Jordanian Educational Journal

Volume 8 | Issue 1 Article 12

2023

The Degree to Which Kindergarten Principals in the Green Line Possess Administrative Competencies and Their Relationship to the Level of Quality Management Implementation درجة امتلاك مديرات رياض الأطفال داخل الخط الأخضر للكفايات الإدارية وعلاقتها بمستوى تطبيق إدارة الجودة

Sana Mohamed Aladin
Palestine, sanaaladin120@gmail.com

Ali Mohammad Jubran
Faculty of Education\ Yarmouk University\Jordan, jubran30@hotmail.com

Ali Ahmad Barakat
Faculty of Education\ Yarmouk University\Jordan, alialbarakat@yu.edu.jo

Follow this and additional works at: https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaes

Part of the Education Commons

Recommended Citation

Aladin, Sana Mohamed; Jubran, Ali Mohammad; and Barakat, Ali Ahmad (2023) "The Degree to Which Kindergarten Principals in the Green Line Possess Administrative Competencies and Their Relationship to the Level of Quality Management Implementation درجة امتلاك مديرات رياض الأطفال داخل الخط الأخضر للكفايات الإدارية وعلاقتها بمستوى تطبيق إدارة الجودة," *Jordanian Educational Journal*: Vol. 8: Iss. 1, Article 12.
Available at: https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaes/vol8/iss1/12

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Jordanian Educational Journal by an authorized editor. The journal is hosted on Digital Commons, an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aaru.edu.jo, marah@aaru.edu.jo, u.murad@aaru.edu.jo.

الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، المجلد الثامن، العدد الأول، 2023
DOI: https://doi.org/10.46515/jaes.v8i1.377

The Degree to Which Kindergarten Principals in the Green Line Possess Administrative Competencies and Their Relationship to the Level of Quality Management Implementation

Sana Mohamed Aladin [*]
Prof. Ali Mohammad Jubran [**]
Prof. Ali Ahmad Barakat [***]

Received 8/4/2020 Accepted 1/6/2020

Abstract:

The study aimed to shed light on the degree to which kindergarten principals within the Green Line possess administrative competencies, and to identify the correlation between the availability of administrative competencies among kindergarten principals within the Green Line, and the level of application of quality management in their work. To achieve the aims of the study and to answer its questions, a relational descriptive methodology was used, and the study sample was chosen in a simple random way representing the study population and included (600) kindergarten principals, (60) complementary nurses, (59) female counselors and (27) educational supervisors, who showed The results showed that the degree of kindergarten principals within the Green Line possess the administrative competencies necessary for their work from the point of view of the sample came to a large degree, and the results also showed that the level of application of quality management to kindergarten principals within the Green Line from their point of view came to a large degree, as the results showed a positive relationship statistically significant between estimates of the study sample individuals to own kindergarten principals within the Green Line administrative efficiencies on the one hand and the level of application of quality management in their work on the other hand, where the link between them reached coefficient (0.73).

Keywords: Administrative competencies, quality management, the Green Line, Kindergarten principals.

[*] Palestine\ sanaaladin120@gmail.com
[**] Faculty of Education\ Yarmouk University\ Jordan\ jubran30@hotmail.com
[***] Faculty of Education\ Yarmouk University\ Jordan\ alialbarakat@yu.edu.jo

درجة امتلاك مديرات رياض الأطفال داخل الخط الأخضر للكفايات الإدارية وعلاقتها بمستوى تطبيق إدارة الجودة

سناء محمد عياد علاء الدين*

أ.د. علي محمد جبران**

أ.د. علي أحمد بركات***

ملخص:

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على درجة امتلاك مديرات رياض الأطفال داخل الخط الأخضر للكفايات الإدارية، والتعرف إلى العلاقة الارتباطية بين توافر الكفايات الإدارية لدى مديرات رياض الأطفال داخل الخط الأخضر، ومستوى تطبيق إدارة الجودة في عملهن. لتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن أسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة واشتملت على (600) مديرة روضة، و(60) مربية مكملة، و(59) مرشدة و(27) مشرفة تربوية، أظهرت النتائج أن درجة امتلاك مديرات رياض الأطفال داخل الخط الأخضر للكفايات الإدارية اللازمة لعملهن من وجهة نظر العينة جاءت بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق إدارة الجودة لدى مديرات رياض الأطفال داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهن جاءت بدرجة كبيرة أيضا، كما أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على امتلاك مديرات رياض الأطفال داخل الخط الأخضر للكفايات الإدارية من جهة ومستوى تطبيق إدارة الجودة في عملهن من جهة اخرى، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.73) .

الكلمات المفتاحية: الكفايات الإدارية، إدارة الجودة، الخط الأخضر. مديرات رياض الأطفال.

* فلسطين/ sanaaladin120@gmail.com

**كلية التربية/ جامعة اليرموك/ الأردن/jubran30@hotmail.com .

***كلية التربية/ جامعة اليرموك/ الأردن/alialbarakat@yu.edu.jo .

المقدمة

إن مرحلة الطفولة المبكرة، من أهم مراحل النمو في حياة الفرد، لدورها في بناء شخصية الطفل وتنميته في مجالات عدة: جسمية، ونفسية، وذهنية، واجتماعية. كما أن هذه المرحلة هي الأساس لتطور الفرد في المراحل اللاحقة كمرحلة المراهقة والبلوغ وغيرها. إذ يكتسب الطفل فيها مهارات حياتية، وخبرات تعليمية وتعلمية مهمة وضرورية تعده وتؤهله لممارسة نشاطاته المختلفة في ميدان الحياة والمدرسة، كتنمية التفكير، واللغة، والحوار، والاتصال، والعادات، والقيم الاجتماعية وغيرها.

دور مديرة الروضة داخل الخط الاخضر مركزي، لأنها الشخصية الدينامية والمحرك الأساس لتوقعات الأهل والمجتمع المحلي، فهي تقوم بمهمات مركبة كونها مربية الروضة ومديرتها في آن واحد. فنجدها تعمل جاهدة للقيام بواجبات متعددة، من أجل سد احتياجات الطفل في المجالات المختلفة: النفسية، والاجتماعية والتعلمية، وتسعى أيضا لكسب رضا الأهل وودهم، من خلال تعاملها معهم ومع أبنائهم. إذ يقع على عاتقها مسؤوليات كثيرة ومهمات كبيرة تربويا وإداريا، فهي تعزز لدى الطفل حب الاستطلاع وتنمي مهارات حياتية وانماطاً سلوكية تعده لمواجهة الحياة باستقلالية ووعي تامين، كما وتسعى لإكسابه مهارات تفكير ومهارات تعلم أساسية تهيئه للمدرسة من خلال برامج النواة الخمسة: اللغة، الرياضيات والعلوم، الدين والتراث، والفنون، والرياضة. باستخدام وسائل تكنولوجية ومراعاة الفروق الفردية بين الأطفال(Al-Jumaili, 2011) .

يعد التّحسين والتّطوير في النّظام الإداري من الأمور المهمّة لتحسين نوعية نتاج المؤسّسة، وذلك لأنّ الإدارة هي مركز التّغيير في أيّ مؤسّسة، وهي من يراقب سير العمل الإداري. فإنّ تطوير أي مؤسسة يحتاج إلى تطوير الطّاقم الإداري وتطوير الكفايات الإدارية والمهارات التي يمتلكها. وهذا يتطلّب تدريبًا وتطويرًا ومواكبةً لما هو مُعاصر في عالم التّعليم والإدارة والتّدريب واستخدام الاستراتيجيات المختلفة (Murgatroyd, 2006).

لقد صنفت الكفايات الإدارية بأشكال عديدة حسب آراء الباحثين: فصنفها الشريجة Al-Shrija, 2006)، ثلاثا: تقنية، كتحديد الميزانية، والتوظيف، وجدولة العمل. وإنسانية، تتعلق بالمهارات الشخصية التي تساعده على التواصل مع الآخرين. وإدارية، وهي مهارات تساعد الإداري على رؤية الصورة الكلية كاملة. وصنفها حجي (Hajji, 2000)، لكفايات معرفية، تتعلق بالمعرفة والمعلومات والأفكار، وكفايات التعلم المستمر وأساليب لازمة للأداء الجيد، وكفايات

أدائية، وهي مهارات نفس حركية ضرورية، وكفايات النتائج والإنجاز، وهي المقدرة على إحداث نتائج مرغوبة وتغيير يعتمد على الكفايات المعرفية والأدائية، ويتمثل بالحماس والثقة بالنفس، وكفايات وجدانية، تشمل الاتجاهات والميول والقيم.

