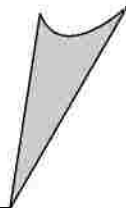


الفصل الثاني
مديرات ومعلمات
رياض الأطفال



الفصل الثاني

مديرات ومعلمات رياض الأطفال

مقدمة:

تعتمد إدارة رياض الأطفال على مدى توافر مديرة تتمتع بكفاءات ومهارات عالية تُمكنها من استثمار كافة الموارد المتاحة لديها، سواء كانت فنية أو بشرية أو مالية أو بيئية، وذلك من أجل الارتقاء بالرياض وتحقيق الأهداف المرجوة منها، وبالإضافة إلى ذلك فإن توافر معلمات ذوات سمات وخصائص تناسب هذه المرحلة أمر لا يقل أهمية عن توافر مديرة متميزة في الرياض؛ حيث إن دور المعلمة يعد دوراً جوهرياً ومحورياً في العملية التعليمية والتربوية برياض الأطفال، ومن هنا فإن هذا الفصل سوف يتعرض لمديرات ومعلمات رياض الأطفال والسمات والخصائص الواجب توافرها فيهن، مع توضيح بعض الجوانب التي يجب تنميتها والطرق التي تتم بها هذه التنمية.

المحور الأول: مديرات رياض الأطفال.

وسوف يتم التعرض لهذا المحور من خلال النقاط التالية:

- 1- مهارات مديرات رياض الأطفال.
- 2- أدوار مديرات رياض الأطفال.

المحور الثاني: معلمات رياض الأطفال.

وسوف يتم التعرض لهذا المحور من خلال النقاط التالية:

- 1- سمات معلمات رياض الأطفال.
- 2- أدوار معلمات رياض الأطفال.

المحور الثالث: تنمية قيادات رياض الأطفال.

* * *

المحور الأول : مديرات رياض الأطفال.

يعتمد نجاح رياض الأطفال وتحقيق رؤيتها المرجوة على مدى توافر إدارة مدرسية ناجحة تستطيع أن تصنع الاختلاف والتميز داخل هذه المنظمات؛ حيث إن الإدارة الناجحة لا تركز فقط على الجوانب الإدارية، ولكنها تركز كذلك على العديد من الجوانب التي تتعلق بالثقافة التنظيمية والموضوعات الدراسية وطرق التدريس المستخدمة والمناخ المدرسي، وغيرها من المحددات التي تساعد على تميز هذه الإدارة، وبالتالي نجاح العمل الإداري والأكاديمي بها، والذي ينعكس في النهاية على نجاح هذه المنظمات في تقديم مخرج تعليمي متميز.

ومن هنا يقع على عاتق الإدارة المدرسية برياض الأطفال القيام بالعديد من المهام والمسؤوليات، والتي تسهم بشكل مباشر وغير مباشر في جهود التطوير، وحتى تستطيع القيام بهذه المهام لابد أن تتحلّى بمجموعة من المهارات، ولذلك فإن هذا المحور سوف يتناول هذه المهارات والأدوار التي تقوم بها مديرة الرياض.

1- مهارات مديرة رياض الأطفال.

حتى تتمكن مديرة رياض الأطفال من القيام بالمهام الموكلة لها بفاعلية لابد أن تمتلك مجموعة من المهارات، والتي يمكن إجمالها في الآتي:

- **الاتصال:** فالاتصال من العمليات الضرورية والمهمة في الروضة، حيث إنه هو العملية التي يتم من خلالها تكوين العلاقات بين أعضاء المجتمع وتبادل المعلومات والأفكار والتجارب والخبرات فيما بينهم.

فمن خلال هذه الكفايات ينبغي على مديرة الرياض ما يلي:

أ- التأكد من أن الرسالة قد وصلت وقد فهمت.

ب - استخدام الكلمات العادية المفهومة للجميع، وتجنب الجمل المركبة.

ج - تجنب التعليقات السلبية المثيرة للإحباط والتركيز على التعليقات الإيجابية.

د - مناقشة الشخص الذي تقوم معه بعملية الاتصال، للاطمئنان على فهم التعليمات الصادرة له.

هـ - الاستماع بعناية شديدة للحديث.

و - مناقشة الأهداف غير الواضحة، وبذلك تحقق الإدارة أفضل النتائج.

ز - أن تتعامل بفاعلية مع كافة الأفراد المحيطين (المعلمين، أولياء الأمور، الطلبة، أعضاء المجتمع... إلخ).

ح - توفير وتحسين المناخ المدرسي.

ط - التعرف على احتياجات ومتطلبات المعلمين المهنية.

- إدارة وبناء فريق العمل:

فالإدارة المدرسية في عصر التحولات والتغيرات الجذرية لن تعتمد على الفردية، بل على العمل كفريق يعمل على تحقيق النتائج والمخرجات التعليمية المرجوة، وامتلاك الإدارة المدرسية هذه الكفايات يمكنها مما يلي:

أ- تأليف الفريق من أعضاء متكاملين تتوافر فيهم الثقة؛ والرغبة في مساعدة بعضهم البعض.

ب - توفير المناخ الملائم لعمل الفريق، حتى يتمكن من تطوير البرامج التربوية في الروضة.

ج - مساعدة الفريق على التكيف مع المتغيرات الحادثة في بيئة الروضة وخاصة التغيرات التكنولوجية.

د - تنفيذ القرارات والتوصيات التي تم التوصل إليها من خلال الفريق الذي يتألف من: معلمات رياض الأطفال، وأعضاء من الإدارة المدرسية والأخصائية النفسية، وبعض أولياء الأمور، مما يضمن المصداقية في اتخاذ

القرارات وتنفيذها واندماج جميع أعضاء مجتمع رياض الأطفال سواء كانوا العاملين بداخلها أو خارجها.

هـ- المحافظة على الاتصال السريع والمؤثر والمفتوح بين الروضة والمنزل.

