



مبادي الإدارة في الطفولة

إعداد

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

العام الجامعي ٢٠٢٣-٢٠٢٤

رؤية الكلية

كلية التربية بالگردقة مؤسسة رائدة محلياً ودولياً في مجالات التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع؛ بما يؤهلها للمنافسة على المستوى: المحلي، والإقليمي، والعالمى.

رسالة الكلية

تلتزم كلية التربية بالگردقة بإعداد المعلم أكاديمياً ومهنياً وثقافياً، من خلال برامجها المتميزة، بما يؤهله للمنافسة والتميز في مجتمع المعرفة والتكنولوجيا، ومواجهة متطلبات سوق العمل محلياً وإقليمياً، وتهتم بتطوير مهارات الباحثين؛ بما يحقق التنمية المهنية المستدامة، وتوفير خدمات تربوية لتحقيق الشراكة بين الكلية والمجتمع.

المحتويات

الصفحات	الموضوع
١	الفصل الأول: مفاهيم اساسية في الادارة- الادارة التعليمية
٢٩	الفصل الثاني: ادارة رياض الاطفال(الاطار الفلسفي والاداري)
٥٨	الفصل الثالث: ادارة قاعة النشاط (الادارة الصفية)
٨٠	الفصل الرابع: نظام وادارة رياض الاطفال في مصر

الفصل الأول

مفاهيم أساسية حول الإدارة، الإدارة التعليمية

الإدارة عنصر ضروري في الحياة فكل فرد في المجتمع بحاجة إلى الإدارة؛ لان كل فرد لديه هدف ولديه الموارد المادية والبشرية ؛ فهو يحتاج إلى إدارة أعماله الخاصة، وإلى إدارة وقته وإلى إدارة تصرفاته وأسرته؛ وان كان عنصرا فاعلا في المجتمع تراه يشارك في إدارة مؤسسات اجتماعية واقتصادية وغيرها.

أولاً: مفهوم الإدارة:



إن الإنسان مدني بطبعه ؛ اجتماعي بفطرته ؛ يولد في الجماعة ؛ ويها يعيش ومن ثم فهو مشارك بصورة أو بأخرى في مختلف النشاطات الجماعية ؛ ولكي تؤتي هذه النشاطات ثمارها المرجوة يتحتم تنظيمها على نحو يكفل بلوغ أهدافها . وفي هذا التنظيم تتمثل وظيفة الإدارة وحقيقتها.

والإدارة أحد أقدم الممارسات الإنسانية ؛ فهي قديمة قدم الإنسان نفسه على الأرض ، والإدارة سواء عملية بسيطة أو مركبة تتغلغل في الحياة الإنسانية ؛ فتنظيم الإنسان لحياته وتوجيهاته لأسرته وتوزيع المهام والواجبات عليهم يعد نوعاً من الإدارة؛ وكلما ازدادت المناشط البشرية واتسع مجال تخصصها وتنوعها ؛ كلما زادت الحاجة إلى هذا التنظيم ؛ وكان على القائمين بأعمال الإدارة أن يواجهوا باستمرار تحديات التنظيم البشري والعلاقات الإنسانية وتعقيداتها بتطور أساليب الإدارة وخلق أنماط جديدة منها ؛ بل وإقامتها على أسس سليمة تتماشى مع تطور العصر ؛ ويتحقق في ظلها للمواطنين الحصول على الخدمات الحيوية ؛ لذلك فعالم اليوم حقا هو عصر الثورة الإدارية.

وتذكر أدبيات الإدارة أن أول من قام بدراسة الإدارة بطريقة علمية هو فريدريك تايلور ؛ في مؤلفه " مبادئ الإدارة العلمية " وفي النصف الثاني من القرن العشرين أصبحت نظرة الباحثين والمتخصصين نحو مفهوم الإدارة أكثر شمولية وعلمية من ذي قبل وذلك في محاولة منهم

لتحديد أهدافها ووظائفها والعناصر التي تتكون منها بطريقة صحيحة. ويرى البعض أن كلمة إدارة هي ترجمة لكلمة Management وهي مرادفة لكلمة Administration ، وهناك آخرون يفرقون بين الكلمتين فيرى بعضهم أن كلمة Administration تشير إلى مهام الإدارة في المستويات العليا والوسطى الشاملة لكل عمل المنظمة والوزارة والحكومة ؛ بمعنى الإدارة العليا ؛ بينما تعبر Management عن مهام الإدارة في مستويات التنفيذ والعمل العادي اليومي في المدرسة وغيرها من المؤسسات التنفيذية ؛ بمعنى أنها الإدارة التنفيذية ؛ وهذا هو المفهوم الإنجليزي التقليدي ؛ أما المفهوم الأمريكي فبشكل عام يرى العكس.

أما كلمة الإدارة - لغة - تعني أداة تحقيق غرض معين وهدف محدد؛ وقد اشتقت كلمة الإدارة من الكلمة اللاتينية له وهي تعني: أداء خدمة الآخرين؛ ولكن البعض يفضل كلمة إدارة Management للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المشروع.

أما من وجهة نظر بعض العلماء؛ فإن هناك تعريفات مختلفة للإدارة تبعا للمجال الذي تمارس فيه ، فرجال الأعمال ينظرون إلى الإدارة بطريقة تختلف عن نظرة غيرهم من رجال التعليم أو المهندسين أو غيرهم.

فلقد عرف " ستيفل (١٩٧٥) الإدارة بأنها ' علم وفن يتعلقان بالتفاعل العقلي والروحي بين قائد موجه لمجموعة من البشر وبين المجموعة التي يوجهها ويشرف عليها مستهدفاً من وراء ذلك تحقيق أهداف محددة مرغوب فيها." وعرفها صلاح الدين جوهر (١٩٧٤) بقوله " الإدارة هي عملية اتخاذ قرارات من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة من الناس لتحقيق أهداف مرغوية على أحسن وجه ممكن وبأقل تكلفة."

كما يعرفها تايلور: بأنها القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤديون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق . أى أنها القيام بالمهام عن طريق الآخرين ؛ كما يعرفها أيضاً بأنها المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة.

ويرى (فايول) أن الإدارة تعني بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه؛ وينظم ويصدر الأوامر وينسق ويراقب ، كما يرى (وليم هوليت) إن الإدارة فن ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم.

أما (ليفجستون) فيرى أن الإدارة هي الوظيفة التي عن طريقها يتم الوصول إلى الهدف بأفضل الطرق وأقلها تكلفة وفي الوقت المناسب وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة.

كما يرى البعض أن الإدارة هي عملية تجميع عوامل الإنتاج المختلفة من رأس مال ؛ قوى عاملة

؛ وموارد طبيعية؛ والتأليف بينها من اجل استغلالها بفعالية للحصول على الأهداف (أقل تكلفة ؛ أكبر قدر ممكن من الإنتاج.....الخ) ؛ أو هي نشاط متميز يهدف إلى تحقيق نتائج محددة وذلك من خلال استغلال الموارد المتوفرة بأعلى درجة من الكفاية الممكنة ؛ ويقصد بالموارد عناصر الإنتاج والتي يشار إليها بـ 6MS وهي: العنصر البشري، المال، السوق، المواد، الأدوات والوسائل، الإدارة .

وبتحليل الآراء ووجهات النظر السابقة حول تعريف كلمة الإدارة نجد أنها اتفقت فيما بينها على أحد أسس الإدارة الذي يعتبر من مقومات نجاحها وهو الأسلوب الذي نتعامل به مع القوى البشرية والموارد المالية المتيسرة لتحقيق الأغراض والأهداف المنشودة؛ بجودة عالية وكفاءة مرتفعة، وفعالية حقيقية؛ إلا أن هناك جانباً مهماً ومقوماً أساسياً لنجاح الإدارة، قد أغفلته جميع التعاريف ، ألا وهو المحيط الخارجي للإدارة في أية منظمة؛ وهي المطالبة بتحقيق نوع من المواءمة بين متطلبات البيئة الخارجية وأهداف المنظمة في ظل القدرات البشرية الموجودة والموارد المادية المتاحة.

وبتأمل التعريفات السابقة نلاحظ الآتى:

- الإدارة خبرات وتجارب رجال موهوبين ومؤهلين علمياً لممارسة الأعمال الإدارية.
- العملية الإدارية تتضمن تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لتحقيق الهدف ؛ وتمثل هذه العمليات العناصر الأساسية للإدارة.
- إدارة فن التعامل مع البشر وتوجيه جهودهم لتحقيق الهدف ؛ فمعظم التعريفات السابقة توضح قيام الإدارة على العنصر البشرى ودوره فى تولى الإدارة وجهوده فى القيام والتوجيه وانجاز الأعمال وإتخاذ القرارات.
- الإدارة نظام اجتماعي ، فهى مجموعة من الأفراد يعملون معاً لتحقيق هدف
- الإدارة وسيلة وليست غاية ؛ فهى أداة يستطيع من خلالها المسئولون تحقيق الأغراض المستهدفة ؛ فغاية الإدارة هو الوصول إلى تحقيق أهداف محددة يشترك فيها مجموعة تحت قيادة رئيس العمل.
- الإدارة تعنى بإشباع حاجات ورغبات الأفراد.
- النشاط الإداري ينصب على النشاطات الجماعية وليست الفردية.
- تتسم الإدارة بالهدفية وبالديناميكية وعدم العشوائية.
- أنه علم تطبيقي أكثر منه نظري.
- العملية الإدارية لها طرفان أساسيان هما : المدير وجماعة العمل ؛ فالمدير هو الذى يقوم باتخاذ القرارات على أساس تقديرات النتائج ؛ ويقوم بتوفير المصادر المادية والبشرية ، ويوزعها على الأقسام ويحدد السلطات والمسئوليات ويقوم بتحقيق التعاون والتنسيق

بين الجهود البشرية وحفزها من أجل الوصول إلى أهداف التنظيم ؛ أما جماعة العمل فهي مجموعة من الأفراد المختلفين - نفسياً وتخصصياً ومن حيث شخصياتهم وظروفهم ومشكلات ولكن يتفقون - فى العمل من أجل هدف واحد ؛ وينتج من تفاعلهم داخل التنظيم ظاهرة جديدة أكبر محصلة من جهودهم فرادى.

٢- مفهوم الإدارة العامة وإدارة الأعمال:

إذا كانت الإدارة تهدف إلى تحقيق أهداف عامة، فيطلق عليها الإدارة العامة أما إذا كانت تهدف إلى تحقيق أهداف خاصة عن طريق تنفيذ إستراتيجية خاصة؛ تتفق وطبيعة عمل المشروعات الخاصة؛ فيطلق عليها إدارة الأعمال. والإدارة العامة كعلم هو فرعى تطبيقي من فروع الإدارة وتطبق فى القطاع الحكومى أو الرسمى العام ؛ كما يعنى ذلك بعبارة أخرى أن الإدارة العامة وإدارة الأعمال ينبعان من مصدر واحد هو الإدارة بمعناها المجرد والشامل.

وترتبط الإدارة العامة - بفكرة الدولة والحكومة - وتتطلب من فرضية مؤداها أن إدارة أى منظمة ينبغى عليها القيام بعدد من العمليات أو الوظائف اللازمة لتيسير أنشطتها حتى تحقق أهدافها؛ وهذه العمليات أو ما يسمى بالوظائف الإدارية وهى التخطيط ، التنظيم ، التنسيق ؛ التوجيه أو الإشراف، والتقويم ؛ وتمارس هذه الوظائف على أنشطة معينة تمارسها الدولة فى مجتمع معين من خلال مجموعة من المنظمات والهيئات والمؤسسات المختلفة.

وتعرف الإدارة العامة على أنها " فن تنظيم الجهود والقوى البشرية الفردية والجماعية فى المنظمة وتنسيقها من أجل تنفيذ السياسة العامة بقصد تحقيق الأهداف العامة المرجوة. " كما تعرف على أنها " عملية تنسيق الجهود الفردية والجماعية والموارد المادية من أجل وضع وتنفيذ السياسة العامة للدولة بما يحقق الصالح العام ؛ ويؤدى إلى تحقيق التنمية القومية الشاملة على أحسن وجه ممكن. "

وبدراسة هذه التعريفات السابقة ؛ يمكن أن نستخلص عدة حقائق:

- تأخذ الإدارة العامة فى الاعتبار جميع الموارد البشرية والفردية والجماعية وكذلك الموارد المادية المتاحة.
- لا تقتصر الإدارة العامة على مجرد عملية تنفيذ السياسة العامة للدولة فحسب ، وإنما يمتد دورها لتسهم فى عملية وضع السياسة العامة ذاتها من خلال معاشيتها للمشكلات التى يعانى منها المواطنون.
- يدخل ضمن الإدارة العامة الوزارات والمصالح الحكومية والمؤسسات والشركات العامة والإدارات المحلية والمرافق والهيئات العامة وقطاع الأعمال العام.

والسؤال الآن ما الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال ؟

الاثنان وجهان لعملة واحدة ؛ فالعملية الإدارية فى كل منهما تتكون من مراحل أساسية هى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ؛ ويعمل كل منها على رفع الكفاءة والإنتاجية للأفراد والمؤسسة ؛ فهناك مجموعة سمات مشتركة وأوجه اختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال، فالسمات المشتركة بينهما أهمها ما يلي:

- أن كلاً من الإدارة العامة وإدارة الأعمال علم مستقل؛ له منهجه وأساليبه وأدواته ومجال الممارسة والأطر النظرية المستند إليها.
- أن جميع الوظائف الإدارية مشتركة بينهما هذا بجانب أنهما وسيلتان لتحقيق أهداف معينة للمنظمة.
- يلتزم الممارس فيهما بالمسئولية الاجتماعية تجاه العملاء الذين تعمل المؤسسة على تحقيق أقصى حد من الإشباع لاحتياجاتهم المتعددة والمتغيرة باستمرار.
- قواعد التعيين واللوائح التي تحكم إدارة الأعمال هي نفسها القواعد واللوائح التي تحكم الممارسة في الإدارة العامة.
- يشتركان في المبادئ الإدارية بشكل عام نظراً لارتباط هذه المبادئ بالإعداد المهني للممارسين؛ وبنوعية المشكلات التي انفق على أنها مشتركة بينهما نظراً لارتباطهما بالوظائف المشتركة بينهما.

وبالرغم من وجود هذه السمات المشتركة بينهما إلا أن هناك أوجه اختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال؛ أهمها ما يلي:

- أن الإدارة العامة هي إدارة مؤسسات دولة؛ أما إدارة الأعمال فهي - غالباً - تختص بإدارة المؤسسات الخاصة
- أن اختلاف المرونة بينهما واضحة فالإدارة العامة تمارس وفق قواعد ولوائح وتشريعات معينة محددة؛ وتطبيقها حرفياً دون استثناء؛ أما إدارة الأعمال فتتصف - غالباً - بمزيد من المرونة ؛ لأنها تهدف أساساً للربح والكسب المشروع؛ ولكن هذا في ظل الأسس الإدارية المتفق عليها.
- أن الإدارة العامة تهدف إلى تحقيق أهداف عامة تختص بالصالح العام؛ وتهتم بتقديم الخدمات لجمهور المجتمع؛ بينما تهدف إدارة الأعمال إلى تحقيق أهداف خاصة محددة تختص بمصالح خاصة لأصحاب المشروع؛ هذا بجانب اهتمامها بمزيد من الربح.

٣- أسس الإدارة ومبادئها الرئيسية:

هناك أسس معينة ترتكز عليها الإدارة؛ مهما اختلف المجال الذي تمارسه فيها وتتمثل هذه الأسس فيما يلي:

- أن الإدارة ترتبط بمنظمات أو تنظيمات من الناس تسعى إلى تحقيق أهداف مشتركة.

- أن الإدارة تسعى - بل تنشأ - لتحقيق أهداف محددة.
 - أن الإدارة عملية تتضمن بجانب تحديد الأهداف عمليات أخرى فرعية؛ كالخطيط والتأكد من تنفيذ الخطط.
 - أن اتخاذ القرارات هو أساس الإدارة؛ وأن القرارات التي تتخذ؛ يتم تنفيذها بواسطة أفراد آخرين.
 - أن الإدارة تعنى بتوجيه سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة.
 - أن الإدارة تعتمد على موارد بشرية ومادية؛ وأن هذه الموارد يمكن استخدامها بأكثر من طريقة؛ ولذلك فإن الإدارة تعمل على اختيار أفضل هذه الطرق.
- وهناك العديد من المبادئ الإدارية التي تطبق في كافة المواقف الإدارية مثل:**
- أ- **مبدأ تقسيم العمل :** فالتخصص في العمل وتقسيمه حسب التخصصات يكون عاملاً قوياً في رفع الكفاءة الإنتاجية:
 - ب- **مبدأ السلطة والمسئولية :** فالسلطة يجب أن تتعادل مع المسئولية . وتسير معها جنباً إلى جنب ؛ وهناك نوعين من السلطة : السلطة الرسمية المتخذة من المنصب والسلطة الشخصية المكونة من الذكاء والخبرات السابقة والخلق الحسن والالتزام بالقواعد.
 - ت- **مبدأ الانضباط أو ضبط السلوك :** وبشير هذا المبدأ إلى أهمية إطاعة الأوامر ؛ واحترام أنظمة العمل ؛ وتطبيق نظام التأديب.
 - ث- **مبدأ وحدة القيادة :** وهو يعني ضرورة أن يتلقى المرءوس التعليمات والأوامر من رئيس واحد ؛ وهو الذي يرجع إليه لأخذ الرأي والمشورة.
 - ج- **مبدأ وحدة التوجيه :** ويقصد به أن كل مجموعة لها أنشطة وجهود ؛ ويكون لها هدف واحد ورئاسة واحدة.
 - ح- **مبدأ المصلحة العامة :** وبشير هذا المبدأ إلى ضرورة تقديم المصلحة العامة على المصلحة الفردية والخاصة.
 - خ- **مكافأة العاملين :** وهو أن تكون المكافآت عادلة ومجزية.
 - د- **المركزية :** وبشير هذا المبدأ إلى أن الظروف والمواقف القائمة هي التي يكون لها الدور الأكبر في تحديد درجة مركزية السلطة.
 - ذ- **تدرج السلطة :** وهو يعني ضرورة الالتزام بتدرج السلطة حسب الهرم الإداري
 - ر- **النظام :** ويقصد به أن يوضع كل شيء ؛ وأن يحتل كل شخص مكانه المناسب ؛ وقد يقصد به اللوائح والتشريعات والقواعد النظامية الحاكمة للمنظومة التعليمية .
 - ز- **العدالة :** ويؤكد هذا المبدأ على ضرورة أن تعمل الإدارة على معاملة الأفراد بعدالة وبالمساواة بينهم بما يكون سبباً في رضاهم عن العمل ؛ وتقبلهم له ؛ ورفع الروح

المعنوية عندهم.

- س- **الاستقرار الوظيفي** : فعدم استقرار العاملين في العمل يرجع إلى سوء الإدارة ؛ مما يكلف الوقت ؛ وبضيع الجهد ؛ وبقل الإنتاج ؛ وبحدث عدم الرضا لدى العاملين.
- ش- **المبادأة** : ويعني بها التفكير في وضع الخطط وتنفيذها ؛ وهي في مقدمة العوامل التي تجعل الرجل الذكي يحس بالرضا والسعادة نتيجة مشاركته ؛ وإتاحة الفرصة أمامه فيها ؛ وأيضا توجب على الإدارة العمل على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
- ص- **روح الفريق** : ويعني العمل على بث روح التعاون بين العاملين ؛ وتوضيح أهمية العمل الجماعي ؛ والاتصالات الفعالة.

ومن الأسس والمبادئ التي ينبغي مراعاتها لنجاح الإدارة التعليمية ما يلي:

- أ- **المبادأة** : من أسباب نجاح الإدارة أن يأخذ الرئيس بزمام المبادرة محدداً أسلوب العمل وقواعده ومتطلباته الأساسية تاركاً للمرءوسين حرية التصرف في نطاق الإطار المتفق عليه ؛ فيقسم المدير الأمور الإدارية طبقاً لأهميتها ودرجة خطورتها ثم يقوم بتفويض السلطة للأمور العاجلة والهامة لأن ذلك يسهم في تدريب المرءوسين وإعدادهم للمشاركة الفعالة وإنجاز الأمور الإدارية وأهدافها ؛ ويتطلب هذا المبدأ أن يتمتع المدير بمجموعة من المهارات مثل القدرة الابتكارية والموضوعية وفهم أنماط السلوك الإنساني وتشجيعه.
- ب- **الموضوعية** : يتطلب من المدير الموضوعية في القرارات والتصرفات الإدارية فيتطلب العمل الإداري التعرف على جوانب العمل وبحث مشكلاته ومسبباتها ووضع الخطط واتخاذ القرارات الكفيلة بالعلاج والوقاية ؛ ومن ثم واجب على المدير أن يتقبل مرؤوسيه وفقاً لقدراتهم وامكانياتهم ، ثم ينطلق منهم إلى صالح المؤسسة ؛ فيتقبل الخلافات بموضوعية وتعقل ومناقشة لفهم الأمور ووضع النقط على الحروف لإشعار المرؤوسين بضرورة التغيير وليس الوقوف موقف المدافعين عن سلوكيات اعتقدوا صلاحيتها، ولهذا يتطلب هذا المبدأ تقبل المرؤوسين كما هم واضعاً المدير خلافاته معهم جانباً ؛ منطلقاً بهم ومعهم نحو التغيير والنجاح في العمل الإداري
- ت- **المشاركة** : تتطلب عدم الانفراد باتخاذ القرار ؛ وإنما ترك الفرصة للجميع للمشاركة شريطة أن يتحمل الجميع نتائج هذا القرار ؛ فيستطلع المدير رأى الآخرين في ظل توفير الحقائق والمعلومات والبيانات التي يتطلبها القرار الإداري ، مع إشراك المتخصصين والفنيين وكل من يهمهم القرار قبل اتخاذه ؛ فكفاية القرار الإداري تتوقف على طريقة صناعته لا على سلطة صناعته ؛ وهذا يتطلب المرؤوسين واستعداداتهم ودور كل منهم.

- ث- **الديمقراطية** : الإدارة الناجحة تؤسس على مشاركة جميع المرءوسين في إجراءات

الإدارة ابتداءً من التخطيط حتى التنفيذ والتقييم ؛ ، حيث تتاح الحرية لكل فرد في النظام للمشاركة في اتخاذ القرار ، وذلك لأن الديمقراطية تساعد في تنسيق الجهود والتشجيع على التعاون وتوزيع المسؤوليات و تحديد الاختصاصات طبقاً للقدرات والكفاءات والمساواة بين الأعضاء والتكافؤ في الحقوق والواجبات والسلطات والمسئوليات و تنمية العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرءوسين .

ج- **الكفاءة في الأداء** : والمقصود بها كل ما يشعر به المدير من ارتياح وإشباع ورضا في عمله من أداء عال من ناحية ؛ وكل ما يقدمه لمرءوسيه من إرضاء وإشباع وإستقرار إداري وأسرى داخل المؤسسة وخارجها ؛ وتوفر المبادئ الخمسة السابقة للمدير الكثير من جوانب الكفاءة في الأداء ؛ والرغبة في العمل ؛ وتحمل المسؤولية ؛ والولاء للجهاز الإداري ؛ الفعالية والرضا ، القدرة على اتخاذ القرار والتحكم في الأداء . وتقاس الكفاءة في الأداء بمقارنة ما تحقق من أهداف بالأهداف الموضوعة للمؤسسة . وعن طريق هذه المقارنة يتبين مدى قرب أو بعد المؤسسة عن تحقيق أهدافها ، وبالتالي مدى كفاءة الأداء في تلك المؤسسة.

ح- **الترتيب والتسلسل الإداري** : يعنى وضع الشخص المناسب فى المكان الإداري المناسب له بصورة تنظم الرئاسات فى شكل هرمى ؛ وهذا يستلزم عمل الجميع تحت سلطة شخص له من القدرات والمهارات ما يؤهله لاستصدار القرارات فى ظل تقسيم العمل المنفرد عليه وتنسيق الجهود بصورة تشجع المرءوسين من أجل التفرد والتناس فى تحقيق الأهداف المرسومة.

خ- **العلاقات الإنسانية الطيبة** : الاحترام والفهم المتبادل بين الرئيس والمرءوس يزيد من كسب المناصرين لأنهم دائما يفضلون من يهتم بهم وبمصالحهم وبخاصة فى وقت الشدة ؛ فى هذه الحالة يضعون ما يقلقهم جانبا . وستعدون لتقديم العون الذى من شأنه نجاح المؤسسة فى تحقيق أهدافها ؛ وهى تمثل ذلك النوع من علاقات العمل والقائم على تفاعل الأفراد فى الجهاز الإداري من اجل تحقيق الأهداف المرسومة شريطة أن يتوفر لهم نوع من الإشباع ما يدفعهم للعمل التعاوني.

تقوم الفلسفة الحديثة للعلاقات الإنسانية في التنظيم على الأسس التالية:

- إن العامل ليس آلة وإنما هو إنسان له مشاعر ورغبات ومشاكل.
- إن العمل وهو في مكان العمل لا يمكن فصله عن المجتمع الكبير الذي يعيش فيه وغالباً ما يأتي للعمل محملاً ببعض مشاكل المجتمع.
- أن للاتصالات الأهمية القصوى في خلق التفاهم بين العاملين وجهاز الإدارة
- أن نظرة الإدارة للعاملين تعكس وتحدد نظرة العاملين للإدارة وأسلوبهم في العمل

- أن العامل لا ينفصل عن زملائه وأن العاملين يميلون باستمرار إلى المجتمع غير الرسمي الذي قد لا يتفق مع الإدارة.
- أن الأسلوب الجيد في الإدارة له أثر كبير في رفع الروح المعنوية والرغبة في العمل.
- ومن ثم تلعب هذه العلاقات دوراً هاماً في إزالة الحواجز بين الرئيس والمرؤوس ، ومن ثم ترك ما يتبعهم جانباً والمشاركة في تحمل المسؤولية ؛ وهذا يمثل قمة النجاح المؤسسي ؛ فالإداري مسئول ؛ ولكن المرؤوسين يتحملون قسطهم من المسؤولية أيضاً ؛ فهم يعينوا قائدهم على تحمل المسؤولية ؛ كما أنهم مسئولون عن نصحه وإسداء المشورة له ؛ وهذا لن يتحقق إلا من خلال العلاقات الإنسانية الطيبة.
- ومن ثم فقد توصل إلى أن التنظيم الرسمي العلمي وحده لا يكفي للنجاح في العمل ولا بد من التركيز على العلاقات الإنسانية كركن أساسي من أركان نجاح التنظيم وإدارته ولكن يجدر بنا أن نتعرض لبعض الدعائم والأسس التي ينبغي مراعاتها والأخذ بها لتوفير جو العلاقات الإنسانية
- أن تكون الإدارة قوة دافعة للعاملين بتهيئة جو العمل من إضاءة وتهوية وهدوء مع تتبع حالة العاملين الشخصية داخل بيئة العمل وخارجها.
- أن تراعى الإدارة الاختلافات الفردية فلا تعامل الجميع معاملة واحدة
- ضمان حسن اختيار وتوظيف جهاز العمل للتأكد من صلاحية أداء الأفراد لدورهم في التنظيم
- أن تراعي الكرامة الإنسانية في المعاملة فيجب أن نعامل الفرد باحترام وإن نحفظ له كرامته وأدميته .
- الابتعاد عن اللوم المباشر وتحويره عند اللزوم ونحاول الادعاء بان الأعذار سبب الإهمال وهذا نوع من التأييب الخفي.
- الاستماع للعاملين في مسائل العمل والأمور الشخصية أيضا ومحاولة احترام آراء العالمين والتحدث معهم فيما يحبونه دون إثارة كثير من الجدل العقيم.

٤- أهمية الإدارة

لقد ظهرت الإدارة منذ عهد آدم عليه السلام ولكنها بشكل غير منظم كما هو عليه الحال في الوقت الحاضر ؛ فكانت لهم أهداف يخططون لها ويعد ذلك يتم التنفيذ من خلال تنظيم الجهود وتوجيهها وتدعيمها بالقرارات.

ويعود تقدم الأمم إلى الإدارة الموجودة فيها فالإدارة هي المسؤولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع؛ لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفاعلية. فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية والبشرية ولكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في موقع متخلف. وتعد الإدارة أحد المدخلات الهامة في أي نظام أو مؤسسة ؛ لأنها الكيفية التي تدار بها هذه

المؤسسة حتى يمكنها تحقيق أهدافها ومن ثم المساهمة بإيجابية في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة ؛ فالإدارة عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل يحدث داخل المنظمة من أجل تطويرها وتقديمها وخدمة المجتمع الذي توجد به.

إن الإدارة هي الأساس في كل مؤسسة ؛ فبدونها يكون العمل في المؤسسة عشوائياً ؛ وبها يسير العمل إلى الطريق الصحيح؛ لكن إذا عوج العمل معها، وإن صلحت صلحت المؤسسة؛ فهي بمنزلة العقل للإنسان والعقل إذا لم يطور تجرد بل تحجر .

ولقد زاد الاهتمام بالإدارة في الآونة الأخيرة نتيجة التغيرات التي يشهدها العالم والتحديات المختلفة التي تحتم عليها التعايش مع المتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية فقد دخلت منظماتنا إلى القرن الواحد والعشرين.

إن نجاح خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها لأهدافها لا يمكن أن يتم إلا بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية. وكذلك نجاح المشروعات المختلفة في جميع الأنشطة الاقتصادية الزراعية والصناعية والخدمية؛ ولا شك بأن استخدام الموارد المتاحة دون إسراف أو تقصير يتوقف أساساً على كفاية الإدارة في مجالات النشاط المختلفة. كما أن نجاح المشروعات و تحقيقها لأهدافها الموضحة في خطة عملها يتوقف على كفاية إدارتها ومن هنا نجد أن نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية مرتبط بمستوى الكفاية الإدارية في المشروعات المختلفة داخل الدول. إن نجاح خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها لأهدافها لا يمكن أن يتم إلا بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية .

ثانياً: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية:

١ : مفهوم الإدارة التعليمية:

والإدارة التعليمية شأنها شأن الإدارة العامة هي إدارة شؤون البشر ؛ أي عملية إنسانية تتضمن كل العمليات الإدارية؛ حيث تشمل التخطيط وتبني القرارات والتنسيق والتنظيم والحفز والتوجيه والرقابة في مجال التربية ؛ كما تختص بالمسئوليات والوظائف الضرورية لتحقيق الأهداف التربوية.

وقد تعددت تعريفات الإدارة التعليمية من جانب العلماء والمهتمين بشؤون العملية التعليمية، فهي " الجهاز الذي يشترك اشتراكاً فعالاً في وضع السياسة التعليمية؛ وفي إدارة كل نشاط تحقق من وراثه تلك السياسة" ؛ وهناك من يرى أن الإدارة التعليمية هي " مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء في داخل المنظمات التعليمية أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة."

وهي مجموعة من عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والضبط والتنفيذ والتقييم للأعمال والمسائل

التي تتعلق بشؤون المؤسسات التربوية المدرسية للوصول إلى الأهداف التربوية المرسومة باستخدام أفضل الطرق في استثمار القوى البشرية والموارد المتاحة ؛ بأقل ما يمكن من الجهد والمال والوقت.

إن الإدارة التعليمية هي الجهاز الإداري الذي يدير العملية التعليمية بجميع مراحلها مستخدماً في هذا الوظائف الإدارية؛ بدءاً بالتخطيط ورسم السياسات التعليمية والتربوية؛ وتحديد أهداف كل مرحلة تعليمية؛ وجدوى كل مراحل وعمليات العملية التعليمية، واتخاذ القرارات اللازمة والتنسيق بين جميع السلطات التعليمية المحلية؛ فهذا جميعه في ظل القوى والعوامل الثقافية؛ وفي ظل الأيديولوجية السائدة في المجتمع؛

وفي ظل الفلسفات التربوية الموجودة في المجتمع؛ يجعل الإدارة التعليمية تحقق هدفها العام؛ ألا وهو تلبية حاجات المجتمع ومحاولة الارتقاء فكرياً وروحياً ووجدانياً وثقافياً بأبنائه نواة البناء والرقى في هذا المجتمع .وانطلاقاً من هذا المنطق؛ تكون الإدارة التعليمية متمشية مع فلسفة المجتمع السائدة وظروفه الاقتصادية والسياسية والاجتماعية؛ كما تتسم بالمرونة حتى تتكيف حسب ظروف الوسط البيئي المحيط بهاء وتكون عصرية بمتابعتها للاتجاهات والمفاهيم المعاصرة في ميدان الإدارة؛ واختيار ما يناسب مناخها العام؛ وهذا يزيد من فاعلية الإدارة في ميدان التعليم.

إذن الإدارة التعليمية هي " الجهاز المسئول عن رسم السياسات التربوية على جميع المستويات؛ بدءاً من المستوى القومي إلى مستوى المؤسسة التربوية."

و يمكن أن نخلص من التعريفات السابقة للإدارة التعليمية إلى ما يلي:

- الإدارة التعليمية عملية هادفة تكشف عن الموارد المتاحة تمهيداً لاستغلالها أفضل استغلال بصورة تتيح العمل التعاوني المثمر في جو تسوده العلاقات الإنسانية الفعالة.
- أن الهدف الأساسي للإدارة التعليمية هو تحقيق أهداف المجتمع وتحقيق طموحه من عمليات التربية
- وسيلة وليست غاية في حد ذاتها ، فهي وسيلة لتحقيق أهداف التربية والتعليم في المجتمع.
- الإدارة التعليمية تتطلب جهازاً منظماً تتدرج فيه السلطات والمسئوليات ؛ وبهتم القائمون عليها بتحديد الأهداف ثم التخطيط لتحقيقها ثم اتخاذ القرارات التي تحكم سلوك الأفراد وتوجيههم إلى تنظيم ما يقومون به من أعمال لاستغلال الموارد والإمكانات بصورة رشيدة لتحقيق أقصى منفعة.
- الإدارة التعليمية لها أصولها وركائزها ؛ فهي تتدرج من التخطيط حتى التنفيذ وما يتطلبه من متابعة وتقويم وذلك مروراً باتخاذ القرارات.

- تهيمن الإدارة التعليمية بمستوياتها المختلفة على النظام التعليمي وتوجهه نحو تحقيق أهدافه وذلك من خلال تحديد الأهداف ورسم السياسات التعليمية وتحديد الأساليب وتصميم الهيكل التنظيمي الكفيل بتيسير العمليات في الاتجاه المرسوم مع توفير ما يتطلبه ذلك من عاملين وأبنية وأجهزة وظروف
- أنها نشاط علمي متكامل وموجه.
- أن الإنسان هو الركيزة الأساسية في الإدارة التعليمية.
- أن الإدارة التعليمية تعد ميداناً تطبيقياً للإدارة العامة.

٢- مفهوم الإدارة المدرسية

أما بالنسبة للإدارة المدرسية فإنه إذا كانت إدارة التربية هي جزء من صورة الإدارة العامة للمجتمع ؛ فإن الإدارة المدرسية تعد جزءاً من الإدارة التعليمية ؛ وكلاهما يشتركان في مكونات الإدارة وعناصرها.

وتمثل الإدارة المدرسية عنصراً هاماً من عناصر العملية التربوية والتعليمية على مستوى المدرسة ؛ فالإدارة التعليمية لا يمكنها تحقيق أهدافها بدون الإدارة المدرسية ؛ فهي التي تعمل على تفعيل بقية العناصر الأخرى المادية والبشرية وتنشيطها ؛ وهي التي تتغلغل في جميع أوجه النشاط التعليمي داخل المدرسة وخارجها تحت مظلة الإدارة التعليمية ، فهي تتعلق بما تقوم به المدرسة من أجل تحقيق رسالة التربية.

