



# مجلة الدراسات والبحوث التربوية

JOURNAL OF STUDIES AND EDUCATIONAL RESEARCHES

المجلد (٢) العدد (٦) سبتمبر ٢٠٢٢م

مجلة علمية دورية محكمة

يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية - الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية  
جامعة الطفيلة التقنية - الاردن

الرقم المعياري الدولي ISSN: 2709-5231

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## مجلة الدراسات والبحوث التربوية

Journal of Studies and Educational Researches (JSER)

علمية دورية محكمة يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت

بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

ISSN: 2709-5231

### رئيس التحرير

أ.د محسن حمود الصالحي

أستاذ ورئيس قسم أصول التربية ورئيس لجنة الترقيات سابقاً- كلية التربية الأساسية- الكويت

### مدير التحرير

د. صفوت حسن عبد العزيز- مركز البحوث التربوية- وزارة التربية- الكويت

### رئيس اللجنة العلمية

أ.د علي حبيب الكندري

أستاذ المناهج وطرق التدريس والعميد المساعد للشؤون الأكاديمية والدراسات العليا سابقاً- كلية التربية- جامعة الكويت

### هيئة التحرير

أ.د لولوه صالح رشيد الرشيد

أستاذ الصحة النفسية وعميد كلية العلوم والآداب-

جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية

أ.د بدر محمد ملك

أستاذ ورئيس قسم الأصول والإدارة التربوية سابقاً- كلية

التربية الأساسية- الكويت

أ.د منال محمد خضيري

أستاذ المناهج وطرق التدريس- ووكيل كلية التربية لشئون الطلاب-

جامعة أسوان- مصر

د. أحمد فهد السحبي

المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج- الكويت

أ.د عبد الله عبد الرحمن الكندري

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية الأساسية- الكويت

ورئيس المكتب الثقافي في القنصلية الكويتية بدبي

أ.د راشد علي السهل

أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية-

جامعة الكويت

أ.د أحمد عودة سعود القرارة

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية العلوم التربوية- جامعة

الطفيلة التقنية- الأردن

د. غازي عنيزان الرشيد

أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية- جامعة الكويت

### اللجنة العلمية

أ.د محمد أحمد خليل الرفوع

أستاذ علم النفس التربوي- كلية العلوم التربوية- جامعة

الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د محمد إبراهيم طه خليل

أستاذ أصول التربية ومدير مركز الجامعة للتعليم المستمر

وتعليم الكبار- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر

أ.د إيمان فؤاد محمد الكاشف

أستاذ التربية الخاصة والصحة النفسية ووكيل كلية

الإعاقاة والتأهيل لشئون الطلاب- جامعة الزقازيق- مصر

أ.د خالد عطية السعودي

أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية- جامعة

الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د صلاح فؤاد مكاوي

أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية والعميد السابق- كلية التربية-

جامعة قناة السويس- مصر

أ.د عمر محمد الخرابشة

أستاذ الإدارة التربوية- كلية الأميرة عالية الجامعية- جامعة البلقاء

التطبيقية- الأردن

- أ.د. محمد سلامة الرصاعي  
أستاذ المناهج وطرق التدريس- وعميد البحث العلمي والدراسات العليا سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الحسين بن طلال- الأردن
- أ.د. الغريب زاهر إسماعيل  
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم ووكيل كلية التربية سابقاً- جامعة المنصورة- مصر
- أ.د. هدى مصطفى محمد  
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر
- أ.د. عادل السيد سرايا  
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة الزقازيق- مصر
- أ.د. حنان صبيحي عبيد  
رئيس قسم الدراسات العليا- الجامعة الأمريكية- مينسوتا
- أ.د. سناء محمد حسن  
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر
- أ.د. عائشة عبيزة  
أستاذ الدراسات اللغوية وتعليمية اللغة العربية- جامعة عمّارثليجي بالأغواط- الجزائر
- أ.د.م. خالد محمد الفضالة  
أستاذ أصول التربية المساعد- كلية التربية الأساسية- الكويت
- أ.د.م. ربيع عبدالرؤوف عامر  
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية التربية- جامعة الملك سعود- المملكة العربية السعودية
- د. عروب أحمد القطان  
أستاذ مشارك الإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- الكويت
- أ.د. عبد الناصر السيد عامر  
أستاذ القياس والتقويم ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية- جامعة قناة السويس- مصر
- أ.د. السيد علي شهدة  
أستاذ المناهج وطرق التدريس المتفرغ- كلية التربية- جامعة الزقازيق- مصر
- أ.د. سامية إبراهيم  
أستاذ علم النفس- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية- جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي- الجزائر
- أ.د. عاصم شحادة علي  
أستاذ اللسانيات التطبيقية- الجامعة الإسلامية العالمية- ماليزيا
- أ.د. مسعودي طاهر  
أستاذ علم النفس- جامعة زيان عاشور الجلفة- الجزائر
- أ.د. عادل إسماعيل العلوي  
أستاذ الإدارة- جامعة البحرين- مملكة البحرين
- أ.د.م. الأميرة محمد عيسى  
أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد- كلية التربية- جامعة الطائف- المملكة العربية السعودية
- د. هديل يوسف الشطي  
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت
- د. منى زايد عويس  
مدرس الصحة النفسية- كلية التربية النوعية- جامعة القاهرة- مصر
- د. جمال بلبكاي  
المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي- سكيكدة- الجزائر

### الهيئة الاستشارية للمجلة

- أ.د. جاسم يوسف الكندري  
أستاذ أصول التربية ونائب مدير جامعة الكويت
- أ.د. فريح عويد العنزي  
أستاذ علم النفس وعميد كلية التربية الأساسية- الكويت
- أ.د. محمد عيود الحراحشة  
أستاذ القيادة التربوية وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن
- أ.د. تيسير الخوالدة  
أستاذ أصول التربية وعميد الدراسات العليا سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن
- أ.د. عبد الرحمن أحمد الأحمد  
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية التربية سابقاً- جامعة الكويت
- أ.د. حسن سوادى نجيبان  
عميد كلية التربية للبنات- جامعة ذي قار- العراق
- أ.د. علي محمد اليعقوب  
أستاذ الأصول والإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- ووكيل وزارة التربية- الكويت
- أ.د. محمد عرب الموسوي  
رئيس قسم الجغرافيا- كلية التربية الأساسية- جامعة ميسان- العراق

أ.د صالح أحمد شاكر أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة المنصورة- مصر	أ.د أحمد عابد الطنطاوي أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية سابقاً- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر
أ.د وليد السيد خليفة أستاذ ورئيس قسم علم النفس التعليمي والإحصاء التربوي- كلية التربية- جامعة الأزهر- مصر	أ.د محسن عبدالرحمن المحسن أستاذ أصول التربية- كلية التربية- جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية
أ.د أحمد محمود الثوابيه أستاذ القياس والتقويم- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن	أ.د مهدي محمد إبراهيم غنايم أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم- كلية التربية- جامعة المنصورة- مصر
أ.د سفيان بوعطي أستاذ علم النفس- جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة- الجزائر	أ.د سليمان سالم الحجايا أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

### التدقيق اللغوي للمجلة

أ.د.م خالد محمد عواد القضاة- جامعة العلوم الإسلامية- الأردن

### أمين المجلة

أ. محمد سعد إبراهيم عوض

### التعريف بالمجلة

تصدر مجلة الدراسات والبحوث التربوية عن مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن كل أربعة شهور، وهي مجلة علمية دورية محكمة بإشراف هيئة تحرير وهيئة علمية تضم نخبة من الأساتذة، وتسعى المجلة للإسهام في تطوير المعرفة ونشرها من خلال طرح القضايا المعاصرة في مختلف التخصصات التربوية، والاهتمام بقضايا التجديد والإبداع، ومتابعة ما يستجد في مختلف مجالات التربية؛ والمجلة مجهزة في بعض قواعد المعلومات الدولية، ومنها: دار المنظومة Dar Almandumah، وشمعة Shamaa.

### أهداف المجلة

- تهدف المجلة إلى دعم الباحثين في مختلف التخصصات التربوية من خلال توفير وعاء جديد للنشر يلبي حاجات الباحثين داخل الكويت وخارجها. ويمكن تحديد أهداف المجلة بشكل تفصيلي في الأهداف الأربعة التالية:
1. المشاركة الفاعلة مع مراكز البحث العلمي لإثراء حركة البحث في المجال التربوي .
  2. استنهاض الباحثين المتميزين للإسهام في طرح المعالجات العلمية المتعمقة والمبتكرة للمستجدات والقضايا التربوية.
  3. توفير وعاء لنشر الأبحاث العلمية الأصيلة في مختلف التخصصات التربوية .
  4. متابعة المؤتمرات والندوات العلمية في مجال العلوم التربوية.

## مجالات النشر في المجلة

تهتم مجلة الدراسات والبحوث التربوية بنشر الدراسات والبحوث التي لم يسبق نشرها في مختلف التخصصات التربوية، على أن تتصف بالأصالة والجدة، وتتبع المنهجية العلمية، وتراعي أخلاقيات البحث العلمي. كما تنشر المجلة ملخصات رسائل الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة بمختلف التخصصات التربوية، والمراجعات العلمية، وتقارير البحوث والمراسلات العلمية القصيرة، وتقارير المؤتمرات والمنتديات العلمية، والكتب والمؤلفات المتخصصة في التربية ونقدها وتحليلها.

## القواعد العامة لقبول النشر في المجلة

1. تقبل المجلة نشر البحوث باللغتين العربية والإنجليزية وفقاً للمعايير التالية:

- توافر شروط البحث العلمي المعتمد على الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في كتابة البحوث الأكاديمية في مجالات التربية المختلفة.
  - أن تحتوي الصفحة الأولى من البحث على:
    - اسم الباحث ودرجته العلمية والجامعة التي ينتمي إليها.
    - البريد الإلكتروني للباحث، ورقم الهاتف النقال.
    - ملخص للبحث باللغة العربية والإنجليزية في حدود (150) كلمة.
    - الكلمات المفتاحية بعد الملخص.
  - ألا يزيد عدد صفحات البحث عن (30) صفحة متضمنة الهوامش والمراجع.
  - أن تكون الجداول والأشكال مُدرجة في أماكنها الصحيحة، وأن تشمل العناوين والبيانات الإيضاحية الضرورية، ويُراعى ألا تتجاوز أبعاد الأشكال والجداول حجم الصفحة.
  - أن يكون البحث ملتزماً بدقة التوثيق حسب دليل جمعية علم النفس الأمريكية APA الإصدار السادس، وحسن استخدام المصادر والمراجع، وتثبيت مراجع البحث في نهايته.
  - أن يكون البحث خالياً من الأخطاء اللغوية والنحوية والإملائية.
  - أن يلتزم الباحث بالخطوط وأحجامها على النحو التالي:
    - اللغة العربية: نوع الخط (Sakkal Majalla)، وحجم الخط (14).
    - اللغة الإنجليزية: نوع الخط (Times New Roman)، وحجم الخط (14).
    - تكتب العناوين الرئيسية والفرعية بحجم (16) غامق (Bold).
    - أن تكون المسافة بين الأسطر (1.15) بالنسبة للبحوث باللغة العربية، وتكون المسافة بين الأسطر (1.5) بالنسبة للبحوث باللغة الإنجليزية.
    - تترك مسافة (2.5) لكل من الهامش العلوي والسفلي والجانبين.
2. ألا يكون البحث قد سبق نشره أو قُدم للنشر في أي جهة أخرى.
3. تحتفظ المجلة بحقها في إخراج البحث وإبراز عناوينه بما يتناسب وأسلوبها في النشر.

4. ترحب المجلة بنشر ما يصلها من ملخصات الرسائل الجامعية التي تمت مناقشتها وإجازتها في مجال التربية، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه.
5. بالمجلة باب لنشر موضوعات تهتم المجتمع التربوي يكتب فيه أعضاء التحرير.

### إجراءات النشر في المجلة

1. ترسل الدراسات والبحوث وجميع المراسلات باسم رئيس تحرير مجلة الدراسات والبحوث التربوية على الإيميل التالي: [submit.jser@gmail.com](mailto:submit.jser@gmail.com)
2. يرسل البحث إلكترونياً بخطوط متوافقة مع أجهزة (IBM)، بحيث يظهر في البحث اسم الباحث ولقبه العلمي، ومكان عمله.
3. يُرفق ملخص البحث المراد نشره في حدود (100-150 كلمة) سواء كان البحث باللغة العربية أو الإنجليزية، مع كتابة الكلمات المفتاحية الخاصة بالبحث (Key Words).
4. يرفق مع البحث موجز للسيرة الذاتية للباحث.
5. في حالة قبول البحث مبدئياً يتم عرضه على مُحكمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث، لإبداء آرائهم حول مدى أصالة البحث وقيمه العلمية، ومدى التزام الباحث بالمنهجية المتعارف عليها، وتحديد مدى صلاحية البحث للنشر في المجلة من عدمها.
6. يُخطر الباحث بقرار صلاحية بحثه من عدمها خلال شهر من تاريخ استلام البحث.
7. في حالة ورود ملاحظات من المحكمين تُرسل إلى الباحث لإجراء التعديلات اللازمة، على أن يعاد إرسال البحث بعد التعديل إلى المجلة خلال مدة أقصاها شهر، ولا يجوز سحب البحث من المجلة بعد تحكيمه.
8. تؤول جميع حقوق النشر للمجلة.
9. لا تلتزم المجلة بنشر كل ما يرسل إليها.
10. المجلة لا ترد الأبحاث المرسلة إليها سواء كانت منشورة أو غير قابلة للنشر، وللمجلة وإدارتها حق التصرف في ذلك.

### عناوين المراسلة

البريد الإلكتروني:

[submit.jser@gmail.com](mailto:submit.jser@gmail.com)

الهاتف:

0096599946900

العنوان:

الكويت- العديلية- شارع أحمد مشاري العدواني

الموقع الإلكتروني:

[www.jser-kw.com](http://www.jser-kw.com)





## المحتويات

الصفحة	العنوان	م
viii	الافتتاحية .....	-
37-1	مستوى مهارات تصميم المقررات الإلكترونية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت، د. رابعة الفهد؛ أ.د.م. بشاير العيسى.....	1
68-38	دور الكتاب الإلكتروني في تحفيز الطلبة وعوامل إعداد مصادر المعلومات الإلكترونية الفاعلة، أ.د.م. عبد العزيز عبد الله الكندري؛ أ. عبد الرحيم الطاهر؛ أ. داود الجوهري.....	2
113-69	القدرة التنبؤية لعادات العقل بالكفاءة التدريسية لدى معلمات المرحلة الأساسية الدنيا في المدارس الحكومية في محافظة الطفيلة، أ.د. محمد أحمد خليل الرفوع؛ أ. منتهى معذى حسن العوادة.....	3
146-114	المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمين، أ.د. علي بن صالح الشايع؛ أ. عبد العزيز بن محمد بن حمد التويجري.....	4
197-147	تطوير نظام تدريب مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت، د. بشاير سليمان العطروري.....	5
221-198	مستوى ضغوط العمل لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين، د. تهاني إبراهيم العلي.....	6
261-222	القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية، أ.د. علي صالح الشايع؛ أ. حسين سليمان الجربوع.....	7
291-262	العوامل المؤثرة في استخدام منصة مدرستي عبر شبكة الإنترنت وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية لمعلمي المرحلة المتوسطة، أ. فهد بن عبد العزيز بن عبد الرحمن السعدون.....	8
314-292	ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية القدس وضواحيها، أ. ثائر علي عبد الهادي رجا أبو خليل.....	9
336-315	معوقات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية رام الله أثناء جائحة كورونا وآليات التغلب عليها، أ. شيماء محمد فهيم حلواني.....	10
373-337	القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة عيون الجواء، أ. سليمان بن عبدالعزيز السعدون؛ أ.د. علي بن صالح الشايع.....	11



407-374	الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلمين، أ.د عادل بن عايد الشمري؛ أ. سلطان بن عبد الله الشمري.....	12
443-408	التدفق النفسي وعلاقته بالاتساق المعرفي لدى طلبة جامعة الطفيلة التقنية، أ. رزان شاهر عبد الوالي السعودي؛ أ.د محمد أحمد الرفوع.....	13
475-444	Assessment of Effectiveness of Teaching Translation Course Online during Covid-19 Pandemic, Dr. Nihal Hassan Abdel Aziz.....	14
504-476	The Potential Role of Kuwaiti Academic libraries in Assisting Students' Learning in Higher Public Education Institutions via MOOCs, Dr. Haifa R. Alzuabi, Dr. Jamella H. Alotaibi, Dr. Mohammad Ali Alajami.....	15

## الافتتاحية

بسم الله الرحمن الرحيم، عليه نتوكل وبه نستعين، نحمده سبحانه كما ينبغي أن يحمد ونصلي ونسلم على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه والتابعين وبعد،،

يشهد العالم ثورة معلوماتية كبرى منذ منتصف القرن الماضي بسبب التطور السريع والهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقاد هذا إلى تغير العديد من المفاهيم والأسس داخل المجتمع، فلم تعد المعدات والآلات الثقيلة ورأس المال الأدوات الرئيسية للنشاط الاقتصادي، إذ حلت محلها المعرفة التي أصبحت المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي والفرد في كل المجتمعات، وقد أدى تزايد قيمة المعرفة في العصر الحالي إلى أن أصبحت هي الطريق نحو مجتمع المعرفة الذي تتنافس الدول في تحقيقه.

وقد جعل ذلك الدول المتقدمة تنفق حوالي (20%) من دخلها القومي في استيعاب المعرفة، ويستحوذ التعليم على نصف هذه النسبة، كذلك تنفق المنظمات الصناعية والتجارية في هذه الدول ما لا يقل عن (5%) من دخلها الإجمالي في التنمية المهنية للعاملين بها، وتنفق ما يتراوح بين (3%-5%) من دخلها الإجمالي في البحث والتنمية.

ويعد البحث العلمي الوسيلة الرئيسية لإيجاد المعرفة وتطويرها وتطبيقها في المجتمع، كما يشكل الركيزة الأساسية للتطور العلمي والتقني والاقتصادي، ويساهم في رقي الأمم وتقدمها، وهو بمثابة خطوة للابتكار والإبداع، ويمثل البحث العلمي إحدى الركائز الأساسية لأي تعليم جامعي متميز، ويعد من أهم المعايير التي تعتمدها الجهات العلمية في تصنيف وترتيب الجامعات سواء على المستوى المحلي أو القومي أو العالمي؛ ويقاس التقدم العلمي لبلد من البلدان بمدى الناتج البحثي والعلمي مقارنةً بالدول الأخرى.

ويسر مجلة الدراسات والبحوث التربوية أن تقدم لقراءها هذا العدد، وتتقدم أسرة المجلة بالشكر إلى جميع الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم في هذا العدد، وتجدد دعوتها لجميع الباحثين للالتفاف حول هذا المنبر الأكاديمي بمساهماتهم العلمية. وندعو الله عز وجل السداد والتوفيق.

