



دور القيادة التربوية في تحسين بيئة الروضة التعليمية في ضوء بعض المتغيرات من وجهة  
نظر المعلمات دراسة ميدانية وسط معلمات التعليم قبل المدرسة بمدينة شرق الجزيرة بوحدة  
رفاعة الإدارية، ولاية الجزيرة، السودان (2023م)

أميرة الزبير إبراهيم خوجلي<sup>1</sup>

<sup>1</sup>جامعة البطانة، كلية التربية، علم النفس ورياض الأطفال

تاريخ النشر: 2025/12/30م

تاريخ الاستلام: 2025/12/06م

مُستخلص

هدفت الدراسة لمعرفة فاعلية القيادة التربوية في تحسين بيئة الروضة التعليمية في ضوء بعض المتغيرات دراسة ميدانية وسط معلمات التعليم قبل المدرسة بمدينة رفاعة؛ فضلاً عن معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تقديرات دور القيادة التربوية في تحسين بيئة الروضة التعليمية والتي تعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي، الخبرة العملية، والتدريب). ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال أداة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من عدد (45) من معلمات رياض الأطفال، وهم يشكلون نسبة حوالي (30%) من مجتمع الدراسة، (150) تم اختيارهن بالطريقة العشوائية البسيطة، ولمعالجة البيانات إحصائياً تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التربوية وبيئة الروضة التعليمية وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات المفحوصات حول القيادة التربوية علاقتها بتحسين بيئة الروضة التعليمية تعزى للمؤهل العلمي لصالح المؤهل العلمي الأعلى وللخبرة العملية لصالح الخبرة العملية الأطول، وللتدريب لصالح المتدربات). أوصت الدراسة بالتركيز على تأهيل القيادات داخل الروضة من خلال التوعية والتشجيع، وإقامة الدورات التدريبية المحفزة على رفع الكفايات المهنية.

**كلمات مفتاحية:** القيادة التربوية، البيئة التعليمية، المعلمات، مدينة رفاعة، السودان.

Abstract

The study aimed to know the effectiveness of educational leadership and its relationship to improving the kindergarten educational environment in the light of some variables. In addition to knowing the statistical significant differences in the estimates of the role of educational leadership in improving the educational kindergarten environment, which is attributed to the variables: (educational qualification, practical experience, and training). To achieve the study's objectives, the analytical descriptive approach was employed using a questionnaire tool. (45) kindergarten teachers, who constitute about (30%) of the study population, (150) were chosen by the simple random method, and to process the data statistically, the Statistical Packages for Social Sciences (SPSS) program was used. The study reached the following results: The degree of effectiveness of educational leadership in improving the kindergarten educational environment is good, and there are statistically significant differences in the average estimates of the subjects about the educational leadership and its relationship to improving the educational kindergarten environment, which is attributed to the educational qualification in favor of the higher academic qualification, and to the practical experience in favor of the longer practical experience. And for training for the benefit of the trainees), and among the most important recommendations of the study: the need to focus on the continuous rehabilitation of leaders within the kindergarten through awareness and encouragement, and the establishment of training courses motivating to raise professional competencies

**Keywords:** educational leadership, educational environment, teachers, Rofaa city, Sudan

مقدمة

فرضت خصائص العصر الذي نعيشه ومتغيراته من تطور تكنولوجي، ومعلوماتي، وسرعة الاتصال التي تعمل في ظلها المؤسسات التعليمية، أنماطاً جديدة من الفكر غير النمطي، يتسق مع ظواهر الواقع حيث النقلات الفجائية، ومسارات التفكير المتوازنة والمتداخلة، والتي باتت تفرض نوعية جديدة من المؤسسات القادرة على التعامل معها ومواجهتها. ويعد موضوع القيادة من أهم الموضوعات في إطار العلوم الإدارية والسلوكية وعلم النفس الاجتماعي ونجد أبرز النظريات القديمة التي وضعت حول هذه الظاهرة مثل نظرية الرجل العظيم أو نظرية السمات تركز أساساً على الصفات والمميزات الفردية للقائد، إلا أن الاتجاه الجديد لدراسة القيادة يركز على الاهتمام بالتفاعل الذي يحدث بين القائد والجماعة والموقف الذي يكون فيه القائد، وخاصة الهيكل الرسمي الذي يحدث فيه هذا التفاعل ولا يمكن أن يحدث التفاعل السليم بين عناصر المؤسسة إلا في ظل وجود بيئة إيجابية، فهي من الضرورات الحتمية للمجتمعات التي تبحث عن دور فاعل



بين الأمم ، كما لا يكفي أن يكون الفرد إيجابياً بذاته حتى تتحقق البيئة المطلوبة ( طاهر ، 2007: 34). ترى الباحثة أن القيادة التربوية تعبر حجر الأساس في دعم مسيرة العملية التعليمية بتوفير البيئة التعليمية الصالحة وتأهيل العنصر البشري داخل المؤسسات. **مشكلة الدراسة:** تمت صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما دور القيادة التربوية في تحسين بيئة الروضة التعليمية في ضوء بعض المتغيرات من وجهة نظر المعلمات؟ وتتفرع منه الأسئلة التالية:

- 1/ ما درجة تحقيق القيادة التربوية في تحسين بيئة الروضة التعليمية في ضوء بعض المتغيرات من وجهة نظر المعلمات؟
- 2/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات متغير دور القيادة التربوية في تحسين بيئة الروضة التعليمية تعزى لنوع الروضة؟
- 3/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات متغير دور القيادة التربوية في تحسين بيئة الروضة التعليمية تعزى لمؤهل المعلمة؟
- 4/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات متغير دور القيادة التربوية في تحسين بيئة الروضة التعليمية تعزى لخبرة المعلمة؟
- 5/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات متغير دور القيادة التربوية في تحسين بيئة الروضة التعليمية تعزى لتدريب المعلمة؟

#### أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من كونها تتعرض لاهم عنصر من عناصر العملية التعليمية في الروضة ألا وهي قياده الروضة التي تعتبر حجر الزاوية، قد توجه المسؤولين في وزارة التعليم عن التطوير في إدارات التعليم لتحسين واقع المهارات القيادية للقائدات التربويات في رياض الأطفال، تسهم في افادة رواد العلم والمتخصصين والمهتمين والباحثين في مجال رياض الأطفال، تحقيق مبدأ الجودة في مرحلة رياض الأطفال لتتوافق مع تطوير النظم التعليمية المتوافقة مع المعايير التي تطلبها منهجية رياض الأطفال ويمكن الاستفادة من تطبيق نتائج هذه الدراسة وتوصياتها على جميع المؤسسات التعليمية بتعزيز الجوانب الإيجابية ومعالجة المظاهر السلبية فيها؛ من خلال تفعيل وتحسين المهارات القيادية للقائدات التربويات.

**أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى:

- 1/ معرفة درجة تحقيق دور القيادة التربوية في تحسين بيئة الروضة التعليمية في ضوء بعض المتغيرات من وجهة نظر المعلمات
- 2/ معرفة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات متغير دور القيادة التربوية في تحسين بيئة الروضة التعليمية تعزى لمتغيرات (نوع الروضة، مؤهل المعلمة، خبرة المعلمة، تدريب المعلمة).
- 3/ تقديم بعض التوصيات والمقترحات.

**فروض الدراسة:** وتتمثل فروض الدراسة في الآتي:

- 1/ درجة تحقيق دور القيادة التربوية في تحسين بيئة الروضة التعليمية في ضوء بعض المتغيرات من وجهة نظر المعلمات (جيدة) .
- 2/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات متغير دور القيادة التربوية في تحسين بيئة الروضة التعليمية تعزى لنوع الروضة.
- 3/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات متغير دور القيادة التربوية في تحسين بيئة الروضة التعليمية تعزى لمؤهل معلمة الروضة.
- 4/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات متغير دور القيادة التربوية في تحسين بيئة الروضة التعليمية تعزى لخبرة المعلمة.
- 5/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات متغير دور القيادة التربوية في تحسين بيئة الروضة التعليمية تعزى لتدريب المعلمة.

#### مصطلحات الدراسة:

**دور:** مجموعة من التوقعات والمسؤوليات المرتبطة بوظيفة أو منصب في المنطقة أو المجتمع ( الذنبيات ، 2020 : 210).

**القيادة:** تعرف أيضا بأنها فن يظهر تأثير شخص ما (القائد) على الأشخاص الآخرين(التابعين) من خلال ما يتمتع به من خصائص شخصية وأخلاقية ومعرفته وبما يحقق أهداف المنظمة بشكل عام (العنوان، 2013 ، 13).

**التعريف الاجرائي:** هو درجة تأثير قائد المؤسسة في العاملين داخل المؤسسة وحثهم على تحقيق الأهداف المرجوة والمحددة.

**القيادة التربوية:** يعرفها (أسعد ، 2005) بأنها: "العمل المشترك الذي تقوم به الجماعة بغية الوصول إلى الأهداف المحدودة للمؤسسة في جو تسوده المودة والإخاء والتألف" (أسعد ، 2005: 118).



