

## الفصل الحادي عشر

### القيم الأخلاقية لليرة الروضة



## القيم الأخلاقية لمديرة رياض الأطفال

### القيم الأخلاقية والإدارة المدرسية :-

هناك علاقة واضحة بين القيم الأخلاقية والنظام الإداري بالمدرسة في كثير من الجوانب المختلفة للإدارة. فالقيم الأخلاقية تؤثر في صناعة القرار. وقد أشار إلي ذلك بعض المربين حيث وضع (ثر) القيم الأخلاقية على صناعة القرار في الآتي:

- تنمية وتطوير مجموعة من الأهداف الإدارية. حيث انه من الضروري مراعاة الاهتمام الأخلاقي في اختيار الفرص المختلفة ومجالات التحسين والتطوير.
- تنمية وتطوير معدل الاختبارات المثالية. إذ انه من الممكن جعل قضايا القيم بين الإمكانات البارزة من النشاط البحثي.
- تقويم الاختيارات المناسبة. وذلك يجعل موضوع القيم من الإمكانات المتعددة كما أن الاهتمام الخلقى يكون واضحاً في التطبيق.
- في فعل الاختيار يكون الاهتمام الخلقى واضح في الاختيار الأفضل.

وفي هذا الصدد أشار البعض إلى أن تحويل القيم إلى عملية صناعة القرار تعد أساس بل جوهر القرار متخذاً في الحسبان المعنى الكامل للعقد القيمي كما يفعل. أو كما يجب أن يفعل. ولكي تلعب القيم الأخلاقية دورها في الجوانب الإدارية ينبغي أن تتحول إلى سلوكيات واضحة. وهذا ما أشار إليه بعض المربين من أهمية العدل والاهتمام بالآخرين والانجاز والأمانة. وحب العمل في نفاعها داخل الفرد. وتحويلها إلى سلوك في العمل. وأوضح أن ارتباطها معنوي.

ومن الملاحظ أن علاقة القيم بالنظام الإداري المدرسي لا تقتصر على صناعة القرار فقط. وإنما يمتد تأثيرها إلى الكثير من محالات الإدارة المدرسية. حيث وضحت نتائج بعض الدراسات والبحوث التربوية إلى -

- إن معظم المديرين يتصفون بالعملية، أي أن قيمهم تركز على النجاح في تحقيق الأهداف، بينما هناك عدد قليل منهم يحملون قيما ذات سمة أخلاقية مثالية.
  - أن هناك اختلافا واسعا بين المديرين من حيث نظام القيم الشخصية لديهم.
  - أن القيم الشخصية للمديرين تؤثر تأثيرا واضحا في استراتيجيات الإدارة وفي القرارات اليومية للمديرين.
  - أن هناك تأثيرا متبادلا بين القيم الشخصية للمديرين والقيم التنظيمية لإداراتهم.
  - أن أوجه الشبه والاختلاف في نظم القيم الشخصية والتنظيمية تفسر حالات الصراع والتعاون بين المديرين.
- كما أن القيم تؤثر على الإدارة من الناحية التنظيمية، وإن تأثيرها يختلف طبقا لتباينها، ويؤكد ذلك ما يراه بعض المربين من أنه توجد أساط وسماح من القيم العامة التي يتحرف بها المديرون، وأنه يوجد تباين واضح في التعامل مع نظام القيم من فرد إلى آخر، وإن القيم الشخصية تعمل على مستوى الاستراتيجيات والأهداف، وأيضا على مستوى القرارات اليومية، وإن نظام القيم الشخصية للمديرين له تأثير على الإدارة سواء بسلوك مباشر أو غير مباشر وهي نفس الوقت أن القيم الشخصية لها تأثير على الحياة التنظيمية، كما أن قيم المديرين العملية لها علاقة بالكفاية والإنتاجية والقيادة والاستقرار، كما أن بعض المديرين أكدوا على أن التحصيل والنجاح والقدرة والتميز والمهارة والمنافسة تعد قيما عملية وأنها تعطى أقل أهمية للقيم التي لها علاقة بالحاجات الاجتماعية والإنسانية، وفي هذا الصدد أشار بعض المربين إلى أن القيم موجودة على مستوى الأفراد والجماعات والمنظمات، كما أنها تنعكس على ثقافة وأسلوب وطريقة المؤسسة

الإدارية ومداخل عملها، كما أنها تكمن في قلب معظم قرارات المؤسسة، وأضاف بعض الباحثين أن القيم الشخصية للمديرين تؤثر على الاستراتيجيات المختلفة للمؤسسة. فإذا كانت القيم الاقتصادية هي التي تسود لدى المدير فإنه يركز على الإنتاجية أكثر من أي شيء آخر، ومن لدية القيم السياسية فإنه يركز على القوة، ومن لدية القيم الاجتماعية فإنه يركز على العلاقات الاجتماعية.

يتضح من ذلك أن اثر القيم لا يقتصر على اتخاذ القرارات فقط، وإنما يمتد إلى بعض المجالات الإدارية الأخرى، وهذا ما يؤكد بعض المربين من أن القيم لها اثر واضح على اتخاذ القرارات والاستراتيجيات والإشراف والاتصال والدافعية ومستوى الصراع، ويؤكد ذلك ما أشار إليه بعض المربين بان هناك علاقة ايجابية عالية بين مديري المدارس والقيم الأخلاقية.

#### بعض صور تأثير القيم في الإدارة المدرسية :

هناك بعض العود لتأثير القيم في الإدارة المدرسية يمكن توضيحها على النحو التالي

#### ١- في اتخاذ القرارات:-

تؤثر القيم الموجودة لدى مديري المدارس والعاملين في الإدارة الذين يشتركون في صناعة القرارات وذلك في كل خطوة من الخطوات التي يتبعها هؤلاء للوصول إلى القرار المطلوب وذلك على النحو التالي:-

- تحديد الأهداف، حيث يؤثر الحكم القيمي عند اختيار وتوزيع الأولويات في الأهداف المراد تحديدها والعمل على تحقيقها.
- تحليل البيانات، تؤثر القيم التي يحملها مدير المدرسة على نوع المعلومات التي يجمعها وثقته في مصادرها، واستفادته منها في القرار المراد اتخاذه.
- وضع البدائل، يتدخل الحكم القيمي أيضا عندما يفكر مدير المدرسة في البدائل وتصور الاحتمالات المختلفة لكل بديل.

- اختيار البديل، بالإضافة إلى العوامل الإيجابية والسلبية التي تساعد مدير المدرسة على اختيار البديل الأنسب. فإن الإطار القيمي للمدير يؤثر أيضا في تحديد ما هو الأنسب من البدائل المطروحة
- تنفيذ القرار. تؤثر القيم التي يحملها مدير المدرسة على اختيار الوسائل المناسبة لتنفيذ القرار الذي وقع عليه الاختيار.
- التقييم والمتابعة، يتدخل الحكم القيمي أيضا عند بحث النتائج وتقييم درجة فاعليتها، وقياس الأخطاء أو الفروق ويبحث أسبابها.

### ٣- تطوير المؤسسة:-

- يرى رجال الإدارة أن هذا المجال يقيم على مجموعة من القيم التي تحدم حاجة الأفراد للتطوير والنمو والتحديث. وحاجة المؤسسة إلى النجاح والاستمرار والفعالية ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي -
- التحويل من النظرة التقليدية للإنسان التي بصفه بالكسل والسلبية والآنابية وعدم المبالاة. وبمقص الرعشة في العمل. إلى النظرة المتعائلة التي نعتبر الإنسان بشيئا إيجابيا يقلل العمل ويتحمل المسؤولية
  - النظرة إلى كل عامل من العاملين على أنه إنسان. وإقامة علاقات معه، بدلا من تحاشيه أو تقيينه تقييما سلبيا، حيث أن الإقتال على الإنسان، وإقامة علاقات طليعية معه يولد الراحة والنقة المتبادلة.
  - اعتبار جميع العاملين قادرين على التعبير والتطوير بدلا من اعتبارهم حامدين لا يتعبون أي أن النمو الشخصي للعاملين يتطلب بيئة تعليمية صحية
  - نقل الفروق بين العاملين والعمل على حسن الإفادة منها بدلا من الخوف ومقاومتها والعمل على إزالتها.

- النظر إلى الإنسان نظرة كلية بدلا من اعتباره موطعا فقط. فقد يكون عنده طاقات كثيرة ويستطيع أن يؤدي مهام أكبر من الأعباء المتكررة للوظيفة.
- إعطاء العاملين فرصة للتعبير عن أحاسيسهم بدلا من صغتها فهذا يبين حقيقة اتجاهات العاملين، ويفتح مجالات التحسين والتطوير.
- الاتجاه إلى ممارسة السلوك الطبيعي بدلا من التمثيل، وذلك لأن السلوك الحقيقي يتصف بالأمانة والمباشرة والاتساق. الأمر الذي يكشف المشكلات الحقيقية ويعمل على حلها.
- استخدام المركز الوظيفي لإغراض تنظيمية مثل التدخل لحل النزاع واتخاذ القرارات المناسبة بدلا من استخدامه وسيلة للقوة أو السلطة الشخصية أو الجاد.
- الثقة بالعاملين حيث يفتح عن الثقة، الالتزام والتوجيه الذاتي والاستجابة للقوى الدفاعية. بينما يؤدي فقدان الثقة إلى الاستجابة للضغوط والمؤثرات الخارجية.
- مواجهة العاملين بالحقائق والمعلومات بدلا من تحاشي المواجهة. وتعنى مواجهة العاملين هنا مشاركتهم ليس فقط في المعلومات، ولكن أيضا في الأحاسيس والأفكار، هذا بالإضافة إلى الاهتمام بالتغذية المرتدة للديانات، حيث أن تبادل المعلومات يفتح المجال للبدائل، وبالتالي يوسع دائرة الاختيار.
- الاستعداد والرغبة لتحمل المخاطر بدلا من تفاديها. فالمخاطر لازمة لتطوير المؤسسة وتكيفها وتغييرها، وعادة الإنسان يتعلم من أخطائه، فيسير بعد ذلك في الطريق الصحيح.

- التعاون، حيث انه يساعد علي النهوض بكفاءة العمل، أي الإفادة الواجبة من الموارد المتاحة.

يتضح من ذلك أن تواهر القيم لدي مديري المدارس يساعد علي نجاح الإدارة المدرسية، وفي هذا الصدد أشار بعض المربين إلي أن المديرين الذين تتوافق قيمهم مع قيم الإدارة التي يعملون بها بدرجة أكبر من غيرهم يحققون نجاحا أكبر نسبيا، كما أنهم أكثر اعتقادا بقدرتهم علي تحقيق طموحاتهم المنبئة، وأكثر ثقة في زملائهم، وفي البقاء في مناصبتهم، وأقل شعورا بضغط العمل، وتعارضه مع متطلبات حياتهم.

