# البحث الثامن :

## التحديات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة والحلول المقترحة لها " دراسة نوعية لعينة من مدارس إدارة تعليم جدة"


إعداد :

**أ. مشاعل علي محمد الشهري**

مشرفة الصفوف الأولية بإدارة تعليم جدة

المملكة العربية السعودية

**د. محمد بن إبراهيم الدوسري**

أستاذ القيادة والإدارة التربوية المساعد

كلية التربية جامعة طيبة بالمدينة المنورة

# التحديات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة والحلول المقترحة لها " دراسة نوعية لعينة من مدارس إدارة تعليم جدة"

**أ. مشاعل علي محمد الشهري**
مشرفة الصفوف الأولية بإدارة تعليم جدة
المملكة العربية السعودية
**د. محمد بن إبراهيم الدوسري**
أستاذ القيادة والإدارة التربوية المساعد
كلية التربية جامعة طيبة بالمدينة المنورة

• **المستخلص**:
هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهم التحديات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة، والعمل على اقتراح حلول لهذه التحديات؛ وقد تم استخدام منهج البحث النوعي لجمع البيانات وتحليلها القائمة على المقابلات شبه المقننة والتي أجريت مع ١٢ مديرة بمدارس الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جدة، ومن خلال تحليل المقابلات شبه المقننة تبين وجود تحديات تتعلق بالإدارة من أهمها قلة توفر المديرات المؤهلات لهذه المرحلة، وتحديات تتعلق بالبيئة المدرسية ومنها قلة ملاءمة المباني المدرسية لاحتياجات هذه المرحلة ، وتحديات تتعلق بالمعلمات، ومن بينها نقص الكادر المتخصص والمؤهل لهذه المرحلة وتحديات تقنية مثل ضعف إعداد البنية التقنية بهذه المدارس ، وفي إطار ذلك قدمت الدراسة مجموعة من الحلول المقترحة لهذه التحديات من أهمها ضرورة اختيار مديرات ووكيلات ذوات خبرة في إدارة المدارس ، وتأهيلهن لإدارة مدارس الطفولة المبكرة، وتوفير معلمات متخصصات علميًا وتطبيقيًا لديهم القدرة على التعامل مع طلبة مدارس الطفولة المبكرة، وتوفير الأجهزة التقنية والوسائل التعليمية المعينة في العملية التعليمية.

**الكلمات المفتاحية: التحديات - مديرات المدارس - مدارس الطفولة المبكرة**

***Challenges facing principals of early childhood schools and The Suggested Solutions A qualitative study of a sample of education administration schools in Jeddah***

*Mashael ali alshehri & Dr: Mohammed Ibrahim Saad Aldawsari*

***Abstract:***
*The aim of the current study was to identify the main challenges faced by female principles of early childhood schools and suggest solutions to these challenges, using a qualitative approach to collect and analyze data based on semi-structured interviews conducted with 12 school principals, in Jeddah, Saudi Arabia. Through analysis of the interviews, it was revealed that there challenges related to management, the most important of which was the lack of qualified principals for this stage, challenges related to the school environment, the most important of which was the lack of suitability of school buildings for the needs of this stage, challenges related to teachers, the most important of which was the lack of specialized and qualified staff for this stage and technical challenges such as the weak preparation of the technical*

*infrastructure in these schools. In the context of that the study was presented Several suggestions were provided to address these challenges, among the most important of them were the need to select experienced principals, and qualify them to manage early childhood schools, Providing specialized teachers able to deal with early childhood school children, and the provision of technical devices and teaching aids in the educational process.*
***Keywords: Early childhood schools, school principals, challenges.***

- **المقدمة**:

تعد مدارس الطفولة المبكرة في المملكة العربية السعودية من المشاريع الوطنية التي تعكس توجهات القيادة ودعمها لتحسين جودة التعليم ليحصل كل طفل على فرص تعليمية جيدة.

ويعد الاهتمام بمديرات مدارس الطفولة المبكرة أحد أهم عناصر نجاح التعليم المبكر؛ حيث تشتمل مهامهن على إدارة المدرسة وتنسيق النشاطات والبرامج التعليمية والإشراف على المعلمات ومنتسبات المدرسة. فقد أكدت وزارة التعليم على أهمية دور مديرة مدرسة الطفولة المبكرة بالنسبة للعملية التعليمية والإدارية، بكونها تعمل كمحرك أساس لنجاح العملية التعليمية، وكما تؤمن الظروف الملائمة لنجاح المخرجات التعليمية، من خلال توجيه كامل الجهود نحو تحقيق أهداف التعلم المحددة مسبقاً (العتيبي، ٢٠٢٣).

ومما لا شك فيه أن مرحلة الطفولة المبكرة من المراحل الحاسمة في تشكيل شخصية الفرد وتطويره في جوانبه الجسدية والعلمية والنفسية والعقلية والوجدانية والاجتماعية (العزايزة، ٢٠٢٠) ومن هذا المنطلق تسعى عديد من الدول النامية والمتقدمة إلى تحسين عملية التعليم والتعلم كأولوية رئيسية، وذلك لأن هذه العملية تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف تلك الدول وطموحاتها المستقبلية، وأشار كل من شونكوف وغارنير (Shonkoff, & Garner, 2012) إلى أهمية التنشئة النفسية والاجتماعية والتربوية التي يتلقاها الطفل في سنواته الأولى، وتأثيرها على تشكيل قيم اتجاهاته وميوله المستقبلية، كما تتأثر قيم الكبار وتصرفاتهم بشكل كبير بالرعاية والتربية السليمة التي حصلوا عليها في سنوات طفولتهم المبكرة، لذلك، إذا كان المجتمع يهتم برعاية الأطفال بشكل سليم ومتوازن في سنوات الطفولة المبكرة، فإن ذلك يعد ضمانًا للأمن والاستقرار في المجتمع، ويساعد في تحصين الأفراد من عوامل الانحراف والعنف والجريمة (طبنجات، ٢٠١٦).

فضلًا عن الدور المهم والحيوي الذي تؤديه مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة في تطوير المعلمات مهنيًا وتوفير الخدمات التربوية والتعليمية والإرشادية للأطفال وتحسين بيئة التعلم بشكل دائم لتحقيق أهداف المرحلة (الخاتم وآخرون، ٢٠٢٢)، وبحسب الدراسات السابقة (العتيبي، ٢٠٢٣) فإن المديرات لهن دور فاعل في تحسين أداء المعلمات في مجالات تخطيط الدروس وتنفيذها وإدارة الصفوف بالإضافة إلى ذلك يجب أن تتمتع مديرات مرحلة الطفولة المبكرة

بمهارات خاصة ترتبط بالقدرة على تكوين علاقات إيجابية ورفع معنويات المعلمات باستمرار لدفعهن لبذل المزيد من العطاء، وقد أكدت دراسة (الخاتم وآخرون، ٢٠٢٢) على أن تطبيق المديرات مبادئ الجودة يؤدي إلى تكوين بيئة تعليمية مميزة للأطفال والعاملين، ويزيد من كفاءة وإنتاجية العاملين في المدرسة.

- **مشكلة الدراسة**:

أولت المملكة العربية السعودية اهتمامًا بمرحلة الطفولة المبكرة ودور التعليم في تلبية متطلبات هذه المرحلة، حيث ورد في رؤية ٢٠٣٠ " سيكون هدفنا أن يحصل كل طفل سعودي على فرص التعليم الجيد وفق خيارات متنوعة وسيكون تركيزنا أكبر على مرحلة التعليم المبكر" (دليل مدارس الطفولة المبكرة، ١٤٤٠، ص٥).

وأشارت بعض الدارسات إلى أن مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بالمملكة العربية السعودية يواجهن تحديًا كبيرًا في إدارة هذا النوع من المدارس، وذلك لحداثة نشأتها وارتباطها بتلبية احتياجات مرحلة عمرية مهمة تؤثر في تكوين شخصية الطفل وحاضره ومستقبله، كما أنها مرحلة جمعت للمرة الأولى في التعليم السعودي بين البنين والبنات في مرحلة الصفوف الأولية إضافة إلى مرحلة رياض الأطفال( العتيبي، ٢٠٢٣)، الأمر الذي أدى إلى ظهور مشكلات وتحديات عديدة تواجه الإدارة المدرسية يتعلق معظمها بمهارات مديرة المدرسة.

ويؤكد ذلك نتائج بعض الدراسات؛ التي أشارت إلى أن نظام مدراس الطفولة المبكرة في المملكة العربية السعودية، لا يزال يواجه بعض التحديات، ومن أهمها، دراسة العتيبي (٢٠٢٣) التي أشارت إلى تعدد المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الرياض وكان من أبرزها: زيادة الأعباء الإدارية على مديرات مدارس الطفولة المبكرة، تعدد الفئات العمرية التي تخدمها المدرسة، والمشكلات الفنية و التي كان من أبرزها: دمج صفوف الذكور في المدرسة وما يحتاجه هذه الجنس من اهتمام وأنشطة خاصة، وقلة خبرة المعلمات في التعامل مع الطلاب الذكور في مدراس الطفولة المبكرة كتجربة جديدة، ودراسة العلى (٢٠٢٠) والتي أشارت إلى نقص البرامج التدريبية للقائدات أثناء الخدمة وحاجة القائدات للتدريب في مجال الإدارة والتوجيه والإشراف التربوي، كما أشارت دراسة الشدي (٢٠٢١) إلى ضعف جانب التطوير الإداري لقائدات مدارس الطفولة المبكرة، واحتياجهم إلى دورات تدريبية تساعدهم على رفع جودة الأداء وتطوير بيئة العمل، وفي ذات الإطار أشارت دراسة الخاتم وآخرون (٢٠٢٢) إلى بعض التحديات التي تواجه قائدات مرحلة الطفولة المبكرة، ومن أهمها: تعدد الفئات التي تخدمها المدرسة، صعوبة التعامل مع المستويات المختلفة، كبر حجم المدرسة وتنوع المستويات مما يزيد من عبء المتابعة والإشراف

ومع التطور المتسارع بالاهتمام بمدارس الطفولة المبكرة على كافة المستويات، بكونها تمثل أوائل البيئات التعليمية في بناء الطالب، بالتالي من المفترض تسليط الضوء على الصعوبات التي تواجه إدارات هذه المدارس التربوية والسعي لاقتراح حلول ممكنة لذلك (العتيبي، ودواني، ٢٠١٠)، حيث تواجه مديرات مدارس مرحلة

الطفولة المبكرة في المملكة العربية السعودية تحديًا كبيرًا في إدارة هذا النوع من المدارس، مما يتطلب منهم المزيد من الكفاءة القيادية لتعزيز متطلبات أبعاد النمو في هذه المرحلة، وإيجاد بيئة تربوية وتعليمية مبدعة، وتحقيق تطلعات رؤية المملكة ٢٠٣٠ لتطوير التعليم.

