

# الفصل الثاني

## الفصل الثاني

### مؤسسات رياض الأطفال

#### أولاً: رياض الأطفال (مفهومها – أهدافها – أهميتها)

- مفهوم رياض الأطفال
- أهداف رياض الأطفال
- أهمية رياض الأطفال

#### ثانياً: الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال

- أهمية الإدارة في رياض الأطفال
- خصائص الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال
- مبادئ الإدارة في المؤسسات التربوية بصفة عامة
- مبادئ الإدارة الحديثة في رياض الأطفال
- بعض مقومات إدارة مؤسسات رياض الأطفال
- التشريعات المنظمة لإدارة رياض الأطفال.
- إمكانات رياض الأطفال.
- بعض المفاهيم الخاطئة عن إدارة رياض الأطفال
- معايير نجاح إدارة مؤسسات رياض الأطفال
- وسائل النهوض بمؤسسات إدارة رياض الأطفال

#### ثالثاً: الهيكل التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال

#### رابعاً : توصيات

## مؤسسات رياض الأطفال

### أولاً: مؤسسات رياض الأطفال:

#### مفهوم رياض الأطفال:

إن تسمية مرحلة رياض الأطفال وإطلاقها على المؤسسات التربوية التي ترعى الأطفال في المرحلة السنية من سن الثالثة أو الرابعة حتى السادسة من العمر تقريباً هي تسمية لا تؤخذ على علتها بل هي جديرة بوقفة تؤخذ فيها بالتدبير والاعتبار فهي تسمية تعبر عن طبيعة طفل هذه المرحلة وأنه لا يزال غصاً صغيراً يحتاج إلى بيئة تشبه بيئة المنزل الحر المليء بالحماية والأمان، أي أن هذه المرحلة في جوهرها العام هي امتداد لحياة البيت التي يتمتع فيها الطفل بالحركة والنشاط والحرية.

وتعتبر رياض الأطفال مؤسسات تربوية اجتماعية تسعى إلى تأهيل الطفل تأهيلاً سليماً للالتحاق بالمرحلة الابتدائية وذلك حتى لا يشعر الطفل بالانتقال المفاجئ من البيت إلى المدرسة حيث يترك له الحرية التامة في ممارسة نشاطاته واكتشاف قدراته وميوله وإمكانياته وبذلك فهي تسعى إلى مساعدة الطفل في اكتساب مهارات وخبرات جديدة وتتراوح أعمار الأطفال في هذه المرحلة ما بين عمر الثالثة والسادسة، وقد تم تحديد تعريف رياض الأطفال بشكل رسمي عام ١٩٤٠ حيث عرفت بأنها "تلك المؤسسات أو المدارس المتخصصة التي تفي باحتياجات الأطفال وتهيئتهم اجتماعياً للمراحل التعليمية التالية"، ويؤكد قانون الطفل رقم ١٢٦ لسنة ٢٠٠٨ بأن رياض الأطفال هي "مؤسسة تربوية قائمة بذاتها رسمية أو هي كل دار تقبل الأطفال بعد سن الرابعة"<sup>(١)</sup>.

#### أهداف رياض الأطفال:

يعد تحديد الأهداف أحد العوامل التي تؤدي إلى نجاح أي مرحلة تعليمية، لذلك ينبغي أن نحدد أهداف رياض الأطفال، لأن ذلك يفيد في تحديد كيف يمكن اختيار الوسائل والأنشطة والخبرات والأساليب والأجهزة وطرق تقويم الأطفال، وتمثل الأهداف التربوية لمرحلة رياض الأطفال بداية الطريق لأي سياسة تربوية وتختلف هذه الأهداف من مجتمع لآخر حسب القيم السائدة في تلك المجتمعات، وتنعكس في صورة أحكام قيمة للصفات المرغوب إكسابها للأطفال بما يحقق أكبر قدر ممكن لنموهم كأفراد يعيشون في إطار اجتماعي محدد<sup>(٢)</sup>.

وقيل التطرق إلى أهداف رياض الأطفال في مصر لا بد لنا من التعرف على أهداف رياض الأطفال العالمية لرؤية مدى توافق أهداف رياض الأطفال في مصر مع الأهداف العالمية لرياض الأطفال.

وقد أوضح العديد من التربويين أن أهداف رياض الأطفال هي كالاتي:  
١. تنمية الجوانب المختلفة من شخصية الطفل.

(1) Horing. Eileen, 2010. <http://www.forum.moe.gov.om/moeoman/vb/showthreadphp?>

(٢) عبد الخالق فؤاد ، محمد محمود ، دراسات في تطور الفكر التربوي ، مكتبة المتنبى ، القاهرة ، ٢٠٠٥ ، ٢١١

٢. إكساب الطفل المهارات المختلفة مع اهتمام خاص بالمهارات الاجتماعية.
٣. إحداث التكيف مع البيئة المحيطة بالطفل والتعامل مع زملائه.
٤. تهيئة الطفل للمراحل التعليمية التالية<sup>(١)</sup>.

كما حدد القرار الوزاري رقم (٣٤٢٥) لسنة ١٩٩٦ واللائحة التنفيذية لقانون الطفل رقم (١٢) وتعديلاته بالقانون (١٢٦) لسنة ٢٠٠٨ مجموعة من الأهداف حيث تهدف مؤسسات رياض الأطفال إلى تنمية الأطفال وتهيئتهم للالتحاق بها من خلال :

١. التنمية الشاملة والمتكاملة لكل طفل في المجالات العقلية والجسمية والحركية والاجتماعية والخلفية والدينية على أن يؤخذ في الاعتبار الفروق الفردية.
  ٢. تنمية مهارات الطفل اللغوية والعديدية والفنية من خلال الأنشطة الفردية والجماعية وإنماء القدرة على التفكير والابتكار والتميز.
  ٣. تلبية حاجات ومطالب النمو الخاصة بهذه المرحلة من العمر لتمكين الطفل من أن يحقق ذاته ومساعدته على تكوين الشخصية السوية القادرة على التعامل مع المجتمع.
  ٤. تهيئة الطفل للحياة المدرسية النظامية في مرحلة التعليم الأساسي وذلك عن طريق الانتقال التدريجي من جو الأسرة إلى المدرسة بكل ما يتطلب ذلك من تعود على النظام وتكوين علاقات إنسانية مع المعلم والزملاء وممارسة أنشطة العليم التي تتفق واهتمامات الطفل ومعدلات نموهم في شتى المجالات<sup>(٢)</sup>.
- وهناك مجموعة من الأهداف تتلخص فيما يلي:

١. ربط مبادئ الإيمان بمبادئ الدين وغرس القيم والمثل الأخلاقية السامية في نفوس الأطفال.
٢. احترام فردية الأطفال وتشجيعهم على التعبير عن ذاتهم دون خوف ومساعدتهم على تكوين اتجاهات إيجابية نحو الذات ونحو الغير.
٣. تنمية روح المبادرة والمثابرة والشعور بالمسؤولية والاعتماد على النفس واحترام القواعد والالتزام بالنظام<sup>(٣)</sup>.

تختلف رياض الأطفال من مجتمع إلى آخر ورغم ذلك توجد أهداف مشتركة وهي:

تنمية الطفل من جميع الجوانب الانفعالية والجسمية والعقلية والاجتماعية والأخلاقية.

ويرى بعض علماء تربية الطفل أنه تنبثق من الأهداف السابقة مجموعة من الأهداف خاصة وهي كالاتي:

(١) ابتسام عبد الهادي رمضان ، التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال في مصر وإنجلترا (دراسة مقارنة) ، كلية التربية ، جامعة طنطا ، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية ، ٢٠٠٧ ، ٢ .  
(٢) قانون الطفل المصري الصادر بالقرار رقم ١٢٦ لسنة ٢٠٠٨ ، جمهورية مصر العربية ، القاهرة ، ٢٠٠٨ .  
(٣) فهيم مصطفى ، مهارات التفكير في مراحل التعليم العام ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠٢ ، ١٨ .

## ١- مساعدة الأطفال على العناية بصحتهم:

أ- ممارستهم العادات الصحية السليمة في حياتهم اليومية.

ب- ممارستهم المهارات البدنية والحركية السليمة.

ج- تطبيقهم للقواعد البسيطة المتعلقة بأمنهم وسلامتهم.

## ٢- مساعدة الأطفال على تطبيق قيم مجتمعنا في عاداتهم مع رفاقهم والبالغين:

أ- باحترامهم للقواعد والسلطة في سلوكهم الشخصي.

ب- بتمييزهم بين ما هو الصواب وما هو الخطأ في تصرفاتهم.

ج- بتعويدهم على شكر الله على نعمه بالولاء كل صباح.

## ٣- مساعدة الأطفال على تكوين اتجاهات وعلاقات طيبة مع أقرانهم والبالغين:

أ- باستخدامهم أساليب مهذبة للتعبير عن مشاعرهم نحو الآخرين.

ب- باشتراكهم في الأعمال الجماعية والألعاب التي يقوم عليها برنامجهم اليومي في رياض الأطفال وتعاونهم على تحقيقها.

## ٤- تنمية ثقة الأطفال في ذاتهم:

أ- ممارستهم التعبير الحركي والفني بما يتفق مع اهتماماتهم الحالية.

ب- بإنجازهم لعمل أو نشاط مفيد يتفق واستعداداتهم الفردية.

ج- بمراعاة الفروق الفردية في استعداداتهم وفي ممارستهم التطبيقية للتعلم.

## ٥- مساعدة الأسرة المصرية على تربية أطفالها بطريقة سليمة:

أ- بالاتصال الدائم بالأسرة للتعاون معها في حل مشكلات الأطفال اليومية.

ب- بتنظيم محاضرات وإقامة ندوات لمناقشة مشكلات الأطفال.

ج- بتطبيق نظم المناوبة في ممارسة بعض الأمهات المتفرغات للعمل يوماً في رياض الأطفال تحت إشراف المشرفة ومعاونتها<sup>(١)</sup>.

وفي ضوء ما سبق فإن سياسة تربية طفل رياض الأطفال لا تعمل من فراغ ولكنها تعمل في ضوء إطارين متكاملين فلها الإطار التخطيطي العام الذي يحدد وجهتها ولها إطارها التنفيذي الخاص الذي تسلكه لتوجيهها العمل التربوي الموجه للطفل في مؤسسات الحضانه أو الرياض

(١) فهيم مصطفى، مرجع سابق، ٢٠٠٢، ٢٠.

والتي تساعد على تحقيق أهدافها التربوية والنفسية والاجتماعية، وعلى الرغم من أهمية مرحلة رياض الأطفال إلا أنها ما زالت اختيارية ولم تدرج ضمن مراحل التعليم الأساسية.

ومن أهداف رياض الأطفال أيضاً الآتى:

١- التأكيد على الجوانب الإنسانية المشتركة في الثقافات المختلفة بدلاً من الاهتمام بما يفرق بين الجماعات الإنسانية حتى لا ينشأ الطفل في ظل أنماط ثقافية جامدة بل في غضون ثقافة واسعة ومرنة.

٢- توظيف اللعب لتنمية الطفل ومهاراته واتجاهاته أى توجيه اللعب فلا يكون حراً كل الوقت بل يعطي للطفل الفرصة للعب الحر أحياناً ويتم التوجيه التربوي أحياناً أخرى لتحقيق أهداف تعليمية محددة.

٣- الاهتمام بتربية وتثقيف الآباء بأن تنشأ لهم مراكز استشارية، وأن توجه لهم برامج إداعية وتلفزيونية.

### أهمية رياض الأطفال:

في الوقت الحالي أصبح على مؤسسة رياض الأطفال أن تتولى المسؤولية التامة في تربية ورعاية الأطفال في فترة عدم وجود الأم، بما تقوم به هذه الدور من رعايتهم اجتماعياً وصحياً وتنمية مواهبهم وقدراتهم وتهينتهم بدنياً وثقافياً ونفسياً تهيئة سليمة للمراحل التالية بما يتفق مع أهداف المجتمع المصرى وقيمه ويمكن القول أن لرياض الأطفال أهمية تربوية ونفسية بالغة في حياة الطفل حيث يكون الطفل خلال هذه المرحلة قابلاً للتشكيل والتعديل والتأثر في البيئة المحيطة به، ومن ثم نوضح في هذه المرحلة أسس الشخصية وأبعادها ومكوناتها المختلفة<sup>(١)</sup>.

إن أهمية مرحلة رياض الأطفال تكمن في تهيئة الطفل للحياة المدرسية، وتزويده بالمعلومات التي تتناسب مع نموه العقلي وتشجيع نشاطه الابتكاري، وتنمية الذوق الجمالي عنده وتدريب الطفل على المهارات الحركية وتعويدته على العادات السليمة وتربية حواسه وتمرينه على حسن استخدامها.

وأوضحت منظمة اليونيسيف UNICEF بالتعاون مع منظمة البنك الدولي أهمية رياض الأطفال كاستراتيجية للتعليم فيما يلي:

١. تكامل نمو شخصية الطفل وتوطيد علاقاته الاجتماعية مع الأفراد والجماعات.

٢. بتهيئة الطفل للمدرسة الابتدائية.

٣. تعهد الطفل ورعايته وإشباع حاجاته للمعرفة والإبداع والاستقلال.

---

(1) Marion Powling, Young children 's personal, social department. Second edition, Paul Chapman publishing, 2007, 55.

وأشار معلمو المرحلة الابتدائية "اتحاد أونتااريو" Elementary Teachers Federation إلى أهمية مرحلة رياض الأطفال في تكوين شخصية الطفل وأوضحوا عدداً من النقاط من أهمها:

١. الوفاء بحاجات الطفولة والعمل على إسعاد الطفل وحمايته من الأخطار.
٢. حماية فطرة الطفل ورعاية نموه العقلي والجسمي والخلقي.
٣. توجيه سلوك الطفل لكي يستطيع أن يعبر عن احتياجاته لفظياً وبطريقة مهذبة وأن يعتمد على ذاته في الأمور اليومية وأن يقوم بإصلاح خطئه بنفسه.
٤. تقوية ذات الطفل وتعزيز نظراته الإيجابية عن نفسه ومساعدته في الانتقال من الذاتية المركزية إلى الحياة الاجتماعية المشتركة مع أقرانه.
٥. أهمية وجود القدوة الحسنة المحببة أمام الطفل حتى يتأثر بها.

### وتتضح أهمية رياض الأطفال في الآتي :

١. تمكن الدولة من رصد اتجاهات التغيير في بناء الإنسان مستقبلاً وذلك من خلال ما يتوفر من معلومات وخبرات حول عمليات تنشئة الطفولة وتربيتها ورصد الواقع.
٢. دور الحضانة ورياض الأطفال هي المؤسسات المجتمعية التي تعمل على إعداد الأجيال لحياة مستقبلية.
٣. دور الحضانة ورياض الأطفال هي البديل العصري المساعد لدور الأم التي أصبحت مسؤوليات الحياة وضغوطها المختلفة قد جعلتها لا تفي بكل متطلبات الطفولة فهي تعني برسالة تربوية في جزء آخر من وقت وزمن الحياة اليومية لإعداد الأطفال استكمالاً لبعض جوانب الأمومة في التنشئة والتربية والإعداد للحياة المستمرة.
٤. نحن بحاجة ملحة لدور الحضانة ورياض الأطفال، حيث تعد مطلب من مطالب المجتمع المعاصر.
٥. أن تغيير مفهوم رعاية الطفولة وتربيتها قد أدى إلى امتداد خدمات دور الحضانة ورياض الأطفال ليشمل ذلك جميع الأطفال حتى أولئك الذين لا تعمل أمهاتهم كأساس لسلامة البيئة الاجتماعية.
٦. دور الحضانة ورياض الأطفال هي مؤسسات تكمل ما لا تستطيع الأم العاملة إكماله في تربية النشئ<sup>(١)</sup>.

(١) ماجدة إمام سالم ، دور الحضانة ورياض الأطفال ، دار الكتب والوثائق القومية ، القاهرة ، ٢٠٠١ ، ١٨ .

