



The Reality of Practicing Leadership Skills Among Educational Leaders in Al Madinah Kindergartens

Maha Hassan Elway, Majdaleen Mahmoud Alqaoud

College of Education, Taibah University, Saudia Arabia

Received: 2/4/2019

Revised: 11/7/2019

Accepted: 1/4/2020

Published: 1/9/2020

Citation: Elway, M. H. ., & Alqaoud , M. M. (2020). The Reality of Practicing Leadership Skills Among Educational Leaders in Al Madinah Kindergartens. *Dirasat: Educational Sciences*, 47(3), 183–198. Retrieved from

<https://dsr.ju.edu.jo/djournals/index.php/Edu/article/view/2392>

Abstract

The study aimed to explore the reality of practicing leadership skills among educational leaders in Madinah kindergartens. The researcher used a descriptive-analytical approach, where the researcher used a modified version of the leadership skills tool that consists of four areas (familiarity with the work system and procedures, the ability to develop methods and methods of work, the ability to negotiate and manage the discussion, and assess accountability). The study sample consisted of 57 educational leaders as an appropriate sample in Medina. The results of the study found that the practice of leadership skills among educational leaders in Medina from their point of view was high by 75.4%, with all areas of leadership metrics being high. It is this " familiarity with the system of work and its procedures " came first with 83.2%. The "accountability estimate" came in second with 76.6%. "Ability to develop methods and methods of work" came in third place with 71.8%. The last one is "ability to negotiate and manage debate" which came in at 67.2%. However, the study found that there were no statistically significant differences between the means of studying sample responses to leadership skills related to educational level, years of experience and number of courses. One of the most prominent recommendations is to enhance the efficiency of educational leaders by providing training opportunities on the practice of leadership and management skills.

Keywords: Leadership skills, kindergarten, Al-Madinah al Munawara.

واقع ممارسة القائدات التربويات للمهارات القيادية في رياض الأطفال بالمدينة المنورة

مجديلين محمود القاعود، مها حسن علوي

كلية التربية – جامعة طيبة

ملخص

هدفت الدراسة إلى استكشاف واقع ممارسة المهارات القيادية لدى القيادات التربوية في رياض الأطفال بالمدينة المنورة. استخدم الباحث منهجا تحليليا وصفيًا، حيث استخدم الباحث نسخة معدلة من أداة المهارات القيادية التي تتكون من أربعة مجالات هي (الإلمام بنظام العمل وإجراءاته ، والقدرة على تطوير أساليب وأساليب العمل ، والقدرة على التفاوض وإدارة النقاش ، وتقدير المساءلة). تألفت عينة الدراسة من 57 من القادة التربويين كعينة ملائمة في المدينة المنورة. ووجدت نتائج الدراسة أن ممارسة المهارات القيادية بين القيادات التعليمية في المدينة المنورة من وجهة نظرهم كانت عالية بنسبة 75.4% ، حيث كانت جميع مجالات المقاييس القيادية عالية. هذا هو " الإلمام بنظام العمل وإجراءاته " جاء الأول بنسبة 83.2%. وجاء "تقدير المساءلة" في المرتبة الثانية بنسبة 76.6%. وجاءت "القدرة على تطوير أساليب وأساليب العمل" في المرتبة الثالثة بنسبة 71.8%. آخر واحد هو "القدرة على التفاوض وإدارة النقاش" جاء بنسبة 67.2%. ومع ذلك ، أثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وسائل الدراسة عينة الاستجابات للمهارات القيادية المتعلقة بالمستوى التعليمي ، وسنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية. ومن أبرز التوصيات تعزيز كفاءة القيادات التربوية من خلال توفير فرص التدريب على ممارسة المهارات القيادية والإدارية.

الكلمات الدالة: مهارات القيادة، رياض الاطفال، المدينة المنورة.



© 2020 DSR Publishers/ The University of Jordan.

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

المقدمة

يسعى النظام التعليمي بعده نظاماً فرعياً من النظام الكلي لأي مجتمع؛ إلى تحقيق أهداف المجتمعات وتوفير متطلباتها بما يضمن زيادة تقدمها في جميع المجالات، حيث تحظى المدارس كمؤسسات تربوية تعليمية باهتمام جميع الدول المتقدمة والنامية، ذلك أن تقدم المؤسسات التعليمية وقدرتها على تحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة وفاعلية مرتبط بمدى تكيفها مع البيئة التي تعمل بها.

ويشهد العصر الحالي تطوراً مذهلاً وسريعاً في الاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية التي تمر بأهم مرحلة من مراحل تطورها في ظل مجموعة من المتغيرات المتلاحقة السريعة الاقتصادية والسياسية والتقنية والاجتماعية، مما يتوقع معها تغيرات حتمية في مختلف الميادين وشتى مجالات العمل، ومنها طبيعة الدور القيادي لمدير المدرسة الذي يُنتظر أن يُغير ويجدد من أساليبه ونظرياته ليكون اقدر على المواجهة، مما يجعل الإلمام بالاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية أمراً ضرورياً، فلم تعد مهمة القائد مجرد تسييراً روتينياً للأمر أو مجرد المحافظة على النظام واستتبابه والتأكد من سير الدراسة، بل تغيرت النظرة لطبيعة هذا الدور القيادي، حيث تؤكد النظرة الحديثة على دورة كقائد تربوي يشرف على منظمة تربوية لمجتمع ينشد التطور في عالم متغير سريع التغيير. (الحري، 2008).

ويتمثل ذلك في ما يمارسه القادة من سلوكيات ومهارات تعمل على تحقيق التقدم، ويكمن ذلك فيما يملك القادة التربويون من هذه المهارات والسلوكيات التي تؤهلهم لإحداث التأثير المراد في سلوك العاملين من أجل تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية.

ولعل ما يدفع إلى الاهتمام بمجال القيادة التربوية هو تعرفُ مهارات القائد التربوي والإفادة من كفاياته الشخصية العلمية والاجتماعية وتكاتفها في توجيه الإمكانات المادية والبشرية المتاحة له لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية التي يديرها وباقل تكلفه ممكنه وبجهد معقول وعلى أفضل نتيجة ممكنة وفي جو من الرضا الوظيفي. لذلك فإنه لنجاح القائد التربوي يجب توافر مجموعة من المهارات الأساسية التي تعد جميعها لازمة للقائد الناجح؛ وبعد أن القيادة تشمل ثلاثة أطراف هي القائد وأفراد الجماعة والمواقف فإن هذه المهارات يمكن إيجازها في ثلاث مهارات (مهارات فنية، مهارات إنسانية، مهارات إدراكية) اتفق عليها عدد من الباحثين (السعود، 2012؛ الحري، 2008؛ عبيدات، 2007؛ ربيع، 2006).

- ولما للقيادة من أهمية واضحة في جميع المؤسسات التربوية وكما للتنمية المبكرة للمهارات القيادية لدى الطلاب، ومحاولة تطويرها يساعد على ظهور شخص فاعل في المستقبل. (الساكا، 2011). فان الأولى ان تتجلى هذه الأهمية في المراحل الأولى من حياة الطفل لما لهذه المرحلة من أهمية كبيرة في تشكيل شخصية الطفل المتعلم. ونظراً لان الخمس سنوات الأولى من عمر الطفل هي أهم مرحلة في تكوين شخصيته السوية المتكاملة. مفهوم القيادة (Leadership Concept):

لقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة واختلفت، وذلك يعود الى تعدد المدارس التي تطرقت للقيادة، كما تباينت هذه التعريفات من باحث إلى آخر وذلك باختلاف نظريته والفلسفة التي يؤمن بها.

ويعد همفيل (Hemphill, 1949) أول من عرف القيادة إذ رأى أنها سلوك الفرد عند قيامه بتوجيه نشاطات الجماعة (السعود، 2012). وعرفها تيد وا (Tead) أنها نشاط التأثير في الآخرين ليتعاونوا على تحقيق هدف محدد، اتفقوا على أنه مرغوب فيه. (حمادات، 2006).

كما تعنى الأخذ بالزمام والسير نحو غاية مرسومه. والقائد لدى العرب الاقدمين تعني المرشد والدليل الهادي. (السعود، 2012). ويتضح مما سبق أن معظم تعريفات القيادة تتشابه في الاتفاق على أهمية عملية التأثير على العاملين لتسهيل إنجاز المهام، وفي إبراز الدور الإيجابي للقائد في التأثير على الجماعة بغية الوصول إلى الأهداف المنشودة لهم وللمنظمة التي يعملون من أجل تحقيقها.

- أهمية القيادة التربوية

تكمن أهمية القيادة التربوية أنها:

- حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، وتعمل على تدعيم السلوك الايجابي والتقليل من السلبي (السويدان، باشراحي، 2003).

- تسهل تحقيق الاهداف المرسومة للمنظمة ومواكبة التغيرات وتوظيفها لخدمة المنظمة (العلاق، 2010).

- تعمل على توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الموضوعية. (ابو زعيتر، 2009).

