

## متطلبات التنمية المهنية المستدامة لمشرفات رياض الأطفال في ضوء أبعاد القيادة التحولية

### إعداد

الباحثة إيمان أبو الفتوح البسيوني غنام<sup>١</sup>

### إشراف

أ.د/ هدى محمود الناشف

أستاذ تربية الطفل

كلية التربية للطفولة المبكرة

جامعة القاهرة

أ.د/ السيد عبد القادر شريف

أستاذ أصول تربية الطفل

كلية التربية للطفولة المبكرة

جامعة القاهرة

### تمهيد:

إن التغيير وكيفية قيادته بنجاح يعد من أهم المواضيع التي تشغل عقلية القيادات الإدارية؛ في العصر الحالي حيث أن التغيير في كل مكان، وأن سرعته في ازدياد وتعدد، وأن نجاح مستقبل المؤسسات المختلفة، وخاصة التعليمية منها يعتمد على كيفية قدرة القادة على قيادة التغيير والتحول.

ويعد موضوع القيادة التحولية من أكثر ما عُنيت به الأوساط الإدارية حديثاً، لما لها من أثر فعال على أداء العاملين وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وكما يشير اسمها فالقيادة التحولية هي: العملية التي تغير الأفراد وتحولهم، وهي تركز على الأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل، وتشتمل على تقويم دوافع وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية.

وتعد أساليب القيادة التحولية في مجال الإدارة التعليمية من أفضل الأساليب الإدارية التي ترتقي بالعاملين وتسمو بهم في سلم الاحتياجات البشرية والمتطلبات الذاتية والاجتماعية والمؤسسية، مما جعل هذا الفن الإداري مطلباً ملحاً في ضوء التحديات العالمية التي تنعكس على مجال التربية والتعليم، حيث

باحثة دكتوراه بكلية التربية للطفولة المبكرة بجامعة القاهرة

إن هذا النمط من القيادة يتفاعل من خلاله عدة مقومات محفزة نحو الأداء النوعي على المستوى المؤسسي. (ليلي محمد أبو العلا: ٢٠١٣، ١٨٠)

وتعد المشرفات في رياض الأطفال بمثابة الموجه الفني المقيم، حيث تقوم بالإشراف الفني على معلمات الروضة، وأيضاً تقوم بإعداد الخطط السنوية داخل الروضة، بل الأكثر أهمية أنها حلقة الوصل بين مديرة الروضة وأولياء الأمور والمعلمات، وتتابع مدى تحقيق نواتج العمل في الروضة بصفة عامة. ويعتبر دور مشرفات رياض الأطفال في تطوير وتحسين أداء معلمات رياض الأطفال بمثابة العمود الفقري لتطوير التعليم في رياض الأطفال؛ فهوليس قاصراً على الشؤون الإدارية فقط بل يشمل أيضاً دوراً فنياً إبداعياً يتطلب منهم الخبرة الجيدة والاطلاع لتحسين الأداء وتحقيق أهداف الأدوار المنوطة إليهن. (فتحي محمود حميدة وآخرون: ٢٠١١، ٧٣٣)

وإنطلاقاً من أهمية دور مشرفات رياض الأطفال في تحسين مستوى الأداء في العملية التربوية والتعليمية في رياض الأطفال، كان لزاماً على المشرفة أن تمتلك مجموعة من الأساليب القيادية الحديثة والمتطلبات التي تجعلها قادرة على تحقيق أهداف ونواتج العمل المنوطة إليها تحقيقها، ويعد مفهوم القيادة التحويلية أحد المفاهيم الحديثة في تطوير الأداء المدرسي، وأحد آليات التنمية المهنية لمشرفات رياض الأطفال.

فالتنمية المهنية تعتبر نهجاً شاملاً ومستداماً ومكثفاً لتحسين مستوى المشرفات من أجل تحسين بيئة العمل برياض الأطفال، فهي تعزز المسؤولية الجماعية من أجل تحسين الأداء وقد تكون مدعومة بالأنشطة مثل الدورات وورش العمل والشبكات والمؤتمرات. (Wei, R.C&others: 2011, 4)

وهذا ما أشارت إليه بعض الدراسات التي تناولت مفهوم التنمية المهنية المستدامة، والتي عرضت مفهوم التنمية المهنية ومبرراتها وأهدافها، والتي أوصت بضرورة التغلب على معوقات التنمية المهنية لدى المعلمين، وأيضاً عرض مقترحات للتنمية المهنية المستدامة لدى المعلمين، ومن هذه الدراسات والبحوث،

دراسة (إيمان النقيب، ٢٠١٢)، ودراسة (ميادة محمد فوزي الباسل و شريف محمد محمد شريف، ٢٠١٢)، ودراسة (Masari Gianina- Ana, 2013)، ودراسة (علي صالح حامد جوهر، ٢٠١٨)، ودراسة ( السيد عبدالقادر شريف، ٢٠١٩).

### مشكلة البحث وتساؤلاته:

تلعب مشرفة رياض الأطفال دوراً قيادياً مهماً في الروضة؛ حيث تمثل النقطة المحورية والمركزية داخل بيئة العمل، فهي حلقة الوصل بين المعلمات ومدير الروضة، وبين التوجيه الفني والمعلمات، وأيضاً بين الروضة ككل وأولياء الأمور، ولكي تقوم المشرفة بهذه الأدوار والمهام لابد أن تمتلك مهارات قيادية ما تجعلها قادرة على تحقيق أهداف وغايات مهامها.

وتعتبر القيادة التحولية مدخلاً مهماً من مداخل القيادة والإدارة الحديثة التي تساهم في رفع كفاءة المشرفات ببيئة العمل داخل الروضة، ومن خلال امتلاك مشرفات رياض الأطفال مهارات القيادة التحولية يمكنها اكتساب خبرات متنوعة ومتعددة المجالات لمشرفة رياض الأطفال سواء على المستوى الفني أو الإداري أو المهني، ولكي تستطيع عمل ذلك لابد من وجود متطلبات للتنمية المهنية تؤهل المشرفة من القيام بمهامها وأدوارها.

هذا وقد تم ملاحظة مشكلة البحث من خلال الاحتكاك المباشر بالمشرفات رياض الأطفال من خلال عمل الباحثة موجهة فنية برياض الأطفال، ولاحظت قصور لدى المشرفات في التنمية المهنية ومهارات القيادة التحولية وتفعيلها داخل بيئة العمل بالروضات.

وأيضاً وجود قلة في الدراسات التي أجريت على متطلبات التنمية المهنية لمشرفات رياض الأطفال في حدود علم الباحثة، حيث اهتمت أغلب الدراسات بالتنمية المهنية المستدامة لمعلمات رياض الأطفال والتنمية المهنية المستدامة لمديرات وقائدات رياض الأطفال.

وتحدد مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيسي التالي:

- مامتطلبات التنمية المهنية المستدامة لمشرفات رياض الأطفال في ضوء أبعاد القيادة التحويلية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما أبعاد القيادة التحويلية لمشرفات رياض الأطفال؟
٢. مواقع التنمية المهنية المستدامة لمشرفات رياض الأطفال؟
٣. مامتطلبات التنمية المهنية المستدامة لمشرفات رياض الأطفال المرتكزة على أبعاد القيادة التحويلية؟

#### أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى: -

١. التعرف على مهام وأدوار مشرفات رياض الأطفال مهنيًا وفنيًا وإداريًا.
٢. رصد الواقع الفعلي للتنمية المهنية المستدامة لمشرفات رياض الأطفال.
٣. تحديد متطلبات التنمية المهنية في ضوء أبعاد القيادة التحويلية لمشرفات رياض الأطفال.

#### أهمية البحث:

١. إلقاء الضوء على أهمية التنمية المهنية المستدامة لمشرفات رياض الأطفال.
٢. التعرف على متطلبات التنمية المهنية المستدامة في ضوء أبعاد القيادة التحويلية لمشرفات رياض الأطفال.

٣. قدفنتائج البحث مراكز تطوير التدريب والجهات المسؤولة عن التنمية المهنية لمشرفات رياض الأطفال والتي من شأنها تطوير التنمية المهنية المستدامة في ضوء أبعاد القيادة التحويلية.

#### المستفيدون من البحث:

من خلال تحديد متطلبات التنمية المهنية المستدامة لمشرفات رياض الأطفال في ضوء أبعاد القيادة التحويلية يتعدد المستفيدون منه وفقاً لمايلي:

- المؤسسات التربوية ومراكز التدريب المتخصصة بتخطيط وتطوير برامج التنمية المهنية لمشرفات رياض الأطفال.
- الأكاديمية المهنية للمعلمين.
- مديرات ومشرفات رياض الأطفال والموجهات والمعلمات في مجال الطفولة.

#### منهج البحث:

يستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي " لملائمته لطبيعة الحث وأهدافه"، وهو المنهج الذي يعتمد على وصف الظاهرة من خلال جمع المعلومات والبيانات وتحليلها وذلك للتعرف على متطلبات التنمية المهنية المستدامة لمشرفات رياض الأطفال في ضوء أبعاد القيادة التحويلية.

#### أدوات البحث:

استبيان موجه لمشرفات رياض الأطفال لرصد الواقع الراهن حول برامج التنمية المهنية المستدامة لمشرفات رياض الأطفال في ضوء أبعاد القيادة التحويلية الموجهة إليهن والتعرف على متطلبات التنمية المهنية المستدامة لديهن.

#### عينة البحث:

تكونت عينة البحث الحالي من مجموعة من المشرفات في الروضات وقد بلغ عددهن (٣٠) مشرفة، تم اختيارهن بطريقة عشوائية من مجتمع روضات إدارة شربين التعليمية التابعة لمحافظة الدقهلية حيث تعمل الباحثة من أصل (٥٨) روضة.

#### حدود البحث:

#### ■ الحدود الموضوعية:

- التنمية المهنية المستدامة - القيادة التحويلية

## ▪ الحدود البشرية:

يقتصر البحث الحالي على مجموعة من مشرفات الروضات، وقد بلغ عددهن (٣٠) مشرفة.

▪ الحدود المكانية: تم تطبيق البحث الحالي بإدارة شربين التعليمية بمحافظة الدقهلية.

## مصطلحات البحث:

### مشرفة الروضة:

تعرف مشرفة رياض الأطفال بأنها: الشخص المؤهل علمياً وخبراً، والذي يكلف رسمياً من وزارة التربية والتعليم بالإشراف على معلمات رياض الأطفال بغية تحسين أدائهن نحو الأفضل. (فتحي حميدة وآخرون: ٢٠١١، ٧٣٩)

ويعرفها باكين بأنها: مسئولة متخصصة عن عملية متابعة وتوجيه المعلمات المكلفات بتعليم الأطفال في سن الروضة وهدفها تحسين العملية التعليمية بصفة عامة. (Bakan, 2013:231)

وتعرفها الباحثة إجرائياً من خلال البحث الحالي بأنها: الشخص المسئول عن الإشراف الفني المباشر عن معلمات رياض الأطفال، والتواصل مع إدارة الروضة والبيئة الخارجية لها، بهدف تنظيم العمل داخل الروضة ومتابعة أداء المعلمات بهدف تحسين مستوى الأداء في بيئة العمل بوجه عام.

