عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

مُشكلات إدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم وسبل حلها من وجهة نظر المديرات

سناء عيسى يوسف مصلح

رسالة ماجستير

القدس – فلسطين

1436هـ / 2015 م

مُشكلات إدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم وسبل حلها من وجهة نظر المديرات

إعداد

سناء عيسى يوسف مصلح

بكالوريوس تربية ابتدائية من جامعة بيت لحم (فلسطين)

إشراف الأستاذ الدكتور: محمد عبد القادر عابدين

قدمت هذه الدراسة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية_ جامعة القدس/ أبو ديس

القدس – فلسطين

1436هـ / 2015 م

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس
الإدارة التربوية

إجازة الرسالة

مُشكلات إدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم وسبل حلها من وجهة نظر المديرات

اسم الطالبة: سناء عيسى يوسف مصلح
الرقم الجامعي: 21210008

المشرف: أ. د. محمد عبد القادر عابدين

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2015/1/18م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم.

1. رئيس لجنة المناقشة: أ. د. محمد عبد القادر عابدين التوقيع:.....
2. الممتحن الداخلي: د. بعاد الخالص التوقيع:.....
3. الممتحن الخارجي: د. نهى عطير التوقيع:.....

القدس – فلسطين

1436هـ/2015م

الإهـــداء

إلى أعز إنسان على قلبي إلى نور عيني وتاج رأسي إلى والدي العزيز أطال الله في عمره

إلى من تجرعت من كأس الشقاء مراً ليسقني رحيق السعادة.
إلى الصدر الذي يضمني كلما ضاقت بي الدنيا وأحاطت بي المخاطر.
إلى قمري الذي لا يغيب وشمسي التي لا ينقطع دفؤها أبداً.
إلى من روحها تعانق روحي عناقها الأبدي إلى أغلى وأعز مخلوق عندي إلى "أمي".

معي في راحتي وتعبي، في فرحي وحزني، شريك رحلتي الرائعة الشائكة بكل تفاصيلها، كان لـــي ومازال خير معين، صبور غير مشتكٍ، ملامحه هي ظل إصراري على المثابرة ويده كانت رفيقتي حتى الوصول، زوجي الرائع حسام، بأي الكلمات أتقدم بعرفاني وامتناني! فأنت الحبيب المخلـــص الودود، شريكي حتى النهاية واخلاصي كلمة ألونها بألوان قوس قزح أقدمها على طبق مـــن ورود وأهديك إنجازي ونجاحي.

أبنائي الياس، أندرو وفادي حُلمي المُنتظر، كل حكاية فرح، أنتم الشموع التـــي تضـــيء حيـــاتي، ستبقون روحي ونجاحي، أملي الجميل الذي لن ينضب، أهديكم....

إلى أختي الكبيرة الحنونة وفاء، وإخواني وسندي إلياس، مجدي وزوجته تغريد، شادي وخضر.

إلى صديقات دربي وزملائي وزميلاتي، إلى كل من قدم لي يد العون والدعم والمساندة.

إقـــــرار

أُقر أنا مُقدّمة هذه الرسالة، أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجـــة أبحـــاثي الخاصة وأن هذه الرسالة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة لأي جامعة، أو معهد.

التوقيع:.....

سناء عيسى يوسف مصلح

التاريخ:7/2015/03

شكر وتقدير

تتهادى الحروف بكلماتها لتجسد أجمل عبارات الشكر والثناء، إن الكلمات لتقف عاجزة، والعبارات تائهة، بل والأفكار قاصرة حينما نريد أن نقدم شكرنا.
دائماً هي سطور الشكر تكون في غاية الصعوبة عند الصياغة ربما لأنها تشعرنا دوماً بقصـــورها وعدم إيفائها حق من نهديه هذه الأسطر.
فإنه لمن دواعي سروري أن أتقدم بالشكر والتقدير وعظيم الإمتنان إلى الأستاذ الدكتور محمد عبد القادر عابدين المشرف على الدراسة على ما أولاني به من تشجيع واهتمام خلال إشرافه على هذه الرسالة، إذ لم يأل جهداً أو علماً في تقديم النصيحة والتوجيه والإرشاد حتى تخرج هذه الرسالة إلى حيز الوجود.
ويسعدني أن أتقدم بالشكر الخالص للأساتذة والمحاضرين في برنامج الإدارة التربوية في جامعـــة القدس الذين لم يبخلوا علينا بعلمهم وإستشاراتهم.
كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى أعضاء هيئة التدريس في مختلف الجامعات الفلسطينية الذين تفضلوا بتحكيم استبانة الدراسة، وكان لآرائهم ومشورتهم الأثر الواضح في تطوير الأداة، فلكل واحد منهم بالغ الشكر والعرفان.
كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى السيدة عطاف العزة مشرفة رياض الأطفال في مديرية محافظة بيت لحم، لما قدمته من تسهيلات لتوزيع الإستبانة، وللنصائح التي وجهتها، فلها مني خـــالص الشـــكر والعرفان.
وأثني بشكري وتقديري المقرون بالجميل والعرفان إلى مدير مدرستي الأستاذ جورج سعادة، الذي ساعدني ووقف إلى جانبي في كل صغيرة وكبيرة، وقدم لي الكثير من الدعم والمواصلة.
كما أتقدم بالشكر وعظيم الإمتنان لزوجة أخي وصديقتي العزيزة، وأصدق ما في الرفـــاق، أختـــي ورفيقتي "تغريد"، التي ما ترددت يوماً عن الوقوف إلى جانبي ومساعدتي في طباعة كافة أبحـــاثي وتشجيعي على إنجاز هذا العمل منذ بداية الطريق وحتى اللحظات الأخيرة.
كما يطيب لي أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى شقيقي "المهندس خضر"، الذي ما بخل علي وهو فـــي أمس وأضيق الظروف، حيث كان له الأثر الكبير في متابعة ومواصلة طريقي لإتمام هـــذا العمـــل المتواضع، وفي إضفاء لمساته الفنية وجماله الحسي لإخراج هذا العمل بالشكل الذي هو عليه.

وأخيراً أتقدم بخالص شكري وعرفاني لكل من ساهم في إنجاح هذه الرسالة، ولكل من بث العزيمة والأمل في قلبي.

الباحثة: سناء مصلح

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مشكلات إدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات، وتحديد الفروق بين وجهات النظر وفقاً لمتغيرات: المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة كمديرة، وعدد سنوات الخبرة كمربية روضة، والتخصص، وموقع الروضة. كما تهدف إلى توضيح آراء مديرات رياض الأطفال حول سبل حل تلك المشكلات. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في تطبيق دراستها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرات في مؤسسات رياض الأطفال في محافظة بيت لحم المرخصة من قبل وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2014-2015 والبالغ عددهن (88) مديرة، وتم التعامل معهن جميعاً في الدراسة.

وتم تطبيق الدراسة باستخدام أداتين الاستبانة والمقابلة، حيث تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام: القسم الأول المعلومات الشخصية للمستجيب، والقسم الثاني مجالات مشكلات إدارة رياض الأطفال وتكونت من (60) فقرة موزعة على سبعة مجالات وهي: (مشكلات إدارية، ومشكلات متعلقة بالمربيات، ومشكلات متعلقة بالأبنية والمرافق والوسائل، ومشكلات متعلقة بالأطفال، ومشكلات متعلقة بالخدمات الصحية والنفسية وخدمات النقل، ومشكلات متعلقة بأولياء الأمور، ومشكلات مالية). والقسم الثالث سؤال مفتوح حول آراء مديرات رياض الأطفال في سبل حل تلك المشكلات. وللتحقق من صدق الاستبانة تم عرضها على مجموعة من المحكمين وحساب معامل الإرتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، وتم التحقق من ثبات الأداة من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات لمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وكانت الدرجة الكلية (0.956).

أما المقابلة فقامت الباحثة بعمل مقابلات مع (10) مديرات رياض أطفال وتم طرح (8) أسئلة مفتوحة حول موضوع الدراسة.

أشارت النتائج إلى أن مشكلات إدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات موجودة بدرجة متوسطة. وحصل مجال المشكلات المالية على أعلى متوسط حسابي وبدرجة عالية ومن أبرز مشكلاته (ضعف إسهام مؤسسات المجتمع في تمويل رياض الأطفال)، ثم يليه مجال المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور وبدرجة متوسطة ومن أبرز مشكلاته (إلحاح أولياء الأمور تعليم أطفالهم القراءة والكتابة)، ثم يليه مجال المشكلات الإدارية وبدرجة متوسطة ومن أبرز

مشكلاته (كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق مديرة الروضة)، ثم يليه مجال المشكلات المتعلقة بالمربيات وبدرجة متوسطة ومن أبرز مشكلاته (تدني الراتب الشهري للمربية مقارنة مع المهن الأخرى)، ثم يليه مجال المشكلات المتعلقة بالأبنية والمرافق والوسائل وبدرجة متوسطة ومن أبرز مشكلاته (قلة توفر التقنيات الحديثة بالروضة)، ثم يليه المشكلات المتعلقة بالأطفال وبدرجة متوسطة ومن أبرز مشكلاته (كثرة المشكلات السلوكية عند الأطفال)، ثم يليه المشكلات المتعلقة بالخدمات الصحية والنفسية وخدمات النقل وبدرجة منخفضة ومن أبرز مشكلاته (افتقار الروضة إلى طبيب خاص لمتابعة الأطفال).

كما ظهر في نتائج الدراسة وجود فروق ظاهرة بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع (المبحوثين) في درجة وجود مشكلات رياض الأطفال في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي (لصالح حملة مؤهل الدبلوم المتوسط فأقل)، وعدد سنوات الخبرة كمديرة (لصالح الأقل من خمس سنوات)، وعدد سنوات الخبرة كمربية روضة (لصالح الأقل من خمس سنوات)، والتخصص (لصالح تخصص رياض الأطفال)، وموقع الروضة (لصالح القرى). وكان هناك توافق في أغلبية مجالات المشكلات بين أداة الاستبانة وأداة المقابلة. وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الباحثة بضرورة إصدار تشريع قانوني يقتضي بإدراج رياض الأطفال في السلم التعليمي وتخصيص الميزانية لتمويلها.

Problems Facing Kindergartens' Administration in Bethlehem Governorate and Ways of Solution from Principals' Point of View

Prepared by: Sana Issa Musleh.

Supervised by: Professor Mohammad Abdel Qader Abdeen.

Abstract:

This study was undertaken to determine the problems facing kindergarten's administration in Bethlehem governorate from principals' point of view and to determine differences in perspectives due to certain variables; principals' qualification, years of experience being an administrative, years of experience being a kindergarten teacher, specialization and the location of the kindergarten. The study also aimed to clarify the perspectives of kindergartens' principals about ways of solution for problems they face.

This study followed the descriptive approach, and the population of the study, which was taken all as the sample of the study, consisted of all kindergarten principals in Bethlehem governorate, whose number was (88) principal.

To achieve the study objectives, a questionnaire was built and distributed to the sample of the study. It consisted of (60) items distributed into three sections, the first was meant to gather personal data of the respondents , the second consisted of statements determining the problems facing kindergarten administration divided into seven fields: administrative problems, problems related to teachers, problems related to kids, problems related to buildings and utilities and means, problems related to health, psychological and transportation services ,problems relating to parents and finally, financial problems. Then the third scope was an open question related to the principals' perspectives about the ways of solution for the problems they face.

To verify the questionnaire validity, it was shown to arbitrators and Cronbach Alpha coefficient was used to determine reliability, it was (0.956).

Also, 10 interviews were conducted as a second study tool, in which (8) questions were asked related to the study.

The results showed that the kindergarten principals' perspectives about problems facing kindergarten on the total score, took a moderate degree. Financial problems came with the

highest mean and with a high degree, and its most prominent problem was low contribution of the community funding the kindergartens. Problems related to parents came next and with a moderate degree and its most prominent problem was parents insisting on teaching their kids reading and writing. Then, administrative problems with a moderate degree also, and its prominent problem was the administrative burdens on principals. After that, the field of problems related to teachers appeared with a moderate degree, and its prominent problem was low monthly salary of the kindergartens teachers comparing to other professions. Next, problems related to buildings, utilities, and means came with a moderate degree and its prominent problem was lack of kindergartens' techniques. Problems related to kids came next with a moderate degree and its prominent problem was kids' behavioral problems. Finally, problems relates to health, psychological, and transportation services with a low degree and its prominent problem was lack of special doctors for kindergarten. The results also revealed that there were significant differences among the means of the principals' perspectives towards the problems they face due to qualification in favor of diplomas holder and less, due to years of experience being a principal of a kindergarten in favor of those with less than 5 years experience, to years of experience being a kindergarten teacher in favor of those with less than 5 years experience, specialization in favor of those with kindergartens specialization, and to the location of the kindergarten in favor of those in villages.

There was compatibility in most fields between the questionnaire and the interview.

The researcher recommended issuing a legal legislation requires the inclusion of kindergartens in the education ladder and allocate a budget for funding it.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أسئلة الدراسة

4.1 أهداف الدراسة

5.1 أهمية الدراسة

6.1 محددات الدراسة

7.1 مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

تعتبر مرحلة ما قبل المدرسة المعروفة بمرحلة رياض الأطفال من أهم مراحل نمو الإنسان، إذ يتم خلالها غرس البذور لشخصية الطفل وتشكل عاداته واتجاهاته، وتنمي ميوله وقدراته وترسم الخطوط الكبرى لما سيكون عليه في المستقبل، حيث أن الاهتمام برياض الأطفال من المعايير التي يقاس بها مدى تطور المجتمعات وتحضرها، فالاهتمام بتلك المرحلة في أي مجتمع هو اهتمام بالمستقبل لهذا المجتمع (الجمال، 2011).

وإن السنوات التي تسبق السادسة من عمر الطفل من أهم مراحل تكوين شخصيته، وهي أهم بكثير من أي مرحلة من مراحل عمره، حيث يكوّن الطفل في هذه المرحلة الاتجاهات الرئيسية لشخصيته، فيتعلم العادات الصحية السليمة الخاصة بالتغذية والنظافة، كما يتعلم المهارات والاتجاهات والقدرات العقلية والاجتماعية، وتظهر فيها دوافع الطفل وقدراته واستعداداته الأولية المختلفة، كما أنه يمر في طفولته هذه بعملية تربوية لها من الآثار ما يفوق أي عملية تربوية في أي مدة لاحقة.

وقد بدأ الاهتمام بتربية الطفل منذ زمن بعيد، ولكن الاهتمام بالأطفال وتربيتهم وتعليمهم قبل المدرسة الابتدائية لم يتبلور بطريقة عملية إلا في العصر الحديث. ومما يدل على اهتمام المنظمات الدولية بالطفولة، إصدار الأمم المتحدة إعلان حقوق الطفل في عام 1958م وتزايد هذا الاهتمام عندما خصص عام 1979م عاماً دولياً للطفل (صابر، 1996). ولعل عمل المرأة وتهيئة الأطفال لدخول المدرسة الابتدائية، يمثلان أهم الأسباب التي دعت إلى وجود مراكز تربوية تحمل مسؤولية رعاية الأطفال، والعمل على إشباع الحاجات الأساسية لهم، وإتباع نظام يشبع هذه الحاجات، وتوفر للطفل الشعور بالأمن والثقة وتضمن سهولة عملية استقلاله عن أهله، وتعرفه ببعض المفاهيم البسيطة، وتقدم كل ما من شأنه أن يعود عليه بالنفع والفائدة ولاسيما قبل السادسة من العمر(الدعيلج، 2008).

وقد ازداد الاهتمام والإقبال على الرياض في البلاد العربية في الآونة الأخيرة، ولكن هذا الاهتمام لم يحدث فجأة وإنما نتيجة تطور كثير من الآراء والأفكار التربوية التي وردت في العصور السابقة. وإن بواعث هذا الاهتمام اختلفت بسبب وعي المجتمع بأهمية العناية بالطفل في المراحل الأولى من حياته، وكذلك تحوّل نظرة التربية الحديثة عن ذي قبل حيث اعتبر الطفل هو محور العملية التربوية كلها، وبالمفهوم الشامل لذلك، مما اقتضى إلى إحداث تغييرات شاملة في النواحي الاجتماعية، والعاطفية، والعقلية، والفسيولوجية للطفل ووجوب تزويده بالمهارات لإبراز ميوله الذاتية للوصول إلى تكامل مواهبه الخاصة (مصلح، 1990).

وفي ضوء أهمية مرحلة رياض الأطفال، ينظر للجهاز الإداري في الروضة نظرة حديثة ومتطورة تؤكد على ضرورة التكامل والتفاعل والترابط في مجال تربية طفل الروضة، خصوصاً وأن مديرة الروضة هي الرأس الإداري والتربوي في آن واحد، وتعد حجر الزاوية في العملية التعليمية والتربوية، فهي التي تحدد الأهداف والخطط اللازمة لتحقيقها في زمن محدد، ويقع عليها

عبء تنظيمها للحصول على أفضل النتائج الممكنة، وتعمل على تطوير العملية التعليمية والتربوية والارتفاع بمستوى الأداء ومواجهة مشكلات الحياة اليومية، وما يستلزم ذلك من قـرارات إداريـة وفنية (البدري، 2003 وفهمي، 2004).

لذا نجد أن نجاح رياض الأطفال يعتمد بشكل مباشر على مدى توافر إدارة ناجحة تستطيع أن تصنع الاختلافات والتمايزات داخل هذه المنظمات، حيـث أن الإدارة الناجحـة تعنـي قيـادة المؤسسة بأفضل الوسائل المشروعة للوصول إلى أحسن النتائج الممكنة ضمن الطاقات والإمكانات المتوافرة، وفي حدود الأهداف المرجوة، وهي تهدف إلى تسيير شؤون المؤسسة بصفة عامة، وإلى تهيئة جميع الظروف والإمكانات اللازمة لنمو الطفل نمواً عقلياً وجسمياً وخلقياً وروحياً بصـورة خصة (الخثيلة، 2000).

ومن المؤكد أن الزيادة المتسارعة في عدد رياض الأطفال يدل على الاهتمام الـذي يوليـه المسؤولون عن التعليم لرياض الأطفال كمؤسسات تربوية لا غنى عنها، فزيادة عدد رياض الأطفال بشكل ملحوظ صاحبه ازدياد عدد الأطفال الملتحقين بها، كما ازداد عدد المعلمات تبعاً لذلك، ممـا يدل على وعي أفراد المجتمع بأهمية هذه المرحلة وحرصهم على إلحاق أبنائهم بها. وبالرغم مـن التوسع المستمر في التعليم في مرحلة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم والإقبال الملحـوظ، لا زالت إدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم تعاني من بعض المشكلات التي تعيق دورها في دفع العملية التربوية بشكل صحيح وتحقيق أهدافها، مما حدا بالباحثة للقيام بمحاولة علميـة جـادة لتحديد أهم المشكلات التي تعانيها إدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم كما تراها المديرات ومحاولة إيجاد سبل لحلها.

2.1 مشكلة الدراسة

من خلال عمل الباحثة مديرةً في إحدى رياض الأطفال الخاصة في محافظة بيت لحم، وخبرتها المباشرة بصفتها عضواً في لجنة مديرات رياض الأطفال في المحافظة، بالإضافة إلى ما اطلعت عليه الباحثة من دراسات أجريت في هذا الشأن، فقد أحسّت أن هناك بعض المشكلات التي تواجه مديرات الروضات ومشرفاتها الأمر الذي يستدعي تعرّفها وتحديد أهمها. وبناءً عليه تحددت مشكلة الدراسة في التعرف على المشكلات التي تواجه إدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم وسبل حلّها من وجهة نظر مديرات الروضات.

3.1 أسئلة الدراسة

انبثق عن مشكلة الدراسة الأسئلة الآتية:

1. ما مشكلات إدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات؟
2. هل تختلف تقديرات المديرات لمشكلات إدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم باختلاف المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة كمديرة، وعدد سنوات الخبرة كمربية روضة، والتخصص، وموقع الروضة؟
3. ما سبل حل مشكلات إدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات؟

4.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مشكلات إدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات، وتحديد الفروق بين وجهات النظر وفقاً لمتغيرات: المؤهل العلمي، وعدد

سنوات الخبرة كمديرة، وعدد سنوات الخبرة كمربية روضة، والتخصص، وموقع الروضة، كما تهدف إلى توضيح آراء مديرات رياض الأطفال حول سبل حل تلك المشكلات.

5.1 أهمية الدراسة

لهذه الدراسة أهمّيتها، والتي يمكن تحديدها في مجالين:

1. الأهمية العلمية:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية مرحلة رياض الأطفال، إذ تناولت هذه الدراسة إدارة مرحلة من أهم وأصعب المراحل العمرية في حياة الإنسان لأنها تعد اللبنات الأولى في التشكيل الأساسي لمستقبله طيلة حياته، وأي خلل فيها قد يؤدي إلى خفض ملموس في الطاقات المستقبلية، الأمر الذي يتطلب دراسة تلك المشكلات. وحاولت هذه الدراسة إثراء المكتبة التربوية الفلسطينية من خلال تحديد المشكلات التي تواجه إدارة رياض الأطفال في البيئة المحلية والسبل الكفيلة بحلّها.

2. الأهمية العملية:

يتوقع أن تفيد هذه الدراسة

- المسؤولين في وزارة التربية والتعليم والجهات المهتمة برياض الأطفال في رسم الإستراتيجيات المناسبة لعلاج المشكلات التي تواجه مديرات رياض الأطفال.
- في تحسين برامج تدريب القيادات التربوية لمؤسسات رياض الأطفال، وتشجيع المديرات على جعل الروضات أكثر حيوية وفاعلية.
- في تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي يمكن الاستفادة منها في تطوير هذه المرحلة.
- المنظمات غير الحكومية لتوجيه البرامج نحو رياض الأطفال كما هي الحال في توجيهها الكثير من البرامج نحو المدارس (1-4).

- الباحثة في عملها كمديرة روضة في إيجاد حلول للمشكلات التي تواجهها في العمل.

6.1 محددات الدراسة

لهذه الدراسة مجموعة من المحددات هي:

المحدد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على بحث المشكلات التي تواجه إدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم في المجالات المحددة في الدراسة وسبل حلها.

المحدد المكاني: اقتصرت الدراسة على رياض الأطفال في محافظة بيت لحم.

المحدد الزماني: طُبقت الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام (2015/2014).

المحدد البشري: اقتصرت الدراسة على مديرات رياض الأطفال المرخصة من قبل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وعددهن (88) مديرة.

7.1 مصطلحات الدراسة

1. المشكلة:

التعريف الإجرائي للمشكلة: هو كل ما تواجهه مديرة الروضة من صعوبة أو مضايقة في المواقف التربوية أثناء عملها داخل الروضة، ويعيق سير العمل ويحول دون تحقيق الأهداف التربوية المخطط لها.

2. إدارة رياض الأطفال:

الجهاز الإداري المسؤول عن عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه كل عمل تربوي وتعليمي يحدث داخل الروضة من أجل تحقيق الأغراض التربوية، ويتمثل بشكل أساسي في مديرة أو مشرفة الروضة، سواء أكانت متفرغة أم غير متفرغة لذلك.

3. مديرة رياض الأطفال(تعريف إجرائي):

المسؤولة عن تسيير شؤون الروضة بصفة عامة، وعن تهيئة جميع الظروف والإمكانات اللازمة لنمو الطفل نمواً سليماً من كافة جوانبه بصورة خاصة، وتطوير العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، وكذلك يقع على عاتقهن عملية توجيه الفعاليات التربوية من أجل تحقيق الأهداف التربوية.

4. رياض الأطفال:

والمقصود بمرحلة رياض الأطفال في هذه الدراسة: المرحلة التي تسبق المرحلة الابتدائية أو ما يسمى بالروضة، وتشمل الروضات المرخصة من قبل وزارة التربية والتعليم في محافظة بيت لحم، وتضم الصغار الذين تتراوح أعمارهم ما بين 3-6 سنوات، وتقدم لهم خبرات تربوية متنوعة.

5. محافظة بيت لحم:

إحدى المحافظات الفلسطينية الواقعة ضمن السلطة الإدارية للسلطة الوطنية الفلسطينية، وتقع على بعد (10كم) جنوب القدس. وتضم المحافظة (3) مدن رئيسية وهي بيت لحم وبيت ساحور وبيت جالا إضافة إلى عدد من البلدات والقرى والمخيمات. وتتولى إدارة التعليم فيها مديرية التربية والتعليم في المحافظة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

1.1.2 تمهيد

2.1.2 نشأة وتطور رياض الأطفال

3.1.2 فلسفة مرحلة رياض الأطفال

4.1.2 العوامل التي أسهمت في الاهتمام بإنشاء رياض الأطفال

5.1.2 موضع رياض الأطفال مع المراحل الأخرى

6.1.2 مؤسسات مرحلة ما قبل المدرسة

7.1.2 أهداف مرحلة رياض الأطفال

8.1.2 أهمية مرحلة رياض الأطفال

9.1.2 واقع مرحلة رياض الأطفال في فلسطين

10.1.2 مفهوم وتعريف الإدارة

11.1.2 مفهوم الإدارة التربوية

12.1.2 أهمية الإدارة

13.1.2 أهمية الإدارة التربوية

14.1.2 البناء التنظيمي الإداري لرياض الأطفال

15.1.2 إدارة رياض الأطفال

16.1.2 مهارات مديرة الروضة

17.1.2 مهام مديرة الروضة

18.1.2 مديرة الروضة كقائد تربوي

19.1.2 مربية الروضة

20.1.2 مهمات مربية الروضة

21.1.2 البيئة التربوية للروضة

22.1.2 المشكلات التي تواجه رياض الأطفال

2.2 الدراسات السابقة

1.2.2 الدراسات العربية

2.2.2 الدراسات الأجنبية

3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل عرضاً للإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة:

1.2 الإطار النظري

1.1.2 تمهيد

تُعد مرحلة رياض الأطفال مرحلة حاسمة في بناء شخصية الطفل السوية وتشكيل مسار نموه الجسمي والعقلي واللغوي والاجتماعي والخلقي والانفعالي والروحي، فهي مرحلة تأسيسية للمراحل الدراسية التي تليها، حيث تؤثر تأثيراً إيجابياً على شخصية الطفل وتكسبه العديد من المهارات وتُشكل القاعدة الأساسية لسلوكه (الخثيلة، 2000).

ويقول محمد (2004) إن رياض الأطفال هي مظهر من مظاهر عنايتنا بالطفل، وكلما كانت متوفرة ومتقدمة ومستجيبة لحاجات الأطفال ومثيرة لخبراتهم كانت الأمة أشد وعياً وأكثر تطوراً ومن هذا المنطلق فالروضة كغيرها من المؤسسات التربوية والتعليمية لا تخلو من مشكلات خاصة

بها، إلا أن هذه المشكلات ينبغي ألا تكون من الحدة والكثرة بحيث تعرقل سير عملية التربية والتعليم فيها.

وتتحمل مديرة الروضة عبء تسيير أمور الروضة ومواجهة مشكلاتها، فهي حجر الزاوية في نجاح الروضة ونهضتها، لأنها المسؤولة الأولى عنها وعليها تحمل مسؤولية كبيرة فيما يتعلق بمسؤوليات تربوية وتعليمية وإشرافية وإدارية، حيث أن النظرة الحديثة لمديرة الروضة تُؤكد على دورها كقائد تربوي يُشرف على مؤسسة تربوية مهمتها إعداد وتربية الأطفال (فهمي، 2004).

2.1.2 نشأة وتطور رياض الأطفال

تُعتبر مرحلة رياض الأطفال من أهم المراحل التي يمر بها الإنسان في حياته، ففيها تشتد قابليته للتأثر بالعوامل المختلفة التي تحيط به، حيث أن نجاح الفرد أو فشله أو كونه عبقرياً أو مبدعاً يعتمد بالدرجة الأولى على فترة التربية التي يتلقاها قبل المدرسة، لذلك نادى عدد كبير من الفلاسفة والعلماء المتخصصين في علم نفس الطفل والعلوم التربوية بضرورة إنشاء رياض للأطفال كخطوة أساسية ورئيسية لبناء شخصية الطفل بشكل سليم وعلى أساس متين (عدس ومصلح، 1995).

لذا فالاهتمام بالطفل وتطور النظرة إليه لم تحدث فجأة، وإنما جاء نتيجة لتطوّر كثير من الآراء والأفكار التربوية التي أوردها كثير من المربين على مر العصور. ففي المجتمعات البدائية والثقافات القديمة كان الهدف الرئيس من التربية هو تمكين الطفل من العيش مع جماعته، وبذلك كانت تتم بطريقة غير مقصودة نتيجة تعايش الطفل مع والده أو والدته. أما التربية اليونانية القديمة فقد اهتمت بتحقيق النمو المتكامل لدى الطفل والاهتمام بجسمه وعقله وروحه وذوقه. وأما التربية الرومانية فاتسمت بالناحية العملية والتدرج مع الطفل في تعلم القراءة والكتابة. ثم تطورت الثقافة

الإنسانية بمجيء الديانتين المسيحية والإسلامية، فزاد الاهتمام بتربية الطفل، ولكن الطابع الغالب على تربية الأطفال في العصور الوسطى طابعٌ دينيٌّ إلى حد كبير، ففي الديانة المسيحية الأُولى كان الهدف الرئيس هو تقوية عقيدة الطفل وإعداده للحياة الآخرة والاهتمام به ككل، أما في الديانة الإسلامية فكان الهدف دينياً دنيوياً منذ البداية (محمد، 2004). ثم ظهر عدد من المربين الذين وجهوا اهتمامهم نحو الطفولة وبينوا أهمية هذه المرحلة ومنهم القسيس جوهان أموس كومينوس (1592–1671) لقب بـ(المبشر الأول للتربية الحديثة)، فهو أول من نظم المدارس تنظيماً دقيقاً وواضحاً، فنادى بإنشاء مدارس خاصة لرعاية الأطفال قبل السادسة من عمرهم، وقد اهتم بإسداء النصائح وتقديم التوجيهات للأمهات في تربية أطفالهم الصغار (مصلح، 1990).

ثم جاء جان جاك روسو(1712–1778) ويُعد من أشهر المفكرين الذين ظهروا في القرن الثامن عشر، صاحب المدرسة الطبيعية، حيث يعتقد أن وسيلة التربية هي النمو الحر الطليق لطبيعة الطفل، والطبيعة هي الأساس في تربية الطفل، ويلخص روسو فلسفته بترك الطفل يعيش طفولته، وإتاحة الفرص له بالنمو بشكل طبيعي من خلال الحرية والتعلم والتعليم بالخبرة وعدم إكراهه على الدراسة النظامية (الخالدي، 2008).

وتطورت الأفكار، فقام أوبرلان (1740–1826) بإنشاء مدارس للأطفال أطلق عليها "مدارس الضيافة"، ثم غير اسمها إلى اسم "مدارس الأمهات"، ثم جاء بستالوتزي (1746–1827)، حيث ركز اهتمامه على أن الملاحظة والإدراك الحسي هما أساس عملية التعلم وأن المحبة والألفة غذاءان تبنى عليها العلاقة بين الطفل والمربي، وقام ببناء ملجأ للأيتام في ستانز عام 1799 بسويسرا، فكان يعلم الأطفال وفي نفس الوقت يقوم بدراسة خصائصهم وسلوكياتهم وطبيعتهم، فكان يحاول من خلال ذلك تطبيق آرائه ومبادئه التي كان يؤمن بها بشكل عملي (بدران وعمار، 2003)

كما قام بستالوتزي في سويسرا بإنشاء معهد متخصص لتدريب معلمي مدارس ريـــاض الأطفـــال، والهدف منه إعداد المعلم الصالح والاهتمام بطرق التدريس (الدعيلج، 2008).

وفي عام (1782–1852) ارتبط اسم فروبل باسم رياض الأطفال، المبدع لفكرتها والمنشـــئ لكيانها، فهو المؤسس الحقيقي لرياض الأطفال في العالم، لأنه أسس هذه الرياض بما ينســـجم مـــع القواعد التربوية الصحيحة، وهو من أطلق عليها اسم "روضة الأطفال" حيث قصد من وراء هـــذه التسمية أن تتاح لكل طفل فرصة نمو طبيعي شأنه في ذلك شأن نمو الزهرة في الروضة، لذا سُمي "أبو رياض الأطفال"، وقد رأى أن دخول الطفل إلى الروضة لكي يتعلم هي من أسمى الواجبـــات، وأن المنزل يستحيل أن يغنيه عن تعليم الروضة، لأنها تربي فيه العواطف الاجتماعية، وسيتعلم من الأقران أثناء مشاركتهم الأعمال والألعاب (عامر، 2007).

ولكن لم تحتفظ رياض الأطفال بأغراضها، بل تغيرت إلى مدارس تدرس مبـــادئ المـــواد الدراسية المختلفة، فأصبح يطلب من الطفل قبل سن السابعة أن يقرأ كتاباً سهلاً، وأن يعرف القواعد الحسابية الأربعة، وكثير من مبادئ الجغرافيا والتاريخ الطبيعي، وأن يكون ملماً بالكثير من الأمور الدينية، وقد انتشرت رياض الأطفال من هذا النوع في الولايات المتحدة الأمريكية عقـــب الحـــرب الأهلية، وفي كثير من البلاد الأوروبية، وكانت تعتمد أسلوب الدراسة النظامية لمدة تتـــراوح بـــين سنتين وثلاث سنوات قبل سن السابعة، ولم تعد مدارس الأطفال إلى أغراضـــها الحقيقيـــة إلا فـــي النصف الثاني من القرن التاسع عشر وذلك لتأثير فروبل، ولكن لم تأخذ شكلاً منظماً إلا في أوائـــل القرن الحالي (الخطيب، 1986).

وتطورت بعد ذلك الروضة وتقدمت نتيجة للأبحاث والتجارب والدراسات، فقد قامت الأختان ماكميلان بافتتاح أول روضة أطفال في الهواء الطلق في مقاطعة ديتفورد بالقرب من لنـــدن عـــام 1911، بدافع العناية بالأطفال المهملين الفقراء الذين لا يجدون من يرعاهم، ولذا هدف برنامجهـــا

إلى الرعاية الصحية والاهتمام بالتغذية، كما اتسم النظام فيها بالصرامة والشدة، وتتلخص فلسفة الأختين بأن التعليم وحده لا يكفي، بل يجب إعداد بيئة تقدم فرص النمو للأطفال، وتثير اهتمامهم، وتلبي حاجاتهم الجسمية، وقد نجحتا في دمج سيكولوجية الطفل وطب الأطفال ورعاية الطفل في خطة تعليمية مبتكرة (أبو سكينة والصفتي، 2011).

وفي عام 1907 ظهرت في إيطاليا فكرة بيوت الأطفال على يد ماريا منتسوري، وهي من كبار المربيات، وقد كان هدفها من هذه البيوت أن تجعلها شبيهة ببيوت أي أسرة، لذا اهتمت بتنمية المهارات العقلية والحركية عند الطفل عن طريق استخدام المواد المختلفة، وأكدت على ضرورة إعطاء الطفل الحرية الكافية ليعمل الأشياء الصحيحة بنفسه مع تهيئة البيئة المناسبة، فاتصلت بالوالدين وساعدت في تثقيفهم من أجل العناية بأطفالهم. وتعتبر الفلسفة الفروبلية والمنتسورية هي الإطار الذي يحكم الفكر التربوي العربي المعاصر، والذي يقوم مبدأه على مساعدة الطفل على النمو الطبيعي (بدران وعمار، 2003).

وفي أمريكا أنشئت أول مدرسة لرياض الأطفال سنة1855 في ووترتاون وكانت تعلم باللغة الألمانية لان منشئتها وهي مسز شورز كانت ألمانية، ومنذ عام 1880 بدأت رياض الأطفال تنشأ كجزء من النظام التعليمي العام.

أما في بريطانيا والتي سبق القول بأنها أنشأت أول مدرسة للرضع عام 1816م، فإنها افتتحت أول روضة للأطفال عام 1845م، وفي روسيا افتتحت أول روضة مجانية للأطفال عام 1866م، وهكذا تتابعت الدول الكبرى في افتتاح رياض الأطفال آخذة في عين الاعتبار أهميتها في بناء شخصية الفرد، مما دفع الأقطار العربية هي الأخرى بأن تبادر في إدخال نظام رياض الأطفال كجزء من برامجها التعليمية (الحريري، 2002).

3.1.2 فلسفة مرحلة رياض الأطفال

الاهتمام بمرحلة رياض الأطفال ألزم الدول بأخذ العديد من الإجراءات، وتوفير الكثير من البرامج التربوية النظامية وغير النظامية، وقد توّج ذلك الاهتمام بتأسيس ورعاية مؤسسات تعنى بهذه المرحلة، التي يقع على عاتقها الدور البالغ الأهمية في تنشئة الأطفال وتربيتهم وتدريبهم وتعليمهم، لذلك يتوجب وجود فلسفة تربوية لهذه المرحلة تميزها عن غيرها من مراحل التربية والتعليم الأخرى، ومن هذا المنطلق فإن الفلسفة هي التي تنظم وتنسق هذه المرحلة بمختلف تشريعاتها وتوجهاتها، وتحدد الخطوط العريضة للأهداف العامة لمرحلة رياض الأطفال (السعود والمواضية، 2013).

