

**المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في  
مدينة الرياض وسبل التغلب عليها**

**اعداد**

د. منيرة نايف العتيبي

أستاذ الإدارة والتخطيط المشارك بكلية التربية، جامعة شقراء

**مجلة الدراسات التربوية والانسانية، كلية التربية، جامعة دمنهور**

**المجلد الخامس عشر - العدد الأول - لسنة 2023**



## المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الرياض وسبل التغلب عليها

د . منيرة نايف العتيبي

### مستخلص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع المشكلات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الرياض بشقيها الإداري والفني، والعمل على علاجها والحد منها، والكشف عن دلالة الفروق بين تقديرات عينة الدراسة لمحاورها باختلاف (المؤهل العلمي، الدورات التدريبية في مجال إدارة الطفولة المبكرة، التخصص). واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، لتحقيق أهداف الدراسة، واستبانة مكونة من (30) عبارة وموزعة على: المشكلات الإدارية، والمشكلات الفنية، التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الرياض.

وطبقت على عينة عشوائية بلغت (131) مديرة، وتوصلت الدراسة إلى:

- أنَّ المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الرياض جاءت بدرجة عالية من وجهة نظرهن؛ حيث بلغ متوسط موافقتهم على عبارات محور المشكلات الإدارية (3.69 من 5.00)، وكانت أبرز هذه المشكلات هي: زيادة الأعباء الإدارية على مديرات مدارس الطفولة المبكرة، تعدد الفئات العمرية التي تخدمها المدرسة (رياض أطفال - صفوف أولية 1-2-3).

- أنَّ المشكلات الفنية التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الرياض جاءت بدرجة عالية من وجهة نظرهن؛ حيث بلغ متوسط موافقتهم على عبارات محور المشكلات الفنية (3.80 من 5.00)، وكانت أبرز المشكلات الفنية: دمج صفوف الذكور في المدرسة وما يحتاجه هذا الجنس من اهتمام وأنشطة خاصة، قلة خبرة المعلمات في التعامل مع الطلاب الذكور في مدارس الطفولة المبكرة كتجربة جديدة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة نحو محاورها تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، الدورات التدريبية في مجال إدارة الطفولة المبكرة، التخصص). حيث جميع القيم أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً.
- جاءت أبرز الآليات المقترحة من عينة الدراسة، كالتالي: تكثيف البرامج والدورات التدريبية في مجال إدارة الطفولة المبكرة، تخفيف الأعباء الإدارية الموكلة لمديرات مدارس الطفولة، ضرورة زيادة عدد المعلمات المؤهلات في تخصص الطفولة المبكرة كما أوصت الدراسة بتفعيل الحقيبة التدريبية الصادرة من المركز الوطني للتطوير المهني التعليمي بعنوان: "القيادة المدرسية في مرحلة الطفولة المبكرة: مشروع التطوير المهني لمعلمات وقائدات الطفولة المبكرة"، وتوسيع الهيكل التنظيمي؛ ليتضمن المزيد من الكوادر الإدارية التي تدعم نجاح مديرات مدارس الطفولة المبكرة.
- كلمات مفتاحية: مدارس الطفولة المبكرة، مشكلات إدارية، مشكلات فنية، مديرات.

## **Administrative and Technical Challenges Facing Early Childhood School Principals in Riyadh and Methods of Overcoming Them**

**Dr. Muneerah Naif Alotaibi**

**Associate Professor of Educational Administration of shaqra University**

### **ABSTRACT**

**This study aimed** to identify the status-quo of the administrative and technical challenges facing early childhood school principals in Riyadh, and methods of addressing and reducing such challenges, as well as to uncover the significance of differences between the study sample estimates of its dimensions according to the variables of academic qualification, training courses in the field of early childhood management, and specialization. The survey method was used to achieve the objectives of the study, and a questionnaire consisting of (30) items distributed on the administrative and technical problems facing early childhood school principals in Riyadh was administered to a random sample consisting of (131) principals. The results of the study revealed that the administrative problems facing early childhood school principals in Riyadh were found to be of a high degree according to their perspectives, as the mean agreement on the statements of the administrative problems dimensions was (3.69 out of 5.00). The most prominent problems were the increased administrative burdens on early childhood school principals and serving multiple age groups (kindergarten, primary grades 1-2-3). The technical problems facing early childhood school principals in Riyadh were found to be of a high degree according to their perspectives, as the mean agreement on the statements of the technical problems dimensions was (3.80 out of 5.00). The most prominent technical problems were the integration of male students into the school and their need for special attention and activities, as well as the lack of experience of female teachers in dealing with male students in early childhood schools as a new experience. There were no statistically significant differences in the study sample responses towards the dimensions related to variables of academic qualification, training courses in the field of early childhood management, and specialization. All values were greater than (0.05) and statistically insignificant. The most proposed mechanisms from the study sample included intensifying programs and training courses in the field of early childhood management, reducing the administrative burdens on early childhood school principals, and the necessity of increasing the number of qualified teachers in the field. The study also recommended activating the training package issued by the National Center for Educational Professional Development, entitled: "School Leadership in Early Childhood: The Professional Development Project for Early Childhood Teachers and Leaders," and expanding the organizational structure to include more administrative cadres that support the success of early childhood school principals.

**Keywords:** early childhood schools, administrative problems, technical problems, principals.

## المقدمة

انطلاقاً من رؤية المملكة 2030 والتي كان أحد مستهدفاتها "الاهتمام بالتعليم في مرحلة الطفولة المبكرة"، أصبح مشروع الطفولة المبكرة في المملكة العربية السعودية مشروع وطني يعكس توجهات القيادة ودعمها لتحسين جودة التعليم، وذلك من أجل التأكد من حصول كل طفل على فرص التعليم الجيد وفق خيارات متنوعة.

حيث سعت وزارة التعليم لإعادة هيكلة المراحل الدراسية في المملكة العربية السعودية؛ وصدار قرار الوزارة رقم 11306 وتاريخ 1/25/1439هـ، والذي نص على دمج المرحلة الابتدائية الأولية مع مرحلة رياض الأطفال، وحصص تدريس وإدارة المرحلة الابتدائية الأولية على المعلمات والقيادات النسائية، وأدخل القرار حيز التنفيذ بشكل تدريجي منذ عام 1441-1440هـ في المدارس والروضات التي تمتلك بيئة مدرسية مناسبة، وعناصر بشرية مؤهلة.

وتم مؤخراً تأهيل 1460 مدرسة قائمة في مناطق المملكة، من أجل استيعاب فصول جديدة لرياض الأطفال والصفوف الأولية، بالإضافة إلى إسناد تدريس الصفوف الأولية بنين إلى معلمات مع مراعاة تجهيز فصول ودورات مياه مستقلة للبنين وأخرى للبنات، من أجل ضمان الراحة للجميع والاطمئنان لأولياء الأمور. (الغامدي، والمعاري، 2021).

وبالنظر إلى حداثة مدارس الطفولة المبكرة، وما تتطلبه من تجهيزات تعليمية، ودمج للطلاب والطالبات، وتوفير معلمات متخصصات في هذا المجال، يقع الدور الأكبر على مديرات هذه المدارس لتوفير بيئة تعليمية تستوعب هذه المتطلبات جميعها، وتوظفها لخدمة العملية التعليمية، وقد أكدت وزارة التعليم على دور مديرة المدرسة بالعملية التعليمية باعتبارها المحرك الأساس للمؤسسة التعليمية والمؤثرة في تهيئة الظروف لتحقيق مخرجات التعليم، عن طريق تنسيق الجهود داخل المدرسة وقيادتها لتحقيق الأهداف المنشودة، واعتبارها قدوة ونموذج للاستخدام الفعال للموارد المتاحة بالتعليم (وزارة التعليم، 2020). فهي المسؤولة عن التخطيط والتنفيذ والتقييم للعملية التعليمية في المدرسة، وترجمة أهدافها إلى واقع ملموس، وكذلك عن سير العملية الإدارية في المدرسة وحسن ممارستها، ويتفق التربويين من منظرين وممارسين على

أهمية الدور القيادي لمديرة المدرسة في تسيير العملية التعليمية في مدرستها، وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها وغايتها بشكل فعال (العمري، 10، 2018).

وتواجه مديرات المدارس كما أشار الحربي، والشمري (2019) العديد من العقبات والمعوقات التي تحول دون تحقيق اهداف العملية التعليمية، فالإدارة المدرسية شأنها شأن أي عمل يقوم به الإنسان لا يخلو من وجود صعوبات تعترضه أثناء ممارسته أو القيام به على الوجه الأكمل، على أن هذه الصعوبات والمعوقات كما يمكننا أن نطلق عليها تختلف من إدارة مدرسية إلى أخرى ومن مرحلة تعليمية إلى أخرى تبعا لظروف المدارس وطبيعة القائمين عليها.

وبالنظر إلى مرحلة الطفولة المبكرة بصفة خاصة فإن طبيعة عمل مديرات مدارس الطفولة المبكرة تفرض عليهن القيام بدورهن الإداري في توجيه العملية التعليمية والإدارية، كما أنهن بحاجة للاهتمام بالبيئة المدرسية بجميع عناصرها، والعمل على تلبية احتياجاتها، ومراعاة ظروفها وإمكاناتها، بالإضافة إلى تقديرها ومشاركتها في أنشطة الطفولة المبكرة، وما يتخذ من قرارات، بما يساهم في تعزيز القيم والهوية الوطنية لدى منسوبات مدارس الطفولة المبكرة (الجميبي وفرج، 2020).

لذلك اهتمت الدول بإعداد مديرات المدارس وتدريبهن، وبذلت كل ما في وسعها ليكن من رواد الفكر والثقافة، ومن دعاة الإصلاح والتجديد لما تتطلع إليه الدولة من إسهامات وإبداعات في تنفيذ البرامج وتخريج أجيال المستقبل (الذبياني، 2017).

وعليه فقد أدركت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية حاجة مديرات المدارس اللاتي طبقت عليهن المبادرة للتدريب على أداء أدوارهن القيادية، فصدر بموجبه قرار وزاري منبثق من توصيات الوزير يوم 29/6/1440هـ بوضع مشروع التطوير المهني لمديرات ومعلمات مبادرة مدارس مرحلة الطفولة المبكرة، وضرورة تسريع تنفيذ هذا المشروع (وزارة التعليم، 1440-1441هـ).

