



جامعة مدينة السادات  
كلية التربية  
قسم التربية

## تفعيل إدارة الصف لدى معلمات مرحلة رياض الأطفال في

### دولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحويلية

بحث مشتق من دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير  
في التربية تخصص (التربية المقارنة والإدارة التعليمية)

إعداد

هيا عادل محمد الحساوي

تحت إشراف

أ.د/ منى محمد الحرون

أستاذ أصول التربية ووكيل

كلية التربية لشؤون التعليم والطلاب جامعة

مدينة السادات

٢٠٢١م - ١٤٤٣هـ

## مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع تفعيل إدارة الصف لدى معلمات مرحلة رياض الأطفال في دولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحويلية، وذلك لتقديم رؤية مستقبلية مقترحة لتفعيل إدارة الصف لدى معلمات رياض الأطفال بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحويلية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لتحقيق تلك الأهداف، وقامت بإعداد استبانة مكونة من (٤٨) عبارة فيما يتعلق بالأبعاد الستة لمدخل القيادة التحويلية وتكونت عينة الدراسة من (٢٨٨) معلمة رياض الأطفال بمنطقة العاصمة بدولة الكويت.

وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع تفعيل إدارة الصف لدى معلمات رياض الأطفال بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مستوياته المتوسطة، وجاء البعد الخامس: القدرة على الاتصال في الرتبة الأولى، يليه في الرتبة الثانية البعد الأول: القدرة على التركيز والانتباه داخل الصف، وفي الرتبة الثالثة البعد الرابع: احترام الذات، يليه في الرتبة الرابعة البعد الثالث: الثقة بالنفس والآخرين، وفي الرتبة الخامسة البعد السادس: الإحساس بالآخرين، وفي الرتبة الأخيرة البعد الثاني: تحمل المخاطرة ومواجهتها، ومن ثم تم تقديم رؤية مستقبلية مقترحة متكاملة العناصر لتفعيل إدارة الصف لدى معلمات رياض الأطفال بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحويلية.

**الكلمات المفتاحية: إدارة الصف - مدخل القيادة التحويلية - معلمات مرحلة رياض الأطفال.**

**أولاً: مقدمة الدراسة.**

مما لا شك فيه أن الظروف الحالية التي تحيط بالعملية التعليمية في كثير من البلدان أثرت على أداء الإدارات المختلفة للمؤسسات التعليمية وخاصة المعلمين مما خلف الكثير من التحديات التي تعوق بقاء واستقرار هذه المؤسسات، الأمر الذي يتطلب تبني أساليب إبداعية لإيجاد الأفكار والحلول الحديثة المناسبة التي تمكن هذه المؤسسات من البقاء والنمو من أجل تحقيق أهدافها وذلك في ظل أنماط قيادية تدرك أهمية الإبداع وتوفر البيئة المناسبة.

وتعتبر الروضة من أولى وأهم المؤسسات التربوية التي يتم فيها صقل شخصية الطفل بكافة جوانبها ويتعلم منها كيفية التكيف الاجتماعي والسلوك الإيجابي<sup>(١)</sup>، وذلك من خلال المواقف التعليمية والتعليمية التي تحدث داخل بيئة الروضة من قبل معلمة رياض الأطفال، و يعد الصف أحد أهم مكونات هذه البيئة وإدارته عملية مهمة جداً، بل ويمكن اعتباره أساس عمل المعلمة

(١) الحاج، سميرة الغالي (٢٠١٩). خصائص النمو في مرحلة الطفولة المبكرة، القاهرة، دار العلوم للنشر والتوزيع، ص ٢٩.

ووظيفتها، فإدارة الصف جزء مهم في إنجاح العملية التعليمية وتحقيق أهدافها المختلفة، وهي تتضمن مجموعة من السلوكيات التربوية التي تستخدم لتدعيم توفر بيئة مناسبة لتعلم وتفاعل الأطفال، فتساعد على حدوث قدر مهم من التعليم الفعال وأنشطة تجعل العمل الصفّي يتقدم بشكل ملحوظ ويضمن السير الحسن لها، كما تعمل على تحفيز الأطفال وتشجيعهم نحو المشاركة بحوية وحرية في العملية التعليمية<sup>(١)</sup>.

ومن أهم وظائف معلمة رياض الأطفال إدارة الصف، والتي تتضمن كافة الأنشطة التي تستخدمها المعلمة لتنمية الأنماط السلوكية المناسبة لدى الأطفال، وحذف الأنماط السلوكية غير المناسبة، وتنمية العلاقات الإنسانية الجيدة، وبناء جو اجتماعي إيجابي، وتحقيق نظام اجتماعي فعّال ومنتج داخل الصف والمحافظة على استمراريته<sup>(٢)</sup>.

وتواجه معلمة رياض الأطفال العديد من المشكلات السلوكية التي تؤثر في الانضباط الصفّي، والتي منها وصول الأطفال بشكل عشوائي ومتأخر إلى غرفة الصف، وعدم إحضار المستلزمات التعليمية وتناوبها مع الآخرين<sup>(٣)</sup>، ونسيان إنجاز الواجب البيتي أو تجاهله، وتناول المأكولات داخل الصف أو مضغ العلكة، وإصدار بعض الأطفال أصوات مزعجة في أي وقت، وعدم انتباه الطفل إلى شرح المعلمة أو انشغاله بالعبث بالأشياء أو التحدث مع الآخرين، والتحرك داخل غرفة الصف دون استثناء<sup>(٤)</sup>.

إن استخدام المعلمة لأسلوب القيادة التحويلية في إدارتها لصفها برياض الأطفال قد يجعل منها معلمة معاصرة تؤدي عملها بأفضل صورة، متأملة ومتعاونة ومرنة، وقدوة حسنة لأطفالها، ويولد الدافعية الملهمة في نفوسهم فتتفجر طاقاتهم ويزيد تحصيلهم العلمي، كما يساعدهم في فهم الواقع الذي يعيشون فيه وفهم مشكلاتهم وصياغة الحلول المناسبة لها.

(١) عامر، طارق عبدالرؤوف (٢٠١٧). معلمة رياض الأطفال، القاهرة، دار المعارف، ص ١٨٣.

(٢) الحريري، رافدة (٢٠١٠). مهارات الإدارة الصفية، عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون، ص ٢٠٩.

(3) Bibou- Nakou, G., Kiossegloo. A., Stogiannidou, A. (2000). Elementary teachers' perceptions regarding school behavior problems: Implications for school psychological services. Psychology in the schools, (37), issue 2, USA, p 14.

(٤) الكندري، عبدالله عبدالرحمن؛ عبدالمنعم، الحسين محمد؛ المجادي، حياة عبدالرسول (٢٠٠٤). تقويم كفاءة أداء خريجات برنامج إعداد معلمة رياض الأطفال في كلية التربية الأساسية بالكويت، مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس - كلية التربية - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ع ٣٧، سبتمبر، ١٤-٤٩، ص ٢٢.

وبالتالي فإن استخدام القيادة التحويلية في إدارة الصف قد تعمل على زيادة الثقة للمتعلم وتشعره بالمسؤولية تجاه تعلمه ويتغير دوره من الدور السلبي كمتلقن للمعلومات إلى أن يصبح دوره ايجابيا ومحورا هاماً في العملية التعليمية<sup>(١)</sup>.

وتأسيساً على ما سبق خلصت الباحثة إلى إمكانية توظيف مدخل القيادة التحويلية في تدعيم قدرات معلمة رياض الأطفال على إدارة الصف، وذلك من خلال العمل على<sup>(٢)</sup>:

١. إشغال الأطفال طوال مراحل الدرس وإشراكهم في كل خطوة من خطواته عن طريق أساليب التدريس المختلفة وإثارة الدافعية، وألا تدع المعلمة مجالاً لأي منهم لأن ينصرف عن الدرس أو يعبت بالنظام.

٢. انتباهها لكل ما يجري في الصف والتفاتها إلى جميع الأطفال وإشعارها لهم بأنهم جميعاً مراقبون وعدم ترك المجال للسلوك السلبي ينمو حتى ينتشر.

٣. الاهتمام برغبات وميول الأطفال وتشويقهم وإعادة تحفيزهم مما يزيد اشتياقهم إلى التعلم.

٤. استخدام التعزيز والتشجيع المستمر للسلوكيات المرغوب فيها.