وأكّد جينك وساموير (Gence & Samur, 2016)، أنّ استخدام تكنولوجيا المعلومات وتوظيفها تعد أيضا من الكفايات الإدارية الضّرورية التي ينبغي توفرها في الكادر الإداري. كما أنّ التّكيف مع البيئة المحيطة والتّعامل معها بالطّريقة المناسبة يعد أيضا من الكفايات الإدارية التي ينبغي توفرها لدى مدير المؤسسة التربوية. وذلك لأنّ التّكيف يساعد الأفراد على التّعامل مع أنواع مختلفة من الأفراد وتقبلهم وتوجيههم (Jayana; Wai Bingb and Musa ,2016).

وقام بعض المختصين ومنهم (Giles, 2016)، بجمع عدد من الصّفات وتصنيفها ضمن الكفايات الإدارية التي ينبغي توفرها لدى مدير المؤسسة التربوية. من هذه الصفات امتلاك الأخلاقيّات الجيّدة، وتوفير جو من الأمان في التّعامل، والتّنظيم الذّاتي والتّرتيب، والتأثير في تعليم الآخرين، والتّواصل والاتصال مع الآخرين بشكل جيّد، وإلهام الآخرين وتشجيعهم، والانفتاح على أفكار واقتراحات جديدة، وتغذية النّمو والنّضوج لدى الآخرين، والتّعاون ومساعدة الآخرين والثّقافة العالية. وتعد هذه الصّفات صفات شخصية تبنى مع الفرد من خلال خبراته وتّجاربه المختلفة، أو أنّه قد يتدرب على ممارستها ومن ثم امتلاكها.

وأشار آخرون إلى أن العمل الجماعي والتّعاون فيما بين طاقم العاملين يعد من الكفايات الإدارية المهمّة التي تعمل على نجاح المؤسّسة. مثل إيفا وكوكس ولو (Eva; Cox; Tse and lowe, 2019)، الذين ذكروا أنّ العمل الإداري الجماعي يساعد على اتخاذ القرارات الرّشيدة ويساعد الأفراد على التّشاور للوصول لما هو أفضل ولما فيه مصلحة المؤسّسة التّربوية.

تتم إدارة جودة المؤسّسة التّعليمية، عن طريق مؤشرات الأداء للممارسات التي تقوم بها المؤسسة. فقد أكّد كوتانس (Cuttance, 2006)، بأنّ مؤشرات الأداء التي يتم قياسها بشكل مستمر مهمّة جدًا في الإدارة، وذلك لأنّها تعمل على تقييم سير الممارسات الإداريّة، وتكشف عن وجود مشكلات في الممارسات، وتنبّه الإدارة من أجل تصحيح الأخطاء أو تعديل سير العمليات بشكل صحيح أو استخدام خطط بديلة. فإنّ نظام المؤشرات حول الممارسات يعمل على زيادة فاعلية الممارسات وتقويمها وزيادة جودة الإدارة وفاعليتها وتأثيرها الإيجابي في المدرسة ونظامها ونجاحها وجودتها وتطويرها أيضًا.

وتتعدد عناصر إدارة الجودة في المؤسّسة التّعليميّة، كاختيار المنهاج والخطط الدّراسيّة المناسبة، والتّقويم، ومتابعة سير الأمور في المؤسّسة التّعليميّة. وقد ذكر: أشرف، وإبراهيم، وجوردر (Ashraf, Ibrahim & Joarder, 2009) أنّ التّقويم المناسب والمحدد، يتوقع تطبيق سير الخطط بشكل جيّد، فضلاً عن تصميم المرافق، ووضع التّكلفة والميزانيّة المناسبة للتّعليم، فهذه جميعها أمور تساعد على ضبط إدارة الجودة في المؤسسة التعليمية، ذلك أنّ جميع العناصر المذكورة على اختلافها تعمل على تقويّة إدارة الجودة والنّهوض بالأداء الإداري في المؤسّسة التّعليميّة، وتساعد الإدارة على التّنبؤ بسير الأمور وترتيب الشّؤون المدرسيّة والإداريّة، وتوقع ما يمكن أن يطرأ أو أن يستجدّ على المؤسّسة التّعليميّة، وهذا يساعد في وضع خطط بديلة ورسم خطوط لسير الأمور الإدارية.

إن لرياض الأطفال أهمية كبرى تنعكس على دورها في حماية الاطفال ورعايتهم في مجالات النمو المختلفة، ولها أهمية كذلك على الأسرة، اجتماعيا واقتصاديا. لأنها شجعت خروج المرأة لسوق العمل ودعم اقتصاد الأسرة (Abu Khalifa & Safiti, 2011). وتكمن أهميتها أيضا بأنها تكمل دور الأسرة، في رعاية الطفل وتوفير الأمن والأمان العاطفي، واشباع حاجاته النفسية. فضلاً عن تطوير المهارات والمفاهيم الأساسية بما يتلاءم مع تطوره وفق الفئة العمرية من خلال الأنشطة المعدة له في مجالات المعرفة المختلفة، لتساعده في التفاعل مع محيطه وبيئته بنجاح وتهيئته لمرحلة المدرسة (Attia, 2009).

مما لا شك فيه، أن الاهتمام بمديرة الروضة وتطوير مهاراتها ينعكس بشكل إيجابي ومباشر على الأطفال، لذا هنالك مجموعة من الخصائص يجب توافرها في مديرة الروضة، كخصائص نفسية واجتماعية: بحيث يكون لديها توازن انفعالي، وتكون محبة للأطفال، وتتمتع بثقة بالنفس، فتقبل على عملها برغبة وحماس وتكون مقتدرة على التواصل وبناء علاقة سوية مع الأطفال والطاقم. وخصائص خلقية: بأن تحمل قيما وعادات المجتمع المحلي وتربي الأطفال عليها، وتحترم أخلاقيات مهنتها، وتكون قدوة حسنة في تعاملها مع الأطفال والآخرين (Aleemat, Al-Falfi, 2016).

في داخل الخط الأخضر كما في سائر أنحاء العالم، اعتمدت مديرة الروضة في عملها قديما، الأسلوب الموجه فكانت هي صاحبة القرار، وهي من يحدد للأطفال متى وماذا وبأي مراكز اللعب يلعبون. واقتصر جل اهتمامها على ضبط سلوك الأطفال وتحضيرهم سلوكيا وتعليميا

للصف الاول (Snapeer, Siton, Roso- Zement 2012). ولكن بعد سنة 1990 منذ حصول مربية الروضة على استقلال إداري، انفصلت تبعيتها لإدارة المدرسة وأصبحت هي المربية والمديرة المباشرة للروضة في آن واحد، تتقاضى علاوة إدارة في راتبها الشهري، وتدير طاقم العاملات معها، وتهتم بتجهيز الروضة من المواد الاستهلاكية، والاحتياجات الضرورية، وأعمال الصيانة وغير ذلك.

في ضوء ما سبق فإن الدراسة الحالية تسعى لطرح المشكلة ومعالجتها من خلال الكشف عن العلاقة بين درجة امتلاك مديرات رياض الأطفال للكفايات الإدارية ومدى ارتباطها بمستوى تطبيق إدارة الجودة.

الدراسات السابقة في الكفايات الإدارية لمديرة رياض الأطفال

في دراسة أجرتها الشديفات (Shdifat,2011)، هدفت لتحديد الكفايات الإدارية في رياض الأطفال لدى مديرات رياض الأطفال، تكوّن مجتمع الدراسة من مديرات رياض الاطفال ومربياتها في محافظة المفرق. شملت عينة الدراسة (96) مديرة و (138) مربية، وقد استخدمت الدراسة أداتين لجمع البيانات. وكان من أبرز النتائج وجود احتياجات تدريبية بدرجة كبيرة للكفايات الإدارية لمديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المربيات على جميع مجالات الدراسة.