## ثانياً: الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال:

تعد مرحلة رياض الأطفال من أهم وأخطر المراحل التعليمية في عمر الوليد البشري، فهناك العديد من الأدبيات والدراسات والبحوث أكدت على هذه الأهمية، وتكرر الحديث عنها حتى أصبح الحديث عن الجديد فيها قديماً.

فالاهتمام بالطفولة في الوقت الراهن يعتبر مؤشراً هاماً لتقدم الأمم والشعوب، لذا نالت مرحلة الطفولة المبكرة في الفكر التربوي عالمياً وفي مصر أهمية بالغة لما تمثله من خطورة بالنسبة لمستقبل الإنسان حيث أن السنوات الأولى في حياته هي أهم سنوات في تكوين ووضع البذور الأولى لبناء شخصيته التي تتبلور وتظهر ملامحها في مستقبل حياة الطفل.

ومن ثم تصبح للتربية في مرحلة رياض الأطفال أهمية بالغة في إكساب القيم وتنمية المفاهيم والمهارات التي تساعد الطفل على أن يكون مواطناً صالحاً في مستقبل حياته، فمرحلة رياض الأطفال بما تقدمه من برامج تربوية تعد مجالاً خصباً للنمو المتكامل لقدرات الطفل، كما أن تلك المرحلة تسهم إسهاماً كبيراً في تأسيس المراحل الدراسية التي تليها.

ومع انتشار مؤسسات رياض الأطفال في مختلف المناطق الحضرية والريفية أصبح هناك ضرورة ملحة لإدارة تلك المؤسسات إدارة تربوية سليمة، حيث تعتبر الإدارة التربوية أو التعليمية عملية اجتماعية تهتم بحفز العناصر البشرية وتوحيد طاقاتها وتوجيهها بصورة منتظمة نحو تحقيق أهداف محددة بصورة منسقة، كما تهتم باستثمار وتنظيم واستخدام الموارد المادية بما يحقق هذه الأهداف ومن هنا تتضح أهمية إدارة مؤسسات تربية طفل ما قبل المدرسة ودورها في تنظيم وتنسيق الأنشطة والجهود المختلفة لأهداف هذه المرحلة في التنشئة الاجتماعية والعقلية والصحية والتربوية السليمة لطفل ما قبل المدرسة وتهيئته للالتحاق بالمدرسة الابتدائية في الوقت نفسه<sup>(١)</sup>.

### أ - أهمية الإدارة في رياض الأطفال:

تبرز أهمية الإدارة من الحاجة إليها، فأى مشروع أو منظمة أو حتى عمل جماعي لا بد له من إدارة تدير عليها الأمور وتتولى أمورها، وبقدر ما تكون الإدارة جيدة بقدر ما تكون جودة العمل التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف جيدة أيضاً.

ويرى علماء الإدارة أن أهمية الإدارة تتلخص فيما يلي:

١. أن الإدارة لازمة لأي جهد أو عمل جماعي.
٢. تسعى الإدارة نحو تحقيق الأهداف.
٣. تعمل الإدارة على إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية داخل المنظمة وخارجها.

(١) شبل بدران وحامد عمار ، نظم رياض الأطفال في الدول العربية والأجنبية (تحليل مقارن) ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ١٠٤ .

ونستطيع أن نضيف أن الإدارة في رياض الأطفال تقع على عاتقها مسئولية نجاح الروضة ككل من جانب وتحقيق الجودة المطلوبة في تهيئة الطفل للحياة المستقبلية، فمؤسسات رياض الأطفال بحاجة إلى إدارة واعية مستنيرة تعمل على تسيير أمورها وجدير بالذكر أنه بقدر ما تكون الإدارة جيدة، بقدر ما تكون جودة العمل التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، فالإدارة الجيدة هي التي تستطيع استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة وفاعلية، فالإدارة الجيدة هي التي تكون مزيج من العلم والفن معاً في بoinقة واحدة، فهي علم لأن ممارستها تتطلب معارف ومعلومات علمية ومهنية دقيقة، وفن لأنها تتطلب وجود مجموعة من مهارات التعامل مع أعضاء الروضة من جانب وتوظيف الموارد المتاحة للمؤسسة من جانب آخر وذلك لتعظيم الفائدة وتحقيق قيمة تنافسية عالية تعود في المقام الأول والأخير على طفل رياض الأطفال<sup>(١)</sup>.

### ب- خصائص الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال:

إن الإدارة في المؤسسات التربوية تعتبر من الفروع الجديدة في مجال الإدارة، إلا أن الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال تعتبر من الفروع الجديدة جداً، حيث أن مؤسسات رياض الأطفال كانت في بدايتها الإدارة في يد شخص واحد هو ذلك الشخص الذي قام بإنشاء تلك المؤسسة، فهو الذي يقوم بجميع شئونها من تمويل، إشراف، تصريف لأمرها وذلك حسب خبرته وطريقته التي يراها أفضل من غيرها، غير أن العديد من خبراء التربية أكدوا أن الحال اليوم في إدارة مؤسسات رياض الأطفال اختلف من ذي قبل وقد برروا ذلك في العديد من الدراسات أن سبب الاختلاف ذلك يرجع إلى كون اختلاف مؤسسات رياض الأطفال عن باقي المؤسسات التربوية بصفة عامة، ومن أبرز نقاط الاختلاف:

#### ١ - سن قبول الأطفال في مرحلة ما قبل المدرسة:

إن صغر سن القبول في مرحلة ما قبل المدرسة يتطلب نوع خاص من الإدارة فيجب على الإدارة أن تتميز بالآتي:

أ- القدرة على كيفية التعامل مع أولياء الأمور لأنه في تلك المرحلة يكون التعامل مباشرة مع ولي الأمر في كافة الأمور صغيرها وكبيرها.

ب- يجب وأن تكون الإدارة على وعي كامل بعناصر الأمان التي يجب وأن توفرها للطفل وأن تعطي لعناية الطفل الاهتمام الكبير.

ج- على إدارة المدرسة أن تقوم بإعداد برامج وأنشطة تقدم للطفل لتعويده على النظام المدرسي، وما يحتاجه من متابعة واهتمام.

د- أن تكون الإدارة ذات أفق واسع وملاحظة مستمرة لسلوكيات الأطفال في المواقف المختلفة التي قد يتعرض لها الطفل.

(١) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، استراتيجيات التطوير في المؤسسات العربية، جامعة الدول العربية، الشارقة، مجلة التنمية الإدارية تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٦، ٢.

هـ- الاهتمام بتغذية الطفل حتى وإن كانت رياض الأطفال لا تقدم وجبة طعام، فهي لا بد وأن تعمل على توعية الطفل بطرق التغذية السليمة للتعامل مع طفل الرياض، وكذلك تكون على وعي كامل بخصائص نمو واحتياجات الطفل في هذه المرحلة.

٢- حاجة طفل ما قبل المدرسة لعنصري الحنان والعطف في هذه المرحلة أكثر من أي مرحلة أخرى يتطلب الآتي:

أ- اعتبار الروضة امتداد للمنزل بما يقدمه من حب وحيان للطفل.

ب- اعتبار معلمة الروضة مكملة للأم وأحياناً تقوم بدور الأم البديلة.

ج- لا بد وأن تعامل المعلمة جميع الأطفال بشكل متساوي ومتوازن<sup>(١)</sup>.

### ج- مبادئ الإدارة في المؤسسات التربوية بصفة عامة:

من لوازم الحياة في أي عمل من الأعمال نود القيام به هو التعرف على مبادئ ذلك العمل حيث أن تلك المبادئ تكون بمثابة المصباح الذي يضيء لنا الطريق فمن يود القيام بإدارة المؤسسات التعليمية لا بد له في المقام الأول أن يتعرف على مبادئ إدارة تلك المؤسسات وذلك حتى يستطيع أن يحقق الأهداف التي نشأت من أجلها تلك المؤسسات.

ولقد تعددت مبادئ إدارة المؤسسات التعليمية لتشمل جميع جوانب العمل بها بداية من تقسيم العمل والانضباط والسلطة والحوافز والمكافآت ، وقد ذكر أحد علماء الإدارة أن مبادئ الإدارة في المؤسسات التعليمية كالآتي:

١- تقسيم الأعمال وهي عامل مهم جداً لرفع ونجاح المؤسسة التعليمية حيث أشار إلى ضرورة استخدام عناصر التسلسل الهرمي للسلطة مع ما يتماشى وطبيعة المؤسسة، فتقسيم العمل في رياض الأطفال بين المعلمات القائمات بالعمل مع الأطفال يفيد كثيراً في طبيعة الأنشطة والبرامج المقدمة للطفل، مع ضرورة ترك مساحة للمعلمات لقيامهم بالسلطة التقديرية وذلك حتى يحدث التكيف المطلوب بين المعلمات والتوجيه الفني والهيئة الإدارية ككل<sup>(٢)</sup>.

٢- وقد تنوعت مبادئ إدارة المؤسسات التربوية فذكر البعض الآخر أن المبادئ الإدارية تختص بالآتي:

١- تكافؤ السلطة والمسئولية حيث أن المسئولية هي نتيجة لتحويل السلطة.

٢- الانضباط وإطاعة الأوامر واحترام أنظمة العمل.

٣- وحدة القيادة حيث يتلقى المرؤوس أوامره من رئيس واحد وذلك في ضوء توجيه جميع أعضاء المنظمة التعليمية لأداء المهام المطلوبة لتحقيق الأهداف المخططة.

(١) هبة مصطفى مطاوع ، تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في مصر ، كلية التربية بدمياط ، جامعة المنصورة ، قسم أصول التربية رياض الأطفال ، ٢٠٠٦ ، ١١٩ ، ١٢٠ .

(2) Tschannen- Moren, Megan, 2009, 217 - 247

٤- أولوية المصلحة العامة حيث تفضل على المصلحة الشخصية.

٥- وحدة التوجيه حيث توجه الرئاسة جهود وأنشطة العمل نحو هدف معين.

٦- طرق الإثابة على الأعمال بطريقة تحقق العدل والمساواة بين العاملين داخل الروضة<sup>(١)</sup>.

ولو نظرنا إلى العدالة داخل المؤسسة التعليمية لوجدنا أنا نؤثر بطريقة بالغة على معنويات الأفراد والعاملين داخل المؤسسة وهو ما دعا لاستخدام أفكار جون راوتر حول الليبرالية السياسية والآراء السياسية المتداخلة في مجتمع متعدد الثقافات كأساس لتحليل الخلافات المعيارية والواقعية في هذا المجتمع وقد ألقى الضوء أيضاً على ضرورة المشاورة وعقد الاجتماعات بصفة دورية وذلك بغرض تحقيق العدالة الاجتماعية في التعليم، ونجد أن السلطات المحلية يقع عليها العبء الأكبر في تحقيق تلك العدالة في التعليم وفي المؤسسة التعليمية فيجب على تلك السلطات عند وضعها للأنشطة التعليمية المقدمة للطفل على سبيل المثال أن تكون متنوعة وأن تستجيب بصدق للمصالح الثقافية المتنوعة لدى الأطفال في المجتمعات المختلفة<sup>(٢)</sup>.

وقد استطاع علماء آخرين من علماء الإدارة استكشاف مبادئ جديدة تتماشى مع متطلبات إدارة المنظمات المختلفة، فقد ذكروا ضرورة استحداث مبادئ غير تقليدية وغير معمول بها في إطار رسمي وذلك بغرض تطوير المعرفة لمواجهة زيادة الطلب على الكفاءة والمرونة والابتكار، وقد ألقوا الضوء أيضاً على مبدأ تفويض السلطة والمسؤولية، وكذلك التنوع بالإضافة إلى الممارسة<sup>(٣)</sup>.

#### د- مبادئ الإدارة الحديثة في رياض الأطفال:

وهنا يقودنا الحديث عن طبيعة الإدارة الحديثة في رياض الأطفال فقائد إدارة رياض الأطفال الذى يريد تحقيق إنجازات غير عادية، بمستوى يفوق التوقعات ويتفق مع متطلبات القرن الحالى، يجب وأن يبني الأفكار الحديثة، وأن يصقل مواهبه باكتساب المهارات الجديدة التي تؤهله للتعامل مع التقنيات الحديثة، ويسهل عليه استيعاب المتغيرات المستقبلية، وتساعده كذلك على تحويل مؤسسته من مؤسسة محلية إلى مؤسسة عالمية، وهذا التحول يعكس بأي حال من الأحوال تطوير الفكر الإداري الحديث في مجال رياض الأطفال.

وللإدارة الحديثة في رياض الأطفال مجموعة من المبادئ ألا وهي:

١. وضع المعايير التي تساعد على سد الفجوة بين الأهداف الموضوعية والأهداف التي تم تحقيقها على أرض الواقع، مما يساعد ذلك على تنمية اقتصاديات وتكاليف التشغيل، ورفع الكفاءة، وضمان جدارة وفاعلية العاملين، وتحسين الجودة.

(1) Victor Yu, Principal leadership for private schools Improvement : the Singapore perspective ULUSLARARAASI SOSYAL ARASTIR MAIAR DERGISI, the journal of international social research, vol : 2 issue. P.6/record No. 714-749,2009, 719

(2) Bull, Barry, 2009, 141- 152

(3) Palmberg Klara, 2009, 483- 498

٢. التخصص في المهام والوظائف وذلك عن طريق تجميع الأنشطة المدرسية وتصنيفها في عدة مجموعات ويساعد ذلك على الحد من تعقيدات العمل من جانب واكتساب الخبرات من جانب آخر.
٣. تحقيق التوازي والتوازن بين الأهداف وبتيح ذلك وضع أهداف واضحة وموضوعية تنفذ عبر منظومة من الخطط المتكاملة والمتجانسة والمتناغمة، للتأكد من أن الجهود الفردية تكمل وتنسق وتتسجم مع أهداف الإدارة العليا.
٤. التسلسل الوظيفي ويتم ذلك من خلال بناء تدرج في السلطة لتقصير فترات تقلد المناصب التنفيذية العليا، وتوفير قيادات الصف الثاني فيعمل بالتالي على توسيع دائرة سير العمل بحيث تصبح العمليات أكثر تنظيماً وتوافقاً مع الخطط الموضوعية.
٥. التخطيط والرقابة والتنبؤ بحجم الطلب، ووضع ميزانيات للموارد وجدولة تنفيذ المهام، ثم متابعة التطبيق وتصحيح أي حيود عن الخطة الأساسية، وذلك يساعد على تعديل سير العمل بحيث تصبح العمليات أكثر تنظيماً وتوافقاً مع الخطط الموضوعية.
٦. المكافآت المادية عن طريق منح مكافآت مالية للأفراد وفرق العمل تبعاً للأداء ولمن يحققون الأهداف الفردية والجماعية المرسومة ويساعد ذلك على تشجيع الأفراد على بذل الجهد والتأكد من التزام الجميع بالقواعد والأهداف<sup>(١)</sup>.

#### **ق - بعض مقومات إدارة مؤسسات رياض الأطفال:**

- لكل مؤسسة تعليمية مجموعة من المقومات الأساسية التي تعمل كأساس لإدارة تلك المؤسسات وفي مؤسسات رياض الأطفال بصفة خاصة تلك المقومات هي:
- أ. التشريعات المنظمة لإدارة رياض الأطفال.
  - ب. الإمكانيات التي تساعد الإدارة على إنجاز مهامها وتحقيق أهدافها سواء كانت تلك الإمكانيات بشرية أو مادية.

#### **❖ التشريعات المنظمة لإدارة رياض الأطفال.**

صدر قانون الطفل رقم ١٢ لسنة ١٩٩٦ ونص في المادة (٥٦) " تعتبر روضة الأطفال مؤسسة تربوية للأطفال قائمة بذاتها وكل فصل أو فصول ملحقة بمدرسة رسمية، وكل دار تقبل الأطفال بعد سن الرابعة"، كما نصت المادة (٥٨) " تخضع رياض الأطفال لخطط وبرامج وزارة التربية والتعليم وإشرافها الإداري والفني وتحدد اللائحة التنفيذية مواصفاتها وكيفية إنشائها وتنظيم العمل فيها وشروط القبول ومقابل الالتحاق".