وقد ظهرت فلسفات متعددة تعنى بالطفل تبعاً لما طرأ على الحياة من تغيرات شملت جميع مناحي الحياة النفسية والاجتماعية والروحية والمادية ونظرة الناس إليها (عدس، 2005) ومع هذا هناك قواعد وأسس مشتركة بين مختلف الفلسفات التي تقوم عليها الرياض، والتي تختلف من مجتمع إلى آخر، ومن بيئة إلى أخرى. وروضة الطفل ليست امتداداً لحياة الطفل في المنزل فحسب، وإنما هي تحسين لها وإضافة عليها، فهي تحقق للطفل حاجاته، وتنمي قواه في جميع أنواع النمو المختلفة، لذا فقد أضحى الاهتمام بمرحلة رياض الأطفال يمثل هدفاً من الأهداف التي تسعى إليها كافة النظم التربوية (الخالدي، 2008)، لذا توجه الاهتمام إلى توفير بيئة تربوية ومناخ تربوي مناسب لا يختلف عن البيئة الأسرية.

وتتمثل معالم فلسفة رياض الأطفال من وجهة نظر عامر(2007) في النقاط الآتية:

1. الاهتمام بأبنية رياض الأطفال، وجعلها جنة ومرتعاً خصباً لإشباع حاجات الأطفال في البحث والكشف والابتكار والاندماج مع أقرانه في جو يسوده الثقة والتقدير.

2. التكامل البناء بين مرحلة رياض الأطفال والمدرسة الابتدائية، من خلال التوسع والانتشار في تصميم مرحلة رياض الأطفال، وذلك لحماية الطفل من أسباب الفشل المدرسي أو الدراسي في المراحل اللاحقة.
3. مساعدة المربين في فهم العملية التربوية الموجهة للطفل فهماً عميقاً، من خلال وجود فلسفة تربوية لمرحلة رياض الأطفال.

إلاّ أنّ مُرتكزات فلسفة رياض الأطفال من وجهة نظر الجمال (2011) تنطلق من أن طفل مرحلة رياض الأطفال ينتقل من بيئته الخاصة إلى رياض الأطفال في سن مبكرة لذا يجب أن تكون رياض الأطفال امتداداً للبيت من حيث توفير الحنان والعطف للطفل، والتركيز على مساعدته في تكوين ثقته بنفسه والاعتماد على ذاته، خاصة وأن الطفل في هذه السن لديه حب المبادرة والرغبة في الاكتشافات والبحث، لذا يتوجب تعويده على مبدأ العمل مع الجماعة، والتسامح وتهذيب الأخلاق، وتعليمه بعض الصفات الحميدة كالصدق والأمانة والإخلاص، وإتاحة الفرصة له للتعبير عن رأيه والقيام بأعماله بحرية ودون تدخل من المعلمة، والاهتمام بتكوين الأنشطة التي تساعد الطفل على تكوين الصور الذهنية وتنمية اللغة تمهيداً لنمو المفاهيم العلمية، والموازنة فيما يقدم للطفل من خبرات، من حيث الكم والكيف، فتقديم خبرات قليلة تعني إهداراً للامكانيات، وتقديم خبرات أكثر من قدراته معناه شعور الطفل بالإحباط والفشل، لذا من الضروري تهيئة المحيط التعليمي الكلي فيزيقياً وتربوياً واجتماعياً ونفسياً، وانسجام المنهج المعد للطفل مع المتطلبات الثقافية والاجتماعية للمجتمع الذي يعيش فيه.

وقد أضاف رمضان وعبد الموجود(1994) إلى المرتكزات السابقة ما يأتي:

1. تتم جوانب النمو عند الطفل في تكامل، فيواكب نموه الانفعالي والجسمي والاجتماعي نموه العقلي.
2. يحصل الطفل على معظم خبرات التعلم في سن ما قبل المدرسة من خلال التنقيب والبحث والاستكشاف والتخمين والتساؤلات وتناول الأشياء واللعب والحركة.
3. إتاحة الفرص للنشاط الحركي واكتساب الخبرات والمهارات الحركية لما لها من ارتباط بنمو الطفل المعرفي واللغوي والاجتماعي.
4. تكتسب خبرات التعلم بالملاحظة أهمية كبيرة في هذه المرحلة حيث يميل الطفل إلى محاكاة نماذج مما يشاهده من سلوك الآخرين والاقتداء بها.
5. نظراً لصغر سن الطفل عند التحاقه بالروضة، فإنه ينبغي أن تقام الروضة على قرب من مسكن عائلته لكي لا يشعر الطفل بالعزلة، كما أن ذلك يساعد الأمهات على زيارة الروضة والتعاون معها.
6. نظراً لكون الروضة امتداداً للبيت، لذا يجب أن تتلاءم معه من حيث شكلها العام ومحتوياتها.
7. ينبغي أن تجتذب الروضة الطفل، وأن يجد فيها ما ينشده من تسلية ولعب ومتعة.

4.1.2 العوامل التي أسهمت في الاهتمام بإنشاء رياض الأطفال

هناك عدة عوامل أسهمت في الاهتمام بإنشاء رياض الأطفال في الدول العربية، وتحدث أبوسكينة والصفتي (2011) وعامر (2006) والخطيب (1986) عن عدد منها. ويمكن تصنيف تلك العوامل على النحو التالي:

1. عوامل اجتماعية تمثلت في:

أ. خروج المرأة العربية إلى العمل أو الدراسة لرفع المستوى الاقتصادي لأسرتها فأصبحت بحاجة إلى من ينوب عنها في تقديم الخدمات الصحية والتربوية والاجتماعية المناسبة لطفلها، حيث أصبح من الصعب عليها إيجاد الوقت الكافي للجلوس مع أطفالها وتزويدهم بمجموعة من السلوكيات الضرورية، فهي تعيش صراع الأدوار وتحتاج إلى وجود مؤسسات تساندها في استكمال دورها أثناء وجودها في العمل، لتنشئتهم تنشئة ينعمون فيها بحقهم في الرعاية الواعية.

ب. تحول الأسرة من الشكل التقليدي الممتد إلى نووية، ولاسيما في المدن.

ج. جهل الوالدين بأمور التربية السليمة للأبناء وبخصائص نموهم وكيفية تزويدهم بالخبرات التربوية لتنميتهم بشكل سليم مما يتطلب ضرورة تحقيق التكامل البناء بين الروضة والأسرة، لإشباع حاجات الطفل والكشف عن مهاراته ومساعدته على الاندماج مع أقرانه في جو يسوده التعاون والثقة المتبادلة بين البيت والروضة، والتي تهيئ للطفل النمو الشامل.

د. زيادة الوعي وتطور وسائل الإعلام: حيث أصبح هناك وعي وتصور من قبل الفئات المثقفة في الوطن العربي بالاهتمام بهذه الفئة من المجتمع، والدعوة إلى خوض العمل بها، والمناداة بأهميتها.

2. عوامل مرتبطة بأهمية مرحلة ما قبل المدرسة وهي:

أ. المساهمة في تشكيل شخصية الطفل: أصبحت هناك ضرورة اجتماعية وتربوية لفتح رياض الأطفال لاستيعاب الطفل، وإرساء شخصيته السوية، وتشكيل مسار نموه الجسمي والعقلي واللغوي والاجتماعي والخلقي والانفعالي.

ب. اكتشاف وتشخيص صعوبات النمو ومشكلاته: من السهل أن تتم عملية اكتشاف صعوبات النمو في هذه المرحلة، والتحقق من سلامة الصحة الجسمية والنفسية والنمو العقلي واللغوي

والاجتماعي للطفل، وبالتالي عند تحديد الصعوبات أو المشكلات يتم تحديد أوجه الرعاية اللازمة وتقديم الخدمات المختلفة للوقاية من مثل هذه المشكلات.

ج. تحقيق تكافؤ الفرص: هناك الكثير من الأطفال الذين ينشؤون في بيئات متدنية اجتماعياً واقتصادياً وثقافياً، ويكونون على قدر من الحرمان، لذا تم الحرص على تعويض الأطفال، وتوفير مناخ يضمن تزويدهم بالخبرات التي حرموا منها، مما يحد من التوترات النفسية عند احتكاكهم بأبناء الطبقات الأخرى في مرحلة التعليم الإلزامي.

د. الإعداد للتعليم الابتدائي: هناك ضرورة واضحة لأهمية وجود رياض الأطفال، وذلك لإعدادهم للتعليم الابتدائي، حيث تبين ظهور ظاهرة خطيرة تمثلت في ارتفاع نسبة الإهدار المدرسي في الدول العربية، وخاصة في السنوات الأولى من التعليم الابتدائي، وذلك بسبب عدم تهيئة الطفل ذهنياً ونفسياً واجتماعياً لدخول المدرسة، لذا أصبح من الضروري إلحاقهم بالروضة لجعلهم يتفادون الكثير من المشكلات التعليمية والنفسية والانفعالية التي يواجهونها حينما يدخلون المدرسة لأول مرة.

5.1.2 موضع رياض الأطفال مع المراحل الأخرى

فترة ما قبل المدرسة هي الفترة التكوينية من حياة الفرد التي تتبلور وتظهر ملامحها في مراحل حياته المقبلة، فقد ثبت علمياً أن سنوات هذه المرحلة تشكل مرحلة جوهرية وتأسيسية تبنى عليها مراحل النمو التي تليها، وأن كل ما نلحظه في سلوك معين لدى الشباب أو الكهول نجد له تفسيراً في السنوات الأولى من الطفولة، وأن بعض خصائص الشخصية ومميزاتها التي تتكون في هذه المرحلة تلازم الإنسان إلى حين مماته (الخثيلة، 2000)، حيث أثبتت بعض الدراسات النفسية على سبيل المثال أن (50%) من المكتسبات الذهنية المتوافرة للمراهق في السابعة عشرة من عمره

يحصل في السنوات الأربعة الأولى، وأن (30%) منها تظهر فيما بين الرابعة والثامنة، وأن الـ(25%) المتبقية تكتمل فيما بين الثامنة والسابعة عشرة، كما أكدت الأبحاث أن تأثيرات البيئة تبدو أكثر وضوحاً في المراحل المبكرة التي تزداد فيها سرعة النمو العقلي، وأنه عندما يدخل الطفل السنة الأولى من التعليم الابتدائي تكون (33%) من ملامح مردوده المدرسي قد رسمت، وقد يسبب تأخر أو توقف النمو في هذه المرحلة تأخراً في النمو اللاحق، ومن ثم تراكماً في تأخير النمو، وتكون النتيجة ليس نقصاً في التحصيل الدراسي فحسب بل صعوبة في مواجهة شؤون الحياة في مراحل النضج (الخطيب، 1986).

وهذه المرحلة هي مرحلة النمو العقلي والنضج الاجتماعي السريع ومرحلة وضع الأساس لتكوين كثير من الميول والاتجاهات التي تلعب دوراً كبيراً في بناء الشخصية وتوجيه السلوك، وهذا يؤثر تلقائياً على هويته المستقبلية، فالاهتمام بالطفل في هذه المرحلة هو اهتمام العالم أجمع، واتجاه واعٍ نحو التنمية الشاملة للمجتمع، حيث تعتبر دراسة الطفولة والاهتمام بها من أهم المعايير التي يقاس بها تقدم المجتمع وتطوره (الجمال، 2011).

6.1.2 مؤسسات مرحلة ما قبل المدرسة

مرحلة ما قبل المدرسة تضم العديد من المؤسسات التربوية التي ترعى الأطفال منذ الولادة وحتى سن ما قبل الالتحاق بالمدرسة الابتدائية، وهي المرحلة التي يطلق عليها عادة مرحلة الطفولة المبكرة، حيث يمكن التفريق بين أنواع هذه المؤسسات بالاستناد إلى معيارين أساسين هما:

أ. بنية المؤسسة والأهداف التي أنشئت من أجلها، وعمر الطفل الذي تضمه هذه المؤسسة وترعاه.

ب. ما يجري في هذه المؤسسة وما تقدمه للطفل (الخثيلة، 2000).

وانطلاقاً من هذين المعيارين يمكن تصنيف المؤسسات التربوية فيما قبل المدرسة الابتدائية في ثلاثة أنواع على النحو التالي:

أولاً: دور الرعاية

تسمى في بعض الدول "دور الرعاية النهارية"، كما تسمى في دول أخرى "بحضانات الرضع" أو "دور الرعاية اليومية"، وهي مؤسسات اجتماعية تعنى بالأطفال الرضع، وتقدم لهم الرعاية الصحية من جميع النواحي، وتوفر الشروط الصحية السليمة للمكان، والمرحلة العمرية التي تتراوح بين الشهور الأولى وسن الثانية تقريباً، حيث يمكن اعتبارها تعويضاً للطفل عن الحرمان العاطفي والمادي، نتيجة خروج الأم إلى العمل أو عدم قدرتها على رعايته، ومن ثم فإن نظام العمل لها يجب أن يتلاءم مع ظروف الأمهات وخاصة العاملات.

وتحتاج دور الرعاية إلى تجهيزات وفقاً لأعمار الأطفال المتواجدين فيها، كما يتوجب تأهيل المربية تأهيلاً صحياً وتربوياً، ويجب أن تتمتع بقدر كبير من الحنان والعطف والاتزان الانفعالي حتى تستطيع القيام بواجبها على أكمل وجه، وتخضع هذه الدور لوزارة الشؤون الاجتماعية والمؤسسات الأهلية والخاصة (الخثيلة، 2000 وعامر، 2007).

ثانياً: دور الحضانة

وهي المؤسسات التي تتوسط في موقعها دور الرعاية ومؤسسات رياض الأطفال، حيث تتخصص دور الحضانة في رعاية الأطفال في المرحلة العمرية بين 2-3 سنوات.

وقد عرفها الدعيلج في كتابه بأنها "مراكز أو وحدات تربوية تقبل الأطفال ذوي الأعمار الصغيرة، من سنة إلى ثلاث سنوات، الذين يحتاجون إلى نوع خاص من الرعاية والعناية، وتعد امتداداً للبيت،

وتحاول هذه المراكز أو الوحدات تهيئة جو مشابه لجو المنزل مع زيادة جرعات الترويح واللعب" (الدعيلج، 2008:ص34).

انطلاقاً مما سبق ذكره يلاحظ أن الوظيفة الرئيسية للحضانة هي إشباع الحاجات الأساسية للطفل، فهي امتداد طبيعي للمنزل، وبديلاً عن الأم في فترة انشغالها بالعمل، كما تعنى في البداية بالتغذية والرعاية الصحية في المقام الأول، كرعاية مبدئية للطفل في هذا السن، ثم توفر له الشعور بالأمن والثقة، وتعرفه ببعض المفاهيم البسيطة، وتؤكد على بعض الممارسات العملية وتوفر له الثقة بالنفس وبالآخرين.

لذا فإن دور الحضانة هي الملاذ والملجأ الآمن لحماية ورعاية أطفال الأم العاملة أثناء فترة بقائها بالعمل، وتشبع حاجاتهم وتضمن التنشئة الاجتماعية السليمة.

(أبوسكينة والصفتي، 2011 والخثيلة، 2000 وعامر، 2007).

ثالثاً: رياض الأطفال

الطفل في هذه المرحلة يتميز بكثرة الحركة والنشاط من جهة، وكثرة الاستفسار وشدة الانفعال وسرعته من جهة أخرى، ومن خلال نشاطه واستفساراته يستطيع إدراك ما حوله واكتساب خبرات متنوعة تسهم في تطوير شخصيته ونموه بشكل سوي، وبالتالي فإنه يحتاج إلى روضة أو حديقة يجري ويلعب ويقفز ويكتشف في أنحائها، ومن هنا جاءت تسمية "رياض الأطفال" التي تساعده في النمو من خلال اللعب واعتماده على نفسه في النشاطات المختلفة (بدران وعمار، 2003).

ويعرف عدس رياض الأطفال بأنها "مؤسسة تربوية اجتماعية تهدف إلى تحقيق النمو المتكامل المتوازن للأطفال بجميع أنواعه الجسمية منها والعقلية، والنفسية، والاجتماعية بالإضافة

إلى تعزيز قدراتهم ومواهبهم المختلفة عن طريق اللعب والنشاط الحر" (عـــدس، 2005: ص61). كما عرفتها الخالدي بأنها "مرحلة خاصة بالأطفال الصغار الذين أكملوا السنة الرابعة من عمـــرهم، وتسبق المرحلة الابتدائية وتضم الأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين (4–6) سنوات ومدة الدراســـة فيها سنتان وتكون على مرحلتين هما الروضة والتمهيدي" (الخالدي، 2008: ص117). وفي معظم بلدان العالم فإن من الغالب ما يتم الجمع بين دور الحضانة ورياض الأطفال في مؤسســـة واحـــدة، ولكن يتم الفصل بين الأطفال في حجرات خاصة، كل حسب عمره، أو المرحلة التي يمر بها.

وتنقسم رياض الأطفال في الدول العربية إلى نوعين، وهما كالتالي:

1. رياض الأطفال الحكومية: تشرف عليها وزارة التربية والتعليم، ويلتحق بها الأطفال من ســـن الرابعة حتى السادسة، وهي رياض أطفال مجانية.
2. رياض الأطفال الخاصة: تشرف عليها وزارة التربية والتعليم، ويلتحق بها الأطفال من عمـــر الرابعة حتى السادسة، وهي رياض أطفال بأقساط شهرية أو فصلية (عامر، 2007).

7.1.2 أهداف مرحلة رياض الأطفال

إن الأهداف التربوية لمرحلة رياض الأطفال هي بداية الطريق لأيّة سياسة تربوية، حيث أن هذه الأهداف تختلف من مجتمع لآخر حسب القيم والعادات السائدة في تلك المجتمعـــات، وبالتـــالي تنعكس في صورة أحكام قيمية للصفات المرغوب إكسابها للأطفال، ففهم الأهداف التربوية لمرحلة رياض الأطفال هي المدخل والمرشد البناء في تحقيق الحصيلة التعليمية والتربويـــة، والاســـتثمار الأمثل لمساعدة الأطفال على النمو السليم في جميع أبعاده، وتكوين الشخصية المتزنـــة، وتعزيـــز المفاهيم العلمية (السعود والمواضيه، 2013).

وقد حدد بدران وعمار (2003) الأهداف العامة لمرحلة رياض الأطفال في جملة اعتبارات، والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

1. تحقيق التنمية الشاملة للأطفال حسياً وعقلياً واجتماعياً وروحياً.
2. رعاية أساليب التفكير المناسب لدى الأطفال ومساعدتهم على تنمية المهارات العقلية.
3. إشباع حاجات الأطفال وتنمية اهتماماتهم من خلال الأنشطة المتنوعة.
4. اكتشاف ميول الأطفال واستعداداتهم الخاصة.
5. تعويد الأطفال تحمل المسؤولية والاعتماد على النفس والاستقلال الذاتي.

وقد أشار كل من أبوسكينة والصفني (2011) ومحمد (2004) بأن الأهداف التربوية لمرحلة رياض الأطفال تتمثل في النقاط التالية:

1. تهيئة الطفل لاستقبال أدوار الحياة على أساس سليم، وتعهده بالتنشئة الصالحة المبكرة، وتحقيق النمو الشامل المتكامل للطفل جسمياً ونفسياً وعقلياً واجتماعياً.
2. تنمية مهارات الأطفال اللغوية والعددية والفنية من خلال الأنشطة الفردية والجماعية، ومساعدتهم على تكوين مهارات الإدراك الحسي والمفاهيم الخاصة والمهارات اللازمة لإشباع مطالب النمو.
3. إشباع حاجات الأطفال وتنمية اهتماماتهم من خلال الأنشطة المتنوعة، وحمايتهم من الأخطار وبوادر السلوك غير السوي.
4. إكساب الطفل العادات السليمة من خلال توفير القدوة الحسنة، وتعويد الطفل آداب السلوك وإكسابه الاتجاهات الاجتماعية الصالحة.

5. مساعدة الأطفال على العناية بصحتهم عن طريق: (ممارستهم للعادات الصحية السليمة في حياتهم اليومية، وممارستهم المهارات البدنية والحركية السليمة، وتطبيقهم القواعد البسيطة المتعلقة بأمنهم وسلامتهم، واختيارهم السليم لعناصر الوجبة المتكاملة).
6. تهيئة الأطفال لمرحلة التعليم النظامي، وتعويدهم على الجو المدرسي ونقلهم تدريجياً إلى الحياة الاجتماعية في المدرسة.
7. تقوية ذات الطفل وتعزيز نظرته الإيجابية عن نفسه ومساعدته في النقل من الذاتية المركزية إلى الحياة الاجتماعية المشتركة مع أقرانه.
8. تدريب الطفل على المهارات الحركية، وتربية حواسه وتمرينه على حسن استخدامها، وإتاحة الفرصة أمام حيويته للانطلاق الموجه.
9. تعلم الانضباط وتنمية احترام الحقوق والملكيات الخاصة والعامة.

أما الأهداف التربوية من وجهة نظر عدس(2005) ومصلح (1990) فتتركز حول:

تنمية عامل الثقة لدى الطفل، والنزوع إلى الاستقلال، واستكشاف البيئة والمحيط، والعيش مع الآخرين، وتقدير الذات، والتعبير عن المشاعر والأحاسيس، والتعاون مع الآباء، والإعداد للالتحاق بالمدرسة، والمساعدة على التكييف الاجتماعي، وتنمية الجانب الجمالي، وفن الحياة/ الأخذ والعطاء، والرعاية الصحية، والنمو العقلي والعمل على اتساع التفكير، وتنمية القدرة على التعبير، وتنمية الحواس، والنمو العاطفي.

8.1.2 أهمية مرحلة رياض الأطفال

لقد تزايدت في السنوات الأخيرة مؤسسات رياض الأطفال استجابة لتغيرات اجتماعية واقتصادية، فالاهتمام في مرحلة رياض الأطفال مسألة في غاية الأهمية، حيث استأثرت باهتمامات الشعوب، والأمم قاطبة، وحظيت باهتمام كل التشريعات الكونية، والتأملات الفلسفية، والإبداعات العلمية (عامر، 2007) فالأطفال هم مصدر الثروة الحقيقية للأمم، وهم الأمل في تحقيق المستقبل للمجتمع، لذا الاهتمام بالأطفال ورعايتهم يعتبر أمر حيوي تتحدد من خلاله معالم المستقبل، فهم صانعوا المستقبل وحملة تراث الأمم وثقافاتهم، لذا لا ينبغي على الدولة أن تدخر أي جهد لتوفير الاحتياجات الأساسية للطفل في حياته ومستقبله (السعود والمواضية، 2013).

فالطفل في هذه المرحلة يكون سهل التأثر، شديد المرونة للاستهواء محباً ومتشبثاً بالطريقة والأسلوب اللذين يرضيانه في حل مشكلاته، وفي التعامل مع الآخرين، لذا يحتاج ذلك إلى تعاون أفضل بين البيت والروضة، وإلى تنسيق الجهود، وتعزيز قدرات الوالدين للقيام بدورهما، فالأسرة والروضة مؤسستان ضروريتان لتربية الطفل، وذلك أن الروضة ليست بديلاً للأسرة، بل أن هناك تكاملاً في الأدوار والوظائف التربوية، والصحية، والاجتماعية، والثقافية، التي تتطلبا التنشئة السليمة للأطفال (الحريري، 2002 ومحمد، 2004).

لذا ترجع أهمية مرحلة رياض الأطفال للنقاط الآتية:

1. فترة رياض الأطفال تعد الفترة التكوينية من حياة الفرد، التي تتبلور وتظهر ملامحها في مراحل حياته المقبلة، لذا فهي تعد من أهم فترات المراحل النمائية التالية، وبناءً على ذلك تكون الأساس الذي ترتكز عليه حياة الفرد من المهد إلى أن يصير كهلاً.
2. تتشكل في هذه المرحلة المفاهيم الأساسية، وتترسخ مقومات الإبداع والتفوق وتطور المهارات، والنمو العقلي واللغوي، فهي فترة المرونة والقابلية للتعلم، وفترة النشاط الأكبر.

3. استثمار نظريات التعلم في مرحلة رياض الأطفال سوف يفتح مجالاً خصباً لاستثمار الطاقات المستقبلية (أبوسكينة والصفتي، 2011 والدعيلج، 2008).

وبناءً على ما سبق، يمكن القول أنّ التحاق الأطفال برياض الأطفال في مرحلة الطفولة المبكرة، يجعل الأطفال يتمتعون بأنواع شتى من الأنشطة التي يقبلون عليها تلقائياً، كما أنهم يكونون أقل معاناة للمشكلات النفسية والاجتماعية من الأطفال الذين لم يلتحقوا برياض الأطفال ويكون لديهم حصيلة جيدة من المفاهيم والاتجاهات المفيدة. كما أنه لا بد من تعاون الأسرة والروضة للأخذ بيد الطفل نحو اكتساب المهارات والاتجاهات الإيجابية المناسبة، فالروضة دون تعاون الأسرة يكون تأثيرها أقل مما هو متوقع.

9.1.2 واقع مرحلة رياض الأطفال في فلسطين

تعتبر مرحلة رياض الأطفال من المراحل التعليمية التي تعاني من قلة الاهتمام الرسمي في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية، وقد أدى هذا الأمر إلى إفساح المجال أمام الجهات الشعبية والخاصة والمؤسسات المختلفة إلى إنشاء دور رياض الأطفال وتمويلها دون أدنى تدخل من جانب وزارة التربية والتعليم العالي، إلا على سبيل التأكد من الحصول على ترخيص رسمي وهو مجرد إجراء شكلي والدليل على ذلك أن الكثير من دور رياض الأطفال قد حصلت على تراخيص رسمية دون توفير أدنى الشروط الإنسانية في هذه المؤسسات.

ولقد تم الاعتماد في دراسة الواقع الذي تعيشه رياض الأطفال الفلسطينية على الإحصائيات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وهي الجهة الرسمية المسؤولة عن التعليم الفلسطيني بكافة أنواعه وأشكاله.

1 –**الجهات المشرفة على رياض الأطفال في فلسطين:** ويقصد بالجهات المشـــرفة أي الجهـــات المسؤولة عن مرحلة رياض الأطفال في فلسطين من النواحي الرســـمية والقانونيـــة، وهـــذه الجهات هي:

- وزارة التربية والتعليم العالي.
- وزارة الشؤون الاجتماعية.
- إتحاد الجمعيات الخيرية.

2 –**الجهات الموفرة لرياض الأطفال في فلسطين:** ويقصد بها الجهات الموفرة أي الممولة لمرحلة رياض الأطفال، فهذه الجهات تقوم بتوفير الأماكن والأموال والأثاث وخلافه من أجل إنشـــاء دور رياض الأطفال، أي أن هذه الجهات تقوم بتوفير كافة الإمكانيات المادية والمالية، بينمـــا تقوم الجهة الأولى وهي الجهات المشرفة خاصة وزارة التربية والتعليم العالي بمنح الترخيص الرسمي لمزاولة التربية والتعليم في دور رياض الأطفال، والجهات الموفرة للتعليم في مرحلة ما قبل المدرسة الابتدائية في فلسطين، هي: (الجمعيات الخيرية، الأطر النســـائية، الأوقـــاف والأديرة، والمؤسسات الخاصة المحلية والأجنبية) (سلمان، 2005).

1.9.1.2 واقع رياض الأطفال في محافظة بيت لحم

تسلمت السلطة الوطنية الفلسطينية وزارة التربية والتعليم العالي في العام 1994، حيث كان عدد الرياض من (30–50) روضة وتزايد العدد ليصل في العام الدراسي الســـابق 2013/ 2014 (96) روضة، وعدد المربيات من (150) مربية وصل إلى (277) مربية.

وعدد الأطفال من (2203) طفل إلى (7656) طفلاً، والمؤهلات العلمية من حملة شهادة الثانوية العامة (التوجيهي) إلى البكالوريوس والماجستير. التخصص: بلا تخصص مثل التوجيهي وجميع أنواع التخصصات التعليمية، بالإضافة إلى بعض التخصصات المهنية، كما يبينه الجدول (1.2).

جدول (1.2) واقع رياض الأطفال في محافظة بيت لحم 2004- 2014

العام الدراسي	الرياض المرخصة	الرياض غير المرخصة	عدد الأطفال الذكور	عدد الأطفال الإناث	المجموع الكلي للأطفال	عدد المربيات
2005-2004	66	20	2203	1980	4183	150
2006-2005	73	13	916	1941	2857	170
2007 -2006	59	27	1758	2063	3821	165
2008 -2007	70	18	2031	2890	4921	190
2009 -2008	62	25	2300	2198	4498	207
2010 -2009	70	17	2454	1908	4362	222
2011 -2010	64	27	2342	2264	4584	212
2012 -2011	82	6	2280	2264	4544	316
2013 -2012	90	6	2821	2593	5414	246
2014 -2013	93	3	4016	3640	7656	277

البرنامج المطبق في رياض الأطفال: التعلم النشط أو التعلم من خلال اللعب، وهنالك رياض تمزج ما بين الطريقتين (التعلم النشط والتقليدي) وذلك بذريعة أن الأهل يريدون ذلك، أي تعليم أطفالهم القراءة والكتابة فقط (مؤتمر الطفولة الثاني، 2014).

10.1.2 مفهوم وتعريف الإدارة:

الإنسان بطبيعته كائن اجتماعي لا يستطيع العيش منفرداً، بل يحتاج دائماً إلى من يشاركه حياته، وكان قديماً حاجته للآخرين سهلة وبسيطة وغير معقدة، ومع ازدياد تعقد الحياة وتحضرها ازدادات حاجته للآخرين، فالإدارة وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية. ومن هنا كانت حاجة

الإنسان ماسة للإدارة، فالإدارة عملية إنسانية اجتماعية. والفرد بحاجة إلى الإدارة لتسير أموره الخاصة وأمور أسرته، والمؤسسة بحاجة إلى الإدارة لتنظيم أمورها وتسير وتنسيق الجهود بين الأفراد، فكل عمل جماعي إنساني يحتاج إلى إدارة، وأن تكون هذه الإدارة واعية مدركة تنظم مساره وتعينه على تحقيق أهدافه(العمايرة، 2002).

تعددت تعريفات الإدارة بتعدد وجهات النظر التي بحثت فيها، حيث لا يوجد تعريف واحد يفي بالغرض المطلوب ومن هذه التعاريف:

يعرف فايول الإدارة بأنها "عملية تتألف من التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة".

وعرفها تايلور بأنها "المعرفة العلمية الدقيقة لما نريد أن يفعله الآخرون، ثم التأكد من أنهم يقومون بالعمل بأحسن طريقة وبأقل التكاليف" (عطوي، 2001، ص15).

أما أوليفر شلدون فيعرفها على أنها "الوظيفة التي تتعلق بتحديد سياسات المشروع، والتنسيق بين التمويل والانتاج والتوزيع، وإقرار الهيكل التنظيمي والرقابة النهائية على أعمال التفيذ".

أما كيمبول وايلز فيعرفها بأنها "جميع الجهود التي تبذل لإنشاء المشروع، وتمويله، ورسم سياسته، ومده بالمعدات اللازمة والأفراد اللازمين، وتنظيم المشروع حتى تعمل أجزائه كافة، في تناسق تام، توجيهه بعد أن يتم إنشاؤه" (السعود، 2009، ص21).

وحسب منظور هاني الطويل حول الإدارة ووظيفتها فهي "توجيه نشاط مجموعة من الأفراد وجهودهم نحو تحقيق هدف مشترك من خلال تنظيم هذه الجهود وتنسيقها، فهي وظيفة إنسانية في كل مجتمع، ضرورية لاستغلال موارده، مهمة لتحقيق رفاهه وتقدمه، ووظيفة الإدارة هي استخدام جميع الامكانات والقدرات والتسهيلات التي تتوافر في البيئة المعينة استخداماً يتم ضمن إطار هذه البيئة وحدودها، وذلك بهدف الحصول على أكبر قدر ممكن من الإنتاج بطريقة فعالة مثمرة وبأقصر وقت وأقل تكلفة ممكنة (الطويل، 1997).

11.1.2 مفهوم الإدارة التربوية

إن مفهوم الإدارة التربوية مشتق من عملية التربية والتعليم، حيث يجب ممارستها بشكل ينسجم مع متطلبات المجتمع والفلسفة التربوية السائدة فيه. وتعرف الإدارة التربوية على أنها كل نشاط يخدم التربية والتعليم ويحقق من ورائه الأهداف المحددة مع وجود تسهيلات مادية (عطوي، 2001)، بينما يرى الدويك وآخرون (2009) الإدارة التربوية على أنها تنظيم جهود العاملين وتنسيقها حتى تسهم في تنمية الفرد بصورة شاملة ضمن الإطار الإجتماعي الذي يعيش فيه، والبيئة المحيطة به، حيث يتوقف مدى نجاح هذه العملية على مدى المشاركة في اتخاذ القرار الذي يعتبر عاملا محورياً لنجاح أي نوع من الإدارة.

تطور مفهوم الإدارة التربوية نتيجة تطور مفهوم التربية النفسية وادارتها، حيث كان عمل المدير يقتصر على تنفيذ التعليمات المعطاة إليه داخل إطار المدرسة فقط، بينما أصبح اليوم يتمركز حول الطالب وما يحيط بالعملية التربوية بشموليتها، فهي تسعى لتحقيق النمو الشامل والمتكامل للطلبة من مختلف الجوانب النمائية، إضافة إلى ذلك امتد عمل المدير ليشمل المجتمع المحلي واحتياجاته التي يتم تحليلها ومن ثم العمل على تلبيتها .بناءً على ما تقدم، فإن الإدارة التربوية تمثل النظام التربوي على مستوى الدولة والمجتمع بما فيه من مدارس ومؤسسات تربوية وتعليمية، ويحكم هذا كله تشريعات وقوانين، حيث أن وزير التربية والتعليم هو المسؤول عن تنسيق السياسة التعليمية التربوية بما يتلائم مع السياسة العامة للدولة، وكما يقوم بالإشراف على تنفيذ هذه السياسة (الدويك وآخرون، 2009).

ومن هنا فإن الإدارة التربوية والمدرسية تعتبر من المدخلات الأساسية في العملية التربوية، فتقوم بدور محوري يتمثل في صياغة وتعديل وانجاز أهداف المجتمع وتحقيق طموحاته، ولهذا

يجب أن نسعى دائماً كتربويين لتطوير مفاهيمنا وممارستنا الإدارية من أجل تحقيق الغاية منها (الدويك وآخرون، 2009).

في سياق متصل يرى بوش (Bush, 2006) أن الإدارة التربوية حقل من الـــدرا ســـة والممارسة الذي انبثق من مبادىء الإدارة التي وظفت بالبداية في مجال الصناعة والتجـــارة فـــي الولايات المتحدة الأمريكية، وتم تطبيق النماذج الصناعية على السياق التربوي .لاحقاً تم تطـــوير نماذج بديلة من قبل المنظّرين والممارسين بالاعتماد على ملاحظاتهم وخبراتهم فـــي كـــل مـــن المدارس والكليات، وفي أواخر القرن العشرين تم تطوير النظريات الخاصة في السياق التربـــوي للاستجابة للمتطلبات التربوية في هذه المدارس والكليات، فالإدارة التربوية تطورت من كونها حقلا جديداً يعتمد على أفكار طورت في سياقات أخرى غير تربوية إلى أن أصبحت حقلا قائماً بذاته له نظرياته والأبحاث الخاصة به.

نستخلص من مفهوم الإدارة التربوية السابق الذكر أنها تسعى لتحقيـــق أهـــداف تعليميـــة وتربوية ونفسية واجتماعية وسياسية تنسجم مع أهداف وسياسة وفلسفة المجتمع الذي تعمل فيـــه، وبذلك تطور مفهومها من كونها تقتصر على تنظيم وتنسيق العمل التعليمي في السياق المدرســـي، إلى كونها تسعى لتحقيق هذا العمل بما يتناسب مع حاجات الطلبة النفسية والاجتماعيـــة وكـــذلك الحاجات النفسية والإجتماعية الخاصة بالعاملين في المدرسة، مع مراعاة كل من حاجات المجتمع المختلفة وبشكل ينسجم مع ثقافته وأهدافه المتنوعة، ومن هنا أصبحت الإدارة التربوية علماً مرتبطاً بالعلوم الأخرى مثل علم النفس وعلم الإجتماع وعلم السياسة.

12.1.2 أهمية الادارة:

للإدارة أهمية بالغة في الحياة المعاصرة سواءً على مستوى الأفراد، أو على مستوى المنظمات والمؤسسات الإنسانية، فالإدارة هي الوسيلة المهمة لتسير أمور الجماعة والأفراد نحو أهدافها، وكذلك مهمة لتسير أمور المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، فالإدارة عنصر ضروري لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية.

فمعظم المنظمات سواء كانت صناعية، أو تجارية، أو تربوية تسعى لتقديم الخدمات للجمهور بهدف تحقيق العائد أو الإنتاج بحد ذاته، وهذه المنظمات أو المؤسسات بحاجة إلى مدراء وهم في الغالب المسؤولون عن نجاح أو فشل المؤسسة التي يديرونها.

وهذا يبين لنا أن الإدارة هي التي تميز منظمة أو مؤسسة عن منظمة أو مؤسسة أخرى، فهي المسؤولة عن النجاح أو الفشل لهذه المؤسسة، وهذا ما وجدناه في كلام عالم الإدارة الأمريكي بيتر دركر بوصفه الإدارة "العضو الذي يمنح الحياة لجسم المشروع"، وكذلك الباحث الفرنسي جاك تسيرفان شريبز في كتابه التحدي الأمريكي يحذر الأوروبيين من أن الشركات العالمية الأمريكية ستقهر الشركات الأوروبية بفضل المهارات المتفوقة التي يمتلكها المديرون الأمريكيون.

