

## الفصل الرابع

### الهيكل الإداري لرياض الأطفال



## البناء التنظيمي الإداري لرياض الأطفال

يعتبر البناء التنظيمي أو الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة المحور المحرك للعملية الإدارية، حيث إنه لا يمكن أن يتم تنفيذ الأعمال بعد التخطيط لها إلا بوجود قاعدة متينة للتنظيم.

والتنظيم كما ذكر آنفاً يعني توزيع الأعمال على العاملين كل حسب اختصاصه وخبراته، وتوضيح مهام كل عامل، ثم دعم ذلك العمل بالتوجيه المستمر والمتابعة، ومن ثم التقويم عن طريق التشخيص والعلاج لتلافي نقاط الضعف وإصلاحها، وتعزيز نقاط القوة والاستمرار فيها ودعمها.

والتنظيم هو ذلك الجزء المهم من العملية الإدارية والذي يساعد كثيراً في تصعيد فاعلية الإنتاج كماً وكيفاً، فلولا له لعمت الفوضى ودب الخلط بين الوظائف.

ولا يفوتنا هنا التنويه بضرورة تحديد الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها.

إذن التنظيم وجد لتوضع من خلاله الخطط موضع التنفيذ، إضافة إلى أنه يوضح دور كل عضو في المؤسسة وما يتوقع منه، فهو يتيح الفرصة لبناء العلاقات التبادلية بين الأعضاء، ويشجع العمل الفريقي، لا سيما وأن الوظائف داخل أية مؤسسة مترابط عملها مع بعضها البعض.

والبناء التنظيمي الإداري يعني بأبسط صورة تقسيم العمل إلى وحدات إدارية، ويكون البدء عادة من قمة الهرم حيث الإدارة العليا المتمثلة بالسلطة الكاملة، ويكون تسلسل المراكز الوظيفية تنازلياً من الأهم فالهم ولغاية قاعدة الهرم.

وتحتوي كل وحدة من الوحدات التنظيمية على عدد من العاملين تتجانس أعمالهم وتكون مكملة لبعضها .

ولا يتوقف الهيكل التنظيمي الإداري على تقسيم الأعمال وتوزيعها على القوى البشرية كل حسب اختصاصه وحسب ، ولكن يمتد ليشمل جميع الأماكن المادية المتاحة من أجهزة ومعدات ومواد وأموال الأجهزة والمعدات وتوزيعها على الوحدات التنظيمية التي تكون عادة وحدات تنظيمية كبرى تضم وحدات فرعية أصغر ، ومن خلال الهيكل التنظيمي فإن الإدارة تسعى إلى تحقيق الأهداف المرسومة بأقل التكاليف وبأقصى الفوائد من القدرات البشرية المتاحة مع ملاحظة التنسيق بين الوظائف ، وتحديد المهام وتوضيح الأهداف المطلوب تحقيقها ، واستمرار التوجيه والمتابعة ، ووضوح خطوط الاتصال ، والموازنة بين السلطة والمسؤولية ما أمكن ذلك .

وبالنسبة لإدارة الأطفال في المملكة العربية السعودية وفي قطاع الرئاسة العامة لتعليم البنات على سبيل المثال ، نجد أنها تقع في الهيكل التنظيمي تحت سلطة الإدارة العامة للإشراف التربوي وتخضع لتوجيهاتها وتعليماتها .

وفيما يلي شرح لهيكل ومهام شعبة رياض الأطفال والتي هي جزء من الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية .

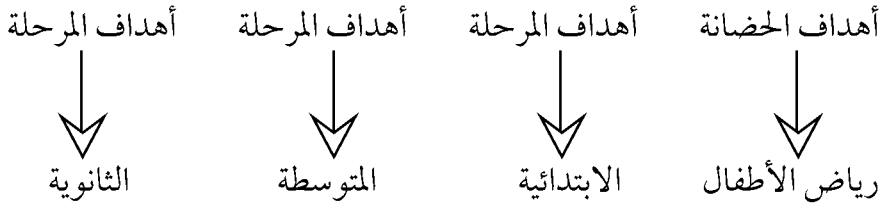


## شعبة رياض الأطفال<sup>(١)</sup>

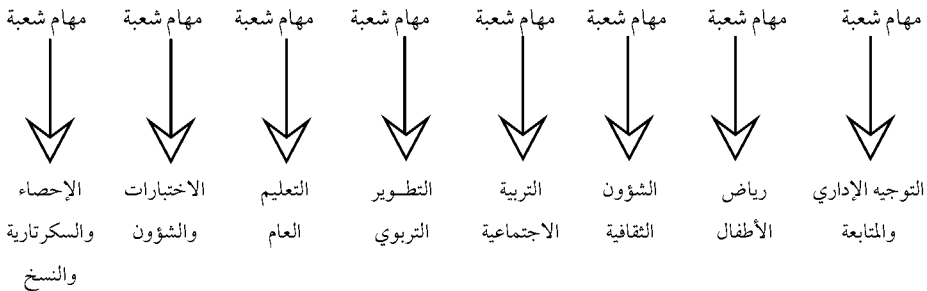
### هيكل ومهام

تعتبر شعبة رياض الأطفال أحد الشعب التي يتكون منها الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للإشراف التربوي، ومن مهامها المختلفة تنطلق مهمة هذه الشعبة، والتي تبنى أساساً على أهداف مرحلة الحضانة ورياض الأطفال في سياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية ويمكن توضيح ذلك بالتخطيط التالي:

#### سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية



#### مهام الإدارة العامة للإشراف التربوي



(١) المرجع: الإدارة العامة للتوجيه والإشراف التربوي / الرئاسة العامة لتعليم البنات في المملكة العربية

## الهيكل التنظيمي لشعبة رياض الأطفال

### شعبة رياض الأطفال

- رياض الأطفال : هي المؤسسات التي ترعى الطفل في المرحلة السنية من ٣ - ٦ سنوات .

