

The Degree of Practicing Leadership Skills among Kindergarten Teachers in Dawadmi Gouverment from Their Point of View and Its Relationship to Some Variables

Ms. Al-Jawhara Mardas Al-Mutairi^{1*}, Ms. Nuha Mishaa Al-Shammari², Ms. Atheer Saad Al-Manjoumi³

¹ College of Education | King Khalid University | KSA

² College of Education | Alexandria University | Egypt

³ College of Education | Taif University | KSA

Received:

22/12/2024

Revised:

09/01/2025

Accepted:

27/03/2025

Published:

30/04/2025

* Corresponding author:
iijuhara@gmail.com

Citation: Al-Mutairi, A. M., Al-Shammari, N. M., & Al-Manjoumi, A. S. (2025). The Degree of Practicing Leadership Skills among Kindergarten Teachers in Dawadmi Gouverment from Their Point of View and Its Relationship to Some Variables. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 9(5S), 52 – 67.
<https://doi.org/10.26389/AJSPR.M241224>

2025 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

Abstract: The study aimed to identify the level of leadership skills among kindergarten teachers. The descriptive approach was used, and the study population consisted of all kindergarten teachers in the Dawadmi Gouverment in the Kingdom of Saudi Arabia, who numbered (390) teachers, and the study was applied to a sample of (218) kindergarten teachers. The leadership skills level scale prepared by the researchers was used. The results showed that there was a high level of leadership skills among kindergarten teachers in Dawadmi Gouverment, as well as the level of leadership skills dimensions among kindergarten teachers in Dawadmi Gouverment ranged between high and very high, where time management skills came in first place at a very high level, followed by communication, social interaction and negotiation skills in second place at a very high level, then in third place after problem-solving skills at a high level, while emotional control and self-control skills came in fourth and last place at a high level. The results also showed statistically significant differences in the level of leadership skills assessment among kindergarten teachers in Dawadmi Gouverment attributed to the educational qualification variable in favor of those who obtained a bachelor's degree, as well as for the variable of the number of training courses in favor of teachers participating in five courses or more. The results also showed no statistically significant differences in the level of skills assessment Leadership among kindergarten teachers in Dawadmi Gouverment is attributed to the variable of years of experience..

Keywords: Leadership skills – Kindergarten teachers – Dawadmi Gouverment.

درجة ممارسة المهارات القيادية لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الدوادمي من وجهة نظرهن وعلاقتها بعض المتغيرات

أ. الجوهرة مرداس المطيري^{1*}, أ. نهى مشعان الشمري², أ. أثير سعد المنجومي³

¹ كلية التربية | جامعة الملك خالد | المملكة العربية السعودية

² كلية التربية | جامعة الإسكندرية | مصر

³ كلية التربية | جامعة الطائف | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى مهارات القيادة لدى معلمات رياض الأطفال، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات رياض الأطفال في محافظة الدوادمي بالملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (390) معلمة، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (218) من معلمات رياض الأطفال، وتم استخدام مقياس مستوى المهارات القيادية من إعداد الباحثات، وتوصلت النتائج إلى وجود مستوى مرتفع لمهارات القيادة لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الدوادمي، وكنذلك مستوى أبعاد مهارات القيادة لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الدوادمي تراوح بين مرتفع ومرتفع جداً، حيث جاء بعد مهارة إدارة الوقت في الترتيب الأول بمستوى مرتفع جداً، يليه بعد مهارات التواصل والتفاعل الاجتماعي والتفاوض في الترتيب الثاني بمستوى مرتفع جداً، وثالثاً: بعد مهارات حل المشكلات بمستوى مرتفع، بينما جاء بعد مهارات التحكم بالانفعالات والضبط الذاتي في الترتيب الرابع والأخير بمستوى مرتفع، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تقدير المهارات القيادية لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الدوادمي تعزى لمتغير المؤهل التعليمي لصالح الحالات على مؤهل تعليمي بكالوريوس، وكنذلك بالنسبة لمتغير عدد الدورات التدريبية لصالح المعلمات المشاركات بخمس دورات فأكثر، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تقدير المهارات القيادية لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الدوادمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية: المهارات القيادية، معلمات رياض الأطفال، بمحافظة الدوادمي.

1- مقدمة.

منذ القدم ينظر إلى المجتمعات من حيث مستوى التقدم والتتطور وتعلم المعرفة إلى السياسات التي تتبناها تلك المجتمعات، حيث تنبثق تلك السياسات وفائدتها للمجتمع من الرؤية التي يمتلكها قائد أو زعيم ذلك المجتمع، ومن المؤكد بأنه كلما امتلك ذلك القائد أو الزعيم مهارات القيادة الجيدة كلما استطاع وضع تلك السياسات بصورة تحدد إجراءات تنفيذها، وتجعلها قابلة للتطبيق ذو فائدة كبيرة لمجتمعه. ومما لا شك فيه بأن المعلمين هم المؤثرين بشكل مباشر على المجتمع، وهم قادة التغيير الإيجابي فيه، وذلك لأنهم يشكلون توجهات النشء وينمون عقولهم مكونين تطورات المستقبل لديهم (علي وأخرون، 2021). ومن منطلق ذلك قد حظى الاهتمام بالمعلمين وتطويرهم مهنياً بالاهتمام من قبل المؤسسات المختلفة بما في ذلك المؤتمر السابع لوزراء التربية والتعليم العرب السابع الذي أوصى بضرورة تأهيل المعلم العربي وتنميته وتطويره مهنياً (القرشي وباؤزير، 2023).

وبالنظر إلى مرحلة الطفولة بأنها أهم المراحل في حياة الفرد، حيث تتشكل الملامح الملاحم الرئيسية لشخصية الفرد والتي تؤثر عليه في المستقبل، لذلك توفر أنظمة التعليم المختلفة الاهتمام الخاص بهذه المرحلة، وتهتم بتوفير احتياجات ومتطلبات هذه المرحلة بالذات (دليم وعبد المولى، 2020)، ولأهمية تلك المرحلة فقد نادى التربويون بضرورة الاهتمام بالخبرات التربوية التي يكتسبها الأطفال في تلك المرحلة لما لها من دور أساسي في تحديد مستوى نجاحه في المراحل اللاحقة (عامر، 2008).

لذلك تعتبر معلمة رياض الأطفال قائد وموجه في الروضة، وتقع على عاتقها مسؤولية كل ما يدور بالصف من أنشطة وفعاليات تهدف إلى تحقيق الأهداف المنشودة (الشتيحي، 2010)، وتمثل حجر الزاوية في تعلم الطفل وصقل مهاراته في نواحي النمو التربوية والمعرفية والنفسية والصحية، فهي رفيعة درب الطفل خلال مرحلة تعلمه الأولى ويقع على عاتقها مسؤولية نجاحه في تلك المرحلة (قهوجي والزين، 2022)، وتعد من أقوى المصادر تأثيراً على الطفل في الوسط المدرسي، لذلك ترى تأثير ذلك على الطفل من خلال تقمص شخصيتها وتقليل سلوكها بطريقة شعورية أو لا شعورية (ابراهيم، 2018).

وأشار (Kahler-Vine, et al, 2021) إلى أن المعلم يمارس القيادة بصورة مباشرة أثناء تأديته لهنته في التعليم، حيث يرى قهوجي والزين (2022) بأن دور المعلم وممارساته الأساسية داخل الصدف تفرض عليه أن يكون قائداً سواء أراد ذلك أم لا.

لذلك نرى العديد من الدراسات التي تناولت موضوع مهارات القيادة لدى معلمات رياض الأطفال حيث طرحت دراسة الشتيحي (2010) إلى أهمية القيادة الفعالة لمعلمة رياض الأطفال، وتحديد أهم المهارات القيادية التي يتوجب على المعلمة امتلاكها، كما تناولت دراسة قهوجي والزين (2022) قياس مستوى استخدام معلمات رياض الأطفال للقيادة الإبداعية من خلال تطبيق مقياس إدارة البرنامج.