رئيس التحرير

أ.د/ محسن حمود الصالحي

تخلي أسرة تحرير المجلة مسؤوليتها عن أي انتهاك لحقوق الملكية الفكرية، والآراء والأفكار الواردة في الأبحاث المنشورة لا تلزم إلا أصحابها جميع الحقوق محفوظة لمجلة الدراسات والبحوث التربوية © 2020



## تطوير نظام تدريب مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت

### Developing The Training System for Kindergarten Managers in the State of Kuwait

د. بشاير سليمان العطروري

دكتوراه في الإدارة التربوية - وزارة التربية- الكويت

Email: bashyer\_s\_al@outlook.com

**الملخص:** هدف البحث إلى تطوير نظام تدريب مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت، وتكون مجتمع البحث من مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت والبالغ عددهن (202) مديرة موزعين على جميع المناطق التعليمية بدولة الكويت، وشارك في البحث (201) مديرة، وتم استخدام استبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة تضمنت (66) عبارة موزعة على ثلاثة محاور. وتوصلت النتائج إلى أن هناك مجموعة من نقاط القوة في النظام التدريبي لمديرات رياض الأطفال بدولة الكويت أهمها: أن أهداف التدريب واضحة لمديرات رياض الأطفال، يسهل للمديرات الوصول إلى مكان التدريب، يتلاءم محتوى المادة التدريبية مع أهداف البرنامج التدريبي، يوضح المدرب أهداف البرنامج قبل البدء في التدريب. وهناك مجموعة من نقاط الضعف في النظام التدريبي لمديرات رياض الأطفال أهمها: قلة مشاركة المديرات في تحديد أهداف البرنامج التدريبي، أن أهداف البرنامج التدريبي أحياناً لا تعكس الاحتياجات الفعلية للمديرات، قلة مشاركة المديرات في تحديد الموضوعات المناسبة لتدريبهن أو اختيار أساليب تحديد احتياجاتهن التدريبية أو تحديد موضوعات التدريب، ندرة تقويم المديرات قبل بدء البرنامج التدريبي.

**الكلمات المفتاحية:** التطوير، التدريب، مرحلة رياض الأطفال، الكويت.

**Abstract:** The aim of the research is to develop a system for training kindergarten principals in the State of Kuwait, the research community consisted of (202) kindergarten principals in the State of Kuwait, distributed over all educational areas in the State of Kuwait, and 201 principals participated in the research, and a questionnaire was used to collect data, it included (66) phrases distributed over three axes. The results concluded that there are a number of strengths in the training system for kindergarten principals in the State of Kuwait, the most important of which are: The training objectives are clear for the kindergarten principals, it is easy for principals to reach the place of training, the content of the training material is compatible with the objectives of the training program, the trainer clarifies the objectives of the program before starting the training. There are a number of weaknesses in the training system for kindergarten principals, the most important of which are: the lack of participation of the principals in defining the objectives of the training program, that the objectives of the training program sometimes do not reflect the actual needs of the principals, the lack of participation of principals in determining the

appropriate topics for their training or choosing methods for determining their training needs or defining topics Training, the scarcity of evaluating female managers before starting the training program.

**Keywords:** development, training, kindergarten stage, Kuwait.

## مقدمة:

تعد مرحلة رياض الأطفال واحدة من المعالم التي يستدل بها على تبلور الوعي والإدراك الاجتماعي ورتي وتقدم ثقافته، إذ إنها جزء من الاهتمام بالحاضر والمستقبل معاً، نظراً لأن الأطفال يمثلون الشريحة الأكثر أهمية في المجتمع من جهة، ولأنهم جيل المستقبل من جهة أخرى، والذي من شأنه أن يلزم بوضع الطفل في جو تربوي سليم تديره مديرات ومربيات مؤهلات وذات كفايات في رياض الأطفال.

حيث إن ممارسات المديرية داخل رياض الأطفال تعتمد على مدى وعيها بالنواحي الاجتماعية والجسمية، لذلك من الضروري الإشارة إلى ما أكد عليه أغلب المفكرين والفلاسفة على اختلاف انتماءاتهم فيما يخص تربية الأطفال في المرحلة المبكرة، وقد تزايد ذلك الاهتمام في العصر الحديث، حيث تعددت الدراسات حول الطفل، وأفضل الطرق التعليمية المناسبة له، وتنوعت اتجاهات المشرفين والمربين، واختلقت التطبيقات في المجتمعات المختلفة، ومن الفلسفات ذات التأثير في مجال رياض الأطفال فلسفة "فروبل وبستالوزي" و"مونتسوري وبياجيه" (معاينة، 2008).

وتتطلب مؤسسات رياض الأطفال المزيد من الاهتمام بمديرة رياض الأطفال وتطوير أدائها من خلال البرامج التدريبية التي تحتوي على الكفايات الإدارية اللازمة لها لتمكين من التخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرارات للنهوض برياض الأطفال والأفراد على حد سواء ومواكبة التطورات والتغيرات (عليقات، 2017).

وقد فرضت التغيرات على أداء مديرات رياض الأطفال مجموعة من الأدوار التربوية الأساسية التي ينبغي عليهن القيام بها أثناء ممارسة عملهن التربوي في مؤسسات رياض الأطفال، لذلك تزايد الاهتمام بتطوير برامج إعداد مديرات رياض الأطفال وتدريبهن إذ إن تدريب مديرات رياض الأطفال أثناء الخدمة يسهم في رفع مستوى كفاءتهن وتحسين أدائهن، ولا يُنظر إلى التدريب على أنه محاولة لمعالجة أوجه الضعف والقصور في الإعداد قبل الخدمة، بل ينظر إليه على أنه جزء من الإعداد المستمر للمديرة طول ممارستها للمهنة، إذ يتم من خلاله تجديد معارف المعلمات وصقل خبراتهن، ومهاراتهن المهنية بهدف تحسين فعالية العملية التعليمية، كما برزت العديد من المحاولات في مجال تطوير برامج تدريب مديرات رياض الأطفال لأن الأساليب التقليدية لم تعد قادرة على مواكبة التغيرات التي طرأت على العملية التعليمية (أبو الهيجاء، 2001).

ويُمثل إعداد مديرات رياض الأطفال واستمرارية تدريبهن أحد الأسس المهمة التي تؤخذ في الاعتبار للتحقق من جودة الخبرات التربوية المقدمة للأطفال، فتلبية مطالب نمو الطفل ومساعدته في استغلال طاقاته وقدراته إلى

أقصى ما تسمح به استعداداته، يتم من خلال إعداد بيئة ثرية وبرامج تربوية عالية الجودة، ومفتاح الوصول لجودة تلك البرامج هو جودة إعداد مديرات رياض الأطفال وتدريبهن، للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة من خلال استمرارية التدريب لتنمية المهارات المكتسبة، والوقوف على مستحدثات العمل بالمجال (النقيب، 2012).

وقد حظيت مرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت باهتمام كبير باعتبارها مرحلة مهمة من مراحل التعليم، وتمثل هذا الاهتمام في توفير كافة الإمكانيات اللازمة لتحقيق أهداف رياض الأطفال، والعمل على تطويرها بما يتفق مع الاتجاهات التربوية المعاصرة، وتزايد عدد الأطفال المسجلين في رياض الأطفال ليؤكد على اهتمام وزارة التربية ودورها الكبير في الإشراف الإداري والفني على رياض الأطفال بتوفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية وإعدادها إعداداً مناسباً للنهوض بالأجيال المستقبلية وتوفير أقصى فرص النمو لهم، وتحرص الوزارة على تعيين مديرات مؤهلات على قدر عالٍ من الوعي بأبعاد العملية التربوية (وزارة التربية والتعليم العالي، 2014).

وقد بذلت دولة الكويت الكثير من الجهود من أجل تطوير نظام تدريب مديرات رياض الأطفال وذلك بتصميم النظم التدريبية التي تلي احتياجات المديرات، من خلال رسم الخطط وعقد الورش الدورية التي تعدها وزارة التربية للتنمية المهنية لقادة المدارس متمثلة في فن القيادة، تقييم جودة التعليم، الكفايات الإدارية لمديرات المدارس، التخطيط التربوي، إدارة الجودة الشاملة، الاعتماد المدرسي، وبرامج للترقية تؤهلن وتعدهن لممارسة مهامهن القيادية الجديدة، بالإضافة إلى البرامج التي تقدم لهن أثناء الخدمة والتي تمكنهن من مواصلة أعمالهن بنجاح في مجال التعليم (مركز التطوير والتنمية، 2017).

### مشكلة البحث:

على الرغم من الجهود المبذولة بالكويت لتطوير نظام تدريب مديرات رياض الأطفال إلا أن هناك العديد من المشكلات التي ترتبط بها ويمكن توضيحها فيما يلي:

- 1- مشكلات مرتبطة بمدخلات نظام تدريب مديرات رياض الأطفال: ومن هذه المشكلات ما يلي:
  - أ- ضعف القيادة التعليمية بسبب المركزية الخانقة التي تحد من صلاحيات مديرات رياض الأطفال مع تداخل الاختصاصات والمسؤوليات ما ينتج عنه تصادم وظيفي (الهولي، 2019).
  - ب- قلة وجود آلية اتصال وثيقة بين إدارات المدارس ووزارة التربية، والآلية الحالية فيها الكثير من التعقيد والبيروقراطية، فليس من السهل على المدارس تبني موقف الجرأة في التغيير أو أن تكون مختلفة، وهذا الموقف هو الذي سيشهد التحول في المؤسسات التعليمية لتصبح مراكز للتميز (وزارة التربية والتعليم العالي، 2014).
- 2- مشكلات مرتبطة بعمليات نظام تدريب مديرات رياض الأطفال: ومن هذه المشكلات ما يلي:

أ- سوء تصميم البرامج التدريبية نتيجة ضعف واقعية الاحتياجات التدريبية، والقصور في ترشيح المتدربات، وندرة وجود معيار واضح للتكلفة المالية للبرامج التدريبية لدى ديوان الخدمة المدنية بدولة الكويت (العبد الغفور، 2018).

ب- قصور استخدام المنهج العلمي في تحديد الاحتياجات التدريبية، وندرة تحديث البرامج التدريبية، وضعف التنسيق بين مركز التدريب ومراكز عمل المتدربات في المدارس، وغياب العدالة في التسجيل بالدورات التدريبية (المطيري، 2018).

3- مشكلات مرتبطة بمخرجات نظام تدريب مديرات رياض الأطفال: ومن هذه المشكلات ما يلي:

أ- قصور مديرات رياض الأطفال في مواكبة التغيير والمستجدات التربوية، حيث إن المديرات ليس لديهن دراية كافية بالبرامج المطبقة في مؤسسات رياض الأطفال وكيفية تقييم المعلمات (المسعد واليتميم، 2009).

ب- افتقار مديرات رياض الأطفال إلى نشر روح التعاون والتأزر بين المعلمات، مما يؤدي إلى توتر وقلّة استقرار البيئة التعليمية (عبيد وأحمد، 2014).

من هنا يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن تطوير نظام تدريب مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت في ضوء الاتجاهات الحديثة

للتدريب؟، ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما الأسس النظرية لنظام تدريب مديرات رياض الأطفال في ضوء الاتجاهات الحديثة للتدريب؟

2. ما الواقع الراهن لنظام تدريب مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت؟

3. ما النظام المقترح لتطوير نظام تدريب مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت؟

**أهداف البحث:** يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في تطوير نظام تدريب مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت،

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

1- التعرف على الواقع الراهن لنظام تدريب مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت.

2- الوصول إلى نظام مقترح لتطوير تدريب مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت.

**أهمية البحث:** تكمن أهمية البحث الحالي فيما يلي:

1- أن هذا البحث يكشف عن احتياجات مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت، مما يساعد متخذي القرار

والمهتمين من أصحاب هذه الرياض على تدريبهن وتمكينهن بهدف تحقيق أهداف هذه المؤسسات.

2- أن هذا البحث يفيد متخذي القرار في وزارة التربية والتعليم الكويتية وأصحاب مؤسسات رياض الأطفال في

تسليط الضوء على المهارات والكفايات التي يتطلبها عمل مديرات رياض الأطفال.



- 3- قد يساعد هذا البحث في إثراء الأدب التربوي بمعلومات عن المهارات والكفايات التي يجب أن تمتلكها مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت.
- 4- ندرة البحوث والدراسات التي تهتم بتدريب مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت على حد علم الباحثة.
- 5- أن هذا البحث قد يساهم في تزويد القائمين على تصميم البرامج التدريبية لمديرات رياض الأطفال بمعلومات عن الاحتياجات التدريبية التي تحتاجها مديرات رياض الأطفال.

**منهج البحث:** يعتمد البحث الحالي على أسلوب تحليل النظم systems Analysis Approach، وهو أحد الأساليب المنهجية المعاصرة، التي يمكن من خلالها التوصل إلى قرارات أو خيارات أفضل بشأن المستقبل، ويقوم أسلوب تحليل النظام على الخطوات التالية: وضع تصور للنظام أو عالم المشكلة بحيث يشمل تحديد كافة عناصرها، تحديد الأنظمة الفرعية موضوع البحث، تشخيص النظام موضوع البحث وتحليله، وضع الإجراءات البديلة للنظام موضوع البحث، اختيار البديل الأفضل لبيئة النظام موضوع البحث، تنفيذ النظام المقترح من أجل التطوير؛ ونظراً لصعوبة تطبيق هذه الخطوة في العلوم الاجتماعية يمكن وضع خطوات إجرائية لتطبيق هذا النظام وتقويمه من حيث: وصف النظام المقترح وتحليله، إمكانية تطبيقه، المعايير النظرية لتقويم النظام المقترح، توصيات ومقترحات (أحمد وزيدان، 2003).

**حدود البحث:** تتمثل حدود البحث فيما يلي:

أولاً: الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على تناول نظام تدريب مديرات رياض الأطفال في ضوء الاتجاهات الحديثة للتدريب من حيث:

1- تناول نظام تدريب مديرات رياض الأطفال في ضوء الاتجاهات الحديثة للتدريب من حيث:

أ- المدخلات، وتشمل:

(1) المدخلات الفكرية: حيث تتضمن أهداف تدريب مديرات رياض الأطفال والأدوار المستقبلية المتوقعة منهن.

(2) المدخلات البشرية: هم الأفراد والمشاركين في التدريب من مدربين ومتدربات.

(3) المدخلات المادية: هي النفقات التي تحتاجها العملية التدريبية، والأجهزة والمعدات والأدوات والمباني وكافة المستلزمات اللازمة للعملية التدريبية.

ب- العمليات: تشمل ما يلي:

(1) تحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال.

(2) تصميم البرنامج التدريبي لمديرات رياض الأطفال.

(3) تنفيذ البرنامج التدريبي لمديرات رياض الأطفال.

(4) تقويم البرنامج التدريبي لمديرات رياض الأطفال.

ج- المخرجات: هي نتائج العملية التدريبية أو هي المدخلات بعد تحويلها، وتشمل ما يلي:

(1) إكساب مديرات رياض الأطفال الكفايات التي تمكنهن من ممارسة أدوارهن المستقبلية.

(2) تطوير فعالية أداء مديرات رياض الأطفال من خلال المسؤوليات المنوطة بهن في العمل وزيادة الإنتاج في العملية التعليمية.

(3) بيئة النظام التدريبي لمديرات رياض الأطفال.

ثانياً: الحدود البشرية: اقتصر البحث الحالي على مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت، بهدف التعرف على واقع النظام التدريبي لمديرات رياض الأطفال في دولة الكويت، وبلغ عددهن (201) مديرة.

ثالثاً: الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية في دولة الكويت في جميع محافظاتها: حولي، العاصمة، الفروانية، مبارك الكبير، الأحمدية، الجبراء.

رابعاً: الحدود الزمنية: هي الفترة التي تم بها تطبيق الاستبانة، من 22- أبريل 2021 حتى 10- مايو- 2021.

مصادر البحث وأداته: تعتمد الباحثة في جمع مادتها العلمية على المصادر التالية:

- 1- المعاجم والقواميس.
- 2- القوانين واللوائح والنشرات والتقارير.
- 3- الدراسات والرسائل العلمية والبحوث والمؤتمرات.
- 4- الكتب والمراجع العربية والأجنبية التي تناولت الموضوع.

كما يستعين البحث بأداة الاستبانة وهي: موجهة لمديرات رياض الأطفال للتعرف على واقع نظام التدريب الخاص بهن في دولة الكويت.

مصطلحات البحث: وتتمثل فيما يلي:

1- النظام The System:

يعرف أنه "تصميم يتكون من مجموعة من العناصر أو الوحدات المترابطة التي تتفاعل مع بعضها البعض من أجل تحقيق أهداف محددة" (شحاتة، النجار، وعمار، 2003، 313). ويعرف أيضاً أنه "مجموعة من الأجزاء تعمل بشكل منظم ومنهجي ومتوافق بقصد تحقيق هدف مشترك" (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، 35).

2- التدريب The Training:

التدريب لغة: جاء في المعجم الوسيط أن كلمة التدريب مشتقة من الفعل "درب" أي اعتاد على الشيء، وأيضاً مرن وحذق بالشيء فهو دارب، و"درب" فلاناً: عوده ومرنه، أي التدريب هو التعود على العمل ويصبح متمكناً من عمله، والمقصود هنا هو التعليم (أنيس وآخرون، 1992، 279).

أما التدريب اصطلاحاً: فقد تعددت الأدبيات الإدارية والتربوية التي تناولت تعريف مفهوم التدريب، ويمكن حصر بعضها في النقاط التالية: يعرف التدريب أنه: "العملية التي يتم من خلالها تطوير المهارات وتأمين المعلومات وتعزيز المواقف لمساعدة العاملين في المنظمة ليصبحوا أكثر فعالية وكفاءة في أداء عملهم" (شحاتة، النجار، وعمار، 2003، 94). كما يعرف أنه: "عملية إعداد الشخص للاستخدام والترقي في أي فرع من فروع النشاط ومساعدته في الإفادة من قدراته حتى يحقق لنفسه وللمنشأة التي سيعمل بها وللمجتمع مزايا أكثر" (Mamta, 2000, 942).

في ضوء ما سبق يمكن تعريف نظام التدريب إجرائياً أنه: مجموعة من الأجزاء أو العناصر المترابطة مع بعضها بعضاً والتي تستهدف رفع كفاية المتدربين من خلال زيادة معارفهم وخبراتهم في مجالات محددة تتعلق بمجال العمل، وتعديل أنماطهم السلوكية والقيام بأدوارهم بفاعلية.

### 3- رياض الأطفال Kindergarten:

تعرف بأنها: المرحلة التي تسبق المرحلة الأساسية ومدتها سنتان، إذ يلتحق بها الأطفال في سن الرابعة، وتعمل هذه المرحلة على إعداد الأطفال وتهيئتهم في مختلف مجالات النمو لمرحلة التعليم الابتدائي (نوافلة، 2009، 82). كما تعرف بأنها: كل مؤسسة تعليمية تقدم تربية للطفل قبل مرحلة التعليم الأساسي بسنتين على الأكثر، وتحصل على ترخيص مزاوله المهنة من وزارة التربية والتعليم العالي، وتقسم إلى مرحلتين هما: مرحلة البستان، ويكون الأطفال فيها في سن الرابعة، ومرحلة التمهيدي ويكون الأطفال فيها عادة في سن الخامسة (كتاب فلسطين الإحصائي، 2007، 298).

وتعرف رياض الأطفال إجرائياً بأنها: المرحلة التي تسبق المرحلة الإبتدائية في التعليم العام بدولة الكويت ومدتها سنتان، ويتم الإشراف عليها من قبل وزارة التربية بدولة الكويت.

