جامعة دمشق
كلية التربية
قسم التربية المقارنة

دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية

إعداد الطالبة:

رنيم فهيم عون

إشراف:

الدكتورة رنا الزين

المدرّسة في قسم التربية المقارنة

دمشق: 1443 – 1444هـ / 2022 – 2023م

شكر وتقدير

يسرّني في نهاية هذا المرحلة العلمية أن أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى **الدكتورة الفاضلة رنا الزبن المحترمة** المشرفة على هذه الرسالة بدءاً من اختيار الموضوع وانتقالاً إلى رعايتها المتمثلة في استقبالاتها لي، وإجاباتها على أسئلتي، ومتابعتها المستمرة وتقويمها حيث كانت نعم الموجّه لي في مراحل إعداد البحث كلُّها.

وكل الشكر أيضا إلى **الأساتذة الأفاضل** أعضاء لجنة الحكم المحترمين لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، والجهد الكبير والوقت الثمين الذي بذلوه في تقييم الرسالة وتصويب ما أعوجَّ فيها..... جزاهم الله عني خير الجزاء.

ولا يفوتني أن أتوجَّه بالشكر الجزيل للأستاذ الدكتور **رمضان درويش** لإشرافه على العمل الإحصائي في الرسالة، ولما بذله من جهود مخلصة.

كما أتقدَّم بخالص شكري لكل من ذلَّل عثرة في طريقي، وكل من أسهم في إنجاز هذا البحث من مديرات ومعلمات رياض الأطفال، وكل من قدَّم لي جانباً من العون في إعداد هذه الرسالة.

وأود أن أخص بالشكر والعرفان أولئك الذين أحيا بهم ومعهم، إلى والدي وإخوتي الذين شاركوني القلق والاطمئنان في هذا الدرب وأحسوا معي بكل لحظات القوة والضعف واليأس والأمل.

وإلى من عرفت معهم معنى الوجود، أصدقائي الذين أكتسب من وجودهم القوة والمحبة، أبتهل إلى الله أن يجزيهم خير الجزاء.

فهرس المحتويات

عنوان المحتوى	رقم الصفحة
قائمة الجداول	٦
قائمة الملاحق	١١
الفصل الأول: الإطار العام للبحث	١٥- ٤٩
. مقدمة	١٥
أولاً . مشكلة البحث	١٧
ثانياً . أهميّة البحث	١٩
ثالثاً . أهداف البحث	٢٠
رابعاً . أسئلة البحث	٢١
خامساً . متغيرات البحث	٢٢
سادساً . فرضيات البحث	٢٢
سابعاً . حدود البحث	٢٣
ثامناً . منهج البحث	٢٤
تاسعاً . المجتمع الأصلي للبحث	٢٤
عاشراً . عينة البحث	٢٥
الحادي عشر . أدوات البحث	٢٥
الثاني عشر . مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية	٢٥
الثالث عشر . دراسات سابقة	٢٧

الفصل الثاني: **الأداء الإبداعي**	٥٠- ٨٢
. تمهيد	٥١
أولاً – مفهوم الأداء الإبداعي	٥١
ثانياً – خصائص الإبداع	٥٤
ثالثاً – سمات المعلمة المبدعة	٥٥
رابعاً – مُحدِّدات الأداء الإبداعي لمعلمات رياض الأطفال وآليات تنميته	٥٧
خامساً – المبادئ والمرتكزات الأساسية لتنمية الأداء الإبداعي لمعلمات الروضة	٦٠
سادساً – البيئة التنظيمية الداعمة لإبداع معلمة الروضة	٦٨
سابعاً – العوامل المؤثرة في تنمية الأداء الإبداعي لمعلمة الروضة	٧٠
ثامناً – معوقات الأداء الإبداعي لمعلمة الروضة	٧٢
تاسعاً – دور مديرة الروضة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال	٧٤
الفصل الثالث: **واقع رياض الأطفال وإدارتها في الجمهورية العربية السورية**	٨٣- ١٠٧
أولاً – مفهوم رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية وأهميته.	٨٤
ثانياً – نشأة رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية.	٨٩
ثالثاً – أهداف رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية.	٩٢
رابعاً – شروط تكليف مديرات رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية	٩٧
خامساً – مهام مديرات رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية	٩٦
سادساً – واقع تدريب مديرات رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية وخططه	١٠٠
الفصل الرابع: **تصميم خطة البحث وتحديد خطواته الإجرائية**	**١٠٨-** **١٣٨**
– تمهيد	١٠٩
أولاً . منهج البحث	١١٠

ثانياً . مجتمع البحث	١١٠
ثالثاً . عيّنة البحث وطريقة اختيارها	١١١
رابعاً . أدوات البحث	١١٢
خامساً . القوانين الإحصائية المستخدمة في **البحث**	١٣٧
سادساً . الصعوبات التي واجهت **البحث**	١٣٧
الفصل الخامس: **نتائج البحث وتفسيرها ومناقشتها**	**١٣٩-** **٢١٠**
. تمهيد	١٤٠
أولاً . الإجابة عن أسئلة **البحث**، ومناقشتها، وتفسيرها	١٤٠
ثانياً . التحقق من صحة فرضيات **البحث**، ومناقشتها، وتفسيرها	١٩٠
ثالثاً – ملخص نتائج البحث	٢٠٦
رابعاً . مقترحات **البحث**	٢٠٨
قائمة المراجع	**٢١١**
١ . المراجع باللغة العربية	٢١٢
٢ . المراجع باللغة الأجنبية	٢٢٦
ملاحق البحث	**٢٣٠**
ملخص البحث باللغة الإنكليزية	**I**

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
١	المجتمع الأصلي لأفراد عينة البحث من معلمات ومديرات رياض الأطفال	١١١
٢	نسبة سحب عينة مديرات الروضة من المجتمع الأصلي لأفراد عينة البحث	١١١
٣	نسبة سحب عينة معلمات الروضة من المجتمع الأصلي لأفراد عينة البحث	١١١
٤	توزع أفراد عينة الدراسة (المديرات) وفق متغيرات البحث	١١٢
٥	توزع بنود استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات على المحاور الفرعية في صورتها الأولية	١١٣
٦	البنود التي تم تصحيحها وتعديلها في لاستبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في محافظة دمشق من وجهة نظر المديرات	١١٥
٧	اختبار كولموغروف – سميرنوف لمعرفة توزع البيانات في استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات	١١٦
٨	اختبار ويلككسون لدراسة الفروق بين الربيع الأعلى والربيع الأدنى لاستبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات	١١٧
٩	معاملات الارتباطات (بيرسون) بين الدرجة الكلية والأبعاد الفرعية لاستبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات	١١٨
١٠	معامل ارتباط البند بالدرجة الكلية لاستبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات	١١٩
١١	معامل ارتباط البند بالدرجة الكلية لكل محور في استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر	١٢٠

	المديرات	
١٢	**نتائج ثبات التجزئة النصفية باستخدام معامل الارتباط سبيرمان – براون لاستبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات**	١٢٣
١٣	**نتائج ثبات ألفا كرونباخ لاستبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات**	١٢٣
١٤	**الصورة النهائية لتوزع بنود استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات**	١٢٤
١٥	**تقدير مستوى تحقُّق دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات والمعلمات**	١٢٥
١٦	**البنود التي تم تصحيحها وتعديلها في لاستبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في محافظة دمشق من وجهة نظر المعلمات**	١٢٧
١٧	**اختبار كولموغروف – سميرنوف لمعرفة توزع البيانات في استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمات**	١٢٩
١٨	**اختبار ويلككسون لدراسة الفروق بين الربيع الأعلى والربيع الأدنى لاستبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمات**	١٢٩
١٩	**معاملات الارتباطات (بيرسون) بين الدرجة الكلية والمحاور الفرعية لاستبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمات**	١٣١
٢٠	**معامل ارتباط البند بالدرجة الكلية لاستبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمات**	١٣١
٢١	**معامل ارتباط البند بالدرجة الكلية لكل محور في استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات**	١٣٢
٢٢	**نتائج ثبات التجزئة النصفية باستخدام معامل سبيرمان – براون لاستبانة دور**	١٣٥

	الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمات	
٢٣	**ثبات ألفا كرونباخ لاستبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمات**	١٣٦
٢٤	**الصورة النهائية لتوزع بنود لاستبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمات**	١٣٦
٢٥	**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تحقُّق محاور استبانة تحسين الأداء الإبداعي من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال في محافظة دمشق**	١٤٠
٢٦	**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجات إجابات أفراد عينة البحث (المديرات) عن بنود المحور الأول: (التخطيط للأنشطة) في استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال**	١٤٣
٢٧	**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجات إجابات أفراد عينة البحث (المديرات) عن بنود المحور الثاني: (تنفيذ الأنشطة) في استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال**	١٤٦
٢٨	**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجات إجابات أفراد عينة البحث (المديرات) عن بنود المحور الثالث: (إدارة قاعة النشاط) في استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال**	١٤٩
٢٩	**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجات إجابات أفراد عينة البحث (المديرات) عن بنود المحور الرابع: (التقويم) في استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال**	١٥٢
٣٠	**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجات إجابات أفراد عينة البحث (المديرات) عن بنود المحور الخامس: (الأصالة والطلاقة) في استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال**	١٥٥
٣١	**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجات إجابات أفراد عينة البحث (المديرات) عن بنود المحور السادس: (تحسين البيئة التعليمية) في استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال**	١٥٨
٣٢	**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجات إجابات أفراد عينة البحث (المديرات) عن بنود المحور السابع: (التمكين) في استبانة دور الإدارة**	١٦١

	في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال	
٣٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تحقُّق محاور استبانة تحسين الأداء الإبداعي من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق	١٦٥
٣٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجات إجابات أفراد عينة البحث (المعلمات) عن بنود المحور الأول: (التخطيط للأنشطة) في استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال	١٦٩
٣٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجات إجابات أفراد عينة البحث (المعلمات) عن بنود المحور الثاني: (تنفيذ الأنشطة) في استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال	١٧٢
٣٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجات إجابات أفراد عينة البحث (المعلمات) عن بنود المحور الثالث: (إدارة قاعة النشاط) في استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال	١٧٥
٣٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجات إجابات أفراد عينة البحث (المعلمات) عن بنود المحور الرابع: (التقويم) في استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال	١٧٨
٣٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجات إجابات أفراد عينة البحث (المعلمات) عن بنود المحور الخامس: (الأصالة والطلاقة) في استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال	١٨١
٣٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجات إجابات أفراد عينة البحث (المعلمات) عن بنود المحور السادس: (تحسين البيئة التعليمية) في استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال	١٨٥
٤٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجات إجابات أفراد عينة البحث (المعلمات) عن بنود المحور السابع: (التمكين) في استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال	١٨٧
٤١	نتائج اختبار(t-test) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال وفقاً لمتغير التوصيف الوظيفي	١٩١
٤٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة البحث	١٩٣

	(المديرات) حول دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال وفق متغير عدد الدورات التدريبية	
٤٣	**نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA) لدلالة الفروق بين درجات إجابات أفراد عينة البحث على محاور استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال ودرجتها الكليّة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية**	١٩٤
٤٤	**نتائج اختبار (Bonferroni) لمقارنة الفروقات بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على المحور السادس في استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية**	١٩٥
٤٥	**نتائج اختبار(t-test) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث (المديرات) على استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال وفقاً لمتغير المؤهل العلمي**	١٩٦
٤٦	**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة البحث (المديرات) حول دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال وفق متغير عدد سنوات الخبرة**	٢٠٠
٤٧	**نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA) لدلالة الفروق بين درجات إجابات أفراد عينة البحث على محاور استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال ودرجتها الكليّة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة**	٢٠١
٤٨	**نتائج اختبار (Bonferroni) لمقارنة الفروقات بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على المحور السادس في استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة**	٢٠٢
٤٩	**نتائج اختبار(t-test) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال وفقاً لمتغير تابعية الروضة**	٢٠٣

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
١	قائمة بأسماء السادة المحكمين وقد تمَّ ترتيبها وفق المرتبة العلمية	٢٣١
٢	صورة عن موافقة الجهة الرسمية على التطبيق	٢٣٢
٣	استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق	٢٣٣
٤	استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق	٢٣٩
٥	موافقة التدقيق اللغوي	٢٤٤

دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق

الملخص

هدف البحث إلى تعرُّف دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات والمعلمات، والكشف عن الفروق بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق وفق متغيرات البحث: (التوصيف الوظيفي، عدد الدورات التدريبية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، تابعية الروضة). واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة البحث (٤٧) مديرة روضة وعينة من معلمات الروضة بواقع (٢٢٠) معلمة روضة من مؤسسات رياض الأطفال الحكومية والخاصة في مدينة دمشق. وتم تطبيق استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات، واستبانة أخرى من وجهات نظر معلمات رياض الأطفال، ومن أهم نتائج البحث: إنَّ القيمة الإجمالية للمتوسط الحسابي التي تعبّر عن دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات، جاءت بدرجة مرتفعة على الدرجة الكلية للاستبانة، حيث بلغت قيمة المتوسط الرتبي (٤.٠٥)، إنَّ القيمة الإجمالية للمتوسط الحسابي التي تعبّر عن دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمات، جاء بدرجة مرتفعة على الدرجة الكلية للاستبانة، حيث بلغت قيمة المتوسط الرتبي (٣.٤٧)، وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق وفق متغير التوصيف الوظيفي لصالح مديرات الروضة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث من المديرات على محاور استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال ودرجتها الكليّة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية، عدا المحور السادس: (تحسين البيئة التعليمية) كانت هناك فروق دالة إحصائياً لصالح المديرات اللواتي خضعن لعدد من الدورات التدريبية بلغ (٧ دورات فأكثر)، ووجود فرق ذو دلالة إحصائية وفق متغير المؤهل العلمي لصالح المديرات

اللواتي يمتلكن مؤهل علمي (دبلوم فأعلى)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، عدا المحور السادس: (تحسين البيئة التعليمية) كانت هناك فروق دالة إحصائياً لصالح المديرات اللواتي لديهن من سنوات الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات)، : وعدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية وفق متغير تابعية الروضة.

الكلمات المفتاحية: دور، الإدارة، الأداء الإبداعي، معلمات رياض الأطفال.

الفصل الأول:
الإطار العام للبحث

. مقدمة

أولاً . مشكلة البحث

ثانياً . أهميّة البحث

ثالثاً . أهداف البحث

رابعاً . أسئلة البحث

خامساً . متغيرات البحث

سادساً . فرضيات البحث

سابعاً . حدود البحث

ثامناً . منهج البحث

تاسعاً . المجتمع الأصلي للبحث

عاشراً . عينة البحث

الحادي عشر . أدوات البحث

الثاني عشر . مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية

الثالث عشر . دراسات سابقة

الفصل الأول:

الإطار العام للبحث

. مقدمة:

تعد مؤسسات رياض الأطفال من المؤسسات التعليمية ذات الأهداف التربوية الهادفة التي تتميز بدورها المساند لدور الأسرة التربوي، الذي ينعكس على العملية التربوية التعليمية التعلمية التي تسعى إلى تحقيق أهداف المراحل التعليمية، وذلك لأنها تضم أطفالاً في مراحل عمرية مبكرة، فقد حظيت بقسط وافر من اهتمام المفكرين والفلاسفة وعلماء النفس والمربين والباحثين، الذين أكدوا على أهمية هذه المرحلة لأنها مرحلة نمو تكويني تتحدد فيها دعائم شخصية الطفل وأسسها وخصائصه الانفعالية والاجتماعية والمعرفية والجسمية والحركية والعقلية، فالاهتمام بمرحلة رياض الأطفال يعد واحداً من أهم الأمور التي يستدل بها على تبلور الوعي المجتمعي ورقي ثقافته، ذلك لأن السنوات الخمس الأولى من عمر الطفل أهم مرحلة في تكوين شخصيته السوية المتكاملة، ففيها تتكون وبصورة تلقائية معظم المفاهيم الأساسية التي يبنى عليها التعليم والتفكير. إذ تعد هذه المرحلة جوهرية في حياة الإنسان، وما يتعلمه الطفل في هذه المرحلة يؤثر تأثيراً قوياً على تجاربه التعليمية الناجحة فيما بعد، وعلى التطور الشخصي والمشاركة مستقبلا في المجتمع.

وقد لاقت مرحلة رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية اهتماماً كبيراً فكانت محور اهتمام عديد من المؤتمرات مثل المؤتمر العربي الإقليمي لرعاية الطفولة المبكرة وتربيتها لعام (٢٠١٠)، والملتقى الوطني الأول لواقع الطفولة المبكرة في سورية عام (٢٠١٤م) انطلاقاً من أهمية مرحلة الطفولة المبكرة ودورها الأساسي في النجاح المدرسي ودعم التنمية الشاملة ، فهذه المرحلة هي الأساس في تنشئة الإنسان وهذا ما كان شعار

المنصة التربوية السورية للتعليم المبكر نحو معرفة إنسانية مستدامة حتى عام (٢٠٣٠)، وتم إحداث المركز الإقليمي لتنمية الطفولة المبكرة في سورية بالقانون رقم /١٧/ لعام (٢٠١٢) هدف إلى بناء طفولة قادرة على المساهمة في بناء المجتمع المعاصر وتطويره.

ولأن الطفل يقضي مدة ليست بقصيرة في الروضة، بالتالي يحتاج لطرائق وأساليب إبداعية تجعله يكتسب الخبرات الجديدة التي لن ينساها إذا ما عرضت عليه بطريقة شيقة ومبسطة ومفهومة بما يتناسب مع قدراته واستعداداته وخصائص نموه، فالتعليم في مرحلة رياض الأطفال وسيلة فنية تحتاج لمنهج قادر على الربط بين العلم والإبداع، وذلك لإنتاج جيل جيد قادر على مواجهة مختلف الظروف، بالتالي تبرز هنا بروزاً واضحاً مسألة معلمات رياض الأطفال وضرورة الاهتمام بهنّ وتدريبهنّ بطريقة مبتكرة و أكثر مرونة ما يسمح لهنّ بابتكار مختلف الطرائق والأساليب الإبداعية التي تساعدهنّ خلال تدريس الأطفال. والاتجاهات الحديثة في أدبيات مرحلة رياض الأطفال تشير إلى اتساع دائرة وظائف معلمات رياض الأطفال لتشمل الاهتمام بجوانب النمو وغيرها من الوظائف، وجميع هذه المهام تجعلها تنتج إبداعاً تربوياً يظهر ظهوراً واضحاً خلال إدارتها لجلساتها مع الأطفال، إذ يعد الإبداع التربوي أحد أهم الركائز التي يقوم عليها تطوير المؤسسات التربوية وتقدمها، وتساعد الإدارة في خلق مسارات خلاقة ومبدعة لدى معلمات رياض الأطفال، وذلك في مساعدتهن على التخطيط ووضع الأهداف، وتحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ، والإشراف على الأعمال إشرافاً مستمراً. من خلال ما سبق ونظراً لعجز الطرائق التقليدية عن تحقيق الإبداع من الناحية التربوية أتى هذا البحث لمعرفة دور الإدارة في خلق المناخ المناسب لتنمية الروح الإبداعية لدى المعلمات.

أولاً . مشكلة البحث:

رغم أهمية الدور الإداري والتربوي الذي تقوم به إدارات رياض الأطفال في سورية ما يزال هنالك الكثير من التحديات التربوية التي تواجهها معلمات رياض الأطفال في طريقهنّ لتحقيق الإبداع التربوي، فقد بينت نتائج الدراسة التحليلية التقويمية لواقع رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية قامت بها دائرة الطفولة المبكرة في وزارة التربية عام (٢٠٠٣) أن رياض الأطفال في سورية تفتقر إلى المناشط والوسائل التي تنمي الإبداع لدى الأطفال وهذا يتناقض مع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها في مجال النمو المعرفي، وهذه التحديات تعود إلى قلة الدورات التدريبية للمديرة، فبرامج الإعداد الحالية فقيرة وتتم دون تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للمديرة مما جعل أداءها يتسم بالضعف ونقص الفاعلية، هذا ما أكدته نتائج دراسة ناصيف (٢٠٠٩) أن الواقع الفعلي لإدارات رياض الأطفال في سورية لم يلق الاهتمام الكافي من قبل وزارة التربية، وأن رياض الأطفال تفتقر للكوادر الإدارية المؤهلة تربوياً وإدارياً وأكاديمياً (ناصيف، ٢٠٠٩، ١١٢)، وهذا القصور في دور الإدارة يحد من أداء المعلمات ويخلق أمامهن عديداً من المعوقات التي تحول دون قدرتهن على تطبيق الإبداع التربوي تطبيقاً فعّالاً، فقد أشارت دراسة (القصير، ٢٠٢٠) إلى واقع تدني مستوى أداء معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق، وإلى قصور برامج الإعداد الحالية عن الوفاء بما تحتاج إليه معلمة الروضة من كفايات توفر بيئة تعلم مشجعة وداعمة وأدوات تقويم ووسائل مصممة لتوفير خبرات متعددة المستويات.

ومن خلال عمل الباحثة بوصفها معلمة في إحدى رياض الأطفال الحكومية في مدينة دمشق واجهت المشكلات التي ذكرت سابقاً، وتعرضت لصعوبات عدة حالت دون قدرتها على تطبيق الإبداع التربوي تطبيقاً

فعالاً منها أنه لا يوجد تشجيع فعلي من قبل الإدارة لتطبيق الطرائق الحديثة في التعليم مع قلّة مراعاة الفروق الفردية بين مستوى المعلمات التربوي، إضافة إلى قلة الدعم المادي والافتقار إلى كفاية الألعاب والوسائل التعليمية لجميع الأطفال، كذلك هنالك ضعف في التواصل مع الأهل وغياب مشاركتهم الفعلية في المسؤوليات. وهذا ما دفع الباحثة لإجراء دراسة استطلاعية تبين من خلالها دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى المعلمات، وهي عبارة عن مقابلة استطلاعية تمت خلال المدة (٢٠- ٢٠١٩/١/٢٥م) مع عينة من معلمات رياض الأطفال ومديراتها في عشر رياض منها خاصة ومنها حكومية ومنها تابعة لنقابة المعلمين، تألفت العينة من (٢٠) معلمة ومديرة طُرحت خلالها مجموعة من الأسئلة حول دور إدارة رياض الأطفال في تحسين أداء المعلمات الإبداعي، ومن تلك الأسئلة: (هل تُسهم مديرة الروضة في تنمية سلوكيات الإبداع لديك؟، ما أهم المعوقات التي تواجهك في تطوير السلوك الإبداعي لديك؟)، وتبيّن للباحثة من خلالها أنه يوجد قصور في هذا الدور يعود إلى أسباب عدة منها: الاختلاف في المؤهلات والخلفيات التي تملكها المديرة، إضافة إلى نقص التدريب في مجال العمل الإداري فبعض معلومات الإدارة قديمة ولا يتم تطويرها بما هو جديد في مجال الإبداع التربوي، وكذلك قلة فرص المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وهذا يعود إلى قلّة المرونة الكافية في العمل في بعض الرياض، إضافةً إلى وجود مشكلات في بيئة التعليم بسبب سوء جودة الأبنية في بعض الرياض وكثافة عدد الأطفال في غرفة النشاط مما يعيق حركة الطفل وحريته، ويعيق المعلمة في تنفيذ بعض الأنشطة التعليمية فهنالك الكثير من المعلمات غير المؤهلات تربوياً وأكاديمياً تنقصهن الخبرة الكافية للقيام بالعملية التربوية.

وانطلاقاً من وجود هذه المشكلات إضافة إلى قلّة الدراسات المحلية التي تناولت موضوع الإبداع التربوي في رياض الأطفال في سورية ومن أهمية تنميته لدى المعلمة في هذه المرحلة ارتأت الباحثة القيام بهذا البحث. وعليه يمكن تحديد مشكلة البحث في الإجابة على السؤال الآتي:

. ما دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق؟

ثانياً . أهميّة البحث:

تنبع أهمية هذا البحث من أهمية مرحلة رياض الأطفال، ودورها المهم في بناء شخصية الطفل من كافة الجوانب، إضافة إلى أهمية عمل المديرات في هذه المرحلة ومدى مساهمتهن في تنمية الإبداع والابتكار لدى المعلمة مما ينعكس إيجابياً على عملية التربية والتعليم. وتتجلى أهمية البحث في الاعتبارات الآتية:

٢-١- **الأهمية النظرية:** تتجلى الأهمية النظرية للبحث من خلال:

٢-١-١- أهمية الموضوع نفسه وهو الإبداع التربوي لما له من دور كبير في إعداد جيل مبتكر وجعل التربية في رياض الأطفال متجددة غير منعزلة عن مجريات الأحداث، قادرة على بناء شخصية مبدعة.

٢-١-٢- يُعد البحث الحالي من أوائل الأبحاث التي تناولت موضوع الأداء الإبداعي في رياض الأطفال –في حدود علم الباحثة- على المستوى المحلي، بالتالي قد تسهم في تقديم بعض الأفكار والمقترحات لإدارة رياض الأطفال بزيادة الاهتمام بمفهوم الإبداع التربوي، نظراً لفوائده الكثيرة.

٢-١-٣ تعد مرحلة رياض الأطفال تربوياً ونفسياً أحد المراحل المهمة التي تحتاج لمزيد من البحث والدراسة حولها وحول القائمين عليها، ما يسهم في إنتاج البحوث التي يستفيد منها القائمون على هذه الرياض.

٢-٢- الأهمية التطبيقية:

٢-٢-١- قد يُسهم البحث الحالي في تعرف أبرز المعوقات التي تحول دون قدرة الإدارة على تحسين الأداء الإبداعي لدى المعلمات، ما يسهم في وضع الحلول لتجاوز هذه المشكلة.

٢-٢-٢- قد تسهم النتائج التي سيتوصل إليها البحث الحالي في تقديم مجموعة من المقترحات التي تساعد إدارة الروضة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلماتها.

ثالثاً . أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى تعرُّف:

٣-١- الأداء الإبداعي (خصائصه، أهميته، محدداته، معوقاته، العوامل المؤثرة في تنميته، سمات المعلمة المبدعة والبيئة التنظيمية الداعمة لإبداعها...).

٣-٢- واقع إدارة مؤسسات رياض الأطفال وإدارتها في سورية (مفهومها، نشأتها، أهدافها، مهام المديرة وشروط تكليفها وواقع تدريبها).

٣-٣- دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات.

٣-٤- دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمات.

٣-٥- الفروق بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق وفق متغيرات البحث: (التوصيف الوظيفي، عدد الدورات التدريبية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، تابعية الروضة).

رابعاً . أسئلة البحث:

يهدف البحث الحالي للتعرف على دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

٤-١- ما الأداء الإبداعي (خصائصه، أهميته، محدداته، معوقاته، العوامل المؤثرة في تنميته، سمات المعلمة المبدعة والبيئة التنظيمية الداعمة لإبداعها...)؟

٤-٢- ما واقع رياض الأطفال وإدارتها في سورية (مفهومها، نشأتها، أهدافها، مهام المديرة وشروط تكليفها وواقع تدريبها)؟

٤-٣- ما دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات؟

٤-٤- ما دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمات؟

٤-٥- هل توجد فروق بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق وفق متغيرات البحث: (التوصيف الوظيفي، عدد الدورات التدريبية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، تابعية الروضة)؟

خامساً . متغيرات البحث:

٥-١- المتغيرات المستقلة (التصنيفية):

- التوصيف الوظيفي: (مديرات، ومعلمات).
- عدد الدورات التدريبية: (٣ دورات فأقل، من ٤- ٦ دورات، ٧ دورات فأكثر).
- المؤهل العلمي: (إجازة جامعية، دبلوم فأعلى).
- عدد سنوات الخبرة: (٥ سنوات فأقل، من ٦ – ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).
- تابعية الروضة: (حكومية، وخاصة).

٥-٢- المتغير التابع: دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق.

سادساً . فرضيات البحث:

تم اختبار الفرضيات عند مستوى الدلالة (٠،٥٠):

٦-١- لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق وفق متغير التوصيف الوظيفي: (مديرات، ومعلمات).

٦-٢- لا يوجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات وفق متغير عدد الدورات التدريبية.

٦-٣- لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات وفق متغير المؤهل العلمي.

٦-٤- لا يوجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات وفق متغير عدد سنوات الخبرة.

٦-٥- لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات وفق متغير تابعية الروضة.

سابعاً . حدود البحث:

تتجلى حدود البحث بالمحددات الآتية:

٧-١- **الحدود البشرية:** طُبقت أدوات البحث على عينة من مديرات رياض الأطفال ومعلماتها في مختلف الرياض الخاصة، والحكومية التابعة لمؤسسات الدولة.

٧-٢- **الحدود المكانية:** طُبقت أدوات البحث الحالي في مدينة دمشق.

٧-٣- **الحدود الزمانية:** تمَّ تطبيق البحث الحالي في العام الدراسي (٢٠٢١-٢٠٢٢م)، وذلك بتاريخ (٢٠٢١/١/٥- ٢٠٢٢/٣/٢٥م).

٧-٤- **الحدود الموضوعية:** وتتمثل في تناول دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال.

ثامناً . منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً ومن ثم تحليلها تحليلاً كمياً وكيفياً، وهو المنهج الملائم لتحقيق أهداف هذه البحث.

ويعرف المنهج الوصفي التحليلي (Analysis Description Curriculum) بأنه: أحد مناهج البحث العلمي التي يسعى فيها الباحثون إلى أكثر من مجرد الوصف، فهم ينبغي ألا يكونوا مجرد مبوبين أو مجدولين، بل يجمع الباحثون ذوو الكفاءة الأدلة على أساس غرض أو نظرية ما، ثم يقومون بتلخيص البيانات وتبويبها وتحليلها بعمق في محاولة لاستخلاص تعميمات ذات مغزى تؤدي إلى تقديم المعرفة" (أبو سماحة، ١٩٩٣، ٩٥).

تاسعاً . المجتمع الأصلي للبحث:

تكوَّن المجتمع الأصلي من جميع مديرات رياض الأطفال في مؤسسات رياض الأطفال الحكومية والخاصة في مدينة دمشق والبالغ عددهن (١٨٦) مديرة، كما تكوَّن المجتمع الأصلي من جميع معلمات رياض

الأطفال في مؤسسات رياض الأطفال الحكومية والخاصة في مدينة دمشق والبالغ عددهن (٨٧٧) معلمة، للعام الدراسي (٢٠٢٢/٢٠٢١).

عاشراً . عينة البحث:

لتحقيق أهداف البحث أُعتمد أسلوب العينة العشوائية البسيطة في السحب، وسحبت عينة من المديرات من المجتمع الأصلي بواقع (٤٧) مديرة روضة أي بنسبة سحب بلغت (٢٥.٢٦٪)، كما سحبت عينة من معلمات الروضة من المجتمع الأصلي بواقع (٢٢٠) معلمة روضة أي بنسبة سحب بلغت (٢٥.٠٨٪) من مؤسسات رياض الأطفال الحكومية والخاصة في مدينة دمشق.

الحادي عشر . أدوات البحث:

اعتمد البحث الحالي على الأداة الآتية:

١١-١- استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر: (المديرات، المعلمات).

الثاني عشر . مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

١٢-١- الأداء الإبداعي (Greative Performance): هو الأداء الذي تتكاثف فيه الإمكانيات والظروف الإدارية والفنية والمادية السائدة في الروضة التي تشجع على الإبداع مع طبيعة المنهج الدراسي ونزعة المعلمة الإبداعية، بهدف اكتشاف وتنمية مواهب وقدرات الأطفال الإبداعية (إبراهيم، ٢٠٠٥، ٢٣٥).

ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه: قدرة معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق على استخدام مختلف الأساليب والأدوات التي من شأنها أن تنمي إبداع الأطفال وتنمي لديهم الحس الإبداعي، بما يتوافق مع متطلبات النمو في تلك المرحلة، فهو استحداث شيء جديد يضاف إلى رصيد التعليم أو تطوير ما هو قائم ليبدو جديداً.

١٢-2- رياض الأطفال (Kindergarten): تعرف وزارة التربية مؤسسات رياض الأطفال بأنها: "مرحلة ممهدة للتعليم الأساسي لما لها من دور كبير في رسم شخصية الطفل وتكوينها وتحديد سماتها ومقوماتها، وتهدف هذه المرحلة إلى رعاية الأطفال من عمر (٣-٦) سنوات وتتعهد لهم بنمو متوازن، وتلبي احتياجاتهم المختلفة وتطور شخصياتهم من جميع الجوانب النفسية والجسمية والاجتماعية والعقلية وفقاً لخصائص نموهم وبما يتناسب مع سمات المجتمع لإعداد جيل واعٍ يؤمن بمبادئ أمته ووطنه" (وزارة التربية، النظام الداخلي، ٢٠٠٦، ٢)

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها: المؤسسة التربوية التي تعنى بطفل الروضة بعمر من (٣-٦) سنوات في مدينة دمشق وريفها سواء أكانت حكومية أو خاصة ومرخصة.

١٢-3- مدير الروضة (Kindergartens Principal): هو القائد والمخطط، والمنظم والمشرف على إدارة نشاطات الروضة اليومية بما فيها تنظيم نشاطات الأطفال التفاعلية مع المعلمات وتنظيم البرامج الاجتماعية الترفيهية، وتطوير التعامل مع المجتمع المحلي (kaz, 2000, 25).

وتعرف إجرائياً مديرة الروضة: هي المسؤولة عن إدارة إحدى الرياض الحكومية أو الخاصة في مدينة دمشق، والمشرفة على عمل معلمات رياض الأطفال وعلى سير العمل في الروضة، والقائمة على رأس عملها في العام الدراسي (٢٠٢١/٢٠٢٢م).

١٢-4- معلمات رياض الأطفال (Kindergarten Teachers): هنّ من يقمنّ بتربية الأطفال في الروضة داخل عرفة النشاط وخارجها من خلال تعايشهن اليومي مع الأطفال ويهدفن من خلال عملهن إلى تحقيق الأهداف التربوية للروضة. (مرتضى وآخرون، ٢٠١٢، ١٦).

ويمكن تعريف معلمة رياض الأطفال إجرائياً بأنها: المعلمة العاملة في إحدى رياض أطفال مدينة دمشق الحكومية والخاصة القائمة على رأس عملها في العام الدراسي (٢٠١٩/٢٠٢٠م)، والمسؤولة عن تربية مجموعة من الأطفال وتنشئتهم والأخذ بيدهم نحو التكيف والنمو عن طريق ما تزودهم به من الخبرات والمهارات بما يتناسب مع خصائصهم المختلفة في هذه المرحلة العمرية.

١٢-5- دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي (The Role of Management in Improving Creative Performance): تعرفه الباحثة إجرائيا بأنه: الدور الذي تقوم به إدارة رياض الأطفال في مدينة دمشق من توجيه المعلمات وإرشادهن على ابتكار طرائق حديثة في التعليم تساعد على تنمية الإبداع لديهن مما ينعكس إيجاباً على نمو الطفل وتعلمه؛ وتقاس إجرائياً بالدرجة التي تحصل عليها المعلمة على استبانة الأداء الإبداعي.

الثالث عشر . دراسات سابقة:

يتألف فصل الدراسات السابقة من محورين: المحور الأول يتناول الدراسات العربية أما المحور الثاني فيتناول الدراسات الأجنبية، والمنهج المتبع في عرض هذه الدراسات هو منهج التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

١٣-١- دراسات عربية:

١٣-١-1- دراسة القصير (٢٠٢٠)، سورية: بعنوان: (أنموذج مقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية)، رسالة دكتوراه.

هدفت هذه الدراسة إلى تعرُّف واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية من وجهة نظر المديرين والمعلمات، وتحديد متطلبات تطبيق القيادة التحويلية ومعوقاتها في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظرهم، والكشف عن سبل تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية في مديريات التربية في الجمهورية العربية من وجهة نظر العاملين في دوائر رياض الأطفال السورية، والكشف عن الفروق بين متوسطات تقديرات المديرين والمعلمات لواقع إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية ومتطلباتها ومعوقاتها باختلاف (المؤهل العلمي، المؤهل التربوي، سنوات الخدمة، تبعية الروضة، المدينة). والتوصل إلى تقديم أنموذج مقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية في الجمهورية العربية السورية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكوَّنت عينة الدراسة من (٥٨٠) مديراً ومديرة من مديري رياض الأطفال الحكومية والخاصة، و(٣٢٩٣) معلمة روضة، وشملت أدوات الدراسة: استبانة واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية، واستبانة ثانية لتعرف متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال، وبطاقة مقابلة مع العاملين في دوائر رياض الأطفال في مديريات التربية، ومن أهم نتائج الدراسة: كانت درجة تطبيق مديري مؤسسات رياض الأطفال القيادة التحويلية متوسطة من وجهة نظر المديرات والمعلمات، وتوجد

فـروق ذات دلالـة إحصـائية بـين متوسـطات تقـديرات عينـة الدارسـة "المـديرين والمعلمـات" لواقـع إدارة مؤسسـات ريـاض الأطفـال فـي ضـوء مـدخل القيـادة التحويليـة ومتطلباتهـا ومعوقـات تطبيقهـا فـي الجمهوريـة العربيـة السـورية بـاختلاف (المؤهـل العلمـي، المؤهـل التربـوي، سـنوات الخدمـة، المدينـة)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لاختلاف نوع الروضة.

١٣-١-2- دراسة الحبيب (٢٠٢٠)، الأردن: بعنوان: (دور الإدارة المدرسية في تطبيق معلمات رياض الاطفال لاستراتيجيات التعلم والتعليم في مدينة المفرق)، رسالة ماجستير.

هـدفت هـذه الدراسـة إلـى تعـرف دور الإدارة المدرسـية فـي تطبيـق معلمـات ريـاض الأطفـال لاسـتراتيجيات الـتعلم والتعلـيم مـن وجهـة نظـر المعلمـات فـي مدينـة المفـرق وعلاقتهـا، بـالمتغيرات الآتيـة (المؤهـل العلمـي، الخبـرة). وقـد اسـتخدمت الباحثـة المـنهج الوصـفي المسـحي نظـراً لملائمتـه لطبيعـة الدراسـة، وبلـغ عـدد أفـراد عينـة الدراسـة (٢٠٣) معلمـة ريـاض أطفـال، ولتحقيـق هـدف الدراسـة طُـورت استبانة مكونـة مـن (43) فقـرة، وزّعـت علـى خمـس مجـالات. وأظهـرت النتـائج أنَّ دور الإدارة المدرسـية فـي تطبيـق معلمـات ريـاض الأطفـال لاسـتراتيجيات الـتعلم والتعلـيم مـن وجهـة نظـر المعلمـات كانـت متوسـطة وجـاءت جميـع المجـالات بدرجـة متوسـطة، مرتبـة تنازليـاً علـى التـوالي (مجـال اسـتراتيجية اللعـب، مجـال اسـتراتيجية القصـة، مجـال اسـتراتيجية الـتعلم بالمجموعـات، مجـال اسـتراتيجية تمثيـل الأدوار، ومجـال اسـتراتيجية الأركـان التعليميـة). وأظهـرت النتـائج أنـه لا يوجـد فـروق تعـزى لمتغيـرات المؤهـل

العلمـي والخبـرة. وفـي ضـوء النتـائج قـدمت الباحثـة عـدداً مـن التوصـيات كـان أبرزهـا عقـد دورات تدريبيـة لتمكين الإدارة المدرسية من تطبيق معلمات رياض الأطفال لاستراتيجيات التعلم والتعليم.

١٣-١-3- دراسة شريف (٢٠١٩)، سورية: بعنوان: (دور مديرات الروضة في تطوير أداء المعلمات لتنمية المهارات اللغوية لدى الأطفال من وجهة نظر المعلمات في مدينة دمشق)، بحث مجلة.

هـدف الدراسـة إلـى تعـرف دور مـديرة الروضـة فـي تطـوير أداء معلمـات ريـاض الأطفـال فـي تنميـة مهـارات الأطفـال اللغويـة مـن وجهـة نظـر معلمـات ريـاض الأطفـال. واعتمـدت الباحثـة المـنهج الوصـفي، وتكونـت عينـة البحـث مـن (٢١٨) معلمـة مـن معلمـات ريـاض الأطفـال فـي مدينـة دمشـق، واسـتخدمت الباحثـة اسـتبانة مـن إعـدادها وتكونـت مـن (٦٤) بنـداً موزعـة علـى أربعـة أبعـاد، وخلصـت الباحثـة إلـى النتـائج التاليـة: توجـد فـروق ذات دلالـة إحصـائية بـين متوسـطات درجـات معلمـات ريـاض الأطفـال علـى اسـتبانة البحـث تبعـاً لمتغيـر عـدد الـدورات التدريبيـة لصـالح المعلمـات اللـواتي خضـعن لـ (٦) دورات تدريبيـة فـأكثر، توجـد فـروق ذات دلالـة إحصـائية بـين متوسـطات درجـات معلمـات ريـاض الأطفـال علـى اسـتبانة البحـث تبعـاً لمتغيـر المؤهـل العلمـي لصـالح المعلمـات اللـواتي يحملـن مـؤهلاً علميـاً (دبلـوم فـأكثر)، توجـد فـروق ذات دلالـة إحصـائية بـين متوسـطات درجـات معلمـات ريـاض الأطفـال علـى اسـتبانة البحـث تبعـاً لمتغيـر عـدد سـنوات الخبـرة لصـالح المعلمـات اللـواتي لـديهن سـنوات خبـرة عـدد (5) سنوات فأقل.

١٣-١-4- دراسة الربابعة (٢٠١٩)، الأردن: بعنوان: (درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات في مدينة الزرقاء).

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديرات مدارس رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات في مدينة الزرقاء، وقد أُستخدم في الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي القائم على جمع المعلومات من خلال استبانة تكونت من جزأين الأول لقياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال والثانية لقياس مستوى الولاء التنظيمي، طبقت على عينة من (٢١٣) من معلمات رياض الأطفال. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة الزرقاء جاءت بدرجه عالية، وقد جاء مجال تعرف المشكلات في الترتيب الأول ومجال التقويم والتغذية الراجعة في الترتيب الثاني، وجاء مجال التطوير والإبداع في الترتيب الثالث بينما مجال تحسين الاتصال في الترتيب الرابع والأخير، ولا يوجد فروق دالة إحصائياً في استجابات معلمات رياض الاطفال حيال درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات مدارس رياض الأطفال تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة العملية، وأن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات رياض الاطفال جاء بدرجه عالية، ولا يوجد فروق دالة إحصائياً لاستجابات المعلمات حول مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة عالية بين درجه ممارسة مديرات رياض الاطفال للإدارة بالتجوال ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات.

١٣-١-5- دراسة الذهبي (٢٠١٨)، الإمارات العربية المتحدة: بعنوان: (التعرف على خصائص معلمة الرياض وإدارتها للصف من وجهة نظر مديرة الروضة)، بحث مجلة.

هدفت الدراسة إلى تعرف خصائص معلمة الرياض وإدارتها للصف من وجهة نظر مديرة الروضة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من (٤٠) معلمة، واختارت الباحثة عشوائياً بنسبة (٦٪) من رياض الأطفال، وتأكدت الباحثة من وجود المشكلة من خلال استبانة، وبعد تحليل البيانات تبين: إن معظم معلمات رياض الأطفال يمتلكن خصائص المعلم الجيد. إن معظم معلمات رياض الأطفال لديهن قدرة على إدارة الصف. إن معلمات رياض الأطفال اللواتي يتمتعن بخصائص جيدة ولهن القدرة على إدارة صفوفهن بطريقة ودية وفاعلة.

١٣-١-6- دراسة كامل (٢٠١٨)، مصر: بعنوان: (القيادة الإبداعية لدى مديري رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمات)، بحث مجلة.

هدفت الدراسة إلى تقصي مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري مرحلة رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٧٨) معلمة من معلمات رياض الأطفال بمدينة البحيرة، واشتملت أدوات الدراسة على استبانتين لجمع البيانات، وأسفرت النتائج عن أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري رياض الأطفال يعد مرتفعاً إلا أن يفتقر بشكل كبير إلى التقدير المتوسط، كما بينت النتائج وجود

علاقة طردية (إيجابية) قوية بين مستوى القيادة الإبداعية لدى المديرين وبين مستوى الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال.

١٣-١-7- دراسة النصافي (٢٠١٦)، الكويت: بعنوان: (دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة الفروانية)، رسالة ماجستير.

هدفت الدراسة إلى تعرُّف دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة الفروانية من وجهة نظر المعلمات، وتكوّنت عينة الدراسة من (٤٩٦) معلمة، وطُورت استبانة مكونة من (٣٥) فقرة، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لدورهن في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة الفروانية من وجهة نظر المعلمات كانت بدرجة متوسطة. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات معلمات رياض الأطفال لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة الفروانية تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات معلمات رياض الأطفال لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة الفروانية تعزى لمتغير التخصص ولصالح أصحاب فئة (تخصصات أخرى).

١٣-١-8- دراسة سكجها (٢٠١٥)، الأردن: بعنوان: (مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في مدينة عمان وعلاقة مشاركة المعلمات في صنع القرار من وجهة نظرهن)، رسالة ماجستير.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة المستوى الأخلاقي للقيادة لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة عمان وعلاقته بمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار من وجهة نظرهن. تكونت عينة الدراسة من (٣٣١) معلمة رياض أطفال. أُستخدمت أداتان لجمع البيانات، الأولى هي قياس مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة. والثانية هي قياس مستوى مشاركة معلمات رياض الأطفال في صنع القرار. وكانت نتائج الدراسة على النحو التالي: كان مستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار في رياض الأطفال الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظرهن متوسطاً. توجد علاقة معنوية موجبة بين مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال في مدينة عمان ومستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار في رياض الأطفال الخاصة بمدينة عمان تعزى لمتغيري الخبرة والتأهيل الأكاديمي لمجموع الدرجات وللمجالات كلها.

١٣-١-9- دراسة شعبان (٢٠١٣)، الأردن: بعنوان: (الحاجات التدريبية الضرورية لدى معلمات رياض الأطفال الحكومية في الأردن).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الحاجات التدريبية الضرورية لدى معلمات رياض الأطفال الحكومية، ودرجة شدتها، وعلاقة ذلك بمتغيري (التخصص، وسنوات الخبرة). اعتمدت الدراسة المنهج

الوصفي التحليلي، تكونت العينة من (١٠٠) معلمة من مديريات التربية والتعليم في مدينة إربد، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث استبانة تضم (٦٧) كفاية مهنية تمثل الحاجات التدريبية موزعة على ثماني مجالات، ومن أهم نتائج الدراسة: كان مجال النمو المهني أكثرها حاجة بمتوسط حسابي (٣،٨٥) تلاه مجال التخطيط بمتوسط حسابي (٣،٦٤)، بينما جاء مجال إدارة بيئة التعلم أخيراً بمتوسط حسابي (٢،٥٨). وكشفت الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائياً عند ٠.٠٥) تعزى إلى متغيري (سنوات الخبرة، والتخصص) لصالح ذوات الخبرة الأقل من (٥) سنوات وكذلك لصالح التخصصات الأخرى غير تربية الطفل؛ أي أن المعلمات التي خبرتهن أقل من خمس سنوات، وكذلك من ذوات التخصصات الأخرى كن أكثر حاجة في مجالات الدراسة جميعها.

١٣-١-10- دراسة بوفتين (٢٠١٢)، الكويت: بعنوان: (درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت)، رسالة ماجستير.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٠) معلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة بُنيت استبانتان وهما: استبانة درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات واستبانة الولاء التنظيمي للمعلمات. إنَّ درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي

للمعلمات من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت كانت متوسطة، ووجود فروق عند مستوى (٠.٠٥) في درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الخبرة، ومتغير الحالة الاجتماعية.

١٣-١-11- دراسة ناصيف (٢٠٠٩)، سورية: بعنوان: (نظام مقترح لتطوير إدارة مؤسسات التربية ما قبل المدرسة في الجمهورية العربية السورية في ضوء خبرات كل من الولايات المتحدة الأمريكية وإنكلترا والأردن، دراسة مقارنة)، رسالة دكتوراه.

هدفت الدراسة إلى تعرف نظام إدارة مؤسسات التربية ما قبل المدرسة من حيث النشأة والتطور. وتعرف واقع إدارة مؤسسات التربية ما قبل المدرسة في سورية. وتعرف واقع إدارة مؤسسات التربية ما قبل المدرسة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وإنكلترا والأردن. وتعرف التحليل المقارن لنظام إدارة مؤسسات التربية ما قبل المدرسة في خبرات كل من الولايات المتحدة وإنكلترا والأردن. استخدمت الدراسة المنهج المقارن. اعتمدت الدراسة الأدوات الآتية: بطاقة مقابلة مع الخبراء الاختصاصيين في مجال التربية مرحلة رياض الأطفال في وزارة التربية. استبانة موجهة إلى عينة من مديري مؤسسات الحضانة ورياض الأطفال. استبانة موجهة إلى عينة من معلمي مؤسسات الحضانة ورياض الأطفال. استبانة موجهة إلى الخبراء الاختصاصيين في مجال التربية مرحلة رياض الأطفال في وزارة التربية. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: يتميز نظام إدارة مرحلة رياض الأطفال في سورية بإيجابيات متعددة؛ منها الآتي: اهتمام وزارة التربية بتحسين الإدارة في مؤسسات التربية مرحلة

ريـاض الأطفـال، التعـاون مـع المنظمـات الدوليـة؛ مثـل: اليونيسـف واليونسـكو. وجـود مجموعـة مـن السـلبيات فـي إدارة مؤسسـات التربيـة مرحلـة ريـاض الأطفـال منهـا الآتـي: ضـعف تمويـل الحكومـة لمؤسسـات التربيـة (مرحلـة ريـاض الأطفـال). غيـاب التنسـيق بـين الإدارات المركزيـة والإدارات التنفيذيـة. توصلت الدراسة إلى بديل مقترح لنظام إدارة مؤسسات التربية مرحلة رياض الأطفال في سورية.

١٣-١-12- دراسة علي (٢٠٠٩)، سورية: بعنوان: (الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض أطفال مدينة اللاذقية "دراسة ميدانية على رياض أطفال مدينة اللاذقية")، رسالة ماجستير.

هـدفت الدراسـة إلـى تعـرف الاحتياجـات التدريبيـة لمـديرات ريـاض أطفـال مدينـة اللاذقيـة، وترتيـب هـذه الاحتياجـات حسـب درجـة الأهميـة كمـا تراهـا المـديرات، والتعـرف إلـى احتياجـاتهن التدريبيـة كمـا يراهـا الموجهـون التربويـون، إضـافة إلـى الكشـف عـن مـدى اخـتلاف الاحتياجـات اللازمـة لمـديرات ريـاض الأطفـال بـاختلاف متغيـرات الدراسـة وهـي: (المسـتوى التعليمـي، والمؤهـل التربـوي، وعـدد سـنوات الخبـرة فـي إدارة مؤسسـات ريـاض الأطفـال، وتابعيـة الروضـة، والـدورات التدريبيـة). اسـتخدمت الباحثـة المـنهج الوصـفي التحليلـي. تألفـت عينـة الدراسـة مـن (٦٢) مـديرة مـن مـديرات ريـاض الأطفـال فـي مدينـة اللاذقيـة. اسـتخدمت الباحثـة بطاقـة مقابلـة لمـديرات ريـاض الأطفـال، واسـتبانة مؤلفـة مـن (٦٠) فقـرة. خلصـت الدراسـة إلـى النتـائج الآتيـة: لا يوجـد فـروق دالـة إحصـائياً فـي الاحتياجـات التدريبيـة لمـديرات ريـاض الأطفـال وفـق متغيـر المؤهـل التربـوي ومتغيـر تابعيـة الروضـة. ووجـود فـروق دالـة إحصـائياً فـي الاحتياجـات التدريبيـة لمـديرات ريـاض الأطفـال وفـق متغيـر سـنوات الخبـرة لصـالح المـديرات اللـواتي لـديهن

سنوات خبرة أكثر. ووجود فروق دالة إحصائياً في الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال وفق متغير الدورات التدريبية لصالح المديرات اللواتي تلقين دورات تدريبية.

١٣-١-13- دراسة نبهان (٢٠٠٩)، فلسطين: بعنوان: (دور مديرات رياض الأطفال كمشرفات في تحسين أداء المعلمات وسبل تطويره في محافظات غزة)، رسالة ماجستير.

هدفت الدراسة إلى تعرف دور مديرات رياض الأطفال كمشرفات في تحسين أداء المعلمات من وجهة نظهرهن وسبل تطويره في محافظات غزة. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام بتصميم استبانة مكونة من (٦٤) فقرة ضمن مجالات التخطيط وتنفيذ الدرس وإدارة الصف والتقييم، وتوصلت الدراسة إلى أن المعلمات أكدن أن المديرات يساعدن في مجال إدارة الصف أولاً، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور مديريات رياض الأطفال في تحسين أدائهن في مجال التخطيط تعزى لمتغير التخصص والمؤهل العلمي.

١٣-٢- دراسات أجنبية:

١٣-٢-١- دراسة سيمبيرجر وكونراد (Šemberger & Konrad, ٢٠٢٢)، سلوفينيا: بعنوان:

Preschool Teacher's Beliefs about Creativity and Children Creativeness.

(معتقدات معلم ما قبل المدرسة حول الإبداع وإبداع الأطفال).

كان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد المعتقدات التي يحملها معلمو مرحلة رياض الأطفال حول الإبداع عامة وحول إبداع الأطفال. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، شارك ما مجموعه

(٣٦٦) معلماً لمرحلة ما قبل المدرسة ومساعد تدريس لمرحلة رياض الأطفال في الاستطلاع، من خلال إكمال استبيان مصمم لأغراض هذه الدراسة في سلوفينيا. تظهر النتائج أن المشاركين يؤمنون بالدرجة الأولى أن الإبداع فطري، وأنه سمة من سمات كل الناس، ويمكن تطويره في بعض المجالات المحددة، مثل الفنون. يعتقد المشاركون أيضاً أن جميع الأطفال مبدعون، لكن ليس على نفس المستوى وليس في جميع المجالات. يتفقون على أن الأطفال يحتاجون إلى الدافع للتعبير عن إبداعاتهم وتنميتها، مما يشير إلى الوعي بأهمية تشجيع الإبداع. يُظهر تحليل الآراء المختلفة حول الإبداع بين المعلمين ومساعدي التدريس اختلافات في تصور إبداع الأطفال. ويتبع ذلك أن التدريب الأطول لمعلمي مرحلة رياض الأطفال يمكن أن يوفر ليس فقط المزيد من المعرفة والشعور بالكفاءة في العمل مع الأطفال، ولكن أيضاً إمكانية إطار عمل منظم تنظيماً مفرطاً ومقيّداً بالمنهج ومحدّداً مسبقاً لرؤية الطفل. هذا هو السبب في أن نتائج الاستطلاع – نظرة ثاقبة لوجهات نظر معلمي مرحلة ما قبل المدرسة ومساعدي التدريس في مرحلة رياض الأطفال – تمثل مساهمة مهمة في مجال تطوير إبداع أطفال مرحلة رياض الأطفال.

١٣-٢-٢- دراسة دورتيرلير و أكاي (Dörterler & Akay, ٢٠٢٢)، تركيا: بعنوان:

The Examination of the Relationship between Creative Thinking Tendencies and Organizational Creativities of Preschool Teachers.

(فحص العلاقة بين اتجاهات التفكير الإبداعي والإبداعات التنظيمية لمعلمي ما قبل المدرسة).

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين ميول التفكير الإبداعي والإبداعات التنظيمية لمعلمي رياض الأطفال. أُجري البحث باستخدام نموذج المسح الارتباطي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، شملت عينة الدراسة (١٧٣) معلمة في مرحلة رياض الأطفال في البحث. وتم الحصول على البيانات من نموذج المعلومات الشخصية واتجاهات مرمرة للتفكير الإبداعي ومقياس الإبداع التنظيمي عن طريق نموذج (Google)، وأظهرت نتائج الدراسة: كان هناك فرقٌ كبيرٌ حسب نوع المؤسسة بين الإبداع التنظيمي والتفكير الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال على المستوى الفردي والإداري، ولم يكن هناك فرق كبير في التفكير الإبداعي وفق متغير عدد سنوات الخدمة، وكان هناك فرق كبير بين درجات الإبداع التنظيمي في البعد الإداري. ووجود علاقة بين اتجاه التفكير الإبداعي للمعلم والإبداع التنظيمي في البعدين الفردي والإداري.

١٣-٢-٣- دراسة كانج (Kang, 2020)، كوريا الجنوبية: بعنوان:

A Multilevel Analysis of Factors Affecting Kindergartners' Creative Dispositions in Relations to Child-level Variables and Teacher-level Variables.

(تحليل متعدد المستويات للعوامل التي تؤثر على التصرفات الإبداعية لرياض الأطفال في العلاقات مع المتغيرات على مستوى الطفل والمتغيرات على مستوى المعلم).

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين متغيرات الطفل البالغ من العمر ٥ سنوات (مثل إبداع الطفل وتصوراته عن مناخ الفصل الإبداعي)، متغيرات المعلم (مثل أنواع رياض الأطفال، وتصورات المعلم للمناخ الإبداعي التنظيمي، وتصرفات المعلم الإبداعية) وميول الطفل الإبداعية باستخدام النماذج الخطية الهرمية (HLM). اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تضمنت عينة الدراسة إجمالي عدد (٢٠) معلمة في رياض الأطفال يقمن بتعليم أطفال في سن ٥ سنوات، وعدد إجمالي قدره (١٩٥) روضة أطفال تم اختيارهن من (١٠) رياض أطفال نموذجية (أي رياض أطفال معترف بها من قبل وزارة التربية والتعليم في كوريا لمناهجها المتميزة)، و(١٠) في المتوسط. رياض الأطفال من نفس الحجم. نتائج الدراسة هي كما يلي. أولاً، كانت مستويات التفكير الإبداعي للأطفال وميولهم الإبداعية أعلى في رياض الأطفال النموذجية منها في رياض الأطفال العادية. علاوة على ذلك، من حيث مستويات التصرفات الإبداعية للمعلمين وتصوراتهم عن المناخ الإبداعي التنظيمي، سجل المعلمون العاملون في رياض الأطفال النموذجية درجات أعلى من تلك الموجودة في

ريـاض الأطفـال المتوسـطة. كمـا تـأثرت التصـرفات الإبداعيـة لريـاض الأطفـال بـأنواع ريـاض الأطفـال (مثل: المناهج المتميزة لرياض الأطفال النموذجية) وتصورات المعلمين للمناخ التنظيمي الإبداعي.