كما لاحظت الباحثة من خلال عملها الإشرافي على مدارس الطفولة المبكرة وجود تحديات إدارية وفنية تعيق بعض مديرات مدارس الطفولة المبكرة في قيادة المدرسة، والتي تؤثر في البيئة المدرسية.

وانطلاقًا من نتائج الدراسات السابقة والتوجه الوطني للاهتمام بهذه المرحلة جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على التحديات التي تواجه مديرات مدارس مراحل الطفولة المبكرة، وتقديم تصورات مستقبلية لمعالجتها، من ثم هدفت الدراسة الحالية إلى الإجابة على السؤال الآتي:

**ما أهم التحديات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة والحلول المقترحة لها؟**

وللإجابة عن السؤال الرئيس تحاول الدراسة الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما التحديات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جدة؟
- ما الحلول المقترحة لمواجهة هذه التحديات؟

- **أهداف الدراسة** :

- التعرف على التحديات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جدة
- اقتراح حلول لمواجهة التحديات لمديرات مدارس الطفولة المبكرة.

- **أهمية الدراسة** :

تكمن أهمية الدراسة في تسليط الضوء على مدارس مرحلة الطفولة المبكرة، وذلك وفق تطلعات رؤية المملكة ٢٠٣٠ الواعدة، حيث تكمن أهميتها النظرية في حداثة موضوع الدراسة والتي تعد إضافة علمية مهمة في دراسات المجال التربوي القائمة على المنهج النوعي، وكذلك إضافة هامة للمكتبة التربوية؛ نظرًا لندرة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع مديرات مدارس الطفولة المبكرة على الصعيد المحلي في المملكة العربية السعودية بشكل عام، وفي مدينة جدة بشكل خاص، كما أن أهميتها التطبيقية تتمثل في تبيان التحديات المختلفة وسط الطفولة المبكرة والخروج بتصورات مقترحة من شأنها أن تساعد على تمكين مديرات مدارس الطفولة المبكرة من تقديم الدور القيادي بالصورة الملائمة، كون مديرات مدارس الطفولة المبكرة تقع على عاتقهم مسؤولية كبيرة تتمثل في توفير بيئة تعليمية صحية وآمنة للأطفال في مرحلة حياتهم الأولى؛ كما تأمل الباحثة أن تفيد نتائج هذه الدراسة في تطوير جودة التعليم لمرحلة الطفولة المبكرة وتطوير الخطط الدراسية المتعلقة به.

- **حدود الدراسة**:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على التعرف على التحديات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة والحلول المقترحة لها بإدارة تعليم جدة (المملكة العربية السعودية).
- الحدود المكانية: طبقت الدراسة على مدارس الطفولة المبكرة في مدينة جدة.
- الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية في هذه الدراسة في مديرات مدارس الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جدة.
- الحدود الزمانية: طبقت في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٤٥هـ.

- **مصطلحات الدراسة**:

- **مدارس الطفولة المبكرة**: Early childhood schools

عرفتها وزارة التعليم السعودية (١٤٤٠، ص٥) بأنها مدارس توفر الخدمات التعليمية للأطفال من سن ٣ سنوات وحتى الصف الثالث الابتدائي (بنين وبنات).

وتعرفها الباحثة إجرائيًا في هذه الدراسة بانها: جميع المدارس الحكومية الابتدائية التي تم فيها دمج مرحلتي رياض الأطفال والصفوف الأولية بنيت وبنات من سن (٣ -٨) سنوات في مبنى واحد.

- **التحديات**: Challenges

هي مجموعة من العقبات والعوائق التي يمكن أن تواجه تحقيق واقع مستهدف، ومن الممكن أن تكون تلك العوائق (مجهولة أو معلومة) (العتيبي ودواني، ٢٠١٠). وتعرفها الباحثة في هذه الدراسة بأنها المشكلات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة جدة مما يؤثر على جودة العمل وتحقيق النتائج المرجوة.

- **أدبيات الدراسة**:

- **أولًا: الإطار النظري**:

تناول الإطار النظري للدراسة الحالية وفقا لأسئلة وأهداف الدراسة.

- **أهمية مدارس الطفولة المبكرة**:

تعد مرحلة الطفولة المبكرة من أهم المراحل التي يكتسب فيها الطفل المهارات والقدرات التي تمكنه من مواصلة التطور في كل مراحل التعليم الأعلى، وقد أدركت المملكة العربية السعودية أهمية مرحلة الطفولة المبكرة ودور التعليم في تلبية متطلبات هذه المرحلة، حيث ورد في رؤية ٢٠٣٠ "سيكون هدفنا أن يحصل كل طفل سعودي على فرص التعليم الجيد وفق خيارات متنوعة وسيكون تركيزنا أكبر على مراحل التعليم المبكر" (دليل مدارس الطفولة المبكرة، ١٤٤١، ص ٥)

ومن هنا انطلقت مبادرة مدارس مرحلة الطفولة المبكرة القائمة على دمج رياض الأطفال مع الصفوف الأولية (بنين وبنات) بالمدارس الحكومية الابتدائية، وتولت وزارة التعليم تنفيذ هذه المبادرة إدراكا منها للاحتياجات المختلفة للمتعلمين الصغار واستمرارًا في الارتقاء بمستويات الأداء التربوي (الخاتم وآخرون،٢٠٢٢، ص ٣)

ولذا يتطلب تحسين جودة تعليم مرحلة الطفولة المبكرة جهودًا متعددة الأطراف، ويجب أن تكون هذه الجهود متكاملة ومنسقة للوصول إلى نتائج إيجابية، وعلى الرغم من أن هناك تحديات كبيرة تواجه تعليم مرحلة الطفولة المبكرة، إلا أنه يمكن تحقيق التحسينات المطلوبة من خلال اتخاذ الإجراءات المناسبة وتعزيز التعاون بين الأطراف المعنية، ويمكن للحكومات والمجتمعات المحلية والقطاع الخاص والمؤسسات الأكاديمية والمنظمات غير الحكومية جميعًا أن يلعبوا دورًا مهمًا في تحسين جودة تعليم مرحلة الطفولة المبكرة وتوفير فرص متساوية للأطفال في هذه المرحلة الحرجة من حياتهم(أبو طالب، إبراهيم ، ٢٠٢٢).

- **أهمية العمل التربوى لمديرات مدارس الطفولة المبكرة**:

يعد العمل التربوي ذو أهمية خاصة للمراحل التعليمية بوجه عام ولمرحلة الطفولة المبكرة بوجه خاص، وأشار القاعود وعلوي (٢٠٢٠) إلى أنَّ أهمية العمل التربوي تتمثل في عديد من الجوانب بما في ذلك:

- التربية تعد حلقة الوصل بين العاملين في المؤسسة التعليمية وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية. فهي تعمل على تعزيز الاتصال وتعزيز التفاعل بين الجميع وتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
- تسهم التربية في تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة ومواكبة التغيرات وتوظيفها لخدمة المؤسسة. فهي تعمل على تحديد الأهداف المناسبة ووضع الخطط الفعالة لتحقيقها، بالإضافة إلى التعامل مع التحديات والتغييرات التي قد تواجه المؤسسة وتوظيفها لصالحها.
- تعمل التربية على توحيد جهود العاملين في المؤسسة نحو تحقيق الأهداف الموضوعة، فهي تساعد على تعزيز الشعور بالانتماء والتعاون بين الجميع وتحفيز العاملين لتحقيق الأداء الأفضل.
- كما تعمل التربية على تدعيم السلوك الإيجابي والتقليل من السلوك السلبي في المؤسسة، فهي تركز على تطوير المهارات اللازمة لتحسين الأداء والتعاون والتواصل الفعال بين الجميع، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتحسين البيئة التعليمية للطلاب والمعلمين على حد سواء.

كما أشار بن دلهم (٢٠٢٠)، إلى أن العمل التربوي يعتبر مهم جداً في مدارس الطفولة المبكرة للعديد من الأسباب بما في ذلك:

- تحديد الرؤية والأهداف: يساعد القائد التربوي على تحديد الرؤية والأهداف للمدرسة، وتطوير خطط العمل الفعالة لتحقيق هذه الأهداف.
- توجيه المعلمين والإداريين: يمكن المديرات من توجيه المعلمات والإداريات في المدرسة ويدعمهم في تحسين جودة التعليم والرعاية الصحية والنفسية للأطفال.
- تحسين البرامج التعليمية: يمكن المديرات من العمل على تحسين برامج التعليم والتعلم في المدرسة، ويضمن توفير بيئة تعليمية مناسبة وملائمة للأطفال الصغار.

- تحسين العلاقات الاجتماعية: يمكن المديرات من تحسين العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة، بين المنسوبات والأطفال وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.
- تحسين الإدارة والتنظيم: يمكن المديرات من العمل على تحسين إدارة وتنظيم المدرسة، بما في ذلك توزيع المهام وتحديد المسؤوليات وتحسين الإنتاجية العامة.