وأجرت الورفلي (Al-Worfalli, 2012)، دراسة هدفها التعرف إلى المشكلات الإدارية التي تواجهها مديرات رياض الأطفال العامة وعلاقتها بالمتغيرات الآتية: المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية. وتكون مجتمع الدراسة من مديرات العامة ومربياتها بمدينة طرابلس عددهم (466) مربية ومديرة، وقد شملت العينة على 155 مربية ومديرة. وكانت أبرز النتائج أنه توجد مشكلات في المحاور الآتية: تخطيط برامج أنشطة رياض الأطفال، علاقة المربية بالإدارة، التواصل مع الأهل والمجتمع المحلي، والتجهيزات التربوية.

كما أجرت سلام (Salam, 2014)، دراسة هدفت للتعرف إلى درجة توافر الكفايات الإدارية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها باتجاهات المعلمات نحو مهنة التدريس. استخدمت المنهج الوصفي واستبانتين لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات رياض الأطفال الخاصة في عمان والبالغ عددهن (2788) معلمة، وشمل عينة طبقية عشوائية بلغ عددها (338) معلمة. توصلت أهم النتائج إلى أن درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان كانت متوسطة وكذلك مستوى اتجاههن نحوي

المهنة كان متوسطا.

الدراسات السابقة لإدارة الجودة في رياض الأطفال

في دراسة أجرتها الكبيسي (Al Kubaisi, 2011)، هدفت للتعرف إلى مدى توافر معايير الجودة الشاملة في رياض الأطفال في دولة قطر من وجهة نظر مربيات رياض الأطفال. وشمل مجتمع الدراسة مربيات رياض الأطفال الخاصة والحكومية في دولة قطر، واختيرت عينة عشوائية قوامها (100) مربية. وقد استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع المعلومات، ودلت أبرز النتائج على وجود علاقة ارتباطية بين نوع المدرسة خاصة أو حكومية وبين تطبيق معايير الجودة الشاملة.

وفي دراسة أجرتها الحنيطي (Al-Hunaity, 2015)، هدفت للتعرف على مستوى تطبيق مديرات رياض الاطفال الحكومية لنظام الجودة الشاملة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمات. استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (86) معلمة. وأظهرت أبرز النتائج أن مستوى تطبيق مديرات رياض الاطفال الحكومية لنظام الجودة الشاملة كان مرتفعا من وجهة نظر المعلمات.

وفي دراسة أجرتها الماضي (Almadi, 2018)، هدفت إلى معرفة دور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال والتعرف إلى العوامل التي تساعدهن في نشر ثقافة الجودة الشاملة والمعوقات التي تواجههن في نشرها. استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي، من خلال استبانة طبقت على عينة عشوائية قوامها (60) مديرة من (134) مديرة رياض أطفال في مدينة الرياض. وكانت أبرز النتائج أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على الأدوار التي تقوم بها مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال.

وأظهرت دراسة طاليس (Talis, 2018)، التي أجرتها المنظمة العالمية لدول ال–OECD، هدفت للكشف عن جودة العمليات في جيل الطفولة المبكرة بين طاقم العاملين والأطفال. تكون مجتمع الدراسة من طواقم رياض الأطفال في ثماني دول، وتكونت عينة الدراسة من 1,995 مديرة وعاملة روضة، استخدم فيه المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانتين: الاستبانة الأولى مكونة من (67) فقرة موجهة لمديرة الروضة، والاستبانة الثانية مكونة من (45) فقرة موجهة لطاقم الروضة. وأظهرت أبرز النتائج نقصاً في الموارد المادية والبشرية في رياض الأطفال، وأن عدد الأطفال في الصف كبير، وأن هنالك حاجة للاهتمام بالأطفال مع احتياجات خاصة، ورفع شروط

عمل الطاقم.

الدراسات السابقة للكفايات الإدارية وإدارة الجودة في رياض الأطفال

أجرت الشريجة (Al-Sharijah, 2006)، دراسة هدفت تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمربيات رياض الأطفال في ضوء معايير الجودة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والاستبانة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مربيات رياض الأطفال الحكومية في مدينة المكلا والبالغ عددهن (110) بينما تكونت عينة الدراسة من (45) مربية. وكانت أبرز النتائج أن الاحتياجات التدريبية في مهنة مربيات رياض الأطفال وتقويم تعلم الأطفال ونموهم وتخطيط البرامج عالية ولكن لا يوجد إطار موحد تستند إليه المربيات.

وفي دراسة أجراها أبو شريف (Abu shareef, 2010)، هدفت لفحص دور برنامج "إطار ضمان الجودة" في تنمية بعض الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس الأونروا بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، ووجهة نظر المشرفين التربويين والبحث عن سبل تحسين هذا الدور. تكون مجتمع الدراسة من (221) مديراً ومديرة، فضلاً عن جميع المشرفين التربويين وعدهم (49) مشرفاً. أما عينة الدراسة فاشتملت على جميع مجتمع الدراسة من المديرين والمشرفين. وأُستخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة مكونة من فقرات موزعة على أربعة أبعاد. وكانت أبرز النتائج أن لبرنامج إطار ضمان الجودة دوراً إيجابياً في تنمية كفايات مدير المدرسة الإدارية.

أجرى فان لاير وبيترز وفاندنبروك Van Laere, Peeters & Vandenbroeck, (2012) دراسة هدفت الكشف عن مستوى جودة التعليم والرعاية المقدمة للأطفال في مرحلة الطفولة المبكرة في دول أوروبية، تم استخدام المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من (15) خبيراً من (15) دولة أوروبية، كجزء من مشروع CoRe (متطلبات الكفاءة في التعليم والرعاية في مرحلة الطفولة المبكرة)، تم استخدام المشاهدة والملاحظة كأداة للدراسة، وقد أظهرت النتائج أن مستوى التعليم والرعاية المقدمة للأطفال في مرحلة الطفولة المبكرة في دول أوروبية جاءت بدرجة متوسطة.

أجرى مينشنيق (Menshching, 2012) دراسة بعنوان: "الاعتماد المدرسي وأثره في مخرجات التعليم وفي تحسين البرامج التعليمية"، والتي أجريت في الدانمارك، فقد هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر الاعتماد المدرسي على مخرجات التعليم وعلى تحسين جودة البرامج التعليمية، تكونت عينة الدراسة على (474) مفردة من المعلمين وأولياء الأمور، والعاملين في

قطاع التعليم. وتم استخدام أداة مكونة من 16 سؤالاً من أسئلة الاختيار من متعدد والأسئلة المفتوحة، وقد أظهرت نتائج الدراسة ان بعض المدارس قد حققت شروط الاعتماد في المدرسة وبدرجة متوسطة.

كما أجرى كل من كوبولد وبوتينغ (Cobbold & Boateng, 2016) دراسة في غانا هدفت إلى الكشف عن مدى كفاءة معلمي رياض الأطفال في إدارة الفصول الدراسية في المدارس الحكومية والخاصة في كوماسي، تم استخدام المنهج المسحي الوصفي، تكونت عينة الدراسة من(299) معلماً ومعلمة، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن معلمي رياض الأطفال في منطقة الدراسة لديهم معتقدات فاعلية عالية في ممارسات إدارة الفصول الدراسية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لأثر متغير الجنس.

تعقيب على الدراسات السابقة

يلاحظ من الاطلاع على الدراسات السابقة أنها تشابهت والدراسة الحالية فيما يأتي:

أولا: الهدف:

يلاحظ أن الدراسات السابقة في المحور الاول اهتمت بالبحث في درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديرة الروضة مثل دراسة الشديفات (Shdifat,2011)، ودراسة سلام(Salam,2014) ودراسة الورفلي (Al-Worfalli,2012).

كما تناولت الدراسات السابقة في المحور الثاني مستوى تطبيق إدارة الجودة في رياض الأطفال، كدراسة الكبيسي (Al Kubaisi, 2011)، ودراسة أجرتها الحنيطي (Al-Hunaity, 2015).

ثانيا: العينة:

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اختيار المجتمع المستهدف وهم مديرات رياض الاطفال ومربياتها.

ثالثا: المنهج والأداة:

استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي والمنهج الوصفي الارتباطي.

رابعا: الأدب النظري والدراسات السابقة:

ستستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها بأسلوب علمي بحثي وفي إثراء أدبها النظري، وفي تطوير منهجية الدراسة، وفي بناء أداتي الدراسة،

ومناقشة النتائج.

