

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

Ms. Al-Jawhara Mardas Al-Mutairi^{*1}, Ms. Nuha Mishaan 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:

ijuhara@gmail.com

Citation: Al-Mutairi, A.

M., Al-Shammari, N. M., &

Al-Manjoumi, A. S. (2025).

The Degree of Pracing

Leadership Skills among

Kindergarten Teachers in

Dawadmi Goverment

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/AJSRP.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](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

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 Goverment 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 Goverment, as well as the level of leadership skills dimensions among kindergarten teachers in Dawadmi Goverment 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 Goverment 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 Goverment is attributed to the variable of years of experience..

Keywords: Leadership skills – Kindergarten teachers – Dawadmi Goverment.

درجة ممارسة المهارات القيادية لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الدوادمي

من وجهة نظرهن وعلاقتها ببعض 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 بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (390) معلمة، وطُبقت الدراسة على عينة بلغت (218) من معلمات رياض الأطفال، وتم استخدام مقياس مستوى مهارات القيادة من إعداد الباحثات، وتوصلت النتائج إلى وجود مستوى مرتفع لمهارات القيادة لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الدوادمي، وكذلك 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 والضببط 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 الحاصلات على مؤهل تعليمي بكالوريوس، وكذلك 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 والتطور 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 لمهارات القيادة الجيدة كلما استطاع وضع تلك السياسات بصورة تحدد إجراءات تنفيذها، وتجعلها قابلة للتطبيق وذو 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 وآخرون، 2021)، ومن منطلق ذلك قد حظي الاهتمام بالمعلمين وتطويرهم مهنيًا بالاهتمام من قبل المؤسسات الهيئات المختلفة بما في ذلك المؤتمر السابع لوزراء التربية والتعليم العرب السابع الذي أوصى بضرورة تأهيل المعلم العربي وتنميته وتطويره مهنيًا (القرشي وباوزير، 2023).

وبالنظر إلى مرحلة الطفولة بأنها أهم المراحل في حياة الفرد، حيث تتشكل الملامح الرئيسية لشخصية الفرد والتي تؤثر عليه في المستقبل، لذلك تولي أنظمة التعليم المختلفة الاهتمام الخاص بهذه المرحلة، وتهتم بتوفير احتياجات ومتطلبات هذه المرحلة بالذات (دلهم 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 رفيقة درب الطفل خلال مرحلة تعلمه الأولى ويقع على عاتقها مسؤولية نجاحه في تلك المرحلة (قهوجي والزين، 2022)، وتعد من أقوى المصادر تأثيرًا على الطفل في الوسط المدرسي، لذلك ترى تأثير ذلك على الطفل من خلال تقمص شخصيتها وتقليد سلوكها بطريقة شعورية أو لا شعورية (ابراهيم، 2018).

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

لذلك نرى العديد من الدراسات التي تناولت موضوع مهارات القيادة لدى معلمات رياض الأطفال حيث تطرقت 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.

2-1- 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 احتكاكًا بالطفل بعد الوالدين (علي وآخرون، 2021)، وبناءً على ذلك تعتبر الممارسات التي تقوم بها المعلمة داخل الصف من الأمور المهمة التي يجب النظر إليها وخاصة الممارسات القيادية، حيث تقود تلك الممارسات المؤسسة التربوية نحو النجاح من خلال التأثير على الأطفال وتحفيزهم إلى أداء أفضل وتحسين مخرجات التعليم (Aziz et al., 2020)، ونظرًا للدور الذي تلعبه معلمة رياض الأطفال فإن اختيارها يخضع لعناية فائقة وفق المعايير الخاصة بالسمات والخصائص الجسمية والعقلية والاجتماعية والأخلاقية والانفعالية المناسبة، وتخضع لتدريب خاص لتنمية المهارات اللازمة لها لممارسة عملها بكفاءة (عامر، 2008).