و - القيام بدور الوسيط في حل النزاع بين الأعضاء.

ز - إيجاد طرائق يمكن بها تقييم أعمال الفريق.

ح- تبني إستراتيجية جيدة لعمل الفريق داخل الروضة تعتمد على أحدث الأساليب التربوية في تربية طفل الروضة.

- إدارة الوقت.

الوقت من الموارد المهمة والنادرة بالنسبة لعضو الإدارة، حيث إنه يتميز عن باقي الموارد الأخرى بعدم إمكانية تخزينه أو شرائه أو إحلاله، فأي وقت ضائع لدى عضو الإدارة لا يمكن تعويضه لأنه ضائع للأبد، لذلك فإن هذه المهارات تساعد على أن يقوم بـ:

أ - التخطيط الجيد للوقت والذي يساعد على: تحديد الأولويات، وضع قائمة بالمهام، توقع الفرص، تجنب التضارب في الوقت.

ب - التنظيم الجيد للوقت والذي يساعد على: العمل بطريقة فعالة، التحضير للمستقبل، توفير نظرة أوسع للعمل كله.

- صياغة التقارير.

إن توافر كفاية صياغة التقارير لدى إدارة الروضة تساعد على معرفة مستوى أداء الروضة والعاملين فيها، وهي مهارة يمكن اكتسابها بالتدريب، ومن أهم هذه التقارير:

أ - التقارير الدورية التي تصف مدى نجاح الروضة في تحقيق أهدافها.

ب - التقارير السنوية عن المعلمين والعاملين والتي تصف مدى التقدم الذي حققوه في أعمالهم.

- إدارة الصراع.

فالصراع هو شيء طبيعي وجزء لا يتجزأ من حياتنا، ولا يجب أن ننظر إلى الصراعات بين العاملين في المنظمة على أنها دائمة سيئة، ولكن يجب أن نعرف أن الاختلاف في وجهات النظر لا يمثل تهديداً للمنظمة، ولكنه شيء صحي؛ وذلك لأنه عندما يتفق فريق العمل دائماً على شيء واحد فلن يكون هناك روح الإبداع والابتكار ولن يتعلموا من بعضهم البعض، لذلك فعلى الإدارة المدرسية أن تستغل الصراعات بين فريق العمل في تطوير الروضة ودفعها نحو المستقبل المنشود.

- تحديد المشكلات واتخاذ القرارات الجيدة.

فالقائد المدرسي يقوم بمساعدة مرءوسيه في الروضة بصنع القرارات المشتركة، وذلك لأن الابتكار في اتخاذ القرار يأتي من تزاوج الأفكار مع الآخرين؛ حيث إن القرار في هذه الحالة يكون حصيلة أفكار المجموع وليس القائد الإداري وحده، وهذه الكفايات تمكن القائد من أن يستخدم منهاجاً علمياً في اتخاذ القرارات وحل المشكلات والذي يعتمد على:

أ- تحديد المشكلة وتحليلها: وذلك للوصول إلى التحديد الواقعي لها بحيث يمكن صياغتها بصورة موضوعية وعرضها بطريقة تسهل من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتقديم الحلول المناسبة لها.

ب - تحديد البدائل: حيث يتم في هذه المرحلة تحديد مجموعة من البدائل وعدم التركيز على بديل واحد، وذلك لأن وجود بديل واحد يعني أنه لا توجد مشكلة.

ج - تقييم البدائل: حيث إن جميع البدائل تقود إلى حل المشكلة، ولكن كل منها له إيجابياته وسلبياته، ولذلك يتم اختيار البديل الذي يشمل الإيجابيات الأكثر ويلقى قبولا من الآخرين، وتكون احتمالات النجاح له كبيرة .

د - اختيار البديل الأفضل: حيث يقوم أعضاء الإدارة بانتقاء أفضل البدائل.

هـ- التنفيذ والمتابعة: يجب أن يقوم أعضاء الإدارة المدرسية بالتنفيذ، حتى يحوزوا على ثقة العاملين؛ وذلك لأن القرارات التي لا تدخل حيز التنفيذ تصبح عديمة القيمة.

و- التقييم: للتأكد من مدى كفاءة القرارات التي توصلت إليها المجموعة.

- التعامل مع الآخرين.

فالقائد لم يعد ذلك الشخص الذي يتحمل كافة المسؤوليات والأعمال، ولم يعد الرجل الإداري الأول في المنظمة؛ ولكنه أصبح ذلك الشخص الذي يتحمل المسؤولية مع الآخرين، لذلك يجب أن يمتلك هذه المهارات والتي تمكنه مما يلي:

أ - العمل في فريق.

ب- التفويض للآخرين كجزء أساسي في عمله.

ج- التعامل الجيد مع المواقف.

د - معرفة قيم واتجاهات الزملاء ونقاط القوة والضعف الخاصة بهم.

هـ- التعامل مع المواقف الإدارية المختلفة والمتنوعة التي ستواجهه.

و - القدرة على التعامل مع الأفراد الأكثر خبرة وكيفية توجيه النقد لهم.

ز - الاتصالات الجيدة والفعالة.

- إدارة الاجتماعات.

تعد الاجتماعات من أكثر الأساليب الفعالة والمنطقية في اتخاذ القرارات وتبادل الأفكار والتفاوض من خلال المجموعة المجتمعة، وهذه المهارات تمكن مديرة الروضة من التجهيز الجيد للاجتماع، والذي يكون بمثابة اللقاء الثري الذي تستطيع به المديرة تحفيز المعلمات على مواصلة الإنجازات في البرامج التربوية المعدة في الروضة وتوضيح مدى جودة هذه البرامج، كما أنه من خلال الاجتماع تتمكن

المديرة من لقاء الأخصائية الاجتماعية والنفسية للتعرف على المشكلات النفسية التي تعترض الأطفال والخطط الموضوعة لحلها، لذلك وحتى تتمكن من استثمار وقت الاجتماع فإن عليها القيام بما يلي:

أ - التحضير الجيد للاجتماع، وتحديد محتواه.