أما بالنسبة لتعريفات الإدارة المدرسية فقد تعددت هذه التعريفات ؛ فتعرف على أنها عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه كل عمل تعليمي وتربوي حديث داخل المدرسة من أجل تطوير وتقديم التعليم.

كما تعرف بأنها الجهود والأنشطة والعمليات من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه ورقابة الخ ؛ والتي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي ؛ ومساعدته على أن يتكيف بنجاح مع المجتمع ؛ ويحافظ على بيئته المحيطة ويساهم في تقدمها.

أما محمد منير مرسى فيعرفها على أنها عملية تخطيط وتنظيم وتنسيق لكل الأعمال التربوية والتعليمية التي تحدث داخل المدرسة أو خارجها تحت إشرافها من أجل تحقيق أهداف المدرسة.

وبناءً على ما سبق يمكن القول أن الإدارة المدرسية هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية التربوية والتعليمية - إجرائياً وعملياً - وفق الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة - وهي التي تخطط وتنظم للعملية التربوية والتعليمية وتشرف عليها وتتابعها وتقيم نتائجها وتستفيد من التغذية الراجعة في تحديث المدخلات وتفعيل العمليات ؛ وإتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة لعلاج جوانب القصور في العمليات الإدارية مما يساعد على تحسين النتائج التربوية والتعليمية

للمدرسة.

وخلاصة القول يمكن تعريف الإدارة المدرسية على أنها " مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتكاملة التي يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية والمادية والتنسيق بينها في المجالات المختلفة للعملية التعليمية وفقاً لضوابط معينة ؛ وذلك لتؤدي هذه القوى مجتمعة تحقيق أهداف المدرسة بالصورة المرجوة. "

ونستخلص من هذا التعريف:

- أى نظام تعليمى حديث يراد إنجاحه عليه أن يهيئ لمدارسه جهازاً إدارياً يفهمها وبرعاها ويراقب سير العمليات فيها ويقومها مستخدماً الطرق الإدارية الحديثة.
- أنها هادفة ليست عشوائية ؛ فهي تهدف لتحقيق نتائج مرغوبة.
- تتسم بالديناميكية (حيث يمكن تعديل للأنشطة إذا لم تحقق أهدافها).
- تتسم بكونها منظومة متكاملة تتضمن أنشطة متكاملة ومتنوعة.
- تتطلب إنجاحها اختيار سليم للأنشطة وأسلوب العمل.
- العمل فيها يخضع لضوابط وقوانين وليست أهواء شخصية ؛ فضلاً عن أنه تحكمه علاقات رسمية وغير رسمية.
- لإدارة ليست غاية ولكنها وسيلة لتحقيق أهداف.
- الإدارة عمل تشاركي (ومن ثم فهي يتطلب مهارات إنسانية)
- الإدارة المدرسية علم تطبيقي وليس علماً نظرياً ؛ وهي تعتمد على الظروف المحلية والمواقف السائدة

العلاقة بين الإدارة التعليمية والإدارة العامة:

من خلال ما تم عرضه آنفاً ، فإن علاقة الإدارة التعليمية بالإدارة العامة هي علاقة الجزء بالكل؛ وتتعلق إدارة التربية بالإدارة من حيث الإطار العام الذي تسير فيه وأساليب عملها لذا فهي تتأثر بها كثيراً فإدارة التربية - كالإدارة العامة - عملية تتعلق باتخاذ القرار وتنفيذه على أكمل وجه ممكن؛ بما يحقق نجاح نظام التربية في أداء مهمته؛ وهي تربية الصغار والكبار؛ وإعدادهم للحياة في المجتمع؛ وتوفير القوى البشرية اللازمة لدفع حركة الحياة فيه، وتحقيق أهداف هذا المجتمع القريبة والبعيدة؛ وتحقيق أهداف أفراد.

وتمثل الإدارة التربوية أحد أبرز ميادين الإدارة العامة ؛ حيث يعد من الميادين الحديثة التي اعتمدت في تطورها على التطورات في الميادين الأخرى ؛ وبخاصة في ميدان الصناعة واستفادته من علم الإدارة ؛ ومن ثم اعتبرت الإدارة التعليمية أحد الميادين التطبيقية للإدارة العامة ؛ إلا أن لهذا الميدان طبيعته الخاصة به فبدايته مع الأفراد ونهايته معهم أيضاً ، وهو بمثابة نظام له مدخلاته وعملياته ومخرجاته وهو يرتبط بالمجتمع وما يسوده من جو عام ؛ ومن ثم فهذا

المستوى من الإدارة التربوية يمثل إحدى نقاط التلاحم القوى بين النظام التعليمي والإطار العام للمجتمع ؛ على اعتبار أن أهداف التربية والمبادئ التي يستند عليها النظام التعليمي وإدارته من الأمور التي لا يمكن تقريرها بمعزل عن سائر مؤسسات الدولة وتنظيماتها.

وتتفق الإدارة التعليمية مع الإدارة العامة فى العديد من الأمور ؛ وكذلك أن هناك عناصر اختلاف واضحة ، ومن عناصر الاتفاق:

- الإدارة التعليمية تتفق مع الإدارة العامة فى الإطار العام للعمليات أو الوظائف الإدارية ؛ وهى التخطيط ؛ التنظيم ؛ التنسيق ؛ التوجيه والإشراف ، التقييم ؛ واتخاذ القرارات ؛ وإصدار القوانين وصياغة اللوائح التنظيمية التى تسيّر العمل فى كل منهما ؛ فضلاً عن أنه يحكم أداء هذه الوظائف مفاهيم ومبادئ وقواعد عامة وواحدة.
- يتفقان من حيث المعنى والأدوات والمنهجية والخطوات الرئيسية لأسلوب العمل.
- يتفقان فى أن كل منهما يعمل على رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للأفراد ؛ ورفع المستوى المعيشى لأفراد المجتمع سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة. كل منهما يحدد أهدافه ويعمل ضمن إطار السياسة العامة للدولة وتشريعاتها ؛ فهما يستمدان سلطاتهما من التشريعات والقوانين والأنظمة التى تقرها السلطات التشريعية والتنفيذية وتحقق مصلحة الفرد والمجتمع بشكل متوازن.

أما بالنسبة لأوجه الاختلاف ؛ فقد تمثل أهمها فى العناصر التالية:

- الأهداف الخاصة التى يسعى كل منهما إلى تحقيقها.
- اختلاف المنطلقات التى تنطلق منها كل منهما لتحقيق أهدافها.
- المعيار الذى يقاس عليه مدى النجاح أو الإخفاق الذى تتعرض له المؤسسة سواء أكانت مدرسة أو مصنع أو مستشفى عامة.
- طبيعة العمل وتفاصيله ومجالات التطبيق والاعتبارات التى تحرك أداء كل منهما والممارسة الفعلية ؛ فالأسلوب والنمط الذى تمارس به المؤسسات التربوية والتعليمية أنشطتها يختلف عن الأسلوب والنمط الذى تمارس به المؤسسات العامة وأنشطتها بسبب اختلاف أهداف العمل وطبيعة البيئة التى تعمل فيها كل منهما.
- الإدارة التعليمية تستقى أهدافها من طبيعة التربية والتعليم وتمارس فى المؤسسات التربوية المختلفة سواء كانت أهلية أو حكومية بقصد تنفيذ السياسة التربوية والتعليمية وهذه المؤسسات التربوية والتعليمية لها خصوصيتها التى تتعلق بأفرادها من المعلمين والمشرفين التربويين والطلاب وأولياء الأمور أما الإدارة العامة فتمارس فى المؤسسات الحكومية العامة : الصناعية ، التجارية ؛ والمؤسسات العسكرية التى لها

خصوصيتها وذلك بقصد تنفيذ السياسة العامة للدولة .

الخلاصة : الإدارة التعليمية جزء من الإدارة العامة ؛ ومن ثم فإنها نوع من أنواع الإدارة العامة التي تختص بمجال محدد وهو مجال التربية والتعليم، أى أن العلاقة بينهما علاقة الكل بالجزء ، علما بأن الإدارة التعليمية تتفق مع الإدارة العامة فى الإطار العام للعمل؛ ومن ثم تتأثر فلسفة الإدارة التعليمية فى أى مجتمع من المجتمعات بفلسفة الإدارة العامة السائدة فى المجتمع تأثراً مباشراً.

العلاقة بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية:

من خلال تحديد مفهوم كل من الإدارة التربوية والإدارة المدرسية ؛ يمكن توضيح الفرق بين الإدارة التربوية والإدارة المدرسية فيما يلي:

أ) (الإدارة التعليمية: هي الوحدة القائمة برسم السياسة التعليمية؛ ويرأسها وزير التعليم ومهمته تنسيق سياسة التربية والتعليم بطريقة مباشرة من خلال أجهزته الإشرافية والقيادات الإدارية والهيئات الفنية التابعة لها أما الإدارة المدرسية يقوم على رأسها ناظر المدرسة أو مديرها ومسئوليته هي توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها وتنفيذ، اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر من الوزارة ويتعاون معه وكيل المدرسة والمعلمون وغيرهم من العاملين في المدرسة؛ وناظر المدرسة ليس مطلق اليدين في مدرسته وإنما هو مقيد بالإدارة التعليمية التي يخضع لها ويتصرف وفق ما يراه؛ ويختلف وضع الناظر أو المدير في علاقته بالإدارة التعليمية من مجتمع لآخر وفقاً للنظام الإداري؛ المتبع إذا كان مركزياً أو لا مركزياً.

ب الإدارة المدرسية: هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية بينما تختص الإدارة التعليمية برسم هذه السياسة؛ وتعتبر العلاقة بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية علاقة الكل بالجزء بمعنى أن الإدارة المدرسية تعتبر جزءاً من الإدارة التعليمية وصورة مصغرة لتنظيماتها وإستراتيجية محددة تتركز فيها فعاليتها وتقوم الإدارة التعليمية بتقديم العون والمساعدة مالياً وفنياً للإدارة المدرسية وإمدادها بالقوى البشرية اللازمة للتنفيذ.

ومن هنا لا يمكن فهم الإدارة المدرسية إلا في ظل الإدارة التعليمية لأن شخصية المدرسة تستمد من النظام التعليمي كله ولأن الإدارة المدرسية فوق ذلك ليست كياناً مستقلاً بذاته بقدر ما هي جزء من الكيان الأكبر وهو الإدارة التعليمية.

لا يعنى ما سبق أن الإدارة المدرسية يقتصر دورها على التنفيذ وأنها تخضع للتوجيه والرقابة من الجهات العليا ، وإنما تقوم بدور إدارى من حيث التخطيط واتخاذ القرار والتنفيذ فى ظل مجموعة من القوانين والضوابط التي تكفل للعملية التعليمية الاستقرار والاستمرار فى تحقيق الأهداف المرسومة.

هى منظومة يتفاعل فيها القائمون على العمل الإداري ، حيث يقوم الرؤساء بتوجيه المرؤوسين

وأعضاء هيئة التدريس توجيهاً لبقاً مؤسساً على العلاقات الإنسانية وما يرتبط بها من احترام لشخصية كل مرؤوس ؛ ومنحه الحرية فى التعبير عن نفسه ؛ والمطالبة بحقوقه ، وإدارة ذاته .

الإدارة المدرسية الحديثة لا يقتصر دورها على اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتصريف الأمور الإدارية كالقبول والتسجيل والمكاتبات والاتصالات وتنفيذ التعليمات ، بل أنها تشمل أيضاً تفعيل الأنشطة أو الوظائف الإدارية والفنية والتي من شأنها توفير أفضل الظروف لتحقيق أهدافها .

الإدارة المدرسية تستمد شخصيتها وسلطاتها من الإدارة التعليمية ، فالإدارة المدرسية ليست كياناً مستقلاً بذاته بقدر ما هو جزء من الكيان الأكبر "الإدارة التعليمية" .

وخلاصة لما سبق ذكره عن الإدارة والإدارة العامة وإدارة الأعمال والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ؛ يمكن القول:

- تعتبر الإدارة عملية هامة ولازمة للفرد والجماعة؛ وذلك أن أي فرد لا يمكن أن يتخلى عن اتخاذها وسيلة لتفسير أموره الشخصية والعائلية والعملية؛ لذا فإنها تساعد الإنسان على تحقيق ما يصبوا إليه من أهداف.
- الإدارة نسق كلي تتضمن مجموعة عمليات داخلية؛ وتقوم الإدارة على اتخاذ القرارات في مستويات متعددة؛ وتنفذ الإدارة عن طريق قوى بشرية معدة ومدربة تدريباً مناسباً لطبيعة عمل المؤسسة التعليمية التي يعملون بها.
- الإدارة عبارة عن نظام، والنظام يتكون من مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تتميز بالأعمال، فتشكل وحدة واحدة من أجل تحقيق أهداف محددة.
- الإدارة التعليمية جزء من الإدارة العامة باعتبار أن التعليم خدمة من الخدمات التي تقدمها الدولة وأجهزتها وأيضاً على أساس أن الإدارة العامة تتعلق بالإدارة الحكومية.
- الإدارة التعليمية تشق أسسها وعملياتها ومبادئها من ميدان الإدارة العامة؛ كما تكتسب صفاتها وطبيعتها من ميدان التربية والتعليم؛ باعتبار أنها تطبق في مجال له خصوصياته وهو ميدان بناء البشر .
- تتصل أهداف الإدارة التعليمية بتحقيق أهداف التربية؛ لذا فإنها تهتم بالأساليب والممارسات التي تحقق هذه الأهداف، لذلك يضع المهتمين بالإدارة التعليمية نصب أعينهم دائماً فلسفة المجتمع وأيديولوجيته وواقعه؛ وهذا يتطلب توافر المرونة في العمل والأداء مراعاة لما بين الأفراد من فروق؛ وما بين البيئات المحلية من اختلافات؛ على أن يكون تكافؤ الفرص التعليمية والتربوية مبدأ أساسياً من المبادئ التي يؤمن بها الإداريون التربويون.
- الإدارة الناجحة يجب أن تحقق مطلبين أساسيين هما الإنتاج والصحة النفسية للعاملين (إشباع حاجات العاملين الجسمية والنفسية والاجتماعية فى إطار من الإيمان والخلو

من الصراعات والقدرة على العمل والانجاز وعلى تكوين علاقات راضية مرضية مع الآخرين .

مكونات الإدارة التعليمية:

مما سبق يتضح من الصعب التوصل إلى تعريف معين للإدارة ؛ ولكن لا يمكن أن توجد إلا بتوافر مجموعة من الشروط:

- وجود جماعة من البشر ؛ تتميز بمواصفات تعليمية ومعرفية وتدريبية ملائمة وكافية لتحقيق أهداف العملية التعليمية فى المدرسة.
- توافر الإمكانيات المادية والبشرية المناسبة لتحقيق أهداف الجماعة.
- وجود هدف محدد تسعى الجماعة إلى تحقيقه (لا توجد إدارة بدون أهداف)
- وجود أكثر من طريق لبلوغ الهدف ؛ ومحاولة اختيار أفضل الطرق تبعاً لمعايير معينة (الكلفة ؛ الوقت ؛ الجهد).
- وجود مهام (واجبات ومسئوليات) معينة يقوم بتنفيذها كل فرد من أفراد الجماعة لتحقيق أهداف هذه الجماعة.
- وجود مجموعة من العمليات اللازمة لتحقيق هذه المهام (التخطيط ؛ التوجيه ؛ التنظيم).
- الإطار التنظيمى المؤسسى للإدارة المدرسية من حيث خطوط السلطة والمسئولية والعلاقات التنظيمية والقوانين واللوائح.
- العوامل المؤثرة فى النظام التعليمى والتي تحدد قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها بالصورة المرجوة مثل (ثقافة البيئة المحيطة - المناخ التنظيمى للمدرسة - التكوين النفسى والاجتماعى لأفراد المجتمع المدرسى)..

أهداف الإدارة التعليمية والمدرسية:

الإدارة التعليمية على المستويات الأربعة (القومى - الاقليمى - المحلى - المؤسسى) تسعى إلى رسم السياسة التربوية المرتبطة بتقديم الخدمات التعليمية الرسمية لأبناء المجتمع بالكم والكيف المطلوبين ؛ ونركز فى هذا الجانب على أهداف الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية.

أهداف الإدارة التعليمية:

رسم السياسة التعليمية العامة للدولة : حيث تقوم الوزارة بحشد الطاقات وتعبئتها وتنسيقها وتوجيهها فى صورة مشروعات وخطط وإجراءات الهدف منها تحقيق الخدمات التعليمية والتربوية الرسمية لأبناء المجتمع ؛ ثم يتم اتخاذ كافة السبل الإدارية التى تضمن توفير التعليم لكل فرد تبعاً لقدراته لتحقيق المواطنة الصالحة

- إقامة الهياكل الإدارية التعليمية المناسبة وتدريبها وتحفيزها.
- الاستعداد للمستقبل : من خلال التأكيد على الفعالية فى النظم الإدارية، وتدريب الجهاز

الإدارى على كيفية المفاضلة_ بين الأولويات واستخدام الكمبيوتر والانترنت وإنشاء قنوات للاتصال ؛ بالإضافة إلى وضع الخطط التي تساهم فى عدم التكيف السلبي مع النظم العالمية والتوافق معها (مثال: إدخال لغات - الكشف عن كل ما هو جديد مع تشجيع الإدارة على الأخذ بها

- التخطيط لقيام النظام المدرسى بأداء دوره الوظيفى :فالإدارة التعليمية لا يمكنها تحقيق أهدافها بدون الإدارة المدرسية التي تسعى لتحقيق:
- تحسين قدرة النظام المدرسي على أداء وظائفه من خلال إحداث التجانس بين العاملين ودفع الجميع للعمل كفريق متعاون.
- تحديد المسؤوليات وتقسيم الأعمال وتوفير الموارد والاعتمادات اللازمة لتنفيذ السياسات التعليمية وتوزيع أعمال المدرسين والعاملين بين العمل والراحة وتوفير الأمان النفسى.
- الكشف عن ميول التلاميذ واستعداداتهم وقدراتهم والتخطيط لبرامج الدراسة والأنشطة التعليمية لتنمية شخصياتهم وإعدادهم للمستقبل.
- تحقيق تكافؤ الفرص التعليمية وتنمية العلاقات الإنسانية وكل ما يسهم فى تسيير حركة المدارس.

أهداف الإدارة المدرسية:

- التأكيد على أن جميع الجهود والأنشطة والسلوكيات والأفعال التي تصدر من قبل أعضاء الإدارة لابد أن تعمل على بناء التلميذ من جميع النواحي ، أى الاتجاهات والسلوكيات الايجابية ، حيث تعمل على بناء شخصية التلميذ بناءً متكاملًا علمياً وعقلياً وجسماً وتربواً وثقافياً واجتماعياً • فصالح التلميذ هو المعيار الأول الذى يقاس عليه كل الأهداف التنفيذية للإدارة المدرسية ؛ وذلك من خلال توفير الأنشطة التي تساعد فى ذلك.
- الاهتمام بانجاز جميع العمليات الإدارية بصورة جيدة وفعائة ومتكاملة وشاملة ومستمرة ؛ بما يحقق سرعة إنجاز الأعمال وتنسيقها.
- الاهتمام بمراعاة الفروق الفردية فى توزيع المهام والمسئوليات بين أفراد الجهاز المدرسى بما يتناسب وقدرات واستعدادات وميول واهتمامات كل فرد من أفراد الجماعة.
- العمل على توفير النموذج المثالى والمصغر للمجتمع الإسلامى داخل المدرسة أى كل العاملين لابد أن يمثلوا القدوة الصالحة والمشجع عليها.
- توفير الاتصالات الجيدة داخل المدرسة والفصول لتسود العلاقات الطيبة من أجل الصالح العام.
- ربط المدرسة بالمجتمع.

- توقع المشكلات المختلفة ومحاولة وضع الحلول المناسبة لها (الاستشعار عن بعد فى العمل الادارى) ؛ حيث أن كثرة الأعباء تؤدي إلى مشكلات متعددة فى كل المدخلات.
- وضع خطط التطور والنمو المستقبلى للمدرسة.
- الإشراف على تنفيذ المشروعات المدرسية الحالية والمستقبلية مثل بناء المباني والمرافق الحديثة والمشروعات المخصصة لتمويل المدرسة.
- توفير العلاقات الجيدة بين المدرسة والبيئة الخارجية من خلال مجالس الآباء والجمعيات والمؤسسات الثقافية الموجودة فى البيئة ؛ مع العمل على حل ما قد يوجد فيها من مشكلات.

أهمية الإدارة التعليمية والمدرسية

أهمية الإدارة التعليمية:

- أنها تحدد المسئولية وتجعلها معروفة للجميع ؛ فعمليات التربية لا يتحقق لها النجاح اللازم إلا إذا وجدت من يهتم بها وبشرف عليها ويوفر لها جميع الإمكانيات.
- أنها وجودها يعنى إمكانية التوسع وتطوير النظم التعليمية.
- يساعد وجودها وفعاليتها على تعظيم الفوائد وزيادة الفائدة من المؤسسات التربوية.
- أن وجودها يسهل المحاسبية وبيّن لكل فرد مشارك ما له وما عليه وبالتالي يمكن وجود الإدارة ويساهم فى التنسيق مع باقى مؤسسات المجتمع بصورة عملية.
- وضع السياسات التربوية والتعليمية بالتعاون مع السلطات التشريعية والإشراف على تنفيذها وفق الإمكانيات والموارد البشرية المتاحة.
- تقوم بتحديد البرامج والمناهج الدراسية وتقومها وتطورها ، وتوفر كافة الإمكانيات والتسهيلات المادية واختيار العنصر البشرى اللازم للعملية التعليمية وتوزيع المسئوليات على العاملين.
- تقوم بتقويم عناصر العمل التربوى الأخرى كالمناهج والأبنية والتجهيزات والمختبرات
- تقوم بإعداد الميزانية السنوية لتقديمها للجهات المختصة ؛ وصرف رواتبهم والإعلان عن المناقصات الخاصة بالإنشاءات والتجهيزات وفق اللوائح المعينة وغيرها.
- تقوم بإعداد الكتب وتوزيعها على الجهات المعنية والتأكد من تسليمها للطلاب، وتحديد مواعيد الامتحانات والأجازات ووضع برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة وغيرها.
- تقديم الخدمات الطلابية الاجتماعية والصحية والثقافية والإرشادية وغيرها.

أهمية الإدارة المدرسية

هناك عدة أسباب تؤكد أهمية الإدارة المدرسية أهمها:

- الإدارة المدرسية ضرورة لكل مدرسة إذ أنها لازمة لكل جهد جماعى مهما كان هذا المستوى ؛ علاوة على أنها وسيلة لتطوير المدرسة.
- تنفيذ الأعمال بواسطة العاملين بالمدرسة ، وتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم وتصرفاتهم.
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة.
- الإشباع للحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها.
- تسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة.
- تنظيم العمل بطريقة تسهم فى إتمام العمليات التربوية بشكل ميسر وفعال.
- تقديم خدمات مدرسية للمدرسين والتلاميذ ليقوموا بتأدية عملهم وتحصيلهم فى جو من التعاون والإخاء تسوده المحبة والاحترام المتبادل.
- الإدارة المدرسية وسيلة لخلق التعاون المثمر الذى يؤدى إلى تحقيق أهداف المدرسة.
- أهمية الإدارة المدرسية تأتى من أن كل عملية تربوية صغرى لا تصل إلى غاياتها الأساسية إلا عن طريق الإدارة المدرسية ؛ ويدونها تبقى عبارة عن جهود مبعثرة قد لا تصل إلى تحقيق أهدافها.
- إن نجاح أى نظام تعليمى فى تحقيق غاياته وأهدافه مرتبط بشكل أساسى بوجود إدارات مدرسية قادرة على القيام بما هو مطلوب منها بنجاح ... ؛ فأى نظام تعليمى حديث ينبغى إنجاحه عليه أن يهيئ لمدارسه جهازا إداريا يفهمها ويرعاها ويراقب سير العمليات فيها ويقومه مستخدماً الطرق الإدارية الحديثة.

مقومات الإدارة التعليمية الناجحة:

- أن تكون إدارة تعليمية هادفة لا تعتمد على العشوائية فى تحقيق أهدافها.
- أن تكون هذه الإدارة نابعة من الهوية الثقافية للمجتمع .
- أن تكون هذه الإدارة على النحو الذى يراعى مشكلات المجتمع وتحدياته الراهنة.
- أن تكون إدارة اجتماعية بعيدة عن الاستبداد ومستجيبة للمشورة.
- أن تكون هذه الإدارة وسيلة لتحقيق الأهداف المنشودة للمجتمع .
- أن تتسم هذه الإدارة بالمرونة والإيجابية وعدم الجمود ؛ بحيث تتكيف حسب مقتضيات الموقف ؛ وتتمشى وتساير الاتجاهات التربوية الحديثة.
- أن تكون عملية ؛ فتكيف المبادئ النظرية حسب مقتضيات الموقف العملي.
- أن تتميز بالكفاءة والفاعلية ؛ من خلال الاستخدام الأمثل لإمكاناتها البشرية والمادية.
- أن تكون موضوعية فى قراراتها.
- أن تمارس عملها معتمدة على التخطيط بعيد المدى.

- أن تكون إدارة إنسانية تسير العمل وتوجهه فى جو يسوده المحبة ؛ وأن تستمع إلى الآخرين وتتعرف على مشكلاتهم ؛ وتحاول الوصول لحلول علمية وعملية

مقومات الإدارة المدرسية الناجحة:

- الإدارة عملية جماعية وليست عملية فردية تتعلق بمدير المدرسة دون غيره من المعلمين والإداريين والطلاب وأولياء الأمور ؛ والعمل الجماعى يفوق كثيراً العمل الفردى فى تحقيق الأهداف.
- تفويض مدير المدرسة بعض صلاحياته لبعض مرؤوسيه وبما يتناسب مع الواجبات التى يكلفون بها ؛ وذلك استناداً على أن السلطة تقترن بالمسؤولية وهما وجهان لعملة واحدة.
- مشاركة المرؤوسين فى اتخاذ القرارات التى يتأثرون بها ؛ ضماناً لمشاركتهم فى تنفيذها وتحقيق الرضا المهنى بينهم.
- الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة وفق الخطة الموضوعية وبما يحقق الأهداف بفعالية.
- الإدارة وسيلة لإشباع حاجات المرؤوسين وتقديم التسهيلات اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة ، وليست غاية فى حد ذاتها.
- يشكل اتخاذ القرار لب وجوهر العملية الإدارية وركيزتها الأساسية ومحور كل عملية أو وظيفة من وظائفها.

وتتمثل كذلك أهم مقومات الإدارة المدرسية الناجحة فى :

- القدوة الطيبة : يجب أن يكون مدير المدرسة قدوة طيبة ومثال يحتذى به من قبل عناصر إدارته ؛ من حيث التمسك بعمله ، وفى إيمانه ؛ واعتزازه به ؛ وفى مظاهره وثقافته وخلقه وسيرته وفى أبوته وأخوته.
- الثقة المتبادلة : يجب أن يعمل المدير على أن يزرع الثقة بقدراته وإمكاناته الإدارية فى كافة المجالات والنشاطات فى نفوس موظفيه ومدرسيه وطلابه وعماله ؛ كما يبادلهم الثقة المتبادلة لنجاح الإدارة المدرسية.
- خلق المناخ المناسب : على أساس من الاستقرار والطمأنينة وحسن التفاهم والبعد عن العنف والخلافات والتباغض والحرص على التعاطف والمودة والألفة مع اليقظة التامة ، وهذا كله يعد من أهم مقومات الإدارة الناجحة >
- تفويض السلطات : من المهم أن يقوم مدير المدرسة بتفويض العاملين معه بعض الاختصاصات والمسؤوليات والالتزامات ؛ مع منحهم فى نفس الوقت كل السلطات الضرورية لتنفيذ أعمالهم ؛ هذا التفويض يسمح للمدير بالتفرغ للسياسة العامة والأمور الجوهرية بالمدرسة.

- التعرف على العاملين : وذلك للوقوف على قدراتهم ومواهبهم واستعداداتهم وإمكاناتهم وإسناد العمل المناسب لكل منهم مع توجيههم وإرشادهم بالطرق الصحيحة.
- أسلوب القيادة الرشيدة : يقوم هذا الأسلوب على الديمقراطية والحكم الذاتى، والقيادة الجماعية ؛ ومركزية التخطيط ؛ ولا مركزية التنفيذ ؛ والبعد عن النمط الديكتاتورى فى إنجاز الأعمال المطلوبة.

أنماط الإدارة التعليمية من الناحية التنظيمية

من المسلم به أن إدارة التعليم تتطلب القيام بالعديد من المهام مثل (التخطيط - اتخاذ القرار - التنفيذ) ؛ وتوزع هذه المهام على مستويات الإدارة الأربعة بنسبة تتوقف على العوامل والقوى السائدة فى المجتمع ودرجة وأهمية وخطورة هذه القرارات ؛ فالقرارات التى ترتبط بالسياسة العامة للتعليم تؤخذ على المستوى القومى نظراً لخطورة هذه القرارات ودرجة تأثيرها على المجتمع ومصيره على المدى الطويل ؛ بينما تنظم اليوم المدرسى وطرق التدريس والوسائل المعينة - على سبيل المثال - تكون على المستوى المؤسسى أخذه فى الاعتبار الظروف المؤسسية المحيطة بالعمل التربوى حيث الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة والعقبات الموجودة. وبناءً عليه ؛ يمكن القول أنه بالدرجة التى تتدخل فيها السلطات العليا بقدر ما يوصف النظام الإدارى بالمركزية أو اللامركزية من المنظور العام ؛ ويقدر ما تشارك الجهات المحلية والمسؤولون عن المؤسسة التعليمية والسلطات والهيئات القومية بقدر ما يتصف النظام القائم بأنه قائم على التخطيط المركزى والتنفيذ اللامركزى ؛ ولهذا يوجد ثلاثة أنماط من القيادة من الناحية التنظيمية هى:

١- النمط المركزى

المركزية هى أن تقوم الهيئات المركزية بالتخطيط وإتخاذ القرارات ورسم الخطوط التى تتم طبقاً لها إجراءات التنفيذ من ناحية ؛ وتقوم السلطات المحلية بتلقى الأوامر وترسلها للمؤسسات التعليمية التى عليها التنفيذ الفورى.

ويتسم هذه النمط بأنه تقل المسئوليات الإدارية كلما اتجهنا إلى القاعدة، حيث أن الرئيس الذى يتربع على قمة الهرم الإدارى يصدر كل القرارات المنظمة ورسم خطوات التنفيذ ويحاسب المقصر ، ولهذا تكون السلطة والمسئولية فى يد الرئيس وهى وزارة التعليم. وبناءً على ما سبق يخضع التعليم بكافة مؤسساته وعملياته لجهاز واحد غالباً تمثله وزارة التربية والتعليم حيث تقوم برسم سياسة التعليم والتخطيط لها ، واتخاذ كافة الإجراءات والتدابير المرتبطة بذلك وفى هذا النمط غالباً يقتصر دور السلطات المحلية والإدارات الفرعية على عملية التنفيذ فقط بصرف النظر عن رأيها الخاص وظروفها المحلية المختلفة أحياناً.

والهدف من المركزية غالباً هو ضمان السيطرة التامة وحسن توزيع الموارد على الإدارات

والمناطق المختلفة ؛ كما أن هناك تمييزاً آخر لهذه المركزية وهو ضمان حد معين من الجودة للأداء فى جميع هذه المناطق.

- مميزات النمط المركزى:

- تعمل على تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص فى توزيع الخدمات التعليمية على المناطق التابعة.
- زيادة فعالية النظام التعليمى وتحقيق التماسك القومى.
- توفير التسهيلات المالية والاقتصاد فى النفقات التعليمية، حيث لا يرتبط الإنفاق على التعليم بدرجة غنى أو فقر المنطقة التى توجد بها المؤسسة التعليمية.
- تمتع رجال التعليم بالاستقرار وعدم التعرض للضغوط من الجهات المحلية مما يسهم فى زيادة فعاليتهم.
- تحقق تماسكاً لدى العاملين من مدرسين وفنيين وإداريين وطلبة.
- تعمل على توحيد مواصفات التعليم ومنح فرص متكافئة لجميع الدارسين والطلبة؛ مما يساعد فى سهولة تنقل الطلاب بين مدارس الإدارات والمديريات التعليمية.
- تحقق انضباطاً إدارياً وتحديداً دقيقاً للمسئولية.

- عيوب النمط المركزى:

- تشجيع البيروقراطية الإدارية التقليدية وعدم إتاحة الحرية للمليات للابتكار أو التجريب أو الاعتماد على نفسها فى استحداث ما يتلاءم مع ظروفها المحلية
- تتكون من قائم بسن القوانين والقواعد واللوائح وأخر منفذ •
- شغل الرئيس فى تفاصيل تشغله عن الأمور الهامة وتزيد من الأعباء والمسئوليات
- عدم تفويض السلطات المحلية لابتكار بدائل يتحركون من خلالها فى ظل ظروفهم المحلية.
- انتشار النمطية نتيجة الاتجاه نحو الوحدة وعدم التنوع ؛ بما يساهم فى عدم مراعاة الفروق الفردية بين الجماعات ؛ والتركيز على أدنى مستويات التعلم لتوحيد الشهادات أى طراز واحد من الشخصيات.
- خضوع النمط المركزى فى التخطيط ورسم السياسات التعليمية لمجموعة مختارة ومقرية للسلطة أدى إلى دفع هؤلاء الأفراد إلى السيطرة على النظم التعليمية.
- لا تحقق المشاركة الإيجابية بين الإدارة المدرسية والإدارة المركزية بل تعود السلبية أحياناً.

2- النمط اللامركزى: يقصد بها التوسع فى تفويض السلطات ومنح الوحدات التنظيمية قدراً كبيراً من الحرية فى التيسير الذاتى واتخاذ القرارات التى تيسر إجراءات التنفيذ دون الرجوع

فى كل كبيرة وصغيرة إلى قمة الهرم الإدارى. وفى هذا النمط تترك المناطق والإدارات التعليمية الحرية فى التصرف فى شئون التعليم ؛، تخطيطاً وتنفيذاً وفق ظروفها الخاصة وإمكاناتها المتاحة ، وهذه الحرية وفق ضوابط محددة ؛ كما يفترض أن يكون هناك عدد من الأسس التى تعمل فى إطارها هذه الإدارات الفرعية .

مزايا النمط اللامركزى:

- يعمل على تحقيق الديمقراطية.
- يعمل على التنوع فى المجالات التربوية والتعليمية مما يتفق مع الاتجاهات الحديثة.
- يساعد على الابتكار والإبداع حيث تتاح الفرصة للتجريب المتجدد وتوفير قدر من الحرية.
- تتميز بالمرونة والتعبير عن حريات العاملين فى الحقل التربوى.
- تساعد على التنافس المستحب بين الإدارات التعليمية والمدارس ؛ فتسبب انتعاشاً فكرياً وعلمياً يرفع مستوى التعليم والكفايات التربوية.
- تساعد على نمو الشخصية والقدرة على تحمل المسؤولية.
- تقضى على الروتين بما يضمن التقدم السريع.
- تتيح للمدرس شيئاً من الاستقرار فى مدرسته فترة طويلة.
- تشجع على دعم الجهود الذاتية.

عيوب النمط اللامركزى:

- قد يكون مجالاً لتكاسل بعض العاملين وتراخيهم فى القيام بمهامهم مما يؤدى إلى ضعف الأداء وهبوط المستوى التعليمى.
- قد يكون سبباً إلى الانعزالية عن بقية المجتمع مما يعمل على تصدعه.
- لا تستطيع التفاعل مع التطور التربوى الحديث؛ الذى يحمل الإدارة منفردة ما لا طاقة لها به.
- لا تسمح بتوفير القيادات فى مختلف المجالات مما يسبب ضعفاً فى الكفاية بميدان العمل.

