مهـــام مديـرات رياض الاطفال ومدى توافرها لديهن

م.م.أمل حمـودي عبيـد الجميلي كلية التربية / جامعة البعث

التعريف بالبحث :

المقدمة...

يقـاس نجـاح إدارة الروضـة بمـدى قـدرتها علـى تطـوير وتنميـة مواردهـا البشرية والماديـة ، والتقدم الذي يحرزه الاطفال ما هو إلا معيـاراً لنجـاح الروضـة وإدارتها.

شـهدت الـسنوات الاخيـرة بحقـل الطفولـة المبكـرة إهتمامـاً متزايـداً علـى المستوى العربي أو العالمي ، فالطفولة صناعة المستقبل، ومـا إزدهار الأمم وتقدمها إلا من العنايـة التـي تقدمها الأمـة لتنشئة أطفالها تنشئةً صـحيحةً من خـلال الإدارة الناجحـة ، فهـي الوسـيلة المهمـة لتسيير أمـر الجماعـة والفـرد نحـو تحقيـق أهـدافها المنشودة . إنّ رياض الأطفال مؤسسة متكاملة بكل جوانبها، ولكل واحد من مكوناتها أهميته الخاصة، فالإدارة في ريـاض الأطفال إحدى هذه المكونـات وهـي عبـارة عن مجموعة من الأنشطة الموجهة والعمليات لتنظيم الروضـة ، إذ تتكامل هذه العمليات وتتداخل فيما بينها لبلوغ أهدافها المنشودة.(الخطيب ،١٩٨٧،ص٢٨)

وفضلا عن ذلك يرتبط نجـاح إدارة الروضـة بنمط السلوك الإداري الـذي تتبعـه مـديرة الروضـة التـي تنـتهج نهجـاً ديمقراطيـاً يـؤثر تـأثيراً ايجابيـاً فـي أداءهـا التربوي، وفي فعالية العملية التربوية والتعليمية وتطويرها، وفـي شخصية الطفل من الجوانب العقلية، والانفعالية والاجتماعية جميعها، باعتباره محور العملية التربويـة، وهذا النـهج يتجـه نحو القيادة الجماعية ، في إشراك العـاملين والمعلمـات في عملية إتخاذ القرارات، وممارسة الاسلوب الإداري الذي يتناسب مع المواقف، والظروف التي تميل الى التشاور. (الأغبري، ٢٠٠٠، ص ٣٢٥)

مشكلة البحث :

تقـع على عاتـق المديـرة مسـؤوليات ومهام متعـددة ، فهـي مسـؤولـة عن كل جـوانب العمليـة التربويـة فـي الروضـة ، وهـي حلقـة الوصـل بيـن الروضـة والجهـات التربويـة والـصحية والبـيت ، فالروضـة لـم تُعد مكانـاً للتسلية وقضـاء الوقت فيهـا للتمتـع بيـن الألوان والألعـاب حسب ، بل هـي الى جانـب ذلك مكـان نفسـي يشكل توجهـات الطفل ، وفيـه يتـم اكتشـاف مواهبـه المبكـرة ، تلك المواهـب

التي تحتم علينا رعايتها بشكل جدي وجديد، ولن يكون ذلك الا إذا توفرت لدينا الأجهزة الإدارية الواعية القادرة على ترجمة أهداف رياض الأطفال في سلوك الأطفال مؤهلين لهذه العملية . (بدر،١٩٩٩،ص)

أمّا التطور في مفهوم التربية ومنظومتها الواسعة فق أضفى أهمية كبيرة لوظيفة مديرة الروضة،وعليه فقد أصبح لزاماً على كل من يشغل هذه الوظيفة القيام بأدوار مختلفة يتطلب كل منها عدد من المهام والوظائف التي قد يصعب حصرها، فقد اتسعت مهمات مديرات رياض الأطفال لتشمل مجالات متعددة تتعلق بالشؤون الإدارية والفنية والإنسانية وهذا ما أضاف أعباء جديدة لمديرات رياض الاطفال لم تكن موجودة في السابق .

وعليه فان مشكلة البحث الحالي تتحدد بالسؤال التالي:

((ما هي المهام الأساسية لمديرات رياض الأطفال ومدى توافرها لديهن ؟))

أهمية البحث :

شهدت السنوات الأخيرة ، سواء على المستوى العربي أوالعالمي اهتماما متزايدا بحقل الطفولة المبكرة ، حيث أكدت الأبحاث العالمية المتخصصة أهمية هذه المرحلة ، لما لها من تأثير عميق على شخصية الطفل المستقبلية . وتؤكد الدراسات التتبعية التي اظهرت أهمية خبرة السنوات المبكرة من ناحية تأثيرها على نجاح الفرد وسوائه في جميع نواحي النمو العقلي والنفسي والجسماني . (Shonkonff & Merisels . 2000)

حيث يعود تقدم الأمم الى الإدارة الموجودة فيها ، إذ هي المسؤولة عن نجاح المؤسسات داخل المجتمع ، لانها قادرة على استثمار الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفاعلية . فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المادية والبشرية ولكن لنقص الخبرة الأدارية بقيت في موقع متخلف . فالإدارة وسيلة مهمة لتسيير امر الجماعة والفرد نحو أهدافها ، وكذلك مهمة لتسيير امور المؤسسة نحو تحقيق أهدافها . (السلمي ، ١٩٧١ . ص٤٨ ـ ٤٩) .

وتأتي مديرة الروضة على رأس تلك المؤسسة ، قائدة للعاملين فيها ، مستوعبة لمهامها والتي تدور كلها حول محور الطفل، وأركان الروضة المختلفة ، الأمر الذي يتطلب منها اظهار الفعالية في أداء الدور المناط بها . وهذا يستدعي أنْ تكون المديرة مؤهلة ومدربة ومدركة لأهداف ووظائف الروضة ، وللجوانب التربوية والعلمية والاجتماعية المتعلقة بالطفل ورعايته وتنميته نفسياً، واجتماعياً، وجسمياً، وعقلياً، وانفعالياً، بما يتفق والمرحلة العمرية التي يمر بها الطفل. (الخثيلة ، ٢٠٠٠ ،ص١٣) .

أهداف البحث :

تقع على عاتق مديرة الروضة مسؤولية تنفيذ الخطط والبرامج وتهيئة الجو المناسب للعمل حتى تتمكن العملية التربوية من تحقيق اهدافها .

ويتلخص هدف البحث الى معرفة مهام مديرات رياض الأطفال تبعا للمتغيرات التالية.:

(متغير العمر.- متغير الشهادة .- متغير مدة الخدمة).

حدود البحث :

يشمل البحث الحالي مديرات رياض الأطفال في مدينة (حمص) للسنة الدراسية٢٠١١

تحديد المصطلحات :

مديرة الروضة:- Principal of Preschool

هي القائدة ، والمخططة ، والمنظمة والمشرفة على إدارة نشاطات الروضة اليومية بما فيها تنظيم نشاطات الأطفال التفاعلية مع المعلمات ، وتنظيم البرامج الإجتماعية والترفيهية ، وتطوير التعامل مع المجتمع المحلي. (Kaz ,2000,non p)

وعرفتها (الخثيلة،٢٠٠٠):- بأنّها مسؤولة تُعين عن طريق مجلس إدارة الروضة ،وهوالذي يحدد الصلاحيات المعطاة لها ويجب أنْ تكون مؤهلة تربوياً وعلمياً وثقافياً في مجالات الإدارة التربوية لمرحلة الطفولة المبكرة .

(الخثيلة ،٢٠٠٠،ص٩٠)

أمّا التعريف الإجرائي لمديرة الروضة :

هي المسؤولة عن إدارة الروضة ، والتي يتم تعينها من المديرية العامة للتربية وتقوم بأداء الوظائف الإدارية الخاصة بتسيير أعمال الروضة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه وإتخاذ القرارت والتقويم والرقابة والسمات الشخصية لتحقيق الأهداف المرسومة .

رياض الأطفال:

عرفتها(الخثيلة ،٢٠٠٠): بأنها المؤسسات التي ترعى الاطفال من(٣-٤) سنوات وحتى (٦) سنوات أو بداية الإلتحاق بالمدرسة الإبتدائية ، وتعني رياض الاطفال (البستان) أو (البقعة الخضراء) التي يجد فيها الطفل راحته وجنته مع طفولته وأصدقائه. (الخثيلة .٢٠٠٠،ص ٥٤)

كذلك عرفّها (الدالاتي) بأنها:- مؤسسات تربوية تستقبل الاطفال من٣-٦ من العمر، وتعنى بالطفل من النواحي الصحية،والتربوية، والإجتماعية، وتعمل على تحقيق النمو المتكامل له، ويُعد دورها إمتداداً لدور الاسرة ، وتهيئة للمرحلة التعليمية اللاحقة. (الدالاتي ، ١٩٩٦،ص٢٣)

الدراسات السابقة :

أولاً- دراسة شحادة(١٩٩٠)

عنوان الدراسة :(المهام الإدارية والفنية المنوطة لمديرات الرياض الحكومية في الاردن)
هدف الدراسة: هدفت الدراسة الى معرفة المهام الإدارية والفنية المنوطة لمديرات الرياض الحكومية في الأردن ومدى تنفيذهم لها للوقوف على واقع إدارة الروضة من حيث قوتها ونقاط ضعفها .
عينة الدراسة: كانت عينة الدراسة تتكون من (٨٠) روضة حكومية في عمان وضواحيها.
نتائج الدراسة : حاولت الدراسة الإجابة عن أسئلة تتعلق بمعرفة الفروق بين واقع الممارسة وما يفترض أنْ تكون ،وتوصلت الدراسة الى أنّ نسبة تنفيذ مديرات الرياض لمهامهم مرتفعة، وتوصلت الدراسة كذلك الى مجموعة من التوصيات تتعلق بضرورة عقد دورات لمديرات الرياض وتحديد كفايات واضحة ومحددة تساعد في عملية الاختيار السليم لهذه الوظيفة.

ثانيا ـ دراسة عواد(١٩٨٥)

عنوان الدراسة : مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية في الإردن لمهامهم الإدارية.
هدف الدراسة : هدفت االدراسة الحالية الى معرفة مدى تطبيق مديري الثانوية في الاردن لمهامهم الإدارية ، وحاولت الدراسة تحديد المهام الإدارية التي يتطلبها مركز مدير المدرسة،درجة تأثير المؤهل العلمي، والخبرة ، والجنس، ونوع المدرسة في درجة ممارسته
عينة الدراسة اشتملت عينة الدراسة عل (١٠٠) مدير مدرسة موزعين عشوائياً على محافظات الاردن. أداة الدراسة : الإستبيانات في جمع المعلومات.
النتائج: توصلت الدراسة الى أنّ المديرين ذوي الخربة الأطول أفضل من المديرين ذوي الخبرة الاقل في تطبيق المهام المناطة بهم.

ثالثاً ـ دراسة جابمان (Chapman 1997)

عنوان الدراسة : (الكفايات اللازمة لاداء مهام مديري المدارس الإبتدائية في فكتوريا).
هدف الدراسة : هدفت الدراسة الحالية الى تحديد الكفايات اللازمة لأداء مهام مديري المدارس الإبتدائية في مدينة فكتوريا من خلال معرفة وجهات نظر أعضاء مجلس المدارس والمدراء والمعلمين والموظفين العاملين والاكثر خدمة في دائرة التعليم الإبتدائي في أمريكا.
عينة الدراسة : شملت عينة الدراسة (٢٧٥) مدرسة في المنطقة .
أداة البحث: إستخدم الباحث الإستبيان كأداة للبحث وعلى أساس معيارين هما معيار الأهمية ومعيار درجة أو مستوى الإنجاز الفعلي،وقد قام الباحث بوضع (٦٠) فقرة تمثل كفايات مطلوبة ،وثم أخذ رأي المجاميع الاربع في أهميتها ودرجة مستوى الممارسة الفعلية لها.