### خطوات البحث: في ضوء ما تقدم يسير البحث الحالي وفقاً للخطوات الآتية:

**الخطوة الأولى:** تحديد الإطار العام للبحث متضمناً: مقدمة البحث، مشكلة البحث، حدود البحث، أهداف البحث، أهمية البحث، مصادر البحث وأداته، مصطلحات البحث، منهج البحث وأدواته، وخطوات البحث.

**الخطوة الثانية:** تحديد الأسس النظرية المرتبطة بنظام تدريب مديرات رياض الأطفال في ضوء الاتجاهات الحديثة للتدريب.

**الخطوة الثالثة:** دراسة ميدانية لواقع النظام التدريبي لمديرات رياض الأطفال في دولة الكويت.

الخطوة الرابعة: عرض النظام التدريبي المقترح لمديرات رياض الأطفال في دولة الكويت.

ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

القسم الثاني من البحث: الأسس النظرية المرتبطة بنظام تدريب مديرات رياض الأطفال في ضوء الاتجاهات الحديثة للتدريب:

ماهية مرحلة رياض الأطفال وأهميتها:

تُعد مرحلة رياض الأطفال شكلاً من أشكال التعليم للأطفال الصغار، وهي بمثابة الانتقال من البيت إلى المدرسة لبدء أولى درجات السلم التعليمي الرسمي، حيث يتعلم الأطفال تطوير مهاراتهم اللغوية والعقلية والنفسية من خلال اللعب الإبداعي والتفاعل الاجتماعي، وتتشكل ملامح شخصية الأطفال المستقبلية واتجاهاتهم وميولهم التعليمية والمعرفية، وفي معظم بلدان العالم تعد مرحلة رياض الأطفال جزءاً من النظام المدرسي بالتعليم الأساسي (مصطفى، 2010). وتهدف مرحلة رياض الأطفال إلى رعاية الطفل الذي يلتحق بها نفسياً وبدنياً، ومساعدته على استيعاب بعض العادات السليمة بالحركة والتعبير والنطق، إلى جانب الاهتمام بإحساسه بالأمن، وبنظافته طول مدة وجوده بالروضة فيستعيز عن فراق والدته (الدعيج، 2008).

وتتمثل أهمية مرحلة رياض الأطفال في تركيزها على إشباع حاجات الطفل والاعتراف بكيانه وميوله واتجاهاته ومهاراته وإكسابه المهارات الجديدة وبناء شخصيته في هذه المرحلة العمرية حتى يكون أكثر وعياً وإدراكاً لما يدور حوله، بالإضافة إلى تطوير حصيلته اللغوية التي تمكنه من التعبير عن حاجاته بطريقة أكثر وضوحاً بفعل ما اكتسبه من مفردات لغوية، ومن سمات هذه المرحلة حركة الطفل الدائمة لما لديه من مخزون كبير من التساؤلات التي يبحث عن إجابات لها بهدف معرفة ما يدور حوله من ظواهر، فمن خلال استفساراته وأنشطته يستطيع إدراك ما يدور حوله، بالإضافة إلى اكتسابه خبرات متنوعة تساعد في تكوين شخصيته (العليمات والفلفلي، 2016).

وتعد مرحلة رياض الأطفال الجسر الذي يصل الطفل من خلاله إلى المدرسة، وتهيء الأطفال بدنياً ونفسياً وثقافياً وأخلاقياً على نحو سليم، وتنمي مهارات الأطفال اللغوية والعددية والفنية والقدرة على التفكير والابتكار والتميز والتفاعل، وتكوين علاقات إنسانية مع المعلم والزملاء واكتساب سلوكيات كالانضباط، وتنمية احترام الحقوق والملكيات الخاصة والعامّة (أبوسكينة والصفيتي، 2011).

الأدوار المتوقعة من مديرات رياض الأطفال:

تعرف مديرة رياض الأطفال أنها "المركز الأول للعملية التربوية في الروضة وعلما يقع عبء تنظيمها للحصول على أفضل النتائج الممكنة، فهي تعد مفتاح عمليات التغيير، كما أنها تمد المعلمات وأولياء الأمور بالكثير من المعلومات الضرورية لتربية الطفل" (شريف، 2005، 227). وتعرف أنها المسؤولة الأولى عن كل جوانب العملية التربوية

والصحية في الروضة (بدر، 2009، 279). كما تعرف مديرة رياض الأطفال أنها "مسؤولة يتم تعيينها عن طريق مجلس إدارة الروضة وهو الذي يحدد الصلاحيات المعطاة لها، ويجب أن تكون مؤهلة تربوياً وعلمياً وثقافياً في مجال الإدارة التربوية لمرحلة الطفولة المبكرة" (الخثيلان، 2000، 90).

وفي ضوء ما سبق فإن مديرة رياض الأطفال هي الشخصية المسؤولة عن إدارة الروضة، وتقوم بأداء الوظائف الإدارية الخاصة بتسيير أعمال الروضة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه واتخاذ القرارات والتقويم والرقابة، وتتولى بالسمات الشخصية والمهنية اللازمة لتحقيق الأهداف المرسومة لمرحلة رياض الأطفال.

ومن خلال مراجعة الأدبيات المرتبطة بتدريب مديرات رياض الأطفال يمكن عرض أهم الأدوار المتوقعة لمديرات رياض الأطفال في ضوء النقاط الرئيسية التالية:

- 1- تحسين الأداء الوظيفي للمعلمات في رياض الأطفال.
- 2- تحقيق التنمية المهنية للعاملين في مؤسسات رياض الأطفال.
- 3- القدرة على التخطيط وذلك لتطوير إدارة فعالة في مرحلة رياض الأطفال تساهم في تقديم مزايا للأطفال.
- 4- دعم صنع القرار واتخاذ من الوظائف الحيوية والأدوار الرئيسية التي يجب على مديرات رياض الأطفال أن يكنّ على قدرة ودراية بها.
- 5- القدرة على التنظيم.
- 6- إحداث التغيير بشكل كبير.
- 7- توطيد العلاقة بأولياء الأمور والعمل على عقد مجالس الآباء والأمهات بصورة مستمرة للوقوف على مشكلات الأطفال وتوطيد العلاقة بأسر الأطفال.
- 8- القدرة على الإشراف التربوي.
- 9- تشجيع معلمات رياض الأطفال.
- 10- دعم عملية التقويم لأداء مؤسسة رياض الأطفال.
- 11- الوعي بنظم المعلومات الإدارية.
- 12- القدرة على إدارة الوقت في مؤسسات رياض الأطفال.
- 13- دعم عملية الاتصال.

## مكونات نظام تدريب مديرات رياض الأطفال:

يتكون نظام تدريب مديرات رياض الأطفال من مجموعة من المدخلات التي تتفاعل فيما بينها من خلال مجموعة من العمليات ليتكون مجموعة من المخرجات التي تدعم نظام تدريب مديرات رياض الأطفال، ويمكن تناول هذا النظام بشكل موجز على النحو التالي:

### 1- مدخلات نظام تدريب مديرات رياض الأطفال:

يتكون نظام تدريب مديرات رياض الأطفال من مجموعة من المدخلات المتنوعة ومنها المدخلات الفكرية والبشرية والمادية، وهي كالتالي:

#### أ- المدخلات الفكرية:

هي الأهداف والسياسات التي تستند على الأيديولوجية العامة للدولة، والتي يسير العاملون في التدريب وفقاً لها، ولا بد أن يكون المدربون واعين بمهامهم ولديهم مؤهلات قيادية وعلمية وتربوية عالية، تقوم بتوجيه مديرات رياض الأطفال (Lily, Yuli & Sugiy, 2019).

وتمثل المدخلات الفكرية لنظام تدريب رياض الأطفال الإطار النظري الذي يتم وفقه نظام التدريب؛ بحيث تشمل أهداف نظام التدريب وسياسات تطوير نظام تدريب مديرات رياض الأطفال، ويمكن تناول كل مدخل على حدة وفق المحاور الفرعية التالية:

#### (1) أهداف تدريب مديرات رياض الأطفال.

تعد أهداف تدريب مديرات رياض الأطفال من أهم مدخلات نظام تدريبهم؛ حيث إن أهداف التدريب تحدد الأطر العامة للتدريب وأشكاله وكيفية وطرقه المختلفة. ويهدف نظام تدريب مديرات رياض الأطفال:

- أ. زيادة القدرة الأدائية لمديرات رياض الأطفال عن طريق إكسابهن المعارف والمهارات والخبرات اللازمة.
- ب. تدريب مديرات رياض الأطفال على استخدام الوسائل والأساليب الحديثة في التقويم.
- ج. تدريب مديرات رياض الأطفال على المناهج الجديدة وطرق تدريسها.
- د. تنمية مهارات مديرات رياض الأطفال في كافة الجوانب الأكاديمية والثقافية والمهنية والشخصية (Lily, Yuli & Sugiy, 2019).

#### (2) سياسات تطوير نظام تدريب مديرات رياض الأطفال:

تعد الاتجاهات الجيدة لتدريب مديرات رياض الأطفال من أهم المدخلات الفكرية لنظام تدريبهم؛ حيث إن نظام التدريب يتحدد وفق الأدوار التي تستطيع مديرات رياض الأطفال القيام بها؛ وكذلك يتحدد نمط التدريب ليتناسب مع الاتجاهات الحديثة التي يركز عليها تدريب مديرات رياض الأطفال.

ويتضح أن دعم الإدارة الإستراتيجية في التدريب من أهم المحركات الرئيسية التي لا بد أن تركز عليها مديرات رياض الأطفال. وهناك خمسة مظاهر تتسم بها الإدارة الإستراتيجية في المجال التعليمي، ويمكن تطبيقها كمدخل لمديرات رياض الأطفال وتمثل فيما يلي:

- أ. صنع القرار الإستراتيجي ويعني القدرة على بقاء المؤسسة التعليمية ومديريها وعاملها في حالة نشاط دائم وغير سلبيين فيما يتعلق بمواقفهم الوظيفية.
- ب. الإدارة الاستراتيجية ترمي إلى المزيد من التقدم والتطور، وتركز على إبقاء المؤسسة التعليمية في حالة تناسب مع البيئة المتغيرة.
- ج. إدارة رياض الأطفال تكون تنافسية، حيث إن إدارات مرحلة رياض الأطفال تتأثر بظروف السوق الاقتصادية.
- د. الإدارة الإستراتيجية في هذا المجال لا تركز اهتمامها على الخطط الموثقة والتحليل والتنبؤ والأهداف، ولكنها تولي عملية صنع القرارات جُل اهتمامها.
- هـ. عملية صنع القرار الإستراتيجي تمثل خليطاً من التحليل المنطقي والاقتصادي والحنكة السياسية والتفسير السيكولوجي، ومن ثم فهي عملية على درجة فائقة من التعاون والمشاركة (Michael, Teri, Kelly & Laura, 2016).

#### ب- المدخلات البشرية:

تتعدد المدخلات البشرية لنظام تدريب مديرات رياض الأطفال، وتشمل ما يلي:

#### (1) مديرات رياض الأطفال:

تُعد مديرة رياض الأطفال جوهر العملية الإدارية في رياض الأطفال، حيث يقع عليها عبء التنظيم من أجل الحصول على أفضل النتائج، وفي هذا الصدد أكد الباحثون أن المديرية هي مفتاح عمليات التغيير، حيث إنها تقوم بإعداد وتنفيذ الخطة المنظمة للعمل لتحقيق الأهداف العامة، واستكمال البيئة التعليمية للأطفال والمعلمات والقيام بالترتيبات اللازمة لبدء العمل، والتخطيط لعقد لقاءات أولياء الأمور وتوثيق الصلة قبل وبعد التحاق أطفالهم بالروضة، التخطيط لجدول المعلمات، كما تقوم المديرية المساعدة بأخذ دور مساند لها في توزيع الجدول بعدالة على الموظفين والتخطيط لعمل لقاءات متعددة مع التوجيه الفني، ومراقبي رياض الأطفال، ومتابعة المنهج التعليمي مع الإدارة العامة في المنطقة التعليمية (الجميلي، 2011)، لذلك يشترط في مديرة رياض الأطفال أن تكون حاصلة على مؤهل عالٍ في تربية الطفل، وخبرتها لا تقل عن خمس سنوات عمل، وأن تكون حاصلة على مؤهل البكالوريوس في تربية الطفل، وذلك لأن مديرة رياض الأطفال هي التي يُنَاط بها العديد من مهام قيادة العاملين



برياض الأطفال وتنسيق جهودهم من أجل تحقيق أهداف رياض الأطفال وأهداف تربية طفل الروضة (Kirsty, et al., 2014).

## (2) مدبرو مديرات رياض الأطفال:

يعد المدربون من أهم عناصر نظام التدريب بعد المتدربين، فهم الخبراء الذين تستعين بهم المراكز التدريبية لمواجهة الاحتياجات التدريبية للمتدربين، وقد يكونون معينين في مركز التدريب أو تستعين بهم المراكز من جهات أخرى كالجوامع والمعاهد ومراكز التدريب لفترات زمنية معينة قد تكون أسبوعاً أو أكثر (أبو نصر، 2018).

والمدرب هو الشخص الذي يقوم بنقل المعرفة وإكساب المهارات أو تغيير الموقف أو سلوك الفرد من خلال البرنامج التدريبي، فالمدربون هم الدعائم الرئيسية التي يستند عليها برنامج التدريب وعلى هذا الأساس لا بد من بذل الجهود في اختيار المدرب المناسب الذي يجمع بين المؤهل العلمي والخبرة العملية التي تجعله قادراً على استخدام وسائل وأساليب التدريب المتنوعة بما يتفق مع مستوى المتدربين وطبيعة التدريب وأهدافه، وأن يكون قد مارس التدريب في مجال تخصصه لفترة مناسبة، وأن يكون مطلعاً باستمرار ومواكباً للتطور في مجال التدريب، وامتثالاً من المادة التدريبية ووثاقاً من نفسه (Michael, Teri, Kelly & Laura, 2016).

ومن المهارات والقدرات اللازم توفرها لدى المدرب (الطعاني، 2013):

- القدرة التعليمية والتدريبية في نقل المعلومات للآخرين وخلق تواصل بين المتدربين وذلك من خلال فهم الأساليب التدريبية الحديثة وطرق استخدامها.
- المهارات الاجتماعية والتفاعل والاختلاط مع المتدربين لمعرفة ما يتعرض له المتدربون من صعوبات أثناء التدريب.
- المهارات القيادية بأن تتوافر لديه مهارة التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة ويرتبط بذلك القدرة على تقييم المتدربين.
- المرونة والقدرة على إحداث تغييرات في مجرى السلوك في الاتجاه الهادف وفي الوقت المناسب.
- القدرة على التفكير الابتكاري وتطبيق بعض الأفكار بطريقة علمية مناسبة فيما يمارس حتى يكون قادراً على خلق روح الابتكار لدى المتدربين.

## ج- المدخلات المادية:

تتعدد المدخلات المادية لنظام تدريب أعضاء هيئة التدريس، وتشمل ما يلي:

## (1) مؤسسات رياض الأطفال:

تعرف مؤسسات رياض الأطفال أنها "كل مؤسسة تعليمية تقدم تربية للطفل قبل مرحلة التعليم الأساسي وتهدف إلى توفير مناخ مناسب يري للطفل تربية متوازنة تتضمن جميع الجوانب الشخصية الجسمية والروحية والعقلية والوجدانية (Michael, Teri, Kelly & Laura, 2016, 4). وتعرف أنها "مؤسسات تربوية ترعى الأطفال في المرحلة السنوية من الثالثة إلى السابعة، وهي مرحلة تسبق المرحلة الابتدائية، كما أنها تقدم للأطفال رعاية منظمة هادفة ومحددة المعالم لها فلسفتها وأسسها وأساليبها وطرقها التي تعتمد على مبادئ علمية" (الجمال، 2011، 13).

كما تعرف أنها: المؤسسة التي ترعى الأطفال من سن 3 إلى 6 سنوات، وهي كلمة تعني البستان والبقعة الخضراء التي يجد فيها الطفل راحته وجنته وتهدف إلى تحقيق النمو المتوازن والمتكامل من النواحي العقلية والجسمية والنفسية والاجتماعية (بدر، 2009، 18).

## (2) التجهيزات المادية للتدريب:

- هي التكاليف اللازمة للبرامج التدريبية، وتنقسم إلى نوعين؛ نفقات استثمارية، وهي التي تتضمن كافة ما ينفق على المباني والتجهيزات والمعدات والتركيبات والأجهزة، والنفقات التشغيلية التي تتضمن ما يلي:
- تكاليف مباشرة: هي التي تنفق على برنامج معين كحساب الرواتب ومكافآت المدربين والمعدات الخاصة بكل برنامج وتسهيلاته.
  - تكاليف غير مباشرة: هي التي تنفق في إعداد وتجهيز البرامج التدريبية بصفة عامة، والتي يصعب تحميلها على برنامج تدريبي بعينه (المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، 2008).
- 2- عمليات نظام تدريب مديرات رياض الأطفال:

تتفاعل المدخلات المادية والبشرية والفكرية سالفة الذكر معاً في مجموعة عمليات لتؤكد على طبيعة النظام المتداخل معاً، ويتضح ذلك من خلال مجموعة من المخرجات، ويمكن تناول عمليات نظام تدريب مديرات رياض الأطفال على النحو التالي:

### أ- تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية هي الخطوة الأولى في عملية تخطيط البرامج لتحديد الفئات التي تحتاج إلى الالتحاق بالبرامج التدريبية وكذلك تحديد الموضوعات المناسبة في البرامج للوصول في النهاية إلى تغييرات مناسبة في اتجاهات ومهارات المتدربين، وكذلك اختيار المدربين والأساليب والوسائل المناسبة والمكان الملائم للبرامج، وذلك حسب الميزانية المحددة للبرامج (James, 2003).

ويشير مفهوم الاحتياجات التدريبية إلى: مجموعة المتغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات مديرات رياض الأطفال ومهاراتهم وسلوكهم، ويتوقف نجاح التدريب في تحقيقه للأهداف العامة في تطوير وتحسين الإنتاجية على دقة تحديد هذه الاحتياجات لدى مديرات رياض الأطفال المطلوب تدريبهم، فالاحتياجات التدريبية تتم على

أساس واقعي يتيح الفرصة أمام المديرية لتحقيق التقدم الوظيفي، ومن ثم رفع مستوى أدائها بالعقلانية، كما أن الاحتياجات التدريبية غير الدقيقة تعد مضيعة للوقت والجهد والمال، ومن ثم ينعكس أثرها على انخفاض مستوى الإنتاجية والأداء (جرادات، 2014).

ويعتمد نجاح البرنامج التدريبي في المقام الأول على دقة تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديرات رياض الأطفال وتكمن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية فيما يلي:

- تُعد الأساس الذي تبنى عليه برامج التدريب والتخطيط، إذ تحدد بدقة ما ينبغي تقديمه للمتدربات، وما ينبغي تفضيله على غيره وإعطاؤه الأولوية في التدريب.
- تسهم في تفعيل البرامج التدريبية ورفع كفاءتها من خلال تحديد نوعية محتوى تلك البرامج ومدتها وأسلوب تنفيذها ونوعية المتدربين.
- تساعد على توجيه الإمكانيات والإجراءات التنفيذية لبرامج التدريب نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وبذلك تعدل مسار البرنامج كله كلما حاد عنها.
- تسهم في توفير الجهد والوقت نتيجة التعرف على الحاجات التدريبية الفعلية للفئة المستهدفة (Lily, Yuli & Sugiyu, 2019).