٣- **النمط القائم على المشاركة:** يجمع هذا النمط بين مزايا المركزية واللامركزية ؛ فهو يساعد القيادة على المستوى القومى على أداء دورها بكفاءة ؛ وخاصة فى القرارات المصيرية على مستوى الدولة من ناحية ؛ ويساهم من ناحية أخرى فى التوزيع العادل والمتوازن والمناسب للخدمات التعليمية بين القيادة المركزية والسلطات المحلية بصورة أفضل مما هو موجود فى ظل النمط اللامركزى

ويسير هذا النمط وفق أسلوب علمى ومنطقى سليم ؛ فالإجراءات الإدارية فيه تبدأ من القاعدة

التي يقوم المسؤولون فيها بتحديد المشكلة أو الفرصة ؛ ثم جمع البيانات وتحديد الاحتياجات التي يرغبون في الحصول عليها لتحقيق الأهداف المرسومة على المستويين المحلي والقومي ؛ ثم يرسلون تقريراً مفصلاً يتضمن هذه الأهداف وما يقترحونه من آليات لتحقيقها وما يتوافر لديهم من إمكانيات مع توضيح للمتطلبات والبدائل المحتملة وذلك للجهات المركزية التي يقوم المسؤولون فيها بجمع هذه المشروعات المقترحة من كافة المناطق التعليمية التابعة لها والتنسيق بينها واتخاذ القرارات بشأنها في ضوء الأولويات والإمكانيات المتاحة ؛ ثم تعاد هذه المشروعات وقراراتها إلى الجهات المحلية والمؤسسية التي تقوم بالتنفيذ.

أى أن هذا النمط يتميز بالشراكة الفعالة بين المستويات الإدارية الأربعة (القومي - الإقليمي - المحلي - المؤسسي) في التخطيط والتنفيذ ؛ وكذلك التعاون في نقل الخبرات الجديدة بدل من احتكار المستوى المركزي لها ؛ والاشتراك بين السلطات المحلية والقائمين على التنفيذ في تحديد الأهداف العامة والإجرائية ووضع السياسات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ثم الشراكة في التنفيذ وتوزيع الكفاءات القيادية على المستويات الأربعة ، ووضع القواعد الأساسية التي تلتزم بها السلطات المحلية مع تحديد الإجراءات والأساليب والوسائل العامة التي يتم فيها التنفيذ ، وترك التفاصيل للمحليات حسب ظروفها وإمكاناتها بما يحقق في النهاية أهداف الدولة المرسومة.

؛ أهمية دراسة الإدارة التعليمية والمدرسية للمعلم

- ❖ تساعد المعلم على تخطيط وتنفيذ مادته التي يقوم بتدريسها.
- ❖ تساعد المعلم على معرفة حدود وظيفته وموقعه من الهرم التنظيمي للعملية التعليمية.
- ❖ تساعد المعلم على تعلم الخطوات العلمية لاتخاذ القرار السليم.
- ❖ تعين المعلم على معرفة اتجاهات الاتصال في المدرسة وفي الوزارة ، وبين المدرسة والمجتمع المحلي.
- ❖ تعرف المعلم أنماط القيادة المتعددة ليتخير منها الأسلوب المناسب مع الموقف التعليمي، والذي يتفق مع أنماط وشخصية التلاميذ.
- ❖ تعين المعلم على فهم كافة ما يوكل إليه من أمور إدارية أو إشرافية.
- ❖ تحدد للمعلم واجباته ومسئوليته.
- ❖ دراسة الإدارة التعليمية والتربوية ينمي ملكات التخيل والإبداع والتطوير
- ❖ تزيد من كفاءة الجهد البشري الإنساني ، واستخدام الموارد البشرية والمادية بأقصى كفاءة وأفضل استثمار .
- ❖ إشباع عديد من الحاجات الإنسانية نتيجة ما تحققه من استغلال واستثمار أفضل الموارد البشرية والمادية.
- ❖ معرفة بعض رواد الفكر الإداري وتراثهم الفكري ؛ وتطور الفكر الإداري لديهم مما يثرى

الفكر الإداري لدى المعلم.
❖ التعرف على حقيقة أصول الإدارة ومبادئها ومغزاها.

الفصل الثاني
إدارة رياض الأطفال
الإطار الفلسفي - الإداري

محتويات الفصل

- إدارة رياض الأطفال
- ماهية رياض الأطفال
- فلسفة رياض الأطفال
- الأهداف العامة لرياض الأطفال
- الهيكل الوظيفي لرياض الأطفال
- أ- المديرية ومواصفاتها ومهامها.
- المهارات اللازمة لمديرة الروضة.
- واجبات مديرة الروضة
- ب- وكالة الروضة
- مواصفاتها الإدارية والشخصية والفنية
- المهام الوظيفية لوكالة الروضة
- ج- المدرسة (المعلمة) الأولى.
- اختصاصاتها الفنية - المهام التربوية والإدارية
- د- معلمة الروضة
- خصائصها الشخصية والعقلية والجسمية والنفسية والاجتماعية والخلقية
- الأدوار والمهام التي تقوم بها معلمة الروضة
- مسؤوليات معلمة الروضة
- الدور الإداري المتوقع لمعلمة الروضة

الفصل الثاني ادارة رياض الاطفال



تتطلب إدارة رياض الأطفال إدارة واعية وتنظم حركتها وتقود العمل فيها في ظل فلسفة هذه المرحلة مستهدفة تحقيق ما وضع لما من أغراض واهداف، الأمر الذي يفرض على القائمين بإدارة هذه المؤسسات أن يكونوا على دراية كاملة بفلسفة وأهداف رياض الأطفال والأسانيد القانونية والتشريعية التي تستند عليها في تنظيم وإدارة شونها وفيما يلي عرض هذه الأمور:

أولاً: ماهية رياض الأطفال :

رياض الأطفال هي القاعدة الأساسية لمراحل التعليم المختلفة؛ فيها تقدم الأصول الأول والأسس الراسخة التي تقوم عليها العملية التعليمية المقصودة وغير المقصودة. لقد أصبحت مرحلة رياض الأطفال من المراحل الأساسية ذات المعالم والقسمات المحددة وأصبحت ذات خصائص واضحة؛ وثم وضع برامج تربوية مقننة لتقديمها إلى رياض الأطفال في معظم دول العالم. وينظر النظام التعليمي في مصر إلى رياض الأطفال على إنها نظام تربوي يحقق التنمية الشاملة لأطفال ما قبل المدرسة ويحثهم للالتحاق بمرحلة التعليم الأساسي.

ثانياً: فلسفة رياض الأطفال:

يقصد بالفلسفة هنا ذلك النشاط الفكري المنظم الذي يتخذ من الفلسفة (نقداً وتحليلاً وتاملاً) وسيلة للوصول إلى المبادئ والأسس المتكاملة لتنظيم وتنسيق وتوجيه تربية طفل هذه المرحلة بمختلف أهدافها التربوية وسياستها المرسومة ومؤسساتها وبرامجها ومشروعاتها ومقوماتها المختلفة؛ بما يساعد على تكامل العمل التربوي بهذه المرحلة؛ وحل مشكلاتها. فهذه الفلسفة هي الإطار المرجعي لأهداف تربية الطفل وبالتالي سياسته..

فالساسة التربوية هي الخطوة التالية بعد تحديد الأهداف التربوية. وهي التي توجه العمل التربوي لتحقيق هذه الأهداف عبر الممارسات الإجرائية في مؤسسات تربية الطفل.

هذا وتتطلق فلسفة وأهداف سياسية تربية طفل رياض الأطفال - من المرتكزات التالية:

- أن الطفل ينتقل من بيئته إلى رياض الأطفال في سن مبكرة؛ لذا يجب أن تكون رياض الأطفال امتداداً للبيت من حيث توفر الحنان والعطف للطفل.
- أن للخبرة المبكرة أو الحرمان منها أثراً على مستقبل الطفل، لذا يجب أن تولي رياض الأطفال عناية هامة لتوسيع مدارك الطق وإمداده بالخبرات الذاتية.
- ضرورة انسجام المنهج المقدم للطفل مع المتطلبات الثقافية والاجتماعية للمجتمع الذي يعيش فيه.
- الموازنة فيما يقدم للطفل من خبرات؛ من حيث الكم والكيف فتقديم خبرات قليلة تعني إهدار للإمكانات؛ وتقديم خبرات أكثر بما يتلائم مع الطفل معناه شعور الطفل بالإحباط والقشل، ولذا يجب أن يكون نصب أعيننا أننا نريد لطفل هذه المرحلة أن يحقق ذاته، وإن يبتكر وإن يأخذ خبرة تلاءم نموه.
- يجب التركيز على مساعدة الطفل في تكوين ثقته بنفسه والاعتماد على ذاته. وخاصة أن الأطفال في هذه السن - الثالثة والرابعة والخامسة - لديهم حب المبادرة والرغبة في الاكتشاف والبحث.
- تعويد الطفل على مبدأ العمل مع الجماعة؛ والتسامح وتهذيب الأخلاق وتعليمهم بعض الصفات الحميدة كالصدق والأمانة والإخلاص، ويمكن للطفل أن يكتسب ذلك من خلال ممارسة اللعب مع إقرانه.
- الاهتمام بتكوين الأنشطة والفاعليات تساعد الطفل على تكوين الصور الذهنية وتنمية اللغة تمهيداً لنمو المفاهيم العلمية .
- احترام الطفل وإتاحة الفرصة له للتعبير عن رأيه والقيام بأعماله بحرية ودون تدخل من المعلمة؛ لأن هذا التدخل قد يقلل من قيمة الطفل أمام نفسه؛ ويجعل منه شخصاً اعتمادياً وعديماً للمبادرة.
- تهيئة المحيط التعليمي الكلي فيزيقياً وتربوياً واجتماعياً ونفسياً لأن الأطفال لا يتعلمون فقط الذي يقدم لهم ولكنهم يتعلمون أيضاً الأشياء التي تصل إليهم عبر مواقف ومشاعر المحيطين بهم. لذا فبجانب إيصال المعلومات إليهم يجب تعليمهم المواقف والمهارات والتوجيه والمساعدة للتغلب على مشكلات المستقبل.

ثالثاً: الأهداف العامة لرياض الأطفال

تمثل الأهداف التربوية لهذه المرحلة بداية الطريق لأي سياسة تربوية؛ وتختلف هذه الأهداف من مجتمع لآخر حسب القيم السائدة في تلك المجتمعات وتنعكس في صورة أحكام قيمية للصفات المرغوب إكسابها للأطفال. بما يحقق أكبر قدر ممكن لنموهم كأفراد يعيشون في إطار اجتماعي محدد.

والنمو التدريجي للأطفال بالأهداف التالية - في مجتمعنا - لرياض الأطفال والتي تساعد الطفل على:

- النمو التدريجي المتكامل الذي يعطي الطفل الفرصة لأن يكون مستقلاً ومعتمداً على نفسه في القيام ببعض المهام المناسبة له.
- إكساب الطفل بعض القيم والمبادئ الدينية السامية بما يناسب مرحلته وحرص الانتماء لوطنه وأمته.
- تعلم المشاركة النشطة مع الآخرين صغاراً كانوا أو كبار.
- تعلم كيفية تكوين العلاقات الاجتماعية مع الآخرين في الأسرة والروضة والمجتمع.
- تعلم كيفية تطوير عمليات التحكم الذاتي.
- تعلم الأدوار الاجتماعية المناسبة لسنه وكيفية القيام بها.
- تعلم الأطفال كيفية العناية بأجسامهم واستخدام أعضائهم استخداماً وظيفياً.
- تعلم وممارسة المهارات الحركية الكبيرة والصغيرة.
- تعلم كيفية التعامل مع بعض مكونات البيئة الطبيعية.
- تعلم الكلمات الجديدة وفهم بعض التعبيرات اللغوية المناسبة معنى وحديثاً.
- تعلم كيفية تطوير الشعور الذاتي الكلي في علاقتهم بالوسط المحيط.

هيكل ووظائف العاملين برياض الأطفال

تجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد هيكل تنظيمي نمطي في الرياض ولذلك فكل روضة لها هيكلها التنظيمي الخاص بها وفقاً لظروف توافر الوظائف في المنطقة إلي توجد بها الروضة؛ وعلى ذلك فالهيكل التنظيمي قد يتحقق في بعض الرياض وقد لا يتحقق في البعض الآخر وفقاً لعدد العاملين بالرياض من هيئات التدريس وهيئات إدارية معاونه وفقاً لأسلوب تقسيم العمل بين هؤلاء العاملين.

كما أن عدد العاملين المنوط بهم أداء بعض الوظائف التربوية أو الإدارية فقد يكونوا من الوفرة بحيث تنحظى المدرسة بوجود هيئة كاملة من هؤلاء العاملين ويتوقف ذلك بطبيعة الحال على حجم الروضة. فالروضة الصغيرة قد لا تحظى بأي من العاملين من وظائف النشاط التربوي، وقد يمتد ذلك الأمر ليشمل بعض وظائف الخدمات المالية والإدارية؛ وفي هذه الحالة توكل مهام هذه الوظائف وأدوارها إلى هيئة التدريس وتتحمل مديرة الروضة العبء الأكبر منها كما أنه لا توجد أنماط ثابتة لتوزيع المهام داخل الرياض.

الهيكل الوظيفي لرياض الأطفال

يتشكل الهيكل الوظيفي لرياض الأطفال من الوظائف الآتية:

❖ مديرة الروضة.

❖ ناظرة الروضة.

❖ وكلية روضة أطفال لكل أربعة فصول.

❖ معلمة أولى رياض الأطفال وتشرف على ثلاث معلمات.

وستتطرق إلى وظائف وصفات كل إداري من قيادات الروضة وواجباته الإدارية والفنية وصفات ومزايا كل قائد لتحقيق أفضل النتائج للروضة الحديثة الناجحة.

أولاً: مديرة الروضة:

إن مديرة الروضة تعد المركز الأول للعملية التربوية بالروضة؛ فعليها يقع عبء تنظيمها للحصول على أفضل النتائج الممكنة؛ وأكد ذلك بعض الباحثين حيث يرى أن المديرة تعتبر مفتاح أي عمليات تغيير، وأنها تمد المعلمات وأولياء الأمور بالكثير من المعلومات الضرورية لتربية الطفل.

أ - الموصفات الشخصية:

الموصفات الشخصية الإيجابية لمديرة الروضة يكون لها أثر كبير على ممارستها وهذا يتمثل في أن تكون محبوبة لدى الجميع سهلة التكيف مع الظروف؛ طموحة مثابرة متزنة لها مكانة اجتماعية ولا مهاراتها في إقامة علاقة جيدة مع الآخرين، وهناك صفات مميزة وغالباً ما تظهر على سلوك مديرة الروضة الناجحة؛ ومن هذه الصفات:

❖ أن تكون مديرة الروضة مثالا طيبيا يحتذى به سواء كان ذلك في مظهرها أو سلوكها وكذلك في نضوجها الفكري.

❖ أن تتوفر لديها مشاعر الإنسانية وروح الأخوة والزمالة.

❖ أن تكون المثل الأعلى في المواطنة واحترام مواعيد المدرسة.

❖ أن تتفانى في عملها وتخلص له وتكون قدوة للآخرين.

❖ أن تحس بالمسئولية الملقاه على عاتقها إحساساً كاملاً بحيث يكون هذا الإحساس منعكساً على المعلمات والأطفال.

❖ أن تكون عادلة في تعاملها مع المعلمات والأطفال وآلا تدخل جانب العاطفة تجاه أحد.

❖ أن تكون مرنة في تصرفاتها وعدم التحكم بالآخرين.

ب - الموصفات الفنية:

تعتبر المهام الفنية مديرة الروضة ذات أهمية كبرى في نجاح إدارتها للروضة، فمثلاً:

❖ على مديرة الروضة رفع مستوى العملية التربوية في الروضة والإمام بالتطورات التربوية الحديثة.

❖ على مديرة الروضة الإشراف على نواحي النشاط المختلفة وعلى برامج التوجه.

❖ على مديرة الروضة أن تقوم بعملية تقويم المدرسين الأوائل.

- ❖ على مديرة الروضة أن تكون حريصة على زيارة الفصول أثناء تعلم الأطفال بهدف الملاحظة والتقويم.
- ❖ أن تقوم كذلك بالإشراف على تخطيط الاختبارات والمقاييس المستخدمة وتنفيذها وتخليص نتائجها ورفع تقارير وافية للمسؤولين ولأولياء الأمور لتبيان مدى تقدم أبنائهم.
- ❖ على مديرة الروضة مسئولية عقد الاجتماعات والاستماع لما يدور بهذه الاجتماعات لتعم الفائدة على المجتمع.

ج- الواجبات الإدارية والتنظيمية:

- تشغل الواجبات الإدارية والتنظيمية معظم وقت مديرة الروضة؛ ومن هذه الواجبات ما يلي:
- ❖ ان تكون مديرة الروضة متفهمة للسياسة التعليمية في مجتمعها ومدى دور الروضة
- ❖ في تحقيق هذه السياسة وان تكون متفهمة لرسالة روضتها بوضوح وتنقله بدورها للآخرين بوضوح.
- ❖ ومن الواجبات الملقاه على عاتق مديرة الروضة كل ما يتعلق بالتنظيم الداخلي للروضة من حيث توزيع العمل على المدرسين والموظفين وتنظيم اليوم الدراسي والأنشطة المدرسية وعمل الجدول وتوفير الكتب والتجهيزات اللازمة للروضة ، كذلك الاحتفاظ بسجلات منظمة للأطفال.
- ❖ وفيما يتعلق بالنواحي المالية وما يرتبط بها من إعداد ميزانية الروضة بإيراداتها ومصروفاتها.
- ❖ كذلك تقوم مديرة الروضة بمواجهة المشكلات المدرسية اليومية التي تنشأ من خلال العمل وما يتعلق بالمعلمين العاملين ومنها ما يتعلق بالأطفال وأولياء أمورهم ون أهم هذه المشكلات: الغياب والتأخير والخروج على النظام المدرسي أو عدم احترامه والمشكلات السلوكية للأطفال.
- ❖ على مديرة الروضة أن تضع برنامجها جيداً تستطيع الروضة من خلاله أن تكون مصدر إشعاع ثقافي تربوي لخدمة البيئة وذلك من خلال محاضرات وندوات وأفلام تربوية وأنشطة ترويحية ورياضية متنوعة.
- ❖ حضور الاجتماعات مع مدير المنطقة التعليمية وخيره من المراقبين أي مع رؤسائها.
- ❖ على المديرية ان تناقش المشرفين الفنيين فيما يتعلق بتحسين مستوى العملية التربوية.
- ❖ المديرية مسئولة عن الإشراف على النشاط المتصل بالمنهج.
- ❖ تخطيط الاختبارات والإطلاع عليها والإشراف على تنفيذها وتخليص نتائجها.

مهام مديرة الروضة:

تشتمل مهام مديرة الروضة على أبعاد ثلاثة: العمل المجال الاجتماعي والفرد. ومما يلي

توضيحا هذه الأبعاد:

-العمل

عند تحليل العمل الذي تقوم به مديرة الروضة يتضح على الفور جانبين رئيسيين يشكلان مضمون هذا العمل: جانب الإدارة والتنظيم؛ وجانب القيادة التعليمية؛ وفيما يلي عرض لكل منهما:

١-**الجانب الإداري والتنظيمي:** يتناول هذا الجانب المسؤوليات التي تتصل بتسيير العمل داخل الروضة؛ وتشمل هذه المسؤوليات مسؤوليات تنظيم الأفراد الذين يشتركون في العملية الإدارية من ناحية، وكذلك تنظيم المصادر المادية أو البشرية إلي توضع في خدمة هذه العملية التعليمية من ناحية أخرى. غير أن التركيز على هذا الجانب من عمل المديرة يقصر مسؤولياتها على الإشراف العام والنظرة الكلية على برامج التعليم والعمليات التعليمية التي تتطلبها العملية التعليمية داخل الروضة ويمكن القول أن الواجبات الوظيفية لهذا الجانب الإداري والتنظيمي من عمل مديرة الروضة يمكن أن تتركز في الآتي:

- وجود وتطوير سجلات الروضة بشكل جيد بحيث تشمل جميع الأنشطة التي تمارس داخل الروضة.
- إعداد التقارير الرسمية حول سير العمل والمطلوبة للجهات الرسمية المختلفة.
- ضبط الميزانية وأسلوب صرفها على الأنشطة المختلفة.
- إدارة شؤون الأفراد.
- انضباط التلاميذ.
- إعداد ومتابعة تنفيذ جدول البرامج والأنشطة داخل الروضة وخارجها.
- متابعة تنظيم وتشغيل الوسائل والأجهزة المعينة المختلفة بالروضة.
- الحفاظ على قنوات الاتصال مع فئات التلاميذ؛ هيئة التدريس أولياء الأمور، المجتمع المحلي باعتبار مديرة الروضة حلقة اتصال بين هذه الفئات وبين السلطات التعليمية الأعلى.

ويلاحظ أن هذه الأعمال في مجملها أعمال تنظيمية روتينية؛ تؤدي عادة كما تتطلبها توقعات سلطات الإدارة العليا في النظام التعليمي العام؛ وكما تحددها اللوائح والقوانين الي تشرع لهذا الغرض.

2-**الجانب القيادي التربوي التعليمي**

يرتكز هذا الجانب على اجتذاب جميع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية على العمل من خلال علاقات مرنة متناسقة نحو تحديد وتطوير واستيعاب أهداف الروضة. وتطوير برامجها وأنشطتها وكذلك تبني ممارسات تربوية تساهم في خلق بيئة تعليمية تربوية ناجحة لكل تلميذ.

ولتحقيق هذا العمل. تعمل مديرة الروضة على:

- تغيير سلوك الأفراد المتصلين بعملية التعلم بما يحقق هذه الأهداف.
- تعمل على بناء نظام اجتماعي متكامل داخل المدرسة يجتذب الأطراف المعنية للعمل من خلاله.

ويمكن تحديد نقاط التركيز الأساسية في واجبات مديرة الروضة في هذا الجانب القيادي التربوي والتعليمي كالتالي:

- استمالة وإثارة دوافع أعضاء هيئة التدريس لأقصى طاقة إنتاجية ممكنة.
- العمل مع هيئة التدريس على تقديم وتطوير نظام تعليمي واقعي وهادف من خلال تطوير عملية التعليم ذاتها.
- العمل مع هيئة التدريس على تقويم البرامج التعليمية التي توضح وتقتصر التغييرات من أجل معالجة مواطن الضعف والقصور.
- العمل مع هيئة التدريس لتطوير واستخدام عملية تقويم لأداء أفراد هيئة التدريس
- العمل مع هيئة التدريس في وضع الخطط المناسبة من أجل عملية تقويم التلاميذ وإعلام أولياء أمورهم بمراحل تقدمهم.
- العمل على إقامة قنوات الاتصال اللازمة من أجل إشراك المجتمع المحلي في الموضوعات التي تعني إدارة الروضة.
- تشجيع ابتكار هيئة التدريس في مجال تطوير البرامج والأنشطة وطرق التدريس، وتقديم المساعدة والموارد المتاحة من أجل تحقيق وتنفيذ الابتكارات الإيجابية الناجحة.
- إقامة مركز فني لتوفير مصادر التعلم ووسائل المعرفة؛ وتطويره.
- تشجيع تطوير برنامج تربوي وفني للخدمة المهنية داخل الروضة مستعينا؛ في ذلك بجهود أعضاء هيئة التدريس.

وينبغي أن نلاحظ أن تحديد مفهوم مضمون العمل في هذا الجانب القيادي التربوي لمديرة الروضة؛ لا يعتمد فقط على مجرد تصور مديره الروضة لواجباتها من خلال توقعات رؤسائها في المستويات الإدارية العليا بل هو يعتمد في المقام الأول على تصور مديرة الروضة في تحقيق ذاتها كمعلمة تضع نصب عينيها تطبيق النظم الجديدة والابتكار في مجال التعليم. كما يعني أيضاً مقابلة توقعات التلاميذ والمعلمون وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي نحو دور مديرة الروضة كقيادة تربوية ذات طبيعة خاصة.

وعادة ما تأمل مديرات الروضات بالنجاح في تحقيق هذا الجانب القيادي التربوي من عملهم، حيث يؤكدون من خلاله ذواتهم، حيث يحسون من خلال أداءه بانتمائهم الأصلي إليه؛ باعتبارهم مربين في المقام الأول؛ غير أنهم غالباً ما يحسون بالإحباط والصراع عندما يحسون التقصير

في أداء هذا الجانب التربوي في عملهم؛ نتيجة غلبة الجانب الإداري والتنظيمي الذي يضرقهم في متابعة جزئياته الصغيرة المتعددة ومحاولة التغلب على المشكلات التي تثيرها هذه المتابعة. حقيقة أن واجبات مديرة الروضة التي يفرضها الجانب الإداري والتنظيمي من عملها يجب ان تؤدي على خير وجه.، ذلك أن الروضة باعتبارها مؤسسة اجتماعي متكاملة يجب ان تدار بنظامية دقيقة ومستوى فعالية عال مع استخدام أمثل للموارد المتاحة في حينها. غير أنه بملاحظة العديد من الأنظمة؛ فإن الرأي السائد الآن بين المشكرين من رجال الإدارة المدرسية؛ أنه يستحيل أن تتمكن مديرة الروضة من القيام بدورها كقائد تربوي وتعليمي حقيقي في الوقت الذي تعطي فيه الأولوية للعملية الإدارية بتفاصيلها المتنوعة حيث تمسك بجدة بخناق مديرة الروضة لتعوقها عن أداء هذا الدور. ويرى هؤلاء المفكرون أنه قد حان الوقت لإعادة تقييم الدور الذي تقوم به المديرة وعندما يتم هذا التقييم والتحديد، فإن تغييرات إجرائية يمكن أن تعاد صياغتها من أجل تحقيق كلا الجانبين: الإداري التنظيمي والتربوي التعليمي في اتساق وتوازن. كما أن تحديد الأولويات في واجبات مديرة الرياض يجب أن تحدد بدقة حتى يتحقق المبدأ الذي يضع الإدارة والتنظيم في خدمة عملية التربية وليس العكس.

٢-المجال الاجتماعي:

يؤثر لمجال الاجتماعي - مجتمع الروضة، المجتمع المحلي، والقوى المؤثرة من المجتمع العام - الذي تعمل مديرة الروضة من خلاله على تدعيم سلوكياتها في أداء دورها الوظيفي. ذلك أنه عادة ما تمارس قوى اجتماعية مختلفة ضغوطا في شكل توقعات متنوعة من الجماعات أو الأفراد المحيطين؛ مما يتحتم عليه أن تستجيب بشكل ما نحو هذه التوقعات. أن الكفاءة الإدارية لمديرة الروضة أمر ضروري لا يمكن الاستغناء عنه؛ إلا أنه يجب أن توضع في إطارها الصحيح من حيث أنها ليست إلا وسيلة من أجل غاية هامة هي توفير بيئة تعليمية وتربوية للتنمية. وأن تحقيق هذه البيئة التعليمية هي المسئولية الرئيسة لها وكيف ممكن أن تحقق هذه الغاية ما لم يتوفر للروضة قائدا تعليمياً وتربوياً يدرك أهمية هذه المسئولية، من أجل بنيه تعليمية متميزة. وليس مجرد رجل إدارة تستغرقه التفاصيل الإدارية والتنظيمية.

٣-الفرد

يتحدد دور الفرد الذي يقوم به للوفاء بمهام وظيفته التي يشغلها نتيجة لثلاث متغيرات أساسية: القوانين والتشريعات التي تحدد له مسئوليات العمل، وكذلك توقعات الأفراد المحيطين به في المجال الاجتماعي التي توجد داخله لمؤسسة التي يعمل بها ثم أخيراً ذلك الفرد ذاته شاغل الوظيفة. بما تمثله هذه الذات من قدرات يتصف بها هذا الفرد واحتياجات يعمل من أجل إشباعها وإمكانيات مدرب عليها تسهم في إضفاء الصفة الشخصية على أسلوب تناوله في إنجاز هذا العمل وتصديه لمشكلات، بأقل قدر ممكن من صراع الدور الذي يلعبه.

هناك مجموعة من المهارات التي تعتبر ضرورية لنجاح مديرة الروضة يتفق دارسو الإدارة على تصنيفها إلى ثلاثة أنواع: المهارات التصويرية والفنية والإنسانية، وسنفضل الكلام عنها في السطور التالية:

-المهارات التصويرية

تتعلق المهارات التصويرية لدى مديرة الروضة بمدى كفاءتها في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتفنن في الحلول والتوصل إلى الآراء والمهارات التصويرية لمساعدتها على النجاح في تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل أي ترقب الأحداث وما يترتب على ذلك من تقليل الخطر أو الخسارة أو تحقيق الفائدة المرجوة. وتعتبر المهارات التصويرية أهم المهارات الضرورية اللازمة لما لكنها في نفس الوقت تعتبر أصعب المهارات في تعلمها واكتسابها. وتعني المهارات التصويرية المهارة في التصور والنظرة إلى التربية في الإطار العام الذي يرتبط فيه النظام التعليمي برمته بالمجتمع الكبير وليس مجرد نظرة جزئية إلى التعليم في نطاق مرحلة تعليمية أو مادة دراسية أو ما شابه ذلك. ومديرة الروضة التي تتمتع بمهارات تصويرية جيدة هي التي تحتفظ في ذهنها دائما بالصورة الكلية وهي التي تربط بين أي إجراء يتخذ وبين الأهداف المنشودة من التربية سواء كان هذا الإجراء متعلقا بالإدارة أو التنظيم أو تطور المنهج أو هيغة العاملين أو غيرها.

- المهارات الفنية

تعلق المهارات الفنية بالأساليب والطرائق التي تستخدمها مديرة الروضة في ممارستها لعملها ومعالجتها للمواقف التي تصادفها. وتتطلب المهارات الفنية توفر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري.

وهكذا ترتبط المهارات الفنية بالجانب العلمي في الإدارة وما تستند إليه من حقائق ومفاهيم للأصول العلمية. ويمكننا أن نورد على سبيل المثال بعض الأعمال التي تتطلب المهارات الفنية في الإدارة التعليمية مثل تخطيط العملية ورسم السياسة العامة، وإعداد الميزانية وتقدير التكلفة ووضع نظام جيد للاتصال وتوزيع العمل وتحديد الاختصاصات في مجال الإشراف الفني ووضع نظام جيد للبحوث التربوية والتجديد التربوي وتطوير العملية التربوية في مجالاتها المختلفة. وهي كلها أمور تتطلب الكثير من المهارات الفنية من جانب مديرة الروضة.

-المهارات الإنسانية

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي تستطيع بها مديرة الروضة التعامل بنجاح مع الآخرين. كيف تستطيع ان تجذب الآخرين إليها وتجعلهم يتعاونون معها ويخلصون في العمل ويزيدون من قدرتهم على الإنتاج والعطاء؛ وتتضمن المهارات الإنسانية الكفاءة في التعرف على متطلبات العمل مع الداس كأفراد ومجموعات. إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم الآخرين وتدفعهم إلى

العمل بجماس وقوة دون قهر أو إجبار وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوى وتحقق لهم الرضا النفسي وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل وتوحد بينهم جميعا في أسرة واحدة متحاببة متعاطفة.

والمهارات الإنسانية مهمة وضرورية للعمل في كل المنظمات وعلى كل المستويات إلا أنها تبرز بصورة ملحّة بالنسبة للإدارة التعليمية نظراً للتنوع الكبير في الأفراد الذين تتعامل معهم مديرة الروضة وما يرتبط بذلك من طبيعة العلاقات التي تجمع بينهم.

واجبات مديرة الروضة:

هناك جوانب ثلاثة تمثل الإطار العام لوظيفة مديرة الروضة الجانب الأول منها يتعلق بالهدف الذي تحاول أن تحققه من خلال وظيفتها. فهدف المدير يتركز بالطبع حول الوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المنشودة من تربية النشئ وهو ما يتطلب الاهتمام بتربية عقول الناشئة ونفوسهم وضمائيرهم وأجسامهم على السواء والجانب

الثاني يتعلق بالواجبات التي ينبغي ان تؤديها المديرة أما الجانب الثالث فيتعلق بالطريقة التي تؤدي بها هذه الواجبات.

تعتبر مديرة الروضة المسئول الأول عن حسن سير العمل في الروضة من جميع الوجوه، ومن هنا يمكن أن تدرك كبر حجم المسئولية الملقاه على عاتقها ولاشك أن واجبات المديرة متعددة ومتنوعة وتتداخل فيما بينها. إلا أنه يمكن تصنيف هذه الواجبات إلى قسمين رئيسيين:

❖ القسم الأول : يشمل الواجبات التي يغلب عليها الطابع الإداري والتنظيمي.

❖ القسم الثاني: يشمل الواجبات التي يغلب عليها الطابع الفني والمهني.

أولاً: الواجبات الإدارية والتنظيمية

تشغل الواجبات الإدارية والتنظيمية عادة معظم وقت المديرة ومن الشكاوي الشائعة بين العاملين في ميدان الإدارة التعليمية أن معظم وقتهم يضيع في الأعمال الإدارية الجانبية والروتينية وأنهم لذلك لا يجدون من الوقت ما يسمح لهم بدراسة الأشياء التي يعتادون أنها تمثل الأهمية الكبرى في عملهم ويعنون بها الجوانب الفنية التي تعلق بتحسين العملية التربوية بجوانبها المختلفة. وهناك من يتصور خطأ أو أن مسئوليته الكبرى هي في تصريف العمل الإداري وأن العمل الفني يأتي في المرتبة الثانية وهذا تصور غير صحيح لأنه يضع الأمور في غير نصابها. ذلك أن لب العملية التعليمية يتعلّى بالجوانب الفنية. فوظيفة المديرة في أن تربي النشئ وتعلمهم وهي في أساسها عملية فنية تقوم على اصول ومبادئ تربوية. وتصبح كل العمليات الإدارية والتنظيمية في خدمة الجانب الفني.

وتشمل الواجبات الإدارية والتنظيمية لمديرة الروضة المجالات الآتية:

❖ ما تعلق منها بالتنظيم العام للروضة من حيث الأهداف العامة للروضة وارتباطها

بأهداف المجتمع الكبير الذي تخدمه. وهذا يعني أن تكون متفهمه للسياسة التعليمية في بلدها ودورها في تحقيق هذه السياسة. كما يجب عليها أن تكون متفهمه لرسالة الروضة بوضوح حتى تستطيع أن تتقل هذا الفهم الواضح للآخرين.

❖ ومن الواجبات الامة الملقاة على عاتق المديرية ما يتعلق بالتنظيم الداخلي للروضة من حيث توزيع العمل على المعلمين والموظفين وتنظيم اليوم المدرسي والأنشطة المدرسية وعمل الجدول وتوفير الكتب والأدوات والتجهيزات اللازمة وإرساء نظام جيد للاتصال يحقق المرونة والسرعة في توصيل التعليمات للآخرين وتلقي المعلومات أو البيانات المطلوبة منهم وكذلك الاحتفاظ بسجلات منظمة للتلاميذ.

❖ وجانب رئيسي آخر من واجبات المديرية يتعلق بالنواحي المالية وما يرتبط بها من إعداد ميزانية الروضة وإيراداتها ومصروفاتها.

❖ وإلى جانب هذه الواجبات تقوم المديرية بمواجهة المشكلات اليومية التي تنشأ من خلال العمل، منها ما يتعلق بالمعلمين والعاملين ومنها ما يتعلق بالتلاميذ وآبائهم.