### التنمية المهنية المستدامة:

يعرفها (عماد صموئيل وهبه: ٢٠١١، ٢٦٢) بأنها: تلك العمليات والأنشطة المنظمة التي تقدم للمعلمين بمختلف فئاتهم وتخصصاتهم بهدف الإرتقاء بمستوى المعارف والمهارات والاتجاهات المهنية لديهم، وتحقيق النمو المهني المستمر لهم، ورفع مستوى أدائهم المهني، وتنمية مهاراتهم العلمية وزيادة قدراتهم على الابداع والتجديد في عملهم، وتتم هذه العمليات والأنشطة بوسائل مختلفة من أهمها برامج التدريب المختلفة.

تعرف التنمية المهنية بأنها عملية مستمرة للمعلمين يتم من خلالها تحويل بعض المفاهيم والممارسات حول طرق التدريس والمناهج وعن التعليم الخاص بعم من أجل إيجاد الطرق الجديدة التي تسمح لهم بتلبية احتياجات التعلم فهي مهمة أبدية يجب أن يخضع لها المعلمين بحرية. ( Castro Garces,A.Y.,& Martinez Granada, L.:2016, 40)

**وتعرفها الباحثة إجرائيًا من خلال البحث الحالي بأنها:** عملية تحسين المهارات والقدرات المهنية والفنية والإدارية بطريقة منظمة من خلال أنشطة تقدم لهن بهدف رفع مستواهن المهني وتنمية مهاراتهم الفنية وتطوير أدائهن الإداري بوسائل مختلفة من أهمها البرامج التدريبية المختلفة وورش العمل بهدف تحقيق احتياجات بيئة العمل داخل الروضة.

**التعريف الإجرائي لأبعاد القيادة التحويلية:** ممارسات يستخدمها كلا من المديرين والوكيلات والمشرفات لتحقيق التطوير في الأداء الإداري في رياض الأطفال من خلال أبعاد القيادة التحويلية التي تتمثل في التأثير الكاريزمي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية.

**الإطار النظري للبحث:**

**أولاً: التنمية المهنية المستدامة:**

▪ **مفهوم التنمية المهنية المستدامة:**

يعتمد نجاح وتقدم الهيكل الإداري على تطوير قدرات ومهارات أفراد الهيكل الإداري لديه، فيجب تحديث مهارات ومعارف مشرفات رياض الأطفال وفقاً لثورات الانفجار المعلوماتي والمعرفي والتكنولوجي، فالتنمية المهنية تعد مصدرًا لتحديث معارف ومهارات المشرفات في مختلف الجوانب وتتمكن المشرفات من الوصول إلى مستوى التنمية المهنية إذاتم توفير فرص للتعلم والمعرفة والمهارات.

(FatemathAyyoobi& other:2016, 215-216)

تعرف التنمية المهنية بأنها: عملية طويلة المدى تقوم على فكرة التعلم مدى الحياة، تستهدف تحيين أداء المعلم في جميع المجالات وتمده بكل جديد، وتساعده على مواجهة ما يحدث من تطورات في ظل تخطيط وتنظيم المؤسسات التربوية المعنية بذلك. (طارق محمد نور: ٢٠١١، ١٨٦)

وهناك من يرى التنمية المهنية عبارة عن الأسلوب الذي يتم من خلاله تدريب الأكاديمين على التغيير والتحرك في إتجاه تحقيق الأطر والسياسات العامة التي تعمل على تحقيق الأهداف العليا للعمل الأكاديمي، وبالتالي تطوير المدارس، وتطوير نظم الأداء فيها ونظم علاقتها بالمجتمع وعلاقة المجتمع بها، وبالتالي تطوير العملية التعليمية. (صفاء عبد العزيز، سلامة عبد العظيم: ٢٠٠٧، ٢١١)

ومما سبق يتضح للباحثة أن التنمية المهنية هي الفرص المتاحة لمشرفات رياض الأطفال لتنمية قدراتهم وتلبية احتياجاتهم المهنية التي من شأنها تحسين مستوى الأداء المهني برياض الأطفال.

#### ▪ أهداف التنمية المهنية المستدامة لمشرفات رياض الأطفال:

وترى الباحثة أن أهداف التنمية المهنية المستدامة لمشرفات رياض الأطفال تتمثل في مايلي:

١. تلافي نقاط الصعف والقصور لدى مشرفات رياض الأطفال.
٢. الاطلاع على أحدث التطورات ومواكبة كل جديد وكل تغيير ينشأ في المنظومة التعليمية برياض الأطفال، كما حدث مع تغيير المنهج وتطبيق منظومة ٢.٠ ومنهج متعدد التخصصات برياض الأطفال، واستخدام واستثمار الأساليب الجديدة مثل تفعيل الموارد الرقمية في تحقيق نواتج التعلم لمنهج متعدد التخصصات في رياض الأطفال.
٣. التوعية ببرامج التطوير التي تنشأ على المستوى الداخلي والخارجي برياض الأطفال.
٤. تعميق الأصول المهنية لمشرفات رياض الأطفال عن طريق زيادة الفاعلية وتحسين الأداء وتحقيق أفضل الممارسات داخل بيئة العمل برياض الأطفال.



٥. تغيير الاتجاهات السلبية وتعديلها وتعزيز الجوانب الإيجابية من خلال استثمار القدرات وتطوير

المعارف والمهارات لدى مشرفات رياض الأطفال. (صلاح زهران الخولي: ٢٠١٥، ٢١)

▪ أهمية التنمية المهنية المستدامة لمشرفات رياض الأطفال:

١. تتبع برامج التنمية المهنية لمشرفات رياض الأطفال من أهمية الدور الذي يقوم به القائد التربوي

بالعملية التعليمية وسبل إدارتها للمواقف الفنية والإدارية داخل بيئة العمل برياض الأطفال، ومن

هنا تتبع أهمية برامج التنمية المهنية والتي تتيح الفرص للمشرفات بمدخل فنية وإدارية ومهنية

حديثه.

٢. وجود صلة مباشرة بين التنمية المهنية عالية الجودة، وإنجاز المشرفات، حيث إن التنمية المهنية

لم تعد مجرد نقل للمعارف والمهارات والخبرات، فالتنمية المهنية الفعالة تؤدي إلى إحداث تغييرات

في مخرجات التعلم، وضرورة ملاحظة التغييرات في كفاءة وجودة الأداء داخل بيئة العمل برياض

الأطفال، فهي المعايير الأساسية لتقييم فاعلية التنمية المهنية، وهي أيضاً المعيار الأساسي لتقييم

جودة المعلمات وأفراد بيئة العمل برياض الأطفال.

(Thomas R. Kartochwill, Paula Volpiansky, Melissa Clements and Carrie Ball:

2007, 559)

▪ مبررات ودواعي الإهتمام بالتنمية المهنية المستدامة لمشرفات رياض الأطفال:

إنطلاقاً من أهمية رياض الأطفال وما تمثله من ثروة بشرية حقيقية للمجتمع إذا حسن استثمارها

وتتميتها أصبحنا من الأمم المتقدمة، الأمر الذي يفرض ضرورة توافر مشرفات رياض الأطفال على درجة

عالية من الكفاءة والتميز، قادرة على استثمار هذه الثروة البشرية وهذا يتطلب ضرورة الاعتماد ببرامج

التنمية المهنية المستدامة لمشرفات رياض الأطفال بصورة خاصة في ظل التغييرات السريع والمتواصلة

في كافة المجالات، وذلك للوصول إلى تحقيق نواتج التعلم بشكل أكثر فاعلية ومستوى أداء متميز، لذلك تصبح التنمية المهنية المستدامة ضرورة ملحة لمشرفات رياض الأطفال للأسباب التالية:

١. التوسع المستمر في مؤسسات رياض الأطفال حسب رؤية ٢٠٣٠، بما يستدعي التجديد والتطوير المستمر والدائم لاستعدادات وقدرات ومهارات ومعارف المشرفة لتمكينها من تلبية احتياجات هؤلاء الأطفال.

٢. اشتداد حدة المنافسة بين مؤسسات التربية داخل المجتمع الواحد، والمناداة بضرورة إخضاع هذه المؤسسات للمساءلة والمحاسبة، بهدف ترشيد الإنفاق وتحقيق نواتج التعلم بها بكفاءة عالية.

٣. التقدم السريع وغير المحدود في مجال الثورة المعرفية والتكنولوجية، وما يتصل بها من علوم وتقنيات، وأصبحت التطور التكنولوجي والرقمنة ضرورة ملحة في مجال التعليم وما يترتب عنها من زيادة التعقد والتعمق في كم وكيفية المعرفة الإنسانية من أفكار ونظريات، مما يتطلب الاستفادة والاستثمار من تلك العلوم والتقنيات في توفير برامج تدريبية لها. (إيناس سعيد الشتيحي: ٥، ٢٠١٠)

ومن خلال ماتم عرضه، ترى الباحثة أن التنمية المهنية المستدامة تساهم في رفع كفاءة مشرفات رياض الأطفال، والارتقاء بأدائهن المهني في جميع المهام الموكلة إليهن؛ حيث أنها تقوم على فكرة التعلم مدى الحياة، وبذلك تستطيع مشرفات رياض الأطفال أن تساير كل ما هو جديد في مجالها ومواكبة كافة التغيرات التكنولوجية المحيطة بها، ويؤثر ذلك إيجابياً على مستواهن المهني وتطوير الأداء لديهن واكتساب المهارات الأكاديمية والمهنية سواء عن طريق الأنشطة المباشرة في برامج التدريب الرسمية، أو استخدام أساليب التعلم الذاتي، ويتحقق ذلك من خلال امتلاك مشرفات رياض الأطفال مهارات أبعاد القيادة التحويلية.

ثانياً: الإشراف التربوي:

▪ مفهوم الإشراف التربوي:

الإشراف عملية توجيه ومتابعة وتقييم للعملية التعليمية بهدف تزويد المعلمات بمهارات متنوعة وتحقيق نواتج التعلم بكفاءة، وأيضاً تحسين وتطوير بكافة المجالات.

وعُرف بأنه: عملية ديمقراطية، فنية، قيادية، إنسانية، إنسانية، منظمة، وشاملة ومستمرة، وسيلتها الاتصال بكافة أنواعه المختلفة، وغايتها تطوير العملية التعليمية من خلال التفاعل الفعال بين المشرفة وقائد الروضة كمشرف مقيم، والطفل كمحور للعملية التعليمية، والمعلمة كمحركة لذلك المحور ومنفذ للخطة والمشروعات.

