

## دور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تطوير الأداء ومواجهة التحديات بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات

### اعداد

أ.نادية فهد السيف

باحث

كلية التربية / قسم الإدارة التربوية بجامعة  
الملك سعود

[446200499@student.ksu.edu.sa](mailto:446200499@student.ksu.edu.sa)

أ.نمشة محمد العجمي

باحث

كلية التربية / قسم الإدارة التربوية بجامعة  
الملك سعود

[446200378@student.ksu.edu.sa](mailto:446200378@student.ksu.edu.sa)

د / نورة عبدالله الجبرين

أستاذ مساعد - الإدارة التربوية - كلية التربية -  
جامعة الملك سعود

[naljebreen@KSU.EDU.SA](mailto:naljebreen@KSU.EDU.SA)

أ.بنان سليمان الدرويش

باحث مشارك - كلية التربية / قسم الإدارة  
التربوية بجامعة الملك سعود

[446200260@student.ksu.edu.sa](mailto:446200260@student.ksu.edu.sa)

مجلة الدراسات التربوية والإنسانية. كلية التربية جامعة دمنهور  
المجلد السابع - العدد الثالث - السنة 2025



## دور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تطوير الأداء ومواجهة التحديات بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات

### الملخص

هدفت الدراسة الحالية للتعرف على دور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تطوير أداء المعلمات بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، والتعرف على التحديات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تطوير أداء المعلمات بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثات المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات تم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (300) معلمة طفولة مبكرة في المدارس الحكومية في إدارة تعليم منطقة الرياض، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن المتوسط العام لتقديرات المعلمات لدور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تطوير أدائهن، يشير إلى مدى تطبيق متوسط بشكل عام، وتفاوتت مستويات التقدير عبر الأبعاد المختلفة، حيث جاء البعد الإداري والتنظيمي في المرتبة الأولى، وبمدى تطبيق مرتفع، في حين جاء البعد التقني والتكنولوجي في المرتبة الخامسة والأخيرة وبدرجة تطبيق متوسطة، كما توصلت الدراسة أن المتوسط العام للتحديات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تطوير أداء المعلمات بمدينة الرياض، جاءت بدرجة متوسطة بشكل عام. وأوضحت النتائج أن جميع أبعاد التحديات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة جاءت بدرجة "متوسطة"، وقد جاء الجانب التحفيزي والمعنوي في المرتبة الأولى، بينما جاء بالترتيب السادس والأخير الجانب المهني والتعليمي، وأوصت الدراسة بأهمية امتلاك مديرات مدارس الطفولة المبكرة لمجموعة من المهارات التقنية والتكنولوجية التي تمكنها من القيام بمهام عملها بكفاءة في إدارة مدارس الطفولة المبكرة.

**الكلمات المفتاحية:** مديرات-الطفولة المبكرة- تطوير الأداء-المعلمات- التحديات

The round of directors of early childhood schools in the development of performance and facing challenges in the city of Riyadh, from the point of view of the teachers

**Namshah Mohammad Alajmi**  
[446200378@student.ksu.edu.sa](mailto:446200378@student.ksu.edu.sa)

**Nadia Fahad Alsaif**  
[446200499@student.ksu.edu.sa](mailto:446200499@student.ksu.edu.sa)

**Banan Suliman Aldarweesh**  
[446200260@student.ksu.edu.sa](mailto:446200260@student.ksu.edu.sa)

**Dr-Nourah. Abdullah Aljebreen**  
[naljebreen@KSU.EDU.SA](mailto:naljebreen@KSU.EDU.SA)

### **Abstract**

The purpose of the current study is to learn about the role of early childhood school principals in developing the performance of teachers in Riyadh from the teachers' point of view, and to learn about the challenges faced by the principals of early childhood schools in developing the performance of teachers in Riyadh from the point of view of the teachers, and to achieve the objectives of the study, the descriptive descriptive method was used, and the questionnaire was applied to a simple random sample of 300 early childhood teachers in the schools. Government in the Department of Education of the Riyadh region, and the results of the study reached that the general average of teachers' evaluations of early childhood school principals in the development of their performance, which indicates the extent of average applicability in general, and the difference in the levels of appreciation across different dimensions, where the administrative and organizational dimension came in the first place with an arithmetic, and a high applicability dimension, while the technical and technological dimension came In the fifth and last place, and a moderate level of compliance, the study also found that the general average of the challenges faced by the principals of early childhood schools in the development of teachers' performance in the city, which indicates a moderate level of challenge in general. The results showed that all dimensions of the challenges faced by the directors of early childhood schools were "moderate", as the arithmetic . The educational and spiritual aspect came in the first place ,while the professional and educational aspect came in the sixth and last order. The study recommended the importance of early childhood school principals possessing a set of technical and technological skills that enable them to carry out their work tasks efficiently in managing early childhood schools.

**Keywords:** *Principals - early childhood - performance development – teachers-Challenges*

## المقدمة:

تسعى المملكة العربية السعودية من خلال رؤية 2030 لإحداث تحول وطني في جميع مجالاتها، وتطوير برامج عملها، هذا التحول ينطلق من فكر معرفي يعزز من دور المواطن في الإسهام بتعزيز وتنوع الاقتصاد والنهوض بوطنه ليكون وطناً منتجاً ينافس العالم بإنجازاته ويفخر بها. وفي سبيل تحقيق هذه الغاية الوطنية يجب أن تتوجه جهود التطوير نحو الارتقاء بالعملية التعليمية بكل مكوناتها، والتي من أهم أهدافها هو الاهتمام بالتعليم في مرحلة الطفولة المبكرة ليكون مشروع الطفولة المبكرة مشروع وطني يعكس تطلعات القيادة ويدعمها لتحسين جودة التعليم، وليحصل كل طفل على فرص التعليم الجيد وفق خيارات متاحة ومتنوعة.

ولقد سعت وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية لإعادة هيكلة المراحل الدراسية بإصدار قرار وزاري رقم 11306 وتاريخ 25 /محرم/ 1439، والذي نصّ على دمج مرحلة رياض الأطفال مع المرحلة الابتدائية الأولية بنين وبنات، لتكوّن مدارس الطفولة المبكرة، يتكون طاقم العمل فيها من المعلمات والقيادات النسائية، وقد بدأ القرار في حيز التنفيذ تدريجياً منذ عام 1440-1441هـ في المدارس والروضات المهيئة بوجود بيئة مدرسية مناسبة وكوادر بشرية مؤهلة (دليل الطفولة المبكرة، 1441هـ).

ونظراً لحدثة مدارس الطفولة المبكرة وما تتطلبه من تجهيزات مدرسية وتعليمية محددة، ودمج بين الطلاب والطالبات في مرحلة معينة، مع ضرورة توفير معلمات متمكنات في تدريس الجنسين في هذه المرحلة. فإن الدور الأكبر يقع على عاتق المديرات في هذه المدارس من أجل السعي لتوفير بيئة مدرسية مرنة تحتضن هذه التغيرات والمتطلبات، وتوظف ما لديها من معطيات لتوفر خدمة تعليمية أفضل.

ومما لا شك فيه أن الإدارة المدرسية هي حجر الأساس الذي يعتمد عليه بناء عمل المدرسة بجميع مراحلها، ووجود مدير متمكن من إدارة مدرسته وفق المعايير والأسس الإدارية الناجحة يساهم على النهوض بالمدرسة لتحقيق الأهداف والإنجازات المختلفة في مختلف المجالات التربوية والتعليمية والمهنية (الشهري والدوسري، 2024). وتبرز أهمية مدير المدرسة من خلال ما يقوم به من دور أساسي في قيادة العملية التربوية وتطويرها، فهو القائد التربوي

والمسؤول الأول عن الإشراف وتنظيم الأعمال الإدارية المتعددة التي تشكل البيئة التربوية المناسبة من جهة وهو المشرف التربوي الذي يتابع سير العملية التربوية التعليمية من جهة أخرى. وحتى يتمكن المدير من القيام بمسؤولياته بكفاءة ويعالج المشكلات التي تواجه المدرسة على مختلف المستويات، لابد من إلمام المدير بالمهارات المعرفية التي تمكنه من التخطيط ومعرفة بنية المنهج وخصائص نمو الطلاب وأساليب تنمية المعلمين مهنيًا وطرق الشراكة مع المجتمع المحلي، أيضاً لابد أن يتمتع المدير بالمهارات الإنسانية التي تمكنه من التواصل الفعال مع العاملين بالمدرسة أو خارجها مثل ولي الأمر، والقدرة على حل المشكلات التي تواجه أفراد المجتمع المدرسي، كما أنه من الضروري معرفة المدير للمهارات الفنية التي تمكنه من توجيه ودعم المعلمين حول تخطيط الدروس واستخدام الوسائل التعليمية وتفعيل الأنشطة المختلفة وتعديل أو نقد المنهج ، سواء كان يقوم بذلك بشكل مباشر أو غير مباشر. (الخشمان، 2011) ومن المؤكد أن تواجه إدارة المدرسة وعلى رأسها مدير المدرسة تحديات وصعوبات تعترضه أثناء قيامه بأعماله، وذلك لا ينطبق على بلد دون آخر بل تعاني معظم الأنظمة التعليمية في أي دولة من دول العالم مهما بلغ تقدمها العديد من التحديات والمشاكل التي تؤثر على مستوى العملية التعليمية بغض النظر عن الاختلاف في مدى تأثير هذه التحديات من بلد إلى آخر، كما أن بعض هذه التحديات تختلف في نوعها ودرجتها من إدارة مدرسية إلى أخرى ومن مرحلة دراسية إلى أخرى ومن منطقة أو مدينة إلى أخرى تبعاً لظروف هذه المدارس وطبيعة العاملين فيها، وتعد محاولات التعرف على هذه الصعوبات والتحديات التي تواجه التعليم البداية الصحيحة للحد منها وتقليل آثارها السلبية من أجل رفع مستوى النظام التعليمي وكفاءته (عطوي، 2014؛ القرني، 2017).

ومن هذا المنطلق أكدت وزارة التعليم بالمملكة على دور مديرة المدرسة في مرحلة الطفولة المبكرة باعتبارها المحرك الأساسي للمؤسسة التعليمية والمسؤول الأول عن تهيئة المدرسة لتحقيق أهدافها ومخرجاتها التعليمية المنشودة.