- تشرف الرئاسة العامة لتعليم البنات على رياض الأطفال التابعة لأفراد «أهلي» أو مؤسسات حكومية مثل وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل - الوطني - أو وزارة الدفاع .

- تتعامل هذه الشعبة كأى شعبة في الإدارة العامة للإشراف التربوي بالوكيل المساعد لشؤون المعلمات ، وتتعامل مع وكالات مساعدة وإدارات عامة في الرئاسة العامة لتعليم البنات حسب متطلبات العمل مثل :

- الوكالة المساعدة للتطوير التربوي .

- الوكالة المساعدة للتخطيط والتطوير .

- الإدارة العامة للتعليم العام .

- الإدارة العامة للتدريب التربوي .

وذلك من خلال المديرية العامة للإشراف التربوي .

- تتكون هذه الشعبة من رئيسة ، ومشرفات تربويات مركزيات ، وترتبط مباشرة بمديرية عام الإشراف التربوي ومساعدتها .

## مهام شعبة رياض الأطفال

تنقسم هذه المهام إلى :

مهام عامة                      مهام تفصيلية

### أولاً : المهام العامة :

تتركز المهام العامة لهذه الشعبة على أمور عدة هي :

أ ) التشخيص والعلاج .

ب ) الوقاية .

ج ) التجديد والإبداع .

وعليه تكون المهام العامة كالتالي :

١ - دراسة وضع العملية التربوية وبكل عناصرها في مرحلة رياض

الأطفال ، من أجل الوقوف على نقاط الضعف والقوة بها والعمل على

علاجها بالتخطيط المشترك بين الأطراف المعنية .

٢ - وقاية العملية التعليمية من الوقوع في الأخطاء والتعرف على الصعوبات

التي قد تواجهها ، والعمل على تلافيها بإذن الله .

٣ - الوصول بالمشرفة التربوية لمرحلة رياض الأطفال إلى مستوى الابتكار

والإبداع في نطاق عملها ، وهي المرحلة التي يجب أن تصلها بعد أن

تكتسب عدة مهارات لازمة .

## ثانياً : المهام التفصيلية :

إن المهام التفصيلية لهذه الشعبة هي في حقيقتها جملة من المهام التي تشتمل على إجراءات ووسائل . . إجراءات محددة وواضحة . . ووسائل مرسومة توضع لتحقيق هذه الإجراءات انطلاقاً من مبدأ أن دراسة الأشياء « تشخيص » تساعد على التأثير في مجراها « علاج » ، وبذلك يمكن تفعيل وتوظيف هذه المهام بإذن الله .

### أ ) الإجراءات :

١ - دراسة اللوائح والتعاميم التنظيمية لمرحلة رياض الأطفال لمعرفة وفهمها من أجل العمل على ضوئها وفي حدودها أولاً ، ثم تطويرها بعد توظيفها إذا احتاج الأمر لذلك .

٢ - مسح واقع عمل المشرفة التربوية في المناطق والمحافظات التعليمية من أجل الوقوف على كيفية قيامها بمهامها الفنية والإدارية ، ومعرفة المعوقات والصعوبات التي تحول دون فاعليتها ، ومن ثم تثبيت النواحي الإيجابية من مهامها ، وتوضيح ما ينبغي الإيضاح فيها ، وإزالة المعوقات والصعوبات التي تواجهها .

٣ - دراسة وضع الكوادر البشرية التي لها علاقة مباشرة بالمشرفة التربوية مثل المديرية ، المساعدة ، المعلمة ، وطرح أفضل السبل التي تنظم العلاقة بينهم والتي تساعد في الوصول إلى أعلى حد من الأداء الجيد .

٤ - فحص البيئة التربوية التي نفذت فيها عملية التعليم وإمكانياتها المادية من وسائل تعليمية ، أدوات ، تجهيزات ، مباني . للوقوف على كفايتها وكفاءتها ومساعدة القائمين عليها في استغلالها الاستغلال الأمثل الذي يتناسب مع خصائص النمو لمرحلة رياض الأطفال .

٥ - تقويم المنهج في هذه المرحلة من أجل الوقوف على نقاط القوة والضعف والوضوح فيه سواء ما يتعلق بمحتواه، أساليب التعليم والتعلم، والتقويم . . ومحاولة علاج معوقات تنفيذه على ضوء الأسس المبني عليها .

٦ - متابعة كل ما يستجد من أمور التربية وما يتعلق منها بالطفولة، ونشره للعاملات في رياض الأطفال . والحث على الاطلاع الذاتي من أجل الوصول إلى مرحلة الابتكار والإبداع في المجال ليتم عرضه على الجهات المختصة من أجل تجربته وبحث إمكانية تعميمه .

٧ - توقع الصعوبات والمعوقات التي قد تواجه العملية التعليمية وبعناصرها المختلفة، وبذل قصارى الجهد منعاً من وقوعها والمساعدة بمختلف الأساليب للتغلب عليها .

٨ - توثيق الصلة بين أقسام رياض الأطفال على مستوى المناطق والمحافظات التعليمية من أجل الاستفادة من خبرات الآخرين والتبادل في الخبرات .

٩ - المساهمة في وضع ضوابط وشروط لترشيح الكوادر البشرية القائمة بالعمل في رياض الأطفال، وذلك بالتعاون مع شعبة التوجيه الإداري والمتابعة في الإدارة العامة .

١٠ - رفع كفاءة المشرفات التربويات المستجديات في المناطق والمحافظات التعليمية، وتعريفهن بمهام عملهن ومتابعتهن للتأكد من سلامة أدائهن .

١١ - التعاون مع مراكز الأبحاث التربوية والمؤسسات التعليمية الأخرى كالجوامع وخلافها لمعالجة المشكلات التربوية والتعليمية التي تتعلق بالطفولة .

