

متطلبات تطوير أداء مدير الروضة في ضوء المعايير القومية لرياض الأطفال د/ حسام سمير عمر

مقدمة:

"التغيير إلى الأفضل ... هو نهج وإجراءات وآليات يدعمه ... أشخاص من أصحاب الدافعية المطلوبة"، هي مقولة تبدو بسيطة في عرضها ولكن عميقة في محتواها ... ففضية البشرية هي محاولة الوصول إلي الأفضل، ولهذا كانت هناك الحاجة دائماً إلي إحداث التغيير من حالة إلي حالة (٢٩، ١١).

والإنسان كائن حي اجتماعي لا يستطيع العيش منفرداً ولا يستطيع الاستغناء عن جهود الآخرين من أجل تسهيل أموره الحياتية، وكانت حاجته للآخرين سهلة ومبسطة وغير معقدة، وكلما ازدادت الحياة تعقداً وتحضراً تصبح حاجة الإنسان أكثر إلي الآخرين (٧، ١١).

والإدارة Management وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية، ومن هنا كانت حاجة الإنسان للإدارة، وهي ضرورية للفرد والجماعة، فالفرد بحاجة للإدارة لتنظيم وتسيير أموره وأمور أسرته، والمؤسسة أي مؤسسة بحاجة للإدارة من أجل تنظيم أمورها وتنظيم تفاعل مدخلاتها المختلفة (٢٤، ١١).

من هذا المنطلق، فإن معظم الدول على اختلاف أحوالها تهتم اهتماماً بارزاً بالإدارة بوجه عام والإدارة التربوية بوجه خاص، لما لها من دور كبير في تقدم المجتمع وازدهاره والنهوض بمستواه في شتى مناحي الحياة، فلم تعد التربية مجرد مسؤولية من مسؤوليات الدولة تقدمها لأبنائها، بل أصبح يُنظر إليها علي أنها استثمار بشري حقيقي له نتائج إيجابية وفعالة تعود بالنفع علي الفرد والمجتمع، هذا الاستثمار يساعد علي تنمية العنصر البشري وإنتاج المعارف والعلوم التي يحتاجها المجتمع (١٨، ٢٢).

ولقد اتجهت كثير من الدول إلى تطوير العملية التربوية والتعليمية والنهوض بها عن طريق تطوير المناهج وتزويد المباني بالتجهيزات الضرورية، هذا بالإضافة إلى إيجاد قيادات تربوية فعالة ومؤهلة تأهيلاً يتناسب مع متغيرات العصر ومتطلباته. ففي دراسة حديثة أعدها "المجلس الوطني للسياسات الإدارية التعليمية" بواشنطن، تم تحديث معايير القيادة بالمؤسسات التعليمية طبقاً للمتغيرات العالمية، وقد تناولت العديد من المعايير ولكن كان أبرزها ما يتعلق بدور المدير في تطوير الأداء العلمي والتربوي للمتعلمين (٣٢، ١).

فالتربية كعملية استثمار للمجتمع في حاجة ماسة لإدارة فعالة قادرة على قيادة العمل التربوي، بما يحقق رقي المجتمع ويدفع عجلة التقدم ونموه الاجتماعي والاقتصادي (٢٨، ٤٥).

ويمثل التعليم والتعلم في مرحلة رياض الأطفال الأساس المتين الذي يستقيم عليه بناء الفرد عقلاً ومعرفةً وسلوكاً، وينبغي لهذا الأساس أن يكون من الرسوخ والجودة بمكان. ومن ثم فإن الإدارة الحكيمة تسهم إسهاماً أساسياً في إنجاح العملية التربوية في مؤسساتنا التعليمية عموماً، وفي رياض الأطفال على وجه الخصوص، إذ يتوقف تطور التعليم على وجود منظومة على درجة كبيرة من الكفاءة، وترسيخ ثقافة عمل تطويرية، وشيوع روح إيجابية تستطيع مواجهة التحديات بالكفاءة والفاعلية المطلوبين، ومن هنا يجيء دور مدير الروضة باعتباره الدور الرئيس لإنجاز هذا الهدف العظيم.

مشكلة الدراسة:

تغيرت أهداف الإدارة التربوية في مجال رياض الأطفال حديثاً، فلم تعد الإدارة تعمل على تسيير شئون الروضة وحفظ النظام فيها والتأكد من حضور كل العاملين والتزامهم بأعمالهم الموكلة إليهم، بل أصبح هدفها يرتكز حول الطفل باعتباره محور العملية التربوية بمؤسسات رياض الأطفال، وذلك من حيث توفير كافة الظروف

والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والجسمي والانفعالي والاجتماعي ... وغيره، والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو.

ولقد أقرت وزارة التربية والتعليم عام ٢٠٠٨ وثيقة المعايير القومية لرياض الأطفال، والتي تتكون من ست مجالات تمثل في مجموعها عناصر منظومة رياض الأطفال، وكان أحد أهم مجالاتها هو مجال القيادة الفعالة، كما قامت بتدريب عدد كبير من مديري المدارس الابتدائية المشرفين على قاعات رياض الأطفال باعتبارها جزء من مهامهم الوظيفية، وعلى الرغم من ذلك فإن شكاوى العاملين في مؤسسات رياض الأطفال مازالت كما هي، حيث ما زال أداء مديري الروضات يتسم بالتقليدية، كما أنه بعيد عن تطبيقات معايير ومؤشرات مجال القيادة الفعالة بوثيقة المعايير القومية.

من هذا المنطلق، يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية من خلال التساؤلات التالية:

(١) ما الأدوار والمسئوليات والمهارات الواجب توافرها في مدير الروضة للمساهمة في نجاح العملية التربوية برياض الأطفال؟

(٢) ما محددات الأداء المهني لمدير الروضة طبقاً لمؤشرات ومعايير مجال القيادة الفعالة؟

(٣) ما التصور المقترح للمعارف والمهارات اللازمة لتطوير أداء مدير الروضة في ضوء مجال القيادة الفعالة؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

(١) تحديد بعض الأدوار والمسئوليات والمهارات الواجب توافرها في مدير

الروضة، والتي تمكنه من قيادة العملية التربوية برياض الأطفال.

(٢) التعرف على محددات الأداء المهني لمدير الروضة، طبقاً لمؤشرات

ومعايير مجال القيادة الفعالة بوثيقة المعايير القومية.

(٣) وضع تصور مقترح للمعارف والمهارات اللازمة لتطوير مستوى الأداء الحالي لمدير الروضة، طبقاً لمؤشرات ومعايير مجال القيادة الفعالة.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث "المنهج الوصفي التحليلي" وهو المنهج الذي يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره وذلك باعتباره المنهج البحثي الملائم لطبيعة مشكلة البحث، للتعرف على بعض الأدوار والمسئوليات والمهارات الواجب توافرها في مدير الروضة والتي تمكنه من قيادة العملية التربوية برياض الأطفال، وكذا التعرف على محددات الأداء المهني والتي يجب على مدير الروضة التمكن منها طبقاً لمؤشرات ومعايير مجال القيادة الفعالة بوثيقة المعايير القومية، وأخيراً تحليل البيانات والمعلومات التي تسهم في وضع تصور مقترح للمعارف والمهارات اللازمة لتطوير أداء مدير الروضة للقيام بوظائفه بكفاءة وفعالية.

مصطلحات الدراسة:

- المتطلبات Requirements:

يعرفها الباحث إجرائياً بأنها: "مجموع الخبرات المعرفية والمهارية اللازمة لمدير الروضة للقيام بأدواره الوظيفية في قيادة العمل بالكفاءة والفعالية المطلوبين".

- الإدارة Management:

هي مجموعة من العمليات التي تتفاعل بطريقة إيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المؤسسة التعليمية في إطار سياسة عامة وقوانين محددة (٣، ٣).
ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: "جميع الجهود والعمليات التي يقوم بها المدير بمشاركة فريق العمل بالروضة بغرض تنمية الطفل من جميع الجوانب، ومساعدته على أن يتكيف بنجاح مع المجتمع".

- القيادة Leadership:

هي عملية دفع فريق العمل لابتكار الرؤية الواضحة والمشاركة في التخطيط والتعاون لتحقيق الأهداف المرجوة (١٠، ٩).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: "القدرة على التأثير الإيجابي في المرؤسين من خلال الاتصال الفعال والحفز والتوجيه، لتهيئة وتنمية روح العمل الفريقي، بما يؤدي لتحقيق الأهداف التربوية المخطط لها بالمشاركة".

