



قسم التربية المقارنة
والإدارة التعليمية

الإدارة التربوية لدور الحضانه ورياض الأطفال

العام الجامعي
2023-2022

رؤية الكلية

كلية التربية بالغرقة مؤسسة رائدة محلياً ودولياً في مجالات التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، بما يؤهلها للمنافسة علي المستوي: المحلي، والإقليمي، والعالمى.

رسالة الكلية

تلتزم كلية التربية بالغرقة 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.

بيانات الكتاب

الكلية: التربية بالگردقة

الفرقة: الثانية

التخصص: التربية والطفولة

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع	م
4	الفصل الأول مفهوم إدارة رياض الأطفال	1
21	الفصل الثاني: التخطيط	2
42	الفصل الثالث: التنظيم	3
62	الفصل الرابع : الاتصال	4
82	الفصل الخامس: التقويم	5
97	الفصل السادس اتخاذ القرار	6
121	الفصل السابع: العلاقات الإنسانية بإدارة الروضة	7

الفصل الأول

مفهوم إدارة رياض الأطفال

يمكن تعريف إدارة رياض الأطفال بأنها مجموعة الأنشطة الموجهة والعمليات لتنظيم وإدارة الروضة بحيث تتكامل هذه العمليات وتتداخل فيما بينها لبلوغ الأهداف 0

وفى ضوء هذا المفهوم يمكن القول أن إدارة رياض الأطفال تقوم بالأنشطة والعمليات التالية وهى تنظيم العلاقة بين الروضة والبيئة المحيطة بها بشكل خاص ، وهى المسئولة بين تنظيم مجلس أولياء الأمور والزيارات والمراسلات ، كما تقوم بالإشراف على تنظيم العلاقة بين العاملين فى الروضة والجهات المسئولة والمشرفة عليها ، وتقوم بإعداد البرامج التربوية وبرامج الأنشطة فى إطار المناهج المقررة محلياً ، القيام بتعبئة كل الإمكانيات المادية والطاقات البشرية المتوفرة فى الروضة مسؤولة عن الأنشطة التى يمارسها الأطفال خارج الروضة فى إطار البرامج المحددة من قبلها ، العمل بشكل مستمر على إطلاع الأهالي على التطور التربوي والنمو الصحي للطفل والمشكلات التى يعاني منها ، وتنظيم سبل التعاون للتغلب على المشكلات التى يعاني منها الطفل سواء فى الأسرة أو الروضة 0

كما عرفت إدارة رياض الأطفال بأنها هى مجموعة من العمليات أو العناصر تتكامل فيما بينها لتحقيق الأهداف التربوية المحددة 0

وهذه العناصر تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والاتصال والمتابعة والرقابة والتقويم ، كما أنها تنطوي على عنصر القيادة موطن المسؤولية عن تنسيق كل العمليات وتكاملها 0

وإذا كانت هذه العناصر تشتمل عليها أى إدارة مؤسسة تربوية فى أى مرحلة من مراحل التعليم لكن إدارة رياض الأطفال تكتسب طابعاً خاصاً ، هذا الطابع الخاص نابع من أن مرحلة رياض الأطفال لها أهدافاً خاصة تعمل على

تحقيقها ، وهذا الطابع الخاص لا يلغي العناصر الإدارية الأساسية وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والاتصال والتقييم ، ولهذا فإن إدارة رياض الأطفال تختلف عن الإدارة في المدرسة الثانوية ، وعن إدارة المدرسة الابتدائية ، وهذا الاختلاف قد تضيق أو تتسع تبعاً لحجم المؤسسة التربوية ، من هنا كان لابد من إلقاء الضوء على أهمية إدارة رياض الأطفال 0

أهمية إدارة رياض الأطفال :

تتمثل أهمية إدارة رياض الأطفال إلى أنها تشارك في وضع الأساس الذي تبني عليه التربية في كل المراحل العمرية التالية لمرحلة الطفولة هذا بالإضافة إلى أنها تستمد أهميتها من أهمية المرحلة ذاتها ، حيث أنها مرحلة تربوية متميزة وقائمة بذاتها لها كيانها المستقل وفلسفتها التربوية وأهدافها السلوكية وسيكولوجيتها التعليمية والتعلمية الخاصة بها ، فهي مرحلة تربوية لا تقل أهميتها عن المراحل التعليمية الأخرى ، كما أن إدارة رياض الأطفال لازمة وضرورية للاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية من أطفال ومعلمات وإداريات وأدوات تعليمية وماليات من أجل تحقيق أهداف الروضة وإشباع حاجات الأطفال وتنمية مواهبهم واستعداداتهم 0

وقد وضح بعض المربين العديد من الاعتبارات التي تسد منها فترة الطفولة أهميتها ، وبالتالي تعكس بدورها أهمية الإدارة لرياض الأطفال وهذه الاعتبارات يمكن تحديدها في الآتي :

- تعد فترة الطفولة الفترة الأساسية والحاسمة التي فيها تتكون العديد من المفاهيم الأساسية لدى الأطفال 0
- تطور النمو اللغوي للطفل تطوراً سريعاً في فترة الطفولة مما يترتب عليه اكتساب المفاهيم الجديدة 0

- سعة خيال الطفل فى فترة الطفولة 0
 - إن النحاء المخي للطفل فى هذه الفترة يكون فى غاية الحساسية ، وهذا يساعد الطفل على تخزين المعلومات وأيضاً الخبرات المكتسبة لاستخدامها فى حياته المستقبلية وتفسيرها والتعامل معها بكل سهولة ويسر 0
 - إن حوالي (80 %) من النمو العقلي يتم خلال مرحلة الطفولة ، حيث يتم (50 %) من النمو العقلي لدى الطفل فيما بين الميلاد والسنة الرابعة ، ويتم (30 %) منه فيما بين العام الرابع والثامن ، أما النسبة الباقية وهى (20 %) تستكمل فيما بين العام الثامن والعام السابع عشر 0
 - يتم شحذ الحواس فى فترة الطفولة المبكرة التى تعد الأبواب والمداخل للطفل ويدوينها لا ينمو التمييز والإدراك الحسي السليم 0
 - يكتسب الطفل فى هذه الفترة صفات الشجاعة والجبن ، والثقة أو التشكك وغيرها من الصفات ، وبالتالي تتحدد معالم شخصيته 0
 - تكشف مرحلة رياض الأطفال عن القدرات الأبداعية للطفل ، كما يمكن تنمية هذه القدرات فى هذه المرحلة 0
 - تعتبر فترة الطفولة بمرحلة رياض الأطفال الفترة المناسبة لإكساب الأطفال العديد من المهارات وأيضاً تعليمهم وتربيتهم 0
 - فى مرحلة رياض الأطفال يتكون الضمير لدى الطفل حيث يتعلم معنى الحلال والحرام 0
- يتضح من ذلك أن إدارة رياض الأطفال تحظى بمكانة هامة فى توفير المناخ التربوي الجيد لتربية الأطفال من أجل بناء شخصيته ، وتأهيله تأهيلاً

سليماً للاتحاق بالمرحلة الابتدائية من أجل عدم شعوره بالانتقال المفاجئ من الأسرة إلى المدرسة 0

أهداف إدارة رياض الأطفال :

إن الإدارة تستمد أهدافها من أهداف المؤسسة التي تعمل بها ، من هنا فإن أهداف إدارة رياض الأطفال تتبع من أهداف الروضة ووظائفها ، ومن هذا كان من الضروري الإشارة إلى ذلك 0

أولاً : أهداف رياض الأطفال والتي تتمثل في :

- تنمية العادات الصحية الجيدة للطفل وبناء المهارات الأساسية الضرورية للتوافق الشخصي 0
- تنمية السلوك الاستعدادات الاجتماعية ، وتشجيع المشاركة الجماعية الصحية ، وجعل الطفل أكثر حساسية لحقوقه وامتيازاته مع الآخرين 0
- تنمية النضج الأنفعالي عن طريق توجيه الطفل للتعبير والفهم والقبول وضبط مشاعره وانفعالاته 0
- تشجيع التقدير الجمالي 0
- إثارة بدايات حب الاستطلاع الفعلي المتصلة بالبيئة ومساعدته على فهم العالم الذى يعيش فيه ، وتربية الاهتمامات الجديدة من خلال فرص الاكتشاف والبحث والتجريب 0
- تشجيع الاستقلال والإبداع عن طريق تزويد الطفل بفرص كافية للتعبير الذاتي 0

- تنمية قدرة الطفل للتعبير من خلال أفكاره ومشاعره بطلاقة وكلام واضح وصحيح 0

- تنمية بنية جيدة للطفل ، وأن يكون هناك توافق عضلي متناسق ومهارات حركية أساسية 0

والواضح أن هذه الأهداف تركز على النواحي الجسمية والصحية للطفل وأيضاً النواحي الاجتماعية والوجدانية واللغوية ، ولما كانت تربية الطفل تشمل الاهتمام بكل جوانب الطفل المختلفة وعدم الاقتصار على جانب واحد بل يجب أن تكون تربيته شاملة ومتكاملة ، من هنا كان من الضروري أن تكون أهداف رياض الأطفال محققة لكل جوانب تربية الطفل المختلفة ، وفي هذا الصدد يوضح ذلك أحد المربين أن أهداف رياض الأطفال تتمثل في الآتي :

1- مساعدة الطفل على النمو العقلي وذلك عن طريق :

تنمية الاستعدادات الإيجابية نحو التعلم ، مساعدته على الاستكشاف ، وتنمية القدرة على حل المشكلات ، شحذ إحساس الطفل ويقظته ، والتعلم عن طريق بيئته بالملاحظة والاستماع واللمس والتذوق ، تعبير الطفل عن نفسه شعورياً ، وإستخدامه للكلمات الصعبة ، الاستمتاع بالقصص والشعر والموسيقي ، تنمية المفاهيم وفهم العلم الذي يوجد حوله ، المشاركة في التمثيليات ، والقصص الدرامية ، والتعاون في وضع خطة لخبرة الجماعة ، إكسابه مفاهيم في الرياضيات والعلوم والفن والعلوم الاجتماعية ، تجريب الأدوات والوسائل وتجهيزات الإمكانيات التي تصنع أسس تعلم المستقبل 0

2- مساعدة الطفل على النمو الوجداني عن طريق :

بناء المفاهيم الذاتية الإيجابية ، وتقويم نفسه كفرد ، تنمية ثقته في ذاته وقدراته ليصبح مستقلاً ، تنمية ثقته في الآخرين (الأطفال ، الوالدين ،

المعلمين ، أفراد المجتمع) المثابرة بجهوده والتجريب والنجاح ، التعبير عن انفعالاته (الحب والسرور ، الحماس والشرف ، والضحك والخوف والقلق ، الغضب ، الإحباط ، الأمانة) وأن يتعلم قنوات تعلمها 0

3- مساعدة الطفل على النمو الاجتماعي عن طريق :

بناء العلاقات الإيجابية مع أسرته ومع رفاقه ، ومع الآخرين خارج أسرته ، التعرف على كيفية ممارسة حقوقه الخاصة في المجتمع الديمقراطي ، تعلمه احترام حقوق الآخرين ، تعلمه كيف يقبل مساعدة الآخرين ، تعلمه التعاون مع الآخرين ، واحترام رأيهم ، تعلمه من خلال المشاركة في التجريب

4- مساعدة الطفل على النمو الجسمي عن طريق :

تنمية عضلاته وضبطها وتنسيقها ، تكوين عادات صحية مرغوبة ، تنمية الاستعدادات الكلية نحو وظائف جسمه ، تدريبه على الوقفة الصحيحة والصحية في المشي والجري والجلوس والوقوف ، تدريبه على الإجراءات الأمنية في استخدام الأدوات والتجهيزات 0

هذا بالإضافة إلى بعض الأهداف الأخرى مثل تزويد الأطفال بالبيئة الآمنة والتغذية ، حيث تعمل على النهوض بالتنمية الجسمية والانفعالية والاجتماعية ، التأكيد على الكبار أن يكونوا إيجابيين ، وتدريبهم على التمارين المناسبة ، النهوض بالتعلم من خلال اللعب ، تنمية حب الاستطلاع والتعلم من الاكتشاف تلبية حاجات الأطفال الفردية 0

من هنا يتضح أن أهداف رياض الأطفال تؤكد على احترام ذاتية الأطفال وقرديتهم واستثارة تفكيرهم الأبداعي المستقل ، وتشجيعهم على التغيير دون خوف ورعاية الأطفال بدنياً وتعويدهم العادات الصحية السليمة ومساعدتهم على

المعيشة ، والعمل واللعب مع الآخرين وتذوق الموسيقى والفن وجمال الطبيعة ،
وتعويدهم التضحية ببعض رغباتهم فى سبيل صالح الجماعة

وإنطلاقاً من ذلك يمكن القول أن أهداف رياض الأطفال تتمثل فى

الآتى :-

العمل على توفير كافة الظروف والإمكانات التى تساعد على تحقيق
أهداف رياض الأطفال ، الاهتمام بكل ما يتصل بالطفل وبمعلمات الروضة ،
حيث أنه لم تصبح الإدارة مقصورة على النواحي الإدارية فحسب ، بل أصبحت
تجمع إلى جانب ذلك النواحي الفنية والإنسانية ، الاهتمام بالطفل وتربيته تربية
متكاملة الجوانب (جسمياً وعقلياً واجتماعياً) الاهتمام بالبيئة المحيطة بالطفل
وأيضاً المحيطة برياض الأطفال ، مساعدة الطفل للتمتع بطفولته وحل مشكلاته
اليومية وإعداده لمسئوليته فى حياته المقبلة ، تحسين وتجويد العملية التربوية
بالروضة من خلال توعيته وتبصير العاملات فى الروضة وتعريفهن بمسئوليتهن
وتوجيههن التوجيه السليم ، العمل على تحقيق الأغراض التربوية والاجتماعية
لدور رياض الأطفال باعتبارها حجر الأساس الذى تقوم عليه إدارة رياض
الأطفال ، العمل على توحيد العلاقة بين الروضة وأولياء الأمور من أجل التعاون
فى النهوض بتربية الطفل 0

ثانياً : وظائف دور رياض الأطفال :

تحتل روضة الأطفال موقعاً استراتيجياً كمؤسسة تربوية تقوم بدور مكمل
لوظيفة الأسرة وتسهم بصورة علمية فى تحقيق أهداف النمو والتطور ، وتشكيل
شخصية الطفل فى ضوء حاجاته وقدراته الذاتية ، فدور رياض الأطفال تقوم بدور
كبير فى عملية التنشئة الاجتماعية السليمة عن طريق ما تهيئه للأطفال من مناخ
مادي ونفسي يتناسب وطبيعة الطفل فى هذه المرحلة بما يسهم فى إحداث النمو

المطرد فى مختلف جوانب شخصيته ، كما أنها تقوم بتصحيح الأخطاء التى ارتكباها الوالدان دون إدراك منهم فى تربية الطفل فى المنزل ، وتكوين الاتجاهات السليمة وغرس بذور القيم الصحيحة 0

وفى هذا الصدد أوصت العديد من المؤتمرات ببعض الوظائف التى ينبغى أن تقوم بها دور رياض الأطفال على اعتبار أنها مرحلة تقوم بالرعاية الضرورية للأطفال فى ظل الوضع الراهن حيث تشترك الأمهات مع الآباء فى الحمل ، وحيث يحتاج الأطفال إلى رعاية نفسية وإعداد مبكر للدراسة ومستلزماتها ، ويجب أن تتعاون الدولة مع الجهود الذاتية فى تدبير الفصول التى توفر الدراسة فى هذه المرحلة 0

كما أكدت الكثير من القوانين والقرارات الوزارية على أن دور رياض الأطفال تقوم بالوظائف التالية :

أولاً : فى مجال الصحة : حيث تقوم الدار بالآتي :

- توقيع الكشف الطبي الشامل على الأطفال المستجدين ، وحفظ التقرير الطبي بملف الطفل 0
- تخصيص حجرة بها صيدلية مزودة بكافة الإسعافات الأولية على أن تسغل الحجرة عزل للحالات المرضية وتوجيهها للعلاج المناسب فى حينه
- الإشراف على النواحي الصحية للدار 0
- الكشف الدوري على الأطفال بمعرفة الطبيب مع متابعة إجراء التحصينات الإلجبارية لهم 0
- التأكد من سلامة المخالطين للأطفال وخلوهم من الأمراض المعدية والمتداوله 0

ثانياً : مجال التغذية : وفي هذا المجال تهتم الدار بتغذية الأطفال على النحو التالي :

- تقديم الوجبات الغذائية المحتوية على العناصر الرئيسية اللازمة للطفل وفق المقررات التي تضعها الإدارة العامة للأسرة والطفولة 0
- توجيه الأسر إلى الأسس الصحية للتغذية ، وتكوين العادات الغذائية السليمة 0
- الإشراف الصحي على الأدوات والمواد المستخدمة إلى تغذية الأطفال 0

ثالثاً : مجال الرعاية الترفيهية :

يعد هذا المجال من أبرز مهام رياض الأطفال ، فعن طريقها تتاح الفرص للأطفال للتمتع بأوقاتهم داخليا بعيدا عن الشعور بالحرمان الأسري ، لهذا يجب أن تتوفر الوسائل والإمكانيات التالية :

- الألعاب الخارجية بأنواعها والزلاقات والمراجيح والمجالات المصورة 0 الخ ، والتي تتيح الفرصة لنمو الإدراك الحسي والنفسي والعقلي والبدني إلى جانب الشعور بالمتعة 0
- الأغاني والأناشيد 0
- الحفلات والرحلات 0
- توفير الوقت الكافي لراحة الأطفال حتى يمكنهم معاودة نشاطهم البدني والعقلي دون إرهاق 0

رابعاً : مجال النواحي التربوية : ويراعي في هذا المجال ما يلي :

- إتاحة حرية الحركة للأطفال خارج الفصول 0

- عدم التركيز على تعليم مهارات الأتصال من قراءة وكتابة وحساب فى السنة الأولى للطفل ويمكن البدء بها من سن الخامسة على أن يقوم بهذا العمل مشرفة تربوية أو تحت إشراف تربوي 0
- التركيز على إكساب الطفل القيم والفضائل والعادات الطيبة مثل : الصدق ، الأمانة ، النظافة ، احترام ملكية الغير ، احترام الملكية العامة ، التعاون وغيرها من الأنماط السلوكية المستهدفة التى تخلق منه مواطناً صالحاً 0
- الإكثار من استخدام وسائل الإيضاح والنماذج المجسمة فى الأنشطة التعليمية بالدار 0
- استخدام البرامج الملائمة لأعمال الأطفال ، ووضع البرنامج المتنوع المتوازن الذى يساعد على النمو السليم للأطفال ، واكتشاف قدراتهم ومهاراتهم ، والعمل على تنميتها 0
- استخدام الرسم كوسيلة من وسائل التعبير للطفل عن معلوماته واهتماماته وعلاقته 0
- إكساب الطفل خبرات جديدة من خارج الدار عن طريق تنظيم الرحلات لزيارة الأماكن الهامة الغريبة مثل المتاحف والمعارض والحدائق وما إليها 0
- توفير العدد الكافى من القصص والمجالات المصورة المناسبة لأعمار الأطفال الملتحقين بالدار 0

وعلى هذا فإنه يمكن القول بأن رياض الأطفال يمكن أن تحقق الوظائف التالية:

- 1- توفير الرعاية الاجتماعية والتربوية والصحية للأطفال بما يكفل تنشئتهم التنشئة الاجتماعية السليمة ، وبناء شخصياتهم السوية والمتكاملة ، وذلك عن طريق :

- أ) الاهتمام بالنواحي الجسمية والقيم الخلقية والمهارات الحركية والمعرفية وغيرها من الأمور التي تساهم في تكيف الطفل مع المجتمع والبيئة المحيطة 0
- ب) تكوين مفهوم الذات ، وتوسيع مدارك الأطفال والخروج بهم من حدود الأشياء الضيقة إلى محيط المجتمع الأكبر أتساعاً بما يسهم في تطوير معارفهم ، وينمي ميولهم واتجاهاتهم وحبهم للبحث والإطلاع 0
- ج) تنمية روح التعاون والقدرة على تكوين صداقات مع الآخرين وما يرتبط ذلك من تآلف وتسامح واحترام للآخرين وممتلكاتهم ، بالإضافة إلى الإلتزام بأداء الواجبات 0
- د) إتاحة فرص النمو الصحيح والمتكامل للأطفال وتزويدهم بالعادات الصحية والسلوكيات السليمة ، وتدريبهم على المهارات البدنية والحركية وتعويدهم على ممارسة الأنشطة المناسبة لقدراتهم واستعداداتهم والعناية بالجوانب التربوية 0
- هـ) الاهتمام بتقديم الخدمات الوقائية والعلاجية لكل من الطفل والأسرة 0
- و) توفير الرعاية والاهتمام لكل طفل ، ومراعاة الفروق الفردية بين الأطفال
- ز) اكتشاف المعوقات والمشكلات التي تواجه الطفل ، وتعرض مسار نموه فتقوم بتقديم المساعدة المناسبة لتمكنه من القيام بوظائفه الاجتماعية بكفاءة وفاعلية 0
- ح) توفير بعض المواقف التي تشجع كل طفل إشباع حب الاستطلاع الطبيعي لديه والعمل على توفير الاهتمام اللازم لتشجيع كل طفل على التعبير عن نفسه 0

ط) العمل على إيجاد بيئة ومناخ مناسب للعلاقات الاجتماعية بحيث يساعد الطفل على التعلم والنمو عن طريق إثارة المواقف التعليمية المناسبة 0

2- مساعدة الأطفال فى التعرف على بعض المفاهيم وزيادة قدرتهم على الاتصال والتفاعل مع العالم المحيط بهم ، وذلك من خلال :

أ) تزويدهم بالثروة اللغوية وتنمية مقدرتهم على التعبير اللغوي والاستخدام الصحيح للغة القومية 0

ب) الاهتمام بالتعليم عن طريق القصص والأناشيد والأنشطة واللعب الهادف الذى ينمي فى الأطفال الشعور بالمسئولية ويزيد من مقدرتهم على الملاحظة والتعبير الحر ، ويسهم فى تنمية حواسهم وتنشيط خيالهم وتهذيب ذوقهم 0

ج) إكساب الأطفال الكثير من آثار الخبرات والمفاهيم العلمية الحسية المبسطة من خلال أداء بعض الأعمال اليدوية البسيطة 0

3- تهيئة الأطفال للالتحاق بالتعليم الأساسى ، وتنمية استعداداتهم لتقبل التعليم فى المراحل التعليمية التالية :

4- توعية الأمهات بالأساليب المناسبة لتربية الأطفال ، وتقديم الكثير من الخدمات لبعض أسر الأطفال التى تحتاج لمثل هذه الخدمات ، وذلك فى حدود الإمكانيات المتاحة لكل مؤسسة كتدريب الأمهات على أشغال الإبرة والتطريز وغيرها من الأعمال 0

ومن هنا يتضح أن نجاح دور رياض الأطفال فى أداء مهمتها ووظائفها بتوقف على توافر إدارة جيدة والملقاء على عاتقها العديد من المسئوليات والمهام التى ينبغى أن تقوم بها حتى يمكن تحقيق وظائف دور رياض الأطفال 0

معوقات إدارة رياض الأطفال :

هناك العديد من المعوقات التي تواجه إدارة رياض الأطفال وتعرقل سير العمل بها ، ونقل من تحقيق الكثير من الأهداف المنوطة بها من هذه المعوقات :

معوقات فنية :

وهي التي ترتبط بالناحية الفنية للعملية التربوية برياض الأطفال من هذه العوامل :

- انخفاض مستوى أداء معلمات الروضة ، وقد يرجع هذا الانخفاض إلى أسباب مهنية أو أسباب شخصية أو أسباب نفسية ، وأياً كانت أسباب انخفاض مستوى الأداء للمعلمات فإنه يؤثر على فاعلية الروضة ومخرجاتها بشكل سلبي ، الأمر الذي يترتب عليه قلة القيام بالأنشطة التربوية على الوجه الأكمل بالروضة ، عدم الرضا أولياء الأمور عن الروضة ، وتوجيه النقد لها ، استتفاذ وقت وجهد مديرة الروضة من أجل تجنب السلبيات والعقبات التي تواجه العمل في الروضة 0
- قلة تعاون المعلمات وأيضاً التنسيق فيما بينهن هذا بالإضافة إلى تباين واختلاف سلوكيات المعلمات نظراً لتباين مؤهلاتهم وخلفياتهن الثقافية الأمر الذي يترتب عليه تعثر العملية التربوية بالروضة 0
- النقص في عدد المعلمات وانخفاض مستوى تأهيل بعضهن ، حيث يتم الاستعانة ببعض المعلمات غير المؤهلات تربوياً للعمل برياض الأطفال ، حيث تقوم المديرية بتكليف بعضهن ببعض الأعمال ، مما يترتب عليه تأثير أدائهن والتأثير في العملية التربوية برياض الأطفال 0

- اهتمام الكثير من معلمات الروضة بالمستوي المعرفي للأطفال على حساب الجوانب الأخرى فى العملية التربوية الأمر الذى يترتب عليه إهمال الأنشطة التربوية التى يتضمنها البرنامج التربوي مما يقلل من تحقيق أهداف رياض الأطفال 0

- فئة كفاية الخدمات التربوية المقدمة للأطفال برياض الأطفال 0

- افتقار الكثير من معلمات رياض الأطفال إلى المهارات والكفاية الإشرافية ، الأمر الذى يترتب عليه عدم القيام بدورهن كقادة تربويين 0

معوقات إدارية :

- وهى المعوقات التى تتعلق بالعمل الإداري بالروضة وهى :
- قلة توفر الإمكانيات المادية والفنية التى تساهم فى قيام مديرة الروضة بمهامها ومسئولياتها المتوقعة منها ، أو المفروض القيام بها 0
 - عدم مناسبة مبني الروضة ، وقلة توافر المرافق اللازمة أو عدم صلاحية المرافق الموجودة بالروضة 0
 - قلة وجود مساعدات للمديرة يمكن تفويضهن فى بعض الأعمال ، وبصفة خاصة الأعمال الفنية ، مما يترتب عليه ثقل كاهل مديرة الروضة ، وتحملها الكثير من الأعباء والأعمال الإدارية والفنية 0
 - زيادة أعداد الأطفال فى الصفوف وكثافتهم نتيجة لتجاوز نسبة القبول المعقولة فى الروضة 0
 - سوء توزيع الوقت المتاح لمديرة رياض الأطفال على الأعمال والمسئوليات المنوطة بها ، حيث تهتم الكثير من مديرات رياض الأطفال ببعض الأعمال الروتينية مثل متابعة نظام حضور المعلمات وغيابهن ، مقابلة أولياء أمور

الأطفال ، وشعورها بالإجهاد النفسي وقراءة الصحف مما يترتب عليه ضياع وقت مديرة الروضة ، وشعورها بالإجهاد النفسي والجسمي والعصبي والتقليل من كفاءة العمل الإداري بالروضة 0

معوقات تنظيمية :

- وهي عبارة عن المعوقات التي تتعلق بالنظام التربوي للروضة وهي :
- قيام بعض مديرات رياض الأطفال فى الأعمال الإدارية ويعتمد على اتخاذ القرارات 0
- قلة وجود حوافز لمديرات رياض الأطفال مما يترتب عليه قلة فاعليتهم 0
- عدم تعاون الكثير من أولياء الأمور مع العاملين بإدارة رياض الأطفال نظراً لانخفاض المستوي الثقافي لكثير من أولياء الأمور مما يترتب عليه عدم إدراكهن لأهمية العلاقة بينهم وبين إدارة الروضة ، ونتيجة لذلك نتحمل مديرة الروضة العمل وحدها 0
- قلة وجود دستور أخلاقي لمهنة الإدارة برياض الأطفال ، مما يؤثر فى العملية التربوية 0
- غياب المراقبة والمتابعة من قبل كثير من مديرات رياض الأطفال للكثير من الأعمال برياض الأطفال وسيطرة الرقابة الإدارية عليهن بصورة أكبر

الفصل الثاني

التخطيط

يعد التخطيط من العمليات الإدارية الأساسية ، كما أنه في ذات الوقت عملية هامة وضرورية لأي إدارة مؤسسة على مستوى كل المظاهر (الأشكال) وعلى كل مستوي من المستويات العملية ، من هنا وجه المربون اهتمامهم إلى التخطيط باعتباره أحد الأدوار الأساسية لإدارة المدرسة من الروضة حتى الثانوية ، وفيما تعريف التخطيط :

فقد عرفه البعض بأنه تلك العملية الواعية التي يتم بموجبها أفضل الطرق والمسارات للتصرف بما يكفل تحقيق هدف معين 0

ويري البعض أنه يقصد به بحث السياسة العامة للمدرسة ووضع برنامج شامل للعمل وتوزيعه 0

وعرف التخطيط بأنه تصور مسبق لما يريد الإنسان عمله في مجال ما وذلك بتحديد ما لديه في هذا المجال لخدمة هدفه 0

فالواضح من هذه التعاريف أن التخطيط عملية إدارية تقوم على دراسة امكانيات الواقع وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيق هدف أو أهداف معينة تريد الإدارة تحقيقها ، فالتخطيط ترجمة علمية للأهداف ، وما ينبغي أن ينفذ من برامج ، فهو اختيار واع وعلمي من بين البدائل المتاحة 0

ويقصد بالتخطيط هنا كعملية إدارية لإدارة الروضة ، هو قيام إدارة الروضة بتحديد الأهداف واختيار الوسائل الملائمة لتحقيقها في ضوء حصر وتحديد دقيق للإمكانات المادية والبشرية ومدى زمني محدد وبرامج للتنفيذ 0

وبمعنى آخر إعداد خطة تتفق واحتياجات الروضة أي أن إدارة الروضة بإعداد خطة للعمل طبقاً لاحتياجات الروضة ، وتوزيع هذه الخطة للمعلمات والعاملات بالروضة بالتعاون مع مجلس إدارة الروضة ، ودراسة المشكلات التي تواجه مسيرة العمل التربوي ، وتوزيع الميزانية على الأشكال المختلفة 0