البيئة التعليمية: البيئة التعليمية في رياض الأطفال: هي كل ما يتعلق بالروضة من بناء وتجهيزات وإمكانات بشرية ومادية وتشريعات وقوانين. (عطيان، 2004، 105).

التعريف الاجرائي: هي كل يحمي الطفل من حر الشمس وبرد الشتاء.

معلمة الروضة: تعرف بأنها شخصية تربوية تم اختيارها بعناية بالغة من خلال مجموع من المعايير الخاصة بالسمات والخصائص الجسمية والعقلية والاجتماعية والأخلاقية والانفعالية المناسبة لمهنة تربية الطفل حيث تلقت إعداداً وتدريباً تكاملياً في كليات جامعية وعالية لتتولى مسئوليات العمل التربوي في مؤسسات تربية ما قبل المدرسة. (عبد الرؤوف، 2008: 30).

رياض الأطفال: وعرفت أيضاً بأنها "مؤسسات تربوية اجتماعية تهدف إلى تحقيق النمو المتكامل والمتوازن للأطفال من جميع النواحي الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية (الختيلة، 2000، 13).

محلية شرق الجزيرة: هي إحدى محليات ولاية الجزيرة تقع على الضفة الشرقية للنيل الأزرق يحدها من الشمال ولاية الخرطوم، ومن الشرق ولاية القضارف ومن الغرب محلية الحصاصيصا ومن الجنوب محلية أم القرى ومحلية مندي الكبرى وبها خمس وحدات ادارية وهي: وحدة مدينة رفاعة، وحدة ارياف رفاعة، وحدة تمبول، وحدة الهلالية، وحدة ود روه.

مدينة رفاعة: هي حاضرة محلية شرق الجزيرة بها عدد (40) روضة و(123) معلمة، ويبلغ عدد اطفالها (1456) طفلاً. (احصاء: 2014).

#### القيادة التربوية

تؤدي القيادة التربوية دوراً فاعلاً في كل جوانب العملية الإدارية لتجعلها أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، وتعد الإدارة الأداة التي من خلالها تستطيع المؤسسات تحقيق أهدافها وتحقيق التكامل بين الجوانب الانسانية والاجتماعية والقيادة ضرورية في جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها وتتجلى أهميتها في كل المجالات التي تشمل التخطيط وصناعة القرارات والتوجيه والاشراف وتقويم الأداء فهي فن وعلم وموهبة ودراسة خبرة ويتمثل في ممارسة القادة من سلوكيات ومهارات تعمل على تحقيق التقدم، ويكمن ذلك فيما يملك القادة التربويون من هذه المهارات والسلوكيات التي تؤهلهم لإحداث التأثير المراد في سلوك العاملين من اجل تحقيق الاهداف المرجوة (سهيل، 2007: 20) أن القيادة التربوية في رياض الاطفال لا تختلف عن القيادة في المؤسسات الأخرى، فهي في نهاية الأمر تتمثل في وجود قائد يدير العملية التعليمية داخل مؤسسة تربوية أو تعليمية، ولكن هذا القائد هو بالأساس معلم تربوي تدرج في المناصب حتى وصل إلى منصب إداري قيادي، ولكنه ليس بالضرورة يتمتع بمواصفات القائد، لذا لا بد من تأهيله حتى يكون قائد تربوي على مستوى من الكفاءة والفعالية اللازمة للوفاء باحتياجات منصبه القيادي والتحديات التي تفرضها عليه الظروف المحيطة وتتمثل الحاجة إلى تطوير قدرات القيادات التربوية فيما يلي (حمائل: 2012، 27): طبيعة العصر القائم ومطالبه، وحجم المنافسة والصراع التقني الدولي، وعوامل النجاح والريادة الموصلة لذلك، ودور وتأثير التربية في تحقيق ذلك جميعاً، مستوى مكانة وتطوير المجتمعات الراهنة، وتقدير حاجاتها المستقبلية المرسومة لدى جهات التخطيط والتطوير العليا، ووعيها المتنامي في ظل قيادة حكيمة واعية وطموحة، وربط ذلك بخطط التربية التي تتطلب التطوير والمواكبة، لكي يتحقق التفاعل والتكامل بين برامج التربية والتعليم، وبين التطور الحضاري على جميع المستويات، وفي مختلف المرافق والضغوط والمنافسات الحادة التي خضع لها نمط التعليم العالمي المعاصر في ظل قنوات المعارف وأدوات ووسائل التقني المتجددة التي تستهدف جمهور المتلقين بما فيهم الناشئة.

القيادة لغة: حسب لسان العرب لابن منظور، فالقيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانقياد بمعنى لخضوع ومنها قادة وهو جمع قائد (ابن منظور، 2003: 315).

القيادة اصطلاحاً: عرفت بأنها السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك (مرسي، 2001: 141)، هي مجموعة سلوكيات معينة تتوافر في شخص ما، ويقصد من ورائها حث الموظفين على التعاون من أجل تحقيق الاهداف المعينة للعمل (أحمد، 2002: 89)، هي العملية التي تهدف تحقق أهداف مرسومة وموضوعة مسبقاً للتتظيم (حسن، 2004: 19)، كما عرف (السعود، 2015م، 5) القيادة التربوية بأنها مقدرة القائد التربوي على التأثير في سلوك العاملين معه، للعمل برغبة من أجل تحقيق أهداف محددة.

#### القيادة التربوية:

عرفت بأنها: "كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرى مصالحها ويقدر أمورها ويهتم بأفرادها ويسعى لتحقيق مصالحها بالتفكير والتعاون في رسم الخطط وتوزيع المسئوليات حسب الكفايات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة" (عباس، 2004: 158)، هي "القيادة التي تعالج شؤون المعلمين والطلبة والمواد الدراسية والتجهيزات، والمصادر المالية اللازمة لتعليم الطلاب،



وإدارة الفعاليات المتعلقة بالعملية التعليمية، وتنظيم هذه العناصر كافة وتوجيهها وضبطها (العجارمة: 2012، 13)، وهي مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب، الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية (الغامدي، 2013: 4).

**القائد:** هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة (طشوش، 2009: 22). **القائد التربوي:** هو الذي يستخدم مهاراته وخبراته في تطبيق الأساليب العلمية الحديثة للإدارة بحيث تتناسب مع طبيعة العمل الإداري الذي يمارسه وبحيث تصبح كفاءاته رهنا برؤيته الواضحة وبنظراته المتكاملة للعملية التربوية. والقائد الفعال: يعرف كيف يخلق جوانب العمل ويوفر الانسجام والمناخ الصحي للعاملين؛ ويعرف كيف يعمل على زيادة فاعلية العاملين معه، وكيف يحصل على تعاونهم الكامل. (العجمي، 2008: 201).

**أدوار القائد:** (مرعي، 2002: 8) يسهم القائد الإداري في مختلف الوظائف والمهام بالنسبة لطبيعة العمل في المنظمة، والأعمال الاستراتيجية والتنفيذية والرقابة و، وتتجلى تلك الأدوار وفق ما يلي:

- 1/ دور الموجه الذي يرسم السياسات، ويعد الاستراتيجيات ويشارك في إعداد الخطط والبرامج.
- 2/ دور المنظم الذي يحدد آفاق البنى التنظيمية، وامتدادها، وتقاطعاتها وعلاقاتها.
- 3/ دور المنسق الذي يتواصل مع البيئتين الخارجية، والداخلية في المنظمة، التي يقودها.
- 4/ دور مرسل/مستقبل، المعلومات من/إلى أعضاء المجموعات المختلفة، في المنظمة.
- 5/ دور ممثل المؤسسة، والمتحدث باسمها أمام الجهات المختلفة، التي ترتبط بالمنظمة.
- 6/ دور المفوض بالمهام وبالصلاحيات على مختلف البنى التنظيمية والمديرين وأصحاب المسؤوليات.
- 7/ دور المفاوض الذي يعقد الاتفاقيات مع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.
- 8/ دور معالج المشكلات التي تحصل بالمنظمة بشكل سليم.
- 9/ دور المبدع الذي يقدم الحلول في الأوقات الصعبة ويسهم في تطوير المنظمة بشكل فعال، ويساعد العاملين لديه على تطوير ذواتهم.
- 10/ دور المربي، والمدرّب الذي يوفر الفرص التدريبية المناسبة للعاملين لديه، وينمي قدراتهم، ويطور كفاءاتهم الشخصية والمهنية والسلوكية.