بشكل عام، يمكن القول إن العمل التربوي للمديرات يعد عنصراً حاسماً في نجاح المؤسسات التعليمية، حيث يعمل على توحيد جهود العاملين وتحفيزهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة، بالإضافة إلى تعزيز الاتصال والتفاعل بين الأعضاء وتطوير مهاراتهم وتحسين سلوكياتهم، وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين جودة التعليم وتحقيق نتائج إيجابية للطلبة والمؤسسة بشكل عام.

- **مهارات مديرات مدارس الطفولة المبكرة**:

أشار شاهين وصبرى (٢٠١٣) أنه كي تؤدي مديرة مدارس الطفولة المبكرة عملها بمهنية عالية يجب عليها تطوير مهاراتها الإدارية والفنية، فالإدارة الجيدة تساعد على جعل العمل اليومي في المدرسة سهلًا وطبيعيًا، وعلى الرغم من أننا قد نعتقد أن الإدارة الجيدة تأتي فقط من خلال الاستثمار في الأفراد والموارد والوقت إلا أن مديرات مدارس الطفولة المبكرة يواجهن يوميًا تحديات في عملهن الميداني، تتطلب الإدارة الجيدة في العملية التعليمية في مرحلة الطفولة المبكرة وضع أهداف محددة بدقة واتخاذ قرارات حاسمة واستخدام الموارد المتاحة بشكل فعال، وزيادة فاعلية العاملين في المدارس مع الأطفال، ويتطلب ذلك وضع توصيف دقيق للمهنة أو العمل المطلوب القيام به، وتحليل دقيق لمكوناته، فالمديرة المؤهلة تعرف أن الإجراءات والتفاعلات داخل الروضة تكون أكثر أهمية من موضوع أو محتوى العمل، وتعمل على استخدام الموارد المتاحة بشكل مناسب وفعال ، وبالتالي يمكن لمديرة المدرسة المؤهلة تحقيق الإدارة الجيدة والنجاح في عملها في مدارس الطفولة المبكرة.

وهناك عدد من السمات التي يجب أن تتسم بها المديرات لتتمكن من التصدي لهذه التحديات، وقد أشار العتيبي ودواني (٢٠١٠) إلى أنّ من أهم السمات الواجب توافرها لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة:

- المهارات الفنية: تتمثل في مقدرة المديرة على القيام بالمهام الموكلة إليها، من خلال الالتزام بالقوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة التربوية، وكذلك دراسات البيانات وفق الإمكانات المتاحة.
- المهارات الإنسانية: يتجلى ذلك في القدرة على التعامل مع بقية الكوادر البشرية، وذلك من خلال تقديم الداعم لهم للقيام بالأعمال الموكلة إليهم.
- المهارات الفكرية: تتمثل في القدرة على الدراسة، والتحليل، والاستنتاج، والاستعداد الذهني لتقبل الآخر، بالتالي المقدرة على التطوير والإبداع.
- المهارات التنظيمية: تتجلى في إدراك النظريات التنظيمية، والتطوير التنظيمي، وتنظيم الأعمال والمهام، والواجبات وتنسيق جهود جميع الكوادر البشرية في المؤسسة.

وذكر العتيبي (٢٠٢٣)، أن مديرات مدارس الطفولة المبكرة تمارس مجموعة من المهام الإدارية والتي قد تؤثر مباشرة في المدرسة، ومن أهمها:

- تطوير الممارسات التربوية والتعليمية في مراحل الطفولة المبكرة، وذلك من خلال الملاحظات الصفية، والعناية المستمرة بالطلاب، والاتصال المستمر مع أولياء الأمور.
- احترام تشريعات المناهج الدراسية لتحديد الخطط التربوية، وتوجيه المعلمات لتنفيذ التعليمات الإدارية بدقة.
- التطوير المستمر للمهارات الإبداعية وتطويرها للقيام بالقرارات اللازمة، مما يسهم في تفعيل دور النظريات التربوية.
- ترسيخ روح الأمل والتفاؤل والتوعية المستمرة للطلاب، بغية تجاوز الصعوبات التي تعيق العملية التعليمية.
- ممارسة المهام الإدارية بكفاءة عالية، مما يسهم بالنهوض بالعمل الإداري والتعليمي بالمدرسة.

كما يتسم عمل المديرات في مدارس الطفولة المبكرة بمجموعة من الخصائص التي تجعلها تتميز عن باقي الأعمال التربوية الأخرى، ومن أهم هذه الخصائص يمكن ذكر الآتي: (القاعود وعلوي، ٢٠٢٠)

- يشكل الإنسان العنصر الأساسي في العمل التربوي، إذ تتعامل مع مختلف الأشخاص في الوسط التعليمي من المعلمات والإداريات والطلبة، ويتمثل محور العملية التعليمية في الطالب، في حين يتولى المشرفون متابعة المعلمات من خلال مهام الإشراف والمتابعة والإرشاد وتقديم التوجيهات البناءة اللازمة لتطوير العملية التعليمية التربوية.
- العمل التربوي عمل جماعي ويتم فيه مشاركة جميع الأعضاء ولا يعتبر مسؤولية فردية، حيث يتفاعل جميع الأعضاء مع بعضهم البعض، مما يرفع مستوى التعاون ويساعد على تحقيق الأهداف بشكل أفضل.
- العملية التربوية هي "عملية تعاونية"، حيث تتعاون عدة مؤسسات مساندة لجهاز التربية، مثل مجالس الآباء والمعلمين، ومجالس الطلبة، واللجان المتعددة، وذلك لتحقيق الأهداف المشتركة، حيث تعمل جميع هذه المؤسسات بشكل تعاوني مع القائد التربوي لضمان تحقيق الأهداف المشتركة للجميع.

- **تحديات وأولويات العمل بمدارس الطفولة المبكرة**:

تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة تحديات عديدة نظرًا لكثرة متطلبات هذه المرحلة وأهميتها في بناء الطفل وإعداده للمراحل التالية.

فأشار جونس (Jones, 2020) أنَّ مديرات المدارس يواجهن العديد من التحديات ومن أهمها:

- توفير الرعاية والتعليم الجيد: يتطلب توفير الرعاية والتعليم الجيد للأطفال الصغار موارد كثيرة ومتنوعة، وتحتاج المديرة إلى وجود معلمات بكفاءة عالية وتوفير الأدوات والمواد التعليمية المناسبة.

- تلبية احتياجات الأطفال المختلفة: تواجه المديرات تحديا في تلبية احتياجات الأطفال المختلفة، فالأطفال لديهم احتياجات مختلفة من حيث اللغة والثقافة والتعلم والتنمية الاجتماعية والعاطفية، ويجب على المديرات تقديم الدعم والمساعدة للأطفال وأولياء الأمور في تلبية هذه الاحتياجات.
- الالتزام بالمعايير واللوائح: تواجه المديرات تحديات في الالتزام بالمعايير واللوائح المتعلقة بالرعاية والتعليم والصحة والسلامة، ويتطلب ذلك التحديث المستمر للسياسات والإجراءات والتدريب على الامتثال لهذه اللوائح.
- توفير التمويل والموارد: تواجه المديرات تحديا في توفير التمويل والموارد اللازمة لتشغيل المدرسة وتحسين الخدمات المقدمة، وتحتاج المديرات إلى العمل على تطوير خطط مالية مستدامة والبحث عن مصادر تمويل إضافية من الحكومة أو المؤسسات الخاصة عن طريق الشراكة المجتمعية مع المجتمع.
- تحديات الإدارة والقيادة: يتطلب إدارة مدرسة الطفولة المبكرة القيادة والتخطيط الاستراتيجي والاتصال الفعال مع منسوبات المدرسة وأولياء الأمور والجهات المانحة، ويجب على المديرات العمل على تطوير مهارات الإدارة لتحقيق أفضل النتائج (Johnson, 2021 ).
- تحديات التكنولوجيا: يتطلب توفير تعليم عالي الجودة في المدارس اليوم استخدام التكنولوجيا، ويجب على المديرات التأكد من توفير الأجهزة والبرامج التعليمية المناسبة، وتدريب المعلمات على استخدام التكنولوجيا في التعليم.
- التحديات النفسية والعاطفية: يمكن أن يواجه المديرات تحديات نفسية وعاطفية في التعامل مع الأطفال ومنسوبات المدرسة وخاصة في ظل الظروف الصعبة مثل جائحة كوفيد -١٩، وتحتاج المديرات إلى توفير دعم نفسي وعاطفي للأطفال والمنسوبات وتحقيق الاتصال المناسب مع أولياء الأمور.
- ويتطلب التغلب على هذه التحديات تنظيم جهود الجميع والتعاون بين المديرات ومنسوبات المدرسة والموجهة الطلابية وأولياء الأمور والجهات الحكومية والمجتمع المحلي، والعمل على تطوير المهارات والمعرفة اللازمة لتحسين جودة الخدمات المقدمة في مدارس الطفولة المبكرة، وأن يكون هناك اهتماما خاصا بتوفير متطلبات هذه المدارس لضمان نجاحها وتحقيق أهدافها، وأن تراعى أولويات عمل مديرات المدراس كي يتمكنوا من مواجهة هذه التحديات.

وقد حدد سميث ( Smith, 2019) أهم أولويات عمل مديرات مدارس الطفولة المبكرة كما يلى:

- التعليم والتدريب: يجب أن تكون مديرات مدارس الطفولة المبكرة حاصلات على شهادة في التعليم أو إدارة التعليم أو مجال ذو صلة، ويمكن أن يكون لديهن خبرة سابقة في التدريس أو الإدارة.