١٣-٢-5- دراسة فونتس (Fuentes, 2010)، الولايات المتحدة الأمريكية: بعنوان:

Administrative leadership for The Development of Creativity and Change in Kindergarten.

(القيادة الإدارية من أجل تنمية الإبداع والتغيير في رياض الأطفال).

هـدفت الدراسـة إلـى تعـرف دور الإدارة فـي تحقيـق الإبـداع مـن خـلال برنـامج طبـق علـى عينـة مـن معلمـي ريـاض الأطفـال، اعتمـدت الدراسـة علـى المـنهج الوصـفي، شـملت عينـة الدراسـة (١١٢) معلمـة روضـة، وجمعـت البيانـات مـن خـلال المقـابلات والاسـتبيانات، والملاحظـات، وأشـارت النتـائج إلـى أن القيادة التربوية الفعالة يمكن أن تسهم وبدرجة كبيرة في إحداث الفكر الإبداعي لدى المعلمين.

١٣-٢-6- دراسة ياتس (Yates, 2010)، إنكلترا: بعنوان:

The Basic Educational Competencies of Kindergarten Teachers.

(الكفايات التعليمية الأساسية لدى معلمات رياض الأطفال).

هـدفت الدراسـة إلـى تعـرف الكفايـات التعليميـة المطلوبـة مـن معلمـات ريـاض الأطفـال ليـؤدين واجبـاتهن علـى أكمـل وجـه، اعتمـدت الدراسـة المـنهج الوصـفي التحليلـي، وشـملت العينـة (٧٨) معلمـة، وجمعـت البيانـات مـن خـلال المقـابلات والاسـتبيانات، وتوصـلت الدراسـة إلـى أن المعلمـات يتمـتعن بكفايـات شخصـية ممتـازة، ولكـنهن بحاجـة إلـى الاهتمـام مـن قبـل الإدارة التربويـة ليصـبحن ذوات فاعليـة

أكبر ويصلن إلى المستوى المنشود، وأن درجة توافر الكفايات لديهن لا تختلف باختلاف التخصص أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة، أو عدد الدورات التدريبية التي التحقن بها.

١٣-٢-7- دراسة ناري (Narey, 2006)، الولايات المتحدة الأمريكية: بعنوان:

A Mixed-method Study of Relationships among Teacher Quality, Reflective Practice, and Creative Abilities of K-12 in Service Public School Teachers.

(العلاقة بين جودة المعلم والممارسات التأملية في التدريس، والقدرات الإبداعية لدى معلمي المدارس من الروضة حتى الصف الثاني عشر في ولاية إنديانا الأمريكية).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين جودة المعلم والممارسات التأملية في التدريس، والقدرات الإبداعية لدى معلمي المدارس من الروضة حتى الصف الثاني عشر في ولاية إنديانا الأمريكية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد ركزت الدراسة على (٢٢) قدرة إبداعية ترتبط بالممارسات التأملية للتدريس، واستخدمت الباحثة لجمع البيانات استبانة متبوعة بسلسلة من المقابلات الشخصية المتعمقة، وطبقت على عينة مكونة من (٨٨) معلماً، وتشير نتائج الدراسة إلى أن المعلمين الذين يمارسون التدريس الإبداعي في الصف يستخدمون طيفاً واسعاً من القدرات الإبداعية التي تيسر التدريس التأملي والذي يسهم في النمو المهني للمعلمين، وقد كشف تحليل المقابلات الشخصية أن (٩٠٪) من المعلمين الذين يحاولون ممارسة التدريس الإبداعي في الصف يمتلكون (٢٢) قدرة إبداعية وقدرة تأملية وغيرها من مؤشرات الجودة التدريسية، وهذه القدرات الإبداعية

التـي يمتلكهـا المعلمـون تيسـر التفاعـل بـين المعلمـين والدارسـين وبيئـة الـتعلم، والغريـب أن الدراسـة أشـارت إلــى أن الإعــداد قبــل الخدمــة والتــدريب المهنــي أثنــاء الخدمــة لا يؤديــان إلــى تنميــة مهــارات التــدريس الإبـداعي لـدى المعلمـين، باسـتثناء جانـب واحـد هـو النمـو المعرفـي لـدى المعلمـين والـذي يسـاعد فـي تنميـة القـدرات التدريسـية الإبداعيـة لـديهم، كمـا أشـارت الدراسـة كـذلك إلـى أن الإدارة والسياسـات التعليميـة مـن بين أهم العوامل المؤثرة بشدة في تنمية مهارات التدريس الإبداعي لدى المعلمين.

١٣-٢-8- دراسة كيني (Kinney, 2005)، الولايات المتحدة الأمريكية: بعنوان:

Creativity in Japanese and American Primary Teaching practices.

(الإبداع في الممارسات التدريسية في المدارس الابتدائية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية).

هـدفت دراسـة كينـي بعنـوان "الإبـداع فـي الممارسـات التدريسـية فـي المـدارس الابتدائيـة فـي اليابـان والولايـات المتحـدة الأمريكيـة" إلـى تعـرف الإبـداع كعمليـة وكمنـتج بمعنـى تعـرف التـدريس الإبـداعي كنشـاط يقـوم بـه المعلمـون، والتـدريس مـن أجـل الإبـداع كنشـاط للتعـرف علـى إبـداع الدارسـين، وتشـجيع التفكيـر الإبـداعي لـديهم فـي مـدارس التعلـيم الابتـدائي فـي الولايـات المتحـدة الأمريكيـة واليابـان، اسـتخدمت الباحثـة المـنهج الوصـفي بالاسـتبانة بشـقيه الكمـي والكيفـي، وتـم تطبيـق هـذه الاسـتبانة علـى عينـة مكونـة مـن (٢٩) معلمــة و(١٤) معلمــاً فــي منطقــة مورافيــا الأمريكيــة، بينمــا قــدمت النســخة اليابانيــة لعينــة مــن المعلمـين قوامهـا (١٥) معلمـاً فـي مدينـة طوكيـو، وانتهـت الدراسـة إلـى نفـي صـحة الفرضـية التـي قامـت عليهـا وهـي أن السـياق الثقـافي وظـروف التعلـيم لا تيسـر التـدريس الإبـداعي للمعلمـين، ولا تيسـر الـتعلم

الإبـداعي للمتعلمـين، كمـا أظهـرت وجـود اختلافـات فـي مـدركات المعلمـين فـي اليابـان والولايـات المتحـدة الأمريكيـة حـول التـدريس الإبـداعي والعمليـة الإبداعيـة، ويرجـع السـبب فـي ذلـك أن المعلمـين فـي اليابـان أقـل فـي التسـامح مـع الظـروف الميسـرة للإبـداع، وأقـل ممارسـة لأنشـطة الـتعلم الإبداعيـة، وتشـير نتـائج التحليـل الكيفـي فـي الدراسـة إلـى أن المعلمـين فـي أمريكـا يـرون أن الوقـت أهـم معيـق للتـدريس الإبـداعي، ويرجـع ذلـك إلـى عوامـل خارجـة عـن إرادتهـم، بينمـا يؤكـد المعلمـون فـي اليابـان أن مشـكلة الوقـت هـي مـن صنع المعلم.

١٣-٢-9- دراسة هورنج وآخرين (Horng, et al, 2005)، الولايات المتحدة الأمريكية: بعنوان:

Creative Teachers and Creative Teaching Strategies.

(المعلمون المبدعون واستراتيجيات التدريس الإبداعي).

هـدفت دراسـة "المعلمـون المبـدعون واسـتراتيجيات التـدريس الإبـداعي" التـي أجريـت فـي ولايـة فلوريـدا الأمريكيـة إلـى الكشـف عـن العوامـل المـؤثرة فـي التـدريس الإبـداعي سـواء كانـت ميسّـرة أو معيقـة لـه، كمـا هـدفت الدراسـة إلـى الكشـف عـن أهـم اسـتراتيجيات التـدريس الإبـداعي التـي اسـتخدمها ثلاثـة مدرسـين مبـدعين، وشـملت عينـة الدراسـة (٣) مدرسـين، واعتمـدت الدراسـة مـنهج دراسـة الحالـة والمـنهج الوصـفي إضـافة إلـى المقـابلات الشخصـية والمقننـة والمشـاهدات العلميـة، وأشـارت نتـائج الدراسـة إلـى أن التخطـيط للتـدريس الإبـداعي والممارسـات التأمليـة مـن قبـل المعلمـين واسـتخدام التسـجيل بالفيـديو للـدروس أثنـاء التـدريس الإبـداعي يـؤدي إلـى تحسـين الممارسـات التدريسـية الإبداعيـة، كمـا أشـارت نتـائج الدراسـة

إلـى أنـه مـن أهـم العوامـل المـؤثرة فـي التـدريس الإبـداعي اسـتخدام الأنشـطة التعليميـة المتكاملـة، وتنميـة السـمات الشخصـية للمعلمـين، والمثـابرة وحـب التـدريس، والرغبـة فـي تحسـين النمـو المهنـي، وتقبـل الخبرات الجديدة وتحملها، والثقة بالذات، الفضول العلمي، وعمق الأفكار والخيال الخصب.

١٣-٣- التعقيب على الدراسات السابقة:

يتبـين مـن العـرض البسـيط للدراسـات السـابقة أن هنالـك نـدرة فـي الدراسـات التـي تناولـت الأداء الإبـداعي تنـاولاً مباشـراً لـدى معلمـات ريـاض الأطفـال، وإنمـا تناولـت الاحتياجـات التدريبيـة والشخصـية لـديهنّ، وسـعت إلـى تعـرف دور الإدارة فـي تحسـين سـير العمليـة التعليميـة فـي ريـاض الأطفـال، وهـذا مـا يميـز البحـث الحـالي، فـي سـعيها للكشـف عـن دور إدارة ريـاض الأطفـال فـي تحسـين الأداء الإبـداعي لـدى معلماتها.

لقـد تنوعـت أهـداف هـذه الدراسـات وموضـوعاتها ونتائجهـا ومجتمعاتهـا، فـي حـين تتفـق فـي المنهج والأدوات المستخدمة. وفيما يلي توضح الباحثة موقع البحث الحالي من الدراسات السابقة:

- ✓ نـدرة الدراسـات التـي عنيـت دور الإدارة فـي تحسـين الأداء الإبـداعي لـدى معلمـات ريـاض الأطفـال فـي مدينـة دمشـق: إذ لـيس هنـاك (فـي حـدود علـم الباحثـة) سـوى بضـعة دراسـات قريبـة مـن هـدف البحـث الحـالي هـي: دراسـة الحبيـب (٢٠٢٠) التـي سـعت إلـى تعـرُّف دور الإدارة المدرسـية فـي تطبيـق معلمـات ريـاض الاطفـال لاسـتراتيجيات الـتعلم والتعلـيم فـي مدينـة المفـرق، ودراسـة شـريف (٢٠١٩) التـي هـدفت إلـى الكشـف عـن دور مـديرات الروضـة فـي تطـوير أداء المعلمـات لتنميـة

المهـارات اللغويـة لـدى الأطفـال مـن وجهـة نظـر المعلمـات فـي مدينـة دمشـق، كمـا هـدفت دراسـة خلايلـة وعليمـات (٢٠١٨) إلـى تعـرُّف دور المشـرفات التربويـات لريـاض الأطفـال فـي تطـوير أنمـاط التعلـيم الحديثـة لـدى معلمـات ريـاض الأطفـال، ودراسـة كامـل (٢٠١٨) التـي هـدفت إلـى الكشـف عـن القيـادة الإبداعيـة لـدى مـديري ريـاض الأطفـال وعلاقتهـا بمسـتوى الأداء الـوظيفي للمعلمـات، ودراسـة النصـافي (٢٠١٦) التـي هـدفت إلـى تعـرُّف دور مـديرات ريـاض الأطفـال فـي تحسـين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة الفروانية.

- ✓ نـدرة الدراسـات التـي اهتمـت بتطـوير الأداء الإبـداعي لمعلمـات ريـاض الأطفـال: فلـيس هنـاك (فـي حـدود علـم الباحثـة) سـوى دراسـة بـوفتين (٢٠١٢) التـي هـدفت إلـى الكشـف عـن درجـة إسـهام مـديرات ريـاض الأطفـال فـي تنميـة الإبـداع التربـوي للمعلمـات وعلاقتـه بـالولاء التنظيمـي مـن وجهـة نظـر المعلمات في دولة الكويت.
- ✓ لـيس هنـاك دراسـة فـي الجمهوريـة العربيـة السـورية تناولـت " دور الإدارة فـي تحسـين الأداء الإبـداعي لـدى معلمـات ريـاض الأطفـال فـي مدينـة دمشـق"، وعلـى ذلـك فـإن هـذا البحـث يُعـدُّ هـو الأول فـي هـذا المجـال؛ حيـث تناولـت الأبحـاث والدراسـات السـورية كدراسـة القصـير (٢٠٢٠) التـي قـدَّمت أنموذجـاً مقترحـاً لتطـوير إدارة مؤسسـات ريـاض الأطفـال فـي ضـوء مـدخل القيـادة التحويليـة، ودراسـة شـريف (٢٠١٩) التـي تناولـت دور مـديرات الروضـة فـي تطـوير أداء المعلمـات لتنميـة المهـارات اللغويـة لـدى الأطفـال مـن وجهـة نظـر المعلمـات فـي مدينـة دمشـق، ودراسـة ناصـيف (٢٠٠٩) التـي سـعت

إلـى تقـديم نظـام مقتـرح لتطـوير إدارة مؤسسـات التربيـة مرحلـة ريـاض الأطفـال فـي الجمهوريـة العربيـة السـورية فـي ضـوء خبـرات كـل مـن الولايـات المتحـدة الأمريكيـة وإنكلتـرا والأردن، دراسـة مقارنـة، ودراسـة علـي (٢٠٠٩) الاحتياجـات التدريبيـة لمـديرات ريـاض أطفـال مدينـة اللاذقيـة "دراسـة ميدانيـة على رياض أطفال مدينة اللاذقية".

- ✓ لـيس هنـاك دراسـة عربيـة أو أجنبيـة – فـي حـدود علـم الباحثـة واطلاعهـا علـى الدراسـات السـابقة – تناولـت هـذا العنـوان تنـاولاً شـاملاً، فقـد اهتمـت الدراسـات السـابقة فقـط بقيـاس أداء مـديرات ريـاض الأطفـال فقـط؛ أمـا البحـث الحـالي فقـد هـدف إلـى تعـرُّف دور الإدارة فـي تحسـين الأداء الإبـداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق.
- ✓ إن نـدرة البحـوث والدراسـات التـي تناولـت دور الإدارة فـي تحسـين الأداء الإبـداعي لـدى معلمـات ريـاض الأطفـال فـي مدينـة دمشـق كـان سـبباً رئيسـياً للباحثـة بـأن تهـتم بهـذا الجانـب مـن الإدارة التربوية لأنها لم تعثر على أية دراسة أو بحث تناولت هذا الموضوع.
- ✓ قلـة الاهتمـام بـالأداء الإبـداعي لمعلمـات ريـاض الأطفـال فـي الجمهوريـة العربيـة السـورية، لـذا جـاء البحـث الحـالي موجَّهـاً نحـو دراسـة أداء المـديرات فـي تنميـة الإبـداع لـدى المعلمـات مـن وجهـة نظـر المديرات والمعلمات أنفسهن ودراسة واقعهن.
- ✓ سـاعدت الدراسـة الحاليـة علـى كشـف واقـع دور الإدارة فـي تحسـين الأداء الإبـداعي لـدى معلمـات ريـاض الأطفـال فـي مدينـة دمشـق والعمـل علـى تقـديم بعـض المقترحـات الإجرائيـة لتطـوير دور

الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق. مما سبق، وعلى الرغم من وجود تشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في بعض الجوانب، فإنها تختلف عنها من حيث الهدف والعينة وطريقة معالجة الموضوع، والربط بين المتغيرات.

. نقاط اختلاف البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

- تناول دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق.
- تطبيق استبانتين: الأولى على المديرات والثانية على المعلمات لتعرُّف دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق.
- عينة الدراسة: مديرات ومعلمات رياض الأطفال في سورية.

. خلاصة الفصل:

تناول الفصل الحالي الإطار العام للدراسة من خلال المشكلة وأهميتها وأهدافها وفرضياتها ومصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية؛ إضافة إلى مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بمشكلة البحث، فبعد أن قامت الباحثة بالتقصّي في العديد من المراجع عن دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال ولا يوجد أي دراسة سواء أكانت عربية أو أجنبية تناولت المتغيرين معاً وهذا يُظهر حداثة موضوع البحث. وستتطرق الباحثة في الفصل القادم إلى الجانب النظري الذي يوضّح متغيرات البحث ضمن فصلين يوضح الأداء الإبداعي، وواقع عمل رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية.

الفصل الثاني:
الأداء الإبداعي

. تمهيد

أولاً – مفهوم الأداء الإبداعي

ثانياً – خصائص الإبداع

ثالثاً – خصائص الأداء الإبداعي

رابعاً – مُحدِّدات الأداء الإبداعي لمعلمات رياض الأطفال وآليات تنميته

خامساً – المبادئ والمرتكزات الأساسية لتنمية الأداء الإبداعي لمعلمات الروضة

سادساً – البيئة التنظيمية الداعمة لإبداع معلمة الروضة

سابعاً – العوامل المؤثرة في تنمية الأداء الإبداعي لمعلمة الروضة

ثامناً – معوقات الأداء الإبداعي لمعلمة الروضة

تاسعاً – دور مديرة الروضة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال

الفصل الثاني
الأداء الإبداعي

. تمهيد:

يعد الإبداع عنصراً أساسياً في جميع نشاطات أية مؤسسة، سواء أكان ذلك على المستوى التخطيطي الاستراتيجي أو المستوى الإداري أو المستوى التنفيذي، ذلك لأنه من خلال المنهج الإبداعي على هذه المستويات يمكن تحقيق أهداف وغايات المؤسسة بكفاءة وفاعلية، ويمتد ذلك ليشمل تطوير القوى البشرية بتلك المؤسسة وتحسين إجراءات العمل بها، ويؤدي هذا بدوره إلى جودة مخرجات المؤسسة. وستتطرق الباحثة في الفصل الحالي إلى مفهوم الأداء الإبداعي، وخصائصه، محدداته وآليات تنميته لدى المعلمة، سمات المعلمات المبدعات والبيئة التنظيمية الداعمة لإبداعهن، دور مديرة الروضة في تحسين أداء المعلمات الإبداعي.

أولاً – مفهوم الأداء الإبداعي:

إنَّ الأداء الإبداعي هو المصطلح المشتق من تعريف تورانس (Torrance): إدراك الفجوات والاختلالات والعناصر المفقودة وصياغة فرضيات جديدة، والوصول إلى نتائج معينة، واختبار الفرضيات، وربط النتائج بتعديلاتها، وإعادة اختبار هذه الفرضيات ثم تعميمها. ويؤكد جيلفورد (Guilford) أن الإبداع "هو تفكير مفتوح يتميز بنتائجه المذهلة والفريدة من نوعها، أو تنوّع الإجابات المقدَّمة، أو النشاط العقلي بشكل ملحوظ الموجَّه برغبة قوية في البحث عن حلول لم يتم تحديدها من قبل؛ تتميز هذه الحلول بالشمولية والتعقيد. يشمل الإبداع عناصر عاطفية وأخلاقية تشكل حالة ذهنية مميزة" (Jerwan, 2012, 72). وتم تحديد الأداء الإبداعي

على أنه جميع الأعمال الفردية والفريدة التي تمارس في مكان العمل بما في ذلك اكتشاف الفرص والأفكار الجديدة التي تم التحقق منها علمياً والجهود المبذولة لتطبيقها على أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة التعليمية (القريوتي، 1997، ١٧٩). كما عرّفه الزعبي (٢٠١٣) بأنه: "قدرة الفرد على الإنتاج، التي تتميز بمزيد من الطلاقة الفكرية والمرونة والأصالة" (Alzoubi, 2013, 291).

كما يشير الأداء الإبداعي إلى قدرة الفرد (العامل) على استخدام مجموعة من المفاهيم والأفكار استخداماً هادفاً وخلّاقاً من أجل تطوير العمل في المؤسسة التعليمية للترقية إلى أعلى مستوى (Noruzy, et al, 2013, 1074). وأشار هاريسون (Harrison) (٢٠١٣) إلى أن الأداء الإبداعي للفرد هو الأسلوب الذي من خلاله يمكن أن يتعلم ويتدرب تدريباً مكثفاً على أساليب التفكير العلمي، ويمكنه التكيف مع من حوله وظروف المجتمع الناشئة، والتعامل تعاملاً خلاقاً مع قضايا الحياة (Harrison, 2013, 12).

وعرفه (الشربيني وصادق، ٢٠٠٢) بأنه: "عملية تشير إلى مجموعة من السمات والقدرات والعوامل، التي تظهر في سلوك الشخص المبدع بدرجة عالية" (الشربيني وصادق، ٢٠٠٢، 35).

كما عرفه (جروان، ١٩٩٩، ١٣) بأنه: "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية، التي إن وجدت في بيئة مناسبة، فإنها تجعل الفرد أكثر إحساساً بالمشكلات، ومرونة في التفكير، وإنتاجاً للأفكار التي تتميز بالغزارة، والأصالة، مقارنة بخبراته الشخصية أو خبرات أقرانه".

مما سبق يُمكن تعريف الأداء الإبداعي بأنه: هو القدرة المتميزة على تحقيق الأهداف والنتائج المحققة لمصالح المستفيدين من عمل الإدارة في الروضة، وهو الاستخدام الذكي للموارد البشرية والمالية المتاحة في

الروضة، والتغلب على المشكلات والعقبات التي تواجه المعلمات في أثناء عملهن بأساليب متطورة وغير واردة في مؤسسات رياض الأطفال التي تفتقر إلى الإبداع.

كما أنَّ الأداء الإبداعي يتمثل بالمبادرة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير واتباع نمط جديد من التفكير، أو هو عبارة عن مجموعة من السمات العقلية والتي يتمثل أهمها بالطلاقة والمرونة والأصالة أو هو ظهور كل ما من شأنه أن يؤدي إلى إنتاج شيء جديد يمثل خلاصة التفاعل بين الفرد والخبرة (حمادات، ٢٠٠٧، ٦٨).

ويعرِّف (نجم، ٢٠٠٣، ١١٢) للأداء الإبداعي بأنه: "درجة إنتاج أفكار تكون جيدة ومفيدة في آن واحد، والعمل على ترجمتها إلى بعض الأفكار والنماذج التي يفهمها الآخرون، أي بمعنى آخر إدخال المفاهيم الجديدة وتطبيقاتها التي تعمل على تحسين البيئة الداخلية ومن ثمَّ تحسين الأداء الكلي للمؤسسة التعليمية".

مما سبق يُمكن القول إنَّ الأداء الإبداعي لمعلمة الروضة هو الفعل الذي يسبق الإبداع، وعليه فإنه ليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج أو خدمات جديدة أو مبتكرة، وإنما ينبغي أن يمثل الاتجاه السائد والمرغوب بوجوده في كل مؤسسة تعليمية تسعى للإبداع والابتكار والتميُّز، وبالطبع فإنَّ هذا الفعل يبدأ من لحظة إدراك المعلمة للموقف أو الظرف موضع الإبداع والتحديث، ومن ثم مباشرة الاهتمام به وجمع المعلومات حوله، وتقييم الحلول أو البدائل المتاحة للقيام باختيار البديل المناسب، وبالتالي وضعه موضع التنفيذ الفعلي في الروضة.

ثانياً – خصائص الإبداع:

يتفق الكثيرون على أن الإبداع هو نوع من التفوق العقلي وقد اختلف العلماء والباحثون في تحديد خصائص الإبداع ولعل اختلافهم راجع إلى اختلاف في طبيعة المعايير المستخدمة في تحديد الإبداع، وكذلك في الطرق المستخدمة في دراسته، ومهما يكن من أمر هذا الاختلاف الذي يعدُّ دلالة سوية وصحية، ولا يعدُّ مؤشراً سلبياً، فإن وجود عدد كبير من الخصائص الإبداعية يؤدي في النهاية إلى وضوح وتحديد دقيق لهذه الظاهرة النفسية التربوية، ويتضمن مفهوم الإبداع مجموعة من الخصائص التي تتلخص فيما يأتي:

٢–١– إن الإبداع يتطلب قدرات عقلية تتمثل في التحسس بالمشكلات، والطلاقة، والأصالة، والمرونة، ومواصلة الاتجاه نحو الهداف.

٢–٢– إن الإبداع عملية ذات مراحل متعددة، ينتج عنها فكرة أو عمل جديد.

٢–٣– إن جهد الإبداع وما ينتج عنه ليس بالضرورة أن يكون مادياً ملموساً، فقد يكون في صورة منتج، أو خدمة، أو فكرة، أو رؤية معينة (الطيب، ١٩٩٨، ٤٢).

٢–٤– إن جهد الإبداع وما ينتج عنه لابد أن يكون ذا قيمة ملحوظة على مستوى الفرد، أو المنظمة، أو المجتمع.

٢–٥– إنَّ الإبداع ليس ظاهرة فردية، وإنما يمكن ممارسته على مستوى الفرد والمجتمع والمنظمة.

٢–٦– يولد الإنسان وبداخله قدرة إبداعية، لكنها تبقى كامنة في أثناء نضجه داخل ثلاثة أشياء، وهي توجهاته، وسلوكه، والعمليات الخاصة بتفكيره.

٢-٧- إن الإبداع سلوك إنساني لا يقتصر على فئة معينة، وإنما هو طاقة كامنة يتصف بها الأفراد جميعهم بدرجات متفاوتة، تبعاً للعوامل الوراثية، والظروف الموضوعية التي يعيشها ويتفاعل معها الفرد، فتعمل على صقل قدراته الإبداعية وتنميتها.

٢-٨- يمكن إدارة الإبداع وتنميته وتطويره، من خلال المهارات الأساسية للإبداع (أبو النصر، ٢٠٠٤، ٥٣).

مما سبق يُمكن القول إنَّ هناك عديداً من الخصائص للإبداع التي تُسهم مجتمعة في بلورة مفهوم الإبداع لدى المدير، فهناك أيضاً من صنَّف الإبداع إلى خصائص عقلية، وخصائص نفسية، وخصائص متفرقة، وهناك من وضع لها خصائص عامة مشتركة. وسواء في الماضي أو الحاضر فقد وجدت أدلة ورسخت قناعات لدى الباحثين تشير إلى أن الأشخاص المبدعين يختلفون عن غيرهم في خصائصهم المعرفية والانفعالية، وبغض النظر عن المجالات التي أبدعوا فيها، فإنهم يشتركون في مجموعة من الخصائص العامة التي تميّزهم عن غيرهم.

ثالثاً – سمات المعلمة المبدعة:

إن المعلمة المبدعة تعي وتقدر العوامل اللازمة لإيجاد بيئة إبداعية في العمل، فإضافةً إلى كونها تتمتع بصفات الشخص المبدع، فهي تقوم باتباع أسلوب تعليمي يعكس تلك الصفات في عملها، ومع من حولها من العاملين في الروضة. وقد أورد بعض الباحثين مجموعة من السمات والخصائص التي تتميز بها المعلمة المبدعة، والتي تعمل على تشكيل الأداء الإبداعي لدى أطفالها، من بينها:

٣-١- الخصائص العقلية: تتمثل في القدرة على إنتاج أكبر قدر من الأفكار الجديدة المفيدة في وقت محدد، والمرونة في التفكير، والقدرة على تغيير اتجاه التفكير بسهولة؛ لكي تستطيع التكيف مع الظروف المتغيرة، والقدرة على تنظيم الأفكار في أنماط أوسع وأشمل قبل التوصل إلى بناء نموذج التفكير الجديد، من خلال التخيل، والتأليف، والتركيب، والبناء، والتحليل، وإعادة التنظيم، والخروج الدائم عن المألوف بتبني فكر كسر الإطار، والتفكير بطريقة لماذا؟ وكيف؟ وإدراك العلاقة المباشرة بين الطريقة التي ينظر إليها للمستقبل وبين ما سيكون عليه المستقبل فعلاً، والاعتماد على التفكير التباعدي، الذي يقوم على التشعب، وإنه ليس هناك طريقة أو حل واحد صحيح للمشكلة، والاستقلال في التفكير (هلال، ١٩٩٧، ٣٣).

٣-٢- الخصائص الشخصية والدافعية: تكمن في الميل إلى المخاطرة، وتقبل الغموض، وقلّة التقيد بالتعليمات والأنظمة، وكسر القيود الذاتية؛ بالميل إلى الدعابة والمرح، وتحويل الأزمات إلى فرص، حتى ولو كانت وسط مجموعة من المتغيرات، التي تبدو من الوهلة الأولى أنها تندد بوقوع أزمة، وقلّة التفكير في بذل الجهد بقدر التفكير بتحقيق النتيجة، والاهتمام بإحراز النجاح أكثر من تجنب الفشل، وتحليل احتمالات النجاح بدقة، والتمتع بشخصية مبادرة، والالتزام الشخصي القوي تجاه الروضة، وامتلاك ضبط وتحكم داخليين، والاهتمام بالآخرين وآرائهم، والتمتع بالثقة بالنفس، وتحمل المسؤولية، والتحمس لأفكارها وتنفيذها في الواقع، والانفتاح على الخبرات الجديدة، والالتزام بالعمل والتأمل، والقدرة على التكيف، والجرأة في إبداء الآراء، وتقديم المقترحات اللازمة (يونس، ٢٠٠٠، ٥٤).

٣-٣- الخصائص المعرفية: تتمثل في حب القراءة والاطلاع، والميل إلى البحث والتحقيق، واستخدام المعرفة الموجودة أساساً لإنتاج أفكار جديدة، والقدرة على التعامل مع النظم الرمزية والأفكار المجردة، وتنويع الاهتمامات والهوايات (مصطفى، ٢٠٠١، ٧٦)، وهذه الخصائص تختلف من معلمة لأخرى طبقاً لعدد من المعايير منها: البيئة التي نشأت فيها المعلمة، ودرجة الاستعداد الشخصي عندها، والمواقف التي تعرضت لها، والأقران، وفرق العمل والعاملين في الروضة (أبو النصر، ٢٠٠٤، ٧٨).

يتبين مما سبق أن النظرة للشخص المبدع عبر مراحل الحياة هي التي جعلت نظرة العلماء للمبدعين وصفاتهم مختلفة، فبعضهم يركز على الجوانب العقلية، وبعضهم الآخر يركز على الجوانب الشخصية والدافعية، وبعضهم على الجوانب المعرفية، وبعضهم الآخر يُركز على الجوانب الأدائية داخل الروضة.

رابعاً – مُحدِّدات الأداء الإبداعي لمعلمات رياض الأطفال وآليات تنميته:

هناك مستويان من المحدّدات والضوابط التي تؤثر في الأداء الإبداعي للمعلمات. فالمستوى الأول يُعنى بقياس الأداء الفردي للمعلمات في جوانبه النفسية، أمَّا المستوى الثاني يُعنى بقياس الأداء الجماعي للمعلمات داخل المؤسسة في جوانبه الاجتماعية، التي هي وفق الآتي:

- التعليم: هو يفيد المعلمات في فهم كيف يطوّرن أدائهن المهني، وكيف يُمكن تقوية أنماط مُعينة في الأداء أو إضعافها.
- الإدراك: يُفيد في فهم كيف يُفسّر ويتصوّر ويفهم الآخرون ما يتعرضون له من مواقف وأحداث، وكيف يؤثّر هذا الإدراك في حكمهم على الآخرين. وفي تصرفاتهم واتخاذهم للقرارات.

- الدافعية: يُفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس المعلمات ودافعيتهن، وفي التسلُّح ببعض الأدوات والمهارات التي يُمكن من خلالها حث المورد البشري في رفع حماسها في أداء أعمالها.
- القدرات: يُفيد في فهم أنواع القدرات وعلاقتها بأداء الأعمال المختلفة، وكيف يُمكن استخدامها في تصميم اختبارات العمل، واختبار الأفراد لأداء أعمال معينة (ديري، ٢٠١١، ٤١-٤٤).

وكانت الاتجاهات الحديثة في المؤسسات التعليمية تهدف نحو تحقيق الأفضل في العملية الإدارية وفي أداء العاملين فيها، هذه الاتجاهات الحديثة ما زالت تتمثَّل في التطوّر الهائل وأساليب التنمية المهنية والتطوير والأداء التنظيمي الأداء الإبداعي واتخاذ القرار المناسب (عبودي، ٢٠٠٧، ٢٠).

ومن أبرز آليات تنمية الأداء الإبداعي لدى المعلمات:

١- **التدريب:** هو الجهود المنظمة والمخططة لتطوير المعارف والخبرات واتجاهات المعلمات، وذلك يجعلهن ينجزن المهام بطريقة جديدة وأساليب إبداعية حديثة، فهو عملية دينامية تستهدف إحداثاً وتغييرات في معلومات وخبرات، وطرائق الأداء الإبداعي يُساعد على رفع كفاياتهن بطريقة إبداعية منظمة، وبإنتاجية عالية (الطعاني، ٢٠٠٢، ١٤). ويعمل التدريب على تنمية النواحي الآتية التي لها دور في تنمية الأداء الإبداعي في المؤسسة التعليمية:

- تنمية المعرفة والمعلومات لدى المعلمات في مؤسسات رياض الأطفال.
- تطوير مستوى التفكير لدى المعلمات، ويُمكنهن من التفكير الابتكاري.
- تنمية الشعور بأهمية التفوّق والتميز في العمل، وتنمية الروح الجماعية للعمل داخل الروضة.

- القدرة على تحليل المشكلات.

تمثّل العملية التدريبية المدخل الذي يتم من خلاله تنمية المدارك وتوسيعها وأنماط التفكير لدى المعلمات العاملات في الروضة، وكذلك صقل المهارات والقدرات التي تُساعد على تنفيذ الأفراد وتأديتهم لأعمالهم بطرائق وأساليب جديدة، وذلك من خلال الخبراء والمتخصصين في مجال التدريب لمؤسسات رياض الأطفال، لكي يتم الاستفادة من تلك المواد التدريبية في بناء الخطط الخاصة بالمعلمات التي تُساعدهن على تنمية الأداء الإبداعي من خلال التركيز على تطوير مهاراتهن وسلوكهن داخل الروضة (السلمي، ٢٠٠١، ٦١).

٢- **التحفيز:** من شأن إدارة الروضة دفع المعلمات إلى بذل المزيد من الجهد لتحسين أدائهن، ورفع الكفاءة والفعالية التنظيمية لديهن، ويؤدي التحفيز إلى جعل المعلمات يبذلن جهداً أكبر في وظائفهن، أكثر مما هو مطلوب منهن (الحريري، ٢٠١٣، ١٢٣)، والتحفيز هو عامل خارجي يُشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد جراء قيامه بأداء عمل معين، أي أنها العوائد التي من خلالها تتم استثارة الدوافع وتحريكها، وتعد قوة تحريك الفرد العامل وتستثيره ليؤدي عمله، وتوجه سلوكه الإبداعي نحو هدف معين، وهو مسبّبات داخلية للسلوك (عبد القادر، ٢٠٠١، ٦٧).

إذ يرى بعضهم أنَّ التحفيز المعنوي له تأثير أفضل من المادي في نفوس الأفراد لأن أثره يبقى حاضراً في كل موقف؛ أمَّا المادي فينتهي بمجرد نفاده، ولكن هذا التحفيز يختلف من فرد لآخر لأنَّ الذي يصلح معه التحفيز المادي ربَّما لا يصلح مع فرد آخر خاصةً الأفراد القدامى، وكبار السن يعدُّ التحفيز المعنوي بالنسبة لهم أمراً مهماً (سامي، ٢٠٠٤، ٢٠).

٣- الاتصال: يتجلى دور الاتصال أكثر فأكثر بوصفه وسيلة فعَّالة لتحسين كفاءة المؤسسة التعليمية وتنشيط الحافز، وكذا خلق التجديد للمعلمات في المؤسسة، حيث يُعدَّ الاتصال وسيلة على درجة عالية من الأهمية في عملية التغيير والابتكار. فنظام الاتصال الفعَّال يعدُّ ركنا أساسياً في الهيكل التنظيمي ومن المتعارف عليه أنَّ التنظيم الاجتماعي يفترض تبادل المعلومات والمشاركة في قيم معينة؛ لذا فإنَّ فعالية التنظيم سوف تتطلب توافر نظام فعَّال للاتصالات، وتردي إلى تنمية القدرات الإبداعية وتحفيز الأداء الإبداعي (المعاني وآخرون، ٢٠١١، ١٥٢).

٤- الثقة: يعدُّ المورد البشري من أهم عناصر مداخلات العمل، فاستخدام المورد البشري ما هو إلَّا عملية استثمار لتحقيق الفائدة والمنفعة للمؤسسات التعليمية، وتطوير الأداء يكون من خلال العمل على زيادة ثقة المعلم بنفسه والطمأنينة، وبالتالي رفع مستوى الكفاءة المهنية للمعلم وتطوير قدراته الإبداعية (الحريري، ٢٠١٣، ٤١).

مما سبق يُمكن القول إنَّ الأداء الإبداعي لمعلمة الروضة هو أداء تنظيمي يتم في بيئة الروضة، وبدعم إدارة الروضة، فالأداء الإبداعي هو الاستخدام الناجح للأفكار والطرائق التعليمية والوسائل التعليمية والبرامج والأنشطة المطبَّقة على الأطفال.

خامساً – المبادئ والمرتكزات الأساسية لتنمية الأداء الإبداعي لمعلمات الروضة:

كانت الإدارة في الماضي تتسم بالبساطة وقلّة التعقيد لبساطة المؤسسات ومحدودية وظائفها، وتعتمد على الخصائص والسمات الشخصية للقائد، وأخذ هذا المفهوم بالتطور نتيجة للتغيرات التي حدثت في المجالات

الاقتصادية والاجتماعية الآخذة بالتسارع في الوقت الراهن، الأمر الذي أدى إلى جعل الأداء الإبداعي ينطلق من العديد من المبادئ المهمة والمرتكزات الأساسية التي ينبغي أن يعتمد عليها الشخص المبدع. وهناك عدد من المبادئ والمرتكزات الإدارية الواجب توفرها في بيئة العمل داخل لروضة منها الآتي:

٥-١- تبني نظام مؤسسي يقوم على المشاركة، ويمتاز بدفء العلاقات الإنسانية ويشجع على النهج الديمقراطي في الحوار وتبادل الرأي ويشيع تقبلاً للنقد البناء. وهذا الاهتمام بتأصيل المشاركة يعد توجهاً منطقياً وعملياً لسببين:

أ- أن النظام البشري هو النظام الجوهري في أي منظمة، والنظم الأخرى الممثلة للمكونات المادية والفنية لا تعدو أن تكون أنظمة معاونة له في ممارسة دوره بكفاءة وفعالية، ومن هنا لابد أن يوفر التنظيم من جانب مناخ الثقة والدعم المتبادل، وأن يحقق من جانب آخر التكامل بين أهداف المؤسسة التعليمية وحاجتها من جهة وأهداف العاملين وحاجاتهم من جهة أخرى.

ب- أن قضية المشاركة في السلطة قضية أساسية في أي تنظيم. لذا فإنه لا بد من تحقيق المشاركة بمعناها الأصيل والذي يعني الإسهام في السلطة والمشاركة الفعلية في كل فعاليات العمل. فكلما ارتفع مقدار الاشتراك وزادت التحديات فإن ذلك يعني أن الناس قد أصبحوا ملتزمين تجاه مؤسساتهم بوازع داخلي، كما يعني جو عمل نشيطاً وديناميكياً يجعل الموظفين سعداء لكون عملهم وإسهاماتهم ذات قيمة ومعنى (النادي، ٢٠٠٠، ٥).

من هنا نجد أنَّ الإدارة التي تتبنى مفهوم الديمقراطية والتشاركية واحترام آراء المعلمات ومراعاة حقوقهن تخلق فرصاً كثيرة تشجع المعلمات على طرح أفكارها ومناقشتها مع زميلاتها المعلمات للاستفادة من خبراتهن، مما يُسهم في تطوير أدائها وابتكار طرق إبداعية جديدة في التعليم.

٥-٢- أن يكون التدريب واجباً وظيفياً متجدداً لكل العاملين: وذلك لما يتيحه التدريب للفرد من تصور كلي لفعاليات العمل، وبما يوفر من فرص للتجريب والاختيار التي تغذي دافعية التجديد والإبداع، وبما يغرس من قيم واتجاهات إيجابية تجعل الفرد منتمياً لعمله ساعياً لتطويره، ويستند هذا المبدأ على التسليم بأن الإبداع هو استعداد فطري قابل للنمو والتطوير، و يمكن تعلمه والتدريب عليه مثله في ذلك مثل أي مهارة أخرى، علماً بأنه ليس بالضرورة أن تكون نتائج هذا التدريب متساوية بالنسبة للأفراد، إذ لا يمكن الوصول بالمتدربين إلى درجة مماثلة من الإبداع، وذلك نظراً للفروق الفردية بينهم (هيجان، ١٩٩٩، ٢٦٣). وأشارت دراسة (السرور، ٢٠٠٠) إلى إمكانية تعليم الإبداع، وإمكانية رفع قدرة الشخص الإبداعية ورفع مستوى تقديره لذاته، ومن المجالات التي يمكن التدريب عليها: اكتساب الوعي والاتجاهات الإبداعية، وتطوير سمات الشخصية الإبداعية (مكافأة وتشجيع السمات الإيجابية)، وتطوير القدرات الإبداعية (التدريب على مهارات الإبداع والحفز الذهني وغيرها من البرامج التي تعمل على تنمية القدرات الإبداعية (السرور، ٢٠٠٢، ٢٩٥).

لذا ينبغي أن يتركز اهتمام مديرة الروضة على الصياغة النفسية للأفراد العاملين، لغرس ثقتهم بأنفسهم واستعادتها وقلّة التزامهم بالمألوف والأساليب المعتادة التقليدية في التفكير، وذلك باستخدام الأساليب السيكولوجية

والإدارية كلها، ليس في قاعات التدريب فقط بل من خلال الممارسة الفعلية لوظائفهم وبذلك يتسنى للمديرات إطلاق إمكانياتهم.

٥-٣- إعطاء أولوية متميزة للبحث والتجريب: فالمبادأة بالأفكار الجديدة لحل المشكلات القائمة أو المتوقعة، وتحويل هذه الأفكار إلى إمكانات إبداعية عملية، يمثلان عنصرين أساسيين لتعظيم قدرات المؤسسة وزيادة كفاءتها وفاعليتها. ومن هنا تبرز أهمية البحث وما تتضمنه من استقراء وتحليل واكتشاف لبدائل جديدة، تتغلب على ضغوط الامتثال والمحاكاة، وما يترتب على البحث من وضع هذه البدائل موضع التجربة الفعلية ومتابعة نتائجها للوصول إلى الحل العلمي الأمثل؛ لذا فإنه من الصفات التي يجب أن تتصف بها البيئة الإبداعية، هي "الاتجاه التجريبي" الذي يعني التوجه إلى تجربة ما هو جديد بهدف التأكد من ملاءمته للتطبيق، وهذا الاتجاه مرهون بالمخاطر لأنه يخلق الكثير من المشاكل نتيجة المقاومة التي يواجهها هذا الاتجاه بالرغم من كونه مطلباً ملحاً (الصرن، ٢٠٠١، ٦٩). لأنه وفي ظل الخصخصة والمنافسة فإن الأمر يتطلب الاعتماد على الإبداع أكثر من ذي قبل ولا يكفي النقل من الخبرات الخارجية، لذا فإنه لابد من تنمية القدرة الإبداعية في مؤسسات رياض الأطفال (صقر، ١٩٩٣، ٣٠). مما سبق يمكن القول إنَّ تحقيق ذلك يتطلب أن تستثمر إدارة الروضة في الأبحاث وتشجع التخطيط الطويل المدى المتسم بالمرونة، وتجرب الأفكار الجديدة ولا تحكم عليها مسبقاً على أسس عقلانية، بل تعطي الفرصة لكل شيء.

٥-٤- تبني نظم تكاملية في العمل وتأمين معايير موضوعية لتقويم الأداء: بحيث تمثل عوامل وسيطة ضرورية تعين في استمالة المبدعين وتشجيعهم، ومن أهمها: تأصيل قنوات الاتصال المفتوحة التي تحقق

الاتصال والتفاعل العضوي مع الآخرين، بالقدر الذي يوفر المناخ المناسب للتعبير عن الأفكار وتبادل الآراء ويحفز على المنافسة الموضوعية بين مجموعات العمل. من جانب آخر فإن تطوير المناخ الإبداعي يقتضي معايير موضوعية لتقويم الأداء تعمل على تأكيد الثقة بالعاملين، وتتيح لهم هامشاً أكبر من الحرية في التصرف، وتنمي الدافعية للمحاولات المتكررة، وتضع أسبقية متميزة في تقويم الأداء للإبداع والتجديد، وأن تكون الترقية مبنية على الإسهام في تحقيق الأهداف والتميز في الأداء؛ إضافة إلى ضرورة الحرص على الدعم والتشجيع لا على الرقابة التفصيلية، الحفز على تحمل المسؤولية لا على التقيد الحرفي بالإجراءات النمطية (الزهري، ٢٠٠٢، ٢٥٨).

ومن هنا فإنَّ المؤسسة الإبداعية هي التي تكون قنوات الاتصال فيها مفتوحة، لها نظام اقتراحات ووحدات أفكار، وتشجع على الاتصال بالمعلمين العاملين في المؤسسات التعليمية الأخرى، كما أنها ذات اتجاه موضوعي ومبني على الحقائق، تقيم الأفكار حسب أهليتها ووقائعها الموضوعية وليس على أساس منزلة صاحبها، تختار وترفع بالأهلية فقط، تتوقع المجازفة وتجيزها على أنها عرف تنظيمي وتبدي الاستعداد لتحمل نتائجها. فلا يمكن تحقيق الإبداع إلا من خلال بيئة مناسبة تسهم في التعبير عن الذات بحرية، والمهم هو تشجيع الأفراد على تقديم أفكار جديدة، ووضع ضمانات لإجراء التغيير دون إلحاق أي أذى، وبث جو من الطمأنينة للنقد البناء والحض على التعاون، وتقدير الحقيقة في ظل أنظمة وإجراءات مرنة.

٥-٥- الميل للتنظيم اللامركزي بالقدر الذي يحقق قدراً مطلوباً من الاستقلالية والمرونة في التنفيذ: فالنظام المركزي بطبيعته يميل إلى تبني السمات البيروقراطية في التنظيم، المتمثلة في مركزية السلطة وتعدد المستويات

الإدارية والتقيد بالنظم والإجراءات النمطية؛ أما التنظيم اللامركزي فإنه في المقابل يحقق انتشار السلطة والإسهام فيها ويتيح هامشاً أكبر لحرية التصرف ويؤمن تدفق المعلومات ويحقق التفاعل العضوي بين أفراد مجموعة العمل، الأمر الذي يساعد على بلورة الأفكار والاقتناع بها والحرص على وضعها موضع التنفيذ، لهذه المزايا المتعددة فإن التنظيم اللامركزي أكثر قابلية لتنمية القدرات الإبداعية في المؤسسة. ويقتضي ذلك التخفيف من حدة الأساليب البيروقراطية أو المبالغة في تقييد الأعمال، وإعادة تصميم أساليب العمل بما يمنح المديرين حرية أكبر لابتكار وسائل جديدة لتطوير العمل (آل خليفة والربيعان، ٢٠٠٠، ٥١).

لذا كلما ابتعدت إدارة الروضة عن حصر السلطة بيدها دون أي مشاركة من المعلمات، كلما أسهمت في رفع الروح المعنوية لهنَّ نتيجة مشاركتهن الإيجابية في صنع القرار، ما يُسهم في بروز الأفكار والابتكارات الإبداعية الجديدة لديهن.

٥-٦- تأمين التكامل والتفاعل العضوي بين الكيان المؤسسي من جانب ومختلف الفعاليات البيئية من جانب آخر: إن فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها تعتمد بدرجة أساسية على قدرتها في تنمية علاقة توازن ديناميكي مع بيئتها، بالقدر الذي يمكنها من تحويل الفرص التي يتيحها التغيير في البيئة إلى إمكانات إبداعية. إن أثر هذه العلاقات المؤسسية في تعظيم القدرات الإبداعية في المؤسسة ينمي فيها التفاعل الحي مع المتغيرات البيئية، ويعينها في استكشاف أبعاد التغيير وتحليلها، وبالتالي يزيد من قدرتها على تحويل الفرص التي يتيحها التغيير لإمكانات إبداعية، كما يحقق درجة مطلوبة من التوجه الواقعي والعملي في الحلول الإبداعية لكي تنسجم مع مقومات البيئة وفق معطيات الزمان والمكان، إضافةً إلى ذلك فهو يعظم قدرات المؤسسة الإبداعية بما يتيح لها

من استقطاب، وإفادة من الخبرات المتوفرة في البيئة. فالمؤسسة التعليمية بوصفها نظاماً مفتوحاً في حالة تفاعل مستمر مع العالم الخارجي تؤثر وتتأثر بما يجري حولها. لذا فإن المؤسسة التعليمية الأكثر فاعلية هي التي تبني تنظيمها الداخلي بناء على معطيات البيئة (السواط وآخرون، ٢٠٠٥، ٦٦).

٥-٧- تأصيل دورة القيادة الإدارية في تحقيق المناخ التنظيمي للإبداع، فتحقيق المقومات التنظيمية الواجبة لبناء التوجيهات الإبداعية وتطويرها في المؤسسة يتأثر بقدر إيمان القيادة الإدارية بالإبداع، وبمدى ما يتوفر في استراتيجيات القيادة الإدارية من العناصر الآتية:

- الحرص على تبني مجموعة من القيم التي تنمي التوجيهات الإبداعية والعمل على وضعها موضع التنفيذ، وتشجيع العاملين على اتخاذها إطاراً مرجعياً في مختلف أوجه العمل.
- إعطاء تنمية النظام البشري عناية خاصة لأنه النظام الجوهري، وذلك يتطلب تحقيق التكامل بين أهداف المؤسسة وحاجاتها وحاجات العاملين وأهدافهم، وإخصاب مناخ الثقة، وتبادل الرأي مع بذل الجهود في تنظيم قدرات العاملين وحفزهم للأداء المتميز.
- العمل على تطوير الهياكل والأنظمة وأساليب العمل تطويراً يؤمن المشاركة في السلطة ويحفز على العمل الجماعي ويشجع على البحث والتجريب والإبداع.
- الانفتاح على المثيرات الثقافية، والتنظيمية لما يحدث من تغيرات في البيئة قد تؤثر في الأهداف التنظيمية والأداء.

- أن يكون المديرون حساسين للتغيرات الصعبة في بيئة منظماتهم وأن يستعدوا للاستجابة لها بأسلوب إبداعي (الصرن، ٢٠٠١، ١٢٣).

لذا فإنه لا بد من تطوير أنظمة اختيار القيادات الإدارية وقواعده بما يوفر ضمانات اختيار العناصر المميزة لشغل الوظائف الإدارية، على أن يشمل هذا التطوير ما يأتي:

- وضع اشتراطات محددة تقوم على أسس موضوعية وقواعد مهنية، لاختيار القيادات بناء على الجدارة المهنية والكفاءة الإدارية والسمات القيادية.
- تصميم نظام معلومات يوثق الإنجازات الحقيقية للأفراد بحيث يمكن الرجوع إليها لاختيار القيادات الإدارية وفق الاشتراطات المعتمدة.
- وضع نظام رسمي يوفر فرص التنافس الموضوعي المعلن بين العناصر القيادية التي يتوفر لديها الاشتراطات الأساسية لشغل الوظائف القيادية.
- وضع الضوابط التي تحقق الاستقرار النسبي للقيادات الإدارية على أسس موضوعية، على أن يرتبط ذلك على التوازي بتطبيق إدارات محايدة للتعرف على آراء الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة التعليمية بشأن كفاءة هذه القيادات الإدارية (أبو بكر، ٢٠٠٢، ٦٨).

مما سبق يُمكن القول إنَّ تنمية الأداء الإبداعي لدى معلمة الروضة وتطويره يعتمد أساساً على المشاركة وتبادل الخبرات في العمل مع البحث المستمر عن كل جديد لمواجهة المشكلات والتحديات اليومية في أثناء العمل، كما أنَّ للتدريب دوراً مهماً في تنمية القدرات الإبداعية سواء كان ذلك التدريب ذاتياً أو جماعياً وقد تناولت

الباحثة التدريب الذاتي من خلال عرض بعض الطرق التي يمكن للفرد اتباعها لرفع مستوى هذه القدرة لديه (دور الفرد في تنمية قدراته الإبداعية). أما التدريب الجماعي فيتم بواسطة استخدام الأساليب التدريبية الجماعية الخاصة بتنمية الإبداع، وتتعدد وسائل الإبداع التي تسهم في تطوير المهارات الابتكارية لدى الأفراد.

سادساً – البيئة التنظيمية الداعمة لإبداع معلمة الروضة:

تؤدي بيئة المؤسسة التعليمية دوراً حيوياً في توفير المناخ والإمكانيات الضرورية للإبداع، فالنظام الإداري المرن والمناخ الذي تسود بين أفراده علاقات الثقة وروح الفريق المتعاون يشجع الأداء الإبداعي لدى العاملين. وقد بينت الدراسات أن الممارسات التالية في المؤسسات التعليمية تساعد في تنمية الإبداع:

- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والاستماع إليها واحترامها، وكذلك تشجيع النقاش الحر والاهتمام بآراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز.
- إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد والتعبير عن الأفكار ومناقشتها.
- التركيز على الأهداف العامة للتنظيم وقلّة إعطاء الأمور الإجرائية اهتماماً أكثر مما تستحقه.
- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.
- تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية.
- دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة والاهتمام بها وتطبيق المفيد منها (العميان، ٢٠٠٢، ٣٩٦).

ويرى فتشيو (Vecchio, 1991, 365) "ضرورة إيجاد المناخ الداعم للإبداع فإن البيئة المناسبة للإبداع تعد حيوية لتشجيع الأفكار المبدعة للعاملين، فإدارة المؤسسة التعليمية التي لا تواجه المسائل الإدارية بالتسامح ولا تثق بالعاملين تخلق بيئة معرقلة للإبداع"، وبالمقابل فإن العوامل الآتية تعزز وتشجع المبادرات الإبداعية:

- إفساح المجال للمبادأة والمخاطرة وتحمل نتائج الفشل.
- دعم قنوات الاتصال المفتوحة ضمن البيئتين الداخلية والخارجية.
- التسامح مع أنماط الشخصية المختلفة لدى العاملين وقبول هذا الواقع واستيعابه.
- منح الحرية للأفراد العاملين للتفاعل معاً ووضع أهدافهم الإدارية، ويعني ذلك منحهم الاستقلالية الفردية.
- تخصيص جوائز للمبدعين.
- استخدام أساليب فنية وإدارية مختلفة لتشجيع الإبداع لدى العاملين، مثل: صناديق المقترحات، والعصف الفكري...الخ (فهمي، ٢٠٢٠، ٣٠٧).

لذلك فالبيئة التنظيمية الداعمة تسهم في إيجاد بيئة تنافسية جديدة في ظل التطور التكنولوجي السريع الكبير والثورة المعلوماتية (Jelda & Abwi, 2006, 9). إنَّ وجود عامل مبدع في مؤسسة تعليمية يحب المخاطرة ويسعى إلى معرفة المجهول، يسهم في البحث عن حلول بطرق جديدة، وتصور عديد من البدائل للتفاعل مع المشكلات واتخاذ القرار المناسب لحلها المشكلة في الوقت المناسب، ويقدم مقترحات وأفكاراً جديدة يمكن تطبيقها (Kim and Yoon, 2015, 149).

مما سبق يمكن القول إنَّ الأداء الإبداعي للمعلمة يشجع الاقتراحات والأفكار الجديدة من قبل الآخرين العاملين في الروضة، وتكون المعلمة قادرة على التعامل مع المتطلبات المتغيرة؛ وقادرة على التعامل مع المواقف الغامضة لأنها تدفعها للبحث عن حلول إبداعية.

سابعاً – العوامل المؤثرة في تنمية الأداء الإبداعي لمعلمة الروضة:

هنالك عدة عوامل كثيرة ومتعددة لها تأثير مباشر على تنمية الأداء الإبداعي لمعلمة الروضة، ويمكن إيجاز هذه العوامل وفق الآتي:

٧-١- **المرونة في العمل:** وهي قدرة المعلمة على الاستجابة والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية لبيئة العمل.

٧-٢- **طبيعة العمل:** الأعمال الروتينية تؤدي إلى الملل وقلّة الإبداع بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى المعلمة وتدفعها إلى التفكير الخلاق، إنَّ درجة التحدي التي توفرها وظيفة الفرد في التأثير على مستويات الإبداع تؤدي دوراً واضحاً لديه، على ألَّا تتفوق درجة التحدي على إمكانات الفرد وقدراته، ما يؤثر سلباً في سلوكه الإبداعي.

٧-٣- **أهمية الإنجاز:** تؤكد إدارة المؤسسات التعليمية على الإنجاز والإنتاجية كأساس للمكافأة المادية والمعنوية التي تحصل عليها المعلمة.

٧-٤- **خصائص جماعات العمل:** تعرف جماعات العمل بأنها كانت تشمل اثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم بعضاً، الذين يجمع بينهم نمط ثابت من العلاقات، ويسعون لتحقيق أهداف مشتركة ويعتبرون أنفسهم أعضاء بنفس الجماعة (السالم، ٢٠٠٩، ١٠٠).

٧-٥- **أهمية التنمية والتدريب:** تعكس اهتمامات إدارة المؤسسة التعليمية في تنمية العنصر البشري مما يؤثر في تحقيق أهدافها من خلال تنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد.

٧-٦- **أنماط الثواب والعقاب:** الهدف من المكافأة أو العقاب هو تكرار سلوك معين أو تعديله فالمكافأة تمنح للمبدع (الطراونة، ٢٠١٢، ٢٧٤).

٧-٧- **درجة الاستقلالية لدى الفرد:** إنَّ التقيد بالأنماط السلوكية السائدة للأخرين وتقليدهم في سلوكهم يقلِّل من فرص الابتكار والإبداع لدى الفرد، أما الميل إلى التميُّز والاستقلالية وقلّة الالتزام بآراء الآخرين فمن شأن ذلك أن يسهم في تطوير الأداء الإبداعي لديهم (الكبيسي، ٢٠٠٢، ٨٨).