- 11/ دور المتابع والمراقب الذي يوجه التنفيذ، ويشرف على سلامته بما يتوافق مع الأهداف الموضوعية.
- 12/ دور مقيم الأداء لدى العاملين، وفي المنظمة بأكملها بشكل دوري، وبما يتوافق مع الخطط المحددة.
- 4/ أهمية القيادة: أورد (الرشايدة، 2009: 125) أهمية القيادة على النحو التالي:

أ/ أهمية العمل الجماعي ونتائجه الجيدة مقارنة بالجهد الفردي من حيث التفاعل والتعاون والتعامل والتفاهم المشترك بين القائد والعاملين.  
ب/ التأثير الإيجابي من حيث تشجيع وتحفيز ودفع العاملين لبذل أقصى جهد ممكن والاستمرار في الأداء المتميز.

ج/ توجيه أداء العاملين نحو الإنجاز والنتائج وتشجيع الإبداع والابتكار في العمل.  
د/ يستطيع القائد التغيير نحو الأفضل بما يطبق ما لديه من أفكار وأساليب عمل جديدة.  
وذكر (حسين، 2006: 138) أهمية القيادة في تحقيق التميز وتمثل في:

أ/ للقيادة دور مهم في تأكيد التميز من خلال تخفيض عدد اللوائح والقوانين المكبلة للأداء المتميز وبدلاً من ذلك يتم تدعيم السلوك التنظيمي المتميز من خلال احترام الذات والثقة المتبادلة بين القائد والعاملين والقوة الحسنة.

ب/ تتولى القيادة مسئولية تنمية العاملين بعدة أساليب مثل المشاركة في العمل، وتفويض الصلاحيات، وتحديث وتنمية قدرات العاملين.  
ج/ يتعامل القائد مع مجموعات كثيرة من العاملين، والطلاب، وأولياء الأمور، والموارد، والحكومات، وتسعى كلا الأطراف إلى تحقيق أهداف قد تتعارض مع مصالح الأطراف الأخرى.

د/ للقيادة الحديثة دور مهم ليس فقط في تحقيق مصالح المدرسة، بل أيضاً في تحقيق أهداف ومصالح المجتمع ككل.  
ترى الباحثة أن القيادة تلعب دوراً هاماً في تطوير وتحسين أداء المعلمات وتحفيزهن على التطوير المهني

هـ/ مبادئ القيادة: تشكل القيادة محورا مهماً تركز عليه مختلف النشاطات في جميع المؤسسات على حد سواء، وفي ظل تنامي التحديات في عصر المعرفة والتكنولوجيا، مما يستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تحقق إلا في ظل قيادة واعية تستند على مبادئ وقواعد تساعد على أداء مهامها. وقد حدد (عطوى، 2010: 68) مبادئ للقيادة وهي:



أ/ القيادة تعتمد على المشاركة والتفاعل الاجتماعي بين الرئيس ومرؤوسيه.  
ب/ المركز الوظيفي لا يعطى بالضرورة القيادة فليس كل من يشغل مركزا رسميا قائدا.  
ج/ القيادة في أي تنظيم أو مؤسسة ممتدة وواسعة الانتشار، فالقائد يمارس دوره على نوابه الفرعيين وهؤلاء يمارسون دورهم على مرؤوسيهم ويكون القائد أيضا علاوة على عملية القيادة التنسيق والتنظيم داخل المؤسسة  
د/ معايير أو مبادئ المجموعة هي من تقرر من هو القائد فالمجموعة تعطي القيادة للأشخاص الذين ترى فيهم سندا لمبادئها و(مميزات القيادة ومميزات التبعية قابلة للتبادل فالقائد في موقف ما يمكن أن يكون تابعا في موقف آخر).  
أنماط القيادة: تنقسم أنماط القيادة التربوية إلى ثلاثة أنماط رئيسية، وفقا للخصائص السلوكية للقائد التربوي، وأسلوبه في ممارسة التأثير على مرؤوسيه. (الشافعي وإسماعيل، 2013: 7).

**القيادة الديمقراطية:** يعمل القائد في النمط الديمقراطي على إتاحة الفرصة للعاملين للقيام بالعمل بأنفسهم دون تهريب أو إكراه، ولكن على أساس العلاقات الإنسانية الودية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتبادل الآراء، وتقويض السلطات إلى العاملين معه، حيث تتسم القيادة الديمقراطية بجماعية الأداء، ولكنها تتطلب في ذات الوقت ثقة القيادة في المرؤوسين، وإفساح المجال أمامهم لطرح الأفكار والإبداع والمناقشة بحرية، مع احترام آراءهم ومقترحاتهم، والسعي الجاد لوضعها في حيز التنفيذ. وتتمثل أهم السمات المميزة لهذا النمط فيما ذكره (آل ناجي، 2005: 303): احترام المرؤوسين، والاهتمام بحل ما يواجههم من مشكلات، احترام الوقت والالتزام بالمواعيد، تقبل النقد البناء، قوة الشخصية المغلفة بالتواضع والود، إدراك ومراعاة

**القيادة الأوتوقراطية:** وتعرف أيضا بالقيادة الدكتاتورية أو المستبدية أو المتسلطة، حيث تعتمد على أسلوب الرجل الواحد، وفيها تتركز كل السلطات في يد القائد، ولا مجال لمناقشة قراراته من قبل مرؤوسيه، وإلا تعرضوا للجزاء والتعسف، ويتخذ الاتصال في هذا النمط الاتجاه الهابط فقط، فلا مجال لتقديم المقترحات أو إبداء المرؤوسين لرأيهم إلى القائد، فالقائد الأوتوقراطي لا يقتنع بصلاحيته تفكير الآخرين، فهو على يقين بأنه يدرك ما لا يدركه الآخرون، فليس أمام مرؤوسيه سوى السمع والطاعة، ويتبع القائد في هذا النمط أسلوب التهريب لإجبار المرؤوسين على طاعة أوامره ويتسم هذا النمط بعدة خصائص، من أهمها ما ذكره (أسعد، 2005: 123): قوة الشخصية وخاصة في استخدام السلطة للتحكم وتهديد المرؤوسين، حب التحكم والهيمنة في جميع الأمور الإدارية، وبالتالي سلب الكثير من حقوق ومسئوليات الآخرين، عدم تقبل النقد حتى البناء منه، عدم التراجع في قراراته حتى لو كانت خطأ والتميز في المعاملة بين مرؤوسيه على أساس الطاعة العمياء لأوامره.

**القيادة السلبية:** وتعرف أيضا بالقيادة الحرة أو المتساهلة أو الفوضوية، حيث يترك القائد لمرؤوسيه كامل الحرية في التصرف واتخاذ القرارات التي تروق لهم، ويقتصر دور القائد على تلبية حاجة المرؤوسين من الموارد والمعلومات اللازمة لسير العمل وفقا لرؤيتهم، ويتسبب هذا النمط في تنامي الصراعات على الزعامة والقيادة غير الرسمية بين العاملين ومن سمات هذا النمط، ما ذكره (آل ناجي، 2005: 305): التردد في اتخاذ القرارات، عدم الانتظام في الحضور للعمل في المواعيد الرسمية المحددة، مما يتسبب في حالة من التسبب، افتقاد الحسم في تنفيذ القرارات واللوائح، التهرب من إبداء الرأي، واتخاذ القرارات الحاسمة خوفا من تحمل العواقب، وانعدام التوجيه البناء للمرؤوسين.

ترى الباحثة أن النمط الديمقراطي هو أفضل أنماط القيادة لأنه يتيح للأفراد المشاركة في اتخاذ القرار، ويزيد شعورهم بالانتماء والالتزام. **قدرات ومهارات القيادة:** مع تطور حركة الحياة بشكل عام وتطور الفكر الإنساني بطبيعة الحال تطور الفكر الإداري وتطبيقاته العملية في حياتنا الوظيفية، وفي العملية القيادية عرف الإنسان أن الفرق بين النجاح والفشل يرجع في جانب كبير منه إلى القدرات والمهارات التي يمتلكها كل قائد ويجمع خبراء التربية وعلماء الإدارة على ضرورة توفر مجموعة من المهارات والقدرات التي تعين القادة على أداء مهامهم وتعد ضرورية لنجاحهم وتميزهم وفي هذا المجال اشارت ( عيد ، 2002 : 92) الى خمس مجموعات من القدرات والمهارات التي يتطلبها عمل القائد:

1/ القدرات والمهارات الانسانية: تتمثل في قدرة القائد على فهم نفسه الاخرين والقدرة على قيادة الاخرين وتحفيزهم وفهم الجماعات والتعامل معها

2/ القدرات والمهارات المتعلقة باستخدام المعلومات: تتعلق بتلقي المعلومات ورصدها وتخزينها وتوظيفها لخدمة أهداف التنظيم.

3/ القدرات والمهارات المرتبطة باتخاذ القرارات: التي تجعل اتخاذ القرارات أكثر كفاءة وأهمها القدرة على اتخاذ قرارات فعالة والقدرة على حل المشكلات التي تواجه التنظيم والقدرة على إدارة الوقت.