2- مشكلة الدراسة:

تعد مرحلة الروضة من أهم المراحل التعليمية في حياة الطفل، حيث تعتبر البيئة الثانية التي يعيش فيها بعد البيئة الأسرية، لذلك ينظر إلى معلمة رياض الأطفال بأنها الشخص الأكثر احتكاكاً بالطفل بعد الوالدين (علي وأخرون، 2021)، وبناءً على ذلك تعتبر الممارسات التي تقوم بها المعلمة داخل الصدف من الأمور المهمة التي يجب النظر إليها وخاصة الممارسات القيادية، حيث تقدّم تلك الممارسات المؤسسة التربوية نحو النجاح من خلال التأثير على الأطفال وتحفيزهم إلى أداء أفضل وتحسين مخرجات التعليم (Aziz et al., 2020)، ونظراً للدور الذي تلعبه معلمة رياض الأطفال فإن اختيارها يخضع لعنابة فائقة وفق المعايير الخاصة بالسمات والخصائص الجسمية والعقلية والاجتماعية والأخلاقية والانفعالية المناسبة، وتتضمن تدريب خاص لتنمية المهارات الازمة لها ممارسة عملها بكفاءة (عامر، 2008).

وتتنوع المهارات الازمة لمعلمة رياض الأطفال، ومنها مهارات القيادة.

وأوصت دراسة Bález (2021) بضرورة تعزيز صورة المعلم القائد في النظام التعليمي، والاهتمام بتعزيز مهارات القيادة لديه في برامج إعداد المعلمين، بينما أوصت دراسة قهوجي والزين (2022) إلى ضرورة تضمين مهارات القيادة التربوية ضمن معايير تقييم معلمات رياض الأطفال، كما ذكرت الشتيحي (2010) إلى وجود قصور في امتلاك المعلمة الأولى برياض الأطفال إلى مهارات القيادة الفعالة من خلال المقابلات الشخصية التي أجرتها.

مما سبق نجد أهمية مهارات القيادة لدى معلمة رياض الأطفال وتأثيرها المباشر على أداء الأطفال بمدارس الروضة، وكذلك تحديد مستوى نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها المنشودة وتحسين مخرجات التعليم، حيث نرى ذلك من خلال إدراج مهارات القيادة لدى معلمات ضمن السياسات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية، وتنفيذًا لتلك السياسات تسعى الباحثة في هذه الدراسة إلى تحديد مهارات القيادة الواجب توفيرها لدى معلمات رياض الأطفال، والتعرف على مستوى ممارسة تلك المهارات لديهن من وجهة نظرهن.

3-أسئلة الدراسة:

يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما درجة ممارسة المهارات القيادية لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الدوادمي من وجهة نظرهن، وعلاقتها ببعض المتغيرات؟، ويتفق مع منه الأسئلة التالية

- 1 ما درجة ممارسة مهارات القيادة التربوية التي يجب توافرها لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الدوادمي من وجهة نظرهن؟
- 2 ما تأثير متغير المؤهل العلمي على تقدير مستوى المهارات القيادية لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الدوادمي من وجهة نظرهن؟
- 3 ما تأثير متغير سنوات الخبرة على تقدير مستوى المهارات القيادية لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الدوادمي من وجهة نظرهن؟
- 4 ما تأثير متغير عدد الدورات التدريبية على تقدير مستوى المهارات القيادية لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الدوادمي من وجهة نظرهن؟

4-فرض الدراسة:

تفترض هذه الدراسة الفروض التالية:

- .1 توجد درجة ممارسة مرتفعة لمهارات القيادة لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الدوادمي من وجهة نظرهن.
- .2 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير مستوى مهارات القيادة لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الدوادمي من وجهة نظرهن تعزيز لتغير المؤهل العلمي.
- .3 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير مستوى مهارات القيادة لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الدوادمي من وجهة نظرهن تعزيز لتغير سنوات الخبرة.
- .4 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير مستوى مهارات القيادة لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الدوادمي من وجهة نظرهن تعزيز لتغير عدد الدورات التدريبية.

5-أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- .1 التعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الدوادمي ادمي من وجهة نظرهن.
- .2 الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير مستوى مهارات القيادة لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الدوادمي من وجهة نظرهن تعزيز لتغير المؤهل العلمي.
- .3 الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير مستوى مهارات القيادة لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الدوادمي من وجهة نظرهن تعزيز لتغير سنوات الخبرة.
- .4 الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير مستوى مهارات القيادة لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الدوادمي من وجهة نظرهن تعزيز لتغير عدد الدورات التدريبية.

6-أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية هذه الدراسة من خلال الآتي:

• الأهمية النظرية وتمثل في:

- أهمية الموضوع الذي تناولته والمتمثل بمهارات القيادة لدى معلمات رياض الأطفال وأهمية تلك المهارات المباشرة على عملية التعلم، وكذلك المرحلة المستهدفة وهي مرحلة رياض الأطفال.

توفير إطار نظري لمفهوم مهارات القيادة لدى معلمات رياض الأطفال يمكن للباحثين الرجوع إليه في المستقبل
اثراء المكتبة العربية وخاصة في مجال التعليم وخاصة بمرحلة رياض الأطفال.

• الأهمية التطبيقية وتمثل في:

- بناء مقاييس لمهارات القيادة التي يجب توافرها لدى معلمات رياض الأطفال
- استفاده الجهات ذات العلاقة من نتائج الدراسة وتوصياتها اثناء وضع خطط تأهيل وتدريب معلمات رياض الأطفال بالمستقبل
- يستفيد من مقترنات الدراسة الباحثين في المستقبل لإجراء الأبحاث المستقبلية.

7-حدود الدراسة:

تقتصر نتائج الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: وتحدد في مهارات القيادة لدى معلمات رياض الأطفال.
- الحدود البشرية: معلمات رياض الأطفال بجميع مدارس محافظة الدوادمي.
- الحدود المكانية: مدارس رياض الأطفال بمحافظة الدوادمي - المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: العام الدراسي الحالي 1446 هجري الموافق 2024م.

8-مصطلحات الدراسة:

- المهارات القيادية: عرفها علي وأخرون (2021، ص. 105) بأنها "تلك المهارات التي تستخدمها معلمة رياض الأطفال لتنظيم عملها وضبطه، وتمثل في قدرتها على إدارة الوقت والتفاعل مع من حولها والتفاوض وحل المشكلات والضبط الذاتي واتخاذ القرار."
- بينما عرفها القصاص (2021، ص. 56) بأنها "مجموعة من المهارات التي يتمكن القائد بموجها تحفيز المجموعات والتعاون معهم من أجل تحقيق هدف مشترك خلال فترة زمنية محددة، ومنها مهارة التواصل وإدارة الوقت وحل المشكلات واتخاذ القرار"
- وتعرف اجرائياً في هذه الدراسة بأنها "مجموعة من السمات القيادية التي يجب أن تمتلكها معلمات رياض الأطفال والتي تساعدها في القيام بوظيفتها تجاه الأطفال على أكمل وجه، وتمثل في قدرتها على التخطيط والتنظيم للعملية التعليمية، وإدارة الوقت بشكل جيد والتفاعل مع الآخرين، والقدرة على حل المشكلات التي تواجهها وإتخاذ القرارات المناسبة لجميع المواقف التعليمية، وتقاس بالدرجة الكلية على مقياس المهارات القيادية المستخدم في هذه الدراسة."
- معلمات رياض الأطفال: عرفها دويدا (2017، ص. 698) بأنها "هي القائمة على رعاية الطفل، وتكون مؤهلة تاهيلاً جامعياً كي تساعده على تعزيز وتكوين المعارف والقدرات لديه، بالإضافة إلى تقديم الخدمات الأسرية فيما يتعلق برعايا الأطفال."
- وعرفها الجعفري (2006، ص. 19) بأنها "عصب العملية التربوية التعليمية في الروضة، فعلى عاتقها يقع العباءة الأكبر في تحقيق رسالة "الروضة"
- وتعرف اجرائياً بأنها "كل معلمة حصلت على تأهيل جامعي بمجال رياض الأطفال، بحيث تمتلك المهارات والخبرات التي تمكّنها من تنمية شخصية الطفل بجميع جوانها المختلفة، وتعمل حالياً في مدارس رياض الأطفال"

2- الإطار النظري والدراسات السابقة**2-1-الإطار النظري.****2-1-1-القيادة:**

القيادة عملية تصف تأثير القائد على مجموعة من الأفراد بحيث ينسق جهودهم ويوجههم إلى تحقيق أهداف مشتركة (Northouse, 2021)، ويراهما البعض على أنها مهارة التعامل مع الطبيعة البشرية والتأثير في السلوك البشري لمجموعة من الأفراد، وتدفعهم نحو تحقيق هدف معين بأسلوب معين بحيث يضمن طاعتهم وثقتم واحترامهم وتعاونهم (عطوي، 2017).