٧-٨- **التحدي:** حيث توضع المعلمة المناسبة في المكان المناسب، لكي تمارس الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي، ويجب على المديرة أن تكون واعيةً بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين، وهذا بدوره يحفّز الدوافع الجوهرية الكامنة للمعلمة لخلق القدرة الإبداعية والطاقة الابتكارية.

٧-٩- **المصادر والموارد:** إن الوقت والمال يدعمان الإبداع فالمؤسسات التعليمية للأسف تقتل الإبداع روتينياً من خلال تبني سياسة تحديد الزمن مما يستحيل معه إنجاز المهام المطلوبة من المعلم (الليثي، ٢٠٠٨، ٣٥- ٣٦).

٧-١٠- **بيئة المناخ:** إن للجو العام في مجموعة العمل أهمية خاصة، بالتأثير في العمل العلمي فإن المناخ الملائم يسمح بتواصل المعلومات وتبادلها بين أفراد الجماعة، ويكون هذه المناخ تربة خصبة لإيجاد الأفكار الجديدة أو الكشف عن طرائق تعليمية جديدة من خلال عمليات تبادل الآراء وإجراء التصحيحات بثقة وتعاون لكل ما يعرض من أفكار ونشاطات.

٧-١١- **عوامل موضوعية:** تغطي مساحة الإبداع جوانب الحياة البيئية والعلمية والإدارية والصناعية والزراعية كلها، وتقع جميعها ضمن دائرة الممكن إن اختلفت درجة السهولة وفقاً للطبيعة الموضوعية والإمكانيات العقلية والتنظيمية والمادية (السكارنة، ٢٠١٠، ٢٤- ٢٥).

مما سبق يُمكن القول إن المؤثرات الداخلية والخارجية لمؤسسة رياض الأطفال من أهم العوامل التي تؤثر في مناحي الروضة كلها سواء أكان على مستوى المعلمة أو الروضة، لذلك لا تستطيع أي روضة عند وضع الخطط الخاصة بها أن تغفل قضية العوامل المتعددة والمهمة في أثناء التخطيط، إضافة إلى بيئة العمل داخل الروضة التي تعمل فيها المعلمة، لذا تعمل مؤسسات رياض الأطفال على خلق بيئة إبداعية جديدة بكل ما تستطيع من أجل تطوير أداء المعلمات وتحسينه ، وتقديم أفكار جديدة في العمل، وبالتالي ارتفاع مستوى مخرجاتها التي يُعدُّ الطفل أهم تلك المخرجات.

ثامناً – معوقات الأداء الإبداعي لمعلمة الروضة:

إن تعزيز سلوك الأداء الإبداعي لدى معلمات الروضة لا يزال يشكل تحدياً ومطلباً مهماً لمديرات الروضة ومعلماتها على حد سواء، والاهتمام بأساليب التغلب على معوقات الأداء الإبداعي في أثناء العمل داخل

الروضة، إضافة إلى سرعة توفير المعلومات الجديدة وتزويدهن بها، والعمل تطوير مهارات التعلم لديهن مدى الحياة من أجل تجاوز تلك المعوقات دائماً. ويشير (البدراني، ٢٠١١) إلى عدد من المعوقات التي يمكن تصنيفها إلى المجالات الآتية:

٨-١- **المعوقات الذاتية:** وهي المتعلقة بالمعلمة نفسها، التي نمت معها بالاحتكاك وتراكم الخبرات وتشمل: المعوقات العقلية والانفعالية والدافعية.

٨-٢- **المعوقات التنظيمية:** هي التي تتعلق بأنظمة المؤسسة والمسؤولين عنها، وتحول دون الاستفادة من القدرات الإبداعية لأفرادها. ويصعب حصر جميع العوامل المؤثرة في ذلك، إلا أنه يمكن ذكر أبرزها والمتمثل بمقاومة التغيير، وجمود الأنظمة، وغياب جو الحرية، والالتزام الحرفي بالقوانين، وازدواجية المعايير، ضعف كفاءة القيادات الإدارية، والمركزية العالية، ضعف توفر وسائل الاتصال المفتوحة، وصعوبة الحصول على البيانات المطلوبة، وقلة البرامج التدريبية التي تنمي الإبداع، وغياب العمل الجماعي، وانشغال المديرين بالأعمال الروتينية، والصراعات بين الرئيس والمرؤوس، والخشية من تألق بعض الموهوبين الذي يطيح بذوي الإمكانيات التقليدية في الأداء ويصادر أدوارهم، وغيرها الكثير (البدراني، ٢٠١١، ١٦-١٧).

مما سبق يُمكن القول إنَّ هناك عديداً من المعوّقات والمشكلات والصعوبات التي تواجهه المديرات والمعلمات في الروضة التي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من مؤسسة رياض الأطفال في تنمية المهارات الإبداعية لدى الأطفال، وتلبية حاجات النمو المتنوّعة لديهم.

تاسعاً – دور مديرة الروضة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال:

يتطلب بناء أي نظام مؤسسي جهوداً إبداعية خلاقة، وتبني المؤسسة للمدخل الإبداعي كأحد المداخل المهمة في معالجة المشكلات التي تواجهها ومساعدتها على تحقيق نوع من التوازن بين جهودها المتعلقة بالقابلية للتكيف والكفاءة من جهة والفاعلية التنظيمية من جهة أخرى (الشريف، ٢٠١٢، 3).

وتعدُّ رياض الأطفال مؤسسات مهمة وحيوية تسهم إسهاماً فعّالاً في إعداد الأطفال وبنائهم في مرحلة رياض الأطفال وتنشئتهم تنشئة اجتماعية سوية تتسق مع معايير المجتمع من عادات وتقاليد وقيم وأعراف ومساعدتهم على التكيف مع هذا المجتمع. وتعد معلمة رياض الأطفال ركيزة أساسية من ركائز تحقيق الروضة لأهدافها، لأنها تقوم بمهام عديدة ومتداخلة وتؤدي مهاماً كثيرة ومتنوعة تتطلب مهارات فنية مختلفة يصعب تحديدها تحديداً دقيقاً وتفصيليّاً، لكونها مسؤولة عن كل ما يتعلمه الأطفال إلى جانب توجيه عملية نمو كل طفل من أطفالها، لذلك كان من الضروري إعدادها إعداداً متميزاً، وعلى مستوى عال من المهارات يمكنها من استغلال فهمها لطبيعة نمو الطفل ومصادر المعلومات المتاحة بطريقة مبتكرة وإبداعية.

لذلك يعد إعداد المديرين وإكسابهم المهارات القيادية والإدارية اللازمة لمواجهة التحديات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية، من خلال الأداء الإداري المتميز، من أهم النشاطات التنموية والتطويرية للمنظمات المعاصرة في مجال التطوير الإداري (Molero, Et Al, 2007, 362).

وقد ذكر ليكرت (Likert, 1961) أنَّ الإدارة، وعلى رأسها المدير، هي التي تقرر إلى حد كبير المناخ داخل المؤسسة. إذ إن الإدارة هي التي تختار تصميم المؤسسة، ونمط الإدارة، والفلسفة العملية التي تقوم عليها، وهذه هي المحكات الأساسية لنجاح المؤسسة (Arnold & Public, 2003, 57).

وعلاوة على القيادة الفاعلة، فإن المؤسسات التربوية (ومنها رياض الأطفال) تعتمد في تحقيق أهدافها على الأفراد (المعلمات)، مما دعاها إلى بذل الجهد والوقت، وإنفاق المال لاختيار أفضل الأفراد كفاية، والقيام بتوفير فرص التدريب المناسبة، والحوافز المادية والمعنوية التي تسهم كثيراً في سد احتياجاتهم المختلفة. وتسعى المؤسسات من وراء ذلك كله إلى الحصول على ولاء هؤلاء الأفراد تجاهها، وإخلاصهم في خدمتها، من خلال تقديم الأداء المتميز والإبداعي الذي يحقق أهداف هذه المؤسسات التربوية (Goedele & Martin, 2009, 68).

وكي تتمكن إدارة الروضة من مواكبة التغير السريع الحاصل في مجتمعنا اليوم، وتستطيع تحقيق الأهداف التربوية التي من شأنها العمل على تحقيق أهداف المجتمع، فلا بد أن يكون هناك إدارة واعية في الروضة، تقوم عليها تصل بفكرها وابتكارها وإبداعها وتأهيلها إلى مرتبة القائد التربوي الذي يُسهم إسهاماً فعَّالاً في تحقيق ما يصبو إليه المجتمع من خلال الروضة التي تديرها.

إنَّ الوقوف على حاجات الطفل وعلى كيفية تحقيقها وإشباعها شيء ضروري ومهم لكي ينمو الطفل، ويتفتح تفتحاً كاملاً ومتزناً في جوانب الشخصية المختلفة الجسمية والنفسية والاجتماعية والعقلية، ومن هنا يظهر

دور المؤسسات التربوية ومنها الروضة، في توفير المناخ التنظيمي المناسب بالروضة من أجل تنمية قدرات المعلمات الإبداعية لضمان حُسن التعامل مع العوامل كافة التي تؤدي لنجاح عمل الروضة.

وأشارت (قطاونة، ٢٠٠٠، ٣٦) إلى أن أهمية دراسة أدوار الإدارة في المؤسسات التربوية تزداد في ظل التحديات العالمية الجديدة، والمنافسة الشديدة بين المؤسسات التعليمية، والاتجاه نحو العولمة، والتغير التكنولوجي السريع، وكلّ هذه التحديات تفرض على المؤسسات التعليمية، مزيداً من الانفتاح والتجديد والإبداع والتطوير في أداء العاملين فيها.

ولقد ظهر الاهتمام الملحوظ بمفهوم الإبداع في النصف الثاني من القرن العشرين، فالدول المخططة تبذل جهوداً كبيرة لذلك، وأنفقت أموالاً طائلة عليه، وأجرت البحوث اللازمة التي تسعى إلى تنظيم التفكير، وتطوير الأداء الإبداعي عند العاملين، والاستفادة من طاقاتهم الإبداعية واستثمارها، من خلال توفير الخدمات والبرامج التي تلبي احتياجاتهم، وتساعدهم على النمو المهني السليم (الطيطي، ٢٠٠١، ٤٩).

لذلك ظهرت الحاجة إلى وجود معلمات مبدعات في رياض الأطفال، يستطعن مواكبة التغيرات التي تحدث في العالم من حولنا في ظل التنافس السريع بين الدول في شتى المجالات، والتي تعتبر التعليم الركيزة الأولى لهذا التنافس.

وإنَّ التحول المطلوب في الأفكار وأساليب العمل ليست أمراً سهل التحقيق بين ليلة وضحاها، ولكن لا بد من الإصرار على تطوير ما لدى الفرد من معرفة، وتدعيم ما يملكه من مهارات، وتعلُّم الأساليب التي تفجر هذه الطاقات، وتؤدي إلى الأداء الإبداعي الأكثر كفاءة وفاعلية (توفيق، ٢٠٠٤، ١٤– ١٥).

إن الأساليب التقليدية المتمركزة حول المعلم لم تعد ملائمة لإعداد جيل قادر على التكيف مع متغيرات الحياة، لذلك اتجه الاهتمام نحو الطاقات البشرية، واستثمارها الاستثمار الأمثل، فإن المجتمعات لا ترقَ بدون العاملين المبدعين، فهم ينتجون المعرفة ويجدون حلولاً لمشكلات قد تعيق التقدُّم والتطور (عوامله وبلوي، ٢٠٠٨، ١٣).

ويعدُّ تطوير أداء المعلم من مسؤولية مدير المؤسسة التعليمية من خلال التدريب في أثناء الخدمة وتشجيعهم لحضور مؤتمرات وورش عمل من شأنها تطوير أدائهم، وتقديم الحوافز المعنوية (الحريري، ٢٠١١، ١٢٩).

ويتم تحسين أداء المعلمين عن طريق العمل بروح الفريق، وتبادل الخبرة والمشورة بين جميع المعلمين داخل الروضة، وتوفير الجو المناسب للمعلمين كي يبدعوا في عملهم، والكشف عن مواهبهم، وزيادة مرتباتهم (العاجز والبنا، ٢٠٠٩، ٢٦٥)؛ إضافةً إلى تزويدهم بالجديد من المعلومات والخبرات التي تزيد من طاقاتهم، وتعمل على تجديد معلوماتهم، والحد من المشكلات التي قد تستنذف جهودهم وتؤثر سلباً في أدائهم (خليف، ٢٠٠٧، ١٧)؛ وتطوير قدرات الأفراد على تطوير ذاتهم، وتشجيعهم على الالتزام بالقيم الإنسانية، تشجيع الإبداع الفردي عن طريق تهيئة المناخ الملائم له (الغالبي وصالح، ٢٠١٥، ٣٦).

ويرى (علي، ٢٠٠٧) أنَّه لا يمكن للعاملين ممارسة الأداء الإبداعي في ظل قيادات تقاوم التغيير والتجديد، وفي ظل مناخ تنظيمي ضعيف يعاني من مشكلات عديدة (علي، ٢٠٠٧، ٣).

وإنَّ من أهم الأمور التي يجب مراعاتها حتى يتوفر للطفل الرعاية الملائمة والظروف التربوية المناسبة هو التدخل في التعليم المبكّر من خلال الالتحاق برياض الأطفال لأنها تعد البيئة التربوية التي تقدّم حاجات الطفل الجسمية، والعقلية، والسلوكية من خلال ما تقدمه من برامج تراعي خصائص نمو الطفل في هذه المرحلة. ولقد أصبح الإبداع في جميع المجالات في الوقت الحالي ضرورة ملحة وأساسية ليصبح المجتمع بما فيه من أفراد ومؤسسات قادرين على مواكبة العصر الذي يتسم بطابع التقدُّم التقني والانفجار المعرفي وكثرة المخترعات وتعدُّد الثقافات التي تحاول كل منها فرض نفسها على الآخرين في زمن العولمة، فنحن نعيش اليوم في عالم متصف بالتعقيد والمشكلات التي تتفجَّر يوماً بعد يوم ليصبح معها الإبداع والابتكار هو الحل الوحيد الذي يجعل الفرد والمجتمع قادراً على مسايرة متطلبات هذا العصر (الريامي، ٢٠٠٤، ١٣).

واقترن نجاح مديرة الروضة في القيام بدورها بفاعلية بمدى إيلائها جانب التطوير الذاتي لنفسها وللمعلمات العاملات معها، وألا تكتفي بحد معين من الكفاءة والفعالية، ويجب أن تفكر دوماً بالأفضل وأنها لم تصل بعد للمستوى الذي تطمح إليه، وأن يكون لديها طموح ودافعية قادرة على تفجير ما لديها ولدى المعلمات من طاقات إبداعية للتكيف مع متطلبات العصر، ومساعدة المعلمات العاملات معها وتوجيههن للانتقال من مرحلة السكون والتفكير المحدود إلى مرحلة الطموح وحفز القدرات الإبداعية والابتكارية لديهم، ليصبح السعي للتجديد وتوليد الأفكار البناءة والابتكار، المحك الأساسي الذي يدير العملية التعليمية في الروضة، الذي يوجب على مديرة الروضة الناجحة أن تكون ملمةً بمجموعة من الأشياء منها: أهداف التنظيم ومبادئه وغاياته،

والواجبات والمسؤوليات، والهيكل التنظيمي وتوجهاته، ومبادئ الإدارة العلمية (علي، ٢٠٠٢، ٥٩؛ الحريري، ٢٠١٢، ١٦٨).

فالإبداع يحتاج إلى تفعيل عمل الدماغ البشري من أجل الوصول للتجديد والابتكار، والمؤسسة التعليمية هي المكان الأنسب للتعامل مع الدماغ البشري وحفز طاقاته وقدراته الإبداعية، ولهذا تحتاج هذه المؤسسة إلى مدير يتميز بالإبداع لتكمل مسيرتها وترقى بمجتمعها، وتمثّل هذه الظاهرة إحدى الظواهر المميزة للمجتمعات المتقدمة، فتستطيع الروضة أن تضع نفسها بقوة على الخريطة التربوية والتعليمية القادرة على مواكبة ركب الحضارة البشرية، مما دفع الأمم والمجتمعات البشرية إلى محاولة تطوير أبنائها وإمكاناتها للحاق بهذا الركب باستثمار كل طاقاتها وإمكاناتها وثرواتها، وعلى رأسها الثروة البشرية في ظل هذا التقدم الحضاري المطرد، وذلك بإعمال الفكر وبذل الجهد، وحفز الدماغ البشري للإبداع من أجل تطوير الحياة الإنسانية، وتحقيق التقدم والرخاء (اللخاوي، ٢٠٠٨، ٣٨؛ أبو الوفا، ٢٠٠٦، ١٥٧).

وفي ضوء مفاهيم الإبداع فإن دور مديرة الروضة لم يعد دوراً روتينياً يهدف إلى سير الروضة سيراً روتينياً وفق قواعد وتعليمات محددة، بل أوجب تطوّر العملية التربوية والتعليمية عليه مهمات ومسؤوليات جديدة تجاوزت التعليمات والمهمَّات الموصوفة لها كمديرة للروضة، وانطلقت باتجاه بذل الجهود الحثيثة من أجل توفير البيئة التعليمية الملائمة لتمكين الأطفال من النمو عقلياً وجسمياً ودينياً واجتماعياً ليكونوا قادرين على التفكير السليم وتحمُّل مسؤولياتهم المستقبلية، وكل هذا لا يتأتى إلَّا من خلال مديرٍ مبدعٍ قادر على الارتقاء بمستوى المعلمات، وإعدادهن لتحمُّل المسؤوليات الجديدة لمعلم العصر الحديث (عطيوي، ٢٠٠١، ٨٣). فالإبداع هو:

"استحداث شيء جديد وأصيل يُضاف إلى رصيد التعلم أو تطوير ما هو قائم ليبدو جديداً" (اللخاوي، ٢٠٠٨، ٧). للحصول على التميُّز الإداري والأداء الإبداعي للمعلمين في الروضة.

إن مديرة الروضة الفعَّالة هي التي تُحدث نمط قيادتها تأثيراً إيجابياً في المناخ التربوي عامة، وفي الروح المعنوية للمعلمات خاصة. إذ إن القادة الفاعلين هم الطاقة المبدعة التي تدفع العاملين وتخوّلهم القيام بمبادرات تؤدي إلى بلوغ أهداف الروضة.

كما أنَّ هناك حاجةً ماسة إلى ضرورة الاهتمام بالمجالات الإبداعية وتنمية القدرات المؤثرة فيها، وإلى ضرورة توجيه العملية التعليمية والتربوية نحو الهدف التي تسعى العملية التربوية الوصول إليه، وهو خلق وتكوين الإنسان المبدع والقادر على مواجهة تحديات العصر المتسم بطابع التقدم التقني، وبسرعة استحداث المخترعات، وبتجدد المعلومات تجدداً أسرع من قدرتنا على استيعابها، فنحن نعيش اليوم في عالم متصف بالتعقيد وبسرعة تغير المعلومات ومتطلبات العيش فيه، ولا يمكن أن يتم التوفيق بين متطلبات العصر والمتغيرات المحيطة بالفرد دون أن يتسم سلوكه بالطابع الإبداعي، وبعبارة أخرى يحتاج المجتمع إلى العقل المبدع أو العقل المبتكر حتى يساعده على الوصول إلى حياة أفضل؛ فالعالم اليوم في أشد الحاجة إلى العقول المبدعة التي تسعى إلى إنتاج الجديد المتميز (العاجز وشلدان، ٢٠١٠، ١٨).

وعلى الرغم من الجهود الحثيثة التي قامت بها وزارة التربية والتعليم منذ انعقاد المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي عام (1987) بهدف تعزيز الكفايات القيادية لمديري المدارس والرياض، وعلى الرغم من تنفيذ الوزارة العديد من البرامج والأنشطة التي تضمنها" مشروع رفع الكفاءة المؤسسية"، إلا أن هناك شكوى متكررة من

تباين الأنماط الإدارية لمديرات رياض الأطفال، ومن استمرار ممارسة بعضهن لأنماط إدارية تقليدية، تنعكس سلباً على فعالية العملية التربوية برمتها، وعلى أشكال الأداء الإبداعي للمعلمات العاملات في مؤسسات رياض الأطفال.

كما أشارت دراسة كوزيس وبوسنر (Kouzes & Posner, 2003, 51) أنَّ هناك نظرية ذات صلة عن القادة كتبها تميز القادة عن المديرين، وتحدِّد ما يعدونه أهم خمس صفات وعناصر وصفية للقادة المتفوقين في المؤسسات التعليمية. وفقاً لهم، يجب أن يكون القادة أمناء، أكفاء، متطلعين، ملهمين وأذكياء. كما أنها تقدم نموذجاً للقيادة المبدعة في المؤسسة التعليمية يتكون من خمس ممارسات أساسية يُفترض أنها تمكن القادة من تحقيق أشياء غير عادية. هذه الممارسات هي: تحدي العملية، وإلهام رؤية مشتركة للعاملين، وتفويض السلطة للآخرين، وتشكيل فرق العمل، وتشجيع القلب.

مما سبق يُمكن القول إنه لكي تكون مديرة الروضة مُبدعة لا بد أن يتوافر فيها سمات القائد المبدع وصفاته كالمرونة، والأصالة، والطلاقة، والذكاء الاجتماعي والعاطفي، وأساليب مناسبة لتحفيز المعلمات العاملات معها وغيره من السمات العديدة المهمة واللازم توافرها في مديرة الروضة من أجل نجاحها في تحقيق أهداف الروضة.

. خلاصة الفصل:

من خلال العرض السابق يُمكن القول إنَّ معلمة الروضة كأهم عناصر العملية التعليمية بحاجة دائمةٍ لتطوير أدائها المهني نحو الأفضل، ولذا فإن المديرة مسؤولة مسؤولية مباشرة عن تطوير أداء المعلمة ولا تقتصر عملية التطوير التي تقوم بها مديرة على متابعة نتائج الأطفال ومدى نموهم بل يجب أن تكون عملية نمو مهني شاملة تحقق التكيف مع احتياجات الأطفال وبذلك تزداد كفاءة سلوك المعلمة الإبداعي وفاعليته.

والآن ستتناول الباحثة في الفصل التالي واقع رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية من حيث أهميتها ومفهومها ونشأتها وأهدافها ومهام مديرات رياض الأطفال، وشروط تكليفهن وواقع تدريبهن.

الفصل الثالث:

واقع رياض الأطفال وإدارتها في الجمهورية العربية السورية

أولاً – مفهوم رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية وأهميته.

ثانياً – نشأة رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية.

ثالثاً – أهداف رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية.

رابعاً – شروط تكليف مديرات رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية

خامساً – مهام مديرات رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية

سادساً – واقع تدريب مديرات رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية وخططه

الفصل الثالث:

واقع رياض الأطفال وإدارتها في الجمهورية العربية السورية

. تمهيد:

تبرز أهمية مرحلة رياض الأطفال كمرحلة قائمة بذاتها لها فلسفتها التربوية وأهدافها التعليمية ومناهجها وأساليبها وألعابها التعليمية وكوادرها للتعامل مع أطفال هذه المرحلة الحساسة بوعي ورغبة ونشاط متواصل، وما تحمله من أهداف في تنشئة الطفل تنشئة صالحة، وتعويده الآداب والسلوك والفضائل، واكتسابه الاتجاهات الاجتماعية الصالحة، ومن ثم مساعدته على النمو العقلي والجسمي والخلقي والنفسي، كما العناية بهم وتربيتهم واجب أساس لكل مجتمع يتطلع نحو النهوض والتقدم.

ويتناول هذا الجانب النظري تعريف الروضة وأهميتها، ونشأة رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية، وأهدافها وشروط تكليفها ومهام مديرة الروضة.

أولاً – مفهوم رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية وأهميته:

تُعرَّف رياض الأطفال بأنها: "مؤسسة تربوية اجتماعية، تهدف إلى تحقيق النمو المتكامل المتوازن للأطفال بجميع أنواعه الجسمية منها والعقلية والنفسية والاجتماعية إضافةً إلى تعزيز قدراتهم ومواهبهم المختلفة" (عدس، ٢٠٠١، ٦٢).

وعرِّفت رياض الأطفال بأنها: "مؤسسات تربوية تهتم بتربية أطفال الفئة العمرية ما بين (٣ .٥) سنوات وتعليمهم، تبدأ من بداية السنة الثالثة وتنتهي في نهاية السنة الخامسة من العمر الطفل، وتعمل على تقديم برامج وأنشطة تربوية تهدف إلى تنمية الأطفال تنمية متكاملة، وتوفير جميع احتياجات هذه المرحلة" (وزارة التربية، ٢٠١١، ٣١).

كما تعرَّف رياض الأطفال بأنها: "مؤسسات تربوية اجتماعية تستقبل الأطفال من عمر الثّالثة حتى السّادسة، وتسعى إلى توفير الشّروط التّربوية المناسبة، والجو الملائم لرعاية القوى الكامنة بغية إيقاظها، وتسهيل سبل نموها من النّواحي جميعها" (ناصيف، ٢٠٠٩، ١٤).

تعدُّ رياض الأطفال بيئة تربوية مكملة لعمل الأسرة في تنشئة الطفل وتطبيعه اجتماعياً والرياض كهيئة تربوية اجتماعية تؤثر في الطفل بما تحمله من إمكانات وتفاعلات بينه وبين الأطفال والعاملين فيها.

والاهتمام في مرحلة رياض الأطفال مسألة في غاية الأهمية. إذ من خلال هذه المرحلة ينمو الطفل نمواً متكاملاً، وقد بسطت أمامه الأمور وأتيحت له شتى الفرص لكي ينمو نمواً سليماً، وتتوسع مداركه من خلال الألعاب والأنشطة المختلفة، كما تُشبع حاجاته المختلفة وتُوجه ميوله التوجيه الصحيح، فالطفل في هذه المرحلة يكون سهل التأثر شديد المرونة، للاستهواء محباً ومتشبثاً بالطريقة والأسلوب اللذين يرضيانه في حل مشكلاته، وفي التعامل مع الآخر في احترام شخصية الطفل والاعتراف بها وتلبية حاجاته الأساسية والنفسية، وتحديد معالمها (الحريري، ٢٠٠٢، ٩).

والتربية في رياض الأطفال لا تكون إنسانية إلا إذا أخذت بعين الاعتبار الاحتياجات الإنسانية للأطفال الذين يأتون من بيئات ثقافية واجتماعية واقتصادية مختلفة، بحيث تنمي المهارات الاجتماعية للطفل للتفاعل مع الآخرين والتكيف معهم في عالم متغير (الشريف، ٢٠٠٨، ٦١).

وتنبع أهمية إدارة المؤسسة التربوية في رياض الأطفال من أهمية الطفولة ذاتها، وهذه المرحلة العمرية من حياة الإنسان التي حظيت بالكثير من الدراسات النفسية والتربوية والاجتماعية من قبل العديد من العلماء والباحثين التربويين، وخلصت في مجملها إلى جملة من المعطيات والمحددات الرئيسة يُلخّص أهمها بما يأتي:

- تغيير مفهوم التربية من كونها مرحلة تشمل جزءاً من حياة الإنسان إلى كونها مرحلة مستمرة على مدى الحياة بدايتها من الولادة.
- إنَّ تحقيق الأهداف التربوية في هذه المرحلة يقتضي الوعي بتطلعات الأطفال وحاجاتهم البدنية والوجدانية والنفسية والمعرفية والفنية والاجتماعية.
- تكامل دور المؤسسات التربوية مرحلة رياض الأطفال مع دور الأسرة والمؤسسات التربوية والإعلامية المجتمعية الأخرى في التفهم والإرشاد والمساعدة على التقوية التدريجية لصيرورة الأطفال الفكرية والعملية وتنشئتهم على الاندماج الاجتماعين واستيعاب القيم الوطنية والصحية والبيئية والمجتمعية.
- الخصوصية العمرية لمرحلة الطفولة المبكرة من ناحية تكوّن المفاهيم الأساسية لدى الأطفال والنمو اللغوي والعقلي، والإدراك الحسي والمعرفي.

- تتحدد معالم الشخصية المستقبلية في هذه المرحلة العمرية، ويكتسب الأطفال الصفات الشخصية التي تميزهم في المراحل العمرية اللاحقة.
- تفتح القدرات الإبداعية لدى الأطفال في هذه المرحلة العمرية.
- تشكيل الضمير الأخلاقي والقيمي (علي، ٢٠١٣، ١٦٨– ١٦٩).

وترى (الحريري، ٢٠٠٢، ٩) أنَّ أهمية رياض الأطفال ترجع إلى أنها تهيئ المناخ الملائم للطفل لكي يستكشف بيئته والمحيط الذي يعيش وسطه، بتوفيره الأدوات والأجهزة والألعاب المناسبة التي يكتشف من ورائها بيئته والمحيط الذي يعيش فيه، ومن خلال الأجهزة والأدوات ستكون لديه بلا شك المهارات العديدة، من خلال التجريب والمحاولة، وهذا بالطبع سيزيد من ثقته بنفسه وقدرته على الابتكار والتجريب، كما تهيئ له الروضة مجال للتعايش مع الآخرين من خلال اللعب الجماعي، فتغرس فيه روح التعاون والتكافل واحترام ملكية الآخرين، واحترام الغير واستغلال الوقت.

"وأهمية رياض الأطفال تكمن في أنها مرحلة إعداد وتهيئة الطفل لمرحلة التعليم الابتدائي، وتهيئته للاستقلال عن الأسرة التي يشعر في كنفها بالسعادة والاستقرار، لذا تعد بيئة الروضة بيئة تتسم باللعب والمرح أكثر من كونها بيئة تعليمية" (السليماني، ٢٠١٠، ١٥).

وتُجمع النظريات التربوية والنفسية على أهمية مرحلة رياض الأطفال لما لها من أثر بالغ في تطور المهارات اللاحقة للمراحل الأخرى، وهذا ما أوضحه "فروبل" قائلاً إن السنوات الأولى من حياة الإنسان هي أهم مرحلة في تشكيل شخصيته فيما بعد، لذلك فهي تعد مرحلة نمو وتعلم وبناء حقيقية لذات الإنسان الجسمية

والنفسية والعقلية والاجتماعية إن حسنت التنشئة فيها وسارت في اتجاهها الإيجابي أنتجت شخصية سوية، وإن سارت في اتجاه سلبي كانت النتيجة مدمّرة لشخصية الطفل، فخبرات الطفل في هذه المرحلة لها تأثير إيجابي كبير على حياته في المستقبل (قناوي، ١٩٩٦، ٦٠).

إن أهمية رياض الاطفال تتضح من خلال النقاط التالية:

- إن الرياض هي مستهّل الحياة فهي تكملة وامتداد لمرحلة الجنين، ولذلك فهي مرحلة قبلية لما يتلوها من مراحل النمو أو بالأحرى هي أولى هذه المراحل وبدايتها، وبناءً على ذلك تكون الأساس التي ترتكز عليها حياة الفرد من المهد إلى أن يصير كهلاً.
- إنَّها مرحلة من المراحل الحساسة، مرحلة المرونة والقابلية للتعلم وتطور المهارات، فمرحلة الطفولة فترة النشاط الأكبر والنمو العقلي الأكبر (عبد الرؤوف، ٢٠٠٨، ٤٢).

مما سبق يمكن القول إن زيادة الاهتمام برياض الأطفال في ظل المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية داخل المجتمعات العربية والعالمية والمحلية، والتحوّل في المفاهيم الثقافية، وارتفاع الوعي الثقافي لدى الأسر بتقدير هذه المرحلة التربوية، والتغير في طبيعة البناء الأسري نحو الأسر الصغيرة مع خروج المرأة للعمل، وما تفرضها الظروف الاقتصادية لبعض الأسر من قلّة القدرة على تزويد الطفل، بما يحتاجه من ألعاب وأدوات وأجهزه مختلفة يعبّر فيها عن نشاطه وينمي من خلالها حواسه ومداركه، إضافةً إلى ما تفرضه الحياة في المدن من ظروف سكنية وحسابات أمنية ومرورية للأطفال، الذي يفرض إعادة النظر حول موقع رياض الأطفال في نظام التعليم.

ثانياً – نشأة رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية:

تشكل مرحلة الطفولة أهم المراحل العمرية وأخطرها في حياة الإنسان، إذ بيَّنت ذلك غالبية الدراسات النفسية والتربوية والاجتماعية أنَّ عملية الرعاية التي تُولى للطفل في مرحلة مبكرة يجب أن تكون في المراحل الأولى من حياته لأنها تعد اللبنة الأولى في التشكيل الأساسي لمستقبله طيلة حياته.

وقد عرفت الجمهورية العربية السورية مثل بقية الأقطار العربية، التربية قبل المدرسة الابتدائية على شكل نظام الكتاتيب التي كانت ملحقة بالمساجد آنذاك، وقد تمحور هدف التربية في نظام الكتاتيب حول تحفيظ القرآن الكريم وأصول تجويده للأطفال في سن مرحلة رياض الأطفال، إلا أنه سرعان ما تطورت أهداف الكتاتيب فيما بعد لتشمل تعليم مبادئ القراءة والكتابة. (الحسين، ٢٠٠٣، ١٢٠)

وفي عام ١٩٤٣م صدر المرسوم /١٦٣/ الذي اشترط على الأفراد والمؤسسات الحصول على ترخيص كتابي من وزارة المعارف قبل إنشاء هذا النوع من المدارس ووجوب خضوعها للتفتيش من كل النواحي التربوية والصحية والأخلاقية وحرم عليها القانون قبول إعانة من مصدر أجنبي دون علم الوزارة وموافقتها. (الحايك، ٢٠٠٥، ٦٧)

إلى جانب ذلك استمرت المدارس الأهلية والأجنبية في رعاية الأطفال تحت إشراف وزارة المعارف، حتى صدر المرسوم التشريعي رقم /١٧٥/بتاريخ ١٩٥٢/٣/١٧م الذي حدد نظام المدارس الخاصة، وجعل رياض الأطفال جزءاً من التعليم الخاص. وبذلك أصبح الإشراف على رياض الأطفال وتفتيشها ومراقبة أوضاعها من حق الوزارة. (محرز، ١٩٩٩، ٦٤)

بقيت رياض الأطفال تابعة للتعليم الخاص حتى عام ١٩٦٧م حين صدر المرسوم رقم ١٢٧ وقد استمدت بنوده من السياسة التربوية للقطر العربي السوري وفق المنهج المرحلي لثورة الثامن من آذار، الذي يقضي بضرورة الإشراف على العملية التربوية في المؤسسات الخاصة، وتنظيمها من الناحيتين الإدارية والمالية، وقد عين لكل مدرسة خاصة مديرة منتدبة من وزارة التربية تشرف على سير العملية التربوية وحددت رواتب العاملين فيها وفق مؤهلاتهم العلمية. (سنقر، ١٩٩٧، ٢٣٧)

كذلك الأمر كان للمكتب التنفيذي لنقابة المعلمين دوره في إنشاء مؤسسات رياض الأطفال وقد باشر في ذلك بالقرار رقم / ١٢٦٣ / لعام ١٩٧٤م ولا يزال حتى يومنا هذا يعمل على إنشاء مؤسسات رياض الأطفال ويسعى لتطويرها.

وأوصت اللجنة الخاصة بدراسة أوضاع رياض الأطفال عام ١٩٨١م في الجمهورية العربية السورية بضرورة إعداد المعلمين وتدريبهم، ومتابعة الإشراف عليهم وإتاحة الفرص أمامهم لمتابعة دراستهم الجامعية، وفُتحت أقسام خاصة لهم في كلية التربية تمنح درجة دبلوم دراسات عليا في رياض الأطفال. (سنقر، ١٩٩٧، ٢٢)

وتنفيذاً لتوصيات مؤتمر تطوير التعليم ما قبل الجامعي عام ١٩٨٦م، فإنَّ وزارة التربية تعمل على تطوير التربية في رياض الأطفال من جميع جوانبها، وضمن هذا السياق تأتي مسألة الاهتمام بإعداد معلمين متخصصين للعمل في رياض الأطفال.

فمن هنا بدأت وزارة التربية منذ العام الدراسي ١٩٨٨/١٩٨٩م بخطوة جديدة وتمثل ذلك في إعداد معلم رياض الأطفال ضمن شعب متخصصة في دور المعلمين والمعلمات، وخصصت شعبة في دور المعلمين بدمشق وأخرى بحلب لإعداد معلم رياض الأطفال (الخطيب، ١٩٨٩، ٥)

وقد حدد النظام الداخلي الموحّد لرياض الأطفال عام ١٩٩١م في المادة (١٨) مهام معلم الروضة، ونص النظام الداخلي لرياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية على أن يحمل معلم رياض الأطفال شهادة الدراسة الثانوية على الأقل ويفضل من يحمل أهلية التعليم الابتدائي (وزارة التربية، ١٩٩١، ٩)

ولكن بسبب النقص الموجود في المعلمين المؤهلين اللذين يعملون في رياض الأطفال، فقد افتتح عديد من الدورات التدريبية من قبل (وزارة التربية – منظمة الاتحاد النسائي – نقابة المعلمين) بهدف إطلاع المعلمين وتعريفهم بأحدث الاتجاهات التربوية والعملية المتبعة في رياض الأطفال.

وفي ظل اتجاه سياسة وزارة التربية نحو تطوير الإشراف على رياض الأطفال، والإسهام برسم السياسة التربوية في مجال الطفولة المبكرة في الجمهورية العربية السورية. فقد أحدثت دائرة الطفولة المبكرة التابعة لمديرية البحوث في وزارة التربية بتاريخ ٢٠٠٠/٧/١٥م بالقرار رقم ٥٢١٥/م ومن مهامها: الإعداد والمشاركة في تدريب معلمي رياض الأطفال من خلال الدورات التدريبية التي تقيمها وزارة التربية أو المنظمات ذات العلاقة. (وزارة التربية، ٢٠٠٠، ٢)

وإضافةً لذلك فقد أحدثت مديرية رياض الأطفال في وزارة التربية وأحدثت دوائر رياض الأطفال في مديريات التربية في المحافظات بالقرار رقم ٤٤٣/٢٤٤٩٢ بتاريخ ٢٠٠٢/٩/٤م (وزارة التربية، ٢٠٠٢، ١)

وقد أفادت الدراسات والبحوث على المستوى العربي المتعلقة بواقع إعداد معلم رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية بأنه لا يزال يواجه تحديات كبيرة، سواء أكان فيما اتصل بالتأهيل الأكاديمي أم ببرامج التدريب أثناء الخدمة، وأنَّ افتقار الواقع إلى المعلمين المؤهلين أكاديمياً جاء نتيجة النقص في التخصص الأكاديمي في كليات التربية، والذي تم تداركه مؤخراً استجابة لسياسة التطوير التربوي في الجمهورية العربية السورية، ففي هذا المجال قامت وزارة التعليم العالي بإحداث قسم خاص يقوم بإعداد معلمي رياض الأطفال في نظام التعليم المفتوح (قسم رياض الأطفال) في جامعة دمشق بقرار رقم /٨٧/ بتاريخ ٢٠٠٣/٤/١٠ ، يدخله الطلاب عن طريق مفاضلة خاصة بالتعليم المفتوح. (وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٣، ١) كما تمت الموافقة على افتتاح اختصاص جديد في كلية التربية بجامعة دمشق يمنح درجة الإجازة في التربية في تخصص رياض أطفال يتبع قسم تربية الطفل بالقرار رقم /٢٨٦/ تاريخ ٢٠٠٧/٨/١٣ (وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٧، ١).

مما سبق يُمكن القول إنَّ رياض الأطفال مرَّت عبر مراحل طويلة من النضج والتطوّر المؤسساتي في سورية، قبل أن تصل إلى ما وصلت إليه من التطور، وإدراك أفراد المجتمع والعاملين في المؤسسات التعليمية لأهمية هذه المرحلة، وأثرها في تحقيق النمو الشامل للطفل.

ثالثاً – أهداف رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية:

ترتكز أهداف رياض الأطفال على مساعدة الطفل على تحقيق النمو الاجتماعي من خلال إكسابه العادات والتقاليد والأنماط الحياتية، والقيم والمعايير، مما يساعده على التفاعل والحياة في انسجام بين الأفراد ومجتمعه، وتحسين نوعية الحياة في المجتمع المحلي الذي تخدمه الروضة، وتهيئه المواقف للإسهام في المشاريع

المحلية التي تهدف إلى تحسين نوعيه الحياة، وغرس حب الوطن والاعتزاز بشخصيته العظيمة، والاحتفال بأيامه الخالدة، مما يساعده على تكوين شخصية الطفل وتعريفه بتراثه الوطني والقومي، والفني والموسيقي وتسجيع استماعه وانسجامه معه (سنقر، ١٩٩٤، ٣١).

وتحلّل (إبراهيم، ٢٠٠٤) أهداف مرحلة رياض الأطفال إلى أربع نقاط تشترك فيهم كل رياض الأطفال حول العالم، وهي:

- هدف وقائي: وهو صيانة فطرة الطفل ورعايته نمو الشامل المتوثب في ظروف تعدُّ امتداداً للجو الأسري، وضماناً لحمايته من الأخطار وعلاجاً لبوادر السلوك غير السوي.
- هدف اجتماعي: يتمثّل في نقل الطفل من ذاتية الأسرة إلى الحياة الاجتماعية المشتركة مع أقرانه، وفي ثنايا ذلك يشرَّب آداب السلوك السوي، ويمتص الفضائل الأخلاقية والإسلامية بالتقاليد والمحاكاة والأسوة الحسنة.
- تعليم غير مباشر: يتحقق في تزويده بثرة من التعابير اللغوية الصحيحة والمعلومات المناسبة لسنّه، ومحيطه مع تشجيعه على الابتكار وتعهّد ذوقه الجمالي.
- تكوين عادات ومهارات سلوكية سليمة وصحيحة: والتدريب على المهارات الحركية، وتربيه الحواس والذهن والتمرين على حسن استخدامها (إبراهيم، ٢٠٠٤، ٦٤).

ولقد قسم (بدران، ٢٠٠٠، ٦٣) أهداف رياض الأطفال إلى الأهداف الآتية:

١. نمو الشخصية الاستقلالية.

٢. تعلم المشاركة والاستجابة للمثيرات المحيطة بالطفل.

٣. نمو التحكم الذاتي.

٤. تعلُّم تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين.

٥. فهم جسمه والتعرف إليه.

٦. تعرف العالم الطبيعي ومحاولة التحكم فيه.

٧. تدريب العضلات الكبيرة والصغيرة.

٨. فهم دوره بالنسبة لجنسه.

٩. فهم العالم الجديد والآخرين.

لقد نالت دراسات طفل قبل رياض الاطفال مكانة مميزة لدى المفكرين والتربويين وخبراء الصحة والتغذية بغية تطوير الرياض من أجل تهيئة طفل مرحلة رياض الأطفال وإعداده نفسياً وتربوياً للمدرسة بطريقة سليمة ورؤية صحيحة.

فالأسرة والرياض مؤسستان ضروريتان لتربية الطفل، وذلك أنَّ الرياض ليست بديلاً لأن هناك تكاملاً في الأدوار والوظائف التربوية والصحية والاجتماعية والثقافية التي تتطلب التنشئة السليمة للطفل، ولقد نشأت فكرة رياض الأطفال نتيجة جهود عدد كبير من الفلاسفة والعلماء والمتخصصين في علم النفس والفلسفة والتربية، أمثال: فروبل، كومينوس، روسو، أوبرلان، وغيرهم، التي هي بالضرورة أثرت على تطور فلسفة رياض الأطفال في عالمنا المعاصر.

وتتحدَّد أهداف رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية وفقاً للمعايير الوطنية لمناهج رياض الأطفال وفق الآتي:

أ- أهداف تربوية متمثلة بنشاطات تربوية هادفة تلبي حاجات النمو لهذه المرحلة.

ب- أهداف اجتماعية من خلال عقد اجتماعات دورية لأولياء الأمور وتوجيههم لمجالات النمو الطفل.

ت- رعاية شخصية الطفل من النواحي الجسمية والنفسية والحركية والفكرية واللغوية والاجتماعية وتنميتها.

ث- مساعده الطفل على الاندماج في مجتمع الأقران واحترام قيم الجماعة وتدريبيه على التكيف الإيجابي في حياة المجتمع.

ج- غرس احترام الحقوق والملكيات الخاصة والعامة لدى الطفل.

ح- تنمية قدرة الطفل على حل المشكلات.

خ- إكساب الطفل منظومة من المعارف والمهارات والخبرات وتهيئته للمرحلة التعليمية اللاحقة.

د- أهداف صحية وغذائية من خلال إكساب الطفل عادات غذائية صحية وسليمة (وزارة التربية، ٢٠٠٦، ٤٦٩).

ويرى (الشريف، ٢٠١٢، ٣١) أنَّ أهداف رياض الأطفال تتمثل بما يأتي:

- تحقيق النمو التدريجي المتكامل عند جميع الأطفال بما يساعدهم أن يكونوا مستقلين ومعتمدين على أنفسهم في القيام ببعض المهام المناسبة لهم.
- إكساب الأطفال بعض القيم والمبادئ الدينية السامية بما يناسب مرحلته وغرس الانتماء الوطني.

ويُضيف (حطيبة، ٢٠٠٩، ٣١) لأهداف رياض الأطفال ما يلي:

- تنمية المهارات المعرفية عند الطفل من خلال إتاحة الفرص المتعددة لحل المشكلات التي يشعر من خلالها بحاجته لبعض المعلومات التي تعد ضرورية لحل المشكلة التي تواجهه، وتتطلب حلاً.
- إتاحة الفرص المناسبة للاستخدام الجيد للغة التي تساعد الطفل على التعامل مع عائلته وأقرانه، ومن هم أكبر منه، إضافةً إلى المعلمة، وذلك لأن مهارات الاتصال ضرورية للنمو الاجتماعي والعاطفي والصحي.

مما سبق يُمكن القول إن أهداف الروضة مهما تنوَّعت وتباينت، فهي تهدف في النهاية إلى مساعدة الطفل على تحقيق النمو الاجتماعي والأخلاقي والقيمي والعلمي من خلال إكسابه العادات والتقاليد والأنماط الحياتية، والقيم والمعايير، أي تحقيق النمو الشامل المتزن للطفل في جوانب النمو جميعها، مما يساعده على التفاعل مع الحياة والانسجام بين أفراد مجتمعه.

رابعاً – شروط تكليف مديرات رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية:

يُشترط في تكليف مديرة الروضة بعد الحصول على موافقة مُسبقة من وزارة التربية، الشروط الآتية:

٤-١- أن يكون من مواطني الجمهورية العربية السورية أو من في حكمهم أو عربياً حاصلاً على الموافقة حسب الأصول.

٤-٢- من حملة الإجازة الجامعية.

٤-٣- تتوافر فيه الشروط التامة المنصوص عليها في قانون التعليم الخاص رقم /١٦٠/ للعام ١٩٥٨.

٤-٤- أن يكون قادراً على الوفاء بالتزامات الروضة المالية، ويُعين القرار من وزير التربية مدى هذه الالتزامات وشروط الكشافة المالية.

٤-٥- ألا يكون من بين موظفي الدولة.

٤-٦- أن يكون محمود الأخلاق وحسن السمعة.

٤-٧- أن يحصل على موافقات من الجهات المعنية.

٤-٨- إذا فقد صاحب الروضة أحد الشروط السابقة يجب أن تنقل إلى آخر مستوفٍ لها. وإذا توفي صاحب الروضة وكان الورثة غير مكتملين الأهلية القانونية أو للشرطين الثاني والخامس، جاز لوزارة التربية إعطاؤهم مدة بشرط أن يُعين الورثة أو الأوصياء عليهم نائباً مستوفياً للشروط، وتعتمد مديرية التربية تعيينه (وزارة التربية، ١٩٩١).

خامساً - مهام مديرات رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية:

المدير مسؤول عن إدارة الروضة من النواحي التربوية، والإدارية، والمالية، وذلك من خلال الآتي:

٥-١- التقيد بالنظام الداخلي لرياض الأطفال وتنفيذ التعليمات الوزارية المتعلقة بها.

٥-٢- قبول تسجيل الأطفال في الروضة، أما في الرياض الخاصة فيتم ذلك من المدير المنتدب للروضة، وبحضوره تتم عملية دفع الأقساط، ورسم السيارة، وقيمة اللوازم، ويؤخذ توقيع ولي الأمر على المبالغ التي دفعها على طلب الانتساب، ثم يؤشر المدير المنتدب على صحتها.

٥-٣- الإشراف على تطبيق منهاج الفعاليات التربوية في الروضة.

٥-٤- إيجاد التعاون بين الإدارة والمعلمات من ناحية، وأسرة الطفل من ناحية أخرى لضمان تحقيق الأهداف التربوية لهذه المرحلة.

٥-٥- الإشراف على دفاتر الخطة اليومية للمعلمات وتقويمها، ومراقبة حسن رعايتهن للأطفال في الباحة والصفوف، والنزهات، وفي أثناء اللعب، واستقبال الأطفال وانصرافهم.

٥-٦- متابعة نمو الأطفال تربوياً، وصحياً وفق المعلومات المدونة في بطاقاتهم الصحية والتربوية.

٥-٧- الإشراف على نظافة الروضة بجوانبها كلها.

٥-٨- الالتزام بالحضور إلى الروضة قبل بدء الدوام بنصف ساعة حتى انصراف آخر طفل فيها.

٥-٩- مراقبة دوام الأطفال وتأخرهم وغيابهم والاتصال بأولياء الأمور للاستفسار عن ذلك، وهو مسؤول عن خروج الأطفال من الروضة خلال الدوام ومراقبة تسليم الطفل لولي أمره.

٥-١٠- إعلام أولياء الأمور كل شهرين بمدى تطور الطفل، أما المشكلات الطارئة فيعلم بها ولي الأمر في حينها للتعاون في إيجاد الحلول المناسبة.

٥-١١- يوزع المدير المعلمات حسب كفايتهن التربوية على فئات الأطفال، ويبلغ هذا التوزيع في نهاية الشهر الأول من افتتاح الروضة إلى مديرية التربية للاطلاع عليه، وتنظم بالتعاون مع المعلمات جداول توزيع الأنشطة داخل الروضة وخارجها، وتحديد مواعيد الطعام والنوم لتلتزم بها المعلمات، وتوضع صورة عن هذا التوزيع في إدارة الروضة.

٥-١٢- إذا تغيبت إحدى المعلمات لسبب ما، وجب على المدير إشغال الفئة، وإعلام الجهة المعنية بالأمر، لتعيين معلمة وكيلة بشروط الأصيلة نفسها، إذا كانت مدة الغياب تمتد لأكثر من أسبوع وفق الأصول.

٥-١٣- على مدير الروضة أن يرسل البيانات والإحصاءات المطلوبة في مواعيدها المقررة.

٥-١٤- على مدير الروضة أن يمسك السجلات الآتية: سجل القيد العام للأطفال، وفهرس السجل العام، وسجل أحوال العاملين في الروضة وبيان دوامهم وإجازاتهم، وملاحظات المديرة على المعلمات، وسجل الدوام المدرسي، وسجل الصادر، سجل الوارد، وسجل لتسجيل القسط المدرسي، ورسم السيارة، وقيمة اللوازم المدرسية المحصلة من الطفل، ورقم إيصال التسديد وتوقيع ولي الأمر على المبالغ التي دفعها، ويتم ذلك بإشراف المدير المنتدب في الرياض الخاصة، إضافة إلى سجل بناء الروضة الذي يحوي رسماً هندسياً لمخطط بناء الروضة، والكشوف الدورية للبناء، وسجل مجالس الأولياء، وجلسات مجلس المعلمات والنشاط العام في الروضة، وسجل الإيرادات والنفقات، والسجل الصحي، وسجل الأثاث واللوازم، والسجل الإداري والمالي؛ تسجل رواتب العاملين في الروضة ويملأ شهرياً (قرار وزارة التربية، رقم ٤٤٣/٣٠١٣ في ١٩٩١/٥/٥، ١٠-١١).

مما سبق يُمكن القول إنَّ النظام الداخلي الموحد لرياض الأطفال، الذي تم فيه تحديد مهام مديرة الروضة يحتاج إلى تعديل وتطوير من أجل مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي الحاصل في رياض الأطفال على مستوى العالم، كما أنه يحتاج إلى تضمين بنود تُلزِم المديرة بالتدريب والتنمية المهنية المستمرة كي تطوّر أداءها المهني في الروضة، وتُسهم في تطوير أداء المعلمات وتزيد من إبداعهن في العمل مع الأطفال.

مما سبق يُمكن القول إنَّه على الرغم من أهمية عناصر العملية التربوية كلها في مرحلة رياض الأطفال، يبقى مدير الروضة المحور الأساسي للعمل التربوي في مرحلة رياض الأطفال، فعمله يرتبط ارتباطاً مباشراً بإدارة الروضة والأنشطة والطرائق والتجهيزات فيها، إضافةً إلى علاقته المباشرة بالمعلمات، ومعرفة متطلباتهن، وتطوير أدائهن المهني، وعلاقته بالأطفال، وما يتطلبه ذلك من توافر كفايات معرفية وأدائية، ووجدانية لدى مدير الروضة تمنحه القدرة على أداء عمله أداء فاعلاً في رياض الأطفال.

سادساً – واقع تدريب مديرات رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية وخططه:

إن الواقع الفعلي لإعداد مديري رياض الأطفال، وتدريبهم لم يلق الاهتمام الكافي من وزارة التربية، فقد كان الاهتمام منصباً على إعداد معلمات الرياض وتدريبهن، وأحياناً كان يدعى بعض المديرين المنتدبين إلى الدورات التدريبية التي تقيمها الوزارة لمعلمات الرياض، دون إعطاء أهمية لواقع الإعداد والتدريب للمديرين في رياض الأطفال، ودراسة هذا الواقع والتعرف إلى حاجاته، ومتطلباته كي يستطيع مواكبة التطورات الحديثة في مجال رياض الأطفال. وتم التطرق فيما يلي إلى الحديث عن خطط التدريب للمديرين المنتدبين إلى الرياض استناداً إلى خطة التدريب، حيث **تقرر إقامة دورة حول (نماذج من برامج تنمية الإبداع) استناداً إلى خطة التدريب لعام (٢٠١٢م).**

أهداف الدورة: سعت الدورة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- أن يكتسب المشاركون مفاهيم جديدة عن برامج تنمية الإبداع خاصة بالطفل نفسه.
- أن يكتسب المشاركون مفاهيم عن تأثير تطبيق هذه البرامج في تنمية التفكير الإبداعي لدى الأطفال.

برنامج الدورة: تضمن البرنامج الآتي: تعريف التفكير، والتفكير الإبداعي، والفرق بين التفكير ومهارات التفكير، ومراحل التفكير الإبداعي، وبرنامج التفكير الناقد، وبرنامج التفكير عالي الرتبة. وزارة التربية (قرار وزارة التربية، رقم ٥٤٣/٢٣٥٧).

تقرر إقامة دورة حول (صياغة الأهداف التعليمية التعلمية وفق التعليم التكاملي)، استناداً إلى خطة التدريب لعام (٢٠١٣م).

أهداف الدورة: سعت الدورة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- إكساب المعلمات معلومات حول صياغة الأهداف التعليمية التعلمية.
- إكساب المعلمات معلومات حول التعليم التكاملي.
- إكساب المعلمات مهارات تطبيق التعليم التكاملي على المنهج داخل غرفة الصف.
- إكساب المعلمات مهارات ربط التعليم بالحياة الواقعية للتلميذ.

برنامج الدورة: تضمن البرنامج الآتي: تعريف الهدف السلوكي وأهميته، ومجالات الهدف السلوكي، ومكونات الهدف السلوكي، ومواصفات الهدف السلوكي، ودور الأهداف السلوكية في العملية التعليمية– التعلمية، ودور المعلم والمتعلم والإدارة وأولياء الأمور في ظل تنوع طرائق التدريس، والتعليم التكاملي: (التعريف، والمميزات، والمبادئ، والأسس)، وأنشطة تطبيقية من المنهاج الدراسي. وزارة التربية (قرار وزارة التربية، رقم ٥٤٣/١٩٦٧).

أقام المركز الإقليمي للطفولة المبكرة دورة تدريبية للفريق المركزي للطفولة المبكرة في الجمهورية العربية السورية على الحقيبة الخاصة بدليل المهارات الحياتية لتنمية الطفولة المبكرة (٢٠٢١).

المركز الإقليمي لتنمية الطفولة المبكرة يفتتح فعاليات الدورة التدريبية على الحقيبة الخاصة بدليل المهارات الحياتية لتنمية الطفولة المبكرة.

تهدف الدورة إلى تعرف معنى المهارات الحياتية، وأهمية تمكين الذات، والمواطنة الفعالة وأثرها على المجتمع، وأهمية التعلم وأدواته، والتوظيف الأنسب للمهارات، ومعرفة الأسس السليمة في تقديم محتوى هذه الحقيبة للمدربين الجدد، ونقل الطرق الحديثة في إيصال المعلومة للمدرب ومن ثم الطفل، وتطبيق الأنشطة المناسبة في تقديم المعلومات.

أقام المركز الإقليمي للطفولة المبكرة دورة تأهيل مربيات رياض الأطفال التابعة لمديريات التربية في المحافظات بالتعاون مع منظمة إسعاف أولي الدولية، (٢٠٢٠):

بهدف تأهيل مربيات رياض الأطفال التابعة لمديريات التربية في المحافظات بالتعاون مع منظمة إسعاف أولي الدولية.(Pui)

ضمن إطار خطة التعاون بين المركز لإقليمي لتنمية الطفولة المبكرة، ومنظمة إسعاف أولي الدولية /Pui/بإقامة عدد من الورش التدريبية في المحافظات السورية، لبناء قدرات عدد من كوادر المركز الإقليمي لتنمية الطفولة المبكرة فيما يتعلق بمشاريع الطفولة المبكرة وبرامجها، وتحت عنوان:

"تعزيز قدرات مربيات رياض الأطفال للعمل مع الأطفال"

بين أن هدف الدورة رفع مستوى أداء مربيات رياض الأطفال للتعامل مع هذه الفئة العمرية على أرض الواقع وتحسين قدراتهن ليستطعن القيام بالمهام الموكلة إليهن على امتداد أراضي الجمهورية العربية السورية بالقطاعين العام والخاص، منوهاً إلى أن رفع الكفايات تتعلق بجوانب متعددة منها تعرف الطفولة المبكرة والتدخل المبكر بالنسبة للأطفال ممن يحتاجون لهذه الخبرة ورصد احتياجات المربيات وفق مجموعة من الاحتياجات التربوية والتدريبية لما يحتاجونه في عملهم (وزارة التربية، المركز الإقليمي لتنمية الطفولة المبكرة، https://ecdr.gov.sy/).

