



جامعة الخليل  
كلية الدراسات العليا  
برنامج الإدارة التعليمية

القيادة الإبداعية وعلاقتها بتعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في  
محافظة بيت لحم

**"Creative leadership and its relationship in strengthening the partnership  
between preschool and first grade teachers in the Bethlehem Governorate"**

إعداد الطالبة:

صفيناز رسمي العجوري

إشراف الدكتور:

صلاح الزرو التميمي

قدمت هذه الدراسة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية من جامعة الخليل،

السنة الدراسية

**2024 / 2023**

فلسطين



جامعة الخليل  
كلية الدراسات العليا

إجازة الرسالة

القيادة الإبداعية وعلاقتها بتعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول  
في محافظة بيت لحم

اسم الطالبة

صفيناز رسمي العجوري

إشراف

الدكتور صلاح الزرو التميمي

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ: 2024 / 6 / 30م وأجيزت من لجنة المناقشة المكونة من التالية أسماؤهم  
وتوافقهم:

- 1- د. صلاح الزرو : مشرفاً ورئيساً : التوقيع: .....
- 2- د منال أبو منشار : ممتحناً داخلياً : التوقيع: .....
- 3- د. جعفر أبو صاع : ممتحناً خارجياً : التوقيع: .....

الخليل – فلسطين  
1445هـ – 2024 م

## الاهداء

الى الرواي والرواية ... الى من علمنا أبجدية الوجود... الى من يهدي ولا يُهدى اليه... الى معلمنا ونبينا محمد ﷺ

الى من كلله الله بالهيبة والوقار وأعطى دائماً دون انتظار...الى من أحمل اسمه بكل افتخار...الى معلمي وملهمي...الرجل الأبرز في حياتي (أبي) الغالي أطل الله في عمره وحفظه لي فخراً أسمو وأعلو به.

الى من أبصرت بها طريق حياتي واستمدت منها قوتي واعتزازي بذاتي...الى تلك الشامخة التي علمتني معنى الاصرار حتى الانتصار...الى ينبوع العطاء والصدر الحاني (أمي) الغالية أمد الله في عمرها.

الى رفيق دربي وشريكي...الى من دعمني وسار معي نحو الحلم (زوجي) الغالي.. دمت لي ضلعاً ثابتاً ونوراً يضيء ظلماتي.

الى أميرتي الرقيقة الصلبة...مهجة قلبي... سر سعادتي وكل حياتي... ملجأ وملاذي ابنتي وصديقتي (هديل).

الى فلذات الكبد وسندي ومسندي بعد الله...الى من وضعتهم في قلبي وأغلقته جيداً أبنائي (محمد - أحمد - يامن).

الى من شد الله بهم عضدي فكانوا لي خير معين...الى عزي وعزوتي ووسامي (اخوتي وأخواتي).

الى أحبتي وأصدقائي وزملائي.  
الى وطني وأبطاله..... والقادم الأجل.

أهدي هذا العمل المتواضع.

الباحثة:  
صفيناز رسمي العجوري.

## شكر وعرّفان

أشكر الله رب العالمين الذي خلق وهدي وسدد الخطى، فخرج هذا العمل بعونه وتوفيقه، لأحمده حمداً طيباً مباركاً في المبتدى والمنتهى.

وانطلاقاً من قول الحق جل وعلا ﴿ولقد آتينا لقمان الحكمة أن اشكر لله ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه﴾ (القرآن الكريم، سورة لقمان، آية 12).

فإنني أتقدم بالشكر الجزيل والعرّفان بالجميل لكل من دعم وساند، حتى يرى هذا العمل النور.

وفي مقدمتهم مشرفي وأستاذي الفاضل الدكتور صلاح الزرو، حيث كانت لملاحظاته وتوجيهاته وطيب أخلاقه ومعاملته الكريمة الأثر الكبير في صياغة رسالتي، فله عظيم الشكر وجلّ التقدير، وجزاه الله خير الجزاء، ونفع به وبعلمه.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان الى أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه ولقبه ومسماه.

ولا يسعني أيضاً إلا أن أشكر جامعتي جامعة الخليل الصرح العلمي العظيم ومنارة العلم والعلماء، وأعضاء هيئة التدريس الكرام الذين كان لهم بالغ الأثر وعظيم الاخلاص والتفاني، لوصولي الى نهاية البرنامج، لتكتب هذه النهاية بدايات أجمل بإذن الله.

الباحثة:

صفيناز رسمي شعبان العجوري.

## فهرست المحتويات

أ.....	الاهداء
ب.....	شكر و عرفان
ج.....	فهرست المحتويات
ز.....	فهرست الجداول
ي.....	فهرست الملاحق
ك.....	ملخص الدراسة
ل.....	ABSTRACT
1.....	1. الفصل الأول: مقدمة وخلفية الدراسة
1.....	1.1 المقدمة:
3.....	2.1 مشكلة الدراسة:
5.....	3.1 أسئلة الدراسة:
5.....	4.1 فرضيات الدراسة:
6.....	5. أهداف الدراسة:
7.....	6.1 أهمية الدراسة النظرية والتطبيقية:
8.....	7.1 مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:
9.....	8.1 حدود الدراسة:
11.....	2. الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
11.....	1.2 الإطار النظري:
11.....	1.1.2 المبحث الأول: القيادة الابداعية:
11.....	1.1.1.2 تمهيد:
11.....	2.1.1.2 مفهوم القيادة الابداعية:
12.....	3.1.1.2 أهمية القيادة التربوية الإبداعية:
13.....	4.1.1.2 مهارات القيادة التربوية الإبداعية:
13.....	5.1.1.2 معوقات القيادة التربوية الإبداعية:
14.....	6.1.1.2 أبعاد القيادة الابداعية:

- 17.....7.1.1.2 المهام المدرسية للقائد التربوي المبدع:
- 17.....8.1.1.2 القيادة الإبداعية في رياض الأطفال والمرحلة الأساسية الدنيا:
- 19.....2.1.2 المبحث الثاني: رياض الأطفال:
- 19.....1.2.1.2 تمهيد:
- 19.....2.2.1.2 مفهوم رياض الأطفال:
- 20.....3.2.1.2 أهداف رياض الأطفال:
- 21.....4.2.1.2 أهمية مرحلة رياض الأطفال:
- 22.....5.2.1.2 وظائف رياض الأطفال:
- 23.....6.2.1.2 دور رياض الأطفال في تنشئة الطفل:
- 23.....7.2.1.2 خصائص طفل رياض الأطفال:
- 25.....8.2.1.2 الأركان التعليمية في صف رياض الأطفال:
- 27.....9.2.1.2 المعايير المهنية التي يجب أن يلتزم بها القائد المبدع في رياض الأطفال:
- 28.....3.1.2 المبحث الثالث: المرحلة الأساسية الدنيا والصف الأول:
- 28.....1.3.1.2 تمهيد:
- 28.....2.3.1.2 المرحلة الأساسية الدنيا:
- 29.....3.3.1.2 أهداف المرحلة الأساسية الدنيا:
- 30.....4.3.1.2 أهمية التعليم في المرحلة الأساسية الدنيا:
- 31.....5.3.1.2 أوجه القصور في المرحلة الأساسية الدنيا:
- 4.1.2 المبحث الرابع: الشراكة بين المرحلة الأساسية الدنيا (الصف الأول) ورياض الأطفال (الصف التمهيدي):
- 32.....1.4.1.2 تمهيد:
- 33.....2.4.1.2 أسس ومبادئ تحقيق المشاركة بين معلمي الصف التمهيدي ومعلمي الصف الأول:
- 34.....3.4.1.2 مبررات الشراكة بين معلمي الصف الأول والتمهيدي:
- 35.....4.4.1.2 تسكين رياض الأطفال داخل المدارس الأساسية الدنيا:
- 37.....5.4.1.2 الانتقال السلس والامن بين الصف الأول والصف التمهيدي:
- 38.....2.2 الدراسات السابقة:

38	1.2.2 الدراسات العربية:
49	2.2.2 الدراسات الأجنبية:
54	3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة:
57	3. الفصل الثالث: طريقة وإجراءات الدراسة
57	1.3 مقدمة:
57	2.3 منهج الدراسة:
57	3.3 مصادر جمع البيانات:
58	4.3 مجتمع الدراسة:
58	5.3 عينة الدراسة:
60	6.3 أدوات الدراسة:
60	7.3 صدق أداة الدراسة:
61	1.7.3 الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):
61	2.7.3 صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:
62	3.7.3 الصدق البنائي:
63	8.3 ثبات أداة الدراسة:
64	9.3 خطوات تطبيق الدراسة:
65	10.3 متغيرات الدراسة:
65	المتغير المستقل: القيادة الابداعية
65	11.3 معالجة البيانات الكمية والنوعية:
65	12.3 الأساليب الاحصائية:
66	13.3 تصحيح المقياس (مفتاح المتوسطات الحسابية لنتائج الدراسة):
67	4. الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة
67	1.4 مقدمة:
67	2.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة:
80	3.4 فحص واختبار فرضيات الدراسة:
93	5. الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

93	1.5 النتائج:
93	2.5 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة:
100	2.2.5 مناقشة نتائج فرضيات الدراسة:
105	3.5 التوصيات:
108	المصادر والمراجع:
108	المراجع العربية:
115	المراجع الأجنبية:
116	المواقع الإلكترونية:
117	الملاحق

## فهرست الجداول

- جدول (1.3): خصائص العينة الديموغرافية..... 59
- جدول (2.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (PEARSON CORRELATION) لمصفوفة ارتباط فقرات كل مجال من مجالات مقياس القيادة الإبداعية مع الدرجة الكلية لمقياس القيادة الإبداعي، وكذلك كل فقرة من فقرات مقياس تعزيز الشراكة مع الدرجة الكلية لمقياس الشراكة..... 61
- جدول (3.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (PEARSON CORRELATION) لمصفوفة ارتباط درجة كل مجال من مجالات الدراسة مقياس القيادة الإبداعية مع الدرجة الكلية لمقياس القيادة الإبداعية، وكذلك الدرجة الكلية لمقياس القيادة الإبداعية ومقياس تعزيز الشراكة من الدرجة الكلية للاستبانة..... 63
- جدول (4.3): نتائج معاملات الثبات أداة الدراسة..... 64
- جدول (5.3): مفاتيح التصحيح..... 66
- جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة الإبداعية وعلاقتها بتعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم..... 67
- جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال للقيادة الإبداعية (الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والحساسية نحو المشكلات، والمثابرة، والمبادرة) في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الأهمية..... 68
- جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ممارسة مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال لبعد (الأصالة) من القيادة الإبداعية في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الأهمية..... 69
- جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ممارسة مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال لبعد (الطلاقة) من القيادة الإبداعية في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الأهمية..... 70
- جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ممارسة مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال لبعد (المرونة) من القيادة الإبداعية في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الأهمية..... 71

- جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ممارسة مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال لبعدها (الحساسية نحو المشكلات) من القيادة الإبداعية في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الأهمية ..... 72
- جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ممارسة مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال لبعدها (المثابرة) من القيادة الإبداعية في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الأهمية ..... 74
- جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ممارسة مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال لبعدها (المبادرة) من القيادة الإبداعية في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الأهمية ..... 75
- جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الأهمية ..... 76
- جدول (10.4): نتائج معامل ارتباط بيرسون (PEARSON CORRELATION) للعلاقة بين درجة ممارسة مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال القيادة الإبداعية ودورهم في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم ..... 81
- جدول (11.4): نتائج اختبار (ت) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الجنس ..... 81
- جدول (12.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA VARIANCE ANALYSIS) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي ..... 83
- جدول (13.4): نتائج اختبار (SCHEFFE' TEST) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي ..... 84

جدول (14.4): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الابداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.....85

جدول (15.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA VARIANCE ANALYSIS) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الابداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.....86

جدول (16.4): نتائج اختبار (SCHEFFE' TEST) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو للقيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.....87

جدول (17.4): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الابداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.....88

جدول (18.4): نتائج اختبار (ت) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الابداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.....89

جدول (19.4): نتائج اختبار (ت) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الابداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير نوع الإدارة.....91

## فهرست الملاحق

- ملحق رقم (1): أسماء المحكمين: ..... 117
- ملحق رقم (2): صدق الاتساق الداخلي عند العينة الاستطلاعية: ..... 118
- ملحق رقم (3): الصدق البنائي عند العينة الاستطلاعية: ..... 119
- ملحق رقم (4): ثبات أداة الدراسة عند العينة الاستطلاعية: ..... 119
- ملحق رقم (5): أداة الدراسة (الاستبانة بصورتها الأولية): ..... 120
- ملحق رقم (6): أداة الدراسة (الاستبانة بصورتها النهائية) ..... 126
- ملحق رقم (7): كتاب تسهيل المهمة جامعة الخليل: ..... 131
- ملحق رقم (8): كتاب تسهيل المهمة مركز البحث والتطوير التربوي ..... 131

## القيادة الإبداعية وعلاقتها بتعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة

### بيت لحم

إعداد الباحثة: صفيناز رسمي العجوري

#### ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة الإبداعية وعلاقتها بتعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء ومشرفي المدارس في المرحلة الأساسية الدنيا ورياض الأطفال في محافظة بيت لحم من الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2023 - 2024م، والبالغ عددهم (197)، ولجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات بعد التحقق من صدقها وثباتها حيث طبقت الأداة على (30) مبحوثاً، في حين تكونت عينة الدراسة الكلية من (130) مديراً ومشرفاً في المرحلة الأساسية الدنيا ورياض الأطفال. وبعد أن درجة ممارسة مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال للقيادة الإبداعية في محافظة إجراء التحليل الإحصائي للبيانات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة القيادة الإبداعية وعلاقتها بتعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم جاء بدرجة كبيرة، كما بينت النتائج بيت لحم جاءت كبيرة، وأوضحت النتائج أن دور مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم جاء بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية موجبة ومتوسطة ودالة إحصائياً عند المستوى (0.05) بين القيادة الإبداعية وتعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم، وفيما يتعلق بالمتغيرات الديمغرافية فقد كشفت النتائج عن عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند المستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عند الدرجة الكلية للقيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغيرات (الجنس، نوع الإدارة، المسمى الوظيفي)، في حين تبين وجود فروق دالة إحصائياً عند متغير (المؤهل العلمي) ولصالح الذين مؤهلهم العلمي دبلوم، وعند متغير (سنوات الخبرة) ولصالح الذين سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات. وأوصت الدراسة بتوجيه مدراء المدارس ورياض الأطفال إلى توظيف القيادة الإبداعية وممارساتها في تعزيز التعاون والشراكة بين المعلمين بشكل عام وبين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول على وجه الخصوص، وتعزيز تبني رؤية الحاق رياض الأطفال بالمدارس الأساسية الدنيا والعمل على توفير الدعم المناسب لافتتاح المزيد من رياض الأطفال الحكومية في المدارس، بحيث تتضمن كل مدرسة ابتدائية صفوف تمهيدية ملحقه بها، وإجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تتناول موضوع تعزيز الشراكة بين معلمي الصف الأول والتمهيدي في محافظات أخرى، أو من وجهة نظر أطراف مختلفة مثل المعلمين، أولياء الأمور، الخبراء التربويين من ذوي الاختصاص.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإبداعية، تعزيز الشراكة، معلمي الصف التمهيدي، الصف الأول، محافظة بيت لحم.

# **Creative leadership and its relationship in strengthening the partnership between preschool and first grade teachers in the Bethlehem Governorate**

**By Safinaz Rasmi Al Ajouri**

## **ABSTRACT**

The aim of the study was to identify creative leadership and its relationship with the strengthening of the partnership between preschool and first-grade teachers in the Bethlehem governorate. To achieve the aims of the study, the researcher used the Affiliated descriptive approach. The school community is composed of all school principals and supervisors at the first grade level and kindergartens in the Bethlehem governorate from the second semester of the school year (2023 - 2024), their number was 197, and to collect data from the study sample members, the researcher used the resolution researcher as a tool for collecting data after verifying their authenticity and consistency, applying the tool to 30 searchers, while the total sample of the study consisted of 130 managers and supervisors at the first grade stage and preschool.

After the degree of creative leadership exercised by the principals and supervisors of the first-grade schools and preschools in the governorate of the statistical analysis of data, the study reached a number of conclusions. The most important of these were the degree of creative leadership and its relationship to the strengthening of the partnership between the preschool and first grade teachers in the Bethlehem governorate. The results showed that Bethlehem was significant. The results showed that the role of the directors and supervisors of the first-grade schools and preschools in strengthening the partnership between the first grades and preschool teachers in the Bethlehem governorate was moderate. The results showed a positive, medium and statistical function at level 0.05 between creative leadership and strengthening the partnership between preschool and first-grade teachers in Bethlehem governorate. With regard to demographic variables, the results revealed that there were no statistically significant differences at level 0.05 between averages of the responses of the study sample at the total degree of creative leadership and their relationship to the strengthening of the partnership between the introductory and first-grade teachers in Bethlehem governorate attributed to variables (gender, type of management, job title). Statistically significant differences were found in the variable (scientific qualification), in the interest of those with a diploma, in the variable (years of experience) and in the interest of those with more than 10 years of experience.

The study recommended that school principals and kindergartens be directed to employ creative leadership and practices in promoting cooperation and partnership between teachers in general and between preschool and first-grade teachers in particular, promote the adoption of the vision of preschool catch-up in schools and work to provide appropriate support for the opening of more public kindergartens in schools, with each primary school including classes attached to them, and undertake further studies and research on the subject of strengthening the partnership between preschool and first-grade teachers in other governorates, or from the point of view of various parties such as teachers, guardians and specialized educational experts.

**Keywords:** Creative Leadership, Strengthening Partnership, Introductory Grade Teachers, First Grade, Bethlehem governorate.

## الفصل الأول

### مقدمة

1.1 تمهيد

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أسئلة الدراسة

4.1 فرضيات الدراسة

5.1 أهداف الدراسة

6.1 أهمية الدراسة

7.1 مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية

8.1 حدود الدراسة

## 1. الفصل الأول: مقدمة وخلفية الدراسة

### 1.1 المقدمة:

تركز القيادة التحويلية على إحداث تغيير إيجابي في الأفراد والمنظمة ككل، والقادة التحويليون يعملون على إلهام وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف تتجاوز توقعاتهم، والسمات الرئيسية للقائد التحويلي تتمثل في الرؤية والتحفيز والاهتمام الشخصي والإثارة الفكرية، أما التفكير الإبداعي فهو عملية توليد أفكار جديدة ومبتكرة، فهو يعد مهماً في حل المشكلات واتخاذ القرارات، حيث يسمح للأفراد بالتفكير خارج الصندوق وإيجاد حلول جديدة وغير تقليدية، في حين القيادة الإبداعية تجمع بين عناصر القيادة التحويلية والإبداع، وتأتي أهمية القيادة الإبداعية في رياض الأطفال والمدارس في كونها تلعب دوراً حيوياً في تطوير بيئة تعليمية محفزة على الإبداع، تتجلى أهميتها في تنمية المهارات الإبداعية لدى الأطفال، وتحسين الأداء الأكاديمي، وتعزيز المهارات الاجتماعية، وتهيئة بيئة تعليمية محفزة، وإعداد الأطفال للمستقبل.

تعد القيادة الإبداعية من الإتجاهات الحديثة التي تسعى جميع الدول والمنظمات والمؤسسات التربوية إلى تطبيقها، ولتحقيق ذلك يجب وجود إدارة قادرة على ممارسة الإبداع في مرحلة رياض الأطفال، ولا يتوفر ذلك إلا بوجود المدير القائد الذي ترتقي به العملية التعليمية ويشعر بخبراته العاملون معه، فالمدير في هذه المرحلة والمرحلة التمهيديّة مطالب بالتغيير والإبداع لتطوير إدارته فكراً وأسلوباً (أبو النور وآخرون، 2021).

إن القيادة الناجحة بحاجة إلى قائد يتصف بسمات الإدارة أو القيادة الإبداعية، والتي تساعده في التأثير على العاملين معه، من أجل كسب تعاونهم، وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة، ودفعهم إلى العمل كفريق متعاون ومنسجم لتحقيق الأهداف المرسومة بفعالية وكفاءة عالية، من خلال تهيئة الأجواء المناسبة للعمل والتغلب على المعوقات التي تحول دون إنجاز الأعمال والمهام الموكلة للعاملين، لهذا فإن المعلم والطالب بحاجة للقيادة الإبداعية المرنة والقابلة للتكيف، فتعزيز الإبداع لدى

معلم القرن الحادي والعشرين هو التحدي الأساس للعملية التعليمية والإبداعية، والتي يتأثر بها سلباً أو إيجاباً (خميس، 2020).

تعد فترة ما قبل المدرسة مرحلة أساسية في حياة الطفل، لأنها أكثر مراحل نمو الإنسان أهمية وتأثيراً فيما يليها من مراحل، فقد تشكل الملامح الأساسية للطفل، وتلعب دوراً حاسماً في رسم الخطوط الكبرى لما سوف يكون عليه الطفل في المستقبل، فهي تساعد الطفل على تنمية ما لديه من قدرات واستعدادات ومواهب والاهتمام بمرحلة رياض الأطفال لا يتحقق إلا من خلال الإهتمام بالمعلم في جميع جوانبه (بشرى وآخرون، 2023).

لذا باتت قضية رياض الأطفال وتطويرها من القضايا القديمة والحديثة في آن واحد والمتابع للإتجاهات العالمية وخبرات الدول سواء النامية أو المتقدمة، وفي الأدبيات التربوية والدراسات العلمية، والتي عقد لها الكثير من المؤتمرات والندوات وحلقات البحث العلمي والمناقشة وتمت ممارستها من جميع الجوانب، ومن خلال آراء الباحثين والمتخصصين وجلسات العصف الذهني، يرى أنها مرحلة متميزة لنمو الطفل حينما يكون أكثر قابلية للتغيير والتأقلم النفسي والبيئي، كما أن أساس عملية التطوير في رياض الأطفال تبدأ من الإدارة الواعية المتطورة للروضة، لذا فإن الأدوار المستقبلية الفعالة تبدأ بتطوير هذه المهارات الإدارية الإبداعية وتفعيلها (عبد الله وآخرون، 2023).

يعد انتقال الطفل من مرحلة الطفولة المبكرة إلى مرحلة الإلتحاق بالمدرسة حدثاً انتقالياً ضخماً في حياة الطفل، ويجب أن يعد له الطفل إعداداً جيداً، كما تعد كفاءة وجودة رياض الأطفال العامل الأساس الذي يبرز الأهمية التربوية لمرحلة ما قبل المدرسة، وذلك من خلال قدرتها على تحقيق النمو الشامل للطفل خلال هذه المرحلة المبكرة من العمر، بتوفير المناخ السليم لنمو الطفل عقلياً ونفسياً واجتماعياً وجسمانياً وبناء شخصيته المتكاملة، فالمرحلة الأساسية من أكثر مراحل التعليم أهمية باعتبارها بداية التعليم الإجباري، إذ أنها الفترة التي تتشكل فيها شخصية الطفل، ففيها يكتسب الطفل قدراً من المعارف والمهارات والاتجاهات التي تعد من الركائز الأساسية التي يعتمد عليها نموه في المراحل التعليمية التالية (خوج، 2015).

وقائد المدرسة هو المسؤول الأول والمباشر عن قيادة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة، وتنسيق الجهود بين العاملين عن طريق تشخيص واقعهم ومعرفة نقاط قوتهم وتلبية احتياجاتهم وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المدرسة، وحيث أن قائد المدرسة تقع عليه مسؤولية كبيرة في التعامل مع الطلاب والمعلمين والإداريين والاهتمام بما يفضلونه؛ حتى يتفاعلون معه بشكل أكبر، الأمر الذي يعطي المدرسة دفعة كبيرة وفاعلية أكثر، فالعملية التربوية في تطور مستمر، وهي بحاجة إلى ممارسات قيادية إبداعية تساهم في التأثير على المعلمين والطلاب معاً، من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة ممكنة (القثامي، 2017).

ويعد إحقاق الصفوف التمهيديّة بالمدارس المرحلة الأساسية الدنيا حديثاً في فلسطين، حيث تعمل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وضمن خططها الإستراتيجية، على تهيئة البيئة المناسبة لإحقاق الصفوف التمهيديّة مع الصف الأول ضمن إدارة مستقلة أو مجتمعة، وذلك في محاولة لتطوير قطاع الطفولة المبكرة، وزيادة نسبة الإلتحاق برياض الأطفال؛ دعماً لخلق نوع من الشراكة بين القطاعين، وانطلاقاً من هذا فإن الدراسة الحالية جاءت للتعرف على القيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

تتميز القيادة الإبداعية بسعيها إلى بناء علاقات وثيقة ومتبادلة بين العاملين في المؤسسة، وتطوير أساليب العمل والأنظمة والإجراءات فيها (العثيم، 2023)، والقيادة الإبداعية تعبر أحد أنماط القيادة التحويلية الحديثة التي تبنى على استراتيجيات تطوير وتعزيز الدور الذي يقوم به مدير المدرسة كونه قائداً للنظام التربوي (عصافرة، 2023)، كما أن مؤسسات رياض الأطفال ومدارس المرحلة الأساسية كغيرها من المؤسسات التربوية، أصبحت بحاجة إلى القيادة الإبداعية التي تسهم في دفع مربيّات الأطفال ومعلمات الصف الأول إلى التنمية والإبداع لديهن، فيجب على معلمات تلك المراحل الحساسة من حياة الطفل أن يتصفن بسمات الإبداع (بشرى وآخرون، 2023).

وبالرغم من الجهود المبذولة من قبل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بالتوجه نحو تحقيق تطوير في النظم التعليمية في مرحلة رياض الأطفال، وزيادة نسبة الإلتحاق بها من خلال المساعي لتحويل

هذه المرحلة الى مرحلة الزامية تنفيذا لأحكام القرار بقانون التربية والتعليم رقم 8 للعام 2017؛ لما لها من تأثير مباشر على طلبة الصفوف الأولى في المرحلة الأساسية الدنيا، الا أن ذلك رافقه ظهور بعض العقبات والاشكاليات.

ومن خلال عمل الباحثة مشرفة لرياض الأطفال حالياً ومعلمة للصف الأول في السنوات السابقة في مديرية تربية وتعليم بيت لحم، حيث أنها تتولى الإشراف على رياض الأطفال الحكومية والخاصة ومتابعة عملها، لاحظت أن خطوات الوزارة الاجرائية المتمثلة في افتتاح صفوف تمهيدية حكومية داخل المدارس أو في مباني مستقلة، كان لها أهمية بالغة وأثراً ايجابياً خاصة في زيادة نسبة الالتحاق في مرحلة رياض الأطفال، كما فتح ذلك الباب للتفكير في طبيعة العلاقة المأمولة بين المرحلة التمهيدية (رياض الأطفال) والمرحلة الأساسية الدنيا (الصف الأول)، ولكن ومن خلال عملية المتابعة الميدانية لاحظت الباحثة بعض الإشكالات مثل وجود صراع في الأدوار بين معلمات الصف التمهيدي ومعلمي الصف الأول الناتج عن عدم فهم الدور المنوط بكل منهم، والقاء كل منهم اللوم على الآخر، وهذا بلا شك يؤثر في عملية انتقال الأطفال بشكل سلس وآمن بين المرحلتين.

لذا وجدت الباحثة أن هناك حاجة ملحة لإجراء دراسة تتناول الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول، وهذا ما ندر أن تناولته الدراسات السابقة، وقد توقعت الباحثة من خلال انخراطها في برنامج الماجستير للإدارة التعليمية، وتعرفها على العديد من الممارسات القيادية أن القيادة الابداعية بأبعادها المختلفة هي ما تبحث عنه لتحقيق ذلك وخاصة أن السياسات التربوية لم ترسم من خلال قوانينها وتعليماتها صورة لطبيعة الشراكة بين معلمي المرحلتين، وأثرت ترك ذلك لإبداعات القادة في الميدان، مما يستدعي التفكير في ممارسات القادة التربويين (مشرفين ومدراء) ممن لهم علاقة مباشرة مع معلمي هاتين المرحلتين باعتبارهم أصحاب قرار وداعمين ووجهين لدفة عمل هؤلاء المعلمين، وعليه فإن مشكلة الدراسة تتمثل في طرح السؤال التالي:

ما درجة القيادة الإبداعية وعلاقتها بتعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم؟

### 3.1 أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي والذي ينص على: ما درجة القيادة الإبداعية وعلاقتها بتعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم؟ وقد تفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما درجة ممارسة مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال للقيادة الإبداعية (الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والحساسية نحو المشكلات، والمثابرة، والمبادرة) في محافظة بيت لحم؟

2. ما دور مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم؟

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال للقيادة الإبداعية ودورهم في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم؟

4. هل يوجد اختلاف بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الإدارة، المسمى الوظيفي)؟

### 4.1 فرضيات الدراسة:

**الفرضية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال للقيادة الإبداعية ودورهم في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم.

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الجنس.

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الابداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

**الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الابداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير نوع الإدارة.

**الفرضية السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الابداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

## 5. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت فيما يلي:

1. التعرف على درجة ممارسة القيادة الابداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم.
2. التعرف على درجة ممارسة مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال للقيادة الابداعية (الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والحساسية نحو المشكلات، والمثابرة، والمبادرة) في محافظة بيت لحم.
3. التعرف على دور مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم.
4. الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال للقيادة الابداعية وتعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم.
5. معرفة الفروق الفردية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الابداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم التي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الإدارة، المسمى الوظيفي)

## 6.1 أهمية الدراسة النظرية والتطبيقية:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في أهمية نظرية وأخرى تطبيقية، وذلك على النحو التالي:

### 1.6.1 الأهمية النظرية:

تكمن أهمية الدراسة من الناحية النظرية في لقاء الضوء على القيادة الابداعية وأبعادها لدى مديري ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال، انطلاقاً من أهمية القيادة الابداعية في استبدال الأسلوب التقليدي الشائع في العديد من المؤسسات التربوية بقيادة تتحلى بالابتكار والمبادرة، وتقديم فكر بقالب جديد سمته الأصالة والمرونة، فالمدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال على حال مثيلاتها من المؤسسات التعليمية بحاجة الى قادة مبدعين ومؤثرين ، لديهم القدرة على الشعور بالمشكلات والتفرد بتقديم الحلول التي ترتقي الى مستوى التعميم الذي يتجاوز حدود الزمان والمكان.

تطرح هذه الدراسة القيادة الابداعية كمفتاح لخلق بيئة من التواصل بين معلمي المرحلتين بشكل يعزز مشاركة أفكارهم وخبراتهم ومقترحاتهم، لا سيما أن هناك صوراً مختلفة من ضعف التواصل بين معلمي الصف التمهيدي ومعلمي الصف الأول، والتي تم رصدها من خلال المشاهدات والممارسات في الميدان، الأمر الذي ساهم في خلق أزمة صراع الأدوار فيما بينهم وباعد بين المرحلتين، مما يعرقل الانتقال السلس للأطفال من المرحلة التمهيدي الى المرحلة الأساسية الدنيا.

تعتبر هذه الدراسة وعلى حد علم الباحثة من الموضوعات حديثة الطرح في ميدان الدراسة والبحث، كما من المتوقع أن تزود الدراسة القارئ بأدب نظري حول الموضوع بالإضافة الى اقتراح مواضيع من الممكن تناولها بالبحث والدراسة في رسائل ماجستير أخرى مثل تناول الموضوع نفسه بمنغيرات أخرى، أو من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

### 2.6.1 الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية في توجيه أصحاب القرار في المؤسسات التعليمية الى أهمية وضرورة تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي ومعلمي الصف الأول، كما تتمثل أيضاً في توجيه مديري ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال (باعتبارهم قادة في الميدان التربوي للمجتمع المقصود بالدراسة) الى استثمار القيادة الابداعية بأبعادها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول، كما وتأتي أهميتها في محاولة سد الفجوة بين الصفوف التمهيدي والاساسية الدنيا، والتخفيف من صراع الأدوار بين معلمي المرحلتين، بشكل يحقق الانتقال السلس والأمن لطفل

الروضة الى الصف الأول، كذلك تأتي الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية في تشجيع الباحثين على إجراء دراسات تتناول موضوع الدراسة بطريقة مختلفة وبالاستفادة من نتائج الدراسة، ووضع التوصيات وبناء التصورات المختلفة حول الموضوع ورفعها لجهات الاختصاص، أملاً في إيجاد ما يوضح ويقنن و يؤطر طبيعة العلاقة والشراكة بين معلمي المرحلتين.

## 7.1 مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:

**القيادة الابداعية:** قدرة الفرد على إيجاد حلول أو أفكار، أو طرق أو أساليب عمل إبداعية في إدارة العمل بالمؤسسة التربوية، بحيث تعتمد على تميز في رؤيته لإدارة العمل والمشكلات وحلها، وقدراته العقلية وطلاقته الفكرية ومعارفه التي يمكن تطويرها من خلال وجود مناخ ملائم، وقيادة رشيدة تسهم في تنمية كفاءة العاملين في توليد الأفكار، ووضع الحلول المبتكرة للمشكلات الإدارية التي تواجههم أثناء تأدية عملهم (أبو النور وآخرون، 2021).

وتعرفها الباحثة إجرائياً: بالدرجة التي يحصل عليها المفحوصين بعد اجابتهم على أداة الدراسة (الاستبانة) الخاصة بمقياس القيادة الإبداعية.

**الشراكة:** هي المسؤولية المتبادلة والالتزام الجاد بين الأطراف المعنية بصياغة وتنفيذ مجموعة من الأهداف، لذلك فهي علاقة بين فريق من الشركاء تتسم بالإحساس المشترك بوحدة الهدف والاحترام المتبادل والرغبة في التفاوض والاستعداد لتحمل المسؤوليات من خلال توزيع دقيق للمهام (العزب، 2018).

وتعرفها الباحثة إجرائياً: بالدرجة التي يحصل عليها المفحوصين بعد اجابتهم على أداة الدراسة (الاستبانة) الخاصة بمقياس الشراكة.

**الصف التمهيدي:** هو الصف الذي يكون الأطفال فيه عادة في سن الخامسة، ويدار من خلال مؤسسة تعليمية تقدم تربية للطفل قبل مرحلة التعليم الأساسي بسنتين على الأكثر (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2023).

**الصف الأول:** هم طلاب المرحلة الأولى من المدرسة الأساسية الدنيا والتي تتراوح أعمارهم بين 5 سنوات و 8 شهور إلى 6 سنوات و 8 أشهر (ابراهيم وآخرون، 2019).

**المديرية:** هي من مسميات التقسيم؛ يستخدم مصطلح المديرية في مراكز الإدارة والمراكز الحكومية في جميع الدول العربية والكثير من دول العالم، وتعرف المديرية بأنها «الوحدة الإدارية ضمن التقسيم الإداري للمحافظة (https://ar.wikipedia.org).

**مديرية تربية وتعليم بيت لحم:** هي إحدى الوحدات الإدارية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية والتي تتولى مسؤولية الإشراف على التعليم الفلسطيني وتطويره في مختلف مراحلها في محافظة بيت لحم، وتسعى لتوفير فرص الالتحاق لجميع من هم في سن التعليم، وكذلك تحسين نوعية وجودة التعليم والتعلم للارتقاء به بما يتلاءم مع مستجدات العصر، وتنمية القوى البشرية العاملة في القطاع التعليمي، من أجل إعداد المواطن الفلسطيني المؤهل، والقادر على القيام بواجباته بكفاءة واقتدار، وتعمل في جمع المناطق التابعة لمحافظة بيت لحم (https://bethlehem.edu.ps/about-us)

**محافظة بيت لحم:** تقع مدينة بيت لحم بين مدينتي الخليل والقدس عند التقاء دائرة عرض 31.42° شمالاً وخط طول 35.12° شرقاً، وتمتد على هضبتين يصل أعلاهما إلى 750م فوق مستوى سطح البحر، وهي جزء من الجبال والهضاب الوسطى في فلسطين التي تنتشر موازية لغور الأردن والبحر الميت، وتمتاز بمعالمها الأثرية والدينية ففيها مهد المسيح ومغارة الحليب، وبرك سليمان، وعين ارطاس، كما تمتاز بعراقتها وأصالتها كمثلاثتها من المدن الفلسطينية. تبلغ مساحة المحافظة (575) كم مربعاً ويبلغ عدد السكان فيها 249689 نسمة. (https://info.wafa.ps/ar\_page.aspx?id=3299).

وتوجد في محافظة بيت لحم (131) مدرسة تنتمي للقطاعات الثلاثة الحكومي والوكالة والخاص، كما يوجد في المحافظة (102) من رياض الأطفال.