- خصائص القيادة التربوية:

تتميز القيادة التربوية بعدد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من القيادات، واهم هذه الخصائص:

- أن الانسان هو العنصر الاساسي في القيادة التربوية فهي تتعامل مع الانسان (المعلم - الاداري - المتعلم - الفني) وتعد القيادة ان الطالب هو محور العملية التعليمية التعلمية، وان متابعة المعلمين تتم بواسطة مشرفين مهمتهم تتمثل في الاشراف والمتابعة والارشاد وتقديم النصح، ودور المعلم هو المرشد الميسر للعملية التعليمية التعلمية. (المدهون، 2012).

- عمل جماعي وليست مسؤولية فردية، حيث يتفاعل فيها الاعضاء مما يرفع مستوى التعاون ويحقق الاهداف. (عريفج، 2017).

- القيادة التربوية عملية تعاونية، حيث تتعاون فيها عدد من المؤسسات المساندة لجهاز التربية من مجالس الآباء والمعلمين - مجالس الطلبة واللجان المتعددة) حيث تعمل كافة هذه المؤسسات على نحو تعاوني مع القائد التربوي لتحقيق الاهداف المشتركة للجمع. (المدهون، 2012).

- المهارات القيادية التربوية:

يتطلب نجاح أي قائد تربوي في الميدان توافر مجموعه من المهارات الأساسية التي تعد جميعها لازمه للإداري الناجح، حيث يتوقف نجاح الإداري على مدى توافر هذه المهارات وتنميتها، ومدى قدرته على توظيفها عملياً أثناء ممارسته لأعماله وتعامله مع الآخرين، كما أنها تحدد مدى قدرته على التأثير في سلوك العاملين معه، ودفعهم للعمل نحو تحقيق أهداف المنظمة التربوية التي يعملون بها. ويمكن القول بان تمكين القادة التربويين من هذه المهارات وممارستها يتم من خلال برامج مصممة خصيصاً لتأهيلهم وتهيئتهم للعمل، من خلال نشاطات أكاديمية مدروسة بعناية وتعرضهم لمسابقات وخبرات، من نتائجها تطوير هذه المهارات وتعميق كفاءتهم فيها. (الاسدي، 2003).

من هنا يبرز دور إدارات التعليم في صقل مهارات القادة من خلال تنمية التواصل الفعال بينهم وبين قائدات المدارس وتلمس حاجاتهم وصقل خبراتهم وجعلهم على إطلاع بمستجدات الميدان.

وتجدر الإشارة الى وجود اختلاف بين الباحثين التربويين وعلماء الادارة حول المهارات القيادية ولم يجمعوا على قائمة محددة حولها، فنجد كلا من الدعيلج (2009) والمعاطلة (2007) وحمادات (2006) قد قسموا المهارات القيادية في ثلاث مجموعات وهي: المهارات الفنية، والمهارات الاجتماعية والمهارات الادراكية التصورية.

اما الدويك، وباسين، وعدس، والدويك (2009) والعجمي (2008) ومحمد (2007) والفلاحي (2007) قد اشاروا في دراساتهم وكتبهم الى وجود أربع مجموعات من المهارات القيادية التي يجب توافرها لدى القائد التربوي وهي: المهارات الإدارية، والفنية، والانسانية، والادراكية. في حين هناك مجموعة اخرى من الباحثين التربويين امثال: الاغا (2008) وابو زعيتر (2009) وشاهين (2011) قد اشاروا في دراساتهم الى وجود خمس مهارات قيادية للقائد التربوي وهي: المهارات الذاتية، والفنية، والانسانية، والفكرية، والادارية.

ويرصد الادب الاداري ان المهارات اللازمة للقائد لا بد وأن تتناسب مع طبيعة العمل الذي يؤديه ومستواه التنظيمي، والظروف التي يعمل فيها حيث تؤثر طبيعة العمل على تحديد المهارات اللازمة له، كما ان مستوى المسئولية التي يتحملها القائد في مؤسسة تحدد المهارات المطلوبة ففي المستوى القيادي الأدنى يكون الاهتمام أكثر بالتنفيذ حيث يكون القائد منفذاً أكثر من راسم للسياسة. (حافظ، 2007).

وانطلاقاً مما طرحته الأراء السابقة ومن الاطلاع على الادبيات وأراء الأساتذة المختصين في القيادة ورياض الأطفال، ودليل تفسير عناصر الاداء الوظيفي لمرحلة رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية فقد صنفت الدراسة الحالية مهارات القيادة الفعالة التي ينبغي ان تكتسبها القائدة التربوية في رياض الأطفال الى أربعة محاور: (الامام بنظم العمل واجراءاته، القدرة على تطوير اساليب العمل، القدرة على الحوار وادارة النقاش، تقدير المسؤولية).

الامام بنظم العمل واجراءاته: تتعلق بإجادة القائد لعمله والمتمثل في الامام بالعمل من حيث طبيعة العمل ومراحله ومتطلباته وتوزيع المهام وتنسيق الجهود بين الافراد، وان يكون قادرا على استعمال المعلومات وتحليلها مدركا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة. (كردي، 2010).

القدرة على تطوير اساليب العمل: - تعد القدرة على تطوير اساليب العمل ضرورة لازمة للقائدة التربوية تقتضها طبيعة عملها وخاصة لمواكبة مستجدات التطور في مجال العمل لتقبل كل جديد والإفادة منه ويمكن للقائدة التربوية ان تلتحق بالدورات التدريبية المناسبة وحضور المؤتمرات والندوات لتستطيع تطوير اساليبها في مجال عملها.

ويشير حسين (2005) الى ان القيادة الفعالة هي التي تشجع القائدات التربويات على تطوير أنفسهن واساليب العمل.

القدرة على الحوار وادارة النقاش:- وهي أن تمتلك القائدة التربوية القدرة على ادارة الحوار والنقاش واقناع الآخرين والتأثير بهم وان تكون ايجابية ذي كفاءة وقدرة على اداء هذه المهام. كما أن القائد النموذجي لا يعمل بمفرده وانما يشارك الآخرين بأسلوب أو بأخر لتطوير العمل الجيد من خلال الحوار والنقاش معهم ، هذا لأن القائد يصغي ويستمتع جيداً إلى ما يقوله الآخرين ويسهم في إيجاد بيئة ومناخ جيد للعمل يكون أكثر تكاملاً واتحاداً، وتناغمًا وتآلفًا، ويشمل الحوار والنقاش الذي يؤثر على نحو مباشر في تفاعل العاملين مع بعضهم، مما ينعكس ايجابيا على العمل القيادي. تقدير المسؤولية: وهي تعني الالتزام بقوانين المجتمع ونظمه وتقاليده من خلال الاهتمام بالأمور والأحوال والفهم لها والمشاركة فيها، كما انها مسئولية أخلاقية تعني الالتزام بتبعات الأعمال وأثاره. (السويدي، 2013).

ويرتبط تحمّل المسؤولية بالقيادة على نحو مباشر، والقائد الناجح الذي اعتاد على تحمّل المسؤولية سيعمل على حلّ المشاكل والأمور الشائكة التي يواجهها، وسيستطيع حلّها بدلاً من التذمّر أو لوم الآخرين، حيث يجب أن يكون القائد جدياً للغاية في أوقات الأزمات والمشاكل في العمل، فكّلما كان الموقف أكثر صعوبة زادت المخاطر والمسؤوليات الملقاة على عاتقه، وهذا يتطلّب أن يتصرّف بطريقة غير قابلة للتفاوض في بعض الأحيان، كما يكون القائد الذي اعتاد على تحمّل المسؤولية مصدرًا قويًا للاعتمادية والقوة للشركة التي يعمل بها والفريق الذي يقوده أيضاً. فالمسؤولية هي المقدره

على أن يلزم القائد نفسه أولاً وأن يفي بعد ذلك بالتزامه بواسطة جهوده الخاصة مع العاملين (www.lifehack.org).

مرحلة رياض الأطفال:

تعدُّ مرحلة رياض الأطفال مرحلة مهمة في حياة الطفل وهذا ما اكده العلماء والباحثون في التربية وعلم النفس، حيث أكدوا على أهمية السنوات الأولى من حياة الطفل بالنسبة لمستقبله وأثرها في تكوين شخصيته وتحديد ملامحها الأساسية، حيث إنَّ السنوات الأولى تعدُّ بداية تكوين اخلاق الفرد وعواطفه وجميع الملامح الرئيسية لشخصيته. (محمد 2011).

ويشير نيهان (2009) إلى أن مرحلة رياض الأطفال تعدُّ مرحلة نمو وتعلم وبناء حقيقي لقدرات الانسان بمختلف جوانبها (الجسمية – النفسية- العقلية – الاجتماعية) ان حسنت التنشئة فيها وسارت في اتجاهها الايجابي أنتجت شخصية سوية، وان سارت في اتجاه سلبي كانت النتيجة مدمرة لشخصية الطفل، فخبرات الطفل في هذه المرحلة لها تأثير ايجابي كبير على حياته ومستقبله.

وترى الباحثتان أن رياض الأطفال تشكل الأساس الأخلاقي، والقيمي، والديني، والاجتماعي الذي تقوم عليه تربية الطفل وتأهيله نفسياً واجتماعياً لينمو في بيئة سليمة متكاملة في تناسق مع الاسرة في البيت وتعزز المفاهيم الاجتماعية والتربوية للأطفال في بيئاتهم المختلفة.