إن التخطيط يتضمن تحديد الأهداف التي ينبغي تحقيقها ، والوسائل يمكن أن تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف ، وأيضاً البرنامج الزمني وخطواته وسبله 0

ولذلك فإنه من أجل التخطيط الجيد فإن هذا يتطلب من إدارة الروضة الحصول على معلومات دقيقة خاصة بالماضي والحاضر ، والتحليل لها بحيث يقوم التنبؤ بالمستقبل على أساس سليم ، والابتعاد عن التخطيط والحدث ، كما يتطلب من إدارة الروضة أيضاً أن تكون على وعي بضرورة وضع خطط مرنة ، ووضع بدائل يؤخذ بأكثرها ملائمة ، وقد تلجأ إلى آخر إذا اقتضت الظروف ذلك ، وأن تشارك جميع الأطراف من (معلم ، وإداريات ، وأولياء أمور ومجلس إدارة الروضة والأطفال) في التخطيط ، حيث أن الأخذ بهذا يؤدي إلى البعد عن التعصب ، وتلافي النقص والقصور ، إن مشاركة الجميع يجعلهم يتحمسون للعمل لأسرهم فيه وقاموا بصياغته وأحسوا بضرورته ، وأهميته نجاحه 0

من هنا تتضح أهمية التخطيط بإدارة الروضة ، حيث أنه يساعد في الأهداف وتوضيحها ، كما أنه يبين مراحل العمل من أجل الوصول إلى الأهداف ، وبذلك يضمن تطويراً مستمراً في الأداء وأيضاً التنفيذ ، كما ترجع أهمية التخطيط بصفة عامة إلى أنه ينير الطريق لرسم السياسات ، وأيضاً اتخاذ القرارات ، كما أنه يبعد التنفيذ في الإدارة عن التخبط والعشوائية ، هذا بالإضافة إلى أن التخطيط بالنسبة لرياض الأطفال يعمل على الآتي :

- مساعدة رياض الأطفال على تحسين جودة البرامج والأنشطة والممارسات اليومية بما يتناسب مع طبيعة المرحلة النمائية لهؤلاء الأطفال مع مراعاة الفروق الفردية لهم 0

- يساعد على معرفة امكانيات وقدرات العاملين في الروضة 0

- يساعد على تحليل المتغيرات المتوقعة ومحاولة الاستفادة منها فى تحقيق أهداف الروضة 0
- يساعد التخطيط على القيام بالرقابة بطريقة فعالة ، حيث يعمل على توفير معايير موضوعية لمراقبة الأداء ومتابعة تنفيذ البرنامج فى الروضة 0
- يوفر التخطيط إطاراً عاماً لاتخاذ القرار فى كثير من القضايا التربوية 0
- يساعد التخطيط على زيادة فاعلية الأتصال حيث أنه يعتمد على المعلومات الواردة من خارج الروضة 0
- يعمل التخطيط على تجنب الارتجال والعشوائية فى اتخاذ القرارات 0
- يساعد التخطيط إدارة الروضة على حشد الموارد المادية والبشرية واستغلالها استغلالاً يؤدي إلى بلوغ الأهداف المحددة 0
- يسهم فى العملية التقديرية للإمكانات المتاحة سواء كانت هذه الإمكانات مادية أو بشرية اللازمة لاستيعاب الأطفال الذين هم فيما بين سن 4 -6 سنوات 0
- يساعد على التعرف على مواطن القوة والضعف فى الروضة ، وتشخيص المشكلات التى تواجهها ، ووضع الحلول الملائمة من أجل الوصول بها إلى أعلى مستوى من الجودة فى ضوء ظروف المجتمع 0
- يسهم فى تحسين كفاءة النظام التربوي بالروضة 0
- يسهم فى إعداد الأطفال إعداداً يمكنهم من مواصلة التعليم فى المراحل الأعلى التالية من خلال التخطيط الجيد للأنشطة التربوية والبرامج والممارسات اليومية بالروضة 0

- يساعد على تحديد أهداف التربية بالروضة ، واختيار البرنامج المناسب للأطفال ، وأفضل الاستراتيجيات والأساليب التربوية ، كما أنه يسهل عملية تقويم العملية التربوية بالروضة 0
- يعمل على توفير الوقت ، حيث أنه يساعد على استغلال الإمكانيات الموجودة بالروضة أفضل إستغلال 0
- يساعد التخطيط على التكامل بين الأنشطة التربوية المختلفة بشكل يجعلها تحقق أهداف الروضة وغاياتها 0
- يساعد التخطيط إدارة الروضة على توقع ما يحدث من مشكلات ، وما قد يصادفها من عقبات وصعوبات ، وبالتالي يعمل على تجنبها وتلاشيها 0

القواعد التي يقوم عليها التخطيط بإدارة رياض الأطفال :

- إنه من أجل أن يكون التخطيط بإدارة الروضة ناجحاً وفعالاً ينبغي أن يقوم على القواعد التالية :
- إدراك العاملين بإدارة الروضة لأهمية العمل بالروضة وفائدته للأطفال 0
- دراسة واقع الروضة ومعرفة جميع المعلومات والحقائق بها 0
- المرونة والقابلية للتعديل أو التغيير إذا لزم الأمر ذلك 0
- أن يبتعد العاملون بإدارة الروضة عن التخمين أو الحدث ، والاعتماد على الأساليب العلمية 0
- أن يراعي العاملون بإدارة الروضة عامل الزمن الذي يتم فيه التخطيط 0
- قدرة العاملين بإدارة الروضة على المتابعة والتقويم 0

أسباب التخطيط بإدارة الروضة :

وجد العديد من الأسباب والمبررات التي تدعو إدارة الروضة للقيام للتخطيط من أهم هذه المبررات والأسباب ما يلي :

- أن التخطيط كوظيفة إدارية يعد أول الوظائف الإدارية بل ويسبقها جميعاً ، ولذلك إذا كان هناك تخطيط جيد ويناسب من إدارة الروضة فبالتالي ستكون هناك ممارسة مناسبة للوظائف الأخرى لإدارة الروضة وهى التنظيم والتوجيه والرقابة ، أما إذا كان التخطيط ليس بالمستوي المطلوب فإن بقية الوظائف الأخرى سوف تمارس بطريقة غير مناسبة الأمر الذى يترتب عليه تعثر العمل بالروضة ، وأزدياد الجهود المبذولة لأدائه 0
- تغير البيئة الخارجية للروضة ، أن تربية الطفل تعتبر الأساس لإعداد شخصيته فى المراحل التالية ، لذلك يجب أن تساير تربيته الظروف البيئية الخارجية والتطورات الحادثة حتى لا يحدث تخلف فى تربيته ، فالبيئة الخارجية تتسم بالتغير والتطور من هنا كانت الحاجة ملحة للتخطيط 0
- أن أهداف الروضة يمكن تحقيقها بأكثر من طريقة ، لكن الملاحظ أن التخطيط يعد أفضل الطرق المناسبة لتحقيق الأهداف من عدة بدائل متاحة 0
- أن التخطيط يساعد مديرات الروضة على عدم الارتجال واللجوء إلى التجربة أو المحاولة والخطأ الأمر الذى يترتب عليه تقليل الأسراف فى الوقت والنفقات ، من هنا كانت الحاجة للتخطيط لأن الأداء فى ضوءه سيقصر على الأعمال التى تم تحديدها خلال الفترة الزمنية المحددة 0
- يعمل على التخطيط على تقليل الغموض والتناقض عند المعلمات داخل الروضة ، وبالتالي يجعل إمكانية التنبؤ بسلوكهن أكبر ، حيث أن يحدد السلوك المتوقع منهن وكيفية تنفيذه ، الأمر الذى يترتب عليه تقليل الضغوط على المديرات فيما يواجههن من أمور 0

- إن التخطيط الجيد يقلل من إمكانية إصدار مديرات الروضة لقرارات شخصية ارتجالية فيها إضرار للمصلحة العامة ، حيث أن الخطة ما هي إلا قرارات تم وضعها بطريقة عقلانية وبعد مراجعات مستمرة موضوعية 0
- لما كان التخطيط يتناول المستقبل أو هو تنبؤ للمستقبل من موقع الحاضر ، فإنه يصبح ضرورة لمديرات الروضة ، حيث أنه لا يتوقف عملياته عند الحاضر ولكنها تمتد إلى المستقبل 0
- إن أخذ مديرة الروضة بالتخطيط للمستقبل ، يجعل الروضة فى موقع أفضل ، وأكثر مرونة فى تعديل أهدافها وسياستها عند كل متغير جديد وطارئ 0

فوائد التخطيط فى إدارة رياض الأطفال :

- هناك العديد من الفوائد التى تعود من التخطيط فى إدارة رياض الأطفال
- حددها بعض المربين فى الآتي :-
- إنه يساعد على اختيار أفضل العناصر المساعدة على تحقيق الأهداف التربوية الموضوعية ، حيث أنه كلما كانت المدخلات عالية الجودة والكفاءة ومتوائمة مع الأهداف المراد تنفيذها تم تحقيق هذه الأهداف بكفاءة عالية 0
 - يساعد على توفير بدائل عدة تحل محل وسائل التنفيذ فى حال عدم صلاحيتها لتحقيق الأهداف الموضوعية 0
 - يساعد على توفير الترابط والانسجام بين مختلف الجهود المبذولة خلال العام الدراسي ويوجد اتجاهها نحو الأهداف المطلوب تنفيذها 0

- يساعد على إشاعة مناخ مدرسي يتسم بالعمل الجماعي بالإضافة إلى المشاركة الفاعلة من قبل العاملين في الروضة ، فمديرة الروضة لا تنفذ الخطط بقدر ما تشرف عليه كيفية تنفيذها 0
- يوفر التخطيط أساساً عقلانياً ومنطقياً لكل الأنشطة التي تمارس في الروضة ، ويساعد على تقويم الممارسة لهذه الأنشطة تقويماً موضوعياً 0
- التخطيط يجعل الولاء للعمل وليس للأشخاص ، فمديرة الروضة التي تضع خططا مستقبلية للروضة تستثمر من خلالها كل المواقف التي تواجهها ، وكذلك تجاربها وممارستها الإيجابية حتى لو لم تستمر في العمل بالمدرسة ، وهذا الإجراء يساعد على إشاعة روح الاحترام للمديرة ويغرس روح الولاء والانتماء للروضة لدى العاملات 0

شروط التخطيط الجيد بالروضة :

- هناك بعض الشروط الواجب توافرها في التخطيط الجيد بالروضة لكي يكون فعالاً ، وينبغي على العاملين بإدارة الروضة والمخططين مراعاتها وهي :
- الإسهام في تحقيق أهداف الروضة ، والمقصود بذلك هو أن يسهم التخطيط في الوصول إلى الأهداف المحددة للروضة بصورة فعالة ، حيث أن هناك العديد من أهداف الروضة التي تحتاج إلى تخطيط لتحقيقها 0
 - إعطاء التخطيط الأولوية في الإهتمام ، على اعتبار أن التخطيط يسبق الوظائف الإدارية الأخرى ، حيث أن التخطيط يتميز عن غيره من الوظائف الإدارية بأنه يحدد الأهداف لكل الجهود ، هذا بالإضافة إلى أن الوظائف الإدارية كلها تحتاج إلى تخطيط ، وهذا في حد ذاته يعطي الأولوية للتخطيط 0

وبالرغم من أن التخطيط والرقابة توأمان ، إلا أن التخطيط لا بد أن يأتي قبل الرقابة لان الرقابة هي التحقق من أن الأداء يتم وفقا للمعايير أو الخطط فإذا لم تكن هناك خطط أو معايير فان الرقابة لن تجد ما تتحقق منه 0

- **المرونة** ، يقصد بالمرونة قابلية الخطة للتعديل على ضوء مستجدات الظروف والتغيرات المستقبلية التي لم تكن متوقعة أو التي لم تؤخذ في الحسبان في وقت القيام بالتخطيط وإعداد الخطة 0

إن التخطيط يتعامل مع المستقبل بما يحتوى عليه من التغيير ، لذلك من الصعب أن يلم المخطط أو القائم بالتخطيط بكل ظروف المستقبل وأحداثه المحتملة ، ومن هنا كان من الضروري أن تكون مرونة ، بمعنى أن تترك مجالاً للتفكير أمام المنفذين ليتصرفوا وفق روح الخطة ووفق الظروف المتغيرة إذا اختلفت مع الظروف المتوقعة ، حتى يمكن الاستمرار في الخطة مع قليل من التعديلات الضرورية 0

- **الشمول** ، ويقصد به هنا أن يكون التخطيط شاملاً لجميع الجوانب العمل بالروضة التي يجب أن تشملها الخطة ، وعدم ترك أي جانب أو الأهتمام بجانب على حساب الآخر 0

- **أن تكون الخطة سليمة** ، لما كان التخطيط هو الوسيلة الوحيدة من أجل تحقيق الأهداف المحددة لذلك فإنه لكي تتحقق هذه الأهداف يجب أن تكون الخطة سليمة وفعالة وخالية من أي نقص أو خلل 0

- **أن تكون واقعية** ، أنه عندما يقوم المخطط بوضع ، الخطة وتحديد الأهداف فيجب أن تكون الخطة طموحة ويجب أن تكون واقعية حتى يمكنها التمكن من تحقيقها وعدم المفاجأة بالنتائج غير المقبولة ، كما يجب أن تتسم جميع عناصر الخطة من وسائل وإجراءات وموارد مطلوبة بهذه الواقعية من خلال

- الواقع الموجود وذلك حتى يمكن تحقيق الهدف منها هذا من ناحية ومن ناحية أخرى يجب على المخططين بالروضة أن يكونوا واقعيين في تصوراتهم المستقبلية ، ويجب ألا تبني الخطط تفاؤلات مطلقة وبالتالي يصعب تحقيقها 0
- **الوضوح** ، يجب أن تصاغ الخطة بلغة بسيطة يسهل على القائمين بالتنفيذ فهمها دون أن يفترض واضعوا الخطة ثقافة أعلى من ثقافة المنفذين ، كما يجب أن تكون عناصر الخطة من حيث الأهداف والسياسات والإجراءات والموارد المتاحة والتوقيت الزمني واضحة حتى يمكن للجميع فهمها وبشاركون بفاعلية في تحقيق أهدافها 0
- **التدرج** ، ويقصد به التدرج في تحقيق بعض الأهداف الموضوعية وأيضاً التدرج في السير بالإجراءات ، وهذا يتطلب الاختيار المناسب للمدة الزمنية للخطة وتوزيع هذه المدة إلى مراحل بصورة مناسبة 0
- **العمق** ، يجب أن يكون التخطيط عميقاً بمعنى أن يعمل على تحقيق الأهداف بأسهل الطرق والابتعاد عن السطحية وعدم الانشغال بأهداف فرعية على حساب الأهداف الأساسية ، حيث أنه كلما تحقق العمق في التخطيط كان فعالاً وأكثر تحقيقاً للأهداف 0
- **الثبات** ، ويقصد به عدم كثرة التغييرات المفاجئة في الخطط دون أسباب توجب ذلك حيث أن التغييرات المناخية تثير ردود فعل غير مستحبة في نفوس القائمين على التنفيذ من العاملين بالروضة 0
- **الإعلان عن الخطة** ، يجب على إدارة الروضة عند قيامها بالتخطيط أن تقوم بتوعية المعلمات والعاملين بالروضة من فهم علاقة بالخطة الموضوعية وأهدافها ، للتأكد من فهمهم للخطة وما يستلزمه التنفيذ من كل فرد منهم ، واستيعاب ردود الفعل المختلفة حولها 0 ومحاولة تفسير مختلف التساؤلات

التي تطرح ، والاستفادة من آرائهم مستقبلاً عند وضع خطط جديدة ، ويتم الإعلان عن الخطة من خلال عقد الندوات أو مشاركة المنفذين في وضع الخطة مما يؤدي إلى نجاح الخطة بشكل فعال 0

- يجب أن تكون الخطة اقتصادية ، يجب على إدارة رياض الأطفال عندما تقوم بالتخطيط تراعي فيه أن يكن موفراً للجهد والمال والوقت ، حيث أن الخطة كلما كانت إقتصادية كلما كانت أكثر فعالية وصالحة 0

العوامل المؤثرة في التخطيط برياض الأطفال :

توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر في التخطيط برياض الأطفال يمكن تحديدها في الآتي :

* اتجاهات أولياء الأمور :

تعد اتجاهات أولياء الأمور ورغباتهم في إلحاق أطفالهم بأفضل روضة من أهم العوامل المؤثرة في التخطيط لرياض الأطفال ، وهذا يرجع إلى توقعاتهم لحصول أطفالهم على أفضل تعليم وتربية بالروضة ، وبصورة خاصة المهارات والمعارف والقيم التي يتعلمها الأطفال 0

وإنطلاقاً من ذلك يلاحظ أن القرار الذي يأخذه الوالدين تأثر بدرجة كبيرة بمستواهم الاجتماعي والاقتصادي ، ومستوى تعليم وطموحاتهم ، كما يتأثر أيضاً بالثقافة السائدة في البيئة المحلية 0

ولهذا يجب على المخطط أن يضع في اعتباره التأثير في اتجاهات أولياء الأمور تجاه الروضة وهذا يتطلب من المخطط الاهتمام بأساليب اختيار المعلمات ، والاهتمام بتجهيزات الروضة ، وأنواع المهارات المتاحة للتعلم ، الاهتمام ببرامج الروضة المختلفة سواء كانت المعرفية أو الرياضية أو الفنية

وأنظمتها الإدارية باعتبارها عوامل مؤثرة فى اتجاهات أولياء الأمور ، كما يجب على المخطط أن يضع فى اعتباره رغبات الأطفال واحتياجاتهم وتفضيلاتهم حيث أنها تختلف تبعاً لاختلاف البيئة المحلية للأطفال 0

* الموارد المادية المتاحة :

المقصود بالموارد المادية المتاحة هنا رسوم الاشتراك التى يقوم أولياء الأمور بدفعها لإدارة الروضة مقابل التحاق أطفالهم بها ، وهذه الموارد المالية تزيد وتنقص تبعاً لعدد الأطفال المقبولين بالروضة ، وأيضاً تبعاً للقيمة التى تحددها إدارة الروضة كرسوم اشتراك عن كل طفل ، فهذه الموارد المالية المتاحة يتم منها تأثيث وتجهيز الروضة ، ولذلك فهى تعتبر أحد العوامل التى لها تأثير واضح على التخطيط ، حيث أن التخطيط يقوم على أساس هذه الموارد ، فمثلاً يقوم المخطط بوضع أهدافا معينة لا تتوفر لها موارد كافية لتنفيذها ، وفى هذه الحالة تصبح الخطة غير واقعية ومن الصعب تنفيذها مما يترتب عليه عدم تحقيق هذه الأهداف 0

* العوامل الاقتصادية والاجتماعية :

إن التخطيط برياض الأطفال يتأثر بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية حيث أنها تؤثر فى العديد من الجوانب ، فهى تؤثر فى تفضيلات أولياء أمور الأطفال واختياراتهم للروضة ، وأهمية الروضة وما تقدمه من رعاية تربوية للأطفال ، كما تؤثر فى الطلب على الخدمات التى تقدمها الروضة للأطفال ، وتؤثر على اختيارات الأطفال وتفضيلاتهم للألعاب التى يحبون اللعب بها ، واختيارهم للأنشطة التربوية التى يجب أن يمارسوها فى الروضة ، من هنا كان على المخطط أن يضع فى اعتباره تأثير هذه العوامل عند التخطيط للأنشطة التربوية المختلفة بالروضة 0

بعض مجالات التخطيط بإدارة الروضة :

هناك العديد من مجالات التخطيط بإدارة رياض الأطفال ، ومن أهم هذه المجالات ما يلي :

- التخطيط لانفتاح الروضة على البيئة وهذا يتمثل فى خروج الأطفال مع معلماتهم إلى البيئة فى رحلات خارج الروضة ، حيث أن هذه الرحلات تتيح للأطفال استكشاف بيئتهم والتقاءهم مع أفراد فى مواقع مختلفة 0
 - التخطيط للأيام المفتوحة والتي يتم فيها دعوة أولياء الأمور لقضاء يوم أو جزء من اليوم مع الأطفال فى مناخ حر تلقائي ، وإتاحة الفرصة للأطفال ليتحركوا ويتفاعلوا مع أولياء أمورهم ، وتكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين 0
 - التخطيط لزيارة بعض أفراد المجتمع المحلي للروضة ، وتوجيه الأطفال والتحدث معهم مثل ضباط المرور ، بعض الحرفيين ، المهندسين الزراعيين ليتحدثوا عن نشاط الزراعة وحياة المزارعين وبصفة خاصة إذا كانت الروضة فى منطقة ريفية 0
 - التخطيط لكل يوم من أيام الوحدات لتقديم نشاط وفرص تعزز النمو العاطفي والاجتماعي والعقلي واللغوي والبدني ، وتشجيع الأطفال على الاختيار بحرية من مجموعة كبيرة من التجارب التعليمية والألعاب ، وبهذا تساعدهم على التعرف على مشاعرهم وفهمها والتعبير عنها ، ووضع التخطيط على لوحة الإعلانات الموجودة داخل الفصل لتتمكن الأمهات من الإطلاع عليها ، ومعرفة الأنشطة التي يقوم بها الأطفل كل يوم 0
- ويجب على المخطط عند التخطيط لبرنامج نشاط يومي أن يضع فى اعتباره بعض الاعتبارات من أهمها :

- مراعاة الفروق الفردية فى النمو لدى الأطفال وانعكاس ذلك على احتياجاتهم ومهاراتهم وسلوكهم 0
- نوعية الرعاية والتعليم المستهدفة ، ومدى الحاجة إلى تدريب المعلمات والموظفات فى الروضة للقيام بأدوارهن وتقبلهن لفلسفة البرامج المعدة ، وإدراك كل معلمة أن كل نشاط تقدمه ليس إلا خطوة فى تحقيق أهداف بعيدة المدى للروضة 0
- مراعاة طبيعة المباني وترتيب وسعة المكان داخل وخارج الروضة كي لا يكون من الصعب التحكم فى الأطفال أثناء ممارسة النشاط ولكي لا يضع الكثير من الوقت فى نقل الوسائل المستخدمة من مكان إلى آخر فى كل نشاط 0
- توفير الوسائل والأدوات المناسبة بكميات كافية ومناسبة لعدد الأطفال بالروضة 0
- مراعاة الوقت بحيث لا يكون عدد الأنشطة المخطط لتنفيذها أكثر أو أقل مما يسمح به الوقت المخصص لها 0

هذا بالإضافة إلى أن التخطيط يشمل الجوانب التالية :

الموقع والمباني ووسائل النقل والمناهج والوسائل التعليمية والتغذية والصحة وسلامة الطفل ، الميزانية علاقة الروضة بالبيت ، العلاقات العامة ، وإضافة إلى المجالات المذكورة للتخطيط ، فإن هناك بعض مجالات التخطيط بالروضة وهى :

(1) البرنامج التربوي :

البرنامج التربوي للأطفال هو عبارة عن المحتوى والممارسات والأنشطة التي تقدم للأطفال من أجل تحقيق أهداف معينة تم تحديدها ومنصوص عليها ، ولذلك ينبغي على إدارة الروضة عند التخطيط للبرنامج التربوي مراعاة الآتي :

- احتياجات الأطفال الفكرية والثقافية 0
- ظروف البيئة المحلية التي يعيش فيها أطفال الروضة ، حيث أنها تختلف من بيئة إلى أخرى 0
- الترابط والتكامل بين جوانب الخبرة التربوية للطفل 0
- أن يحقق البرنامج التربوي أهداف مرحلة رياض الأطفال المحددة 0
- التركيز على الجوانب العملية في البرنامج التربوي للروضة 0
- تنوع الخبرات التربوية التي يتضمنها البرنامج 0
- أن يكون البرنامج التربوي متناسباً مع الفترة الزمنية المخصصة له 0
- أن يكون البرنامج متوازناً في الأنشطة 0

(2) الوسائل التعليمية :

- ينبغي على إدارة الروضة عند التخطيط للوسائل التعليمية مراعاة الآتي :
- القيام باقتراح الوسائل التعليمية اللازمة لتنفيذ البرنامج التربوي بعد دراسته 0
 - التأكيد على المعلمات باستخدام الوسائل التعليمية 0
 - أن تتناسب الوسائل التعليمية المختلفة التي يتم استخدامها مع مستوى الأطفال فكرياً وثقافياً 0
 - العمل على تزويد الروضة بما يلزمها من الوسائل التعليمية من خلال الإتصال بالإدارات الأعلى 0

- العمل على تخصيص ميزانية محددة لشراء وإنتاج الوسائل التعليمية بالروضة 0

- الاهتمام بعقد دورات تدريبية مخصصة عن استخدام الوسائل التعليمية لمعلمات الروضة 0

(3) الأنشطة التربوية :

من أجل فعالية الأنشطة التربوية والقيام بدورها ينبغي على إدارة الروضة عند التخطيط لها مراعاة ما يلي :

- أن تعمل الأنشطة التربوية على تحقيق أهداف الروضة المحددة 0

- أن تكون الأنشطة التربوية متنوعة ومتعددة حتى تلبي احتياجات الأطفال وميولهم وقدراتهم 0

- أن تكون الأنشطة التربوية شبيهة بمواقف الحياة اليومية التي يعيشها الأطفال في بيئاتهم 0

- مشاركة المعلمات وأولياء الأمور بإبداء رأيهم في الأنشطة التربوية 0

- أن تعمل الأنشطة التربوية على تنمية قدرات ومواهب أطفال الروضة 0

كما يسعى على إدارة الروضة عند تخطيط الأنشطة التربوية مراعاة المعايير التالية :

- وضوح الهدف من الأنشطة التربوية بالنسبة للمعلمات وأولياء الأمور 0

- اشتراك أولياء الأمور والمعلمات في التخطيط للأنشطة التربوية وتحديد أهدافها وطرق تنفيذها في ضوء الإمكانيات المتاحة 0

- التنوع فى الأنشطة بحيث تلبي احتياجات الأطفال وميولهم وتنمية جوانب شخصياتهم 0
- الملاحظة الدقيقة والمستمرة أثناء تنفيذ النشاط كنوع من المتابعة 0
- معرفة أثر ممارسة الأنشطة على الأطفال وما أحدثته من تغييراً أو نمو مع مراعاة الفروق الفردية بينهم 0
- أن يقاس النشاط بقدر ما حققه من القيم التربوية عند الأطفال 0
- عدم المبالغة فى تقدير قيمة النشاط أو التقليل من شأنه 0
- توثيق الصلة بين الأطفال وبيئتهم ، والإفادة من نشاطهم فى خدمتها 0
- التوجيه السليم للأطفال من قبل إدارة الروضة والمعلمات والمشرفات على الأنشطة 0

أهمية مشاركة المعلمات والعاملين بالروضة فى التخطيط :

من فاعلية التخطيط بالروضة التوقف على اشتراك المنفذين له من المعلمات والعاملين بالروضة فى وضع الخطة حيث أنهم سيقومون بالتنفيذ فى ضوءها ، وتقييم نتائج أعمالهم وأدائهم على ضوء معاييرها ، من هنا تأتي أهمية مشاركة المعلمات والعاملين بالروضة فى وضع الخطة وتتمثل هذه الأهمية فى الآتى :

- أنها تتيح الرؤية الكاملة لظروف العمل بالروضة مما يضيف الواقعية لها 0
- أنها تولد الشعور والاحساس القوي لدى العاملين بضرورة الإلتزام بها طالما شاركوا فى وضعها 0
- تحقيق تنمية المهارات الإدارية لهم باعتبارهم المنفذين لها 0

- إنها تساعد على خلق الفهم المتبادل بين الإدارة والعاملين بالروضة 0
- أنها تدعم مفهوم العلاقات الإنسانية والعمل بروح التضامن كفريق عمل متعاون ومتكامل ، يمكن للجميع فهمها ويشاركون بفاعلية فى تحقيق أهدافها 0

مسئوليات مديرة الروضة فى التخطيط :

- هناك العديد من المسئوليات التى تقوم بها مديرة إدارة الروضة فى التخطيط ، فمن مسئوليات مديرة الروضة فى التخطيط أنها تقوم بمعاونة المعلمات والعاملين فى وضع برامج العمل معها عن طريق الآتى :
- الإعداد والتخطيط للعام الدراسي الجديد 0
 - إعداد وتخطيط برنامج عمل لتنفيذه على مدار العام الدراسي 0
 - إعداد خطة لعلاج المتخلفين دراسياً ورعاية المتفوقين من الأطفال 0
 - عمل خطة لخدمة الأطفال صحياً واجتماعياً وثقافياً وفنياً 0
 - وضع دستور للنظام المدرسي مدعم بوسائل التنفيذ السليمة 0
 - ابتكار خطة للإرتقاء بالمؤسسة التربوية والنهوض بها من جميع نواحيها 0
 - إسهام الممتازات من المعلمات فى وضع خطة للتجريب لتنفيذ بعض الاتجاهات الحديثة فى التربية 0
 - تدعيم صلات المؤسسة التربوية بالمؤسسات الواقعية فى محيطها 0
 - وضع خطة متكاملة لمشروعات الأنشطة المختلفة فيما يتصل بخدمة المناهج التربوية ، وتنمية المواهب والخبرات والقدرات الخاصة بالأطفال 0

- تخطيط البرامج العامة فى الروضة كبرنامج الصحة والتغذية والتربية وتوعية الآباء وإرشادهم ، وأوجه النشاط التربوي الملائمة للأطفال والمتصفة بالابتكار ومسايرة التغيرات المستمرة فى المجتمع 0
 - تخطيط الوسائل التعليمية المختلفة اللازمة والمساعدة لتنفيذ المنهج 0
 - التخطيط لعملية التقويم المستمر على مدار العام الدراسي 0
- هذا وبالإضافة إلى المسئوليات سالفه الذكر ، فإن مديرة إدارة الروضة تعد مسئولة عن تطوير خطة تربية الأطفال والعمل على تنفيذها ، ولهذا يري بعض المربين فى هذا الصدد أن ينبغي عليهما القيام بمجموعة من الأنشطة الهامة والتي من أهمها :
- أن تعمل على تهيئة المناخ التربوي لمشاركة المعلمات والعاملات بالروضة فى أعمال خطة تربية الطفل ، وتوزيع المسئوليات المختلفة عليهن 0
 - أن تقوم بدراسة احتياجات الروضة وتحديد هذه الاحتياجات والمشكلات التي تواجه توفيرها ، واختيار الأولويات فى ضوء امكانات الروضة المختلفة سواء المادية أو البشرية 0
 - أن تقوم بإعداد الخطة عن طريق تحديد أهدافها ، واقتراح الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ، ووضع الأساليب التي تعمل على تنفيذها ووضع معايير لتقويم الخطة الموضوعه لمعرفة مواطن القوة والضعف بها 0
 - أن تقوم بالإشراف على تنفيذ الخطة والعمل على تذلل المشكلات والعقبات التي تواجه تنفيذها 0
 - أن تقوم بتقويم الخطة والتعرف على ما يتم انجازه ، وما لم يتم إنجازه والعقبات التي واجهت التنفيذ ، ومدى تحقيق أهدافها 0