4/ القدرات والمهارات الفنية: وتتعلق بالنواحي التي تساعد المدير على فهم العمل وتسيير أموره في مجال تخصصي أو أكثر .  
5/ القدرات والمهارات الفكرية: تتعلق بالقدرات التي تمكن القائد من رؤية الصور الكلية للموضوع ومن أهمها القدرة على فهم ما يجري في التنظيم من أحداث والقدرة على رد الأمور الى اسبابها الحقيقية والقدرة على إدراك النتائج لقرار أو حدث.  
ترى الباحثة أن اكتساب المهارات للقيادة أمر ضروري و أساسي لتحقيق النجاح في عمله على اكمل وجه.

#### بيئة الروضة التعليمية

إن للبيئة أثراً كبيراً في حياة الطفل، فمن البيئة يتعلم ويتعود نمط الحياة الاجتماعية والعملية وغيرها ، ويرى علماء الاجتماع أن للبيئة دوراً هاماً في تنمية شخصية الطفل، وعلماء التربية وعلم النفس يرون أن البيئة تلعب دوراً كبيراً في تنمية مدارك الطفل، وبناء علاقاته مع الغير ومع ما يحيط به، وهي التي تكون سبباً في استخدامه لحواسه الخمس، بل إن البيئة هي منبع الخبرات في حياة الطفل، وهي التي تؤثر في كافة نواحي نموه ، ولذلك تم تحديد مفهوم بيئة الروضة في هذه الدراسة بالعناصر المادية والمتمثلة في الوسائل والتجهيزات الصفية داخل غرفة الصف وخارجه، والعناصر غير المادية والمتمثلة في معلمة الروضة من حيث الأنشطة التي تقدمها للأطفال".  
(الحبيب، 1995، 28).

#### مفهوم بيئة الروضة

ويقصد في اللغة العربية بالبيئة المكان والمزمل المستقر فيه، والبيئة مشتقة من الفعل (بوا) وهي المكان أو المحيط أو المنزل المستقر في هو الذي يعيش فيه الكائن الحي. (ابن منظور، 2003: 268). هنالك من يُعرف البيئة حسب الوظيفة التي تؤديها بأنها "الإطار الذي يمارس فيه الإنسان حياته، ويحصل منه على مقومات حياته من غذاء وكساء ودواء ومأوى ويمارس فيه علاقاته مع أقرانه من بني البشر". (خليفة، 2006: 96). عرفت "الضبع" بيئة الروضة على أنها "مجموع العناصر التي يتألف منها الموقف الدراسي داخل الروضة وتؤثر في سلوك الطفل (الضبع، 1997، 28). بيئة الروضة تشمل الأدوات والألعاب التعليمية ومواصفاتها وكميتها وطريقة عرضها وتنظيمها للأطفال (عبد العال، 2006: 235).

ترى الباحثة ضرورة توفير كل الأدوات اللازمة لدعم البيئة التعليمية للأطفال وتحقيق الأهداف المرجوة.

#### أنواع بيئة الروضة

**البيئة الخارجية:** إن البيئة الخارجية للروضة امتداداً للعمل داخل الروضة مهما كانت إمكاناتها التعليمية محدودة ، فقد تحوط بعض الرياض الأشجار الكبيرة وتتساب فيها جداول المياه البسيطة ، وقد نجد فيها مساحات مغطاة بالأعشاب أو مزروعة بالورود، الأمر الذي يوفر مناخاً صالحاً للتعليم قد يقضي فيه الطفل اليوم بكامله في متعة ونشاط ، إن أثر البيئة الخارجية لا يقتصر على تزويد الأطفال بخبرات تضاف إلى تلك التي اكتسبها داخل الروضة، وإنما هي فوق ذلك لها أثرها الواضح على صحة الأطفال العقلية والجسدية ، فالشمس التي يستمتعون بها وهم خارج الغرفة لها فائدتها وأثرها في نمو الأطفال والساحات الخارجية توفر لهم الفرصة ليفرغوا الكثير من طاقاتهم الجسدية والتي عن طريقها يجدون متسعاً لهم يخفف عنهم الكثير مما يعانونه من كبت أو إرهاق أو توتر عاطفي ويشير العديد من المعلمين إلى أن الأطفال يزيد انتباههم وتحسن قدرتهم على التركيز والأداء وممارسة الأنشطة الداخلية إذا ما قضاوا جزء من وقتهم خارج جدران الصف ( أبو ميزر وعدس ، 2001: 115-116)

**البيئة الداخلية:** هناك العديد من القوائم التي تضم العديد من الأدوات والتجهيزات التي توصى باستخدامها في الروضة ومن الأسس التي يتم بموجبها الاختيار السليم لما يلزم البيئة الداخلية: تختار الأدوات التي تغذي التعلم وتقويه، والتي تخدم أكثر من هدف واحد ويتم اختيار الأدوات التي تساعد الطفل على أن يعلم نفسه بنفسه وتوفر له فرص الإبداع وتخلق جواً تربوياً مناسباً وغيرها (أبو ميزر وعدس ، 2001: 130).

ترى الباحثة أن تقديم المهارات والأنشطة داخل وخارج بيئة التعلم يزيد من التفاعل بين الأطفال والمعلمة.

**مواصفات وشروط رياض الأطفال:** يعتقد الكثيرون أن الطفل لا يكون مهياً للروضة عندما يكون في سن الثالثة، لكن الروضة النموذجية يجب أن تكون مهياً وقادرة على استيعاب الطفل في سن أكبر، وهو أنه كلما بدأنا تعلم الطفل في سن مبكرة كلما كان التعليم أسهل وأسرع وأكثر ثباتاً، وبناءً على ذلك هنالك مواصفات وشروط يجب أن تتميز بها الروضة المناسبة وهي: عند اختيار أو تصميم مبنى جديد فهناك عدة مبادئ واعتبارات يجب توافرها في مبنى الروضة.

**موقع الروضة:** الموقع المناسب لإقامة مبنى الروضة يجب أن يكون في مكان قريب من سكن الأطفال وأن تكون المباني في مكان هادئ وعلى أرض مخرصة قريبة من المجمعات السكنية حتى يشعر الأطفال ألفة المكان، ويوفر عليهم الوقت والمشقة للانتقال إلى الروضة



لمسافة بعيدة عن السكن وتكون بعيدة عن الطرق المزدحمة والمعامل والأسواق التجارية ومجاري المياه، وإن تتصل بطريق عام لتيسير وصول سيارات الإسعاف والإطفاء إليه. (الناشف، 1987: 16).

**حجم الروضة:** أما عن حجم الروضة فإنها يجب أن تكون متوسطة الحجم حتى يشعر فيها الأطفال بالراحة والطمأنينة والألفة مما يزيد شعور الطفل بالانتماء إلى العالم الجديد الذي انتقل إليه، هذا بإضافة إلى أن الروضة متوسطة الحجم تسهل على المعلمة متابعة الإشراف على الأطفال والحفاظ عليهم وتطبيق مبدأ الأمن والسلامة لهم، ومناسبة أيضاً لعدد الأطفال المشاركين في اللعب والنشاطات الصفية. ترى الباحثة أهمية الالتزام بمواصفات الروضة النموذجية وتطبيق المعايير الضرورية من أجل ضمان تحقيق الأهداف المطلوبة.

#### مواصفات مبنى الروضة: (القاضي وآخرون، 2015)

أن يتكون المبنى من طابق واحد فقط لضمان سلامة الطفل، أن يكون المبنى خاص بالروضة ولا بد من تخصيص مكان منفصل لها في حالة إلحاقها بمسجد أو نادي ولا يجوز إلحاقها بمنزل، أن يتوفر في المبنى البساطة والجمال، أن يكون من المواد الثابتة وغير الثابتة، أن يكون المبنى في مساحة تسمح للتوسع مستقبلاً، أن تكون النوافذ منخفضة يمكن الرؤية من خلالها، أن يوفر المبنى الجو الأسرى للطفل، أن تتوفر لكل طفل مساحة بالفصل لا تقل عن متر مربع في الفناء الخارجي مرافق الروضة ومبانيها.

**مواصفات غرفة النشاط:** غرفة النشاط تعد من أهم العوامل التي تحدد ما إذا كان الطفل سوف يتعلم أي شيء، أو ببساطة يجب أن تكون حجم الغرفة بالروضة يتناسب مع عدد الأطفال فيها مما يعطي المعلمة القدرة على تنمية الجوانب الجسمية لدى الأطفال بالصف، وأنسب عدد للأطفال بغرفة النشاط 25 طفل ويكون شكل الغرفة مستطيلة، وهي أكثر مناسبة وتسهل على المعلمة تنظيمها وهي عبارة عن مكان يزاول فيه الأطفال تجاربهم واختراعاتهم ونشاطاتهم (خلف، 2005: 40).