نتائج الدراسة : كانت أبرز نتائج البحث حصول (٦٠) كفاية على درجة اتفاق بأهميتها الى المدراء لانجاز مهامهم الوظيفية ، كما أظهرت الدراسة الأهمية الأكبر للكفايات الشخصية ،وكانت من أهمها كفاية الحزم،والموضوعية، والمرونة، وقد اظهرت الدراسة أهمية كفايات بناء علاقات التعاون وروح العمل بفريق واحد وتسوية النزاعات ،كما حصلت كفاية الخبرة في بناء المناهج وإدارة الموارد الأهمية الاقل .

رابعاً - دراسة Montana,Jans Waves ,1995

عنوان الدراسة:دراسة مقارنة بين أداء مديري المدارس الإبتدائية في ولاية مونتانا الامريكية

هدف الدراسة: مقارنة بين أداء (٣٠) من مديري المدارس الإبتدائية في ولاية مونتانا الأمريكية ،الذين حصلوا على دورة في الإدارة المدرسية ، وأداء آخرين لم يحصلو غليها .

عينة الدراسة : بلغت عينة الدراسة (٣٠) من مديري المدارس الإبتدائية في ولاية مونتانا

نتائج الدراسة : إنّ نتائج الدراسة للبحث هو أنّ مدراء المدارس الذين حصلوا على دورة في الإدارة المدرسية في جامعة مونتانا شعروا أنّ أداءهم أفضل في ممارسة مهمات تُعد ضرورية للمدارس .مثل(الاشراف التربوي تقويم المعلمين ، تنمية روح الفريق ،تسهيل عملية الإتصال الإداري ...إلخ) ممن لم يحصلوا على مثل هذه الدورة.

خامساً - دراسة (1997,UN, Frenche and Pene)

عنوان الدراسة : (قدرة المديرين على تطبيق أفضل الممارسات في الطفولة المبكرة)

هدف الدراسة : التعرف على المكونات الأساسية للممارسات المناسبة من خلال معرفة العوامل المؤثرة في تطبيق سياسة تنموية .أماعينة الدراسة : أجريت الدراسة على مرحلتين يتضمن الجزء الأول: إستقصاء حول جميع المدارس الإبتدائية في ولاية اداهو، واجريت في المرحلة الثانية من الدراسة معاينة / فحص ل ٥٥ مديراً من رياض القرى الصغيرة فضلا عن مقابلات اجريت مع ١٦ مديراً. أما نتائج الدراسة،فقد أظهر الإستقصاء اتفاقاً معتدلاً حول استخدام الوسائل المناسبة إنمائياً في الطفولة المبكرة ، وأمّا العوامل المؤثرة في تطبيق سياسة تنموية في مرحلة الطفولة هي بالترتيب التنازلي كما يلي: معتقدات المعلمات وميولهم ورضاهم، توقعات الوالدبن ، معتقدات المديرين، توقعات المشرفين، مجلس الروضة ، والتدريب المستمر . كما بينت المقابلات أن معظم المديرين راغبون في خطة تنموية للتعليم في رياض الأطفال، أمّا مشكلات تطبيق ممارسات مناسبة هي نقص توافر الوقت وبعض الطرائق لا تحتوي على تطوير كاف للمهارات .

سادساً -دراسة (Akidis valentine Emeca,1974) :

(السمات السلوكية للقائد الاداري) هدفت هذه الدراسة الى معرفة السمات السلوكية للقائد الاداري وهي دراسة مقابلة بين مديري الجامعات والاداريين المسؤولين في الجامعات المحلية.
وتألفت عينة الدراسة على ١٢ بعدا يتعلق جميعها بوصف سلوك القائد وهي ٤٠ اداري محليا و ٤٠ اداري يمثلون عمداء الكليات رؤساء الجامعات في تكساس. وقد استخدم الباحث الاستفتاء بوصفها اداة اساس لجمع المعلومات . وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية: ان هناك اختلافات ذات دلالة معنوية بين سلوك الاداريين العاملين بالجامعة والاداريين المحليين في ستة ابعاد، وتشابهها في ستة ابعاد اخرى وان مديري الجامعات هم اقل قلق واثاره في المواقف المعينة. ويوضحون بدقة ادوارهم في العملية الادارية، ويحاولون تقليل الصراعات الدائرة والاوامر الملزمة، ويمتازون بالنشاط، وانهم اكثر فاعلية في عملهم من الاخرين.

(Akidis Valentine Emeca, 1974)

القيادة الإدارية ـ المهارات الإدارية والقيادية ـ الإدارة التربوية ـ مهام مديرة رياض الأطفال ـ الكفايات اللازم توافرها في مديرة الروضة

إرتأت الباحثة أنْ تستهل دراستها بإستعراض المفاهيم ذات الصلة بموضوع الدراسة حول مهام مديرات رياض الأطفال، ومن هذه المفاهيم : (القيادة الإدارية) والتي يجب أن تتمتع بها مديرة الروضة.

أولاً ـ القيادة الإدارية :- (مفهومها ، أهميتها ، أنماطها ، وأساليبها)

مفهوم القيادة الإدارية :

تُعد وظيفة القيادة إحدى أدوات التوجيه لأنها تعني تفاعل الفرد مع أفراد آخرين، بحيث يمارس هذا الفرد تأثيراً على سلوك ومشاعر الآخرين لتوجيه هذا السلوك بإتجاه معين وفاعلية. فالقيادة تتطلب فهماً للسلوك البشري على إعتبار إنّ العنصر البشري هو العنصر الأكثر تفسيراً وديناميكيةً في العملية الإدارية من العناصر الأخرى ،وإذا ما فشل هذا الفرد في إحداث التأثير عجز في الواقع في تحقيق الأهداف المقررة، وهذا يعني إنه من الضروري أن يقنع الآخرين بضرورة التعاون معه وبأهمية أرائهم للمهمات التي كُلف بها ويجعلهم يقبلون بوجوده ويحترمون أوامره ويتسابقون بتنفيذها وهذا هو عمل القيادة فهي تعني: فن إستمالة الأفراد للتعاون معهم في تحقيق هدف مشترك. (السالم،١٩٩٥،ص١٨٩)

حيث وردت عدة آراء وأفكار للقيادة الإدارية ومن كثير من الكتاب والباحثين وكل حسب فلسفته وانتماءآته الفكرية لمدرسة دون أُخرى ، فمنهم من ركز في رأيه على المركز الذي يحتله القائد ومنهم من ركز على الصفات والسمات الشخصية له وآخرون ركزوا على مدى احترام العاملين للقائد الإداري والعلاقة بينه وبينهم . (مقلد،١٩٨٠ ، ص ٨٠) .

وتُعد القيادة جوهر العملية الإدارية في المدرسة ومن دونها لا يمكن أنْ تحقق المدرسة أهدافها ، إذ تجعل الإدارة المدرسية أكثر فاعلية وديناميه في تحقيق الأهداف . فالقيادة الإدارية معادلة ذات طرفين للواحد منها علاقة تأثير في الآخر، فالطرف ألأول القائد الذي يوجه ويؤثر في سلوك العاملين الذين هم الطرف الثاني فهي عملية تفاعلية وصراع مع المرؤوسين بهدف التأثير فيهم لإنجاز ألأعمال وتحقيق الهدف .

(David , R.Hampton, 1981, p. 363)

أهمية القيادة الادارية :

تأتي أهمية القيادة الإدارية من كونها عملية تهدف الى التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه ذلك النشاط نحو تحقيق أهداف معينة وتكوين العلاقات الإنسانية بينهم بما يضمن رفع كفاءة المنظمة وفاعليتها بغية تحقيق أهدافها من خلال تحقيق مايلي:-

١- تعريف وإفهام العاملين بأهداف المنظمة (الروضة).
٢- توضيح كل فرد وجماعة في سبيل تحقيق تلك الأهداف.
٣- إقناع العاملين بوحدة أهدافهم الشخصية وأهداف الروضة .
٤- تنمية العلاقة الإنسانية الديمقراطية السليمة وخلق روح العمل الجماعي المتعاون.
٥- زيادة المهارات والقدرات للأفراد العاملين.

(السلمي ،١٩٩٩،ص١٨٣)

وأن أهمية القيادة تكمن في الإعتبارات الآتية :-

١- إنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية .
٢- إنها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
٣- إنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة .
٤- تعميم القوى الإيجابية في المنظمة (الروضة) وتقليص الجوانب السلبية .
٥- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
٦- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد إذ أنهم الرأسمال الأهم والمورد الأعلى.
٧- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة .

(العرفي،٢٠٠٢، ص٢٢٨)

انماط القيادة الادارية :

ولمّا كانت القيادة الإدارية تقوم في جوهرها على التفاعل بين القائد والجماعة فإنّ إختلاف هذا التفاعل يعكس تبايناً في أساليب القيادة وأنماطها ،ولقد ركزت البحوث والدراسات التي تناولت موضوع القيادة حول تحديد أفضل الانماط القيادية الشائعة في الإدارة . (كنعان ونواف، ١٩٩٥،ص ١١٣)

فالانماط كثيرة ومتعددة تختلف من بلد الى آخر ومن هذه الأنماط:-

١- النمط الوسط : هوالنمط الشائع في أمريكا، وهو مثل كل المديرين ليس مهتماً بالعمل أكثر من إهتمامه بالناس وليس مهتماً بالناس أكثر من العمل.
٢- النمط العاطفي : هو الأكثر شيوعاً في البلاد العربية ، ويركّز هذا النمط على الإعتبارات الإنسانية أكثر من متطلبات العمل.
٣- النمط المتواكل : وهو النمط الذي ينفذ ما يخلو من المسؤولية فقط ويعتمد كثيراً على نص اللوائح والقوانين والتعليمات.
٤- النمط المستبد : ويطلق عليه مستبد وقاسي وسرعان ما يفقد فاعليته إذا ما فقد سيطرته عند ظهور مراكز قوى ضده تجعله مشلولاً إذ يهرب الى النمط الآخر(المتواكل).
٥- النمط النادر : نمط واثق من نفسه ويحترم نفسه أي يعرف الحق والواجب.
(الهواري ، ٩٣٢هـ ،ص٢٧٦)

أساليب القيادة الادارية :

الاساليب التي يمكن أنْ يتبعها القادة في قيادتهم لمرؤوسيهم يمكن التمييز بين أربعة أنماط :
١ـ النمط التسلطي :- (أو الدكتاتوري أو الأوتوقراطي أو الإستبدادي أو الارغامي) الذي يعتمد على السلطة الرسمية المخولة بموجب قوانين وأنظمة المنظمة ،والانفراد في عملية إتخاذ القرارات ،ووضع الخطط والسياسات دون مشاركة الآخرين.
٢ـ النمط الديمقراطي (الإقناعي): نمط يؤمن بمبدا المشاركة الجماعية في إتخاذ القرارات
ويشجع الأعضاء على الإشتراك في المناقشات ، ويعطيهم حرية توزيع وإختيار زملاء العمل ويكون عادلاً في توجيه النقد والمديح ويقدم المشورة الفنية على شكل عدد من الاقتراحات أو البدائل تاركاً لهم حرية إختيار البدبل المناسب.
(شاويش، ب.ت، ص٨٠٦)
٣ـ النمط الترسلي (الحر،غير الموجه ، التساهلي ، الفوضوي)
هذا النمط متسامح ويمنح أتباعه درجة عالية من الإستقلالية ويعتمد على المرؤوسين في وضع الاهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ويترك الحرية للعاملين وكأن المديرغير موجود ولا يخطط للأنشطة والفعاليات ولا يحاسب العاملين في حالات عدم الإنضباط . (علاونة ، علي وآخرون،١٩٩٩،ص٦٠)
٤ـ النمط الثانوي : إنّ مدراء المدارس لا يريدون مدارسهم تدار وفق نمط واحد،ولكن قد يتّبعوا أنماط أخرى ،وطبقاً للظروف المحيطة بهم.
(مصطفى ،١٩٨٧،،ص٢٤)

ثانياً ـ المهارات الإدارية والقيادية :

تمثل الإدارة الحديثة ركنا أساساً لانّها تتطلب قدرا كبيرا من المبادأة والمبادرة لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ، فلابد من توفر الكفاءات واكتساب

المهارات اللازمة للقيادة الإدارية خصوصا وان نماذج السلوك القيادي إنّما تتحدد بمدى توافر مهارات القيادة وإتاحة الفرصة للتدريب عليها والإعداد لها ، فلا يكفي أنْ يكون المدير مزودا بكفايات العمل الإداري أو ولد قائدا دون تدريبه وتزويده بالمهارات التي تمكنه من التعامل مع هذه المتغير . (هاشم ، ١٩٨٥ ، ص ٢٤٣) وتعّرف المهارات الإدارية: بأنّها البراعة مضافاً اليها المعرفة المستخدمة لتوجيه الفكرة والتحليل والحكم والاستجابة لمتطلبات الظروف عند إختلاف المواقف.