ثانياً: مشكلة الدراسة وأسئلتها.

انطلاقاً من الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تطوير السلوكيات التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية، والمساهمة في تنمية كافة جوانب شخصية المتعلمين ايجابياً، كان من الضروري الوقوف على واقع توظيف ذلك النمط من القيادة في مواجهة المشكلات المتنوعة التي تتعرض لها معلمات رياض الأطفال في دولة الكويت أثناء إدارة الصف، وينبع ذلك الشعور بأهميتها لما تم توضيحه سلفاً من قدرتها على استثارة وتحفيز كلا من المعلم والمتعلم، والارتقاء بمستوى العملية التعليمية.

---

(١) العتيبي، شادية بنت نجيب (٢٠١٩). القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام إدارة التعليم بمحافظة عفيف وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفين التربويين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، مج ٣، ع ١، يناير، ١ - ٢٣، ص ١٢.

(2) Bruch, H. and Walter, F. (2007). leadership in context: investigating hierarchical impacts on transformational leadership. *Leadership And Organizational Development Journal*, 28 (8), university of St. Gallen, Switzerland, p 181.

وهناك العديد من التجارب والدراسات السابقة الفعالة لتطبيق القيادة التحويلية في الميدان التعليمي في الكويت كما في: المرشد (٢٠١٧) <sup>(١)</sup>، وعبدالله (٢٠١٩) <sup>(٢)</sup>، وهيبه؛ الكويتي (٢٠١٩) <sup>(٣)</sup>، والمطيري (٢٠٢٠) <sup>(٤)</sup>. والتي أظهرت نتائجها فعالية وأهمية استخدام القيادة التحويلية في الإدارة بأشكالها ومهامها المتنوعة، ومن ثم تمحورت مشكلة الدراسة حول تفعيل إدارة الصف لدى معلمات مرحلة رياض الأطفال في دولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحويلية، ويمكن صياغة تساؤلات الدراسة كما يلي:

١- ما ماهية الإدارة الصفية لدى معلمات رياض الاطفال بدولة الكويت؟

٢- ما الأسس النظرية للقيادة التحويلية؟

٣- ما واقع إدارة الصف لدى معلمات رياض الأطفال بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحويلية؟

٤- ما الرؤية المستقبلية المقترحة لتفعيل إدارة الصف لدى معلمات رياض الأطفال بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحويلية؟

### ثالثاً: أهمية الدراسة.

(أ) الأهمية النظرية، وذلك من خلال إلقاء الضوء على:

- إدارة الصف: والتي تعد من أهم المهارات الصفية التي يركز عليها نجاح وفاعلية مهام وأدوار معلمة رياض الأطفال، وهناك ندرة في الدراسات التي تناولت إدارة الصف لدى معلمات مرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت، وتعد هذه الدراسة على حد علم الباحثة أول دراسة تناولت هذا الموضوع.

- القيادة التحويلية: حيث تعمل على تحفيز التابعين من أطفال الروضة بشكل أكبر من التوقعات عن طريق رفع الوعي بأهمية وقيمة أهداف محددة ومثالية، والسمو بالاهتمامات الشخصية لدى التابعين لتحقيق ازدهار ومصلحة الروضة، ومخاطبة الاحتياجات العليا لديهم.

---

(١) المرشد، عفاف مرشد محمد (٢٠١٧). أثر القيادة التحويلية على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بمنظمات التعليم التطبيقي: دراسة من وجهة نظر السادة المدرسين بمعهد السكرتارية والإدارة المكتبية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بالكويت، مجلة بحوث في العلوم والفنون النوعية، جامعة الإسكندرية - كلية التربية النوعية، ع ٨، ديسمبر، ٣٢١ - ٣٦٠.

(٢) عبدالله، عبدالله سالم حمد (٢٠١٩). درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمستوى السعادة لدى المعلمين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.

(٣) هيبه، زكريا؛ الكويتي، فتحية فريد (٢٠١٩). مدى ممارسة نمط القيادة التحويلية المديرات مدارس المرحلة الابتدائية بالمدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية، مج ٢٧، ع ٢، ٣٧١-٤٠٦.

(٤) المطيري، سعد مجيد جبر (٢٠٢٠). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.

- رياض الأطفال: أهمية المرحلة المستهدفة وهي مرحلة رياض الأطفال حيث تمثل مركز الاهتمام الأول في تنمية كافة مراحل التعليم.

#### ب) الأهمية العملية والتطبيقية.

ظهرت أهمية الدراسة الحالية من خلال:

- هناك حاجة متزايدة للوقوف على إدارة الصف لدى معلمات مرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحويلية مما سيكون له الأثر الإيجابي على عمليتي التعليم والتعلم.
- يتوقع من خلال عرض نتائج هذه الدراسة معرفة الشروط والمتطلبات الواجب توافرها لتفعيل إدارة الصف لدى معلمات مرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحويلية.

#### رابعاً: منهج الدراسة وأداتها.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للوقوف على واقع إدارة الصف لدى معلمات مرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت، باعتباره المنهج الملائم للدراسة الحالية حيث يتناول الأحداث، الظواهر والممارسات وتقوم الباحثة بوصفها وتحليلها وإعداد استبانة الدراسة والعمل على تقديم رؤية مستقبلية مقترحة لتفعيلها في ضوء مدخل القيادة التحويلية.

#### خامساً: حدود الدراسة.

- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على تفعيل إدارة الصف لدى معلمات مرحلة رياض الأطفال في دولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحويلية.
- الحد الزمني: في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٠ - ٢٠٢١م.
- الحد المكاني: اقتصرت الدراسة الحالية على محافظة العاصمة بدولة الكويت.
- الحد البشري: اقتصرت الدراسة الحالية على عينة عشوائية وغير مقصودة من معلمات مرحلة رياض الأطفال محافظة العاصمة بدولة الكويت.

#### سادساً: مجتمع الدراسة وعينتها.

اقتصر مجتمع الدراسة الحالية على معلمات رياض الأطفال بمنطقة العاصمة بدولة الكويت وعددهم وفق آخر إحصائيات وزارة التربية الكويتية (٨٣٦) معلمة، بينما تكونت عينة الدراسة من (٢٨٨) معلمة من معلمات مرحلة رياض الأطفال تمت الاستجابة من قبلهن على استبانة الدراسة.

## سابعاً: خطوات الدراسة وإجراءاتها.

اتبعت الباحثة الخطوات والاجراءات التالية في الدراسة الحالية:

- ١- الاطلاع على الدراسات السابقة في مجال الدراسة، وتلخيصها والتعليق عليها.
- ٢- الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة بهدف بناء الإطار النظري للدراسة.
- ٣- بناء أداة الدراسة (الاستبانة) والتحقق من صدقها وثباتها.
- ٤- تحديد واختيار مجتمع وعينة الدراسة.
- ٥- توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة الدراسة وتجميعها.
- ٦- تحليل البيانات وعرضها في جداول والتعقيب عليها.
- ٧- تفسير النتائج ومناقشتها، وصياغة التوصيات والمقترحات.

## الإطار النظري للدراسة:

### أولاً: إدارة الصف ومعلمات رياض الأطفال بدولة الكويت

إن نهضة المجتمعات و تقدمها في العصر الحديث تعتمد بصفة كبيرة على أنظمتها التربوية، حيث تعمل التربية على إعداد الفرد إعداداً متوازناً في كافة جوانبه الشخصية منذ صغره مروراً بجميع مراحلها التعليمية المتلاحقة، وتعتبر مرحلة رياض الأطفال من أهم هذه المراحل والأساس الذي تبنى عليه قدرات المتعلمين في باقي المراحل التعليمية، ولن يتحقق ذلك بالشكل المطلوب إلا من خلال العناية بمعلمات هذه المرحلة وتأهيلهم لتنفيذ العديد من المهام والواجبات حيث يحتاج هؤلاء الأطفال رعاية واهتمام أكثر من أقرانهم بالمراحل التعليمية الأعلى.

### - نبذة عن مرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت.

تعد رياض الأطفال من أهم المؤسسات التربوية التي تعتبر الحجر الأساس في تنشئة الطفل ورسم مستقبله في الحياة، فهي في حد ذاتها أول بيئة تعليمية في حياة الطفل، وتعمل على تأهيله للمرحلة المقبلة، وهي المرحلة المدرسية والتي ينبغي فيها أن يتلقى الطفل تعليماً يتناسب مع العصر الذي يعيش فيه بالإضافة إلى تنمية قدراته وحاجاته ورغباته.