ثانياً: الواجبات الفنية:

تمثل الواجبات الفنية لمديرة الروضة أهمية كبرى في نجاح إدارتها وتتركز حول العمل على كل ما من شأنه أن يساعد في تحسين العملية التربوية والترفع بمستواها. ومن هذه الواجبات تعرف المديرية باستمرار على حالة الروضة وما يرتبط بذلك من أسس عملية لتنظيم القاعات وتوزيع التلاميذ على أساس متجانس أو غير متجانس وتطوير أساليب الأداء والتدريس وتطوير البرامج والأنشطة التعليمية ومساعدة المعلمين القدامى على زيادة مستوى كفاءتهم وأدائهم وكذلك مساعدة المعلمين الجدد على الاندماج في أسرة المدرسة.

المهارات الفنية الضرورية لمديرة الروضة:

وهناك مهارات فنية ينبغي توفرها في مديرة الروضة حتى تستطيع أن تؤدي عملها بنجاح وتتعلق هذه المهارات بالميادين المختلفة التي تمثل العمل الوظيفي للمديرة ومن هذه المهارات ما يتعلق بالتعليم وتطوير المنهج ومنها ما يتعلق بالعاملين والروضة والتنظيم وهيئة العاملين.

فيما يتعلق بالتعليم وتطوير المنهج

❖ المهارة في التعرف على الاتجاهات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية الهامة في المجتمع.

❖ المهارة في تشكيل المناهج لتقابل احتياجات التلاميذ.

❖ المهارة في تقدير القيمة التربوية لمختلف أنواع الخبرات والأنشطة.

❖ المهارة في إقرار الخدمات التربوية التي يحتاج إليها مختلف التلاميذ.

❖ المهارة في الترتيب والتنسيق بين الأنشطة بحيث لا يحدث تعارض بينها.

- ❖ المهارة في إعداد أنشطة خاصة لتقابل أنواعا معينة من احتياجات المنهج.
- ❖ المهارة في الحكم على مناسبة المواد التعليمية المختلفة للبرنامج التعليمي
- ❖ المهارة في ترتيب وجدول توزيع الأجهزة والمواد المتاحة للاستفادة منها على أوسع نطاق.
- ❖ المهارة في تقدير فعالية الإشراف في تطوير التدريس.

فيما يتعلق بالأطفال:

- ❖ المهارة في إرساء طرق جمع البيانات الرئيسية مثل حضور الأطفال وتسجيلها.
- ❖ المهارة في الاتصال بأباء الأطفال وتهيئة الأطفال الذين سيلتحقون بالروضة في المستقبل.
- ❖ المهارة في تقييم ربط الخدمات التوجيهية مع البرنامج الكلي للروضة وفي تقييم فعالية الخدمات التوجيهية بالنسبة للطفل.
- ❖ المهارة في تكيف البرنامج التعليمي للظروف المتغيرة في المجتمع.

بالنسبة لهيئة العاملين:

- ❖ المهارة في التعبير عن حاجات العاملين وتقصيها.
- ❖ المهارة في تحليل وتفسير التوصيات التي تصدر عن العاملين.
- ❖ المهارة في التعرف على مظاهر الرضا عن العمل أو السخط عليه بين العاملين.
- ❖ المهارة في تقدير كفاءة أداء العاملين للواجبات المختلفة.
- ❖ المهارة في توضيح الواجبات والوظائف للعاملين.
- ❖ المهارة في تحليل البيانات الخاصة بالعاملين وفي الحكم على قيمة مختلف أنواع المعلومات الخاصة بهم.
- ❖ المهارة في التعرف على احتياجات النمو المهني للعاملين.
- ❖ المهارة في تنظيم المجموعات على أساس ميوطم واهتماماتهم والربط بين أغراض المجموعات والأهداف المهنية المنشودة.
- ❖ المهارة في تقييم التغيرات في الكفاءة والاتجاهات المهنية بين العاملين

بالنسبة للشئون المالية والإدارية:

- ❖ المهارة في العمليات المالية الضرورية اللازمة لمتطلبات الروضة
- ❖ المهارة في تناول وفهم الاستثمارات الخاصة بالمشتريات والعمليات المتعلقة بها
- ❖ المهارة في معالجة المعلومات المالية واتباع الطرق السليمة في الحسابات.
- ❖ المهارة في وضع نظام جيد للسجلات المدرسية يتحقق بموجبه الاحتفاظ بهذه السجلات في صور سليمة ودقيقة وأمينة.

الفئة الثانية: مهام وأدوار خاصة:

يمكن أن تقوم الوكالة بهذه المهام أو تقسم على وكلاء الروضة إذا كانوا أكثر من واحدة ويراعي عند تقسيم هذه المهام في ضوء الخبرات السابقة للوكالة ومدى قدرتها على القيام بهاء وهذه المهام يمكن حصر أهمها فيما يلي:

أ- الإشراف التربوي على التلاميذ: ويشمل ذلك:

- ❖ توزيع طابور الصباح.
- ❖ الإشراف على حضور التلاميذ وغيابهم والتأكد من سلامة السجلات والإحصاءات الخاصة بذلك.
- ❖ متابعة التلاميذ أثناء اليوم الدراسي وخلال فترات الدراسة والنشاط والفسح.
- ❖ الإشراف على توفير وسائل الأمن للتلاميذ.
- ❖ الإشراف على أعمال الزائرة الصحية ومتابعة حالة التلاميذ.
- ❖ الإشراف على عمل الأخصائية الاجتماعية ومتابعة حالات التلاميذ ذوي المشكلات الاجتماعية ومساعدتها في اتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك.

ب- الأنشطة الاجتماعية

- ❖ الأنشطة الثقافية.
- ❖ النشاط الرياضي.
- ❖ النشاط الفني.
- ❖ الرحلات العلمية والترفيهية.
- ❖ مكتبة المدرسة.

ج- الإشراف على المباني المدرسية والأثاث والتجهيزات: ويشمل ذلك:

- ❖ التأكد من سلامة المبنى مع التأمين ضد الأخطار (الحرائق - السرقة - التغريب).
- ❖ الإشراف على صيانة المبنى قبل بداية العام الدراسي وأثناء الدراسة.
- ❖ الإشراف على إصلاح التجهيزات والأثاث المدرسي قبل بداية العام الدراسي وأثناء الدراسة.

د- الإشراف على العاملين بالمدرسة: ويشمل ذلك

- ❖ متابعة حضور المدرسين وتأخيرهم وغيابهم.
- ❖ توزيع الجدول المدرسي على أقسام المدرسة.
- ❖ متابعة تنفيذ المدرسين للحصص الاحتياطي في الجدول.
- ❖ متابعة تدوين الامتحانات والإحصاءات الخاصة بالعاملين.

هـ - تمثيل المدرسة في الاجتماعات والندوات الي تقيمها السلطات التعليمية والسلطات المحلية الأخرى نائبا عن المدير أو مشاركا معها.

و- الأعمال المالية؛ مثل:

- رئاسة لجان المناقصات.

- وظائف التدريس.

ثانياً: وكالة الروضة:

وهي المسئول الثاني في السلطة الإدارية بعد مدير الروضة كما أنها تتحمل المسئولية الكاملة عن إدارة الروضة أمام مديرتها وهي المعاونة للمديرة وتشارك في رسم سياسة الروضة وتصريف شئونها الفنية والإدارية؛ ووكالة الروضة حلقة الربط القوية بين المديرة والعاملين بها. وتنتظر وزارة التربية والتعليم إلى وكالة الروضة باعتبارها القائد الثاني بعد المديرة؛ لذا فلا بد لها من أن تشارك في الكثير من الأعمال الفنية والإدارية بالروضة.

المواصفات الشخصية:

- ❖ درجة عالية من الذكاء.
- ❖ شكل مقبول (من حيث المظهر العام وشخصيتها قوية).
- ❖ الانضباط العاطفي عند أخذ التعبير.
- ❖ مرجع سليم لكافة العلوم.
- ❖ لديها فهم اجتماعي جيد.
- ❖ دماثة الخلق وتأثيرها على الآخرين بسلوك قويم.
- ❖ حسنة التصرف في المواقف الطارئة.
- ❖ علاقات اجتماعية جيدة وتكون لها علاقات رسمية وغير رسمية تقوم بعملية صقل لها.
- ❖ قدرة جيدة على تمثيل الروضة على المستويين الاجتماعي والإداري.
- ❖ قوية الشخصية للتأثير على الآخرين وجذب ثقتهم.

المواصفات الإدارية:

- ❖ التنظيم العام للروضة من حيث الأهداف وارتباطها بأهداف المجتمع.
- ❖ تحديد علاقة المؤسسة (الروضة) بالوزارة والإدارات التعليمية والمؤسسات الأخرى وإيصال مفهوم رسالتها بوضوح لهذه الجهات.
- ❖ معرفة دور وواجبات ومسئولية المديرة.
- ❖ مواجهة المشكلات المدرسية اليومية التي تنشأ من خلال العمل؛ منها ما يتعلنى بالعاملين ومنها ما يتعلق بالأطفال وأولياء أمورهم.

- ❖ معرفة دور المدرس الأول.
- ❖ معرفة دور وواجبات وحقوق المدرسين.
- ❖ معرفة دور وحقوق وواجبات الأطفال.
- ❖ معرفة دور وحقوق أولياء الأمور.
- ❖ 9- الانضباط الإداري.
- ❖ السرعة في اتخاذ القرار.
- ❖ التريث في اتخاذ أحكام خاصة.

المواصفات الفنية:

- ❖ أن تكون لديها معلومات عامة جيدة.
 - ❖ أن يكون إلمامها غزيرا في اختصاصها.
 - ❖ ان تهوي القراءة والإطلاع.
 - ❖ أن تواكب التقدم التربوي والعلمي.
 - ❖ ان تكون ملمة في بطبيعة عمل الأقسام العلمية وطبيعة عمل المعلمات.
 - ❖ أن تحترم اختصاص كل معلمة وتكون على استعداد للدفاع عن العاملين معها.
- وهناك أعمال تقوم بها بتكليف من مديرة الروضة وهي أعمال إدارية ومنها ما يلي:
- ❖ الإشراف على شئون الطلبة (الأطفال)،.
 - ❖ الإشراف على شؤون الموظفين.
 - ❖ الإشراف على الأنشطة المقدمة للطفل.
 - ❖ الإشراف على الشئون الإدارية والمالية.
 - ❖ الإشراف على النظام العام في الروضة.

المهام الوظيفية لوكيلة الروضة

ويمكن تقسيم المهام والأدوار الإدارية لوكيلة رياض الأطفال إلى فئتين رئيسيتين على النحو التالي:

الفئة الأولى: مهام وأدوار عامة:

- وهي ما تقوم به الوكيلة سواء أكانت هي الوكيلة الوحيدة أو يقوم بها الوكلاء إذا كانوا أكثر من وكيلة واحدة؛ وتشمل هذه المهام والأدوار ما يلي:
- ❖ المشاركة في رسم السياسة العامة للروضة.
 - ❖ المساهمة في التخطيط لاستقبال العام الجديد.
 - ❖ الإشراف على سير لدراسة بالروضة.
 - ❖ في حالة الوكلاء تقوم المديرية بتحديد من ينوب عنها او يوكل ذلك إلى أقدم الوكلاء.

❖ توزيع الاختصاصات على العاملين بالروضة في مجال نطاقها الإشرافي.

الفئة الثانية: مهارة وإدوار خاصة:

يمكن ان تقوم الوكالة بها كلها أو تقسم على وكلاء الروضة إذا كانوا أكثر من واحدة ويراعي عند تقسيم هذه المهام الخبرات السابقة للوكالة ومدى قدرتها على القيام بهاء وهذه المهام يمكن حصر أهمها فيما يلي:

1- الإشراف التربوي على التلاميذ: ويشمل ذلك:

❖ توزيع الأطفال.

❖ -متابعة طابور الصباح.

❖ الإشراف على حضور الأطفال وغيابهم والتأكد من سلامة السجلات والإحصاءات الخاصة بذلك.

❖ متابعة التلاميذ أثناء اليوم الدراسي وخلال فترات الدراسة والنشاط والفسح.

❖ الإشراف على توفير وسائل الأمن للتلاميذ.

❖ الإشراف على أعمال الزائرة الصحية ومتابعة حالة التلاميذ.

❖ الإشراف على الأعمال التنفيذية للروضة أو أماكن وجود الأغذية داخلها.

❖ الإشراف على عمل الأخصائية الاجتماعية ومتابعة حالات الدأمين ذوي

❖ المشكلات الاجتماعية ومساعدتها في اتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك.

ب- الإشراف على الأنشطة ويشمل ذلك:

❖ الأنشطة الاجتماعية.

❖ الأنشطة الثقافية.

❖ النشاط الرياضي.

❖ النشاط الفني.

❖ الرحلات العلمية والترفيهية.

❖ مكتبة المدرسة.

ج- الإشراف على المباني المدرسية والأثاث والتجهيزات: ويشمل ذلك:

❖ التأكد من سلامة المبني على الشامين ضد الأخطار (الحراشق - السرقة - التخريب،.

❖ الإشراف على صيانة المبني قبل بداية العام الدراسي وأثناء الدراسة.

❖ الإشراف على إصلاح التجهيزات والأثاث المدرسي قبل بداية العام

❖ الدراسي وأثناء الدراسة.

د- الإشراف على العاملين بالروضة، ويشمل ذلك

❖ متابعة حضور المعلمات وتأخرهم وغيابهم.

❖ توزيع الجدول المدرسي على أقسام المدرسة.

❖ متابعة تدوين الامتحانات والإحصاءات الخاصة بالعاملين.

هـ- تمثيل المدرسة في الاجتماعات والندوات التي تقيمها السلطات التعليمية والسلطات الحلية الأخرى نائبة عن المديرية أو مشاركة معها والأعمال المالية؛ مثل رئاسة لجان المناقصات والمشتريات.

و- الأعمال المالية؛ مثل رئاسة لجان المناقصات والمشتريات.

ثالثاً: المدرسة الأولى

ويسمى برئيس القسم وهو يقع في المستوى الثالث في الإدارة المدرسية وفقاً لتسلسل خط السلطة من أعلى. وتعتبر هذه الوظيفة من الوظائف القيادية التي يجب أن تتوفر في شاغلها مواصفات معينة تعينه على النجاح في عمله.

ويقوم عمل المدرس الأول على جانبين، جانب فني تربوي يتعلق بالعملية التربوية؛ وجانب آخر إداري يتعلق بتسيير الشؤون الإدارية والمالية سواء كان ذلك في القسم الذي يراسه أو كان ذلك بالمشاركة في بعض الأعمال الإدارية التي تجري في المدرسة والتي تهدف إلى تسيير العمل التربوي وتسهيله وفي النهاية فإن تحقيق أهداف هذه المرحلة هو الغاية الأساسية التي تهدف المدرسة إلى بلوغها.

ويشترك جميع أعضاء هيئة التدريس مع المدرس الأول في القسم الذي يرأسه في ممارسة العمليات الإدارية مثل التخطيط للعام الدراسي وتنظيم العمل وتوزيعه وتقويمه لمعرفة مدى تحقيق أهدافه.

وتجدر الإشارة إلى أن بعض الأعمال يقتصر أداءها على المدرس الأول وهو مسئول عنها مسئولية كاملة، وهي عمليات الرقابة والمتابعة وتقويم العاملين معه وتكوين مشاركتهم فيها بقدر معين ووفقاً لظروف كل موقف. كما أن الأعمال الطارئة والتي يجب أن تؤدي بسرعة ولا تحتمل التأخير حتى يشارك الجميع فيها فإنه يقوم بها بنفسه أو ينجزها مع عدد قليل من أعضاء هيئة التدريس.

أ- المهام التربوية والإدارية في القسم (المدرس الأول):

❖ التخطيط للمهام والأعمال الخاصة للعام الدراسي الجيد.

❖ استعراض المنهج والأنشطة المتصلة به مع أعضاء هيئة التدريس ودراسة أهدافه ووسائل تنفيذه.

❖ فحص الكتب المدرسية وإبداء المشورة اللازمة بشأنها وتوضيح ما خفي منها ومعالجة ما تتناوله علاجاً صحيحاً.

❖ توزيع الفصول على المدرسين.

❖ دراسة خطة توزيع الأنشطة على مدار السنة مع منح المدرسين بعض الحرية بتكييف هذا التوزيع وفقاً لمستوى تلاميذهم مع الأخذ في الاعتبار الإجازات الرسمية فيما يتعلق بمادته.

❖ اقتراح قائمة بأسماء الكتب التي يجب أن تزود بها المكتبة.

❖ الاجتماع الأسبوعي مع مدرسيه.

❖ الزيارات الصفية للمدرسين للوقوف على مدى تحقيق أهداف التعليم ومدى مناسبة ما قام المدرس بتدريسه بالنسبة لخطة توزيع المقرر.

❖ فحص الأعمال التحريرية للمدرسين وهي كراسات تحضير الدروس.

❖ الاحتفاظ بسجل يوضح فيه ملاحظاته الفنية عن المدرسين على أن يطلع المدرسين على هذه الملاحظات بهدف رفع مستواهم العلمي والمهني.

❖ عمل سجل خاص بالمدرسين يشمل بياناتهم الشخصية (في حدود احتياجات العمل)، وكذا بياناتهم المهنية لأن هذا يوفر علي طلب بيانات أكثر من مرة عند الاحتياج إليها.

ب - المهام التربوية والإدارية في المدرسة (للمدرس الأول):

ويشمل ذلك عدداً من العمليات التي يجب أن يشارك فيها في مدرسته بعد تكليفه بها مدير المدرسة وأهمها:

❖ المشاركة في الإشراف على حسن سير العمل بالروضة.

❖ القيام بزيارة المدرسين في فصولهم والذين يقعون تحت إشرافه بصفة دورية.

❖ متابعة تحرير البطاقات المدرسية.

❖ الإشراف على لجان توزيع الطلاب على الفصول.

❖ إجراء التحقيق المبدئي مع مدرس مادته أو المواد الأخرى أو العاملين إذا طلب منه ذلك .

ج- مهام تتصل بالشئون المالية في المدرسة:

يقوم المدرس الأول بتكليف من مدير المدرسة بالمشاركة في بعض العمليات المالية أو رئاسة لجانها وفيما يلي بعض الأمثلة ذلك:

❖ رئاسة لجان الجرد السنوي أو عند الجرد المفاجئ.

❖ رئاسة لجان المشتريات، وبصفة خاصة عند شراء أجهزة وأدوات ومستلزمات تخص القسم الذي يرأسه وتتصل بمادته.

د - الاختصاصات الفنية:

❖ تتول توزيع الأنشطة بين المعلمات بصورة جيدة للصوف المختلثة ويراعي الكفاءة والمساواة ويعتمد هذا التوزيع من مديرة الروضة قبل تنفيذه.

- ❖ توزيع المنهج: تشرف على توزيع موضوعات المنهج على شهور السنة بالتساوي بحيث تراعي الإجازات المدرسية من عطلة نصف سنة وأعياد ومناسبات رسمية.
- ❖ الإرشاد وعقد اجتماعات مع الممارسات. وطرح المشاكل التي تواجههم وطرح
- ❖ المواضيع التي ستدرس في كل أسبوع وطرق عرضها والوسائل التي تحقق العرض الجيد وتحقيق الهدف المنشود، ويدونون كل ذلك في محاضر توقع عليها اللدرسات.
- ❖ عمل سجل خاص بالمدرسات يشمل بياناتهم الشخصية. في حدود احتياجات العمل)، وكذا بياناتهم المهنية لان هذا يوفر عليها طلب بيانات أكثر من مرة عند الاحتياج إليها.
- المهام التربوية والإدارية في الروضة:
- ويشمل ذلك عدداً من العمليات التي يجب أن تشارك فيها بعد تكليفها من مدير المدرسة؛ وأهمها:
- ❖ المشاركة في الإشراف على حسن سير العمل بالروضة.
- ❖ القيام بزيارة المدرسات في فصولن والذين يقعون تحت إشرافها بصفة دورية.
- ❖ متابعة تحرير البطاقات المدرسية.
- ❖ الإشراف على لجان توزيع الطلاب على الفصول.

- مهام تتصل بالشئون المالية في الروضة:

تقوم المدرسة الأولى بتكليف من مديرة الروضة بالمشاركة في بعض العمليات المالية أو رئاسة لجانها مثل؛ رئاسة لجان الجرد السنوي، رئاسة لجان المشتريات وبصفة خاصة عند شراء أجهزة وأدوات ومستلزمات تخص القسم الذي ترأسه.

- من الناحية الإدارية:

وتختص المدرسة الأول بالنواحي الإدارية مثل الإشراف على قسم من أقسام الروضة ومراقبة سير الدراسة والأنشطة.

رابعاً: معلمة الروضة:

لا جدال في أن كفاية الإشراف والإدارة المركزية واللامركزية والإجرائية على العمل التعليمي والتربوي. وقدرتها على الملائمة بين تطلعاتها وإنجازاته فيه - يكون ذلك كله رهن في المقام الأول بكفاية المعلمة وبكفاءتها في الأداء. وقد قيل " قبل أن تفتش عن أمة فتش عن معلمها وعن صانعي نشتها وهذا حق لا جدال فيه."

أولاً؛ الخصائص الشخصية لمعلمة الروضة:

إذا رجعنا إلى الأدوار التي تقوم بها المعلمة والمهام التي تؤديها بالنسبة للأطفال لإدراكنا بان وظيفتها غير مقصورة على التعليم بل هي مربية بالدرجة الأول. ولا يتوقف تأثير معلمة الروضة على الأطفال فقط على مهاراتها الفنية وإتقانها للمواد العلمية. وإنما أيضاً على اتجاهاتها وقيمتها

ومعتقداتها وميولها الشخصية والتي تنعكس على سلوكها ومن ثم على تصرفات الأطفال حيث يعتبرونها القدوة والمثل الأعلى.

فإن كان بالإمكان من خلال برنامج تربوي "جيد" إعداد معلمات رياض الأطفال، ورفع المستوى الثقافي العام للمعلمة وتزويدها مخلفية مناسبة في المواد المختلفة؛ وتحسين مهارات التعليم لديهن فإنه من الصعب تغيير خصائص شخصية متأصلة فيها يمكن أن تحول دون إقامة علاقات سوية مع الأطفال تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة للمرحلة.

لهذا يجب مراعاة الاستعدادات الشخصية عند قبول المتقدمات للإلتحاق بالكلية المؤهلة لمعلمات هذه المرحلة (المجلس العربي للطفولة والتنمية؛ 1989) ، وفيما يلي الخصائص التي ينبغي أن تتوفر في معلمة الروضة.

- الخصائص الجسمية:

أ- أن تكون المعلمة لائقة طبياً لا تعاني من أمراض يمكن أن تعوقها عن القيام بعملها على أكمل وجه.

ب- أن تكون سليمة الحواس وخالية من العاهات أو العيوب الجسمية التي يمكن أن تؤثر على موقعها من الأطفال أو تؤدي إلى تعلم خاطئ مثل التأثأة وغيرها من عيوب النطق.

ج- أن تتمتع باللياقة البدنية حيث بتوقع الأبطال من المعلمة أن تشاركهم لعبهم ونشاطهم ويسعدهم ذلك كثيراً.

د- أن تتوفر فيها الحيوية والنشاط حتى لا تشعر بالتعب المستمر والإجهد بعد كل عمل بسيط تقوم به؛ يجعلها أقل كفاية ويحد من نشاطها واهتماماتها تدريجياً إلى أن تتحاشى كل جهد مهما كان بسيطاً مما يقلل من حماس الأطفال وفعاليتهم في الأنشطة المختلفة.

هـ- أن تهتم بمظهرها وهندامها دون المبالغة حيث تتوخى البساطة في الألوان بشكل ينمي الذوق الفني في الأطفال وتعتبر الألوان الزاهية الهادئة مناسبة لمعلمة الروضة.

- الخصائص العقلية:

- أن تكون على قدر من الذكاء يساعدها على التصرف الحكيم وحل المشكلات التي تصادفها في المواقف التعليمية المختلفة ويتضمن ذلك الفهم وإدراك الحقائق والعلاقات بين الأشياء والأفكار وتطبيق المعلومات النظرية على مشكلات الحياة الواقعية ثم تحليل المواقف وعناصر القضايا والمشكلات. كما يتوقع من معلمة أطفال الروضة أن تكون سريعة البديهة حسنة التصرف في المواقف المفاجئة.

- أن تتميز بدقة الملاحظة تمكنها من ملاحظة أطفالها وتقييم تقدمهم اليومي واستغلال كل فرصة لمساعدتهم على النمو بشكل شامل ومتكامل. كما تعتبر الملاحظة وسيلة جيدة للتعرف على المناخ التربوي العام وأهم أداة للتوصل إلى استراتيجيات تعليمية تتفق واحتياجات الأطفال

وانماط التعلم لديهم.

- ان تكون لديها القدرة والقابلية لإدراك المفاهيم الأساسية في العلوم والرياضيات واللغة والفنون والأدب إلى جانب نظريات علم النفس والتربية وعلم الاجتماع وغيرها من مجالات الدراسة التي يتضمنها برنامج الإعداد التربوي إذ أن رياض الأطفال تحتاج إلى معلمة ذات خلفية ثقافية عامة أكثر من حاجتها إلى معلمة متخصصة في مادة دراسية واحدة.
- أن تكون قادرة على الابتكار والتجديد المستمر في الجو التعليمي والمداخ التربوي وفي طبيعة الأنشطة ونوعية الوسائل التعليمية التي توفرها للأطفال لتشجيعهم على التعلم الذاتي ومتابعة الاهتمام بموضوعات الخبرة التعليمية.
- ان تدرك بأن مجال العمل في رياض الأطفال يحتاج إلى المتابعة الواعية للفكر التربوي المعاصر، فتحرص على مواصلة الدراسة والإطلاع والنمو المهني كمعلمة لأطفال في سن ما قبل المدرسة.

❖ الخصائص النفسية والاجتماعية:

- أن تتمتع بدرجة عالية من الاتزان الانفعالي حتى تستطيع أن تحقق لنفسها التوافق النفسي فتأتي تصرفاتها طبيعية لا تصنع فيها. تحب ولا تحب وتثور وتغضب في حدود المقبول للإنسان " الطبيعي " وعندما تكون قادرة على إشباع حاجات الأطفال ومساعدتهم على التعبير السوي عن انفعالاتهم.
- أن تكون محبة للأطفال قادرة على العمل معهم بروح العطف والصبر بحيث تعطي الفرصة للانتهاء ما يريد قوله أو فعله مهما احتاج من وقت في سبيل ذلك إذ أن المعلمة التي تمل سرعة وتفقد صبرها لأتفه الأسباب لا يمكنها أن تتحمل العمل مع عدد كبير من الأطفال في مرحلة حساسة من نموهم يوما بعد يوم وسئة بعد الأخرى.
- ألا تكون قاسية في تهييبها لسلوك الأطفال وأن تحس إثابة الطفل ومدحه على ما يأتي من أفعال حسنة وقد نصح الغزالي بأن يكون المعلم بمثابة الأب للتلميذ وأن يتجنب القسوة في تهييب سلوكه.
- ان تقبل على عملها بجماس وإخلاص وتجدد فيه تحقيقا لذاتها وتتمتع بقدر من المرح والروح الدعابة والمرونة حتى تكون قادرة على مواجهة متطلبات العمل والمشكلات التي قد تعترضها في الحياة المدرسية
- أن تكون قادرة على إقامة علاقات إنسانية سوية مع الأطفال والزميلات وأولياء الأمور وغيرهم من الأشخاص الذين يستدعي العمل الاتصال بهم من أجل توفير كل ما أمكن من مصادر تعلم للأطفال. كما أن طبيعة العمل في الروضة تتطلب التعاون الوثيق بين جميع العاملين في الروضة فنيين وإداريين؛ نما يعني ضرورة تمتع المعلمة بالقدرة على العمل

الفريقي.

❖ الخصائص الخلقية:

- ان تكون متقبلة لقيم المجتمع وعاداته؛ وعلى قدر من التوافق معها يتيح لها القيام بدورها في التواصل الثقافي وربط الطفل بترائه وحضارته الإنسانية
- ان تحترم أخلاقيات المهنة وتلتزم بقواعدها وتعزز بالانتماء إليها وأن تكون مقتنعة تماما بعملها كمعلمة في روضة أطفال.
- أن تعمل على تقوية الروح الدينية في نفوس الأطفال وتسعى إلى تنشئتهم في ظل تعاليم الدين ومبادئه.
- ان تجعل من نفسها قدوة حسنة في كل تصرفاتها تقديراً منها للدور الكبير الذي تلعبه في بناء شخصية طفل الروضة وتوجيه سلوكه.

ثانياً: الأدوار والمسئوليات التي تقوم بها معلمة الروضة:

تقوم معلمة الروضة بأدوار عديدة ومتداخلة وتؤدي مهام كثيرة ومتنوعة تتطلب مهارات فنية مختلفة يصعب تحديدها بشكل دقيق وتفصيلي. فإذا كان المعلم في مراحل التعليم الأخرى مطالباً بأن يتقن مادة علمية معينة ويحسن إدارة الفصل، فإن المعلمة في روضة الأطفال مسئولة عن كل ما يتعلمه الأطفال إلى جانب مهمة توجيه عملية نمو كل طفل من أطفالها في مرحلة حساسة من حياتهم. ويمكن إجمال المهام العديدة التي تؤديها معلمة الروضة في ثلاثة أدوار رئيسية هي:

- دورها كممثلة لقيم المجتمع وتراثه وتوجهاته
- دورها كمساعدة لعملية النمو الشامل للأطفال.
- دورها كمديرة وموجهة لعمليات التعلم والتعليم.

مسئوليات معلمة الروضة:

تضطلع المعلمة بواجبات ومسئوليات فنية وإدارية داخل الروضة نذكرها فيما

أولاً: المسئوليات الفنية:

- دراسة الأهداف التي ينبغي أن يصل إليها التلاميذ عن طريق عملية التربية والتعليم في الروضة؛ وعليها إن تعمل على تحقيقها في كل نشاط بل في كل خطوة من خطوات الدرس داخل القاعة وخارجها.
- العمل على تحقيق الأغراض التي من أجلها وضعت البرامج والأنشطة.
- إعداد الأنشطة والاستعانة بمعيدات التعلم فهي أقوى أداة للمعلمة لتحقيق رسالتها.
- اتباع طريقة التدريس التي تتفق مع مستوى تلاميذها وتتلاءم مع طبيعة النشاط.
- تهتم المعلمة بتدريب تلاميذها على المهارات والخبرات العملية وتأسيس القيم والعادات

السليمة في نفوسهم.

- المعلمة رائدة الفصل وقائده وعليها أن تهيئ الظروف المناسبة لنمو ميول التلاميذ واستعداداتهم نمووا سليماء والوقوف على العوائق النفسية والاجتماعية والمادية التي تعطل تقدم التلميذ.
- تسهم المعلمة مساهمة فعالة في مجال التربية القومية، وعليها مسئولية تعبئة التلاميذ من الناحية الروحية بما يزكي نفوسهم ويرفع معنوياتهم إيماناً بقوميتهم وولاء لوطنهم.

ثانياً: المسئوليات الإدارية:

- على المعلمة أن تحضر طابور الصباح وتعمل على حفظ النظام بين تلاميذ فصلها ثم تصطبجهم إلى حجرة الدراسة.
- حصر حالات التأخير والغياب في كل حصة بكل دقة.
- معاونة المدرس الأول في الإشراف على قسم من أقسام المدرسة.
- الاشتراك في الأعمال التي تستند إليه كعضو إحدى اللجان الفنية ولجان النشاط.
- الاشتراك في الجمعية العمومية بالمدرسة ومجلس إدارة المدرسة ومجلس الآباء.

الدور الإداري المتوقع للمعلمة:

لا جدال في أن نظام الروضة الفعال هو الذي يتضمن أن تكون المعلمة على وعي بأهداف ومتطلبات المهنة وأبعاد دورها التي يجب أن تؤديها على أفضل وجه سواء داخل الروضة او خارجها. ولأشك أن الدور الإداري للمعلمة يعتبر أحد أدوارها الأساسية؛ أن لم يكن أهمها وأشملها على الإطلاق وبصفة عامة يمكن القول بان هناك عدة ابعاد لا بد أن تكون المعلمة على وعي بها وتمارسها في الواقع؛ حتى تؤدي دورها الإداري على الوجه الأكمل. ولعل أهم هذه الأبعاد ما يلي:

١- وعي المعلمة بالمقومات الأساسية للفكر الإداري المعاصر:

تشكل هذه المقومات الفلسفة الإدارية التي تحكم نظام الروضة وتوجيهه إلى تحقيق أهدافه بكفاءة، ومن ثم وجب على المعلمة الإمام بتلك المقومات والوعي بها حتى تسلك سلوكاً متسقاً معها، وبالتالي تتحقق فعالية النظام وتقوي روابط الصلة بينه وبين المجتمع. وتتمثل هذه المقومات فيما يلي:

- ❖ الديمقراطية: ينطلق هذا المفهوم من أن الإدارة المدرسية وسيلة لتحقيق الأهداف وليست سبيلاً للسيطرة على العاملين. الأمر الذي يتبعه ضرورة مشاركة الإداري - بحسب موقعه ومسئولته - مشاركة فعالة في اتخاذ القرار وتنفيذه، وتنمية العلاقات الإنسانية؛ وإبراز دور القيادة الجماعية.
- ❖ الطريقة العلمية: لقد أصبح العمل الإداري - في التعليم - معقداً يحتاج إلى البصيرة

النافذة والتحسب في معالجة الأمور. لذلك وجب الاعتماد على منطق التفكير العلمي المنظم الذي يقوم على تحليل الظواهر واكتشاف المتغيرات المؤثرة فيها ثم التنبؤ بمستقبل هذه الظواهر والتحكم فيها.

❖ **التكنولوجيا الإدارية الحديثة:** تنطوي على ثلاثة أبعاد أساسية، أولها التكنولوجيا العقلية التي تختص بالتحليل الموضوعي المنظم واستحداث أساليب حديثة في اتخاذ القرار التربوي الرشيد؛ ثانيهما التكنولوجيا الاجتماعية التي تستهدف تنمية العلاقات الطيبة بين الأفراد والقيادة الجماعية، ثالثها التكنولوجيا الآلية التي تختص باستخدام الآلات الحديثة في العمليات الإدارية.

❖ **الكفاءة الإدارية:** يهدف هذا المقوم إلى الحصول على أفضل قدر يمكن من المخرجات في ضوء الأهداف الموضوعية وبأقل تكلفة إدارية؛ مما يجعل الإدارة المدرسية تتقدم قدماً إلى الأمام.

٢- وعي المعلمة بالسياسة التعليمية:

لا يمكن أن يقتصر عمل المعلمة على تنفيذ السياسة التعليمية التي تخططها هيئات المستوى المركزي، دون أن يكون لها رأياً في هذا التنفيذ ودون أن يكون لها دوراً في تحديد ما ينشأ داخل الروضة؛ ودون أن تكون على علم بهذه السياسة ومصادر اشتقاقها لأنها أقدر الأفراد على معرفة الواقع التي تعمل فيه هذه السياسة؛ فضلاً عن أن الوظائف الإدارية للنظام وكذلك الأدوار الإدارية لجميع العاملين بهذا النظام تنطلق من السياسة التعليمية وتعمل على تحقيق أهدافها.