ب- تحفيز الأعضاء على المشاركة الفعالة في المناقشة وتقديم مقترحاتهم، من خلال توجيه الشكر للمتحدثين، واستجماع الأفكار والاحتفاظ بالهدوء والتوازن، والتدخل في الوقت المناسب.

ج- الإدارة الجيدة لوقت الاجتماع، وذلك حتى لا يصبح الاجتماع مصدرًا لإهدار الوقت، وذلك بالتدخل في الحديث، واستخدام الاتصال البصري والحركي، وتحديد قواعد لإدارة الحوار والنقاش، مع تحديد فترة زمنية لكل موضوع سوف تتم مناقشته.

د - تنفيذ الاجتماع، والذي يشمل تنظيم الحوار والمناقشة، وعرض مشروعات القرارات، والتأكد من أن آراء المجتمعين تعبر بشكل صحيح عن القرارات التي تتخذ في الاجتماع.

- التفاوض.

التفاوض هو تبادل وجهات النظر وتسوية الخلافات في مناطق اتفاق مشتركة ومصالحة متبادلة للتوصل لبعض أشكال الاتفاق سواء كانت رسمية أو غير رسمية، ويجب على مديرة الروضة أن تمتلك مهارات التفاوض، والتي تمكنها مما يلي:

أ - اكتساب الصفات الشخصية المؤثرة .

ب- القدرة على الاتصال الجيد والفعال.

ج - البراعة في طرح الأسئلة.

د - مهارة الاستماع الجيد.

هـ- القدرة على التحفيز.

- التعامل مع الحاسب الآلي.

تعد القدرة على التعامل مع الحاسب الآلي مهارة إدارية لها شأنها، فاستخدام الحاسب الآلي يعمل على زيادة إنتاجية القائد كما أنه يوفر له كثير من الوقت، فما يؤدي في ساعات بدون الحاسب يمكن أن يؤدي في دقائق باستخدامه، كما أن الحاسب الآلي يقدم دعماً كبيراً في مجال اتخاذ القرارات من خلال توفير كم هائل من المعلومات المرنة السهلة الاستخدام أمام الإدارة، وتساعد برامج الحاسب الآلي الإدارة على صياغة السيناريوهات لتقييم البدائل المختلفة المتاحة.

لذلك فإن اكتساب الإدارة مهارة استخدام الحاسب الآلي يمكنها من:

- امتلاك القدرة على تشغيل نظم الحاسبات الآلية وحل مشكلاتها ومشكلات البرامج البسيطة.
- تطبيق المعرفة المتعلقة بالمصطلحات المرتبطة باستخدام الحاسب الآلي في العملية التعليمية، ويتضمن هذا معرفة قوائم مصطلحات الحاسبات الآلية والتكنولوجية المرتبطة بها.
- تطبيق أدوات الإنتاجية للحاسب الآلي واستخدامها بصورة مهنية ويتضمن هذا:
 - أ - استخدام البرامج المساعدة في تنفيذ المهام الإدارية.
 - ب- استخدام البرامج في تصميم الوسائل التعليمية.
 - ج - استخدام البرامج في تحسين الاتصالات.
 - د - استخدام أدوات البحث في تحديد الموارد التعليمية.
- استخدام التكنولوجيا الإلكترونية في الحصول على المعلومات وتبادلها ويتضمن هذا:

أ - استخدام الشبكات المحلية والشبكات متعددة المجالات.

ب - استخدام مصادر الإنترنت في تحضير البرامج الدراسية.

■ استخدام التكنولوجيا التعليمية في جمع البيانات، وإدارة المعلومات وحل المشكلات، وصناعة القرار، والاتصال، واستخدامها في التدريس مع المناهج العادية.

ونظرًا لأن التكنولوجيا متغيرة فإن مديرة الروضة والمعلمات سوف محتجن إلى أن يصبحن متعلمات مدى الحياة، بحيث تزداد معارفهن ومهاراتهن وفاعليتهن، ولكي يستطعن المشاركة في عمليات التطوير المستمرة للنظم التعليمية.

- التعامل مع المتغيرات.

يتصف عمل مديرة الروضة بالتغير بسبب عوامل كثيرة داخلية وخارجية تحدث تحولاً في ظروف العمل؛ من تكنولوجيا متقدمة، وثورة معلوماتية هائلة تحتاج إلى مهارات خاصة للتعامل معها، وعلى عضو الإدارة أن يواجه الموقف بإحداث تغيرات في توجيهات العمل وأساليبه؛ إذ لا بد له أن يكون على دراية باستخدام وإجادة الكمبيوتر والاتصال بشبكة المعلومات؛ حيث يساعد هذا في أن تصبح الروضة مفتوحة على العالم؛ تأخذ منه وتقدم إليه، ومن هنا يجب عليه إتقان لغة العصر الحالي وهي الكمبيوتر.

وهذه المتغيرات التي تفرضها طبيعة الحياة في المستقبل لتحقيق أهداف المجتمع قد تتطلب منه مواجهاتها وتحديد أنسب الآليات التي يتبعها من أجل إعادة التوافق مرة أخرى بين الروضة والظروف المحيطة، وعليه أن يقوم بما يلي:

- إعادة تحديد الأهداف.

- إعادة التخطيط ووضع البرامج.

- إعادة التنظيم وتطوير الأساليب.

- الالتجاء إلى التجديد والابتكار واستخدام محفزات لتسيير العمل.

- أدوار مديرة رياض الأطفال.

بجانب الأدوار التي تفرضها التشريعات على مديرة الروضة فإن عليها أدوارًا جديدة لا بد لها من القيام بها، تلك التي أشارت إليها الاتجاهات الحديثة والتي يمكن من خلالها بناء روضة نموذجية تنافس الروضات الأخرى في البيئة المحيطة القريبة والبعيدة ومن هذه الأدوار ما يلي:

• تهيئة ثقافة تنظيمية قوية.