### مشكلة الدراسة:

في ظل تنامي التغيرات النوعية العلمية المتسارعة في هذا العصر؛ كان لزاماً على نظم التعليم مواكبة هذا التطور، والعمل على إعداد معلمين قادرين على التعامل والتفاعل مع هذه التطورات العلمية.

وقد جاء تركيز هذه الدراسة على دور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تطوير أداء المعلمات بمدينة الرياض وذلك نظراً كما ذكر آنفاً لأهمية وحداثة هذه المدارس في المملكة، حيث تعتبر مرحلة الطفولة المبكرة من أهم المراحل التعليمية التي تُبنى فيها الأسس الأولى للنمو العقلي والاجتماعي والانفعالي للطفل، مما يجعل دور مديرة المدرسة في هذه المرحلة عاملاً حاسماً في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة. ويتوقع من مديرات الطفولة المبكرة ممارسة أدوار قيادية تركز على تنمية مهارات المعلمات، خصوصاً في تطوير أدائهن، لضمان بيئة تعليمية فعالة وآمنة للأطفال. في حين كشفت الدراسات (Muijs, 2016؛ عبد الصادق، 2019؛ صفر، 2020) عن قصور في أداء بعض المديرات لمهامهن القيادية بشكل مهني، مما يؤثر سلباً على أداء المعلمات.

وبناء على ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في التعرف على دور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تطوير أداء المعلمات بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات. وكذلك التعرف على التحديات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تطوير أداء المعلمات بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات.

### أسئلة الدراسة:

حاولت الدراسة الحالية الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١) ما دور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تطوير أداء المعلمات بمدينة الرياض؟
- ٢) ما التحديات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تطوير أداء المعلمات بمدينة الرياض؟

أهداف الدراسة: سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

(١)التعرّف على دور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تطوير أداء المعلمات بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات.

(٢) التعرّف على التحديات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تطوير أداء المعلمات بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات.

#### أهمية الدراسة:

- قد تسهم نتائج هذه الدراسة في تزويد الجهات ذات الاختصاص بواقع التحديات، مما يتيح لهم القيام بتطوير برامج إعداد المديرات والمعلمات.
- أن تشجع نتائج الدراسة الباحثين في الإدارة التربوية وطلبة الدراسات العليا إلى إجراء المزيد من الأبحاث في المواضيع التي ستناقشها الدراسة.

#### حدود الدراسة:

**الحدود الزمنية:** طُبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام 1446هـ.

**الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على معلمات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الرياض.

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على التعرف على دور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تطوير أداء المعلمات بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات. والتعرف على التحديات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تطوير أداء المعلمات بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات.

#### مصطلحات الدراسة:

**الدور:** مصطلح الدور يشير إلى مجموعة المسؤوليات والمهام والسلوكيات المرتبطة بكيان معين سواء شخص، أو مؤسسة، أو نظام وذلك ضمن سياقٍ محدد. بمعنى آخر تشير كلمة الدور إلى المهنة التي يؤديها الفرد في إطار معين، بحيث نتوقع منه القيام بوظائف معينة تتلاءم مع هذا الوضع (Robbins & Judge, 2017).

**مدارس الطفولة المبكرة:** ويُقصد بها المدارس التي توفر الخدمات التعليمية للأطفال من عمر ثلاثة سنوات وحتى الصف الثالث الابتدائي وتضم فئتي البنين والبنات وهي تحت إدارة نسائية كاملة ضمن مبنى واحد (وزارة التعليم، 2025م).

**مديرات مدارس الطفولة المبكرة:** ويُقصد بها في هذه الدراسة جميع مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الرياض.

**معلمات الطفولة المبكرة:** يُقصد بها في الدراسة جميع المعلمات اللاتي يقمن بتدريس الطلاب في مرحلة الطفولة المبكرة في مدينة الرياض.

**تطوير الأداء:** يُعرّف على أنه عملية تحسين الكفاءة والفعالية في أداء الفرد أو الفريق أو المؤسسة لتحقيق نتائج أفضل. يهدف تطوير الأداء إلى تعزيز المهارات، تحسين العمليات، وزيادة الإنتاجية والجودة في بيئة العمل. (Armstrong,2021)

وتعرف الباحثات دور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تطوير الأداء ومواجهة التحديات اجرائياً على أنه جميع الأنشطة والمهام والأعمال والسلوكيات التي تمارسها مديرة مدرسة الطفولة المبكرة، ويتم من خلالها تنمية وتطوير الأداء لدى المعلمات في مدرستها ومواجهة التحديات وذلك لتحقيق الأهداف التربوية التعليمية لهذه المرحلة.

#### **الإطار النظري والدراسات ذات العلاقة:**

تناولت الدراسة دور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تطوير أداء المعلمات ومواجهة التحديات بمدينة الرياض، وقد تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية البحث في هذا الموضوع، وعليه سيتم استعراض أهم وأحدث الدراسات من خلال محورين أساسيين:

#### **المحور الأول: دور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تطوير أداء المعلمات:**

يعد الدور القيادي لمدير المدرسة من أهم المرتكزات التي تقضي إلى تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية في جميع المراحل الدراسية ومن ضمنها مرحلة الطفولة المبكرة، حيث تتطلب هذه المرحلة مدير متمكن من القيام بأدواره القيادية تساعد على خلق بيئة تعليمية محفزة لنمو الأطفال وتنمية شخصياتهم وقدراتهم (أبو كوش، 2023).

وقد حددت هيئة تقويم التعليم والتدريب معايير القيادة المدرسية ، تناولت هذه المعايير ما ينبغي على قائد المدرسة معرفته وأدائه في مجال عمله، ومن ضمنها المسؤوليات والمهام الوظيفية لقائد المدرسة، تركز هذه المعايير على مدى تمكن قادة المدارس من قيادة مدارسهم بطريقة احترافية، وبناء قواعد سليمة ، هذه المعايير تتوافق مع المعايير الدولية في اطار

المطلوبات المحلية لجميع جوانب العملية التعليمية، كما أنها تشتمل على السمات الخاصة اللازمة لقادة المدارس ضمن مهاراتهم المهنية، ومنها القدرة على حل المشكلات والأخذ بزمam المبادرة والاستقلالية، تحفيز وتطوير الأفراد والمجموعات والقدرة على تعزيز التعاون، ممارسة الاشراف ومتابعة الأعمال بفعالية، تفعيل مهارات الاتصال والتواصل بين أعضاء المدرسة، و بين المدرسة والمجتمع، مع القدرة على قيادة عمليات التغيير والتطوير بحيث تكون جزءاً لا يتجزأ من مجتمع المدرسة. (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2020)

وقد أكدت بعض الدراسات على أهمية دور مدير المدرسة وأثره على أداء المعلمين ، كالدراسة التي قام بها (Imamah & Chrrahman, 2022) والتي تناولوا فيها دور الإشراف الأكاديمي لمديري المدارس في تحسين أداء المعلمين عن طريق تحليل تأثير الإشراف الأكاديمي للمديرين على أداء المعلمين من خلال مراجعة منهجية لـ 25 مقالاً بين عامي 2015 و2021 وقد أشارت النتائج بأن الإشراف الأكاديمي بأنواعه من قبل مدير المدرسة يحسّن من أداء المعلمين من خلال معالجة نقاط الضعف وتقديم الدعم والتدريب مما يرفع من نواتج التعلم، كما أشارت إلى أن التطوير المستمر للمعلمين وتوفير بيئة عمل محفزة تعتبر أمراً حيوياً لتحسين جودة التعليم.

وفي دراسة للشهري والحربي (2023) حول دور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تنمية مهارات القيادة الصفية للمعلمات في ضوء الاتجاهات الحديثة من وجهة نظر المعلمات، والتي استخدم فيها الباحثان المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة للدراسة ، وكان مجتمع العينة هو جميع معلمات مدارس الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جدة وتم اختيار عينة عشوائية عددها (220) معلمة، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن مديرات مدارس الطفولة المبكرة يلعبن دوراً كبيراً في تعزيز مهارات القيادة الصفية لدى المعلمات، أما بالنسبة للتحديات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة تجاه أداء ادوارهن في تنمية مهارات القيادة الصفية فقد كانت متوسطة ومن أبرز هذه التحديات إهمال بعض أولياء الأمور متابعة ابناءهم، وزيادة أنصبة المعلمات والأعباء التدريسية وكثرة المهام الملقاة على عاتق المديرية والمتوزعة بين الاشراف الإداري والتعليمي.

أما دراسة الخاتم وآخرون (2022) فقد كانت تبحث حول مدى تمكن مديرات مدارس الطفولة المبكرة من أداء أدوارهن القيادية ومواجهة التحديات من وجهة نظر المعلمات في

محافظة الأحساء، وقد استخدمت الباحثات المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة لجمع البيانات وكانت عينة الدراسة مكونة من 112 معلمة، وكان من أهم النتائج أن مستوى تمكن مديرات مدارس الطفولة المبكرة من أداء أدوارهن تجاه المعلمات كان مرتفعاً جداً، وأيضاً مستوى الكفاءة في مواجهة التحديات كان مرتفعاً.

وقد جاءت دراسة أبو كوش (2023) حول دور مدير المدرسة في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية في النقب، والتي استخدم فيها الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تكونت مجتمع الدراسة من مديري مدارس الابتدائية في النقب، تم اختيار عينة منهم بحجم (68) واستخدمت الاستبانة كأداة، وقد توصلت الدراسة إلى أن المديرين يلعبون دوراً حيوياً في تعزيز التنمية المهنية للمعلمين من خلال تقديم الدعم والإرشاد، وأشارت الدراسة إلى أهمية التخطيط المنظم والتقييم المستمر لتطوير الأداء المهني للمعلمين، وكان من أهم التحديات نقص الموارد وضغط المهام الإدارية.

#### المحور الثاني: التحديات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة:

قامت الباحثة (2023) Greatheart باستطلاع آراء المعلمين وقادة المدارس في مرحلة الطفولة المبكرة حول التحديات التي تواجه تقديم الدعم لاحتياجات المعلمين المهنية والتعليمية لتحسين الأداء من قبل قاداتهم. استخدمت في هذه الدراسة دراسة حالة نوعية، وقامت بجمع البيانات من مجتمع العينة وهم سبعة معلمين وخمسة قادة على الأقل يقل خبرة كل منهم عن سنتين في مدارس الطفولة المبكرة وذلك باستخدام مقابلات شبه مقننة. ومن خلال منهج التحليل الوصفي أشارت النتائج إلى أن المعلمين يربطون العديد من الأدوار المهمة بقيادة مدارسهم. كما أشار المعلمين إلى رغبتهم في أن يوفر قاداتهم الدعم في تعليمهم وتدريبهم لتطوير أدائهم من خلال دورات وموارد أخرى ذات صلة. أما قادة المدارس فأشاروا إلى حاجتهم لتعلم نظريات تعلم الكبار لتطوير مهاراتهم القيادية التربوية، وتشير الدراسة إلى إمكانية تحقيق تغيير اجتماعي من خلال برامج منظمة لتطوير قادة مدارس الطفولة المبكرة مما يعزز دعم المعلمين ويحسن من أدائهم التدريسي.