- **المهام الإدارية**: تشمل المهام الإدارية للمديرات التخطيط والتنظيم والإشراف على عمليات الإدارة اليومية للمدرسة، بما في ذلك التجهيز والموارد والبنية التحتية والتعامل مع الأهل والمجتمع المحلي.
- **القيادة**: يجب على المديرات أن تكون قادرات على التوجيه والإلهام وتحفيز منسوبات المدرسة وتشجيع الابتكار والتحسين المستمر.
- **الاتصال**: يجب على المديرات أن يتمتعن بمهارات تواصل فعالة للتعامل مع الأهل والمجتمع المحلي ولإدارة الصراعات والتحديات.
- **الاهتمام بالطفل**: يجب أن تكون المديرات متحمسات لتقديم التعليم المبكر عالي الجودة ولديهن قدرة على تحسين تجربة التعلم للأطفال الصغار، كما يجب أن يكون لديهن فهم عميق لاحتياجات الأطفال وأساليب التعليم والتعلم المناسبة لهم.
- **الحفاظ على السلامة والصحة**: يجب على المديرات أن يكن على دراية بالمعايير الصحية والسلامة والإجراءات التي يجب اتخاذها للحد من انتشار الأمراض والإصابات في المدرسة.

ويتضح لنا مما سبق أهمية ترتيب الأولويات لمديرة المدرسة في وضع الحلول للتحديات التي يواجهنها يوميًا منها توفير التعليم الجيد متابعة سير العملية التعليمية والقدرة على القيادة والإدارة وتوفير التقنيات والوسائط المعينة من الأجهزة والبرامج التعليمية المناسبة، والاهتمام بالطفل وتوفير الأمن والسلامة في المدرسة والفصل.

- **ثانياً : الدراسات السابقة**:

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، حيث قامت الباحثة بالرجوع إلى الدراسات ذات العلاقة بالتحديات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة ، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات.

دراسة العتيبي (٢٠٢٣)، هدفت الدراسة على الوقوف على المشكلات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الرياض بشقيها الإداري والفني، وإمكانية العمل عليها، لتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي، وقد بلغ عدد أفراد العينة "١٣١"، في حين كانت الأداة عبارة عن استبانة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المشكلات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الرياض كانت بدرجة مرتفعة جداً من وجه نظرهن، ومن ابرز المشكلات التي قد تواجهن هي: الأعباء الإدارية، وتعدد الفئات العمرية التي قد تخدمها المدرسة (رياض أطفال – صفوف أولية ١ -٢ -٣، كما أن المشكلات الفنية التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الرياض كانت بدرجة عالية، ومن أهم هذه المشكلات ؛ مشكلة دمج الصفوف، وخاصة الذكور، وضعف درجة الخبرة لدى المعلمات في التعامل مع مشكلات الذكور.

دراسة خاتم وآخرون (٢٠٢٢)، سعت الدراسة لمعرفة درجة تمكن مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة من أداء أدوارهن القيادية ومواجهة تحدياتها من وجهة

نظر المعلمات بمحافظة الأحساء. لتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وقد بلغ عدد أفراد العينة "٢٤" مديرة من ٢٤ مدرسة، وقد كانت الأداة عبارة عن استبانة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تمكن المديرات بمدارس مرحلة الطفولة المبكرة من أداء أدوارهن القيادية تجاه المعلمات ونحو المتعلمين كانت بدرجة مرتفعة جدا، وبدرجة أدنى كانت نحو مواجهة التحديات التي تواجهن.

دراسة لينا جيبس (Gibbs,2022)، سعت الدراسة للبحث عن طرق تنمية القيادة الإدارة في مدارس الطفولة المبكرة وذلك من إجراء دراسة حالة لدراسة استرالية تناولت موضوع تنمية القيادة وظهور وتطور القيادة في ثلاث بيئات للتعليم في مرحلة الطفولة المبكرة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة القيادة هي أمر أساسي لأدوار القيادة الموضعية ويتم تمكينها من خلال بنيات الممارسة في المنظمة، وتشتمل هياكل الممارسة على ترتيبات ثقافية خطابية ومادية واقتصادية واجتماعية وسياسية، حيث تعلب هذه الترتيبات دورًا مهمًا في ظهور وتطوير القيادة وبالتالي توفر للمنظمات طرقا بديلة للنظر في تنمية القيادة.

دراسة المنعم، علام، (٢٠٢٢)، وهدفت إلى التعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات رياض الأطفال الحكومية بالمملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية، من خلال تطبيق استبانة على (٦٦) مديرة في كلا الدولتين، وقد استخدم الباحث المنهج المسحي المقارن، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: ارتفاع نسبة المشكلات الإدارية المتعلقة بإدارات رياض الأطفال في المملكة عنها بمصر، كما اتفقت العينتان على عدم وجود قواعد استرشادية واضحة لأوجه الصرف المالي، ومحدودية وعي بعض المشرفات التربويات بدور وطبيعة رياض الأطفال، كما توصلت الدراسة إلى ارتفاع وعي معلمات رياض الأطفال بالمملكة عنها بمصر.

دراسة طبنجات (٢٠١٦)، وسعت إلى الكشف عن مشكلات رياض الأطفال في مديريتي لوائي الكورة وبني عبيد من وجهة نظر المديرات والمعلمات. لتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تألفت العينة من "٥٠" مديرة و "١٢٠" معلمة، و كانت الأداة عبارة عن استبانة، توصلت الدراسة إلى أن المشكلات الرئيسية التي تواجه مديرات ومعلمات رياض الأطفال هي تدريب المعلمات على برامج الروضة التعليمية، وعدم وجود تكييف مناسب في الحافلات، ونقص عدد الحافلات المملوكة للروضة، ورواتب المعلمات التي تعد غير كافية، ونقص الملاعب المتاحة للأطفال، وضعف إشراف ومتابعة وزارة التربية والتعليم على رياض الأطفال. كما أظهرت الدراسة وجود فروق بين تقديرات المديرات والمعلمات بشأن المشكلات التي تواجه رياض الأطفال، حيث رصدت المعلمات بعض المشكلات التي لم تذكرها المديرات.

دراسة هوجالا وآخرون (Hujala ,et al., 2016)، هدفت الدراسة التركيز على الدور القيادي في مدارس مرحلة التعليم المبكر، بكونه يجمع بين البحث المدرسي

والعمل الإداري، لتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي، على عينة مؤلفة من "١٠٠" قيادي في مدارس فنلندا واليابان وسنغافورة من ٢٠١٢ إلى ٢٠١٤. أما الأداة فقد كانت عبارة عن استبانة، كشفت الدراسة أن مهام قادة المدارس في جميع البلدان الثلاثة متشابهة حيث كانت أهم مهمتين قياديتين هما التربية وإدارة الموارد البشرية على الرغم من تنوع تنفيذ المهام بناءً على السياق الثقافي، من الناحية العملية يقضي القادة في فنلندا معظم وقتهم بما يتماشى مع المسألتين الأكثر أهمية، ويقضي القادة في اليابان وقتهم في إدارة الخدمات والموارد البشرية، ويقضي القادة في سنغافورة وقتهم في القيادة التربوية وإدارة الخدمة.

دراسة شاهين وصبري (٢٠١٣)، وهدفت للتعرف على درجة مساهمة برامج مراكز المصادر للطفولة المبكرة التدريبية في التطوير المهني، لتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي الكيفي، في كانت العينة مؤلفة من "٧٢" مديرة، و"١٥١" معلمة من معلمات رياض الأطفال، في حين الأداة كانت عبارة عن استبانة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات المديرات لدرجة مساهمة برامج مركز المصادر للطفولة المبكرة التدريبية في التطور المهني كان بدرجة عالية، حيث عبرت المديرات عن الرضا عن البرامج المنفذة للاحتياجات الفعلية للتطوير المهني.

- **التعقيب على الدراسات السابقة**:

بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة، والتي تشابه بعضها مع الدراسة الحالية، يمكننا بيان التشابه أو الاختلاف في الآتي:

- من حيث الهدف: تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة العتيبي (٢٠٢٣)؛ وطبنجات (٢٠١٦)، من حيث تناولها تحديات تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة.
- في حين اختلفت مع دراسة خاتم وآخرون (٢٠٢٢)، من حيث تناولها تمكين المديرات في مدارس الطفولة المبكرة، ومع دراسة هوجالا وآخرون *Hujala et al., 2016*، من حيث تناولها الدور القيادي لمديرات مدارس الطفولة المبكرة، ومع دراسة شاهين وصبري (٢٠١٣)، من حيث تناولها التطوير المهني في مدارس الطفولة المبكرة.
- من حيث العينة: تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة العتيبي (٢٠٢٣)؛ طبنجات (٢٠١٦)؛ خاتم وآخرون (٢٠٢٢)؛ هوجالا وآخرون *Hujala et al., 2016*؛ شاهين وصبري (٢٠١٣)، من حيث تناولها مديرات مدارس الطفولة المبكرة، فيما اختلفت عن لينا جيبس (*Gibbs,2022*) التي اعتمدت على تحليل الدراسة السابقة.
- من حيث الأداة: اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة كل من العتيبي (٢٠٢٣)؛ طبنجات (٢٠١٦)؛ خاتم وآخرون (٢٠٢٢)؛ هوجالا وآخرون *Hujala et al., 2016*؛ شاهين وصبري (٢٠١٣)؛ المنعم، علام(٢٠٢٢)؛ بكونها استخدمت مقابلة بينما استخدمت الدراسات السابقة استبانة.

◄◄ من حيث المنهجية: اختلفت دراستنا مع دراسة كل من العتيبي (٢٠٢٣)؛ طبنجات (٢٠١٦)؛ خاتم وآخرون (٢٠٢٢)؛ هوجالا وآخرون *Hujala et al., 2016*؛ شاهين وصبري (٢٠١٣)، بكونها استخدمت المنهج النوعي بينما استخدمت هذه الدراسات المنهج الوصفي، ودراسة لينا جيبس (*Gibbs,2022*) التي اعتمدت على منهجية دراسة الحالة.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إعداد المقدمة، والمشكلة البحثية، وتساؤلات الدراسة، وإعداد الإطار النظري.