(1) Gary Hamel & Bill Breen, The future of management, Harvard Business School publishing, USA, 2007, 20

وبصدور اللائحة التنفيذية لقانون الطفل والصادرة بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٣٤٥٢ لسنة ١٩٩٧ أصبحت تلك اللائحة هي المنظمة للعمل برياض الأطفال على مستوى الجمهورية<sup>(١)</sup>.

وسوف نقوم بذكر بعض تلك القرارات الوزارية المنظمة لطبيعة العمل في إدارة رياض الأطفال.

- قرار وزاري رقم ١٥٠ في ٤ / ٧ / ١٩٨٩ بشأن تنظيم رياض الأطفال التابعة والملحقة بالمدارس الرسمية والخاصة به (أهداف رياض الأطفال- خطط العمل- شروط القبول بها) ومطابق لما نص عليه قانون الطفل رقم ١٢ لسنة ١٩٦٩.

- قرار وزاري رقم ٣٠٨ في ٥ / ٩ / ١٩٨٩ بشأن رياض الأطفال التابعة أو الملحقة بالمدارس الرسمية (وتشمل تحصيل مقابل النشاط العام والتنظيم العام وتنظيم التعليم ويحدد قيمة ذلك مدير المديرية مع تحصيل الرسوم ومقابل الخدمات الإضافية- قواعد الالتحاق- أوجه الصرف) مع الالتزام في الإنفاق بتطبيق المادة الثامنة والتاسعة من هذا القرار.

- قرار وزاري رقم ٨٤ في ٧ / ٤ / ١٩٩٣ بشأن تحديد معدلات وظائف رياض الأطفال ويشمل (موجه عام- موجه أول- موجه رياض أطفال- مدير روضة- وكيل روضة- معلمة أولى- معلمة- أخصائية اجتماعية)<sup>(٢)</sup>.

- قرار وزاري رقم ٣٣٠ لسنة ١٩٩٤ بشأن حظر (إجبار الأطفال على الكتابة/ عقد الامتحانات/ إعطاء واجبات/ تنظيم القاعات لصفوف/ استخدام الألعاب الميكانيكية).

- قرار ٣٩٨ لسنة ١٩٩٨ بشأن جواز تحويل الأطفال إلى الملتحقين بالتمهيدي بالمدارس الخاصة عند بلوغهم أربع سنوات في أول فبراير للمستوى الأول وجواز تحويل من يبلغ سن ٥ سنوات عند أول فبراير للمستوى الثاني في حالة وجود أماكن مع الالتزام بالكثافة- ٣٦ طفل.

- قرار ٦٥ لسنة ٢٠٠٠ بشأن التعليم غير المنهجي برياض الأطفال وعدم ارتباطه بفترات دراسية معينة وتنظيم العمل برياض الأطفال بحظر تنظيم القاعات في صفوف أو استخدام ألعاب ميكانيكية أو إجبار الطفل على الكتابة أو عقد الامتحانات أو إعطاء درجات.

جميع هذه القرارات السالف الحديث عنها تعتبر عامل أساسي في تسهيل العمل في إدارة رياض الأطفال حيث أن إدارة مؤسسات رياض الأطفال إدارة من نوع وطبيعة خاصة لأن تلك المرحلة كما ذكرنا سابقا لها من المميزات والخصائص مما يجعلها ذات طابع خاص، فوجود هذه القرارات والقوانين تجعل الإدارة واعية مستنيرة وبالتالي يستطيع من يقوم بالإدارة على وضع الخطوط الرئيسية التي تستطيع إدارة كل روضة المضي في طريقها دون حدوث ارتباك إداري يؤدي إلى خلل في المنظومة التعليمية والإدارية في تلك المرحلة.

(١) وزارة التربية والتعليم ، قرار وزاري رقم (٣٤٥٢) لسنة ١٩٩٧ بشأن اللائحة التنفيذية لقانون الطفل رقم (١٢) ، جمهورية مصر العربية ، ١٩٩٧ .

(٢) وزارة التربية والتعليم ، مكتب الوزير ، القرار الوزاري رقم (٨٤) بتاريخ ٧/٤/١٩٩٣ بشأن تحديد معدلات وظائف رياض الأطفال والملحقة بالمدارس الرسمية والخاصة ، ١٩٩٣ .

## ❖ إمكانات رياض الأطفال:

### ١ - الإمكانات البشرية:

إن معرفة الإمكانات البشرية المتاحة في كل مؤسسة من مؤسسات رياض الأطفال وتصنيف تلك الإمكانات البشرية مما لا شك فيه يساعد على تنظيم العمل بها بشرط استغلال تلك الإمكانات لصالح تربية الأطفال وتعليمهم، فالإدارة الواعية المستنيرة هي التي تكون على دراية بكيفية توظيف تلك الإمكانات التوظيف الأمثل، وتستطيع في ذلك الصدد أن تلقى الضوء على الكادر التربوي ودوره في مجمل العملية التعليمية، وتقصد هنا بالكادر التربوي أي الكادر التربوي التخصصي في مجال رياض الأطفال، فلا يمكن لنا أن نتصور أن إدارة رياض الأطفال سوف تكون إدارة ناجحة في أداء مهامها وتنفيذ أهدافها، بدون أن يكون القائم على تلك الإدارة ذو خبرات ومعلومات ومهارات تؤهله لأن يكون المرسل للمعلومات والخبرات لجميع المرؤوسين والذي يكون هو القائد لهم والمعلم<sup>(١)</sup>.

ويمكن لنا تصنيف الإمكانات البشرية إلى نوعين:

- إمكانات بشرية داخلية: تشمل إدارة الروضة والمعلمات والفنيين والأخصائيين والطبيب والزائرة الصحية ومعلمة الموسيقى ومعلمة التربية البدنية وأخصائي المكتبات والمختبرات والعمالة الخدمية.

- إمكانات بشرية خارجية: يمكن لإدارة الروضة الاستفادة من كل الإمكانات البشرية المتاحة ببيئة الروضة، ومجتمعها المحلي، ومن هنا يتوقف نجاح الروضة في تأدية رسالتها التربوية على حسن اختيار العاملين فيها من (مديرة ومعلمات وعاملات)<sup>(٢)</sup>.

### ٢ - الإمكانات المادية:

تنقسم الإمكانات المادية إلى موقع مبنى الروضة، وشكلها العام، مبنى الروضة ومساحته، نصيب كل طفل منها، ومرافق الروضة، وقاعة النشاط، وتنظيم البيئة التربوية للروضة<sup>(٣)</sup>.

## هـ . بعض المفاهيم الخاطئة عن إدارة رياض الأطفال:

في كثير من الأحيان يكون لدى مدير الروضة الكثير من الخلط بين المفاهيم ويؤدي ذلك الخلط إلى سوء إدارة الروضة ويؤثر بطريقة مباشرة على العاملين داخل الروضة بداية من الوكيل حتى العاملات داخل الروضة، وبالتالي فلا تستطيع الروضة تحقيق الأهداف المطلوبة منها، وسوف نذكر الآن بعض المفاهيم الخاطئة وطرق الإقلاع عنها:

(1) Tom Kelley & Jona than Littman : The 10 faces of innovation, fast company magazine issue 99. October, 2005, 768.

(٢) السيد سلامة الخميسي ، قراءات في الإدارة المدرسية أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعلمية ، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠١، ٥ .

(٣) هبة مصطفى محمد مطاوع ، مرجع سابق، ٢٠٠٦، ٩٣ .

١- مديرة الروضة لها الحق المطلق في قيادة جميع العاملين بالروضة: في كثير من الأحيان تعتقد مديرة الروضة أن جميع العاملين داخل الروضة يجب وأن يتبعوها في كل شيء حتى في الأفعال الخطأ والتي قد تضر بالروضة وعلى جميع العاملين ألياً أن ينساقوا وراءها بأي حال من الأحوال.

إن المدير الذى تسيطر عليه هذه المعتقدات والمفاهيم الخاطئة فهو لا بد أن يعلم جيداً أنه من الضروري عليه الإقلاع عن اعتقاد تلك المفاهيم والإقلاع عن العمل بها حيث أن تلك المفاهيم من شأنها أن تجعل بيئة الروضة الداخلية بيئة غير سوية يسيطر عليها السيطرة والغطرسة وبالتالي يؤثر ذلك بالسلب على معنويات جميع العاملين داخل الروضة وفي النهاية نجد أن الروضة من الصعب تحقيق الأهداف التي قد وضعتها مسبقاً، فلا بد لمديرة الروضة أن تعي أن القيادة أمر يكتسب ولا يصاحب الوظيفة بطريقة آلية، ويجب على المديرة أن تميز بين السلطة وبين طرق وأوقات استخدامها.

## ٢- النظر إلى القيادة على أنها قيادة للشئون الإدارية وإغفال العلاقات الإنسانية.

إن كثير من المديرات تقوم بإدارة شئون الروضة بطريقة وأسلوب غير ناضج وغير منطقي، وفي نفس الوقت تتوقع من جميع العاملين في الروضة أن يتعاملوا معها.

لا بد لمديرة الروضة أن تعترف بشيء مهم ألا وهو أن القيادة أمر يجب منحه للفرد الذى يحس بمشاعر ورغبات الجماعة التي يقوم بقيادتها.

## ٣- المناصرة طول الوقت:

كثير من المديرات يعتقدون بشكل خاطئ أنه يجب على جميع العاملات داخل الروضة أن يتفقوا مع سياسة الروضة بشكل مستمر وأن يدينوا بالولاء للقيادة فإن ذلك النوع من المديرات تشعر بالاضطراب حين تجد أن بعض العاملات بالروضة ممن قاموا بمساعدتها في بعض الأوقات وممن قدموا لها خدمات معينة لا يناصرونها على طول الخط، وقد يببالغ هؤلاء المديرات في اضطرابهم فيتهمون مثل هؤلاء الأشخاص اللذين يتميزون بالتمسك بالمثل والقيم الأخلاقية بالخيانة وعدم الولاء.

## ٤- عدم الإنصات لرأى الآخرين واتخاذ القرارات بصورة فردية :

كثير من المديرات لا ينجسون لرأى الآخرين فيهم وفي طريقة إدارتهم للأمر، وقد يصل الأمر إلى عدم اهتمام تلك المديرات بما يشعر به الآخرين نحو ما تقوم به من أعمال، وفي واقع الأمر إن ما تشعر به المعلمات نحو عمل ما كلفتها به المديرة، يكاد يفوق في أهمية العمل نفسه. فإذا فسرت المعلمة مثلاً توجيهها من التوجيهات على أنه تأنيب أو عقاب فإن سلوكها في المستقبل يتأثر بهذا التقسيم. ولذلك فيجب أن تضع مديرة الروضة نفسها دائماً في مكان الأشخاص العاملات معها وأن ترى الأمور المتعلقة بهم من هذه الزاوية حتى لا تتعرض قيادتها للنقد المستمر وبالتالي يصل الأمر إلى الفشل في القيادة.

## ٥- الالتزام ببرنامج الروضة مهما تطلب الأمر:

لا شك أن هذا اعتقاد خاطئ عن الإدارة، فحين نحاول أن نحتفظ ببرنامج الروضة دون مرونة في تطبيقه أمر مستحيل، فالظروف تتغير يوماً بعد يوم، والبرنامج يجب أن يتميز بالمرونة والديناميكية.

## ٦- إجبار العاملين بالروضة على إتباع النظام الديمقراطي:

هذا مفهوم خاطئ أيضاً على الإدارة، فإذا لم يكن العاملين في الروضة راغبين في الاشتراك ووضع سياسة الروضة، فإن إجبارهم على ذلك يكون غير منتج، ولا يمكننا أن نصل إلى نظام ديمقراطي بوسائل اتوقراطية، واشتراك العاملين بالروضة عملية تدريجية تظهر فيها مديرة الروضة قدرتها على إقناع العاملين معها داخل المؤسسة<sup>(١)</sup>.

## و- معايير نجاح إدارة مؤسسات رياض الأطفال

١- ضرورة أن يكون مدير الروضة مؤهل تربوياً وذو كفاءة وملم بأسس وأساليب تربية الطفل، وأيضاً يتمتع بسمات شخصية ويكون كذلك ملم بالدورات التدريبية في المجال الذي يقوم بالإدارة فيه<sup>(٢)</sup>.

٢- طبيعة المشاركة المجتمعية التي تقوم إدارة الروضة بتفعيلها سواء مع الأسرة أو مع مؤسسات المجتمع المحلي، فإدارة رياض الأطفال الناجحة لا بد وأن تضع في اعتبارها أنها ليست بجزيرة منعزلة عن المجتمع بمؤسساته، ولكنها مرتبطة بها معتمدة عليها في تكامل العمل الإداري لمؤسسات رياض الأطفال ليصب في نفس الاتجاه وإن اختلفت روافده، فرياض الأطفال من أكثر المراحل التي تعتمد في تنفيذ برامجها المقدمة للطفل على الأسرة والمجتمع، أسرة طفل ما قبل المدرسة تكون في حاجة ماسة للتعاون مع الروضة والمجتمع في تربية الطفل وكذلك المجتمع يعتمد على كل من رياض الأطفال والأسرة وذلك في تكوين أساس التنمية الإدارية والبشرية (الأطفال) الذين هم هدف التنمية المجتمعية ووسيلتها لتطور المستقبل<sup>(٣)</sup>.

٣- وعى الوالدين بأهمية مرحلة ما قبل المدرسة وأهمية الأنشطة التي تقدمها للطفل ومدى مساهمة تلك الأنشطة في بناء وتنمية قدرات ومهارات الطفل.

٤- البيئة الداخلية للروضة وما تؤثره على طبيعة العمل داخل الروضة والذي ينعكس بالسلب أو الإيجاب على الطفل، فكما كانت البيئة الداخلية إيجابية في جميع نواحيها من (إدارة، معلمات، كثافة القاعات) كلما كانت تأثير الأنشطة والبرامج المقدمة للطفل أقوى وذات فاعلية إيجابية.

(١) ممدوح الجعفري، إدارة رياض الأطفال، ٢٠١٠، ٢٨.

(٢) مجلس الشورى، تقرير مجلس الشورى عن تحديث مصر، ٢٠٠٢، ١٥.

(٣) هبة مصطفى محمد مطاوع، مرجع سابق، ٢٠٠٦، ٧٢.

## ى- وسائل النهوض بمؤسسات إدارة رياض الأطفال:

١- تخفيف ضغوط العمل التي يعاني منها بعض العاملين داخل المؤسسة وذلك من خلال معرفة ماهية تلك الضغوط والعمل على الوصول لحل مثالي لها مما يتبع للعاملين داخل المؤسسة إن يقوم كل منهم بعمله دون الإحساس بملل أو شكوى أو تدمير من طبيعة ذلك العمل ويساعد ذلك على النهوض بالمؤسسة فيجب أن يركز المدير على الإنجازات وحل المشكلات وفض المنازعات وتحفيز العاملين والبحث عن كل ما هو جديد.

فحقيقة الأمر إن المديرين المبدعين لا يجدون وقت للشكوى لأنهم في اغلب الوقت مشغولون إلى درجة لا تسمح لهم بالشكوى فعندما يواجه تلك المديرين أي مشكلة يتصدون لها بكل صلابة وقوة ويجدون حل سريع لها، فنداء إلى كل مدير يسعى للنجاح والتطور إن يتخلص من مرض الشكوى المزمنا، لان ذلك يؤدي حتما إلى الندم والفشل<sup>(١)</sup>.