٣- وعي المعلمة بمجالات عمل إدارة رياض الأطفال:

يعتبر مستوى إدارة رياض الأطفال بمثابة المستوى الإجرائي للسياسة التعليمية؛ الذي يتم فيه ممارسة العمل التربوي مع قطاعات واسعة من التلاميذ والمعلمين والموظفين وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي. الأمر الذي أدى إلى تنوع مجالات عمل الإدارة المدرسية. ولاشك أن وعي المعلم بهذه المجالات سوف يزيده من فعالية الإدارة وكفاءتها على تحقيق متطلبات البيئة الاجتماعية المحيطة بها، ومن هذه المجالات :

○ تنمية العلاقات الاجتماعية السليمة::

○ تطوير العملية التعليمية:

○ تنمية العناصر البشرية:

○ تطوير الإمكانيات المادية

٤- وعي المعلمة بالأنشطة الإدارية:

ليست المعلمة مقدمة لبرنامج تعليمي أو سرد لمقولات أدبية أو ناقله للمعرفة والثقافة فحسب، ولكنها أيضاً مربية فاضلة، راعية لتنشئة تلاميذها التنشئة الاجتماعية الفعالة، ومفجرة لطاقتهم

الإبداعية. لذلك كان وعي المعلمة بأنشطتها الإدارية على جانب كبير من الأهمية؛ وأهم هذه الأنشطة ما يلي:

❖ **تحديد الأهداف التعليمية:** تعتبر الأهداف التعليمية بمثابة البوصلة التي توجه المعلم في العملية التعليمية، والمؤشر الذي بجدد مسار نمو التلاميذ والدليل الذي يتم في ضوئه تخطيط المراقف التعليمية ووضع المناهج واختيار طرق التدريس الملائمة، لذلك تغدو مشاركة المعلم في تحديد الأهداف التعليمية ضرورة ملحة

❖ **تخطيط المواقف التعليمية:** لاشك ان تغير دور المعلمة من ناقل للمعرفة إلى عضو فعال يشارك في تصميم المنهج المدرسي وفق حاجات التلاميذ وقدراتهم، ومشاركته في وضع الأنشطة المصاحبة للمنهج؛ قد فرض ضرورة قيام المعلمة بتخطيط المواقف التعليمية

❖ **الاتصال التربوي الفعال:** تعتبر عملية الاتصال مهمة في نقل القرارات والأوامر وتبادل البيانات والمعلومات في المستويات المختلفة للتنظيم الإداري بالمدرسة من جهة،؛ ومن جهة أخرى نقل سياسات المدرسة إلى المجتمع المحلي ونقل متطلبات المجتمع المحلي إلى المدرسة الأمر الذي يفيد في التنشئة الاجتماعية السليمة للطفل

❖ **توجيه التلاميذ وإرشادهم:** تتفاعل المعلمة مع تلاميذها لعدة ساعات وتلاحظ سلوكهم طوال اليوم الدراسي سواء داخل الفصل أو خارجه؛ ومن هنا تبرز ضرورة قيامها بدور القائد التربوي الذي يشكل سلوك تلاميذه بما يحقق الأهداف التعليمية وبما يتشوق مع أنماط السلوك المرغوبة والقيم المبتغاة.

❖ **تقويم البرامج الدراسية:** غدت عملية تقويم البرامج الدراسية من صلب عمل المعلمة لأن ذلك يفيد في معرفة المردود الاقتصادي للتعليم، ويدعم التواصل مع الجماهير الذي تخدمها ويوفر المعلومات اللازمة لتطوير العملية التعليمية.

خامسا: الأخصائية الاجتماعية:

إن للأخصائية الاجتماعية أو الموجهة الاجتماعية دوراً بارزاً في العملية التربوية وهي تعتبر حلقة الوصل والاتصال بين المعلمات وأولياء الأمور ومن صميم عملها معرفة العوائق التي تعترض سير العملية التربوية ولذلك يجب أن تكون ملمة بالمجتمع والبيئة للتعرف على الأسباب والمشاكل ومعالجتها.

الأعمال الإدارية والفنية:

- تنظيم السجلات الاجتماعية في المدرسة.
- تهيئة إمكانيات المدرسة كي تصبح مجالاً صالحاً للنشاط والخدمات الاجتماعية.
- تتبع البطاقات المدرسية من النواحي الاجتماعية.

- تتبع الحالات الخاصة مثل التبول اللاإرادي وتدوينها ووضع الحلول لها.
 - حل المشاكل التي تواجه بعض الأطفال تربوياً واجتماعياً.
 - الاتصال بأولياء الأمور والتشاور معهم لإعداد مقابلات مع المعلمات.
 - ملاحظة تقدم الأطفال أو تأخرهم الدراسي عن طريق الكشوفات الخاصة (البطاقات المدرسية)
 - حل مشاكل التأخير أو الغياب والوقوف على المشاكل المسببة وحلها وإيجاد الحلول المناسبة لها.
 - في حالة الأمور المستعصية رفعها إلى لجنة الإشراف الاجتماعي ومتابعة الحالات.
 - تنبيه المدرسين عن حالة طفل يحتاج إلى عناية واهتمام لأسباب صحية أو معوقة كالنطق والخجل وضعف النظر أو السمع.
 - رفع تقارير لإدارة الروضة عن سير العمل والمشاكل التي تعترضه والحلول المناسبة.
 - معرفة عادات وتقاليد المجتمع ودراستها.
- من الوظائف التي تتطلبها العملية التربوية الناجحة؛ فإذا تسنى للمعلمة أن تبين حالات تلاميذها ونسهم في التغلب على ما يتعرضون له من مشكلات دراسية أو نفسية أو سلوكية فإن الأخصائي الاجتماعي يستطيع أن يعاون المعلمة في معالجة هذه المشكلات فضلاً عن قدرته على القيام بدور إيجابي في الاتصال بين المدرسين والأسرة وكذلك بين المدرسة والبيئة.
- ويستعين الأخصائي الاجتماعي في تاديه عملة بالقيادات الطبية والنفسية ومكاتب الخدمة الاجتماعية؛ ويستطيع بدراسة البطاقة المدرسية أن يصل إلى عدد من النتائج التي تفيد في التعرف عليها وعلى مشكلات الطفل أما المعلمة فيستطيع التعرف عليها من خلال سجلات الحضور والغياب والتأخير عن الحضور إلى المدرسة أو الفصل.
- ويمكن حصر أهم مهام الأخصائي الاجتماعي بمرحلة الرياض فيما يلي:**
- بحث الحالات الفردية من النواحي الاقتصادية والاجتماعية لمساعدة التلاميذ وتخفيف حدة مشكلاتهم الاقتصادية كما أنه يساعد التلاميذ الذين يواجهون مشكلات أسرية بالأساليب المتعددة التي يعرفها كصاحب مهنة ثم إعدادها لها.
 - دراسة الحالات المحولة إليه من وكالة الروضة أو مديرتها.
 - دراسة حالات التلاميذ المتأخرين دراسياً.
 - تتبع البطاقة المدرسية للتلاميذ.
 - مباشرة ما يطرح من استبيانات أو ما يطلب من بيانات خاصة بالتلاميذ للتعرف على شخصياتهم وميولهم واتجاهاتهم.
 - يشارك مديرة الروضة ووكلائها في مقابلة أولياء أمور التلاميذ ذوي المشكلات للمشاركة

في حلها.

- يقوم بإجراءات تكوين المجالس المدرسية وهي الجمعية العمومية للمدرسة ومجلس الآباء والمعلمين، ومجلس إدارة المدرسة ويعمل كسكرتير لهذه المجالس.
- يعد التلاميذ لمسابقة التفوق الاجتماعي.
- المعاونة في تنسيق العلاقات بين المدرسين والبيئة المحيطة بها عن طريق المجالس المشتركة بين المدرسة وأهل الحي أو البيئة أو المؤسسات ذات الأهمية التربوية لتلاميذ الروضة.
- تنظيم السجلات الاجتماعية المدرسية المتصلة بعمله.
- إعداد تقارير دورية وسنوية عن عمله في المدرسة.

سادساً: أمينة المكتبة:

إن أمينة المكتبة تساعد بطريقة غير مباشر في العملية التربوية؛ وهي تتعتبر المعين للطفل والمعلمة؛ وهنا تقوم بتوجيه الأطفال إلى كيفية استخدام المكتبة والغرض منها وكيفية التعرف على مكان الكتاب الذي يريده الطفل وموضعه؛ وترشد بعض الأطفال بعد معرفة ميولهم إلى الكتب التي تنمي هذه الميول وأيضاً كيفية الاستفادة من الوقت.

المهام الوظيفية لأمينة المكتبة:

- تعتبر أمينة المكتبة مسؤولة عن المحافظة على المكتبة ما فيها من كتب وأجهزة وأثاث بصورة صالحة للاستخدام.
- التعرف على الموارد المطلوبة للمكتبة وتستشير في ذلك مديرة الروضة والمعلمات.
- تزويد المكتبة بالمستحدث من المواد المقروءة أو المسموعة أو المرئية.
- تصنف المواد المكتبية ويفهرسها حسب الطرق المعروفة والمناسبة للاطفال.
- من خلال عملية التصنيف والفهرسة يقوم بعمل بطاقة لكل كتاب ويحفظها في أدرج خاصة بذلك
- تدير المكتبة بطريقة مناسبة تيسر على زائريها الإطلاع والاستفادة بأقل جهد وأيسر سبيل، ويمكن لأمين المكتبة أن يحسن ويطور في أسلوب إدارة المكتبة من حين لآخر.
- تقوم بإرشاد التلاميذ إلى أماكن الكتب ويفضل أن تزود المكتبة بلوحات إرشادية.

مقومات النجاح الإداري في رياض الأطفال:

إن الإدارة المعاصرة بمفاهيمها المتطورة وأساليبها المتقدمة تنبئ آثارها في الواقع إلا من خلال أداء متميز لمسئولي الإدارة ومن ثم فإن نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد بعيد على ممارسات المديرين أنفسهم ولو أردنا تلخيص كل المقومات الواجب توافرها كي ينجح المدير في عمله، ومن ثم تنهض الإدارة عموماً فإنه يمكن حصر تلك المقومات في الآتي:

- عدم الإقدام على أي عمل إلا في ضوء خطة مدروسة دراسة جيدة: المديرون لا يبدؤون عملاً من فراغ ولكنهم يحددون أهدافاً واضحة ويفكرون في أنسب الطرق والأساليب المساعدة على تحقيق الأهداف.
- ضرورة تدبير الموارد اللازمة للعمل وتنظيم استخدامها وفقاً لقواعد محددة: يحتاج العمل - أي عمل - إلى استخدام طاقات وموارد أهمها الموارد البشرية لذلك فالمدير يجدد احتياجات العمل من هذه الموارد ويوفرها ويتنظم استخدامها وعلى سبيل التخصيص يحظى المورد البشري - الأيدي العاملة - بأهمية خاصة من المديرين ويعتبر التنظيم الذي يحدد علاقات العاملين ويرتب اختصاصهم ومسئولياتهم من عناصر النجاح للمديرين.
- احترام المساعدين والاستفادة من طاقاتهم الخلاقة: المديرون هم في الحقيقة خبراء في العلاقات الإنسانية يعرفون أساليب إقناع الأفراد؛ وتحفيزهم للعمل والعطاء أنهم لا يتعاملون مع العاملين على أنهم آلات تؤدي أعمالاً روتينية وفقاً لتعليمات الإدارة بل بالعكس فهم ينظرون إلى العامل على أنه إنسان خلاق له طاقات وقدرات يمكن أن نسهم في إنجاح المنظمة لذلك يجب استثمارها وتوجيهها بشكل إيجابي منتج.
- المتابعة وعدم ترك الأمور للمصادفات: المديرون لا يضعون الخطط ثم ينسولها أو كما يقال (يضعونها في الأدراج) بل هم يراقبون التنفيذ ويتابعون الإنجازات وبشكل مستمر ومنظم يقيسون ما تحقق من نتائج ويقارنونها بالأهداف الواردة في الخطط الموضوعة.
- مواجهة المشاكل واتخاذ القرارات: الإدارة كما عرفها الكثيرون هي حل المشاكل وعليه فإن يكون للمدير أسلوب في حل المشاكل معناه أنه يزيد من قدراته على تحقيق الأهداف والوصول إلى أفضل النتائج.
- حسن استخدام الوقت: الوقت من أثنى الموارد التي يستخدمها المدير وما ينفق من وقت لا يمكن استرجاعه؛ والمدير المتميز يدرك أن للوقت نفقة أو تكلفة، وبالتالي يحاول استثماره إلى أقصى حد ممكن ولذلك فهو يبحث دائماً عن أساليب العمل التي توفر الوقت منهم يحققون إنتاجية أعلى في وقت أقل.
- تخطيط المستقبل الوظيفي والتنمية الذاتية: يستند الفرد عادة إلى ما يأخذ بيده بيده في مسار التقدم الوظيفي ولكن المتميز يرسم لنفسه خط المستقبل ويعمل جاهداً بعمله وخبرته واجتهاده لكي يصل إلى المستوى الوظيفي الذي يتمشاه لنفسه مما سبق يتضح أن مقومات النجاح الإداري يجب توافرها في جميع أفراد الهيكل الإداري في الروضة، مما يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة ورفع كفاءة العملية التعليمية في الروضة.

الفصل الثالث

الإدارة الصفية في الروضة



مقدمة:

تعتبر مرحلة رياض الأطفال هي "الركيزة الأولى لتأسيس القاعدة الأساسية للتعليم العام والاستعداد النفسي والبدني والعقلي"، وقد أكد عالم النفس بلوم أن ما يقارب ٥% من نمو الإنسان العقلي يتم فيما بين الميلاد والعام الرابع، و٣% منه يتم فيما بين أربع وثمانية سنوات، ٢% من النمو العقلي يتم بصورة نهائية خلال فترة الطفولة المبكرة، وهذا يجعل هذه المرحلة في غاية الأهمية.

الإدارة الصفية: العملية التي تهدف إلى تنظيم الإمكانيات المتاحة لتحقيق التربية المتكاملة لشخصية الطفل داخل بيئة الصف بمعناه الواسع، وتتضمن هذه الإدارة عددًا من العمليات المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم للعمل والأفراد.

الأهمية الخاصة للإدارة التربوية قبل المدرسة:

إن الإدارة الجيدة هي التي تعمل على تنفيذ العمل أو المهمة المطلوب أداؤها من خلال وضع توصيف دقيق للعمل. أو تحليل دقيق لمكونات هذا العمل، وتتطلب الإدارة الجيدة في العملية التعليمية برياض الأطفال ضرورة وضع أهداف محددة بدقة واتخاذ المعلمة القرارات الحاسمة، واستخدامها الإمكانيات والموارد المتاحة استخداماً أمثل؛ وزيادة فاعليتها مع الأطفال، واستخدامها برنامج عملها بشكل جيد.

ويحتاج كل ذلك إلى مزيد من الجهد والمهارة والدقة والحماس من المعلمة؛ لأنها تتفاعل مع أطفال في مرحلة عمرية معينة؛ ولهم متطلبات متعددة ومتنوعة؛ يجب أن تعمل على تلبيتها وإشباعها ولن يتأتى ذلك إلا إذا كانت المعلمة على وعي بمتطلبات نمو الأطفال في هذه

المرحلة وكيفية إشباعها وامتلاكها للمهارات الإدارية الأساسية التي تنظم عن طريقها عملية التفاعل الصفي بينها وبين الأطفال وبين الأطفال وبعضهم البعض.

وإدارة المعلمة لقاعة النشاط في الروضة ذات طبيعة خاصة؛ حيث يرتبط دور المعلمة في تنظيم المناخ الاجتماعي والبيئي داخل قائمة النشاط ارتباطاً مباشراً بعملية التعلم وحصيلته؛ فالمناخ الذي يشيع فيه الشعور بالدفء والألفة والصدقة في العلاقات يساعد على تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى المعلمة إلى تحقيقها الأمر الذي يساعد على زيادة مستوى دافعية الأطفال للتعلم ومبادراتهم للعمل والمشاركة الإيجابية في كل ما تحتويه الخبرات التعليمية من أنشطة.

ولكي تقوم معلمة الروضة بدورها التربوي على الوجه الأكمل يجب أن تنطلق من وعي باحتياجات الطفل النفسية والعقلية، وفي هذه المرحلة يتخذ النمو النفسي والعقلي للطفل أبعاداً يترتب عليها أن يراعي عمل الإداري الناجح الأبعاد التالية:

- بعد الحرك النفسي والاحتياجات المحددة للطفل.
- بعد الإدراك لدى الطفل؛ بمعنى كيف تنظم وتفسر لديه المعلومات، التي تصل إلى المخ خلال الحس.
- البعد الذهني وهو القدرة على التفكير والتعليل؛ ويعتمد ذلك على النمو اللغوي عند الطفل عن طريق الشرح والأسئلة وتعليم الطفل أن يسأل ويجيب
- بعد الأحاسيس، وهنا تتكون صورة الذات، ولكي تتكون عند الطفل صورة إيجابية عن ذاته يجب استخدام التشجيع بدلاً من العقاب.

ولهذا تعد الإدارة الفعالة للمعلمة داخل حجرة النشاط أساساً جوهرياً لتعلم الأطفال، ومن أهم الكفايات الضرورية للمعلمة الناجحة، على اعتبار أن إدارة حجرة النشاط عملية تفاعل إيجابي بين المعلمة والأطفال، حيث يتم هذا التفاعل من خلال نشاطات منظمة تتطلب ظروفًا وشروطاً مناسبة تعمل الإدارة في حجرة النشاط على تهيئتها.

والتعلم الفعال داخل قاعة النشاط يتطلب من المعلمة أن تكون إدارية فعالة؛ بحيث يجب أن تكون قادرة على إيجاد التعاون بين الأطفال من أجل إنجاز المهام التعليمية، وعلى قيادة قاعة النشاط، والمحافظة على توفير مناخ صحي يساعد على التعلم والتعليم؛ وأيضاً على الاتصال الجيد وتحفيز الأطفال والمحافظة على النظام ومكوناته وعناصره .

وبذلك يتضح أن الإدارة التربوية للمعلمة في قاعة النشاط على درجة بالغة من الأهمية في تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة وتقويم العملية التعليمية لأن هذا التنسيق الإداري إذا أحسن القيام به؛ فإنه - بلا شك - ينحو تجاه تحقيق المعلمة للأهداف التربوية المنوطة بها.

أهمية الإدارة الصفية:

يجب على معلمة الروضة أن تهتم بإدارة فصلها، وذلك من خلال ممارستها لبعض المهمات التي توفر بيئة صفية ملائمة لتعلم فعال، ذلك لأن للإدارة الضفية أهميتها في مدى الممارسة الفصلية للتعليم والتعلم، والتي تكمن في:

١. أنها توفر جو أكاديمي من التفاعل الصفي بين معلمة الروضة والأطفال.
٢. تعمل على حفظ النظام وضبط الصف وفق خطة أعدها المعلم واستجاب لها المتعلمون.
٣. تساعد على تنمية الإتجاهات والقيم السلوكية المرغوبة لدى الأطفال، وتعمل على تحقيق الأهداف التربوية وصياغة التعلم في صورة نتائج فردية وجماعية للأطفال.
٤. تعمل على تحقيق الأهداف التربوية وصياغة التعلم في صورة نتائج فردية وجماعية للأطفال.
٥. تعمل على تنمية الإحساس بالمسئولية والضببط الذاتي للأطفال والاحترام، وتقبل النقد والبناء.

إدارة الصف وتوجيه سلوك الأطفال:

لم تعد عملية إدارة الصف مجرد ضبط وحفظ النظام ومعاينة من يخل بالنظام وإجبار الأطفال على الجلوس في هدوء تام لسماع شرح المدرس. وبالرغم من أهمية الهدوء، حيث من الصعب العمل في جو من الفوضى؛ فإن الهدوء التام الذي لا يسمح فيه إلا صوت المعلم أصبح غير مقبول حتى في فصول التعليم الأساسي، فما بالك بفصل في الروضة!! في الروضة يحتاج الطفل إلى التفاعل مع الأشياء والمواقف والأطفال والكبار حتى ينمو ويتعلم. ومن المألوف، بل المطلوب، أن يتحرك الأطفال فالطفل يتحرك إذن هو يتعلم". ثم أن الجلوس لساعات طويلة ضار بصحة الطفل ونمو جسمه ومهاراته الحركية.

ومن المهام التي تدخل في اطار حسن ادارة الصف

١- توفير المناخ العاطفي/ الاجتماعي المناسب

المناخ التربوي الذي يشجع على التعلم جو ودي غير انتقائي؛ يشعر معه الطفل بأنه يستطيع أن يجرب ويخطئ ويصحح أخطاءه ويتعلم منها بعكس الجو الذي لا يتوافر فيه مثل هذا الشعور بالأمان. ويخشى معه الطفل من وقوع عقاب المعلم ليه بين لحظة وأخرى لأقل خطأ أو سهو أو تقصير.

وتزداد دافعية الطفل للتعلم إذا أحس بأنه عضو في مجموعة يطلق عليها "فصل أولى روضة (أ) " على سبيل المثال - فالانتماء إلى جماعة من الدوافع الهامة للتعلم. وعلى المعلم تنمية هذا

الإحساس والانتماء ورعايته، لا عن طريق الوعظ والمحاضرة عن أهمية الشعور بالانتماء ولكن بخلق جو من المحبة والألفة والتعاطف والحرص على مشاعر الغير واحترامها وتقديم القدوة والمثل لما يجب أن تكون عليه العلاقات بين الزملاء.

٢- تنظيم البيئة الفيزيائية:

لاشك أن أطفال الفصل هم العنصر الأهم في العملية التعليمية؛ ولكن البيئة الفيزيائية؛ والتي تشكل الإطار الذي يتم فيه التعلم، من الأمور الحامة في زيادة الفاعلية والإنتاجية؛ وقد خضع هذا البعد من أبعاد العملية التعليمية للكثير من الدراسات، وأصبح تنظيم بيئة المتعلم من المهارات أو الكفايات الأساسية التي تدخل ضمن قياس وتقويم أداء المعلم. ولا يتطلب تنظيم بيئة التعلم الكثير من الجهد أو التكلفة ولكن يحتاج إلى فهم طبيعة المتعلمين واحتياجاتهم النفسية والاجتماعية وأساليبهم في العمل، بالإضافة إلى حسن التخطيط بحيث يتم استغلال كل جزء وركن من أركان الغرفة دون زحمتها بأشياء لا ضرورة لها وتوزيع الأثاث والتجهيزات والمواد والوسائل التعليمية بما يتناسب مع طبيعة الأنشطة والخبرات التعليمية ويسمح بتنقل الأطفال بسهولة بين الأركان المختلفة.

٣- توفير الخبرات التعليمية:

مهما كان المعلم لطيفا مع المتعلمين، قريبا منهم، ووفر لهم غرفة حسنة التنظيم، لا يستطيع أن يكون مديرا جيدا للفصل إذا لم يشعر الأطفال بأنهم يتعلمون في كل يوم ولحظة أشياء جديدة وهذا لن يتأتى إلا بتوفير العديد من الخبرات التعليمية المتنوعة وحسن التخطيط لا ومتابعة التلاميذ وتوجيه أدائهم، ومراعاة الفروق الفردية فلا يعمل البعض وينتج بينما الآخر قد أنهى عمله أو أنه لا يحسن أداء المطلوب منه فأفضل إدارة تلك التي في ظلها يعمل الجميع كل وفق سرعته واستعداده واهتماماته.

٤- ملاحظة الأطفال ومتابعتهم وتقويمهم:

إن معرفة المعلم لأطفاله من حيث الخلفية العلمية والاجتماعية ومستويات النضج التي حققوها والمهام بمدى تقدمهم في المجالات التي يدرسونها، والمهارات التي يتدربون عليها من أساسيات ومقومات الإدارة الناجحة للفصل.

وهناك طرق ووسائل عديدة لقياس مستوى الاستعداد أو النمو أو التحصيل في إطار التعليم النظامي. وتعتبر الملاحظة من أفضل أساليب التعرف على قدرات الأطفال ومتابعة تقدمهم وتقويمهم المستمر. ويكتسب هذا الأسلوب أهمية خاصة عند التعامل مع صغار الأطفال حيث يصعب قياس قدراتهم الحقيقية باستخدام الاختبارات اللفظية وغيرها من وسائل القياس المباشرة.

٥- تقديم تقارير عن سير العمل:

يحتاج المعلم إلي عمل كشوف بأسماء الأطفال وبرصد غيابهم وحضورهم ويسجل المهارات التي

يتعلمونها ويقدم تقارير عن تقدمهم لإدارة المدرسة ولأولياء الأمور ولجميع المعنيين بسير العمل على مستوى المدرسة أو المنطقة التعليمية أو الوزارة. ولهذا الغرض يحتاج المعلم إلى سجلات وملفات يحفظ فيها هذه المعلومات بطريقة منظمة بشكل يجعل من السهل الوصول إليها ويحتاج المعلم إلى سجل خاص يدون فيه ملاحظاته عن نمو قدرات الأطفال ومهاراتهم في المجالات المختلفة؛ بالإضافة إلى الصعوبات أو المشكلات التي يواجهونها في مجالات التكيف لوجو الروضة أو في النواحي الصحية أو الأسرية أو غيرها من المشكلات الشخصية؛ ولا ينتهي عمل المعلم بتسجيل البيانات والملاحظات الخاصة بالأطفال. بل عليه الرجوع إليها باستمرار إذا ما أراد أن يساعد أطفاله على التكيف لمتطلبات الحياة المدرسية وبفضل معظم المعلمين استخدام سجل واحد مرتب ترتبها أجدياً بدلاً من الملفات الشخصية لكل طفل على حده، بالإضافة إلى السجلات الخاصة بالمتعلمين، يحتفظ المعلم بسجل متابعة لسير العملية التربوية، يضع فيه الخطط ووحدات الخبرة وملاحظاته حول طريقة تنفيذها وتقويمه لها. كما يحتفظ في هذا السجل بخطته المستقبلية؛ قصيرة وبعيدة المدى، بحيث يصبح عمله سلسلة متصلة تكفل التدرج والاستمرارية والتقدم في خبرات الأطفال

أهم عناصر نجاح الإدارة الصفية:

١. **التخطيط الجيد والتحضير:** ويشكل هذا عنصراً هاماً من عمل المعلمة، فالتخطيط بكل جوانبه وشموليته من حيث تحديد الأهداف، ومعرفة جوانب المادة التعليمية، واختيار الإستراتيجية الخاصة بتنفيذ المقرر، واختيار الوسائل المناسبة التي تساعد على تحقيق الأهداف التعليمية، كما يشمل تهيئة الظروف المادية الملائمة في الصف ومناسبتها.
٢. **توفير الجو الملائم:** لن يكفي التحضير لوحد إذا لم تعمل المعلمة على توفير تفاعل صفي ناجح، بحيث تجعل الأطفال محوراً للعملية التعليمية. وذلك لإثارة دافعية الأطفال، وحتى لا يخيم عليهم الملل، ولتوفير الجو الملائم لتنشئة الأطفال تنشئة صالحة عليها أن تتحلى دائماً بالبناشة والابتسام.
٣. **المحافظة على انضباط الصف:** على المعلمة أن تدير صفها بشكل يوفر انضباط صفي لها، ويوفر لها السيطرة على مجريات الأمور دون تسلط، وعلى المعلمة أن تراعي أموراً مقبولة ومنتجة بهذا الخصوص، ومن هذه الأمور وقفة المعلمة في الصف، وصوتها الواضح، وحسن ووضوح الخط على السبورة، وتعبيراتها اللغوية وسلامتها، وقواعد الثواب والعقاب في الصف، مع شغل الأطفال في جو دراسي طوال وقت الحصة.

٤. الاتصال الفاعل بين الروضة والأهل: يؤدي الاتصال الفاعل بين الروضة والأهل إلى تكامل دور كل منهم، وتوحيد رؤية مكملة لدور الروضة، فمعرفة أولياء الأمور بمشاكل أبنائهم عن قرب ومسبباتها، يوفر طرق سليمة للحلول، ومساعدة الأطفال، فمعظم هذه المشكلات التي تواجهها المعلمة في الصف تعود للتنشئة الأسرية والجو الاجتماعي المحيط بها.

٥. شخصية المعلم وتقبله لمهنته: المعلمة صاحبة مهنة يرتكز عليها المجتمع بشكل أساسي، ومن المهم أن تتقبل كل معلمة مهنتها وتدرك أهميتها، ولذلك يجب على المعلمة أن تتمثل هذه المهنة ومبادئها في كل تصرف منتصرقاتها، وعليها أن تتحلى بالموضوعية والحزم وتقبل الطلاب، والعمل على تعديل سلوكهم في كل موقف، وتنمية شخصياتهم بشكل تربوي، كما يجب أن تطور مهاراتها التدريسية، وتعمل على النمو المهني بشكل مستمر.

ممارسات غير تربوية في مجال إدارة الصف:

١. عدم الاهتمام بترتيب مقاعد وطاولات الصف، ونسيان المواد والوسائل التعليمية اللازمة للتدريس.

٢. عدم الإكتراث بالأطفال المتأخرين أو الغائبين عن الحصة.

٣. إرسال الأطفال لأنفه الأسباب إلى إدارة الروضة، أو طردهم من الصف.

٤. وقوف المعلمة طوال الوقت في مكان واحد، وعدم تنقلها بشكل مناسب بين الأطفال بشكل فاعل.

٥. عدم مراعاة التوقيت المناسب لفعاليات الحصة وخطوات الدرس.

٦. عدم تقديم تغذية راجعة للأطفال الذين يخفقوا في الإجابة عن سؤال ما وتركهم واقفين دون تعليمات.

٧. عدم الإكتراث بنسيان الأطفال للكراسات والكتب والأدوات.

٨. عدم مراعاة التهوية والإضاءة للغرفة الصفية.

٩. الإكتراث من الحوار والتوجيه الفردي لطفل ما، وترك بقية الأطفال دون مراقبة أو تفاعل صفّي.

أساليب ادارة وتنفيذ الانشطة داخل قاعة النشاط

تتعدد أساليب ادارة الموقف التعليمي داخل قاعة النشاط، ومن هذه الاساليب (الديمقراطي، التسلطي، المتساهل) وطبيعة العمل (بسيط - معقد، صغير - كبير)، ونوعية الاطفال (خبراتهم- قدراتهم- مستوى ذكائهم)، والوقت المتاح للانجاز (قصير- طويل)، هذا وتوجد العديد من الأساليب والاستراتيجيات لإدارة المعلمة للموقف التعليمي داخل قاعة النشاط في الروضة؛ وفيما يلي عرض لهذه الأساليب والاستراتيجيات.

١- **أسلوب تعديل السلوك** : يرى أصحاب هذا المدخل أن سلوك الأطفال الغير ملائم؛ يمكن أن يعدل ويعاد تشكيله على نمط أكثر قبولاً من الناحية الاجتماعية وذلك من خلال التغيير المباشر للوقائع والأحداث في بيئتهم.

٢- **أسلوب النظام الحازم لكاتر** : حيث يعرف المعلم الحازم بأنه المعلم الذي يوصل توقعاته بوضوح وحزم لأطفاله؛ وهو يعزز كلماته بتصرفات ملائمة؛ ويرى أن المعلمين لهم حقوق وعليهم واجبات، يجب أن يمارسوها حتى يهيئوا بيئة تعلم مناسبة؛ مثل تشجيع النمو الاجتماعي والتربوي الموجب للأطفال. ويقسم أصحاب هذا المدخل أنماط استجابة المعلمات لسلوكيات الأطفال إلى:

- **نمط غير حازم**: حيث يكون المعلم سلبياً في الاستجابة لسلوك الأطفال؛ فأحياناً يسمح بسلوك ويرفض سلوك آخر.
- **نمط العدائي**: حيث يستجيب المعلم لسلوك الطفل بأسلوب عدائي، وقد يكون قادراً على إثباع حاجة الطفل للتعلم والتدريب؛ إلا أنه لا يهتم بمشاعر الأطفال أو يقدر ذواتهم.
- **نمط الحازم**: حيث ينقل المعلم توقعاته للأطفال بوضوح وثقة وثبات، ويكون مستعداً لأن يعزز كلماته بتصرفاته، ولديه اتجاهات موجبة نحو الاطفال، ومدركاً لحاجاتهم للتشجيع والشعور بالأمن والسعادة

٣- أسلوب دريكرز

ويقوم على أساس نموذج الضبط الاجتماعي الذي يعتمد على ان كل سلوك منظم وهادف يسعى نحو تحقيق القبول الاجتماعي والانتماء لمجموعة ويمكن تحقيق ذلك من خلال التفاعل الاجتماعي؛ ويرى (دريكرز) أن المعلم يصف الطفل - أحياناً - بأنه كسول أو عدواني أو عاجز عن تحمل المسؤولية أو مفرط في النشاط، وجميعها تصف أفعال الطفل. ويرى أن السبب في ذلك هو أن الطفل في حاجة إلى مساعدة المعلم لاكتشاف بدائل أفضل للسلوك. فالمعلم يخطئ عندما يركز على سلوك الطفل غير الملائم لا على الغرض منه.

٤- أسلوب جينوت

ويقوم على أساس أن أساليب وطرق التواصل والتفاعل التي يستخدمها المعلمين تساعدهم على تحقيق بيئة تعلم مأمونة وإنسانية ومنتجة؛ ويقوم هذا الأسلوب على فاعدتين أساسيتين هما:

- ممارسة المعلم للتواصل الدائم مع الأطفال.
- تعزيز الاستقلالية لديهم.

ويؤكد أصحاب هذا الأسلوب على حاجة المعلمين إلى ممارسة التواصل الملائم وهم يتفاعلون مع أطفالهم، ويعني ذلك القبول بدلاً من الرفض؛ وأن يتجنبوا إهانة وتهديد الأطفال، فالمعلمات في الروضات - على سبيل المثال - يجب أن يتعلموا كيف يستثيرون دوافع الأطفال للتعلم؛ وأن يشجعوا الاستقلالية لديهم، وأن يعززوا تقديرهم لذواتهم؛ أن ينزعون إحساسهم بالخوف والقلق أو الشعور بالإحباط.

٥- أسلوب الطب النفسي الواقعي لوليم جلاسر

حيث يعتبر من أبسط الطرق وأكثرها فاعلية في مساعدة الأطفال على حل مشكلاتهم وتعديل سلوكهم، ويرى (جلاسر) أن الحاجات الإنسانية تحرف على نحو أفضل بلغة العلاقات الاجتماعية الناجحة، وأن المشكلات النفسية والاجتماعية للأطفال هي نتيجة للقرارات السيئة التي يتخذها المربون. ويعتمد مدخله على مساعدة الأطفال في تحديد السلوكيات التي تتعارض مع معايير المجتمع المقبولة؛ وإحلالها بأخرى أكثر قبولاً من وجهة نظر المجتمع؛ ويرى أن الحب هو الوسيلة لتحقيق ذلك بالإضافة إلى تنمية الأطفال بالمسئولية والحاجة إلى النجاح.

٦- أسلوب كونين للإدارة:

يرى أنه عندما يصحح المعلم سوء السلوك الحادث من أحد الأطفال، فإن ذلك سيؤثر غالباً على سلوك الأطفال الآخرين، ويعرف ذلك بالتأثير، ومن الممكن للمعلم أن يمنع سوء السلوك الحادث في الصف من التكرار في المستقبل، وذلك من خلال وضع تأثير النموذج في العملية. كما يجب على المعلمة إعطاء الأطفال الاهتمام الكافي من خلال المشاركة في تحمل المسئولية؛ وأن تعمل على مدح كسلوك المرغوب فيه؛ في الوقت الذي تتجاهل السلوك غير المرغوب.

٧- أسلوب المتتابع المنطقي:

ويهدف إلى تطور الانضباط الذاتي للطفل. ويكون دور المعلمة مساعدة الطفل على فرض قيود على نفسه؛ وأن يتم ضبط الأطفال بالتدريج (خطوة بخطوة) على أن تحدد المعلمة شكل السلوك الذي ترغبه من الأطفال؛ وتساعدهم على تطوير احترام الذات والثقة في خبراتهم الخاصة؛ واعتذار الطفل لا يكون ذات معنى إذا لم يكن لديه الرغبة في التحسن، وترتبط النتائج المنطقية بالخبرات التي يتم ترتيبها من قبل المعلمة.