- المدير The Manager:

هو الشخص الذي يدير تنفيذ الأعمال الإدارية في هيكل منظم، ويوجه المرؤسين لتحقيق الأهداف (٦، ٨).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: "الشخص المكلف من وزارة التربية والتعليم بالإشراف على جميع الشؤون التربوية والإدارية والاجتماعية... وغيرها، كما يؤثر في سلوك وتوجهات مرؤسيه لبلوغ أهداف رياض الأطفال المنشودة".

- القائد The Leader:

هو من يقود مجموعة العمل برؤية مشتركة ويبني الفريق ويحفز الهمم ليحقق النجاح الجماعي ويدفع الفريق إلى مجالات لم يسبق لهم أن تطرقوا لها (١٣، ٥).
ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: "شخص ذو كاريزما خاصة، يرشد ويؤثر في الآخرين ويثير اهتماماتهم ويطلق طاقاتهم ويوجهها في الاتجاه المرغوب، لتحقيق الأهداف التربوية المخطط لها".

- المعايير Standards:

هي عبارات تمثل الحد الأدنى من التوقعات المستهدفة والمواصفات القياسية لكل عنصر من عناصر منظومة التربية في مرحلة رياض الأطفال (٢١، ١٧).

- المعايير القومية لرياض الأطفال **KG National Standards**:

هي الوثيقة التي صدرت عن وزارة التربية والتعليم عام ٢٠٠٨، والتي تحدد مكونات ومواصفات النظام التربوي لمرحلة رياض الأطفال في جمهورية مصر العربية (٢١، ٢).

دراسات سابقة:

- دراسة **Ronald H. Heck and Philip Hallinger** (٢٠٠٥):

هدفت هذه الدراسة إلى بحث التطورات المرحلية للدراسات المرتبطة بالقيادة التربوية، وأثر ذلك على تحسين أداء العاملين بالمؤسسات التعليمية. وأظهرت نتائج تلك الدراسة أن هذه الدراسات تركز على شخصية القيادات التربوية مع اغفال جوانب أخرى بما يُضعف نتائج تلك الدراسات، كما تم وضع أدوات محددة تعكس قيود الإطار الواضح للقيادة المفاهيمية، كما أدت هذه القيود المفاهيمية إلى توجيه الباحثون نحو استخدام تصميمات بحوث ضعيفة وأدوات إحصائية لتحليل البيانات الخاصة بهم.

- دراسة **حسن أحمد الطعاني** (٢٠٠٥):

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مصادر ضغط العمل لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم، وكذلك درجة وجود مصادر ضغط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة الكرك باختلاف متغيرات الجنس والخبرة ومستوى المدارس والتفاعل بينهم. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة وجود مصادر ضغط العمل مرتبة تنازلياً هي: العلاقة مع المجتمع المحلي، العلاقة مع المتعلمين، العلاقة مع القادة التربويين، عدم الرضا الوظيفي، التطوير والنمو المهني، آلية الصراع، المشكلات الشخصية لمدير المدرسة.

- دراسة **Jonas Haertle** (٢٠٠٧):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المسؤوليات الرئيسية للمديرين بالمؤسسات التعليمية، وكذا الالتزامات الطوعية للانخراط في عملية مستمرة للتحسين والتطوير.

وننتج عن تلك الدراسة مجموعة المبادئ الأساسية، منها: تطوير قدرات المديرين التربويين ليكونوا مولدات تربوية مستدامة للتعليم، التدرج في الأنشطة الأكاديمية والمناهج والتدريب على المستجدات التربوية، أما عن الأسلوب المستخدم فيجب خلق أطر تعليمية ومواد وعمليات وتحسين البيئات التي تقدم خبرات فعالة لتعلم القيادة.

- دراسة حمد بن محمد موسى (٢٠٠٧):

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره في تنمية النمو المهني للمعلمين في المادة العلمية التخصصية، وكذا تحديد درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره في تنمية النمو المهني للمعلمين في استراتيجيات التدريس. وكانت أهم نتائج الدراسة أن مدير المدرسة يمارس دوره في النمو المهني للمعلمين في مجال المادة العلمية بدرجة كبيرة، كما أظهرت أنه يمارس دوره في النمو المهني للمعلمين في مجال استراتيجيات التدريس بدرجة كبيرة أيضاً.

- دراسة Steve Strand (2008):

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية للقيادات المدرسية لتحسين المؤسسات التعليمية، والعمليات المرتبطة بالتعليم والتعلم في تلك المؤسسات التعليمية. ونتج عن هذه الدراسة وضع مجموعة من المؤشرات، منها: التركيز على النواتج التعليمية والتربوية للمتعلمين، دعم القيادات التربوية لمؤسساتهم التعليمية، تقييم انجازات المؤسسة التعليمية من خلال مجموعة من التوقعات تحدد خصائص منها مواظبة المتعلمين مقارنة بالمعدلات الوطنية، تحسين المحاسبية من خلال تمكين المسؤولين ليسألوا اسئلة مرتبطة بالإدارة التعليمية.

- دراسة أميمة عبدالخالق عبدالقادر (٢٠٠٩):

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة، وهو ما علاقة فاعلية إدارة الوقت بالأنماط القيادية

السائدة لدي مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم؟. وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتقديرات المتوقعة لدرجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظرهم تعزى لجنس المدير في مجال المهام الإدارية لصالح الإناث. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتقديرات المتوقعة لدرجة فاعلية إدارة الوقت في مجالي المهام الفنية والشخصية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم تعزى إلى المؤهل العلمي (بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير فما فوق).

- دراسة Susan R. Komives and Others (٢٠٠٩):

هدفت هذه الدراسة إلى تقويم مدى تطور استراتيجيات القيادة من خلال برنامج تدريبي لعدد من القيادات المدرسية، وكذا عرض التطور التاريخي لنظريات ومختلف مناهج وفلسفات القيادة، والاستراتيجيات التربوية لتطوير مهارات القيادة التربوية. وكانت أهم نتائج الدراسة: نقص وعي القيادات التربوية المدرسية بنظريات القيادة، ووجود العديد من التحديات التي تواجه تقييم القيادات المدرسية خاصة أساليب التقييم الكيفي، وكذا قلة فرص تطوير القيادة التعليمية الذاتية بطريقة فعالة.

- دراسة علي أحمد عبد الله نحيلي (٢٠١٠):

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور مديري المدرسة في رفع كفاية المعلمين، وذلك من خلال معرفة آراء مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية والملتحقين بالدورات التدريبية التي عقدتها كلية المعلمين بأبها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أهمية دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين في مجالات البحث المختلفة: العلمية والاجتماعية والإدارية، وغرس الثقة بالنفس، والاعتزاز والافتخار بالمهنة، وإكساب المعلمين المهارات اللازمة في معالجة المشكلات التي تعترضهم، وفي مجال استخدام طرائق التدريس والوسائل التعليمية الحديثة.

من العرض السابق للدراسات السابقة العربية والأجنبية، يتضح أنها تتفق مع اتجاهات الدراسة الحالية من حيث أهمية الأدور التي يقوم بها مدير المؤسسة التعليمية، ودراسة خصائص وسمات العملية الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال، وكذا الاهتمام بتطوير أداء المديرين بما يمكن أن يسهم في تحقيق الأهداف التربوية لمؤسسات رياض الأطفال، باعتباره حجر الزاوية في إدارة العملية التربوية برياض الأطفال. وفي الصفحات التالية، سيتم عرض مكونات الدراسة خلال ثلاثة أجزاء، حيث يتناول الجزء الأول عرض لبعض الأدوار والمسئوليات والمهارات الواجب توافرها في مدير الروضة، ويتناول الجزء الثاني محددات الأداء المهني لمدير الروضة طبقاً لمؤشرات ومعايير مجال القيادة الفعالة، وأخيراً وفي الجزء الثالث سيتم تناول مكونات التصور المقترح لتطوير أداء مدير الروضة ليتمكن من استيفاء متطلبات أدواره طبقاً لمؤشرات ومعايير مجال القيادة الفعالة.