ومن الملاحظ أن مسؤوليات مديرة الروضة فى التخطيط لن تقف عند هذا الحد وإنما تمتد إلى التخطيط لتنظيم الأطفال ، حيث تراعى أن الأساس الذى يتبع فى رياض الأطفال هو تقسيم الأطفال فى صفوف وفئات معينة حسب أعمار الأطفال وتقسيمهم فى الصف الواحد ، أو الفئة الواحدة ، مجموعة الأطفال بنفس السن ومواليد نفس العام ، وقد يتم تنظيم الأطفال على حسب الجنس ، فيوضع الأطفال الإناث بنفس العمر فى فئة واحدة ، بينما يوضع الأطفال الذكور فى فئة أخرى بنفس العمر 0

ولكى تقوم مديرة إدارة الروضة بمسئولياتها فى التخطيط فإن هذا يتطلب منها أن تكون ملزمة إماماً كافياً بالقوانين واللوائح والتشريعات والصلاحيات الممنوحة لها ، أن تكون على علم ومعرفة تامة بأهداف الروضة وأن تكون على دراية كافية بالقوانين والقرارات المنظمة للعمل بالروضة ، وأن تكون ملزمة بإمكانيات الروضة من حيث المباني والأثاث ، وأن تكون على علم بإمكانيات بيئة الروضة المحلية ، وأن تكون على وعي ودراية كافية بالميزانية ، والبنود المختلفة للصرف ، وأن يكون لديها معرفة بعدد المعلمات والأدريات العاملات بالروضة ، وعدد الأطفال المقيدون والمقبولين بالروضة وأن تكون على معرفة بعدد القاعات اللازمة للأطفال 0

معوقات التخطيط بالروضة :

هناك العديد من المعوقات والصعوبات التى تواجه عملية التخطيط بالروضة من هذه المعوقات ما يلى :

- عدم شمولية التخطيط ، إن الأنشطة بالروضة متشابكة ومرتبطة إرتباطاً وثيقاً ببعضها لذلك فإنه عند التخطيط لأنشطة الروضة فإنه لا يجب التركيز على نشاط دون الآخر ، وإنما لا بد أن يكون التخطيط شاملاً لكل الأنشطة فمثلاً

التخطيط لاستيعاب وقبول عدد من الأطفال بالروضة ، يتطلب التخطيط لعدد المعلمات اللازم للقيام بالعمل مع هؤلاء الأطفال وتربيتهم وأيضاً التخطيط للأجهزة والأدوات اللازمة لمواجهة الأعداد المقبولة والتخطيط للموارد المالية اللازمة لتغطية النفقات المطلوبة للصرف على الأجهزة والأدوات المطلوبة ، من هنا يمكن القول أن التخطيط يجب أن يتصف بالنظرة الشمولية حتى لا يفقد واقعيته ، وحتى يمكن تجنب المشكلات التي يمكن أن تحدث بسبب عدم شمولية التخطيط 0

- مقاومة المعلمات للتغيير ، أن التخطيط يترتب عليه إحداث نوع من التغيير والتعديل لذلك فهو يتطلب من العاملين بالروضة (المعلمات) تغيير طرق العمل وأساليب التربية التي تحدث داخل الروضة ، وأيضاً تغيير نمط العلاقة فيما بينهم ، ولكن نظراً لتعود العاملين على نمط معين في العمل فانهم يقومون بالعمل اعتماداً على خبراتهم الشخصية والعملية في تنفيذه ، متجاهلين الطرق والأساليب التي اقترحتها الخطة الموضوعية اعتقاداً منهم أن خبرتهم الطويلة في العمل علمتهم طرقاً أفضل من الطرق المقترحة بالخطة الجديدة ، الأمر الذي يترتب عليه إعاقة التخطيط 0

- ضعف المتابعة للخطة : إن متابعة مديرة الروضة للخطة الموضوعية يتضمن تنفيذها بنجاح وفاعلية ، كما يمكن استبدال بعض الخطوات إذا دعت الضرورة ذلك ، ولكن الملاحظ أن بعض المديرات لا يتمكن من المراقبة الفعالة أو المتابعة عند تنفيذ الخطة ، أو علاقتها بالمعلمات والعاملين - باعتبارهم المنفذين - غير طيبة ، الأمر الذي يترتب على فقدان الخطة لأهميتها ودورها ، وعدم تحقيق الغاية المنشودة منها 0

- نقص المعلومات ، إن التخطيط الجيد يتطلب من إدارة الروضة الحصول على معلومات وبيانات دقيقة وكافية وكاملة للأوضاع القائمة حتى يتم

التخطيط للمستقبل بشكل صحيح لذلك فإن عدم الحصول على معلومات كافية أو وجود خلل فى المعلومات يؤدي إلى فشل التخطيط وعدم تنفيذه التنفيذ السليم 0

- قلة التكاليف المالية والوقت ، إن إعداد الخطط وتنفيذها ومتابعتها يحتاج إلى تكاليف مالية عالية ، ووقت زمني معين ، ومجهودات كبيرة حتى تبرز إلى حيز الوجود ، لذلك فإن قلة الميزانية المخصصة للروضة ، وإنشغال المعلمات والعاملين يؤدي إلى عدم تنفيذ التخطيط التنفيذ الأمثل والمطلوب 0
- عدم كفاءة معلمات الروضة والعاملين بها القائمين على التنفيذ ، عدم تنفيذ التخطيط قد يرجع إلى عدم تمتع الكثير من معلمات الروضة بالكفاءات اللازمة لتنفيذ الخطة ، وأيضاً عدم تدريبهن التدريب الكافي لمثل هذا العمل الأمر الذى يترتب عليه إعاقة التخطيط وعدم تنفيذه.

الفصل الثالث

التنظيم

مفهوم التنظيم :

هناك العديد من مفاهيم التنظيم ، حيث أهتم الإداريون والباحثون بوضع مفهوم للتنظيم منها :

- التنظيم هو عبارة عن كافة الأنشطة التي من شأنها أن تؤدي إلى إنشاء هيكل من الأعمال 0
 - عرف بأنه الإطار الذي بموجبه يتم ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة 0
 - كما عرف بأنه توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يعمل على تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة 0
 - وعرف بأنه تحديد وتنسيق الجهود البشرية لتحقيق الأهداف المقررة ، وتنفيذ السياسات المرسومة بكفاءة وبأقل تكلفة ممكنة وفي أسرع وقت ممكن 0
 - كما عرف التنظيم بأنه ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف ، وتحديد السلطة والمسئولية المعهود بها إلى الأفراد الذين يتولون تنفيذ هذه الأعمال 0
- يتضح من هذه المفاهيم أنها تتفق جميعاً على أن التنظيم هو تحديد العمل وتوزيعه على العاملين بحيث يتم إعطاء كل شخص عملاً مستقلاً وواضحاً خاصاً به ، وفي ذات الوقت تنسيق هذه الأعمال بالطريقة التي تمكن المؤسسة التربوية (الروضة) من إنجاز أهدافها المحددة ، وفي ضوء ذلك يمكن القول أن التنظيم كعملية إدارية يتكون من الأفراد الذين يقومون بتنفيذ الأعمال المتسقة من أجل تحقيق أهداف الروضة ، كما أنه يتم من خلاله تحديد الآلات المناسبة ، والمواد المناسبة ، والكفاءات البشرية من أجل تحقيق وإنجاز الأعمال المختلفة للوصول إلى الأهداف المحددة 0

والتنظيم هنا يعني مجموعة العمليات التي تقوم بها إدارة الروضة من أجل تحقيق أهداف الروضة التي تم تحديدها مسبقاً ، فإدارة الروضة تقوم بتنظيم العمل بالروضة طبقاً للأساليب العلمية في تربية الأطفال 0

يتضح من ذلك أن التنظيم يعتبر عملية أساسية وضرورية لإدارة الروضة ، حيث يتم من خلاله تحقيق أهداف الروضة ، وضمان الكفاءة في أداء الأعمال ، وتحقيق نوع من التعاون كشرط لإنجاز هذه الأعمال المختلفة 0

لذلك يعرف التنظيم بأنه توزيع أوجه النشاط المختلفة بالروضة على العاملات بها مع تفويضهن السلطة لإنجاز ما أسند إليهن من أعمال في أقصر وقت ممكن ، وبأقل تكلفة وبأعلى مستوى للأداء 0

ومن الواضح أن التنظيم يقوم على التعاون بين العاملات في الروضة هذا بالإضافة إلى أنه يوفر الوقت ، ويقلل من التكلفة الاقتصادية ، ويعمل على النهوض بمستوي أداء العاملات بالروضة في اتجاه تحديد الأهداف المحددة لها وبالتالي فهو ليس هدفاً بحد ذاته بقدر ما هو وسيلة لتحقيق الأهداف المنشودة

وفي ضوء ذلك يمكن القول أن التنظيم هو قيام إدارة الروضة بتقسيم العمل وتوزيعه بين المعلمات وتحديد اختصاصات كل معلمة تحديداً يتقادي الخط والتكرار والتداخل بينها ، الربط بين المعلمات بشبكة من العلاقات تكفل سير العمل في الروضة بكفاءة عالية ، فالتنظيم يطلق على الجهود التي تبذل بقصد:

- تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها ثم تقسيمها إلى مجموعات يمكن أن يتولى كل منها شخص واحد 0

- توزيع العمل على العاملين بشكل يضمن عدم الازدواجية وقيام أكثر من شخص بنفس العمل 0
 - توجيه كافة الجهود نحو أهداف محددة 0
- فالتنظيم داخل الروضة يعني تقسيم أوجه النشاط التربوي اللازم لتحقيق أهداف الروضة وخططها ، فالروضة مكونة من مجموعة من الأفراد ، مديرة ، معلمات ، إداريات ، أخصائي اجتماعي ، أخصائي نفسي ، طبيب ، ممرضة ، أمين مخزن) إذا تنظيم العمل يتطلب تكليف كل فرد من هؤلاء بمهام معينة ، بمعنى آخر بمسئوليات معينة ومحددة ، ومن أجل نجاح التنظيم ، فإنه من الضروري التنسيق بين الأفراد والأعمال والوسائل 0
- أهمية وظيفة التنظيم بالروضة :
- لما كان التنظيم عبارة عن تنسيق الجهود البشرية في الروضة لإمكانية تنفيذ الخطة الموضوعية بأقل تكلفة ممكنة وبأقصى كفاية ومرونة لمواجهة الظروف المحيطة ، حيث أن الروضة لها ظروفها الخاصة بها ، والتي يجب أن توضع في الاعتبار ، فالتنظيم ليس هدفا في ذاته ، وإنما هو وسيلة لتحقيق أهداف الروضة ، من هنا تأتي أهمية التنظيم للروضة والتي تتمثل في الآتي :
- زيادة الفاعلية الإدارية ، وهذا يتم نتيجة لتوزيع الأعمال وبالتالي يمنع التداخل بينها ، فكل فرد من العاملين في الروضة مسئول عن اختصاصاته ومسئوليات المنوط بها ، كما توضح أهداف الروضة ويتم توجيه الجهود المختلفة لتحقيقها 0

- تحديد المسؤوليات والمهام ، حيث أن كل عضو من العاملين فى الروضة يعرف المسؤوليات والمهام والأنشطة التى يقوم بها ، كما يعرف نوع السلطة الممنوحة له ومدى استخدام هذه السلطة 0
- يساعد التنظيم إدارة الروضة فى القيام ببقية الوظائف الإدارية ، فمهما توفر للروضة من تخطيط جيد ، وتمويل فإن هذا لا يتم إلا إذا كان هناك تنظيم جيد 0
- إن الروضة كمؤسسة تربوية تعتمد فى تمويل معظم برامجها من رسوم التحاق الأطفال ، وأحياناً التبرعات ، ومثل هذا العمل ليس لديه الكفاية من الأموال يحتاج إلى تنظيم لتعويض النقص فى التمويل ، وذلك بمحاولة الاستفادة من إمكانيات البيئة ، وتوظيف هذه الإمكانيات بأنسب الأساليب 0
- إنه عن طريق التنظيم يمكن تحقيق التنسيق بين الجهود الفردية والجماعية للعاملين بالروضة وبالتالي يقل احتمال التعارض والتداخل وضياح الجهد ، وذلك لأن الجهود الفردية عندما تنظم تنظيماً سليماً تكون متوازية ومتناسقة وتعمل داخل حدود مرسومة ، وهذا التنظيم يساعد على توجيهها فهو الهدف المشترك المحدد للروضة 0
- يعمل التنظيم على توفير قنوات واضحة لتبادل المعلومات بين العاملين بالروضة بأسلوب رسمي ومقنن رغم أنه لا ينفى ولا يستطيع أن يتجاهل الاتصالات غير الرسمية التى يعكسها التنظيم غير الرسمي فى أي تنظيم 0
- يمكن عن طريق التنظيم توضيح معايير الأداء المقبولة لكل نوع من الأعمال التى تتم داخل الروضة ، وهذا يعني أن تحديد الأدوار يعني بدرجة ما تحديد السلوك والأداء المقبول 0

- يهيئ التنظيم الجو الملائم والمناسب لتدريب العاملين بالروضة بمختلف فئاتهم ، وتنمية مواهبهم ، وتزويدهم بما هم فى حاجة إليه ، مما يحفزهم ويضاعف من إخلاصهم وولائهم ويشكل تصرفاتهم وما يتخذونه من قرارات وفقاً للإطار الذى يرسمه لذلك الغرض 0
 - إنه يمكن عن طريق التنظيم الجيد أن يتحقق استخدام الطاقات البشرية والمادية بالروضة أفضل استخدام لتحقيق الهدف المنشود بأقل تكلفة مالية وبأقل مجهود بشري 0
 - عن طريق التنظيم يتم توجيه وتقديم الإرشادات اللازمة لتوجيه جهود الأفراد العاملين التوجيه السليم والسديد 0
 - يعمل التنظيم على تنمية القيادات الإدارية ، حيث أنه من خلاله تقوم القيادات الإدارية بتأدية أنشطة عديدة ومتنوعة مما يكسبهم مهارات جديدة وعديدة 0
- أهداف التنظيم :

إن التنظيم الجيد هو الذى يمكن أن يعمل على تيسير وكيفية استغلال الإمكانيات المادية والبشرية وتوظيفها لصالح طفل الروضة من تربيته وتعليمه ، ولذلك فإن التنظيم يعمل على تحقيق العديد من الأهداف حددها بعض المربين فى الآتي :

- 1- الهدف القانوني : ويقصد به إتباع القوانين والتشريعات التى تؤثر فى هيكل تنظيم وبنيته الأساسية ومدى فعاليته وتحديد صلاحيته 0
- 2- الهدف الوظيفي : ويقصد به توصيف معايير الأداء ووضعها بحيث يجد الموظف نفسه فى المكان المناسب له ويتم إشباع احتياجاته 0

3- الهدف الفني : ويقصد به السيطرة على الأمور الإدارية والإبداع والتحديد فيها وتحقيق أهداف التنظيم مجتمعه 0

4- الهدف الشخصي : ويقصد به أن مديرة الروضة تسعى إلى تحقيق أهداف الروضة بالإضافة إلى تحقيق أهدافها الشخصية والتي تشبع احتياجاتها ومتطلباتها الاجتماعية أو الاقتصادية 0

5- الهدف العام : ويقصد به المساهمة في تحقيق التنمية الشاملة بالنسبة للتربية أسس التنظيم :

من أجل أن يكون التنظيم فاعلاً وجيداً لا بد من توافر مجموعة من الأسس التي يقوم عليها ، وهذه الأسس هي :

- أن تكون الإدارة فاعلة 0
- أن تكون الأهداف واضحة ومحددة بدقة ويمكن تنفيذها قياسياً 0
- أن يكون تخصصات العاملين يتناسب مع مسؤولياتهن المنوطة بهن ولديهن استعداد للعمل 0
- أن يكون هناك توزيع أمثل للاختصاصات والمسؤوليات 0
- أن تتوفر خطوط الاتصال الفاعلة من العاملين في الروضة 0
- ويضيف بعض المربين إلى هذه الأسس بعض الأسس الأخرى الذي يقوم عليها التنظيم الإداري والتي من أهمها ما يلي :
- عدم الازدواجية في إصدار الأوامر والتوجيهات للعاملات في الروضة بحيث تصل جميع الأوامر والتوجيهات لهن من خلال مديرة الروضة 0

- أن تأخذ مديرة الروضة بأسلوب اللامركزية فى اتخاذ القرارات حسب ما تتطلب حاجة العمل ومصالحته ، حيث يساعد ذلك على سرعة اتخاذ القرارات وانجاز العمل ، والتمشي مع ظروف البيئة ، ورفع الروح المعنوية للعاملات ، وظهور الأفكار الجديدة ، وعدم حصول ازدواجية فى اتخاذ القرار 0
- الإلتزام بأن تكون جميع مظاهر التنظيم الإداري فى الروضة مبررة فى ضوء قدرتها على الإسهام فى تحقيق أهداف الروضة 0
- أن تتم سلوكيات مديرة الروضة بتوجيه إيجابي نحو ممارسة عمليات تفويض فعالة للمهام وما يوازئها من صلاحيات مع عدم تخليها عن حقها ومسئولياتها فى المتابعة 0
- أن تتعامل مديرة الروضة مع المستجدات التربوية من تغيرات وبدائل وأفكار قائمة على ثقافة عالية لهذه المستجدات مع الأخذ بعين الاعتبار لقيم مجتمع الروضة وبيئتها الخارجية 0
- أن توفر البنية التنظيمية التربوية بالروضة سبلا لحماية ممارسة الأداء من مسaire الأهواء والانغماس فى التفاعلات المتطرفة أو الانحراف وراء صراعات فكرية متعنية 0
- أن توفر البنية التنظيمية للنظام التربوي السياسات الإدارية التى تهيئ فرصا للتواصل التفاعلي بين مديرة الروضة والعاملات ، بحيث تتوفر فرصا لتقديم الاقتراحات والأفكار 0

فوائد التنظيم :

إن لوظيفة التنظيم العديد من الفوائد التى يمكن تحقيقها ، من هذه الفوائد ما يلي :

- يعمل التنظيم على تحقيق نوع من الانسجام والتوافق فى تنفيذ الأعمال بالروضة والابتعاد عن الازدواجية فى الأعمال والتضارب بينها مما يترتب عليه سير العمل فى مسارة الصحيح والمحدد له ، فعندما تنظم الجهود تنظيماً سليماً تكون متوازنة وتعمل داخل حدود مرسومة مما يساعد على تحقيق الهدف 0
 - يساعد على تحقيق الاستفادة من قدرات وإمكانات الأفراد العاملين بالروضة بأقصى درجة ممكنة ، حيث يتم توزيع الأعمال بينهم على درجة الكفاءة والتخصص فى العمل 0
 - العمل على تحديد العلاقات بين الأفراد العاملين بعضهم البعض ، وبينهم وبين الإدارات فى مختلف أجزاء التنظيم 0
 - يحدد التنظيم المسؤوليات والواجبات التى يقوم بها الأفراد العاملين بالروضة ، كما يحدد الخطوات والاجراءات التفصيلية لكل عمل ، والتى تعتبر ملزمة للأفراد فى قيامهم بوظائفهم ، من هنا يمكن القول أن التنظيم يحقق أسلوباً جيداً للرقابة على أداء العاملين 0
 - يعمل التنظيم القائم على أساس علمي على الاستثمار الأمثل للموارد المالية والبشرية للروضة ، حيث أنه يحقق وفرة فى هذه الموارد 0
 - يعمل التنظيم على توحيد جهود الأفراد العاملين بالروضة ، والعمل كفريق واحد على أساس من التعاون والتآلف بين جميع الأفراد 0
- خطوات التنظيم :

إن وضع التنظيم ليس مسألة ارتجالية، وإنما يجب علي إدارة الروضة أن تضع في الاعتبار أن عملية التنظيم عملية مخططة. ويتطلب أداؤها اتباع عدة خطوات من أهمها:

- تحديد الأهداف . إذا كان التخطيط يهتم بتحديد الأهداف ، فإن التنظيم ليس هدفاً في حد ذاته ، بل وسيلة لتحقيق الأهداف ، لذلك من الضروري أن ينبع من هذه الأهداف ويتوافق معها ويعمل على تحقيقها ، فإذا ما تم تحديد الأهداف بصورة دقيقة ، أمكن تحديد التنظيم الذي يتناسب مع هذه الأهداف ومجالاتها 0

- تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف ، حيث أن تحقيق الأهداف يتطلب ضرورة تحديد الأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة ، ويتطلب ذلك من مديرة الروضة أعداد المهام الواجب انجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (الأعمال المتكررة) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة 0

- تجميع هذه الأنشطة في شكل تقسيمات التنظيمية وفقاً لأسس وقواعد تقسيم الأعمال ، ففي هذه الخطوة مديرة الروضة مطالبة بإنجاز ثلاث عمليات هي :

1- فحص كل نشاط ثم تحديده لمعرفة طبيعته 0

2- وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات 0

3- البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي 0

- تفويض العمل والسلطات وتعد هذه الخطوة مهمة في بداية واثاء العملية التنظيمية 0

- تصميم مستويات العلاقات ، ففي هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية الأفقية (في المؤسسة ككل حيث أن الهيكل الأفقي يبين من هو المسئول عن مهمة ، أم الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي :

1- يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة 0

2- يجعل القرار النهائي تحتى السيطرة 0

شروط التنظيم الجيد :

- من الملاحظ أنه إذا تمكنت إدارة الروضة من تحقيق الأهداف المرجوة فإن هذا يرجع إلى التنظيم الجيد ،، ولكي يكون التنظيم جيداً ، وبالشكل الذى يمكن إدارة الروضة من النجاح فى تحقيق الأهداف التى وجدت من أجلها الروضة ، فإنه يجب على إدارة الروضة مراعاة بعض الشروط التالية :
- التوافق بين التنظيم وبين الأهداف التى تعمل إدارة الروضة على تحقيقها ، بمعنى آخر لا يوجد تعارض بين التنظيم الخاص بالإدارة وبين أهداف الروضة ، وهذا يتطلب من إدارة الروضة إعداد التنظيم بالشكل الذى يساعدها على تحقيق أهدافها بفاعلية 0
- أن يتصف التنظيم بالبساطة والوضوح ، وذلك من أجل تيسير وتسهيل فهم العاملين بالروضة ، وأيضاً أولياء الأمور لعملية التنظيم واستيعابها والتعامل معها 0
- أن يكون التنظيم شاملاً على تحديد واضح لواجبات ومسئوليات كل فرد من العاملين بالروضة ، كما يشتمل على تقسيم الأعمال التى يتطلب الأمر القيام بها لتحقيق أهداف الروضة ، طبقاً للتخصص حتى يتم أداء الأنشطة بأعلى مستوى من الكفاءة 0
- أن يتضمن التنظيم تحديداً واضحاً لنطاق الإشراف الخاص بمديرة الروضة أو معاونين لها حتى يعرف كل واحد من العاملين فى الروضة المشرف المسئول الذى يشرف عليه ويتلقى منه التعليمات ، الأمر الذى يساعد على تلافي حدوث تعارض أثناء أداء العمل وانسياب أداء الأعمال بكل سهولة ويسر 0

- أن يتصف التنظيم بالمرونة ، أي يكون سهل التعديل والتغيير ، وذلك حتى يتناسب مع ما يطرأ من تغيرات والتي تتطلب تعديلاً فى الأهداف أو على الطرق والأساليب التى تتبعها فى أدائها لأعمالها 0

عوامل نجاح التنظيم الإداري بالروضة :

يوجد العديد من العوامل التى تساعد على نجاح التنظيم الإداري بالروضة وضحاها بعض المربين فى الآتي :

- الاهتمام بإعداد مديرات رياض الأطفال إعداداً جيداً قبل توليهم المهام الإدارية وتبني مبادئ خاصة فى إعدادهن مثل مبدأ الكفاءات الإدارية 0
- الاهتمام بتدريب مديرات رياض الأطفال على المستجدات والنظريات الإدارية الحديثة ، وخاصة ما يتعلق بالتغلب على الصعوبات المختلفة التى تواجههن أثناء عملهن الإداري 0
- الاهتمام بالتنمية المهنية بصفة مستمرة لمديرة الروضة وذلك بالإنضمام إلى الدورات التدريبية أثناء الخدمة 0
- توفير البيئة المدرسية المناسبة لمديرة الروضة لممارسة مهامها الإدارية من حيث تهيئة المباني المدرسية ، الأجهزة والأدوات اللازمة لممارسة الأنشطة التربوية المختلفة 0
- ضرورة توزيع العمل الإداري داخل الروضة وتوزيع المهام والمسئوليات على المعلمات وذلك بوضع مجموعة من الإجراءات الأساسية التى يجب إتباعها للتغلب على أي مشكلة 0
- توفير الاحتياجات الأساسية من أجهزة ووسائل تعليمية ومعامل بالتعاون مع مديرية التربية والتعليم والمجتمع 0

- وضع آليه محددة للتعامل مع إدارة رياض الأطفال بمديرية التربية والتعليم فيما يخص صنع القرارات ومناقشتها والعمل على تنفيذها 0
 - توعية أولياء أمور الأطفال بأهمية التعاون مع المعلمات ومديرة الروضة لتحسين العملية الإدارية 0
 - تقديم برامج تدريبية لكل من المعلمات لتحسين العملية الإدارية داخل المؤسسة التربوية 0
 - توعية المعلمات بأهمية الوسائل التعليمية 0
 - عقد اجتماعات دورية بين المعلمات ومديرة الروضة وأولياء الأمور لمناقشة ما يواجه الروضة من قضايا ومشكلات إدارية 0
- أدوات التنظيم الإداري بالروضة :

لما كانت عملية التنظيم من العمليات الإدارية المتعددة الجوانب ، فإن هذا يستلزم من إدارة الروضة للقيام بهذه العملية أن تستعين ببعض الأدوات التي يمكن استخدامها لأداء عملية التنظيم وفق الأسس العلمية ، وفي نفس الوقت يكون التنظيم متفقاً مع الواقع ، من هذا الأدوات ما يلي :

(أ) السجلات :

من الأمور التنظيمية لروضة الأطفال أن يكون لدى إدارة الروضة مجموعة من السجلات توضح طبيعة العمل بها ومساره وتنفيذه ، وما قامت به الإدارة من تخطيط ، ومن الواضح أن هذه السجلات تختلف من مؤسسة تربوية إلى أخرى طبقاً لظروف العمل بها ، ومن أهم هذه السجلات التي ينبغي على إدارة رياض الأطفال الاحتفاظ بها ما يلي :

1- سجل الروضة :

وهو عبارة عن سجل يشمل جميع الأعمال التي تتم في الروضة طوال العام الدراسي ، وهذا السجل يشمل ما يلي :

- مواعيد الإلتحاق بالروضة وشروط الإلتحاق بها 0
- مواعيد الاجتماعات بصفة عامة واجتماعات مجالس الأباء 0
- مواعيد تقديم التقارير الشهرية والسنوية والدورية 0
- مواعيد تنفيذ الأنشطة التربوية والرحلات وغيرها من الأنشطة 0
- مواعيد العطلات الرسمية والموسمية طوال العام الدراسي 0

2- سجل معلمات الروضة :

وهو عبارة عن سجل يشمل أسماء المعلمات العاملات بالروضة ومؤهلاتهن ، وتاريخ الحصول عليها ، وبياناتهن الشخصية والوظيفية ، وعناوينهن الدائمة 0

3- سجل أطفال الروضة : هو عبارة عن سجل يشمل أسماء الأطفال وبياناتهم الشخصية وافية وكاملة ، وصفوفها التي يوجدون فيها ، وبيانات عن أولياء الأمور من حيث أعمالهم ووظائفهم وعناوينهم الدائمة كاملة 0

4- السجل اليومي :

وهو عبارة عن تقرير يومي يوصف فيه ما يتم في اليوم الدراسي بالروضة ويشمل الأعمال التربوية ، والأنشطة المختلفة (المسابقات والزيارات) التي يقوم بها المسئولون للروضة ، وجميع التعديلات والتغييرات الطارئة على سير العمل التربوي في الروضة 0

5- سجل حضور معلمات الروضة :

وهو عبارة عن سجل يشمل مواعيد حضور وإنصراف معلمات الروضة اليومي ، وبيانات عن إنتظامهم وتأخرهم وانقطاع كل منهم عن العمل بالإضافة إلي بيانات عن أجازاتهم المرضية وأجازاتهم العارضة ، وذلك من أجل تحقيق المتابعة الجيدة لهن ، والمحافظة على سير العمل وانضباطه 0 ويمكن عمل سجل للأدريين والعمال بالروضة على نمط سجلات المعلمات 0

6- سجل مبني الروضة :

وهو عبارة عن سجل يتضمن كل البيانات عن مبني الروضة ، ويشمل نوع المبني (حكومي - مستأجر) عدد القاعات الموجودة بالمبني وما تحويه من أثاث ومنقولات ومفروشات ، كما يتضمن هذا السجل ما يوجد بالروضة من وسائل تعليمية وأدوات وأجهزة 0