(Paul @Mali, 1981,p.46)

أمّا الباحث السويدي (Olf, f, Trweleh,)فقد وضع قائمة بالمهارات والقدرات الشخصية لتحديد وتقويم السلوك القيادي للمدير وهي :ـ القدرة على التأثير في الآخرين .ـ القدرة على إدراك الأخطاء الشخصية .ـ القدرة على التفكير التحليلي المنطقي .ـ المهارة في ربط احتياجات العاملين معه بأحتياجات المدرسة .ـ المهارة في إقامة العلاقات الإنسانية مع الزملاء .ـ المهارة في حل المشكلات . ـ المهارة في تفويض المهمات للآخرين .ـ المهارة في الإنصات لما يقوله الآخرون والتعلم منهم .ـ الإلتزام بقول الحق والنزاهة .ـ ايجاد القوة الجماعية لمصلحة العمل .ـ تشجيع الآخرين ومدحهم . (جواد ، ١٩٩٢ ، ص ١٧٥)

حاول بعض الباحثين تحديد الشروط التي ينبغي توافرها في المديرين والى تطبيق سمات المدير على ثلاث مجموعات من المهارات هي :-

- المهارات الفكرية:وهي قدرة المدير على تحليل المواقف الى مكوناتها والتنبؤ بالنتائج المحتملة لها من خلال ربط الأسباب بالمسببات والقدرة على تحليل أفكار الغير والإحساس بالمشكلات والنظرة الى التنظيم الإداري نظرة كلية متكاملة
- المهارات الفنية:هي قدرة (المدير) على استخدام معرفته المتخصصة في ممارسة عمله ومعالجة المواقف التي يصادفها باستخدام الطرائق والأساليب العلمية .
- المهارات الانسانية: هي قدرة القائد الإدارية على التعامل مع الأخرين بنجاح وخاصة المرؤوسين بهدف تنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم وزيادة اخلاصهم في العمل ورفع روحهم المعنوية ، وقد لوحظ أنّ مديري المدارس يتعاملون مع ستة فئات (الرؤساء- والعاملون -الموظفون الإداريون والتلاميذ -وأولياء امورهم- وأبناء البيئة المحلية- وإدارات المدارس). (عبد الزهرة،١٩٩٢،ص ٧ـ ٩)

ومن المهارات التي يجب أن تتوافر في كل مدير وكل قائد ليتمكن من إدارة ومؤسسته بالشكل الأمثل والوصول الى تحقيق أهدافها بكفاءة عالية :-

١- مهارة تحليل المشكلات واتخاذ القرارات .
٢- مهارة إدارة الموارد البشرية(التواصل ،إلقاء الخطب، إدارة الفريق)

٣- مهارة تنظيم الوقت.
٤-مهارة تقييم العاملين وتحفيزهم. (محمد،٢٠٠٤ ،ص٢٢)
٥-مهارة إدارة الإجتماعات.
٦-مهارة إستخدام السلطة وتفويضها.
٧- مهارة التطوير الذاتي .٨-مهارة التخطيط الإستراتي
(موارى ،٢٠٠٤،ص١٧)

ثالثاً- الإدارة التربوية :

إنّ الإدارة التربوية بمفهومها الحديث وسيلة وليست غاية ، لأنها تشكل مجموعة متشابكة وشاملة لكل النظام التربوي في المجتمع والمتمثل في جهاز التربية والتعليم الرسمي، وما يضعه من سياسة تربوية وأنظمة ،وما يحدده من مناهج وخدمات ومراحل تعليمية .

وأن أهمية الإدارة التربوية تكمن في الإهتمام بالنظرة التحليلية والقيمة العلمية ، ولا تهمل العلاقات الإنسانية ، ولم تعد الإدارة فناً (كما يُعتقد سابقاً) ولكن تعتمد على الخبرة والذكاء والمشاهدة بل وإنّه تحاول إرساء قواعد الإدارة على أُصول علمية يمكن أنْ يهتدي بها الإداري وهو يمارس عمله. (عابدين ،٢٠٠١،ص٥٢)

وتُعد القيادة المدرسية ناجحة إذا استطاعت تحقيق أهداف المدرسة بيسر وبأقل جهد ممكن فضلا عن قدرتها على تقدير القوى التي تحدد نوع السلوك الإداري الأنسب لمواجهته موقف معين ، وتقدر على التصرف بنجاح في ضوء نفسها والمجموعة التي تقودها والموقف الذي تمارس فيه وظيفة القيادة وظروف البيئة الإجتماعية التي يعمل بها المشروع (المدرسة) ، ويؤكد Argirs هذا الرأي بقوله : (إنّ القادة الأكفاء هم الذين يقدرون على التصرف في نماذج قيادية عديدة ومختلفة معتمدين على المطالب الفعلية للموقف الإداري) . (مصطفى، ١٩٨٣، ص ٣٣) .

فالإداري الناجح هو الذي تمكنه مقومات شخصيته من الإستفادة من كفاءة المرؤوسيين لأداء العمل المطلوب مستفيدا من الإمكانات المتوفرة له في اطار البيئة المحيطة به متأثراً بها ومؤثرا فيها ، وعليه فإنّ مدير المدرسة يحتل مكان الصدارة في العملية التربوية إذ بفضل جهوده المدروسة تتم تهيأة البيئة التربوية التي من شأنها أنْ تساعد جميع الكوادر الفنية والإدارية على تقديم أفضل ما لديها بأقصر وقت وأقل جهد وأفضل مردود، ولا غرابة إذا قلنا أنّ مدير المدرسة هو بمثابة العقل المفكر للعملية التربوية برمتها .

(زويلف،١٩٨٢ ص٤)

ومن خصائصها:- أنّ الإدارة على إهتمامها بالجانب الفني للنشاط الإداري لا تهمل الجانب الإجتماعي .- إنّها نشاط إنساني هادف غير ملموس - إنّها تقوم على إستخدام الموارد المتاحة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة.- إنّها عملية ديناميكية

وليست ساكنة أي على المديرة أنْ تراقب التطورات في بيئة العمل الداخلية والخارجية .ـ إنّها نشاط ذهني يقوم على إنجاز الاعمال وتحقيق الاهداف..ـ إنّها تتصف بالشمولية وتتسم بالعمومية ،أي قابلية تطبيق الوظائف الإدارية في جميع أنواع المنظمات.ـ إنها تتصف بالتكامل بين الوظائف والأنشطة الإدارية ـ إنّها علم وفن معاً ، ذلك أنها فن يعبر عن المهارة والموهبة الشخصية والمديرة التي تتمتع بالحس الفني تعمل بخبرتها ومهاراتها وحكمها على الامور على إتخاذ القرارات، وكونها علماً فهو نتيجة الأبحاث والدراسات في العلوم الإدارية بقصد الوصول الى معارف إدارية مستقلة تثبت بالدليل العقلي والتجريبي.

(الهواري ، ١٩٩٦، ص٨٧)

رابعاً ـ مهام مديرة رياض الأطفال :

يتطلب العمل في رياض الأطفال أنْ يكون القائمون عليها من مديرات ومعلمات مؤهلات علمياً ولديهنّ الإستعداد النفسي والتدريب على اساليب التعليم التي تتمكن من إكسابهم الخبرات والمهارات والإتجاهات والميول والقيم من خلال الانشطة المرتكزة على مفاهيم محددة في سبيل النمو المتكامل للطفل.

تأتي أهمية مديرة الروضة من كونها تقوم بدور التوجيه والارشاد وتنظيم الأعمال ،وتوزيع المستويات والقيام بالدور التنظيمي والاشراف على المؤسسة التعليمية والتربوية وبهذا تصبح الجهة المسؤولة عن تنفيذ الخطط البرامج وتهيئة الجو المناسب للعمل حتى تتمكن العملية التربوية من تحقيق اهدافها ،وتتلخص مهام المديرة في الروضة فيما يلي:

١- قيادة الروضة بأجهزتها المتكاملة والمتعددة للوصول الى أفضل النتائج في ظل المعطيات المتوفرة والموجودة فيها.
٢- إعداد نوع من التنظيم من شأنهم تسيير شؤون الروضة بأنواعها المتعددة .
٣- توفير الظروف اللازمة التي تساعد الطفل على النمو في مختلف المجالات وكما تعمل على تنمية ملكاته وقدرته وتوفير كل الظروف المناسبة التي تساعد على ذلك
٤- وجود نظام إداري يسهم في تفعيل العمل في الروضة ويساعد على بلوغ الاهداف المرسومة التي وجدت الروضة من أجلها،وتكون المديرة هي المسؤولة الأولى عن رعاية هذا النظام ومتابعته للتأكد من أنّه يسير بالطرق المرسوم نحو غاية واحدة تلتقي فيها العاملات جميعهنّ والتي هي إعدادا الطفل للإلتحاق بالروضة ليتم إعدادهم نفسياً وجسمياً وعاطفياً وإجتماعياً.

أمّا المسؤوليات الملقاة على عاتق المديرة فتتلخص بما يلي :-

١- الاشراف على سير العملية التربوية في الروضة ،والتعرف على مشاكلها ومن ثم تقديم الحلول المناسبة لها ، بالتعاون مع العاملات في الروضة وأولياء الأمور.
٢- التخطيط للبرنامج السنوي الداخلي للروضة بما يحويه من خدمات وأعمال.
٣-أنْ تكون على وعي تام بالأهداف التي تسعى الروضة لبلوغها والعمل على تحقيقها.
٤-توزيع العمل على العاملات والمعلمات، مع توضيح مسؤولية كل واحدة منهنّ.
٥- تطوير وتحسين مكتبة الروضة وتزويدها بالكتب المناسبة لأعمار الأطفال وملائمة
لتقاليد مجتمع الروضة وعاداته .
٦- إعداد ميزانية بإيرادات الروضة ومصروفاتها.
٧- التقويم والتوجيه المستمر للعاملات ،و أداء المعلمات عن طريق الزيارات الدائمة.
٨- العمل على تنمية كفاية المعلمات ،ومواكبة التطور والمستجدات في ميدان عملهنّ
،وإعطاءهنّ الفرصة لنموهنّ المهني عن طريق الإلتحاق بالدورات التدريبية،بغية
إثراء قدراتهنّ على التخطيط وتنويع الانشطة والتفكير الإبداعي .
٩- الإطلاع على كل ما هو جديد في مجال التربية والتعليم بشكل عام ورياض الأطفال بشكل خاص ومناقشته مع أعضاء الروضة .
١٠- الإلمام التام باللوائح والانظمة .
١١- التأكد من سلامة الأطفال من الأخطار والأضرار.
١٢- الاشراف الدائم على نظافة المبنى والمرافق .
١٣- دراسة ومتابعة أحوال كل موظفة .
١٤- متابعة تسليم العهد الى المعلمات والتأكد من جردها في نهاية العام.
١٥- متابعة سلوكيات الموظفات ومدى إلتزامهنّ بالحشمة في المظهر مما يتناسب والمجتمع المحلي وتوجيه من تحتاج الى ذلك بطريقة ودية .
١٦- الاشراف على تغذية الأطفال سواء كانت من قبل الروضة أم الاهالي والتأكد من تكامل المواد الغذائية وسلامة الوجبة .
١٧- المتابعة المستمرة لمدة صلاحية الادوية التي تصرف للأطفال والموظفات .
١٨- الإطلاع على سجلات الأطفال وتطور نموهم ومناقشة المعلمات حول وضع كل طفل وتقديم المقترحات إذا لزم الأمر.