وتتلخص أهمية رياض الأطفال من خلال:

- أن مرحلة رياض الأطفال هي مستهل الحياة حيث إنها تكملها وامتداد لمرحلة الجنين، ولذلك فهي مرحلة قبلية لما يتلوها من مراحل النمو، وهي اولى هذه المراحل وباديتها وترتكز عليها حياة الفرد كاملة. (نيهان 2009).

- أن مرحلة رياض الأطفال تكمن في أنها مرحلة إعداد وتهئية الطفل لمرحلة تعليم الابتدائي وتهئية الاستقلال عن الاسرة التي يشعر في كنفها بالسعادة والاستقرار، لذا تعدُّ بيئة الروضة بيئة تتسم باللعب والمرح أكثر من أنها بيئة تعليمية. (السليمان، 2012).

- تعد من الفترات الحساسة جدا التي يمر بها الانسان حيث إنها مسئولة عن تعليم الطفل وتنشئته التنشئة السليمة (نيهان 2009).

ويتضمن أهداف مرحلة رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية:

حيث حددت وثيقة سياسة التعليم في المملكة (1390هـ) أهداف هذه المرحلة في التالي:

- صيانة فطرة الطفل ورعاية نموه الخلقى والعقلي والجسمي في ظروف طبيعية سوية لجو الأسرة، متجاوبة مع مقتضيات الاسلام
- اخذ الطفل بأداب السلوك، وتيسير اكتسابه للفضائل الاسلامية
- تعويد الطفل على الجو المدرسي وتهينته للحياة المدرسية المقبلة
- تزويد الطفل بثروة من التعابير اللغوية الصحيحة والمعلومات المناسبة لسنه والمتصلة بما يحيط به.
- تدريبه على المهارات الحركية وتعويده العادات الصحيحة وتربية حواسه وتمرينه على حسن استخدامها.
- تشجيع نشاطه الابتكاري وتعهد ذوقه الجمالي واتاحة الفرصة امام حيويته للانطلاق.
- الوفاء بحاجات الطفولة المبكرة واسعاد الطفل وتهذيبه في غير تدليل ولا ارهاق
- حماية الطفل من الاخطار، وعلاج بوادر أي سلوك غير سوي ومواجهة مشكلات الطفولة على نحو عام. (الحامد واخرون، 2005).

وتأسيساً على ما سبق تتضح أهمية المهارات القيادية لدى القائدات التربويات في مدارس المدينة المنورة التي قد تشكل المحور الاساسي في العملية التعليمية لتحقيق إضافات علمية تتناول جانب الإدارة القيادية، والتطوير، ومعرفة المهارات التي تمتلكها القائدات التربويات التي تؤثر في قراراتهن وتعاملهن مع الطلاب. وجاءت الدراسة الحالية لتعريف واقع ممارسة القائدات التربويات للمهارات القيادية الواجب توافرها لدى قائدات رياض الأطفال في مدارس المدينة المنورة.

مشكله الدراسة

ان للقيادة التربوية بأساليبها ومقاييسها تأثيرها الإيجابي في العملية الإدارية، فالقيادة الفعالة هي التي تقود المؤسسة إلى التغيير الإيجابي المنشود، وينقلها من حال إلى حال أفضل، وتجعلها في وضع تنافسي أقوى، ولذلك فإن حجم ونوع وطبيعة التغيير الإيجابي في المؤسسة يعتمد وعلى نحو كبير على ما تملكه القيادة من رؤية واضحة، تستشرف بها آفاق المستقبل، وأيضا قدرة هذه القيادة على تحويل هذه الرؤية إلى واقع حقيقي وملمس. (أبو العلا، 2013).

وتعد القائدة التربوية من اهم الشخصيات التي تمثل أنموذج للقيادة التربوية الفاعلة فهي تقود مجموعة الطلبة على الرغم من الفروق الفردية والسمات الشخصية والخصائص المختلفة بينهم حيث تسهم في تقديم الصورة الجيدة عن مهارات القائد المفكر القادر على حل المشكلات واعمال الخيال والتصور والمهارات المتنوعة لديها لإدارة المواقف المختلفة في عملها لذا فان المهارات القيادية التي تمتلكها القائدة التربوية تلعب الدور المهم والحيوي في نقل الخبرات والسلوكيات للآخرين.

- كما ان القائدة التربوية تستطيع القيام بأدوار عديدة وتؤدي مهاماً كثيرة ومتنوعة تتطلب مهارات كثيرة مختلفة يصعب تحديدها

وتفصيلها، حيث تبدأ بالتخطيط وتستمر بالتنفيذ وتنتهي بالتقويم والمراجعة كما أن للمعلمة دورًا رئيسًا في تطوير العملية التربوية لأنها متواجدة دائمًا مع الأطفال. (اليتيم، 2005).

- ومن خلال عمل الباحثان وممارسهما للقيادة لاحظت ان للقائدة التربوية موقع مهم أنها تقف في أعلى الهرم المسؤول عن الطفل وتأسيسا على ما سبق وجدت أهمية للتعرف على واقع ممارسة القائدات التربويات في رياض الأطفال بالمدينة المنورة للمهارات القيادية لذا تكمن مشكله الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية:

أسئلة الدراسة

س1: ما واقع ممارسة القائدات التربويات للمهارات القيادية في رياض الأطفال بالمدينة المنورة من وجهة نظر القائدات التربويات؟
س2: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر القائدات التربويات حول المهارات القيادية تعزى للمتغيرات التالية: (الخبرة، الدورات التدريبية).

اهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية الى:

1- تعرّف واقع ممارسة القائدات التربويات للمهارات القيادية في رياض الأطفال بالمدينة المنورة.
2- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر أفراد عيّنة الدراسة حول المهارات القيادية تعزى للمتغيرات التالية: (الخبرة، الدورات التدريبية).

أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة من خلال:

- أهمية الموضوع الذي تتناوله المهارات القيادية للقائدات التربويات في رياض الأطفال وتنبع من أهمية المرحلة التي تناقشها الدراسة حيث تسلط الضوء على المهارات القيادية للقائدات التربويات في مدارس رياض الأطفال وكيفية تنميتها مما يؤدي الى تحسين البيئة التعليمية.
- حداثة الموضوع فان المكتبة العربية تعاني من قلة الدراسات وندرتها في هذا المجال حسبما استقصت الباحثان المعلومات بواسطة مراكز المعلومات وشبكة المعلومات الدولية (الانترنت) لذلك قد تثرى الدراسة الحالية المكتبة العربية.
- تحقيق مبدأ الجودة في مرحلة رياض الأطفال لتتوافق مع تطوير النظم التعليمية المتوافقة مع المعايير التي تتطلبها منهجية رياض الأطفال.
قد توجه المسؤولين في وزاره التعليم عن التطوير في إدارات التعليم لتحسين واقع المهارات القيادية للقائدات التربويات في مدارس رياض الأطفال.
قد تساعد المسؤولين عن برامج اعداد قادة لمرحلة رياض الأطفال من وضع معايير وشروط مقننه لاختيار القادة التربويين في مدارس رياض الأطفال.

يمكن الاستفادة من تطبيق نتائج هذه الدراسة وتوصياتها على جميع المؤسسات التعليمي بتعزيز الجوانب الإيجابية ومعالجة المظاهر السلبية فيها؛ من خلال تفعيل وتحسين المهارات القيادية للقائدات التربويات.
قد تسهم في افادة رواد العلم والمتخصصين والمهتمين والباحثين في مجال رياض الأطفال.

مصطلحات الدراسة

المهارات القيادية: عُرفت أنها مجموعة من المهارات الذاتية والانسانية والادارية والفنية والتصويرية التي يمارسها مدير المدرسة وتمكنه من التأثير على مرؤوسيه لتحقيق اهداف المنظمة (الشهري، 2013).

وتُعرف إجرائيًا أنها: القدرات والصفات التي تكتسبها القائدة التربوية من خلال التدريب المخطط والممارسة الفاعلة التي تمكنها من التأثير الايجابي على العاملين، وتحقيق الاهداف برغبة منهم بكفاءة عالية ووقت وجهد اقل.

وعُرف رياض الأطفال: انها مرحلة اعداد وتهيئة الطفل لمرحلة تعليم الابتدائي وتهيئة الاستقلال عن الاسرة التي يشعر في كنفها بالسعادة والاستقرار، لذا تعدّ بيئة الروضة بيئة تنسم باللعب والمرح أكثر من أنها بيئة تعليمية (السليمان، 2012)

الدراسات السابقة

- أجرت حمده (Hamda, 2018) دراسة هدفت الى تعرّف درجة ممارسة الكفاءات التعليمية الأساسية لمعلمي رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وتكونت عينتها من 125 معلمًا جرى اختيارهم عشوائيًا. استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وتكونت من 50 فقرة مقسمة إلى خمسة مجالات (كفاءات شخصية، كفاءات لإدارة الفصل الدراسي والتفاعل مع الأطفال، كفاءات مهارات التدريس، الكفاءات التعليمية للعلاقات الإنسانية، ومجال النمو المهني). أشارت نتائج الدراسة إلى: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة البكالوريوس من ناحية والدبلوم والدراسات

العليا من ناحية أخرى، وكانت الاختلافات لصالح البكالوريوس في "الكفاءات الشخصية"؛ وجود فرق إحصائي كبير بين سنوات الخبرة 10 سنوات وأكثر من 5-10 سنوات لصالح 10 سنوات وأكثر في الكفاءات التعليمية للعلاقات الإنسانية. أوصت الباحثة بتنظيم دورات تدريبية لأن ذلك سيساهم في زيادة كفاءة ومهارات معلمات رياض الأطفال.