وتتعدد المهارات اللازمة لمعلمة رياض الأطفال، ومنها مهارات القيادة،

وأوصت دراسة Báez (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 بالملكة العربية السعودية، وتنفيذًا لتلك السياسات تسعى الباحثة في هذه الدراسة إلى تحديد مهارات القيادة الواجب توفرها لدى معلمات رياض الأطفال، والتعرف على مستوى ممارسة تلك المهارات لديهن من وجهة نظرهن.

3-1- 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؟، ويتفرع 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؟

4-1- فروض 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 تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير مستوى مهارات القيادة لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الدوادمي من وجهة نظرهن تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير مستوى مهارات القيادة لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الدوادمي من وجهة نظرهن تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.

5-1- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

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

6-1- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال الآتي:

- الأهمية النظرية وتتمثل 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
- إثراء المكتبة العربية وخاصة في مجال التعليم وخاصة بمرحلة رياض الأطفال.
- الأهمية التطبيقية وتتمثل في:
- بناء مقياس لمهارات القيادة التي يجب توافرها لدى معلمات رياض الأطفال
- الاستفادة الجهات ذات العلاقة من نتائج الدراسة وتوصياتها أثناء وضع خطط تأهيل وتدريب معلمات رياض الأطفال بالمستقبل
- يستفيد من مقترحات الدراسة الباحثين في المستقبل لاجراء الأبحاث المستقبلية.

7-1- حدود الدراسة:

تقتصر نتائج الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: وتتحدد 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 2024 م.

8-1- مصطلحات الدراسة:

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

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2- الإطار النظري.

1-1- القيادة:

القيادة عملية تصف تأثير القائد على مجموعة من الأفراد بحيث ينسق جهودهم ويوجههم إلى تحقيق أهداف مشتركة (Northouse, 2021)، ويراها 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 وثقتهم واحترامهم وتعاونهم (عطوي، 2017).

القيادة التربوية:

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

مفهوم القيادة التربوية لمعلمة رياض الأطفال

عرف علي (2021) القيادة التربوية لمعلمة رياض الأطفال بأنها تعني القدرة على توجيه وإدارة العملية التعليمية بطريقة تساهم في تطوير مهارات الأطفال وتعزيز تعلمهم. تعتبر معلمة رياض الأطفال قائدًا تربويًا لأنها تلعب دورًا محوريًا في تشكيل شخصية الطفل وتوجيهه نحو التعلم الفعال .

عناصر القيادة التربوية:

حدد علي (2021) عناصر القيادة التربوية بالآتي:

1. التوجيه والإشراف: يجب على المعلمة أن تكون قادرة على توجيه 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 وتعلمهم. من خلال القيادة الفعالة، يمكن للمعلمات تعزيز جودة التعليم وتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة، مما يساهم 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 التغيرات المستمرة في المناهج التعليمية وأساليب التدريس.

2-1-2- 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 ملاءمة 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 *التواصل الفعال* يعتبر عنصراً أساسياً في هذه الديناميكية، حيث يعزز من ثقة الأفراد في القائد ويعزز من تفاعلهم 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 يصنعون بل يولدون ولديهم عدد من السمات الشخصية والخصائص الموروثة، ومن تلك الخصائص المميزة الأمانة والثقة بالنفس والذكاء والقدرة على تحمل المسؤولية، وإتخاذ القرار (البارودي، 2015)، وبسبب حصر خصائص القيادة على أشخاص دون الآخرين طبقاً لهذه

النظرية فقد وجهت لها انتقادات العديد من العلماء حيث أكدوا إهمال هذه النظرية الطبيعية الموقفية للقيادة (علي وآخرون، 2021)، لذلك تعتبر القيادة ليست مجرد خصائص فردية بل تتأثر أيضاً بالبيئة والسياقات الثقافية. (Zaccaro, 2007)

5. نظرية ليكرت:

تعتمد نظرية ليكرت على تصنيف أساليب القيادة إلى أربعة أنواع، وقد تم توسيع نطاق الدراسة حول تأثير هذه الأساليب على بيئة العمل. تشير الأبحاث الحديثة إلى أن القيادة الديمقراطية والتشاركية تعزز من الابتكار والرضا الوظيفي لدى الموظفين (Daft, 2021)، وتقوم على تصنيف أساليب القيادة إلى أربعة أنواع: القيادة الاستبدادية، القيادة الاستشارية، القيادة الديمقراطية، والقيادة التشاركية. يشير ليكرت إلى أن أسلوب القيادة يؤثر بشكل كبير على أداء المجموعة ورضا الأعضاء (Northouse, 2021).