١٩- تنبيه كل موظفة حول نواحي قصورها وتوجيهها للأفضل بشكل ودي.
٢٠- تشجيع العمل الجيد والإشادة به أمام الجميع ،وتعزيز المواقف الجيدة.
٢١- الإنصاف والحكمة في معاملة أعضاء الروضة والإبتعاد عن التفرقة في المعاملة وكتابة التقارير الخاصة بالأداء الوظيفي للعاملات بنزاهة.
٢٢- الإستفادة من المعلمات القديرات من ذوات الخبرة بالتخطيط لدروس نموذجية بغية الإستفادة منها.
٢٣- الأخذ بأيدي المعلمات الجدد والموظفات الجدد ومساعدتهنّ وتوجيههنّ ما أمكن.
٢٤- التأكد من سلامة الفصول وتوزيع الأطفال.
٢٥- حل المشكلات التي تحدث بين الأعضاء ،أو بين أولياء الأمور وبعض عاملات الروضة بطريقة موضوعية تسودها الحكمة والتروي .
٢٦-إنشاء علاقة متينة بين الروضة وأسر الأطفال قائمة على المحبة والتواصل والاحترام.
٢٧- عمل برنامج للإجتماعات مع المعلمات والإداريات وتحديد الزمان والمكان لكل إجتماع.
٢٨- تنظيم قبول الأطفال المستجدين والتأكد من إكتمال ملف كل طفل.
٢٩- إنشاء قنوات ونظم مجدية للإتصال تكفل مرونة العمل وسهولة الإتصال وسرعته.
٣٠- إبلاغ جميع المعلمات والإداريات والعاملات حول التعليمات الصادرة من الإدارة العليا.
٣١- المعالجة الحكيمة للأمور المالية وتوخي الدقة في الحسابات.
٣٢- إيجاد جو ودي تسوده الإلفة والمحبة والتعامل الحسن.
(حطيبة ،٢٠٠٩،ص٨٠-٨٤)

خامساً ـ الكفايات اللازم توافرها في مديرة الروضة :

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الكفايات عند بعض الباحثين التربويين ومنها :
تعريف هوستون (Houston) بأنّها: "مجموعة العارف والإتجاهات التي يمكن إشتقاقها من أدوار الفرد المتعددة ". (Houston .1970)
وقد عرفّها هيتلمان (Hittlmen) بأنّها: "القدرة على أداء السلوك ".
(Hiittlmen .1976)
وعرفّها بوريش (Borish) بأنهّا :"السلوك أو الانجاز المتوقع من المتدرب بعد نهاية التدريب ". (Borish .1979)
أما التعريف الإجرائي للكفاية بصدد البحث الحالي فهي : مجموعة المهام والأدوار والأداءات اللازمة توافرها لدى مديرة الروضة من خلالها تستطيع تحقيق الأهداف المنشودة للروضة .

أنـواع الكفايـات: أشـارت بعـض الدراسـات والكتابـات عـن وجـود أربعـة أنـواع مـن الكفايات تشمل

١ ـ الكفايات المعرفية: (وديع،١٩٩٦،ص١١١)

وتـشير الـى المعلومـات والعمليـات المعرفيـة والقـدرات العقليـة والـوعي، والمهـارات الفكريـة الـضرورية لأداء المتـدرب لمهماتـه فـي شـتى المجـالات ،والانـشطة المتـصلة بهذه المهمات.

وتُعد الكفاءيت المعرفية كأساس نظري للكفايات الاخرى.

٢- الكفايات الادائية : (محمود،١٩٩٧،ص١٨)

تتضمن هذه الكفايات المهارات النفسحركية،وتعتمد هذه الكفايات على حصيلة الفرد سابقاًمن كفايات معرفية وتتطلب عرضاً يستطيع الفرد أن يقدمه ويؤديه مستفيداً فيه من كل الوسائل والأساليب الفنية .

٣- الكفايات الوجدانية : (صلاح ،١٩٩٨،ص٤٠)

وتشير هذه الكفايات الى آراء الفرد واستعداداته وميوله واتجاهاته وقيمه ومعتقداته وسلوكه الوجداني،وتتضمن جوانب كثيرة وعوامل متعددة ،مثل حساسية الفرد وتقبله لنفسه ،واتجاهه نحو المهنة أو نحو الآخرين .

٤- الكفايات الإنتاجية : (محمود ،١٩٩٤،ص١٩)

وتعتمد هذه الكفايات على الاثر الذي يتركه أداء الفرد للكفايات السابقة في الميدان ، وهذا النوع ينبغي أنْ يلقى الإهتمام في برامج إعداد الكوادر الفنية والبرامج التدريبية بشكل عام .

والكفاية والتأهيل هنا عادة يشيران الى نجاح المتخصص في أداء عمله.

أمّا (حطيبة)فقد قسمت الكفايات لدى مديرة الروضة الى ثلاثة مجموعات هي:

١- كفايات مهنية ٢- كفايات إدارية تقنية ٣- كفايات شخصية

١- الكفاية المهنية:

ـ كفايات تطبيق المناهج والأنشطة التعليمية ـ كفاءات التعليم النظري والعملي.

ـ كفايات إعداد واستخدام وتقويم الوسائل التعليمية ـ كفايات تحديد مهام المعلمات في جميع التخصصات ـ كفايات الاشراف الفني على العملية التعليمية ـ كفايات تقويم التعليم بما يتضمنه من تقويم الطفل وتقويم المعلمة وتقويم الروضة.

ـ كفايات تخطيط وتنظيم النشاط في القاعة ـ كفايات التطوير والتحسين ـ كفايات التنمية المهنية للمعلمات.

٢- الكفايات الإدارية التقنية:

ـ كفايات تخطيط التعليم ـ كفايات تنظيم العمل بالروضة ـ كفايات المتابعة والتقويم ـ كفايات إدارة الأفراد وشؤون الاطفال وارشادهم وتوجيههم ـ

كفايات تنمية العلاقات بين الروضة والبيئة ـ كفايات القرار التعليمي صنعا واتخاذاً وتنفيذاً ومتابعةً
ـ كفايات الإدارة المالية ـ كفايات القيادة الديمقراطية ـ كفايات علاقات العمل مع المستويات الإدارية المختلفة .
٣- الكفايات الشخصية/كفاية إدارة الوقت
ـ كفاءة التعامل مع الآخرين أفراداً وجماعات ـ كفاءات العلاقات الإنسانية
ـ كفايات سلوكية(ثبات الانفعال،البشاشة،الصدق' الثقة ، المثابرة في العمل ،الشجاعة ،الإبتكار،الإبداع، الموضوعية ،حب الآخرين ،والتواضع)
وقد اختارت الباحثة بعض هذه الكفايات منها: كفاية التخطيط ـ كفاية تنظيم العمل في الروضة ـ كفاية المتابعة والتوجيه ـ كفاية الإتصال وتنمية العلاقات الإنسانية ـ والكفايات الشخصية. (حطيبة ،٢٠٠٩،ص٩١-٩٣)

١ـ كفاية التخطيط:- Plaining

لقد عُرفت كفاية التخطيط من حيث كونها أول كفاية في العملية الإدارية،فقد كان (فايول) Fayol أول من أكّد أهميتها في إدارة المنظمات في أوائل القرن العشرين ، وقد ذكر جوهر إنّ علماء الإدارة يعرفون كفاية التخطيط على أنّها مرحلة التفكير والتقدير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي باتخاذ القرارات فيما يتعلق بما يجب عمله،وكيف ومتى يتم؟ (جوهر،١٩٨٤،ص١٧٧).

وكفاية التخطيط في مرحلة رياض الأطفال تشمل جميع جوانب العمل بالروضة مثل:

(الموقع، المباني، وسائل النقل ،المناهج والوسائل التعليمية ، التغذية ، الصحة ، سلامة الأطفال، الميزانية،علاقة الروضة يالبيت، العلاقات العامة). ويتضمن الإطار العام له على مستوى الروضة ما يقره المخطط من أهداف طويلة الأجل،وأهداف قصيرة الأجل ،ويشمل الإطار العام لكفاية التخطيط الخطوط العريضة والمعايير الأساسية وفقاً للخطوات التالية:- تحديد الأهداف التشريعية لبرنامج الروضة .ـ تحديد الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل للروضة .ـ ربط هذه الأهداف مع حاجات المجتمع المحلي.ـ تحديد البرامج التي تحقق الأهداف.ـ تحديد نوعية الجهود والقدرات اللازمة لتنفيذ البرامج المحددة.ـ تحديد الهيكل التنظيمي للروضة. (الخثيلة ،١٩٩٩،ص٥٥)

٢- كفاية تنظيم العمل في الروضة :- Organistion

تُعد كفاية التنظيم ثاني وظيفة إدارية وقد عرّفها برنارد (Bernard) :بأنّه نظام تعاوني يوجد عند توافر أفراد يقومون معاً،وقادرين على الإتصال ببعضهم لتحقيق هدف مشترك. (دياب ،٢٠٠١،ص٤٢١٠٤٤٣)

وتشمل كفاية التنظيم في مرحلة رياض الأطفال،تنظيم خطوات اتخاذ القرار من خلال تحليل جميع عناصر القرار،كما يحدد النمط الإداري في الروضة مركزية إتخاذ القرار أو لا مركزيته. فضلاً عن ذلك تنظيم برامج الأطفال من خلال تطوير

الخبرات والممارسات للعاملين في الروضة وفق برنامج تربوي يسير وفق خطة للأنشطة اليومية يتم فيها التفاعل بما يتماشى مع تربية الطفل وطبيعة نموه. فضلاً عن ذلك التنظيم المكاني والبيئة الموجهة للتطوير والإهتمام بمرحلة الطفولة المبكرة وتنظيم الوسائل المناسبة وتنظيم ميزانية الروضة وإعداد الأطفال ،كذلك من الأمور التي تشملها كفاية التنظيم التي هي من مسؤوليات المديرة أو المعلمة ،هي إعداد خطة البرامج التربوية وتنفيذها ، وإدارة الفصل ونظامه وتحديد الأساليب والوسائل المناسبة في إطار المنهج المحدد ، والإسهام في توثيق قنوات الإتصال بين أولياء الأمور والروضة بطريقة اللقاءات الفردية ، ومجالس الأمهات ، والإتصال الهاتفي، وتبادل المعلومات بين الوالدين، بما يساعد الطرفين على فهم الطفل ، وحضور الإجتماعات الدورية مع المعلمات ومع الأمهات .وإذا توافرت لدى مديرة الروضة مبادئ كفاية التنظيم الجيد الذي يجعل من كفاية التنظيم أكثر فاعلية ،فذلك يعني ويؤكد نجاح دور المديرة بوصفها منظمة للإدارة في روضتها. (الخثيلة، ٢٠٠٠،ص١٠٥-١٠٦).