وتميّزت الدراسة الحالية عما سبق من الدراسات السابقة في هدفها، ومجتمعها، وعينتها، ومكانها وزمانها والتي تناولت العلاقة الارتباطية بين متغيرين رئيسين هما الكفايات الإدارية وتطبيق إدارة الجودة، وتميّزت هذه الدراسة بأنها تبحث مشكلة لم يتم بحثها من قبل داخل الخط الأخضر وهي درجة امتلاك مديرات رياض الأطفال داخل الخط الأخضر للكفايات الإدارية وعلاقتها بمستوى تطبيق إدارة الجودة.

كما وتميزت ببحث المشكلة من وجهة نظر المرشدات والمشرفات على مجتمع الدراسة.

تجدر الإشارة لشح الدراسات بهذا المجال في رياض الأطفال وبخاصة الدراسات الأجنبية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

نظرا لأهمية ما تقوم به مديرات رياض الأطفال من رعاية الأطفال وتأهيلهم للحياة المستقبلية في مجالاتها المختلفة، وللمهمات المتعددة والمركبة الملقاة على عاتقها تربويا وإداريا خاصة وأن المربية داخل الخط الأخضر هي مديرة الروضة نفسها. واستنادا إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، التي أكدت على وجود أهمية لامتلاك مديرات رياض الأطفال للكفايات الإدارية للقيام بعملهن كدراسة الجميلي (Aljumaili, 2011)، ودراسة جرادات(Jaradat, 2013)، حيث اقترحت برنامجا تدريبيا لتطوير الكفايات الإدارية. ومن الجدير بالذكر اهتمام الباحثة من خلال تجربتها في الاشراف التربوي التي تجاوزت ثمانية عشر عاما، لاحظت حاجة مديرات رياض الأطفال لامتلاك الكفايات الإدارية التي ستنعكس إيجابا على جودة عملهن التربوي والإداري.

وتبلورت مشكلة الدراسة في السعي للكشف عن درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديرات رياض الأطفال داخل الخط الأخضر وعلاقتها بمستوى تطبيق إدارة الجودة.

وتسعى هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة امتلاك مديرات رياض الأطفال داخل الخط الأخضر للكفايات الإدارية اللازمة لعملهن من وجهة نظر المشرفات التربويات؟
2. ما مستوى تطبيق إدارة الجودة لدى مديرات رياض الأطفال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المشرفات التربويات؟
3. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a= 0.05) بين امتلاك مديرات رياض الأطفال داخل الخط الأخضر للكفايات الإدارية ومستوى تطبيق إدارة الجودة

في عملهن؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى ما يأتي:

1. تسليط الضوء على درجة امتلاك مديرات رياض الأطفال داخل الخط الأخضر للكفايات الإدارية.
2. تسليط الضوء على العلاقة الارتباطية بين توفر الكفايات الإدارية لدى مديرات رياض الأطفال داخل الخط الأخضر.

أهمية الدراسة

يمكن تقسيم أهميّة الدّراسة إلى أهميّة نظرية وأهميّة تطبيقيّة كما يأتي:

الأهميّة النّظريّة:

تبدو الأهميّة النّظرية للدّراسة في الجوانب الآتية:

تناولها موضوعاً مهماً وهو الكشف عن درجة امتلاك مديرات رياض الأطفال داخل الخط الأخضر للكفايات الإدارية وعلاقتها بمستوى تطبيق إدارة الجودة. إذ يشغل هذا الموضوع اهتمام كل من له علاقة برياض الاطفال من: مشرفات، ومرشدات، ومديري أقسام التربية في السلطات المحلية وغيرهم، في ظل ندرة الدراسات السابقة بهذا الموضوع داخل الخط الأخضر، وإثراء المكتبة العربية من خلال التوصيات العملية وقابلية تطبيقها.

الأهميّة التّطبيقيّة:

تتمثل الأهميّة التّطبيقيّة للدّراسة فيما يأتي:

1. استفادت من نتائج هذه الدراسة، مديرات رياض الأطفال، إذ توفرت نتائج تغذية راجعة.
2. ساعدت هذه الدراسة المشرفات التربويات، في بناء برنامج التطوير المهني، وفي تقييم جودة عمل مديرات رياض الأطفال داخل الخط الأخضر.
3. تساعد هذه الدراسة في تقديم تصوّر أمام صناع القرار والجهات المسؤولة في وزارة التربية والتعليم، لتحديد شروط تولي وظيفة إدارة الروضة .

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة على المصطلحات والمفاهيم الآتية:

– **رياض الأطفال:** هي مؤسسة تربوية اجتماعية تقوم بتأهيل الأطفال تأهيلا سليما لدخول

المدرسة، تاركة له الحرية التامة لممارسة نشاطاته، واكتشاف مقدراته وميوله (Alhariry, 2002:26).

ويقصد بها إجرائيا في هذه الدراسة: المؤسسات التربوية المستقلة إداريا، وتقوم برعاية الأطفال وتأهيلهم من جيل 3–5 سنوات.

- **مديرة الروضة:** هي القائدة، والمخططة، والمنظمة، والمنفذة، والمشرفة على إدارة نشاطات الروضة اليومية مثل: تنظيم نشاطات الأطفال، وتنظيم البرامج الاجتماعية، والترفيهية، وتطوير التعامل مع المجتمع المحلي (Kaz ,2000) .

وعرف بارود (Barood, 2002:9)، مديرات رياض الأطفال بأنهن اللاتي تقع على عاتقهن عملية التخطيط والتوجيه والرقابة فيكن مسؤولات عن سير عمليات تربية الأطفال بهدف تنشئتهم حسب الأسس التربوية السليمة.

ويقصد بها إجرائيا في هذه الدراسة: القائدة، والمخططة، والمنظمة، والمنفذة، والمشرفة على إدارة النشاطات المتنوعة للروضة، والتي تقوم بتنظيم الروضة وإدارتها وتنظيم طاقمها، والتواصل مع الأطفال، والأهل وذوي الأمر من المجتمع المحلي بجودة .

- **الكفاية:** هي القيام بأمر ما والوصول إلى درجة معينة من الإتقان (Basandy, 2007:5).

ويقصد بها إجرائيا في هذه الدراسة: المهارات والمقدرات اللازمة لإدارة الروضة بجودة.

- **إدارة الجودة:** هي ضمان فاعلية وكفاءة تطبيق جميع النشاطات اللازمة لتصميم وتطوير الخدمة (المنتج النهائي) في المؤسسات (ISO 9001, non p).

ويقصد بها إجرائيا في هذه الدراسة، النشاطات التي يجب القيام بها من مديرات رياض الأطفال داخل الخط الأخضر، بهدف التحسين المستمر في عملهن بالروضة.

حدود الدراسة ومحدداتها

تحددت هذه الدراسة بالحدود الآتية:

- **حدود موضوعية:** اقتصرت الدراسة على فحص مدى توفر الكفايات الإدارية لدى مديرات رياض الأطفال وعلاقتها بتطبيق إدارة الجودة .
- **حدود بشرية:** اقتصرت الدراسة على مديرات رياض الأطفال العربيات والمشرفات التربويات العربيات.
- **حدود مكانية:** طبقت الدراسة على عينة عشوائية داخل الخط الأخضر.

- **حدود زمانية:** طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للسنة الدراسية 2020/2019

محددات الدراسة

يتوقف تعميم نتائج الدراسة على طبيعة أدوات الدراسة وخصائصها من صدق وثبات ودرجة دقة المستجيبين.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن أسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لهذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات رياض الأطفال داخل الخط الأخضر، إذ بلغ عددهن (2450) مديرة، ومربيات مكملات بلغ عددهن (400) مربية، ومرشدات بلغ عددهن (200) ومشرفات تربويات بلغ عددهن (27)، خلال العام الدراسي 2020/2019.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة، خلال العام الدراسي (2019–2020) بما نسبته (24%) من مجتمع الدراسة، فقد تم توزيع (800) استبانة، وتم استرجاع (749) استبانة، بينما عدد الاستبانات الصالحة لغايات التحليل الإحصائي قد بلغ (744) استبانة، وبنسبة استرداد بلغت (93%).

أداتا الدراسة

لغايات تطبيق أداتي الدراسة تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بدرجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديرات رياض الأطفال، ومستوى تطبيق إدارة الجودة في عملهن.