6. النظرية السلوكية:

تتمحور 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 التقديرية تشمل الاهتمام بالمرؤسين والثقة المتبادلة (علي، 2014)، لذلك نرى اهتمام رواد هذه النظرية يتجهون نحو تحليل الأساليب القيادية 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 توجيه (آل ناجي، 2011).

من خلال استعراض النظريات المختلفة التي فسرت مهارات القيادة نجد أن كل نظرية تناولت تلك المهارات من خلال الجانب معين، حيث فسرت نظرية السمات القيادة والمهارات القيادية بالاعتماد على سمات معينة يمتلكها القائد تمكنه من النجاح في تحقيق أهدافه، ولكن نرى نظرية الرجل العظيم حصرت تلك السمات والخصائص على أشخاص معينين يحصلون عليها من خلال الوراثة من أبائهم، بينما ركزت النظرية الموقفية على تصرفات القائد في المختلفة وقدرته على تعديل سلوكياته القيادية بناءً على ما يتطلبه الموقف، وتتماشى معها النظرية التفاعلية حيث تركز على تفاعل القائد مع أفراد مجموعته خلال المواقف المختلفة، بينما تطرقت نظرية ليكرت إلى تحليل أنماط القيادة وتصنيفها إلى عدد من الأصناف، وأخيراً نرى اهتمام النظرية السلوكية بسلوكيات القائد وتأثير هذا السلوك على فعالية المهارات القيادية لديه، لذلك لفهم مهارات القيادة بصورة واضحة يمكن الجمع بين التفسيرات التي أوردتها تلك النظريات، لذلك تعتبر المهارات القيادية فطرية يتم تنميتها من خلال التعلم والتدريب واستخدام ذلك عند التعامل مع المواقف القيادية بما يناسبها للوصول إلى تحقيق الأهداف المحددة.

3-1-2- أبعاد المهارات القيادية:

تمتلك المهارات القيادية 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 الصفّي والذي بدوره يهيئ لممارسة تعليمية فعالة (علي وياسين، 2018)، بينما تعبر 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 وباوزير، 2023)، لذلك تعتبر من المهارات الأساسية التي ينبغي أن يمتلكها 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 والتوصل إلى حلول وسطية ترضي وتلبي احتياجات الجميع، لذلك نرى القادة المتمتعين بمهارات تفاوض عالية يمكنهم 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 إيجاد الحلول المناسبة لتلك العقبات من المهارات الضرورية 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 تساعد على مواجهة المواقف المختلفة التي تنطوي 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 تمكنهم من القدرة على اتخاذ قرارات مناسبة وتواصل أفضل مع فريق العمل، ويتميز هؤلاء بقدرتهم على تعزيز بيئة عمل إيجابية (Mayer et al., 2004).

5. مهارة إدارة الوقت: وتشير إلى قدرة الفرد على استغلال الوقت الاستغلال الأمثل 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 البدائل المناسبة للتعامل معها، واختيار أفضل تلك البدائل 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 بالضغوط والتحديات التي تواجهه بشكل فعال، مما يساعد في تحسين أدائه الشخص وكذلك أداء 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 لتظهر مستوى المهارات القيادية ككل، وأن كل مهارة من المهارات الفرعية تحتاج إلى أسلوب تعامل معين، حيث نرى أهمية قدرة المعلمة على الاتصال والتفاعل 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 سيئة.