7- سجل العهدة المستديمة : وهو عبارة عن سجل يتضمن بيانات عن الأدوات والأجهزة التي تستخدم على المدى البعيد الطويل ، وذلك عن أنواعها ومواصفاتها ، حالتها التي عليها عند تسجيلها ، تاريخ وصولها للروضة ، وينبغي على إدارة الروضة مراجعة بيانات هذه الأدوات والأجهزة ، ومعرفة ما أضيف إليها ، ومعرفة التالف منها كل عام دراسي

8- سجل العهدة المستهلكة :

وهو عبارة عن سجل يتضمن الأدوات التي تستهلك في الاستخدام طوال العام الدراسي مثل الطباشير بأنواعه والورق والمظهرات ، وأدوات النظافة 0

(ب) التقارير :

يقوم القائم بالتنظيم بالإطلاع على التقارير الدورية ، لأن هذه التقارير سوف تمده بما يحتاجه من بيانات ومعلومات خاصة بالعمل داخل المؤسسة التربوية

، مثل التقارير الدورية الخاصة بالأنشطة المختلفة ، تقارير أداء العاملين ، تقارير خاصة بالبرنامج التربوي وغيرها ، هذا بالإضافة إلى التقرير الذي تعده المديرية لرفعه إلى الهيئات الإدارية متضمنا تحديد الهدف ، الأعمال والأنشطة المختلفة ، مراحل الخطوات العملية التعليمية 0

(ج) دليل التنظيم :

وهو عبارة عن كتيب يشتمل على معلومات بصورة تفصيلية تتضمن اختصاصات والسلطات المختلفة ، والبيانات المختلفة عن الوظائف والأعمال التي تتم داخل الروضة التي يقوم بها العاملون ، والإشراف على هذه الوظائف

وهذا الدليل يفيد العاملين داخل الروضة وخارجها ، كما يفيد كل منهما في التعرف على المشكلات عند إعادة النظر في التنظيم أو تحديد الحاجة إلى تعديله وتطويره 0

(د) النشرات والتعليمات :

كثيراً من إدارات الروضة تكتفي بإصدار التعليمات والنشرات المتضمنة تحديد الاختصاصات والأعمال والمسئوليات التي يقوم بها العاملون في الروضة ، لذلك فإن الأمر يحتاج إلى ضرورة الرجوع للتعليمات والنشرات التي تصدرها الإدارية الأعلى للحصول على المعلومات والبيانات التي يحتاجها العاملون بإدارة الروضة 0

مهام مديرة الروضة في التنظيم :

يقع على عاتق مديرة الروضة العديد من المهام التنظيمية ، منها ما يتعلق بالعاملات الروضة ، ومنها ما يتعلق بالجانب الإداري للتنظيم ، فبالنسبة

للعاملات فإنه ينبغي على مديرة الروضة مراعاة ما يلي أثناء تعاملها معهن داخل الروضة :

- إقامة علاقات إنسانية بينها وبينهم قائمة على الاحترام المتبادل والمودة 0
- إشراك العاملات فى عملية اتخاذ القرار 0
- تقديم الحوافز المناسبة لهن 0
- مساعدة المعلمات على إكتشاف قدراتهن وتنمية مهارتهن 0
- مشاركتهن فى توفير حلول مناسبة للمشكلات التى قد يواجهونها سواء كانت شخصية أو عملية 0
- احترام القيم والعادات والاتجاهات الإيجابية التى يتصف بها العاملون فى الروضة 0
- أما المهام التى تتعلق بالجانب الإداري للتنظيم فهي : - التأكيد من أن كل معلمة داخل الروضة واعية للأهداف المطلوب منها تحقيقها 0
- توجيه جهود العاملات معها نحو الأنشطة والفعاليات المناسبة لقدراتهن ولأهدافهن 0
- تحديد المسؤوليات المنوطة بالعاملات معها ، ووضع معايير أداء لكل عاملة داخل الروضة 0
- توفير التنسيق والتفاهم بين أعمل العاملات داخل الروضة بحيث يمكن تجنب الأزدواجية والتضارب فى العمل 0
- بالإضافة إلى ما سبق يمكن القول بأنه يقع على مديرة الروضة مسؤولية تنظيم العمل بالروضة ، وذلك بتوزيعه على العاملات بالروضة ، فمديرة

الروضة لا تخطط للأشياء نظرياً ، وإنما تعطيها شكلاً عملياً ، وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأغراض والأهداف المرجوة من العمل ، ولهذا فإنه يوجد العديد من المهام والمسئوليات المتعلقة بهذا الجانب على عاتق مديرة الروضة ويمكن تحديدها في الآتي :

- تقدير حجم الأعمال اللازمة لتحقيق رسالة الروضة في نواحي الدراسة والنشاط والإشراف والريادة ومجلس الآباء والشئون الإدارية والمالية وتقدير ما يلزمها من القوي البشرية 0
- تحديد المسئوليات المنوطة بكل أجهزة الروضة وإسناد الأعمال المناسبة إلى العاملات بالروضة في كافة المجالات 0
- إعداد الجدول المدرسي العام مع مراعاة الأسس والشروط المناسبة لكل من الطفل والمعلمة ، وترابط البرامج ومواعيد الأنشطة المختلفة 0
- وضع خطة لتنظيم الملفات والسجلات والدفاتر المالية والبطاقات والامتحانات حتى يسهل متابعتها ومراجعتها بصورة ميسرة وسهلة 0
- تنظيم العمل التربوي ، حيث تطلب مديرة الروضة من المعلمات العمل خلال العام الدراسي في شكل مجموعات صغيرة ، وهذا سوف يشتمل على اختيار طرق التدريس وتصنيف الأطفال 0
- تنظيم الأنشطة خارج المنهج حيث تقوم مديرة الروضة بالتعاون مع المعلمات بتنظيم الأنشطة في الروضة وخارجها 0
- تنظيم سياسة القبول بالروضة والتحويلات منها وإليها ، ورسم سياسة التوسع أو النمو المدرسي ودراسة كثافة الفصول 0
- التمكن من المهارات التنفيذية الخاصة بشئون العاملين والشئون القانونية 0

- تنظيم العلاقة بين الروضة وأولياء الأمور 0
- وبالرغم من تعدد المسؤوليات التنظيمية التي تقوم بها مديرة الروضة وأهميتها إلا أن الواقع وأيضاً الدراسات أشارت إلى أن بعض مديرات رياض الأطفال لهن دوراً قليلاً في الأمور التنظيمية ، وهذا يرجع إلى :
- فقر أو قلة الاتصال بين الروضة والهيئات والمؤسسات المختلفة 0
- نقص وسائل الأداء 0
- قلة معلومات أولياء الأمور 0
- الخطأ في طرق وأساليب صرف الماليات 0
- عدم معرفتهن ببعض الأمور التنظيمية التي تتطلبها الروضة 0
- هذا بالإضافة إلى أن هناك العديد من المعوقات التي تعوق الجانب العملي لعملية التنظيم الإداري والتي منها :
- قلة قدرة التنظيم على مسايرة التغير ، وهذا يرجع إلى إهمال التنظيم للمتغيرات الجوهرية الداخلية والخارجية ، مما يترتب عليه عدم القيام بدوره في تحقيق أهداف الروضة 0
- قلة كفاءة التنظيم ، وهذا يرجع إلى المغالاة في التفويض مما يؤدي إلى دفع القرارات في المستويات الدنيا حيث لا تتوفر الكفاءات لذلك أو المغالاة في تجنب التفويض ، وهذا يرجع إلى عدم الثقة في المديرية 0
- المغالاة في تطبيق أساليب التنظيم ، حيث تتخذ هذه الظاهرة أشكالاً عديدة منها المغالاة في توصيف الوظائف بتفاصيلها الفرعية مما لا يترك مجالاً للحركة في الظروف الطائفة 0

ومن الواضح أن مديرة إدارة الروضة لكي تقوم بدورها في عملية التنظيم يجب أن تكون ملزمة إماماً تماماً بالقوانين والتشريعات واللوائح والقرارات التي تنظم العمل بالروضة ، وتسجيل الملاحظات ناقدة عليها ، كما يجب أن تكون على دراية وإمام بقدر كاف ووافي من المعلومات والمعرفة عن الأعمال اللازم القيام بها في دور رياض الأطفال أن تكون على دراية بمواصفات العاملات بالروضة ، والأعمال المناسبة لهن ، أن تكون على معرفة تامة بإعداد وتنظيم الجداول الدراسية ، كما أنها يجب أن تمتلك الكثير من المهارات التصورية والتنفيذية التي تساعد على تحقيق دورها المنوط بها 0

الفصل الرابع

الإتصال

مفهوم الإتصال :

يعد الإتصال أمراً حيويّاً للإدارة المدرسية المؤثرة والفعالة ، حيث أن المعلومات والقرارات يجب أن تمر بسرعة وكفاية إلى الأفراد الذين هم في حاجة إلى المعرفة ، لذا كان الإتصال وظيفة أساسية ومهمة رئيسية من مهام الإدارة المدرسية وانطلاقاً من ذلك يري البعض أن الإتصال يعني نقل الأفكار والمعلومات التربوية والتعليمية بصفة خاصة من مدير المدرسة إلى المعلم والعكس ، أو مدير المدرسة إلى مجموعة المعلمين أو من المعلمين إلى المدير أو مجموعة المعلمين إلى مجموعة أخرى سواء بالأسلوب الكتابي أو الشفهي أو وسائل أخرى مختلفة بحيث يتحقق في النهاية أهداف المدرسة وفلسفتها التربوية والتعليمية 0

ويرى البعض أن الإتصال يعني نقل أو توصيل وتبادل المعلومات والحقائق التربوية والتعليمية بين الإداريين والفنيين من كوادر العملية التربوية لأغراض تحقيق الفهم المشترك والمتبادل بين المشرفين على هذه العملية والقائمين بها فعلاً بحيث يتم التوصل في النهاية إلى تحقيق التربية وفلسفتها 0

ومن هنا يمكن القول أن الإتصال يعتبر عملية الفاعلة دينامية بين شخصين أو بين مجموعتين من الأفراد ، أو بين الأفراد ، أو بين فرد ومجموعة من الأفراد يتم من خلالها نقل ما يراد نقله من معلومات وبيانات وأفكار وإرشادات ومقترحات من فرد لآخر ، أو من فرد لمجموعة من الأفراد وإحاطتهم علماً بها 0

هذا عن الإتصال بالإدارة المدرسية بصفة عامة ، أما الإتصال في إدارة

رياض الأطفال يعني :

قيام مديرة الروضة بنقل التوجيهات والقرارات إلى العاملين بالروضة (معلمات ، إداريات) بهدف إحداث تأثير في سلوكهن من أجل تحقيق أهداف الروضة وفلسفتها التربوية ، ولكي تنجح عملية الإتصال فإن هذا يتطلب من مديرة الروضة أن تبذل جهداً ووقتاً لتعريف الأفراد بالدور تقوم به ، وأيضاً الخدمات التي تقدمها للأطفال ، والخدمات التي تقدمها للبيئة المحيطة بها 0

أهمية الإتصال فى إدارة الروضة :

يعتبر الإتصال شبكة معلومات ديناميكية ، حيث أن يكون عن طريق تبادل المعلومات وتوصل المعنى بين اثنين أو أكثر من الأفراد ، كما أنها يعتبر أيضاً الجسر الذى يربط بين الأفراد من أجل المشاركة بما يشعرون به ويعرفونه ، من هنا احتل الإتصال كوظيفة من وظائف إدارة رياض الأطفال أهمية خاصة ، وذلك للأمور التالية :

أنه يساعد العاملين بالروضة على ضبط سلوكياتهم بطرق متنوعة ومتعددة ، أنه يربى الدوافع ، حيث يوضح للعاملين ماذا يفعلون ؟ وكيف يفعلون ؟ وماذا يفعلون ؟ لتحسين أدائهم ، إنه يزود الأفراد بتعبير الشعور الإنفعالي ، وإنجاز الحاجات الاجتماعية المختلفة ، أنه يلعب دوراً هاماً فى إمكانية صناعة القرار ، كما أنه يزود احتياجات الأفراد وأيضاً المجموعات بالكثير من المعلومات لصناعة القرار ، يساعد فى حل مشكلات العاملات فى العمل وأيضاً خارجه، حيث أن الفرد يستطيع أن يعبر عن وجهة نظره وتوصل رأيه لإدارة ، كما أن الإتصال يساعد على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين مديرة الروضة والعاملات بالروضة ، وبين العاملات بعضهن البعض ، وبين مديرة الروضة وأولياء أمور الأطفال ، أنه يعمل على تحقيق العمل التعاوني والفعال حيث يتم من خلاله تبادل المعلومات ونقلها ، وجوانب المعرفة من شخص لآخر ، أنه يعمل على توجيه نشاط الأفراد والعاملين فى الإدارة نحو إنجاز برامج العمل المحققة للأهداف ،

وكذلك حفز العناصر العاملة فى الإدارة وإثارة دوافعهم ، وإطلاق طاقاتهم نحو العمل وإنجازه ، وأن الاتصال يساعد فى تكوين وتعديل الاتجاهات والمواقف والأفكار للعاملين فى إدارة رياض الأطفال بقصد الإقناع والتأثير فى سلوكهم 0
كما تكمن أهمية الإتصال فى إدارة رياض الأطفال فى أنه يسعى إلى تحقيق الآتى :

الأداء الإداري الجيد لإدارة الروضة ، والمتمثل فى حسن إدارة الجهود البشرية المختلفة والتنسيق بينها ، وحسن استغلال الوقت والامكانيات المادية لتحقيق أهداف العملية التربوية ، والأداء التربوي الجيد والذى يتيح للروضة بإمكاناتها المادية والبشرية تنمية شخصية الأطفال تنمية شاملة ومتكاملة من كل جوانبها بما يحقق الأهداف التربوية لمرحلة الروضة 0

والأداء الفني الجيد والذى يعمل على إتاحة الفرصة للأخصائي والفني بالروضة للقيام بدورهم بالمستوى الذى يبسر أفضل تربية للأطفال من أجل تحقيق الأهداف التربوية للروضة ، وأخيراً الأداء الجماعي الجيد الذى يتيح الفرصة لأولياء الأمور لمعاونة إدارة الروضة فى تحقيق أهداف العملية التربوية ، وإتاحة الفرصة لأولياء الأمور لمعرفة دور رياض الأطفال ، والجهود التى تقوم بها فى تربية الأطفال 0

كما تعمل عملية الإتصال على مساعدة جميع أفراد المجتمع الروضة على فهم أغراض الروضة ، والتعرف على واجباتهم ومسئولياتهم ، وعلى التعاون فيما بينهم بطريقة بناءه ، وأيضاً ذات أهمية بالغة فى تخطيط العمل فى الروضة وتنظيمه وتوجيهه وتقويمه وفى اتخاذ القرارات 0

إن عملية الإتصال تساهم بدرجة كبيرة فى ربط أفراد المجتمع الروضة بعضهم بعضاً وربطهم بالبيئة الخارجية التى يتعاملون معها ، كما أنها تساهم فى

إعدادهم لتقبل المتغيرات ، وفى رفع روحهم المعنوية ، وتنمية روح الفريق بينهم وتقوية الشعور بالانتماء إلى الروضة ، والاندماج فيها ، وتساهم عملية الإتصال فى الكشف عن حاجات المعلمات والعاملات بالروضة وردود فعلهم تجاه الروضة وسياستها 0

ويمكن القول أن الاتصال يعتبر وظيفة أساسية من وظائف إدارة رياض الأطفال ، أنه عملية يتم من خلالها نقل المعلومات والأفكار من المديرية إلى المعلمات أو الأطفال أو أولياء الأمور ، حيث تحصل مديرة الروضة على المعلومات والأفكار من إدارة التوجيه الفني أو إدارة رياض الأطفال 0

أهداف الاتصال بإدارة رياض الأطفال :

- إن الاتصال يلعب دوراً كبيراً فى تأثير العقلي ، وإحداث الأفتناع للأفراد تجاه بعض القضايا والأفكار ، كما أنه يعمل على الإيحاء للأفراد بأفكار واتجاهات ومقاصد معينة لها أهدافها فإنه يحقق الكثير من الأهداف من أهمها :
- زيادة فرص التفاهم المتبادل بين إدارة رياض الأطفال وأولياء الأمور ، وبين إدارة رياض الأطفال والعاملات برياض الأطفال 0
- تقدير ثقة الرأي العام واكتساب باحترامهم فى التعامل مع إدارة رياض الأطفال والعاملين فيها 0
- زيادة فاعلية التعاون بين المعلمات والعاملين بإدارة رياض الأطفال بعضهم البعض من أجل زيادة كفاءة وتحسين العمل بالروضة من أجل تحقيق أهدافها بالمستوي المطلوب 0
- زيادة التعاون والتفاعل بين إدارة رياض الأطفال والإدارات الأعلى 0

- توصيل الأفكار والتوجيهات والقرارات من إدارة رياض الأطفال أو الإدارات الأعلى مثل إدارة التوجيه الفني إلى العاملين برياض الأطفال 0
- توسيع دائرة خبرة المشاركين في عملية الاتصال من العاملين برياض الأطفال من المعلمات والاداريات لزيادة الفائدة ونجاح العملية التربوية برياض الأطفال 0
- تقديم المعلومات المتكاملة من وإلى دور رياض الأطفال ، وأيضاً توضيح العلاقة بينها وبين الجماهير المتعاملة معها الأمر الذى يترتب عليه حدوث نوع من الجاذبية المتبادلة والتي تعود بالفائدة والمنفعة على الجميع 0

مقومات الاتصال الجيدة بإدارة رياض الأطفال :

- بعض المقومات التي تساعد على نجاح الاتصال ، وتعمل على زيادة فعاليته ، من المقومات ما يلي :
- التخطيط الجيد لعملية الاتصال ، إنه لكي تنجح عملية الاتصال من الضروري أن يكون هناك تخطيطاً جيداً لها ، والذى يتمثل فى أن يكون الهدف من الاتصال واضحاً وأن يكون محدداً تحديداً دقيقاً ، ترجمة المعنى المقصود من عملية الاتصال إلى كلمات أو رموز ، هذه الكلمات أو الرموز لها دلالات معروفة واضحة ومحددة حتى تساهم فى نجاح عملية الاتصال وتحقيق الهدف المنشود 0
- الدقة فى اختيار الاتصال ، وذلك بأن تكون الوسيلة مناسبة للمستقبل ، وأن تكون مناسبة أيضاً للموضوع الذى تجري عملية الاتصال من أجله 0

- إتاحة الفرصة للمستقبل للاستيضاح والتساؤل والاستفسار والحصول على التوجيهات ، حتى يمكنه فهم موضوع الاتصال فهماً جيداً واستيعابه استيعاباً كاملاً 0
- عدم تسرع المستقبل لفهم الرسالة موضوع الاتصال ، والنظر إلى الموضوع نظرة كلية تساعد في فهمه ، وعدم التركيز على الجزئيات في موضوع الرسالة حتى لا يتشتت فكره وذهنه عن الإلمام بموضوع الاتصال
- عدم لجوء العاملين بالإدارة إلى الأساليب التهديدية ، الأمر الذى يترتب عليه خوف المستقبل وقلقه ، وعدم الإلمام الكامل بمفهوم عملية الاتصال 0
- النظر إلى عملية الاتصال على أنها ليست مجرد نقل رسالة أو معلومة أو قرار وإنما ينظر إليها على أنها عملية تأثيرية هادفة 0

أساليب الاتصال بإدارة رياض الأطفال :

من الواضح أن هناك عدة أساليب للاتصال بإدارة رياض الأطفال ، ومن هنا يقع على عاتق مديرة الروضة اختيار الأسلوب المناسب للاتصال مع أفراد المجتمع الذى توجد فيه الروضة ، ومن أساليب الاتصال ووسائله فى إدارة رياض الأطفال ما يلي :

الاتصال المباشر :

والاتصال المباشر هو عبارة عن اللقاءات التى تتم وجهاً لوجه بين مديرة الروضة وبين المسؤولين فى الإدارات الأعلى ، أو بينها وبين المعلمات أو الأطفال أو أولياء الأمور وغيرهم سواء فى داخل الروضة أو خارجها ، ويتم الاتصال مع أولياء الأمور عندما يقومون بزيارة الروضة ، وأيضاً فى الاجتماعات الدورية التى تعقدها إدارة الروضة 0

بعض صور الاتصال المباشر :

الاتصال المباشر بين مديرة الروضة وأفراد المجتمع يأخذ عدة صور وأشكال ، من هذه الصور ما يلي :

أ - الندوات :

تعد الندوات التي تعقدها إدارة رياض الأطفال لأولياء الأمور من صور الاتصال المباشر ، وهذه الندوات تهدف إلى بناء علاقة وطيدة بين إدارة الروضة وأولياء الأمور ، كما تعمل على كسب ثقة أولياء الأمور والتعاون معهم من أجل تحقيق الأهداف التربوية للروضة 0

ومن أجل أن يتحقق ذلك بنجاح فإن هذا يتطلب من إدارة الروضة ما يلي :

تحديد الهدف أو الأهداف من الندوة ، إعداد برنامج للندوة مع أولياء الأمور محدداً في جدول ، وتحديد الموضوعات التي تدور حولها المناقشة وترتيبها طبقاً لأهميتها ، أن تكون مديرة الروضة محايدة تجاه الجميع ولا تبدي اهتمامها بمن تعرفهم فقط في الندوة ، وينبغي أن تكون علي علاقة وطيدة مع جميع الحاضرين ، ويجب أن تصفر مشاركتها لأولياء الأمور في حب أطفالهم ، ومعرفة قدراتهم والرغبة الحقيقية في تطويرها 0

ب - الزيارات :

من صور الاتصال المباشر زيارة المسؤولين (العاملون بالإدارات الأعلى) للروضة ، وأيضاً زيارة أولياء الأمور ، حيث أن كثيراً منهم يحرص على زيارة الروضة أكثر من مرة ، والبعض يرغب في اصطحاب أطفالهم إلى الروضة من

أجل مساعدتهم على التكيف مع الروضة ، وأيضاً للإطلاع على أسلوب التعامل مع أطفالهم أثناء تنفيذ الأنشطة 0

وهذا يتطلب من إدارة الروضة بصفة عامة ، ومديرة الروضة بصفة خاصة ، أن تؤكد لأولياء الأمور أثناء زيارتهم بأنهم موضع ترحيب ، وأنهم يمكن أن يكرروا زيارتهم فى أى وقت مناسب لهم دون الحاجة إلى ترتيبات مسبقة ، وفى هذه الزيارات يتم تبادل المعلومات والآراء ووجهات النظر بين إدارة الروضة وأولياء الأمور 0

ج- الاتصال بأولياء الأمور أثناء الدراسة :

من صور الاتصال المباشر قيام إدارة رياض الأطفال بالاتصال بأولياء الأمور أثناء الدراسة ، حيث أن هناك العديد من الأهداف التى تحققها إدارة رياض الأطفال من الاتصال والتى منها تنسيق جهود الروضة والأسرة لصالح وخدمة الطفل ، التمهيد للقاء أولياء الأمور مع العاملين بالروضة لتيسير التنسيق على المستوى العام 0

ومن أجل أن يكون الاتصال ناجحاً بأولياء الأمور ومحققاً لأهدافه المحددة له ، يرى بعض الباحثين أنه يجب أن تتوفر فيه الشروط التالية :

- أن يكون التفاعل متبادلاً بين إدارة الروضة وبين أولياء الأمور 0
- قلة استعمال المصطلحات العلمية من قبل إدارة الروضة وخاصة المصطلحات التى لا يفهمها أولياء الأمور 0
- استعمال الأسلوب المبسط فى الاتصال الذى يؤدي المعنى المطلوب ويساعد على إيجاد نوع من الألفة والمودة بين المتحدثين 0

- أن يشعر أولياء الأمور أن وجهة نظرهم تحظى باهتمام إدارة الروضة وأنها موضع تقدير 0

د - الاجتماعات :

من صور الاتصال المباشر الاجتماعات ، ولا شك أن اجتماعات إدارة الروضة لها أثر واضح وفعال بشرط أن يحسن تنظيمها ، وأن تتم إدارتها بشكل يؤدي الغرض الحقيقي منها وهو تحقيق التواصل بين مديرة الروضة وأفراد المجتمع الذي توجد به الروضة (معلمات ، أولياء أمور) من أجل اتخاذ القرارات الحكيمة وتحسين البرنامج التربوي لرياض الأطفال ، وتعزيز الثقة بين مديرة الروضة والمعلمات وأولياء الأمور 0

ومن أجل أن تحقق الاجتماعات أهدافها ، ونجاح مديرة الروضة في إدارة الاجتماعات ، يرى بعض المربين أن هناك بعض الأمور التي يجب على مديرة الروضة اتباعها والتي من أهمها :

- أن تتأكد مديرة الروضة من أن المكان الذي سيعقد به الاجتماع مناسباً ومنظماً ، ولا يكون فيه ما يشتمت الانتباه ، وأن تتأكد من توفر التهوية الجيدة ، والاضاءة الكافية ، وأن تكون أماكن الجلوس مرتبة بحيث يري كل فرد الآخرين بقدر الإمكان 0

- أن تتجنب مديرة الروضة الجلوس وجهاً لوجه مع المجتمعين ، وإنما يجب أن يكون الجلوس جنباً إلى جنب ، لأن الجلوس جنب الأفراد المجتمعية يقلل فرص الاختلاف ، وعدم المعارضة التي لا ضرورة لها ، كما أن هذا يشعرهم بالألفة والمودة والتقارب في الأفكار 0

- أن تقوم مديرة رياض الأطفال بإعداد أعمال للاجتماع محددة الهدف من الاجتماع ، والموضوعات التي تتم فيها المناقشة ، لأن هذا يساعد على خلق

المناخ الفكري والمناخ النفسي ، وفي ذات الوقت يعزز الاحساس لدى المديرية بالمسئولية 0

- أن تتجنب مديرة الروضة كثرة الثثرة فى الاجتماعات ، وأحكام السيطرة على الاجتماع حتى لا يحدث تشتيت للقضايا التى تمت إثارته 0
- أن تتبع مديرة الروضة فى اجتماعاتها أسلوب حل المشكلات ، حيث يعتبر من أنسب الأساليب فى الاجتماعات ، كما أنه يعمل على نجاح الاجتماع وتحقيق أهدافه 0
- أن تطلب مديرة الروضة من المشاركين فى الاجتماع بطرح أفكارهم فى آخر الاجتماع لأنه لو تم طرحها أثناء الاجتماع فإنه يعرقل سير المناقشة ويستهلك الوقت بدون جدوى أو فائدة ، وبالتالي لا يتحقق الهدف المحدد عن الاجتماع 0
- أن تقوم مديرة الروضة بتحديد إطار زمني لكل بند من بنود جدول الاجتماع بحيث يتناسب مع أهميته ، وأن يكون هذا الإطار مرناً بحيث يمكن تعديله إذا كانت هناك ضرورة ملحة للتعديل 0
- أن تحرص مديرة الروضة على إلزام شفوي من كل شخص كلفته بمسئولية أثناء الاجتماع لأن هذا سيؤدي إلى متابعة العمل بجدية واهتمام وحرص شديد 0
- أن تختار مديرة الروضة الأسلوب المناسب فى الحديث ، واستخدام الكلمات الإيجابية ، والابتعاد عن السلبية ، لأن هذا سوف يساعد المشاركين فى الاجتماع على الإحساس بملكية القرار ، وأن القرار ليس قراراً فردياً وإنما قرار الجميع 0

هـ- المقابلة :

من صور الاتصال المباشر المقابلة التي تتم بين مديرة رياض الأطفال والمعلمات أو مديرة رياض الأطفال والعاملين بالإدارات الأعلى ، أو مديرة رياض الأطفال وأولياء الأمور وغيرهم من أفراد المجتمع 0

ويري بعض المربين أنه من أجل نجاح المقابلة ، هناك بعض الاعتبارات التي يجب على مديرة الروضة مراعاتها وهي :

- أن تظهر مديرة الروضة التقدير والاحترام للطرف الآخر ، وأن ترحب به في بداية هذا اللقاء ، وأن تعامله باهتمام وعناية ، وهذا يعد مهماً وضرورياً عندما يكون الطرف الآخر من المعلمات العاملات بالروضة أو أحد أولياء الأمور 0
- أن تتيح مديرة الروضة الفرصة للطرف الآخر الشعور بالطمأنينة وذلك بمخاطبته بأحب الأسماء أو الألقاب إليه ، وتوفير مقعد مريح له ، ومعاملته بأسلوب لطيف ورقيق 0
- أن تحرص مديرة الروضة على سرية الحديث والملاحظات التي يقولها الطرف الآخر ، وذلك بتوفير عنصر الخصوصية في مكان اللقاء (المقابلة) حيث أن الطرف الآخر يتحدث غالباً عن آرائه ومشكلاته الشخصية وتقييمه للأمور من وجهة نظر شخصيه 0
- أن تحرص مديرة الروضة معلى عدم الانشغال أثناء المقابلة بأمر خارج عن المقابلة كالنظر في الملفات أو الأوراق ، أو القيام بالتوقيع على بعض الأوراق وإنما يجب عليها حسن الاستماع والانصات لكل ما يقوله الطرف الآخر وتركيز الانتباه أثناء المقابلة ، واستخدام الكلمات المطمئنة التي تشعر الطرف الآخر بفهم المديره له ولحديثه ، وعدم تشتيت جو المقابلة بالرد على الهاتف أو دخول العاملين عليهم أثناء الحديث.