فهناك العديد من البرامج التدريبية التي أطلقتها المملكة من أجل تحقيق النمو والتطوير المهني لمديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة، ومنها الحقيبة التدريبية الصادرة من المركز الوطني للتطوير المهني التعليمي عام 2019م بعنوان: "القيادة المدرسية في مرحلة الطفولة المبكرة:

مشروع التطوير المهني لمعلمات وقائدات الطفولة المبكرة"، وقد اشتملت الحقيبة على الدورات التدريبية في عدة مجالات تهتم المديرية وتطور من أدائها، وتتناول الطفولة المبكرة في ضوء رؤية المملكة 2030، والقيادة الفاعلة في مدارس الطفولة المبكرة، والاتصال والتواصل في بيئة العمل، وقيادة فرق العمل، وبناء الخطط التشغيلية ومؤشرات الأداء وتقييم الخطة التشغيلية المدرسية وإدارة المعرفة في مدارس الطفولة وإدارات البيئات المدرسية والتقييم التربوي، والطفولة المبكرة تحديات وطموح (وزارة التعليم، 1441).

### مشكلة الدراسة:

تواجه مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بالمملكة العربية السعودية تحديا كبيرا في إدارة هذا النوع من المدارس، وذلك لحدائث نشأتها ولارتباطها بتلبية حاجات مرحلة عمرية غاية في الأهمية والتأثير في حاضر الطفل ومستقبله وتكوين شخصيته (طاهر، 2020) كما أنها مرحلة جمعت للمرة الأولى في التعليم السعودي بين البنين والبنات في مرحلة الصفوف الأولية إضافة إلى مرحلة رياض الأطفال الأمر الذي يستدعي المزيد من التمكن القيادي للمديرات بما ينعكس إيجابا على تعزيز متطلبات أبعاد النمو في هذه المرحلة، ويسهم في إيجاد بيئة تربوية وتعليمية مبدعة، ويسهم في تحقيق تطلعات رؤية المملكة لتطوير التعليم 2030. وهذا ما أكدت عليه دراسة (اليامي، 2019) من وجود علاقة وثيقة بين ممارسة مديرات المدارس للأدوار القيادية، وبين إيجاد بيئة محفزة للارتقاء بمهارات المعلمات ورفع مستوى مخرجات التعليم، كذلك دراسة (الخاتم، 2022) التي أوصت بضرورة تحديد مستوى معين من الكفايات المهنية كشرط أساسي لتولي وظيفة مديرة لهذه المدارس، وضرورة حصر إدارة التعليم بالمنطقة لجميع التحديات ووضع آليات لتخطيها قبل تعميم التجربة.

وتعد إدارة هذا النوع من المدارس تجربة جديدة على نظام التعليم السعودي يكتنفها الكثير من الصعوبات والتحديات التي تعود لطبيعة المرحلة ولضرورة التعامل بفاعلية مع الجنسين من المتعلمين، الأمر الذي يحتاج مزيدا من التأهيل والتدريب لمديرات هذه المرحلة. وانطلاقا من إدراك الباحثة بأهمية المرحلة وضرورة تحسين الدور القيادي لمديرات مدارسها، وبالرغم من قلة الدراسات المحلية التي تناولت هذه المرحلة وذلك لحدائتها بالمملكة العربية

السعودية؛ حيث لم تجد الباحثة أي دراسة تناولت إدارات مدارس الطفولة المبكرة ومشاكلها والصعوبات التي تواجه مديراتها، قامت الباحثة بدراسة استطلاعية شملت 6 مدارس من مدارس الطفولة المبكرة بمدينة الرياض، واستخدمت أسلوب المقابلة للتعرف على أبرز الصعوبات التي تواجهها مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الرياض وكانت أبرز الصعوبات التي تم الاتفاق عليها، هي: حداثة تجربة مدارس الدمج في المدارس السعودية، وعدم وجود تجارب سابقة يمكن الاستفادة منها، المدارس تحتاج إلى رفع إمكانياتها المادية والتعليمية، وتطوير بيئتها المدرسية، وتأهيل المعلمات على كيفية التعامل مع الأطفال في هذه المرحلة العمرية، عدم الالمام الكافي من مديرة المرحلة الابتدائية بأنظمة ولوائح وطرق التقييم الخاصة بمرحلة رياض الأطفال.

وهذا ما أكدت دراسة كل من: الخاتم (2022)، ودراسة الشدي (2021)، كما أكدت دراسة العلي (2020) على وجود أربعة معوقات تحد من تطبيق قرار دمج المرحلة الابتدائية الأولية ومرحلة رياض الأطفال، وهي ضعف الميزانية المخصصة لمدارس الدمج، ونقص الكوادر الإدارية المساندة لقائدها، وتضاعف المهام الإدارية التي تحد من قدرتهن على إنجاز المهام بفاعلية، وأخيراً حداثة التجربة. وبناءً على ما سبق يتضح ضرورة الوقوف على واقع المشكلات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الرياض بشقيها الإداري والفني، والعمل على علاجها والحد منها.

#### أسئلة الدراسة:

1. ما المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الرياض من وجهة نظرهن؟
2. ما المشكلات الفنية التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الرياض من وجهة نظرهن؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين استجابات عينة الدراسة، في تحديد المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديرات مدارس الطفولة

المبكرة، تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، الدورات التدريبية في مجال إدارة الطفولة المبكرة، التخصص)؟

4. ما الآليات المقترحة من قبل مديرات مدارس الطفولة المبكرة للتغلب على المشكلات الإدارية والفنية التي تواجههن؟

#### أهداف الدراسة:

1. التعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الرياض من وجهة نظرهن.
2. التعرف على المشكلات الفنية التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الرياض من وجهة نظرهن.
3. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين استجابات عينة الدراسة، في تحديد المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة، تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، الدورات التدريبية في مجال إدارة الطفولة المبكرة، التخصص)
4. التعرف على الآليات المقترحة من قبل مديرات مدارس الطفولة المبكرة للتغلب على المشكلات الإدارية والفنية التي تواجههن.

#### أهمية الدراسة:

#### الأهمية النظرية:

- يُؤمل أن تُسهم الدراسة الحالية بتقديم قيمة مضافة للإطار النظري؛ من خلال تزويد المكتبة العربية بإحدى الدراسات التي تناولت موضوع مدارس الطفولة المبكرة.
- إثراء المكتبات المحلية والعربية بدراسات حديثة في ميدان الإدارة المدرسية.

#### الأهمية التطبيقية:

- يُؤمل أن يستفيد من نتائجها صانعي القرار في وزارة التعليم بلفت أنظارهم نحو المشكلات الإدارية والفنية التي تعترض مديرات مدارس الطفولة المبكرة، ومساعدتهن على تطوير أداءهن من خلال تجاوز هذه المشكلات وحلها، في ظل حداثة التجربة.

- مساعدة مديرات مدارس الطفولة المبكرة على معرفة أبرز المشكلات الإدارية والفنية؛ والاستفادة من الآليات المقترحة وتوصيات الدراسة في التغلب على هذه المشكلات وتجاوزها.

#### حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** دراسة المشكلات الإدارية والفنية التي تعترض مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الرياض، من وجهة نظر المديرات.

**الحدود المكانية:** مدارس الطفولة المبكرة الحكومية بمدينة الرياض.

**الحدود البشرية:** مديرات مدارس الطفولة المبكرة الحكومية في مدينة الرياض.

**الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 1444هـ.

#### مصطلحات الدراسة:

**مدارس الطفولة المبكرة:** تعرف مدارس الطفولة المبكرة بأنها: " مدارس جمعت بين رياض الأطفال والصفوف الأولية من المرحلة الابتدائية للبنين والبنات تحت إدارة نسائية كاملة، ولكن باستقلال تام بين الجنسين في جميع الخدمات التعليمية المقدمة" (الإدارة العامة للطفولة المبكرة بوزارة التعليم، 12، 2019).

ويتبنى البحث تعريف الإدارة العامة للطفولة المبكرة بوزارة التعليم (2019).

**المشكلات الإدارية:** عرفها الشمري، والحري (2019) بأنها " أي محبط ومانع ومثبط أو أي قوى تؤثر سلباً على عمل المدير، وقد تعيق مدير المدرسة عن صنع القرارات الإدارية المدرسية اللازمة أو تجعله يصنع قراراً إدارياً مدرسياً غير سليم.

وتعرفها الباحثة بأنها "كل مشكلة أو صعوبة تعيق عمل مديرة مدرسة الطفولة المبكرة، ولها علاقة بمجالات التخطيط، والتنظيم، والمتابعة، والتقييم.

**المشكلات الفنية:** عرفها العمر (2020، 445) بأنها " مجموعة المعوقات التي تتعلق بالعوامل التقنية والعروض والدعم الفني والاتصال وشبكات الانترنت والأجهزة، التي قد تعيق برامج وأهداف المدرسة".

وتعرفها الباحثة بأنها " هي كل مشكلة أو صعوبة تعيق عمل مديرة مدرسة الطفولة المبكرة، ولها علاقة بمجالات المنهج المدرسي والطلاب والاتصال والإشراف الفني.

## الإطار النظري والدراسات السابقة:

### أولاً- الإطار النظري:

اهتمت وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية منذ إنشائها بالإدارة التربوية لمديرات مدارس الطفولة المبكرة اهتماما كبيرا، اقتناعا منها بأهمية دورها وفعاليتها في تحقيق أهداف العملية التربوية، ويأتي هذا في ظل التسارع الكبير الذي تشهده العملية التعليمية في المملكة العربية السعودية، من تقدم، مما أسفر عن تطبيق مناهج مطورة، ومصادر تعلم متنوعة ومنصات تعليمية حديثة، مما يتطلب من مديرات المدارس مواكبة التحديات المعاصرة والتغيرات الجديدة والتطورات السياسية التربوية، فمديرات مدارس الطفولة المبكرة لسن مديرات فقط وإنما ضابطات لبيئة التعلم، وميسرات وموجهات، ومرشدات ومقيّمات وحاكمات على البيئة التعليمية بأكملها (ابن طالب، 2018). وتحدد الإدارة التربوية التي تظهرها مديرات مدارس الطفولة المبكرة نجاح البرنامج المدرسي، سواء كان من خلال تحسين جودة التعلم داخل الفصول، أم من خلال البرنامج اليومي للمدرسة وأنشطتها (Gunawan,2019).

