



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمات  
في مدينة القدس

إعداد

قمر الزمان يونس أبو حلو

إشراف

د. علياء يحيى العسالي

د. ايناس عبدالرحمن عبّاد العيسى

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، بكلية الدراسات العليا  
في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين

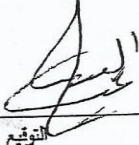
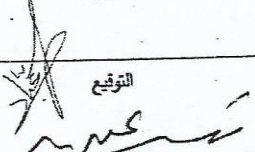
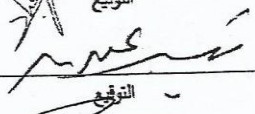
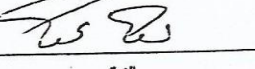
2022

دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمات  
في مدينة القدس

إعداد

قمر الزمان يونس أبو حلو

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ، وأجيزت: 2022/12/12، وأجيزت:

 التوقيع	د. علياء يحيى العسالي المشرف الرئيسي
 التوقيع	د. ايناس عبد الرحمن عياد العيسى المشرف الثاني
 التوقيع	د. د. تيسير عبد الله المتحن الخارجي
 التوقيع	د. كفاح يهيا المتحن الداخلي

ب.

ب.

## الإهداء

إلى من صنعت طموحاتي والدتي الغالية

إلى من يخجل القمر من صفاء قلبه والدي الغالي

إلى من ساندوني في نجاحي عائلتي الثانية

إلى من أحبه قلبي زوجي الغالي

إلى قرّة عيني ومهجة قلبي سيدرا وتاليا

إلى دوحة الإبداع والتميز

## شكر وتقدير

أشكر الله العلي القدير الذي أنعم عليّ بنعمة العقل والدين القائل في محكم التنزيل، عن أبي هريرة - رضي الله عنه - قال - صلى الله عليه وسلم "مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ، لَا يَشْكُرُ اللَّهَ".

كما أتوجه بالشكر والامتنان لكل من الدكتورة علياء العسالي والدكتورة إيناس العيسى حفظهما الله ورعاهما وأطال في عمرهما، فقد كان لإشرافهما ومنحهما الكثير من الوقت لي اليد الأولى في خروج هذه الرسالة العلمية بالشكل الذي ظهرت عليه، كما كان لتوجيهاتهما ونصائحهما دور أساسي في إتمام دراستي العلمية.

والشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة الكرام الدكتور تيسير عبدالله والدكتورة كفاح برهم على توجيهاتهم ونصائحهم أثناء المناقشة وعلى تفضلهم بقبول مناقشة رسالة الماجستير هذه.

وأخيرًا، أتقدم بجزيل شكري إلي كل من مدوا لي يد العون والمساعدة في إخراج هذه الدراسة على أكمل وجه.

## الإقرار

أنا الموقعة أدنا مقدم الرسالة التي تحمل عنوان:

دور مديريات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمات في مدينة القدس

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالب/ة: قمر الزمان يونس يوسف أبو حلو

التوقيع: قمر

التاريخ: ١٣/١٢/٢٠٢٢ م

## قائمة المحتويات

الإهداء.....	ب
شكر وتقدير.....	ث
الإقرار.....	ت
قائمة المحتويات.....	ح
فهرس الجداول.....	د
قائمة الملاحق.....	ر
<b>الفصل الأول.....</b>	<b>1</b>
المقدمة.....	1
الإطار النظري والدراسات السابقة.....	3
الإطار النظري.....	3
الدراسات العربية.....	21
الدراسات الأجنبية.....	25
مشكلة الدراسة وأسئلتها.....	29
فرضيات الدراسة.....	30
اهداف الدراسة.....	31
أهمية الدراسة.....	31
حدود الدراسة.....	32
<b>الفصل الثاني.....</b>	<b>33</b>
الطريقة والإجراءات.....	33
أداة الدراسة.....	34

35.....	صدق وثبات الأداة.....
38.....	ثبات الأداة.....
38.....	إجراءات الدراسة.....
39.....	متغيرات الدراسة.....
39 .....	المعالجات الإحصائية .....
41 .....	<b>الفصل الثالث</b> .....
41.....	نتائج الدراسة.....
51.....	<b>الفصل الرابع</b> .....
51.....	مناقشة النتائج والتوصيات.....
51.....	النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول.....
55.....	النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني.....
57.....	توصيات الدراسة.....
57.....	دراسات مُقترحة.....
58 .....	المراجع العربية .....
64.....	المراجع الأجنبية.....
66.....	الملاحق.....
b.....	Abstact.....

## فهرس الجداول

- جدول 1: توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة (ن = 122) ..... 33
- جدول 2: صدق البناء لأداة الدراسة (ن = 40) ..... 35
- جدول 3: قيم معامل الثبات لأداة الدراسة. .... 37
- جدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال التخطيط (ن = 122) ..... 41
- جدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال التنفيذ (ن = 122) ..... 42
- جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال إدارة الصف (ن = 122) ..... 43
- جدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال التقييم (ن = 122) ..... 44
- جدول 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والترتيب لمجالات دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة القدس ..... 45
- جدول 9: نتائج اختبار (ت) لعينة ومعيار ( ONE SAMPLE T- TEST ) للمقارنة بين المتوسطات الحسابية للمجالات وللدرجة الكلية والقيمة المحكية أو المعيار (3) (ن = 122) ..... 46
- جدول 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات لتقديرات أفراد العينة لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة القدس تبعا لمتغير المُسمى الوظيفي (ن = 122) ..... 47
- جدول 11: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في تقديرات أفراد العينة لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة القدس تبعا لمتغير المُسمى الوظيفي (ن = 122) ..... 74
- جدول 12: نتائج اختبار سيداك ( SIDAK ) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية وجميع المجالات لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال تبعا لمتغير المُسمى الوظيفي (ن = 122) ..... 75
- جدول 13: المتوسطات الحسابية والانحرافات لتقديرات أفراد العينة لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة القدس تبعا لمتغير المؤهل العلمي (ن = 122) ..... 76

**جدول 14:** نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في تقديرات أفراد العينة لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة القدس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن = 122).....77

**جدول 15:** المتوسطات الحسابية والانحرافات لتقديرات أفراد العينة لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن = 122) .....78

**جدول 16:** نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في تقديرات أفراد العينة لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن = 122) .....79

**جدول 17:** المتوسطات الحسابية والانحرافات لتقديرات أفراد العينة لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة القدس تبعاً لمتغير التخصص (ن = 108) .....80

## قائمة الملاحق

- 66 ..... ملحق أ: الأداة بصورتها الأولية
- 71 ..... ملحق ب: الأداة بصورتها النهائية
- 74 ..... ملحق ج: الجداول

## دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمات

في مدينة القدس

إعداد

قمر الزمان يونس أبو حلو

إشراف

د. علياء يحيى العسالي

د. ايناس عبدالرحمن عبّاد العيسى

### الملخص

الهدف: هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمات في مدينة القدس، وذلك من وجهة نظر المعلمات والمديرات، وتحديد الفروق في تقديرات المعلمات لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال طبقاً لمتغيرات المُسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص، والموقع الجغرافي.

المنهجية: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات ومديرات رياض الأطفال في مدينة القدس والبالغ عددهم ( 196 ) معلمة ومديرة ومساعدة، تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية وبلغ عددها ( 122 )، ولتحقيق ذلك طورت الباحثة استبانة مكونة من ( 25 ) فقرة موزعة على أربع مجالات (التخطيط،التنفيذ، إدارة الصف،التقويم).

النتائج: توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة وجميع المجالات لدور مديرات رياض الأطفال، وتوجد بين متوسطات تقديرات أفراد العينة في الدرجة الكلية وجميع المجالات لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمات في مدينة القدس تُعزى لمتغير المُسمى الوظيفي وكان لصالح المديرية، وانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة والدرجة الكلية وجميع المجالات لدور المديرات في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمات في مدينة القدس تُعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص، والموقع الجغرافي.

التوصيات: في ضوء نتائج الدراسة خرج البحث بعدة توصيات كان أبرزها: ضرورة العمل على إعداد دليل متكامل من قبل الهيئات المتخصصة للمديرات في رياض الأطفال، بحيث يشتمل على مهام وأدوار المديرية في تنمية الكفايات التدريسية للمعلمات، ومعايير الأداء المقبول، وعقد دورات تدريبية لتنمية مهارات وقدرات المعلمات والمديرات في رياض الأطفال، مما ينعكس على أدائهن في الروضة.

**الكلمات المفتاحية:** رياض الأطفال، الدور، المديرات، الأداء الوظيفي، القدس.

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة (خلفتها وأهميتها)

#### المقدمة:

تعد مرحلة الطفولة المحطة الأولى من محطات النمو والتطور للطفل، فهي حجر الأساس وتعتبر أكثر مرحلة حساسة وحرية، فتتكون شخصية الطفل وتبرز معالمها وتتأثر بجميع ما يحيط بها سواء كان سلباً أم إيجاباً، ومن هذا المنطلق نسعى للتعامل معها ومحاولة حل المشكلات التي قد تواجه شخصية الأطفال بدرجة كبيرة من الحيلة والحذر، فهي مرحلة إنتقالية من محطة إلى أخرى، فإذا تم التعامل مع الأطفال في هذه المرحلة بالشكل الصحيح ينتج عنها جيل جديد يتمتع بجميع الجوانب النفسية والتربوية والإجتماعية الجيدة مما ينبثق عنها إنشاء دولة متقدمة ومتطورة.

يعد التعليم أداة تطوير وتقدم المجتمعات البشرية؛ فهو يعتبر أرقى مظاهر الحضارة الإنسانية، ومن أنجح وسائل التربية، فالتعلم له مكانة رئيسية ومهمة فهو يؤدي الدور الأساسي في إكساب أفراد المجتمع القيم التي تلائمهم وكذلك أهداف وتطلعات المجتمع الذي ينتمون إليه، وهذا يتم من خلال مؤسسات أنشأها المجتمع لهذا الغرض. ولا شك أن رياض الأطفال إحدى أبرز تلك المؤسسات الاجتماعية التربوية التي تسهم مع غيرها من المؤسسات في تربية النشء تربية متكاملة ومتوازنة في جميع جوانب الشخصية، فهو النواة الأولى التي يلتحق فيها الطفل(العظامات، 2018).

مع نمو الأطفال وتطورهم، يصبحون أكثر فضولاً ويكونون مدفوعين للتعلم والاستكشاف. هذا وقت مهم لدعم فضولهم من خلال تعريضهم لأكثر عدد ممكن من فرص التعلم. تعد برامج رياض الأطفال المعروفة أي باسم مرحلة ما قبل المدرسة ضرورية للأطفال في سنوات الطفولة المبكرة لتوفير تحفيز النمو وتطور الدماغ، وتوجيه الأطفال للتعلم بالسرعة التي تناسبهم والاستعداد بشكل أفضل لخطوتهم التالية في الذهاب إلى المدرسة الكبيرة (عدوان، 2020).

تطور دور رياض الأطفال في السنوات العشر الماضية من كونها مركزاً تعليمياً يعلم مهارات القراءة والكتابة فقط، أصبح يركز على تنمية المهارات المعرفية والحركية للأطفال، ويهيئهم للانتقال إلى المدرسة الابتدائية، ويتابع نمو الطفل وتطوره بالشكل السليم ، ويبحث عن إهتماماته من جميع الجوانب النفسية والاجتماعية والسلوكية والمعرفية. لا شك أنه لا يزال يتعين على رياض الأطفال التركيز على أهداف التعلم الخاصة بهم حول هذه الأهداف، إلى جانب ذلك، يتعين عليهم أيضاً زيادة نهجهم التدريسي لبدء إعداد الأطفال في مرحلة ما قبل المدرسة لمهارات القرن الحادي والعشرين (Yirci, 2018).

تظهر الأبحاث أن الأطفال الذين يشاركون في برامج ما قبل المدرسة عالية الجودة هم أكثر عرضة للوصول إلى المدرسة مجهزين بالمهارات الاجتماعية والمعرفية والعاطفية التي يحتاجون إليها لمساعدتهم على مواصلة التعلم. إلى ما بعد المدرسة الابتدائية (Nafiqoh, 2017).

للوصول إلى تحقيق أهداف رياض الأطفال، لا بد من توفير جهاز إداري ناجح، يسعى لتحقيق مساعي رياض الأطفال بالقدرة والكفاءة اللازمة، ولا سيما وجود الكثير من الدراسات التي أشارت إلى أن الدور الأكبر يقع على عاتق مديرات رياض الأطفال بحيث يمثلن المركز الأول والأهم في العملية التعليمية التعليمية كدراسة النصافي (2017) ودراسة العيسى (2019).

ومن المتوقع أن يكون التركيز الرئيسي لمديرة رياض الأطفال هو تطوير والحفاظ على التعليم الفعال داخل الروضة وتعزيز المعلم لتحسين أساليب التدريس والتعلم. يجب على المدير أن يسعى لإنشاء مناخ يعزز نمو الطلاب والمعلمين. ومن الضروري أن يقوم المدير بالموازنة بين العمل الإداري والفني وذلك لتحقيق إدارة ناجحة، ولن يحقق البعد الفني باستحقاقه إلا إذا كان متخصصاً بالطفولة (عساف، 2021).

أصبحت معلمات رياض الأطفال يستخدمن أساليب جديدة للتعلم في مرحلة ما قبل المدرسة والتي تُعنى بالفترة العمرية للطفل ما بين ثلاث إلى خمس سنوات، ومن هذه الأساليب التعلم من خلال التخيل أو التعلم باللعب. الخ، لإعدادهم إلى مرحلة المدرسة، مما يقوم على التطوير العقلي والاجتماعي للطفل، وقد يُساهم

أولياء أمور الأطفال بمُساعدة المعلمات في تهيئة الأطفال لمرحلة المدرسة وذلك من خلال المشاركة في بعض الأنشطة اللامنهجية للطفل، وهنا يكون دور المديرية في متابعة المعلمة في إدارة وتنفيذ وتخطيط هذه الخطط بالطرق الصحيحة في الحجرة الصفية (البطش، 2016).

ومن هذا المنطلق تحتاج معلمات رياض الأطفال إلى تحسين الأداء الوظيفي لهن حيث هدفت دراسات سابقة كدراسة أبو غنام(2016) ودراسة السبحي (2015) في التعرف إلى دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال والتي كان أداؤهم متوسطاً إلى حد ما، وأوصت هذه الدراسات إلى تطوير وتدريب مديرات رياض الأطفال مهنياً أثناء الخدمة (النصافي، 2017).

ومن المؤكد بأن محور اهتمام المؤسسات التعليمية بالوقت الراهن بالأداء الوظيفي للمعلمة وذلك لرفع مستوى أدائها تزامناً مع التطور المتسارع في مجال تكنولوجيا المعلومات، مما يضع على عاتق مديرة الروضة أعباء كبيرة ومستمرة في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمة في رياض الأطفال، تجاه المعلمات والطلبة والمنهاج التعليمي والتجهيزات من الأبنية والمرافق، وبجانب تحفيز الثقة والدافعية نحو العمل، حيث يقع على عاتق المديرية صفة القائد التربوي، الذي يتحمل قيادة فريق العمل ومتابعة إداريات الطفل، لهذا كله جاءت فكرة البحث التي تهدف إلى معرفة دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة القدس (Priyono & Chandra,2016).

#### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### الإطار النظري

يتضمن هذا الفصل على توضيح مفهوم ودور رياض الأطفال، الهدف من وجود رياض الأطفال، معلمة رياض الأطفال وصفاتها ودورها ومشكلاتها، توضيح دور المديرية وأثره، أيضاً تناول هذا الفصل الدراسات السابقة التي لها علاقة بالدراسة الحالية والتعقيب عليها.

أولاً: الإطار النظري:

## مفهوم رياض الأطفال ودوره

أظهرت نتائج دراسة وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2022) أن رياض الأطفال في فلسطين بحاجة إلى وضعها محط اهتمام بشكل أكبر ومن جميع الجوانب المختلفة، من حيث المجالات المعرفية والأبنية واختيار المعلمات المناسبات، وذلك لما له من دور كبير في إنشاء الطفل الفلسطيني نشأة سليمة ومناسبة لنموه وتطوره. حيث تُعد مرحلة رياض الأطفال من أهم وأخطر المراحل في حياة الطفل، ففي هذه المرحلة يبدأ الطفل بالتأثر بالعوامل الخارجية المحيطة به مما يؤدي إلى تكوين شخصيته وصفاته وطرق تعامله مع الغير ومما يؤدي إلى حفر أثر هذه الأمور فيه إلى الأبد.

كما أن ديننا دين الإسلام يحثنا على الاهتمام في هذه المرحلة، لما لها من أهمية كبيرة وأثر واضح على تصرفات وشخصية الطفل، لذلك خص الله سبحانه وتعالى وسخر مهمة العائلة الأولى هي القيام في التربية والتعليم لأفراد الأسرة، وقد وضح في القرآن الكريم الكثير من الآيات التي تحث الأسرة على التربية السليمة والواجبات التي فرضت عليهم منها توجيهات الأب في بناء مستقبل أولاده وتنمية طموحاتهم: وهذا يستفاد من قوله تعالى: ﴿وَكَذَلِكَ يَجْتَبِيكَ رَبُّكَ وَيُعَلِّمُكَ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَيُتِمُّ نِعْمَتَهُ عَلَيْكَ وَعَلَىٰ آلِ يَعْقُوبَ كَمَا أَتَمَّهَا عَلَىٰ أَبَوَيْكَ مِنْ قَبْلُ إِبْرَاهِيمَ وَإِسْحَاقَ إِنَّ رَبَّكَ عَلِيمٌ حَكِيمٌ﴾ {يوسف: 6}. فمنذ عهد الأنبياء كانوا يحرصون لبناء مستقبل لأولادهم فهم كالأب الناجح الذي يبحث عن كل ما يمكن لإفادة ابنه وتنمية ذكائه، ليكون علماً، ومصلحاً، ونافعاً في مجتمعه، ليواصل بذلك مسيرة المصلحين. كما أن الرسول حثنا أيضاً على رعاية أطفالنا وأننا المسؤولين عن هذه التربية وواجب علينا تفويمهم وإنشائهم بيئة صحية وسعيدة (صوالحة، 2022).