أقام المركز الإقليمي للطفولة المبكرة ورشة عمل يقيمها المركز الإقليمي لتنمية الطفولة المبكرة (٢٠١٧):

في إطار المشروع الوطني للتشجيع على القراءة في مرحلة الطفولة المبكرة، وبإشراف السيدة كفاح الحداد مديرة المركز الإقليمي لتنمية الطفولة المبكرة، نفذ المركز الإقليمي ورشة عمل بعنوان (أنشطة التشجيع على القراءة في مرحلة الطفولة المبكرة) (وزارة التربية، المركز الإقليمي لتنمية الطفولة المبكرة، https://ecdr.gov.sy/).

أقام المركز الإقليمي للطفولة المبكرة دورة التدريب على المناهج المطورة لرياض الأطفال (٢٠٢١):

بهدف تعرف على الخبرة المتكاملة وأهدافها، تعرف اللعب في رياض الأطفال (أنواعه، فوائده، شروطه)، تعرف الاختبارات في رياض الأطفال، إكساب المشاركين مهارات تدريبية في مجال رياض الأطفال (وزارة التربية، المركز الإقليمي لتنمية الطفولة المبكرة، https://ecdr.gov.sy/).

أقام المركز الإقليمي للطفولة المبكرة دورة بيئة مؤاتيه للإبداع (٢٠٢١).

حيث تم عرض وظائف فصي الدماغ باتباع أسلوب الشرح والعصف الدماغي ثم تم عرض بعض تمارين رياضة الدماغ، حيث تم القيام بأنشطة لتنشيط خصائص فصي الدماغ (لغوية موسيقية حركية رياضية منطقية تخيلية ابداعية تركيزية تحليلية (وزارة التربية، المركز الإقليمي لتنمية الطفولة المبكرة، https://ecdr.gov.sy/).

وعلى الرغم من النجاحات التي تحققت في مجال التعليم بمراحله كلها؛ إلا أن هذا القطاع يعاني مشكلات كثيرة تتمثل في انخفاض كفاءته الاقتصادية في المستويات كلها، مما يتسبب في هدر الكثير من الجهود المختلفة، إضافة إلى تدني الإنتاجية الفعلية للقوى البشرية العاملة فيه وضعف تأهيلها ونمطية أدائه، والتضخم البيروقراطي وضعف الرقابة على الجودة واقتصاره على تقديم التعليم كخدمة، وقلّة استخدام الأساليب التعليمية الحديثة، والإفادة من التقانة مما يواكب تلك التطورات في هذا الميدان، وقد نجم ذلك عن قلّة التنسيق بين الجهات المسؤولة عن هذا القطاع وغياب الرؤية والاستراتيجية للنهوض به، وضعف الإنفاق على التربية من الموازنة العامة للدولة، وضعف نوعية مخرجات التعليم من التأهيل والتدريب بما يتناسب مع سوق العمل، وضعف تنمية المعلمين وتطوير أساليب التدريب الفعال لمراحل التعليم كلها (حسن، ٢٠١٦، ١٢٨).

لقد أكدت دراسة ناصيف (٢٠٠٩، ٥٢) أنَّ الواقع في سورية وفي دمشق خاصة يشير إلى انخفاض في النسبة المئوية للنمو في أعداد مديري الرياض التابعات للقطاع العام والخاص حتى عام /٢٠٠٤/، وافتقار رياض الأطفال التابعة للقطاعين العام والحكومي إلى المديرين المؤهلين تربوياً، وأن الإحصاءات المتوافرة عن أعداد

مديري رياض الأطفال، وتطورهن تفتقر إلى الأسلوب العلمي الشائع في تصنيفها، وعرضها، وتحليلها تحليلاً دقيقاً خلال سنوات متتالية. وقد لاحظت الباحثة من خلال عملها في وزارة التربية بشأن المعلومات عن واقع المديرين في الجمهورية العربية السورية أن ثمة ضعفاً وافتقاراً إلى الاهتمام بالواقع الكيفي لمديري رياض الأطفال، وضعف فعاليات برامج التدريب وخططه قبل الخدمة وفي أثنائها لمديري رياض الأطفال، وهذا الواقع لم يلق الاهتمام الكافي من وزارة التربية، فقد كان الاهتمام منصباً على إعداد معلمات الرياض وتدريبهن، وأحياناً كان يدعى بعض المديرين المنتدبين إلى الدورات التدريبية التي تقيمها الوزارة لمعلمات الرياض، دون إعطاء أهمية لواقع الإعداد والتدريب للمديرين المالكين في رياض الأطفال، وأكدت دراسة (ناصيف، ٢٠٠٩، ٥٣) ضعف محتوى البرامج وطغيان الجانب النظري على الجانب العملي، إذ بلغ عدد المحاضرات (٤٠) ساعة تقريباً، خصص منها من ٣–٥ زيارات ميدانية، وافتقار موضوعات البرامج أيضاً إلى الأمور التي تتعلق بالإدارة، ومفاهيمها، وعناصرها، ويؤخذ أيضاً على هذه الدورات افتقارها إلى الاستمرارية.

وأكدت دراسة (علي، ٢٠٠٩، ٦٢) أنَّ ثمة نقصاً واضحاً في إعداد مديري رياض الأطفال وتدريبهم، وأنَّ كل جهة تعمل على تدريب المديرين التابعين لها؛ مثل: الاتحاد النسائي ونقابة المعلمين ووزارة التربية والجهات الأخرى دون إعطاء الفرصة لرياض الأطفال الخاصة، مما يدل على الضعف والقصور في التدريب والتنمية المهنية، وضعف التنسيق بين وزارة التربية وبين الجهات العامة ذات الصلة برياض الأطفال بوضع سياسة تربوية محددة في مجال تدريب مديري رياض الأطفال، والافتقار إلى وجود مؤسسات تعنى بتأهيل الأطر الإدارية في مرحلة رياض الأطفال، وغياب الاختصاصيين والقائمين على هذا التدريب (ناصيف، ٢٠٠٥، ٤٩)، وبينت أن

شروط اختيار الهيئة الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال لا تقوم على قاعدة واضحة من المعايير العلمية، فمؤهلات معظم الإداريات لا تزيد على أهلية التعليم أو الثانوية، وهذا ما حدده النظام الداخلي لرياض الأطفال في سورية على المؤهل العلمي لمديرة رياض الأطفال بشهادة الدراسة الثانوية حداً أدنى، ويفضل من تحمل أهلية التعليم الابتدائي (قرار رقم ٤٤٣/٣٠١٣، ١٩٩١)، إضافة إلى تأكيد نتائج بعض الدراسات المحلية؛ مثل: (دراسة الحسين، ٢٠٠٣، ٢٢٦) أن نسبة (٢٨.٩٤٪) من المديرين تقترح أن تقوم وزارة التربية بوضع معايير دقيقة لاختيار المدير المندب إلى مؤسسات الرياض الخاصة، وأشارت الدراسة إلى أن مديري رياض الأطفال لا يحملون المؤهل التربوي، ومعظمهم غير خاضعين لدورات تدريبية في مجال الإدارة في رياض الأطفال، والمركزية في الإشراف والرقابة على مرحلة الرياض على الرغم من الاتجاهات التربوية المعاصرة نحو اللامركزية نتيجة للتغيرات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والإدارية العالمية، وهذا ما أكده المرسوم التشريعي رقم /١٢٧/ تاريخ ١٩٦٧/٩/١٩؛ الذي ينص على ضرورة الإشراف على العملية التربوية في رياض الأطفال.

مما سبق يلاحظ أنه رغم اهتمام وزارة التربية والجهات الرسمية الأخرى بمديري رياض الأطفال إلا أنَّ تدريبهم ما زال دون المستوى المطلوب من أجل تحقيق الإداء الإبداعي، فمعظم برامج التنمية المهنية غير معدة للمديرين بل للمعلمين، وتتجاهل احتياجات المديرين الفعلية في مجال الإبداع، لذلك ينبغي الاهتمام بتحديد احتياجات التنمية المهنية لمدير الروضة ومشاركته بذلك إلى جانب مجتمع الروضة، وتدريبه التدريب اللازم المبني على أساس الاحتياجات التي تمَّ حُددت، وأن يكون المدير ملزماً بحضور برامج التنمية المهنية التي خطّط لها على أساس احتياجاته، وينبغي أن تركز برامج التنمية المهنية على التطبيقات العملية لأنها تترك أثراً كبيراً في

حياة المدير العملية داخل الروضة وتُساعدهم على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسات رياض الأطفال، وأن يكون حضور تلك البرامج شرطاً للحصول على الترقية أو شرطاً لمزاولة مهنة الإدارة في رياض الأطفال، وأن تشارك الجهات كلها في التخطيط لهذه البرامج وتنفيذها والإشراف عليها سواء أكانت في الرياض أم في وزارة التربية أم في الهيئات غير الرسمية أم أولياء الأمور أم المعلمين.

الفصل الرابع: تصميم خطة البحث وتحديد خطواته الإجرائية

- تمهيد

أولاً . منهج البحث

ثانياً . مجتمع البحث

ثالثاً . عيّنة البحث وطريقة اختيارها

رابعاً . أدوات البحث

خامساً . القوانين الإحصائية المستخدمة في البحث

سادساً . الصعوبات التي واجهت البحث

الفصل الرابع

تصميم خطة البحث وتحديد خطواته الإجرائية

. تمهيد:

تناول هذا الفصل تصميم خطة البحث الميدانية وخطواته الإجرائية من خلال تحديد المجتمع الأصلي للبحث، وعينته التي طُبقت أداة البحث وهي الاستبانة ضمن رياض الأطفال الحكومية والخاصة، والتعريف بالمنهج الذي اتبع في البحث، وأدواته، والتحقق من صدق المحكمين والصدق التمييزي لأدوات البحث، وصدق البناء الداخلي، وثبات التجزئة النصفية وثبات ألفا كرونباخ لأدوات البحث من أجل تطبيقها على المديرات والمعلمات؛ وإجراءات التطبيق.

. أهداف البحث:

١- جمع المعلومات من خلال أداة البحث (الاستبانة) بتطبيقها على المديرات والمعلمات في رياض الأطفال الحكومية والخاصة.

٢- اختبار فرضيات البحث المتعلقة بالمتغيرات المستقلة (الدورات التدريبية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، تابعية الروضة) على استجابات عينة البحث.

٣- الوصول إلى مقترحات.

أولاً – منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي بهدف تعرُّف دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق، والّذي يحاول "وصف طبيعة الظاهرة موضع البحث، فالمنهج الوصفي التحليلي يساعد على تفسير الظواهر النفسية والتربويّة الموجودة، كما يفسر العلاقات بين هذه الظواهر، يضاف إلى ذلك أنّه يساعد في الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات حول هذه الظواهر استناداً إلى حقائق الواقع، وتعدّ الأبحاث الوصفيّة أكثر من مشروع لجمع معلومات فهي تصف وتحلل وتقيس وتُقيّم وتفسر" (دويدار، ٢٠٠٦، ٧٦). حيث قامت الباحثة بجمع المعلومات من خلال أدوات البحث وهي: (استبانة للمديرات، واستبانة للمعلمات)، وبعد ذلك تمَّ تفريغ المعلومات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتحليلها تحليلاً إحصائياً للإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياتها، وصولاً إلى نتائج البحث، ثمَّ حُلّلت النتائج كيفياً من خلال تفسير النتائج، ومقارنتها بالدراسات السابقة، إذ فُسِر المؤتلف، وعُلل المختلف، ثم قُدمت بعض المقترحات في ضوء النتائج التي توصَّل البحث إليها.

ثانياً – مجتمع البحث:

تكوَّن المجتمع الأصلي من جميع مديرات رياض الأطفال في مؤسسات رياض الأطفال الحكومية والخاصة في مدينة دمشق والبالغ عددهن (١٨٦) مديرة، كما تكوَّن المجتمع الأصلي من جميع معلمات رياض الأطفال في مؤسسات رياض الأطفال الحكومية والخاصة في مدينة دمشق والبالغ عددهن (٨٧٧) مديرة، كما للعام الدراسي (٢٠٢٢/٢٠٢١).

الجدول ١؛ المجتمع الأصلي لأفراد عينة البحث من معلمات ومديرات رياض الأطفال

مدينة دمشق	مؤسسات رياض الأطفال	عدد الروضات	معلمات الروضة		
			ذكور	إناث	المجموع الكلي
رياض الأطفال	رسمي	٦٨	٠	٤٥٧	٤٥٧
	خاص	١١٨	١٤	٤٠٦	٤٢٠
	المجموع الكلي	١٨٦	١٤	٨٦٣	٨٧٧

ثالثاً – عيّنة البحث وطريقة اختيارها:

لتحقيق أهداف البحث أُعتمد أسلوب العينة العشوائية البسيطة في السحب، وسحبت عينة من المديرات من المجتمع الأصلي بواقع (٤٧) مديرة روضة أي بنسبة سحب بلغت (٢٥.٢٦٪)، كما سحبت عينة من معلمات الروضة من المجتمع الأصلي بواقع (٢٢٠) معلمة روضة أي بنسبة سحب بلغت (٢٥.٠٨٪) من مؤسسات رياض الأطفال الحكومية والخاصة في مدينة دمشق.

الجدول ٢؛ نسبة سحب عينة مديرات الروضة من المجتمع الأصلي لأفراد عينة البحث

مدينة دمشق	مؤسسات رياض الأطفال	عدد الروضات	نسبة السحب من المجتمع الأصلي	عينة البحث المسحوبة
رياض الأطفال	رسمي	٦٨	٪٢٥	١٧
	خاص	١١٨	٪٢٥.٤٢	٣٠
	المجموع الكلي	١٨٦	٪٢٥.٢٦	٤٧

الجدول ٣؛ نسبة سحب عينة معلمات الروضة من المجتمع الأصلي لأفراد عينة البحث

مدينة دمشق	مؤسسات رياض الأطفال	عدد المعلمات	نسبة السحب من المجتمع الأصلي	عينة المعلمات المسحوبة
رياض الأطفال	رسمي	٤٥٧	٪٢٥.١٦	١١٥
	خاص	٤٢٠	٪٢٥	١٠٥
	المجموع الكلي	٨٧٧	٪٢٥.٠٨	٢٢٠

وبالتالي بلغ العدد الكلي لأفراد عينة البحث (٤٧) مديرة روضة، و(٢٢٠) معلمة روضة من مؤسسات رياض الأطفال الحكومية والخاصة في مدينة دمشق، وتوضح الجداول فيما يأتي توزع أفراد عينة البحث (المديرات) حسب متغيرات البحث الأصلية.

الجدول ٤؛ توزع أفراد عينة البحث (المديرات) وفق متغيرات البحث

متغيرات البحث	الفئة	العدد	النسبة المئوية
عدد الدورات التدريبية	٣ دورات فأقل	14	٪٢٩.٨
	من ٤– ٦ دورات	22	٪٤٦.٨
	٧ دورات فأكثر	11	٪٢٣.٤
	المجموع الكلي	**47**	**٪١٠٠**
المؤهل العلمي	إجازة جامعية	٢٢	٪٤٦.٨
	دبلوم فأعلى	٢٥	٪٥٣.٢
	المجموع الكلي	**47**	**٪١٠٠**
عدد سنوات الخبرة	٥ سنوات فأقل	١١	٪٢٣.٤
	من ٦ – ١٠ سنوات	٢٤	٪٥١.١
	١١ سنة فأكثر	١٢	٪٢٥.٥
	المجموع الكلي	**47**	**٪١٠٠**
تابعية الروضة	حكومية	١٧	٪٣٦.٢
	خاصة	٣٠	٪٦٣.٨
	المجموع الكلي	**47**	**٪١٠٠**

رابعاً . أدوات البحث:

اعتمد البحث الحالي على الأداتين الآتيتين:

٤–١– استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات.

٤-٢- استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمات.

. استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات:

. الاستبانة في صورتها الأولية:

بعد مراجعة الأدبيات النظرية المرتبطة بالإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال، ومراجعة الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة، قامت الباحثة بإعداد استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات والمعلمات، وتتكوَّن الاستبانة في صورتها الأولية من (١٢٣) بنداً، موزعة على المحاور الفرعية بصورتها الأولية وفق الآتي:

الجدول ٥؛ توزع بنود استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات على المحاور الفرعية في صورتها الأولية

م.	محاور الاستبانة	عدد البنود	أرقام البنود
١.	المحور الأول: (التخطيط للأنشطة)	٢١	١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١
٢.	المحور الثاني: (تنفيذ الأنشطة)	٢٩	٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠، ٣١، ٣٢، ٣٣، ٣٤، ٣٥، ٣٦، ٣٧، ٣٨، ٣٩، ٤٠، ٤١، ٤٢، ٤٣، ٤٤، ٤٥، ٤٦، ٤٧، ٤٨، ٤٩، ٥٠
٣.	المحور الثالث: (إدارة قاعة النشاط)	١٧	٥١، ٥٢، ٥٣، ٥٤، ٥٥، ٥٦، ٥٧، ٥٨، ٥٩، ٦٠، ٦١، ٦٢، ٦٣، ٦٤، ٦٥، ٦٦، ٦٧
٤.	المحور الرابع: (التقويم)	١٥	٦٨، ٦٩، ٧٠، ٧١، ٧٢، ٧٣، ٧٤، ٧٥، ٧٦، ٧٧، ٧٨، ٧٩، ٨٠، ٨١، ٨٢
٥.	المحور الخامس: (الأصالة)	٧	٨٣، ٨٤، ٨٥، ٨٦، ٨٧، ٨٨، ٨٩
	المحور السادس: (الطلاقة)	٧	٩٠، ٩١، ٩٢، ٩٣، ٩٤، ٩٥، ٩٦
٦.	المحور السابع: (تحسين البيئة التعليمية)	١٠	٩٧، ٩٨، ٩٩، ١٠٠، ١٠١، ١٠٢، ١٠٣، ١٠٤، ١٠٥، ١٠٦

٧.	**المحور السابع: (التمكين)**	١٧	١٠٧، ١٠٨، ١٠٩، ١١٠، ١١١، ١١٢، ١١٣، ١١٤، ١١٥، ١١٦، ١١٧، ١١٨، ١١٩، ١٢٠، ١٢١، ١٢٢، ١٢٣

. التأكد من الخصائص السيكومترية لاستبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات:

. دراسة الصدق البنيوي للاستبانة:

اعتمدت الباحثة الطرائق الآتية في التأكّد من صدق استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات:

١ . الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

استخدمت طريقة الصدق الظاهري بهدف التحقق من صلاحية بنود استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات إذ تم عرض الاستبانة على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية التربية في جامعة دمشق بلغ عددهم (٨) أعضاء هيئة تدريسية /الملحق رقم ١/، لبيان رأيهم في صحة كل بند، ودرجة ملاءمته للمحور الذي ينتمي إليه، فضلاً عن ذكر ما يرونه مناسباً من إضافات أو تعديلات، وبناءً على الآراء والملاحظات تمَّ استبعاد بعض البنود من الاستبانة، وتمَّ تعديل بعضها من حيث الأسلوب والصياغة، وبالتالي بلغ المجموع النهائي لبنود هذه الاستبانة بصورتها النهائية (٧٤) بنداً.

وكانت أهم ملاحظات السادة المحكمين هي:

- ✓ إظهار كل بنود الاستبانة بعبارات إيجابية.
- ✓ اختصار بعض البنود.

- ✓ وضع التعريف الإجرائي لمصطلحات البحث في بداية الاستبانة.
- ✓ تصويب بعض البنود من الناحية اللغوية.
- ✓ حذف عدد من البنود.
- ✓ إعادة صياغة بعض البنود، كما في الجدول الآتي:

الجدول ٦، البنود التي تم تصحيحها وتعديلها في لاستبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات

م	البند قبل التعديل	البند بعد التعديل
١.	أُشرِك المعلمة في تحديد المهام عند التخطيط لعملية تنمية مهارات الأطفال المتنوّعة	أُشرِك المعلمة في تحديد المهام عند التخطيط لتنمية مهارات الأطفال.
٢.	أُساعد المعلمة في وضع خطة سنوية للأنشطة اللغوية التي أؤديها	أُساعد المعلمة في بناء خطط تنفيذ الأنشطة بشكل مستمر.
٣.	أُساعد المعلمة في بناء خطط لتنفيذ الأنشطة والبرامج اللغوية بشكل مستمر	أُساعد المعلمة في بناء خطط تنفيذ البرامج اللغوية بشكل مستمر.
٤.	أدرّب المعلمة على ترتيب أولويات العمل في التخطيط بما يخدم الأهداف التربوية	أدرّب المعلمة على التخطيط وفق أولويات العمل بما يخدم الأهداف التربوية
٥.	أُدرِّب المعلمة على استخدام مثيرات تعليمية ملائمة للنشاط	أُدرِّب المعلمة على استخدام مُحفِّزات تعليمية ملائمة للنشاط
٦.	أخصِّص للمعلمة ميزانية للأنشطة الإثرائية التي تُنمي الإبداع	أخصِّص للمعلمة ميزانية للأنشطة الإثرائية المُساهمة في تُنمية الإبداع
٧.	أوجّه المعلمة إلى كيفية إدارة الوقت داخل النشاط	أوجّه المعلمة إلى طريقة إدارة الوقت داخل النشاط.
٨.	أترك للمعلمة حرية التعامل مع المشكلات التي توجهها في العمل	أترك للمعلمة حرية التعامل مع المشكلات التي تواجهها في قاعة النشاط.
٩.	أُشجّع المعلمة على تقديم حلول غير تقليدية لمشكلات تطبيق الأنشطة التربوية	أُشجّع المعلمة على وضع حلول مبتكرة للمشكلات التي تعترضها في أثناء تطبيق الأنشطة التربوية
١٠.	أُزوّد المعلمة بنماذج حديثة للتقييم الذاتي لأدائها	أُزوّد المعلمة بنماذج حديثة لتقييم أدائها ذاتياً

وقد قامت الباحثة بالتعديل المطلوب، وأصبحت الاستبانة بصيغتها النهائية مكوَّنة من (٧٤) بنداً. (انظر الملحق رقم /٣/).

بعد ذلك قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة عرضية من (١٦) مديرة روضة في مدينة دمشق، لم تشملهم العينة الأصلية لدراسة الصدق والثبات لاستبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات.

٢ . الصدق التمييزي لاستبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات:

تمَّ إجراء الصدق التمييزي على استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات بين الرباعي الأعلى في درجات المقياس، وهم (٤) مديرات من أفراد البحث، والرباعي الأدنى في درجات إجاباتهم على الاستبانة، وهم (٤) مديرات من أفراد البحث لاستجابات أفراد عينة البحث، وفق درجاتهم الكلية على الاستبانة، وإهمال (٨) مديرات الذين كانت درجاتهن في الوسط، حيث رتبت البنود تنازلياً.

وتم حساب اختبار كولموغروف – سميرنوف (**Kolmogorov- Smirnov Z**) لمعرفة توزع البيانات وتحديد الاختبار المناسب لدراسة الفروق، وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول ٧؛ اختبار كولموغروف – سميرنوف لمعرفة توزع البيانات في استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات

محاور الاستبانة	المحور الأول: (التخطيط للأنشطة)	المحور الثاني: (تنفيذ الأنشطة)	المحور الثالث: (إدارة قاعة النشاط)	المحور الرابع: (التقويم)
المطلق	١.٠٠٠	١.٠٠٠	١.٠٠٠	٠.٧٠٠
إيجابي	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
سلبي	-١.٠٠٠	-١.٠٠٠	-١.٠٠٠	-٠.٧٠٠
اختبار كولموغروف – سميرنوف	١.٤١٤	١.٤١٤	١.٤١٤	١.٤١٤
القيمة الاحتمالية	٠.٠٣٧	٠.٠٣٧	٠.٠٣٧	٠.٠٣٧

محاور الاستبانة	المحور الخامس: (الأصالة والطلاقة)	المحور السادس: (تحسين البيئة التعليمية)	المحور السابع: (التمكين)	إجمالي الاستبانة
المطلق	١.٠٠٠	١.٠٠٠	١.٠٠٠	٠.٧٠٠
إيجابي	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
سلبي	-١.٠٠٠	-١.٠٠٠	-١.٠٠٠	-٠.٧٠٠
اختبار كولموغروف – سميرنوف	١.٤١٤	١.٤١٤	١.٤١٤	١.٤١٤
القيمة الاحتمالية	٠.٠٣٧	٠.٠٣٧	٠.٠٣٧	٠.٠٣٧

تظهر النتائج في الجدول (٧) أنَّ جميع قيم سميرنوف دالة إحصائياً لأنَّ قيم (Sig) مستوى الدلالة المحسوبة أصغر من (٠.٠٥)، وبالتالي فالبيانات ليست موزعة طبيعياً ويجب استخدام اختبار لا معلمي لدلالة الفرق بين الربيعين الأول والرابع. لذلك عولجت النتائج إحصائياً باستخدام اختبار لا معلمي (اختبار ويلككسون) لدلالة الفروق بين الرباعيين الأعلى والأدنى، وكانت النتائج كما يشير إليها الجدول (٨):

الجدول ٨؛ اختبار ويلككسون لدراسة الفروق بين الربيع الأعلى والربيع الأدنى لاستبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات

الصدق التمييزي		العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	Z	ويلككسون المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
المحور الأول: (التخطيط للأنشطة)	أعلى ربيع	4	٦.٥٠	٢٦.٠٠	٢.٣٥٢	١٠.٠٠٠	٠.٠١٩	دالة عند (٠.٠٥)
	أدنى ربيع	4	٢.٥٠	١٠.٠٠				
	المجموع	8						
المحور الثاني: (تنفيذ الأنشطة)	أعلى ربيع	4	٦.٥٠	٢٦.٠٠	٢.٣٥٢	١٠.٠٠٠	٠.٠١٩	دالة عند (٠.٠٥)
	أدنى ربيع	4	٢.٥٠	١٠.٠٠				
	المجموع	8						
المحور الثالث: (إدارة قاعة النشاط)	أعلى ربيع	4	٦.٥٠	٢٦.٠٠	٢.٣٥٢	١٠.٠٠٠	٠.٠١٩	دالة عند (٠.٠٥)
	أدنى ربيع	4	٢.٥٠	١٠.٠٠				
	المجموع	8						
المحور الرابع: (التقويم)	أعلى ربيع	4	٦.٥٠	٢٦.٠٠	٢.٣٣٧	١٠.٠٠٠	٠.٠١٩	دالة عند (٠.٠٥)
	أدنى ربيع	4	٢.٥٠	١٠.٠٠				
	المجموع	8						
المحور الخامس: (الأصالة والطلاقة)	أعلى ربيع	4	٦.٥٠	٢٦.٠٠	٢.٣٦٦	١٠.٠٠٠	٠.٠١٨	دالة عند (٠.٠٥)
	أدنى ربيع	4	٢.٥٠	١٠.٠٠				
	المجموع	8						
المحور السادس: (تحسين البيئة التعليمية)	أعلى ربيع	4	٦.٥٠	٢٦.٠٠	٢.٣٨١	١٠.٠٠٠	٠.٠١٧	دالة عند (٠.٠٥)
	أدنى ربيع	4	٢.٥٠	١٠.٠٠				
	المجموع	8						
المحور السابع: (التمكين)	أعلى ربيع	4	٦.٥٠	٢٦.٠٠	٢.٣٢٣	١٠.٠٠٠	٠.٠٢٠	دالة عند (٠.٠٥)
	أدنى ربيع	4	٢.٥٠	١٠.٠٠				
	المجموع	8						

الدرجة الكلية	أعلى ربيع	4	٦.٥٠	٢٦.٠٠	٢.٤٦٠	١٠.٠٠٠	٠.٠١٤	دالة عند (٠.٠٥)
	أدنى ربيع	4	٢.٥٠	١٠.٠٠				
	المجموع	8						

يُظهر الجدول (٨) أنَّ قيمة Z المقابلة لقيمة ويلككسون المحسوبة في الدرجة الكلية لاستبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات بلغت (٢.٤٦٠)، وجميعها دالة إحصائياً لأن قيمة الاحتمال بلغت (٠.٠١٤) وهي أصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، مما يدل على وجود صدق تمييزي للاستبانة أي الاستبانة لها قدرة تمييزية لوجود فروق بين الأرباعي الأعلى والأرباعي الأدنى أي أصحاب الدرجات العالية والمنخفضة.

٣ . صدق البناء الداخلي: تمَّ إجراء معامل الارتباط بيرسون الدرجة الكلية والمحاور والبنود الفرعية، وفق الآتي:

أ . علاقة درجة المحور بالدرجة الكلية للاستبانة: تمَّ إجراء معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية والمحاور الفرعية، كما يظهر في الجدول (٩):

الجدول ٩؛ معاملات الارتباطات (بيرسون) بين الدرجة الكلية والمحاور الفرعية لاستبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات

محاور الاستبانة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	القرار
المحور الأول: (التخطيط للأنشطة)	**٠.٨٨٤	٠.٠٠٠	دال عند (٠.٠١)
المحور الثاني: (تنفيذ الأنشطة)	**٠.٨٤٤	٠.٠٠٠	دال عند (٠.٠١)
المحور الثالث: (إدارة قاعة النشاط)	**٠.٨٧٨	٠.٠٠٠	دال عند (٠.٠١)
المحور الرابع: (التقويم)	**٠.٨٥٨	٠.٠٠٠	دال عند (٠.٠١)
المحور الخامس: (الأصالة والطلاقة)	**٠.٨٣٧	٠.٠٠٠	دال عند (٠.٠١)
المحور السادس: (تحسين البيئة التعليمية)	**٠.٨٥٠	٠.٠٠٠	دال عند (٠.٠١)
المحور السابع: (التمكين)	**٠.٨٦٠	٠.٠٠٠	دال عند (٠.٠١)

يلاحظ من الجدول (٩) أنَّ ارتباط الدرجة الكلية مع المحاور الفرعية تراوحت ما بين (٠.٨٣٧ – ٠.٨٨٤)، وهي ذات قيم دالة إحصائياً، ما يدل على أنَّ استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى

معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات متجانسة في قياس الغرض الذي وضعت من أجله، وتتسم بصدق البناء الداخلي.

ب . علاقة الدرجة الكلية للاستبانة بدرجة البنود الفرعية: وهو يبين معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية والبنود الفرعية للاستبانة، كما يظهر في الجدول (١٠):

الجدول ١٠؛ معامل ارتباط البند بالدرجة الكلية لاستبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات

رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط
.١	٠,٦٥٦**	.٢٠	٠,٣٢٥*	.٣٩	٠,٦٥٦**	.٥٨	٠,٤٣٠**
.٢	٠,٨٢٤**	.٢١	٠,٣٣٣*	.٤٠	٠,٣٤٧*	.٥٩	٠,٦٢٣**
.٣	٠,٦٣٠**	.٢٢	٠,٥٤٢**	.٤١	٠,٦٠٩**	.٦٠	٠,٤٠٢**
.٤	٠,٥٢٤**	.٢٣	٠,٨٩٢**	.٤٢	٠,٧٠٢**	.٦١	٠,٣٩٦**
.٥	٠,٤٨٤**	.٢٤	٠,٦٠٢**	.٤٣	٠,٨٢٦**	.٦٢	٠,٦٧٣**
.٦	٠,٨٩١**	.٢٥	٠,٥٠٥**	.٤٤	٠,٦٠٧**	.٦٣	٠,٧٤٨**
.٧	٠,٨٧٢**	.٢٦	٠,٦٧٤**	.٤٥	٠,٧٨١**	.٦٤	٠,٧٦٣**
.٨	٠,٨١٦**	.٢٧	٠,٨٠٠**	.٤٦	٠,٧٢٤**	.٦٥	٠,٧٣٣**
.٩	٠,٦٣٨**	.٢٨	٠,٦٣٣**	.٤٧	٠,٤٤٣**	.٦٦	٠,٧١٦**
.١٠	٠,٥٩٩**	.٢٩	٠,٦٥٥**	.٤٨	٠,٦٦٧**	.٦٧	٠,٦٦٣**
.١١	٠,٦٩٧**	.٣٠	٠,٨٦٦**	.٤٩	٠,٦٤١**	.٦٨	٠,٥٧٣**
.١٢	٠,٧٨٩**	.٣١	٠,٨٧٤**	.٥٠	٠,٦٥٦**	.٦٩	٠,٥٦٢**
.١٣	٠,٦٠٧**	.٣٢	٠,٧٩٢**	.٥١	٠,٥١٠**	.٧٠	٠,٤٧٩**
.١٤	٠,٥٦١**	.٣٣	٠,٦٠٣**	.٥٢	٠,٦٥٠**	.٧١	٠,٦٣٨**
.١٥	٠,٦٢٧**	.٣٤	٠,٦٦٤**	.٥٣	٠,٤١٨**	.٧٢	٠,٧٥٥**
.١٦	٠,٦٤٧**	.٣٥	٠,٤٥٣**	.٥٤	٠,٤٨٥**	.٧٣	٠,٦٧٥**
.١٧	٠,٨٩٧**	.٣٦	٠,٥٩٩**	.٥٥	٠,٤٣٧**	.٧٤	٠,٦٢١**
.١٨	٠,٤٧٥**	.٣٧	٠,٧٨٨**	.٥٦	٠,٦٧٣**		
.١٩	٠,٥١٦**	.٣٨	٠,٨٤٦**	.٥٧	٠,٣٩٨**		

يلاحظ من الجدول (١٠) أنَّ ارتباط الدرجة الكلية مع البنود الفرعية دالة إحصائياً تتراوح قيم الارتباط ما بين (٠.٣٢٥ و٠.٨٩٧)، ما يدل على أنَّ استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات متجانسة في قياس الغرض الذي وضعت من أجله، وتتسم بصدق البناء الداخلي.

ج . علاقة الدرجة الكلية لكل محور من محاور الاستبانة بدرجة البنود الفرعية: وهو يبين معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للمحاور والبنود الفرعية للاستبانة، كما يظهر في الجدول (١١):

الجدول ١١؛ معامل ارتباط البند بالدرجة الكلية لكل محور في استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات

المحور الأول: (التخطيط للأنشطة)		المحور الثاني: (تنفيذ الأنشطة)		المحور الثالث: (إدارة قاعة النشاط)		المحور الرابع: (التقويم)	
رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط
١.	٠,٦٢٦**	١.	٠,٥٧٥**	١.	٠,٧٥٦**	١.	٠,٦٢٢**
٢.	٠,٨٢٣**	٢.	٠,٢٩٩*	٢.	٠,٦٧٠**	٢.	٠,٨٤٠**
٣.	٠,٣٦٦**	٣.	٠,٦٨٢**	٣.	٠,٧٢٧**	٣.	٠,٨٤٨**
٤.	٠,٥٩٦**	٤.	٠,٧٣٩**	٤.	٠,٨٧٢**	٤.	٠,٦٦٠**
٥.	٠,٥٥٤**	٥.	٠,٨٠٩**	٥.	٠,٨٣٠**	٥.	٠,٤٠٠**
٦.	٠,٨٢٤**	٦.	٠,٤٠٧**	٦.	٠,٧٦٨**	٦.	٠,٦٣٠**
٧.	٠,٨٦١**	٧.	٠,٣٢٤*	٧.	٠,٦٤٤**	٧.	٠,٧٤٥**
٨.	٠,٧٦٩**	٨.	٠,٣٨٩**	٨.	٠,٧٦٤**	٨.	٠,٨٣٥**
٩.	٠,٦٢٥**	٩.	٠,٤٩١**	٩.	٠,٤٩٣**	٩.	٠,٦٩٢**
١٠.	٠,٦٣٤**	١٠.	٠,٦٣٢**			١٠.	٠,٨٠٦**
١١.	٠,٧٦٦**	١١.	٠,٨٦٧**				
١٢.	٠,٧٦٨**	١٢.	٠,٨٩٥**				
		١٣.	٠,٦٠٣**				
		١٤.	٠,٤٧٧**				
		١٥.	٠,٥١٢**				

المحور الخامس: (الأصالة والطلاقة)		المحور السادس: (تحسين البيئة التعليمية)		المحور السابع: (التمكين)	
رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط
١.	٠,٧٠٩**	١.	٠,٦٦٩**	١.	٠,٥٥١**
٢.	٠,٤٦٣**	٢.	٠,٦٧٦**	٢.	٠,٥٢٩**
٣.	٠,٦٩٤**	٣.	٠,٥٨٩**	٣.	٠,٧٠٢**
٤.	٠,٦٨٦**	٤.	٠,٤٥٦**	٤.	٠,٨٢٠**
٥.	٠,٧٢٤**	٥.	٠,٥٤٠**	٥.	٠,٧٣٨**
٦.	٠,٦١٢**	٦.	٠,٥٣٥**	٦.	٠,٨٥١**
٧.	٠,٧٠٣**	٧.	٠,٦٣٥**	٧.	٠,٨٦١**
		٨.	٠,٥٧١**	٨.	٠,٨٤٦**
		٩.	٠,٥٣٦**	٩.	٠,٨٣٤**
		١٠.	٠,٦٥٢**	١٠.	٠,٨٠٥**
				١١.	٠,٧٢٦**

يلاحظ من الجدول (١١) أنَّ ارتباط الدرجة الكلية للمحور الأول: (التخطيط للأنشطة) مع البنود الفرعية دالة إحصائياً تتراوح قيم الارتباط ما بين (٠.٣٦٦ و٠.٨٦١)، ما يدل على أنَّ استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات متجانسة في قياس الغرض الذي وضعت من أجله، وتتسم بصدق البناء الداخلي.

كما يلاحظ من الجدول السابق أنَّ ارتباط الدرجة الكلية للمحور الثاني: (تنفيذ الأنشطة) مع البنود الفرعية دالة إحصائياً تتراوح قيم الارتباط ما بين (٠.٢٩٩ و٠.٨٩٥)، ما يدل على أنَّ استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات متجانسة في قياس الغرض الذي وضعت من أجله، وتتسم بصدق البناء الداخلي.

كما أظهرت النتائج في الجدول السابق أنَّ ارتباط الدرجة الكلية للمحور الثالث: (إدارة قاعة النشاط) مع البنود الفرعية دالة إحصائياً تتراوح قيم الارتباط ما بين (٠.٤٩٣ و٠.٨٧٢)، ما يدل على أنَّ استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات متجانسة في قياس الغرض الذي وضعت من أجله، وتتسم بصدق البناء الداخلي.

وتُشير النتائج في الجدول السابق أنَّ ارتباط الدرجة الكلية للمحور الرابع: (التقويم) مع البنود الفرعية دالة إحصائياً تتراوح قيم الارتباط ما بين (٠.٤٠٠ و٠.٨٤٨)، ما يدل على أنَّ استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات متجانسة في قياس الغرض الذي وضعت من أجله، وتتسم بصدق البناء الداخلي.

كما تبيَّن من الجدول السابق أنَّ ارتباط الدرجة الكلية للمحور الخامس: (الأصالة والطلاقة) مع البنود الفرعية دالة إحصائياً تتراوح قيم الارتباط ما بين (٠.٤٦٣ و٠.٧٢٤)، ما يدل على أنَّ استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات متجانسة في قياس الغرض الذي وضعت من أجله، وتتسم بصدق البناء الداخلي.

ويلاحظ من الجدول السابق أنَّ ارتباط الدرجة الكلية للمحور السادس: (تحسين البيئة التعليمية) مع البنود الفرعية دالة إحصائياً تتراوح قيم الارتباط ما بين (٠.٤٥٦ و٠.٦٧٦)، ما يدل على أنَّ استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات متجانسة في قياس الغرض الذي وضعت من أجله، وتتسم بصدق البناء الداخلي.

وتبيَّن من الجدول السابق أنَّ ارتباط الدرجة الكلية للمحور السابع: (التمكين) مع البنود الفرعية دالة إحصائياً تتراوح قيم الارتباط ما بين (٠.٥٢٩ و٠.٨٦١)، ما يدل على أنَّ استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات متجانسة في قياس الغرض الذي وضعت من أجله، وتتسم بصدق البناء الداخلي.

. دراسة الثبات لاستبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات:

طبَّقت أنواع الثبات الآتية على استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات:

١ . ثبات التجزئة النصفية: تمَّ حساب التجزئة النصفية باستخدام معامل الارتباط سبيرمان- براون، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول (١٢):

الجدول ١٢؛ نتائج ثبات التجزئة النصفية باستخدام معامل الارتباط سبيرمان – براون لاستبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات

محاور الاستبانة	التجزئة النصفية	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول: (التخطيط للأنشطة)	٠.٨٨٤	٠.٠٠٠	دال عند (٠.٠١)
المحور الثاني: (تنفيذ الأنشطة)	٠.٨٧١	٠.٠٠٠	دال عند (٠.٠١)
المحور الثالث: (إدارة قاعة النشاط)	٠.٨٥٨	٠.٠٠٠	دال عند (٠.٠١)
المحور الرابع: (التقويم)	٠.٨٨٥	٠.٠٠٠	دال عند (٠.٠١)
المحور الخامس: (الأصالة والطلاقة)	٠.٨٣٧	٠.٠٠٠	دال عند (٠.٠١)
المحور السادس: (تحسين البيئة التعليمية)	٠.٨٥٠	٠.٠٠٠	دال عند (٠.٠١)
المحور السابع: (التمكين)	٠.٨٦٠	٠.٠٠٠	دال عند (٠.٠١)
الدرجة الكلية	٠.٨٨١	٠.٠٠٠	دال عند (٠.٠١)

يلاحظ من الجدول (١٢) أنَّ جميع قيم معاملات الثبات دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية في الدرجة الكلية (٠.٨٨١) وتدل على ثبات الاستبانة، وتسمح بإجراء البحث.

٢ . الثبات بمعادلة ألفا كرونباخ: تمَّ حساب ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما في الجدول (١٣):

الجدول ١٣؛ نتائج ثبات ألفا كرونباخ لاستبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات

محاور الاستبانة	ألفا كرونباخ
المحور الأول: (التخطيط للأنشطة)	٠.٧١٠
المحور الثاني: (تنفيذ الأنشطة)	٠.٧٧٨
المحور الثالث: (إدارة قاعة النشاط)	٠.٧٣٨
المحور الرابع: (التقويم)	٠.٧٧٥
المحور الخامس: (الأصالة والطلاقة)	٠.٧٢١
المحور السادس: (تحسين البيئة التعليمية)	٠.٧٢٤
المحور السابع: (التمكين)	٠.٧٨٣
الدرجة الكلية	٠.٧٦٢

يلاحظ من الجدول (١٣) أنَّ جميع قيم معاملات الثبات دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات وفق طريقة ألفا كرونباخ (٠.٧٦٢)، وتدل على ثبات الاستبانة، وتسمح بإجراء البحث.

. الصورة النهائية لاستبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات:

أُعدَّت الاستبانة في صورتها النهائية في ضوء ملاحظات المحكمين (انظر الملحق رقم /٣/)، وبقيت الاستبانة مؤلَّفة من قسمين يشملان:

أ. **القسم الأول:** مقدمة الاستبانة، توضيح هدف الاستبانة، ومتغيرات الاستبانة التصنيفية المعتمدة وهي: (التوصيف الوظيفي، عدد الدورات التدريبية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، تابعية الروضة).

ب. القسم الثاني: يضم فقرات الاستبانة البالغ عددها (٧٤) فقرة للاستبانة الموجهة إلى مديرات رياض الأطفال في مدينة دمشق.

الجدول ١٤؛ الصورة النهائية لتوزع بنود استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات

محاور الاستبانة	عدد البنود	أرقام البنود
المحور الأول: (التخطيط للأنشطة)	١٢	١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢
المحور الثاني: (تنفيذ الأنشطة)	١٥	١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧
المحور الثالث: (إدارة قاعة النشاط)	٩	٢٨، ٢٩، ٣٠، ٣١، ٣٢، ٣٣، ٣٤، ٣٥، ٣٦
المحور الرابع: (التقويم)	١٠	٣٧، ٣٨، ٣٩، ٤٠، ٤١، ٤٢، ٤٣، ٤٤، ٤٥، ٤٦
المحور الخامس: (الأصالة والطلاقة)	٧	٤٧، ٤٨، ٤٩، ٥٠، ٥١، ٥٢، ٥٣
المحور السادس: (تحسين البيئة التعليمية)	١٠	٥٤، ٥٥، ٥٦، ٥٧، ٥٨، ٥٩، ٦٠، ٦١، ٦٢، ٦٣
المحور السابع: (التمكين)	١١	٦٤، ٦٥، ٦٦، ٦٧، ٦٨، ٦٩، ٧٠، ٧١، ٧٢، ٧٣، ٧٤

. طريقة تصحيح الاستبانة:

تتم الإجابة على فقرات الاستبانة بواحدة من بدائل الإجابة الآتية حسب المقياس الخماسي: (موافق بدرجة مرتفعة جداً، موافق بدرجة مرتفعة، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة منخفضة، موافق بدرجة منخفضة جداً). فالفقرات تُعطى درجاتها وبالترتيب السابق على النحو الآتي: (٥-٤- ٣-٢-١).

والدرجة العالية تدل على مستوى دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق مرتفعة، والدرجة المنخفضة على الاستبانة تدل على انخفاضها، ويمكن حساب الدرجات لكل محور على حدة أو الدرجة الكلية للاستبانة.

للإجابة عن أسئلة البحث جرى حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمتوسط الرتبي لدرجات مديرات رياض الأطفال والمعلمات في مدينة دمشق في استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال لكل بند ثمَّ لكل الاستبانة، وتحديد مستويات التحقُّق كما يأتي:

الجدول ١٥؛ تقدير مستوى تحقُّق دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات والمعلمات

المتوسط الرتبي	تقدير المستوى
١ – ١.٨	منخفض جداً
١.٨١ – ٢.٦٠	منخفض
٢.٦١ – ٣.٤٠	متوسط
٣.٤١ – ٤.٢٠	مرتفع
٤.٢١ – ٥	مرتفع جداً

وتمَّ ذلك بالاعتماد على استجابات الاستبانة (٥-١ ÷ ٥ = ٠.٨٠).

. استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمات:

. الاستبانة في صورتها الأولية:

بعد مراجعة الأدبيات النظرية المرتبطة الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال، ومراجعة الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة، قامت الباحثة بإعداد استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات والمعلمات، وتتكوَّن الاستبانة في صورتها الأولية من (١٢٣) بنداً موزعة على المحاور الفرعية.

. التأكد من الخصائص السيكومترية لاستبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمات:

. دراسة الصدق البنيوي للاستبانة:

اعتمدت الباحثة الطرائق الآتية في التأكّد من صدق استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمات:

١ . الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

استخدمت طريقة الصدق الظاهري بهدف التحقق من صلاحية بنود استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمات إذ تم عرض الاستبانة على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية التربية في جامعة دمشق بلغ عددهم (٨) أعضاء هيئة تدريسية /الملحق

رقم ١/، لبيان رأيهم في صحة كل بند، ودرجة ملاءمته للمحور الذي ينتمي إليه، فضلاً عن ذكر ما يرونه مناسباً من إضافات أو تعديلات، وبناءً على الآراء والملاحظات تمَّ استبعاد بعض البنود من الاستبانة، وتمَّ تعديل بعضها من حيث الأسلوب والصياغة، وبالتالي بلغ المجموع النهائي لبنود هذه الاستبانة بصورتها النهائية (٧٤) بنداً. وكانت أهم ملاحظات السادة المحكمين هي:

- ✓ إظهار كل بنود الاستبانة بعبارات إيجابية.
- ✓ اختصار بعض البنود.
- ✓ وضع التعريف الإجرائي لمصطلحات البحث في بداية الاستبانة.
- ✓ تصويب بعض البنود من الناحية اللغوية.
- ✓ إعادة صياغة بعض البنود، كما في الجدول الآتي:

الجدول ١٦؛ البنود التي تم تصحيحها وتعديلها في لاستبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمات

م	البند قبل التعديل	البند بعد التعديل
١.	تُزوّدني المديرة بتغذية راجعة واضحة لأدائها بشكل مستمر	تُزوّدني بتغذية راجعة مستمرة لأدائي
٢.	تُدرّبني المديرة على مهارة توجيه الأسئلة والإجابة داخل الصف	تُدرّبني على مهارة توجيه الأسئلة والإجابة داخل قاعة النشاط.
٣.	تُدرّبني المديرة على آلية تسجيل سلوكيات الأطفال ومهاراتهم في سجل تراكمي	تُدرّبني على كيفية تسجيل سلوكيات الأطفال ومهاراتهم في سجل تراكمي.
٤.	تُشجّعني المديرة على تبني أفكار جديدة في تقويم الأطفال	تُشجّعني على استعمال أساليب جديدة في تقويم الأطفال.
٥.	تُشجّعني المديرة على البحث عن الأفكار غير التقليدية والجديدة لحل المشكلات في العمل	تُشجّعني على البحث عن أفكار جديدة لحل المشكلات في العمل.
٦.	تُشجّعني المديرة على الخروج عن المألوف والمتوقَّع	تُشجّعني على إنتاج أفكار جديدة في حل المشكلات

	والتقليدي في كل فكرة تحل مشكلة داخل الروضة	الروضة.
٧.	تُشجّعني المديرة على طرح أفكار شيّقة في تطبيق الأنشطة التعليمية	تُشجّعني على طرح أفكار شيّقة في تطبيق الأنشطة التعليمية.
٨.	تُشجّعني المديرة على السعي الدائم لاكتساب مهارات جديدة تُساعد على تحسين العمل داخل الروضة	تُشجّعني على اكتساب مهارات جديدة
٩.	تشجّعني المديرة على توليد أكبر قدر من الأفكار من أجل تحسين أسلوب العمل في الروضة	تُشجّعني على الدمج بين الأفكار المختلفة من أجل تحسين طريقة العمل بطريقة جديدة
١٠.	توفّر المديرة جو من الأمن والاستقرار للمعلمات للمساهمة في إبداعهن	توفّر جواً من الأمن والاستقرار للمعلمات تُساعد على إبداعهن

وقد قامت الباحثة بالتعديل المطلوب، وأصبحت الاستبانة بصيغتها النهائية مكوَّنة من (٧٤) بنداً. (انظر الملحق رقم /٣/).

بعد ذلك قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة عرضية من (٢٤) معلمة روضة في مدينة دمشق، لم تشملهم العينة الأصلية لدراسة الصدق والثبات لاستبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمات.

٢ . الصدق التمييزي لاستبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمات:

من أجل التأكد من صدق مقياس استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمات، قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة صغيرة من المعلمات التي بلغ عددها (٢٤) معلمة روضة للتأكد من الصدق التمييزي للاستبانة، وتم حساب اختبار كولموغروف – سميرنوف (**Kolmogorov- Smirnov Z**) لمعرفة توزع البيانات وتحديد الاختبار المناسب لدراسة الفروق، وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول ١٧؛ اختبار كولموغروف – سميرنوف لمعرفة توزع البيانات في استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمات

محاور الاستبانة	المحور الأول: (التخطيط للأنشطة)	المحور الثاني: (تنفيذ الأنشطة)	المحور الثالث: (إدارة قاعة النشاط)	المحور الرابع: (التقويم)
المطلق	١.٠٠٠	١.٠٠٠	١.٠٠٠	٠.٧٠٠
إيجابي	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
سلبي	-١.٠٠٠	-١.٠٠٠	-١.٠٠٠	-٠.٧٠٠
اختبار كولموغروف – سميرنوف	١.٧٣٢	١.٧٣٢	١.٧٣٢	١.٧٣٢
القيمة الاحتمالية	٠.٠٠٥	٠.٠٠٥	٠.٠٠٥	٠.٠٠٥
محاور الاستبانة	**المحور الخامس: (الأصالة والطلاقة)**	**المحور السادس: (تحسين البيئة التعليمية)**	**المحور السابع: (التمكين)**	**إجمالي الاستبانة**
المطلق	١.٠٠٠	١.٠٠٠	١.٠٠٠	٠.٧٠٠
إيجابي	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
سلبي	-١.٠٠٠	-١.٠٠٠	-١.٠٠٠	-٠.٧٠٠
اختبار كولموغروف – سميرنوف	١.٧٣٢	١.٧٣٢	١.٧٣٢	١.٧٣٢
القيمة الاحتمالية	٠.٠٠٥	٠.٠٠٥	٠.٠٠٥	٠.٠٠٥

تظهر النتائج في الجدول (١٧) أنَّ جميع قيم سميرنوف دالة إحصائياً لأنَّ قيم (Sig) مستوى الدلالة المحسوبة أصغر من (٠.٠٥)، وبالتالي فالبيانات ليست موزعة طبيعياً ويجب استخدام اختبار لا معلمي لدلالة الفرق بين الربيعين الأول والرابع. لذلك عولجت النتائج إحصائياً باستخدام اختبار لا معلمي (اختبار ويلككسون) لدلالة الفروق بين الرباعيين الأعلى والأدنى، وكانت النتائج كما يشير إليها الجدول (١٨):

الجدول ١٨؛ اختبار ويلككسون لدراسة الفروق بين الربيع الأعلى والربيع الأدنى لاستبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمات

الصدق التمييزي		العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	Z	ويلككسون المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
المحور الأول: (التخطيط للأنشطة)	أعلى ربيع	٦	٩.٥٠	٥٧.٠٠	٣.٠٤٧	٢١.٠٠٠	٠.٠٠٢	دالة عند (٠.٠٥)
	أدنى ربيع	٦	٣.٥٠	٢١.٠٠٠				
	المجموع	١٢						
المحور الثاني: (تنفيذ الأنشطة)	أعلى ربيع	٦	٩.٥٠	٥٧.٠٠	٣.٠٤٧	٢١.٠٠٠	٠.٠٠٢	دالة عند (٠.٠٥)
	أدنى ربيع	٦	٣.٥٠	٢١.٠٠				
	المجموع	١٢						

المحور الثالث: (إدارة قاعة النشاط)	أعلى ربيع	٦	٩.٥٠	٥٧.٠٠	٣.٠٤٧	٢١.٠٠٠	٠.٠٠٢	دالة عند (٠.٠٥)
	أدنى ربيع	٦	٣.٥٠	٢١.٠٠				
	المجموع	١٢						
المحور الرابع: (التقويم)	أعلى ربيع	٦	٩.٥٠	٥٧.٠٠	٣.٠٠٠	٢١.٠٠٠	٠.٠٠٣	دالة عند (٠.٠٥)
	أدنى ربيع	٦	٣.٥٠	٢١.٠٠				
	المجموع	١٢						
المحور الخامس: (الأصالة والطلاقة)	أعلى ربيع	٦	٩.٥٠	٥٧.٠٠	٣.٠٠٠	٢١.٠٠٠	٠.٠٠٣	دالة عند (٠.٠٥)
	أدنى ربيع	٦	٣.٥٠	٢١.٠٠				
	المجموع	١٢						
المحور السادس: (تحسين البيئة التعليمية)	أعلى ربيع	٦	٩.٥٠	٥٧.٠٠	٣.١٤٠	٢١.٠٠٠	٠.٠٠٢	دالة عند (٠.٠٥)
	أدنى ربيع	٦	٣.٥٠	٢١.٠٠				
	المجموع	١٢						
المحور السابع: (التمكين)	أعلى ربيع	٦	٩.٥٠	٥٧.٠٠	٣.٠٥٢	٢١.٠٠٠	٠.٠٠٢	دالة عند (٠.٠٥)
	أدنى ربيع	٦	٣.٥٠	٢١.٠٠				
	المجموع	١٢						
الدرجة الكلية	أعلى ربيع	٦	٩.٥٠	٥٧.٠٠	٣.٠١١	٢١.٠٠٠	٠.٠٠٣	دالة عند (٠.٠٥)
	أدنى ربيع	٦	٣.٥٠	٢١.٠٠				
	المجموع	١٢						

يُظهر الجدول (١٨) أنَّ قيمة Z المقابلة لقيمة ويلككسون المحسوبة في الدرجة الكلية لاستبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمات بلغت (٣.٠١١)، وجميعها دالة إحصائياً لأن قيمة الاحتمال بلغت (٠.٠٠٣) وهي أصغر (٠.٠٥)، مما يدل على وجود صدق تمييزي للاستبانة أي الاستبانة له قدرة تمييزية لوجود فروق بين الأرباعي الأعلى والأرباعي الأدنى أي أصحاب الدرجات العالية والمنخفضة.

٣ . صدق البناء الداخلي:

أ . علاقة الدرجة الكلية للاستبانة بدرجة المحاور الفرعية:

تمَّ حساب معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية والمحاور الفرعية، كما في الجدول (١٩):

الجدول ١٩؛ معاملات الارتباطات (بيرسون) بين الدرجة الكلية والمحاور الفرعية لاستبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمات

محاور الاستبانة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	القرار
المحور الأول: (التخطيط للأنشطة)	٠.٨٨٦**	٠.٠٠٠	دال عند (٠.٠١)
المحور الثاني: (تنفيذ الأنشطة)	٠.٩١١**	٠.٠٠٠	دال عند (٠.٠١)
المحور الثالث: (إدارة قاعة النشاط)	٠.٨٧٠**	٠.٠٠٠	دال عند (٠.٠١)
المحور الرابع: (التقويم)	٠.٨٨٠**	٠.٠٠٠	دال عند (٠.٠١)
المحور الخامس: (الأصالة والطلاقة)	٠.٨٦٩**	٠.٠٠٠	دال عند (٠.٠١)
المحور السادس: (تحسين البيئة التعليمية)	٠.٧٦١**	٠.٠٠٠	دال عند (٠.٠١)
المحور السابع: (التمكين)	٠.٨٦٠**	٠.٠٠٠	دال عند (٠.٠١)

يلاحظ من الجدول (١٩) أنَّ قيمة معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبانة مع المحاور الفرعية تراوحت ما بين (٠.٧٦١ – ٠.٩١١)، مما يدل على أنَّ استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمات متجانسة في قياس الغرض الذي وضِعت من أجله، وتتسم بصدق البناء الداخلي.