ومع التزايد المستمر في أعداد الروضات ونمو عدد الأطفال الملتحقين بها وزيادة تطلعات المجتمع الكويتي من عائدات تلك المرحلة التعليمية التأسيسية والمهمة، ظهرت الحاجة إلى الاتفاق على مناهج محددة تسير عليها معلمات الرياض، وظهرت لأول مرة توجيهات وخطوط عامة لأنشطة الرياض ولخططها الدراسية في العام الدراسي ١٩٥٦/١٩٧٥م، على أن تترك التفاصيل في تنفيذ تلك الأنشطة التعليمية لطبيعة كل روضة، ومما يساعد على اكتساب الأطفال خبرات

متنوعة من خلال موضوعات في اللغة العربية والتربية الدينية، الحساب، العلوم والصحة، التربية الفنية والبدنية والموسيقية، ويتم توزيع أطفال الروضة في دولة الكويت على مستويين إثنين هما:

١. المستوى الأول: يشمل الأطفال من ٣ - ٤ سنوات ونصف السنة.

٢. المستوى الثاني: يشمل الأطفال من ٤ سنوات ونصف السنة إلى ٦ سنوات، كما يتم توزيع أطفال الروضة بصفوف متقاربة لأعمار الأطفال لباقي أقرانهم<sup>(١)</sup>.

وفي ضوء ما سبق، فإن مرحلة الطفولة المبكرة Early Childhood تبدأ من سن الثالثة من عمر الطفل إلى أوائل السن الخامسة أو السادسة، وهي تعد من أهم المراحل العمرية في حياة الطفل، حيث يكون فيها نمواً سريعاً لمعظم جوانب الشخصية؛ ففيها يتعلم كل شيء والذي من شأنه أن يؤثر في نماء الشخصية لديه في هذه المرحلة، كما تظهر لديه بهذه المرحلة العديد من المظاهر النمائية منها؛ الاتزان والتحكم في عملية الإخراج، والاستقلالية والتعرف على البيئة المحيطة به، ونمو الأنا الأعلى ومعرفة الصواب والخطأ والتفريق بين الخير والشر، مع أنه لازال بحاجة إلى الشعور بالاهتمام والحنان إما من قبل الوالدين أو من قبل المعلمة في الروضة في العديد من القضايا المعرفية والاجتماعية، ولذلك من الغاية في الأهمية الإعداد الجيد لمعلمة رياض الأطفال.

### - إعداد معلمات رياض الأطفال بدولة الكويت.

تولي كليات التربية أهمية بالغة لعملية الإعداد والتدريب للمعلمين، وتحرص على أن تكون هذه العملية على أحسن المستويات، لإيمانها بأن المعلم هو أحد العناصر الأساسية في العملية التربوية، ويتوقف عليه جزئيات تحقيق ما لهذه العملية من أهداف وفعاليات، حيث ترتبط قدرة المعلم وتمكنه من القيام بمهام مهنته والاضطلاع بمسؤولياتها بما يمتلكه من معارف ومهارات واتجاهات إيجابية، نحو مهنة التدريس والتي تعتبر من المقومات الأساسية لتكوين المعلم الكفء، فنجاح المعلم في مهنته يعتمد بدرجة كبيرة على ما يمتلكه من معارف وكفاءات تدريسية وما يكتسبه من معتقدات واتجاهات إيجابية نحو مهنة التدريس، لما لها من تأثير بالغ على تحقيق أهداف ونتائج العملية التربوية وممارساتها.

---

(١) علي، مها يوسف؛ المطيري، شريفة فايز زايد (٢٠١٧). دور معلمة الروضة في تكوين قيم الوسطية والاعتدال الديني لدى طفل الروضة بدولة الكويت في ضوء المتغيرات المجتمعية المعاصرة، *دراسات تربوية ونفسية*، جامعة الزقازيق - كلية التربية، ع ٩٧، أكتوبر، ١٩١ - ٢٢٠، ص ٢٠٣.



ويتضمن برنامج إعداد معلمة رياض الأطفال في كلية التربية الأساسية جامعة الكويت العديد من المقررات الدراسية، حيث لابد من اجتياز الطالبة المعلمة (١٣٠) وحدة دراسية في البرنامج، وذلك وفقاً لما يلي (١):

١. مقررات نظرية: وهي مجموعة المقررات التي تؤهل الطالبة في المجال العام والثقافي والتخصصي.

٢. مقررات عملية: وهي مجموعة المقررات التطبيقية والتدريبية التي تنمي مهارات وقدرات الطالبة في ميدان التخصص.

٣. التدريب الميداني: وذلك من أجل معايشة الطالبة المعلمة لظروف العمل لتنمية مهاراتها ورفع مستواها التحصيلي وأدائها.

### - أدوار ومهام معلمات رياض الأطفال بشكل عام.

تقوم معلمة رياض الأطفال بأدوار عديدة وتؤدي مهاماً كثيرة ومتنوعة داخل الروضة، تتطلب مهارات فنية مختلفة يصعب تحديدها وتفصيلها، فهي مسئولة عن كل ما يتعلمه الطفل إلى جانب مهام توجيهية وإشرافية حول أداء كل طفل وذلك لأنهم في مرحلة حساسة من حياتهم، وتبدأ أدوار المعلمة بفتيات مرحلة التخطيط وتستمر لمرحلة التنفيذ وتنتهي بمرحلة التقويم والمراجعة.

ويمكن عرض الأدوار الأساسية لمعلمة الروضة فيما يلي (٢):

١. دور معلمة الروضة كبديلة للأم: حيث إن دور معلمة الروضة لا يقتصر على التدريس وتلقين المعلومات للأطفال، بل إن لها أدواراً ذات وجوه وخصائص متعددة، فهي بديلة للأم من حيث التعامل مع أطفال تركوا أمهاتهم ومنازلهم لأول مرة ووجدوا أنفسهم في بيئة جديدة ومحيط غير مألوف لذا فإن مهمتها مساعدتهم على التكيف والانسجام.

٢. دور المعلمة في مهنة التربية والتعليم: كما أن دورها يجب أن يكون دور المعلمة الخبيرة في فن التدريس، حيث إنها تتعامل مع أفراد يحتاجون إلى الكثير من الصبر والإلمام بطرق التدريس الحديث.

٣. دور المعلمة كممثلة لقيم المجتمع: إضافة إلى ما سبق فهي ممثلة لقيم المجتمع وعليها مهمة تنشئة الأطفال تنشئة اجتماعية مرتبطة بقيم و تقاليد المجتمع الذي يعيشون فيه وتستخدم الأساليب المناسبة لذلك (٣).

---

(١) المجادي، حياة عبدالرسول (٢٠١٥). تطوير برنامج إعداد معلمة رياض الأطفال في ضوء الكفايات اللازمة لتدريس اللغة الانجليزية في دولة الكويت: رؤية مستقبلية، دراسات في التعليم العالي، جامعة أسيوط - مركز تطوير التعليم الجامعي، ع ٨، يناير، ٩-١٥٧، ص ٦٢.

(٢) فهمي، عاطف عدلي (٢٠١٦). معلمة الروضة، ط ٧، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص ١٢.

(٣) عامر، طارق عبدالرؤوف (٢٠١٧). معلمة رياض الأطفال، القاهرة، دار المعارف، ص ٨٨.

٤. دور المعلمة كقناة اتصال بين المنزل والروضة: فالمعلمة أيضا حلقة اتصال بين الروضة والمنزل فهي القادرة على اكتشاف خصائص الأطفال وعليها مساعدة الوالدين في حل المشكلات التي تعترض طريق أبنائهم في مسيرتهم التعليمية.

### - الإدارة الصفية في مرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت.

تعد الإدارة الصفية من أنشطة معلمة رياض الأطفال متعدد الأوجه، وتتجاوز تقنيات إدارة السلوك التقليدية للتعامل مع الطلاب ذوي السلوك غير المرغوب، وذلك من خلال تطوير المعلمات للعلاقات الداعمة للتفاعل والتشارك الإيجابي مع الأطفال وفيما بينهم؛ وتنظيم التعليمات وتنفيذها بطرق تمكن وصول الأطفال إلى أفضل أنواع التعلم، واستخدام أساليب إدارة المجموعات التي تشجع على المشاركة في المهام التعليمية، وتعزيز تنمية المهارات الاجتماعية لهم والضبط الذاتي، واستخدام التدخلات المناسبة لمساعدة الأطفال الذين يعانون من مشكلات سلوكية.