## 8.1 حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة بما يلي:

**الحد الموضوعي:** القيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم

**الحد البشري:** مديري ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال

**الحد المكاني:** جميع المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال في محافظة بيت لحم

**الحد الزمني: الفصل الدراسي الأول للعام 2023 - 2024 ومن المتوقع أن تمتد على مدى فصلين جامعيين.**

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 الإطار النظري

##### 1.1.2 المبحث الأول: القيادة الابداعية

1.1.1.2 تمهيد

2.1.1.2 مفهوم القيادة الابداعية

3.1.1.2 أهمية القيادة التربوية الإبداعية

4.1.1.2 مهارات القيادة التربوية الإبداعية

5.1.1.2 معوقات القيادة التربوية الإبداعية

6.1.1.2 أبعاد القيادة الابداعية

7.1.1.2 المهام المدرسية للقائد التربوي المبدع

8.1.1.2 القيادة الإبداعية في رياض الأطفال والمرحلة الأساسية الدنيا

##### 2.1.2 المبحث الثاني: رياض الأطفال

1.2.1.2 تمهيد

2.2.1.2 مفهوم رياض الأطفال

3.2.1.2 أهداف رياض الأطفال

4.2.1.2 أهمية مرحلة رياض الأطفال

5.2.1.2 وظائف رياض الأطفال

6.2.1.2 دور رياض الأطفال في تنشئة الطفل

7.2.1.2 خصائص طفل رياض الأطفال

8.2.1.2 الأركان التعليمية في صف رياض الأطفال

9.2.1.2 المعايير المهنية التي يجب أن يلتزم بها القائد المبدع في رياض الأطفال

##### 3.1.2 المبحث الثالث: المرحلة الأساسية الدنيا والصف الأول

1.3.1.2 تمهيد

2.3.1.2 المرحلة الأساسية الدنيا

3.3.1.2 أهداف المرحلة الأساسية الدنيا

4.3.1.2 أهمية التعليم في المرحلة الأساسية الدنيا

5.3.1.2 أوجه القصور في المرحلة الأساسية الدنيا

**4.1.2 المبحث الرابع: الشراكة بين المرحلة الأساسية الدنيا (الصف الأول) ورياض الأطفال (الصف**

**التمهيدي)**

1.4.1.2 تمهيد

2.4.1.2 أسس ومبادئ تحقيق المشاركة بين معلمي الصف التمهيدي ومعلمي الصف الأول

3.4.1.2 مبررات الشراكة بين معلمي الصف الأول والتمهيدي

4.4.1.2 تسكين رياض الأطفال داخل المدارس الأساسية الدنيا

5.4.1.2 الانتقال السلس والأمن بين الصف الأول والصف التمهيدي

**2.2 الدراسات السابقة**

1.2.2 الدراسات العربية

2.2.2 الدراسات الأجنبية

3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة

## 2. الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

### 1.2 الإطار النظري:

#### 1.1.2 المبحث الأول: القيادة الابداعية:

##### 1.1.1.2 تمهيد:

تعد القيادة ذات أهمية بالغة في أي مؤسسة تعليمية لأنها بمثابة حلقة الوصل بين العاملين من جهة وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية من جهة أخرى، وهي تمثل البوتقة التي تتصهر بداخلها كافة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات، وبفعل التطورات المختلفة في ميدان التربية أصبح الإبداع يمثل أساساً للعملية القيادية في المؤسسات التعليمية لما له من تأثير قوي ومباشر على سلوك المرؤوسين من إداريين ومعلمين، وتأثرهم بالقدرات الإبداعية لدى القائد التربوي، علاوة على إمكانية مساهمة القادة في تنمية القدرات لدى المعلمين من خلال تشجيعهم ومنحهم الحرية في إبداء الآراء، والمشاركة في وضع الخطط والسياسات التعليمية والتربوية.

##### 2.1.1.2 مفهوم القيادة الابداعية:

تعرف القيادة الإبداعية بأنها "مجموعة العمليات التي يمارسها مدراء المدارس بما هو متوفر لديهم من مقدرات عقلية وفكرية، وما يحيط بهم من مؤثرات بيئية تساعدهم في الوصول إلى أفكار وأساليب عمل جديدة وغير مألوفة من أجل رفع كفاءة وفعالية الأداء الإداري والتعليمي على حد سواء" (العليمات، 2020، ص138).

كما تعرف أيضا بأنها "القدرة على التغيير والتطوير والتجديد لإحداث إنجازات نوعية وكمية وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، وتهيئة المناخ التنظيمي الإيجابي الفاعل للعمل برغبة وإبداع" (أبو عيادة والموسى، 2022، ص289).

كما يمكن تعريفها بـ "قدرة القائد على تحويل السلطة الممنوحة له إلى قوة جذب وإقناع من شأنها استمالة المعلمين ومساندتهم في إطلاق قدراتهم وتقديم مبادراتهم وابداعاتهم واكتشاف مواهبهم، والقدرة على إقناعهم في العمل نحو تحقيق الأهداف المرجوة بأسلوب قائم على الموضوعية والعدالة والإبداع" (الغامدي، 2021، ص177).

وفي ضوء التعريفات السابقة ترى الباحثة أن القيادة الإبداعية: عملية ديناميكية لتفاعل القائد مع مرؤوسيه داخل المؤسسة بشكل يمكن القائد من التأثير في سلوك المرؤوسين تأثيراً مصدره القناعة

والادراك والفهم لممارساته الأصيلة القادرة على تتحسس المشكلات وتقديم حلول فريدة وعديدة لها، وبشكل ينسجم مع مبدأ المرونة في العمل ويدعم توفير البدائل وفق ما تفرضه المواقف والمستجدات في بيئة المؤسسة ومحيطها، وذلك لتعزيز العمل التشاركي وتحفيز الإبداع وتبنيه، وتوحيد الجهود بهدف التطوير والتحسين المستمر وتحقيق معايير الجودة في الأداء وصولاً لتحقيق الأهداف.

### 3.1.1.2 أهمية القيادة التربوية الإبداعية:

تأتي أهمية القيادة التربوية الإبداعية انطلاقاً من إعادة تشكيل توجهات ورؤى وقدرات القادة في المؤسسات التربوية ليصبحوا قادة إبداعيين ملهمين، وأن يعاد صياغة سياسة التدريب، والاختيار، والتطوير، والمسار الوظيفي بما يهيئ قيادة إبداعية تؤدي إلى أقصى إفادة من الموارد البشرية في المؤسسات باعتبارها الميزة التنافسية لها، فهي أصبحت اليوم ضرورة حتمية في كافة المؤسسات حيث أنها تضمن استمراريتها بشكل فعال كما أنها أصبحت وظيفة ومطلباً استراتيجياً لتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية، وبما يواكب التغيرات.

كما أن للقيادة الإبداعية دوراً هاماً في المؤسسات التربوية، خصوصاً تلك القادرة على تحويل الأهداف إلى نتائج وإنجازات، والتعامل مع المتغيرات الخارجية بمرونة وطلاقة، من خلال قيامها بأداء العمليات الإدارية بالشكل المناسب وعلى أكمل وجه، عن طريق إجراء تحسين فائق في السياسات والاستراتيجيات والأدوات والإجراءات وأساليب العمل، ومحاولة التوظيف الأمثل للإمكانيات من أجل الوصول للقيادة الناجحة (أبو عيادة والموسى، 2022).

كما تظهر أهمية القيادة الإبداعية مع تزايد اعتماد العديد من المؤسسات التربوية على بعضها البعض وذلك لإنجاز الأعمال المطلوبة التي لا تستطيع المؤسسة نفسها القيام بها فعلى مستوى المدرسة؛ نرى بأنها تعتمد بشكل أساسي في كثير من الأحيان على مديريات التربية والتعليم، ووزارة التربية والتعليم، ومصادر التعلم، ومراكز التدريب المتخصصة، وغيرها من المؤسسات، بالإضافة إلى التغييرات الدائمة والمتسارعة للظروف التي تحيط بالمدرسة، وبروز المفاهيم المتعلقة بالمدرسة المعاصرة، ومدرسة المستقبل، والمدرسة الإلكترونية، وتطور الأوضاع والظروف السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والتقنية؛ وما يترتب على ذلك من فرص متجددة للمدرسة، وما ينتج عنها من عقبات أو صعوبات تشكل تحديات تتطلب جهداً لتخطيه (العثيم، 2023).

كما أن القيادة الإبداعية اليوم تمثل سمة من سمات المؤسسات التعليمية الحديثة لما تتطلبه من بناء استراتيجيات، وابتكار أساليب وطرق جديدة لتنظيم قدرات ومهارات العاملين فيها، كذلك الاستجابة

لاحتياجاتها البيئية والتعليمية، وانطلاقاً من تنوع المجالات التي يمكن تحويلها إلى فرص إبداعية في هذه المؤسسات فإن حاجة هذه المؤسسات للقيادة الإبداعية تأتي من خلال الظروف المعقدة والمتغيرات التي تمر بها المؤسسات التعليمية والتي فرضت الحاجة إلى وجود قيادة إبداعية، كما أنها تمثل عنصراً رئيسياً لرفع إنتاجية المؤسسات التعليمية وزيادة كفاءتها مما يؤدي إلى تحسين قدراتها ومخرجاتها المرجوة، وأدت ثورة المعلومات والتطورات التكنولوجية وما نتج عنها من مشكلات وعقبات أخذت تواجه المؤسسات التعليمية، إلى أهمية القيادة الإبداعية ودورها في تقديم حلول لتلك المشكلات، ومن هنا يعد اغفال القيادة التربوية للإبداع بمثابة الحكم على نفسها بالتخلف والانغلاق والانهيار (كامل، 2018).

#### **4.1.1.2 مهارات القيادة التربوية الإبداعية:**

تناول الباحثون العديد من المهارات التي يجب توفرها في القائد المبدع ومنها:

- 1. المهارات الإنسانية و/المهارات الفنية:** وتتمثل في التعامل بنجاح مع الفريق وأن يكون لديه القدرة على التأثير عليهم، والزيادة من قدرتهم على العطاء والنجاح، والتعرف على متطلبات العمل مع العاملين والجمهور (السبع وجوهر، 2023)، والقدرة على أداء الأعمال في مجال تخصصه من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ القرار وحل المشكلات (زيادة، 2021).
- 2. المهارات الفكرية:** أن يتمتع القائد التربوي بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، كذلك الاستعداد والمرونة لتقبل أفكار الآخرين، وكل الأفكار التي تغير المؤسسة وتعمل على تطويرها حسب ظروف ومتطلبات العصر (السبع وجوهر، 2023).
- 3. المهارات الإدارية:** أي الكفاءة في التخطيط وتوزيع المهام والأعمال توزيعاً عادلاً بين العاملين، ووضع معدلات لقياس الأداء بطريقة موضوعية وعادلة، وإبراز وتطوير القدرات الكامنة لدى العاملين والاستفادة من الإمكانيات المتاحة (زيادة، 2021).

#### **5.1.1.2 معوقات القيادة التربوية الإبداعية:**

أجمع الباحثون على العديد من المعوقات والمحددات للقيادة الإبداعية، والتي تقلل من قدرة الفرد على استثمار قدراته وتنمية ذاته وتقديم ما هو جيد، ويمكن تصنيف هذه المعوقات كما يلي:

- 1. المعوقات الشخصية:** وهي تلك المعوقات المتعلقة بنمط الشخصية وما تتضمنه من خصائص ومورثات مثل الميل للمجاراة والمسايرة والتبعية وفق الأطر المحددة مسبقاً، مما يشوه التفكير

الإبداعي، وتوتر العلاقات بين القادة والعامين في المؤسسة التعليمية، والخوف من التجديد والابتكار، والتفكير بعشوائية عند حل المشكلة، وعدم القدرة على تحمل المخاطر، وانخفاض الشعور بأهمية الأعمال التي يقوم بها إلى جانب قلة الخبرة، وتجنب التحدي ومواجهة المشاكل (الضويحي، 2020).

**2. المعوقات العقلية:** وهي تلك المعوقات التي تتمثل بإصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات، وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة، وإتباع عادات التفكير النمطية (أبو عيادة وعبينة، 2021).

**3. المعوقات الانفعالية:** وهي تكمن في العقبات المتعمقة بالفرد نفسه، كضعف الثقة بالنفس، والخوف من الفشل، والخوف من المخاطرة، قلة التحدي، وضعف الولاء التنظيمي، ووجود قواعد وأنظمة ذهنية لدى الأفراد، والحرص على المؤلف، وإصدار الأحكام بدلا من توليد الأفكار، والإجهاد الزائد (العبدلي والمنتشري، 2021).

**4. المعوقات التنظيمية:** وتتمثل في المركزية في تطبيق اللوائح والتوجيهات خصوصاً تلك الواردة من قبل الوزارة، ونقص المعدات والإمكانيات والموارد المادية، وانعدام الحرية والامتثال الحرفي للتوجيهات والقوانين، وازدواجية المعايير، وعدم كفاءة المديرين، وأعباء العمل المتعددة والمختلفة التي تقع على عاتق مديري المدارس، وقلة الدورات التدريبية المتخصصة لمزاولة نمط القيادة الإبداعية، وعدم كفاية الصلاحيات الموكلة للمديرين لاتخاذ القرارات في إطار عملهم، وقلة إحساس وشعور المدير بعدم كفاءته وفاعليته، وتجاهل المسؤولين للأداء الجيد المبذول من قبل المدير (العنيم، 2023).

**5. المعوقات البيئية:** وهي معوقات موجودة في البيئة الطبيعية من حولنا مثل الضجيج، واكتظاظ المكان، وعدم تأييد زملاء للأفكار، وعدم توفر المكان المناسب، وعدم وجود الدعم المادي اللازم للمشروع الإبداعي، ووجود نهج دكتاتوري في الإدارة لا يقدر الأفكار المبدعة (كامل، 2018).

### **6.1.1.2 أبعاد القيادة الإبداعية:**

تتسم القيادة الإبداعية بالحساسية للمشكلات والقدرة على مواجهتها وخصوصاً تلك التي تتطلب إيجاد حل لها، وتعد هذه السمة من أهم السمات الإبداعية لدى القائد، وتتسم القيادة بالإصرار والمثابرة وقوة العزيمة وتحمل المسؤولية، وفيما يلي عرض لهذا السمات والتي يجب توافرها في القيادة الإبداعية:

**1. الأصالة:** وتتمثل في قدرة القائد على توليد أفكار جديدة أو نادرة أو مدهشة لم يسبقه أحد إليها، أو إنتاج ما هو غير مألوف، ويوصف القائد ذو الأصالة المرتفعة بأنه يستطيع الابتعاد عن المألوف والشائع ويدرك العلاقات ويفكر في حلول وأفكار جديدة تختلف عن التي يفكر بها الآخرون، فكلما قل شيوعاً لفكرة زادت درجة أصالتها والاستجابة الأصيلة تتميز بالطرافة والدهشة، والمهم في الأصالة هو قيمة وتوعية وجدية الأفكار وليس كمية الأفكار (كمال، 2018).

**2. الطلاقة:** تتمثل غالباً بقدرة الفرد على إنتاج عدد كبيرة من الأفكار في فترة زمنية محددة، ويمكن القول بأن الشخص مبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها حول موضوع معين في تلك الفترة، وأن لديه قدرة عالية على توليد هذه الأفكار، والتي يمكن للمؤسسة أن تبني عليها خطتها، وتقسم هذه الطلاقة إلى طلاقة الكلام التي تعبر عن سرعة في إنتاج الكلمات أو الوحدات التعبيرية في بنائها أو تركيبها، وطلاقة التداعي التي تعبر عن سرعة إنتاج صورة ذات خصائص محددة في المعنى، وطلاقة الأفكار التي تتمثل في سرعة إيراد عدد كبير من الأفكار والصور الفكرية في أحد المواقف، وطلاقة التعبير المتمثلة بالقدرة على التعبير عن الأفكار وسهولة صياغتها في كلمات أو صور تعبر عن هذه الأفكار بطريقة تكون متصلة بغيرها من الكلمات مع ملاءمتها لتلك الكلمات، وطلاقة الأشكال من خلال تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية (Alomari, 2023).

**3. المرونة:** وهي قدرة الفرد على التغيير من موقف إلى آخر بسهولة والتفكير في اتجاهات مختلفة، والنظر للمشكلة من زوايا مختلفة، الأمر الذي يساعد القيادة الإبداعية على إنتاج العديد من الأفكار المختلفة والتميزة، والخروج بالتفكير عن الإطار المحدد (خميس، 2020)، وتقسم المرونة إلى نوعين (المالكي ويوسف، 2022):

أ- **المرونة التكيفية:** وهي قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محدودة، وتسمى تكيفية، لأن الفرد يحتاج لتعديل مقصود في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

ب- **المرونة التلقائية:** وهي المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عدداً من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة إنما تنتمي إلى عدد متنوع من الفئات.

**4. الإحساس بالمشكلات وإدارتها:** ويتحدد ذلك بقدرة المدير أو القيادي التربوي على رؤية المشكلات التي يمكن أن تواجهه في موقف معين، وقدرته على تحديدها تحديداً دقيقاً، وهذا يتطلب من المديرين المبدعين القدرة على الإحساس بالمشكلة والرؤية الواضحة لأبعادها، ومراقبة نواحي القصور والثغرات في الأفكار الشائعة، ورؤية الأسباب التي أدت إلى وقوعها، واستيعاب كافة النتائج التي تخرج من خلال الفهم العميق للدور المناط بها في اتجاه معالجتها، حيث كلما زادت قدرة المدير المبدع على التعمق في دراسة المشكلة، أدى ذلك إلى الحصول على أفكار جديدة ومفيدة في معالجتها (بدح وأبو طه، 2013).

**5. المثابرة:** تعد إحدى سمات الفرد المبدع والشخصية المبدعة المهمة، ويتمثل ذلك في حب روح المخاطرة، والدافعية العالية، والاستقلال، والمثابرة، والانفتاح على الآراء الجديدة والمبتكرة، والقدرة على التسامح مع الآخرين، وقوة الإصرار والعزيمة على الإنجاز وتحمل المسؤولية والزيادة في النضج الانفعالي والاستمرار والمتابعة في العمل للوصول إلى حلول مبدعة جديدة للمشكلات والميل للأعمال التي فيها صبر وتحدي (كامل، 2018).

**6. المبادرة:** تتمثل في ميل القيادة التربوية إلى تقدير المقترحات وأفكار العمل قبل الآخرين، وهذه السمة تعتبر من السمات المهمة والتي يلزم توافرها لدى القائد، فهي تمنحه القدرة على الإبداع والابتكار والتصرف الواعي والسريع في مختلف المواقف التي تشجع المعلمين وتحفزهم على المبادرات والمبادآت (العليمات، 2020).

إن القائد الناجح والتميز يعمل بروح الفريق ويستتير بأداء الآخرين ولا ينفرد بقراراته، فتحقيق الأهداف التعليمية يتوقف على القيادة الإبداعية، حيث أن اصلاح نمط القيادة التقليدية في عصر المعلومات الذي نعيش فيه غير قادر على مواجهة التغييرات المتسارعة (بشرى وآخرون، 2023). وهذه المبادئ تدعو إلى إفساح المجال للابتكار والابداع من قبل القيادة الإدارية، لتوليد أفكار جديدة وتشجيعها طالما كانت صحيحة، والحث على احترام العاملين وتشجيعهم وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في القرارات وتحقيق النجاح الذي يتطلب تضافر الجمهور لتنفيذ الأعمال على أكمل وجه والسعي لتحقيق الأهداف باستمرار بإشراك المعلمين في صياغة الأهداف لضمان مسيرة تعليمية فعالة ومستمرة (علي وآخرون، 2021).

### 7.1.1.2 المهام المدرسية للقائد التربوي المبدع:

تتعدد وتتنوع مهام القائد التربوي المبدع وفيما يلي بعض المهام للقائد المبدع (البربري، 2022):

1. استيعاب وفهم ودمج المعلومات والأفكار الجيدة.
2. التكيف مع الاختلافات في البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة ومراقبتها.
3. مراعاة احتياجات الأنواع المختلفة من المتعاملين مع المدرسة وأصحاب الصلة التنافسية وضمان التنظيم المستمر للتعلم من خلال التكيف مع الاختلافات في البيئة الخارجية وملاحظات المتعاملين مع المدرسة والتعرف على احتياجاتهم ومشكلاتهم.
4. توفير المعلومات حول البيئة الخارجية للمدرسة مع العمل على تسهيل تدفق المعلومات بين العاملين والتي يمكن أن تؤدي إلى تعزيز أدائهم.
5. توفير البيئة الصحية للمدرسة والتي تساعد العاملين على العمل معه بإخلاص ومهنية ووفاء.
6. توفير المحفزات التي تحقق مستوى عالي من الإنجازات والمسئولية والنمو الشخصي وقبول التنوع في العاملين.
7. العمل على المساواة بين العاملين و إتاحة الفرصة لتمكينهم وزيادة مسؤولياتهم ومن ثم زيادة الحافز والرضا الوظيفي لديهم.
8. القدرة على مواكبة المتطلبات الداخلية والخارجية للمدرسة والتكيف مع الظروف المتغيرة، وكذلك الخدمات المقدمة.

كما يجب أن يتحلى القائد بمجموعة من الصفات السلوكية، كالهدوء وضبط النفس، والإيمان بالمهمة، والشعور بالسلطة، والبداهة والمبادرة وأخذ القرار، والانضباط والفاعلية والإحساس بالواقعية، والحزم والعدل وطيبة القلب (عصافر، 2023).

### 8.1.1.2 القيادة الإبداعية في رياض الأطفال والمرحلة الأساسية الدنيا:

وكغيرها من المؤسسات التربوية فإن رياض الأطفال أصبحت بحاجة إلى القيادة الإبداعية التي تسهم في دفع المعلمات إلى التميز والإبداع فيجب على مديري تلك المرحلة الحساسة من حياة الطفل أن يتصفوا بسمات القيادة الإبداعية مثل: الحساسية للمشكلات، والطلاقة، والمرونة والأصالة والمثابرة والمبادرة وغيرها من السمات الإبداعية والتي قد تنعكس على أداء المعلمات في رياض الأطفال مما قد يؤدي إلى تحقيق أبعاد الأداء الوظيفي لديهم (كامل، 2018).

كما أن وجود قيادة فعالة قادرة على استخدام الطرق الديمقراطية في تشغيل الروضة ومشاركة كافة الأطراف المعنية في عمليات وضع القرارات، وتوفير بيئة مناسبة وجاذبة للأطفال في ضوء التعليم المستهدف، ومتابعة أداء المربيّات وتقويمهن، من شأنه تسهيل عمل الروضة، وتسخير كافة مواردها المادية والبشرية لرفع نتائج التعليم وتحقيق الأهداف المنشودة (محمد وآخرون، 2021).

لا بد أن يبنى التعليم الأساسي على أساس من القوة بحيث يمكن الطالب من بناء عملية تعلمه بشكل تراكمي ومتوازن، يدعم انتقاله للمراحل التعليمية اللاحقة، و يكون ذلك تحت اشراف هيئة تدريسية متخصصة، وإدارة مبدعة وخلاقة قادرة على تقديم الدعم و المصادر المتنوعة في ظل نظام تعليمي يستطيع تجاوز المشكلات ونقاط الضعف، ومن هنا ستكون المدرسة الأساسية الدنيا بحاجة الى قيادة إبداعية ومتجددة تمارس المنهج الإبداعي في جميع مستويات العمل سواء كان التخطيطي أو الإداري أو التنفيذي، وتشجع تطبيق الأفكار والممارسات المبدعة، حينها ستكون قادرة على تقديم حلول أصيلة للمشكلات الحالية والموقفية والتنبؤ بالمستقبلية منها، وخلق الظروف وتطويعها لتحقيق أهداف المدرسة بكل فاعلية ويسر (أبورميّلة، 2022)

ينبغي على القائد والمشرف التربوي تقديم الارشاد والتوجيه للمعلم في القضايا التربوية خصوصاً تلك التي تساعد طلبة الروضة والمرحلة الأساسية الدنيا في كسب المهارات، فهم يعملون على تطوير المعلم، وتوجيهه بالطرق التربوية والتعليمية المثلى وفق خصائص عملية التعلم ونتائجها، بشكل يجعل المعلم في حالة متواصلة من التطوير المهني والتربوي، حيث يعتبر الإشراف التربوي إلى جانب الإدارة التربوية خدمة تعاونية، يساهم من خلالها المشرفون والمدراء والمعلمون في تطوير المدرسة في جو من التعاون والعطف والثقة المتبادلة، كما أن علاقة المشرف الداعمة للمدرسة تتيح للمدير والمعلمين والطلاب فرصة للابتكار بما يحقق الفائدة المرجوة في تحقيق الأهداف التربوية والإشرافية (بن دلهم وإبراهيم، 2020).

ومن هنا ترى الباحثة أن مؤسساتنا التعليمية بما فيها المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال بحاجة الى نماذج جديدة من القادة التربويين ممن يمتلكون ملكة التفكير الإبداعي، ولديهم القدرة على التفكير خارج الصندوق والاستماع الى فريق العمل وتشجيعهم على المساهمة في صنع القرار وتطوير الأفكار، فمثل هؤلاء القادة يغرسون مبادئ الإبداع والابتكار والتجديد في نفوس العاملين، باعتبار الإبداع سمة ظاهرة في ممارساتهم ومهامهم.

## 2.1.2 المبحث الثاني: رياض الأطفال:

### 1.2.1.2 تمهيد:

تعتبر رياض الأطفال أول المؤسسات التربوية التي تعمل على تهيئة الطفل للمرحلة المدرسية، كما أن مرحلة رياض الأطفال من المراحل الحساسة التي لا تخلو من الصعوبات، الأمر الذي يتطلب من القائمين عليها معرفة الكثير عن الخصائص النمائية الخاصة بالطفل، كما تكمل رياض الأطفال عمل دور الحضانة، وتساعد على تهيئة الطفل على الالتحاق بالمدرسة الأساسية الدنيا؛ فهي الجسر الآمن لعبور الطفل بسلام من الحياة الأسرية إلى المدرسة الأساسية الدنيا عبر مروره بمرحلة حاسمة في تشكيل وصقل شخصيته ومسارات نموه الجسمي والحركي والحسي والعقلي والإدراكي واللغوي والاجتماعي والخلقي والانفعالي والروحي؛ وذلك من خلال ما تقدمه من أنشطة كخبرات تربوية متنوعة.

### 2.2.1.2 مفهوم رياض الأطفال:

يرى عبد وآخرون أن رياض الأطفال "مؤسسة تربوية خصصت لتربية الأطفال الصغار الذين تتراوح أعمارهم بين 3- 6 سنوات، وتتميز بأنشطة متعددة تهدف إلى إكساب الأطفال القيم التربوية والاجتماعية وإتاحة الفرصة للتعبير عن الذات، والتدريب على كيفية العمل والحياة معا" (عبد الله وآخرون، 2023، ص1955).

كما يعرف العجروود رياض الأطفال بأنها "مؤسسة اجتماعية تربوية تستقبل الأطفال من عمر من 3 شهور- 6 سنوات، بهدف تحقيق النمو المتكامل للطفل من خلال المواقف التربوية التعليمية الترفيهية المخطط لها، بما يتيح فرص المشاركة في الأنشطة الجماعية الهادفة لاكتساب المهارات التي تمكنه من مواجهة المواقف الحياتية مستقبلا والتعاون مع الآخرين والاندماج والتفاعل معهم" (العجروود، 2018، ص12)

وترى مباركي بأن رياض الأطفال "مرحلة تعليمية يلتحق بها الأطفال من سن 4-6 سنوات، ويبدأ فيها الطفل رحلته في التعلم واكتساب المهارات والمعلومات التي تساعد في تشكيل عقله ولها مناهجها الخاصة، وتهدف إلى تنمية الجوانب المعرفية والوجدانية والمهارية للطفل، وتؤهل الأطفال للالتحاق بالمرحلة الأساسية الدنيا" (مباركي، 2023، ص104).

وتعرفها بلفقير وحسية رياض الأطفال كذلك بأنها "هي المؤسسة التي يدخلها الأطفال قبل الدخول للمدرسة والتي يكون فيها الطفل من عمر ثلاث سنوات إلى خمس سنوات بهدف كسب المعارف والخبرات والمهارات" (بلفقير وحسية، 2023، ص7).

كما ترى خرازة وجبريل أيضا بأنها "مؤسسة اجتماعية تربوية تقوم بتأهيل الطفل تأهيلا سليما لدخول مرحلة التعليم الابتدائي ويسمح له بالحرية التامة لممارسة النشاطات واكتشاف الذات والقدرات والميول وإمكانية مساعدته لاكتساب خبرات جديدة في المرحلة العمرية من الثالثة إلى السادسة" (خرازة وجبريل، 2021، ص337).

وتعرف الباحثة رياض الأطفال بأنها مرحلة تمهيدية وتحضيرية تسبق المرحلة الأساسية الدنيا وتهيئ الطفل للانتقال بسلاسة من مرحلة ما قبل المدرسة الى مرحلة المدرسة، من خلال ما تقدمه من خبرات ونشاطات تتمحور حول الطفل وتراعي خصائصه النمائية، وميوله، واحتياجاته واهتماماته، بحيث تبنى هذه النشاطات على التعلم النشط الذي يجعل من الطفل شريكاً في عملية التعلم واكتشاف المعرفة.

### **3.2.1.2 أهداف رياض الأطفال:**

لمرحلة رياض الأطفال عدد من الأهداف الساعية إلى تحقيق النمو المتكامل والمتوازن للأطفال، فهي تعمل على تهيئة الطفل وتنشئته على أساس سليم، ورعاية نموه المتكامل في جو مماثل للمنزل ومتوافق مع قيمه، مما يساعده على تكوين الاتجاهات السليمة، وإعداد الطفل للحياة المدرسية والجو المدرسي، وتزويده بالمعلومات المناسبة لنموه العقلي، وتشجيعه على الابتكار وتنمية ذوقه الفني وإحساسه الجمالي، وتدريبه على ممارسة العادات الصحية السليمة، وعلى المهارات الحركية ومساعدته على تنمية حواسه وتدريبه على حسن استخدامها مع الاهتمام بحاجات الطفولة وإسعاد الطفل وحمايته من المخاطر (مباركي، 2023).

ومن أهداف رياض الأطفال الاهتمام بالنمو العقلي للطفل والذي يكون مرتبطاً ومتلازماً مع نموه الانفعالي، والذي يتأثر أيضا بالبيئة الاجتماعية التي يعيش فيها الطفل، والنمو العقلي يعني تنمية القدرات العقلية مثل الذكاء والتفكير والانتباه والملاحظة والتخيل والتصور والفهم والابتكار، كما يتضمن المعنى أيضا ما يتعلمه الطفل من معلومات وما يكتسبه من مهارات عقلية، ويعتبر هذا بمثابة التهيئة الضرورية لإعداد الطفل لبدء تعلمه القراءة والكتابة والحساب في صورة رسمية و متدرجة في بداية المدرسة الأساسية الدنيا، فدخول الطفل المدرسة الأساسية الدنيا وقد أعد لها سوف يجعل

تقبله لما يتعلمه أسهل وأسرع بحيث يصبح مستعداً عقلياً لعملية التعلم المستندة إلى الفهم، وهذا يعني أن يتعلم بشكل أسرع، فالتعلم القائم على الفهم أبقى وأرسخ (بن يامة وقاسمي، 2019). وتعمل رياض الأطفال على اكساب الطفل بعض القيم والمبادئ الدينية السامية بما يناسب مرحلته العمرية، وغرس الانتماء لوطنه وأمته، وتعليمه المشاركة في الأنشطة مع الآخرين صغاراً كانوا أو كباراً، وكذلك كيفية تكوين العلاقات الاجتماعية مع الآخرين في الأسرة والروضة والمجتمع، والانتقال التدريجي بالطفل من جو البيت إلى جو المدرسة و إتاحة الفرصة له للتهيؤ للتعليم الابتدائي، وتدريب الطفل على استخدام حواسه بطريقة سليمة، واكسابه العادات الصحيحة والحركية السليمة وتدريبه على العناية بجسمه وتمارين عضلاته، فالروضة تعلم الطفل معنى الانضباط في أموره سواء كان ذلك يتعلق بالأكل والنوم أو عند قيامه بالأنشطة الجماعية التي كثيراً ما تكون أنسب فرصة للطفل للاحتكاك بالأطفال الآخرين واستمتاعه باللعب (رولة ومعروف، 2021).

#### 4.2.1.2 أهمية مرحلة رياض الأطفال:

إن دور رياض الأطفال لا يقل أهمية عن دور المدرسة، بل يعتبر أهم مرحلة في حياة الطفل، لأنه يمثل أولى خطوات تعلم الطفل حتى وإن كان هذا التعلم لا يعتمد على القراءة والكتابة، ففي هذه المرحلة تتطور مهارات الطفل الحركية وتساعده على التعبير عن نفسه وخياله، وتقوي شخصيته إذا تمت تنشئته تنشئة صحيحة، وهذا يعتمد على مربيات رياض الأطفال (أحمد وآخرون، 2019). وتأتي أهمية رياض الأطفال من معالجتها لفترة شديدة الحساسية في حياة الطفل، فهي فترة يستفيد منها الطفل كثيراً ويتأثر بها كثيراً، وهنا تأتي أهمية رياض الأطفال فيما يلي (برابح، 2015):

1. مساعدة الطفل على توسيع مجال نشاطاته وتفاعله الاجتماعي وتعاونه وتعلمه أثناء اللعب مع الجماعة.
2. تمكين الطفل من ضبط انفعالاته من خلال التدريب واللعب والمشاركة الوجدانية مع نظرائه.
3. تنمية المهارات الحركية عند الطفل كاستخدام اللعب، وتنمية استقلالته بالاعتماد على نفسه.
4. زيادة القدرة اللغوية عند الطفل كلغة التعبير والمحادثة، وتوسيع خبراته ومعلوماته وتحقيق النمو المعرفي إلى جانب تعلم اللغة والحساب.
5. مساعدة الطفل على النمو السريع جسماً وعقلياً واجتماعياً ووجدانياً وروحياً، وتحقيق الاستعداد المدرسي لديه مما يمكنه من تحقيق النجاح في المستقبل.

6. تلعب رياض الأطفال دوراً كبيراً في التنشئة الاجتماعية للطفل، وذلك بتحقيق التوافق والتكامل بين الأسرة والمدرسة، والذي ينعكس على شخصية الطفل، فرياض الأطفال تؤثر في الطفل من حيث نموه الاجتماعي والوجداني والسلوكي، وتنمية القدرات الحسية والحركية والمعرفية والجمالية لديه.

كما تعد مرحلة رياض الأطفال مرحلة تعليمية هادفة لا تقل أهمية عن المراحل التعليمية الأخرى، وعلى هذا الأساس كانت الكثير من المؤسسات والتنظيمات والبرامج تعمل من أجل الطفل والطفولة وتتجه لتنمية قيم هذه المرحلة، والتعرف على طاقاتها وقدراتها، كما أنها مرحلة تربوية متميزة قائمة بذاتها ولها فلسفتها وأهدافها السلوكية، فالعملية التربوية متكاملة تتكون من عناصر مختلفة تتمثل في الطفل، والمعلم، والمنهج التعليمي، والمؤسسة التعليمية، وأولياء الأمور، هذه العناصر متداخلة متفاعلة بصفة مستمرة حتى تحقق أهدافها (خرارزة وجبريل، 2021).

### 5.2.1.2 وظائف رياض الأطفال:

تشمل رياض الأطفال مجموعة من الوظائف منها (بلفقير وحسيبة، 2023):

1. **الوظيفة التعويضية:** تتمثل أهميتها في إعطاء الفرصة للأطفال المحرومين اجتماعياً وثقافياً واقتصادياً من توفير ظروف البيئية الأكثر ملائمة لنموهم.
2. **الوظيفة التربوية الإنمائية:** هي التي تساهم في توفير أساليب التنمية الشاملة للطفل في المجالات المختلفة، (جسمية، عقلية، اجتماعية وانفعالية).
3. **التمهيد والاستعداد للدخول للمدرسة:** تعتمد المدرسة على إنجاز الطفل وتهتم رياض الأطفال بتنمية مهاراته السلوكية والنفسية ذات الأهمية بالنسبة للاستعداد للتعلم.
4. **التنشئة الاجتماعية السليمة:** وذلك من خلال توفير الراحة والرعاية النفسية والتربوية لتحقيق مستقبل أفضل للأطفال.