فالإدارة ضرورية لتحقيق الكفاءة في العمل والفعالية في الأداء، لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفاعلية، فالإدارة الجيدة هي التي تحقق التوازن بين الاتجاهات المتضاربة، وهي المفتاح لتحقيق الأهداف التي تصنعها المؤسسة وتقف لمواجهة المشكلات والتحديات المختلفة.

وهنا نستذكر قول الشاعر العربي:

"لا يصلح الناس فوضى لا سراة لهم ولا سراة اذا جهالهم سادوا"

(السعود، 2009)

13.1.2 أهمية الإدارة التربوية

تبرز أهمية الإدارة التربوية من كونها النشاط الإداري القادر على تنظيم عمل الجماعة ومتابعتها من أجل تحقيق أهداف تربوية، كما تسعى لإتمام الأعمال بواسطة العاملين في المجال التربوي حيث يتم تحقيق الأهداف التربوية المحددة بأفضل الطرق وأقل التكاليف، أي أنها تسعى لتحقيق الاستخدام الأمثل للقوى البشرية والمادية في طريقها لتحقيق الأهداف التربوية .وترتبط الإدارة التربوية بنظام الدولة فتسعى لتحقيق الأهداف العامة التي من بينها الأهداف التربوية، وتتجلى أهمية الإدارة التربوية بسعيها لإشباع حاجات الأفراد ورغباتهم وخلق الإتزان ما بين الأهداف الفردية وأهداف المؤسسات التربوية المختلفة الدعليج، 2008).

يتبين لنا أن الإدارة التربوية تكتسب أهميتها من أهمية الدور الذي تقوم به في المجتمع، فهي تسعى لتحقيق أهداف تربوية والتي هي جزء من الأهداف التي تسعى الدولة لتحقيقها من خلال نظامها التربوي، مع السعي الدائم لتلبية حاجات ورغبات أفراد المجتمع الذي تعمل فيه.

14.1.2 البناء التنظيمي الإداري لرياض الأطفال

إن أيّة مؤسسة سواء أكانت تربوية أم غير تربوية، تحتاج إلى وجود قاعدة متينة يُعتَمد عليها، وتكون المحرك للعملية الإدارية، فإنه لا يمكن تنفيذ أي عمل إلا بوجود أساس لتنظيم هذا العمل. فالتنظيم يعنى بتوزيع الأدوار على العاملين، كل حسب اختصاصه وخبراته، وتوضيح مهام كل واحد منهم، ويهدف إلى تسيير وتمشية شؤون المؤسسة بصورة عامة، وإلى تهيئة جميع الظروف والإمكانات للوصول بها إلى أحسن النتائج الممكنة ضمن الطاقات والإمكانيات المتوافرة، ومن ثم تقويم العمل للوقوف على نقاط القوة وتعزيزها، ومحاولة علاج نقاط الضعف والوقاية منها (الخطيب، 1986).

ويتكون الهيكل التنظيمي من وحدات إدارية، كل وحدة تتحمل مسؤولية أداء نشاط معين أو عدد من الأنشطة، وتترابط هذه الوحدات بعضها ببعض، ولكن لا تختلط مع بعضها، ومن بين الوحدات الإدارية التي يضمها الهيكل التنظيمي وحدة مركزية تقوم بالتنسيق بين عمل كل الوحدات، وتضم شخصاً واحداً أو مسؤولاً هو المديرة يعاونها آخرون يعملون تحت رئاستها، وتضم تلك الوحدة عدداً من الأشخاص المسؤولين حيث يشكلون مجلس الإدارة في روضات الأطفال، لا توجد مثل هذه المجالس إلا في الرياض الكبرى في القطاع الخاص، أما في معظم رياض الأطفال فالمسؤول المباشر والرئيس عن الروضة هو مديرة الروضة، ولها سلطات كافية لاتخاذ القرارات ويترتب عليها توضيح دور كل عضو في المؤسسة وما يتوقع منه، فهذا يتيح الفرصة لزيادة التعاون بين الأعضاء ويشجع العمل الفريقي، ويزيد من وحدة العمل ولاسيما الوظائف داخل أية مؤسسة يترابط عملها مع بعضها البعض (البدري، 2003).

وتأتي أهمية الهيكل التنظيمي في رياض الأطفال في تحديد مستويات العمل داخل الروضة بطريقة هرمية مناسبة للوصف الوظيفي للعاملين، وهو يتكون من هيئتين:

1. الهيئة الفنية: وتتكون من المديرة وهي المسؤولة المباشرة عن الروضة، ثم المربيات والمساعدات والسكرتيرة وطبيبة أو طبيب مقيم أو زائر، ممرضة، أخصائية اجتماعية لمتابعة المشاكل السلوكية للطلبة ومتابعة الحالات الخاصة.
2. الهيئة غير الفنية: وهي الهيئة التي تعنى بتقديم الخدمات المختلفة داخل الروضة، وتتكون من عاملات النظافة، الحارس، السائق، الطاهية، البستاني.

وفي معظم المؤسسات يكون هناك الإطار المؤسسي المسؤول عن رياض الأطفال، وهو يتكون من المؤسس أو صاحب الروضة وبعض الأعضاء المساهمين أو ذوي الخبرة في هذا المجال

وهم المسؤولون عن متابعة وتخطيط سير العمل داخل الروضة، وكذلك القيام بالتعيين وهم أصحاب القرارات المهمة التي تتخذ داخل الروضة (أبو سكينة والصفتي، 2011).

ويعنى الهيكل التنظيمي الإداري على تقسيم الأعمال وتوزيعها على القوى البشرية كل حسب اختصاصه ، وأيضاً الإهتمام بالإمكانات المادية من أجهزة ومعدات ومواد وأموال وكيفية توزيعها على الوحدات التنظيمية، فمن خلال الهيكل التنظيمي، فإن الإدارة تقوم باستغلال كافة الموارد البشرية والمادية، وتوجه سلوك هؤلاء الأفراد نحو الأهداف المحددة والمتفق عليها، ويساعد على استمرارية العمل بشكل منظم وهادف وبأقل التكاليف وبأقصى الفوائد (الحريري، 2002).

15.1.2 إدارة رياض الأطفال

تعتبر إدارة رياض الأطفال إدارةً تابعة إلى الإدارة التربوية، وهي أصغر أجزائها، وعن طريقها يتم تحقيق الأهداف الخاصة بالتربية والتعليم، فهي نظام إداري يستند إلى فلسفة إدارية، ولكل إدارة فلسفتها التي تحدد أهدافها وأسلوب عملها، والتي يسترشد بها الإداريون في عملهم اليومي، فهي تحتوي على عناصر تمثل وظائف أو عمليات أساسية، وتشمل هذه العناصر عمليات: التخطيط، والتنسيق، والتدريب، والمتابعة، والتقويم، ولها فلسفة تسترشد بها، وتستمد أسسها وملامحها من تربية الطفل قبل المدرسة، من حيث فلسفتها نحو الفكر الذي يحقق وراءها والممارسات الواقعية لهذه التربية في مجتمع بعينه (الخثيلة، 2000).

ويرى الخطيب (1986: ص28) أنّ "إدارة رياض الأطفال هي "مجموعة الأنشطة الموجهة والعمليات المنسقة لتنظيم وإدارة الروضة، بحيث تتكامل هذه العمليات وتتداخل فيما بينها لبلوغ الأهداف المحددة المرجوة".

ومن هذا المنطلق فإن إدارة رياض الأطفال تتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف المنشودة، وتجني مع المربيات النجاحات المأمولة القابلة للتحقيق والتطبيق في رياض الأطفال، فهي المحـــور الذي يعتمد عليه في عمليتي التنفيذ والممارسة، وهي التي توجه ميول وقدرات الأفراد، وتساعد في بناء شخصياتهم وتؤهلهم تأهيلاً جيداً لدخول المرحلة الابتدائية التي تعتبر مرحلة مكملـــة لريـــاض الأطفال (الحريري، 2002).

ومن مهام الإدارة في الروضة ما يلي:

1. قيادة الروضة بأجهزتها المتكاملة والمتعددة للوصول إلى أفضل النتائج فـــي ظـــل المعطيـــات المتوافرة والموجودة فيها.
2. إعداد نوع من التنظيم من شأنه أن يسيّر شؤون الروضة بأنواعها المختلفة المتعددة.
3. توفير الظروف اللازمة التي تساعد الطفل على نموه في مختلف مجالات النمو وأبعاده المختلفة كما تعمل على تنمية ملكاته وقدراته وتوفير كل الظروف والبيئة المناسبة التي تساعد على ذلك.
4. وجود نظام إداري يساعد على تفعيل العمل في الروضة ويساعد على بلوغ الأهداف المرسومة التي وجدت الروضة من أجلها (عدس، 2005).

16.1.2 مهارات مديرة الروضة

تعد مديرة الروضة الشخص المدبر والقائد للعملية التربوية بالروضة، ومحـــور فعالياتهـــا ونشاطاتها، فيقع على عاتقها مسؤولية كبيرة، فهي المسؤولة الأولى والمباشرة عن حسن سير العمل في الروضة، وقد أكد عدد كبير من الباحثين أن المديرة تعتبر مفتاح أيّة عمليات تغيير، لهذا يتوجب عليها أن تقوم بمهامها كاملة، وأن تمد المربيات وأولياء الأمور بالكثير من المعلومات الضرورية، فدورها القيادي يحتم عليها القيام بواجباتها الإدارية، والتي يتحقق بها نجاح العمل بالروضة (السعود

والمواضية، 2013) لذا يجب أن تتحلى مديرة الروضة بمجموعة من المهارات التي تعتبر ضرورية لأداء عملها في الروضة وهي المهارات التصورية حيث أنها أهم المهارات ولكنها في الوقت نفسه أصعبها، فهي تعطي للمديرة القدرة على أن تحتفظ في ذهنها بشكل دائم الصورة الكلية لعملية التربية، وتتعلق هذه المهارات بمدى قدرة المديرة على ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات للتوصل إلى الحلول المناسبة، فتساعدها في تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات مع توقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل. أما النوع الثاني من المهارات فهي المهارات الفنية وتتعلق بالأساليب والطرق التي تستخدمها مديرة الروضة في إداراتها، فترتبط بتخطيط العمل ورسم سياسته وإعداد الميزانيات وكتابة التقارير وتوزيع الأعمال وغيرها من الأعمال الفنية. والنوع الثالث من المهارات هي المهارات الإنسانية حيث تتعلق بالطريقة التي تستطيع مديرة الروضة التعامل فيها مع الآخرين وبناء الثقة معهم، والعمل على أن يكون هناك احترام وتعاون متبادل، وبالتالي يخلصون في عملهم ويزيدون من رغبتهم في العطاء، فتوحد بينهم جميعاً في أسرة واحدة متحابة متعاطفة (فهمي، 2004).

17.1.2 مهام مديرة الروضة

المديرة هي المسؤولة المباشرة عن حسن سير العملية التعليمية في الروضة، لذا يقع على عاتقها العديد من المهام والمسؤوليات، وتحدث الجمال (2011) والحريري (2002) عن عدد منها، ويمكن تصنيف تلك المهام على النحو التالي:

أولاً: الشؤون الإدارية والمالية

من مهام مديرة الروضة إعداد الترتيبات اللازمة لبدء العمل في الروضة وفق المواعيد المحددة، ومتابعة استكمال التجهيزات قبل دوام الأطفال بالروضة، والعمل على تحديد وتوزيع

أعمال ومهام العاملين، وبناء خطط واضحة لبرامج الروضة وأوجه النشاط التربوي الملائم للأطفال حيث يكون مواكباً للاتجاهات الحديثة.

وتعمل مديرة الروضة على تنظيم السجلات والملفات ومتابعة كيفية التسجيل فيها والتوقيع عليها من حين لآخر، وتنظيم الجداول في حالة غياب المعلمات، وكذلك المناوبة صباحاً وبعد الظهر، وتحديد الإجازات طبقاً للقواعد والقوانين واللوائح، والعمل على الاهتمام بالمكتبة وتنظيم سجلاتها وتسجيل كل ما هو جديد وتحديد ما ينقصها من كتب، وإعداد قوائم باحتياجات الروضة من لوازم ووسائل وأثاث ومواد.

ومن مهامها الإدارية أيضاً كتابة التقارير السنوية عن العاملين ووضع الروضة بشكل عام ورفعها للإدارة العليا، وكتابة الإحصائيات والبيانات اللازمة وإرسالها للجهات المسؤولة سواء كانت المديريات أو الجهاز الإداري الأعلى، والعمل على مواجهة المشكلات اليومية التي تنشأ من خلال العمل والتعامل معها بحنكة وحكمة، وحضور الاجتماعات مع مدير المدرسة أو مشرفة رياض الأطفال أو مع مدير المنطقة التعليمية وغيره من المراقبين أي مع رؤسائها.

أما فيما يتعلق بالنواحي المالية وما يرتبط بها من إعداد ميزانية الروضة بإراداتها ومصروفاتها، فينبغي على مديرة الروضة تخطيط مصروفات الروضة حسب الوحدات التعليمية، ومتابعة أوجه الصرف في الروضة وفق الميزانية المخصصة لذلك وحسب لائحة تنظيم الصرف الخاص بالروضات، كما أنه في بعض الرياض يكون من مهام مديرة الروضة متابعة تحصيل المستحقات المالية من أولياء الأمور.

ثانياً: شؤون الإشراف الفني

من المهمات الفنية لمديرة الروضة الإشراف على سير العملية التعليمية والتربوية في الروضة وفق التعليمات والتوجيهات التي ترد من الجهات المختصة، ومتابعة النمو المهني للمعلمات

وتوجيههن لاستخدام إمكانيات الروضة المتوفرة بشكل أفضل، وعمل اجتماعات دورية تعقد مع المعلمات والموظفين للتشاور معهم والبحث في المشكلات والعمل على حلها وإبداء الرأي فيها، وعقد لقاءات دورية مع أولياء الأمور ومجالس الآباء والهيئات المحيطة بالروضة لتقوية العلاقات بينهم، والاطلاع على ملف إعداد الوحدات من قبل المعلمات وتدوين الملاحظات عليها، والحضور مع المعلمات بين وقت وآخر خلال ممارستهن النشاطات المختلفة مع الأطفال لمعرفة مستوى أدائهن وطريقة تعاملهن مع الأطفال من اجل توجيههن.

كما تشرف مديرة الروضة على بطاقات تقويم الأطفال والتوقيع عليها، وتضطلع على أعمال الأطفال لتقييم تقدمهم، ومتابعة السجل الصحي لكل طفل في الروضة، ومرافقتهم في جولاتهم العلمية والترويحية.

كما يقتضي على مديرة الروضة التعاون المباشر مع الجهاز الإداري الأعلى لرفع مستوى العاملين بالروضة عن طريق إرسالهم لحضور برامج تدريبية، وتيسر إطلاعهم على الكتب والدوريات، والتعامل مع موجهة رياض الأطفال فيما يتعلق بتحسين مستوى أداء المعلمات، والمساعدة على تهيئة الوسائل التعليمية والمصادر والفعاليات المختلفة، وإقامة المعارض السنوية والعلمية وورش العمل.

أما عن مهام مديرة الروضة من وجهة نظر عدس (2005) فهي كالتالي:

1. الإشراف على سير العملية التربوية في الروضة، والتعرف على مشاكلها، ومن ثم تقديم الحلول اللازمة والمناسبة لها.
2. تقوية الاتصال والتفاعل بين الروضة والعاملين فيها وبين أولياء أمور الأطفال وتعزيز عامل الثقة والروابط بين الطرفين.
3. توفير كل ما يلزم ومن شأنه أن يعمل على اكتشاف مواهب الطفل وقدراته للعمل على تنميتها.

4. توفير أوقات حرة وكافية يتحرر فيها الطفل من كل القيود والحدود التي تحد من إرادته وفاعليته.
5. توفير المناخ التربوي المناسب وفي جو يسوده المرح والثقة والمودة بعيداً عن أعمال القسر والإكراه.
6. أن تكون على وعي تام بالأهداف التي تسعى الروضة إلى بلوغها للعمل على تحقيقها وتوفير الجو المناسب لذلك مع توفير الوسائل اللازمة والأجهزة والمعدات التي نحتاجها في هذه المرحلة.
7. أن يتوافر لها الإلمام التام بالمسؤولية المنوطة بها ومن جميع جوانبها المختلفة والقدرة على تقويم ما تقوم به هي والآخرون العاملون معها.
8. العمل على تنمية كفاية المعلمات ومواكبة التطور والمستجدات في ميدان عملهن لتقبل على كل جديد بعقل متطور ومفتوح والإفادة منه وتبنيه إذا كان معقولاً ومقبولاً، وإعطائهن الفرصة لنموهن المهني.

18.1.2 مديرة الروضة كقائد تربوي

إن نجاح أيّة عملية تربوية يعتمد على وجود القيادة التربوية الواعية القادرة على ممارسة الفن في التوجيه والتنسيق والتحفيز والرقابة بالنسبة لعدد من الناس، فهي تتطلب من القائد القدرة على التأثير على سلوك الأفراد والجماعات من أجل أن يدفعهم برغبة لتحقيق أهداف المؤسسة (حسان والعجمي، 2007)، فحتى يكون أي إنسان قائد يحتاج إلى مشاركة فعالة من جماعة ما ضمن إطار موقف معين، فالقيادة تعتمد على تكرار التفاعل الاجتماعي، فهي عملية تفجير لطاقات الأفراد للبلوغ إلى الأهداف المشتركة من خلال المشاركة والتفاعل الاجتماعي بين الرئيس ومرؤوسيه، وأن يكون

ذا تأثير واضح وإيجابي عليهم ليعملوا معاً على تحقيق أهداف مشتركة (الخطيب، 1986)، وحتى يتوصل القائد إلى تحقيق المهام والأهداف فعليه أولاً أن يحقق حاجات الفرد والمجموعة، وأن يهتم بمشاعرهم ولا يزعجهم في تصريحاته وتصرفاته، لذا هذا يتطلب صفات شخصية معينة في القائد يجب أن يتحلى بها، وأن يكون لديه مهارات فنية وذاتية وإنسانية وإدراكية، وتوظيف هذه الخبرات والمهارات الفنية والمعرفية لتوفير ظروف موضوعية تمكن العاملين من استغلال كامل طاقاتهم في ظل فرص متكافئة للجميع (عطوي، 2001).

وحتى يتمكن القائد من القيام بعملية التأثير على الآخرين يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن غيره من الأفراد.

ولكي تقوم مديرة الروضة بأداء عملها بشكل ناجح ومفيد، يجب أن تتصف أولاً بصفات القائد التربوي الذي يقوم بتهيئة جميع الظروف والإمكانات المادية والبشرية لتطوير العملية التربوية من خلال التفاعل الدائم والإيجابي مع أعضاء الروضة، ومن الخصائص اللازمة للمديرة كقائد تربوي ما يلي :

1. صفات جسمية مناسبة مثل الصحة الجيدة، القوام المتناسق، سليمة الجسم من الأمراض والعاهات.
2. تتميز بقدرات ومواهب عالية مثل (قوة الشخصية، ذات قابلية قيادية جيدة، الذكاء المرتفع، القدرة على التحليل والاستبصار، تحمل المسؤولية، ضبط النفس، القدرة على اتخاذ القرارات السليمة، الابتكار والتجديد، المرونة والتجاوب الفعال، الكفاءة العلمية، سعة الإطلاع، سعة الأفق وبعد النظر، الفطنة وسرعة البديهة، خفيفة الحركة، وأن تتميز بالهدوء والانضباط).
3. التفوق الأكاديمي والمعرفي وأن يتوفر لديها المهارات العلمية والفنية(القدرة على تحقيق أعلى درجة من الرضا بين أعضاء الروضة، حسم الخلافات بين الأعضاء دون تحيز، خلق بيئة

قائمة على المحبة والاحترام المتبادل، ملمة بدراسات علم نفس الطفولة والنمو، ممارسة الوظائف الإدارية بحذق ودراية، الاتصال الجيد بالأطفال والمربيات وأولياء الأمور، إدارة جلسات المناقشة بروح تعاونية، تنمية قدرات وكفاءات العاملين، حسن استخدام الإمكانيات المتاحة المادية والبشرية).

4. صفات خلقية مثل (الأمانة، الإخلاص، الصدق، الكرامة، حسنة السمعة وعلى قدر عالٍ من الخلق والأدب، الاحتشام والرزانة والابتعاد عن التحيز والشللية، القدوة الحسنة).
5. صفات اجتماعية: تحترم الآخرين، ديمقراطية وتشارك الآخرين في اتخاذ القرار، القدرة على التكييف، التواضع والإيمان بالعلاقات الإنسانية، القدرة على إقامة علاقات طيبة تتسم بالود، التحلي بروح المرح والدعابة) (الحريري، 2002 وعطوي، 2001).

لذا على مديرة الروضة كقائد تربوي أن تعمل على أن تكسب الجماعة ، وهذا يتطلب منها تقديم العون والتوجيه والإرشاد، مع عدم المساس بحالتهم الراهنة أو الإنجازات والأهداف التي حققوها، وبالتالي هذا سيؤدي إلى إشباع حاجاتهم ورغباتهم أثناء العمل الجماعي، وسيتحقق الرضا لكل أفراد الجماعة. فكلما اتصفت مديرة الروضة بالأخوة والبعد عن الدكتاتورية والتسلط والعنف، كلما كانت أقرب للجماعة، وكانت أقرب لتحقيق الأهداف المشتركة، لذا ينبغي أن تبتعد عن استخدام السلطة التي خولها لها القانون وعدم إزعاج مرؤوسيها والابتعاد عن خلق المشاكل.

وهذا يتطلب من المديرة كقائد تربوي أن تكون ملمة بأصول التربية وعلم النفس، حتى تستطيع التعامل مع مختلف الطبائع البشرية، وأن تخلق الحوافز الذاتية في نفوس الأفراد، وأن تكون ثاقبة الفكر ونافذة البصيرة، لماحة حتى تستطيع التعامل مع من حولها بيسر وبدون حواجز أو تعقيدات في سبيل تحسين العملية التربوية (الجمال، 2011).

19.1.2 مربية الروضة

منذ أقدم العصور تحتل مهنة التعليم مكانة سامية ورفيعة بين المهن، والمربية هي التي تحمل هذه الرسالة، ويقع على عاتقها مسؤولية تنشئة أجيال الأمة ورعايتها، والعبء الأكبر في تحقيق الأهداف التربوية، ومن هنا يبرز دور المربية كعنصر أساسي محرك ومؤثر في الروضة، فمحور عمل المربية في رياض الأطفال هو طفل ما قبل المدرسة (جاد، 2004).

ومربية الروضة هي "التي تقوم بتربية الطفل في مرحلة الروضة، وتسعى إلى تحقيق الأهداف التربوية التي يتطلبها المنهاج مراعية الخصائص العمرية لتلك المرحلة، وهي التي تقوم بإدارة النشاط وتنظيمه في غرفة النشاط وخارجها، إضافة إلى تمتعها بمجموعة من الخصائص الشخصية والاجتماعية والتربوية التي تميزها عن غيرها من مربيات المراحل العمرية الأخرى" (الخالدي، 2008: ص116).

لذا تعتبر مربية رياض الأطفال أهم عنصر في العملية التربوية، فهي التي تتعامل بشكل مباشر مع الأطفال، حيث أنها النموذج الذي يحتذي به الأطفال في سلوكهم، فتساعدهم على اكتساب المهارات والخبرات المختلفة، وعلى التوافق مع البيئة المحيطة بهم، فيتوجب عليها إثراء الموقف التعليمي، واختيار الطرق المناسبة للتعلم، لإكسابهم الخبرة باستخدام التقنيات التربوية الحديثة (فهمي، 2004).

وتستطيع مربية الروضة أن تحقق الأهداف التربوية للروضة، عن طريق توفير المناخ النفسي الملائم للأطفال، حيث يتمحور دورها في دعم الجوانب النفسية لهم من خلال الدعم والتعزيز للمواقف الإيجابية، ومساعدتهم على مواجهة الإحباطات، وغرس القيم والأخلاق الحميدة الصحيحة، فهي تتتبع نموهم وتساعدهم على استقرار شخصياتهم، فيقع على عاتقها مسؤولية كبيرة، فهي بمثابة

المخطط لنمو الأطفال، لأنها مفتاح العملية التعليمية والتربوية في مرحلة رياض الأطفال (عامر، 2007).

وقد أدرك المختصون أهمية دور المربية في إعداد الجيل الجديد، ورفع شأن المجتمع من خلال دورها في تربية الأطفال وتعليمهم (أبو سكينة والصفتي، 2011)، حيث تتمحور مهامها في توفير البيئة المناسبة لجميع أنواع النمو المختلفة الجسمية والعقلية والاجتماعية والروحية، عن طريق العمل على تنمية جميع جوانب النمو عند الطفل، واستكشاف قدراته ومواهبه، والعمل على إظهارها ثم نموها بشكل سليم، وتزويده بمهارات ومعارف متنوعة في جو يسوده الراحة والطمأنينة، بعيداً عن الضغوطات النفسية، لينطلق بحرية في البحث والاستكشاف، وهذا يؤدي إلى إظهار الطفل على حقيقته، مما يسهل على المربية تحديد مواهبه وقدراته وخصائصه واهتماماته، فيكون أقدر على تنميته وتطويره، والتعرف عليه بعمق. وهنا لا بد للمربية أن يتجلى دورها تجاه الطفل كمراقب وملاحظ، ثم كمرشد وموجه غير مباشر للطفل، وبالتالي يتشكل لدى الطفل الشعور بأنه يقوم بعمله من ذاته، ووفق رغبته وقدراته، مما يشعره بالإنجاز والاعتزاز والثقة بالنفس (عدس، 2005).

إلا أنه حتى تقوم مربية الروضة بواجبها بشكل سلس وسليم، لابد أن تكون ملمة ببعض المواضيع التي تساعدها في تفسير سلوك الطفل وتعديله، وتتعرف على أسبابه، وبالتالي تتمكن من تحديد حاجاته والعمل على الإرشاد والتوجيه، ومن هذه الموضوعات مبادئ علم النفس ونمو الطفل، علم الاجتماع، الصحة النفسية والجسمية والحياة العائلية، وتربية الطفل، وأن تتلقى التدريب في الفن والموسيقى والأعمال اليدوية (عدس ومصلح، 1995).

وأكد كل من بدران وعمار(2003) والناشف (2003) أن هناك خصائص ينبغي أن تتوافر في مربية الروضة لتؤهلها للقيام بعملها على أكمل وجه، وأداء رسالتها والسمو بها، فمن ناحية

الجانب الجسمي فيتوجب أن تتمتع بصحة جيدة، ولا تعاني من أمراض أو عيوب جسمية أو خلقية، وتتمتع بلياقة بدنية، وتتوفر فيها الحيوية والنشاط، وتكون حسنة المظهر العام، وتهتم بهندامها دون مبالغة. أما من ناحية الجانب العقلي أن تكون على قدر مناسب من الذكاء، بحيث تكون قادرة على حل المشكلات التي تواجهها، وتتميز بسرعة البديهة ودقة الملاحظة، كما يتوجب أن تكون ذات خلفية ثقافية واسعة، وتسعى دائماً للابتكار والتجديد. وأما من ناحية الجانب الانفعالي أن تكون على درجة عالية من الاتزان العاطفي والانفعالي، بحيث تكون قادرة على العمل مع الأطفال بروح العطف والمحبة، فلا تكون قاسية في تعاملها معهم، وأن تحسن في تعزيزهم وإثابتهم، وتتمتع بشخصية واثقة بنفسها، ولديها مفهوم إيجابي عن نفسها، وتقبل على عملها بحماس وإخلاص وتكون على درجة من المرح والدعابة والمرونة، حتى تستطيع التعامل مع أطفال هذه المرحلة. أما عن الجانب الخلقي أن تحترم أخلاقيات المهنة وتلتزم بها، ودائماً تحاول وضع نفسها قدوة حسنة في كل تصرفاتها، وأن تكون حريصة على النظام، وتحترم المواعيد، وتكون موضع احترام الأطفال ومحبتهم، ومتعاونة مع من حولها.

إذاً مربية الروضة هي العصب الذي ترتكز عليه العملية التربوية التعليمية في الروضة، فهي تحمل على عاتقها العبء والمسؤولية في تحقيق رسالة الروضة، ومن هنا كان اهتمام المسؤولين باختيار وإعداد مربيات رياض الأطفال، واعتبرت الكثير من الدول المتقدمة أن لهذا الاختيار والإعداد أهمية كبيرة في إعداد أجيالها المستقبلية (الجمال، 2011)، ولكن لا بد من وجود نظام إداري يساعد على تفعيل عملها، وبلوغ الأهداف المرسومة التي وجدت الروضة من أجلها. ومن هنا يأتي دور مديرة الروضة في تنمية كفايات مربيات الروضة، عن طريق اللقاءات التي تعقدها مع المربيات أثناء زياراتها التوجيهية للفصل الدراسي، حيث تحاول المديرة نقل تجاربها وخبراتها التربوية التي اكتسبتها إلى المربيات، ومناقشة البرامج التنموية للأطفال واطلاعهن على النشرات

والمطبوعات والتعميمات التي تعدها الجهات المعنية بالطفولة المبكرة حول الجديد في النظريات التربوية، أو طرق التعلم، كما تسعى المديرة لمشاركة المربيات في الدورات التدريبية، التي تعقد بين الحين والآخر بهدف تبادل الخبرات، مما يؤدي إلى إثراء الفكر التربوي والعلمي، وتوسيع آفاق التفكير لديهن، ورفع مستوى كفاءتهن، كما تعنى المديرة بإلحاقهن بالكليات التربوية للحصول على مؤهلات تربوية أعلى، بغية إثراء قدراتهن على التخطيط، وتنويع الأنشطة والتفكير الإبداعي (البدري، 2003).

وهذا يتم إذا قامت مديرة الروضة بخلق مناخ تربوي تعاوني في جو يسوده الثقة والمحبة والتعاون، وعدم الإثقال على المربيات بالواجبات والمسؤوليات، وتعزيز عامل الثقة والروابط بين الطرفين، للسير معا لبلوغ أهداف الروضة باعتبار ذلك مهمة مشتركة لهما معاً (عدس، 2005).

20.1.2 مهمات مربية الروضة

لا يوجد نموذج معين أو برنامج خاص متميز لمهمات مربية الروضة، حيث أن الكثير من المربيات يكتشفن مهمتهن بالخبرة، فيكون لديهن الاستعداد الفطري لهذه المهنة، وهناك مجموعة من المهمات أشار إلى بعضها أبو سكينة والصفتي (2011) وعامر (2007) وفهمي (2004) ومنها:

1. دراسة الأهداف التي ينبغي أن يصل إليها الأطفال من خلال العملية التربوية، وأن تضع الأهداف نصب عينيها وتحققها في كل نشاط وفي كل خطوة من خطوات تقديم الأنشطة داخل الروضة أو خارجها.
2. التخطيط والتنفيذ والتقويم لأنشطة التعلم التي تؤدي إلى تنمية الأطفال، وإثارة دافعيتهم للابتكار من خلال تنوع الأنشطة والمواد والخامات ومصادر التعلم وإثراء العملية التعليمية.

3. ترتيب الصف وفق فلسفة تربوية واضحة مؤمنة بها، حيث تعد الوسائل التعليمية اللازمة والوسائل المعينة للخبرات، وتحافظ على الألعاب والمثيرات وتقوم بتنويعها وفق الموضوع أو الخبرة، والاهتمام بنظافة الغرفة الصفية والتهوية، وحسن استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة، وتصميم ألعابٍ تربوية للأطفال.
4. القيام بتعزيز ثقة الطفل في ذاته وقدراته وإمكاناته ومهاراته المختلفة، وتنمية مفهوم الذات الإيجابي لديه، وتأمين الراحة والسلامة للطفل.
5. أن تقوم على إشباع حاجات الطفل الاجتماعية والنفسية والأمنية والتعليمية، وتساعده على تحقيق مطالب النمو أثناء وجوده في مرحلة رياض الأطفال.
6. زيادة حيوية الأطفال في المواقف التعليمية الإثرائية، والتي تؤدي بالتالي إلى بروز الطاقات الابتكارية والإبداعية الكامنة لدى الأطفال، وذلك من خلال إمدادهم بأفضل بيئة تعلم ممكنة لكل طفل.
7. استخدام إستراتيجيات التدريس التي تعتمد على الاكتشاف واللعب وإجراء التجارب العلمية، وتناول الأشياء والأدوات في البيت واستخدامها في التوصل إلى المعارف واكتساب المهارات والخبرات العملية وتأصيل القيم والعادات السليمة في نفوسهم.
8. أن تكون ملمة بطبيعة أطفالها، قادرة على تنظيم سجلات بذلك (أدوات التقويم اللازمة للتعرف على قدرات واستعدادات الأطفال).
9. تراعي الفروق الفردية بين الأطفال ضمن خططها، وأن تعد أنشطة علاجية لمعالجة الضعف الذي يكشف عنه التقويم لدى بعض الأطفال، قبل أن يستفحل هذا الضعف ويصعب معالجته.
10. أن تكون القدوة الحسنة في العمل الجيد المُتقن، وتسعى للنمو المهني النظري والعلمي لتطويرها المستمر، وتتابع الجديد في مجالها، وتستفيد من خبرات زميلاتها.

11. أن يكون لها حاسة تربوية ونفسية إيجابية تساعدها على اكتشاف وتنمية ابتكارية الأطفال، ودفعهم إلى العمل الابتكاري الإيجابي، كل في تخصصه.
12. أن تبني علاقة جيدة مع الإدارة والعاملين والأطفال وأولياء الأمور، وتحضر اجتماعات الإدارة، واجتماعات أولياء الأمور، وتنفذ كل ما يطلب منها من قبل الإدارة.

21.1.2 البيئة التربوية للروضة

يعتقد الكثيرون أن مبنى رياض الأطفال وما يشتمل عليه من تجهيزات، هو الوعاء الذي تتم فيه النشاطات المختلفة التي تتم ممارستها، لذا فإن هذا الشكل يجب أن يكون وظيفياً ملائماً لانطلاق تلك النشاطات، مساعداً على إغنائها وتنوعها (الخثيلة، 2000)، وقد توصلت نتائج الدراسات إلى ثلاثة شروط رئيسية بشأن مباني رياض الأطفال وتجهيزاتها:

أولاً: الشروط الصحية التي توفر للطفل مناخاً سليماً يساعد على النشاط.

ثانياً: شروط متعلقة بأمن الطفل وسلامته وتجنبه المخاطر.

ثالثاً: الشروط العمرانية والمرتبطة بموقع الروضة في التجمعات السكنية للمدن (بدران وعمار، 2003).

ولضمان سير العملية التربوية بالطريق السليم في مؤسسات تربية طفل الروضة، لا بد أن تُشيّد مؤسسات رياض الأطفال في الأماكن الصحية، حيث يتوفر الهواء النقي والهدوء، وتكون بعيدة بقدر الإمكان عن الضوضاء والتلوث والشوارع المكتظة والأماكن الخطرة كالشواطئ والآبار، ويفضل أن تقع وسط البيئة التي يأتي منها الأطفال فتكون قريبة من منازلهم (أبو سكينة والصفتي، 2011) و(مصلح، 1990).

أما فيما يختص بمواصفات ومكونات مبنى الروضة، فيجب أن تتوفر فيها الشروط والمقتضيات التربوية التي تساعد على تنفيذ البرامج والخطط التربوية، وتوفير البيئة الحافزة والغنية والمثيرة والمُبسطة لطفل الروضة، لذا يجب أن تُراعى فيها عوامل الراحة من ناحية التصميم والمساحة والتهوية والإضاءة، ودرجة الحرارة المناسبة والعزل الصوتي وتعدد النظم الهندسية لمباني الروضات مثل النظام الدائري – المستطيل– السداسي– المربع وغيرها، ويفضل أن يكون مبناها من طابق واحد لأسباب تتعلق بسلامة الطفل وأمنه (جاد، 2004)، وأما تقسيم المبنى الداخلي فيجب توفر قاعات تتناسب مساحتها قياساً إلى عدد الأطفال، وأن تتوفر فيها عناصر الأمن والصحة والسلامة، ويخضع طلاء جدرانها لأسس علمية سليمة، ويجب أن تزود قاعات الروضة بحمامات خاصة للأطفال مصممة بحيث تتناسب مع استعمالاتهم الذاتية (عامر،2007)، ووجود مرافق صحية مناسبة لعدد الأطفال كالمغاسل وتكون مستوفية لشروط النظافة، كما أنه لا بد من وجود الأدراج والأرفف الخاصة بكل طفل، وإتاحة المجال له لتملك بعض المواد والأدوات، وتوفير أجهزة وألعاب مُتعددة تتناسب مع عدد الأطفال وخصائصهم النمائية، وخضوعها لمواصفات خاصة من حيث الخامات والحجم وسهولة الحركة والحفظ (الدعيلج، 2008)، كما يجب توفر مجموعة كبيرة من الألعاب التركيبية والحسية والتربوية والفيديو والتلفاز والحاسوب، فكلما كان هناك تجديد وتنوع في مجالات الأنشطة المختلفة، كلما ساعد ذلك على الإبداع والابتكار والقدرة على التحليل.