كما يتضح أن هناك علاقة وطيدة بين القيم الأخلاقية وصناعة القرار، وأن تأثير القيم الأخلاقية يمتد إلي الكثير من مجالات الإدارة المدرسية مثل الإشراف والاتصال والعلاقات الاجتماعية والتنظيم، وأنه كلما توفرت القيم الأخلاقية لدي مديري المدارس ورياض الأطفال فإن هذا سيساعد علي نجاح الإدارة المدرسية.

**القيم النموذجية المتعلقة بالإدارة المدرسية:**

يري بعض العاملين بالإدارة انه لكي يمكن تشجيع نظام القيم الصحيحة، يجب علي مديري المدارس أن يتعلموا كيفية حب العاملين لديهم، وكيفية تقييمهم، والنظر إليهم كشركاء في النجاح، ومن اجل أن يتم ذلك فإنه تم وضع نموذج للقيم المتعلقة بالإدارة بصفة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة وذلك علي النحو التالي

- قيم متعلقة بالنمو والنجاح: ويمكن تحقيق ذلك عن طريق احتياجات العاملين بالمدرسة- من المعلمين والإداريين - وتلبيتها، والاستفادة القصوى من جميع الإمكانيات المادية والبشرية للمدرسة، والالتزام بالمعايير، وتبليغ ذلك لجميع العاملين بالمدرسة .

- قيم متعلقة بالأمان، إن هدف أي مؤسسة هو توفير بيئة عمل آمنة وخالية من المخاطر، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق إعداد القواعد والإجراءات الخاصة بالأمان وتعليمها للعاملين مسبقاً، متابعة القواعد الخاصة بالأمان، والوقاية من الحوادث التي تطهر. التفكير بأمان وذلك لتعزيز وتثقيف عقلية الأفراد أولاً، حماية العاملين بالمؤسسة والبيئة التي تعمل بها ثانياً.
- قيم متعلقة بالرضا عن العمل، إن هدف المؤسسة هو توزيع الأفراد كل على حسب العمل الذي يرتضيه، وإتاحة الفرصة لتحسين وتطوير مهاراتهم، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق العمل على تحقيق الإشباع الوظيفي من خلال إعادة توزيع العمل مشاوراً وإشراك العاملين في توزيع العمل، وإدخال التكنولوجيا الحديثة.
- قيم متعلقة بالاتصال إن هدف المؤسسة هو تزويد العاملين بمعلومات صادقة ودقيقة ويمكن الاعتماد عليها، والتأكيد على استماع آراء الآخرين، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق التأكيد على أن المسئولية الرتبسية للمديرين هي تعزيز الاتصال أفقياً ورأسياً، تعليم وإطلاع العاملين بالمؤسسة على الحلق المتعلقة بالمستقبل، وكيفية تحقيق أهدافها، التشجيع والاعتراف وتقدير الأفراد الذين يعززون الاتصال الفعال، الأمانة وإطلاع الآخرين على ما يفكر فيه المديرين بدلاً من جعلهم يستمعون فقط لما يقال، الاقتناع بأن هناك وجهات نظر مختلفة بالنسبة للموضوعات المطروحة للمناقشة، بناء فريق عمل والعمل معا بروح الفريق.
- قيم متعلقة بالمعايير الأخلاقية للسلوك ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تشجيع الأمانة عندما يكون هناك تعارض بين المصالح، مصلحة الفرد ومصلحة المؤسسة، فانه يجب الاهتمام بمصلحة المؤسسة.

- قيم متعلقة بتنمية الأفراد، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تزويد المديرين مسئولية تنمية العاملين بالمؤسسة. اطلاع العاملين بالمؤسسة علي أحدث التغييرات في العمل. والتمكن من المعرفة والمهارات اللازمة لانجاز العمل. تزويد العاملين بغرض تنمية مهاراتهم من خلال برامج تنمية مهارات العاملين. مكافأة العاملين الذين يأخذون علي عاتقهم مسئولية تطوير طرق جديدة لأداء أفضل.

وانطلاقاً من ذلك يمكن القول أن هناك مجموعة من القيم موجهة للعمل للإدارة المدرسية بصفة عامة. وإدارة رياض الأطفال بصفة خاصة. وفيما يلي توضيح ذلك.

#### القيم الموجهة للعمل بإدارة رياض الأطفال

هناك مجموعة من القيم موجهة ومرشدة للعمل بالإدارة المدرسية بصفة عامة. وإدارة رياض الأطفال بصفة خاصة. كما أنها تؤثر في العاملين بالإدارة المدرسية وعلي رأسهم مدير المدرسة (مديرة الروضة) ومن أهم هذه القيم التي توجه الإدارة المدرسية وتؤثر فيها ما يلي.

- العقلانية الوظيفية وهي تعني أن إدارة رياض الأطفال تستطيع استعمال الوسائل المتاحة واللامرمة لانجاز الأهداف المرسومة. حيث أن انجاز الأهداف بشكل القينة المحورية للأفراد وللإدارة بصرف النظر عن الوسائل المستعملة لذلك.

- العملية الواقعية وهي التي تتضمن التركيز علي الممكن من الأشياء والأهداف القابلة للانجاز والوسائل المتاحة. كما يعي الانتعاد عن المتاليات والبدائل غير القابلة للتنفيد أو ما يحب أن يكون.

- الحرية الفردية والشخصية: ويعني الشعور بالقدرة علي التصرف في مختلف المجالات دون أن نكون هناك قيود تذكر. ولكن في إطار عام متفق عليه وهي بهذا لا تعني الفوضى أو غياب السلطة، وإسا تعني الحرية المسئولة بالرغم من مرونة واتساع حدودها في مجالات كثيرة.
- الموضوعية. وهي تعنى التعامل المجرد من العوامل والصبغة الشخصية، وحيادية القيم الذاتية لمديرة إدارة رياض الأطفال وعزلها عن القيم التنظيمية، بل وإعطاء الأخيرة أولوية في مجال العمل الإداري.
- الجدارة وتكافؤ الفرص، أي إنتاج معايير الكفاءة والتنافس الحريين الأفراد في مجالات علاقات العمل.
- الاهتمام بالوقت، حيث أن الوقت في حد ذاته قيمة لأنه مصدر لاستثمار الجهود الفردية والجماعية، هذا يعنى اهتمام مديرة رياض الأطفال بإدارة وتنظيم أوقات العمل وتوزيعها بالشكل المناسب بين العاملات بالروضة ومن الملاحظ أن الفكر التربوي الإسلامي غنى بالقيم بصفة عامه، والقيم الأخلاقية بصفة خاصة، حيث أن الدين الإسلامي يعد احد المصادر الأساسية للقيم، وبالتالي فإن هناك العديد من القيم الأخلاقية الموجهة لمديري رياض الأطفال بصفة خاصة ومديري المدارس بصفه عامة التي يمكن اقتناسها من الفكر التربوي الإسلامي وهي:-
- إن العمل فريضة، والعمل هنا بالمعنى الواسع. فالعمل هو مصدر قيمة الفعل الإنساني ووسيلة الكسب وأساس التقدم، ولايد أن يتسم العمل بأنه صالح وهادف ومخطط ومنتقن ولايد من الإشارة إلى أن هناك قيما فرعية أخرى تتصل بالعمل وإتقانه والحفاظ على الوقت والالتزام بمواعيد العمل. والمحافظة على الإنتاجية الحيدة، والتعاون في العمل وغير ذلك.

- التدرج الرئاسي، وتحديد مدى السلطة والمسئولية في مختلف مستويات هذا التدرج حيث تقتزن السلطات بالمسئولية. فهناك رئيس ومرؤوس، والإسلام يكرس مبدأ العمل المسئول والمسئولية الشخصية.
- تحقيق الانتماء، فالانتماء عملية اجتماعية ناضجة يتدرج من خلالها الفرد في الجماعة، والانتماء ضروري للفرد، وهذا يعنى أن الشراكة تتم في العمل والبناء والتطوير، فالانتماء الذي يكون محوره العمل والبناء والعقل والبناء سيرتقي بالمجموع المنتمى بعد سيره الطويل وتحمله الكثير من المعاناة إلى أن يصبح مؤهلاً لأن يكون صاحب الحق في الأمانة والقيادة إذا استقام على الطريقة المتزنة.
- الترابط الاجتماعي، إن الإسلام يدعو إلى الترابط الاحوى بين أفراد الجماعة إساء لوحدة الشعور بينهم، ومن الحديد بالذكر ما أحوح العاملين بإدارة المدرسة بصفة عامة، والعلامات بإدارة رياض الأطفال بصفة خاصة إلى الترابط فيما بينهم من اجل تحقيق الأهداف التربوية.
- تبادل المشورة، إن أي مسئول في عمل ما يحتاج إلى الشورى، بل أن حياة الإنسان كلها لا تستقيم إلا بالشورى، ولا شك أن مديرة رياض الأطفال في حاجة إلى الشورى حيث أنها لا يمكن أن تنفرد باتخاذ القرارات الخاصة ببعض الأمور التي في حاجة إلى آراء الآخرين ومشورتهم والاستعانة برأيهم.
- العلاقات الإنسانية، أن هناك بعض القيم مثل الأمانة والعدل والتعاون والرحمة والقصد والاعتدال والصدق والإحلاص، نعد قيما يحب أن نسود بين الناس سواء على مستوى الأسرة أو المدرسة والمجتمع بصفة عامة، ويحب أن تسود بين العاملات بإدارة رياض الأطفال بصفة خاصة، لان في هذا ضمان

- لحسن سير الإدارة خاصة حين تحظى هذه العلاقة بحقها من الرعاية والاهتمام.
- التوظيف حسب الجدارة، كتولية الأصلاح، وتندية الكفايات بالتدريب والحوافز وهذه لها أصولها الإسلامية، حتى ولو كان ذلك مما يدعى البعض انه من التراث الحديث في علوم الإدارة.
  - واجبات القيادة، يوحد في الفكر التربوي الإسلامي الكثير من خصائص القيادة وواجباتها، ومن أهم هذه الواجبات المادرة والقُدوة الحسنه والرعاية والمسئولية أو إساءة النصيحة، والإقناع بالحسن وما إلى ذلك.
  - ومن أهم القيم التي أرساها الفكر التربوي الإسلامي في مجال الإدارة، ولها صلة بعملية التنظيم والرقابة الذاتية، متابعة الانجاز، تقويم الأداء ووضع الضوابط والمعايير لإحداث الجودة المطلوبة.
  - الصبر على الصعوبات والصمود المادي والنفسي أمام المشكلات والتحديات التي تواجه الإنسان، وما أوحى الكثير من مديرات رياض الأطفال إلى مثل هذه القيمة، حيث أنها تواجه العديد من المشكلات التربوية التي تتطلب مثل هذه الأمور.
  - الصدق في المعاملة وفي القول وفي الفعل.
  - طاعة الرؤساء في غير معصية.
  - تحمل المسئولية، حيث أن كل شخص مسئول عن نتاجات سلوكه وبصرفانه وأفعاله.
  - الانفتاح والصراحة بين الرئيس والمرؤوسين في مختلف مستويات القيادة الإدارية.