ب . علاقة الدرجة الكلية للاستبانة بدرجة البنود الفرعية: قامت الباحثة بإجراء ارتباط الدرجة الكلية بالبنود الفرعية، كما يظهر في الجدول (٢٠):

الجدول ٢٠؛ معامل ارتباط البند بالدرجة الكلية لاستبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمات

رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط
١.	٠,٦٧٤**	٢٠.	٠,٤٣٧**	٣٩.	٠,٨٥٨**	٥٨.	٠,٤٧٥**
٢.	٠,٨٧١**	٢١.	٠,٥١١**	٤٠.	٠,٧٥٨**	٥٩.	٠,٢٦٨**
٣.	٠,٧٥٨**	٢٢.	٠,٤٨٦**	٤١.	٠,٦٩٢**	٦٠.	٠,٤٦٥**
٤.	٠,٧٩٦**	٢٣.	٠,٥٧٠**	٤٢.	٠,٨٥٥**	٦١.	٠,٢٥٤**
٥.	٠,٨٧٣**	٢٤.	٠,٧٨٦**	٤٣.	٠,٨١٦**	٦٢.	٠,٣٩١**
٦.	٠,٨١٩**	٢٥.	٠,٨٣٦**	٤٤.	٠,٨٠٥**	٦٣.	٠,٨١٨**
٧.	٠,٨٠٣**	٢٦.	٠,٨٣١**	٤٥.	٠,٨٧١**	٦٤.	٠,٧٨٩**
٨.	٠,٧٥٢**	٢٧.	٠,٨٧٣**	٤٦.	٠,٧٨٧**	٦٥.	٠,٦٤٥**

.٩	**٠,٨٦٩	.٢٨	**٠,٨٠٢	.٤٧	**٠,٨٢٩	.٦٦	**٠,٨٠٩
.١٠	**٠,٧٨٨	.٢٩	**٠,٨٥٠	.٤٨	**٠,٦٧٣	.٦٧	**٠,٨٣٤
.١١	**٠,٨٩٨	.٣٠	**٠,٧٨٤	.٤٩	**٠,٨٦٩	.٦٨	**٠,٧٤٧
.١٢	**٠,٨٠٠	.٣١	**٠,٨١٠	.٥٠	**٠,٨٧٥	.٦٩	**٠,٦٩٣
.١٣	**٠,٥٨٨	.٣٢	**٠,٨١٣	.٥١	**٠,٨٨٢	.٧٠	**٠,٥٩٥
.١٤	**٠,٢٠١	.٣٣	**٠,٨٧٦	.٥٢	**٠,٧٤٨	.٧١	**٠,٦٨٠
.١٥	**٠,٥٣٦	.٣٤	**٠,٨٩٨	.٥٣	**٠,٥٩٢	.٧٢	**٠,٨٥٩
.١٦	**٠,١٨٨	.٣٥	**٠,٨٦٢	.٥٤	**٠,٢٧٦	.٧٣	**٠,٨٢٨
.١٧	**٠,٥٨٧	.٣٦	**٠,٧٣٣	.٥٥	**٠,٤٨٢	.٧٤	**٠,٨٠٦
.١٨	**٠,٥١٣	.٣٧	**٠,٨٥٠	.٥٦	**٠,٣٣١		
.١٩	**٠,٦٠٩	.٣٨	**٠,٨١٤	.٥٧	**٠,٥٥٢		

يلاحظ من الجدول (٢٠) أنَّ قيم معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبانة والبنود الفرعية تراوحت بين (٠,١٨٨ – ٠,٨٩٨)، وهذا يدلُّ وجود ارتباط إيجابي ودال إحصائياً بين المجموع الكلي والبنود الفرعية المكوّنة لها؛ مما يدل على أنَّ استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمات متجانسة في قياس الغرض الذي وضعت من أجله، وتتسم بالصدق الداخلي.

ج . علاقة الدرجة الكلية لكل محور من محاور الاستبانة بدرجة البنود الفرعية: وهو يبين معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للمحاور والبنود الفرعية للاستبانة، كما يظهر في الجدول (٢١):

الجدول ٢١؛ معامل ارتباط البند بالدرجة الكلية لكل محور في استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات

المحور الأول: (التخطيط للأنشطة)		المحور الثاني: (تنفيذ الأنشطة)		المحور الثالث: (إدارة قاعة النشاط)		المحور الرابع: (التقويم)	
رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط
.١	**٠,٦٧١	.١	**٠,٧٠٠	.١	**٠,٨٢٥	.١	**٠,٨٨٨
.٢	**٠,٨٦٨	.٢	**٠,٣٩٣	.٢	**٠,٨٩٥	.٢	**٠,٨٣٦
.٣	**٠,٧٧٢	.٣	**٠,٤٥٣	.٣	**٠,٧٧٥	.٣	**٠,٨٧٧
.٤	**٠,٨١١	.٤	**٠,٣٤١	.٤	**٠,٨١١	.٤	**٠,٧٩٩
.٥	**٠,٨٨٥	.٥	**٠,٧٣٠	.٥	**٠,٨٢٩	.٥	**٠,٧٤٢
.٦	**٠,٨٤٥	.٦	**٠,٢٧١	.٦	**٠,٨١٧	.٦	**٠,٨٨٠
.٧	**٠,٨٢٠	.٧	**٠,٣٤٠	.٧	**٠,٨٢٨	.٧	**٠,٨٠٣
.٨	**٠,٧٤٦	.٨	**٠,٥٧٦	.٨	**٠,٨٩٣	.٨	**٠,٧٩٣
.٩	**٠,٨٧٧	.٩	**٠,٢٦٦	.٩	**٠,٧٩٠	.٩	**٠,٨٧٩

.١٠	**٠,٨٨٩	.١٠	**٠,٥٠٤			.١٠	**٠,٧٧٤
.١١	**٠,٨٢٤	.١١	**٠,٥٩٢				
.١٢	**٠,٨٠٥	.١٢	**٠,٨٠١				
		.١٣	**٠,٧٩٦				
		.١٤	**٠,٧٣٨				
		.١٥	**٠,٧٧٠				
المحور الخامس: (الأصالة والطلاقة)		**المحور السادس: (تحسين البيئة التعليمية)**		**المحور السابع: (التمكين)**			
رقم البند	**معامل الارتباط**	**رقم البند**	**معامل الارتباط**	**رقم البند**	**معامل الارتباط**		
.١	**٠,٨٧٤	.١	**٠,٤٥١	.١	**٠,٨١٠		
.٢	**٠,٧٧٤	.٢	**٠,٥٥٥	.٢	**٠,٧٤٣		
.٣	**٠,٧٨٥	.٣	**٠,٤٥٤	.٣	**٠,٨٧٤		
.٤	**٠,٦٣٢	.٤	**٠,٥٥١	.٤	**٠,٩٠١		
.٥	**٠,٨٥١	.٥	**٠,٣٦١	.٥	**٠,٨٢٣		
.٦	**٠,٨٦٦	.٦	**٠,٥٣٦	.٦	**٠,٧١٩		
.٧	**٠,٨٥٦	.٧	**٠,٥٥٤	.٧	**٠,٦٣٣		
		.٨	**٠,٤٢٤	.٨	**٠,٦٥٧		
		.٩	**٠,٥٨٨	.٩	**٠,٨٢٤		
		.١٠	**٠,٦١٩	.١٠	**٠,٨٤٣		
				.١١	**٠,٧٩٥		

يلاحظ من الجدول (٢١) أنَّ ارتباط الدرجة الكلية للمحور الأول: (التخطيط للأنشطة) مع البنود الفرعية دالة إحصائياً تتراوح قيم الارتباط ما بين (٠.٦٧١ و٠.٨٨٩)، ما يدل على أنَّ استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمات متجانسة في قياس الغرض الذي وضعت من أجله، وتتسم بصدق البناء الداخلي.

كما تبيَّن من الجدول السابق أنَّ ارتباط الدرجة الكلية للمحور الثاني: (تنفيذ الأنشطة) مع البنود الفرعية دالة إحصائياً تتراوح قيم الارتباط ما بين (٠.٢٦٦ و٠.٨٠١)، ما يدل على أنَّ استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمات متجانسة في قياس الغرض الذي وضعت من أجله، وتتسم بصدق البناء الداخلي.

كما أظهرت النتائج في الجدول السابق أنَّ ارتباط الدرجة الكلية للمحور الثالث: (إدارة قاعة النشاط) مع البنود الفرعية دالة إحصائياً تتراوح قيم الارتباط ما بين (٠.٧٧٥ و٠.٨٩٥)، ما يدل على أنَّ استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمات متجانسة في قياس الغرض الذي وضعت من أجله، وتتسم بصدق البناء الداخلي.

ونجد من خلال قراءة النتائج في الجدول السابق أنَّ ارتباط الدرجة الكلية للمحور الرابع: (التقويم) مع البنود الفرعية دالة إحصائياً تتراوح قيم الارتباط ما بين (٠.٧٤٢ و٠.٨٨٨)، ما يدل على أنَّ استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمات متجانسة في قياس الغرض الذي وضعت من أجله، وتتسم بصدق البناء الداخلي.

وتبيَّن من الجدول السابق أنَّ ارتباط الدرجة الكلية للمحور الخامس: (الأصالة والطلاقة) مع البنود الفرعية دالة إحصائياً تتراوح قيم الارتباط ما بين (٠.٦٣٢ و٠.٨٧٤)، ما يدل على أنَّ استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمات متجانسة في قياس الغرض الذي وضعت من أجله، وتتسم بصدق البناء الداخلي.

كما يلاحظ من الجدول السابق أنَّ ارتباط الدرجة الكلية للمحور السادس: (تحسين البيئة التعليمية) مع البنود الفرعية دالة إحصائياً تتراوح قيم الارتباط ما بين (٠.٣٦١ و٠.٦١٩)، ما يدل على أنَّ استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمات متجانسة في قياس الغرض الذي وضعت من أجله، وتتسم بصدق البناء الداخلي.

وتبيَّن أيضاً من الجدول السابق أنَّ ارتباط الدرجة الكلية للمحور السابع: (التمكين) مع البنود الفرعية دالة إحصائياً تتراوح قيم الارتباط ما بين (٠.٦٣٣ و٠.٩٠١)، ما يدل على أنَّ استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمات متجانسة في قياس الغرض الذي وضعت من أجله، وتتسم بصدق البناء الداخلي.

. دراسة الثبات لاستبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمات:

طبَّقت الباحثة أنواع الثبات الآتية على استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمات:

١ . **ثبات التجزئة النصفية:** حُسبت التجزئة النصفية باستخدام معامل الارتباط سبيرمان – براون، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول (٢٢):

الجدول ٢٢؛ نتائج ثبات التجزئة النصفية باستخدام معامل سبيرمان – براون لاستبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمات

محاور الاستبانة	التجزئة النصفية	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول: (التخطيط للأنشطة)	٠.٨٨٦	٠.٠٠٠	دال عند (٠.٠١)
المحور الثاني: (تنفيذ الأنشطة)	٠.٨١١	٠.٠٠٠	دال عند (٠.٠١)
المحور الثالث: (إدارة قاعة النشاط)	٠.٨٧٠	٠.٠٠٠	دال عند (٠.٠١)
المحور الرابع: (التقويم)	٠.٨٨٠	٠.٠٠٠	دال عند (٠.٠١)
المحور الخامس: (الأصالة والطلاقة)	٠.٨٦٩	٠.٠٠٠	دال عند (٠.٠١)
المحور السادس: (تحسين البيئة التعليمية)	٠.٧٦١	٠.٠٠٠	دال عند (٠.٠١)
المحور السابع: (التمكين)	٠.٨٧٩	٠.٠٠٠	دال عند (٠.٠١)
الدرجة الكلية	٠.٨٩٤	٠.٠٠٠	دال عند (٠.٠١)

يلاحظ من الجدول (٢٢) أنَّ جميع قيم معاملات الثبات دالة إحصائياً، وبلغت قيمة الثبات بالتجزئة النصفية في الدرجة الكلية للاستبانة (٠.٨٩٤) وتدل على ثبات الاستبانة، وتسمح بإجراء البحث.

٢ . الثبات بمعادلة ألفا كرونباخ: حُسب الثبات باستخدام ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما في الجدول (٢٣):

الجدول ٢٣؛ ثبات ألفا كرونباخ لاستبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمات

محاور الاستبانة	ألفا كرونباخ
المحور الأول: (التخطيط للأنشطة)	٠,٧٤٧
المحور الثاني: (تنفيذ الأنشطة)	٠,٧٨٢
المحور الثالث: (إدارة قاعة النشاط)	٠,٨٠٣
المحور الرابع: (التقويم)	٠,٧١٩
المحور الخامس: (الأصالة والطلاقة)	٠,٧٣٩
المحور السادس: (تحسين البيئة التعليمية)	٠,٧٠٣
المحور السابع: (التمكين)	٠,٨٠٠
الدرجة الكلية	٠,٧٥٩

يلاحظ من الجدول (٢٣) أنَّ جميع قيم معاملات الثبات دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة الثبات باستخدام ألفا كرونباخ في الدرجة الكلية للاستبانة (٠.٧٥٩)، وتدل على ثبات الاستبانة، وتسمح بإجراء البحث.

. الصورة النهائية لاستبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمات:

الجدول ٢٤؛ الصورة النهائية لتوزع بنود لاستبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمات

محاور الاستبانة	عدد البنود	أرقام البنود
المحور الأول: (التخطيط للأنشطة)	١٢	١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢
المحور الثاني: (تنفيذ الأنشطة)	١٥	١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧
المحور الثالث: (إدارة قاعة النشاط)	٩	٢٨، ٢٩، ٣٠، ٣١، ٣٢، ٣٣، ٣٤، ٣٥، ٣٦
المحور الرابع: (التقويم)	١٠	٣٧، ٣٨، ٣٩، ٤٠، ٤١، ٤٢، ٤٣، ٤٤، ٤٥، ٤٦
المحور الخامس: (الأصالة والطلاقة)	٧	٤٧، ٤٨، ٤٩، ٥٠، ٥١، ٥٢، ٥٣
المحور السادس: (تحسين البيئة التعليمية)	١٠	٥٤، ٥٥، ٥٦، ٥٧، ٥٨، ٥٩، ٦٠، ٦١، ٦٢، ٦٣
المحور السابع: (التمكين)	١١	٦٤، ٦٥، ٦٦، ٦٧، ٦٨، ٦٩، ٧٠، ٧١، ٧٢، ٧٣، ٧٤

خامساً . القوانين الإحصائية المستخدمة في البحث:

للحصول على نتائج المقياس بعد انتهاء الباحثة من تطبيق أدوات البحث قامت الباحثة بإدخال البيانات إلى الحاسوب تمهيداً لمعالجتها، والحصول على النتائج باستخدام الرزمة الإحصائي للعلوم الاجتماعية الـ(SPSS) رقم النسخة (١٥)، واستخدمت مجموعة من القوانين: (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، ت ستودينت (t-test) لدلالة الفروق بين المتوسطات، اختبار كالموغروف – سميرنوف (Kalmogrove - Smirnov) لمعرفة توزع البيانات، اختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا) (One Way Anova)، اختبار بونفيروني (Bonferroni) لأصغر فرق دال بين إجابات عينة البحث، اختبار ويلككسون لدراسة الفروق بين الفئة العليا والفئة الدنيا، النسبة المئوية، معامل الترابط (بيرسون Pearson)، معادلة (كرونباخ ألفا)، معادلة (سبيرمان – براون Spearman - Brown)).

سادساً . الصعوبات التي واجهت الباحثة:

واجهت الباحثة خلال إعداد أدوات البحث وتطبيقها في الواقع الميداني صعوبات عدة أهمها:

١–قلّة استجابة بعض المعلمات ورفضهن تطبيق أدوات البحث عليهن، أو انسحابهن بعد البدء بالتطبيق، وترك أحد أدوات البحث دون استجابة، مما اضطر الباحثة لإعادة التطبيق لاستكمال العدد الناقص.

٢–صعوبة الحصول على بعض المواعيد من مديرات الروضات الخاصة، من أجل التطبيق الاستبانة عليهن في الروضة.

٣–ميل بعض أفراد عينة البحث من المديرات والمعلمات إلى الإجابات المثالية على بنود الاستبانتين.

خلاصة الفصل:

مما سبق يُمكن القول إنَّ هذا الفصل تضمَّن تسليط الضوء على منهج البحث، وتحديد المجتمع الأصلي للبحث ونوعيته، كما تم التطرق إلى أدوات البحث وخطوات بنائها، وإجراء الصدق والثبات لاستبانتي البحث الموجهة للمديرات والمعلمات من خلال تطبيق شروط الصدق الظاهري وصدق البناء الداخلي والصدق التمييزي، وكذلك معاملات ثباتها، وذلك من خلال استخراج شروط ثبات بنود الاستبانة بالإعادة والتجزئة النِّصفية وثبات ألفا كرونباخ، ثم الانتقال إلى خطوات تصحيح الاستبانة، وتم عرض الأساليب الإحصائِّية المستخدمة في هذا البحث، وستقوم الباحثة بعرض نتائج البحث التي توصلت إليها ومناقشتها وتفسيرها في الفصل التالي.

الفصل الخامس

نتائج البحث الميدانية: تفسيرها ومناقشتها

- تمهيد

أولاً – الإجابة عن أسئلة البحث: تفسيرها، ومناقشتها

ثانياً – التحقق من صحة فرضيات البحث: تفسيرها، ومناقشتها

ثالثاً – ملخص نتائج البحث

رابعاً – مقترحات البحث

الفصل الخامس

نتائج البحث تفسيرها ومناقشتها

- تمهيد:

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج أسئلة البحث، ونتائج فرضيات البحث وشرح نتائجها، وتحليلها إحصائياً ومناقشتها وتفسيرها، ومن ثم عرض أهم نتائج البحث التي تم التوصل إليها، ومن ثم تقديم المقترحات.

أولاً- الإجابة عن أسئلة البحث: تفسيرها، ومناقشتها:

١-١- ما دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات؟

للإجابة عن هذا السؤال من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية، والدرجات المتحققة لكل محور من محاور استبانة تحسين الأداء الإبداعي تناولها البحث الحالي وفقاً لإجابات أفراد عينة البحث، ومن ثمَّ ترتيب محاور الاستبانة من الأكثر تحققاً في تحسين الأداء الإبداعي إلى الأقل تحققاً، والجدول الآتي يوضّح النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول ٢٥؛ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تحقُّق محاور استبانة تحسين الأداء الإبداعي من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال في مدينة دمشق

م.	محاور الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الرتبي	الأهمية النسبية	الرتبة	درجة التحقُّق
١.	**المحور الأول: (التخطيط للأنشطة)**	٤٨.٥١	٥.١٥٨	٤.٠٤	٨٠.٨٪	٤	مرتفعة
٢.	**المحور الثاني: (تنفيذ الأنشطة)**	٦١.٣٦	٤.٩١٤	٤.٠٩	٨١.٨٪	١	مرتفعة

٣.	**المحور الثالث: (إدارة قاعة النشاط)**	٣٥.٦٤	٤.٢٠٩	٣.٩٦	٪٧٩.٢	٧	مرتفعة
٤.	**المحور الرابع: (التقويم)**	٤٠.٥١	٤.٨٠٤	٤.٠٥	٪٨١	٣	مرتفعة
٥.	**المحور الخامس: (الأصالة والطلاقة)**	٢٨.٠٩	٢.٩٥٥	٤.٠١	٪٨٠.٢	٦	مرتفعة
٦.	**المحور السادس: (تحسين البيئة التعليمية)**	٤٠.٨٧	٣.٣٠٨	٤.٠٨	٪٨١.٦	٢	مرتفعة
٧.	**المحور السابع: (التمكين)**	٤٤.٣٠	٤.٨٩٩	٤.٠٢	٪٨٠.٤	٥	مرتفعة
	الدرجة الكلية	٣٠٠.٢٨	٢٨.٧١٧	٤.٠٥	٪٨١		مرتفعة

يتضح من الجدول السابق الآتي:

- إنَّ القيمة الإجمالية للمتوسط الحسابي التي تعبّر عن دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات، جاء بدرجة مرتفعة على الدرجة الكلية للاستبانة، حيث بلغت قيمة المتوسط الرتبي (٤.٠٥) والانحراف المعياري (٢٨.٧١٧).
- تراوحت قيمة المتوسط الرتبي للمحاور السبعة في الاستبانة بين (٤.٠٩ – ٣.٩٦) لأدنى متوسط رتبي، مما يُشير إلى أن دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات كان مرتفعاً في جميع محاور استبانة البحث.
- كان أكثر المحاور تحققاً وفق تقدير أفراد عينة البحث (المديرات) هو المحور الثاني: (تنفيذ الأنشطة) الذّي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط رتبي بلغ (٤.٠٩)، يليه في المرتبة الثاّنية المحور السادس: (تحسين البيئة التعليمية) بمتوسط رتبي بلغ (٤.٠٨)، وجاء في المرتبة الثّالثة المحور الرابع: (التقويم) بمتوسط رتبي بلغ (٤.٠٥)، ثمَّ جاء في المرتبة الرابعة المحور الأول: (التخطيط للأنشطة) بمتوسط رتبي بلغ (٤.٠٤)، يتبعه في المرتبة الخامسة المحور السابع: (التمكين) بمتوسط رتبي بلغ (٤.٠٢)، يليه في المرتبة السادسة المحور

الخامس: (الأصالة والطلاقة) بمتوسط رتبي بلغ (٤.٠١)، وجاء في المرتبة السابعة والأخيرة المحور الثالث: (إدارة قاعة النشاط) بمتوسط رتبي بلغ (٣.٩٦).

وبناءً على تلك المعطيات يمكن الإجابة على السؤال الرئيس الأول حول تحديد درجة تحقُّق دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات في مدينة دمشق، بأنَّ الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال تعمل على تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات، بدرجة مرتفعة استناداً إلى الدرجة الكلية للاستبانة ومحاورها الفرعية على السواء، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حرص مديرات الروضة على دعم المعلمات العاملات في الروضة من أجل رفع مستوى الأداء الإبداعي لديهن من أجل تحقيق التميّز والريادة في الروضة، كما تدلُّ النتيجة على رغبة أفراد عينة البحث من المديرات بتطوير أدائهن الإداري داخل الروضة، وحرصهن على مواكبة التطّورات والمستجدات العلمية الحاصلة في مجال رياض الأطفال التي تسعى للتحسين المستمر في أداء المعلمات بعيداً عن الممارسات التقليدية في التعليم والتعامل مع الأطفال.

تتفق نتيجة البحث الحالي مع نتيجة دراسة المطيري (٢٠١٩) التي أظهرت نتائجها أن تصورات مديرات مدارس رياض الأطفال في حل المشكلات الإدارية التي تواجههن من وجهة نظرهن جاءت مرتفعة.

وفيما يأتي توضيح مفصّل لمتوسطات استجابات أفراد عينة البحث على كل بند من بنود المحاور الفرعية المتعلّقة بدور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات:

١- المحور الأول: (التخطيط للأنشطة):

لتعرُّف درجة قيام الإدارة بدورها في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل بند من بنود المحور الأول: (التخطيط للأنشطة)، كما هو موضّح في الجدول الآتي:

الجدول ٢٦؛ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجات إجابات أفراد عينة البحث (المديرات) عن بنود المحور الأول: (التخطيط للأنشطة) في استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال

م.	بنود المحور	النسبة المئوية لخيارات الإجابة % تنطبق بدرجة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التحقُّق
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
١.	أُشرِك المعلمة في تحديد المهام عند التخطيط لتنمية مهارات الأطفال.	٣١.٩	٢٥.٥	٤٢.٦	–	–	٣.٨٩	٠.٨٦٦	٧	مرتفعة
٢.	أُساعد المعلمة في بناء خطط تنفيذ الأنشطة بشكل مستمر.	٣٨.٣	٥١.١	٨.٥	٢.١	–	٤.٢٦	٠.٧٠٦	٣	مرتفعة جداً
٣.	أُساعد المعلمة في بناء خطط تنفيذ البرامج اللغوية بشكل مستمر.	٨.٥	٥٥.٣	٣٤	–	٢.١	٣.٦٨	٠.٧٢٦	٨	مرتفعة
٤.	أتعاون مع المعلمة في وضع خطط علاجية للأطفال.	٦.٤	٨٠.٩	١٠.٦	–	٢.١	٣.٨٩	٠.٥٩٨	٧	مرتفعة
٥.	أُحث المعلمة على الاستفادة من خبرات زميلاتها في التخطيط الأنشطة التربوية.	٤.٣	٨٧.٢	٦.٤	–	٢.١	٣.٩٤	٠.٤٣٨	٦	مرتفعة
٦.	أُشرِك المعلمة في التخطيط لتنظيم ورشات تربوية عملية.	٣٦.٢	٥٩.٦	٢.١	–	٢.١	٤.٢٨	٠.٧١٣	٢	مرتفعة جداً
٧.	أُتابع المعلمة في تنفيذها لخطتها السنوية.	٣٨.٣	٢٥.٥	٣٤	–	٢.١	٣.٩٨	٠.٩٦٧	٥	مرتفعة
٨.	أُشجع المعلمة على إعداد أوراق عمل باستمرار.	٤٢.٦	٤٨.٩	٨.٥	–	–	٤.٣٤	٠.٦٣٥	١	مرتفعة جداً
٩.	أُساعد المعلمة في تحديد الأولويات حسب حاجات الأطفال.	١٠.٦	٨٣	٤.٣	–	٢.١	٤.٠٢	٠.٤٨٩	٤	مرتفعة
١٠.	أوجّه المعلمة إلى طريقة إدارة وقت النشاط التعليمي.	٨.٥	٨٧.٢	٢.١	–	٢.١	٤.٠٢	٠.٤٤٢	٤	مرتفعة
١١.	أُشجّع المعلمة على وضع الخطط المستقبلية لتطوير الأنشطة التربوية.	–	٩٧.٩	–	–	٢.١	٣.٩٤	٠.٤٣٨	٦	مرتفعة
١٢.	أدرّب المعلمة على التخطيط وفق أولويات العمل بما يخدم الأهداف التربوية.	٣١.٩	٦٣.٨	٤.٣	–	–	٤.٢٨	٠.٥٤٠	٢	مرتفعة جداً
	الدرجة الكلية للمحور						٤٨.٥١	٥.١٥٨		مرتفعة

يُلاحظ من الجدول السابق الآتي:

- احتل المحور الأول: (التخطيط للأنشطة) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٤٨.٥١)، وانحراف معياري مقداره (٥.١٥٨)، جاء بدرجة تحقُّق مُرتفعة في الدرجة الكلية. وتُعزى هذه النتيجة إلى إدراك مديرات رياض الأطفال أهمية التخطيط للأنشطة التعليمية قبل تنفيذها، والعمل على تأمين متطلبات تنفيذ تلك الأنشطة، وحرصهن على إشراك المعلمات ذوات الخبرة في عملية التخطيط لتلك الأنشطة، وكيفية وضع خطط تعليمية تناسب الفروقات الفردية واختلاف الحاجات التعليمية بين الأطفال، إضافةً إلى حرصهن المستمر على تطوير تلك الخطط بصورة مستمرة.
- إنَّ قيمة المتوسطات الحسابية لجميع البنود في هذا المحور التي بلغ عددها (١٢) بنداً تراوحت بين الدرجة المرتفعة والمرتفعة جداً، وجاءت قيمتها بين (٣.٦٨ – ٤.٣٤).
- إنَّ أكثر ثلاثة بنود تحقُّقاً في هذا المحور، وفق آراء أفراد عينة البحث تمثَّلت بالآتي مرتبة تنازلياً: البند رقم (٨) الذي نصَّ على: (أُشجع المعلمة على إعداد أوراق عمل باستمرار) احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٣٤)، وانحراف معياري (٠.٦٣٥)؛ يليه البند رقم (١٢) الذي نص على: (أدرّب المعلمة على التخطيط وفق أولويات العمل بما يخدم الأهداف التربوية)، بمتوسط حسابي (٤.٢٨)، وانحراف معياري (٠.٥٤٠)؛ ثم البند رقم (٦)، الذي نصَّ على: (أُشرِك المعلمة في التخطيط لتنظيم ورشات تربوية عملية) بمتوسط حسابي (٤.٢٨)، وانحراف معياري (٠.٧١٣). وقد يُعزى ذلك إلى إدراك مديرات رياض الأطفال أهمية التخطيط في نجاح عمل الروضة ونجاح المعلمات في تحقيق الأداء الإبداعي داخل الروضة، كما تقوم المديرة بتدريب

المعلمات على وضع الخطط وتحديد الأولويات فيها من أجل تحقيق التميز والتفوق على مؤسسات رياض الأطفال.

- أمَّا البنود الأقل تحقُّقاً في هذا المحور، وفق آراء أفراد عينة البحث تمثَّلت بالآتي مرتبة وفق الآتي: البند رقم (٣) الذي نصَّ على: (أُساعد المعلمة في بناء خطط تنفيذ البرامج اللغوية تنفيذاً مستمراً) احتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٦٨)، وانحراف معياري (٠.٧٢٦)؛ وقبله البند رقم (١) الذي نص على: (أُشرِك المعلمة في تحديد المهام عند التخطيط لتنمية مهارات الأطفال)، بمتوسط حسابي (٣.٨٩)، وانحراف معياري (٠.٨٦٦)؛ ثم قبله البند رقم (٤)، الذي نصَّ على: (أتعاون مع المعلمة في وضع خطط علاجية للأطفال) بمتوسط حسابي (٣.٨٩)، وانحراف معياري (٠.٥٩٨). وتعزو الباحثة هذا إلى الجهود التي تبذلها مديرة الروضة في تقديم المساعدة المستمرة للمعلمات عند بنائهن للخطط وتنفيذها في العمل بالروضة، إضافة إلى وجود خبرة لديهن بكيفية وضع الخطط العلاجية للأطفال الذين لديهم احتياجات تعليمية خاصة.

٢- المحور الثاني: (تنفيذ الأنشطة):

لتعرُّف درجة قيام الإدارة بدورها في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل بند من بنود المحور الثاني: (تنفيذ الأنشطة)، كما هو موضّح في الجدول الآتي:

الجدول ٢٧؛ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجات إجابات أفراد عينة البحث (المديرات) عن بنود المحور الثاني: (تنفيذ الأنشطة) في استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال

م.	بنود المحور	النسبة المئوية لخيارات الإجابة % تنطبق بدرجة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التحقُّق
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
١.	أُشجّع المعلمة على استخدام طرائق تدريسية جديدة.	١٠.٦	٨٧.٢	–	٢.١	–	٤.٠٦	٠.٤٣٨	٤	مرتفعة
٢.	أُساعد المعلمة في تصميم أنشطة نموذجية.	٨.٥	٨٧.٢	٤.٣	–	–	٤.٠٤	٠.٣٥٩	٥	مرتفعة
٣.	أُزوِّد المعلِّمة بالنشرات التربوية المعاصرة عن الأنشطة.	٣٦.٢	٦٣.٨	–	–	–	٤.٣٦	٠.٤٨٦	١	مرتفعة جداً
٤.	أُزوِّد المعلِّمة بالنشرات التربوية المعاصرة عن البرامج اللغوية.	٣٨.٣	٢٥.٥	٣٦.٢	–	–	٤.٠٢	٠.٨٧٢	٦	مرتفعة
٥.	أُساعد المعلمة في تحليل مواطن الضعف ومواطن القوة في التفاعل داخل قاعة النشاط.	٤٢.٦	٤٦.٨	٨.٥	٢.١	–	٤.٣٠	٠.٧٢٠	٣	مرتفعة جداً
٦.	أُدرِّب المعلمة على استخدام مُحفِّزات تعليمية ملائمة للنشاط.	١٠.٦	٨٠.٩	٨.٥	–	–	٤.٠٢	٠.٤٤٢	٦	مرتفعة
٧.	أوجّه المعلمة لإتقان مهارة بداية النشاط وإدارته وغلقه.	٤.٣	٩٣.٦	٢.١	–	–	٤.٠٢	٠.٢٥٤	٦	مرتفعة
٨.	أُحث المعلمة على استخدام التعبير الفني والإيقاع.	٢.١	٩٣.٦	٤.٣	–	–	٣.٩٨	٠.٢٥٤	٨	مرتفعة
٩.	أُدرِّب المعلمة على طريقة توظيف الوسائل التعليمية في النشاط التعليمي.	٢.١	٩٥.٧	٢.١	–	–	٤.٠٠	٠.٢٠٩	٧	مرتفعة
١٠.	أُوجّه المعلمة إلى أهمية استخدام اللعب في عملية التعليم.	٣٤	٦٣.٨	٢.١	–	–	٤.٣٢	٠.٥١٥	٢	مرتفعة جداً
١١.	أُشجّع المعلمة على تفعيل التعليم التعاوني.	٣٨.٣	٢٣.٤	٣٦.٢	٢.١	–	٣.٩٨	٠.٩٢١	٨	مرتفعة
١٢.	أُشجّع المعلمة على ضرورة ربط الخبرات التعليمية بأنشطة إثرائية تُثير الإبداع.	٤٢.٦	٤٨.٩	٦.٤	٢.١	–	٤.٣٢	٠.٦٩٥	٢	مرتفعة جداً
١٣.	أخصِّص للمعلمة ميزانية للأنشطة الإثرائية المُساهمة في تُنمية الإبداع.	١٠.٦	٧٨.٧	٨.٥	٢.١	–	٣.٩٨	٠.٥٣١	٨	مرتفعة
١٤.	أحث المعلمة على ضرورة مراعاة الفروق الفردية بين الأطفال في أثناء تطبيق الأنشطة التعليمية.	٨.٥	٨٧.٢	٢.١	٢.١	–	٤.٠٢	٠.٤٤٢	٦	مرتفعة
١٥.	أشجّع المعلمة على طرح أفكارٍ بناءة تُساعد في تطوير الأنشطة التعليمية.	٢.١	٩٣.٦	٢.١	–	٢.١	٣.٩٤	٠.٤٨٥	٩	مرتفعة
	الدرجة الكلية للمحور						٦١.٣٦	٤.٩١٤		مرتفعة

يُلاحظ من الجدول السابق الآتي:

- احتل المحور الثاني: (تنفيذ الأنشطة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٦١.٣٦)، وانحراف معياري مقداره (٤.٩١٤)، جاء بدرجة تحقُّق مُرتفعة في الدرجة الكلية. وتُعزى هذه النتيجة إلى إدراك مديرات رياض الأطفال ضرورة إدخال طرائق وأنشطة متنوعة إلى برامج رياض الأطفال تجعل من الطفل محوراً لعملية التعلم، وتأتي على رأس هذه الأنشطة، الأنشطة السمعية والبصرية لأطفال الروضة التي أولاها التربويون اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة، ولاسيما أن عديداً من الدراسات والبحوث قد أثبتت فاعليتها، كدراسة حسن (٢٠١٢)، زيدان والعمري (٢٠١٧)، كما تُدرك المديرات أنَّ الطفل في مرحلة رياض الأطفال ينمو نمواً معرفياً بهدف التوصل إلى حالة التكامل، وهي الحالة التي يتمثل فيها الطفل العالم من حوله، ويستوعبه استيعاباً رمزياً أو مجرداً، وينم ذلك في سنوات متأخرة، وهذا يؤكّد أهمية تدريب المعلمات على تنفيذ الأنشطة التعليمية المتنوّعة، "ففي هذه المرحلة يطوّر الطفل بعض قدرات التفكير الرمزي إذ تكون إمكاناته محدودة، ويقصر تفكيره عن إدراك المنطق أو التفكير المنطقي" (قطامي، ٢٠٠٧، ٣٠).
- إنَّ قيمة المتوسطات الحسابية لجميع البنود في هذا المحور التي بلغ عددها (١٥) بنداً تراوحت بين الدرجة المرتفعة والمرتفعة جداً، وجاءت قيمتها بين (٣.٩٤ – ٤.٣٦).
- إنَّ أكثر ثلاثة بنود تحقُّقاً في هذا المحور، وفق آراء أفراد عينة البحث تمثَّلت بالآتي مرتبة تنازلياً: البند رقم (٣) الذي نصَّ على: (أُزوِّد المعلِّمة بالنشرات التربوية المعاصرة عن الأنشطة) احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٣٦)، وانحراف معياري (٠.٤٨٦)؛ يليه البند رقم (١٠) الذي نص على: (أُوجّه المعلمة إلى أهمية استخدام اللعب في عملية التعليم)، بمتوسط حسابي (٤.٣٢)، وانحراف معياري (٠.٥١٥)؛ ثم البند رقم

(١٢)، الذي نصَّ على: (أُشجّع المعلمة على ضرورة ربط الخبرات التعليمية بأنشطة إثرائية تُثير الإبداع) بمتوسط حسابي (٤.٣٢)، وانحراف معياري (٠.٦٩٥). وقد تُعزى تلك النتيجة إلى قيام مديرة الروضة بتدريب المعلمة على الأسلوب المشوّق في عرض الأنشطة المقترحة، وطرائق التدريب المختلفة التي استخدمت في تنفيذ الأنشطة ساعد في وجود جو من الحماس والتحفيز للتعلُّم، والإثارة والتشويق، فلم يعهد الأطفال هذا الأسلوب من قبل، مما أدى إلى إثارة دافعيتهم نحو التعلُّم واكتساب مهارات التفكير المختلفة. وأيضاً تدريب المعلمات على إعطاء الأطفال الوقت الكافي للتعلُّم والتطبيق العملي لما تعلموه، وتزويدهم بالتغذية الراجعة، مما كان له أثر في تحسين الأداء واكتساب مهارات التفكير المختلفة. كما تدرك المديرة أهمية الأنشطة في إكساب الأطفال مهارات التفكير، التي تدفع الطفل للبذل والحرص على تطبيق ما تعلمه من مهارات في مواقف جديدة، واكتساب مهارات فاعلة ومؤثرة في العملية التعليمية داخل الروضة. ووضع الأفكار في شكل صور ورسوم إلى جانب الكلمات في أثناء تطبيق المعلمة للأنشطة، ووضع أمثلة تطبيقية علمية وحياتية تتحدى تفكير الأطفال وقدراتهم العقلية عزَّز من نمو المهارات المختلفة لدى الأطفال.

- أمَّا البنود الأقل تحقُّقاً في هذا المحور، وفق آراء أفراد عينة البحث تمثَّلت بالآتي مرتبة وفق الآتي: البند رقم (١٥) الذي نصَّ على: (أشجّع المعلمة على طرح أفكارٍ بناءة تُساعد في تطوير الأنشطة التعليمية) احتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٩٤)، وانحراف معياري (٠.٤٨٥)؛ وقبله البند رقم (٨) الذي نص على: (أُحث المعلمة على استخدام التعبير الفني والإيقاع)، بمتوسط حسابي (٣.٩٨)، وانحراف معياري (٠.٢٥٤)؛ ثم قبله البند رقم (١١)، الذي نصَّ على: (أُشجّع المعلمة على تفعيل التعليم التعاوني) بمتوسط

حسابي (٣.٩٨)، وانحراف معياري (٠.٩٢١). وقد يعود ذلك إلى معرفة بعض مديرات رياض الأطفال بأساليب تطبيق الأفكار التعليمية الجديدة وغباب الخوف من الفشل في تطبيقها أو حرصهن على توفير متطلبات تطبيقها المادية المرتفعة، إضافة إلى معرفة بعض المديرات بموضوعات أنشطة التعبير الفني المناسبة لأطفال الروضة.

٣- المحور الثالث: (إدارة قاعة النشاط):

لتعرُّف درجة قيام الإدارة بدورها في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل بند من بنود المحور الثالث: (إدارة قاعة النشاط)، كما هو موضّح في الجدول الآتي:

الجدول ٢٨؛ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجات إجابات أفراد عينة البحث (المديرات) عن بنود المحور الثالث: (إدارة قاعة النشاط) في استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال

م.	بنود المحور	النسبة المئوية لخيارات الإجابة % تنطبق بدرجة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التحقُّق
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
١.	أوجّه المعلمة إلى طريقة إدارة الوقت داخل النشاط.	٣٤	٦٣.٨	٢.١	–	–	٤.٣٢	٠.٥١٥	١	مرتفعة جداً
٢.	أترك للمعلمة حرية التعامل مع المشكلات التي تواجهها في قاعة النشاط.	١٠.٦	٨٣	٤.٣	٢.١	–	٤.٠٢	٠.٤٨٩	٤	مرتفعة
٣.	أُحث المعلمة على استخدام تعبيرات الوجه والإيماءات المناسبة.	١٠.٦	٨٣	٤.٣	–	٢.١	٤.٠٠	٠.٥٩٠	٥	مرتفعة
٤.	أُحث المعلمة على التعاون مع الأطفال لضبط قاعة النشاط.	٣٤	٥٩.٦	٤.٣	–	٢.١	٤.٢٣	٠.٧٢٩	٣	مرتفعة جداً
٥.	أُساعد المعلمة في تحديد المواقع المناسبة للأنشطة.	٣٦.٢	٢٩.٨	٣١.٩	–	٢.١	٣.٩٨	٠.٩٤٤	٦	مرتفعة
٦.	أوجّه المعلمة لمراعاة الجلسات الصحيحة للأطفال.	٣٦.٢	٥٥.٣	٦.٤	٢.١	–	٤.٢٦	٠.٦٧٥	٢	مرتفعة جداً
٧.	أُدرّب المعلمة على غرس قيمة	١٠.٦	٧٤.٥	١٢.٨	–	٢.١	٣.٩١	٠.٦٥٤	٨	مرتفعة

	الانضباط الذاتي لدى الأطفال.									
٨.	أُشجّع المعلمة على وضع حلول مبتكرة للمشكلات التي تعترضها في أثناء تطبيق الأنشطة التربوية.	١٠.٦	٧٨.٧	٨.٥	–	٢.١	٣.٩٦	٠.٦٢٤	٧	مرتفعة
٩.	أدرّب المعلمة على رصد المشكلات التي تؤثّر في تطبيق الأنشطة التربوية.	٨.٥	٧٨.٧	١٢.٨	–	–	٣.٩٦	٠.٤٦٤	٧	مرتفعة
	الدرجة الكلية للمحور						٣٥.٦٤	٤.٢٠٩		مرتفعة

يُلاحظ من الجدول السابق الآتي:

- احتل المحور الثالث: (إدارة قاعة النشاط) المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣٥.٦٤)، وانحراف معياري مقداره (٤.٢٠٩)، جاء بدرجة تحقُّق مُرتفعة في الدرجة الكلية. وتُعزى هذه النتيجة إلى ارتفاع مستوى وعي المديرات بأهمية تدريب معلمات الأطفال على أساليب إدارة قاعة الأنشطة وكيفية التعامل مع الأطفال، حيث ترى المديرة أنَّ أداء المعلمة لهذا الدور يُعدُّ من أساسيات العمل التربوي للمعلمة من خلال قيامها بتوفير النظام المرتبط مع الحرية في رياض الأطفال وتوعية المعلمات بأنَّ الفوضى تعد من أكبر المعوقات في العمل، والمعلمة الناجحة هي التي تقوم بالجمع ما بين انضباط الطفل وحريته وتشجع الطفل على التعبير الحر الخلاق؛ وعلى معلمة الروضة أن تطلع على كل ما هو جديد في مجال التربية وعلم النفس، وأن تجدد من ثقافتها، وتطوّر من قدراتها متبعة الأساليب التربوية الحديثة في إدارة الأنشطة وتطبيقها، كما تقوم معلمة الروضة بتحديد قدرات الأطفال واهتماماتهم وميولهم وتوجه طاقاتهم، وبالتالي تستطيع تحديد الأنشطة والأساليب والطرائق المناسبة لتلك الخصائص التي تميز كل طفل، كما لابد لمعلمة الروضة من تحديد المشكلات التي يعاني منها الطفل والقيام بالتعاون مع المرشد النفسي في علاج تلك المشكلات واتخاذ التدابير الوقائية للطفل قبل ظهور مشكلات نفسية أخرى.

- إنَّ قيمة المتوسطات الحسابية لجميع البنود في هذا المحور التي بلغ عددها (٩) بنود تراوحت بين الدرجة المرتفعة والمرتفعة جداً، وجاءت قيمتها بين (٣.٩١- ٤.٣٢).
- إنَّ أكثر ثلاثة بنود تحقُّقاً في هذا المحور، وفق آراء أفراد عينة البحث تمثَّلت بالآتي مرتبة تنازلياً: البند رقم (١) الذي نصَّ على: (أوجّه المعلمة إلى طريقة إدارة الوقت داخل النشاط) احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٣٢)، وانحراف معياري (٠.٥١٥)؛ يليه البند رقم (٦) الذي نص على: (أوجّه المعلمة لمراعاة الجلسات الصحيحة للأطفال)، بمتوسط حسابي (٤.٢٦)، وانحراف معياري (٠.٦٧٥)؛ ثم البند رقم (٤)، الذي نصَّ على: (أُحث المعلمة على التعاون مع الأطفال لضبط قاعة النشاط) بمتوسط حسابي (٤.٢٣)، وانحراف معياري (٠.٧٢٩). يمكن تفسير ذلك من خلال تأكيد مديرة الروضة في إجابتها بأنها تُدرّب المعلمة على إدارة الوقت وكيفية تنظيمه عند تطبيق الأنشطة التعليمية، كما توجّه المعلمات إلى ضرورة مراعاة القواعد الصحية السليمة في جلوس الأطفال في قاعة النشاط، أو في سلوكياتهم في أثناء تطبيق الأنشطة التعليمية.
- أمَّا البنود الأقل تحقُّقاً في هذا المحور، وفق آراء أفراد عينة البحث تمثَّلت بالآتي مرتبة وفق الآتي: البند رقم (٧) الذي نصَّ على: (أُدرِّب المعلمة على غرس قيمة الانضباط الذاتي لدى الأطفال) احتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٩١)، وانحراف معياري (٠.٦٥٤)؛ وقبله البند رقم (٨) الذي نص على: (أُشجّع المعلمة على وضع حلول مبتكرة للمشكلات التي تعترضها في أثناء تطبيق الأنشطة التربوية)، بمتوسط حسابي (٣.٩٦)، وانحراف معياري (٠.٦٢٤)؛ ثم قبله البند رقم (٩)، الذي نصَّ على: (أدرِّب المعلمة على

رصد المشكلات التي تؤثّر في تطبيق الأنشطة التربوية) بمتوسط حسابي (٣.٩٦)، وانحراف معياري (٠.٤٦٤). ويمكن تفسير تلك النتيجة بأنَّ بعض مديرات رياض الأطفال يمتلكن المعرفة والخبرة المناسبة في القدرة على تشخيص المشكلات التي تواجه معلمات الروضة في أثناء العمل، وبالتالي زادت قدرتهن على وضع حلول مبتكرة؛ إضافةً إلى خبرة بعض المعلمات في التعامل مع الأطفال، كما تقوم المديرة بتوجيهها بالشكل المناسب في التعامل مع الأطفال؛ حيث تقوم المعلمة بممارسات سلوكية مناسبة، تعبّر عن دعم الإدارة لها وفي تعاملها مع أطفالها، إذ لا يكفي القول أن هذه المعلمة ديمقراطية بل لابد من الحكم على ديمقراطيتها من خلال الممارسة العملية لهذا النمط، ومن أبرز ممارسات المعلمة في النمط الديمقراطي: إشراك الأطفال في المناقشات وتبادل الرأي.

٤- المحور الرابع: (التقويم):

لتعرُّف درجة قيام الإدارة بدورها في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل بند من بنود المحور الرابع: (التقويم)، كما هو موضّح في الجدول الآتي:

الجدول ٢٩؛ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجات إجابات أفراد عينة البحث (المديرات) عن بنود المحور الرابع: (التقويم) في استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال

م.	بنود المحور	النسبة المئوية لخيارات الإجابة % تنطبق بدرجة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التحقُّق
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
١.	أُشرِك المعلمة في وضع معايير تقييم للأطفال.	١٢.٨	٨٠.٩	٤.٣	٢.١	–	٤.٠٤	٠.٥٠٩	٤	مرتفعة
٢.	أُزوّد المعلمة بنماذج حديثة لتقييم	٣١.٩	٥٣.٢	١٢.٨	–	٢.١	٤.١٣	٠.٧٩٧	٣	مرتفعة

	أدائها ذاتياً.								
٣.	أُزوّد المعلمة بتغذية راجعة مستمرة لأدائها.	٣٤	٢٩.٨	٣٤	–	٢.١	٣.٩٤	٠.٩٤٢	٧	مرتفعة
٤.	أُساعد المعلمة في تصميم أدوات تقييم فردي.	٢٩.٨	٥٧.٤	١٢.٨	–	–	٤.١٧	٠.٦٣٧	١	مرتفعة
٥.	أُساعد المعلمة في بناء خطط علاجية للأطفال.	٨.٥	٧٨.٧	١٢.٨	–	–	٣.٩٦	٠.٤٦٤	٦	مرتفعة
٦.	أُشرِك المعلمة في عملية تقييم الأنشطة.	٦.٤	٨٧.٢	٤.٣	٢.١	–	٣.٩٨	٠.٤٤٢	٥	مرتفعة
٧.	أُشجع المعلمة على ممارسة التقييم الذاتي لأدائها.	٦.٤	٨٩.٤	٢.١	–	٢.١	٣.٩٨	٠.٥٣١	٥	مرتفعة
٨.	أُدرِّب المعلمة على مهارة توجيه الأسئلة والإجابة داخل قاعة النشاط.	٢٥.٥	٦٨.١	٤.٣	–	٢.١	٤.١٥	٠.٦٩١	٢	مرتفعة
٩.	أُدرِّب المعلمة على كيفية تسجيل سلوكيات الأطفال ومهاراتهم في سجل تراكمي.	٢٧.٧	٥٩.٦	١٠.٦	٢.١	–	٤.١٣	٠.٦٧٩	٣	مرتفعة
١٠.	أُشجّع المعلمة على استعمال أساليب جديدة في تقويم الأطفال.	٣١.٩	٤٤.٧	٢١.٣	–	٢.١	٤.٠٤	٠.٨٥٩	٤	مرتفعة
	الدرجة الكلية للمحور						٤٠.٥١	٤.٨٠٤		مرتفعة

يُلاحظ من الجدول السابق الآتي:

- احتل المحور الرابع: (التقويم) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٤٠.٥١)، وانحراف معياري مقداره (٤.٨٠٤)، جاء بدرجة تحقُّق مُرتفعة في الدرجة الكلية. وتُعزى هذه النتيجة إلى إدراك مديرة الروضة أنَّ التقويم جزء أساسي من العملية التعليمية فهو يرافق عمليتي التعليم والتعلم، ويربطهما معاً بتغذية راجعة بقصد تحسين عملية التعلم، والكشف عن مدى بلوغ المتعلم للأهداف التعليمية المنشودة؛ ويمثل تقويم أداء طفل الروضة أحد الأعمال التي تقوم بها معلمة رياض الأطفال من أجل الوقوف على معارف أطفالها وقدراتهم واهتماماتهم ومستوى كل منهم قبل تقديم الأنشطة التعليمية إليهم وبعدها وذلك كلّه تحت إشراف المديرة وتوجيهها ومتابعتها للمعلمة. كما تعي مديرة الروضة أنَّ التقويم يضع الأساس السليم للتعامل مع الأطفال. ويحسِّن التقويم عملية التعلُّم ويدعم الفعالية التعليمية. يفيد المعلمة في مراجعة أساليب التعليم

لتحسينها. يساعد على اكتشاف قدرات الأطفال وميولهم واتجاهاتهم من ثم العمل على تنمية تلك القدرات والميول وتعزيز الاتجاهات.

- إنَّ قيمة المتوسطات الحسابية لجميع البنود في هذا المحور التي بلغ عددها (١٠) بنود جاءت جميعها في الدرجة المرتفعة، وجاءت قيمتها بين (٣.٩٤– ٤.١٧).
- إنَّ أكثر ثلاثة بنود تحقُّقاً في هذا المحور، وفق آراء أفراد عينة البحث تمثَّلت بالآتي مرتبة تنازلياً: البند رقم (٤) الذي نصَّ على: (أُساعد المعلمة في تصميم أدوات تقييم فردي) احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.١٧)، وانحراف معياري (٠.٦٣٧)؛ يليه البند رقم (٨) الذي نص على: (أُدرِّب المعلمة على مهارة توجيه الأسئلة والإجابة داخل قاعة النشاط)، بمتوسط حسابي (٤.١٥)، وانحراف معياري (٠.٦٩١)؛ ثم البند رقم (٢)، الذي نصَّ على: (أُزوّد المعلمة بنماذج حديثة لتقييم أدائها ذاتياً.) بمتوسط حسابي (٤.١٣)، وانحراف معياري (٠.٧٩٧). ويمكن تفسير ذلك بأنَّ المديرة تقوم بمساعدة المعلمة في بناء أدوات التقويم المناسبة للأطفال وتصميمها، وتدرّب المعلمة على كيفية تطبيق أساليب التقويم على الأطفال، وكيفية إصدار الحكم على ما بلغه الطفل من تحقيق الأهداف والوقوف على نقاط القوة والضعف في محاولة للتغلب على نقاط الضعف في تعلمه وتحقيق هذه الأهداف بصورة أفضل وتحسين عملية تعلُّم الأطفال.
- أمَّا البنود الأقل تحقُّقاً في هذا المحور، وفق آراء أفراد عينة البحث تمثَّلت بالآتي مرتبة وفق الآتي: البند رقم (٣) الذي نصَّ على: (أُزوّد المعلمة بتغذية راجعة مستمرة لأدائها) احتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤)، وانحراف معياري (٠.٩٤٢)؛ وقبله البند رقم (٥) الذي نص على: (أُساعد المعلمة في بناء خطط

علاجية للأطفال)، بمتوسط حسابي (٣.٩٦)، وانحراف معياري (٠.٤٦٤)؛ ثم قبله البند رقم (٦)، الذي نصَّ على: (أُشرِك المعلمة في عملية تقييم الأنشطة) بمتوسط حسابي (٣.٩٨)، وانحراف معياري (٠.٤٤٢). وقد يعود ذلك إلى معرفة بعض المديرات بكيفية وضع الخطط العلاجية النفسية لبعض الأطفال الذين تبرز اضطرابات نفسية معينة لديهم، ويكونون بحاجة إلى أساليب معاملة خاصة تُقدَّم من قبل مختصين نفسيين، كما أنَّ بعض المديرات تشركن المعلمات قليلات الخبرة في وضع أساليب تقييم الأنشطة التعليمية المُطبقة على الأطفال بسبب خبرتهن في التعامل مع الأطفال.

٥- المحور الخامس: (الأصالة والطلاقة):

لتعرُّف درجة قيام الإدارة بدورها في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل بند من بنود المحور الخامس: (الأصالة والطلاقة)، كما هو موضّح في الجدول الآتي:

الجدول ٣٠؛ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجات إجابات أفراد عينة البحث (المديرات) عن بنود المحور الخامس: (الأصالة والطلاقة) في استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال

م.	بنود المحور	النسبة المئوية لخيارات الإجابة % تنطبق بدرجة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التحقُّق
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
١.	أُشجّع المعلمة على البحث عن أفكار جديدة لحل المشكلات في العمل.	٢٥.٥	٦٦	٦.٤	–	٢.١	٤.١٣	٠.٧١١	١	مرتفعة
٢.	أُشجّع المعلمة على الخروج عن المألوف والمتوقَّع في حل مشكلات الروضة.	١٧	٦٨.١	١٤.٩	–	–	٤.٠٢	٠.٥٧١	٣	مرتفعة
٣.	أُشجّع المعلمة على طرح أفكار شيّقة في تطبيق الأنشطة التعليمية.	١٧	٦٨.١	١٢.٨	٢.١	–	٤.٠٠	٠.٦٢٦	٤	مرتفعة
٤.	أُشجّع المعلمة على السعي الدائم	٢٣.٤	٥٧.٤	١٧	٢.١	–	٤.٠٢	٠.٧٠٧	٣	مرتفعة

	لاكتساب مهارات جديدة.									
٥.	أُشجّع المعلمة على حل المشكلات في الروضة بأسلوب منظم.	١٤.٩	٦٨.١	١٤.٩	–	٢.١	٣.٩٤	٠.٧٠٤	٥	مرتفعة
٦.	أُشجّع المعلمة على وضع خطط بعيدة الأمد للعمل في الروضة.	١٠.٦	٧٠.٢	١٩.١	–	–	٣.٩١	٠.٥٤٥	٦	مرتفعة
٧.	أُشجّع المعلمة على الدمج بين الأفكار المختلفة من أجل تحسين طريقة العمل بطريقة جديدة.	١٩.١	٧٠.٢	٨.٥	٢.١	–	٤.٠٦	٠.٦٠٤	٢	مرتفعة
	الدرجة الكلية للمحور						٢٨.٠٩	٢.٩٥٥		مرتفعة

يُلاحظ من الجدول السابق الآتي:

- احتل المحور الخامس: (الأصالة والطلاقة) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (٢٨.٠٩)، وانحراف معياري مقداره (٢.٩٥٥)، جاء بدرجة تحقُّق مُرتفعة في الدرجة الكلية. وتُعزى هذه النتيجة إلى إلمام المديرة بأهمية تنمية الجوانب الإبداعية لدى المعلمة المؤثرة في العملية التعليمية داخل الرياض، مما يزيد رغبة المديرة في إنماء التفاعل بين المعلمة والطفل في جو صحي مع ارتفاع الرغبة للتعلم عند الطفل وخلق مزاج مريح داخل قاعة النشاط، وتبني مديرة الرياض رؤية تربوية صحيحة وحديثة تتمثَّل في أن المعلمة هي الأم الثانية للطفل وأن سلامة الطفل وصحته النفسية ومدى تقبل الطفل للأنشطة الإبداعية المقدمة في الرياض يؤثر بالإيجاب والسلب في المراحل التعليمية اللاحقة. وقلّة قيام مديرة الروضة بتنفيذ المنهاج من خلال الاهتمام بالجوانب المعرفية للطفل كالقراءة والكتابة على حساب الجوانب النفسية، الحركية، والوجدانية والإبداعية، مما يشجع المعلمة على الابتعاد عن اتباع الشكل التقليدي في تنفيذ النشاط.
- إنَّ قيمة المتوسطات الحسابية لجميع البنود في هذا المحور التي بلغ عددها (٧) بنود جاءت في الدرجة المرتفعة، وجاءت قيمتها بين (٣.٩١ – ٤.١٣).