٣- كفاية المتابعة والتوجيه:- Guidnesce

تعرّف كفاية التوجيه: بأنّها العمل المستمر لإيجاد التعاون الجماعي بين الفئات المختلفة بالمدرسة ومساعدتهم على حل المشكلات التي يواجهونها وبما يساعدهم على رفع مستوى أدائهم. (دياب،٢٠٠١،ص٤٣٥)

و تُعّد كفاية التوجيه من أهم الكفايات الإدارية التي تقوم بها المديرة بتأديتها وأبرزها ، ولهذا تصبح المديرة موجهة تربوية ومشرفة مقيمة بالروضة ، ولكي تتمكن من أداء مهامها المختلفة في مجال التوجيه، فلا بد انْ تكون مدركة لأهداف هذه الكفاية ،وأهميتها، والوسائل المختلفة لبلوغ هذه الأهداف ،ونوعية الكفاية اللازمه في المواقف المختلفة، والطرائق المختلفة لإثارة الدافعية لدى الأطفال.ومن أهداف كفاية التوجيه مايلي:-

١- اكتشاف قدرات التلاميذ وميولهم وقدراتهم والعمل على تنميتها.

٢- مساعدة التلاميذ لمعرفة المشكلات المدرسية التي تعترضهم وطرائق التغلب عليها .

٣- إيجاذ التعاون البنّاء بين الأطفال والمعلمات.

٤- توافر مشاعر الامن والإرتياح لدى الأطفال،وتوافر أسس الثقة بينهم وبين المعلمات.

٥- توثيق العلاقة بين الاسرة والروضة .

٦- تشجيع المبادأة والإبداع والابتكار وتقبل المسؤولية لذى التلاميذ .

٧- توفير الإتصالات الجيدة داخل الروضة . (البوهي ،١٩٩٤،ص٥٠)

والتوجيه في مرحلة رياض الأطفال يشمل ما يلي :-

١- توجيه الأطفال في الروضة من خلال توجيه سلوكهم وتعديله.

٢- توجيه أداء المعلمات في المشكلات التي يواجهونها،وتوجيههنّ في كيفية إستخدام الوسائل والاساليب المستخدمة في الروضة ، وفي كيفية التعامل مع الأطفال وأنشطتهم.
٣- توجيه الإتصالات داخل الروضة وخارجها. (الخثيلة ،٢٠٠٠،ص١١٠)
٤ ـ كفاية الإتصال وتنمية العلاقات الإنسانية :-
كفاية الإتصال :هي العملية التي يتم بها نقل الأفكار والمعلومات للآخرين من أجل تحقيق فعالية النتائج المرغوبه ،إذ تعتمد الكفاءات الإدارية الاساسية ب (لتخطيط والتنظيم....) على نوعية الإتصال وفاعليته.إذ يرى هاشم (١٩٨٩) إنّ كفاية الإتصال وسيلة لنقل المعلومات والبيانات والأفكار والتاثير في سلوك الافراد والجماعات، فكفاية الإتصال الإداري هو تدفق المعلومات والتوجيهات والاوامر والقرارات من جهة الإدارة الى المرؤوسين وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوي وإستفتاءات وغيرها. وذلك بقصد إتخاذ قرار معين أو تنفيذه. (هاشم ،١٩٨٩،ص٣٠١)
وتتبع أهمية كفاية الإتصال الفعّال في حياة الإداري الناجح في ما اثبتته الدراسات التي اجريت في مجال السلوك الإداري الى أنّ الجزء الأكبر من وقت رجل الإدارة يقضيه في الإتصال بالآخرين، وقد أظهرت إحدى الدراسات إنّ الإداريين يقضون ما بين ٧٠% و ٨٠% من وقتهم في الإتصال، نظراً لانّ كل جانب من جوانب الإدارة يرتبط بطريقة عملية بالإتصال وهوبدوره مؤثر بوصفه عاملاً من عوامل نجاح الاداء .لذلك تُعد كفاءة الإتصال الفعّال من الإدوار المهمة للقائد والذي من خلاله يحقق العديد من أهداف المدرسة التربوية والتعليمية . (Alnoor, 2005,p.3)امّا كفاية الإتصال في الروضة فيقع على عاتق المديرة مهمة إختيار وسائل الإتصال المناسبة لطبيعة المجتمع الذي تنتمي اليه الروضة ،وهذه العمليه تحتاج الى تخطيط وجهد ووقت للتعريف بالروضة وما يمكن أنْ تقدمه من خدمات حقيقية ومعرفة الفئة الإجتماعية التي يمكن مخاطبتها من خلالها. (الخثيلة،٢٠٠٠،ص١١٨)
ومما لا شك فيه ، أنّ للعلاقات الإنسانية دوراً بارزاً في نجاح العمل سواء كانت في الروضة أم في المدرسة ،وذلك من خلال وجود نوع من الوعي بالدور المناط بكل واحد،وكذلك التعاون والتنسيق بين مختلف عناصر التنظيم داخل هذه المؤسسات من (مديرة ومعلمات وعاملين وأطفال) وخارجها من(أولياء أمور الأطفال ،إدارة التعليم ،والمجتمع المحلي). (كاربنتر ، ٢٠٠١،ص٩٩)

سادساً ـ الكفايات الشخصية :

إنّ مفهوم الكفايات الشخصية يعني بها السمات التي تتحلى بها الشخصية الإنسانية وهي أية خاصية يتباين الأفراد فيها وهي صفة السلوك التي تتميز بقدر من الثبات والاستمرار وعلى هذا يمكن ملاحظتها وقياسها. فالسمات الشخصية من النظريات ذات الإتجاه التقليدي والتي تقوم على أساس أنّ القيادة مرتبطة بسمات

خاصة ينبغي أنْ تتوافر في القائد سواء كانت جسمية أو عقلية أو وجدانية وإنّ القائد ينبغي أنْ تتوافر لديه كفايات شخصيته وسمات تؤهله للقيادة والتأثير في الآخرين، وقد عُدّت الصفات الشخصية والسمات الذاتية هي المعيار الأساس لنجاح المدير في أعماله، كما تنظر الى القيادة على انّها فن له علاقة وثيقة بالمهارات الشخصية المتسمة بالأسلوب الإنساني في تسيير دقة العمل . وإنّ الإداري الناجح هو القائد المزود بالفطرة بسمات شخصية ، تؤهله لذلك المركز لممارسة عمله الإداري.

ومن الكفايات الشخصيةالتي تتمتع بهاالمديرة الجيدة هي :

١- الكفايات الجسمية ـ أنْ تتحلى المديرة بلياقة بدنية وحيوية عالية.
٢- الكفايات العقلية المعرفية ـ من توفر ذكاء وثقافة وأُفقاً واسعاً وبُعد نظر وبصيرة وقدرة على التنبؤ والإستعداد للمفاجآت وحسن التصرف في المواقف وإدراك واسع في التفكير وأقدر على الطلاقة اللفظية وأحكم على الحكم على الاشياء وأسرع في إتخاذ القرارات.
٣- الكفايات الإجتماعية ـ التعاون مع أفراد الجماعة وتشجيع روح التعاون بين الأعضاء والقدرة على التعامل مع الجماعة ومراعات مشاعرهم وكسب ثقتهم والمشاركة في الأنشطة الإجتماعية وخلق الروح المعنوية العالية في الجماعة .
٤- كفايت عامة ـ كحسن المظهر والمحافظة على الوقت ومعرفة العمل والإلمام به ،وحسن السمعة وإكتساب العادات الحسنة والتمسك بالقيم الروحية والتواضع. (زهران ،١٩٨٤،ص٢٠٣)

الجانب الميداني : اجراءات البحث

أولاً- وصف مجتمع البحث :

يتضمن هذا الجانب الاجراءات التي تمَ اتباعها لتحقيق هدف البحث مبتدئةً بوصف مجتمع البحث الحالي الذي يتحدد بمديرات رياض الأطفال في مدينة (حمص) للسنة الدراسية ٢٠١١ البالغة (١٥٣) روضة خاصة حسب الأدلة الإحصائية لدى مديرية تربية حمص .

ولقد اختارت الباحثة (٣٠)روضة خاصة كعينة لبحثها الحالي بصورة قصدية وذلك لقربها من سكناها.

ثانياً ـ خصائص عينة البحث(المتغيرات):

١- العمر: يتراوح عمر عينة البحث من مديرات رياض الأطفال بين ٢٦-٤٥سنة كما موضح في الجدول التالي:

ت	الفئات العمرية بالسنوات	العدد	النسبة المئوية
١	٢٦-٣٥	١٠	%٣٤
٢	٣٦-٤٥	٢٠	%٦٦

	المجموع	٣٠	%١٠٠

يتضح من هذا الجدول إنّ عدد أفراد عينة البحث من الفئة العمرية ٢٦-٣٥ ينسبة ٣٤% أي هي أصغر من عدد أفراد عينة عينة البحث من الفئة العمرية ٣٦-٤٥ ونسبتها كانت٦٦% ٢- الشهادة : توزعت عينة المديرات بحسب نوع الشهادة التي تحملها المديرة الى ثلاث مستويات كما في الجدول التالي:

ت	الشهادة	العدد	النسبة المئوية
١	إجازة	١٥	%٥٠
٢	معهد	١٠	%٣٤
٣	ثانوية	٥	%١٦
	المجموع	٣٠	%١٠٠

يتضح من الجدول أعلاه إنّ عدد المديرات اللواتي يحملنّ شهادة الإجازة كان العدد الأكبر أي بنسبة ٥٠% بينما المديرات اللواتي يحملنّ شهادة معهد نسبتهنّ٣٤% وبعدها ممن يحملنّ شهادة الثانوية بنسبة ١٦% فقط.

٣- مدة الخدمة في رياض الأطفال : تراوحت مدة خدمة المديرات(عينة البحث) في رياض الأطفال بين ٥ سنوات كأقل خدمة و١٦ سنة بوصفها أكبر خدمة ،كما في الجدول التالي:

ت	فئات مدة الخدمة بالسنوات	العدد	النسبة المئوية
١	٥-١٠	٥	%١٦
٢	١١-١٥	١٠	%٣٤
٣	١٦ فما فوق	١٥	%٥٠
	المجموع	٣٠	%١٠٠

يظهر من الجدول اعلاه تفوق نسبة المديرات ممنْ بلغت نسبة خدمتهنّ في رياض الأطفال ١٦ فما فوق بنسبة ٥٠% وتليها المديرات ممن بلغت خدمتهن ٦-١٥ بنسبة ٣٤% ثم المديرات اللواتي بلغت مدة خدمتهنّ ٥-١٠ سنوات بنسبة ١٦% فقط.

ثالثا ـ لتحقيق هدف البحث في مهام مديرات رياض الاطفال :

قامت الباحثة بالخطوات التالية: ١ـ تحديد الكفايات اللازم توافرها في مديرة الروضة :
(كفايات التخطيط ،كفايات تنظيم العمل في الروضة ، كفايات المتابعة والتوجيه ، كفايات الإتصال وتنمية العلاقات الإنسانية، والكفايات الشخصية). ولتحديد نسبة أهمية كل كفاءة من هذه الكفايات عُرضت على مجموع من الخبراء المتخصصين في مجال تربية الطفل والإدارة وعلم النفس،وتم تقدير أهمية كل كفاية من هذه الكفايات.

٢- إعداد الفقرات : بعد اطلاع الباحثة على الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع قامت بإعداد (٨٠) فقرة موزعة على هذه الكفاءات وقد أعدتّها من خلال دراسة إستطلاعية لهذا الغرض شملت إستبانة مفتوح من سؤال مفتوح موجهة الى عينة المديرات.