تتمثل الثقافة التنظيمية في مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة، والتي يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها، ويتم تعليمها للأفراد الجدد، ويجب أن تكون هذه الثقافة قوية؛ حتى تتسم بالمرونة التي تتيح للعاملين بها التكيف مع الظروف المتعددة بالإضافة إلى أنها تغطي بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة، كما أنها تؤثر في درجة الالتزام والانضباط التي يظهر بها أعضاء التنظيم، هذا بالإضافة إلى أنها تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض، وتساعد في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها مما يساعد المنظمة على تحقيق رسالتها وأهدافها.

ومما سبق يتضح أن الثقافة التنظيمية القوية ترسم المنهج السليم لجميع العاملين داخل رياض الأطفال، كما أنها تحدد علاقة هذه المنظمة بأولياء الأمور وجميع المنظمات الخارجية ذات الصلة بها وتوطيد أواصر الصلة مع الأطراف، بالإضافة إلى أنها تساعد العاملين على التكيف مع المتغيرات الخارجية، والذي يكون له أثره الإيجابي على جودة المخرج التعليمي وتعزيز تطلعات أولياء الأمور.

• تمكين معلمات رياض الأطفال.

يساعد تمكين معلمات رياض الأطفال على تنمية كافة قدراتهن وطاقتهن الكامنة، حيث إنه يمدنهن بالاستقلالية والقوة الداخلية التي تساعدن على اتخاذ القرارات المستمرة التي يحتاجها خلال اليوم الدراسي والتي تكون مرتبطة بإدارة

الفصل، وتخطيط المنهاج، والأساسيات المرتبطة بالموارد المتاحة، وتقديم أنشطة وبرامج مبتكرة للأطفال، وغيرها من القرارات التي تنصب جميعها حول تلبية احتياجات الأطفال في مثل هذه المرحلة العمرية؛ حيث إن التمكين يطلق العنان لدى المعلمات لابتكار أساليب وطرق سواء كانت تدريسية أو تعليمية يمكن من خلالها تنمية تفكير الأطفال وتحقيق التنمية الشاملة لديهم، سواء كانت وجدانية أو معرفية أو جسمانية، كما يمكن المعلمة من توظيف كافة الوسائل والأدوات والأنشطة المتوافرة لديها توظيفاً جيداً دون قيود يمكن أن تشكل عوائق أمامها.

• تكوين فرق عمل مبتكرة.

ففي ظل سعي مديرة الرياض لتحقيق التطوير المنشود الذي يلائم التغيرات الحادثة في المجتمع الخارجي سواء كانت تكنولوجية أو سياسية أو اقتصادية أو تربوية، فإن ذلك لا بد أن ينعكس على طرق إدارة العمل، وهذا التطوير يجب أن يتم من خلال فرق عمل مبتكرة تتألف من العناصر البشرية المتميزة برياض الأطفال، والتي تتمتع بالاستقلالية في توظيف كافة الإمكانيات المتاحة بالرياض، سواء كانت البشرية أو المادية.

وعلى الإدارة تحديد طرق العمل في هذه الفرق ومساعدتها على تكوين فرق يتسم أفرادها بالأهداف المشتركة والصفات المتشابهة، وذلك حتى تتكامل خبراتهم ومهاراتهم، مع تهيئة الظروف المناسبة التي تساعد جماعات العمل في عملها.

• التفاعل مع متغيرات البيئة الخارجية.

تواجه منظمات رياض الأطفال الكثير من المتغيرات في البيئة الخارجية (التكنولوجية، السياسة، الاقتصادية، الاجتماعية) والتي تؤثر عليها بشكل مباشر، والقيادة الفعالة هي التي تمد مختلف أجزاء التنظيم بوسائل وأدوات التفاعل مع متغيرات البيئة الخارجية، مما يحقق التكيف والتوائم المستمر بين المنظمات التربوية في مواجهة التغير المتعلق بالمحيط الخارجي، كما أنها تقوم برسم إستراتيجية لرياض

الأطفال تمكنها من تحقيق الأهداف التربوية الموضوعة في ضوء المتغيرات المحيطة الخارجية.

• إعداد شراكات ناجحة:

تستطيع إدارة رياض الأطفال في ظل استقلاليتها تكوين شراكات ناجحة تدعم عمليات التطوير، سواء كانت هذه الشراكات مع أولياء الأمور أو منظمات المجتمع الخارجي وذلك لتدعيم خبرات المعلمين، أو توفير بيئة صحية آمنة للأطفال وتدعيم الموارد المالية، وتوطيد العلاقة بين المنزل والمدرسة وهو ما سوف يتضح بالتفصيل في محور الشراكة في السطور التالية.

• التوظيف الفعال للتكنولوجيا الحديثة.

حيث تسعى الإدارة المدرسية نحو توظيف تكنولوجيا المعلومات، ليس فقط في الجوانب الإدارية، ولكن كذلك داخل الفصول وفي عمليات التعليم والتعلم، وهو ما سوف يتم سرده بالتفصيل.

• تهيئة مناخ صحي جيد للعمل.

تسعى مديرة رياض الأطفال المتميزة إلى تكوين مناخ صحي جيد للعمل يركز على قدرات الموجودين وعلاقاتهم المتداخلة، بالإضافة إلى عمل علاقات إيجابية مع المجتمع وأولياء الأمور، مما يساعد على تكوين مجتمع إيجابي تستطيع فيه معلمات رياض الأطفال القيام بأعمالهن والأنشطة المصاحبة لهذا العمل على أكمل وجه، كما يمكنهن هذا المناخ من التعاون بين زميلاتهن والاستفادة كذلك من خبرة المديرة لتدعيم أعمالهن وهو ما سوف يحقق المناخ الصحي الآمن للأطفال.