### أهمية إدارة مدارس الطفولة المبكرة:

تتمثل أهمية الإدارة المدرسية بدورها في الارتقاء بمستويات الأداء لدى جميع العاملات في مجال الطفولة المبكرة، بدءاً من مديرات الروضات والمعلمات والإداريات، وانتهاء بالطلاب والطالبات، إذ إن الإدارة تضفي طابعاً إنسانياً و شخصياً على العلاقة بين مديرة المدرسة ومنسوبات المدرسة، مما يجعل منسوبات المدرسة أكثر ولاء لمديرة المدرسة، وأكثر انتماء للمدرسة، وشعورهن بأن المدرسة ليست فقط مكان للعمل، فالإدارة الفعالة يمكنها رفع مستوى الحافز للعمل والأداء لدى الجميع، وتوجيه الاهتمام الكافي نحو تلبية احتياجاتهن، لإطلاق أفضل الطاقات والإمكانات (لجديبي، 2020).

ويعد التميز في أداء مديرات مدارس الطفولة المبكرة من الموضوعات المهمة للإدارة المدرسية، إذ يساعد على رفع مستوى التميز داخل المدارس ولترقي إلى المستوى المأمول، مما يتطلب من مديرات المدارس مواكبة التغيرات الجديدة والتحديات المعاصرة والتطورات السياسية التربوية، بخطط تربوية تطويرية تساعد مديرات مدارس الطفولة المبكرة على تنفيذ ومواجهة هذه التطورات

العصرية وتحقيق ذلك من خلال السعي لتحقيق أهداف مرحلة الطفولة المبكرة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 (عبد الواحد، 2020).

ويضيف عثمان (2021) أن الإدارة المدرسية إحدى المهام الرئيسية التي يجب أن تجيدها مديرات الروضات والمدارس الحكومية والأهلية، وذلك لما ينطوي عليها من دور مهم في نجاح المدرسة ولما لها من أهمية في تحقيق أهدافها، من خلال تأثير مديرة المدرسة على المعلمات والعاملات لتحقيق الأهداف المستهدفة، والخطط المدرسية المطلوب تنفيذها وتصوراتها المستقبلية، حيث تمثل الفكر الاستراتيجي والرؤية الاستشرافية للمستقبل.

### وظائف مديرات مدارس الطفولة المبكرة:

تتعدد وظائف مديرات مرحلة الطفولة المبكرة ويمكن تحديد أهمها في ثلاث محاور أساسية، وهي: تنمية المعلمات مهنيًا ، رفع مستوى تحصيل الطلاب، وتقديم الخدمات الإرشادية بما يتناسب مع المرحلة العمرية للأطفال. ويشير الحسن والعدساني(2022) إلى أن دور المديرية تجاه المعلمة يتمحور في كل ما تقوم به من جهد في سبيل تسهيل تعريفها بالأهداف التربوية العامة وأهداف المرحلة التدريسية والمادة وأساليب تدريسها، وطرق إشباع حاجات الأطفال، ودراسة المشكلات ومعالجتها، وتوفير سبل قيام المعلمة بالأنشطة الصفية، وتنمية اتجاهات المعلمات الإيجابية، ومساعدة المعلمة ذات الحاجة كالمنقولة والمستجدة، وتنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمات ومساعدتهن في فهم الأنظمة واللوائح الخاصة بالعمل.

أما وظيفة المديرية تجاه الطلاب فيتمثل بالوقوف على حاجاتهم ومراعاة الفروق الفردية عند التخطيط لتأديتها، ودراسة مشكلاتهم وعلاجها، وتقويم المتعلمين، واستغلال قدراتهم ومواهبهم في تنميتهم علمياً ومهاريًا، وتوفير البيئة المساعدة والداعمة للتعلم.

ويعتبر تقديم الخدمات الإرشادية محورا أساسياً في وظائف مديرة المدرسة، وهو كل ما تقوم به من جهد في تنظيم الخدمات الإرشادية وتأديتها بما يتناسب مع احتياجات مرحلة الطفولة المبكرة، وتخصيص الوقت الكافي لأعمال التوجيه والإرشاد المدرسي وتوفير أدوات تنفيذ برنامج الإرشاد، والعمل على كسب تعاون أولياء الأمور، وخلق روح التعاون بين المعلمات والمرشدة الطلابية (الحسن والعدساني،2022، 7).

كما أضاف (آل جعثم، 2018 والقصاص، 2021) أن لمديرات مدارس الطفولة المبكرة العديد من الوظائف الإدارية تتمثل أهمها في: القدرة على التواصل مع أفراد البيئة التعليمية من أجل تحديد الأهداف التعليمية، فضلاً عن المشاركة في اتخاذ القرارات الصائبة وحل المشكلات التي تواجه سير العمل داخل المدرسة، هذا بالإضافة إلى تحفيز المجموعات على العمل التعاوني، كأحد السبل من أجل تطوير وإنجاز المهام في الوقت المناسب، وتأهيل وتحسين المهارات المطلوبة لدى الطفل هذه المرحلة على أسس علمية سليمة .

### ممارسات مديرات مدارس الطفولة المبكرة:

إن قدرة مديرة المدرسة على ممارسة الإدارة الفعالة للمدرسة، يؤثر على جوانب مختلفة في إدارة المدرسة، ومن ممارسات مديرة مدرسة الطفولة المبكرة ما اشار اليه (الشريف، (2016)؛ (Sims,et,al (2018) ؛ (Perrone& Tucker ( 2019)

- تحسين وتطوير الممارسات التربوية والتعليمية في مرحلة الطفولة المبكرة، وفي تنفيذ الإدارة التربوية، من خلال الملاحظات الصفية، والاهتمام بسلامة الطلاب وأمنهم، والحفاظ على التواصل مع أولياء الأمور.
  - استيعاب الممارسات المحددة في وثائق التشريع والسياسة والمناهج الدراسية لتنفيذ السياسة التربوية، وتوجيه المعلمات لملائمة تعريفات سياسة التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة.
  - صقل مهاراتها الفكرية والإدارية، وتحسين قدرتها على الأداء الإبداعي، واتخاذ القرارات الصحيحة، بما يمكنها من تحويل النظريات التربوية إلى واقع ملموس.
  - تطوير نوعية الحياة في المدرسة، وبنشر روح الثقة والتفائل، والتوعية بكيفية التغلب على العوائق التي تعيق العملية التعليمية
  - التمتع بالمهارات الإدارية، والإلمام بالمهام والمسئوليات المنوطة بها، حتى تكون مديرة ذات كفاءة وفعالية، وتنهض بمدرستها وتجعلها بيئة جاذبة للتعلم وتحقق أهدافها.
- كما اضاف Stamopoulos & Barblett (2020) جوانب إدارية مهمة تمارسها مديرة المدرسة للطفولة المبكرة منها:

- التطوير الوظيفي: تمكين المعلمات من رؤية ومتابعة المسارات الوظيفية التطويرية، وإمكانية الالتحاق بها، لتطوير أدائهن ومهاراتهن.
- قيادة الأعمال: لدى مديرة المدرسة نظرة مستقبلية تطلعيه للمخاطر المحتملة، ومستجدات المستقبل من خدمات جديدة ومطورة، والتفكير الابداعي بما يخدم المدرسة.
- ومن الممارسات الإدارية التي أشار لها دليل مدارس الطفولة المبكرة (23،1440):
- مناقشة الوضع التربوي والتحصيلي في المدرسة مع التركيز على أداء المعلمات وتحصيل الطلاب وسلوكهم، واتخاذ الإجراءات التربوية المناسبة حيالها.
- وضع آلية لتطبيق الأنظمة والتعليمات والتعاميم الواردة من جهات الاختصاص ومناقشتها.
- دراسة ما يرد للمدرسة من ملاحظات وتوجيهات واقتراحات من المشرفات التربويات والزائرات وأولياء أمور الأطفال وغيرهم، واتخاذ الإجراءات المناسبة تجاهها.
- مناقشة ملاحظات المعلمات واقتراحاتهن ذات العلاقة بالخطط الدراسية، والمقررات، وتوحيد رؤية المدرسة بشأنها ورفعها إلى الجهة المختصة.
- حصر المعوقات والمشكلات التي تواجه المعلمات في المدرسة ودراستها وتقديم الحلول والتوصيات اللازمة لمعالجتها.
- دراسة ومراجعة خطة المدرسة وتقييم نتائجها.
- دراسة احتياجات المدرسة من الأثاث والتجهيزات والوسائل والمرافق، وبحث آليات توفيرها.
- واقع تطبيق مبادرة مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بالمملكة العربية السعودية :**
- إدراكا من وزارة التعليم للاحتياجات المختلفة للمتعلمين الصغار تم البدء بتطبيق مبادرة مدارس الطفولة المبكرة بمناطق مختلفة بالمملكة العربية السعودية، وتزامن مع قرار التطبيق إصدار الدليل التنظيمي بقرار مجلس الوزراء رقم ( 511 ) 1440/2/9هـ. وقد أوضح الدليل بأن الهدف من عمل الإدارة العامة للطفولة المبكرة والتابعة لوكالة التعليم العام هو توفير خدمات تعليمية مميزة للأطفال من سن: 3-9سنوات/ بنين وبنات، ومتابعة أداء المرحلة وفقا للمؤشرات المعتمدة لتهيئة الطلبة للالتحاق بالتعليم الأساسي من خلال تنفيذ مجموعة من المشاريع التربوية التي تحقق متطلبات هذه المرحلة وتسهم في تحقيق رؤية المملكة 2030(وزارة والتعليم،

1221هـ). وقد تم تطبيق المبادرة في عدد من المدارس الحكومية للبنات للعام الدراسي 1441/1440هـ من خلال أربع نماذج أساسية، هي :

- أ- من خلال ضم رياض الأطفال مع الصفوف الأولية (بنين وبنات) في المدارس الحكومية
- ب- من خلال ضم الصفوف الأولية بنين وبنات بمدارس رياض الأطفال .
- ت- من خلال إلحاق رياض الأطفال بمدارس التعليم العام الحكومي بنات .
- ث- من خلال نموذج التوسع في الصفوف الأولية (بنين وبنات) وقد أكد الدليل على أن التطبيق تم في مدارس البنات الابتدائية الحكومية مع توضيح لتفاصيل تخص مساحة فناء المدرسة، والطاقة الاستيعابية وآلية التوسع المناسبة حسب ذلك، وتحديد معايير النموذج المثالي بعد التوسع لتطبيق المبادرة (مكتب تحقيق الرؤية، وزارة التعليم، 1441هـ) .