(أحمد جميل عايش: ٢٠٠٨، ٢٥-٢٦)

كما عُرف بأنه: عملية فنية يقوم بها تربويون مختصون بقصد النهوض بعملية التعليم والتعلم، وما يتصل بهما من خلال متابعة أداء المعلمون من نشاطات والاماكنات الوسائل المتوفرة لديهم، ومن ثم الوقوف معهم ومساعدتهم على تحسين أدائهم، بحيث يستطيعون التفاعل مع المتعلمين لتنمية مداركهم وتوجيههم إلى المشاركة الايجابية في الحياة الاجتماعية. (رافدة عمر الحريري: ٢٠٠٧، ٢٢٤)

▪ أهمية الإشراف التربوي:

يرى راتب سلامة السعود (٢٠٠٧، ٩٧-٩٨) أن أهمية الإشراف التربوي تكمن في الأسباب الآتية:

١. إن الإشراف التربوي هو الذي يعايش العمل التربوي في الميدان، ويتعامل مباشرة، مع القائدة والمتعلمة باعتبارها قطبي العملية التعليمية.

٢. إن الإشراف التربوي هو الذي يتابع العملية التربوية فالذي يتابع العملية التربوية في ميدانها، ويرى مقوماتها، ويعيش مشكلاتها، ويتحسس مطالبها تقويماً مستمراً.

٣. والإشراف التربوي حلقة الاتصال بين الميدان والأجهزة المسؤولة عنه إدارية وفنية، ينقل إليها نظرتة، ويمدها بالمعلومات الحقيقية عن إيجابيات العمل وسلبياته.

٤. والمشرفة التربوية تعني بالمقارنة بين قائدة وأخرى، ومعلمة وأخرى من حيث المواقف التعليمية، والخبرات المكتسبة من هذه المواقف، وأثرها على نمو المتعلم.

٥. والمشرفة التربوية غالباً ماتشارك في بناء المناهج، وتقويمها، وتطويرها، فتضع فيها ثمرات تجاربها، وخبراتها ومعلوماتها التربوية.

وترى الباحثة أن دورمشرفات رياض الأطفال له أهمية بالغة، حيث تقوم المشرفة بربط العلاقات بين الروضة وبين المجتمع الخارجي، وتساهم في حل المشكلات فيها والبحث عن بدائل وتلافي أي معوقات تقابل العمل داخل الروضة، وتشارك بصورة أساسية في إعداد الخطط وتنظيم العمل داخل الروضة مع معلمات رياض الأطفال.

#### ■ أهداف الإشراف التربوي:

من أهداف الإشراف التربوي كما ذكرها (أحمد جميل عايش: ٢٠٠٨، ٣٧-٣٨) ما يلي:

١. تطوير الكفايات العملية والعملية لدى العاملين في الميدان التربوي وتنميتها.
٢. رصد الواقع التربوي، وتحليله، ومعرفة الظروف المحيطة به، والأفادة من ذلك في التعامل مع محاور العملية التعليمية والتربوية.
٣. تنمية الانتماء لمهنة التربية والتعليم، والاعتزاز بها، وإبراز دورها في الروضة والمجتمع.
٤. التعاون والتنسيق مع الجهات المختصة للعمل في برامج الأبحاث التربوية والتخطيط، وتنفيذ، وتطوير برامج التعليم، والتدريب، والكتب، والمناهج، وطرق التدريس، ووسائل التدريس المعينة.
٥. العمل على بناء جسور اتصال متينة بين العاملين في الروضة.

٦. العمل على ترسيخ القيم والاتجاهات التربوية لدى القائمين على تنفيذ العملية التعليمية في رياض الأطفال.

٧. تنفيذ الخطط التي تضعها وزارة التربية والتعليم والتوجيه الفني بصورة ميدانية.

٨. النهوض بمستوى التعليم، وتقوية أساليبه، للحصول على أفضل مردود للتربية داخل رياض الأطفال.

وأكدت نتائج دراسة (Anderson, S.E., 2011) على تطوير سبل التنمية المهنية المستدامة للمشرفات، وتطوير العلاقة بين المشرفات ومعلمات رياض الأطفال، وهدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية التنمية المهنية المستدامة في رياض الأطفال في تحسين الكفايات المهنية والخبرات الميدانية للمشرفات والمعلمات، وأظهرت النتائج أن التنمية المهنية المستدامة تعمل على تحسين كفاءة المشرفات والأفكار والاتجاهات من خلال التدريب العملي والأنشطة المهنية.

#### ▪ وظائف الإشراف التربوي:

رغم تعدد الوظائف الخاصة بالإشراف التربوي، وتداخلها، وصعوبة فصل بعضها عن بعض فإن من الممكن تصنيفها كما يلي:

١. وظائف إدارية: تتمثل في النشاطات والفعاليات التي تقوم بها المشرفة والمتعلقة بتقويم أداء

الروضة بشكل فعال من خلال تسيير أعمالها، وتنظيم علاقاتها وتهيئة الجو المناسب فيها من

حيث: متابعة أداء الإدارة المدرسية المهنية والعلمية والفنية، ومتابعة الخطط السنوية واليومية

للمعلمات، وتوزيع العمل.

٢. وظائف بحثية: ومنها الاحساس بالمشكلات التي تعوق العملية التربوية، والسعي إلى تحديد هذه

المشكلات، وإيجاد سبل لحلها، وطرق متنوعة لتفادي الوقوع مستقبلاً فيها.

(فؤاد علي وحلس، داوود درويش العاجز: ٢٠٠٩، ٢٤-٢٦)

٣. وظائف تنشيطية: ومن أهمها حث القائدات على الانتاج العلمي والتربوي، والتنمية المهنية، والمشاركة في حل المشكلات القائمة بالروضة، والمساعدة على توظيف التقنيات التربوية والوسائل التعليمية الحديثة، ومتابعة كل ما يستجد من مستجدات وتطورات في العملية التعليمية.

٤. وظائف تحليلية: ومنها تحليل المناهج الدراسية، وتحليل أساليب التقويم، من خلال المواصفات الفنية المحددة لها. (أحمد جميل عايش: ٢٠٠٨، ٤١-٤٣)

٥. وظائف تدريبية: ويتحقق ذلك من خلال ورش العمل، حلقات البحث والنشرات. (سهى نوناصليوه: ٢٠٠٥، ٤٣)

٦. وظائف تقييمية: ومن أهمها قياس مدى توافق عمل القائد مع أهداف الروضة ككل، ومناهجها وتوجيهاتها، والتعرف على مراكز القوة في أداء القائد والعمل على تعزيزها. (أحمد عبدالباري عطالله: ٢٠١١، ٢٠)

٧. وظائف ابتكارية: منها ابتكار أفكار جديدة، وأساليب مستخدمة لتطوير العملية التربوية، ووضع هذه الأفكار والأساليب موضع الاختبار والتجريب، وتعميم هذه الأفكار والأساليب بعد تجربتها وثبوت صحتها.

(رمزي أحمد عبدالحى: ٢٠١٣، ٥٤)

٨. تهيئة المعلمات الجدد لعملهم: من خلال عقد الدورات التدريبية للمعلمات أثناء الخدمة على ضوء تلك تستطيع المشرفات وبجهد تعاوني اقتراح بعض الدورات التي تعالج جوانب الضعف التي تلاحظها.

(محمد فرحان الترتوري، ومجد عوض والقضاه: ٢٠٠٦، ١٢)

٩. بالإضافة إلى وظائف فنية تقوم بها مشرفة الروضة وهي:

- وضع الخطط والبرامج التي تكفل تحسين الأداء في رياض الأطفال.

- وضع خطة لرياض الأطفال تماشياً مع خطة الوزارة وسياستها وما تقضيه المتطلبات الجغرافية والسكانية.
- اقتراح قواعد القيد والقبول في رياض الأطفال في ضوء النظم المقررة واعتمادها من الجهات المختصة.
- إعداد خطة للاحتياجات من القوى البشرية والتجهيزات والأدوات المناسبة لذلك.
- متابعة أداء المعلمات وطريقة أدائهن، ومستوى الأطفال، ومتابعة أولياء الأمور.

(لينا جمال: ٢٠١٧، ٧٣)

**ولخص (السيد عبدالقادر شريف: ١٠١٤، ١٦٢) سمات وخصائص من يتولى القيادة والإشراف التربوي فيما يلي:**

١. أن يتمتع بسعة الإدراك وبعد النظر وسعة الأفق.
  ٢. أن يتسم بالنزاهة والأمانة والخلق القويم.
  ٣. أن يكون صبوراً، قادراً على مواجهة الأزمات.
  ٤. أن يتحلى بصفة المبادرة والرغبة في التجديد والتطوير وإمكانيات التفكير الابتكاري.
  ٥. إمكانية الاتصال الإيجابي مع الآخرين وبتلك مهارة الشرح والتفسير لهم بما يحقق الفهم السليم والاستجابة الموحدة.
- وأشارت دراسة العتيبي (٢٠١٢) إلى درجة تحديد المهارات الفنية، والإنسانية، والإدارية، لدى مشرفي الإدارة المدرسية من وجهة نظرهم، ووجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض الحكومية، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتوصلت إلى عدد من النتائج من أبرزها: أن درجة توافر المهارات الفنية لدى مشرفي الإدارة المدرسية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مديري المدارس كانت متوسطة، والمهارات الإنسانية كانت عالية، والمهارات الإدراكية كانت متوسطة.

ومما سبق يتضح للباحثة من خلال البحث الحالي، ومن خلال عملها كموجهة فنية برياض الأطفال، أن الإشراف التربوي اتخذ أشكالاً متنوعة ومتغيره ، فكان من قبل تطبيق قانون (١٥٥) للكادر كان مسمى المعلمة الأولى التي تقوم بتلك المهام والوظائف، وكانت تمارس هذه المهام بطريقة روتينية وتقليدية، كان الهدف منها فرض السيطرة أكثر من تحقيق نواتج التعلم المطلوب تحقيقها، ومع تطبيق هذا القانون، أصبح اختيار مشرفة الروضة طبقاتاً لأقدم معلمة موجودة بالروضة، واختلفت مهامها تماماً عن ماسبق، حيث تشارك المشرفة العاملين بالروضة العمل من جميع جوانبه، بهدف تلبية احتياجات بيئة العمل بكفاءة، ومع ذلك يتطلب توفير مفاهيم قيادية حديثة تلي احتياجات مشرفة الروضة، وتساعد على انجاز مهامها بكفاءة عالية، وتعد أبعاد القيادة التحويلية نموذج من أساليب القيادة الحديثة التي تنمي لدى مشرفات الروضة مهارات متنوعة تساعد على انجاز مهامها، وتحقيق نواتج التعلم بكفاءة وفاعلية، وتساهم التغيرات المستجدة والتطورات السريعة التي تطرأ على نظم رياض الأطفال.

### ثالثاً: القيادة التحويلية:

يعد موضوع القيادة التحويلية من أكثر ما عنيت به الأوساط الإدارية حديثاً، لما لها من أثر فعال على أداء العاملين وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وكما يشير اسمها فالقيادة التحويلية هي: العملية التي تغير الأفراد وتحولهم، وهي تركز على الأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل، وتشتمل على تقييم دوافع وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية.