• توظيف التقنية المعلوماتية في مجال العمل الإداري.

يستلزم تطوير الأداء داخل الروضة من مديرة الرياض استخدام المستحدثات التكنولوجية في العمل الإداري لإنجاز المهام الموكلة لها بفاعلية، حيث تعدد استخدامات التكنولوجيا في مجال الإدارة والتي تأخذ صورًا متنوعة، وتتمثل أهم استخداماتها فيما يلي:

* في مجال الاتصال:

ويمكن لمديرة الروضة استخدام المستحدثات التكنولوجية التالية في مجال الاتصال من خلال استخدام الوسائل التالية:

- استخدام الفيديو التعليمي: بعد الفيديو التعليمي وسيلة جيدة للاتصال بأولياء الأمور خاصة في المناطق الفقيرة التي تنتشر فيها الأمية والتي يكون فيها إرسال معلومات مكتوبة إلى المنزل مع الأطفال أو عن طريق البريد وسيلة غير فعالة مع ملاحظة أن الفيديو التعليمي لا يمكن أن يعتمد عليه كوسيلة للاتصال اليومي ولكن يمكن استخدامه لتحقيق أهداف وغايات محددة.
- استخدام التليفون: ويعد وسيلة مهمة لتوصيل الأوامر والمقترحات بسرعة وبوضوح والحصول على معلومات مرتدة في نفس الوقت.
- البريد الصوتي Voice Mail: والذي يطلع من خلاله أولياء الأمور على الواجبات المنزلية اليومية، ويمكن من خلاله التعرف على مواعيد اجتماعات أولياء الأمور، أو أي ملاحظات يجب على ولي الأمر الاطلاع عليها.
- البريد الإلكتروني E-Mail والذي يمكن من خلاله تذكرة الأفراد ببعض النقاط المهمة وإبلاغهم ببعض المهام وإطلاعهم على بعض القرارات.
- شبكة العمل Network: وقد تستخدم للاتصال المركزي - أي داخل التنظيم - إما فردياً أو جماعياً لتبادل المعلومات، وقد يكون لا مركزياً، حيث يتبادل من خلالها الأفراد المعلومات داخل وخارج التنظيم، مما يساعد على إيجاد حلول سريعة للمشكلات المعقدة.

* في تصميم نظام معلومات إدارية.

تستخدم الإدارة المدرسية التكنولوجيا الحديثة لتصميم نظم معلومات إدارية، وتعد نظم المعلومات المتعلقة بالميزانية والتي يمكن من خلالها التنبؤ بالوضع المالي، ونظم المعرفة والتي تمد العاملين بالمعرفة المتطورة التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم

بفاعلية، ونظم التقارير الإدارية والتي تهدف إلى إمداد الإدارة بتقارير عن أداء العاملين، ونظم اتخاذ القرارات والتي تمد الإدارة بقرارات مبتكرة؛ هذه النظم هي الأكثر احتياجا للإدارة المدرسية لتنظيم العمل داخل الرياض.

• بناء هيكل تنظيمي يحقق الأهداف المرجوة.

يعد الهيكل التنظيمي أحد الركائز المهمة التي تدعم عمليات وجهود التطوير داخل رياض الأطفال، حيث إن القوى البشرية داخل رياض الأطفال تعمل داخل تنظيم محدد لتحقيق الأهداف الموضوعة وينبغي على الإدارة المدرسية تدعيم هذه القوى حتى تستثمر كافة الإمكانيات المتاحة في سبيل تحقيق هذه الأهداف.

فلهيكل التنظيمي يعبر عن الإطار العام الذي يحدد من لديه سلطة في التنظيم وعلى من، ومن المسئول أمام من وكذلك تحدد مجموعة الوحدات ذات السلطات والمسئوليات التنظيمية المحددة، ويتكون الهيكل التنظيمي في رياض الأطفال من هئتين؛ إحداهما فنية والأخرى غير فنية، حيث تتكون الهيئة الفنية من مديرة المدرسة والمعلمات وتعمل معهن طيبة زائرة أو مقيمة وسكرتيرة ومحاسبة، وتدمج هذه الوظائف سويا، أما الهيئة غير الفنية فتتكون من العاملات والمرشدة الاجتماعية التي تتولى الحالات الخاصة وتوعية أولياء الأمور.

ويتضح مما سبق أن الهيكل التنظيمي يوضح المهام والمسئوليات لجميع العاملين داخل التنظيم المدرسي والذي يتمركز على ثلاثة عناصر بشرية مهمة هي: الإدارة المدرسية والمعلمين وهو ما تم التعرض له فيما سبق - وكذلك مهام أولياء الأمور والتي اتضحت في محور الشراكة المجتمعية، ولذلك يتسنى لنا في السطور التالية أن نتعرض لبعض النماذج من الهياكل التنظيمية والتي يمكن أن تعدها مديرة رياض الأطفال مع فريق الإدارة المدرسي؛ حيث إن الهيكل التنظيمي لابد أن يعبر عن احتياجات الرياض والتي يمكن أن تختلف من سنة لأخرى، حيث إنه يمكن أن نستحدث وحدات ونلغي أخرى، ونستحدث مهام ونلغي أخرى، وهذه هي الهياكل التنظيمية المرنة التي لابد أن تتكون منها رياض الأطفال والتي سوف تختلف بالتأكيد من مدرسة إلى أخرى بناء على الرؤية التي تضعها كل منها.

لذلك لا يجب أن نتوقع شكلا نمطيا أو موحدا للهيكل التنظيمي، وإنما

ستختار كل منظمة الهيكل التنظيمي الذي يناسبها والذي يختلف حسب الأهداف الرئيسية والفرعية التي يسعى التنظيم لتحقيقها، وحسب الإمكانيات والمؤثرات البشرية والمادية والتكنولوجية داخل المنظمة، وكذلك حسب المتغيرات الاقتصادية والتي تتطلب درجة عالية من الاستقلالية؛ حتى تتمكن المنظمة من بناء الهيكل التنظيمي الذي يلاءم احتياجاتها.