القيادة التربوية:

كان ينظر قديماً إلى القيادة التربوية بأنها تختص بمدراء المدارس والمشرفين على العملية التربوية فقط، وأن مهمة المعلمة فقط تنحصر داخل الفصل الدراسي وتمثل بمصدر للتعلم للطلبة، ولكن تغيرت هذه النظرة في عصمنا الحالي مع تطور الأبحاث في مجال التعلم ومفهوم القيادة حيث أصبح للمعلمة أيضاً أدوار خارج الفصل سواء للمدرسة أو للمعلمين العاملين معها (Katzenmeyer & Moller, 2001).

مفهوم القيادة التربوية لمعلمة رياض الأطفال

عرف علي (2021) القيادة التربوية لمعلمة رياض الأطفال بأنها تعني القدرة على توجيهه وإدارة العملية التعليمية بطريقة تساهُم في تطوير مهارات الأطفال وتعزيز تعلمهم. تعتبر معلمة رياض الأطفال قائداً تربوياً لأنها تلعب دوراً محورياً في تشكيل شخصية الطفل وتوجهه نحو التعلم الفعال.

عناصر القيادة التربوية:

حدد علي (2021) عناصر القيادة التربوية بالآتي:

1. التوجيه والإشراف: يجب على المعلمة أن تكون قادرة على توجيهه الأنشطة التعليمية والإشراف على الأطفال لضمان تحقيق الأهداف التعليمية.
2. التواصل الفعال: التواصل الجيد مع الأطفال وأولياء الأمور وزملاء العمل يعد من العناصر الأساسية للقيادة التربوية. يجب أن تكون المعلمة قادرة على بناء علاقات إيجابية مع جميع الأطراف المعنية.
3. التخطيط والتنظيم: تحتاج المعلمة إلى مهارات التخطيط والتنظيم لتصميم أنشطة تعليمية تتناسب مع احتياجات الأطفال وتوجهاتهم.
4. الابتكار والإبداع: يجب أن تكون المعلمة قادرة على استخدام أساليب تعليمية مبتكرة لجذب انتباه الأطفال وتحفيزهم على التعلم.
5. التقييم والتطوير: يتطلب من المعلمة تقييم أداء الأطفال وتقديم التغذية الراجعة المناسبة، مما يساعد في تحسين العملية التعليمية.

أهمية القيادة التربوية:

تعتبر القيادة التربوية في رياض الأطفال ضرورية لتحقيق بيئة تعليمية إيجابية تدعم نمو الأطفال وتعلّمهم. من خلال القيادة الفعالة، يمكن للمعلمات تعزيز جودة التعليم وتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة، مما يسهم في إعداد جيل واعٍ ومؤهل لمواجهة تحديات المستقبل. (أحمد، 2018)

التحديات التي تواجه القيادة التربوية

حددت أحمد (2018) التحديات التي تواجه معلمات رياض الأطفال، مثل:

- تعدد احتياجات الأطفال: يتطلب التعامل مع مجموعة متنوعة من الاحتياجات التعليمية والسلوكية.
- ضغط العمل: قد تواجه المعلمات ضغوطاً من الإدارة وأولياء الأمور لتحقيق نتائج ملموسة.
- تغيرات المناهج: تحتاج المعلمات إلى التكيف مع التغييرات المستمرة في المناهج التعليمية وأساليب التدريس.

2-1-النظريات المفسرة للمهارات القيادية:

هناك العديد من النظريات التي فسرت مهارات القيادة ومنها:

1. نظرية السمات:
تركز هذه النظرية على سمات وخصائص الشخصية التي يمتلكها القائد، حيث ترى أن القادة المؤثرين يمتلكون سمات معينة مثل الذكاء والثقة بالنفس والقدرة على التواصل مع الآخرين، وهذه السمات هي التي تحدد مدى نجاح الفرد في دوره القيادي (Northouse, 2021)، بالإضافة إلى ذلك توصلت بعض الدراسات إلى أن سمات الذكاء العاطفي والقدرة على التحفيز وفهم مشاعر الآخرين تعتبر بمثابة مؤشرات هامة على الفعالية القيادية. (Goleman, 2000).
2. النظرية الموقفية:
تؤكد هذه النظرية على تأثير السياق والبيئة على الفعالية القيادية. وفقاً لهذه النظرية، يجب على القادة تعديل أسلوبهم بناءً على الظروف المحيطة بهم. تركز هذه النظرية على أهمية فهم المتطلبات الخاصة بكل موقف وكيفية التكيف معها (Hersey & Blanchard, 2019)، كما تؤكد على ضرورة ملائمة أسلوب القيادة مع السياق. في الدراسات الحديثة، تم توسيع نطاق هذه النظرية لتشمل مفهوم القيادة التحويلية، حيث يتعين على القادة تكييف استراتيجياتهم بناءً على احتياجات الفريق وظروف العمل، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والابتكار. (Blanchard, 2021).

3. النظرية التفاعلية:

تتضمن النظرية التفاعلية دراسة العلاقة الديناميكية بين القادة وأتباعهم. تشير الأبحاث الحديثة إلى أن *ال التواصل الفعال* يعتبر عنصراً أساسياً في هذه الديناميكية، حيث يعزز من ثقة الأفراد في القائد ويعزز من تفاعلياتهم الإيجابي (Uhl-Bien, 2006). .. كما تسعى إلى فهم العلاقة بين القادة وأتباعهم. تؤكد هذه النظرية أن القيادة ليست مجرد سمة شخصية، بل هي تفاعل بين القائد والفريق، حيث يحدد هذا التفاعل كيفية تأثير القائد على الأفراد وكيفية استجابة الأفراد لأسلوب القيادة (Northouse, 2021).

4. نظرية الرجل العظيم:

وتفسر هذه النظرية المهارات القيادية إلى سمات وخصائص يتمتع بها القائد عن غيره، حيث تؤكد هذه النظرية أن القادة ولا يصنون بل يولدون ولديهم عدد من السمات الشخصية والخصائص الموروثة، ومن تلك الخصائص المميزة الأمانة والثقة بالنفس والذكاء والقدرة على تحمل المسؤولية، وإتخاذ القرار (اليارودي، 2015). وبسبب حصر خصائص القيادة على أشخاص دون الآخرين طبقاً لهذه

النظريّة فقد وجّهت لها انتقادات العدّيد من العلماء حيث أكّدوا إهمال هذه النظريّة الطبيعية الموقفيّة لليادة (علي وآخرون، 2021)، لذلك تعتبر القيادة ليس مجرّد خصائص فردية بل تتأثّر أيضًا بالبيئة والسيّارات الثقافية (Zaccaro, 2007).

5. نظرية ليكرت:

تعتمد نظرية ليكرت على تصنّيف أساليب القيادة إلى أربعة أنواع، وقد تم توسيع نطاق الدراسة حول تأثير هذه الأساليب على بيئه العمل. تشير الأبحاث الحديثة إلى أن القيادة الديموقراطية والتشاركيّة تعزز من الابتكار والرضا الوظيفي لدى الموظفين (Daft, 2021). وتقوم على تصنّيف أساليب القيادة إلى أربعة أنواع: القيادة الاستبداديّة، القيادة الاستشاريّة، القيادة الديموقراطية، والقيادة التشاركيّة. يشير ليكرت إلى أن أسلوب القيادة يؤثّر بشكل كبير على أداء المجموعة ورضا الأعضاء (Northouse, 2021).

6. النظرية السلوكية :

تمحور الدراسات السلوكية حول السلوكيات التي يظهرها القائد، حيث تؤدي تلك السلوكيات إلى تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز ثقافة التعاون في الفرق (Bass & Riggio, 2006) .. وتفسر هذه النظرية القيادة بالتركيز على المهارات السلوكية التي يقوم بها الفرد أكثر من السمات الشخصية، حيث حددت نوعين من المهارة، المهارات البنائية وتشمل القدرة على إقناع المروسين بتنفيذ العمل، بينما المهارات التقديريّة تشمل الاهتمام بالمرؤسين والثقة المتبادلة (علي، 2014)، لذلك نرى اهتمام رواد هذه النظرية يتوجّه نحو تحليل الأساليب القياديّة والبحث عن سبب فشل بعض منهم ونجاح البعض الآخر (الجارودي، 2011)، لذلك صنفت هذه النظرية السلوك القيادي إلى صنفين أولهما السلوك الموجه نحو الاهتمام بالعاملين وبناء الثقة المتبادلة والمشاركة في اتخاذ القرار، والآخر يهتم بالإنتاج والمهام المطلوبة في العمل ويركز على التوجيه (آل ناجي، 2011).