- إنَّ أكثر ثلاثة بنود تحقُّقاً في هذا المحور، وفق آراء أفراد عينة البحث تمثَّلت بالآتي مرتبة تنازلياً: البند رقم (١) الذي نصَّ على: (أُشجّع المعلمة على البحث عن أفكار جديدة لحل المشكلات في العمل) احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.١٣)، وانحراف معياري (٠.٧١١)؛ يليه البند رقم (٧) الذي نص على: (أُشجّع المعلمة على الدمج بين الأفكار المختلفة من أجل تحسين طريقة العمل بطريقة جديدة)، بمتوسط حسابي (٤.٠٦)، وانحراف معياري (٠.٦٠٤)؛ ثم البند رقم (٢)، الذي نصَّ على: (أُشجّع المعلمة على الخروج عن المألوف والمتوقَّع في حل مشكلات الروضة) بمتوسط حسابي (٤.٠٢)، وانحراف معياري (٠.٥٧١). وقد يعود ذلك إلى إدراك مديرات رياض الأطفال أهمية تشجيع الابتكار والإبداع في أداء المعلمات داخل الروضة، فتطبيق المعلمة لأفكار جديدة في برامج الروضة يُساعد طفل الروضة على النمو المتكامل، من خلال النشاط الذاتي للطفل وتحسين أساليب التعلُّم وفق طرائق اللعب والأغاني والقصص في مساعدة الطفل على التعبير عن نفسه يُساعد الطفل على أن ينمو نمواً جيداً.
- أمَّا البنود الأقل تحقُّقاً في هذا المحور، وفق آراء أفراد عينة البحث تمثَّلت بالآتي مرتبة وفق الآتي: البند رقم (٦) الذي نصَّ على: (أُشجّع المعلمة على وضع خطط بعيدة الأمد للعمل في الروضة) احتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٩١)، وانحراف معياري (٠.٥٤٥)؛ وقبله البند رقم (٥) الذي نص على: (أُشجّع المعلمة على حل المشكلات في الروضة بأسلوب منظم)، بمتوسط حسابي (٣.٩٤)، وانحراف معياري (٠.٧٠٤)؛ ثم قبله البند رقم (٣)، الذي نصَّ على: (أُشجّع المعلمة على طرح أفكار شيّقة في تطبيق الأنشطة التعليمية) بمتوسط حسابي (٤.٠٠)، وانحراف معياري (٠.٦٢٦). وقد يعود ذلك إلى الأطر

والقوانين والأنظمة التي يتم تطبيقها في الروضة التي تُعطي الكثير من الصلاحيات للمديرة في تشجيع المعلمة على المشاركة في وضع خطط بعيدة الأمد في عمل الروضة، وتطوير قدرة المعلمة على حل بعض المشكلات التي تواجهها بطريقة إبداعية تزيد من حيوية أنظمة العمل ومرونتها داخل الروضة، فتطبيق المعلمة لأي نشاط شيّق أو إبداعي يحتاج إلى دعم مديرة الروضة وتشجيعها على تطبيق ذلك النشاط.

٦- المحور السادس: (تحسين البيئة التعليمية):

لتعرُّف درجة قيام الإدارة بدورها في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل بند من بنود المحور السادس: (تحسين البيئة التعليمية)، كما هو موضّح في الجدول الآتي:

الجدول ٣١؛ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجات إجابات أفراد عينة البحث (المديرات) عن بنود المحور السادس: (تحسين البيئة التعليمية) في استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال

م.	بنود المحور	النسبة المئوية لخيارات الإجابة % تنطبق بدرجة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التحقُّق
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
١.	أُشجّع المعلمة على إثراء الخبرات التعليمية بأنشطة ومفاهيم وحقائق إبداعية.	٢٥.٥	٥٧.٤	١٧	–	–	٤.٠٩	٠.٦٥٤	٣	مرتفعة
٢.	أعمل على غرس مبادئ الابتكار والتجديد في نفوس المعلمات.	٢٥.٥	٦٦	٨.٥	–	–	٤.١٧	٠.٥٦٤	١	مرتفعة
٣.	أوفّر جو من الأمن والاستقرار للمعلمات للمساهمة في إبداعهن.	١٧	٧٠.٢	١٢.٨	–	–	٤.٠٤	٠.٥٥٠	٤	مرتفعة
٤.	أعمل على إيجاد الجو النفسي التربوي المناسب في الروضة.	١٩.١	٧٢.٣	٦.٤	٢.١	–	٤.٠٩	٠.٥٨٣	٣	مرتفعة
٥.	أحرص على أن يسود البيئة التعليمية جو من التقدير والاحترام.	١٤.٩	٦٨.١	١٧	–	–	٣.٩٨	٠.٥٧١	٥	مرتفعة

٦.	أوفّر للمعلمة بيئة مناسبة تُساعد على الإبداع.	١٩.١	٧٦.٦	٤.٣	–	–	٤.١٥	٠.٤٦٥	٢	مرتفعة
٧.	أعمل على خلق مناخ تربوي يُساعد المعلمات على طرح أفكارهن الإبداعية.	١٩.١	٧٦.٦	٤.٣	–	–	٤.١٥	٠.٤٦٥	٢	مرتفعة
٨.	أُسهم في توفير علاقات عمل بين المعلمات داخل الروضة يسودها الاحترام.	٢١.٣	٦١.٧	١٧	–	–	٤.٠٤	٠.٦٢٤	٤	مرتفعة
٩.	أُسهم في توفير تبادل المعارف والخبرات بين المعلمات داخل الروضة.	٢٣.٤	٦١.٧	١٤.٩	–	–	٤.٠٩	٠.٦٢٠	٣	مرتفعة
١٠.	أعامل المعلمات بموضوعية وشفافية.	٢١.٣	٦٨.١	٨.٥	٢.١	–	٤.٠٩	٠.٦٢٠	٣	مرتفعة
	الدرجة الكلية للمحور						٤٠.٨٧	٣.٣٠٨		مرتفعة

يُلاحظ من الجدول السابق الآتي:

- احتل المحور السادس: (تحسين البيئة التعليمية) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٤٠.٨٧)، وانحراف معياري مقداره (٣.٣٠٨)، جاء بدرجة تحقُّق مُرتفعة في الدرجة الكلية. وتُعزى هذه النتيجة إلى إدراك المديرة ووعيها بأدوارها في تدريب المعلمة على كيفية تنظيم البيئة التعليمية من خلال تشجيع تبادل الآراء والخبرات بين العاملين في الروضة، ونشر أسلوب العمل الجماعي والتعاون فيما بينهم من أجل إنجاز المطلوب منهن في الروضة، وكيفية إثراء الخبرات التعليمية بأنشطة ومفاهيم وحقائق إبداعية تحفّز الأطفال وتزيد من محبتهم للروضة، واكتسابهم للمهارات التعليمية المختلفة.
- إنَّ قيمة المتوسطات الحسابية لجميع البنود في هذا المحور التي بلغ عددها (١٠) بنود جاءت جميعها في الدرجة المرتفعة، وجاءت قيمتها بين (٣.٩٨– ٤.١٧).
- إنَّ أكثر ثلاثة بنود تحقُّقاً في هذا المحور، وفق آراء أفراد عينة البحث تمثَّلت بالآتي مرتبة تنازلياً: البند رقم (٢) الذي نصَّ على: (أعمل على غرس مبادئ الابتكار والتجديد في نفوس المعلمات) احتل المرتبة الأولى

بمتوسط حسابي (٤.١٧)، وانحراف معياري (٠.٥٦٤)؛ يليه البند رقم (٦) الذي نص على: (أوفّر للمعلمة بيئة مناسبة تُساعد على الإبداع)، بمتوسط حسابي (٤.١٥)، وانحراف معياري (٠.٤٦٥)؛ ثم البند رقم (٤)، الذي نصَّ على: (أعمل على إيجاد الجو النفسي التربوي المناسب في الروضة) بمتوسط حسابي (٤.٠٩)، وانحراف معياري (٠.٥٨٣). وقد يُعزى ذلك إلى إدراك مديرة الروضة أنَّه في التعليم الحديث أصبح المتعلم (طفل الروضة) هو محور العملية التعليمية ومعلمة الروضة هي موجّهة للتعلم، وتتمثل أهمية التخطيط لتنظيم البيئة التعليمية للمتعلم (طفل الروضة) في عدة اعتبارات من أهمها: تساعد طفل الروضة على تنظيم وقته لأكبر قدر ممكن وتوزيعه بطريقة مناسبة لكل مادة، يزيد من دافعيته للتعلم وثقته بمعلومات معلمته وقدرتها على العطاء فتترك المعلمة انطباعاً قوياً لدى أطفالها، يكتسب الطفل من تخطيط المعلمة عادات سليمة تساعده على التنظيم في حياته، فكلما كانت معلمته منظَّمة وثقتها كبيرة في نفسها بما تمتلكه من معلومات وحسن اختيار للاستراتيجية المناسبة للتدريس في البيئة التعليمية، وأسلوبها التعليمي الراقي التربوي معهم كان العطاء متميزاً، وترك الأثر الحسن عند الأطفال وكانت لهن قدوة ومثلاً يحتذى به وأحبُّوا العلم والتعلم.

- أمَّا البنود الأقل تحقُّقاً في هذا المحور، وفق آراء أفراد عينة البحث تمثَّلت بالآتي مرتبة وفق الآتي: البند رقم (٥) الذي نصَّ على: (أحرص على أن يسود البيئة التعليمية جو من التقدير والاحترام) احتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٩٨)، وانحراف معياري (٠.٥٧١)؛ وقبله البند رقم (٣) الذي نص على: (أوفّر جو من الأمن والاستقرار للمعلمات للمساهمة في إبداعهن)، بمتوسط حسابي (٤.٠٤)، وانحراف معياري (٠.٥٥٠)؛

ثم قبله البند رقم (٨)، الذي نصَّ على: (أُسهم في توفير علاقات عمل بين المعلمات داخل الروضة يسودها الاحترام) بمتوسط حسابي (٤.٠٤)، وانحراف معياري (٠.٦٢٤). وقد يعود ذلك إلى خبرة بعض المديرات بأساليب تنظيم البيئة التعليمية الحديثة، فالتنظيم مهارة تساعد المديرة والمعلمة في (تنفيذ) الأهداف واتخاذ القرار وزيادة فاعلية الأطفال، وإجراء عملية الاتصال بينهم، وإدارة الوقت واستخدام أساليب التعلم المناسبة مثل التعلم غير المباشر وتنظيم البيئة التعليمية وتوجيه الأطفال ... وغيرها. ويكون تنظيم البيئة التعليمية وإدارة الوقت في الروضة مختلفاً ما بين الأنشطة التعليمية المختلفة وما بين روضة وأخرى تبعاً لاحتياجات الأطفال وفلسفة الروضة وأهدافها.

٧- المحور السابع: (التمكين):

لتعرُّف درجة قيام الإدارة بدورها في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل بند من بنود المحور السابع: (التمكين)، كما هو موضّح في الجدول الآتي:

الجدول ٣٢؛ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجات إجابات أفراد عينة البحث (المديرات) عن بنود المحور السابع: (التمكين) في استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال

م.	بنود المحور	النسبة المئوية لخيارات الإجابة % تنطبق بدرجة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التحقُّق
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
١.	أُطلع المعلمة على التعديلات التي تطرأ على مناهج رياض الأطفال.	٢١.٣	٦٣.٨	١٢.٨	–	٢.١	٤.٠٢	٠.٧٣٧	٤	مرتفعة
٢.	أُعطي المعلمة مواقع تنمية الإبداع في مناهج رياض الأطفال المعدلة.	١٤.٩	٧٢.٣	١٠.٦	–	٢.١	٣.٩٨	٠.٦٧٥	٥	مرتفعة
٣.	أُدرّب المعلمات على عمل بحوث إجرائية بما يُحقق لهنَّ النمو	٢١.٣	٧٢.٣	٤.٣	–	٢.١	٤.١١	٠.٦٦٧	١	مرتفعة

	المهني.								
٤.	أُشجّع المعلمات على حضور الندوات والمؤتمرات التي تنمي الإبداع التربوي.	١٧	٧٢.٣	٨.٥	–	٢.١	٤.٠٢	٠.٦٧٥	٤	مرتفعة
٥.	أُنظم للمعلمات رحلات علمية ترفيهية.	١٧	٧٢.٣	٨.٥	٢.١	–	٤.٠٤	٠.٥٨٨	٣	مرتفعة
٦.	أنظّم لقاءات مفتوحة بين المعلمات المبدعات لتبادل الآراء والخبرات.	٢١.٣	٦٨.١	١٠.٦	–	–	٤.١١	٠.٥٦١	١	مرتفعة
٧.	أُقدِّر أعمال المعلمات المبدعات وأدعمها.	٢١.٣	٥٩.٦	١٩.١	–	–	٤.٠٢	٠.٦٤٢	٤	مرتفعة
٨.	أعقد دورات تدريبية لزيادة خبرات المعلمات المبدعات.	٢١.٣	٦٣.٨	١٤.٩	–	–	٤.٠٦	٠.٦٠٤	٢	مرتفعة
٩.	أمنح المعلمة صلاحيات تُساعد في تنمية الإبداع.	١٢.٨	٧٤.٥	١٠.٦	٢.١	–	٣.٩٨	٠.٥٧١	٥	مرتفعة
١٠.	أُشجّع المعلمة على اتخاذ القرارات المتعلّقة بعملها باستقلالية.	١٤.٩	٧٦.٦	٦.٤	٢.١	–	٤.٠٢	٠.٦٤٢	٤	مرتفعة
١١.	أترك الحرية للمعلمة المبدعة في حل المشكلات التي تواجهها.	١٢.٨	٧٢.٣	١٢.٨	–	٢.١	٣.٩٤	٠.٦٧٣	٦	مرتفعة
	الدرجة الكلية للمحور						٤٤.٣٠	٤.٨٩٩		مرتفعة

يُلاحظ من الجدول السابق الآتي:

- احتل المحور السابع: (التمكين) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (٤٤.٣٠)، وانحراف معياري مقداره (٤.٨٠٠)، جاء بدرجة تحقُّق مُرتفعة في الدرجة الكلية. وتُعزى هذه النتيجة إلى وعي المديرات وإدراكهن أن التعليم هو الاستثمار الأمثل لقدرات الأطفال لذلك تبرز أهمية تمكين المعلمة من أداء دورها في داخل الروضة من خلال قيامها بتوفير كافة متطلبات تنفيذ برامج متميزة لتنمية الطفولة المبكرة في الروضات، وضرورة الأخذ بمعايير الجودة عند تقديم برامج طفل الروضة، وإدراك المديرة ضرورة التنوّع في طرائق تنفيذ البرامج التعليمية وأساليبها، وضرورة تكامل هذه الطرائق لتحقيق الأهداف المرجوة لكي تكون أكثر فاعلية في إحداث التعلم. ويجب أن تراعي هذه الطرائق الفروق الفردية بين قدرات كل طفل واستعداداته فتعطي المعلمة كل طفل وقتاً واهتماماً فردياً كافياً يمكنها من معرفة قدراته ومدى تقدمه ونموه. ومن النقاط المهمة أيضاً

وجوب توفر عنصري الأمان والسلامة في أثناء ممارسة الأنشطة وتجنب المخاطر قدر الإمكان. ومن طرائق تقديم البرامج الجماعية وأساليبها التي يجب تمكين المعلمة منها هي: استخدام مسرح العرائس في تقديم قصص الأطفال، واستعمال برامج الأطفال التليفزيونية في تقديم برامج الروضة.

- إنَّ قيمة المتوسطات الحسابية لجميع البنود في هذا المحور التي بلغ عددها (١١) بنداً جاءت جميعها في الدرجة المرتفعة، وجاءت قيمتها بين (٣.٩٤ – ٤.١١).
- إنَّ أكثر ثلاثة بنود تحقُّقاً في هذا المحور، وفق آراء أفراد عينة البحث تمثَّلت بالآتي مرتبة تنازلياً: البند رقم (٣) الذي نصَّ على: (أُدرّب المعلمات على عمل بحوث إجرائية بما يُحقق لهنَّ النمو المهني) احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.١١)، وانحراف معياري (٠.٦٦٧)؛ ومعه البند رقم (٦) الذي نص على: (أنظّم لقاءات مفتوحة بين المعلمات المبدعات لتبادل الآراء والخبرات)، بمتوسط حسابي (٤.١١)، وانحراف معياري (٠.٥٦١)؛ ثم البند رقم (٨)، الذي نصَّ على: (أعقد دورات تدريبية لزيادة خبرات المعلمات المبدعات) بمتوسط حسابي (٤.٠٦)، وانحراف معياري (٠.٦٠٤). وقد يعزى ذلك إلى حرص مديرة الروضة على النمو المهني المستمر للمعلمة، وتزويدها بكل شيء جديد في العلوم التربوية والنفسية من أجل تطوير أدائها داخل الروضة في التعامل مع الأطفال، وتشجيعها للمعلمات على اتباع الدورات التدريبية المتخصصة التي تحقق لهنَّ النمو المهني والمعرفي، وتطوّر من أدائهن، إضافةً إلى تشجيعهن على تبادل الآراء والخبرات فيما بينهن داخل الروضة، ومع المعلمات الأخريات في الروضات الأخرى، وهذا ما يزيد من إبداعهن في العمل داخل الروضة. وقد يعود ذلك أيضاً إلى وعي مديرات رياض الأطفال بدور معلمة

الروضة في تنمية شخصية الطفل، بحيث تجعله قادراً على الإبداع من خلال ممارسة الأنشطة التعليمية المتنوّعة، كذلك تنمية مهارات التعلُّم الذاتي وتشجيع النشاط الحر وتأكيد المبادرة وحب الاطلاع والرغبة في الاكتشاف، والقدرة على التذوق الفني، مما يجعل أداء المعلمة الإبداعي يؤثر في تكوين الشخصية المبدعة لدى الطفل. وأقد أوضحت نتائج الأبحاث والدراسات السابقة التربوية أنَّ امتلاك مديرات رياض الأطفال رؤية واضحة ومحدَّدة للأفكار من شأنها أن تُسهم في تطوير أداء الروضة وأداء المعلمات العاملات فيها، وكذلك زيادة امتلاك المعلمات لقدرة فكرية تؤهلهم على إنتاج مجموعة كبيرة من الأفكار التطويرية والإبداعية الآنية والمُستقبلية، واتباع أساليب النقد البنَّاء والإبداع والابتكار التي أصبحت من الضرورات والسمات الأساسية التي ينبغي توافرها في معلمة الروضة العصرية، وذلك لتزايد الطموحات وتعدُّد الحاجات وتنوّعها لدى طفل الروضة.

- أمَّا البنود الأقل تحقُّقاً في هذا المحور، وفق آراء أفراد عينة البحث تمثَّلت بالآتي مرتبة وفق الآتي: البند رقم (١١) الذي نصَّ على: (أترك الحرية للمعلمة المبدعة في حل المشكلات التي تواجهها) احتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٩٤)، وانحراف معياري (٠.٦٧٣)؛ وقبله البند رقم (٢) الذي نص على: (أُعطي المعلمة مواقع تنمية الإبداع في مناهج رياض الأطفال المعدلة)، بمتوسط حسابي (٣.٩٨)، وانحراف معياري (٠.٦٧٥)؛ ثم قبله البند رقم (٩)، الذي نصَّ على: (أمنح المعلمة صلاحيات تُساعد في تنمية الإبداع) بمتوسط حسابي (٣.٩٨)، وانحراف معياري (٠.٥٧١). ويمكن تفسير تلك النتيجة بأنَّ بعض مديرات رياض الأطفال يُشجّعن المعلمات على أداء الأنشطة الإبداعية في تعليم الأطفال لأنَّ تطبيق تلك

الأنشطة وعمل المعلمة تقع ضمن الأنظمة والقوانين المعمول بها في الروضة، وخاصةً مؤسسات رياض الأطفال الحكومية التي تتبع مباشرةً لوزارة التربية ومديرياتها الفرعية في المحافظات، وهذا ما يزيد من فعالية بعض المعلمات ونشاطهن في أثناء تطبيق الأنشطة التعليمية دون تتقيد بوقت ومكان محددين، مع توفير شروط بيئية مناسبة للعمل في داخل الروضة.

١-٢- ما دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية، والدرجات المتحققة لكل محور من محاور استبانة تحسين الأداء الإبداعي تناولتها البحث الحالي وفقاً لإجابات أفراد عينة البحث، ومن ثمَّ ترتيب محاور الاستبانة من الأكثر تحققاً في تحسين الأداء الإبداعي إلى الأقل تحققاً، والجدول الآتي يوضّح النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول ٣٣؛ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تحقُّق محاور استبانة تحسين الأداء الإبداعي من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق

م.	محاور الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الرتبي	الأهمية النسبية	الرتبة	درجة التحقُّق
١.	**المحور الأول: (التخطيط للأنشطة)**	٤٠.٨٤	١٠.٢٢١	٣.٤٠	٦٨٪	٤	متوسطة
٢.	**المحور الثاني: (تنفيذ الأنشطة)**	٥٥.٠٥	٦.٧٨٩	٣.٦٧	٧٣.٧٪	٢	مرتفعة
٣.	**المحور الثالث: (إدارة قاعة النشاط)**	٢٩.٩٠	٩.٢١٠	٣.٣٢	٦٦.٤٪	٥	متوسطة
٤.	**المحور الرابع: (التقويم)**	٣٣.٢٩	٩.٥٣٢	٣.٣٢	٦٦.٤٪	٥	متوسطة
٥.	**المحور الخامس: (الأصالة والطلاقة)**	٢٤.٢٩	٥.٤٨٥	٣.٤٧	٦٩.٤٪	٣	مرتفعة
٦.	**المحور السادس: (تحسين**	٣٧.٤٥	٣.٦٣٦	٣.٧٤	٧٤.٨٪	١	مرتفعة

	البيئة التعليمية)						
٧.	**المحور السابع: (التمكين)**	٣٦.٥١	٩.٢٣٢	٣.٣١	٦٦.٢٪	٦	متوسطة
	الدرجة الكلية	٢٥٧.٣٣	٥١.٤٧١	٣.٤٧	٦٩.٤٪		مرتفعة

يتضح من الجدول السابق الآتي:

- إنَّ القيمة الإجمالية للمتوسط الحسابي التي تعبّر عن دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمات، جاء بدرجة مرتفعة على الدرجة الكلية للاستبانة، حيث بلغت قيمة المتوسط الرتبي (٣.٤٧) والانحراف المعياري (٥١.٤٧١).
- تراوحت قيمة المتوسط الحسابي للمحاور السبعة في الاستبانة بين (٣.٣١ – ٣.٧٤) لأعلى متوسط رتبي، مما يُشير إلى أن دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات كان متوسطاً ومرتفعاً في محاور استبانة البحث.
- كان أكثر المحاور تحققاً وفق تقدير أفراد عينة البحث (المعلمات) هو المحور السادس: (تحسين البيئة التعليمية) الذّي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط رتبي بلغ (٣.٧٤)، يليه في المرتبة الثّانية المحور الثاني: (تنفيذ الأنشطة) بمتوسط رتبي بلغ (٣.٦٧)، وجاء في المرتبة الثّالثة المحور الخامس: (الأصالة والطلاقة) بمتوسط رتبي بلغ (٣.٤٧)، ثمَّ جاء في المرتبة الرابعة المحور الأول: (التخطيط للأنشطة) بمتوسط رتبي بلغ (٣.٤٠)، يتبعه في المرتبة الخامسة المحور الثالث: (إدارة قاعة النشاط) والمحور الرابع: (التقويم) بمتوسط رتبي بلغ (٣.٣٢)، يليه في المرتبة السادسة والأخيرة المحور السابع: (التمكين) بمتوسط رتبي بلغ (٣.٣١).

وبناءً على تلك المعطيات يمكننا الإجابة على السؤال الرئيس الثاني حول تحديد درجة تحقُّق دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق، بأنَّ الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال تعمل على تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمات، بدرجة مرتفعة استناداً إلى الدرجة الكلية للاستبانة وبعض محاورها الفرعية على السواء، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنَّ المعلمات يُدركن أهمية دور مديرة الروضة في تطوير أدائهن الإبداعي في تنمية مهارات الأطفال المختلفة، كما زاد الدور الإيجابي للمديرة من مستواهن الإبداعي داخل الروضة، وأصبحن يمتلكن حوافز أكثر للعمل المبدع داخل الروضة، مما يزيد من فاعلية المعلمات في العمل داخل الروضة.

وقد تعود تلك النتيجة إلى تعامل معلمات الروضة مع أطفالهن يتسم بالإيجابية وتبادل الاحترام والتقدير، مما جعل المعلمات متحفّزات للعمل، وبالتالي ارتفاع مستوى الأداء الإبداعي لديهن، كما أنَّ طبيعة الأطفال في مرحلة رياض الأطفال التي تتميَّز بالبراءة والعفوية والابتعاد عن التسبُّب في مشكلات مع المعلمة تُعيق عملية التعلُّم داخل الروضة، هذا ساعدهن على التعامل الإيجابي مع الأطفال واستثمار مرحلتهم العمرية بطريقة إيجابية وإبداعية؛ إضافة إلى دور مديرة الروضة في تنمية الإبداع لدى معلمات الروضة، وتقوم بتهيئة بيئة مناسبة لهن، ومُساعدتهن على حل المشكلات والمعوّقات التي تواجه الأداء الإبداعي لديهن في الروضة، مما يَحفّز المعلمات على العمل والشعور بالانسجام بين متطلبات العمل وبين احتياجاتهن، وهذا بدوره يرفع من مستوى رضاهن عن العمل، ويرفع من مستوى أدائهن الإبداعي في الروضة.

تتفق نتيجة البحث الحالي مع نتيجة دراسة العزب (٢٠١٨) التي أظهرت نتائجها أنَّ المعلمات يمتلكن كفايات شخصية تمكنهن من التعامل الجيد مع الأطفال. كما تتفق نتيجة البحث الحالي مع نتيجة دراسة الذهبي (٢٠١٨) التي أظهرت نتائجها أن معظم معلمات رياض الأطفال يمتلكن خصائص المعلم الجيد، وأن معظم معلمات رياض الأطفال لديهن قدرة على إدارة الصف، وأن معلمات رياض الأطفال يتمتعن بخصائص جيدة ولهن القدرة على إدارة صفوفهن بطريقة ودية وفاعلة. كما تتفق نتيجة البحث الحالي مع نتيجة دراسة مسلم (٢٠٢٠) التي أظهرت نتائجها أن درجة الأداء التعليمي للمعلمات في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين جاء بدرجة كبيرة للمهارات.

وفيما يأتي توضيح مفصّل لمتوسطات استجابات أفراد عينة البحث على كل بند من بنود المحاور الفرعية المتعلّقة بدور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمات:

١- **المحور الأول: (التخطيط للأنشطة):**

لتعرُّف درجة قيام الإدارة بدورها في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمات، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل بند من بنود المحور الأول: (التخطيط للأنشطة)، كما هو موضّح في الجدول الآتي:

الجدول ٣٤؛ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجات إجابات أفراد عينة البحث (المعلمات) عن بنود المحور الأول: (التخطيط للأنشطة) في استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال

م.	بنود المحور	النسبة المئوية لخيارات الإجابة % تنطبق بدرجة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التحقُّق
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
١.	تُشركني في تحديد المهام عند التخطيط لتنمية مهارات الأطفال.	٧.١	٤٠.١	٣٦	٥.٢	١١.٦	٣.٢٦	١.٠٦٨	١٠	متوسطة
٢.	تُساعدني في بناء خطط تنفيذ الأنشطة بشكل مستمر.	٨.٢	٣٩.٧	٢٤	١٥	١٣.١	٣.١٥	١.١٧٦	١٢	متوسطة
٣.	تُساعدني في بناء خطط تنفيذ البرامج اللغوية.	٨.٢	٤٤.٢	٣٥.٢	٠.٧	١١.٦	٣.٣٧	١.٠٥٥	٨	متوسطة
٤.	تتعاون معي في وضع خطط علاجية للأطفال.	١٠.١	٣٧.١	٤١.٢	٠.٧	١٠.٩	٣.٣٥	١.٠٤٩	٩	متوسطة
٥.	تحثني على الاستفادة من خبرات زميلاتي في التخطيط الأنشطة التربوية.	١٣.١	٤٤.٦	١٧.٢	٢٤.٧	٠.٤	٣.٤٥	١.٠١٥	٥	مرتفعة
٦.	تُشركني في التخطيط لتنظيم ورشات تربوية عملية.	١٦.١	٤٣.٨	٢٧	٠.٧	١٢.٤	٣.٥١	١.١٥٥	٣	مرتفعة
٧.	تُتابعني في تنفيذي للخطة السنوية.	١٤.٦	٤٥.٧	٢٥.١	١.١	١٣.٥	٣.٤٧	١.١٧٤	٤	مرتفعة
٨.	تُشجّعني على إعداد أوراق عمل باستمرار.	١٢	٩٤.٤	٣٦.٣	١.٩	٠.٤	٣.٧١	٠.٧١٣	١	مرتفعة
٩.	تُساعدني في تحديد الأولويات حسب حاجات الأطفال.	٩	٤٦.٤	٢٠.٢	٢٤	٠.٤	٣.٤٠	٠.٩٦٢	٧	متوسطة
١٠.	توجّهني إلى طريقة إدارة وقت النشاط التعليمي.	٧.١	٥٤.٧	١٢.٧	٢٣.٦	١.٩	٣.٤٢	٠.٩٨٦	٦	مرتفعة
١١.	تُشجّعني على وضع الخطط المستقبلية لتطوير الأنشطة التربوية.	٢.٦	٤٩.٤	٢٢.١	١٣.٥	١٢.٤	٣.١٦	١.٠٩٨	١١	متوسطة
١٢.	تدرّبني على التخطيط وفق أولويات العمل بما يخدم الأهداف التربوية.	١٣.٥	٤٦.٤	٢٧	١٢.٧	٠.٤	٣.٦٠	٠.٨٨٩	٢	مرتفعة
	الدرجة الكلية للمحور						٤٠.٨٤	١٠.٢٢١		متوسطة

يُلاحظ من الجدول السابق الآتي:

- احتل المحور الأول: (التخطيط للأنشطة) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٤٠.٨٤)، وانحراف معياري مقداره (١٢.٢٢١)، جاء بدرجة تحقُّق مُتوسطة في الدرجة الكلية. وتُعزى هذه النتيجة إلى إدراك المعلمة

لأهمية التخطيط في نجاح عمل الروضة، وضعف مشاركة بعض المديرات للمعلمات العاملات معها في الروضة في عملية التخطيط رغم دورها المهم في تلك العملية، إنَّ التخطيط لتطبيق الأنشطة بلا شك أنه أحد أهم الكفايات الأساسية التي تتطلبها عملية التعليم في الروضة، ولأن التخطيط لأي عمل هو أحد ضمانات النجاح، وأي عمل جاد لابد أن يسبقه تخطيط جيد يضمن له النجاح، ويمكنه من تلافي الصعوبات إن وجدت خلال التنفيذ، فمعلمة الروضة يجب أن تمتلك هذه المهارة لتكون لها عوناً خلال القيام بدورها في العملية التعليمية.

- إنَّ قيمة المتوسطات الحسابية لجميع البنود في هذا المحور التي بلغ عددها (١٢) بنداً تراوحت بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة، وجاءت قيمتها بين (٣.١٥– ٣.٧١).
- إنَّ أكثر ثلاثة بنود تحقُّقاً في هذا المحور، وفق آراء أفراد عينة البحث تمثَّلت بالآتي مرتبة تنازلياً: البند رقم (٨) الذي نصَّ على: (تُشجّعني على إعداد أوراق عمل باستمرار) احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٧١)، وانحراف معياري (٠.٧١٣)؛ يليه البند رقم (٢) الذي نص على: (تدرّبني على التخطيط وفق أولويات العمل بما يخدم الأهداف التربوية)، بمتوسط حسابي (٣.٦٠)، وانحراف معياري (٠.٨٨٩)؛ ثم البند رقم (٦)، الذي نصَّ على: (تُشركني في التخطيط لتنظيم ورشات تربوية عملية) بمتوسط حسابي (٣.٥١)، وانحراف معياري (١.١٥٥). وقد يعود ذلك إلى قيام مديرة الروضة بمساعدة المعلمة على التخطيط للنشاط التعليمي الذي يعد أساساً لتنظيم عملية في الروضة، والمتأمل الجيد لدور المعلمة الناجحة سيكتشف أن وراء هذا النجاح معلمة أعدت أنشطتها مسبقاً إعداداً جيداً، وتمتلك مهارة التخطيط للتدريس

الذي تجعله منظماً مرتباً، ويحمي نشاطها من أن يكون نشاطاً مفككاً مضطرباً، كما يساعدها على النمو المهني المستمر ويوفر له خبرة تعليمية ويجعل التعليم والتعلم أكثر متعه وفائدة.

- أمَّا البنود الأقل تحقُّقاً في هذا المحور، وفق آراء أفراد عينة البحث تمثَّلت بالآتي مرتبة وفق الآتي: البند رقم (٢) الذي نصَّ على: (تُساعدني في بناء خطط تنفيذ الأنشطة بشكل مستمر) احتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.١٥)، وانحراف معياري (١.١٧٦)؛ وقبله البند رقم (١١) الذي نص على: (تُشجّعني على وضع الخطط المستقبلية لتطوير الأنشطة التربوية)، بمتوسط حسابي (٣.١٦)، وانحراف معياري (١.٠٩٨)؛ ثم قبله البند رقم (١)، الذي نصَّ على: (تُشرِكني في تحديد المهام عند التخطيط لتنمية مهارات الأطفال) بمتوسط حسابي (٣.٢٦)، وانحراف معياري (١.٠٦٨). وقد تعزى تلك النتيجة إلى استبعاد بعض مديرات رياض الأطفال للمعلمات في أثناء عملية التخطيط لأنشطة الروضة، وقلّة تشارك المديرات والمعلمات في وضع الخطط والرؤى المستقبلية لعمل الروضة، وهذا ما يَضعف من فعالية العملية التخطيطية وجدواها رغم أهميتها الكبيرة، كما تؤكّد النتيجة وفق رأي المعلمات ضعف توظيف مديرة الروضة للكوادر المؤهلة للتعليم، من حيث التخصص والمهارات، ومعايير القبول، والتأهيل، ومعايير النجاح والتفوق، والتدريب، والتحفيز، وغيرها من المهام والوظائف الرئيسية التي تضمن تحقيق رسالة المؤسسة التربوية بكل دقة.

٢- المحور الثاني: (تنفيذ الأنشطة):

لتعرُّف درجة قيام الإدارة بدورها في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمات، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل بند من بنود المحور الثاني: (تنفيذ الأنشطة)، كما هو موضّح في الجدول الآتي:

الجدول ٣٥؛ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجات إجابات أفراد عينة البحث (المعلمات) عن بنود المحور الثاني: (تنفيذ الأنشطة) في استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال

م.	بنود المحور	النسبة المئوية لخيارات الإجابة % تنطبق بدرجة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التحقُّق
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
١.	تُشجّعني على استخدام طرائق تدريسية جديدة.	١٠.١	٥٢.٨	٢٥.٥	١١.٦	–	٣.٦١	٠.٨٢١	١٠	مرتفعة
٢.	تُساعدني في تصميم أنشطة نموذجية.	١٣.٥	٧٠.٤	١٣.١	٣	–	٣.٩٤	٠.٦٢٠	١	مرتفعة
٣.	تُزوّدني بالنشرات التربوية المعاصرة عن الأنشطة.	١٣.٥	٥٧.٧	١٧.٢	١١.٦	–	٣.٧٣	٠.٨٣٨	٨	مرتفعة
٤.	تُزوّدني بالنشرات التربوية المعاصرة عن البرامج اللغوية.	١٠.١	٦٤.٨	٢٣.٢	١.٩	–	٣.٨٣	٠.٦١٧	٦	مرتفعة
٥.	تُساعدني في تحليل مواطن الضعف ومواطن القوة في التفاعل داخل قاعة النشاط.	١٠.١	٥٠.٩	٢٤.٣	١٤.٦	–	٣.٥٧	٠.٨٦٢	١١	مرتفعة
٦.	تُدرّبني على استخدام مُحفّزات تعليمية ملائمة للنشاط.	٥.٢	٧٥.٣	١٩.١	٠.٤	–	٣.٨٥	٠.٤٨٨	٤	مرتفعة
٧.	توجّهني لإتقان مهارة بداية النشاط وإدارته وغلقه.	٥.٢	٧٦	١٨.٧	–	–	٣.٨٧	٠.٤٧٢	٣	مرتفعة
٨.	تُحثني على استخدام التعبير الفني والإيقاع.	٧.٥	٦٣.٣	٢٨.١	١.١	–	٣.٧٧	٠.٥٩١	٧	مرتفعة
٩.	تُدرّبني على طريقة استعمال الوسائل التعليمية في النشاط التعليمي.	٨.٢	٧٥.٣	١٤.٢	٢.٢	–	٣.٩٠	٠.٥٥٢	٢	مرتفعة
١٠.	تُوجّهني إلى ضرورة استخدام اللعب في عملية التعليم.	١٣.٥	٥٦.٦	٣٠	–	–	٣.٨٤	٠.٦٣٩	٥	مرتفعة
١١.	تُشجّعني على تفعيل التعليم التعاوني.	١٣.٥	٥٠.٦	٢٢.٨	١٣.١	–	٣.٦٤	٠.٨٧٤	٩	مرتفعة
١٢.	توجّهني إلى ضرورة ربط الخبرات التعليمية بأنشطة إثرائية تُثير الإبداع.	١٣.٥	٣٧.٥	٣٤.٨	١٤.٢	–	٣.٥٠	٠.٨٩٩	١٢	مرتفعة

١٣.	تُخصِّص ميزانية للأنشطة الإثرائية المُساهمة في تُنمية الإبداع.	٩.٤	٤٢.٧	٢٢.٥	٢٥.١	٠.٤	٣.٣٦	٠.٩٧٢	١٤	متوسطة
١٤.	تؤكّد لي ضرورة مراعاة الفروق الفردية بين الأطفال في أثناء تطبيق الأنشطة التعليمية.	٨.٢	٤٩.١	١٨.٧	٢٢.٨	١.١	٣.٤٠	٠.٩٦٦	١٣	متوسطة
١٥.	تُشجّعني على طرح أفكار بناءة تُساعد في تطوير الأنشطة التعليمية.	٣.٧	٥١.٧	١٩.٥	١٤.٦	١٠.٥	٣.٢٤	١.٠٨٧	١٥	متوسطة
	الدرجة الكلية للمحور						٥٥.٠٥	٦.٧٨٩		مرتفعة

يُلاحظ من الجدول السابق الآتي:

- احتل المحور الثاني: (تنفيذ الأنشطة) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٥٥.٠٥)، وانحراف معياري مقداره (٦.٧٨٩)، جاء بدرجة تحقُّق مُرتفعة في الدرجة الكلية. وتُعزى هذه النتيجة إلى تأكيد المعلمات على إجابة مديرات رياض الأطفال في الجدول أعلاه بأنَّ مديرات رياض الأطفال يعملن على رفع مستوى الأداء الإبداعي للمعلمات في أثناء تنفيذ الأنشطة التعليمية، إن أسلوب المعلمة في إدارة قاعة النشاط لها أكبر الأثر في تحقيق الأهداف، كما أنَّ تحقق التهيئة الفعَّالة للأطفال والاستحواذ على اهتمامهم (الاثارة) تغيير المعلمة لطريقة تنفيذها للنشاط تغييراً مستمراً، وتغيير الوسائل والأدوات، والتوجيه المباشر في بعض الأحيان، والحوار والمناقشة، وأن تربط التعلم بميول الأطفال.
- إنَّ قيمة المتوسطات الحسابية لجميع البنود في هذا المحور التي بلغ عددها (١٥) بنداً تراوحت بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة، وجاءت قيمتها بين (٣.٢٤- ٣.٩٤).
- إنَّ أكثر ثلاثة بنود تحقُّقاً في هذا المحور، وفق آراء أفراد عينة البحث تمثَّلت بالآتي مرتبة تنازلياً: البند رقم (٢) الذي نصَّ على: (تُساعدني في تصميم أنشطة نموذجية) احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٩٤)، وانحراف معياري (٠.٦٢٠)؛ يليه البند رقم (٩) الذي نص على: (تُدرِّبني على طريقة استعمال

الوسائل التعليمية في النشاط التعليمي)، بمتوسط حسابي (٣.٩٠)، وانحراف معياري (٠.٥٥٢)؛ ثم البند رقم (٧)، الذي نصَّ على: (توجّهني لإتقان مهارة بداية النشاط وإدارته وغلقه) بمتوسط حسابي (٣.٨٧)، وانحراف معياري (٠.٤٧٢)، وقد يعود ذلك إلى حرص المديرة على القيام بدورها في مساعدة المعلمة على اختيار الأنشطة التعليمية المناسبة للأطفال وكيفية تصميمها وتطبيقها، إضافة إلى تدريب المعلمة على تنويع تلك الأنشطة بحسب الأهداف التعليمية المبتغى تحقيقها، كما تزوّد المديرة المعلمة بعدة استراتيجيات تشمل مهارة الاتصال والعلاقات الانسانية، ومهارات العمل مع الجماعة وتنمية الاحترام والثقة والتقدير والابداع، وكلما أقامت المعلمة داخل قاعة النشاط المنظمة علاقات ودية يسودها العطف والود والمحبة والأمومة، فإنَّ ذلك سيجعل الأطفال يتقبلونها ويستمعون إلى نصائحها لأنها المثل والقدوة أمامهم.

- أمَّا البنود الأقل تحقُّقاً في هذا المحور، وفق آراء أفراد عينة البحث تمثَّلت بالآتي مرتبة وفق الآتي: البند رقم (١٥) الذي نصَّ على: (تُشجّعني على طرح أفكار بناءة تُساعد في تطوير الأنشطة التعليمية) احتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٢٤)، وانحراف معياري (١.٠٨٧)؛ وقبله البند رقم (١٣) الذي نص على: (تُخصِّص ميزانية للأنشطة الإثرائية المُساهمة في تُنمية الإبداع)، بمتوسط حسابي (٣.٣٦)، وانحراف معياري (٠.٩٧٢)؛ ثم قبله البند رقم (١٤)، الذي نصَّ على: (تؤكّد لي ضرورة مراعاة الفروق الفردية بين الأطفال في أثناء تطبيق الأنشطة التعليمية) بمتوسط حسابي (٣.٤٠)، وانحراف معياري (٠.٩٦٦). وقد يعود السبب في ذلك إلى وجود بعض الأنظمة والقوانين التي ينبغي العمل تحت سقفها، وهي ما تحدُّ من قدرة المعلمات على تطبيق الأنشطة الإبداعية على الأطفال، كما أنَّ ضيق الوقت المخصص لتطبيق

الأنشطة في الروضة قد لا يسمح لبعض المعلمات بأخذ الوقت الكافي في تطبيق بعض الأنشطة الإبداعية على الأطفال.

٣- المحور الثالث: (إدارة قاعة النشاط):

لتعرُّف درجة قيام الإدارة بدورها في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمات، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل بند من بنود المحور الثالث: (إدارة قاعة النشاط)، كما هو موضّح في الجدول الآتي:

الجدول ٣٦؛ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجات إجابات أفراد عينة البحث (المعلمات) عن بنود المحور الثالث: (إدارة قاعة النشاط) في استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال

م.	بنود المحور	النسبة المئوية لخيارات الإجابة % تنطبق بدرجة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التحقُق
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
١.	توجّهني إلى طريقة إدارة الوقت داخل النشاط.	١٠.٩	٤٦.٤	٢٩.٦	١٢.٧	٠.٤	٣.٥٥	٠.٨٦٣	١	مرتفعة
٢.	تترك للمعلمة حرية التعامل مع المشكلات التي تواجهها في قاعة النشاط.	٥.٦	٤٧.٦	٢١.٧	١٠.٩	١٤.٢	٣.١٩	١.١٦٠	٦	متوسطة
٣.	تُحثني على استخدام تعبيرات الوجه والإيماءات المناسبة.	١٠.٩	٤٤.٦	٣٠.٣	٢.٢	١٢	٣.٤٠	١.١٠٧	٢	متوسطة
٤.	تُحثني على التعاون مع الأطفال لضبط قاعة النشاط.	١٢.٤	٤٨.٣	١٥.٧	١٢.٤	١١.٢	٣.٣٨	١.١٨٧	٣	متوسطة
٥.	تُساعدني في تحديد المواقع المناسبة للأنشطة.	١٢.٧	٤٠.٨	٢١.٣	٢.٦	٢٢.٥	٣.١٩	١.٣٤٧	٦	متوسطة
٦.	توجّهني لمراعاة الجلسات الصحيحة للأطفال.	١١.٦	٤٧.٦	١٦.١	١١.٢	١٣.٥	٣.٣٣	١.٢٢١	٥	متوسطة
٧.	تُدرّبني على غرس قيمة الانضباط الذاتي لدى الأطفال.	٦.٤	٤٧.٢	٢١.٧	١.١	٢٣.٦	٣.١٢	١.٢٩٤	٧	متوسطة
٨.	تُشجّعني على وضع حلول مبتكرة للمشكلات التي تعترضها في أثناء تطبيق الأنشطة التربوية.	١٠.١	٥٢.٤	١٣.٥	١٢.٤	١١.٦	٣.٣٧	١.١٧٧	٤	متوسطة
٩.	تُدرّبني على رصد المشكلات التي	١٠.٥	٤٤.٦	٣٠	١.٥	١٣.٥	٣.٣٧	١.١٣٤	٤	متوسطة

	تؤثّر في تطبيق الأنشطة التربوية.									
	الدرجة الكلية للمحور					٢٩.٩٠	٩.٢١٠		متوسطة	

يُلاحظ من الجدول السابق الآتي:

- احتل المحور الثالث: (إدارة قاعة النشاط) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (٢٩.٩٠)، وانحراف معياري مقداره (٩.٢١٠)، جاء بدرجة تحقُّق مُتوسطة في الدرجة الكلية. وتُعزى هذه النتيجة إلى قيام بعض المديرات بزيادة معارف المعلمة بأساليب إدارة قاعة النشاط وكيفية التعامل مع الأطفال في أثناء تنفيذ الأنشطة وتطبيقها، وكيفية إعداد خطة البرنامج وتنفيذها في قاعة النشاط أي إدارة قاعة النشاط وتحديد الأساليب والوسائل المناسبة في إطار المنهج المحدد المساهمة في توثيق قنوات الاتصال بين أولياء الأمور والروضة عن طريق اللقاءات الفردية ومجالس الأمهات والاتصال الهاتفي وتبادل المعلومات مع الوالدين، وتدريبهن على حضور الاجتماعات الدورية مع المديرة والاهتمام بزيادة مهاراتها وقدراتها المهنية عن طريق الالتحاق بالدورات عقد اجتماعات دورية مع الأمهات (مجالس الأمهات).
- إنَّ قيمة المتوسطات الحسابية لجميع البنود في هذا المحور التي بلغ عددها (٩) بنود جاءت بالدرجة المتوسطة عدا واحدة مرتفعة، وجاءت قيمتها بين (٣.١٢ – ٣.٥٥).
- إنَّ أكثر ثلاثة بنود تحقُّقاً في هذا المحور، وفق آراء أفراد عينة البحث تمثَّلت بالآتي مرتبة تنازلياً: البند رقم (١) الذي نصَّ على: (توجّهني إلى طريقة إدارة الوقت داخل النشاط) احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٥٥)، وانحراف معياري (٠.٨٦٣)؛ يليه البند رقم (٣) الذي نص على: (تُحثني على استخدام تعبيرات الوجه والإيماءات المناسبة)، بمتوسط حسابي (٣.٤٠)، وانحراف معياري (١.١٠٧)؛ ثم البند رقم (٤)، الذي

نصَّ على: (تُحثني على التعاون مع الأطفال لضبط قاعة النشاط) بمتوسط حسابي (٣.٣٨)، وانحراف معياري (١.١٨٧). وقد يعود ذلك إلى مساعدة معظم المديرات للمعلمات على تطبيق إدارة الوقت في أثناء تنفيذ النشاط، وزيادة قدرتهن على استخدام أساليب التواصل اللفظي وغير اللفظي بنجاح مع الأطفال في قاعة الأنشطة، وقدرتهن على إيجاد مجموعات من الأطفال المتعاونين في أثناء تطبيق الأنشطة داخل القاعة. فأغلب الأنشطة تتم داخل قاعة النشاط، لذلك هي المكان الأساسي في العملية التعليمية، ومن هنا برز الاهتمام بحسن إعدادها وتجهيزها وإضاءتها وتهويتها، ومناسبة أثاثها لحجم الأطفال؛ وكذلك التأكد من عوامل السلامة وغيرها لأن كل ذلك يساعد على تحقيق الأهداف التعليمية وتدعيم المهارات المطلوب إكسابها للأطفال.

- أمَّا البنود الأقل تحقُّقاً في هذا المحور، وفق آراء أفراد عينة البحث تمثَّلت بالآتي مرتبة وفق الآتي: البند رقم (٧) الذي نصَّ على: (تُدرِّبني على غرس قيمة الانضباط الذاتي لدى الأطفال) احتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.١٢)، وانحراف معياري (١.٢٩٤)؛ وقبله البند رقم (٢) الذي نص على: (تترك للمعلمة حرية التعامل مع المشكلات التي تواجهها في قاعة النشاط)، بمتوسط حسابي (٣.١٩)، وانحراف معياري (١.١٦٠)؛ ثم قبله البند رقم (٥)، الذي نصَّ على: (تُساعدني في تحديد المواقع المناسبة للأنشطة) بمتوسط حسابي (٣.١٩)، وانحراف معياري (١.٣٤٧). ويُمكن تفسير ذلك بأنَّ بعض المديرات يُساعدن المعلمات على مواجهة الصعوبات الخاصة بزرع الانضباط الذاتي لدى بعض الأطفال، فالطفل لا يُدرك بعد في هذه المرحلة العقاب، وأنَّ هناك أنظمة وقوانين تطبق داخل الروضة أو قاعة النشاط وينبغي أن يلتزم بها، كما

أنَّ بعض المديرات تتركن للمعلمات بعض الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجهها من الأطفال داخل قاعة النشاط، وهذا ما يحد من قدراتها وإبداعها في التعامل مع تلك المشكلات وحلِّها.

٤- المحور الرابع: (التقويم):

لتعرُّف درجة قيام الإدارة بدورها في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمات، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل بند من بنود المحور الرابع: (التقويم)، كما هو موضّح في الجدول الآتي:

الجدول ٣٧؛ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجات إجابات أفراد عينة البحث (المعلمات) عن بنود المحور الرابع: (التقويم) في استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال

م.	بنود المحور	النسبة المئوية لخيارات الإجابة % تنطبق بدرجة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التحقُّق
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
١.	تُشركني في وضع معايير تقييم للأطفال.	٦.٤	٥٣.٦	١٥.٧	١١.٢	١٣.١	٣.٢٩	١.١٦١	٨	متوسطة
٢.	تُزوّدني بنماذج حديثة للتقييم الذاتي لأدائي.	١٠.١	٤٤.٢	٢١	١.١	٢٣.٦	٣.١٦	١.٣٣٥	٩	متوسطة
٣.	تُزوّدني بتغذية راجعة مستمرة لأدائها.	١٢.٧	٤٣.٨	١٩.٥	١٢.٤	١١.٦	٣.٣٤	١.١٩٥	٦	متوسطة
٤.	تُساعدني في تصميم أدوات تقييم فردي.	١٤.٢	٤٢.٣	٢٨.٥	١.٥	١٣.٥	٣.٤٢	١.١٧٢	٣	مرتفعة
٥.	تُساعدني في بناء خطط علاجية للأطفال.	٦	٤٧.٩	٣٠	٤.١	١٢	٣.٣٢	١.٠٦٩	٧	متوسطة
٦.	تُشركني في عملية تقييم الأنشطة.	٥.٦	٤١.٦	٢٥.٥	١٤.٢	١٣.١	٣.١٢	١.١٣٩	١٠	متوسطة
٧.	تُشجّعني على ممارسة التقييم الذاتي لأدائي.	٦.٤	٥٠.٢	٣١.١	٠.٧	١١.٦	٣.٣٩	١.٠٤٠	٤	متوسطة
٨.	تُدرّبني على مهارة توجيه الأسئلة والإجابة داخل قاعة النشاط.	١٠.٩	٣٩.٧	٣٧.١	٠.٧	١١.٦	٣.٣٧	١.٠٨٠	٥	متوسطة

٩.	تُدرّبني على كيفية تسجيل سلوكيات الأطفال ومهاراتهم في سجل تراكمي.	١٢.٧	٤٢.٧	١٩.٥	٢٤.٧	٠.٤	٣.٤٣	١.٠١٠	٢	مرتفعة
١٠.	تُشجّعني على استعمال أساليب جديدة في تقويم الأطفال.	١٥.٤	٤٠.٤	٣٠.٣	١.٥	١٢.٤	٣.٤٥	١.١٥٤	١	مرتفعة
	الدرجة الكلية للمحور						٣٣.٢٩	٩.٥٣٢		متوسطة

يُلاحظ من الجدول السابق الآتي:

- احتل المحور الرابع: (التقويم) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (٣٣.٢٩)، وانحراف معياري مقداره (٩.٥٣٢)، جاء بدرجة تحقُّق مُتوسطة في الدرجة الكلية. وتُعزى هذه النتيجة إلى تأكيد بعض معلمات رياض الأطفال بقلة مساعدة المديرة للمعلمة في الوقوف على مدى ما حققه الطفل من تعلم في المجالات المعرفية والمهارية والوجدانية، وضعف تعريف المعلمة الصعوبات التي قد يواجهها الطفل في المواقف المختلفة، وقلّة مساعدة المعلمة اختيار الأنشطة التقويمية والوسائل التعليمية التي تثير الطفل، وكيفية قياس مستوى الاستعداد وقدرات الطفل، وكتابة تقارير دورية للوالدين.
- إنَّ قيمة المتوسطات الحسابية لجميع البنود في هذا المحور التي بلغ عددها (١٠) بنود تراوحت بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة، وجاءت قيمتها بين (٣.١٢- ٣.٤٥).
- إنَّ أكثر ثلاثة بنود تحقُّقاً في هذا المحور، وفق آراء أفراد عينة البحث تمثَّلت بالآتي مرتبة تنازلياً: البند رقم (١٠) الذي نصَّ على: (تُشجّعني على استعمال أساليب جديدة في تقويم الأطفال) احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٤٥)، وانحراف معياري (١.١٥٤)؛ يليه البند رقم (٩) الذي نص على: (تُدرّبني على كيفية تسجيل سلوكيات الأطفال ومهاراتهم في سجل تراكمي)، بمتوسط حسابي (٣.٤٣)، وانحراف معياري

(١.٠١٠)؛ ثم البند رقم (٤)، الذي نصَّ على: (تُساعدني في تصميم أدوات تقييم فردي) بمتوسط حسابي (٣.٤٢)، وانحراف معياري (١.١٧٢). ويمكن تفسير ذلك بأنَّ مديرة الروضة من وجهة نظر المعلمات تقوم بتدريب المعلمة على تطبيق أساليب تقييمية جديدة لقياس مستوى التحسُّن في أداء الأطفال، وتعلّمها كيفية بناء أدوات التقييم وكيفية تطبيقها، ومراقبة سلوكيات الأطفال ومستوى التحسُّن في مهاراتهم التعليمية.

- أمَّا البنود الأقل تحقُّقاً في هذا المحور، وفق آراء أفراد عينة البحث تمثَّلت بالآتي مرتبة وفق الآتي: البند رقم (٦) الذي نصَّ على: (تُشركني في عملية تقييم الأنشطة) احتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.١٢)، وانحراف معياري (١.١٣٩)؛ وقبله البند رقم (٢) الذي نص على: (تُزوّدني بنماذج حديثة للتقييم الذاتي لأدائي)، بمتوسط حسابي (٣.١٦)، وانحراف معياري (١.٣٣٥)؛ ثم قبله البند رقم (١)، الذي نصَّ على: (تُشرِكني في وضع معايير تقييم للأطفال) بمتوسط حسابي (٣.١٩)، وانحراف معياري (١.١٦١). وقد يُعزى ذلك إلى قلة إشراك بعض المديرات للمعلمات عند وضع معايير لتقييم أداء الأطفال بعد نهاية كل نشاط تعليمي، إذ ترى المديرة أنَّ المعلمة تفتقد للخبرة والمعرفة المناسبة في هذا المجال، فعملية التقويم تتطلب من المعلمة القدرة على التحكم في الذات وضبط النفس، سرعة البديهة، والتمتع بقدر كافي من المرونة، والقدرة على الابتكار والابداع، والقدرة على التعامل مع الأطفال الموهوبين، والقدرة على التعامل مع الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة، وأن تكون متعمقة في تخصُّص رياض الأطفال، وأن تكون لديها معرفة بوسائل التقويم، وأن تكون لديها مهارة كافية للقيام بالتقويم بصيغ متعددة، ولديها مهارة تطبيق مثل هذه المقاييس المختلفة المناسبة لعمر الأطفال، وقادرة على تقويم أداء طفل الروضة في المجالات المختلفة

(المعرفية – المهارية – الانفعالية – الاجتماعية). فالتقويم يُساعد في الحكم على العملية التعليمية والتربوية لتقدير مدى الوصول إلى الأهداف المرجوة فلا تنحصر عملية التقويم بكونها عملية تشخيصية بل هي عملية علاجية تعالج العيوب لتحسين عملية التعلم. كما يعد التقويم وسيلة للتعرف على مدى نمو الطفل وتقدم مهاراته.