وتعد أساليب القيادة التحويلية في مجال الإدارة التعليمية ملائمة للتحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية حاضراً ومستقبلاً، كما أنها تعد من أفضل الأساليب الإدارية التي ترتقي بالعاملين وتسمو بهم في سلم الاحتياجات البشرية والمتطلبات الذاتية والاجتماعية والمؤسسية، مما جعل هذا الفن الإداري مطلباً ملحاً في ضوء التحديات العالمية التي تنعكس على مجال التربية والتعليم، حيث إن هذا النمط من



القيادة يتفاعل من خلاله عدة مقومات محفزة نحو الأداء النوعي على المستوى المؤسسي. (إيلي محمد أبو العلا: ٢٠١٣، ١٨٠)

#### ▪ مفهوم القيادة التحويلية:

لم يتفق الباحثون والتربويون على تعريف محدد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية حيث تعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة التربوية، الأمر الذي نتج عنه تعدد التعريفات من أهمها:

- ويعرفها كونجر (Conger, 2002): تلك للقيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب تطويره، وتشجيع المرؤسين فكرياً وإبداعياً، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الأهداف المشتركة.

- وذكر (واصل جميل حسين: ٢٠٠٨، ٣٤) أنها: عملية التأثير في نشاط جماعة منظمة باتجاه تحديد أهدافها وتنفيذ هذه الأهداف.

- ويعرفها (سيد محمد الهواري: ٢٠٠٩، ١٠٤): بأنها القيادة التي تحقق نتائج أبعد مما كان متوقعاً، فهي تسعى إلى إحداث نقلة نوعية متكاملة في القيم والقناعات والتوجهات والرؤى والأهداف.

- ويرى (راتب سلامة السعودي: ٢٠١٢، ٢٠٤) أن القيادة التحويلية هي نمط قيادي قائم على قدرة القائد على توفير جو من الود والقبول والدافعية بين المرؤسين في المؤسسة تجاه عملهم، وتجاه المؤسسة التي يعملون فيها، والالتزام بأهدافها التنظيمية، والسعي إلى تطويرها من خلال الإيمان المشترك والقناعة التامة بمصلحة العمل.

- وتعرف بأنها قيادة تتجاوز الحالة القائمة، وتعمل على أساس التغيير والابتكار الذي يأتي بسيل لا ينقطع من الأفكار الجديدة لتغيير المنظمة بمساعدة وتحفيز جميع العاملين. ولأنها تأتي بالأفكار الجديدة من أجل التغيير فإن القيادة التحويلية لاتعول على القواعد الملموسة الصلبة والحوافز للسيطرة

على التعامل مع العاملين، وإنما تركز على العوامل غير المادية، مثل الرؤية والقيم والأفكار لبناء العلاقات وإعطاء دلالة أكبر للأنشطة المتنوعة في المنظمة، وإيجاد الخلفية المشتركة لتمكين العاملين في عملية التغيير. (نجم عبود نجم: ٢٠١٢، ١٢)

- **وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها:** ممارسات يستخدمها كلا من المديرين والوكيلات والمشرفات لتحقيق التطوير في الأداء الإداري في رياض الأطفال من خلال أبعاد القيادة التحويلية التي تتمثل في التأثير الكاريزمي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية.

#### ▪ أهداف القيادة التحويلية في رياض الأطفال:

إن هدف القيادة التحويلية هو الإرشاد المنهجي للمؤسسة التعليمية، من خلال تبني نموذج جديد يدفع المؤسسة لأن تصبح مدعومة من أجل ذاتها، يطبق أفرادها التغيير، ويمارسونه بإرتهم، فالتحول الناجح يحدث عندما يضرب بجذوره في المؤسسة التعليمية، وعندما يحتوي كل فرد فيها التغيير في تفكيره وسلوكه. (Squires & Others: 2002, 3)

وهناك أهداف جوهرية للقيادة التحويلية المدرسية، تحت مديرة المدرسة على الالتزام بها، على النحو

التالي:

#### ١. مساعدة مشرفة الروضة على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية ومعاونة مدرسية:

وذلك يتم عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى الروضة إلى تحقيقه، وتقليل عزلة العاملين، واستخدام آليات روتينية لتأييد التغييرات الثقافية، والاتصال بفاعلية بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية بالروضة، ومشاركة القيادة مع الآخرين وذلك بتفويض السلطة لفريق عمل معين بالروضة قادر على التحسين والتطوير.

(عناية حسن حسني & ساهرة فراج العمراني: ٢٠١١، ٣٥)

وهذا ما استهدفته الباحثة في البحث الحالي من خلال:

○ توعية مشرفة الروضة على وضع هدف تعاوني مشترك يسعى الجميع لتحقيقه.

○ تقليل الاغتراب والعزلة بين العاملين بالروضة، وذلك بمهارات تدريبية تساعدهم على الاندماج في فريق مشترك داخل بيئة العمل.

○ توعية مشرفة الروضة على مشاركة القيادة مع الآخرين، وذلك بورش عمل ينتج من خلالها فريق العمل تبادل الخبرات وتوزيع الأدوار، وتبادل الأدوار، وأيضًا الاهتمام بتفويض السلطة لفريق العمل، بحيث يكون قادر على تحسين كفاءة العاملين وتطوير أدائهم الإداري داخل بيئة العمل بالروضة.

○ اختيار توعية مشرفة الروضة وتوزيع المهام الموكلة للفريق وتحديد أولويات الهدف المشترك معًا.

## ٢. مساعدة توعية مشرفة الروضة على حل مشاكلها بطريقة أكثر فاعلية:

فالقيادة التحويلية تحفز توعية مشرفة الروضة على الاندماج في نشاطات جدية، وبذل الجهد الإضافي، فاستخدام القادة التحويليين للممارسات، سيساعد بطريقة أساسية على العمل بشكل أكثر فاعلية، فهؤلاء القادة يتشاركون في اعتقاد جوهري، وهو أن فريق العمل بالمدرسة كمجموعة يستطيع تطوير حلول أفضل عن قيام المدير بذلك.

وترى الباحثة من خلال البحث الحالي أن توظيف أبعاد القيادة التحويلية لمشرفات الروضات يؤدي إلى:

○ تفسير المشكلة من وجهات نظر عديدة ورؤى مختلفة.

○ وضع الحلول البديلة بناءً على مناقشات المجموعة.

○ تجنب الالتزام بحلول محددة مسبقًا، ورؤى الاعتبارات الشخصية.

○ الاستماع بطريقة فعالة للآراء المختلفة وتوضيحها.

○ توضيح وتلخيص المعلومات الرئيسية عن موضوع المشكلة أثناء الاجتماعات.

## ٣. تعزيز دافعية العاملين داخل بيئة العمل:

دافعية العاملين يتم تعزيزها من خلال تبنينهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني، ويتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بأهداف ومنهج المدرسة، ويشعرون أنهم ملتزمون بها بشكل قوي.

(JimCashin&Others:2002,2)

ويتبين للباحثة أن القيادة التحويلية المدرسية تهدف إلى توفير بيئة مدرسية يسودها التعاون، والمشاركة المتبادلة بين كل من أفراد الهيكل الإداري بالروضة، مما يساعد قيادة الروضة في مواجهة التحديات، وذلك من خلال التأثير في سلوكيات المرؤسين وتنمية قدراتهم الإبداعية ومبادراتهم الابتكارية، وفتح المجال لهم، وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه روضتهم من خلال العمل بروح الفريق. إضافة إلى ذلك فالقيادة التحويلية في الروضة تسعى إلى إحداث تغيير جذري في فكر وثقافة الروضة، عن طريق إقناع أفراد الهيكل الإداري وتوجيه اهتمامهم إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية، وهو تعميق مستوى إدراكهم ووعيهم بضرورة تحول اهتماماتهم الذاتية، لتكون جزءاً ومكوناً أساسياً من الهدف المشترك داخل الروضة، والذي يسعى الجميع إلى تحقيقه.

وتستعرض الباحثة أن أهم أهداف توظيف أبعاد القيادة التحويلية في البحث الحالي ما يلي:

١. مساعدة مشرفة الروضة على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية وتعاون مشترك بينها وبين العاملين، ويتم ذلك من خلال وضع هدف تعاوني تسعى الروضة إلى تحقيقه.
٢. اتصال مشرفة الروضة بفاعلية وكفاءة من خلال وضع معايير ولوائح للعمل داخل الروضة.
٣. مساعدة مشرفة الروضة على حل المشكلات، وإشراكها في سبل البحث عن حلول لهذه المشكلات، وتؤدي هذه الطريقة إلى المشاركة بين العاملين إلى تفسير المشكلات وعرض سبل حلها بطرق مختلفة.

٤. وضع حلول وبدائل بناء على مناقشة مشرفة الروضة والعاملين داخل بيئة العمل.
٥. تنمية الدافعية لدى مشرفة الروضة، وذلك من خلال تبني أهداف العمل الداخلي للروضة.
٦. ربط أهداف العمل داخل الروضة باحتياجاتها وامكانياتها الفعلية.

#### ▪ أبعاد القيادة التحويلية The Dimensions of formational Leader ship:

تسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين؛ وذلك من خلال تبني قيم وأفكار بيئة العمل داخل رياض الأطفال، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد التحويلي وليس تبادل مصالح مع المرؤسين؛ أن القيادة التحويلية تتضمن عناصر وخطوات متتالية ومرتبطة ببعضها البعض.

واستطاع باس (Bass) أن يحول مفهوم بيرنز التحويلي إلى عمل أكثر واقعية من خلال التركيز على المؤسسات وإصلاحها، وتقوم نظرية باس التحويلية على بنى أساسية تم تعريفها في كتابه "منظور القيادة التحويلية" والمكونة من أربعة أبعاد أساسية، وذكرت دراسة (Saenz, H., 2011) أن مفهوم القيادة التحويلية قد تم وصفه من حيث الصفات، والسلوك، والطاقة المتوقعة من العاملين، وبناءً على ذلك ظهرت العديد من الأنماط من بين هذه الأنماط والأليب المستخدمة في النمط القيادي منها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)، وسوف تتناول الباحثة من خلال الدراسة الحالية شرح مفصل لتلك الأبعاد كالتالي:

#### ١. التأثير المثالي (الكاريزمي) Idealised Influence

يقصد به تأثير القائد الذي يقوم بأدوار نموذجية لأتباعه الذين بدورهم يظهرون الرغبة في القيام بمغامرات لتغيير ما هو مألوف، كما يظهرون الثبات بأعمالهم ومبادئهم، مثل هؤلاء التابعين يمكن أن تعتمد عليهم بأن يعملوا الشيء الصحيح، وأن يظهروا مستويات عالية من السلوك الأخلاقي. (كمال

دواني: ٢٠١٣، ١٤٠)

والتأثير المثالي يُعد صفة القائد الذي تتوافر لديه القدرة على تطوير رؤية جديدة لمؤسسه، كما تُعد نموذجًا للمثل والسلوك المشترك، وتتطلب من القائد العمل مع مؤسسه لإيجاد إحساس بالرسالة العليا للمؤسسة، وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوسهم، وتحقيق الثقة والاحترام من قبلهم. والقائد التحويلي هنا يعطي بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل مؤسسه. (راتب سلامةالسعودي: ٢٠١٢، ٢٠٥)

والقادة التحويليون يمارسون سلوكيات تجعل منهم مثلاً تُحتذى ونماذج وقدوة للعاملين معهم، وهم أيضًا حريصون على كسب ثقة العاملين معه في كل أمورهم المؤسسية، ويحرص على أن يكون سلوكه معهم بعيدًا عن النشاط والاستبدادية، وهو معنى يعمل الصحيح والأصوب ويعيش معايير أخلاقية رفيعة يتمثلها في سلوكه، مبتعدًا عن استخدام سلطته لمكاسب ومصالح شخصية، موظفًا سلطته لكل مافيه الخير والعام والمصلحة العامة. (هاني عبد الرحمن الطويل: ٢٠٠٦، ٢٠٦)

وترى الباحثة أن التأثير المثالي هو مجموعة من الممارسات التي تقوم بها مشرفة الروضة والتي تجعلها قدوة لأفراد إدارتها، ومن هذه الممارسات: إظهار مستويات عالية من السلوك الأخلاقي والقيمي والالتزام بها، وتفاذي استخدام سلطتها لتحقيق مكاسب شخصية والاهتمام بحاجات أفراد إدارتها وتفضيلها على حاجتها الشخصية، وأيضًا إدراكها للطاقات الكامنة لديهم، فتستطيع بذلك أن تؤثر في سلوكهم وتطور من أدائهم بحيث تتصف بالمثالية وتصبح نموذجًا يحتذى به أفراد إدارتها.