وقد تم توزيع الاستبانتين، اللتين تشملان فقرات مكونة من جمل تصف الكفايات الإدارية ومعايير تطبيق إدارة الجودة في عدة مجالات. بصورتهما الأولية على (30) مديرة روضة وتم استبعادهم من المشاركة في صورة الاداتين النهائية. وتم تصميم الاستبانتين بالاستعانة في صياغتهما على الدراسات السابقة كدراسة الشديفات، (Shdifat, 2011). صدق أداة الدراسة

أولاً: صدق استبانة درجة توفر الكفايات الإدارية لدى مديرات رياض الأطفال:

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (30) مديرة روضة من مجتمع الدراسة،

وتم استبعادهم من عينة الدراسة. وتم حساب معاملات ارتباط بين درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة. كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة، وقد تبين أن قيم معاملات ارتباط مجالات أداة الدراسة مع الأداة ككل، تراوحت ما بين (0.85–0.95)، كما أن قيم معاملات الارتباط البينية لمجالات أداة الدراسة تراوحت ما بين (0.64–0.85). أما قيم معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات الأداة والمجالات التي تنتمي إليها. وبين الفقرات والأداة ككل، إذ تراوحت الارتباطات بين فقرات الاداة ومجالات الدراسة ما بين (0.50–0.98)، وبين فقرات المجالات والأداة الكلية ما بين (0.32–0.88)، وهي ملائمة لأغراض تحقيق أهداف الدراسة الحالية.

ثانياً: ثبات استبانة درجة توفر الكفايات الإدارية لدى مديرات رياض الأطفال:

تمّ استخدام طريقتين للتحقق من ثبات أداة الدراسة، الطريقة الأولى هي الاختبار وإعادة الاختبار والطريقة الثانية هي حساب معامل كرونباخ لفقرات الاستبانة. فقد تم في الأولى تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية (30 مديرة) مرتين بفارق زمني مدته أسبوعين وتم حساب معامل الارتباط بيرسون (معامل ثبات الاستقرار) بين التطبيقين. كما تم في الطريقة الثانية حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي من خلال معادلة كرونباخ ألفا. فقد أظهرت النتائج أن معامل ارتباط بيرسون بين درجات المفحوصين على الأداة في مرتي التطبيق بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.92). أما معامل ثبات الاتساق الداخلي "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha) للأداة ككل بلغ (0.95). ويُلاحظ أنها ذات معامل ثبات مرتفع. وعليه عُدّت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة وتحقيق غرضها والوثوق بنتائجها.

ثالثاً: استبانة مستوى إدارة الجودة لدى مديرات رياض الأطفال:

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (30) مديرة روضة من مجتمع الدراسة، وتم استبعادهم من عينة الدراسة. وتم حساب معاملات الإرتباط بين درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للأداة، فقد تبين أن معاملات الارتباط بين فقرات الأداة ومجال الدراسة والأداة الكلية، كانت مناسبة، إذ تراوحت الارتباطات بين فقرات الاداة والأداة الكلية ما بين (0.59–0.86)، وهي ملائمة لأغراض تحقيق أهداف الدراسة الحالية.

رابعاً: ثبات أداة مستوى إدارة الجودة لدى مديرات رياض الأطفال:

لأغراض التحقق من ثبات أداة الدراسة وثبات الاتساق الداخلي لها، فقد تم حسابه باستخدام

معادلة كرونباخ ألفا على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية ولأغراض التحقق من ثبات الإعادة لأداة الدراسة؛ فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكوّنة من (30) مديرة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين، إذ بلغ (0.91). وتم أيضًا حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، إذ بلغ (0.92) وعُدّت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

تصحيح أداتي الدراسة

لأجل احتساب الدرجة الكلية للأداة، تم وضع خمسة بدائل يختار المستجيب أحد هذه البدائل التي تعبر عن رأيه، وأعطيت الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) للبدائل الخمسة على التوالي للفقرات، إذ أعطيت الدرجة (5) على البديل كبيرة جداً، والدرجة (4) للبديل كبيرة، وأعطيت الدرجة (3) على البديل متوسطة، وأعطيت الدرجة (2) على البديل قليلة، وأعطيت الدرجة (1) على البديل قليلة جداً. وللحكم على مستوى المتوسطات الحسابية للفقرات والمجالات والأداة ككل، اعتمد المعيار الإحصائي باستخدام المعادلة الآتية:

مدى الفئة= (أعلى قيمة – أدنى قيمة) مقسومًا على عدد الخيارات

مدى الفئة= 5−1=4 ÷5=0.8 وبذلك يصبح معيار الحكم على النحو الآتي:

الجدول (1): المعيار الإحصائي لتحديد درجة توفر الكفايات الإدارية لدى مديرات رياض الأطفال ومستوى إدارة الجودة لدى مديرات رياض الأطفال

المتوسط الحسابي	الدرجة
من 1.00 أقل من 1.80	متدنية جداً
من 1.80 أقل من 2.60	متدنية
من 2.60 أقل من 3.40	متوسطة
من 3.40 أقل من 4.20	كبيرة
من 4.20 – 5.00	كبيرة جداً

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن السؤالين الأول والثاني من أسئلة الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وللإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة الارتباطية بين البرامج التدريبية والمهارات القيادية

عرض النتائج

نتائج السؤال الأول الذي نص على: ما درجة امتلاك مديرات رياض الأطفال داخل الخط الأخضر للكفايات الإدارية اللازمة لعملهن من وجهة نظر المشرفات التربويات؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات درجة امتلاك مديرات رياض الأطفال داخل الخط الأخضر للكفايات الإدارية اللازمة لعملهن من وجهة نظر المديرات، وكل مجال من مجالاتها، ويبين الجدول (2) ذلك.

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات درجة امتلاك مديرات رياض الأطفال داخل الخط الأخضر للكفايات الإدارية اللازمة لعملهن من وجهة نظرهن، وكل مجال من مجالاتها مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	كفايات التنظيم	4.38	.47	1	كبيرة جداً
4	مجال التقييم	4.36	.53	2	كبيرة جداً
1	كفايات معرفية	4.32	.39	3	كبيرة جداً
5	كفاية اتخاذ القرار	4.23	.40	4	كبيرة جداً
2	كفاية التخطيط	4.03	.49	5	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.26	.36		كبيرة جداً

*** الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)**

يلاحظ من الجدول (2) أن درجة امتلاك مديرات رياض الاطفال داخل الخط الأخضر للكفايات الإدارية اللازمة لعملهن من وجهة نظر المشرفات التربويات جاءت بدرجة (كبيرة جداً) بمتوسط حسابي (4.26) بانحراف معياري (.36). فقد جاء مجال كفايات التنظيم في الرتبة الاولى بمتوسط حسابي (4.38) بدرجة (كبيرة جداً) بانحراف معياري (.47)، يليه مجال التقييم بمتوسط حسابي (4.36) بدرجة (كبيرة جداً) بانحراف معياري (.53)، أما في الرتبة الأخيرة فقد جاء مجال كفاية التخطيط بمتوسط حسابي (4.03) بدرجة (كبيرة) بانحراف معياري (.49).

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات الدراسة، وفيما يأتي عرض لذلك:

المجال الأول: كفايات معرفية:

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال (كفايات معرفية)، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
5	أساليب التعامل مع الأطفال	4.57	.58	1	كبيرة جداً
3	مناهج رياض الأطفال	4.56	.57	2	كبيرة جداً
2	حاجات الأطفال الجسدية والنفسية	4.54	.57	3	كبيرة جداً
1	خصائص ومراحل نمو الأطفال	4.53	.56	4	كبيرة جداً
4	مستجدات برامج رياض الأطفال	4.42	.62	5	كبيرة جداً
6	أحتاج مساعدة في فهم بعض أهداف المناهج	3.31	.85	6	متوسطة
	كفايات معرفية	4.32	.39		كبيرة جداً

يلاحظ من الجدول (3) أنّ المتوسّطات الحسابيّة لفقرات المجال تراوحت بين (3.31) و(4.57) بدرجة (متوسطة إلى كبيرة جداً). فقد جاءت الفقرة (5) التي نصّت على "أساليب التعامل مع الأطفال" في الرتبة الأولى بمتوسّط حسابيّ (4.57)، وبانحراف معياري (.58) بدرجة (كبيرة جداً)، في حين جاءت الفقرة (6) التي نصّت على "أحتاج مساعدة في فهم بعض أهداف المناهج" في الرتبة الأخيرة بمتوسّط حسابيّ (3.31)، وبانحراف معياري (.85) بدرجة (متوسطة). ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن مديرات رياض الأطفال لديهن الكفايات المهنية والكفايات الشخصية اللازمة لإدارة رياض الأطفال بدرجة كبيرة، إذ أن المديرات قد حصلن على ذلك من الخبرة والتدريب الذاتي، والتطوير المهني، ولديهن الكفايات المعرفية اللازمة لتسيير امور الروضة، ويتمتعن بمقدرة كبيرة على مهارات إدارة الصف واستخدام استراتيجيات التدريس الحديثة، فضلاً عن مقدرتهم على استخدام الوسائل التعليمية بصورة ناجحة. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة الجميلي (Al Jumaili, 2011)، والشديفات (Shdifat,2011)، ودراسة سلام (Salam, 2014).