- أن تتيح مديرة الروضة الفرصة كاملة للطرف الآخر لكي يعبر عن ذاته وآرائه ومشكلاته دون مقاطعة ، واعتباره أن أخطأ في التعبير 0
- أن تستخدم مديرة الروضة الكلمات الواضحة ذات المعاني المحددة في السياق الصحيح ، حيث أن كثيراً من الكلمات لها معاني متعددة ، لذلك كان من الضروري وضعه في سياقها بحيث تؤدي ما تقصده مديرة الروضة حتى يفهم بعضهم الطرف الآخر المقصود بدقة 0
- أن تتقبل مديرة الروضة الآراء المخالفة التي يطرحها الطرف الآخر بلباقة وكياسة وفطنة ، والتحقق من صحة المعلومات مثل الرد على القضايا التي تجري مناقشتها 0

الاتصال غير المباشر :

وهو الاتصال الذي يتم بشكل غير مباشر ودون مواجهة مديرة الروضة للطرف الآخر عن طريق وسائل وأساليب معينة ، وهذا يشير إلى البعد بين الطرفين ، ومن صور هذا الاتصال :

* الاتصال عن بعد :

وهذا الاتصال يشمل الاتصالات التليفونية ، والبريد وغيرها ، وهذا يتطلب من العاملين بإدارة رياض الأطفال أن يمتلكوا مهارات معينة ، ويجب الحرص على توظيف هذه المهارات ، وهذا ما يؤكد بعض المربين من أنه يجب أن تتوفر فيهم يتلقى المكالمات المهارات التالية :

- الرد بهدوء وأدب واحترام 0
- إعطاء معلومات كاملة وواضحة 0
- الصبر على كثرة الأسئلة وعدم الملل ، خاصة وأن الذين يتسألون خبرتهم قليلة عن الروضة وعن تربية الطفل بها مما يجعلهم دائمي الأسئلة والحوار 0

أما بالنسبة للاتصال بالبريد يجب أن تتوفر فيه المهارات التالية :

- الرد الفوري دون تأخير أو تراخي 0

- إعطاء معلومات واضحة 0

ومن الواضح أنه من أجل نجاح الاتصال يجب على القائمين به مراعاة

الآتي :

- التدقيق في اختيار من يستقبل الاتصال 0

- القدرة على الرد على الاستفسارات بوضوح 0

- الالتزام بهدوء الأعصاب 0

- التحلي بالصبر والثبات 0

مهارات مديرة رياض الأطفال فى الاتصال :

لما كانت عملية الاتصال من العمليات الإدارية التى تقوم على مهارة العلاقات الاجتماعية ، لذلك فإنه من أجل نجاح عملية الاتصال بإدارة رياض الأطفال ، يري بعض المربين أنه ينبغي توافر المهارات التالية فى مديرة رياض الأطفال وهى :

* مهارة التحدث :

تعد مهارة التحدث من المهارات الأساسية لمديرة رياض الأطفال فى عملية الاتصال ، وإنه لكي تمتلك مديرة رياض الأطفال هذه المهارة ، فإن هذا يتطلب أن يتوفر فيها الآتي : أن تكون لبقة فى الحديث مع الآخرين ، أن تتسم بالهدوء والدبلوماسية ، أن يكون لديها القدرة على التحكم فى اختيار الألفاظ والكلمات الصادرة منها بعناية ودقة شديدة حتى يمكنها التأثير فى الآخرين وإقناعهم ، وأن تكون لديها القدرة على توصيل الرسالة إليهم بكل يسر وسهولة 0

* مهارة الكتابة :

من المهارات الضرورية الواجب توافرها فى مديرة رياض الأطفال مهارة الكتابة ، ولهذا فإنه عند قيام مديرة الروضة بكتابة الرسالة ينبغي عليها مراعاة الآتى :

أن تكون كتابة الرسالة باللغة العربية السليمة ، أن تتجنب الأخطاء اللغوية والمطبعية عند الكتابة حتى لا يساء لهم فهم الرسالة أو عدم فهمها من قبل المستقبل ، أن تكون الكتابة بلغة بسيطة ومفهومة ، أن تكون سهلة المعاني الابتعاد عن استخدام الكلمات غير الشائعة أو الصعبة ، وأن تكون موضوعية وذلك حتى يفهم المقصود من الرسالة 0

* مهارة القراءة :

إذا كانت مهارة التحدث والكتابة من المهارات الضرورية لمديرة رياض الأطفال ، فإنه من أجل استيعاب مضمون الرسالة بشكل جيد ، فإنه من الضروري أن تمتلك مديرة الروضة مهارة القراءة ، ولتحقيق هذه المهارة فإن هذا يتطلب أن تمتلك مديرة رياض الأطفال الآتى :

القدرة على فهم ما تقرأه بالسرعة المناسبة ، وأن تكون متدربة على الأسلوب السليم للقراءة ، وأن تكون لديها القدرة على التركيز على ما تقرأه ، وفهم ما تقرأ بشكل سليم الأمر الذى يترتب عليه اتخاذ القرار السليم 0

* مهارة الإنصات :

هذه المهارة ضرورية ويجب توافرها فى مديرة رياض الأطفال عندما تكون على سماع وجهات نظر المعلمات أو الإداريات بالروضة أو أولياء الأمور أو الأطفال عند عرض شكاوهم ، حيث أن ضرورة توافر مهارة الإنصات يرجع إلى

حاجة مديرة رياض الأطفال إلى فهم واستيعاب أبعاد الرسالة من كل جوانبها المختلفة 0

* مهارة التفكير :

تعد مهارة التفكير من المهارات الضرورية الواجب توافرها في مديرة رياض الأطفال في حالتين الحالة الأولى ، عندما تكون مرسل وهذا يتطلب أن تكون حسنة التفكير ، وأن تفكر فيه بأسلوب علمي سليم إذا أرادت التأثير في الآخرين وإقناعهم ، والحالة الثانية عندما تكون مستقبل ، وهذا يتطلب أن تكون موضوعية التفكير فيما تستقبله حتى يمكنها فهم كل جوانب الرسالة ومحتواها 0

مسئوليات مديرة الروضة في الاتصال :

بعد الاتصال أمراً حيوياً للإدارة المدرسية المؤثرة والفعالة ، حيث أن المعلومات والقرارات يجب أن تمر بسرعة وكفاية إلى الأفراد الذي هم في حاجة إلى المعرفة 0

فمديرة إدارة رياض الأطفال تستطيع أن تقوم بدورها في عملية الاتصال عن طريق المكاتبات والمراسلات التي تقوم بإرسالها إلى الجهات الإدارية الأعلى أو عن طريق إقامة المعارض بالروضة ، هذا بالإضافة إلى مجالس الآباء والمعلمات التي تعقد بشكل دوري 0

ومن الواضح أن اتصال مديرة إدارة رياض الأطفال لا يقتصر على المعلمات والإداريات العاملات بالروضة والأطفال ، وإنما يشمل أولياء الأمور وأفراد المجتمع ، مع ملاحظة أن الاتصال الذي يتم بين مديرة رياض الأطفال والمعلمات أكثر تأثيراً ، ويؤكد ذلك ما أشارت إليه بعض الدراسات من أن اتصالات المديرين أكثر تكراراً مع المعلمين في المرحلة الأولى من التدريس ، وهذا كان أكثر دلالة عن المراحل الأخرى 0

ولكن رغم أهمية دور ومسئوليات مديرة إدارة رياض الروضة فى عمليات الاتصال ، إلا أنه من الملاحظ أن هناك العديد من المعوقات التى تعوقها عن أداء دورها يمكن إجمالها فى الآتى :

- عدم فهم معاني اللغة أو طريقة استخدام اللغة ذاتها التى تستخدمها مديرة الروضة ، وعدم وضوح الكلام ، وطول الرسالة والأسهاب فى عرضها مما يترتب عليه ضياع الغرض منها ، عدم توافق المعلومات مع ميول ورغبات المستمعين مما يترتب عليه تجاهل هذه المعلومات ، وسوء فهم الرسالة ، الخوف الذى ينتاب بعض المديرات من إرسال بعض الرسائل الواجب إرسالها إلى بعض المسؤولين ، عدم قدرة مديرة الروضة على إيجاد جو ملائم لعملية الاتصال نظراً لتحيزها وتعصبها الزائد لبعض الآراء والأفكار ، اتساع المكان الذى يعقد فيه الاجتماع وكثرة الحضور فى الاجتماع مع قلة وجود مكبرات الصوت مما يترتب عليه عدم وصول الرسالة واضحة فى أذهان المستمعين ، وبالتالي يترتب عليه قلة تحقيق الأهداف المرجوة من الرسالة ، قلة وجود العلاقة الطيبة بين المديرة والأفراد المعنيين بالاتصال الأمر الذى يؤدي إلى عدم جودة الاتصال بين الطرفين 0

يتضح من ذلك أن على مديرة الروضة مسئوليات وأدوار لا يمكن تجاهلها فى عملية الاتصال ، وهذا يتطلب منها أن تعمل على إيجاد جو من الاحترام المتبادل بينها وبين من لهم صلة بالروضة ، وأن تكون رسالتها واضحة ومحددة حتى يمكن فهمها تحقيق الهدف المنشود منها ، كما يجب أن تبني جسوراً من المحبة والألفة والثقة المتبادلة بين أفراد المجتمع 0

معوقات الاتصال بإدارة رياض الأطفال :

يوجد العديد من المعوقات التي تعوق عملية الاتصال بإدارة رياض الأطفال ، وقد وضح المربون هذه المعوقات وذلك على النحو التالي :

أ- معوقات لها صلة بمديرة رياض الأطفال :

يوجد العديد من المعوقات التي لها صلة بمديرة رياض الأطفال من هذه المعوقات ، قلة قدرة مديرة الروضة على إرسال رسالة إلى المعلمات أو أولياء الأمور أو الأطفال بصورة واضحة ، وقد يرجع ذلك إلى احتياج مديرة الروضة إلى خلفية ثقافية واسعة ، وأحياناً يرجع إلى عدم فهم الرسالة فهماً جيداً أو تعدد المعاني والرموز التي تحملها كلمات المستخدمة في الرسالة ، كما يرجع ذلك إلى أن أساليب الاتصال التي تستخدمها المديرة تحتاج إلى الدقة ، فآلة التصوير قد تؤدي أحياناً إلى عدم وضوح بعض العبارات أو الكلمات لدي المستقبل نظراً لرداءة التصوير ، وأحياناً يكون الخط غير واضح في المكاتبات اليدوية ، وأحياناً تكون اللغة المكتوب بها الرسالة غير دقيقة الأمر الذي يترتب عليه تعثر وصول الرسالة 0

ب- معوقات لها صلة بالرسالة :

هناك العديد من المعوقات التي لها صلة بالرسالة ، من هذه المعوقات الرموز الخاطئة أو الكلمات والجمل التي تحمل أكثر من معني التي تحملها الرسالة ، مما يترتب عليه صعوبة تبادل المعاني ، ومنها تضارب البيانات والإحصائيات ، وهذا يتضح عندما تقوم مديرة الروضة بكتابة تقرير إجمالي ، وفي نفس الوقت تقوم بكتابة هذا التقرير بالتفصيل يلاحظ عدم تطابق البيانات والإحصاءات ، حيث تكون البيانات أو الإحصاءات في التقرير الإجمالي مختلفة تماماً عن البيانات والإحصاءات في التقرير المفصل ، مما يؤدي إلى عدم فهم الرسالة أو صعوبة فهمها ، وفي

هذا الصدد يمكن الإشارة إلى أن بعض القائمين بالاتصال يتصور أن مجرد نشر الكلمات يؤدي إلى إحداث الاتصال ، ولكن من الملاحظ أن هذا غير حقيقي ، حيث أن الاتصال لا يتحقق إلا في حالة واحدة فقط ، وهي أن تكون المعاني الخاصة بالرسالة مفهومة ، وأن الجمهور المستهدف يفهم الرسالة بنفس المعنى الذي يقصده المصدر 0

ج- معوقات لها صلة بطبيعة عملية الاتصال :

يوجد العديد من المعوقات التي لها صلة بطبيعة عملية الاتصال بإدارة رياض الأطفال من هذه المعوقات ما يلي :

* غموض الهدف من الاتصال :

تقوم أحياناً مديرة الروضة بعقد اجتماع مع المعلمات أو أولياء الأمور ، ويبدأ الاجتماع من غير جدول للاجتماع ، أو عدم وضوح الأهداف الأساسية من هذا الاجتماع بالنسبة للمعلمات أو أولياء الأمور ، وبالتالي ينتهي الاجتماع بدون الوصول إلى نتائج محددة منه ، هذا بالإضافة إلى أنه في بعض الأحيان يستغرق الاجتماع أكثر من الوقت المحدد له نظراً لعدم تحديد الأهداف له ، وبالتالي يترتب عليه عدم فهم الرسالة 0

* قصور الإمكانيات الاتصالية : من الواضح أن الإمكانيات الاتصالية

وتوافرها تلعب دوراً واضحاً وهاماً في نجاح عملية الاتصال ، ولهذا فإن معوقات الاتصال بإدارة رياض الأطفال ترجع إلى قلة الإمكانيات الاتصالية مثل عدم وجود هاتف بالروضة عدم وجود أجهزة كمبيوتر وآلة تصوير ، عدم وجود سكرتارية وخدمات معاونة مما يقلل من عملية الاتصال 0

* تباين الخبرة بين مديرة الروضة والجمهور المستقبل للرسالة :

ترجع معوقات عملية الاتصال إلى عدم وجود خبرة مشتركة بين مديرة رياض الأطفال كمصدر للاتصال ، والجمهور المستقبل (سواء كان هذا الجمهور معلمات أو أولياء أمور أو أطفال) هذا بالإضافة إلى عدم معرفة المعتقدات الاجتماعية للجمهور المستقبل من قبل مديرة الروضة الأمر الذي يترتب عليه إعاقة عملية الاتصال 0

* تباين الاتجاهات والقيم :

من معوقات عملية الاتصال اختلاف اتجاهات الأفراد وقيمهم ، حيث أنه نتيجة اختلاف اتجاهات الأفراد وقيمهم تتأثر المعاني المقصودة في الاتصال بين المرسل والمستقبل ، وتعطي معاني غير مقصودة ، وبالتالي تتعثره عملية الاتصال ولا يتحقق الهدف المقصود منها 0

* تباين المستوي الثقافي بين المرسل والمستقبل :

قد تستخدم مديرة رياض الأطفال عبارات أو رموز نابغة من مستوى ثقافي معين لا تتناسب مع المستوي الثقافي للجمهور المستقبل ، وفي هذه الحالة ينعدم التفاعل والتواصل بين المديرة والجمهور وبالتالي لا يتحقق الهدف من عملية الاتصال 0

الفصل الخامس

التقويم

مفهوم التقويم :

يعد التقويم عملية أساسية فى العملية الإدارية، حيث أنه يقع على عاتق الإدارة مهمة تقويم العمل بالمؤسسات التربوية بمختلف مجالاته ، وقد عرف كثيراً من الباحثين والمربين التقويم ومن هذه التعريفات ما يلي:

التقويم هو عبارة عن عملية منتظمة هادئة مستمرة تتضمن ثلاث نشاطات هى القياس وإصدار حكم ، ثم تعديل أو تغيير أو تثبيت السلوك 0

ويقصد بالتقويم هنا قيام مديرة الروضة بتقويم الجهود التربوية المتبادلة لكي تتحقق أهداف الروضة بهدف الكشف عن القرب أو البعد من هذه الأهداف وحتى تكون على بصيرة بمدى النجاح الذى تحققه وتدعمه ، والجوانب التى لم تتحقق ، والعمل على معرفة أسباب عدم تحقيقها والقيام بها 0

ولتحقيق ذلك فإن هذا يتطلب معلومات دقيقة ، ومعرفة الكثير عن العاملين والأطفال ، وإخلاص العاملين لوظيفتهم ، وأن يكون ذلك واضحاً طوال الوقت، إذا الإدارة مسئولة عن فاعلية التقويم الشامل لجميع جوانب العمل التربوي سواء فى ذلك ما يتعلق بالعاملين أو الأطفال أو المناهج أو مستوى التحصيل 0

وفى ضوء ذلك يمكن القول أن التقويم أساس مهم من أسس العمل الإداري ، فهو ذو أهمية كبيرة كعملية من عمليات إدارة الروضة ، فهو يعد أحد الوسائل التى يتم عن طريقها تحقيق العديد من الأهداف 0

أهداف التقويم فى الروضة :

يوجد نوعان من أهداف التقويم ، أهداف خاصة ، وأهداف عامة ، فالأهداف الخاصة هى الأهداف القريبة ، وهى التى لها صلة بعملية التقويم

مباشرة ، أما الأهداف العامة فهي الأهداف البعيدة ، وهى التى تتصل بالتقويم اتصالا غير مباشر ، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي :

أ- الأهداف الخاصة :

هناك العديد من الأهداف الخاصة للتقويم من أهمها :

- أنه يحدد الدور الذى قامت به إدارة الروضة فى تحقيق أهدافها ، وإلى أى مدى وصلت فى هذا الموضوع من حيث نمو الأطفال وتقدمهم ، ومدى نجاح المعلمات فى عملهن ، وبيان نواحي القوة والضعف فى البرنامج التربوي بالروضة ، وأوجه الأنشطة التربوية ، والإمكانات المادية المتاحة 0
- القيام بتشخيص المشكلات والصعوبات التى واجهت تربية الأطفال فى الروضة والمشكلات التى واجهت المعلمات فى عملهن ، والصعوبات التى واجهت الروضة ككل بصفة عامة 0
- تقديم الاقتراحات لحل هذه المشكلات التى تم تشخيصها ، وتحسين العملية التربوية بالروضة وذلك بتذليل العقبات التى واجهت تربية الأطفال ، وحل المشكلات التى واجهت المعلمات أثناء العمل بالروضة ، إعادة النظر فى البرنامج التربوي بالروضة وتعديله ، تعديل الأساليب التربوية بالروضة والأنشطة التربوية وغير ذلك من جوانب العمل التربوي بالروضة 0
- متابعة الحلول التى تم عملها لمواجهة الصعوبات والمشكلات بالروضة ، لمعرفة مدى التحسن الذى وصلت إليه الروضة بعد وضع الحلول المقدمة للتغلب على المشكلات ، وتمهيد السبيل للوصول إلى الأهداف المنشودة لنمو الأطفال وتربيتهم

ب- أهداف عامة :

- يوجد العديد من الأهداف العامة للتقويم وهي :
- تمهيد الطريق للسير الصحيح فى العملية التربوية للطفل فى طريق مأمون بعيداً عن الصعوبات والمشكلات 0
 - يوضح مدى التقدم الذى أحرزته الروضة ، ومدى ما حققته المعلمات فى عملهن ، ومدى ما بلغه الأطفال من تقدم فى تربيتهم 0
 - يوضح أسباب نجاح العملية التربوية وتدعيمها ، وأسباب الإخفاق فيها وكيفية معالجتها 0
 - يوضح الأهداف لأنه بدون معرفة الأهداف الصحيحة ، تصعب معرفة النتائج التى تم تحقيقها 0
 - يساعد على توجيه العاملات بالروضة نحو تحسين العملية التعليمية بالروضة والأرتقاء بمستواها من خلال تدعيم الجوانب الإيجابية فى العملية التربوية 0
 - يساعد التقويم على وضع كل فرد فى العمل والمكان اللذين يناسبانه ويتفقان مع كفايته وقدراته 0
 - يجعل معلمات الروضة على بينة من نمو الأطفال واحتياجاتهم واستعداداتهم كما يساعد على كشف مواهبهم وقدراتهم 0
 - يعمل التقويم على الارتقاء والنمو المهني بمستويات معلمات الروضة 0
 - يساعد التقويم على أحداث تغذية راجعة 0
 - يساعد التقويم العاملين بالروضة على التخطيط التعاوني فى العملية التربوية للأطفال أو غيرها من العمليات المتصلة بالحياة العامة 0

- يعمل التقويم على إقامة العلاقات على أساس سليم بين الروضة والجهات التي تتعامل معها مثل أولياء الأمور ، أفراد المجتمع المحلي ، الإدارة التعليمية ، مديرية التربية والتعليم وغيرها 0

* شروط التقويم :

- ينبغي أن يتوفر فى التقويم بالروضة بعض الشروط التالية :
- أن يتم تقويم الروضة فى ضوء أهدافها المحددة والمنصوص عليها 0
- أن يعطي التقويم صورة واضحة وشاملة لكل جوانب العملية التربوية بالروضة 0
- أن يكون هناك استمرارية لتقويم برامج الروضة 0
- أن تشترك جميع العاملات بالروضة فى التقويم بالإضافة إلى العاملين بالإدارة التعليمية لإدارة رياض الأطفال ، وهذا يعني عدم انفراد مديرة الروضة بالتقويم وحده دون مساعدة الآخرين 0
- الاستعانة بأدوات صالحة للتقويم ، وأن تقيس ما يراد قياسه ، وأن تكمل بعضها بعضاً 0

- * **أسس التقويم :** هناك مجموعة من الأسس التى يقوم عليها التقويم ، ينبغي على إدارة الروضة مراعاتها حيث لا تكون عملية التقويم صحيحة ومحقة لأهدافه إلا إذا روعيت هذه الأسس وهى :

- **تحديد الأهداف ،** وهذا يعني أن تكون هناك خطة واضحة المعالم ومحددة تحديداً دقيقاً فى ضوء أهداف معينة من أجل تحقيقها ، وهذا يتطلب من إدارة الروضة تحديد ما تريده من معلومات وبيانات معرفة ، الجوانب التى تريد

تقويمها ، معرفة التوقيت المناسب للتقويم ، ومعرفة كيفية استخدام هذه

البيانات ، القيام بتسجيل النتائج للاستفادة منها فى التوقيت المناسب 0

- الشمول ، ويقصد بالشمول هنا ألا يقتصر التقويم على جانب واحد من جوانب الشئ الذى يقوم ، وإنما لا بد من تقويم كل جوانبه ، فمثلاً عند تقويم الطفل ينبغي أن يكون التقويم شاملاً لجميع جوانب نموه الجسمي والعقلي والاجتماعي والوجداني ، وتقويم ميوله واستعداداته ومهاراته وتفاعله الاجتماعي وأنماط سلوكه ، كما يشمل التقويم أيضاً المؤثرات الموجودة بالروضة وأثرها عليه ، وأيضاً يشمل التقويم المؤثرات الاجتماعية والعوامل البيئية التى يتأثر بها الأطفال خارج الروضة 0

- وعند تقويم معلمة الروضة ، ينبغي أن يكون التقويم شاملاً أعمالها فى جميع النواحي ، شخصيتها ، عملها داخل الفصل ، دورها خارج الفصل ، علاقتها بزميلاتها ، علاقتها بإدارة الروضة ، علاقتها بأولياء الأمور ، علاقتها بالأطفال ، ميولها واتجاهاتها ومهارتها ، الأنشطة العلمية والاجتماعية التى تمارسها 0

- الموضوعية ، تعد الموضوعية أحد العناصر الأساسية فى عملية التقويم والغرض منها إبعاد الذاتية أو التحيز الشخصي لموقف معين عند التقويم حتى لا يؤثر ذلك فى النتائج التى يتم الحصول عليها ، وهذا يتطلب من إدارة الروضة استخدام أدوات ووسائل موضوعية فى جميع البيانات ، وتحليلها وتفسيرها ، وعدم التحيز إلى جانب معين ، فالموضوعية تدخل فى جميع خطوات عملية التقويم ، فكلما كان التقويم موضوعياً ن وتم استبعاد العامل الذاتي أو الشخصي منه ، كلما كان تقدير النتائج وقياس الأعمال أقرب إلى الدقة ولا تقبل الشك أو الجدل 0

- **الدقة** ، ويقصد بالدقة هنا أن تكون أدوات التقييم ووسائله صادقة وثابته في صدقها ، وفي ذات الوقت عملية مطابقة للواقع ، وأن تكون أيضاً قادراً على تشخيص نواحي الضعف والعمل على علاجها الصحيح كما يجب أن يكون القائمين بالتقويم يتصفون بالدقة 0
- **الاستمرارية** ، إن الاستمرارية التقويم عملية هامة وضرورية ولا بد أن يصاحب العملية التربوية خطوة بخطوة ، وهذا يعني أن عملية التقويم يجب أن تسير مع العملية التربوية من البداية إلى النهاية ، فهي تبدأ عند تحديد الأهداف ، ووضع الخطط ، وتستمر مع تنفيذ هذه الخطط بالوسائل المختلفة فتجمع البيانات التي تدل على مدى تحقيق هذه الأهداف ، ثم تتم عملية تقدير النتائج التي ترصد وتفسر ، ثم وضع التحسينات اللازمة في ضوء هذا التفسير الأمر الذي يجعل عملية التقويم عملية مستمرة ، فالتقويم المستمر يعمل على كشف نقاط الضعف أو القصور ، والعمل على علاجها قبل أن تتراكم أو تستفعل ويكون من الصعب علاجها 0
- **التعاون** ، أن عملية التقويم ليست حكراً على فرد بعينه ، ولا ينبغي أن يستقبل بها شخص معين ، بل ينبغي أن يشترك فيها جميع العناصر المشاركة في العملية التربوية ، فهي عملية تعاونية ، فتقويم معلمات الروضة ليست وفقاً على مديرة الروض فقط ، وإنما يشترك معها الكثير في تقويمها مثل الموجه والموجه الأول وأولياء الأمور ، وأيضاً تقويم الروضة يتطلب تعاون الجميع في هذه العملية موجه القسم ، موجه الشؤون المالية والإدارية ، مديرة الروضة ، المعلمات ، العاملين في الروضة أولياء الأمور ، الأخصائي الاجتماعي ، الأخصائي النفسي ، وكل العناصر التي تسهم في العملية التربوية بالروضة 0

- **الاقتصاد** ، ويتضمن الاقتصاد فى عملية التقويم الاقتصاد فى الزمن والماديات ، وهذا يعنى التوفير فى الوقت والجهد والنفقات ، ومن الضروري مراعاة هذه الجوانب حيث أن الاقتصاد فى هذه الجوانب يتيح للقائمين بإجراء التقويم والانتفاع منها فى وجود أخري 0

- **التنوع** ، ويقصد به استخدام مجموعة من الوسائل فى التقويم بحيث تكمل بعضها بعضا وعدم الاتقصار على وسيلة واحدة ، فمثلاً عند تقويم البرنامج التربوي بالروضة فإنه من الصعب الاعتماد على وسيلة واحدة ، وذلك لأن البرنامج التربوي يتضمن أهدافاً متعددة ولقياس هذه الأهداف فإنه من الضروري توفر مقاييس خاصة لكل منها ، حيث أن هناك أهداف معرفية ، أهداف وجدانية ، أهداف اجتماعية ، أهداف صحية ، لا يصلح مقياس واحد لقياسها ، لهذا يجب أن تتنوع وسائل التقويم بحيث تشمل الاختبارات بأنواعها ، أسلوب المقابلة ، الملاحظة المقننة ، الاستبيانات وغيرها حيث أن كل منها يكتشف عن جانب من جوانب السلوك 0

مراحل التقويم :

أن عملية التقويم تمر بعدة مراحل ، الهدف منها هو عملية تنظيمية لخطوات العمل ، ومن هذه المراحل ما يلي :

- **المرحلة الأولى** : تحديد الهدف ، والغرض منه هو جعل من يقوم بالتقويم مدركاً لعمله ، فيستطيع الإلمام بأبعاد المجال المراد تقويمه ، والإلمام بكل ما يتعلق به من بيانات أو عوامل ، الأمر الذى يترتب عليه الوصول إلى نتائج إيجابية للعملية التقويمية ، فتحديد الهدف يجعل التقويم واضحاً لاغموض فيه ، ويمنع اللبس والتأويلات غير الصحيحة التى لا تتمشي مع مدلول التقويم الصحيح ، فعلى سبيل المثال تقويم طفل الروضة لا يتم إلا إذا كان

هناك هدف واضح ومحدد من تقويمه وكذلك البرنامج التربوي ، والأنشطة التربوية بالروضة ، ومعلمة الروضة ، كل هذه الجوانب لا يتم تقويمها كما ينبغي إلا إذا كانت هناك أهداف محددة وواضحة من العملية التقييمية للوصول إلى نتائج سليمة وصحيحة ، وبالتالي فإذا لم يكن هناك هدف أو أهداف محددة فإن التقويم يعطي نتائج غير صحيحة 0

- **المرحلة الثانية** ، تحديد أدوات التقويم ووسائله ، وهذه المرحلة تعد من المراحل الهامة من مراحل التقويم ، ففي هذه المرحلة يتم اختيار أدوات التقويم ووسائله بعد الدراسة والفحص بحيث تكون مناسبة لموضوع التقويم ، وتحقيق الهدف المحدد ، كما يتم تحديد واختيار وسائل تقويميه أخرى بديلة في حالة ما إذا تبين عدم صلاحية بعض الأدوات التي تم اختيارها ، وهذه المرحلة (تحديد أدوات التقويم) يتطلب الاستعانة ببعض المختصين في التقويم من أجل الحصول على أفضل النتائج ، وأيضاً ضرورة تدريب من يقوم بتطبيق هذه الأدوات واستخدامها الاستخدام الصحيح ، والتأكيد من سلامتها قبل القيام بتنفيذها ، وأيضاً رسم خطة لتوقيت التطبيق ، واستخراج النتائج 0

- **المرحلة الثالثة : تفسير النتائج** ، وهذه المرحلة تتم بعد مراجعة الأهداف المحددة والتي في ضوءها تم التقويم ، ودراسة الواقع الراهن وتحليله ، وتشخيص المجال الذي تم تقويمه بطريقة سليمة ، وبعد أن يتم ذلك تقارن نتائج التقويم بالأهداف ، وفي هذه الحالة إما أن تكون هناك أتفاق بين النتائج والأهداف المحددة أو عدم أتفاق بينها ، فإذا اتفقت النتائج مع الأهداف دل ذلك على أن خطة العمل والتنفيذ يسيران في الاتجاه المرغوب أما إذا لم تتفق النتائج مع الأهداف فهذا يدل على أن هناك خلل أو قصور في الخطة أو التنفيذ يتطلب التعديل أو التغيير من أجل تحقيق الأهداف المحددة 0

- المرحلة الرابعة ، المتابعة ، وهي تعد خطوة مهمة وضرورية للتقويم من أجل التأكيد من تحقيق هدف معين أو أهداف معينة وفي ضوءها يجب أن تحدد طبيعة التعديل الذى يتطلب العلاج بعد التشخيص فى المرحلة السابقة والتعرف على نواحي القوة أو الضعف التى تكشف عنها عملية التشخيص ، والتالى تدعيم جوانب القوة الاستزادة منها ، وعلاج جوانب القصور والضعف حتى تصل إلى أحسن النتائج عن طريق التقويم ومن الواضح أن عملية المتابعة تعد استمرارا لعملية التقويم ذاتها 0

مسئوليات مديرة الروضة فى التقويم :