وقد قام عدس ومصلح (1995) بتقسيم الأدوات والألعاب إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي: النوع الأول الأدوات الكبيرة الثابتة في الساحات الخارجية مثل الأرجوحة والزلاقة وأدوات الاتزان، أما النوع الثاني الأدوات والألعاب المتحركة التي يستعملها الأطفال في الساحة أو قاعة الألعاب مثل عربات الدفع وصناديق الرمل والدرجات، ثم النوع الثالث وهي الأدوات والألعاب المستعملة داخل

الصف مثل المكعبات الصغيرة والمجسمات، أدوات التركيب والأدوات المنزلية، كما أن هناك بعض الألعاب التي تقوم مربية الروضة بتصنيعها من خامات البيئة وأدوات الخردة.

ومن الضروري صيانة المبنى والأثاث وملاحظة كل ما يحتاج إلى صيانة وإصلاح وذلك لضمان سلامة ونظافة وجمال المبنى، وتزويد كل روضة بالمواد اللازمة للإسعافات الأولية، وإبعاد الأدوية عن متناول أيدي الأطفال في حالة وجودها في الروضة (الحريري، 2002).

أما عن الساحات الخارجية والملاعب فيجب أن تكون ضمن مقاييس السلامة العامة، فتكون ذات مساحة واسعة، آمنة، سهلة، مستوية، دون عوائق، مفروشة بالرمل أو العشب، محاطة بسور مرتفع وتكون بعيدة عن أي خطر، وفيها حماية كافية من البرد وأشعة الشمس بتغطية مناسبة (خليفة، 2003).

وبما أن للأطفال قدرات وميول واهتمامات واستعدادات مختلفة، لذلك لا بد من أن تكون الألعاب والوسائل والأثاث متعددة، وتلبي احتياجات مختلف الأطفال، فتراعي الفروقات الفردية بينهم، وتحقق مبدأ تكافؤ الفرص، لذا فإن اختيار هذه الوسائل والأدوات لا يتم بشكل عشوائي، بل يكون ضمن شروط ومواصفات تتناسب مع نضج الطفل ومستوى نموه من جميع الوجهات (مصلح، 1990).

22.1.2 المشكلات التي تواجه رياض الأطفال

تسهم مؤسسات رياض الأطفال في تحقيق التربية المتكاملة لطفل ما قبل المدرسة، من خلال توفير المرافق والبنية التحتية، وإعداد الأنشطة والبرامج داخل البيئة الصفية، إلا أنّ أيّة مؤسسة مهما بذلت الجهود، يُمكن أن تواجه بعض المشكلات التي تُربك مسارها، وتدعو إلى إعادة النظر

فيها، ومحاولة اكتشاف الخلل لمعالجته وتلافيه. ومؤسسات رياض الأطفال كباقي المؤسسات تواجه مشكلات متعددة وفي مختلف المجالات.

وإن أهم تلك المشكلات كما وردت في الدعيلج (2008) هي:

1. **الفجوة الكبيرة بين الأسرة ورياض الأطفال:** إن أغلبية الأسر تقوم بإلحاق أطفالها برياض الأطفال بسبب انشغالهم بأعمالهم، أو هروباً من مسؤولياتهم، مما يفقد الروضة أهميتها، فينعدم التواصل بين البيت والروضة، وهذا سيؤثر على نوعية الخدمات التي تقدمها بسبب عدم تقديرهم للمهام التي تقوم بها الروضة، فهناك تصور خاطئ للأهل بأن دور الأهل ينتهي بدفع مصروفات الروضة.
2. **مشكلات اقتصادية:** إنّ معظم رياض الأطفال تعجز عن تحقيق أهدافها، وتقديم الخدمات اللازمة كما ينبغي أن تكون، وذلك لعدم توفر الموارد المالية أو الدعم المادي، لتوفير الميزانية المطلوبة لتغطية احتياجات الروضة وتقديم الخدمات التي يفترض أن تقدمها.
3. **تعدد جهات الإشراف:** نتيجة تعدد الجهات التي تشرف على رياض الأطفال، سواء كانت التربية والتعليم أو جهات أخرى، فهذا يؤدي إلى ضعف التنسيق والتكامل بين هذه الجهات المشرفة، وعدم وضوح الأنظمة واللوائح والمناهج فيها.
4. **أوقات الدوام:** يضطر بعض الأهالي المرتبطين بأعمال خارج البيت، إلى ترك أعمالهم من أجل نقل أبنائهم من وإلى الروضة، بسبب عدم توفر وسائل نقل، أو لأنها ليست ضمن المواصفات المطلوبة التي يرتاح لها الأهل، مما يُلزم الأهالي إلى نقل أطفالهم بأنفسهم.
5. **مشكلات إدارية:** غالباً ما تكون مديرة الروضة هي صاحبة الدار أو زوجة صاحبها، ولا تعمل على تفويض الصلاحيات إلى العاملات في الروضة، مما يتسبب بوجود مشاكل داخلها، كذلك

لا يوجد مهارات أو كفاءات إدارية أو قيادية، ويرجع هذا إلى عدم توفر المتخصصات بشؤون تربية الطفل ورعايته، بالإضافة إلى لجوء أصحاب هذه المؤسسات إلى غير المؤهلات بسبب قبولهن بالرواتب الزهيدة.

6. **قلة تعيين المتخصصات.**

7. **قلة الراغبين في إلحاق أطفالهم برياض الأطفال:** ما زال هناك نقص في التوعية لأهمية هذه المرحلة، حيث أن بعض الأهل يعتبرون الروضة مكان ترفيهي وليس تربوي، وبسب ارتفاع الرسوم المقررة في المؤسسات الأهلية، يلجأ معظم الأهل إلى رعاية أبنائهم في المنازل، وتوفير الألعاب المختلفة لهم مما أدى إلى قلة عدد الأطفال الملتحقين برياض الأطفال.

8. **مشكلات المباني ولوازمها:** إن معظم مباني رياض الأطفال غير مستوفية للشروط الصحية والتربوية المطلوبة، كما أن هناك نقص واضح في الأثاث، ولا يتناسب مع هذه المرحلة العمرية.

9. **مشكلات التغذية والخدمات الصحية:** تعاني معظم رياض الأطفال من نقص توفر الخدمات الصحية، حيث لا يوجد ممرضة مقيمة في كل روضة، كذلك عدم وجود طبيب زائر.

10. **مشكلات الوسائل والتقنيات التعليمية والتربوية والإرشادية:** إن أغلبية رياض الأطفال تخلو من وجود أحواض الماء، الرمل، الحيوانات الأليفة، والطيور، كذلك هناك نقص واضح في الوسائل التعليمية الحديثة، والقصص، الكمبيوتر، التسجيلات الصوتية، والألعاب المتنوعة.

11. **مشكلات المربيات:** تشكو المربيات من كثرة ساعات العمل المحددة لهن يومياً، كذلك هناك ضعف في الرغبة لديهن بالعمل مع هذه المرحلة.

12. **مشكلات ازدحام الأطفال:** غالبية رياض الأطفال تشكو من كثرة عدد الأطفال في الصف الواحد.

وقد أضاف الحريري (2002) على المشكلات السابقة مايلي:

1. التدريب والإدارة والمربيات:

إن بعض مؤسسات رياض الأطفال تقوم بتوظيف بعض المربيات اللواتي لا يتحلين بالخبرة والدراية والمعرفة في هذا المجال، وذلك بسبب قبولهن بالأجور الزهيدة، أو توظيف بعض المربيات العاطلات عن العمل دون التأكد من مهارتهن ورغبتهن بالعمل مع الأطفال، وهناك أيضاً بعض المربيات القديمات في رياض الأطفال اللواتي يحتجن إلى التدريب والتطوير والتنوير بما هو جديد لمواكبة التقدم السريع في الحياة المعاصرة. فهناك افتقار للدورات التدريبية الدورية المنظمة التي تعمل على تطوير قدرات المربية وزيادة معارفها وإمكانياتها، وتدعم عطائها وتزودها بالأفكار الجديدة، وتبادل الخبرات التي تدفعها للتطوير والتحديث المستمرين هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن المشاكل التي تواجه رياض الأطفال قلة أو ضعف كفاءة الكادر الإداري، وغياب التخصص، ونقص التدريب في مجال الإدارة للمديرات، ومحاربة التجديد، والميل إلى التعامل مع الوقت أكثر من التعامل مع البشر.

2. الطالبات المربيات (طالبات التربية العملية):

تقوم كليات إعداد المعلمات والجامعات بتوزيع طالبات السنوات المنتهية بأقسام رياض الأطفال على رياض الأطفال، لذا فوجود الطالبات للتطبيق العملي قد لا يلاقي التعاون والرغبة بالمتابعة من قبل المديرات والمربيات، مما يؤدي إلى إحباط هؤلاء الطالبات المربيات، فيؤثر سلباً على عطائهن، ولا يفتح لهن المجال لتطبيق ما أخذ بالجامعة بشكل سليم وعملي، هذا بالإضافة إلى أنه من الممكن أن تتخلى مربية الفصل الأساسية عن واجباتها وإعطاء المسؤولية الكاملة بدون إشراف أو توجيه للطالبة، وهذا سيؤدي إلى تشتتها، ولا تنتفع من وجودها في التدريب، ولا تؤدي إلى

نهوض مستوى رياض الأطفال، وتسبب إرباكاً ومردودات سلبية عليها كطالبة وعلى أطفال هـذه المرحلة.

3. ضعف تمكن المربية المتخصصة برياض الأطفال من تطبيق ما درسته نظرياً:

معظم الخريجات سواء من الكليات أو الجامعات قد تم تدريسهن مقرّرات عديدة ضـرورية لإعدادهنّ كمربيات رياض أطفال، مثل علم النفس، الصحة النفسية، نمو الطفـل....الـخ، ولكـن معظمهنّ لا يقمن بالتطبيق أو الاستفادة من هذه المساقات وتجريبها على أرض الواقع، فلا يتم ربط الدروس النظرية بأخرى عملية تجريبية للاستفادة منها.

4. قلة توفر الفرص المتكافئة لأطفال المجتمع:

إنّ الأولوية في التسجيل في برنامج رياض الأطفال، يعطى لأطفـال الموظفـات وطالبـات الجامعات والكليات، أما باقي الأطفال لا يشملهم القبول إلا إذا كان هناك أماكن شاغرة، حيـث أن لكل روضة قدرتها الاستيعابية، ولا تستطيع قبول كافة الأطفال، وهذا يولد عدم التكافؤ والحقد عند عامة الشعب، ويسمح لوجود تباين بين أفراد المجتمع.

5. ضعف قدرة الإشراف التربوي على حل المشكلات التي تعاني منها رياض الأطفال:

المرجع المباشر لمديرة الروضة في حل المشكلات التي تواجهها هو الإشـراف التربـوي، ولكنّ الإشراف لا يتمتع بالصلاحيات في اتخاذ القرارات أو المرونة التي يفترض أن تعطـى لـه لمواجهة المشكلات، مما يؤدي إلى وقوفه عاجزاً أمام هذه المشكلات.

6. الإستمارات الخاصة بالأداء الوظيفي غير ملائمة:

لا يوجد دقة أو موضوعية في كتابة التقارير، وذلك لأن استمارات الأداء الوظيفي الخاصـة بالمديرة والمربيات صممت للمرحلة الابتدائية، وليست لرياض الأطفال، إضافة إلـى أن للمـديرة الحق في التصرف بـ(49) درجة من (100) درجة في كتابة تقاريرها، والمشرفة التربويـة (51)

درجة، وهنا نلاحظ أن للمشرفة التربوية النصيب الأكبر في عملية التقويم، وبالرغم من أن مـــديرة الروضة هي المشرفة المقيمة في الروضة، وهي الأجدر والأحق في التقييم من غيرها، لأنها تتابع الموظفات يومياً وبشكل مستمر، بينما المشرفة التربوية تكتفي بزيارات نادرة، وهذه الزيارات غير موضوعية للتقويم مما يدفع أحياناً إلى إجحاف حقوق البعض.

7. **قلة توفر الأجهزة الحديثة:**

معظم رياض الأطفال تفتقر لاستخدام الوسائل الحديثة التي تفترض أن تزود بها جميع رياض الأطفال، كالكمبيوتر وشبكات الاتصالات المتطورة والمعدات والوسائل الحديثـــة، فمـــا زال يـــتم استخدام الأساليب القديمة في تخزين الملفات، واستخدام وسائل تعليمية بالية ويتم ترتيب المكتبـــات بنظامها القديم، وهناك شح في الكتب والوسائل مما يؤدي إلى عدم القدرة على مواكبـــة متطلبـــات العصر.

8. **تضارب التعليمات:**

تواجه مديرة الروضة تضارب في التعليمات، فالإشراف التربوي يقـــدم التوجيـــه والإرشـــاد والنصح من جهة، وسرعان ما يتناقض من قبل الإدارة العليا، مما يؤدي إلى تشـــتت عمـــل إدارة الروضة، وخصوصاً عند إعطاء التعليمات الشفوية.

9. التمسك الشديد بالروتين الإداري:

إنّ معظم المديرات يتقيّدن حرفياً بتعليمات الإدارة العليا، فلا يوجـــد مرونـــة فـــي اتخـــاذ القرارات، فتضطر للرجوع إلى الجهات المسؤولة بكل صغيرة وكبيرة، مما يعيـــق ســـير العمليـــة التربوية هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى لا تقوم مديرة الروضة بتفويض الصلاحيات للأخريات، مما يطبع العمل بطابع الجمود، ويؤدي إلى حدوث ملابسات ومشاكل كثيرة.

10. نقص خبرة مربيات ومشرفات الروضة باستخدام الوسائل الحديثة:

على الرغم من أنّ رياض الأطفال ما زالت تفتقر إلى وجود الوسائل التربوية الحديثة، إلا أنه من المتوقع تزويد رياض الأطفال بهذه الوسائل بشكل تدريجي، ولكن يُعاب على إدارة رياض الأطفال عدم تدريب الكوادر الموجودة على استخدام هذه الوسائل الحديثة، والتعرف على كيفية استخدامها سواء من المربية أو من المشرفة، لذا يتوجب على إدارة رياض الأطفال تأهيل كوادرها لإنتاج الوسائل التعليمية، وكيفية استخدامها، وإلا فسيكون مكانها في حالة شرائها أو تواجدها المستودعات والمخازن، وتكون بدون فائدة تُرجى.

11. قلة المطبوعات والنشرات:

تفتقر مرحلة رياض الأطفال إلى وجود أبحاث وكتب وترجمات في مجال رياض الأطفال، وذلك لإثراء المعلومات لموظفات رياض الأطفال وإمدادهن بكل ما هو جديد في كل مجالات رياض الأطفال الإدارية أو التربوية، لذا يتوجب على الإدارة العليا إقامة الندوات الدائمة والتحضير لمؤتمرات بمجال رياض الأطفال.

12. العوائق الاتصالية:

ما زالت معظم الإدارات التربوية تعاني من صعوبات في الاتصال، وذلك لعدم استخدامها وسائل اتصال حديثة مثل الكمبيوتر، والبريد الإلكتروني، والميكروفيلم وغيرها من الوسائل الاتصالية الحديثة، وما زالت تعتمد على وسائل الاتصال التقليدية مما يتسبب في التأخير وتعطيل إجراءات العمل.

أما المشكلات في رياض الأطفال كما وردت في مؤتمر الطفولة الثاني(2014)هي:

1 -التغيير المستمر في المربيات.

2 -عدم إلزامية المرحلة.

3 -التوجهات الخاطئة من قبل القائمين على الرياض.

4 -ضعف قدرة بعض الأهالي على دفع القسط السنوي للطفل.

5 -الأقساط المتدنية في بعض الرياض لا تسمح بتطورها بالشكل المطلوب.

6 -تدني رواتب العاملين في الرياض.

2.2 الدراسات السابقة

تنقسم الدراسات السابقة التي تم عرضها في هذا الفصل إلى قسمين دراسات عربية ودراسات أجنبية، وقد تم عرضها تنازلياً ابتداءً من الدراسات الأحدث.

1.2.2 الدراسات العربية

دراسة الحراحشة وأحمد (2013)

هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات التي تواجه إدارات مؤسسات رياض الأطفال في محافظة المفرق/ الأردن من وجهة نظر العاملات فيها، وأثر المتغيرات الآتية: نوع المؤسسة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة على المشكلات التي تواجه إدارات مؤسسات رياض الأطفال، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملات في مؤسسات رياض الأطفال في محافظة المفرق للعام الدراسي 2012/2011م والبالغ عددهن (170) عاملة وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية وكان عددهن (82) عاملة، استخدم الباحثان في الدراسة استبانة تكونت من (38) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي (مشكلات المعلمات، مشكلات الأبنية والمرافق والتجهيزات، مشكلات الوسائل التعليمية، مشكلات الأطفال، والمشكلات الصحية).

وأشارت النتائج أن درجة تقدير العاملات للمشكلات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال بشكل كلي كان متوسطاً، أما فيما يتعلق بمجالات الدراسة فقد كان تقدير العاملات لمشكلات المعلمات مرتفعاً، في حين جاءت بقية المجالات بدرجة متوسطة مرتبة تنازلياً (الصحي، الأطفال، الأبنية والمرافق، الوسائل التعليمية)، كما ظهر في نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير العاملات للمشكلات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال في الأردن تعزى لمتغير نوع المؤسسة، وكانت الفروق لصالح مؤسسات رياض الأطفال الخاصة، كما دلت النتائج لوجود

فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير العاملات للمشكلات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال في الأردن تعزى لمتغير سنوات الخدمة وكانت الفروق لصالح فئة الخدمة (1-5) سنوات، كذلك أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير العاملات للمشكلات التي تواجه إدارات مؤسسات رياض الأطفال في الأردن تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

دراسة المحاسنة (2013)

هدفت الدراسة إلى تقصي مشكلات رياض الأطفال في محافظة الطفيلة في الأردن من وجهة نظر المربيات، ومعرفة إذا كانت هذه المشكلات تختلف باختلاف الروضة، المؤهل العلمي للمربية، سنوات الخبرة لديها. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مربيات رياض الأطفال واللواتي يدرسن في رياض الأطفال في إقليم جنوب الأردن للعام الدراسي 2012/2011 والبالغ عددهن (345) مربية يدرسن في (120) روضة، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية، وعددهن (60) مربية ويدرسن في (32) روضة.

استخدمت الباحثة في الدراسة استبانة مكونة من (60) فقرة موزعة على ستة أبعاد (مشكلات الجانب الفني للروضة، ومشكلات الأطفال، ومشكلات إدارية، ومشكلات الأهل، ومشكلات البيئة المادية، ومشكلات المنهاج).

وأشارت النتائج أن درجة مشكلات رياض الأطفال في محافظة الطفيلة من وجهة نظر المربيات العاملات فيها كان بشكل عام متوسطاً، وأبرز مشكلات رياض الأطفال هي تدني الراتب الشهري للمربية، وضعف الإشراف التربوي في رياض الأطفال، وإلحاح الأهل تعليم أطفالهم القراءة والكتابة، كما ظهر في نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المربيات لمشكلات رياض الأطفال تعزى لمتغير(الروضة) ولصالح المعلمات في القطاع الخاص، وعدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المربيات لمشكلات رياض الأطفال تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمربية، وسنوات الخبرة.

دراسة أبو الفضل (2011)

هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات والضغوط المهنية التي تواجه معلمات رياض الأطفال في محافظة الأقصر من وجهة نظر المعلمات فيها، ووضع تصور مقترح للتغلب عليها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية وعددهن (100) معلمة. استخدمت الباحثة في الدراسة المقابلة الشخصية مع بعض المعلمات، واستمارة استطلاع رأي مفتوح تم تطبيقها على عينة عشوائية من المعلمات وعددهن (30) معلمة، واستبانة مكونة من (32) فقرة موزعة على ثمانية محاور رئيسية وهي (سلوك الطفل في الروضة، ومشكلات المعلمة التدريسية، وعلاقة المعلمة بالمشرف، وعلاقة المعلمة بالمدير، والتجهيزات والمباني، والأعباء الزائدة، والمناهج الدراسية، وعلاقة المعلمة بأسر الأطفال). وأشارت النتائج أن معلمة رياض الأطفال في محافظة الأقصر تعاني من مشكلات وضغوط مهنية ناجمة عن طبيعة المرحلة العمرية للطفل وخصائصها، وأن أكثر مصادر وأسباب الضغوط وفقاً لمحاور الدراسة مرتبة تنازلياً ترجع إلى سلوك الأطفال ومشكلاتهم (الطفل العدواني، المتمرد...الخ) ثم الأعباء الزائدة على المعلمة (قيام المعلمة بأداء الكثير من الأعمال والأدوار في وقت واحد) ثم مستوى أداء المعلمة ومشكلاتها التدريسية (ضعف العائد المادي للمعلمة) ثم علاقة المعلمة بأولياء أمور الأطفال (عدم وعيهم وتفهمهم لمنهج وأنشطة الروضة) ثم المباني والتجهيزات ثم علاقة المعلمة بالمدير ثم منهج الروضة وأخيراً علاقة المعلمة بالمشرف.

دراسة عثمان وأحمد (2011)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المشكلات التي تعوق رياض الأطفال بمحافظة سوهاج كما يدركها العاملون بها، ووضع تصور مقترح للتغلب عليها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من بعض معلمات رياض الأطفال بمحافظة سوهاج وبلغ عددهن (150) معلمة، استخدم الباحثان في الدراسة المقابلات الشخصية مع بعض المعلمات والموجهات والإداريين، واستبانة مكونة من (57) فقرة موزعة على ستة محاور.

وأشارت النتائج إلى وجود العديد من المعوقات في رياض الأطفال من وجهة نظر العاملات فيها وهي المعوقات المرتبطة بإدارة رياض الأطفال (عدم توافر أخصائي نفسي واجتماعي)، والمعوقات المرتبطة بالتوجيه والإشراف على رياض الأطفال (ضعف توجه بعض موجهات رياض الأطفال نحو البحوث التربوية المتعلقة بالطفولة)، والمعوقات المرتبطة بالمعلمات والمساعدات برياض الأطفال (نقص تدريب المعلمات)، والمعوقات المرتبطة بالتجهيزات والإمكانيات برياض الأطفال (ضعف التجهيزات الخاصة بألعاب الأطفال)، والمعوقات المرتبطة بأنشطة رياض الأطفال (عدم وجود منهج لرياض الأطفال)، والمعوقات المرتبطة بأولياء أمور أطفال الروضة (عدم الاهتمام ببرامج توعية أولياء الأمور).

دراسة العتيبي (2010)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة حدّة بعض المشكلات التي تواجه إدارة رياض الأطفال في المدارس الحكومية في مدينة الرياض، ومعرفة أسبابها وتقديم المقترحات والحلول لتلك المشكلات من وجهة نظر أفراد الدراسة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واقتصرت عينة الدراسة على (51) مديرة و(38) مساعدة بما يمثل 66% من مجتمع الدراسة، ولتحقيق هدف

هذه الدراسة تم استخدام استبانة وتطبيقها في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1430/ 1431هـ.

وأشارت النتائج أن أكثر المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية لرياض الأطفال الحكومية في مدينة الرياض حدة كانت مرتبة تنازلياً هي: المشكلات الخاصة بمديرة الروضة (كثرة الأعباء الإدارية، الحاجة إلى تطوير المهارات الفنية) ثم المشكلات الخاصة بالمعلمات (ضعف رغبة معلمات رياض الأطفال في الالتحاق بالدورات التدريبية، كثرة غياب المعلمات) ثم المشكلات الخاصة بمباني رياض الأطفال (ضيق فصول الروضة، افتقار الروضة إلى المرافق الصحية) ثم المشكلات الخاصة بالوسائل التعليمية (صعوبة الحصول على الوسائل التعليمية، قلة الألعاب التعليمية).

وفيما يتعلق بأسباب المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية لرياض الأطفال الحكومية في مدينة الرياض كانت كالآتي: أسباب المشكلات الخاصة بمديرة الروضة (محدودية الصلاحيات، حاجة المديرة إلى التدريب) وأسباب المشكلات الخاصة بالمعلمات (قلة الحوافز، بعد مكان السكن)، وأسباب المشكلات الخاصة بمباني رياض الأطفال (تجاهل آراء المعلمات، ضعف الاهتمام بمرحلة الرياض)، وأسباب المشكلات الخاصة بالوسائل التعليمية (ضعف اهتمام المسؤولين، نقص مصادر التمويل)، وأسباب المشكلات الخاصة بالوسائل التعليمية (انخفاض مهارات متخذي القرار، زيادة الطلب الاجتماعي على الرياض الحكومية).

دراسة محمد وداؤد (2007)

هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات الخاصة بالعمل في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات والمعلمات في محافظة نينوى، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع

الدراسة من (341) مديرة ومعلمة يتوزعن على (46) روضة، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية من (12) روضة وكان عددهن (82) مديرة ومعلمة وبواقع (12) مديرة، و(70) معلمة من العاملات في رياض الأطفال في محافظة نينوى، استخدم الباحثان استبانة ضمت (48) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي: (مجال مشكلات البناية والأثاث واللوازم، ومجال الوسائل التعليمية والتربوية، ومجال رغبة المعلمات وكفايتهن، ومجال الإدارة والخدمات)، وبواقع (12) فقرة لكل مجال. وأشارت النتائج إلى وجود العديد من المشكلات في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات والمعلمات مرتبة تنازلياً كالآتي: (9) مشكلات في مجال الوسائل التعليمية والتربوية أهمها (عدم توفر أقفاص للطيور والحيوانات) ثم (7) مشكلات في مجال البناية والأثاث أهمها (افتقار الروضة إلى أسرّة نوم للأطفال) ثم (5) مشكلات في مجال رغبة المعلمات وكفايتهن وأهمها (عدم وجود حوافز ومكافآت للمعلمات) ثم (4) مشكلات في مجال الإدارة والخدمات وأهمها (قلة البرامج التطويرية لإدارات الرياض).

دراسة بطاينة (2006)

هدفت الدراسة إلى معرفة أهم المشكلات التي تعاني منها رياض الأطفال من وجهة نظر مديراتها ومعلماتها في مدينة الزرقاء، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والدراسة الميدانية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات ومعلمات رياض الأطفال في مدينة الزرقاء وعددهن (434) معلمة ومديرة يتوزعن على (92) روضة، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية وبذلك بلغ عددهن (40) مديرة و(120) معلمة. استخدمت الباحثة في الدراسة استبانة للمديرات والمعلمات تكونت من (42) فقرة تقيس خمسة أبعاد هي (مشكلات المعلمات، ومشكلات البناية

والأثاث واللوازم، ومشكلات الوسائل التعليمية والتربوية، ومشكلات الأطفال، ومشكلات الخدمات الصحية).

وأشارت النتائج إلى وجود مشكلات حقيقية تعاني منها رياض الأطفال من وجهة نظر معلمات ومديرات رياض الأطفال في مدينة الزرقاء، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مشكلات رياض الأطفال بين وجهة نظر مديرات هذه الرياض ومعلماتها حسب (المؤهل العلمي للعاملة في الروضة، وعدد سنوات خبرة العاملة في الروضة، وطبيعة عمل العاملة في الروضة).

أبو دقة وآخرون (2006)

هدفت الدراسة إلى تقييم جودة التعليم في رياض الأطفال في قطاع غزة، من خلال التعرف على واقع رياض الأطفال في محافظات غزة من حيث جودة التعليم وخاصة في المجالات التالية: المنهج، وكفاءة المربيات، والمواد التربوية المستخدمة في الرياض، ومشاركة أولياء الأمور، وتحديد معوقات جودة التعليم المقدم من قبل رياض الأطفال، وتحديد نتائج تحسن الأداء المتوقع في رياض الأطفال. وتكون مجتمع الدراسة من (122) روضة والذي يمثل (53%) من إجمالي رياض الأطفال المرخصة الموزعة في محافظات غزة، وقد تم اختيار (54) روضة بالطريقة العشوائية الطبقية، وقد شملت أدوات الدراسة ما يلي: استبانة مديرة الروضة، استبانة المربيات، استبانة أولياء الأمور، بطاقة ملاحظة أداء المربية أثناء نشاط تربوي مع الأطفال، بطاقة تحليل الكتب المستخدمة في رياض الأطفال، بطاقة تحليل الخطة السنوية للروضة، بطاقة تحليل الخطة اليومية للروضة، المقابلة الشخصية، المجموعة البؤرية.

وأشارت النتائج أن هناك حاجة إلى العديد من التدخلات في مجالات: المنهج، وكفاءة المربيات، والمواد التربوية، ومشاركة أولياء الأمور وكذلك وجود العديد من المعوقات بالنسبة للمنهج، فقد

بينت النتائج استخدام نظام الصف التقليدي (نظام الحصص)، وهيمنة البعدين الاجتماعي والمعرفي كأهداف رئيسية للروضة من وجهة نظر المديرات والمربيات وأولياء الأمور، أما بالنسبة لكفاءة المربيات فقد بينت النتائج أن جميعهن لديهن شهادة الثانوية العامة وثلث أفراد العينة لديهن مؤهل جامعي، وبالنسبة للمواد التربوية فقد بينت النتائج أنها غير متوفرة بشكل كافٍ في رياض الأطفال، وبالنسبة لمشاركة أولياء الأمور فقد بينت النتائج أن مشاركتهم لا تتعدى دفع الرسوم وحضور بعض الاجتماعات والندوات، أما المعوقات من وجهة نظر المديرات والمربيات فهي كثيرة وأهمها المتعلقة ببعد دفع الرسوم، والمشاكل السلوكية من قبل الأطفال وضعف تفاعل الأهالي، تدني راتب المربيات وقلة خبرتهن في مجال الطفولة المبكرة.

دراسة موسى (2003)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مشكلات العمل في رياض الأطفال التي تواجه المديرات والمعلمات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوب الدراسة الميدانية وتم اختيار عينة البحث من مديرات ومعلمات (41) روضة بمنطقة شرق القاهرة التعليمية بمصر الجديدة ومدينة نصر والمطرية وعين شمس، حيث أن عينة المديرات (41) مديرة وعينة المعلمات (123) معلمة، واستخدمت الباحثة في الدراسة المقابلات الشخصية للمديرات والمعلمات والزيارات والمشاهدات الميدانية واستبيان مشكلات العمل التي تواجه معلمات رياض الأطفال واستبيان مشكلات العمل التي تواجه مديرات رياض الأطفال.

وأشارت النتائج أن المديرات يواجهن مشكلات عديدة أثناء عملهن في رياض الأطفال وهي مرتبة تنازلياً (كثرة الأعباء الإدارية للمديرة، تدني مستوى صيانة مرافق الروضة، قلة الاهتمام بعقد دورات تدريبية، تفتقر الروضة لمن يحل محل المعلمة الغائبة، تفتقر الروضة إلى الفناء، نقص عدد العاملين بالروضة، ندرة وجود التقنيات الحديثة، عدد الأطفال يفوق مساحة الروضة، تفتقر لوجود

مكتبة، زيادة كثافة الأطفال في الفصول). وكذلك وجود مجموعة من مشكلات العمل التي تواجه معلمات رياض الأطفال وهي مرتبة تنازلياً (كثرة مشكلات الأطفال السلوكية، زيادة كثافة الأطفال في الفصول، تفتقر الروضة لفناء، تفتقر الروضة لوجود حظيرة للحيوانات، عدد الأطفال يفوق مساحة الروضة، ندرة وجود التقنيات، تفتقر الروضة لوجود مكتبة، تدني مستوى صيانة مرافق الروضة، شدة مطالبة أولياء الأمور تعليم أطفالهم القراءة والكتابة). ووجود مشكلات مشتركة بين المديرات والمعلمات وهي مرتبة تنازلياً (تدني مستوى صيانة مرافق الروضة، تفتقر الروضة إلى فناء، ندرة وجود التقنيات الحديثة، عدد الأطفال يفوق مساحة الروضة، تفتقر لوجود مكتبة، زيادة كثافة الأطفال في الفصول).

دراسة العمري وأبو طالب (1997)

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدراك مديرات رياض الأطفال في منطقة عمان الكبرى لمصادر ضغط العمل، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات رياض الأطفال في منطقة عمان الكبرى للعام الدراسي 1996/1995، والبالغ عددهن (316) مديرة، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية وبلغ عددهن (57) مديرة، استخدم الباحثان في الدراسة استبانة مكونة من خمسة أبعاد (العلاقة مع المسؤولين، والعلاقة مع المرؤوسين، والعلاقة مع أولياء الأمور، والأمان في العمل، والعلاقة مع الأطفال).

وأشارت النتائج أن مصادر ضغط العمل كما تراها مديرات رياض الأطفال في منطقة عمان الكبرى كانت مرتبة تنازلياً على الشكل التالي 1- العلاقة مع المرؤوسين 2-الأمان في العمل 3- العلاقة مع أولياء الأمور 4-العلاقة مع الرؤساء 5-العلاقة مع الأطفال. وبينت النتائج أيضاً عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لأهمية مصادر ضغط العمل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي أو متغير الخبرة الإدارية العملية.

دراسة الجنيد وبدر(1992)

هدفت الدراسة إلى تحديد المشكلات ذات الأهمية التي تواجه إدارات الرياض بدولة البحـــرين، وتكون مجتمع الدراسة من (292) مديرة ومعلمة، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقـــة العشـــوائية وكان عددهن (104) مديرة ومعلمة من الرياض الأهلية والخاصة، استخدم الباحثان استبانة ضمت ثماني محاور وهي (إدارة الروضة وتنظيمها، ومعلمات الرياض، والعمل مع المجتمـــع المحلـــي، والأطفال، والعمل مع وزارات الدولة المعنيـــة بعمـــل الروضـــة، والناحيـــة الماليـــة، والمبنـــى، والمواصلات).

وأشارت النتائج أن المشكلات الخاصة بمعلمات الروضة هي أكثر أهمية من غيرها، وعدم وجـــود اختلاف بين الرياض الأهلية والخاصة حول ترتيب معظم المشكلات من حيث الأهميـــة مـــا عـــدا المشكلات الخاصة بإدارة الروضة وتنظيمها وهي لصالح الرياض الأهلية، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً بين مديرات الرياض ومعلماتها حول معظم المشكلات ما عدا ضـــعف إدراك المعلمـــات بمشكلات الأطفال، وتأخر أولياء الأمور عن دفع الاشتراك الشهري، كما أن المســـتجيبات الأكثـــر خبرة يعطين المشكلات أهمية أكبر من المستجيبات الأقل خبرة.

دراسة النوري(1982)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المشكلات التي تعيق العمل في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات والمعلمات في محافظة بغداد، وتكوّن مجتمع الدراسة من (94) روضة، منها (43) روضة في الكرخ، و(51) روضة في الرضافة، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقـــة العشـــوائية،

وبذلك بلغت العينة (30) مديرة، أما عينة المعلمات فقد تمت على أساس اختيار(4) معلمات من كل روضة في العينة، وبذلك بلغ عددهن 120 معلمة. استخدمت الباحثة في الدراسة استفتاء للمديرات وتألف من (44) فقرة، واستفتاء للمعلمات وتألف من (50) فقرة.

وأشارت النتائج بأن المشكلات المشتركة بين المديرات والمعلمات هي مشكلات البناية والأثاث واللوازم (غالبية بنايات الرياض غير مستوفية الشروط الصحية والتربوية)، ومشكلات التغذية والخدمات الصحية (الخدمات الصحية قليلة في الرياض)، ومشكلات الوسائل التعليمية والتربوية والإرشادية (جميع الرياض تخلو من وجود مرشدة تربوية مقيمة)، والمشكلات الإدارية (عدم تخصص إجازة زمنية مؤقتة لمعلمات الرياض). أما مشكلات العمل من وجهة نظر المديرات فهي مشكلات البناية والأثاث واللوازم (غالبية الرياض لا يتوفر فيها مطبخ)، ومشكلات المعلمات (غالبية المعلمات لا توجد لديهن الرغبة للعمل في الرياض)، والمشكلات الخدمية (خلو رياض الأطفال من طباخة)، والمشكلات الإدارية (الروتين في صرف المخصصات المالية)، وأما مشكلات العمل من وجهة نظر المعلمات فهي مشكلات الوسائل التعليمية والتربوية والإرشادية (جميع الرياض تخلو من أحواض الماء والرمل)، ومشكلات البناية (بنايات الرياض غير صالحة)، ومشكلات الأطفال (كثرة عدد الأطفال في الصف الواحد)، ومشكلات المعلمات (كثرة الساعات المقررة للمعلمات يومياً).