المجال الثاني: كفاية التخطيط:

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال (كفاية التخطيط)، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	تحديد أساليب وطرائق واستراتيجيات مناسبة ومتنوعة لتحقيق الأهداف	4.33	.62	1	كبيرة جداً
1	تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس	4.28	.62	2	كبيرة جداً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	تحديد الزمن اللازم لتحقيق الأهداف	4.24	.65	3	كبيرة جداً
4	تحديد مؤشرات الأداء (قياس الأداء)	4.15	.68	4	كبيرة
5	بناء خطة حسب أنموذج SWOT للتحليل الاستراتيجي (يعتمد على نقاط القوة، والضعف، وفرص العلاج)	3.91	.91	5	كبيرة
6	أحتاج مساعدة في تحديد أساليب تطبيق بعض الأهداف	3.29	.88	6	متوسطة
	كفاية التخطيط	4.03	.49		كبيرة

يلاحظ من الجدول (4) أنّ المتوسّطات الحسابيّة لفقرات المجال تراوحت بين (3.29) و(4.33) بدرجة (متوسطة إلى كبيرة جداً). فقد جاءت الفقرة (2) التي نصّت على " تحديد أساليب وطرائق واستراتيجيات مناسبة ومتنوعة لتحقيق الأهداف" في الرتبة الأولى بمتوسّط حسابيّ (4.33)، وبانحراف معياري (.62) بدرجة (كبيرة جداً)، في حين جاءت الفقرة (6) التي نصّت على " أحتاج مساعدة في تحديد أساليب تطبيق بعض الأهداف" في الرتبة الأخيرة بمتوسّط حسابيّ (3.29)، وبانحراف معياري (.88) بدرجة (متوسطة). ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى امتلاك مديرات رياض الأطفال لمقدرات عالية في التخطيط، إذ أنهن يمتلكن الطرائق والاساليب المناسبة من أجل تحقيق أهداف الروضة من خلال وضع الخطط القابلة للتنفيذ سواء كانت خطط يومية أو شهرية أو سنوية من خلال المرافقة المهنية خلال العمل. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة الجميلي (Al Jumaili, 2011)، والشديفات (Shdifat,2011)، ودراسة سلام (Salam, 2014).

المجال الثالث: كفايات التنظيم:

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال (كفايات التنظيم)، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
5	تقسيم المهمات على طاقم العاملين في الروضة	4.62	.61	1	كبيرة جداً
4	تنظيم أطر تعلم متنوعة (مجموعة كبيرة، مجموعة صغيرة، تعلم داخل الصف وخارجه)	4.60	.60	2	كبيرة جداً
1	تنظيم أركان الروضة وأنشطتها بما يتلاءم مع أهداف الخطة	4.54	.63	3	كبيرة جداً
2	تنظيم البرامج التي تحقق أهداف الروضة	4.54	.60	3	كبيرة جداً
3	تنظيم نشاطات داخل وخارج الروضة (حفلات ورحلات)	4.48	.72	5	كبيرة جداً
7	أحتاج مساعدة في تطبيق إطار العمل بمجموعة صغيرة	3.95	.96	6	كبيرة
6	أحتاج مساعدة في توزيع المهمات على طاقم العاملين	3.93	.97	7	كبيرة
	كفايات التنظيم	4.38	.47		كبيرة جداً

يلاحظ من الجدول (5) أنّ المتوسّطات الحسابيّة لفقرات المجال تراوحت بين (3.93) و(4.62) بدرجة (متوسطة إلى كبيرة جداً). فقد جاءت الفقرة (5) التي نصّت على "تقسيم المهمات على طاقم العاملين في الروضة" في الرتبة الأولى بمتوسّط حسابيّ (4.62)، وبانحراف معياري (.61) بدرجة (كبيرة جداً)، في حين جاءت الفقرة (6) التي نصّت على " أحتاج مساعدة في توزيع المهمات على طاقم العاملين" في الرتبة الأخيرة بمتوسّط حسابيّ (3.93)، وبانحراف معياري (.97) بدرجة (كبيرة). ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى امتلاك مديرات رياض الاطفال للمهارات التنظيمية اللازمة لتسيير امور الروضة، إذ تقوم المديرة بتوزيع الاعمال بعدالة على العاملين، مما يؤثر بشكل إيجابي في مخرجات العملية التربوية. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة الجميلي (Al Jumaili, 2011)، والشديفات (Shdifat,2011)، ودراسة سلام (Salam, 2014).

المجال الرابع: مجال التقييم:

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال (مجال التقييم)، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	توفير ملف تقييم خاص بكل طفل يشمل جميع مجالات نموه	4.61	.68	1	كبيرة جداً
5	تزويد الأهل بتفسير نتائج تقييم للطفل متضمن فرصا للتعلم المستقبلي	4.55	.66	2	كبيرة جداً
3	إجراء تقييم ذاتي لتحسين الأداء	4.29	.76	3	كبيرة جداً
2	استخدام استراتيجيات متعددة لتقييم الأطفال (الملاحظة، التقييم القائم على الأدوار...الخ)	4.24	.72	4	كبيرة جداً
1	توفير آلية تقييم متوافقة مع أهداف المنهج	4.13	.75	5	كبيرة
	مجال التقييم	4.36	.53		كبيرة جداً

يلاحظ من الجدول (6) أنّ المتوسّطات الحسابيّة لفقرات المجال تراوحت بين (4.13) و(4.61) بدرجة (كبيرة إلى كبيرة جداً). إذ جاءت الفقرة (4) التي نصّت على " توفير ملف تقييم خاص بكل طفل يشمل جميع مجالات نموه" في الرتبة الأولى بمتوسّط حسابيّ (4.61)، وبانحراف معياري (.68) بدرجة (كبيرة جداً)، في حين جاءت الفقرة (1) التي نصّت على " توفير آلية تقييم متوافقة مع أهداف المنهج" في الرتبة الأخيرة بمتوسّط حسابيّ (4.13)، وبانحراف معياري (.75) بدرجة (كبيرة). ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى درجة امتلاك عالية لمديرة الروضة لكفايات التقييم إذ انها تعمل على تقييم كل طفل في الروضة من خلال متابعة جميع مجالات نموه، كما انها تقوم

بتقديم التغذية الراجعة للأهالي عن تقدم الطفل في الروضة، كما يمكن أن تعزى هذه النتيجة ايضاً إلى مقدرة المديرة على بناء علاقات ايجابية مع الأهالي. كما يمكن أن تنسب هذه النتيجة ايضاً إلى أن امتلاك المديرة المهارات الكافية الخاصة بمقدرتها على تحليل المناهج المقررة داخل الروضة مما يجعل عملية التقييم التي تقوم بها المديرة عملية مبنية على منهجية صحيحة. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة الجميلي (Al Jumaili, 2011)، والشديفات (Shdifat,2011)، ودراسة سلام (Salam, 2014).