## ويمكن عرض بعض التعريفات لمفهوم رياض الأطفال:

عرفها عرفات (2017) على أنها عبارة عن مؤسسة تستقبل الأطفال بعمر ما قبل المدرسة أي قبل عمر السادسة، وتتكون من عدة صفوف وهي البراعم والبستان والتمهيدي، وتهدف إلى جعل رياض الأطفال تبدو كحديقة أمام الأطفال يخرجون فيها جميع طاقتهم وتميزهم وإنشاء طفل مُبدع يحاول التعلم من البيئة المحيطة بشتى الطرق، وعرفها مقدادي (2016) أن رياض الأطفال عبارة عن مدينة للطفل يستمتع بالذهاب إليها ويخرج كل طاقته فيها، ومن خلالها يبدأ نموه العقلي والجسمي والنفسي بشكل سليم حيث تبدأ هذه المرحلة من عمر ثلاث إلى خمس سنوات وتتكون من ثلاثة مراحل (البراعم والبستان والتمهيدي) مرحلة البراعم ويتعلم فيها الطفل كيفية المحافظة على نظافته الشخصية والاعتماد على نفسه وفي هذه المرحلة لأول مرة يبتعد الطفل عن أمه وبيته ويتعلم الألوان وكيفية الإمساك بالألوان والتلوين، أما في مرحلة البستان يبدأ الطفل بالتمكن من كتابة الحروف بشكلها البسيط ومعرفة صوتها وكتابة الأعداد أما في مرحلة التمهيدي يبدأ الطفل بكتابة كلمات ويتعلم الجمع والطرح وقراءة بعض الجمل التي تتكون من ثلاث كلمات.

## أهداف رياض الأطفال

ترى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2021) أن نتائج الالتحاق برياض الأطفال ومراكز الرعاية تعتمد إلى حد كبير على جودة البرنامج والهوية الشخصية للمعلمين ومؤهلاتهم. ومع ذلك، تستمر المناقشات حول التأثير العام لمؤسسات ما قبل المدرسة في مدينة القدس. في حين أن بعض الآباء يعتبرون رياض الأطفال تجربة طفولة أساسية لأطفالهم، حيث يتوقعوا منهم أن يتطوروا اجتماعياً ومعرفياً وأخلاقياً، ويعتقد البعض الآخر أنه من الأفضل لأطفالهم الهروب من تأثير مرحلة ما قبل المدرسة، وإنها لا قيمة لها من الناحية المعرفية والسلوكية والاجتماعية .

تُعتبر رياض الطفل جزء من البيئة التربوية المكملة لدور الأسرة في بناء شخصية الطفل وتطبيعها

اجتماعياً، والرياض كبيئة تربوية واجتماعية تؤثر في الطفل بما تحمله من إمكانات وتفاعلات بينه وبين

الأطفال وبين العائلات فيها، ومن المهم جداً أن تقوم التربية في رياض الأطفال والتربية بالأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات الإنسانية للأطفال الذين يأتون من بيئات ثقافية واجتماعية واقتصادية مختلفة بحيث تنمي المهارات الاجتماعية للطفل للتفاعل مع أقرانه والتكيف معهم، تقطع روضة الأطفال شوطاً كبيراً في التنمية الشاملة للطفل. حيث ان رياض الأطفال يطور مهارات الطفل الاجتماعية والعاطفية والقراءة والمهارات الحركية الدقيقة، والتي يحتاجون إلى البناء عليها خلال حياتهم. خلال هذه الفترة، يتعلم الطفل من خلال استخدام حواسه الخمس السمع والبصر والشم واللمس، وذلك من خلال عمل الأنشطة والفعاليات اللازمة لتعلمه (النداوي، 2018).

وترى وزارة التربية والتعليم الأردنية ( 2021 ) أنه تتلخص أهداف رياض الأطفال في إيجاد المتعة لدى الطفل أثناء تواجده في الروضة، واكتسابه المعرفة والمعلومات القيمة، تنمية وتقويم سلوك الطفل، تنمية قدرته على تحمل مسؤولية نفسه وتصرفاته، تنمية ثقته بنفسه، الخ، والقدرة على حل مشكلات الطفل مثل السلوكيات العدوانية، الانطواء، فمن الضروري جداً تطوير شخصية الطفل وإبعاده عن الطرق السلبية. وتهدف إلى زيادة الإبداع والتفكير والسلوك الإيجابي، والقدرة على تطوير القدرات الذهنية والعقلية، وتقوم على دعوة الأطفال بتعزيز التعاون وتنمية الشعور بالجماعة التي ينتمون إليها، وتعمل الروضة على تعليم الأطفال مهارات القراءة والكتابة وتزويدهم بالمفاهيم التي تعمل على تنمية جميع المهارات ، وذلك من خلال تعزيز السلوك السليم، وتعديل السلوك الخاطئ من خلال اتباع استراتيجيات مناسبة يستطيع طفل الروضة أن يطبقها ويستوعبها .

ومن أهداف رياض الأطفال مساعدتهم على تنمية المهارات الحياتية والفرص للنجاح في جميع المجالات التنموية، وتضع أساساً قوياً لرحلتهم التعليمية. توفر روضة الأطفال تجارب للأطفال لينمو ويتطوروا من خلال اللعب والتفاعل. كما أنه يتيح للأطفال أن يصبحوا متعلمين واثقين من أنفسهم في بيئة آمنة ومدعومة، مما يوفر إطاراً من الانتماء والوجود والتطور. توسع رياض الأطفال معرفة الأطفال واتصالهم بأنفسهم والأسرة والثقافة وبيئتهم والمجتمع الأوسع. بدعوى أن الأطفال يستفيدون من حضور دور

الحضانة، يبني الآباء حجتهم على أهمية الرعاية المؤهلة. وفقاً لماري رينك جالونجو، كاتبة أمريكية ومعلمة ذات خبرة، فإن أحد أسباب قيام الآباء بتسجيل أطفالهم في برنامج ما قبل المدرسة هو أن المتخصصين سوف يعتنون بأطفالهم بشكل احترافي ويلبي جميع احتياجات الأطفال (Klanjo,2019).

يعد الاهتمام برياض الأطفال حديث العهد في الوطن العربي إذا ما قورن بالبدايات المبكرة في هذا المجال في المجتمعات الغربية، فقد وجهت الأنظمة التربوية في الدول العربية اهتمامها إلى التعليم الإلزامي والثانوي قبل أن تولي التربية في مرحلة ما قبل المدرسة عناية كافية وموازية، حتى أدركت هذه المؤسسات أهمية العناية بالتربية في هذه المرحلة استجابة للمتغيرات الاجتماعية والحضارية والتربوية التي تؤثر بقوة نحو أهمية السنوات الأولى من حياة الطفل باعتبارها تحدد معالم التربية بشكل عام ضمن المنهج التربوي الحديث بكافة اتجاهاته ومناهجه وفلسفاته (الداود، 2018).

ومن أسباب اعتبار ما قبل المدرسة مفيدة هو أن هناك بيئة مناسبة لتنمية المهارات الاجتماعية للأطفال في شركة مع أقرانهم، يتعلم الأطفال التفاعل مع الأطفال الآخرين ويكونوا مستقلين. يجد علماء النفس ممارسة التواصل في مرحلة ما قبل المدرسة وتجربة كونهم جزءاً من فريق ضروري لتنمية الطفل اجتماعياً. بالإضافة إلى ذلك، وجد أن تقييم مهارات الأطفال الاجتماعية والعاطفية في مرحلة ما قبل المدرسة مفيد في الكشف عن الاستعداد للمشاكل الاجتماعية والعاطفية والإشارة إلى الحاجة إلى التدخل المبكر (المطيري، 2019).

### الأسس العامة لتربية في رياض الأطفال

من الضروري تهيئة جميع الظروف المحيطة بالطفل لجعلها مناسبة لنموه الطبيعي، ومراعاة قدرة الأطفال والفروق الفردية بينهم، وإثارة الطفل بكل ما يحيط به، وتسهيل مهمة الاستكشاف لدى الطفل من خلال اللعب الفردي والجماعي، والأنشطة المنهجية واللامنهجية، والرحلات المدرسية كالذهاب إلى حديقة الحيوانات،

ومشاركة الآباء والأمهات في بعض الأنشطة الصفية لما لها من أثر بالغ لدى الطفل، من خلال تهيئة جميع الظروف المناسبة للطفل حيث تتلشى معظم المشكلات التي قد تواجه الطفل (عراج، 2016).

### مزايا رياض الأطفال

يشكل الطفل الفلسطيني في مرحلة رياض الأطفال شريحة كبيرة ومهمة في الهرم السكاني ، إذ تستدعي حث الجهود لتحسين وضع هذه الشريحة العمرية من المجتمع الفلسطيني، وذلك للقيام بالركيزة الأولى لركائز القاعدة البشرية التي تؤهلها للعمل بطريقة فعالة (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2022).

يعد إرسال الطفل إلى رياض الأطفال طريقة لها فعالية لإعداده للمدرسة. أشارت دراسة عن تأثيرات رياض الأطفال التي شملت أكثر من سبعمائة طفل في أيرلندا الشمالية إلى إحراز تقدم في معدلات التحصيل ونتائج التعلم العالية للأطفال في مرحلة ما قبل المدرسة. تعلم القراءة والكتابة والقيام بالرياضيات الابتدائية يحصل الأطفال على مجموعة من المهارات الأساسية التي قد تجعل دراستهم في الصف الأول أسهل وتساعدهم على التكيف مع بيئة الدراسة في المدرسة (السليحات، 2018).

من الأسباب التي تدفع الآباء لإرسال أطفالهم إلى رياض الأطفال ما يلي: أن يتمتع الأطفال بإحساس قوي بهويتهم عندما يصبحون مستقلين، أن يتم تزويدهم بفرص لاستكشاف مشاعرهم وعلاقاتهم مع الآخرين، أن يرتبط الأطفال بعالمهم ويساهمون فيه من خلال التعرف على بيئتهم وثقافتهم، أن يتمتع الأطفال بإحساس قوي بالرفاهية من خلال المشاركة في النشاط البدني وممارسة التعلم والمرونة، أن يتم تزويدهم بفرص لتعزيز مهارات اتخاذ القرارات، لإخراج الأطفال متعلمون واثقون من أنفسهم وقادرين على تحديد أهدافهم (بومزير، 2018).

يتعلم الطلاب قواعد المدرسة داخل وخارج الفصل في رياض الأطفال. في كثير من الأحيان، يقضي مدرس رياض الأطفال أسابيع وأشهر في تدريب الطفل على التصرفات السليمة. مثل كيف أن يرفع يده، كيفية الجلوس في الساحة، وتعلم آداب الحديث أو الطعام أو كيفية الاهتمام بالنظافة الشخصية، يتعلم

الطفل في السنة الدراسية العديد من المهارات والسلوكيات المناسبة في رياض الأطفال. تعرض معلمة رياض الأطفال الجدول الزمني الخاص بها في الجزء الأمامي من الفصل الدراسي وتخبر طلابها كل يوم بما ستفعله طوال اليوم. عادةً، خلال الأسابيع القليلة الأولى، تعلن ما ستفعله لهذا اليوم، مهمة معلمة رياض الأطفال هي تعليم الأطفال جميع المواد إلى جوانب المعرفة النفسية والسلوكية والاجتماعية. وعندما نعرض لهم ما سوف يتعلمونه في مواضيع مختلفة، فإننا نساعدهم على تطوير اهتماماتهم ونقاط قوتهم في مواضيع معينة. يمهّد معلمو رياض الأطفال الطريق ليُظهروا للأطفال أن المدرسة مكان رائع حيث يمكنك التعلم من خلال أنشطة ممتعة وجذابة (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2021).

في رياض الأطفال يتعرض الأطفال الصغار لبيئة غنية باللغة. حيث المكان الذي تنمو فيه مفرداتهم وتتحسن مهارات المحادثة. يساعد المعلمون في تعزيز مهاراتهم اللغوية بشكل أكبر من خلال طرح أسئلة تحث على التفكير. يتم إعطاء الأطفال أيضاً أنشطة أخرى للمساعدة في دفع مهاراتهم اللغوية إلى الأمام. أحد الأمثلة هو التحدث عن موضوع معين مثل حيوانهم الأليف المفضل أو هوايتهم المفضلة. إلى جانب المهارات اللغوية، يتم تطوير المهارات المعرفية للطفل أيضاً في رياض الأطفال. يتم إعطاء الأطفال في رياض الأطفال أنشطة عملية تحفز عقولهم. نظراً لأن دماغ الطفل يشبه الإسفنج خلال هذه المرحلة، تعلم المهارات الاجتماعية أمر بالغ الأهمية في حياة الطفل الصغير. هذا ما يساعد على تكوين صداقات وتعلم الثقة وأن يكونوا طبيين بشكل عام ويهتمون. يتعلم الطلاب أيضاً المهارات الاجتماعية سواء في الفصل أو في الملعب. يتعلمون كيفية التعبير عن مشاعرهم وكيفية التحدث إلى صديق. يتعلمون أيضاً أنهم لا يحصلون على كل ما يريدونه طوال الوقت. هذا هو المكان الذي يتعلم فيه الطفل كيفية المشاركة. يحتاج طلاب رياض الأطفال إلى تعلم تلك المهارات ليكونوا ناجحين ولطفاء ومتصلين (فهمي، 2017).

في حين أن رياض الأطفال لديها بيئة أكثر تنظيماً من مراكز الرعاية النهارية، فإنها لا تزال تضمن أنها تعزز فضول الطفل. تشجع روضة الأطفال على استكشاف محيطهم وأن يكونوا فضوليين. إنه يوفر فرصاً للأطفال لتوجيه إبداعهم وخيالهم. يستخدم المعلمون اللعب الإبداعي كوسيلة لتعليم الدروس بدلاً من

محاضرة الجلوس في الزوايا الأربعة للفصل الدراسي . هناك أيضاً ألعاب صديقة للأطفال تُستخدم لجعل تجربة التعلم أكثر تشويقاً للأطفال، وبذلك يتعلم الطلاب العديد من الأساسيات مثل الأحرف والأرقام والقراءة والكتابة والجمع والطرح، والقائمة تطول وتطول. كل هذه المهارات ضرورية للطلاب لكي يتعلموا حتى يتمكنوا من النجاح في الصف الأول والصف الثاني وما بعده حتى نهاية دراستهم (صوالحة، 2022).

يتأثر الأطفال في هذه المرحلة بشكل كبير من ناحية التغيير والتأقلم النفسي والبيئي، توصف هذه المرحلة بالحرجة بسبب تأثيرها الكبير على نمو الطفل وشخصيته لتجهيزه لمرحلة التعلم. هنا يبدأ الطفل بالخروج من الأنا وحب الغير وشعوره بالمسؤولية تجاه من حوله، يتشكل لديه الشعور بالاستقلالية والعمل التشاركي مع غيره. ومن هنا تكمن البداية في تعلم التعامل مع الآخرين واكتساب اللغة والمفردات التعليمية ففي هذه الفترة من السهل جداً اكتسابه أكبر قدر ممكن من المعلومات، وذلك لأن خلايا عقل الإنسان يكتمل نموها في هذه الفترة (درويش، 2017).

يبدأ ظهور ثقة الطفل بنفسه بشكل كبير في مرحلة رياض الأطفال؛ وذلك بسبب وجود مواقف كثيرة بين الطفل وزملائه في الفصل الدراسي وبينه وبين المعلمة، حيث أن العمل التعاوني في الأنشطة التعليمية الهادفة داخل الصف، والتعلم باللعب يكسب الطفل الكثير من الخبرة، مما يسهم أيضاً في خلق حديث للطفل مع والديه مما يشعره بالسعادة لما يقوم به من أعمال في الروضة، ويزيد من دافعية الطفل ورغبته ومتعته في الذهاب إلى رياض الأطفال وتعلم ما هو جديد، مما يسهم في خلق طفل يسعى دائماً لإظهار الجانب الإبداعي منه سواء أمام والديه أو معلمته أو زملائه (عدوان، 2020).

تسعى رياض الأطفال على خلق جو صحي ومناسب للأطفال ويتم ذلك من خلال: عمل الفحوصات المنتظمة مثل فحص النظر، وفحص الأقدام، وفحص الأسنان، مما يعود بشكل إيجابي على المدى الطويل والقصير على الطفل؛ أيضاً بدأت رياض الأطفال بتحديد الوجبات الغذائية الصحية على الأطفال

بشكل إيجابي وذلك من خلال عمل أنشطة وفعاليات تحبب الطفل بالغذاء الصحي، ففي هذه المرحلة ضروري جداً وجود الأغذية الصحية لما لها من دور كبير في تغذية جسم الطفل خاصة خلايا الدماغ لديه بحيث أنها تطور بشكل كبيرة جداً أثناء هذه الفترة. تؤثر معلمة الروضة تأثيراً قوياً في الطفل فهي التي تحتوي الطفل، وتساعده على التأقلم مع الجو الجديد، والانتقال من الأسرة إلى المدرسة، ولذلك يجب الاهتمام بمعلمات رياض الأطفال، والحرص على تنمية مهاراتهم، وقدراتهم بشكل مستمر مما يؤدي في نهاية الأمر تنشئة الطفل تنشئة سليمة (النجار، 2019).

يختلف النظام في رياض الأطفال عن باقي المراحل التعليمية الأخرى من حيث المنهج وطريقة التدريس حيث يعتمد في رياض الأطفال طريقة التعلم من خلال الزوايا (زاوية الطبيب، زاوية النجار، زاوية المطبخ، زاوية الفن، زاوية المسرح، زاوية القراءة، زاوية الإنتاج، زاوية التركيب. الخ) يبدأ اليوم لطفل في الصف من خلال وضع نصف ساعة للتركيز وفي هذه الأثناء يتم عرض قصة للأطفال تحتوي صورها ومجسماتها الملموسة على الحرف المراد تعلمه، بحيث يستكشف الطفل من خلال العرض الحرف الجديد ويبدأ بتخيل ما سيتم سرده في القصة، بعد الانتهاء يبدأ الأطفال بمحاولة تشكيل قصص من وحي خيالهم للحرف الجديد وذلك باستخدام الزوايا الموجودة داخل الحجرة الصفية، ومن خلال البعد عن الطرق التقليدية في التعليم إلا أن العبء التعليمي يزداد بشكل أكبر على المعلمة، إذ يتوجب عليها متابعة وتوجيه جميع الأطفال بالشكل الصحيح ومساعدتهم في تنمية خيالهم بالشكل الصحيح (الحواس، 2017).