من الواضح أن هناك العديد من القيم الأخلاقية التي نوجه العمل بإدارة رياض الأطفال وهي الحرية الفردية لمديرة الروضة، والموضوعية، واهتمامها بالوقت، القدرة على إقامة العلاقات الاجتماعية مع العاملين بالعملية التربوية، التشاور مع العاملات والمعلمات بالمدرسة، توجيه العاملات والمعلمات بالمدرسة على كافة مستوياتهن ومتابعتين، وتقويم أعمالهن.

### أهمية ووظائف القيم الأخلاقية لمديرات الروضة:

تلعب القيم الأخلاقية دوراً مهماً وواضحاً ومؤثراً في إسهام مديري المدارس بصفة عامة، ومديرات رياض الأطفال بصفة خاصة في إنجاز العمل الإداري، حيث أنهن في حاجة ماسة في تعاملهن مع الأشخاص والمواقف والأشياء إلي نظام للمعايير والقيم يعمل بمثابة موجهات لسلوكهن وطاقات ودوافع نشاطهن، ومن النديهي انه إذا غابت هذه القيم وتضاربت، فإنهن يغترس عن دابهن وعن محتمعهن، ويعتقدون دوافعهن للعمل، ويقل إبتاحهن ويضطرب، ومن هنا تأتي أهمية القيم الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال، حيث أن القيم الأخلاقية تقوم بالعديد من الوظائف والأدوار، وقد تناول المربين والباحثون هذه الوظائف وتباين وجهات نظرهم حول هذه الوظائف والأدوار، فيرى بعض المربين أن القيم الأخلاقية تقوم بالوظائف التالية.

- تبيي العاملين بالإدارة المدرسية اختيارات معينة تحدد السلوك الصادر عنهم، وبالتالي تعمل على تشكيل شخصيتهم وتحديد أهدافها في إطار معياري صحيح.
- تمنح العاملين بالإدارة المدرسية القدرة على التكيف والتوافق الإيجابي، وتحقيق الرضا عن النفس، والتجاوب مع الجماعة.

- تحقق للعاملين بالإدارة الإحساس بالأمان، وتعطيهم فرصة التعبير عن أنفسهم، وتساعدهم على فهم العالم حولهم عن طريق دفعهم لتحسين إدراكهم ومعتقداتهم.

- أنها تعمل على ضبط شهوات العاملين بالإدارة المدرسية ومطامعهم، وتصلحهم نفسيا وخلقيا وتوجيههم نحو الخير.

ويرى بعض الباحثين أن القيم الأخلاقية تؤدي إلى ترويد العاملين بالإدارة المدرسية بشعور من التوجيه الداخلي النابع من صميم الذات. وتمكنهم من ضبط أنفسهم، وتحديد توقعاتهم مع الآخرين، كما أنها تعد وسيلة للحكم على سلوك الأفراد، تزودهم بالوعي اللازم لمعرفة الأمور ومحاكمتها، وأيضا تعد وسيلة للتمييز بين الصواب والخطأ، والمرغوب والمرفوض، والأخلاقى والغير أخلاقى، إذا فهي جوهر خلق الفرد ودفاعه إلى الخير. تشكل إطارا للجماعة، وسعلا من أساط الرقابة الداخلية في حركتها ومعايير تصرفها.

أما بعض المربين فيرى أن من أهم وظائف القيم الأخلاقية، أنها هي التي تدفع الأفراد إلى العمل وتحرك نشاطهم وتوجيهه، وأنها تحفظ نشاط الفرد موحدًا ومتناسقا وصيانتته من التناقض والاضطراب. وأنها تستخدم بمثابة معايير وموازن يقياس بها العمل، ويقوم بمقتضاها السلوك.

ويرى البعض أن القيم الأخلاقية تؤدي دورا كبيرا للأفراد، ويتمثل هذا الدور في تزويد الأفراد (مديري المدارس) بالإحساس بالفرص مما يقوم به. ونوجهه تحاد هذا الغرض، وتبني الأساس للعمل الفردي، والعمل الجماعي الموحد. تتخذ كأساس للحكم على سلوك الآخرين، تمكن الفرد من معرفة ما يتوقعه من الآخرين ومادية ردود الفعل. كما أنها توجد لديه إحساسا بالصواب والخطأ.

وأخيرا يرى بعض المربين أن هناك العديد من وظائف القيم الأخلاقية. من أهمها أنها تزود الفرد بشعور من التوجيه الداخلي، أن تثير للجماعة الاتجاه العام وتزودها بكيفية بناء أسس العمل الفردي. أن تستعمل كوسيلة من أجل الحكم على سلوك الأفراد، أن يتمكن الفرد من ضبط نفسه، أن يتمكن الفرد من معرفه توقعاته من الآخرين. أن تزوده بالشعور اللازم لمعرفه الصواب من الخطأ والمرغوب فيه من المفروض. والأخلاقى من الفاسد.

وانطلاقا من ذلك يمكن القول أن القيم الأخلاقية تعتبر قوة دافعة لسلك مديرات رياض الأطفال وعملهن، فالقيم الأخلاقية متى تأصلت في أنفسهن فإنهن يسعين دائما إلى العمل على تحقيقها، كما أن هذه القيم تصح المعيار الذي يقاس به أعمالهن وتوفر عليهن الجهد والوقت، وتحتسبن التناقص والاضطراب. كما تحقق لسلكهن الاتساق والانتظام، بحيث يصبح لهن من النيات ما يساعد على التنفيذ لسلكهن في مواقف جديدة.

لذلك فإن وظائف (القيم لرياض الأطفال) تمثل لي الآتى

- أنها تزودهن بالوسائل التي تجعلهن مستعدات لتقدير قيمه الأفراد والتجمعات، كما أنها تساعدن على معرفه أين يقفن.
- أنها تساعدن على تركيز انتباههن على الفجرات الثقافية والمادية، والتي نعتبر مرغوبة ومفيدة وضرورية.
- أنها تجعل طرق تفكيرهن وبصراتهن يتسم بالنالية.
- أنها تعمل كمرشده وهادية للمديرات في احتساراتهن وابعازهن للأدوار المختلفة وتزويدهن بالشحاعة لكي يدركن أبعاد ونوقعات الأدوار المختلفة ووظائفها نحو الاهتمام بالأفراد

- أنها تعمل كوسائل للضغط الاجتماعي، حيث أنهن يؤثرون في الأفراد (العاملات) للتوافق مع عاداتهن وتقاليدهن وشجاعتهن لفعل الأشياء الصحيحة، وإعطائهن شعور الاحترام للذات.
- أنها تؤكد على زيادة تأثير الأفراد عن طريق الإبداع، والعمل على تهيئته مناح المدرسة التي تنمي العلاقات البشرية الكائنة في انجاز أهدافها.
- أنها تعتبر معياراً للتمييز بين السلوك المقبول (الصحيح) والسلوك غير المقبول (الخطأ)، وبالتالي إتاحة المجال لتعزيز السلوك الإيجابي، مقاومة السلوك السلبي.
- أنها أداة للضغط والرقابة الفردية والاجتماعية والتنظيمية وغيرها، وبالتالي فهي تعتبر قاعدة للتواب والعقاب، وتحقيق العدالة العامة، وتدعيم المسؤولية الفردية والعامة.
- إن القيم تعتبر أدوات للاستقرار والاستمرارية الفردية والجماعية بشكل يحقق التوازن والانتظام في المسلكيات ضمن قنوات معروفة ومقبولة.
- إن وجود القيم الأخلاقية يعطى حافز للإنسان من أجل إشباع حاجاته. وتحقيق ذاته حيث أنها هي التي تعطى للأشياء، وزنها وأهميتها، وتشكل دافعا حيويا للسلوك الإنساني.
- إن القيم الأخلاقية تشجع مديرات رياض الأطفال على أن يفعلن الآتي. اتخاذ مواقف خاصة من الإصدارات والمقالات الاجتماعية، توجيه تقديم الآخرين على الذات، التقدير والحكم لمدح الآخرين، إصلاح عيوب الذات، التشجيع على التقييم المقارن للذات مثل الأخلاق، أهمية العلاقة مع الآخرين، الإقناع والتأثير على الآخرين، السماح بعقلانيته المعتقدات والاستعدادات والأفعال

لتكوين سندا للمشاعر والأخلاق والأهمية الفردية، التمسك وتعزيز احترام الذات.

- إن القيم الأخلاقية تعتبر موجّهات لسلوك المدير نحو الأفضل، وتطلعه إلى التقدم الثقافي ومواكبه روح العصر ومتطلباته.

- إن القيم الأخلاقية توجه المدير على التفاعل الإيجابي في تفاعله الاجتماعي مع العاملين، حيث أن القيم الأخلاقية تعتبر طرق ووسائل تؤدي إلى تحديد مواطن المصاعب والمساوئ والشُرور التي تواجهنا في حياتنا، فهي طرق تيسر لنا وضع خطط نستخدمها للعمل في معالجة هذه المصاعب.

- إن القيم الأخلاقية تساعد المدير على تشكيل الآراء والقضايا المهنية، كما أنها تعتبر الأساس للاستعدادات.

- أنها تساعد على إحداث التوازن وتحقيق التكيف، حيث أن فقدان الإنسان لقيمه إنما يؤدي بالطبع إلى فقدان التوازن، فيشعر بالضيق والضرر، بمعنى أن انعدام القيم يجفاف نبعها إنما يفضي إلى التوتر والقلق، لذلك تزول القيم النفسية وتتبدد مجرد الإشباع كي تظهر بعدها قيم ومطالب أخرى مرغوب فيها.

- أنها توجه السلوك الصادر من المدير إلى جهة معينة ومحددة ضمن الإطار الاجتماعي.

- أنها تجعل المدير أكثر ميلا وتفضيلا لأيدلوجية سياسية أو دينية أو اجتماعية أو اقتصادية معينة دون غيرها.

- أنها تحدد الطريقة التي يعرض بها المدير نفسه للآخرين، كما أنها تعد أساسا لإجراء المقارنات بين المجتمعات المدرسية المختلفة.

- إن القيم الأخلاقية تعتبر معايير تساعد المدير على التبرير المنطقي للاعتقادات والاتجاهات والسلوكيات التي تعد (شخصيا واجتماعيا) غير مقبولة.

### القيم الأخلاقية الواجب توافرها في مديرة رياض الأطفال :-

إن مدير المدرسة بصفه عامه، ومديرة رياض الأطفال بصفه خاصة، ينبغي أن تكون تجسيدا حيا للأخلاقيات والمثاليات، التي تشكل الجانب الأساسي والفعال في عملية التأثير الإداري، كما أن شخصيه مديرة الروضة وما تتضمنه من ميول واتجاهات وتبدل سلوكه لها تأثير ملموس على سلوك العاملات معها، حيث أن عمل المديرة يتضمن معلمي ما يتصل بالقيم، وهذا يتطلب منها الالتزام لديورها حينئذ ينعكس ذلك على قراراتها.