وقد أشار دليل تطبيق مبادرة مدارس مرحلة الطفولة المبكرة والمقدم من مكتب تحقيق الرؤية بوزارة التعليم (1441/1440هـ) إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية، هي:

- رفع نسبة التحاق الأطفال برياض الأطفال، ونسبة تأنيث تدريس الصفوف الأولية.
- سد الفجوة في التدريس بين رياض الأطفال والصفوف الأولية.
- رفع كفاءة استخدام المباني المدرسية (مكتب تحقيق الرؤية، وزارة التعليم، 1441هـ) .

#### المعوقات التي تواجه قائدة مدارس الطفولة المبكرة:

ينفق الباحثون على إن القائدات يواجهن عدداً من المعوقات التي تؤثر على تحقيق الأهداف المنشودة، وخصوصاً قائدات مدارس الطفولة المبكرة لحداتها، ومن هذه المعوقات ما يتعلق بالقائدة نفسها، وأسلوب إدارتها، ومنها ما يتعلق بالبيئة المدرسية، أو بالعملية التعليمية، من مبانٍ مدرسية ووسائل تعليمية، وكذلك علاقة المجتمع المحلي وأولياء الأمور مع المدرسة.

وقد أشارت الشدي (2020، 196-197) إلى عدد من المعوقات الإدارية التي تواجهها مديرات مدارس الطفولة المبكرة ومنها: قلة الإمكانيات المادية في مدارس الطفولة المبكرة، نقص الكادر الإداري المساند لقائدات مدارس الطفولة المبكرة، ضعف توعية أولياء الأمور بدور مدارس الطفولة، غياب المرشدات المتخصصات في مجال الإرشاد الطلابي لمرحلة الطفولة

المبكرة، مقاومة التغيير لدى بعض عناصر العملية الإدارية في المدرسة، غموض اللوائح والأنظمة أضعف رغبة المعلمات في الانضمام لمدارس الطفولة المبكرة.

كما صنف (شعبيات، وآخرون، 2020، 32) المعوقات التي تواجه قائدات المدارس إلى: **المعوقات الإدارية:** كاستمرار المركزية في الإدارات التعليمية، والروتين والتشدد في اتخاذ القرار، وكثرة الأعباء الإدارية الملقاة على قائدات المدارس، وقلة الوقت المتاح لإنجازها، وغياب الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية، وانخفاض الروح المعنوية وانعدام الثقة، وعدم تفويض السلطة، والخوف من عملية التغيير، وقلة المعلومات والبيانات، والافتقار إلى خطط إستراتيجية تتوافق مع تفاصيل الخطط التشغيلية، وضعف ثقافة التغيير لدى العاملين في المدرسة، والقصور في تأهيل القائدات تأهيل إداري يتوافق مع سياسة التغيير والصالحيات الممنوحة، وضعف دعم ومساندة إدارة التعليم .

**المعوقات الفنية:** افتقار بعض القائدات إلى مهارات إشرافية مناسبة تساعدن على ممارسة دورهن بفاعلية، وإلى أساليب القياس والتقييم التي تمكنهن من الحكم على أداء عملهن، وعمل الفريق التربوي في المدرسة، وعدم قدرة قائدة المدرسة على التوفيق بني النواحي الإدارية، والإشرافية، والفنية.

#### ثانياً: الدراسات السابقة:

لاحظت الباحثة قلة الدراسات التي تناولت واقع مدارس الطفولة المبكرة، ويعود ذلك إلى حداثة تجربة هذه المدارس، وهو ما يبرر للباحثة تناول هذا الموضوع بالدراسة، حيث لم تجد الباحثة أي دراسة تناولت إدارات مدارس الطفولة المبكرة ومشاكلها والصعوبات التي تواجه مديراتها، وبحكم حداثة المشروع فإنه يحتاج إلى المزيد من الدراسات والبحوث لعل من أهمها بحكم تخصص الباحثة، المشكلات التي تواجهها مديرات تلك المدارس وخاصة في المجال الإداري والفني. ومن هذه الدراسات:

**دراسة الخاتم (2022)** وهدفت للتعرف على مدى تمكن مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة من أداء أدوارهن القيادية ومواجهة تحدياتها من وجهة نظر المعلمات بمحاظلة الأحساء. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة. وتكون مجتمع الدراسة

من جميع مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بالأحساء وعددها 42 مدرسة بلغ عدد مديراتها 42 مديرة، وعدد المعلمات 442 معلمة تم اختيار عينة عشوائية منهن بلغت 114 معلمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تمكن مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة من أداء أدوارهن القيادية تجاه المعلمات وتجاه المتعلمين جاءت عالية جدا. أما تجاه مواجهة التحديات فقد كانت عالية، وأوصت الدراسة ، بضرورة تحديد مستوى معين من الكفايات المهنية كشرط أساسي لتولي وظيفة مديرة لهذه المدارس، وضرورة حصر إدارة التعليم بالمنطقة لجميع التحديات ووضع آليات لتخطيها قبل تعميم التجربة.

**دراسة الشدي (2021)** وهدف البحث إلى التعرف على واقع مدارس الطفولة المبكرة في محافظة الخرج من وجهة نظر قائداتها ومعلماتها، والكشف عن المعوقات التي تواجههن، ومن ثم تقديم المقترحات، واستخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والاستبانة كأداة للبحث وزعت على جميع قائدات ومعلمات مدارس الطفولة المبكرة في محافظة الخرج، والبالغ عددهن (308) من القائدات والمعلمات. وأظهرت النتائج أن واقع مدارس الطفولة المبكرة في محافظة الخرج جاء بدرجة متوسطة، كما اتفق أفراد البحث على المعوقات التي تواجه مدارس الطفولة المبكرة بمحافظة الخرج، ومن أهمها: زيادة الأعباء الإدارية، وقلة الإمكانيات المادية، وغموض اللوائح والأنظمة، والحد من الصالحيات الممنوحة للقائدات، كما اتفق أفراد الدراسة على المقترحات التطويرية لمدارس الطفولة المبكرة بمحافظة الخرج.

**دراسة العلي (2020)** وهدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات قائدات المدارس نحو قرار دمج المرحلة الابتدائية الأولية مع رياض الأطفال بمدينة الرياض من وجهة نظر قائدات المدارس، والتعرف على درجة جاهزيتها، وتحديد المعوقات التي تحد من تطبيق قرار الدمج، والتعرف فيها على الفروق الإحصائية بين استجابات الدراسة حول المعوقات باختلاف متغير المؤهل، ونوع التخصص، وسنوات الخدمة. وأتبع فيها المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة طبقت على قائدات مدارس رياض الأطفال، والمدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض. ومن أبرز نتائج الدراسة: اتفاق القائدات على قرار دمج المرحلة الابتدائية الأولية بمرحلة رياض الأطفال، ولكنهن غير متفقات على جاهزية المدارس لقرار الدمج، وأن هناك

معوقات تحد من تطبيق قرار الدمج منها نقص الكادر الإداري المساند لقائدات مدارس الدمج، وضعف الميزانية المخصصة لمدارس الدمج، وحدائث تجربة مدارس الدمج في المدارس الحكومية السعودية.

**دراسة (Hujala 2016)** وهدفت الدراسة لإيجاد معنى للقيادة في مدارس الطفولة المبكرة، ووصف مهام القادة فيها، وأستخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، طبقت على (300) قائد ومشرف، وأبرز نتائجها أن مهام القائد في مدارس الطفولة المبكرة متشابهة في الدول المعنية، على الرغم من اختلاف كيفية الأداء لتلك المهام من ثقافة لأخرى، وأن القادة في فنلندا يقضون معظم وقتهم في ممارسة القيادة التربوية وإدارة الموارد البشرية، أما القادة في اليابان فيقضون وقتهم في إدارة الخدمات والموارد البشرية، وأما القادة في سنغافورة فيقضون وقتهم في ممارسة القيادة التربوية وإدارة الخدمات.

#### **التعليق على الدراسات السابقة:**

تنوعت أهداف الدراسات السابقة كدراسة الخاتم (2022) التي هدفت للتعرف على مدى تمكن مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة من أداء أدوارهن القيادية ومواجهة تحدياتها من وجهة نظر المعلمات بمحافظة الأحساء، ودراسة الشدي (2021) التي هدفت إلى التعرف على واقع مدارس الطفولة المبكرة في محافظة الخرج من وجهة نظر قائداتها ومعلماتها، كذلك دراسة العلي (2020) التي هدفت إلى التعرف على اتجاهات قائدات المدارس نحو قرار دمج المرحلة الابتدائية الأولية مع رياض الأطفال بمدينة الرياض من وجهة نظر قائدات المدارس، أما دراسة (Hujala 2016) فقد هدفت لإيجاد معنى للقيادة في مدارس الطفولة المبكرة، ووصف مهام القادة فيها. واختلفت الدراسة الحالية عن بقية الدراسات السابقة حيث هدفت إلى التعرف على واقع المشكلات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الرياض بشقيها الإداري والفني، والعمل على علاجها والحد منها.

كما استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة وهي بذلك تتفق مع دراسة الشدي (2021)، ودراسة العلي (2020)، وتختلف مع دراسة الخاتم (2022)، ودراسة (Hujala،2016) حيث استخدمتا المنهج الوصفي التحليلي. انفتحت أغلب الدراسات

السابقة مع الدراسة الحالية من حيث استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، كذلك اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة العلي (2020) في مجتمع الدراسة حيث اقتصر على مديرات المدارس، بينما كان مجتمع دراسة الخاتم (2022) معلمات، ومجتمع دراسة الشدي (2021) مديرات ومعلمات، ومجتمع دراسة Hujala (2016) مدرء ومشرفين. كما يتميز البحث الحالي بأنه البحث الأول - على حد علم الباحثة- الذي يهدف إلى التعرف على المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الرياض. وقد استفادت الباحثة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في التأكيد على نتائج الدراسة وتفسيرها، وصياغة أسئلة الدراسة وأهدافها.

### الإجراءات المنهجية للدراسة:

#### أولاً: منهج البحث:

في ضوء أهداف البحث وأسئلته، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لمناسبته للبحث، ويقصد به إجابة جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة ممثلة لهم؛ بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها، ودرجة وجودها، ولا يتوقف عند وصف البيانات المتعلقة بالظاهرة فقط، بل يتعداه إلى حدود استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، وكذلك تحليل الظاهرة وتفسيرها، والوصول إلى استنتاجات في تطوير الواقع وتحسينه (العساف، 2012).