#### تنظيم البيئة في رياض الأطفال (الناشف، 2001: 20):

تقول الناشف أنه في صف الروضة، تترك حرية كبيرة للمعلمة لاختيار المحتوى والأسلوب والاستراتيجية المناسبة لتحقيق أهداف تعليمية تحدها هي في ضوء ما تعرفه عن خصائص المتعلمين والغايات المستهدفة من المرحلة التعليمية، وهذا يتطلب منها جهوداً واضحة في مجال تنظيم بيئة المتعلم وخبراته. إن أفضل المواد والوسائل يمكن أن تكون عديمة القيمة لو لم يستطع المعلم أو المتعلمون استخدامها عندما تدعو الحاجة لذلك.

**تنظيم الأطفال:** تنظيم الأطفال حسب فئة السن، التنظيم العائلي، التنظيم المتوازي، تنظيم الأطفال داخل الفصول: النمط الجماعي، نمط المجموعات الصغيرة، النمط الفردي، والمعلمة المرنة هي التي تحسن توظيف الأنماط الثلاثة للتنظيم بما يخدم عملية التعلم ونمو الأطفال.

**تنظيم المكان:** أن الشروط الصحية والسلامة، والتهوية، والإضاءة، والنظافة، والتجهيزات، والتأثير المناسب، ووجود مقعد لكل طفل، والمناضد، والعدد الكافي من الخزائن المفتوحة والرفوف والأدراج، ومساحات من الجدران للعرض، ووجود نظام بالمعنى الحديث لهذا المفهوم أي: مناخ خال من القيود على الحركة والتفاعل الاجتماعي تسوده التلقائية والانطلاق دون فوضى، كلها ظروف مكانية تولد الراحة لطفل الروضة والاطمئنان لوالديه.

**تنظيم الوقت:** من الاختلافات الرئيسية بين مرحلة رياض الأطفال والمراحل الأخرى عملية تقسيم الوقت والمفترض أن ليست هنا كطريقة واحدة لتنظيم وقت الأطفال في الروضة، حيث تختلف في غالبه اتباع الاحتياجات الأطفال وظروف أولياء أمورهم وفلسفة الروضة والأهداف التعليمية التي تسعى إلى تحقيقها فالروضة الحديثة تتجه إلى اتباع اليوم المتكامل لذا فعلى المعلمة أن تقوم بتنظيم وقت أطفال الروضة في البداية مراعية:

1/ التعامل مع خطة اليوم بمرونة كبيرة، فالغرض التنظيم لا الإلزام.

2/ التدرج مع الأطفال في عملية التنظيم، حيث يتركون على حريتهم في الأيام الأولى لهم في لروضة، وبعدها تبدأ المعلمة بالتحديد التدريجي.

3/ مراعاة المعلمة عملية التناوب في التنظيم بين الأنشطة الحرة والأنشطة الموجهة.

ترى أن تنظيم البيئة التعليمية متمثلاً في تنظيم المكان والزمان والافراد يساعد على التركيز والتعلم .

#### تنظيم الإمكانيات المادية والبشرية:

المادية: جميع المرافق مثل الساحات والحدائق والأرض الفضاء، المكتبة، قاعة الموسيقى، والمرسم، وغرفة العروض، وجميع الأجهزة.



البشرية: عادةً، المعلمة واحدة، لكن ذلك لا يمنع أن هناك من يتعاون معها وقد يكون العمل على شكل التعليم الفرقي (Team Teaching) إضافة إلى العاملين الآخرين في الروضة: مزارع، ممرضة، مشرفة التغذية، أمينة المكتبة، طلبة كليات التربية، فئات المجتمع. دور الوسائل: إن حواس الطفل أبواب المعرفة ومن خلالها يتعرف الطفل على البيئة المحيطة به ويفهم العالم من حوله، وكلما زاد عدد الحواس التي يستخدمها الطفل في التعرف على الأشياء من حوله كانت علمه أفضل وأسرع. والوسائل والألعاب التعليمية تلعب دور هام في تعليم الأطفال وتطوير مهاراتهم وجذب انتباههم، وتستثير دافعيتهم للتعلم، وتساعدهم في إدراك المفاهيم والحقائق المجردة بالتجربة الحسية (مببضين 2003: 138).

#### أنواع الوسائل في رياض الأطفال:

الأركان: تعريف الأركان (غرفة النشاط): تعرف: بأنها " مساحات صغيرة في الفصل تنحى جانباً، ويستخدم الطفل فيها أدوات ومواد تعليمية لاكتشاف مجال أو أكثر من مجالات التعلم، وذلك لتحقيق التعلم الفردي القائم على إشباع حاجات الطفل الفردية" (الهولين وجوه، 2003: 105).

#### مكونات الأركان:

ركن القراءة (المكتبة): يفضل أن يكون قريباً من المعلمة وبعيداً عن باب الغرفة ويجهز هذا الركن برفوف لوضع كتب الأطفال عليها وبمنضدة واحدة صغيرة في وسط الركن.

ركن البناء والهدم (المكعبات): يشمل ألعاب البناء بالمكعبات الخشبية أو البلاستيكية بأحجام مختلفة والأشكال المتدرجة في الحجم والأشكال الهندسية وقطع البلاستيك الصغيرة التي تصنع منها العربات وألعاب التناوب.

ركن المنزل (بيت الدمية): يوضع في هذا الركن كل ما يحتاجه الأطفال لتمثيل الحياة داخل الأسرة وخارجها بالإضافة إلى العرائس وملابس الكبار، ويزود الركن بأدوات النجارة وشنطة الطبيب وحقيبة معلمة وأدواتها.

ركن الفن: يفضل أن يكون قريباً من حوض الماء لحاجة الأطفال للتعبير بحرية من خلال الألوان بأنواعها المختلفة.

ركن الطبيعة: نلتزم الاهتمام بركن الطبيعة في معظم الرياض ويزود عادة ببعض الأدوات والأجهزة البسيطة وخامات طبيعية بسيطة مثل قطع الفلين والإسفنج والخشب والمعدن لإجراء تجارب بسيطة.

أركان الألعاب الإيمائية: تتسم أنشطة الطفل في هذا الركن بالهدوء، وتتطلب انتباه الطفل وتركيزه في إنجاز أعماله، لذلك يفضل أن يكون مكان الركن بجوار أحد الأركان الهادئة مثل ركن المطالعة.

ركن الاكتشاف: هو ركن هادئ توضع فيه أنشطة تناسب الوحدة وتتغير حسب المفاهيم المعطاة في نفس اليوم أو الوحدة بشكل عام توفر فيه عدسات مكبرة مثل المجهر، حوض سمك، كرة أرضية، نشاط تتطابق روائح أو مذاق، مغنطيس، تطابق الملابس، حشرات.

ركن الألعاب: يجب توفير بعض الأحواض الكبيرة بعضها في الأرض وبعضها على حوامل وتملئ إما بالماء أو بالرمل الجاف أو الرمل المبلل بالماء بحيث يستطيع الأطفال أن يبنوا به أشكالاً ليكتسبوا المفاهيم العلمية والرياضية وينمو خيالهم ومهاراتهم الحركية والفنية ويستحسن أن تكون أرضية. هذا الركن من النوع الذي يتحمل التنظيف بالماء باستمرار ولا بأس من أن يكون منخفضاً قليلاً عن بقية الغرفة لأسباب عملية وجمالية.

#### أنواع الخبرات التي تقدمها بيئة الروضة:

الخبرات المباشرة: (القاضي وآخرون، 2015: 13 . 14) وهي الخبرات التي يمر بها الطفل نتيجة لقيامه بنشاط ما في بيئة تعليمية معينة وبذلك يتوصل للنتائج نتيجة لجهده ونشاطه الذاتي .

الخبرات غير المباشرة: هناك مواقف تعليمية يستحيل علي الطفل أن يتعلمها بالخبرة المباشرة مثل البعد الزمني والمكاني. والخبرة غير المباشرة تكتسب من خلال مواد تعليمية مقروءة مثل قصص الأطفال والمجلات أو مواد تعليمية مرئية مثل أفلام الأطفال أو مسرح العرائس أو عن طريق الاستماع مثل الأغاني.

#### أهمية عوامل الأمن والسلامة الظروف الصحية للبيئة التعليمية:

إن صحة الطفل وعامل الأمن والسلامة هي انعكاس لمدى سلامة المجتمع وقدرته على مواجهة التحديات وتحديث نفسه. كما يعتبر تحسين البيئة الصحية وتوفير عوامل الأمن والسلامة أثناء تعلم الطفل عاملاً أساسياً يجب توفيره من البيئة التعليمية لطفل الروضة وبهذا يجب علينا توفير: قاعات الأنشطة تكون ذات تهوية متجددة وإضاءة كافية حتى تكون رؤية الأطفال واضحة، أن تكون الأرضيات من



ماده تمتص البرودة والحرارة، أن تكون المقاعد مريحة ومناسبة لعمر الطفل ونموه وأن تكون الوصلات الكهربائية مغطاة وبعيدة عن عين الأطفال والقاعة خالية من الأسلاك الكهربائية العارية التي قد تسبب صدمات كهربائية. نرى الباحثة أهمية توفير الوسائل التعليمية داخل غرفة النشاط لتوصيل الخبرات بفاعلية كما ترى ضرورة توفير كل وسائل الامن والسلامة للأطفال.