وقد تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بتناولها التحديات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة بوسط جدة، واستخدامها المنهج النوعي، من خلال أسئلة مقابلة.

- **ثالثاً: منهجية الدراسة:**

- **منهج الدراسة :**

تعبر منهجية البحث عن الطريقة التي توجه الباحث لاستكشاف والوصول لحلول للمشكلة البحثية، وعلى الباحث اختيار المنهج الذي تناسب مع طبيعة المشكلة المدروسة وأهدافها (أرنوط،٢٠٢١)، وعليه للحصول على بيانات تخدم غرض الدراسة تم توظيف منهجية البحث النوعي للحصول على بيانات معمقة تجيب عن أسئلة الدراسة، وأشار كرسويل (2013)Creswell أن الفحص المقصود لعينة الدراسة يوجه الباحث للوصول إلى البيانات المراد الوصول لها عن طريق التواجد في البيئة الطبيعية للدراسة والاستفسار المعمق للعينة المقصودة، وقد تم توظيفه لما يتميز به من الإيصال إلى تصور المشاركين وفهمهم للمعنى من خلال بيئتهم وخبرتهم، وهذا ما يقود إلى الوصول لفهم عميق وحي ممن لامسوا المشكلة تحت الدراسة، وكذلك لمناسبته لمشكلة الدراسة لما يقدمه من وصف للظاهرة تحت الدراسة.

- **مجتمع الدراسة:**

تألف مجتمع الدراسة من عينة قصدية ممثلة جيداً لمجتمع الدراسة من مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمحافظة جدة، وقد تم اختيار المشاركين في الدراسة بطريقة العينة القصدية، والتي تعد الأكثر قرباً ومعايشة للمشكلة البحثية؛ مما يضمن إثراء الدراسة بالمعلومات القيمة ذات الصلة، وهذا ما أكد عليه كريسول Creswell (2013) حيث بلغ عدد أفراد العينة (١٢) مديرة. بحيث قسمت لمجموعتين ( المجموعة الأولى خبرتها بإدارة مدارس الطفولة منذ استحداثها ٥ سنوات والمجموعة الثانية خبرتها سنة واحدة )

| المجموعات | عدد المديرات | الخبرة بمدارس الطفولة |
|---|---|---|
| المجموعة (١) | ٦ | ٥ سنوات |
| المجموعة (٢) | ٦ | ١ سنة واحدة |

• **أداة جمع البيانات**:

تم استخدام المقابلة كأداة رئيسة لجمع البيانات مع التنويع في نوعية المقابلات (منفردة - مجموعات مركزة)، حيث أجريت المقابلات مع ١٢ مديرة بمدارس الطفولة بإدارة تعليم جدة، وتم مراعاة معيار التشبع في الحد من زيادة عدد العينة، حيث أن العينة القصدية الصغيرة هي الأفضل في الأبحاث النوعية للوصول للتوجه العامودي والتعمق في البيانات وليس بالاتجاه الأفقي، وقد تم مراعاة توظيف استراتيجي المقابلات المنفردة والمجموعات المركزة لضمان الوصول لفهم أعمق للمشكلة البحثية، وإتاحة الفرصة لإبداء التصورات بصورة فردية في المقابلات المنفردة دون تأثر بأقوال الآخرين أو الوقوع في حرج التحيز تارة، ومقابلات المجموعات للوصول لفهم أعمق من خلال النقاش المشترك، تضمنت إجراءات المقابلة التنسيق المسبق الذي يسهم في إيجاد أجواء تساعد المشارك على الإدلاء بتصوراته دون ضغط أو عدم ارتياح وذلك من خلال إيضاح غرض الدراسة واختيار الوقت المناسب للمقابلة، وإعطاء حرية الانسحاب من الدراسة في أي وقت، وتم إعداد أسئلة المقابلة الشبه مقننة في ضوء الأدبيات والأبحاث في المجال، وخلال إجراء المقابلات تم طرح أسئلة سابرة عند الحاجة وإعادة صياغة الأسئلة للوصول لفهم أعمق للظاهرة تحت الدراسة.

كما تم استخدام الملاحظة العامة والملاحظة للمشاركين في مدارسهم أثناء المقابلات بالإضافة الى تحليل الوثائق ذات العلاقة مثل (سجلات مديرة المدرسة – التعاميم - متابعة المعلمات - التحصيل الدراسي للطلبة) ، وحرصًا على مصداقية البحث النوعي وتحقيق الموضوعية للباحثة تم استخدام التثليث Triangulation ويعرفه الصاعدي بأنه "استخدام أكثر من طريقة محددة بهدف الوصول على بيانات كاملة وغنية تساعد في زيادة موثوقية نتائج الدراسة " (٢٠١٨، ص.٦٩).

يوفر التثليث في البحث نهجًا أكثر شمولية للإجابة على مشكلات البحث وتقديم نتائج موثوقة وصحيحة وموثوقة، وتحقيق التكامل بين الطرائق ومصادر البيانات المختلفة لتكوين صورة كاملة عن الموضوع.

• **تحليل البيانات**:

بعد إجراء كل مقابلة تم التحليل المباشر لها، وهذا ما هو موصي به في الأبحاث النوعية لضمان

لتحليل الصادق للبيانات لقرب استشعار حال المشارك ولغته غير المنطوقة وإمكانية الرجوع المباشر له عند الحاجة، وهو ما يسمى بالتحليل المتوازي (flick,2013)، وذلك من خلال عدة خطوات تتمثل في:

- تفريغ المقابلات على أوراق بحيث تكون كل مقابلة منفصلة عن الأخرى.
- القراءة المتعمقة لكل كلمة وعبارة وردت في المقابلات.
- اعتماد الترميز لكل استجابة.
- وضع الأفكار المتشابهة او التي تجمعها قواسم مشتركة في فئات فرعية.

- وضع الفئات الفرعية ضمن فئات رئيسة تتعلق بالتحديات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة، والحلول المقترحة لها.

• **رابعًا : النتائج والمناقشة**:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن أهم التحديات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة، والعمل على اقتراح حلول لهذه التحديات؛ وقد تم استخدام منهج البحث النوعي لجمع البيانات وتحليلها وذلك من خلال المقابلات شبه المقننة والتي أجريت مع ١٢ مديرة بمدارس الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جدة ، وبعد استخدام الإجراءات العلمية لتحليل البيانات وترميز الاستجابات لتنظيم البيانات، أظهرت النتائج وجود العديد من التحديات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة، وأظهرت عملية تحليل البيانات وجود ست مجموعات من التحديات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة ، وهى تحديات إدارية، تحديات تتعلق بالبيئة المدرسية، تحديات تتعلق بالمعلمات، تحديات تتعلق بالطلبة، تحديات تتعلق بأولياء الأمور، وتحديات تقنية.

• **التحديات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة**

• **تحديات إدارية**:

الإدارة المدرسية هي بمثابة حجر الأساس الذي يتم بناء عمل المدرسة عليه، ووجود مدير متميز في إدارة مدرسته وفق المعايير والأسس الإدارية الناجحة، يساعد على النهوض بالمدرسة لتحقيق الإنجازات والأهداف المختلفة في المجالات التربوية، والتعليمية، والمهنية والوظيفية. وتواجه المديرات بمدارس الطفولة المبكرة مجموعة من التحديات الإدارية، من أهمها:

- قلة توفر المديرات و الوكيلات المؤهلات لمرحلة الطفولة المبكرة: أشارت النتائج إلى تحدى قلة توافر المديرات المؤهلات لمرحلة الطفولة المبكرة مما يؤثر على تحقيق الأهداف، وإلى قلة البرامج التدريبية التي تقدم إليهم لإعدادهم لهذه المرحلة ، فعلى سبيل المثال ذكرت إحدى المديرات " تحتاج مدارس الطفولة المبكرة إلى مديرات و وكيلات ذات خبرة في إدارة مدارس الطفولة المبكرة، وهذا لا يتوفر بالمدراس"، وأشارت أخرى " يتم تكليف مديرات مستجدات بإدارة مدارس الطفولة وليس لديهن خبرة كافية في إدارة المدرسة، والتعامل مع الأعداد الكبيرة للأطفال "
- قلة عدد الإداريات المسئولات عن التنظيم والمساندة في الروضة خاصة: أشارت النتائج إلى قلة عدد الإداريات المعينات في المدارس مما يؤثر على تنظيم العمل بالمدرسة، فقالت إحدى المديرات" يؤدى قلة عدد الإداريات العاملات بالمدرسة إلى ضعف التنظيم، وخاصة خلال الاصطفاف الصباحي وخروج الطلبة، مما يسبب حدوث الفوضى والمشكلات والإصابات بين الطلاب في بعض الأحيان.
- ضعف الإشراف اليومي من قبل الإداريات مما يؤثر على نظام العمل، فتقول إحدى المديرات، " ينعكس ضعف الإشراف اليومي على انتظام المنسوبات بها، حيث يؤثر كثرة غياب المعلمات على انتظام الدراسة وسير العملية التعليمية".

- قلة توفر كادر إداري متخصص في التعامل مع الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة: أشارت النتائج إلى وجود عدد من الأطفال من ذوي الاحتياجات الخاصة بمدارس الطفولة وقلة توفر الكادر الإداري المتخصص في التعامل مع هذه الفئات، فأشارت إحدى المديرات " يوجد بالمدرسة طلاب مسجلين مسبقا بمدارس البنين المحددة بالدمج أو المسجلين بالصف الأول لديهم صعوبات خاصة (صعوبة تعلم - فرط حركة – تشتت انتباه... وهؤلاء يحتاجون لمتخصصات ليكونوا قادرين على التعامل معهم.
- عدم وجود هيكل إداري محدد لمدارس الطفولة المبكرة.