أولاً: بعض الأدوار والمسئوليات، والمهارات الواجب توافرها في مدير الروضة

تعتبر الإدارة التربوية وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المؤسسات التعليمية على اختلافها، من أجل تنمية المتعلم تنمية شاملة متكاملة ومتوازنة وفقاً لقدراته واستعداداته وظروف البيئة التي يعيش فيها، كما يحتاجها المعلم لتسيير أموره وأمور مؤسسته التعليمية، ومن هنا أصبحت الإدارة ذات أهمية بالغة بالنسبة للمتعلم وللمعلم وغيرهم ممن يعملون في المؤسسة التعليمية بل ولأولياء الأمور والبيئة المحلية، وقد أصبح حسن الإدارة وكفاءتها من الخصائص المهمة التي تمتاز بها المؤسسات التعليمية الحديثة عن المؤسسات التقليدية (٢٥، ١٠).

والإدارة بمؤسسات رياض الأطفال لم تعد مجرد تسيير شئون الروضة سيراً روتينياً، ولم يعد هدف مدير الروضة المحافظة على النظام، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول الطفل، وحول توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي، والبدني والروحي... وغيرها، والتي تعمل على تحسين

العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، كما أصبح تحقيق الأهداف والأغراض التربوية والاجتماعية حجر الأساس في إدارة مؤسسات رياض الأطفال.
من هذا المنطلق، سيتم عرض الأدوار والمسئوليات والمهارات الواجب توافرها في مدير الروضة، للمساهمة في نجاح العملية التربوية بمؤسسات رياض الأطفال، وذلك على النحو التالي:

الفروق بين الإدارة والقيادة:

يذهب دارسو الإدارة التربوية إلى أن هناك فروقاً بين مفهومي الإدارة والقيادة، فالإدارة تُعنى بتنفيذ المهام الإدارية وتأمين المستلزمات المادية والبشرية الضرورية للعملية التربوية والتعليمية، في حين أن القيادة التربوية علاوة على ذلك تقوم بأدوار إضافية، مثل المشاركة في رسم السياسات التربوية وتنفيذها، ووضع الخطط والاستراتيجيات والمساهمة في البحوث العلمية الإجرائية، والإصلاح الدوري للمناهج وأساليب التعليم والتعلم والمتابعة والتقييم ... إلخ (١٢، ١٠٨).

كما أن القيادة فن وعلم معاً، ويتطلب القيام بها صقل مجموعة من المهارات القيادية، وهناك الكثير من النظريات التي تؤكد هذا الطرح. ومن هنا فإنه يمكن تحديد الفروق بين الإدارة والقيادة، من خلال ما يلي (٢٢، ٢٣):

- ١- إن المدير يُعنى بالحاضر، أما القائد فيهتم ويسعى باستمرار للتطوير والتغيير، بمعنى أن المدير يحافظ على الوضع الراهن، وليس له دور في تغييره، لأنه يستخدم الوسائل والأساليب القائمة بالفعل من أجل تحقيق الأهداف والأغراض المقررة بالفعل، أما القائد التربوي فهو يدعو إلى التغيير والتطوير في البناء والتنظيم.
- ٢- الإدارة بالنسبة للمدير تتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية، أما القيادة فتتعلق بما هو أكبر من ذلك وتتطلب ممن يقوم بدورها أن يبتكر ويخطط ويتصور ليستطيع من خلال ذلك أن يحقق الأهداف المرجوة.

٣- إن الإدارة ليست مهارة تأتي مع الزمن عن طريق الخبرة، فالسن والأقدمية في المهنة قد توصلان إلى الإدارة، ولكنهما لا تتطوران إلى القيادة، إذ أن القيادة هي استعدادات ومواصفات ومؤهلات تنمو عن طريق الإعداد والتدريب. مما سبق يتضح لنا أن المدير ليس بالضرورة قائداً، ولكن يجب أن تتوفر فيه صفات القائد بما تحمله من مميزات مختلفة (١٤، ٢١).

الصفات والمهارات الواجب توافرها في مدير الروضة:

تتطلب وظيفة مدير الروضة توافر مجموعة صفات ومهارات معينة، تشكل الوعي الذاتي والقيم والقناعات بالأدوار الوظيفية، والشعور القوي بالهوية التي تتوافق مع الدور القيادي، وكذا الاتساق بين السلوكيات ومعتقدات المدير (٢٧، ٧٤).

هذه التوليفة من شأنها أن تساعد على القيام بمهامه على أكمل وجه، نظراً لأهمية الدور القيادي الذي يلعبه مدير الروضة لمؤسسات رياض الأطفال، لذا فإنه يجب أن تتوفر فيه الصفات والمهارات الآتية (٣٠، ٢٧):

- ١- الذكاء الفطري.
- ٢- حسن التصرف في الأمور والحكمة في اتخاذ القرار.
- ٣- الصحة البدنية الجيدة وسلامة الحواس.
- ٤- الأمانة والإخلاص في العمل.
- ٥- حب العمل والتفاني فيه.
- ٦- احترام الآخرين وتقبل آرائهم.
- ٧- قدوة حسنة للآخرين في عمله وتصرفاته.
- ٨- حسن المظهر والهندام.
- ٩- المعرفة والثقافة الجيدة.
- ١٠- القدرة على الإبداع والتجديد في العمل.
- ١١- الإلمام بالنواحي النفسية والجسمية للأطفال ومراحل النمو لديهم.

- ١٢- معرفة سياسة وأهداف مراحل التعليم عامة ورياض الأطفال خاصة.
- ١٣- القدرة على التخطيط والتنفيذ والتنسيق والمتابعة والتقييم في العمل.
- ١٤- القدرة على بناء علاقة جيدة بين رياض الأطفال وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.

- ١٥- الإلمام بالطرق والوسائل التربوية الحديثة.
- ١٦- الإلمام بالنواحي والأعمال الإدارية والفنية في رياض الأطفال.
- ١٧- القدرة على تكوين بيئة عملية جيدة، وبث روح الفريق الواحد برياض الأطفال.
- ١٨- تقديم المصلحة العامة فوق أي اعتبار.
- ١٩- الخبرة العملية الكافية في مجال التعليم والتعلم برياض الأطفال.
- ٢٠- العدل والإنصاف في التعامل مع جميع أفراد فريق العمل بالروضة.
- ٢١- أن يكون ذو شخصية متزنة ومحبة وجذابة ومؤثرة.
- ٢٢- القدرة على حل المشكلات التي تواجه الروضة بالوسائل والطرق السليمة.
- ٢٣- الحصول على مؤهل تربوي مناسب.

مهارات الإدارة التربوية:

القيادات التربوية في المستويات المختلفة العليا، والوسطى، والتنفيذية يجب أن تتمتع بمهارات ثلاث لممارستها الإدارة التربوية، وهي:

- مهارات فكرية Conceptual Skills

ويُقصد بها القدرة على التفكير المنطقي المرتب، وتصور الأمور ورؤية الأبعاد الكاملة لأي مشكلة ما، وتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة. كما أن هناك علاقة وثيقة بين القيادة ومهارات التفكير النقدي. ومن أمثلة المهارات الفكرية نذكر: مهارة التخطيط، مهارة تحليل المشكلات، مهارة القيادة، مهارة الإقناع، مهارة التفاوض، مهارة اتخاذ القرار (٣١، ١٣٣).

- مهارات إنسانية Human Skills

ويُقصد بها القدرة على التعامل الفعال الناجح مع الآخرين، ومن أمثلة المهارات الإنسانية: مهارة الاتصال مع الآخرين، مهارة كسب الآخرين واحترامهم.

- مهارات فنية Technical Skills

ويُقصد بها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بالشكل السليم، ومعرفة تسلسل هذا العمل، وخطواته، والإجراءات اللازمة للقيام بالعمل المطلوب، ومن أمثلة المهارات الفنية: مهارة رصد وتحليل البيانات الدقيقة، مهارة استخدام الحاسب الآلي، مهارة كتابة التقارير، مهارة وضع الميزانيات (١١، ١٦).

خصائص الإدارة التربوية الناجحة

أجمع علماء التربية والإدارة على أن الإدارة التربوية الناجحة تتسم بمجموعة من الخصائص التي تميزها، ومن بين هذه الخصائص:

١- أن تكون إدارة هادفة:

تعتمد علي التخطيط السليم والموضوعية، لا على العشوائية والصدفة في تحقيق أهدافه

٢- أن تكون إدارة ايجابية:

وهذا يؤكد علي الدور القيادي في مجالات العمل وتوجيهه، ولا تركز إلي الجمود والسلبية.

٣- أن تكون إدارة اجتماعية:

بمعنى أن تبتعد الإدارة عن الاستبداد والتسلط، وتكون قائمة علي التشاور والتعاون والألفة وإقامة جسور الثقة والمحبة والاحترام المتبادل بين العاملين.