١٢ - دراسة المخصصات المالية التي تغذي هذه المرحلة ومتابعة صرفها بالتنسيق مع المناطق والمحافظات التعليمية وفق ضوابط وشروط معينة، على أن يتم التعامل معها في حدود اللوائح التنظيمية .

١٣ - رفع كفاءة المشرفات التربويات المركزيات في الإدارة العامة ليتمكن من القيام بمهام الشعبة .

١٤ - دراسة المعاملات الواردة للشعبة من الجهات ذات العلاقة، والمتعلقة بالتربية عامة ورياض الأطفال خاصة .

١٥ - تقويم عمل الشعبة من خلال المهام المطروحة أعلاه، ومن ثم إعادة علاج ما ينبغي علاجه، وعلى ضوء أهداف مرحلة رياض الأطفال .

ب ( الوسائل :

يتم تنفيذ الإجراءات السابقة بوساطة وسائل متنوعة ومختلفة تعتمد أساساً على طبيعة الإجراء وظروفه .

\* الاجتماعات، واللقاءات والندوات التربوية .

\* الزيارات الميدانية .

\* التعاميم المكتوبة والتي تحتوي على توجيهات فنية وإدارية وأدلة ولوائح تنظيمية .

\* الدورات التدريبية وما تحتويه من أمور تربوية وقرارات موجهة ودروس نموذجية .

\* الحلقات التنشيطية .

\* الدروس النموذجية .

\* تبادل الزيارات .

\* المكاتبات ، والاتصالات الهاتفية .

\* البحوث والدراسات والتجارب .

**ملاحظة :** يمكن استخدام أكثر من وسيلة لتنفيذ الإجراء حتى يصل إلى مرحلة الكفاية كخطوة أولى ، والكفاءة كمرحلة نهائية .

مهام رئيسة الشعبة ، والمشرفات التربويات المركزيات داخلها :

كما ذكر سابقاً وهو أن الشعبة تتكون من رئيسة ومشرفات مركزيات كل لها مهامها ومسؤولياتها ، ليسير داخلها بالشكل المطلوب ، ووفق مهام ومسؤوليات الشعبة .

**أولاً : مهام رئيسة الشعبة :**

١ - المساهمة مع المشرفات التربويات المركزيات في وضع الخطة الفصلية السابق ذكرها ، ومراقبة احتياجات المناطق والمحافظات التي تتفاوت في هذا الاحتياج .

٢ - متابعة تنفيذ الخطة السابقة وفق الشروط والضوابط المخطط في ضوءها ، وتذليل الصعوبات التي قد تواجه مرحلة التنفيذ أولاً بأول من خلال عقد اجتماعات حسب الاحتياج ، لذلك تكون بمثابة تقويم مرحلي ومستمر لها .

٣ - توضيح طريقة العمل داخل الشعبة من حيث توزيع المهام والمسؤوليات وكيفية التعامل مع المحافظات والمناطق التعليمية .

٤ - إعطاء المشرفات التربويات المركزيات فكرة عامة عن الإدارة العامة من حيث تنظيمها ومنهجها وارتباطاتها .

٥ - تمثيل الشعبة في الاجتماعات داخل الإدارة وخارجها منفردة أو ترشيح من يساعدها في ذلك أو ينوب عنها .

- ٦ - الاتصال بالجهات ذات العلاقة بعد أخذ الموافقة من الإدارة لبحث الأمور التي من شأنها الرفع من كفاءة العمل أو تذليل الصعوبات والمعوقات .
- ٧ - اعتماد المكاتبات الصادرة من الشعبة بعد مناقشتها مع المشرفة المركزية أو المشرفات المركزيات إذا احتاج الأمر ، وذلك تمهيداً لتقديمها لمساعدة مديرة عام الإشراف التربوي ، ثم المديرة العامة للإشراف التربوي .
- ٨ - تقديم تقرير شامل عن الشعبة بعد تنفيذها وتقويمها للخطة الفصلية للإدارة ل يتم اطلاع المسؤولين عليه أولاً بأول عن سير العمل داخل الشعبة .

### ثانياً : مهام المشرفات التربويات المركزيات داخل الشعبة

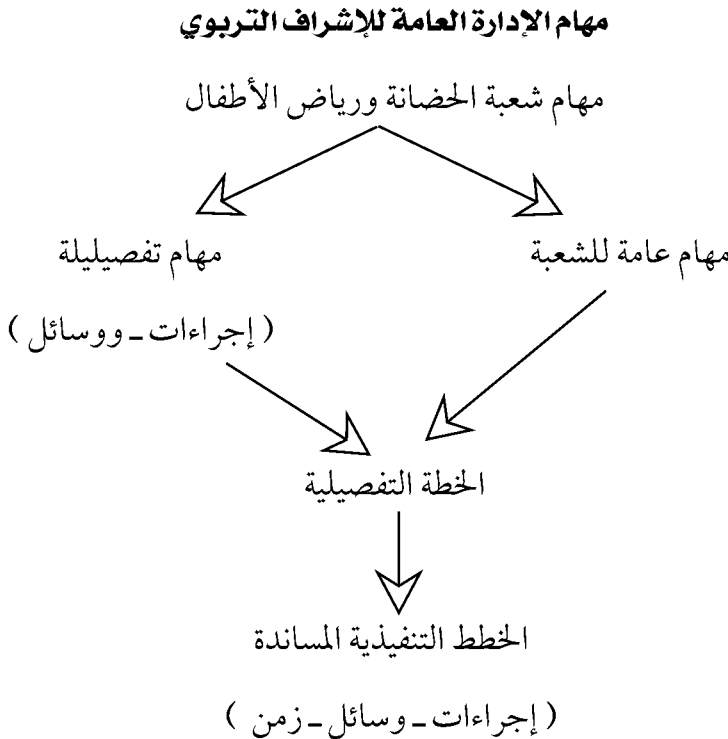
- ١ - دراسة مهام الشعبة دراسة مستفيضة للعامة منها والتفصيلية .
- ٢ - الاطلاع على الخطط الفصلية السابقة للشعبة وحصر معوقات تنفيذها إضافة إلى ما تم إنجازه منها للاستفادة من الأساليب المتبعة في تنفيذها .
- ٣ - حصر احتياج المناطق تمهيداً لوضع خطة الفصل من خلال التالي :
  - أ ) تقويم الخطط الفصلية السابقة .
  - ب ) الاطلاع على المهام العامة والتفصيلية للشعبة .
- ٤ - المساهمة في وضع الخطة الفصلية على ضوء ما سبق في ١ ، ٢ ، ٣ .
- ٥ - تنفيذ الخطة السابق ذكرها ، وذلك من خلال وضع خطط تنفيذية مساندة تحتوي على إجراءات ووسائل وزمن .
- ٦ - متابعة المناطق والمحافظات التعليمية من خلال المشرفات التربويات الأوائل فيها ، وعلى ضوء الخطط التنفيذية المساندة ، وبالوسائل المطروحة بالمهام التفصيلية السابقة وأن تكون هذه المتابعة منظمة ووفق خطة تتناولها الخطط التنفيذية المساندة .