2.2.2 الدراسات الأجنبية

دراسة "كاردنو ورينولدز" (Cardno & Reynolds, 2009)

فقد هدف إلى فحص المعضلات التي تواجهها مديرات الروضات في مقاطعة "أوكلاند"، ومن ثم السعي لتطوير قدرتهن على إدراك وحلّ معضلات القيادة. تكونت عينة هذا البحث من (16) مديرة و(6) إداريين من النظام التربوي وتم البحث فيه في ثلاثة مراحل: المرحلة الأولى سعت لفحص المعضلات بحسب تصور المديرات، وفي المرحلة الثانية تم إدخال برنامج يزود المشاركات بكل من النظرية ومهارات الممارسة اللازم توظيفها لفهم المعضلات وكيفية حلّها، وأما المرحلة الثالثة فهدفت إلى فحص مدى التغيير الحاصل بناءً على مرور المشاركات بالبرنامج السابق. أظهرت النتائج وجود معضلات في سياق الروضة تم تصنيفها في فئتين رئيسيتين، الأولى ذات علاقة بالوقت وأعباء العمل (مثل عدم توفر الوقت الكافي للقيام بالمهام الإدارية، زيادة أعباء العمل من خلال إضافة العديد من المسؤوليات الإدارية على المديرات، وصعوبة تفويض مسؤوليات للآخرين بسب مقاومتهم لذلك، والحاجة لتطوير مهارات إدارة الوقت، الخ)، أما الفئة الثانية فكانت مرتبطة ببعد العلاقات داخل الروضة (مثل العلاقات ما بين فريق العمل في الروضة) حيث تبين وجود صعوبة في إداراتها، وذلك لوجود شخصيات متعددة بسمات مختلفة مما يعقد من طبيعة عمل المديرة مع الفريق كما تبين وجود صعوبة في أن تكون المديرة عضواً في فريق العمل وبنفس الوقت مديرة هذا الفريق، وكذلك هنالك صعوبة في التواصل مع المجتمع المحلي والأهل الذي أحياناً يضع المديرة بحالة توتر، خاصة عندما يعارض الأهل قيم تعليم محددة. كما أظهرت النتائج أن المديرات كُنّ غير قادرات على التعبير عن المعضلات القيادية التي تواجهنها بشكل واضح أو ناجح إلا أن ذلك تغير بعد التحاقهن ببرنامج التطور المهني.

دراسة بوجدزيوسز (Bogdziewicz, 2003)

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات مربيات رياض الأطفال نحو البرامج التي تقدمها رياض الأطفال، وتكون مجتمع الدراسة من مربيات رياض الأطفال في مناطق الغرب الأوسط في الولايات المتحدة، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية وبلغ عددهن (141) مربية روضة، وتم استخدام المنهج الوصفي، واستُخدِمت استبانة كأداة للدراسة.

وأشارت النتائج إلى أن اتجاهات مربيات رياض الأطفال كانت متفاوتة حيث أشارت نسبة لا بأس بها (52%) من المربيات إلى أن البرامج التي تقدمها رياض الأطفال قد اتفقت مع الأعمار التي تخدمها وأنها تشكل أساساً قوياً لتطور الأطفال في المراحل الدراسية اللاحقة، في حين أشارت النسبة الباقية إلى الحاجة إلى تعديل هذه البرامج حتى تصبح منطلقاً لأطفال رياض الأطفال في دراساتهم اللاحقة، وأشارت اتجاهات غالبية أفراد العينة إلى أن الخبرات والمعارف التي يكتسبها الأطفال في الروضة مثل تناول الطعام والشراب والاصطفاف تعتبر مهمة جداً في حياتهم اللاحقة.

دراسة ميرجانا (Mirjana, 2003)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الوضع القائم في رياض الأطفال والوقوف على المشكلات العامة والخاصة التي تعاني منها هذه المؤسسات ودور الإشراف التربوي في إقليم صربيا، وتكون مجتمع الدراسة من مربيات رياض الأطفال في إقليم صربيا، واستُخدِمت استبانة للتعرف على الواقع السّائد في هذه المؤسسات.

وأشارت النتائج إلى وجود مشكلات تعاني منها هذه المؤسسات منها: (وجود فجوة بين تعليم ما قبل المدرسة والتعليم الأساسي، واستخدام المربية "المنهج المفتوح" في رياض الأطفال، ووجود قصور في عمليات تدريب المربيات والمديرين كأهم عناصر العملية الإدارية، وعدم وجود شبكات للربط بين هذه المؤسسات).

دراسة كوستن (Coston, 2002)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع رياض الأطفال في العالم، وتحديد الخطوط العريضة للصعوبات الحاصلة فيها (دراسة مقارنة لليونسكو عن التعليم في مرحلة ما قبل المدرسة الابتدائية)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المسؤولين عن التعليم في رياض الأطفال في بعض دول العالم، وتم اختيار عينة الدراسة من (68) دولة من بينها مصر والسودان وسوريا والعراق والكويت والسعودية، استُخدِم في الدراسة استبانة موزعة على عدة مجالات هي (الأبنية مساحتها وتصميمها وتهويتها ومرافقها، والوسائل التعليمية والمناهج وطرق التدريس، والإشراف والتقويم، وفترة بقاء الأطفال في الرياض، والمعلمة ومؤهلاتها وتدريبها، وعلاقة الروضة بأولياء الأمور، والخدمات النفسية والصحية التي تقدمها الروضة للأطفال.

وأشارت النتائج إلى أن مختلف دول العينة تعاني من المشكلات التالية:

1 - وجود نقص في خدمات التغذية، وفي الخدمات الصحية للأطفال في جميع دول العينة.

2 - الافتقار إلى توزيع جغرافي عادل للرياض التي يمكنها أن تستوعب عدد المقبلين عليها من الأطفال في المناطق المتباينة اقتصادياً واجتماعياً في معظم دول العينة.

3 - قلة عدد المعلمات والمشرفات المؤهلات في (17) دولة من دول العينة.

4 - اقتصار فترة بقاء الطفل في الروضة على نصف نهار في معظم دول العينة.

5 - تقصير الكوادر التعليمية والخدمية في أداء الوظائف الموكلة إليها.

6 - تقصير الرياض في تطوير شخصيات الأطفال، وتحقيق نمو نفسي أفضل لهم.

دراسة لودن وباربليت (Louden & Barblett, 2001)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرقابة الإدارية على أداء مربيات رياض الأطفال، وتقييم رؤساء العمل لهم، والتركيز على أداء المربية استناداً إلى أداء المدرسة والوقوف على ما

يجب أن تعلمه المربيات، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية وبلغت (67) مربية من مربيات رياض الأطفال في غرب أستراليا، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانة كأداة للدراسة.

وأشارت النتائج إلى ارتفاع نسبة المربيات غير المؤهلات أو المعدات للعمل في مؤسسات رياض الأطفال، وانخفاض مستوى المربيات في إدارة الأداء، ووجود فجوة بين إدارة مرحلة رياض الأطفال وإدارة المدرسة الابتدائية.

دراسة جينفر (Jennifer, 2000)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المشكلات التي تعاني منها رياض الأطفال في إحدى مدن الولايات المتحدة الأمريكية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رياض الأطفال في إحدى مدن الولايات المتحدة الأمريكية، وتم اختيار عينة الدراسة من (303) روضة أطفال، وتم استخدام استبانة كأداة للدراسة للتعرف على أهم المشكلات.

وأشارت النتائج إلى أن رياض الأطفال تعاني من مشكلات أهمها أن مناهج رياض الأطفال لا تلائم مجموعة كبيرة من الأطفال الذين يعانون من صعوبات تعلم، هذا بالإضافة إلى افتقار رياض الأطفال إلى الاختبارات التشخيصية لهؤلاء الأطفال.

دراسة إدوارد (Edward, 1999)

هدفت الدراسة إلى التحقق من مدى صحة الافتراض في أن نقص كفاءة الأطفال في الرياض ناتج عن مشكلات في الجوانب التالية: الأبنية، الأثاث والمستلزمات، والخدمات الصحية والتغذية، ووسائل النقل، والعلاقات بين إدارات رياض الأطفال، وأولياء أمور الأطفال.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرات والمربيات في المناطق الريفية بالأرجنتين، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية وكان عددهن (31) مديرة و(87) مربية برياض الأطفال في المناطق الريفية بالأرجنتين. تم استخدام استبانة كأداة للدراسة موجهة إلى المديرات والمربيات.

وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج، وهي: بأن بعض الأبنية تتصف بكونها غير صالحة لاستخدامها رياض أطفال. وأيضاً عدم توافر قاعات اللعب والمرافق الصحية. ونقص في الخدمات الصحية. وفقدان وسائل النقل للأطفال. وأيضاً تعاني الرياض من نقص الأثاث الضرورية وفقدان أدوات الرسم واللعب والموسيقى. وكذلك نقص في حجم الكوادر الوظيفية في الرياض. بالإضافة إلى حرمان الرياض من التوجيه والإشراف.

دراسة ديفيد (David, 1997)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مشكلات رياض الأطفال في خمس ولايات أمريكية من وجهة نظر المديرات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرات في الولايات الخمس في أمريكا، وتم اختيار عينة الدراسة من (221) مديرة روضة، وتم استخدام استبانة كأداة للدراسة.

وأشارت النتائج إلى وجود العديد من المشكلات وهي: راتب المديرة والمعلمة لا يتناسب مع الجهد الذي يبذل مع الأطفال. وأيضاً عدم التزام أولياء الأمور بمواعيد الحضور والانصراف من الرياض. وكذلك كثرة عدد أطفال الرياض الذين يعانون من مشاكل سلوكية. بالإضافة إلى قلة عدد المشرفات التربوية لرياض الأطفال. وكذلك عدم وجود أخصائية اجتماعية بهدف توثيق الاتصال بأولياء الأمور لتحقيق أفضل طريقة تربية وتعليم ممكنتين للأطفال. وضعف اهتمام أولياء الأمور بحضور الاجتماعات التي تحددها الرياض لمناقشة مشكلات الأطفال والعاملين بالرياض.

دراسة كيلي وبرثلسين (Kelly&Berthelsen , 1997)

هدفت الدراسة إلى التعرف على ضغوط مربيات رياض الأطفال وأسبابها ومصـــادرها فـــي إحدى قطاعات أستراليا، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مربيات رياض الأطفـــال فـــي إحـــدى قطاعات أستراليا، وتم اختيار عينة الدراسة من ثماني رياض أطفال، وتم استخدام اســـتبانة كـــأداة للدراسة.

وأشارت النتائج إلى أن بعض العوامل التي تمثل مصادر ومسببات للضغوط التي تواجهها المعلمات هي: ضغوط الوقت، وصعوبة التعامل مع الأطفال، واتجاهات الوالدين.

3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة

بعد عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، التي تم الاطلاع عليها يلاحظ ما يلي:

1 -من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت مشكلات إدارة رياض الأطفـــال، تبـــين أن معظمها هدفت إلى التعرف على هذه المشكلات، مع محاولة إيجاد حلول لتلك المشكلات، وهذه الدراسة كغيرها من الدراسات تهدف إلى التعرف على هذه المشكلات، ولكن أضـــافت بعـــض المتغيرات التي لم تتطرق إليها باقي الدراسات مثل (عدد سنوات الخبرة كمربية روضة، وموقع الروضة).

2 -غالبية الدراسات السابقة غلبت على سير إجراءها المنهج الوصفي، إذ أنه في أكثرها استخدمت الاستبانة، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام الاســـتبانة، وأضـــافت عليها أداة المقابلة مع المديرات للتعرف على مشكلات العمل التي تواجههنّ في رياض الأطفال،

ومن الدراسات التي استخدمت أداتين للدراسة: دراسة أبي الفضل (2011)، ودراسة عثمان وأحمد (2011)، ودراسة العتيبي (2010)، ودراسة موسى (2003).

3 -بعض الدراسات تم اختيار عينة الدراسة من المديرات والمعلمات مثل: دراسة محمد وداؤد (2007)، ودراسة بطاينة (2006)، ودراسة موسى (2003)، ودراسة بارود (2002)، ودراسة الجنيد وبدر (1992)، ودراسة النوري (1982) ودراسة ادوارد (1999). وهناك دراسات أخرى تم اختيار عينة الدراسة من المربيات فقط مثل دراسة الحراحشة وأحمد (2013)، ودراسة المحاسنة (2012)، ودراسة أبي الفضل (2011)، ودراسة عثمان وأحمد (2011) ودراسة ميرجانا (2003) ودراسة لودن وباربليت (2001) ودراسة كيلي وآخرون (1997). وهناك دراسات اجريت على المديرات فقط مثل دراسة العتيبي (2010) ودراسة ديفيد (1997).

4 -تم الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار وبلورة فكرة البحث ومجالاته، وفي تصميم الاستبانة ومجالاتها وبنودها، وأيضاً من نتائج الدراسات السابقة في تفسير نتائج الدراسة الحالية.

5 -أجمعت نتائج تلك الدراسات على وجود قصور في بعض المجالات، مما يترتب على ذلك وجود مشكلات حقيقية في العمل، فأوصت بضرورة إيجاد حلول لكل مجال فيها.

6 -كما أظهرت الدراسات وجود تفاوت في ترتيب مجالات مشكلات رياض الأطفال، وفي درجاتها، ويعود ذلك إلى طبيعة الدراسة والعينة المستهدفة.

7 -ما يميز هذه الدراسة بأنها ركزت على مشكلات إدارة رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات في محافظة بيت لحم، حيث أنه قلة من الدراسات حسب علم الباحثة تم عملها في مجال رياض الأطفال في محافظة بيت لحم.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 منهج الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة

3.3 وصف متغيرات أفراد مجتمع الدراسة

4.3 أدوات الدراسة

1.4.3 الاستبانة

1.1.4.3 صدق الاستبانة

2.1.4.3 ثبات الاستبانة

2.4.3 المقابلة

5.3 متغيرات الدراسة

1.5.3 المتغيرات المستقلة

2.5.3 المتغير التابع

6.3 إجراءات الدراسة

7.3 المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

قامت الباحثة في هذا الفصل من الدراسة بتناول عرضاً للخطوات والمراحل وفقا للمنهج العلمي، من خلال تحديد مجتمع الدراسة، والأدوات المستخدمة ومتغيرات الدراسة المستقلة، وإجراءات التحقق من صدق الاستبانة وثباتها، والوسائل الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات المتعلقة باستجابات المبحوثين على أسئلة الدراسة.

1.3 منهج الدراسة

لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وهو المنهج الذي يهدف إلى وصف خصائص الظاهرة وجمع معلومات عنها، فقد تم استخدام هذا المنهج في صورته لأنه يلائم طبيعة وأهداف الدراسة معتمداً على أسلوب الدراسة الميدانية في جمع المعلومات، ليفي بأغراضها ويحقق أهدافها وتفسير نتائجها.

2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرات في مؤسسات رياض الأطفال في محافظة بيت لحم المرخصة من قبل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للعام الدراسي (2014– 2015)، سواء أكنّ مديرات متفرغات للإدارة أم غير متفرغات للإدارة، أو كان مسماها الوظيفي مديرة أم مشرفة وعددهن 88 مديرة.

3.3 وصف متغيرات أفراد مجتمع الدراسة

بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة اللواتي استجبن للاستبانة (88) مديرة. ويبين الجدول (1.3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة .

جدول (1.3): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية%
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فأقل	32	36.4
	بكالوريوس	52	59.1
	ماجستير فأعلى	4	4.5
عدد سنوات الخبرة كمديرة	أقل من 5 سنوات	27	30.7
	من 5–10 سنوات	18	20.5
	أكثر من 10 سنوات	43	48.9
عدد سنوات الخبرة كمربية روضة	أقل من 5 سنوات	18	20.5
	من 5–10 سنوات	26	29.5
	أكثر من 10 سنوات	44	50.0
التخصص	رياض أطفال	19	21.6
	تربية أبتدائية	36	40.9
	تخصصات أخرى	33	37.5
موقع الروضة	مخيم	13	14.8
	قرية	39	44.3
	مدينة	36	40.9

4.3 أدوات الدراسة

قامت الباحثة باستخدام أداتين في هذه الدراسة، وهما:

1.4.3 الاستبانة

بعد اطلاع الباحثة على عدد من الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة فيها، ومنها دراسة الحراحشة وأحمد (2013) ودراسة المحاسنة (2012) ودراسة عثمان وأحمد (2011)، قامت الباحثة بتطوير استبانة خاصة من أجل التعرف إلى مشكلات إدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم. وقد تكونت الأداة في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء: الأول تضمن بيانات أولية عن المفحوصين والروضة تمثلت في المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة كمديرة، وعدد سنوات الخبرة كمربية روضة، والتخصص، وموقع الروضة. أما القسم الثاني فقد تكون من مجالات مشكلات إدارة رياض الأطفال وهي سبعة مجالات المجال الأول مشكلات إدارية وتكون من (9) فقرات ، ثم المجال الثاني مشكلات متعلقة بالأبنية والمرافق والوسائل وتكون من (14) فقرة، ثم المجال الثالث مشكلات متعلقة بالمربيات وتكون من (11) فقرة، ثم المجال الرابع مشكلات متعلقة بالأطفال وتكون من (4) فقرات، ثم المجال الخامس مشكلات متعلقة بالخدمات الصحية والنفسية وخدمات النقل وتكون من (9) فقرات، ثم المجال السادس مشكلات متعلقة بأولياء الأمور وتكون من (7) فقرات، ثم المجال السابع مشكلات مالية وتكون من (6) فقرات، فتكونت في صورتها النهائية من (60) فقرة، والقسم الثالث يضم سؤالاً مفتوحاً حول آراء مديرات رياض الأطفال في سبل حل تلك المشكلات.

كما تم تصميم الاستبانة على أساس مقياس ليكرت خماسي الأبعاد وهي: كبيرة جداً، وكبيرة، ومتوسطة، وصغيرة، وصغيرة جداً، وأعطيت الأوزان (الدرجات) 5، 4، 3، 2، 1 على الترتيب.

1.1.4.3 صدق الاستبانة

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم تمّ التحقق من صدقها بعرضها على المشرف لمراجعتها، ثم تمّ عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، وعددهم (12) محكماً (ملحق رقم 2)، وكان الغرض من التحكيم التحقق من درجة مناسبة صياغة الفقرات لغوياً، ومدى انتماء الفقرة إلى المجال الذي وردت فيه، ومدى قياسها لذلك المجال الذي ينتمي إليه. وقامت الباحثة بمراجعة ملاحظات المحكمين ومناقشتها مع المشرف، ثم الأخذ بالملاحظات والقيام بالتعديل اللازم بحيث اعتمدت الفقرات التي أقرها (9) محكمين على الأقل، وإخراج الاستبانة بصورتها النهائية (ملحق رقم 3).

من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك اتساقاً داخلياً بين الفقرات. والجدول(2.3) يبين ذلك:

جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لمصفوفة ارتباط فقرات استبانة مشكلات إدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.444**	0.000	21	0.527**	0.000	41	0.515**	0.000
2	0.442**	0.000	22	0.503**	0.000	42	0.542**	0.000
3	0.353**	0.001	23	0.665**	0.000	43	0.492**	0.000
4	0.456**	0.000	24	0.480**	0.000	44	0.491**	0.000
5	0.379**	0.000	25	0.577**	0.000	45	0.635**	0.000
6	0.439**	0.000	26	0.629**	0.000	46	0.481**	0.000
7	0.395**	0.000	27	0.686**	0.000	47	0.504**	0.000

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
8	0.489**	0.000	28	0.655**	0.000	48	0.661**	0.000
9	0.453**	0.000	29	0.665**	0.000	49	0.739**	0.000
10	0.581**	0.000	30	0.653**	0.000	50	0.658**	0.000
11	0.491**	0.000	31	0.523**	0.000	51	0.654**	0.000
12	0.542**	0.000	32	0.419**	0.000	52	0.670**	0.000
13	0.453**	0.000	33	0.469**	0.000	53	0.604**	0.000
14	0.299**	0.005	34	0.614**	0.000	54	0.561**	0.000
15	0.435**	0.000	35	0.557**	0.000	55	0.716**	0.000
16	0.485**	0.000	36	0.427**	0.000	56	0.452**	0.000
17	0.569**	0.000	37	0.423**	0.000	57	0.548**	0.000
18	0.497**	0.000	38	0.350**	0.001	58	0.564**	0.000
19	0.496**	0.000	39	0.502**	0.000	59	0.449**	0.000
20	0.645**	0.000	40	0.574**	0.000	60	0.643**	0.000

. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

2.1.4.3 ثبات الاستبانة

قامت الباحثة من التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكليـــة لمعامـــل الثبـــات، لمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفا، وكانت قيمة الثبات للدرجة الكليـــة لمشـــكلات إدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات (0.956)، بينما تراوحت قيم الثبات للمجالات بين (0.738 – 0.917) وهي قيم ملائمة، وهذه النتيجة تشير إلى تمتع هذه الأداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. والجدول رقم (3.3) يبين ذلك.

جدول(3.3): معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية

الرقم	المجال	معامل الثبات
1	مشكلات إدارية	0.821
2	مشكلات متعلقة بالمربيات	0.851
3	مشكلات متعلقة بالأبنية والمرافق والوسائل	0.917
4	مشكلات متعلقة بالأطفال	0.738
5	مشكلات متعلقة بالخدمات الصحية والنفسية وخدمات النقل	0.827
6	مشكلات متعلقة بأولياء الأمور	0.906
7	مشكلات مالية	0.874
	الدرجة الكلية	0.956

2.4.3 المقابلة

إضافة على الاستبانة التي أعدتها الباحثة، قامت باستخدام المقابلة لجمع البيانات، إذ قامت بعمل مقابلات مع (10) مديرات حيث هدفت المقابلة إلى جمع بيانات مكملة للبيانات المجموعة بواسطة الأداة الأولى (الاستبانة)، وتكون نموذج مقابلة المديرة من (8) أسئلة رئيسية تدور حول المجالات السبعة الواردة في الاستبانة السابقة الذكر حيث كانت مقابلة شبه منظمة، فالسؤال الأول كان حول أبرز المشكلات التي تواجه المديرة مع الجهة المسؤولة عن الروضة، والسؤال الثاني حول أبرز المشكلات التي تواجه المديرة مع المربيات، والسؤال الثالث حول أبرز المشكلات التي تواجه المديرة في مبنى الروضة وتجهيزاته من حيث الوسائل والألعاب والمرافق، والسؤال الرابع حول أبرز المشكلات التي تواجه المديرة مع الأطفال، والسؤال الخامس حول أبرز المشكلات التي تواجه المديرة في الروضة المتعلقة بالخدمات الصحية والتفسية وخدمات النقل، والسؤال السادس حول أبرز المشكلات التي تواجه المديرة مع أولياء الأمور، والسؤال السابع حول أبرز المشكلات المالية التي تواجه المديرة، والسؤال الثامن حول اقتراحات المديرة لحل تلك المشكلات.

5.3 متغيرات الدراسة

تضمنت الدراسة نوعين من المتغيرات، وهما:

1.5.3 المتغيرات المستقلة:

1. المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات (دبلوم متوسط فأقل)، (بكالوريوس)، (ماجستير فأعلى).
2. عدد سنوات الخبرة كمديرة وله ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات)، (من 5-10 سنوات)، (أكثر من 10 سنوات).
3. عدد سنوات الخبرة كمربية روضة وله ثلاثة مستويات (أقل من5 سنوات)، (من 5-10 سنوات)، (أكثر من 10 سنوات).
4. التخصص وله ثلاثة مستويات (رياض أطفال)، (تربية ابتدائية)، (تخصصات أخرى).
5. موقع الروضة وله ثلاثة مستويات (مخيم)، (قرية)، (مدينة).

2.5.3 المتغير التابع: وجهات نظر المديرات حول مشكلات إدارة رياض الأطفال.

6.3 إجراءات الدراسة

تمّ إجراء الدراسة وفق الخطوات التالية:

1. الحصول على موافقة برنامج الإدارة التربوية في جامعة القدس على مخطط الدراسة.
2. حصر مجتمع الدراسة وذلك بالرجوع إلى السجلات الرسمية المتوفرة، وتحديد خصائصه.
3. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من عمادة الدراسات العُليا، كلية العلوم التربوية في جامعة القدس.
4. إعداد أداة الدراسة وعرضها على مجموعة من المحكمين والتأكد من صدقها وثباتها.

5. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من قسم رياض الأطفال في مديرية التربيـــة والتعلـــيم فـــي محافظة بيت لحم لتوزيع الاستبانة.
6. توزيع أداة الاستبانة على مجتمع الدراسة، وجمعها بعـــد تعبئتهـــا، وتبـــين للباحثـــة أن عـــدد الاستبانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي: (88) استبانة.
7. عمل مقابلات مع (10) مديرات.
8. تفريغ البيانات وإجراء المعالجة الإحصائية المناسبة.
9. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.
10. تقديم التوصيات والمقترحات لحل تلك المشكلات.

7.3 المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برامج الرزم الإحصائية للعلوم الإنسانية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences)، وتم استخدام الإحصاء الوصفي والتحليلي وتمثل في:

- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات، والنسب المئوية.
- معامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)
- تم اعتماد المقياس الوزني التالي لتقدير درجة حدة المشكلات:

الحد الأعلى للبدائل- الحد الأدنى للبدائل= 5-1= 1.33

عدد المستويات 3

المدى الأول:1+ 1.33=2.33

المدى الثاني: 2.33+ 1.33= 3.66

المدى الثالث: 3.67+ 1.33= 5

فأصبحت بعد ذلك التقديرات كالتالي:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67−2.34
عالية	5− 3.68

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضا لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو "**مُشكلات إدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم وسبل حلها من وجهة نظر المديرات** " وبيان الاختلاف في تحديدها بحسب متغيرات الدراسة من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها.

2.4 نتائج أسئلة الدراسة

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما مشكلات إدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن مشكلات إدارة رياض الأطفال

في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات، ويظهر في الجدول رقم (1.4) المجالات مرتبة تنازلياً حسب درجة وجود مشكلات هذا المجال من وجهة نظر المديرات.

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة ودرجة حدّة مشكلات إدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
7	مشكلات مالية	3.91	1.014	عالية
6	مشكلات متعلقة بأولياء الأمور	3.08	1.008	متوسطة
1	مشكلات إدارية	2.75	0.886	متوسطة
2	مشكلات متعلقة بالمربيات	2.49	0.781	متوسطة
3	مشكلات متعلقة بالأبنية والمرافق والوسائل	2.49	0.908	متوسطة
4	مشكلات متعلقة بالأطفال	2.43	0.838	متوسطة
5	مشكلات متعلقة بالخدمات الصحية والنفسية وخدمات النقل	2.13	0.854	منخفضة
الدرجة الكلية		**2.68**	**0.679**	**متوسطة**

ويلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات مشكلات إدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات أن المتوسط الحسابي للاستجابات على الدرجة الكلية بلغ (2.68) وإنحراف معياري (0.679)، وهذا يدل على أن درجة مشكلات إدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات متوسطة. كما وتشير النتائج في الجدول رقم (1.4) أن مجال المشكلات المالية حصل على أعلى متوسط حسابي وبدرجة عالية، ويليه مجال المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور بدرجة متوسطة، ويليه مجال المشكلات الإدارية، ومن ثم مجالا المشكلات المتعلقة بالمربيات والمشكلات المتعلقة بالأبنية والمرافق والوسائل، يليه المشكلات المتعلقة بالأطفال وهي جميعاً

بدرجة متوسطة. وأما المشكلات المتعلقة بالخدمات الصحية والنفسية وخدمات النقل فهي أقل المشكلات وجاءت بدرجة منخفضة.

وقد قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد درجة حدة المشكلة لفقرات كل مجال من مجالات الدراسة على النحو الآتي:

المجال الأول: المشكلات المالية

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن المشكلات المالية لإدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات، كما يبينه الجدول(2.4).

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للمشكلات المالية لإدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	ضعف إسهام مؤسسات المجتمع في تمويل رياض الأطفال	4.36	1.085	عالية
2	تأخر أولياء الأمور عن تسديد الأقساط	4.16	1.092	عالية
3	تدني راتب مديرات رياض الأطفال	4.10	1.269	عالية
4	إختلاف قيمة قسط الروضة عن الروضات الأخرى (تدني أو إرتفاع)	3.92	1.252	عالية
1	الميزانية المخصصة لإدارة الروضة وتطورها غير كافية	3.85	1.335	عالية
6	تأخر دفع الرواتب عن موعدها	3.08	1.656	متوسطة
الدرجة الكلية		**3.91**	**1.014**	**عالية**

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المشكلات المالية لإدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.91) وانحراف معياري (1.014)، وهذا يدل على أن درجة المشكلات المالية لإدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (2.4) أن (6) فقرات جاءت بدرجة عالية وفقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "ضعف إسهام مؤسسات المجتمع في تمويل رياض الأطفال" على أعلى متوسط حسابي (4.36)، ويليها فقرة "تأخر أولياء الأمور عن تسديد الأقساط" بمتوسط حسابي (4.16). وحصلت الفقرة "تأخر دفع الرواتب عن موعدها" على أقل متوسط حسابي (3.08)، يليها الفقرة "الميزانية المخصصة لإدارة الروضة وتطورها غير كافية" بمتوسط حسابي (3.85).

المجال الثاني: المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور لإدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات، كما يبينه الجدول (3.4).

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمشكلات ادارة رياض الأطفال المتعلقة بأولياء الأمور في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
7	إلحاح أولياء الأمور تعليم أطفالهم القراءة والكتابة	4.19	1.202	عالية
4	قلة مشاركة أولياء الأمور في برامج وأنشطة الروضة	3.06	1.207	متوسطة
3	كثرة تدخل أولياء الأمور في عمل الروضة	2.95	1.389	متوسطة
2	ميل أولياء الأمورللخروج على تعليمات الإدارة	2.92	1.306	متوسطة
5	ضعف متابعة أولياء الأمور لأطفالهم في الروضة	2.89	1.159	متوسطة
6	قلة إلتزام أولياء الأمور بمواعيد حضور ومغادرة الأطفال	2.83	1.297	متوسطة
1	قلة تعاون أولياء الأمور مع إدارة الروضة فيما يتعلق بأطفالهم	2.72	1.241	متوسطة
	الدرجة الكلية	**3.08**	**1.008**	**متوسطة**

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور لإدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.08) وانحراف معياري (1.008)، وهذا يدل على أن درجة المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور لإدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (3.4) أن فقرة واحدة جاءت بدرجة عالية و(6) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "إلحاح أولياء الأمور تعليم أطفالهم القراءة والكتابة" على أعلى متوسط حسابي (4.19)، ويليها فقرة "قلة مشاركة أولياء الأمور في برامج وأنشطة الروضة" بمتوسط حسابي (3.06). وحصلت الفقرة "قلة تعاون أولياء الأمور مع إدارة الروضة فيما يتعلق

بأطفالهم" على أقل متوسط حسابي (2.72)، يليها الفقرة "قلة إلتزام أولياء الأمور بمواعيد حضـــور ومغادرة الأطفال" بمتوسط حسابي (2.83).

المجال الثالث: المشكلات الإدارية

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراســة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن المشكلات الإدارية لإدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات، كما يبينه الجدول (4.4).

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاســتجابات أفــراد عينــة الدراســة للمشكلات الإدارية لإدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المــديرات مرتبــة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
7	كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق مديرة الروضة	3.74	1.160	عالية
9	عدم إلزامية المرحلة	3.32	1.572	متوسطة
4	تقوم مديرة الروضة بالتعليم فهي غير متفرغة للإدارة	2.84	1.681	متوسطة
3	مركزية إتخاذ القرارات لدى الجهة المسؤولة عن الروضة/ صاحبها	2.73	1.379	متوسطة
8	التوجهات الخاطئة من قبل القائمين على رياض الأطفال	2.68	1.327	متوسطة
6	ضعف تقدير الجهة المسؤولة عن الروضة لمجهودات مديرة الروضة	2.58	1.476	متوسطة
5	يوجد ضعف في التواصل والتنسيق بين مــديرة الروضــة والجهــة المسؤولة عنها	2.40	1.394	متوسطة
1	رؤية الروضة غير واضحة	2.26	1.119	منخفضة
2	افتقار الروضة لوجود هيكل إداري خاص	2.22	1.227	منخفضة
	الدرجة الكلية	**2.75**	**0.886**	**متوسطة**

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المشكلات الإدارية لإدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (2.75) وانحراف معياري (0.886)، وهذا يدل على أن درجة حدة المشكلات الإدارية لإدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.4) أن فقرة واحدة جاءت بدرجة عالية و(6) فقرات جاءت بدرجة متوسطة، وفقرتين جاءت بدرجة منخفضة. وحصلت الفقرة السابعة، وهي "كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق مديرة الروضة"، على أعلى متوسط حسابي (3.74)، ويليها فقرة "عدم إلزامية المرحلة " بمتوسط حسابي (3.32). وحصلت الفقرة " افتقار الروضة لوجود هيكل إداري خاص" على أقل متوسط حسابي (2.22)، ويليها الفقرة "رؤية الروضة غير واضحة" بمتوسط حسابي (2.26)، وهما مشكلتان منخفضتان.

المجال الرابع: المشكلات المتعلقة بالمربيات

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن المشكلات المتعلقة بالمربيات لإدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات، ويبين ذلك الجدول رقم(5.4).

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمشكلات ادارة رياض الأطفال المتعلقة بالمربيات في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
9	تدني الراتب الشهري للمربية مقارنة مع المهن الأخرى	3.94	1.351	عالية
2	نقص المربيات المتخصصات بمرحلة رياض الأطفال	2.91	1.378	متوسطة
8	تذمر بعض المربيات من عدم تقدير الإدارة لجهودهن المبذولة في العمل	2.83	1.391	متوسطة
7	زيادة الأعباء الوظيفية الملقاة على عاتق مربيات رياض الأطفال	2.69	1.316	متوسطة
1	ضعف التأهيل والإعداد التربوي للمربيات	2.64	1.157	متوسطة
3	ضعف رغبة بعض المربيات للعمل في رياض الأطفال	2.64	1.332	متوسطة
4	قلة عدد المربيات مقارنة بأعداد الأطفال في الروضة	2.55	1.295	متوسطة
11	المربيات لا يراعيين الفروق الفردية لدى الأطفال	2.01	1.077	منخفضة
10	قلة الإنسجام بين المربيات في العمل	1.91	1.190	منخفضة
6	تكرار تغيير المربيات في الروضة خلال العام الدراسي	1.76	1.135	منخفضة
5	تكرار الغياب عند مربيات رياض الأطفال	1.49	0.816	منخفضة
الدرجة الكلية		**2.49**	**0.781**	**متوسطة**

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المشكلات المتعلقة بالمربيات لإدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (2.49) وانحراف معياري (0.781)، وهذا يدل على أن درجة المشكلات المتعلقة بالمربيات لإدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (5.4) أن فقرة واحدة جاءت بدرجة عالية و(6) فقرات جاءت بدرجة متوسطة، و(4) فقرات جاءت بدرجة منخفضة. وحصلت الفقرة "تدني الراتب الشهري للمربية مقارنة مع المهن الأخرى" على أعلى متوسط حسابي (3.94)، ويليها فقرة "نقص المربيات المتخصصات بمرحلة رياض الأطفال" بمتوسط حسابي (2.91). وحصلت الفقرة "تكرار الغياب

عند مربيات رياض الأطفال "على أقل متوسط حسابي (1.49)، يليها الفقرة "تكرار تغيير المربيات في الروضة خلال العام الدراسي" بمتوسط حسابي (1.76).

المجال الخامس: المشكلات المتعلقة بالأبنية والمرافق والوسائل

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن المشكلات المتعلقة بالأبنية والمرافق والوسائل لإدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات، كما يبينه الجدول (6.4).

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمشكلات ادارة رياض الأطفال المتعلقة بالأبنية والمرافق والوسائل في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
11	قلة توفر التقنيات الحديثة بالروضة(كالحاسوب، البروجيكتر)	3.34	1.347	متوسطة
8	تفتقر الروضة الى وسائل التبريد	2.83	1.383	متوسطة
14	قلة أدوات اللعب في الساحة الخارجية	2.80	1.314	متوسطة
12	تفتقر الروضة الى مكتبة للأطفال	2.73	1.311	متوسطة
10	تفتقر الروضة الى الألعاب والوسائل التعليمية الهادفة	2.64	1.243	متوسطة
7	تفتقر الروضة الى وسائل التدفئة	2.56	1.338	متوسطة
9	أثاث الغرف الصفية غير مناسبة للأطفال	2.55	1.277	متوسطة
13	تفتقر الروضة الى وجود حديقة	2.51	1.398	متوسطة
1	مبنى الروضة غير معدّ لاستخدامه روضة للأطفال	2.28	1.397	منخفضة
3	تدني مستوى متابعة صيانة مرافق الروضة	2.26	1.282	منخفضة
6	قلة عدد المرافق الصحية المناسبة للأطفال	2.24	1.295	منخفضة
4	ضيق الغرف الصفية مقارنة بأعداد الأطفال فيها	2.15	1.291	منخفضة
2	تقع بناية الروضة في منطقة غير ملائمة للأطفال	2.00	1.232	منخفضة
5	عدم مناسبة الإضاءة والتهوية في الغرف الصفية	1.95	1.222	منخفضة
الدرجة الكلية		**2.49**	**0.908**	**متوسطة**

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المشكلات المتعلقة بالأبنية والمرافق والوسائل لإدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (2.49) وانحراف معياري (0.908)، وهذا يدل على أن درجة المشكلات المتعلقة بالأبنية والمرافق والوسائل لإدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات متوسطة بشكل عام.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (6.4) أن (8) فقرات جاءت بدرجة متوسطة، و(6) فقرات جاءت بدرجة منخفضة. وحصلت الفقرة "قلة توفر التقنيات الحديثة بالروضة (كالحاسوب، البروجيكتر)" على أعلى متوسط حسابي (3.34)، ويليها فقرة "تفتقر الروضة إلى وسائل التبريد" بمتوسط حسابي (2.83). وحصلت الفقرة "عدم مناسبة الإضاءة والتهوية في الغرف الصفية" على أقل متوسط حسابي (1.95)، يليها الفقرة "تقع بناية الروضة في منطقة غير ملائمة للأطفال" بمتوسط حسابي (2.00).