وسوف يتم التعرض لمجموعة من الهياكل التنظيمية لبعض مدارس رياض الأطفال في بعض الدول المتقدمة؛ مثل السويد وأمريكا والتي توضح مدى اختلاف كل هيكل حسب الاحتياجات والأهداف التي تنشدها كل روضة.

1- السويد

وسوف يتم التعرض في السويد لنوعين من الهياكل التنظيمية:

(أ) الهيكل التنظيمي بمدرسة الريف **The River School**

يتسم بأنه هيكل متداخل التخصصات يتسم بالآتي:

- القرارات المشتركة في جميع الجوانب التنظيمية والإدارية.
- الدقة في وضع الجداول الزمنية والمقررات.
- عمل المعلمين من خلال فرق عمل والتي ضمنت تواصلا جيدا ودعمًا كبيرًا من الإدارة المدرسية وتعاونًا واضحًا بين المعلمين في نقل الخبرات.
- استخدام المعلمين خطوط اتصال مفتوحة لتطوير العلاقات بين الآباء والمجتمع المحلي.

(ب) مدرسة ماونتين **The Mountain School**

الهيكل التنظيمي بمدرسة ماونتين يعتمد بالدرجة الأولى على الشراكة المجتمعية، وهو يتسم بالآتي:

- وضع مهام محددة لمنظمات المجتمع الخارجي تضمن مشاركة المجتمع المحلي.
- تدوير المسؤوليات بين العاملين يتم بشكل منظم.

- المدرسة بيئة منفتحة للتعاون بين كل الأشخاص والهيئات التي تم إشراكها في العملية التعليمية وكل أعضاء هيئة التدريس والآباء.
- توجد مسؤوليات رسمية مستمرة بين المعلمين في قيادة أنشطة متنوعة، وهذه المسؤوليات يتم تبادلها مرة كل شهر.

2- الولايات المتحدة الأمريكية

مدرسة منتسوريا خلصا Khalsa Montessori School:

- يتسم الهيكل التنظيمي لمدرسة منتسوريا خلصا - التابعة لولاية أريزونا - بأنه هيكل مستقل مرن يركز على الآتي:
- أدوار المعلمين في (إعداد المنهج - البرامج وتطبيقها - الأنشطة المختلفة - توظيف التكنولوجيا - خطوط الاتصال بأولياء الأمور).
- أدوار أولياء الأمور في الرعاية الصحية لأطفالهم (الأسرية - التعليمية - الأنشطة - اتخاذ القرارات..... إلخ).
- اكتساب الأطفال المهارات (التكنولوجية - اللغوية - العقلية) بجانب المهارات والخبرات الحياتية والاجتماعية.
- بيئة التعلم والتي تعكس مدى تعاون الآباء والإدارة والمعلمين.
- إدارة المدرسة والتي تتسم بشراكة أولياء الأمور والمعلمين ومدير المدرسة.
- ويتم الإشراف على المدرسة من قبل الإدارة التعليمية بالولاية من خلال إدارة رياض الأطفال والمرحلة الابتدائية، حيث إنه يتم تجميع رياض الأطفال والمرحلة الابتدائية في إدارة واحدة.

المحور الثاني: سمات وأدوار معلمة رياض الأطفال:

تسعى معلمة رياض الأطفال إلى ممارسة أدوار متميزة تتعلق بإعداد البرامج، وتوظيف البعد التقني، والاتصال بأولياء الأمور، والتخطيط للمناهج، وغيرها من الأدوار التي تؤثر بشكل مباشر على تشكيل المخرج التعليمي من هذه المرحلة، ومن هنا يجب أن تتحلى المعلمة بسمات معينة تمكنها من ممارسة هذه الأدوار، وسوف نتعرض فيما يأتي لسمات وأدوار معلمة رياض الأطفال.

1- سمات معلمة رياض الأطفال.

يجب أن تتوفر برياض الأطفال هيئة تدريس متميزة من معلمات يتسمن بالسمات والخصائص التالية:

- درجة علمية جامعية ومعارف ومهارات تكافئ متطلبات الوظيفة وتكافئ معايير الأداء، مثل المهارات اللفظية ، والقدرة على التعامل مع الأطفال الصغار والتدريس لهم.
- القدرة على التحسين المستمر لجودة تدريسهن من خلال قدرتهن على التنمية الذاتية المستمرة، والتي تجعلهن متميزين بشكل مستمر.
- درجة كبيرة من الاتزان العاطفي والنضج النفسي، وتجعلهن على درجة عالية من الوعي والإحساس بالأطفال ومتطلباتهم بحيث لا يميزن بين طفل وآخر.
- درجة من النظافة العامة والتي تنعكس بشكل مباشر على سلوك الطفل، وتعويده على النظافة منذ الصغر.
- مستوى ملائم من المعرفة يمكنهن من فهم سلوك الطفل ودوافعه والرد على تساؤلاته بشكل سريع ومباشر يلائم هذه المرحلة العمرية ويقنع الطفل.
- لديهن مهارات اجتماعية متعددة تمكنهن من التعامل مع أولياء الأمور والمؤسسات المختلفة التي لها صلة بعملهن، والاستفادة منها على قدر المستطاع في العملية التعليمية والتربوية.
- يحترمن الأطفال دون إحباطهم، حتى لا ترسخ لديهم آثار سلبية يمكن أن تؤثر عليهم في الكبر.
- يقمن بتجارب منظمة لا عشوائية، يعترفن بالخطأ دون الشعور بالنقص؛ حيث إنهن يعتبرن القدوة لدى الأطفال؛ حيث إنهم يتأثرون بالمعلمة أكثر من الأم في هذه المرحلة.
- اتزان الشخصية: تقديم المساعدة والمحبة والتشجيع والحماية مع الحفاظ على تشجيع الاستقلالية وتنمية الثقة بالذات، والمساعدة في عملية النمو أو التطور.