٧- تقديم طلب اجتماع لمناقشة المستجدات في تنفيذ الخطة وذلك مع رئيسة الشعبة والمشرفات المركزيات الأخريات في الشعبة .

٨- طرح مقترحات ومشروعات من شأنها أن تثري ميدان التربية على وجه العموم ، ورياض الأطفال على وجه الخصوص ، وتقديمها لرئيسة الشعبة لمناقشتها تمهيداً لعرضها على الإدارة .

٩- دراسة المعاملات الواردة للشعبة من الإدارة أو المحالة من الشعب الأخرى تمهيداً لمناقشتها مع رئيسة الشعبة ومن ثم رفعها لمصدرها .

هذا ويمكن توضيح هذه المهام بالتخطيط التالي :



## علاقة الشعب داخل الإدارة بعضها مع بعض

كما ذكر سابقاً إن الإدارة العامة للإشراف التربوي تتكون من شعب مختلفة كل لها مهامها ومسؤولياتها ، وهناك علاقة وثيقة تربط هذه الشعب بعضها ببعض من منطلق أنها في جملتها تشكل مهام الإدارة العامة .

ويتمثل ارتباط الشعب على شكل إجراءات ووسائل كالتالي :

### أ ( الإجراءات :

١ - دراسة الأمور التي تتعلق بالعملية التربوية على وجه العموم ، والتي تحال للإدارة من الوكالات المساعدة أو الإدارات العامة أو المؤسسات التعليمية الأخرى أو من الإدارة نفسها أو من شعبة فيها .

٢ - تنفيذ الخطط والمشروعات التي تتبناها الإدارة والتي من شأنها أن تثري الميدان التربوي .

٣ - تقويم عمل الإدارة العامة بشكل عام وذلك من خلال أعمال الشعب فيها .

### ب ( الوسائل :

\* اجتماعات ولقاءات بين الشعب على مستوى الرئيسات أو المشرفات التربويات .

\* إحالات .

\* مذكرات داخلية .

## مهام ومسؤوليات المشرفة التربوية لرياض الأطفال بإدارة الإشراف التربوي بالمنطقة أو المحافظة

- ١ - وضع خطة عمل سنوية شاملة للقسم ، وتوحيد خطط العمل بالمكاتب الفرعية تغطي الجوانب الفنية والإدارية .
- ٢ - الإشراف على تطبيق منهج التعليم الذاتي في رياض الأطفال بمختلف القطاعات .
- ٣ - تزويد مشرفات رياض الأطفال ودور الحضانه بالنشرات والتعاميم والوائح المنظمة للعمل ومتابعة تنفيذها .
- ٤ - عقد اجتماعات مع المشرفات التربويات لتحسين سير العمل التربوي « الفني والإداري » في رياض الأطفال ودور الحضانه .
- ٥ - إعداد وإصدار بعض النشرات التربوية والتوجيهات الموحدة التي تقابل احتياجات العاملات برياض الأطفال وتزويد الروضات بها .
- ٦ - العمل على الارتقاء بمستوى المشرفات « تربوياً ، فنياً ، إدارياً ، مهنيّاً وثقافياً » وإكسابهن المعلومات المفيدة والخبرات الجديدة والممارسات التربوية السليمة في مجال العمل الإشرافي عن طريق الزيارات المتبادلة وعقد الحلقات التنشيطية .
- ٧ - بث روح التجديد والابتكار بين مشرفات رياض الأطفال مع تطبيق وتنفيذ المقترحات البناءة التي تكفل تطوير العمل .

٨ - متابعة أوضاع مراكز تدريب معلمات رياض الأطفال، وتذليل الصعوبات التي تواجهها، ورفع التقارير التي ترد منها للجهات المختصة .

٩ - وضع وتنفيذ خطة موحدة لتدريب العاملات برياض الأطفال على المنهج المطور « بمراكز التدريب » .

١٠ - الإشراف على دورات التهيئة والحلقات التنشيطية التي تعقد بمكاتب الإشراف لمعلمات رياض الأطفال ورفع تقرير عنها .

١١ - حضور الاجتماعات واللقاءات التربوية التي تعقد بين مشرفات رياض الأطفال وبين المديرات والمعلمات لتلمس واقع الروضات والمعوقات التي تواجهها والعمل على حلها .

١٢ - حث المشرفات على ضرورة الإسهام في النمو المهني والتربوي « الفني الإداري » لمعلمات رياض الأطفال عن طريق الاطلاع الخارجي - قراءة الكتب الموجهة - وإعداد بعض البحوث ومناقشتها والزيارات المتبادلة بين رياض الأطفال سواء على مستوى المكتب أو المنطقة .