٤- أن تكون إدارة مرنة:

ينبغي أن تتصف الإدارة بالمرونة دون إفراط أو تفريط، ولا يتجاوز عند التعصب

لرأي أو مذهب أو نظرية تربوية معينة (١، ٣١).

عناصر العملية الإدارية

- التخطيط Planning

هو عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة للتفكير قبل العمل، والعمل في ضوء الحقائق بدلاً من التخمين.

- التنظيم Organization

هو تقسيم العمل إلى عناصر ومهام ووظائف، وترتيبها في علاقات سليمة، وإسنادها إلى أفراد بمسؤوليات وسلطات تسمح بتنفيذ سياسات المنظمة.

- التوجيه Guidance

هو الكيفية التي تتمكن بها الإدارة من مواجهة الفروق الفردية في بيئة العمل، وتحقيق التعاون بين العاملين وحفزهم للعمل بأقصى طاقاته، مع توفير البيئة الملائمة لإشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم.

- الرقابة Monitoring

هي الإشراف والمتابعة من سلطة أعلى، بقصد معرفة كيفية سير الأعمال، والتأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم وفقاً للخطة الموضوعية (٨، ٢٥٦).

مهام ومسئوليات مدير الروضة:

حدد القانون رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧ بشأن تعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١ (١٩، ١١):

مادة (٧):

أن يكون اختيار شاغلي وظيفة مدير الروضة من بين شاغلي وظيفة معلم أول (أ) علي الأقل طبقاً للأسس الآتية:

- ١- الحصول علي مؤهل عال تربوي مناسب أو مؤهل عال مناسب بالاضافة الي شهادة (إجازة) التأهيل التربوي ويفضل الحاصل علي مؤهل أعلى.
- ٢- قضاء مدة أربع سنوات علي الأقل في وظيفة معلم أول (أ).
- ٣- اجتياز برنامج التدريب المؤهل للوظيفة طبقاً لما تقرره الأكاديمية المهنية للمعلمين.

٤- توافر السمات الشخصية من حيث الكفاءة والجدارة من واقع الملفات والجوانب الأخلاقية والمهنية والثقافية التي تؤهله لشغل الوظيفة.

مادة (٨):

- تتولي مديريات التربية والتعليم بالمحافظات بعد موافقة السلطة المختصة الإعلان عن وظائف الإدارة الشاغرة بها، وتشكل لجنة برئاسة مدير المديرية تضم عناصر فنية وقانونية وإدارية تتولي الاختيار من بين المتقدمين في ضوء الأسس المنصوص عليها في المادة السابقة.

مادة (١١):

تحدد المعايير الملزمة للأداء التعليمي لوظائف الإدارة (المدير والوكلاء) علي

النحو التالي:

مجال الثقافة المؤسسية:

- رؤية خطط وأساليب واضحة للتعليم، وبيئة تنظيمية ميسرة للتواصل الإنساني.
مجال المشاركة:

- الالتزام بقيم ومبادئ التشاور لدعم العمل الجماعي وتوسيع فرص ومجالات الحوار والمناقشة وتبادل الآراء والأفكار، والتوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات في تيسير تداول المعلومات ونشرها وصنع اتخاذ القرارات الرشيدة في تطوير التعليم والمشاركة المجتمعية.

مجال المهنة:

- التمكن المعرفي، والتمكن المهاري، والتنمية المهنية المستدامة، والأخلاق المهنية.

مجال إدارة التغيير:

- مناخ تنظيمي داعم للتغيير الإبداعي، وتغيير تربوي يركز علي المبادرة وتشجيع التجريب والتجديد، وتبني المداخل العلمية في تعبئة الأفراد وتحفيز الجهود وتيسير

عمليات التغيير وإعداد خطط تقويم وتطوير المدرسة، والمشاركة في متابعتها وتنفيذها تمهيداً للاعتماد التربوي.

مما سبق يتضح أن مدير الروضة هو المسئول عن تخطيط وتنظيم وتنسيق ومتابعة وتقويم جهود العاملين في الروضة من أجل تحقيق أهدافها.

ويعتبر مدير الروضة مسؤولاً عن الناحيتين الإدارية والفنية في الروضة، فهو يصبح إدارياً عندما يهييء كل ما تتطلبه عمليات التعليم والتعلم من أدوات ومساعدات، كما أنه يصبح مشرفاً فنياً عندما يقوم بكل الخدمات الضرورية لتهيئة تعليم جيد فعال.

ثانياً: محددات الأداء لمدير الروضة طبقاً لمؤشرات ومعايير مجال القيادة الفعالة

تعتبر وثيقة المعايير القومية لرياض الأطفال امتداداً للمعايير القومية للتعليم في مصر التي صدرت وثيقتها في عام ٢٠٠٣، والتي أسس صدورها لعهد جديد يتم فيه التعامل مع قضايا التعليم وشؤونه من منظور استراتيجي يركز على الجودة والمحاسبية. وتأتي أهمية بناء معايير قومية لرياض الأطفال في مصر من الاعتبارات التالية (٢١، ١٣):

الأول: التطلع إلى مد مظلة ضمان الجودة والاعتماد لتشمل مؤسسات رياض الأطفال بمدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها؛ وهو أمر يعززه أهمية دور رياض الأطفال في حفز طاقات الأطفال في مرحلة ما قبل المدرسة، فضلاً عن تنمية استعداداتهم للتعلم في المراحل التعليمية اللاحقة.

الثاني: خصوصية مرحلة رياض الأطفال التي تميزها عن غيرها من مراحل التعليم قبل الجامعي من حيث الأهداف، وطبيعة المتعلمين، ومحتوى البرنامج التعليمي وأساليب التعليم والتعلم... وهو ما استلزم بناء معايير قومية تراعي تلك الخصوصية.

الثالث: الإفادة من الخبرات المتراكمة عن التعامل مع المعايير القومية للتعليم على مستوى الفكر والتطبيق معاً، فقد تكونت في مصر كوادر بشرية وخبرات عمالية نتيجة المشاركة في بناء وتطوير المعايير القومية للتعليم في مصر.

الرابع: مراعاة المتغيرات والمستجدات على الساحة التربوية التي لم تكن موجودة في الخلفية عند بناء معايير عام ٢٠٠٣، فقد أنشئت هيئة قومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بناءً على قرار رئيس الجمهورية رقم ٢٥ لسنة ٢٠٠٧، واعتمد للمعلمين كادراً خاصاً بهم بناءً على قرار رئيس الجمهورية في ٢٢/٦/٢٠٠٧، كما أصدرت وزارة التربية والتعليم الخطة الاستراتيجية للتعليم ٢٠٠٧-٢٠١٢. وتخطب معايير رياض الأطفال فئات متعددة تمثل في مجموعها المعنيين بها؛ فقد اشتملت وثيقة المعايير القومية على عدد من الوثائق الفرعية بلغ مجموعها ست وثائق (نواتج التعلم، محتوى المنهج، معلمة الروضة، القيادة الفعالة والتوجيه التربوي، المشاركة المجتمعية، الروضة الفعالة)، وكل وثيقة منها تتعامل مع مكون من مكونات التربية في مرحلة رياض الأطفال، وكل وثيقة تنفرع إلى مجالات، ثم إلى معايير ومؤشرات.

وفي هذا الإطار، تُعد القيادة التربوية عنصراً حاسماً يدفع باتجاه تطوير العملية التعليمية في مختلف مراحلها، كما يمثل القادة على المستويين الاستراتيجي والتنفيذي قوة الدفع الرئيسية لعملية التغيير وإنجاز أهداف تطوير التعليم. كما تُسهم القيادة إسهاماً أساسياً ومحورياً في إنجاح العملية التربوية بالمؤسسات التعليمية بوجه عام وبمؤسسات رياض الأطفال بوجه خاص، حيث يتوقف تطورها على كفاءة منظومة القيادة وشيوع روح إيجابية تستطيع مواجهة التحديات بالكفاءة والفعالية المطلوبين.

ويعد فهم القادة التربويين لطبيعة المهمة التربوية مدخلاً أساسياً للقيادة، ذلك أن القائد التربوي يلعب دوراً محورياً في تحديد أهداف تلك العملية، وفي رسم الطرق وتحديد الوسائل التي من شأنها إنجاز هذه الأهداف.