المجال السادس: المشكلات المتعلقة بالأطفال

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن المشكلات المتعلقة بالأطفال لإدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات، كما يبينه الجدول (7.4).

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمشكلات ادارة رياض الأطفال المتعلقة بالأطفال في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	كثرة المشكلات السلوكية عند الأطفال	3.03	1.179	متوسطة
2	الغياب المتكرر للأطفال عن الروضة	2.42	1.080	متوسطة
4	صعوبة اندماج ذوي الإحتياجات الخاصة في الروضة	2.23	1.266	منخفضة
3	عدم إستمتاع الأطفال بيومهم في الروضة	2.03	0.928	منخفضة
الدرجة الكلية		**2.43**	**0.838**	**متوسطة**

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المشكلات المتعلقة بالأطفال لإدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (2.43) وانحراف معياري (0.838)، وهذا يدل على أن درجة المشكلات المتعلقة بالأطفال لإدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (7.4) أن المتوسط الحسابي لفقرتين يدل على حدة المشكلة بدرجة متوسطة، والمتوسط الحسابي لفقرتين اثنتين أيضاً يدل على حدة المشكلة بدرجة منخفضة. وحصلت الفقرة "كثرة المشكلات السلوكية عند الأطفال" على أعلى متوسط حسابي (3.03)، ويليها فقرة "الغياب المتكرر للأطفال عن الروضة" بمتوسط حسابي (2.42). وحصلت الفقرة "عدم إستمتاع الأطفال بيومهم في الروضة" على أقل متوسط حسابي (2.03)، يليها الفقرة "صعوبة اندماج ذوي الإحتياجات الخاصة في الروضة" بمتوسط حسابي (2.23).

المجال السابع: المشكلات المتعلقة بالخدمات الصحية والنفسية وخدمات النقل

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن المشكلات المتعلقة بالخدمات الصحية والنفسية وخدمات النقل لإدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات، كما يبينه الجدول (8.4).

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمشكلات ادارة رياض الأطفال المتعلقة بالخدمات الصحية والنفسية وخدمات النقل في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	افتقار الروضة الى طبيب خاص لمتابعة الأطفال	2.76	1.478	متوسطة
6	افتقار الروضة الى مرشدة تربوية متفرغة	2.69	1.593	متوسطة
8	تفتقر الروضة لوسائل نقل الأطفال	2.34	1.618	متوسطة
9	عدم توافر شروط السلامة بوسائل النقل	2.23	1.491	منخفضة
1	حضور الأطفال المصابين بأمراض معدية	2.05	1.381	منخفضة
2	قلة توفر الرعاية الصحية المناسبة للأطفال	1.99	0.953	منخفضة
7	عدم مراعاة قواعد الأمن والسلامة في الروضة	1.86	1.019	منخفضة
3	افتقار الروضة لوجود عاملة نظافة دائمة	1.66	1.173	منخفضة
4	نظافة المرافق الصحية غير مناسبة	1.59	0.930	منخفضة
الدرجة الكلية		**2.13**	**0.854**	**منخفضة**

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المشكلات المتعلقة بالخدمات الصحية والنفسية وخدمات النقل لإدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (2.13) وانحراف معياري (0.854)، وهذا يدل على أن درجة المشكلات المتعلقة بالخدمات

الصحية والنفسية وخدمات النقل لإدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات منخفضة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (8.4) أن (3) فقرات جاءت بدرجة متوسطة، و(6) فقرات جاءت بدرجة منخفضة. وحصلت الفقرة "افتقار الروضة إلى طبيب خاص لمتابعة الأطفال" على أعلى متوسط حسابي (2.76)، ويليها فقرة "افتقار الروضة إلى مرشدة تربوية متفرغة" بمتوسط حسابي (2.69). وحصلت الفقرة "نظافة المرافق الصحية غير مناسبة" على أقل متوسط حسابي (1.59)، يليها الفقرة "افتقار الروضة لوجود عاملة نظافة دائمة" بمتوسط حسابي (1.66).

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

هل تختلف تقديرات المديرات لمشكلات إدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم باختلاف المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة كمديرة، وعدد سنوات الخبرة كمربية روضة، والتخصص، وموقع الروضة؟

وتمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال التعرف على اختلاف تقديرات المديرات لحدة المشكلات بحسب كل متغير على حدة.

أولاً: اختلاف تقديرات المديرات لمشكلات إدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم بإختلاف المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين على درجة مشكلات إدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم بإختلاف المؤهل العلمي، كما يبينه الجدول رقم (9.4)

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مديرات رياض الأطفال في محافظة بيت لحم بحسب المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مشكلات إدارية	دبلوم متوسط فأقل	32	2.85	0.771
	بكالوريوس	52	2.73	0.962
	ماجستير فأعلى	4	2.28	0.670
مشكلات متعلقة بالمربيات	دبلوم متوسط فأقل	32	2.43	0.739
	بكالوريوس	52	2.50	0.835
	ماجستير فأعلى	4	2.75	0.300
مشكلات متعلقة بالأبنية والمرافق والوسائل	دبلوم متوسط فأقل	32	2.52	0.783
	بكالوريوس	52	2.51	0.995
	ماجستير فأعلى	4	2.02	0.674
مشكلات متعلقة بالأطفال	دبلوم متوسط فأقل	32	2.66	0.787
	بكالوريوس	52	2.30	0.852
	ماجستير فأعلى	4	2.25	0.842
مشكلات متعلقة بالخدمات الصحية والنفسية وخدمات النقل	دبلوم متوسط فأقل	32	2.03	0.710
	بكالوريوس	52	2.23	0.944
	ماجستير فأعلى	4	1.64	0.457
مشكلات متعلقة بأولياء الأمور	دبلوم متوسط فأقل	32	3.20	0.845
	بكالوريوس	52	3.04	1.089
	ماجستير فأعلى	4	2.71	1.251
مشكلات مالية	دبلوم متوسط فأقل	32	4.03	0.970
	بكالوريوس	52	3.90	1.055
	ماجستير فأعلى	4	3.13	0.459
الدرجة الكلية	دبلوم متوسط فأقل	32	2.72	0.547
	بكالوريوس	52	2.68	0.762
	ماجستير فأعلى	4	2.34	0.473

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق بين متوسطات استجابات المديرات حول درجة مشـــكلات إدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم باختلاف المؤهل العلمي على الدرجة الكلية وفي جميع المجالات، حيث تبين أن حملة مؤهل الدبلوم المتوسط فأقل حصلن على أعلى متوسط حسابي على

الدرجة الكلية ومعظم المجالات (باستثناء مجال مشكلات متعلقة بالمربيات، ومشكلات متعلقة بالخدمات الصحية والنفسية وخدمات النقل)، ويليه حملة البكالوريوس ويليه حملة الماجستير فأعلى، وهذا يدل على أنه كلما زاد المؤهل العلمي للمديرات انخفض تقديرهن لوجود مشكلات في إدارة رياض الأطفال.

ثانياً: اختلاف تقديرات المديرات لمشكلات إدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم بإختلاف عدد سنوات الخبرة كمديرة.

تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين على درجة مشكلات إدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم بإختلاف عدد سنوات الخبرة كمديرة، كما يبينه الجدول رقم (10.4).

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مديرات رياض الأطفال في محافظة بيت لحم بحسب عدد سنوات الخبرة كمديرة

المجال	عدد سنوات الخبرة كمديرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مشكلات إدارية	أقل من 5 سنوات	27	2.79	0.854
	من 5-10 سنوات	18	2.92	1.089
	أكثر من 10 سنوات	43	2.66	0.819
مشكلات متعلقة بالمربيات	أقل من 5 سنوات	27	2.58	0.823
	من 5-10 سنوات	18	2.53	0.788
	أكثر من 10 سنوات	43	2.41	0.763
مشكلات متعلقة بالأبنية والمرافق والوسائل	أقل من 5 سنوات	27	2.59	0.858
	من 5-10 سنوات	18	2.58	1.030
	أكثر من 10 سنوات	43	2.39	0.896
مشكلات متعلقة بالأطفال	أقل من 5 سنوات	27	2.60	0.800
	من 5-10 سنوات	18	2.36	0.880
	أكثر من 10 سنوات	43	2.35	0.847
مشكلات متعلقة بالخدمات الصحية والنفسية وخدمات النقل	أقل من 5 سنوات	27	2.19	0.815
	من 5-10 سنوات	18	2.33	0.925
	أكثر من 10 سنوات	43	2.01	0.847

المجال	عدد سنوات الخبرة كمديرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مشكلات متعلقة بأولياء الأمور	أقل من 5 سنوات	27	3.38	1.020
	من 5–10 سنوات	18	3.13	1.054
	أكثر من 10 سنوات	43	2.87	0.952
مشكلات مالية	أقل من 5 سنوات	27	4.19	0.893
	من 5–10 سنوات	18	3.94	1.000
	أكثر من 10 سنوات	43	3.73	1.073
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	27	2.81	0.631
	من 5–10 سنوات	18	2.77	0.821
	أكثر من 10 سنوات	43	2.56	0.638

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق بين متوسطات استجابات المديرات حول درجة مشكلات إدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم باختلاف عدد سنوات الخبرة كمديرة على الدرجة الكلية وفي جميع المجالات، إذ تبين الدرجة الكلية لعدد سنوات الخبرة كمديرة أن الخبرة لأقل من 5 سنوات حصلت على أعلى متوسط حسابي في معظم المجالات (باستثناء مجال مشكلات إدارية، ومجال مشكلات متعلقة بالخدمات الصحية والنفسية وخدمات النقل)، يليه من 5–10 سنوات ويليه لأكثر من 10 سنوات، أي أنه كلما زادت عدد سنوات الخبرة كمديرة، انخفض تقديرها لوجود مشكلات في إدارة رياض الأطفال.

ثالثاً: اختلاف تقديرات المديرات لمشكلات إدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم بإختلاف عدد سنوات الخبرة كمربية روضة

تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين على درجة مشكلات إدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم بإختلاف عدد سنوات الخبرة كمربية روضة، كما يبينه الجدول رقم (11.4).

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مديرات رياض الأطفـــال في محافظة بيت لحم بحسب عدد سنوات الخبرة كمربية روضة

المجال	عدد سنوات الخبرة كمعلمة روضة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مشكلات إدارية	أقل من 5 سنوات	18	2.76	0.954
	من 5–10 سنوات	26	2.79	0.950
	أكثر من 10 سنوات	44	2.73	0.837
مشكلات متعلقة بالمربيات	أقل من 5 سنوات	18	2.65	0.907
	من 5–10 سنوات	26	2.44	0.755
	أكثر من 10 سنوات	44	2.45	0.752
مشكلات متعلقة بالأبنية والمرافق والوسائل	أقل من 5 سنوات	18	2.62	0.863
	من 5–10 سنوات	26	2.58	0.985
	أكثر من 10 سنوات	44	2.38	0.887
مشكلات متعلقة بالأطفال	أقل من 5 سنوات	18	2.71	0.782
	من 5–10 سنوات	26	2.31	0.772
	أكثر من 10 سنوات	44	2.39	0.888
مشكلات متعلقة بالخدمات الصحية والنفسية وخدمات النقل	أقل من 5 سنوات	18	2.31	0.978
	من 5–10 سنوات	26	2.30	0.816
	أكثر من 10 سنوات	44	1.95	0.804
مشكلات متعلقة بأولياء الأمور	أقل من 5 سنوات	18	3.57	0.915
	من 5–10 سنوات	26	3.02	1.041
	أكثر من 10 سنوات	44	2.92	0.981
مشكلات مالية	أقل من 5 سنوات	18	4.09	0.854
	من 5–10 سنوات	26	4.18	0.901
	أكثر من 10 سنوات	44	3.68	1.100
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	18	2.86	0.668
	من 5–10 سنوات	26	2.74	0.714
	أكثر من 10 سنوات	44	2.57	0.657

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق بين متوسطات استجابات المديرات حول درجة مشـــكلات إدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم باختلاف عدد سنوات الخبرة كمربيـــة روضـــة علـــى

الدرجة الكلية وفي جميع المجالات، اذ تبين الدرجة الكلية لعدد سنوات الخبرة كمربية روضة أن الخبرة لأقل من 5 سنوات حصلت على أعلى متوسط حسابي في معظم المجالات (باستثناء مجال مشكلات إدارية، ومجال مشكلات مالية)، يليه من 5–10 سنوات ويليه لأكثر من 10 سنوات، أي أنه كلما زادت عدد سنوات الخبرة كمربية روضة انخفض تقديرها لوجود مشكلات في إدارة رياض الأطفال.

رابعاً: اختلاف تقديرات المديرات لمشكلات إدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم بإختلاف التخصص

تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين على درجة مشكلات إدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم بإختلاف التخصص، كما يبينه الجدول رقم (12.4).

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مديرات رياض الأطفال في محافظة بيت لحم بحسب التخصص

المجال	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مشكلات إدارية	رياض أطفال	19	2.60	0.762
	تربية ابتدائية	36	2.78	0.777
	تخصصات أخرى	33	2.80	1.062
مشكلات متعلقة بالمربيات	رياض أطفال	19	2.61	0.698
	تربية ابتدائية	36	2.45	0.847
	تخصصات أخرى	33	2.46	0.769
مشكلات متعلقة بالأبنية والمرافق والوسائل	رياض أطفال	19	2.57	0.730
	تربية ابتدائية	36	2.46	1.023
	تخصصات أخرى	33	2.47	0.891
مشكلات متعلقة بالأطفال	رياض أطفال	19	2.62	0.714
	تربية ابتدائية	36	2.36	0.986
	تخصصات أخرى	33	2.39	0.729

المجال	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مشكلات متعلقة بالخدمات الصحية والنفسية وخدمات النقل	رياض أطفال	19	2.27	0.839
	تربية ابتدائية	36	2.09	0.864
	تخصصات أخرى	33	2.09	0.868
مشكلات متعلقة بأولياء الأمور	رياض أطفال	19	3.24	0.865
	تربية ابتدائية	36	2.97	1.110
	تخصصات أخرى	33	3.10	0.982
مشكلات مالية	رياض أطفال	19	4.00	0.962
	تربية ابتدائية	36	3.73	1.051
	تخصصات أخرى	33	4.06	1.002
الدرجة الكلية	رياض أطفال	19	2.76	0.583
	تربية ابتدائية	36	2.63	0.706
	تخصصات أخرى	33	2.69	0.714

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق بين متوسطات استجابات المديرات حول درجة مشكلات إدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم باختلاف التخصص على الدرجة الكلية وفي جميع المجالات، إذ يبين المتوسطات الحسابية على الدرجة الكلية للتخصص أن تخصص رياض الأطفال حصل على أعلى متوسط حسابي في معظم المجالات (باستثناء مجال المشكلات الإدارية، ومجال المشكلات المالية)، يليه التخصصات الأخرى ويليه تخصص تربية ابتدائية، وهذا يدل على أن المديرات المتخصصات في رياض الأطفال أكثر إدراكاً لمشكلات إدارة رياض الأطفال من المديرات الأخريات.

خامساً : اختلاف تقديرات المديرات لمشكلات إدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم بإختلاف موقع الروضة

تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين على درجة مشكلات إدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم بإختلاف موقع الروضة، كما يبينه الجدول رقم (13.4).

جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مديرات رياض الأطفـــال في محافظة بيت لحم بحسب موقع الروضة

المجال	موقع الروضة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مشكلات إدارية	مخيم	13	2.90	0.846
	قرية	39	3.07	0.839
	مدينة	36	2.35	0.809
مشكلات متعلقة بالمربيات	مخيم	13	2.63	0.840
	قرية	39	2.69	0.814
	مدينة	36	2.21	0.652
مشكلات متعلقة بالأبنية والمرافق والوسائل	مخيم	13	2.89	0.994
	قرية	39	2.71	0.884
	مدينة	36	2.10	0.768
مشكلات متعلقة بالأطفال	مخيم	13	2.48	1.197
	قرية	39	2.56	0.812
	مدينة	36	2.27	0.703
مشكلات متعلقة بالخدمات الصحية والنفسية وخدمات النقل	مخيم	13	2.61	1.077
	قرية	39	2.30	0.834
	مدينة	36	1.77	0.638
مشكلات متعلقة بأولياء الأمور	مخيم	13	3.08	1.123
	قرية	39	3.51	1.018
	مدينة	36	2.61	0.729
مشكلات مالية	مخيم	13	4.28	0.837
	قرية	39	4.30	0.898
	مدينة	36	3.36	0.950
الدرجة الكلية	مخيم	13	2.93	0.783
	قرية	39	2.94	0.592
	مدينة	36	2.31	0.556

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق بين متوسطات استجابات المديرات حول درجة مشـــكلات إدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم باختلاف موقع الروضة على الدرجة الكلية وفي جميـــع المجالات، إذ يبين المتوسطات الحسابية على الدرجة الكلية لموقع الروضة أن رياض الأطفال فـــي

القرى حصلت على أعلى متوسط حسابي في معظم المجالات (باستثناء مجال المشكلات المتعلقة بالأبنية والمرافق والوسائل ومجال المشكلات المتعلقة بالخدمات الصحية والنفسية وخدمات النقل)، يليه في المخيمات ويليه المدينة، وهذا يدل على أن المديرات في القرى يواجهن مشكلات أكثر من المديرات في المخيمات والمدن.

3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

ما سبل حل مشكلات إدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات؟

قامت الباحثة بتحليل اقتراحات أفراد مجتمع الدراسة حول سبل حل مشكلات إدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم وحساب تكراراتها ونسبتها المئوية كما يبينه الجدول (14.4).

جدول (14.4): الأعداد والنسب المئوية لاقتراحات المديرات حول سبل حل مشكلات إدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم

الرقم	الاقتراحات	العدد	النسبة المئوية
1	إلزام الأهالي بلقاءات دورية وحضور ورشات عمل وتوزيع نشرات شهرية.	38	43.2
2	تطبيق الحد الأدنى من الأجور وإعطاء المربيات حقوقهن.	34	38.6
3	أن تكون النشاطات والمناهج موحدة من خلال وزارة التربية.	27	30.7
4	العمل على توفير العدد المناسب والتخصص المناسب من المربيات وعمل دورات لهن باستمرار.	23	26.1
5	تزويد الروضات بالأثاث والألعاب التربوية اللازمة وكامل احتياجاتها.	21	23.9
6	الزامية مرحلة رياض الأطفال.	20	22.7
7	تفرغ المديرة للروضة وتدريبها وإعطاءها الدورات اللازمة والصلاحيات اللازمة.	14	15.9
8	التزام الأهل بدفع الأقساط المدرسية دون تأخير.	13	14.8
9	توفير الدعم المادي لرياض الأطفال.	13	14.8
10	أن تكون الأقساط موحدة لجميع الروضات.	10	11.4
11	أن تكون تبعية الروضات للحكومة.	9	10.2

الرقم	الاقتراحات	العدد	النسبة المئوية
12	متابعة حثيثة لرياض الأطفال من قبل المسؤولين وعدم الترخيص للرياض الغير مستوفاه الشروط ووضع شروط لفتح روضات جديدة.	9	10.2
13	المساهمة في تزويد ألعاب خارجية للساحات.	8	9.1
14	الدعم والتبرع من قبل المؤسسات الحكومية والخاصة لرياض الأطفال.	7	8.0
15	التعاون مع المجتمع المحلي.	6	6.8
16	مراعاة واحترام الفروق الفردية للطلاب.	5	5.7
17	الالتزام بحضور الأطفال في الدوام والالتزام بالقوانين.	4	4.5
18	وجود كادر متخصص بجانب المديرة لتلبية احتياجات الروضة.	4	4.5
19	عمل توعية لأصحاب الروضات وأن يكون مسؤول الروضة ملم بكافة أمور رياض أطفال بالإضافة لعمل لقاءات دورية للتواصل بين إدارات الروضات والجهة المسؤولة.	4	4.5
20	التطور المعرفي المستمر لرياض الأطفال.	3	3.4
21	وضع آلية من قبل مديرية التربية والتعليم لكيفية تسديد الرواتب.	3	3.4
22	التعاون في كافة الجهات وتبادل الخبرات للمربيات والعمل التشاركي للوصول لمصلحة الطفل.	2	2.3
23	استقلالية رياض الأطفال وعدم تبعيتها لمؤسسات أو مدارس.	2	2.3

يلاحظ من الجدول رقم (14.4) أن أبرز الاقتراحات المتعلقة بسبل حل مشكلات إدارة رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات والتي اقترحها ما يزيد عن (30%) من المديرات هي "إلزام الأهالي بلقاءات دورية وحضور ورشات عمل وتوزيع نشرات شهرية" وحصلت على أعلى نسبة مئوية (43.2%)، ويليها "تطبيق الحد الأدنى من الأجور وإعطاء المربيات حقوقهن" بنسبة مئوية (38.6%)، ويليها "أن تكون النشاطات والمناهج موحدة من خلال وزارة التربية" بنسبة مئوية (30.7). وحصل الاقتراح "العمل على توفير العدد المناسب والتخصص المناسب من المربيات وعمل دورات لهن باستمرار" على نسبة مئوية (26.1%)، ويليها "تزويد الروضات بالأثاث والألعاب التربوية اللازمة وكامل احتياجاتها" بنسبة مئوية (23.9%). ويلاحظ من الجدول أن هناك عدداً من الاقتراحات الفردية التي اقترحها عدد قليل من المديرات (2، أو3، أو4 مديرات فقط)

وبالتالي فهي غير ذات أولوية لحل مشكلات إدارة رياض الأطفال، وهذه المقترحات هي "استقلالية رياض الأطفال وعدم تبعيتها لمؤسسات أو مدارس" و

" التعاون في كافة الجهات وتبادل الخبرات للمربيات والعمل التشاركي للوصول لمصلحة الطفل" و "وضع آلية من قبل مديرية التربية والتعليم لكيفية تسديد الرواتب" و"التطور المعرفي المستمر لرياض الأطفال" و"عمل توعية لأصحاب الروضات وأن يكون مسؤول الروضة ملم بكافة أمور رياض أطفال بالاضافة لعمل لقاءات دورية للتواصل بين إدارات الروضات والجهة المسؤولة".

3.4 نتائج المقابلات

1.3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما هي أبرز المشكلات التي تواجهينها كمديرة مع الجهة المسؤولة عن الروضة أو مالك الروضة؟

قامت الباحثة بتحليل إجابات المستجيبات للمقابلة حول أبرز المشكلات التي تواجهها المديرة مع الجهة المسؤولة عن الروضة أو مالك الروضة، وحساب تكراراتها ونسبتها المئوية كما يبينه الجدول (15.4).

جدول (15.4): الأعداد والنسب المئوية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في أبرز المشـــكلات التـــي تواجه المديرة مع الجهة المسؤولة عن الروضة أو مالك الروضة

الرقم	الاقتراحات	العدد	النسبة المئوية
1	عدم تقدير الجهات المسؤولة لعمل وجهد مديرة الروضة برغم كثرة الأعباء	8	%80
2	عدم وجود الوقت الكافي للقيام بالأعمال الإدارية لعدم تفرغ المديرة حيث أنها تقوم بالتدريس أيضاً	8	%80
3	عدم وجود مطلق الصلاحيات لمديرة الروضة	6	%60
4	عدم إلزامية المرحلة حيث أن الأهالي يتجاهلون مرحلة رياض الأطفال	5	%50
5	تدخل الجهات المسؤولة في عمل الروضة نوعاً ما وخصوصاً في الأعمال الإدارية	4	%40
6	الاختلاف في توجهات الإدارة العليا للروضة ووزارة التربية والتعليم	3	%30
7	قلة وعي الإدارة العليا لمنهجية رياض الأطفال وكيفية عملها الذي بدوره يعيـــق معظـــم أنشـــطة الروضة	3	%30
8	عدم توفير مستلزمات الروضة من قبل الإدارة العليا حيث تعتبر ضمن سلطتهم	3	%30
9	عدم وجود تنسيق وتواصل بين مديرة الروضة والجهة العليا المسؤولة	2	%20
10	إلحاح الإدارة العليا بزيادة عدد الطلبة في الروضة بالرغم من عدم توفير مستلزمات الروضة	2	%20
11	تعدد الجهات المسؤولة والمشرفة على الروضة، من مدير المدرسة ومسؤول المدارس والمشـــرف العام وكلهم يتدخلون في قرارات الروضة	1	%10
12	عدم وجود قوانين تحمي المربيات والمديرات كالمستحقات والتقاعد وغيرها	1	%10
13	الإدارة العُليا تهدد دخل الروضة لتعدد المصاريف الغير ضرورية من قبلهم	1	%10
14	عدم وجود منهج موحد وأنشطة وسياسات موحدة من قبل إدارات رياض الأطفال والـــذي بـــدوره يؤدي تنافس سلبي بين الروضات	1	%10

تبين من خلال الجدول السابق أن المشكلة "عدم تقدير الجهات المسؤولة لعمل وجهد مديرة الروضة برغم كثرة الأعباء" والمشكلة "عدم وجود الوقت الكافي للقيام بالأعمال الإدارية لعدم تفرغ المديرة حيث أنها تقوم بالتدريس أيضاً" حصلت على أعلى نسبة مئوية(80%)، يليها المشكلة "عدم وجـــود مطلق الصلاحيات لمديرة الروضة" بنسبة مئوية (60%)، وحصلت المشكلة "تعدد الجهات المسؤولة والمشرفة على الروضة، من مدير المدرسة ومسؤول المدارس والمشرف العام وكلهم يتدخلون في قرارات الروضة" والمشكلة "عدم وجود قوانين تحمي المربيات والمديرات كمســـتحقات والتقاعـــد وغيرها" والمشكلة "الإدارة العُليا تهدد دخل الروضة لتعدد المصاريف الغير ضرورية من قـــبلهم"

والمشكلة "عدم وجود منهج موحد وأنشطة وسياسات موحدة من قبل إدارات رياض الأطفال والذي بدوره يؤدي تنافس سلبي بين الروضات" على أقل نسبة مئوية (10%)، يليها المشكلة "عدم وجود تنسيق وتواصل بين مديرة الروضة والجهة العُليا المسؤولة" والمشكلة "إلحاح الإدارة العُليا بزيادة عدد الطلبة في الروضة بالرغم من عدم توفير مستلزمات الروضة" بنسبة (20%).

2.3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما هي أبرز المشكلات التي تواجهينها كمديرة مع المربيات اللواتي يعملن في الروضة؟

قامت الباحثة بتحليل إجابات المستجيبات للمقابلة حول أبرز المشكلات التي تواجهها المديرة مع المربيات اللواتي يعملن في الروضة، وحساب تكراراتها ونسبتها المئوية كما يبينه الجدول (16.4).

جدول (16.4): الأعداد والنسب المئوية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في أبرز المشكلات التي تواجه المديرة مع المربيات اللواتي يعملن في الروضة

الرقم	الاقتراحات	العدد	النسبة المئوية
1	تدني الراتب الشهري للمربيات	9	%90
2	عدم اختصاص المربيات أي أنهن غير مؤهلات لرياض الأطفال والذي يؤدي إلى التعامل الخاطئ مع الأطفال	8	%80
3	عدم تقبل المربيات لمعظم تعليمات ومقترحات مديرة الروضة لأنهنّ يشعرن بعدم وجود سلطة عليهن بسبب عدم وجود صلاحيات كاملة للمديرة	5	%50
4	تغيير مستمر للمربيات في رياض الأطفال	4	%40
5	عدد المربيات لا يتناسب مع أعداد الأطفال في الصف الواحد وهذا يشكل عبء كبير على المربيات	4	%40
6	عدم الانسجام بين المربيات الذي يؤدي إلى قلة تعاونهن وتواصلهن	3	%30
7	المعلمات اللواتي يفشلن في التدريس في المراحل العُليا يتم تعينهن في رياض الأطفال	2	%20
8	عدم قدرة المربيات على التعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة	2	%20
9	تذمر دائم من قبل المربيات، وعدم الانتماء للروضة بسبب سوء معاملة الجهة المسؤولة عن الروضة	2	%20

تبين من خلال الجدول السابق أن المشكلة "تدني الراتب الشهري للمربيات" حصلت على أعلى نسبة مئوية (90%)، يليها المشكلة "عدم اختصاص المربيات أي أنهن غير مؤهلات لرياض الأطفال والذي يؤدي إلى التعامل الخاطئ مع الأطفال" بنسبة مئوية (80%)، وحصلت المشكلة "المعلمات اللواتي يفشلن في التدريس في المراحل العُليا يتم تعينهن في رياض الأطفال" والمشكلة "عدم قدرة المربيات على التعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة" والمشكلة "تذمر دائم من قبل المربيات، وعدم الانتماء للروضة بسبب سوء معاملة الجهة المسؤولة عن الروضة" على أقل نسبة مئوية (20%)، يليها المشكلة "عدم الانسجام بين المربيات الذي يؤدي إلى قلة تعاونهن وتواصلهن" بنسبة (30%).

3.3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

ما هي أبرز المشكلات التي تواجهينها في مبنى الروضة وتجهيزاته من حيث الوسائل والألعاب ومرافقه؟

قامت الباحثة بتحليل إجابات المستجيبات للمقابلة حول أبرز المشكلات التي تواجهها المديرة في مبنى الروضة وتجهيزاته من حيث الوسائل والألعاب ومرافقه، وحساب تكراراتها ونسبتها المئوية كما يبينه الجدول (17.4).

جدول (17.4): الأعداد والنسب المئوية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في أبرز المشكلات التي تواجه المديرة في مبنى الروضة وتجهيزاته من حيث الوسائل والألعاب ومرافقه

الرقم	الاقتراحات	العدد	النسبة المئوية
1	عدم وجود ساحات داخلية للعب في الشتاء وافتقار الساحات الخارجية للألعاب اللازمة	7	%70
2	لا يوجد تقنيات حديثة في الروضة مثل الحاسوب والبروجكتر أو ألعاب متطورة وحديثة	6	%60
3	عدم تناسب عدد وسعة الغرف الصفية مع عدد الأطفال فيها	6	%60
4	ضعف الإمكانات المادية الداعمة للأنشطة والوسائل التربوية	5	%50
5	عدم صيانة المبنى بشكل دائم والإهمال به	5	%50
6	عدم صلاحية الأثاث في الروضة وأنه بحاجة إلى تجديد	5	%50
7	مبنى الروضة غير مناسب والموقع أيضاً	4	%40
8	المغاسل والحمامات غير مناسبة للأطفال	3	%30
9	عدم وجود مكتبة خاصة بالأطفال	3	%30
10	مبنى الروضة مستأجر وهناك العديد من المشاكل المتكررة مع المالك	2	%20
11	عدم صلاحية المبنى بحيث لا يوجد نظام تبريد أو تدفئة وغيرها	2	%20

تبين من خلال الجدول السابق أن المشكلة "عدم وجود ساحات داخلية للعب في الشتاء وافتقار الساحات الخارجية للألعاب اللازمة" حصلت على أعلى نسبة مئوية (70%)، يليها المشكلة "لا يوجد تقنيات حديثة في الروضة مثل الحاسوب والبروجكتر أو ألعاب متطورة وحديثة" والمشكلة "عدم تناسب عدد وسعة الغرف الصفية مع عدد الأطفال فيها" نسبة مئوية (60%)، وحصلت المشكلة "مبنى الروضة مستأجر وهناك العديد من المشاكل المتكررة مع المالك" والمشكلة "عدم صلاحية المبنى بحيث لا يوجد نظام تبريد أو تدفئة وغيرها" على أقل نسبة مئوية (20%)، يليها المشكلة "المغاسل والحمامات غير مناسبة للأطفال" والمشكلة "عدم وجود مكتبة خاصة بالأطفال" بنسبة (30%).

4.3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

ما هي أبرز المشكلات التي تواجهينها مع الأطفال؟

قامت الباحثة بتحليل إجابات المستجيبات للمقابلة حول أبرز المشكلات التي تواجهها المديرة مع الأطفال، وحساب تكراراتها ونسبتها المئوية كما يبينه الجدول (18.4).

جدول (18.4): الأعداد والنسب المئوية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في أبرز المشكلات التي تواجه المديرة مع الأطفال

الرقم	الاقتراحات	العدد	النسبة المئوية
1	المشاكل السلوكية للأطفال حيث يتضح أنه يوجد عنف واضح لديهم	9	%90
2	وجود أطفال من ذوي الاحتياجات الخاصة وعدم اندماجهم مع الأطفال الآخرين	5	%50
3	هناك ضعف عام في المهارات والقدرات بين الأطفال	3	%30
4	عدم اهتمام الأهل بنظافة أبنائهم	2	%20
5	عدم الإهتمام بالدوام حيث أن الأطفال يتغيبون دون وجود عذر	2	%20
6	وجود بعض المشاكل لدى الأطفال مثل التبول اللإرادي	2	%20

تبين من خلال الجدول السابق أن المشكلة "المشاكل السلوكية للأطفال حيث يتضح أنه يوجد عنف واضح لديهم" حصلت على أعلى نسبة مئوية (90%)، يليها المشكلة "وجود أطفال من ذوي الاحتياجات الخاصة وعدم اندماجهم مع الأطفال الآخرين" بنسبة مئوية (50%)، وحصلت المشكلة "وجود بعض المشاكل لدى الأطفال مثل التبول اللإرادي" والمشكلة "عدم الإهتمام بالدوام حيث أن الأطفال يتغيبون دون وجود عذر" والمشكلة "وجود بعض المشاكل لدى الأطفال مثل التبول اللإرادي" على أقل نسبة مئوية (20%)، يليها المشكلة "هناك ضعف عام في المهارات والقدرات بين الأطفال" بنسبة (30%).

5.3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

ما هي أبرز المشكلات التي تواجهينها في الروضة المتعلقة بالخدمات الصحية والنفسية وخدمات النقل؟

قامت الباحثة بتحليل إجابات المستجيبات للمقابلة حول أبرز المشكلات التي تواجهها المديرة في الروضة المتعلقة بالخدمات الصحية والنفسية وخدمات النقل، وحساب تكراراتها ونسبتها المئوية كما يبينه الجدول (19.4).

جدول (19.4): الأعداد والنسب المئوية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في أبرز المشكلات التي تواجه المديرة في الروضة المتعلقة بالخدمات الصحية والنفسية وخدمات النقل

الرقم	الاقتراحات	العدد	النسبة المئوية
1	عدم زيارة الطبيب بشكل دوري للروضة	10	%100
2	عدم وجود مرشدة اجتماعية متخصصة في الروضة، وغالباً المديرة التي تقوم بالعمل	8	%80
3	لا يوجد وسيلة نقل خاصة للأطفال حيث أن الأهل هم الذين يحضرون أطفالهم	8	%80
4	حضور الأطفال المرضى للروضة والذي يؤدي إلى انتقال العدوى للطلبة	5	%50
5	عدم توفر قواعد الأمن والسلامة في مبنى الروضة	5	%50
6	عدم وجود عاملة نظافة باستمرار في الروضة	2	%20

تبين من خلال الجدول السابق أن المشكلة "عدم زيارة الطبيب بشكل دوري للروضة" حصلت على أعلى نسبة مئوية (100%)، يليها المشكلة "عدم وجود مرشدة اجتماعية متخصصة في الروضة، وغالباً المديرة التي تقوم بالعمل" والمشكلة "لا يوجد وسيلة نقل خاصة للأطفال حيث أن الأهل هم الذين يحضرون أطفالهم" بنسبة مئوية (80%)، وحصلت المشكلة "عدم وجود عاملة نظافة باستمرار في الروضة" على أقل نسبة مئوية (20%)، يليها المشكلة "عدم توفر قواعد الأمن والسلامة في

مبنى الروضة" والمشكلة "حضور الأطفال المرضى للروضة والذي يؤدي إلى انتقال العدوى للطلبة" بنسبة (50%).

6.3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس

ما هي أبرز المشكلات التي تواجهينها مع أولياء الأمور؟

قامت الباحثة بتحليل إجابات المستجيبات للمقابلة حول أبرز المشكلات التي تواجهها المديرة مع أولياء الأمور، وحساب تكراراتها ونسبتها المئوية كما يبينه الجدول (20.4).

جدول (20.4): الأعداد والنسب المئوية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في أبرز المشكلات التي تواجه المديرة مع أولياء الأمور

الرقم	الاقتراحات	العدد	النسبة المئوية
1	عدم مشاركة وتقبل أولياء الأمور للنصائح والتوجيهات	8	%80
2	عدم الإهتمام والمتابعة من قبل أولياء الأمور لأطفالهم	8	%80
3	إلحاح أولياء الأمور على تعليم الأطفال القراءة والكتابة	8	%80
4	يتدخلون في عمل الروضة وعمل المربيات	4	%40
5	عدم التقيد بقوانين الروضة وتعليماتها	4	%40
6	التذمر الدائم وعدم الرضا	3	%30
7	عدم التزام الأهل بمواعيد مغادرة الأطفال من الروضة	3	%30
8	يقوم أولياء الأمور بنقل أبنائهم لروضة أخرى دون إعلام الروضة السابقة	2	%20

تبين من خلال الجدول السابق أن المشكلة "عدم مشاركة وتقبل أولياء الأمور للنصائح والتوجيهات" حصلت على أعلى نسبة مئوية (80%)، ويليها المشكلة "عدم الإهتمام والمتابعة من قبل أولياء الأمور بأطفالهم" ثم مشكلة "عدم التقيد بقوانين الروضة وتعليماتها" بنسبة مئوية (40%)، وحصلت المشكلة "يقوم أولياء الأمور بنقل أبنائهم لروضة أخرى دون إعلام الروضة السابقة" على أقل نسبة

مئوية (20%)، يليها المشكلة "التذمر الدائم وعدم الرضا" والمشكلة "عدم التـــزام الأهـــل بمواعيـــد مغادرة الأطفال من الروضة" بنسبة (30%).