هذا بالإضافة إلى أن إدارة رياض الأطفال بطرق بعض المبادئ من أهمها، العمل على تحقيق أهداف الروضة، تهيئة المناخ التربوي لتحقيق التوفيق المطلوبة من كل العاملات في الروضة، تدريب كل العاملات على القيام بدور القائد، تهيئة الظروف الملائمة، الإشراف والتوجيه بطريقه فعالة مع المعلمات الاهتمام بالنظافة، استخدام الوقت بطريقه حيده، استخدام المصادر المتاحة بطريقه خاصة تقويم النتائج لهذا يجب أن يتوافر لدى مدير المدرسة بصفه عامه، ومديرة الروضة بصفه خاصة العديد من القيم الأخلاقية، وقد حددت رابطة مديري المدارس الابتدائية بنيويورك بعض القيم الأخلاقية لمديري المدارس، وذلك علي النحو التالي

أن يعمل علي رفاهية وسعادة الأطفال، مراعاة القيم الأساسية في كل القرارات والأفعال، احراز المسئوليات المنبئة بأمانة وكمال وتسام، العمل علي حماية الحقوق لكل الأفراد، طاعة القوانين القيمية والمحلية، التحكم في وسائل سياسة التربية الخارجية والقواعد واللوائح الإدارية، السعي إلي القياس المناسب

لتصحيح هذه القوايين والسياسات واللوائح والتي تسعى إلى تحقيق الأهداف التربوية، نأنب الاستفاعة الشخصية من خلال نفوذهم، وتوليهم إدارة المدرسة. البحث عن نأسي الأآثيرات المهنية من خلال البحث عن استمرار التنمية المهنية. ترشيد الاتفاق حتى يتم الاحاز أو يتحقق الهدف.

### أهم القيم الأخلاقية الواجب توافرها لدي مديرة الروضة :

هناك العديد من القيم الأخلاقية التي يجب توافرها لدي مديرة الروضة. وتعد ضرورة لتولي العمل الإداري. والقيام بالمسؤوليات والأدوار المنوطة بها. من نزه القيم ما يلي

#### ١- العدل

يعد العدل من القيم الضرورية واللازمة لمديرة رياض الأطفال. والعدل في حقيقة الأمر له إبعاد كثيرة ومختلفة تكمن ملاحظتها في العدل والعمل والحكم والمال والعبادة ومعاملة الأفراد. وهذا يوضح أن العدل لا يعنى المساواة المطلقة. ولكن العدل بسى ونأسب الواقع والأحكام. لأن التسوية بين الناس جميعا في حكم الاستحالة لأحآلاف القدرات والاستعدادات بينهم. فإنصاف الفرد يتم من واقع عقله وموقعه وقدراته وحقوقه التي يستحقها. وهذا يعنى أن العدل يتم من حيث تقسيم العمل بين المعلمات وأيضاً العاملات برياض الأطفال. ووجود توصيف واضح للاحتصاصات والمسؤوليات التي نأدد متطلبات العمل لجميع العاملات بالروضة. ما يودى إلى معرفة كل العاملات بحقوقهم وواجباتهم. وأكد ذلك ما يراة بعض المربين من أن العمل في الإدارة المدرسة يتضمن ممارسة الحقوق. وتادية الواجبات في نطاق المعايير المتفق عليها من أجل نجاح المدرسة في عملها.

إن من أأام أوانب العدل أن تقوم مديرة الروضة بمراعاة الدقة عند نأقيمتها لأداء العاملات بالروضة، والبعد عن المحاملات. حتى يكون التقييم على أساس

صحيح وعادل. كما ينبغي على مديرة الروضة الاهتمام بعدالة توزيع العمل على العاملات حتى يشعرن بعدالتها فيسود التعاون بينهن.

إن وجود قيمة العدل لدى مديرة رياض الأطفال تؤدي إلى تقوية العلاقات الاجتماعية بين الزميلات العاملات بالروضة، وإتقان العمل، وتحسين الأداء وقلة الغياب، وزيادة الولاء والانتماء لدى العاملات بالروضة، وعدم الاستماع إلى الشائعات، والاهتمام بالعمل، وعدم الشعور بضغط العمل.

### ٣. الشورى:

تعد قيمة الشورى عماد الإدارة المدرسية، وهي التي يطلق عليها في الوقت الحاضر، المهام الاستشارية، حيث إن التشاور في الأمور يبعد مديرة الروضة عن التسلط والاستبداد والانفراد بالرأي دون مراعاة الآخرين أو تقديرا لمشاعرهم.

فالشورى تعتبر مظهرا عمليا للمشاركة، وأنه يترتب عليها الوصول إلى قرارات أفضل بتيحة للحوار البناء وتبادل الآراء، إن توفر قيمة الشورى لدى مديرة الروضة تحقق العديد من الفوائد التي تخدم الإدارة حيث أنها تعمل على ترشيد القرارات لاشتراك العديد من الأفراد العاملين بالروضة في مناقشة الأمور، ومحاولة الوصول إلى الحل الأمثل. كما أنها تعد سببا في التفاف العاملات في الروضة حول المديرية، وهي التي تشجع الحاحات العليا في نفوس العاملات مثل احترام الدات واحترام الرأي، مما ينعكس ذلك على العملية التربوية بصفة عامة، وتربية الطفل بصفة خاصة.

إن الشورى كقيمة تعد مظهرا من مظاهر الاحترام بين مديرة الروضة والمعلمات والعاملات بالروضة، وبين المديرية والأطفال، وبينها وبين أولياء الأمور كما أنها تتعود على التأنير والتعاون والترابط والمحبة في مواجهة بعض المواقف

التربوية بأسلوب جماعي يشترك فيه كل فرد من أفراد الجماعة برأيه حتى يصلوا إلى أفضل الآراء واحكمها.

### ٣. قيمة الحرص على الماملين:

من القيم التي يجب توافرها في مديرة الروضة، الحرص على العاملين في الروضة سواء المعلمات أو الإداريات أو العاملات (الدادات) وإعطائهن مكانتهن، واحترام رأيهن ومعاملتهن المعاملة الإنسانية الطيبة الكريمة التي تليق بهن حتى لا يتسبب ذلك في التأثير على مستوى أدائهن، وبالتالي يترتب عليه إهمال للعملية التربوية، وأيضا ينعكس ذلك على مستوى الأطفال في الروضة.

وقد أدركت بعض الدول هذه القيمة لما لها من تأثير واضح على العملية الإدارية، فمن أهم ما يميز الإدارة اليابانية حرصها على العاملين، فهم يعتبرون الموارد البشرية للنزسة أعلى الأصول، ومعاملتهم على أساس وحدة المصلحة، ومن نطاهر ذلك المشاركة في صنع القرار، والاهتمام الشامل، والتركيز على عمل الفريق، والعلاقة الأتوية بين المدير والعاملين، فالحرص على العاملين يدفعهم إلى الإخلاص والولاء، كما انه يدفعهم إلى الإبداع والابتكار والاستعراق في العمل.

### ٤- المشاركة:

تعد قيمة المشاركة من القيم الأخلاقية التي تساعد مديرة الروضة على أن تقوم بدور فعال في الأعمال المنوطة بها، فالمشاركة تعد مطلبا ديمقراطيا في الإدارة، ويمكن من خلالها زيادة فاعلية الإدارة، ونمية العاملين بها وتدريبهم، وزيادة ارتباطهم بعملهم وتحمسهم له، وهذا يعني أن المشاركة تسهم بصورة مباشرة في تحقيق حد من العلاقات الإنسانية السليمة في العمل.

إن المشاركة تتخذ صورا متعددة، ومن هذه الصور، المشاركة في اتخاذ القرار، المشاركة في المعلومات، المشاركة في إحداث تغيير، المشاركة عن طريق اللجان

والمشاركة كقيمة من القيم الأخلاقية لنا العديد من الفوائد في العمل الإداري.

من هذه الفوائد

إن كل شخص يتحمل حراً من المسؤولية. وعليه أن يشارك بجهده وخبرته في تحديد الأهداف العامة في حدود قدراته وإمكاناته. انه يوحد لدي العاملين شعور بالالتزام لتحقيق الأهداف وتشعرهم بأهميته وخبرته، وهذا في حد ذاته حافز للعمل وبذل غاية الجهد، كما أنها بنفي الوعي، وتبرز القدرات الإدارية والتنفيذية للفرد. ومن فوائد قيمة المشاركة أيضاً أنها تميل إلى التحديث والتجديد. كما أنها تعمل علي التحويد في العمل، وتتيح فرصة اكبر للاقتراحات، وتحسن من الدواع. ونزيد من الشعور بالرضا، واحترام الذات، التكامل في الأهداف، والرضا بالتغيير. والاتصال الجيد، ويؤكد ذلك ما أشار إليه بعض الباحثين من أن قيمة المشاركة تكمن في أنها يمكن أن تحسن أو تجويد من تأثير المدرسة بتوصيل أفكار الأفراد مع المعرفة والخبرة، وعملية صناعة القرار. وذلك لكي يصبحوا متحدين، كما أن قيادتها تكمن في جودة القرار.

ورغم أهمية المشاركة كقيمة من القيم الأخلاقية ورغم ما تحققه من قيمة في العملية الإدارية والتربوية. إلا انه من الملاحظ أن هذه القيمة لا تمارس بشكل جيد، فالكثير من المعلمات برباص الأطفال لا يشاركن في اتخاذ القرارات، وإما بقيام مديرة الروضة بالانفراد بعملية اتخاذ القرارات دون مشاركة أو استشارة العاملات معها من المعلمات وإداريات، مما يترب عليه أن تفقد العاملات الإحساس بالقيمة، وتقدير الذات لعدم توافر إمكانية التعبير عن آرائهن في مشكلات العمل والحلول اللازمة لها، كما ينقدهن الشعور بالمسئولية المشتركة والارتباط بوظائفهن، ومن الطبيعي في ظل هذا المناخ التعليمي أن تقل درجة انتمائهن للروضة

وأهدافها. وبالتالي لا يبدون رغبة أكيدة في التعود من أجل تحقيق الأهداف أو التمسك بالسلوكيات المرغوبة.

#### ٥- قيمة الالتزام:

ويقصد بقيمة الالتزام، الالتزام بمواعيد العمل، والتواحد فيه باستمرار. وعدم الكسل والتراخي. أو التغيب بلا عذر مقبول، أو التأخير عن المواعيد المحددة. أو إصاعة وقت العمل. وعدم توجيهه كله فيما يدفع المؤسسة التربوية إلى التقدم والتطور، ويرى البعض أن الالتزام يعني الالتزام بالدوام والتعلميات والنظم التي أرساها الجميع واتفق علي تنفيذها. والالتزام سبب في العمل والتوجيه السليم.