١٣ - الإشراف على أعمال المشرفات بالمكاتب الفرعية، والقيام بزيارات إلى مكاتب الإشراف الفرعية، وإتاحة الفرصة للنقاش والحوار لتبادل وجهات النظر في الأمور المتعلقة بسير العمل التربوي وسبل تطويره .

١٤ - القيام بجولات ميدانية إلى الروضات للوقوف على مستواها، وتقدير أداء المميز منها، أو لمعالجة الأوضاع التي تحتاج المزيد من المتابعة والإشراف .

١٥ - متابعة معارض الوسائل التعليمية التي تعقد بمكاتب الإشراف والروضات، وحث كافة رياض أطفال المنطقة لزيارتها والاستفادة منها .

١٦ - تقدير احتياجات المنطقة من المشرفات ، الإداريات ، المعلمات ، وسد العجز والندب .

١٧ - إجراء المقابلات للمرشحات للعمل كمشرفات تربويات بالتعاون مع مشرفات المكتب الفرعية .

١٨ - حضور نماذج من الأنشطة الثقافية والتربوية تقام برياض الأطفال بمختلف قطاعات التعليم سواء التابعة للرئاسة « الكليات » أو خارجها « الجامعات » .

١٩ - استلام التقارير السنوية الشاملة من مكاتب الإشراف والمندوبات ومراجعتها ورفعها إلى الإدارة العامة للإشراف التربوي .

٢٠ - متابعة مكاتب الإشراف الفرعية والمندوبيات فيما يرد من الإدارة العامة للإشراف التربوي من ملاحظات ومرئيات وتوجيهات وتذليل معوقات تنفيذها .

٢١ - الإشراف على الروضة التطبيقية إدارياً وفنياً .

٢٢ - متابعة الواجبات المحددة للروضة التطبيقية من تغذية الميدان من حيث :

أ ) استقبال رياض أطفال منطقة الرياض وما يجاورها من مناطق ومحافظات وفق جدول منظم .

ب) الإعداد والتخطيط لحلقات تنشيطية وورش عمل ، بناءً على احتياجات الميدان والمشاركة في تنفيذها .

ج ) إيجاد بيئة تربوية نموذجية : مكتبة ، وسائل تعليمية ، ورشة عمل ، مستودعات .

٢٣ - دراسة كل ما يرد من رياض الأطفال ودور الحضانة ومكاتب الإشراف من آراء ومقترحات وتنفيذ المميز منها .

٢٤ - دراسة المعوقات والمشكلات التي تعيق سير العمل التربوي « الفني والإداري » برياض الأطفال ومكاتب الإشراف وإيجاد الحلول المناسبة لها .

٢٥ - اقتراح البرامج التدريبية المناسبة بالتنسيق مع شعبة التدريب والتخطيط والمشاركة في إعدادها وتنفيذها والإشراف عليها .

٢٦ - تقويم عام لمنجزات العمل الإداري والفني لمكاتب الإشراف لوضع خطة مستقبلية تخدم سير العملية التعليمية والتربوية .

٢٧ - القيام بزيارات ميدانية لمكاتب الإشراف بالمندوبيات وبعض رياض الاطفال لمتابعة العمل بها .

٢٨ - إعداد تقرير سنوي شامل خاص بالقسم ينبثق من مهام المشرفة التربوية بإدارة الإشراف التربوي .

٢٩ - إنجاز المعاملات التي ترد إلى قسم رياض الأطفال والحضانات بالإدارة والقيام بأية مهمة تسند في مجال الاختصاص .



## مديرة الروضة... سماتها ومهامها

تمثل مديرة الروضة أعلى سلطة إدارية داخل نطاق الهيكل الإداري التنظيمي الداخلي للروضة .

لذا فهي المسؤولة الأولى عن مدى تحقيق الأهداف التي وضعتها السياسة التعليمية العليا للروضة ، كما أنها المسؤولة عن تنمية وتطوير برامج الروضة وكذلك تطوير مستوى أداء الأعضاء ما أمكن ذلك .

ولكي تقوم مديرة الروضة بدورها على أتم وجه يجب أن تتصف أولاً بصفات القائد التربوي الذي يتمكن من تحريك دفة العمل بفاعلية ودراية وبالتفاعل الدائم والإيجابي مع أعضاء الروضة .

وحتى نفرق بين مصطلحي المدير والقائد ، فإنه يمكن القول بأن القائد هو ذلك الشخص الذي يمتلك القدرة على التأثير في مرؤوسيه ، ودفعهم للعمل عن قناعة ورضا ، مما يدفعهم للعمل بجهد وإخلاص ، نتيجة مهارته في التوجيه وتقريب وجهات النظر ، وقدرته على الإقناع .

ذلك أن تعيين المدير بشكل رسمي من قبل الإدارة العليا لا يمكن أن يمنحه دور القيادة ما لم يكن قادراً على تحريك دفة العمل بتحفيز قدرات المرؤوسين ، ونشر عامل الحماس بينهم لتحقيق الأهداف المرسومة بشكل متقن وسليم .

**ومن الخصائص اللازمة للمديرة كقائد تربوي هي :**

- ١ - أن تتميز بقدرات ومواهب عالية .
- ٢ - أن تكون القدوة الحسنة للعاملات والأطفال في تصرفها وسلوكها وطريقة تعاملها مع الآخرين .

٣- القدرة على تحقيق أعلى درجة من الرضا بين أعضاء المؤسسة التربوية التي تديرها .

٤ - أن تكون حاذقة في التصرف في المواقف الصعبة والحرجة .

٥ - أن تكون قادرة على حسم الخلافات بين الأعضاء دون تحيز ، وخلق بيئة قائمة على المحبة والاحترام المتبادل ، وأن تكون عادلة في إصدار أحكامها .