يرى طبنجات (2016) رياض الأطفال على شكل حديقة واسعة أمام الأطفال بحيث يجتمع هؤلاء الأطفال في هذه الحديقة من عمر ثلاث إلى خمس سنوات، يندهبون عند رؤية الألعاب بشكل يومي، مما يسهم في رغبتهم بعدم الغياب نهائياً وذلك بسبب إعطائهم حريتهم في اللعب والتعلم من خلال توجيهات بسيطة من المعلمة، يبدأ كل طفل بالذهاب إلى زاويته المفضلة ويسرع في خياله الواسع بتخيل نفسه طبيب هذه الحديقة، وفي حالة وجود الفوضى بالصف يبدأ بارتداء زي الشرطي الذي يسارع في ضبط الصف، وفي هذه الأثناء تقوم الطفلات بتقليد دور المعلمة ومحاولة توجيه أقرانهم بعدم الشغب، مما يساعد الطفل على

تنفيس رغباته بشكل لا إرادي. يؤكد الكثير من العلماء على أهمية رياض الأطفال وذلك لوجود عدد كبير من الأسباب منها:

1. في هذه المرحلة يبدأ الطفل بالتعلم والاكتشاف بشكل كبير من ناحية اجتماعية ونفسية ويتأثر بكل ما يحيط به، وبسبب هذه الخبرة التي يكتسبها بنفسه تؤثر بشكل كبير على مستقبله وصقل شخصيته.
2. تنمو قدرات الطفل العقلية والجسدية في هذه المرحلة بشكل ملحوظ، فيبدأ الطفل بالمحاولة والتقليد والتأثر بالآخرين باحثاً عما يدور حوله.
3. يبدأ الطفل في هذه المرحلة بالتواصل مع الآخرين مما يساهم في تطور مهارة اللغة لديه مما يتوجب وجود معلمة وبيئة تساعد على النمو بشكل سليم مما يخلق لدينا طفل مُبدع.

### رواد رياض الأطفال

اتسمت مرحلة رياض الأطفال بأهمية كبيرة من قبل التربويين، ومن رواد الفكر التربوي الذين كان لهم أثر بالغ في رياض الأطفال: فريديك فروبل، جان جاك روسو، ماريانتسوري.

فريديك فروبل:

ولد فروبل سنة 1782 وتوفي سنة 1852 في ألمانيا وبدأ حياته في مهنة التعليم في المعهد كمدرس في فرانكفورت. منهج فروبل: يعتمد فروبل على التشديد على الخبرة وأهميتها لتعليم الطفل، والجعل من البيئة المحيطة للطفل مجالاً لتربيته، القيام على تنمية الحواس حيث أنه يعتبرها عصب التعليم، اعتماد مبدأ اللعب في التعليم يرى أن مبدأ (اللعب) أمر ضروري للطفل، لأنه يمكن من خلاله تنمية تهذيب الحواس العامل الخلقى بصورة عامة والديني منه، بصفة خاصة، يُشكل أساس في تربية الطفلي مرحلة الرياض النشاط الذاتي والتلقائي للطفل ويعتبر من أهم أركان التربية في رياض الأطفال لهذا يجب ألا نحمل الطفل على القيام بعمل لا ينبع منه تلقائياً لأنه يكون ضد طبيعته وبعيدا عن فطرته وأن يكون التعاون اتجاه مجتمعه والبيئة المحيطة به يجب الاهتمام بها في رياض الأطفال والعمل على تنمية صلة الطفل بأقرانه شئ حيوي

وضروري، نرى هنا دور المعلمة والمديرة هو القيام على عمل خطط مُنظمة ومنتسلسلة للقيام على تنمية

الحواس وتطويرها وإبراز دور العمل الجماعي بين الأطفال (Hamad, 2015)

**جان جاك روسو:**

ولد جان جاك روسو سنة 1712 في جنيف وتوفي سنة 1778، وهو عالم نبات، ويعتبر من أهم كتاب

التنوير في عصره. منهج روسو: أعتقد بأن وسيلة التربية هي النمو الحر الطليق لطبيعة الطفل وقواه

وميوه الفطرية. فالتربية في مرحلة الطفولة يجب ألا تعدو تربية الحواس كتلك التربية الناتجة عن الاحتكاك

بقوى الطبيعة ومظاهرها. ويلخص روسو فلسفته التربوية في قوله: (إن الطبيعة ترغب في أن يكون

الأطفال أطفالا قبل أن يكونوا رجالا )، ومن أجل ذلك ينبغي عدم لإكراه الأطفال على الدراسة النظامية

قبل الأوان، وعدم لنظر إلى التربية على أنها إعداد لتربية مستقبلية، لأن التربية الحقة في نظر روسو

مشاركة الحياة. وقد طالب روسو في كتاباته التربية (وخاصة كتابه "إميل") أن تتاح للطفل فرصة النمر

بشكل طبيعي من خلال الحرية والتعلم والتعليم بالخبرة مثل هذه الآراء التربية التي كانت سابقه لعصره،

ومن هنا نرى أنه يَحصر دور الأم والمعلمة والمديرة في الإشراف فقط وعدم التدخل المباشر في نشأة

الطفل (Barmapov, 2016).

**ماريا منتسوري:**

ولدت ماريا سنة 1870 في إيطاليا وتوفيت في هولندا سنة 1952 كانت رغبة والدها أن تكون معلمة

لكنها درست الهندسة ثم ذهبت لمهنة الطب وحازت على شهادة طب الأطفال فهي أول سيدة كُلفت برعاية

مستوصف الطب النفسي. اتبعت ماريا طريقة: ملاحظة تطور سلوك الأطفال، اعتبار الحواس منفذا

طبيعيا للتنمية العقلية، أهمية البيئة المدرسية في تكوين شخصية الطفل، تعد ماريا أول مؤسسة لمدارس

المنتسوري. منهج منتسوري: عبارة عن منهج تعليمي يسير على مبدأ أن الطفل يحمل شخصيته في

المستقبل، تنظر منتسوري إلى أن دور التربية الاهتمام بتطوير وتنمية الطفل من جميع النواحي النفسية

والعقلية والاجتماعية بحيث أنها تعتمد على عدة نظريات لتنمية الطفل، وترى منتسوري أن على المعلمة أن

تكون هادئة، صبورة، متواضعة، وأن تكون حلقة الوصل بين الطفل والوسائل الحديثة كاللعب والعمل الجماعي والتخيل (Janes, 2015).

وترى أن دور المعلمة يكمن حول تنظيم المهام بتدرج من المحسوس إلى المجرد، ومن البسيط إلى المعقد، والقدرة على توفير بيئة صافية مناسبة للطفل، فيأتي دور المعلمة من وجهة نظر منتسوري كموجهة وميسرة فقط، ودور المدير هنا عبارة عن متابعة تطبيق طرق التعلم باللعب والبعد عن الطرق النمطية والتقليدية من خلال توجيه المعلمة وتطوير مهاراتها من خلال تنظيم الدورات والحصص التي تُثري المعلمة وتزيد من مهاراتها (منتسوري، 2020).

### معلمة رياض الأطفال وكفاياتها المهنية:

يُعد دور معلمة رياض الأطفال مهمة صعبة، بحيث يتطلّب صفات خاصة ومهمة لديها لاكتشاف الطفل فهي المسؤولة عن توجيهه وتعليمه بالطرق التعليمية الحديثة، وتعتبر حساسة جداً إذ أن من خلالها يتم نقل شخصية الطفل، فهي غير مقتصرة على عملية التعليم فقط، إنما تقوم بتشكيل نصف شخصية الطفل إذ أن الأطفال يتأثرون كثيراً بمعلماتهم، فيتوجب على المعلمة معرفة ما يُسعد الطفل ويجعله يرغب بالمجيء بشكل يومي، وتقوم بتدريبه على آداب الحديث والطعام والتعامل مع أقرانه فهي المحور الأساسي لهذا الطفل وهي مسؤولة أيضاً لجعله لا يخاف من البيئة المحيطة وأن ينسجم ويتكيف بشكل إيجابي وسليم وذلك لأن الطفل يجد نفسه في هذه البيئة بشكل مفاجئ وغير مسبوق (محمود، 2016).

يرى فهمي (2017) أنه هناك عدد من السمات يجب أن تتوفر في معلمة رياض الأطفال مثل: سلامة الحواس والنطق السليم، خلوها من الأمراض المعدية، أن تكون نشيطة وصحتها جيدة، محافظة على مظهرها، قادرة على حل المشكلات، تتمتع بالذكاء، تتميز بدقة الملاحظة، تحترم الأطفال، تستطيع ضبط نفسها وغضبها، قدوة للأطفال، مبتكرة لأنشطة مختلفة، لديها روح مرحة، تتسم بالولاء للروضة، تلتزم بالعادات والقيم، تحقق التعاون مع محيطها لتحقيق بيئة ناجحة.

تعتبر مربية الطفل الأم الثانية له، فهو يقضي معظم وقته في رياض الأطفال، لذلك يوجد عدد من المهام الأساسية على المعلمة منها: مساعدة الطفل على الخروج من المنزل والذهاب إلى رياض الأطفال بطريقة سليمة، تأهيل الطفل للتعلم بشكل مُنتظم، خلق طفل قادر على التعبير عن نفسه، تنمية الخيال لدى الطفل، تنميته على الاندماج مع زملائه ومحيطه الخارجي، تطوير قدرته على حل مُشكلاته، تنمية احترامه لغيره من البيئة المحيطة، زيادة ثقة الطفل بنفسه، تعلم الطفل مهارة اللغة والكتابة من خلال تعلم الحروف والأعداد (بومزير، 2018).

ومن هنا نصل إلى بعض معايير اختيار مُعلمة رياض الأطفال في فلسطين من ناحية التخطيط والتنفيذ وإدارة الصف والتقييم: فمن ناحية التخطيط يتوجب ما يلي: أن تستند في بناء الخبرات التعليمية على المبادئ والنظريات الملائمة لخصائص المرحلة، أن تخطط برنامجاً لتقديم المفاهيم بطريقة بنائية ومتدرجة، أن تعمل على تحقيق أهداف المنهج في ساعات البرنامج ومحتواه، أما جانب التنفيذ: أن تقدم الأنشطة الموجهة ضمن تسلسل منظم ومتربط مع موضوعات الوحدة التعليمية، أن تستخدم طرقاً وإستراتيجيات تعلم متنوعة بما يتلاءم مع الخصائص الإنمائية، أن تطبق طرقاً وإستراتيجيات التعليم والتعلم بما يناسب المحتوى، وبخصوص جانب إدارة الصف حددت ما يلي: أن تعامل جميع الأطفال بعدل ومساواة، أن تظهر احتراماً لجميع الأطفال، أن تقدر التنوع والاختلاف بين الأطفال، أما جانب التقييم فتطرق لما يلي: أن تطبق أساليب تقييم رسمية وغير رسمية بانتظام، أن تطبق أسلوب الملاحظة المنظمة لدعم التعليم والتعلم، أن تطبق خطوات إعداد ملف الانجاز (البورتفوليو) (وزارة التربية والتعليم العالي، 2020).

لأن الغفل عن مراقبة جميع الأطفال بانتظام، والنظر للطفل بشكل مباشر، الاستخدام الملامسة البسيطة كالمسح على الرأس، توجيه الأسئلة للطفل دون إجراجه، حيث أشار الباحثون إلى ضرورة استخدام الحوافز المادية والمعنوية لتحسين التعليم في حجرة الأنشطة وتشجيع الأطفال على العمل والإنجاز، أثر

أساليب التعزيز على تعلم الطفل حيث أن تحفيزه يساعده على التعلم على نحو أسرع وتجعله يرغب بالمزيد لكاتبسامة أو مديح أو اهتمام، وربما إعطاء هدية بسيطة كالحلوى مثلاً (فهمي، 2017).

وترى الباحثة أنه من الجدير بالذكر عمل تعزيزات ومُحفزات للمعلمة، لما تقوم به من عمل صعب يستحق أن ترفع له القُبعة، فهي تقوم بدور الأم، والمعلمة، والمرشدة، والمديرة. وإذا تم تهميش دورها أو لم يتم تطويرها بالشكل اللائق والمناسب، قد يعود بنتيجة عكسية على الطفل والمعلمة، وعليه لابد من حل للمشكلات الوظيفية التي تواجه المعلمات.

### تحسين الأداء الوظيفي

أن تحسين الأداء الوظيفي للمعلمة يمكن في تطويرها وتحسين أدائها في العمل توفيراً للوقت والجهد، وزيادة من رغبتها ودافعيتها في الإبداع، ويرى عدوان (2020) الأداء الوظيفي بأنه الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية لضمان تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وفقاً للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل.

ويمكن تقسيم الأداء الوظيفي إلى (مواطن القوة ومواطن الضعف) حيث تعد مواطن القوة الطاقة الإيجابية تؤثر على عمل المعلم بشكل إيجابي بحيث يتحدى المشكلات التي تواجهه ويقوم بتطوير نفسه رغم ما يحيط به، أما مواطن الضعف فهي الصفات السلبية التي ترافق المعلم وتكون عائقاً أمام إنجازاته (سبحي، 2015).

### المشكلات التي تواجه معلمات رياض الأطفال:

تعرف المشكلات على أنها المُعيقات التي تؤثر سلباً على سير العمل فهي مُعرقلة لإتمام المهمة، وتؤثر على أداء المعلمة وتؤدي إلى عدم تحقيق المطلوب منها (الزبون، 2019).

يحدث للمعلمة في رياض الأطفال للعديد من المشكلات، التي قد تصل إلى الاحتراق النفسي، والتي قد تكون سبباً في فشلها في إتمام عملها على أكمل وجه، وتشكل مشكلة أساسية لها بحيث تُعيق عملها، فأن المعلمات يُعتبرن العصب الأساسي لتلك المرحلة، ومن هذه المشكلات غياب فلسفة واضحة لرياض الأطفال، قلة الدورات التدريبية للمعلمات، توقعات الآباء العالية والتي لا تتناسب مع قدرات أطفالهم، الفترات الزمنية الطويلة نسبياً التي يتطلبها العمل، عدم تخصص المعلمة في رياض الأطفال، انخفاض الدخل وقلة اهتمام أولياء الأمور بمتابعة أطفالهم، قد يُضطر المعلمة لشراء ما تحتاجه لسير العملية التربوية، من لوازم وتجهيزات (شتية، 2015).

كما تتعرض المعلمة للكثير من الضغوطات النفسية والفسولوجية، بسبب وجود عبء العمل، حيث وجدت بعض الدراسات أنه كلما تم التعامل مع الجيل الأصغر كلما زاد الضغط النفسي والجسدي على المعلمة، مما يؤدي إلى وجود عوائق كبيرة لقيامها بعملها على أكمل وجه. ولعل من أهم العوامل المؤثرة على دور المعلمة هي المديرية، باعتبارها المتابع الأول والأساسي لها، فإذا كانت المديرية قادرة على التواصل بشكل سليم مع المعلمة وتوجيهها، ومساعدتها دون ترصيد لأخطائها بل مساعدتها على حل المشكلات التي تواجهها بالشكل الصحيح (الأحمد، 2015).

كما يمكن إضافة عدد آخر من المشكلات التي تم الإشارة إليها مثل عدم رغبة الأطفال في الدراسة؛ والهروب من الحصة بحجة الذهاب إلى الحمام أو التشويش على المعلم وعلى الطلاب الآخرين، كذلك عدم توفر المخصّصات المالية التي تحتاجها المعلمة للأنشطة والوسائل التي يحتاجها لترسيخ المعلومات لدى الطفل، تقييد المعلمة بطريقة تدريس معينة من قبل المديرية وعدم تقبل رأيها، مع كثرة العبء على المعلمة دون وجود حصة فراغ للراحة مما يؤدي إلى إرهاقها وفقدانها للقدرة على العطاء بالشكل المناسب، كذلك إجبارها على تدريس مواد خارجة عن تخصصها مثل اللغة الإنجليزية، أو غيرها. العمل في روضات بعيدة عن مكان السكن حيث تضطر أن تترك مكان سكنها وتستأجر في مكان جديد مع عائلتها أو تتكبد عناء السفر يومياً للوصول إلى عملها، مما يستنفد وقتها وطاقتها وأموالها (الدويكات، 2018).

ويمكن القول بأن مديرة رياض الأطفال هي المسؤولة الأولى في وهي المشرفة على جميع الشؤون التربوية والتعليمية، وهي التي تقوم بحل المشكلات والأزمات التي تحدث سواء مع المعلمات أو الأطفال أو أولياء الأمور وتعرف أيضاً بأنها الرئيسة المباشرة للمعلمات والموظفين بشكل أجمع في الروضة ومسؤولة عن المناهج التي يتم تدريسها.

لذلك تعتبر عنصراً فعالاً في العملية التعليمية، إذ أنها لها دوراً مهماً وأساسياً في التربية والتعليم، سواء خلال إرشاد أو متابعة المعلمة بشكل منظم وسليم، كذلك توجيهها لطرق التعليم الحديثة، ومشاركتها في متابعة عملها، وهي المسؤولة بشكل مباشر أمام أولياء الأمور ووزارة التربية ومهمتها تدريب وتأهيل المعلمة بالشكل المناسب، لتحقيق أهداف رياض الأطفال (المطيري، 2019).

ان دور المدير لا يقتصر على الروتين اليومي فقط، كعمل الخطط، والمناوبات، وتسيير النظام الخارجي فقط، بل أيضاً توفير مناخ مناسب للمعلم وبيئة مستقرة له، وأن يضع أمامه الحوافز المادية والمعنوية المشجعة لإظهار أفضل ما لديه، ولذلك يوجد عدد من الخطوات تستطيع المديرة عليها لتحسين أداء المعلمة كوضع التوقعات الصحيحة، وتحديد مؤشرات التطور والأهداف، والتواصل الفعال، والتخطيط وتحديد الأولويات، وتجنب تعدد المهام، إضافة إلى تحديد نقاط القوة والضعف (Afshar & Doosti, 2016).

### اختيار مديرة رياض الأطفال

أن المدير الناجح يشكل عاملاً مهماً وأساسياً في تطور المؤسسة، فهو الذي يصعد السلم مع كادره، فإذا كان جديراً بالثقة والقدرة على كسب جميع الموظفين، فلن يجد عائقاً لصناعة الإبداع في المؤسسة، ولذلك يتوجب وجود صفات في مديرة رياض الأطفال لمساعدتها في القضاء على مواطن الضعف لدى المعلمة، وتحفيز مواطن القوة لديها، كما حُددت في وزارة التربية والتعليم (2017) وهذه الصفات: الاعتزاز بمهنة التعليم وتقديرها، الإلمام بأهداف هذه المرحلة خاصة من الناحية الأكاديمية، الإلمام الكافي بطرق تحقيق الأهداف وتطبيقها على المناهج، أما الشخصية يفترض أن تكون الصحة الجسمية والنفسية جيدة، وقدوة

حسنة في تصرفاتها وأقوالها، وقدرتها على اتخاذ القرارات المناسبة، أن تكون عادلة في حكمها مخلصه في عملها.

ولا بد من الإشارة إلى أن قيادة رياض الأطفال تحتاج إلى مهارات لتطوير جودة التعليم في رياض الأطفال، كذلك إلى تحفيز المعلمات إلى تطوير أدائهم، ومن تلك المهارات؛ توظيف مديرات رياض الأطفال كقائد للتعلم، توظيف دور مديرات رياض الأطفال كقائد للطفل، وكقائد للقدرة، وكقائد للمجتمع، كذلك لإدارة الموارد. ولعل أهم المهارات التي يجب أن تكون في توظيف دور مديرات رياض الأطفال كقائد لإدارة الموارد (الدويكات، 2018).