وتتنوع أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية ومنها ما يلي: بطاقة الملاحظة، استمارات تحليل العمل، تقييم الأداء، تحليل أداء الأفراد، المقابلة الشخصية، الاستبانات (Tricia, 2006).

#### ب- تصميم البرامج التدريبية:

تقدم مرحلة تصميم البرامج التدريبية تصوراً شاملاً للبرنامج التدريبي، وتختلف أشكال التصميمات، فلا بد أن تكون واضحة ومعبرة عن الأهمية والمحتويات والكيفية التي سوف يتم تنظيم البرنامج التدريبي عن طريقها، ويعد البرنامج التدريبي الأداة التي تربط بين الاحتياجات التدريبية والأهداف المطلوب تحقيقها من البرامج والموارد والأساليب والموضوعات التدريبية مع بعضها بطريقة مترابطة، بهدف تنمية الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة (قطيشات وأبو الرز، 2006).

وتقوم مرحلة تصميم البرامج التدريبية على العديد من الخطوات المهمة والتي تعد خطوات رئيسية يجب مراعاتها عند تصميم أي برنامج تدريبي لمديرات رياض الأطفال، وتتمثل فيما يلي: تحديد عنوان البرنامج التدريبي، تحديد أهداف البرنامج، تحديد المحتوى التدريبي للبرنامج، تحديد أساليب التدريب، تمويل البرنامج التدريبي، تحديد مكان البرنامج التدريبي، تحديد زمن البرنامج التدريبي، اختيار المتدربات، واختيار المديرات (Datnow, 2019).

## (ج) - تنفيذ البرامج التدريبية.

بعد الانتهاء من تصميم البرنامج التدريبي، الذي يبدأ بتحديد الأهداف وصولاً إلى تحديد المتدربين والمدرسين وصولاً إلى مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي ونقل ما خطط له إلى أرض الواقع، يأتي دور إدارة البرنامج للقيام بسلسلة من الفعاليات التي تهدف إلى توفير المستلزمات والإمكانات اللازمة لتهيئة البيئة التدريبية التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف وفقاً لما تم تخطيطه وتصميمه من البرامج التدريبية وتنفيذها على أرض الواقع مع التأكد من سلامة تخطيطه بما يتوافق مع احتياجات المتدربين (Michael, Teri, Kelly & Laura, 2016)، وتشمل هذه المرحلة: توقيت البرنامج من حيث موعد بدء البرنامج وموعد انتهائه وتوزيع العمل خلال فترة البرنامج، وتنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة، وإعداد مكان البرنامج، وتجهيز المطبوعات الخاصة بالبرنامج وتوزيعها على مديرات رياض الأطفال وفقاً للخطة العملية للبرنامج (الطعاني، 2002).

وتعتمد خطوات نجاح عملية تنفيذ البرنامج التدريبي على ما يلي:

- رسم برنامج زمني يوضح احتمالات الحذف من الخطط أو الإضافة.
- تحديد الإمكانيات والأجهزة والاحتياجات لعملية التنفيذ.
- معرفة الاعتمادات المالية المخصصة لتنفيذ متطلبات البرنامج المخطط له.
- تحديد المدربين الذين سيقومون بالتنفيذ وتوزيع الأعمال عليهم وتوفير متطلبات تنفيذها ومراعاة التنسيق بين وحدات البرنامج حتى لا يشوب العمل التخبط والاختلاط (حجي، 2005).

## (د) - تقويم البرامج التدريبية:

تعد عملية التقويم أهم عناصر العملية التدريبية، وفيها يتم تقويم البرنامج التدريبي ككل من خلال تقويم أداء مديرات رياض الأطفال المتدربات، وتقويم رأيهن في إجراءات البرنامج، وأخيراً تجميع نتائج التقويم من كل مديرات رياض الأطفال المتدربات وصولاً إلى تقويم نشاط التدريب ككل (Lily, Yuli & Sugiyono, 2019).

ويلعب التقويم دوراً مهماً في قياس مدى نجاح عملية التدريب، كما يساهم في تطوير التدريب نفسه، والتقويم هو جمع وتسجيل وتفسير الأدلة التي تثبت وجود التقدم نحو تحقيق أهداف التدريب أو عدمه، ثم إصدار الأحكام على تلك الأدلة ومراجعة الإجراءات والوسائل والأهداف في ضوء تلك الأحكام (فرحات، 1992).

وحتى تحقق عملية تقويم البرنامج التدريبي أهدافها يجب مراعاة ما يلي:

- معرفة الأهداف التي يسعى البرنامج التدريبي لتحقيقها قبل البدء في عملية التقويم.
- استمرارية عملية التقويم لضمان تحسين وتطوير البرامج التدريبية.
- مشاركة كافة المتدربين في عملية تقويم البرنامج.

- معرفة نقاط الضعف التي حدثت خلال عملية تنفيذ البرنامج التدريبي لتفاديها مستقبلاً.
- التأكد باستمرار من أن المتدربين ما زالوا متحمسين لتطبيق ما تدربوا عليه (Tricia, 2006).
- 3- مخرجات نظام تدريب مديرات رياض الأطفال.

ينظر إلى المخرجات على أنها المحصلة النهائية لكل تفاعلات النظام ومدخلاته، بحيث يكون ناتج المخرجات نظاماً تدريبياً متميزاً (Tricia, 2006).

ويمكن إيضاح أهم مخرجات نظام تدريب مديرات رياض الأطفال فيما يلي:

- أ- دعم كفايات مديرات رياض الأطفال: وأشار بعض التربويين إلى أن المهارات هي الكفايات، والبعض الآخر رأى أن المهارات جزء من الكفايات، ولكن أغلب الباحثين صنفوا الكفايات ضمن مجالات رئيسية هي: الكفايات المعرفية، الكفايات الأدائية، الكفايات الشخصية، الكفايات الإدارية (Tricia, 2006).
- ب- تطوير فعالية أداء مديرات رياض الأطفال.
- الاتجاهات الحديثة لتدريب مديرات رياض الأطفال:

في ظل التحولات التي يشهدها العالم أصبح من الضرورة العمل على تطوير الإدارة المدرسية ودعم وتنمية قدرات ومهارات مديري المدارس وفقاً للتوجهات الجديدة التي تمكنهم من مواجهة المتغيرات المحلية والعالمية، لذلك كان لا بد من تطوير كفاءة مديري المدارس وأدائهم العلمي والثقافي والمهني والتربوي من خلال تعريفهم بأحدث اتجاهات جوانب العمل الإداري (أبو الوفا وحسين وهلال، 2013).

وانطلاقاً من الإيمان الراسخ بأهمية الدور الذي تمارسه مديرة رياض الأطفال من توجيه للعملية الإدارية والتعليمية نحو تحقيق أهدافها، فإن هذا الإيمان يقود إلى السعي العلمي الجاد لتعميق مهنة التعليم وتطويرها ومواكبتها للاتجاهات المعاصرة، وذلك بإعادة النظر في برامج تدريب المديرات بما يتوافق مع الأدوار والتحديات المعاصرة بحيث تعكس البرامج التدريبية خبرات المديرات في الميدان وتضمن مستوى رفيع للأداء، ومن هنا تأتي أهمية الاتجاهات الحديثة لتدريب مديرات رياض الأطفال للقيام بالأدوار المتوقعة منهن مستقبلاً، وتشمل ما يلي:

- 1- تدريب مديرات رياض الأطفال في ضوء التدريب الاحترافي Professional Training.
- 2- تدريب مديرات رياض الأطفال في ضوء الجودة الشاملة Total Quality.
- 3- تدريب مديرات رياض الأطفال في ضوء إستراتيجية حل المشكلات Problems solving.
- 4- تدريب مديرات رياض الأطفال في ضوء التدريب عن بُعد.
- 5- تدريب مديرات رياض الأطفال في ضوء التدريب القائم على التطوير الذاتي Self – Development.

القسم الثالث من البحث: واقع نظام تدريب مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت "دراسة ميدانية":

• أهداف الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى ما يلي:

(1) التعرف على واقع النظام التدريبي لمديرات رياض الأطفال بدولة الكويت، من خلال ما يلي:

أ- تحديد واقع مدخلات النظام التدريبي لمديرات رياض الأطفال.

ب- تحديد واقع عمليات النظام التدريبي لمديرات رياض الأطفال.

ج- تحديد واقع مخرجات النظام التدريبي لمديرات رياض الأطفال.

(2) الكشف عن معوقات نجاح نظام تدريب مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت.

(3) التوصل لعدة مقترحات بناءً على آراء أفراد عينة الدراسة والاستفادة منها في وضع النظام التدريبي المقترح لمديرات رياض الأطفال في دولة الكويت.

• مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مديرات رياض الأطفال في التعليم العام بدولة الكويت في المناطق التعليمية الست (العاصمة- حولي- الفروانية- الأحمدية- الجهراء- مبارك الكبير) والبالغ عددهن (202) مديرة حسب إحصائية العام الدراسي 2021/2020م، وقامت الباحثة بالتطبيق على المجتمع كله باستخدام أسلوب الحصر الشامل، وتم استرداد (201) استبانة تمثل (99.5%) من مجتمع الدراسة، والذي يتضمن مستويات مختلفة من حيث: المؤهل العلمي، الخبرة، المنطقة التعليمية، مدى الالتحاق بالدورات التدريبية، عدد الدورات التدريبية، ويوضح الجدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الجغرافية.

جدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمتغيرات الجغرافية

المتغير	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	186	97.5%
بكالوريوس	15	2.5%
دراسات عليا	32	15.9%
أقل من 5 سنوات	32	15.9%
5- أقل من 10 سنوات	137	68.2%
10 سنوات فأكثر	33	16.4%
العاصمة	26	12.9%
حولي	32	15.9%
المنطقة التعليمية	40	19.9%
الفروانية		
الجهراء		

20.4%	41	مبارك الكبير	
14.5%	29	الأحمدي	
94.5%	190	نعم	هل سبق لكم الالتحاق بدورات
5.5%	11	لا	تدريبية خاصة بالمديرات؟
31.8%	64	أقل من 3 دورات	عدد الدورات التدريبية
36.8%	74	3-5 دورات	
31.3%	63	أكثر من 5 دورات	

• بناء الاستبانة وصياغة فقراتها:

استخدمت الدراسة الحالية استبانة استهدفت التعرف على واقع النظام التدريبي لمديرات رياض الأطفال في دولة الكويت، وتتكون الاستبانة من جزأين أساسيين كما يلي:

1- البيانات الأولية: تضم خمسة حقول هي: المؤهل العلمي، الخبرة، المنطقة التعليمية، الالتحاق بالدورات التدريبية، عدد الدورات التدريبية.

2- محاور الاستبانة: تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (75) عبارة، حيث يتكون هذا الجزء من ثلاثة محاور ويضم كل محور عدداً من العبارات وهذه المحاور كما يلي:

د- المحور الأول: مدخلات النظام التدريبي لمديرات رياض الأطفال، ويتكون من (32) عبارة موزعة على أربعة أبعاد.

هـ- المحور الثاني: عمليات النظام التدريبي لمديرات رياض الأطفال، ويتكون من (32) عبارة موزعة على أربعة أبعاد.

و- المحور الثالث: مخرجات نظام التدريب، ويتكون من (11) عبارة.

بالإضافة إلى سؤلين من الأسئلة المفتوحة عن معوقات نجاح نظام تدريب مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، ومقترحات أفراد مجتمع الدراسة حول تطوير نظام تدريب مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت. وتمت صياغة العبارات الخاصة بكل محور من محاور الاستبانة، ولكل عبارة ثلاثة مستويات للإجابة وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي كالتالي: متحقق بدرجة كبيرة (3 درجات)، متحقق بدرجة متوسطة (درجتان)، متحقق بدرجة ضعيفة (درجة واحدة). ويضع أفراد عينة الدراسة علامة (√) أمام الاستجابة التي تعبر عن رأي كل منهم.

• صدق الاستبانة Validity: تم التحقق من صدق الاستبانة باستخدام كلٍ من:



1- الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من السادة المحكمين المتخصصين في مجال التربية المقارنة والإدارة التعليمية وتم تعديل الاستبانة وفقاً لمقترحاتهم من خلال الاعتماد على معيار اتفاق (80%) من المحكمين لاعتماد التعديل أو الحذف أو الإضافة، حيث تم حذف ثلاث عبارات من المحور الأول وخمس عبارات من المحور الثاني وعبارتين من المحور الثالث، وتم تعديل الصياغة اللغوية لبعض العبارات، وأصبحت الاستبانة تتكون من (65) عبارة، ويعد اتفاق المحكمين بياناً لصدق محتوى الاستبانة.

2- صدق الاتساق الداخلي: تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبانة من خلال استخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) باستخدام معامل بيرسون Pearson Correlation، وذلك بعد تطبيقها على عينة استطلاعية بلغت (70) مديرة روضة. ورصدت النتائج في الجدول التالي:

## جدول (2)

## معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	المحور
0.741**	المدخلات الفكرية
0.734**	العناصر البشرية
0.773**	المكونة للنظام
0.724**	العناصر المادية لنظام التدريب
0.923**	مدخلات النظام التدريبي ككل
0.731**	تحديد الاحتياجات التدريبية
0.775**	تصميم البرنامج التدريبي
0.819**	تنفيذ البرنامج التدريبي
0.805**	تقويم البرنامج التدريبي
0.950**	عمليات النظام التدريبي ككل
0.786**	مخرجات النظام التدريبي

\*\*دالة عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدول (2) أن قيم معاملات الارتباط بين كل محور وأبعاده والدرجة الكلية للاستبانة عالية، وقد تراوحت ما بين (0.724-0.950) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يدل على الاتساق الداخلي ومن ثم صدق البناء.

• ثبات الاستبانة:

تم حساب الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل وكل محور من محاورها من خلال الرزمة الإحصائية (SPSS) بعد تطبيقها على العينة الاستطلاعية، ورصدت النتائج في الجدول التالي:

## جدول (3)

## معاملات الثبات لمحاو الاستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
المدخلات الفكرية	7	0.86
العناصر البشرية	10	0.86
المكونة للنظام	6	0.86
العناصر المادية لنظام التدريب	6	0.87
المحور الأول ككل	29	0.84
تحديد الاحتياجات التدريبية	6	0.87
تصميم البرنامج التدريبي	6	0.87
تنفيذ البرنامج التدريبي	8	0.86
تقويم البرنامج التدريبي	7	0.86
المحور الثاني ككل	27	0.83
مخرجات نظام التدريب	9	0.86
الاستبانة ككل	65	0.87

يتضح من الجدول (3) أن معامل ثبات الاستبانة ككل بلغ (0.87)، ويعد ذلك مؤشراً على أن الاستبانة على درجة عالية من الثبات، وأن مجالات الاستبانة تتسم بدرجة ثبات عالية ودالة إحصائية، وتراوحت معاملات الثبات ما بين (0.83-0.87)، ومن ثم يمكن تعميم الاستبانة على عينة الدراسة الأساسية، ويمكن الوثوق والاطمئنان إلى النتائج التي يتم الحصول عليها.

- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم إدخال البيانات بالحاسب الآلي من خلال الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وإجراء المعالجات الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات (Frequency)، النسبة المئوية (Percentage) للتعرف على خصائص وسمات عينة الدراسة، وكذلك لتحديد استجابات أفرادها حول العبارات التي تتضمنها أداة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي (Mean) للتعرف على مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات وأبعاد أداة الدراسة.
- 3- الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى تشتت عبارات وأبعاد أداة الدراسة، ويفيد في ترتيب البنود حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط.

- 4- تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق حول محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغيرات الخبرة والمنطقة التعليمية وعدد الدورات التدريبية.
- 5- اختبار إيل إس دي (LSD Test) للمقارنات المتعددة لمعرفة دلالة الفروق بين المجموعات.
- 6- اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T-test) للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغيري المؤهل العلمي ومدى الالتحاق بالدورات التدريبية.
- 7- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- 1- معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة.
- 2- اختبار كاسي لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات أداة الدراسة.

### نتائج الدراسة الميدانية:

يتناول هذا الجزء عرض نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بواقع مدخلات النظام التدريبي لمديرات رياض الأطفال في دولة الكويت، وواقع عمليات النظام التدريبي لمديرات رياض الأطفال، وواقع مخرجات النظام التدريبي لمديرات رياض الأطفال من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

#### 1- النتائج المتعلقة بواقع مدخلات النظام التدريبي لمديرات رياض الأطفال بدولة الكويت:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات المحور الأول.

#### أ- المدخلات الفكرية:

جدول (4)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المدخلات الفكرية

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى	اختبار التطبيق ك <sup>2</sup>	الدلالة
		ك	%	ك	%	ك	%					
1	تعد أهداف التدريب واضحة لمديرات رياض الأطفال.	104	51.74	92	45.77	5	2.49	0.55	1	كبير	87.13	0.000
2	تكون أهداف التدريب واقعية وقابلة للقياس.	75	37.31	115	57.21	11	5.47	0.57	2	متوسط	82.15	0.000
3	تلائم أهداف البرنامج التدريبي قدرات مديرات رياض الأطفال.	79	39.30	99	49.25	23	11.44	0.66	3	متوسط	46.33	0.000
4	تشارك المديرات في تحديد أهداف البرنامج التدريبي.	41	20.40	86	42.79	74	36.82	0.74	7	متوسط	16.21	0.000
5	تعكس أهداف البرنامج التدريبي الاحتياجات الفعلية لمديرات رياض الأطفال.	57	28.36	109	54.23	35	17.41	0.67	6	متوسط	43.10	0.000

0.000	23.76	متوسط	5	0.72	2.17	18.41	46.27	35.32	6	تؤسس أهداف التدريب وفقاً للاتجاهات التدريبية المعاصرة.
							37	93	71	
0.000	53.01	متوسط	4	0.64	2.24	11.44	53.23	35.32	7	تشمل أهداف البرنامج التدريبي الأدوار المتوقعة التي يفترض أن تقوم بها مديرات رياض الأطفال.
							23	107	71	
		متوسط	-	0.65	2.21					البعد ككل

يتضح من بيانات الجدول (4) أن المدخلات الفكرية ككل جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد ككل (2.21) والانحراف المعياري (0.65)، كما يلاحظ أن هذا البعد يضم (7) عبارات، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، ويمكن توضيح ذلك كما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول العبارة رقم (1) "تعد أهداف التدريب واضحة لمديرات رياض الأطفال"، واحتلت المرتبة الأولى، وبلغت قيمة كا<sup>2</sup> (87.13)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث يرى (2.49%) من أفراد العينة من مديرات رياض الأطفال أن هذه العبارة تتحقق بدرجة منخفضة، ويرى (45.77%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، ويرى (51.74%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة كبيرة. وتشير هذه النتيجة إلى أن نصف أفراد عينة الدراسة تقريباً يرون أن أهداف التدريب واضحة لمديرات رياض الأطفال نتيجة حرص القائمين على البرامج التدريبية على صياغة الأهداف بوضوح وأن المديرات لديهن من المعارف والخبرات ما يمكنهن من فهم هذه الأهداف.