وفي دراسة أخرى للشهري والدوسري (2024) هدفت إلى الكشف عن أهم التحديات التي تواجه مديرات مدراس الطفولة المبكرة مع وضع الحلول المقترحة لهذه التحديات، استخدم الباحثان منهج البحث النوعي لجمع البيانات وتحليلها عن طريق المقابلات شبه المقننة والتي أجريت على 12 مديرة بمدراس الطفولة المبكرة التابعة لإدارة تعليم جدة، ومن خلال تحليل هذه المقابلات تبين وجود تحديات تتعلق بالإدارة ومن أهم هذه التحديات هو قلة توفر المديرات المؤهلات لهذه المرحلة، وتحديات تتعلق بالمعلمات ، ومنها نقص الكادر المؤهل والمتخصص في هذه المرحلة، ثم تحديات تقنية مثل ضعف إعداد البنية التقنية بمدراس الطفولة المبكرة بجدة، واقترحت الدراسة عدداً من الحلول لتفادي هذه التحديات، من أهمها ضرورة اختيار مديرات ووكيلات ذوات خبرة في إدارة المدراس، مع تأهيلهن لإدارة مدراس الطفولة المبكرة، توفير معلمات متخصصات علمياً ومهنياً لديهم القدرة على التعامل مع طلاب مدراس الطفولة المبكرة ، وتوفير الأجهزة والوسائل التقنية المعينة في العملية التعليمية لهذه المرحلة.

كما نُشرت دراسة في المجلة الدولية لإدارة التعليم في النرويج عام 2021، والتي تم التركيز فيها عن الضغوط المهنية التي تواجه مديرات مراكز الطفولة المبكرة، خاصة في ظل التغييرات الكبيرة في السياسات التعليمية. هدفت هذه الدراسة إلى فهم ما يلي: العوامل التي تسبب الضغط المهني لمديرات مراكز الطفولة المبكرة، أسباب المواقف المسببة للضغط، وكيفية تعامل المديرات مع هذه الضغوط. تم فيها استقطاب ثمانون مديرة من ثلاث مجموعات في برامج تعليم قيادي بدوام جزئي بين عامي 2017 و2020. وقد تم جمع البيانات من خلال المناقشات الصفية، الملاحظات الجماعية، المقابلات، وتمثيل أدوار. حددت الدراسة السابقة ثلاثة مصادر رئيسة للضغط وهي:

- كثرة المهام الإدارية، التي تؤدي إلى إرهاق شديد.
- تحديات قيادية، حيث يتعين على المديرات دعم كل فرق العمل وفي المقابل لا يحصلون على الدعم اللازم.
- نقص الدعم الاجتماعي، مما يزيد من الضغط المهني.
- نتيجة غير متوقعة كانت قلة المعرفة بأساليب التعامل مع الضغط، مما يشير إلى الحاجة إلى موارد إضافية تساعد المديرات على التركيز على القيادة التربوية.

خلصت الدراسة الى عدد من التوصيات كما يلي: استخدام النتائج لتوجيه صانعي السياسات وأصحاب المراكز التعليمية لتطوير استراتيجيات تحسن جودة القيادة وتعزز الرفاهية المهنية للمديرات. وضرورة توفير برامج دعم وتدريب لمساعدة المديرات في التغلب على التحديات التي يقابلونها أثناء إدارة اعمالهن. ( Kristiansen et al., 2021)

وفي دراسة العتيبي (2023) التي هدفت للوقوف على واقع المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الرياض مع ايجاد الحلول المقترحة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، بتوزيع استبانة مكونة من 30 عبارة موزعة على المشكلات الإدارية والمشكلات الفنية على عينة عشوائية بلغت 131 مديرة، ومن أبرز نتائج الدراسة أن المشكلات الإدارية شكلت تحدي بدرجة عالية من وجهة نظر المديرات ومن هذه المشكلات: زيادة الأعباء الإدارية على المديرات، وتعدد الفئات العمرية التي تخدمها المدرسة. أيضا المشكلات الفنية جاءت بدرجة عالية، ومن أبرز محاورها: دمج صفوف الذكور في المدرسة وما يحتاجه هذا الجنس من اهتمام وأنشطة خاصة، قلة خبرة المعلمات في التعامل مع الطلاب الذكور في مدراس الطفولة المبكرة. ومن أهم الآليات المقترحة من عينة الدراسة تشمل تكثيف البرامج التدريبية، تقليل الأعباء الإدارية، وزيادة عدد المعلمات المؤهلات في مجال الطفولة المبكرة.

كما توصي الدراسة بتفعيل حزم تدريبية صادرة عن المركز الوطني للتطوير المهني التعليمي، وتوسيع الهيكل التنظيمي للمدارس لدعم المديرات إدارياً وفنياً.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري، وكتابة مشكلة واختيار المنهجية المناسبة، وتصميم أدوات الدراسة وبناء إجراءاتها في ضوء الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عنها.

فقد اتفقت دراسة Imamah & Chrrahman(2022) ودراسة أبو كوش (2023) مع الدراسة الحالية على أهمية دور المدير الإشرافي في تحسين أداء المعلمين فالمدرء يلعبون دوراً

حيوياً في تعزيز التنمية المهنية للمعلمين من خلال تقديم الدعم والإرشاد، كما أن الإشراف بأنواعه من قبل مدير المدرسة يحسّن من أداء المعلمين من خلال الدعم والتدريب وتوفير بيئة عمل محفزة مما يرفع من نواتج التعلم، كما اتفقت دراسة الشهري والحربي (2023) ودراسة الخاتم وآخرون (2022) على أن مديرات مدراس الطفولة المبكرة يلعبن دوراً كبيراً في تعزيز المهارات وتطوير الأداء لدى المعلمات، ومنها مهارات القيادة الصفية واهتمام المديرية بمتابعة المهام وتعزيز النمو المهني للمعلمات.

أما بالنسبة للتحديات التي تواجه مديرات مدراس الطفولة المبكرة فقد اتفقت العديد من الدراسات المذكورة أعلاه (Greatheart, 2023; Kristiansen et al., 2021)؛ العتيبي، 2023؛ للشهري والدوسري، 2024) مع الدراسة الحالية على عدد منها من أبرزها وجود تحديات تتعلق بالإدارة المدرسية مثل قلة توفر المديرات المؤهلات لهذه المرحلة وكثرة المهام الملقاة على عاتق المديرية والمتوزعة بين الاشراف الإداري والتعليمي. وتحديات تتعلق بالمعلمات، ومنها نقص الكادر المؤهل والمتخصص في هذه المرحلة، وزيادة أنصبة المعلمات والأعباء التدريسية ونقص الدعم والتدريب في هذا المجال. وتحديات تقنية مثل ضعف إعداد البنية التقنية بمدراس الطفولة المبكرة، وتحديات أخرى مثل إهمال بعض أولياء الأمور متابعة أبناءهم.

### منهج الدراسة وإجراءاتها:

#### منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن أسئلتها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي "وهو المنهج الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع الدراسة، أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها، ودرجة وجودها" (العساف، 2012، ص179).

#### مجتمع الدراسة:

اشتمل مجتمع الدراسة جميع معلمات الطفولة المبكرة في المدارس الحكومية في مدينة الرياض التابعة لإدارة تعليم منطقة الرياض، والبالغ عددهن (2300) معلمة، وفق إحصائيات إدارة تعليم الرياض للعام 1446هـ للفصل الدراسي الثاني (الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، 1446هـ).

### عينة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة اختيرت العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث تتألف العينة من معلمات الطفولة المبكرة ومعلمات الصفوف الثلاثة الأولى الابتدائية.

وقد اعتمدت الدراسة على جدول كريس ومورجان فإن العينة الممثلة لمجتمع يبلغ (2300) هو (300).

### أدوات الدراسة:

صممت أداة الدراسة كما يلي:

**الاستبانة:** أعدت استبانة، بهدف التعرف على دور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تطوير أداء المعلمات بمدينة الرياض والتعرف على التحديات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تطوير أداء المعلمات بمدينة الرياض. وذلك بعد الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة، وتكونت الاستبانة من جزأين أساسيين، الجزء الأول: يمثل معلومات ديموغرافية عن عينة الدراسة (نوع التخصص، سنوات الخبرة). أما الجزء الثاني: فتكون من محورين كما يلي: **المحور الأول:** دور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تطوير أداء المعلمات بمدينة الرياض ويشمل ٦ أبعاد؛ وهي **البعد (المهني والتعليمي - الإداري والتنظيمي - التحفيزي والتشجيعي - التقني والتكنولوجي - التربوي والاجتماعي - التقييمي والمتابعة)**، أما **المحور الثاني عن:** التحديات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تطوير أداء المعلمات بمدينة الرياض، ويشمل ٦ أبعاد: **التحديات في الجانب (المهني والتعليمي - الإداري والتنظيمي - التحفيزي والمعنوي - التقني والتكنولوجي - الاجتماعي والتربوي - التقييمي والمتابعة)**، وتم تصميم العبارات وفقاً لمقياس ليكرت الرباعي لمعرفة درجة توافرها (عالية التطبيق - متوسطة التطبيق - منخفضة التطبيق - غير مطبقة).

### صدق وثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة من خلال عدد من الإجراءات، وذلك على النحو التالي:

أولاً- صدق المحكمين: تحقق من صدق الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء أعضاء هيئة التدريس في الإدارة التربوية والطفولة؛ للتعرف على مرئياتهم حيال وضوح صياغة عبارات الاستبانة، ومدى ملاءمة كل عبارة لقياس البعد الذي تنتمي إليه تلك العبارة.

### ثانياً: الاتساق الداخلي للأداة (الاستبانة):

للتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، جرى تطبيق الأداة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة، بلغ عدد أفرادها (35) معلمة. وقد تم حساب معاملات الاتساق الداخلي كأحد مؤشرات الصدق، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات الأداة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة، بهدف الكشف عن مدى اتساق الفقرات في قياس البعد المحدد لها. ويعرض الجدول (1) نتائج معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه.