ولغرض التعرف على مدى صلاحية الفقرات قامت الباحثة بعرض الفقرات على مجموعة الخبراء ،وفي ضوء ملاحظاتهم وأرائهم عُدلت بعض الفقرات وحُذفت أخرى، ويُعد هذا الإجراء نوعاً من انواع الصدق وهو (الصدق الظاهري) وبذلك أصبح عدد الفقرات (٧٥) فقرة موزعة على عناصر الأنموذج بصيغتها النهائية كما في الجدول التالي :-

ت	العناصر	عدد الفقرات	النسبة
١	كفايات التخطيط	١٥	%٢٠
٢	كفايات تنظيم العمل في الروضة	١٥	%٢٠
٣	كفايات المتابعة والتوجيه	١٢	%١٦
٤	كفايات الإتصال وتنمية العلاقات الإنسانية	١٨	%٢٤
٥	الكفايات الشخصية	١٥	%٢٠
	المجموع	٧٥	%١٠٠

٣- التطبيق الإستطلاعي :

لمعرفة مدى وضوح التعليمات والعبارات من قبل المديرات ،قامت الباحثة بجولة إستطلاعية على عينة (١٥) مديرات وتمت الإجابة على فقرات الأنموذج أمام الباحثة ومناقشة المديرات حول إستفساراتهّن ، وكان متوسط الوقت (٣٠) دقيقة ، واستخدمت الباحثة طريقة (ليكرت) Likert المقياس الخماسي الابعاد الذي يعطي للمديرات فرصة الاختيار الدقيق لأكبر عدد من العبارات التي ترتبط بالموقف المطلوب قياسه ثم صححت الباحثة الإجابات ورتبت الدرجات تنازلياً من أعلى درجة الى أدنى درجة.

٤ ـ التحليل الإحصائي للفقرات(القوة التميزية للفقرات): إنّ قدرة الفقرات على التميز بين الأفراد تُعد إحدى مؤشرات صدق البناء. (فرج،١٩٨٠،ص٣١٩)

وقد تحقق ذلك من خلال الاختبار الإستطلاعي الذي أُجري لعينة عشوائية متكونة من (١٥)مديرة روضة.وقد بينت الباحثة للمديرات كيفية الإجابة على تلك الفقرات،وبع إجابة أفراد عينة التميز وتحليل الإجابات رُتبت الدرجات الكلية من اعلى درجة الى أقل درجة،ثم أُختيرت مجموعتين عليا ودنيا بنسبة ٢٧%،وبعد إستخدام اختبار مجموع الرتب اختبار Mann Whitney لعينتين مستقلتين لمعرفة دلالة الفرق في درجات كل فقرة بين هاتين المجموعتين ،وبعد حساب القوة التائية لدلالة الفرق إتضح إنّ جميع الفقرات البالغ(٧٥) والموزعة على أربعة مجالات لها قدرة تميزية عند مستوى خمسة بالمئة والجدول الآتي يوضح القوة التميزية للفقرات بصيغتها النهائية .

المجال ت	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		القيمة التائية
كفايات التخطيط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
١	٠,٣٥٨٨	٤,٩٢١١	٠,٦٠٣٥	٤,٥٢٦٣	*٣,٤٦٦
٢	٠,٣٩٢٩	٤,٨١٥٨	١,١٣٥٥	٣,٨١٥٨	*٥,١٣٠
٣	٠,٢٢٦٣	٤,٩٤٧٤	٠,٩٢٥٨	٤,١٨٤٢	*٤,٩٣٦
٤	٠,٤١٣٢	٤,٧٨٩٥	٠,٨٧٥٢	٤,١٣١٦	*٤,١٩٠
٥	٠,٢٧٣٣	٤,٩٢١١	٠,٦٤٦٧	٤,٥٢٦٣	*٣,٤٦٦
٦	٠,٣٤٢٦	٤,٨٦٨٤	٠,٩٧٠٨	٤,٢٣٦٨	*٣,٧٨٢
٧	٠,٢٧٣٣	٤,٩٢١١	٠,٥١٥١	٤,٧١٠٥	*٢,٢٢٦
٨	٠,٣٩٢٩	٤,٨١٥٨	٠,٨٤٣٣	٤,٢١٠٥	*٤,٠١٠
٩	٠,٢٢٦٣	٤,٩٤٧٤	١,١٧١٣	٤,٠٧٨٩	*٤,٤٨٧
١٠	٠,٣٤٢٦	٤,٨٦٨٤	٠,٦٣٨٤	٤,٣٥٤٧	*٤,٠٣٠
١١	٠,٣٤٢٦	٤,٨٦٨٤	١,٠١٧٦	٤,٢١٠٥	*٣,٧٧٧
١٢	٠,٣٤٢٦	٤,٨٦٨٤	٠,٧٧٦٦	٤,٢١٠٥	*٤,٧٧٨
١٣	٠,٧٠٣٦	٤,٧٨٩٥	٠,٨٨٦٥	٤,٣٩٤٧	*٢,١٥٠
١٤	٠,٤٥٦٥	٤,٨١٥٨	٠,٦٣٣٩	٤,٢٣٦٨	*٤,٥٩٦
١٥	٠,٥١٢٣	٤,٨١٥٨	٠,٨٠٨٩	٤,٣١٥٨	*٣,٢١٩
كفايات تنظيم العمل بالروضة	٠,٢٢٦٣	٤,٩٤٧٤	٠,٥٩٤٥	٤,٦٠٥٣	*٣,٣١٥
٢	٠,٤١٣٢	٤,٧٨٩٥	١,٠١٣٤	٤,٠٠٠٠	*٤,٤٤٧
٣	٠,٣١١٠	٤,٨٩٤٧	٠,٩٤٢٥	٤,٢٣٦٨	*٤,٠٨٦

٤	٠,٤٧٤١	٤,٧٨٩٥	٠,٥٤١٣	٤,٣٦٨٤	*٣,٦٠٧
٥	٠,١٦٢٢	٤,٩٧٣٧	١,١٦٦١	٤,٢١٠٥	*٣,٩٩٦
٦	٠,٣١١٠	٤,٨٩٤٧	٠,٥٧٤٥	٤,٣١٥٨	*٥,٤٦٣
٧	٠,١٦٢٢	٤,٩٧٣٧	٠,٨٥٥٥	٤,٣٩٤٧	*٤,٠٩٩
٨	٠,٣١١٠	٤,٨٩٤٧	٠,٥٩٣٩	٤,١٥٧٩	*٦,٧٧٥
٩	٠,٢٢٦٣	٤,٩٤٧٤	١,١٥٠٥	٣,٩٧٣٧	*٥,١١٩
١٠	٠,٣١١٠	٤,٨٩٤٧	٠,٨٢٢٩	٤,١٥٧٩	*٥,١٦٤
١١	٠,٢٢٦٣	٤,٩٤٧٤	١,١٥٥١	٤,٢٦٣٢	*٣,٥٨٣
١٢	٠,١٦٢٢	٤,٩٧٣٧	٠,٥٧٤٥	٤,٦٨٤٢	*٢,٩٨٩
١٣	٠,٤٥٦٥	٤,٨١٥٨	١,١٢٤٢	٣,٩٢١١	*٤,٥٤٦
١٤	٠,٣٥٨٨	٤,٩٢١١	١,٠٠٧٨	٤,١٠٥٣	*٤,٧٠١
١٥	٠,٣١١٠	٤,٨٩٤٧	٠,٨٦٣٤	٤,١٠٥٣	*٥,٣٠٣
كفايات المتابعة والتوجيه	٠,٥٤٦٦	٤,٨٤٢١	٠,٧٢٤٠	٤,٤٤٧٤	*٢,٦٨٢
٢	٠,٥٧٦٩	٤,٧٨٩٥	٠,٧٤١٠	٤,٢١٠٥	*٣,٨٠٠
٣	٠,٢٢٦٣	٤,٩٤٧٤	٠,٧١٤١	٤,٢٣٦٨	*٥,٨٤٧
٤	٠,٣٤٢٦	٤,٨٦٨٤	٠,٨٩٤١	٤,١٠٥٣	*٤,٩٠٣
٥	٠,٢٢٦٣	٤,٩٤٧٤	٠,٩٩٧٩	٤,٣٦٨٤	*٣,٤٨٨
٦	٠,٣٦٩٥	٤,٨٤٢١	٠,٧٣١٨	٤,٢٨٩٥	*٤,١٥٥
٧	٠,٢٢٦٣	٤,٩٤٧٤	٠,٧٠٨١	٤,٣٤٢١	*٥,٠١٩
٨	٠,٣٦٩٥	٤,٨٤٢١	١,١٦٦٤	٣,٨٦٨٤	*٤,٩٠٥
٩	٠,٢٢٦٣	٤,٩٤٧٤	٠,٩٢٧٣	٤,٢٨٩٥	*٤,٢٤٩
١٠	٠,٣٤٢٦	٤,٨٦٨٤	٠,٩٩٦٨	٣,٩٢١١	*٥,٥٤١
١١	٠,٢٢٦٣	٤,٩٤٧٤	٠,٨٥٠٥	٤,٠٧٨٩	*٦,٠٨٣
١٢	٠,٣٤٢٦	٤,٨٦٨٤	٠,٨٦٥٤	٤,١٨٤٢	*٤,٥٣٢
كفايات الاتصال والعلاقات الانسانية	٠,٢٢٦٣	٤,٩٤٧٤	٠,٨٦٠٥	٤,٤٤٧٤	*٣,٤٦٤
٢	٠,٣١١٠	٤,٨٩٤٧	٠,٦٧٣١	٤,٠٧٨٩	*٦,٧٨٢
٣	٠,٣١١٠	٤,٨٩٤٧	٠,٩٠٥٦	٤,١٣١٦	*٤,٩١٣
٤	٠,٣١١٠	٤,٨٩٤٧	١,١٤٨٠	٤,٠٧٨٩	*٤,٢٢٨