## ٢. التحفيز الإلهامي Inspirational Motivation

وهو قدرة القائد على إيصال توقعاته إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرائق بسيطة. (ليلي محمد أبو العلا: ٢٠١٣، ١٨٣)

ويُوصف القائد التحويلي بأنه مثير معزز لثقة المجموعة وأدائها، ويعتبر باس (Bass) سلوك القائد الإلهامي بأنه سلوك فرعي متفرع من التأثير المثالي ومرتبطة بالكارزمية، فالقائد التحويلي لديه القدرة على تحفيز التابعين بالأمور التالية:

- يوفر للأتباع المعنى والتحدي، ويثير عندهم روح الفريق.
  - يشغل الأتباع في رؤية حالات مستقبلية جاذبة، ويضعهم في مواقف تشعرهم بالحماس والتفاؤل.
  - يوفر التحدي لديهم لمستويات أعلى من الإنجاز.
- علاوة على ذلك، يمكن أن يتصل الدفع الإلهامي بالثقافة المنظمة من خلال توفير قيم مشتركة، إذ أن القيادة التحولية تعتبر مركزية في توفير الثقافة المنظمة وإدارتها، وكذلك في تغييرها عندما تصبح غير ملائمة لأوضاع جديدة. ( كمال دواني: ٢٠١٣، ١٤٢ )
- إن القادة التحويليون يمارسون سُبلاً تشجع وتلهم من حولهم من العاملين معهم، وهم معنيون بإثارة دافعية العاملين معهم وديمومة تحدي هذه الدافعية بهدف تحقيق بُعد الاستغراقية في العمل، وتعميق روح الفريق بينهم. ( هاني عبدالرحمن الطويل: ٢٠٠٦، ٢٠٦ )
- وتشمل الأساليب التحفيزية عمليات الاتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل أو التقصير وتشجيعه على الابتكار والإبداع والتنوع والتطوير المستمر والاعتراف والإشادة بإنجازاتهم المتميزة، فالتحفيز يحدث عندما يسلك القائد التحولي طرقاً لتحفيز وإلهام العاملين ودفعهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد مهني لما يقومون به من أعمال، وحماس القائد هو مثال على تحفيز العاملين فهذا الحماس يولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المؤسسة التعليمية.
- وترى الباحثة أن الحافز الإلهامي يعبر عن مقدرة مشرفة الروضة على إثارة حب التحدي في نفوس العاملين، وإثارة دافعية الأتباع وحماسهم نحو الإنجاز، وإلهامهم بالمحفز المناسب، وذلك من خلال إيضاح وإيصال توقعاته لهم، واستثارة روح الفريق لديهم، وإظهار التفاؤل وتوقعات أداء عالية من قبلهم. وهذا ما سعت إليه الباحثة من خلال البحث الحالي وركزت على توضيح أساليب التنمية المهنية لمشرفات رياض الأطفال.

### ٣. الاستشارة الفكرية Intellectual Stimulation

عرفها باس وأوفوليو بأنها: مقدرة القائد التحويلي على زيادة وعي الأتباع فكرياً، ليمتلكوا الأفكار الإبداعية التي تجعلهم يثيرون تساؤلات من شأنها إعادة التشكيل الفكري لفهم مشكلات العمل، يعني قراءة مشكلات العمل وفهمها بطريقة جديدة. ( Bass, Bernard and Region, Ronald: 2007, 20 )

وعليه يهتم القادة بتشجيع الأتباع على أن يجعلوا الطرق التي يؤدون بها الأشياء محل تساؤل، وأن يبتعدوا عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح، ومن ثم فهي تشير إلى الموقف الذي يستثير فيه القادة جهود أتباعهم كي يكونوا مبدعين مبتكرين. ( الهاللي الشرييني الهاللي: ٢٠٠١، ٢٠٠ )

ويقوم القائد التحويلي بالبحث عن الأفكار الجديدة، فهو يثير التابعين لمعرفة المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها وبطرق إبداعية، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل. فالقادة التحويليون يحددون الغرض والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف للمؤسسة وتوليد التعبير لها وعليه فالمشاكل تدرك وتُحدد لها حلولاً عالية الجودة وتنفذ بالالتزام الكامل من قبل التابعين. ( بلال خلف السكارنة: ٢٠٠٩، ٤٢٤ )

وتلخص الباحثة خصائص النشاط الفكري التأثيري لمشرفة الروضة بالنقاط التالية:

- قدرة على أن تبوضح الرؤية بطريقة جاذبة.
- تعمل بثقة وتفاوض.
- تستخدم الطرق الدراماتيكية للتأكد على القيم.
- تقود الأتباع بالأثير المثالي.
- تمكن الأفراد من إنجاز الرؤية.



ومما سبق ترى الباحثة أن الاستثارة الفكرية تعني مدى قدرة مشرفة الروضة على حث وتحفيز العاملين معها لتكون جهودهم دوماً ابتكارية تجديدية، وتشجعونهم على ديمومة إعادة تبصر الأمور التي يتعاملون معها والبحث عن أفكار ووسائل لإنجاز العمل بمهمة ونشاط.

#### ٤. الاعتبارات الفردية Individualized Consideration

مفهوم الاعتبارات الفردية كمقوم من مقومات القيادة التحولية يعني مراعاة أحوال العامل، وحاجاته في كل الظروف، وعدم اضطرار العامل أن يطلبها بنفسه، ليسد القائد في نفس العامل حاجة ستبقى تنازع نفسه، وتشغل باله عن التركيز في أداء العمل، وإحسانه حتى تتحقق وتشبع في داخله. يحرص القائد التحولي على العناية بحاجات العاملين معه وتقديرهم واحترامهم، وعلى نموهم المهني، وتمكن كل منهم من كطلبات أداء دوره وفق أقصى مقدراته وإماناته، بهدف تحقيق بُعد الابتكارية في إنجاز المهام المنوطة بكل منهم.

فالقيادة التحولية معنية بتربية العاملين، ونصحهم، وإرشادهم، وتوفير المناخات المساعدة لهم على الابتكار والتجديد، والسير بالعاملين ومعهم إلى مستويات أعلى من الأداء وفق إمكاناتهم المتاحة.

(UUSI-KAKKURI,P.:2017, 23-24)

والاهتمام بالمشاعر الفردية أيضاً تعد صفة القائد الذي يعطي اهتماماً شخصياً لمؤسسيه، ويدرك الفوق الفردية بينهم، ومن هنا فهو يعامل كل واحد منهم بوصفه فرداً قائماً بذاته، ومستقلاً عن الآخرين، ولكن بعدالة، ودون محاباه. إن هذا العنصر كذلك يعني اهتمام القائد الشخصي والفردية بمؤسسية، والتعامل مع كل منهم بطريقة خاصة، والعمل على تدريبهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور. (هدى حسن

يحيى:٢٠١٣،٢٦)

## ومما سبق ترى الباحثة أن الاعتبارات الفردية تعني:

- أن مشرفة الروضة تعطي اهتمامًا شخصيًا لكل فرد لتحقيق الإنجاز والنمو من خلال سلوكه كمدربة وناصحة، وتعامل كل فرد بصفة مستقلة ويساهم في حل مشاكله وتقف إلى جانبه، وتعترف بالفوارق الفردية من حيث الاحتياجات والقدرة على الأداء، وتحرص على إيجاد نظام فعال بينها وبين الأفراد وتصغي جيدًا لمن يتحدث منهم عند الحاجة مع عدم جعلهم يشعرون أنهم تحت الرقابة.
- والاعتبارات الفردية تعني اهتمام مشرفة الروضة الشخصي بأفراد فريق العمل معها والاستجابة لهم، وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم، وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور.
- يتبن أيضًا أن الاعتبارات الذاتية للتابعين تعني مشرفة الروضة بالاهتمام باحتياجات كل فرد من الأتباع، والأخذ بالاعتبار الفروق الفردية بينهم ومعرفة إمكانات النمو والتطور لديهم، وتوفير المناخ المساعد لهم على ذلك، من أجل الوصول إلى أداء تتجاوز التوقعات الآنية.

## الشكل رقم (١)

## أبعاد القيادة التحويلية



(الكاريزما، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية)، من (إعداد الباحثة).

وهدفت دراسة ( إيمان جميل عبدالفتاح، ٢٠١٤ ) إلى الكشف عن واقع ممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس وأظهرت النتائج أن ترتيب أبعاد القيادة التحولية فيما يخص ممارسة القيادة التحولية على النحو التالي ( التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي، الاعتبار الفردي)، وفيما يخص أهمية ممارسة القيادة التحولية على النحو التالي ( الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية، التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي).

وترى الباحثة من خلال البحث الحالي أن سمات أبعاد القيادة التحولية تساهم في التنمية المهنية لدى مشرفات رياض الأطفال، وذلك من خلال ورش عمل وتطبيقات عملية، واجتماعات دورية، ولقاءات بينها وبين العاملين بالروضة.

#### إجراءات البحث:

وقد اعتمدت الباحثة في بناء أداة البحث على البحوث والدراسات والمواقع العربية والأجنبية في مرحلة الطفولة المبكرة.

#### • استبانة مشرفات رياض الأطفال: (ملحق رقم ١)

تم بناء الاستبانة للمشرفات، وقدمت الاستبانة بعدة مراحل، حتى أصبحت في صورتها النهائية، وفيما يلي عرض للإجراءات الخاصة ببناء الاستبانة (من إعداد الباحثة)

#### - الهدف من الاستبانة:

استهدفت الاستبانة المصممة للمشرفات رصد الواقع الفعلي للتنمية المهنية للمشرفات في ضوء أبعاد القيادة التحولية.