### جدول (1): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات استبانة دور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تطوير الأداء ومواجهة التحديات والبعد الواردة فيه.

معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م			
دور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تطوير أداء المعلمات بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات												
البعد المهني والتعليمي	1	0.921**	6	0.810**	10	0.906**	13	0.898**	16	0.849**	19	0.890**
البعد الإداري والتنظيمي	2	0.855**	7	0.928**	11	0.921**	14	0.915**	17	0.942**	20	0.929**
البعد التحفيزي والتشجيعي	3	0.700**	8	0.940**	12	0.944**	15	0.953**	18	0.864**		
البعد التقني والتكنولوجي	4	0.909**	9	0.925**								
البعد التربوي والاجتماعي والمتابعة	5	0.855**										
التحديات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تطوير أداء المعلمات بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات												
التحديات المهنية والتعليمي	1	0.905**	4	0.857**	7	0.887**	10	0.964**	13	0.880**	16	0.829**
التحديات الجانب الإداري والتنظيمي	2	0.915**	5	0.946**	8	0.901**	11	0.913**	14	0.897**	17	0.883**
التحديات الجانب التحفيزي والمعنوي	3	0.734**	6	0.896**	9	0.949**	12	0.916**	15	0.857**	18	0.929**

\*\* دالة عند 0.01 أو أقل.

تشير البيانات الواردة في الجدول (1) إلى أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل بعد والدرجة الكلية للبعد مرتفعة وتقترب من الواحد الصحيح، وتعكس هذه القيم علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، مما يدل على اتساق فقرات كل بعد وقدرتها على قياس البعد الذي تندرج تحته، ويُعد ذلك مؤشراً قوياً على صدق الأداة.

**الاتساق الداخلي لأبعاد الأداة مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه البعد:**

تم حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين درجات كل بُعد من أبعاد الاستبانة وبين الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه البعد، وذلك بهدف التحقق من مدى اتساق الأبعاد الفرعية مع المحور الذي ينتمي إليه البعد. ويعرض الجدول (2) معاملات الارتباط التي توضح العلاقة بين كل بُعد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه البعد.

**جدول (2): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل بعد من أبعاد الأداة مع الدرجة الكلية للمحور.**

المحور	البعد	معامل ارتباط درجة البعد بالدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه البعد
دور مديرات مدارس	البعد المهني والتعليمي	**0.949
الطفولة المبكرة في تطوير	البعد الإداري والتنظيمي	**0.961
أداء المعلمات بمدينة	البعد التحفيزي والتشجيعي	**0.893
الرياض من وجهة نظر	البعد التقني والتكنولوجي	**0.911
المعلمات	البعد التربوي والاجتماعي	**0.900
	البعد التقييمي والمتابعة	**0.878
التحديات التي تواجهه	التحديات في الجانب المهني والتعليمي	**0.748
مديرات مدارس الطفولة	التحديات في الجانب الإداري والتنظيمي	**0.846
المبكرة في تطوير أداء	التحديات في الجانب التحفيزي والمعنوي	**0.892
المعلمات بمدينة الرياض	التحديات في الجانب التقني والتكنولوجي	**0.883
من وجهة نظر المعلمات	التحديات في الجانب الاجتماعي والتربوي	**0.871
	التحديات في الجانب التقييمي والمتابعة	**0.825

\*\* دالة عند 0.01 أو أقل.

تُظهر النتائج الواردة في الجدول (2) أن معاملات الارتباط بين كل بُعد من أبعاد أداة "دور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تطوير الأداء ومواجهة التحديات بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات" والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه البعد تراوحت بين (0.748) و(0.961). وتشير هذه القيم إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، مما يعكس اتساقاً قوياً بين الأبعاد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه المحور.

### ثبات أداة الاستبانة :

بعد التأكد من صدق الاستبانة، تم حساب معاملات الثبات لأبعاد ومحاور الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، كما هو موضح في الجدول (3).

### جدول (3) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.

المحور	البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
دور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تطوير أداء المعلمات بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات.	البعد المهني والتعليمي	5	0.903
	البعد الإداري والتنظيمي	4	0.923
	البعد التحفيزي والتشجيعي	3	0.913
	البعد التقني والتكنولوجي	3	0.912
	البعد التربوي والاجتماعي	3	0.853
	البعد التقييمي والمتابعة	2	0.783
ثبات محور دور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تطوير أداء المعلمات بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات.		20	0.974
التحديات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تطوير أداء المعلمات بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات.	التحديات في الجانب المهني والتعليمي	3	0.815
	التحديات في الجانب الإداري والتنظيمي	3	0.883
	التحديات في الجانب التحفيزي والمعنوي	3	0.899
	التحديات في الجانب التقني والتكنولوجي	3	0.922
	التحديات في الجانب الاجتماعي والتربوي	3	0.851
	التحديات في الجانب التقييمي والمتابعة	3	0.856
	ثبات محور التحديات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تطوير أداء المعلمات بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات.		18
ثبات الاستبانة الكلية.		38	0.920

تشير النتائج في الجدول (3) إلى أن معامل ثبات للاستبانة ككل قد بلغ (0.920)، مما يدل على مستوى عالٍ من الثبات والاتساق الداخلي. أما على مستوى المحاور، فقد كانت القيم على النحو التالي: المحور الأول: (0.974)، وللمحور الثاني: (0.956)، وتراوحت معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد كل محور من المحاور ما بين (0.783-0.923)، وتعد هذه القيم مؤشراً قوياً على موثوقية الأداة، حيث تشير إلى أن جميع الأبعاد تتمتع بدرجة عالية من الثبات، مما يعزز من صلاحية الأداة لقياس المفاهيم المستهدفة في الدراسة.

#### ○ الأساليب الإحصائية:

لتحليل البيانات، أُستخدِم برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (SPSS)، حيث استخدمت الأساليب الآتية:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لحساب الاتساق الداخلي للأداة.
- معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الأداة.
- الإحصاء والتمثّل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، للإجابة عن سؤالي الدراسة.

#### تصحيح الاستبانة:

لتحديد دور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تطوير أداء المعلمات بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، استخدم مقياس ليكرت الرباعي لاستجابة العينة، حيث تضمن المقياس ما يلي: عالية التطبيق (4)، متوسطة التطبيق (3)، منخفضة التطبيق (2)، غير مطبقة (1)، كما استخدم لمعرفة التحديات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تطوير أداء المعلمات بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات مقياس ليكرت الرباعي كذلك، حيث تضمن المقياس ما يلي: عالية (4)، متوسطة (3)، منخفضة (2)، غير منطبق (1).

استخرج المدى وطول الفئة كما يلي:

$$\text{-المدى يساوي الفرق بين أعلى قيمة لفئات المقياس وأقل قيمة لفئات المقياس} = 4 - 1 = 3.$$

$$\text{-طول الفئة تساوي المدى قسمة عدد فئات المقياس} = 3 / 4 = 0.75$$

وفق التدرجات الموضحة في الجدول (4).

### جدول (4) توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

مقياس الحكم على النتائج	4-عالية التطبيق	3-متوسطة التطبيق	2-منخفضة التطبيق	1-غير مطبقة
الفئة	4.0 - 3.25	2.50 - أقل من 3.25	1.75 - أقل من 2.50	1 - أقل من 1.75

#### نتائج البحث ومناقشتها

السؤال الأول: ما دور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تطوير أداء المعلمات بمدينة الرياض؟

للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الدور والرتب لاستجابة عينة الدراسة من المعلمات على أبعاد و فقرات محور دور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تطوير أداء المعلمات بمدينة الرياض، ويوضح الجدول (5) هذه النتائج:

جدول(5)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الدور والرتب لاستجابة عينة

#### الدراسة من المعلمات على أبعاد وفقرات المحور الأول

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مدى التطبيق
	البعد المهني والتعليمي				
3	تعزز الإدارة تبادل الخبرات بين المعلمات من خلال مجتمعات التعلم المهنية.	3.51	0.703	1	عالي
1	توفّر الإدارة برامج تدريبية وورش عمل لتطوير مهارات المعلمات.	3.28	0.682	2	عالي
5	دعم وتوجيه المعلمات الجدد للتكيف مع بيئة العمل ومتطلباتها.	3.26	0.861	3	عالي
4	تفعل الإدارة أساليب التدريس الحديثة وتوفّر مصادر التعلم المناسبة.	3.25	0.796	4	عالي
2	توفّر الإدارة فرصاً دورية للتدريب المستمر والمشاركة في الدورات التطويرية وفق احتياجات المعلمات.	3.16	0.794	5	متوسط
	المتوسط الكلي للبعد المهني والتعليمي	<b>3.29</b>	<b>0.644</b>		عالي
	البعد الإداري والتنظيمي				
6	تضع الإدارة خطط إشرافية واضحة لمتابعة أداء المعلمات وتقديم التغذية الراجعة البناءة.	3.40	0.710	1	عالي
7	تتبع الإدارة سياسة واضحة لتوزيع المهام بين المعلمات بما يضمن تحقيق التوازن بين العمل والتطوير المهني.	3.33	0.781	2	عالي
9	تقوم الإدارة بحل المشكلات الطارئة بمختلف أنواعها وتسعى لتوفير بدائل مرنة عند حدوث تغييرات غير متوقعة.	3.31	0.816	3	عالي
8	توفّر الإدارة بيئة مدرسية داعمة تحفّز على الإبداع والتطوير المهني.	3.24	0.846	4	متوسط
	المتوسط الكلي للبعد الإداري والتنظيمي	<b>3.32</b>	<b>0.716</b>		عالي