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول العبارة رقم (2) "تكون أهداف التدريب واقعية وقابلة للقياس"، واحتلت المرتبة الثانية، وبلغت قيمة كا<sup>2</sup> (82.12)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث يرى (5.47%) من أفراد العينة من مديرات رياض الأطفال أن هذه العبارة تتحقق بدرجة منخفضة، ويرى (57.21%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، ويرى (37.31%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة كبيرة. وتشير هذه النتيجة إلى أن ثلثي أفراد عينة الدراسة تقريباً يرون أن أهداف التدريب غالباً تكون واقعية وقابلة للقياس، نتيجة حرص القائمين على البرامج التدريبية لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي، وفي حالة عدم واقعية هذه الأهداف سيؤثر ذلك سلباً على نجاح العملية التدريبية. ويتفق ذلك مع ما أشار إليه الغانم (2001) في أنه يتم توجيه غايات تدريب مديرات رياض الأطفال نحو تحقيق أهداف رياض الأطفال ذاتها.

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول العبارة رقم (4) "تشارك المديرات في تحديد أهداف البرنامج التدريبي"، واحتلت المرتبة الأخيرة، وبلغت قيمة كا<sup>2</sup> (16.21)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث يرى (36.82%) من أفراد العينة من مديرات رياض الأطفال أن هذه العبارة تتحقق بدرجة منخفضة، ويرى (42.79%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، ويرى (20.40%) من أفراد العينة أن هذه

العبرة تتحقق بدرجة كبيرة. وتشير هذه النتيجة إلى أن نصف أفراد عينة الدراسة تقريباً يرون أن مديرات رياض الأطفال غالباً لا يشاركن في تحديد أهداف البرنامج التدريبي، لأن تحديد هذه الأهداف يقتصر على القائمين على البرنامج التدريبي فقط، مما يؤكد أهمية مشاركة المديرات في تحديد هذه الأهداف بما ينعكس إيجاباً على نتائج التدريب من جهة وعمل المديرات من جهة أخرى، ويحفز المديرات على المشاركة في البرامج التدريبية المستقبلية. وقد أشارت دراسة وسام حسن (2015) إلى أن عدم إشراك مديرات رياض الأطفال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التدريبية يعد من المعوقات التي تواجه التدريب.

ب- العناصر البشرية:

أ- المدربون:

جدول (5)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المدربين

م	العبرة	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى	اختبار التطبيق ك <sup>2</sup>	الدلالة
		%	ك	%	ك	%	ك						
8	يتمكن المدربون من المادة العلمية.	65.67	132	32.34	65	1.99	4	2.64	0.52	3	كبير	122.36	0.000
9	يلتزم المدربون بالبرنامج الزمني للتدريب.	78.11	157	16.42	33	5.47	11	2.73	0.56	1	كبير	184.96	0.000
10	يراعي المدربون الفروق الفردية بين المتدربات.	38.81	78	52.74	106	8.46	17	2.30	0.62	9	متوسط	61.82	0.000
11	يقدم المدربون تغذية راجعة في نهاية كل جلسة تدريبية.	45.00	90	38.00	76	17.00	34	2.28	0.74	10	متوسط	25.48	0.000
12	يمتلك المدربون الخبرات العلمية والعملية اللازمة للتدريب.	54.73	110	42.29	85	2.99	6	2.52	0.56	4	كبير	87.97	0.000
13	يحفز المدربون المتدربات للمشاركة الفاعلة في العملية التدريبية.	51.00	102	44.00	88	5.00	10	2.46	0.59	6	كبير	73.72	0.000
14	يظهر المدربون مرونة في تقبل آراء المتدربات وملاحظاتهم.	52.74	106	40.30	81	6.97	14	2.46	0.62	7	كبير	67.55	0.000
15	يستخدم المدرب الوسائل التدريبية المطورة أثناء البرنامج التدريبي.	56.72	114	37.31	75	5.97	12	2.51	0.61	5	كبير	79.07	0.000
16	يوضح المدرب أهداف البرنامج التدريبي قبل البدء بالتدريب.	70.15	141	27.86	56	1.99	4	2.68	0.51	2	كبير	142.78	0.000
17	يمتلك المدرب القدرة على تقديم المعلومات والأفكار بطريقة فعالة.	49.00	98	45.00	90	6.00	12	2.43	0.61	8	كبير	67.72	0.000

كبير

0.59

2.50

البعد ككل

يتضح من بيانات الجدول (5) أن تقييم المدربين ككل جاء بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد ككل (2.50) والانحراف المعياري (0.59)، كما يلاحظ أن هذا البعد يضم (10) عبارات، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول العبارة رقم (9) "يلتزم المدربون بالبرنامج الزمني للتدريب"، واحتلت المرتبة الأولى، وبلغت قيمة  $K^2$  (184.96)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث يرى (5.47%) من أفراد العينة من مديرات رياض الأطفال أن هذه العبارة تتحقق بدرجة منخفضة، ويرى (16.42%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، ويرى (78.11%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة كبيرة. وتشير هذه النتيجة إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون أن المدربين يلتزمون بالبرنامج الزمني للتدريب لأن وزارة التربية تلزمهم بذلك.

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول العبارة رقم (16) "يوضح المدرب أهداف البرنامج التدريبي قبل البدء بالتدريب"، واحتلت المرتبة الثانية، وبلغت قيمة  $K^2$  (142.78)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث يرى (1.99%) من أفراد العينة من مديرات رياض الأطفال أن هذه العبارة تتحقق بدرجة منخفضة، ويرى (27.86%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، ويرى (70.15%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة كبيرة. وتشير هذه النتيجة إلى أن ثلثي أفراد عينة الدراسة يرون أن المدربين يحرصون على توضيح أهداف البرنامج التدريبي في بداية التدريب لتحفيز المتدربات على المشاركة في البرنامج التدريبي، وترى الباحثة أن معرفة الأهداف في بداية التدريب تعد نوعاً من التهيئة للمتدربات للبدء في البرنامج التدريبي.

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول العبارة رقم (10) "يراعي المدربون الفروق الفردية بين المتدربات"، واحتلت المرتبة الأخيرة، وبلغت قيمة  $K^2$  (61.82)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث يرى (8.46%) من أفراد العينة من مديرات رياض الأطفال أن هذه العبارة تتحقق بدرجة منخفضة، ويرى (52.74%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، ويرى (38.81%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة كبيرة. وتشير هذه النتيجة إلى أن نصف أفراد عينة الدراسة يرون أن المدربين أحياناً ما يراعون الفروق الفردية بين المتدربات، نتيجة وعي المدربين بأهمية مراعاة الفروق الفردية، ومما يساعد في تحقيق ذلك تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للمديرات قبل التدريب.

## ب- المتدربات:

## جدول (6)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المتدربات

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى	اختبار التطبيق ك <sup>2</sup>	الدلالة
		%	ك	%	ك	%	ك						
18	تشارك المديرات في تحديد الموضوعات المناسبة لتدريبهن.	23.88	48	39.30	79	36.82	74	1.87	0.77	2	متوسط	8.27	0.016
19	تصنف المديرات في البرامج التدريبية وفقاً لخبراتهم واحتياجاتهم.	17.91	36	53.73	108	28.36	57	1.90	0.67	1	متوسط	40.93	0.000
20	تتاح للمديرات فرصة اختيار الأوقات المناسبة لتدريبهن.	20.90	42	26.37	53	52.74	106	1.68	0.80	6	متوسط	34.96	0.000
21	تتاح للمديرات الفرصة لتحديد أساليب تقويمهن في البرنامج التدريبي.	14.93	30	40.80	82	44.28	89	1.71	0.71	5	متوسط	31.01	0.000
22	تشارك المديرات في تقويم نتائج البرنامج التدريبي.	14.93	30	46.77	94	38.31	77	1.77	0.69	3	متوسط	32.81	0.000
23	تشارك المديرات في اختيار أساليب تحديد احتياجاتهن التدريبية.	18.41	37	41.29	83	40.30	81	1.78	0.74	3	متوسط	20.18	0.000
	البعد ككل							1.79	0.73	-	متوسط		

يتضح من بيانات الجدول (6) أن تقييم مشاركة المتدربات ككل جاء بدرجة متوسطة قريبة إلى الضعيفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد ككل (1.79) والانحراف المعياري (0.73)، كما يلاحظ أن هذا البعد يضم (6) عبارات، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول العبارة رقم (19) "تصنف المديرات في البرامج التدريبية وفقاً لخبراتهم واحتياجاتهم"، واحتلت المرتبة الأولى، وبلغت قيمة ك<sup>2</sup> (40.93)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث يرى (28.36%) من أفراد العينة من مديرات رياض الأطفال أن هذه العبارة تتحقق بدرجة منخفضة، ويرى (53.73%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، ويرى (17.91%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة كبيرة. وتشير هذه النتيجة إلى أن ثلث أفراد عينة الدراسة يرون أن مديرات



رياض الأطفال أحياناً ما يتم تصنيفهن في البرامج التدريبية حسب خبراتهن نتيجة وعي بعض المدربين بأهمية ذلك في نجاح البرنامج التدريبي، وحرص بعض المدربين على مراعاة الفروق الفردية بين المديرات.

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول العبارة رقم (18) "تشارك المديرات في تحديد الموضوعات المناسبة لتدريبهن"، واحتلت المرتبة الثانية، وبلغت قيمة  $\chi^2$  (8.27)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث يرى (36.82%) من أفراد العينة من مديرات رياض الأطفال أن هذه العبارة تتحقق بدرجة منخفضة، ويرى (39.30%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، ويرى (23.88%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة كبيرة. وتشير هذه النتيجة إلى أن ثلث أفراد عينة الدراسة يرون أن مديرات رياض الأطفال نادراً ما يشاركن في تحديد الموضوعات المناسبة لتدريبهن نتيجة إهمال مشاركة المديرات في تحديد احتياجاتهن التدريبية الفعلية، لذا يجب مشاركة المديرات في تحديد هذه الاحتياجات بما ينعكس على نجاح التدريب وتحقيق الأهداف المنشودة، وتحفيز المديرات على المشاركة في البرامج التدريبية بما ينعكس على نجاح العملية التعليمية في مرحلة الرياض. وقد أشارت دراسة (Nouwar, Ahmad & Rababah, 2020) إلى أن تقديرات مديرات رياض الأطفال لاحتياجاتهن التدريبية كانت متوسطة بشكل عام.

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول العبارة رقم (20) "تتاح للمديرات فرصة اختيار الأوقات المناسبة لتدريبهن"، واحتلت المرتبة الأخيرة، وبلغت قيمة  $\chi^2$  (34.96)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث يرى (52.74%) من أفراد العينة من مديرات رياض الأطفال أن هذه العبارة تتحقق بدرجة منخفضة، ويرى (26.37%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، ويرى (20.90%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة كبيرة. وتشير هذه النتيجة إلى أن نصف أفراد عينة الدراسة يرون أن مديرات رياض الأطفال نادراً ما تتاح لهن فرصة اختيار الأوقات المناسبة لتدريبهن حيث يتم تنظيم الجدول الزمني للبرنامج التدريبي من القائمين على التدريب، وقد لا يناسب وقت البرنامج المديرات مما ينعكس سلباً على نجاح البرنامج التدريبي في تحقيق أهدافه، وبالتالي هدر في الميزانية المخصصة للتدريب.

### ج- العناصر المادية لنظام التدريب:

#### جدول (7)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول العناصر

#### المادية لنظام التدريب

م	العبارة	كبيرة			متوسطة		ضعيفة		الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى	اختبار التطبيق
		ك	%	ك	%	ك	%					
24	يسهل للمديرات الوصول إلى مكان التدريب.	152	75.62	47	23.38	2	1.00	0.46	1	كبير	176.87	0.000

0.000	92.81	كبير	4	0.70	2.53	11.94	23.38	64.68	25	تحقق بيئة التدريب الراحة النفسية للمتدربين.
						24	47	130		
0.000	84.66	كبير	3	0.65	2.53	8.46	30.35	61.19	26	تناسب قاعات التدريب مع عدد المتدربين.
						17	61	123		
0.000	98.72	كبير	2	0.59	2.57	4.98	32.84	62.19	27	تتوافر في بيئة التدريب التهوية والإضاءة والمقاعد المناسبة.
						10	66	125		
0.000	35.31	متوسط	5	0.72	2.33	14.43	37.81	47.76	28	يسهل الحصول على المادة العلمية التدريبية ورقياً والكترونياً.
						29	76	96		
0.024	24.39	متوسط	6	0.81	2.03	31.34	33.83	34.83	29	تتوافر في بيئة التدريب تسهيلات إلكترونية مثل أجهزة التصوير والكمبيوتر.
						63	68	70		
		كبير	-	0.66	2.46					البعد ككل

يتضح من بيانات الجدول (7) أن تقييم العناصر المادية لنظام التدريب ككل جاء بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد ككل (2.46) والانحراف المعياري (0.66)، كما يلاحظ أن هذا البعد يضم (6) عبارات، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول العبارة رقم (24) "يسهل للمدربين الوصول إلى مكان التدريب"، واحلت المرتبة الأولى، وبلغت قيمة  $\chi^2$  (176.87)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث يرى (1.0%) من أفراد العينة من مديرات رياض الأطفال أن هذه العبارة تتحقق بدرجة منخفضة، ويرى (23.38%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، ويرى (75.62%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة كبيرة. وتشير هذه النتيجة إلى أن ثلثي أفراد عينة الدراسة يرون أن مديرات رياض الأطفال يصلن إلى مكان التدريب بسهولة نتيجة توافر شبكة طرق جيدة في دولة الكويت وأن أماكن مراكز التدريب معلومة لجميع المتدربين.

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول العبارة رقم (27) "تتوافر في بيئة التدريب التهوية والإضاءة والمقاعد المناسبة"، واحلت المرتبة الثانية، وبلغت قيمة  $\chi^2$  (98.72)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث يرى (4.98%) من أفراد العينة من مديرات رياض الأطفال أن هذه العبارة تتحقق بدرجة منخفضة، ويرى (32.84%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، ويرى (62.19%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة كبيرة. وتشير هذه النتيجة إلى أن ثلثي أفراد عينة الدراسة يرون أن قاعات التدريب يتوافر بها

التهوية والإضاءة والمقاعد المناسبة، نتيجة حرص وزارة التربية في دولة الكويت على توفير الشروط الصحية في القاعات التدريبية من حيث التهوية والإضاءة والمقاعد المناسبة.

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول العبارة رقم (29) "تتوافر في بيئة التدريب تسهيلات إلكترونية مثل أجهزة التصوير والكمبيوتر"، واحلت المرتبة الأخيرة، وبلغت قيمة  $\chi^2$  (24.39)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث يرى (31.34%) من أفراد العينة من مديرات رياض الأطفال أن هذه العبارة تتحقق بدرجة منخفضة، ويرى (33.83%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، ويرى (34.83%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة كبيرة. وتشير هذه النتيجة إلى ضرورة توافر أجهزة التصوير والحاسوب في بيئة التدريب.

## 2- النتائج المتعلقة بواقع عمليات النظام التدريبي لمديرات رياض الأطفال بدولة الكويت:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات المحور الثاني، ورصدت النتائج في الجداول التالية:

### أ- تحديد الاحتياجات التدريبية:

#### جدول (8)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تحديد الاحتياجات التدريبية

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى	اختبار التطبيق ك <sup>2</sup>	الدلالة
		%	ك	%	ك	%	ك						
30	تحدد الاحتياجات التدريبية للمديرات قبل تنفيذ البرنامج التدريبي.	34.83	70	44.28	89	20.90	42	2.14	0.74	1	متوسط	16.69	0.000
31	تحدد الاحتياجات التدريبية للمديرات وفق القدرات المختلفة لهن.	23.88	48	51.24	103	24.88	50	1.99	0.70	2	متوسط	29.04	0.000
32	يؤخذ بنتيجة تقييم الأداء السنوي في تحديد الاحتياجات التدريبية.	19.40	39	42.79	86	37.81	76	1.82	0.74	3	متوسط	18.30	0.000
33	تستخدم المقابلات الشخصية والاستبانات في تحديد الاحتياجات التدريبية.	17.41	35	37.31	75	45.27	91	1.72	0.74	4	متوسط	24.84	0.000
34	يؤخذ بتحليل وظائف المديرات في تحديد	10.95	22	46.77	94	42.29	85	1.69	0.66	5	متوسط	45.94	0.000

الاحتياجات التدريبية لهن.

0.000	58.60	ضعيف	6	0.67	1.56	53.73	36.32	9.95	20	73	108	35	تشارك المديرات في تحديد موضوعات التدريب.
		متوسط	-	0.71	1.82								البعد ككل

يتضح من بيانات الجدول (8) أن تقييم تحديد الاحتياجات التدريبية ككل جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد ككل (1.82) والانحراف المعياري (0.71)، كما يلاحظ أن هذا البعد يضم (6) عبارات، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول العبارة رقم (30) "تحدد الاحتياجات التدريبية للمديرات قبل تنفيذ البرنامج التدريبي"، واحلت المرتبة الأولى، وبلغت قيمة كاسي (16.69)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث يرى (20.90%) من أفراد العينة من مديرات رياض الأطفال أن هذه العبارة تتحقق بدرجة منخفضة، ويرى (44.28%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، ويرى (34.83%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة كبيرة. وتشير هذه النتيجة إلى أن نصف أفراد عينة الدراسة يرون أنه أحياناً ما يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال قبل تنفيذ البرنامج التدريبي، نتيجة وعي القائمين على التدريب بأهمية ذلك في نجاح البرنامج التدريبي، وقد أشارت نتائج العبارة رقم (22) إلى أنه أحياناً تشارك مديرات رياض الأطفال في اختيار أساليب تحديد احتياجاتهم التدريبية. وأشارت العديد من الدراسات السابقة إلى أن مديرات رياض الأطفال لديهن العديد من الاحتياجات التدريبية. فقد أشارت دراسة الشديفات (2011) إلى أن مديرات رياض الأطفال بحاجة إلى العديد من الاحتياجات التدريبية المرتبطة بمهامهن الإدارية، وتوصلت دراسة علي (2009) إلى أن مديرات رياض الأطفال لديهن العديد من الاحتياجات التدريبية منها ما يتعلق بمهام التخطيط، وتوجيه المعلمات لتنمية المهارات الإبداعية لدى الأطفال، والإمام بأساليب تقويم مدى تحقق أهداف الروضة.

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول العبارة رقم (31) "تحدد الاحتياجات التدريبية للمديرات وفق القدرات المختلفة لهن"، واحلت المرتبة الثانية، وبلغت قيمة كاسي (29.04)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث يرى (24.88%) من أفراد العينة من مديرات رياض الأطفال أن هذه العبارة تتحقق بدرجة منخفضة، ويرى (51.24%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، ويرى (23.88%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة كبيرة. وتشير هذه النتيجة إلى أن نصف أفراد عينة الدراسة يرون أنه أحياناً ما يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال وفق قدراتهم، ويلاحظ أن ضعف الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال ينعكس سلباً على تحقيق أهداف التدريب. وقد أشارت دراسة المسعد

(2009) إلى أن مديرات رياض الأطفال يعانين من مشكلات تتمثل في عدم وضوح احتياجاتهن التدريبية حيث إنهن يركزن على دورهن في الشؤون الإدارية فقط دون غيرها من الشؤون مما يؤثر على أدائهن في إدارة الروضة.