٥- المحور الخامس: (الأصالة والطلاقة):

لتعرُّف درجة قيام الإدارة بدورها في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمات، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل بند من بنود المحور الخامس: (الأصالة والطلاقة)، كما هو موضّح في الجدول الآتي:

الجدول ٣٨؛ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجات إجابات أفراد عينة البحث (المعلمات) عن بنود المحور الخامس: (الأصالة والطلاقة) في استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال

م.	بنود المحور	النسبة المئوية لخيارات الإجابة % تنطبق بدرجة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التحقُّق
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
١.	تُشجّعني على البحث عن أفكار جديدة لحل المشكلات في العمل.	١٥	٥١.٣	١٩.١	١.١	١٣.٥	٣.٥٣	١.١٧٧	٣	مرتفعة
٢.	تُشجّعني على إنتاج أفكار جديدة في حل المشكلات الروضة.	٩	٤٩.١	٣٩.٧	١.٩	٠.٤	٣.٦٤	٠.٦٨٦	١	مرتفعة
٣.	تُشجّعني على طرح أفكار شيّقة في تطبيق الأنشطة التعليمية.	٨.٢	٤٥.٧	٢١.٧	٢٤	٠.٤	٣.٣٧	٠.٩٥١	٥	متوسطة
٤.	تُشجّعني على اكتساب مهارات جديدة.	١٢	٤٧.٦	١٥	٢٣.٦	١.٩	٣.٤٤	١.٠٣٧	٤	مرتفعة
٥.	تُشجّعني على حل المشكلات	٨.٢	٣٧.٨	٢٧.٧	١٣.٩	١٢.٤	٣.١٦	١.١٤٩	٦	متوسطة

	في الروضة بأسلوب منظم.								
٦.	تُشجّعني على وضع خطط بعيدة الأمد للعمل في الروضة.	١٠.٩	٤٤.٩	٣١.١	١٢.٧	٠.٤	٣.٥٣	٠.٨٦٤	٣	مرتفعة
٧.	تُشجّعني على الدمج بين الأفكار المختلفة من أجل تحسين طريقة العمل بطريقة جديدة.	٩.٧	٥٣.٢	٢٥.٥	١١.٦	–	٣.٦١	٠.٨١٧	٢	مرتفعة
	الدرجة الكلية للمحور						٢٤.٢٩	٥.٤٨٥		مرتفعة

يُلاحظ من الجدول السابق الآتي:

- احتل المحور الخامس: (الأصالة والطلاقة) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٢٤.٢٩)، وانحراف معياري مقداره (٥.٤٨٥)، جاء بدرجة تحقُّق مُرتفعة في الدرجة الكلية. وتُعزى هذه النتيجة إلى أنَّ مديرة الروضة الفعَّالة هي التي يُحدث نمط قيادتها تأثيراً إيجابياً في المناخ التربوي عامة، وفي قدرة المعلمات على الأصالة والابتكار والإبداع خاصة. إذ إنَّ القادة الفاعلين هم الطاقة المبدعة التي تدفع العاملين وتخوّلهم القيام بمبادرات تؤدي إلى بلوغ أهداف الروضة التي تمَّ وضعها. وتبقى أهمية إدراك المعلمات لنمط مديرتهن الإداري هي حجر الزاوية. فليس المهم ما تمارسه المديرة، بل ما تدركه المعلمات. لأن هذا الإدراك له الأثر الأكبر في سلوك المعلمة الابتكار والإبداعي في العمل، وفي جودة العمل التربوي الذي يؤديه. ويرى الكايد (١٩٩٩) أنَّ وضوح أهداف المؤسسة، وتحديد أدوار العاملين فيها، وشعور الفرد بالهيبة والنفوذ والمكانة داخل المؤسسة، والاستقلالية في العمل، والرضا عن العمل، ووجود الرغبة المسبقة لدى الفرد في الالتحاق بالمنظمة، ودرجة التماسك والتلاحم بين العاملين، وأسلوب القيادة غير التسلطي أو المتسيب، والمناخ التنظيمي المشجّع على الإنجاز والإبداع، ووجود الرغبة لدى الفرد في تحقيق أهدافه، ووجود نظام جيد للحوافز، وفرص الترقية المتاحة،

تعد جميعها أسباباً تجعل العاملين يسلكون السلوك الإيجابي تجاه أنفسهم، وتجاه المؤسسة على حد سواء، وأداء العمل بطريقة ابتكارية، وهذا هو جوهر الإبداع التربوي في العمل داخل الروضة.

- إنَّ قيمة المتوسطات الحسابية لجميع البنود في هذا المحور التي بلغ عددها (٧) بنود تراوحت بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة، وجاءت قيمتها بين (٣.١٦ – ٣.٦٤).
- إنَّ أكثر ثلاثة بنود تحقُّقاً في هذا المحور، وفق آراء أفراد عينة البحث تمثَّلت بالآتي مرتبة تنازلياً: البند رقم (٢) الذي نصَّ على: (تُشجّعني على إنتاج أفكار جديدة في حل المشكلات الروضة) احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٦٤)، وانحراف معياري (٠.٦٨٦)؛ يليه البند رقم (٧) الذي نص على: (تُشجّعني على الدمج بين الأفكار المختلفة من أجل تحسين طريقة العمل بطريقة جديدة)، بمتوسط حسابي (٣.٦١)، وانحراف معياري (٠.٨١٧)؛ ثم البند رقم (١)، الذي نصَّ على: (تُشجّعني على البحث عن أفكار جديدة لحل المشكلات في العمل) بمتوسط حسابي (٣.٥٣)، وانحراف معياري (١.١٧٧). وقد يعود ذلك إلى وجود إدارة واعية في الروضة، تقوم بأعمال إدارية تصل بفكرها وابتكارها وإبداعها وتأهيلها إلى مرتبة القائد التربوي الذي يُسهم بشكل فعَّال في تحقيق ما يصبو إليه المجتمع من خلال الروضة التي تديرها، والمعلمات التي تعمل معها، فالمديرة تعمل على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في النفس، وتُحفّز القدرات الإبداعية والابتكارية في العاملين معها، فيصبح الإبداع والابتكار والتجديد والأصالة والمرونة المحك الأساسي الذي تُدير بها العملية التعليمية في المؤسسة التربوية، وفي تحركاتها في المجتمع التربوي.

- أمَّا البنود الأقل تحقُّقاً في هذا المحور، وفق آراء أفراد عينة البحث تمثَّلت بالآتي مرتبة وفق الآتي: البند رقم (٥) الذي نصَّ على: (تُشجّعني على حل المشكلات في الروضة بأسلوب منظم) احتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.١٦)، وانحراف معياري (١.١٤٩)؛ وقبله البند رقم (٣) الذي نص على: (تُشجّعني على طرح أفكار شيّقة في تطبيق الأنشطة التعليمية)، بمتوسط حسابي (٣.٣٧)، وانحراف معياري (٠.٩٥١)؛ ثم قبله البند رقم (٤)، الذي نصَّ على: (تُشجّعني على اكتساب مهارات جديدة) بمتوسط حسابي (٣.٤٤)، وانحراف معياري (١.٠٣٧). ويُمكن تفسير ذلك بأنَّ مديرة الروضة تطلب من المعلمة القيام بحل المشكلات التي تواجهها في العمل مع الأطفال ضمن الأنظمة والقوانين المعمول فيها داخل الروضة، كما أنَّ العمل الإداري الكبير المُلقى على عاتق مديرة الروضة قد يحدُّ من دورها في تدريب المعلمات على اكتساب مهارات تعليمية جديدة تُساعدها على تطوير أدائها في العمل داخل الروضة.

٦- المحور السادس: (تحسين البيئة التعليمية):

لتعرُّف درجة قيام الإدارة بدورها في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمات، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل بند من بنود المحور السادس: (تحسين البيئة التعليمية)، كما هو موضّح في الجدول الآتي:

الجدول ٣٩؛ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجات إجابات أفراد عينة البحث (المعلمات) عن بنود المحور السادس: (تحسين البيئة التعليمية) في استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال

م.	بنود المحور	النسبة المئوية لخيارات الإجابة % تنطبق بدرجة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التحقُّق
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
١.	تُشجّعني على إثراء الخبرات التعليمية بأنشطة ومفاهيم وحقائق إبداعية.	١٢.٧	٦٧.٤	١٧.٢	٢.٦	–	٣.٩٠	٠.٦٣٠	٢	مرتفعة
٢.	تعمل على غرس مبادئ الابتكار والتجديد في نفوس المعلمات.	٩.٧	٥٩.٢	١٩.٥	١١.٦	–	٣.٦٧	٠.٨٠٦	٨	مرتفعة
٣.	توفّر جواً من الأمن والاستقرار للمعلمات تُساعد على إبداعهن.	٦.٤	٧٠.٤	٢١.٣	١.٩	–	٣.٨١	٠.٥٦٤	٥	مرتفعة
٤.	تعمل على إيجاد الجو النفسي التربوي المناسب في الروضة.	٦.٤	٥٥.٤	٢٣.٢	١٥	–	٣.٥٣	٠.٨٢٤	٩	مرتفعة
٥.	تحرص على أن يسود البيئة التعليمية جو من التقدير والاحترام.	٦.٤	٧٠	٢٣.٢	٠.٤	–	٣.٨٢	٠.٥٣٠	٤	مرتفعة
٦.	توفّر للمعلمة بيئة تُساعد على الإبداع.	٩	٧١.٥	١٩.١	٠.٤	–	٣.٨٩	٠.٥٣٤	٣	مرتفعة
٧.	تعمل على تحفيز المعلمات على طرح أفكارهن الإبداعية.	٩.٤	٦١.٤	٢٨.١	١.١	–	٣.٧٩	٠.٦١٤	٦	مرتفعة
٨.	تُسهم في توفير علاقات العمل بين المعلمات داخل الروضة يسودها الاحترام والمعرفة.	١٢	٧٠	١٥	٣	–	٣.٩١	٠.٦١٩	١	مرتفعة
٩.	تُسهم في توفير المعارف والخبرات بين المعلمات داخل الروضة يسودها الاحترام والمعرفة.	١٠.٩	٥٤.٧	٣٤.٥	–	–	٣.٧٦	٠.٦٣٢	٧	مرتفعة
١٠.	تُعامل المعلمات بموضوعية وشفافية.	١٣.١	٤٤.٦	١٨.٤	١٢.٤	١١.٦	٣.٣٥	١.٢٠٠	١٠	متوسطة
	الدرجة الكلية للمحور						٣٧.٤٥	٣.٦٣٦		مرتفعة

يُلاحظ من الجدول السابق الآتي:

- احتل المحور السادس: (تحسين البيئة التعليمية) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٣٧.٤٥)، وانحراف معياري مقداره (٣.٦٣٦)، جاء بدرجة تحقُّق مُرتفعة في الدرجة الكلية. وتُعزى هذه النتيجة إلى إدراك مديرة الروضة وفق تقدير المعلمات أهمية تنظيم البيئة التعليمية لإحداث أقصى استفادة تعليمية من جانب الطفل، إضافةً إلى دور البيئة التعليمية في جذب الأطفال للتسجيل في الروضة، ودورها الكبير في تحقيق التفوق

والريادة مع الروضات الأخرى المنافسة، وتحسين البيئة التعليمية يتطلب تنظيم الأركان التعليمية في قاعة الأنشطة وتزويدها بكل وسيلة تعليمية جديدة تكون جاذبة وسيّقة للطفل، حيث يتطلب عمل الأطفال في هذه الأركان أو قاعات الأنشطة التعليمية تحقق الأهداف التربوية المنشودة.

- إنَّ قيمة المتوسطات الحسابية لجميع البنود في هذا المحور التي بلغ عددها (١٠) بنود تراوحت بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة، وجاءت قيمتها بين (٣.٣٥ – ٣.٩١).
- إنَّ أكثر ثلاثة بنود تحقُّقاً في هذا المحور، وفق آراء أفراد عينة البحث تمثَّلت بالآتي مرتبة تنازلياً: البند رقم (٨) الذي نصَّ على: (تُسهم في توفير علاقات العمل بين المعلمات داخل الروضة يسودها الاحترام والمعرفة) احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٩١)، وانحراف معياري (٠.٦١٩)؛ يليه البند رقم (١) الذي نص على: (تُشجّعني على إثراء الخبرات التعليمية بأنشطة ومفاهيم وحقائق إبداعية)، بمتوسط حسابي (٣.٩٠)، وانحراف معياري (٠.٦٣٠)؛ ثم البند رقم (٦)، الذي نصَّ على: (توفّر للمعلمة بيئة تُساعد على الإبداع) بمتوسط حسابي (٣.٨٩)، وانحراف معياري (٠.٥٣٤). وقد يعود ذلك إلى تقدير المعلمة لدور مديرة الروضة في خلق جو من الألفة والتعاون والمحبة بين العاملين داخل الروضة، كما أنها تشجع المعلمات على إغناء الأنشطة التعليمية المُطبقة على الأطفال وإثرائها وحرصها على تقديم كل جديد للأطفال، وهذا ما يرفع من مستوى الأداء الإبداعي لدى المعلمات في تعاملهن مع الأطفال.
- أمَّا البنود الأقل تحقُّقاً في هذا المحور، وفق آراء أفراد عينة البحث تمثَّلت بالآتي مرتبة وفق الآتي: البند رقم (١٠) الذي نصَّ على: (تُعامل المعلمات بموضوعية وشفافية) احتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي

(٣.٣٥)، وانحراف معياري (١.٢٠٠)؛ وقبله البند رقم (٤) الذي نص على: (تعمل على إيجاد الجو النفسي التربوي المناسب في الروضة)، بمتوسط حسابي (٣.٥٣)، وانحراف معياري (٠.٨٢٤)؛ ثم قبله البند رقم (٢)، الذي نصَّ على: (تعمل على غرس مبادئ الابتكار والتجديد في نفوس المعلمات) بمتوسط حسابي (٣.٦٧)، وانحراف معياري (٠.٨٠٦). وقد يعود ذلك إلى قيام المديرات بالتعامل مع المعلمات كلهنّ بسوية واحدة دون تفريق بين معلمات ومعلمات أخريات، وهذا قد يؤدي إلى خلق جو تسوده المحبة والتعاون والتفاهم للعمل في الروضة، وبالتالي وضوح وتطبيق الشفافية والموضوعية والمساواة في تعامل المديرة مع المعلمات.

٧- المحور السابع: (التمكين):

لتعرُّف درجة قيام الإدارة بدورها في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمات، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل بند من بنود المحور السابع: (التمكين)، كما هو موضّح في الجدول الآتي:

الجدول ٤٠؛ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجات إجابات أفراد عينة البحث (المعلمات) عن بنود المحور السابع: (التمكين) في استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال

م.	بنود المحور	النسبة المئوية لخيارات الإجابة % تنطبق بدرجة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التحقُّق
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
١.	تُطلعني على التعديلات التي تطرأ على مناهج رياض الأطفال.	٧.٩	٥٠.٦	٢٩.٢	٠.٤	١٢	٣.٤٢	١.٠٦٤	٤	مرتفعة
٢.	تزوّدني بمواقع تنمية الإبداع في مناهج رياض	٧.٩	٤١.٩	٣١.١	٠.٧	١٨.٤	٣.٢٠	١.٢٠٠	٨	متوسطة

	الأطفال المعدلة.								
٣.	تُدرّبني على عمل بحوث إجرائية بما يُحقق لي النمو المهني.	١٠.٥	٣٩	١٦.٥	٢٢.٨	١١.٢	٣.١٥	١.٢١٣	٩	متوسطة
٤.	تُشجّعني على حضور الندوات والمؤتمرات التي تنمي الإبداع التربوي.	٨.٦	٣٩.٣	٢٢.٨	٦.٧	٢٢.٥	٣.٠٥	١.٣٠٧	١١	متوسطة
٥.	تُنظم للمعلمات رحلات علمية ترفيهية.	٩	٤٨.٧	١٣.٥	٢٨.١	٠.٧	٣.٣٧	١.٠١٢	٥	متوسطة
٦.	تنظّم لقاءات مفتوحة بين المعلمات المبدعات لتبادل الآراء والخبرات.	٩	٤٨.٣	٢٩.٦	١٣.١	–	٣.٥٣	٠.٨٣٣	٢	مرتفعة
٧.	تُقدِّر أعمال المعلمات المبدعات وأدعمها.	٩.٤	٤٦.٨	٤٠.٨	٢.٦	٠.٤	٣.٦٢	٠.٧٠٧	١	مرتفعة
٨.	تعقد دورات تدريبية لزيادة خبرات المعلمات المبدعات.	٥.٢	٤٦.٤	٣١.٨	٤.٩	١١.٦	٣.٢٩	١.٠٥٣	٧	متوسطة
٩.	تمنحني صلاحيات تُساعدني في تنمية الإبداع.	٣.٧	٤٣.٨	٢٤.٣	١٥	١٣.١	٣.١٠	١.١٢١	١٠	متوسطة
١٠.	تُشجّعني على اتخاذ القرارات المتعلّقة بعملي باستقلالية.	٩.٤	٤٧.٩	٣٠.٣	٠.٧	١١.٦	٣.٤٣	١.٠٧١	٣	مرتفعة
١١.	تترك الحرية للمعلمة المبدعة في حل المشكلات التي تواجهها.	١١.٢	٣٥.٦	٤١.٦	٠.٧	١٠.٩	٣.٣٦	١.٠٦١	٦	متوسطة
	الدرجة الكلية للمحور						٣٦.٥١	٩.٢٣٢		متوسطة

يُلاحظ من الجدول السابق الآتي:

- احتل المحور السابع: (التمكين) المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣٦.٥١)، وانحراف معياري مقداره (٩.٢٣٢)، جاء بدرجة تحقُّق مُتوسطة في الدرجة الكلية. وتُعزى هذه النتيجة إلى وجود المناخ الإبداعي في معظم الرياض الذي يُسهم في تمكين المعلمات من التعامل مع الأطفال، وبالتالي تنمية الإبداع وتفجير الطاقات الإبداعية بالشكل المطلوب؛ وذلك لقيام معظم مديرات الرياض بالتشجيع المطلوب على

ممارسة التعليم الإبداعي، وتوفير متطلبات ممارسته داخل صفوف الرياض. كما أنَّهن يُشعرن المعلمات بأنهن يقدّرن الإبداع وتعليمهن عندما يبدعون، ومستعدات لتقبل الأفكار الجديدة، وتهيئن جو الروضة مادياً وعقلياً ووجدانياً للمعلمات والأطفال المبدعين. فضلاً عن دعمهن لهنَّ الذي يُسهم في زيادة التركيز على الأعمال والأنشطة بجزئياتها، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الإبداع التربوي لديهن.

- إنَّ قيمة المتوسطات الحسابية لجميع البنود في هذا المحور التي بلغ عددها (١١) بنداً تراوحت بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة، وجاءت قيمتها بين (٣.٠٥ – ٣.٦٢).
- إنَّ أكثر ثلاثة بنود تحقُّقاً في هذا المحور، وفق آراء أفراد عينة البحث تمثَّلت بالآتي مرتبة تنازلياً: البند رقم (٧) الذي نصَّ على: (تُقدِّر أعمال المعلمات المبدعات وأدعمها) احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٦٢)، وانحراف معياري (٠.٧٠٧)؛ يليه البند رقم (٦) الذي نص على: (تنظّم لقاءات مفتوحة بين المعلمات المبدعات لتبادل الآراء والخبرات)، بمتوسط حسابي (٣.٥٣)، وانحراف معياري (٠.٨٣٣)؛ ثم البند رقم (١٠)، الذي نصَّ على: (تُشجّعني على اتخاذ القرارات المتعلّقة بعملي باستقلالية) بمتوسط حسابي (٣.٤٣)، وانحراف معياري (١.٠٧١). وقد يعود السبب في ذلك إلى قيام معظم مديرات الروضة باتخاذ القرار بصورة جماعية في دعمهن للإبداع، وتشجيعهن التنافس بين جميع العاملين في الروضة، مع إتاحة الفرصة للمعلمات بإبداء آرائهن، أو الاستماع إليهن، مما يؤدي إلى رفع مستوى الإبداع التربوي لديهن، والتميز في الأداء داخل الروضة، وبالتالي يؤثر إيجابياً في تحقيق الأهداف التربوية للمؤسسة. كما أنَّ ممارسات بعض مديرات الروضة للسلوك الإداري الديمقراطي وسياسة اللقاءات المفتوحة، يُعزز ذلك

العلاقات الطيبة بينهن وبين العاملين في الروضة، ويعملن بروح الفريق لإنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، ومشاركة المعلمات في صنع القرار واتخاذه، مما يؤدي إلى إشاعة جو من الانسجام والتفاهم بينهن، كما يؤثر في الروح المعنوية للمعلمات، واستعدادهن للعمل وتفانيهن في إنجازه والإبداع فيه.

- أمَّا البنود الأقل تحقُّقاً في هذا المحور، وفق آراء أفراد عينة البحث تمثَّلت بالآتي مرتبة وفق الآتي: البند رقم (٤) الذي نصَّ على: (تُشجّعني على حضور الندوات والمؤتمرات التي تنمي الإبداع التربوي) احتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٠٥)، وانحراف معياري (١.٣٠٧)؛ وقبله البند رقم (٩) الذي نص على: (تمنحني صلاحيات تُساعدني في تنمية الإبداع)، بمتوسط حسابي (٣.١٠)، وانحراف معياري (١.١٢١)؛ ثم قبله البند رقم (٣)، الذي نصَّ على: (تُدرّبني على عمل بحوث إجرائية بما يُحقق لي النمو المهني) بمتوسط حسابي (٣.١٥)، وانحراف معياري (١.٢١٣). وقد يُعزى ذلك إلى معرفة بعض المديرات بالخطوات المنهجية للبحث الإجرائي، وكيفية إجراء بحث علمي كامل؛ إضافةً إلى مشاركتهن في المؤتمرات والندوات التربوية التي تخص مرحلة رياض الأطفال في سورية.

ثانياً- التحقق من صحة فرضيات البحث: تفسيرها، ومناقشتها:

تم اخُتبرت فرضيات البحث عن مستوى الدلالة (٠.٠٥):

. الفرضية الأولى: لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق وفق متغير التوصيف الوظيفي: (مديرات، ومعلمات).

لاختبار هذه الفرضية تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات أفراد عينة البحث من المديرات والمعلمات على استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال وفقاً لمتغير التوصيف الوظيفي: (مديرات، ومعلمات)، وذلك باستخدام اختبار (t-test) للعينات المستقلة بهدف تحديد دلالات الفروق بين متوسطي العينتين، وجاءت النتائج كما يُشير إليها الجدول (٤١):

الجدول ٤١؛ نتائج اختبار (t-test) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال وفقاً لمتغير التوصيف الوظيفي

محاور الاستبانة	متغير التوصيف الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت المحسوبة	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول: (التخطيط للأنشطة)	مديرة	٤٧	٤٨.٥١	٥.١٥٨	٢٦٥	٦.٠٣٨	٠.٠٠٠	دالة عند (٠.٠٥)
	معلمة	٢٢٠	٣٩.٢٠	١٠.٢٩٤				
المحور الثاني: (تنفيذ الأنشطة)	مديرة	٤٧	٦١.٣٦	٤.٩١٤	٢٦٥	٧.٧٦٧	٠.٠٠٠	دالة عند (٠.٠٥)
	معلمة	٢٢٠	٥٣.٧٠	٦.٣٦٦				
المحور الثالث: (إدارة قاعة النشاط)	مديرة	٤٧	٣٦.٦٤	٤.٢٠٩	٢٦٥	٥.٨٦٩	٠.٠٠٠	دالة عند (٠.٠٥)
	معلمة	٢٢٠	٢٨.٤٥	٩.٣٥٢				
المحور الرابع: (التقويم)	مديرة	٤٧	٤٠.٥١	٤.٨٠٤	٢٦٥	٦.٠٩٦	٠.٠٠٠	دالة عند (٠.٠٥)
	معلمة	٢٢٠	٣١.٧٥	٩.٥٨٩				
المحور الخامس: (الأصالة والطلاقة)	مديرة	٤٧	٢٨.٠٩	٢.٩٥٥	٢٦٥	٥.٥٠٣	٠.٠٠٠	دالة عند (٠.٠٥)
	معلمة	٢٢٠	٢٣.٤٨	٥.٥٦٤				
المحور السادس: (تحسين البيئة التعليمية)	مديرة	٤٧	٤٠.٨٧	٣.٣٠٨	٢٦٥	٧.٨٨٦	٠.٠٠٠	دالة عند (٠.٠٥)
	معلمة	٢٢٠	٣٦.٧٢	٣.٢٧٢				
المحور السابع: (التمكين)	مديرة	٤٧	٤٤.٣٠	٤.٨٩٩	٢٦٥	٦.٩٠٥	٠.٠٠٠	دالة عند (٠.٠٥)
	معلمة	٢٢٠	٣٤.٨٥	٩.٠٩٣				
الدرجة الكلية	مديرة	٤٧	٣٠٠.٢٨	٢٨.٧١٧	٢٦٥	٦.٨٢٠	٠.٠٠٠	دالة عند (٠.٠٥)
	معلمة	٢٢٠	٢٤٨.١٥	٥٠.٦٣٧				

يتبين من الجدول (٤١) أنَّ قيمة (ت) بلغت (٦.٨٢٠)، والقيمة الاحتمالية للدرجة الكلية بلغت (٠.٠٠٠)، وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية

البديلة التي تقول: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق وفق متغير التوصيف الوظيفي لصالح مديرات الروضة.

ويمكن تفسير ذلك بأنَّ المديرات يؤكدن بدرجة أكبر أهمية تطبيق المعلمات للأداء الإبداعي في العمل مع الأطفال، إضافةً إلى تقدير المديرات لذواتهن ولطبيعة عملهن ليظهرنَ بأفضل صورة ممكنة في إدارتهن للمؤسسة التعليمية، أو ربما يرجع ذلك إلى أنَّ المديرات أكثر إحساساً بمسؤولياتهن الإدارية، وأنَّ المعلمات أكثر إحساساً بمسؤولياتهن التّعليمية. كما تؤكد المديرات ضرورة تطبيق المعلمات للأداء الإبداعي في تنفيذ الأنشطة التعليمية على الأطفال، وتزيد من قدرة المعلمات على تجاوز المشكلات التعليمية التّي تواجهها في ميدان العمل التّربوي داخل الروضة بطريقة إبداعية، الأمر الذّي ينعكس على أدائهن المهني، وأداء الطفل الذّي يعد المخرج الأساسي في هذه المرحلة التّعليمية.

. الفرضية الثانية: لا يوجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات وفق متغير عدد الدورات التدريبية.

لاختبار هذه الفرضية جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على محاور استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة

دمشق ودرجتها الكليّة، وتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (One Way Anova) للمقارنات المتعدّدة وفق متغير عدد الدورات التدريبية، ويُمكن توضيح النتائج من خلال الجدولين الآتيين:

الجدول ٤٢؛ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة البحث (المديرات) حول دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال وفق متغير عدد الدورات التدريبية

محاور الاستبانة	عدد الدورات التدريبية	عدد المديرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول: (التخطيط للأنشطة)	٣ دورات فأقل	١٤	٤٨.٨٦	٣.٣٢٥
	من ٤- ٦ دورات	٢٢	٤٧.٧٣	٣.٠٤٢
	٧ دورات فأكثر	١١	٤٩.٦٤	٩.٢٥٥
المحور الثاني: (تنفيذ الأنشطة)	٣ دورات فأقل	١٤	٦١.٥٧	٤.٢٩٢
	من ٤- ٦ دورات	٢٢	٦٠.٠٥	٣.٩٤٦
	٧ دورات فأكثر	١١	٦٣.٧٣	٦.٦٦٥
المحور الثالث: (إدارة قاعة النشاط)	٣ دورات فأقل	١٤	٣٦.٤٣	٢.٤٧٢
	من ٤- ٦ دورات	٢٢	٣٦.٢٧	٢.٧٢٩
	٧ دورات فأكثر	١١	٣٧.٦٤	٧.٥١٤
المحور الرابع: (التقويم)	٣ دورات فأقل	١٤	٤٠.٣٦	٣.٥٨٦
	من ٤- ٦ دورات	٢٢	٤٠.١٨	٢.٨٠٥
	٧ دورات فأكثر	١١	٤١.٣٦	٨.٤٧٧
المحور الخامس: (الأصالة والطلاقة)	٣ دورات فأقل	١٤	٢٧.٦٤	٢.٤٣٧
	من ٤- ٦ دورات	٢٢	٢٨.٠٠	١.٧٧٣
	٧ دورات فأكثر	١١	٢٨.٨٢	٤.٩٩٦
المحور السادس: (تحسين البيئة التعليمية)	٣ دورات فأقل	١٤	٤٠.٥٠	٣.١٠٧
	من ٤- ٦ دورات	٢٢	٣٩.٩١	٣.١٣١
	٧ دورات فأكثر	١١	٤٣.٢٧	٢.٩٣٦
المحور السابع: (التمكين)	٣ دورات فأقل	١٤	٤٤.٢٩	٣.٢٦٨
	من ٤- ٦ دورات	٢٢	٤٣.٨٢	٢.٨٨٩
	٧ دورات فأكثر	١١	٤٥.٢٧	٨.٧٩٩
الدرجة الكلية	٣ دورات فأقل	١٤	٢٩٩.٦٤	٢٠.٨٥٩
	من ٤- ٦ دورات	٢٢	٢٩٥.٩٥	١٩.٣٩٧
	٧ دورات فأكثر	١١	٣٠٩.٧٣	٤٧.٩٣٨

يتبين لنا من الجدول السابق، وجود فروق ظاهرية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث من مديرات رياض الأطفال على استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق ودرجتها الكليّة، وللتأكُّد من دلالة الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (One Way Anova) للمقارنات المتعدّدة وفق متغير عدد الدورات التدريبية، والجدول الآتي يوضّح النتائج التي تمَّ التوصل إليها:

الجدول ٤٣؛ نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA) لدلالة الفروق بين درجات إجابات أفراد عينة البحث على محاور استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال ودرجتها الكليّة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية

محاور الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول: (التخطيط للأنشطة)	بين المجموعات	٢٩.١٢١	٢	١٤.٥٦١	٠.٥٣٦	٠.٥٨٩	غير دالة عند (٠.٠٥)
	داخل المجموعات	١١٩٤.٦٢٣	٤٤	٢٧.١٥١			
	المجموع	١٢٢٣.٧٤٥	٤٦				
المحور الثاني: (تنفيذ الأنشطة)	بين المجموعات	١٠٠.٢٨٦	٢	٥٠.١٤٣	٢.١٨٣	٠.١٢٥	غير دالة عند (٠.٠٥)
	داخل المجموعات	١٠١٠.٥٦٥	٤٤	٢٢.٩٦٧			
	المجموع	١١١٠.٨٥١	٤٦				
المحور الثالث: (إدارة قاعة النشاط)	بين المجموعات	١٤.٥١٣	٢	٧.٢٥٧	٠.٣٩٩	٠.٦٧٣	غير دالة عند (٠.٠٥)
	داخل المجموعات	٨٠٠.٣٣٨	٤٤	١٨.١٨٩			
	المجموع	٨١٤.٨٥١	٤٦				
المحور الرابع: (التقويم)	بين المجموعات	١٠.٧١٢	٢	٥.٣٥٦	٠.٢٢٤	٠.٨٠٠	غير دالة عند (٠.٠٥)
	داخل المجموعات	١٠٥١.٠٣٢	٤٤	٢٣.٨٨٧			
	المجموع	١٠٦١.٧٤٥	٤٦				
المحور الخامس: (الأصالة والطلاقة)	بين المجموعات	٨.٨٠٩	٢	٤.٤٠٤	٠.٤٩٣	٠.٦١٤	غير دالة عند (٠.٠٥)
	داخل المجموعات	٣٩٢.٨٥١	٤٤	٨.٩٢٨			
	المجموع	٤٠١.٦٦٠	٤٦				
المحور السادس: (تحسين البيئة التعليمية)	بين المجموعات	٨٥.٧٣٤	٢	٤٢.٨٦٧	٤.٥١٨	٠.٠١٦	دالة عند (٠.٠٥)
	داخل المجموعات	٤١٧.٥٠٠	٤٤	٩.٤٨٩			
	المجموع	٥٠٣.٢٣٤	٤٦				
المحور السابع: (التمكين)	بين المجموعات	١٥.٥١٨	٢	٧.٧٥٩	٠.٣١٤	٠.٧٣٢	غير دالة عند (٠.٠٥)
	داخل المجموعات	١٠٨٨.٣١٢	٤٤	٢٤.٧٣٤			
	المجموع	١١٠٣.٨٣٠	٤٦				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	١٣٩٩.٠٥٤	٢	٦٩٩.٥٢٧	٠.٨٤٢	٠.٤٣٧	غير دالة عند (٠.٠٥)
	داخل المجموعات	٣٦٥٣٦.٣٥١	٤٤	٨٣٠.٣٧٢			

	المجموع	٣٧٩٣٥.٤٠٤	٤٦				

يُلاحظ من الجدول (٤٣) أنَّ قيمة (F) بلغت في الدرجة الكلية للاستبانة (٠.٨٤٢) وبلغت القيمة الاحتمالية (٠.٤٣٧)، وهي غير دالة عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)؛ مما يشير إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث من المديرات على محاور استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال ودرجتها الكليّة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية، عدا المحور السادس: (تحسين البيئة التعليمية) كانت هناك فروق دالة إحصائياً. وكما تبين بعد تطبيق اختبار بونفيروني (Bonferroni) لمقارنة الفروق البعدية بين المتوسطات أنَّ الفروق لصالح المديرات اللواتي خضعن لعدد من الدورات التدريبية بلغ (٧ دورات فأكثر).

الجدول ٤٤؛ نتائج اختبار بونفيروني (Bonferroni) لمقارنة الفروقات بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على المحور السادس في استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية

متغير البحث أ	متغير البحث ب	اختلاف المتوسط	قيمة (sig)	القرار
٣ دورات فأقل	من ٤- ٦ دورات	٠.٥٩١	١.٠٠٠	غير دالة
	٧ دورات فأكثر	-٢.٧٧٣	٠.٠٩٢	غير دالة
من ٤- ٦ دورات	٧ دورات فأكثر	-٣.٣٦٤*	٠.٠١٥	دالة لصالح فئة ٧ دورات فأكثر

وتُعزى هذه النتيجة إلى إدراك مديرات رياض الأطفال اللواتي خضعن للدورات التدريبية حاجة المعلمات الفعلية إلى التدرُّب على المهارات الإبداعية التعليمية الحديثة التي يتطلبها التعامل مع الأطفال، فكلما زاد عدد الدورات التدريبية التي تخضع لها المديرة زادت قدرتها ووعيها بأساليب تدريب المعلمات على متطلبات نمو طفل الروضة المختلفة، وأساليب تحقيق تلك المتطلبات والحاجات للطفل، وأصبحت أكثر قدرة في تحديد الأنشطة التعليمية الإبداعية المناسبة لتحقيق تلك الحاجات والمتطلبات لنمو الطفل. كما أنَّ المديرات اللواتي خضعن لعدد أكبر من الدورات التدريبية أصبحن أكثر إدراكاً لأهمية المشاركة في نشاطات الروضة الإبداعية وضرورة تفويض

المعلمات لبعض الصلاحيات كونهن أصبحن في ذروة نشاطهن، والحرص على بلوغ أفضل المخرجات التعليمية، وتقديم أفضل صورة للعمل تطلعاً لنيل تقديرات المسؤولين الإداريين عن الروضة، ومتابعة المديرة لأداء المعلمات يجعل من المعلمات متحمسات للقيام بأية مهام توكل إليهن أو أنشطة تطلب منهن المشاركة فيها.

. الفرضية الثالثة: لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات وفق متغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات أفراد عينة البحث من المديرات والمعلمات على استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال وفقاً لمتغير المؤهل العلمي: (إجازة جامعية، دبلوم فأعلى)، وذلك باستخدام اختبار (t-test) للعينات المستقلة بهدف تحديد دلالات الفروق بين متوسطي العينتين، وجاءت النتائج كما يُشير إليها الجدول (٤٥):

الجدول ٤٥؛ نتائج اختبار(t-test) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث (المديرات) على استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

محاور الاستبانة	متغير المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت المحسوبة	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول: (التخطيط للأنشطة)	**إجازة**	٢٢	٤٦.١٤	٦.٠٣٤	٤٥	٣.٢٥٤	٠.٠٠٢	دالة عند (٠.٠٥)
	دبلوم	٢٥	٥٠.٦٠	٣.٠٦٩				
المحور الثاني: (تنفيذ الأنشطة)	**إجازة**	٢٢	٥٨.٦٤	٤.٦٧٦	٤٥	٤.١٤٧	٠.٠٠٠	دالة عند (٠.٠٥)
	دبلوم	٢٥	٦٣.٧٦	٣.٧٨٩				
المحور الثالث: (إدارة قاعة النشاط)	**إجازة**	٢٢	٣٤.٦٨	٤.٩٧٠	٤٥	٣.٢٩٤	٠.٠٠٢	دالة عند (٠.٠٥)
	دبلوم	٢٥	٣٨.٣٦	٢.٣٩٦				
المحور الرابع:	**إجازة**	٢٢	٣٨.٣٦	٥.٣٧٧	٤٥	٣.١٣٨	٠.٠٠٣	دالة عند

(التقويم)	**دبلوم**	٢٥	٤٢.٤٠	٣.٣١٧				(٠.٠٠٥)
المحور الخامس: (الأصالة والطلاقة)	**إجازة**	٢٢	٢٦.٩١	٣.٣٥١	٤٥	٢.٧٣٤	٠.٠٠٩	دالة عند (٠.٠٠٥)
	دبلوم	٢٥	٢٩.١٢	٢.١٢٨				
المحور السادس: (تحسين البيئة التعليمية)	**إجازة**	٢٢	٣٩.١٨	٢.٨٣٩	٤٥	٣.٧١٧	٠.٠٠١	دالة عند (٠.٠٠٥)
	دبلوم	٢٥	٤٢.٣٦	٢.٩٩٨				
المحور السابع: (التمكين)	**إجازة**	٢٢	٤١.٩٥	٥.٥٥٩	٤٥	٣.٤١٤	٠.٠٠١	دالة عند (٠.٠٠٥)
	دبلوم	٢٥	٤٦.٣٦	٣.٠٨١				
الدرجة الكلية	**إجازة**	٢٢	٢٨٥.٨٦	٣١.٤٧٥	٤٥	٣.٦٣٠	٠.٠٠١	دالة عند (٠.٠٠٥)
	دبلوم	٢٥	٣١٢.٩٦	١٨.٨٦٢				

يتبين من الجدول (٤٥) أنَّ قيمة (ت) بلغت (٣.٦٣٠)، والقيمة الاحتمالية للدرجة الكلية بلغت (٠.٠٠١)، وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تقول: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق وفق متغير المؤهل العلمي لصالح المديرات اللواتي يمتلكن مؤهلاً علمياً (دبلوم فأعلى).

ويمكن تفسير ذلك بأنَّ أصحاب المؤهلات التعليمية المرتفعة من المديرات يركزن على أهمية استخدام الأساليب والطرائق التعليمية الحديثة التي تسهم في تلبية حاجات النمو المختلفة لدى الأطفال، ولديهن إدراك أكبر بأهمية تطبيق الأنشطة التعليمية الإبداعية المختلفة وكيفية التغلب على الصعوبات التي تواجهها، مما جعل أصحاب المؤهلات العلمية المرتفعة أكثر وعياً وإدراكاً لمتطلبات نمو طفل الروضة، فضلاً عن توفُر عامل الثقافة وسعة الاطلاع نتيجة متابعة التحصيل العلمي والخبرة الكبيرة الناجمة عن الاطلاع على العديد من المراجع العلمية الحديثة ذات الصلة بمرحلة رياض الأطفال.

كما تعزى هذه النتيجة إلى أن المستويات التعليمية العليا في مستوى دبلوم التأهيل التربوي فأعلى تقوم بدورها على الجانبين النظري والعملي في تحسين مهارات التخطيط وتنفيذ النشاط الإبداعي وتقييمه، وتزوّد المديرة بخصائص النمو المختلفة لطفل الروضة، ومتطلبات تحقيق النمو للطفل في هذه المرحلة، ومن خلال البرامج الموجهة عبر المؤسسات المسؤولة عن رياض الأطفال، التي خلقت ثقافة ووعياً تربوياً لدى المديرات أصحاب المؤهل العلمي المرتفع عن مهارة التخطيط وكيفية تنفيذها وأدائها على أكمل وجه وأتم صورة، فضلاً عن إدراك مديرات الرياض ذوات المؤهل العلمي المرتفع لأهمية تفعيل دور المعلمات أصحاب المؤهل العلمي المرتفع وتفعيل مهاراتهن وقدراتهن المتصلة بعملية التخطيط والتنفيذ والتقييم ومستلزماته نتيجة المعرفة العلمية المستمرة والمواكبة لكل شيء حديث في العلوم العصرية والممارسة الميدانية المباشرة لدورهن المشترك مع المديرة. كما أنَّ المشاركة النشطة من المديرات في متابعة تطبيق المعلمات للأنشطة على الأطفال، وانخراطهن بصورة مبكرة في سوق العمل تخلق دافعية لديهن لتطوير أدائهن، وبالتالي انعكاس تحسُّن أدائهنَّ على تحقيق النمو السليم لطفل الروضة؛ فضلاً عن اطلاع مديرات الروضة من حملة دبلوم التأهيل التربوي فأعلى على الممارسات الإدارية الحديثة، وإدراكهن لأهمية المشاركة مع معلمات الروضة في تحقيق أهداف الروضة، كل ذلك يُساعد مديرة الروضة على القيام بواجبها في تطوير أداء المعلمات التعليمي داخل الروضة.

وقد تعود تلك الفروقات إلى دور مديرة الروضة التي تحمل مؤهلاً علمياً مرتفعاً في تحسين أداء معلمات الروضة باختلاف ما يحملن من مؤهلات علمية لأنَّ برامج إعداد معلمة رياض الأطفال في معظم كليات التربية

لا تعرض المعلمات إلى الاتجاهات والأساليب الحديثة في تنمية مهارات الأطفال التعليمية، الأمر الذي يجعل حاجاتهن للأداء الإبداعي في تنفيذ الأنشطة داخل الروضة في هذه الجانب متشابهة.

تختلف نتيجة البحث الحالي مع نتيجة المطيري (٢٠١٩) التي أظهرت نتائجها أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات عينة البحث على مجالات تصورات مديرات مدارس رياض الأطفال في حل المشكلات الإدارية التي تواجههن في دولة الكويت تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

. الفرضية الرابعة: لا يوجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات وفق متغير عدد سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على محاور استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق ودرجتها الكليّة، وتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (One Way Anova) للمقارنات المتعدّدة وفق متغير عدد سنوات الخبرة، ويُمكن توضيح النتائج من خلال الجدولين الآتيين:

الجدول ٤٦؛ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة البحث (المديرات) حول دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال وفق متغير عدد سنوات الخبرة

محاور الاستبانة	عدد سنوات الخبرة	عدد المديرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول: (التخطيط للأنشطة)	٥ سنوات فأقل	١١	٤٩.٥٥	٣.٤٤٦
	من ٦ – ١٠ سنوات	٢٤	٤٧.٦٣	٢.٩٣١
	أكثر من ١٠ سنوات	١٢	٤٩.٣٣	٨.٨٨٦
المحور الثاني: (تنفيذ الأنشطة)	٥ سنوات فأقل	١١	٦٢.٥٥	٤.٣٦٧
	من ٦ – ١٠ سنوات	٢٤	٥٩.٨٨	٣.٨١٤
	أكثر من ١٠ سنوات	١٢	٦٣.٢٥	٦.٥٦٦
المحور الثالث: (إدارة قاعة النشاط)	٥ سنوات فأقل	١١	٣٧.٠٠	٢.٤٤٩
	من ٦ – ١٠ سنوات	٢٤	٣٦.٠٨	٢.٧٠١
	أكثر من ١٠ سنوات	١٢	٣٧.٤٢	٧.٢٠٤
المحور الرابع: (التقويم)	٥ سنوات فأقل	١١	٤١.٠٠	٣.٨٢١
	من ٦ – ١٠ سنوات	٢٤	٤٠.٠٠	٢.٧٥٠
	أكثر من ١٠ سنوات	١٢	٤١.٠٨	٨.١٤٠
المحور الخامس: (الأصالة والطلاقة)	٥ سنوات فأقل	١١	٢٨.١٨	٢.٤٤٢
	من ٦ – ١٠ سنوات	٢٤	٢٧.٨٣	١.٨١٠
	أكثر من ١٠ سنوات	١٢	٢٨.٥٠	٤.٨٩٠
المحور السادس: (تحسين البيئة التعليمية)	٥ سنوات فأقل	١١	٤١.٠٩	٣.٢٣٩
	من ٦ – ١٠ سنوات	٢٤	٣٩.٨٣	٣.٠٠٢
	أكثر من ١٠ سنوات	١٢	٤٢.٧٥	٣.٣٣٤
المحور السابع: (التمكين)	٥ سنوات فأقل	١١	٤٤.٧٣	٣.٥٨٠
	من ٦ – ١٠ سنوات	٢٤	٤٣.٧٥	٢.٧٧٠
	أكثر من ١٠ سنوات	١٢	٤٥.٠٠	٨.٤٤٢
الدرجة الكلية	٥ سنوات فأقل	١١	٣٠٤.٠٩	٢١.٥١٠
	من ٦ – ١٠ سنوات	٢٤	٢٩٥.٠٠	١٨.٨٢٠
	أكثر من ١٠ سنوات	١٢	٣٠٧.٣٣	٤٦.٤٥٣

يتبين لنا من الجدول السابق، وجود فروق ظاهرية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث من مديرات رياض الأطفال على استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في

مدينة دمشق ودرجتها الكليّة، وللتأكُّد من دلالة الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (One Way Anova) للمقارنات المتعدّدة وفق متغير عدد سنوات الخبرة، والجدول الآتي يوضّح النتائج التي تمَّ التوصل إليها:

الجدول ٤٧؛ نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA) لدلالة الفروق بين درجات إجابات أفراد عينة البحث على محاور استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال ودرجتها الكليّة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

محاور الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول: (التخطيط للأنشطة)	بين المجموعات	٣٨.٧٢٦	٢	١٩.٣٦٣	٠.٧١٩	٠.٤٩٣	غير دالة عند (٠.٠٥)
	داخل المجموعات	١١٨٥.٠١٩	٤٤	٢٦.٩٣٢			
	المجموع	١٢٢٣.٧٤٥	٤٦				
المحور الثاني: (تنفيذ الأنشطة)	بين المجموعات	١١١.٢٤٩	٢	٥٥.٦٢٤	٢.٤٤٨	٠.٠٩٨	غير دالة عند (٠.٠٥)
	داخل المجموعات	٩٩٩.٦٠٢	٤٤	٢٢.٧١٨			
	المجموع	١١١٠.٨٥١	٤٦				
المحور الثالث: (إدارة قاعة النشاط)	بين المجموعات	١٦.١٠١	٢	٨.٠٥١	٠.٤٤٣	٠.٦٤٥	غير دالة عند (٠.٠٥)
	داخل المجموعات	٧٩٨.٧٥٠	٤٤	١٨.١٥٣			
	المجموع	٨١٤.٨٥١	٤٦				
المحور الرابع: (التقويم)	بين المجموعات	١٢.٨٢٨	٢	٦.٤١٤	٠.٢٦٩	٠.٧٦٥	غير دالة عند (٠.٠٥)
	داخل المجموعات	١٠٤٨.٩١٧	٤٤	٢٣.٨٣٩			
	المجموع	١٠٦١.٧٤٥	٤٦				
المحور الخامس: (الأصالة والطلاقة)	بين المجموعات	٣.٦٩٠	٢	١.٨٤٥	٠.٢٠٤	٠.٨١٦	غير دالة عند (٠.٠٥)
	داخل المجموعات	٣٩٧.٩٧٠	٤٤	٩.٠٤٥			
	المجموع	٤٠١.٦٦٠	٤٦				
المحور السادس: (تحسين البيئة التعليمية)	بين المجموعات	٦٨.٧٤٢	٢	٣٤.٣٧١	٣.٤٨١	٠.٠٤٠	دالة عند (٠.٠٥)
	داخل المجموعات	٤٣٤.٤٩٢	٤٤	٩.٨٧٥			
	المجموع	٥٠٣.٢٣٤	٤٦				
المحور السابع: (التمكين)	بين المجموعات	١٥.١٤٨	٢	٧.٥٧٤	٠.٣٠٦	٠.٧٣٨	غير دالة عند (٠.٠٥)
	داخل المجموعات	١٠٨٨.٦٨٢	٤٤	٢٤.٧٤٣			
	المجموع	١١٠٣.٨٣٠	٤٦				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	١٤٢٥.٨٢٨	٢	٧١٢.٩١٤	٠.٨٥٩	٠.٤٣٠	غير دالة عند (٠.٠٥)
	داخل المجموعات	٣٦٥٠٩.٥٧٦	٤٤	٨٢٩.٧٦٣			
	المجموع	٣٧٩٣٥.٤٠٤	٤٦				

يُلاحظ من الجدول (٤٧) أنَّ قيمة (F) بلغت في الدرجة الكلية للاستبانة (٠.٨٥٩) وبلغت القيمة الاحتمالية (٠.٤٣٠)، وهي غير دالة عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)؛ مما يشير إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث من المديرات على محاور استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال ودرجتها الكليّة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، عدا المحور السادس: (تحسين البيئة التعليمية) كانت هناك فروق دالة إحصائياً. وكما تبين بعد تطبيق اختبار بونفيروني (Bonferroni) لمقارنة الفروق البعدية بين المتوسطات أنَّ الفروق لصالح المديرات اللواتي لديهن من سنوات الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات).

الجدول ٤٨؛ نتائج اختبار (Bonferroni) لمقارنة الفروقات بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على المحور السادس في استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

متغير البحث أ	متغير البحث ب	اختلاف المتوسط	قيمة (sig)	القرار
٥ سنوات فأقل	من ٦ – ١٠ سنوات	١.٢٥٨	٠.٨٣٣	غير دالة
	أكثر من ١٠ سنوات	-١.٦٥٩	٠.٦٣٨	غير دالة
من ٦ – ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات	-٢.٩١٧*	٠.٠٣٦	دالة لصالح فئة (أكثر من ١٠ سنوات)

وتُعزى هذه النتيجة إلى أنَّ المديرات اللواتي لديهن خبرات قديمة في العمل داخل مؤسسات رياض الأطفال هنَّ أكثر درايةً وامتلاكاً لأساليب تطوير الأداء الإبداعي لدى معلمة الروضة التي يتطلَّبها التعليم في العصر الحديث، إضافةً إلى مهاراتهن وقدراتهنَّ في التعامل مع المشكلات والصعوبات التي تواجهها المعلمات في الروضة. كما أنهنَّ أكثر قدرةً على تدريب المعلمات على المهارات الإبداعية في تعليم الأطفال التي لم تكن موجودة في أثناء دراستهنَّ الجامعية، وكيفية توظيفها واستعمالها مع الأطفال في الروضة.

وقد يُعزى ذلك إلى أن سنوات الخبرة عامل مؤثر في اكتساب مديرات رياض الأطفال الوعي والمهارة اللازمة للعمل على تأمين متطلبات نمو الأطفال في الروضة ورفع مستوى الأداء الإبداعي لدى المعلمات، إنَّ

إجراءات العمل مع الأطفال في الروضة تتطلب سنوات من الخبرة لكي يسهل تدريب المديرة للمعلمة على سُبل تحقيق حاجات نمو الطفل ومعرفة طبيعة المرحلة العمرية للطفل وخصائصها، فضلاً عن زيادة خبرتها بإجراءات العمل الإبداعي داخل الروضة وتبسيطه، والعمل على اتباع القوانين والأنظمة التي تُسهّل عمل المعلمات وتضمن حقوقهن، كما أنَّ المديرات اللواتي لديهن عدد من سنوات الخبرة يمتلكن قدرة أكبر على توفير البيئة التعليمية داخل الروضة التي تشتمل على النشاطات التي تنمي الإبداع وحب الاستطلاع وتنمية الخيال لدى الطفل، وتتصف بالغموض والتحدي، وترتبط بالمواقف غير المألوفة، تلك التي تدفع الأطفال إلى الاستقصاء والبحث والتحري ونشبع حاجاتهم للمعرفة، إذ يكون بعض أجزاء تلك النشاطات قابلة للتجريب الواقعي الذي يسمح لهم بالتفاعل في البيئة المحيطة بهم، وتنمية إبداعاتهم داخل الروضة وخارجها مما ينعكس ذلك إيجاباً على تصرفات الأطفال وتفكيرهم وإبداعاتهم. فقلّة الخبرة لدى بعض مديرات رياض الأطفال في بعض مؤسسات رياض الأطفال الخاصة قد لا يصمد أمام هذه التحديات، والتطور المتسارع في ميادين المعرفة، وثورة المعلومات، وهذا سيؤدي حتماً إلى جمود المعلمة التي تعمل معها وقلّة الإبداع في أداء المعلمات وممارستهن للأنشطة داخل الروضة التي تُشبع حاجات الأطفال للمعرفة، وتحقّق متطلبات النمو المعرفي المختلفة لديهن، وبالتالي التراجع عن مسايرة الركب الحضاري المتسارع. كما أنَّ مديرات رياض الأطفال ذوات الخبرة كُنَّ أكثر استبصاراً ومعرفةً بالممارسات التعليمة المستجدة في تنمية المهارات التعليمية للأطفال، لأن الأبحاث التربوية والنفسية في مجال تنمية مهارات الأطفال في تطور وتجدد مستمرين.

تختلف نتيجة البحث الحالي مع نتيجة المطيري (٢٠١٩) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، لصالح ذوي الخبرة الطويلة ١٠ سنوات فأكثر.

. الفرضية الخامسة: لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات وفق متغير تابعية الروضة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات أفراد عينة البحث من المديرات على استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال وفقاً لمتغير تابعية الروضة: (حكومية، وخاصة)، وذلك باستخدام اختبار (t-test) للعينات المستقلة بهدف تحديد دلالات الفروق بين متوسطي العينتين، وجاءت النتائج كما يُشير إليها الجدول (٤٩):

الجدول ٤٩؛ نتائج اختبار(t-test) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال وفقاً لمتغير تابعية الروضة

محاور الاستبانة	متغير تابعية الروضة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت المحسوبة	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول: (التخطيط للأنشطة)	حكومية	١٧	٤٩.٤١	٣.٢٦١	٤٥	٠.٩٠٠	٠.٣٧٣	غير دالة عند (٠.٠٥)
	خاصة	٣٠	٤٨.٠٠	٥.٩٦٥				
المحور الثاني: (تنفيذ الأنشطة)	حكومية	١٧	٦٢.١٨	٤.٢٠٢	٤٥	٠.٨٥٣	٠.٣٩٨	غير دالة عند (٠.٠٥)
	خاصة	٣٠	٦٠.٩٠	٥.٢٨٧				
المحور الثالث: (إدارة قاعة النشاط)	حكومية	١٧	٣٧.٤١	٢.٥٢٦	٤٥	٠.٩٤٧	٠.٣٤٩	غير دالة عند (٠.٠٥)
	خاصة	٣٠	٣٦.٢٠	٤.٩٠٢				
المحور الرابع: (التقويم)	حكومية	١٧	٤١.٠٦	٣.٠٥١	٤٥	٠.٥٨٥	٠.٥٦٢	غير دالة عند (٠.٠٥)
	خاصة	٣٠	٤٠.٢٠	٥.٥٨٦				

المحور الخامس: (الأصالة والطلاقة)	**حكومية**	١٧	٢٨.٦٥	٢.٠٦٠	٤٥	٠.٩٨١	٠.٣٣٢	غير دالة عند (٠.٠٥)
	خاصة	٣٠	٢٧.٧٧	٣.٣٥٠				
المحور السادس: (تحسين البيئة التعليمية)	**حكومية**	١٧	٤١.١٨	٣.٣٠٢	٤٥	٠.٤٧٠	٠.٦٤٠	غير دالة عند (٠.٠٥)
	خاصة	٣٠	٤٠.٧٠	٣.٣٥٤				
المحور السابع: (التمكين)	**حكومية**	١٧	٤٥.٢٩	٣.٢٣٦	٤٥	١.٠٥١	٠.٢٩٩	غير دالة عند (٠.٠٥)
	خاصة	٣٠	٤٣.٧٣	٥.٦٠١				
الدرجة الكلية	**حكومية**	١٧	٣٠٥.١٨	١٩.٩٦٠	٤٥	٠.٨٧٨	٠.٣٨٤	غير دالة عند (٠.٠٥)
	خاصة	٣٠	٢٩٧.٥٠	٣٢.٦٥٤				

يتبين من الجدول (٤٩) أنَّ قيمة (ت) بلغت (٠.٨٧٨)، والقيمة الاحتمالية للدرجة الكلية بلغت (٠.٣٨٤)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية التي تقول: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق وفق متغير تابعية الروضة.

وقد يُعزى ذلك إلى حرص مديرات الرياض الحكومية والخاصة على تزويد المعلمات في تلك الروضات بالمهارات الإبداعية التي تُثري برنامج الأنشطة اليومية التي تقوم المعلمة بتنفيذه مع الأطفال، وتدريبهن على مهارات إشراك الأطفال في اختيار الأنشطة التعليمية، وتشجيعهن على وضع بدائل لحل المشكلات التي تواجههن، وتدريبهن على استخدام أساليب تعزيز مناسبة للثناء على الإجابات الصحيحة التي يُقدّمها الأطفال، وتهيئة البيئة الصفية المناسبة للتعلم والاكتشاف، وكيفية استعمال وسائل تعليمية مبتكرة واستراتيجيات تعليمية متنوّعة تتناسب وطبيعة الموقف التعليمي، والإلمام بالخصائص النمائية للأطفال والعمل على إشباع حاجاتهم تبعاً لميولهم واهتماماتهم أكانوا الأطفال في روضات حكومية أم خاصة، لذا تعمل مديرة الروضة على تزويد المعلمة

بمجموعة من المهارات الإبداعية التي تُساعدها على تأدية مهامها تجاه الأطفال من خلال تقديم خبرات وأنشطة متكاملة وإبداعية لهم، وأن تكون اتجاهاتها إيجابية نحوهم وقائمة على الثقة والاحترام المتبادل والتقبُّل لتوفير بيئة تعلُّم مشجّعة وداعمة للأداء الإبداعي للمعلمات.

ثالثاً – ملخص نتائج البحث:

خلص البحث إلى النتائج الآتية:

٣-١- الإجابة عن أسئلة البحث: تفسيرها، ومناقشتها:

٣-١-١- ما دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات؟

- أظهرت النتائج أنَّ القيمة الإجمالية للمتوسط الحسابي التي تعبّر عن دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات، جاء بدرجة مرتفعة على الدرجة الكلية للاستبانة، وبلغت قيمة المتوسط الرتبي (٤.٠٥) والانحراف المعياري (٢٨.٧١٧).
- تراوحت قيمة المتوسط الحسابي للمحاور السبعة في الاستبانة بين (٤.٠٩ – ٣.٩٦) لأدنى متوسط رتبي، مما يُشير إلى أن دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات كان مرتفعاً في جميع محاور استبانة البحث.
- كان أكثر المحاور تحققاً وفق تقدير أفراد عينة البحث (المديرات) هو المحور الثاني: (تنفيذ الأنشطة) الذّي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط رتبي بلغ (٤.٠٩)، يليه في المرتبة الثاّنية المحور السادس: (تحسين البيئة

التعليمية) بمتوسط رتبي بلغ (٤.٠٨)، وجاء في المرتبة الثّالثة المحور الرابع: (التقويم) بمتوسط رتبي بلغ (٤.٠٥)، ثمَّ جاء في المرتبة الرابعة المحور الأول: (التخطيط للأنشطة) بمتوسط رتبي بلغ (٤.٠٤)، يتبعه في المرتبة الخامسة المحور السابع: (التمكين) بمتوسط رتبي بلغ (٤.٠٢)، يليه في المرتبة السادسة المحور الخامس: (الأصالة والطلاقة) بمتوسط رتبي بلغ (٤.٠١)، وجاء في المرتبة السابعة والأخيرة المحور الثالث: (إدارة قاعة النشاط) بمتوسط رتبي بلغ (٣.٩٦).

٣-٢- التحقق من صحة فرضيات البحث: تفسيرها، ومناقشتها:

تم اختبار فرضيات البحث عن مستوى الدلالة (٠.٠٥):

. الفرضية الأولى: يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق وفق متغير التوصيف الوظيفي: (مديرات، ومعلمات) لصالح مديرات الروضة.