### ١- مفهوم الإدارة الصفية Classroom Management

تعتبر الإدارة من المصطلحات الهامة التي اجتاحت كافة المجالات واصبحت ذات أهمية بالغة نتيجة لتنوع النشاطات البشرية واتجاهها نحو المزيد من التخصص والتنوع، وبهذا فقد تعددت التعريفات حول مفهوم الإدارة، منها:

عرفتها غريب بأنها " عملية توجيه وتخطيط وتنظيم وتنسيق ودعم العاملين وتشجيعهم، والرقابة على الموارد المادية والبشرية بهدف الوصول إلى أقصى النتائج بأفضل الطرق وأقل التكاليف" (١). حيث يعرف البديري إدارة الصف بأنها: العملية التي تتضمن عدة مفردات كشرط للتعلم الفعال وتشمل التخطيط الجيد للدرس وفقا لفترات زمنية محددة في الصف، واتباع أسلوب منظم يهدف إلى زيادة التحصيل العلمي للطلاب، وتقديم تغذية راجعة من خلال وسائل متعددة، واختزال سلوك الطلاب غير المقبول (٢).

ويرى الأفندي بأنها " عملية منظمة مخططة تشمل إدارة جميع المكونات المادية والنفسية في الصف، وتسعى إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية وبناء الشخصية المتكاملة للتلاميذ؛ عن طريق إحداث التغيير المرغوب في سلوكياتهم واكسابهم المعارف والمهارات اللازمة لهم " (٣).

وهي تمثل قدرة المعلم على توجيه الأنشطة المتعلقة بالبيئة الصفية، والمعلم والمتعلم والمنهاج من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية بشكل فعال، مع توجه نشاط المتعلمين نحو تحقيق الأهداف

(١) غريب، أمال (٢٠١٥). إدارة الصف وعلاقتها بالرسوب المدرسي من وجهة نظر تلاميذ السنة الثالثة من التعليم الثانوي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، ص ٨٣.

(٢) البديري، طارق عبد الحميد (٢٠٠٥). إدارة التعلم الصفية الأسس والإجراءات، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ص ١٢٠.

(٣) الأفندي، آلاء عمر (٢٠١٤). مشكلات إدارة الصف التي تواجه المعلمين في الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة حلب، الجمهورية العربية السورية، ص ٩١.

التعليمية المشتركة، من خلال تنظيم جهودهم وتنسيقها وتوظيفها بالشكل المناسب للحصول على أفضل النتائج بأقل وقت وجهد (١).

ويقصد بإدارة الصف إجرائيا في البحث الحالي أنها: استثمار الموارد البشرية والمادية والفكرية من قبل معلمة رياض الأطفال داخل حجرة الصف وخارجها عن طريق مجموعة من العمليات المتمثلة في: (التخطيط الصفّي، والتنظيم الصفّي، والضبط الصفّي، والاتصال الصفّي)؛ لتحقيق الأهداف التعليمية والتعلمية بكفاءة وفاعلية.

## ٢- أهداف وأهمية الإدارة الصفية.

تسعى الإدارة الصفية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التربوية، وهي تعني بالممارسة والطريقة التي توضع بها الأهداف موضع التنفيذ وتهتم باستثمار الجهود والإمكانات المتاحة من أجل تحقيق أهداف محددة، ومن هذه الأهداف (٢):

- تحقيق أهداف التعليم والتعلم من قبل المعلم والمتعلم.
- استخدام عناصر الإدارة الصفية البشرية والمادية المتاحة استخداما علميا وعقلانيا لإحداث التعليم والتعلم المرغوب فيه.
- تنظيم وتنسيق الجهود المبذولة من قبل المعلم والمتعلم.
- ممارسة العمل الفردي والجماعي داخل الغرفة الصفية بأسلوب وجو يسوده التقاهم والتعاون.
- توفير المناخ التعليمي الفعال، وتوفير البيئة الآمنة، والمطمئنة للمتعلمين.
- رفع المستوى التحصيلي المعرفي والعلمي لدى المتعلمين ومراعاة النمو المتكامل لهم.
- تحقيق كفاية تحصيل المتعلمين لأهداف التعلم، وربط أهداف التعلم بالأنشطة الممارسة داخل الحجرة الصفية.

كما تهدف إدارة الصف الدراسي إلى تزويد الطلاب بمزيد من الفرص لتعلم المفاهيم والمهارات التي يقدمها المعلم، ويتطلب ذلك من المعلم التفكير حول كيفية تنظيم الطلاب والمساحة المتطلبية للأنشطة وتحديد الوقت والموارد اللازمة، وذلك مما يجعل الطلاب قادرين على تنشيط أقصى إمكاناتهم للتعلم والتحصيل؛ ويسمح للطلاب بتطوير السلوك الصفّي المناسب، كما يساعد المعلمين في التعامل مع الأحداث الصفية غير المتوقعة، لأن لديهم القدرة على التحكم في سلوك طلابهم

---

(١) سالم، استبرق داود، وعباس، إلهام فاضل (٢٠١٨). الضبط الصفّي لدى معلمات رياض الأطفال، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع ٣٣، مارس، ٣٩-٧١.

(٢) بوز، كهيلا (٢٠١٢). الإدارة الصفية والمدرسية وتشريعاته، منشورات جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، مطبعة الروضة، ص ٣٨.

باستخدام استراتيجيات فعالة لإدارة الصف الدراسي، ومن ثم تعد الإدارة الفعالة للصف الدراسي والبناء الإيجابي للمناخ الصفّي أهدافاً أساسية لجميع المعلمين<sup>(1)</sup>.

### ثانياً: الأسس النظرية للقيادة التحويلية

مع تزايد التحديات الكبيرة والعديدة التي تواجه كافة المنظمات في مختلف المجالات، أصبحت القيادة من الأمور الهامة التي تعمل على بقاء و استمرار المنظمة ولذا تعتمد القيادة في المنظمات على خبرات وقدرات القائد في عملية توجيه العاملين والإشراف عليهم ويمكن اعتبارها بأنها الأداة المحركة التي تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة، حيث إن القيادة هي عملية اجتماعية يسعى القائد من خلالها إلى التأثير على الأفراد لتحقيق الأهداف، ولذلك يمكن وصفها بأنها القلب النابض الذي تحيي به الإدارة و الذي ينقل الجهاز الإداري من السكون الى الحركة وذلك في اتجاه تحقيق الأهداف، وتناولت الباحثة في هذا الفصل الحديث حول نشأة القيادة التحويلية، ومفهوم وأهمية القيادة التحويلية.

#### - نشأة القيادة التحويلية.

تم تقديم مفهوم القيادة التحويلية لأول مرة من قبل بيرنز (Burns, 1978) والذي ركز عمله على القادة السياسيين، وذكر أن أساس القيادة التحويلية هو العلاقات الشخصية والدوافع والقيم، إذ أشار الى القائد الذي يتخذ القيادة التحويلية منهاجاً له بأنه القائد الذي يبحث عن دوافع محتملة لدى الأتباع، ويسعى إلى تلبية احتياجاتهم ويقوم بمنحهم الفرصة للمشاركة بالعملية الإدارية، مما يؤدي إلى التحفيز والارتقاء المتبادلين التي تحول الأتباع إلى قادة<sup>(2)</sup>.

بناء على تعريف بيرنز فإن أسلوب القيادة التحويلي هو أسلوب للقيادة يدرك من خلاله القائد الاحتياجات ومتطلبات أتباعه، ويساعد في إنتاج قادة جدد، لذلك تعتبر القيادة التحويلية ضرورة في المنظمة لأن نظرية القيادة الكلاسيكية ليست مناسبة لمواجهة التغييرات في أهداف وممارسة القيادة الحالية، فضلاً عن أن القيادة التحويلية مهمة جداً في التعامل مع التغييرات، إذ أنها قادرة على زيادة الالتزام التنظيمي بين المرؤوسين.