#### ثانياً: مجتمع البحث:

يتكوّن مجتمع البحث الحالي من جميع مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الرياض والبالغ عددهن (175) مديرة. (الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، إدارة التخطيط والمعلومات، 1444).

#### ثالثاً: عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث باستخدام أسلوب الرابطة الأمريكية لتحديد حجم عينة البحث وفقاً لمعادلة كيرجسي ومورجان حيث لا تقل عينة البحث وفقاً لهذه المعادلة عن (118) مديرة. (Krejcie, 1970 & Morgan) وقد قامت الباحثة بإرسال الاستبانة الإلكترونية لمفردات مجتمع البحث حتى حصلت على (131)، من الردود الإلكترونية، وفيما يلي خصائص عينة البحث وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.

### جدول رقم (1): توزيع أفراد عينة البحث وفق متغيرات الدراسة

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
83.2	109	بكالوريوس
16.8	22	دراسات عليا
<b>100%</b>	<b>131</b>	<b>المجموع</b>
النسبة	التكرار	التخصص
34.4	45	رياض أطفال (طفولة مبكرة)
65.6	86	تخصص آخر
<b>100%</b>	<b>131</b>	<b>المجموع</b>
النسبة	التكرار	الدورات التدريبية
49.6	65	لا يوجد
29.0	38	من 1-3 دورات
21.4	28	أكثر من 3 دورات
<b>100%</b>	<b>131</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من الجدول السابق أن (83.2%) من عينة البحث يحملون مؤهل البكالوريوس، وكذلك فإن (49.6%) لم يحصلوا على دورات تدريبية في مجال إدارة الطفولة المبكرة، كما أن الفئة الأكبر من ذوي التخصص الآخر، حيث بلغت نسبتهم (65.6%)، من إجمالي عينة البحث.

**رابعاً: أداة البحث:**

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للبحث، وقد اعتمدت الباحثة في إعدادها الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدّد الاستجابات المحتملة لكل عبارة، وقد تكوّنت الاستبانة من جزأين على النحو التالي:

**الجزء الأول:** ويشتمل على البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة.

**الجزء الثاني:** ويتكوّن من (30) عبارة، هم متغيرات البحث، وصيغت العبارات وفقاً لمقياس خماسي على النحو التالي: (عالية جداً/ عالية/ متوسطة/ منخفضة/ منخفضة جداً). بالإضافة للسؤال الثالث المفتوح من أسئلة الدراسة وهو: ما الآليات المقترحة من قبل مديرات مدارس الطفولة المبكرة للتغلب على المشكلات الإدارية والفنية التي تواجههن؟

## صدق وثبات أداة الدراسة:

### أ-صدق أداة الدراسة:

#### صدق المحتوى (الصدق الظاهري):

تم عرض الصورة الأولية من الاستبانة على عدد من المحكمين، من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، من ذوي الاختصاص وبلغ عددهم (7) من المحكمين، تفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول فقرات الاستبانة، وقد تم أخذ هذه الملاحظات والاقتراحات بعين الاعتبار للوصول إلى الصيغة النهائية للاستبانة.

#### صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث من أجل التعرف على مدى الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات محاور البحث بالمحور ككل، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (2): معاملات الارتباط (بيرسون) للاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات محاور

#### الدراسة بالمحور ككل

معامل الارتباط بالمحور الثاني	الرقم	معامل الارتباط بالمحور الأول	الرقم
**0.701	1	**0.680	1
**0.656	2	**0.610	2
**0.707	3	**0.746	3
**0.791	4	**0.705	4
**0.732	5	**0.667	5
**0.745	6	**0.719	6
**0.766	7	**0.782	7
**0.772	8	**0.715	8
**0.787	9	**0.691	9
**0.782	10	**0.680	10
**0.716	11	**0.734	11
**0.704	12	**0.673	12
**0.764	13	**0.730	13
**0.674	14	**0.722	14
**0.712	15	**0.794	15

**\*\* معاملات ارتباط دالة عند مستوى 0.01 فأقل.**

من الجدول السابق يتضح أنّ قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع المحور الذي تنتمي موجبة ودالة عند مستوى (0.01) فأقل، وهو ما يوضّح أنّ جميع العبارات المكونة للاستبانة تتمتع بدرجة صدق عالية وصالحة للتطبيق الميداني.

### ب- ثبات الأداة:

للتحقق من الثبات لمفردات مجالات البحث تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

**جدول (3): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور البحث**

معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد البنود	مجالات الدراسة
0.929	15	المحور الأول
0.938	15	المحور الثاني
<b>0.959</b>	<b>30</b>	معامل الثبات الكلي

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أنّ ثبات جميع محاور البحث مرتفع؛ حيث تراوحت معاملات الثبات بين (0.929)، و(0.938)، كما بلغ معامل الثبات الكلي لجميع محاور البحث (0.959)، وهي جميعها قيم ثبات عالية توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

### (3) تصحيح أداة البحث:

لتسهيل تفسير النتائج استخدمت الباحثة الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة؛ حيث تم إعطاء وزن للبدائل الموضحة في الجدول التالي ليتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي:

**جدول رقم (4): تصحيح أداة الدراسة:**

درجة الموافقة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد بدائل الأداة} = (5 - 1) \div 5 = 0.80$$

لنحصل على التصنيف التّالي:

**جدول (5): توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث**

الوصف	مدى المتوسطات
عالية جداً	من 5.00-4.21
عالية	من 4.21 إلى أقل من 3.41
متوسطة	من 3.41 إلى أقل من 2.61
منخفضة	من 2.61 إلى أقل من 1.81
منخفضة جداً	من 1.81 إلى أقل من 1.00

**الأساليب الإحصائية:**

استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية للتعرف على خصائص عينة البحث وحساب صدق وثبات الأدوات والإجابة على تساؤلات الدراسة: التكرارات والنسبة المئوية، للتعرف على خصائص عينة البحث.

المتوسط الحسابي (Mean) لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء أفراد عينة البحث عن كل عبارة من عبارات متغيرات البحث إلى جانب المحاور الرئيسية، وكذلك لترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.

الانحراف المعياري (Standard Deviation) وذلك للتعرف على مدى انحراف آراء أفراد عينة البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي؛ حيث يوضح الانحراف المعياري التشتت في آراء أفراد عينة البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الآراء وانخفض تشتتها بين المقياس، وكذلك لترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي.

معامل ألفا كرو نباخ (Cronbach Alpha) لاستخراج ثبات أدوات البحث.

حساب قيم معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

اختبار (كولمجروف سميرونوف) (Kolmogorov-Smirnov test) للتأكد من اعتدالية منحنى البيانات، ومدى خضوعه للتوزيع الطبيعي بهدف اختيار نوع الأساليب الإحصائية المستخدمة (معلمية أو لامعلمية) لإجراء الفروق في آراء عينة البحث تبعاً لمتغيراتهم الوظيفية.

تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney Test)، وهو اختبار لا بارامتري تم استخدامه كبديل عن اختبار ت (Independent Sample T-Test)، نظراً لوجود تباين في توزيع فئات عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتهم الوظيفية.

تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis)، وهو اختبار لا بارامتري تم استخدامه كبديل عن اختبار تحليل التباين الأحادي، نظراً لوجود تباين في توزيع فئات عينة البحث وفقاً لمتغيراته الوظيفية.

#### نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

إجابة السؤال الأول: ما المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الرياض من وجهة نظرهن؟

للتعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الرياض من وجهة نظرهن، قامت الباحثة بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محور المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الرياض من وجهة نظرهن، وجاءت النتائج كما يوضحه الجداول التالية:

جدول رقم (6): استجابات أفراد عينة البحث على عبارات محور المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الرياض من وجهة نظرهن مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	زيادة الأعباء الإدارية على مديرات مدارس الطفولة المبكرة	4.08	0.900	عالية	1
8	تعدد الفئات العمرية التي تخدمها المدرسة (رياض أطفال- صفوف أولية 1-2-3)	4.02	0.898	عالية	2

### المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة د. منيرة نايف العتيبي

3	عالية	0.956	3.96	كبر حجم المدرسة وتنوع المستويات العمرية للطلاب مما يزيد من عبء المتابعة والإشراف	9
4	عالية	0.969	3.88	ضعف إعداد المديرات لإدارة مدارس الطفولة المبكرة للتعامل مع النظام الجديد	10
5	عالية	0.998	3.82	ضعف التأهيل الإداري لمديرات مدارس الطفولة المبكرة	5
6	عالية	0.912	3.81	قلة البرامج التدريبية الموجهة للمديرات فيما يخص إدارة هذا النوع من المدارس	13
7	عالية	0.941	3.74	غموض اللوائح والأنظمة المضمنة في دليل مدارس الطفولة المبكرة لبعض المديرات	6
8	عالية	0.919	3.69	محدودية الفرص التدريبية لمديرات الطفولة المبكرة	15
9	عالية	0.985	3.69	قلة الصلاحيات الممنوحة لمديرات مدارس الطفولة المبكرة	7
10	عالية	0.932	3.67	مقاومة التغيير لدى بعض الإداريات في مدارس الطفولة المبكرة	4
11	عالية	0.985	3.64	نقص الكادر الإداري المساند لمديرات مدارس الطفولة المبكرة	2
12	عالية	0.980	3.62	عدم وجود هيكل إداري محدد لمدارس الطفولة المبكرة	14
13	عالية	0.945	3.57	ندرة المصادر والمعلومات الإدارية الحديثة عن برامج ومشاكل الطفولة المبكرة	12
14	متوسطة	1.123	3.17	وجود فجوة مفقودة بين مديرات مدارس الطفولة المبكرة والمشرفات التربويات	11
15	متوسطة	0.977	3.06	ضعف تأهيل المرشدات الطلابيات في مجال الطفولة المبكرة	3
	عالية	<b>0.683</b>	<b>3.69</b>	<b>المتوسط العام للمحور</b>	

\*المتوسط الحسابي من (5.00).

يتبين من الجدول السابق أنَّ المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة جاءت بدرجة عالية من وجهة نظرهن؛ حيث بلغ متوسط موافقتهم على عبارات محور المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الرياض (3.69 من 5.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (3.41-4.20)، والتي تبين أنَّ خيار المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الرياض تشير إلى (عالية) في أداة الدراسة.