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول العبارة رقم (35) "تشارك المديرات في تحديد موضوعات التدريب"، واحلت المرتبة الأخيرة، وبلغت قيمة كا<sup>2</sup> (58.60)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث يرى (53.73%) من أفراد العينة من مديرات رياض الأطفال أن هذه العبارة تتحقق بدرجة منخفضة، ويرى (36.32%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، ويرى (9.95%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة كبيرة. وتشير هذه النتيجة إلى أن نصف أفراد عينة الدراسة يرون أنه نادراً ما تشارك مديرات رياض الأطفال في تحديد موضوعات التدريب، وتؤكد هذه النتائج ضعف الاهتمام بمشاركة مديرات رياض الأطفال في مراحل العملية التدريبية، مما يؤكد ضرورة إعادة النظر في مشاركة المتدربات/المديرات في مراحل التدريب.

#### ب- تصميم البرنامج التدريبي:

##### جدول (9)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تصميم

##### البرنامج التدريبي

م	العبارة	كبيرة			متوسطة			ضعيفة			الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى	اختبار التطبيق كا <sup>2</sup>	الدلالة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك						
36	يراعى التنوع في محتوى البرنامج التدريبي وفقاً لمجموعة من المهارات والكفايات.	55	118	27	13.50	2.14	0.63	6	متوسط	65.17	0.000				
37	يتناسب محتوى البرنامج التدريبي مع المهام الوظيفية للمتدربات.	71	114	16	7.96	2.27	0.60	2	متوسط	72.03	0.000				
38	يتلاءم محتوى المادة التدريبية مع أهداف البرنامج التدريبي.	85	108	8	3.98	2.38	0.56	1	كبير	81.88	0.000				
39	يواكب محتوى البرنامج التدريبي الاتجاهات الحديثة في الإدارة.	65	110	26	12.94	2.19	0.65	5	متوسط	52.75	0.000				
40	يتناسب محتوى البرنامج التدريبي مع مدة التدريب.	72	107	22	10.95	2.25	0.64	3	متوسط	54.48	0.000				

0.000	26.54	متوسط	4	0.71	2.20	16.92	45.77	37.31	41	يجمع محتوى البرنامج التدريبي بين الجوانب النظرية والجوانب التطبيقية.
		متوسط	-	0.63	2.24					البعد ككل

يتضح من بيانات الجدول (9) أن تقييم تصميم البرنامج التدريبي ككل جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد ككل (2.24) والانحراف المعياري (0.63)، كما يلاحظ أن هذا البعد يضم (6) عبارات، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول العبارة رقم (38) "يتلاءم محتوى المادة التدريبية مع أهداف البرنامج التدريبي"، واحتلت المرتبة الأولى، وبلغت قيمة  $\chi^2$  (81.88)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث يرى (3.98%) من أفراد العينة من مديرات رياض الأطفال أن هذه العبارة تتحقق بدرجة منخفضة، ويرى (53.73) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، ويرى (42.29) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة كبيرة. وتشير هذه النتيجة إلى أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة يرون أنه غالباً ما يلائم محتوى المادة التدريبية أهداف البرنامج التدريبي، لأن عدم ارتباط أهداف التدريب بالمحتوى التدريبي يترتب عليه ضعف نجاح البرنامج التدريبي، لذا يحرص المدربون على أن يلائم المحتوى التدريبي أهداف البرنامج التدريبي.

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول العبارة رقم (36) "يراعى التنوع في محتوى البرنامج التدريبي وفقاً لمجموعة من المهارات والكفايات"، واحتلت المرتبة الأخيرة، وبلغت قيمة  $\chi^2$  (65.17)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث يرى (13.50%) من أفراد العينة من مديرات رياض الأطفال أن هذه العبارة تتحقق بدرجة منخفضة، ويرى (59.0%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، ويرى (27.50%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة كبيرة. وتشير هذه النتيجة إلى أن ثلثي أفراد عينة الدراسة يرون أنه غالباً ما يراعى التنوع في محتوى البرنامج التدريبي نتيجة الاطلاع على الاتجاهات المعاصرة في التدريب، ويساهم تحديث المحتوى التدريبي في مواكبة التغيرات التي يشهدها الحقل التربوي، ويساهم في حل المشكلات التي تواجه المديرات. وقد أوصت دراسة بدور مرييد المطيري (2019) بإقامة البرامج التدريبية لمديرات رياض الأطفال، والتي تُعنى بكيفية مواجهة الضغوط وحل المشكلات والتعامل معها (المطيري، 2019).

## ج- تنفيذ البرنامج التدريبي:

جدول (10)  
التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تنفيذ البرنامج التدريبي

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى	اختبار التطبيق	
		ك	%	ك	%	ك	%					ك <sup>2</sup>	الدلالة
42	تراعى الفروق الفردية بين المتدربين أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي.	38	18.91	139	69.15	24	11.94	2.07	0.55	7	متوسط	117.52	0.000
43	توزع المتدربين على مجموعات بعد تعريفهم بأماكن تدريبهم.	107	53.23	82	40.80	12	5.97	2.47	0.61	1	كبير	72.39	0.000
44	يوزع البرنامج التدريبي اليومي على المتدربين أثناء التنفيذ لتسهيل تعلمهم.	94	46.77	84	41.79	23	11.44	2.35	0.68	3	كبير	44.09	0.000
45	توزع الخطة التدريبية الخاصة بالمواد التدريبية على المتدربين.	79	39.30	99	49.3	23	11.4	2.28	0.66	4	متوسط	45.61	0.000
46	يوضع جدول زمني لتنفيذ كل مرحلة من مراحل تنفيذ البرنامج.	106	52.74	70	34.82	25	12.43	2.40	0.70	2	كبير	49.16	0.000
47	توزع معلومات عن البرنامج قبل تنفيذه كأدلة والنشرات حتى يسهل تداولها بين المتدربين.	76	37.81	70	34.83	55	27.36	2.10	0.80	6	متوسط	13.49	0.021
48	تعقد اجتماعات بين المدربين والمتدربين لشرح خطوات تنفيذ البرنامج التدريبي.	42	20.90	86	42.78	73	36.31	1.85	0.74	8	متوسط	15.25	0.000
49	يتم التأكد من صلاحية التجهيزات والمعدات والأجهزة وقاعات التدريب قبل تنفيذ البرنامج التدريبي.	84	41.79	67	33.33	50	24.88	2.17	0.80	5	متوسط	8.63	0.013
	البعد ككل							2.21	0.69	-	متوسط		



يتضح من بيانات الجدول (10) أن تقييم تنفيذ البرنامج التدريبي ككل جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد ككل (2.21) والانحراف المعياري (0.69)، كما يلاحظ أن هذا البعد يضم (8) عبارات، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول العبارة رقم (43) "توزع المتدربات على مجموعات بعد تعريفهن بأماكن تدريبهن"، واحلت المرتبة الأولى، وبلغت قيمة كاسي (72.39)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث يرى (5.97%) من أفراد العينة من مديرات رياض الأطفال أن هذه العبارة تتحقق بدرجة منخفضة، ويرى (40.80%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، ويرى (53.23%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة كبيرة. وتشير هذه النتيجة إلى أن نصف أفراد عينة الدراسة يرون أنه غالباً ما يتم توزيع المتدربات على مجموعات بعد تعريفهن بأماكن تدريبهن، حيث تساعد طريقة تنظيم قاعات التدريب على تطبيق ذلك.

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول العبارة رقم (46) "يوضع جدول زمني لتنفيذ كل مرحلة من مراحل تنفيذ البرنامج"، واحلت المرتبة الثانية، وبلغت قيمة كاسي (49.16)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث يرى (12.43%) من أفراد العينة من مديرات رياض الأطفال أن هذه العبارة تتحقق بدرجة منخفضة، ويرى (34.82%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، ويرى (52.74%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة كبيرة. وتشير هذه النتيجة إلى أن نصف أفراد عينة الدراسة يرون أنه غالباً ما يوضع جدول زمني لتنفيذ كل مرحلة من مراحل تنفيذ البرنامج، حيث يعد ذلك من أسس نجاح البرنامج التدريبي.

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول العبارة رقم (48) "تعقد اجتماعات بين المدربين والمتدربات لشرح خطوات تنفيذ البرنامج التدريبي"، واحلت المرتبة الأخيرة، وبلغت قيمة كاسي (13.49)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث يرى (36.32%) من أفراد العينة من مديرات رياض الأطفال أن هذه العبارة تتحقق بدرجة منخفضة، ويرى (42.78%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، ويرى (20.90%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة كبيرة. وتشير هذه النتيجة إلى أن ثلث أفراد عينة الدراسة يرون أنه أحياناً ما تعقد اجتماعات بين المدربين والمتدربات لشرح خطوات تنفيذ البرنامج التدريبي بما يناسب المتدربات، مما ينعكس إيجاباً على نجاح البرنامج التدريبي وتحقيق الأهداف المنشودة.

د- تقويم البرنامج التدريبي:

## جدول (11)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تقييم البرنامج التدريبي

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى	اختبار التطبيق	
		ك	%	ك	%	ك	%					كا <sup>2</sup>	الدلالة
50	يتم تقييم البرنامج التدريبي بعد نهاية تنفيذه.	67	33.33	86	42.79	48	23.88	2.09	0.75	2	متوسط	10.78	0.005
51	يغطي التقييم محتوى البرنامج والمدرّب وبيئة التدريب والقائمين على إدارة البرنامج.	65	32.34	90	44.78	46	22.89	2.09	0.74	1	متوسط	14.54	0.001
52	تقومُ المديرّات قبل بدء البرنامج التدريبي.	40	19.90	73	36.32	88	43.78	1.76	0.76	7	متوسط	18.00	0.000
53	يتابع المشرف الإداري عملية تقييم البرنامج التدريبي.	48	24.12	97	48.74	54	27.14	1.97	0.72	4	متوسط	21.54	0.000
54	يسجل مشرف التدريب انطباع المديرّات عن البرنامج التدريبي.	58	28.86	84	41.79	59	29.35	2.00	0.76	3	متوسط	6.48	0.039
55	تزويد المديرّات بالتغذية الراجعة عن نتائج تقييمهن في البرنامج التدريبي.	34	16.92	92	45.77	75	37.31	1.80	0.71	6	متوسط	26.54	0.000
56	يُتاح للمتدربّات تقديم مقترحات لتطوير البرنامج التدريبي.	40	19.90	96	47.76	65	32.34	1.88	0.71	5	متوسط	23.49	0.000
	البعد ككل							1.94	0.74	-	متوسط		

يتضح من بيانات الجدول (11) أن تقييم البرنامج التدريبي ككل جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد ككل (1.94) والانحراف المعياري (0.74)، كما يلاحظ أن هذا البعد يضم (7) عبارات، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول العبارة رقم (51) "يغطي التقييم محتوى البرنامج والمدرّب وبيئة التدريب والقائمين على إدارة البرنامج"، واحلت المرتبة الأولى، وبلغت قيمة كا<sup>2</sup> (14.54)، وهي

دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، حيث يرى (22.89%) من أفراد العينة من مديرات رياض الأطفال أن هذه العبارة تتحقق بدرجة منخفضة، ويرى (44.78%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، ويرى (32.34%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة كبيرة. وتشير هذه النتيجة إلى أن نصف أفراد عينة الدراسة تقريباً يرون أنه أحياناً ما يغطي التقييم محتوى البرنامج التدريبي والمدرّب وبينه التدريب والقائمين على إدارة البرنامج، يجب أن يتضمن التقييم جميع الجوانب لضمان الوصول إلى بيانات صحيحة عن البرنامج التدريبي، وألا يقتصر التقييم على بعض الجوانب مثل المحتوى التدريبي ويهمل جوانب أخرى.

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول العبارة رقم (52) "تقوم المديرات قبل بدء البرنامج التدريبي"، واحلت المرتبة الأخيرة، وبلغت قيمة ك<sup>2</sup> (18.0)، وهي دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، حيث يرى (43.78%) من أفراد العينة من مديرات رياض الأطفال أن هذه العبارة تتحقق بدرجة منخفضة، ويرى (36.32%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، ويرى (19.90%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة كبيرة. وتشير هذه النتيجة إلى أن نصف أفراد عينة الدراسة تقريباً يرون أنه نادراً ما يتم تقييم المديرات قبل بدء البرنامج التدريبي نتيجة ضعف وعي المدرّبين والقائمين على التدريب بأهمية ذلك في نجاح التدريب، لذا يجب تقييم المتدربات قبل البرنامج وبعده للوقوف على ما تم اكتسابه من معلومات ومهارات وخبرات من البرنامج التدريبي ومدى نجاح البرنامج في تحقيق الأهداف المرجوة.

### 3- النتائج المتعلقة بمخرجات النظام التدريبي لمديرات رياض الأطفال بدولة الكويت:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات المحور الثالث، ورصدت النتائج في الجدول التالي:

جدول (12)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مخرجات النظام التدريبي

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى	اختبار التطبيق ك <sup>2</sup>	الدلالة
		%	ك	%	ك	%	ك					
57	يساعد نظام التدريب المديرات على الشعور بالرضا الوظيفي عن عملهن.	48.76	90	44.28	89	6.97	14	0.62	1	كبير	63.49	0.000
58	يكسب نظام التدريب المديرات المهارات اللازمة للتعليم الذاتي.	44.78	70	46.27	93	8.96	18	0.64	3	كبير	53.82	0.000
59	يكسب نظام التدريب المديرات مهارة تقييم أداهن الذاتي بموضوعية.	34.83	56	53.23	107	11.94	24	0.65	7	متوسط	51.61	0.000

0.001	14.06	متوسط	9	0.74	2.01	26.37	45.77	27.86	60	يكسب نظام التدريب المديرات مهارة التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة.
							53	92	77	
0.000	19.43	متوسط	8	0.73	2.19	18.91	42.79	38.31	61	يكسب نظام التدريب المديرات المهارات اللازمة لتشجيع الآخرين على الإبداع والابتكار.
							38	86	102	
0.000	57.04	كبير	2	0.65	2.42	8.96	40.30	50.75	62	يساعد نظام التدريب المديرات على الاستفادة من ذوي الخبرة لإثراء العملية التربوية.
							18	81	95	
0.000	44.42	كبير	4	0.68	2.36	11.44	41.29	47.26	63	يكسب نظام التدريب المديرات المهارات اللازمة لإعداد خطط بديلة للأزمات التي يمكن أن تحدث بالروضة.
							23	83	92	
0.000	36.57	متوسط	5	0.70	2.32	13.43	40.80	45.77	64	يساعد نظام التدريب المديرات على تطوير أساليب تقويم العمليات الإدارية بالروضة.
							27	82	92	
0.000	34.96	متوسط	6	0.71	2.32	13.93	40.30	45.77	65	يكسب نظام التدريب المديرات مهارة اختيار الأساليب لمساعدة معلمات الروضة في التخلص من الممارسات أو الأفكار الخاطئة في مجال تربية الطفل.
							28	81	90	
		متوسط	-	0.68	2.29					البعد ككل

يتضح من بيانات الجدول (12) أن تقييم مخرجات النظام التدريبي ككل جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد ككل (2.29) والانحراف المعياري (0.68)، كما يلاحظ أن هذا المحور يضم (9) عبارات، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول العبارة رقم (57) "يساعد نظام التدريب المديرات على الشعور بالرضا الوظيفي عن عملهن"، واحلت المرتبة الأولى، وبلغت قيمة كاسي (63.49)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث يرى (6.97%) من أفراد العينة من مديرات رياض الأطفال أن هذه العبارة تتحقق بدرجة منخفضة، ويرى (44.28%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، ويرى (48.76%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة كبيرة. وتشير هذه النتيجة إلى أن نصف أفراد عينة الدراسة تقريباً يرون أن النظام التدريبي يساعد مديرات رياض الأطفال على الشعور بالرضا الوظيفي عن عملهن، حيث تشتق غايات

التدريب من أهداف مرحلة رياض الأطفال ومهام عمل المديرات، وقد انعكس ذلك على الشعور بالرضا لدى المتدربات.

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول العبارة رقم (62) "يساعد نظام التدريب المديرات على الاستفادة من ذوي الخبرة لإثراء العملية التربوية"، واحلت المرتبة الثانية، وبلغت قيمة  $\chi^2$  (57.04)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث يرى (8.96%) من أفراد العينة من مديرات رياض الأطفال أن هذه العبارة تتحقق بدرجة منخفضة، ويرى (40.30%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، ويرى (50.75%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة كبيرة. وتشير هذه النتيجة إلى أن نصف أفراد عينة الدراسة يرون أن النظام التدريبي غالباً ما يساعد مديرات رياض الأطفال على إثراء العملية التربوية، وذلك من خلال ما تم اكتسابه من خبرات، مما ينعكس إيجاباً على العملية التربوية وتحقيق الأهداف المنشودة.

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول العبارة رقم (60) "يكسب نظام التدريب المديرات مهارة التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة"، واحلت المرتبة الأخيرة، وبلغت قيمة  $\chi^2$  (14.06)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث يرى (26.37%) من أفراد العينة من مديرات رياض الأطفال أن هذه العبارة تتحقق بدرجة منخفضة، ويرى (45.77%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، ويرى (27.86%) من أفراد العينة أن هذه العبارة تتحقق بدرجة كبيرة. وتشير هذه النتيجة إلى أن نصف أفراد عينة الدراسة تقريباً يرون أن النظام التدريبي أحياناً ما يكسب مديرات رياض الأطفال مهارة التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة، نتيجة اهتمام النظام التدريبي الحالي بتنمية مهارة التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة لدى المديرات. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Nouwar, Ahmad & Rababah, 2020) التي أشارت إلى أن مديرات رياض الأطفال بحاجة إلى التدريب على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في رياض الأطفال وإدارة العملية التعليمية. وأكدت دراسة الأضم (2020) على أهمية تدريب مديرات رياض الأطفال على استخدام المواقع الإلكترونية، وأوصت الدراسة بتطبيق برامج تعليمية لمديرات رياض الأطفال لتدريبهن على كيفية استخدام التعليم الإلكتروني.

القسم الرابع من البحث: النظام المقترح لنظام تدريب مديرات رياض الأطفال باستخدام التدريب الاحترافي:

يقوم هذا النظام على فكرة توفير مدرب مقيم في الروضة، يوظف من قبل وزارة التربية، بحيث توفر مدرباً لعدد محدود من مديرات رياض الأطفال، فيتابع المدرب ممارسات المديرات ويلاحظ أداء رياض الأطفال للتعرف على المشكلات التي تواجه المديرية داخل الروضة بناءً على رغبتها وحاجاتها الفعلية، مما ينعكس على الأداء في الروضة. وتنبع أهمية التدريب الاحترافي من عدة مبررات أهمها ملاءمته لإمكانيات المتدربات وظروفهن المادية والمعنوية، ومساهمته في تكريس مبدأ التدريب المستمر، ولا يقتصر دور التدريب الاحترافي على المديرات فقط وإنما تمتد أدواره

لإحداث تغييرات في ثقافة الروضة وإنجازات المتعلمين وجودة المخرجات وسلوك العاملين في الروضة، وبذلك أصبح التدريب الاحترافي نظاماً تعليمياً متكاملماً يهدف إلى إشباع حاجة أو حاجات تدريبية محددة لدى المتدربين.