- هناك العديد من المسئوليات التى تقع على عاتق مديرة الروضة فى تقويم العمل التربوي بالروضة بكافة جوانبه ومجالاته المختلفة وهذه المسئوليات هي :
- التعرف على الأهداف المختلفة ، ووضع المعايير اللازمة لتقويمها 0
- أن تقوم بتقويم الخطة التربوية للروضة ، ومتابعة تنفيذها فى ضوء الأهداف السابقة 0
- الاهتمام بتقويم النمو الشامل للأطفال من كافة الجوانب المختلفة سواء الجسمية والعقلية والوجدانية والاجتماعية 0
- الاهتمام بتقويم أساليب تربية الطفل المستخدمة 0
- الاهتمام بتقويم جهود المعلمات وأدائهن 0
- الاهتمام بتقويم العناصر المادية المختلفة للروضة بحيث يشمل تقويم مبني الروضة والتجهيزات والوسائل المختلفة 0
- وفى ضوء ذلك يمكن القول أن مديرة الروضة تقوم بتقويم عمل الروضة ككل فى ضوء أهدافها المحددة 0

بعض عرض مسؤوليات مديرة الروضة فى التقويم بصورة أجمالية ، يمكن توضيح هذه المسؤوليات بشئ من التفصيل ، حيث يوجد العديد من الأدوار والمسؤوليات طبقاً للمجالات التى تقوم مديرة الروضة بتقويمها يتمثل فى الآتى :

* عمل المعلمات :

من المسؤوليات الملقاة على عاتق مديرة الروضة تقويم المعلمات العاملات بالروضة بهدف معرفة استعداد كل منهن ، ومدى الإفادة من جهودهن وقدراتهن بما يقدمونه لأطفال الروضة ، وللبيئة المحيطة بالروضة ومعاونتهن على نموهن العلمي والمهني ، هذا بالإضافة إلى تبصير مديرة الروضة نفسها بمكانتها وتوضيح نواحي تفوقها وضعفها ليكون لديها وعي بكفاءتها ومستواها المهني حتى تعمل باستمرار على تطوير ذاتها ، وأيضاً بهدف الوصول إلى أساس سليم عادل يمكن الرجوع إليه عند النظر فى ترقيتها أو نقلها إلى جهة أخرى تتناسب مع قدراتها 0

ولما كانت مرحلة رياض الأطفال هى مرحلة بناء شخصية الطفل ، فإن العملية التربوية ، فيها تدور حول الطفل من الناحية النفسية والاجتماعية أولاً وتبنى عليه بعد ذلك طريقة أمداه بالمعلومات عن طريق المواقف والأنشطة ولكن يلاحظ على بعض المعلمات داخل غرفة النشاط عدم الاهتمام بالطفل من الناحية النفسية ، ومراعاة الفروق الفردية بين الأطفال من حيث مستوى الأداء أو مراعاة شخصية الطفل وطريقة معاملته فى المنزل ، لذا يجب على مديرة الروضة عند زيارتها غرفة النشاط أن تلاحظ طريقة المعلمة فى التربية للأطفال 0

* معايير تقويم عمل معلمة رياض الأطفال :

من الملاحظ أن تقوم مديرة رياض الأطفال لعمل المعلمات لا يقوم على العشوائية ، وإنما يجب أن يتم من خلال معايير معينة وهذه المعايير تتمثل في الآتي :

- مدى حرصها على البقاء فى الروضة أكبر وقت ممكن لأداء واجباتها نحوها 0
- مدى اشتراك المعلمة فى الجمعيات المدرسية والأنشطة التربوية المختلفة التى يقوم بها الأطفال داخل الروضة وخارجها 0
- مدى مساهمة المعلمة فى رفع الروح المعنوية فى جماعة الروضة سواء باشتراكها فى تنفيذ القوانين التعليمية أو اللوائح المنظمة بإدارة الروضة 0
- مدى حرصها على دراسة المنهج ونقده والمساهمة فى تعديله وتطويره بما تناسب مع بيئة الروضة فى إطار الخطوط العامة للمنهج 0
- مدى عناية المعلمة بإعداد دروسها والتخطيط لها وتنظيم خطة العمل 0
- مدى اهتمام المعلمة بدراسة الأطفال وتوجيههم ، والإشراف على النواحي حياتهم ومساعدتهم على حل مشكلاتهم ، وإعداد سجلات خاصة بكل طفل 0
- مدى حرصها على المواظبة والحضور فى المواعيد واحترام وقت العمل بقاعات الروضة 0
- مدى استجابتها لما يتطلب منها من أعمال إضافية تكلف بها من آن لآخر سواء كانت حصصاً إضافية أو أعمال إدارية 0

- مدى مشاركتها فى الأنشطة الثقافية والاجتماعية والرياضية ، واهتمامها باستخدام شتي الوسائل التى تسهم فى النهوض بالمستوي الثقافي والرياضي للأطفال 0
 - أن يزود البرنامج الأطفال بوسائل التعبير الذاتي ، حيث أن الإبداع يعد قيمة يجب التعرف عليها فى كل مراكز التعلم 0
 - أن يشجع البرامج الجيدة الأطفال على التعبير اللفظي ، حيث يتعلم الأطفال الكلمات والجمل وبناءها ، وأن تعطي للأطفال فرصة للتحديث والتطوير عن أنفسهم 0
 - أن تزويد البرامج الجيدة الأطفال بفرص النمو الاجتماعي ، فالأطفال يتعلمون من خلال الخبرة المشاركة ، والمحاورة ، والتفاعل مع الأفراد والجماعات ، كما يتعلمون كيفية اختيار أصدقائهم 0
 - أن تشجع البرامج الجيدة الأطفال على كيفية العناية بأجسامهم 0
 - أن تزويد البرامج الجيدة الأطفال بفرص المشاركة فى الأنشطة الخارجية 0
- * **تقويم الأطفال :**

- من مسئوليات مديرة الروضة تقويم الأطفال تقويماً سليماً ومناسباً ، ومن أهم هذه المسئوليات ما يلي :
- التعرف على حاجات الأطفال الخاصة ، وتخطيط المنهج المناسب لهم 0
 - ملاحظة الأطفال ، حيث تستخدم مديرة الروضة هذه الملاحظات وأساليب التقويم المتعددة فى صناعة القرار التى لها تأثير على التسجيل ، وترتيب الأطفال ، ومن الملاحظ أن نتائج التقويم تستخدم للتكيف مع المنهج لمقابلة احتياجات الأطفال 0

- المقارنة بين الأطفال اعتمادا على مقاييس مؤسس على معيار المعلومات ، وبعض المتغيرات مثل العمر ، الجنس ، الثقافة ، المكانة ، الاجتماعية ، الاقتصادية 0

والهدف من تقويم الأطفال يتمثل فى الآتى :

- الإسهام فى تطوير البرنامج التربوي وتحسينه والارتقاء بمستواه ، وجعله أكثر خصوصية للأطفال ، حيث يتم تحديد نقاط القوة والضعف ، كما يوضح الخبرات التى يحتاج إليها الأطفال ، والتركيز عليها فى الأنشطة المختلفة 0
- يفيد تقويم الأطفال فى التعرف على الصعوبات التى يواجهها بعض الأطفال فى مختلف المجالات ، الأمر الذى يترتب عليه التخطيط لموضوعات معينة تتفق مع احتياجات الأطفال التربوية 0
- يفيد التقويم فى استكمال البيانات الخاصة بالأطفال فى ملفاتهم ، وفى تقديم تقرير لأولياء الأمور عن تقدم أطفالهم فى الاجتماعات التى تعقد لهم ، أو التقارير التى ترسل لهم فى المنزل 0
- * **تقويم الخطة التعليمية ، واعتمادها ، وهذه الخطة يجب أن يراعى فيها أن تكون على شكل وحدات تقسم على فترات ، ولا بد أن تشتمل الخطة على موضوعات لها علاقة بالمناسبات الدينية أو الوطنية أو الاجتماعية أو عن الكائنات الطبيعية 0**

والوحدة التى تقدم فى هذه الفترة تعتبر هى الموضوع الذى يحتوي على جميع الخبرات بحيث تكون مراعية فيها مستوى الإدراك عند الأطفال مع استغلال خامات البيئة لتنفيذ مشروع مجسم للتعبير عن موضوع الخطة تنفذه المعلمة على الأطفال ، كذلك توفير كافة الوسائل التعليمية من خامات وأجهزة فنية ، الهدف

منها توضيح الموضوع وتبسيطه ، وتشويق الأطفال ، وإدخال السرور فى نفوسهم حتى لا يكون الموضوع مملا لهم 0

ويجب على مديرة الروضة أن تضع فى اعتبارها أن تنفذ الموضوع وطريقة تقديمه يختلف من معلمة لأخري ، وهذا يرجع إلي التباين والاختلاف بين كل معلمة واختلاف خبرتها ، والوسائل التى تحضرها.

* **تقويم النشاط الجماعي والفردى** ، وهذا يتم من خلال مرور مديرة الروضة على الأنشطة الفردية والأنشطة الجماعية ، وتقوم بالتسجيل من خلال الملاحظة لما يقدم للأطفال من أناشيد وموسيقى وتمثيلات ، وإعداد كل معلمة من المعلمات للأنشطة المختلفة ، وتبدي ملاحظتها ، كما تقوم بتشجيع كل معلمة من المعلمات ، وتتابع مدى التقدم الذى تحرزه كل معلمة فى إعدادها النشاط وكيفية استغلالها للمناسبات الدينية والوطنية فى الأنشطة 0

* **تقويم إعداد الدروس اليومية** ، وطريقة الإعداد لكل معلمة ، والقيام بحل كل مشكلة إن وجدت ، حيث تقوم مديرة الروضة بتجميع دفاتر الإعداد كل أسبوع من المعلمات أو تقوم بتدوين ملاحظاتها عن دفتر الإعداد عند زيارتها للقاءات بالروضة لتقويم طريقة المعلمة وتعاملها مع الأطفال 0

ومن الملاحظ أن هناك العديد من المشكلات التى تواجه مديرة الروضة فى هذا المجال ، مثل نسيان بعض المعلمات لدفاتر الإعداد تناسي الإعداد اليومي نتيجة لانشغالها بشئون الأسرة أو حدوث ظروف طارئة ، كما أن بعض المعلمات لا يبدن اهتماماً بترتيب الإعداد بالدفاتر من حيث خطوات الإعداد بالدفاتر من حيث خطوات الإعداد (تمهيد ، عرض ، تطبيق ، تقويم) 0

الفصل السادس

اتخاذ القرار

ويري البعض أن اتخاذ القرار هو عبارة عن عملية فكرية تعني في أبسط معانيها اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل لتحقيق هدف محدد أو مواجهة موقف معين أو حل مشكلات بذاتها 0

وعرف اتخاذ القرار بأنه عبارة عن إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما ، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن أن يتبعها 0

وعرفه البعض بأنه عبارة عن اختيار بديل من بين بدائل معينة ، ويرعى البعض بأنه هو التعرف على البدائل المتاحة لأختيار الأنسب منها بعد التأمل حسب متطلبات الموقف وفي حدود الوقت المتاح 0

ويري البعض أن تصرف معين تم اختياره لمراجعة موقف أو مشكلة معينة ، وعرفه البعض بأنه مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يتبعها 0

وإنطلاقاً من ذلك يمكن القول بأن اتخاذ القرار عبارة عن مجموعة من الخطوات المتشابهة المتدرجة التي تصل إلى هدف معين وهو بذلك عملية تتخذ للوصول لهدف ما 0

ومن خلال المفاهيم السابقة يمكن استنتاج ما يلي :

- أن عملية اتخاذ القرار تتضمن الاختيار بين أكثر من بديل للمفاضلة بينهما ، وهذا يعني أن أي إداري عندما يريد أن يتخذ قرار ما لابد أن يكون أمامه أكثر من بديل ، فإذا لم توجد بدائل فهذا لا يمثل مشكلة قرار 0
- إن اتخاذ القرار يتم من خلال اتباع عدة خطوات متتابعة تشكل أسلوباً منطقياً للوصول إلى الأفضل 0

- إنه لأي مشكلة عامة توجد حلاً بديلاً يجب تحديدها وتحليلها ومقارنتها في ضوء قواعد أو مقاييس محددة 0
- إن طريقة اكتشاف البدائل وتحديد قواعد الاختيار ، واختيار الحل الأفضل تعتمد كلية على هدف أو مجموعة أهداف يمكن تحقيقها 0
- إن عملية اتخاذ القرار تتأثر بالنواحي النفسية لمن يقوم باتخاذ القرار ، كما تتأثر بالوقت الذي سيصدر فيه قرار 0
- إن عملية اتخاذ القرار تتأثر بالظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة التربوية 0

الفرق بين القرار والقانون :

- القانون هو قواعد عامة ومجردة تصدر من السلطات التشريعية 0
- أما القرار فهو إفصاح الإدارة في الشكل الذي يحدده القانون من إرادتها الملزمة بما لها من سلطة عامة بمقتضى القوانين واللوائح ، وذلك بقصد إحداث مركز قانوني متى كان ممكناً وجائزاً ، وكان الباعث عليه المصلحة العامة 0
- كما أن هناك فرقاً بين القرار واللائحة ، حيث أن اللائحة تعني مجموعة قواعد تنظيمية قد تصدر من السلطة التشريعية أو من جهة الإدارة أو مجموعة قواعد تنظيمية عامة تتصل بمجموعة من الأفراد 0

أهمية اتخاذ القرار : إن القرار يعد من أهم عناصر العملية الإدارية ، بل يمكن القول أنه جوهر الإدارة ، وأداة القيادة والتوجيه ، حيث أن أي تطوير أو إصلاح للإدارة إنما يترتب على أفضل القرارات التي تصدر بشأنها ، ولهذا فإن عملية اتخاذ القرار تعتبر جوهر وظيفة من يعمل بالإدارة ، وإذا كان التخطيط ، التنظيم ، القيادة ، الرقابة ، التوجيه وظائف رئيسية للإدارة ، فمن الملاحظ أن كلاً

منها يتصل بالقرارات ، فالتخطيط الذى هو من أهم العمليات الإدارية شأناً ما هو إلا سلسلة متصلة من القرارات التى تؤثر على مستقبل المؤسسة التربوية فى ضوء اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة ، والتنظيم ما هو إلا عملية القصد منها تحديد متى ومن وإلى أى مدى يقوم كل عامل فى المؤسسة التربوية باتخاذ القرارات ، والتنسيق عبارة عن سلسلة من القرارات المرتبطة بالتعاون بين العاملين فى المؤسسة ، والتوجيه والرقابة هما أيضاً تتاح سلسلة من القرارات المرتبطة بالكفاءة الإنتاجية ، وفى ضوء ذلك يمكن القول أن وظائف الإدارة هى فى حقيقتها سلسلة متصلة من القرارات تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يفترض تحقيقها فى مجال العمل ، وحل الكثير من المشكلات فى إطار الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، فبدون القرارات لا يمكن للوظائف الأساسية للإدارة أن تأخذ مكانها ، كما أن عملية الإدارة بكاملها لا يمكن أن توجد ، وعلى هذا فإن عملية اتخاذ القرارات تنتشر فى جميع الوظائف الإدارية 0

بعض العوامل التى يجب مراعاتها عند اتخاذ القرار :

هناك بعض العوامل التى يجب على مديرة الروضة مراعاتها عند اتخاذ القرار ، حتى يمكنها تفادي الأخطاء والمشكلات التى تصادفها عند اتخاذ القرار ، ومن أهم هذه العوامل ما يلي :

- توفر المرونة الذهنية والمنطلق التى تكفل الإلمام بالعناصر الملموسة وغير الملموسة ، والتى تساعد على التحليل المنطقي لكل حالة بمفردها ، وهذا يعني أن يكون تفكير مديرة الروضة عند اتخاذ القرارات تفكيراً منطقياً وهذا يتطلب منها أن تستخدم الألفاظ والتراكيب اللغوية بدقة ، حيث أن التفكير المنطقي له أهمية فى اتخاذ القرارات ، إذ أنه يبين مواطن الانحراف فى

التفكير وأنواع الخطأ وأسبابه ، بالإضافة إلى أنه يبين الطرف الصحيحة المؤدية لاستخدام العلم الصحيح 0

- أن يكون القرار عملياً حتى يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة ، وهذا يعني أن على مديرة الروضة أن تبتعد عن القرارات المبنية على وجهات نظر مختلفة أو قابلة للجدل ، لأنه لا يمكن الحكم على إمكانية تطبيقها أو إسهامها في حل المشكلة ، بينما القرارات العملية تكون قابلة للتطبيق ، وتساعد على تحقيق الهدف منها لأنها قائمة على اختيار سليم بين البدائل المتعددة ، ويمكن الحكم على صحتها أو عدم صحتها 0

- اقتناع العاملين بسلامة وحيوية القرار ، لا شك إن أي قرار لا يرضي جميع العاملين وذلك نظراً لوجود فرق أو تباين بين أهداف المديرية وأهداف العاملين معها ، وبالتالي فإن هناك دائماً قرار آخر كان من الأفضل إتباعه لهذا فإن يجب على مديرة الروضة ألا تقتصر على مراحل صنع القرار بل أن هذا يتطلب منها شرح القرار ، وتهيئة العاملين معها لقبوله ، والعمل على اكتساب جميع العاملين ، وهذا أيضاً يتطلب إشراكهم في مرحلة أو أخرى من مراحل صنع القرار ، أو تنميتهم وإعدادهم لتنفيذه 0

- توفير وقت كاف لعملية صناعة القرار ، من أجل تحديد المشكلة بدقة كافية وتحليل أبعادها المختلفة ، وتنمية أكبر عدد من البدائل ، والقيام بتحديد مزايا وعيوب كل بديل ، وهذا يتطلب عدم التسرع في اتخاذ القرار ، حتى لا يخرج القرار غير ملاماً أو مغطياً لكافة أبعاد المشكلة ، ويحتاج إلى استصدار قرارات أخرى لتصحيحه ، وفي نفس الوقت يتطلب عدم تأجيل الكثير لاتخاذ القرار ، لأن كثرة التأجيل تعني التهرب من اتخاذ القرار ومضاعفة المشكلة واستفحالها 0

- عدم تخوف صاحب القرار من التغيير نتيجة لاتخاذ القرار ، لأن الأمور والظروف البيئية ومجالات العلم المختلفة لا تبقى ساكنة بل هي دائمة الحركة ، وبالتالي فإنه يجب على متخذ القرار أن يضع هذه المتغيرات في اعتباره ، ويقوم باتخاذ القرارات التي تتلائم وتواكب الظروف المتغيرة 0
- وجود نظام للمتابعة للتأكد من سلامة القرار ، حيث أن اتخاذ القرار يتبعه سلسلة من الأعمال ، وهذا يستلزم وجود نظام للمتابعة ، كما أنه يتطلب من متخذ القرار أن يكون لديه الشجاعة لتقييم أية أخطاء فيه ، كما أن المتابعة تساعد من خلال معرفة نتائجه ، معرفة مدى سلامة المراحل والخطوات التي تم اتخاذها حتى يمكنه تلافي أية أخطاء يكون وقع فيها 0

الصفات الواجب توافرها في مديرة الروضة كمتخذة للقرار :

إن نجاح الإدارة يتوقف على القرارات السليمة ، ولكي تكون مديرة الروضة قادرة على اتخاذ قرارات سليمة لكي تكون ناجحة في إدارتها ، فإنه يجب أن تتوفر فيها الصفات التالية :

- أن تكون مديرة الروضة واسعة الأفق ، وهذا يعني أن يكون لدى مديرة الروضة وعياً وإدراكاً تاماً للفرص المتاحة ، حتى يمكنها اتخاذ قرار جيداً يركز على هذه الفرص المتاحة ، حيث إن عملية اتخاذها هي بمثابة اختيار ، وأن أفضل اختيار يكون محدود بأفضل البدائل ، وذلك فإن سلامة عملية اتخاذ القرار تتوقف على مدى وضوح الرؤية بالفرص المتواجدة بالفعل 0

إن إخفاق بعض المديرات (المديرين) في إدراك الصورة الكلية للمشكلة وعدم القدرة على تحديد الأبعاد الأساسية المتكاملة هو أحد الأسباب الرئيسية لفشل القرارات التي تتخذ ، هذا بالإضافة إلى أن الكثير من مديرات الروضة يقعن في خطأ شائع وهو اهتمامهن بالمشكلة في حد ذاتها دون النظر إلى الفرص المتاحة

لحل هذه المشكلة هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى أنه رغم توافر القدرات لديهن على حلها ، إلا أنهن يفشلن في تحديد الأبعاد الحقيقية للمشكلة 0

- إن تتمتع مديرة الروضة بالحساسية تجاه الأحداث ، إن مديرة الروضة لكي تكون على درجة من الكفاءة في اتخاذ القرار ، يجب لن تتمتع بالحساسية تجاه الأحداث التي تدور في العمل مما يساعدها على اتخاذ القرارات الصحيحة والسليمة ، فالمديرة الناجحة هي التي تستطيع أن تدرك الحوادث البيئية التي تحيط بها وتتفاعل معها ، ويتعذر الفصل بينها وبين القرارات الصادرة ، حيث أن الهدف الأساسي لهذه القرارات هو الوفاء باحتياجات الأفراد وأهداف التنظيم 0

- أن تتسم مديرة الروضة بالمبادأة ، أنه لكي تكون مديرة الروضة ناجحة في اتخاذ قراراتها يجب أن يتوافر لديها القدرة على إدراك ضرورة المبادأة في القرارات الصادرة ، والتأكد من الأعمال الواجب إتمامها حتى يمكن تنفيذ القرارات الصادرة ، وهذا يتطلب من مديرة الروضة أن تكون مبدعة ، وأن تستمر في الوقت لابتكار ومبادرة للعاملين بالروضة ، وأن تكون قائداً للعمل دون فقد لأمكانياتها كتابعة لآخرين إذا لزم الأمر 0

فالكفاءة في اتخاذ القرارات تتطلب من المديرة ألا تترك الأمور للآخرين ، ولكن عليها أن تساهم بجزء من الأعمال اللازمة لتنفيذ للقرارات المتخذة إلى جانب التأكد من أن الآخرين قد أنجزوا الأعمال المحددة لهم ، هذا بالإضافة إلى مشورة الآخرين وأخذ آرائهم إلى جانب بأداتهم وعلى هذا يتم العمل بناء على معرفتهم ومشورة الآخرين 0

- أن تتسم مديرة الروضة بالتجديد ، حيث يعد التجديد والابتكار من العناصر الأساسية الواجب أخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات التي توجه الأعمال

إلى قنوات ومسارات جديدة فهي بالتأكيد قرارات فعالة ، حيث أن التجديد يعد عنصراً أساسياً فى اتخاذ القرارات من خلال تطبيق مفاهيم وأراء جديدة فى العمل ، وهذا عكس القرارات التى لا تعكس جديداً وتتطوي على مبادأة تعد قرارات روتينية وبالتالي تكون قرارات غير فعالة0

- أن يكون. لدي. مديرة الروضة نظرة مستقبلية ،. حيث أن. النظرة المستقبلية لمديرة الروضة كصاحبة قرار تعتبر من الصفات الأساسية اللازمة لاتخاذ القرارات الناجحة ، فمديرة الروضة عليها أن تعطي أهتماماً كافياً للأعمال المقبلة ، حيث أن الاهتمام باحتمالات المستقبل ترجع إلى عدة نواحي ، منها أن. يستعد المفرد. لمواجهة هذم. الاحتمالات. عن طريق تطوير طاقاتها وامكانياتها ومهاراتها ، وهذا بدورة يؤدي إلى إنجاز الأعمال الراهنة بأسلوب أكثر كفاءة ودقة ، فلكي تصبح مديرة الروضة على درجة عالية من الكفاءة فى إتخاذ القرارات عليها أن تنظر إلى الأمام وتترقب الفرص التى تستخدم لها

- أن يكون لديها القدرة على الاستعانة بأراء الآخرين وخبراتهم ، فمديرة الروضة مهما بلغت درجة ذكائها ومهاراتها فإنه ليس لديها الدراية الكافية بكل المتغيرات التى يمكن أن تدخل فى الاعتبار عند اتخاذ قرار معين ، ولهذا فعليها أن تستمع إلى آراء الآخرين واقتراحاتهم لأن هذا يوفر لها سخاءً فكرياً متجدداً ومعيناً لا ينضب من الآراء الحكيمة الصائبة ، وفى ضوء هذه الآراء تتخذ القرارات ، ويتم استعانة مديرة الروضة بأراء الآخرين والاستفادة منها فى اتخاذ القرار على النحو التالي :

- أن تبدي. مديرة الروضة استعدادها لطلب مساعدة العاملين فى الروضة ، وأنها ترغب فى هذه المساعدة وتتوقعها منهم 0

- أن تستجيب مديرة الروضة لكل الآراء التي تفرض عليها ، فقد تكون أحد هذه الآراء أو بعضها لها قيمة ووزن يجب الأخذ به عند اتخاذ القرار 0
 - أن تتعرف. مديرة الروضة على الذين يمكنهم تقديم مساعدات. ووضحة في عملية اتخاذ القرار ، وهي بهذه الخطوة تضيق الأمر حتى يقتصر على الذين يمكنهم تقديم المعلومات المطلوبة والنصائح البناءة 0
 - أن تستمع مديرة الروضة إلى آراء الآخرين ، وأن تنمي لديها القدرة على الاستماع وعلى الاستفادة من الآراء المتعددة 0
 - أن تبدأ. في التعرف. على ضوء الآراء. التي تلقنتها مدى الاستفادة من هذه الآراء في اتخاذ قرار فعال 0
- وفي ضوء ذلك يمكن القول- أن- مديرة الروضة تستطيع في ضوء الخطوات السابقة أن تستفيد من آراء الآخرين في صياغة قرار ناجح إلى حد كبير
- أن تتصف مديرة الروضة بالشجاعة والجرأة ، حيث أن صفة الشجاعة والجرأة تعتبر سمة أساسية من سمات. متخذ القرار- المكفاء. ، من هنا كان- من الضروري- أن- تتوفر هاتين الصفتين في مديرة الروضة ، حيث أن- العمل الفعال يتضمن قدراً من المخاطرة التي تجد جزاءها في العائد المتوقع من هذا القرار. ، ولأن- من يتميز برغبته في القيام- بهذه الأعمال- يكون- لديه عادة استعداد- تام- لمواجهة المسئوليات- التي تفرض- عليه اتباع- هذا النوع من القرارات التي تنطوي على قدر من المخاطرة المحسوبة ، وهذا عكس المديرة التي تفتقد روح المخاطرة ، نادراً ما تتخذ قرارات فعالة 0
 - القدرة على تقدير المنفعة من وراء اتخاذ القرارات ، إن مديرة الروضة الكفاء هي التي تدرك أفضل الوسائل للوصول إلى النتائج التي تتوقها من القرار المتخذ ، وقد تنطوي هذه الطرق على بعض المخاطرة ، إلا أنها في الوقت

نفسه تأتي بالثمار المتوقعه منها ، وهذا عكس بعض المديرات التي تستند في اتخاذ القرارات على اللوائح والقواعد والإجراءات المتبعة حتى تصبح هذه الوسائل هي السمة الواضحة للقرارات التي يتخذونها 0

خطوات اتخاذ القرار :

تمر عملية اتخاذ القرار. بعدة خطوات. ،. ينبغي على العاملين برياض الأطفال الألمان بها ومعرفتها ، وهذه الخطوات تتمثل في :

(1) تحديد المشكلة : المشكلة الإدارية هي عبارة عن موقف يواجهه الإداري إثناء قيامه بالعمل ،. ويقصد بتحديد المشكلة هنا ،. هو أن. تتعرف. مديرة الروضة على حقيقتها ، ومن خلال هذه المعرفة يتضح الهدف الذي من أجله يتم اتخاذ القرارات ، فقد يكون الهدف حل مشكلة معينة ، أو وضع برنامج تدريبي ،. أو. تطوير البرنامج التربوي. بالروضة ،. فالهدف. لابد أن. يكون ولبضاً ،. ويشترط وضع معايير مناسبة لقياسه أو. مؤشرات. توضح حالة الوصول إليه أو القرب منه 0

لذلك فإن. الخطوة الأولى المنطقية في عملية إتخاذ القرار. هي تحديد الموضوع أو المشكلة المراد إتخاذ القرار بشأنها تحديداً دقيقاً ، وتحديد أبعادها ، فلا شك أن هذه المرحلة تعتبر من المراحل الحاسمة لاتخاذ القرار لأنه يحدد مدى فاعلية القرار والخطوات المترتبة عليه ، كذلك فإنه من الواجب عند تحديد المشكلة ، مراعاة تعريفها بدقة ، وأن يحدد التشخيص النهائي لها ، الأسباب التي أدت إليها ، وعدم الاقتصار على مظاهرها أو الآثار المترتبة عليها ، هذا بالإضافة إلى دراسة الظروف المحيطة بالمسألة عند تحديدها حيث أنه من الأهمية تشخيص المسألة وتحديدها حتى يكون لبقية الخطوات. جدولها وفائدتها وهذا يتطلب من مديرة الروضة أن يتوافر لديها الاستعدادات للقيام بهذه المهمة وبذلك

الجهد للتعرف بدقة على كل ما يحيط بالمشكلة ، وأن تكون مدركة وهى بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها ، وهى تحديد طبيعة الموقف المشكل ، ودرجة أهمية المشكلة ، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها .والموقت الملائم للتصدي لحلها ، واتخاذ القرار الفعال والمناسب ، كما يتطلب الأمر الاستعانة بأهل الخبرة الفنية أو المتخصصة ، حيث أن الاستعانة بأهل الخبرة يؤدي إلى الكشف عن الأسباب الحقيقية ، وإلي أبرز أمور قد يكون لها تأثير على اختيار البدائل ، وبذلك يكون القرار سليماً ، وهناك بعض المعوقات التي تعوق التعرف والتحديد للمشكلة من هذه المعوقات ما يلي :