وتسعى وثيقة مجال القيادة التربوية بالمعايير القومية إلى رسم محددات للأداء القيادي، آخذةً في اعتبارها التغيرات الجديدة التي طرأت على وظائف المديرين، وفرص الترقى الوظيفي المتاحة أمامهم وتلك المهام والأدوار المطلوبة منهم، والتي لخصتها جميعاً تعديلات قانون التعليم رقم (١٨٤) لسنة ١٩٨١ الصادرة بالقانون رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧ (الكادر الخاص للمعلمين).

وقد قُسمت الوثيقة إلى شقين، أولاً: مجال ومعايير القيادة الفعالة، ثانياً: مجال ومعايير التوجيه التربوي. وباعتبار أن الدراسة الحالية تركز على أداءات مديري الروضات، فسيتم عرض معايير ومؤشرات مجال القيادة الفعالة، وذلك على النحو التالي (٦١، ٢١):

المعيار الأول: ترسيخ الثقافة المؤسسية

المؤشرات:

- يعمل القائد على نشر الوعي بالرؤية المستقبلية للتعليم في مصر.
- يوفر الإمكانيات اللازمة لإنجاز الأهداف القومية للتعليم برياض الأطفال.
- يستخدم الأساليب الحديثة في التخطيط والإدارة.
- يطبق الأساليب الحديثة في المتابعة والتقييم.
- يرصد المشكلات التي قد تؤثر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ويشارك في حلها.
- يطلع على أحدث التطورات في مجال التربية في مرحلة رياض الأطفال.

المعيار الثاني: دعم التشاور والمشاركة

المؤشرات:

- يرسخ القائد مبدأ التشاور والعمل في فريق.
- يوفر سبل الحصول على المعلومات وتيسير تداولها.

• يشرك العاملين في وضع الخطط واتخاذ القرارات.

• يوسع فرص مشاركة المجتمع المدني في دعم مؤسسات رياض الأطفال.

المعيار الثالث: التزام الأخلاقيات والقواعد المهنية

المؤشرات:

• يوظف القائد قدرات ومهارات العاملين لخدمة أهداف العمل.

• يطبق أسلوب العمل في فريق والقيادة الجماعية.

• يستند في قراراته إلى معلومات موثقة ودقيقة.

• يُبدي التقدير والاحترام للعاملين معه.

المعيار الرابع: تشجيع المبادأة وإدارة التغيير

المؤشرات:

• يشجع القائد على التجريب والتجديد في بيئة العمل.

• يستخدم الأساليب الحديثة في تعبئة الأفراد وحفز الجهود.

• يحرص على تفويض السلطات وخلق كوادر للتغيير.

• يتقبل الأفكار والآراء ويستثمرها لتطوير العمل بمؤسسات رياض الأطفال.

وتأسيساً على ما سبق، يجدر بنا هنا أن نسأل: ما هي المعارف الأساسية والمهارات والقدرات المطلوبة لتحقيق هذه المؤشرات؟، والتي أصبحت منذ اعتماد وزارة التربية والتعليم لوثيقة المعايير، عقداً ملزماً للسادة مديري الروضات بعموم جمهورية مصر العربية، وهل لدى مديري الروضات وعي بهذه المعارف والمهارات؟، وهل لديهم من القدرات العقلية والنفسية ما يؤهلهم للنجاح في أداء المهام المستحدثة التي وردت في كثير من المؤشرات؟، وما التصور المقترح الذي قد يُسهم في الإجابة على تلك التساؤلات؟.

وسيتّم خلال الصفحات التالية الإجابة على هذه التساؤلات الهامة والتي قد

توصف في بعض الأحيان بالمعقدة، وذلك على النحو التالي:

- الامكانيات والموارد البشرية والمادية المتوفرة لدى مؤسسته.
 - أساليب إدارة الموارد البشرية والمادية.
 - قواعد ومتطلبات وإجراءات تطبيق اللامركزية المالية.
 - التعريف بالأهداف القومية وتوفير المعلومات الخاصة بها.
- المهارات المطلوبة:

- يجيد القائد في مرحلة رياض الأطفال المهارات التالية:
- إدارة الموارد البشرية والمادية.
 - إعداد التقارير الدورية لرصد الإنجازات المرتبطة بتحقيق الأهداف القومية للتعليم في مصر.

(٣-١) يستخدم الأساليب الحديثة في الإدارة والتخطيط

• المعارف الأساسية:

- يتعرف القائد في مرحلة رياض الأطفال على ما يلي:
- فهم عمليات الإدارة بدءاً بالتخطيط وانتهاءً بالتقويم.
 - طرق ومبادئ التخطيط الاستراتيجي (طويل الأمد) والتخطيط التنفيذي (قصير المدى).
 - أسلوب الإدارة بالنتائج.
 - صياغة التقارير الدورية.

• المهارات المطلوبة:

- يجيد القائد في مرحلة رياض الأطفال المهارات التالية:
- صياغة النتائج التي تتبناها مؤسسته في شكل سلسلة نتائج متعددة المستويات.
 - وضع الخطط التشغيلية، وتحديد أطرها المنطقية لتخطيط الأنشطة والتي تربطها بالنتائج المرجوة، مثل: التخطيط الاستراتيجي، والإدارة المبنية على النتائج.
 - توجيه أعمال فرق العمل ومتابعتها.

- وضع التقارير الدورية وتقارير إنجاز الأنشطة.
 - رصد المشكلات وتحليل المخاطر التي قد تعوق الخطة، ووضع استراتيجية للحد منها.
 - استخدام التكنولوجيا الحديثة وسبل ميكنة الإدارة.
 - تصميم آلية متكاملة لجمع المعلومات وإدارتها.
 - تطبيق البحوث الإجرائية.
 - نشر وتيسير تداول المعلومات.
- (٤-١) يطبق الأساليب الحديثة في المتابعة والتقييم
- المعارف الأساسية:
 - يتعرف القائد في مرحلة رياض الأطفال على ما يلي:
 - طرق المتابعة والتقييم التي تتبناها الوزارة.
 - الفوارق بين أنواع التقييم المختلفة، مثل: التكويني والمرحلي والنهائي.
 - العلاقة بين المتابعة والتقييم وضمان الجودة والاعتماد التربوي.
 - المهارات المطلوبة:
 - يجيد القائد في مرحلة رياض الأطفال المهارات التالية:
 - صياغة وتجريب واستخدام أدوات المتابعة والتقييم، مثل: استمارات الملاحظة والاستبانات والمجموعات البؤرية .. وغيرها.
 - وضع خطط قياس الأداء وجمع البيانات الخاصة بالتقدم صوب تحقيق نتائج الخطة.
 - وضع التقارير التي تعكس مدى التقدم صوب النتائج، مستندة لبيانات واقعية وإحصاءات.
 - المراجعة المرحلية للخطط على نحو تشاركي.
 - متابعة الأفراد وتقييمهم وقياس الكفاءة الوظيفية.

- نشر وتيسير تداول المعلومات للعاملين بالمؤسسة التعليمية.
 - إعداد قواعد للمحاسبية تتسم بالشفافية والعدالة.
 - استخدام قواعد البيانات الخاصة بنظم المتابعة والتقويم.
- (٥-١) يرصد المشكلات التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية ويشارك في حلها

• المعارف الأساسية:

يتعرف القائد في مرحلة رياض الأطفال على ما يلي:

- طرق حل المشكلات.
- تحليل المخاطر ووضع استراتيجيات للحد منها.

• المهارات المطلوبة:

يجيد القائد في مرحلة رياض الأطفال المهارات التالية:

- تحليل تقارير الأداء المؤسسي.
- تحليل وصياغة سلسلة المشكلات، مثال: نموذج شجرة المشكلات، نموذج هيكل عظام السمكة.
- إدارة عملية تشاركية لتحليل المشكلات ووضع الحلول لها.
- توجيه وإدارة فرق التخطيط.
- ترجمة المشكلات لنتائج تنموية، مع توفير بدائل واقعية وقابلة للتطبيق.
- توثيق ما تم من خبرات خلال حل المشكلات.

المعيار الثاني: دعم التشاور والمشاركة

ويعنى ما يقوم به القائد لترسيخ الشفافية من خلال إشراك العاملين من داخل المؤسسة والمعنيين من المجتمع المدني، لوضع الخطط واتخاذ القرارات وتيسير تداول المعلومات.