والموضح هنا أن ما تتطلبه حرفة الالتزام كمنهوم نفسي / اجتماعي هو توافق الفرد مع القوانين والأخلاقيات المهنية. ثم التعامل العام مع الآخرين والأشياء ضمن حدودها، فالنزام مديرة رياض الأطفال يقصد به إتباع وتنفيذ الموائع والقوانين الصادرة من الإدارات التعليمية. كما أنه يعني التزامها في التعامل مع المعلمات والإداريات في ضوء حدود معينة

وابتلافا من ذلك فقد توصل أحد الباحثين إلى أنه توجد ثلاثة مداخل لتنفيذ الالتزام الوظيفي. شعير المدير تجاه المؤسسة. الرغبة في البقاء. نوع من الواجب علي الفرد. ولهذا فإن تمسك مديرة الروضة بقيمة الالتزام يساعدها علي عدم الخروج عن القوابس والأعراف والتقاليد. وتجنب الإهمال في تطبيق هذه القوابس. والابتعاد عن الأنانية، أو تفصيل المصلحة الخاصة. عدم تبني أخلاقيات وعادات سلوكية معايرة أو مخالفة لما يجري في بيئة الروضة. فالتمسك بقيمة الالتزام يساعده علي الاستقرار في العمل. وتحقيق الأهداف المرغوبة.

## ٦- قيمة الاتصال الفعال:

إن قيمة الاتصال الجيد تلعب دورا واضحا في حل الكثير من المشكلات المتعلقة بالإدارة المدرسية، حيث انه من الملاحظ أن معظم مشكلات مديرات رياض الأطفال وأيضاً مديري المدارس تكون عادة عن طريق الاتصال بخير الجيد مع الرؤوسين من المعلمين والإداريين، من هنا كان من الضروري الترام مديرات رياض الأطفال بقيمة الاتصال من اجل النجاح في إداراتهم، وفي هذا الشأن يشير بعض الباحثين إلي أن الصورة المثلي لمدير المستقبل، أن تكون لديه القدرة علي توصيل وشرح السياسات والأهداف المرجوة، والأساليب التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف. من هنا أكد البعض أن من أهم صفات المديرين هي القدرة علي الاتصال والأمانة.

ولاشك أن وجود قنوات اتصال واضحة وفعالة بين مديرة الروضة والعاملات بها مطلب ضروري لإدارة الروضة، حيث انه بالقدر الذي يكون فيه نظام الاتصال فعالا بالقدر الذي يكون فيه المستوي العلمي للمديرين المحتصين في المؤسسات مرتفعا.

من هنا نتضح أهمية قيمة الاتصال ودورها في العملية الإدارية، وبالتالي تأثيرها علي العملية التربوية، حيث أن قنوات الاتصال التي يتم بها نقل المعلومات والبيانات، كذلك نوعية المعلومات وكميتها تؤثر علي تنمية قدرات العاملین وعلي التفكير والإبداع، كما أن الاتصال المباشر بين مديرة الروضة والعاملات في مناقشة الموضوعات ذات العلاقة بنشاط رياض الأطفال لها دورها المؤثر في تطوير الفكر الإبداعي لدي العاملات.

إن الاتصال الجيد يلعب دورا واضحا في نحويد الإدارة، ويؤكد ذلك ما أشار إليه البعض من أن الاتصال كقيمة يعد من أهم الأساليب للوصول إلي الجودة

الشاملة، حيث أنه أمر ضروري لأن إدارة الجودة تهدف إلى إزالة العوائق التي تعترض الاتصال. وتسهل عملية الاتصال من المستويات الإدارية العليا إلى المرؤوسين. وبالتالي تتحقق أهداف المؤسسة. فاتصال مديرة رياض الأطفال بالعاملات معها وشرحها لهن. وتعریفهن ومدهن بما يحتاجونه من موارد ومواد للتدريب، ونشر الأفكار بالانصال الشفوي والكتابي يعد احد الوسائل لخلق مهارات فكرية وسلوكية للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة.

وبالرغم من قيمة الاتصال وأهميتها في الإدارة، إلا أن هناك بعض الآثار السلبية التي تترتب على سوء نظام الاتصال. وبالتالي تكون آثاره سلبية على المناخ التنظيمي إذا كانت المعلومات المتداولة بين العاملات غير كافية أو غير مناسبة، ويقل أو يندم تدفق المعلومات أفقياً، ويتغيب التنسيق والتكامل بينهم، وكذلك إذا قام نظام الاتصال بشكل أساسي على الاتصالات الهابطة من القمة إلى المستويات الأدنى حاملة فقط أوامر وتعليمات دون تدفق المعلومات الكافية التي توضح الرؤية المستقبلية للمؤسسة التربوية، وما يدور بها من خطط وبراوح ومتغيرات في الاستراتيجيات والأهداف. ففي ظل هذا النظام للاتصال. من المتوقع أن يشعر العاملون بالضيق والعزلة عن واقع المؤسسة التربوية. وبالتالي ينخفض مستوى انتمائهم للعمل وأيضاً للمدرسة مما ينعكس بدوره على درجة إخلاصهم وحرصهم على نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها.

#### ٧- قيمة الرقابة:

ويقصد بقيمة الرقابة، أنه يجب على مديرة الروضة أن تكون رقيباً ومتابعة للعاملات بالروضة لمعرفة الغياب والحضور، فإذا غابت احدي العاملات من الروضة، فإنه ينبغي عليها معرفة سبب الغياب، فإذا كان غياب بدون عذر حددت لها العقاب المناسب.

ولذلك فإن هذا يتطلب من مديرة الروضة الاهتمام بالحضور والغياب، وأن يكون لديها النسب الحقيقية حتى يمكنها أن تضع الخطة لوجود البديل حتى تقوم بالعمل زميلة أخرى بدلاً من الغائبة، وبالتالي لا تتعطل العملية التربوية، ولا تتأثر بغياب أحد.

من هنا تأتي قيمة الرقابة وديورها في تحقيق الأهداف المختلفة والمحددة للعمل التربوي وترجع أهميتها إلى أنها مراقبة علمية في إنجاز المهام لإزالة المعوقات التي تحول دون إنجاز الأهداف، واستخدام أسلوب التغذية الراجعة باستمرار عن طريق الإرشادات وتبادل الخبرات، ومعرفة المجهودات المدونة، والنتائج المحققة، والمكافئة عليها أو معرفة مواضع القصور، ومحاولة معرفة الأسباب وإزالتها، وعقاب مرتكبيها حتى لا يعزوا إلى مثلها مرة أخرى، وحتى يكونوا عبرة لغيرهم، والتوجيه لكيفية أداء المهام وسبل تحقيق الأهداف.

إن عملية الرقابة تتطلب متابعة حائنين وهما حانب الأداء والتفويد داخل الروضة، والجانب الثاني هو البيئة الخارجية للروضة ومتابعة التطورات التي تحدث فيها، ويكون لها تأثير على الروضة، وهذه المتابعة هي التي تجعل مديرة الروضة على علم بالتغيرات وتمكن من تحديد الخطة حتى تتلاءم مع المتطلبات الجديدة للبيئة، وتوقع المتغيرات المحتملة.

#### 8- قيمة العمل في الفريق:

يعرف الفريق بأنه مجموعة صغيرة من الأفراد متكاملة المهارات لهم هدف مشترك وأهداف فرعية للأداء ويتبادلون المسؤولية. في ضوء ذلك يمكن القول إن عمل مديرة الروضة في فريق يكون منبياً وقائماً على هدف أساسي ورئيسي نعمل على تحقيقه من خلال تحمل كل واحدة من الفريق بمسئوليات محددة ومعينة يكون محلها تحقيق الهدف الذي قام من أجله الفريق.

فالهدف من بناء الفريق هو وجود جماعة متماسكة يتبادل أفرادها التأييد والثقة، لها توقعات عالية لأبجاز العمل، واحترام الفروق الفردية في الشخصية والقيم والمهارة وتنمية الإمكانيات الفردية، والقدرة علي حل المشكلات من خلال التعامل مع القضايا المختلفة والمرتبطة بالعمل التي تعوق عمل الفريق بصفة خاصة، وتعزق العنل بصفة عامة.

ومن احل أن تتحقق قيمة اشتراك مديرة الروصة في فريق العمل، ولكي تكون ناجحة وفعالة فانه من الضروري توافر مجموعة من العوامل من أهمها: الأداء المتحدي، الأهداف الواضحة المفهومة لكل أعضاء الفريق، المشاركة، الاتصالات مع مستوي عال من الثقة والاحترام والأمانة، القدرة علي التعامل مع الأخرين، التنسيق الذي يسبب كفاءة عمل الفريق، القرارات التي نبي علي الحقائق، وفي هذا الصدد أشار بعض الباحثين انه لكي يكون الفريق ناجحا فانه لابد أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص من أهمها، وضع الأهداف عن طريق الأفراد، قوة الدانعية للعمل، الاستقلال، قوة شخصية، الاهتمام، التعدية المرتدة السريعة، مستوي عال من الرضا الاجتماعي، ارتفاع مستوي الأداء، الجودة الشاملة، الولاء التنظيمي، المشاركة.

ومن الملاحظ أن الخبرة في مجال الإدارة والتعليم، والتزام أعضاء الفريق، واحتلافهم وبكاملهم، واستقلالهم، وسرعة الاتصالات تؤثر علي أداء الفريق من هنا يتضح أن هناك العديد من الأدوار التي يقوم بها الفريق، وهي المحافظة علي روح الجماعة، المحافظة علي التماسك وذلك بالمشاركة في القرارات وحل المشكلات، ومحاولة التوفيق بين الأفراد، وأبجاز المهمة، حيث أن المديرة تقوم بحفز الأفراد وتوجيههم نحو أبجاز المهام المكلفين بها.

إن عمل مديرة الروضة في فريق يعد من أهم المهارات بالنسبة لها، ولا بد أن تدرك أهمية وقيمة الجماعة، وأنه لا تستطيع العمل وحدها بل مع الجماعة ومن خلالها، وينبغي عليها أن تحدد الأسس والقواعد التي يسير عليها الفريق، وطرق حل المشكلات بالاتصال المستمر، والاستشارة، واختيار الحلول البديلة، وتشجيع الأداء، والاتجاهات الحديثة، وتدريب أعضاء الفريق على الاشتراك في الحلول والتنفيذ، ونشر الأساليب الجديدة.

#### ٩- قيمة المرونة:

إن حسن التعامل بين مديرة الروضة والعاملات بالروضة، والمرونة في العلاقات بين العاملين في الروضة يضيف على العمل حوا من المودة والانسجام، حيث أن الشدة أو الغلظة في المديرية يسبب عدم رضا العاملات، مما يترتب عليه عدم التفاف المعلمات والعاملات بالروضة حولها، كما يترتب على ذلك أيضا سوء العلاقات بين العاملات ومديرة الروضة وكثرة الغياب بعدر، وعدم إتقان العمل وإجادته، وهذا ما تؤكد بعض الدراسات من أن هناك علاقة بين تسلط المدير واللامبالاة في أداء العمل.