## 6.2.1.2 دور رياض الأطفال في تنشئة الطفل:

يتلخص دور رياض الأطفال في تنشئة الطفل من خلال الأدوار الآتية (علي أحمد، 2019):

- 1. الدور التربوي:** تعمل رياض الأطفال جاهدة على تنشئة الطفل وفق معايير وأسس تربوية محددة وسليمة، تتولى فيها الروضة في السنوات الأولى من عمر الطفل التنشئة والرعاية له وفق نظريات وأسس التنشئة الحديثة.
- 2. الدور التعويضي للبيئة الأسرية:** تعد البيئة من عناصر العملية التربوية، وتلعب دوراً مهماً في تكوين شخصية الطفل، لذا فإن توفر البيئة الغنية للطفل بما يثير انتباهه ويغذي حب الاستطلاع لديه، يعد من أهم ما يدفع بالطفل إلى النشاط والتفاعل، وربما هذا قد يحتاج إلى وسائل عديدة لا تتوافر لدى الأسرة، وهنا تظهر أهمية الروضة فيما تقوم به من توفير للمواد والوسائل البيئية التربوية، مثل الألعاب التي تقوم على الفك والتكيب وتوفير الساحات التي تتسع لنشاطات الأطفال والأركان التعليمية التي توفرها الروضة.
- 3. الدور التنموي المتكامل للذات الإنسانية:** تعمل رياض الأطفال على القيام بدور مهم في تنمية جوانب الذات الإنسانية لدى الطفل، حيث تساهم في تكوين الذات الإنسانية لديه من خلال أربعة عناصر: روح، بدن، نفس، عقل، فالبرامج التي تقدمها رياض الأطفال تشتمل على تربية جسمية وعقلية وروحية ونفسية.
- 4. دور تهيئة الأطفال لدخول المدرسة:** تستقبل رياض الأطفال طفل الروضة في عمر يتراوح بين 3 - 5 سنوات، ويذهب الطفل للمدرسة في سن الإلزام بعد أن يكون قد أمضى ما يقارب عامين من التهيئة، إذ تعمل الروضة على تهيئة الطفل قبل انتظامه في المدرسة بما تقدمه من برامج، وذلك بعد أن يكون قد ألف ما تعود عليه من مديرة ومربيات وعاملات، إضافة إلى أقرانه في قاعات الروضة وكلها أمور تنظيمية يتعود عليها الطفل ويألفها عند التحاقه بالمدرسة في سن السادسة من عمره.

## 7.2.1.2 خصائص طفل رياض الأطفال:

يمكن تحديد خصائص وحاجات نمو طفل ما قبل المدرسة من عدة جوانب: نمو الطفل الجسمي (الصحي والحركي)، ونمو الطفل العقلي، ونمو الطفل الاجتماعي والانفعالي، والنمو اللغوي، وفيما يلي عرض لخصائص طفل رياض الأطفال:

1. **النمو الجسمي (الصحي والحركي):** يعد الطفل في هذه المرحلة سريع النمو وله قابلية للمرض، كما أنه في هذه المرحلة يتميز بالتمركز حول الذات، ويلاحظ تفوق البنات على البنين في سرعة النمو والحركة حيث يعتمد اللعب والنشاط على نمو العضلات، ويتميز الطفل بطول النظر ويرى الأشياء البعيدة بدرجة أوضح من القريبة ويرى الأشياء الكبيرة كذلك أوضح من الصغيرة، وذلك اعتماداً على حواسه في معرفة العالم من حوله (رولة ومعروف، 2021).

2. **النمو العقلي (المعرفي والذهني):** تتميز هذه المرحلة بقدرة الطفل على إدراك الرموز والمحسوسات، بالإضافة إلى قدرته على اكتساب العديد من القيم والمفاهيم الرياضية والعلمية المختلفة، كما يستجيب الطفل للأشياء على أساس خصائصها المادية، وكلما تقدم العمر بالطفل يزداد استخدامه للأشياء على أساس معناها الرمزي، ومن هنا كانت ضرورة أن تعمل الروضة على تنمية مهارات التركيز والاستماع وتشجيع الابتكار واستخدام الخيال، وتنمية مهارات الملاحظة، بالإضافة إلى تمكين الطفل من فهم واستيعاب المفاهيم الأولية في الرياضيات والعلوم، ولكي تراعي مربية رياض الأطفال النمو العقلي لدى طفل الروضة ينبغي عليها أن تقوم بما يلي (السمدوني وأحمد، 2014):

- توفير المواقف التي تدعو الطفل إلى أن يفكر ويشحذ قدراته العقلية، ومن هذه الوسائل المكعبات التي تساعد على تنمية قدراته الابتكارية.
- تشجيع الطفل على طلب المعرفة بأن يتم الإجابة على تساؤلاته بما يناسبه، وتوفير بعض القصص المصورة التي تحوي الحيوانات والطيور والنباتات، والتي تستثير الطفل للسؤال عن أسماء الأشياء وخواصها، ومن ثم تزيد ثروته اللغوية وتوسع مداركه.
- مراعاة أن خيال الطفل ينمو في هذا السن نمواً كبيراً، ويعد سرد القصص على الأطفال ذو قيمة تربوية إذ تنمي خيالهم، ولكن يجب أن تكون القصص التي تحكى للأطفال ذات مغزى اجتماعي وخلق، وألا تحوي أموراً هابطة أو معاني مسفه.
- مراعاة أن الطفل في هذه المرحلة لا يعيش إلا واقعه الحاضر، ولا يدرك التأجيل والانتظار، فيجب ألا نعطيه وعوداً طويلة الأمد، حتى لا نرهقه بالانتظار الممل الخانق.
- عدم الإسراع بتعليم الطفل القراءة والكتابة، وإحاقه بالصف الأول من المدرسة الأساسية الدنيا قبل سن السادسة لأن في ذلك إرهاق للطفل عقلياً وعصيباً، إذ يكلف بالقيام بأعمال لا تتناسب مع إمكانياته.

- العمل على زيادة ثروة الطفل اللغوية، وذلك بالتحدث إليه، والبعد عن الإكثار من الأوامر، وأن نعلل له ما نطلبه منه وأن يعبر عن نفسه، وأن نحيطه بالمشيرات التي تكفل له اكتساب مفردات لغوية جديدة.

**3. النمو الاجتماعي والانفعالي:** تتميز مرحلة ما قبل المدرسة في مجال النمو الاجتماعي والانفعالي للطفل بثلاث حالات هي (خرارزة وجبريل، 2021):

- العنف، والتأثر الشديد، وعدم الاستقرار، والغضب إلى درجة التشنج والعدوان، والخوف إلى درجة الذعر، والغيرة إلى درجة التحطيم، والحزن إلى درجة الاكتئاب.
- الألم إلى السعادة، ومن الحزن إلى الفرح، ومن الخوف إلى الأمن والراحة.
- ضعف الناحية الجسمية للطفل، إضافة إلى ضعف عمليات التفكير لدى الطفل والتي تحول دون معرفة كيف يتخلص من الظروف العصبية المحيطة به.

**4. النمو اللغوي:** وهو قدرة الطفل على فهم ما يوجه إليه من أسئلة وكذلك قدرته على تكوين جمل من كلمتين أو ثلاث أو أكثر وإظهار طلاقة أو كفاءة عالية في الحديث (جوهر وآخرون، 2017).

### **8.2.1.2 الأركان التعليمية في صف رياض الأطفال:**

تعتبر الأركان التعليمية احدى مكونات البيئة المادية الصفية في الروضة وتأتي كجزء من الفلسفة التربوية التي تدعم التعلم النشط وينصح بتوفير الأركان الأساسية التالية في الروضة (وزارة التربية والتعليم العالي، 2017):

- 1. ركن الفن:** يعد الفن الطريقة التي يستخدمها الأطفال في التعبير عن أنفسهم وعن مشاعرهم وانفعالاتهم، ويعمل هذا الركن على زيادة مهاراتهم وتنمية قدراتهم الإبداعية، من خلال الخبرات الفنية اليدوية واستثمار الخيال الذي يساعد الأطفال على التفكير والتخطيط وعلى ابتكار أفكار جديدة.
- 2. ركن البناء والتركيب:** تعد ألعاب التركيب بأنواعها من أكثر الأدوات المتحركة متعة للأطفال، ويستعملها الأطفال في اللعب الفردي والجماعي، وفي عملية الاتصال والتواصل بشكل يدعم المشاركة والتعاون.

**3. ركن البيت:** يحاكي هذا الركن حياة الأطفال وواقعهم، ففيه يقلد الأطفال من حولهم، ويتيح هذا الركن فرص للتفاعل فيما بين الأطفال، والحوار معهم حول المهام التي يقومون بها في البيت وتعزيز أهمية تحمل المسؤولية واحترام الدور والتعاون والمشاركة.

**4. ركن اللغة والمكتبة:** إن ركن اللغة والمكتبة هو مكان مخصص لاستمتاع الأطفال وتلبية حاجاتهم المعرفية، وفي هذا الركن يجب توفير الإضاءة الجيدة والأثاث المريح الآمن المناسب لأحجام الأطفال، ليسهل عليهم الوصول إلى الكتب، وإلى الألعاب المرتبطة بالمهارات اللغوية ومهارات التركيز والتفكير، ويستطيع الأطفال تطوير مهارات اللغة ومهارات ما قبل الكتابة، وكذلك مهارات التفكير وحل المشكلات.

**5. ركن العلوم والرياضيات:** يغذي هذا الركن فضول الأطفال وحب الاستطلاع لديهم وحاجتهم النمائية لاكتشاف ما حولهم، فهم يستمتعون بما يلمسونه، ويشمون، ويسمعونه، ويتذوقونه ويتأملونه، كما يوفر هذا الركن البيئة الجيدة لتنظيم خبرات لعب حسية تساعد الأطفال على تطوير المهارات الرياضية، وتساعدهم على بناء وثبات المفاهيم الرياضية، وعلى المعلمة أن يرتب مواد هذا الركن بمشاركة الأطفال بشكل غير ثابت، لتساعدهم على بناء معارفهم من خلال التفاعل مع المواد البيئية بطريقة حرة.

**6. ركن الموسيقى:** ليس بالضرورة أن يكون لهذا الركن مكان ثابت، وتستطيع المعلمة أن تضعه في صندوق خشبي أو في كرتونة، ليسهل حمله من مكان إلى آخر، وحسب ما يتم التخطيط له في الوحدات التعليمية المقدمة كالإيقاعات والأنشيد، فالأطفال لديهم ميل طبيعي للموسيقى، ولا بد من تشجيعهم على الحركة بمصاحبة الإيقاع، لتنمية تذوقهم الموسيقي، كما يمكن إثراء هذا الركن بأدوات موسيقية بسيطة من صنع الأطفال أنفسهم، ومن أمثلة الأدوات الموسيقية التي يمكن توظيفها واستخدامها في هذا الركن الخشيشة والطلبة والدف والمثلثات الموسيقية والصنوج والأجراس وغيرها من الأدوات الموسيقية.

**7. الساحة الخارجية:** يمكن اعتبار الساحة الخارجية إحدى الأركان التعليمية ذات الامتداد و الارتباط في البيئة الصفية وخاصة إذا كانت مساحة الغرفة الصفية قليلة ومن المهم تقسيمها وتوظيفها بطريقة فاعلة، من خلال تقسيم الساحة إلى مساحات للعب مثل مساحات الرمل، مساحات للعب الحر، مساحات للألعاب الشعبية مثل لعبة شد الحبل و لعبة السبع حجار وغيرها، ومن المهم أن تكون الساحة الخارجية خالية من العوائق و تمكن المعلمة من متابعة ورؤية جميع الأطفال أثناء

اللعب، كما من المهم أيضا أن تكون المساحة مناسبة لعدد الأطفال فيخصص لكل طفل 2 م<sup>2</sup> في الساحة الخارجية.

### **9.2.1.2 المعايير المهنية التي يجب أن يلتزم بها القائد المبدع في رياض الأطفال:**

توصلت خميس (2020) في دراستها إلى مجموعة من المعايير التي يجب أن يلتزم بها القائد المبدع في رياض الأطفال والتي تمثلت فيما يلي (ص.741-742):

1. تقوم القيادة الإبداعية بتطوير وتبني ووضع الرسالة والرؤية والقيم الأساسية المشتركة للتعليم عالي الجودة لضمان النجاح الأكاديمي لكل فرد في الروضة.
2. أن تعمل القيادات الإبداعية على التحسين المستمر للعملية التعليمية لتحقيق المساواة في فرص التعليم والممارسات الثقافية لكل عضو في أسرة الروضة.
3. أن تعزز القيادة الإبداعية المجتمع المهني لأسرة العمل بالروضة، وأن تقوم بتطوير القدرات المهنية لمعلمات الروضة لتحقيق أهدافها التربوية.
4. أن تعمل القيادة الإبداعية على غرس ورعاية مجتمع الروضة الداعم والشامل، وأن تسلك سلوكاً أخلاقياً وفقاً للمعايير المهنية التي تعزز النجاح الأكاديمي للروضة.
5. أن تشرك القيادة الإبداعية أسرة الطفل والمجتمع مع المعلمات في الروضة في وسائل مجدية ونافعة وتبادلية لتحقيق الأهداف الأكاديمية والمجتمعية للروضة.
6. يجب أن تتمتع القيادة الإبداعية بقوة الشخصية المغلفة بالتواضع والود وإدراك ومراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين عند توزيع المهام والمسؤوليات والإلمام بمهام عملها والاهتمام بمصلحة العمل.

وترى الباحثة أن مرحلة رياض الأطفال بالغة الأهمية فهي أساس بناء شخصية الطفل المستقبلية، بحسب ما أكدته العديد من الدراسات والأبحاث العالمية.

## 3.1.2 المبحث الثالث: المرحلة الأساسية الدنيا والصف الأول:

### 1.3.1.2 تمهيد:

أطفال المرحلة الأساسية الدنيا هم أطفال تتراوح أعمارهم بين 6 إلى 11 عاما، ويطلق عليهم أطفال المرحلة الأولى من التعليم الأساسي؛ نظرا لكون هذه المرحلة أساسية وتمهيدية لجميع المراحل التعليمية التالية لها، وهي مرحلة تعلم القراءة والكتابة والثقافة العامة، ويراعى في هذه المرحلة خصائص نمو الأطفال واحتياجاتهم الجسمية والنفسية والاجتماعية والعقلية، فهي مرحلة يبدأ بها الطفل حياته المدرسية.

### 2.3.1.2 المرحلة الأساسية الدنيا:

يرى فاتحي بأن المرحلة الأساسية الدنيا "مرحلة إلزامية ومجانية لجميع الأطفال في كثير من دول العالم، باعتبار التعليم إلى جانب أنه حق وطني وأساسي لكل مواطن فهو أيضا وقبل هذا من أوجه حقوق الإنسان كإنسان، ومن المعروف بأن مدة التعليم الأساسي تبدأ من سن السادسة إلى الثانية عشر" (فاتحي، 2016، ص13).

أما بو العشير وآخرون فقد عرفوا المرحلة الأساسية الدنيا بأنها "أول مرحلة منظمة إلزامية وهي تلك المؤسسة الاجتماعية التي أنشأها المجتمع لتشارك الأسرة في تحمل مسؤولية التنشئة الاجتماعية لأبنائه تبعا لفلسفته ونظمه وأهدافه، فهي تمثل البيئة الاجتماعية أو الصورة المصغرة على المجتمع الذي يمارس فيه الطفل حياته الاجتماعية الواقعية وليست فقط مكانا مخصصا للتزود بالمعرفة" (بو العشير وآخرون، 2018، ص10)

وترى غالية وآخرون أن المرحلة الأساسية الدنيا في فلسطين هي "أول مرحلة دراسية في حياة التلميذ يدخل إليها الأطفال الذين يبلغون من العمر (6) سنوات، وتبدأ بالصف الأول الأساسي وتنتهي بالصف السادس" (غالية وآخرون، 2022، ص46).

وتؤكد الباحثة هنا على أهمية هذه المرحلة وحساسيتها، فهي البداية الأولى في رحلة التعليم المدرسي، كما أنها الأساس لبناء التعليم المستقبلي من خلال ما ترصده من أهداف.

### 3.3.1.2 أهداف المرحلة الأساسية الدنيا:

يقع على المدرسة الأساسية الدنيا مسؤولية إكساب كل متعلم قاعدة من الكفاءات والمعارف والتحكم فيها بقدر يجعلها وسيلة ينفذ بها الى التعليم المتوسط، ومن أبرز أهداف المرحلة الأساسية الدنيا عند طلبة الصف الأول ما يلي (فرجيوي وحيواني، 2022):

1. إرساء أدوات التعلم الأساسية: القراءة، والكتابة، الحساب، واستعمال الحاسوب.
  2. ترسيخ قيم الهوية، وإرساء أولى المعلومات المتعلقة بالتراث التاريخي الثقافي للوطن.
  3. تعليم التلميذ كيف ينظم المكان والزمان الذي يعيش فيه.
  4. توجيه التلاميذ نحو الاستقلالية وتنمية قدرات المبادرة لديهم.
  5. التحكم في اللغة العربية شفاهة وكتابة وقراءة، والتي تعتبر كفاءة أساسية تنمي تدريجياً اعتماداً على كل المواد الدراسية.
  6. بناء المفاهيم الأساسية في الرياضيات بحيث تضي على التعليم الصفة العلمية، وتمنحه نوعاً من الدقة الفكرية تستفيد منه المواد الأخرى.
  7. بناء المفاهيم الأساسية للمكان والزمان.
  8. اكتساب المنهجيات التي تشكل قطباً آخر من الكفاءات الأساسية في هذه المرحلة التعليمية، وتستكمل هذه الكفاءات بالنسبة لمختلف المواد بكفاءات تشمل في أن واحد المعارف والطرائق الخاصة بكل مجال من المواد، مثل: حل المشكلات، والعد، ومعرفة الأشكال والعلاقات الفضائية، واكتشاف عالم الحيوان وعالم النبات، والأدوات المصنوعة البسيطة... الخ.
- كما أن المرحلة الأساسية الدنيا هي البداية الحقيقية لعملية تنمية مدارك الطلاب، وبالتالي فإنها تحتاج لكفاءات تربوية تساهم في تلبية احتياجات منسوبيها، وهي كذلك بحاجة ماسة لإيجاد فرص للإبداع وتفعيله داخل المدرسة والبعد عن الطرق التقليدية، ولكي يتم ذلك فإنه لا بد من منح قائد المدرسة صلاحيات تتناسب مع مسؤولياته، وإتاحة قدرات من الاستقلالية للقائد في قراراته، وتدعيم مفهوم المشاركة الجادة لقائد المدرسة ويتمثل ذلك في نمط من أنماط القيادة وهي القيادة الإبداعية (أل حسين، 2018).

### 4.3.1.2 أهمية التعليم في المرحلة الأساسية الدنيا:

تعد المرحلة الأساسية الدنيا من أكثر مراحل التعليم أهمية في حياة الطفل، باعتبارها البداية للتعلم الاجباري، إذ أنه في هذا الفترة تتشكل شخصية الفرد، ففيها يكتسب الطفل قدراً من المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمثل الركائز الأساسية التي يعتمد عليها نموه في المراحل التالية (خوج، 2015).

ويمثل التعليم الأساسي القاعدة الأساس في مراحل التعليم، وقد يتوقف نجاح التلميذ في المراحل التالية عليها، وتصل فيها معالم شخصيته في كل جوانب الحياة؛ لذا فمسؤولية أستاذ التعليم الأساسي كبيرة (شارف، 2023).

ويمكن إجمال أهداف التعليم في المرحلة الأساسية الدنيا فيما يتعلق بتنمية خصائص النمو للطفل في المرحلة الأساسية الدنيا؛ لتحقيق المعرفة في الآتية (بركاني، 2017):

**1. النمو الجسمي:** تهدف المدرسة الأساسية الدنيا من تحقيق النمو الجسمي السليم للتلاميذ أن تتكون لديه العادات الصحية في الأكل، والشرب، والنوم، والعمل، والراحة، وأن يتعود على ممارسة الرياضة.

**2. النمو العقلي:** ويستهدف النمو العقلي المنشود للطفل في المرحلة الأساسية الدنيا إكسابه القدر الضروري اللازم له في حياته من ألوان المعرفة وما يتصل بها من خبرات واتجاهات سليمة.

**3. النمو الاجتماعي:** أن يفهم المتعلم بيئته المحلية فهما صحيحا، ويلم بإمكانياتها وما فيها من المؤسسات والهيئات مثل المستشفيات ومراكز الإسعاف، والشرطة، والإطفاء، ومكاتب البريد إلى آخره.

**4. النمو الوجداني:** أن تتكون لدى الطفل الصفات الشخصية الطيبة، والاتجاهات النفسية السليمة، وأن توجه انفعالات الطفل توجيهها صالحاً، وأن تنمو قدرته على الإحساس بالجمال وتذوقه.

**5. النمو الروحي:** أن تتكون لدى الطفل العقائد والاتجاهات الدينية السليمة، وأن يتطبع على يقظة الضمير، وأن ينشأ على حب الخير والإسهام فيه، وأن تنمي في الطفل العزيمة والمثابرة.

والمدرسة الأساسية الدنيا تمثل الركيزة الأساسية للنظام التعليمي كله، وإذا نجحت هذه المدرسة فإن ذلك يكون عاملاً مهماً في نجاح النظام التعليمي، وإذا أخفقت هذه المدرسة في تحديد أهدافها فقد تكون سبباً في إخفاق النظام التعليمي، فتطوير الأداء الإداري لمديري هذه المدارس يعد أحد الركائز الأساسية

لتحسين الأداء الكلي داخل المدرسة، وخطوة مهمة في طريق نجاح هذه المدرسة، لأن مدى فعالية أداء الأشخاص العاملين في المدرسة تعتمد على أداء وإبداع إدارة المدرسة نفسها ومدى وجود مهام واستراتيجية وأهداف واضحة للمدرسة كنظام، يحدد ما يجب على الأفراد القيام به داخل لمدرسة، وكذلك المخرجات المتوقعة والأنماط السلوكية المرغوبة، ويحدد كذلك مدى مناسبة مهاراتهم للمهام التي يقومون بها، وجوانب الأداء التي تحتاج للتحسين والإجراءات اللازمة لعلاجها (عيسى، 2020).

### 5.3.1.2 أوجه القصور في المرحلة الأساسية الدنيا:

تعاني الصفوف الأولى في المرحلة الأساسية الدنيا من بعض أوجه القصور والذي يتمثل في الآتي (الزامل، 2008):

1. قصور التعليم الأساسي أحياناً عن استيعاب جميع الأطفال في سن التعليم الأساسي بوجه عام الأمر الذي يؤدي إلى حرمان أعداد كبيرة من التعليم، كما يمثل إهداراً لمبدأ تكافؤ الفرص التعليمية للجميع.
2. طغيان التعليم اللفظي والشفوي، فالصيغة التقليدية في تحصيل المعرفة وأساليب التدريس وإجراءات التقويم المتبعة في التعليم الأساسي شكلية في معظمها، فالمعلم والكتاب وأسلوب التلقي لا يحقق للتلميذ مستقبلاً جيداً.
3. افتقار المضمون التعليمي إلى البناء الوظيفي الذي يجعله متماسكاً في ذاته، وشديد الارتباط بحاجات المتعلمين وبأوضاعهم البيئية، ومتجاوباً مع متطلبات التطوير.
4. ارتفاع متزايد في نسبة الفاقد التعليمي نتيجة انخفاض مستوى الأداء المدرسي.
5. عدم الربط العضوي بين التعليم والعمل.

## 4.1.2 المبحث الرابع: الشراكة بين المرحلة الأساسية الدنيا (الصف الأول) ورياض

### الأطفال (الصف التمهيدي):

#### 1.4.1.2 تمهيد:

يعتبر أسلوب الشراكة في العمل ضرورة من ضروريات نجاح وتقديم المؤسسات في سياق حرص كل مؤسسة على تحقيق مستوى أعلى من الجودة، حيث يتطلب تحقيق الأهداف التعاون بين مختلف العاملين واستثمار قدراتهم للعمل معا وتعتبر الشراكة بين فريق العمل من الأدوات الفعالة لإنجاز المهام المشتركة فلم يعد الفرد المحور الوحيد الذي يحرك العمل بل أصبح فريق العمل هو المحور الحقيقي وسادت قناعة مفادها أن مجموعات العمل في المؤسسة توفر منفعة متبادلة بين المؤسسة والعاملين فيها ويبنى هذا على افتراض أن أهم حافز للفرد في مجال العمل هو انتماؤه الى جماعة والعمل فيها بشكل يرتقي بكفاءة الفرد وهذا يؤدي الى زيادة انتاجية المؤسسة بشكل عام (خضر، 2020).

ان التشارك بين أعضاء الفريق الواحد يدعم ويساعد المؤسسة في تحقيق نتائج أفضل فوجود المعرفة لدى أحد الافراد وتوزيعها على الجميع ضمن النظام التعليمي التشاركي من شأنه تعزيز الرؤية التي تضمن تحقيق أهداف المنظمة باعتبار أن القرار فيه عادة ما يكون لمجموعة من الأفراد وبالتالي تكون النتائج المتوقعة أكثر ميلا الى النجاح مقارنة بالعمل الفردي، والذي يكون أكثر ميلا الى الفشل، فتبادل الخبرات والمعارف بين أعضاء الفريق يمكن جميع الأعضاء من اكتساب المعرفة، والقيادة التشاركية هنا تكون قادرة على تحقيق مستوى متميز من التنافس حسب احتياج المنظمة وتدفع بعجلة الانتاج الى النجاح والتقدم. (ابو شعبان، 2016).

وتعد المشاركة والتعاون بين المعلمين والمعلمات أهم متطلبات الإدارة التربوية الناجحة التي تسعى إلى بناء مجتمع متطور خال من الصراعات ويسوده المحبة والاحترام، فوفقا للفلسفة الإدارية للأشخاص القياديين، أيا كان نوعها، وطبيعة عملها، تأخذ الإدارة أشكالا عدة في سلوكها الإداري، ففي أغلب الأحيان لا يكون لمعظم المعلمين دور في رسم العملية التعليمية أو المشاركة فيها إلا بشكل بسيط كحضور ندوة أو إلقاء محاضرة وكثيرا ما يقوم المعلم بأداء واجبه المدرسي ثم يذهب خارج المدرسة لمزاولة حياته الاعتيادية (عواد وصالحة، 2021).

ومن المهم أن يتم تحديد الدور المتوقع من كل معلم في المدرسة، بشكل ينسجم مع توقعات الجماعة التي ينتمون إليها مع مراعاة توقعات ومتطلبات المدرسة بشكل عام، ويجب على المدير اتخاذ الإجراءات التي تعزز وسائل الاتصال بين المعلمين بشكل ينمي معلوماتهم حتى يكون دور كل منهم ايجابياً وفعالاً ويساعد على تحقيق الأهداف (سعد الله، لمهشيش، 2020).

وتخلص الباحثة الى أن رياض الأطفال لها دوراً هام في صقل وبناء قدرات الطفل المختلفة في مرحلة ما قبل المدرسة، وتترايد أهمية هذا الدور عند انتقال الطفل للمدرسة في المرحلة الأساسية الدنيا، وهذا يتطلب التعاون ما بين المدرسة ورياض الأطفال وعلى وجه الخصوص بين معلمي الصف التمهيدي ومعلمي الصف الأول بهدف إعداد الطفل لتقبل المرحلة المستقبلية من حياته التعليمية وذلك من خلال المشاركة الفعالة، ولكي يتحقق ذلك فإن على إدارة المدرسة ورياض الأطفال أن تسعى إلى تعزيز المشاركة بين معلمي الصف التمهيدي ومعلمي الصف الأول بالاستناد إلى قيادة إبداعية ترعى ذلك.

## 2.4.1.2 أسس ومبادئ تحقيق المشاركة بين معلمي الصف التمهيدي ومعلمي الصف

### الأول:

- لكي تتحقق المشاركة بين معلمي الصف الأول والصف التمهيدي لا بد من تحقق مجموعة من الأسس والمبادئ، ويمكن أن تتمثل هذه الأسس والمبادئ فيما يلي (عبد المولي وآخرون، 2020):
1. الفهم الراسخ بين معلمي الصف الأول والتمهيدي لأهمية التعاون والمشاركة للتغلب على المعوقات التي تواجههم.
  2. يتطلب نجاح المشاركة وفعاليتها تفكيراً عميقاً لتحديد الأهداف وآليات تفعيلها، وهنا يكون للقيادة الإبداعية دوراً متميزاً في تحقيق ذلك.
  3. ينبغي على المعلمين احترام القيادة التربوية لرؤيتها في صناعة القرارات التي تعزز من التعاون والمشاركة بينهم.
  4. تعديل القوانين والقرارات والإجراءات التي يمكن أن تعوق من تفعيل المشاركة بين معلمي الصف الأول والتمهيدي.
  5. تبني وزارة التربية والتعليم لسياسة اللامركزية في إدارة التعليم يساهم بشكل مباشر في تحقيق المشاركة.
  6. أن تقدر القيادة التربوية الآراء والخبرات ووضعها موضع التنفيذ.

7. أن تدعم السياسة التعليمية تفعيل مبدأ المشاركة بين معلمي الصف الأول والتمهيدي.

### 3.4.1.2 مبررات الشراكة بين معلمي الصف الاول والتمهيدي:

يعتبر انتقال الطفل من مرحلة الطفولة المبكرة الى مرحلة المدرسة حدثا انتقاليا كبيرا في حياة الطفل، حيث لا بد من أن يعد الطفل لهذا الحدث اعدادا جيدا (الجراوني، المشرفي، 2010). لقد أصبحت مهمة استعداد الطفل وتهيئته للمدرسة من أهم وظائف رياض الأطفال، حيث أكدت نتائج البحوث والدراسات السابقة في هذا الصدد أن رياض الأطفال مؤسسة تعليمية ذات أهمية وعامل أساس ومهم في نجاح الطفل في مراحل التعليم النظامي، حيث يكون فيها تهيئة للطفل من خلال مواقف تربوية هادفة لا تستطيع الأسرة توفيرها (سعد الله، لمهشيش، 2020).

ان هناك اختلافات واضحة في الرؤية بين معلمات الروضة ومعلمات المدرسة الأساسية الدنيا لعمالهم حيث ترى معلمات الروضة أن الروضة هي فترة لعب وان عملهم يركز على ما يسعد الاطفال لذا فإنهن يستخدمن أساليب تدريس قائمة على اللعب بينما ترى معلمات المدرسة الأساسية الدنيا أن المدرسة هي بداية الأوقات الجادة وأن التعلم الحقيقي يبدأ في المدرسة الأساسية الدنيا فعملية التعلم لديهن ترتبط بعملية القراءة والكتابة لذا نجد لديهن تركيز على المحتوى الذي يركز على المعلم بدلا من المتعلم (Einarsdottir, 2003b).

وفي ضوء ذلك ترى الباحثة أن اختلاف الرؤى بين كل من معلمات الروضة ومعلمي الصف الأول الابتدائي يؤثر في عملية التفاعل والتعاون بينهم ويجعل كل منهم يعمل بصورة مختلفة عن الآخر الأمر الذي يخلق نوعاً من صراع الأدوار بينهم ويؤثر في عملية انتقال الأطفال بشكل سلس وآمن من الروضة الى الصف الأول، وهذا يجعلنا نركز على موضوع التواصل الفعال بين الطرفين والذي سيصب في مصلحة الطفل أولا والعملية التعليمية ثانيا خاصة في ظل ملاحظة صور من ضعف التواصل بين الطرفين تتمثل في:

ضعف اهتمام معلمي المدرسة الأساسية الدنيا بما تفعله وتقدمه معلمات الروضة للأطفال فهم يرون أن ما تقدمه معلمات رياض الأطفال من معلومات لا استخدام لها في المدرسة، وبالتالي يتعاملون مع الأطفال كما لو أنهم لا يمتلكون مهارات ومعارف وخبرات سابقة تم اكتسابها في الروضة، ومن الممكن أن يكون اختلاف الآراء بين معلمي الروضة والمدرسة الأساسية الدنيا نابعة من اختلاف التقاليد والفلسفات في المؤسستين (Brostrom,2003)، والصعوبة التي يواجهها معلمو المدرسة

الأساسية الدنيا في اقامة علاقة ترابطية بين المناهج الدراسية بالروضة والمناهج الدراسية في الصف الأول الابتدائي (Office for standards in education, 2004).

الفجوة بين الصف التمهيدي والصف الأول والتي تظهر في التواصل بين الروضة والمدرسة والذي يعاني من ضعف عام، ومن مظاهر هذا الضعف عدم تكيف بعض الأطفال مع المدرسة نتيجة لما يواجهونه من العمل الجاد والمهام الإلزامية وقلة الأنشطة، وعدم استمرارية الخبرات وافتقار المناهج الدراسية للجاذبية والتشويق، كما أن بيئة المدرسة تتسم بالكثافة المرتفعة في أعداد الطلبة عنه من الروضة، وظهور الطابع التسلطي أحياناً المتمثل في كثرة الأوامر والتعليمات، وتركيز الامتحانات فيها على قياس الحفظ والاستظهار (خوج، 2015).

ويرى بعض التربويين أن الطفل قبل سن ستة أعوام، لا يكون قد طور الجوانب الأساسية وامتلك الخصائص اللازمة الضرورية لتعلم القراءة والكتابة؛ إذ يرون أن دور رياض الأطفال في المرحلة التمهيدي ليس تعليم القراءة والكتابة للطفل، بل تطوير نضجه واستعداده؛ كي يصبح قادراً على التعلم حين يدخل المرحلة الأساسية الدنيا التي هي مرحلة جوهريّة وتأسيسية تُبنى عليها مراحل النمو التي تليها، إذ إن الطفل ينمو خلال هذه المرحلة نمواً سليماً متكاملًا؛ إذا أُتيحت له الفرص الملائمة لذلك، لتتوسع مداركه وتُصقل مهاراته وتشبع حاجاته المختلفة (الحوامدة، 2015).

وانطلاقاً من ذلك ترى الباحثة بأن عمل كل من معلمي الصف الأول ومعلمي الصف التمهيدي بشكل منعزل عن بعضهم البعض، وفي إطار من صراع الأدوار بعيداً عن توجيهات القيادة الإبداعية في الميدان، سيؤدي حتماً إلى اتساع الفجوة بين المرحلتين، وستكون عملية انتقال الطفل من المرحلة التمهيدي إلى المرحلة الأساسية عملية صعبة وشاقة لكل من الطفل والأهل والمعلمين أنفسهم.

#### **4.4.1.2 تسكين رياض الأطفال داخل المدارس الأساسية:**

تسعى وزارة التربية والتعليم العالي إلى تحقيق واقع أفضل للطفولة المبكرة، وتعمل جاهدة على التعاون مع المؤسسات المجتمعية لتذليل الصعوبات في سبيل تحقيق ذلك، نظراً لأهمية هذه المرحلة في حياة الإنسان، وكونها الأساس في بناء شخصية الطفل المستقبلية مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية الطفل الفلسطيني وبيئته، لذلك ضمنت وزارة التربية والتعليم في خطتها المستقبلية إلزامية مرحلة رياض الأطفال، والتي يتم من خلالها ضمان التحاق جميع الأطفال الفلسطينيين في مرحلة الروضة، وذلك استناداً إلى قرار مجلس الوزراء رقم (04/134/17 م.و/ ر.ح) لعام 2017 بتاريخ 2017/1/10 والقاضي بالمصادقة على الإطار العام لقطاع رياض الأطفال في فلسطين، بما يشمل

أيضاً الإلزامية المناهجية لقطاع التعليم ما قبل المدرسي، فقد جاء في الفقرة رقم (4) من المادة (7) بشأن التربية والتعليم العام "تعمل الوزارة إلى توسيع خدماتها في مرحلة رياض الأطفال وصولاً إلى تعليم مجاني إلزامي في هذه المرحلة وفقاً لإطار منهجي موحد تقرره الوزارة" (وزارة التربية والتعليم، 2017).

ويرتبط الالتحاق برياض الأطفال بشكل قوي بدخل الأسرة، حيث أن معظم الأطفال من الأسر محدودة الدخل محرومون من مزايا التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة، فعدم جعل الفرص متساوية لجميع الأطفال من المحتمل أن يؤدي إلى توسيع فجوة الجهوية في السنوات الأولى من المدرسة الأساسية،

لذا كانت سياسة الوزارة تتجه نحو رفع نسبة الالتحاق في رياض الأطفال من خلال الحاق صفوف تمهيدي في المدارس الحكومية بحيث تنشئ الوزارة رياض الأطفال في حدود إمكانياتها وفق خطة مرحلية وذلك في المدارس الأساسية للبنات أو المختلطة أو الثانوية، وفي المناطق الأكثر حاجة والتي لا تتوفر فيها خدمات من قبل القطاع الخاص (وزارة التربية والتعليم العالي، 2018).