### مسؤوليات مديرة الروضة

يرى الطه (2019) أن مهمة مديرة رياض الأطفال من أهم المهام فهي التي يتوجب عليها القيام بالعديد من المهام ليسيير العمل بالشكل السليم ولتحقيق الأهداف: كالقيام بإعداد وتنفيذ الخطة ثم العمل على تحقيق الأهداف المرجوة، واتخاذ الترتيبات اللازمة لبدء العمل في الروضة وفق المواعيد المحددة، ومتابعة استكمال التجهيزات قبل دوام الأطفال، إضافة إلى التخطيط للقيام باجتماعات مع الطفل وأمه قبل التحاقه لرياض الأطفال توزيع المسؤولية بمصداقية وعدالة على جميع المعلمات، توزيع المعلمات على البراعم والبستان والتمهيدي كل لما يناسبه، وتوفير السجلات والملفات الخاصة بالأطفال والمعلمين، عقد الاجتماعات بشكل دوري ومنظم لحل جميع الأزمات، إضافة إلى متابعة الموظفين في تنفيذ الأعمال الموكلة إليهن، الإشراف على توزيع الأطفال حسب الفئات العمرية منذ بداية العام الدراسي.

يرى سبهي (2015) أن العائق الأكبر يقع على المديرة باعتبارها المسؤولة بشكل أساسي عن كل ما يدور في رياض الأطفال فهي التي تنسق وتخطط وتنظم وتنفذ، وتتابع أعمال الموظفين وأولياء الأمور، وفي حالة حدث أي خلل فهي المسؤولة بشكل مباشر وإذا كانت المديرة تتسم بالصفات السابقة فبالأكد ستنجح في تحسين أداء الموظفين بل أنها ستكون قادرة على كسب محبة وولاء كل من يحيط بها، فكثير

من المديرات لا يكنّ على قدر من المسؤولية فتقشل في تطوير وتحسين كل ما حولها ففي النهاية أوصانا رسولنا الكريم بمحبة واحترام كل من يُحيط بنا وحثنا على العدل والمساواة.

وترى الداود(2018) أن مهام مشرفات رياض الأطفال أصبحت واسعة وشاملة أكثر، ومن أبرز المهام التي تؤديها مشرفة التربية ما يلي : وضع خطط سليمة مناسبة للمواقف التعليمية المختلفة، تهيئة وإعداد المعلمات غير المؤهلات تربويا للعمل كمشرفات في الروضات، التوضيح للمعلمات بماهية المعايير التقييمية التي سيقيم بناء عليها حتى لا يشعرون بالقلق، دراسة العوامل التي تعوق المعلمة عن أداء عملها على أكمل وجه في الروضة، تدريب وتوجيه المعلمات القديمات اللاتي لم يتدربن على الاتجاهات المعاصرة واستراتيجيات التعليم والتعلم الحديثة لتوضيح فلسفة التطوير الأدائي ومبرراته، إعداد وتنفيذ الدورات التدريبية والحلقات التنشيطية لمعلمات ومديرات وإداريات رياض الأطفال .

#### الوظائف الإدارية والتربوية لمديرة رياض الأطفال:

كما حدد كل من صوالحة ( 2022 ) وحامد (2017)والعظلمات (2018) والسليحات (2018) الوظائف الإدارية لمديرة رياض الأطفال بما يلي:

1. التخطيط: أنه عبارة عن عملية منظمة وهادفة تهدف إلى تحديد الأهداف لجميع الجوانب في رياض الأطفال، وتقويم الأخطاء، ومرونة في تطبيق العمل.حيث يوجد مجموعة من الضوابط لإعداد خطة فعالة وهي كالتالي: الاستقصاء حول المعلومات اللازمة، شاملة لجميع جوانب العملية التعليمية، بحيث تكون دون إغفال الضوابط للتخطيط كالواقعية والشمول والمرونة .
2. التنظيم: أنه عبارة عن توزيع المهام بشكل عادل على الموظفين، وتحديد مسئوليات كل منهم،كترتيب الموظفين وتقسيمهم بالشكل الملائم.من أهدافه القيام بتوزيع المسئوليات بالشكل المناسب بحيث يُنجز العمل بنسبة نجاح عالية جداً،ويتمكن الجميع من القيام بأعمالهم دون تعثر، دون أن من خلال التدرج بالسلطة من مدير إلى مُركز إلى معلم إلى مساعد.

3. التوجيه: أنه عبارة عن آلية التواصل بين المدير والموظفين، وذلك لتحقيق النجاح في العمل وتقويم الأخطاء بشكل مباشر، وحث الموظفين على إنجاز العمل على أكمل وجه. وتعتمد آلية التوجيه على مجموعة من العوامل وهي: آلية التواصل المستخدمة، دور المدير في تحديد وتوضيح الأهداف، القيام على معرفة حوافز الموظفين لإشباعها.

4. التقويم: أنه عبارة عن الكشف عن نقطة الضعف وتحديدها، والقدرة على حلها أو تلافيها، والاستفادة من الأخطاء السابقة. حيث يوجد عدد من الضوابط لتقويم أداء المعلمات في رياض الأطفال وهي: مرحلة الاستطلاع وجمع المعلومات حول نقاط الضعف، ثم مرحلة التصنيف وهي وضع كل معلمة في مكانها المناسب، يلي ذلك مرحلة التدريب وهي العمل على إعداد البرامج والخطط لرفع الكفاءة المهنية، ثم مرحلة التقويم المستمر وهي وضع نقاط لتشخيص المعلمة لتحديد نقاط القوة والضعف لديها ومعالجتها.

#### ثانياً: الدراسات السابقة:

مما لا شك فيه أن تطوير العملية التعليمية والتربوية يبدأ من مرحلة ما قبل المدرسة (رياض الأطفال) إلى المراحل المتقدمة، ومن الأمور التي تُساهم في حل المشكلات التي قد تواجه هذه الفئة هي وجود الدراسات المباشرة وغير المباشرة، ومن هنا سيتم عرض بعض الدراسات العربية والأجنبية حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم، ومن ثم التعقيب على هذه الدراسات.

#### الدراسات العربية:

دراسة عساف ( 2021 ) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور مديرات رياض الأطفال في مشاركة المعلمات والأمهات في اتخاذ القرارات التعليمية في ضوء جائحة كورونا، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، تكونت عينة الدراسة من فئتين: الأولى وحيث تم اختيار ( 248 ) معلمة من معلمات رياض الأطفال الحكومية بالعاصمة عمان بطريقة عشوائية طبقية، أما الفئة الثانية فتكونت من ( 124 ) أم، وتم اختيارهن بالطريقة العنقودية البسيطة. وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: أن تقديرات المعلمات لدور

مديرات رياض الأطفال في مشاركة المعلمات في اتخاذ القرارات التعليمية في ظل جائحة كورونا كانت متوسطة. أما المعلمات لدور مديرات رياض الأطفال في مشاركة المعلمات في اتخاذ القرارات التعليمية في ظل جائحة كورونا تعزى لمتغيري الخدمة والمؤهل.

دراسة الطه (2019) هدفت الدراسة التعرف إلى دور مديرات رياض الأطفال في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمات في محافظة جرش من وجهة نظرهن، تكونت عينة الدراسة من جميع معلمات رياض الأطفال في محافظة جرش بالأردن، والبالغ عددهن (270) معلمة، كما تكونت عينتها من (163) معلمة، وتم استخدام المنهج المسحي الوصفي. وأظهرت نتائج الدراسة أن دور مديرات رياض الأطفال في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمات في محافظة جرش من وجهة نظرهن أنفسهن جاء بالمستوى المتوسط، وأن درجتها الكلية للمتوسطات بلغت (3.66) ومستواها متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للمتغيرات : سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

دراسة الزبون (2019) هدفت الدراسة التعرف إلى مدى مساهمة مديرات رياض الأطفال كمشرفات مقيمات في تحسين أداء معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات أنفسهن في الأردن، وتكونت العينة من (80) معلمة أُخترن بطريقة عشوائية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، أبرز نتائج الدراسة: مدى مساهمة مديرات رياض الأطفال كمشرفات مقيمات في تحسين الأداء من وجهة نظر المعلمات أنفسهن في مجال التخطيط واستراتيجيات التدريس، والتقويم، وإدارة الصف جاءت موافقة مرتفعة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة مديرات رياض الأطفال كمشرفات مقيمات في تحسين أداء معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات أنفسهن، وفقاً لمتغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

دراسة العظامات (2019) هدفت هذه الدراسة التعرف إلى المشكلات التي تواجه إدارات رياض الأطفال في محافظة المفرق من وجهة نظر مديراتها ومعلماتها، وتكونت عينة الدراسة من (20) مديرة و(80) معلمة يعملن في مؤسسات رياض الأطفال في محافظة المفرق في الأردن، تمَّ اختيارهن من مجتمع الدراسة

بالطريقة العشوائية. وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع للمشكلات التي تواجه رياض الأطفال من وجهة نظر مديراتها ومعلماتها في محافظة المفرق، وعدم وجود فروق دالة إحصائية على الأداة ككل للمشكلات التي تواجه رياض الأطفال من وجهة نظر مديراتها ومعلماتها في محافظة المفرق، تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).

دراسة الداود (2018) هدفت الدراسة تحديد المهام الرئيسة والفرعية لمشرفة رياض الأطفال، والتعرف إلى دور المشرفة التربوية في تنمية الكفايات التدريسية لدى معلمة رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمة وكانت عينة الدراسة عبارة عن (54) معلمة من معلمات رياض الأطفال الحكومية بمحافظة الإحساء، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة . أظهرت الدراسة النتائج التالية: أن أهم أدوار مشرفة رياض الأطفال تتمثل في: محور السمات الشخصية، يليه استخدام وسائل وتقنيات التعليم، التخطيط وتنظيم الأنشطة، والتقييم، أما أدنى تأثير، فكان لمحوّر حل المشكلات.

دراسة عيسى (2018) هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما دور مديرات رياض الأطفال كمشرفات مقيمات في تحسين أداء المعلمات من وجهة نظر المعلمات، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من ( 299 ) معلمة، وقد توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات معلمات رياض الأطفال في مدينة حمص لدور مديرات رياض الأطفال كمشرفات مقيمات في تحسين أدائهن في مجال إدارة الصف تعزى لمتغير المؤهل ولكن توجد فروق في مجالات التخطيط والتقييم والدرجة الكلية للاستبيان لصالح معلمات الدبلوم وترتفع عند حملة الدراسات العليا في مجال التربية.

دراسة النصافي ( 2017) هدفت الدراسة التعرف إلى دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في محافظة الفروانية في الكويت من وجهة نظر المعلمات، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من ( 496 ) معلمة. توصلت الدراسة إلى النتائج

الآتية: أن درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لدورهن في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمات كانت بدرجة متوسطة. وجود فروق لتقدير المعلمات في رياض الأطفال لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال تعزى لمتغير التخصص ولصالح أصحاب فئة (تخصصات أخرى)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات معلمات رياض الأطفال في دور مديرات رياض الأطفال لتحسين الأداء الوظيفي للمعلمات تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنين الخبرة، وأعداد الدورات.

دراسة الحواس ( 2017 )هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية نموذج تقييم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التعليمية كما هدفت إلى التعرف على وجهة نظر المديرين نحو أهداف تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس بالمرحلة الثلاث (الابتدائي ، المتوسط ، الثانوي) بمدينة الرياض وبلغ عددهم ( 1183 ) مديراً حددت العينة من خلال استخدام العينات الاحتمالية البسيطة وتجددت العينة في ( 104 ) مدير، ومن أبرز نتائجها عدم وجود فروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (مدى أهمية تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين، أهداف تقييم الأداء، ايجابيات تقييم الأداء، الأداء الوظيفي، الصفة الشخصية،العلاقات) باختلاف متغير المؤهل العلمي واختلاف متغير الخبرات العلمية وباختلاف متغير الدورات التدريبية في مجال العمل.

أبو غنام ( 2016 )هدفت هذه الدراسة تعرف درجة التزام مديري المدارس الخاصة بمعايير مهنة الإدارة المدرسية في مدينة القدس، ومعرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي هذه المدارس، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، أما عينة الدراسة فقد تكوّنت من ( 350 ) معلماً، منهم ( 60 ) ذكراً، و( 290 ) أنثى، تمّ اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. نتائج الدراسة درجة التزام مديري المدارس الخاصة بمعايير مهنة الإدارة المدرسية كانت عالية، وتبيّن أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية في درجة الالتزام تعزى لمتغيرات: (الدرجة العلمية، والنوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة). وتبيّن وجود فروق

تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة (أقل من 5 سنوات)، وتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا تعزى لمتغيري: التخصص العلمي والدرجة العلمية لدى المعلمين .

دراسة سبجي (2015) هدف البحث إلى تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمشرفات رياض الأطفال؛ لتحسين جودة أدائهن من وجهة نظر المعلمة، ولتحقيق هذا الهدف تم إعداد قائمة مبدئية بمعايير الجودة لأداء مشرفات رياض الأطفال، واشتملت القائمة على (6) ستة مجالات رئيسة (تمثل معايير الأداء) وهي على النحو التالي: مجال التخطيط، المادة العلمية، استراتيجيات التدريس المستخدمة، التقويم، الزيارات الإشرافية، مجال العلاقات الإنسانية مع المعلمات. وقد تم تضمين المعايير المقترحة في استبيان، وتقنيه، ثم تم تطبيقه على عينة الدراسة البالغ عددها (80) ثمانين معلمة من معلمات الروضة. وتشير النتائج إلى أنه يتضح حاجة المشرفات التربويات إلى التدريب في جميع الجوانب التي لم يكون الأداء فيها إلى درجة التمكن.

#### الدراسات الأجنبية:

دراسة جروبانا غلو ويوكيل (Gurbetoglo, Yucel, 2019)هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين أساليب القيادة لمديري مؤسسات التعليم قبل المدرسي وبين الرضا الوظيفي للمعلمين وأساليب تحسين الأداء الوظيفي في محافظة أديامان في تركيا، وتعلق الأمر بمعلمي رياض الأطفال العاملين في وزارة التربية الوطنية. تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (316) معلماً من المعلمين لرياض الأطفال. أبرز نتائج الدراسة مستوى إدراك القيادة للتحسين فل الأداء للمعلمين كان الأعلى بين الأبعاد الفرعية للأنماط القيادية للمعلمين وتتناسب بالشكل المباشر مع القيادة التحويلية وتصور القيادة التفاعلية.

دراسة نيفخوه (Nafiqoh, 2017) هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير القيادة المدرسية وتحفيز الأداء على أداء المعلم في التعليم المبكر للأطفال (دراسة تحليلية وصفية لمديري المدارس ومعلمي رياض الأطفال في

مدينة باندونج بأندونيسيا) وتحديد مقدار تأثير القيادة والتحفيز لتحقيق أداء المعلم. أجريت الدراسة على معلمي رياض الأطفال الذين كانوا في موقع الدراسة ولجمع البيانات تم استخدام طريقة المسح باستخدام الاستبيان، تكونت العينة الطبقية من ( 83 ) معلمة. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً كبيراً بين قيادة المدير على الأداء التعليمي للمعلمين وبين دوافع الانجاز على الأداء وتأثير للقيادة ودوافع التحصيل على أداء المعلم بينما يتأثر الباقي بالمتغيرات الأخرى أما بالنسبة لتحسين أداء المعلم، فيعمل مدير رياض الأطفال على فتح القنوات للاتصال والعمل على إرشادات واضحة وإبراز المعلمين المتميزين وتحسين كفاءتهم في استخدام الأساليب والاستراتيجيات التعليمية.

دراسة شاماكي (Shamaki, 2017) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسلوب القيادة المناسبة التي يمكن أن تجعل المعلمين أكثر فاعلية من حيث الإنتاجية والأداء الوظيفي. ولجمع البيانات تم استخدام الاستبيان وتشكلت العينة الدراسية من ( 165 ) معلماً تم اختيارهم بطريقة عشوائية في المدارس الثانوية في نيجيريا. وأظهرت أبرز النتائج أن أسلوب القيادة الديمقراطية يسهم بشكل أكثر في زيادة إنتاجية المعلمين من الأسلوب التسلطي. إذ أن هناك دور بارزاً لمديري المدارس الثانوية في التأثير في الأداء الوظيفي للمعلمين.

دراسة كاراكوسي (Karakose, 2017) هدفت الدراسة إلى مجموعة من الأهداف تمثلت في التعرف إلى المشكلات المهنية لدى معلمات رياض الأطفال في منطقة بنجول التركية وإلى معرفة مدى درجة الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في المنطقة وعلى العلاقة بين المشكلات المهنية لدى معلمات رياض الأطفال وحجم الرضا الوظيفي لديهن، لتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، كما تم تصميم استبانة من إعداد الباحث لتحقيق أهداف الدراسة فاحتوت على ( 70 ) فقرة مقسمة على مجالين، الأول يتحدث عن المشكلات المهنية والثاني عن الرضا الوظيفي وبعد ذلك توزيعها على عينة الدراسة حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من ( 220 ) معلمة رياض أطفال، حيث كانت النتائج كما يلي: أن درجة المشكلات المهنية لدى معلمات رياض الأطفال في منطقة بنجول التركية كانت متوسطة، وظهر أن

درجة الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في منطقة بنجول التركية كانت كبيرة، كما ظهر أن العلاقة التي تربط المشكلات المهنية لدى معلمات رياض الأطفال والرضا الوظيفي كانت ضعيفة.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

استطاعت الباحثة الاستفادة من الدراسات السابقة من حيث تصور الإطار النظري والمنهج المستخدم والعينات، وبناء أداة الدراسة والمعالجات الإحصائية، وصياغة الأسئلة والفرضيات ليكون هذا البحث امتداداً للدراسات السابقة وإضافة للبحوث العلمية التي تُعنى بموضوع دور المديرات في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمات، تميزت هذه الدراسة عن غيرها بأنها تم تطبيقها على رياض الأطفال في مدينة القدس.

تم الاستفادة من دراسة الزبون (2019) والطه (2019) والنصافي (2017) وذلك بسبب التشابه الكبير في موضوع الرسالة حيث استفادت الباحثة من الإطار النظري وطريقة تحديد العينة وتوزيعها أيضاً رغم اختلاف المنطقة التي يتم فيها البحث حيث استفادت من دراسة الزبون (2019) في صياغة الفرضيات بشكل منظم ومحدد ومن دراسة الطه (2019) في الإطار النظري وتحديد النقاط الرئيسية بشكل منظم ودراسة النصافي (2017) كان لها الحظ الأكبر في إثراء الباحثة حول الموضوع بشكل عام وحول المشكلة بشكل خاص حيث ساعدت في صياغة أسئلة الاستبانة وتحديد المجالات المطلوبة.