## ٢- تغيير أسلوب الإدارة بصفة مستمرة:

لقد أطلق احد علماء الإدارة لفظ الإبداع الإداري على القائد الذي يسعى باستمرار إلى تغيير نمط الإدارة الذي يقوم به ويعمل على تعديله والوصول به إلى مرحلة التميز بحيث يدفع بأهدافها إلى الأمام ويؤدي إلى تطور أداء المؤسسة ككل أو يتضمن التميز والإبداع الإداري ما يلي:

١. وضع الأهداف ومحاولة تغييرها إذا تطلب الأمر ذلك.
٢. بث روح الايجابية وممارسة العمل والتشجيع على الإبداع والتخيل والتنمية المهنية للعاملين.
٣. تحديد الأنشطة والمهام ووضع البرامج الموجهة.
٤. اكتشاف المواهب والقدرات الخاصة وتنميتها.
٥. تحديد موارد المتوفرة داخل المؤسسة وتصنيفها مع ضرورة تحديد احتياجات المؤسسة وإيجاد طرق لتوفير تلك الاحتياجات.
٦. التشجيع على تنمية ثقافة المشاركة المجتمعية وتكوين علاقات مع المجتمع المدني والمحلى.
٧. الاستجابة لمتطلبات العاملين داخل المؤسسة والسعي دائما إلى تحقيقها<sup>(٢)</sup>.

## ٣- دراسة الموارد البشرية للمؤسسات والاهتمام بها:

يجب على المدير المؤسسة إن يشعر العاملين معه بثقته فيهم ونفته بقدرتهم على تحمل المسؤولية واتخاذ المهام الموكلة إليهم بقدرة وكفاءة عالية كذلك لا بد وان يشعرهم بأنهم قادرين على القيام

(1) Dan Strutzel, 2005,29

(2) Gary Hamel&Bill Breen, Op, 2007,20

بالعمل في ظل ظروف الطارئة التي قد يطرأ على المؤسسة، فقد أثبتت العديد من الدراسات والأبحاث التي قامت في مجال الإدارة، إننا نستطيع أن نشيد بقدرات العاملين الذين تدعي دائماً أنهم المصدر الأول للابتكار والخبرة والإبداع، وعلى العكس تماماً فقد يرجع التقليل من شأن العاملين وعدم الثقة بهم تؤدي إلى الخوف من المخاطرة مما يؤدي إلى الفشل والإخفاق في العمل وبالتالي قد يؤدي ذلك أحياناً على وصول المدير لدرجة صعبة جداً من التفكير وقيامه ببعض الأعمال التي قد تضر بالصالح العام للمؤسسة وكل ذلك في سبيل ممارسة سلطته التعصبية على العاملين معه ومن ذلك الأفعال مال يلي:

- توظيف عمالة من الخارج قد تكون مستشارين أو مهندسين كمبيوتر وكذلك استيراد برامج كمبيوتر بتكاليف باهظة جداً وكل ذلك في سبيل رصد ومراقبة حركات وأفعال العاملين بالمؤسسة، وإملاء ما يجب عليهم فعله، مما يحرم على المعلمة ارتكاب أي خطأ، ومن لا يخطئ لا يتعلم، ومثال على ذلك فأحياناً في بعض الروضات تضع كاميرات مراقبة داخل القاعة لمراقبة أفعال المعلمة وطرق تعاملها مع الطفل، مما يجعل المعلمة تشعر أنها مراقبة بطريقة دائمة ومستمرة فيؤثر ذلك مما لا شك فيه على جوده أدائها للأعمال.

- المبالغة الدائمة في وضع التعليمات والقرارات لتوجيه العاملات داخل الروضة لما يجب عمله دون تفكير أو تدبير، ومن ثم تتردد المعلمة في بذل الجهد والرقى بمهاراتها.

وبالعكس تماماً في الروضات المتميزة، فنجد أن المعلمات يشعرون فيها أنهم باستمرار في رحلة استكشافية فيستطلعون ثم يستنتجون ثم يبتكرون كل ما هو جديد ومفيد للطفل وكل ما هو له دور فعال في الوصول بتفكير ومهارات الطفل إلى أبعد مستوى من التفكير الخلاق المبدع<sup>(1)</sup>.

وترى الباحثة أن التعليمات ضرورية والقرارات مهمة لسير العمل بشرط ألا تقلل من إبداع المرؤوس وتضعه في ركن لا يستطيع التحرك فيه أو منه، فالمرؤوسين ليسوا أطفالاً، بل هم ناضجون ولذلك تم اختيارهم وتكليفهم بمهام وأعمال لا بد وأن يتحملوها ويقوموا بها وابتكروا فيها.

#### ٤- التركيز على الإيجابيات:

ويتم التركيز على الإيجابيات أثناء مناقشة الأمور والأعمال والمهام وتقييم الأهداف ومعرفة مدى تحقيق تلك الأهداف ومعرفة جوانب القصور وبذلك يخرج التقييم النهائي للعاملين إيجابي ومثالي.

فالمؤسسة الإيجابية تفتح لنا مجالاً جديداً للسلوك التنظيمي، حيث أن التركيز على جوانب القوة في الأداء تؤدي إلى نتائج إيجابية ليس في أداء الأفراد فحسب بل في أداء المؤسسة ككل، فالمؤسسة الإيجابية يمكنها النهوض وتحقيق مستويات أخرى في النجاح، فالنزعة الإيجابية والرغبة في التحسين تؤدي إلى القيام بالمهام على أكمل وجه محاولة الوصول بها إلى مستوى الجودة المطلوب<sup>(2)</sup>.

#### ٥- استمرارية الرغبة في تنفيذ المهام:

(1) Frank Furedi, Treat Employees like adults, Harvard Business review, 2005, 22

(2) haura Morgen Roberts, 2005, 74

الروضة الناجحة هي التي تطلب مديرتها باستمرار من العاملات القيام بالمهام لأن المعلمة عند عملها مع الطفل قد تنسى في كثير من الأحيان بعض ما كُلفت به، وهنا يتطلب على المديرية أن تكون محفزة ولكن بطريقة لا تؤثر سلباً على الأداء، ومن ثم فيجب على المديرية أن تقوم بتوضيح المهام وتبسيط استراتيجية العمل حتى تستطيع المعلمات حفظها عن ظهر قلب.

وهنا نستطيع أن نذكر أن يجب أن تتسم استراتيجية العمل بالآتي:

- موازنة أهداف العمل مع أهداف العاملات مهنيًا.

- تصميم المهام بشكل يتسم بالتنوع والتيسير الذاتي وحرية اتخاذ القرار.

- التركيز على العلاقات أكثر من الإجراءات.

- الربط بين قيم العاملات داخل الروضة برسالة الروضة<sup>(1)</sup>.

## ٦- تحويل الخطط المكتوبة إلى واقع ملموس:

كثير من الروضات تهتم بالمستقبل ووضع تصورات مستقبلية أكثر من اهتمامهم بتنفيذ ومتابعة الخطة التي تم وضعها مسبقاً فالنظرة إلى الأمام مطلوبة حقاً، ولكن بحيث لا تطغى على تحقيق التقدم اليوم، فالنظرة المستقبلية تكون أكثر إفادة في حالة ربطها بالتغيرات التي تطرأ على المجتمع ومدى تأثير تلك التغيرات على أداء معلمة الروضة لمهامها ومن ثم تستطيع الروضة أن يتعايش مع تحديات العصر بنجاح في ظل ربط المستقبل بالحاضر وتحويل الحاضر والمستقبل إلى كيان واحد متماسك ومتراابط<sup>(2)</sup>.

## ٧- تحويل الروضة إلى بيئة عمل رائعة:

يتم تحويل الروضة إلى بيئة عمل رائعة من خلال توفير جو إنساني أسرى لأعلى مستوى ومراعاة ظروف العاملات داخل الروضة والاهتمام بالجوانب النفسية والإنسانية لهن بحيث لا يطغى ذلك على العمل.

فقد قارنت مجموعة من الدراسات والأبحاث في ذلك المجال بين أداء الروضات التي تحب العاملات العمل بها، بتلك التي ينفرون منها وفي كل دراسة ثبت أن المديرات المحبوبات ينجحن ويتقدمون وبالتالي تنجح معهم روضاتهم أكثر من المديرات الغير محبوبات والآتي لا يهتمين بتكوين علاقات اجتماعية سوية مع مرؤسيهم وقد اثبت الاستفتاء السنوي الذي قامت به مجلة Fourtunc لاختيار أفضل ١٠٠ مؤسسة تحب العمل بها أن المؤسسات المحبوبة والمرغوبة تحقق أرباحاً قياسية بالمؤسسات المكروهة، فلقد وجد أن الموظفون الذين يعاملون جيداً وينتجون بجودة أعلى وبتكلفة أقل ويحافظون على موارد المؤسسة وعمالها ويخدمون

(1) Laura keller Johnson, What leaders must provide Harvard management update, May, 2005, 1-3.

(2) Robert E. Neilson & Debra Stouffer, Narrating the vision: Scenarios in action, the futurist, M. June, 2005, 55.

عملائهم بحب وفاعلية أكبر، فالسؤال هنا كيف تحول بيئة الروضة إلى بيئة رائعة وذلك يتم عن طريق الآتي:

- تحديد ساعات العمل عن طريق الموازنة بين مصلحة العمل ومصلحة العاملات داخل الروضة.

- تطبيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار.

- تدرج الإثابة على الأعمال وربطها بمستويات العمل.

- تحديد أوجه الصرف وعدم التبذير.

- التحفيز بالقول والفعل للمعلمات، فليست ضروري أن تكون المكافآت ضخمة تؤدي إلى استنزاف موارد الروضة. ولكن القليل منها كثير بحيث يكون تأثيره إيجابى وفعال.

- عندما تتأخر العاملات بعد ساعات عمل طويلة لإنجاز الأعمال فيجب مثلا أن تطلب المديرة لهم وجبة خفيفة فيتحول العمل الإضافي إلى حفلة ممتعة.

- منح مثلا نصف يوم أجازة خاصة بعد فترة عمل شاقة ولا تنسى المديرة أن نضع في ذهنها أن تكاليف المرض والإرهاق أو الإصابة أكبر بكثير من تكاليف نصف يوم عمل.

- عمل حفل شهري لتكريم العاملات المتميزات داخل الروضة.

-ألا تعتمد المديرة على أحد غيرها في نقل تهانيها أو تعازيها للعاملات وفي النهاية فليس مطلوب من القائد أن يرفع الدخل القومي، فعندما نرفع الدخل الشخصي، يرتفع الدخل القومي، ورفع الدخل الشهري ليس بالمال فقط فرفع معنويات الشخص سوف يقوم بالتبعية في قيامه بأعمال أكثر ويؤدي بالضرورة إلى رفع دخله الشخصي<sup>(1)</sup>.

#### ٨- التنمية المهنية المستدامة للعاملات داخل الروضة.

إن التنمية المهنية للمعلمة تؤثر إيجابيا على تعاملها مع الطفل، وعلى طرق تعديلاتها لسلوكيات الطفل، وأيضا التنمية المهنية لمديرة الروضة ترجع بالإيجاب على روضاتها، فتتشر القيم الثقافية والإدارية التي تشجع على التعلم، يساعد العاملات داخل الروضة في التعرف على طرق تنمية ذاتهم، ففاقد الشيء لا يعطيه، فلا تستطيع المديرة أن تحث وتدفع المعلمات إلى التنمية المهنية في الوقت الذى تكون هي ثابتة مكانها ولا تقبل التغيير والتقدم.

ونستخلص مما سبق أن الارتقاء بمؤسسات رياض الأطفال يعتمد إلى حد كبير على مدى قدرتها على القيام بالأدوار المتوقعة منها وذلك بأقل تكلفة في مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المادية والبشرية المتاحة، فمؤسسة الروضة لما يوجد بها من قوى بشرية ومادية وتكنولوجية والتي تمثل في النهاية مدخلاتها تمكن الاستفادة منها من خلال

(1) Richard Hadden, 2004, 40.

تنفيذ الخطط والبرامج وطرق التدريس المستخدمة وكذلك العمل المستمر على التنمية المهنية للعاملات في تلك المؤسسات والاستفادة من الدراسات والبحوث في مجال تربية الطفل، تتحول هذه المدخلات إلى مخرجات لها القدرة على التفاعل مع المجتمع وتحقيق متطلباته.

### ثالثاً: الهيكل التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال:

يعرف الهيكل التنظيمي على أنه: ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للروضة حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية، التي تؤدي وتقوم بمختلف الأعمال والأنشطة اللازمة، لتحقيق أهداف المؤسسة، ويعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها فضلاً عن تحديد انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة.

وهناك من عرفه على أنه الطرق المختلفة التي يتم بها توزيع السلطة والمسئولية على الأفراد داخل المنظمة.

ومن هنا نجد أن الهيكل التنظيمي يلعب دوراً كبيراً في طبيعة أداء المؤسسات لأعمالها لذلك فإن الاهتمام بتطوير الهيكل التنظيمي لإدارة الروضة أصبح ذو أهمية كبيرة وذلك للأسباب التالية:

- القضاء على تعدد المستويات الإدارية، وازدواجها داخل المنشآت التربوية.

- يساعد على دمج الوظائف الإدارية المتشابهة والمتكاملة في وظيفة واحدة.

وعند إلقاء النظر على الهيكل التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال لوجدنا أنه يقوم بتقسيم العمل الإداري إلى وظائف جزئية وكل وظيفة لها مجموعة من المهام الإدارية تتحد معها لكي تحقق الأهداف المرجوة.

وترتب الوظائف في العمل الإداري وفقاً لمستويات محددة وفي جميع الأحوال يوجد مدير للمؤسسة يقع على عاتق متابعة سير العمل.

### أ - المهام التي يقوم بها الهيكل التنظيمي في المؤسسة:

- يقوم الهيكل التنظيمي بعدة مهام حيث أنها تقسم العمل إلى وحدات إدارية.

- ربط كل وحدة بأخرى والعمل على التنسيق بينهم وبين الوحدة المركزية ويتكون الهيكل التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال من:

١- المديرات

٢- المعلمات

٣- السكرتارية

٤- العاملات

٥- الإخصائية الاجتماعية

٦- الإخصائية النفسية

ولكن نص القرار الوزاري رقم (٨٤) لسنة ١٩٩٣ على أن الهيكل التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال يتكون من:

- مديرة (ناظرة) ووكيلة (لكل أربع قاعات)، معلمة أولى (تشرف على ثلاث معلمات)، معلمات (معلمتان لكل قاعة)

- أخصائية اجتماعية، أخصائية نفسية، سكرتيرة، موظف شئون مالية، موظف شئون إدارية، طبيب تشرف على الروضة، ممرضة مقيمة، عاملات، جنيني<sup>(٢)</sup>.

وسوف نتحدث عنهم في السطور التالية:

### مديرة الروضة:

في حقيقة الأمر أن استعمال كلمة مدير أو رئيس تعنى أن صاحب ذلك اللقب سوف يقوم المجتمع حوله بمساءلته عما يقوم به من أعمال وهل حقق الأهداف التي قد وضعتها تلك المؤسسة أم لا وهل استفاد بموارد وإمكانيات المؤسسة الاستفادة المثلى ووضعها في الأماكن الصحيحة التي تفيد على المؤسسة أم لا، ولكن حالياً وللأسف يعبر لفظ المديرية على السلطة والسيطرة على المؤسسة والعاملين فيها، وما زال للأسف كثير من المديرات يعتقدون ذلك ويؤمنون به بل ويعملون به أيضاً، فلا بد وأن نعى جيداً أن مديرة الروضة هي المسئولة الأولى عن سير العملية التعليمية داخل الروضة وهو العامل المباشر في تحقيق وتنفيذ أهداف الروضة بصفة خاصة، وأهداف مرحلة رياض الأطفال بصفة عامة، فلم تعد دورها يقتصر على متابعة ومراقبة الأعمال والسجلات، وحفظ النظام والأمن داخل الروضة فقط بل تعدى ذلك فهي شخص ذو وضع ومكانه ووظيفة خاصة في هيئة منظمة وتحمل عنوان مدير قيادي، وتكون مسؤولة عن أفراد آخرين في مستويات إدارية مختلفة، تتدرج من إدارة دنيا إلى إدارة عليا<sup>(٣)</sup>.

والمديرة في موقعها هي قائدة للعمل في الروضة والمشرفة على الوكلاء والجهاز الإداري المعاون، فهي التي تقودهم لتحقيق الأهداف والتخطيط وتنفيذ العمل ووضع معايير تقاس بها هذا الأداء ساعية إلى الحفاظ على وحدة الجماعة وإحساس أفرادها بالإنجاز<sup>(٤)</sup>.