٨- أسلوب السلوك الإنساني:

على المعلمة أن تظهر اهتمامها بالأطفال، وتشعرهم بأنها تهتم بهم وألا تطبق القواعد بقوة وصرامة على الأطفال. وعلى المعلمة أن تأخذ الأمور بصورة جديّة، وأن تخفف من حدة الموقف. وأن تحدد شكل بيئة التعلم، وأن تشبع حاجات الأطفال العاطفية والاجتماعية؛ وتركز على العلاقة بينها وبين الأطفال. وعلى التعاون المشترك بينهم؛ وأن تعمل على توفير مناخ الثقة في قاعة النشاط لتشجيع الأطفال على حب الاستطلاع والرغبة في التعلم.

وبعد استعراض هذه الأساليب في الإدارة الصفية؛ يتضح أن أسلوب السلوك الإنساني الذي يركز على أدمية الطفل والعمل على تنمية العلاقات الإنسانية بينه وبين المعلمة؛ واحترام ذاتية الطفل وميوله وتنمية اهتمامه، يعد من أنسب الأساليب الملائمة للتعامل مع الطفل في مرحلة رياض الأطفال، حيث أن تجهيز بيئة التعلم وتنظيمها وإشباع حاجات الأطفال ومتطلباتهم وتوطيد الصلات بين المعلمة والأطفال وبين الأطفال وبعضهم البعض من خلال التعلم التعاوني، وتوفير مناخ من الأمن والثقة في قاعة النشاط، كل ذلك يعد من الأهداف الأساسية التي تسعى رياض الأطفال إلى تحقيقها لدى الأطفال.

والأسلوب الأمثل لتعديل سلوك الطفل هو:

- أن يحرم الطفل من ممارسة نشاط معين محبب إلى نفسه على أن نوضح له سبب الحرمان.
- تجاهل السلوك المرفوض من الطفل إذا كان بلا سبب وجيه.
- التوجيه عن طريق إثارة المشاعر، وينمي هذا الأسلوب عند الطفل تحمل مسؤولية قراراته.
- استخدام الحوافز المادية والمعنوية، ويفضل التركيز على الحافز المعنوي أكثر من المادي.
- مراعاة الفروق الفردية بين الأطفال.
- عدم إكراه الطفل أو تعريضه إلى مواقف لا يتحملها.

استراتيجيات معالجة المشكلات الصفية:

إن برنامج الوقاية من المشكلات الصفية لا تمنع بالقطع حدوث مشكلات صفية، ولذلك تجد المعلمة أطفال مخالفين للانضباط الصفّي، وعليه في ضوء ذلك التفاعل معها، ومعالجتها، وتعديل السلوكيات غير الملائمة، ومن أهم الاستراتيجيات ما يلي:

أولاً: استراتيجيات التدخلات البسيطة: وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تدخل بسيط من المعلمة، يؤدي إلى عودة الانضباط الصفّي بشكل سريع، بعد زوال المشكلة أو السلوك البسيط، وتتضمن هذه الاستراتيجية عدة أساليب منها:

١. التلميحات أو الإشارات غير اللفظية: وذلك بتواصل المعلمة للنظر للطفل، مع إعطاء إشارات وتلميحات كهز الرأس أو وضع الإصبع على الفم أو إشارات الأيدي، لإصدار أمر بالكف عن السلوك.

٢. القرب الجسمي للمعلمة: وذلك باقتراب المعلمة من الطفل المشاغب، وإعطاء إشارة غير لفظية له، حتى لا يتم تعطيل التدريس، ويساعد المعلمة في ذلك وضع اليد على كتف الطفل أو رأسه أو التريبت عليه.

٣. مدح المعلم للسلوك المرغوب فيه: حيث أن المديح يؤدي إلى إثارة دوافع قوية لدى الأطفال لإيقاف السلوك الغير مرغوب فيه، ويمكن أن تقوم المعلمة بمدح الأطفال مجتمعين، ثم تقوم بمدح الأطفال الذين يجلسون في مقاعدهم أثناء الإستجابة لسؤال ويجيبون عندما يؤذن لهم.

٤. لفت انتباه الأطفال ككل: وذلك باستثارة أداء الأطفال، وإصدار إشارات وتعليمات للانتباه، مع إخبارهم بأنه قد ينادي على أي واحد منهم للإجابة عن أي سؤال، أو إضافة معلومات أخرى للإجابة أو للشرح.

٥. إعادة توجيه سلوك الأطفال: وذلك بتذكير الأطفال بين الحين والآخر بالسلوك المناسب، ومخاطبتهم بشكل جماعي، وبعبارات واضحة ويكررها عدة مرات حتى يستجيب لها معظم الأطفال.

ثانياً: استراتيجية التدخل المعتدل: وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تعامل المعلم مع السلوكيات غير المرغوبة بشكل أكثر جدية، واستخدام عقوبات معتدلة لإيقاف المشكلة السلوكية.

ثالثاً: استراتيجية التدخل الأوسع: وتلجأ المعلمة لذلك عندما لا يكف الطفل عن السلوك المخالف من خلال التدخل البسيط والمعتدل، ويستمر في سلوكه، مما يسبب عرقلة لسير الدرس، ويؤثر سلبيًا على أداء المعلمة، وعلى تعلم الأطفال وتعلم الآخرين.

أنماط الإدارة الصفية في الروضة:

تتعدد أنماط إدارة الموقف التعليمي في قاعة النشاط في الروضة تبعاً لوجهة نظر الذي ينظر فيها إلى هذه الأنماط، وقد تتبع المعلمة نمط منها وقد تمزج عدداً من الأنماط معاً لاستفيد بمزياً أكثر من نمط حسب مقتضيات الموقف التعليمي، ومن هذه الأنماط:-

❖ النمط التقليدي: في هذا النمط يُعلى المنهج على المعلمة من قبل الإدارة وما عليها إلا

أن تنفذ الجدول بدقة؛ وتحافظ على ما يطلب منها وتأخذ في بداية العام الدراسي قائمة

بالممنوع والمرغوب فيه؛ وترحب بأن تعطيتها إدارة الروضة أي برنامج لتنفيذه خلال العام؛ والمعلمة هنا مرنة إلى أقصى الحدود، وقادرة على التكيف مع أساليب الإدارة، ولكنها تقف إلى المبادأة أو الابتكار.

❖ **النمط الجماعي:** ويركز هذا النمط على أهمية أن يتعلم الطفل مع الآخرين، وتتم عملية التكيف هذه بمساعدة الأطفال بعضهم لبعض، وإعطائهم الحرية لذلك؛ والمعلمة التي تعتمد هذا الأسلوب في العمل يتحول فصلها إلى ما يشبه خلية النحل من حيث النشاط، ومثل هذه المعلمة تكون. اجتماعية محبوبة من قبل الأطفال وأولياء الأمور: وهي تعمل في جميع المواقف على تنمية قدرة الطفل على عقد صداقات مع الغير، وعند ظهور أي مشكلة عارضة تترك للأطفال فرصة حلها بأنفسهم ولا تتدخل إلا في اللحظة الحاسمة والأخيرة.

ويعتمد هذا النمط على المناخ السائد داخل فاعة النشاط، ذلك المناخ الذي تسوده الحرية المنضبطة والإيجابية والفاعلية من قبل الأطفال، ودور المعلمة هنا هو توفير هذا المناخ الذي يقوم على العلاقات الإنسانية الجيدة بين المعلمة والأطفال؛ وبين الأطفال وبعضهم البعض. ويتيح هذا النمط فرصاً عديدة للاتصال والتفاعل المستمر، وتبادل الخبرات بين الأطفال والمعلمة؛ وبين الأطفال وبعضهم البعض. مما يساعد كل طفل على أن ينقل أفكاره وخبراته إلى الآخرين.

❖ **النمط التعليمي:** ويرتبط هذا النمط بالعمل لإعداد الأطفال للمرحلة الابتدائية، وبناء على ذلك تتجه المعلمة لأن تعلم الأطفال مهارات أساسية؛ وتلقي عليهم دروس تهدف إلى تلقينهم معلومات تزيد ما لديهم من معرفة؛ إضافة إلى تعليمهم الأحرف الهجائية والأعداد والأشكال.

ويحصل اطفال هذه المعلمة على تقارير في الامتحانات العامة تشي إلى أنهم تعلموا منها وفي حديثها مع الوالدين، تركز عادة على تجهيز الطفل للصف الأول.

❖ **النمط السلوكي:** ويهتم هذا النمط بغرس الإحساس بالأخلاقيات في الطفل وجعلها معياراً يمكنه من خلال الحكم على الأمور والمعلمة التي تعمل وفق هذا النمط تناقش مع الأطفال دائماً كيف يجب أن يتصرفوا وتحديثهم عن وجهة نظرها الدينية والأخلاقية وتستخدم المعلمة لهذا الغرض قصصاً اجتماعية ودينية؛ وتتوقع أن يقتدي الأطفال بها وتهتم بتعليمهم حسن التعامل وتشجع الأطفال على تصحيح أخطائهم ومعاونتهم.

❖ **النمط الحركي:** وتحافظ فيه المعلمة على ترتيب فصلها ونظافته. وتركز على الوسائل التي تساعد على ذلك من أدوات الرسم والألوان والملصقات. وتُدخل في برامج النشاط في فصلها الرياضة البدنية والموسيقى، وتحرص على لبس الألوان الزاهية؛ وتعزز لدى

الأطفال القدرة على التذوق الجمالي.

❖ **النمط الصحي:** وتركز فيه المعلمة على اهتمامها بالتهوية ودخول الشمس إلى قاعة النشاط، وتتأكد من أن الإضاءة كافية. ودرجة الحرارة مناسبة؛ وتلاحظ اعراض أي مرض في الطفل. وتعزله عن بقية زملائه، وتعلم الأطفال غسل اليدين، والنظافة الشخصية؛ وتهتم بالغذاء الجيد لكل الأطفال.

❖ **النمط التلقائي:** وفيه تستجيب المعلمة لرغبات الأطفال بتلقائية. والمبدا هنا هو أن كل طفل يجدد برنامجه الخاص اليومي؛ وتتجنب المعلمة إعداد جدول مسبق لكل طفل. وعليها أن تهيئ للأطفال ما يناسب اهتمامهم، وتلبي طلباتهم وتحاول أن تقدم لهم تعليماً رسمياً ذا مقررات منظمة؛ وفي هذا السبيل يجب أن تلاحظ اهتمامات الأطفال؛ وتركز على ذلك في تعليمها لهم.

وتؤمن المعلمة بإتاحة الحرية للأطفال، وتساعدهم في اكتشاف العالم المحيط بهم؛ دون تدخل مباشر منها لأن هذه الحرية تتيح لهم فرصة ملاحظة الأشياء والتعامل معها واكتساب خبرات جديدة وتعلم أساليب تفاعل متنوعة مع أقرانهم ومن ثم تنمو شخصياتهم نمواً طبيعياً.

❖ **النمط الفردي:** ويرتكز هذا النمط على اختلاف الأطفال في القدرات. وبالتالي يجب أن يتعلم كل طفل حسب قدراته واهتماماته؛ وتعد المعلمة برنامجه على أساس أن يرضي كل طفل؛ وتوفر المعلمة المناخ التشجيعي الذي يعطي الطفل شعوراً بالحرية والانطلاق، وتضع المعلمة الأطفال دائماً في طور الاكتشاف وتنمية الطموح وتفتح لهم آفاق الخيال.

❖ **النمط الفعال:** وفيه تحصر المعلمة اهتمامها في التعليم من خلال النشاط التجريبي أو ما يسمى بالتعليم الفعال، فمثلاً إذا أرادت أن تكلم عن التفاح تحضر تفاحة وتجعل الطفل

يشارك في وصفها وقطعها وتذوقها وأكلها، وكلما أرادت أن تشرح شيئاً جديداً تفعل شيئاً شبيهاً بذلك أو بهذه المشاركة ينمي الطفل جميع حواسه من شم ولمس وتصنيف وترتيب

وفي الواقع الميداني تقوم إدارة المعلمة لحجرة النشاط على مزيج من هذه الانماط ولكن يجب أن تهتم المعلمة بالمهارات اللازمة لإدارة الموقف التعليمي؛ وتوفير بيئة تعليمية مثيرة وفعالة تؤثر في سلوك الأطفال وتتيح لهم فرصاً متنوعة للتعلم، وتزيد من دافعيتهم للعمل والمشاركة في المواقف التعليمية المتنوعة.

وانصراف الأطفال عن المعلمة داخل قاعة النشاط، إما بانشغالهم بأمر جانبي وبتشتيت انتباههم وانصراف وعيهم عما يدور في القاعة، أو ظهور السام والملل عليهم، كلها أمور تحد من فاعليتهم، وتقلل من مشاركتهم، الأمر الذي يجعل المعلمة أقرب إلى الفشل منه إلى النجاح، ولذا عليها أن تتعرف على الدوافع الكامنة وراء ذلك كله؛ فقد يكون العلاج في تغيير أسلوبها أو تغيير نبرة صوتها أو في طريقة استخدامها للوسائل والأدوات... الخ

وهناك تصنيف اخر يشمل:

١- **النمط التسلطي:** في هذا النمط من الإدارة تحاول المعلمة استغلال وظيفتها واستخدام أساليب القهر والإرهاب، وتهتم بالمحافظة على الوضع التعليمي كما هو متعارف عليه، وتقاوم أي محاولة للتغيير، بل تعتبر هذه المحاولة تعديًا على سلطتها ونفوذها، لذا تقوم المعلمة بممارسات تتسم بالاستبداد بالرأي وعدم السماح للأطفال بالتعبير عن آرائهم، واستخدام الفرض والإرغام والإرهاب والتخويف، وعدم السماح للأطفال بالنقاش أو الاعتراض.

أثر النمط التسلطي على الأطفال: يؤثر النمط التسلطي في سلوكيات وقدرات الأطفال بشكل مباشر وقد يظهر ذلك على إحدى الصور التالية:

١. فقدان الطفل الأمن والطمأنينة، ويجعله يعيش في جو قلق وخوف.
٢. إضعاف ثقة الطفل بنفسه، وقدرته على تحمل المسؤولية.
٣. يفقد الطفل الاستقلالية، والاعتماد على النفس.
٤. يستجيب الطفل للمعلم خوفًا من العقاب، لا من قناعة ورضى.
٥. ضعف قدرة الطفل على التحصيل، والأخذ بزمام المبادرة.
٦. حدوث الفوضى والتسيب في حالة غياب المعلمة أو عدم وجودها.

٢- **النمط التقليدي:** يعتمد هذا النمط على مبدأ احترام كبار السن، باعتبار المعلمة أكبر من أطفالها سنًا ، وأفصح منهم بيانًا، وأكثرهم خبرة وتجربة، ولذا تتوقع من الأطفال إطاعتها، وكأنها مقام أبيهم، لها في رعاية شئونهم، ويقوم على ما فيه مصلحتهم، وما عليهم إلا الطاعة والولاء.

٣- **النمط الديمقراطي:** تقوم المعلمة التي تتبع هذا النمط بممارسات سلوكية معينة، تعبر عن اتباعها لهذا النمط في إدارتها وفي تعاملها مع أطفالها، إذ لا يكفي القول أن هذه المعلمة ديمقراطية بل لابد من الحكم على ديمقراطيتها من خلال الممارسة العملية لهذا النمط، ومن أبرز ممارسات المعلمة لهذا النمط:

- إشراك الأطفال في المناقشات وتبادل الرأي.

- خلق جو يشعر فيه بالطمأنينة اللازمة.
 - تشجيع الأطفال لبذل أقصى جهد مستطاع في سبيل إقبالهم على التعلم والتعليم.
 - الكشف عن مواهب الأطفال وقدراتهم الإبتكارية بالثناء والتقدير.
 - عدم التساهل معهم، والانفتاح عليهم بشكل يؤدي إلى فقدان المعلم لاحترامهم وتقديرهم له، مع إتاحة الحرية الفكرية لكل الأطفال.
 - لا تتعصب لرأيها باعتبارها معلمة.
 - تعمل على تنمية الاعتماد على النفس عند الأطفال.
 - تعمل على استثارة الأطفال وتحقيق النتائج التعليمية المرغوبة.
- أثر النمط الديمقراطي على الأطفال:** يؤثر النمط الديمقراطي في سلوكيات وقدرات واتجاهات وميول الأطفال بشكل مباشر وقد يظهر هذا الأثر في عدة أمور منها:

١. الإقبال على المعلمة والروضة برغبة صادقة.
٢. زيادة التفاعل فيما بين الأطفال داخل وخارج الصف.
٣. الإقبال على الأنشطة الصفية عن طيب خاطر.
٤. إحساس الأطفال بالمسئولية، وإدراك أهمية الواجبات والعمل على إنجازها.
٥. حب الأطفال للعمل والتعاون فيما بينهم لإنجاز الأفضل.
٦. تحقيق الأهداف المرغوبة من التعلم لدى الأطفال على المدى البعيد.
٧. اكتساب الأطفال لاتجاهات إيجابية كضبط النفس وتحمل المسئولية.

٤- **النمط الفوضوي(السائب):** تقوم المعلمة في هذا النمط بالاعتماد كليًا على الأطفال، فهم الين يقومون بالنشاط ويمارسونه بدون توجيه، كما أن المعلمة في هذا النمط لا تعطي بالأواهتمامًا جادًا بما يجري في غرفة الصف، إذا أنها سلبية الدور، لا تقوم بأي قدر من المبادرات أو الاقتراحات، ولا تقوم بأية محاولة لتقويم سلوك الأطفال أو النتائج التعليمية.

أثر النمط الفوضوي (السائب) على الطلاب: يؤثر النمط الفوضوي (السائب) على سلوكيات وقدرات واتجاهات الطلاب بشكل يؤثر في بناء شخصياتهم ومن هذه الأمور:

١. قلة الإنتاج التعليمي للطفل بحضور المعلمة.
 ٢. هدر الوقت في الأسئلة والمعلومات، وعدم استغلاله بطريقة مناسبة.
 ٣. عدم اكتساب الطلاب للاتجاهات المرغوبة كضبط النفس وتحمل المسؤولية.
 ٤. إهمال الأطفال للواجبات المنزلية لعدم محاسبة المعلمة لهم.
- ٥- النمط الشوري (القيادة الشورية): لقد وجدت القيادة الشورية منذ فجر الإسلام الأول، وتمثلت شخصية الرسول صلى الله عليه وسلم القائد والمربي لهذه الأمة، وتمتد جذورها منذ عهد الرسول صلى الله عليه وسلم، وهي منهاج وأسلوب حياة بدءًا من النظام السياسي حتى قيادة المدرسة والبيت، فهي تعني الشدة وقت الشدة، واللين وقت اللين، وقد تجلى ذلك في كثير من الأمور.

توجيهات هامة للمعلمة في مجال الإدارة الصفية:

١. أن تعد خطة الدروس بشكل جيد، محددًا الأهداف التي سوف يقوم بتحقيقها في الحصة راصدة التقويم المناسب لها.
٢. أن تتواجد في الصف في الموعد المحدد لها ولا تتأخر عن الحصة.
٣. أن تكون معدة للتجهيزات والمواد التعليمية والوسائل، متمكنة من استخدامها وعلى معرفة بطريقة توظيفها في الدرس بشكل تسلسلي.
٤. أن تقوم بالتأكد من ترتيب سبورتها، وكتابة اليوم والتاريخ، مع النظر إلى الأطفال وتحيتهم قبل الشروع في الشرح.
٥. أن توجه نظرها بشكل دائم إلى الأطفال عند الشرح، مع موائمة صوته علوًا وانخفاضًا وتعبيرًا للمواقف الصفية.
٦. الاهتمام من حين لآخر بتهوية الغرفة والتأكد من إضاءتها، ومناسبة جلوس الأطفال في أماكنهم بشكل سليم.

٧. ترتيب الملخص السبوري بحيث ينمو مع فعاليات الدرس ، أولاً بأول مراعية ترتيب السبورة والواجبات المنزلية ومناسبتها لقدرات الأطفال.



الكفايات الواجب توافرها في معلمة الروضة لإدارة قاعة النشاط:

لكي تدير معلمة الروضة قاعة النشاط بفاعلية لا بد أن تكون متقنة للعديد من الكفايات الإدارية والمهنية والعلمية؛ وقادرة على فهم العوامل التي تحدد سلوكها الإداري المناسب، ومتمكنة من عمليات تخطيط، وتحديد أدوارها وفهم ميول أطفالها وواعية بالظروف البيئية والاجتماعية التي تعمل فيها وافتقادها لإحدى هذه الكفايات، قد يؤدي إلى الإخلال بالنظام التعليمي داخل قاعة النشاط؛ وبالتالي تضطرب عملية إدارة المعلمة لقاعة النشاط، ويحدث خلل في بعض جوانب العملية الإدارية أو معظمها مما يؤدي إلى عجز المعلمة عن تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

ويؤكد (روبرت) أن إدارة قاعة النشاط وتوجيه سلوك الأطفال. إنما تحتاج لكفايات معينة؛ تكتسبها المعلمة في إدارتها لعدد من المهام والمواقف التي تحدث كل يوم داخل قاعة النشاط، وتتطلب الكفاية الفعالة في إدارة قاعة النشاط تركز السلطة في يد المعلمة التي تمكنها من توفير ظروف التعلم الفعال والإحساس العام بالنظام، والعدالة والإنصاف لدى الأطفال. هذا ويوجد العديد من الكفايات المنوطة بمعلمة الروضة منها:

- إعداد وتنفيذ خطة البرنامج التربوي في قاعة النشاط.
- إدارة قاعة النشاط وتحديد الأساليب والوسائل المناسبة في إطار المنهج المحدد.
- المساهمة في توثيق قذوات الاتصال بين أولياء الأمور والروضة عن طريق اللقاءات الفردية ومجالس الأمهات والاتصال الاتفي وتبادل المعلومات مع الوالدين.

- حضور الاجتماعات الدورية مع مديرة الروضة.
 - الاهتمام بزيادة مهاراتها وقدراتها المهنية عن طريق الالتحاق بالدورات التدريبية أثناء الخدمة للتعرف على أحدث التطورات والأساليب التربوية المعاصرة.
 - عقد اجتماعات دورية مع الامهات (مجالس الأمهات).
- وهذا يلقي على برامج إعداد المعلمات عبئاً أكبر، حيث يجب أن يتم تطوير هذه البرامج بشكل مستمر في مؤسسات الإعداد؛ لتراعي التطورات المستمرة، وتواكب التغيرات المتلاحقة؛ حتى يكون المخرج التعليمي والمتمثل في المعلمة على قدر مناسب من الجودة لتقوم بدورها على أكمل وجه.

العوامل التي تساعد على وجود الإدارة الصفية الناجحة لمعلمة الروضة:

إذا كانت إدارة قاعة النشاط هي إدارة إنسانية ومن أجل الإنسانية وخدمتها، لذلك توجد مجموعة من العوامل التي تساعد على وجود إدارة صفية ناجحة داخل قاعة النشاط وهي:

❖ إعداد المعلمة لبرنامج الأنشطة: حيث لا بد للمعلمة أن تخطط للبرنامج بأنشطته

المختلفة. وتراعي فيه المقومات المختلفة للإعداد، حتى يشعر الأطفال بأن ما يقوم إليهم من أنشطة، يحقق نوعاً من الإشباع لحاجة أساسية لديهم مما يؤدي إلى شعورهم بالارتياح لما يحصلون عليه من خبرات.

❖ المناخ المناسب للنشاط: حيث لا بد من إشاعة مناخ مناسب أثناء تنفيذ النشاط والذي يتمثل في:

- استشارة دوافع وانتباه الأطفال مع ربط النشاط ببعض الظواهر المحيطة بالأطفال أو الخبرات السابقة؛ ولكي يحدث ذلك لا بد من عرض مشكلات النشاط في صورة تساؤلات تثير دوافع وقدرات الأطفال.

- مشاركة الأطفال في المواقف التعليمية التي تهيئها المعلمة، مع إتاحة الفرصة لهم في شكل مجموعات من خلال الأركان، أو بشكل فردي للتفاعل الإيجابي، إلى جانب تنمية روح التعاون الإيجابي بينهم واكتساب مهارات التعلم الذاتي.

- بشاشة المعلمة في وجه الأطفال أثناء تنفيذ النشاط، مما يسهم في زيادة دوافع الانتباه للنشاط، ويشيع مناخاً من الدفء الوجداني بين المعلمة والأطفال.

❖ العلاقات الشخصية للمعلمة: فالقدرة على تكوين وتنمية علاقات شخصية بين المعلمة

وأطفالها من العوامل التي تساعد على وجود إدارة صفية ناجحة؛ حيث تمثل شخصية المعلمة أساس العلاقة والتفاعل الإيجابي بين المعلمة والأطفال، مع مراعاة أن هذه الشخصية يجب أن تتصف بالحزم والمرونة معا وتحظى بالاحترام أو التقدير.

❖ أسلوب المعلمة أثناء تأدية النشاط: ويقصد به قدرة المعلمة على مقابلة الاحتياجات

الخاصة للأطفال واستعداداتهم وإمكانيات الأطفال وقدراتهم، وأن تتفهم بعمق طبيعة استجاباتهم وانفعالاتهم وطبيعة عمليات التعلم في هذه المرحلة العمرية؛ حتى توفر لمشاركة الإيجابية الفعالة.

المعوقات التي تحول دون إدارة عصرية فاعلة لقاعة النشاط:

توجد بعض المعوقات التي تحول دون إدارة المعلمة لقاعة النشاط بشكل عصري منها:

❖ **ارتفاع كثافة القاعة بالأطفال:** حيث أدت الزيادة السكانية السريعة وزيادة الطلب الاجتماعي على التعليم إلى زيادة عدد الأطفال في الروضات، ولم تقابل زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم بإنشاء روضات متوازية؛ مما ترتب عليه زيادة كثافة قاعة النشاط بالأطفال، وأصبح ذلك يمثل عبئاً ثقیلاً على المعلمة من حيث الحركة والنشاط والجلوس والتقييم. وأدت هذه الكثافة في عدد الأطفال إلى العديد من المشكلات الإدارية منها:

- عدم تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية بين الأطفال من خلال اهتمام المعلمة بفئة قليلة من الأطفال دون غيرهم.
- تعدد نظام الفترات الدراسية في بعض الروضات أفقد المعلمة الدور الإداري الحديث والمعاصر في قاع النشاط.

❖ **مستوى إعداد المعلمة:** مثل ضعف تأهيل بعض المعلمات وعدم تخصصهن في مجال رياض الأطفال وبالتالي عدم قدرتهن على القيام بتنفيذ برنامج الأنشطة بشكل كامل وفعال، ويترتب على ذلك عدم معرفتهن بخصائص الأطفال وحاجاتهم النمائية في هذه المرحلة؛ لأن فاقدهن الشيء لا يعطيه.

❖ **الوسائل والإمكانات المتاحة:** حيث أن توفير الوسائل التعليمية بشكل كاف يساعد على تعليم الأطفال بسرعة؛ فالوسائل التعليمية تنمي المهارات المختلفة لدى الطفل، وتزيد من الخبرات التي يكتسبها لأنها الأدوات التي تركز عليها المعلمة في تنفيذها للأنشطة؛ وفي سرعة توصيل المعلومة للطفل، فمعلم بلا وسائل كجسد بلا روح.

ولكي تتغلب المعلمة على هذه المعوقات لابد أن تكون إدارتها لقاعة النشاط إدارة عصرية في تحقيق التعلم الذاتي للأطفال، وأن تنوع من مصادر معلوماتها وتجدها بشكل مستمر وأن تكتسب مهارات التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة، وتشارك في حضور الدورات التدريبية والندوات؛ وأن تستثير دافعية الأطفال للاندماج في النشاط، وأن تجعل عملية التعلم متعة للطفل فتشجعه وتحترمه.

بالإضافة إلى تنمية القدرة على التفكير الابتكاري لدى الأطفال، وأن تزيد من رغبة الأطفال في الإبداع وتدفعهم لذلك. وتنمي قدرات الأطفال على الحوار والمناقشة المبنية على الوعي والفهم، بهدف الإسهام في تنمية شخصية الطفل المتكاملة من كافة جوانبها.

بعض المشكلات الإدارية التي تواجه مديرة الروضة

❖ **المعلمة الجديدة حديثة التخرج:** لا بد لمديرة الروضة أن تشعر المعلمة الجديدة بالأمان والاهتمام؛ وتبث فيها روح الجد والاجتهاد. وإطلاعها على خطة العمل في الروضة وتشركها في الأنشطة المختلفة، وترحب بها منذ أول يوم لقدمها للروضة وتقدمها إلى جميع زميلاتها من المعلمات الأخريات. حتي تزداد ثقها بنفسها وتتكيف بشكل سريع مع زملائها.

كما يجب على مديرة الروضة أن تحيط المعلمة الجديدة علماً بكل ما يتعلق بظروف العمل وأن تجيب على كل تساؤلاتها الخاصة بمواعيد الحضور والانصراف من الروضة، والوقت الذي يتعين عليها أن تصل فيه كل صباح للروضة؛ وال أماكن التي تؤدي فيها الأطفال الأنشطة المختلفة (حركية - فنية - قصصية - حل وتركيب... الخ)

بالإضافة إل وجوب إطلاع المعلمة الجديدة على طريقة عمل السجلات الخاصة بالأطفال، وتوضيح أهميتها لكل طفل؛ للوقوف على مستوى نموه وتقديمه في كافة جوانب نموه المختلفة. كذلك يجب على المديرية تحديد واجبات المعلمة الجديدة تحديداً واضحاً كما يجب على المديرية أن تجعل المعلمة الحديثة تشعر بالفخر لانتمائها للمؤسسة التي تعمل بها كما يجب على المديرية أن تشرح للمعلمة الطريقة التي يسير بها العمل وما تسعى الروضة لانجازه في المستقبل. كذلك يجب على مديرة الروضة أن تعرف المعلمة الجديدة بالمجتمع المحلي؛ وضرورة أن يدور عمل الروضة مع أهداف المجتمع؛ لأن الروضة وحدة بنائية في صرح المجتمع ككل.

❖ المعلمة المهملة في أداء واجباتها:

هناك بعض المعلمات اللواتي يهملن في أداء واجباتهن الدراسية؛ مثل عدم تحضير الدروس. أو برامج النشاط؛ وعدم وجود كشكول تحضير معها وعندما تتوجه إلى الروضة تكون بدون أي مواد أو خامات دراسية. وعندما يتم سؤالها ترد بالقول على قد فلوسهم."

كذلك تهمل المعلمة إطلاع المديرية على دفتر تحضيرها لأنها ترغب في أن يظل كل شيء بيدها ولا تسلب منها المديرية أي اختصاصات معتقدة أن في ذلك تقليل من شأنها وعلى مديرة الروضة أن تتبع الأتي مع مثل هذه المعلمة:

- أن تجذبها وتدعوها للانضمام إلى لجنة التخطيط بالروضة.
- أن ترسل لها نتائج أبحاث تتعلق بأهمية التخطيط في العملية الإدارية في الروضة.

- توزع المديرية الأدوار على المعلمات. والمعلمة التي لا تخطط يتم تجاهلها وإهمالها بل وتوجيه اللوم لها.
- تتسق المديرية مع المعلمات القدامى ذوي الخبرة لعمل برنامج لتبادل الزيارات فيما بينهم، وتوضح المديرية ولجنة التخطيط الأدوار التي تقوم بها المعلمات القدامى، وتطلب من المعلمة المهملة أن تقوم بتوزيع خطة دراسية وإعدادها وعرضها على أعضاء اللجنة.
- إذا لم تستجيب المعلمة لتعليمات المديرية وجذب انتباهها تلجأ إلى عقد اجتماع فردي مع هذه المعلمة، وتناقشها في صبر وهدوء في أهمية التخطيط ودوره في إحداث إدارة صافية فاعلة وناجحة.
- إذا استجابت المعلمة تطلب منها المديرية أن تظهر إيجابيات التخطيط وسلبياته إن وجدت،؛ وتدعم إيجابيات التخطيط وتعزز المعلمة.
- ❖ **المعلمة التي تعترض على قرارات مديرة الروضة:**
- على مديرة الروضة أن لا تنتظر إلى المعلمة التي تعارض قراراتها بأنها تقصدها أو ستكون مصدر قلق دائم لها.
- على مديرة الروضة أن تناقش المعلمة التي تعارضها وتحاول إقناعها برأيها.
- على مديرة الروضة أن تتقبل المعلمات المعارضات كتقبلها للمعلمات المؤيدات.
- عليها أن تظهر أن المعارضة الموضوعية صفة مرغوية لتطوير العمل الإداري والوصول إلى الصواب.
- على المديرية أن تتقبل الرأي والرأي الآخر ولا تستبد برأيها فقط.
- على المديرية أن تدرك أنها تعمل لصالح المؤسسة التعليمية التي تديرها وتشعر الجميع بذلك.
- على المديرية أن تراعي جميع وجهات النظر للمعلمات وتناقشهم فيها مثل ان تتخذ قرار يخص المؤسسة التعليمية وتطويرها.
- على مديرة الروضة أن تسعى جاهدة لإيجاد اتفاق نسي بين المعلمات.
- على مديرة الروضة عند مناقشتها مع المعلمة التي تعارضها في الرأي ألا تظهر لا بأنها مصدر مشاكل دائمة في الروضة.
- على مديرة الروضة أن توجد المناخ الملائم والجو المناسب الذي تشعر فيه المعلمات. بقيمتهم الاجتماعية ومكانتهم العلمية.
- على مديرة الروضة أن تظهر احترامها للرأي والرأي الآخر ولا تستبد برأيها .
- على مديرة الروضة أن تتيح حرية التفكير وحرية الرأي وحرية اتخاذ القرارات للمعلمات، لأن كل ذلك يسهم في اكتساب المعلمة لثقافتها بنفسها.
- على مديرة الروضة أن تحدد اجتماعات دورية مع جميع المعلمات لتناقشهم في خططهم

الدراسية والإدارية لكي تتضح جوانب التنفيذ الفعلي داخل قاعة النشاط وخارجها.

دور المعلمة مع الأطفال:

تواجه المعلمة العديد من المشكلات مع الأطفال، لأن الأطفال في الروضة إفرار لبيئات مختلفة؛ والمعلمة تحاول جاهدة أن تصهر هذه البيئات من بوثة واحدة تسعى من خلالها إلى تحقيق أهداف رياض الأطفال. ومن المشكلات التي تواجهها المعلمة في الروضة عند تعاملها مع الأطفال ما يلي:

❖ دور المعلمة في التعامل مع الطفل كثير الحركة:

- أن تركز اهتمامها على هذا الطفل بشكل دائم وتناديه باسمه.
- أن تشجعه وتعزز أعماله مادياً أو معنوياً حتى ينصب لا وينفذ تعليماتها.
- أن توكل إليه أدوار القيادة بشكل داكم وتجعله يأتي لا بالأدوات والوسائل من داخل القاعة.
- أن تقدم له ما يشغله من أنشطة وأعمال بشكل دائم لكي يفرغ فيها طاقته الزائدة.
- أن تسأله عن أسرته واسم والده ووالدته واخوته إن وجدوا وتظهر اهتماماً خاصاً به
- أن توكل إليه مهمة لعب الأدوار أثناء قيامها بتنفيذ نشاط درامي.
- أن تعرف الخلفية الاجتماعية والثقافية لأسرة الطفل حتى تتصل بوالديه ويتفقان على أسلوب واحد في التعامل معه.

❖ دور المعلمة مع الطفل الخامل الكسلان غير المنتبه:

- أن تركز اهتمامها دائماً عليه وتناديه باسمه حتى يشعر بأنه مرضوب فيه من قبل المعلمة فيزداد انتباهه لها.
- أن تكلفه دائماً ببعض الأعمال التي تناسب مستواه وتتابع مدى تقدمه في انجازها وتتدخل لتوجيهه وإرشاده عند الضرورة.
- أن تشركه في الأعمال الجماعية مع الأطفال وتسند إليه دور الزيارة لتحفيزه على المشاركة والاندماج مع أقرانه.