أما المعارف الأساسية والمهارات والقدرات المطلوبة لإنجاز مؤشرات هذا

المعيار، فإن الدراسة الحالية تقترح ما يلي:

(١-٢) يرسخ مبدأ التشاور والعمل في فريق

• المعارف الأساسية:

يتعرف القائد في مرحلة رياض الأطفال على ما يلي:

- مبادئ وآليات التشاور.
- خصائص فرق العمل وسيكولوجيات الفريق.
- طرق وآليات بناء فرق العمل.

• المهارات المطلوبة:

يجيد القائد في مرحلة رياض الأطفال المهارات التالية:

- التوعية بأهمية التشاور والحوار في تطوير مؤسسته.
- إدارة آليات للتشاور والحوار داخل مؤسسته.
- حفز وتشجيع العاملين معه على إبداء الرأي والنقد البناء.
- الاستماع للنقد الخارجي وطلب المشورة من الجهات الخارجية.
- بناء فرق العمل وتوزيع الأدوار والمسئوليات على أعضاءها.

(٢-٢) يوفر سبل الحصول على المعلومات وييسر تداولها

• المعارف الأساسية:

يتعرف القائد في مرحلة رياض الأطفال على ما يلي:

- طرق وسبل الحصول على المعلومات (مطبوعة وإلكترونية).
- نظم الحكومة الإلكترونية وآلياتها.
- مصادر المعرفة الحكومية الرسمية والمصادر العامة.
- الشفافية وضمانات التداول الحر للمعلومات وكيفية نشرها بين المعنيين.

• المهارات المطلوبة:

يجيد القائد في مرحلة رياض الأطفال المهارات التالية:

- تحفيز العاملين معه على توليد ونشر المعرفة داخل المؤسسة.

- بناء وتحديث واستخدام قواعد البيانات والموقع الإلكتروني والبريد الإلكتروني وسجلات المؤسسة.
- تحليل البيانات والمعلومات المتوافرة لدى المؤسسة.
- التوثيق والأرشفة للمعلومات.
- نشر وتداول المعلومات والبيانات مع المعنيين والشركاء.
- إدارة عمليات الاتصال.
- (٢-٣) **يشرك العاملين في وضع الخطط واتخاذ القرار**
- **المعارف الأساسية:**
 - يتعرف القائد في مرحلة رياض الأطفال على ما يلي:
 - مبادئ وأساليب المشاركة.
 - طرق دمج الأفراد وتمثيل المجموعات في عملية التخطيط بالمشاركة.
 - عملية صنع القرارات الجماعية.
 - **المهارات المطلوبة:**
 - يجيد القائد في مرحلة رياض الأطفال المهارات التالية:
 - استخدام استراتيجية فعالة لضمان مشاركة العاملين في عملية صنع القرار الجماعي.
 - توجيه العاملين لفهم وتطبيق عمليات صنع القرار الجماعية.
 - (٢-٤) **يوسع فرص مشاركة المجتمع المدني في دعم مؤسسات رياض الأطفال**
 - **المعارف الأساسية:**
 - يتعرف القائد في مرحلة رياض الأطفال على ما يلي:
 - دليل الروضة والمجتمع.
 - خارطة مؤسسات المجتمع المدني المعنية بالتعليم والداعمة له في مجتمعه.
 - آليات الحوار وبناء الشراكات بين المجتمع والروضة.

- أساليب التعامل مع المؤسسات غير الحكومية والجمعيات المعنية بالطفولة المبكرة.
- استراتيجية الاتصال الفعال.

• المهارات المطلوبة:

يجيد القائد في مرحلة رياض الأطفال المهارات التالية:

- مهارات الاتصال والتأثير والإقناع.
- إدارة عمليات الاتصال وإجراءاته.
- تحفيز مشاركة المجتمع المدني لتحقيق الأهداف المؤسسية لرياض الأطفال.
- جذب أولياء الأمور للمشاركة في الأنشطة التعليمية والاجتماعية بالروضات.

المعيار الثالث: التزام الأخلاق والقواعد المهنية

ويعنى أن يكون القائد نموذجاً حياً للأخلاق والقواعد المهنية من خلال ترسيخ مبدأ الاحترام والتقدير المتبادل بين جميع العاملين، ومعرفتهم بقدراتهم ومهاراتهم وتوظيفها لصالح العمل، والحرص على تطبيق القيادة الجماعية، وصنع القرار المستنير بأدق وأحدث المعلومات.

أما المعارف الأساسية والمهارات والقدرات المطلوبة لإنجاز مؤشرات هذا المعيار، فإن الدراسة الحالية تقترح ما يلي:

(١-٣) يوظف القائد قدرات ومهارات العاملين لخدمة أهداف العمل

• المعارف الأساسية:

يتعرف القائد في مرحلة رياض الأطفال على ما يلي:

- قدرات ومهارات فريق العمل.
- طبيعة عمل مجتمعات التعلم المهنية.

• المهارات المطلوبة:

يجيد القائد في مرحلة رياض الأطفال المهارات التالية:

- توزيع الأدوار والمسئوليات بين أفراد فريق العمل.

- شرح الأدوار للعاملين معه وتعريفهم بتوقعات الانجاز والأداء المطلوبة منهم.
- إدارة جلسات النقاش.
- التواصل مع العاملين.
- (٢-٣) يطبق أسلوب العمل في فريق العمل والقيادة الجماعية
- المعارف الأساسية:
 - يتعرف القائد في مرحلة رياض الأطفال على ما يلي:
 - مبادئ العمل في فريق وطرق بنائه.
 - الذكاء الوجداني.
 - مبادئ وطرق القيادة الجماعية.
 - المهارات المطلوبة:
 - يجيد القائد في مرحلة رياض الأطفال المهارات التالية:
 - قيادة فرق العمل.
 - التدريب على القيادة الفعالة وتطبيق القيادة الجماعية.
 - تفويض السلطة والمسئوليات.
 - (٣-٣) يستند في قراراته إلى معلومات موثقة ودقيقة
 - المعارف الأساسية:
 - يتعرف القائد في مرحلة رياض الأطفال على ما يلي:
 - القوانين واللوائح والقرارات الإدارية.
 - أساليب جمع وتحليل البيانات.
 - المهارات المطلوبة:
 - يجيد القائد في مرحلة رياض الأطفال المهارات التالية:
 - استقراء الوثائق والتقارير وملخصاتها التنفيذية.
 - جمع وتحليل البيانات.

(٣-٤) يبدي التقدير والاحترام للعاملين معه

• المعارف الأساسية:

يتعرف القائد في مرحلة رياض الأطفال على ما يلي:

- الاطلاع على النوائح الخاصة بتحفيز العاملين.
- خصائص ومهارات وقدرات وإنجازات العاملين.

• المهارات المطلوبة:

يجيد القائد في مرحلة رياض الأطفال المهارات التالية:

- الاتصال والتواصل.
- سبل تعزيز الأداءات الجيدة والاحتفاء بها.
- دعم روح الزمالة بين العاملين.
- ابتكار وسائل تحفيز إضافية.
- التعامل مع الآخرين.

المعيار الرابع: تشجيع المبادأة وإدارة التغيير

ويعنى ما يقوم به قائد التغيير لتطوير العمل بمؤسسته من خلال تشجيع العاملين على التجريب والتجديد، واستخدام أحدث الأساليب لتحفيز العاملين وتعبئة قدراتهم، والحرص على تفويض ونقل وتولي السلطات، وخلق كوادر التغيير مع التزامه بتقبل الأفكار المستنيرة والآراء البناءة واستثمارها لصالح تطوير الأداء بمؤسسته.

أما المعارف الأساسية والمهارات والقدرات المطلوبة لإنجاز مؤشرات هذا

المعيار، فإن الدراسة الحالية تقترح ما يلي:

(٤-١) يشجع القائد على التجريب والتجديد في بيئة العمل

• المعارف الأساسية:

يتعرف القائد في مرحلة رياض الأطفال على ما يلي:

- أسباب نجاح تجارب التغيير.