7.3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السابع

ما هي أبرز المشكلات المالية التي تواجهينها في الروضة؟

قامت الباحثة بتحليل إجابات المستجيبات للمقابلة حول أبرز المشكلات التي تواجهها المـــديرة مـــن الناحية المالية، وحساب تكراراتها ونسبتها المئوية كما يبينه الجدول (21.4).

جدول (21.4): الأعداد والنسب المئوية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في أبرز المشـــكلات التـــي تواجه المديرة من الناحية المالية

الرقم	الاقتراحات	العدد	النسبة المئوية
1	الميزانية المخصصة للروضة غير كافية لتغطية احتياجات ومصروفات الروضة	9	%90
2	عدم التزام الأهل في دفع الأقساط	7	%70
3	راتب المديرة غير مناسب ولا يقضي احتياجاتها بالإضافة إلـــى عـــدم وجـــود امتيازات لها ونهاية الخدمة	6	%60
4	عدم مساعدة المؤسسات المحلية لمصاريف الروضة	5	%50
5	عدم وجود دعم داخلي وخارجي لسد احتياجات الروضة	4	%40
6	اختلاف أقساط الروضات والذي يؤدي إلى عمل مقارنات من قبل الأهل	3	%30

تبين من خلال الجدول السابق أن المشكلة "الميزانية المخصصة للروضـــة غيـــر كافيـــة لتغطيـــة احتياجات ومصروفات الروضة" حصلت على أعلى نسبة مئوية (90%)، يليها المشكلة "عدم التزام الأهل في دفع الأقساط" بنسبة مئوية (70%)، وحصلت المشكلة "اختلاف أقساط الروضات والـــذي يؤدي إلى عمل مقارنات من قبل الأهل" على أقل نسبة مئوية (10%)، يليها المشكلة "عدم وجـــود دعم داخلي وخارجي لسد احتياجات الروضة" بنسبة (20%).

8.3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن

ما هي أهم المقترحات للإسهام في حل هذه المشكلات؟

قامت الباحثة بتحليل إجابات المستجيبات للمقابلة حول أهم المقترحات للإسهام في حل المشـــكلات التي تواجهها المديرة، وحساب تكراراتها ونسبتها المئوية كما يبينه الجدول (22.4).

جدول (22.4): الأعداد والنسب المئوية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في أهم المقترحات للإسهام في حل المشكلات التي تواجه المديرة

الرقم	الاقتراحات	العدد	النسبة المئوية
1	نشر المعرفة بين الأهل عن طريق توعيتهم من خلال دورات أو نشرات تبين أهمية مرحلة رياض الأطفال	8	%80
2	إلزامية مرحلة رياض الأطفال والإهتمام من قبل وزارة التربية والتعليم	7	%70
3	وجود جهات داعمة لرياض الأطفال سواء مؤسسات محلية أو خارجية	6	%60
4	زيادة رواتب المربيات والمديرات في رياض الأطفال وتحديد الحد الأدنى للأجور	6	%60
5	تأهيل المربيات والمديرات بدورات وورشات عمل	5	%50
6	أن تكون تبعية الروضات لوزارة التربية والتعليم وعمل ضوابط وقوانين لتـــرخيص روضات جديدة	5	%50
7	توحيد المنهاج في رياض الأطفال	3	%30
8	توفير طبيب خاص متواجد في رياض الأطفال لفحصهم مجاناً	2	%20
9	إعطاء كافة الصلاحيات لمديرة الروضة وعدم التدخل في عملها	2	%20
10	تفريغ المديرة للقيام بواجباتها الإدارية	2	%20
11	التواصل المستمر بين مديرات رياض الأطفال لتبادل الخبرات	2	%20
12	تحديد القسط لرياض الأطفال حتى لا يكون مقارنات بين الروضات	2	%20
13	تخصص المربيات في رياض الأطفال	1	%10
14	تعيين أخصائية اجتماعية في الروضة وتكون متواجدة باستمرار	1	%10

تبين من الجدول أن غالبية المديرات (50- 80% منهن) يرين أن توعية الأهل بأهميـــة ريـــاض الأطفال وفلسفتها هي أبرز الحلول لمواجهة مشكلات إدارة رياض الأطفال، ويلي ذلك اهتمام وزارة

التربية والتعليم بمرحلة رياض الأطفال وجعلها مرحلة إلزامية، وتوفير الدعم للروضات من الجهات والمؤسسات المحلية والخارجية. أما الاقتراح "تعيين أخصائية اجتماعية في الروضة وتكون متواجدة باستمرار" والاقتراح "تخصص المربيات في رياض الأطفال" حصلا على أقل نسبة مئوية (10%)، يليهما الاقتراح "توفير طبيب خاص متواجد في رياض الأطفال لفحصهم مجاناً" والاقتراح "إعطاء كافة الصلاحيات لمديرة الروضة وعدم التدخل في عملها" و"تفريغ المديرة للقيام بواجباتها الإدارية" وكذلك "التواصل المستمر بين مديرات رياض الأطفال لتبادل الخبرات" والاقتراح "تحديد القسط لرياض الأطفال حتى لا يكون مقارنات بين الروضات" بنسبة (20%).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

1.5 المقدمة

تناولت الباحثة في هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة لواقع مشكلات إدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم وسبل حلها من وجهة نظر المديرات.

كما تضمن الفصل توصيات الباحثة في ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة.

2.5 مناقشة نتائج الدراسة

1.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما مشكلات إدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات؟

أظهرت نتائج السؤال الأول أن درجة مشكلات إدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات جاءت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.68) وانحراف معياري (0.679).

وعليه تعزو الباحثة وجود هذه المشكلات بدرجة متوسطة، أن مرحلة رياض الأطفال من المراحل التعليمية التي تعاني من قلة الاهتمام الرسمي في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية بشكل عام، وفي محافظة بيت لحم بشكل خاص، وقد أدى هذا الأمر إلى إفساح المجال أمام الجهات الشعبية والخاصة والمؤسسات المختلفة إلى إنشاء رياض أطفال وتمويلها دون تدخل من جانب وزارة التربية والتعليم العالي، إلا على سبيل التأكد من الحصول على ترخيص رسمي وهو مجرد إجراء شكلي، حيث أن هناك الكثير من رياض الأطفال التي حصلت على ترخيص رسمي للعمل دون توفر أدنى الشروط الإنسانية فيها كما أشار سلمان (2005).

كما أن مرحلة رياض الأطفال لم تعط الأهمية اللازمة من قبل المجتمع التربوي بمختلف مستوياته.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الحراحشة وأحمد، 2013) ودراسة (المحاسنة، 2013) اللتان تشيران إلى أن درجة مشكلات رياض الأطفال جاءتا بدرجة متوسطة.

كما اختلفت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة (محمد وداؤد، 2007) ودراسة (بطانية، 2006) ودراسة (موسى، 2003) حيث أظهرت نتائج استجابات المبحوثين باستخدام التكرارات والنسب المئوية إلى وجود مشكلات حقيقية في رياض الأطفال.

كما أشارت النتائج أن مجال المشكلات المالية حصل على أعلى متوسط حسابي وبدرجة عالية، ويليه مجال المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور بدرجة متوسطة، ويليه مجال المشكلات الإدارية، ومن ثم مجالا المشكلات المتعلقة بالمربيات والمشكلات المتعلقة بالأبنية والمرافق والوسائل، يليه المشكلات المتعلقة بالأطفال وهي جميعاً بدرجة متوسطة. وأما المشكلات المتعلقة بالخدمات الصحية والنفسية وخدمات النقل فهي أقل المشكلات وجاءت بدرجة منخفضة.

- **<u>مناقشة النتيجة المتعلقة بالمشكلات المالية:</u>**

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين في مجال المشكلات المالية حصل على أعلى متوسط حسابي وبدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.91) والانحراف المعياري (1.014).

وعليه تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى شح الإمكانات المادية ومحدوديتها في هذه المؤسسات، فمعظم رياض الأطفال في محافظة بيت لحم تعاني من ظروف اقتصادية قاسية، حيث تعجز عن تحقيق أهدافها أو تقديم الخدمات اللازمة كما ينبغي أن يكون، وذلك لعدم توفر الميزانية المطلوبة لتغطية احتياجات الروضة، وعدم توفر الموارد المالية أو الدعم المادي (الدعيلج، 2008)، وقد يشير ذلك إلى ضعف عام في إسهام مؤسسات المجتمع المحلي في تمويلها لأن هذه الرياض في معظمها هي رياض خاصة، وبالتالي فهي أقل حظاً للحصول على مساعدات مالية، إذ يهتم المسؤولون في تجهيز المدارس الابتدائية والثانوية أكثر من اهتمامهم في مرحلة ما قبل المدرسة، رغم أهمية هذه المرحلة، وربما كان السبب وراء ذلك لمحدودية عدد رياض الأطفال الحكومية وعدم شمول كل الأطفال في الرياض. لذا تتحمل مديرة الروضة مسؤولية توفير الموارد المالية اللازمة لسير عمل الروضة وتحقيق أهدافها من الأقساط الشهرية التي يدفعها أولياء الأمور التي لا تسد كافة احتياجات الروضة.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (العتيبي، 2010) ودراسة (النوري، 1982)، حيث أضافت النوري (1982) بوجود روتين ممل في صرف المخصصات المالية في الرياض، حيث يفسر ذلك ببطء صرف المخصصات المالية لشراء احتياجات الروضة.

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (عثمان وأحمد، 2011) ودراسة (الجنيد وبدر، 1992) حيث اعتبرتا المشكلات المالية أقل المشكلات أهمية وحصلت على أقل الأوزان النسبية.

واتفقت نتائج استجابات المبحوثين التي تم جمعها عن طريق أداة الاستبانة باستجابات المبحـــوثين التي تم جمعها عن طريق أداة المقابلة لمجال المشكلات المالية، حيث تبين وجود توافق في الرؤية لمعظم المشكلات التي تم مناقشتها، فكان اجماع بين النتائج التي أظهرتها الأداتان على أن الميزانية المخصصة للروضة غير كافية لتغطية احتياجات الروضة، حيث جاءت بنســبة (90%) فـــي أداة المقابلة، وأما في أداة الاستبانة فجاءت بمتوسط حسابي (3.85) أي بدرجة عالية.

كذلك تبين وجود اتفاق بين الأداتين في مشكلة "عدم التزام الأهل في دفع الأقساط"، فجاءت بنســبة (70%) في أداة المقابلة، أما في أداة الاستبانة فجاءت بمتوسط حسابي (4.16) أي أنها أيضاً جاءت بدرجة عالية.

كذلك تبين وجود اتفاق بين الأداتين في مشكلة "تدني راتب المديرة"، فجاءت بنسبة (60%) في أداة المقابلة، أما في أداة الاستبانة فجاءت بمتوسط حسابي (4.10) أي أنها جاءت بدرجة عالية.

كذلك كان هناك توافق في طرح باقي المشكلات في هذا المجال بين الأداتين ولكن اختلفت فقط في درجة حدتها وترتيبها.

- **<u>مناقشة النتيجة المتعلقة بأولياء الأمور</u>:**

وأظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين في مجال المشكلات المتعلقة بأوليـــاء الأمور كان (3.08) والانحراف المعياري (1.008) وجاء بالدرجة الثانية بعد المشكلات الماليـــة، وهي

بدرجة متوسطة، وكان "إلحاح أولياء الأمور بتعليم أطفالهم القراءة والكتابة بدرجة عالية"، أما باقي الفقرات فكانت بمتوسطات متوسطة لاستجابات المبحوثين.

وقد يكون السبب لذلك أن كثيراً من أولياء الأمور غير متخصصين في عمل الروضات، وبالتالي قد يكونوا غير واعيين لعملها وأمورها الفنية. كذلك يعزى إلحاح الأهل تعليم أطفالهم القراءة والكتابة، وزيادة تدخلهم في عمل الروضة، إلى أن أولياء الأمور في غياب عن ما يستجد من تقدم وتطـــور في مناهج تعليم الأطفال وتربيتهم، وفهمهم الخاطئ لأهداف العملية التربوية، فالعملية التربوية لهـــم تقتصر على الجانب التعليمي المدرسي، فيكون التركيز على مبادئ القراءة والكتابة والحساب على حساب البعد المهاري والوجداني، إضافة إلى جهلهم ضرورة الموازنة بين مهارات اللغة "القـــراءة، والكتابة، والتحدث، والاستماع" حتى تصبح لغة الطفل كاملة، فأولياء الأمـــور يعتبـــرون مرحلـــة رياض الأطفال مرحلة إعداد للدخول إلى المدرسة الأساسية.

كما تعزو الباحثة قلة مشاركة أو تعاون أولياء الأمور مع إدارة الروضة، إلى أن إدارات ريـــاض الأطفال غير قادرة على طرح برامج مشاركة للأهالي تجذب أولياء الأمور، وتثير اهتماماتهم، كما أن البعض منها يخشى من انتقادات الأهالي أو تدخلهم في سير العمل في الروضة، إضـــافة إلـــى ضعف الإمكانيات المادية لتخطيط وتجهيز وتنفيذ تلك اللقاءات مع الأهالي.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (المحاسنة، 2012) ودراســـة (أبـــي الفضـــل، 2011) ودراسة (موسى، 2003) ودراسة (مللر والمون، 2009) ودراسة (كيلي وآخرون، 1997) بوجود مشكلات تتعلق بأولياء الأمور، ومن أبرزها إلحاح الأهل على تعليم أطفالهم القراءة والكتابة، وكثرة تدخلهم في عمل الروضة.

وعند مقارنة استجابات المبحوثين التي تم جمعها عن طريق أداة الاستبانة، باستجابات المبحـــوثين التي تم جمعها عن طريق أداة المقابلة لمجال المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور، تبين وجود توافـــق بين نتائج الأداتين في مشكلة "إلحاح أولياء الأمور على تعليم أطفالهم القراءة والكتابة"، حيث جاءت

بنسبة (80%) في أداة المقابلة، وأما في أداة الاستبانة فجاءت بمتوسط حسابي (4.19) أي بدرجة عالية.

ويلاحظ عدم تطابق حدّة مشكلتي "قلة مشاركة الأهل في برامج وأنشطة الروضة"، و"ضعف متابعة أولياء الأمور لأطفالهم في الروضة" في نتائج الاستبانة والمقابلة، اذ جاءتا بنسبة (80%) في أداة المقابلة، بينما جاءتا بدرجة متوسطة في أداة الاستبانة. وبشكل عام كان هناك توافق في طرح باقي المشكلات في هذا المجال بين الأداتين ولكن اختلفت فقط في درجة حدتها وترتيبها.

- **<u>مناقشة النتيجة المتعلقة بالمشكلات الإدارية:</u>**

وأظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين في مجال المشكلات الإدارية كان (2.75) والانحراف المعياري (0.886) وجاء بالدرجة الثالثة بعد المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور، وهي مشكلات بدرجة متوسطة، وكانت كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق مديرة الروضة بدرجة عالية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى طبيعة العمل في رياض الأطفال في محافظة بيت لحم، حيث تعمل بنوع من الخصوصية والاستقلالية، وليس لها أنظمة وتعليمات ومرجعيات محددة وموحدة، كما أنه لا يوجد منهاج محدد من قبل وزارة التربية والتعليم، فقط هناك هيكلية عامة من المواضيع الشاملة التي حددت من قبل الوزارة، لذا يترتب على المديرة بالتعاون مع طاقم الروضة التخطيط للبرامج المنهجية واللامنهجية داخل الروضة، وانجاز مهام التعليم والتقييم لمختلف أبعاد العمل في الروضة. لذا تعاني مديرة الروضة من الضغوط الناجمة عن أعباء العمل وكثافته، وضغوط الوقت الناتجة عن أداء الكثير من الأعمال في وقت واحد وخاصة المسؤوليات غير التدريسية، فضلاً عن الأعباء التي تتحملها المديرة والضغوط الناجمة عن التدريس في حالة عدم تفرغها للإدارة، حيث أنه توجد

نسبة كبيرة من المديرات غير متفرغات للإدارة ويقمن بمهام المربية والمديرة في آن واحد، مما يزيد من الأعباء الملقاة عليها.

اختلفت نتيجة الدراسة في هذا المجال مع نتائج دراسة (المحاسنة، 2012) ودراسة (العتيبي، 2010) من حيث ترتيب المجال، حيث حصل مجال المشكلات الإدارية في هذه الدراسة المرتبة الثالثة، بينما في تلك الدراسات جاءت المشكلات التي تتعلق بالجانب الإداري في المرتبة الأولى، حيث أنها أبرز المشكلات فيها.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (العتيبي، 2010) أن أبرز المشكلات الإدارية هي "كثرة الأعباء الإدارية على مديرة الروضة". كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (الجنيد وبدر،1992) حيث دلت نتائج تلك الدراسة أن أقل المشكلات أهمية هي المتعلقة بالناحية الإدارية.

وعند مقارنة استجابات المبحوثين التي تم جمعها عن طريق أداة الاستبانة باستجابات المبحوثين التي تم جمعها عن طريق أداة المقابلة لمجال المشكلات الإدارية، تبين وجود توافق بين الأداتين في تحديد مشكلة "كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق مديرة الروضة" بأنها مشكلة عالية إذ جاءت بنسبة (80%) في أداة المقابلة، وأما في أداة الاستبانة فجاءت بمتوسط حسابي (3.74) أي بدرجة عالية.

كما كان هناك اختلاف في تحديد حدّة المشكلة بين الأداتين في مشكلة "عدم تفرغ المديرة حيث أنها تقوم بالتدريس" حيث جاءت بنسبة (80%) في أداة المقابلة، وأما في أداة الاستبانة فجاءت بمتوسط حسابي (2.84) أي بدرجة متوسطة.

مناقشة النتيجة المتعلقة بمشكلات المربيات:

وأظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين في مجال المشكلات المتعلقة بالمربيات كان (2.49) والانحراف المعياري (0.781)، وجاء بالدرجة الرابعة بعد المشكلات الإدارية، وهي بدرجة متوسطة. وجاءت الفقرة " تدني الراتب الشهري للمربية مقارنة مع المهن الأخرى" بدرجة عالية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ما تعانيه المربية في مؤسسات رياض الأطفال من تدني في مستوى الأجور التي تدفع لها، وخاصة من قبل المؤسسات الخاصة، حيث أن كثيراً من رياض الأطفال يمتلكها أفراداً أو جمعيات وتعمل المربيات لدى أصحابها دون عقود، ودون ضمان اجتماعي أو تأمين صحي، والبعض منهن لا يتقاضين أجوراً في الإجازات الصيفية، وقد يستغنى عنهن في أي وقت من الأوقات، لذا تعاني المربيات من عدم وجود استقرار وظيفي.

كذلك تعزو الباحثة سبب نقص المربيات المتخصصات إلى أن بعض رياض الأطفال تقوم بتوظيف بعض المربيات اللواتي لا يتحلين بالخبرة والمعرفة في هذا المجال بسبب قبولهن بالأجور الزهيدة، أو توظيف بعض المربيات العاطلات عن العمل دون التأكد من مهارتهن أو رغبتهن بالعمل مع الأطفال (الحريري، 2002).

كما أنهن يدخلن تلك المؤسسات لرغبتهن في أن يصبحن معلمات في التعليم الابتدائي، ويقمن بالتعليم في رياض الأطفال بخلاف رغبتهن لعدم توفر الفرصة لهن للتعليم في المراحل الأخرى مما يجعلهن بدون رغبة أو حماس للعمل في الرياض وذلك لكثرة المهام والمسؤوليات التي يقمن بها في هذه المرحلة.

كما وتعزو الباحثة عزوف أعداد كبيرة من المربيات عن العمل في هذه المرحلة مفضلين العمل في مراحل تعليمية أخرى غير الروضة، بسب قلة العائد المادي وانخفاض المكانة الاجتماعية لمربية الرياض بالمقارنة بغيرها من معلمي المراحل التعليمية الأخرى.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (المحاسنة، 2012) ودراسة (أبي الفضل، 2011) ودراسة (ميرجانا، 2003) ودراسة (كوستن، 2002) ودراسة (لودن وباربليت، 2001) ومؤتمر الطفولة الثاني (2014) بوجود مشكلات متعلقة بالمربيات ومن أبرزها "تدني راتب المربية الشهري"، و"قلة المربيات المتخصصات والمؤهلات".

واختلفت نتيجة الدراسة في هذا المجال مع نتائج دراسة (الحراحشة وأحمد، 2013) ودراسة (الجنيد وبدر، 1992)، حيث حصل مجال المشكلات المتعلقة بالمربيات في الدراسة الحالية المرتبة الرابعة، بينما في تلك الدراسات جاءت المشكلات المتعلقة بالمربيات في المرتبة الأولى فهي أبرز المشكلات فيها، كما اختلفت مع نتيجة دراسة (العتيبي، 2010) حيث أن أبرز المشكلات المتعلقة بالمربيات في دراسة العتيبي هي "كثرة غياب المعلمات" بينما جاءت هذه المشكلة في الدراسة الحالية بدرجة منخفضة.

وعند مقارنة استجابات المبحوثين التي تم جمعها عن طريق أداة الاستبانة باستجابات المبحوثين التي تم جمعها عن طريق أداة المقابلة لمجال المشكلات المتعلقة بالمربيات، تبين وجود توافق بين الأداتين في معظم المشكلات التي تم طرحها، فمثلاً مشكلة "تدني الراتب الشهري للمربية مقارنة مع المهن الأخرى" جاءت بنسبة (90%) في أداة المقابلة، وأما في أداة الاستبانة فجاءت بمتوسط حسابي (3.94) أي بدرجة عالية.

كما كان هناك تقارب في درجة حدة المشكلات وترتيبها بين الأداتين، ولكن أضافت أداة المقابلة مشكلات جديدة لم تتطرق لها أداة الاستبانة ومنها "تعيين المربيات اللواتي يفشلن في التدريس في

المراحل العليا للعمل في رياض الأطفال" و"عدم تقبل المربيات لمعظم تعليمات ومقترحات مـــديرة الروضة".

- **<u>مناقشة النتيجة المتعلقة بمشكلات الأبنية والمرافق والوسائل:</u>**

وأظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين في مجال المشكلات المتعلقة بالأبنيـــة والمرافق والوسائل كان (2.49) والانحراف المعياري (0.908) وجاء بالدرجـــة الخامســـة بعـــد المشكلات المتعلقة بالمربيات، وهي بدرجة متوسطة.

وترى الباحثة أن وجود مثل هذه المشكلات بدرجة متوسطة ربما يعود إلى طبيعـــة الأبنيـــة التـــي تشغلها هذه المؤسسات، أو كونها مبانٍ مستأجرة وبالتالي لا تتوفر فيها الساحات الكافيـــة لإنشـــاء الملاعب، وكذلك افتقارها إلى وسائل التدفئة، والتبريد، والألعاب، والوسائل، وأجهزة التلفاز ومـــا إلى ذلك يعود نتيجة نقص التخصيصات المالية التي تحتاجها الرياض لتوفير مثل هذه المستلزمات.

كما وجاءت عبارة "قلة توفر التقنيات الحديثة بالروضة" بدرجة متوسطة وليست بدرجة عالية رغم أهمية استخدام التكنولوجيا في هذا العصر، وربما يعود ذلك إلى عدم إلمام بعض المربيات باستخدام الحاسوب وتقنياته، أو قد يكون اعتماد المربية على ممارسة الأنشطة القائمة على اللعب واســـتخدام الأركان في القاعة كأساليب تربوية مهمة في تعليم الطفل في هذه المرحلة سبباً في عـــدم شـــعور المربية بتأثير نقص الكفايات الخاصة باستخدام التكنولوجيا على أدائها المهني.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الحراحشة وأحمد، 2013) ودراسة (المحاسنة، 2012) ودراسة (أبي الفضل، 2011) ودراسة (عثمان وأحمد، 2011) ودراسة (العتيبي، 2010) ودراسة (موسى، 2003) ودراسة (ادوارد، 1999) بوجود مشكلات في الإمكانات الخاصة بالروضة مـــن حيث (المباني، الملاعب، الأدوات، الخامات، وأجهزة الحاسوب... الخ).

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية من حيث ترتيب المجال مع نتائج دراسة (محمد وداؤد، 2007) ودراسة (النوري، 1982)، حيث حصل مجال المشكلات المتعلقة بالأبنية والمرافق والوسائل في هذه الدراسة على المرتبة الخامسة، بينما في تلك الدراسات جاءت المشكلات المتعلقة بهذا المجال في المرتبة الأولى وهي أبرز المشكلات فيها.

وعند مقارنة استجابات المبحوثين التي تم جمعها عن طريق أداة الاستبانة باستجابات المبحوثين التي تم جمعها عن طريق أداة المقابلة لمجال المشكلات المتعلقة بالأبنية والمرافق والوسائل. تبين وجود توافق بين الأداتين في أغلبية المشكلات التي تم طرحها، كما كان هناك تقارب في حدّة المشكلات والترتيب، حيث تراوحت في أداة المقابلة بين 60% _30% وفي أداة الاستبانة بين درجة متوسطة – منخفضة.

- **<u>مناقشة النتيجة المتعلقة بمشكلات الأطفال:</u>**

وأظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين في مجال المشكلات المتعلقة بالأطفال كان (2.43) والانحراف المعياري (0.838)، وجاء بالدرجة السادسة بعد المشكلات المتعلقة بالأبنية والمرافق والوسائل، وهي بدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه من الممكن أن تكون مرافق الروضة غير متناسبة مع عدد الأطفال واحتياجاتهم مثل توفر ساحة، أو حديقة للعب الأطفال، أو وجود قصور في الإمكانات الخاصة بالروضة (ألعاب، وسائل)، إذ يكتفي بالساحات الخارجية المليئة بالرمل. ونظراً لعدم توفر بيئة غنية في الروضة فمن الممكن أن يلجؤون الأطفال إلى ممارسة سلوكيات غير ايجابية، أو إلى كثرة الغياب وعدم الالتزام بالدوام، أو قد يرجع ظهور المشاكل السلوكية عند الأطفال إلى طبيعة المرحلة العمرية لطفل الروضة، حيث أنه من أهم خصائصها ظهور المشاكل النمائية التي ترجع

لأسباب نفسية أو عضوية وأكثرها شيوعاً العدوانية، والنشاط الزائد. وتدل هذه النتيجة إلى افتقاد المربية المهارات الخاصة والأساليب التربوية الحديثة في التعامل مع طفل الروضة وجذبه للبقاء فيها، وربما كان وجود عجز في أعداد المربيات المتخصصات أو المؤهلات تربوياً سبباً في ظهور النتيجة السابقة.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الحراحشة وأحمد، 2013) ودراسة (بطانية، 2006) بوجود مشكلات متعلقة بالأطفال وبدرجة متوسطة، كما اتفقت مع نتائج دراسة (المحاسنة، 2012) ودراسة (أبي الفضل، 2011) ودراسة (ديفيد، 1997) ودراسة (كيلي وآخرون، 1997) أن أبرز المشكلات المتعلقة بالأطفال هي " كثرة المشكلات السلوكية عند الأطفال".

وعند مقارنة استجابات المبحوثين التي تم جمعها عن طريق أداة المقابلة باستجابات المبحوثين التي تم جمعها عن طريق أداة الاستبانة لمجال المشكلات المتعلقة بالأطفال، تبين وجود توافق بين الأداتين في معظم المشكلات التي تم طرحها، حيث تقاربت حدة المشكلات وترتيبها بين الأداتين، حيث تراوحت في أداة المقابلة بين 50%- 20%، وفي أداة الاستبانة بين درجة متوسطة – منخفضة.

ولكن كان هناك عدم توافق بين الأداتين في مشكلة "كثرة المشكلات السلوكية عند الأطفال" حيث جاءت بنسبة (90%) في أداة المقابلة أي أنها بدرجة عالية، وأما في أداة الاستبانة فجاءت بمتوسط حسابي (3.03) أي بدرجة متوسطة.

- **<u>مناقشة النتيجة المتعلقة بالخدمات الصحية والنفسية وخدمات النقل</u>:**

وأظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين في مجال المشكلات المتعلقة بالخدمات الصحية والنفسية وخدمات النقل كان (2.13) والانحراف المعياري (0.854)، وجاء بالدرجة السابعة بعد المشكلات المتعلقة بالأطفال، وهي بدرجة منخفضة، وهي أدنى المشكلات حدة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى واقع الإهتمام لدى الإدارات لمراعاة قواعد الأمن والسلامة والنظافة في الرياض، لأن هذه الأمور لا يمكن تجاهلها بسبب تأثيرها على سمعة الروضة، حيث أن هناك منافسة واضحة بين رياض الأطفال، وتحاول كل روضة المحافظة على صورتها أمام باقي الرياض وأمام أولياء الأمور لاستقطاب أكبر عدد ممكن من الأطفال إلى الروضة.

أما بالنسبة لافتقار الروضة إلى مرشدة تربوية أو طبيب خاص، فربما يعود إلى سوء الأوضاع الاقتصادية، وقلة موارد الروضة لتوظيف مرشدة اجتماعية أو التعاقد مع طبيب خاص.

كما وجاءت افتقار الروضة إلى وسائل النقل بدرجة متوسطة، ربما لأنه يعود ذلك إلى أن التوزيع الجغرافي لبعض الرياض يقع بعيداً عن المناطق السكنية، ولا يتوافر في هذه الرياض حافلة لكل روضة على حدة، لذا تقع مسؤولية نقل الأطفال من وإلى الروضة على أولياء الأمور، مما يزيد الأعباء المالية على الأهل، ويقلل من الطلب على تلك الرياض التي لا تتوفر لديها وسائل نقل.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (محمد وداؤد، 2007) ودراسة (ديفيد، 1997) أن أبرز المشكلات المتعلقة بالخدمات الصحية والنفسية وخدمات النقل هي (افتقار الروضة إلى مرشدة تربوية).

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (الحراحشة وأحمد، 2013) حيث جاءت درجة حدة المشكلات المتعلقة بالخدمات الصحية والنفسية وخدمات النقل بدرجة منخفضة، بينما جاءت في دراسة (الحراحشة، 2013) بدرجة متوسطة.

كما اختلفت مع نتيجة دراسة (عثمان وأحمد، 2011) حيث أن أبرز المشكلات المتعلقة بالخدمات الصحية والنفسية وخدمات النقل في دراسة (عثمان وأحمد، 2011) هي "عدم وجود قواعد الأمن والسلامة"، بينما جاءت هذه المشكلة في الدراسة الحالية بدرجة منخفضة.

وعند مقارنة استجابات المبحوثين التي تم جمعها عن طريق أداة المقابلة باستجابات المبحوثين التي تم جمعها عن طريق أداة الاستبانة لمجال المشكلات المتعلقة بالخدمات الصحية والنفسية وخدمات النقل، تبين وجود توافق في طرح المشكلات ولكن كان هناك اختلاف في درجة حدة هذه المشكلات، فمثلاً تبين وجود عدم توافق بين الأداتين في درجة حدة مشكلة "افتقار الروضة إلى طبيب خاص"، حيث جاءت بنسبة (100%) في أداة المقابلة أي بدرجة عالية، وأما في أداة الاستبانة فجاءت بمتوسط حسابي (2.76) أي بدرجة متوسطة.

وكذلك هناك عدم توافق في درجة حدة مشكلة " افتقار الروضة إلى مرشدة تربوية متفرغة"، حيث جاءت بنسبة (80%) في أداة المقابلة أي بدرجة عالية، بينما جاءت في أداة الاستبانة بمتوسط حسابي (2.69) أي بدرجة متوسطة.

وكذلك كان هناك عدم توافق في درجة حدة مشكلة "تفتقر الروضة لوسائل نقل الأطفال" حيث جاءت في أداة المقابلة بنسبة (80%) أي بدرجة عالية، أما في أداة الاستبانة فجاءت بمتوسط حسابي (2.34) أي بدرجة متوسطة.

2.2.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني:

هل تختلف تقديرات المديرات لمشكلات إدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم باختلاف المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة كمديرة، وعدد سنوات الخبرة كمربية روضة، والتخصص، وموقع الروضة؟

1.2.2.5 مناقشة النتيجة التي تتعلق بمتغير المؤهل العلمي:

أظهرت النتيجة أنه توجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع (المبحوثين) في درجة مشكلات رياض الأطفال في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة مؤهل الدبلوم المتوسط فأقل، أي أنه كلما زاد المؤهل العلمي للمديرات انخفض تقديرهن لوجود المشكلات. ويمكن تفسير ذلك بأنه ربما أن ارتفاع الدرجة العلمية للمديرة يؤدي إلى زيادة الثقافة والوعي والمعرفة بطبيعة مرحلة رياض الأطفال، ويتولد لديها المهارات اللازمة للتعامل مع هذه المشكلات والتخفيف من حدتها، مثل المهارات التصورية التي تعطي للمديرة القدرة على ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات

للتوصل إلى الحلول المناسبة، فتساعدها في تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات مع توقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل، والمهارات الفنية التي تتعلق بالأساليب والطرق التي تستخدمها مديرة الروضة في إدارتها، والمهارات الإنسانية التي تتعلق بالطريقة التي تستطيع مديرة الروضة التعامل فيها مع الآخرين وبناء الثقة معهم، وبالتالي يخلصون في عملهم ويزيدون من رغبتهم في العطاء (فهمي، 2004).

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (بطاينة، 2006) بأنه توجد فروق تعود لمتغير المؤهل العلمي وعلى جميع مجالات الدراسة.

2.2.2.5 مناقشة النتيجة المتعلقة بمتغير عدد سنوات الخبرة كمديرة:

أظهرت النتيجة أنه توجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع (المبحوثين) في درجة مشكلات رياض الأطفال في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة كمديرة، لصالح الأقل من خمس سنوات، أي أنه كلما زادت عدد سنوات الخبرة لدى مديرة الروضة كمديرة، انخفض تقديرها لوجود مشكلات في إدارة رياض الأطفال. ويمكن تفسير ذلك بأن المديرة ذات الخبرة الطويلة تعايشت مع هذه المشكلات عبر سنوات عملها، وعاصرت العمل بالرياض لفترة طويلة، وعانت من معظم المشكلات خلال سنوات عملها بالرياض، وبالتالي أصبحت أكثر تقبلاً لها، وأقل حساسية لوجودها. كما أنها يمكن أن تكون خلال خدمتها حصلت على العديد من الدورات التدريبية المتخصصة برياض الأطفال عقدت في مراكز خاصة أو مع مديرية التربية والتعليم، مما أدى إلى رفع كفاءتها وقدرتها العملية لإدارة روضة الأطفال، وتجنب الوقوع في مشكلاتها، وبذلك أصبحت قادرة على التعامل مع هذه المشكلات ومحاولة التخفيف من حدتها.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (بطاينة، 2006) بأنه توجد فروق تعود لمتغير عدد سنوات الخبرة وعلى جميع مجالات الدراسة، واختلفت مع نتيجة دراسة (الجنيد وبدر، 1992) حيث جاء في دراسة الجنيد وبدر بأن المستجيبات الأكثر خبرة يعطين المشكلات أهمية أكبر من المستجيبات الأقل خبرة.

3.2.2.5 مناقشة النتيجة المتعلقة بمتغير عدد سنوات الخبرة كمربية روضة:

أظهرت النتيجة أنه توجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع (المبحوثين) في درجة مشكلات رياض الأطفال في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة كمربية روضة، لصالح الخبرة الأقل من خمس سنوات، أي أنه كلما زادت عدد سنوات الخبرة لدى مديرة الروضة كمربية روضة، انخفض تقديرها لوجود مشكلات في إدارة رياض الأطفال. ويمكن تفسير ذلك أن

المديرة ذات الخبرة الطويلة في التعليم قبل كونها مديرة تكون قد تحلت بالخبرة والدراية والمعرفة في مجال رياض الأطفال، فتكون أكثر وعياً لفلسفة رياض الأطفال والبيئة التربوية ولطبيعة الأطفال وأكثر شعوراً بمهام المربيات ومشاكلهن، ولكونها عاشت فترة طويلة كمربية في مرحلة رياض الأطفال فهذا يعطيها المعارف والقدرات والإمكانيات لتكون أكثر قدرة على مواجهة هذه المشكلات والتخفيف من حدتها من المديرة ذات الخبرة الأقل.

على حدّ علم الباحثة، لم يتوفر دراسات في الأدبيات السابقة تفحص أثر متغير عدد سنوات الخبرة كمربية روضة على تقديرات المديرات لمشكلات إدارة رياض الأطفال، بينما فحص أثر هذا المتغير عند المربيات.