الفصل الرابع

نظام وادرة رياض الاطفال في مصر

مقدمة:

يعد الاهتمام بتربية طفل ما قبل المدرسة من أهم المعايير التي يقاس بها تقدم المجتمع وتطوره، إذ أن الاهتمام بالطفل هو اهتمام بمستقبل الأمة كلها، كما أن إعداد الأطفال وتربيتهم هو إعداد لمواجهة التحديات الحضارية التي تفرضها حتمية التطور والتغير الاجتماعي.

ومصر واحدة من دول العالم التي أبدت اهتماماً خاصاً برياض الأطفال ولاسيما في السنوات الأخيرة حيث شهدت البلاد مساحة من الخدمات والاهتمامات بهذه الفئة لم تشهدها من قبل مما يدل على مدى الإيمان بأهمية مرحلة رياض الأطفال، وعلى أهمية أن ينشأ الطفل المصري التنشئة التي تجعله إنساناً قادراً على خدمة بلده والإنسانية جميعاً،

ازداد الاهتمام في التسعينات بمرحلة رياض الأطفال، وصدرت عدة قرارات تؤيد ذلك منها: صدور القرار رقم (٨٢) لسنة ١٩٩٠م بشأن تشكيل اللجنة العليا لتطوير رياض الأطفال، وهذه اللجنة تضم عدداً من أساتذة الجامعات، ومدير عام الإدارة العامة لرياض الأطفال، وتختص هذه اللجنة بالتالي:

- ١- وضع التنظيم الذي يهدف إلى تيسير وإدارة شئون الروضة بصفة عامة، ودراسة الإمكانيات والظروف لتهيئة جميع جوانب نمو الطفل بصفة خاصة، والعمل على تطوير العملية التربوية التي تحقق النمو.
- ٢- تقرير الخدمات التربوية التي يحتاج إليها الطفل، وتقديم القيم التربوية لمختلف أنواع الخبرات والأنشطة، والوصول بالروضة إلى أفضل النتائج الممكنة في ضوء الإمكانيات المتوافرة وفي حدود الأهداف المرسومة.
- ٣- وضع خطط التدريب على كافة المستويات بالروضة والإشراف عليها، مع تطوير مباني الروضة بما يحقق الأهداف المرجوة منها، والإشراف الفني والمتابعة والتقويم، وإقامة الندوات والمؤتمرات والأبحاث في مجال رياض الأطفال، وبحث أفضل السبل لمد مظلة الخدمات التعليمية في الروضة لتشمل جميع الأطفال من سن ٤-٦ سنوات.
- ٤- السعي لتضافر الجهود بين كافة الجهات المعنية بالطفولة بما يحقق أهداف الروضة.

ثم جاءت وثيقة إعلان العقد الثاني لحماية الطفل المصري ورعايته (٢٠٠٠م-٢٠١٠م)، وتهدف هذه الوثيقة إلى التوسع التدريجي في إنشاء رياض الأطفال لتستوعب ٦٠% من الأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين ٤-٦ سنوات، تمهيداً لأن تصبح جزءاً من التعليم الأساسي.

وإيماناً من وزارة التربية والتعليم بأهمية مواكبة التغيرات العالمية المعاصرة والمستقبلية، وتحقيقاً للجودة الشاملة لمنظومة تربية الطفل في سنواته المبكرة، جاء تبني الوزارة لمشروع تحسين التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة (٢٠٠٥م-٢٠١٠م) بالتعاون مع بعض الجهات المانحة والممولة، من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- ١- زيادة القدرة الاستيعابية لرياض الأطفال من ١٣% إلى ما يقرب من ٦٠% بنهاية المشروع في عام ٢٠١٠م.
- ٢- تحقيق جودة التربية في مرحلة الطفولة المبكرة.
- ٣- بناء القدرات المؤسسية لرياض الأطفال وفق المعايير القومية الخاصة بتلك المرحلة. وفي ضوء هذه الفترة يتبين أن هناك اهتمام كبير بالطفولة من جانب الدولة، وهذا الأمر يرجع إلى أهمية الطفولة في صناعة المستقبل، ومن ثم فإن واجب الدولة يتمثل في الاهتمام بمؤسسات رياض الأطفال حتى تصبح هذه المؤسسات قادرة على تنشئة أجيال المستقبل على أسس علمية وتربوية سليمة.

ويمكن القول أنه بالرغم من اهتمام الدولة بالسياسة التعليمية والتربوية لطفل الروضة، إلا أن مرحلة رياض الأطفال لم تصبح حتى الآن مرحلة إجبارية في السلم التعليمي، ولكنها مرحلة لازالت خارج السلم التعليمي الرسمي، يقبل عليها البعض ويعزف عنها البعض الآخر.

وقد يرجع اعتبار رياض الأطفال في جمهورية مصر العربية مرحلة اختيارية وليست إجبارية، ولا تتدرج ضمن السلم التعليمي الرسمي رغم انطوائها إدارياً تحت جناح وزارة التربية والتعليم إلى قلة الموارد وضخامة أعداد الأطفال الذين يندرجون في هذه المرحلة السنوية من (٤-٦ سنوات) مما يجعلها غير قادرة على إدراج تربية ما قبل المدرسة الابتدائية ضمن أولوياتها، لكن ذلك لا يعني بالضرورة عدم الاكتراث بأهمية الدور التربوي الذي يمكن أن تلعبه رياض الأطفال بالنسبة لأطفال هذه الفئة العمرية، وتقبل الرياض الرسمية الأطفال من سن ٤-٦ سنوات، أما الرياض الخاصة فيتراوح سن القبول فيها ما بين ٣-٤ سنوات حتى السادسة.

كما تولي وزارة التربية والتعليم اهتماماً كبيراً لمرحلة رياض الأطفال لما لها من دور ايجابي وفعال في تنمية الطفل في هذه السن المبكرة وتهيئته للمدرسة، حيث زاد الاهتمام بالتوسع في إنشاء رياض الأطفال بالمدارس الابتدائية، ونتيجة لذلك حدثت زيادة واضحة في أعداد رياض

الأطفال سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص، وترجع أهمية هذا الاتجاه إلى أن الالتحاق برياض الأطفال ينمي لديهم الاستعداد للتعلم والتعود على البيئة المدرسية، ويشجع على الاستمرار في مراحل التعليم،

أولاً: فلسفة وأهداف مؤسسات رياض الأطفال:

تقوم فلسفة رياض الأطفال وتربية الطفولة بمصر على تربية وتعليم الطفل، وأن له حقوقاً وعليه واجبات متعلقة بأدائه لدوره الاجتماعي ليكون مفكراً ومبتكراً ومنتجاً، ولما كانت التربية عملية مستمرة فإن فلسفة النمو تحدد دور الروضة حيث تبدأ مع الطفل من حيث هو، ثم تمده بالخبرات التي يستطيع من خلالها تحقيق النمو المتكامل، أي أن فلسفة رياض الأطفال تتطلب أن تبدأ الروضة مع الطفل من حيث هو، وتمده بالخبرات التي يستطيع أن ينمو عليها في اتجاه وبعملية مرغوب فيها اجتماعياً، كما تهدف إلى مساعدة الطفل على ممارسة حقوق وواجبات دوره الاجتماعي المتوقع منه وبالقدر الذي يسمح به سنه.

ويمكن القول بأن فلسفة رياض الأطفال في مصر تهتم بما يلي:

١- تهيئة المناخ النفسي للطفل حتى لا يشعر بالانتقال المفاجئ من المنزل إلى المدرسة، لذلك لا بد أن تكون الروضة مرحلة تهيئة للمدرسة النظامية وامتداداً للبيت الذي يتوفر فيه الأمان النفسي للطفل.

٢- تهيئة المحيط الكلي للروضة من أجل نمو الطفل في كافة الجوانب وذلك من خلال تزويده بالمهارات المختلفة وأساليب التفكير السليمة التي تقوده لحل مشاكله بأقل مجهود وفي أقصر وقت ممكن، واكتشافه لقدراته من خلال الآخرين المحيطين به.

٣- توفير الخبرات المناسبة لنمو الطفل خاصة وأن نتائج الأبحاث أكدت على أهمية الخبرات المبكرة ومدى أهميتها في نمو الطفل العقلي، وأن البيئة لها أثرها البالغ في تطوير الذكاء وارتفاع نسبته تبعاً لما تقدمه للطفل من مثيرات وخبرات متنوعة.

٤- يكتسب الطفل أكثر من ٨٠% من المدركات الثقافية قبل سن السادسة، لذا كان من الضروري اهتمام الروضة بتزويد الطفل بالاتجاهات والقيم السائدة في مجتمعه والنابعة من ثقافته وبيئته، وضرورة انسجام الخبرات والأنظمة المقدمة للطفل مع ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه حتى يستطيع أن يكون عضواً نافعاً لذاته ولمجتمعه.

٥- الطفل كائن اجتماعي له متطلبات وحاجات.

٦- إلزام الدولة لمؤسسات متخصصة أن تقوم بتعليمه في مرحلة ما قبل المدرسة.

٧- إنشاء أكثر من روضة في كل حي.

٨- مؤسسات رياض الأطفال تساعد الطفل في إشباع حب الاستطلاع لديه، والاستكشاف، والبحث عن الجديد، والاعتماد على نفسه قدر الإمكان، وتعويدته على المبادرة والانجاز والاستقلالية في هذه المرحلة حيث ينعكس ذلك كله على شخصيته في مراحل نموه التالية.

٩- تنمية قدرة الطفل الابتكارية من خلال اهتمام الروضة بتنوع الخبرات التي تتيحها للطفل، مع مراعاة التوازن بين الأنشطة والخبرات المقدمة في كمها وكيفها، حتى يتمكن الطفل من تحقيق ذاته، واكتشاف ميوله ورغباته، وتنمية قدراته الابتكارية.

١٠- إبراز قيمة العمل للطفل من خلال احترامه، والحث على أهميته بالنسبة للفرد والمجتمع. كما تأثرت فلسفة رياض الأطفال في مصر بالعديد من الاتجاهات والمدارس الفكرية التي اهتمت بتربية الطفل، سواء كان ذلك في مصر أم في غيرها من المجتمعات الغربية، وبناءً على ذلك يمكن القول بأن الفلسفة الحالية لرياض الأطفال في مصر تنطلق مما يأتي:

١- تدريب الطفل على مبدأ العمل مع الجماعة، والتسامح، وتهذيب الأخلاق، وتعليمه الصفات الحميدة كالصدق والأمانة والإخلاص، وذلك من خلال ممارسة اللعب مع الأقران.

٢- الاهتمام بتكوين الأنشطة التي تساعد الطفل على تكوين الصور الذهنية، وتنمية اللغة تمهيداً لنمو المفاهيم العلمية.

٣- احترام الطفل، وإتاحة الفرصة له للتعبير عن رأيه والقيام بأعماله بحرية دون تدخل من المعلمة، لأن ذلك يجعل منه شخصاً اعتمادياً لا يستطيع المبادرة.

٤- تهيئة الروضة فيزيقياً وتربوياً واجتماعياً ونفسياً لتوجيه الأطفال ومساعدتهم على التغلب على مشكلات المستقبل.

ومن هذا المنطلق تتأكد أهمية رياض الأطفال ويتضح مدى فعاليتها للطفل قبل التحاقه بالمدرسة الابتدائية، حيث لا يجب النظر إليها على أنها مجرد مؤسسة تعليمية هدفها إمداد الطفل بالمعارف، ولكن باعتبارها أيضاً مرحلة أساسية في عملية تنمية ترابط الطفل مع بيئته، وتهيئته للمدرسة النظامية، وتعريفه بمسؤولياته وحقوقه وواجباته، وتطوير قدراته ومواهبه وإمكاناته المختلفة.

وبالنسبة لأهداف مؤسسات رياض الأطفال فإنه بدراسة الأهداف التربوية لمرحلة الرياض في عدد من الدول الغربية والشرقية وجد أن الأهداف التي تنصب على تنمية قدرات الطفل الشخصية تكاد تكون مشتركة في معظم الدول، في حين يظهر الاختلاف في التركيز على جوانب دون أخرى عندما تتصل الأهداف بالتطبيع الاجتماعي للطفل، فعلى حين تؤكد التربية في المجتمعات الغربية على أهمية تحقيق الطفل لذاته وتنمية قدراته وإمكاناته إلى أقصى قدر ممكن

وتكوين الصورة الايجابية عن نفسه، تهتم التربية في المجتمعات العربية والشرقية بتنشئة الطفل في ظل قيم ونظم اجتماعية محددة، ويحتل التطبيع الاجتماعي مساحة كبيرة نسبياً على خريطة الأهداف التربوية.

وانطلاقاً من الاهتمام بالطفولة، وتمشياً مع الاتجاهات التربوية المعاصرة عمدت وزارة التربية والتعليم في جمهورية مصر العربية إلى إصدار قرار ينظم العمل برياض الأطفال (قرار وزاري رقم ١٥٠ لسنة ١٩٨٩م)، والذي نص في المادة ١٢٦ على أن رياض الأطفال تهدف إلى تحقيق ما يلي:

- ١- التنمية الشاملة والمتكاملة لكل طفل في المجالات العقلية والجسمية والحركية والانفعالية والاجتماعية والخلقية، مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية في القدرات والاستعدادات والمستويات النمائية.
 - ٢- تنمية مهارات الأطفال اللغوية والعديدية والفنية من خلال الأنشطة الفردية والجماعية، وتنمية القدرة على التفكير والابتكار والتخيل.
 - ٣- التنشئة الاجتماعية والصحية السليمة للطفل في ظل قيم المجتمع ومبادئه وأهدافه.
 - ٤- تلبية حاجات ومطالب النمو الخاصة بهذه المرحلة من العمر لتمكين الطفل من أن يحقق ذاته، ومساعدته على تكوين الشخصية السوية القادرة على التعامل مع المجتمع.
 - ٥- تهيئة الطفل للحياة المدرسية النظامية في مرحلة التعليم الأساسي، وذلك عن طريق الانتقال التدريجي من جو الأسرة إلى المدرسة بكل ما يتطلبه ذلك من تعود على النظام، وتكوين علاقات إنسانية مع المعلمة والزملاء، وممارسة أنشطة التعليم التي تتفق واهتمامات الطفل ومعدلات نموه في شتى المجالات.
- كما تهدف رياض الأطفال إلى تحقيق ما يلي:

- ١- تعويد الطفل على التعامل مع كل المؤسسات المحيطة ببيئة الروضة.
 - ٢- توثيق الصلة بين الطفل والأسرة والروضة والمجتمع ككل.
 - ٣- اكتشاف الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة، والإسراع بتنمية مهاراتهم، وتوجيههم بطريقة سليمة إلى الجهات التي يمكنها تقديم الخدمات الخاصة بهم.
- وقد عقد المجلس الأعلى للطفولة والأمومة مؤتمره الأول عام ١٩٩١م لتطوير برامج إعداد معلمات رياض الأطفال وفق الفكر التربوي المعاصر لمفهوم التنمية البشرية، ومن ثم حددت لجنة الإعداد والتدريب المنبثقة عن المؤتمر أهداف رياض الأطفال في مصر فيما يلي:

- ١- مساعدة الأطفال على العناية بصحتهم من خلال: ممارسة العادات الصحية والمهارات البدنية والحركية السليمة في حياتهم اليومية، وتدريبهم على اختيار وجبة متكاملة العناصر، وتطبيقهم للقواعد البسيطة المتعلقة بأمنهم وسلامتهم.
- ٢- مساعدة الأطفال على تطبيق قيم المجتمع في علاقتهم مع أقرانهم والبالغين من خلال: احترامهم للقواعد والسلطة في سلوكهم الشخصي، وتمييزهم بين ما هو صواب وما هو خطأ في تصرفاتهم، وتعويدهم على شكر الله على نعمه بدعاء كل صباح، بالإضافة إلى احتفالهم بالأعياد الدينية في مجتمع الروضة.
- ٣- تنمية قدرة الأطفال على حل المشكلات من خلال: إثارة حب استطلاعهم واستقصائهم المستمر عن الحقائق والمعارف، وملاحظاتهم المنظمة لمعالم بيئتهم وتجريبهم فيها لإشباع اهتماماتهم بالكشف عن أسرارها مع مراعاة الفروق الفردية بينهم، واشتراكهم في التخطيط المقترح لحل مشاكلهم، بالإضافة إلى تقويمهم الذاتي لأعمالهم الجماعية للكشف عن أخطائهم ومحاولة تجنبها في الأعمال المقبلة.
- ٤- مساعدة الأطفال على تكوين اتجاهات ايجابية وعلاقات طيبة مع أقرانهم والبالغين من خلال: استخدامهم أساليب مهذبة للتعبير عن مشاعرهم نحو الآخرين، واشتراكهم في الأعمال الجماعية والألعاب التي يقوم عليها برنامجهم في الروضة، بالإضافة إلى تبادل الخدمات فيما بينهم بحيث يشعرون من خلال هذه الممارسات جميعاً بانتمائهم إلى مجتمع الروضة.
- ٥- تنمية ثقة الأطفال بذاتهم من خلال: ممارستهم التعبير بالحركة واللغة والفن لأحد اهتماماتهم الحالية، وإنجازهم لعمل أو نشاط معين يتفق واستعداداتهم الفردية، وتوفير جو من الحب والطمأنينة والأمن حولهم، بالإضافة إلى مراعاة الفروق الفردية في استعداداتهم وقدراتهم.
- ٦- مساعدة الأسرة على تربية أطفالها بطريقة تربوية سليمة من خلال: الاتصال الدائم بالأسرة وتنظيم ندوات بصورة مستمرة لمناقشة مشكلات الأطفال اليومية، وتطبيق نظام اليوم المفتوح في الروضة، بالإضافة إلى تطبيق نظام المناوبة في إشراك بعض الأمهات المتفرغات في العمل التطوعي يومياً في الروضة تحت إشراف المعلمة.

ومن هذا المنطلق لا بد أن تراعي برامج رياض الأطفال تحقيق أكبر قدر من تلك الأهداف بما يخدم العملية التربوية، ويساهم في تلبية احتياجات أطفال تلك المرحلة، وبما يحقق الموائمة بين تلبية الطفل لحاجاته الشخصية وبين ما يتوقعه المجتمع منه، مع تهيئة الطفل وإعداده لمرحلة التعليم الابتدائي.

وتنتقل وزارة التربية والتعليم -في مجال رعاية أطفال هذه المرحلة- لتحقيق الأهداف السابق ذكرها من مجموعة اعتبارات خاصة كالتالي

- ١- أن هذه المرحلة العمرية تكتسب أهمية خاصة من حيث تأثيراتها الممتدة بامتداد حياة الفرد.
- ٢- أن المواقف التعليمية المبكرة تترك أثراً كبيراً على عملية النمو خلال فترة المراهقة والبلوغ.
- ٣- أن المربين -سواء كانوا آباءً أو معلمين- يمكنهم أن يوجهوا الأطفال توجيهاً سليماً إذا قاموا برعايتهم بناءً على الفهم الصحيح لطبيعة المرحلة العمرية التي يعيشونها.
- ٤- أن رياض الأطفال تمثل وسطاً نموذجياً للتنشئة الاجتماعية حيث تتيح للأطفال فرص الالتقاء بآخرين من نفس الفئة العمرية مما يساعدهم على تكوين علاقات طيبة من خلال التفاعل مع أفراد الجماعة.
- ٥- أن رياض الأطفال ليست مستوى من مستويات السلم التعليمي، ولا ينبغي أن تقوم بدور تعليمي بهذا المعنى المقصود والمحدد، وإنما ينحصر دورها في تهيئة الأطفال لتقبل التعليم في الحلقة الابتدائية.

ثانياً: شروط القيد والقبول بمؤسسات رياض الأطفال:

تعد مرحلة رياض الأطفال مرحلة مستقلة مدتها سنتان من سن الرابعة إلى السادسة، ويتم القبول بها وفقاً للقرار الوزاري رقم (١٥٤) لسنة ١٩٨٨م، وتعديلاته بالقرار الوزاري رقم (٣٤٠) لسنة ١٩٩٠م والقرار الوزاري رقم (٤١١) لسنة ١٩٩٠م.

١- سياسة القبول:

ويتحدد قبول الأطفال بمرحلة رياض الأطفال كالتالي:

- ١- أن يكون حساب السن في القبول برياض الأطفال بالمدارس الرسمية والخاصة حتى أول أكتوبر.
- ٢- أن يكون الحد الأدنى لسن القبول برياض الأطفال نظام السنتين بالمدارس الرسمية والخاصة أربع سنوات على الأقل، وفي المدارس نظام السنة الواحدة خمس سنوات على الأقل، ويتم القبول تنازلياً من أعلى سن للمقدمين.
- ٣- يجوز تحويل الأطفال الملتحقين بالتمهيدي (ما قبل رياض الأطفال) بالمدارس الرسمية والخاصة، والذين يبلغ سنهم الأربع سنوات أثناء العام الدراسي، وفي موعد أقصاه أول فبراير إلى الصف الأول برياض الأطفال بهذه المدارس.

٤- يجوز تحويل الأطفال الملتحقين بالصف الأول برياض الأطفال والذين يبلغ سنهم خمس سنوات أثناء العام الدراسي في موعد أقصاه أول فبراير إلى الصف الثاني برياض الأطفال بهذه المدارس.

٥- لا يجوز قبول الأطفال في سن الإلزام بفصول رياض الأطفال.

٦- لا يجوز أن يزيد عدد الأطفال بالفصل عن ٣٦ طفلاً.

يتضح مما سبق أن شروط القبول برياض الأطفال المصرية تقتصر على بلوغ الطفل السن المطلوبة، وتقديم بعض الأوراق والمستندات الخاصة بالقبول، بالإضافة إلى إجراء مقابلة أولية روتينية للطفل وأسرته قبل الالتحاق بالروضة، كما يتضح عدم اهتمام مؤسسات رياض الأطفال بالحالة الصحية للطفل، حيث لا يتم توقيع الكشف الطبي على الطفل لإثبات خلوه من الأمراض المعدية، وصلاحيته لمتابعة الدراسة، بالإضافة إلى عدم الاهتمام بإجراء اختبارات القبول والتي تعد خصيصاً لتحديد وقياس درجة استعداد الطفل لدخول الروضة، وإغفال مؤسسات رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية لشروط ومعايير القبول الخاصة بقبول الأطفال من خارج الدولة للقيود بمؤسسات رياض الأطفال.

ثالثاً: البرامج التربوية بمؤسسات رياض الأطفال:

يقصد بالبرنامج التربوي في رياض الأطفال الأسلوب الذي تتبعه المعلمة في إشباع حاجات الأطفال وتقديم المعلومات والخبرات المناسبة لهم وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة، وتبعاً لذلك يمكن القول بأن البرنامج هو مجموعة الأنشطة والألعاب والممارسات التي يقوم بها الطفل تحت إشراف المعلمة بما يسهم في إكسابه خبرات ومفاهيم واتجاهات تسهم في تدريبه على أساليب التفكير السليم، وتعتمد البرامج عادةً على أسلوب اللعب في إكساب الطفل المفاهيم المختلفة، ويمكن للمعلمة أن تستعين بالقصة ومسرح العرائس ولعب الأدوار للبعد عن الأساليب التقليدية التي تعتمد على التلقين والإلقاء.

وبالتالي يتكون البرنامج التربوي في مؤسسات رياض الأطفال من مجموعة من الخبرات التعليمية المتكاملة التي تتماشى مع عمر الطفل الزمني وقدراته العقلية وخصائص نموه، والتي هي عادة تشتق من هذه الخصائص النمائية، وتنبثق من حاجات الأطفال وقدراتهم الخاصة، وتسعى نحو تحقيق مطالب نموهم، وتسهل عليهم الانتقال من مستوى لآخر.

وهناك اتجاهات عديدة في برامج رياض الأطفال ظهرت في النصف الأول من القرن العشرين، تهدف إلى توفير أفضل السبل لتربية طفل ما قبل المدرسة، من خلال تهيئة الفرص التعليمية المرتبطة بخبرات الطفولة والتفاعل الاجتماعي للطفل مع أقرانه، وتنمية السمات

الشخصية للطفل، وقد ساعدت تلك الاتجاهات على ظهور عدة نماذج للبرامج يتم في ضوءها تخطيط الخبرات التربوية المقدمة للطفل المصري، ومن أبرز هذه البرامج:

١- برامج النشاط الحر:

فاللعب الحر هو النشاط السائد في هذه البرامج، ولا يوجد فيها معايير واضحة محددة للإنجاز، بل يشجع فيها الأطفال على المشاركة في الأنشطة والتفاعل بشكل تعاوني.

٢- برنامج النشاط الفكري:

يعتمد هذا البرنامج على التعلم الذاتي، حيث يقوم كل طفل بالتعلم والعمل حسب ميوله معتمداً على قدراته وإمكاناته ودون تدخل من الكبار، ويتضمن هذا البرنامج أنشطة مصممة للقيام بخبرات للتدريب على الحياة اليومية، والنمو الحسي والمدرسي.

٣- برنامج النشاط الأكاديمي:

وهو برنامج نمطي منظم يعتمد على تطوير المهارات الأكاديمية للأطفال ما قبل المدرسة، وإعدادهم للمرحلة المدرسية اللاحقة، وهذا البرنامج يترك فيه الحرية لمبادرة المعلمة المدربة الواعية بالشكل الذي تحاول أن تحققه.

٤- البرامج التعويضية:

ويطلق عليها برامج التدخل لتغيير شيء ما، وقد صممت للأطفال المحرومين من المهارات اللغوية، وتشتمل هذه البرامج على: برنامج البدء في تعلم المهارات الحركية الدقيقة، وبرنامج المهارات الإدراكية الحسية، وبرنامج مهارات ما قبل القراءة، وبرنامج تعليم الحروف الهجائية.

برامج التعليم المفتوح:

وهي تتضمن نوعاً من الخبرات التعليمية بحيث تتماشى هذه البرامج مع استعدادات الأطفال والبيئة، ومن خلالها يوجه الأطفال لمواقف تربوية وحياتية جديدة ذات بدائل تربوية متعددة.

٥- برامج الفعالية الأسرية:

تركز هذه البرامج على دعم العلاقة بين المنزل وروضة الأطفال، وكذا تثقيف الآباء حتى يصبحوا أكثر قدرة على التعامل السليم مع أطفالهم، وأكثر قدرة على تفهم ما تقدمه مؤسسات رياض الأطفال لأبنائهم.

كما يمكن تلخيص الأسس التي يقوم عليها التعليم في مؤسسات رياض الأطفال كالتالي:

- المواءمة بين حاجة الطفل لتحقيق ذاته وتلبية حاجاته الشخصية، وبين متطلبات الحياة الاجتماعية.
- تحقيق التكامل والترابط في خبرات الأطفال بحيث يتسنى تحقيق النمو الشامل والمتكامل للطفل في شتى مجالات النمو العقلي والوجداني والنفس حركي.
- التأكيد على دور الطفل في عملية التعلم، وعلى فاعليته من خلال النشاط الذاتي التلقائي والممارسة الفعلية واللعب الحر.
- توفير البيئة الطبيعية والوسائل والأدوات والإمكانات التي تتيح للأطفال فرصة الانطلاق والتعبير الحر والتجريب والاكتشاف وتكوين علاقات اجتماعية سوية مع الأقران والبالغين، وإطلاق طاقة الجسم، وتنمية المهارات الحركية والفنية.
- مراعاة الفروق الفردية بين الأطفال في النواحي الجسمية والعقلية والثقافية، والاهتمام بالفئات الخاصة كالمعاقين والموهوبين.
- الحرص على إعداد معلمة الروضة إعداداً خاصاً يمكنها من فهم خصائص أطفال المرحلة وحاجاتهم الأساسية، والتخطيط لإستراتيجية تربوية تعمل على تحقيق الأهداف التعليمية للمرحلة.
- وتشير النظريات التربوية إلى أن الطفل يتعرف على العالم من حوله ويدركه من خلال حواسه، وبالتالي يحتاج الطفل إلى مثيرات لجذب انتباه هذه الحواس، لذلك أصبحت المواد التعليمية ذات فائدة كبيرة في مرحلة الروضة، نظراً لأنها تشبع حاجات الطفل للاستكشاف والتخيل والإبداع، وفيما يلي سيتم عرض منهج رياض الأطفال، والأنشطة اليومية برياض الأطفال، والموضوعات التي يجب أن تستعين بها المعلمة في تربية الطفل من خلال الأنشطة المختلفة، بالإضافة إلى وسائل تقويم طفل الروضة وذلك كالتالي:

١- منهج رياض الأطفال:

بدأ تعليم الأطفال في مصر منذ العصر الإسلامي في الكتاتيب بصورة بسيطة محدودة، اعتمد فيها على تدريس الأطفال الصغار بالطريقة التقليدية التي تعتمد على الحفظ، وقد استخدم في ذلك الألواح الخشبية التي ينسخ عليها الطفل ما يطلبه منه الفقيه لحفظه خاصة القرآن الكريم، وكان الفقيه يستعين بكبار تلاميذه للمساعدة في تعليم الصغار.

ولكن العصر الحالي يعتبر عصر ازدهار لمرحلة رياض الأطفال في جمهورية مصر العربية فقد حدثت العديد من التطورات والتي شملت المناهج والبرامج، حيث تم توحيد البرامج المختلفة وتحددت في مجالات رئيسية هي: اللغة العربية والحساب والتهديب، والصحة، ومشاهدة الطبيعة،

والرسم، والأشغال اليدوية، والألعاب الرياضية، ثم أُضيف إلى هذه المناهج الموسيقى والحركات الإيقاعية والأناشيد، كما استُخدمت طريقة المشروع والطريقة الكلية في التعليم والتي اعتمدت على اللعب الموجه.

وقد انحصرت أهداف مناهج رياض الأطفال في جانبين أساسيين: الجانب الأول والخاص بالطفل وإنمائه من جميع النواحي، والحرص على غرس عادات وتكوين اتجاهات سليمة وسلوكيات مرغوب فيها، مع تنمية علاقاته الاجتماعية، وتدريبه على التعامل مع المواقف الحياتية واكتساب مهارات الاتصال بالآخرين، والجانب الثاني والخاص بإعداد الطفل وتهيئته للتعليم بالمرحلة الابتدائية عن طريق التربية الحسية والتي تعتمد على المشاهدة والملاحظة والفهم والتفكير بالقدر الذي تمكنه منه قدراته، وحتى يكون قادراً على التمييز وإدراك أوجه الشبه والاختلاف بين الأشياء، مما ينمي استعداداته لتقبل العملية التعليمية المنظمة حينما يبلغ سن الإلزام، فيسهل عليه تعلم المهارات الأساسية -القراءة والكتابة والرياضيات والعلوم- التي اكتسب مفاهيمها ومهاراتها الأساسية في مرحلة رياض الأطفال.

كذلك فإن رياض الأطفال في جمهورية مصر العربية تولي اهتماماً كبيراً بالأساليب الحديثة في تعليم طفل الروضة، مثل العناية بأسلوب التعلم الذاتي، واستخدام أساليب الحوار والتعبير، ومحاولة الاكتشاف والتجريب، والعناية بالمهارات اليدوية والممارسات العملية من خلال اللعب والنشاط والتجوال والقصص والأعمال الدرامية المبسطة والفنون المختلفة، ومن خلال إعداد البيئة التربوية المناسبة لتحقيق أهداف مناهج وبرامج رياض الأطفال.

ويرى خبراء التربية اليوم أنه لا يجوز تعليم طفل الروضة مقررات المدرسة الابتدائية من قراءة وكتابة وحساب، وأن طفل الروضة يكفي أن يلعب لعباً حراً منظماً، إلا أن هذا لا يعني أن التعليم في سنوات الروضة ليس له مضمون محدد، والمفردات الأساسية لمنهج رياض الأطفال هي سبع مفردات كالتالي:

- اللغة العربية:

يهدف تعليم اللغة العربية في الروضة إلى تطوير قدرة الطفل على الاستماع والفهم والتحدث، وعلى رفع مستوى اللغة المحكية لتتساوى قدر المستطاع مع اللغة المقروءة والمكتوبة البسيطة.

- اللغة الثانية (انجليزية أو فرنسية أو غيرها):

ويهدف تعليم اللغة الثانية إلى تكوين عدد من المفردات باللغة الثانية، وتطوير مهارة الاستماع إلى النطق باللغة الثانية، وتطوير قدرة الطفل على تكوين جمل قصيرة من هذه المفردات.

- مفهوم الحساب:

المهارات الحسابية المفترض تعلمها في الروضة هي أن يفهم الطفل معنى التصنيف، ويستطيع القيام بعملية التصنيف وتفسيرها، ويتعرف على استعمال القياس في الحياة اليومية، كما يتعرف على الأشكال الهندسية البسيطة، بالإضافة إلى جمع وطرح الأعداد، وفهم الجزء وربطه بالكل.

- استعمالات جهاز الحاسوب:

يتعامل الطفل مع جهاز الحاسوب تحت إشراف المعلمة، بهدف التعرف على المهارات الأولية لتشغيل الكمبيوتر، والقدرة على فتح الملفات وتخزينها، بالإضافة إلى تقدير أهمية التكنولوجيا في الحياة اليومية.

- العلوم الاجتماعية:

تعمل العلوم الاجتماعية على تطوير مهارات الطفل في تذكر أمور حدثت له في الماضي وسردها، وفهم أن التغيير هو سنة الحياة، والتعرف على خريطة مصر والعالم والأعياد والمناسبات القومية وتاريخها، بالإضافة إلى معرفة وتقدير معنى الانتماء للأسرة والمدرسة والمجتمع والوطن ككل.

- العلوم الطبيعية:

ومن أهم أهدافها توعية الطفل وتعرفه على أنواع النباتات والحيوانات والأرض والفضاء والبحار والأنهار والجزر والبحيرات، والتعرف على كيفية تعامل الناس مع البيئة المحيطة، والتعرف على المواد المختلفة وصفاتها، وتصنيف الأشياء حسب المواد التي صنعت منها، بالإضافة إلى التعرف على بعض المفاهيم العلمية البسيطة.

- الفنون:

ومن أهم المهارات الفنية المطلوب تنميتها لدى طفل الروضة هي: الرسم، والتلوين، والقص، واللصق، وتشكيل العجائن، والاستمتاع بالموسيقى والأغاني والحركات الإيقاعية، وممارسة اللعب الإيهامي، وتقليد الأدوار.

كما نص القرار الوزاري رقم (٦٥) لعام ٢٠٠٠م في مادتيه الثانية والثالثة على تنظيم العمل برياض الأطفال، وإتباع الأساليب العلمية في التعليم وذلك من خلال التالي:

- تقسيم قاعة رياض الأطفال إلى أركان للنشاط بحيث تحتوي على مسرح للعرائس، ومكتبة، ومنضدة للفن، ومنضدة للعلوم، وركن للموسيقى، ولوحة وبرية، ومجموعة متنوعة من المكتبات بأحجام وألوان مختلفة، بالإضافة إلى منطقة مغطاة بالموكيت ومجهزة بملابس للكبار ولألعاب التمثيل والخيال.
- ترتيب المناضد في شكل مجموعات.
- تجهيز مجموعة من الدمى القماش يساعد في عملها الأطفال.
- تجهيز الفناء الخارجي بألعاب التسلق والتزحلق والأطواق.
- كما يحظر حظراً باتاً ما يلي:
- تنظيم قاعات رياض الأطفال إلى صفوف.
- استخدام الألعاب الميكانيكية.
- إجبار الأطفال على الكتابة.
- عقد امتحانات وإعطاء درجات للأطفال.
- إعطاء واجبات منزلية.