وتعد القيادة التحويلية من النظريات القيادية التي تلتزم بالأخلاق والقيم، والقائد التحويلي من المفترض أن يمتلك ضميراً إنسانياً وقلباً متقدماً معني بالارتقاء بمنظّمته وله ضمير حي، فالقادة التحويليون وصلوا إلى مستوى عالي ومتميز من النضج في نموهم المعرفي والأخلاقي. فالجاذبية

(1) Nagler, K.(2016). Effective Classroom–Management & Positive Teaching. *English Language Teaching*, 9 (1), 163–172, p 169.

(2) Burns, J. M (1978). *Leadership*, New York: Harper & Row Publishers, p2.

التي تتمتع بها القيادة التحويلية تنطلق من التركيز على تعظيم حرية الأداء للأفراد وتؤمن بمواقف الحوار وتبادل الرأي للوصول إلى التوافق والتناغم، وذلك انطلاقاً من مواقفها الحوارية من المنحى الإداري رابح / رابح بدلا من المنحى الإداري رابح / خاسر، وتتنظر للمواقف الحوارية على أنها فرصة لحل الصراعات والتوصل إلى الإقناع<sup>(١)</sup>.

### - مفهوم القيادة التحويلية.

اهتم الكثير من العلماء والرواد بمفهوم القيادة ولم يتم الاتفاق على مضمون موحد لذلك المفهوم، فكلا منهم تناول المفهوم من وجهة نظر مختلفة، ومن هذه المفاهيم:  
- مفهوم القيادة:

حيث يرى سلطان (٢٠٠٣) القيادة بأنها " العملية التي من خلالها يؤثر الفرد في مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المشتركة " <sup>(٢)</sup>.

وأضاف العلاق (٢٠٠٨) بأنها تشتمل على القدرة على التأثير على الآخرين أفراد أو جماعات و ذلك في سلوكهم و قيمهم بهدف توجيههم نحو تحقيق الأهداف التي يرغب بها القائد والتي تعمل على استمرار وازدهار المنظمة " <sup>(٣)</sup>.

وفيما يتعلق بمفهوم القيادة التحويلية يمكن عرض ما يلي:

عطوي (٢٠١٤) عرف القيادة التحويلية بأنها: "القدرة على الهام المرؤوسين بأن يتساموا عن مصالحهم الذاتية لصالح المنظمة، والتحويليون قادرون على التأثير الجوهري والكبير على مرؤوسيهم ويهتمون بالقضايا والأمور المتعلقة بحاجات التطوير للمرؤوسين، وقادرون على الهام واستثارة الأفراد وحفزهم لبذل جهد مضاعف لتحقيق أهداف الجماعة" <sup>(٤)</sup>.

من خلال التعريفات السابقة، يمكن تعريف القيادة التحويلية إجرائياً بأنها: نمط قيادي يمكن تفعيله في إدارة الصف لدى معلمات مرحلة رياض الأطفال، يتميز بإستراتيجية واضحة للمستقبل وأهداف محددة، يشجع المرؤوسين على المشاركة في تحديد الأهداف بعيدة وقريبة المدى للمدرسة بهدف التغيير والتطوير والتنمية الإدارية المستمرة.

(١) عقيلي، عمر (٢٠٠٦). إدارة القوى البشرية، عمان، دار زهران للنشر، ص ١٧٥.

(٢) سلطان، محمد سعيد أنور (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي، القاهرة، دار الجامعة الجديدة، ص ٧٢.

(٣) العلاق، بشير (٢٠٠٨). الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، الأردن، دار اليازوري للنشر، ص ٢٤.

(٤) عطوي، جودت عزت (٢٠١٤). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية تطبيقاتها العملية، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع،

## - أهمية القيادة التحويلية.

تعتبر القيادة هي حلقة الوصل بين العاملين في المؤسسة و بين الخطط الموضوعة لتحقيق الأهداف المنشودة ومواكبة التغيرات الداخلية أو الخارجية التي تحيط بالمنظمة، وعليه فإن أهمية القيادة تتبع من حيث وجود التغيير في المنظمات لمواكبة التطورات التي تحدث من حولها سواء التطور في أساليب العمل أو في التكنولوجيا المستخدمة، وهذا يتطلب وجود قادة لديهم القدرة على السيطرة على زمام الأمور.

وتظهر أهمية القيادة من خلال سلوكيات القائد والتي تتمثل في<sup>(١)</sup>:

- تحمل مسؤولية مواجهة المشكلات التي تواجه التنظيم والتي تعيق تحديد الأهداف.
- تحقيق التجانس والتوافق بين رغبات وميول واتجاهات وحاجات العاملين بالمنظمة.
- تنمية العلاقات الإنسانية بينه وبين كافة العاملين وإشراكهم في مناقشة ما يخصهم.
- تنظيم وتوجيه جهود العاملين داخل المنظمة لربط كافة الأقسام بعضها البعض وتوحيد وتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة.
- كسب تعاون العاملين وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة ليس نجاح للمنظمة فقط وإنما نجاح لهم أيضاً.

## - عناصر القيادة التحويلية ومحدداتها.

حدد كلا من "Kheirandish"<sup>(٢)</sup>، الغوييري<sup>(٣)</sup> أربعة عناصر للقيادة التحويلية وهي:

### ١- التأثير الكارزمي أو الجاذبية القيادية Idealized Influence:

يسلك القادة وفقاً لهذا البعد طريقة تجعل منهم نموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت. فيصبحوا أهلاً للإعجاب والاحترام والثقة. ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في اعتباراتهم حاجات الآخرين.

### ٢- الدفع والإلهام أو التحفيز الملهم Inspirational Motivation:

(١) الجيوشي، محمد رسلان؛ جاد الله، جميله (٢٠٠٨). الإدارة علم وتطبيق، ط ٣، الأردن، دار المسيرة للنشر، ص ٤١.

(2) Kheirandish, M. (2014), The Relationship between Transformational Leadership style and performance Improvement among Teachers: A Case Study, *Research Journal of Recent Sciences*, 3(1),103-107, p 106.

(٣) الغوييري، صفاء أحمد (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن، ص ٧٩.

يتصرّف القادة التحويليّون وفق هذا البعد بطرائق تعمل على تحفيز أولئك المحيطين بهم وإلهامهم وذلك بإعطاء المعنى والتحدى لما يقوم به مرؤوسوهم وتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة.

### ٣- التشجيع الإبداعي Intellectual Simulation:

يتصرّف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجدّدين ومبتكرين وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحدّيات، وتشجيعهم على تبني مداخل وطرائق جديدة وخلقها لحلّ المشاكل، وتناول المواقف القديمة بطرائق ووجهات نظر جديدة. ووفقاً لهذا البعد فإنّ القادة التحويليّين يتجنّبون النقد العامّ لأى عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ. ويستحثّون الأعضاء على تقديم أفكار.

### ٤- الاهتمام الفردي أو مراعاة مشاعر الأفراد Individualized Consideration:

وفقاً لهذا البعد يعطى القائد التحويلي اهتماماً خاصاً لحاجات كلّ فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموّه، فيعمل بوصفه مدرّباً وناصحاً وصديقاً وموجّهاً، ويهتمّ بالنواحي الشخصية لكلّ منهم (١).

### - إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

تناول هذا الفصل الحديث حول إجراءات الجانب الميداني للدراسة، حيث أهداف الجانب الميداني للدراسة، ومنهج الدراسة الميدانية، وتصميم أداة الدراسة وإعدادها، وصدق وثبات الاستبانة، ومجتمع وعينة الدراسة، وأساليب المعالجة الإحصائية، ونتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

#### أولاً: إجراءات الجانب الميداني للدراسة:

(١) أهداف الجانب الميداني للدراسة: الكشف عن واقع إدارة الصف لدى معلمات رياض الأطفال بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحويلية، وتقديم رؤية مستقبلية مقترحة لتفعيل إدارة الصف لدى معلمات رياض الأطفال بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحويلية.

#### (٢) منهج الدراسة الميدانية:

يعد منهج الدراسة الطريقة التي تتبعها الباحثة بهدف الوصول إلى نتائج تتعلق بطبيعة الدراسة وأهدافها، كما يمثل الأسلوب المنظم الذي ينبغي توظيفه لإيجاد الحلول أو الإجابات المناسبة

---

(1) Mwangi, C., Mukulu, E., & Kabare, K. (2011). The Significance of Emotional Intelligence in Transformational Leadership for Kenyan Public Universities, *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(7), 28-35, p31.