4.2.2.5 مناقشة النتيجة المتعلقة بمتغير التخصص:

أظهرت النتيجة أنه توجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع (المبحوثين) في درجة مشكلات رياض الأطفال في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير التخصص لصالح تخصص رياض الأطفال.

ويمكن تفسير ذلك أن المديرة ذات تخصص رياض أطفال تمحورت دراستها العلمية ومعرفتها في حدود إطار رياض الأطفال، لذا تكون أكثر قدرة على تحديد هذه المشكلات من المديرات ذوات التخصصات الأخرى، فهي تشعر بهذه المشكلات وتعيشها وتعي بها أكثر من الأخريات بحكم أن لها مدارك أوسع في حقل رياض الأطفال ومشكلاته.

على حدّ علم الباحثة، لم يتوفر دراسات في الأدبيات السابقة تفحص أثر متغير التخصص على تقديرات المديرات لمشكلات إدارة رياض الأطفال، بينما فحص أثر هذا المتغير عند المربيات.

5.2.2.5 مناقشة النتيجة المتعلقة بمتغير موقع الروضة:

أظهرت النتيجة أنه توجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع (المبحوثين) في درجة مشكلات رياض الأطفال في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير موقع الروضة لصالح الروضات الواقعة في القرى. ويمكن تفسير ذلك بأنه ربما أن معظم رياض الأطفال التي تم إنشاؤها في القرى هي رياض تجارية ربحية استثمارية، وليست لأغراض تربوية، حيث أن القائمين على تلك الرياض ربما يفتقرون إلى توجهات تربوية أو وعي لمنهجية الرياض أو ثقافة التعلم النشط كما أن الأوضاع الاقتصادية السيئة لأولياء الأمور في القرى تعيق ارسال أبنائهم إلى الرياض، بالإضافة إلى عدم وعيهم لأهمية مرحلة رياض الأطفال، وهذه أمور يمكن أن تكون سبباً في إحساس مديرات الروضات الواقعة قي القرى بمشكلات إدارة الروضات أكثر من غيرهم.

وهذه الأمور أو المشكلات أقل بكثير في المخيمات والمدن، حيث أن أوضاعهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية أفضل من القرى، كما أن القائمين على رياض الأطفال في المخيمات والمدن أكثر وعياً لثقافة رياض الأطفال من القرى.

على حدّ علم الباحثة، لم يتوفر دراسات في الأدبيات السابقة تفحص أثر متغير موقع الروضة على تقديرات المديرات لمشكلات إدارة رياض الأطفال.

3.5 التوصيات

وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة وبناءً على مقترحات المديرات التي تم جمعها عن طريق أداة المقابلة والسؤال الثالث من أداة الاستبانة توصي الباحثة بالآتي:

1 -إصدار تشريع قانوني يقتضي بإدراج رياض الأطفال في السلم التعليمي وتخصيص الميزانية لتمويلها.

2 -وضع معايير لترخيص رياض الأطفال واعتبار توفر التجهيزات التربوية والمرافق الصحية المناسبة والألعاب الداخلية والخارجية بما يطابق المواصفات التربوية، شرطاً لإصدار تراخيص رياض الأطفال، وأن يتم التأكد من ذلك قبل إصدار التراخيص.

3 -تفريغ مديرات رياض الأطفال وإعطاءهن المزيد من الصلاحيات التي تمكنهن من تسيير العمل، بحيث يصدر لذلك لائحة تنظيمية.

4 -إنصاف مديرات رياض الأطفال ومربياتها في الأجور، وتحديد أدنى الأجور في قسم رياض الأطفال.

5 -أن تتولى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تأهيل وتدريب مديرات ومربيات رياض الأطفال بالتعاون مع كليات التربية في الجامعات الفلسطينية.

6 -تعيين مربيات الرياض من خريجات الكليات المتخصصة في رياض الأطفال وأقسام تربية الطفل.

7 -توعية أولياء الأمور بأن الكتابة والقراءة ليس كل شي بالنسبة للطفل في هذه المرحلة، بل قد يكون معوقاً لجوانب النمو الأخرى.

كما توصي الباحثة بإجراء الدراسات التالية:

1 -دراسة مشابهة تعتمد على تقديرات أطراف أخرى مثل: مربيات ريـــاض الأطفـــال، وأوليـــاء الأمور في تحديد المشكلات التي تواجه رياض الأطفال في محافظة بيت لحم.

2 -إجراء دراسات مستفيضة حول أوضاع رياض الأطفال من مبانٍ وتجهيزات وساحات ألعـــاب ولوازم تربوية وتعليمية في محافظة بيت لحم.

3 -دراسة خاصة حول إلزامية مرحلة رياض الأطفال في فلسطين وضروراتها المستقبلية.

4 -دراسة خاصة بالمناهج والبرامج التربوية التي تطبق حالياً في رياض الأطفال التابعة لمحافظة بيت لحم.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع العربية

أبودقة، سناء؛ وأحمد، ياسر؛ والحولي، عليان؛ وصبح، فاطمة؛ والطهراوي، جميل. (2007). دراسة تقويمية لجودة التعليم في رياض الأطفال بقطاع غزة، **مجلة الجامعة الإسلامية**، 15(2) 925-978.

أبوسكينة، نادية؛ والصفتي، وفاء. (2011). **دور الحضانة ورياض الأطفال النظرية والتطبيق**، ط1، دار الفكر، عمان، الأردن.

أبوالفضل، سوزان. (2011). المشكلات والضغوط المهنية لمعلمات رياض الأطفال ومقترحات التغلب عليها، **مجلة الثقافة والتنمية**، 11(43) 2-118.

بدران، شبل؛ وعمار، حامد. (2003). **نظم رياض الأطفال في الدول العربية والأجنبية تحليل مقارن**، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر.

البدري، طارق. (2003). **إدارة دور الحضانة ورياض الأطفال**، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

بطاينة، نور. (2006). **مشكلات رياض الأطفال**، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن.

جاد، منى. (2004). **التربية البيئية في الطفولة المبكرة وتطبيقاتها**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

الجمال، رانيا. (2011). **إدارة رياض الأطفال في عصر العولمة**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.

الجنيد، مبارك؛ وبدر، حسين. (1994). دراسة حول بعض المشكلات التي تواجه إدارات ريـــاض الأطفال بدولة البحرين، **دراسات**، 21 أ(1) 35-72.

الحراحشة، محمد؛ وأحمد، ياسين. (2013). المشكلات التي تواجـــه إدارات مؤسســـات ريـــاض الأطفال في محافظة المفرق/ الأردن من وجهة نظر العاملات فيها، **الأكاديميـــة للدراســـات الاجتماعية والإنسانية**، (9) 107-122.

الحريري، رافدة. (2002). **نشأة وإدارة رياض الأطفال من المنظور الإسلامي العلمي**، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض.

حسان، حسن؛ والعجمي، محمد.(2007). **الإدارة التربوية**، ط1، دار المسيرة للنشـــر والتوزيـــع والطباعة، عمان، الأردن.

الخالدي، مريم. (2008). **مدخل إلى رياض الأطفال**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيـــع، عمـــان، الأردن.

الخثيلة، هند. (2000). **إدارة رياض الأطفال**، ط1، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة.

الخطيب، رناد. (1986). **رياض الأطفال واقع ومنهاج**، ط1، مؤسسة الريادة للطباعـــة والنشـــر، عمان، الأردن.

خليفة، إيناس. (2003). **رياض الأطفال الكتاب الشامل**، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الدعيلج، إبراهيم. (2008). **دور الحضانة ورياض الأطفال**، ط1، مكتبة المجتمع العربـــي للنشـــر والتوزيع، عمان، الأردن.

الدويك، تيسير؛ وياسين ، حسين؛ وعدس، محمد؛ والـدويك، محمـد .(2009). **أسـس الإدارة التربوية والمدرسية والاشراف التربوي**، ط4، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.

السعود، راتب؛ والمواضية، رضا. (2013). **مربية رياض الأطفال (الواقع- التحديات- التطوير)**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

السعود، راتب . (2009) . **الإدارة التربوية مفاهيم وآفاق**، ط1، شركة طارق وشركاؤه، عمان، الأردن.

سلمان، محمد. (2005). إستراتيجية مقترحة لتطوير مرحلة رياض الأطفال في فلسطين في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، **مجلة كلية التربية- عين شمس**، 29(3) 155-177.

صابر، ملكة. (1996). **المشكلات التي تواجه رياض الأطفال في أثناء تطبيقها للمنهج المطـور بمدينة جدة**، مكتبة الملك فهد الوطنية، جدة، مكة المكرمة.

عامر، طارق. (2007). **الاتجاهات الحديثة لرياض الأطفـال**، ط1، المؤسسـة العربيـة للعلـوم والثقافة، القاهرة، مصر.

العتيبي، نوال. (2010). **بعض المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية لرياض الأطفال الحكومية بمدينة الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

عثمان، صبري؛ وأحمد، محمد. (2011). بعض مشكلات رياض الأطفال بمحافظة سوهاج كمـا يدركها العاملون بها، **مجلة الثقافة والتنمية**، (49) 43- 82.

عدس، محمد؛ ومصلح، عدنان. (1995). **رياض الأطفـال**، ط5، دار الفكـر للطباعـة والنشـر والتوزيع، عمان، الأردن.

عدس، محمد. (2005). **مدخل إلى رياض الأطفال**، ط2، دار الفكر للطباعة والنشـر والتوزيـع، عمان، الأردن.

العزة، عطاف. (2014). ورقة مقدمة لمؤتمر الطفولة الثاني، **مؤتمر الطفولة الثاني**، بيت لحم، فلسطين.

عطوي، جودت. (2001). **الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها**، ط1، دار الثقافة والدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العمايرة، محمد. (2002). **مبادئ الإدارة المدرسية**، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

العمري، بسام؛ وأبو طالب، تغريد. (1997). مصادر ضغط العمل كما تراها مديرات رياض الأطفال في منطقة عمان الكبرى، **دراسات**، 24(2) 316- 328.

فهمي، عاطف. (2004). **معلمة الروضة**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

المحاسنة، ربا. (2013). مشكلات رياض الأطفال في محافظة الطفيلة/ المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر المعلمات العاملات فيها، **مؤتة للبحوث والدراسات**، 28(6) 11- 45.

محمد، جاجان؛ وداؤد، أحلام. (2007). مشكلات العمل في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات و المعلمات، **مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية**، 4(1) 105-128.

محمد، محمد. (2004). **النمو والطفولة في رياض الأطفال**، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

مصلح، عدنان. (1990). **التربية في رياض الأطفال**، ط1، دار الفكر، عمان، الأردن.

موسى، سامية. (2003). مشكلات العمل التي تواجه المديرات والمعلمات في رياض الأطفال، **الدوريات**، (89) 13-49.

الناشف، هدى. (2003). **معلمة الروضة**، ط1، دار الفكر للطباعة والنشـــر والتوزيـــع، عمـــان، الأردن.

نبهان، أحمد. (2009). **دور مديرات رياض الأطفال كمشرفات مقيمات في تحسين أداء المعلمات وسبل تطويره في محافظات غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غـــزة، فلسطين.

النوري، خولة. (1982). **مشكلات العمل في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات والمعلمات**، دار الحرية للطباعة، بغداد، العراق.

المراجع باللغة الإنجليزية:

Bogdziewicz, Kathy. (2003). **Attitudes towards preschool programs**, **child learning**, 49, (3).

Bush, T. (2006). **Theories of educational management**. *Article produced by the Connexions project and licensed under the Creative Common Attribution License*

Cardno, C. & Reynolds, B. (2009). Resolving Leadership Dilemmas in New Zealand Kindergarten: An action research study. **Journal of Educational Administration**, 47(2), 206-226.

Coston N. (2002). **Guidance of the kindergarten work problems**. Harper Row, London.

David, W. (1997). **A practical guide solving kindergarten work problems.** Winston Company, London.

Edward, D. (1999). **The significance of kindergarten work problems**. Macmillan Company, New York.

Fruh, Barbara. (2004). **Attitudes of parents towards pre schooling, educational leadership quarterly**, 55, (1).

Jennifer, A. (2000). Utility of Kindergarten Teacher Judgments in Identifying Early Learning Problems. **Journal of Learning Disabilities**, 33 (2),200-211.

Kahner, Barbara. (2005). **Preschool and camp programs, childhood learning**, 55, (3).

Kelly, A and Berthelsen. (1997). Coping with Change the Stories of Two Preschool Teachers. **Journal Australian Research in Early Childhood Education**, pp 62-70.

Louden, W and Barblett. (2001). **Managing teacher performance in the non-compulsory years of school by Eidth Cown university**, pp 167-173.

Miller, E and Almon J. (2009). **Summary and Recommendations of Crisis in the Kindergarten Why Children Need to Play in School**. ISBN: 978-0-9823751-0-5.

Mirjana Pe, Lboja, Pavlovski, Dunye Duje, Bilijana. (2003). **Early childhood education reform in Serbia**. Establishment of Regional Model Centers for Dissemination, pp 178-190.

المـــلاحـــــق

ملحق (1) الاستبانة بصورتها الأولية

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
كلية العلوم التربوية

حضرات مديرات رياض الأطفال المحترمات،

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بدراسة عنوانها "مشكلات إدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات وسبل حلها". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجيستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس، وقد وقع الإختيار عليكم للمشاركة في تعبئة الإستبانة المرفقة.

وإني أتقدم اليكم بالشكر والتقدير لحسن تعاونكم راجية منكم التفضل بتعبئة الإستبانة، علماً أنه سيتم التعامل مع البيانات بتجرد وسرية، ولن تستخدم لغير أغراض البحث العلمي المحددة.

وتتكون الأداة من ثلاثة أقسام:- القسم الأول خاص بالمعلومات الشخصية عن المستجيب، والقسم الثاني يتعلق بمجالات مشكلات إدارة رياض الأطفال، والقسم الثالث سؤال مفتوح حول آراء مديرات رياض الأطفال في سبل حل تلك المشكلات.

الباحثة: سناء عيسى مصلح
جامعة القدس – أبوديس

القسم الأول: المعلومات الشخصية: يرجى وضع إشارة (✓) في الخانة التي تدل على ما ينطبق عليك.

1. **المؤهل العلمي:**

☐ دبلوم متوسط فأقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجيستير فأعلى

2. **عدد سنوات الخبرة:**

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 – 10سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

3. **التخصص:** _____

4. **موقع الروضة:**

☐ مخيم ☐ قرية ☐ مدينة

القسم الثاني: مجالات مشكلات إدارة رياض الأطفال. الرجاء وضع إشارة (✓) أمام كل عبارة ممـــا يـــأتي وفقـــاً لرأيك لدرجة وجود المشكلة.

الرقم	الفقرات	درجة وجود المشكلة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جداً
المجال الأول: مشكلات إدارية						
.1	رؤية الروضة غير واضحة					
.2	عدم وجود هيكل إداري خاص بالروضة					
.3	مركزية إتخاذ القرارات لدى الجهة المسؤولة عن الروضة/ صاحبها					
.4	مديرة الروضة تقوم بالتعليم وغير متفرغة للإدارة					
.5	ضعف التواصل والتنسيق بين الإدارة العليا ومديرة الروضة					
.6	ضعف تقدير الإدارة العليا لمجهودات مديرة الروضة					
.7	كثرة الأعباء الإدارية لمديرة الروضة					
المجال الثاني: مشكلات متعلقة بالمربيات						
.8	ضعف التأهيل والإعداد التربوي للمربيات					
.9	نقص المربيات المتخصصات بمرحلة رياض الأطفال					
.10	ضعف رغبة بعض المربيات للعمل في الروضة					
.11	قلة عدد المربيات مقارنة بأعداد الأطفال في الروضة					
.12	كثرة تغيب بعض المربيات					
.13	سرعة الدوران الوظيفي للمربيات					
.14	زيادة العبء الوظيفي اليومي على المربيات					
.15	تذمر بعض المربيات من عدم تقدير الإدارة لهن					

		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جداً
.16	تدني الراتب الشهري للمربية مقارنة مع المهن الأخرى					
.17	قلة الإنسجام بين المربيات في الروضة					
.18	المربيات لا يراعيين الفروق الفردية لدى الأطفال					
المجال الثالث: مشكلات متعلقة متعلقة بالأبنية والمرافق والوسائل						
.19	مبنى الروضة غير معدّ لاستخدامه روضة للأطفال					
.20	تقع بناية الروضة في منطقة غير ملائمة					
.21	تدني مستوى صيانة مرافق الروضة					
.22	ضيق الغرف الصفية مقارنة بأعداد الأطفال فيها					
.23	ضعف الإضاءة والتهوية الجيدة					
.24	قلة توفر المرافق الصحية المناسبة					
.25	تفتقر الروضة الى وسائل التدفئة والتبريد					
.26	أثاث الصفوف غير مناسب للأطفال					
.27	تفتقر الروضة الى وجود حديقة					
.28	تفتقر الروضة الى الألعاب والوسائل التعليمية الهادفة					
.29	ندرة وجود التقنيات الحديثة بالروضة					
.30	تفتقر الروضة الى مكتبة للأطفال					
.31	قلة أدوات اللعب في الساحة الخارجية					
المجال الرابع : مشكلات متعلقة بالأطفال						
.32	كثرة مشكلات الأطفال السلوكية و انعكاسها على أداء المربيات					
.33	غياب الأطفال المتكررعن الروضة					
.34	عدم إستمتاع الأطفال بيومهم في الروضة					
.35	وجود أطفال ذوي احتياجات خاصة في الروضة					
المجال الخامس: مشكلات متعلقة بالخدمات الصحية والنفسية وخدمات النقل						
.36	دوام الأطفال المصابين بأمراض معدية					
.37	قلة توفر الرعاية الصحية المناسبة					
.38	عدم وجود عاملة نظافة دائمة					
.39	نظافة المرافق الصحية غير مناسبة					
.40	افتقار الروضة الى طبيب خاص يزورها بين حين و آخر					
.41	افتقار الروضة الى مرشدة تربوية مقيمة بصورة دائمة					

		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جداً
.42	عدم مراعاة قواعد الأمن والسلامة في الروضة					
.43	تفتقر الروضة لوسائل نقل الأطفال					
.44	عدم توافر شروط السلامة بوسائل النقل					
المجال السادس: مشكلات متعلقة بأولياء الأمور						
.45	ضعف تعاون أولياء الأمور مع إدارة الروضة فيما يخص أطفالهم					
.46	ميل أولياء الأمورللخروج على تعليمات الإدارة					
.47	ميل أولياء الأمور للتدخل في عمل الروضة					
.48	ندرة مشاركة أولياء الأمور في برامج وأنشطة الروضة					
.49	ضعف متابعة أولياء الأمور لأطفالهم في الروضة					
.50	عدم إلتزام أولياء الأمور بمواعيد حضور ومغادرة الأطفال					
.51	إلحاح أولياء الأمور تعليم أطفالهم القراءة والكتابة					
المجال السابع: مشكلات مالية						
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جداً
.52	الميزانية المخصصة لإدارة الروضة وتطورها غير كافية					
.53	تأخر أولياء الأمور عن تسديد الأقساط الشهرية / الفصلية					
.54	ضعف رواتب المديرات برياض الأطفال					
.55	إختلاف قيمة قسط الروضة عن الروضات الأخرى (تدني أو إرتفاع)					
.56	ضعف إسهام مؤسسات المجتمع في تمويل رياض الأطفال					
.57	تأخر دفع الرواتب عن الموعد المقرر					

القسم الثالث: ضعي خمسة إقتراحات من شأنها الإسهام في حل مشكلات إدارة الروضة:

1. ----------
2. ----------
3. ----------
4. ----------
5. ----------

انتهت الإستبانة

شاكرة لكنّ حُسن التعاون

ملحق (2) قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	التخصص	مكان العمل
1	د.بعاد الخالص	دكتوراه مناهج وتدريس تربية ابتدائية ورياض أطفال	جامعة القدس (أبو ديس)
2	د.إيناس ناصر	دكتوراه مناهج تدريس علوم	جامعة القدس (أبو ديس)
3	د.نانسي رستم الياس	دكتوراه في قيادة تطوير أساليب التعليم والتدريس	معيدة ومنسقة برنامج الطفولة المبكرة في جامعة بيت لحم
4	د.معين حسن جبر	دكتوراه في مناهج وأساليب تدريس الرياضيات	أستاذ ومشارك في جامعة بيت لحم
5	أ.هيام رأفت علاوي	ماجستير إدارة تربوية	مدرسة ومنسقة برنامج التربية العملية في جامعة بيت لحم
6	د.معتصم محمد عزيز مصلح	دكتوراه في التربية (مناهج وطرق تدريس)	أستاذ مشارك في جامعة القدس المفتوحة (فرع بيت جالا)
7	د.نائل عبد الرحمن	دكتوراه إدارة تربوية	أستاذ مساعد في جامعة القدس المفتوحة (فرع بيت جالا)
8	أ.د عبد محمد عبد العفو عساف	دكتوراه إدارة تربوية	عضو هيئة تدريس في جامعة النجاح
9	د.حسن محمد عبد الله تيم	دكتوراه إدارة تربوية	عضو هيئة تدريس في جامعة النجاح
10	د.كمال يونس	دكتوراه إدارة تربوية	جامعة الخليل
11	أ.عطاف العزة	ماجستير احتياجات خاصة	مشرفة رياض الأطفال في مديرية التربية والتعليم في بيت لحم
12	أ.محمود درعاوي	ماجستير لغة عربية	مشرف اللغة العربية في مدرسة الرعاة بيت ساحور

ملحق (3) الاستبانة بصورتها النهائية

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
كلية العلوم التربوية

حضرات مديرات رياض الأطفال المحترمات،

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بدراسة عنوانها "مشكلات إدارة رياض الأطفال وسبل حلها في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجيستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس، وقد وقع الإختيار عليكم للمشاركة في تعبئة الإستبانة المرفقة.

وإني أتقدم اليكم بالشكر والتقدير لحسن تعاونكم راجية منكم التفضل بتعبئة الإستبانة، علماً بأنه سيتم التعامل مع البيانات بتجرد وسرية، ولن تستخدم لغير أغراض البحث العلمي المحددة.

وتتكون الأداة من ثلاثة أقسام: القسم الأول خاص بالمعلومات الشخصية عن المستجيب، والقسم الثاني يتعلق بمجالات مشكلات إدارة رياض الأطفال، والقسم الثالث سؤال مفتوح حول آراء مديرات رياض الأطفال في سبل حل تلك المشكلات.

الباحثة: سناء عيسى مصلح
جامعة القدس – أبوديس

القسم الأول: المعلومات الشخصية: يرجى وضع إشارة (✓) في الخانة التي تدل على ما ينطبق عليك.

1. **المؤهل العلمي:**

☐ دبلوم متوسط فأقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجيستير فأعلى

2. **عدد سنوات الخبرة كمديرة:**

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 – 10سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

3. **عدد سنوات الخبرة كمربية روضة:**

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 – 10سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

4. **التخصص:** _____

5. **موقع الروضة:**

☐ مخيم ☐ قرية ☐ مدينة

القسم الثاني: مجالات مشكلات إدارة رياض الأطفال. الرجاء وضع إشارة (✓) أمام كل عبارة ممـــا يـــأتي وفقـــاً لرأيك لدرجة وجود المشكلة.

الرقم	الفقرات	درجة وجود المشكلة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جداً
المجال الأول: مشكلات إدارية						
.1	رؤية الروضة غير واضحة					
.2	افتقار الروضة لوجود هيكل إداري خاص					
.3	مركزية إتخاذ القرارات لدى الجهة المسؤولة عن الروضة/ صاحبها					
.4	تقوم مديرة الروضة بالتعليم فهي غير متفرغة للإدارة					
.5	يوجد ضعف في التواصل والتنسيق بين مديرة الروضة والجهة المسؤولة عنها					
.6	قلة تقدير الجهة المسؤولة عن الروضة لمجهودات مديرة الروضة					
.7	كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق مديرة الروضة					
.8	التوجهات الخاطئة من قبل القائمين على رياض الأطفال					
.9	عدم إلزامية التعليم في مرحلة رياض الأطفال					

المجال الثاني: مشكلات متعلقة بالمربيات						
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جداً
.10	ضعف التأهيل التربوي للمربيات وإعدادهن					
.11	نقص المربيات المتخصصات بمرحلة رياض الأطفال					
.12	ضعف رغبة بعض المربيات للعمل في رياض الأطفال					
.13	قلة عدد المربيات مقارنة بأعداد الأطفال في الروضة					
.14	تكرار الغياب عند مربيات رياض الأطفال					
.15	تكرار تغيير المربيات في الروضة خلال العام الدراسي					
.16	زيادة الأعباء الوظيفية الملقاة على عاتق مربيات رياض الأطفال					
.17	تذمر بعض المربيات من قلة تقدير الإدارة لجهودهن المبذولة في العمل					
.18	تدني الراتب الشهري للمربية مقارنة مع المهن الأخرى					
.19	قلة الإنسجام بين المربيات في العمل					
.20	المربيات لا يراعين الفروق الفردية لدى الأطفال					
المجال الثالث: مشكلات متعلقة بالأبنية والمرافق والوسائل						
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جداً
.21	مبنى الروضة غير معدّ لاستخدامه روضة للأطفال					
.22	تقع بناية الروضة في منطقة غير ملائمة للأطفال					
.23	تدني مستوى متابعة صيانة مرافق الروضة					
.24	صغر مساحة الغرف الصفية مقارنة بأعداد الأطفال					
.25	عدم مناسبة الإضاءة والتهوية في الغرف الصفية					
.26	قلة عدد المرافق الصحية المناسبة للأطفال					
.27	تفتقر الروضة إلى وسائل التدفئة					
.28	تفتقر الروضة إلى وسائل التبريد					
.29	أثاث الغرف الصفية غير مناسبة للأطفال					
.30	تفتقر الروضة إلى الألعاب والوسائل التعليمية الهادفة					
.31	قلة توفر التقنيات الحديثة بالروضة (كالحاسوب، شاشة العرض)					
.32	تفتقر الروضة إلى مكتبة للأطفال					
.33	تفتقر الروضة إلى وجود حديقة					
.34	قلة أدوات اللعب في الساحة الخارجية					

المجال الرابع: مشكلات متعلقة بالأطفال						
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جداً
.35	كثرة المشكلات السلوكية عند الأطفال					
.36	الغياب المتكرر للأطفال عن الروضة					
.37	قلة استمتاع الأطفال في الروضة على مدار اليوم					
.38	صعوبة اندماج ذوي الإحتياجات الخاصة في الروضة					
المجال الخامس: مشكلات متعلقة بالخدمات الصحية والنفسية وخدمات النقل						
.39	حضور الأطفال المصابين بأمراض معدية					
.40	قلة توفر الرعاية الصحية المناسبة للأطفال					
.41	افتقار الروضة لوجود عاملة نظافة دائمة					
.42	نظافة المرافق الصحية غير مناسبة					
.43	افتقار الروضة إلى طبيب خاص لمتابعة الأطفال					
.44	افتقار الروضة إلى مرشدة تربوية متفرغة					
.45	قلة مراعاة قواعد الأمن والسلامة العامة في الروضة					
.46	تفتقر الروضة لوسائل نقل الأطفال					
.47	قلة توافر شروط السلامة بوسائل النقل					
المجال السادس: مشكلات متعلقة بأولياء الأمور						
.48	قلة تعاون أولياء الأمور مع إدارة الروضة فيما يتعلق بأطفالهم					
.49	ميل أولياء الأمور للخروج على تعليمات الإدارة					
.50	كثرة تدخل أولياء الأمور في عمل الروضة					
.51	قلة مشاركة أولياء الأمور في برامج وأنشطة الروضة					
.52	ضعف متابعة أولياء الأمور لأطفالهم في الروضة					
.53	قلة إلتزام أولياء الأمور بمواعيد حضور ومغادرة الأطفال					
.54	إلحاح أولياء الأمور على تعليم أطفالهم القراءة والكتابة					

المجال السابع: مشكلات مالية						
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جداً
.55	الميزانية المخصصة لإدارة الروضة وتطورها غير كافية					
.56	تأخر أولياء الأمور عن تسديد الأقساط					
.57	تدني راتب مديرات رياض الأطفال					
.58	إختلاف قيمة قسط الروضة عن الروضات الأخرى (تدني أو إرتفاع)					
.59	ضعف إسهام مؤسسات المجتمع في تمويل رياض الأطفال					
.60	تأخر دفع الرواتب عن موعدها					

القسم الثالث: يُرجى تقديم خمسة إقتراحات بحسب الأولوية من شأنها الإسهام في حل مشكلات إدارة رياض الأطفال من وجهة نظرك:

1. ----------
2. ----------
3. ----------
4. ----------
5. ----------

انتهت الإستبانة

شاكرة لكنّ حُسن التعاون

ملحق (4): كتاب تسهيل مهمة من جامعة القدس

بسم الله الرحمن الرحيم

Al-Quds University
Faculty of Educational Sciences
Graduate Studies Programs

جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
برامج الدراسات العليا

الرقم: ب د ع/14/09/207/46
التاريخ: 2014/09/13

حضرة السادة مديرية تربية محافظة بيت لحم المحترمين،،

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة : **سناء عيسى يوسف خير** ورقمها الجامعي (21210008)، بدراسة تتعلق برسالة ماجستير في برنامج الادارة التربوية، يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه والتعاون معها بالسماح لها تطبيق موضوع دراستها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

4283
14-10-2014

الدكتور محمد شعيبات
منسق برنامج الادارة التربوية

كلية العلوم التربوية
Faculty of Educational Sciences

Telfax 02-2794913 -Jerusalem P.O. Box 20002

تلفاكس 02-2794913 -القدس ص.ب 20002

ملحق (5): كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم

بسم الله الرحمن الرحيم

دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم/بيت لحم

STATE OF PALESTINE
Ministry of Education
Directorate of Education\Bethlehem

الرقم : 2919 /1/6
التاريخ: ٢٠١٤/١٠/٢٨
الموافق :٤/ محرم / ١٤٣٦

مديرات رياض الاطفال المحترمات

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تسهيل مهمة

لا مانع من تسهيل مهمة الدارسة **سناء عيسى يوسف خير** والسماح لها بتوزيع استبانة بعنوان" **مشكلات ادارة رياض الاطفال وسبل حلها في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات**" وذلك استكمالا لرسالة الماجستير، على ان لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

مع الاحترام

أ.نسرين ياسر عمرو
مديرة التربية والتعليم

نسخة: الملف
ن. ح/ع.أ

هاتف(00970-2741271/2) Tel/ فاكس(00970-2-2744392)Fax

تسهيل مهمة الطالبة سناء خير

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	الاستبانة في صورتها الأولية.	144
2	قائمة بأسماء المحكمين.	148
3	الاستبانة في صورتها النهائية.	149
4	كتاب تسهيل مهمة من كلية العلوم التربوية – جامعة القدس	154
5	كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم	155

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1.2	واقع رياض الأطفال في محافظة بيت لحم 2004- 2014.	27
1.3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة.	76
2.3	نتائج معامل ارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات استمارة مشكلات إدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات.	78
3.3	معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.	80
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة ودرجة حدّة مشكلات إدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات مرتبة تنازلياً.	85
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للمشكلات الإدارية لإدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات مرتبة تنازلياً.	86
3.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للمشكلات المتعلقة بالمربيات لإدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات مرتبة تنازلياً.	88
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للمشكلات المتعلقة بالأبنية والمرافق والوسائل لإدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات مرتبة تنازلياً.	89
5.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للمشكلات المتعلقة بالأطفال لإدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات مرتبة تنازلياً.	91
6.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للمشكلات المتعلقة بالخدمات الصحية والنفسية وخدمات النقل لإدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات مرتبة تنازلياً.	92
7.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للمشكلات المتعلقة بأولياء الأمور لإدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات مرتبة تنازلياً.	94
8.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للمشكلات المالية لإدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرات مرتبة تنازلياً.	95
9.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مديرات رياض الأطفال في محافظة بيت لحم بحسب المؤهل العلمي.	97

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
10.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مديرات رياض الأطفال في محافظة بيت لحم بحسب عدد سنوات الخبرة كمديرة.	98
11.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مديرات رياض الأطفال في محافظة بيت لحم بحسب عدد سنوات الخبرة كمربية روضة.	100
12.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مديرات رياض الأطفال في محافظة بيت لحم بحسب التخصص.	101
13.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مديرات رياض الأطفال في محافظة بيت لحم بحسب موقع الروضة.	103
14.4	الأعداد والنسب المئوية لاقتراحات المديرات حول سبل حل مشكلات رياض الأطفال في محافظة بيت لحم.	104
15.4	الأعداد والنسب المئوية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في أبرز المشكلات التي تواجهها المديرة مع الجهة المسؤولة عن الروضة أو مالك الروضة.	107
16.4	الأعداد والنسب المئوية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في أبرز المشكلات التي تواجهها المديرة مع المربيات اللواتي يعملن في الروضة.	108
17.4	الأعداد والنسب المئوية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في أبرز المشكلات التي تواجهها المديرة في مبنى الروضة وتجهيزاته من حيث الوسائل والألعاب ومرافقه.	110
18.4	الأعداد والنسب المئوية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في أبرز المشكلات التي تواجهها المديرة مع الأطفال.	111
19.4	الأعداد والنسب المئوية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في أبرز المشكلات التي تواجهها المديرة في الروضة المتعلقة بالخدمات الصحية والنفسية وخدمات النقل.	112
20.4	الأعداد والنسب المئوية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في أبرز المشكلات التي تواجهها المديرة مع أولياء الأمور.	113
21.4	الأعداد والنسب المئوية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في أبرز المشكلات التي تواجهها المديرة من الناحية المالية.	114
22.4	الأعداد والنسب المئوية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في أهم المقترحات للإسهام في حل المشكلات التي تواجهها المديرة.	115

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الإهداء	
إقرار	أ
الشكر والتقدير	ب
ملخص الدراسة بالعربية	ج
ملخص الدراسة بالانجليزية	هـ
الفصل الأول **مشكلة الدراسة وأهميتها**	
1.1 المقدمة	1
2.1 مشكلة الدراسة	4
3.1 أسئلة الدراسة	4
4.1 أهداف الدراسة	4
5.1 أهمية الدراسة	5
6.1 محددات الدراسة	6
7.1 مصطلحات الدراسة	6
الفصل الثاني **الإطار النظري والدراسات السابقة**	
1.2 الإطار النظري	8
1.1.2 تمهيد	8
2.1.2 نشأة وتطور رياض الأطفال	9
3.1.2 فلسفة مرحلة رياض الأطفال	13
4.1.2 العوامل التي أسهمت في الاهتمام بإنشاء رياض الأطفال	15
5.1.2 موضع رياض الأطفال مع المراحل الأخرى	17
6.1.2 مؤسسات مرحلة ما قبل المدرسة	18
7.1.2 أهداف مرحلة رياض الأطفال	21
8.1.2 أهمية مرحلة رياض الأطفال	24
9.1.2 واقع مرحلة رياض الأطفال في فلسطين	25
1.9.1.2 واقع رياض الأطفال في محافظة بيت لحم	26
10.1.2 مفهوم وتعريف الإدارة	27
11.1.2 مفهوم الإدارة التربوية	29
12.1.2 أهمية الإدارة	31

الموضوع	رقم الصفحة
13.1.2 أهمية الإدارة التربوية	32
14.1.2 البناء التنظيمي الإداري لرياض الأطفال	32
15.1.2 إدارة رياض الأطفال	34
16.1.2 مهارات مديرة الروضة	35
17.1.2 مهمام مديرة الروضة	36
18.1.2 مديرة الروضة كقائد تربوي	39
19.1.2 مربية الروضة	42
20.1.2 مهمات مربية الروضة	45
21.1.2 البيئة التربوية للروضة	47
22.1.2 المشكلات التي تواجه رياض الأطفال	49
2.2 الدراسات السابقة	57
1.2.2 الدراسات العربية	57
2.2.2 الدراسات الأجنبية	68
3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة	73
الفصل الثالث **منهجية الدراسة وإجراءاتها**	
1.3 منهج الدراسة	75
2.3 مجتمع الدراسة	76
3.3 وصف متغيرات أفراد مجتمع الدراسة	76
3.4 أدوات الدراسة	77
1.4.3 الاستبانة	77
1.1.4.3 صدق الاستبانة	78
2.1.4.3 ثبات الاستبانة	79
2.4.3 المقابلة	80
5.3 متغيرات الدراسة	81
3. 6 إجراءات الدراسة	81
7.3 المعالجة الإحصائية	82
الفصل الرابع **نتائج الدراسة**	
1.4 تمهيد	84
2.4 نتائج أسئلة الدراسة	84
1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	84

الموضوع	رقم الصفحة
2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	96
3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	104
3.4 نتائج المقابلات	106
1.3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	106
2.3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	108
3.3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	109
4.3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	111
5.3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس	112
6.3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس	113
7.3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السابع	114
8.3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن	115
الفصل الخامس **مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات**	
1.5 المقدمة	117
2.5 مناقشة نتائج الدراسة	117
1.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	117
2.2.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني	131
3.5 التوصيات	135
المصادر والمراجع	137
المصادر والمراجع العربية	137
المراجع باللغة الأجنبية	141
الملاحق	143
فهرس الملاحق	156
فهرس الجداول	157
فهرس المحتويات	159