دور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تطوير الأداء ومواجهة التحديات بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مدى التطبيق
	<b>البعد التحفيزي والتشجيعي</b>				
11	تدعم الإدارة التحاق المعلمات لبرامج تطوير مهنية بناءً على نقاط القوة لكل معلمة.	3.19	0.901	1	متوسط
10	تعزز الإدارة ثقافة التقدير والاعتراف بجهود المعلمات داخل المدرسة من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية التي تحث على التميز والابداع.	3.12	0.944	2	متوسط
12	تحرص الإدارة على تشجيع وتنفيذ مقترحات المعلمات من خلال تقديم الدعم اللوجستي والمالي.	2.97	0.992	3	متوسط
	<b>المتوسط الكلي للبعد التحفيزي والتشجيعي</b>	<b>3.10</b>	<b>0.885</b>		متوسط
	<b>البعد التقني والتكنولوجي</b>				
13	تنظم الإدارة متابعة مستمرة لاستخدام التقنيات الحديثة لضمان تحقيق أقصى استفادة منها.	3.14	0.849	1	متوسط
14	توفّر الموارد الإلكترونية والمنصات التعليمية المناسبة مع التدريب عليها.	3.08	0.860	2	متوسط
15	تقيم الإدارة دورات تدريبية تفاعلية متجددة وفق أحدث التطورات التكنولوجية في التعليم.	3.06	0.867	3	متوسط
	<b>المتوسط الكلي للبعد التقني والتكنولوجي</b>	<b>3.09</b>	<b>0.795</b>		متوسط
	<b>البعد التربوي والاجتماعي</b>				
18	تسعى الإدارة لتطوير مهارات التواصل الفعال بين المعلمات والطالبات وأولياء الأمور.	3.31	0.800	1	عالي
16	تعزز الإدارة بيئة العمل التعاونية بين المعلمات والتعامل السليم مع التنوع الثقافي داخل بيئة العمل.	3.28	0.816	2	عالي
17	توفّر الإدارة قنوات دعم نفسي واجتماعي فعالة لمساندة المعلمات والتعامل مع تحديات العمل.	3.12	0.938	3	متوسط
	<b>المتوسط الكلي للبعد التربوي والاجتماعي</b>	<b>3.24</b>	<b>0.792</b>		متوسط
	<b>البعد التقييمي والمتابعة</b>				
19	تفعل الإدارة أدوات تقييم الأداء للمعلمات بطرق علمية وموضوعية.	3.31	0.775	1	عالي
20	تحلل الإدارة نتائج تقييم الأداء وتقديم التغذية الراجعة للمعلمات بشكل دوري، ثم تبني خطط تطويرية تستند على معلومات دقيقة.	3.17	0.906	2	متوسط
	<b>المتوسط الكلي للبعد التقييمي والمتابعة</b>	<b>3.24</b>	<b>0.792</b>		متوسط
	<b>المتوسط الكلي لدور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تطوير أداء المعلمات.</b>	<b>3.23</b>	<b>0.696</b>		متوسط

أظهرت نتائج الجدول (5) أن المتوسط العام لتقديرات المعلمات لدور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تطوير أدائهن بلغ (3.23 من 4)، مما يشير إلى مدى تطبيق متوسط بشكل عام. وتفاوتت مستويات التقدير عبر الأبعاد المختلفة، حيث جاء البعد الإداري والتنظيمي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.32)، وبمدى تطبيق مرتفع، مما يدل على دور عالي للمديرات في هذا الجانب. وجاء البعد المهني والتعليمي في المرتبة الثانية بمتوسط قدره (3.29) وبمدى تطبيق مرتفع أيضاً، مما يعكس اهتماماً ملموساً بتطوير الكفاءة المهنية والتعليمية للمعلمات من قبل المديرات. أما البعدان التربوي والاجتماعي، والتقييمي والمتابعة فقد احتلا المرتبة الثالثة بمتوسط متساوٍ بلغ (3.24) لكل منهما، وبتقدير متوسط لمستوى التطبيق. وفي المرتبة الرابعة جاء البعد التحفيزي والتشجيعي بمتوسط حسابي (3.10)، يليه البعد التقني والتكنولوجي في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط (3.09)، وكلاهما بدرجة تطبيق متوسطة.

فيما يتعلق **بالبعد المهني والتعليمي** لدور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تطوير أداء المعلمات، تشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط العام لتقديرات المعلمات تراوح بين (3.16) و(3.51) على مقياس من أربع درجات، مما يعكس مستوى تطبيق عالٍ إلى متوسط. وقد جاءت الفقرة التي تنص على "تعزز الإدارة تبادل الخبرات بين المعلمات من خلال مجتمعات التعلم المهنية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.51)، مما يشير إلى إدراك عالٍ لدور المديرات في تعزيز التفاعل المهني وتبادل الخبرات. أما الفقرة الثانية، "توفر الإدارة برامج تدريبية وورش عمل لتطوير مهارات المعلمات"، فقد حلت في المرتبة الثانية بمتوسط (3.28)، مما يدل على حضور واضح لدور التطوير المهني داخل المدارس، رغم الحاجة إلى تعزيز هذا الجانب بشكل أكبر. في المرتبة الثالثة جاءت فقرة "دعم وتوجيه المعلمات الجدد للتكيف مع بيئة العمل ومتطلباتها" بمتوسط (3.26)، ما يعكس دوراً مهماً تلعبه المديرية في تسهيل اندماج المعلمات الجديديات.

أما الفقرة المتعلقة بـ "تفعيل الإدارة لأساليب التدريس الحديثة وتوفير مصادر التعلم المناسبة"، فقد حصلت على متوسط (3.25)، لتأتي في المرتبة الرابعة، وهي تشير إلى جهود ملموسة في تحديث وتطوير أساليب التعليم المتبعة. وأخيراً، جاءت الفقرة "توفر الإدارة فرصاً دورية للتدريب المستمر والمشاركة في الدورات التطويرية وفق احتياجات المعلمات" في المرتبة

الخامسة بمتوسط (3.16)، وهو مستوى تطبيق متوسط، يشير إلى وجود فرصة لتوسيع نطاق التدريب الدوري وربطه بشكل أكثر انتظامًا باحتياجات المعلمات. تشير هذه النتائج إلى أن البعد المهني والتعليمي يحظى باهتمام عالٍ نسبيًا من قبل مديرات المدارس، إلا أن بعض الجوانب كالتدريب الدوري المستمر لا تزال بحاجة إلى مزيد من الدعم والاهتمام لتحقيق أثر أكبر في تطوير أداء المعلمات.

وبالنسبة ل**البعد الإداري والتنظيمي** تشير البيانات إلى أن متوسط تقييم المعلمات لدور المديرات في هذا البعد تراوح بين (3.24) و(3.40) على مقياس من أربع درجات، مما يعكس مستوى تطبيق مرتفع إلى متوسط. وقد أظهرت النتائج ترتيب الفقرات من الأعلى إلى الأدنى وفقًا لمتوسطات التقدير كما يلي:

جاءت الفقرة التي تنص على "تضع الإدارة خطط إشرافية واضحة لمتابعة أداء المعلمات وتقديم التغذية الراجعة البناءة." في المرتبة الأولى بمتوسط (3.40)، ما يشير إلى ممارسة واضحة وفعالة في المتابعة الإشرافية وتقديم التغذية الراجعة. وحصلت الفقرة التي تنص على "تتبع الإدارة سياسة واضحة لتوزيع المهام بين المعلمات بما يضمن تحقيق التوازن بين العمل والتطوير المهني." على متوسط (3.33)، مما يعكس وجود تنظيم جيد في توزيع المسؤوليات. كما جاءت الفقرة التي تنص على "تقوم الإدارة بحل المشكلات الطارئة بمختلف أنواعها وتسعى لتوفير بدائل مرنة عند حدوث تغييرات غير متوقعة." على الترتيب الثالث بمتوسط (3.31)، مما يدل على جاهزية الإدارة للتعامل مع المواقف الطارئة بمرونة. وحصلت الفقرة الرابعة: "توفر الإدارة بيئة مدرسية داعمة تحفز على الإبداع والتطوير المهني." على المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.28)، ما يشير إلى أن هذا الجانب لا يزال يحتاج إلى تعزيز أكبر مقارنة ببقية الجوانب الإدارية. بشكل عام، تعكس هذه النتائج أداءً جيدًا لمديرات المدارس في الجانب الإداري والتنظيمي، مع ملاحظة وجود فرصة لتحسين بيئة العمل الداعمة للإبداع والتطوير المهني.

أما **البعد التحفيزي والتشجيعي** تشير نتائج الجدول إلى أن متوسط تقييم المعلمات لأداء مديرات المدارس في هذا البعد تراوح بين (2.97) و(3.19)، مما يعكس مدى تطبيق متوسط بشكل عام. حيث حصلت الفقرة التي تنص على "تدعم الإدارة التحاق المعلمات ببرامج تطوير مهنية

بناءً على نقاط القوة لكل معلمة."، على الترتيب الأول حيث سجلت أعلى متوسط بلغ (3.19)، بمدى تطبيق متوسط. كما جاءت الفقرة التي تنص على "تعزز الإدارة ثقافة التقدير والاعتراف بجهود المعلمات داخل المدرسة من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية التي تحفز على التميز والإبداع."، على الترتيب الثاني بمتوسط (3.12)، بمدى تطبيق متوسط كذلك. وحصلت الفقرة التي تنص على "تحرص الإدارة على تشجيع وتنفيذ مقترحات المعلمات من خلال تقديم الدعم اللوجستي والمالي."، على المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.97)، بمدى تطبيق متوسط. توضح النتائج أن أدوار مديرات المدارس في البعد التحفيزي والتشجيعي لا تزال متوسطة بشكل عام، مما يشير إلى أهمية تعزيز السياسات والممارسات التي تدعم التقدير، والمشاركة الفعالة، وتقديم الحوافز للمعلمات لخلق بيئة تعليمية محفزة ومزدهرة.

بالاعتماد على بيانات الجدول (5)، يُظهر **البعد التقني والتكنولوجي** دور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في دعم توظيف التقنية في تطوير أداء المعلمات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمات بين (3.06) و (3.14)، مما يعكس مدى تطبيق متوسطاً لجميع الفقرات ضمن هذا البعد. وقد جاءت الفقرة التي تنص على أن "الإدارة تنظم متابعة مستمرة لاستخدام التقنيات الحديثة لضمان تحقيق أقصى استفادة منها" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.14)، مما يشير إلى حرص نسبي لدى الإدارات المدرسية على مراقبة الاستخدام الفعال للتقنية في العملية التعليمية. أما الفقرة التي تتعلق بـ "توفير الموارد الإلكترونية والمنصات التعليمية المناسبة مع التدريب عليها"، فقد حصلت على متوسط (3.08)، مما يعكس جهوداً معتدلة في دعم البيئة التقنية وتوفير البنية التحتية الرقمية مع تأهيل المعلمات لاستخدامها. وفي المرتبة الثالثة والأخيرة، جاءت الفقرة المتعلقة بـ "تقييم الإدارة لدورات تدريبية تفاعلية متجددة وفق أحدث التطورات التكنولوجية في التعليم" بمتوسط (3.06)، وهي نتيجة تشير إلى وجود مبادرات في هذا الجانب، لكنها لا تزال بحاجة إلى مزيد من تفعيل والتطوير المستمر.