- وأجرى شان (Chan, 2018) دراسة هدفت إلى الكشف عن نتائج القيادة الاستراتيجية في رياض الأطفال في هونغ كونغ، وتناقش الدراسة التحديات التي تواجه قادة رياض الأطفال في هونغ كونغ والحاجة إلى ممارسة القيادة الاستراتيجية، و إبلاغ نتائج الممارسات التي قيمها قادة رياض الأطفال في هونغ كونغ. وكانت عينة الدراسة القادة في رياض الأطفال؛ حيث أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أنه بغض النظر عن القدرات على ممارسة التخطيط والإدارة السليمة في المدرسة، فإن التفكير العادل والمرن والنظري لدى القادة ورغبتهم في التطوير المهني المستمر أمر حاسم في قيادة رياض الأطفال اليوم؛ وتشير هذه الدراسة أيضًا إلى أن ذكاء القادة السياقي مهم لممارسة القيادة الاستراتيجية. وتكمن أهمية هذه الدراسة في مساهمتها في التحقيق في ممارسات القيادة في التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة، والحاجة إلى مزيد من استكشاف مدى كفاءة قادة رياض الأطفال في ممارسة القيادة الاستراتيجية والآثار المترتبة على تطوير برامج الإعداد الرئيسية.

- أجرت الأحمرى (2017) دراسة هدفت إلى تعرّف دور القيادة التربوية في مرحلة رياض الأطفال من خلال تشخيص الواقع ومقترحات التطوير، حيث استخدمت المنهج الوصفي، وكانت عينتها (55) مديرة من مديرات رياض الأطفال بشرق وجنوب الرياض، كما استخدمت استبانة مكونة من ثلاث محاور (واقع القيادة التربوية، متطلبات القيادة التربوية، ومعوقات القيادة التربوية). وأشارت أهم النتائج إلى: أن المتوسط العام لواقع مهارات القيادة التربوية في مرحلة رياض الأطفال كما تدرّكها المديرات كانت مرتفعة. كما أشارت إلى أن المديرات الأكثر خبرة (أكثر من 10 سنوات) كن الأكثر موافقة على واقع القيادة التربوية في مرحلة رياض الأطفال مقارنة بذوات سنوات الخبر أقل من سنة، وذوات سنوات الخبرة من 1-5 سنوات. كما أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين وجهات نظر المديرات باختلاف الدورات التدريبية في ادراكهن لدور القيادة التربوية، وعدم وجود فروق بين المديرات الحاصلات على دبلوم تربوي والحاصلات على بكالوريوس تربوي في واقع ممارسة مهارات القيادة التربوية.

- دراسة طيب والوشعي (2016) حيث هدفت الدراسة إلى قياس واقع ممارسة المهارات القيادية (الذاتية، الانسانية، الفنية، الفكرية، والادارية) لدى مديرات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس. حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وجرى اختيار العينة بأسلوب الحصر الشامل لجميع المديرات والبالغ عددهن (30) مديرة. كما تم استخدام استبانة اشتملت على خمس مجالات للمهارات القيادية (الذاتية، الانسانية، الفكرية، الفنية، والادارية). وأشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة المهارات القيادية بمجمعلها كانت كبيرة جدًا، وجاءت المهارات الذاتية في المرتبة الاولى، والمهارات الفكرية في المرتبة الخامسة. كما اظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات افراد العينة لدرجة ممارسة المهارات القيادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. كما أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات افراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح من لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات.

- اما دراسة حجيلا واخرون ((Hujala et al,2016) التي هدفت إلى فهم القيادة في التعليم لرعاية الطفولة المبكرة في إطار البحث الدولي الأخير في فنلندا واليابان وسنغافورة. ويعدُّ البحث في التعليم والرعاية في مرحلة الطفولة المبكرة مشروع جديد نسبيا، وهو يجمع بين مفاهيم القيادة من البحوث المدرسية وبين الأعمال التجارية. كما أن هناك جوانب مشتركة في مهنة القيادة، واستخدام الاستبانة كأسلوب جمع البيانات من عام 2012 إلى عام 2014 وتحليل المحتوى كوسيلة لاستكشاف كيفية تحديد مهام القيادة في مختلف البلدان، حيث شمل المشروع 100 مشارك في كل بلد، ويركز التحليل في هذه الدراسة على مهام القيادة في إعدادات التعليم والرعاية في مرحلة الطفولة المبكرة في فنلندا واليابان وسنغافورة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مهام التعليم والرعاية في مرحلة الطفولة المبكرة في البلدان الثلاثة متشابهة - فالمهمان القياديان الأكثر أهمية هما القيادة التربوية وإدارة الموارد البشرية - على الرغم من اختلاف تنفيذ المهام حسب السياق الثقافي.

- دراسة القناديلي (2012) حيث هدفت إلى تعرّف الأساليب التي تؤدي إلى تطوير أداء مديرات مدارس رياض الأطفال في ضوء الاتجاهات المعاصرة من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية بمدينة جدة كمرحلة نموذجية ومن ثمّ تطبيقه على كافة مديرات رياض الأطفال بالمملكة. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينتها من جميع مدارس رياض الأطفال والبالغ عددها (178) روضة، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث اشتملت على أربع محاور (المهارات الإدارية، المهارات التربوية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية). وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة المديرات للمهارات الإدارية جميعها جاءت ضعيفة، وجاءت في المرتبة الاولى من حيث الاستخدام المهارات التربوية، وفي المرتبة الرابعة جاءت المهارات الإنسانية.

- أجرت فلاته (2010) دراسة هدفت إلى تعرّف استجابات المعلمات حول مستوى أداء مديرات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة لمهامهن الإدارية والمتعلقة (بالتخطيط -التنظيم -العلاقات الإنسانية - الاتصالات الإدارية - مهينة البيئة التعليمية داخل الروضة - متابعة تنفيذ المناهج - النشاطات التربوية داخل الروضة)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتكونت العينة من 100 معلمة جرى اختيارهن بالطريقة العشوائية،

واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وقد توصلت الدراسة الى ان مستوى اداء مديرات رياض الأطفال لمهامهن المرتبطة بالتخطيط عالي ويدل على كفاية عالية ومستوى أداء متميز، وان مديرات رياض الأطفال يولين أهمية كبيرة لمهام التنظيم، كما أنهن حريصات على التطوير المهني للمعلمات وحريصات على توطيد العلاقات الإنسانية بين كافة العاملين في رياضهن.

- التعليق على الدراسات السابقة

بالنظر الى الدراسات السابقة يتضح أن هناك أوجه تشابه واختلاف في ما بين الدراسات السابقة، والدراسة الحالية يظهر من خلال النقاط التالية:

تتفق الدراسات السابقة والدراسة الحالية من حيث مجال موضوعها، وهو المهارات القيادية كدراسة شان (Chan , 2018)، ودراسة حجيتا واخرون (Hujala et al , 2018)، الا انها تختلف من حيث تناولها للموضوع حيث ركزت بعض الدراسات على درجة ممارسة الكفاءات التعليمية الأساسية لمعلمي رياض الأطفال كدراسة حمده (Hamda, 2018)، واما بعض الدراسات فركزت على استجابات المعلمات حول مستوى أداء مديرات رياض الأطفال كدراسة فلاته (2010)، وبعض الدراسات ركزت على دور القيادة والتجارب القيادية في مرحلة رياض الأطفال كدراسة الاحمري (2017).

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات التي تناولت المهارات القيادية، وقد استفادت منها الدراسة الحالية في تحديد بعض المهارات القيادية للقائدات في رياض الأطفال، الا ان الدراسة الحالية تميزت عن هذه الدراسات من حيث إنها تناولت مجموعة من المهارات القيادية بشمولية وعمق وتحديد.

كما تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة بالمنهج حيث استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف واقع ممارسة القائدات التربويات للمهارات القيادية في رياض الأطفال مثل دراسة فلاته (2010)، ودراسة القناديلي (2012)، ودراسة الاحمري (2017).

أهمية الدراسات السابقة للدراسة الحالية: أفادت نتائج هذه الدراسات البحث الحالي، حيث كانت نقطة انطلاق لموضوع هذا البحث، ومرشدًا للباحثة في إعداد أدواته وإجراءات تطبيقها، ومناقشة نتائج تطبيقها وتفسيرها. كما اعطت فكرة عن بعض المهارات القيادية التي يحتاجها القادة التربويون في مجال عملهم ووضحت دور هذه المهارات وتأثيرها على القائد.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

إجراءات الدراسة الميدانية

أولاً: منهج الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يحاول من خلاله وصف واقع ممارسة القائدات التربويات للمهارات القيادية في رياض الأطفال في المدينة المنورة، وبيان العلاقة بين مكوناتها، والأراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها. ثانياً: مجتمع الدراسة وعينته: تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع الاصلي والبالغ عددهم (57) قائدة تربوية في رياض الأطفال بالمدينة المنورة.