لمشكلة الدراسة، ومنهج البحث المتبع في الدراسة الحالية هو المنهج الوصفي بنمطه التحليلي ذلك لأنه يلائم طبيعة الدراسة وأهدافها.

### (٣) تصميم أداة الدراسة وإعدادها:

ولتحقيق أهداف الدراسة قد تم إعداد استبانة تفعيل إدارة الصف لدى معلمات مرحلة رياض الأطفال في دولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحويلية، وتهدف الاستبانة إلى تحديد الواقع الحالي لتطبيق أبعاد مدخل القيادة التحويلية، وذلك لبناء رؤية مستقبلية مقترحة لتطوير مهارات إدارة الصف لدى معلمات رياض الأطفال في دولة الكويت من خلال تفعيل أبعاد مدخل القيادة التحويلية الستة، مع تأهيل كل معلمة رياض أطفال لتصبح قائد تحويلي جيد.

وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من جزأين هما:-

الجزء الأول: يتعلق ببعض البيانات الشخصية الخاصة بعينة الدراسة من معلمات رياض الأطفال بمنطقة العاصمة في دولة الكويت، وهي:

الاسم (اختياري)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس/ ليسانس - دراسات عليا)، وسنوات الخبرة في العمل بالروضة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات - أكثر من ١٠ سنوات)، والمسمى الوظيفي داخل الهيكل التنظيمي للروضة (معلمة / مشرفة الروضة / مديرة الروضة)، ونوع الروضة (حكومية / خاصة).

الجزء الثاني: يتعلق بأبعاد مدخل القيادة التحويلية:

حيث يشتمل على ستة أبعاد لمدخل القيادة التحويلية، وإجمالي (٤٨) عبارة وزعت بالتساوي على تلك الأبعاد، وأمام كل عبارة مستويات الاستجابة لها بدرجة التوافر (كبيرة - متوسطة - ضعيفة)، وجاءت أبعاد مدخل القيادة التحويلية كما يلي:

البعد الأول: القدرة على التركيز والانتباه داخل الصف: وتكون من (٨) عبارات.

البعد الثاني: تحمل المخاطرة ومواجهتها: وتكون من (٨) عبارات.

البعد الثالث: الثقة بالنفس والآخرين: وتكون من (٨) عبارات.

البعد الرابع: احترام الذات: وتكون من (٨) عبارات.

البعد الخامس: القدرة على الاتصال: وتكون من (٨) عبارات.

البعد السادس: الإحساس بالآخرين: وتكون من (٨) عبارات.

ومن ثم تكونت الاستبانة إجمالاً من (٤٨) عبارة مقسمة على أبعادها سألقة الذكر، حيث يتم حساب التكرارات والنسب المئوية لمستويات الاستجابة الثلاثية للتوافر حيث يختار أفراد العينة إحداها كل حسب وجهة نظره.



#### (٤) مجتمع وعينة الدراسة:

اقتصرت مجتمع الدراسة الحالية على معلمات رياض الأطفال بمنطقة العاصمة بدولة الكويت وعددهم وفق آخر إحصائيات وزارة التربية الكويتية (٨٣٦) معلمة، بينما تكونت عينة الدراسة من (٢٨٨) معلمة من معلمات مرحلة رياض الأطفال تمت الاستجابة من قبلهن على استبانة الدراسة، حيث مثلوا مجتمع الدراسة الحالية بشكل مناسب وبنسبة مئوية تقدر بـ (٣٤,٤%)، ومن ثم فقد تم التطبيق على عينة ممثلة للمجتمع الكلي بشكل ملائم، ويوضح الجدول الآتي توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها التصنيفية.

#### - نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

(١) النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الفرعي والذي نص على: "ما واقع إدارة الصف لدى معلمات رياض الأطفال بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحويلية؟":

جدول (١) المعاملات الإحصائية الوصفية المجمعة للاستبانة واقع تفعيل إدارة الصف لدى معلمات رياض الأطفال بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحويلية.

رقم	الدالة الكيفية	الترتيب	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	مستويات الاستجابة درجة التوافر			النسب التكرارات النسبية	البعد
					ضعيفة	متوسطة	كبيرة		
دالة (٢١١) عند مستوى (٠,٠٥)	متوسطة	٢	٦٥,٥ %	١٥,٧	٦٤٤	١٠٩٤	٥٦٦	ك	البعد الأول: القدرة على التركيز والانتباه داخل الصف.
					٢٨	٤٧	٢٥	%	
دالة (٢١١) عند مستوى (٠,٠٥)	ضعيفة	٦	٤٩,٩ %	١١,٩	١٦١٥	٢٣٦	٤٥٣	ك	البعد الثاني: تحمل المخاطرة ومواجهتها.
					٧٠	١٠	٢٠	%	
دالة (١١٨٧) عند مستوى (٠,٠٥)	ضعيفة	٤	٥٣,٧ %	١٢,٩	١٥٠٧	١٨٣	٦١٤	ك	البعد الثالث: الثقة بالنفس والآخرين.
					٦٥	٨	٢٧	%	
دالة (١٤٥) عند مستوى (٠,٠٥)	متوسطة	٣	٦٣,٧ %	١٥,٣	٩٩٣	٥٢٢	٧٨٩	ك	البعد الرابع: احترام الذات.
					٤٣	٢٣	٣٤	%	
دالة (٢١١) عند مستوى (٠,٠٥)	متوسطة	١	٧٣ %	١٧,٥	٦٥٣	٥٥٧	١٠٩٤	ك	البعد الخامس: القدرة على الاتصال.
					٢٩	٢٤	٤٧	%	
دالة (٢١١) عند مستوى (٠,٠٥)	ضعيفة	٥	٥٢,١ %	١٢,٥	١٥٧٩	١٥٢	٥٧٣	ك	البعد السادس: الإحساس بالآخرين.
					٦٨	٧	٢٥	%	
دالة (٢٠٤٤) عند مستوى (٠,٠٥)	متوسطة	--	٥٩,٧ %	٨٥,٩	٦٩٩١	٢٧٤٤	٤٠٨٩	ك	الاستبانة ككل
					٥١	١٩	٣٠	%	

\* قيم كا ٢ الجدولية عند درجات حرية ٢ ومستوى دلالة (٠,٠٥) تساوي ٥,٩٩

ويتضح من الجدول السابق حصول الاستبانة ككل على متوسط حسابي " ٨٥.٩"، ووزن نسبي " ٥٩.٧ % " وذلك يمثل مستوى استجابة " متوسطة "، كما جاء البعد الخامس: القدرة على الاتصال في الرتبة الأولى بواقع وزن نسبي " ٧٣ %"، يليه في الرتبة الثانية البعد الأول: القدرة على التركيز والانتباه داخل الصف بواقع وزن نسبي " ٦٥.٥ %"، وفي الرتبة الثالثة البعد الرابع: احترام الذات بواقع وزن نسبي " ٦٣.٧ %"، يليه في الرتبة الرابعة البعد الثالث: الثقة بالنفس والآخرين بواقع وزن نسبي " ٥٣.٧ %"، وفي الرتبة الخامسة البعد السادس: الإحساس بالآخرين بواقع وزن نسبي " ٥٢.١ %"، وفي الرتبة الأخيرة البعد الثاني: تحمل المخاطرة ومواجهتها بواقع وزن نسبي " ٤٩.٩ %".

وجاءت الدلالة الإحصائية لقيم معامل مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) لكل الأبعاد بالاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) وذلك لصالح مستويات الاستجابة الموضحة بالجدول السابق، وجاءت الدلالة الإحصائية لقيمة معامل (كا<sup>٢</sup>) للاستبانة ككل دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) وذلك لصالح مستويات الاستجابة " متوسطة "، أي أن واقع تفعيل إدارة الصف لدى معلمات رياض الأطفال بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مستوياته المتوسطة.

(٢) دراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في استبانة " تفعيل إدارة الصف لدى معلمات رياض الأطفال بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحويلية " تعزى لمتغير المؤهل العلمي:

ويتدرج هذا المتغير من ١ : ٢ حيث (١) يعبر عن الحاصلين على " بكالوريوس / ليسانس " وعددهم (١٩٦) قيادة تعليمية بنسبة ٦٨,١ %، (٢) تعبر عن الحاصلين على " دراسات عليا " وعددهم (٩٢) قيادة تعليمية بنسبة ٣١,٩ %.