كما تبين أن هناك تبايناً في آراء عينة الدراسة نحو تلك المشكلات، حيث إن متوسطات موافقة أفراد الدراسة على عبارات محور المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة

في مدينة الرياض تراوحت بين (3.06 إلى 4.08)، وهي المتوسطات التي تشير إلى (متوسطة/ وعالية) على التوالي، في أداة الدراسة. وهذا يختلف مع دراسة (الشدي، 2021) التي وصفت المعوقات التي تواجه مدارس الطفولة المبكرة في محافظة الخرج من وجهة نظر قائداتها ومعلماتها بدرجة متوسطة.

كما تبين أن أكثر هذه المشكلات والتي جاءت بدرجة عالية تمثلت في العبارات التالية: جاءت العبارة رقم (1) وهي (زيادة الأعباء الإدارية على مديرات مدارس الطفولة المبكرة)، في المرتبة (الأولى) بمتوسط حسابي مقداره (4.08 من 5.00)، وتشير تلك النتيجة إلى وجود العديد من المهام والأعباء الإدارية المختلفة والمتعددة التي تقوم بها مديرات مدارس الطفولة المبكرة، والتي تختلف بالنوع والكم عما يقمن به مديرات المدارس الابتدائية أو مديرات رياض الأطفال. وبالتالي لا يجدن الوقت الكافي لممارسة المهام الخاصة بعملهن.

وجاءت العبارة رقم (8) وهي (تعدد الفئات العمرية التي تخدمها المدرسة (رياض أطفال- صفوف أولية 1-2-3)، في المرتبة (الثانية) بمتوسط حسابي مقداره (4.02 من 5.00)، ويتضح من تلك النتيجة صعوبة التعامل مع هذه الفئات العمرية المتعددة حيث إن لكل فئة عمرية خصائصها التي تميزها عن غيرها مما يتطلب وجود خبرات واسعة لدى المديرات نحو كيفية التعامل مع هذه الفئات العمرية، وقد بينت نتائج الدراسة أن 65،6% من المديرات يحملن تخصصات غير تخصص الطفولة المبكرة، وهذا يزيد من صعوبة التعامل مع هذه الفئات العمرية. وهذه النتيجة يتفق مع نتيجة دراسة (الشدي، 2021).

في حين جاءت العبارة رقم (9) وهي (كبر حجم المدرسة وتنوع المستويات العمرية للطلاب مما يزيد من عبء المتابعة والإشراف)، في المرتبة (الثالثة) بمتوسط حسابي مقداره (3.96 من 5.00)، وتشير تلك النتيجة إلى أن كبر حجم المدرسة وتنوع المستويات العمرية للطلاب يصعب عملية الإشراف والمتابعة الفردية لهم، وأتضح للباحثة خلال الجولات المسحية أن هناك العديد من المدارس التي تجمع ما بين مرحلة رياض الأطفال، والصفوف الأولية (3، 2، 1) وأولاد، و صفوف الطالبات من الصف الأول وحتى الصف السادس، مما يعد عائقاً كبيراً أمام المديرات

لأداء المهام المنوطة بهن، وتلبية احتياجات كل مرحلة. وقد أشارت دراسة (العلي، 2020) إلى أن هذه المشاكل قد تعود لحدائثة التجربة والحاجة لمزيد من الدراسات.

في حين أن أقل هذه المشكلات والتي جاءت بدرجة متوسطة تمثلت في العبارات التالية: جاءت العبارة رقم (11) وهي (وجود فجوة مفقودة بين مديرات مدارس الطفولة المبكرة والمشرفات التربويات)، في المرتبة (الرابعة عشر) بمتوسط حسابي مقداره (3.17 من 5.00)، مما يوضح أن تأثير هذه المشكلة جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك تعاون جيد وقائم ما بين مكاتب الإشراف ومديرات المدارس للعمل على نجاح إدارة العملية التعليمية في هذه المدارس. وفي المرتبة الخامسة عشر والأخيرة جاءت العبارة رقم (3) وهي (ضعف تأهيل المرشحات الطالبات في مجال الطفولة المبكرة)، بمتوسط حسابي مقداره (3.06 من 5.00)، مما يوضح أن تأثير هذه المشكلة جاء بدرجة متوسطة، وأن المرشحات الطالبات الموجودات حالياً في مدارس الطفولة المبكرة يتمتعن بتأهيل جيد ولا يشكلن مشكلة إدارية لدى مديرات المدارس، وهذا يختلف مع دراسة (العلي، 2020) التي أشارت لعدم رضى المديرات عن الكوادر الإدارية المساندة، مما يحد من تطبيق قرار الدمج.

**إجابة السؤال الثاني: ما المشكلات الفنية التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الرياض من وجهة نظرهن؟**

للتعرف على المشكلات الفنية التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الرياض من وجهة نظرهن، قامت الباحثة بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محور المشكلات الفنية التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الرياض من وجهة نظرهن، وجاءت النتائج كما يوضحه الجداول التالية:

جدول رقم (7): استجابات أفراد عينة البحث على عبارات محور المشكلات الفنية التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الرياض من وجهة نظرهن مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
13	دمج صفوف الذكور في المدرسة وما يحتاجه هذا الجنس من اهتمام وأنشطة	4.21	0.877	عالية جداً	1
7	قلة خبرة المعلمات في التعامل مع الطلاب الذكور في مدارس الطفولة المبكرة كتجربة جديدة	4.13	0.889	عالية	2
1	صعوبة التعامل مع المستويات المختلفة في المدرسة (رياض أطفال، صفوف أولية، ذكور، صفوف عليا).	4.11	0.879	عالية	3
6	قلة المعلمات المؤهلات في تخصص الطفولة المبكرة	4.05	0.931	عالية	4
12	عدم إلمام المديرات بخصائص مرحلة الطفولة المبكرة بشقيها رياض الأطفال والمرحلة الأولية	4.03	0.944	عالية	5
11	تداخل نظام اليوم المدرسي بين المستويين (روضة_ ابتدائي) وبين الجنسين	4.02	0.972	عالية	6
8	ضعف تجهيز الخدمات المدرسية بما يتناسب مع طبيعة المتعلمين في هذه المرحلة	3.94	0.830	عالية	7
4	قلة الميزانية المعتمدة لمدارس الطفولة المبكرة	3.94	0.866	عالية	8
2	ضعف وعي أولياء الأمور بدور مدارس الطفولة المبكرة	3.83	0.929	عالية	9
9	ضعف الإمكانيات المادية في مدارس الطفولة المبكرة	3.82	0.875	عالية	10
3	مساحة المبنى المدرسي لا تتناسب مع متطلبات مرحلة الطفولة المبكرة	3.81	0.954	عالية	11
14	ضعف إلمام مديرات مدارس الطفولة المبكرة بالأسس العلمية للتقويم التربوي للمعلمات بما يتناسب مع طبيعة المرحلة	3.79	0.985	عالية	12
5	نقص التقنيات الحديثة في مدارس الطفولة المبكرة	3.16	0.927	عالية	13
10	قلة توفر المرافق المدرسية لإجراء الأنشطة والفعاليات المناسبة لمرحلة الطفولة	3.09	0.969	عالية	14
15	صعوبة توزيع الجداول المدرسية حسب الرغبات والتخصصات للمعلمات	3.02	1.062	عالية	15
المتوسط العام للمحور		3.80	0.679	عالية	

\*المتوسط الحسابي من (5.00).

يتبين من الجدول السابق أنّ المشكلات الفنية التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الرياض جاءت بدرجة عالية من وجهة نظرهن؛ حيث بلغ متوسط موافقتهم على عبارات محور المشكلات الفنية التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الرياض (3.80 من 5.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (3.41-4.20)، والتي تبين أنّ خيار المشكلات الفنية التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الرياض تشير إلى (عالية) في أداة الدراسة.

كما تبين أن هناك تبايناً في آراء عينة الدراسة نحو تلك المشكلات، حيث إن متوسطات موافقة أفراد الدراسة على عبارات محور المشكلات الفنية التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الرياض تراوحت بين (3.02 إلى 4.21)، وهي المتوسطات التي تشير إلى (متوسطة، وعالية جداً) في أداة الدراسة.

كما تبين أن أكثر هذه المشكلات جاءت على النحو التالي: العبارة رقم (13) وهي (دمج صفوف الذكور في المدرسة وما يحتاجه هذا الجنس من اهتمام..)، في المرتبة (الأولى) بمتوسط حسابي مقداره (4.21 من 5.00)، وبدرجة عالية جداً، وتشير تلك النتيجة إلى أن دمج صفوف الذكور في المدرسة يشكل عبئاً إضافياً على المديرات، خاصة وأن الذكور بحاجة إلى التعامل بشكل خاص، وإلى أنشطة معينة تختلف في طبيعتها عن الأنشطة المقدمة للطالبات الإناث، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (العلي، 2020).

كما جاءت العبارة رقم (7) وهي (قلة خبرة المعلمات في التعامل مع الطلاب الذكور في مدارس الطفولة المبكرة كتجربة جديدة)، في المرتبة (الثانية) بمتوسط حسابي مقداره (4.13 من 5.00)، وقد تفسر هذه النتيجة خوف المديرات من عملية دمج صفوف الذكور في المدرسة بالعبارة رقم (13)، وحصول هذه المشكلة على متوسط (4،21) وبدرجة عالية جداً، وتشير تلك النتيجة إلى ضعف خبرات ومهارات المعلمات في التعامل مع الطلاب الذكور من وجهة نظر المديرات، وربما يعود ذلك لقلة التدريب المقدم لهن في هذا المجال، قبل توجيه المعلمة لتدريس صف الطلاب، الأمر الذي يضعف من قدرتهن على كيفية توجيه هؤلاء الطلاب وتقويم سلوكياتهم. مما يشكل عبئاً على مديرات تلك المدارس في تهيئة المعلمات لتفهم الخصائص

العمرية للطالب واختلافه عن الطالبة إضافة للأنشطة الا منهجية التي تتفهم احتياجاته. " ومما يستدعي الحاجة الماسة للاستعانة بخريجات تخصص رياض الأطفال والطفولة المبكرة المؤهلات من كليات التربية لبناء الشخصية السوية للطفل وتهذيب سلوكه وزيادة ثقته بنفسه، والمؤهلات للتعامل مع هذه الفئة العمرية بصفة خاصة. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك قصور بعدد المتخصصات بالطفولة المبكرة حيث كانت نسبة التخصص فقط 34,4% مقابل 65,6 ممن يحملن تخصصات أخرى.