ومن منطلق الإدراك الواضح لأهمية الاهتمام بالطفولة المبكرة وسياسة التعليم للجميع بدأت الوزارة بالتوجه إلى جعل التعليم ما قبل المدرسي جزءاً أساسياً لنظام التعليم في فلسطين بحيث استحوذ على برنامج كامل ومستقل ضمن برامج الخطة الاستراتيجية الخمسية لوزارة التربية والتعليم العالي 2017-2022، ومن أهداف تضمين التعليم قبل المدرسي كجزء أساس من التعليم الأساسي والإلزامي تمكين الأطفال من الخروج من مرحلة التعليم قبل الأساسي وهم قادرين على حل المشكلات اليومية واتخاذ القرار المناسب، والتوازن في بناء شخصياتهم، ودعم قدرة الطفل على تطوير كفاءاته من النواحي العقلية والاجتماعية والعاطفية في مرحلة رياض الأطفال والتي لها مردود إيجابي ومباشر عند انتقاله لمرحلة التعليم الأساسي (محاسيس، 2010).

وفي العام 2023 أطلقت وزارة التربية والتعليم الفلسطيني، مبادرة الشراكة بين القطاعين العام والخاص، والتي هدفت إلى زيادة نسبة الالتحاق برياض الأطفال من خلال بناء المزيد من الغرف الصفية، وتحسين جودة التعليم فيها، وتوسيع الوصول إلى خدمات رياض الأطفال، ضمن مشروع تنمية الطفولة المبكرة الممول من البنك الدولي، وأشارت الوزارة إلى أن نسبة الالتحاق برياض الأطفال بلغت 66% في العام الدراسي 2022 - 2023، في حين تنخفض في 77 تجمعاً معظمها في المناطق المسماة "ج" إلى ما دون 50%، كما أن فرصة التحاق الأطفال من الأسر الفقيرة برياض

الأطفال هي نصف الفرص لنظرائهم من الأسر الغنية، ووفقاً لإحصاءات وزارة التربية، يبلغ عدد رياض الأطفال في الضفة الغربية وقطاع غزة 2198 روضة، منها 409 حكومية بنسبة 18% و1780 روضة للقطاع الخاص بنسبة 82% (وكالة الأنباء والمعلومات الفلسطينية-وفا، 2023).

### 5.4.1.2 الانتقال السلس والآمن بين الصف الأول والصف التمهيدي:

تعتبر رياض الأطفال من المؤسسات التربوية والاجتماعية الهامة فهي تسعى إلى تأهيل الطفل تأهيلاً سليماً للإلتحاق بالمرحلة الأساسية الدنيا كونها بداية للتحوّل المدرسي الذي أصبح في وقتنا الحاضر ضرورة لكل طفل، لأنها مرحلة حساسة وفترة حرجة ونتائج الاهتمام بهذه المرحلة لا تعود عليه فقط بل تعود على المجتمع (عبد المالك وجدي، 2019).

فالروضة تهئّ المناخ السليم لنضج الخبرات التي يتضمنها المنهج الدراسي فيما بعد، وهي امتداد لما تعلمه الاطفال في حياة المنزل، فيها ينتظم تصريف طاقاتهم وتوجيهها لتحقيق أغراض تربوية، وتهيئة حياة اجتماعية قائمة على احترام الطرف الآخر والتعاون معه ومراعاة حقوقه، وتزويدهم بخبرات صالحة تتناسب مع مستوياتهم وأعمارهم وميولهم، وتعزز روح التنافس السليم لديهم (ابراهيم وآخرون، 2019).

كما أن الروضة كمؤسسة متكاملة العناصر تعد ذات أهمية في تهيئة الأطفال لمرحلة التعليم الأساسي؛ وذلك عن طريق الانتقال تدريجياً من جو الأسرة إلى جو المدرسة بطريقة سلسلة وآمنة، بكل ما يتطلبه ذلك من تعود على اتباع القواعد والنظم، وتكوين علاقات اجتماعية مع المعلمة والأقران، وممارسة أنشطة التعلم التي تتفق واهتمامات الطفل وخصائص نموه في تلك المرحلة، فرياض الأطفال هي المرحلة التي تنمو فيها قدرات الطفل، وتفتح مداركه، ويكون قابلاً للتأثر والتوجيه والتشكيل، ويتضح لديه الاستعداد الواضح للتعلم وشغف البحث والاكتشاف وسرعة اكتساب المعرفة، وهذا ما يحتاجه للانتقال إلى مرحلة التعليم الأساسي (اللهيبي ورضوان، 2023).

وبناءً على ما ذكر، ترى الباحثة أن الإلتحاق برياض الأطفال يخفف من مشكلات التلاميذ ويوسع من خبراتهم الانفعالية والاجتماعية ويطورهم في النواحي جميعها المعرفية، اللغوية، المهارية والحركية، مما يدعم انتقال الطفل بهدوء من المنزل إلى الروضة ثم إلى المدرسة فيكون مستعداً ومؤهلاً للتعامل مع الأنشطة والواجبات والزملاء والمعلمين بشكل تم الاعتياد عليه، فالروضة تخفف صدمة الانفصال عن البيت، كما تساهم في سرعة نمو الطفل وتحسين القدرات المختلفة التي يمتلكها،

وهذا يتفق مع جميع الأطر النظرية ونتائج الدراسات السابقة التي تناولت أهمية الالتحاق بالروضة والفروق في المشكلات بين الملتحقين فيها وغير الملتحقين بالمدارس الأساسية.

## 2.2 الدراسات السابقة:

### 2.2.1 الدراسات العربية:

1- دراسة بشرى وآخرون (2023) بعنوان: "مهارات القيادة الإبداعية لدى معلمات الروضة وأثرها على التفكير المنتج لدى أطفالهن"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير مهارات القيادة الإبداعية لمعلمات الروضة على التفكير المنتج لدى أطفال الروضة، حيث اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، أما مجتمع الدراسة فقد تكون من معلمات رياض الأطفال وأطفال المستوى الثاني بمرحلة رياض الأطفال في مديرية التربية والتعليم بمحافظة مطروح ولم يتم تحديد العدد الكلي للمجتمع بشكل واضح في الدراسة، وقد أجريت الدراسة على عينة أساسية تكونت من (20) معلمة من معلمات رياض الأطفال بإدارة مطروح التعليمية، بالإضافة إلى (30) طفل من أطفال المستوى الثاني بمرحلة رياض الأطفال وتم اختيارهم بطريقة قصدية، وتم تطبيق أدوات الدراسة التالية: مقياس مهارات القيادة الإبداعية لمعلمات الروضة، ومقياس التفكير المنتج المصور لأطفال الروضة من إعداد الباحثة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تأثير مهارات القيادة الإبداعية الإيجابي وبالتحديد المهارات الفكرية والفنية والإنسانية والتنظيمية للمعلمات على التفكير المنتج لدى الأطفال، كيفية التعامل بكفاءة وفاعلية مع متغيرات العصر، ضرورة تعليم الأطفال كيف يفكرون، وكيف يوظفون المعرفة في حياتهم اليومية، كيفية فحص معلومات الفرد والتميز بين الأفكار السليمة والأفكار الخاطئة.

وفي ضوء نتائج الدراسة تم وضع مجموعة من التوصيات أهمها: عقد المحاضرات وورش العمل لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة والتي تتناول طرق تنمية مهارات القيادة لدى طلابهم، ضرورة تعزيز وتنمية القيادة الإبداعية لدى الطلاب والطالبات، إعداد المزيد من الدراسات والبحوث بهدف دراسة احتياجات ومتطلبات المعلمات داخل المجتمع، ضرورة أن يولي صانعو القرار في وزارة التربية والتعليم اهتماماً بالإبداع القيادي.

## 2- دراسة عصفرة (2023) بعنوان: "درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في مدينة الخليل من وجهة نظر المعلمين"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في مدينة الخليل من وجهة نظر المعلمين، حيث اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، أما مجتمع الدراسة فقد تكون من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة الخليل خلال الفصل الدراسي الثاني من العام 2022/2021 وعددهم (1570) معلماً ومعلمة، وقد أجريت الدراسة على عينة تكونت من (53) معلماً ومعلمة من المدارس الأساسية الحكومية في مدينة الخليل، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: الدرجة الكلية حول ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في مدينة الخليل جاءت بدرجة ممارسة (متوسطة)، عدم وجود فروق دالة إحصائية لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية. وفي ضوء نتائج الدراسة، تم وضع مجموعة من التوصيات أهمها: تشجيع المدراء على تنمية وتطوير مهارات القيادة الإبداعية، تعزيز العمل بروح الفريق داخل المدرسة، اشراك المعلمين في حل المشكلات، تعزيز قدرة المدراء على التأمل في القضايا التربوية ورؤية الأمور من زوايا مختلفة، واجراء دراسات علمية حول ممارسات القيادة الإبداعية في مراحل دراسية أخرى.

## 3- دراسة فريوان (2022) بعنوان: "درجة ممارسة القيادة التربوية الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء بني كنانة"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة القيادة التربوية الإبداعية، لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية، حيث اتبعت المنهج الوصفي المسحي، أما مجتمع الدراسة فقد تكون من (2000) معلم ومعلمة تقريبا في المدارس الأساسية، وقد أجريت الدراسة على عينة تكونت من (332) معلماً ومعلمة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وتكونت الأداة من (29) فقرة موزعة على مجالات: أصالة الأفكار والمرونة والطلاقة والحساسية للمشكلات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: استجابات أفراد العينة في مجال الشعور بالمشكلات ككل بمتوسط حسابي بلغ (2.27) وبدرجة تطبيق متوسطة، عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة في كل مجالات الدراسة.

وفي ضوء نتائج الدراسة تم وضع مجموعة من التوصيات أهمها: قيام وزارة التربية والتعليم بعقد ورش تدريبية بشكل دوري لمديري ومديرات المدارس الأساسية بهدف تنمية مهارات القيادة الإبداعية، الترويج لفكرة المدرسة المبدعة والخلاقة وتوضيح أهدافها لدى مديري المدارس الأساسية والمعلمين والمجتمع المحلي.

#### **4- دراسة أبو جيسار وبطاح (2022) بعنوان: "رؤية مقترحة لتطوير إدارة تعليم رياض الأطفال في الأردن استناداً إلى القيادة الإبداعية"**

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح رؤية لتطوير الإدارة التعليمية لرياض الأطفال في الأردن على أساس القيادة الإبداعية، حيث اتبعت المنهج الوصفي التطويري، أما مجتمع الدراسة فقد تكون من جميع مديرات ومعلمات رياض الأطفال الخاصة في مدينة عمان والبالغ عددهم (2443) مديرة ومعلمة و(سكرتيرة، مساعدة مديرة، معلمة مساندة) في رياض الأطفال، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (404) مديرة ومعلمة وممن تشغل وظيفة أخرى داخل رياض الأطفال الخاصة للعام الدراسي 2021/2020، واستخدمت الدراسة استبانة مكونة من 55 فقرة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: الحاجة ملحة إلى رؤية لتطوير ادارة تعليم رياض الاطفال بالاستناد الى القيادة الابداعية، اقترحت الدراسة رؤية تم تقييمها من قبل الخبراء، وأظهر التقييم من وجهة نظر الخبراء أن الرؤية تتمتع بدرجة عالية من الوضوح والواقعية والمرونة وقابلية التطبيق.

وفي ضوء نتائج الدراسة تم وضع مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة عقد دورات لتنمية التفكير الإبداعي للمربيات العاملات في رياض الأطفال، توفير نظام حوافز لدعم الأعمال الإبداعية داخل رياض الأطفال، تبني الرؤية المقترحة لتطوير ادارة تعليم رياض الأطفال ووضعها موضع التطبيق.

#### **5- دراسة محمد (2022) بعنوان: "التفكير الإبداعي لدى تلاميذ الصف الأول الأساسي من الملتحقين برياض الأطفال وغير الملتحقين – دراسة مقارنة"**

هدفت هذه الدراسة الى مقارنة مستوى التفكير الابداعي لدى تلاميذ الصف الأول الأساسي من الملتحقين برياض الأطفال وغير الملتحقين بها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، أما مجتمع الدراسة فقد تكون من أطفال الصف الأول لمدارس التعليم الأساسية الحكومية التابعة للمديرية

العامّة للتربية في محافظة السليمانية للعام الدراسي (2017-2018)، فقد بلغ عدد أفراد المجتمع (350) طفلاً وطفلة في (5) مدارس أساسية، وقد أجريت الدراسة على عينة تكونت من (124) طفلاً وطفلة مقسمين على مجموعتين مجموعة ملتحقين برياض الأطفال (62) طفلاً (33 ذكورا و 29 إناث) ومجموعة غير ملتحقين بها (62) طفلاً (33 ذكور و 29 إناث)، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجموعة من المدارس الأساسية، وتم استخدام اختبار تورانس 1981 في الاداء والحركة، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: مستوى التفكير الابداعي لدى أطفال الصف الأول الأساسي ضعيف، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات الأطفال في مستوى التفكير الابداعي تبعاً لمتغير المجموعتين ملتحقين وغير ملتحقين برياض الأطفال في المهارات الثلاثة (الطلاقة والتخيل والاصالة)، لصالح الملتحقين، بينما لا توجد فروق ذات دلالة احصائياً في مستوى مهارات التفكير الابداعي تبعاً لمتغير الجنس (ذكور-إناث).

وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات أهمها: على المؤسسات التربوية لمرحلة رياض الأطفال والهيئة التدريسية الاهتمام بالنشاطات التي تنمي التفكير الابداعي لدى الأطفال، على الأباء الاهتمام بالتربية الابداعية، اجراء بحوث تتناول نفس الموضوع ولكن بمتغيرات أخرى مثل نوع الروضة (حكومي - خاص)، أو في مناطق أخرى.

## **6- دراسة أبو النور وآخرون (2021) بعنوان: "الإدارة الإبداعية في مرحلة رياض الأطفال (الواقع والمأمول)"**

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الإدارة الإبداعية في مرحلة رياض الأطفال (الواقع والمأمول) ومعرفة مهارات القائد الإداري المبدع والوقوف على مبادئ ممارسة الإدارة الإبداعية، وأهم المعوقات التي تتمثل في تدني الأساليب الإدارية والإبداعية، والجمود الإداري ونقص المرونة في اتخاذ القرارات، والافتقار إلى تطوير البرامج التدريبية وسبل التغلب عليها وتنمية القدرات الإبداعية لدى المديرين، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، أما مجتمع الدراسة فقد تكون من مديري ومعلمات رياض الأطفال في المدارس التي بها رياض أطفال، والروضات المنفصلة، والجمعيات الأهلية والحكومية بمحافظة الفيوم والبالغ عددهم (291) مديراً و (1380) معلمة وقد أجريت الدراسة على عينة تكونت من (30) مديراً و (138) معلمة تم أخذهم بالطريقة العشوائية، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: ممارسة الإدارة الإبداعية بمرحلة

رياض الأطفال جاءت بدرجة متوسطة، وجود معوقات لممارسة الإدارة الإبداعية لدى المديرين تمثلت في فقدان الاستقلالية في عمل المديرين، وندرة المديرين المؤهلين للعمل القيادي الإبداعي، قلة الوعي بأهمية الإبداع الإداري لدى المديرين والمعلمات، وتدني المخصصات المالية لعملية الإبداع الإداري، وضعف الكفاءات الإبداعية التي يجب أن يمتلكها المدير والتي تتمثل في إدارة المعرفة الفعالة والقدرة على تشكيل فريق العمل الفعال، وغياب البرامج التدريبية التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات التي تمكنهم من تطبيق الأفكار والأساليب الإبداعية، بناء تصور مقترح لممارسة الإدارة الإبداعية بمرحلة رياض الأطفال.

وفي ضوء نتائج الدراسة تم وضع مجموعة من التوصيات أهمها: تشجيع المديرين ومعلمات الروضة على المشاركة في البرامج التدريبية الهادفة، مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي، ربط المؤهل العلمي بتولي القيادة.

#### **7- دراسة الضويحي (2020) بعنوان: "معوقات تطبيق القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة**

**الابتدائية: دراسة وصفية على عينة من منسوبات التعليم في المملكة العربية السعودية"**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبرز التحديات التي تواجه قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في تطبيق القيادة الإبداعية لتحقيق التعليم الأمثل والنهوض بالمؤسسة التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، أما مجتمع الدراسة فقد تكون من المشرفات التربويات وقائدات المدارس والمعلمات في مختلف المراحل والبالغ عددهن (2979) في منطقة الجوف، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية تكونت من (372) مشاركة واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تطبيق القيادة الإبداعية في المدارس غير فعال وليس بالشكل المرجو منها، هناك نسب عالية من المشاركات تشير إلى وجود معوقات شخصية وكذلك إدارية تعيق عملية تطبيق القيادة الإبداعية في البيئة التعليمية، وتفاوتت آراء غالبية المشاركات حول المعوقات الشخصية في تطبيق القيادة الإبداعية، وتمحورت غالبية الإجابات حول المعوق الشخصي الرئيس والذي تمثل في توتر العلاقات بين القائدة والعاملات في المؤسسة التعليمية، وجاءت باقي المعوقات الشخصية الأخرى بنسب متقاربة، كما أظهرت النتائج أن المعوق الإداري في تطبيق القيادة الإبداعية التي اتفق عليه معظم المشاركات هو غياب الدعم المادي والمعنوي للقيادات المبدعة يليه المعوقات الإدارية الأخرى بنسب متقاربة.

وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بترسيخ مفهوم القيادة الإبداعية وأهمية تطبيقها في المؤسسة التعليمية، وترسيخ ثقافة التفكير الإبداعي والعمل بروح الفريق من خلال دعم وزارة التربية والتعليم.

#### **8- دراسة العليمات (2020) بعنوان: "درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق للقيادة الإبداعية"**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق للقيادة الإبداعية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، أما مجتمع الدراسة فقد تكون من جميع معلمي ومعلمات المدارس الأساسية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2019/2018) والبالغ عددهم (2680) معلماً ومعلمة، وقد أجريت الدراسة على عينة تكونت من (550) معلماً ومعلمة، واستخدمت الدراسة استبانة مكونة من (55) فقرة موزعة على أربع مجالات، هي (الأصالة، والمرونة، والطلاقة، والمبادأة)، و توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: الدرجة الكلية لممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق للقيادة الإبداعية كانت كبيرة، وبدرجة ممارسة كبيرة في كل من (مجال المبادأة، ومجال المرونة)، وبدرجة ممارسة متوسطة في مجالي (الأصالة، والطلاقة)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مجالات أداة الدراسة مجتمعة والأداة ككل تبعاً لاختلاف متغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث، وكذلك تبعاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة في مجال (الأصالة، والمرونة، والطلاقة) لصالح جميع فئات سنوات الخبرة.

وفي ضوء النتائج توصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات أهمها: إدخال وزارة التربية والتعليم موضوع القيادة الإبداعية ضمن الموضوعات التدريبية التي تقدمها وزارة التربية والتعليم لمديري ومديرات المدارس، وبشكل خاص في برنامج القيادة التعليمية.

**9- دراسة سي محمد (2020) بعنوان: "دراسة مقارنة بين أطفال الروضة وأطفال الأقسام التحضيرية من وجهة نظر معلمي السنة الأولى ابتدائي"**

هدفت هذه الدراسة الى معرفة فيما اذا كانت هناك فروقاً ذات دلالة احصائية بين أطفال الروضة وأطفال الاقسام التحضيرية في المهارات الحياتية من وجهة نظر معلمي السنة الاولى ابتدائي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المقارن، أما مجتمع الدراسة فقد تكون من معلمي السنة الأولى ابتدائي المتواجدين في المدارس الابتدائية في بعض البلديات بولاية المسيلة ولم يتم تحديد حجم المجتمع بشكل واضح في الدراسة، واستخدمت الدراسة استبانة من 49 فقرة طبقتها على عينة قصدية مكونة من (60) معلماً ومعلمة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أطفال الروضة وأطفال الأقسام التحضيرية في المهارات الحياتية، واللغوية، والاجتماعية، والمعرفية، والحركية، والحسابية من وجهة نظر معلمي السنة الاولى ابتدائي لصالح أطفال الاقسام التحضيرية، وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أطفال الروضة وأطفال الأقسام التحضيرية في المهارات الحياتية من وجهة نظر معلمي السنة الأولى ابتدائي تعزى لمتغير الجنس وجاءت الفروق لصالح المعلمات.

وفي ضوء النتائج تم وضع مجموعة من التوصيات أهمها: ربط مؤسسات رياض الأطفال بالتعليم الابتدائي وجعلها المؤسسة الأولى المكتملة للتعليم التحضيري، اعادة صياغة مناهج رياض الأطفال بحيث تتضمن المهارات الحياتية.

**10- دراسة سعد الله ولمهشيش (2020) بعنوان: "دور الروضة في إعداد الطفل للدخول إلى المدرسة"**

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن دور الروضة في إعداد الطفل للدخول إلى المدرسة في الروضات المتواجدة في كل من منطقة جيجل، تاسوست والعقابي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، أما مجتمع الدراسة فقد تكون من جميع مربيات رياض الأطفال في الروضات التالية: روضة ماما زينب، روضة نبراس النور، روضة خرشي مليكة، بولاية جيجل، وقد أجريت الدراسة على عينة كرة الثلج المؤلفة من (30) مربية، استخدمت الدراسة الاستمارة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: اندماج الطفل في الروضة يمكنه من تحقيق التفاعل المحيطي والاجتماعي في

المدرسة، البرامج التربوية المقدمة داخل الروضة لها دور في تمكين الطفل من أداء الأنشطة داخل المدرسة، للروضة دور في إعداد الطفل للدخول إلى المدرسة. وفي ضوء النتائج توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: توفير المساحات الخضراء للطفل بهدف اللعب والمتعة والتعلم، ضرورة مراعاة المربيات للفروق الفردية بين الأطفال داخل الروضة، عدم إجهاد الطفل من خلال البرامج المكثفة، ضرورة توفير الألعاب المناسبة داخل الروضة والتي تنمي تفكير الأطفال مثل ألعاب الفك والتركيب وغيرها، ضرورة تواجدها أخصائية في الطفولة وأخصائية في علم النفس داخل الروضة وذلك لفهم سلوك الطفل وتعديله بالطرق المناسبة.

#### **11- دراسة خضر (2020) بعنوان: "تصور مقترح لتفعيل أسلوب فريق العمل بمدارس التعليم الأساسي في محافظة المنيا"**

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتفعيل أسلوب فريق العمل بمدارس التعليم الأساسي في محافظة المنيا، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، أما مجتمع الدراسة فقد تكون من مديري ووكلاء ومعلمي مدارس التعليم الأساسي بمراكز محافظة المنيا التسع و البالغ عددها 158 مدرسة ، وقد أجريت الدراسة على عينة تضمنت (36) مدرسة تعليم أساسي بمراكز محافظة المنيا بنسبة (2%) من إجمالي مدارس التعليم الأساسي بالمحافظة، حيث تكونت من (1224) مفحوصا، (101) مديرا ووكيلا و(1123) معلما من العاملين بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنيا، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: مستوى ممارسة عينة البحث لواقع أسلوب فريق العمل متمثل في الأبعاد الستة التي تبناها البحث جاء بدرجة متوسطة، وجاء بعد (معنى العمل) في الرتبة الأولى من بين أبعاد أسلوب فريق العمل، وجاء في الرتبة الثانية بعد (التأثير)، ثم بعد (الفعالية الذاتية)، فبعد (الوضوح)، تلاه بعد (حرية الاختيار)، وجاء في الرتبة السادسة والأخيرة بعد (القيادة المشاركة)، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة البحث تعود للنوع الاجتماعي (الذكر-والأنثى)، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة البحث من حيث سنوات الخبرة لصالح سنوات الخبرة (10) سنوات فأكثر، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة البحث من حيث نوع اعتماد المدرسة (معتمدة - غير معتمدة) لصالح المدارس المعتمدة، تم وضع تصور مقترح لتفعيل أسلوب فريق العمل بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنيا يتكون من ثلاث محاور،

الأول يتعلق بالقيادات العليا مثل وزارة التربية والتعليم وكليات التربية، الثاني يتعلق بالقيادة المدرسية بشقيها المدير والوكيل، الثالث يتعلق بالعاملون بالمجال الاشرافي والمعلمون. وفي ضوء النتائج توصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات أهمها: التقليل من البيروقراطية المتبعة داخل مدارس التعليم الأساسي وتفعيل اللامركزية لصالح أسلوب فريق العمل، وضع برامج تنمية مهنية مناسبة لمديري ووكلاء ومعلمي المدارس بهدف زيادة ثقافتهم التنظيمية وإدراك أهمية فريق العمل، تحفيز المعلمين على المشاركة في فرق العمل من خلال مكافآتهم وتقدير جهودهم.

### **12- دراسة العجroud (2018) بعنوان: "دور رياض الأطفال في إعداد الطفل للمرحلة الابتدائية"**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور رياض الأطفال في إعداد الطفل للمرحلة الابتدائية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، أما مجتمع الدراسة فقد تكون من معلمي المدارس الابتدائية التابعة لبلدية الطاهير والمقدر عددهم ب (59) معلم و معلمة، وأجريت الدراسة على عينة طبقية تكونت من (30) معلم ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتم استخدام الاستبانة وأسلوب الملاحظة كأدوات لتطبيق الدراسة وجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: للروضة دور كبير في إعداد الطفل للمرحلة الابتدائية، اندماج الطفل في بيئة الروضة يمكنه من التفاعل الاجتماعي في المدرسة، التدريب الحسي الحركي في الروضة له دور في تمكين الطفل من أداء الأنشطة الرياضية في المدرسة، اكتساب طفل الروضة للمهارات اللغوية يؤدي الى تمكن الطفل من التعبير الشفوي والكتابة في المدرسة.

وفي ضوء النتائج تم التوصل الى مجموعة من التوصيات أهمها: الاهتمام بمدارس رياض الأطفال بما يخدم الطفل من جميع جوانب الشخصية، حث القطاع الخاص على انشاء مدارس لرياض الأطفال، توعية الأسر بأهمية الحاق أطفالهم برياض الأطفال، عمل دراسات على طلاب المرحلة الابتدائية توضح الفروق بين الملتحقين برياض الأطفال وغير الملتحقين في جميع النواحي.

### **13- دراسة كامل (2018) بعنوان: "القيادة الإبداعية لدى مديري رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمات"**

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري مرحلة رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، أما مجتمع

الدراسة فقد تكون من جميع معلمات رياض الأطفال في محافظة البحيرة في جمهورية مصر ولم يتم تحديد حجم المجتمع بصورة واضحة في الدراسة، وتم تطبيق الدراسة على عينة تكونت من (78) معلمة من معلمات رياض الأطفال، واستخدمت الدراسة استبانتيين لجمع البيانات، وتم التوصل الى مجموعة من النتائج أهمها: مستوى الإبداع الإداري لدى مديري رياض الأطفال يعد مرتفعاً إلا أنه يقترب بشكل كبير إلى التقدير المتوسط، وجود علاقة طردية (إيجابية) قوية بين مستوى القيادة الإبداعية لدى المديرين وبين مستوى الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال.

وفي ضوء ذلك قدمت الدراسة العديد من التوصيات أهمها: التركيز في برامج إعداد وتدريب القيادات التربوية على مهارات التخطيط الاستراتيجي، توفير فرص النمو المهني لمربيات رياض الأطفال، تدريب القيادات التربوية على تشجيع العمل الجماعي وتكوين فرق العمل.

#### **14- دراسة وزارة التربية والتعليم العالي (2018) بعنوان: "تقييم تجربة وزارة التربية والتعليم العالي افتتاح صفوف رياض أطفال تمهيدي في المدارس الحكومية"**

هدفت الدراسة إلى تقييم تجربة وزارة التربية والتعليم العالي في افتتاح صفوف رياض الأطفال الحكومية، وتبني سياسة التعليم ما قبل المدرسي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، أما مجتمع الدراسة فقد تكون من جميع (مديري) و(معلمي رياض الأطفال و الصف الأول) و( مشرفات رياض الأطفال) و( أولياء أمور أطفال الصف التمهيدي) في المدارس الحكومية في الضفة الغربية والملحق بها صف تمهيدي للعام الدراسي 2016/2017 ولم يتم تحديد حجم المجتمع بشكل واضح في الدراسة، وقد أجريت الدراسة على عينة قصدية من المدارس الحكومية في الضفة الغربية بلغ عددها (93) مدرسة مثلت من خلال المدراء، و(98) مربية رياض أطفال، و(81) معلم صف أول، و(172) من أولياء أمور الأطفال في الصف التمهيدي، و(17) مشرفة رياض أطفال، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم التوصل الى مجموعة من النتائج أهمها: (89%) من مديري المدارس المستهدفة أكدوا تبني رؤية ورسالة الصف التمهيدي، وكان من أبرز المعوقات من وجهة نظر المربيات والتي تواجههن في تطبيق هذه الرؤية عدم توفر ساحات داخلية وخارجية، أما من وجهة نظر معلمات الصف الأول الأساسي فكانت أبرز المعوقات عدم إتقان الأطفال لمهارة كتابة الحروف بالشكل الصحيح، كما قيم مديري المدارس مربية رياض الأطفال في كافة المجالات بنسبة مرتفعة وعالية، وصفت العلاقة ما بين الرياض الحكومية وأولياء الأمور بالعلاقة التفاعلية التشاركية والتعاونية، المجتمع

المحلي يعمل على دعم الروضة باستمرار، فيما يتعلق بتقييم الجانب الصحي أشارت النتائج إلى أن المواد والأدوات اللازمة للفحص متوفرة بشكل نسبي وتقييم متوسط، في جانب تقييم مهارات الأطفال المكتسبة بينت الدراسة إلى أن الأطفال في رياض الاطفال الحكومية تمكنوا من اكتساب غالبية المهارات المختلفة.

وفي ضوء النتائج تم التوصل الى مجموعة من التوصيات أهمها: الاهتمام ببيئة مبنى رياض الأطفال، والعمل على تصميمه وتأثيثه بطريقة محببة، الاستمرار في افتتاح رياض الأطفال الحكومية وزيادة عددها لتشمل كافة المناطق، تكثيف النشاطات اللامنهجية في رياض الأطفال وتضمين أنشطة اثرائية في اللغات والعلوم والحساب.

### **15- دراسة خوج (2015) بعنوان: "رؤية مقترحة لتحقيق الانتقال السلس للأطفال من رياض الأطفال إلى المدرسة الابتدائية في ضوء الخبرات العالمية"**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الخبرات العالمية في تطبيق ممارسات الانتقال السلس للأطفال من رياض الأطفال إلى المدرسة الابتدائية والتوصل لرؤية مقترحة لتحقيق الانتقال السلس من رياض الأطفال الى المدرسة الابتدائية، واستخدامات الدراسة المنهج الوصفي، أما مجتمع الدراسة فقد تكون من جميع معلمي ومعلمات رياض الأطفال والصف الأول في محافظة جدة ولم يتم تحديد حجم المجتمع بشكل واضح في الدراسة، وقد أجريت الدراسة على عينة تكونت من (50) معلمة رياض أطفال و(80) معلماً ومعلمة للصف الأول الابتدائي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم التوصل إلى مجموعة النتائج أهمها: عدم التنسيق بين أساليب التعلم بالروضة وأساليب التدريس بالمدرسة الابتدائية، ضعف التواصل بين معلمات الروضة ومعلمي الصف الأول الابتدائي، ضعف الاستمرارية والتواصل بين ما يقدم في رياض الأطفال من خبرات وما يقدم من مناهج في المدرسة الابتدائية، عدم وجود أنشطة انتقالية تقوم بها معلمات الروضة ومعلمي الصف الأول الابتدائي لتهيئة الأطفال للانتقال.

وفي ضوء النتائج تم التوصل الى مجموعة من التوصيات أهمها: تطوير مناهج الصفوف الأولى من التعليم الابتدائي لتضم خبرات وأنشطة تعمل على التنمية المتكاملة للطفل في جميع الجوانب وتراعي اهتماماته وقدراته وميوله، وكذلك تطوير مناهج لرياض الأطفال لتحقيق استمرارية الخبرات، اعداد

دورات تدريبية لمعلمات رياض الأطفال والصف الأول لزيادة فرص الاتصال وتبادل الخبرات، تنظيم زيارات لأطفال الروضة الى صفوف المدارس الابتدائية، دعوة معلمات الصف الأول لزيارة الروضة.

## 2.2.2 الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Kavak & Akyürek, 2023) بعنوان:

"أثر الصفات القيادية الإبداعية لدى معلمي مرحلة ما قبل المدرسة على دافعية الأطفال"

**"The impact of the creative leadership qualities of preschool teachers on children's motivation"**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الصفات القيادية الإبداعية لدى معلمي مرحلة ما قبل المدرسة على دافعية الأطفال، حيث استندت الدراسة في جمع البيانات الى استخدام نموذج المسح الارتباطي، أما مجتمع الدراسة فقد تكون من أولياء أمور الأطفال ما قبل المدرسة والذين يتعلمون في المدارس العامة في المديرية (كارااي، ميرام وسيلجوكوا) التي تقع في وسط مدينة قونية والبالغ عددهم (23102)، وقد أجريت الدراسة على عينة تكونت من (382) من أولياء الأمور في مرحلة ما قبل المدرسة، بفاصل ثقة 95%، وتم تطبيق أدوات الدراسة التالية: مقياس القيادة الإبداعية لدى معلمي مرحلة ما قبل المدرسة، ومقياس تحفيز الأطفال في مرحلة ما قبل المدرسة، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: امتلاك المعلمين للصفات القيادية الإبداعية لها تأثير إيجابي إلى حد ما على دافعية الأطفال، القائد المبدع يعد مؤشراً مهماً لمتغيرات الدافعية، مما يشير إلى وجود علاقة ذات معنى بينهما.

وفي ضوء نتائج الدراسة تم وضع مجموعة من التوصيات أهمها: تنظيم البرامج والأنشطة التدريبية المتنوعة التي تهدف إلى تنمية هذه المهارات، دمج صفات القيادة الإبداعية في برامج تعليم المعلمين، التأكيد على مساهمة المؤسسات التعليمية في خلق بيئة تعزز الدافع وتسهل تعلم الأطفال وتطورهم.

## 2- دراسة (Köken & et al., 2023) بعنوان:

"تحليل لآراء معلمي مرحلة ما قبل المدرسة حول مهارات القيادة الإبداعية لمديري المدرسة المحاضر، كانسو كوكين اسطنبول شيشلي المدرسة المهنية للتعليم العالي برنامج تنمية الطفل"

**"An Analysis on the Preschool Teachers' Views on the Creative Leadership Skills of the School Administrators Lecturer, Cansu KÖKEN İstanbul Şişli Vocational School of Higher Education Child Development Program"**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الفروق بين آراء المعلمين العاملين في مؤسسات التعليم ما قبل المدرسة حول المهارات القيادية الإبداعية لدى مديري المدارس في إطار متغيرات مثل العمر، الخلفية التعليمية، نوع المؤسسة التعليمية، مدة التوظيف، الفئة العمرية لأطفال ما قبل المدرسة ومؤشر الحياة ومدة العمل في المؤسسة التعليمية الحالية، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، أما مجتمع الدراسة فقد تكون من جميع معلمات مرحلة ما قبل المدرسة في الرياض العامة في مدينة اسطنبول ولم يتم تحديد حجم المجتمع بشكل واضح في الدراسة، وقد أجريت الدراسة على عينة تكونت من (140) معلمًا في مرحلة ما قبل المدرسة، استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات بالاعتماد على "مقياس القيادة الإبداعية" الذي طوره (Dikmen ADA 2012)، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

مديري المدارس قادة مبدعون بدرجة عالية، المعلمين ذوي الأقدمية الأقل لديهم آراء إيجابية في البعد الفرعي "التركيز على التغيير والتحول" فيما يتعلق بمديري مدارسهم، لوحظ أن معلمي مرحلة ما قبل المدرسة بعيدون نسبياً عن مفهوم القيادة الإبداعية.

وفي ضوء نتائج الدراسة تم وضع مجموعة من التوصيات أهمها: تقديم مقترحات لوزارة التربية والتعليم التركية ومنها توفير برامج تدريبية لمديري المدارس حول مهارات القيادة الإبداعية، تشجيع مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار المدرسي، عمل بحوث تتناول العلاقة بين القيادة الإبداعية وفعالية المدرسة.