4-1-2- معلومات رياض الأطفال:

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

خصائص معلومات رياض الأطفال:

حيث وضع علي (2021) بأن معلومات رياض الأطفال تتمتع بعدة خصائص تساهم 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: لفهم كيفية نمو الأطفال وتطورهم في مراحلهم المختلفة (Marcon, 1999).

مهارات معلومات رياض الأطفال:

تحتاج معلومات 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)

2-2- 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 مقياس إدارة البرنامج "PAS" بمدينة جدة، واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (21) مديرة، وطُبقت استبانة لقياس ممارسة القيادة الذاتية لدى المعلمات من أعدادهما، 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 المهارات القيادية لدى معلمات رياض الأطفال في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية تمثلت بتأثير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والحالة الاجتماعية، ونوع المدرسة في مستوى المهارات 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 علوي والقاعود (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- منهجية 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	42
	بكالوريوس	124
	ماجستير	52
	الإجمالي	218
سنوات الخبرة	أقل من سنتين	84
	بين 2-5 سنوات	58
	خمس سنوات فأكثر	76
	الإجمالي	218
عدد الدورات التدريبية	أقل من ثلاث دورات	150
	من ثلاث إلى خمس دورات	38
	أكثر من خمس دورات	30
	الإجمالي	218

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

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 نسبتهن (34.86 %)، وبالنظر إلى توزيع العينة على أساس متغير عدد الدورات التدريبية فقد كانت النسبة الأكبر للمعلمات الحاصلات على دورات تدريبية أقل من ثلاث دورات بنسبة (68.81 %)، يليها المعلمات الحاصلات دورات تدريبية بين ثلاث إلى خمس دورات بنسبة (17.43 %)، وأخيرًا المعلمات اللاتي حصلن على دورات تدريبية أكثر من خمس دورات بنسبة (13.76 %).

4-3 أدوات الدراسة:

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

أولاً: مقياس مهارات القيادة في صورته الأولى:

تم بناء مقياس مهارات القيادة لدى معلمات رياض الأطفال في صورته الأولى 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، ويحتوي على (13) فقرة، وبعد مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار، ويحتوي على (10) فقرات، بعد مهارات التحكم بالانفعالات والضبط الذاتي، ويحتوي على (8) فقرات، وبعد مهارات التحكم بالوقت، ويحتوي على (8) فقرات، بحيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة - أوافق - محايد - لا أوافق - لا أوافق بشدة)، حيث كانت صياغة الفقرات ايجابية مع بعض الفقرات السلبية.

4-3-1 الخصائص السيكومترية لمقياس المهارات القيادية:

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

1. صدق المقياس: للتأكد من صدق مقياس المهارات القيادية قامت 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 لبدء 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 لبيرسون بين فقرات المقياس والبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك معامل ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس وتم التوصل إلى النتائج التالية:

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

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

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 تنتمي إليه تراوحت بين (0.383 - 0.900)، وكذلك معامل الارتباط بيرسون لنفس الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس تراوحت بين (0.346 - 0.900)، وهي قيم دالة عند درجة حرية (ن = 50)، ومستوى دلالة (0.01) و(0.05)، لذلك يمكننا القول بأن مقياس مهارات القيادة لدى معلمات رياض الأطفال يتمتع بصدق اتساق داخلي مناسب ويمكن الاعتماد عليه في دراستنا الحالية.

2-4-3 ثبات المقياس:

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

الجدول (3) معاملات الثبات لمقياس مهارات القيادة

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

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط لسبيرمان - براون لأبعاد المقياس تراوحت بين (0.740 - 0.933)، بينما بلغ للمقياس ككل (0.978)، وأيضاً تراوح معامل الثبات لالفاكرومباخ 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 النهائية:

بعد اجراء التعديلات الخاصة بالسادة المحكمين اصبح المقياس بصورته النهائية يتكون المقياس من (39) فقرة، موزعة على أربعة أبعاد شملت بعد مهارات التواصل والتفاعل الاجتماعي والتفاوض، ويحتوي على (13) فقرة، وبعد مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار، ويحتوي على (10) فقرات، بعد مهارات التحكم بالانفعالات والضبط الذاتي، ويحتوي على (8) فقرات، وبعد مهارات التحكم بالوقت، ويحتوي 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 أوافق بشدة
منخفض	2.60 - 1.81	لا أوافق
متوسط	3.40 - 2.61	محايد
مرتفع	4.20 - 3.41	أوافق
مرتفع جداً	5.00 - 4.21	أوافق بشدة

6-3-المعالجات الإحصائية:

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

4- عرض النتائج ومناقشتها.

