

إدارة رياض الأطفال وجودتها

المستوى الرابع

أهداف المقرر

بعد دراسة هذا المقرر يصبح الطالب/ الطالبة قادر على أن :

1. يفرق بين المدارس الإدارية المختلفة.
2. يحدد مكونات منظومة إدارة رياض الأطفال.
3. يحدد الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.
4. يفسر أهمية نظريات القيادة.
5. يميز بين المهارات القيادية الضرورية لمديرة الروضة.
6. يطبق الممارسات الإدارية في ضبط وإدارة قاعة التعلم بالروضة أثناء التدريب الميداني.
7. يستنتج معايير تحقيق الجودة في إدارة رياض الأطفال.

فهرس

الموضوع
الوحدة الأولى : الإدارة بين الفكر والثقافة
- الدرس الأول: تطور الفكر الإداري
- الدرس الثاني: منظومة إدارة رياض الأطفال.
- الدرس الثالث : الثقافة التنظيمية
الوحدة الثانية : القيادة بين النظرية والممارسة
- الدرس الأول: نظريات القيادة
- الدرس الثاني: المهارات القيادية لمديرة الروضة.
- الدرس الثالث: الإدارة الصفية
الوحدة الثالثة : الجودة بين النظرية والتطبيق
- الدرس الأول: إدارة رياض الأطفال في اليابان
- الدرس الثاني: مقومات النجاح الإداري في رياض الأطفال
- الدرس الثالث: إدارة الروضة في العصر الرقمي.

مقدمة

تهتم الجودة الشاملة بمستوى الأداء للإداريين والمعلمين والموظفين في رياض الأطفال من خلال المتابعة الفاعلة وتنفيذ برامج التدريب المتقنة والتأهيل الجيد مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام التعليمي (مدخلات . عمليات . مخرجات)، الأمر الذي يتطلب الاهتمام الخاصة بالمعلم وبرامج إعداده وتأهيله قبل الالتحاق بالخدمة، فثورة الاتصالات والمعلومات تتطلب تغييراً في أهداف التعليم وسياساته لتصبح مهمة التعليم إعداد مواطنين مؤهلين للعيش في العصر الرقمي.

ومن هنا يعد مقرر إدارة رياض الأطفال وجودتها من المقررات التي تساعد في تحقيق الجودة الشاملة، ولذا كان لا بد من تفعيلها وتضمينها في برنامج إعداد معلم الحضانه ورياض الأطفال (التعليم المدمج) حتى يستطيع المعلم / المعلمة مواكبة ما يحدث في عالم اليوم من ثورة في المعلومات وتصبح قادرة على التعلم الذاتي وإفادة مجتمعه كمعلم ومواطن قادر على إدارة قاعة التعلم لاستنهاض همم الأطفال ومساعدتهم على حل المشكلات التي تواجههم والمساهمة في إعداد برامج فاعلة تخدم الروضة والمجتمع.

الوحدة الأولى : الإدارة بين الفكر والثقافة

الدرس الأول: تطور الفكر الإداري

تمهيد:

تعد الإدارة عملية اجتماعية مستمرة بقصد استغلال الموارد استغلالاً أمثل عن طريق التخطيط والتوجيه والرقابة للوصول إلى الهدف بكفاءة وفعالية. يدور جدل كبير بين رجال الفكر الإداري حول الأهداف التنظيمية، لأن ليس كل من درس علم الإدارة قادر على تطبيقه. ففن الإدارة هو القدرة طبيعة الإدارة، هل الإدارة علم أم فن أم علم وفن معاً؟

الإدارة علم: يعني أنها تعتمد على الأسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات الإدارية وتحليلها وتفسيرها والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها.

الإدارة علم: أي لها مبادئ وقواعد ومدارس ونظريات تحكم العمل الإداري كما أن تطبيق هذه المبادئ والنظريات يؤدي إلى نتائج محددة.