### 3- دراسة (Dikmen ADA & Zembat, 2022) بعنوان:

"اختبار مهارات القيادة الإبداعية لمديري ومعلمي مرحلة ما قبل المدرسة"

#### "An Examination of the Creative Leadership Skills of Pre-School Administrators and Teachers"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ما إذا كانت خصائص القيادة الإبداعية لدى الإداريين والمعلمين العاملين في رياض الأطفال الحكومية والخاصة والمؤسسات التي بها مرحلة ما قبل المدرسة تختلف باختلاف نوع المتغير البعدي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، أما مجتمع الدراسة فقد تكون من جميع مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين العاملين في المدارس التمهيديّة الحكومية أو الخاصة والمؤسسات التي تتضمن مرحلة ما قبل المدرسة في المناطق الوسطى من Eskişehir ولم يتم تحديد حجم المجتمع بشكل واضح في الدراسة، و أجريت الدراسة على عينة تكونت من (366) معلماً و(188) إدارياً، وتم تطبيق أدوات الدراسة التالية: "استمارة المعلومات الشخصية" لجمع المعلومات حول الخصائص الديموغرافية للإداريين والمعلمين، "ومقياس القيادة الإبداعية" الذي صممه الباحث لفحص المهارات القيادية الإبداعية للإداريين والمعلمين، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مهارات القيادة الإبداعية لصالح المعلمين تبعاً لنوع المتغير البعدي، خصائص المعلمين في المقاييس أعلى مقارنة بالإداريين.

وفي ضوء النتائج توصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات أهمها: خلق بيئة تعليمية داعمة للإبداع من خلال التعاون بين المعلمين والإداريين، يجب على مديري ما قبل المدرسة السعي لتنمية خصائصهم الشخصية التي تدعم مهارات القيادة الإبداعية.

### 4- دراسة (Şengül & Özkan, 2021) بعنوان:

"مشاكل وحلول إدارة رياض الأطفال في تركيا: تجارب مديري المدارس"

#### "Kindergarten Management Problems and Solutions in Turkey: The Experiences of Principals "

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن المشكلات التي تواجه مديرات رياض الأطفال حسب ترتيبها من حيث الأهمية واقتراح الحلول لهذه المشكلات حسب آرائهم، واستخدمت الدراسة المنهج المختلط الذي يتضمن البعد الكمي والكيفي (الترتيب الاستكشافي) وإجراء مقابلات مع (10) مديري مدارس، وقد

تكون مجتمع الدراسة من مديري رياض الأطفال من مختلف المناطق الجغرافية في تركيا ولم يتم تحديد حجم المجتمع بشكل واضح في الدراسة، وتم الوصول إلى (62) مدير مدرسة للحصول على بيانات القياس بناءً على أحكام التصنيف، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: المشكلات التي تواجه مديري رياض الأطفال تتعلق بالشؤون المالية والموظفين وأولياء الأمور والتشريعات والتواصل والطلاب حسب ترتيب الأولويات، وأهم المشاكل التي تمت مواجهتها تحت هذه العناوين هي: عدم كفاية مصادر الدخل تحت عنوان التمويل، عدم القدرة على توظيف عدد كاف من الموظفين المساعدين تحت عنوان الموظفين، وجهة نظر أولياء الأمور للمدرسة تحت عنوان أولياء الأمور، عبء العمل الزائد تحت عنوان التشريعات، وصعوبة تواصل وتكيف الطلاب الأجانب وأولياء أمورهم تحت عنوان التواصل.

وفي ضوء النتائج تم وضع مجموعة من التوصيات أهمها: زيادة تمويل رياض الأطفال، توفير المزيد من الدعم والتدريب للموظفين حول كيفية التعامل مع احتياجات الطلاب والسلوكيات الصعبة، تحسين عملية التواصل مع أولياء الأمور.

#### 5- دراسة (Zhang & et al., 2018) بعنوان:

"استراتيجيات القيادة الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية لتعزيز إبداع المعلمين في قوانغشي، الصين"

**"Creative leadership strategies for primary school principals to promote teachers' creativity in Guangxi, China"**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه القيادة الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية لتعزيز إبداع المعلمين في قوانغشي في الصين، كما سعت إلى تطوير استراتيجيات القيادة الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية لترقية المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج البحثي المختلط، أما مجتمع الدراسة فقد تكون من جميع مدارس التعليم الابتدائي في منطقة قوانغشي ذاتية الحكم في الصين ولم يتم تحديد حجم المجتمع بشكل واضح في الدراسة، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (106) مدرسة و(636) مديراً و معلماً، وكانت الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة الاستبيان ونموذج التقييم الاستراتيجي للملاءمة والجدوى، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: نقاط القوة تمثلت في تسهيل الإمكانيات الإبداعية لكل معلم، وتمثلت نقاط الضعف في تشكيل وتسهيل فرق المعلمين الإبداعية الديناميكية وتعزيز ثقافة الابتكار المدرسية على التوالي، تم اعتبار السياسات الحكومية كفرص، أما الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية بمثابة تهديدات، تم تطوير ثلاث استراتيجيات رئيسة سعت إلى تطوير القيادة

الإبداعية لمديري المدارس تمثلت في تسهيل الإبداع الجماعي للمعلمين لتعزيز إبداع الطلاب، وتطوير القيادة الإبداعية لمديري المدارس في تعزيز ثقافة الابتكار التي تشجع الإبداع الفردي والجماعي للمعلمين لتعزيز إبداع الطلاب؛ وتطوير القيادة الإبداعية لمديري المدارس في تسهيل الإبداع الفردي لكل معلم لتعزيز إبداع الطلاب.

وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: يجب على وزارة التعليم وضع وتشريع السياسة التفصيلية لتطوير القيادة الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية في تعزيز إبداع المعلمين لتعزيز إبداع الطلاب، توجيه ومراقبة وتقييم تنفيذ الإدارة التعليمية في قوانينها.

#### 6- دراسة (Thawinkarn & et al., 2018) بعنوان:

"العلاقة بين القيادة الملموسة للمديرين وجودة الفصول الدراسية في المدارس الابتدائية في تايلاند"

#### "Relationship between perceived directors' leadership and classroom quality of primary schools in Thailand"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين تصورات القيادة الإبداعية وجودة الفصول الدراسية في المدارس التابعة لمكتب منطقة الخدمات التعليمية الابتدائية في خون كاين في تايلاند، واستخدمت الدراسة تصميم المسح ، أما مجتمع الدراسة فقد تكون من المدارس الابتدائية في تايلاند ولم يتم تحديد حجم المجتمع بشكل واضح في الدراسة، وقد أجريت الدراسة على عينة طبقية عشوائية تكونت من (437) منهم (127) مديراً و(310) معلم من (163) مدرسة ابتدائية، وتم استخدام استبانتيين استقصائي لجمع البيانات الكمية، ولجمع معلومات حول ممارسات القيادة الإبداعية ومستوى جودة الفصول الدراسية تم استخدام الإحصاء الوصفي لفحص تصورات القيادة الإبداعية ومستوى جودة الفصل الدراسي، بينما تم استخدام الإحصائيات الاستدلالية (معامل الارتباط والانحدار المتعدد التدريجي) لفحص العلاقات بين المتغيرين الرئيسيين، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: مديري المدارس يتمتعون بمستوى مرتفع في ممارسة القيادة الإبداعية، خاصة من الجانب الثقافي الإيجابي، جودة الفصول الدراسية عالية أيضاً، تساهم النتائج بشكل كبير في المعرفة التي تقترح القيادة الإبداعية التي يمكن أن توجه مديري المدارس في تعزيز جودة الفصول الدراسية.

وفي ضوء نتائج الدراسة تم وضع مجموعة من التوصيات أهمها: توجيه مديري المدارس الى تعزيز السلوك الابداعي في مكان العمل، توجيه وزارة التربية والتعليم لتقديم الدعم لمديري ومعلمي المدارس

الابتدائية من خلال برامج التطوير المهني، وضع معايير لقياس فعالية القيادة الإبداعية لدى المديرين وتقييمهم بناء عليه.

### 2.2.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

عرضت الباحثة في هذا الفصل بعضاً من الدراسات العربية والأجنبية، والتي تناولت موضوع القيادة الإبداعية سواء في المدارس أو رياض الأطفال، بالإضافة الى بعض الدراسات التي تناولت العلاقة بين رياض الأطفال والمرحلة الأساسية الدنيا، في حين لم تستطع الحصول على دراسات تتناول موضوع الشراكة بين معلمي الصف الأول والصف التمهيدي سواء على المستوى المحلي أو العربي أو الدولي.

#### أولاً: أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من حيث الموضوع: لم تجد الباحثة أيّاً من الدراسات السابقة تتفق مع موضوعها بشكل مباشر، لكن وجدت بعض الدراسات التي تناولت جانباً واحداً دون الآخر، فمن الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإبداعية كانت دراسة عصفرة (2023)، و(Kavak & Akyürek, 2023)، و(فريوان (2022)، أبو جزار وبطاح (2022)، والضويحي (2020)، والعليمات (2020)، وكامل (2018)، وتناول بعضها موضوع مهارات القيادة الإبداعية كدراسة بشرى وآخرون (2023)، و(Köken & et al., 2023)، و(Dikmen ADA & Zembat, 2022)، أما دراسة النور وآخرون (2021) فقد تناول موضوع الإدارة الإبداعية، وتناولت دراسة (Zhang & et al., 2018) موضوع استراتيجيات القيادة الإبداعية.

من حيث المنهج المتبع: اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي الارتباطي والذي استخدمته دراسة (Kavak & Akyürek, 2023)، ودراسة (Köken & et al., 2023).

من حيث الأداة المستخدمة: استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة لتحقيق أهدافها وقد انفتحت في أداتها مع دراسة بشرى وآخرون (2023)، وعصفرة (2023)، و(Kavak & Akyürek, 2023)، و(2023)، و(Köken & et al., 2023)، و(فريوان (2022)، وأبو جزار وبطاح (2022)، و(Dikmen ADA & Zembat, 2022)، وأبو النور وآخرون (2021)، و(Şengül & et al., 2021)، والضويحي (2020)، والضويحي (2020)، وسي محمد (2020)، وسعد الله

ولمهشيش (2020)، وخضر (2020)، والعجروود (2018)، وكامل (2018)، ووزارة التربية والتعليم العالي (2018)، و(Zhang & et al., 2018)، و(Thawinkarn & et al., 2018)، وخوج (2015).

**من حيث المجتمع:** تكون مجتمع الدراسة الحالية من مديري ومشرفي المدارس في المرحلة الأساسية الدنيا ورياض الأطفال، وقد اتفقت مع بعض الدراسات من حيث المدراء والبعض الآخر من حيث المشرفين، فقد اتفقت مع دراسة أبو جيسار وبطاح (2022)، وأبو النور وآخرون (2021) (Dikmen ADA & Zembat, 2022) والتي تكون مجتمعها مديرات رياض الأطفال، ودراسة الضويحي (2020) والتي تكونت من المشرفات والقيادات المدرسية، ودراسة (Şengül & Özkan, 2021)، ووزارة التربية والتعليم العالي (2018) والتي تكون مجتمعها من مديري الصف الأول ورياض الأطفال، ودراسة (Zhang & et al., 2018)، و(Thawinkarn & et al., 2018) والتي طبقت على مديري المدارس الابتدائية

#### ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

**من حيث المنهج:** اختلفت الدراسة الحالية في منهجها مع دراسة بشرى وآخرون (2023)، ودراسة عصفرة (2023)، ودراسة محمد (2022)، ودراسة الضويحي (2020)، ودراسة كامل (2018)، ودراسة وزارة التربية والتعليم العالي (2018)، والتي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك مع دراسة (Dikmen ADA & Zembat, 2022)، ودراسة (Dikmen ADA & Zembat, 2022) ، وقريون (2022)، والعليمات (2020)، و(Thawinkarn & et al., 2018) حيث استخدمت هذه الدراسات المنهج الوصفي المسحي، ودراسة أبو جيسار وبطاح (2022) والتي استخدمت المنهج الوصفي التطويري، وسي محمد (2020) والتي استخدمت المنهج الوصفي المقارن، ودراسة أبو النور وآخرون (2021)، وسعد الله ولمهشيش (2020)، وكذلك دراسة خضر (2020)، والعجروود (2018)، وخوج (2015) والتي استخدمت المنهج الوصفي، ودراسة (Zhang & et al., 2018)، و(Şengül & Özkan, 2021) والتي استخدمت المنهج المختلط الذي يتضمن البعد الكمي والكيفي (الترتيب الاستكشافي) وإجراء مقابلات.

**من حيث الأداة المستخدمة:** اختلفت الدراسة الحالية في أدواتها مع دراسة محمد (2022) والتي اعتمدت على اختبار تورانس 1981 في الاداء والحركة، ودراسة العجروود (2018) حيث أنها استخدمت

أسلوب الملاحظة إلى جانب الاستبانة، ودراسة (Şengül & Özkan, 2021) والتي اعتمدت على المقابلة إلى جانب الاستبانة، ودراسة (Zhang & et al., 2018) حيث استخدمت مع الاستبانة نموذج التقييم الاستراتيجي للملاءمة والجدوى.

**من حيث المجتمع:** اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة بشرى وآخرون (2023) والتي طبقت على معلمات رياض الأطفال وعلى مجموعة من أطفال رياض الأطفال، ودراسة عصفرة (2023)، وفريوان (2022)، والعليمات (2020)، وسي محمد (2020) والتي طبقت على معلمي ومعلمات المدارس الأساسية، ودراسة محمد (2022)، وخضر (2020)، والعجروود (2018) والتي تطبق على أطفال الصف الأول، ودراسة أبو النور وآخرون (2021) فبالإضافة إلى المدراء تكون مجتمعها من معلمات رياض الأطفال، ودراسة الضويحي (2020)، و(Dikmen ADA & Zembat, 2022)، فبالإضافة إلى المشرفات والقيادات المدرسية تكون المجتمع من المعلمات أيضاً، ودراسة سعد الله ولمهشيش (2020)، وكامل (2018) والتي تطبق على مربيات رياض الأطفال فقط، ودراسة وزارة التربية والتعليم العالي (2018) حيث أنها طبقت على أولياء أمور أطفال الصف التمهيدي ورياض الأطفال إلى جانب مديري الصف الأول ومديري ومشرفي رياض الأطفال، ودراسة خوج (2015) والتي تكون مجتمعها من معلمات رياض الأطفال، ومعلمي الصف الأول الابتدائي، ودراسة (Kavak & Akyürek, 2023) والتي تطبق على أولياء أمور أطفال رياض الأطفال، ودراسة (Köken & et al., 2023) والتي تطبق على معلمات رياض الأطفال.

#### ثالثاً: أوجه الافادة من الدراسات السابقة:

استطاعت الباحثة الاستفادة من الدراسة السابقة في صياغة أسئلة وفرضيات الدراسة، كما استفادة منها في بناء الإطار النظري حول موضوع الدراسة، وقد ساعدت الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة وصياغة فقراتها، والتعرف على المناهج العلمية المناسبة لمثل هذه الدراسة.

#### رابعاً: أهم ما تميزت به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية في تناولها لموضوع القيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف الأول والصف التمهيدي وتطبيقها في البيئة الفلسطينية في محافظة بيت لحم كموضوع جديد لم تطرحه دراسات سابقة.

## الفصل الثالث

### طريقة وإجراءات الدراسة

- 1.3 مقدمة
- 2.3 منهج الدراسة
- 3.3 مصادر جمع البيانات
- 4.3 مجتمع الدراسة
- 5.3 عينة الدراسة
  - 1.5.3 عينة الدراسة الاستطلاعية
  - 2.5.3 عينة الدراسة الأساسية
- 6.3 أدوات الدراسة
- 7.3 صدق أداة الدراسة
  - 1.7.3 الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين)
  - 2.7.3 صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة
  - 3.7.3 الصدق البنائي
- 8.3 ثبات أداة الدراسة
- 9.3 خطوات تطبيق الدراسة
- 10.3 متغيرات الدراسة
- 11.3 معالجة البيانات الكمية والنوعية
- 12.3 الأساليب الإحصائية
- 13.3 تصحيح المقياس (مفتاح المتوسطات الحسابية لنتائج الدراسة)

### 3. الفصل الثالث: طريقة وإجراءات الدراسة

#### 1.3 مقدمة:

يتضمن هذا الفصل وصفاً مفصلاً لمنهجية الدراسة وإجراءاتها في تنفيذ الدراسة من حيث المقدمة، ومنهج الدراسة، ووصف مجتمع وعينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة "الاستبانة"، وإجراءات التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، والتحليل الإحصائي لخصائص العينة "المعالجات الإحصائية" للدراسة، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

#### 2.3 منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة البيانات والمعلومات اللازمة لهذه الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة والتي تحتاج إلى جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص الدلالات والوصول إلى النتائج التي يمكن تعميمها، حيث أن المنهج الوصفي الارتباطي يرتبط غالباً بدراسات العلوم الاجتماعية والإنسانية، ويعتمد على دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وجمع البيانات والمعلومات اللازمة عنها، وتصنيف هذه المعلومات وتنظيمها وتحليلها.

#### 3.3 مصادر جمع البيانات:

تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: تم الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية لمعالجة الإطار النظري والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والأبحاث والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وذلك من أجل وضع الدراسة في متناول القارئ ومساعدته على فهمها بصورة أكثر وضوحاً.
2. المصادر الأولية: لمعالجة الجانب التحليلي لموضوع الدراسة، حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للحصول على البيانات غير المعالجة، حيث تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض، وتم تفريغ البيانات غير المعالجة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي، (Statistical Package For Social Sciences, SPSS)، وذلك من أجل إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات والوقوف على النتائج، والوصول إلى التوصيات والمقترحات والتي من الممكن أن تساعد صناع القرار وترشدتهم نحو اتخاذ قراراتهم وفقاً للنتائج.

### 4.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء ومشرفي المدارس في المرحلة الأساسية الدنيا ورياض الأطفال في محافظة بيت لحم في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2023 - 2024م، والبالغ عددهم (197) منهم، (85) مديراً ومديرة للمدارس الأساسية الدنيا حكومية وخاصة، و(102) رياض أطفال حكومية وخاصة أيضاً، بالإضافة إلى (10) مشرفين منهم (7) مشرفي مرحلة و(3) مشرفي رياض أطفال، وذلك وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للعام 2024م.

### 5.3 عينة الدراسة:

#### 1.5.3 عينة الدراسة الاستطلاعية:

تم استخدام أسلوب العينة الاستطلاعية بتطبيقها على المدراء والمديريات، في حين تضمنت العينة الأساسية بالإضافة إلى المدراء والمديريات المشرفين والمشرفات في المرحلة الأساسية ورياض الأطفال، وجاءت العينة الاستطلاعية من أجل التحقق من الخصائص السيكومترية المتمثلة في الصدق والثبات لأداة الدراسة، حيث تم تطبيق أداة الدراسة على عينة مكونة من (30) مبحوثاً من المدراء والمديريات تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتم توزيع أداة الدراسة عليهم عشوائياً عبر، حيث تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات كل مجال من مجالات مقياس القيادة الإبداعية مع الدرجة الكلية لمقياس القيادة الإبداعي، وكذلك كل فقرة من فقرات مقياس تعزيز الشراكة مع الدرجة الكلية لمقياس الشراكة، كما تم التحقق من الصدق البنائي بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) بين درجة كل مجال من مجالات الدراسة مع الدرجة الكلية لمقياس القيادة الإبداعية، وكذلك الدرجة الكلية لمقياس القيادة الإبداعية ومقياس تعزيز الشراكة مع الدرجة الكلية للاستبانة، أما ثبات أداة الدراسة فقد تم حساب معاملات الثبات لكل محور ومجال عن طريق استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وقد أظهرت النتائج وجود صدق اتساق داخلي لفقرات كل مجال والدرجة الكلية للمقياس، وكذلك وجود صدق بنائي، كما تبين ارتفاع ثبات الأداة عند الدرجة الكلية لكل مقياس والدرجة الكلية للأداة، انظر الملحق (2، 3، 4).

#### 2.5.3 عينة الدراسة الأساسية:

تم اختيار عينة الدراسة بحيث تكون ممثلة لمجتمعها، أي أن يكون بالإمكان تعميم النتائج على باقي أفراد المجتمع، وتكون النتائج قريبة من المجتمع كاملاً، والحصول على أفضل النتائج وأدقها، وقد تم استخدام العينة العشوائية البسيطة، فقد تكونت عينة الدراسة الأساسية من المدراء والمديرات للمدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال التابعة لمديرية تربية وتعليم بيت لحم من الفصل الدراسي الثاني للعام 2023-2024م، كما شملت عينة الدراسة الأساسية جميع مشرفي المرحلة ومشرفي رياض الأطفال وذلك لقلة عددهم في المديرية، وذلك بالاعتماد على الأسس الإحصائية لاختيار العينات في مثل هذه الحالة، حيث تكونت العينة من (130) مبحوثاً منهم 58 مديرة/مدرسة حكومية و خاصة و 62 مديرة/روضة حكومية و خاصة و 10 مشرفين، وهو ما يشكل (66.0%) من حجم مجتمع الدراسة، ومن أجل جمع البيانات تم تصميم الاستبانة إلكترونياً وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة عبر وسائل التواصل الإلكتروني المتاحة، وبلغ عدد الردود التي حصلت عليها الباحثة (133) منها (3) لم يقوموا بتعبئة الاستبانة، وبذلك يكون عدد أفراد عينة الدراسة التي خضعت للتحليل الإحصائي قد بلغ (130) أي أن نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي قد بلغت (100.0%)، منهم (120) مديراً ومديرة بنسبة (92.3%)، وعشرة (10) من المشرفين والمشرفات بنسبة (7.7%)، والجدول رقم (1.3) يبين خصائص العينة الديموغرافية:

**جدول (1.3): خصائص العينة الديموغرافية**

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	31	23.8 %
	أنثى	99	76.2 %
المؤهل العلمي	دبلوم	14	10.8 %
	بكالوريوس	89	68.5 %
	ماجستير فأعلى	27	20.8 %
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	25	19.2 %
	من 5 - 10 سنوات	37	28.5 %
	أكثر من 10 سنوات	68	52.3 %
المسمى الوظيفي	مديرة/ة	120	92.3 %

7.7 %	10	مشرف/ة تربوي	
48.3 %	58	إدارة مدرسية	* نوع الإدارة
51.7 %	62	إدارة روضة	

\* العينة عند نوع الإدارة = 120 مديراً ومديرة، حيث تكونت عينة الدراسة من مشرفين ومدرّاء

### 6.3 أدوات الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم تطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة كدراسة (خوج، 2015)، والدوسري (2023)، وعصافرة (2023)، وخميسي وصيام (2020)، والبليهد (2020)، والغامدي (2021)، والحمادي (2020)، والعبدي والمنتشري (2021)، والكتب والمراجع العلمية والأطروحات ذات العلاقة بموضع الدراسة الحالي، وذلك للتعرف على دور القيادة الإبداعية في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم، وبعد تحكيم الاستبانة والوصول إلى الصورة النهائية فقد تكونت من ثلاثة أقسام، كما هو موضح في الملحق رقم (3)، حيث تناول القسم الأول البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة وهي (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، ونوع الإدارة)، في حين ضم القسم الثاني (30) فقرة تقيس القيادة الإبداعية، وكانت موزعة على (6) مجالات، حيث تكون كل مجال من (5) فقرات، وكانت تقيس على التوالي الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والحساسية نحو المشكلات، والمثابرة، والمبادرة، وتكون القسم الثالث من (20) فقرة تقيس تعزيز الشراكة بين معلمي الصف الأول والصف التمهيدي، وبذلك تشترك فقرات أداة الدراسة جميعها في قياس دور القيادة الإبداعية في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم، علماً بأن طريقة الإجابة تركزت في الاختيار من سلم ليكرت الخماسي (Likert Scale)، (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً).

### 7.3 صدق أداة الدراسة:

صدق الاستبانة ويعني التحقق من صلاحية أداة الدراسة لقياس ما بنيت لقياسه، وبلك بأن تشمل الاستبانة على جميع العناصر اللازمة للتحليل، وأن تكون فقراتها ومفرداتها واضحة لكل من يستخدمها، وقد تم تقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدق أداة الدراسة، وقد تم التأكد من فقرات الاستبانة بطريقتين:

### 1.7.3 الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

تم تصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والمؤهل العلمي، تألفت من ثمانية (8) محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الخليل، وجامعة بيت لحم، وجامعة القدس المفتوحة، ووزارة التربية والتعليم، ويوضح الملحق رقم (1) أسماء المحكمين الذين تفضلوا بتحكيم أداة الدراسة، حيث قاموا مشكورين بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حولها من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، وتم أخذها بعين الاعتبار عند إخراج الأداة بشكلها النهائي.

### 2.7.3 صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

أولاً: صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات كل مجال من مجالات مقياس القيادة الإبداعية مع الدرجة الكلية لمقياس القيادة الإبداعي، وكذلك كل فقرة من فقرات مقياس تعزيز الشراكة مع الدرجة الكلية لمقياس الشراكة، وذلك كما هو واضح في الجدول (2.3).

جدول (2.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات كل مجال من مجالات مقياس القيادة الإبداعية مع الدرجة الكلية لمقياس القيادة الإبداعي، وكذلك كل فقرة من فقرات مقياس تعزيز الشراكة مع الدرجة الكلية لمقياس الشراكة

تعزيز الشراكة			القيادة الإبداعية					
الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	الرقم	الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	الرقم	الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	الرقم
0.000	**0.889	1	الحساسية للمشكلات			الأصالة		
0.000	**0.791	2	0.000	**0.746	16	0.000	**0.815	1
0.000	**0.475	3	0.000	**0.763	17	0.000	**0.785	2
0.000	**0.781	4	0.000	**0.833	18	0.000	**0.782	3
0.000	**0.653	5	0.000	**0.853	19	0.000	**0.831	4
0.000	**0.754	6	0.000	**0.804	20	0.000	**0.835	5

0.000	**0.884	7	المثابرة			الطلاقة		
0.000	**0.806	8	0.000	**0.771	21	0.000	**0.787	6
0.000	**0.828	9	0.000	**0.770	22	0.000	**0.848	7
0.000	**0.536	10	0.000	**0.846	23	0.000	**0.803	8
0.000	**0.569	11	0.000	**0.758	24	0.000	**0.798	9
0.000	**0.932	12	0.000	**0.787	25	0.000	**0.824	10
0.000	**0.853	13	المبادرة			المرونة		
0.000	**0.893	14	0.000	**0.803	26	0.000	**0.808	11
0.000	**0.547	15	0.000	**0.843	27	0.000	**0.817	12
0.000	**0.727	16	0.000	**0.875	28	0.000	**0.855	13
0.000	**0.422	17	0.000	**0.854	29	0.000	**0.863	14
0.000	**0.842	18	0.000	**0.883	30	0.000	**0.776	15
0.000	**0.763	19	* دالة احصائيا عند المستوى 0.0					
0.000	**0.407	20	** دالة احصائيا عند المستوى 0.01					

تشير المعطيات الواردة في الجدول (2.3) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات كل مجال من مجالات مقياس القيادة الإبداعية مع الدرجة الكلية لمقياس القيادة الإبداعي دالة إحصائياً، وأيضاً كل فقرة من فقرات مقياس تعزيز الشراكة مع الدرجة الكلية لمقياس الشراكة دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي، وأنها تشترك معاً في قياس القيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم، على ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

### 3.7.3 الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، وقد تم التحقق من الصدق البنائي للأداة بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) بين درجة كل مجال من مجالات الدراسة لمقياس القيادة الإبداعية مع الدرجة الكلية لمقياس القيادة الإبداعية، وكذلك الدرجة الكلية لمقياس القيادة الإبداعية ومقياس تعزيز الشراكة من الدرجة الكلية للاستبانة، وذلك كما هو واضح في الجدول (3.3).

جدول (3.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط درجة كل مجال من مجالات الدراسة مقياس القيادة الإبداعية مع الدرجة الكلية لمقياس القيادة الإبداعية، وكذلك الدرجة الكلية لمقياس القيادة الإبداعية ومقياس تعزيز الشراكة من الدرجة الكلية للاستبانة

الدالة الإحصائية	قيمة (ر)	المجالات والمحاور
0.000	**0.862	الأصالة
0.000	**0.858	الطلاقة
0.000	**0.876	المرونة
0.000	**0.813	الحساسية نحو المشكلات
0.000	**0.820	المثابرة
0.000	**0.835	المبادرة
<b>0.000</b>	<b>**0.839</b>	<b>القيادة الإبداعية</b>
<b>0.000</b>	<b>**0.936</b>	<b>تعزيز الشراكة</b>

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3.3) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة مقياس القيادة الإبداعية مع الدرجة الكلية لمقياس القيادة الإبداعية، وكذلك الدرجة الكلية لمقياس القيادة الإبداعية ومقياس تعزيز الشراكة من الدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة البناء الداخلي لمجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لها، وأنها تشترك معاً في قياس القيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم، على ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

### 8.3 ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال طريقة الاتساق الداخلي، وهذا يعني بأن كل الباحثين ينظرون إلى فقرات الاستبانة بنفس الطريقة، وتكون الأداة ثابتة عندما تكون النتائج التي نحصل عليها متقاربة إذا كررنا تطبيق الأداة أكثر من مرة وفي ظروف متماثلة، وقد تم حساب معاملات الثبات لكل محور ومجال عن طريق استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، حيث تعتمد هذه طريقة كرونباخ ألفا على حساب تباينات الفقرات، وعلى الرغم من أن قواعد القياس في القيمة

الواجب الحصول عليها غير محددة، إلا أن الحصول على قيمة ألفا أكثر أو تساوي (60%) يعتبر معقولاً، وذلك كما هو موضح في الجدول (4.3).

**جدول (4.3): نتائج معاملات الثبات أداة الدراسة**

قيمة ألفا	عدد الفقرات	الاحتياجات التدريبية
0.866	5	الأصالة
0.869	5	الطلاقة
0.881	5	المرونة
0.858	5	الحساسية نحو المشكلات
0.840	5	المثابرة
0.905	5	المبادرة
<b>0.961</b>	<b>30</b>	<b>القيادة الإبداعية</b>
<b>0.951</b>	<b>20</b>	<b>تعزيز الشراكة</b>
<b>0.966</b>	<b>50</b>	<b>الدرجة الكلية</b>

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.3) أن قيم معامل الثبات كرونباخ ألفا في مجالات ومقاييس أداة الدراسة تراوحت بين (84.0%-96.1%)، وعند الدرجة الكلية بلغت (96.6%)، وبذلك تتمتع الأداة (الاستبانة) بدرجة عالية من الثبات وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة.

### 9.3 خطوات تطبيق الدراسة:

تم تحديد موضوع الدراسة بالتنسيق مع المشرف والتي تناولت القيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم، ومن أجل ذلك تم الرجوع للأدب السابق من أجل تطوير الإطار النظري للدراسة وبناء الاستبانة، وتم توزيعها على ثمانية محكمين والذين أبدوا مجموعة من الملاحظات تم أخذ أغلبها بعين الاعتبار، وبعد ذلك تم الوصول إلى الصورة النهائية للاستبانة، وتم تحويلها إلكترونياً بالاعتماد على النسخة النهائية لها عبر تطبيق جوجل فورم، وتوزيعها على مدراء ومديرات المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال، وكذلك على المشرفين من خلال وسائل التواصل المتاحة، حيث قام أفراد عينة الدراسة بتعبئة الاستبانة، وتم التحقق

من الاستجابات والحصول على نسخة إلكترونية بصيغة ملف اكسل، وذلك تمهيداً لتفريغها في برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

### 10.3 متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: القيادة الإبداعية

المتغيرات المستقلة: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، ونوع الإدارة.

المتغير التابع: تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم.

### 11.3 معالجة البيانات الكمية:

بعد جمع الاستبيانات الإلكترونية والتأكد من صلاحيتها للتحليل، وتم مراجعتها وذلك تمهيداً لإجراء المعالجات الإحصائية للبيانات، وقد أدخلت للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة بدرجة كبيرة جداً (5) درجات، وبدرجة كبيرة (4) درجات، وبدرجة متوسطة (3) درجات، وبدرجة قليلة (2) درجتين، وبدرجة قليلة جداً (1) درجة واحدة، بحيث كلما زادت الدرجة كلما زاد دور القيادة الإبداعية في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول.

### 12.3 الأساليب الإحصائية:

اعتمدت الباحثة على مجموعة من الأساليب الإحصائية والتي يوفرها برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وهي كما يلي:

1. مقاييس النزعة المركزية: كالمتوسطات الحسابية، ومقاييس التشتت كالانحراف المعياري، والوزن النسبي لفقرات الاستبانة.

2. معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation): تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق أداة الدراسة.

3. معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha): استخدمت معادلة الثبات لمعرفة درجة ثبات أداة الدراسة والتي تتراوح بين (0 - 1)، وتعتبر النسبة (60%) مقبولة في إجراء البحوث العلمية.

4. اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent T-Test): استخدم الاختبار لمعرفة الفروق الفردية بين مجتمعين من الدراسة.

5. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Variance Analysis): استخدم لمعرفة الفروق الفردية بين أفراد عينة الدراسة في أكثر من مجتمعين.
6. اختبار شيفيه للمقارنات البعدية (Scheffe' Test): للتعرف على الفروق بين مستويات المتغير الواحد والذي تزيد مستوياته عن مستويين.

### 13.3 تصحيح المقياس (مفتاح المتوسطات الحسابية لنتائج الدراسة):

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وهو أسلوب لقياس السلوكيات ويستعمل في الاستبيانات وبخاصة في مجال الإحصاء حيث تم إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم من (1-5) وتم حساب فرق أعلى قيمة من أدنى قيمة وهي (5-1)، وهو ما يسمى بالمدى، تم قسمة قيمة المدى على عدد الخيارات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو (5) ليصبح النتائج  $0.80 = (4 \div 5)$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداء من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي، وذلك كما هو موضح في الجدول (5.3):

جدول (5.3): مفاتيح التصحيح

الدرجة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي
قليلة جدا	20% فأقل	1.80 فأقل
قليلة	21.00% - 40.00%	1.81 - 2.60
متوسطة	41.00% - 60.00%	2.61 - 3.40
كبيره	61.00% - 80.00%	3.41 - 4.20
كبيرة جدا	81.00% فأكثر	4.21 فأكثر

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة

1.4 مقدمة

2.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة

1.2.4 الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس

1.1.2.4 الإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الأول

2.1.2.4 الإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الثاني

3.1.2.4 الإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الثالث

4.1.2.4 الإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الرابع

3.4. فحص واختبار فرضيات الدراسة

1.3.4 فحص واختبار الفرضية الأولى

2.3.4 فحص واختبار الفرضية الثانية

3.3.4 فحص واختبار الفرضية الثالثة

4.3.4 فحص واختبار الفرضية الرابعة

5.3.4 فحص واختبار الفرضية الخامسة

6.3.4 فحص واختبار الفرضية السادسة

## 4. الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة

### 1.4 مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، حول درجة القيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة، والتحقق من صحة فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

### 2.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

**1.2.4 الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس:** ما درجة القيادة الإبداعية وعلاقتها بتعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لدرجة القيادة الإبداعية وعلاقتها بتعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (1.4).

**جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة القيادة الإبداعية وعلاقتها بتعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم**

الدرجة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	المقياس
كبيرة	71.0%	0.520	3.55	القيادة الإبداعية وعلاقتها بتعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم

تشير المعطيات الواردة في الجدول (1.4) أن درجة القيادة الإبداعية وعلاقتها بتعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم جاء بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.55) مع انحراف معياري (0.52)، وبوزن نسبي بلغ (71.0%)، وقد انبثق عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

**1.1.2.4 الإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الأول:** ما درجة ممارسة مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال للقيادة الإبداعية (الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والحساسية نحو المشكلات، والمثابرة، والمبادرة) في محافظة بيت لحم؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال للقيادة الإبداعية (الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والحساسية نحو المشكلات، والمثابرة، والمبادرة) في محافظة بيت لحم، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (2.4).

**جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال للقيادة الإبداعية (الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والحساسية نحو المشكلات، والمثابرة، والمبادرة) في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الدرجة**

الدرجة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	أبعاد القيادة الإبداعية
كبيرة	82.8%	0.525	4.14	المثابرة
كبيرة	82.0%	0.525	4.10	المرونة
كبيرة	81.8%	0.522	4.09	الأصالة
كبيرة	80.0%	0.624	4.00	المبادرة
كبيرة	79.8%	0.528	3.99	الطلاقة
كبيرة	79.6%	0.516	3.98	الحساسية نحو المشكلات
كبيرة	<b>81.0%</b>	<b>0.456</b>	<b>4.05</b>	<b>الدرجة الكلية للقيادة الإبداعية</b>

تشير المعطيات الواردة في الجدول (2.4) أن درجة ممارسة مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال للقيادة الإبداعية (الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والحساسية نحو المشكلات، والمثابرة، والمبادرة) في محافظة بيت لحم جاءت كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.05) مع انحراف معياري (0.46)، وبوزن نسبي بلغ (81.0%)، وجاءت ممارسة بعد المثابرة في المرتبة الأولى، فقد جاء بمتوسط حسابي (4.14) مع انحراف معياري (0.53)، وبوزن نسبي بلغ (82.8%)، تلاه في المرتبة الثانية بعد المرونة وجاء بمتوسط حسابي (4.10) مع انحراف معياري (0.53)، وبوزن نسبي (82.0%)، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد الأصالة بمتوسط حسابي (4.09) مع انحراف معياري (0.52)، وبوزن نسبي بلغ (81.8%)، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد المبادرة، فقد جاء

بمتوسط حسابي (4.00) مع انحراف معياري (0.62)، وبوزن نسبي (80.0%)، وفي المرتبة الخامسة جاء بعد الطلاقة بمتوسط حسابي (3.99)، مع انحراف معياري (0.53) وبوزن نسبي (79.8%)، وفي المرتبة السادسة والأخيرة جاء بعد الحساسية نحو المشكلات فقد جاء بمتوسط حسابي (3.98) مع انحراف معياري (0.52) وبوزن نسبي (79.6%)، وتوضح الجداول (3.4)، (4.4)، (5.4)، (6.4)، (7.4)، (8.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الإبداعية وهي كما يلي:  
**أولاً: الأصالة:**

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال لبعد (الأصالة) من القيادة الإبداعية في محافظة بيت لحم، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (3.4).

**جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ممارسة مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال لبعد (الأصالة) من القيادة الإبداعية في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الدرجة**

الترتيب	الرقم	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
1	5	أسعى لتجديد أفكار المعلمين بطرق غير تقليدية	4.22	0.726	84.4%	كبيرة جدا
2	1	أسعى لتحديد أفكارى بالإطلاع على كل ما هو جديد في القيادة الإبداعية	4.12	0.571	82.4%	كبيرة
3	4	أبتكر أفكار وحلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجهني	4.07	0.717	81.4%	كبيرة
4	2	أنجز أعمالي بأسلوب فريد ومتجدد	4.02	0.577	80.4%	كبيرة
5	3	أمزج وجهات النظر المختلفة لصياغة الأفكار العملية الجديدة	4.02	0.628	80.4%	كبيرة
<b>الدرجة الكلية</b>						
			<b>4.09</b>	<b>0.522</b>	<b>81.8%</b>	كبيرة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3.4) أن أهم ممارسات مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال لمظاهر بعد (الأصالة) من القيادة الإبداعية في محافظة بيت لحم والتي جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (5) والتي نصت على (أسعى لتجديد أفكار المعلمين بطرق غير تقليدية)

حيث جاءت بدرجة كبيرة جدا وبمتوسط حسابي (4.22)، مع انحراف معياري (0.73) وبوزن نسبي (84.4%)، وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (1) والتي نصت على (أسعى لتحديد أفكارى بالاطلاع على كل ما هو جديد في القيادة الإبداعية) حيث جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.12)، مع انحراف معياري (0.57)، وبوزن نسبي (82.4%)، وكان أقل ممارسات مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال لمظاهر بعد (الأصالة) من القيادة الإبداعية في محافظة بيت لحم أهمية الفقرة رقم (3) ورقم (2) والتي نصت على (أمزج وجهات النظر المختلفة لصياغة الأفكار العملية الجديدة)، و(أنجز أعمالى بأسلوب فريد ومتجدد) حيث جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.02)، مع انحراف معياري (0.58)، و(0.63) وبوزن نسبي للفقرتين بلغ (80.4%).

#### ثانياً: الطلاقة:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال لبعد (الطلاقة) من القيادة الإبداعية في محافظة بيت لحم، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.4).

**جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ممارسة مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال لبعد (الطلاقة) من القيادة الإبداعية في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الدرجة**

الترتيب	الرقم	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
1	10	أعبر عن أفكارى ومقترحاتى بطلاقة	4.09	0.687	81.8%	كبيرة
2	9	أستطيع توليد العديد من الأفكار لتنفيذ أعمالى بطرق ابداعية	4.02	0.622	80.4%	كبيرة
3	6	أمتلك أساليب متنوعة في التعامل مع الظروف المعقدة	3.98	0.653	79.6%	كبيرة
4	7	أضع بدائل عدة للحلول المقترحة	3.95	0.595	79.0%	كبيرة
5	8	أبني خططا وحلولا مستقبلية لمواجهة مشكلات متوقعة	3.92	0.694	78.4%	كبيرة
<b>الدرجة الكلية</b>						
			<b>3.99</b>	<b>0.528</b>	<b>79.8%</b>	كبيرة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.4) أن أهم ممارسات مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال لمظاهر بعد (الطلاقة) من القيادة الإبداعية في محافظة بيت لحم والتي جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (10) والتي نصت على (أعبر عن أفكار ومقترحاتي بطلاقة) حيث جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.09)، مع انحراف معياري (0.69) وبوزن نسبي (81.8%)، وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (9) والتي نصت على (أستطيع توليد العديد من الأفكار لتنفيذ أعمال بطرق ابداعية) حيث جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.02)، مع انحراف معياري (0.62)، وبوزن نسبي (80.4%)، وكان أقل ممارسات مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال لمظاهر بعد (الطلاقة) من القيادة الإبداعية في محافظة بيت لحم أهمية الفقرة رقم (8) والتي نصت على (أبني خططا وحلولا مستقبلية لمواجهة مشكلات متوقعة) حيث جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.92)، مع انحراف معياري (0.69)، وبوزن نسبي بلغ (78.4%).

#### ثالثاً: المرونة:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال لبعد (المرونة) من القيادة الإبداعية في محافظة بيت لحم، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (5.4).

**جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ممارسة مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال لبعد (المرونة) من القيادة الإبداعية في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الدرجة**

الترتيب	الرقم	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
1	15	أعطي الفرصة للمعلمين للتعبير عن آرائهم المختلفة	4.19	0.660	83.8%	كبيرة
2	14	أمتلك القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة	4.12	0.623	82.4%	كبيرة
2	13	أمتلك القدرة على الإقناع	4.12	0.635	82.4%	كبيرة
3	12	أعدل خططي لمواجهة المواقف الطارئة	4.08	0.654	81.6%	كبيرة

كبيرة	79.8%	0.616	3.99	أضع خطأً بديلة مناسبة ضمن أولوياتي	11	4
كبيرة	82.0%	0.525	4.10	الدرجة الكلية		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (5.4) أن أهم ممارسات مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال لمظاهر بعد (المرونة) من القيادة الإبداعية في محافظة بيت لحم والتي جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (15) والتي نصت على (أعطي الفرصة للمعلمين للتعبير عن آرائهم المختلفة) حيث جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.19)، مع انحراف معياري (0.66) وبوزن نسبي (83.8%)، وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (14)، ورقم (13) والتي نصت على (أمتلك القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة)، و(أمتلك القدرة على الإقناع) حيث جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.12)، مع انحراف معياري (0.62)، و(0.64)، وبوزن نسبي (82.4%)، وكان أقل ممارسات مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال لمظاهر بعد (المرونة) من القيادة الإبداعية في محافظة بيت لحم أهمية الفقرة رقم (11) والتي نصت على (أضع خطأً بديلة مناسبة ضمن أولوياتي) حيث جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.99)، مع انحراف معياري (0.62)، وبوزن نسبي بلغ (79.8%).

#### رابعاً: الحساسية نحو المشكلات:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال لبعد (الحساسية نحو المشكلات) من القيادة الإبداعية في محافظة بيت لحم، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (6.4).

**جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ممارسة مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال لبعد (الحساسية نحو المشكلات) من القيادة الإبداعية في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الدرجة**

الترتيب	الرقم	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
1	20	أقوم بتحليل أسباب المشكلات التي تواجهني في العمل	4.05	0.633	81.0%	كبيرة
2	19	أسارع إلى تحديد أسباب أي مشكلة تواجهني في العمل	4.02	0.635	80.4%	كبيرة

كبيرة	%80.0	0.635	4.00	أكتشف أوجه القصور والضعف في بيئة العمل	18	3
كبيرة	%79.8	0.653	3.99	أجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن المشكلات في العمل	17	4
كبيرة	%77.4	0.675	3.87	أمتلك مهارة الشعور بالمشكلات قبل حدوثها	16	5
كبيرة	%79.6	0.516	3.98	الدرجة الكلية		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (6.4) أن أهم ممارسات مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال لمظاهر بعد (الحساسية نحو المشكلات) من القيادة الإبداعية في محافظة بيت لحم والتي جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (20) والتي نصت على (أقوم بتحليل أسباب المشكلات التي تواجهني في العمل) حيث جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.05)، مع انحراف معياري (0.63) وبوزن نسبي (81.0%)، وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (19)، والتي نصت على (أسارع إلى تحديد أسباب أي مشكلة تواجهني في العمل) حيث جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.02)، مع انحراف معياري (0.64)، وبوزن نسبي (80.4%)، وكان أقل ممارسات مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال لمظاهر بعد (الحساسية نحو المشكلات) من القيادة الإبداعية في محافظة بيت لحم أهمية الفقرة رقم (16) والتي نصت على (أمتلك مهارة الشعور بالمشكلات قبل حدوثها) حيث جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.87)، مع انحراف معياري (0.68)، وبوزن نسبي بلغ (77.4%).

#### خامساً: المتابعة:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال لبع (المتابعة) من القيادة الإبداعية في محافظة بيت لحم، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (7.4).

**جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ممارسة مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال لبعث (المثابرة) من القيادة الإبداعية في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الدرجة**

الترتيب	الرقم	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
1	23	أتحمل ضغوط العمل ومسؤولياته لتحقيق الغايات المنشودة	4.21	0.643	84.2%	كبيرة
2	21	أثق في قدراتي لتحقيق الأهداف التربوية	4.17	0.612	83.4%	كبيرة
3	24	أواجه الصعوبات بالصبر والتأني والمثابرة	4.13	0.791	82.6%	كبيرة
4	25	أستطيع قيادة التغيير حتى في ظل مقاومة التغيير	4.11	0.718	82.2%	كبيرة
5	22	أعطي وقتاً كافياً لدراسة الأفكار الجديدة	4.08	0.579	81.6%	كبيرة
		<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.14</b>	<b>0.525</b>	<b>82.8%</b>	كبيرة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (7.4) أن أهم ممارسات مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال لمظاهر بعد (المثابرة) من القيادة الإبداعية في محافظة بيت لحم والتي جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (23) والتي نصت على (أتحمل ضغوط العمل ومسؤولياته لتحقيق الغايات المنشودة) حيث جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.21)، مع انحراف معياري (0.64) وبوزن نسبي (84.2%)، وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (21)، والتي نصت على (أثق في قدراتي لتحقيق الأهداف التربوية) حيث جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.17)، مع انحراف معياري (0.61)، وبوزن نسبي (83.4%)، وكان أقل ممارسات مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال لمظاهر بعد (المثابرة) من القيادة الإبداعية في محافظة بيت لحم أهمية الفقرة رقم (22) والتي نصت على (أعطي وقتاً كافياً لدراسة الأفكار الجديدة) حيث جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.08)، مع انحراف معياري (0.58)، وبوزن نسبي بلغ (81.6%).

سادساً: المبادرة:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال لبعده (المبادرة) من القيادة الإبداعية في محافظة بيت لحم، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (8.4).

**جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ممارسة مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال لبعده (المبادرة) من القيادة الإبداعية في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الدرجة**

الترتيب	الرقم	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
1	30	أبادر في اتخاذ قرارات تدعم مصلحة العمل	4.08	0.753	81.6%	كبيرة
2	27	أحفز الأعمال الرائدة للمعلمين	4.07	0.739	81.4%	كبيرة
3	29	أشارك تجارب وقصص نجاح المبادرات مع الزملاء	3.98	0.767	79.6%	كبيرة
4	26	أكرر المحاولة بطرق مختلفة حتى تحقيق الأهداف	3.95	0.703	79.0%	كبيرة
5	28	أعلن عن المبادرات المتميزة وأطرحها للتطبيق	3.94	0.702	78.8%	كبيرة
<b>الدرجة الكلية</b>						
			<b>4.00</b>	<b>0.624</b>	<b>80.0%</b>	كبيرة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (8.4) أن أهم ممارسات مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال لمظاهر بعد (المبادرة) من القيادة الإبداعية في محافظة بيت لحم والتي جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (30) والتي نصت على (أبادر في اتخاذ قرارات تدعم مصلحة العمل) حيث جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.08)، مع انحراف معياري (0.75) وبوزن نسبي (81.6%)، وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (27)، والتي نصت على (أحفز الأعمال الرائدة للمعلمين) حيث جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.07)، مع انحراف معياري (0.74)، وبوزن نسبي (81.4%)، وكان أقل ممارسات مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال لمظاهر بعد (المبادرة) من القيادة الإبداعية في محافظة بيت لحم أهمية الفقرة رقم (28) والتي نصت على

(أعلن عن المبادرات المتميزة وأطرحها للتطبيق) حيث جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.94)، مع انحراف معياري (0.70)، وبوزن نسبي بلغ (78.8%).

**2.1.2.4 الإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الثاني:** ما دور مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم؟

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (9.4).

**جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الأهمية**

الترتيب	الرقم	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
1	20	أرى أن الشراكة الهادفة بين معلم/ة الصف الأول ومعلمة التمهيدي تعزز الانتقال الآمن لطفل الروضة الى الصف الأول.	3.78	0.638	75.6%	كبيرة
2	4	أعزز المناقشة والحوار البناء بين معلم/ة الصف الأول ومعلمة التمهيدي	3.45	0.898	69.0%	كبيرة
3	1	أشجع معلم/ة الصف الأول ومعلمة التمهيدي على التعبير عن المشكلات التربوية التي تواجههم.	3.44	0.932	68.8%	كبيرة
4	18	أشجع معلم/ة الصف الأول على تقديم نماذج ابداعية لتعزيز الشراكة مع معلمة التمهيدي	3.38	1.007	67.6%	متوسطة

متوسطة	65.0%	0.959	3.25	أعقد اجتماعات دورية لكل من معلمة/ة الصف الأول ومعلمة التمهيدي لرصد تحديات العمل المشترك بينهم	2	5
متوسطة	65.0%	1.020	3.25	أكف معلمة التمهيدي برصد المهارات المطلوبة في الصف الأول والاستعداد اللازم لها في صف التمهيدي	15	5
متوسطة	63.6%	1.018	3.18	أدعم تنفيذ أنشطة مشتركة بين الصف الأول والصف التمهيدي	13	6
متوسطة	63.6%	1.038	3.18	أعمل على توضيح دور ومهام كل من معلمة/ة الصف الأول ومعلمة التمهيدي بشكل يخفف من صراع الأدوار بينهم.	12	6
متوسطة	63.4%	1.028	3.17	أنظم زيارات صفية تبادلية بين معلمة/ة الصف الأول ومعلمة التمهيدي	7	7
متوسطة	62.8%	1.002	3.14	أنفذ تدريبات خاصة بمفهوم تعزيز الشراكة بين معلمة/ة الصف الأول ومعلمة التمهيدي	6	8
متوسطة	62.0%	1.055	3.10	أبني مقترحات وتصورات تدعم تعزيز الشراكة بين معلمة/ة الصف الأول ومعلمة التمهيدي	16	9

متوسطة	61.2%	1.069	3.06	أوجه معلمة التمهيدي للاطلاع على الخصائص النمائية لطفل الصف الأول	9	10
متوسطة	60.6%	0.988	3.03	أشجع معلمة التمهيدي على تقديم نماذج ابداعية لتعزيز الشراكة مع معلم/ة الصف الاول	19	11
متوسطة	60.0%	1.107	3.00	أدعو معلم/ة الصف الأول ومعلمة التمهيدي الى التعاون في مجال التخطيط والتنفيذ والتقييم	5	12
متوسطة	59.6%	1.038	2.98	أوجه معلم/ة الصف الأول للاطلاع على الخصائص النمائية لطفل الروضة	8	13
قليلة	51.2%	1.012	2.56	أكف معلم/ة الصف الأول برصد المهارات المطلوبة في الصف الأول والاستعداد اللازم لها في صف التمهيدي	14	14
قليلة	50.2%	0.909	2.51	أكف معلمة التمهيدي بتحليل المحتوى التعليمي الخاص بكل مرحلة وفق المعايير العلمية	11	15
قليلة	50.0%	0.900	2.50	أكف معلم/ة الصف الأول بتحليل المحتوى التعليمي الخاص بكل مرحلة وفق المعايير العلمية	10	16
قليلة	49.4%	0.982	2.47	أقدم مقترحات وتصورات تدعم تعزيز الشراكة بين معلم/ة الصف	17	17

				الأول ومعلمة التمهيدي لوزارة التربية والتعليم		
قليلة	48.2%	0.842	2.41	أكتشف الفجوة في العمل بين معلم/ة الصف الأول ومعلمة التمهيدي	3	18
متوسطة	60.8%	0.703	3.04	الدرجة الكلية		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (9.4) أن دور مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.04) مع انحراف معياري (0.70)، وبوزن نسبي بلغ (60.8%)، وجاءت أهم أدوار مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم والتي جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (20) والتي نصت على (أرى أن الشراكة الهادفة بين معلم/ة الصف الأول ومعلمة التمهيدي تعزز الانتقال الآمن لطفل الروضة الى الصف الأول) حيث جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.78)، مع انحراف معياري (0.64)، وبوزن نسبي بلغ (55.6%)، وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (4) والتي نصت على (أعزز المناقشة والحوار البناء بين معلم/ة الصف الأول ومعلمة التمهيدي) حيث جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.45)، مع انحراف معياري (0.90)، وبوزن نسبي (69.0%)، وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (1) والتي نصت على (أشجع معلم/ة الصف الأول ومعلمة التمهيدي على التعبير عن المشكلات التربوية التي تواجههم). حيث جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.44)، مع انحراف معياري (0.93)، وبوزن نسبي (68.8%)، وجاء في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (18) والتي نصت على (أشجع معلم/ة الصف الأول على تقديم نماذج ابداعية لتعزيز الشراكة مع معلمة التمهيدي)، جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.38) مع انحراف معياري (1.01)، وبوزن نسبي بلغ (67.6%)، وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة رقم (2) و(15) والتي نصت على (أعقد اجتماعات دورية لكل من معلم/ة الصف الأول ومعلمة التمهيدي لرصد تحديات العمل المشترك بينهم)، و(أكلف معلمة التمهيدي برصد المهارات المطلوبة في الصف الأول والاستعداد اللازم لها في صف التمهيدي) جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.25) مع انحراف معياري (0.96)، و(1.02)، ووزن نسبي بلغ (65.0%).

وكان أقل أدوار مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم أهمية الفقرة رقم (3) والتي نصت على (أكتشف الفجوة في العمل بين معلم/ة الصف الأول ومعلمة التمهيدي) حيث جاءت بدرجة قليلة مرتبة وبمتوسط حسابي (2.41)، مع انحراف معياري (0.84)، وبوزن نسبي (48.2%)، تلاها الفقرة رقم (17) والتي نصت على (أقدم مقترحات وتصورات تدعم تعزيز الشراكة بين معلم/ة الصف الأول ومعلمة التمهيدي لوزارة التربية والتعليم) حيث جاءت بدرجة قليلة أيضاً وبمتوسط حسابي (2.47)، مع انحراف معياري (0.98) وبوزن نسبي (49.4%)، تلاها الفقرة رقم (10) والتي نصت على (أكلف معلم/ة الصف الأول بتحليل المحتوى التعليمي الخاص بكل مرحلة وفق المعايير العلمية)، حيث جاءت بدرجة قليلة وبمتوسط حسابي (2.50)، مع انحراف معياري (0.90)، وبوزن نسبي بلغ (50.0%).

**3.1.2.4 الإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال القيادة الابداعية ودورهم في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم.**

**4.1.2.4 الإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الرابع: هل يوجد اختلاف بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الابداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الإدارة، المسمى الوظيفي)؟ للإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الثالث والرابع يجب فحص واختبار فرضيات الدراسة.**

#### **3.4. فحص واختبار فرضيات الدراسة:**

**1.3.4 الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال للقيادة الابداعية ودورهم في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم.**

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخراج نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين درجة ممارسة مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال للقيادة الابداعية ودورهم في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم، وذلك كما هو موضح في الجدول (10.4)

**جدول (10.4):** نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين درجة ممارسة مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال القيادة الإبداعية ودورهم في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم

تعزيز الشراكة	المتغيرات	
<b>**0.593</b>	معامل الارتباط بيرسون	القيادة الإبداعية
0.000	الدلالة الاحصائية	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (10.4) أنه توجد علاقة طردية موجبة ومتوسطة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال للقيادة الإبداعية وتعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم، حيث بلغت قيمة الدلالة الاحصائية (0.000) وهي دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) (0.593)، مما يعني أن التغيير في القيادة الإبداعية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم بنسبة (59.3%)، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية.

**2.3.4 الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent T-Test) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الجنس، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (11.4).

**جدول (11.4):** نتائج اختبار (ت) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الجنس

المقياس	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
القيادة الإبداعية	ذكر	31	3.86	0.435	128	-2.716	0.008
	أنثى	99	4.11	0.448			
تعزيز الشراكة	ذكر	31	3.01	0.676	128	-0.288	0.774

			0.715	3.05	99	أنثى	
0.176	-1.362	128	0.526	3.44	31	ذكر	الدرجة الكلية
			0.516	3.58	99	أنثى	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (11.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عند درجة القيادة الإبداعية تعزى لمتغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.008) أي أن هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (2.716) وهي أكبر من القيمة (ت) الجدولية والبالغة (1.98)، وقد جاءت إجابات المبحوثين بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي عند الذكور (3.86) وعند الإناث (4.11)، وجاءت الفروق لصالح الإناث واللواتي كانت درجة القيادة الإبداعية لديهن أعلى من الذكور، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية عند درجة مقياس القيادة الإبداعية.

كما وتشير المعطيات الواردة في الجدول (11.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عند درجة تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.774) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (0.288) وهي أقل من القيمة (ت) الجدولية والبالغة (1.98)، وقد جاءت إجابات المبحوثين بدرجة متوسطة عند الذكور حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.01) ومتوسطة عند الإناث بمتوسط حسابي (3.05)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية عند درجة مقياس تعزيز الشراكة.

وتشير المعطيات الواردة في الجدول (11.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.176) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (1.362) وهي أقل من القيمة (ت) الجدولية والبالغة (1.98)، وقد جاءت إجابات المبحوثين بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي عند الذكور (3.44) وكبيرة عند الإناث (3.58)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية عند الدرجة الكلية للقيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم.

**3.3.4 الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Variance Analysis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (12.4).

**جدول (12.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Variance Analysis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي**

المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدلالة
القيادة الإبداعية	بين المجموعات	0.343	2	0.171	0.822	0.442
	داخل المجموعات	26.462	127	0.208		
	المجموع	26.805	129			
تعزيز الشراكة	بين المجموعات	4.217	2	2.108	4.494	0.013
	داخل المجموعات	59.579	127	0.469		
	المجموع	63.796	129			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.714	2	0.857	3.278	0.041
	داخل المجموعات	33.196	127	0.261		
	المجموع	34.909	129			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (12.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عند درجة القيادة الإبداعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.442) أي أن هذه القيم أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (0.822) وهي أقل من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.09)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية عند درجة مقياس القيادة الإبداعية.

وتشير المعطيات الواردة في الجدول (12.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عند درجة تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.013) أي أن هذه القيم أقل من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (4.494) وهي أكبر من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.09)، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية عند درجة مقياس تعزيز الشراكة.

كما وتشير المعطيات الواردة في الجدول (12.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.041) أي أن هذه القيم أقل من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (3.278) وهي أكبر من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.09)، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية عند الدرجة الكلية للقيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم.

ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار (Scheffe' Test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو موضح في الجدول (13.4)

**جدول (13.4): نتائج اختبار (Scheffe' Test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو للقيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي**

المقياس	المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
تعزيز الشراكة	دبلوم		<b>0.538*</b>	0.281
	بكالوريوس			-0.257
	ماجستير فأعلى			
الدرجة الكلية	دبلوم		<b>0.352*</b>	0.205
	بكالوريوس			-0.148

			ماجستير فأعلى	
--	--	--	---------------	--

\* دالة إحصائياً على وجود فروق

تشير المعطيات الواردة في الجدول (13.4) أن الفروق عند مقياس تعزيز الشراكة وكذلك الدرجة الكلية للقيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم جاءت بين الذين مؤهلهم العلمي دبلوم وبين الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وجاءت الفروق لصالح الذين مؤهلهم العلمي دبلوم والذين جاءت درجة تعزيز الشراكة لديهم أعلى من الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس فأكثر.

ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (14.4) والذي يوضح الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**جدول (14.4): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي**

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المقياس
0.360	4.19	14	دبلوم	القيادة الإبداعية
0.475	4.03	89	بكالوريوس	
0.435	4.06	27	ماجستير فأعلى	
0.275	3.47	14	دبلوم	تعزيز الشراكة
0.740	2.93	89	بكالوريوس	
0.633	3.19	27	ماجستير فأعلى	
<b>0.275</b>	<b>3.47</b>	<b>14</b>	<b>دبلوم</b>	الدرجة الكلية
<b>0.740</b>	<b>2.93</b>	<b>89</b>	<b>بكالوريوس</b>	
<b>0.633</b>	<b>3.19</b>	<b>27</b>	<b>ماجستير فأعلى</b>	

**4.3.4 الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Variance Analysis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (14.4).

**جدول (15.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Variance Analysis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة**

المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدلالة الإحصائية
القيادة الإبداعية	بين المجموعات	1.432	2	0.716	3.583	0.031
	داخل المجموعات	25.373	127	0.200		
	المجموع	26.805	129			
تعزيز الشراكة	بين المجموعات	9.747	2	4.874	11.451	0.000
	داخل المجموعات	54.049	127	0.426		
	المجموع	63.796	129			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	4.565	2	2.283	9.554	0.000
	داخل المجموعات	30.344	127	0.239		
	المجموع	34.909	129			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (14.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عند درجة القيادة الإبداعية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.031) أي أن هذه القيم أقل من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (3.583) وهي أكبر من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.09)، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية عند درجة مقياس القيادة الإبداعية.

وتشير المعطيات الواردة في الجدول (14.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عند درجة تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.000) أي أن هذه القيم أقل من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (11.451) وهي أكبر من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.09)، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية عند درجة مقياس تعزيز الشراكة.

كما وتشير المعطيات الواردة في الجدول (14.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.000) أي أن هذه القيم أقل من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (9.554) وهي أكبر من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.09)، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية عند الدرجة الكلية للقيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم.

ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار (Scheffe' Test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو موضح في الجدول (16.4)

**جدول (16.4): نتائج اختبار (Scheffe' Test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو للقيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة**

المقياس	سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	5 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
القيادة الإبداعية	5 سنوات فأقل		0.140	-0.104
	5 - 10 سنوات			<b>-0.244*</b>
	أكثر من 10 سنوات			
	5 سنوات فأقل		<b>0.576*</b>	-0.041

-0.617*			5 - 10 سنوات	تعزير الشراكة
			أكثر من 10 سنوات	
-0.072	0.358*		5 سنوات فأقل	الدرجة الكلية
-0.430*			5 - 10 سنوات	
			أكثر من 10 سنوات	

\* دالة إحصائياً على وجود فروق

تشير المعطيات الواردة في الجدول (16.4) أن الفروق عند درجة القيادة الإبداعية جاءت بين المديرين والمشرفين الذين سنوات خبرتهم تراوحت بين 5-10 سنوات وبين الذين سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات، وكانت الفروق لصالح الذين سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات والذين كانت اتجاهاتهم نحو القيادة الإبداعية أعلى من الذين سنوات خبرتهم أقل من 10 سنوات، كما جاءت الفروق عند درجة تعزير الشراكة، وكذلك عند الدرجة الكلية للقيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزير الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي ومعلمي الصف الأول في محافظة بيت لحم بين المديرين والمشرفين الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات والذين سنوات خبرتهم تراوحت بين 5 - 10 سنوات، وكانت الفروق لصالح الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، كما جاءت الفروق بين الذين سنوات خبرتهم تراوحت بين 5 - 10 سنوات وبين الذين جاءت سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات، وكانت الفروق لصالح الذين سنوات أكثر من 10 سنوات، ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (17.4) والذي يوضح الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزير الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

**جدول (17.4): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزير الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة**

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المقياس
0.512	4.04	25	5 سنوات فأقل	القيادة الإبداعية
0.417	3.90	37	5 - 10 سنوات	
0.437	4.14	68	أكثر من 10 سنوات	

0.717	3.18	25	5 سنوات فأقل	تعزيز الشراكة
0.726	2.61	37	5 - 10 سنوات	
0.583	3.23	68	أكثر من 10 سنوات	
<b>0.574</b>	<b>3.61</b>	<b>25</b>	<b>5 سنوات فأقل</b>	الدرجة الكلية
<b>0.520</b>	<b>3.25</b>	<b>37</b>	<b>5 - 10 سنوات</b>	
<b>0.435</b>	<b>3.68</b>	<b>68</b>	<b>أكثر من 10 سنوات</b>	

**5.3.4 الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent T-Test) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (18.4).

**جدول (18.4): نتائج اختبار (ت) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي**

المقياس	نوع الإدارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
القيادة الإبداعية	مدير/ة مدرسة	120	4.05	0.454	128	-0.179	0.858
	مشرف/ة تربوية	10	4.08	0.507			
تعزيز الشراكة	مدير/ة مدرسة	120	3.03	0.710	128	-0.506	0.614
	مشرف/ة تربوية	10	3.15	0.646			
الدرجة الكلية	مدير/ة مدرسة	<b>120</b>	<b>3.54</b>	<b>0.527</b>	<b>128</b>	<b>-0.420</b>	<b>0.675</b>
	مشرف/ة تربوية	<b>10</b>	<b>3.61</b>	<b>0.455</b>			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (18.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عند درجة مقياس القيادة الإبداعية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.858) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (0.179) وهي أقل من القيمة (ت) الجدولية والبالغة (1.98)، وقد جاءت إجابات المبحوثين بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي عند مدرء المدارس (4.05) وعند المشرفين (4.08)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية عند درجة مقياس القيادة الإبداعية.

كما وتشير المعطيات الواردة في الجدول (18.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عند درجة تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.614) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (0.506) وهي أقل من القيمة (ت) الجدولية والبالغة (1.98)، وقد جاءت إجابات المبحوثين بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي عند مدرء المدارس (3.03) وكبيرة عند المشرفين (3.15)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية عند درجة مقياس تعزيز الشراكة.

وتشير المعطيات الواردة في الجدول (18.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.675) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (0.420) وهي أقل من القيمة (ت) الجدولية والبالغة (1.98)، وقد جاءت إجابات المبحوثين بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي عند مدرء المدارس (3.52) وعند المشرفين (3.61)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية عند الدرجة الكلية للقيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم.

**6.3.4 الفرضية السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير نوع الإدارة. للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent T-Test) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير نوع الإدارة، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (19.4).

**جدول (19.4): نتائج اختبار (ت) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير نوع الإدارة**

المقياس	نوع الإدارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
القيادة الإبداعية	إدارة مدرسية	58	3.98	0.440	118	1.740	0.084
	إدارة روضة	62	4.12	0.459			
تعزيز الشراكة	إدارة مدرسية	58	3.09	0.679	118	0.904	0.368
	إدارة روضة	62	2.98	0.738			
الدرجة الكلية	إدارة مدرسية	58	3.53	0.520	118	-0.133	0.895
	إدارة روضة	62	3.55	0.537			

n = (120)

تشير المعطيات الواردة في الجدول (19.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عند درجة القيادة الإبداعية تعزى لمتغير نوع الإدارة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.084) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (1.740) وهي أقل من القيمة (ت) الجدولية والبالغة (1.98)، وقد جاءت إجابات المبحوثين بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي عند الإدارة المدرسية (3.98) وعند إدارة رياض الأطفال (4.12)، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية عند درجة مقياس القيادة الإبداعية.

كما وتشير المعطيات الواردة في الجدول (19.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عند درجة تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير نوع الإدارة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.368) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (0.904) وهي أقل من القيمة (ت) الجدولية والبالغة (1.98)، وقد جاءت إجابات المبحوثين بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي عند الإدارة المدرسية (3.09) وعند إدارة رياض الأطفال (3.98)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية عند درجة مقياس تعزيز الشراكة.

وتشير المعطيات الواردة في الجدول (19.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير نوع الإدارة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.895) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (0.133) وهي أقل من القيمة (ت) الجدولية والبالغة (1.98)، حيث جاءت بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي عند الإدارة المدرسية (3.53) وعند إدارة رياض الأطفال (3.55)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية عند الدرجة الكلية للقيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 النتائج

2.5 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة

1.2.5 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الرئيسي

1.1.2.5 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الفرعي الأول

2.1.2.5 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الفرعي الثاني

3.1.2.5 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الفرعي الثالث

4.1.2.5 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الفرعي الرابع

2.2.5 مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

1.2.2.5 مناقشة نتائج فرضية الدراسة الأولى

2.2.2.5 مناقشة نتائج فرضية الدراسة الثانية

3.2.2.5 مناقشة نتائج فرضية الدراسة الثالثة

4.2.2.5 مناقشة نتائج فرضية الدراسة الرابعة

5.2.2.5 مناقشة نتائج فرضية الدراسة الخامسة

6.2.2.5 مناقشة نتائج فرضية الدراسة السادسة

3.5 التوصيات

## 5. الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

### 1.5 النتائج:

بعد إجراء هذه الدراسة والتي هدفت إلى دراسة القيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم، تم التوصل إلى النتائج التالية:

### 2.5 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة:

1.2.5 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الرئيس والذي نص على: "ما درجة القيادة الإبداعية وعلاقتها

بتعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم؟"

أوضحت النتائج أن درجة القيادة الإبداعية وعلاقتها بتعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.62) مع انحراف (0.55)، وبوزن نسبي بلغ (72.4%).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ادراك القيادات التربوية من المديرين والمشرفين التربويين، لأهمية دور القيادة الإبداعية في الجوانب الإدارية والفنية من العمل على حد سواء، باعتبارها حلقة الوصل بين العاملين وخطط المؤسسة التعليمية وتصوراتها المستقبلية، فأضحت ضرورة لتدعيم القوى الإيجابية وتقليل الجوانب السلبية والسيطرة على مشكلات العمل وحلها من خلال الترجيح بين الآراء، وتبني الأفكار التجديدية، ولعل هذا يعود إلى تلقيهم دورات تدريبية على اتقان مهارات القيادة الإبداعية في سياق توجه وزارة التربية والتعليم العالي لتأهيل مديري المدارس ورياض الأطفال والمشرفين التربويين، وخاصة في ظل الظروف الحالية التي ألفت بظلالها على الواقع التربوي الفلسطيني واشكالياته التي ترفض ثبات الحلول بسمتها التقليدية، بل تتطلب ميلاً لتبني حلولاً ابتكارية من قادة الميدان أنفسهم، مثل التدريبات الخاصة بدور القائد، التصرف وقت الأزمات وفي ظل الظروف الطارئة، القائد التربوي المبدع وغيرها، مما حدا بهم إلى ادراك أهمية دور القيادة الإبداعية في قضية يشوبها نوع من الغموض والتحدي باعتبارها حديثة الطرح، ألا وهي تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي ومعلمي الصف الأول، وهذا ما يتوافق مع سمة مميزة لهذا الأسلوب القيادي وهي التنبؤ بالتحديات التي قد تعترض العمل التعليمي المشترك وتجاوزها باستخدام أساليب التدريس المبتكرة وتطبيق الأفكار الجديدة، إضافة إلى إدراكهم من خلال الخبرة والتدريب استناد نجاح القيادة الإبداعية في دعم مفهوم العمل التشاركي بشكل عام والذي يقوم على أساس التعاون والتواصل المستمر وتوفير

ما يلزم (تطوير مهني، مواد تعليمية، تقنيات حديثة) لتجاوز هذه التحديات وتحقيق أهداف التعليم المشتركة، كما أن طرح موضوع الشراكة بين معلمي الصف الأول والصف التمهيدي ينسجم مع مفهوم العمل التشاركي وأهميته وهو ما تتبناه القيادة الإبداعية، وهذا ما دعم بدوره الدرجة المرتفعة لدور القيادة الإبداعية في تعزيز نوع من أنواع العمل التشاركي في المؤسسة التعليمية ( الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي و معلمي الصف الأول).