### المنهج والأداة:

من خلال النظر إلى الدراسات السابقة نرى أن جميع الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي مما يدل على أن الدراسات السابقة اتفقت مع الدراسة الحالية من حيث المنهج.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

عُنيت هذه الدراسة برياض الأطفال بمدينة القدس والتي تابعة لوزارة المعارف، تناولت وجهات نظر (المساعدة والمعلمة والمديرة) فإن الأخذ بوجه نظر المديرة أمر ضروري جداً وذلك لرؤية الموضوع من جميع الأطراف التي لها علاقة

وفق علم الباحثة، فإن هذه الدراسة الأولى التي طُبقت على معلمات رياض الأطفال ومديراتها في مدينة القدس.

### مصطلحات الدراسة:

اعتمدت الدراسة التعريفات التالية لمصطلحاتها:

روضة الأطفال: هي برنامج للأطفال من عمر ثلاث إلى خمس سنوات والذي يوفر فرصاً تعليمية مناسبة من حيث النمو لبناء المهارات الاجتماعية والأكاديمية للطفل وإعدادهم للانتقال إلى الصف الأول والمدرسة بشكل عام (وزارة التربية والتعلم الفلسطينية، 2019).

تُعرف إجرائياً: بأنها مؤسسة تربية تعنى بمرحلة ما قبل المدرسة ضمن التسلسل التعليمي في مدينة القدس، وتكون أعمار الأطفال ما بين ( 3-5 ) سنوات، وهي مؤسسة تربية اجتماعية يشرف عليها معلمات تربيوات مؤهلات للعمل مع الأطفال، تُعنى بتحقيق نمو جسمي وعقلي واجتماعي ونفسي وانفعالي لإنشاء طفل قادر على الذهاب والتأقلم مع المدرسة.

مديرة الروضة: هي التي تتراأس إدارة الروضة وتقوم بالتخطيط والتنفيذ التقييم وهي التي يقع على عاتقها توجيه المعلمة وتقييمها والمحافظة على سير الروضة من معلمات وأطفال بشكل سليم (الرواشدة، 2016).

-الأداء الوظيفي: هو درجة تحقق وإتمام المهام على أكمل وجه ويتعلق الأداء الوظيفي بكيفية أدائهم في الواجبات الوظيفية. بالإضافة إلى قدرتهم على التدريب والقدرات الطبيعية مثل الإبداع أو المهارة المتأصلة مع الأرقام (دشلي، 2015).

يعرف إجرائياً: هو عبارة عن الأداء المطلوب من المعلمة لإتمام عملها بالشكل المناسب على أكمل وجه وتطور أدائها في كل وقت وزمان لمُجارية التطور التكنولوجي الحديث.

تحسين الأداء الوظيفي: هو عملية تهدف إلى تطوير وتجويد الأداء الوظيفي في رياض الأطفال إلى أعلى درجة وذلك بقيام المديرات بالممارسات الإيجابية تؤدي إلى تحسن الأداء الوظيفي للمعلمات بشكل أفضل (ربايعة، 2018).

يعرف إجرائياً: هو عبارة عن تطوير وإبراز الأداء الوظيفي من خلال القيام على تحديد مُعززات الأداء الوظيفي وتعزيز قدرة الموظفين على الدور القيادي وزيادة ثقتهم بأنفسهم والبحث عن الطرق اللازمة للوصول إلى تطور واضح في الأداء من خلال المديرية.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

جاءت مشكلة الدراسة بشكل واقعي ضمن تجربتي كمعلمة رياض أطفال وبشكل عملي كترامن مع التوصيات الواردة في الدراسات السابقة حول إجراء البحوث والدراسات في البيئة الفلسطينية لمدينة القدس تحديد الأدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال.

تُمثل رياض الأطفال في مدينة القدس حجر الأساس في بناء المُجتمع المقدسي والذي يشكل محور اهتمام، ففي ظل سيطرة الاحتلال على جميع مناحي الحياة وهيمنته على المقدسيين أيضاً يحاولون السيطرة على الجانب التعليمي، حيث قام الصهاينة بوضع أهدافهم التعليمية ومنها تأسيس جيل يؤمن بالفكر الصهيوني وبالحق التاريخي، من خلال استخدام التعليم سلاحاً لبت عقيدتهم في الجيل الجديد (العيسى، 2019).

فمن خلال عملي في رياض الأطفال حيث واجهت العديد من المشكلات منها قلة خبرة المديرية، وإغفالها عن بعض وظائفها، وضعف دور المديرية في تحسين الأداء الوظيفي لدينا، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة كدراسة الزبون (2019) والظه (2019) والنصافي (2017)، أي أن للمديرية دور كبير جداً في تحسين

الأداء الوظيفي للمعلمات. جاءت هذه الدراسة بهدف الوقوف على دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمات في مدينة القدس، وذلك من خلال الإجابة عن السؤالين الآتيين:

1. ما دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة القدس؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة القدس وفق متغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص)؟

#### فرضيات الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى فحص الفرضيات الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة القدس، تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة القدس، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة القدس، تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة القدس، تعزى لمتغير التخصص.

#### اهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية للتعرف إلى:

1. دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة القدس، وذلك حسب وجهة نظر المعلمات والمديرات.

2. الفروق في تقديرات المعلمات لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال طبقاً لمتغيرات المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص.

#### أهمية الدراسة:

الأهمية البحثية لموضوع الدراسة:

وتحدد أهمية هذه الدراسة في الجانبين النظري والعملي فمن الجانب النظري قد تسهم هذه الدراسة في إثراء مكتبة الأبحاث العربية المتعلقة بدور المديرات في رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي ، وتفتح المجال أمام دراسات وبحوث أخرى في مجال الروضات . أما الجانب العملي يمكن أن تفيد نتائج الدراسة المؤسسات المختصة في رياض الأطفال وذلك بالوقوف على المشكلات والمعوقات التي تؤثر على مديرات رياض الأطفال والبحث على حل لها ، .ويمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة وتوصياتها في تطوير رياض الأطفال، وتحسين مستواها، ومستوى إدارتها، وتقديم الحلول المناسبة التي تواجهها لتمكينها من الكشف عن المشكلات التي تواجهها تحقيق أهدافها.

فتكمن أهمية الدراسة في كونها قد تسهم في:

1. مساعدة المعنيين والمهتمين بتطوير عمل رياض الأطفال في مدينة القدس بالتعرف على أهمية دور المديرات في رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي.
2. المساهمة في وضع المختصين بوزارة التربية والتعليم على مقدار تحسين الأداء الوظيفي ومعرفة مواطن القوة والضعف وسبل النهوض بها.
3. تعد الدراسة الحالية من أوائل الدراسات، في حدود علم الباحثة التي تطرقت لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة القدس.
4. قد تفيد هذه الدراسة الباحثين في إجراء دراسات أخرى مشابهة.

#### حدود الدراسة:

التزمت الباحثة أثناء الدراسة بالحدود الآتية:

- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة القدس.
- الحد البشري: اقتصرت الدراسة على مساعدات ومعلمات ومديرات رياض الأطفال في مدينة القدس.
- الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على رياض الأطفال البلدية في مدينة القدس.
- الحد الزمني: أجريت هذه الدراسة في الفترة الزمنية ما بين ( شباط/2022 ) الى الفترة (أيار/2022).

## الفصل الثاني

### الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتخذتها الباحثة لتحديد المجتمع الدراسي وعينتها، والأداة الدراسية، وخطوات تحققها من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى إجراءات الدراسة ووصف متغيراتها والمعالجات الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

#### منهج الدراسة:

لأغراض هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي والتحليلي لتوافقه مع طبيعة الدراسة الحالية وأغراضها وذلك ، والذي يُعرف بأنه عبارة عن منهج يعتمد على وصف ما هو قائم وموجود ورصده من خلال أدوات معينة وصولاً إلى الاستنتاجات تظهر العلاقات المتبادلة لما يتم رصده (تقابلة، 2018)، وذلك بهدف التعرف إلى دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة القدس.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرات والمعلمات والمساعدات في رياض الأطفال في مدينة القدس وبلغ عددهن (196) للعام الدراسي (2021-2022) وذلك من خلال التواصل مع بلدية القدس وأخذ قائمة بجميع أعداد المعلمات والمديرات وأسماء المدارس الموجودة في مدينة القدس.

#### عينة الدراسة:

أجريت الدراسة على عينة عشوائية، حيث تم استخدام برنامج (sample size calculate) لتحديد حجم العينة التي تكونت من 122 من واقع 196 معلمة ومديرة ومساعدة في مدينة القدس، إذ تمثل العينة ما نسبته (62%) من مجتمعها الأصلي، والجدول (1) يبين توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة.

## جدول 1:

توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة (ن = 122).

المتغيرات المستقلة	مستوى المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
	مديرة	22	18
المسمى الوظيفي	معلمة	84	68.9
	مساعدة	16	13.1
	المجموع	122	%100
	بكالوريوس	63	51.6
المؤهل العلمي	بكالوريوس وتأهيل تربوي	43	35.2
	ماجستير فأعلى	16	13.1
	المجموع	122	%100
	أقل من 5 سنوات	27	22.1
سنوات الخبرة	من 5- 10 سنوات	59	48.4
	أكثر من 10 سنوات	36	29.5
	المجموع	122	%100
	علوم طبيعية	41	38
التخصص	علوم إنسانية	67	62
	المجموع	108	%100

### أداة الدراسة:

ومن خلال الرجوع الى الأدب النظري والمسح للدراسات السابقة والأدوات ذات العلاقة بموضوع الدراسة مثل دراسات كل من دراسة النجار (2019) والنصافي (2017) والزيون (2019) حيث قامت هذه الدراسات بالمساهمة في تقسيم الاستبانة إلى مجالات، قامت الباحثة بتطوير أداة للدراسة تقيس دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمات في محافظة القدس، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة وأسئلتها،

وجمع البيانات، وتكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (57) فقرة حيث تكونت الأداة بصورتها النهائية من

(25) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي:

- مجال التخطيط وعدد فقراته (7).

- مجال التنفيذ وعدد فقراته (6).

- مجال ادارة الصف وعدد فقراته (6).

- مجال التقويم وعدد فقراته (6).

وتكون سلم الاستجابة على هذه الفقرات من خمسة استجابات وفق سلم ليكرت الخماسي وهي: عالية جدا (5) درجات، عالية (4) درجات، متوسطة (3) درجات، قليلة (درجتان)، وقليلة جدا (درجة واحدة)، وكانت صياغة جميع الفقرات في الاتجاه الايجابي (الزبون، 2019).

#### صدق وثبات الأداة:

وللتأكد من صدق أداة الدراسة تم استخدام صدق البناء من خلال تحديد أكثر الفقرات قدرة على التفسير للدرجة الكلية للمجال التي تنتمي اليه، وذلك من خلال استخدام تحليل الانحدار الخطي المتدرج (**Stepwise linear regression**)، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة استطلاعية تكونت من (40) مديرة ومعلمة ومساعدة تم استبعادهن من عينة الدراسة الأصلية وذلك لأغراض الصدق العملي والثبات، ونتائج الجدول (2) تبين ذلك.

## جدول 2:

صدق البناء لأداة الدراسة (ن = 40).

المجالات	الرقم	الرقم في الاستبيان	الفقرات	قيمة (ر)	قيمة (R <sup>2</sup> ) التراكمية
التخطيط	1	2	تساعدني في وضع خطة سنوية للأنشطة التي أؤديها	0.894	*0.799
	2	5	توجهني نحو إعداد مواد لإثراء الأنشطة والبرامج	0.943	*0.890
	3	6	تشاركني في تحديد الأنشطة التعليمية وفقاً للفروق الفردية.	0.972	*0.944
	4	8	تشاركني في التخطيط لتنظيم ورشات تربوية علمية	0.980	*0.961
	5	11	توجهني عند صياغة الأهداف السلوكية	0.986	*0.972
	6	13	تشجعني على إعداد أوراق عمل باستمرار	0.992	*0.984
	7	17	ترشدني إلى كيفية استثمار الألعاب التربوية وإنتاجها	0.995	*0.989
التنفيذ	1	1	تشجعني على استخدام طرق تدريس جديدة	0.935	*0.873
	2	6	تساعدني في إجراء بحوث إجرائية حول مشكلات التدريس	0.972	*0.944
	3	12	تحثني على استخدام التعبير الفني أثناء الدرس	0.983	*0.966
	4	13	ترشدني إلى كيفية التوظيف الأمثل للوسيلة التعليمية في الحصّة	0.99	*0.981
	5	14	توجهني إلى أهمية استخدام اللعب في عملية التعليم والتعلم	0.992	*0.985
	6	16	تشجعني على توظيف استراتيجيات التعلم التعاوني	0.994	*0.988
	1	1	تساعدني في تحديد التحركات المناسبة داخل الصف	0.924	*0.855
ادارة الصف	2	2	تشجعني على استخدام التعزيز الإيجابي والسلبي	0.962	*0.925
	3	7	تمنحني الحرية التعامل مع المشكلات التي تواجهني في العمل	0.982	*0.965
	4	8	تحثني على التعاون مع الأطفال لضبط الصف	0.989	*0.978
	5	11	ترشدني لكيفية توفير مناخ صفّي فاعل	0.994	*0.988
	6	13	تحثني على متابعة حضور الأطفال وغيابهم	0.995	*0.990
	1	3	تشاركني في وضع معايير لتقييم الأطفال	0.919	*0.844
	2	4	تساعدني في بناء خطط علاجية للأطفال	0.972	*0.945
التقييم	3	5	ترشدني إلى أساليب تنمية المواهب عند الأطفال	0.982	*0.965
	4	8	تعمل على تحري الموضوعية في تقييم المعلمات	0.991	*0.983
	5	9	ترشدني إلى تسجيل سلوكيات الأطفال في سجل تراكمي	0.994	*0.987
	6	10	تشجعني على ممارسة التقييم الذاتي لأدائي بموضوعية	0.995	*0.990

• دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ).

ومن خلال الاطلاع على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتدرج في الجدول ( 2 ) لتحديد أكثر الفقرات قدرة على المساهمة في تفسير المجال التي تنتمي إليه كانت كما يلي:

- مجال التخطيط: الفقرات الأكثر قدرة على المساهمة في تفسير هذا المجال كانت ( 2، 5، 6، 8، 11، 13، 17 )، حيث تراوحت قيم التباين المفسر (  $R^2$  ) ما بين ( 0.873 - 0.988 )، وجميعها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (  $0.05 \geq \alpha$  )، وبالتالي أصبح عدد فقرات هذا المجال بصورته النهائية (7) فقرات وتم حذف (10) فقرات (1، 3، 4، 7، 9، 10، 12، 14، 15، 16).

- مجال التنفيذ: الفقرات الأكثر قدرة على المساهمة في تفسير هذا المجال كانت ( 1، 6، 12، 13، 14، 16 )، حيث تراوحت قيم التباين المفسر (  $R^2$  ) ما بين ( 0.799 - 0.989 )، وجميعها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (  $0.05 \geq \alpha$  )، وبالتالي أصبح عدد فقرات هذا المجال بصورته النهائية (6) فقرات وتم حذف (12) فقرة (2، 3، 4، 5، 7، 8، 9، 10، 11، 15، 17، 18).

- مجال ادارة الصف: الفقرات الأكثر قدرة على المساهمة في تفسير هذا المجال كانت ( 1، 2، 7، 8، 13 )، حيث تراوحت قيم التباين المفسر (  $R^2$  ) ما بين ( 0.855 - 0.990 )، وجميعها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (  $0.05 \geq \alpha$  )، وبالتالي أصبح عدد فقرات هذا المجال بصورته النهائية ( 6 ) فقرات وتم حذف (8) فقرات (3، 4، 5، 6، 9، 10، 12، 14).

- مجال التقييم: الفقرات الأكثر قدرة على المساهمة في تفسير هذا المجال كانت ( 3، 4، 5، 8، 9، 10 )، حيث تراوحت قيم التباين المفسر (  $R^2$  ) ما بين ( 0.844 - 0.990 )، وجميعها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (  $0.05 \geq \alpha$  )، وبالتالي أصبح عدد فقرات هذا المجال بصورته النهائية ( 6 ) فقرات وتم حذف (4) فقرات (1، 2، 6، 7).

وفيما يتعلق بأداة الدراسة تكونت بصورتها الأولية من ( 59 ) فقرة (المحلق ( 1 ) ) موزعة على أربعة مجالات، وبعد اجراء صدق البناء تكونت بصورتها النهائية من ( 25 ) فقرة (المحلق ( 2 ) )، وبالتالي تقيس أداة الدراسة ما وضعت لأجله.

### ثبات الأداة:

لحساب ثبات أداة الدراسة تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا ( Cronbach's Alpha )، حيث كان معامل الثبات للأداة ككل ( 0.97 )، وتراوحت قيم معامل الثبات لمجالاتها ما بين ( 0.91 - 0.94 )، وتدل هذه القيم على ثبات الأداة وصلاحيتها لتحقيق أغراض الدراسة، حيث ساعدت نتائج الدراسة في القدرة على قياس ثباتها حيث أكدت على الهدف المرجو منها والجدول (3) تبين ذلك.

### جدول 3:

قيم معامل الثبات لأداة الدراسة.

رقم المجال	مجالات القيادة الأخلاقية	عدد الفقرات	كرونباخ الفا
1	التخطيط	7	0.91
2	التنفيذ	6	0.94
3	ادارة الصف	6	0.93
4	التقييم	6	0.92
	الثبات الكلي للأداة	25	0.97

### إجراءات الدراسة:

ولإجراء الدراسة الحالية تم اتباع الخطوات الآتية:

- الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات ذات الصلة بموضوع الدراسة من أجل تصميم الدراسة.
- تحديد مجتمع الدراسة والمتمثل بالمديرات والمعلمات والمساعدات في روضات رياض الأطفال في مدينة القدس وعددهن (196).
- تحديد عينة الدراسة.
- تصميم أداة الدراسة إلكترونياً وإرسالها الى المديرات والمعلمات والمساعدات في رياض الأطفال في مدينة القدس، تم اجراء تجربة استطلاعية على عينة قوامها ( 40 ) مديرة ومعلمة ومساعدة وتم استبعادهن من عينة الدراسة الأصلية للتأكد من صدق أداة الدراسة باستخدام صدق البناء وتحديد

الثبات باستخدام معادلة كرونباخ الفا، حيث تكونت أداة الدراسة في صورتها الأولية من ( 59 ) فقرة وأصبحت بصورتها النهائية مكونة من ( 25 ) فقرة موزعة على أربع مجالات وهي: (التخطيط، التنفيذ، إدارة الصف، التقويم).تم توزيع الاستبانة بشكلها النهائي حيث كانت عدد الاستجابات والردود المناسبة للتحليل الإحصائي (122) والتي تمثل عينة الدراسة الحالية.