٦ - أن تتوفر فيها جميع مواصفات المعلمة الجيدة ، وذلك كي تشارك الأطفال في نشاطاتهم وتقدم للمربيات التوجيه القائم على أساس سليم .

٧- أن تكون ملمة بدراسات علم نفس الطفولة والنمو .

٨- أن تكون قادرة على توفير جو ودي مرح لجميع الأطفال والعاملين في الروضة بعيداً عن القلق والتوتر .

٩ - أن تكون قادرة على ممارسة الوظائف الإدارية بحذق ودراية .

١٠ - أن تتمتع بالقدرة على الاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة ما أمكن ذلك لتحقيق الأهداف المنشودة .

١١ - المحافظه على المواعيد واحترام الوقت .

١٢- الإيمان الشديد بالمهنة .

١٣- القدرة على تحمل المسؤولية .

١٤ - الإيمان بالمبادئ والأصول الإدارية .

١٥ - أن تكون قادرة على تشجيع مبدأ المبادرة لدى الأعضاء والاستفادة من أفكارهم .

١٦- أن تتميز بالاتزان الانفعالي والقدرة على ضبط النفس في حالات الغضب .

١٧ - القدرة على الاتصال الجيد، وتوضيح الأفكار والتوجيهات والتعليمات للأعضاء .

١٨ - القدرة على بث روح ثقة الأعضاء بها وإدارتها، وذلك بوساطة الالتزام التام بالوعود، والثبات الدائم وعدم التذبذب والتناقض في الأقوال والأعمال .

١٩ - وضوح السياسة الداخلية للروضة .

٢٠ - المهارة في القدرة على التعامل مع أعضاء المؤسسة ومراعاة عامل الفروق الفردية .

٢١ - القدرة على اتخاذ القرارات السليمة والالتزام بمبدأ الشورى في ذلك .

٢٢ - أن تكون قادرة على خلق جو يسوده التعاون وروح العمل الفريقى .

٢٣ - القدرة على الابتكار والتجديد .

٢٤ - المرونة والتجاوب الفعال .

٢٥ - القدرة على التطوير الدائم وطرح الأفكار الجديدة التي من شأنها تصعيد فاعلية العملية التربوية .

٢٦ - أن تكون واعية منتبهة لكل ما يجري في الروضة .

٢٧ - أن تكون دائمة المتابعة والتقويم والتوجيه .

٢٨ - أن تكون على إلمام تام بأهداف الروضة والسبل السليمة لتحقيقها .

- ٢٩ - القدرة على مد جسر متين من التواصل بين الروضة وأمهات التلاميذ .
- ٣٠ - القدرة على التخطيط الجيد للبرنامج السنوي للروضة .
- ٣١ - الموضوعية في إصدار الأحكام والتنزه عن الميول الشخصية .
- ٣٢ - الكفاءة العلمية .
- ٣٣ - سعة الاطلاع .
- ٣٤ - سعة الأفق وبعد النظر .
- ٣٥ - الحلم والعفو عند المقدرة .
- ٣٦ - التواضع والإيمان بالعلاقات الإنسانية .
- ٣٧ - الصبر والتأني .
- ٣٨ - التحلي بروح المرح والدعابة .
- ٣٩ - وضوح مخارج الألفاظ والقدرة على التعبير بشكل جيد .
- ٤٠ - القدرة على إقامة علاقات طيبة تتسم بالود .
- ٤١ - أن تكون حسنة السمعة وعلى قدر عال من الخلق والأدب .
- ٤٢ - أن تكون سليمة الجسم من الأمراض والعاهات .
- ٤٣ - أن تتمتع بصحة نفسية جيدة .
- ٤٤ - أن تكون لائقة المظهر حسنة الملبس .
- ٤٥ - أن تتميز بالاحتشام والرزانة .
- ٤٦ - أن تتميز بالهدوء والانضباط .

- ٤٧ - أن تكون خفيفة الحركة .
- ٤٨ - الفطنة وسرعة البديهة .
- ٤٩ - قوة الشخصية ، وذات قابلية قيادية جيدة .
- ٥٠ - الإمام بخصائص نمو الطفل في مرحلة ما قبل المدرسة .
- ٥١ - المعرفة التامة للبيئة المحلية ومعرفة احتياجاتها ومشكلاتها وآمالها والمساهمة في دعمها .
- ٥٢ - أن تكون على دراية كافية بطبيعة ورغبات وطموحات الأطفال .
- ٥٣ - الفهم العميق لأهداف مرحلة رياض الأطفال .
- ٥٤ - القدرة على الابتكار والتجديد في مجال عملها كتربوية .
- ٥٥ - أن تحترم الوقت وتلتزم بالمواعيد .



## أنماط القيادة الإدارية

من البديهي أن تكون للقيادة الإدارية أنماط تميز كلاً منها عن الأخرى . .  
وقد صنفت هذه الأنماط إما بناء على مصادر السلطة ، أو استناداً إلى السلوكيات الإدارية التي يقوم بها الأفراد .

وينقسم التصنيف الأول القائم على مصادر السلطة إلى ثلاثة أنماط وهي :  
القيادة التقليدية ، القيادة الجذابة ، والقيادة العقلانية .

١- **النمط التقليدي** : وهذا النمط قائم على نظرة الجماعة إلى شخص ما يتوقع منه أن يقوم بدوره القيادي على الوجه الأكمل ، حيث إن القيادة التقليدية تعتمد على النظرة القائمة على الخبرة والدراية والحكمة الموجودة لدى الأشخاص كبير السن ، فالقيادة من هذا النوع تتميز بالطابع الأبوي القائم على الولاء والاحترام والطاعة من قبل المرؤوسين احتراماً لكبر سن القائد وحنكته الإدارية وخبرته الطويلة ، والقائد الذي يغلب عليه النمط التقليدي يتميز بالمقاومة الشديدة للتغيير ، ويميل نحو الحفاظ على القديم وإبقائه على ما هو عليه كما أنه لا يميل إلى المرونة والتجديد . ويتنشر هذا النمط من أنماط القيادة في المجتمعات الزراعية والقبلية والريفية .