#### ١٠- قيمة التعاون:

إن قيام مديرة الروضة بالتعاون مع المعلمات والإداريات بالروضة، يساهم في تحقيق العديد من النتائج الايجابية في العمل، وفي هذا الصدد أشار بعض المربين إلى أن التعاون بين مديرة رياض الأطفال والعاملات بالروضة له علاقة ايجابية بتحسين العمليات الإدارية، كما أنه يسبب التوازن بين العلاقات الرسمية وغير الرسمية، كما يساهم في زيادة الولاء الوظيفي، إن وجود قيمة التعاون بين مديرة الروضة والعاملات بالروضة يؤدي إلى النجاح في العملية التربوية وأيضا الإدارية، وهذا التعاون يتحقق عندما تقوم المديرية بتقوية اعتقاد العاملات بان أهدافهم

متربطلة ارتباطا ايجابيا، وبالتالي يساعدون بعضهم مما يترتب عليه النجاح وتعميق أفكارعاملات والتكامل في العمل.

ومن الملاحظ انه إذا فقدت قيمة التعاون بين مديرة الروضة واملات فان هذا يؤدي إلى الصراع الذي يؤدي بالتالي إلى فقدان الانجاز. حيث أن الصراع يعني عدم الانسجام بين مديرة الروضة واملات. ويترب علي ذلك أن الاملات يشعرون بالإحباط. وان كل فرد من أفراد الروضة يعمل في عمل مستقل قد يكرره أحر. كما أن القرارات تكون فردية. ويترب علي الصراع استهلاك الوقت في معرفة آراء الآخرين. وربما يعتمدون علي استنتاجاتها وتكون حادثة في معظم الأحيان.

إن توفر قيمة التعاون لدي مديرة الروضة يؤدي إلى التكامل في العمل، وارتفاع الروح المعنوية، وعدم النزاع بينها وبين الاملات بالروضة، كما انه يؤدي إلى زيادة الفاعلية في إدارة الروضة. ويؤدي إلى مستوي عال من الأداء، وزيادة مستوي الرضا والعمل علي المشاركة في الرأي وحسن التصرف. وفي هذا الصدد أشار بعض المربين إلى ضرورة وجود التعاون بين مدير المدرسة كموجه مقبم وبين الموجه أو المشرف الفني المتخصص فكلاهما متمم للأخر، وعمل كل منهما يكمل عمل الأخر في سبيل نجاح العملية التعليمية، ومن أجل الوصول بالعمل التربوي إلى أقصى درجات النجاح كلما أمكن.

#### 11- قيمة الإحلاص:

إن توفر قيمة الإحلاص لدي مديرة الروضة له دور هام في توجيه الفكر لاتحاد القرار السليم. فمديرة الروضة عندما تكون مهتمة اهتماما عميقا بهدف معين فإنها تلقي اهتمامها كله في مبدائه، فحماس مديرة الروضة الحقيقي لفكرة أو هدف أو عمل هو اتحاد تقوم بعمله كقوة عقلية كبيرة.

من هنا يمكن القول أن قيمة الإخلاص تعد عاملاً هاماً في التفكير السليم لمديرة الروضة وأن امتلاك مديرة الروضة لقيمة الإخلاص يجعلها توجه طاقتها للعمل، وتقوم بإتقانه وتعمل على تحسين أدائها، وتصلح دائماً ولا تفسد، ولا تتباطأ، ولا تستغل وقت العمل لأعمالها الخاصة، وإنما تستخدمه للعمل.

#### ١٢- قيمة التسامح الفكري:

إن قيمة التسامح الفكري قوامها قبول آراء الآخرين والالتقاء معهم فكرياً في وسط الطريق، وعدم التعصب الأعمى ضد أفكار الآخرين، والتفتح الذهني لكل ما هو جديد، وقبول الآراء المعارضة، والمناقشة المفتوحة العلنية الحرة.

إن التزام مديرة الروضة بقيمة التسامح الفكري تساعدنا على التحرر من التحير الأعمى أو التعصب، لأن التعصب يوهم الفرد بأنه الوحيد الذي يمتلك الرأي والصواب. فالتعصب لا يفكر فيما تعصب له. بل يقله على ما هو عليه فحسب. ومديرة الروضة التي تتعصب لرأيها تتخذ موقفاً معيناً من المعلنات والعاملات في الروضة، كما أنه يحول بينها وبين الاستعادة من فكرهن ورأيهن الذي ربما يكون أكثر عملياً من رأيها.





## المراجع

### أولاً : المراجع العربية :

- ١- إبراهيم عبد النادى المليجى، الإدارة، مفاهيمها، أنواعها، وعملياتها، (الإسكندرية: المكتب العلمى للكمبيوتر والنشر والتوزيع، ١٩٩٧).
- ٢- إبراهيم عصمت مطاوع، أمينة أحمد حسن، الأصول الإدارية للتربية، ط٢ (القاهرة: دار المعارف، ١٩٨٤).
- ٣- أحمد إبراهيم أحمد، "المدخل والأساليب لنجاح ناظر/ مدير المدرسة فى إداية وتنظيم المدرسة"، مجلة كلية التربية بنها، أغسطس، ١٩٩٠.
- ٤- "السلوك القيادى لناظر/ مدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين، دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، العدد ٢٦، (كلية التربية، جامعة المنصورة، ١٩٩٤).
- ٥- أحمد إسماعيل حشى، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية (القاهرة: دار الفكر العربى، ١٩٩٨).
- ٦- أحمد سليمان عتد، خليل يوسف الخليل، الإحصاء للباحث فى التربية والعلوم الإنسانية (عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، ١٩٨٨).
- ٧- أحمد عبد الباقى بستان، حسين حميل طه، مدخل إلى الإدارة التربوية (الكويت، دار القلم، ١٩٨٣).
- ٨- أحمد عبد الحسين، على حسين حجاج، "العلاقة بين الإشراف التربوى وإدارة المدرسة فى دولة الكويت" المجلة التربوية، الكويت، العدد السابع عشر، المجلد الخامس، صيف ١٩٨٨.

- ٩- أحمد على عرمة، سمية إبراهيم شلى. الإدارة والفراغ. (القاهرة: دار المعارف. ١٩٩٠).
- ١٠- أحمد محمود عبد المطلب، فيصل الراوى رفاعى. الإدارة المدرسية بين الديمقراطية والبيروقراطية (دراسة ميدانية). المجلة التربوية. العدد الثالث، مارس ١٩٨٨ (كلية التربية بسوهاج. جامعة أسيوط. ١٩٨٨).
- ١١- إسحق أحمد فرحات، أزمة التربية فى الوطن العربى، (عمان "الأردن": دار العراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠).
- ١٢- إليهم عبيد. حنان أحمد. "مط القيادة لدى ناظر مرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمات" (دراسة ميدانية). المجلة التربوية. العدد ١٢. ١. يناير، ١٩٩١ (كلية التربية سوهاج. جامعة جنوب الوادى. ١٩٩٧).
- ١٣- إميل فهمى. الاتصال التربوى. دراسة ميدانية (القاهرة مكتبة الأنجلو المصرية. ١٩٧٦).
- ١٤- \_\_\_\_\_ . "الإدارة التربوية فى الوطن العربى" (دراسة مقارنة)، المجلة العربية للتربية، تونس، المجلد السادس، العدد الثانى. سبتمبر، ١٩٨٦.
- ١٥- نيسير الدويك وآخرون. أسس الإدارة التربوية والمدرسة والإشراف الفنى (عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، د.ت).
- ١٦- جاك ديلور وآخرون. التعلم ذلك الكنز الكامن. "تقرير اللجنة الدولية للتربية للقرن الحادى والعشرين" ترجمة. جابر عبد الحميد حابر (القاهرة: دار النهضة العربية. ١٩٩٧).

- ١٧- جمال محمد أبو الوفا، "دراسة تقويمية لأساليب نظار/ مديري المدارس الثانوية في مواجهة المشكلات الإدارية في ضوء أخلاقيات المدير الناجح في الفكر المعاصر" أخلاقيات الإدارة التعليمية. المؤتمر السنوي الخامس للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ٢٥-٢٧ يناير. ١٩٩٧ (القاهرة: دار الفكر العربي. ١٩٩٧).
- ١٨- جمهورية مصر العربية، القانون رقم ٥٠ لسنة ١٩٩٧ بشأن دور الحضارة ولائحته التنفيذية، ط٢ (القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ١٩٩١).
- ١٩- \_\_\_\_\_ . قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٣٤٥٢ لسنة ١٩٩٧ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الطفل الصادر بالقانون رقم ١٢ لسنة ١٩٩٦.
- ٢٠- جيمس هارولد فوكس وآخرون، الإدارة المدرسية، مبادئها، عملياتها، ترجمة: وهيب سمعان وآخرون (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٣).
- ٢١- حافظ فرج أحمد، "العلاقات الإنسانية وأثرها في رفع كفاءة الإدارة المدرسية (دراسة ميدانية) بحوث ودراسات تربوية (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٧).
- ٢٢- \_\_\_\_\_ . "بعض العوامل المؤثرة على الممارسات الإشرافية لمديري مدارس التعليم العام في سلطنة عمان" مجلة دراسات تربوية، المجلد السابع، ج٣، ١٩٩٢ (القاهرة: رابطة التربية الحديثة، ١٩٩٢).

- ٢٣ - حافظ فرح أحمد ، محمد صبرى حافظ. إدارة المؤسسات التربوية. (القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٣).
- ٢٤ - حامد زهران، "القيادة الإدارية فى التعليم" إدارة التعليم فى الوطن العربى فى عالم متغير، أعمال المؤتمر الثانى للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ٢٢-٢٤ يناير، ١٩٩٤.
- ٢٥ - حسن مصطفى وآخرون، اتجاهات جديدة فى الإدارة المدرسية (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩٠).
- ٢٦ - حسين بدر السادة، "دور مديرى المدارس بالمرحلة الأساسية فى التطوير المبنى للمعلمين بمدارس النحرين" رسالة الخليج العربى، العدد الخامس والسبعون، السنة الثامنة عشرة، ١٤١٨هـ/١٩٩٧م (الرياض: مكتب التربية العربى لنول الخليج، ١٩٩٧).
- ٢٧ - دلال عبد الواحد الندهود، "الكتايات الأساسية لمدير المدرسة فى التعليم فى دولة الكويت". مجلة دراسات تربوية، المجلد السابع، ج٣١، ١٩٩١، (القاهرة: رابطة التربية الحديثة، ١٩٩١).
- ٢٨ - رشاد على عبد العزيز موسى، همد عند الله آل عمرو الأكلسى. "قدرة مدير المدرسة على التصرف فى بعض المواقف المدرسية"، حويلية كلية التربية بجامعة قطر، السنة الثالثة عشرة، العدد الثالث عشر، ١٩٩٦.
- ٢٩ - رناد يوسف الخليل، رياض الأطفال، واقع ومنهاج (عمان الأردن مؤسسة دارالحنان، ١٩٨٦).
- ٣٠ - رياض منقريوس، الإدارة المدرسية، ج٢، ط٢ (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، د.ت).