وقد انفتحت هذه النتيجة مع، دراسة أبو جسر وبطاح (2022) حيث أظهرت وجود حاجة إلى الرؤية بالاستناد إلى القيادة الإبداعية بدرجة عالية وملحة، دراسة العليمات (2020) والتي أظهرت درجة كبيرة من ممارسة القيادة الإبداعية، ودراسة كامل (2018) حيث أظهرت درجة كبيرة من القيادة الإبداعية، ودراسة (Köken & et al., 2023) والتي أظهرت أن مديري المدارس قادة مبدعون بدرجة عالية، ودراسة (Thawinkarn & et al., 2018) والتي كشفت عن أن مديري المدارس يتمتعون بمستوى مرتفع في ممارسة القيادة الإبداعية، في حين اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة عصفرة (2023) والتي أظهرت درجة متوسطة من ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في مدينة الخليل، دراسة فريوان (2022) والتي كشفت عن درجة متوسطة من ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية، أبو النور وآخرون (2021) والتي كشفت عن درجة متوسطة من ممارسة الإدارة الإبداعية، ودراسة الضويحي (2020) والتي بينت أن مستوى تطبيق القيادة الإبداعية غير فعالة في مرحلة رياض الأطفال.

**1.1.2.5 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الفرعي الأول والذي نص على: "ما درجة ممارسة مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال للقيادة الإبداعية (الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والحساسية نحو المشكلات، والمثابرة، والمبادرة) في محافظة بيت لحم؟"**

#### **النتيجة:**

أوضحت النتائج أن درجة ممارسة مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال للقيادة الإبداعية (الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والحساسية نحو المشكلات، والمثابرة، والمبادرة) في محافظة بيت لحم جاءت كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.05) مع انحراف معياري (0.46)، وبوزن نسبي بلغ (81.0%).

وتعزو الباحثة ذلك الى أن القيادة الابداعية أسلوب قيادي أثبت نجاحاً وأثراً ايجابياً في الميدان التربوي في المؤسسات التعليمية وهو الأمر الذي يكاد يجمع عليه جميع التربويين، ويعود ذلك الى ادراك هذه القيادات التربوية لفاعلية الممارسات الإبداعية في التعامل مع القضايا التربوية، وقد ساهمت البرامج التدريبية وورش العمل التي التحق بها مديري المدارس والمشرفين حول القيادة الإبداعية وتوظيفها في انعكاس ذو أثر إيجابي على ممارساتهم القيادية وتطويرها، كما ساهمت المتابعة الميدانية المنظمة وكتابة تقارير التقييم والتغذية الراجعة من الجهات ذات الاختصاص في الوزارة والمديريات لأثر التدريبات في تحسين ممارسات مديري المدارس والمشرفين التربويين، والتي تضمنت تقدير وتحفيز للنائج الايجابية والجهود المبذولة سعياً لجعل ما هو ابداعي منها نموذجاً يحتذى به.

وجاء بعد المثابرة في المرتبة الأولى، فقد جاء بمتوسط حسابي (4.14) مع انحراف معياري (0.53)، وبوزن نسبي بلغ (82.8%)، تلاه في المرتبة الثانية بعد المرونة وجاء بمتوسط حسابي (4.10) مع انحراف معياري (0.53)، وبوزن نسبي (82.0%)، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد الأصالة بمتوسط حسابي (4.09) مع انحراف معياري (0.52)، وبوزن نسبي بلغ (81.8%)، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد المبادرة، فقد جاء بمتوسط حسابي (4.00) مع انحراف معياري (0.62)، وبوزن نسبي (80.0%)، وفي المرتبة الخامسة جاء بعد الطلاقة بمتوسط حسابي (3.99)، مع انحراف معياري (0.53) وبوزن نسبي (79.8%)، وفي المرتبة السادسة والأخيرة جاء بعد الحساسية نحو المشكلات فقد جاء بمتوسط حسابي (3.98) مع انحراف معياري (0.52) وبوزن نسبي (79.6%).

وتعزو الباحثة أن بعد المثابرة جاء في المرتبة الأولى الى حاجة المؤسسات التعليمية من منظور قادتها الى المثابرة كركيزة أساسية للنجاح في العمل وفق بقية الأبعاد للقيادة الابداعية، فهي تتضمن قوة للعزيمة والارادة، والإصرار على الإنجاز وتحمل المسؤولية، والاجتهاد في البحث عن طرق وحلول مبتكرة وبديلة للمشكلات، والميل للأعمال التي فيها تحدٍ وصبر، فالمثابرة من شأنها أن تمكن القائد من التغلب على التحديات وتحقيق النجاح من خلال ارادة القائد واصراره على التغلب على العوائق عن طريق اعادة صياغتها واستثمار الفرص لمواجهتها، وبالنظر الى واقع الميدان التربوي الفلسطيني المليء بالتحديات ذات الخصوصية مثل: (نقص التمويل، ضعف البنية التحتية، التحديات السياسية والمتمثلة في جوهرها بوجود الاحتلال وممارساته ضد المؤسسات والسياسات التعليمية)، كل هذا من شأنه أن يخلق لدى مديري المدارس والمشرفين درجة عالية من المثابرة والإصرار على التحدي والبحث المستمر عن الحلول والبدائل، ومحرك ذلك هو الارادة القوية والانتماء للوطن.

وقد جاء تقدير المستجيبين للفقرة رقم (23) والتي تنص على "أتحمل ضغوط العمل ومسؤولياته لتحقيق الغايات المنشودة" بالمرتبة الأولى، وتعزو الباحثة ذلك الى ضغط العمل والمسؤولية الكبيرة الواقعة على جميع العاملين في المؤسسات التعليمية الفلسطينية بما فيهم مديري المدارس والمشرفين، ويعود ذلك الى التحديات الطارئة التي تواجه هذه المؤسسات والعاملين فيها، التي تضيف لهم عبئاً اضافياً الى جانب ضغوط العمل الاعتيادية، ففي الأونة الأخيرة ألفت الظروف الطارئة والمتمثلة بالاعتداءات الإسرائيلية بظلالها على الميدان التربوي ومؤسساته بما فيها المدارس ورياض الأطفال، ووقع على القيادات التربوية وأصحاب القرار مسؤوليات أكبر تمثلت في التخطيط، وتدريب المعلمين، والمتابعة، وتقديم التغذية الراجعة حول سير العملية التعليمية وفق النظام المدمج الذي يجمع بين الدوام الوجيه والالكتروني، كحل بديل في مواجهة اعتبارات كثيرة منها الأمن والسلامة وأخرى تتعلق بتقليص النفقات الناجم عن الوضع الاقتصادي، وقد كان الهدف محاولة إنفاذ العملية التعليمية، وقد فرض هذا الواقع مهمات عمل ومسؤوليات ضاغطة، وقد أثر مديري المدارس والمشرفين كحال غيرهم من العاملين في جميع الميادين كل من موقعه ومسؤوليته الوطنية والمهنية أن يتابع مهامه بعزيمة وتحدي بالرغم من جميع المعوقات مثل الحواجز واغلاق الطرق وصعوبة الوصول الى مواقع العمل في كثير من الأحيان وتقليص الدخل الشهري بسبب الظرف السياسي والاقتصادي.

وقد جاء تقدير المستجيبين للفقرة رقم (22) والتي تنص على " أعطي وقتاً كافياً لدراسة الأفكار الجديدة" كأقل ممارسة على الرغم من أنها جاءت بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك الى ضغط العمل الكبير الناجم عن كثرة المهام والأعباء الملقاة على عاتق المدراء والمشرفين خاصة في ظل الظروف الراهنة واعتماد نظام الطوارئ في الدوام الرسمي مما أدى الى تراكم بعض الأعمال وتوزيع الوقت على انجاز مهام العمل المتراكمة حسب الأولويات، فدراسة الأفكار الجديدة بحاجة الى وقت كافي يسمح بالتأمل والمفاضلة والربط مع الاحتياجات، وهنا يظهر أيضاً احتياج المدراء والمشرفين للتدريب على تنظيم الوقت وتوزيعه على مهمات العمل خاصة في ظل الظروف الطارئة.

كما تعزو الباحثة أن بعد الحساسية للمشكلات جاء في المرتبة السادسة والأخيرة بدرجة مرتفعة الى طبيعة المشكلات المفاجئة والمتسارعة التي تفرض نفسها على واقع الميدان التربوي، بالإضافة الى تباين قدرات مديري المدارس والمشرفين في التعامل مع هذه المشكلات، فالحساسية نحو المشكلات بحاجة الى مهارة عالية ودراسة علمية متعمقة للعناصر والبيئة والمواقف من قبل القائد الناجح بحيث تمكنه من القدرة على التعامل مع المشكلات وتحليل أسبابها واتخاذ المناسبة للتعامل معها بفعالية سواء

من خلال التنبؤ بها قبل حدوثها أو بعد حدوثها، ونرى أن القرارات الفقرة رقم (20) والتي تنص على " أقوم بتحليل المشكلات التي تواجهني في العمل" قد احتلت المرتبة الأولى في بعد الحساسية نحو المشكلات وتعزو الباحثة ذلك الى الكفايات العلمية والمهارية والخبرة التي يمتلكها مديري المدارس والمشرفين، حيث أن المدير أو المشرف يتم تعيينهم من أصل معلم أي بعد خوض خبرة طويلة في الاحتكاك بالمشكلات التربوية ورؤية نماذج ادراية و اشرافية سابقة أتاحت الفرصة لهم لعمليات المقارنة والمفاضلة والحكم، بالإضافة الى المؤهلات العلمية التي يمتلكوها والتي تشكل احدى معايير اختيارهم، مما يؤهلهم لدراسة المشكلة وأسبابها من خلال ربطها بالواقع الذي لا يكون غريب عليهم فهم أكثر قرباً واحتكاكاً بميدان العمل الاجرائي، الأمر الذي يمكنهم من رصد المشكلات وفق ما يجري على أرض الواقع وتقديم بدائل من الحلول لها، ويتضح ذلك في المهام الموكلة اليهم والتي خضعت لعملية تحول من مجرد التفتيش والرصد الى مهام الدعم والاسناد، وتزويد القيادات العليا بتقارير حول طبيعة المشكلات وسبل حلها، وما ساهم في ذلك خضوع هؤلاء المديرين والمشرفين لبرامج تدريبية تتضمن توضيح هذه الأدوار والمهام.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة العليمات (2020) في مجالي (المرونة والمبادرة) حيث جاءت بدرجة مرتفعة، فيما اختلفت في مجالي (الأصالة والطلاقة) والتي جاءت بدرجة متوسطة، وكذلك مع دراسة فريوان (2022) والتي أظهرت أعلى أهمية لبعدها (الشعور بالمشكلات والمرونة)، وأقل الأبعاد أهمية (بعد أصالة الأفكار)، ومع دراسة عصفرة (2023) التي أظهرت أن أهم بعد كان (الحساسية للمشكلات)، وأقل الأبعاد أهمية بعد الأصالة.

#### **2.1.2.5 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الفرعي الثاني والذي نص على: "ما دور مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم؟"**

كشفت النتائج أن دور مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.04) مع انحراف معياري (0.70)، وبوزن نسبي بلغ (60.8%).

وتعزو الباحثة ذلك الى أن موضوع تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول حديث الطرح في الميدان التربوي فعلى الرغم من أنه بالغ الأهمية الا أنه لم يحظى بالقدر الكافي من الاهتمام

من قبل وزارة التربية والتعليم، فالجهود المبذولة للاهتمام بالطفولة توجهت في معظمها لزيادة نسبة الالتحاق في رياض الأطفال، وجعلها مرحلة الزامية، وتأهيل القطاع الخاص، والعمل على افتتاح صفوف تمهيدية حكومية سواء كانت مستقلة أو داخل المدارس، الا أننا ما زلنا نرى معلمات رياض الأطفال يعملن بشكل منعزل عن معلمي ومعلمات الصف الأول، حتى وان تواجدوا في نفس المدرسة، وهذا يعود الى عدم تلقيهم الدعم والتوجيه الكافي من مديري المدارس والمشرفين لكيفية التغلب على هذه المشكلة، بالاضافة الى عدم وجود خطة تربوية واضحة لتحقيق هذا المسار للوصول الى الشراكة المأمولة بين معلمي المرحلتين.

إضافة الى ذلك نجد أن مشرفي المرحلتين والذين تقع على عاتقهم مسؤولية الدعم والمتابعة يعملون أيضا بطريقة منفصلة تماما عن بعضهم البعض فيتبع كل منهم قسم مختلف عن الآخر حيث يتبع مشرفي الصف الأول لقسم التعليم المدرسي بينما تتبع مشرفات الصف التمهيدي قسم التعليم العام، ونادرا ما تجمعهم تدريبات مشتركة، وهذا يجعل عملية التواصل فيما بينهم وطرح الموضوع للنقاش في محاولة لإيجاد الحلول وتوجيه المعلمين للتفكير في سبل الشراكة بينهم عملية صعبة، أما بالنسبة لدور مديري المدارس ورياض الأطفال في تعزيز الشراكة ففي حالة كونهم مديري رياض مستقلة أو مدارس مستقلة فلا نجد أن تعزيز الشراكة بين معلمي المرحلتين من أولويات عملهم ويعود السبب في ذلك أن الروضة او المدرسة لديهم لا تجمع بين المرحلتين، أما مديري المدارس التي تتضمن صف تمهيدي وصف أول فنجدهم منشغلين بأعباء العمل الأخرى، كما أنهم لا يلقون تشجيع من قبل مشرفي المرحلتين لدعم المعلمين في تعزيز الشراكة، والقليل جدا منهم يلتفت الى هذه المشكلة وتبقى اقتراحاتهم في سياق ابداعاتهم الشخصية ولا يتم تعميمها.

ونرى بأن الفقرة رقم (20) في مقياس تعزيز الشراكة والتي تنص على " أرى أن الشراكة الهادفة بين معلم/ة الصف الأول و معلمة الصف التمهيدي تعزز الانتقال الآمن لطفل الروضة الى الصف الأول" أنت في المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة وتعزو الباحثة ذلك الى ادراك كل من مديري ومشرفي المدارس ورياض الأطفال لأهمية الشراكة بين معلمي الصف الأول والتمهيدي في تحقيق انتقال طفل الروضة بشكل سلس وآمن الى الصف الأول، فهم على معرفة تامة بأن الصف التمهيدي يمثل مرحلة تمهيدية للانتقال الى الصف الأول وهو أولى مراحل التعليم النظامية وبما أن العلاقة بين المرحلتين تكاملية فمن البديهي أن تكون الشراكة والتعاون بين معلمي المرحلتين ذات أهمية، فما تطرحه العبارة

هنا وعلى الرغم من حداثة الطرح الا أنه يتوافق مع التوجهات التربوية والتي تنادي بالتعاون والشراكة بين المعلمين في كافة المراحل كأساس لنجاح العمل في الوصول إلى جيل واع منتم لقضاياها. وإذا كنا نبحث عن حلول لنتجاوز بها مشاكل انتقال الأطفال من الصف التمهيدي للصف الأول سواء كانت مشاكل تكيفية مثل التكيف مع قواعد السلوك والانضباط في الصف، والتكيف مع بيئة الصف والمعلمين الجدد، أو مشاكل أكاديمية مثل التعامل مع متطلبات القراءة والكتابة والحساب، والزيادة في المسؤوليات الأكاديمية والواجبات المنزلية، فإن طرح الشراكة والتعاون بين معلمي المرحلتين وتوجيههم لذلك هي من أهم المقترحات لتحقيق الانتقال الآمن بدعم معلمي المرحلتين وتعاونهم كشركاء في العمل، فهم الأقرب والأقدر على دعم الأطفال في تجاوز الصعوبات وتيسير انتقال آمن لا يشكل صدمه للأطفال.

بينما نرى بأن الفقرة رقم (18) والتي تنص على "أكتشف الفجوة في العمل بين معلم/ة الصف الأول ومعلمة التمهيدي" جاءت في المرتبة الأخيرة كأقل درجة ممارسة وبتقدير منخفض، وتعزو الباحثة ذلك الى ما يلي: تعتبر الفجوة في العمل بين المعلمين وزملائهم مشكلة تؤثر على نجاحهم في تحقيق الأهداف، وكحالهم فإن فجوة العمل بين معلم/ة الصف الأول ومعلمة الصف التمهيدي تشكل مشكلة تكمن تبعاتها في خلق نوع من صراع الأدوار بينهم فوجود هذه الفجوة ستؤثر بشكل سلبي على الدور التكاملي المفترض للمرحلتين باعتبار الأولى تمهيد لتاليتها، ويمكن أن يعود ذلك الى أن مديري ومشرفي المدارس الأساسية ورياض الأطفال لم يوظفوا القيادة الابداعية في اكتشاف هذه المشكلة تمهيدا للتعامل معها، وقد يعود ذلك الى عدم وجود خطط تربوية تجمع بين المرحلة الأساسية ورياض الأطفال، بالإضافة الى عدم وجود مناهج مبنية ووفق أسس علمية للمرحلتين، كما أن معظم رياض الأطفال تتبع للقطاع الخاص وبالتالي فإن بناء الشراكة بينها وبين المدارس الحكومية مسألة تحتاج الى الكثير من الجهد والوقت، وتنظيم الكثير من الدورات وورشات العمل الخاصة بالموضوع وهذا الأمر مكلف من الناحية الاقتصادية.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة بشرى وآخرون (2023) والتي أظهرت التأثير الإيجابي لمهارات القيادة الإبداعية للمعلمات، كما اختلفت مع دراسة خوج (2015) والتي أظهرت وجود ضعف في التواصل بين معلمات الروضة ومعلمي الصف الأول الابتدائي، علما أن الباحثة لم تجد دراسات سابقة تناقش العلاقة المباشرة بالشراكة والتعاون بين معلمي الصف الأول والصف التمهيدي.

**3.1.2.5 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الفرعي الثالث والذي نص على: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الابداعية وتعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم؟"**

**4.1.2.5 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الفرعي الرابع والذي نص على: "هل يوجد اختلاف بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الابداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الإدارة، المسمى الوظيفي)؟"**

لمناقشة نتيجة سؤال الدراسي الفرعي الثالث والرابع، يجب مناقشة نتائج فرضيات الدراسة.

## **2.2.5 مناقشة نتائج فرضيات الدراسة:**

**1.2.2.5 مناقشة نتائج فرضية الدراسة الأولى والتي نصت على: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال للقيادة الابداعية ودورهم في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم."**

كشفت النتائج أنه توجد علاقة طردية موجبة ومتوسطة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة مدراء ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال للقيادة الابداعية ودورهم في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة (العلاقة الطردية) الى أن القيادة الابداعية تلعب دوراً هاماً في تعزيز الشراكة بين المعلمين من خلال تبني أسلوب قيادي ابداعي يمكن للقادة من خلاله أن يلهموا المعلمين ويشجعوهم على التعاون وتبادل الأفكار والموارد، من خلال توفير البيئة التي تدعم التعاون وتشجع المعلمين على التفكير الابتكاري بهدف تعزيز الشراكة مع زملاء العمل، فالقيادة الإبداعية تستند بشكل كبير على العمل التشاركي وتنمية القدرات التعاونية والتشاركية الأمر الذي ينعكس بشكل ايجابي على مستوى أدائهم الوظيفي، ولكنها وبالرغم من أنها أتت كعلاقة طردية جاءت (متوسطة)، وهذا يعود الى درجة الممارسة المتوسطة من مديري ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال لدورهم

في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي ومعلمي الصف الأول على وجه الخصوص، وتعود الممارسة المتوسطة هنا الى غياب الخطط والدورات وورش العمل التدريبية التي تدعم تعزيز الشراكة بين معلمي المرحلتين.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كامل (2018) والتي بينت وجود العلاقة الإيجابية بين القيادة الإبداعية ومستوى أداء المعلمات، ودراسة (Kavak & Akyürek, 2023) والتي كشفت عن وجود علاقة بين ميول التفكير الفكري والقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الدنيا بدرجات عالية بشكل عام، فيما لم تظهر أي من الدراسات السابقة نتيجة خاصة حول القيادة الإبداعية وعلاقتها بتعزيز الشراكة كونها لم تتناول المفردتين معا بشكل مباشر.

**2.2.2.5 مناقشة نتائج فرضية الدراسة الثانية والتي نصت على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الجنس".**

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عند الدرجة الكلية للقيادة الإبداعية تعزى لمتغير الجنس، وجاءت الفروق لصالح الإناث واللواتي كانت الدرجة الكلية للقيادة الإبداعية لديهن أعلى من الذكور.

وتعزو الباحثة ذلك الى توجه وزارة التربية والتعليم الى تأنيث ادارات رياض الأطفال والمرحلة الأساسية الدنيا فترى أن معظم مديري المرحلتين من الاناث، كما أن جميع المشرفين على مرحلة رياض الأطفال من الاناث ويتضح ذلك أيضا من عدد المستجيبين في العينة حيث كان عدد الاناث 99 مقابل 31 من الذكور.

كما أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عند الدرجة الكلية لتعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الجنس.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة خضر (2020)، ودراسة العليمات (2020) والتي جاءت لصالح الإناث، واختلفت نتيجة هذه الدراسة عند القيادة الإبداعية مع دراسة عصفرة (2023) والتي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

**3.2.2.5 مناقشة نتائج فرضية الدراسة الثالثة والتي نصت على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي"**

أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عند درجة ممارسة القيادة الإبداعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. كما أشارت النتائج إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة تعزيز الشراكة والدرجة الكلية للقيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وجاءت الفروق لصالح الذين مؤهلهم العلمي دبلوم.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديري ومشرفي المدارس ورياض الأطفال الذين يحملون مؤهل الدبلوم تم تعيينهم منذ فترة زمنية طويلة وليس حديثاً، كون معايير اختيار المدراء والمشرفين تستند حالياً إلى امتلاكهم مؤهل البكالوريوس كحد أدنى، وبالتالي فإن عامل الخبرة الذي يتمتع به حملة الدبلوم، والمتمثل في عدد السنوات والتدريبات المختلفة لمثل هؤلاء المديرين والمشرفين مكنهم من الوصول إلى فهم أعمق للتحديات التي يمكن أن يواجهها الطلاب والمعلمين، بالإضافة إلى امتلاكهم معرفة بالمواقف المختلفة والمشكلات المحتملة والحلول الممكنة لها، الأمر الذي يساعدهم في اتخاذ قرارات صائبة وفعالة، فالمهارات الإبداعية خاصة في التعامل مع التحديات في الميدان التربوي، تكون مكتسبة من خلال ممارسة العمل الإداري أكثر منه من تلقي المعلومات والمعرفة خلال مرحلة الإعداد الأكاديمي.

وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة عصفرة (2023) والتي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي وكذلك مع دراسة فريوان (2022)، فيما لم تتفق مع أي من الدراسات السابقة المذكورة.

**4.2.2.5 مناقشة نتائج فرضية الدراسة الرابعة والتي نصت على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة".**

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وجاءت الفروق لصالح الذين سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن القادة التربويين من ذوي سنوات العمل والخبرة الطويلة، يتمتعون بالكثير من الخبرات والمهارات التي تم صقلها بهم، مما يعكس على قدرتهم في ممارسة القيادة الإبداعية، وحل المشكلات بمهارات ابتكارية من خلال تحليلها بشكل أعمق، وابتكار الحلول الجديدة والفعالة لها، كما أنهم وبالاستناد إلى خبرتهم وسنوات عملهم مع الطلبة والمعلمين، الفئة الأكثر معرفة بما يواجهه طلبة الصف الأول والصف التمهيدي من مشكلات ناتجة عن ضعف التواصل بين معلمي المرحلتين.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة خضر (2020) والتي جاءت لصالح سنوات الخبرة الأكثر من عشرة سنوات وكذلك مع دراسة (Köken & et al., 2023) والتي جاءت لصالح ذوي الخبرات العالية فيما لم تختلف مع الدراسات السابقة الأخرى المذكورة كونها لم تتناول هذا المتغير.

**5.2.2.5 مناقشة نتائج فرضية الدراسة الخامسة والتي نصت على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير نوع الإدارة".**

أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير نوع الإدارة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن غالبية المدارس التي تضم رياض أطفال و صفوف تمهيدي تعمل في ظل ادارة مشتركة، فالمدارس الحكومية التي تضم صفوف تمهيدي يديرها مدير واحد، أما المدارس الخاصة والتي يوجد فيها قسم لرياض الأطفال وعلى الرغم من أن القانون يقتضي بفصل المدرسة عن الروضة ادارياً الا أن ادارة الروضة تعمل بروؤية مشتركة مع ادارة المدرسة كإدارة واحدة، وهذا ما يجعل السياسة الادارية موحدة لديها، أما بالنسبة للرياض المستقلة والتي لا تتبع المدارس، بالإضافة الى المدارس الأساسية الدنيا التي لا تتضمن صفوف تمهيدي، فان موضوع الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول لا يعتبر من أولويات عملهم كون الرياض أو المدارس لا تتضمن معلمي المرحلتين.

مع العلم أن هذه النتيجة لم تتفق أو تختلف مع أي من الدراسات المذكورة كونها لم تتناول هذا المتغير.

**6.2.2.5 مناقشة نتائج فرضية الدراسة السادسة والتي نصت على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي".**

أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى طبيعة العلاقة بين مديري ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال، والتي حددت طبيعتها ظهور مهام اشرافية جديدة للمشرفين مثل مهام مشرف النوعية، والتي تدعم بدورها التعاون والتنسيق بين مديري المدارس والمشرفين في مجال العمل، فمدير المدرسة هو المسؤول عن ادارة مدرسته بينما يقوم مشرف النوعية بمساعدته في تنفيذ السياسات التعليمية وتحسين جودة التعليم في المدرسة وتوفير التوجيه والدعم للمعلمين، وهذه العلاقة تتطلب التعاون والتواصل المستمر في اطار من التفاهم والثقة المتبادلة، فيقوم المشرفين التربويين بتقديم الدعم اللازم لمديري

المدارس خاصة في التعامل مع التحديات وحل المشكلات، فنجد أن لكل مدرسة ومنها المدارس الأساسية الدنيا مشرف نوعية، والذي من مهامه متابعة وتقييم جودة العمل في المدرسة والمساعدة في تطوير وتنفيذ استراتيجيات مختلفة لتحسين الجودة، ودعم أداء مديري المدارس، وتحديد نقاط القوة والضعف في المدرسة لتوجيه الجهود نحو التحسين المستمر، وتجاوز المشكلات والتحديات، كما نجد على صعيد مشرفات رياض الأطفال أن من بين مهام مشرفة رياض الأطفال متابعة أداء مديرات رياض الأطفال وتقديم الدعم اللازم من خلال التواصل والتعاون المستمر والدورات التدريبية واللقاءات التوجيهية المنظمة من قبل المشرفات لمديرات رياض الأطفال، وكل ذلك يتم عن طريق التعاون والتواصل المستمر، وهذا التعاون والتواصل كفيل بتقريب وجهات النظر والآراء بين كل من مديري ومشرفي المدارس الأساسية الدنيا ورياض الأطفال.

مع العلم أن هذه النتيجة لم تتفق أو تختلف مع أي من الدراسات المذكورة كونها لم تتناول هذا المتغير.

### 3.5 التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت لها الباحثة فإنها توصي بمجموعة من التوصيات التي ترى أنها من الممكن أن تعزز القيادة الإبداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول، وبالإستناد إلى ذلك توصي الباحثة بما يأتي:

#### أولاً: توصيات إلى المدراء والمشرفين في المدارس ورياض الأطفال:

1. توجيه مدراء المدارس ورياض الأطفال إلى توظيف القيادة الإبداعية وممارستها في تعزيز التعاون والشراكة بين المعلمين، بشكل عام وبين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول على وجه الخصوص.
2. تكثيف الجهود والممارسات في سبيل اكتشاف الفجوة في العمل بين معلمي الصف الأول والتمهيدي.
3. تبني مدراء المدارس ورياض الأطفال أفكار ومبادرات المعلمين في مجال تعزيز الشراكة بينهم وتعميمها.
4. تكليف معلمي الصف الأول والتمهيدي بمهام من شأنها تعريف كل منهم بطبيعة كل مرحلة مثل تحليل المحتوى وفق المعايير العلمية ورصد المهارات المطلوبة للصف الأول.

5. تقديم مقترحات وتصورات تدعم تعزيز الشراكة بين معلمي الصف الأول والتمهيدي لوزارة التربية والتعليم.
6. تنظيم الدورات وورش العمل التي تستهدف الجمع بين معلمي الصف الأول والتمهيدي بحيث تتناول مواضيع مختلفة تعزز العمل التعاوني بين الطرفين.
7. تنظيم الزيارات التبادلية والأيام الدراسية بين معلمي الصف الأول والتمهيدي، خاصة بين الرياض والمدارس الأساسية الدنيا المستقلة والتي لا تجمع بين المرحلتين.
8. تنظيم لقاءات ومنتديات تربوية تجمع بين مشرفي ومديري رياض الأطفال والصف الأول لمناقشة سبل التعاون الذي يستهدف تأمين انتقال سلس وآمن لأطفال الروضة للصف الأول.

### ثانياً: توصيات إلى وزارة التربية والتعليم وصناع القرار:

1. تعزيز تبني رؤيا الحاق رياض الأطفال بالمدارس الأساسية الدنيا والعمل على توفير الدعم المناسب لافتتاح المزيد من رياض الأطفال الحكومية في المدارس، بحيث تتضمن كل مدرسة ابتدائية صفوف تمهيدية ملحقه بها.
2. تطوير مناهج تعليمية تخصصية لرياض الأطفال (لليل رياض الأطفال) تكون ذات طبيعية تكاملية مع مناهج الصف الأول في المدارس الحكومية والخاصة.
3. منح مشرفي رياض الأطفال والصف الأول المزيد من التفويض والصلاحيات والتي تعزز قدرتهم على متابعة أداء المعلمين، وحثهم على تقديم المقترحات والتوصيات التي تساعد في تطوير التعاون والمشاركة بين رياض الأطفال و صفوف التمهيدي، واعتماد ذلك كبنء لتقييم أداء المعلمين والمدراء.
4. اتخاذ قرار يضمن توحيد تبعية مشرفي رياض الأطفال والصف الأول لقسم واحد.
5. اعتماد برامج تدريبية تجمع مديري ومشرفي المرحلتين بشكل منظم وهادف.
6. تخصيص جهة مسؤولة عن استقبال ودراسة الأفكار والمبادرات الابداعية من قبل العاملين في رياض الأطفال والصف الأول في سياق تعزيز الشراكة بين معلمي الصف الأول والتمهيدي.
7. التعاون مع ذوي الخبرة والاختصاص من الجامعات الفلسطينية بهدف تطوير برامج اعداد المعلمين قبل الخدمة في كليات التربية، من خلال دمج مساقات أكاديمية وتدريبية تتناول

موضوع تعزيز الشراكة بين معلمي الصف الأول والتمهيدي، والانتقال الآمن لأطفال الروضة للصف الأول.

8. استحداث تخصصات أكاديمية في الجامعات الفلسطينية تجمع بين رياض الأطفال ومعلم الصف الأول.

9. تنظيم تدريبات وورش عمل خاصة بمهارة الشعور بالمشكلات قبل حدوثها، بحيث تستهدف مديري ومشرفي المدارس ورياض الأطفال.

### ثالثاً: مقترحات للباحثين :

1. إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تتناول موضوع تعزيز الشراكة بين معلمي الصف الأول والتمهيدي في محافظات أخرى، أو من وجهة نظر أطراف مختلفة مثل المعلمين، أولياء الأمور، الخبراء التربويين من ذوي الاختصاص.

2. إجراء دراسات تقوم على المقارنة بين رياض الأطفال المنفصلة عن المدارس الحكومية والخاصة، وبين رياض الأطفال التابعة لمدارس حكومية أو خاصة.

## المصادر والمراجع:

### المراجع العربية:

ابراهيم، ياسمين طه ومهدي، ايناس محمد وابراهيم، ايمان يونس.(2019).التنافس لدى طلاب الصف الأول الابتدائي الملتحقين وغير الملتحقين برياض الأطفال (دراسة مقارنة)، مجلة كلية التربية الأساسية، عدد خاص، 295-284.

أبو النور، محمد عبد الوهاب وعثمان، منى شعبان وجمعة، أسماء سيد وعبد القادر، هالة محمد شعبان.(2021).الإدارة الإبداعية في مرحلة رياض الأطفال "الواقع والمأمول"، مجلة بحوث ودراسات الطفولة، 3(5)، 490 - 453.

أبو جبار، هبة وبطاح، أحمد.(2022). رؤية مقترحة لتطوير إدارة تعليم رياض الأطفال في الأردن استناداً إلى القيادة الإبداعية، مجلة دراسات العلوم التربوية، 49(2)، 45 - 31.

أبو رميلة، دلال رفيق شفيق.(2022). دور مديري المدارس الحكومية الابتدائية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين في مدينة القدس، [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.

ابو شعبان، انتصار فتحي محمد.(2016).تشخيص أبعاد المنظمة حسب إطار سينجي: دراسة حالة على مدارس القدس، [رسالة ماجستير غير منشورة]. عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس.

أبو عيادة، هبة توفيق، والموسى، عبير عبد الكريم.(2022).معايير تربوية مقترحة لاختيار القيادات الإبداعية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 42(2)، 14-1.

أبو عيادة، هبة وعباينة، صالح.(2021).درجة تطبيق القيادة الإبداعية لدى القيادات التربوية في مدارس الأردن، مجلة دراسات لجامعة عمار ثليجي الأغواط، (99)، 88-63

أحمد، أحمد ابراهيم وشعلان، عبد الحميد عبد الفتاح والرشيدي، نوف على فخري.(2019).تحديات مجتمع المعرفة وانعكاساتها على العملية الإشرافية بمرحلة رياض الأطفال: دراسة تحليلية، مجلة المعرفة التربوية، 7(14)، 266-251 . 10.21608/JEED.2019.291206

آل حسين، سارة.(2018).درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

بدح، أحمد محمد وأبو طه، مروة محمد.(2013).مقومات وممارسات الإبداع الإداري من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال الخاصة في مدينة عمان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 14(3)، 445-470.

برابح، رزيقة.(2015). دراسة مقارنة بين أطفال الروضة وأطفال أقسام التحضيري من وجهة نظر معلمي السنة الأولى ابتدائي - دراسة ميدانية على عينة من معلمي السنة الأولى ابتدائي ببعض ابتدائيات ولاية المسيلة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة المسيلة.

البربري، محمد أحمد عوض.(2022).القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثلاث في محافظة الشرقية: دراسة ميدانية، المجلة التربوية، 94(94)، 829-927، 10.21608/EDUSOHAG.2022.213023

بركاني، محمد رضا.(2017).عوامل التنشئة الاجتماعية والنفسية وانعكاساتها على الاكتساب اللغوي لمتعلم اللغة العربية بالمرحلة الابتدائية، مجلة تاريخ العلوم، 6(6)، 104-111.

بشرى، صموئيل تامر وأبو العطا، غادة صابر وأبو السعود، شادي محمد وجبر، نورهان سلامة عوض.(2023).مهارات القيادة الإبداعية لدى معلمات الروضة وأثرها على التفكير المنتج لدى أطفالهن، مجلة جامعة مطروح للعلوم التربوية والنفسية، 3(5)، ج(1)، 217 - 238.

بلفقير، ناجحة وحسيبة، الخير.(2023).دور الروضة في النمو الاجتماعي للطفل ما قبل المدرسة: دراسة ميدانية في بعض رياض الأطفال بولاية ادرار [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أحمد درايعة بادرار .

البليهد، نوره.(2020).تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية، مجلة الفتح، 84(84)، 155-192.

بن دلهم، عبد الله، وابراهيم، الطيب.(2020).دور الإشراف التربوي في تنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال الحكومية في مدينة أبها، المجلة العلمية لكلية التربية، 6(5)، 327 - 348.

بن يامة، عماد الدين وقاسمي، موسى.(2019).المؤسسة التربوية رياض الأطفال ودورها في التحصيل الدراسي في الطور الابتدائي: دراسة ميدانية على عينة من تلاميذ السنة الثانية إبتدائي بالرياح، [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي.

بوالعشير، ايمان وبوروايس، زينب وبوطغان، مريم.(2018).دور معلم المرحلة الإبتدائية في الكشف عن صعوبات التعلم لدى التلاميذ: دراسة ميدانية ببلديتي تاسوست والطاهير، جيجل، [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديقي بين يحيى-جيجل.

الجرواني، هالة والمشرقي، إنشراح.(2010).إعداد الطفل لمرحلة الروضة، الدار المصرية اللبنانية.