ولبناء الاستبانة، قامت الباحثة بالإجراءات التالية:

الاطلاع على أدبيات البحث والدراسات السابقة التي تناولت نفس موضوع البحث الحالي، وفحص الأدوات المتشابهة، وذلك بهدف تحديد المشكلة ورصد الواقع الفعلي للتنمية المهنية المستدامة في ضوء أبعاد القيادة التحويلية.

#### - الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة برنامج (SPSS 25) في إجراء التحليلات الإحصائية واستخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

١. معامل ارتباط سبيرمان.

٢. معامل ألفا كرونباخ.

٣. المتوسط والانحراف المعياري

٤. اختبار "ويلكوكسن" للعينات المزدوجة (المرتبطة) الصغيرة

الصدق والثبات لاستبانة التنمية المهنية لمشرفات رياض الأطفال في ضوء أبعاد القيادة التحويلية

أولاً: صدق الاستبانة:

أ- صدق المحكمين (الصدق الظاهري)

ب- صدق الاتساق الخارجي

❖ نتائج صدق الاتساق الداخلي للاستبانة:

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين

درجات كل عبارة من عبارات للاستبانة والدرجات الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، وجاءت النتائج كما

هي مبينة في الجدول (١).

جدول (١)

يوضح معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجات الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة.

| الأبعاد  | رقم العبارة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة | الدلالة الاحصائية |
|--|-------------|----------------|---------------|-------------------|
| التأثير المثالي (الكاريزمي)<br>Idealized Influence | ١           | ٠.٤٥           | ٠.٠١٢         | دال               |
|  | ٢           | ٠.٤٨           | ٠.٠١          | دال               |
|  | ٣           | ٠.٨٢           | ٠.٠١          | دال               |
|  | ٤           | ٠.٦٩           | ٠.٠١          | دال               |
|  | ٥           | ٠.٦٨           | ٠.٠١          | دال               |
|  | ٦           | ٠.٦٢           | ٠.٠١          | دال               |
|  | ٧           | ٠.٧٤           | ٠.٠١          | دال               |
|  | ٨           | ٠.٦٦           | ٠.٠١          | دال               |
|  | ٩           | ٠.٥٨           | ٠.٠١          | دال               |
|  | ١٠          | ٠.٥٨           | ٠.٠١          | دال               |
|  | ١١          | ٠.٤١           | ٠.٠٢٧         | دال               |
|  | ١٢          | ٠.٥٣           | ٠.٠١          | دال               |
| Inspiration  | ١           | ٠.٥٢           | ٠.٠١          | دال               |
|  | ٢           | ٠.٤٠           | ٠.٠٢٨         | دال               |

|     |       |      |    |  |   |
|-----|-------|------|----|--|---|
| دال | ٠.٠١  | ٠.٨٢ | ٣  |  |   |
| دال | ٠.٠١  | ٠.٧٥ | ٤  |  |   |
| دال | ٠.٠١  | ٠.٦٨ | ٥  |  |   |
| دال | ٠.٠١٤ | ٠.٤٤ | ٦  |  |   |
| دال | ٠.٠١٨ | ٠.٤٣ | ٧  |  |   |
| دال | ٠.٠١  | ٠.٨٧ | ٨  |  |   |
| دال | ٠.٠١  | ٠.٨٦ | ٩  |  |   |
| دال | ٠.٠١  | ٠.٨٢ | ١٠ |  |   |
| دال | ٠.٠١  | ٠.٧٨ | ١١ |  |   |
| دال | ٠.٠١  | ٠.٧٥ | ١٢ |  |   |
| دال | ٠.٠١  | ٠.٥٣ | ١  |  | الإستثارة الفكرية<br>Intellectual Stimulation |
| دال | ٠.٠١  | ٠.٥٠ | ٢  |  |   |
| دال | ٠.٠١  | ٠.٧٤ | ٣  |  |   |
| دال | ٠.٠١  | ٠.٧٩ | ٤  |  |   |
| دال | ٠.٠١  | ٠.٧١ | ٥  |  |   |
| دال | ٠.٠١  | ٠.٤٨ | ٦  |  |   |
| دال | ٠.٠١  | ٠.٨٦ | ٧  |  |   |
| دال | ٠.٠١  | ٠.٦٢ | ٨  |  |   |
| دال | ٠.٠١  | ٠.٥٥ | ٩  |  |   |

|     |       |      |    |  |
|-----|-------|------|----|--|
| دال | ٠.٠١  | ٠.٥٦ | ١٠ | الاعتبارات الفردية<br>Consideration Individualized |
| دال | ٠.٠١٢ | ٠.٤٥ | ١١ |  |
| دال | ٠.٠١  | ٠.٦٩ | ١٢ |  |
| دال | ٠.٠١  | ٠.٧٨ | ١  |  |
| دال | ٠.٠١  | ٠.٧٥ | ٢  |  |
| دال | ٠.٠١  | ٠.٨٦ | ٣  |  |
| دال | ٠.٠١  | ٠.٦١ | ٤  |  |
| دال | ٠.٠١  | ٠.٨٠ | ٥  |  |
| دال | ٠.٠١  | ٠.٦٧ | ٦  |  |
| دال | ٠.٠١  | ٠.٧١ | ٧  |  |
| دال | ٠.٠٢٥ | ٠.٤١ | ٨  |  |
| دال | ٠.٠١  | ٠.٦٧ | ٩  |  |
| دال | ٠.٠١  | ٠.٦٦ | ١٠ |  |
| دال | ٠.٠١  | ٠.٩٢ | ١١ |  |
| دال | ٠.٠١  | ٠.٦٣ | ١٢ |  |

❖ يبين الجدول (١) معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجات الكلية للبعد

الذي تنتمي إليه العبارة، حيث تراوحت ما بين (٠.٤٠ - ٠.٩٢) وجميعها دالة إحصائياً، وبذلك تعتبر

عبارات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

## ❖ نتائج الصدق البنائي للاستبانة:

وللتحقق من الصدق البنائي للاستبانة قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين الدرجات الكلية لكل بُعد من أبعاد المقياس والدرجات الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول (٢).

## جدول (٢)

يوضح معاملات الارتباط بين بين الدرجات الكلية لكل بُعد من أبعاد للاستبانة والدرجات الكلية للاستبانة.

| الأبعاد   | معامل الارتباط | مستوى الدلالة | الدلالة الاحصائية |
|---|----------------|---------------|-------------------|
| التأثير المثالي (الكاريزمي) Idealized Influence | ٠.٩٤           | ٠.٠١          | دال               |
| التحفيز الإلهامي Inspirational Motivation       | ٠.٩١           | ٠.٠١          | دال               |
| الإستثارة الفكرية Intellectual Stimulation      | ٠.٩٠           | ٠.٠١          | دال               |
| الاعتبارات الفردية Individualized Consideration | ٠.٩٢           | ٠.٠١          | دال               |

يبين الجدول (٢) معاملات الارتباط بين الدرجات الكلية لكل بُعد من أبعاد للاستبانة والدرجات الكلية للاستبانة ، حيث بلغت ( ٠.٩٤ ، ٠.٩١ ، ٠.٩٠ ، ٠.٩٢ ) على الترتيب، وجميعها دالة إحصائياً، مما يدل على صدق وتجانس أبعاد للاستبانة.

## ❖ نتائج ثبات الاستبانة وأبعاده.

وقد تحققت الباحثة من ثبات الاستبانة وأبعاده من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ وجاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول (٣).



### جدول (٣)

يوضح معاملات ألفا كرونباخ للاستبانة وأبعاده.

| الأبعاد   | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ |
|---|--------------|--------------------|
| التأثير المثالي (الكاريزمي) Idealized Influence | ١٢           | ٠.٨٤               |
| التحفيز الإلهامي Inspirational Motivation       | ١٢           | ٠.٩٠               |
| الإستثارة الفكرية Intellectual Stimulation      | ١٢           | ٠.٨٦               |
| الاعتبارات الفردية Individualized Consideration | ١٢           | ٠.٩٠               |
| الاستبانة ككل                                   | ٤٨           | ٠.٩٢               |

يبين الجدول (٣) معاملات الثبات للاستبانة وأبعاده، حيث بلغت للأبعاد (٠.٨٦، ٠.٩٠، ٠.٨٤)، وعلى الترتيب، وبلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (٠.٩٢)، وهي نسبة ثبات مرتفعة مما يطمئن الباحثة لنتائج تطبيق الاستبانة.

نتائج البحث وتفسيرها:

للإجابة عن التساؤل الرئيسي للبحث والذي ينص على "

• " مامتطلبات التنمية المهنية المستدامة لمشرفات رياض الأطفال في ضوء أبعاد القيادة التحويلية؟".

قامت الباحثة بالإجابة على الأسئلة الفرعية كالتالي:

وللإجابة على التساؤل التالي والذي ينص على:

١. مآبعادالقيادة التحويلية لمشرفات رياض الأطفال؟

وللإجابة على هذا التساؤل حددت الباحثة أبعاد القيادة التحويلية وهي:

### ١. التأثير المثالي (الكاريزمي) Idealised Influence

وعرضت الباحثة بُعد التأثير المثالي أنه: هو مجموعة من الممارسات التي تقوم بها مشرفة الروضة والتي تجعلها قدوة لأفراد إدارتها، ومن هذه الممارسات: إظهار مستويات عالية من السلوك الأخلاقي والقيمي والالتزام بها، وتقادي استخدام سلطتها لتحقيق مكاسب شخصية والاهتمام بحاجات أفراد إدارتها وتفضيلها على حاجتها الشخصية، وأيضًا إدراكها للطاقات الكامنة لديهم، فتستطيع بذلك أن تؤثر في سلوكهم وتطور من أدائهم بحيث تتصف بالمثالية وتصبح نموذجًا يحتذى به أفراد إدارتها.

### ٢. التحفيز الإلهامي Inspirational Motivation

وترى الباحثة أن بُعد الحافز الإلهامي يعبر عن مقدرة مشرفة الروضة على إثارة حب التحدي في نفوس العاملين، وإثارة دافعية الأتباع وحماسهم نحو الإنجاز، وإلهامهم بالمحفز المناسب، وذلك من خلال إيضاح وإيصال توقعاته لهم، واستثارة روح الفريق لديهم، وإظهار التفاؤل وتوقعات أداء عالية من قبلهم. وهذا ما سعت إليه الباحثة من خلال البحث الحالي وركزت على توضيح أساليب التنمية المهنية لمشرفات رياض الأطفال.

### ٣. الإثارة الفكرية Intellectual Stimulation

وترى الباحثة أن الإثارة الفكرية تعني مدى قدرة مشرفة الروضة على حث وتحفيز العاملين معها لتكون جهودهم دومًا ابتكارية تجديدية، وتشجعونهم على ديمومة إعادة تبصر الأمور التي يتعاملون معها والبحث عن أفكار ووسائل لإنجاز العمل بمهمة ونشاط.