- تسرع بعض مديرات الروضة في الحكم على سبب الظاهرة دون التعمق في عملية البحث فيها 0
- عدم وضع الأهداف العامة أو الفرعية في الاعتبار. نظراً لضيق الوقت ، والرغبة في اتخاذ قرار سريع لحل المشكلة 0
- نزعة بعض المديرات. الروضة في تجنب المشكلات. المترقبة ،. فقد تياس المديرية في بعض المشاكل التي يصعب حلها ، وبالتالي فإنها تعتبره أمراً مسلماً به ، ويصعب اتخاذ قرار بتغييره 0
- تأثير الخلفية العلمية أو الفنية لبعض المديرات في نظرتها إلى المشكلة فهي دائماً تنظر إليها من وجهة نظر تخصصها دون اعتبار للعوامل الأخرى0
- تسرع بعض مديرات. الروضة في اعتبار. بعض المشكلات. تكراراً. لبعض المشكلات التي حدثت من قبل 0

(2) تحليل المشكلة : ويقصد بتحليل المشكلة تصنيفها وتجميع الحقائق ويتم تحليل المشكلة عن طريق الحصول على المعلومات. والبيانات ودراستها ، وتجميع الحقائق وتصنيفها ،. وعملية تحليل المشكلة وتصنيفها يساعد في

تحديد ومعرفة من الذى سيقوم باتخاذ القرار ، ومن الذى يجب استشارته فى أبعادها عند إعداد القرار ، ومن الذى سيبلغ بالقرار ، وذلك فإن عدم التبويب المسبق للمشكلة سيعرقل تنفيذ القرار 0

وهناك قواعد لتصنيف المشكلة ، يجب على العاملين بإدارة الروضة

مراعاتها وهي :

- الوقت الذى يستغرق لتهيئة العمل والاستجابة للقرار والسرعة التى يستغرقها ليصبح نافذ المفعول 0
- تأثير القرار على الأنشطة والمجالات الأخرى 0
- العناصر النوعية التى يضمنها القرار 0
- مدى تكرار القرار 0

وتتمثل أهمية تحليل وتصنيف المشكلة فى أنه يمكن التأكد من أن القرار يأخذ جميع الأهداف والأنشطة فى الاعتبار ، وأنه لا يعطي حلولاً فرعية أو يحل بعض المشكلات على حساب البعض الآخر 0

وعملياً تحليل المشكلة تتطلب جمع المعلومات. وللحقائق عن الحالة المعروضة وما يحيط بها من ملاحظات. حتى يمكن فهم المشكلة فهماً حقيقياً ، وأقتراح البدائل المناسبة لحلها ، وبقدر الدقة فى المعلومات والبيانات وكمالها ومدى الصحة فيها ، يتوقف النجاح المرتقب للقرار المتخذ ، وهناك عدة مصادر للحصول على المعلومات منها :

- معلومات صادرة عن النظم إدارية أو مؤسسات أخرى ، وهى تمثل الأفعال والقرارات وأنماط المشاركة والحركة التى تمارسها هذه المؤسسات والتى ترتبط بها الإدارة المعنية بعلاقات مباشرة أو غير مباشرة 0

- معلومات صادرة عن الأفراد والجماعات (أولياء الأمور) التي تعایشهم الإدارة ، والذين تتفاعل معهم بالتعامل أو التبادل المباشر وغير المباشر 0
 - معلومات صادرة عن النظم المحيطة بالإدارة 0
- وقد صنف رجال الإدارة البيانات والمعلومات التي تستخدمها المديرية في ممارسة مهام الإدارة إلى :
- البيانات والمعلومات الأولية والثانوية 0
 - البيانات والمعلومات الكمية 0
 - البيانات والمعلومات النوعية 0
 - الآراء والحقائق 0

(3) تحديد البدائل المتاحة : ويقصد بالبدائل هو أن تقوم مديرة الروضة بوضع مجموعة من الحلول أو الخطوط أو الخطط البديلة والتي يختلف كلاً منها بدرجة معينة ، وكيفية محددة للوصول إلى الأهداف المطلوبة 0

ولا شك أن عدد البدائل أو الحلول المتاحة تختلف من موقف إلى آخر وفقاً لطبيعة المشكلة والموقت المتاح لها ، ومهارته متخذة القرار وجديتها وريغبتها في المتوصل للحل المسليم ، ومقدار الاستشارات التي حصلت عليه في هذه المشكلة 0

- ولهذا يري بعض المربين أن هناك شروطاً يجب توافرها في البدائل التي تحدها مديرة الروضة كصاحبة قرار منها :
- أن تكون مناسبة لحل المشكلة 0
 - أن تكون في حدود الإمكانيات والموارد المتاحة 0
 - أن تراعي مبدأ عدم التأكد ، حيث لا تظهر نتائجها إلا في المستقبل 0
 - أن تكون متمشية مع المصلحة العامة للروضة التي تعمل بها متخذة القرار 0

كما يتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على السياسة التي تتبعها المؤسسة التربوية ، وإمكانياتها المادية ، والوقت المتاح أمام متخذ القرار ، واتجاهات المديرية وقدرتها على الإبداع والابتكار 0

ولهذا. يري. البعض أن. هناك. مجموعة من العوامل ينبغي على مديرة الروضة وضعها فى الاعتبار ، من هذه العوامل ما يلي :

- عدم وضع أية قيود على البدائل الأفكار المطروحة ، ومن ثم تشجيع عملية الإنطلاق الفكري للمشاركين فى صنع القرار 0
- يجب على مديرة الروضة استبعاد. البدائل التى لا. تتوافر فيها المتطلبات الأساسية مثل الاقتصاد فى الوقت والجهد والنفقات 0
- أنه كلما كثر عدد البدائل المطروحة ، كلما اتسعت فرص الاختيار أما المديرية
- عند طرح البدائل والأفكار تجمع كل مجموعة متشابهة فى فكرة واحدة ، أو تتقح الفكرة بأخري حتى يتم التوصل إلى نهاية المرحلة 0
- يجب أقترح الحلول البديلة فى ضوء الظروف البيئية والعوامل المختلفة التى تحيط بالمؤسسة التربوية 0

(4) تقييم البدائل : ويقصد بها أن تقوم مديرة الروضة بتحديد المزايا والعيوب

المتوقعة لكل حل بديل لأختيار البديل الأفضل وهذه الخطوة بطبيعتها تستلزم التنبؤ بالمستقبل ، لأن المزايا والعيوب لا تظهر إلا فى المستقبل ، كما أن هذه المرحلة تعتبر من المراحل الفكرية الشاقة والصعبة، وتتمثل الصعوبة فى أن مزايا وعيوب هذه البدائل لا تتضح بصورة جلية وقت بحثها 0

إن. عملية المفاضلة بين البدائل ليست بالعملية الواضحة أو. المسهلة ، حيث تكون هناك فى البداية أفكار يتم تعديلها إما بالإضافة أو الحذف ، فعملية

المفاضلة تعتمد على وسائل كثيرة منها الخبرة السابقة لمتخذ القرار من واقع نتائج المواقف الإدارية التي واجهها ، ومن واقع المشكلات الإدارية المشابهة مع الأخذ في الاعتبار الأختلاف أو التشابه في العوامل والظروف الجديدة والقديمة حيث أن لكل موقف إداري ظروفه وعوامله المرتبطة به 0

ويجب على متخذ القرار أن يراعي عند المفاضلة التأكد عما إذا كانت البدائل المختارة تغطي جميع البدائل الممكن تحديدتها ، وما إذا كان كل بديل يحدد. بالدقة الكافية التي تمكن من تقييمه ، . هذا. بالإضافة إلى مراعاة بعض النواحي في عملية تقييم البدائل بحيث تشمل عملية التقييم ، النتائج المتوقعة لكل بديل من البدائل من حيث الإيجابية والسلبية ، وأن يتم التقييم وفقاً لمعايير محددة بالنسبة لكل بديل من البدائل ، مع استبعاد البدائل التي لا تقابل الحد الأدنى من المعايير المتفق عليها ، ومحاولة ترجمة نتائج هذا التقييم في شكل كمي ملموس حتى ولو بصورة تقريبية لتساعد في عملية اختيار البديل الذي سيتحول إلى قرار 0

وعملية تقييم البدائل تتطلب طرق تقييم أكثر منهجية ، من أهمها :

1- الملائمة : حيث أنه يكمن تقييم ملائمة أي خيار من الخيارات من خلال الآتي :

- المهارات الضرورية لتنفيذه سواء كانت هذه المهارات تنطق بالمديرة ، أو مهارات تتعلق بالمعلمات والعاملات وذلك حتى يمكنهم التكيف مع الآثار الناتجة عن القرار المحدد 0

- تأثير القرار على قدرة العمل ، فأبي قرار تم اتخاذه يأتي تأثيره على الموارد البشرية والمادية والتي تتطلب من المديرة أن يكون على دراية بها 0

2- **القبول** : ويكمن قبول. الخيار. فى مدي ملائمة الأهداف. الأصلية للقرار وتلبيته لمعظم المعايير المرغوبة 0

3- **المخاطر** : لعل الطرق الأكثر فاعلية فى تحليل المخاطر هى تقييم أسوأ نتيجة ممكنة للخيار ، وهذا ما يعرف بتقييم الخطر ، فإذا كانت المديرية لديها المقدرة على تحمل أسوأ. النتائج الممكنة للخيار. (.المخطر المنازل.). يمكنها الانطلاق ، أما إذا كانت لا تملك القدرة على أسوأ النتائج فإنه يمكن رفض الخيار والبحث عن خيار آخر 0

(5) اختيار البديل الأفضل :

تعتبر هذه الخطوة خطوة حاسمة ، حيث تقوم. مديرة الروضة بإختيار أفضل بديل يعطي أفضل النتائج وذلك بعد الموازنة بين المزايا والعيوب الخاصة بكل بديل ، وتعتبر عملية اختيار البديل الأفضل من أدق الأمور على المديرية لأن ما توصلت إليه حتى هذه المرحلة ما هو إلا قائمة بمزايا وعيوب لمجموعة البدائل المطروحة ، وتتمثل الصعوبة التى تواجهها ، فى أن عملية تقييم المزايا والعيوب ما هي إلا عملية موازنة نسبية بين البدائل المطروحة ، فما قد يعتبره البعض عيباً قد يجد فيه الآخرون ميزة وفقاً للنواحي والقيم التى يركز عليها متخذ القرار 0

وفى هذا الصدد يري البعض أن اختيار البديل الأفضل يتم وفقاً لمعايير معينة ، ومن هذه المعايير ما يلي :

- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة 0
- اتفاق البديل مع المؤسسة التربوية ونظمها 0
- قبول الأفراد العاملين للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه 0
- درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية 0

- درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل 0
- مدى ملائمة الحل البديل للعوامل البيئية المحيطة للمؤسسات التربوية 0
- كفاءة البديل والعائد الذي سيحققه 0

(6) اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه :

يتم في هذه الخطوة وضع برنامج تنفيذ البديل الأفضل ، ولما كانت طبيعية القرار الإداري تتمثل في أنه ينفذ عن طريق العاملين بالمؤسسة التربوية ، فإن مديرة الروضة باعتبارها متخذة القرار لا تقوم في واقع الأمر بتنفيذه بنفسها ، فهي تحدد المشكلة ، وتضع الأهداف ، وتوضح الأسس والقواعد ، وتجمع البيانات والمعلومات وتحللها وتبويبها ، وتحدد البدائل وتغيرها وتوازن بينها ، وتختار أفضلها ، ثم تبدأ بعد ذلك مرحلة التنفيذ عن طريق العاملين في الروضة

وهذا يتطلب من مديرة الروضة أن تقوم بتهيئة المناخ الملائم مثل توضيح الأسباب والأهداف التي تقتضي اتخاذ القرار ، معرفة النتائج المحيطة من اتخاذ القرار وتنفيذه ، وفحص وتقييم البدائل ، وأسس المقارنة بينها ، وأن توضح للعاملين بالروضة ، ما يهم أن يقوموا بأدائه وتشريعه لهم وتقنينهم به وتدفعهم وتحفزهم على أدائه 0

ومن أجل أن يكون تنفيذ القرار سهلاً للعاملين بالروضة ، يجب أن تتم صياغته بصورة واضحة ومختصرة وبسيطة ، فالصياغة الواضحة للقرار تساعد على فهم مضمونه وتلافي تعدد تفسيراته ، ويراعي في صياغة القرار عدم تناقض أجزائه مع بعضها وأنسجام القرار واتساقه مع القرارات التي سبقته ، وعدم تعارضه مع القوانين والأنظمة 0

إن تنفيذ القرار على عدة مراحل ، الأولى تكون لأكتساب الوعي المعرفي بالنسبة للقرار الذى يراد تنفيذه ، وتكوين الاتجاهات الإيجابية نحوه ، وتحديد المهام والمسئوليات ووضع الجداول الزمنية للتنفيذ ، المرحلة الثانية للأعمال التجريبية التى يراد معرفة مدى قابلية القرار للتنفيذ أو مدى الفائدة المرجوة منه فى حالة التطبيق الكامل ، المرحلة الأخيرة للعمليات المستمرة 0

وبعد وضع القرار موضع التنفيذ ، تقوم الإدارة بمتابعة التنفيذ وذلك للتعرف على نواحي القصور أو الضعف فى القرار ، فتقوم بتعديله بما يتلائم مع تحقيق أكبر قدر من الكفاية فى العمل متى كان التعديل قانونياً ، فالمتابعة هى إشراف على التنفيذ ، والتعرف على الأخطاء قبل حدوثها والعمل على تجنبها ، وهذا يتطلب من العاملين الذين يقومون بالمتابعة أن يكون لديهم تصور عام عن المشكلات أو الصعوبات التى تعترض التنفيذ فى كل مرحلة من المراحل للتأكد من مدى نجاحها أو قصورها بالنسبة للمعايير التى سبق تحديدها ، وبالتالي يمكن التعرف على العقبات والعمل على تذليلها ، ثم تقوم الإدارة بعملية تحليلية للنتائج التى تم الوصول إليها ، وفى ضوء الأهداف المطلوب تحقيقها ، والأستفادة من نتائج التقييم فى تحديد أهداف جديدة ، أو إتخاذ قرارات جديدة 0

المشاركة فى إتخاذ القرار :

يقصد بالمشاركة فى إتخاذ القرار ، قيام جميع العاملين بالروضة بدور فعال فى التأثير أو المساهمة فى إتخاذه ، حيث أن القرار الذى يصدر عن المجموعة من الأفراد أفضل من ذلك الذى يصدر عن فرد واحد ، ويؤيد ذلك ما أشارت إليه نتائج بعض الدراسات ، من أن اشتراك مجموعة من الأفراد فى صناعة القرار والمشاركة فى إتخاذه يحقق الآتى :

- انسجام فكري بين أفراد المجموعة ، وبالتالي يصبحون أقل مهاجمة لبعضهم البعض 0
 - انخفاض درجة اعتمادهم على فرد واحد وهو المدير 0
 - رغبة كبيرة من جانب أفراد المجموعة للابتكار وعمل الجديد 0
 - استغراق الوقت في العمل المفيد والمثمر 0
- من هنا تأتي أهمية مشاركة المعلمات والعاملين في الروضة في اتخاذ القرارات ، ويرجع ذلك لأهميتها دور كل فرد من العاملين في الروضة في اتخاذ القرار، وانعكاس ذلك علي أدائه وفعاليتة في العملية التربوية، كما أن هناك عوامل تساعد في فاعلية القرار منها:
- إنه عندما يشارك العاملين في الروضة في القرار ، فهذا يعني أن هناك بدائل عديدة ومقترحات كثيرة ، تسهل عملية الاختبار من هذه البدائل 0
 - أن الكثير من القرارات أو حل المشكلات يدرك عمقها العاملين بالروضة أكثر من إدراك المدير، من هنا يأتي القرارات الصادرة نتيجة لاشتراكهم أكثر واقعية وفاعلية 0
 - إن مشاركة العاملين بالروضة تتيح فرصة الدقة والعدالة في اتخاذ القرار ، وتتغلب على تحير المدير في اتخاذ القرارات 0
- وفي ضوء ذلك يمكن القول أن هناك العديد من الفوائد الناتجة عن مشاركة العاملين في الروضة في اتخاذ القرارات ومن هذه الفوائد ما يلي :
- ضمان الوصول إلى قرارات صحيحة ، والابتعاد عن الخطأ 0
 - أنها تؤدي إلى تحسين مستوى أداء المعلمات ، والعمل على النهوض بأسلوب التعامل مع الأطفال 0
 - شعور المعلمات والعاملات في الروضة بالرضا النفسي لمثل هذه القرارات 0

- القرار الجماعي أكثر قبولاً لدى المعلمات عن القرار الفردي لإحساسهم إنه صادر منهم وليس مفروضاً عليهم 0
- تعاون المعلمات والعاملات عند تنفيذ هذه القرارات ، وزيادة حماسهم 0
- توثيق الأتصال بين العاملات فى الروضة 0
- أنها ترفع من الروح المعنوية للمعلمات والعاملات فى الروضة 0
- تجعل المعلمات أكثر أقتناعاً بأهداف الروضة ، ورغبتهن فى أهمية استمرارية العمل بها ،
- تكشف الكثير من القدرات فى الروضة وكيفية الاستفادة منها 0
- إتاحة الفرصة لمعرفة الحلول للمشكلات التى تواجه العمل بالروضة 0
- إتاحة الفرصة لتدريب أكبر عدد من المعلمات والعاملات فى الروضة على مستويات متعددة من المسئوليات الإدارية 0
- زيادة الرغبة وحرص العاملين بالروضة على تنفيذ الواجبات المتاحة بهم وفقاً لما هو مخطط وذلك من خلال تفهمهم ومشاركتهم فى تحديد ورسم الأهداف ومثابرتهم على إنجاز القرارات 0

المعوقات التى تواجه مديرة الروضة فى اتخاذ القرارات :

إن عملية اتخاذ القرارات ليست عملية سهلة ، لأن هناك الكثير من المشكلات والمصاعب التى تواجه مديرة الروضة فى عملية صناعة القرار ، مما يترتب على ذلك عدم اتخاذ القرار ، أو تأخير أخذاه ، ومن المعوقات التى تعوق مديرة الروضة فى اتخاذ القرار ما يلى :

* **قلة البيانات والمعلومات المتاحة** ، إن مديرة الروضة فى حاجة ضرورية إلى المعلومات والبيانات عند قياسها بعملية اتخاذ القرار ، فهي فى حاجة إلى المعلومات عند تحديد الهدف أو المشكلة ، وفى تحليلها للمشكلة ، وفى

لأختيار بين البدائل ، وفى التنفيذ ، والمتابعة والتقويم ، ولذلك كلما كانت البيانات والمعلومات غير متوفرة بالدرجة والدقة المطلوبة كلما شكل ذلك صعوبة فى عملية اتخاذ القرار ، ويرجع عدم توفر البيانات والمعلومات إلى عدة أسباب :

- عدم تأهيل القائمين للقيام بجميع البيانات والمعلومات وترتيبها 0
- ضعف نظم المعلومات ، وعدم استخدام التكنولوجيا 0
- ضيق الوقت الذى تتم فيه عملية جمع البيانات والمعلومات 0

من هنا يمكن القول أن قلة المعلومات والبيانات التى تحتاجها مديرة الروضة لاتخاذ القرار تعد معوقاً من معوقات اتخاذ القرارات 0

* **شخصية متخذ القرار** ، تعتمد عملية اتخاذ القرار على الإنجاز من خلال المديرين ، ولما كانت عملية صناعة القرار متصلة اتصالاً وثيقاً بسلوكية المديرين ومكوناتهم الشخصية ، فإن السلوك الأنساني يتأثر نتيجة التغيرات الكيميائية وتفاعلها فى الجسم ، كم يتأثر أيضاً نتيجة المؤثرات أخرى بيئية كالفروق العائلية والاجتماعية والاقتصادية ، ولذلك عندما تقوم مديرة الروضة باتخاذ القرار تكون واقعة تحت تأثير هذه العوامل ، وما يتسلط على أفكارها من انطباعات خاصة ، هذا بالإضافة إلى ما اكتسبته من خبرات وقدرات ، وما يحول فى فكرها من انفعالات وعواطف فهذه العوامل تؤثر على سلوك البعض من المديرات فمنهم من ينتاب الارتباك حيث لا تستطيع تحديد المشكلة أو تنمية البدائل ، والبعض الأخر يكون فى حالة من التردد وعدم بحيث لا تستطيع أن تتخذ القرار 0

ويقصد بالتردد هنا هو ما ينتاب مديرة الروضة من حيرة فى إختيار

البديل الأفضل ، وهذا يرجع إلى العديد من الأسباب منها :

- عدم مقدرة مديرة رياض الأطفال على تحديد الأهداف على الأهداف أو المشكلات بدقة 0
- عدم مقدرة مديرة رياض الأطفال على تحديد النتائج المتوقعة من البديل 0
- الضغوط والالتزامات غير المقبولة مثل تغلب الذاتية لمديرة الروضة 0
- الخوف والشك الذى ينتاب مديرة الروضة عند اتخاذ القرار 0
- عدم وضوح المسؤوليات المنوطة بها وممارستها على وجه غير مرضي 0
- عدم القدرة على تقييم مزايا وعيوب كل بديل لعدم وجود أوزان تتسبب فى تردد مديرة الروضة فى اتخاذ القرار 0
- عدم القدرة على التنبؤ السليم بالنتائج المتوقعة مما يجعل مديرة الروضة تتردد فى وضع الاقتراحات التي تمكنها من اتخاذ القرار 0
- * **عدم المشاركة فى اتخاذ القرار** ، حيث أن القرارات الجماعية تساعد على توفير مناخ ملائم للعمل ، وتنمي الشعور لدي المسؤولين والعاملين بالروضة تجاه الروضة ، كما أنها تعمل على تنمية القدرات الابتكارية ، وحل المشكلات الإدارية وتوطيد العلاقة بين العاملين بالروضة وإدارتها ، ورغم هذه المزايا للمشاركة فى اتخاذ القرارات ، إلا أن هناك الكثير من مديرات الروضة ينفردن بإتخاذ القرارات دون مشاركة العاملين بالروضة معهن الأمر الذى يترتب عليه صعوبة تنفيذ القرارات 0
- * **عدم التوقيت المناسب لاتخاذ القرار** ، يعتبر التوقيت الذى يتخذ فيه القرار أمر ضروري بالنسبة لمديرة الروضة ، وأيضاً بالنسبة للعاملين بالروضة باعتبارهم المنفذين لهذا القرار لما للقرار من تأثير على روح العمل بالروضة ، إن التوقيت فى اتخاذ القرار يقوم على درجة أهمية الموقف أو المشكلة التي

تتطلب اتخاذ قرار بشأنها ، كذلك على مدى ملائمة القرار المتخذ للمشكلة أو الحدث ، ولهذا فإن اتخاذ القرار فى وقت مبكر من الوقت الملائم للمشكلة قد يفقده صفة الفورية التى يتسم بها تنفيذ القرار مما يجعله متجمداً لحين تنفيذه وبالتالي يفقد فاعليته ، وكذلك القرار المتأخر قد لا يفيد فى حل المشكلة إذا كانت لها صفة الاستعجال ، من هنا يتضح أن عدم التوقيت المناسب لاتخاذ القرار يعتبر أحد المعوقات التى تعرقل اتخاذ القرار السليم 0

ويرى بعض الباحثين أن هناك مجموعة من العوامل التى تقلل من فاعلية

القرار الذى تتخذه مديرة الروضة من أهمها :

- عدم توفر البيانات والإحصاءات اللازمة 0
- عدم وجود أفراد أكفاء لديهم القدرة على جمع البيانات وتقديمها للمديرة 0
- ضعف ثقة العاملات فى مديرة المدرسة 0
- تخوف بعض مديرات الروضة من إصدار القرارات 0
- وجود عوائق مالية لعدم توفر البنود اللازمة للصرف على المشكلة موضوع القرار 0

- ضعف عملية الاتصال بين إدارة الروضة وغيرها 0

- نقص الخبرة الفنية المدربة والقادرة على التنفيذ 0

- التوتر وضغوط العمل الإداري 0

- عدم التنظيم وخط الأولويات 0

- اتخاذ القرار بناء على ما تسمعه من الآخرين وليس على أساس دراسة علمية

لذلك فإن هناك بعض الأمور التى يجب أن تتبعها مديرة الروضة من

أجل نجاح القرارات التى تتخذها وهي :

- الاستفادة من خبرات الآخرين 0

- استشارة الخبراء فى المجال الذى تعمل فيه 0

- تناول المشكلة من وجهة نظر أخرى 0
- عدم التحيز واتباع الموضوعية 0
- أن تتجنب التعميم عند اتخاذ القرار 0
- المتابعة الجيدة 0
- المرونة 0

الفصل السابع

العلاقات الإنسانية بإدارة الروضة

تعد العلاقات الإنسانية الشريان الحيوي في إدارة الروضة ، ومن الملاحظ أنه كلما كانت العلاقات الإنسانية قوية بين مديرة الروضة والمعلمات والأطفال وأولياء أمورهم أدى ذلك إلى تيسير أعمال الروضة ، وبالتالي تنجح في تحقيق أهدافها 0

ويؤكد ذلك ما يراه بعض المربين من أنه ينبغي على إدارة الروضة طبقاً لمسئولياتها أن تحقق روابط العلاقة بين الروضة والمنزل والأساليب المناسبة فتحقق هذه العلاقة عمل الروضة وتحقق أهدافها ، كما يري بعض الباحثين أن مشاركة أولياء الأمور في تخطيط بعض جوانب سياسة الروضة وأنشطتها يحقق المساندة الفعالة والتطوير والتحسين والتجديد للعملية التربوية0

وقد أضاف البعض أنه مما يساعد مديرة الروضة على تأدية رسالتها ، تقوية العلاقات بينها وبين المشرفات والعاملات تحت إدارتها وبين أهالي الأطفال والهيئات المختلفة المحيطة بالدار ، حيث يمكن أن يسهم جميع هؤلاء في حل المشكلات التي تصادفها الدار في العمل مع الأطفال ، وبحيث يكون الإفادة من المؤسسات الصحية والاجتماعية والعلمية الموجودة لصالح الأطفال بصفة خاصة وصالح الدار بصفة عامة وأشار تقرير بلودن مؤكداً على أهمية العلاقة بين المعلمات وأولياء أمور الأطفال من أجل فائدة الأطفال ، ومن الملاحظ أن كثيراً من مدارس الأطفال تكون مشغولة بجميع أهتمامات أولياء الأمور من خلال تنمية الأنشطة التربوية والاجتماعية ، وأيضاً الترتيبات التقليدية من أجل تمكين الوالدين من الاستفسار عن تقدم أطفالهم 0

وإنطلاقاً من ذلك يمكن القول أن مديرة الروضة تحتل مكاناً فريداً في إدارة الروضة كما أ،ها في مركز استراتيجي في نسيج العلاقات التربوية بين الأطفال والمعلمات ، والمعلمات وأولياء الأمور ، وبين المعلمات والعاملين ، حيث أنها هي التي ترتب وتنسق جهودهن 0

تعريف العلاقات الإنسانية :

هناك العديد من التعريفات للعلاقات الإنسانية يمكن توضيحها على النحو

التالي :

- فقد عرفنا البعض بأنها هي إشباع الحاجات النفسية للفرد في نطاق الجماعة أو توفير الفرص أمام الفرد في الجماعة لإشباع حاجاته من أجل تطوير وتغيير الجماعة لتحقيق هدفها بشكل أفضل 0
- ويعرفها البعض بأنها اندماج المعلمين في موقف العمل بطريقة تحفزهم في العمل معا بأكثر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية 0
- وعرفت العلاقات الإنسانية بأنها المعاملة الطيبة التي تقوم على الفضائل الأخلاقية والقيم السوية التي تساعد مبادئها من الدين ، وترتكز على التبصير والإقناع والتشويق وحسن التعامل وتحريك الدوافع لدي الفرد وإطلاق قدرته واستعداداته للعمل مع زملائه بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف 0
- وعرفت العلاقات الإنسانية بأنه يقصد بها عملية تنشيط واقع الأفراد في مواقف معينة ، مع تحقيق توازن بين رضائهم النفسي ، وتحقيق الأهداف المرغوبة 0
- وعرفها البعض بأنها سلوك مثالي بين القائد أو المشرف مع من هم تحت إشرافه من حيث المعاملة الحسنة بما يحقق الأهداف المشتركة للإدارة والأفراد العاملين ، وأنها مجموعة من العناصر والتفاعلات الإيجابية بين الناس منها التعاون والمساواة والعدل والأمانة والمحبة والألفة والقوة 0

وفى ضوء ذلك يمكن تحديد العلاقات الإنسانية فى إدارة رياض الأطفال على أنها مجموعة من التفاعلات التى تمثل السلوكيات التربوية لمديرة رياض الأطفال والتى أساسها المعاملة الطيبة والأخلاق الحميدة مثل الصدق والأمانة والعدل والألفة بينها وبين من تشرف عليهم أو تتعامل معهم فى العملية التربوية والتى من خلالها تتحقق الأهداف التربوية المخطط لها 0

فوائد العلاقات الإنسانية :

يوجد العديد من الفوائد الناجمة عن تطبيق العلاقات الإنسانية بإدارة رياض الأطفال أو عند قيام الإدارة بتطبيق العلاقات الإنسانية ، من هذا الفوائد ما يلي :

- إحساس كل فرد من العاملين بالروضة بالمسئولية الملقاة على عاتقه 0
- وجود نظام اتصالي مفتوح يقوم على التعاون والإحساس المشترك بالمسئولية
- انفتاح الروضة على البيئة الخارجية 0
- إشباع حاجات العاملات بالروضة 0
- الابتعاد عن النمطية فى إدارة الروضة 0
- توفير بيئة تربوية ملائمة تتيح للمعلمات الاستفادة من أقصى طاقاتهم 0
- الاهتمام بتحسين الأداء لمعلمات الروضة والعاملات 0
- شيوع الأساليب الإدارية التى تقوم على المناقشة والحوار 0
- اتساع مساحة الحرية أمام المعلمات والعاملات لتنفيذ البرنامج التربوي فى ظل أهداف محددة وواضحة 0
- عدم الخوف أو الإنتقاد أثناء القيام بالعمل 0
- احساس العاملات بالروضة بالرضا عن العمل والإقبال المتزايد على إنجاز المهام والمسئوليات الملقاة على عاتقهم 0
- حسن استغلال الوقت فى الأعمال الجادة 0

- الأهتمام بأساليب لتشجيع وتشجيع الأداء الفعال 0

يتضح من ذلك أن تطبيق العلاقات الإنسانية بإدارة الروضة يعمل على إرساء قواعد العمل ، كما أنه يجعل الروضة متميزة عن غيرها من الروضات الأخرى 0

خصائص الروضة التي تطبق العلاقات الإنسانية :

تتسم الروضة التي تتميز إدارتها بتطبيق العلاقات الإنسانية فى الإدارة بالعديد من الخصائص من أهمها :

- إنتشار جو من العلاقات الإنسانية المتبادلة بين العاملين فى الروضة (إدارة ، معلمات ، عاملات ، أطفال) 0

- إشاعة الإحساس لدى كل العاملين بالروضة بالمسئولية 0

- وجود نظم اتصالي مفتوح يقوم على التعاون والاحساس المشترك بالمسئولية

- الإبتفتاح على البيئة المحيطة التي توجد بها الروضة 0

- إشباع حاجة المعلمات العاملات فى الروضة 0

- تفاعل البيئة المحيطة مع الروضة 0

- وجود المناخ الديمقراطي فى الروضة 0

- الإبتعاد عن الأنماط الإدارية ، وتنوع البدائل والاختيارات الإدارية 0

- توفير البيئة التربوية المناسبة التي تتيح الفرصة للمعلمات للإستفادة من أقصى قدراتهم وطاقاتهم 0

- الاعتراف بالفروق الفردية بين المعلمات العاملات 0

- الأهتمام بتحسين الأداء بالروضة بمختلف أنواعه 0

- تفضيل المصلحة العامة والجماعية على المصلحة الشخصية 0
- قيام المعلمات بعملهن بعيداً عن مشاعر الخوف 0
- شعور العاملات فى الروضة بالرضا عن عملهن وإنجاز المهام والمسئوليات
الملقاءة على عاتقهن 0
- إنتشار أساليب العمل عن طريق فرق العمل داخل الروضة 0

أهداف العلاقات الإنسانية :

تهدف العلاقات الإنسانية إلى :

- تحقيق التعاون بين العاملات فى الروضة ، وتعزيز اتصالات الودية والتفاهم
الوثيق ، تقوية الثقة المتبادلة بينهن 0
- زيادة الإنتاجية ، وهذه نتيجة مترتبة على زيادة التعاون بين العاملات فى
الروضة 0
- إشباع حاجات العاملات المختلفة سواء النفسية أو الاجتماعية ، وتحقيق
أهداف التنظيم الذى يعملون فيه 0
- رفع الروح المعنوية بين العاملات بالروضة ، وبالتالي يتوفر الجو النفسي
العام لصالح العملية التربوية 0
- حل المشكلات التى تواجه المعلمات العاملات بالروضة وتذليل كل ما
يصادفهن من عقبات 0
- تماسك العاملات بالروضة وقيام الصلات الودية وألتقائهم فى تعاون الوثيق
بينهما 0
- رفع الوعي بين العاملات فى الروضة بأهمية الدور الذى يهدفن إليه.