جوهر، سلوى باقر والقلاف، نبيل عبد الله راشد والسعيد، محمد حمد والمغربي محمد محمد عباس.(2017).دراسة لاتجاهات التربويين نحو إلزامية مرحلة رياض الأطفال ومدى تأثيرها ببعض المتغيرات في دولة الكويت، مجلة كلية التربية، 33 (10)، 264-344.

الحوامة، محمد.(2015).تنور معلمات رياض الأطفال والصفوف الأولى مفاهيم الاستعداد القرائي والكتابة، مؤتة للبحوث والدراسات، 30(6)، 67-104.

خرارزة، زهرة فرج سعد، وجبريل نجية علي (2021).دور مؤسسات رياض الأطفال في تنمية القيم لدى طفل ما قبل المدرسة من وجهة نظر أولياء الأمور، مجلة القرطاس للعلوم الانسانية والتطبيقية، الجزء (1)، 333-360.

خضر، أحمد.(2020).تصور مقترح لتفعيل أسلوب فريق العمل بمدارس التعليم الأساسي في محافظة المنيا، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، 5 (2)، 59-94.

خميس، سماح رمضان مصطفى.(2020).دور نمط القيادة الإبداعية في تحقيق أبعاد الأمن الفكري لدى معلمات رياض الأطفال، المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال 16(16)، 694-823.

خميسي، المرسي مصطفى حسن وصيام، ايمان توفيق.(2020).متطلبات توظيف القيادة الإبداعية لإصلاح وتطوير التعليم في مصر، مجلة القراءة والمعرفة، 20(222)، 239 - 262.

خوج، حنان أسعد.(2015).رؤية مقترحة لتحقيق الانتقال السلس للأطفال من رياض الأطفال إلى المدرسة الابتدائية في ضوء الخبرات العالمية، مجلة العلوم التربوية، 22(22)، 338-375.  
10.21608/MAEQ.2015.141352

الدوسري، متعب.(2023).مدى توافر أبعاد القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بوادي الدواسر وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7(8)، 21-21،  
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.F071022>

رولة، حميدة ومعروف، اخلاص.(2021).دور الأنشطة التربوية للروضة في تنمية قدرات الطفل من وجهة نظر عينة من المربيات العاملات بعدد من رياض الأطفال "ببلدية جبجل" [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد الصديق بن يحيى - جبجل.

الزامل، محمد بن عبد الله.(2008).تصور مقترح لمواجهة بعض مشكلات المرحلتين الابتدائية والمتوسطة في المملكة العربية السعودية في ضوء صياغة التعليم الأساسي، [رسالة ماجستير غير منشورة]. عمادة الدراسات العليا، جامعة الملك سعود.

زيادة، رانيه محمد محمود.(2021). دور الإدارة الرقمية في تنمية مهارات القيادات الإبداعية: دراسة حالة جامعة الملك خالد، مجلة تطوير الإداء الجامعي، 14(2)، 89-116.

السبع، باهر رزق وجوهر، علي صالح.(2023).تصور مقترح لتفعيل القيادة الإبداعية لتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط، مجلة كلية التربية، 38(85)، ج(3)، 373-403.

سعد الله، وفاء ولمهشيش، رحمة.(2020).دور الروضة في إعداد الطفل للدخول إلى المدرسة [رسالة ماجستير غير منشورة]،، جامعة محمد الصديق بن يحيى-تاسوست.

السمدوني، ابراهيم وأحمد، سهام.(2014).متطلبات نحو طفل الروضة ووعي معلمات رياض الأطفال بها، مجلة بحوث ودراسات تربوية، 5، 1-94.

سي محمد، دنيا.(2020). دراسة مقارنة بين اطفال الروضة واطفال الأقسام التحضيرية من وجهة نظر معلمي السنة الاولى ابتدائي، [رسالة ماجستير، غير منشورة]، جامعة محمد بوضياف المسيلة.

شارف، الطاهر.(2023).المحتوى الدراسي المقرر لإعداد أستاذ التعليم الابتدائي وتحقيق جودة التعليم،  
مجلة القارئ للدراسات الأدبية والنقدية واللغوية، 5(1)، 17-29.

الضويحي، عائشة كساب.(2020). معوقات تطبيق القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة  
الابتدائية: دراسة وصفية على عينة من منسوبات التعليم في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية،  
77(4)، 244-264. 10.21608/MKMGT.2020.198660

عبد الله، نعيمة مجاهد وغنايم، مهني محمد والعجسي، أمل معوض.(2023).خبرات بعض الدول في  
مجال القيادة الإبداعية لمؤسسات رياض الأطفال وسبل الاستفادة منها، مجلة كلية التربية، جامعة  
المنصورة، 121(4)، 1953 – 1982. 10.21608/MAED.2023.303101

عبد المالك، عبل وجدي، عيبر.(2019).التعليم التحضيري والتحصيل الدراسي لدى تلاميذ السنة الأولى  
في مادة اللغة العربية: دراسة ميدانية بابتدائية الشهد معمري بالقاسم الشريعة ولاية تبسة [رسالة ماجستير  
غير منشورة]. جامعة التعربي التبسي-تبسة.

عبد المولي، كرم عبد الله ومحمدين، حشمت عبد الحكيم ومخلوف، سميحة علي.(2020).آليات مقترحة  
لتفعيل دور المشاركة المجتمعية في تطوير مؤسسات تربية طفل ما قبل الروضة، مجلة جامعة الفيوم  
للعلوم التربوية والنفسية، 14(14)، 202-234.

العبدلي، جار الله على جار الله والمنتشري، عبد الرحمن هشلول عبد الله.(2021).فاعلية برامج التدريب  
الإداري وعلاقتها بمستوى القيادة الإبداعية لدى قادة مدارس محافظة القنفذة، مجلة شباب الباحثين في  
العلوم التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج، 9(8)، 1-44. 10.21608/JYSE.2021.181104

العثيم، المها بنت خالد.(2023).القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة  
من وجهة نظر المعلمات، المجلة الدولية للعلوم التربوية والإنسانية المعاصرة، 2(2)، 132-279.

العجروود، وسام.(2018).دور رياض الأطفال في إعداد الطفل للمرحلة الابتدائية: دراسة ميدانية  
بإبتدائيات مقاطعة الطاهير 1-جبل [رسالة ماجستير غير منشورة].جامعة محمد الصديق بين يحي-  
جبل.

العزب، خالد.(2018). دور الشراكة كمدخل استراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسات التعليمية، [أطروحة دكتوراه غير منشورة] كلية التربية، جامعة إب.

عصافرة، هنادي أسعد عامر.(2023). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في مدينة الخليل من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7(22)، 1 - 20.

علي أحمد، نافز أيوب.(2019). الدور التربوي لمؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر مديرات ومربيات الرياض في فلسطين، مجلة دراسات العلوم التربوية، 46(3)، 618-636.

علي، زينب عبد المجيد حسن ودياب، عبد الباسط محمد ومحمود، حنان عبد الستار.(2021). تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء بعض المداخل الإدارية الحديثة المرتبطة بالتحسين المستمر، مجلة كلية التربية، 36(36)، 542-573. 10.21608/MKTS.2021.266426

العليمات، فوزية محمد.(2020). درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق للقيادة الإبداعية، المجلة الدولية لتطوير التفوق، 11(20)، 133-154.

عواد، قيس وصالحة، محمد.(2021). المشاركة في اتخاذ القرار لدى الهيئات التدريسية في المدارس الحكومية في منطقة جماعين، مجلة الفا للدراسات الانسانية والعلمي، 2(2)، 346-366.

عيسى، نورة.(2020). القيادة الإبداعية كمدخل لتطوير أداء مديري المدارس الابتدائية، مجلة آفاق جديدة في تعليم الكبار، 26(26)، 194-231.

غالية، نادية حسن ودرأوشة، أحلام محمود والرشدان، هنادي صدقي.(2022). أسلوب الحوار في المجموعات الصغيرة وأثره في تحصيل طلبة المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمين في مدارس شمال فلسطين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(17)، 41-60  
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.D210921>

الغامدي، بندر راجح شخص.(2021). إدارة الذات وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية في منطقة الباحة، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 67(1)، 170 - 248.  
10.21608/IJEPS.2021.241800

فاتحي، عبد النبي.(2016).الوضعية المهنية للمعلم في ضوء تدابير الاصلاح التربوي: دراسة ميدانية على عينة من معلمي المدارس الابتدائية ببعض دوائر فنوغيل- زاوية كنتة- رقان، [أطروحة دكتوراة غير منشورة]. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة.

فرجيوي، مريم وحيواني، صباح.(2022).الخصائص النمائية وتطبيقاتها التربوية في مرحلة التعليم الابتدائي، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، 11(2)، 185-200.

فريوان، منيرة محمد.(2022).درجة ممارسة القيادة التربوية الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء بني كنانة، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسبود، 10(2)، 180 - 206.

القثامي، صافي بن مطيلق بن منير.(2017).ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية بمدينة الرياض، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية لدراسات والبحوث الاجتماعية، مجلة كلية الخدمات الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، 9(9)، 145-182 . 10.21608/JFSS.2017.143048

كامل، جمال.(2018).القيادة الإبداعية لدى مديري رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمات، المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة ببور سعيد، 12(12)، 198 - 297.

اللهيبي، رانية ورضوان، عزة.(2023).توظيف معلمات رياض الأطفال مهارات التواصل اللغوي عبر منصات التعليم الإلكترونية، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 19(4)، 933-951.

المالكي، بدر عابد عبد الله ويوسف، أحمد الريح.(2022).الأنماط القيادة وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لقادة المدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 71(2)، 221 - 270 . 10.21608/IJEPS.2022.247718

مباركي، ريم عبد الله أحمد.(2023).تقييم الكفايات المهنية لمعلمات رياض الأطفال بإدارة تعليم جازان في ضوء المعايير المهنية للمعلمين من وجهة نظرهن، المجلة العربية للنشر العلمي، 6(54)، 98-128.

محاسيس، سامي سليمان.(2010).المعلم في رياض الأطفال في الأردن: تأهيله ومعايير اختياره (الواقع والمأمول)، وزارة التربية والتعليم، إدارة التدريب والإشراف التربوي، عمان، الأردن.

محمد، علياء عبد الوهاب لبيب وعبد الحميد، حسام حمدي، وشهاب، لبنى محمود.(2021).دراسة حالة لتطور أداء معلمات رياض الأطفال بإحدى المدارس المعتمدة روضة المشير أحمد اسماعيل الرسمية للغات-إدارة مصر القديمة- كنموذج، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، 27(2)، 209-257.

محمد، نزيهة صالح.(2022). التفكير الإبداعي لدى تلاميذ الصف الأول الأساسي من الملتحقين برياض الأطفال وغير الملتحقين: دراسة مقارنة، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، 20(3)، 396-417، DOI: <http://dx.doi.org/10.25130/jtuh.29.3.1.2022.19>

وزارة التربية والتعليم العالي.(2017). دليل مربية رياض الأطفال، رام الله.

وزارة التربية والتعليم العالي.(2017).دليل معلمة رياض الأطفال، طبعة تجريبية، رام الله، فلسطين.

وزارة التربية والتعليم العالي، دولة فلسطين.(2018).تقييم تجربة وزارة التربية والتعليم العالي افتتاح صفوف رياض أطفال تمهيدى في المدارس الحكومية، الإدارة العامة للتخطيط التربوية، دائرة الدراسات والمعلومات، قسم الدراسات، تشرين أول /2017.

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.(2023).الكتاب الإحصائي التربوية السنوي للعام الدراسي 2022-2023: إحصاءات المدارس ورياض الأطفال، الإدارة العامة للتخطيط التربوية، حزيران 2023، رام الله، فلسطين.

### المراجع الأجنبية:

Brostrom, S. (2003). *Problems and Barriers in Children's Learning When They Transit from Kindergarten to Kindergarten Class in School*, European Early Childhood Education Research Monograph, Series no.1.

Dikmen Ada, Banu & ZEMBAT, Rengin.(2022). An Examination of the Creative Leadership Skills of Pre-School Administrators and Teachers. *International Journal of Educational Research Review*. 7. 10.24331/ijere.980294.

Einarsdottir, Johanna (2003b).When the Bell Rings we have to go Inside: Preschool Children's Views on the Primary School. *European Early Transitions, Series, No. (1)*, 35-50.

Kavak, Şule & Akyürek, Muhammet.(2023).The impact of the creative leadership qualities of preschool teachers on children's motivation. *Early Child Development and Care*. 193. 1188-1198. 10.1080/03004430.2023.2243396.

Köken, Cansu & Balaban Dağal, Asude & Dikmen Ada, Banu. (2023). An Analysis on the Preschool Teachers' Views on the Creative Leadership Skills of the School Administrators Lecturer, *Cansu KÖKEN İstanbul Şişli Vocational School of Higher Education Child Development Program. 10, No. 2, June. 43-52. 10.30845/jesp.v10n2p6.*

Office for Standards In Education (2004). *Transition from the Reception Year to Year 1. An Evaluation* by HMI (HMI2221), London, OFSTED.

Şengül, Mustafa & Özkan, Metin. (2021). Kindergarten Management Problems and Solutions in Turkey: The Experiences of Principals. *International Journal of Progressive Education. 17. 134-151. 10.29329/ijpe.2021.375.10.*

Thaiwinkarn, Dawruwan & Tang, Keow Ngang & Ariratana, Wallapha. (2018). Relationship between perceived directors' leadership and classroom quality of primary schools in Thailand. *Kasetsart Journal of Social Sciences. 39. 10.1016/j.kjss.2018.03.008.*

Zhang, Qingling & Siribanpitak, Pruet & Charoenkul, Nuntarat. (2018). Creative leadership strategies for primary school principals to promote teachers' creativity in Guangxi, *China. Kasetsart Journal of Social Sciences. 10.1016/j.kjss.2018.08.007.*

المواقع الإلكترونية:

[https://info.wafa.ps/ar\\_page.aspx?id=3299](https://info.wafa.ps/ar_page.aspx?id=3299) وكالة الانباء والمعلومات الفلسطينية وفا:

<https://bethlehem.edu.ps/about-us> مديرية تربية وتعليم بيت لحم:

الحرّة:

الموسوعة

<https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%AF%D9%8A%D8%B1%D9%8A%D8%A9>

# الملاحق

ملحق رقم (1): أسماء المحكمين:

ملحق (1): أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	الرتبة العلمية	التخصص	مكان العمل
1.	د. منال أبو منشار	أستاذ مشارك	أساليب تدريس	جامعة الخليل
2.	د. نبيل الجندي	أستاذ مشارك	التربية وعلم النفس	جامعة الخليل
3.	د. نبيل المغربي	أستاذ مشارك	علم النفس التربوي	جامعة القدس المفتوحة
4.	د. جمال بحيص	أستاذ مشارك	ادارة تربوية وتخطيط	جامعة القدس المفتوحة
5.	د. عادل فوارعة	أستاذ مساعد	ادارة وتخطيط تربوي	جامعة الخليل
6.	د. كرم الكركي	أستاذ مساعد	الادارة التربوية	جامعة الخليل
7.	د. ربيحة عليان	أستاذ مساعد	المناهج وأساليب التدريس	جامعة بيت لحم
8.	د. وفاء عاشور	مدير دائرة التطوير	ادارة تربوية	وزارة التربية والتعليم

ملحق رقم (2): صدق الاتساق الداخلي عند العينة الاستطلاعية:

تعزير الشراكة			القيادة الإبداعية					
الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	الرقم	الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	الرقم	الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	الرقم
0.000	**0.869	1	الحساسية للمشكلات			الأصالة		
0.000	**0.832	2	0.000	**0.765	16	0.000	**0.804	1
0.000	**0.606	3	0.000	**0.790	17	0.000	**0.779	2
0.000	**0.676	4	0.000	**0.672	18	0.000	**0.817	3
0.000	**0.729	5	0.000	**0.830	19	0.000	**0.836	4
0.000	**0.705	6	0.000	**0.795	20	0.000	**0.831	5
0.000	**0.815	7	المثابرة			الطلاقة		
0.000	**0.762	8	0.000	**0.686	21	0.000	**0.669	6
0.000	**0.801	9	0.000	**0.725	22	0.000	**0.885	7
0.000	**0.622	10	0.000	**0.864	23	0.000	**0.773	8
0.000	**0.683	11	0.000	**0.689	24	0.000	**0.806	9
0.000	**0.931	12	0.000	**0.607	25	0.000	**0.698	10
0.000	**0.904	13	المبادرة			المرونة		
0.002	**0.660	14	0.000	**0.736	26	0.000	0.736	11
0.000	**0.872	15	0.000	**0.793	27	0.000	0.783	12
0.000	**0.628	16	0.000	**0.780	28	0.000	0.686	13
0.040	**0.377	17	0.000	**0.793	29	0.000	0.809	14
0.000	**0.648	18	0.000	**0.868	30	0.000	0.722	15
0.001	**0.563	19	* دالة احصائياً عند المستوى 0.0 ** دالة احصائياً عند المستوى 0.01					
0.002	**0.559	20						

ملحق رقم (3): الصدق البنائي عند العينة الاستطلاعية:

الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	المجالات والمحاور
0.000	**0.837	الأصالة
0.000	**0.923	الطلاقة
0.000	**0.810	المرونة
0.000	**0.849	الحساسية نحو المشكلات
0.000	**0.807	المتابعة
0.000	**0.734	المبادرة
<b>0.000</b>	<b>**0.633</b>	القيادة الإبداعية
<b>0.000</b>	<b>**0.891</b>	تعزيز الشراكة

ملحق رقم (4): ثبات أداة الدراسة عند العينة الاستطلاعية:

قيمة ألفا	عدد الفقرات	المقياس
0.947	30	القيادة الإبداعية
0.949	20	تعزيز الشراكة
0.943	50	الدرجة الكلية

ملحق رقم (5): أداة الدراسة (الاستبانة بصورتها الأولى):

جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

برنامج الماجستير في الإدارة التعليمية



السادة: المديرين والمشرفون المحترمون.

تجري الباحثة دراسة للتعرف على "القيادة الابداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف الأول والصف التمهيدي في محافظة بيت لحم"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليميّة من جامعة الخليل، الرجاء الإجابة على أسئلة هذه الاستبانة وفقراتها بمصادقية وأمانة، وسيتم التعامل مع جميع المعلومات بأقصى قدر من الثقة والسرية، ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

شكرا لكم على حسن تعاونكم.

الباحثة: صفيناز العجوري

إشراف: د. صلاح الزرو

القسم الأول: البيانات الشخصية. يرجى التكرم من حضرتكم بوضع علامة (X) أمام ما يناسبكم:

المسمى الوظيفي	نوع الإدارة	سنوات الخبرة	المؤهل العلمي	الجنس
مدير مدرسة <input type="checkbox"/>	إدارة مدرسية <input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/>	دبلوم <input type="checkbox"/>	ذكر <input type="checkbox"/>
مشرف <input type="checkbox"/>	إدارة روضة <input type="checkbox"/>	من 5-10 سنوات <input type="checkbox"/>	بكالوريوس <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>
	إدارة مدرسية وروضة <input type="checkbox"/>	أكثر من 10 سنوات <input type="checkbox"/>	ماجستير فأعلى <input type="checkbox"/>	

القسم الثاني: مجالات وفقرات مقياس القيادة الإبداعية، يرجى وضع إشارة (X) في المكان الذي تراه مناسباً

الرقم	القيادة الإبداعية	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
<b>المجال الأول: الأصالة</b>						
1.	أسعى لتحديد أفكارى بالإطلاع على كل ما هو جديد في عالم القيادة الإبداعية					
2.	أعمل على حل المشكلات التي تواجهني بطرق إبداعية					
3.	أعمل على تقديم حلول مبتكرة وغير عادية للمشكلات الإدارية					
4.	أمتلك قيم أصيلة للتعامل مع الآخرين					
5.	أمزج وجهات النظر المختلفة لصياغة الأفكار العملية الجديدة					
6.	أنجز أعمال بأسلوب مبتكر ومتجدد					
7.	أعتمد في عملي على تطبيق أساليب جديدة					
8.	أستغل وقت فراغي أحياناً لخلق أفكار جديدة					
<b>المجال الثاني: الطلاقة</b>						

					أحرص على تقديم الاقتراحات والأفكار المبتكرة	9.
					أمتلك أساليب متنوعة في التعامل مع الظروف المعقدة	10.
					أعبر عن أفكاري المتعلقة بخطط العمل بكل وضوح	11.
					أضع بدائل عدة للحلول المقترحة	12.
					أقوم بالأعمال التي تثير مكامن القوة لدي	13.
					لدي القدرة على مواجهة المشكلات والتصدي لها بأسلوب متميز	14.
					أبني خططا وحلولاً مستقبلية لمواجهة مشكلات متوقعة	15.
					أضع في الحسبان ضرورة التطرق إلى الأفكار والحلول غير التقليدية	16.
<b>المجال الثالث: المرونة</b>						
					أضع خطط بديلة مناسبة ضمن أولوياتي	17.
					أستطيع تعديل خططي لمواجهة المواقف الطارئة	18.
					أمتلك أسلوب الحجة القوية والقدرة على الإقناع	19.
					لدي مهارة متميزة في النقاش والحوار	20.
					يمكنني التعبير عن مقترحاتي حتى إذا كانت مخالفة لرأي الآخرين	21.
					أمتلك القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة	22.
					أعطي الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم المختلفة	23.
					أفوض العاملين بعض الصلاحيات التي تسهل إجراءات العمل	24.
					لدي القدرة على رؤية الأمور من زوايا مختلفة	25.
<b>المجال الرابع: الحساسية نحو المشكلات</b>						
					أسارع إلى تحديد أسباب أي مشكلة إدارية تواجهني	26.

					27. أكتشف أوجه القصور والضعف في بيئة العمل المدرسية قبل وقوع المشكلة نفسها
					28. أقوم بتحليل أسباب تدني العمل الوظيفي في المدرسة
					29. أصغي للأساليب الجديدة في أداء العمل حتى لو كان عندي شك بقدرتها على حل المشكلات
					30. أبنى الأفكار الجديدة حتى إن واجهت في تطبيقها بعض المشكلات
					31. أوظف خبراتي السابقة لمواجهة المشكلات المدرسية
					32. أجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات لتحديد المشكلات المختلفة
					33. أصمم حلولاً ابتكارية لحل المشكلات
					34. أمتلك القدرة على تقييم البدائل قبل تطبيقها
<b>المجال الخامس: المثابرة</b>					
					35. أثق في قدراتي لتحقيق الأهداف التربوية
					36. أميل للأعمال الإدارية التي فيها تحدٍ لذاتي
					37. أعطي وقتاً كافياً لدراسة الأفكار الجديدة
					38. أتقبل الأفكار الجديدة التي تساعد في حل المشكلات
					39. أتحدث بثقة أثناء المناقشات مع المعلمين
					40. أخصص وقتاً كافياً لدراسة الأفكار الجديدة والمبتكرة
					41. أتحمّل ضغوط العمل ومسؤولياته لتحقيق الغايات المنشودة
					42. أواجه الصعوبات بالصبر والتأني والمثابرة
					43. لدي إنجاز عالٍ رغم كثرة الأعباء والتحديات
					44. أحفز المعلمين على تحقيق الأهداف التربوية
<b>المجال السادس: المبادرة</b>					

					45. أستفيد من مواقف العمل اليومية للتعلم الذاتي المستمر
					46. أعلن عن المبادرات المتميزة وأطرحها للتطبيق
					47. أحفز الأعمال الرائدة في المدرسة
					48. أشرف شخصياً على تنفيذ المبادرات المطروحة ومتابعتها
					49. أقوم بالمبادرات بعد تطبيقها للاستفادة منها مستقبلاً
					50. أتحمل مسؤولية تطبيق الأفكار الإبداعية
					51. أتقبل الأفكار الجديدة التي تساعد في حل المشكلات
					52. أنجز الأعمال داخل المدرسة في وقتها ودون تأخير
					53. أكرر المحاولة بطرق مختلفة حتى تحقيق الأهداف
					54. أمارس جميع الأعمال والمهام بدافع ذاتي

القسم الثالث: فقرات مقياس تعزيز الشراكة بين معلمي الصف الأول والصف التمهيدي، يرجى وضع إشارة (x) في

المكان الذي تراه مناسباً

الرقم	الفقرات	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
1.	أشجع المعلمين على المناقشة والحوار لحل المشكلات التي تواجههم					
2.	أشجع على بناء علاقات تعاون بين معلمي الصف الأول والتمهيدي					
3.	أشجع على التواصل المستمر بين معلمي الصف الأول والتمهيدي					
4.	امتلك القدرة على فهم مشاعر وسلوكيات المعلمين في مختلف المواقف					
5.	أكتشف أوجه القصور بين معلمي الصف الأول والتمهيدي					

					6. أشجع معلمي الصف الأول والتمهيدي على التعبير عن المشكلات التربوية التي تواجههم
					7. أتيح الفرص لمعلمي الصف الأول والتمهيدي لإبداء آرائهم والاستفادة منها في تحقيق المشاركة بينهم
					8. أحرص على تنمية الإبداع بين معلمي الصف الأول والتمهيدي
					9. أشجع العمل بروح الفريق الواحد بين معلمي الصف الأول و التمهيدي
					10. أسعى إلى أداء العمليات الإدارية بين المدرسة والروضة بأسلوب تشاركي
					11. أعمل دورات تدريبية للمعلمين تركز على تنمية التفاعل بين معلمي الصف الأول والتمهيدي
					12. أهتم بتدريب المعلمين على مهارات الحوار الفعال
					13. أهتم بوجود علاقات طيبة بين معلمي الصف الأول والتمهيدي
					14. أنفذ زيارات صفية بين الصف الأول والتمهيدي
					15. أحث المعلمين على تبادل الآراء حول أساليب التعليم بين المدرسة والروضة
					16. أدعو لزيارة أطفال الروضة للمدرسة الأساسية الدنيا برفقة معلمهم
					17. أدعو معلم الصف الأول إلى التعرف على بعض الصعوبات التي يواجهها طفل الروضة
					18. أعقد اجتماعات مع معلمي الصف الأول والصف التمهيدي
					19. أقدم المشورة الفنية لمعلمي الصف الأول في تدريس الطلاب
					20. أتعرف على الأنشطة المقدمة للطفل في الصف التمهيدي
					21. أنسق بين أساليب التعليم بالصف الأول والصف التمهيدي
					22. أطلع على الصعوبات التي تواجه طفل الروضة عند التحاقه بالصف الأول
					23. أقابل معلمي الصف التمهيدي لمناقشة مدى استمرارية تعلم الطفل

شكرا لحسن تعاونكم

ملحق رقم (6): أداة الدراسة (الاستبانة بصورتها النهائية)

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

برنامج الماجستير في الإدارة التعليمية

السادة: المديرين والمشرفون المحترمون.

تجري الباحثة دراسة للتعرف على "القيادة الابداعية وعلاقتها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت لحم"، من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية من جامعة الخليل، الرجاء الإجابة على أسئلة هذه الاستبانة وفقراتها بمصداقية وأمانة، وسيتم التعامل مع جميع المعلومات بأقصى قدر من الثقة والسرية، ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

شكرا لكم على حسن تعاونكم.

الباحثة: صفيناز العجوري

إشراف: د. صلاح الزرو

القسم الأول: البيانات الشخصية. يرجى التكرم بوضع علامة (X) أمام ما يناسبكم:

نوع الإدارة - خاص بالمدير/ة -	المسمى الوظيفي	سنوات الخبرة	المؤهل العلمي	الجنس
إدارة مدرسية. <input type="checkbox"/>	مدير/ة مدرسة <input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/>	دبلوم <input type="checkbox"/>	ذكر <input type="checkbox"/>
إدارة روضة. <input type="checkbox"/>	مشرف/ة تربوي <input type="checkbox"/>	من 5-10 سنوات <input type="checkbox"/>	بكالوريوس <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>
		أكثر من 10 سنوات <input type="checkbox"/>	ماجستير <input type="checkbox"/>	
			فأعلى <input type="checkbox"/>	

القسم الثاني: مجالات وفقرات مقياس القيادة الإبداعية، يرجى وضع إشارة (X) في المكان الذي تراه مناسباً القيادة الإبداعية هي قدرة الفرد على إيجاد حلول أو أفكار، أو طرق أو أساليب عمل إبداعية في إدارة العمل بالمؤسسة التربوية، بحث تعتمد على تميز في رؤيته لإدارة العمل والمشكلات وحلها، وقدراته العقلية وطلاقته الفكرية ومعارفه التي يمكن تطويرها من خلال وجود مناخ ملائم، وقيادة رشيدة تسهم في تنمية كفاءة العاملين في توليد الأفكار ووضع الحلول المبتكرة للمشكلات الإدارية التي تواجههم أثناء تأدية عملهم (أبو النور وآخرون، 2021).

الرقم	القيادة الإبداعية	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
المجال الأول: الأصالة						
1.	أسعى لتحديد أفكاري بالإطلاع على كل ما هو جديد في القيادة الإبداعية.					
2.	أنجز أعمالتي بأسلوب فريد ومتجدد.					
3.	أمزج وجهات النظر المختلفة لصياغة الأفكار العملية الجديدة.					
4.	أبتكر أفكار وحلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجهني.					

					5. أسعى لتجديد أفكار المعلمين بطرق غير تقليدية.
<b>المجال الثاني: الطلاقة</b>					
					6. أمتلك أساليب متنوعة في التعامل مع الظروف المعقدة.
					7. أضع بدائل عدة للحلول المقترحة.
					8. أبني خطأ وحلواً مستقبلياً لمواجهة مشكلات متوقعة.
					9. أستطيع توليد العديد من الأفكار لتنفيذ أعمالتي بطرق إبداعية.
					10. أعبر عن أفكارتي ومقترحاتي بطلاقة.
<b>المجال الثالث: المرونة</b>					
					11. أضع خططاً بديلة مناسبة ضمن أولوياتي.
					12. أعدل خطتي لمواجهة المواقف الطارئة.
					13. أمتلك القدرة على الإقناع.
					14. أمتلك القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة.
					15. أعطي الفرصة للمعلمين للتعبير عن آرائهم المختلفة.
<b>المجال الرابع: الحساسية نحو المشكلات</b>					
					16. أمتلك مهارة الشعور بالمشكلات قبل حدوثها.
					17. أجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن المشكلات في العمل.
					18. أكتشف أوجه القصور والضعف في بيئة العمل.
					19. أسارع إلى تحديد أسباب أي مشكلة تواجهني في العمل.
					20. أقوم بتحليل أسباب المشكلات التي تواجهني في العمل.
<b>المجال الخامس: المثابرة</b>					
					21. أثق في قدراتي لتحقيق الأهداف التربوية.

					أعطي وقتاً كافياً لدراسة الأفكار الجديدة.	22.
					أتحمل ضغوط العمل ومسؤولياته لتحقيق الغايات المنشودة.	23.
					أواجه الصعوبات بالصبر والتأني والمثابرة.	24.
					أستطيع قيادة التغيير حتى في ظل مقاومة التغيير.	25.
<b>المجال السادس: المبادرة</b>						
					أعلن عن المبادرات المتميزة وأطرحها للتطبيق.	26.
					أحفز الأعمال الرائدة للمعلمين.	27.
					أكرر المحاولة بطرق مختلفة حتى تحقيق الأهداف.	28.
					أشارك تجارب وقصص نجاح المبادرات مع الزملاء.	29.
					أبادر في اتخاذ قرارات تدعم مصلحة العمل.	30.

القسم الثالث: فقرات مقياس تعزيز الشراكة بين معلمي الصف الأول والصف التمهيدي، يرجى وضع إشارة (×) في

المكان الذي تراه مناسباً

الرقم	الفقرات	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
1.	أشجع معلم/ة الصف الأول ومعلمة التمهيدي على التعبير عن المشكلات التربوية التي تواجههم.					
2.	أعقد اجتماعات دورية لكل من معلم/ة الصف الأول ومعلمة التمهيدي لرصد تحديات العمل المشترك بينهم.					
3.	أكتشف الفجوة في العمل بين معلم/ة الصف الأول ومعلمة التمهيدي.					
4.	أعزز المناقشة والحوار البناء بين معلم/ة الصف الأول ومعلمة التمهيدي.					
5.	أدعو معلم/ة الصف الأول ومعلمة التمهيدي الى التعاون في مجال التخطيط والتنفيذ والتقييم.					

					6. أنفذ تدريبات خاصة بمفهوم تعزيز الشراكة بين معلم/ة الصف الأول ومعلمة التمهيدي.
					7. أنظم زيارات صفية تبادلية بين معلم/ة الصف الأول ومعلمة التمهيدي.
					8. أوجه معلم/ة الصف الأول للاطلاع على الخصائص النمائية لطفل الروضة.
					9. أوجه معلمة التمهيدي للاطلاع على الخصائص النمائية لطفل الصف الأول.
					10. أكلف معلم/ة الصف الأول بتحليل المحتوى التعليمي الخاص بكل مرحلة وفق المعايير العلمية.
					11. أكلف معلمة التمهيدي بتحليل المحتوى التعليمي الخاص بكل مرحلة وفق المعايير العلمية.
					12. أعمل على توضيح دور ومهام كل من معلم/ة الصف الأول ومعلمة التمهيدي بشكل يخفف من صراع الأدوار بينهم.
					13. أدمع تنفيذ أنشطة مشتركة بين الصف الأول والصف التمهيدي.
					14. أكلف معلم/ة الصف الأول برصد المهارات المطلوبة في الصف الأول والاستعداد اللازم لها في صف التمهيدي.
					15. أكلف معلمة التمهيدي برصد المهارات المطلوبة في الصف الأول والاستعداد اللازم لها في صف التمهيدي.
					16. أبني مقترحات وتصورات تدعم تعزيز الشراكة بين معلم/ة الصف الأول ومعلمة التمهيدي.
					17. أقدم مقترحات وتصورات تدعم تعزيز الشراكة بين معلم/ة الصف الأول ومعلمة التمهيدي لوزارة التربية والتعليم.
					18. أشجع معلم/ة الصف الأول على تقديم نماذج ابداعية لتعزيز الشراكة مع معلمة التمهيدي.
					19. أشجع معلمة التمهيدي على تقديم نماذج ابداعية لتعزيز الشراكة مع معلم/ة الصف الاول.
					20. أرى أن الشراكة الهادفة بين معلم/ة الصف الأول ومعلمة التمهيدي تعزز الانتقال الآمن لطفل الروضة الى الصف الأول.

شكرا لحسن تعاونكم

ملحق رقم (7): كتاب تسهيل المهمة جامعة الخليل:



Ref.

رسالة تسهيل

الرقم : م/خ/19/ت/2024

Date

التاريخ : 2024/01/24

سعادة الدكتور محمد مطر المحترم  
مدير مركز البحث والتطوير / وزارة التربية والتعليم

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،،

بفيد برنامج ماجستير (الإدارة التعليمية) في جامعة الخليل أن الطالبة صفيته راسمي العجوري الرقم  
الجلسي (22129036) هي أحد طلبة برنامج الماجستير، وهي في طور جمع المعلومات لدراستها  
بعنوان:

القيادة الابداعية ودورها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الاول  
في محافظة بيت لحم

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

د. صلاح الزرو

  
عميد كلية التربية  
رئيس لجنة الدراسات العليا



P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine  
URL : [http // www.hebron.edu](http://www.hebron.edu)

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين  
التفون : 970 (0)2-222-0995  
فاكس : 970 (0)2-222-9303

ملحق رقم (8): كتاب تسهيل المهمة مركز البحث والتطوير التربوي

الرقم: و ت / ١٣ / ٢٠٢٤  
التاريخ: ١٦ / ٥ / 2024 م



**لمن يهمه الأمر**

**\* تسهيل مهمة باحثة \***

يهديكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة:

**\* صفيانز رسمي شعبان العجوري \***

من جامعة الظليل للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

**\* القيادة الابداعية ودورها في تعزيز الشراكة بين معلمي الصف الأول والصف التمهيدي في محافظة بيت لحم.\***

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة تطبيق استبانة الكترونية على عينة من مشرفي رياض الأطفال ومشرفي المرحلة بالإضافة إلى منبري رياض الأطفال ومنبري المدارس الحكومية التي فيها الصف الأول في مديرية بيت لحم.
- الاستجابة على الأنوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- يتم تطبيق أنوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.
- ملاحظة: مركز البحث غير مسؤول عن جودة أنوات الدراسة.

مع الاحترام،

د. محمد مطر  
مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي



نسفة: عطوفة وكيل الوزارة المحترم.

عطوفة الوكيل المساعد للشؤون التعليمية المحترم.

السيد مدير عام التربية والتعليم في مديرية بيت لحم المحترم.

دخول: صلاح الزرو/المحترم/المشرف على الدراسة- بريد الكتروني: Salabz@hebron.edu

د. مطر