في حين جاءت العبارة رقم (1) وهي (صعوبة التعامل مع المستويات المختلفة في المدرسة (رياض أطفال، صفوف أولية، ذكور، صفوف عليا)، في المرتبة (الثالثة) بمتوسط حسابي مقداره (4.11 من 5.00)، ويرجع ذلك إلى تنوع الفئات العمرية التي تشرف عليها مديرات مدارس الطفولة المبكرة، من مرحلة رياض الأطفال، إلى الصفوف الأولية للبنات والصفوف الأولية للأولاد، بالإضافة لوجود صفوف علوية في اغلب مدارس مدينة الرياض التي تم تحويلها ودمج الطلاب فيها. كما تعد عملية الإشراف والمتابعة والتقييم للمعلمات متعبة في ظل اختلاف برنامج ومواد ونوعية المنهج المقدم للروضة، واختلافه عن برنامج وحصص ومواد المرحلة الابتدائية، مما يتطلب ضرورة تكثيف برامج التوجيه والإرشاد المقدمة للمعلمات نحو كيفية التعامل مع هذه المستويات المتعددة من الطلاب. والحرص على مستويات محددة من الكفايات المهنية كشرط أساسي لتولي وظيفة مديرة لهذه الفئة من المدارس. وهذا ما أشارت إليه دراسة(الخاتم،2022).

في حين أن أقل هذه المشكلات والتي جاءت بدرجة متوسطة تمثلت في العبارات التالية:  
جاءت العبارة رقم (5) وهي (نقص التقنيات الحديثة في مدارس الطفولة المبكرة)، في المرتبة (الثالثة عشر) بمتوسط حسابي مقداره (3.16 من 5.00)، مما يوضح أن تأثير هذه المشكلة جاء بدرجة متوسطة، ويؤكد على حرص الوزارة على توفير ما يلزم هذه المدارس من تقنيات وأجهزة حديثة تخدم العملية التعليمية وتساعد في نجاح هذه التجربة. وهذه النتيجة لا تتفق مع دراسة(الشدي،2021) التي أشارت إلى وجود نقص وقلة الإمكانيات المادية في مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الخرج.

كما جاءت العبارة رقم (10) وهي (قلة توفر المرافق المدرسية لإجراء الأنشطة والفعاليات المناسبة لمرحلة الطفولة المبكرة)، في المرتبة (الثالثة عشر) بمتوسط حسابي مقداره (3.09 من 5.00)، مما يوضح أن تأثير هذه المشكلة جاء بدرجة متوسطة. ويؤكد على حرص الوزارة على إيجاد مباني نموذجية تتوفر بها كافة المرافق المعدة لإقامة الأنشطة والفعاليات التي تخدم العملية التعليمية، حيث جاء في الدليل التنظيمي للوزارة الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم ( 511 ) وتاريخ 2-9-1440 هـ،: "إن الهدف العام من عمل الإدارة العامة للطفولة المبكرة التابعة لوكالة التعليم العام يرتكز على العمل على توفير خدمات تعليمية مميزة للأطفال (من سن 3 وحتى الصف الثالث الابتدائي)، ومتابعة أداء مرحلة الطفولة المبكرة وفقاً للمؤشرات المعتمدة، ولا يمكن تحقيق هذا الهدف إلى في ضل وجود وتوفير مرافق مدرسية مهيئة وجاهزة لنجاح هذه المبادرة.

وفي المرتبة الخامسة عشر والأخيرة جاءت العبارة رقم (15) وهي (صعوبة توزيع الجداول المدرسية حسب الرغبات والتخصصات للمعلمات)، بمتوسط حسابي مقداره (3.02 من 5.00)، مما يوضح أن تأثير هذه المشكلة جاء بدرجة متوسطة، وأن هذبة العملية لا تشكل مشكلة كبيرة للكثير من مديرات هذه المدارس وقد يعود ذلك للخبرة الكبيرة التي يتمتعن بها. واتفقت تلك النتيجة مع دراسة (الشدي، 1441) التي توصلت إلى اتفاق أفراد الدراسة على المعوقات الي تواجه مدارس الطفولة المبكرة بمحافظة الخرج، ومن أهمها الحد من الصلاحيات الممنوحة للقائدات، وكذلك اتفقت مع دراسة (العلي، 2020).

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين استجابات عينة الدراسة، نحو المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة، تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، الدورات التدريبية في مجال إدارة الطفولة المبكرة، التخصص)؟

قبل اختيار الأساليب الإحصائية الملائمة للمعالجة الإحصائية اللازمة للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية - إن وجدت- في استجابات أفراد عينة البحث باختلاف متغيراتهم الوظيفية والشخصية، قامت الباحثة بالتأكد من اعتدالية توزيع منحني البيانات، ومدى خضوعه للتوزيع

الطبيعي، لتحديد نوع الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، من خلال اختبار (كولمجروف سميرونوف) (Kolmogorov-Smirnov test) وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (8): اختبار كولمجروف سميرونوف لمتغيرات (المؤهل العلمي، الدورات التدريبية،

#### التخصص) للعينه قيد الدراسة

م	المتغيرات	اختبار كولمجروف سميرونوف	
		القوة الإحصائية	مستوى الدلالة
1	المؤهل العلمي	0.292	*0.00 دالة
2	الدورات التدريبية	0.286	*0.00 دالة
3	التخصص	0.285	*0.00 دالة

يتضح من نتائج الجدول السابق أن قيم اختبار كولمجروف سميرونوف لمتغيرات (المؤهل العلمي، الدورات التدريبية، التخصص) بلغت (0.292، 0.286، 0.285، 0.212) على التوالي، بمستوى دلالة أقل من 0.05، مما يشير إلى عدم اعتدالية توزيع العينة في هذه المتغيرات، وبالتالي استخدام الاختبارات اللا معلمية.

أولاً: الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:

للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين استجابات عينة الدراسة نحو المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، قامت الباحثة باستخدام اختبار مان وتي "Mann-Whitney Test"؛ وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي

جدول رقم (9) يوضح دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة باختلاف متغير المؤهل

#### العلمي

مستوى الدلالة	قيمة "Z"	مجموع الرتب	متوسط الرتب	العدد	المؤهل العلمي	محاور الدراسة
غير دالة	0.937-	7042.00	64.61	109	بكالوريوس	المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات
		1604.00	72.91	22	دراسات عليا	مدارس الطفولة المبكرة في عملهن
غير دالة	0.629-	7092.00	65.06	109	بكالوريوس	المشكلات الفنية التي تواجه مديرات
		1554.00	70.64	22	دراسات عليا	مدارس الطفولة المبكرة في عملهن

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث إن جميع قيم مستويات الدلالة بلغت (0.349، 0.529) على التوالي، وهي جميعها قيم أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً، وبالتالي لا يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغير المؤهل العلمي في استجابات أفراد الدراسة نحو تلك المشكلات. وهذه النتيجة تؤكد اتفاق عينة الدراسة، على اختلاف مؤهلاتهن العلمية على وجود هذه المشكلات بمدارس الطفولة المبكرة.

#### ثانياً: الفروق باختلاف متغير الدورات التدريبية في مجال إدارة الطفولة المبكرة:

للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين استجابات عينة الدراسة نحو المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة تعزى لمتغير الدورات التدريبية في مجال إدارة الطفولة المبكرة، قامت الباحثة باستخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (10): نتيجة اختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis) للفروق في استجابات

#### أفراد الدراسة باختلاف متغير الدورات التدريبية في مجال إدارة الطفولة المبكرة

مستوى الدلالة	درجة الحرية	مربع كاي	متوسط الرتب	العدد	الدورات التدريبية	محاوير الدراسة
0.704 غير دالة	2	0.702	65.56	65	لا يوجد	المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في عملهن
			63.12	38	من 1-3 دورات	
			70.93	28	أكثر من 3 دورات	
0.462 غير دالة	2	1.546	65.21	65	لا يوجد	المشكلات الفنية التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في عملهن
			61.89	38	من 1-3 دورات	
			73.41	28	أكثر من 3 دورات	

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة تعزى لمتغير الدورات التدريبية في مجال إدارة الطفولة المبكرة، حيث أن جميع قيم مستويات الدلالة بلغت (0.704، 0.462) على التوالي، وهي جميعها قيم أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً، وبالتالي لا

يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغير الدورات التدريبية في مجال إدارة الطفولة المبكرة في استجابات أفراد الدراسة نحو المشكلات. يتضح من هذه النتيجة اتفاق عينة الدراسة على حجم ووجود المشكلات الإدارية والفنية داخل مدارسهن وحاجتهن الماسة لوجود حلول لها.

### ثالثاً: الفروق باختلاف متغير التخصص:

للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين استجابات عينة الدراسة نحو المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة تعزى لمتغير التخصص، قامت الباحثة باستخدام اختبار مان وتني " Mann-Whitney Test"; وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي

### جدول رقم (11) يوضح دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة باختلاف متغير التخصص

مستوى الدلالة	قيمة "Z"	مجموع الرتب	متوسط الرتب	العدد	التخصص	محاور الدراسة
0.422 غير دالة	0.803-	2804.50	62.32	45	رياض أطفال (طفولة مبكرة)	المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في عملهن
		5841.50	67.92	86	تخصص آخر	
0.069 غير دالة	1.965-	2565.50	57.01	45	رياض أطفال (طفولة مبكرة)	المشكلات الفنية التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في عملهن
		6080.50	70.70	86	تخصص آخر	

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة تعزى لمتغير التخصص، حيث إن جميع قيم مستويات الدلالة بلغت (0.422، 0.069) على التوالي، وهي جميعها قيم أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً، وبالتالي لا يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغير التخصص في استجابات أفراد الدراسة نحو تلك المشكلات. يتضح من هذه النتيجة اتفاق عينة الدراسة المتخصصة بالطفولة وغير المتخصصة على وجود المشكلات الإدارية والفنية داخل مدارسهن وحاجتهن الماسة لوجود حلول لها.