فمديرة الروضة إذاً هي ذلك الفرد المسئول عن إدارة الروضة بكل شئونها (فنياً وإدارياً) وعن اتخاذ القرارات سواء أكانت تلك القرارات تخص الروضة خارجياً أو داخلياً، فمديرة الروضة

(١) سعدية يوسف حسن شرقاوي ، التنظيم الإداري لمدارس رياض الأطفال ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة المنصورة في البيولوجرافية المشاركة لرسائل الماجستير والدكتوراه في مجال الطفولة، ١٩٩٧ ، ٣٥٦ .

(٢) وزارة التربية والتعليم ، مكتب الوزير ، القرار الوزاري رقم (٨٤) بتاريخ ١٩٩٣/٤/٧ بشأن تحديد معدلات ووظائف رياض الأطفال والملحقة بالمدارس الرسمية والخاصة ، ١٩٩٣ ، ٢ .

(٣) دعاء محمد أحمد ، دور التدريب في تنمية الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم أصول التربية، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٣ ، ٢ .

(٤) إبراهيم عباس الزهيري ، أبعاد الإشراف التربوي لدى مديري المدرسة في ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة، مجلة كلية التربية بدمياط، جامعة المنصورة، العدد ٣٩ يناير، ٢٠١٢ ، ١٦٢ .

هي تلك الشخصية الاعتبارية التي تمثل تلك المؤسسة (الروضة) وتكون مسؤولة أمام الجهات الإدارية الأعلى منها.

إن مديرة الروضة هي قمة مثلث العمل في الروضة، وهمزة الوصل بين أسرة العمل بالروضة وبين الجهاز الإداري الأعلى الذي يقوم بالإشراف العام سواء أكان هذا الجهاز يتمثل في الإدارة المحلية للتعليم، أو غير ذلك من الإدارات المشابهة.

ونلاحظ في حركة التوظيف لمنصب مديرة الروضة، أنها غالباً ما تكون امرأة وفي الوقت ذاته فقد يُعرض الرجال عن التوظيف في وظيفة المدير لروضة وذلك بسبب أنهم يعتقدون أن تلك الوظيفة لها سلبيات ألا وهي:

١- قلة الراتب الذي يتقاضونه وذلك بالمقارنة بباقي المراحل التعليمية الأخرى.

٢- عدم الرغبة في التعامل مع السن الصغيرة لأن ذلك يتطلب طريقة خاصة في المعاملة مع تلك الفئة الحساسة والرجال أبعد ما يكونوا عنها<sup>(١)</sup>.

وعلى الصعيد الآخر نجد أن وزارة التربية والتعليم قد حددت في قانون الطفل رقم ١٢ لسنة ١٩٩٦ وتعديلاته في القانون رقم ١٢٦ لسنة ٢٠٠٨ مجموعة من الشروط الواجب توافرها في مديرة رياض الأطفال وهي:

- أن تكون حاصلة على مؤهل عال في دراسات الطفولة من إحدى الكليات التربوية وذات خبرة في هذا المجال فترة لا تقل عن خمس سنوات، وحاصلة على مؤهل أعلى من البكالوريوس في دراسات الطفولة (دكتوراه متخصصة أو ماجستير)<sup>(٢)</sup>.

#### إعداد مديرة رياض الأطفال:

لو اتجهنا للنظر في الواقع لوجدنا أن غالبية المديرات في مؤسسات رياض الأطفال لا يحملن مؤهلات تتفق مع طبيعة تلك المرحلة، حيث نجد تنوع في مؤهلات مديرات الروضة، فمعظمهم غير متخصصين في تربية طفل ما قبل المدرسة<sup>(٣)</sup>.

وهذا في حد ذاته يشكل عائق كبير أمام نجاح الروضة والقيام بمسئولياتها وأدوارها الموكلة إليها من قبل المجتمع المدني والمحلي.

أن العديد من الدراسات والأبحاث قد تناولت واقع مديرات رياض الأطفال في مصر وكان من نتائج هذه الدراسات الأهداف التي وضعت من أجلها :

١- أن أهداف تدريب مديرات رياض الأطفال أهداف ثابتة لا تواكب التطور السريع لعلم تربية الطفل.

(1) Justin Hewit Thailand, an Analysis of values, Attitudes and beliefs of male teachers in Early child hood Education : Abasis for Developing Recruitment and Retention strategies, Fall, 2005, 12.

(٢) وزارة التربية والتعليم ، القرار الوزاري رقم ١٥٤ في ١٩٨٨/٧/٦ بشأن تنظيم رياض الأطفال في المدارس الرسمية.

(٣) فتحي عبد الرسول ، ١٩٩٧ ، ٢٧٢-٢٧٣

٢- وسائل تدريب المديرات لا تتناسب ولا تغطي جميع الأعباء والمسئوليات التي يجب وأن تكون المديرية على دراية وعلم بها.

٣-أنواع التدريبات المقدمة لمديرة الروضة لا تلبى احتياجاتهن ومتطلباتهن في مجال غدارة رياض الأطفال.

٤-افتقار وسائل تقويم أداء مديرات رياض الأطفال إلى وجود نظام دقيق ومحكم لمتابعتهم<sup>(١)</sup>.

ومن خلال ما سبق نستخلص نظم وأهداف إعداد مديرات رياض الأطفال بحاجة إلى تطوير وتعديل بحيث يتناسب مع التغيرات التي تطرأ عليه، ولا بد وأن يتطور في ظل نظام المعلومات مع ضرورة الاستفادة من الدول المتقدمة في هذا المجال ولا ننكر جميعاً أن حسن فعالية أي إدارة تكمن دائماً في مقدرة الجهاز الإداري على فهم طبيعة المجال الذي يعمل فيه حتى يتمكن من تحليل الواقع الحالي للمؤسسة حتى يصل على مرحلة تحقيق الأهداف العامة والخاصة لتلك المؤسسة، وهذا لا يأتي بالطبع إلا من خلال هيكل إداري واع بمهامه ومسئولياته وتفهمه لطبيعة أحوال المؤسسة التي يقودها، حتى يكون قادر على إحداث التغيير المستمر والذي يقود المؤسسة إلى النجاح وتحقيق الجودة الشاملة.

#### أدوار ومسئوليات مديرة الروضة:

يقع على عاتق مديرة الروضة العديد من المسئوليات والمهام ويكون منتظر منها دائماً القيام بأدوار مختلفة في نفس الوقت، فجميع أفراد الهيكل التنظيمي يعتمدون على المديرية في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية والتي تعمل دائماً على توحيد صفوفهم وتوجيه جهودهم ومتابعة أدائهم واستغلال مهاراتهم وخبراتهم، بل واستغلال موارد المؤسسة بأكملها. أي أن وظيفة مدير ليس بوظيفة سهلة، فهي تتطلب أن يتوفر في الشخص المتقدم لتلك الوظيفة أن يتمتع بمجموعة من الصفات المهنية والإدارية والقيادية، إلى جانب تمتعه بمهارات وقدرات ومؤهلات والتي من شأنها أن تعينه على القيام بوظائفه ومهامه بشكل سليم، حيث أن عمل المدير لا يقتصر بالطبع على النواحي الإدارية فقط، بل يتعدى ذلك بكثير ليشمل جميع جوانب بيئة المؤسسة.

ورغم ارتباط أدوار ومسئوليات مديرة رياض الأطفال وتداخلها حيث أن كل منها يكمل الآخر إلا أننا نستطيع أحياناً أن نفصل بينهم كالآتي:

١- المسئوليات الإدارية .

٢- المسئوليات الفنية .

٣- المسئوليات الاجتماعية .

٤- مسئوليات مديرة رياض الأطفال تجاه قسم شئون العاملين .

(١) ولاء بسيوني، ٢٠٠٥، ٢١٠.

٥- مسئوليات مديرة رياض الأطفال تجاه قسم الحسابات .

٦- مسئوليات مديرة رياض الأطفال تجاه هيئة الأبنية التعليمية .

٧- مسئوليات مديرة رياض الأطفال تجاه المجتمع .

٨- مسئوليات مديرة رياض الأطفال تجاه طفل الروضة.

#### أولاً: المسئوليات الإدارية لمديرة رياض الأطفال:

تواجه مديرة رياض الأطفال العديد من المسئوليات الإدارية والتي لا يستطيع أحد أن يقوم بها إلا هي، فمن تلك المسئوليات:

-القدرة على فهم واستيعاب القرارات وأساليب اتخاذها بل ومتابعة تنفيذ تلك القرارات، ومعرفة مدى مرونة تلك القرارات ومناسبتها لفريق العمل في الروضة.

- القدرة على التنبؤ بالمشكلات والمعوقات التي قد تواجه الروضة مع وضع خطة للتصدي لتلك المعوقات وأوجه حلول مختلفة لها.

-القدرة على التصدي للمشكلات المالية التي قد تتعرض لها الروضة.

-مسئوليات مديرة الروضة تجاه سير العمل وتنظيمه وتوزيع المهام والأدوار على فريق العمل في الروضة.

-عقد الاجتماعات الدورية لجميع العاملين داخل الروضة وترك كل فرد يعبر عما بداخله من مشكلات مع ضرورة تملك المديرة سرعة البديهة لوضع حلول فورية لتلك المشكلات وطمأننة الموظف أو ترك وعد ووقت محدد للتفكير في تلك المشكلة وإعطاء وقت لحلها.

- ومن واجبات ومسئوليات مديرة رياض الأطفال أيضا التعاون مع المعلمات لتأدية واجباتهن، وعمل زيارات توجيهية للمعلمة وذلك بغرض المساعدة في أداء الأعمال وحل المشكلات، وليس بغرض التفتيش ورصد الأخطاء<sup>(١)</sup>.

بعض المشكلات التي قد تواجه مديرة رياض الأطفال من الجانب الإداري:

- قلة الحوافز المادية المخصصة لفريق العمل في الروضة مما يضطرها لمواجهة التذمر أو العزوف عن أداء المهام والأعمال الموكلة إليهم.

- تأثيرات خارجية حول القرارات التي قد تفترض من الإدارة العامة لرياض الأطفال.

-عدم القدرة على التوازن بين أداء الأعمال والوقت المخصص لها.

-عدم القدرة على إنجاز العمل والإرهاق السريع وذلك بسبب كثرة الأعباء الملقاة على عاتقها.

(١) سهام محمد بدر، مرجع سابق، ٢٠٠٢، ٤٣٥.

## ثانيا: المسئوليات الفنية لمديرة رياض الأطفال:

تتطلب الإدارة مهارات فنية خاصة، لأنها مهنة متميزة ودراستها ضرورية لتعميق الإحساس بالمفهوم العلمي لها، فلإدارة مسئولية وتكليف من المجتمع.

وسوف نذكر بعض من المسئوليات الفنية التي تقوم بها مديرة رياض الأطفال:

- إبداء الملاحظات التوجيهية والتقويمية في عمل المعلمات سواء داخل أو خارج قاعات النشاط.
- تخطيط وتنظيم وتقويم أهداف وخطط الروضة بصفة دورية.
- الإشراف على تقارير نمو الأطفال والمقدمة من قبل المعلمة وذلك حتى يتسنى لنا تقديمها لولى الأمر.
- الإشراف على عمل سجلات أنشطة الروضة الفعلية مع إيجاد شاهد ودليل لتلك الأنشطة التي تمارس داخل قاعات الروضة.
- تخطيط أهداف الروضة وفقا للإمكانات المادية والبشرية الفعلية والموجودة داخل الروضة.
- التعرف على الطاقة الاستيعابية للروضة وعدد الأطفال المتقدمين إليها وعدد الأماكن الخالية حتى يتسنى لها تقديم الطلبات للإدارة العامة بشغل تلك الأماكن<sup>(1)</sup>.

### المشكلات التي تواجه مديرة رياض الأطفال في الجانب الفني:

- ١- قلة عدد المعلمات المشرفات على الأطفال مما يؤدي ذلك إلى عدم تنظيم العمل وبالتالي يكون من الصعب الوصول إلى مستوى الجودة في تحقيق أهداف الروضة.
- ٢- زيادة حجم وكثافة قاعات النشاط يمثل أحد أعباء العمل التي تؤدي على إحداث تأثير سلبي نحو العمل في الروضة.
- ٣- مواجهة تحديات العمل في الروضة مثل طبيعة البرامج والأنشطة المقدمة للطفل ورفض أولياء الأمور لها، حيث إلى الآن هناك من يعتقد ضرورة تعليم الطفل القراءة والكتابة عن طريق الطريقة التقليدية في التعليم<sup>(2)</sup>.

وفي النهاية لابد من مديرة رياض الأطفال أن تكون معدة تربويا ومهنيا بشكل يمكنها من مواجهة أعباء تلك المهنة، فيجب عليها الإلمام بالثقافة الواسعة وزيادة حصيلتها اللغوية على اعتبار أن الروضة هي وحدة إنتاج للموارد البشرية، رغم اعتقاد البعض أن النواتج سوف يتأخر ظهورها

(1) محمد يوسف المسيلم، استثمار الوقت وإدارته بفاعلية من وجهة نظر الإدارة المدرسية "دراسة ميدانية"، مجلة التربية، جامعة الإسكندرية، المجلد السابع، العدد الأول، ١٩٩٢، ٢٠١.

(2) Marks, Helen. Nance, Jason, Contexts of Accountability Under systemic Reform Implications of Principal In flunce on Instruction and supervision (EJ750726) Educational administration Quarterly V43n, 2007, 3-37.

إلا أنه في حقيقة الأمر أعداد الطفل هو استثمار يطول امن ويتطلب العمل الجسيم والصبر على ظهور الثمار.

### ثالثا : المسئوليات الاجتماعية لمديرة رياض الأطفال:

الروضة هي حلقة الوصل بين المجتمع الخارجي والذي يتمثل المجتمع المدني والمحلي والمؤسسات المعاونة وبين مرحلة رياض الأطفال بما فيها من برامج وأنشطة للطفل وقرارات وقوانين، والذي يلعب دور التواصل هي مديرة الروضة فلا بد لها أن تكون لديها القدرة على خلق علاقات اجتماعية طبية ومسايرة الواقع بما لا يضر بمصلحة الروضة، واستيعاب أي مشكلة والتحكم فيها قبل تفاقمها. وعند النظر إلى مسئوليات المديرة اجتماعيا نجد كما يلي:

١-توطيد العلاقات الاجتماعية.

٢- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والأسرية للفريق العمل داخل الروضة.

٣- الاهتمام بحضور مناسبات الأفراد أو العزاء شخصا وعدم إرسال أي فرد آخر ينوب عنها إلا إذا لم تتمكن هي من ذلك.

٤- فصل السياسة والدين عن علاقات العمل داخل أو خارج الروضة.

٥- محاولة خلق جو أسرى مع فريق العمل في الروضة أثناء القيام بالأعمال والمهام الصعبة.

٦-مسئولية مديرة الروضة في إمكانية التأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف الروضة.

٧-اشترك فريق العمل بالروضة في صياغة القرارات.

٨-مسئولية مدرة الروضة في مواجهة الشدائد بشيء من الأمل والتفاؤل وأن تكون قدوة للآخرين، حيث أن الكفاءات العاطفية الحاسمة تكون في أغلب الأحيان سبب نجاح أي قياد رشيدة.

### رابعا : مسئوليات مديرة رياض الأطفال تجاه قسم شئون العاملين:

مسئوليات مديرة رياض الأطفال تجاه قسم شئون العاملين يتوقف عليها أشياء عديدة منها طبيعة الجانب الشخصي والإنساني للمديرة وكذلك طبيعة جوهر العلاقات الإنسانية داخل الروضة، والمديرة الواعية لا بد وأن تدرك فن التعامل مع الأفراد وكيفية احتوائهم في الظروف المختلفة حيث أن الأفراد ما هم إلا عنصر بشري سرعان ما تتغير حالتهم النفسية تبعا لاحتياجاتهم وظروفهم.