#### الدراسات السابقة

دراسة الاحمري (2017): هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة التربوية في رياض الأطفال من خلال تشخيص الواقع ومقترحات التطوير. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكانت عينتها (55) مديرة من مديرات رياض الأطفال كما استخدمت استبانة مكونة من ثلاث محاور (واقع القيادة التربوية، متطلبات القيادة التربوية، معوقات القيادة التربوية. توصلت الدراسة إلى ان المتوسط العام لواقع مهارات القيادة التربوية في مرحلة الرياض كما تدركها المديرات كانت مرتفعة، ان المديرات الاكثر خبرة (أكثر من 10 سنوات) كن الاكثر موافقة مع واقع القيادة التربوية مقارنة بذوات سنوات الخبرة اقل من سنة، وذوات الخبرة 1.5 سنوات، عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين وجهات نظر المديرات باختلاف الدورات التدريبية في ادراكهن لدور القيادة التربوية.

دراسة، (الدجني،2010): هدفت التعرف الى درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم العالي لدورها الإداري من وجهة نظر الرؤوسين، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم العالي لدورها الإداري وفق لمتغيرات(الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، مكان العمل). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة حيث اشتملت على (88) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وهي على الترتيب: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والمتابعة والتقييم، فيما تكونت عينة الدراسة من (158) فردا. توصلت الدراسة الى أن درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم العالي لدورها الإداري جاءت حسب مجالات الدراسة على النحو التالي: "التخطيط" الذي جاء في المرتبة الأولى بوزن نسبي (57.69) %، تلاه "التنظيم" الذي احتل المرتبة الثانية بوزن نسبي (14.66) %، ثم جاء "التوجيه" ليحتل المرتبة الثالثة بوزن نسبي (15.65) %، وجاء "المتابعة والتقييم" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (53.64) %، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند القيادة التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم العالي لدورها الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

الأمين، نعيمة مبارك حسن (2019): هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تحقيق بيئات رياض الأطفال أهداف التعليم قبل المدرسة، ومعرفة مدى إسهام البيئة البشرية والمادية برياض الأطفال في تحقيق أهداف التعليم قبل المدرسة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي القائم على الدراسة الميدانية، تكون مجتمع الدراسة من معلمات رياض الأطفال بمدينة رفاعة بولاية الجزيرة بالسودان، تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة تكونت من (90) معلمة بنسبة حوالي 69% من مجتمع الدراسة. توصلت الدراسة الى تحقق بيئات رياض الأطفال في مدينة رفاعة أهداف التعليم قبل المدرسة بوسط حسابي 2.9 وبدرجة تقديرية عالية، تسهم البيئة البشرية في رياض الأطفال بمدينة رفاعة في تحقيق أهداف التعليم قبل المدرسة بوسط حسابي 2.8 وبدرجة تقديرية عالية، تسهم البيئة المادية في رياض الأطفال بمدينة رفاعة في تحقيق أهداف التعليم قبل المدرسة بوسط حسابي 2.56 وبدرجة تقديرية عالية، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر بيئة الروضة البشرية والمادية على تحقيق أهداف التعليم قبل المدرسة تعزى للمؤهل العلمي للمعلمة لصالح المؤهل العلمي الأعلى، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر بيئة الروضة البشرية والمادية على تحقيق أهداف التعليم قبل المدرسة تعزى للخبرة العملية للمعلمة لصالح الخبرة الأكبر.

مضوي، منال صديق عمر (2016م): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع البيئة التعليمية لرياض الأطفال بوحدة المسجد الإدارية محلية الكاملين، والتعرف على واقع البيئة التعليمية الشخصية لدى معلمة رياض الأطفال. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي القائم على التحليل، تكونت عينة الدراسة من (62) معلمة بمرحلة التعليم قبل المدرسة مستخدمة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، تكونت عينة الدراسة لرياض الأطفال من (40) روضة، تم استخدام استمارة المسح كأداة لجمع البيانات الخاصة بالبيئة المادية. ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS). توصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع البيئة التعليمية المادية لرياض الأطفال تعزى لمتغير حكومي وغير حكومي لصالح غير الحكومي. وفي ضوء ذلك توصي الدراسة بوضع برامج لتأهيل المعلمات برياض الأطفال.



دراسة حمدة (2018): هدفت الدراسة لمعرفة ممارسة الكفاءات التعليمية الاساسية لمعلمي رياض الاطفال من وجهة نظر المعلمين أنفسهم وتكونت عينتها من 125 معلما جرى اختيارهم عشوائيا، استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وتكونت من 50 فقرة مقسمة إلى خمس مجالات (كفاءات شخصية، كفاءات لإدارة الفصل الدراسي والتفاعل مع الأطفال، كفاءات مهارات التدريس، الكفاءات التعليمية للعلاقات الانسانية ومجال النمو المهني). أشارت النتائج إلى: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين البكالوريوس والدبلوم والدراسات العليا وكانت الاختلافات لصالح البكالوريوس في الكفاءات الشخصية.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة 10 سنوات وأكثر من 5 . 10 سنوات لصالح 10 سنوات وأكثر في الكفاءات التعليمية. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في أمور عدة أجرتها الدراسات السابقة مثل الأدب النظري وإمتازت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة في تفصيلها لمتغيرات الدراسة تحديداً لدى معلمات التعليم قبل المدرسة وذلك على نحو دقيق، وهكذا انفرادها بهدفها وعينتها وأداتها، مما يشكل نقطة بحثية حديثة في الجانب التربوي المتعلق بدراسة القيادة التربوية في تحسين البيئة التربوية، اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في بنية الأهداف، من حيث المنهج والأداة: اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي تم تطبيقه من خلال الاستبانة.

#### إجراءات الدراسة الميدانية

**منهج الدراسة:** اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على استقراء آراء أفراد المجتمع المعني للحصول على بيانات التي تتعلق بموضوع الدراسة، ثم القيام بعد ذلك بتحليل هذه البيانات ومحاولة تفسيرها للوصول الى بعض الاستنتاجات. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من معلمات رياض الاطفال بوحدة مدينة رفاة بمحلية شرق الجزيرة. بلغ العدد الكلي للمجتمع (150) معلمة وذلك حسب احصاء مكتب التعليم قبل المدرسة - محلية شرق الجزيرة للعام الدراسي 2022-2023م.

#### جدول (1) يبين توزيع افراد مجتمع الدراسة.

نوع الروضة	عدد المعلمات
حكومي	69
الخاص	81
المجموع	150

**عينة الدراسة:** تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة حيث تمكنت الباحثتان من جمع البيانات التي تسمحت لها بالحصول على معلومات دقيقة عن طبيعة المجتمع وقد بلغ عدد المبحوثات (45) معلمة للرياض الحكومية.

#### جدول (2) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير نوع الروضة

المتغيرات	التكرارات	النسبة
حكومي	27	60%
خاص	18	40%
المجموع	45	100%

جدول (2) أوضح أن (27) من الرياض الحكومية نسبة (60%) و(18) من الرياض الخاصة نسبة (40%)، عليه يتضح إن غالبية أفراد عينة الدراسة من الرياض الحكومية.

#### جدول (3) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي

المتغيرات	التكرارات	النسبة
اكمال	3	6.7%
ثانوي	19	42.2%
جامعي	23	51.1%
المجموع	45	100%

جدول (3) بين أن (3) معلمات من اللاتي يحملن شهادة الاكمال نسبة (6.7%) و(19) معلمة من اللاتي يحملن شهادة ثانوية نسبة (42.2%) و (23) معلمات من اللاتي يحملن شهادة جامعية نسبة (51.1%) عليه يتضح إن غالبية أفراد عينة الدراسة من المعلمات يحملن شهادة ثانوية .

جدول (4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الخبرة

المتغيرات	التكرارات	النسبة
ثلاث سنوات	13	28.9%
خمس سنوات	12	26.7%
أكثر من خمس سنوات	20	44.4%
المجموع	45	100%

جدول (4) يوضح أن (13) معلمة خبرتهن 3 سنوات بنسبة (28.9%) (12) معلمات خبرتهن 5 سنوات نسبة (26.7%) و (20) معلمات خبرتهن أكثر من 5 سنوات نسبة (44.4%) عليه يتضح إن غالبية أفراد عينة الدراسة من المعلمات اللاتي خبرتهن 3 سنوات أداة الدراسة: تم بناء استبانة الدراسة بهدف جمع المعلومات والبيانات اللازمة والاستفادة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع فقامت الباحثة بإعدادها للتعرف على آرائهم حول دور القيادة التربوية في تحسين بيئة الروضة التعليمية وتتكون من (20) مفردة. المؤشرات القياسية لأدوات الدراسة الحالية: في هذا الجزء تقوم الباحثة بعرض شامل للأدوات التي تم استخدامها في الدراسة الحالية والخطوات التي تمت بها إجراءات تقنين المقاييس والتأكد من صدقها وثباتها وذلك من خلال تطبيقها على عينة من المجتمع الأصلي للدراسة، حيث استخدمت الباحثة الأدوات التالية لجمع المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وهي: استبانة القيادة التربوية واستبانة البيئة التعليمية: .