من خلال استعراض النظريّات المختلفة التي فسرت مهارات القيادة نجد أن كل نظرية تناولت تلك المهارات من خلال الجانب معين، حيث فسرت نظرية السمات القياديّة والمهارات القياديّة بالاعتماد على سمات معينة يمتلكها القائد تمكنه من النجاح في تحقيق أهدافه، ولكن نرى نظرية الرجل العظيم حصرت تلك السمات والخصائص على إشخاص معينين يحصلون عليها من خلال الوراثة من آبائهم، بينما ركزت النظرية الموقفيّة على تصرفات القائد في المختلفة وقدرته على تعديل سلوكياته القياديّة بناءً على ما يتطلبه الموقف، وتنماشى معها النظرية التفاعليّة حيث تركز على تفاعل القائد مع أفراد مجتمعه خلال المواقف المختلفة، بينما تطرقت نظرية ليكرت إلى تحليل أنماط القيادة وتصنيفها إلى عدد من الأصناف، وأخيرًا نرى اهتمام النظرية السلوكية بسلوكيات القائد وتتأثير هذا السلوك على فعالية المهارات القياديّة لديه، لذلك لفهم مهارات القيادة بصورة واضحة يمكن الجمع بين التفسيرات التي أوردهما تلك النظريّات، لذلك تعتبر المهارات القياديّة فطريّة يتم تربيتها من خلال التعلم والتدريب واستخدام ذلك عند التعامل مع المواقف القياديّة بما يناسبها للوصول إلى تحقيق الأهداف المحددة.

2-3-أبعاد المهارات القياديّة:

تمتلك المهارات القياديّة العديد من الأبعاد ومنها:

1. مهارة التفاعل والاتصال: يمثل التفاعل عملية انسانية تحدث داخل الصف الدراسي بين المعلم والتلاميذ، وكذلك بين التلاميذ أنفسهم بهدف النقاش وتبادل الرأي، حيث يسمح ذلك التفاعل بالوصول إلى حالة من التكيف الصفي والذي بدوره يهيء لممارسة تعليمية فعالة (علي ويسين، 2018)، بينما تعبّر مهارة الإتصال عن قدرة المعلم على إيصال ما لديه إلى التلاميذ بصورة جيدة، حيث تفيد تلك المهارة في تجنب حدوث حالة عدم الفهم لدى التلاميذ (القرشي وبازير، 2023)، لذلك تعتبر من المهارات الأساسية التي ينبغي أن تمتلكها معلمات رياض الأطفال (عامر، 2008).

2. مهارة التفاوض: ينظر إلى مهارة التفاوض بأنها من المهارات المهمة والأساسية التي يجب أن يمتلكها القائد، حيث تعتمد بشكل كبير على قدرته على الاستماع وفهم وجهات نظر الآخرين والتوصّل إلى حلول وسطية ترضي وتلبّي احتياجات الجميع، لذلك نرى القادة المتمتعين بمهارات تفاوض عاليّة يمكّنهم تعزيز التعاون بين فريق العمل وتحقيق الأهداف المحددة (Fisher et al., 2011).

3. مهارة حل المشكلات: يعتبر قدرة معلمة رياض الأطفال على تجاوز العقبات التي تواجهها أثناء عملية التعلم وقدرتها على ايجاد الحلول المناسبة لتلك العقبات من المهارات الظرورية لها، وذلك لطبيعة عملها التي تجعلها تواجه مشاكل الأطفال المختلفة ووضع حلول مناسبة لها (عامر، 2008)، حيث ينظر إلى سمة الحساسية للمشكلات من أهم سمات القائد حيث تساعده على مواجهة المواقف المختلفة التي تتطوّي على مشكلة أو عدد من المشاكل وتحتاج إلى حل مناسب (كامل، 2018).

4. مهارة التحكم في الانفعالات والغضب: يتميز القادة الناجحون بقدرتهم على التحكم في انفعالاتهم وإدارتها، وتلك المهارات تمكّنهم من القدرة على اتخاذ قرارات مناسبة وتواصل أفضل مع فريق العمل، ويتميز هؤلاء بقدرتهم على تعزيز بيئه عمل ايجابية (Mayer et al., 2004)

5. مهارة إدارة الوقت: وتشير إلى قدرة الفرد على استغلال الوقت الاستغلال الأفضل من خلال تعديل سلوكيات وعاداته السلبية التي تؤدي إلى ضياع الوقت.
6. مهارة اتخاذ القرار: وتمثل مدى قدرة الفرد على إدارة المواقف التي يتعرض لها ووضع البديل المناسب للتعامل معها، واختيار أفضل تلك البديل للوصول إلى قرارات مناسبة وفعالة يطبقها في تلك المواقف (العازمي، 2013).
7. مهارة الضبط الذاتي: تعتبر هذه المهارة إحدى أبعاد الذكاء العاطفي للقائد، وتشير إلى قدرته على التحكم بالسلوك والمشاعر، حيث يظهر آثار هذه المهارة في قدرة القائد على إدارة والتحكم بالضغط والتهديات التي تواجهه بشكل فعال، مما يساعد في تحسين أدائه الشخص وكذلك أدائه فريقه (Mayer et al., 2004).
- لذلك نرى أن مهارات القيادة لدى معلمة رياض الأطفال تتطلب امتلاكها للعديد من الأبعاد والمهارات الفرعية، حيث تتفاعل تلك المهارات فيما بينها لظهور مستوى المهارات القيادية ككل، وأن كل مهارة من المهارات الفرعية تحتاج إلى أسلوب تعامل معين، حيث نرى أهمية قدرة المعلمة على الاتصال والتفاوض والتفاوض من أجل خلق بيئة تعليمية مناسبة تضمن التفاعل المناسب بين الأطفال، كما يتطلب إدارة ذلك التفاعل مستوى معين من ضبط الانفعالات والضبط الذاتي ليسمح للمعلمة بالصبر على الأطفال والتعامل معهم بعدم التحيز وكذلك لكي لا يأخذوا عنها صورة سلبية.

2-4- معلمات رياض الأطفال:

تعد معلمات رياض الأطفال جزءاً أساسياً من العملية التعليمية، حيث يتضمن دورهن تعليم الأطفال في مرحلة مبكرة من حياتهم. يُعرف مفهوم معلمات رياض الأطفال بأنهن المعلمات اللاتي يقمن بالعملية التي يتم من خلالها إعداد الأطفال نفسياً واجتماعياً ومعرفياً من خلال أنشطة تعليمية متعددة. وفقاً لبحوث متعددة، فإن معلمات رياض الأطفال يحتاجن إلى مهارات خاصة، وتقديم بيئة تعليمية محفزة. (Burchinal & Cryer, 2003)

خصائص معلمات رياض الأطفال:

حيث وضح علي (2021) بأن معلمات رياض الأطفال تتمتع بعدة خصائص تساهُم في نجاحهن، ومنها:

1. الصبر: حيث يتطلب العمل مع الأطفال الصغار قدرة على التحمل والتعامل مع مختلف المواقف.
2. الإبداع: لتصميم أنشطة تعليمية جذابة تساعد الأطفال على التعلم بطرق ممتعة.
3. التواصل الفعال: لبناء علاقات جيدة مع الأطفال وأولياء الأمور.
4. المعرفة النمائية: لهم كيفية نمو الأطفال وتطورهم في مراحلهم المختلفة (Marcon, 1999).