### ٤. الاعتبارات الفردية Individualized Consideration

وترى الباحثة أن الاعتبارات الفردية تعني:

- أن مشرفة الروضة تعطي اهتمامًا شخصيًا لكل فرد لتحقيق الإنجاز والنمو من خلال سلوكه كمدربة وناصحة، وتعامل كل فرد بصفة مستقلة ويساهم في حل مشاكله وتقف إلى جانبه، وتعترف بالفوارق الفردية من حيث الاحتياجات والقدرة على الأداء، وتحرص على إيجاد نظام فعال بينها وبين الأفراد وتصغى جيدًا لمن يتحدث منهم عند الحاجة مع عدم جعلهم يشعرون أنهم تحت الرقابة.

- والاعتبارات الفردية تعنى اهتمام مشرفة الروضة الشخصي بأفراد فريق العمل معها والاستجابة لهم، وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم، وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور.

يتنبأ أيضًا أن الاعتبارات الذاتية للتابعين تعني مشرفة الروضة بالاهتمام باحتياجات كل فرد من الأتباع، والأخذ بالاعتبار الفروق الفردية بينهم ومعرفة إمكانات النمو والتطور لديهم، وتوفير المناخ المساعد لهم على ذلك، من أجل الوصول إلى أداء تتجاوز التوقعات الآنية.

وهذا ما أشارت إليه بعض الدراسات وهدفت إليه دراسة (إيمان جميل عبد الفتاح، ٢٠١٤) إلى الكشف عن واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وأظهرت النتائج أن ترتيب أبعاد القيادة التحويلية فيما يخص ممارسة القيادة التحويلية على النحو التالي (التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي، الاعتبار الفردي)، وفيما يخص أهمية ممارسة القيادة التحويلية على النحو التالي (الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية، التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي).

وترى الباحثة من خلال البحث الحالي أن سمات أبعاد القيادة التحويلية تساهم في التنمية المهنية لدى مشرفات رياض الأطفال، وذلك من خلال ورش عمل وتطبيقات عملية، واجتماعات دورية، ولقاءات بينها وبين العاملين بالروضة.

ولإجابة على التساؤل التالي والذي ينص على :

## ٢. مواقع التنمية المهنية المستدامة لمشرفات رياض الأطفال؟

ومع ما سبق عرضه من نتائج لمشرفات رياض الأطفال في واقع التنمية المهنية في ضوء أبعاد القيادة التحويلية، ويعد تحديد العناصر التي يجب أن تشملها عملية التنمية المهنية المستدامة للمشرفات أمر ضرورياً، وذلك لمواكبة الاتجاهات المعاصرة ، ومتابعة كل جديد، والتعرف على كل تغيير يستجد في منظومة التعليم، والسمات التي المطلوب توافرها في المشرفات متنوعة ومتعددة تشمل جميع الجوانب، وتهتم بكل الأمور ببيئة العمل برياض الأطفال ، فمشرفة الروضة فنية، وإدارية، وإنسانية، فهي تمثل جميع الجوانب التي من خلالها يتحقق نواتج التعلم لبيئة العمل بكفاءة وفاعلية.

وهذا ماشار إليه دراسة (هيبرمان، ٢٠٠٨) تحديد العناصر التي التي يجي أن تشملها عملية التنمية المهنية المستدامة لمشرفات رياض الأطفال لمواكبة الاتجاهات المعاصرة والتي منها المعلومات والثقافات الضرورية للمستقبل. والسمات المطلوب توافرها في المشرفات للتعليم في المستقبل.

وحدد أيضاً أن خصائص التنمية المهنية المستدامة للمشرفات تتضمن القدرة على متابعة تطبيق المعلمات للأنشطة مع الأطفال بنجاح، وربط الأداء التدريسي العام للمعلمات بأهداف تحسين العمل.

وأكد (Fisher, J. O., 2009) أن مشرفات رياض الأطفال نموذج قيادي يعتمد عليه داخل بيئة العمل في رياض الأطفال، وأوصى المشرفات ومعلمات رياض الأطفال بالسعي لاستقبال المعارف الجديدة، وتطوير أدائهن في العمل في ظل الإطار التعاوني للعلاقة مع العاملين في بيئة العمل.

وأشارت دراسة (شيماء مح خليل، ٢٠١٠) إلى التعرف على الأساليب المختلفة لبرامج التنمية المهنية عن بعد وخصائص كل أسلوب وأهدافه المختلفة، وعرض بعض الاتجاهات الحديثة في مجال تنمية المعلمين مهنيًا. ورصد الواقع الحالي لبرامج التنمية المهنية، والتعرف على دور التنمية المهنية المستدامة في تحقيق جوانب النمو المهني.

وقد أوصى البحث الحالي بمقترحات منها تطوير الأداء الإداري لمشرفات رياض الأطفال، وتطوير مستوى الوعي لدى المشرفات بالمتغيرات والتحويلات السريعة المحيطة مع التركيز على جميع الجوانب المهنية لمشرفات رياض الأطفال.

**ولإجابة على التساؤل التالي والذي ينص على:**

٣. مامتطلبات التنمية المهنية المستدامة لمشرفات رياض الأطفال المرتكزة على أبعاد القيادة

التحويلية؟

فيمايلي عرض لأهم متطلبات التنمية المهنية المستدامة لمشرفات رياض الأطفال المرتكزة على أبعاد

**القيادة التحويلية:**

١. توفير بيئة داعمة لمشرفات رياض الأطفال تلبي احتياجاتهم المهنية وتنمي قدراتهم

وتساعدهم على تحقيق الأهداف المنشودة داخل بيئة العمل.

٢. توفير برامج تدريبية لمشرفات رياض الأطفال في جميع المجالات التي تساعد على

تحقيق المهام المنوطة إليهم بكفاءة عالية.

٣. تشجيع مشرفات رياض الأطفال على التنمية المهنية من خلال الزيارات الميدانية، وورش

عمل واجتماعات، وفقاً لخطة سنوية تحدد مع بداية العام الدراسي خاصة بوحدة التدريب

بالروضة.

٤. التدريب المستمر لمشرفات رياض الأطفال، وذلك لمواكبة كل جديد في مجال رياض

الأطفال والارتقاء بمستواهم المهني.

٥. إنشاء موارد رقمية للتنمية المهنية لمشرفات رياض الأطفال تابعة للاكاديمية المهنية

للمعلمين، والإدارة المركزية لمركز إعداد القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم.

٦. تحديد الاحتياجات التدريبية لمشرفات رياض الأطفال مسبقاً، ووضع الخطط المعدة لها مع بداية العام الدراسي، وذلك للنمو المهني لهن.
٧. التخطيط والتدريب لبرامج التنمية المهنية لمشرفات رياض الأطفال وفقاً لخطط المعدة لاحتياجاتهم التدريبية.
٨. توفير الإمكانيات المادية والبشرية التي تناسب برامج التنمية المهنية لمشرفات رياض الأطفال.
٩. التنوع في البرامج التدريبية وأساليبها لتحقيق التنمية المهنية المستدامة لمشرفات رياض الأطفال.
١٠. تدريب مشرفات رياض الأطفال على تحديد احتياجاتهم التدريبية بما يتناسب مع رفع كفاءة مستواهم المهني.
١١. إعداد برامج تدريبية لأنماط القيادة الحديثة لتنمية مهنية مستدامة لدى مشرفات رياض الأطفال.
١٢. إعداد برامج تدريبية وورش عمل لتنمية أبعاد القيادة التحويلية لدى مشرفات رياض الأطفال.

### بحوث مقترحة:

١. متطلبات التنمية المهنية لمديرات رياض الأطفال وفق أبعاد القيادة التحويلية.
٢. برامج تدريبية لمعلمات رياض الأطفال على أبعاد القيادة التحويلية.
٣. برامج تدريبية لتنمية أبعاد القيادة التحويلية لطفل الروضة وفق رؤية ٢٠٣٠.
٤. برامج تدريبية لنشر ثقافة القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية.
٥. برامج تدريبية على التحول الرقمي لدى مشرفات رياض الأطفال.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

١. أحمد جميل عايش (٢٠٠٨): تطبيقات في الإشراف التربوي، عمان: دارالمسيرة للنشر والتوزيع.
٢. أحمد عبدالباري عطالله (٢٠١١): الممارسات الإشرافية الإبداعية لدى المشرفين التربويين كما يراها معلمو مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
٣. إيمان العربي محمد النقيب (٢٠١٢): تصور مقترح لبرنامج تدريبي لرفع الكفاءة المهنية لمعلمات رياض الأطفال أثناء الخدمة، مجلة الطفولة والتربية، ع ١٠، ج ٢، السنة الرابعة، كلية رياض الأطفال، جامعة الإسكندرية، أبريل.
٤. إيناس سعيد عبدالحميد الشتيحي (٢٠١٠): التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال عبر الإنترنت، رؤية مقترحة، مشاركة مقدمة إلى الندوة الأولى في تطبيقات تقنية المعلومات والاتصال في التعليم والتدريب، كلية التربية، جامعة الملك سعود، أبريل.
٥. بلال خلف السكارنة (٢٠٠٩): التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر، عمان.
٦. راتب سلامة السعود (٢٠٠٧): الإشراف التربوي ( مفهومه، ونظرياته، وأساليبه)، عمان، دار طارق للنشر، ط ٢.
٧. رافدة عمر الحريري (٢٠٠٧): إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع.
٨. رمزي أحمد عبدالحى (٢٠١٣): الإشراف التربوي وأساليبه ووظائفه، عمان ، دارالورق للنشر والتوزيع.
٩. سهى نونا صليوه (٢٠٠٥): الإشراف والتنظيم التربوي، عمان، دارصفاء للنشر والتوزيع.

١٠. السيد عبدالقادر شريف (٢٠١٤): إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط٦.
١١. السيد عبدالقادر شريف (٢٠١٩): ضرورات التنمية المهنية المستدامة لمعلمة رياض الأطفال في عالم متغير، المؤتمر الدولي الثاني: بناء طفل الجيل الرابع في ضوء رؤية التعليم، كلية رياض أطفال، جامعة أسيوط.
١٢. شيماء محمد ربيع حافظ خليل (٢٠١٠): واقع برامج التنمية المهنية عن بعد لمعلمي الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة المنيا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنيا.
١٣. صفاء عبدالعزيز، سلامة عبدالعظيم (٢٠٠٧): إدارة الفصل وتنمية المعلم، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
١٤. صلاح زهران الخولي (٢٠١٥): الاتجاهات المعاصرة في نظم تدريب المعلمين، دسوق، دارالعلم والإيمان للنشر والتوزيع.
١٥. طارق محمد محمود سيد نور (٢٠١١): التنمية المهنية لمعلم التعليم الابتدائي في مصر في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة، مجلة البحث العلمي في التربية، ع١٢، ج٤، كلية البنات للأداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس.
١٦. على صالح حامد جوهر (٢٠١٨): معوقات التنمية المهنية لمشرفات رياض الأطفال في مصر، مجلة القراءة والمعرفة، كلية التربية، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ع٢٠١، جامعة عين شمس.
١٧. عماد صموئيل وهبه (٢٠١١): فلسفة التدريب الإلكتروني ومتطلباته كمدخل للتنمية المهنية المستدامة لمعلمي التعليم الثانوي العام (دراسة تحليلية ميدانية)، مجلة كلية التربية، مج٢٧، ع١، ج١، كلية التربية، جامعة أسيوط، يناير ٢٠١١.