المجال الرابع: كفاية اتخاذ القرار:

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال (كفاية اتخاذ القرار)، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	اتخاذ القرارات بعد دراسة متأنية للموقف	4.39	.67	1	كبيرة جداً
8	تغيير نظام اليوم بما يتلاءم مع احتياجات الأطفال	4.39	.71	1	كبيرة جداً
1	تشخيص مشكلات الأطفال بفاعلية	4.36	.62	3	كبيرة جداً
5	إشراك الطاقم في اتخاذ القرارات الإدارية والفنية	4.33	.71	4	كبيرة جداً
2	توظيف مختلف مصادر المعلومات المتوفرة لاتخاذ القرارات	4.30	.68	5	كبيرة جداً
6	استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات	4.26	.66	6	كبيرة جداً
7	الجرأة في تغيير القرار في حال عدم ملاءمته للموقف	4.26	.76	6	كبيرة جداً
3	ضبط سلوك بعض الأطفال	4.24	.60	8	كبيرة جداً
9	أحتاج مساعدة في التعامل مع بعض أولياء الأمور	3.54	.94	9	كبيرة
	كفاية اتخاذ القرار	4.23	.40		كبيرة جداً

يلاحظ من الجدول (7) أنّ المتوسّطات الحسابيّة لفقرات المجال تراوحت بين (3.54) و(4.39) بدرجة (كبيرة إلى كبيرة جداً). فقد جاءت الفقرة (4) و (8) التي نصّتا على " اتخاذ القرارات بعد دراسة متأنية للموقف"، " تغيير نظام اليوم بما يتلاءم مع احتياجات الأطفال "في الرتبة الأولى بمتوسّط حسابيّ (4.39)، وبانحراف معياري (.67) (.71) بدرجة (كبيرة جداً)، في حين جاءت الفقرة (9) التي نصّت على "أحتاج مساعدة في التعامل مع بعض أولياء الأمور" في الرتبة الأخيرة بمتوسّط حسابيّ (3.54)، وبانحراف معياري (.94) بدرجة (كبيرة). ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن إدراك المديرات بخطوات اتخاذ القرارات من خلال جمع البيانات والمعلمات ومن ثم الوصول إلى القرار السليم الذي يخدم الروضة ويحقق اهدافها التربوية. كما يمكن عزو هذه النتيجة ايضاً إلى اشراك مديرة الروضة العاملين في اتخاذ القرارات في الروضة، مما يجعل العمل في الروضة عمل فريق وله أهداف ورسالة ورؤية مشتركة لدى الجميع، بحيث أن جميع الطاقم قد

أسهم في اتخاذ القرارات داخل الروضة. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة الجميلي (Al Jumaili, 2011)، والشديفات (Shdifat,2011)، ودراسة سلام (Salam, 2014).

نتائج السؤال الثاني الذي نص على: " ما مستوى تطبيق إدارة الجودة لدى مديرات رياض الأطفال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المشرفات التربويات؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مستوى تطبيق إدارة الجودة لدى مديرات رياض الأطفال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المشرفات التربويات، ويبين الجدول (8) ذلك.

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مستوى تطبيق إدارة الجودة لدى مديرات رياض الأطفال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المشرفات التربويات مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
12	الاهتمام بمطابقة الأجهزة والألعاب في الروضة لمعايير الأمان	4.74	.51	1	كبيرة جداً
9	تحديد إجراءات سلامة الأغذية في الروضة	4.71	.56	2	كبيرة جداً
16	التواصل مع جميع الأهل لجمع المعلومات	4.71	.56	3	كبيرة جداً
10	التعاون مع الأهل لضمان أمان الغذاء	4.70	.55	4	كبيرة جداً
7	توفير شروط بيئة تعلمية ملائمة	4.62	.55	5	كبيرة جداً
8	مواكبة التغيّر المستمر	4.53	.63	6	كبيرة جداً
6	توفير الفرص التعلمية للأطفال للعمل في المشاريع والتعلم من بعضهم بعضاً	4.48	.64	7	كبيرة جداً
2	وضع خطة استراتيجية واضحة لبرامجها وأنشطتها	4.47	.59	8	كبيرة جداً
4	تطبيق منهاج تعليمي يعمل على تحفيز الأطفال لاكتشاف المعرفة وانتاجها	4.47	.64	9	كبيرة جداً
5	تدريب الطفل على مهارات تعلم يستخدمها في تعلمه الذاتي	4.47	.65	10	كبيرة جداً
14	إشراك الأطفال باختيار أنشطتهم ومنحهم الوقت الكافي لذلك	4.47	.58	11	كبيرة جداً
13	حشد طاقات العاملين في الروضة تجاه الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة	4.45	.62	12	كبيرة جداً
3	التركيز في التنمية المهنية المستمرة للأطفال وللعاملين	4.43	.60	13	كبيرة جداً
1	تحديد رؤية واضحة للجميع	4.38	.58	14	كبيرة جداً
15	تحديد الاحتياجات التدريبية لكل الأفراد المساهمين في تطوير وتحسين الجودة	4.33	.63	15	كبيرة جداً
11	تنظيم سجل صحي لكل طفل	4.02	1.04	16	كبيرة
	إدارة الجودة	4.50	.39		كبيرة جداً

يلاحظ من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تراوحت بين (4.02) و(4.74) بدرجة (كبيرة إلى كبيرة جداً). فقد جاءت الفقرة (12) التي نصت على "الاهتمام بمطابقة

الأجهزة والألعاب في الروضة لمعايير الأمان" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.74) بدرجة (كبيرة جداً)، وبانحراف معياري (.51)، في حين جاءت الفقرة (11) التي نصت على " تنظيم سجل صحي لكل طفل" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.02) وبانحراف معياري (1.04)، بدرجة (كبيرة). ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن مديرات رياض الاطفال لديهن إدراك عال للمعايير والمؤشرات المتعلقة بجودة التعليم، إذ يسعين إلى التحسين المستمر وحل المشكلات، كما أن لديهن المقدرة على تحديد أوجه القصور ووضع الحلول للمشكلات الطارئة في الروضة، كما أن مقدرتهم على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وإطلاعهن على معايير الجودة اللازمة في الروضة سواء فيما يتعلق بالمناهج أم المبنى الفيزيقي، أم عملية التعليم والتعلم، أم الشراكة المجتمعية وغيرها من مجالات جودة التعليم. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الكبيسي (Al Kubaisi, 2011)، ودراسة الحنيطي (Al-Hunaity, 2015).

نتائج السؤال الثالث الذي نص على: " هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a= 0.05) بين امتلاك مديرات رياض الأطفال داخل الخط الأخضر للكفايات الإدارية ومستوى تطبيق إدارة الجودة في عملهن؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات الكفايات الإدارية من جهة ومستوى تطبيق إدارة الجودة في عملهن ككل من جهة أخرى، ويبين الجدول (9) ذلك.

الجدول (9) معامل ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على امتلاك مديرات رياض الأطفال داخل الخط الأخضر للكفايات الإدارية من جهة ومستوى تطبيق إدارة الجودة في عملهن من جهة اخرى

المجالات	الارتباط	إدارة الجودة
كفايات معرفية	ارتباط بيرسون ر	.484**
	مستوى الدلالة	.000
	العدد	600
كفاية التخطيط	ارتباط بيرسون ر	.618**
	مستوى الدلالة	.000
	العدد	600
كفايات التنظيم	ارتباط بيرسون ر	.533**
	مستوى الدلالة	.000
	العدد	600
مجال التقييم	ارتباط بيرسون ر	.671**
	مستوى الدلالة	.000
	العدد	600

المجالات	الارتباط	إدارة الجودة
كفاية اتخاذ القرار	ارتباط بيرسون ر	.629**
	مستوى الدلالة	.000
	العدد	600
الكفايات الادارية	ارتباط بيرسون ر	.732**
	مستوى الدلالة	.000
	العدد	600

**** ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α = 0.01)**

يُلاحظ من الجدول (9) وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α = 0.05) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على امتلاك مديرات رياض الأطفال داخل الخط الأخضر للكفايات الإدارية من جهة ومستوى تطبيق إدارة الجودة في عملهن من جهة أخرى، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.732)؛ مما يدل على أنه بزيادة امتلاك مديرات رياض الأطفال داخل الخط الأخضر للكفايات الإدارية سيزداد مستوى تطبيق إدارة الجودة في عملهن. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى ان تحسين الجودة في الروضة والتي تؤدي إلى نجاح الروضة وتحقيقها للأهداف يحتاج إلى كفايات يجب ان تمتلكها مديرة الروضة، إذ ان الكفايات الادارية التي يجب ان تتوافر لدى مديرة الروضة يمكن ان تؤثر ايجاباً في مستوى تطبيق ادارة الجودة في الروضة، وتتضمن الكفايات مقدرة مديرة الروضة على مشاركة أهداف الروضة مع العاملين، ومقدرتها على بناء فرق العمل، وتقديم النصائح والتنمية المهنية المستدامة للعاملين، واستخدام التكنولوجيا الرقمية، وتعزيز العاملين، وتشجيع التعلم والتطور الذاتي في الروضة يمكن ان يساعد على تحسين تطبيق ادارة الجودة في الروضة. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة الشقري (Al-Sharijah, 2006).