مهارات معلمات رياض الأطفال:

تحتاج معلمات رياض الأطفال إلى مجموعة من المهارات الأساسية، مثل:

1. التخطيط والتنظيم: لتطوير المناهج التعليمية بما يتناسب مع احتياجات الأطفال.
2. استخدام الوسائل التعليمية: لتنوع طرق التعليم وجعل التعلم أكثر فعالية.
3. التقييم والمتابعة: لمراقبة تقدم الأطفال وتحديد احتياجاتهم التعليمية.
4. التفاعل الاجتماعي: لبناء بيئة تعليمية تشجع على التعاون والمشاركة. (علي، 2021)

2-الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع مهارات القيادة لدى معلمة الروضة وعلاقتها ببعض المتغيرات ومن تلك الدراسات:
- أجرت قهوجي والزين (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على تقييم الممارسات القيادية الذاتية لمعلمات الطفولة المبكرة بتوظيف مقاييس إدارة البرنامج "PAS" بمدينة جدة، واستخدمت الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (21) مدربة، وطبقت استيانة لقياس ممارسة القيادة الذاتية لدى المعلمات من اعدادهما، وتوصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة معلمات الطفولة المبكرة لمجال القيادة الذاتية من وجهة نظر مديرات المدارس مرتفعة جداً، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجة الممارسة للقيادة الذاتية لدى معلمات الطفولة المبكرة بمدينة جدة تعزى للمتغيرات (المرحلة الدراسية - سنوات الخبرة) من وجهة نظر المديرات.

- وهدفت دراسة علي وآخرون (2021) إلى التعرف على الممارسات القيادية لدى معلمات رياض الأطفال في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية تمثلت بتأثير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والحالة الاجتماعية، ونوع المدرسة في مستوى الممارسات القيادية لدى

معلمات رياض الأطفال، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (231) معلمة من معلمات رياض الأطفال من إدارات مختلفة بمحافظة القاهرة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون بتصميم مقياس المهارات القيادية وتطبيقه، وتوصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المهارات القيادية لدى معلمات رياض الأطفال تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - الحالة الاجتماعية - نوع الروضة).

- وأجرت علوى والقاعدود (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة القائدات التربويات للمهارات القيادية في رياض الأطفال بالمدينة المنورة، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول المهارات القيادية والتي تعزى لكل من المتغيرات: الخبرة، والدورات التدريبية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (57) قائدة تربوية في رياض الأطفال بالمدينة المنورة تم اختيارهم بالطريقة الكلية، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثتان بتصميم مقياس المهارات القيادية، وتوصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة مهارات القيادة التربوية في رياض الأطفال بالمدينة المنورة من وجهة نظر القائدات التربويات كانت عالية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة حول هذه المحاور تعزى إلى متغيري سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية.

3- منهجة الدراسة وإجراءاتها.

3-1-منهج الدراسة:

يتم تحديد منهج الدراسة بناءً على طبيعة المشكلة قيد الدراسة، حيث تسعى هذه الدراسة للتعرف على مستوى مهارات القيادة لدى معلمات رياض الأطفال، لذلك يعتبر المنهج الوصفي هو المنهج المناسب لما يقدمه من أدوات تمكن الباحث من التعرف بشكل أكبر على الظاهرة المتناولة وتحديد العوامل المؤثرة فيها من جميع نواحيها.

3-2-مجتمع الدراسة:

يعبر مجتمع الدراسة عن جميع الأفراد في المجتمع المستهدف من الدراسة، وفي هذه الدراسة يتكون المجتمع من جميع معلمات رياض الأطفال في محافظة الدوادمي بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (390) معلمة.

3-3-عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث تكونت من (218) معلمة، وتمثل نسبة (55.90%) من مجتمع الدراسة، حيث يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من خلال الآتي:

الجدول (1) خصائص عينة الدراسة

الخصائص	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم	19.27
	بكالوريوس	56.88
	ماجستير	23.85
	الإجمالي	% 100
سنوات الخبرة	أقل من سنتين	38.53
	بين 2-5 سنوات	26.61
	خمس سنوات فأكثر	34.86
	الإجمالي	% 100
عدد الدورات التدريبية	أقل من ثلاث دورات	88.81
	من ثلاثة إلى خمس دورات	17.34
	أكثر من خمس دورات	13.76
	الإجمالي	% 100

من الجدول السابقة نلاحظ بأن توزيع عينة الدراسة بالنسبة لمتغير للمؤهلات العلمية كانت النسبة الأكبر لصالح المعلمات الحصولات على شهادة البكالوريوس فقد بلغت (56.88%)، يليها المعلمات ذوات المؤهل ماجستير بنسبة (23.85%)، ويليهما المعلمات الحصولات

على شهادة الدبلوم بنسبة (19.27 %)، بالنسبة لتوزيع العينة على أساس متغير سنوات الخبرة فقد كانت نسبة المعلمات ذوات سنوات الخبرة الأقل من سنتين (38.53 %)، بينما بلغت نسبة المعلمات ذوات سنوات الخبرة بين سنتين إلى خمس سنوات (26.61 %)، وبالنسبة للمعلمات اللاتي يمتلكن سنوات خبرة أكثر من خمس سنوات فقد بلغت نسبتها (34.86 %)، وبالنظر إلى توزيع العينة على أساس متغير عدد الدورات التدريبية فقد كانت النسبة الأكبر للمعلمات الحاصلات على دورات تدريبية أقل من ثلاثة دورات بنسبة (68.81 %)، يليها المعلمات الحاصلات على دورات تدريبية بين ثلاثة إلى خمس دورات بنسبة (17.43 %)، وأخيراً المعلمات اللاتي حصلن على دورات تدريبية أكثر من خمس دورات بنسبة (13.76 %).

4-3 أدوات الدراسة:

ومن أجل جمع البيانات والإجابة على استئلة الدراسة تم تصميم مقياس مستوى المهارات القيادية لدى معلمات رياض الأطفال وفقاً للخطوات التالية:

أولاً: مقياس مهارات القيادة في صورته الأولية:

تم بناء مقياس مهارات القيادة لدى معلمات رياض الأطفال في صورته الأولية من خلال:

1. الرجوع إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة للحصول على فقرات المقياس.

2. إجراء دراسة استطلاعية من خلال مقابلة بعض المشرفات التربويات للتعرف على أهم المهارات القيادية التي يجب توافرها لدى معلمة رياض الأطفال.

حيث تكون المقياس من (39) فقرة، موزعة على أربعة أبعاد شملت بعد مهارات التواصل والتفاعل الاجتماعي والتفاوض، ويحتوى على (13) فقرة، وبعد مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار، ويحتوى على (10) فقرات، بعد مهارات التحكم بالانفعالات والضبط الذاتي، ويحتوى على (8) فقرات، وبعد مهارات التحكم بالوقت، ويحتوى على (8) فقرات، بحيث تم استخدام مقياس ليكير الخماسي (أوافق بشدة - أافق - محاييد - لا أافق بشدة)، حيث كانت صياغة الفقرات ايجابية مع بعض الفقرات السلبية.

4-3-1 الخصائص السيكومترية لمقياس المهارات القيادية:

للتتأكد من ملائمة مقياس المهارات القيادية كان لابد من التأكد من صدقه وثباته، حيث تم التأكد من خلال عدد من الاجراءات وهي:

صدق المقياس: للتتأكد من صدق مقياس المهارات القيادية قام الباحثات بذلك من خلال طريقتين وهي:

- الصدق الظاهري: حيث تم عرض مقياس المهارات القيادية على (6) من السادة المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال القيادة والعلوم التربوية لإبداء الرأي وتعديل أو حذف أو إضافة لفقرات المقياس، حيث بلغ مستوى الاتفاق لهم (80 %)، مما يدل على أن المقياس يمتلك صدق ظاهري مناسب ويمكن الاعتماد عليه.