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئة	افراد العينة
سنوات الخبرة	اقل من خمس سنوات	15
	من 5- الى اقل من 10	29
	أكثر من 10 سنوات	13
عدد الدورات التدريبية	لا يوجد دورات	13
	من 1- 5 دورات	26
	من 6- 10 دورات	18

ثالثاً: أداة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في تعرّف واقع ممارسة القائدات التربويات للمهارات القيادية في رياض الأطفال بالمدينة المنورة؛ استخدمت الباحثتان استبانة، وتكونت الاستبانة في صيغتها النهائية من (24) فقرة، موزعة على اربعة مجالات هي: (الامام بنظم العمل وإجراءاته؛ القدرة على

تطوير اساليب العمل؛ القدرة على الحوار وإدارة النقاش؛ تقدير المسؤولية). أُتبع في بناء الاستبانة الخطوات التالية:

1. الهدف من الاستبانة: تهدف الاستبانة إلى الكشف عن واقع ممارسة القائدات التربويات للمهارات القيادية في رياض الأطفال بالمدينة المنورة.
2. تحديد أبعاد الاستبانة: تمثلت مجالات الاستبانة في أربع مجالات هي (الامام بنظم العمل وإجراءاته؛ القدرة على تطوير اساليب العمل؛ القدرة على الحوار وإدارة النقاش؛ تقدير المسؤولية).
3. صياغة عبارات الاستبانة: تم صياغة عبارات الاستبانة في صورة إجرائية، حيث تم أخذ فقرات عبارات الاستبانة من دليل تفسير عناصر الاداء الوظيفي لمرحلة رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية الادارة العامة لرياض الأطفال وقد أخذ منه عبارات كثيرة تم تعديلها بما يتناسب مع الدراسة وبلغت عدد الفقرات في صورتها النهائية (24) فقرة توزعت على المجالات الاربعة.
4. تدرج القياس وتصحيحه: صيغت استجابات القائدات التربويات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وهو الموافقة على المتطلبات بدرجة (كبيرة جداً) ولها خمس درجات، كبيرة ولها أربع درجات، متوسطة ولها ثلاث درجات، ضعيفة ولها درجتان، ضعيفة جداً ولها درجة واحدة).
5. صدق الاستبانة: تم التأكد من صدق الاستبانة عن طريق:
 - صدق المحكمين: تم اخذ فقرات الاستبانة من دليل تفسير عناصر الاداء الوظيفي لمرحلة رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية وحيث إنّ الدليل من وضع وزارة التربية والتعليم لوكالة التعليم – الادارة العامة لرياض الأطفال – فان العبارات تكون قد خضعت للتحكيم، ولكن تم تعديل بعض الفقرات بناء على ما تتطلبه الدراسة الحالية، وانتهت في صورتها النهائية بـ (24) فقرة.
 - صدق الاتساق الداخلي: تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل بعد من الأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة، كما هو موضح في الجدول (2).

الجدول (2) يبين معاملات ارتباط كل بعد من الأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة

البيعد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
1 الامام بنظم العمل وإجراءاته	7	.657	**0.000
2 القدرة على تطوير اساليب العمل	6	.690	**0.000
3 القدرة على الحوار وإدارة النقاش	6	.852	**0.000
4 تقدير المسؤولية	5	.773	**0.000

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ارتباط كل بعد من الأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة جميعها كانت مرتفعة، مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

• ثبات الاستبانة:

الثبات بطريقة ألفا – كرونباخ Alpha: تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، بين نتائج كل عبارة والمجال الذي تنتهي إليه، وكذلك بين نتائج كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس، وحصل على معاملات الثبات التي يوضحها الجدول (3).

الجدول (3) قيم معامل الثبات لألفا كرونباخ

الثبات	عدد الفقرات	البيعد
0.711	7	1 الامام بنظم العمل وإجراءاته
0.770	6	2 القدرة على تطوير اساليب العمل
0.826	6	3 القدرة على الحوار وإدارة النقاش
0.727	5	4 تقدير المسؤولية
0.900	24	مجموع المقياس

رابعاً: المعالجات الإحصائية:

تم إجراء التحليلات والإحصاءات اللازمة لبيانات الاستبانة، معتمدةً سلم التقدير الخماسي وهو الموافقة على ممارسة القائدات التربويات للمهارات القيادية في رياض الأطفال بالمدينة المنورة بدرجة (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً)، حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات الاستبانة وكذلك استخدام اختبار (T-test) لدراسة الفروق بين متغيرات

الدراسة، هذا بالإضافة إلى أنه قد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي في إعداد أداة الدراسة، فقد تبنت الدراسة المعيار الذي ذكره عز عبد الفتاح للحكم على الاتجاه عند استخدام مقياس ليكارت الخماسي (عبد الفتاح، 2008). والجدول (4) يوضح ذلك:

الجدول (4) مقياس ليكارت الخماسي

درجة الممارسة	الوزن النسبي		المتوسط الحسابي	
	إلى	من	إلى	من
منخفضة جدًا	19.9%	0%	1.79	1
منخفضة	39.9%	20%	2.59	1.80
متوسطة	59.9%	40%	3.39	2.60
عالية	79.9%	60%	4.19	3.40

نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

يتناول هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الدراسة، ومعالجتها إحصائيًا باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية للدراسة المتعلقة بواقع ممارسة القائدات التربويات للمهارات القيادية في رياض الأطفال بالمدينة المنورة.

- إجابة السؤال الأول وتفسيره ومناقشته:

نتائج السؤال الأول: ما مدى ممارسة القائدات التربويات للمهارات القيادية من حيث الإلمام بنظم العمل واجراءاته، القدرة على تطوير اساليب العمل القدرة على الحوار وادارة النقاش، تقدير المسؤولية في رياض الأطفال بالمدينة المنورة؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة المهارات القيادية للقائدات التربويات في مدارس رياض الأطفال بالمدينة المنورة وذلك وفق الترتيب التالي:-
المجال الأول: الإلمام بنظم العمل واجراءاته:-

الجدول (5) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من مجال مهارات القيادة التربوية التي تتعلق ب الإلمام بنظم العمل واجراءاته

درجة الشيعوع	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اولا: الإلمام بنظم العمل واجراءاته
عالية جدًا	1	89.4	.504	4.47	1. أحرص على تنظيم سجلات وملفات متعلقة باللوائح والتعليمات والتعاميم المنظمة للعمل
عالية جدًا	2	86.6	.677	4.33	2. أطلع على اللوائح والانظمة والتعليمات المنظمة للعمل (الإدارية، الفنية والمالية)
عالية جدًا	4	81.4	.904	4.07	3. أتخذ اجراءات إدارية تتماشى مع نظم العمل وما طرأ عليه من تغيير.
عالية جدًا	2	86.6	.577	4.33	4. أعالج صعوبات العمل بما لا يؤثر سلبا دون الرجوع للرئيس المباشر.
عالية جدًا	3	83.8	.718	4.19	5. أطبق اسس السلامة العامة اثناء العمل
عالية جدًا	4	81.4	1.103	4.07	6. أحرص على الدقة والسرعة في تنفيذ العمل وانجازه.
عالية	5	73.0	1.20	3.65	7. أزود المعلمات بالتعاميم وما يخص المرحلة من خطابات
		83.2	.500	4.16	جميع فقرات المحور

يتضح من الجدول (5) السابق أن النسبة المئوية لدرجة مهارات القيادة التربوية في رياض الأطفال بالمدينة المنورة من وجهة نظر القائدات التربويات التي تتعلق ب (الإلمام بنظم العمل واجراءاته) بلغت 83.3% وأن المتوسط الحسابي لهذا البعد هو (4.16)، وهذا يشير إلى أن درجة ممارسة

مهارات القيادة التربوية التي تتعلق بالإلمام بنظم العمل واجراءاته كانت جميعها عالية جدًا. كما يتضح أن جميع العبارات الواردة في هذا المجال جاءت بدرجة عالية جدًا، حيث تراوحت الاوزان النسبية للعبارات بين (89.4% إلى 81.4%). وترى الباحثتان بان هذا يرجع إلى اهتمام القائدات التربويات بالعملية التعليمية في مرحلة رياض الأطفال، وأهمية بناء الاجيال وفق نظم العمل الحديثة التي من شأنها تعزيز العملية التعليمية وبناء جيل المستقبل.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الأحمري (2017) التي اشارت إلى استخدام الاجراءات واللوائح التنظيمية لإنجاز العمل، وأن المديرية تستمد سلطتها من القوانين والتشريعات والنظم التي تحكم المؤسسة.