٢- **النمط الجذاب** : يتسم صاحب هذا بشخصية اجتماعية ودودة ومحبوبة من قبل مرؤوسيه ، مما يجعلهم منجذبين إليه مندفعين للعمل من أجله بكل نشاط وحماس ؛ لأنهم يرون فيه الشخصية المثالية ذات القدرة الخارقة في التأثير ، فيقدمون له الخدمات ويبذلون أقصى ما في وسعهم لإسعاده والاستحواذ على رضاه .

ويصلح هذا النمط القيادي في المنظمات الاجتماعية غير الرسمية، إلا أنه مازال قائماً في بعض المدارس لا سيما في مجتمعاتنا، ومن الملاحظ أن العمل في منظمة تتسم قيادتهم بهذا النمط يكون موجهاً نحو القائد ذاته، وترتبط مسألة التصعيد من فاعلية أداء العاملين بوجوده على رأس العمل وتقل نسبة عطاءاتهم بدرجة كبيرة فيما لو ترك عمله أو نقل إلى موقع آخر؛ لأن الولاء يكون عادة له شخصياً.

**٢- النمط العقلاني:** يعتمد هذا النمط على سلطة القانون واللوائح، ويستمد سلطته من مركزه الوظيفي، فهو يحترم مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية، ويعتمد إلى مراجعة الأنظمة واللوائح لتوخي الدقة وسلامة العمل.

ونلاحظ أن الولاء في هذا النمط لسيادة القانون والأنظمة المرعية في المؤسسة، وأن العوامل الشخصية ليس لها أي دور يذكر.

أما التصنيف الثاني والذي يُستمد من السلوك الإداري الذي يمارسه الأفراد، فإنه يوزع الأنماط إلى ثلاث وهي :

**١- النمط الاستبدادي (السلطي):** يتميز هذا النمط بالاستبداد والشدة والإكثار من الأوامر، وتركز السلطة بيده وحده دون أي تفويض، فهو لا يثق بمن حوله، ولا يوليهم اهتمامه كبشر، بل ولا يأبه بعامل العلاقات الإنسانية.

والاجتماعات التي يعقدها هذا القائد من هذا النمط تكون عادة قصيرة تلقى فيها الأوامر وتصدر القرارات دون الأخذ بمبدأ الشورى.

ومن الواجب على كل مرؤوس أن يرجع إليه في كل أمر مهما كان حجمه ويلاحظ أن النشاطات تكثر في وجود هذا النمط والأعمال تنجز في حينها، إلا أنها تتعطل جميعها في حالة غيابه مما يؤثر سلباً على الكفاءة الإنتاجية.

ويظهر في النمط الاستبدادي نوعان من القادة هما : المستبد الجائر وهو الذي يبالغ في استبداده وتسلطه ولا تأخذه رحمة أو شفقة على مرؤوسه مهما كانت ظروفه ومهما تعددت أسبابه ، والمستبد العادل الذي يكون محباً للخير رغم استبداده وتسلطه .

وفي كلتا الحالتين فإنه غط متسلط يميل إلى الانغلاق وعدم الاتصال بالمجتمع الذي يرأس أفراد ، ويعتمد اعتماداً كبيراً على تطبيق الأنظمة واللوائح دون فسح أي مجال للمرونة أو المناقشة في كل الحالات ، فقراراته فردية وسلطته مستبدة تقوم على الذاتية في كل الأمور .

**٢- النمط الديمقراطي الإنساني :** يؤمن هذا النمط بوجود الفرد وأهمية إشراك المجموعة في اتخاذ القرارات ، فهو يتبع مبدأ الشورى ويحترم إنسانية الأفراد ويؤمن بوجودهم ، فهو يعاملهم معاملة تدفعهم إلى احترامه والعمل على تحقيق الأهداف بفاعلية وحماس ، حيث إن أسلوبه في التعامل يدعو إلى التعاون ما بين الأعضاء ويحفز فيهم الهمم بسماعه إلى مقترحاتهم وشكواهم ووجهات نظرهم ؛ لأنه يؤمن بإشراك مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات كما أنه يفرض بعض الصلاحيات للأعضاء الذين يجدهم كفؤاً لذلك .

**٣- النمط الترسلّي أو الفوضوي :** يتميز هذا النمط بأنه يقوم بتفويض معظم سلطاته إلى مرؤوسيه ، تاركاً الأمور تسير بشكل انسيابي عشوائي ، فهو لا يملك السيطرة على زمام الأمور ؛ مما يجعل مرؤوسيه يحسون بأن وجوده وعدم وجوده أمر واحد ؛ لأنه لا يشكل أي دور قيادي ، ولا يتدخل في الشؤون الداخلية أو الأمور الشخصية للأفراد ، لأنه يؤمن تماماً بأن العمل سيتم أخيراً وكيفما اتفق ، أما اجتماعاته بالأعضاء فهي الأخرى تتسم بالفوضى ، إذ قد تطول وتكثر النقاشات دون الخروج بنتيجة تذكر .

والعمل تحت ظل هذا النمط يتسم بالنشاط الكبير دون فائدة؛ لأنه يتم بشكل مضطرب فوضوي .

وبعد هذا الاستعراض للأنماط القيادية يمكن القول بأن معظم الإدارات لا تتميز بنمط واحد بحت، وإنما حسبما تتطلب الظروف، كما يمليه الموقف ولكن يبقى الطابع العام متخذاً نمطاً معيناً من الأنماط سالفه الذكر .