ولتحقيق هذه الأهداف فإن هذا يتطلب منة مديرة الروضة أن تعتمد علي التعامل مع العاملات في الروضة علي الأساليب التالية:

- أن تتبع في جميع تصرفاتها المبادئ والقيم الأخلاقية باعتبارها قدوة.
- أن تؤمن إيماناً قوياً بقيمة كل واحدة من العاملات بالروضة.
- أن يقوم تعاملها مع العاملات في الروضة علي الاحترام المتبادل.
- أن تهتم بمشكلات العاملات في الروضة وأن تحترم آرائهن ورغباتهن.
- أن تراعي المساواة في التعامل مع المعلمات العاملات ، والمعاملة الطيبة.
- أن تعمل مديرة الروضة علي توفير الروح المعنوية لدي العاملات بالروضة.
- أن تضع في اعتبارها الفروق الفردية بين العاملات في الروضة وأن تعمل علي مراعاتها.
- أن تقوم مديرة الروضة بتصحيح أخطاء بعض المعلمات بالحكمة والموضوعية.
- أن تلتزم انفعالياً في مواجهة المواقف الصعبة ، وألا تلجأ إلي التهور والعصبية.
- أن تقدر الأعمال الجيدة الصادرة من بعض العاملات في الروضة 0

أهمية العلاقات الإنسانية في الروضة :

- إذا كانت العلاقات الإنسانية عامة في المؤسسات التعليمية ، فإنها أكثر أهمية في رياض الأطفال وتتمثل أهميتها في الآتي :
- أن العلاقات الإنسانية تركز على الفرد أكثر من تركيزها على جوانب أخرى 0

- أن بيئة الروضة التي يوجد فيها الأفراد بيئة منتظمة ، ويوجد بينهم اتصال جماعي 0
 - إن نشاط العلاقات الإنسانية يمثل إثارة دافعية الأفراد ، فالإنسان وحده هو الذي يستطيع أن ينتج من خلال الدافعية الخلاقة عائداً يفوق أضعاف الجهد المستثمر 0
 - إن الدافعية تسيير في إتجاه العمل الجماعي وعمل الفريق الذي يستلزم تعاوناً وتنسيقاً بين القائمين بالعمل ، وهذا يشير إلى رغبتهم نحو تحقيق الهدف 0
 - إن العلاقات الإنسانية تسعى إلى إشباع حاجات الأفراد ، وتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال عمل بفريق أو العمل الجماعي بدلاً من الإسناد إلى أحدها دون الآخر 0
 - إن العلاقات الإنسانية تسعى لأن تكون المؤسسة التربوية والعاملين بها يسيران بأقل جهد وأكثر إنتاجية 0
- ويري بعض الباحثين أن أهمية العلاقات الإنسانية ترجع إلى أنها تعمل على :
- توفير للعاملات بالروضة الرضا الوظيفي 0
 - إثارة دوافع العاملات بالروضة للعمل وزيادة الأداء 0
 - تخفف وطأة الآلية المفروضة في العمل 0
 - تجديد من الأساليب الإدارية الروتينية ، والتي تضفي على العمل المثل 0
 - تمنح فرصاً لبذل الجهد والإنجاز المتميز والابتكار 0
 - ترفع من الروح المعنوية التي تثير دوافع العاملات بالروضة للعمل والإنتاج 0
 - تبعد الاضطرابات النفسية أو التشاحن أو الحقد أو الحسد بين العاملات فالكمل متساوي في الحقوق والواجبات 0

- الشعور بالإنتماء للعمل التربوي من قبل جميع العاملات 0
- الجو العام بالروضة ملئ بالمودة والألفة والمحبة والتعاون والصدق 0
- تمنع التسبب أو المجاملة داخل بيئة العمل التربوي 0
- تشبع الحاجات المختلفة للمعلمات سواء كانت أولية أو ثانوية ، فعندما تتحقق الحاجات الأولية ، تتحقق الحاجات الثانوية مثل التعبير عن الذات أو النجاح والتقدير والأمن والطمأنينة والمكانة الاجتماعية 0

أسس العلاقات الإنسانية :

إن العلاقات الإنسانية فى إدارة الروضة ينبغي أن تقوم على الأسس

التالية :

1- الإيمان بقيمة الفرد : إن مديرة رياض الأطفال عليها أن تؤمن بأن كل فرد من المعلمات والعاملات فى الروضة له شخصيته التى تميزه عن غيره ، وأنه يجب احترامها ، وأن كل منهن لديها القدرة على التقدير الموضوعي بعيداً عن أي اعتبارات شخصية وخاصة إذا اتاحت لها الفرصة لذلك ، وأن كل واحدة منهن قادرة على أن تصل إلى قرارات سليمة وصحيحة تقوم على أسس علمية سليمة فى المواقف التى تواجههن ، وهذا يتطلب من المديرة أن تشاركهن فى الأعمال الإدارية فى الروضة 0

2- المشاركة والتعاون :

تعتبر المشاركة والتعاون من الأسس التى تتبع من إيمان مديرة الروضة بأن العمل الجماعي أكثر جدوي وأفضل قيمة من العمل الفردي ، لذلك فإنه عندما تتيح مديرة الروضة الفرصة للمعلمات فى الروضة لمناقشة موضوع من الموضوعات أو قضية من القضايا المتعلقة بالعمل فى الروضة ، فإنهن يكن أكثر قدرة على فهم هذا الموضوع واستيضاح ملبساته واتخاذ قرار بشأنه ويكون ذلك

أفضل مما لو تركت هذا الموضوع للاجتهادات الفردية مهما بلغ الفرد من تفوق ومهما اكتسب من خبرات 0

3- العدل فى المعاملة :

إنه لكي تنجح مديرة الروضة فى العلاقات الإنسانية يجب عليها تعامل العاملات والمعلمات فى الروضة معاملة طيبة تتسم بالمساواة والعدل وعدم التحيز والمحاياة للبعض على الآخر وذلك حسب قدرات الأفراد وامكانياتهم ومواهبهم واستعداداتهم وأيماناً بمبدأ الفروق الفردية بينهم ، الأمر الذى يترتب عليه الاستقرار فى العمل 0

وقد أضاف بعض المربين إلى الأسس السابقة ، الأسس التالية للعلاقات الإنسانية وهي :

- التعاون الجماعي وذلك بتوحيد الجهود والشعور بالمسئولية ووضوح الهدف 0
- خلق جو ودي فى العمل بالروضة وذلك بشعور جميع العاملات فى الروضة كأنهم أسرة واحدة 0
- جعل المعلمات والعاملات فى الروضة على دراية كافية بكل الأمور التى تحدث فى الروضة 0
- مساعدة المعلمات والعاملات فى الروضة على تنمية مواهبهن وكفاءتهن بكل الطرق والأساليب التى تساعد على ذلك 0
- اشتراك جميع المعلمات والعاملات بالروضة إلى صناعة القرار فى الموضوعات التى تخصهم 0
- تقدير الأعمال الإبداعية التى يقدمها بعض المعلمات والعاملات فى الروضة ومكافأتهن عليها مما يترتب عليه تقدمهن فى العمل وتفوقهن فيه 0

- أن تكون مديرة الروضة قدوة للمعلمات والعاملات فى الروضة وأيضاً لأولياء أمور الأطفال 0
- إشعار معلمات الروضة بأهميتهن ودورهن فى تربية الأطفال 0
- العمل على إيجاد تفاهم من إدارة الروضة وجميع العاملات بها ، مما يترتب عليه تماسك جميع العاملات فى الروضة 0
- مراعاة الصدق والأمانة فى شرح كل ما يصدر من قرارات وذلك حرصاً على كسب ثقة العاملات ورضاهم 0
- المساهمة فى رفاهية مجتمع الروضة ، وتقويم أفرادها 0

بعض صور العلاقات الإنسانية فى الروضة :

هناك العديد من صور العلاقات الإنسانية فى رياض الأطفال من أهمها :

* علاقة مديرة الروضة بالمعلمات :

إن العلاقة بين مديرة الروضة والعاملات علاقة تقوم على الود والآخاء وعلاقة زمالة فى العمل ، بعيدة عن التعالي وإصدار الأوامر والتعليمات والتقنيش ، فالهدف من العلاقة هو التقويم البناء والنقد الهادف ، وتقديم التوجيهات والنصح والإرشاد للمعلمات من أجل النهوض بالعملية التربوية بالروضة علنل أكمل وجه وتتضح العلاقة بين مديرة الروضة والمعلمات من خلال قيام المديرة بعملها ، فعمل مديرة الروضة ينقسم إلى فني وإداري 0

- الأعمال الفنية للمديرة :

إن الأعمال الفنية تتعاون فيها مديرة الروضة مع المعلمات والمشرفات ، ومن أهم الأعمال ما يلي :

- توزيع العمل بين المعلمات العاملات فى الروضة ، مع مراعاة أن عملية التوزيع عملية تنظيمية 0
- زيارة مديرة الروضة لقاعات للأطفال بالروضة وغرف الأنشطة المختلفة من أجل المتابعة والتقييم 0
- الاهتمام بالوسائل التعليمية والأجهزة والألعاب التربوية وتوضيحها للمعلمات من ناحية أهميتها وفوائدها وكيفية استخدامها وذلك من أجل تسهيل العمل بها
- العمل مع المعلمات والمشرفات الاجتماعية لاستيضاح الصورة الكاملة عن حالة الأطفال فى الروضة ، وما حققوه من تقدم ، ومناقشة المشكلات التى تعترضهم ، والعمل على حل هذه المشكلات حتى يتم النهوض بالعملية التربوية والعمل على تذليلهم ، وتربية الأطفال على أسس علمية وتربوية 0
- الاجتماعات التى تعقدتها مديرة الروضة مع المعلمات ، وهذه الاجتماعات قد تكون شهرية أو حسب ظروف العمل وحاجته ، حيث يتم فى هذه الاجتماعات رسم خطة العمل ومناقشة جميع القضايا والمعوقات التى تواجه المعلمات أثناء عملهن ، والعمل على وضع الحلول المناسبة لها 0
- تقوية العلاقة بين معلمات الروضة والتوجيه الفنى من خلال الزيارات التى تتم للمعلمات فى قاعات الروضة ، ومناقشة أهم التطورات فى طريقة وأسلوب تربية الطفل ، وأهم الوسائل التى ينبغى على المعلمات اتباعها فى التربية 0

الأعمال الإدارية :

هناك العديد من الأعمال الإدارية التى تتعاون فيها مديرة الروضة مع المعلمات والمشرفات بالروضة والتى من أهمها :

- قيام مديرة الروضة مع وكالة الروضة بالإشراف على مراجعة السجلات وتنظيمها والأعمال الإدارية المختلفة ، ومراجعة السجل اليومي واستقبال الأطفال الملتحقين بالروضة ، ومراجعة الملفات الخاصة بالمعلمات وجميع العاملات بالروضة ، وحركة التنقلات والترقيات للمعلمات ، وإعداد البيانات والإحصائيات الخاصة بالروضة 0
 - أن تكون العلاقة بين مديرة الروضة والمعلمات وجميع العاملات بالروضة قائمة على التعاون والموودة والتقدير والاحترام ، وضرورة شعور معلمات الروضة بالجو الأسري ، وأن تكون الثقة بينهما وبين المديرة قوية وإيجابية ، وأن تقوم المديرة بالتعاون معهن في حل المشكلات التي تواجههن سواء كانت هذه المشكلات شخصية أو مهنية 0
 - أن تقوم مديرة الروضة بدور إيجابي في أن تكون العلاقات الإنسانية بين الإداريين والفنيين تسودها المشاركة الوجدانية مثل المشاركة في المناسبات المختلفة 0
 - قيام مديرة الروضة بالتعاون مع الإداريات بالإشراف على سجلات وملفات الأطفال ومراجعتها من حيث ترتيب الأطفال على الفصول حسب الأعمار مع الاحتفاظ ببطاقات وسجلات خاصة بكل طفل عند المعلمات ، والقيام بترتيبها بشكل منظم ومرتب بحيث يمكن الرجوع إليها عند تسجيل الملاحظات ، او عند القيام بكتابة التقارير الشهرية أو السنوية لكل طفل من أطفال الروضة 0
- وقد ذكر بعض المربين بعض الطرق والأساليب التي توطد العلاقات الطيبة بين مديرة الروضة والمعلمات وهي :

- تقدير المديرية لجميع المعلمات العاملات بالروضة ، واحترام آرائهن ومقترحاتهن وإشراكهن فى القرارات التى تتخذ داخل الروضة والاستفادة من جوانب القوة لدي المعلمات وتصحيح جوانب الضعف عند البعض الآخر 0
- قيام مديرة الروضة بتشجيع العمل الجيد الذى يصدر من بعض المعلمات ورفع معنوياتهن وتشجيع التجديد والابتكار بينهن 0
- التعرف على المشكلات التى تضايقهن ، والإشتراك معهن فى تقديم الحلول التى تعالج هذه المشكلات 0
- أن تعمل مديرة الروضة على تحقيق الانسجام بين المعلمات ، وتوزيع المسئوليات بينهن بطريقة عادلة 0
- توفير المناخ الصالح الذى يجعل المعلمات يعملن بنفس آمنة ، بحيث تعمل على تنقية الجو التربوي فى الروضة بين الشوائب ، وأن تعمل المديرية على تنمية روح الود والتشجيع وليس الإحباط والتأنيب 0
- الابتعاد عن تصيد وتتبع أخطاء المعلمات 0
- الاهتمام بالمعلمات الجدد ورعايتهن وإشعارهن بأهميتهن من المقابلة الأولى وأن الروضة فى حاجة إليهن 0

* علاقة الموجه الفني بمديرة الروضة :

إن التوجيه الفني يعد وسيلة لتقديم الخبرات الفنية والإدارية والخدمات لكافة محاور العمل التربوي داخل الروضة ، ولهذا فإن مد جسور التعاون بين الموجه الفني ومديرة الروضة من شأنه أن يعود بالخير على العملية التربوية ، لأن مديرة الروضة تعتبر موجهه مقيمة ، وهى على معرفة ودراية بالمعلمات العاملات بالروضة أكثر من الموجه الفني ، لذلك يجب على الموجه الفني أن

يتبادل مع مديرة الروضة المعلومات والآراء التي من شأنها أن تضع معلمات الروضة في دائرة الضوء فيصبح أكثر وضوحاً 0

لذلك فإن هذا يتطلب إمام الموجه الفني باللوائح وأنظمة العمل التربوي بالروضة ، حيث أن فهمه لأساليب الإشراف التربوي والأنظمة واللوائح والعلاقات الإنسانية الراقية يساعده على حل المشكلات وتقليل الصعوبات التي تواجه ادارات الروضة ، والعكس فإن عدم إمام الموجه الفني باللوائح والأنظمة يضعه في حرج أمام مديرات الروضة وبصفة خاصة المديريات ذات الخبرة الطويلة في العمل الإداري ، الأمر الذي يترتب عليه وقوع الموجه الفني في بعض المواقف التربوية التي لا يستطيع التعامل معها وفق التشريعات واللوائح والأنظمة الإدارية 0

من هنا كان لابد من وجود علاقة إنسانية قوية بين الموجه الفني ومديرة الروضة حيث أن العلاقة الإنسانية بينهما تؤدي إلى :

- جودة الأداء من قبل العاملات بالروضة ، وهو ناتج من إحساسهن بالإنتماء للعمل والإيمان به ، والتركيز والإتقان في أداء العمل 0
- استمرارية المعلمات العاملات بالروضة بالعمل ، وقلة طلبهن للنقل إلى روضة أخرى ، حيث أن استمراريتهم بالعمل بالروضة يعطي انطباعاً جيداً عن وجود علاقات إنسانية وفعالة 0
- قلة الشكوي من المعلمات العاملات بالروضة ، وهذا يعد مظهراً إيجابياً للعلاقات الإنسانية في الروضة 0
- قلة وجود نزاعات وخلافات بين العاملات في الروضة ، وقلة وجود التحيزات والتكتلات المختلفة بها 0
- وجود رضا واستقرار وانسجام داخل الروضة ، الأمر الذي يترتب عليه عدم غياب المعلومات أو تأخرهن عن العمل في الروضة 0

- اتسالم العمل بالجماعية والتعاونية بين العاملات بالروضة ، ففي العلاقات الإنسانية يسود روح التعاون والعمل الجماعي ، وبالتالي يؤدي ذلك إلى عمل منظم يخدم الروضة ويقلل العبء على المديرية ، ويصبح الجميع لديهم الولاء لهذا العمل والإيمان بأهميته وقيمه 0
- اختفاء صور السلوك غير المرغوب فيه سواء لدي المعلمات أو العاملات من الأئزاز والعدوانية وكثرة التغيب ، وعدم المحافظة على الممتلكات 0
- تمتع المعلمات العاملات بالصحة النفسية من استقرار ورضا وسعادة وتكيف واطزان انفعالي 0
- ولكي تكون العلاقات الإنسانية جيدة بين الموجه الفني ومديرة الروضة ، فإنه يجب على الموجه الفني أن يراعي الأمور التالية :
- عدم التدخل فى الخطة الزمنية والفنية التى تضعها مديرة الروضة ، وإنما يقتصر دورة هنا فى المساعدة وإبداء الرأي وتوجيه النصح والإرشاد 0
- أن يبتعد عن الأنفعال عند توجيهه النقد لإدارة الروضة خاصة إذا كان هذا النقد أمام الآخرين ، لأنه بهذا الأسلوب يعمل على تدمير العلاقات الإنسانية بالروضة 0
- ألا يلجأ إلى تصيد الأخطاء على زملائه وعلى مديرات الروضة ، وإنما عليه القيام بتقديم العون للجوانب المادية والبشرية بالمدرسة 0
- عدم التدخل المباشر فى بعض المواقف السلبية للعاملات فى الروضة التى يراها ، وإنما عليه أن يلفت نظر إدارة الروضة فيما رآه من مواقف تحتاج إلى تدخل من مديرة الروضة 0
- تجنب المواقف التى يترتب عليها وجود الشعور بالعداء والشك 0

* علاقة المعلمات ببعضهن البعض :

من صور العلاقات الإنسانية بالروضة ، علاقة المعلمات ببعضهن البعض فكلما كانت علاقة المعلمات ببعضهن قوية متماسكة ، أدي ذلك إلى تحقيق الكثير من الإنتاج والأداء بصورة أفضل مما لو عملت كل واحدة منهن على حدة 0

وهناك الكثير من العوامل التي تساعد المعلمات على تكوين العلاقات الإنسانية فيما بينهن من هذه العوامل ما يلي :

- بعد المعلمت عن التكتلات المختلفة التي يكون أساسها المؤهل أو سنة التخرج أو الكلية التي تخرجن منها الأمر الذي يترتب عليه ضياع جهودهن في هذا بدلاً من بذلها في التعاون والبناء لصالح العملية التربوية في الروضة
- اهتمام كل واحدة من المعلمات بشئون غيرها من المعلمات العاملات في الروضة ، فتهتم كل واحدة من المعلمات بمشكلات الأخريات من المعلمات الخاصة بهن ، مع تقدير اهتماماتهن وميولهن 0
- أن يتم عقد اجتماعات للمعلمات العاملات في الروضة تحت قيادة المديرية فمثل هذه الاجتماعات تروح عنهن ، وتزيد من فهمهن لبعضهن البعض ، وتقوي أواصر العلاقات الإنسانية بينهن 0

مسئوليات مديرة الروضة في العلاقات الإنسانية :

إن الواضح أن مديرة الروضة تمثل مكانة هامة في العلاقات الإنسانية ، ولذلك فإنه أصبح لزاماً عليها أن تقوم بالعديد من المسؤوليات في هذا المجال يمكن تحديده على النحو التالي :

- العمل على خلق جو ودي تشيع فيه الألفة والتعاون وذلك عن طريق الإيمان العميق بقيمة الفرد ، وتشجيع العمل الجماعي والمشاركة فى اتخاذ القرار والتشاور فيما يتعلق بجوانب العمل التربوي 0
- القيام بالأنشطة والبرامج المؤدية إلى تكوين مناخ تربوي جيد وذلك من خلال الاهتمام بتكوين اللجان وتشجيع اللقاءات والاجتماعات غير الرسمية بما يتيح تبادل الأفكار والآراء ومناقشة المشكلات التى تتعلق بالعملية التربوية واقتراح الحلول اللازمة 0
- الاهتمام بالعاملات بالروضة والعمل على حل مشكلاتهن بقدر الإمكان وإحساسهن بأهميتهن ومكانتهن فى الروضة ، الأمر الذى يترتب عليه تقوية روح الانتماء إلى الروضة والتفانى فى العملية التربوية 0
- وضع برامج للعلاقات العامة بين الروضة والبيئة 0
- مقابلة أولياء أمور الأطفال ومناقشة مشكلات أبنائهم واقتراح الحلول المناسبة
- الاتصال بالهيئات والمنظمات والمؤسسات المختلفة ذات الصلة يعمل الروضة وتوطيد أوامر العلاقة والثقة معهم 0
- ويرى البعض أن هناك مسئوليات وأدوار تقوم بها مديرة الروضة فى هذا المجال إضافة إلى المسئوليات السابقة من أهمها :
- أن تكون ديمقراطية فى علاقتها وتعاملها مع المعلمات 0
- عدم المفاضلة بين المعلمات لكي تحظى بالامتياز المهني 0
- توضح بالأدلة والأحداث أنها تمتلك الثقة فى المعاملات 0
- توضح أن العمل الجيد يتم عن طريق المعلمات 0

- عدم العمل بمعزل عن العاملات بالروضة 0
- أن تظهر في تعاملها الاحترام الحقيقي لآراء الآخرين 0
- تحاول أن توفق بين الخلافات المتبادلة التي تنشأ بين المعلمات والمعلمات وأولياء الأمور ، وبين المعلمات والإداريات 0
- أن تشجع الوالدين وأولياء الأمور على زيارة الروضة بانتظام 0
- أن تقوم بمقابلة الوالدين وأولياء الأمور على زيارة الروضة بانتظام 0
- أن تقوم بمقابلة الوالدين وأولياء الأمور بالترحاب عند زيارتهم الروضة 0
- أن تشجع الوالدين على استشارة المعلمات في مشكلات حياتهم الخاصة 0
- أن تشجع العاملات على الاستعانة بمصادر المجتمع ليتم تعليم وتربية الأطفال من خلال النزاهات والرحلات 0
- أن تسمح للمجتمع بالاستعانة بإمكانياتك الروضة وخدماتها مثل المبني المكتبة 0
- أن ترتب الأنشطة المختلفة في الروضة وتقوم بتربية برامج الروضة إلى المجتمع 0

ولكن بالرغم من تعدد وتنوع المسؤوليات الملقاة على عاتق مديرة الروضة ، إلا أنه من الملاحظ من خلال الواقع والدراسات التربوية أن هناك العديد من المديرات لديهن صعوبة في التعامل مع الآخرين ، كما أن هناك بعض الاحتمالات يجهل فيها كثير من أولياء الأمور حجم ونوعية الخدمات التي تقدمها دور رياض الأطفال لأبنائهم ، وكذلك المشكلات التي يتعرضون لها ، ويرجع ذلك إلى العديد من الأسباب أهمها :

- عدم وجود قنوات اتصال كافية بين أولياء الأمور ومديرة الروضة والمعلمات
- ضعف أساليب جذب أولياء الأمور للتردد على الروضة 0
- ضعف استفادة الروضة من مصادر المجتمع 0
- عدم دراية معظم العاملات فى الروضة بأساليب التعامل العلمية مع أولياء الأمور فى تعزيز العلاقة بين الأسرة والروضة 0

ولهذا فإنه ينبغي على مديرة الروضة أن تعمل على توطيد العلاقات الإنسانية بينها وبين العاملات فى الروضة ، وأيضاً بينها وبين أعضاء المجتمع الذى توجد به ، وفى هذا الصدد أشار بعض المربين أنه من الواجب على مديرة الروضة ترسيخ مبدأ العلاقات الإنسانية المتميزة وإشاعته كآسلوب عمل فى الروضة بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى العاملات بها ، والعمل على إيجاد مناخ تربوي تسوده الألفة والمحبة والتعاون والعمل الجمعي المشترك ، ويسهم فى تحقيق الأهداف المرجوة من الروضة بكفاءة عالية وفعالية ، كما يجب على مديرة الروضة أن تكون واعية فى ترسيخ مبدأ العلاقات الإنسانية بشكل متوازن دون الأنغماس الشديد أو المبالغة فى ممارسة الدور الإنساني 0

عوامل نجاح مديرة الروضة فى العلاقات الإنسانية :

إنه لكي تنجح مديرة الروضة فى العلاقات الإنسانية عليها أن تقوم بالآتي :

- أن تكون مخططة ومصممة جيدة للبرامج التربوية من خلال ربط الأسرة والمجتمع بالروضة 0
- أن تقوي العلاقة مع أولياء الأمور بالدرجة التى يصون بها أنهم أهلاً للثقة والتعاون دائماً 0

- أن تكون متكيفة مع محاولات المعلمات فى تقوية العلاقة مع أولياء الأمور 0
- أن تزود المعلمات بالمعلومات التى لها صلة بالروضة لكي يحصلن على معرفة كيفية تنظيم الروضة وإدارتها ، ومثل هذه المعلومات تساعدن على التوافق مع مكانة عملهن الجديد 0
- يجب أن تبحث المديرية عن رفاهية المعلومات بالروضة 0
- وأىضا من عوامل نجاح مديرة الروضة أن تمتلك العديد من المهارات فى العلاقات الإنسانية وهى :
- تقدير جميع المعلمات واحترام آرائهن ومقترحاتهن 0
- أن تشجع المعلمات اللاتي يقدمن العمل الجيد مع الابتعاد عن لومهن وعدم توجيه النقد لهن 0
- النهوض بمستوى المعلمات مع الإيمان بالفروق الفردية بينهن 0
- أن تبتعد عن تصيد أخطاء المعلمات والعاملات بالروضة 0
- أن تعمل مديرة الروضة على الاستفادة من جوانب القوة لدى المعلومات وتصحيح نقاط الضعف عندهن 0
- مشاركة المعاملات فى القرارات التى تتخذ داخل الروضة 0
- معوقات العلاقات الإنسانية فى الروضة :
- هناك العديد من المعوقات التى تواجه تحقيق العلاقات الإنسانية فى الروضة من أهم هذه المعوقات مايلي :
- تحيز بعض مديرات الروضة لبعض المعلمات العاملات فى الروضة وتميزهن عن البعض الآخر ومراعاة شعورهن وخواطرهن 0

- قيام بعض مديرات الروضة بمواجهة بعض المعلمات بالنقد واللوم أمام المعلمات الأخريات 0
- عدم توفر نظام مناسب للاتصال من مديرة الروضة والمعلمات 0
- الأعباء والأعمال الكثيرة التي تعاني منها كل من مديرة الروضة وأيضاً المعلمات 0
- قلة مرونة بعض مديرات رياض الأطفال في تعاملهن مع بعض المعلمات العاملات في الروضة 0
- عدم تقبل بعض معلمات الروضة العاملات للنقد الموجه إليهن من مديرة الروضة 0
- عدم الشفافية والصراحة في التعامل مع المعلمات العاملات في الروضة 0