• **تحديات تتعلق بالبيئة المدرسية**:

توثر بيئات تعليم الطفولة المبكرة بشكل كبير على تجارب تعلم الأطفال وكذلك صحتهم ونموهم بشكل عام، فبيئة التعلم المناسبة تسمح للأطفال بالتفاعل مع معلميهم وأقرانهم وبيئاتهم بطريقة تساعدهم على التعلم وفهم العالم بشكل أفضل، وقد أشارت المديرات إلى وجود تحديات عديدة مرتبطة ببيئة التعلم من أهمها:

- قلة الملاعب والصالات المخصصة للأطفال: يحقق ممارسة التمارين الرياضية الكثير من الفوائد البدنية والنفسية والاجتماعية للطلبة، ومع ذلك لا يتوفر ببعض مدارس الطفولة المبكرة ملاعب وصالات للألعاب، كما يؤثر على تنفيذ مقرر التربية البدنية، وأشارت إحدى المديرات" لا يتوفر بالمدرسة صالات رياضية وملاعب وصالات الألعاب المخصصة، والتي لها أهمية كبرى في هذه المرحلة، مما يؤثر على ممارسة الألعاب البدنية " ، كما ذكرت مديرة أيضًا " عدم تجانس المدارس حيث تتنوع المدارس في نوعيتها ومستوى خدماتها، مما يؤثر على جودة التعليم المقدم للأطفال ".

ويتفق ذلك مع دراسة طبنجات (٢٠١٦) نقص الملاعب المتاحة للأطفال، وعدم جاهزية المباني المدرسية.

- قلة وسائل الأمن والسلامة: تحقق هذه الوسائل سلامة وأمن الطلبة من أي أخطار يمكن أن تحدث خلال وجودهم داخل المدرسة، وقلتها تؤثر على سلامة الطلبة، وقالت إحدى المديرات " تتوفر وسائل الأمن والسلامة بالمدرسة بدرجة ضعيفة ومن الممكن أن ينعكس ذلك على سلامة الطلبة".
- ضعف تهيئة المباني والفصول الدراسية لتتناسب مع هذه المرحلة: حيث لا تتوفر الوسائل التعليمية المناسبة أو التجهيزات المدرسية التي تناسب هذه المرحلة، فتقول إحدى المديرات" من أهم التحديات التي تواجهنا قلة توفر التجهيزات المدرسية والتقنية والوسائل التعليمية المحفزة على الانتظام الدراسي والتي تتناسب مع طلبة مرحلة الطفولة المبكرة".
- بعض مباني مدارس الطفولة هي في الأصل كانت مدرسة بنين تم تحويلها لمدرسة طفولة مبكرة وبعضها لها أكثر من ٤٥ عامًا لذلك تم ترميمها من قبل

الوزارة ولكن مازالت البيئة قديمة وتحتاج مدارس الطفولة الى مباني جديدة وفق المواصفات الحديثة.

- **تحديات تتعلق بأولياء الأمور**:

يتأثر التعلم بجودة التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور؛ حيث يؤدي التواصل الإيجابي حول العملية التعليمية، وإشراك أولياء الأمور في صنع القرار، والاستجابة لتفضيلاتهم، إلى بناء جسور الثقة بين المدرسة وأولياء الأمور، ومن أهم التحديات المتعلقة بأولياء الأمور:

- ضعف وعي أولياء الأمور بدور مدارس الطفولة المبكرة: لا يدرك كثير من أولياء الأمور الدور الهام الذي تقوم به مدارس الطفولة المبكرة، وذلك يؤثر على تحقيق النتائج المرجوة، وقالت إحدى المديرات، "تؤثر ثقافة أولياء الأمور على القيام بدورهم من خلال التعاون مع المعلمات والإدارة المدرسية ويؤدى ذلك إلى قلة متابعة مستوى أبناءهم التحصيلي، وقلة مساعدتهم في حل المشكلات التي تواجه أبنائهم".
- ضعف التواصل وصعوبته في بعض الأحيان بين أولياء الأمور والمعلمات وإدارة المدرسة، مما يؤثر على قيامهم بدورهم ومتابعة مشكلات أبنائهم والمساعدة في حلها "
- قلة تعاون أولياء الأمور لتحقيق الانضباط المدرسي، عدم ثقافة أولياء الأمور بالتنظيمات الإدارية والفنية بالمدرسة والتي تحدد صلاحية ولى الأمر للتدخل بها والتي تؤدى أحيانا لتكرار نفس الشكاوى.
- الفكرة السائدة عند أولياء الأمور عن عملية التقويم للطلبة بأن الجميع حتى لو مستواه التحصيلي منخفض لابد من ان يحصل على تقدير كامل بالمواد الدراسية دون الأخذ بين الاعتبار للفروقات الفردية بين الطلبة، وان النجاح في هذه المرحلة من حق الجميع.

- **تحديات تتعلق بالمعلمات**:

تلعب المعلمات فى مرحلة الطفولة المبكرة دورا كبيرا في الخدمات التعليمية لأنهم ينقلون خبراتهم للأطفال بشكل أوضح وأبقى أثرا والذي قد لا يحصلون عليه من منازلهم، كما أن المعلم في مرحلة الطفولة خاصة الطفولة المبكرة يعتبر قدوة كبيرة للطفل في جميع الصفات والسلوكيات، ومن أهم التحديات التي تتعلق بالمعلمات:

- قلة عدد المعلمات ونقص الكادر التعليمي المتخصص في هذه المرحلة: تتطلب هذه المرحلة معلمات على قدر عالي من التأهيل لصعوبة التعامل مع هذه المرحلة، ولكن لا يتوفر العدد الكافي لهذه المدارس، وتقول إحدى المديرات "يتم نقل المعلمات من مراحل تعليمية متوسطة أو ثانوية للعمل بهذه المدارس وليس لديهن الخبرة في التدريس والتعامل مع المرحلة العمرية لطلبة الصفوف المبكرة".

ويتفق ذلك مع دراسة طبنجات (٢٠١٦) أهمية تدريب المعلمات على برامج الروضة التعليمية.

- ضعف مهارات المعلمات في التعامل مع الطلبة البنين، حيث يتم دمج البنين مع البنات في هذه المرحلة ولم تعتاد المعلمات على التعامل مع الطلبة البنين وليس لديهم خبرة في التعامل مع الطلبة البنين لكونها تجربة جديدة، فهم بحاجة إلى التعامل بشكل خاص وإلى أنشطة معينة تختلف في طبيعتها عن الأنشطة المقدمة للبنات ، حيث أشارت مديرة إلى " نقص الموارد البشرية المؤهلة حيث تعاني مدارس الطفولة المبكرة من نقص المعلمات المؤهلات، مما يؤثر على جودة التعليم المقدم للأطفال".
- صعوبة التعامل مع المستويات المختلفة في المدرسة (رياض أطفال، صفوف أولية، ذكور، صفوف عليا) حيث تدمج مراحل الطفولة المبكرة داخل المدارس وليست مدارس منفصلة بذاتها، وترجع صعوبة التعامل إلى تنوع الفئات العمرية التي تشرف عليها مديرات مدارس الطفولة المبكرة، من مرحلة رياض الأطفال، إلى الصفوف الأولية للبنات والصفوف الأولية للأولاد، وقد اتفقت مع دراسة العتيبي(٢٠٢٣) ضعف درجة الخبرة لدى المعلمات في التعامل مع مشكلات الذكور، ودراسة طبنجات (٢٠١٦) الى وجود مشاكل من المعلمات في التعامل مع الطلبة.

- **تحديات تتعلق بالطلبة**:

أن مرحلة الطفولة تعد مرحلة أساسية في تشخيص شخصية الطفل ونموه العقلي والجسدي والاجتماعي والعاطفي؛ لما له من أثر بالغ في حياته، فعملية إصلاح التعليم تبدأ من الطفولة كونها الأساس وقاعدة الانطلاق للمعرفة، ويواجه الطلبة عدد من التحديات من أهمها:

- ارتفاع نسبة الغياب بسبب تطبيق نظام الفصول الدراسية الثلاثة، وذكرت إحدى المديرات " لا تقدم الإدارة حلول أو جزاءات للطلبة كثيري الغياب والذين قد يتغيبوا لمدة أسبوع كامل مما يؤثر على مستواهم التحصيلي".
- كثرة عدد الطلاب في الفصول، والتي لا تتناسب مع مساحة الفصول والمباني، مما يؤثر على سير العملية التعليمية، وهذا ما أكدته دراسة الشهري(٢٠٢٢) أن كثافة الطلاب في الفصول الدراسية لها تأثير سلبي على التحصيل الدراسي، حيث يؤدي إلى انخفاض مستوى التفاعل بين المعلم والطلاب، وزيادة صعوبة التركيز، وضعف المشاركة، وانخفاض مستوى الدافعية للتعلم، ويتفق أيضًا مع نتائج دراسة دانيال وديفد *(Daniel T & David T,2023)* أن تقليل حجم الفصل الدراسي يمكن أن يكون وسيلة فعالة لتحسين إنجاز الطلاب.
- وجود مشكلات سلوكية بين الطلاب، حيث تقبل المدارس أعداد كبيرة من الطلاب وتتنوع فئات الطلاب المتواجدين بها، ومع اختلاف احتياجاتهم وبيئاتهم، تظهر بعض المشكلات السلوكية.
- ضعف تعامل المعلمات مع الأطفال ذوى صعوبات التعلم: فتقول إحدى المديرات "يتواجد بالمدرسة طلبة مسجلين مسبقا بمدارس البنين المحددة بالدمج أو

المسجلين بالصف الأول لديهم حالات خاصة (صعوبة تعلم - فرط حركة - تشتت انتباه ...الخ،) ويحتاجون لمعلمات متأهلات علميًا وملمين بعملية تدريسهم والتعامل معهم وتوجيه سلوكياتهم، وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة ماسون ودافيس ( *Mason, & Davis, 2019*)، التي أشارت إلى أن هناك ضعف حقيقي في تعامل المعلمات مع ذوي صعوبات التعلم.