### مبررات اختيار النظام المقترح:

1. ملاءمة نظام التدريب الاحترافي للظروف الاقتصادية والمعيشية في دولة الكويت.
2. مساهمة التدريب الاحترافي في تحقيق الإبداع الفردي وتوسيع القدرات والإمكانات وتحفيز الجهود المشتركة، والاستمرار في تعلم كيف نتعلم.
3. مساعدة التدريب الاحترافي مديرات رياض الأطفال في عمليات صنع القرارات في الروضة.
4. مساهمة التدريب الاحترافي في تبادل الخبرات بين المديرات في حل المشكلات وبناء وتطوير الثقافة التنظيمية للروضة.
5. تأثير التدريب الاحترافي تأثيراً واضحاً على المديرات وثقافة الروضة وتحسين المعارف والمهارات، والالتزام بثقافة التنمية المهنية بحيث تتناغم مع الأداء في الروضة والمعايير المهنية، فيسهم في دعم العلاقات وتبادل الممارسات من خلال فرق العمل.
6. مساعدة التدريب الاحترافي في تحسين الصحة النفسية لمديرات رياض الأطفال والثقة واكتساب مهارات حل المشكلات، وتنمية المهارات والمعارف وتبادل الممارسات، وتنمية اتجاهات إيجابية نحو المهنة.
7. دعم المدربين في التدريب الاحترافي مديرات رياض الأطفال ليصبحن أكثر اطلاعاً ومهارة، واهتمام المدربين بالعمليات الفكرية الداخلية للتعليم.
8. إتاحة نظام التدريب الاحترافي وسائل تدريبية تعطي للمتدربات فرصة لتحقيق مبدأ الفردية من خلال التدريب الذاتي، حيث يكون للمتدربة في هذا البديل حرية اختيار ما يناسبها وما يتلاءم مع قدراتها وإمكاناتها وظروفها، وتكون قادرة على تدريب نفسها بنفسها وفقاً لقدراتها وإمكاناتها من خلال التعليمات والتوجيهات والشرح الذي يوفره.
9. نظام التدريب الاحترافي الأقل من حيث المدة الزمنية التي تحتاجها مديرات رياض الأطفال لتنفيذه.
10. تأكيد نتائج العديد من الدراسات على فعالية نظام التدريب الاحترافي في تحقيق أهداف التدريب بكفاءة وفعالية.
11. مساهمة هذا البديل في تحقيق مبدأ الفردية من خلال تحقيق التدريب الذاتي لمديرات رياض الأطفال.
12. تحقيق هذا البديل مبدأ الحرية للمتدربات في اختيار ما يلائمن من أساليب تدريبية متنوعة ومتعددة تتوافق مع قدراتهن وإمكاناتهن.

متطلبات تطبيق النظام المقترح في دولة الكويت:

يمكن تنفيذ النظام المقترح من خلال الإجراءات التالية:

1. اعتماد وزارة التربية بدولة الكويت النظام التدريبي المقترح القائم على استخدام التدريب الاحترافي، وذلك لتدريب مديرات رياض الأطفال.
2. نشر ثقافة التدريب الاحترافي في المؤسسات التعليمية عامةً ورياض الأطفال والقائمين على التدريب بصفة خاصة.
3. إعداد وزارة التربية بدولة الكويت وثيقة تتضمن فلسفة وأهداف التدريب الاحترافي في رياض الأطفال، وإعداد ورش عمل وندوات تعريفية بالتدريب الاحترافي وأهميته في الميدان التربوي.
4. التطبيق التدريجي للإجراءات ضمن خطة تتضمن مراحل يمكن تقويمها، مع التركيز على مرحلة التهيئة المرتبطة بنشر ثقافة التغيير للتحفيز والاستعداد للتطبيق.
5. تخصيص ميزانية مالية للتدريب ضمن المخصصات التي تعتمدها وزارة التربية بدولة الكويت.
6. التنسيق بين وزارة التربية ومؤسسات التعليم العالي وقطاعات المجتمع الأخرى، وتحديد أساليب التعاون بين الجامعات ومواقع العمل والإنتاج لتحقيق أقصى استفادة لخدمة برامج التدريب الاحترافي.
7. توظيف التكنولوجيا في عملية التدريب الاحترافي والاهتمام بالتقنيات والبرمجيات الحديثة التي تشمل الشبكات الاجتماعية لتبادل الخبرات والمعارف باستخدام تقنيات الويب، بالإضافة إلى التدريب الافتراضي ومنصة مدرستي للتعلّم الإلكتروني.
8. إصدار القوانين المنظمة للتدريب الاحترافي، والتركيز على تحديد معايير اختيار المدرب الاحترافي، واستحداث لجان ومجالس خاصة للتنسيق بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات المجتمعية.
9. اختيار القائمين على عملية التدريب الاحترافي، والاعتماد على معايير الكفاءة والاقترار والتميز في اختيار المدربين.
10. تكوين فريق التدريب الاحترافي على أن يتضمن مدرباً احترافياً رئيسياً، ومدرباً احترافياً أول بكل منطقة تعليمية/ محافظة. ومجموعة من المدربين وفقاً لعدد الرياض في المنطقة التعليمية، بحيث يخصص مدرب احترافي واحد لكل ثمان مديرات.
11. توفير نظام للحوافز والمكافآت يسمح بتحفيز المتميزين من خلال نظام للحوافز المادية والمعنوية لمديرات رياض الأطفال المتميزات لتشجيعهن على الإبداع والابتكار.
12. اختيار وسائل ووسائل تدريبية متعددة وسهلة الاستخدام للمتدربات ومراعاة وضع إرشادات وتعليمات يمكن للمتدربات استعمالها بالشكل السليم لضمان تحقيق الأهداف التدريبية المطلوبة.
13. توفير أساليب تقويم يمكن تطبيقها لتقييم مديرات رياض الأطفال مع مراعاة معايير الجودة في هذه المقاييس والأساليب التقويمية.
14. وضع معايير واضحة يتم في ضوءها تقييم أداء مديرات رياض الأطفال من قبل رؤسائهن في العمل.



15. أن يهتم رؤساء العمل والمشرفون والمسؤولون بتقديم تقارير واقعية ترصد الأداء الفعلي لمديرات رياض الأطفال قبل الالتحاق بالبرنامج التدريبي المقترح وبعد الالتحاق به.
16. تدريب مديرات رياض الأطفال على كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً لحاجاتهم.
17. تقويم أداء مديرات رياض الأطفال بصورة دورية للوقوف على مدى تحقيق الأهداف، وتحديد احتياجاتهم التدريبية.
18. تحفيز وتنمية اهتمامات مديرات رياض الأطفال للمشاركة في التدريب الاحترافي.
19. توافر إرادة جادة تسعى لإحداث التغيير من منطلق استيعاب القيادة الواعي لمعطيات الحاضر واقتناعها بضرورة التغيير ومسوغاته.

### مكونات النظام المقترح:

أولاً- مدخلات النظام التدريبي لمديرات رياض الأطفال القائم على استخدام التدريب الاحترافي:

ويتكون مما يلي:

- 1- أهداف النظام التدريبي لمديرات رياض الأطفال: وتشمل ما يلي:
  - أ- تزويد مديرات رياض الأطفال بالمعلومات والمستحدثات العلمية والتقنية والنظريات والمعارف الإدارية التي تجعلهن أكثر قدرة على مواكبة هذه التغيرات.
  - ب- مساعدة مديرات رياض الأطفال على تطبيق الأفكار والآراء والحلول النابعة من الدراسات بما يؤدي إلى سد الفجوة بين المنظرين والممارسين.
  - ج- مساعدة مديرات رياض الأطفال في عمليات صنع القرارات، وتفعيل الممارسات القيادية والوعي الذاتي والاجتماعي، وإدارة العلاقات والذكاء العاطفي.
  - د- تعزيز أداء مديرات رياض الأطفال المهني ودعم التطوير المؤسسي، واحتواء التحديات اليومية التي تواجه المديرات.
  - هـ- تحسين أداء مديرات رياض الأطفال وتطوير قدراتهم مما يجعلهن راضيات عن عملهن مما يساهم في رفع الروح المعنوية.
  - و- زيادة قدرات مديرات رياض الأطفال على التفكير المبدع بما يمكنهن من التكيف مع أعمالهن من ناحية ومواجهة مشكلاتهن والتغلب عليها من ناحية أخرى.
  - ز- التقليل من الأخطاء في أداء مديرات رياض الأطفال وعدم ضياع الوقت والجهد والنفقات.
  - ح- إكساب مديرات رياض الأطفال أساليب التعليم المستمر من خلال تمكينهن من مهارات التعلم الذاتي المستمر.

ط- مشاركة مديرات رياض الأطفال في تحديد الأهداف التدريبية لتمكينهن من تحقيقها من خلال العملية التدريبية.

ي- التنمية المهنية المستدامة لمديرات رياض الأطفال، وإعداد الخطة اللازمة لذلك والتي تحدد مجالات التنمية في المستقبل وخطوات العمل.

ك- تبادل الخبرات بين مديرات رياض الأطفال في حل المشكلات وبناء وتطوير ثقافة الروضة.

## 2- العناصر البشرية المكونة للنظام التدريبي: وتشمل ما يلي:

(أ)- المدربون: هذا البديل كنظام تدريبي لمديرات رياض الأطفال يقوم على المدربين من ذوي الكفاءات والقدرات العالية والذين تتوافر لديهم الخبرة في المجال التدريبي، ويمتلكون المهارات والقدرات التي تمكنهم من بناء البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال، ولديهم من المعارف والمهارات والسمات الشخصية (الكفايات المعرفية والكفايات المهارية والكفايات الشخصية) ما يؤهلهم للقيام بأدوارهم كمدرسين محترفين. ويجب على المدرب عند إعداد البرامج التدريبية أن يدرك طبيعة متطلبات المتدربات، ومدى قدرتهن على استيعاب المادة العلمية، وأن يضع المدرب نفسه مكان المتدربات؛ حتى يتسنى له وضع ما يناسبهن. ولنجاح المدرب الاحترافي يجب مراعاة ما يلي:

- اختيار المدربين الاحترافيين اعتماداً على معايير الكفاءة والافتقار والتميز.
- توفير فرص ابتعاث للمدربين للالتحاق ببرامج التدريب الاحترافي بدول الخبرة.
- يخصص مدرب احترافي واحد لكل ثمانٍ من مديرات رياض الأطفال.
- تدريب المدرب على الكفايات اللازمة للتدريب الاحترافي من قبل وزارة التربية.
- توضيح الأدوار لكلٍ من المدربين الاحترافيين ومديرات رياض الأطفال.

(ب)- المتدربات: يتضمن هذا البديل تقديم نظام تدريبي يتم من خلاله تحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال وتصميم البرامج التدريبية وفقاً لها، ويوظف التدريب الاحترافي لبيان طبيعة العلاقة بين المديرات والمدرب حيث يكون محور تنمية القادة المحور الأساسي فيها، والتدريب الاحترافي يعد مساعدة لمديرات رياض الأطفال للتعلم وليس تعليمهن، ومن هذا المنطلق يختلف التدريب الاحترافي عن التعليم والإرشاد والرعاية المهنية والاستشارة، حيث تكون الرعاية المهنية للمديرات والمعلمات الجدد، أما التدريب الاحترافي فيقدم لجميع المعلمات والمديرات.

3-العناصر المادية المكونة للنظام التدريبي لمديرات رياض الأطفال القائم على استخدام التدريب الاحترافي: وتتضمن ما يلي:

- أ- توفير قاعات التدريب وتجهيزها بكافة الوسائل والتجهيزات الحديثة من أجهزة حاسوب وطابعات وآلات تصوير.
- ب- توفير كافة الوسائل السمعية والبصرية من أجهزة التلفزيون والبروجيكتور وشاشات العرض والسيبورات العادية واللاصقة.
- ج- تحديد طرق التواصل مع الجهات الداعمة (المكاتب الرسمية، العلاقات الإنسانية، والإعلام).
- د- توفير البرمجيات الحديثة اللازمة للتدريب.
- هـ- توفير الموارد الخارجية التي يمكن الاستعانة بها.
- و- توفير الحقائق التدريبية بما يتناسب وعدد المتدربين لضمان التنمية المستدامة.
- ز- بناء هيكل تنظيمي مرن للتدريب الاحترافي.
- ح- وجود نظام اتصال فعال لنشر رسائل عن التدريب الاحترافي.
- ط- تحديد الكوادر والكفايات البشرية المطلوبة لتنفيذ البرنامج.
- ي- وضع أطر زمنية واقعية لإنجاز أهداف التدريب.
- ك- تحليل واقع الممارسات المهنية واحتياجات مديرات رياض الأطفال.
- ل- تحديد مجالات التدريب الاحترافي في ضوء الاحتياجات.
- ثانياً: عمليات نظام تدريب مديرات رياض الأطفال القائم على استخدام التدريب الاحترافي: وتتضمن عمليات هذا النظام التدريبي العناصر التالية:
- 1- تحديد الاحتياجات التدريبية: إن أهم خطوة هي تحديد الاحتياجات التدريبية التي تحتاجها مديرات رياض الأطفال والتي تمكنهن من الأداء المتميز، ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً لهذا البديل كما يلي:
- أ- دراسة وتحليل مهام ووظائف مديرات رياض الأطفال لمعرفة الاحتياجات التدريبية الفعلية لمديرات رياض الأطفال وتكون أساساً لتصميم البرنامج التدريبي.
- ب- تحليل واقع الروضة وإمكاناتها ومواردها ومجالات التدريب الاحترافي التي يمكن أن يشملها.
- ج- تحليل رؤية الروضة ورسالتها ومدى ارتباطها بجوانب التدريب الاحترافي.
- د- تحليل حاجات مديرات رياض الأطفال وجوانب القصور في أدائهن.
- هـ- دراسة وتحليل خصائص وأدوار مديرات رياض الأطفال وذلك من خلال الملاحظة أو نتائج عملهن في التقارير الصادرة من رؤسائهن في العمل أو المقابلات مع زملاء العمل واستطلاع الرأي في بيئة عملهن، وتضمينها عند تصميم البرنامج التدريبي لتنفيذه.
- و- اقتراح أهداف مشتركة قريبة المدى وأخرى بعيدة المدى للتدريب الاحترافي.

2-تصميم البرنامج التدريبي لمديرات رياض الأطفال القائم على استخدام التدريب الاحترافي: ويتم من خلال ما يلي:

- أ- تحليل الواقع للتعرف على مستويات المتدربات المشاركات في البرامج التدريبية.
- ب- اختيار أسلوب التدريب والأنشطة المصاحبة، يجب أن يتم اختيار أسلوب مميز للتدريب، ويجب أن يكون هذا الأسلوب متوافقاً مع المتدربات، بحيث يتم وضع أنشطة تتناسب مع ميول المتدربات.
- ج- تحديد الأدوات التي يتم استخدامها في التدريب والمواد التعليمية المصاحبة له، ومن ثم يتم تحديد الأدوات التي يجب أن يتم التدريب من خلالها، كما يتم تحديد المواد المصاحبة للتدريب، ويقوم المدرب بإعداد حقيبة تدريبية خاصة بالمتدربات لضمان التنمية المستدامة.
- د- تحديد أسلوب التقويم، تعد هذه الخطوة من أهم خطوات إعداد البرامج التدريبية، ويجب وضع أسلوب واضح من أجل القيام بعملية تقويم ناجحة.
- هـ- إخراج الحقيبة التدريبية وفق معطيات التحليل والاختيارات العلمية في ضوء معايير الجودة، وهي من الخطوات المهمة في إعداد الحقائق التدريبية، حيث يتم إخراج هذه الحقائق وفق علميات التحليل المختلفة. وتتكون الحقائق التدريبية من العناصر الأساسية التالية:
  - الغلاف ويحوي: الجهة، اسم المادة التدريبية، اسم معد الحقيبة، واسم مراجعها.
  - مقدمة وتشتمل على تعريف عام بموضوع الحقيبة.
  - دليل الحقيبة التعليمية ويشمل: هدف الحقيبة وأهدافها التفصيلية، الفئة المستهدفة، وشروط الاستخدام، وإرشادات المستخدم.
  - تحليل الحاجة للتدريب.
  - تصميم الأنشطة لكل جلسة تدريبية ويشمل: رقم النشاط وموضوعه والمهام المطلوب القيام بها والمدة الزمنية.
  - التقييم التكويني للحقيبة.
  - نموذج الجلسات التدريبية: رقم الجلسة، واسم الجلسة، وهدفها السلوكي.
  - الجلسة التدريبية: حيث يقسم التدريب الاحترافي إلى جلسات تدريبية كل جلسة تشتمل على: المادة التعليمية مختصرة، الأنشطة وتطبيقاتها، الصور والأشكال والنماذج اللازمة، نماذج التقويم الذاتي للمستخدم، الإرشادات.
  - تقييم التدريب: يتم حسب نموذج تقييمي محدد.

- الملاحق: يمكن أن تشمل إجابات وتوضيحات لبعض الأنشطة والتطبيقات، مادة علمية إثرائية في بعض المجالات ذات الأهمية والعلاقة بالمحتوى، إحصاءات وبيانات ضرورية، توجيهات وإرشادات لما يمكن عمله عند مواجهة صعوبة في تجاوز جزء أو مرحلة معينة من الحقيقية.
- المراجع: التي تم الاستفادة منها في إعداد محتوى الحقيقة، ولكي تكون الحقائق التدريبية جيدة يجب أن تحقق معايير الجودة ومن أبرز هذه المعايير ما يلي:
  - الملاءمة: تعد الملاءمة من أهم معايير الجودة للحقائق التدريبية، وتعني مدى انطلاق التدريب الاحترافي من خلال الرؤية والأساس، ومدى اتساقها مع السياسة العامة للتعليم والتدريب.
  - الانتظامية: تعني مدى التزام بناء التدريب الاحترافي بالمعايير والإجراءات المؤسسية المطلوبة.
  - المرونة: يجب أن تكون الحقائق التدريبية قابلة للتطبيق على أرض الواقع، لذلك يجب أن تراعي هذه الحقائق الظروف والإمكانات المتاحة.
  - الدقة: تعني مدى تميز التدريب الاحترافي بالوضوح والبعد عن الغموض.
  - الصدق: تعني مدى مصداقية محتويات التدريب الاحترافي من المعلومات والبيانات.
  - الشمول: من المعايير المهمة التي يجب أن تتوافر في التدريب الاحترافي، وتعني مدى قدرة الحقيقة على شمول الغايات والأهداف.
  - القابلية للتطوير: من المعايير المهمة للحقائق التدريبية، وتعني مدى إمكانية تطوير التدريب الاحترافي في المستقبل وفقاً للتطورات السانحة.
  - المواكبة: تعني مدى توافق التدريب الاحترافي مع خصائص المتغيرات المتطورة.
  - الوفاء: أي مدى وفاء التدريب الاحترافي بطموحات المستفيدين منه.
  - التوافق: يعد أحد معايير الجودة المهمة، ويعني مدى التزام التدريب الاحترافي بتوافق المحتوى وترابطه.
  - التكامل: أي مدى التزام التدريب الاحترافي بتكامل الخبرات التعليمية ضمن المحتوى.