- ٣١- زكى محمود هاشم، الإدارة العلمية، ط٣، (الكويت وكالة المطبوعات، ١٩٨١).
- ٣٢- زيدان نجيب حواشين، مفيد نجيب حواشين، اتجاهات حديثة في تربية الطفل، (عمان "الأردن": دار الفكر للنشر والتوزيع، ١٩٩٥).
- ٣٣- سامى عبد الله خصاونة، "الخصائص الشخصية والمهنية لمديرى المدارس الثانوية فى الأردن (دراسة مسحية)، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد الثالث عشر، العدد السادس، يوبيه، ١٩٨٦ (عمان: الجامعة الأردنية، ١٩٨٦).
- ٣٤- سعدية يوسف حسن شرقاوى، "التنظيم الإدارى لمدارس رياض الأطفال، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنصورة، ١٩٩٠.
- ٣٥- سمير محمد حسين، العلاقات العامة، ط٢، (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٩٥).
- ٣٦- سيد الهوارى، الإدارة، الأصول والأسس العلمية (القاهرة مكتبة عين شمس، ١٩٦٦).
- ٣٧- السيد سلامة الخميسى، قراءات فى الإدارة المدرسية، أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعملية، (الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ٢٠٠١).
- ٣٨- السيد عبد العزيز النهوش، "اختيار وتدريب قيادات مدرسة التعليم الأساسى فى مصر بين الواقع والمأمول فى عالم متغير"، المؤتمر السنوى الثانى، إدارة التعليم فى الوطن العربى فى عالم متغير، ج٢، ١٩٩٤.
- ٣٩- صلاح الدين جوهر، المدخل إلى إدارة وتنظيم التعليم (القاهرة: دار الثقافة للطباعة والنشر، ١٩٧٤).

- ٤٠- صلاح عبد الحميد مصطفى، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر (الرياض: دار المريخ للنشر، ١٩٨٢).
- ٤١- صلاح عبد الحميد مصطفى، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، (الرياض: دار المريخ، ٢٠٠٢).
- ٤٢- نجاه عبد الله النابه، الإدارة التربوية، مفهومها ونظرياتها، وسائلها (دبي: دار القلم، ١٩٨٦).
- ٤٣- ضياء الدين زاهر، "الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية من منظور نظمي" مجلة مستقل التربية الحديثة، المجلد الأول، العدد الرابع، أكتوبر ١٩٩٥.
- ٤٤- عادل السيد محمد الجندي، 'الرقابة وتقييم الأداء كمهارة أساسية لمدير المدرسة الفعال' دراسة تحليلية، مجلة التربية المعاصرة، العدد الثاني والأربعون، السنة ١٣، يوليو ١٩٩٦.
- ٤٥- عبد الحكيم بن موسى مبارك موسى، "دراسة وصفية لتحديد حاجات مديري المدارس المتوسطة والثانوية التدريسية بالملكة العربية السعودية" مجلة لسلة البحوث التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة أم القرى، ١٤١٠هـ.
- ٤٦- عبد العزيز الغانم، "الإدارة المدرسية وعلاقتها بالإدارة التربوية في دولة الكويت" مجلة دراسات تربوية، المجلد الخامس، ٢٥، ١٩٩٠ (القاهرة: رابطة التربية الحديثة، ١٩٩٠).
- ٤٧- عبد العزى النورى، اتجاهات حديثة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية (الدوحة: دار الثقافة، ١٩٩١).

- ٤٨- عبد الغنى عبود وآخرون، إدارة المدرسة الابتدائية (القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ١٩٩٢).
- ٤٩- عبد الفتاح دياب حسين، أسس الإدارة العام، مدخل حديث، (القاهرة: شركة البراء، ١٩٩٨).
- ٥٠- \_\_\_\_\_، طريقك إلى الفعالية الإدارية، التخطيط والرقابة أساس نجاح الإدارة، ط٢، (القاهرة: مطبعة النيل، ١٩٩٦).
- ٥١- عبد الفتاح مراد، شرح قوانين التعليم العام والخاص ودور الحضنة (الإسكندرية: منشأة المعارف، ١٩٩١).
- ٥٢- عبد الله السيد عبد الجواد، محاضرات في مناهج البحث (أسيوط: مطابع الليثي، ١٩٩٣).
- ٥٣- عبد الله بن عبد اللطيف بن عبد الله الجبر، "القيادة التعليمية، تصور مسبق"، حوالية كلية التربية، جامعة قطر، العدد ١٠، السنة العاشرة، ١٩٩٣.
- ٥٤- عرفات عبد العريز سليمان، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٥).
- ٥٥- \_\_\_\_\_، إستراتيجية الإدارة في التعليم، دراسة تحليلية مقارنة، ط٢ (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٥).
- ٥٦- \_\_\_\_\_، بيومي محمد صحاوي، الإدارة التربوية الحديثة، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩٨).
- ٥٧- عزة حليل، مناهج أفعال ما قبل المدرسة، (القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٦).

- ٥٨- عصام النمر وأحرون. تخطيط برامج تربية الطفل وتطورها، ج٢ (عمان: الأردن. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٦).
- ٥٩- على السلمي. إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط٣. (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٨٥).
- ٦٠- على الشرقاوي، العملية الإدارية في ميدان الأعمال. مدخل الوظائف والممارسات. (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعات، ١٩٩٢).
- ٦١- تلى محمد منصور. مبادئ الإدارة، أسس معاهيم، (القاهرة: مجموعة النيل العربية، ١٩٩٩).
- ٦٢- عيسى نصار، "معايير تقييم أداء مديري المدارس" مجلة التربية، العدد الثاني والعشرون بعد المائة، السنة السادسة والعشرون، سبتمبر، ١٩٩١  
قلع: اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، (١٩٩١).
- ٦٣- فؤاد البهي السيد، علم النفس الإحصائي، ونباس العقل الشئرى (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٧٩).
- ٦٤- فايز الزغبى، محمد عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، (عمان "الأردن: دار المستقبل للنشر والتوزيع، ١٩٩٧).
- ٦٥- فتحى درويش محمد موسى عشية، "فاعلية التنظيم الإدارى فى المدارس النانوية العامة" رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، ١٩٩٤.

- ٦٦- فهد إبراهيم الحبيب، "مستوليات وواجبات مدير المدرسة في ضوء الأنماط المختلفة للإدارة المدرسية" مجلة دراسات تربوية، المجلد الثامن، ج٥٦، ١٩٩٣ (القاهرة: رابطة التربية الحديثة، ١٩٩٣).
- ٦٧- فوزية دياب، دور الحضارة. إنشاؤها وتجييرها ونظام العمل فيها (القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ١٩٨١).
- ٦٨- كليمنص شحادة وآخرون، التربية الصحية في دور الحضارة ورياض الأطفال (عمان: الأردن، دار الفرقان، ١٩٨٦).
- ٦٩- كمال دوانى، عيد ديرانى، "العلاقة بين نمط القيادة لمديرى المدارس الإلزامية وشعور المعلمين بالأمن" مجلة دراسات العلوم الاجتماعية والتربوية، المجلد الحادى عشر، العدد السادس، ديسمبر، ١٩٨٤ (عمان: الجامعة الأردنية، ١٩٨٤).
- ٧٠- محمد أحمد الرشيد، "اتجاهات مديرى ومديرات المدارس الحكومية فى محافظة الزرقاء نحو معالجة المشكلات الطلابية" رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الأردنية، ١٩٨٦.
- ٧١- محمد زياد حمدان، تطوير المنهج مع استراتيجيات تدريسه وموارده التربوية المساعدة (عمان: الأردن: دار التربية الحديثة، ١٤٠٥هـ).
- ٧٢- محمد سليمان شعلان وآخرون، الإدارة المدرسية والإشراف العنى (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٧).
- ٧٣- محمد عبد القادر عابدين، الإدارة المدرسية الحديثة، (عمان "الأردن": دار الشروق، ٢٠٠١).
- ٧٤- محمد عبد الله المنيع، "بعض الصعوبات التى تواجه مديرى المدارس فى المرحلة الابتدائية فى المملكة العربية السعودية" المجلة التربوية.

- العدد السابع عشر. المجلد الخامس، صيف ١٩٨٨ (كلية التربية، جامعة الكويت، ١٩٨٨).
- ٧٥- محمد قاسم القريوني، مهدي حسر رويلف، المفاهيم الحديثة في الإدارة النظرية والوظائف، (عمان "الأردن": المكتبة الوطنية، ١٩٩٣).
- ٧٦- محمد مختار عثمان، مبادئ علم الإدارة العامة، (بنغازي جامعة قار يوس، ١٩٩٠).
- ٧٧- محمد مصطفى الخشروم، نبيل محمد موسى، إدارة الأعمال، المبادئ النيات والوظائف، ط ٢، (الرياض: مكتبة الشقري، ١٩٩٨).
- ٧٨- محمد مصطفي زيدان، عوامل الكفاية الإنتاجية في التربية (جدة دار الشروق، د.ت).
- ٧٩- محمد منير مرسى، الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها، ط ٤ (القاهرة، عالم الكتب، ١٩٨٤).
- ٨٠- \_\_\_\_\_، الإدارة المدرسية الحديثة (القاهرة عالم الكتب، ١٩٩٥).
- ٨١- محمد يوسف حسن، "هيكل المدرسة التنظيبي ومحالها وأثرها على مناخها التنظيبي (دراسة ميدانية في المنطقة الغربية بالملكة العربية السعودية) مجلة دراسات تربوية، المجلد الخامس، ح ٤، ٢٤٠، ١٩٩٠ (القاهرة رابطة التربية الحديثة، ١٩٩٠).
- ٨٢- محمود عصام الميداني، "مهارات الإدارة المدرسية في القيادة والتنظيم والتقويم"، التربية، العدد الرابع بعد المائة، السنة الثمانية

- والعشرون. مارس. ١٩٩٣ (قطر: اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، ١٩٩٣).
- ٨٣- مريم محمد إبراهيم الشرفاوي، "إدارة وتنظيم الأجهزة المسئولة عن تربية طفل ما قبل المدرسة في كل من مصر وإيطاليا (دراسة تحليلية مقارنة)، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ١٩٩٢.
- ٨٤- منصور حسين، محمد مصطفى زيدان، سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف الفني، (القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٧٦).
- ٨٥- موسى يوسف خميس، مدخل إلى التخطيط، (عمان "الأردن" دار الشروق، ١٩٩٩).
- ٨٦- نبيه إبراهيم إسماعيل، الصحة النفسية للطفل في ضوء الأثر الإيجابي للحاحات الأساسية للنمو والتغيرات الحياتية (القاهرة مكتبة الأنطولوجيا المصرية، ١٩٨٩).
- ٨٧- نجات عبد الله الزاهي، "المسئوليات الإدارية والفنية لمدير المدرسة في دولة الإمارات العربية المتحدة - دراسة ميدانية"، محلة دراسات تربوية، المجلد السابع، ج٣، ١٩٩١، (القاهرة رابطة التربية الحديثة، ١٩٩١).
- ٨٨- نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط٥، (عمان مكتبة الثقافة، ١٩٩٥).
- ٨٩- نوال أحمد نصر، "الدور القيادي لناظر مدرسة التعليم الأساسي كما يراه المعلمون" محلة دراسات تربوية، المجلد الثامن، ج٥، ١٩٩٣، (القاهرة: رابطة التربية الحديثة، ١٩٩٣).