1-4-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 تنازلياً

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

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 ككل فقد كانت بمستوى عالي، ومتوسط حسابي (4.18)، وانحراف معياري (0.86)، وتتفق هذه النتائج مع دراسة قهوجي والزين (2022) ودراسة علوي والقاعد (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 المعلمة 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 وعلمها بالمسؤولية التي سوف تلقى على عاتقها مما ساهم في اكتسابها للمهارات المختلفة التي تساعد في هذه المهمة.

2-4-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 الباحثة 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 تبعاً 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 التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3781.38	2	1890.69	4.250	0.015
داخل المجموعات	95636.49	215	444.82		
المجموع	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 الصفري و اعتماد 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 شيفيه لتحديد اتجاه الفروق في مستوى تقدير 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، وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة قهوجي والزين (2022) و دراسة علي وآخرون (2021) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المهارات القيادية لدى معلمات رياض الأطفال تعزى لمتغير المؤهل التعليمي.

وتفسر 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 لقناعتهم بالوظيفة التي يعملن بها والتركيز على تنمية المهارات المساعدة لهن لاداء واجبهن تجاه جيل المستقبل على العكس نرى أن المعلمات الحاصلات على مؤهل ماجستير يركزن على الحصول على درجات علمية أعلى لذلك فإنهن يركزن بشكل أكبر على تنمية الجوانب الأكاديمية والعلمية بصورة أكبر من الجوانب المهارية.

3-4-النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "ما تأثير متغير سنوات الخبرة 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 (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى مهارات القيادة بالنسبة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

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

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 اختبار 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 F المحسوبة (2.138)، عند مستوى دلالة (0.120)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، لذلك يمكننا اعتماد الفرض الصفري الذي ينص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تقدير المهارات القيادية لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الدوايمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة"، وتتفق هذه النتائج مع دراسة قهوجي والزين (2022) ودراسة علي وآخرون (2021) ودراسة علوي والقاعد (2020)

وتفسر الباحثات ذلك إلى إدراك معلمات رياض الأطفال أهمية مهارات القيادة وفائدتها في تسهيل عملهن كمعلمات بغض النظر عن سنوات الخبرة، حيث تتطلب مهمة التعامل مع الأطفال أثناء 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 ضوابط 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.

4-4- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: "ما تأثير متغير عدد الدورات التدريبية على تقدير مستوى المهارات القيادية لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الدوايمي 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	الانحراف المعياري
أقل من ثلاث دورات	150	159.68	22.07
بين ثلاث 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 F المحسوبة (6.497)، عند مستوى الدلالة محسوب (0.02) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، لذلك يمكننا رفض الفرض الصفري واعتماد الفرض البديل والذي ينص على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تقدير المهارات القيادية لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الدوايمي تعزى 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 تقدير مهارات القيادة بالنسبة لمتغيري المؤهل العلمي وعدد الدورات التدريبية

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

* تعني عند مستوى دلالة (0.05)

نلاحظ من الجدول (12) أن اتجاه الفروق في تقدير مستوى المهارات القيادية لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الدوامي بين المعلمات الحاصلات على دورات تدريبية أقل من ثلاث دورات والمعلمات اللاتي شاركن بخمس دورات فأكثر لصالح المعلمات المشاركات بخمس دورات فأكثر، بينما لم نجد فروقاً ظاهرة بين أعداد الدورات الباقية، وتختلف مع نتائج دراسة علوي والقاعود (2020) والتي توصلت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات 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.