**السؤال الرابع:** ما الآليات المقترحة من قبل مديرات مدارس الطفولة المبكرة للتغلب على المشكلات الإدارية والفنية التي تواجههن؟

بتحليل نتائج السؤال المفتوح الخاص بالآليات المقترحة التي تسهم في التغلب على المشكلات الإدارية والفنية التي تواجههن تبين أن أهم هذه المقترحات ما يلي:

-تكثيف البرامج والدورات التدريبية في مجال إدارة الطفولة المبكرة.  
-تخفيف الأعباء الإدارية الموكلة إلى مديرات مدارس الطفولة المبكرة  
-ضرورة زيادة عدد المعلمات المؤهلات في تخصص الطفولة المبكرة  
-تقليل زمن الحصص الدراسية نظرا لسرعة ملل الاطفال وخاصة الذكور.  
-تهيئة ملاعب وأماكن أنشطة مناسبة تناسب هذه الفئة العمرية.  
-تفعيل الشراكات المجتمعية من خلال توظيف مرافق المجتمع المحلي بما يخدم مرحلة الطفولة المبكرة

-زيادة عدد الموظفين المؤهلات المدربات المتخصصات في مجال الطفولة المبكرة.  
-متابعة تجهيز كافة الخدمات المدرسية بما يتناسب مع طبيعة المتعلمين في هذه المرحلة  
-إسناد مهام الاختصاص للطفولة لأنهم اعلم بالأساليب والطريقة النموذجية في العمل.  
-توفير ميزانيه مناسبة مع منح الصلاحيات الكافية لمديرات المدارس.  
-توفير دليل معتمد للصفوف المبكرة يكون مرجع يستند اليه مديرات مدارس الطفولة المبكرة.

**توصيات الدراسة:** أوضحت الدراسة أن هناك العديد من المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الرياض، وعليه توصي الباحثة بما يلي:

-أظهرت نتائج الدراسة أن زيادة الأعباء الإدارية على مديرات مدارس الطفولة المبكرة جاءت في المرتبة الأولى ضمن المشاكل الإدارية، مما يستوجب توسيع الهيكل التنظيمي؛ ليتضمن المزيد من الكوادر الإدارية التي تدعم نجاح مديرات مدارس الطفولة المبكرة.  
-تفويض بعض الصلاحيات لوكيلات المدارس لتخفيف الأعباء الإدارية والفنية عن المديرات.

-ضرورة العمل على توضيح اللوائح والأنظمة المضمنة في دليل مدارس الطفولة المبكرة لبعض المديرات.

-تبنى برامج التوعية والتدريب للمديرات بما يسهم في زيادة معارفهن بخصائص مرحلة الطفولة المبكرة بشقيها رياض الأطفال والمرحلة الأولية.

-فتحت قنوات تواصل بين المديرات المتمكنات مع غيرهن ممن هن أقل أداء؛ وذلك لتبادل الخبرات وإثراء القدرات في مجال إدارة هذا النوع من المدارس على مستوى المملكة عموماً وعلى مستوى مدينة الرياض خصوصاً.

-استقطاب كوادر أكاديمية من كليات التربية ذات خبرة لتدريب مديرات مدارس الطفولة المبكرة على الأساليب والاستراتيجيات الإدارية والتقنيات الحديثة الخاصة بإدارة مدارس الطفولة المبكرة.

-أوضحت نتائج الدراسة أن 49.6% من عينة الدراسة لم يخضعن لأي دورات تدريبية في مجال إدارة هذه النوعية من المدارس، وبالتالي توصي الباحثة بتفعيل الحقيبة التدريبية الصادرة من المركز الوطني للتطوير المهني التعليمي عام 2019م بعنوان: "القيادة المدرسية في مرحلة الطفولة المبكرة: مشروع التطوير المهني لمعلمات وقائدات الطفولة المبكرة"، وقد اشتملت الحقيبة على الدورات التدريبية في عدة مجالات تهم المديرية وتطور من أدائها، وتتناول الطفولة المبكرة في ضوء رؤية المملكة 2030، والقيادة الفاعلة في مدارس الطفولة المبكرة، والاتصال والتواصل في بيئة العمل، وقيادة فرق العمل، وبناء الخطط التشغيلية ومؤشرات الأداء وتقويم الخطة التشغيلية المدرسية وإدارة المعرفة في مدارس الطفولة وإدارات البيئات المدرسية والتقويم التربوي.

-تبنى وزارة التعليم آلية عمل يتم من خلالها حصر جميع المشكلات الإدارية والفنية، التي تواجه مديرات هذا النوع من المدارس ومحاولة وضع آليات لتخطيها قبل نشر تجربة مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بشكل أكبر.

-عقد اجتماعات دورية مع أولياء الأمور لمناقشة مدى تكيف المتعلمين مع نظام مدارس الطفولة المبكرة.

-العمل على التنوع في الأنشطة المدرسية بما يتناسب مع قدرات المتعلمين وجنسهم وأعمارهم.



## المراجع

1. الخاتم، منال بنت حمد بن إبراهيم، الحسن، سمية عطية، والعدساني، سارة عبدالله. (2022). مدى تمكن مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة من أداء أدوارهن القيادية ومواجهة التحديات من وجهة نظر المعلمات في محافظة الأحساء، 13 (44)، 1 - 25. مسترجع من <http://earch.mandumah.com/Record/1308287>
2. العساف، صالح. (2012). مدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض، مكتبة العبيكان.
3. العلي، وعد. (2020). اتجاهات قائدات المدارس نحو قرار دمج المرحلة الابتدائية الأولية مع رياض الأطفال. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، الرياض.
4. القصاص، إسراء حسن محمد حسنين. (2021). فعالية برنامج قائم على الأنشطة الفنية في تنمية بعض مهارات الإدارة لدى عينة من أطفال مرحلة ما قبل الدراسة، مجلة دراسات الطفولة، جامعة عين شمس، 24 (90)، 52 - 65.
5. دليل مدارس الطفولة المبكرة. (1441/1440). الإدارة العامة للطفولة المبكرة وكالة الوزارة للتعليم العام، وزارة التعليم. الإصدار الأول
6. شعيبات، محمد؛ وحرفوش، يوسف؛ وعيسى، خالد. (2020). الصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في فلسطين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، 34(1)، 115 - 158.
7. عثمان، عمر مصطفى علي. (2021). أثر الإدارة في تحقيق أهداف المنشأة: دراسة حالة قطاع التعليم بضياء، مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية، (2)، 338 - 370.

8. عبد الواحد، إيمان عبد الحكيم رفاعي. (2020). معايير أداء موجهات رياض الأطفال لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء رؤية مصر المستدامة للتعليم 2030، مجلة دراسات في الطفولة والتربية، جامعة أسيوط، (15) 183-259.
9. ابن طالب، علي بن إبراهيم بن محمد. (2018). درجة ممارسة معلمي المرحلة الثانوية لأدوارهم الإدارية بمدينة الرياض :دراسة ميدانية، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، 3(19)، 45-97.
10. اليامي، هادية بنت علي. (2018). رؤية مستقبلية لتطوير التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030، [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية التربية. جامعة الملك سعود: الرياض.
11. طاهر، سحر. (2020). مبادئ الممارسات التربوية الإيجابية بمؤسسة رياض الأطفال ودورها في اكتساب الطفل بعض الخصائص الإنسانية المستهدفة من وجهة نظر المعلمات. [رسالة ماجستير]، كلية التربية، جامعة المنصورة: مصر
12. الجديبي، رأفت بن محمد علي بن عبد الله. (2020). متطلبات تطوير أداء الإدارات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء الإدارة الخادمة وفق رؤية 2030، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، (40) 10-50.
13. الجميعي، وفاء بنت عايض معيوض؛ فرج، شذى بنت إبراهيم بن حسين. (2020). ممارسة الإدارة الأخلاقية لدى مديرات مرحلة الطفولة المبكرة بمدينة الطائف في ضوء رؤية المملكة 2030، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، 31(123) 417-450
14. الشمري، عبد العزيز بن سويلم بن عبدالله، والحري، عارف بن محمد بن سند. (2019). المعوقات الادارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمدينة حائل وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ع11، 193 - 231. مسترجع من. <http://search.mandumah.com/Record/968478>

15. الشدي، ندى إبراهيم. (2021). واقع مدارس الطفولة المبكرة في محافظة الخرج. مجلة

جامعة شقراء للعلوم الإنسانية والإدارية، ع15، 181 - 201. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1150270>

16. العمر، سعد بن عبدالله محمد. (2020). المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه معلمي

ومعلمات المملكة العربية السعودية في برامج التدريب عن بعد. مجلة كلية التربية،

31(124)، 438 - 486.

17. الغامدي سعيد، والمعاري، عامر. (2021). معوقات استخدام معلومات الطفولة المبكرة

لتقنيات التفاعلية في التدريس. [رسالة ماجستير]، المجلة العربية للنشر العلمي، 37،

72.

18. آل جعثم، مسعود بن مشبب بن مبارك. (2018). تصور مقترح للتنمية المهنية للمعلمين

الجدد بالمملكة العربية السعودية في ضوء المدخل الياباني للتحسين المستمر Kaizen ،

مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، 15(19) 185-240-

19. وزارة التعليم (1440) مبادرة الطفولة المبكرة من (2) إلى (4) سنوات: دليل الأهداف

ونماذج التوسع في مدارس مرحلة الطفولة المبكرة. المملكة العربية السعودية: الرياض.

20. وزارة التعليم. (1440) تعميم وزري لجميع إدارت التعليم في المناطق والمحافظات لدعم

جميع قائدات مدارس رحلة الطفولة المبكرة من خلال سد حاجاتهن التدريبية تاريخ

القرار (1440/6/29) المملكة العربية السعودية: الرياض.

21. وزارة التعليم. (1440). دليل مدارس الطفولة المبكرة: الإصدار الأول. المملكة العربية

السعودية: الرياض.

22. Hujala, E (2016). Cross- cultural interpretations of changes in early childhood education in the, USA, Russia and Finland. International Journal of Early Years, Education24(3),309-324.

23. Gunawan I, (2019) Develop Educationa Leadership by Applying Values and Ethics to Strengthen Student. Character. A paper presented at the 5th International Conference on Education and Technology, Kota Batu, Jawa , Timur Indonesia.

24. Perrone, f, & Tucker. (2019). Shifting Profile OF Leadership Preparation Programs in the 21st Century. Educational Administration Quarterly ,55(20,253-295.
25. Stamopoulos ,E., & Barblett,L.(2020). Early Childhood Leadership in Action; Evidence-Based Approaches for Effective Practice Routledge [https//doi. Org.10. 4324/9781003115434](https://doi.org/10.4324/9781003115434).
26. Krejcie,R.V,& Morgan,D.W.(1970).Determining sample size for research activities Educational and Psychological Measurement ,30,607-610.