- صدق الاتساق الداخلي: حيث تم تطبيق المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (52) مشرفة تربوية وحساب معامل الارتباط ليبرسون بين فقرات المقياس والبعد الذي تنتهي إليه، وكذلك معامل ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس وتم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول (2) معامل الارتباط ليبرسون بين فقرات المقياس والدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه، وكذلك ارتباطها بالدرجة الكلية للمقياس

الارتباط بالمقياس	الارتباط بالبعد **	م	الارتباط بالمقياس	الارتباط بالبعد **	م	الارتباط بالمقياس	الارتباط بالبعد **	م
0.371**	0.463**	27	0.813**	0.862**	14	0.719**	0.778**	1
0.808**	0.755**	28	0.873**	0.875**	15	0.794**	0.893**	2
0.719**	0.798**	29	0.769**	0.758**	16	0.735**	0.845**	3
0.558**	0.754**	30	0.860**	0.875**	17	0.688**	0.763**	4
0.346*	0.541**	31	0.358**	0.383**	18	0.401**	0.537**	5
0.670**	0.732**	32	0.800**	0.843**	19	0.729**	0.765**	6
0.759**	0.816**	33	0.758**	0.836**	20	0.850**	0.872**	7
0.619**	0.741**	34	0.749**	0.745**	21	0.900**	0.888**	8
0.767**	0.886**	35	0.931**	0.840**	22	0.425**	0.424**	9

الارتباط بالمقياس	الارتباط بالبعد	م	الارتباط بالمقياس	الارتباط بالبعد	م	الارتباط بالمقياس	الارتباط بالبعد	م
0.835**	0.900**	36	0.820**	0.850**	23	0.872**	0.895**	10
0.642**	0.713**	37	0.629**	0.619**	24	0.665**	0.744**	11
0.775**	0.811**	38	0.773**	0.765**	25	0.791**	0.803**	12
0.682**	0.758**	39	0.840**	0.816**	26	0.850**	0.875**	13

** تعني عند مستوى دلالة (0.01)، * تعني عند مستوى دلالة (0.05)

من الجدول السابق نلاحظ أن معاملات الارتباط بين فقرات المقياس مع البعد الذي تنتهي إليه تراوحت بين (0.900 - 0.383)، وكذلك معامل الارتباط يرسون لنفس الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس تراوحت بين (0.346 - 0.900)، وهي قيم دالة عن درجة حرية (n = 50)، ومستوى دلالة (0.01) (0.05)، لذلك يمكننا القول بأن مقياس مهارات القيادة لدى معلمات رياض الأطفال يتمتع بصدق اتساق داخلي مناسب ويمكن الاعتماد عليه في دراستنا الحالية.

3-2-ثبات المقياس:

قامت الباحثات بحساب ثبات المقياس من خلال طريقة التجزئة النصفية ومعامل الفاکرونباخ لأبعاد المقياس، وكذلك للمقياس كل وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (3) معاملات الثبات لمقياس مهارات القيادة

طريقة حساب الثبات		البعد	م
معامل الفاکرونباخ	التجزئة النصفية		
0.884	0.856	التواصل والتفاعل الاجتماعي والتفاوض	1
0.905	0.933	حل المشكلات واتخاذ القرار	2
0.618	0.740	التحكم بالانفعالات والضبط الذاتي	3
0.914	0.904	التحكم بالوقت	4
0.953	0.978	مقياس المهارات القيادية ككل	

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط لسيبرمان - براون لأبعاد المقياس تراوحت بين (0.740 - 0.743)، بينما بلغ للمقياس كل (0.978)، وأيضاً تراوح معامل الثبات للفاکرونباخ لأبعاد المقياس تراوح بين (0.618 - 0.914)، وللمقياس ككل فقد كان (0.953)، وهي قيم ثبات عالية ومناسبة ويمكن الاعتماد عليها في الأبحاث التربوية.

3-5-المقياس في صورته المنهائية:

بعد اجراء التعديلات الخاصة بالسادة المحكمين أصبح المقياس بصورةه المنهائية يتكون المقياس من (39) فقرة، موزعة على أربعه أبعاد شملت بعد مهارات التواصل والتفاعل الاجتماعي والتفاوض، ويحتوى على (13) فقرة، وبعد مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار، ويحتوى على (10) فقرات، بعد مهارات التحكم بالانفعالات والضبط الذاتي، ويحتوى على (8) فقرات، وبعد مهارات التحكم بالوقت، ويحتوى على (8) فقرات، بحيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة - أوافق - محايد - لا أوافق - لا أوافق بشدة)، حيث كانت صياغة الفقرات ايجابية تأخذ البدائل فيها (5 - 4 - 3 - 2 - 1)، والعكس للفقرات السلبية، ويمكن تحديد مستوى الاستجابات الكلية على المقياس من خلال الجدول التالي:

الجدول (3) تحديد مستوى ومدى الاستجابات على مقياس المهارات القيادية

المستوى	المدى	البديل
منخفض جداً	1.80 – 1.00	لا أو اافق بشدة
منخفض	2.60 – 1.81	لا أو اافق
متوسط	3.40 – 2.61	محايد
مرتفع	4.20 – 3.41	أو اافق
مرتفع جداً	5.00 – 4.21	أو اافق بشدة

3-المعالجات الإحصائية:

- لتحقيق أهداف البحث استعانت الباحثات ببرنامج تحليل الحزم الإحصائية SPSS وذلك لايجاد الآتي:
- التكرار والنسبة المئوية لعرض مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك لاتفاق المحكمين.
 - معامل الارتباط لبيرسون للتتأكد من صدق الاتساق الداخلي لفقرات المقاييس.
 - معامل الارتباط لسبيرمان براون ومعامل الفايكرونباخ لتعيين ثبات المقاييس.
 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابة على السؤال الرئيس.
 - اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لتحديد الفروق في تقدير المهارات القيادية تبعًا لمتغير المؤهل وسنوات الخبرة.

4- عرض النتائج ومناقشتها.

4-1-النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما درجة ممارسة مهارات القيادة التربوية التي يجب توافرها لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الدوادمي من وجهة نظرهن؟"

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لاستجابات معلمات رياض الأطفال على مقياس المهارات القيادية، وتوصلنا إلى النتائج التالية:

الجدول (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على مقياس المهارات القيادية مرتبة تناظرياً

الرتبة	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	البعد	M
1	مرتفع جداً	0.77	4.28	مهارات إدارة الوقت	4
2	مرتفع جداً	0.88	4.21	مهارات التواصل والتفاعل الاجتماعي والتفاوض	1
3	مرتفع	0.82	4.14	مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار	2
4	مرتفع	0.94	4.05	مهارات التحكم بالانفعالات والضبط الذاتي	3
	مرتفع	0.86	4.18	المهارات القيادية ككل	

من الجدول السابق نلاحظ أن مستوى أبعاد مهارات القيادة لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الدوادمي تراوح بين مرتفع ومرتفع جداً، حيث جاء بعد مهارة إدارة الوقت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.28)، وانحراف معياري (0.77)، ومستوى عالي جداً، يليه بعد مهارات التواصل والتفاعل الاجتماعي والتفاوض في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (4.21)، وانحراف معياري (0.88)، ومستوى عالي جداً، وجاء في الترتيب الثالث بعد مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار بمتوسط حسابي (4.14)، وانحراف معياري (0.82)، ومستوى عالي، بينما جاء بعد مهارات التحكم بالانفعالات والضبط الذاتي في الترتيب الرابع والأخير بمتوسط حسابي (4.05)، وانحراف معياري (0.94)، ومستوى عالي، وبالنسبة لمهارات القيادة لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الدوادمي كل فقد كانت بمستوى عالي، ومتوسط حسابي (4.18)، وانحراف معياري (0.86)، وتتفق هذه النتائج مع دراسة قهوجي والزن (2022) ودراسة علوى والقاعدود (2020).

وتفسر الباحثة ذلك إلى التأهيل الذي مرت به معلمات رياض الأطفال في الجوانب العلمية والمهنية، حيث يتم تطبيق برامج تأهيل تعتمد على تنمية جميع الجوانب والمهارات المهمة في شخصية المعلمات وخاصة معلمات رياض الأطفال كونها سوف يؤثر أسلوب تعاملها مع الأطفال بصورة كبيرة ويستمر هذا التأثير في مراحل حياتهم اللاحقة، وأيضاً نرى أن انضمام المعلمة للتأهيل في هذا المجال يكون مدفوعاً برغبتها بأن تصبح معلمة للأطفال وعلمتها بالمسؤولية التي سوف تلقى على عاتقها مما ساهم في اكتسابها للمهارات المختلفة التي تساعدها في هذه المهمة.