المجال الثاني: القدرة على تطوير اساليب العمل

الجدول (6) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من مهارات القيادة التربوية التي تتعلق بـ القدرة على

تطوير اساليب العمل

درجة الشبوع	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ثانيًا: القدرة على تطوير اساليب العمل
عالية	2	79.2	0.886	3.96	1. أبادر في تقديم الاقتراحات للنهوض بالعمل.
عالية	3	76.8	0.996	3.84	2. أحرص على ادخال التقنية والوسائل الحديثة بما يتناسب مع حاجات العمل.
عالية	4	65.6	1.11	3.28	3. أطبق الاساليب المتميزة المناسبة للمرحلة
عالية	5	63.8	1.10	3.19	4. أشجع التحاق الموظفين بالدورات والحلقات التنشيطية الملائمة للمرحلة والعمل
عالية	1	81.8	0.689	4.09	5. أطرح الافكار البناءة لتطوير العمل وأسعى إلى تطبيقها بما لا يتعارض مع الانظمة والتعليمات
عالية جدًا	5	63.8	1.18	3.19	6. ابتكر طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط العمل وتحسين الاداء والانجاز
		71.8	0.689	3.59	جميع فقرات المحور

يتضح من الجدول (6) السابق أن النسبة المئوية لدرجة ممارسة مهارات القيادة التربوية في رياض الأطفال بالمدينة المنورة من وجهة نظر القائدات التربويات التي تتعلق بـ (القدرة على تطوير اساليب العمل) بلغت 71.8% وأن المتوسط الحسابي لهذا البعد هو (3.59)، وهذا يشير إلى أن درجة ممارسة مهارات القيادة التربوية التي تتعلق بالقدرة على تطوير اساليب العمل كانت جميعها عالية. كما يتضح أن جميع العبارات الواردة في هذا المجال جاءت بدرجة عالية، حيث تراوحت الاوزان النسبية للعبارات بين (63.8% إلى 81.8%). وترى الباحثتان بان القائدات التربويات لديهن القدرة على تطوير اساليب العمل بالإمكانات المتاحة لهن في رياض الأطفال، وتتغزز هذه القدرة بتوفير الاساسيات للعمل والمتابعة من دوائر التعليم المختصة وفق رؤية التعليم المستقبلي التي تدعم بناء وتطوير رياض الأطفال.

المجال الثالث: القدرة على الحوار وادارة النقاش

الجدول (7) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من مهارات القيادة التربوية التي تتعلق بـ القدرة على

الحوار وادارة النقاش

درجة الشبوع	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ثالثًا: القدرة على الحوار وادارة النقاش
عالية	1	79.0	0.742	3.95	1. أدر الحوار عن طريق الاصغاء والنقاش المقنع وضبط الانفعالات والتعامل بمرونة واتزان.
متوسطة	5	57.8	1.23	2.89	2. أعرض المقترحات بصورة منظمة مع ربطها بالشواهد المؤيدة
عالية	4	60.8	1.13	3.04	3. التزم بأدب الحوار مع الرئيسات والزميلات والامهات.
متوسطة	6	53.0	1.11	2.65	4. أتقبل الرأي الآخر وأناقشه بموضوعية

درجة الشبوع	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ثالثًا: القدرة على الحوار وإدارة النقاش
عالية	2	76.8	0.922	3.84	5. أستخدم الصوت الهادي المسموع في المناقشة والحوار.
عالية	3	76.4	0.909	3.82	6. أمتلك علاقات ايجابية فاعلة مع الآخرين وأطوعها لخدمة العمل
		67.2	0.476	3.36	جميع فقرات المحور

يتضح من الجدول (6) السابق أن النسبة المئوية لدرجة ممارسة مهارات القيادة التربوية في رياض الأطفال بالمدينة المنورة من وجهة نظر القائندات التربويات التي تتعلق بـ (القدرة على الحوار وإدارة النقاش) بلغت 67.2% وأن المتوسط الحسابي لهذا البعد هو (3.36)، وهذا يشير إلى أن درجة ممارسة مهارات القيادة التربوية التي تتعلق بالقدرة على الحوار وإدارة النقاش كانت بدرجة متوسطة. كما يتضح أن جميع العبارات الواردة في هذا المجال جاءت بدرجة عالية، فيما عدا العبارتين " أعرض المقترحات بصورة منظمة مع ربطها بالشواهد المؤيدة " و " أتقبل الرأي الآخر وأناقشه بموضوعية " جاءت بدرجة متوسطة. وترى الباحثتان بأن القائندات التربويات في هذا المجال بحاجة لتعزيز قدراتهن على العمل التكاملي والتشاركي والعمل الفعال الذي يقوم على العطاء وتفهم وتقبل الآخرين والعمل وفق المنظومة المتبعة في المنظمة.

رابعًا/ المجال الرابع: تقدير المسؤولية

الجدول (8) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من مهارات القيادة التربوية التي تتعلق بتقدير المسؤولية

درجة الشبوع	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رابعًا: تقدير المسؤولية
عالية	4	76.4	0.869	3.82	1. أحرص على المراقبة الذاتية في تحمل للمسؤولية
عالية	2	77.6	0.825	3.88	2. أحرص على اداء العمل المسند لي في الوقت المحدد وعلى اكمل وجه
عالية	1	79.0	0.718	3.95	3. أنسق لضمان سير العمل في حالة غيابي الطارئ
عالية	5	73.3	0.890	3.68	4. أشارك بإيجابية في ما يسند الي من اعمال
عالية	3	77.2	0.811	3.86	5. أبادر في تقديم الاقتراحات للنهوض بالعمل
		76.6	0.570	3.83	جميع فقرات المحور

يتضح من الجدول (8) السابق أن النسبة المئوية لدرجة ممارسة مهارات القيادة التربوية في رياض الأطفال بالمدينة المنورة من وجهة نظر القائندات التربويات التي تتعلق بـ (تقدير المسؤولية) بلغت 76.6% وأن المتوسط الحسابي لهذا البعد هو (3.83)، وهذا يشير إلى أن درجة ممارسة مهارات القيادة التربوية التي تتعلق بتقدير المسؤولية كانت بدرجة عالية. كما يتضح أن جميع العبارات الواردة في هذا المجال جاءت بدرجة عالية، حيث تراوحت الاوزان النسبية للعبارات بين (73.3% و79.0%).

وترى الباحثتان بأن القائندات التربويات في هذا المجال على قدر عال من المسؤولية والتنسيق والمشاركة في اداء المهام، وعلى فهم ودراية بأهمية هذه المرحلة في تكوين وتطوير جيل المستقبل.

مجالات مهارات القيادة التربوية

الجدول (10) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات مهارات القيادة التربوية

درجة الشبوع	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات مهارات القيادة التربوية
عالية جدًا	1	83.2	0.500	4.16	1. الإلمام بنظم العمل واجراءاته
عالية	3	71.8	0.689	3.59	2. القدرة على تطوير اساليب العمل
عالية	4	67.2	0.746	3.36	3. القدرة على الحوار وإدارة النقاش
عالية	2	76.6	0.570	3.83	4. تقدير المسؤولية
		75.4	0.442	3.77	جميع المجالات معًا

يتضح من الجدول (10) السابق أن النسبة المئوية لدرجة ممارسة مهارات القيادة التربوية في رياض الأطفال بالمدينة المنورة من وجهة نظر القائدات التربويات بلغت 75.4% وأن المتوسط الحسابي لمهارات القيادة التربوية هو (3.77)، وهذا يشير إلى أن درجة ممارسة مهارات القيادة التربوية كانت بدرجة عالية. كما يتضح أن جميع المجالات الواردة في هذا المقياس جاءت بدرجة عالية، حيث بلغ الوزن النسبي للإلمام بنظم العمل واجراءاته 83.2% ومتوسط حسابي 4.16 وجاء في المرتبة الاولى، والوزن النسبي لتقدير المسؤولية 76.6% حيث جاء في المرتبة الثانية، والوزن النسبي للقدرة على تطوير اساليب العمل بلغ 71.8% وجاء في المرتبة الثالثة، والوزن النسبي للقدرة على الحوار وإدارة النقاش بلغ 67.2% وجاء في المرتبة الرابعة. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الأحمرى (2017) التي أشارت إلى أن المتوسط العام لممارسة مهارات القيادة التربوية في مرحلة رياض الأطفال كما تدركها المديرات كانت مرتفعة، حيث تشير هذه النتائج إلى اهتمام مديرات رياض الأطفال بالمرحلة التعليمية واستخدام الامكانيات المتاحة.

وتتوافق كذلك مع دراسة طيب والوشمي (2016) التي اشارت إلى أن درجة ممارسة المهارات القيادية بمجملها كانت كبيرة جداً، وجاءت المهارات الذاتية في المرتبة الاولى والمهارات الفكرية في المرتبة الخامسة. بينما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة القناديلي (2012) التي أشارت إلى أن ممارسة مديرات رياض الأطفال بمدينة جدة للمهارات الإدارية جاءت ضعيفة، وجاءت في المرتبة الاولى من حيث الاستخدام الرابعة جاءت المهارات الانسانية وهي ايضا ضعيفة.

إجابة السؤال الثاني وتفسيره ومناقشته:

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول المهارات القيادية تعزى للمتغيرات التالية: (الخبرة، الدورات التدريبية).