- تم ترميز البيانات وإدخالها إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) من أجل إجراء المعالجات المناسبة.
- التوصل إلى نتائج الدراسة ومناقشتها.
- التوصل إلى الاستنتاجات والتوصيات.

#### متغيرات الدراسة:

- أ - المتغيرات المستقلة وهي :
  - المُسمى الوظيفي وله ثلاثة مستويات وهي: (مديرة، معلمة، مساعدة).
  - المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات وهي: (بكالوريوس، بكالوريوس وتأهيل تربوي، ماجستير فأعلى).
  - سنوات الخبرة ولها ثلاثة مستويات وهي: (أقل من 5سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10سنوات).
  - التخصص وله ثلاثة مستويات وهي: (علوم طبيعية، علوم إنسانية)
- المتغير التابع:

تمثلت هذه المتغيرات في درجة استجابة المديرات والمعلمات والمساعدات في روضات رياض الأطفال دور مديرات رياض الأطفال في مدينة القدس على فقرات ومجالات الأداة المستخدمة في الدراسة الحالية.

#### المعالجات الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) من خلال استخدام المعالجات الآتية:

- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) (**One sample t- test**) للمقارنة بين المتوسطات الحسابية للمجالات وللدرجة الكلية للأداة بالقيمة المحكية أو التي تتوسط التقديرات العالية والقليلة، للإجابة عن سؤال الأول.
- تحليل التباين الأحادي (**One- Way ANOVA**) لتحديد الفروق وفقاً لمتغيرات الدراسة المستقلة والإجابة عن سؤال الدراسة الثاني فحص الفرضيات المنبثقة عنه.
- اختبار سيداك (**Sidak**) للمقارنات البعدية الثنائية بين المتوسطات الحسابية عند الحاجة لذلك.
- معادلة كرونباخ ألفا (**Cronbach's Alpha**) للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

## الفصل الثالث

### نتائج الدراسة

تتطرق الباحثة في هذا الفصل إلى العرض لنتائج الدراسة بعد الإجابة عن سؤالها، وفيما يلي البيان والتوضيح لهذه النتائج:

أولاً: نتائج السؤال الأول والذي نصه:

ما دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة القدس؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة ولكل مجال تنتمي إليه وللدرجة الكلية لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال، ونتائج الجداول رقم ( 4-9) تبين ذلك. ولتفسير النتائج تم استخدام المتوسطات الحسابية المتعارف عليها لسلم ليكرت الخماسي كما وردت في دراسة كل من (الزبون، 2019) (الطه، 2019) وهي:

- (1.80) فأقل درجة قليلة جداً.
- (1.81 - 2.60) درجة قليلة.
- (2.61 - 3.40) درجة متوسطة.
- (3.41 - 4.20) درجة عالية.
- أكبر من (4.20) درجة عالية جداً.

## 1 مجال التخطيط:

### جدول 4:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال التخطيط (ن=122).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تساعدني في وضع خطة سنوية للأنشطة التي أؤديها	2.15	1.33	قليلة
2	توجهني نحو إعداد مواد لإثراء الأنشطة والبرامج	2.61	0.98	متوسطة
3	تشاركني في تحديد الأنشطة التعليمية وفقاً للفروق الفردية.	2.29	1.31	قليلة
4	تشاركني في التخطيط لتنظيم ورشات تربية علمية	2.60	1.03	قليلة
5	توجهني عند صياغة الأهداف السلوكية	2.40	1.29	قليلة
6	تشجعني على إعداد أوراق عمل باستمرار	2.58	1.02	قليلة
7	ترشدني إلى كيفية استثمار الألعاب التربوية وإنتاجها	2.42	1.25	قليلة
	الدرجة الكلية لمجال التخطيط	2.43	1.06	قليلة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

تشير نتائج الجدول ( 4 ) أن الدرجة لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة القدس في مجال (التخطيط) كانت متوسطة على الفقرة ( 2 ) وبمتوسط استجابة عليها (2.61)، بينما كانت الدرجة قليلة على الفقرات الأخرى المتبقية، حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين ( 2.15 - 2.60). وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال (التخطيط) كانت قليلة وبمتوسط استجابة قدره (2.43).

## 2 مجال التنفيذ:

### جدول 5:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة ل فقرات مجال التنفيذ (ن=122).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تشجعي على استخدام طرق تدريس جديدة	2.27	1.27	قليلة
2	تساعدني في إجراء بحوث إجرائية حول مشكلات التدريس	2.80	1.03	متوسطة
3	تحتني على استخدام التعبير الفني أثناء الدرس	2.36	1.23	قليلة
4	ترشدني إلى كيفية التوظيف الأمثل للوسيلة التعليمية في الحصّة	2.68	1.06	متوسطة
5	توجهني إلى أهمية استخدام اللعب في عملية التعليم والتعلم	2.43	1.21	قليلة
6	تشجعي على توظيف استراتيجيات التعلم التعاوني	2.68	1.14	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال التنفيذ	2,54	1,04	قليلة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

تشير نتائج الجدول (5) أن الدرجة لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة القدس في مجال (التنفيذ) كانت متوسطة على الفقرات ( 2، 4، 6)، حيث كانت متوسطات الاستجابة عليها على التوالي ( 2.80، 2.68، 2.68)، بينما كانت الدرجة قليلة على الفقرات (1، 3، 5)، حيث كانت متوسطات الاستجابة عليها على التوالي ( 2.27، 2.36، 2.43). وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال (التنفيذ) كانت قليلة وبمتوسط استجابة قدره (2.54).

### 3 مجال إدارة الصف:

#### جدول 6:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال إدارة الصف (ن=122).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تساعدني في تحديد التّحركات المناسبة داخل الصّف	2.32	1.30	قليلة
2	تشجعني على استخدام التّعزيز الإيجابي والسّلبي	2.65	0.98	متوسطة
3	تمنحني الحرّية التّعامل مع المشكلات الّتي تواجهني في العمل	2.47	1.22	قليلة
4	تحتني على التّعاون مع الأطفال لضبط الصّف	2.65	1.06	متوسطة
5	ترشدني لكيفية توفير مناخ صفّي فاعل	2.58	1.18	قليلة
6	تحتني على متابعة حضور الأطفال وغيابهم	2.77	1.17	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال إدارة الصف	2,57	1,01	قليلة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

تشير نتائج الجدول (6) أن الدرجة لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة القدس في مجال (إدارة الصف) كانت متوسطة على الفقرات ( 2، 4، 6)، حيث كانت متوسطات الاستجابة عليها على التوالي ( 2.65، 2.65، 2.77)، بينما كانت الدرجة قليلة على الفقرات (1، 3، 5)، حيث كانت متوسطات الاستجابة عليها على التوالي ( 2.32، 2.47، 2.58). أما الدرجة الكلية لمجال (إدارة الصف) كانت قليلة وبمتوسط استجابة قدره (2.57).

#### 4 مجال التقييم:

#### جدول (7):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال التقييم (ن=122).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تشاركني في وضع معايير لتقييم الأطفال	2.37	1.27	قليلة
2	تساعدني في بناء خطط علاجية للأطفال	2.75	1.13	متوسطة
3	ترشدني إلى أساليب تنمية المواهب عند الأطفال	2.42	1.21	قليلة
4	تعمل على تحري الموضوعية في تقييم المعلمات	2.80	1.10	متوسطة
5	ترشدني إلى تسجيل سلوكيات الأطفال في سجل تراكمي	2.57	1.27	قليلة
6	تشجعي على ممارسة التقييم الذاتي لأدائي بموضوعية	2.72	1.09	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال التقييم	2,61	1,07	متوسطة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

تشير نتائج الجدول ( 7 ) أن الدرجة لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة القدس في مجال (التقييم) كانت متوسطة على الفقرات ( 2، 4، 6)، حيث كانت متوسطات الاستجابة عليها على التوالي ( 2.75، 2.80، 2.72)، بينما كانت الدرجة قليلة على الفقرات (1، 3، 5)، حيث كانت متوسطات الاستجابة عليها على التوالي ( 2.37، 2.42، 2.57). وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال (إدارة الصف) كانت متوسطة وبمتوسط استجابة قدره (2.61).

## 5 نتائج السؤال الأول

### جدول 8:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والترتيب لمجالات دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة القدس (ن=122).

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	التقييم	2.61	1.07	متوسطة	الأول
2	إدارة الصف	2.57	1.01	قليلة	الثاني
3	التنفيذ	2.54	1.04	قليلة	الثالث
4	التخطيط	2.43	1.06	قليلة	الرابع والأخير
	الدرجة الكلية	2.54	1.01	قليلة	

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

تشير نتائج الجدول ( 8 ) أن الدرجة الكلية لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي

لمعلمات رياض الأطفال في مدينة القدس كانت قليلة وبمتوسط استجابة قدره ( 2.54 )، وكانت أعلى

استجابة على مجال (التقييم) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره ( 2.61 )، ويليه في الترتيب الثاني

مجال (إدارة الصف) بدرجة قليلة وبمتوسط حسابي قدره ( 2.57 )، ويليه في الترتيب الثالث مجال (التنفيذ)

بدرجة قليلة وبمتوسط حسابي قدره ( 2.54 )، بينما كانت أقل استجابة على مجال (التخطيط) بدرجة قليلة

وبمتوسط حسابي قدره (2.43).

وبما أن المتوسطات الحسابية لوحدها غير كافية للحكم على الدرجة لدور المديرات ويجب الأخذ بعين

الاعتبار للانحرافات المعيارية، قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) لعينة ومعيار ( One sample t-

test) للمقارنة بين المتوسطات الحسابية للمجالات وللدرجة الكلية والقيمة المحكية (المعيار) ( 3 ) التي

تتوسط التقديرات المرتفعة والمنخفضة وفق سلم ليكرت الخماسي، ونتائج الجدول (9) تبين ذلك.

## جدول 9:

نتائج اختبار (ت) لعينة ومعيار ( *One sample t- test* ) للمقارنة بين المتوسطات الحسابية للمجالات وللدرجة الكلية والقيمة المحكية أو المعيار (3)(ن=122).

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة *
1	التخطيط	2.43	1.06	5.91-	*0.000
2	التنفيذ	2.54	1.04	4.89-	*0.000
3	إدارة الصف	2.57	1.01	4.68-	*0.000
4	التقييم	2.61	1.07	4.08-	*0.000
	الدرجة الكلية	2.54	1.01	5.05-	*0.000

• فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يتضح من نتائج الجدول (9) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين

العينة والمعيار ولصالح المعيار في الدرجة الكلية وجميع المجالات لدور مديرات رياض الأطفال في

تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة القدس.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني والذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة

الدراسة حول دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة

القدس وفق متغيرات المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص،؟ وللاجابة عن هذا

السؤال تم فحص صحة الفرضيات التي تنبثق عنه وهي:

1 -النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والذي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة

لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة القدس تعزى

لمتغير المسمى الوظيفي.

ولفحص صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي ( One- Way ANOVA )، ونتائج الجداول (10، 11، 12) تبين ذلك.

### جدول 10:

المتوسطات الحسابية والانحرافات لتقديرات أفراد العينة لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة القدس تبعاً لمتغير المُسمى الوظيفي (ن = 122).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي *	العدد	المسمى الوظيفي	المجالات
1.10	3.58	22	مديرة	التخطيط
0.85	2.13	84	معلمة	
0.93	2.47	16	مساعدة	
1.03	3.69	22	مديرة	التنفيذ
0.84	2.21	84	معلمة	
0.90	2.70	16	مساعدة	
1	3.69	22	مديرة	إدارة الصف
0.83	2.30	84	معلمة	
0.88	2.46	16	مساعدة	
0.98	3.73	22	مديرة	التقييم
0.92	2.32	84	معلمة	
0.94	2.54	16	مساعدة	
1.02	3.67	22	مديرة	الدرجة الكلية
0.81	2.24	84	معلمة	
0.87	2.54	16	مساعدة	

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

تشير نتائج الجدول ( 11 ) ملحق (ج) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة في الدرجة الكلية وجميع المجالات لدور مديرات رياض

الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة القدس تعزى لمتغير المؤهل

الوظيفي، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية. ولتحديد مصادر الفروق تم استخدام اختبار سيداك (Sidak)

للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، ونتائج الجدول (12) تبين ذلك.

تشير نتائج الجدول ( 12 ) ملحق (ج) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات أفراد العينة في الدرجة الكلية وجميع المجالات لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة القدس تعزى لمتغير المؤهل الوظيفي بين (مديرة) و(معلمة، مساعدة) ولصالح (مديرة)، بينما لم تكن هناك فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية وجميع المجالات بين (معلمة) و(مساعدة).

2 -النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والذي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA)، ونتائج الجدولين (13، 14) ملحق (ج) تبين ذلك.

تشير نتائج الجدول ( 14 ) ملحق (ج) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات أفراد العينة في الدرجة الكلية وجميع المجالات لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية.

3 -النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والذي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولفحص صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA)، ونتائج الجدولين (15، 16) ملحق (ج) تبين ذلك.

تشير نتائج الجدول ( 16 ) ملحق (ج) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات أفراد العينة في الدرجة الكلية وجميع المجالات لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

4 -النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة والذي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة القدس تعزى لمتغير التخصص.

ولفحص صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test)،

ونائج الجدولين (17) ملحق (ج) تبين ذلك.

## الفصل الرابع

### مناقشة النتائج والتوصيات

ويتناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها بعد المعالجات الإحصائية وتوصياتها .

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول والذي نصه :

ما دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة القدس؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة ولكل مجال تنتمي إليه

وللدرجة الكلية لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال. حيث

جاءت النتيجة قليلة بمتوسط حسابي قدره ( 2,54)، وجاءت جميع المجالات بدرجة قليلة، ربما يُعزى ذلك

لعدم فهم المديرية للمهام المُناطة إليها، مما يؤدي إلى وجود فجوة كبيرة بينها وبين المعلمات، فإن دور

المديرية هو العصب الأساسي لنجاح العمل فهي مسئولة عن تصحيح وحل المشكلات للمعلمات بشكل

موضوعي وتقويم أداء المعلمة في حال لزم الأمر وأن تتعامل مع المعلمات بتواضع مما يؤثر على المعلمة

بشكل إيجابي ويسهم في تعزيزها في تطوير عملها وقبولها للنقد.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة السبجي ( 2015 ) حيث أظهرت النتائج إلى أنه يتضح حاجة المشرفات

التربويات إلى التدريب في جميع العناصر التي لم يصل الأداء فيها إلى مستوى التمكن.

اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع كل من الطه ( 2019 ) حيث توصلت على أن دور مديرات رياض

الأطفال في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمات في محافظة جرش جاء بمستوى متوسط ، ودراسة

النصافي(2017)والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لدورهن في تحسين الأداء

الوظيفي للمعلمات في محافظة الفروانية كانت بدرجة متوسطة، ودراسة Karakose(2017) التي

توصلت إلى أن درجة المشكلات المهنية لدى معلمات رياض الأطفال في منطقة بنجول التركية كانت

متوسطة، كما اختلفت أيضاً مع دراسة كل من الزبون ( 2019 ) والتي توصلت إلى أن مدى مساهمة

مديرات رياض الأطفال كمشرفات مقيمات في تحسين أداء معلمات رياض الأطفال مُرتفعة، ودراسة العظمت (2019) حيث أظهرت وجود مستوى مرتفع للمشكلات التي تواجه رياض الأطفال من وجهة نظر مديراتها ومعلماتها في محافظة المفرق، ودراسة عيسى (2018) التي توصلت إلى أن درجة تقدير معلمات رياض الأطفال لدور مديرات رياض الأطفال كمشرفات مقيمات في تحسين أداء المعلمات درجة كبيرة، ودراسة أبو غنام (2016) التي توصلت إلى أن درجة التزام مديري المدارس الخاصة بمعايير مهنة الإدارة المدرسية كانت عالية.

أما مجالات الدراسة تم مناقشة النتائج كل على حدا:

### المجال الأول : التخطيط

جاءت نتائج الدراسة في مجال التخطيط في المرتبة الأخيرة وبدرجة قليلة ومتوسط استجابة قدره ( 2,43)، ربما يُعزى ذلك بسبب وجود عدة نماذج وطرق للتخطيط، ووجود ضعف لدى المديرية في فهم وعمل التخطيط بشكل صحيح.

وقد جاءت الفقرة (2) والتي تنص على "توجهني نحو إعداد مواد لإثراء الأنشطة والبرامج بالمرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، ويُعزى ذلك لاهتمام المديرية للمواد الإثرائية بشكل كبير، وتعزيز المعلمات للعمل على المواد الإثرائية بشكل أفضل. بينما جاءت الدرجة قليلة على جميع الفقرات المتبقية في هذا المجال، وربما يُعزى ذلك الى ضعف متابعة المديرية لعمل الخطط السنوية وتطويرها، وعدم الحث على تطوير التخطيط من خلال الدورات التطويرية والتدريبية للتخطيط، وعدم تعزيز المعلمات القائمات على عمل تخطيط مُتميز خلال السنة سواء بشكل مادي أو معنوي فإن دور المديرية في تعزيز المعلمات له أثر بالغ في تطويرها للخطط.

## المجال الثاني: التنفيذ

أشارت نتائج الدراسة أن مجال التنفيذ جاء بالمرتبة الثالثة وبدرجة قليلة ومتوسط استجابة قدره ( 2,54)، وربما يُعزى ذلك لأنها لا تُجيد استعمال التكنولوجيا فتبالي لا توظفها لتسهيل تنفيذ الدروس للمعلمات مما يؤدي إلى عرقلة تطوير المعلمة في وتحسين أدائها الوظيفي.