### أهم واجبات ومسؤوليات مديرة الروضة :

١ - أن تكون المديرة ملزمة إماماً تاماً للسياسة التعليمية، ومدركة لدورها في تحقيق ما جاء في السياسة التعليمية للبلد عن طريق تحقيق أهداف الروضة التي تديرها .

٢ - التخطيط للبرنامج السنوي الداخلي للروضة بما يحويه من أعمال ونشاطات وخدمات .

٣ - توزيع العمل على العاملات والموظفات، مع توضيح مسؤولية كل واحدة منهن .

٤ - توفير الكتب والوسائل والتجهيزات والاحتياجات والتأكد من وجودها قبل بدء دوام الأطفال في بداية العام الدراسي .

٥ - إنشاء قنوات ونظم مجدية للاتصال تكفل مرونة العمل وسهولة الاتصال وسرعته .

٦ - تنظيم قبول الأطفال المستجدين والتأكد من اكتمال الملف الخاص بكل طفل .

٧ - عمل برنامج للاجتماعات مع المعلمات والإداريات وتحديد الزمان والمكان لكل اجتماع .

- ٨- التحقق من سلامة المرافق والتجهيزات والألعاب وخلوها تماماً من الأخطار، وذلك قبل بدء العام الدراسي مع استمرار المتابعة .
- ٩- متابعة أعمال المعلمات والإداريات عن طريق الزيارات الدائمة والمنظمة .
- ١٠- حضور الاجتماعات والندوات والأنشطة الخاصة برياض الأطفال خارج الروضة والاستفادة منها ما أمكن .
- ١١- إبلاغ جميع المعلمات والإدارات والعاملات حول التعليمات الصادرة من الإدارة العليا، وكذلك التعاميم والنشرات والتوقيع عليها .
- ١٢- الاطلاع على كل ما هو جديد في مجال التربية والتعليم بشكل عام ورياض الأطفال بشكل خاص ومناقشته مع أعضاء الروضة .
- ١٣- متابعة السجلات الخاصة بالروضة والتأكد من سلامة المعلومات المدونة فيها أولاً بأول .
- ١٤- الإلمام التام باللوائح والنظم .
- ١٥- خلق جو ودي تسوده الألفة والمحبة والتعاون بين الأعضاء .
- ١٦- إعداد ميزانية سنوية للروضة تتفق والمدخلات المتاحة .
- ١٧- حل المشكلات التي تحدث بين الأعضاء بعضهم البعض ، أو بين أولياء الأمور وبعض أعضاء الروضة بطريقة موضوعية وودية تسودها الحكمة والتروي .
- ١٨- إنشاء علاقة متينة بين الروضة وأسر الأطفال قائمة على المحبة والتواصل وتبادل وجهات النظر .

- ١٩ - التأكد من سلامة تنظيم الفصول وتوزيع الأطفال .
- ٢٠ - المساهمة الفعالة في تطوير العمل بالروضة بوجه عام .
- ٢١ - المساهمة الدائمة في تطوير البرامج والمناهج والأنشطة الخاصة بالروضة .
- ٢٢ - الاستفادة من المعلمات القديمات من ذوات الخبرة بالتخطيط لدروس نموذجية بغية الاستفادة العامة .
- ٢٣ - الأخذ بأيدي المعلمات والموظفات الجدد ومساعدتهن وتوجيههن ما أمكن ذلك .
- ٢٤ - المشاركة في إنشاء دورات تدريبية للمعلمات سواء أثناء الخدمة أم خلاف ذلك .
- ٢٥ - تطوير وتحسين مكتبة الروضة وتزويدها بالكتب المناسبة وأعمار الأطفال والملائمة لعادات وتقاليد المجتمع .
- ٢٦ - الاطلاع على سجلات الأطفال وتطور نموهم ومناقشة المعلمات حول وضع كل طفل وتقديم المقترحات إذا لزم الأمر .
- ٢٧ - الإنصاف والحكمة في معاملة أعضاء الروضة والابتعاد عن تحكم سلطة الميول والنزعات الشخصية، وعدم التفرقة في المعاملة، وكتابة التقارير الخاصة بالأداء الوظيفي للعاملات بنزاهة .
- ٢٨ - تنبيه كل موظفة حول نواحي قصورها وتوجيهها للأفضل وبشكل ودي .
- ٢٩ - تشجيع العمل الجيد والإشادة به أمام العامة، وتعزيز المواقف الجيدة التي تصدر من الموظفات .

- ٣٠ - المعالجة الحكيمة للأموال المالية وتوخي الدقة في الحسابات .
- ٣١ - توفير بيانات إحصائية سنوية دقيقة وواضحة حول عدد الأطفال والعاملات والكتب والتجهيزات .
- ٣٢ - الاطلاع على دفاتر تحضير المعلمات ودعمها بالملاحظات والتوجيهات ، والتأكد من سلامة تحقيق الأهداف .
- ٣٣ - متابعة سلوكيات الموظفين ومدى التزامهم بالحشمة في المظهر بما يتناسب والمجتمع المحلي ، وتوجيه من تحتاج إلى ذلك بطريقة لطيفة وودية .
- ٣٤ - التأكد من سلامة الأطفال من الأخطار والأضرار .
- ٣٥ - متابعة تسليم العهد إلى المعلمات والتأكد من جردها في نهاية العام الدراسي .
- ٣٦ - الإشراف الدائم على نظافة المبنى والمرافق .
- ٣٧ - المتابعة المستمرة لمدة صلاحية الأدوية التي تصرف للأطفال والموظفات .
- ٣٨ - الإشراف على تغذية الأطفال سواء أكانت من قبل الروضة أم الأهالي ، والتأكد من تكامل المواد الغذائية ونظافة وسلامة الوجبة .
- ٣٩ - دراسة ومتابعة وضع أحوال كل موظفة .