- **تحديات تقنية**:

أثبتت البحوث والدراسات العديدة جدوى وفاعلية دمج التقنية في العملية التعليمية وانعكاسها في جودة المخرجات التعليمية وإكساب المهارات والخبرات والمعارف، فتوظيف التقنيات الحديثة في خدمة التعليم وسيلة من الوسائل التي تدعم العملية التعليمية وتحولها من طور التلقين إلى طور الإبداع والتفاعل وتنمية المهارات. ومن التحديات التقنية التي تواجه مديرات المدارس:

- نقص التقنيات الحديثة في مدارس الطفولة المبكرة، حيث لا تتوفر الوسائل التعليمية المساندة لعمليتي التعليم والتعلم مثل الوسائط التعليمية والسبورات التفاعلية وأجهزة العرض حيث ذكرت احدى المديرات" نواجه عدم توفر التجهيزات التقنية والبيئة التعليمية المحفزة على الانتظام الدراسي والتي تتناسب مع طلبة مرحلة الطفولة المبكرة".
- كما ذكرت مديرة أخرى:" الوسائط التعليمية مهمة جدا خاصة لهذه الفئة العمرية من الطلبة وتوفرها يسهم في تحسين مستوى التحصيل الدراسي للطلبة وفهم المواد الدراسية باختلاف أنماط المتعلمين وللأسف لم يتم توفر شاشات تفاعلية لمدارس الطفولة بالرغم من توفرها في المراحل العليا".
- عدم جاهزية البنية التحتية: فهناك ضعف في شبكة الانترنت وشبكات الاتصال، ولا تتوفر الأجهزة التعليمية، بالإضافة إلى ضعف تجهيز معامل الحاسب الآلي، والأجهزة التي تساعد في تسيير الأعمال المدرسية.
- قصور في تجهيز غرفة المصادر ومعامل المواد المختلفة مثل المختبرات ومعمل الحاسب الآلي والتجهيزات التقنية المختلفة.

ويمكن تفسير التحدي المرتبط بضعف الوسائط التقنية في المدارس بسبب التكلفة الباهظة وعدم تقديم الدعم والتدريب الكاف للمعلمين ومشكلات أخرى متعلقة بالبنية التحتية، وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة دوتا وميا Dutta, (& Mia, 2020)، التي ركزت على أهمية الوسائط التقنية الحديثة في تطوير التعلم والتعليم ، كما اتفقت مع دراسة العظامات(٢٠٢٢) وجود معوقات استخدام التكنولوجيا في التدريس في الصفوف الأولية وهي ضعف المهارات والمعارف اللازمة لتوظيف تطبيقات التكنولوجيا الحديثة وعدم توفر أجهزة حواسيب حديثه داخل المدارس تسمح بتوظيف تطبيقات التكنولوجيا الحديثة في التدريس.

ويوضح الجدول (١) التحديات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة والترميز الخاص بها وفق المقابلات.

جدول (١) التحديات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة

| المحور | الرمز |
|---|---|
| تحديات إدارية | التنظيم<br>الخبرة الإدارية |
| تحديات تتعلق بالبيئة المدرسية | ملاعب<br>صالات ألعاب<br>أمن وسلامة |
| تحديات تتعلق بأولياء الأمور | أولياء الأمور |
| تحديات تتعلق بالمعلمات | عدد المعلمات<br>ضعف المعلمات<br>تعامل المعلمات |
| تحديات تتعلق بالطلبة | ارتفاع نسبة الغياب<br>المشكلات السلوكية |
| تحديات تقنية | التقنيات والوسائل التعليمية<br>غرفة المصادر ومعامل الحاسب<br>التقنيات |

- **الحلول المقترحة للتحديات التي تواجه مدارس الطفولة المبكرة**:

وبالنسبة للحلول المقترحة من قبل المديرات للتحديات التي تواجهن في إدارة مدارس الطفولة المبكرة، وعند توجيه سؤال لبعض المديرات كان فحواه: "ما الحلول (المقترحات) من وجهة نظرك للتحديات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة؟ وجاءت الحلول المقترحة متمثلة في الآتي:

- ضرورة اختيار المديرات والوكيلات ذوات خبرة في إدارة المدارس ، وتأهيلهن لإدارة مدارس الطفولة المبكرة.
- وضع معايير وجدارات قيادية عند اختيار مديرات مدارس الطفولة المبكرة .
- توفير عدد كاف من الإداريات بمدارس الطفولة المبكرة للمساعدة في التنظيم والإشراف على الطلبة والفصول الدراسية.
- تواجد معلمات متخصصات علميًا وتطبيقيًا أو معلمات لديهن تدريب على كيفية التعامل مع أطفال مدارس الطفولة المبكرة، وتدريس الطلبة ذوي الحالات الخاصة.
- تحديد عدد الطلبة في كل فصل بحيث لا يزيد عن ٢٠ طالب/ـة، لإمكانية تطبيق جميع طرق وأساليب التعليم الأحدث.
- تأهيل الكوادر البشرية من المديرات والوكيلات والمعلمات والاداريات والعاملات لكيفية التعامل مع طلاب وطالبات مدارس الطفولة المبكرة.
- تزويد المدارس بإخصائية نفسيه وموجهة طلابية تخدم هذه الفئة العمرية.
- تثبيت المعلمات المنتدبات بالمدارس لعام دراسي كامل، دون استبدالهن بأخريات خلال العام.
- وضع ضوابط مشددة لمشكلة كثرة غياب المعلمات والطلبة سواء كان الغياب بعذر أو بدون عذر.
- توفير الأجهزة التقنية والوسائل التعليمية المعينة في العملية التعليمية.
- توعية وتثقيف أولياء الأمور بالمستجدات المستحدثة بالطفولة المبكرة أولاً بأول للحد من الشكاوي.

- تنظيم لجنة بالمدرسة قادرة على إصدار أحكام وقرارات الدراسة للوقوف على أسباب تكرار شكاوى المعلمات وأولياء الأمور لحلها.
- إعداد برامج لتنمية مهارات التعامل مع الطلاب الذكور ومراحل رياض الأطفال لكل من المديرات والمعلمات.
- إعداد خطة مناسبة في المدرسة من حيث تنظيم أوقات الحضور والانصراف والفسحة بين الذكور والإناث.
- إعداد برامج تدريبية لإعداد معلمات مدارس الطفولة المبكرة.
- عدم نقل المعلمات ذوات الظروف الخاصة لمدارس الطفولة لأنه كثيرًا ما نعاني من هذه النقطة بسبب غياب المعلمات بصفة مستمرة.
- توفير وسائل للتواصل المستمر بين أولياء الأمور والمعلمات والإدارة، ومشاركتهم في المشكلات التي تواجه الطلبة للمساعدة في حلها.
- توفير وسائل الأمن والسلامة داخل مدارس الطفولة المبكرة.
- تطوير البنية التحتية (ملاعب، مسارح وغيرها).
- تجهيز الفصول بالوسائط التقنية اللازمة.

**جدول (٢) الحلول المقترحة للتحديات التي تواجه مدارس الطفولة المبكرة:**

| المحور | الرمز |
|---|---|
| حلول إدارية | توفر الإداريات<br>خبرة المديرات والوكيلات |
| *حلول تتعلق بالمعلمات* | معلمات متخصصات<br>تأهيل المعلمات |
| حلول تتعلق بالبيئة المدرسية | الأمن والسلامة<br>الملاعب والمسارح<br>البيئة المدرسية |
| حلول تتعلق بأولياء الأمور | توعية أولياء الأمور<br>التواصل مع أولياء الأمور |
| حلول تقنية | الأجهزة التقنية<br>الوسائط المتعددة |
| حلول تتعلق بالطلبة | وضع آلية للغياب<br>ضوابط لكثرة الغياب |

## • خامساً: خلاصة النتائج والتوصيات:

### • خلاصة النتائج:

تم التوصل إلى مجموعة من التحديات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة، وتم تصنيف هذه التحديات إلى ست فئات: تحديات إدارية، تحديات تتعلق بالبيئة المدرسية، تحديات تتعلق بأولياء الأمور، تحديات تتعلق بالمعلمات، تحديات تتعلق بالطلبة، وتحديات تقنية.

ويمكن توضيحها كما يلي:

- التحديات الإدارية ومن أهمها قلة توفر المديرات والوكيلات المؤهلات لمرحلة الطفولة المبكرة، وقلة عدد الإداريات المسئولات عن التنظيم، وضعف الإشراف اليومي من قبل الإداريات عدم وجود جدارات ومعايير اختيار مديرات مدارس الطفولة المبكرة.

- تحديات تتعلق بالبيئة المدرسية ومن بينها ضعف تهيئة المباني والفصول الدراسية لتتناسب مع هذه المرحلة، قلة وسائل الأمن والسلامة.
- تحديات تتعلق بأولياء الأمور ومن أهمها ضعف وعي أولياء الأمور بدور مدارس الطفولة المبكرة، قلة تعاون أولياء الأمور لتحقيق الانضباط المدرسي، وضعف تواصل أولياء الأمور مع المعلمات وإدارة المدرسة.
- تحديات تتعلق بالمعلمات ومن أهمها قلة عدد المعلمات ونقص الكادر التعليمي المتخصص في هذه المرحلة وضعف مهارات المعلمات في التعامل مع البنين، وصعوبة التعامل مع المستويات المختلفة في المدرسة (رياض أطفال، صفوف أولية، ذكور، صفوف عليا).
- تحديات تتعلق بالطلبة ومنها ارتفاع نسبة الغياب ووجود مشكلات سلوكية بين الطلاب، وارتفاع نسبة الغياب بسبب تطبيق نظام ثلاث فصول دراسية.
- تحديات تقنية ومنها نقص التقنيات الحديثة في مدارس الطفولة المبكرة وعدم جاهزية البنية التقنية التحتية، والقصور في تجهيز غرفة المصادر والمعامل.