وتتعدد مسئوليات ومهام مدير رياض الأطفال في ذلك الجانب لتشمل:

- تنظيم ورقابة وتوجيه العاملات بالروضة من معلمات – إداريين – فنيين.

- إعداد التقارير السرية والمرتببات والمكافآت والعلاوات والجزاءات.
- الإشراف على عمل الأخصائية الاجتماعية والأخصائية النفسية والزائرة الصحية.
- تحديد لائحة عمل داخلية للروضة بشرط أن يكون الجميع على علم ودراية بها<sup>(1)</sup>.

#### خامسا : مسؤوليات مديرة رياض الأطفال تجاه قسم الحسابات:

إن مديرة الروضة لا بد وأن تكون على دراية كاملة بالنواحي المالية للروضة وما تشتمل عليه من النواحي المالية من حوافز وجزاءات ورواتب، فالروضة الرسمية تختلف عن الروضة الخاصة، وأيضا عن الروضات القومية والتجريبية، فمديرات الروضات الخاصة يكون كل اهتمامهم تحقيق الربح والمكسب المادي ويعتبرونه من أهم الأهداف الأكاديمية بعكس مديرة الروضات الحكومية أو الرسمية، فشاغلهم الشاغل هو تحقيق أهداف الروضة بصفة خاصة، وأهداف مرحلة رياض الأطفال بصفة عامة<sup>(2)</sup>.

ومن مسؤوليات مديرة رياض الأطفال في ذلك الجانب ما يلي:

- مراجعة ميزانية الروضة السابقة والحالية والقادمة.
- مراجعة السلف المستديمة والمؤقتة واعتمادها.
- متابعة عملية تحصيل المصروفات الدراسية.
- متابعة حسابات الأنشطة وحسابات مجلس الآباء وبنود الصرف فيها.
- متابعة كشوف المرتببات والأجور والمكافآت وإنجازها في الوقت المحدد لها.
- متابعة مسئولة التوريدات عن استلام الكتب المقررة والإشراف على توزيعها ومراجعة قوائم الأطفال.
- طلب الأدوات والمستلزمات الخاصة بالعمل المدرسي والإشراف على لجان المشتريات والمناقصات.
- الإشراف على أذون الاستلام والإضافة وتحديد أوجه الصرف.

#### سادسا : مسؤوليات مديرة رياض الأطفال تجاه هيئة الأبنية التعليمية:

(1) السيد سلامة الخميسي، مرجع سابق، ٢٠٠١، ٥٩.

(2) Victor yu, Principal leadership for private schools Improvement : the Singapore perspective  
ULUSLARARASI SOSYAL ARASTIRMALAR DERGISI, the journal of international social  
research, vol: 2issue: 6pages/record No.,2009, 714-749.

لابد لمديرة رياض الأطفال أن تقوم بالإشراف بصفة دورية على مباني وتجهيزات الروضة ومتابعة عمليات الإصلاح والإحلال ومراسلة هيئة الأبنية التعليمية لإخبارها بحالة المباني وأثاثات الروضة.

وأيضاً فحص وسائل الأمان في الروضة مثل سلامة مضخات الحريق ووجود الإسعافات الأولية بها.

### سابعاً : مسئوليات مديرة رياض الأطفال تجاه المجتمع:

تتضمن تلك المسئوليات قدرة المديرة على التفاعل البناء مع المجتمع الخارجي من أولياء الأمور ومؤسسات ومرافق الهيئات العامة والخاصة، ولعل هذا يتطلب من إدارة الروضة وضع خطط وبرامج لتحسين علاقة الروضة بالمجتمع الخارجي وذلك لنجاح الحياة داخل الروضة وجعلها ذات فعالية في تحقيق أهدافها<sup>(١)</sup>.

### ثامناً : مسئوليات مديرة رياض الأطفال تجاه طفل الروضة:

طفل الروضة هو حجر الأساس في رياض الأطفال والذي من أجله وجدت تلك الوظائف، فالجميع في الروضة يسعى لبناء طفل الغد بناءً شاملاً متكاملًا مهياً نفسياً للتعامل مع المجتمع الخارجي قادر على التفاعل الإيجابي مع متغيرات العصر الذي يعيش فيه، ولكي يصبح الطفل هكذا، فهناك العديد من المسئوليات تقع على عاتق من يقومون بالتعامل والتفاعل مع الطفل، من ضمن تلك الشخصيات مديرة الروضة فعلى مديرة الروضة العديد من المسئوليات تجاه الطفل ومنها:

- ١- متابعة المعلمات بصفة دورية في طريقة تفاعلهم مع الطفل وكيفية تنفيذ الأنشطة والبرامج المقدمة له.
- ٢- الالتزام بالوقوف أثناء طابور الصباح ومتابعة الإذاعة المدرسة وعليها إضافة التعليق اليومي الذي يحث الطفل على الالتزام بالأخلاق والقيم والمبادئ والسلوكيات القويمة.
- ٣- ملاحظة حضور وغياب الأطفال ومعرفة أسباب ذلك الغياب ومتابعة تدوينه في سجل الطفل الشخصي.
- ٤- التفتيش عن صلاحية الألعاب للتأكد من أمانها وخلوها من العيوب التي قد تضر الطفل عند اللعب بها.
- ٥- الإشراف على المعلمات أثناء تواجدهن في الحديقة وذلك للتأكد من ملاحظتهم للأطفال أثناء اللعب.
- ٦- المرور على قاعات الروضة وفتح دائرة نقاش بينها وبين الأطفال، وذلك حتى يحدث تألف ومحبة بينها وبينهم، مما يسهل بعد ذلك توجيههم عند فعل أى خطأ.

(١) حافظ فرج أحمد ومحمد صبري حافظ، إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٣، ٥٥.

## معلمة رياض الأطفال:

تلعب معلمة رياض الأطفال دوراً هاماً وبارزاً في حياة الطفل، حيث أن الطفل يتأثر بكل سلوك تسلكه وبكل كلمة تتحدث بها معه، فالمعلمة لها مكانتها في إدارة قاعة النشاط، فهي الميسرة لعملية التعلم، والمديرة لقاعة النشاط والمديرة للعملية التعليمية بصفة عامة، فهي باختصار شديد تلعب دور القائد في حياة الطفل سواء الداخلية في (محيط الروضة) أو الخارجية في (المجتمع الخارجي الذي يحيط بالطفل).

فمن الضروري أن تكون معلمة رياض الأطفال على دراية تامة بخصائص نمو الطفل في هذه المرحلة، وبمدى الفروق الفردية لديهم وأهميتها، وتعد معلمة رياض الأطفال بمثابة الأم البديلة، وهذا يعني أن تتعامل مع الأطفال بحنان وحب وعطف وأن تقيم علاقة طيبة مع الوالدين وذلك لمتابعة سلوك الطفل داخل وخارج الروضة، وأن تحاول جاهدة أن تطور من نفسها وأن تعمل بجدية لتعليم الأطفال وتنمية خيراتهم وقدراتهم.

## إعداد معلمة رياض الأطفال:

يشترط في معلمة رياض الأطفال أن تكون حاصلة على مؤهل عال في دراسات الطفولة من إحدى الكليات التربوية، وفي حالة عدم توافر ذلك المؤهل يجوز تعيين الحاصلات على مؤهل عال في علم النفس أو الخدمة الاجتماعية أو التربية الفنية والرياضية، بشرط الحصول على دبلوم مهني في دراسات الطفولة لمدى عام دراسي ويشترط تدريب المعلمات العاملين في مجال رياض الأطفال بصفة دورية وفي الأونة الأخيرة نلاحظ اهتمام المدارس الخاصة بتوظيف المؤهلات التربوية حتى إنها زادت عن المدارس الحكومية بدرجة كبيرة ما عدا في عام ٢٠٠٨ / ٢٠٠٩ فقد انخفضت النسبة بشكل ملحوظ وزادت نسبة المؤهلات الغير التربوية بشكل كبير جداً، بينما في القطاع الحكومي نلاحظ زيادة المؤهلات التربوية حيث وجد أن عدد المعلمات التي يحملن مؤهلات تربوية ٥٥٠٥ معلم تربو مقابل ٥٢٢٠ غير تربوي<sup>(١)</sup>(٢).

وفي النهاية تسعى الدولة جاهدة لجعل جميع المعلمات العاملات في رياض الأطفال من خريجات كليات رياض الأطفال أو من كليات التربية شعبه طفولة، فلقد قامت العديد من الدراسات والأبحاث الحديثة حول رصد وتحليل مؤهلات المعلمات في مؤسسات رياض الأطفال وعلى سبيل المثال في محافظة الإسكندرية وقد توصلت إلى الآتي:

- بالنسبة للروضات التجريبية فجاءت النسبة ١٠٠٪ أي جميع المعلمات القائمات بالعمل في الروضات حاصلات على مؤهل عال متخصص في الطفولة.

- بالنسبة للروضات خاص عربي فجاءت نسبة عدد المعلمات الحاصلات على مؤهل عال متخصص في مجال الطفولة ١٣٣ معلمة، مقابل ٢٥٥ معلمة حاصلة على مؤهل عال غير متخصص في الطفولة.

(١) وزارة التربية والتعليم ، القرار الوزاري رقم ١٥٤ في ١٩٨٨/٧/٦ بشأن تنظيم رياض الأطفال في المدارس الرسمية.  
(٢) وزارة التربية والتعليم ، ٢٠١٠ ، كتاب الإحصاء السنوي ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩

- بالنسبة للروضات خاص لغات فجاءت نسبة عدد المعلمات الحاصلات على مؤهل عال متخصص في مجال الطفولة ١٩١ معلمة، مقابل ٢٢٢ معلمة حاصلة على مؤهل عال غير متخصص في الطفولة<sup>(١)</sup>.

ومن خلال ما سبق نستطيع أن نقول بما أن معلمة رياض الأطفال هي الشخصية الرئيسية في الروضة والتي يقع على عاتقها مهمة تربية الطفل فمن الضروري أن تكون على دراية كاملة بأساليب التعامل مع الطفل فهي تستطيع أن تحقق نموه الشامل والمتكامل، وسوف نستعرض الآن مقارنة بين الاتجاه التقليدي والاتجاه الحديث في تنمية معلمات رياض الأطفال.

الاتجاه التقليدي (التدريب أثناء الخدمة) <sup>(١)</sup>	الاتجاه الحديث (التنمية المهنية)
تصنع برامج تدريب معلمة رياض الأطفال أثناء الخدمة بالصيغة العلاجية أكثر منها ناحية إرشادية، فكان جوهر البرامج التدريبية ينصب على مشكلات مرحلة رياض الأطفال بصفة عامة، ولا يتطرق إلى المشكلات الخاصة بالطفل والمعلمة.	أصبحت برامج تدريب معلمة رياض الأطفال خير معين على مساعدة المعلمة في تنمية قدراتها باستمرار ومعرفة احتياجاتها والعمل على إشباعها، مع معرفة مشكلاتها وإيجاد طرق لحل المشكلة والتدريب على كيفية التغلب على المشكلات التي قد تواجهها أثناء العمل مع الطفل.
القائم بالتدريب يكون من خارج الروضة وتجرى برامج التدريب بشكل منفصل دون وجود استراتيجية وإعداد مسبق للبرامج التدريبية داخل الروضة.	يتم التخطيط لبرامج التدريب باستمرار وتعتمد على خبرات من داخل الروضة وذلك بعد معرفة احتياجات كل معلمة، فبرامج التدريب تعتبر جزء أساسي من نظام الروضة.
يتطلب من المعلمات اللاتي يرغبن في حضور البرامج التدريبية التغيب عن العمل لفترات طويلة.	تجرى البرامج التدريبية داخل الروضات، وتمارسها المعلمات أثناء اليوم الدراسي.
تستهدف البرامج التدريبية المعلمات لتوضيح أوجه القصور لديهم، ثم تصيرهم بمنهج رياض الأطفال وأهدافه وخصائصه.	تستهدف البرامج التدريبية فريق العمل بأكمله داخل الروضة، بداية من العاملات مروراً بالوكيلة، الأخصائية المالية، مسئولة التوريدات، الطبيبة، الأخصائية النفسية، .. مديرة الروضة.
يكون سبب حضور البرامج التدريبية هو الترقى والوصول لمستوى وظيفي أعلى.	يكون السبب الرئيسي لحضور البرامج التدريبية هو النمو المهني والوظيفي وازدياد الخبرات والرغبة في التنمية المهنية.

## واجبات معلمة رياض الأطفال :

(١) إيمان رزق أحمد محمد شاهين، رياض الأطفال الرسمية والخاصة في جمهورية مصر العربية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة (دراسة مقارنة)، رسالة ماجستير في التربية رياض الأطفال، قسم العلوم التربوية، كلية رياض الأطفال، جامعة الإسكندرية، ٢٠١٠، ٥٩-٦٠.

(٢) محمد عبد الخالق مدبولي، التنمية المهنية للمعلمين "الاتجاهات المعاصرة- المداخل- الاستراتيجية"، دار الكتاب الجامعي، ٢٠٠٢، ٢٢-٢٣.

يحتاج طفل الرياض من المعلمة الآتي:

- إلمامها بخصائص نموه واحتياجه ومتطلباته وبصفة عامة تكون لديها خلفية شاملة عن طرق وأساليب تربية الطفل.
  - تكون قدوة للطفل من حيث السلوك، الأفعال، طريقة الحديث.
  - النزول لمستوى الطفل عند الحديث واللعب والتفاعل معه.
  - تستخدم لغة بسيطة وواضحة وسهلة الفهم والاستيعاب بالنسبة للطفل .
  - وضع بدائل سلوكية تتناسب وطبيعة الطفل ويستطيع تنفيذها والقيام بها.
  - تحديد الأنشطة والبرامج التي تساعد الطفل على النمو وتكوين المهارات.
  - إعادة التعليمات أكثر من مرة.
  - الإعداد للأنشطة وتوفير أماكن للعب، وإعداد الألعاب الخاصة بالتسلق والجري والقفز والحركات الرياضية المختلفة.
  - إعداد الألعاب الخاصة بتنمية الحواس.
  - توجيه الإرشادات إن احتاج الأمر وتكون بلغة واضحة وسهلة ولا تكون اللغة مصبوغة بصبغة التهديد والوعيد.
  - التشجيع وبناء ثقة بالطفل وشعوره بالكفاءة والقدرة على الإنجاز.
  - لا تجعل الحب والقبول معتمداً على السلوك.
  - احترام الطفل لأن ذلك سوف يجعله يحترم ذاته<sup>(١)</sup>.
- ومن خلال ما سبق نلاحظ أن معلمة الروضة تلعب في حياة الطفل مجموعة عديدة ومعقدة من الأدوار نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

---

(١) جمانة محمد عبيد، المعلم (إعداده، تدريبه، كفاياته)، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٦، ٥٥ - ٥٧

## دور معلمة الروضة في زرع ثقة الطفل بنفسه وتقبله لذاته:

فهي تعطي للطفل التقبل الغير مشروط والحماية من خلال المدح، الاهتمام، الانتباه، من المسلم به أن الطفل ينمو من خلال تفاعل قدراته واستعداداته الخاصة مع البيئة التي يعيش فيها، وذلك بدافع داخلي نابع من ذاته، ومع ذلك فإن معلمة الطفل هي الشخص الذي يحتك بتلك القدرات والاستعدادات الكامنة لديه فهي أفضل الشخصيات التي تؤثر إداً في تلك القدرات والاستعدادات، ويتم ذلك من خلال التوجيه والموازرة وتوفير المناخ النفسي المناسب والذي يُشعر الطفل بالاستقرار العاطفي والأمان والثقة بالنفس، ويشجعه على الانطلاق والتعبير عن ذاته، والذي أيضاً يساعد على إشباع حاجاته المختلفة ليستطيع أن ينمو نمواً متكاملاً وطبقاً لذلك، فيجب على معلمة الروضة أن تتجنب مقارنة الأطفال بعضهم ببعض مع مراعاة الفروق الفردية بينهم، وتقرن الطفل بنفسه وليس بالآخرين<sup>(1)</sup>.