2- أدوار معلمة رياض الأطفال.

تتمتع معلمة رياض الأطفال بكثير من الاستقلالية في عملها، وذلك في ظل توافر مديرة مدرسة واعية تؤكد على ضرورة تمكين هذه المعلمة، بحيث يكون لديها الحرية الكافية في استخدام الأنشطة التي ترى أنها يمكن أن تتلاءم مع المنهاج الموضوع، وتستطيع أن تلبي احتياجات الأطفال في هذه المرحلة العمرية، ولا يكمن دور المعلمة في ممارسة الأنشطة والتخطيط للمنهاج فقط، ولكنها تقوم بأدوار أخرى متعددة يمكن إجمالها في السطور التالية.

(أ) إعداد البرامج:

يقع على معلمة رياض الأطفال إعداد البرامج التربوية لهم، حيث يمثل البرنامج مجموعة من الأنشطة والألعاب والممارسات التي يقوم بها الطفل تحت إشراف المعلمة، مما يساهم في إكسابه خبرات ومفاهيم واتجاهات تساهم في تدريبه على أساليب التفكير السليم وإشباع حاجاته.

وتعد البرامج ذات الجودة العالية هي أساس النجاح، وغالبا ما تُمكن من منع مشكلات المستقبل؛ حيث إن هذه البرامج تهيئ فرص التعليم المبكر للأطفال، وذلك لأنها تستخدم أساليب وطرق متنوعة تجعل الطفل أكثر ذكاء وفاعلية ببقية حياته.

مما سبق نجد أن برامج رياض الأطفال تركز بالدرجة الأولى على الأنشطة والألعاب الابتكارية، ولذلك فإن معلمة رياض الأطفال لابد أن تكون دائما على وعي بأهمية اللعب في تشكيل خبرات ومهارات الطفل في هذه المرحلة العمرية، كما أنها تكون على وعي وثقة بأهمية العلاقة بين بيئة الأطفال واللعب، حيث يرى فيجوتسكي "vygotsky" أن اللعب محاكاة للمواقف في الحياة اليومية، ففي اللعب يترجم الأطفال خبراتهم ويعيشون فيه الحياة، وفي التمثيل الدرامي يتمكنون من استعراض خبراتهم باستخراج المطابق منها، ويوضح الجدول التالي مهارات الأطفال التي تتطور من اللعب والأنشطة:

جدول رقم (1) يوضح مهارات الأطفال التي تتطور مع اللعب والأنشطة

نوع النشاط واللعب	المهارة التي تنمو معه
1- البرامج الثقافية والأدبية والاجتماعية والعلمية والتاريخية.	ربط المنهج بالعديد من المعلومات الواقعية، مما يساعد على نمو مهارات التفكير المنطقي والناقد.
2- القصة:	تنمية المهارات اللغوية لديه وتوطئة الألفة بينه وبين المعلم، كما أنها أيضا وسيلة تُحبب الطفل في الكتاب، بالإضافة إلى أنها أيضا وسيلة لتطبيع الطفل بطباع مرغوب فيها سواء كانت دينية أو اجتماعية أو أخلاقية.
3- الأغاني والأناشيد:	تنمية المهارات الفنية لدى الطفل، بالإضافة إلى تنمية روح المشاركة في العمل مع مجموعة.
4- موازنة الأشياء: حين وضعها فوق بعضها	السيطرة على توازن العضلات
5- وضع الأشياء في وعاء وتфриغها منه.	فهم معنى الحجم والوزن والعدد

نوع النشاط واللعب	المهارة التي تنمو معه
6- اللعب الخيالي.	فهم تجاربهم أكثر وبداية تطور الفكر المجرد
7- فرز الأشكال والصور المتشابهة	تعلم مطابقة الأشياء وتصنيفها.
8- اللعب بجوار طفل آخر	المهارات الاجتماعية وكيف يتعامل مع الآخرين
9- التسلق والركض والقفز	استعمال الجسم للوصول إلى أهداف محددة لينمي الشعور بالثقة بالنفس.
10 - سكب السوائل	استعمال العضلات الصغيرة لتطوير التوازن الجسدي.
11- الرحلات: والتي تتمثل في جولات تقوم بها المعلمة خارج نطاق الفصل	تنمي لديهم العديد من الخبرات مثل حب الاستطلاع والبحث والدقة والملاحظة والنقد والربط بين الأشياء.
12- التقليد (المحاكاة).	إعادة تمثيل ما شاهدوه أو سمعوه من الكبار، وهي تنمي القيم والمبادئ السليمة لدى الأطفال.

(ب) توظيف البعد التقني داخل الفصل:

حيث إن معلمة رياض الأطفال بإتقانها لكيفية استخدام الأساليب والوسائل التكنولوجية الحديثة، تلعب دورًا فعالاً في تدعيم الأطفال على استخدام الكمبيوتر وبرمجياته والفيديو والسموعة الذكية، وغيرها من الوسائل التكنولوجية التي تدعم عملية التعليم داخل الفصل، وهو ما سوف يتم سرده بالتفصيل في الفصل المتعلق بتوظيف التكنولوجيا برياض الأطفال.

(ج) الاتصال بأولياء الأمور:

تلعب معلمة رياض الأطفال دورًا بارزًا في توطيد جو التواصل بين المدرسة والمنزل من خلال الاتصال المستمر بأولياء الأمور ومشاركتهم بشكل مباشر وغير مباشر في أنشطة وبرامج هذه المرحلة، وذلك حتى تكتمل الخبرات الواجب إكسابها للطفل في هذه المرحلة، فالإتصال بولي الأمر يشجعه على الاشتراك في معالجة المشكلات التي يمكن أن تقابل ابنه الصغير قبل أن تتفاقم، كما أن اشتراك ولي الأمر مع المعلمة والأخصائية النفسية يساعد على معالجة الكثير من البوادر النفسية السلبية، والتي يمكن أن تتحول إلى سلوكيات سلبية أو أمراض نفسية مستعصية لدى الطفل في الكبر.