**• التوصيات**

وقد خلصت الدراسة إلى التوصيات الآتية:

- ضرورة تطوير برامج تدريبية وورش عمل لتعزيز مهارات مديرات مدارس الطفولة المبكرة.
- العمل على توفير المزيد من الموارد المالية والبشرية لمدارس الطفولة المبكرة لتحسين جودة التعليم والرعاية.
- وضع معايير وجدارات قيادية عند اختيار مديرات مدارس الطفولة المبكرة .
- تشجيع مديرات مدارس الطفولة المبكرة على التفاعل مع المجتمع وأولياء الأمور والعمل معهم بشكل أكبر وتحقيق التعاون المثمر.
- تعزيز العلاقات بين المدرسة والجهات المساندة والداعمة، مثل وزارات التربية والتعليم والمجتمع المحلي والمؤسسات الخيرية لتحقيق الاستدامة المالية والإدارية للمدرسة.
- تحسين تنظيم الوقت وتوزيع المهام على منسوبات المدرسة لتحسين الإنتاجية وتخفيف الضغط على مديرات مدارس الطفولة المبكرة.
- ضرورة توفير دعم فني وتقني لمديرات مدارس الطفولة المبكرة لتحسين التكنولوجيا التعليمية وتطبيقها في تعليم الأطفال.
- تشجيع المديرات على تبني استراتيجيات الإدارة التشاركية لتحقيق التعاون بين جميع الأطراف في المدرسة من المعلمات والطلاب وأولياء الأمور.
- وضع آلية للتعرف على طلاب صعوبات التعلم، ووضع خطة لدعمهم وتحسين عملية تعلمهم.
- عقد اجتماعات دورية مع أولياء الأمور؛ لمناقشة مدى تكيف المتعلمين مع نظام المدرسة.

- **مقترحات بحثية**:

- دراسة تتعلق بمعوقات استخدام مديرات مدارس الطفولة المبكرة لتكنولوجيا المعلومات وبرامج التحول الرقمي وسبل التغلب عليها.
- دراسة درجة توفر الجدارات القيادية لمديرات مدارس الطفولة المبكرة في ضوء الخبرات العالمية.
- دراسة عن تأثير كثافة الفصول على التحصيل الدراسي ونواتج التعلم للطلبة في مدارس التعليم العام، ومدارس الطفولة المبكرة على وجه التحديد.
- دراسة مقارنة قائمة على المنهج النوعي بالتطبيق على أولياء الأمور الطلبة ومديرات مدارس الطفولة المبكرة؛ للخروج بتصور مقترح لتطوير مدارس الطفولة المبكرة.
- دراسة شبه تجريبية قائمة على برنامج لتطوير مهارات مديرات مدارس الطفولة المبكرة.

- **الخاتمة** :

تُعد مدارس الطفولة المبكرة من أهم المؤسسات التعليمية التي تؤثر على نمو وتطور الأطفال في مرحلة الطفولة المبكرة ، ولذلك فإن تحسين واقع مدارس الطفولة المبكرة في المملكة العربية السعودية يعد من الأمور المهمة التي تسهم في بناء جيل واعٍ وصالح ، وذلك عن طريق تحسين نوعية المدارس من خلال توفير البنية التحتيّة المناسبة، وتوفير البرامج التعليمية المتطورة ، وتطوير الموارد البشرية المؤهلة من خلال توفير برامج التدريب والتأهيل للمعلمات، وأخيرًا وضع معايير وجدارات قيادية في اختيار مديرات مدارس الطفولة المبكرة لقيادتها نحو الأفضل.

- **قائمة المراجع**:

- **المراجع العربية**:


- أبو طالب، تغريد، إبراهيم ، لينا.(٢٠٢٢). مدخل الى التعليم في مرحلة الطفولة المبكر، دار الفكر للنشر والتوزيع.
- أرنوط، بشرى (٢٠٢١). البحث العلمي رؤية حديثة (الكمي، النوعي، المختلط) بين الممارسة والاحتراف. شركة مدبولي.
- بن دلهم، محمد عبد الله. (٢٠٢٠). دور الإشراف التربوي في تنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال الحكومية في مدينة أبها. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*، ٣٦(٥)، ٣٢٦-٣٤٨.
- الخاتم، منال بنت حمد بن إبراهيم، والحسن، سمية عطية، والعدساني، سارة عبد الله. (٢٠٢٢). مدى تمكن مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة من أداء أدوارهم القيادية ومواجهة التحديات من وجهة نظر المعلمات في محافظة الأحساء. *الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجية*، ١٣ (٤٤)، ١-٢٥.

- شاهين، نهاية يوسف، وصبري، خولة شخشير. (٢٠١٣). *مدى مساهمة برامج مركز المصادر للطفولة المبكرة التدريبية في التطوير المهني لمديرات ومعلمات رياض الأطفال في فلسطين.* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بيرزيت – فلسطين.
- الشدي، ندى إبراهيم. (٢٠٢١). واقع مدارس الطفولة المبكرة في محافظة الخرج. *مجلة جامعة شقراء للعلوم الإنسانية والإدارية*، (١٥)،١٨١-٢٠١.
- الشهري،عبدالله صالح.(٢٠٢٢). تأثير كثافة الطلاب في الفصول الدراسية على التحصيل الدراسي. مجلة العلوم التربوية.٤٥(٢)، ١٣٣-١٤٧.
- الصاعدي، أحمد بن عيد. (٢٠١٨). دور استراتيجية التثليث في تجويد الأبحاث العلمية في مجال تكنولوجي التعليم. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٧(٩)، ٦٨-٧٨.
- طبنجات، طارق. (٢٠١٦). المشكلات التي تواجه رياض الأطفال الخاصة من وجهة نظر المديرات والمعلمات في مديريات تربية شمال الأردن. *مجلة المنارة للبحوث والدراسات*، ٢٢ (٤)، ١٩٧-٢١٤.
- العتيبي، مبارك رجا، ودواني، كمال. (٢٠١٠). *الصعوبات التي تواجهها إدارات رياض الأطفال في دولة الكويت وعلاقتها بفاعلية المديرات من وجهة نظر مديراتها ومعلماتها.* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط.
- العتيبي، منيرة نايف. (٢٠٢٣). المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الرياض وسبل التغلب عليها. *مجلة الدراسات التربوية والإنسانية – كلية التربية – جامعة دمنهور*، ١٥ (١)، ١٩٨- ٢٣٨.
- العظامات، خديجة خير الله عبد الرحمن. (٢٠٢٢). مدى امتلاك المعلمين في قصبة المفرق للمهارات والمعارف اللازمة لتوظيف تطبيقات التكنولوجيا الحديثة .مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع.(٧٩) ١٦١-١٨٩
- العزايزة، منار عدنان حسن. (٢٠٢٠). *واقع تطبيق معلمي الطفولة المبكرة للتعليم المتمايز في المدارس الحكومية في قطر.* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قطر.
- العلى، وعد (٢٠٢٠). *اتجاهات قائدات المدارس نحو قرار دمج المرحلة الابتدائية الأولية مع رياض الأطفال.* رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك سعود.
- القاعود، مجدلين محمود، وعلوي، مها حسن. (٢٠٢٠). واقع ممارسة القائدات التربويات للمهارات القيادية في رياض الأطفال بالمدينة المنورة. *دراسات، العلوم التربوية*، ٤٧ (٣)، ٢٠٣- ٢٢١.
- المنعم، فهجد، وعلام، مايسة (٢٠٢٢). المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات رياض الأطفال الحكومية بالمملكة العربية وجمهورية مصر العربية "دراسة مقارنة". مجلة كلية التربية جامعة الأزهر. ع (١٩٥)، ج (٣)، ٣١٢-٣٦٨.
- وزارة التعليم (١٤٤٠). *دليل مدارس الطفولة المبكرة.* المملكة العربية السعودية.

- **المراجع الأجنبية**:

- Creswell, J. (2013). Qualitative Inquiry Research Design: Choosing among five approaches.3rd Edition. SaGE Publications.
- Daniel T. Willingham, Matthew S. Yeager, and David T. Conley.(2023). Class Size and Student Achievement: A Modern Meta-Analysis. Nature,604(7876). 57-62.

- Dutta, S., & Mia, M. (2020). Challenges of integrating technology in early childhood education: A review of the literature. *Early Child Development and Care*, 190(1), 1-16. https://doi10.1080/03004430.2018.1561597
- Hujala, E., Eskelinen, M., Keskinen, S., Chen, C., Inoue, C., Matsumoto, M., & Kawase, M. (2016). Leadership tasks in early childhood education in Finland, Japan, and Singapore. *Journal of Research in Childhood Education*, 30(3), 406-421.
- Gibbs, L. (2022). Leadership emergence and development: Organizations shaping leading in early childhood education. *Educational Management Administration & Leadership, 50* (4), 672-693.
- Flick, U. (2013). Qualitative Data Analysis. SAGE Pubulications.
- Johnson, R. (2021). Early Childhood Education: Challenges and Opportunities in the Digital Age. International Journal of Information and Education Technology, 11(3), 54-67. https://doi.org/10.18178/ijiet.2021.11.3.1545
- Jones, M. (2020). Leadership Challenges in Early Childhood Education في .S. Brown ، Educational Leadership and Management . 78-94. Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203888772
- Mason, L., & Davis, S. (2019). Challenges facing early childhood educators in supporting children with disabilities. Journal of Early Childhood Teacher Education, 40(2), 87-99. https://doi10. 1080/ 10901027.2018.1551801
- Smith, J. (2019). Challenges and opportunities facing early childhood education in the 21st century. Education Sciences, 9(1), 1-15. https://doi10.3390/educsci9010001
- Shonkoff, J. P., & Garner, A. S. (2012). The lifelong effects of early childhood adversity and toxic stress. *Pediatrics*, 129(1), e232-e246. https://doi10.1542/peds.2011-2663


❋❋❋❋❋