تشير نتائج تحليل **البعد التربوي والاجتماعي** إلى أن مديرات مدارس الطفولة المبكرة يقمن بأدوار إيجابية في دعم الجوانب التربوية والاجتماعية للمعلمات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.12) و (3.31)، مما يعكس تفاوتاً بين مستوى متوسط إلى مرتفع في مدى التطبيق من وجهة نظر المعلمات. فقد جاءت الفقرة التي تنص على "سعي الإدارة لتطوير

مهارات التواصل الفعال بين المعلمات والطالبات وأولياء الأمور " في المرتبة الأولى ضمن هذا البعد بمتوسط حسابي (3.31)، مما يدل على اهتمام كبير من قبل الإدارات بتعزيز مهارات الاتصال والتفاعل التربوي. كما أظهرت الفقرة التي تفيد بأن "الإدارة تعزز بيئة العمل التعاونية بين المعلمات والتعامل السليم مع التنوع الثقافي داخل بيئة العمل" متوسطاً بلغ (3.28)، مما يشير إلى بيئة مدرسية داعمة للتعاون واحترام التنوع، وهو ما يسهم في تعزيز الانسجام المهني. أما الفقرة المتعلقة بتوفير قنوات دعم نفسي واجتماعي، فقد حصلت على أقل متوسط في هذا البعد وهو (3.12)، ما يعكس تبايناً في وجهات نظر المعلمات حول مدى فعالية هذا الدعم، ويشير إلى وجود مجال لتحسين الدعم النفسي والاجتماعي المقدم لهن في مواجهة تحديات العمل.

ظهرت نتائج تحليل البعد التقييمي والمتابعة أن ممارسات مديرات مدارس الطفولة المبكرة في هذا المجال تتفاوت بين مستوى متوسط وعالٍ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.17) و (3.31)، ما يشير إلى وجود وعي بأهمية التقييم والدور التبعي لتحسين أداء المعلمات، وإن كانت بعض الجوانب ما زالت بحاجة إلى تعزيز. فقد جاءت الفقرة التي تشير إلى أن "الإدارة تُعَدُّ أدوات تقييم الأداء للمعلمات بطرق علمية وموضوعية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.31)، وهو ما يعكس تطبيقاً جيداً لأدوات التقييم المهنية واستناداً إلى معايير واضحة. أما الفقرة التي تنص على أن "الإدارة تحلل نتائج تقييم الأداء، وتُقدِّم التغذية الراجعة للمعلمات بشكل دوري، ثم تبني خطط تطويرية تستند على معلومات دقيقة"، فقد حصلت على متوسط حسابي (3.17)، مما يشير إلى وجود جهود في تحليل الأداء ووضع خطط تطوير بناءً على نتائج التقييم، ولكن بدرجة تطبيق متوسطة وفقاً لآراء المعلمات.

**السؤال الثاني: ما التحديات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تطوير أداء المعلمات بمدينة الرياض؟**

للإجابة عن السؤال الثاني حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التحدي والرتب لاستجابة عينة الدراسة من المعلمات على أبعاد و فقرات التحديات التي تواجه

مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تطوير أداء المعلمات بمدينة الرياض، ويوضح الجدول (6) هذه النتائج:

جدول(6)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الدور والرتب لاستجابة عينة

الدراسة من المعلمات على أبعاد وفقرات المحور الثاني

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التحدي
	<b>التحديات في الجانب المهني والتعليمي</b>				
3	مقاومة التغيير لدى بعض المعلمات لتبني أساليب تدريس حديثة أو تقنيات تعلم جديدة.	2.75	0.796	1	متوسطة
1	نقص في التدريب المتخصص في تطبيق مناهج الطفولة المبكرة وفق أحدث الممارسات.	2.74	0.852	2	متوسطة
2	ضعف مواكبة المناهج مع المستجدات الحديثة في الطفولة المبكرة أو ضعف الخبرة في التعامل مع هذه المناهج المتطورة.	2.68	0.845	3	متوسطة
	<b>المتوسط الكلي لبعء التحديات في الجانب المهني والتعليمي</b>	<b>2.72</b>	<b>0.715</b>		متوسطة
	<b>التحديات في الجانب الإداري والتنظيمي</b>				
4	كثرة الأعباء على المديرية تعيقها عن التركيز في تطوير المعلمات.	2.89	0.951	1	متوسطة
6	ضعف التنسيق بين الإدارات التعليمية ومديرات المدارس في توفير الدعم المهني.	2.86	0.934	2	متوسطة
5	نقص في كفاية الكادر الإشرافي لمواكبة الاحتياجات التدريبية المستمرة للمعلمات.	2.85	0.921	3	متوسطة
	<b>المتوسط الكلي لبعء التحديات في الجانب الإداري والتنظيمي</b>	<b>2.87</b>	<b>0.821</b>		متوسطة
	<b>التحديات في الجانب التحفيزي والمعنوي</b>				
6	زيادة ضغط العمل مع نقص البيئة الداعمة قد يقلل من دافعية المعلمات نحو العمل والتطوير الذاتي.	3.18	0.953	1	متوسطة
9	ضعف وجود أنظمة تكريم فعالة للمعلمات المتميزات.	3.00	1.005	2	متوسطة
7	قلة المكافآت أو الحوافز التي تشجع المعلمات على التطوير المهني.	2.95	0.994	3	متوسطة
	<b>المتوسط الكلي لبعء التحديات في الجانب التحفيزي والمعنوي</b>	<b>3.04</b>	<b>0.899</b>		متوسطة
	<b>التحديات في الجانب التقني والتكنولوجي</b>				
11	مشاكل الإنترنت أو عدم توفر الأجهزة اللازمة للتدريب الإلكتروني.	3.10	0.971	1	متوسطة
10	نقص الأدوات الذكية والتقنيات المساندة في بعض المدارس.	3.03	0.955	2	متوسطة
12	نقص التدريب المكثف والمستمر لتطوير المهارات التقنية لدى المعلمات.	2.87	0.957	3	متوسطة
	<b>المتوسط الكلي لبعء التحديات في الجانب التقني والتكنولوجي</b>	<b>3.00</b>	<b>0.871</b>		متوسطة

دور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تطوير الأداء ومواجهة التحديات بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التحدي
	التحديات في الجانب الاجتماعي والتربوي				
15	بعض المعلمات يواجهن صعوبة في التعامل مع السلوكيات الصعبة للأطفال.	3.15	0.775	1	متوسطة
13	بعض أولياء الأمور قد لا يدعمون أساليب التعليم الحديثة أو لا يتفاعلون بشكل كافٍ.	3.09	0.795	2	متوسطة
14	تنوع الخلفيات الثقافية للمعلمات قد يؤدي إلى اختلاف في أساليب التدريس وصعوبة توحيد طرق التعليم.	2.86	0.887	3	متوسطة
	المتوسط الكلي لبعء التحديات في الجانب الاجتماعي والتربوي				
	التحديات في الجانب التقييمي والمتابعة				
16	غياب معايير واضحة لتقييم أداء المعلمات بشكل عادل وفعال.	2.80	0.894	1	متوسطة
17	ضعف التغذية الراجعة وقلّة التوجيهات التفصيلية لتحسين الأداء بعد التقييم.	2.74	0.936	2	متوسطة
18	قلّة المتابعة المستمرة وانشغال إدارة المدرسة بمسؤوليات أخرى قد يحد من متابعة تقدم المعلمات بشكل منتظم.	2.73	0.994	3	متوسطة
	المتوسط الكلي لبعء التحديات في الجانب التقييمي والمتابعة				
	المتوسط الكلي للتحديات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تطوير أداء المعلمات.				

أظهرت نتائج الجدول (6) أن المتوسط العام للتحديات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تطوير أداء المعلمات بمدينة الرياض بلغ (2.90 من 4)، مما يشير تحدي بدرجة متوسطة بشكل عام. وضحت نتائج الدراسة أن جميع أبعاد التحديات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة جاءت بدرجة "متوسطة"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.72) و(3.04). وقد جاء الجانب التحفيزي والمعنوي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (0.899)، مما يشير إلى أن التحديات المتعلقة بتحفيز المعلمات وتقدير جهودهن تُعد الأكثر بروزاً في هذا السياق. واحتل الجانب الاجتماعي والتربوي المرتبة الثانية بمتوسط (3.03) وانحراف معياري (0.699)، مما يعكس وجود صعوبات في بناء علاقات تواصل فعالة بين المعلمات والطالبات وأولياء الأمور، إلى جانب تحديات في توفير بيئة عمل تعاونية. أما الجانب التقني والتكنولوجي فقد جاء في المرتبة

الثالثة بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (0.871)، ما يشير إلى تحديات في استخدام التكنولوجيا والموارد الإلكترونية الحديثة لدعم الأداء المهني للمعلمات. وحصل الجانب الإداري والتنظيمي على المرتبة الرابعة بمتوسط (2.87) وانحراف معياري (0.821)، ويُظهر هذا البُعد تحديات متعلقة بتنظيم العمل، وتوزيع المهام، ومتابعة أداء المعلمات. وجاء الجانب التقييمي والمتابعة في المرتبة الخامسة بمتوسط (2.75) وانحراف معياري (0.835)، مما يدل على صعوبات في استخدام أدوات تقييم فعالة وتقديم تغذية راجعة تسهم في تحسين الأداء. وجاء بالترتيب السادس والأخير الجانب المهني والتعليمي بمتوسط (2.72) وانحراف معياري (0.715)، ما يعكس تحديات تتعلق بفرص التدريب والتطوير المهني المستمر للمعلمات.

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالتحديات في الجانب المهني والتعليمي أن أبرز التحديات في مقاومة التغيير لدى بعض المعلمات في تبني أساليب تدريس حديثة أو تقنيات تعلم جديدة بمتوسط حسابي (2.75)، يليه نقص التدريب المتخصص في تطبيق مناهج الطفولة المبكرة وفق أحدث الممارسات بمتوسط (2.74)، ثم ضعف مواهبة المناهج مع المستجدات الحديثة في الطفولة المبكرة أو ضعف الخبرة في التعامل مع هذه المناهج بمتوسط (2.68)، مما يشير إلى وجود حاجة ماسة لتطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمعلمات بما يتواءم مع التوجهات التربوية الحديثة.