أولاً: الفروق التي تعزى لسنوات الخبرة

لإظهار الفروق بين متوسطات مهارات القيادة التربوية في رياض الأطفال بالمدينة المنورة من وجهة نظر القائدات التربويات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (اقل من 5 سنوات؛ من 5 سنوات إلى اقل من عشر سنوات؛ 10 سنوات فأكثر). تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" لتعرف ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة أم لا.

الجدول (11) اختبار التباين الاحادي لمقارنة مجالات مهارات القيادة التربوية مع سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مجالات مهارات القيادة التربوية
0.748	0.292	075.	2	150.	بين المجموعات	الإلمام بنظم العمل واجراءاته
		257.	54	13.893	داخل المجموعات	
			56	14.044	المجموع	
0.563	0.580	280.	2	560.	بين المجموعات	القدرة على تطوير اساليب العمل
		482.	54	26.052	داخل المجموعات	
			56	26.612	المجموع	
0.496	0.709	400.	2	800.	بين المجموعات	القدرة على الحوار وإدارة النقاش
		564.	54	30.447	داخل المجموعات	
			56	31.247	المجموع	
0.847	0.167	056.	2	112.	بين المجموعات	تقدير المسؤولية
		335.	54	18.084	داخل المجموعات	
			56	18.195	المجموع	
0.964	0.037	007.	2	015.	بين المجموعات	مهارات القيادة التربوية ككل
		203.	54	10.951	داخل المجموعات	
			56	10.966	المجموع	

يتضح من الجدول (11) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ لكل مجالات المهارات القيادية التربوية، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المحاور

تعزى إلى متغير سنوات الخبرة. وتعزو الباحثان ذلك إلى تجانس العينة مع المنظومة التربوية في رياض الأطفال، وان جميع القائدات التربوية لديهن انتماء لهذه الرياض ويعملن وفق الإجراءات الإدارية والقانونية المتبعة بغض النظر عن سنوات الخبرة، وأن كانت الخبرة تلعب دورا مهما في تعزيز المهارات القيادية والفنية، فيتضح تماسك القائدات التربويات في تقديم الخدمات التعليمية في رياض الأطفال. واختلفت نتائج الدراسة الحالية عن نتائج دراسة الأحمري (2017) التي أشارت إلى أن المديرات الأكثر خبرة (أكثر من 10 سنوات) كن الأكثر موافقة على واقع القيادة التربوية في مرحلة رياض الأطفال مقارنة بذوات سنوات الخبر أقل من سنة، وذوات سنوات الخبرة من 1-5 سنوات. كما اختلفت مع نتائج دراسة طيب والوشحي (2016) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات افراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح من لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات.

ثانيًا: الفروق التي تعزى إلى الدورات التدريبية

لإظهار الفروق بين متوسطات مهارات القيادة التربوية في رياض الأطفال بالمدينة المنورة من وجهة نظر القائدات التربويات تبعًا لمتغير المؤهل العلمي (لا يوجد دورات؛ من 1-5 دورات؛ 6-10 دورات). تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" لتعرّف ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة أم لا.

الجدول (13)

اختبار التباين الاحادي لمقارنة مجالات مهارات القيادة التربوية مع الدورات التدريبية

مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مجالات مهارات القيادة التربوية
0.202	1.649	404.	2	808.	بين المجموعات	الإمام بنظم العمل واجراءاته
		245.	54	13.235	داخل المجموعات	
			56	14.044	المجموع	
0.783	0.246	120.	2	240.	بين المجموعات	القدرة على تطوير اساليب العمل
		488.	54	26.372	داخل المجموعات	
			56	26.612	المجموع	
0.766	0.268	153.	2	307.	بين المجموعات	القدرة على الحوار وإدارة النقاش
		573.	54	30.940	داخل المجموعات	
			56	31,247	المجموع	
0.390	0.958	312.	2	624.	بين المجموعات	تقدير المسؤولية
		325.	54	17.572	داخل المجموعات	
			56	18.195	المجموع	
0.461	0.784	155.	2	310.	بين المجموعات	مهارات القيادة التربوية ككل
		197.	54	10.657	داخل المجموعات	
			56	10.699	المجموع	

يتضح من الجدول (13) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ لكل مجالات المهارات القيادية التربوية، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المحاور تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية. وترى الباحثتان بأن هذه النتيجة ترجع إلى وجود القائدات التربويات في بيئة تربوية متقاربة وهي رياض الأطفال، فالمهارات القيادية لا تختلف كثيرًا بين القائدات التربويات وإن كانت الدورات التدريبية تعزز المهارات القيادية لديهن، ولكن يتضح أن جميع القائدات التربويات يتبعن الانظمة واللوائح ويعملن على توفير بيئة ملاءمة للعمل والتعليم ويمارسن مهارتهن على نحو فعال في رياض الأطفال. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الأحمري (2017) التي اشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين وجهات نظر المديرات باختلاف الدورات التدريبية في ادراكهن لدور مهارات القيادة التربوية.

التوصيات:

- تعزيز كفاءة القائدات التربويات وذلك بتوفير فرص تدريب على ممارسة المهارات القيادية والإدارية.
- اعداد برامج تدريبية تناسب القائدات التربويات التي تعمل على تطوير المهارات القيادية والتواصل الفعال بين المؤسسات التعليمية.

- تشجيع الاستخدام الامثل للإمكانيات المتاحة في تطوير اداء رياض الأطفال وتحقيق أقصى إفادة منها.
- تعزيز التعاون والتكامل وتقبل الآخر والعمل على التواصل الفعال بين القائدات التربويات والعاملين في رياض الأطفال.
- تكتيف دورات تدريبية في فن التعامل وإدارة النقاش بين القائدات التربويات والعاملين وتعزيز الوعي بالعمل المشترك والتكامل.
- تبني وزارة التربية والتعليم لدور رياض الأطفال في تعليم وتأهيل أجيال المستقبل وذلك من خلال توفير النظم الملائمة والحاجات الأساسية والمساعدة لتطوير الرياض، وتفعيل دور الرقابة والمتابعة لأداء الرياض وكيفية سير العمل.

المقترحات:

- ضرورة زيادة الإشراف الوزاري على رياض الأطفال وتعيين قائدات تربويات وفق اختبارات تعقد بوزارة التربية والتعليم لاختيار الأكفأ للعمل.
- تزويد مدراس رياض الأطفال بالكادر الاداري المؤهل القادر على مساندة القائدات التربويات في تطبيق متطلبات القيادة التربوية.
- تزويد التخصص الأكاديمي الخاص بمرحلة رياض الأطفال في الدراسة الجامعية بمواد خاصة بمهارات القيادة التربوية لتأهيلهم فيما بعد لقيادة المؤسسات التعليمية.

المصادر والمراجع

- ابو العلا، ل. (2013). مفاهيم ورؤى في الادارة والقيادة التربوية بين الاصلالة والحدائة. الاردن، عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.
- ابو زعيتر، م. (2009). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسُبل تطويرها، رسالة ماجستير، قسم اصول التربية، إدارة تربوية كلية التربية بالجامعة الإسلامية، غزة.
- الأحمري، ح. (2017) دور القيادة التربوية في مرحلة رياض الأطفال بين الواقع ومقترحات التطوير، وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية، 3(8).
- الأسدي، ر. (2003). القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، جامعة البصرة.
- الاعا، ر. (2008). المهارات القيادية لدى المسئولين في شركة الاتصالات الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية، غزة.
- حافظ، ف. (2007). قضايا ادارية معاصرة. القاهرة: عالم الكتب.
- الحامد، م.، وآخرون. (2005). التعليم في المملكة العربية السعودية، رؤية الحاضر واستشراف المستقبل. (ط3). الرياض: مكتبة دار الرشيد.
- الحري، ق. (2008). القيادة التربوية الحديثة. (ط1). عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- حسين، س. (2005). تحديات القيادة للإدارة الفعالة. (ط1). عمان: دار الفكر.
- حمادات، م. (2006). القيادة التربوية في القرن الجديد. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الدعيج، ا. (2009). الإدارة العامة والإدارة التربوية. الأردن، عمان: دار الرواد للنشر والتوزيع.
- الدويك ت.، وياسين، ح.، وعدس، م.، والدويك، م. (2009). أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي. الأردن، عمان: دار الفكر.
- ربيع، ه. (2006). المدير المدرسي الناجح. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- السعود، ر. (2012). القيادة التربوية مفاهيم وأفاق. الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الساكر، ع. (2011). أثر برنامج مستند الى استراتيجيات الحل الابداعي للمشكلات المستقبلية في تنمية مهارات التفكير ما وراء المعرفي والمهارات القيادية لدى الطلبة الموهوبين، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة ام القرى، مكة المكرمة.
- السلیماني، ح. (2012). رؤية مستقبلية لتطبيق الادارة الاستراتيجية في ادارات رياض الأطفال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة ام القرى.
- السويدان، ط.، وباشراحيل، ف. (2013). صناعة القائد. الرياض: دار الاندلس الخضراء.
- السويدي، م. (2013). فنون الحوار والاقناع. مركز التفكير الابداعي: دار ابن حزم.
- شاهين، ع. (2011). درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية في محافظة غزة من وجهة نظرهم وسُبل تنميتها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة غزة.
- الشهري، م. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس التابعة لمشروع الملك عبدالله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام بمدينة مكة المكرمة للمهارات القيادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.
- طيب، ع. والوشحي، أ. (2016). ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس في مدينة بريدة، مجلة العلوم التربوية، مصر، 24(2).
- عبد الفتاح، ع. (2008). مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS. جده، السعودية: مكتبة خوارزم.
- عبيدات، س. (2007). القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم. اربد: دار لكتب الحديثة.
- العجيجي، م. (2008). القيادة الادارية. الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عريفج، س. (2007). الادارة التربوية المعاصرة. (ط1). الأردن، عمان: دار الفكر.