## دور المعلمة في تنمية بعض القيم التربوية:

هناك العديد من القيم التي يجب على المعلمة تنميتها لدى الطفل أثناء التفاعل معه سواء في الأنشطة المختلفة أو عن طريق اللعب، من هذه القيم: قيم اجتماعية، قيم اخلاقية، قيم دينية، قيم اقتصادية، قيم جمالية، قيم وطنية، قيم علمية، وتلك القيم تكمن أهميتها وخطورتها في كونها السياج الذي يحمى الطفل من خطر التأثير السلبي لبعض المتغيرات.

## دور المعلمة كمدعمة:

فيجب على معلمة الروضة انتقاء التدعيم المناسب لتوضيح ملامح السلوك المرغوب فيه، ولا نشجع السلوك الغير مرغوب، وذلك من خلال تدعيمه.

## دور المعلمة كمصدر للمعلومات:

تقوم المعلمة بإمداد الطفل بالعديد من المعلومات المختلفة والتي تشبع لديه الرغبة في الاستكشاف وطرق الأسئلة ويتم ذلك شفويا أو عمليا عن طريق القيام ببعض الأنشطة المختلفة والتي يشترك فيها الأطفال جميعاً.

## دور المعلمة كمتحدية:

فيجب على المعلمة أن تتحدى قدرات الطفل عن طريق ابتكار أنشطة جديدة تمد الطفل بمعلومات لم يكون على دراية بها، وذلك يساعد على جذب انتباه الطفل وإثراء المعلومات بديهية، وتكوين مفاهيم لم تكن قد اكتملت لديه بعد.

## دور المعلمة كمدربة وملاحظة ومشاركة ومدونة:

(1) H.Shopman, Assessment in primary and middle schools, London : Groom Helm Teaching, 1980, 116.

يقع على كاهل معلمة رياض الأطفال تدريب الأطفال وتوجيه إليهم التعليمات مع مشاركتهم في الأنشطة والألعاب المختلفة كل ذلك يتم في ظل الملاحظة الغير مباشرة والمباشرة أحيانا لسلوكيات وأفعال الأطفال أثناء القيام بتلك الأنشطة والألعاب، وأثناء كل ذلك يجب على المعلمة أن تدون جميع ملاحظتها على كل طفل بمفرده في سجل خاص بالطفل وتقوم بعرض ما يتطلب من ملاحظات على ولي الأمر ليشارك معها في تفسير تلك الملحوظة وإبداء رأيه فيها إذ استدعى الأمر ذلك<sup>(١)</sup>.

### دور المعلمة كقائدة وراعية:

معلمة رياض الأطفال هي مديرة وقائدة قاعة النشاط كما ذكرنا ذلك سالفاً، فهي المسؤولة على تنظيم وترتيب القاعة، وترتيب ووضع الخامات والأدوات المناسبة للقيام بالأنشطة المختلفة، التي من خلالها يستطيع الطفل اكتساب المهارات الاجتماعية والنفسية والصحية والتي من الصعب اكتسابها في محيط الأسرة.

### دور المعلمة المجتمعي :

١- تلعب معلمة رياض الأطفال دوراً بارزاً في عملية التواصل الاجتماعي مع أسرة الطفل والمجتمع الذي يحيط بالطفل بأكمله، حتى يتسنى لها تحقيق التشابه والترابط بين أساليب التنشئة في كل من البيت والروضة.

٢- لا بد لمعلمة رياض الأطفال التنظيم والاشتراك الفعال في اللقاءات الدورية التي تحدث بين فريق العمل في الروضة وأولياء الأمور من جانب وبين فريق العمل في الروضة وبين مؤسسات المجتمع المحلي من جانب آخر، وذلك لتبادل الآراء ووجهات النظر حول أفضل الأساليب التربوية التي تتناسب مع طفل ما قبل المدرسة.

٣- تعريف وتوعية أولياء الأمور بالأساليب التي تتبعها الروضة لإشباع حاجات الأطفال وكيفية العمل على إشباع حاجات الطفل.

٣- أن تكون المعلمة نموذج إيجابي للطفل وقادرة يحتذى بها.

٤- أن تعمل على توجيه أفعال وقيم ومبادئ الطفل إلى الاتجاه السليم حيث

تربط بين أصالة الماضي ، وتطلعات المستقبل<sup>(٢)</sup>.

### دور المعلمة كمديرة وموجهة لعمليات التعليم والتعلم ومتابعة عملية نمو الطفل:

إن عملية النمو الشامل للطفل دائماً في حاجة لمن يتيحها الفرص والإمكانات والوقت المناسب لمتابعة ذلك النمو وتقديمه، لذلك كان لزاماً على معلمة الروضة توفير الوقت المناسب لذلك من خلال مجموعة من الإجراءات ألا وهي:

(١) عزة خليل، الأنشطة في رياض الأطفال، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٥، ٦٥-٦٦.  
(٢) هدى محمود الناشف، معلمة الروضة، دار الفكر، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، ٢٠٠٧، ١٩-٢٢.

١. توفير الوقت المناسب لإعداد الأنشطة ثم إشراك الطفل سواء في مرحلة التجهيز أو مرحلة التنفيذ، بل وتشجيعهم على إبداء الرأي والتعديل والتقويم لمحتوى تلك الأنشطة.
٢. وضع أهداف مسبقة لتلك الأنشطة مع الوضع في الاعتبار كيف تكون تلك الأنشطة بمثابة العامل المساعد لوصول الطفل للنمو الشامل المتكامل.
٣. خلق بيئة مثيرة لطبيعة الطفل وذلك عن طريق توفير مصادر متنوعة من مصادر التعلم، وتوظيف تلك المصادر وما يصاحبها من موارد مادية وبشرية في الاتجاه الذي يعمل على إثراء العملية التعليمية.
٤. التنوع في الأنشطة والبرامج المقدمة للطفل بحيث يراعى فيها الفروق الفردية بين الأطفال في مستويات النمو والاهتمامات والخبرات والمهارات.
٥. مساعدة الأطفال على التعليم الذاتي واكتساب المهارات وتشجيعهم على التغيير.
٦. ربط موارد البيئة المحلية بأنشطة الطفل واستغلال مواردها في تعليم وتعلم الطفل.
٧. المتابعة المستمرة بصفة دورية لطرق تفاعل الطفل مع أصحابه ومع المعلمة قبل وأثناء وبعد النشاط.
٨. تقويم الطفل وتعليمه الطفل وتحفيزه على كيفية تقويم نفسه باستمرار.
٩. دور المعلمة تجاه نفسها، فهي معلمة ومتعلمة في الوقت ذاته، فيحب عليها أن تطور من نفسها وأن تطلع دائما على كل ما هو جديد في مجال تربية الطفل، وتشجع الطفل على المطالعة وتعلمه الطرق المختلفة للبحث عن المعلومة.

#### دور الأخصائية الاجتماعية في رياض الأطفال:

الأخصائية الاجتماعية هي تلك الشخصية الفنية والمهنية التي تمارس عملها في المجال الاجتماعي وتسير الأخصائية في ضوء مفهوم الخدمة الاجتماعية وعلى أساس فلسفتها، ملتزمة بمبادئها، ومعاييرها الأخلاقية، هادفة إلى مساعدة طفل ما قبل المدرسة في أي مشكلة اجتماعية تواجهه.

فلو نظرنا إلى مجال الخدمة الاجتماعية نجد أن بداية ظهوره كان في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تسببت مجموعة من المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والصناعية في بناء المجتمع الأمريكي وأدى عدم مسايرة تلك المتغيرات إلى ظهور العديد من المشكلات، ومن هنا يبدأ دور الخدمة الاجتماعية في معالجة تلك المشكلات، ونتيجة لنجاح هذه المهنة في أداء دورها في المجتمع الأمريكي بدأت تنتقل إلى سائر أنحاء دول العالم، بل وأخذت تجتاح معظم القطاعات مثل مجال الطب والمجال الأسرى.. والمجال التعليمي.

نجد أن وظيفة الأخصائية الاجتماعية في الروضة هي معالجة القضايا والمشكلات الاجتماعية للطفل، داخل وخارج الروضة ومتابعتها باستمرار خلال العام الدراسي، والعام الذي يليه وهكذا...

إذاً فمفهوم الخدمة الاجتماعية يتلخص في تقديم خدمات معينة ليس للطفل فقط بل يتعدى ذلك ليشمل أسرة الطفل ومساعدة الطفل على التكيف مع أقرانه وتكوين علاقات اجتماعية بحيث يكون عضو فعال في المجتمع.

ولكى تستطيع الأخصائية الاجتماعية النجاح في دورها في مساعدة الطفل على التغلب على مشكلاته، لا بد لها وأن تحدد العوامل التي تسببت في عدم إشباع بعض احتياجات الطفل مما ساعد ذلك على خلق الصعوبات والمشكلات التي يعانى منها، ويمكن حصر هذه العوامل فيما يأتي:

- عوامل ذاتية: ترجع إلى الطفل نفسه.
  - عوامل أسرية: ترجع إلى أسرة الطفل.
  - عوامل مدرسية: ترجع إلى روضة الطفل.
  - عوامل بيئية: ترجع إلى المنطقة أو الحي الذي يسكنه الطفل.
  - عوامل مجتمعية: ترجع إلى ظروف المجتمع العام الذي يعيش فيه الطفل.
- وفي ضوء تلك العوامل تستطيع الأخصائية الاجتماعية أن تحدد الدور الذى تقوم به في حل مشكلات الأطفال:

١- وضع خطة للعمل وذلك عن طريق:

أ- توضيح الهدف من الخطة وتحديد أهدافها.

ب- حصر الموارد والإمكانيات التي يمكن الاستفادة منها في تحقيق الهدف.

ج- حصر احتياجات الأطفال واحتياجات الروضة.

د- تحديد المشكلات والعوامل التي أدت إلى ظهورها.

هـ- وضع أولويات للمشكلات.

و- وضع برنامج زمنى.

٢- تنفيذ برنامج الخطة.

٢- تقييم برنامج الخطة<sup>(١)</sup>.

**الدور الذي تلعبه الأخصائية في متابعة الطفل داخل الروضة:**

١- متابعة الطفل وعمل سجلات للأطفال الذين يعانون من مشكلات اجتماعية.

٢- عمل سجلات الرحلات والزيارات.

٣- عقد دورات واجتماعات مع معلمات الروضة لتنظيم برامج وأنشطة الطفل الخارجية.

٤- توطيد العلاقة بين الروضة ومؤسسات المجتمع المدني.

٥- عمل اجتماعات بصفة دورية لأولياء الأمور.

**الأخصائية النفسية في رياض الأطفال:**

إن أطفال الرياض يتميزون بالتغير السريع في جوانب النمو عامة، والنمو النفسي بصفة خاصة، وأثناء ذلك التغير السريع، قد يحدث بعض المشكلات النفسية التي يصعب على معلمة رياض الأطفال أن تقوم بتشخيصها ووضع الحلول المناسبة لها، فقد تلجأ في ذلك الوقت للأخصائية النفسية لتقوم بفحص وتشخيص المشكلة النفسية التي يعاني منها الطفل مع وضع الحلول المناسبة لتلك المشكلة.

وقد تجد المعلمة بعض الأطفال يتسمون بالخجل أو الخوف من المواجهة أو النشاط الزائد أو العدوانية، ... فتلعب الأخصائية النفسية هنا دور هام جداً في تقديم الخدمات العلاجية، وتطبيق أساليب العلاج النفسي ويتم ذلك بطرق متعددة إما بالعلاج الفردي (Individual) أو بالعلاج الجماعي (Group Therapy).

فالروضة إذا في أمس الحاجة إلى شخص متخصص في هذا المجال، لأنه مجال غاية في الأهمية ويحتاج إلى خبرة في التعامل مع الحالات المختلفة لطفل ما قبل المدرسة.

فقد اندهش الكثيرين من وجود تلك الوظيفة في رياض الأطفال، ولعلمهم يفكرون للحظات أن لطفل رياض الأطفال سمات خاصة تجعله من أكثر الكائنات حساسية تجاه أمور كثيرة وتلك المرحلة تتوقف عليها تكوين الشخصية السوية والتي قد تواجه فيما بعد الكثير من المتغيرات والصعاب وإن لم تكن على مقدرة من مواجهة تلك المتغيرات، فسوف تولد منهم شخصية انطوائية غير قادرة على مواجهة المجتمع.

**ومن مهام الأخصائي النفسي في رياض الأطفال الآتي:**

١. الالتزام بالميثاق الأخلاقي الذي ينظم طبيعة عمل الأخصائي النفسي.

(١) أبو بكر حسنين، الخدمة الاجتماعية في المجال الدراسي، ط ٢، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٨٢، ٧٠

٢. الالتزام بآليات الإرشاد النفسي والتعرف على مناهج واستراتيجيات وطرق التوجيه والإرشاد النفسي المستخدمة لطفل رياض الأطفال.
٣. إمام الأخصائي النفسي بأساليب التعلم النشط وابتكار الكثير من الأدوات والطرق المختلفة (العصف الذهني- المحاضرة، لعبة الأدوار الألعاب التعليمية- الحوار والمناقشة) وذلك من خلال استخدام تجارب السيكدراما- تكلمة القصص الناقصة- معرفة الأجزاء الناقصة في الصور- استخدام الرسم والعلاج بالفن).
٤. دراسة الحالات الفردية والتي تأتي من تلقاء نفسها أو عن طريق معلمة القاعة.
٥. دراسة الحالات السريعة.
٦. تفعيل جماعة التربية النفسية التي ينشئها الأخصائي النفسي والتي تعد حلقة وصل بين الأخصائي وفريق العمل في الروضة والمجتمع المحلي المحيط بالطفل.
٧. إعداد برامج نفسية متعددة يتم مناقشة المشكلات التي يقابلها طفل ما قبل المدرسة وطرق علاجها.
٨. عمل برامج لتعديل السلوك على شكل جلسات إرشادية مثل (القلق- الخجل- العنف- الانطواء- الكذب- التلغظ بألفاظ بذيئة).
٩. إعداد أدوات للقيام المقنن أو إعداد استبيان وفق معايير ثم تدريبه عليها في دراسته الأكاديمية.
١٠. تقييم الأخصائية النفسية بتدريب ولى الأمر واطلاعه على أسس التنشئة الاجتماعية وطرق التعامل مع طفل ما قبل المدرسة.
١١. عمل دوريات ونشرات نفسية ومجلات من شأنها عمل نوع من الإرشاد النفسي وتوزع تلك الدوريات والنشرات والمجلات على فريق العمل داخل الروضة وأولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي التي تتعامل مع الطفل.
١٢. يقوم الأخصائي النفسي بمساعدة معلمة القاعة على اكتشاف المواهب الموجودة لدى الطفل ومعرفة طرق تنميتها.
١٣. عمل سجل لكل طفل يشمل مشكلاته وقدرته التحصيلية ومهاراته وهواياته<sup>(١)</sup>.

### الزائرة الصحية ودورها في رياض الأطفال:

للزائرة الصحية دور هام في التنقيف الصحي لطفل ما قبل المدرسة ووالديه وهم تلك الفئة التي لها اتصال مباشر بالروضة، لذلك لا يجب أبداً إغفال دور الروضة كمركز إشعاع يمكن توظيفه

---

(1) <http://www.forum.moe.gov.om/moeoman/vb/showthread.php?>

واستغلاله للتثقيف الصحي للمجتمع، وتضمن عن طريقها يتم توصيل الرسالة التثقيفية الصحية إلى عدد كبير جداً من الأهالي.

### أهداف ومراحل التثقيف الصحي في الروضة:

١- تكوين اتجاهات صحية سليمة: حيث أن الإدراك العقلي لطفل رياض الأطفال يختلف في استقباله للمعلومات عن البالغين، لذلك يجب أن تنشأ لدى الطفل الرغبة في إتباع التوجيهات الصحية والتفهم الصحيح لها.