أظهرت نتائج الدراسة أن التحديات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الرياض في البُعد الإداري والتنظيمي جاءت بدرجة متوسطة في جميع الفقرات، وتوزعت وفقاً لترتيب المتوسطات الحسابية كما يلي: جاء في المرتبة الأولى التحدي المتمثل في كثرة الأعباء على المديرية مما يعيقها عن التركيز في تطوير أداء المعلمات، بمتوسط حسابي (2.89)، ما يشير إلى أنه أكثر التحديات وضوحاً في هذا البعد. أما في المرتبة الثانية، فقد جاء ضعف التنسيق بين الإدارات التعليمية ومديرات المدارس في توفير الدعم المهني، بمتوسط حسابي (2.86)، مما يعكس قصوراً في التكامل المؤسسي لدعم عملية التطوير المهني للمعلمات. وفي المرتبة الثالثة، تمثل التحدي في نقص كفاءة الكادر الإشرافي لمواكبة الاحتياجات التدريبية المستمرة للمعلمات، بمتوسط حسابي (2.85)، مما يدل على حاجة إلى

تطوير وتأهيل الكادر الإداري بشكل مستمر. تشير هذه النتائج إلى ضرورة تخفيف الأعباء الإدارية عن المديرات، وتعزيز التنسيق المؤسسي، والارتقاء بكفاءة الكوادر الإشرافية بما يضمن دعماً فعالاً ومستمرًا لتطوير أداء المعلمات.

أظهرت نتائج الدراسة أن مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الرياض يواجهن تحديات متوسطة في الجانب التحفيزي والمعنوي عند سعيهن لتطوير أداء المعلمات. فقد بينت النتائج أن زيادة ضغط العمل مع نقص البيئة الداعمة تُعد من أبرز التحديات، حيث تؤثر سلبًا على دافعية المعلمات نحو العمل والتطوير الذاتي، بمتوسط حسابي بلغ (3.18)، مما يشير إلى ضرورة تحسين بيئة العمل لتكون أكثر دعمًا وتشجيعًا. وجاء بالترتيب الثاني ضعف أنظمة التكريم الفعالة للمعلمات المتميزات، وهو ما يعوق تحفيز المعلمات على التميز والإبداع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا التحدي (3.00). وحصل على الترتيب الثالث والأخير قلة المكافآت أو الحوافز التي تُشجع المعلمات على التطوير المهني، بمتوسط حسابي بلغ (2.95)، ما يبرز الحاجة إلى سياسات تحفيزية مستدامة تُسهم في رفع مستوى الأداء المهني لدى المعلمات.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن التحديات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في الجانب التقني والتكنولوجي جاءت بدرجة متوسطة، وتوزعت على ثلاث فقرات رئيسة مرتبة بحسب المتوسطات الحسابية. حيث تمثل التحدي الأول في مشاكل الإنترنت أو عدم توفر الأجهزة اللازمة للتدريب الإلكتروني، والذي حصل على أعلى متوسط حسابي ضمن هذا البعد بلغ (3.10)، مما يعكس تأثير البنية التحتية الرقمية على فعالية التدريب والتعلم الإلكتروني. أما التحدي الثاني فتمثل في نقص الأدوات الذكية والتقنيات المساندة في بعض المدارس، بمتوسط حسابي (3.03)، ما يدل على وجود فجوات في التزويد بالأدوات التقنية الداعمة للعملية التعليمية. وجاء التحدي الثالث في نقص التدريب المكثف والمستمر لتطوير المهارات التقنية لدى المعلمات، بمتوسط حسابي (2.87)، وهو ما يبرز الحاجة إلى برامج تدريبية مستدامة تسهم في رفع كفاءة المعلمات في استخدام التكنولوجيا الحديثة في التعليم.

أظهرت نتائج الدراسة أن التحديات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في الجانب الاجتماعي والتربوي جاءت بدرجة متوسطة، وتمثلت أبرز هذه التحديات في صعوبة تعامل بعض المعلمات مع السلوكيات الصعبة للأطفال، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا التحدي (3.15)، مما يعكس الحاجة إلى تدريب متخصص في إدارة سلوك الطفل. وحصلت على الترتيب الثاني الفقرة التي تنص على "بعض أولياء الأمور لا يدعمون أساليب التعليم الحديثة أو لا يتفاعلون معها بشكل كافٍ"، بمتوسط حسابي (3.09)، ما يشكل عائقاً أمام تطبيق استراتيجيات التعلم النشط والممارسات التربوية الحديثة. وجاء بالترتيب الثالث والأخير الفقرة التي تنص على "تنوع الخلفيات الثقافية للمعلمات قد يؤدي إلى اختلاف في أساليب التدريس، وصعوبة في توحيد طرق التعليم"، بمتوسط حسابي (2.86)، مما يشير إلى أهمية وجود برامج تدريبية تركز على تنمية الوعي الثقافي وتعزيز الانسجام داخل بيئة العمل التعليمية.

أظهرت نتائج الدراسة أن التحديات المتعلقة بـ الجانب التقييمي والمتابعة التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تطوير أداء المعلمات جاءت بدرجة متوسطة في جميع الفقرات، حيث توزعت التحديات على ثلاث فقرات رئيسية وفقاً لترتيب المتوسطات الحسابية. جاء في المرتبة الأولى التحدي المتمثل في غياب معايير واضحة لتقييم أداء المعلمات بشكل عادل وفعال، بمتوسط حسابي (2.80)، مما يشير إلى وجود قصور في أدوات القياس والمعايير التربوية اللازمة لتقديم تقييم دقيق يعكس واقع الأداء. يليه في المرتبة الثانية ضعف التغذية الراجعة وقلة التوجيهات التفصيلية لتحسين الأداء بعد التقييم، بمتوسط حسابي (2.74)، وهو ما يعكس حاجة المعلمات إلى ملاحظات بناءة وتوصيات واضحة تساهم في تطوير ممارساتهن التعليمية. أما في المرتبة الثالثة، فقد جاء التحدي المتعلق بـ قلة المتابعة المستمرة وانشغال إدارة المدرسة بمسؤوليات أخرى قد تحد من متابعة تقدم المعلمات بشكل منتظم، بمتوسط حسابي (2.73)، مما يعكس ضغط المهام الإدارية وتأثيره على كفاءة عملية المتابعة المهني.

## مناقشة نتائج الدراسة

أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول: ما دور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تطوير أداء المعلمات بمدينة الرياض؟

توصلت الدراسة إلى أن دور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تطوير أدائهن جاء بمدى تطبيق متوسط بشكل عام؛ وجاء البعدين الإداري والتنظيمي في المرتبة الأولى، و البعد المهني والتعليمي في المرتبة الثانية بمدى تطبيق مرتفع أيضاً، واحتل البعدان التربوي والاجتماعي، والتقييمي والمتابعة المرتبة الثالثة بتقدير متوسط لمستوى التطبيق. وفي المرتبة الرابعة جاء البعد التحفيزي والتشجيعي يليه البعد التقني والتكنولوجي في المرتبة الخامسة، وكلاهما بدرجة تطبيق متوسطة، ويمكن تفسير تلك النتيجة في ضوء خضوع مديرات مدارس الطفولة المبكرة بالمملكة لبرامج تدريب دورية للارتقاء بأدائهن المهني يقدمها فريق متخصص من المدربين المعتمدين، بالإضافة إلى برامج التدريب المكثفة لهن أثناء الخدمة على الأبعاد المهنية المختلفة، الأمر الذي يدل على حضور واضح لدور التطوير المهني داخل المدارس، إلا أن بعض الجوانب كالتدريب الدوري المستمر لا تزال بحاجة إلى مزيد من الدعم والاهتمام لتحقيق أثر أكبر في تطوير أداء المعلمات، كما تعزى ذات النتيجة إلى الدور الحيوي الذي تلعبه المديرية في تسهيل اندماج المعلمات الجديديات، كما تعزى ذات النتيجة إلى وعي وإدراك المديرات لدورهن في تعزيز التفاعل المهني وتبادل الخبرات، وعمق إدراكهن بأهمية هذه المرحلة لكونها شديدة التأثير بالعوامل المحيطة، ولإسهامها في تكوين شخصية الطفل، الأمر الذي يحتاج إلى اهتمام خاص من قبل المديرات بالبعدين الإداري والتنظيمي، والمهني والتعليمي، فضلاً عن كونها المسؤولة الأولى عن الجانب التنظيمي والإداري للمدرسة وفق القوانين واللوائح المنظمة لها بالمملكة، كما تعزى ذات النتيجة إلى طبيعة الدور المناط بالمديرة في كونها المسؤولة الأولى عن تقييم ومتابعة أداء معلمات الطفولة المبكرة مع الأطفال، فهي بطبيعة الحال مكلفة بزيارات ميدانية دورية للمعلمات وتقييم أداء المعلمات في جميع الجوانب، وربط بيئة المدرسة بالمجتمع الخارجي لإكساب الأطفال ثقافة المجتمع، كما تعزى ذات النتيجة إلى ازدحام جدول المديرية بالكثير من الأعمال الإدارية والفنية والتي قد تحد من تخصيص وقت كافٍ لتحفيز المعلمات من

جانب والأطفال من جانب آخر، فضلاً عن ارتباط أداء المديرات بتنفيذ خطط مباشرة مع المعلمات على أرض الواقع ، الأمر الذي قد يحد من استخدام المديرات لكثير من التطبيقات التكنولوجية في مجال الإدارة داخل المدرسة كما تعزى ذات النتيجة إلى وجود حرص نسبي لمديري إدارات المدارس على مراقبة الاستخدام الفعّال للتقنية في العملية التعليمية، ووجود جهوداً معتدلة في دعم البيئة التقنية وتوفير البنية التحتية.

وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (Imamah & Chrrahman(2022) التي توصلت إلى أن الإشراف الأكاديمي بأنواعه من قبل مدير المدرسة يحسّن من أداء المعلمين من خلال معالجة نقاط الضعف وتقديم الدعم والتدريب مما يرفع من نواتج التعلم، كما تتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة الشهري والحربي(2023) التي توصلت إلى أن مديرات مدراس الطفولة المبكرة يلعبن دوراً كبيراً في تعزيز مهارات القيادة الصفية لدى المعلمات، كما اتفقت تلك النتيجة مع نتيجة دراسة الخاتم وآخرون (2022) التي توصلت إلى أن مستوى تمكن مديرات مدراس الطفولة المبكرة من أداء ادوارهن تجاه المعلمات كان مرتفعاً جداً.

### مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما التحديات التي تواجه مديرات مدراس الطفولة المبكرة

#### في تطوير أداء المعلمات بمدينة الرياض؟

توصلت الدراسة إلى أن التحديات التي تواجه مديرات مدراس الطفولة المبكرة في تطوير أداء المعلمات بمدينة الرياض جاءت بدرجة متوسطة بشكل عام. وقد جاء الجانب التحفيزي والمعنوي في المرتبة الأولى، مما يشير إلى أن التحديات المتعلقة بتحفيز المعلمات وتقدير جهودهن تُعد الأكثر بروزاً في هذا السياق. وتعزى تلك النتيجة إلى وجود ضعف التحفيز في بيئة العمل بمدراس الطفولة المبكرة، الأمر الذي يستدعي ضرورة تحسين بيئة العمل لتكون أكثر دعماً وتشجيعاً. فضلاً عن وجود قصور في أنظمة التكريم الفعالة للمعلمات المتميزات، وهو ما يعوق تحفيز المعلمات على التميز والإبداع، ما يبرز الحاجة إلى سياسات تحفيزية مستدامة تُسهم في رفع مستوى الأداء المهني لدى المعلمات. واحتل الجانب الاجتماعي والتربوي المرتبة الثانية، الأمر الذي يمكن تفسيره بوجود العديد من الصعوبات في بناء علاقات تواصل فعالة بين المعلمات والطالبات وأولياء الأمور، الأمر الذي يَأصل لضرورة

وجود برامج تدريبية تركز على تنمية الوعي الثقافي وتعزيز الانسجام داخل بيئة العمل التعليمية لكل من المعلمات والمديرات بمدارس الطفولة المبكرة.

كما تعزى ذات النتيجة إلى ضعف الثقافة التكنولوجية لمعلمات ومديرات مدارس الطفولة المبكرة والفجوة الكبيرة بينهن وبين استخدام التكنولوجيا والموارد الإلكترونية الحديثة لدعم الأداء المهني للمعلمات. وحصل الجانب الإداري والتنظيمي على المرتبة الرابعة نتيجة وجود قصوراً في التكامل المؤسسي لدعم عملية التطوير المهني للمعلمات، وجاء الجانب التقييمي والمتابعة في المرتبة الخامسة، نتيجة وجود العديد من الصعوبات في استخدام أدوات تقييم فعالة وتقديم تغذية راجعة تسهم في تحسين الأداء. وجاء بالترتيب السادس والأخير الجانب المهني والتعليمي، نتيجة ضعف برامج التدريب والتطوير المهني المستمر للمعلمات الأمر الذي يشير إلى وجود حاجة ماسة لتطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمعلمات بما يتواءم مع التوجهات التربوية الحديثة، فضلاً عن وجود العديد من الأعباء الإدارية التي تقع على عاتق المديرات الأمر الذي يحد من تطويرهم المهني، ويحد من متابعتهم المستمرة للمعلمات وللعملية التعليمية.

وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة الشهري والدوسري (2024) التي توصلت إلى وجود تحديات تتعلق بالإدارة ومن أهم هذه التحديات هو قلة توفر المديرات المؤهلات لهذه المرحلة، وتحديات تتعلق بالمعلمات، ومنها نقص الكادر المؤهل والمتخصص في هذه المرحلة، ثم تحديات تقنية مثل ضعف إعداد البنية التقنية بمدارس الطفولة المبكرة بجدة، واقتُرحت الدراسة عدداً من الحلول لتفادي هذه التحديات، من أهمها ضرورة اختيار مديرات ووكيلات ذوات خبرة في إدارة المدارس، مع تأهيلهن لإدارة مدارس الطفولة المبكرة، توفير معلمات متخصصات علمياً ومهنياً لديهم القدرة على التعامل مع طلاب مدارس الطفولة المبكرة، وتوفير الأجهزة والوسائل التقنية المعينة في العملية التعليمية لهذه المرحلة، ومع دراسة العتيبي (2023) التي توصلت إلى أن المشكلات الإدارية شكلت تحدي بدرجة عالية من وجهة نظر المديرات ومن هذه المشكلات: زيادة الأعباء الإدارية على المديرات، وتعدد الفئات العمرية التي تخدمها المدرسة. أيضاً المشكلات الفنية جاءت بدرجة عالية، ومن أبرز محاورها: 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.

### توصيات الدراسة:

توصي الدراسة ما يلي:

- ١- ضرورة امتلاك المديرية لمستوى جيد من الكفايات الإدارية والمهنية والتنظيمية والتربوية والاجتماعية عند تولي قيادة مدارس الطفولة المبكرة.
- ٢- أهمية امتلاك مديرات مدارس الطفولة المبكرة لمجموعة من المهارات التقنية والتكنولوجية التي تمكنها من القيام بمهام عملها بكفاءة في إدارة مدارس الطفولة المبكرة.
- ٣- العمل على إشراك المديرات في المؤتمرات والندوات وورش العمل المختلفة لرفع وعيهن بأدوارهن القيادية في المجالات المختلفة بمدارس الطفولة المبكرة.
- ٤- فتح قنوات تواصل بين مديرات مدارس الطفولة المبكرة في المناطق المختلفة بالرياض لتبادل الخبرات، وإثراء معارفهن وأفكارهن، وممارساتهن القيادية.
- ٥- العمل على تنظيم الأعباء الإدارية التي تقع على عاتق مديرات مدارس الطفولة المبكرة.
- ٦- وضع برامج منظمة لتطوير مديرات مدارس الطفولة المبكرة مما يعزز دعم المعلمات ويحسن من أدائهن المهني.
- ٧- أهمية توفير بنية تحتية تكنولوجية بمدارس الطفولة المبكرة بالإضافة إلى ضرورة توفير الأجهزة والوسائل التقنية المعينة لمديرات تلك المدارس على القيام بأعمالهن.
- ٨- إيجاد قنوات تواصل آمنة بين مديرات مدارس الطفولة المبكرة وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع الخارجي للتعاون فيما بينهم في مواجهة التحديات التي تواجه مدارس الطفولة المبكرة.
- ٩- تفعيل الحزم التدريبية الصادرة عن المركز الوطني للتطوير المهني التعليمي بالمملكة.

### مقترحات الدراسة:

تقترح الدراسة إجراء الدراسات التالية:

- ١-متطلبات تطوير أدوار مديرات مدارس الطفولة المبكرة في ضوء أهدافها.
- ٢-سبل مواجهة التحديات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة من وجهة نظرهن.
- ٣-واقع قيام مديرات مدارس الطفولة المبكرة بأدورهن في ضوء المتغيرات المجتمعية بالمملكة.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

أبو كوش، عبد العزيز رزق. (2023). دور مدير المدرسة في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية العربية في النقب. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 39(12)، 293-310.

الخشمان، أحمد عاطف. (2011). مشكلات الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي بمديرية تربية عمان الرابعة بالمملكة الأردنية الهاشمية: دراسة ميدانية. مجلة التربية، 1(145)، 413 - 432. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/196165>

الخاتم، منال بنت حمد بن إبراهيم، الحسن، سمية عطية، و العدساني، سارة عبدالله. (2022). مدى تمكن مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة من أداء أدوارهن القيادية ومواجهة التحديات من وجهة نظر المعلمات في محافظة الأحساء أمأراباك، 13(44)، 1.25، مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1308287>

الشهري، مشاعل علي محمد والحربي، محمد بن محمد أحمد. (2023). دور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تنمية مهارات القيادة الصفية للمعلمات في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة "من وجهة نظر المعلمات". مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، (31)، 157 - 198. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1396989>

الشهري، مشاعل علي محمد والدوسري، محمد بن إبراهيم سعد. (2024). التحديات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة والحلول المقترحة لها: دراسة نوعية لعينة من مدارس إدارة تعليم جدة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع150، 265 - 291. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1462139>

العساف، صالح. (2012). مدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض، مكتبة العبيكان. العتيبي، منيرة نايف. (2023). المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الرياض وسبل التغلب عليها. مجلة الدراسات التربوية والانسانية، 15(1)، 197-238. doi: 10.21608/jehs.2023.289483238

صقر، ولاء السيد. (2020). القيادة الودودة لتفعيل القيادة الصفية بالمدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية. مجلة الإدارة التربوية، (26)، 98-256.

عبد الصادق، آيات. (2019). القيادة الصفية لدى معلم المرحلة الابتدائية في ضوء بعض المتغيرات (النوع - سنوات الخبرة - التخصص). دراسات تربوية واجتماعية، 25(10)، 285-312  
القرني، أحمد بن مرعي بن محمد. (2017). مشكلات الإدارة المدرسية في مدارس الأبناء بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية، مج33، ع6، 327 - 364. مسترجع من  
<http://search.mandumah.com/Record/844041>

دليل مدارس الطفولة المبكرة. (1440-1441). الإدارة العامة للطفولة المبكرة وكالة الوزارة للتعليم العام، وزارة التعليم. الإصدار الأول.

عطوي، جودت عزت. (2014). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. (ط.8). دار الثقافة للنشر والتوزيع

هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2020). معايير القيادة المدرسية. هيئة تقويم التعليم والتدريب  
وزارة التعليم. (2025). رياض الأطفال. وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية. تم الاسترجاع من

### وزارة التعليم | الطفولة المبكرة

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Armstrong, M. (2021). Handbook of Human Performance Management. Kogan Page Publishers
- Fabry, A., Barblett, L., & Knaus, M. (2022). The role of early childhood pedagogical leaders in schools: Leading change for ongoing improvement. *Australasian Journal of Early Childhood*, 47(4), 275-288. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1177/18369391221130788>
- Greatheart, S. (2023). *Perceptions of Leadership Influence on Teacher Professional Development* Available from ERIC. (3174770337; ED640515). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/perceptions-leadership-influence-on-teacher/docview/3174770337/se-2>
- Imamah, N., & Churrahman, T. (2022). Academic Supervision by School Principals for Improving Teacher Performance. *KnE Social Sciences*, 60-69. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.18502/kss.v7i10.11209>
- Kristiansen, E., Rydjord Tholin, K., & Bøe, M. (2021). Early Childhood Centre Directors Coping with Stress: Firefighters and Oracles. *International Journal of Educational Management*, 35(4), 909-921. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1108/IJEM-12-2020-0584>
- Muijs, D. (2016). *Doing research in education: Theory and practice* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education