أدوات الدراسة الحالية وصف خطوات الدراسة الحالية: للخروج بنتائج موضوعية ودقيقة بقدر الإمكان حرصت الباحثة على أن تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة بكل تفاصيلها من حيث شمولها على كل الخصائص وفيما يلي التوزيع التكراري للبيانات الشخصية للوحدات المبحوث والذي يعكس الخصائص الأولية للعينة.

جدول (5) توزيع عبارات الاستبانة

الرقم	محاور الدراسة	عدد الفقرات
1	القيادة التربوية	10
2	البيئة التعليمية	10
	إجمالي عبارات الاستبانة	20

تطبيق أداة الدراسة: تم ترميز المتغيرات النوعية وذلك بإعطاء كل وصف أو صفة وزن يقابل تلك الصفة من خيارات مقياس (ليكرت) الثلاثي حتى يسهل التعامل مع تلك البيانات بواسطة الحاسب الآلي.

جدول (6)

الخيار	أوافق	محايد	لا أوافق
الوزن	1	2	3

تقنين أدوات القياس: يتم تقنين واختبار أدوات القياس من خلال الاستبانة كالآتي:

ثبات المقياس (الاستبانة): يقصد بالثبات استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة.

الصدق الظاهري: للتأكد من الصدق الظاهري للمقياس، تم عرضه على عدد من المختصين في مجال التربية وعلم النفس عددهم (4)، لمعرفة آرائهم حول صلاحيته، وقد أوصى المحكمون بصلاحية الأداة لقياس ما وضع لقياسه

صدق الاتساق الداخلي: بعد التأكد من صلاحية الأداة قامت الباحثة بتصميم استبانة لمعلمات مرحلة التعليم قبل المدرسة وعلى ضوء ذلك سيتم اعتماد الاستبانة لتطبيق الدراسة و، حيث تم حساب صدق الاتساق الداخلي وذلك بحساب معامل الارتباط بين عبارات كل محور من محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية للفرضية التي تنتمي إليها هذه العبارة.

صدق المقياس (الاستبانة): يقصد بصدق الاستبانة أن تكون استبانة الدراسة قادرة على إنجاز وقياس ما وضعت لأجله وقد تم قياس صدق الاستبانة من خلال الطرق الآتية:

جدول (7) معاملات ألفا كرو نباخ لكل محاور التحليل الاستراتيجي

المحور	عدد العبارات	معامل الفاكرو نباخ
القيادة التربوية	10	0.967
البيئة التعليمية	10	0.952



يتضح من جدول (7) أن معاملات ألفا كرو نباخ جميعها فوق (0.60) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات الداخلي لعبارتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الاجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

**الأساليب الإحصائية:** تم ترميز أسئلة الاستبانة ومن ثم تفرغ البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن ثم تحليلها من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ونوع متغيرات البحث لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض البحث ولقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

**أساليب الإحصاء الوصفي:** ذلك لوصف خصائص مفردات عينة البحث من خلال عمل جداول تكرارية تشمل التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات البحث للتعرف على الاتجاه العام لمفردات العينة والدرجة الكلية لكل مستوى على حدة، والمتوسط الحسابي لكل درجة كذلك حساب المتوسط المرجح لإجابة العينة باستخدام مقياس ليكرث الثلاثي لقياس آراء المستجيبين.

**أساليب الإحصاء الاستدلالية:** وذلك لاختبار فروض البحث، وتمثلت هذه الأساليب في استخدام: اختبار Independent t-test، وتحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

#### عرض النتائج ومناقشة الفروض

تناولت الباحثة في هذا الفصل تحليل البيانات الأساسية للدراسة وقد قامت الباحثة بتلخيص البيانات في جداول توضح قيم كل متغير وأهم المميزات الأساسية للعينة في شكل أرقام ونسب مئوية لعبارات البحث، وتحليل إحصائي ووصفي يعكس اتجاهات أفراد العينة تجاه عبارات فروض البحث ثم اختبار الفروض.

**الفرض الأول:** درجة تحقيق دور القيادة التربوية في تحسين بيئة الروضة التعليمية في ضوء بعض المتغيرات من وجهة نظر المعلمات ، لإيجاد درجة تحقيق دور القيادة التربوية في تحسين البيئة التعليمية في ضوء بعض المتغيرات من وجهة نظر المعلمات.

جدول (8) التحليل الوصفي لحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المتغيرات
جيدة	0.457	10.13	45	القيادة التربوية
جيدة	0.398	10.04	45	البيئة التعليمية
جيدة	4.169	21.18	45	الاستبيان ككل

جدول (8) يوضح محور القيادة المتوسط (10.13) والانحراف (0.457) يشير الى أن المستوى العام للقيادة التربوية جيد ومحور البيئة المتوسط (10.04) والانحراف (0.398) يشير الى أن المستوى العام للبيئة التربوية جيد والاستبيان ككل المتوسط (21.18) والانحراف (21.18) يشير لأن المستوى العام للاستبيان جيد، اتفقت الدراسة مع دراسة الاحمري (2017) واتفقت مع دراسة الدجني (2010) واتفقت مع دراسة الأمين (2019).

ترى الباحثة أن هذه النتيجة ترجع لتدريب القيادات على المهارات الفاعلة لتوفير بيئة تعليمية داعمة.

**الفرض الثاني:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات متغير دور القيادة التربوية في تحسين بيئة الروضة التعليمية تعزى لنوع الروضة. لاختبار الفرضية استخدمت الباحث اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول.

جدول (9) يوضح: المتوسطات والانحراف المعياري وقيمة (ت) ودلالاتها الإحصائية

الاستنتاج	مستوي الدلالة	قيمة (ف)	درجة الحرية	خاص = 18		حكومي = 27	
				المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
دلالة إحصائية	0.042	4.388	43	20.39	5.319	21.70	21.70
				.778			

من جدول (9) يتضح ان مستوى الدلالة يساوي (0.042) قيمة (ف) = (4.388) مستوى الدلالة اصغر من مستوى الدلالة المعتاد (0.05) فإن الفرق بين المجموعات معنوي إحصائياً، أي يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية بين المجموعات على المتغير المدروس فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات متغير دور القيادة التربوية في تحسين بيئة الروضة التعليمية تعزى لنوع الروضة.

ترى الباحثة بأن تأثير نوع الروضة وخاصة الحكومية يرجع الى دور السياسات التعليمية في تنمية جودة التعليم و اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الدجني (2010) واتفقت مع دراسة مضوي، (2016) واختلفت مع دراسة الأمين (2019).

الفرض الثالث: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات متغير دور القيادة التربوية في تحسين بيئة الروضة التعليمية تعزى لمؤهل معلمة الروضة: لاختبار الفرضية استخدمت الباحثة تحليل التباين Analysis of Variance (ANOVA)

جدول (10) نتائج تحليل التباين

المصدر التباين	مجموع مربعات الانحرافات	درجات الحرية	متوسط مربعات الانحرافات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	الفروق
بين المجموعات	39.241	2	19.621	1.136	.331	دالة غير احصائيا
داخل المجموعات	725.336	42	17.270			
المجموع	764.578	44				

قيمة ( ف ) \* دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)

من جدول (10) يتضح أن قيمة (ف) المحسوبة = (1.136) ومستوى الدلالة الإحصائية (0.331) ودرجة حرية (2:42) وهي قيمة غير داله احصائياً عند مستوى دلالة (0.05) فإن الفرق بين المجموعات ليس معنوي إحصائياً. وهذا يعني أنه يوجد لا تأثير ذي دلالة إحصائية بين المجموعات على المتغير المدروس فإننا لا نرفض الفرضية الصفرية نستنتج من ذلك انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات متغير دور القيادة التربوية في تحسين بيئة الروضة التعليمية تعزى لمؤهل معلمة الروضة. ترى الباحثة أن عدم تأثير المؤهل يرجع الى ثقافة المعلمات ومواكبتهم لكل المستجدات فيما يخص المرحلة وانفتحت هذه الدراسة مع دراسة الاحمري (2017) وانفتحت هذه الدراسة مع دراسة الدجني (2010) وانفتحت مع دراسة مضوي، (2016) واختلفت مع دراسة الأمين (2019) واختلفت مع دراسة حمدة (2018).