- العلاق، ب. (2010). القيادة الإدارية. الأردن، عمان: دار اليازوردي للنشر والتوزيع.
- فلاته، ع. (2010). تقويم مستوى أداء مديرات رياض الأطفال لبعض مهامهن الادارية والتربوية من وجهة نظر المعلمات بمدينة مكة المكرمة، *المجلة العلمية وكلية التربية جامعة اسيوط*. 26(1).
- الفلاحي، م. (2007). مدى توافر المهارات القيادية لدى مديري ادارات المدارس الريفية بالجمهورية اليمنية، *رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، السودان*.
- القنادلي، ر. (2012). تطوير أداء مديرات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة جدة في ضوء الاتجاهات المعاصرة من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية، *رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية*.
- كردي، ا. (2010). *ادارة السلوك التنظيمي*.
- محمد، ع. (2007). مستوى المهارات الادارية للقيادات التربوية في محافظتي عدن والضالع، *رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن واليمن*.
- محمد، ج.، وبصفر، خ. (2011). طرق تدريس رياض الأطفال في ضوء معايير الجودة. (ط1). الرياض: مكتبة الرشيد.
- المدهون، ف. (2012). فعالية القيادة التربوية لمديري مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظات غزة، *رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الأزهر بغزة*.
- المعاينة، ع. (2007). *الادارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر*. الاردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- نهبان، ا. (2009). دور مديرات رياض الأطفال كمشرفات مقيمات في تحسين أداء المعلمات وسبل تطويره في محافظات غزة، *رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة*.
- البيتم، ع. (2005). *الأسلوب الإبداعي في تعليم طفل ما قبل المدرسة*. (ط1). الكويت: مكتبة الفلاح. www.lifehack.org

References

- Abdel-Fattah, E. (2008). Introduction to descriptive and inferential statistics using SPSS. Jeddah, Saudi Arabia: Khwarizm Library
- Abu El-Ela, L. (2013). *Concepts and visions in educational administration and leadership between originality and modernity*. Jordan, Amman: Janadriyah House for Publishing and Distribution.
- Abu Zwaiter, M. (2009). The degree of leadership schools' administrators in Gaza governorates of leadership skills and ways to develop them, *Master Thesis, Department of Fundamentals of Education, Educational Administration, Faculty of Education, Islamic University of Gaza*.
- Agha, R. (2008). Leadership Skills for Officials in the Palestinian Communications Company (Jawwal) Between Reality and the Standard Perspective, *Unpublished Master Thesis, The Islamic University, Gaza*.
- Al Suwaidan, T., and Bashrahil, F. (2013). *The Leader's Making*. Riyadh: Green House of Andalusia.
- Al-Ahmari, H. (2017). The role of educational leadership in the kindergarten stage between reality and development proposals, *Ministry of Education, Saudi Arabia*, 3(8).
- Al-Ajmi, M. (2008). *Administrative Leadership*. Jordan, Amman: Al Masirah House for Publishing and Distribution.
- Al-Alaq, B. (2010). *Administrative Leadership*. Jordan, Amman: Al Yazurdi House for Publishing and Distribution.
- Al-Asadi, R. (2003). The ability to lead educationally for secondary school principals, *unpublished Master Thesis, College of Education, University of Basra*.
- Al-Da'ilaj, I. (2009). *Public Administration and Educational Administration*. Jordan, Amman: Al-Rowad House for Publishing and Distribution.
- Al-Falahi, M. (2007). Availability of leadership skills among managers of rural school administrations in the Republic of Yemen, *unpublished Master Thesis, University of Neelain, Sudan*.
- Al-Hamid, M., et al. (2005). *Education in the Kingdom of Saudi Arabia, Seeing the Present and Looking Ahead*. (3rd ed.). Riyadh: Dar Al-Rashid Library.
- Al-Harbi, Q. (2008). *Modern Educational Leadership*. (1st ed.). Amman: Dar Al-Fikr for publication and distribution.
- Al-Madhoun, F. (2012). The effectiveness of the educational leadership of the directors of Gaza's educational districts at UNRWA, from the viewpoint of school administrators in Gaza governorates, *unpublished master's thesis, Faculty of Education, Al-Azhar University in Gaza*.
- Al-Ma'ita, Abd. (2007). *School Administration in the Light of Contemporary Administrative Thought*. Jordan, Amman: Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution.

- Al-Qanadili, R. (2012). Developing the performance of the principals of private kindergarten schools in Jeddah in the light of contemporary trends from the point of view of the Administrative and Educational Authority, *Master Thesis, Umm Al-Qura University, Saudi Arabia*.
- Alsakkr, Abd. (2011). The effect of a program based on strategies for creative solution to future problems in developing metacognitive thinking skills and leadership skills among gifted students, *PhD thesis, College of Education, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah*.
- Al-Saud, R. (2012). *Educational Leadership Concepts and Prospects*. Jordan, Amman: Safaa House for Publishing and Distribution.
- Al-Shehri, M. (2013). Degree of school principals of the King Abdullah bin Abdulaziz Project for the Development of Public Education in Makkah Al-Mukarramah for Leadership Skills, *Unpublished Master Thesis, Umm Al-Qura University, Saudi Arabia*.
- Al-Sulaymani, H. (2012). A future vision for the application of strategic management in kindergarten departments, *unpublished Master Thesis, College of Education, Umm Al-Qura University*.
- Al-Suwaidi, M. (2013). *Arts of Dialogue and Persuasion*. Center for Creative Thinking: Dar Ibn Hazm.
- Alyateem, A. (2005). *Creative Approach to Preschool Child Education*. (1st ed.). Kuwait: Al Falah Library. www.lifehack.org.
- Areefj, S. (2007). *Contemporary Educational Administration*. (1st ed.). Jordan, Amman: Dar Al-Fikr.
- Chan, C. (2018). Leading today's kindergartens: Practices of strategic leadership in Hong Kong's early childhood education, *Educational Management Administration & Leadership*, 46(4), 679-691.
- Dweik, T., Yassin, H., Adas, M., and Dweik, M. (2009). *Foundations of Learning and Educational Administration and Educational Supervision*. Jordan, Amman: Dar Al-Fikr.
- Fallatah, A. (2010). Evaluation of the level of performance of kindergarten principals for some of their administrative and educational tasks from the point of view of teachers in Makkah Al-Mukarramah, *the scientific journal and the Faculty of Education, Assiut University*, 26(1).
- Hafiz, F. (2007). *Contemporary Administrative Issues*. Cairo: The World of Books.
- Hamda, F. (2018). Degree of Competency in Practicing Basic Education for Kindergarten Teachers from the Point of View of the Teachers Themselves, *European Scientific Journal, ESJ*, 14(10).
- Hammadat, M. (2006). *Educational Leadership in the New Century*. Amman: Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution.
- Hujala, E., Eskelinen, M., Keskinen, S., Chen, C., Inoue, C., Matsumoto, M., & Kawase, M. (2016). Leadership tasks in early childhood education in Finland, Japan, and Singapore, *Journal of Research in Childhood Education*, 30(3), 406-421.
- Hussein, S. (2005). *Leadership Challenges for Effective Management*. (1st ed.). Amman: Dar Al-Fikr.
- Kurdi, A. (2010). *Organizational Behavior Management*.
- Muhammad, Abd. (2007). The level of managerial skills for educational leaders in the governorates of Aden and Al-Dali, *unpublished master's thesis, University of Aden and Yemen*.
- Muhammad, J., and Basfar, Kh. (2011). *Methods of Teaching Kindergarten in the Light of Quality Standards*. (1st ed.). Riyadh: Al-Rashid Library.
- Nabhan, A. (2009). The role of kindergarten principals as resident supervisors in improving female teachers' performance and ways to develop them in the governorates of Gaza, *Unpublished Master Thesis, Islamic University, Gaza*.
- Obaidat, S. (2007). *Leadership Basics, Theories, and Concepts*. Irbid: Modern Books House.
- Rabie, H. (2006). *The Successful School Director*. Amman: Arab Society Library for Publishing and Distribution.
- Shaheen, A. (2011). Degree of new directors' practice of leadership skills in government schools in Gaza Governorate from their point of view and ways of development, *unpublished Master Thesis, College of Education, University of Gaza*.
- Tayeb, A., and Al-Washemi, A. (2016). Practicing leadership skills for school principals applying to the National School Development Program in Buraidah, *Journal of Educational Sciences, Egypt*, 24(20).