٢- تكوين عادات وممارسات صحية: ويشمل ذلك السلوك الصحي السليم خلال المواقف الحياتية مثل المأكل، الملابس، المسكن، مع الاستفادة السليمة من الخدمات الطبية بإتباع الأساليب التي تساعد على الوقاية من الأمراض والمساهمة الإيجابية في تحسين صحة المجتمع.

٣- تكوين عادات وممارسات صحية محمودة: ويشمل ذلك السلوك الصحي السليم في ظروف الحياة اليومية مثل المأكل والملبس والمسكن. والاستفادة السليمة من الخدمات الطبية وإتباع الأساليب التي تساعد على الوقاية من الأمراض والإسهام الإيجابي في تحسين صحة المجتمع.

٤- الحصول على المعلومات الصحية الأساسية السليمة: بالتدرج حسب نمو الإدراك العقلي لها. وذلك عن الصحة البدنية والنفسية والاجتماعية وكيفية المحافظة على الصحة الشخصية وصحة الأسرة والمجتمع ومعرفة الخدمات الطبية والصحية الموجودة في المجتمع والتي يمكن الاستفادة منها.

### برنامج التثقيف الصحي المدرسي لمرحلة رياض الأطفال

يرتكز البرنامج المتكامل للتثقيف الصحي على أربعة أركان أساسية:

#### أولاً: سلوك صحي سليم مرتبط ببيئة الروضة.

فرض التربية الصحية المرتبطة ببرنامج الروضة في تكوين السلوك الصحي السليم كثيرة ومتعددة من الناحية الطبيعية والاجتماعية فيجب أن يعرف طفل ما قبل المدرسة كيفية المحافظة على نظافة الروضة ومرافقها.

#### ثانياً: تثقيف صحي مرتبط بالخدمات الصحية التي تقدمها الروضة:

تغطي الخدمات الصحية نواحي عديدة من الرعاية الصحية ويمكن استغلال الفرض التي تقدم أثناءها وذلك لممارسة التربية الصحية للأطفال ومن أمثلة ذلك:

#### ١- الفحص الطبي الدوري الشامل:

يجري على الطفل عدة مرات في مختلف المراحل التعليمية ويجب أن نهدف أثناء الفحص الطبي إلى توحيثهم بقيمة هذا الفحص بالنسبة لهم والغرض منه.

## ٢- الخدمات الوقائية عند مكافحة الأمراض المعدية والطفيلية:

فيجب تهيئة الطفل للفحوص المعملية للبول والبراز... إلخ وشرح خطورة الأمراض الطفيلية وطرق العدوى في كل منها وطرق الوقاية منها، طبقاً للبيئة التي توجد المدرسة ويمكن توعية التلاميذ بطرق العدوى والوقاية من الأمراض المعدية الأخرى عند إجراء أي تطهير أو تحصين في المدرسة لوجود حالات أمراض معدية بها.

## ٣- الخدمات العلاجية:

فمن الواجب على جهاز الصحة المدرسية متابعة الحالة الصحية للأطفال خصوصاً للمرضى منهم والتأكد من أنهم مواظبون على العلاج وإتباع الإرشادات الطبية حتى يتيسر لهم الشفاء الكامل.

## ٤- العناية الطبية التي تقدم عند الحوادث أو الظروف الطارئة عامة:

مثل الزلازل والسيول أو إصابات الحوادث خاصة بالروضة فعلى فريق الصحة الصحية والمعلمات والمشرفين التصرف السريع في تلك الحالة وأن تكون غرفة الفحص الطبي في الروضة دائماً معدة ومواد الإسعافات الأولية بها مستكملة.

## ٥- التربية الصحية للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة

لا بد للتربية الصحية أن تراعي الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة وأن تعمل على توعية الأطفال وفريق العمل في الروضة بكيفية التعامل معهم اجتماعياً وعدم جرح شعورهم ومساعدتهم للاستفادة من طاقاتهم ومعرفة نوع القصور عند هؤلاء المعوقين يساعد على تهيئة الوسيلة في الروضة لتغليبهم على عجزهم وإكسابهم الثقة في أنفسهم.

## ٦- التثقيف الصحي المباشر:

هو الذي يقدم للأطفال في صورة مجموعات في الندوات أو حلقات المناقشة أو في التوجيه الفردي والمشورة للوالدين ويمكن أن يقوم بهذا الطبيب وبقية الفريق الصحي أو بالاشتراك مع بعض المعلمات بعد تدريبهم وتوجيههم.

**ثالثاً: تثقيف صحي في البرنامج المقدم للطفل وكذلك الأنشطة التي يمارسها الطفل داخل الروضة:**

التربية الصحية في برنامج الروضة قد تكون إما على أنشطة أو ألعاب يقوم بها الطفل داخل أو خارج حجرة النشاط.

ومجالات النشاط التي يمكن الاستفادة منها في التثقيف الصحي متعددة منها على سبيل المثال:

١- تكوين جمعيات ولجان صحية بالروضة مُشكلة من بعض الأطفال ومن أعضاء الفريق الصحي والمعلمات وتكون من واجباتها خلق بيئة صحية في الروضة.

٢- الأنشطة المختلفة التي تمارس بالروضة من الأنشطة الاجتماعية والفنية والعلمية والرياضية يمكن توظيفها لخدمة التربية للأطفال.

رابعاً: قيام الروضة بدورها في التثقيف الصحي للأسرة والمجتمع وتوثيق العلاقة بين الروضة والمجتمع:

إن الروضة جزء هام من مجالات التثقيف الصحي للشعب بكل فئاته من أطفال وآباء وأمهات والمجتمع ككل، ويكن نشر التثقيف الصحي خارج الروضة عن طريق الآتي:

١- عند حضور أولياء الأمور إلى الروضة في مجالس الآباء وأثناء الفحص الطبي الدوري الشامل وفي المناسبات المختلفة.

٢- عن طريق تشكيل المجلس الصحي الخاص بالروضة والذي يشمل في عضويته مديرة الروضة وبعض المشرفات والمعلمات ويشمل طبيبة الروضة والفريق الطبي والمتقنين الصحيين في المنطقة وبعض قيادات المجتمع وبعض أولياء الأمور.

٣- اشتراك المعلمات في لجان الثقافة الصحية الفرعية إذا أن المعاملات من الفئات المهمة في المجتمع واشتراكهم بهذه الصفة في هذه اللجان يوجه الشعب للإسهام إيجابياً في حل مشاكله الصحية.

٤- عن طريق ما ينقله الأطفال من المعلومات والعادات الصحية التي اكتسبوها من الروضة إلى أفراد عائلاتهم.

٥- عن طريق اشتراك الروضة في مشروعات خدمة البيئة صحياً وكذلك اشتراك الروضة في المناسبات العامة مثل أسبوع النظافة، أسبوع الدرن.. الخ.

### مجالات التثقيف الصحي في الروضة:

هناك مجالات متعددة وكثيرة لممارسة التثقيف الصحي بالروضة ومنها:

١- خلق بيئة صحية داخل الروضة.

٢- التربية الصحية في برنامج وأنشطة الطفل وقد تكون إما على هيئة ألعاب أو قصص أو مسرح عرائس أو الرسم أو... وما إلى ذلك من الأنشطة الخاصة بطفل ما قبل المدرسة.

٣- الاهتمام بأنشطة التربية الرياضية لأنها فرصة حقيقية لتثقيف الأطفال للعناية بصحتهم.

٤- أثناء الأنشطة المختلفة التي تمارس بالروضة مثل الأنشطة الاجتماعية والفنية والعلمية والرياضية.

٥- ما تتيحه الروضة من فرص للاشتراك في مشروعات داخل الروضة وخارجها في نطاق المجتمع المحلي.

٦- إتاحة الفرصة للتثقيف الصحي أثناء تقديم الخدمات الصحية داخل الروضة مثل الفحص الطبي الشامل، مقاييس الوزن والطول، أثناء مرض أحد التلاميذ... إلخ.

٧- الإجراءات الصحية عند حدوث مرض معدى بالروضة.

٨- التثقيف الغذائي ومدى الاستفادة بالوجبات التي تقدم بالروضة، وذلك في الروضات التي تقوم بذلك.

٩- القدوة الحسنة: التي تقدمها المعلمات من خلال سلوك صحى سليم إلى أطفالهم ورغبة الأطفال في تقليد معلماتهم والحصول على رضائهم وهو أهم مجال للتثقيف الصحي للأطفال.

مما تقدم شرحه ننصح طبيبة الروضة والقائمين بالصحة المدرسية ألا يقتصر عملهم على إجراء الفحص الطبي على الأطفال المرضى الذين يتقدمون لعيادة المدرسة يوميا ووصف دواء ومنحهم إجازات .. إلخ فقط، بل عليه أن يعقد ندوات وحلقات مناقشة لجميع المعلمات بالروضة ويناقش معهم الطرق والوسائل التي يجب أن يتبعها كل مدرس في فصله لكي يسلك الأطفال السلوك والعادات الصحية التي تهدف إلى المحافظة على صحتهم. كما أن هناك أمر هام هو من صميم عمل طبيب المدرسة هو تدريب أطفال الروضة على العادات الصحية السليمة.

#### رابعا : توصيات :

نصائح لإدارة مؤسسات رياض الأطفال بإيجابية :

#### - نصائح لإدارة مؤسسات رياض الأطفال بإيجابية:

هناك مجموعة من النصائح لإدارة مؤسسات رياض الأطفال بإيجابية ونجاح مما يساعد ذلك على الرقى بمؤسسات رياض الأطفال.

١- الإدارة المستنيرة الواعية وهي تلك الإدارة الديمقراطية التي تستمع لجميع الآراء والمقترحات وتضعها في عين الاعتبار عند اتخاذ القرار بشأن موضوع ما، فهي تبني قراراتها على أساس التعددية لا الفردية والأنانية، فدائما القادة الناجحون يتميزون بالتواضع والشغف للاستفادة من آراء وخبرات الآخرين ثم اقتناء أفضلها والذي يتناسب وطبيعة العمل.

٢- الإدارة المستنيرة الواعية هي تلك الإدارة التي تستمع إلى النقد البناء وتحاول مواجهة أخطائها والعمل على تعديل وإصلاح تلك الأخطاء، فقد تكون تلك الأخطاء هي العائق الأساسي في تحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها رياض الأطفال وفي بعض الأحيان يكون العائق الأساسي في سبيل النجاح أن المرؤوسين يهابون المديرية إلى الدرجة التي تجعلهم يعجزون عن إبداء آرائهم ومقترحاتهم فلا بد وأن تنتبه المديرية لذلك.

٣- القادة العظماء لا يضطرون للتكيف مع الواقع أو الانقياد للظروف، بل يكيفون تلك الظروف طبقا لاحتياج مؤسساتهم فيحققون النجاح، فيجب إن تكون القرارات من ذاتهم وطبقا للموقف ولا يفرضها أي عامل أو تأثير خارجي.

٤- يجب على المديرية الناجحة عند تخطيطها للأهداف إن تكون تعي جيدا خصائص تلك الأهداف من حيث:

☒ مدى ملائمة تلك الأهداف مع مهارات وخبرات العاملين داخل الروضة.

☒ مدى ملائمة تلك الأهداف مع مهارات وخبرات العاملين داخل الروضة.

☒ مدى ارتباط أهداف الروضة بالأهداف العامة لمرحلة رياض الأطفال.

٥- الإنصات للمرؤوسين عمل هام في نجاح الإدارة.

٦- أن تكون المديرية ذات نظرة فاحصة وشاملة وتقييمية لجميع الأمور التي تحدث داخل الروضة وان تدرس تلك الأمور بدقة وعناية فائقة وبعمق حتى تصل إلى القرار الصائب.

٧- استغلال وقت العمل على أكمل وجه وعدم تضييع الوقت في المهاترات والأفعال التي لا تهدف الروضة.

٨- لا تطبق منهجها القديم على الخطة الجديدة، والعالم يتطور والدنيا في تغير مستمر<sup>(١)</sup>.

٩- أن تتصرف المديرية في جميع الأمور بثقة وتظهر دائما القدرة على تحمل المسؤولية.

١٠- أن تتحلى بالحكمة وتعمل دائما على تطوير خبراتها ومعلوماتها حتى تستطيع تعزيز مكانتها، وتكون كفاء وأهل للقيادة.

١١- تتعلم كيف ومتى تنسحب وتفسح مجال للآخرين عند احتياج الأمر لذلك<sup>(٢)</sup>.

١٢- لا بد للمديرية أن تعي إن الإصلاح الإداري عبارة عن عملية تراكمية متواصلة فكل إداري يتلقى شيئا ممن سبقه ويبقى شيئا لمن يخلفه.

١٣- لا بد للمديرية أن تعرف جيدا أن بين الحزم والرحمة خيط رفيع جدا والسلطة بلا حزم تؤدي إلى تسبب خطير ينتج عنه تدهور حال المؤسسة، والحزم بلا رحمة يؤدي إلى طغيان اشد خطورة.

١٤- على المديرية أن تتبع جميع الوسائل الممكنة لإصلاح وتنمية مؤسساتها ويتم ذلك من خلال:

- مشاركة أفراد المؤسسة في مشاكلهم الاجتماعية بحيث لا تكون هناك مسافات اجتماعية بينها وبين المرؤوسين.

- خلق جو من الهدوء والحب والتعاون داخل المؤسسة.

(1) Monica-L.W offord, 50 ways to become a contagious leader, Advant Edge. November/December, 2005, 20-22.

(2) Robert I. Sutton & Jeffrey Pfeffer, Hard facts, Dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management, Harvard Business Press, USA, 2006, 6.

- أن تكون قدوة للمرؤوسين قبل أن تكون قائد لهم.

- أن تفتح باب الخلق والابتكار داخل مؤسستها.

١٥- الارتقاء بإدارة مؤسسات رياض الأطفال: هناك من علماء الإدارة من أرجعوا نجاح بعض مؤسسات رياض الأطفال إلي الحظ أو الذكاء المديرين التنفيذيين، لكن هذين العاملين وحدهما لا يكفيان، لأن الأرجح هو أن المؤسسات الناجحة والتي تواصل سيرها إلى الأمام تشترك في سمات ثلاث هما:

- تهتم هذه المؤسسات بالتعليم واكتساب الخبرات والمفاهيم الحياتية والتي تساعد على التقدم والنمو.

- التشجيع المستمر وتدريب على كيفية صنع القرار واتخاذة وكذلك تعليم وتدريب جميع العاملين داخل المؤسسة على النظم وأساليب الإدارة.

- التشجيع على الابتكار والتحليل لإحداث التغيير المطلوب وقد ذكر البعض الآخر من علماء الإدارة إن القادة الناجحون يدركون أن نجاح وتقدم مؤسساتهم يعتمد أساسا على قدراتهم التالية:

١- القيام بعملية التخطيط بطريقة جيدة وتوضيح الآتي بها.

٢- تحديد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة.

٣- تحديد ما تواجهه المؤسسة من مشكلات وصعوبات.

٤- تحديد أوليات العمل داخل المؤسسة مع توضيح الغرض التي توجد داخل المؤسسة واستثمار تلك الغرض والاستفادة منها.

٥- استخدام العلم والتنمية المهنية وذلك لاستيعاب الاستراتيجيات الجديدة والعمل بها والاستفادة منها في العملية التعليمية، مع التشجيع المستمر على نيل العاملين داخل المؤسسة للشهادات العلمية.

٦- الاستفادة من خبرات العاملين داخل المؤسسة وعمل دورات تدريبية للعاملين بعضهم البعض.

٧- تنفيذ وتطوير الآليات الجديدة لإدارة الجودة تمهيدا لأعداد فريق العمل لمواجهة التغييرات الحتمية.

وعند النظر إلي ما سبق يتضح لنا إن التغير أمر صعب والنجاح أمر صعب والاستمرار على النجاح والإصرار عليه أمر صعب جداً، رغم انه يبدو يسيراً في بعض المؤسسات، وهذا ما يرجعه بعضهم للحظ أو للخبرة الفنية والذكاء الإداري اللذين يمثلون سر النجاح<sup>(1)</sup>.

---

(1) John E. west, Taking stock of the bosses a good management review is worth its weight in CEOS, Quality Digest January,2006, 14.