الفرض الرابع: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات متغير دور القيادة التربوية في تحسين بيئة الروضة التعليمية تعزى لخبرة المعلمة : لاختبار الفرضية استخدمت الباحثة تحليل التباين (ANOVA) Analysis of Variance

جدول (11) نتائج تحليل التباين

المصدر التباين	مجموع مربعات الانحرافات	درجات الحرية	متوسط مربعات الانحرافات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	الفروق
بين المجموعات	24.855	2	12.427	.706	.500	دالة غير احصائيا
داخل المجموعات	739.723	42	17.612			
المجموع	764.578	44				

قيمة ( ف ) \* دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)

يتضح من جدول (11) أن قيمة (ف) المحسوبة = (0.706) ومستوى الدلالة الإحصائية (0.05) ودرجة حرية (2:42) وهي قيمة غير داله احصائياً عند مستوى دلالة (0.05) فإن الفرق بين المجموعات ليس معنوي إحصائياً. وهذا يعني أنه يوجد لا تأثير ذي دلالة إحصائية بين المجموعات على المتغير المدروس فإننا لا نرفض الفرضية الصفرية نستنتج من ذلك انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات متغير دور القيادة التربوية في تحسين بيئة الروضة التعليمية تعزى لخبرة معلمة الروضة. ترى الباحثة بأن الخبرة ليس لها تأثير يرجع لجودة التدريب وبيئة التعلم والرغبة في التطوير وانفتحت الدراسة مع دراسة الدجني (2010) وانفتحت مع دراسة مضوي (2016) و اختلفت هذه الدراسة مع دراسة الاحمري (2017) اختلفت مع دراسة الأمين (2019) واختلفت مع دراسة حمدة (2018).

الفرض الخامس: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات متغير دور القيادة التربوية في تحسين بيئة الروضة التعليمية تعزى لتدريب المعلمة: لاختبار الفرضية استخدمت الباحث اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين Independent t-test.

جدول (12) يوضح: المتوسطات والانحراف المعياري وقيمة (ت) ودلالاتها الإحصائية

الاستنتاج	مستوى الدلالة	قيمة ( ف )	درجة الحرية	غير مدربة = 5		مدربة = 40	
				المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
دالة إحصائية	0.002	10.545	43	8.764	24.40	3.198	20.78

من جدول (12) يتضح ان مستوى الدلالة (0.002) قيمة (ف) ( 10.545 ) مستوى الدلالة اصغر من مستوى الدلالة المعتاد (0.05) فإن الفرق بين المجموعات معنوي إحصائياً. وهذا يعني أنه يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية بين المجموعات على المتغير المدروس فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونستنتج وجود فروق إحصائية في متوسط درجات متغير دور القيادة التربوية في تحسين بيئة الروضة التعليمية تعزى لتدريب المعلمة.

ترى الباحثة أن التدريب المستمر يلعب دورا بارزا في تحسين جودة التعليم و اتفتحت هذه الدراسة مع دراسة الدجني (2010) و اتفتحت مع دراسة مضوي، (2016) واختلفت هذه الدراسة مع دراسة الاحمري (2017) واختلفت مع دراسة الأمين (2019).



### النتائج

- 1/ درجة تحقيق دور القيادة التربوية في تحسين بيئة الروضة التعليمية في ضوء بعض المتغيرات من وجهة نظر المعلمات (جيدة) .
- 2/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات متغير دور القيادة التربوية في تحسين بيئة الروضة التعليمية تعزى لنوع الروضة (لصالح الرياض الحكومية).
- 3/ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات متغير دور القيادة التربوية في تحسين بيئة الروضة التعليمية تعزى لمؤهل المعلمة.
- 4/ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات متغير دور القيادة التربوية في تحسين بيئة الروضة التعليمية تعزى لخبرة معلمة الروضة.
- 5/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات متغير دور القيادة التربوية في تحسين بيئة الروضة التعليمية تعزى لتدريب المعلمة (لصالح المعلمات المتدربات).

### التوصيات

- 1/ ابتكار بعض المعايير التي تضمن تحسين البيئة في رياض الأطفال.
- 2/ تبني أسس وقواعد تساعد في ضمان جودة البيئة في رياض الأطفال.
- 3/ معرفة أهمية القيادة في تنظيم العملية التعليمية لدى الطفل.
- 4/ تحسين البيئة التربوية في الروضة بما توفره من مواصلات وتجهيزات وإمكانات مادية وبشرية.
- 5/ ضرورة تدريب القادة التربويين على كيفية وضع الأسس اللازمة لتحسين بيئة التعلم.

### المصادر والمراجع

- ابراهيم خليفة، (2006) المجتمع صانع التلوث. دار السعيد للنشر والطباعة. الأردن.
- ابن منظور (2003) لسان العرب، ط1، الجزء الثالث، دار الكتب العلمية بيروت.
- احمد، احمد ابراهيم (2002) الادارة المدرسية في الالفية الثالثة، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية.
- اسعد، وليد أحمد (2005) الإدارة التعليمية: مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، ط. 1.
- آل ناجي، محمد بن عبد الاله (2005)، "الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات": المملكة العربية السعودية، ط1، دون ناشر.
- الحبيب، علي (1995) التربية واستراتيجياتها في رياض الأطفال، الكويت: ذات السلاسل.
- حسن، ماهر محمد صالح (2004) القيادة اساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، دار الكندي للنشر والتوزيع.
- حسين، سلامة عبد العظيم (2006) الإدارة المدرسية والصفية المتميزة الطريق الى المدرسة الفعالة، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن
- حمائل، عبد عطا الاله (2012)، "القيادات التربوية ومتطلبات تأهيلها لمواجهة مستجدات العصر": عمادة البحث العلمي والدراسات العليا - جامعة القدس المفتوحة، فلسطين
- خلف، امل السيد (2005) مدخل إلى رياض الاطفال، القاهرة، عالم الكتب
- الرشادة، محمد صبيح (2009) مهارات في الادارة والقيادة والاشراف التربوي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن
- السعود، راتب (2015)، اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية: القيادة بالحب (الإدارة بفطرة الأمومة): المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية (التربية - آفاق مستقبلية)، جامعة الباحة.
- الشافعي، أحمد حسين وإسماعيل، عمر هاشم (2013)، "نمط القيادة لدى عينة من القيادات التربوية في مصر والإمارات وعمان: دراسة عبر ثقافية في ضوء الفروق بين الجنسين": المجلة المصرية للدراسات النفسية، المجلد (23)، العدد (81)، (1-26).
- الضبع، ثناء يوسف (1997) العلاقة بين متغيرات بيئة الروضة والقدرات الابتكارية للطفل، مجلة التربية، القاهرة: جامعة عين شمس.
- طاهر، علوي عبد الله (2007) الأنموذج القيادي التربوي الإسلامي، دار المسيرة، عمان
- طشطوش، هائل عبد المولى (2009) أساسيات في القيادة والإدارة دار الكندي، أريد ط1
- عباس، علي (2004) أساسيات علم الادارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع
- عبد الرؤوف، طارق (2008)، معلمة رياض الأطفال، مؤسسة طيبة للطباعة والنشر القاهرة، مصر
- العجمي، محمد حسين (2008) الاتجاهات الحديثة القيادة الادارية والتنمية البشرية، دار المسيرة، للنشر والتوزيع.
- الدوان، عزت كريم (2013) العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، الاردن
- عطوي، جودت عزت (2010) الادارة التعليمية والاشراف التربوي، ط4، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عطيات، صالح ناصر (2004)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر.



مجلة جامعة بخت الرضا العلمية المحكمة ربع السنوية، العدد (43) المجلد (1) ديسمبر 2025م

معامل التأثير العربي (1.25)

ISSN: [1858-6139], Online

- عيد، فاطمة (2002) دور مدير المدرسة كقائد تربوي في مدرسة المستقبل ودور القيادي في تغيير وتطوير البرامج والأنشطة المدرسية، مجلة التربية، السنة الثالثة-العدد الرابع، البحرين.
- الغامدي، علي بن محمد (2013)، "درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة": دراسات، العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، مجلد (40)،
- مبيضين، طاهرة أحمد (2003) مهارات الاستعداد للقراءة في الطفولة المبكرة، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- محمد محمود الذنبيات (2020) الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- مرسي، محمد منير (2001) الإدارة التعليمية اصولها وتطبيقاتها، نشر وتوزيع وطباعة، القاهرة
- مرعي، محمد مرعي (2002) مهارات التميز الإداري في القيادة الإدارية، دمشق: دار حازم.
- مكتب احصاء التعليم قبل المدرسة محلية شرق الجزيرة (2014).
- الناشف هدى (2001) استراتيجيات التعلم والتعليم في الطفولة المبكرة، القاهرة، دار الفكر العربي
- الناشف، هدى (1987) رياض الأطفال، القاهرة دار الفكر العربي.
- نبيل صادق (1983) طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، دار الثقافة المصرية، مصر.
- الهولي، عبير وسلوى جوهر ونبيل القلاف (2008) الكفايات الشخصية والأدائية لمعلمات رياض الأطفال في ضوء الأسلوب المطور، مجلة أطروحة الخليج، كلية التربية الأساسية، الكويت.