١٨. فتحي محمود حميدة وآخرون (٢٠١١): دو المشرف التربوي في تحسين أداء معلمات رياض الأطفال في تنمية مهارات الأطفال اللغوية من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال في الأردن، مجلة جامعة دمشق، مج ٢٧، ع ٢٠١٦، كلية الملكة رانيا للطفولة، الجامعة الهاشمية.
١٩. فؤاد علي وحلس، داوود درويش العاجز (٢٠٠٩): دليل المشرف التربوي لتحسين عمليتي التعليم والتعلم، كلية التربية، جامعة غزة، فلسطين.
٢٠. كمال واني (٢٠١٣): القيادة التربوية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
٢١. ليلى محمد حسني أبو العلاء (٢٠١٣): مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
٢٢. ليلى محمد حسني أبو العلاء (٢٠١٣): مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
٢٣. لينا جمال (٢٠١٧): الإدارة والإشراف التربوي في رياض الأطفال، عمان، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
٢٤. محمد فرحان الترتوري، ومحمد عوض والقضاه (٢٠٠٦): المعلم الجديد، دليل المعلم في الإدارة الصفية الفعالة، دار الحامدة للطباعة والنشر، عمان.
٢٥. ميادة محمد فوزي الباسل، شريف محمد شريف (٢٠١٢): تطوير تدريب معلمات رياض الأطفال على وثيقة معايير الروضة على ضوء آراء المتدربات وخبرات بعض الدول، مجلة كلية التربية، ع ٤٤، ج ٢٨، كلية التربية، جامعة أسيوط.
٢٦. نوال عبدالعال العتيبي (٢٠١٠): درجة توافر المهارات القيادية لدى مشرفي الإدارة المدرسية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض. إيمان جميل عبدالفتاح عبدالرحمن (٢٠١٤): واقع ممارسة القيادة التحولية لدى مديري

المدارس الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة عمان، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية) جامعة المجمع) - السعودية، العدد (٦).

٢٧. هاني عبدالرحمن الطويل (٢٠٠٦): أبدال في إدارة النظم التربوية وقيادتها: الإدارة بالإيمان، مطبعة الجامعة الأردنية، عمان.

٢٨. هدى حسن يحيى العلفي (٢٠١٣): القيادة التحويلية: مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات، دارايتراك، القاهرة، ط١.

٢٩. الهاللي الشربيني الهاللي (٢٠٠١): استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية، دراسة ميدانية، مجلة مستقبل التربية العربية، القاهرة، المجلد (٧)، العدد (٢١).

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

30. Anderson, S.E. (2011). Continuous Professional Development for Kindergarten and Primary Teachers and Supervisors According to Quality Standards. Upper Saddle River NJ: Merrill Prentice Hall.

31. Bakan, I, (2013) AN INVESTIGATION OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND EDUCATION LEVEL AMONG EMPLOYEES INTERNATIONAL JOURNAL OF AMERICAN SCIENCES .1(3).

32. Bass, Bernard and Region, Ronald (2007): "Transformational Leadership", Second Edition, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey London.

33. Castro Graces, A.Y., & Martinez Granada, L. (2016): The role of collaborative action research in teacher's professional development Profile

Teachers Professional Development Vol.18, No.1, Bogota, Colombo, January– June.

34. Fatemah Ayyoobi & Others (2016): Codification and Validation of professional Development Questionnaire of Teachers, International; Education Studies. Vol, 9.No.4.
35. Fisher, J. O. (2009): Quality Control In Education: The Teacher Factor. In T. E. Ajayi and J. Fadipe (eds) Skills improvement programme for effective performance of teachers in Nigerian schools. A publication of National Institute for Educational Planning and Administration (NIEPA), Ondo. 128.
36. Heberman, martin (2008): The Dimensions of Excellence in Programs of Teacher Education Paper Presented at the Annual Conference South Padre, Texas , Leading creativity. Vaasan yliopisto publishing, Finland.
37. Masari Gianina–Ana (2013): Kindergarten teacher perception on in–service training and impact on classroom practice, procedia–socil and behavioral sciences, 76, university of Pitesti, Romania.
38. Thomas R. Kartochoy, Paula Volpiansky, Melissa Clements and Carrie Ball (2007): Professional Development in Implementing and Sustaining Multiter Prevention Models: Implications for Response to Intervention, School Psychology Review, Vol, 36, No.4.

## 39. UUSI-KAKKURI, P. (2017): Transformational leadership and

| م  | العبارة  | درجة التوافر |       |           |
|--|--|--------------|-------|-----------|
|  |  | موافق        | محايد | غير موافق |
| <b>البعد الأول: التأثير المثالي (الكاريزمي) Idealised Influence</b><br>تتسم مشرفة الروضة التي أعمل بها أنها: |  |              |       |           |
| ١  | تستخدم الأساليب الحديثة في تخطيط الأداء.           |              |       |           |
| ٢  | تلتزم بالمصداقية في التعامل مع العاملين.           |              |       |           |
| ٣  | تهتم بتحديد احتياجات العاملين معها.                |              |       |           |
| ٤  | تستثمر الطاقات الكامنة لدى العاملين معها.          |              |       |           |
| ٥  | تعمل على تطوير أداء العاملين.                      |              |       |           |
| ٦  | تستخدم النمط الديمقراطي في التعامل مع العاملين.    |              |       |           |
| ٧  | تستخدم أساليب تقليدية في تخطيط الأداء.             |              |       |           |
| ٨  | تتناقض في أسلوب التعامل مع العاملين.               |              |       |           |
| ٩  | تهتم بتحديد احتياجات العمل دون العاملين.           |              |       |           |
| ١٠   | تستغل امكانيات العاملين دون تلبية احتياجاتهم.      |              |       |           |
| ١١   | تهمل تطوير أداء العاملين ورفع كفاءتهم.             |              |       |           |
| ١٢   | تستخدم الأسلوب البيروقراطي في التعامل مع العاملين. |              |       |           |

## 40. Wei, R.C&amp;others (2010): Professional development in the United States:

Trends and challenges, Dallas, TX. National Staff Development

الملاحق

| م   | العبرة  | درجة التوافر |       |           |
|---|---|--------------|-------|-----------|
|   |   | موافق        | محايد | غير موافق |
| <b>البعدهالثاني: التحفيز الإلهامي Inspirational Motivation</b><br>تتسم مشرفة الروضة التي أعمل بها أنها: |   |              |       |           |
| ١   | تغرس روح المنافسة الإيجابية بين العاملين.               |              |       |           |
| ٢   | تقدم المساعدة لفريق العمل لإنجاز المهام المنوطة بهم.    |              |       |           |
| ٣   | تدعم العاملين بالحوافز المعنوية والمادية.               |              |       |           |
| ٤   | تشرك العاملين في صناعة القرارات الخاصة بهم.             |              |       |           |
| ٥   | تركز على تحقيق الهدف المشترك بين العاملين.              |              |       |           |
| ٦   | تشرك جميع العاملين في وضع خطط الخاصة بهم.               |              |       |           |
| ٧   | تهمل تشجيع روح التنافس البناء بين العاملين.             |              |       |           |
| ٨   | تقتصر تقديم المساعدة للعاملين على الجوانب الإدارية فقط. |              |       |           |
| ٩   | تخص توزيع الحوافز المادية على أشخاص بعينهم.             |              |       |           |
| ١٠  | تهمل مشاركة العاملين في صنع واتخاذالقرارات.             |              |       |           |
| ١١  | تهمل تحقيق الأهداف المشتركة لدى العاملين                |              |       |           |
| ١٢  | تقتصر على نفسهافي وضع الخطط دون مشاركة العاملين .       |              |       |           |

| م   | العبارة   | درجة التوافر |       |           |
|---|---|--------------|-------|-----------|
|   |   | موافق        | محايد | غير موافق |
| <b>البعءالثالث: الإستهارة الفكرية Intellectual Stimulation</b><br>تتسم مشرفة الروضة التي أعمل بها أنها: |   |              |       |           |
| ١   | تستهير أفكار العاملين في مواقف للعصف الذهني.                          |              |       |           |
| ٢   | تشجع الأفكار الابتكارية داخل بيئة العمل.                              |              |       |           |
| ٣   | تستخدم أسلوب النقد البناء مع العاملين في حالة إخفاقهم.                |              |       |           |
| ٤   | تستخدم الأسلوب العلمي في التعامل مع حل المشكلات التي تواجه سير العمل. |              |       |           |
| ٥   | تشجع العاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم.                            |              |       |           |
| ٦   | تشجع العاملين على إنجاز العمل بسرعة ودقة                              |              |       |           |
| ٧   | تهمل استهارة أفكار العاملين نحو العصف الذهني.                         |              |       |           |
| ٨   | ترفض الأفكار الابتكارية داخل بيئة العمل.                              |              |       |           |
| ٩   | تستخدم أسلوب النقد الهدام مع العاملين في حالة إخفاقهم.                |              |       |           |
| ١٠  | تستخدم الأسلوب العشوائي في حل المشكلات التي تعترض سير العمل.          |              |       |           |
| ١١  | تهمل أخذ مقترحات العاملين وآرائهم في الاعتبار.                        |              |       |           |
| ١٢  | تقلل من قدرات العاملين في إنجاز المهام.                               |              |       |           |

| م   | العبارة  | درجة التوافر |       |           |
|---|--|--------------|-------|-----------|
|   |  | موافق        | محايد | غير موافق |
| <b>البعد الرابع: الاعتبارات الفردية Individualized Consideration</b><br>تتسم مشرفة الروضة التي أعمل بها أنها: |  |              |       |           |
| ١   | تحت العاملين على تطوير جوانب الضعف لديهم.                    |              |       |           |
| ٢   | تهتم بأراء من يتحدث لإليها من العاملين.                      |              |       |           |
| ٣   | تفوض السلطات للعاملين كل فيما يخصه.                          |              |       |           |
| ٤   | تراعي الفروق الفردية بين العاملين عند توزيع المهام عليهم.    |              |       |           |
| ٥   | تقدم التسهيلات الممكنة للعاملين لإنجاز المهام الموكلة إليهم. |              |       |           |
| ٦   | توفر مناخ إيجابي للعاملين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم.       |              |       |           |
| ٧   | تهمل تطوير جوانب الضعف لدى العاملين.                         |              |       |           |
| ٨   | تهمل أراء من يتحدث إليهم من العاملين.                        |              |       |           |
| ٩   | تُصر على امتلاك اتخاذ القرارات بيدها دون غيرها من العاملين.  |              |       |           |
| ١٠  | توزع المهام على العاملين بحسب ما يترأى لها فقط.              |              |       |           |
| ١١  | تترك العاملين وشأنهم في انجاز المهام الموكلة إليهم.          |              |       |           |
| ١٢  | ترفض مدي العون للعاملين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم.         |              |       |           |