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، فقد اوصت الدراسة بما يأتي:

- التأكيد على دور مديرات رياض الاطفال في عملية التطوير المهني للمعلمات من خلال القيام بورشات العمل والدورات.
- تحفيز مديرات رياض الاطفال على التطوير الذاتي من خلال العمل على زيادة الحوافز المادية والمعنوية لهن.
- العمل على ضمان الجودة في رياض الأطفال من خلال تزويد هذه المؤسسات بالتوجيهات والإرشادات والآليات التي تساعدها في الاستمرار في معايير ضمان الجودة.

- إجراء دراسات أخرى مشابهة يؤخذ فيها رأي مديرات رياض الأطفال على متغيرات أخرى.

References

Abu Khalifa., N. and Safiti, W. (2011). **Nurseries and kindergartens: Theory and practice**. Amman: Dar Al-Fikr for publication and distribution.

Abu Sharif, Bashir (2010). The role of the "Quality Assurance Framework" program in developing some administrative competencies among principals of UNRWA schools in Gaza governorates. (Unpublished Master Thesis) Refered on 19/1/2020 from the Islamic University of Gaza **website http://www.iugaza.edu**

Al-Dailaj, I. (2008). **Kindergarten, kindergarten, upbringing, goals, curricula, and management**. Amman: The Arab Library for Publication and Publishing.

Al-Dorij, M. (2004). **Competencies in education, in order to establish a scientific curriculum for the merged**. Retrieved on January 26, 2020 from the website: http://www.khayma.com

Aleemat, A.; Al-Falfi, H. (2016). **Entrance to kindergarten**. Amman: Wael Publishing House.

Al-Hariri, Rafida (2002). **The emergence and management of kindergartens from an Islamic perspective**. Riyadh: Obeikan Library.

Al-Haw, I.; Al-Sadiq W. (2017). Development of the kindergarten administration at the regional level in the light of the entrance to administrative engineering. **Journal of the Faculty of Education**, Tanta University, Egypt 66 (2), 179-252.

Al-Hunaity, A. (2015). **The level of application of government kindergarten principals in the capital, Amman, to the comprehensive quality system from the point of view of female teachers**. (UnPublished Master Dissertation). Middle East University Amma, Jordan.

Al-Jumaili, A. (2011). The tasks of kindergarten principals and their availability. Al-Fateh **Journal, College of Education**, Al-Baath University, Syria, pp. 68-69

Al khathila, Hind (2000). Kindergarten administration. (1i), United Arab Emirates: University Book House. Refered on 10/12/2018 from the Yarmouk University site, **Irbid, Jordan. https://www.yu.edu.jo/old**

Al-Kubaisi, Loloa (2011). **The effect of applying total quality**

management in kindergarten in Qatar. (Unpublished Master Thesis). Refered on 9/10/2019 from the site: www.abahe.uk//:http

Al- Madi, Ahlam (2018). The role of kindergarten principals in spreading the culture of total quality in kindergarten west of Riyadh. **Journal of Scientific Research in Education**. Ain Shams University - Girls College of Arts, Science and Education. (7), (2018), page 114-71.

Al-Shagri, C. (2014). Training needs and their relationship to the professional competence of kindergarten educators in light of quality standards. Al-Andalus **Journal for Social and Human Sciences**. Al-Andalus University for Science and Technology, 1 (8), pp. 48-76, 2014.

Al-Sharijah, M. (2006). **Evaluating the administrative and technical needs of secondary school principals in the State of Kuwait from the viewpoint of the principals themselves**. (Unpublished Master Thesis), College of Higher Education Studies, University of Amman, Jordan.

Ashraf, M.; Ibrahim, Y. & Joarder, M. (2009). Quality education management at private universities in Bangladesh: An exploratory study. **Journal Pendidik dan Pendidikan**, 24, 17–32.

Attia, M. (2009). **Environmental organization,** The H. Kingdom of Jordan, Amman: Dar Al-Safa.

Al-Worfalli, K. (2012). **Administrative problems facing public kindergartens from the viewpoint of their managers and teachers in the city of Tripoli**. (Unpublished Master Thesis), College of Education, University of Tripoli, Libya.

Baroud, M (2002), **The administrative and technical problems of kindergarten of the Islamic Society and ways to treat it from the viewpoint of those responsible for it**. Unpublished Master Thesis. Islamic University, Palestine, Gaza. Refered to https://ezproxy.yu.edu.jo/menu

Basandy, K (2007). The term sufficiency and concept overlap in applied linguistics. **The Jordanian Journal of Arabic Language and Literature**, 5 (1) p. 5, 2009.

Cobbold, C & Boateng, P. (2016). How confident are kindergarten teachers in their ability to keep order in the classroom? a study of teacher efficacy in classroom management. **Journal of Education and Practice,** 7(36), 181-190

Cuttance, P. (2006). **Monitoring educational quality through performance indicators for school practice.**

Eva, N.; Cox, J.; Tse, H. and Lowe, K. (2019). From competency to conversation: A multi-perspective approach to collective leadership development. **The Leadership Quarterly. Effectiveness and School Improvement,** 5(2), 101-126.

Gabriel, N. (2011). **Developing the management and technical competencies required for public education departments in light of the concepts of total quality management: A field study in Khartoum State**. (unpublished Master Thesis).

Gençe, S. & Samur, Y. (2016). Leadership styles and technology: Leadership competency level of educational leaders. **Procedia-Social and Behavioral Sciences,** 229, 229-233**.**

Giles, S. (2016). **The Most Important Leadership Competencies, According to Leaders around the World**. Harvard Business Review. Retrieved at 10 January 2020, from https://hbr.org/2016/03/

Hajji, A. (2000). Educational administration and school administration. Cairo: Dar Al-Fikr Al-Arabi.

http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/Rama/MivchanimBenLeumiyim/TALIS_gan_yeladim.htm

https://www.oecd-ilibrary.org/education/starting-strong-teaching-and-learning-international-survey-2018-conceptual-framework_106b1c42-en;jsessionid=sMbk8beFgkC6VnP_1WrqrvDD.ip-10-240-5-174.

ISO 9001, non-p. http://sites.ju.edu.jo/ar/pqmc/Pages/QualityAssurance/ISO9001.aspx

Jayana; Wai Bingb and Musa (2016). Investigating the relationship of adaptive leadership and leadership capabilities on leadership effectiveness in Sarawak schools. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 224, 540-545.

Jurdat, K. (2013). **A proposed training program to develop the competencies of kindergarten principals in the light of their training needs** (Unpublished Doctoral Dissertation). Yarmouk University, Irbid, Jordan.

Kaz, Lillian Jey (2000). Red Shirting and your children. Referred to by 20/12/2018. http:/www.eduref.Org

Mensching, B. (2012). **School accreditation and its impact on our Wels schools**. (Unpublished Master Thesis) Martin Luther Collage. Denmark**.**

Murgatroyd, S. (2006). Strategy, structure and quality service: Developing school wide quality improvement. **School Leaderships and Management**, .19-7 ,(1)11.

Salam, M. (2014). **The degree of availability of administrative competencies among private kindergarten principals in Amman Governorate and their relationship to female teachers towards the profession**. (Unpublished Master Thesis). Middle East University, Amman, Jordan.

Shdifat, S. (2011). **Building a training program based on the administrative competencies of kindergarten principals in Jordan and studying its impact on their administrative practice from the teachers' point of view**. (Unpublished Doctoral Dissertation).

Snapeer, M. ؛Sitton, S. Rossso, G. (2012). **One hundred years of kindergarten in country**: Art plus, Jerosalem, Israel. **State Education Low (1953)**. Israel. Referred to by 20/12/2020. **http://edu.gov.il/owlheb/Pages/default.aspx**

Talis-**Starting strong teaching and learning international surve** (2018). Referred to by 30/3/202

Van Laere, K., Peeters, J., & Vandenbroeck, M. (2012, forthcoming). The education and care divide: The role of the early childhood workforce in 15 European countries. **European Journal of Education**, 47(4).