. الفرضية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث من المديرات على محاور استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال ودرجتها الكليّة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية، عدا المحور السادس: (تحسين البيئة التعليمية) لصالح المديرات اللواتي خضعن لعدد من الدورات التدريبية بلغ (٧ دورات فأكثر).

. الفرضية الثالثة: يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات وفق متغير المؤهل العلمي لصالح المديرات اللواتي يمتلكن مؤهلاً علمياً (دبلوم فأعلى).

. الفرضية الرابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث من المديرات على محاور استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال ودرجتها الكليّة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، عدا المحور السادس: (تحسين البيئة التعليمية) كانت هناك فروق دالة إحصائياً لصالح المديرات اللواتي لديهن من سنوات الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات).

. الفرضية الخامسة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق وفق متغير تابعية الروضة.

رابعاً – مقترحات البحث:

في ضوء نتائج البحث الميدانية يُمكن تقديم المقترحات الآتية:

٤–١– إقامة دورات تدريبية تشمل المعلمات والمديرات والكادر العامل في رياض الأطفال حول أحدث الطرائق الإبداعية في التعامل مع الأطفال والمناهج والأزمات وغيرها فيما يخص شؤون الروضة، وطرائق تحقيق متطلبات نمو الطفل.

٤–٢– العمل على تحسين مستوى المردود المادي لمعلمة الروضة من خلال تخصيص المكافآت المادية مقابل الجهد الذي تبذله المعلمات في تنفيذ أنشطة الروضة الإبداعية.

٤-٣- زيادة وعي كل من مديرات ومعلمات الروضة بالأساليب الإبداعية لتنمية مهارات الأطفال اللغوية والاجتماعية ... الخ، وخاصة فيما يتعلق بتطوير سلوكيات القراءة والكتابة للأطفال، وتوفير المواد المطبوعة في قاعة النشاط، وضرورة تزويد كل من المعلمات بالأدلة والمراجع والدوريات العلمية الحديثة، والاتجاهات العلمية المعاصرة في مجال تحقيق متطلبات نمو الطفل المختلفة.

٤-٤- العمل على وضع آليات محددة وممنهجة تضمن مشاركة أوسع للمعلمات، عند صياغة رؤية ورسالة الروضة، وتحديثها.

٤-٥- تأهيل مديرات رياض الأطفال من خلال إلحاقهن بدورات تدريبية وورشات عمل مستمرة لتحسين كفاياتهن بالأساليب الإبداعية لإدارة مؤسسات رياض الأطفال.

٤-٦- زيادة وعي كل من مديرات ومعلمات الروضة بالأساليب الإبداعية في تنمية مهارات الأطفال المختلفة؛ وتوفير المواد المطبوعة الخاصة بالأنشطة الإبداعية في قاعة النشاط، وضرورة تزويد كل من المديرات والمعلمات بالأدلة والمراجع والدوريات العلمية الحديثة والاتجاهات العلمية المعاصرة في مجال تنمية المهارات المختلفة.

٤-٧- العمل على تنمية قدرات مديرات رياض الأطفال في الإشراف على تحسين أداء المعلمات الإبداعي من خلال إمدادهن بنتائج البحث العلمي ودعوتهن للمؤتمرات والندوات لاطلاعهن على أحدث الاتجاهات في تنمية مهارات الأطفال.

٤-٨- توفير أرشيف تربوي موجَّه سليم وفعَّال وقادر على خلق ثقافة تربوية ممنهجة لمديرات ومعلمات رياض الأطفال وفق أحدث التطورات لبرامج رياض الأطفال.

٤-٩- قيام المديرات بإجراء دورات تدريبية للمعلمات، ووضع خطط علاجية لمواطن الضعف في برنامج إعداد معلمات رياض الأطفال وفق ما تصل إليه النتائج البحثية للدراسات التربوية.

٤-١٠- إجراء أبحاث أخرى حول مشكلات ومعوّقات الأداء الإبداعي لمديرات الروضات في ضوء الخبرات المعاصرة لبعض الدول المتقدمة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية.

- إبراهيم، انتصار. (٢٠٠٤). تصور مقترح لتطوير برامج إعداد معلمات رياض الأطفال في مصر. *مجلة عالم التربية*، مصر، ٢: ٥٦-٦٦.
- إبراهيم، عواطف. (٢٠٠٤). *أساسيات بناء منهج إعداد معلمات رياض الأطفال*. عمان: دار المسيرة.
- ابراهيم، مجدي. (٢٠٠٥) *التدريس الإبداعي وتعلم التفكير*. القاهرة: عالم الكتاب.
- أبو النصر، مدحت. (٢٠٠٤). *تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة*. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- أبو الوفا، جمال. (٢٠٠٦). دور قيادات المدرسة الابتدائية في تنمية الإبداع الجماعي لدى العاملين بها لمواجهة تحديات العولمة "دراسة ميدانية". *مجلة مستقبل التربية العربية*، المجلد (٤٢)، العدد (١٢)، القاهرة، مصر، ص. ص: ٥٣- ١٥٧.
- أبو بكر، محمود. (٢٠٠٢). *خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة*. بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة "القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية" المنعقد في بيروت، شباط، ٢٠٠٢، لبنان.
- أبو سماحة، كمال. (١٩٩٣). دور القياس والتقويم في العملية التربوية. *مجلة التربية*، اللجنة الوطنية للتربية والثقافة والعلوم في قطر. المجلد (٢٢). العدد (١٠٤).
- الأغا، إحسان. (٢٠٠٢) *تصميم البحث التربوي*. فلسطين: غزة.

- آل خليفة، فاطمة.، الربيعان، عصام. (٢٠٠٠). قياس إدراك المدراء للولاء والإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، المجلد (٧)، الكويت.
- بدران، شبل. (٢٠٠٠). *الاتجاهات الحديثة في تربية طفل ما قبل المدرسة*. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية للطباعة والنشر.
- البدراني، ذعارين غضبان. (٢٠١١). *معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- بوفتين، فاطمة عبد الرضا. (٢٠١٢). *درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، انكلترا.
- توفيق، عبد الرحمن. (٢٠٠٤). *١٠٠ طريقة إبداعية لحل المشكلة الإدارية*. ط٢، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
- جروان، فتحي عبد الرحمن. (١٩٩٩). *الموهبة والتفوق والإبداع*. الإمارات العربية المتحدة، العين: دار الكتاب الجامعي.
- الحايك، ليلى. (٢٠٠٥). ملاحظات حول واقع الطفولة المبكرة في الجمهورية العربية السورية. *مجلة المعلم العربي*، السنة الثامنة والخمسون، العددان الثالث والرابع، دمشق.

- الحبيب، مريم سليمان. (٢٠٢٠). *دور الإدارة المدرسية في تطبيق معلمات رياض الاطفال لاستراتيجيات التعلم والتعليم في مدينة المفرق*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية لتربية، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- الحريري، رافدة عمر. (٢٠١١). *إدارة التغيير في المؤسسات التربوية*. عمان: الأردن. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الحريري، رافدة. (٢٠٠٢). *نشأة وإدارة رياض الأطفال*. ط١، الرياض: مكتبة العبيكان.
- الحريري، رافدة. (٢٠١٢). *اتجاهات إدارية معاصرة*. عمان: الأردن. دار الفكر ناشرون وموزعون.
- الحريري، رافدة. (٢٠١٣). *اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية*. عمان: الأردن. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- حسن، فاتن. (٢٠١٢). *فاعلية برنامج لغوي تدريبي مقترح لتنمية بعض المهارات اللغوية لدى طفل الروضة (الاستماع، التهيئة للقراءة، التعبير الشفوي)*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، دمشق.
- حسن، وسام. (٢٠١٦). *نموذج مقترح لتطوير واقع التنمية المهنية لدى مديري رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية في ضوء مدخل الجودة الشاملة والتجربتين الأمريكية والبريطانية*. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.

- الحسين، إبراهيم عبد الكريم. (٢٠٠٣). *دراسة تحليلية تقويمية لواقع رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية في ضوء الإستراتيجية العربية للتربية السابقة على المرحلة الابتدائية (رياض الأطفال).* رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.
- حمادات، محمد حسن. (٢٠٠٧). *السلوك التنظيمي.* عمان: الأردن. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حيدر، حيدر علي. (٢٠١١). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. *مجلة البحوث التربوية والنفسية*، العددان (٢٦+٢٧)، كلية التربية، الجامعة المستنصرية، ص. ص: ٤٢– ٧٨.
- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك). (٢٠٠٤). *التفكير الإبداعي.* ج٢، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
- الخطيب، سليمان. (١٩٨٩). اتجاهات إعداد معلمات رياض الأطفال في القطر العربي السوري. *مجلة المعلم العربي*، العدد (٤)، السنة الثانية والأربعون، العددان الأول والثاني، منشورات وزارة التربية، دمشق.
- خلايلة، ربحية؛ عليمان، صالح. (٢٠١٨). دور المشرفات التربويات لرياض الأطفال في تطوير أنماط التعليم الحديثة لدى معلمات رياض الأطفال. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، ٢٦(٣).
- خليف، نبيل. (٢٠٠٧). *نموذج مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في دولة الإمارات العربية المتحدة.* رسالة دكتوراه غير منشوره، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

- الدوسري، حسين. (٢٠١٣). *الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين.* رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية.
- دويدار، عبد الفتاح. (٢٠٠٦). *المرجع في مناهج البحث في علم النفس وفنيات كتابة البحث العلمي.* ط٤، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- ديري، زاهد محمد. (٢٠١١). *السلوك التنظيمي.* عمان: الأردن. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الذهبي، دلال جاسم. (٢٠١٨). التعرف على خصائص معلمة الرياض وإدارتها للصف من وجهة نظر مديرة الروضة. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، العدد (٢٥)، كلية الإمارات للعلوم التربوية، ص. ص: ٢٩٢– ٣١٧.
- الربابعة، آيات محمد. (٢٠١٩). *درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات رياض الاطفال وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات في مدينة الزرقاء.* رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- الريامي، ثريا. (٢٠٠٤). *معوقات إبداع المعلم من وجهة نظر المعلمين.* مسقط: منشورات وزارة التربية.
- الزهري، رندة. (٢٠٠٢). *الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية.* عالم الفكر، المجلد (٣٠)، الكويت.

- زيدان، رابعة؛ العمري، رندة. (٢٠١٧). فاعلية الألعاب اللغوية في تنمية مهارات التمييز السمعي لدى أطفال الرياض (٥- ٦) سنوات. *مجلة جامعة البعث*، المجلد (٣٩)، العدد (٤٩)، سورية، ص. ص: ١٢١- ١٥٠.
- السالم، مؤيد سعيد. (٢٠٠٩). *إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي*. ط٣، عمان: الأردن. عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- سامي، جمال الدين. (٢٠٠٤). *الإدارة والتنظيم الإداري*. الإسكندرية: مصر. دار حورس.
- سرور، ناديا. (٢٠٠٢) التعليم ما قبل المدرسة في الأردن، *دراسات نفسية*، ٢٦ (٢)، الجامعة الأردنية، عمان.
- السرور، ناديا. (٢٠٠٢). *مقدمة في الإبداع*. عمان: الأردن. دار وائل للطباعة والنشر.
- السعود، راتب. (٢٠٠٩). أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسس ليكرت (نظام ١ – نظام٤) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، المجلد (٥)، العدد (٣)، ص. ص: ٢٤٩- ٢٦٢.
- السكارنة، بلال. (٢٠١٠). *القيادة الإدارية الفاعلة*. عمان: الأردن. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- سكجها، آية فايز. (٢٠١٥). *مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في مدينة عمان وعلاقة مشاركة المعلمات في صنع القرار من وجهة نظرهن*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

- السلمي، علي. (٢٠٠١). *خواطر في الإدارة المعاصرة*. القاهرة: مصر. دار غريب للطباعة والنشر.
- السليماني، حنان. (٢٠١٠). *رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارات رياض الأطفال من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال بمدينة مكة التعليمية*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرة، السعودية.
- سنقر، صالحة. (١٩٩٤). *التربية قبل المدرسة الابتدائية*. دمشق: منشورات جامعة دمشق.
- سنقر، صالحة. (١٩٩٧). *التوجيه التربوي وتدريب المعلم*. كلية التربية، دمشق: منشورات جامعة دمشق.
- السواط، مطلق.، وآخرون. (٢٠٠٥). *الإدارة العامة المفاهيم الوظائف الأنشطة*. جدة: السعودية. دار النوابغ للنشر والتوزيع.
- الشربيني، زكريا؛ صادق، يسرية. (٢٠٠٢). *أطفال عند القمة: الموهبة، التفوق العقلي، الإبداع*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- شريف، السيد عبد القادر. (٢٠١٢). المهارات الإبداعية للمعلمة كمدخل لجودة الأداء المهني في رياض الأطفال. *مجلة الطفولة والتربية*، العدد (٩)، السنة (٤)، القاهرة، مصر.
- شريف، السيد عبد القادر. (٢٠٢٠). *إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها*. ط ١٠، عمان: الأردن. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الشريف، السيد. (٢٠٠٨). *التربية الاجتماعية والبيئية في رياض الأطفال*. عمان: دار المسيرة.
- الشريف، السيد. (٢٠١٢). *إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها*. ط٢، عمان: دار المسيرة.

- شريف، مها. (٢٠١٩). دور مديرات الروضة في تطوير أداء المعلمات لتنمية المهارات اللغوية لدى الأطفال من وجهة نظر المعلمات في مدينة دمشق. *مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية*، المجلد (٤١)، العدد (٦٧)، حمص، سورية، ص. ص: ١١- ٥٢.
- شعبان، زكريا. (٢٠١٣) الحاجات التدريبية الضرورية لدى معلمات رياض الأطفال الحكومية في الأردن، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، غزة، فلسطين، ٢١(٢): ٣١٥-٣٤٥.
- صاصيلا، رانيا. (٢٠١٠) تصور مقترح لضمان جودة البيئة التربوية في مؤسسات رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية، *مجلة جامعة دمشق*، ٣٣(١).
- الصرن، رعد. (٢٠٠١). *كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات*. دمشق: دار الرضا للنشر.
- صقر، هدى. (١٩٩٣). معوقات التفكير والسلوك الابتكاري لدى المديرين. *مجلة الإدارة*، العدد (٢)، السعودية.
- الطراونة، تحسين. (٢٠١٢). *الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية*. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الطعاني، حسن أحمد. (٢٠٠٢). *التدريب مفهومه وفعاليته*. عمان: الأردن. دار الشروق.
- طيب، حسن أبشر. (١٩٩٨). *التفكير الإبداعي*. دمشق: دار الرضا للنشر.
- الطيطي، محمد. (٢٠٠١). *تنمية قدرات التفكير الإبداعي*. عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر.

- العاجز، فؤاد علي؛ شلدان، فايز كمال. (٢٠١٠). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين. *مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)*، المجلد (١٨)، العدد (١)، ص. ص: ١-٣٧.
- العاجز، فؤاد.، البنا، محمد. (٢٠٠٩). *الإدارة الصفية بين النظرية والتطبيق*. ط٤، غزة، فلسطين. مكتبة منصور.
- عبد الرؤوف، طارق. (٢٠٠٨). *معلمة رياض الأطفال*. القاهرة: مؤسسة طيبة للطباعة والنشر.
- عبد القادر، عابدين محمد. (٢٠٠١). *الإدارة المدرسية الحديثة*. عمان: الأردن. الدار العلمية.
- عبودي، زيد منير. (٢٠٠٧). *إدارة التغيير والتطوير*. عمان: الأردن. دار الكنوز والمعرفة.
- عدس، محمد عبد الرحيم. (٢٠٠١). *المدخل إلى رياض الأطفال*. عمان: دار الفكر.
- العزب، هاني السيد محمد. (٢٠١٨). أنماط إدارة قاعة النشاط الشائعة لدى الطالبة المعلمة ومهارة تعاملها بالروضة من وجهة نظر المعلمة المتعاونة: دراسة ميدانية. *مجلة الطفولة والتربية*، كلية رياض الأطفال، جامعة الإسكندرية، المجلد (١٠)، العدد (٣٥)، ص. ص: ٥٧- ١٢٧.
- عزيز، أحمد. (٢٠١٣) *الإبداع من المنظور التربوي*. القاهرة: دار الفكر.
- عطيوي، جودت عزت. (٢٠٠١). *الإدارة المدرسية الحديثة*. عمان: الأردن. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- علي، الخضر. (٢٠٠٧). *إدارة الأعمال الدولية*. دمشق: دار رسلان.
- علي، عيسى. (٢٠١٣). *إدارة مؤسسات التربية ما قبل المدرسية*. دمشق: منشورات جامعة دمشق.

- علي، محمود. (٢٠٠٢). *مقومات القائد الناجح*. جدة: السعودية. دار المجتمع للنشر والتوزيع.
- علي، وفيقة سليمان. (٢٠٠٩). *الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض أطفال مدينة اللاذقية "دراسة ميدانية على رياض أطفال مدينة اللاذقية"*. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية المقارنة، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.
- علي، وفيقة سليمان. (٢٠٠٩). *الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض أطفال مدينة اللاذقية "دراسة ميدانية على رياض أطفال مدينة اللاذقية"*. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية المقارنة، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.
- العميان، محمود سلمان. (٢٠٠٢). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- عوامله، سليمان.، بلوي، عبد الله. (٢٠٠٨). *مدى التفكير الابتكاري في مراحل التعليم العام*. الجمعية المصرية للدراسات النفسية، القاهرة، مصر.
- الغالبي، طاهر.، صالح، علي. (٢٠١٥). *التطوير التنظيمي مدخل تحليلي*. جامعة القدس المفتوحة، القدس، فلسطين.
- فهمي، عاطف عدلي. (٢٠٢٠). *معلمة الروضة. ط٢*، عمان: الأردن. دار المسيرة.
- القريوتي، محمد. (١٩٩٧). *السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية*. ط٢، عمان: الأردن. الناشر المؤلف.

- القصير، وسيم. (٢٠٢٠). *أنموذج مقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية*. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.
- قطامي، يوسف محمد. (٢٠٠٧). *تعليم التفكير لجميع الأطفال*. ط٢، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- قطاونة، منار إبراهيم. (٢٠٠٠). *المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي "دراسة ميدانية للمشرفين والإداريين في الوزارات الأردنية"*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- قناوي، هدى. (١٩٩٦). *الطفل وتنشئته وحاجاته*. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- كامل، جمال محمد. (٢٠١٨). القيادة الإبداعية لدي مديري رياض الأطفال وعلاقتها بمستوي الأداء الوظيفي للمعلمات. *المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال*، المجلد (١٢)، العدد (١٢)، كلية رياض الأطفال، جامعة دمنهور، مصر، ص. ص: ١٩٨– ٢٩٧.
- الكايد، جعفر. (١٩٩٩). *الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية "دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، عمان، الأردن.
- الكبيسي، صالح الدين. (٢٠٠٢). *إدارة المعرفة وأثرها بالإبداع التنظيمي*. أطروحة دكتورة غير منشورة، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
- اللخاوي، محمد. (٢٠٠٨). *دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميهم وسبل تطويرها*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- الليثي، محمد. (٢٠٠٨). *الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- محرز، نجاح. (١٩٩٩). *العوامل المؤثرة في إدخال الآباء أطفالهم في رياض الأطفال*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، دمشق.
- مرتضى، سلوى؛ مراد، سمير؛ أبو النور، حسناء. (٢٠١٢) *مدخل إلى رياض الأطفال*. دمشق: منشورات كلية التربية: جامعة دمشق.
- المساعيد، كفاح عايد. (٢٠٢١). *الممارسات غير الصحيحة التي تقع بها معلمات رياض الأطفال أثناء التدريس في الأردن*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية لتربية، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- مسلم، خولة حامد. (٢٠٢٠). تقويم الأداء التدريسي لدى معلمات رياض الأطفال في المفرق في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية لتربية، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- مصطفى، وفاء محمد. (٢٠٠١). *أسرار التميز والنجاح: مهارات التميز*. بيروت: دار ابن حزم.
- المطيري، بدور مريبد سعيد. (٢٠١٩). *تصورات مديرات مدارس رياض الأطفال في حل المشكلات الإدارية التي تواجههن في دولة الكويت*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية لتربية، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

- المعاني، إسماعيل.، وآخرون. (٢٠١١). *قضايا إدارية معاصرة*. عمان: الأردن. دار وائل للنشر والتوزيع.
- النادي، فتحي. (٢٠٠٠). *المسؤولية الاجتماعية للإدارة في الدول النامية ودورها في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين (حالة عملية من مصر)*. بحث مقدم إلى مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، المنعقد في القاهرة، مصر.
- ناصيف، ابتسام. (٢٠٠٥). *فاعلية برنامج لتدريب مديرات رياض الأطفال على نمط الإدارة الديمقراطية*. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة دمشق. سورية.
- ناصيف، ابتسام. (٢٠٠٩). *نظام مقترح لتطوير إدارة مؤسسات التربية ما قبل المدرسة في سورية في ضوء خبرات كل من الولايات المتحدة الأمريكية وانكلترا والأردن–دراسة مقارنة*. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.
- نبهان، أحمد. (٢٠٠٩). *دور مديرات رياض الأطفال كمشرفات في تحسين أداء المعلمات وسبل تطويره في محافظات غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- نجم، عبود. (٢٠٠٣). *إدارة الابتكار "المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"*. ط١، عمان: الأردن. دار وائل للنشر والتوزيع.
- النصافي، مريم رجعان. (٢٠١٦). دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة الفروانية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية لتربية، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

- هلال، محمد عبد الغني حسن. (١٩٩٧). *مهارات التفكير الابتكاري: كيف تكون مبدعاً*. القاهرة: مركز تطوير الإدارة والتنمية.
- هيجان، عبد الرحمن. (١٩٩٩). معوقات الإبداع في المنظمات السعودية. *مجلة الإدارة العامة*، العدد (١)، الرياض، السعودية.
- وزارة التربية. (١٩٩١). الناظم الداخلي الموحد لرياض الأطفال. القرار رقم /٣٠١٣/، دمشق.
- وزارة التربية. (٢٠٠٠). قرار إحداث دائرة الطفولة المبكرة في مديرية البحوث. القرار رقم/٥٢١٥/م، دمشق.
- وزارة التربية. (٢٠٠٢). قرار إحداث مديرية رياض الأطفال في وزارة التربية –الإدارة المركزية– القرار رقم (٤٤٣/٢٤٤٩٢)، دمشق.
- وزارة التعليم العالي. (٢٠٠٣). إحداث اختصاص رياض الأطفال في نظام التعليم المفتوح في كلية التربية بجامعة دمشق. القرار رقم /٨٧/، دمشق.
- وزارة التعليم العالي. (٢٠٠٧). افتتاح تخصص رياض الأطفال في كلية التربية بجامعة دمشق. القرار رقم /٢٨٦/، دمشق.
- يونس، موسى. (٢٠٠٠). *التفوق الإداري*. الرياض: بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية.

- Al-Hamad, Nouwar Q., Rathwan, Ahmad M., Rababah, Ebtesam Q. (2020). Training Needs for Kindergarten Principals in the Light of Digital Age Requirements. *International Journal of Early Childhood Special Education (INT-JECSE),* 12(2): 125-136. DOI: 10.9756/INT-JECSE/V12I2.201064.
- Alzoubi, Myson. (2013). The degree of creative behavior in classroom management among the teachers of King Abdullah II Schools of Excellence in the Hashemite Kingdom of Jordan. *Mutah Journal for Research and Studies- humanities and social sciences series,* 28 (3): 289-332.
- Arnold, E., Public, M. C. (2003). Managing Effectively in the Downsized Organization Health Care Manager, *Philadelphia,* USA, 22 (1): 56-62.
- AWUAH, PETER BAFFOUR. (2011). SUPERVISION OF INSTRUCTION IN PUBLIC PRIMARY SCHOOLS IN GHANA: TEACHERS' AND HEADTEACHERS' PERSPECTIVES. *DOCTOR OF EDUCATION(Phd),* Murdoch University.
- Dörterler, S., Akay, D. (2022). The Examination of the Relationship between Creative Thinking Tendencies and Organizational Creativities of Preschool Teachers. *Theory and Practice in Child Development,* V (2), I (1), p. p : 64- 75.
- Fuentes, R. (2010) Th Administrative leadership for the development of creativity and change in kindergarten. *Educational Research,* 4(1): 309-320.

- Goedele, Jan., Martin, Peter. (2009). Using School Performance Feedback Perceptions of Primary School principals. J*ournal of school effectiveness and school improvement,* USA, 20(2) 56- 65.
- Harrison, J. (2013). *The Effects of Instructor Transformational Leadership and Verbal Immediacy on Learner Autonomy and Creativity in Online Contexts.* ProQuest LLC, PH.D. Dissertation, Regent University.
- Horng, Jeou-Shyan; Hong, Jon-Chao; ChanLin, Lih-Juan; Chang, Shih-Hui; Chu, Hui-Chuan. (2005). Creative teachers and creative teaching strategies**.** *International Journal of Consumer Studies,* Oxford, Vol 29, ISS4, P 352-358.
- Jelda, Salim., & Abwi, Zaid. (2006). *Creativity and innovation management.* Amman: House of knowledge.
- Jerwan, Fathi. (2012). *Methods of Detecting the talented and caring for them.* i (3). Amman: Dar Alfikr.
- Kang, E. (2020). A multilevel analysis of factors affecting kindergartners' creative dispositions in relations to child-level variables and teacher-level variables. *Kang ICEP*, 14: 11, p. p : 1-17.
- Kaz,lilliandey. Alberta.Camedia3/2892/kindergarten.Pdf
- Kim, S., & Yoon, G. (2015). An innovation-driven Culture in Local Government: Do Senior Manager's Transformational Leadership and the Climate for Creativity Matter? *Public Personnel Management,* 44(2): 147- 168.

- Kinney, Patricia. M. (2005). *Creativity in Japanese and American primary teaching practices.* Unpublished MA. State University of New York Empire State College, United States.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003). *The leadership challenge.* San Francisco, VA: Jossey-Bass.
- Likert, R. (1961). *New Pattern of Management.* New York: McGraw- Hill Book Company.
- Molero, Fernando and others. (2007). Relations and Effects of Transformational Leadership: A Comparative Analysis with Traditional Leadership Styles. *The Spanish Journal of Psychology,* Vol (10), No (2), p: (358-368), ISSN 1138-7416.
- Narey, Marilyn. (2006). *A mixed-method study of relationships among teacher quality, reflective practice, and creative abilities of K-12 in service public school teachers.* Indiana University of Pennsylvania, Pennsylvania, United States.
- Noruzy, A, Dalfard, V.M, Azhdari, B. et al (2013). Relations Between Transformational Leadership, Organizational Learning, Knowledge Management, Organizational Innovation, and Organizational Performance: An empirical Investigation of Manufacturing Firms, I*nternational Journal of Advanced Manufacturing Technology,* 64:1073-1085.
- Šemberger, T., Konrad, S. (2022). Preschool teacher's beliefs about creativity and children creativeness. *Journal for the Education of Gifted,* Young Scientists, 10(1), 37-46, March 2022.

- Vecchio, Robert, P. (1991). *Organizational Behavior*. 2nd Edition, The Dryden Press, NY.
- Yates, F. (2010). The basic educational competencies of kindergarten teachers. psychology, 2(3): 209-221.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (١): قائمة بأسماء السادة المحكمين وقد تمَّ ترتيبها وفق المرتبة العلمية

الملحق رقم (٢): صورة عن موافقة الجهة الرسمية على التطبيق

الملحق رقم (٣): استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق

الملحق رقم (٤): استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق

الملحق رقم (٥): موافقة التدقيق اللغوي.

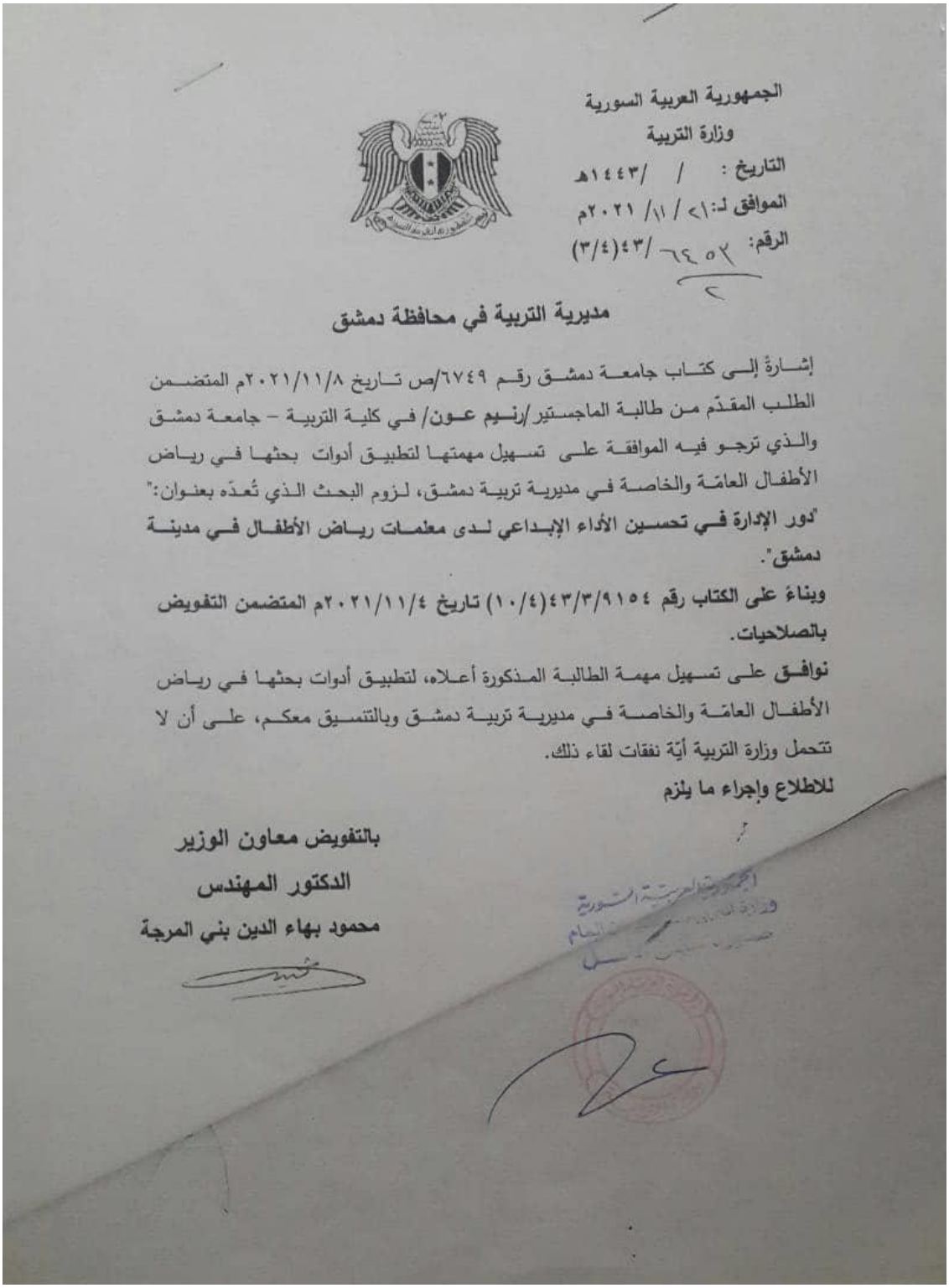
الملحق رقم (١)

قائمة بأسماء السادة المحكمين وقد تمَّ ترتيبها وفق المرتبة العلمية

م	السيد المحكم	الصفة العلمية	جامعة دمشق
١	أ. د. رمضان درويش	الأستاذ في قسم التقويم والقياس النفسي والتربوي	كلية التربية
٢	أ. د. فاضل حنا	الأستاذ في قسم التربية المقارنة	كلية التربية
٣	أ. د. محمد حلاق	الأستاذ في قسم التربية المقارنة	كلية التربية
٤	أ. د. سمية منصور	الأستاذ في قسم التربية المقارنة	كلية التربية
٥	د. ابتسام ناصيف	الأستاذ في قسم التربية المقارنة	كلية التربية
٦	د. رنا قوشحة	الأستاذ المساعد في قسم التقويم والقياس النفسي والتربوي	كلية التربية
٧	د. خديجة غرير	المدرس في قسم التربية المقارنة	كلية التربية
٨	د. وسيم القصير	المدرس في قسم التربية المقارنة	كلية التربية

الملحق رقم (٢)

صورة عن موافقة الجهة الرسمية على التطبيق



الجمهورية العربية السورية
وزارة التربية
التاريخ : / /١٤٤٣هـ
الموافق لـ:١٧ / ١١/ ٢٠٢١م
الرقم: ٦٤٥٢ /٤٣/(٣/٤)

مديرية التربية في محافظة دمشق

إشارةً إلى كتاب جامعة دمشق رقم ٦٧٤٩/ص تاريخ ٢٠٢١/١١/٨م المتضمن الطلب المقدّم من طالبة الماجستير/رنيم عون/ في كلية التربية – جامعة دمشق والذي ترجو فيه الموافقة على تسهيل مهمتها لتطبيق أدوات بحثها في رياض الأطفال العامّة والخاصة في مديرية تربية دمشق، لزوم البحث الذي تُعدّه بعنوان: "**دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق**".

وبناءً على الكتاب رقم ٤٣/٣/٩١٥٤(١٠/٤) تاريخ ٢٠٢١/١١/٤م المتضمن التفويض بالصلاحيات.

نوافق على تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه، لتطبيق أدوات بحثها في رياض الأطفال العامّة والخاصة في مديرية تربية دمشق وبالتنسيق معكم، على أن لا تتحمل وزارة التربية أيّة نفقات لقاء ذلك.

للاطلاع وإجراء ما يلزم

بالتفويض معاون الوزير
الدكتور المهندس
محمود بهاء الدين بني المرجة

الملحق رقم (٣)

استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق

السيدة المديرة المحترمة:

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء بحث علمي بعنوان: "**دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق**". يُعرَّف الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال بأنه: القدرة على استخدام مختلف الأساليب والأدوات التي من شأنها أن تنمي إبداع الأطفال وتنمي لديهن الحس الإبداعي، بما يتوافق مع متطلبات النمو في تلك المرحلة، فهو استحداث شيء جديد يضاف إلى رصيد التعليم أو تطوير ما هو قائم ليبدو جديداً.

ونظراً لأهمية دوركم في العملية التعليمية وفي تنمية الإبداع لدى المعلمات، فإنَّ الباحثة تأمل منكن الإجابة على بنود هذه الأسئلة بعد قراءة كل عبارة جيداً، ثم الإجابة عنها من خلال وضع علامة (X) في الخانة التي ترينها تنطبق عليك؛ علماً أنه ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة فلكل منا أسلوبه المنفرد في الإدارة والاتصال مع الآخرين. واستخدام المعلومات سيتم لأغراض البحث العلمي فقط، وسوف تبقى سرية.

معلومات عامة:

١- عدد الدورات التدريبية: ٣ دورات فأقل ( ) من ٤- ٦ دورات ( )
٧ دورات فأكثر ( )

٢- المؤهل العلمي: ثانوية ( ) إجازة جامعية ( )
دبلوم فأعلى ( )

٣- سنوات الخبرة: أقل من ٥ سنوات ( ) من ٥-١٠ سنوات ( )
أكثر من ١٠ سنوات ( )

٤- تابعية الروضة: عامة ( ) خاصة ( )
جهات أخرى ( )

الباحثة: رنيم عون
٠٩٣٣٩٤٨٧٦٧

. بنود استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات:

م.	ما مدى انطباق هذه العبارات عليك؟	تنطبق بدرجة				
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
	المحور الأول: (التخطيط للأنشطة):					
١.	أُشرِك المعلمة في تحديد المهام عند التخطيط لتنمية مهارات الأطفال.					
٢.	أُساعد المعلمة في بناء خطط تنفيذ الأنشطة بشكل مستمر.					
٣.	أُساعد المعلمة في بناء خطط تنفيذ البرامج اللغوية بشكل مستمر.					
٤.	أتعاون مع المعلمة في وضع خطط علاجية للأطفال.					
٥.	أُحث المعلمة على الاستفادة من خبرات زميلاتها في التخطيط الأنشطة التربوية.					
٦.	أُشرِك المعلمة في التخطيط لتنظيم ورشات تربوية عملية.					
٧.	أُتابع المعلمة في تنفيذ لخطتها السنوية.					
٨.	أُشجع المعلمة على إعداد أوراق عمل باستمرار.					
٩.	أُساعد المعلمة في تحديد الأولويات حسب حاجات الأطفال.					
١٠.	أوجِّه المعلمة إلى طريقة إدارة وقت النشاط التعليمي.					
١١.	أُشجّع المعلمة على وضع الخطط المستقبلية لتطوير الأنشطة التربوية.					
١٢.	أدرّب المعلمة على التخطيط وفق أولويات العمل بما يخدم الأهداف التربوية.					

	المحور الثاني: (تنفيذ الأنشطة):					
١٣.	أُشجّع المعلمة على استخدام طرائق تدريسية جديدة.					
١٤.	أُساعد المعلمة في تصميم أنشطة نموذجية.					
١٥.	أُزوِّد المعلِّمة بالنشرات التربوية المعاصرة عن الأنشطة.					
١٦.	أُزوِّد المعلِّمة بالنشرات التربوية المعاصرة عن البرامج اللغوية.					
١٧.	أُساعد المعلمة في تحليل مواطن الضعف ومواطن القوة في التفاعل داخل قاعة النشاط.					
١٨.	أُدرِّب المعلمة على استخدام مُحفِّزات تعليمية ملائمة للنشاط.					
١٩.	أوجّه المعلمة لإتقان مهارة بداية النشاط وإدارته وغلقه.					
٢٠.	أُحث المعلمة على استخدام التعبير الفني والإيقاع.					
٢١.	أُدرِّب المعلمة على طريقة توظيف الوسائل التعليمية في النشاط التعليمي.					
٢٢.	أُوجّه المعلمة إلى أهمية استخدام اللعب في عملية التعليم.					
٢٣.	أُشجّع المعلمة على تفعيل التعليم التعاوني.					
٢٤.	أُشجّع المعلمة على ضرورة ربط الخبرات التعليمية بأنشطة إثرائية تُثير الإبداع.					
٢٥.	أخصِّص للمعلمة ميزانية للأنشطة الإثرائية المُساهمة في تُنمية الإبداع.					
٢٦.	أحث المعلمة على ضرورة مراعاة الفروق الفردية بين الأطفال في أثناء تطبيق الأنشطة التعليمية.					
٢٧.	أشجّع المعلمة على طرح أفكارٍ بناءة تُساعد في تطوير الأنشطة التعليمية.					
	المحور الثالث: (إدارة قاعة النشاط):					
٢٨.	أوجّه المعلمة إلى طريقة إدارة الوقت داخل					

	النشاط.					
٢٩.	أترك للمعلمة حرية التعامل مع المشكلات التي تواجهها في قاعة النشاط.					
٣٠.	أُحث المعلمة على استخدام تعبيرات الوجه والإيماءات المناسبة.					
٣١.	أُحث المعلمة على التعاون مع الأطفال لضبط قاعة النشاط.					
٣٢.	أُساعد المعلمة في تحديد المواقع المناسبة للأنشطة.					
٣٣.	أوجّه المعلمة لمراعاة الجلسات الصحيحة للأطفال.					
٣٤.	أُدرِّب المعلمة على غرس قيمة الانضباط الذاتي لدى الأطفال.					
٣٥.	أُشجّع المعلمة على وضع حلول مبتكرة للمشكلات التي تعترضها في أثناء تطبيق الأنشطة التربوية.					
٣٦.	أدرِّب المعلمة على رصد المشكلات التي تؤثّر في تطبيق الأنشطة التربوية.					
	المحور الرابع: (التقويم):					
٣٧.	أُشرِك المعلمة في وضع معايير تقييم للأطفال.					
٣٨.	أُزوّد المعلمة بنماذج حديثة للتقييم أدائها ذاتياً.					
٣٩.	أُزوّد المعلمة بتغذية راجعة مستمرة لأدائها.					
٤٠.	أُساعد المعلمة في تصميم أدوات تقييم فردي.					
٤١.	أُساعد المعلمة في بناء خطط علاجية للأطفال.					
٤٢.	أُشرِك المعلمة في عملية تقييم الأنشطة.					
٤٣.	أُشجع المعلمة على ممارسة التقييم الذاتي لأدائها.					
٤٤.	أُدرِّب المعلمة على مهارة توجيه الأسئلة والإجابة داخل قاعة النشاط.					
٤٥.	أُدرِّب المعلمة على كيفية تسجيل سلوكيات					

	الأطفال ومهاراتهم في سجل تراكمي.					
٤٦.	أُشجّع المعلمة على استعمال أساليب جديدة في تقويم الأطفال.					
	المحور الخامس: (الأصالة والطلاقة):					
٤٧.	أُشجّع المعلمة على البحث عن أفكار جديدة لحل المشكلات في العمل.					
٤٨.	أُشجّع المعلمة على الخروج عن المألوف والمتوقَّع في حل مشكلات الروضة.					
٤٩.	أُشجّع المعلمة على طرح أفكار شيّقة في تطبيق الأنشطة التعليمية.					
٥٠.	أُشجّع المعلمة على السعي الدائم لاكتساب مهارات جديدة.					
٥١.	أُشجّع المعلمة على حل المشكلات في الروضة بأسلوب منظم.					
٥٢.	أُشجّع المعلمة على وضع خطط بعيدة الأمد للعمل في الروضة.					
٥٣.	أُشجّع المعلمة على الدمج بين الأفكار المختلفة من أجل تحسين طريقة العمل بطريقة جديدة.					
	المحور السادس: (تحسين البيئة التعليمية):					
٥٤.	أُشجّع المعلمة على إثراء الخبرات التعليمية بأنشطة ومفاهيم وحقائق إبداعية.					
٥٥.	أعمل على غرس مبادئ الابتكار والتجديد في نفوس المعلمات.					
٥٦.	أوفّر جو من الأمن والاستقرار للمعلمات للمساهمة في إبداعهن.					
٥٧.	أعمل على إيجاد الجو النفسي التربوي المناسب في الروضة.					
٥٨.	أحرص على أن يسود البيئة التعليمية جو من التقدير والاحترام.					
٥٩.	أوفّر للمعلمة بيئة مناسبة تُساعد على الإبداع.					
٦٠.	أعمل على خلق مناخ تربوي يُساعد المعلمات					

	على طرح أفكارهن الإبداعية.					
٦١.	أُسهم في توفير علاقات عمل بين المعلمات داخل الروضة يسودها الاحترام.					
٦٢.	أُسهم في توفير تبادل المعارف والخبرات بين المعلمات داخل الروضة.					
٦٣.	أعامل المعلمات بموضوعية وشفافية.					
	المحور السابع: (التمكين):					
٦٤.	أُطلع المعلمة على التعديلات التي تطرأ على مناهج رياض الأطفال.					
٦٥.	أُعطي المعلمة مواقع تنمية الإبداع في مناهج رياض الأطفال المعدلة.					
٦٦.	أُدرّب المعلمات على عمل بحوث إجرائية بما يُحقق لهنَّ النمو المهني.					
٦٧.	أُشجّع المعلمات على حضور الندوات والمؤتمرات التي تنمي الإبداع التربوي.					
٦٨.	أُنظم للمعلمات رحلات علمية ترفيهية.					
٦٩.	أنظّم لقاءات مفتوحة بين المعلمات المبدعات لتبادل الآراء والخبرات.					
٧٠.	أُقدِّر أعمال المعلمات المبدعات وأدعمها.					
٧١.	أعقد دورات تدريبية لزيادة خبرات المعلمات المبدعات.					
٧٢.	أمنح المعلمة صلاحيات تُساعد في تنمية الإبداع.					
٧٣.	أُشجّع المعلمة على اتخاذ القرارات المتعلّقة بعملها باستقلالية.					
٧٤.	أترك الحرية للمعلمة المبدعة في حل المشكلات التي تواجهها.					

الملحق رقم (٤)

استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق

السيدة المعلمة المحترمة:

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء بحث علمي بعنوان: "**دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق**"، حيث يُعرَّف الأداء الإبداعي لدى المعلمات بأنه: قدرة معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق على استخدام مختلف الأساليب والأدوات التي من شأنها أن تنمي إبداع الأطفال وتنمي لديهن الحس الإبداعي، بما يتوافق مع متطلبات النمو في تلك المرحلة، فهو استحداث شيء جديد يضاف إلى رصيد التعليم أو تطوير ما هو قائم ليبدو جديداً.

ونظراً لأهمية دوركم في العملية التعليمية وفي تنمية الإبداع لدى الأطفال، فإنَّ الباحثة تأمل منكن الإجابة على بنود هذه الأسئلة بعد قراءة كل عبارة جيداً ثم الإجابة عليها من خلال وضع علامة (X) في الخانة التي تريها تنطبق عليك؛ علماً أنه ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة فلكل منا أسلوبه في الإدارة والاتصال مع الآخرين منفرد عن الآخرين. والمعلومات هي فقط لأغراض البحث العلمي، وسوف تبقى سرية.

معلومات عامة:

١- عدد الدورات التدريبية: ٣ دورات فأقل ( ) من ٤- ٦ دورات ( )
٧ دورات فأكثر ( )

٢- المؤهل العلمي: ثانوية ( ) إجازة جامعية ( )
دبلوم فأعلى ( )

٣- سنوات الخبرة: أقل من ٥ سنوات ( ) من ٦-١٠ سنوات ( )
أكثر من ١٠ سنوات ( )

٤- تابعية الروضة: عامة ( ) خاصة ( )
وزارت أخرى ( )

الباحثة: رنيم عون
٠٩٣٣٩٤٨٧٦٧

. بنود استبانة دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات:

م.	ما مدى انطباق هذه العبارات عليك؟	تنطبق بدرجة				
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
	المحور الأول: (التخطيط للأنشطة):					
١.	تُشرِكني في تحديد المهام عند التخطيط لتنمية مهارات الأطفال.					
٢.	تُساعدني في بناء خطط تنفيذ الأنشطة بشكل مستمر.					
٣.	تُساعدني في بناء خطط تنفيذ البرامج اللغوية.					
٤.	تتعاون معي في وضع خطط علاجية للأطفال.					
٥.	تحثني على الاستفادة من خبرات زميلاتي في التخطيط الأنشطة التربوية.					
٦.	تُشركني في التخطيط لتنظيم ورشات تربوية عملية.					
٧.	تُتابعني في تنفيذي للخطة السنوية.					
٨.	تُشجّعني على إعداد أوراق عمل باستمرار.					
٩.	تُساعدني في تحديد الأولويات حسب حاجات الأطفال.					
١٠.	توجّهني إلى طريقة إدارة وقت النشاط التعليمي.					
١١.	تُشجّعني على وضع الخطط المستقبلية لتطوير الأنشطة التربوية.					
١٢.	تدرّبني على التخطيط وفق أولويات العمل بما يخدم الأهداف التربوية.					
	المحور الثاني: (تنفيذ الأنشطة):					
١٣.	تُشجّعني على استخدام طرائق تدريسية جديدة.					
١٤.	تُساعدني في تصميم أنشطة نموذجية.					
١٥.	تُزوِّدني بالنشرات التربوية المعاصرة عن الأنشطة.					
١٦.	تُزوِّدني بالنشرات التربوية المعاصرة عن البرامج اللغوية.					
١٧.	تُساعدني في تحليل مواطن الضعف ومواطن القوة في التفاعل داخل قاعة النشاط.					
١٨.	تُدرِّبني على استخدام مُحفِّزات تعليمية ملائمة للنشاط.					
١٩.	توجّهني لإتقان مهارة بداية النشاط وإدارته وغلقه.					
٢٠.	تُحثني على استخدام التعبير الفني والإيقاع.					

٢١.	تُدرِّبني على طريقة استعمال الوسائل التعليمية في النشاط التعليمي.					
٢٢.	تُوجّهني إلى ضرورة استخدام اللعب في عملية التعليم.					
٢٣.	تُشجّعني على تفعيل التعليم التعاوني.					
٢٤.	توجّهني إلى ضرورة ربط الخبرات التعليمية بأنشطة إثرائية تُثير الإبداع.					
٢٥.	تُخصِّص ميزانية للأنشطة الإثرائية المُساهمة في تُنمية الإبداع.					
٢٦.	تؤكّد لي ضرورة مراعاة الفروق الفردية بين الأطفال في أثناء تطبيق الأنشطة التعليمية.					
٢٧.	تُشجّعني على طرح أفكار بناءة تُساعد في تطوير الأنشطة التعليمية.					
	المحور الثالث: (إدارة قاعة النشاط):					
٢٨.	توجّهني إلى طريقة إدارة الوقت داخل النشاط.					
٢٩.	تترك للمعلمة حرية التعامل مع المشكلات التي تواجهها في قاعة النشاط.					
٣٠.	تُحثني على استخدام تعبيرات الوجه والإيماءات المناسبة.					
٣١.	تُحثني على التعاون مع الأطفال لضبط قاعة النشاط.					
٣٢.	تُساعدني في تحديد المواقع المناسبة للأنشطة.					
٣٣.	توجّهني لمراعاة الجلسات الصحيحة للأطفال.					
٣٤.	تُدرِّبني على غرس قيمة الانضباط الذاتي لدى الأطفال.					
٣٥.	تُشجّعني على وضع حلول مبتكرة للمشكلات التي تعترضها في أثناء تطبيق الأنشطة التربوية.					
٣٦.	تُدرِّبني على رصد المشكلات التي تؤثّر في تطبيق الأنشطة التربوية.					
	المحور الرابع: (التقويم):					
٣٧.	تُشرِكني في وضع معايير تقييم للأطفال.					
٣٨.	تُزوّدني بنماذج حديثة للتقييم الذاتي لأدائي.					
٣٩.	تُزوّدني بتغذية راجعة مستمرة لأدائها.					
٤٠.	تُساعدني في تصميم أدوات تقييم فردي.					
٤١.	تُساعدني في بناء خطط علاجية للأطفال.					
٤٢.	تُشركني في عملية تقييم الأنشطة.					

٤٣.	تُشجّعني على ممارسة التقييم الذاتي لأدائي.					
٤٤.	تُدرّبني على مهارة توجيه الأسئلة والإجابة داخل قاعة النشاط.					
٤٥.	تُدرّبني على كيفية تسجيل سلوكيات الأطفال ومهاراتهم في سجل تراكمي.					
٤٦.	تُشجّعني على استعمال أساليب جديدة في تقويم الأطفال.					
	المحور الخامس: (الأصالة والطلاقة):					
٤٧.	تُشجّعني على البحث عن أفكار جديدة لحل المشكلات في العمل.					
٤٨.	تُشجّعني على إنتاج أفكار جديدة في حل المشكلات الروضة.					
٤٩.	تُشجّعني على طرح أفكار شيّقة في تطبيق الأنشطة التعليمية.					
٥٠.	تُشجّعني على اكتساب مهارات جديدة.					
٥١.	تُشجّعني على حل المشكلات في الروضة بأسلوب منظم.					
٥٢.	تُشجّعني على وضع خطط بعيدة الأمد للعمل في الروضة.					
٥٣.	تُشجّعني على الدمج بين الأفكار المختلفة من أجل تحسين طريقة العمل بطريقة جديدة.					
	المحور السادس: (تحسين البيئة التعليمية):					
٥٤.	تُشجّعني على إثراء الخبرات التعليمية بأنشطة ومفاهيم وحقائق إبداعية.					
٥٥.	تعمل على غرس مبادئ الابتكار والتجديد في نفوس المعلمات.					
٥٦.	توفّر جو من الأمن والاستقرار للمعلمات تُساعد على إبداعهن.					
٥٧.	تعمل على إيجاد الجو النفسي التربوي المناسب في الروضة.					
٥٨.	تحرص على أن يسود البيئة التعليمية جو من التقدير والاحترام.					
٥٩.	توفّر للمعلمة بيئة تُساعد على الإبداع.					

٦٠.	تعمل على تحفيز المعلمات على طرح أفكارهن الإبداعية.					
٦١.	تُسهم في توفير علاقات العمل بين المعلمات داخل الروضة يسودها الاحترام والمعرفة.					
٦٢.	تُسهم في توفير المعارف والخبرات بين المعلمات داخل الروضة يسودها الاحترام والمعرفة.					
٦٣.	تُعامل المعلمات بموضوعية وشفافية.					
	المحور السابع: (التمكين):					
٦٤.	تُطلعني على التعديلات التي تطرأ على مناهج رياض الأطفال.					
٦٥.	تزوّدني بمواقع تنمية الإبداع في مناهج رياض الأطفال المعدلة.					
٦٦.	تُدرّبني على عمل بحوث إجرائية بما يُحقق لي النمو المهني.					
٦٧.	تُشجّعني على حضور الندوات والمؤتمرات التي تنمي الإبداع التربوي.					
٦٨.	تُنظم للمعلمات رحلات علمية ترفيهية.					
٦٩.	تنظّم لقاءات مفتوحة بين المعلمات المبدعات لتبادل الآراء والخبرات.					
٧٠.	تُقدِّر أعمال المعلمات المبدعات وأدعمها.					
٧١.	تعقد دورات تدريبية لزيادة خبرات المعلمات المبدعات.					
٧٢.	تمنحني صلاحيات تُساعدني في تنمية الإبداع.					
٧٣.	تُشجّعني على اتخاذ القرارات المتعلّقة بعملي باستقلالية.					
٧٤.	تترك الحرية للمعلمة المبدعة في حل المشكلات التي تواجهها.					

الملحق رقم (٥)

موافقة التدقيق اللغوي



الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
كلية الآداب والعلوم الإنسانية

الأستاذ الدكتور عميد كلية التربية

تحية طيبة وبعد،

قمت بالتدقيق اللغوي (لرسالة الماجستير – لأطروحة الدكتوراه) التي أعدتها الطالبة/

ريم مهيم عون

وعنوانها:

دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق

بإشراف الدكتورة منى الزين

ورقمها في سجلاتنا (٢٠٢٣٠٤)

يرجى أخذ العلم

دمشق ٢ / ١ / ٢٠٢٣

المدقق: د. محمد سالم محمد

المرتبة: أستاذ في قسم اللغة العربية- جامعة دمشق

رقم الهاتف: ٠٩٣٣٧١٨٣٣٥

التوقيع:

أصادق على توقيع المدقق
رئيس قسم اللغة العربية وآدابها
أ.د. محمد هيثم غرة

SYRIAN ARAB REPUBLIC
DAMASCUS UNIVERSITY
The Higher Institute of
Translation and Interpreting

الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
المعهد العالي للترجمة والترجمة الفورية

الرقم: ٢٠٢٢/٤٧٩
التاريخ: ٢٠٢٢/١٠/١٩

الأستاذ الدكتور عميد ..كلية التربية..

تم تدقيق النصين باللغتين العربية والإنكليزية للطالب ..رنيم منهيم عبود..
لرسالة الماجستير / أطروحة الدكتوراة التي أعدها وعنوانها:
..دور الإدارة في حسين الأداء الإداري لمدارس رياض الأطفال..
..في مدينة دمشق..
.....
.....
.....
بناءً عليه نثبت أن النصين العربي والإنكليزي ..متطابقان علمياً ولغوياً..

يرجى أخذ العلم

دمشق في ١٩/ ١٠/ ٢٠٢٢.

اسم المدقق: د. فؤاد الخوري
التوقيع:

عميد المعهد العالي للترجمة والترجمة الفورية
د. فؤاد سليمان الخوري

جامعة دمشق
النائب العلمي
المعهد العالي للترجمة والترجمة الفورية

دمشق – تجمع كلية الهندسة الميكانيكية والكهربائية – هاتف: ٥٤٢٦٢٧٥ فاكس: ٥٤٢٦٢٧٩

The role of management in improving the creative performance of kindergarten teachers in the city of Damascus

Abstract

The study aimed to identify the role of management in improving the creative performance of kindergarten teachers in the city of Damascus from the point of view of the principals and from the point of view of the teachers, and to reveal the differences between the average scores of the responses of the study sample members on the identification of the role of management in improving the creative performance of kindergarten teachers in the city of Damascus. The city of Damascus according to the study variables: (job description, number of training courses, educational qualification, number of years of experience, kindergarten affiliation). The study relied on the descriptive analytical approach, and the study sample included (47) kindergarten directors and a sample of kindergarten teachers, with a number of (220) kindergarten teachers from public and private kindergartens institutions in the governorate of Damascus. A questionnaire was applied to identify the role of management in improving the creative performance of kindergarten teachers. In the governorate of Damascus from the point of view of the principals, and another questionnaire from the perspectives of kindergarten teachers, and one of the most important results of the study: The total value of the arithmetic mean, which expresses the role of management in improving the creative performance of kindergarten teachers in the city of Damascus from the point of view of the principals, came with a score of High on the total score of the questionnaire, where the value of the ordinal average was (4.05), the total value of the arithmetic mean, which expresses the role of management in improving the creative performance of kindergarten teachers in Damascus from the point of view of the teachers, came with a high degree on the total score of the questionnaire, where The value of the rank average was (3.47), and there was a statistically significant difference between the mean scores of the study sample members on identifying the role of management in improving the creative performance of kindergarten teachers in Damascus according to the variable The job description in favor of the kindergarten principals showed that there were no

statistically significant differences between the average scores of the responses of the study sample members of the principals on the axes of the questionnaire about the role of management in improving the creative performance of kindergarten teachers and their total degree according to the variable number of training courses, except for the sixth axis: (Improving the environment There were statistically significant differences in favor of female principals who underwent a number of training courses (7 courses or more), and there were statistically significant differences according to the educational qualification variable in favor of female principals who had a scientific qualification (diploma and above), and there were no statistically significant differences according to the variable Number of years of experience, except for the sixth axis: (improving the educational environment) There were statistically significant differences in favor of principals who have years of experience (more than 10 years): and there was no statistically significant difference according to the kindergarten dependency variable.

Keywords: Role, management, creative performance, kindergarten teachers.

Damascus University

Faculty of Education

Department of Comparative Education

The Role of Management in Improving the Creative Performance of Kindergarten Teachers in the City of Damascus

A thesis submitted to obtain a master's degree in the Department of Comparative Education and Educational Administration

Prepared By:

Raneem Fahim Aoun

Supervised By:

Dr. Rana Alzaben

Instructor in the Department of Comparative Education

Damascus: $\frac{1443-1444/A.H}{2022-2023/A.C}$