وقد جاءت النتائج متوسطة على كل من الفقرات ( 2، 4، 6)، ويُعزى ذلك لعدم سعي المديرية لحل المشكلات بشكل تربوي وصحيح حيث أن الأطفال لا يتم التعامل معهم كما يتم التعامل مع الكبار يوجد العديد من القواعد والنظريات والأبحاث التي تُحذر من خطر التصرف بشكل غير صحيح في حل مشكلات الأطفال بحيث أنها قد تؤثر على شخصية الطفل على المدى البعيد، وافتقار المديرية لنظريات العلماء مثل مارييا منتسوري وجان جاك روسو التي تحث على التعلم التعاوني وتوضح كيفية التعامل مع الوسائل من استخدام المواد الملموسة والابتعاد عن المُجردة. بينما كانت الدرجة قليلة على الفقرات ( 1، 3، 5)، وقد تُعزى هذه النتيجة بسبب قلة خبرة المُديرة في مجال الإدارة والتعليم، وعدم كفاية المديرية ومعرفتها في الطرق الحديثة للتعليم، وأيضاً تجهل أهمية اللعب في التعلم وأثره البالغ في صقل شخصية الطفل وزيادة رغبته في التعلم.

## المجال الثالث: إدارة الصف

أشارت نتائج الدراسة مجال إدارة الصف على أنها قليلة وبمتوسط استجابة قدره ( 2,57) وتأتي بالمرتبة الثانية في المجالات، وربما يُعزى ذلك بسبب إعطاء المعلمات قواعد ومهام إدارة الصف بشكل نظري دون الالتفات إلى تفعيله بشكل عملي، وعدم تفعيل المديرية الزيارات الصفية للاستفادة من خبرات المعلمات. وقد جاءت النتائج متوسطة على كل من الفقرات ( 2، 4، 6)، وربما يُعزى ذلك بسبب عدم معرفة المديرية بطرق التعزيز الحديثة للطفل، إهمال ضرورة تفعيل الطفل كقائد في ضبط الحجرة الصفية، عدم الاكتراث لحضور وغياب الأطفال.

وجاءت النتائج قليلة على كل من الفقرات ( 1، 3، 5)، وربما يُعزى ذلك بسبب قيام المديرية بعمل قواعد للمعلمة للتحرك بالصف بشكل لا يصلح تطبيقها مع الأطفال لأنها لا تتناسب هذه الفئة العمرية، وأنها لا تقوم بحل المشكلات التي تواجه المعلمات في العمل بطريقة عادلة حيث أنها تنتظر للمشكلات بعين إداري صارم، لا توفر الوسائل التعليمية الحديثة لتوفير مناخ صفي مناسب للطفل.

#### المجال الرابع: التقييم

أشارت نتائج الدراسة أن مجال التقييم جاء بالمرتبة الأولى وبمتوسط استجابة قدره ( 2,61 ) حيث أنها أعلى استجابة، وربما يُعزى ذلك بسبب أن مهارة المديرية ضعيفة بسبب عدم التحاقها بدورات تساعد على القدرة على القياس والتقييم، وعدم إمداد المديرية المعلمات بأدوات التقييم المناسبة.

وقد جاءت النتائج متوسطة على كل من الفقرات ( 2، 4، 6)، وربما يُعزى ذلك ضعف المديرية في وضع اختبارات حديثة خاصة بعلاج الصعوبات التي تواجه الأطفال، ولا يوجد لديها مصداقية وموضوعية في تقييم المعلمات حيث أنه يوجد الكثير من المدرء لا يقوموا بإنصاف من يعمل بجد ويتغاضوا عن أخطاء بعض المعلمين سواء من ناحية تدريسهم أو طرقهم في حل المشاكل، لا تكثر المديرية بالتقييم الذاتي لأنها لا تراه مُجدياً ولا تأخذ به.

وجاءت النتائج قليلة في الفقرات ( 1، 3، 5)، وربما يُعزى ذلك بسبب عدم معرفة أهمية وضع المعايير للأطفال ودورها، لا ترى أن رياض الأطفال يسهم في تنمية وتطوير مواهب الأطفال، لا تكثر لتعديل وتحسين سلوكيات الأطفال بحجة أنهم صغار وذلك من يؤدي إلى عدم اهتمامها للمعلمة على أن تقوم بتسجيل سلوكيات الأطفال التراكمية.

## النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني والذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة القدس وفق متغيرات المؤهل الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص؟ تمت مناقشة هذا السؤال على النحو التالي:

1. متغير المُسمى الوظيفي: تشير نتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة في الدرجة الكلية وجميع المجالات لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة القدس تعزى لمتغير المؤهل الوظيفي. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الحواس (2017) التي أشارت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل الوظيفي، وتختلف أيضاً مع دراسة العظمت (2019) التي ترى وعدم وجود فروق دالة إحصائية على الأداة ككل للمشكلات التي تواجه رياض الأطفال من وجهة نظر مديراتها ومعلماتها في محافظة المفرق، تعزى لمتغير المؤهل الوظيفي.
2. متغير المؤهل العلمي: أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة في الدرجة الكلية وجميع المجالات لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد يعود ذلك لإدراك أهمية دور المديرية في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمات، حيث أن طريقة المديرية وصفاتها من حيث التواضع والمصادقية في حل المشكلات يسهم في توطيد العلاقات بين الإدارة والعاملين، حيث ترى المعلمات أيضاً أن المؤهل العلمي ليس عائق أمام نجاح المديرية في تطوير أداء المعلمات وتنمية مهارتهن.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عساف ( 2021 ) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور مديرات رياض الأطفال في مشاركة المعلمات في اتخاذ القرارات التعليمية في ظل جائحة كورونا تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة الطه (2019) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة الزبون ( 2019) التي أظهرت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة مديرات رياض الأطفال كمشرفات مقيّمات في تحسين أداء معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات أنفسهن تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة عيسى (2018) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات معلمات رياض الأطفال في مدينة حمص لدور مديرات رياض الأطفال كمشرفات مقيّمات في تحسين أدائهن في مجال إدارة الصف تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة النصافي ( 2017 ) التي ترى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات معلمات رياض الأطفال لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

3. متغير سنوات الخبرة: تشير النتائج لمتغير سنوات الخبرة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $0.05 \leq \alpha$  ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة في الدرجة الكلية وجميع المجالات لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لأن المعلمات بشكل عام سواء كان لديهن خبرة كثيرة أو قليلة فهن بحاجة إلى وجود مديرة مُسهلة وميسرة للمعلمات مما يسهم في تطوير أدائهن. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الطه ( 2019 )، ودراسة الزبون ( 2019 )، ودراسة العظّمات ( 2019 )، ودراسة النصافي (2017)، ودراسة أبو غنام (2016) التي بينت لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية في درجة الالتزام بمعايير مهنة الإدارة المدرسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

4. متغير التخصص: تشير النتائج لمتغير التخصص أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $0.05 \leq \alpha$  ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة في الدرجة الكلية وجميع المجالات لدور

مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة القدس تعزى لمتغير التخصص، وربما يُعزى ذلك بسبب أن مديرات المراحل الأخرى يتابعن الخطط والمهام المناطة للمعلمات بشكل أكبر من إدارة الروضات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة النصافي ( 2017)، ودراسة أبو غنام (2016).

### توصيات الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة القدس، ومن خلال الاستفادة من هذه الدراسة والبحث في أديباتها والدراسات المتعلقة بها وعلى ضوء ما توصلت إليه من نتائج وتفسيرها ومناقشتها ثم التوصل إلى عدة توصيات كما يلي :

1. إعداد دليل متكامل من قبل الهيئات المتخصصة للمديرات في رياض الأطفال، بحيث يشمل على مهام وأدوار المديرية في تنمية الكفايات التدريسية للمعلمات، ومعاييرها للأداء المقبول.
2. عقد الدورات التدريبية لتعزيز مهارات وقدرات المعلمات والمديرات في رياض الأطفال، مما ينعكس على أدائهن في الروضة.

3. تحفيز المعلمات على تطوير الأساليب التعليمية المستخدمة في رياض الأطفال، وذلك بعمل خطة مشتركة مع المراكز التدريبية المحلية.

دراسات مُقترحة:

في ضوء نتائج الدراسة يمكن اقتراح الدراسات التالية:

1. الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر معلمي رياض الأطفال.
2. الرقابة الذاتية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين.
3. الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين العاملين في رياض الأطفال.

## المصادر والمراجع

### المراجع العربية:

- أبو خبط، هيثم ( 2019). التعرف على درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية ومعوقاتها وعلاقتها برضاهم الوظيفي في المدارس الحكومية الثانوية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهات نظر المعلمين فيها.رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة النجاح الوطنية. نابلس.
- أبو غنام، منال خليل ( 2016).درجة التزام مديري المدارس الخاصة بمعايير مهنة الإدارة المدرسية في مدينة القدس، ومعرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي هذه المدارس . رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة النجاح الوطنية. نابلس.
- الأحمد، فايق نهاد (2015). آراء معلمات رياض الأطفال في دولة الكويت حول تأثير المشكلات المهنية والأعباء الوظيفية على احتمالية التسرب من المهنة، وعوامل الحد منها. *المجلة التربوية* . جامعة الكويت. مجلد(28) العدد(109) الكويت.
- أرتيجو، نجحان(2017). دور قيادي رئيس المدرسة في تحسين أداء المعلمين في مجال المعارف التقليدية في تونس أديبورا سورابايا. *مجلة إلهام الإدارة التربوية* . مجلد (5)، العدد (1)(12-14)،تونس، تونس.
- البطش، محمد وليد (2016). مناهج البحث العلمي،دار الأوائل للنشر والتوزيع والإحصاء: عمان.
- بومزير،إكرام ( 2018) تعليمية القراءة في المرحلة الابتدائية: دراسة وصفية تحليلية- السنة الخامسة ابتدائي أنموذجاً. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الآداب واللغات. جامعة ماي قالمه. الجزائر.
- حامد، صباح الحاج محمد ( 2017). واقع إعداد وتدريب معلمات التعليم قبل المدرسي: (دراسة ميدانية من وجهة نظر مدربي معلمات التعليم قبل المدرسي في ولاية الخرطوم – محلية أم درمان). مؤتمر كلية التربية الدولي الأول. الخرطوم جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. - 7-10-2017، الخرطوم، السودان.

الحواس، حمد بن خالد (2017). نموذج تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين في مدينة الرياض. رسالة دكتوراة، قسم الدراسة التربوية. جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

الداود، هيا عبد الله (2018). دور المشرفة التربوية في تنمية الكفايات التدريسية لدى معلمات رياض الأطفال الحكومية بمحافظة الحساء. مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الآداب والعلوم الإنسانية، مجلد (26). عدد (1)(18-26) الرياض، السعودية.

درويش، فنتة باسم توفيق. (2017). تقدير درجة توافر المعايير المهنية لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية في محافظات الشمالية في الضفة الغربية في فلسطين من وجهات نظر المدرء والمشرفين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة النجاح الوطنية. نابلس. دشلي، كمال (2015). منهجية البحث العلمي. إيلب، سوريا: مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية.

الدويكات، سناء (2018). أهمية مرحلة رياض الأطفال. <https:// Mawdoo3.com> تم الإسترجاع (2022/6/21)

ربابعة، ديمة داود (2018). الكشف عن درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهات نظرهم أنفسهم. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة النجاح الوطنية. نابلس. الرواشدة، أحلام محمد (2016). المشكلات التعليمية التي تواجه معلمات رياض الأطفال من وجهة نظرهن وطرق علاجها في لواء الأغوار الجنوبية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة مؤتة. الأردن.

الزبون، بشار سلمان خليف ( 2019). مدى مساهمة مديرات رياض الأطفال كمشرفات مقيمات في تحسين أداء معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات أنفسهن. رسالة ماجستير. جامعة الإسراء الخاصة. كلية العلوم التربوية. الأردن.

زيد، علي منصور (2016). الصعوبات التي تواجه معلمات رياض الأطفال بمدينة زلتين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الشرعية والإنسانية. الجامعة الأسمرية. ليبيا.

سبحي، منال محمد درويش ( 2015). الاحتياجات التدريبية اللازمة لتحسين الأداء الوظيفي لمشرفات رياض الأطفال بالعاصمة المقدسة من وجهة نظر معلمات الروضة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس. السعودية.

السليحات، فواز نايل ( 2018). واقع الرعاية التربوية لطلبة رياض الأطفال في الأردن من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال. دراسات العلوم التربوية ، المجلد ( 45 )، العدد ( 15-2). الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

شتية، أمنية عبد الله ( 2015). درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم . رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة النجاح الوطنية. نابلس.

صوالحة، ورود ( 2022). التعرف إلى صعوبات تعلم مهارات القراءة لدى طلبة رياض الأطفال من وجهات نظر معلمات رياض الأطفال ومديراتها ومشرفاتها. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة النجاح الوطنية. نابلس.

طبنجات، طارق ( 2016). المشكلات التي تواجه رياض الأطفال الخاصة من وجهة نظر المديرات والمعلمات في مديريات تربية شمال الأردن. مجلة المنارة للبحوث والدراسات ، جامعة آل البيت،

22(4) ، 197-220.

الطه، نجلاء أمين ( 2019). دور مديرات رياض الأطفال في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمات في محافظة جرش من وجهة نظرهن. رسالة ماجستير، جامعة جرش، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، الأردن.

عدوان، سوسن فهمي ( 2020). المعايير المتوفرة لدى مديري المدارس المهنية في وزارة التربية والتعليم، ودراسة حالة مديريات شمال الضفة الغربية . رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة النجاح الوطنية. نابلس.

عراج، عبير (2016). دراسة تقييمية لدور إدارة رياض الأطفال في نشر الوعي البيئي لدى طفل الروضة: دراسة ميدانية في رياض أطفال محافظة اللاذقية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة تشرين. سوريا.

عرفات، سحر عبد الحكيم ( 2017). المشكلات المهنية لمعلمات رياض الأطفال بالمعاهد الأزهرية (دراسة ميدانية). رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر.

عساف، حنان (2021). دور مديرات رياض الأطفال في مشاركة المعلمات والأمهات في اتخاذ القرارات التعليمية في ضوء جائحة كورونا . رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة النجاح الوطنية. نابلس.

العظامات، خديجة خير الله (2019). التعرف إلى المشكلات التي تواجه إدارات رياض الأطفال في محافظة المفرق من وجهة نظر مديراتها ومعلماته . مجلة جامعة القدس المفتوحة للدراسات التربوية والنفسية. 10(39-27). جامعة حائل. المملكة العربية السعودية.

العيسى، إيناس عبّاد ( 2019). العوامل والقوى المجتمعية المؤثرة على التعليم في القدس، الشامل للنشر والتوزيع، عُمان، الأردن.

عيسى، روز (2018). الصعوبات التي تواجه إدارة رياض الأطفال وعلاقتها بأداء المديرات من وجه نظر المديرات أنفسهن. دراسة ميدانية في حمص. مجلة البعث. سوريا.

فهيمي، عاطف عدلي (2017). معلمة الروضة. دار المسيرة للنشر والتوزيع.

القحطاني، فاطمة (2019). بعض مظاهر صعوبات القراءة في مرحلة رياض الأطفال في الدراسات العربية والأجنبية، وسبل علاجها: دراسة نظرية. مجلة العلوم التربوية والنفسية-المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 3(5)، 81-99.

محمود، خالد صلاح حنفي (2016). تطور تربية الطفل ما قبل المدرسة بين الماضي والحاضر. جامعة الإسكندرية. مصر

المطيري، بدور سعيد (2019). تصورات مديرات مدارس رياض الأطفال في حل المشكلات الإدارية التي تواجههن في دولة الكويت. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية، المفرق، الأردن.

مقدادي، رشا (2016). منتسوري ورياض الأطفال "مقالة " 2 تم الإسترجاع ( 2022/8/5). منتدى

سواليف [https:// sawaleif.com](https://sawaleif.com)

منتسوري، ماريا (2020). الأصول العلمية للتدريس وتطبيقه على تربية الأطفال. ترجمة نشوى ماهر، مكتبة دار الحكمة، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

النجار، هيام رباح (2019). دور الإشراف التربوي التطويري في زيادة فاعلية الأداء التدريسي لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم . رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة النجاح الوطنية. نابلس.

النداوي، استبرق داود سالم. عباس، الهام فاضل (2018). الضبط الصفي لدى معلمات رياض الأطفال. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد (33). دمشق، سوريا.

النصافي، مريم رجعان مناحي (2017). دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في محافظة الفروانية من وجهة نظر المعلمات . رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة آل البيت. الأردن.

وزارة التربية والتعليم ( 2017 ). الإدارة العامة للتعليم العام، الإطار الوطني للطفولة المبكرة. رام الله، فلسطين.

وزارة التربية والتعليم الأردنية ( 2021 ). إدارة التعليم، مديريّة الطفولة، قسم رياض الأطفال والحضانات. عمان، الأردن.

وزارة التربية والتعليم العالي ( 2020 ). المعايير المهنية لمعلمات رياض الأطفال. هيئة تطوير مهنة التعليم، رام الله، فلسطين.

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ( 2021 ). إحصائيات المدارس ورياض الأطفال ( 2020-2021 )، الكتاب الإحصائي، الإدارة العامة للتخطيط التربوي، الإحصاء العام.

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ( 2022 ). وثيقة الإطار العام الوطني لمنهاج مرحلة رياض الأطفال في فلسطين، مؤسسة الإغاثة الفلسطينية، ومؤسسة أنيرا، فلسطين.

تقادلة، حكيمة (2018). معايير إعداد البحوث العلمية الناجحة، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية- مؤسسة كنوز الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، المجلد (15) العدد (1) ص (116-117).

- Afshar, H., & Doosti, M. (2016). Investigating the Impact of Job Satisfaction/ Dissatisfaction on Iranian English Teachers Job Performance, *Iranian Journal of Language Teaching Research*, 4(1).
- A-Hamad, M. (2015). Work Stress and its Relationship to Job Performance Among Teachers of Independent Schools in Qatar. (Unpublished Master's Thesis). University of Jordan. Amman, Jordan
- Barmapov, Michelle(2016).Montessori and Autism: An Interpretive Description study (Unpublished Master's Thesis). Athabasca University. Alberta. Canada. 2016. Development, 2019.
- Eva, Marry, Klanjo,(2019)The Benefits of Kindergarten, dissertation abstract International. vol. 51, N.5,328.
- Gurbeolu, A. & Yucel,B. (2019).Leadership Styles of Preschool Education Institution Managers Examining the Relationship Between Job Satisfaction of Teachers. *Journal of Primary Education*. Vol. (1). No. (2), PP.(6- 196) .
- Janes, Robyn (2015).Autism in Early Childhood Education Montessori Environments: Parents and Teachers Perspectives (Unpublished Master's Thesis). Auckland University of Technology. Auckland. New Zealand.
- Karakose, G. (2017). Problems with kindergarten teachers and their relationship to job satisfaction in kindergartens in the Banjul region of Turkey. dissertation abstract International. vol. 57, N.2,569.
- Nafiqoh, H. (2017). Influence Of School Leadership and Achievement Motivation on Teacher Education Performance in Early Children. (Analytical Descriptive Study on Principals and Kindergarten Teachers in Bandung City(2015-2014)Academic Year). *Tunas Siliwangi*.Vol. (3), NO. (1) ,pp.(57-75) .