- ٩٠- هانى عبد الرحمن الطويل. الإدارة التعليمية. معاهيم وآنان. (عمان الأردن' دار وائل للنشر. ١٩٩٩).
- ٩١- هانى عبد الرحمن صالح. "واقع الممارسات الإدارية لمدير المدرسة الابتدائية فى مدارس وكالة الغوث الدولية فى الأردن". رسالة ماجستير. مكتبة التربية. جامعة عين شمس. ١٩٧٦.
- ٩٢- هدى محمود الشاف. استراتيجيات التعلم والتعلم فى الطفولة المكرة. (القاهرة. دار الفكر العربى. ١٩٩٣).
- ٩٣- هشام الطالب. دليل التدريب القيادى. ط٢. (فريجينا: المعهد العالمى للفكر الاسلامى. ١٩٩٥).
- ٩٤- هاء حافظ بدوى. ادارة المؤسسات الاحتماعية. (الإسكندرية دار المعرفة الجامعية. ١٩٩٩).
- ٩٥- هند بنت ماحد بن محمد الختيلة. إدارة رياض الأطفال. (العين دار الكتاب الجامعى. ٢٠٠٠).
- ٩٦- وهيب سمعان. وأحرفون. الإدارة المدرسية (القاهرة: مكتبة النهضة المصرية. ١٩٨٣).
- ٩٧- محمد منير مرسى. الإدارة المدرسية الحديثة. ط٢. (القاهرة عالم الكتب. ١٩٨٥).
- ٩٨- يعقوب بشوار. الإدارة والإشراف التربوى بين النظرية والتطبيق (عمان الأردن دار الفرقان. ١٩٨٣).

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 99- Aggarwal, J. C, *School Organization Administration and Management (Delhi: Doaba House, 1986).*
- 100- Aitken, Harold Peter, "Leadership Learning and Renewal: A Study of the Needs and Attitudes Expressed by Independent School Heads Concerning Their own Professional Development from Diss, Abs, Inter, Vol. 52, No. 2 December 1991.
- 101- Al- Abdulaziz, Monira, "Roles and Skills of Female Elementary Principals in Riyadh Kingdom of Saudi Arabia from Diss, Abs, Inter, Vol. 57, No. 7, January, 1997.
- 102- Alexander, Robin, "Policy and Practice in Primary Education a Local Initiative National Agenda 2nd. Ed. (London: Mackays of Chatham, Plc, 1997).
- 103- A. Lorri, Manasse, "Improving Condition for Principal Effectiveness: Policy Implications of Research", *The Elementary School Journal, Vol. 85, No. 3, 1985.*
- 104- Bhatia, K. K., *Principles of Education (New Delhi: Kalyani Publishers, 1987).*
- 105- Bledsoe, Marsha Eads, "The Role of Principal, as Uniewed by North Carolinu School Board Members", *From Diss, Abs, Inter, Vol. 53, No. 10, April, 1993.*
- 106- Bredekamp, S, *Developmentalls Appropriate Practice in Eearly Childhood Serving Children From Birth Through Age 8 (Washington, D, C: National Association for the Education Young Children, 1986).*
-

- 107- Brooksbank, Kenneth & Keith Anderson, *Educational Administration 3 Ed.* (London: Longman Group Uk Limited, 1989).
- 108- Bryant, Sharon Lynne, "A Case Study of Leadership Role of Principals in the Commitment to Quality Project in Virginia" from *Diss. Abs. Inter.* Vol. 56, No. 4, October, 1995.
- 109- Castetter, William, B. *The Personnel Function in Educational Administration* (New York: Mac Millan Publishing Co. Inc. 1981).
- 110- Davies, Brent & Linda, Ellison, *Managing the Effective Primary School* (London: Lonman Group Limited, 1994).
- 111- Davis, Donna, K. "The relationships Between West Virginia Early and Middle School Principals Leadership Style and School Culture as Percieved by Faculty" from *Diss. Abs. Inter.* Vol. 58, No. 7, January, 1998.
- 112- Dean, Joan, *Managing the Scondary School 2 Ed* (London: Routledge, 1993).
- 113- Deborah, Burnett Strothen, *Classroom Management*, Kappan, June, 1985.
- 114- Decker, Calia Anita & John, R. Decker, *Planning and Administering Early Childhood Programs. 5Ed* (New York: Mac Millan Publishing Company, 1992).

- 115- Eugenia \* H. B \* *Parants as Parteners in Education : The School and Home Working Togther* 3Ed (New York: Mac Millan Pubishing Company\* 1991)
- 116- Faber \* Charles & Cildet \* F. Shearon \* *Elementary School Administration Theory and Practice* (New York: Holt Rein Hart \* Inc \* 1971).
- 117- Farrant \* J. S. \* *Principles and Practice of Education* 2Ed. (Singapore: Longman Singapore Publishers Pie \* Ltd \* 1992).
- 118- Gran \* Gregg A \* "The Accountability System for Arizona Charter School" \* *From: Diss \* Abs \* Inter \* Vol. 59 \* No. 5 \* November \* 1998.*
- 119- Haag \* Duniel \* *The Right to Education what Kind of Management* (Unesco: Switzerland \* 1982).
- 120- Hildebrand \* Vernas \* *Introduction to Early Childhood Education.* 3Ed (New York: MacMillan Publishing \* Co \* Inc \* 1981).
- 121- Hoyle \* J. R. \* "Can Aprinciple Run the Show and Be a Democratic Leaders" *N.ASSP Bulletin \* V. 78 \* No. 58 \* January 1994.*
- 122- Hughes \* Martin and Others \* *Parents and Their Childrens Schools* (Oxford \* Blackwell Publishers \* 1994).
- 123- Hunt \* John. W \* *Managing People at Work* 3Ed (London: McGrow- Hill Book Company \* 1992).
- 124- Johannesson \* Claudia Adne \* "The Principal In the Transition from a graded to Nongraded Elementary School"
-

- from *Diss. Abs. Inter. Vol. 58, No. 9, March, 1998.*
- 125- Kemp, Richard & Marelyn Nathan, *Middle Management in Schools A Survival Guide* (London: Simon & Schuster Education, 1992).
- 126- Khanna, S. D. Others, *Fundamentals of Education* (Delhi: Doaba House, 1985).
- 127- Kaluke, Anny "Preparing School Administration *Eric. Digest Series No. E.A. 57, 1990.*
- 128- Knezevich, Stephen, J. *Administration of Public Education 4Ed.* (New York: Harper & Row Publishers, 1984).
- 129- Kochher, S. K. *Secondary School Administration* (New Dalhu: Sterling Publishers Private Limited, 1993).
- 130- Langley, Anne D. "A Comparutive Study of University Praparation Programs in Ralation to Jop Responsibilities of Secondary Principals in South Carolinu Public High Schools from *Diss. Abs. Inter. Vol. 58, No. 8, February, 1998.*
- 131- Lenker, Sandra, *Communicating with Teachers: The Effect of Teacher Career Stages from: Diss. Abs. Inter. Vol. 56, No. 11, May, 1996.*
- 132- Marshall, C and Mitchell, B "Woman's Careers as a Criteque of the Adminustration Culture" Paper Presented to the American Research Association Annwal Conference, 1989.

- 133- Martin, W & Willower, D. "The Managerial Behavior of High School Principals" *Educational Administration Quarterly* (17) Winter, 1981.
- 134- Mc Evoy, B. *Everyday Acts: Staff Development as Continuous and Informal Routine*-Emporia K.S. Emporia State University (ERIC. Document Reproduction Service, No. ED 269-645.
- 135- McQuain, Linda Guil, "Implementing Site-based Management in the Rural South: The Process and Challenges from: *Diss. Abs. Inter. Vol 58, No. 9, March, 1998*
- 136- Marris, V. and Others, "The Urban Principal Discretion Decision- Making in A Large Educational Organization (Chicago: University of Illinois, 1981).
- 137- Musaazi, J.C.S. *The Theory and Practice of Educational Administration* (Hong Kong: Mc Millan Publishers, 1982).
- 138- NASSP, *The Effective Principal* Renton Virginia National Association of Secondary School Principals, 1982.
- 139- Owen, Joslyn, *Managing Education. "The Purpose and Practice of Good Management in Schools"* (London: Longman Group, UK, Limited, 1992).
- 140- Persell, C. "Effective Principals What do we Know from Various Educational Literatures? Paper Prepared for National Conference on the Principalship National Institute of Education, Washington, 1982.

- 141- Powell, D.R. & Stremmel A.J. "The Relation of Early Childhood Training and Experience to the Professional Development of Child Workers" *Early Childhood Research Quarterly* No. 4, 1989.
- 142- Rahma, Al Kharoust, "A Study of the Views of Some Omant Primary Leads Towards Their Administration and Professional Roes B. Ed. (Hons) Dissertation University of Bristol May, 1989.
- 143- Ribbin, Peter and Others, *Developing Educational Leaders* (London: British Educational Management and Administration Society, 1991).
- 144- Seefeldt, Carol, *Teaching Young Children* (New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1980).
- 145- Seplocha, Holly, "The Good Preschool Profiles of Leadership from: *Diss. Abs. Inter. Vol. 59, No. 5, November, 1998.*
- 146- Siebert, Rachel Ann, "The Principal's Role in School Change" *From Diss. Abs. Inter. Vol. 52, No. 6, December, 1991.*
- 147- Singh, H. M. *Fundamentals of Education Management* (New Delhi: Vikas Publishig House P.V.T. L. D. 1995.
- 148- Smith, Thibodaux, Norma Christina, "Woman Superintendents Perception of Managerial Leadership Competencies A National Survey" from: *Diss. Abs. Inter. Vol. 52, No. 6, December, 1991.*

- 149- Thomson• S. D. "Connecting Leadership to Education's National Agenda" *High School Magazine* Vol 1• No. 2• December• 1993.
- 150- 132- Turner• Pavline. H & Tommie J. Hammer• *Child Development and Early Education Infancy Through Preschool* (London: Allyn and Bacon• 1994).
- 151- Waters• Derek• *Responsibility and Promotion in the Primary School* (Great Britain: Antony Rowe Ltd• 1988).
- 152- Windel• F• "Project Success: Out Standing Principals Speak out" *Clearing House* Vol. 67• No. 1• September/October• 1993.
- 153- Wood• Charles L. and Others• *The Secondary School Principal a Manager and Supervisor* (London: Allyn and Bacon• Inc• 1979).