3- تنفيذ البرنامج التدريبي لمديرات رياض الأطفال القائم على استخدام التدريب الاحترافي: وتعتمد عملية تنفيذ هذا البديل كنظام تدريبي مبني على مجموعة من الخطوات وهي كما يلي:

- أ- بناء العلاقات التدريبية والحفاظ عليها: فالمدرّب يحتاج إلى مهارات أساسية لتكوين العلاقة التدريبية مثل البناء والدعم والثقة، وهو بحاجة إلى معرفة كيفية الاستمرار في علاقته مع المديرات، وعليه إدارة المقاومة والصراع، وكذلك الحفاظ على سرية القضايا التنظيمية، وتقبل وجهات النظر المتعددة.
- ب- الاتفاق والتعاقد: الغرض من مرحلة الاتفاق هو ضمان الإنتاجية، وتوضيح الأدوار ومنع سوء الفهم، ووضع أهداف التعلّم، وتحديد الأعمال والممارسات الشخصية، والاتفاق يشمل تقييم استعداد المديرات

للتدريب، واشترك المدربات والمدرب في وضع برنامج العمل لعملية التدريب، والحصول على الالتزام والدعم من الطرفين، ووضع أطر زمنية واقعية لإنجاز أهداف التدريب، وتكييف عملية التدريب وفقاً لاحتياجات المدربات والروضة.

ج- التقييم: توفر هذه المرحلة المعلومات للمدرب ويمكن على أساسها وضع خطة التدريب الاحترافي، فهذا التقييم يكون مختصاً وفقاً لاحتياجات المدربة وثقافة الروضة.

د- التخطيط: تعتمد المهارات الأساسية المستخدمة من قبل المدرب خلال هذه المرحلة على نتائج عمليات التقييم السابقة، ووضع أهداف محددة للتدريب (المعرفية والمهارية والوجدانية)، وترجمة النتائج في إستراتيجيات التدريب، واختيار مقاييس نوعية وكمية لقياس مدى تحقق أهداف التدريب، وتحديد صيغ التدريب المناسبة، وتحديد الاحتياجات التدريبية.

هـ- التطوير والتغيير: أي الجهود المبذولة من قبل المدرب، مع الأخذ بعين الاعتبار وجهة نظر المدربة، بحيث يتم التوصل إلى وجهات نظر بديلة مع تحديد فرص التحسين للروضة، وتتضمن إستراتيجيات التدريب التعامل مع جوانب متعددة من حياة المدربات والتي تؤثر على الأداء والرضا الوظيفي.

و- إنهاء التدريب الرسمي والانتقال إلى التنمية المستدامة: عند الانتهاء من برنامج التدريب يتخذ المدرب ما يلزم من خطوات لضمان قدرة المدربات على مواصلة التنمية الذاتية، ويعد تطبيق نتائج التدريب في سياق التنمية المهنية المستدامة جزءاً مهماً من هذه المرحلة، وعادةً ما تتضمن إعداداً مشتركاً لخطة التنمية المهنية المستدامة والتي تحدد مجالات التنمية في المستقبل وخطوات العمل.

وبعد تحقيق الخطوات السابقة يمكن إدارة التدريب وفقاً للخطوات التالية:

- (1) توفير كافة الوسائل والطرق التدريبية التي تسهل عملية اكتساب مديرات رياض الأطفال للمعارف والمهارات المتضمنة في الحقائق التدريبية.
- (2) التركيز على عمليات التدريب ونتائجها.
- (3) تحديد مواعيد المحاضرات والدروس التدريبية وإعدادها في جداول توزع على المتدربات من مديرات رياض الأطفال قبل البدء في البرنامج.
- (4) قيام المدربين عند بدء التنفيذ بالتعريف بالبرنامج ومحتوياته، وأثناء التنفيذ يتم مساعدة مديرات رياض الأطفال لتسهيل ممارسة الأنشطة التدريبية.
- (5) السعي لتحقيق التكامل والترابط بين الجانب النظري والتطبيقي في المحتوى التدريبي.
- (6) ضرورة مراعاة الفروق الفردية بين مديرات رياض الأطفال.

4- تقويم البرنامج التدريبي لمديرات رياض الأطفال القائم على استخدام التدريب الاحترافي: ويتضمن هذا البديل:

- أ. بحث جوانب التميز والإخفاق في التدريب الاحترافي.
- ب- تقديم حلول مناسبة لعلاج الإخفاق ومتابعة التطور والتحسين.

- ج- وضع معايير واضحة لتقييم أداء المدرب الاحترافي وعملية التدريب ذاتها.
- د- استخدام أدوات مناسبة لتقييم مخرجات التدريب الاحترافي.
- هـ- إشراك جميع أطراف العملية التدريبية في عملية تقييم البرنامج سواء أكانوا مدربين أو متدربات أو مشرفين أو مسؤولين عن البرامج التدريبية لمديرات رياض الأطفال.
- و- تحليل مقترحات مديرات رياض الأطفال لتحسين التدريب الاحترافي.
- ز- تقييم مديرات رياض الأطفال لما لديهن من معارف ومهارات قبل البدء في البرنامج.
- ح- تزويد مديرات رياض الأطفال بالتغذية الراجعة والمستمرة لاحتياجاتهن التدريبية.
- ط- اعتماد أساليب وطرق متعددة لتقييم أداء مديرات رياض الأطفال كالاختبارات والمقابلات الشخصية والملاحظة وتحليل الموقف التدريبي وغير ذلك من أساليب التقييم.
- ي- أن تتسم عملية التقييم لمديرات رياض الأطفال بالاستمرارية قبل بدء التنفيذ وأثنائه وبعد انتهاء العملية التدريبية.
- ك- تقديم أدلة تبين مدى التحسن في أداء مديرات رياض الأطفال.
- ثالثاً- مخرجات النظام التدريبي لمديرات رياض الأطفال القائم على استخدام التدريب الاحترافي:
- تتمثل مخرجات هذا النظام كنظام تدريبي لمديرات رياض الأطفال فيما يلي:
- أ- اكتساب مديرات رياض الأطفال قدرات ومهارات ومعارف تمكنهن من ممارسة أدوارهن.
- ب- اكتساب مديرات رياض الأطفال مهارات التدريب الذاتي.
- ج- الإلمام الجيد بالأبعاد والنماذج المختلفة للعملية التعليمية والتربوية من مدخلات ومخرجات.
- د- الإدراك الجيد والتصور الأفضل للآراء والمبادئ والقواعد والنظريات التربوية من جهة ولعناصر العملية الإدارية من جهة أخرى والعلاقة الارتباطية فيما بينهما.
- هـ- أن يتوافر لدى مديرات رياض الأطفال الخيال المبدع اللازم لتكوين فكرة سليمة، ورؤية متكاملة للمؤسسة، بحيث تتضمن جميع مكوناتها، وعناصرها المادية والبشرية.
- و- امتلاك مديرات رياض الأطفال المهارات الإدارية اللازمة والقدرة على وضع رؤية واضحة وتحويلها إلى واقع ملموس يمكن من خلاله تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.
- ز- تحقيق الإبداع الفردي وتحفيز الجهود المشتركة، والاستمرار في تعلم كيف نتعلم.
- المعوقات المتوقعة لتنفيذ النظام المقترح:
1. ميل العاملين في رياض الأطفال والمسؤولين عن التدريب إلى الانغلاق وعدم التغيير.



2. خوف مديرات رياض الأطفال والمسؤولين عن التدريب بسبب عدم القدرة على التكيف مع متطلبات التغيير.
3. سوء العلاقات بين مديرات رياض الأطفال والقائمين على تنفيذ التغيير.
4. الإحباط واليأس لدى مديرات رياض الأطفال والمسؤولين عن التدريب نتيجة تجارب فشل سابقة للتغيير.
5. العقوبات الإدارية كالبيروقراطية ومراكز القوى المعارضة للتغيير، وفقدان الثقة في القائمين بالتغيير.
6. عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة المؤسسة التعليمية عامة ورياض الأطفال بصفة خاصة.
7. الحذر من التعامل مع الأمور مجهولة النتائج.
8. ندرة الحوافز والمكافآت الخاصة بتشجيع مديرات رياض الأطفال على المشاركة في نظام التدريب الاحترافي.
9. نقص الصلاحيات الممنوحة للقيام بالتغيير المناسب، وتطبيق نظام التدريب الاحترافي.
10. ضعف اقتناع القيادة بضرورة التغيير ومسوغاته.
11. ضعف قدرة مديرات رياض الأطفال على التعامل مع تقنيات التكنولوجيا الحديثة.
12. ندرة توافر مدربين محترفين قادرين على تنفيذ برامج التدريب الاحترافي بكفاءة وفاعلية، وتحقيق أهداف البرامج التدريبية.

### سبل التغلب على المعوقات المتوقعة لتنفيذ النظام المقترح:

1. نشر ثقافة التدريب الاحترافي في المؤسسات التربوية عامة ورياض الأطفال والمسؤولين عن التدريب بصفة خاصة.
2. توعية العاملين في مؤسسات رياض الأطفال بأهمية التدريب الاحترافي ودوره في تحقيق الأهداف المنشودة بنجاح.
3. التأكيد على أهمية العلاقات بين مديرات رياض الأطفال والقائمين على تنفيذ التدريب الاحترافي.
4. توفير البنية التحتية الأساسية (الموارد المادية والبشرية والمالية) اللازمة لتنفيذ التدريب الاحترافي.
5. رصد الحوافز والمكافآت لتشجيع مديرات رياض الأطفال على المشاركة في التدريب الاحترافي.
6. التأكيد على توافر إرادة جادة تسعى لإحداث التغيير من منطلق استيعاب القيادة الواعي لمعطيات الحاضر واقتناعها بضرورة التغيير ومسوغاته.
7. تدريب مديرات رياض الأطفال على التعامل مع تقنيات الاتصال الحديثة التي تمكنهم من تيسير إجراءات العمل الإداري واللفني.
8. وضع معايير واضحة يتم في ضوءها تقييم أداء مديرات رياض الأطفال من قبل رؤسائهم في العمل.
9. توفير مدربين محترفين قادرين على تنفيذ برامج التدريب الاحترافي بكفاءة وفاعلية، وتحقيق أهداف البرامج التدريبية.

10. إصدار القوانين المنظمة للتدريب الاحترافي، والتركيز على تحديد معايير اختيار المدرب الاحترافي،

واستحداث لجان ومجالس خاصة للتنسيق بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات المجتمعية.

#### دراسات وبحوث مقترحة:

في ضوء ما تم الكشف عنه من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية تقترح الباحثة الدراسات والبحوث التالية:

1. إجراء دراسة حول دور التدريب الاحترافي في تنمية الكفايات الإدارية لدى مديرات رياض الأطفال.

2. إجراء دراسة حول دور التدريب القائم على الجودة الشاملة في تحسين أداء مديرات رياض الأطفال.

3. إجراء دراسة حول الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديرات رياض الأطفال من وجهة نظرهن.

4. إجراء دراسة حول دور التدريب الاحترافي في تنمية الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال.

#### قائمة المراجع:

أبو النصر، مدحت محمد (2018). *التدريب الفعال تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبو الهيجاء، فؤاد (2001). *أساسيات التدريس ومهاراته وطرقه العامة*. عمان: دار المناهج.

أبو الوفا، جمال محمد وحسين، سلامة عبد العظيم وهلال، أنوار فتحي (2013). *تقييم البرامج التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر باستخدام نموذج كريك باتريك*، مجلة كلية التربية - جامعة بنها، (24)، 136-88.

أبو سكيانة، نادية حسن والصفيتي، وفاء صالح (2011). *دور الحضانة ورياض الأطفال: النظرية والتطبيق*. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

أحمد، شاکر محمد فتحي وزيدان، همام بدر اوي (2003). *التربية المقارنة: المنهج والأساليب والتطبيقات*. القاهرة: مجموعة النيل العربية.

الأضمر، مروة عصام (2020). *الصعوبات التي تواجه مديرات رياض الأطفال بمحافظة غزة في استخدام التعليم الإلكتروني في ظل جائحة كورونا*، مجلة جامعة الأقصى للعلوم التربوية والنفسية، 4(43)، 180-157.

أنيس، إبراهيم وآخرون (1992). *المعجم الوسيط*. القاهرة: مجمع اللغة العربية.

بدر، سهام محمد (2009). *مدخل إلى رياض الأطفال*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

جرادات، خلود (2014). *الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال في الأردن في ضوء مشروع التطوير التربوي نحو اقتصاد المعرفة*، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم وتكنولوجيا التعليم، 12(5)، 1-16.

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

- الجميلي، أمل حمودي عبيد (2011). مهام مديرات رياض الأطفال ومدى توافرها لديهن، مجلة الفتح، كلية التربية، جامعة البعث، (47)، 119-94.
- حجي، أحمد إسماعيل (2005). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- حسن، وسام محمد (2015). نموذج مقترح لتطوير واقع التنمية المهنية لدى مديري رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية في ضوء مدخل الجودة الشاملة والتجربتين الأمريكية والبريطانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.
- الخثيلان، هند بنت ماجد (2000). إدارة رياض الأطفال. الإمارات: دار الكتاب الجامعي.
- الدعليج، إبراهيم (2008). دور الحضانه ورياض الأطفال النشأة، الأهداف - المناهج - الإدارة. عمان: مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع.
- شحاتة، حسن والنجار، زينب وعمار، حامد (2003). معجم المصطلحات التربوية والنفسية. القاهرة: دار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع.
- الشديقات، سمية محمد (2011). بناء برنامج تدريبي قائم على الكفايات الإدارية لمديرات رياض الأطفال في الأردن ودراسة أثره في ممارساتهن الإدارية من وجهة نظر المعلمات، رسالة دكتوراه منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
- شريف، السيد عبد القادر (2005). إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها. عمان: دار المسيرة.
- الطعاني، حسن أحمد (2002). التدريب ومفهومه وفعالياته بناء البرامج التدريبية وتقويمها. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الطعاني، حسن أحمد (2013). التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العبد الغفور، محمد محمود والكندري، هبة (2017). التدريب في أثناء الخدمة لمعلمات رياض الأطفال بدولة الكويت في ضوء احتياجاتهن: الواقع المأمول، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، 43(166)، 101-63.
- عبيد، إلهام وأحمد، جمان (2014). نمط القيادة لدى ناظرات مرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت، المجلة التربوية، (12)، 169-124.
- علي، وفيقة سليمان (2009). الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال مدينة اللاذقية - دراسة ميدانية على رياض أطفال مدينة اللاذقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.
- عليجات، صالح ناصر وشديقات، سمية محمد (2017). فعالية برنامج تدريبي للكفايات الإدارية لمديرات رياض الأطفال وتحسين ممارساتهن الإدارية من وجهة نظر المعلمات في محافظة المفرق، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل- العلوم الإنسانية والإدارية، 18(1)، 268-253.

- العليمات، علي مصطفى والفلفلي، هناء حسين (2016). *مدخل إلى رياض الأطفال*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الغانم، هيفاء عبد الله (2009). *رياض الأطفال في دولة الكويت*. المملكة العربية السعودية: المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة.
- فرحات، محمود محمد السعيد (1992). نموذج مقترح لمركز الدورات التدريبية أثناء الخدمة بكليات التربية في مصر"، *المؤتمر السنوي الأول "كليات التربية في الوطن العربي في عالم متغير"*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- قطيشات، ليلى وأبو الرز، محمد (2006). تصميم البرامج التدريبية وبنائها، *مجلة رسالة المعلم*، الأردن، (1)، 45-48-104.
- كتاب فلسطين الإحصائي (2007). *كتاب فلسطين الإحصائي*. فلسطين: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.
- مركز التطوير والتنمية (2017). *خطة البرامج التدريبية لمديري المدارس للأعوام الدراسية 2017/2016*. الكويت: وزارة التربية.
- المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج (2008). *دليل التدريب التربوي*. المملكة العربية السعودية: المركز العربي للتدريب التربوي.
- المسعد، طلال إبراهيم (2009). مدى وعي الهيئة الإدارية بالبرنامج المتطور (النمائي) في رياض الأطفال الحكومية بدولة الكويت رؤية تطويرية، *المجلة التربوية*، 23(92)، 13-47.
- مصطفى، عزة جلال (2010). *إدارة التطوير برياض الأطفال*. القاهرة: دار النشر للجامعات.
- المطيري، بدرية حمدان بداح (2018). *تطوير مراكز التدريب التربوي بدولة الكويت في ضوء خبرات بعض الدول*، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية بالغرندقة، جامعة جنوب الوادي.
- المطيري، بدور مريد (2019). *تصورات مديرات مدارس رياض الأطفال في حل المشكلات الإدارية التي تواجههن في دولة الكويت*، بحث غير منشور، كلية العلوم التربوية، الأردن، جامعة آل البيت.
- معايمة، نعمات (2008). *كفايات مديرات رياض الأطفال وأثرها على أداء المعلمات من وجهة نظر المديرات المعلمات*، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2007). *معجم المصطلحات الإدارية*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- النقيب، إيمان (2012). *تصور مقترح لبرنامج تدريبي لرفع الكفاءة المهنية لمعلمات رياض الأطفال أثناء الخدمة*، مجلة *الطفولة والتربية*، 10(2)، 147-190.
- نوافلة، محمد خيرالله (2009). *أثر برنامج قائم على الأنشطة في العلوم في تنمية مهارات التفكير العلمي للأطفال مرحلة رياض الأطفال*، *حوليات آداب عين شمس*، (37).

- الهولي، عبير (2019). التعليم في الكويت يحتاج إلى إصلاح جذري من المرحلة الابتدائية، متاح على الرابط التالي: <https://taleem.com.kw/2019/03/17>
- وزارة التربية والتعليم العالي (2014). تقرير التعليم للجميع 2014. الكويت: وزارة التربية.
- Datnow, A. (2019). *Achieving with Data How high-performing school systems use data to improve instruction for elementary student*, New Schools Venture Fund, available at: [http://www.newschools.org/files/principal Development.pdf](http://www.newschools.org/files/principal%20Development.pdf), (Accessed: 27/10/2019).
- James, G.A. (2003). A Study of the Professional Development Needs of Ohio Principals in The Area of Educational Technology, *A Dissertation Submitted to The Division of Research and Advanced Studies at The University of Cincinnati, U.S.A.*
- Kirsty, C.B., Jim, S., Lori C.& Michelle, H. (2014). *What do we know about principal preparation, licensure requirements, and professional development for school leaders*. New Brunswick, NJ: Center on Enhancing Early Learning Outcomes.
- Lily, M.& Yuli, K.& Sugiyo, P. (2019). The Experience of Kindergarten Principals to Provide the Real Similarities and Differences of Managerial Roles in Yogyakarta City", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(2), 1078-1086.
- Mamta, M. (2000). *Dictionary Of Education*. New Delhi: Kspapeba CKS.
- Michael, A., Teri, T., Kelly, P.& Laura, B. (2016). *National Principals' Survey on Early Childhood Instructional Leadership*, Wheeling, IL: McCormick Center for Early Childhood Leadership, National Louis University.
- Nouwar, Q.A., Ahmad, R.E., Rababah, T. (2020). Training Needs for Kindergarten Principals in the Light of Digital Age Requirements, *International Journal of Early Childhood Special Education*, 12(2), 125-136.
- Tricia, K., Sai, A. (2006). A case study of leadership of kindergarten principals in Hong Kong, *Doctoral dissertation*, Queensland University of Technology.