- معنى التغيير وأهميته وأساليبه وأهدافه وكيفية إحداثه.
- مبادئ التغيير المؤسسي.
- طرق تحفيز أصحاب الأفكار المبدعة.
- المهارات المطلوبة:

- يجيد القائد في مرحلة رياض الأطفال المهارات التالية:
- حفز التفكير الابتكاري وتشجيعه.
- متابعة الأفكار الجديدة والإبداعية وتبني الصالح لمؤسسته.
- تقييم صور وأشكال التجديد.
- (٢-٤) يستخدم الأساليب الحديثة في تعبئة الأفراد وحفز الجهود
- المعارف الأساسية:

- يتعرف القائد في مرحلة رياض الأطفال على ما يلي:
- لوائح تحفيز العاملين وطرق تطبيقها.
- مبادئ وطرق تعبئة الموارد البشرية.
- أنواع الحوافز (داخلية وخارجية - عينية ومعنوية).
- مبادئ وطرق حفز جهود الكوادر البشرية (نظرية ماسلو للحاجات الانسانية ...).
- استراتيجيات تنمية قدرات العاملين.
- المهارات المطلوبة

- يجيد القائد في مرحلة رياض الأطفال المهارات التالية:
- ابتكار وسائل متعددة وغير تقليدية للتحفيز.
- حفز العاملين لبذل أقصى جهد لتحقيق الأهداف المؤسسية.
- (٣-٤) يحرص على تفويض السلطات وخلق كوادر جديدة
- المعارف الأساسية:

- يتعرف القائد في مرحلة رياض الأطفال على ما يلي:

- مبادئ وقواعد اللامركزية.
- مبادئ وطرق تفويض ونقل وتولي السلطة.
- مبادئ وطرق اكتشاف المبدعين.

• المهارات المطلوبة:

يجيد القائد في مرحلة رياض الأطفال المهارات التالية:

- تفويض ونقل وتولي السلطات.
- اكتشاف وجذب المبدعين ومساندتهم.
- (٤-٤) يتقبل الأفكار والآراء ويستثمرها لتطوير العمل بمؤسسات رياض الأطفال

• المعارف الأساسية:

يتعرف القائد في مرحلة رياض الأطفال على ما يلي:

- أنماط التفكير.
- طرق الاستماع الفعال.
- طرق النقد البناء.
- آليات تشجيع واستغلال الأفكار البناءة والمبدعة.

• المهارات المطلوبة:

يجيد القائد في مرحلة رياض الأطفال المهارات التالية:

- التفكير الناقد والإبداعي وما يسمى التفكير خارج الصندوق.
- تقييم الأفكار والآراء الجديدة وتحديد السبل العملية لتفعيلها.
- تحليل تحديات التطوير المستقبلي للمؤسسة التربوية وبناء الأفكار حول كيفية الاستجابة لهذه التحديات.

توصيات الدراسة:

وأخيراً، فإن رعاية أطفالنا في هذه المرحلة العمرية المبكرة مسألة دقيقة لها أهميتها، تتطلب من جهات عديدة بذل الجهود لنجاح العملية التربوية برياض الأطفال،

وعلى الرغم من أهمية اكتساب مديري الروضات المعارف والمهارات سابقة الذكر، والعمل على وضعها موضع التطبيق الفعلي بمؤسسات رياض الأطفال، إلا أنه يلزم على وزارة التربية والتعليم وتنظيماتها المتعددة القيام بما يلي:

- رسم السياسات والخطط الاستراتيجية الواقعية بما يوجه الامكانيات المادية والبشرية، ويطور نظم العمل والإدارة مركزياً ومحلياً نحو توفير كل ما من شأنه أن يخلق مناخاً تربوياً مواتياً للتعلم، في مؤسسات جيدة الإدارة تخدم الطفل وتضعه في بؤرة اهتمامها، وهو ما يضمن في النهاية الحصول على نواتج تعلم عالية الجودة.

- تحديث الهيكل الإداري لمرحلة رياض الأطفال، لدعم استقلالية إدارات رياض الأطفال على جميع المستويات (الوزارة، المديريات، الإدارات، الروضات)، وفصل ميزانياتها عن ميزانية التعليم الابتدائي.

- دعم تطبيق اللامركزية وزيادة صلاحيات مديري الروضات من النواحي الإدارية، وتمكين المديرين من صناعة القرار وتوسيع المشاركة المجتمعية.

- توفير فرص متعددة لمديري مؤسسات رياض الأطفال، للحصول على تلك المعارف الهامة، وكذا اتقان المهارات اللازمة لتطبيق مؤشرات ومعايير مجال القيادة الفعالة، ومن بين هذه الفرص:

- الدورات التدريبية المتخصصة.
- البعثات للدول المتقدمة في هذا المجال.
- تيسير الحصول على دراسات عليا بكليات رياض الأطفال أو أقسام رياض الأطفال وتربية الطفل بكليات التربية.
- برامج إعداد القادة.
- ورش العمل
- الندوات والمؤتمرات.

- المشروعات.
 - الزيارات الميدانية.
 - إجراء البحوث والدراسات المتخصصة ... وغيرها.
- رفع الوعي بين السادة مديري مؤسسات رياض الأطفال - خاصة غير المتخصصين - بأهمية هذه المرحلة في حياة الطفل، ومعرفة خصائص نمو الطفل، وسبل دعمها لتحقيق أهدافها المرجوة منها.
- الإعداد التربوي المميز لكادر متخصص من معلمات رياض الأطفال، ليحلوا محل السادة المديرين غير المتخصصين خلال خطة متوسطة المدى (خلال مدة لا تزيد على خمس سنوات)، بحيث يدير مؤسسات رياض الأطفال في مصر نخبة من المديرين المتخصصين وفق معايير الجودة.

مراجع الدراسة:

- ١- إبراهيم محمد شعيب: مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠٠٨.
- ٢- أميمة عبدالخالق عبدالقادر: فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠٠٩.
- ٣- إياد على الدجني: درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، مجلة جامعة دمشق، المجلد (٢٤)، العدد الأول، ٢٠٠٨.
- ٤- جمال إبراهيم محمد: دور التدريب في تطوير كفايات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠٠٧.
- ٥- حمد بن محمد موسى: دور مدير المدرسة في تنمية النمو المهني للمعلم بمحافظة القنفذة (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بمكة المكرمة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٧.
- ٦- خلود بنت راشد بن حمد: فاعلية مديرة المدرسة في تنمية مهارة الإدارة الصفية لدى معلمات رياض الأطفال بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، ٢٠٠٨، ص ٨.
- ٧- دين كيث سايمنتن: العقريّة والإبداع والقيادة، ترجمة شاكر عبدالحميد، عالم المعرفة، الكويت، أغسطس ١٩٩٣.
- ٨- سمية بن عمار، نورة بوعيشة: دور الإدارة التعليمية في تحقيق جودة التعليم الجامعي "مع تقديم نموذج مقترح"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الخامس، العدد (٥٢)، يونيو ٢٠١٠.

- ٩- علي أحمد عبد الله نحيلي: دور مديري المدارس في رفع كفاية المعلمين، مجلة جامعة دمشق، المجلد (26)، العدد الأول، ٢٠١٠.
- ١٠- علي بن راشد بن سالم اليعقوبي: واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، مارس ٢٠١١.
- ١١- عماد أمين الحديدي: درجة ممارسة القيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لدورها الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠٠٩.
- ١٢- عيسى علي: بحث مقارنة لدرجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة جامعة دمشق، كلية التربية، المجلد (٢٤)، العدد الأول، ٢٠٠٨، ١٠٨.
- ١٣- فراس فواز فايز: دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية كما يراها مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، ٢٠١٠.
- ١٤- مجدى عويسات: الإدارة الناجحة وتأثيرها على المناخ المدرسي (بحث ميداني بشرقي القدس)، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العلوم الإنسانية، الأردن، المجلد (٢٤)، العدد الثاني، ٢٠٠٦.
- ١٥- محمد أحمد الطعاني: مصادر ضغط العمل لدى المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، مجلة جامعة دمشق، كلية العلوم التربوية، جامعة مؤتة، المجلد (٢١)، العدد الثاني، ٢٠٠٥.
- ١٦- محمد العمرات: درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها، المجلة الأردنية للعلوم التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة تافيللا، الأردن، المجلد (6)، العدد (4)، ٢٠١٠.