- Ntumi, S. (2016). Challenges Pre-School Teachers Face in the Implementation of the Early Childhood Curriculum in the Cape Coast Metropolis. *Journal of Education and Practice*, 7 (1), 54-62.
- Priyono, T., & Chandra, A. (2016). The Influence of Leadership Style, Work Environment and Job Satisfaction of Employee Performance- Studies in the School of SMPN 10 Surabaya. *Journal of International Education Studies*, 9(1) ,131-140.
- Shamaki, E. (2015). Influence of Leadership Style on Teachers Job Productivity in Public Secondary School in Taraba State. *Journal of Education and Practice*, 6 (10). Sweeney, August, The Effects of Kindergarten on Children's
- Yirci, H. (2018). Problems faced by the kindergarten teacher and children in the first year in Norway, *International Journal of Child Care and Education Policy*, Vol.(56), NO. (78), P. (450).

## الملاحق

الملحق (أ): الأداة بصورتها الأولية

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

المعلمة الفاضلة

تحية طيبة وبعد،

سنتقوم الطالبة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان (دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمات في محافظة القدس)، وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة النجاح الوطنية، لذا يرجى قراءة فقرات الاستبانة بدقة والإجابة عليها بموضوعية، علماً بأن هذه الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض عملية البحث العلمي فقط.

الطالبة: قمر الزمان أبو حلو

ارجو وضع إشارة في العمود الذي ترينه مناسباً لك أمام كل عبارة مما يلي:

قليلة جداً	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً	الفقرة	
					التخطيط	أولاً
					تشاركني في تحديد المهام عند التخطيط العملي	1.
					تساعدني فيوضع خطة سنوية للأنشطة التي أؤديها	2.
					تساعدني في التخطيط للأنشطة والبرامج بشكل مستمر	3.
					تتعاون معي في وضع خطط علاجية للأطفال	4.
					توجهني نحو إعداد مواد لإثراء الأنشطة والبرامج	5.
					تشاركني في تحديد الأنشطة التعليمية وفقاً للفروق الفردية.	6.
					تحتني على الاستفادة من خبرات زميلاتي في التخطيط	7.
					تشاركني في التخطيط لتنظيم ورشات تربوية علمية	8.
					تساعدني في التطبيق الفعلي للأنشطة والبرامج	9.
					تحتني على تبني الأسلوب العلمي في التفكير	10.
					توجهني عند صياغة الأهداف السلوكية	11.
					تتابع معي مراحل تنفيذ الخطة السنوية	12.
					تشجعي على إعداد أوراق عمل باستمرار	13.
					تحتني على تبني أكثر من منهج للتعامل مع طفل ما قبل المدرسة	14.
					تساعدني في اختيار الوسائل التعليمية المناسبة	15.
					توجهني في إدارة الحصّة بشكل فعال	16.

					17. ترشدني إلى كيفية استثمار الألعاب التربوية وإنتاجها
					ثانياً التنفيذ
					1. تشجعتني على استخدام طرق تدريس جديدة
					2. توضح لي دور الثواب والعقاب في تحقيق النظام
					3. ترشدني إلى استخدام أنماط التفاعل الصفّي المناسبة
					4. تزودني بالنتشرات التربوية الحديثة حول الأنشطة والبرامج
					5. نتاقش معي ومع زميلاتي مقترحاتها الجديدة في مجال التدريس
					6. تساعدني في إجراء بحوث إجرائية حول مشكلات التدريس
					7. توجهني وزميلاتي لقراءات منهجية تفيدنا في التدريس
					8. تساعدني في تحليل مواطن الضعف والقوة في التفاعل الصفّي
					9. ترشدني لاستخدام مثيرات تعليمية ملائمة للدرس
					10. تساعدني في تحليل الموقف التعليمي الذي جرى تنفيذه في الحصّة
					11. توجهني لتحسين مهارة بداية الحصّة وغلقها
					12. تحثني على استخدام التعبير الفني أثناء الدرس
					13. ترشدني إلى كيفية التوظيف الأمثل للوسيلة التعليمية في الحصّة
					14. توجهني إلى أهمية استخدام اللعب في عملية التعليم والتعلم

					15. تشجعي على توظيف الأجهزة والوسائل التعليمية التعليمية المتوفرة
					16. تشجعي على توظيف استراتيجيات التعلم التعاوني
					17. تساعدي في تنفيذ الأنشطة اللاصفية
					18. تحثي على التواصل الإيجابي مع الأطفال
					ثالثاً إدارة الصف
					1. تساعدي في تحديد التحركات المناسبة داخل الصف
					2. تشجعي على استخدام التعزيز الإيجابي والسلبي
					3. تحثي على ضرورة التعاون مع الأهل لحلّ مشكلات الأطفال
					4. تحثي على الاهتمام بسجلات الأطفال
					5. ترشديني إلى كيفية إدارة الوقت داخل الحصّة
					6. تحثي على استخدام تعبيرات الوجه والإيماءات المناسبة للموقف التعليمي
					7. تمنحني الحرية التعامل مع المشكلات التي تواجهني في العمل
					8. تحثي على التعاون مع الأطفال لضبط الصف
					9. تساعدي على تحديد المواقع المناسبة للأنشطة
					10. تحثي على توفير البيئة الجمالية للصف
					11. ترشديني لكيفية توفير مناخ صفّي فاعل
					12. توجهني إلى ضرورة مراعاة الجلسات الصحيحة للأطفال
					13. تحثي على متابعة حضور الأطفال وغيابهم
					14. تساعدي على غرس قيمة الانضباط الذاتي لدى الأطفال

					التقييم	رابعاً
					تساعدني في تقييم خطتي السنوية	1.
					تكسبني مهارة توجيه الأسئلة والإجابة داخل الحصة	2.
					تشاركني في وضع معايير لتقييم الأطفال	3.
					تساعدني في بناء خطط علاجية للأطفال	4.
					ترشدني إلى أساليب تنمية المواهب عند الأطفال	5.
					تزودني بتغذية راجعة واضحة بشكل مستمر	6.
					تساعدني في تصميم أدوات تقييم فردي	7.
					تعمل على تحري الموضوعية في تقييم المعلمات	8.
					ترشدني إلى تسجيل سلوكيات الأطفال في سجل تراكمي	9.
					تشجعني على ممارسة التقييم الذاتي لأدائي بموضوعية	10.

## ملحق (ب): الأداة بصورتها النهائية

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

تحية طيبة وبعد،

ستقوم الطالبة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان (دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمات في مدينة القدس)، وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة النجاح الوطنية، لذا يُرجى قراءة فقرات الاستبانة بدقة والإجابة عليها بموضوعية، علماً بأن الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

الطالبة: قمر الزمان أبو حلو

- المؤهل العلمي:  بكالوريوس  بكالوريوس وتأهيل تربوي  ماجستير فأعلى
- سنوات الخبرة  أقل من خمس سنوات  من 5-10 سنوات  10 سنوات فأكثر
- التخصص  علوم طبيعية  علوم إنسانية  غير ذلك
- اسم الروضة:

ارجو وضع إشارة في العمود الذي ترينه مناسباً لك أمام كل عبارة مما يلي:

عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	الفقرة	
					التخطيط	أولاً
					1. تساعدني فيوضع خطة سنوية للأنشطة التي أؤديها	
					2. توجهني نحو إعداد مواد لإثراء الأنشطة والبرامج	
					3. تشاركني في تحديد الأنشطة التعليمية وفقاً للفروق الفردية.	
					4. تشاركني في التخطيط لتنظيم ورشات تربوية علمية	
					5. توجهني عند صياغة الأهداف السلوكية	
					6. تشجعني على إعداد أوراق عمل باستمرار	
					7. ترشدني الى كيفية استثمار الألعاب التربوية وإنتاجها	
					التنفيذ	ثانياً
					1. تشجعني على استخدام طرق تدريس جديدة	
					2. تساعدني في إجراء بحوث إجرائية حول مشكلات التدريس	
					3. تحثني على استخدام التعبير الفني أثناء الدرس	
					4. ترشدني إلى كيفية التوظيف الأمثل للوسيلة التعليمية في الحصّة	
					5. توجهني إلى أهمية استخدام اللعب في عملية التعليم والتعلم	
					6. تشجعني على توظيف استراتيجيات التعلم التعاوني	
					إدارة الصف	ثالثاً
					1. تساعدني في تحديد التّحركات المناسبة داخل الصف	

					تشجعتني على استخدام التعزيز الإيجابي والسلبى	2.
					تمنحني الحرية التعامل مع المشكلات التي تواجهني في العمل	3.
					تحتني على التعاون مع الأطفال لضبط الصف	4.
					ترشدني لكيفية توفير مناخ صفّي فاعل	5.
					تحتني على متابعة حضور الأطفال وغيابهم	6.
					التقييم	رابعاً
					تشاركني في وضع معايير لتقييم الأطفال	1.
					تساعدني في بناء خطط علاجية للأطفال	2.
					ترشدني إلى أساليب تنمية المواهب عند الأطفال	3.
					تعمل على تحري الموضوعية في تقييم المعلمات	4.
					ترشدني إلى تسجيل سلوكيات الأطفال في سجل تراكمي	5.
					تشجعتني على ممارسة التقييم الذاتي لأدائي بموضوعية	6.

ملحق (ج): الجداول

جدول 11:

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في تقديرات أفراد العينة لدور مديرات رياض الأطفال في

تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة القدس تبعا لمتغير المُسمى الوظيفي

(ن = 122).

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ( ف )	مستوى الدلالة *
التخطيط	بين المجموعات	36.70	2	18.35	22.13	*0.000
	داخل المجموعات	98.66	119	0.83		
	المجموع	135.36	121			
التنفيذ	بين المجموعات	38.81	2	19.41	24.88	*0.000
	داخل المجموعات	92.84	119	0.78		
	المجموع	131.66	121			
إدارة الصف	بين المجموعات	33.82	2	16.91	22.48	*0.000
	داخل المجموعات	89.52	119	0.75		
	المجموع	123.33	121			
التقييم	بين المجموعات	34.90	2	17.45	20.08	*0.000
	داخل المجموعات	103.44	119	0.87		
	المجموع	138.34	121			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	35.83	2	17.92	24.27	*0.000
	داخل المجموعات	87.86	119	0.74		
	المجموع	123.69	121			

• فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

جدول 12:

نتائج اختبار سيداك ( *Sidak* ) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية وجميع المجالات لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال تبعا لمتغير المُسمى الوظيفي (ن = 122).

المجالات	المتوسط الحسابي	مديرة	معلمة	مساعدة
التخطيط	3.58		*1.45	*1.11
	2.13			0.34-
	2.47			
التنفيذ	3.69		*1.48	*0.99
	2.21			0.49-
	2.70			
إدارة الصف	3.69		*1.39	*1.23
	2.30			0.16-
	2.46			
التقييم	3.73		*1.41	*1.19
	2.32			0.22-
	2.54			
الدرجة الكلية	3.67		*1.43	*1.13
	2.24			0.30-
	2.54			

• فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### جدول 13:

المتوسطات الحسابية والانحرافات لتقديرات أفراد العينة لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء

الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة القدس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن=122).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي *	العدد	المؤهل العلمي	المجالات
0.97	2.39	63	بكالوريوس	
1.12	2.33	43	بكالوريوس وتأهيل تربوي	التخطيط
1.19	2.89	16	ماجستير فأعلى	
0.96	2.48	63	بكالوريوس	
1.07	2.48	43	بكالوريوس وتأهيل تربوي	التنفيذ
1.26	2.92	16	ماجستير فأعلى	
0.92	2.44	63	بكالوريوس	
1.02	2.60	43	بكالوريوس وتأهيل تربوي	إدارة الصف
1.24	3	16	ماجستير فأعلى	
0.98	2.52	63	بكالوريوس	
1.14	2.60	43	بكالوريوس وتأهيل تربوي	التقييم
1.21	2.96	16	ماجستير فأعلى	
0.92	2.46	63	بكالوريوس	
1.05	2.50	43	بكالوريوس وتأهيل تربوي	الدرجة الكلية
1.21	2.94	16	ماجستير فأعلى	

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

جدول 14:

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في تقديرات أفراد العينة لدور مديرات رياض الأطفال في

تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة القدس تبعا لمتغير المؤهل العلمي (ن = 122).

مستوى الدلالة*	قيمة ( ف )	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	المجالات
0.170	1.80	1.98	2	3.97	بين المجموعات	التخطيط
		1.10	119	131.40	داخل	
			121	135.36	المجموعات المجموع	
0.300	1.22	1.32	2	2.64	بين المجموعات	التنفيذ
		1.08	119	129.02	داخل	
			121	131.66	المجموعات المجموع	
0.141	2	2	2	3.99	بين المجموعات	إدارة الصف
		1	119	119.34	داخل	
			121	123.33	المجموعات المجموع	
0.342	1.08	1.24	2	2.47	بين المجموعات	التقييم
		1.14	119	135.88	داخل	
			121	138.34	المجموعات المجموع	
0.225	1.51	1.53	2	3.07	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		1.01	119	120.63	داخل	
			121	123.69	المجموعات المجموع	

• فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

جدول 15:

المتوسطات الحسابية والانحرافات لتقديرات أفراد العينة لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة القدس تبعا لمتغير سنوات الخبرة (ن=122).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي *	العدد	سنوات الخبرة	المجالات
1.16	2.57	27	أقل من 5 سنوات	التخطيط
0.92	2.21	59	من 5- 10 سنوات	
1.13	2.71	36	أكثر من 10 سنوات	
1.13	2.60	27	أقل من 5 سنوات	التنفيذ
0.93	2.37	59	من 5- 10 سنوات	
1.13	2.76	36	أكثر من 10 سنوات	
1.02	2.64	27	أقل من 5 سنوات	إدارة الصف
0.96	2.40	59	من 5- 10 سنوات	
1.05	2.81	36	أكثر من 10 سنوات	
1.13	2.70	27	أقل من 5 سنوات	التقييم
0.98	2.39	59	من 5- 10 سنوات	
1.12	2.88	36	أكثر من 10 سنوات	
1.08	2.63	27	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.91	2.34	59	من 5- 10 سنوات	
1.08	2.79	36	أكثر من 10 سنوات	

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

## جدول 16:

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في تقديرات أفراد العينة لدور مديرات رياض الأطفال في

تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة القدس تبعا لمتغير سنوات الخبرة (ن =

122).

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ( ف )	مستوى الدلالة *
التخطيط	بين المجموعات	6.29	2	3.15	2.90	0.059
	داخل المجموعات	129.07	119	1.09		
	المجموع	135.36	121			
التنفيذ	بين المجموعات	3.62	2	1.81	1.68	0.190
	داخل المجموعات	128.03	119	1.08		
	المجموع	131.66	121			
إدارة الصف	بين المجموعات	4.01	2	2	2	0.140
	داخل المجموعات	119.32	119	1		
	المجموع	123.33	121			
التقييم	بين المجموعات	5.70	2	2.85	2.56	0.082
	داخل المجموعات	132.65	119	1.12		
	المجموع	138.34	121			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	4.83	2	2.42	2.42	0.093
	داخل المجموعات	118.86	119	1		
	المجموع	123.69	121			

• فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

جدول 17:

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في تقديرات أفراد العينة لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة القدس تبعاً لمتغير التخصص (ن = 108).

المجالات	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة*
التخطيط	علوم طبيعية	41	2.46	1.12	0.33	0.745
	علوم إنسانية	67	2.39	1.02		
التنفيذ	علوم طبيعية	41	2.59	1.13	0.75	0.431
	علوم إنسانية	67	2.43	1.01		
إدارة الصف	علوم طبيعية	41	2.55	1.11	0.25	0.801
	علوم إنسانية	67	2.50	0.96		
التقييم	علوم طبيعية	41	2.54	1.19	0.04	0.968
	علوم إنسانية	67	2.53	0.96		
الدرجة الكلية	علوم طبيعية	41	2.53	1.11	0.36	0.718
	علوم إنسانية	67	2.46	0.96		

• فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).



**An-Najah National University**  
**Faculty of Graduate Studies**

**THE ROLE OF KINDERGARTEN PRINCIPALS IN  
IMPORVING THE JOB PERFORMANCE OF TEACHERS  
IN JERUSALEM GOVERNORATE**

**By**

**Qamar Al-Zaman Younes Youssef Abu Helou**

**Supervisors**

**Dr. Alia Al-Asali**

**Dr. Enas Al-Essa**

**This Thesis is submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree  
of Master in Educational Administration, Faculty of Graduate Studies, An-Najah  
National University, Nablus, Palestine.**

**2022**

# **THE ROLE OF KINDERGARTEN PRINCIPALS IN IMPORVING THE JOB PERFORMANCE OF TEACHERS IN JERUSALEM GOVERNORATE**

**By**  
**Qamar Al-Zaman Younes Youssef Abu Helou**  
**Supervisors**  
**Dr. Alia Al-Asali**  
**Dr. Enas Al-Essa**

## **Abstract**

### **Objective:**

This study aimed to identify the role of kindergarten principals in improving the job performance of kindergarten teachers in Jerusalem city form the point of view of teachers and principals. In addition to determine the differences in the teachers' responses on the role of kindergarten principals in improving the job performance of kindergarten teachers according to the variables of job title, qualification, years of experience, specialty, and geographical location.

### **Methodology:**

The study followed the descriptive and analytical approach. The study population included all of kindergarten teachers and principals in Jerusalem city (n= 196). The study was conducted on a random sample consisting of (122) teachers and principals. The researcher used a questionnaire including (25) items as a study instrument divided into four domains (planning, implementation, class management, and evaluation).

### **Results:**

The prominent results were: there were statistically significant differences in all domains and the total score of response for the role of kindergarten principals in improving the job performance of kindergarten teachers in Jerusalem city due to job title variable in favor of principals. No statistically significant differences were found in the role of kindergarten principals in improving the job performance of kindergarten teachers in Jerusalem city according to the variables of qualification, years of experience, specialty, and geographical location.

**Recommendations:**

Based on the study findings the prominent recommendations were: the need to work on preparing an integrated guide from specialized bodies for kindergarten principals, where it includes tasks and roles of principals in developing teaching competencies of teachers, and acceptable performance standards. Holding training courses to develop the skills and capabilities of kindergarten teachers and principals, which reflects on its performance in the kindergarten.

**Keywords:** Kindergarten, role, principals, job performance, Jerusalem.