٥	٠,١٦٢٢	٤,٩٧٣٧	١,١٢٤٢	٣,٩٢١١	*٥,٧٠٣
٦	٠,٢٧٣٣	٤,٩٢١١	٠,٨٤١٧	٤,٣١٥٨	*٤,٢١٦
٧	٠,٢٢٦٣	٤,٩٤٧٤	١,٠٦٤١	٤,٠٦٢٦	*٥,٠٧٠
٨	٠,٣٤٢٦	٤,٨٦٨٤	٠,٨٤٣٣	٤,٢١٠٥	*٤,٤٥٥
٩	٠,٢٧٣٣	٤,٩٢١١	٠,٨٦٣٤	٤,١٠٥٣	*٥,٥٥٣
١٠	٠,٣٤٢٦	٤,٨٦٨٤	١,١١٣٧	٤,٠٥٢٦	*٤,٣١٦
١١	٠,٢٧٣٣	٤,٩٢١١	١,٠٦٠١	٤,١٠٥٣	*٤,٥٩٤
١٢	٠,٣٦٩٥	٤,٨٤٢١	٠,٨٣٥٣	٤,٢٨٩٥	*٣,٧٣٠
١٣	٠,٢٧٣٣	٤,٩٢١١	١,١٧٣٧	٣,٩٧٣٧	*٤,٨٤٦
١٤	٠,٢٧٣٣	٤,٩٢١١	١,٣٧١٣	٣,٨٩٤٧	*٤,٥٢٥
١٥	٠,١٦٢٢	٤,٩٧٣٩	٠,٨٥٥١	٤,١٥٧٩	*٥,٧٧٨
١٦	٠,٤١٤٠	٤,٨٦٨٤	٠,٨٩٠٩	٤,٢٦٣٢	*٣,٧٩٨
١٧	٠,٢٧٣٣	٤,٩٢١١	٠,٧٠١٦	٤,٣١٥٨	*٤,٩٥٦
١٨	٠,٢٧٣٣	٤,٩٢١١	١,٠٥٣٣	٤,١٥٧٩	*٣,٤٢٣
الكفايات الشخصية	٠,١٦٢٢	٤,٩٧٣٧	٠,٥٠٣٢	٤,٧٣٦٨	*٢,٧٦٢
٢	٠,٢٧٣٣	٤,٩٢١١	٠,٥٥٦٩	٤,٥٢٦٣	*٣,٩٢٣
٣	٠,٠٠٠٠	٥,٠٠٠٠	٠,٧٩٥٢	٤,٤٤٧٤	*٤,٢٨٤
٤	٠,٢٢٦٣	٤,٩٤٧٤	٠,٤٨٠٨	٤,٦٥٧٩	*٣,٣٥٨
٥	٠,٣٢٤٤	٤,٩٤٧٤	٠,٥٤٧٢	٤,٦٠٥٣	*٣,٣١٥
٦	٠,١٦٢٢	٤,٦٧٣٧	.٥٥٤٩	٤,٤٤٧٤	*٥,٦١٢
٧	٠,١٦٢٢	٤,٩٧٣٧	١,١٠٧٦	٤,٤٤٧٤	*٢,٨٩٨
٨	٠,١٦٢٢	٤,٩٧٣٧	٠,٧٩٦٥	٤,٤٧٣٧	*٣,٧٩٢
٩	٠,٢٢٦٣	٤,٩٤٧٤	١,٠٤٣٨	٤,٢١٠٥	*٤,٢٥٣
١٠	٠,١٦٢٢	٤,٩٧٣٧	٠,٨٥٥٥	٤,٣٩٤٧	*٤,٠٩٩
١١	.٠٠٠٠	٥,٠٠٠٠	٠,٨١٤٦	٤,٣٤٢١	*٤,٩٧٩
١٢	٠,٠٠٠٠	٥,٠٠٠٠	٠,٦٨٧٧	٤,٥٠٠	*٤,٤٨٢
١٣	٠,١٦٢٢	٤,٩٧٣٧	٠,٩٠٨٧	٤,٣٤٢١	*٤,٢١٨
١٤	.٠٠٠٠	٥,٠٠٠٠	١,٠٥٠٦	٤,٣٦٨٤	*٣,٧٠٦
١٥	٠,٢٢٦٣	٤,٩٤٧٤	٠,٨٥٨٤	٤,٤٢١١	*٣,٦٥٥

٥- الثبات : لغرض تحقيق هدف البحث،قامت الباحثة بحساب الثبات الذي يُعد ضرورياً لزيادة الدقة والاتساق في الدرجات التي يفترض أنّها تقيس ما يجب قياسه. (Ebel ,1972,p.101)

فاعتمدت لحسابه طريقة إعادة الاختبار ،إذْ قامت الباحثة بتطبيق الأداة مرتين بفاصل زمني مقداره (١٠) أيام على عينة مكونة من (١٥) مديرة أُختيرت عشوائياً

من رياض حمص الخاصة . وبعد تصحيح الإجابات بالمرتين حسب معامل إرتباط بيرسون بين درجات التطبيق الاول والتطبيق الثاني فكانت معامل الثبات ٠،٨٧وهو معامل ثبات جيد لأنّ مربع معامل الإرتباط (الثبات) هو ٠،٧٦ إذ يُعد معامل الثبات جيد إذا كان مربعه = ٠,٧٥ فأكثر. (البياتي،١٩٧٧،ص١٩٤)

الإجراءات :-بما أنّ المقياس مؤلف من ٥ بدائل ومجموع أوزانها ١٥ درجة فإنّ الوسط هو٣ وهوالمحك للفصل بين الفقرات ،وأنّ وسط الأداء الكلي هو ٦٠ درج هوالفصل بين الأداء التمحق وبين الاداء غير المتحقق،ويأتي ذلك من حاصل ضرب وسط القياس(٣) ×عددالفقرات (٧٥).أما الدرجة القصوى فهي :عدد الفقرات في ٥ يعني ٦٠ × ٥ حسب المعادلة التالية :

ك١×١+ك٢×٢+ك٣×٣+ك٤×٤+ك٥×٥

الوسط المرجح=---------- وبتحويل الدرجة من١٠٠

مج ك

باتباع المعادلةالآتية:

الوزن المئوي = الوسط المرجح × ١٠٠=٦٠× ٤٤٤ ×١٠٠=٦٠

الدرجة القصوى ٧٤٠

الفقرات اولا: كفايات التخطيط	صالحة	غير صالحة	ملائمة للمجال	غير ملائمة للمجال
١-تقوم بدراسة خطط الخبرات التعليمية التي تعدها المعلمات				
٢-تحرص على توفر عنصر الامن والصحة والسلامة في مبنى الروضة				
٣-تحرص على توفير قاعات الاطفال بما يلائم خصائص نمو الاطفال العمرية				
٤-تراعي مساحات القاعات المخصصة للاطفال قياسا الى عدد الاطفال				
٥-تحرص ان تكون الروضة قريبة على مساكن الاطفال				
٦-تحرص ان تكون في الروضة حديقة واسعة خضراء				
٧-تقوم بتحديد الاهداف التشريعية لبرنامج الروضة*				

*

٨-تقوم بتحديد الاهداف الاستراتيجية للروضة بعيدة المدى				
٩-تقوم بربط الاهداف التشريعية والاستراتيجية مع احتياجات المجتمع المحلي				
١٠-تسعى بوضع البرنامج الذي يحقق الاهداف الاستراتيجية والتشريعية				
١١-تحدد نوع الجهود والقدرات لتنفيذ البرامج المحددة				
١٢-تحدد الهيكل التنظيمي للروضة.				
١٣-تشترك في تخفيض وتحديد الهيئة العاملة اللازمة للروضة				
١٤-يكون لها الالمام بالشؤون المالية للروضة على اكمل وجه ممكن.				
١٥-تملك القدرة على التعرف على امكانيات البيئة المحلية للروضة وحاجاتها وامكانية والافادة منها				
ثانيا: كفايات نظيم لعمل في الروضة				
١-تكون لديها الخبرة في توزيع المهمات الادارية والمسؤوليات على المعلمات				
٢-تقوم باعداد برامج الدروس الاسبوعية				
٣-تقوم باعداد برامج النشاطات التربوية				
٤-تكون ملمة بالخبرات التعليمية				
٥-تقوم بعقد الندوات والاجتماعات للمعلمات لتدارسها ووضع الخطة العامة لتحقيق اهدافها				
٦-تتعرف على حاجات ومشكلات الاطفال بانواعها				
٧-تتعرف على الحالة الصحية للاطفال واتخاذ الترتيبات الوثائقية والعلاجية لضمان السلامة الصحية والعامة للاطفال				
٨-تتعرف على مستوى نمو الاطفال (الجسمي-والاجتماعي-والعقلي-والروحي....)				
٩-تكون قادرة على تنظيم برامج الخدمة البيئية وتحديد ما يمكن ان تقدمه الروضة لخدمة المجتمع المحلي وما يمكن ان يقدمه المجتمع المحلي للروضة				
١٠-تسهم في تكوين لجان مختلفة النشاطات في الروضة والاشراف على سير اعمالها لتنفيذ برامجها بجدية وفاعلية				

١١-تشرف على التنظيم المدرسي وشؤونه الادارية في الروضة				
١٢-تقوم بعملية قبول وتسجيل الاطفال بنفسها				
١٣-تقوم بعملية تشعيب الصفوف بما يحقق الاستفادة من الامكانات التعليمية المتاحة				
١٤-توزيع الخبرات التعليمية على المعلمات في ضوء اختصاصهن وامكانياتهن				
١٥ــ -تراعي حاجات البرنامج التعليمي في الروضة وتنفيذه				
ثالثا: كفايات التوجيه/				
١-تمارس الصلاحيات التي يتم تفويضها بموجب الانظمة والتعليمات التي تصدرها الوزارة				
٢-تكون قادرة على دراسة التعليمات الصادرة عن الوزارة وابلاغها للعاملين في الروضة				
٣-تمتلك الصلاحية المفوضة في اتخاذ الاجراءات التوجيهية للمعلمات				
٤-تقوم باصدار التعليمات الداخلية لتسيير امور الروضة على اكمل وجه				
٥-تقوم بتوجيه المعلمات على اساليب التعامل مع الاطفال وضرورة تعويد الطفل الاعتماد على نفسه				
٦-تقوم بتوجيه المعلمات على ضرورة تنوع الخبرات المقدمة للطفل				
٧-توجيه المعلمات وتساعدهن في الكشف عن قدرات الاطفال				
٨-توجه المربيات الى كيفية التعامل مع الاطفال				
٩-توجه الاطفال عن طريق اثارة مشاعرهم				
١٠-توجه نحو مراعاة الفروق الفردية عند التعامل مع الاطفال				
١١-الاشراف على نقل الاطفال من الروضة واليها				
١٢-توجه المعلمات الى تجاهل سلوك الاطفال المرفوض(البكاء بلا سبب)				
١٣-توجه المعلمات والمربيات ومساعدتهن في				

تدعيم استعدادت ومهارات الاطفال				
١٤-تنفيذ التعليمات والتوجيهات الصادرة من المديرية بالالتزام والدقة.				
١٥-تستخدم مبدا الحوافز المادية والمعنوية في تشجيع اداء العاملين.				
رابعاً:كفايات ا لإتصال وتنمية العلاقات الإنسانية				
١-تحدد افكارها بوضوح قبل عملية الاتصال.				
٢-تستوعب مضمون الرسائل المستلمة قبل الرد عليها				
٣-تهيىء جميع المستلزمات لانجاح عملية الاتصال.				
٤-تستخدم مصطلحات معروفة ومتداولة في الكتابة والرد على الرسائل الواردة				
٥-تستخدم جميع وسائل الاتصال لايصال الرسالة في وقتها الى المعنيين				
٦-تحافظ على التواصل المستمر للمعنيين بعد نقل مضمون الرسالة				
٧-تعمل على تركيز تفكيرها اثناء عملية الاتصال بالرغم من وجود مشاغل اخرى.				
٨-تاخذ بنظر الاعتبار امكانات الاخرين على فهم الرسالة				
٩-تحرص على ان يشعر الطرف الاخر باهميته في عملية الاتصال				
١٠-تتعامل مع النقد بروح متفهمة				
١١-تنقل الافكار الى الاخرين بصدق وامانة				
١٢-تسمح للاخرين بالتعبير عن افكارهم بحرية.				
١٣-تختار الوقت المناسب لايصال الرسائل الى المعنيين.				
١٤-تحرص على حضور الندوات والمؤتمرات والحلقات الدراسية في مجال رياض الاطفال.				
خامساً :الكفايات الشخصية				
١-تملك القدرة العقلية فوق المتوسط				

٢-تملك القدرة على الابتكار والمبادرة				
٣-تكون قادرة على حل المشكلات التي تواجهها بطريقة علمية				
٤-تكون قادرة على التحمل.				
٥-تكون بشوشة وذات روح مرحة.				
٦-تتسم بالهدوء				
٧-تكون مخلصة في اداء عملها				
٨-تكون واثقة من نفسها.				
٩-تكون مهتمة بنظهرها الخارجي.				
١٠-تكون حسنة الاخلاق والسمعة والسلوك.				
١١-تتمتع بالحيوية والنشاط في ممارسة اعمالها.				
١٢-تكون ذات ثقافة عامة بمستوى جيد.				
١٣-تكون ذات شخصية مؤثرة في الاخرين.				
١٤-تتحلى بالصبر والحكمة عند التعامل مع الاطفال.				