4-2-النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "ما تأثير متغير المؤهل العلمي على تقدير مستوى المهارات القيادية لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الدوادمي من وجهة نظرهن؟"

وللوصول إلى إجابة لهذا السؤال قامت الباحثات بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة وفقاً للمؤهلات العلمي وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى مهارات القيادة بالنسبة تبعًا لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مستوى مهارات القيادة	دبلوم	42	154.67	19.82
	بكالوريوس	124	165.65	19.08
	ماجستير	52	162.85	26.09
	المجموع	218	162.86	21.40

من الجدول السابق نلاحظ وجود فروق بسيطة في المتوسطات الحسابية لمستوى مهارات القيادة لدى معلمات رياض الأطفال بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، ولتحديد ما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية قامت الباحثات بتطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (6) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لتحديد دلالة الفروق بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التبيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	3781.38	2	1890.69	4.250	0.015
	95636.49	215	444.82		
	99417.87	218	-----		

من الجدول السابق نلاحظ أنه بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فإن الفروق الظاهرة نتيجة لتأثير هذا المتغير دالة، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة (4.250)، عند مستوى الدلالة محسوب (0.015) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، لذلك يمكننا رفض الفرض الصافي وعتماد الفرض البديل والذي ينص على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تقدير المهارات القيادية لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الدوادمي تعزى المؤهل العلمي، ولتحديد اتجاه الفروق بين المؤهلات الثلاثة تم تطبيق اختبار شيفيه وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (7) نتائج اختبار شيفييه لتحديد اتجاه الفروق في مستوى تقدیر مهارات القيادة بالنسبة لمتغيري المؤهل العلمي وعدد الدورات التدريبية

المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير
دبلوم	-----	10.979-*	8.179-
بكالوريوس	*10.979	-----	2.799-
ماجستير	8.179	2.799	-----

* تعني عند مستوى دلالة (0.05)

من الجدول السابق نلاحظ أن اتجاه الفروق في تقدير مستوى المهارات القيادية لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الدوادمي بين المعلمات ذوات المؤهل العلمي دبلوم والمعلمات ذوات المؤهل العلمي بكالوريوس لصالح المعلمات الحاصلات على مؤهل بكالوريوس، بينما لم نجد فروقاً ظاهرة بين باقي المؤهلات العلمية، وتحتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة قهوجي والذين (2022) و دراسة علي وأخرون (2021) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المهارات القيادية لدى معلمات رياض الأطفال تعزى لمتغير المؤهل التعليمي.

ويفسر الباحثة ذلك إلى أن المعلمات الحاصلات على مؤهل بكالوريوس قد استفدن من برنامج التأهيل الأكاديمي لتنمية مهارات القيادة لديهن بصورة أفضل من المعلمات الحاصلات على مؤهل دبلوم، حيث يخضعن إلى تدريب ميداني بصورة مناسبة يمكنهم من تطبيق ما تم تعلمه والتدريب عليه، بالإضافة لتفرغهن قناعتهن بالوظيفة التي يعملن بها والتركيز على تنمية المهارات المساعدة لهن لادة واجهن تجاه جيل المستقبل على العكس نرى أن المعلمات الحاصلات على مؤهل ماجستير يرتكزن على الحصول على درجات علمية أعلى لذلك فإنهن يرتكزن بشكل أكبر على تنمية الجوانب الأكademie والعلمية بصورة أكبر من الجوانب المهنية.

4-3- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "ما تأثير متغير سنوات الخبرة على تقدير مستوى المهارات القيادية لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة السوادم من وجهة نظرهن؟"

وللوصول إلى إجابة لهذا السؤال قامت الباحثات بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة وفقاً للمؤهلات العلمي وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى مهارات القيادة بالنسبة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	
24.77	163.14	84	أقل من سنتين	مستوى مهارات القيادة
20.11	158.34	58	بين سنتين إلى خمس سنوات	
17.71	166.00	76	أكثر من خمس سنوات	
21.40	162.86	218	المجموع	

نلاحظ من الجدول السابق وجود فروق بسيطة في المتوسطات الحسابية لمستوى مهارات القيادة لدى معلمات رياض الأطفال بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، ولتحديد ما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية قامت الباحثات بتطبيق اختيار تحليل التباين الأحادي ANOVA، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (9) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لتحديد دلالة الفروق بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
سنوات الخبرة	بين المجموعات	1938.48	2	969.24	2.138	0.120
	داخل المجموعات	97479.39	215	453.39		
	المجموع	99417.87	218	-----		

نلاحظ من الجدول السابق أنه بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة فإن الفروق الظاهرة نتيجة لتأثير هذا المتغير غير دالة، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة (2.138)، عند مستوى دلالة (0.120)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، لذلك يمكننا اعتماد الفرض الصفيري الذي ينص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تقدير المهارات القيادية لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الدوادمي تعزيز لمتغير سنوات الخبرة"، وتفق هذه النتائج مع دراسة قهوجي والزين (2022) ودراسة علي وآخرون (2021) ودراسة علوى والقاعدود (2020).

وتفسر الباحثات ذلك إلى إدراك معلمات رياض الأطفال أهمية مهارات القيادة وفوائدها في تسهيل عملهن كمعلمات بغض النظر عن سنوات الخبرة، حيث تتطلب مهمة التعامل مع الأطفال اثناء عملية التعلم إلى امتلاك مهارات القيادة لذلك نجد أن المعلمات يستخدمن تلك المهارات من بداية مباشرتهن لمهمة التدريس في مدارس رياض الأطفال، وأيضاً قد يعود ذلك إلى صوابط التوظيف والترقية المعتمدة التي تتبعها وزارة التعليم بحيث تضع شرط امتلاك المعلمة لمهارات متعددة ومنها مهارات القيادة وهذا ساهم بامتلاك جميع المعلمات بغض النظر عن سنوات الخبرة لمهارات القيادة.

4- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ما تأثير متغير عدد الدورات التدريبية على تقدير مستوى المهارات القيادية لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الدوادمي من وجهة نظرهن؟

وللوصول إلى إجابة لهذا السؤال قامت الباحثات بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة وفقاً للمؤهلات العلمي وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (10): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى مهارات القيادة بالنسبة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية

الدورات التدريبية	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى مهارات القيادة
أقل من ثلاثة دورات	150	159.68	22.07	مستوى مهارات القيادة
بين ثلاثة إلى خمس دورات	38	166.84	18.91	
خمس دورات فأكثر	30	173.73	16.62	
المجموع	218	162.86	21.40	

من الجدول السابق نلاحظ وجود فروق بسيطة في المتوسطات الحسابية لمستوى مهارات القيادة لدى معلمات رياض الأطفال بالنسبة لمتغير عدد الدورات التدريبية، ولتحديد ما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية قامت الباحثات بتطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (11) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لتحديد دلالة الفروق بالنسبة لمتغير عدد الدورات التدريبية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
عدد الدورات التدريبية	بين المجموعات	5666.31	2	2833.16	6.497	0.002
	داخل المجموعات	93751.56	215	436.05		
	المجموع	99417.87	218	-----		

نلاحظ من الجدول (11) أنه بالنسبة لمتغير عدد الدورات التدريبية فإن الفروق الظاهرة نتيجة لتأثير هذا المتغير دالة، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة (6.497)، عند مستوى الدلالة محسوب (0.02) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، لذلك يمكننا رفض الفرض الصفيري واعتماد الفرض البديل والذي ينص على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تقدير المهارات القيادية لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الدوادمي تعزيز عدد الدورات التدريبية، ولتحديد اتجاه الفروق بين المؤهلات الثلاثة تم تطبيق اختبار شيفيه وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (12) نتائج اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق في مستوى تقدیر مهارات القيادة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي وعدد الدورات التدريبية

المتغير	أقل من ثلاث دورات	أقل من ثلات دورات	بين ثلاث إلى خمس دورات	خمس دورات فأكثر
أقل من ثلاث دورات	-----	7.162-	7.162-	*14.053-
بين ثلاث إلى خمس دورات	7.162	-----	-----	6.891-
خمس دورات فأكثر	*14.053	6.891	7.162	-----

* تعني عند مستوى دلالة (0.05)

نلاحظ من الجدول (12) أن اتجاه الفروق في تقدر مستوى المهارات القيادية لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الدوادمي بين المعلمات الحاصلات على دورات تدريبية أقل من ثلاثة دورات والمعلمات اللاتي شاركن بخمس دورات فأكثر لصالح المعلمات المشاركات بخمس دورات فأكثر، بينما لم نجد فروقاً ظاهرة بين أعداد الدورات الباقيه، وتحتفل مع نتائج دراسة علوى والقاعدود (2020) والتي توصلت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدیرات العينة تعزى إلى عدد الدورات التدريبية.