- ١٧- محمد خميس حسين: اتجاهات مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية في الأردن نحو برنامج التربية الرياضية المدرسية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العلوم الإنسانية، الأردن، المجلد (١٦)، العدد الثاني، ٢٠٠٢.
- ١٨- نوال عبدالعالي العنبي: بعض المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية لرياض الأطفال الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٢٠١٠.
- ١٩- وزارة التربية والتعليم: القانون رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧ بشأن تعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١، ٢٠٠٧.
- ٢٠-: دليل القائد التربوي في مرحلة رياض الأطفال، مشروع تحسين التعليم في الطفولة المبكرة، ٢٠١٠.
- ٢١-: وثيقة المعايير القومية لرياض الأطفال، مشروع تحسين التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة، الطبعة الأولى، ٢٠٠٨.
- 22-Barry Z. Posner: From Inside Out: Beyond Teaching About Leadership, Journal of Leadership Education, Volume 8, Issue 1, Summer 2009.
- 23- Deborah L. Saks: Education at a Distance: Best Practices and Considerations for Leadership Educators, Journal of Leadership Education, Volume 8, Issue 1, Summer 2009.
- 24- Edward Sallis: Total Quality Management in Education, Third edition, Kogan Page Ltd, London, 2002.
- 25- Geoff Scott, Hamish Coates & Michelle Anderson: Learning Leaders in Time of Change, Academic Leadership Capabilities for Australian Higher Education, University of Western Sydney and Australian Council for Educational Research, May 2008.
- 26- Jonas Haertle: The Principles for Responsible Management Education, UN Global Compact, July 2007.
- 27- Joseph F. Albert and Kaitlin Vadla, B.S.: Authentic Leadership Development in the Classroom "A Narrative Approach", Journal of Leadership Education, Volume 8, Issue 1, Summer 2009.

- 28- Judy D. Olian: Management Education at Risk, Management Education Task Force to the AACSB International Board of Director, August 2002.
- 29- Kelly Rae Victor: Identifying Effective Behavior Management in the Early Childhood Classroom, Education Department, Cedarville University, 2005.
- 30- Michelle lapointe, Stephen Davis, Carol Cohen: Principal Preparation at Delta State University "A Bold Strategy to Improve Practice", Stanford Educational Leadership Institute, Stanford University, School of Education, 2007.
- 31- Nathan Harter: Critical Thinking in Groups, Journal of Leadership Education, Volume 8, Issue 1, Summer 2009.
- 32- Richard A. Flanary and Joseph H. Simpson: Educational Leadership Policy Standards "As Adopted by the National Policy Board for Educational Administration", The Council of Chief State School Officers, Washington, 2008.
- 33- Ronald H. Heck and Philip Hallinger: The Study of Educational Leadership and Management "Where Does the Field Stand Today", Educational Management Administration & Leadership, SAGE Publications, London, Vol. 33, 2005.
- 34- Steve Strand: Key Performance Indicators for Primary School Improvement, British Educational Leadership, Management & Administration Society, University of Warwick, March, 2008.
- 35- Susan R. Komives and Others: Leadership Identity Development "Challenges in Applying a Developmental Model", Journal of Leadership Education, Volume 8, Issue 1, summer 2009.

ملخص الدراسة

متطلبات تطوير أداء مدير الروضة في ضوء المعايير القومية لرياض الأطفال
أقرت وزارة التربية والتعليم عام ٢٠٠٨ وثيقة المعايير القومية لرياض الأطفال، والتي
تتكون من ست مجالات تمثل في مجموعها عناصر منظومة رياض الأطفال، وكان أحد أهم
مجالاتها هو مجال القيادة الفعالة، وعلى الرغم من ذلك ما زال أداء مديري الروضات يتسم
بالتقليدية، كما أنه بعيد عن تطبيقات معايير ومؤشرات مجال القيادة الفعالة بوثيقة المعايير القومية.

من هذا المنطلق، يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية من خلال التساؤلات التالية:

(١) ما الأدوار والمسئوليات والمهارات الواجب توافرها في مدير الروضة للمساهمة في

نجاح العملية التربوية برياض الأطفال؟

(٢) ما محددات الأداء المهني لمدير الروضة طبقاً لمؤشرات ومعايير مجال القيادة الفعالة؟

(٣) ما التصور المقترح للمعارف والمهارات اللازمة لتطوير أداء مدير الروضة في

ضوء مجال القيادة الفعالة؟

منهج الدراسة:

استخدم الباحث "المنهج الوصفي التحليلي" وهو المنهج الذي يقوم بوصف ما هو كائن
وتفسيره وذلك باعتباره المنهج البحثي الملائم لطبيعة مشكلة البحث.

التصور المقترح:

عرضت الدراسة بعض المقترحات للمعارف والمهارات اللازمة لوضع هذه المؤشرات
موضع التطبيق في مؤسسات رياض الأطفال، كما ستسهم هذه المقترحات في تحديد إجراءات
التقييم الذاتي لمديري الروضات، والتقييم الذي يجب أن يتم دورياً من خلال مرسومه لتطوير
أدائه، وأخيراً وضع آليات المحاسبية للجهات المعنية بوزارة التربية والتعليم. وعلى الرغم
من أهمية اكتساب مديري الروضات المعارف والمهارات سابقة الذكر، والعمل على وضعها
موضع التطبيق الفعلي بمؤسسات رياض الأطفال، إلا أنه يلزم على وزارة التربية والتعليم
وتنظيماتها المتعددة القيام بما يلي:

- رسم السياسات والخطط الاستراتيجية الواقعية بما يوجه الامكانيات المادية والبشرية، ويطور نظم العمل والإدارة مركزياً ومحلياً نحو توفير كل ما من شأنه أن يخلق مناخاً تربوياً مواتياً للتعلم.
- تحديث الهيكل الإداري لمرحلة رياض الأطفال، لدعم استقلالية إدارات رياض الأطفال على جميع المستويات (الوزارة، المديرية، الإدارات، الروضات)، وفصل ميزانياتها عن ميزانية التعليم الابتدائي.
- دعم تطبيق اللامركزية وزيادة صلاحيات مديري الروضات من النواحي الإدارية، وتمكين المديرين من صناعة القرار وتوسيع المشاركة المجتمعية.
- توفير فرص متعددة لمديري مؤسسات رياض الأطفال، للحصول على تلك المعارف الهامة، وكذا اتقان المهارات اللازمة لتطبيق مؤشرات ومعايير مجال القيادة الفعالة، ومن بين هذه الفرص:
 - الدورات التدريبية المتخصصة.
 - البعثات للدول المتقدمة في هذا المجال.
 - تيسير الحصول على دراسات عليا بكليات رياض الأطفال أو أقسام رياض الأطفال وتربية الطفل بكليات التربية.
 - برامج إعداد القادة.
 - ورش العمل
 - الندوات والمؤتمرات.
 - المشروعات.
 - الزيارات الميدانية.
 - إجراء البحوث والدراسات المتخصصة ... وغيرها.
- رفع الوعي بين السادة مديري مؤسسات رياض الأطفال - خاصة غير المتخصصين - بأهمية هذه المرحلة في حياة الطفل، ومعرفة خصائص نمو الطفل، وسبل دعمها لتحقيق أهدافها المرجوة منها.
- الإعداد التربوي المميز لكادر متخصص من معلمات رياض الأطفال، ليحلوا محل السادة المديرين غير المتخصصين خلال خطة متوسطة المدى لا تزيد على خمس سنوات.

Summary

The Requirements of Developing the Kindergarten Director's Performance in the Light of Kindergarten National Standards

The Ministry of Education approved the National standards document for KG in 2008, which consists of six areas representing the KG system. One of the most important fields in such a system is effective leadership. However, the KG directors' performance is still traditional and a way from the leadership criteria.

From this standpoint, the study problem can be identified in the following questions:

- (١) What are the roles, responsibilities and skills the KG directors need to succeed in the management of KG?
- (٢) What are the determinants of the KG director professional performance according to the indicators and standards of effective leadership?
- (٣) What is the suggested hypothesis of the knowledge and the skills necessary to improve the KG director's performance in the light of effective leadership?

The Methodology:

This research uses "The Descriptive Analytical Method" as it is appropriate to the nature of the research problem.

The Suggested Hypothesis

The study presents some proposals for Knowledge and skills necessary for the development of these indicators which make them practical in KG. Despite the importance of KG directors' acquiring knowledge and skills, it is necessary for the Ministry of Education and its various organizations to do the following:

- Setting policies and strategic plans for directing human and material resources.
- Modernizing the administrative structure for kindergarten.

- Supporting decentralization.
- Providing opportunities for KG director to acquire knowledge and skills necessary for effective leadership such as:
 - Training courses.
 - Scholarships.
 - Post graduate studies.
 - Leadership Development programs.
 - Workshops.
 - Seminars and conferences.
 - Projects.
 - Field visits.
 - Action researches.
- Raising the KG director's awareness of the importance of KG in the child's life.
- Preparing a unique KG staff to replace the non-specialist director within a medium-term plan of no more than five years.