النتائج تبعا لمتغيرات البحث :-

يبدو من الجداول أعلاه أنّ سمات الشخصية قد حظي بالمرتبة الاولى من بين المجالات المكونة للبحث بوسط مرجح قدره ٤،٦٨ ووزن مئوي٩٣،٥٧ ثم تلاه مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية محققا وسط قدره ٤،٥٤ ووزن مئوي ٩٠،٨٣ ثم مجالي التنظيم والتوجيه ثم جاء التخطيط بوسط مرجح أو قوة فوق ٣ الذي هو متوسط درجات البحث كما في الجدول الآتي:

جدول يبين الوسط المرجح والوزن المئوي لمجالات البحث

ت	المجالات	مجالات التسلسل لدى عينة المديرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
١-	كفايات التخطيط	الكفايات الشخصية	٤،٦٨	٩٣،٥٧
٢-	كفايات تنظيم العمل في	كفايات	٤،٥٤	٩٠،٨٣

	الروضة	الإتصال والعلاقات الإنسانية		
٣-	كفايات المتابعة والتوجيه	كفايات تنظيم العمل في الروضة	٤،٥٣	٩٠،٥٧
٤-	كفايات الاتصال وتنمية العلاقات الإنسانية	كفايات التوجيه	٤،٥٢	٩٠،٣٣
٥-	الكفايات الشخصية	كفايات التخطيط	٤،٥٠	٨٩،٩٥

النتائج تبعا لمتغير العمر: بعد تحليل استجابات فئتي العمر (٢،١)وفي كل مجال من المجالات التي تضمنها الانموذج وباستخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين،اتضح عدم وجود فروقاً تبعاً لمتغير العمر بين الفئتين(٢٦-٣٥) و(٣٦-٤٥) في ٣ مجالات من ٤ مجالات التي تضمنها البحث . ويمكن تفسير ذلك بانّ الفئة العمرية(٢٦-٣٥) ربما تكون أحدث إعداداً في مجال رياض الأطفال وأكثر إطلاعاً.

النتائج تبعا لمتغير الشهادة: بعد تحليل إجابات فئات الشهادة الثلاث التي شملت البحث الحالي وفي كل مجال من مجالات البحث ظهرت فروقا حسب متغير الشهادة وكان لصالح شهادة المعهد حسب اختبار Wallis بين فئات الشهادة في كل مجال من مجالات البحث. أي ان الفروق كانت لصالح حاملات شهادة المعهد وربما يعزى ذلك الى نوعية المواد التي يتضمنها منهج الدراسة .

النتائج تبعا لمتغيرمدة الخدمة: في ضوء النتائج الخاصة بمتغير الخدمة نجد ان الفقرات التي كانت ذات دلالة احصائية كانت في صالح الفئة(١١-١٥)سنة وذلك بإستخدام اختبار Wallis ،وهذا مؤشر على أنّ الخبرة المتراكمة في الإدارة يجعل المديرة مستوعبة لبعض مجالات العمل الإداري ويظهر ذلك بعد خدمة ١١ سنة فما فوق.

النتائج:

١-أنّ سمات الشخصية قد حظي بالمرتبة الاولى من بين المجالات المكونة للبحث بوسط مرجح قدره ٤،٦٨ ووزن مئوي٩٣،٥٧ ثم تلاه مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية محققا وسط قدره ٤،٥٤ ووزن مئوي ٩٠،٨٣ ثم مجالي التنظيم والتوجيه ثم جاء التخطيط بوسط مرجح أو قوة فوق ٣ الذي هو متوسط درجات البحث.

٢- عدم وجود فروقاً تبعاً لمتغير العمر بين الفئتين(٢٦-٣٥) و(٣٦-٤٥) في ٣ مجالات من ٤ مجالات التي تضمنها البحث . ويمكن تفسير ذلك بانّ الفئة العمرية(٢٦-٣٥) ربما تكون أحدث إعداداً في مجال رياض الأطفال وأكثر إطلاعاً.

٣- اظهرت فروقا حسب متغير الشهادة وكان لصالح شهادة المعهد حسب اختبار Wallis بين فئات الشهادة في كل مجال من مجالات البحث. أي ان الفروق كانت لصالح حاملات شهادة المعهد وربما يعزى ذلك الى نوعية المواد التي يتضمنها منهج الدراسة .
٤- أظهرت النتائج أنّ الخبرة المتراكمة في الإدارة يجعل المديرة مستوعبة لبعض مجالات العمل الإداري ويظهر ذلك بعد خدمة ١١ سنة فما فوق
المقترحات :١- القيام بدراسة حول الرغبات والاستعدادات لمديرات الرياض وعلاقة ذلك بنجاحها في العمل ٢- بناء اختبارات للميول والاستعدادات تساعد في هذا المجال .

المراجع :

١- باقر عبد الزهرة ،وآخرون ،١٩٩٢:آفاق وتطوير الإدارات المدرسية،بغداد.
٢-بدر سهام محمد،١٩٩٩:الإتجاهات المعاصرة في رياض الأطفال،كلية التربية،جامعة الإمارات.
٣- البوهي فاروق شوقي ،٢٠٠١: الإدارة التعليمية والمدرسية،دار قباء للطباعة والنشروالتوزيع والقاهرة
٤- البياتي محمد سليمان،٢٠٠١ : الأخلاق الإنسانية في القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة بغداد.
٥- جواد شوقي ناجي،وآخرون ،١٩٩٢:مبادئ الإدارة ،وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ،بغداد
٦- جوهر صلاح الدين ١٩٨٤:مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم ،مكتبة عين شمس ،القاهرة.
٧- حطيبة نهاد فهمي علي،٢٠٠٩: إدارة رياض الأطفال،كلية رياض الأطفال ،القاهرة،دار طيبة للطباعة .
٨- الخثيلة هند بنت ماجد محمد،٢٠٠٠: إدارة رياض الأطفال ،دار الكتاب الجماعي،العين الإمارات العربية
٩- الخطيب رناد يوسف أحمد ،١٩٨٧ : رياض الأطفال واقع ومنهاج،مؤسسة دار الحنان،عمّان
١٠ - دياب ،اسماعيل محمد ،٢٠٠١: الإدارة المدرسية،دار الجامعة الجديد للنشر ، الاسكندرية ،مصر .
١١- زهران عبد السلام حامد ،١٩٨٤: علم النفس الإجتماعي ،عالم الكتب،القاهرة.
١٢ - سبتنسر موراي،٢٤:٢٠٠٤ درسا يساعد على إتقان منصبك الجديد،مكتبة جرير ،الرياض.
١٣- السالم فؤاد الشيخ ،وآخرون ،١٩٩٥:المفاهيم الإدارية الحديثة ،ط٥،السعودية.
١٤- السلمي علي،١٩٩٩: المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق،دار غريب للطباعة ،القاهرة،مصر.

١٥- شاويش مصطفى نجيب الإدارة الحديثة مفاهيم ووظائف وتطبيقات ،دار الفرقان،عمّان
١٦- صلاح الدين عبد العزيز ،١٩٩٨: الكفايات اللازمة للمخطط التربوي، صحيفة التربية للسنة ٤٩ مصر.
١٧- عابدين محمد عبد القادر،٢٠٠١:الإدارة المدرسية الحديثة،دار الشروق للنشر ط١،عمان
١٨- العرفي بالقاسم ،وآخرون ،٢٠٠١: مدخل الى الإدارة التربوية، المدير الفوري ،مكتبة جرير ،ليبيا.
١٩- علاونة علي، وآخرون ،١٩٩٩ : أساسيات الإدارة ووظائف المنظمة،جامعة الكرك ، عمان.
٢٠- عواد ،١٩٨٥: مدى تطبيق مديري المدارس الثانية في الاردن لمهامهم الإدارية ورسالة دكتوراه غير
منشورة ،الاردن .
٢١-الاغبري عبد الصمد، ٢٠٠٠:الإدارة المدرسية والبعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر العربية ،بيروت
٢٢- كاربنتر جون،ترجمةعبدالله شحاتة ،٢٠٠١:مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم ،جامعة فلوريدا
٢٣- كنعان نواف:١٩٩٥ :القيادة الإدارية ،مكتبة ثقافة ،عمان ،الأردن
٢٤- الدالاتي محمد شهاب،١٩٩٢:المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية في المدارس الإبتدائية في
سلطنة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة اليرموك ،إربد ‘عمان
٢٥ - زويلف مهدي حسن ،١٩٨٢: علم النفس الإداري ومحددات السلوك الإداري ،المنظمة العربية ،الأردن.
٢٦- فرج صفوت ،١٩٨٠: القياس النفسي، دار الفكر العربي ،القاهرة .
٢٧- محمود عبد الشافي ،١٩٩٤:تقويم المدرس والمفهوم الحديث للتوجيه الفني،صحيفة التربية للسنة١٦
العدد٤ ،مصر.
٢٨ - محمود كامل الناقة ،١٩٩٧ : البرنامج العلمي القائم على الكفايات(أسسه وإجراءاته) كلية التربية جامعة
عين شمس .
٢٩- مرعي محمد ،٢٠٠٤: دليل نظام التعليم في المؤسسات والإدارات ،ط١،،دار الرضا، دمشق.
٣٠- مرسي محمد منير ،١٩٩٨:الإدارة التعليمية أُصولها وتطبيقاتها والناشر علم الكتب، القاهرة ،مصر.

٣١- مقلد اسماعيل صبري ،١٩٨٠: دراسات في الإدارة العامة مع بعض التحليلات مؤسسة الصباح
٣٢ - مصطفى عبد الحميد /١٩٩٤: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ،ط٢ ،دار المريخ
الرياض ،السعودية .
٣٣- هاشم زكي محمود،١٩٨٩: إدارة الموارد البشرية،ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع،الكويت.
٣٤- الهواري محمد سعيد،١٩٩٦: الإدارة الأصول والأسس العلمية،دار الجيل للطباعة والنشر ،القاهرة
٣٥- وديع مكسيموس داوود،١٩٩٦:القيادة التعليمية "عملياتها ووظائفها" التعليم في القرن ٢١ محاضرات
القيت في دورة إعداد قيادة التعليم ،مركز دراسات المستقبل جامعة أسيوط .

1-Alnoor,2002,Adminstration.http//www.
Alnoor-word.com.
2-Akidi valentine Emeca1974 Characterist Administration VE leader ship Behavior:Acomparativ study of (Municipal Administrators)university of North Teas P.H.Degree.
3-Borish Cary:1979 implication for developing teacher competencies from process-prodct reseavch journal of teacher Education.
4- David.Hampton 1981 ,Contem Poravy Management,Me braw Hillco.NewYork .
5-Eble.R.L .1972.Essentials of Educationel measurement Englewood cliffspentice –Hall.New Jercy .
6-Hittlmen Danial:1976 -Amodel for competency Based Teacher preparations program Teacher Education forum.Vol.4.No.12.

7-Houston Robert :1970 Translation competencis in to Rerformance Measures for the Evaluationof teaching Arlington Virginia,Document Reproduction Service.
8-Kaz, Lillian Jey (2000)Academic Red Shirting and your children, http: /www.eduref.Org .
9-Paul,Mali,1981, management Hand Book.jon wileyanl sons.New York.

10-RaheefA.H.1997. constructing Model for increasing scientific performance of teaching staff working al aimustan siriyah university journal of college ofteacher of No.7.
11-Sonkonff,E&Merispleced,2000,Early childhood intervention Cambridge university.
12-UN, French and Pene ,1997,Principal ability to implement best practices in early childhood, Adahoo,Amereca
Cometencies required (in the performance of the tasks of victorian primary school pricipales).
Acomparative study among elementary principals performance in Montano in Amerca).
(Principals ability to
implement best practices in early childhood)