ولتحديد تواجد الفروق بين المجموعتين تم دراسة صحة الفرض الإحصائي الآتي: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة في استبانة تفعيل إدارة الصف لدى معلمات رياض الأطفال بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك باستخدام اختبار "ت" للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين تبعا للمؤهل العلمي (بكالوريوس/ ليسانس - دراسات عليا) والجدول الآتي يوضح النتائج:

جدول (٢) نتائج اختبار " ت " لمتوسطي مجموعتي الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي في استبانة تفعيل إدارة الصف لدى معلمات رياض الأطفال بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحويلية

الأبعاد	متغير المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات حرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
البعد الأول: القدرة على التركيز والانتباه داخل الصف.	بكالوريوس/ ليسانس دراسات عليا	١٩٦ ٩٢	١٨.٤ ٢٠.٦	١.٣ ٢.٥	٢٨٦	٩.٧٧	دالة عند مستوى ٠,٠٥
البعد الثاني: تحمل المخاطرة ومواجهتها.	بكالوريوس/ ليسانس دراسات عليا	١٩٦ ٩٢	١١.٣ ١٣.٨	٢ ١.٤	٢٨٦	١٠.٨	دالة عند مستوى ٠,٠٥
البعد الثالث: الثقة بالنفس والآخرين.	بكالوريوس/ ليسانس دراسات عليا	١٩٦ ٩٢	٩.٧ ١٢.٤	١.٤ ١.٨	٢٨٦	١٣.٨	دالة عند مستوى ٠,٠٥
البعد الرابع: احترام الذات.	بكالوريوس/ ليسانس دراسات عليا	١٩٦ ٩٢	١٧.١ ١٩.٣	١.٩ ١.١	٢٨٦	١٠.٢	دالة عند مستوى ٠,٠٥
البعد الخامس: القدرة على الاتصال.	بكالوريوس/ ليسانس دراسات عليا	١٩٦ ٩٢	١٩.٦ ٢٢.١	١.٣ ٢.١	٢٨٦	١٢.٣	دالة عند مستوى ٠,٠٥
البعد السادس: الإحساس بالآخرين.	بكالوريوس/ ليسانس دراسات عليا	١٩٦ ٩٢	١٢.٦ ١٥.٣	١.٠ ١.٢	٢٨٦	١٩.٩	دالة عند مستوى ٠,٠٥
الاستبانة ككل	بكالوريوس/ ليسانس دراسات عليا	١٩٦ ٩٢	٩١.٥ ١١١.٢	٢.٦ ٢.٤	٢٨٦	٦١.٢	دالة عند مستوى ٠,٠٥

\* حيث إن قيمة " ت " الجدولية عند درجات حرية (٢٨٦) ومستوى دلالة (٠,٠٥) تقدر بـ (١,٩٦).

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في استبانة تفعيل إدارة الصف لدى معلمات رياض الأطفال بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحويلية ككل وفي كل بعد من أبعادها الستة على حدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس/ ليسانس - دراسات عليا) لصالح معلمات رياض الأطفال الحاصلات على الدراسات العليا.

ويتضح مما سبق أنه هناك اختلاف في آراء أفراد عينة الدراسة الحالية حول تطبيق وتفعيل مدخل القيادة التحويلية في تطوير إدارة الصف لدى معلمات رياض الأطفال بدولة الكويت ترجع لكون المشاركة في الاستجابة على الاستبانة من الحاصلات على الدراسات العليا حيث يتأكد المستوى المرتفع من الاطلاع والمعرفة من قبلهن بأهمية مدخل القيادة التحويلية وأبعاده المهمة وفوائدها الكبيرة في مجال الإدارة الصفية الفعالة والناجحة وتحقيق الأهداف المنشودة بالروضة.

\* أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية الحالية:

أولاً: واقع تفعيل إدارة الصف لدى معلمات رياض الأطفال بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحويلية:

أظهرت النتائج أن واقع تفعيل إدارة الصف لدى معلمات رياض الأطفال بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مستوياته المتوسطة، وأظهرت أبعاد هذا المحور النتائج الآتية:

البعد الأول: القدرة على التركيز والانتباه داخل الصف: في مستوياتها المنخفضة.

البعد الثاني: تحمل المخاطرة ومواجهتها: في مستوياتها المتوسطة.

البعد الثالث: الثقة بالنفس والآخرين: في مستوياتها المنخفضة.

البعد الرابع: احترام الذات: في مستوياتها المتوسطة.

البعد الخامس: القدرة على الاتصال: في مستوياتها المتوسطة.

البعد السادس: الإحساس بالآخرين: في مستوياتها المنخفضة.

- الرؤية المستقبلية المقترحة لتفعيل إدارة الصف لدى معلمات رياض الأطفال بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحويلية:

أولاً: منطلقات الرؤية المستقبلية:

- تعتمد الرؤية المقترحة بالدراسة الحالية على مجموعة من المنطلقات، كما يلي:
- الحاجة إلى تطوير أداء معلمات رياض الأطفال فيما يتعلق بأبعاد مدخل القيادة التحويلية.
- أهمية المحافظة على علاقات إيجابية مع جميع الأطفال وتنمية علاقات الاحترام بينهم.
- أهمية مرحلة رياض الأطفال في بناء نظام قيمي سليم لديهم من خلال تقليد سلوكيات المعلمة داخل الصف أمامهم.
- عدم استخدام مبدأ السيئة تعم الجميع في حالة مخالفة الأطفال للتعليمات الصفية، واستبداله بأنشطة الحوار الصفي الهادف.

## ثانياً الأسس التي تقوم عليها الرؤية المستقبلية.

- تعتمد الرؤية المقترحة بالدراسة الحالية على مجموعة من الأسس تتمثل في:
- صقل مهارات إدارة الصف لدى معلمات رياض الأطفال، يتطلب خطط منظمة وجهود مشتركة، وينطلق من خلال تحديد المستوى الحالي لأدائهن.
  - مدخل القيادة التحويلية ينتج لدى معلمات رياض الأطفال إدراكاً برسالة أو رؤية المؤسسة، ويساعد على تطوير وتقويم الإمكانيات البشرية بها.
  - مشكلات إدارة الصف تعد من أهم المعوقات الفعلية لتطوير الأداء التعليمي والتعلمي بالروضة.
  - إدارة الصف بشكل جيد من قبل معلمة رياض الأطفال تؤثر إيجابياً في كافة مهامها وأهدافها التعليمية الحالية والمستقبلية.

## ثالثاً: أهداف الرؤية المستقبلية.

هدفت الرؤية المستقبلية المقترحة بالدراسة الحالية إلى تفعيل كافة أبعاد مدخل القيادة التحويلية فيما يتعلق بتطوير الواقع الحالي والأداء الراهن لإدارة الصف لدى معلمات رياض الأطفال بدولة الكويت، وهذه الأبعاد هي (القدرة على التركيز والانتباه داخل الصف - تحمل المخاطرة ومواجهتها - الثقة بالنفس والآخرين - احترام الذات - القدرة على الاتصال - الإحساس بالآخرين).

## رابعاً: أنشطة وآليات الرؤية المستقبلية.

تقترح الباحثة عدداً من الأنشطة والآليات لتنفيذ الرؤية المستقبلية بالدراسة الحالية، يمكن عرضها فيما يلي:

- ✚ عقد دورات تدريبية لمعلمات رياض الأطفال لصقل مهارتهن فيما يتعلق بأبعاد مدخل القيادة التحويلية في إدارة الصف.
- ✚ تأهيل عدداً من الخبراء والمتخصصين في مجال الإدارة التعليمية فيما يتعلق بتفعيل مدخل القيادة التحويلية في إدارة الصف، وتوظيفهم لتقديم الدعم الفني لمعلمات رياض الأطفال بدولة الكويت.
- ✚ تطوير قنوات ومصادر معرفة إلكترونية لنشر ثقافة القيادة التحويلية في إدارة الصف، والتوعية بأهدافها وأهميتها وتأثيراتها الإيجابية المتنوعة.