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول بأن مناهج الروضة تقوم على الاهتمام بالنمو الشامل والمتكامل للطفل جسدياً وعقلياً وانفعالياً واجتماعياً، وتؤكد على غرس عادات وتكوين اتجاهات سليمة وسلوكيات مرغوب فيها، كما تؤكد على توثيق العلاقة بين الطفل والبيئة الطبيعية من حوله، وتنمية المهارات الاجتماعية التي تساعد الطفل على العيش في جماعة، بالإضافة إلى الاهتمام بالنمو المعرفي واللغوي للطفل إلى جانب التنمية الشاملة.

٢- الأنشطة اليومية برياض الأطفال:

اهتمت خطة الدراسة برياض الأطفال بالأنشطة داخل الفصل وخارجه حيث إن كليهما هام بالنسبة للطفل، لهذا وضعت الوزارة خطة للأنشطة داخل الفصل وأخرى للأنشطة خارج الفصل، وألزمت القائمين بالعمل على إتباعها حتى يتحقق الهدف منها:

أ- أنواع الأنشطة داخل الفصل:

توجد أنواع عديدة من الأنشطة التي يمكن للأطفال الصغار ممارستها داخل الفصل وتمثل جميع أنواع اللعب الفردي والجماعي والحر والتمثيلي، ومن أنواع الأنشطة التي يمكن ممارستها داخل الفصل كما حددتها وزارة التعليم هي:

- التعبير اللغوي:

وهو التعبير بالكلام ويجب أن تتاح للطفل فرصة التعبير بالكلام حين سماع قصة أو الانتهاء من رحلة لأن الطفل يكون مشحوناً بالمناظر والأشياء التي رآها، فإذا تم إعطائه فرصة للكلام سوف يساعده ذلك على التعبير عن انفعالاته دون حرج أو خجل، كما يجب استغلال هذه الفرصة لتصحيح ألفاظه وطريقة نطقه وتنمية ثروته اللغوية.

- إعداد الطفل للقراءة والكتابة والحساب:

تعتبر وزارة التربية والتعليم مرحلة ما قبل المدرسة الابتدائية مرحلة تعليمية في المرتبة الأولى، ولذلك اهتمت بإكساب الطفل مبادئ القراءة والكتابة والحساب في هذه المرحلة، ومن الملاحظ أن هذا يلقي استحساناً من الآباء والأمهات لذلك نصت خطة الدراسة بتعليم الطفل مبادئ القراءة والكتابة والحساب، ومع ذلك أشارت العديد من الأبحاث التي أجريت في هذا المجال أنه يجب ألا يكون الهدف من هذه المرحلة مجرد إعداد الطفل وتهيئته للمرحلة الابتدائية فحسب، بل يجب الاهتمام كذلك بتربيته من النواحي البدنية والنفسية والاجتماعية والعقلية والروحية.

- الرسم:

نظراً لحب الأطفال في سن ما قبل المدرسة الابتدائية للرسم اهتمت خطة الدراسة به، واشترطت بالسماح للطفل أن يمارس الرسم دون قيود، وأن يستخدم الألوان التي يرغبها، وألا يوجه لرسمه نقد ولا سخرية نظراً لأن رؤية الطفل للعالم الخارجي والبيئة المحيطة به تختلف تماماً عن رؤية الكبار، ومن ثم وجب عدم نقده حتى لا يشعر بالإحباط.

- اللعب بالطين والصلصال:

وهو نوع من النشاط الفردي الذي يقوم به الطفل بمفرده، وهذا النوع من النشاط يساعده على تنمية خياله وكذا عضلات يده وعلى تناسق وتآزر الحركة لديه.

- القص واللصق:

يحب الأطفال في هذه السن اللعب بالورق لهذا يجب أن توفر رياض الأطفال الأوراق الملونة والصمغ والمقصات الآمنة ليلعب بها الأطفال ويصنعوا الأشكال التي يرغبونها، حيث إن هذا النشاط يساعد الأطفال على الخلق والإبداع والابتكار.

- الألعاب التكوينية الابتكارية:

وهي نوع من اللعب الفردي ينمي لدى الطفل إدراك العلاقات بين الأشياء وتقدير الأحجام، وهذا النوع من اللعب يحتاج إلى مكعبات خشبية واسطوانات مختلفة الشكل والحجم.

- الموسيقى:

أكدت الخطة الدراسية برياض الأطفال على أهمية الموسيقى، وأشارت إلى ضرورة إتاحة الفرصة للطفل للاستماع إليها وتذوقها وترديد الأغاني ومتابعة النغمات والإيقاع ويتضمن هذا:

- الغناء: كالأغاني القصيرة عن الحيوانات والطبيعة والأزهار.

- الألعاب الموسيقية: كالجري، والمشي، والقفز الموسيقي، وتقليد حركات الحيوانات والطيور.

- الإدراك السمعي: كالاستماع للموسيقى وتذوقها، واستخدام آلات الإيقاع، والتفرقة بين الأصوات الحادة والغليظة، والعزف السريع والهادئ.

- القصة:

يميل الأطفال في هذه السن إلى سماع القصص ويجدون في ذلك متعة كبرى، وعن طريق القصة يمكن تعليم الطفل العادات الطيبة ونبذ العادات السيئة، وإكسابه الاتجاهات السليمة نحو الأشياء والبيئة المحيطة به، وعن مواصفات القصة المطلوبة لطفل ما قبل المدرسة فهي كالتالي:

- أن تتحدث عن حياته وعن أفراد أسرته وعن حيوانات البيئة الأليفة.

- أن تتكلم فيها الطيور والحيوانات مع إخباره بأن الحيوانات لا تتكلم بلغة الإنسان.

- أن تكون القصة قصيرة ذات أسلوب بسيط ولغة مفهومة واضحة.

- يجب الابتعاد نهائياً عن القصص المخيفة والمحنة والتي تثير انفعالات الطفل.

- يجب أن تشتمل القصة على صور جذابة تتماشى مع الكلام المكتوب.

- يجب أن يكون أسلوب المعلمة في سرد القصة سهلاً وسليماً.

ونظراً لأهمية القصة في تربية الطفل فقد أوصى قسم الحضانة ورياض الأطفال بضرورة تزويد المكتبة بعدد وفير من القصص المصورة، بحيث تكون صورها كبيرة وملونة وتحتوي كلمات قليلة، ومجموعات من الصور كل مجموعة تكون قصة، وكتب تحتوي على صور الحيوانات المختلفة بعضها أليف يربى في المنازل، وبعضها الآخر مما يراه الطفل في حديقة الحيوان، وكتب وصور عن النباتات والزهور، وأخرى عن أطفال الشعوب، وكتب للتلوين، ومجموعة صور لشخصيات معروفة في المجتمع، وصور للتوجيه الصحي وفوائد العادات الصحية السليمة.

ب- أنواع الأنشطة خارج الفصل:

الهدف من هذه الأنشطة تدريب عضلات الطفل وتنسيقها وتنظيم الدورة الدموية وتنشيطها، وغالباً ما تمارس هذه الأنشطة خارج الفصل في الفناء الذي يجب أن يكون مسطحاً ومستوياً ومتسعاً وذا أسوار لا تستطيع الأطفال تسلقها، كما يجب أن يتوفر في الفناء ما يأتي: ألعاب الانزلاق وألعاب التوازن، وأدوات الألعاب الجماعية كالبطارات والعربات والحبال، وألعاب أخرى كالأحصنة وأحواض الرمال والمياه، وحديقة لقيام الأطفال بزراعة بعض البذور ورعايتها، وحظيرة لتربية بعض الطيور والحيوانات.

ومن الأنشطة التي يجب أن يقوم بها الأطفال خارج الفصل ما يلي: الرحلات والزيارات لمعالم البيئة المحلية للتعرف عليها وإكسابهم خبرات جديدة، والمشاركة في الحفلات التي تقام في المناسبات والأعياد الرسمية، حيث إن مشاركة الأطفال في هذا النوع من النشاط ينمي لديهم الميل إلى التعاون مع الآخرين.

وهكذا يمكن القول بأن الطفل يتعلم أكثر من خلال الممارسة العملية والتفاعل مع البيئة والطبيعة والناس، ومن خلال الاستكشاف واللعب والحركة والأنشطة الفنية والتمثيل والدراما ولعب الأدوار وممارسة الحياة نفسها، حيث إن مثل هذه الأنشطة إذا مارسها الطفل في جو من الحرية الموجهة كفيلة بتنمية مفاهيم الطفل الرياضية والعلمية، ومهاراته اللغوية والاجتماعية والحركية، وميوله الفنية، واتجاهاته الخلقية.

٣- توجيهات للمعلمة بشأن الموضوعات التي يجب أن تستعين بها في تربية الطفل من خلال الأنشطة المختلفة:

إيماناً من وزارة التربية والتعليم بأهمية تربية الطفل والعناية به في هذه السن المبكرة، وإيماناً منها كذلك بأن وظيفة رياض الأطفال هي تنمية قدرات الطفل اللغوية والعديدية والفنية وتعريفه بالبيئة المحلية، فقد أصدر قسم الحضانة ورياض الأطفال بالإدارة العامة للتعليم الابتدائي العديد

من التوجيهات والإرشادات والنشرات، والتي تضمنت توجيهات إلى معلمة رياض الأطفال بشأن الموضوعات التي يجب أن تستعين بها في تربية الأطفال من خلال الأنشطة المختلفة، وهذه الموضوعات كالتالي:

- **موضوعات يومية:** يجب على المعلمة أن تتناقش مع الأطفال كل صباح عن حالة الجو، والأخبار اليومية، وأن تعرف الأطفال باسم اليوم واسم الشهر.

- **موضوعات خاصة بالمدرسة:** يجب على المعلمة أن تعرف الأطفال بالمدرسة والفصول وبحجرة الناظرة والحكيمة، وبالفناء والحديقة، بالإضافة إلى عقد صداقات مع العاملين بالمدرسة من خدم ومربيات حتى يحبهم الطفل ويستطيع التعامل معهم دون خوف.

- **موضوعات خاصة بأسرة الطفل:** عن الوالدين والإخوة والأخوات والأقارب والجيران، وضرورة احترامهم وطاعتهم.

- **موضوعات خاصة بالبيئة المحيطة:** يقع على عاتق المعلمة في هذه المرحلة تعريف الطفل بالبيئة المحلية المحيطة به، وبأنواع الخدمات التي تقدمها، وكذلك إمداده بمعلومات بسيطة وواضحة عن كل نوع من أنواع الخدمات التي توجد بها وذلك عن طريق إمداد الطفل بمعلومات عن:

- المحلات، والجمعيات التعاونية، والمخابز.

- المصانع والمؤسسات والمصالح الحكومية، والمستشفيات والمدارس، ومكاتب البريد والصحة، والمحلات العامة والمطاعم والمقاهي والملاهي.

- الحدائق والمزارع، وما تشتهر به البيئة من إنتاج زراعي أو صناعي أو تجاري.

- **موضوعات عن أصحاب الحرف المختلفة:** كالخباز، واللبان، والبقال، والكهربائي، والسكري، والميكانيكي، والنجار، والمكوجي، والحلاق، وشرطي المرور، وساعي البريد.

- **موضوعات عن حيوانات ونباتات البيئة:** كأنواع الحيوانات وطريقة العناية بها، ومعلومات عن غذائها وفوائدها، وأيضاً تعريف الطفل بأنواع النباتات المختلفة، وكيفية زراعتها، وفائدتها، وأهميتها الغذائية.

- **موضوعات عن الغذاء:** كاللبن ومصادره ومنتجاته وقيمته الغذائية، والخبز والقمح والدقيق، والبيض ومصادره وقيمته الغذائية، والخضروات والفاكهة وأنواعها ومواسمها وطريقة نظافتها وقيمتها الغذائية.

وتتطلق جهود وزارة التربية والتعليم في عملها الموجه لرياض الأطفال في مصر من توجهات فلسفية تعتمد على:

- العناية الفائقة بمرحلة رياض الأطفال.
- استخدام أساليب تعلم مبتكرة، تخاطب كل أنواع الذكاءات، وكل حواس الطفل، وعواطفه، وتنمي المواهب والمهارات المختلفة لديه.
- استخدام المعلمات للوسائل التكنولوجية، والمستجدات العالمية في ظل مجتمع المعرفة.
- امتداد الفكر الجديد في التنمية الشاملة للطفولة المبكرة إلى الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة.
- قيام الأسرة بدورها في مرحلة رياض الأطفال، بهدف تنمية ما لدى الطفل من ذكاءات ومواهب متعددة على مدى سنوات عمره.
- قيام مؤسسات الرعاية الاجتماعية للطفل بتوفير الجو الأسري السوي من الناحية الصحية، والجسمية، والعقلية، والاجتماعية، والروحية.
- التوسع التدريجي في إنشاء رياض الأطفال لتستوعب ٦٠% من جملة الأطفال في الفئة العمرية من ٤-٦ سنوات، لتصبح بعد ذلك جزءاً من مرحلة التعليم الإلزامي.

٤- وسائل تقويم طفل الروضة:

إن وسائل تقويم طفل الروضة تشتق من طبيعة نموه النفسي والمعرفي، ومستوى هذا التقويم يتضمن:

أولاً: الملاحظة المنظمة لسلوكه اليومي.

ثانياً: بطاقات مصورة تتخذ أشكالاً متعددة كالتالي:

- **اختبارات الصح والخطأ:** ويقصد بها أن يضع الطفل علامة صح أو خطأ أمام الصورة أو الرسم الذي يدل على إجابته.
- **اختبارات المزوجة:** ويقصد بها وصل خط بين صورتين أو رسمين توجد بينهما علاقة تشابه أو تضاد.

- اختبار الاختيار من متعدد: ويقصد بها إحاطة الصور أو الرسوم التي يختارها الطفل لإجابته في دائرة، وترك الباقي خارج الدائرة.

- اختبارات إكمال الناقص: ويقصد بها صورة أو رسم لشيء أو كائن أو كلمة، يطلب من الطفل إكمال الجزء الناقص فيها.

- اختبارات تفسير الصور: ويقصد بها تعبير الطفل اللفظي عن اسم الشيء أو الكائن الموجود في الصورة، أو التعبير عن الأفعال التي تدل عليها الصورة، أو تفسير الموقف الذي تعبر عنه الصورة.

- اختبارات تتبع المتاهات:

ويقصد به تتبع الطفل لمسار كائن في الصورة من بداية الطريق حتى نهايته، للوصول إلى هدف ينبغي الوصول إليه.

- اختبار تفسير تعبيرات الوجوه:

ويقصد به تفسير الطفل لما تعبر عنه الصورة، سواء أكان فرحاً أم حزناً أم خوفاً.

- اختبارات التصنيف:

ويقصد بها وضع الطفل دائرة أو علامة معينة يميز بها الأشياء أو الكائنات التي تنتمي إلى مجموعات معينة، وفقاً لمعيار حسي تعنيه المعلمة.

- اختبارات التسلسل:

ويقصد بها إعادة ترتيب أشياء مصورة تنازلياً أو تصاعدياً، تبعاً لسمة حسية تحدها المعلمة، أو إعادة ترتيب صور تمثل تسلسلاً منطقياً لأحداث قصة، أو ترتيب الحروف تبعاً لنموذج كلمة معطاة للطفل.

ويبدأ برنامج التقويم بتشخيص يتم عند بداية الوحدة التعليمية، ويستمر التقويم خلال تقدم المعلمة في العملية التعليمية، ويتم التقويم في نهاية الوحدة التعليمية بقصد تعرف مدى التقدم نحو الأهداف.

ويقسم العام الدراسي في جمهورية مصر العربية إلى فصلين دراسيين مدة كل فصل أربعة أشهر كاملة يفصل بينهما أجازة نصف العام لمدة أسبوعين في النصف الثاني من شهر يناير،

بحيث يمتد الفصل الدراسي الأول من منتصف شهر سبتمبر حتى منتصف يناير، ويمتد الفصل الدراسي الثاني من أول فبراير حتى نهاية مايو.

رابعاً: إدارة مؤسسات رياض الأطفال:

مما لا شك فيه أن كل عمل جماعي إنساني يحتاج إلى إدارة واعية مدركة تنظم مساره وتعيّنه على تحقيق أهدافه، فالإدارة عملية إنسانية اجتماعية بالدرجة الأولى، قوامها العنصر البشري الذي يعتبر المحور الأساسي فيها، فعن طريق العنصر البشري يتحقق العمل الفريقي القائم على المحبة والتعاون وتوزيع الأعمال وتنسيق الجهود بين الأفراد، كما تحتاج إلى العنصر المادي الذي يكفل إدارة دفتها وتوفير متطلباتها واحتياجاتها، ومن ثم تعتبر الإدارة عملية اقتصادية خاصة إذا ساعدت على تحقيق الأهداف بأقل جهد ووقت وتكلفة وبكفاءة عالية.

ويمكن القول بأن إدارة رياض الأطفال في مصر تسعى إلى توفير كافة الظروف والإمكانيات التي تساعد على تحقيق أهداف الروضة، كما تسعى إلى الاهتمام بكل ما يتصل بالطفل ومعلمات الروضة، حيث إنه لم تصبح الإدارة مقصورة على النواحي الإدارية فحسب، بل أصبحت تجمع بين النواحي الفنية والإدارة العلمية والتكنولوجية، بالإضافة إلى تحسين وتجويد العملية التربوية بالروضة وذلك من خلال توعية وتبصير العاملات بها، وتعريفهن بمسئولياتهن، وتوجيههن التوجيه السليم.

١- مكونات التنظيم الإداري لرياض الأطفال:

تعتبر إدارة رياض الأطفال نظاماً يضم عدداً من المكونات والنظم الفرعية تتمثل في: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والرقابة، وهذه النظم الفرعية تتفاعل معاً لتحقيق أهداف إدارة رياض الأطفال، وسيتم مناقشة هذه المكونات الإدارية بشيء من التفصيل:

- التخطيط (Planning):

يعتبر التخطيط ضرورة لازمة للإدارة الناجحة، حيث يشمل جمع المعلومات والإحصاءات بهدف اختيار الأهداف، وتحديد الموارد المتاحة (بشرية ومادية)، وطرق العمل، ومن يقوم بهذا العمل في مدة زمنية محددة، وهو عملية متجددة ومستمرة، فبلوغ الأهداف لا يعني نهايته إنما يعني بداية أهداف جديدة توجه الجهود لتحقيقها، وتتخلص أهمية التخطيط في كونه يوفر الوقت، ويساعد على استغلال الموارد البشرية والمادية الاستغلال الأمثل، ويضمن التنسيق بين النشاطات المختلفة، ويهتم بالتنبؤ بما يتوقع حدوثه من مشكلات وعقبات، كما أنه يهتم بالقوة العاملة، وتوفير المناخ اللازم للعمل.

- التنظيم (Organizing):

وتختص عملية التنظيم بتحديد الأنشطة والوظائف الرئيسية في الروضة، وواجبات ومستويات كل وظيفة، ويشمل التنظيم كذلك تحديد العلاقات والارتباط بين الوظائف والمسئولية والسلطة وشروط الرقابة، والتنظيم ليس غاية في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق الأهداف، وللتنظيم العديد من المزايا من أهمها:

- يعين القيادات الإدارية على تحقيق الأهداف لكل فرع وإدارة داخلية.
- يحقق التناسق والترابط والتفاعل بين أجزاء المؤسسة عن طريق شبكة الاتصالات الهادفة بينها.
- يوفر المناخ الملائم للعمل بتنميته للمهارات على ضوء الاحتياجات الوظيفية للعمل.
- يعين الإدارة في المراجعة والمتابعة لأداء على ضوء المهام والاختصاصات المبينة لكل فرع من العمل.

- التوجيه (Guide):

التوجيه عملية تلازم الخطة الموضوعية والتنظيم السابق توضيحهما، وتختص هذه العملية بالإرشادات والمعلومات اللازمة لكيفية تنفيذ سياسة الروضة وأنشطتها المختلفة، وتشمل هذه العملية ما يلي:

- التوجيه المستمر لأفراد مجتمع الروضة.
- القضاء على الصعوبات وحل المشكلات التي تعترض التنفيذ.
- التوجيه العلمي والإداري والفني لعمليات تنفيذ سياسة الروضة وأنشطتها.

- التنسيق (Coordinating):

يهدف التنسيق إلى تنظيم الجهود بغرض توحيدها وتوجيهها لتحقيق الهدف المشترك، ولا يتم ذلك إلا بالتفاعل والتفاهم والتكامل بين الأجزاء المتنوعة للعمل، ولذلك فإن عنصر التنسيق ضرورة مهنية لوظائف القيادة الإدارية، علماً بأن عدم العناية بالتنسيق يقود إلى الازدواجية في الأداء، والتضارب في الاختصاصات، مما يؤدي إلى تبديد الطاقات، وإهدار الإمكانيات، وإفساد المناخ الإيجابي للعمل، ولما كانت إدارة رياض الأطفال تتناول أغراضاً وعمليات متعددة تتعلق بالمباني والإنشاءات والتجهيزات والبرامج والأطفال، وكل عنصر من هذه العناصر يتشابك مع غيره، لذلك كان من الضروري أن تعمل جميعاً في تجانس ووحدة في الجهد، وهذه هي الوظيفة الأساسية للتنسيق في العملية الإدارية.

- الرقابة (Controlling):

تعتمد الرقابة على العمليات الإدارية الأخرى وتدعمها، كما أنها ترمي إلى التأكد من أن العمل برياض الأطفال يؤدي بالكفاءة اللازمة وطبقاً للمعلومات والإرشادات التي تمت في عملية التوجيه، وذلك ضماناً لحسن سير العمل، وتشمل عملية الرقابة ما يلي:

- معرفة العقبات التي تعترض سبيل الأداء الأمثل، والوقوف على مظاهرها وأسبابها.
 - تقويم العاملين للوقوف على درجة كفايتهم.
 - الوقوف على احتمالات حدوث الأخطاء قبل وقوعها، واكتشاف الأخطاء فور حدوثها.
 - التأكد من الالتزام بالقواعد المتصلة بالميزانية والتمويل.
 - إعادة النظر في سياسة الروضة وبرامجها.
- ٢- مستويات إدارة رياض الأطفال:

تضم إدارة التربية في رياض الأطفال مستويات تنظيمية تبدأ من القمة متمثلة في الإدارة العامة لرياض الأطفال، وتنتهي عند القاعدة في إدارة الروضة، وفيما يلي عرضاً لكل مستوى من هذه المستويات:

أ- الإدارة العامة لرياض الأطفال:

استحدثت الإدارة العامة لرياض الأطفال بديوان عام الوزارة بقرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم (١٣) لسنة ١٩٨٩م، وتم تنظيم العمل برياض الأطفال بديوان عام الوزارة والمديريات والإدارات التعليمية في ضوء ما يلي:

أولاً: القرارات الوزارية المنظمة لعمل مؤسسات رياض الأطفال الملحقة ببعض مدارس الحلقة الابتدائية بالتعليم الأساسي وهي:

- القرار الوزاري رقم (١٥٤) لسنة ١٩٨٨م بتاريخ ٦/٧/١٩٨٨م بشأن تنظيم رياض الأطفال في المدارس الرسمية.
- القرار الوزاري رقم (١٥٠) لسنة ١٩٨٩م بتاريخ ٤/٧/١٩٨٩م بشأن تنظيم رياض الأطفال التابعة أو الملحقة بالمدارس الرسمية والخاصة.
- القرار الوزاري رقم (٢٠٨) لسنة ١٩٨٩م بتاريخ ٥/٩/١٩٨٩م بشأن الخدمات الإضافية والتأمينات المقررة في رياض الأطفال التابعة أو الملحقة بالمدارس الرسمية.
- القرار الوزاري رقم (٩٧) لسنة ١٩٩٠م بتاريخ ٢٢/٣/١٩٩٠م بشأن تشكيل واختصاص اللجنة العليا لتطوير رياض الأطفال.

- القرار الوزاري رقم (٨٤) لسنة ١٩٩٣م بتاريخ ٧/٤/١٩٩٣م بشأن تحديد معدلات وظائف رياض الأطفال.
 - القرار الوزاري رقم (١٣٥) لسنة ١٩٩٥م بشأن سن القبول برياض الأطفال بالمدارس الرسمية والخاصة.
 - القرار الوزاري رقم (٣٣٠) لسنة ١٩٩٤م بتاريخ ٢٣/١١/١٩٩٤م بشأن تنظيم العمل برياض الأطفال التابعة أو الملحقة بالمدارس الرسمية والخاصة.
 - القرار الوزاري رقم (٣٩) لسنة ١٩٩٦م بتاريخ ٢٩/٢/١٩٩٦م بشأن اختصاص اللجنة العليا لتطوير رياض الأطفال.
 - القرار الوزاري رقم (٣٩٨) لسنة ١٩٩٨م بتاريخ ١٦/٧/١٩٩٨م بشأن القبول في رياض الأطفال بالمدارس الرسمية والخاصة.
 - القرار الوزاري رقم (٦٥) لسنة ٢٠٠٠م بتاريخ ٢٣/٢/٢٠٠٠م بشأن تنظيم العمل برياض الأطفال التابعة أو الملحقة بالمدارس الرسمية والخاصة.
 - القرار الوزاري رقم (١٥) لسنة ٢٠٠٣م بتعديل أحكام القرار الوزاري رقم (٦٥) لسنة ٢٠٠٠م.
 - القرار الوزاري رقم (١٨٨) لسنة ٢٠٠٣م بشأن إنشاء مشروع تنمية وتطوير الطفولة المبكرة في جمهورية مصر العربية، وإصدار اللائحة الداخلية للمشروع.
 - القرار الوزاري رقم (٢٥٢) لسنة ٢٠٠٥م بشأن المدارس التجريبية الرسمية للغات.
- ثانياً: قانون الطفل رقم (١٢) لسنة ١٩٩٦م بأحكام حماية الطفل المصري، ولائحته التنفيذية الصادرة بالقرار رقم (٣٤٥٢) لسنة ١٩٩٧م.
- ومما سبق يتضح اهتمام الدولة بطفل ما قبل المدرسة، وحرصها على تربيته وتعليمه بصورة سليمة، ويتجلى هذا الاهتمام والحرص في إصدار العديد من القوانين والقرارات والتشريعات الخاصة بالطفل المصري، إلا أن كثرة القرارات الوزارية المنظمة للعمل برياض الأطفال، والتي تختلف في شكلها وموئداها من شهر لآخر، ومن سنة لأخرى، قد تعوق العمل الإداري والتنظيمي بالروضة.

• اختصاصات الإدارة العامة لرياض الأطفال:

- **التوجيه الفني:** ويختص بالاشتراك في وضع الخطة العامة للمرحلة، وتقييم المواد والأنشطة لتحقيق الأهداف وتحسين العملية التربوية وزيادة العائد منها، وزيادة خبرات ومهارات العاملين بها وتطوير نموهم المهني ورفع مستويات الأداء بالاشتراك مع الإدارات المعنية، ووضع البرنامج الزمني للزيارات الميدانية التي يقوم بها الموجهون على مدار السنة، وإعداد تقارير

المتابعة عن الزيارة والتقارير الشاملة للصورة الكلية للعملية التربوية في المرحلة في سائر المحافظات، والكشف عن مواطن القوة أو القصور في المرحلة، وتقديم المقترحات اللازمة لتذليل الصعوبات.

- **التدريب والإحصاء:** ويقصد بها اقتراح السياسة العامة والموازنة اللازمة لتنفيذ برامج التدريب بالاشتراك مع الإدارات المعنية، وتحديد وتصنيف الاحتياجات التدريبية، ووضع خطة التدريب بالتنسيق والتعاون مع الإدارات المعنية، وإعداد دليل إحصائي خاص برياض الأطفال في جميع أنحاء الجمهورية.

- **المناهج والأنشطة:** ويختص بإعداد خطط تقييم المناهج والأنشطة وخطة الدراسة بالاشتراك مع الإدارات المعنية، وحصر نتائج هذا التقييم، وإعداد استقراء موضوعي في هذا الشأن، واقتراح وفحص الألعاب والوسائل التعليمية اللازمة لخدمة المناهج والأنشطة وذلك بالاشتراك مع التوجيه الفني والإدارات المعنية بالتطوير التكنولوجي والوسائل التعليمية.

- **التنسيق وشئون الأطفال:** ويختص باستصدار ومتابعة تنفيذ وتطوير القرارات والقواعد والتعليمات المتعلقة بالمرحلة، ومواعيد التقدم بطلبات الالتحاق، وشروط ونظم القبول، وكثافة القاعات، ومراعاة صرف المتحصلات الخاصة بالمرحلة على أطفال الروضة، وتجهيز الروضة بالأثاث المناسب.

ب- إدارة رياض الأطفال بمديريات التربية والتعليم:

تتولى إدارة رياض الأطفال بمديريات التربية والتعليم إدارة رياض الأطفال على المستوى الإقليمي، وتمثل اختصاصات هذه الإدارة فيما يلي:

- الالتزام بما ورد في القوانين والقرارات واللوائح الخاصة بمرحلة رياض الأطفال، والصادرة من قبل الإدارة العامة لرياض الأطفال بالوزارة، وإبلاغها للإدارات التعليمية من خلال المنشورات التي تتولى مهمة إصدارها.

- متابعة تنفيذ ما جاء بالنصوص الرسمية على المستوى التنفيذي: سن القبول، المصروفات، مدى توافر الشروط الصحية بقاعات الروضة، ومتابعة سير العمل بالقاعات وما يدور بها.

- إعطاء التراخيص اللازمة لافتتاح قاعات لرياض الأطفال بالمدارس، وذلك بعد المعاينة والتأكد من توافر المواصفات المطلوبة بهذه الفصول.

- التعرف على ميزانيات الروضات، وكيفية توزيعها على الأنشطة المختلفة.

- عمل اجتماعات دورية لمديري المرحلة ورؤساء الأقسام على مستوى جميع الإدارات التعليمية التابعة للمديرية، وذلك لمتابعة ما جاء باللوائح الخاصة بمرحلة رياض الأطفال.

- إعداد تقارير سنوية عن جميع الروضات التابعة لها، ترفع إلى الإدارة العامة لرياض الأطفال بالوزارة.

ج- إدارة رياض الأطفال بالإدارة التعليمية:

يتكون قسم رياض الأطفال من رئيس القسم وسكرتارية القسم والموجهين الفنيين الذين يقومون بمتابعة عمل المعلمات وسير العمل داخل الروضة، ويختص قسم رياض الأطفال.

بالإدارة التعليمية بعمل الآتي:

- الإشراف على كل نشاط يتعلق برياض الأطفال التابعة للإدارة التعليمية.
- تنفيذ تعليمات المديرية وتوجيهاتها، وتنفيذ كل ما جاء بالنشرات الدورية والقرارات المتعلقة برياض الأطفال.
- إبداء الرأي في المسائل الخاصة بتوزيع قاعات الرياض وإنشاء الجديد منها، ووضع قواعد قبول الأطفال، ورعايتهم اجتماعياً وصحياً.
- الإشراف على حسن سير العملية التربوية برياض الأطفال التابعة للإدارة عن طريق الموجهين الفنيين.
- متابعة وصول الكتب إلى الروضات، ومتابعة الميزانيات والأساس.

د- المستوى الإجرائي (إدارة الروضة):

يتوقف نجاح إدارة التعليم مركزياً ولا مركزياً على إدارة الروضة التي تتبلور فيها نهائياً كل الجهود سواء في النواحي الفنية أو الإدارية أو الأنشطة التربوية المختلفة، فالروضة هي المؤسسة التربوية والاجتماعية المسؤولة فنياً وإدارياً عن تنفيذ السياسة التربوية للدولة، وتعتبر الروضة هي أصغر وحدة في إدارة التعليم، ويشرف على تنفيذ العمل وتوجيهه مجلس إدارة الروضة ومجلس الأمهات والمعلمات.

وتأسيساً على ما سبق فإن إدارة الروضة هي توجيه لنشاط المعلمات والأطفال والآباء والأمهات نحو تحقيق هدف الروضة المشترك من خلال تنظيم جهود الجميع وتنسيقها، ووظيفتها تتمثل في استخدام الإمكانيات والقدرات والتسهيلات المادية والبشرية المتاحة في الروضة بغرض الوصول إلى تحقيق الهدف التربوي المنشود للروضة.

ومن خلال ذلك يتضح أن إدارة رياض الأطفال تقوم على وجود وتوفير عدد من العناصر الأساسية التي لا يمكن بدونها أن تكتسب أية إدارة تربوية صفة المؤسسة أو الحركة الذاتية الضرورية لأداء مهامها وتحقيق أهدافها، وفيما يلي عرض لأهم هذه العناصر:

- العناصر البشرية التي يجب أن تكون ذات مواصفات ومستويات تعليمية وثقافية وتدريبية ملائمة وكافية لتحقيق أهداف العمل التربوي.
 - الإطار التنظيمي المؤسسي للروضة من حيث النظم والقوانين واللوائح.
 - برامج العمل مشفوعة ببيان الأهداف والغايات النهائية أو المرحلية للعمل الإداري والتربوي.
 - الإمكانيات والتسهيلات المادية من أبنية ومعدات وتجهيزات وأدوات وميزانية وغيرها مما يلزم لتحقيق أهداف البرامج المطروحة.
 - العوامل المؤثرة في إدارة الروضة، والتي تعتبر جزءاً أساسياً من قدرتها على الإنجاز كالبينة الاجتماعية والثقافية السائدة، والنظام السياسي والاقتصادي، والأعراف والتقاليد، والعوامل المناخية، وأنماط الشخصية، والتكوين النفسي والاجتماعي للأفراد، ومستويات الحوافز وغيرها.
- وتعتبر مرحلة رياض الأطفال مرحلة حاسمة في نمو شخصية الطفل وتكاملها، كما أنها مرحلة لها بالغ الأثر في حياة الطفل المستقبلية، وهي ضرورية لتهيئة الأطفال للتعليم بالمرحلة الابتدائية من خلال الأنشطة التي تقوم برامج الروضة بتوفيرها لأطفالها، مما يعد تمهيداً لإعدادهم للتعليم وللحياة.
- وهذا بدوره يتطلب من إدارة الروضة أن تتقن أساليب التعامل مع الأطفال في هذه المرحلة، وأن تقدم لهم برامج مناسبة تشتمل على ما يجب أن يتعلمونه من خبرات، إضافة إلى بعض الممارسات والأنشطة والألعاب التعليمية والتربوية الملائمة لهذه المرحلة، مع مراعاة أسلوب التعلم المناسب لتقديم المفاهيم المختلفة إلى الطفل، لكي يتحقق تكامل النمو المعرفي لديه، وحتى يمكن تحقيق الأهداف المرجوة بأيسر طريق وبأقل جهد ممكن.
- وعلى الرغم من الاهتمام الرسمي من قبل الدولة برياض الأطفال، سواء بإصدار التشريعات المنظمة لعمل هذه المؤسسات، أو بإنشاء العديد من رياض الأطفال الملحقة أو التابعة للمدارس الرسمية أو الخاصة، إلا أنه لا يوجد اهتمام بإدارة مؤسسات رياض الأطفال، وليس هذا فحسب بل ما زالت رياض الأطفال خارج السلم التعليمي، كما أنها ما زالت فصول ملحقة بالمدارس الرسمية والخاصة، دون أن تحظى بالتنوير المطلوب لتتناسب مع طموحات المجتمع المصري.
- يتضح مما سبق أن رياض الأطفال في مصر ينقصها جهاز إداري متخصص ومستقل عن المدرسة الابتدائية، بالإضافة إلى افتقار غالبية رياض الأطفال الملحقة بالمدارس الابتدائية إلى مديرة متخصصة في الطفولة، مما يعوق الروضة عن أداء دورها الإداري بشكل جيد، علاوة على ضعف التعاون بين الأسرة ورياض الأطفال، وعدم اشتراك أولياء الأمور في أنشطة وإدارة هذه المؤسسات.