كما أن هذه المشاركة يمكن أن تكون كذلك في إعداد البرامج والأنشطة التربوية، وخاصة بالنسبة لأولياء الأمور الذين لديهم أبعاد وخبرات تربوية في هذا المجال، كما أن المشاركة تساعد على التكوين الصحي الجيد من خلال امتداد واستمرار الرعاية الصحية في المنزل للطفل، وخاصة بعد أن يتعرف ولي الأمر على القواعد السليمة للرعاية الصحية لطفله والتي قد يكون عدد ليس بالقليل من أولياء الأمور - وخاصة في الدول النامية - ليسوا على علم ودراية كافية بها، لذلك فإن مشاركة ولي الأمر تعد من المهام الضرورية التي توكل للمعلمة في هذه المرحلة العمرية.

(د) التخطيط للمنهاج:

يلعب منهاج رياض الأطفال دورًا مهمًا في إكساب الطفل العديد من المهارات، وخاصة مهارات القراءة والكتابة، ويلعب المعلم دورًا جوهريًا وحيويًا في توظيف هذا المنهاج من خلال التخطيط الجيد له، والتخطيط الجيد للمنهاج لا بد أن يراعى فيه ما يلي:

- مراعاة الفروق الفردية بين الأطفال.
 - أن يكون اللعب عصب هذا التخطيط بالإضافة إلى إتاحة فرص البحث والتجريب.
 - أن يتيح أوقاتاً للأنشطة وتوفير الخامات والأدوات اللازمة.
 - أن يراعي تنمية قدرة الطفل على حل المشكلات.
- ومما سبق يتضح أن الأدوار التي تمارسها معلمة رياض الأطفال يكون لها تأثير بارز على طفل الروضة، ويمكن تصنيف هذا التأثير كآتي:
- تأثير المرح: وهو الناجم عن الأنشطة المختلفة واللعب وتوظيف التكنولوجيا داخل الفصل.
 - تأثير معرفي واجتماعي: وهو الناجم عن الرحلات والتخطيط السليم للمنهاج وشراسة أولياء الأمور.

المحور الثالث: تنمية قيادات رياض الأطفال.

تركز الاهتمام في الآونة الأخيرة على تنمية قيادات رياض الأطفال والمتمثلة في مديرة ومعلمة رياض الأطفال، وذلك من أجل إحداث تعلم عميق يمكن من خلاله تقديم أفكار إجرائية تساعد في التطوير، ويكمن الهدف الأساسي من تنمية مهارات ومعارف المديرة والمعلمة في أن التعلم المستمر يساعدهما على إيجاد حلول أكثر إبداعية للمشكلات، ويوضح الجدول التالي نموذج Delahay ، والذي يركز على بعض الموضوعات والنقاط التي تهمهما وكيفية معالجة هذه النقاط.

جدول رقم (2) يوضح نموذج Delahay لتدريب قيادات رياض الأطفال

الموضوعات	الكيفية التي يسير بها التدريب
1- تنمية الثقة والاحترام	- تكوين بيئة تعلم تخلو من التهديد، حرية في ارتكاب الأخطاء المهنية، التدريب من خلال الجماعات النقاشية.
2- تركيز التعلم في إكساب المتعلمين بعض الخبرات الشخصية	- يرى المشاركون أنفسهم والعاملين معهم كمؤسسين للمعرفة، مساعدة المشاركين على إيجاد روابط بالمعرفة السابقة. مثال: تأمل مستمر في الأفكار المعرفية التي هي أساس خبرات المشاركين العملية والشخصية، مع استخدام الجرائد والمقالات والمناقشات من أجل بناء آرائهم.
3- مداخل عميقة في التعلم.	أ- تدريب الرفقاء والذي يتم من خلال الاشتراك مع رفقائهم ومعلماتهم من أجل الوصول للحلول البناءة. ب- المناقشات في التدريب بدلا من البيئات التي تعتمد على بث أو انتقال المعلومات. ج- استخدام كلا من الأبعاد النظرية والشخصية للتعلم من أجل تنمية الأفكار الأساسية للمعرفة، مثال: استخدام المقالات والكتب من أجل ربط المشاركين الأفكار الشخصية بالاحتياجات والمتطلبات المستمرة لإضفاء أو تأمل الأفكار المعرفية من خلال التدريب والتعلم. د- المعلم الميسر: يقوم المعلم وخاصة الذي اجتاز برامج تدريبية سابقة بتكوين أفكار أساسية واضحة عن المعرفة المتضمنة في برامج أو دورات التعلم، حيث إنه يقوم بنمذجة الأفكار، مثال: يفكر بصوت مرتفع، توزيع المناقشات بحيث يكون تعلم مشترك مع المشاركين.

الموضوعات	الكيفية التي يسير بها التدريب
	هـ- إعادة بناء الأفكار: حيث يقدم المشاركون من قيادات رياض الأطفال بعض الأفكار الجديدة المكتسبة والتي تساعد على تنمية مخرجات أفضل للتعلم بين أعضاء فريق العمل.
4- إستراتيجيات أخرى مرتبطة بتنمية القيادات.	- المناقشة ودراسة الحالة أو لعب الأدوار مع التركيز على العلاقات بين المتدربين. - التعلم التجريبي أو عن طريق الخبرة، أو التعلم القائم على المشكلة مع التركيز على المهمة والعلاقات والتفكير الناقد، أو التعلم القائم على الأداء مع التركيز على القدرات العليا في التفكير.

* * *