وتفسر الباحثات ذلك إلى أن الدورات التدريبية تعمل كعامل محفز لتنمية وتطبيق مهارات القيادة لدى معلمة رياض الأطفال حيث كلما تعرضت المعلمة لدورات تدريبية لمهارات القيادة كلما زادت خبرتها واكتسبت معرفة ووسائل جديدة لتطبيقها في ميدان العمل، لذلك نرى أن المعلمات اللاتي حصلن على دورات تدريبية أكثر من خمس كان لديهن مستوى عالي من مهارات القيادة، حيث تتيح تلك الدورات الفرصة للمعلمات بتبادل التجارب المختلفة لأساليب القيادة وأساليب تنمية تلك المهارات وهذه الفرصة تجعلهن يتبنين المهارات القيادية التي أثبتت فعاليتها بشكل أفضل.

4-ملخص النتائج:

- وجود درجة ممارسة مرتفعة لمهارات القيادة لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الدوادمي من وجهة نظرهن.
- مستوى أبعاد مهارات القيادة لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الدوادمي مرتفع ومرتفع جداً، حيث جاءت بالترتيب التالي على التوالي (بعد مهارة إدارة الوقت في الترتيب - بعد مهارات التواصل والتفاعل الاجتماعي والتفاوض - بعد مهارات حل المشكلات - بعد مهارات التحكم بالانفعالات والضبط الذاتي)
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدیر مستوى مهارات القيادة لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الدوادمي من وجهة نظرهن تعزى لمتغير المؤهل العلم لصالح الحاصلات على مؤهل تعليمي بكالوريوس
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدیر مستوى مهارات القيادة لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الدوادمي من وجهة نظرهن تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدیر مستوى مهارات القيادة لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الدوادمي من وجهة نظرهن تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية لصالح المعلمات المشاركات بخمس دورات فأكثر

التوصيات والمقترنات.

- تطوير برامج تدريبية متخصصة في مهارات القيادة لعلمات رياض الأطفال والتركيز على تعزيز وتعظيم هذه المهارات بين جميع المعلمات.
- تنظيم ورش تدريبية على كيفية إدارة الانفعالات والتعامل مع الضغوط النفسية.
- تعزيز بيئة تبادل المعرفة والخبرة بين المعلمات من خلال ورش عمل أو حلقات نقاشية، مما يسهم في تحسين المهارات القيادية من خلال التعلم من التجارب العملية.
- إجراء دراسات مستقبلية تشمل مناطق أخرى أو عينة أكبر من المعلمات لفهم أعمق لمستوى المهارات القيادية في رياض الأطفال

قائمة المراجع

أولاً-المراجع بالعربية:

- إبراهيم، هبة حسن. (2018). حقيقة تدريبية لعلمات رياض الأطفال قائمة على استخدام البرمجة اللغوية العصبية لتنمية مهارات اتخاذ ودعم القرار لطفل الروضة. مجلة دراسات في الطفولة وال التربية، (6)، 288 - 222.

- أحمد، نوال عبدة. (2018). *الأساليب التربوية والقيادة بين الأصالة والمعاصرة وأثرها في تعزيز التنمية المهنية*. ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العاشر لتطوير التعليم العربي.
- آل ناجي، محمد عبد الله. (2011). الإدارة التعليمية والمدرسية. مطابع السروات.
- البارودي، منال. (2015). *القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي*. دار الكتب المصرية.
- الجارودي، ماجدة إبراهيم. (2011). *قيادة التحويل في المنظمات: مدخل إلى نظريات القيادة وبرنامج تدريسي*. قرطبة للنشر والتوزيع.
- العجفري، ممدوح عبد الرحيم. (2006). *تصور مقترن لتطوير برامج التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال في ضوء الواقع والمأمول*. عالم التربية، 7(20), 61-16.
- دلهم، عبد الله محمد، وعبد المولى، الطيب محمد. (2020). دور الإشراف التربوي في تنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال الحكومية في مدينة أهلاً بها. مجلة كلية التربية، 36(5), 348 - 326.
- دويدا،أمل فتحي. (2017). برنامج لإعداد معلمة الطفولة المبكرة من الميلاد إلى أربع سنوات. مجلة كلية التربية، 66(2), 693 - 718.
- الشتيحي، إيناس سعيد. (2010). برنامج تدريسي مقترن لتنمية مهارات القيادة الفعالة للمعلمة الأولى برياض الأطفال. مجلة الطفولة والتربية، 2(1,2), 399 - 335.
- العازمي، مريم سعود. (2013). أثر برنامج لتنمية بعض المهارات القيادية على الدافعية للإنجاز لدى مشرفات أئدية الأطفال في دولة الكويت [رسالة ماجستير غير منشورة]. معهد الدراسات التربوية.
- عامر، طارق عبد الرؤوف. (2008). *معلمة رياض الأطفال "إعدادها - أدوارها - مهاراتها"*. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- عطوي، جودت. (2017). *الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية*. دار الثقافة.
- علوى، مها حسين، والقاعود، مجذولين محمود. (2020). واقع ممارسات القائدات التربويات للمهارات القيادية في رياض الأطفال بالمدينة المنورة. دراسات العلوم التربوية، 47(3), 203-221.
- علي، بناء، وباسين، محجر. (2018). *المهارات الأساسية للإدارة الصحفية لدى مدرسي المرحلة الابتدائية*. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 35(3), 561-572.
- علي، زينب علي. (2014). دراسة مقارنة لأنماط القيادة لدى معلمة الروضة وأثرها على السلوك القيادي للأطفال كما تدركه المعلمات في ضوء عدد من المتغيرات. مجلة الطفولة والتربية، 20(6), 15-74.
- علي، هبة علي عبد العزيز. (2021). *المهارات القيادية لدى معلمات رياض الأطفال في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية*. دراسات تربوية واجتماعية، 27(8), 97-144.
- علي، هبة علي، السيد، وهمان همام، وعويس، مروءة سعيد. (2021). *المهارات القيادية لدى معلمات رياض الأطفال في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية*. مجلة دراسات تربوية واجتماعية، 27(3), 97-144.
- القرشي، غادة محمد، وباويزير، وزيرة بنت سعيد. (2023). *فعالية برنامج تدريسي قائم على الممارسات التأملية في تطوير مهارات الإدارة الصحفية لمعلمات رياض الأطفال بجدة*. مجلة كلية التربية، 34(133), 1-45.
- القصاص، إسراء حسن. (2021). *فعالية برنامج قائم على الأنشطة الفنية في تنمية بعض مهارات القيادة لدى عينة من أطفال مرحلة ما قبل المدرسة*. مجلة دراسات الطفولة، 24(90), 52-65.
- قهوجي، هالة محمود، والزين، منار عبد اللطيف. (2022). *تقييم الممارسات القيادية الذاتية لمعلمات الطفولة المبكرة بتوظيف مقياس إدارة البرنامج "PAS"*. المجلة العلمية ل التربية الطفولة المبكرة، 3(1), 9-35.
- كامل، جمال محمد. (2018). *القيادة الإبداعية لدى مدير رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمات*. مجلة كلية رياض الأطفال، 12(12), 297-198.

ثانياً-المراجع بالإنجليزية:

- Aziz, M., Andriani, D. & Suharyadi, A.(2020). Indonesian Teacher Leadership Practices. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 511,142-146.
- Báez, C. (2021). Conceptualizations of Teacher-leadership in Colombia: Evidence from Policies. *Research in Educational Administration & Leadership*, 6(1),92-125
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

- Blanchard, K. (2021). *Leadership and the One Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership*. HarperCollins.
- Burchinal, M., & Cryer, D. (2003). Early childhood education and care. In D. P. Fromberg & D. Bergen (Eds.), **Play from birth to twelve: Contexts, perspectives, and meanings** (pp. 71-81). Routledge.
- Daft, R. L. (2021). *The New Era of Management*. Cengage Learning.
- Fisher, R., Ury, W. L., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Penguin Books.
- Goleman, D. (2000). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (2019). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Pearson.
- Kahler-Viene, N., Conway, J. M. & Andrews, D. (2021). Exploring the concept of teacher leadership through a document analysis in the Australian context. *Research in Educational Administration & Leadership*, 6(1), 200-239
- Katzenmeyer, M., & Moller, G. (2001). *Awakening the sleeping giant: Helping teachers develop as leaders*. Corwin Press
- Marcon, R. A. (1999). **Positive relationships between parent involvement and public school readiness**. *_Journal of Early Childhood Research_*, 2(1), 76-90.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197-215.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. In undefined. SAGE Publications
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676.
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6-16.