## خامسا: متطلبات تنفيذ الرؤية المستقبلية.

- ◈ يلزم لتنفيذ الرؤية المستقبلية بالدراسة الحالية توافر عدد من المتطلبات من أهمها:
- ◈ عقد شراكات لتبادل الإمكانيات والمستلزمات التعليمية التي تلائم تنمية قدرات معلمات رياض الأطفال في إدارة الصف على نطاق المؤسسات التعليمية والبحثية بالمنطقة التعليمية كافة.
- ◈ توفير مناخ تنظيمي جيد لمعلمات رياض الأطفال يتسم بالمرونة ويشجع على الابتكار والإبداع فيما يتعلق بإدارة الصف.
- ◈ استحداث وحدة داخل كل الإدارة التعليمية يكون من أهدافها تطوير وتوجيه جهود معلمات رياض الأطفال في مواجهة مشكلات الانضباط الصففي بالاستعانة بأبعاد القيادة التحويلية.

## سادسا: التوصيات والمقترحات البحثية للدراسة الحالية

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، يمكن تقديم التوصيات والمقترحات البحثية الآتية:

- ضرورة نشر المقومات الأساسية والمؤشرات الدالة على تحقق أبعاد مدخل القيادة التحويلية في قنوات إعلامية متميزة وقريبة الاطلاع من قبل معلمات رياض الأطفال وربطها بالإدارة الصفية.
- الاهتمام بتنمية الوعي لدى مشرفات وموجهات رياض الأطفال لنقل التجارب المتميزة في تفعيل مدخل القيادة التحويلية ومبررات تعميمه.
- تكوين فرق عمل من معلمات رياض الأطفال لدراسة مميزات الاستعانة بأبعاد مدخل القيادة التحويلية في مواجهة المشكلات الصفية المفاجئة والطارئة.
- حث معلمات رياض الأطفال على الاهتمام والتركيز على الأحداث والتفاعلات الصفية في المواقف التي يواجهها الأطفال، وتقديم تغذية راجعة مناسبة لها.
- ضرورة تدريب معلمات رياض الأطفال على الإدارة الصفية الجيدة جنبا إلى جنب مع توفير جو مريح ومرن وتفاعلي مع الأطفال.
- توظيف مدخل القيادة التحويلية في تعديل سلوكيات الأطفال غير الملائمة وتعزيز السلوكيات الملائمة وتكرارها.

- تطوير مؤسسات إعداد معلمات الأطفال خاصة فيما يتعلق بالإدارة الصفية ومجابهة التغيرات الحالية والمستحدثة في سلوكيات الأطفال.
- نشر ثقافة تفويض السلطات وتبادل القيادة داخل رياض الأطفال، وتشكيل مهارات أولية لدى الأطفال حول ذلك خلال الأنشطة الصفية.

## - مراجع الدراسة

### أولاً: المراجع العربية.

- الأفتدي، آلاء عمر (٢٠١٤). مشكلات إدارة الصف التي تواجه المعلمين في الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة حلب، الجمهورية العربية السورية.
- البديري، طارق عبد الحميد (٢٠٠٥). إدارة التعلم الصفي الأسس والإجراءات، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- بوز، كهيلا (٢٠١٢). الإدارة الصفية والمدرسية وتشريعاته، منشورات جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، مطبعة الروضة.
- الجيوسي، محمد رسلان؛ جاد الله، جميله (٢٠٠٨). الإدارة علم وتطبيق، ط ٣، الأردن، دار المسيرة للنشر.
- الحاج، سميرة الغالي (٢٠١٩). خصائص النمو في مرحلة الطفولة المبكرة، القاهرة، دار العلوم للنشر والتوزيع.
- الحريري، رافدة (٢٠١٠). مهارات الإدارة الصفية، عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون.
- سالم، استبرق داود، وعباس، إلهام فاضل (٢٠١٨). الضبط الصفي لدى معلمات رياض الأطفال، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع ٣٣، مارس، ٣٩-٧١.
- سلطان، محمد سعيد أنور (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي، القاهرة، دار الجامعة الجديدة.
- عامر، طارق عبدالرؤوف (٢٠١٧). معلمة رياض الأطفال، القاهرة، دار المعارف.
- عبدالله، عبدالله سالم حمد (٢٠١٩). درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمستوى السعادة لدى المعلمين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.

- العتيبي، شادية بنت نجيب (٢٠١٩). القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام إدارة التعليم بمحافظة عفيف وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفين التربويين، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المركز القومي للبحوث غزة، مج ٣، ع ١، يناير، ٢٣ - ١.
- عطوي، جودت عزت (٢٠١٤). *الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية تطبيقاتها العملية*، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عقيلي، عمر (٢٠٠٦). *إدارة القوى البشرية*، عمان، دار زهران للنشر.
- العلق، بشير (٢٠٠٨). *الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم*، الأردن، دار اليازوري للنشر.
- علي، مها يوسف؛ المطيري، شريفة فايز زايد (٢٠١٧). دور معلمة الروضة في تكوين قيم الوسطية والاعتدال الديني لدى طفل الروضة بدولة الكويت في ضوء المتغيرات المجتمعية المعاصرة، *دراسات تربوية ونفسية*، جامعة الزقازيق - كلية التربية، ع ٩٧، أكتوبر، ١٩١ - ٢٢٠.
- غريب، أمال (٢٠١٥). *إدارة الصف وعلاقتها بالرسوب المدرسي من وجهة نظر تلاميذ السنة الثالثة من التعليم الثانوي، رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
- الغويري، صفاء أحمد (٢٠١٧). *درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة*، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.
- فهمي، عاطف عدلي (٢٠١٦). *معلمة الروضة*، ط ٧، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الكندري، عبدالله عبدالرحمن؛ عبدالمنعم، الحسين محمد؛ المجادي، حياة عبدالرسول (٢٠٠٤). *تقويم كفاءة أداء خريجات برنامج إعداد معلمة رياض الأطفال في كلية التربية الأساسية بالكويت، مجلة القراءة والمعرفة*، جامعة عين شمس - كلية التربية - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ع ٣٧، سبتمبر، ١٤ - ٤٩.
- المجادي، حياة عبدالرسول (٢٠١٥). *تطوير برنامج إعداد معلمة رياض الأطفال في ضوء الكفايات اللازمة لتدريس اللغة الانجليزية في دولة الكويت: رؤية مستقبلية، دراسات في التعليم العالي، جامعة أسيوط - مركز تطوير التعليم الجامعي*، ع ٨، يناير، ٩ - ١٥٧.
- المرشد، عفاف مرشد محمد (٢٠١٧). *أثر القيادة التحويلية على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بمنظمات التعليم التطبيقي: دراسة من وجهة نظر السادة المدربين بمعهد السكرتارية*



والإدارة المكتبية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بالكويت، مجلة بحوث في العلوم والفنون النوعية، جامعة الإسكندرية - كلية التربية النوعية، ع ٨، ديسمبر، ٣٦٠ - ٣٢١.

- المطيري، سعد مجعد جبر (٢٠٢٠). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.

- هيبه، زكريا؛ الكويتي، فتحية فريد (٢٠١٩). مدى ممارسة نمط القيادة التحويلية المديرات مدارس المرحلة الابتدائية بالمدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية، مج ٢٧، ع ٢، ٤٠٦-٣٧١.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Bibou- Nakou, G, Kiossegloo. A, Stogiannidou, A (2000). *Elementary teachers' perceptions regarding school behavior problems: Implications for school psychological services*. Psychology in the schools, (37), issue 2, USA.
- Bruch, H. and Walter, F. (2007). leadership in context: investigating hierarchical impacts on transformational leadership. *Leadership And Organizational Development Journal*, 28 (8), university of St. Gallen, Switzerland, 43-72.
- Burns, J. M (1978). *Leadership*, New York: Harper & Row Publishers.
- Jacobson, S. (2011). School leadership and its effects on student achievement, *International Journal of Educational Management*, 25 (1), 33-44.
- Kheirandish, M. (2014), The Relationship between Transformational Leadership style and performance Improvement among Teachers: A Case Study, *Research Journal of Recent Sciences*. 3(1), 103-107.
- Mwangi, C., Mukulu, E., & Kabare, K. (2011). The Significance of Emotional Intelligence in Transformational Leadership for Kenyan Public Universities, *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(7), 28-35.
- Nagler, K.(2016). Effective Classroom-Management & Positive Teaching. *English Language Teaching*; 9 (1); 163-172.