5-4- ملخص النتائج:

1. وجود درجة ممارسة مرتفعة لمهارات القيادة لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الدوامي من وجهة نظرهن.
2. مستوى أبعاد مهارات القيادة لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الدوامي 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)
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير مستوى مهارات القيادة لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الدوامي من وجهة نظرهن تعزى لمتغير المؤهل العلم لصالح الحاصلات على مؤهل تعليمي بكالوريوس
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير مستوى مهارات القيادة لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الدوامي من وجهة نظرهن تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
5. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير مستوى مهارات القيادة لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الدوامي من وجهة نظرهن تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية لصالح المعلمات المشاركات بخمس دورات فأكثر

التوصيات والمقترحات.

1. تطوير برامج تدريبية متخصصة في مهارات القيادة لمعلمات رياض الأطفال والتركيز على تعزيز وتعميم هذه المهارات بين جميع المعلمات.
2. تنظيم ورش تدريبية على كيفية إدارة الانفعالات والتعامل مع الضغوط النفسية.
3. تعزيز بيئة تبادل المعرفة والخبرة بين المعلمات من خلال ورش عمل أو حلقات نقاشية، مما يساهم في تحسين المهارات القيادية من خلال التعلم من التجارب العملية.
4. 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). حقيبة تدريبية لمعلمات رياض الأطفال قائمة على استخدام البرمجة اللغوية العصبية لتنمية مهارات اتخاذ ودعم القرار لطفل الروضة. مجلة دراسات في الطفولة والتربية، (6)، 288 - 222.

- أحمد، نوال عبده. (2018). الأساليب التربوية والقيادية 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 تدريبي. قرطبة للنشر والتوزيع.
- الجعفري، ممدوح عبد الرحيم. (2006). تصور مقترح لتطوير برامج التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال في ضوء الواقع والمأمول. عالم التربية، 7(20)، 61-16.
- دلهم، عبدالله محمد، وعبد المولى، الطيب محمد. (2020). دور الإشراف التربوي في تنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال الحكومية في مدينة أ بها. مجلة كلية التربية، 36(5)، 326-348.
- 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 تدريبي مقترح لتنمية مهارات القيادة الفعالة للمعلمة الأولى برياض الأطفال. مجلة الطفولة والتربية، 2(12)، 335-399.
- العازمي، مريم سعود. (2013). أثر برنامج لتنمية بعض المهارات القيادية على الدافعية للإنجاز لدى مشرفات أندية 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.
- علوي، مها حسين، والقاعود، مجدولين محمود. (2020). واقع ممارسات القائدات التربويات للمهارات القيادية في رياض الأطفال بالمدينة المنورة. دراسات العلوم التربوية، 47(3)، 203-221.
- علي، بناي، وياسين، محجر. (2018). المهارات الأساسية للإدارة الصفية 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، 6(20)، 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، مروة سعيد. (2021). المهارات القيادية لدى معلمات رياض الأطفال في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية. مجلة دراسات تربوية واجتماعية، 27(3)، 97-144.
- القرشي، غادة محمد، وبازير، وزيرة بنت سعيد. (2023). فاعلية برنامج تدريبي قائم على الممارسات التأملية في تطوير مهارات الإدارة الصفية لمعلمات رياض الأطفال بجدة. مجلة كلية التربية، 34(133)، 45-1.
- القصاص، إسراء حسن. (2021). فاعلية 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، نهلة محمود، والزين، منار عبد اللطيف. (2022). تقييم الممارسات القيادية الذاتية لمعلمات الطفولة المبكرة بتوظيف مقياس إدارة البرنامج. "PAS" المجلة العلمية لتربية الطفولة المبكرة، 3(3)، 35-9.
- كامل، جمال محمد. (2018). القيادة الإبداعية لدى مديري رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمات. مجلة كلية رياض الأطفال، 12(12)، 198-297.

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.