الإدارة فن: أي أن المدير يحتاج إلى خبرة ومهارة وذكاء في ممارسة عمله، وتعامله مع العنصر البشري لحفزه على تطبيق الإدارة في المجالات المختلفة.

الإدارة فن وعلم معاً: من كل ما سبق يمكن القول بأن الإدارة فن وعلم معاً، فالإداري يجب أن يعتمد على الكتب والنظريات الإدارية بالإضافة إلى الخبرة العملية التي لا غنى عنها.

أولاً: مفهوم الإدارة:

إن مشكلة تعريف الإدارة تثير نقاشاً بين الكتاب ويمكن استعراض بعض التعريفات على النحو التالي:

- تعريف تايلور (رائد الحركة العلمية في الإدارة) للإدارة بقوله أن " فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تود من الرجال أن يؤديه بأحسن وأرخص طريقة".
- يعرف فايول الإدارة بأنها: " التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة".

- يعرف دوايت الإدارة بأنها: "نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد".
- يعرف فورست الإدارة بقوله: " فن توجيه النشاط الإنساني".
- يعرف هالي تريكر الإدارة بقوله: " أنها العملية الخلاقة للعمل مع الناس من أجل وضع الأهداف وإقامة علاقات تنظيمية وتوزيع المسؤوليات وتوجيه البرامج وتقييم النتائج".
- تعرف الإدارة بأنها: "عملية تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة جهود مجموعة من الأفراد من أجل الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق هدف معين، في ظروف بيئية معينة".
- تعرف الإدارة بأنها: "عملية تنسيق أنشطة العمل، بحيث يتم الحصول على الأداء الأمثل، من خلال جهود الآخرين وبمشاركتهم".
- يُمكن تعريف الإدارة على أنها: "عملية تحقيق الأهداف المرسومة باستغلال الموارد المتاحة، وفق منهج مُحدّد، وضمن بيئة معينة".

وهذا التعريف عامّ وشامل، يُمكن تطبيقه على الفرد والمنظمة، سواء كانت منظمة خاصة أو عامة، ويتضمن هذا التعريف العناصر التالية:

1. الأهداف: وهي النتائج المراد تحقيقها، وهنا يدخل عنصر القصد والإرادة في استغلال الموارد لتحقيق النتائج المرغوبة .
2. الموارد: وتشمل الموارد كلّ من الموارد البشرية والموارد الطبيعية، كالأرض وما يستخرج منها، ومورد رأس المال بصوره المتعددة المالية والمادية، وحتى يكون هناك إدارة فلا بُدّ من توافر بعض الموارد، وتشكل الموارد البيئية الداخلية للمنشأة، والتي يمكن لإدارتها التحكم بها.
3. المنهج: ويشمل استخدام كافة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات.
4. البيئة: لا يوجد كائن حيّ (سواء كان هذا الكائن شخص طبيعي كالفرد، أو كان شخص معنوي كمنشأة الأعمال التي تصنف بأنها نظام مفتوح) يعيش منعزل لوحده لا يؤثر ولا يتأثر بمتغيرات محيطه به، فعملية الاستفادة من الموارد التي تقع ضمن السيطرة وتحقيق الأهداف تتفاعل بعلاقات ذات اتجاهين مع البيئة المحيطة التي لا يمكن التحكم بها.

وهناك تعريفات أخرى للإدارة تؤكد جميعها على أن الإداري الناجح:

- يكون له أهداف واضحة ومحددة.
- يعمل مع مجموعة من الأفراد ليحقق الإنجاز من خلالهم.

- يستغل الموارد المتاحة أفضل استغلال، دون إسراف أو تقتير.
- يخطط للأعمال قبل البدء بالتنفيذ، يوزع الأعمال بين الأفراد، ويجدد لكل منهم: صلاحياته، ومسئوليته، وسلطاته، ويوجههم ويبين لهم طريقة الأداء الصحيحة، ثم يراقب أعمالهم، ويقوم أي إنحرافات عما تم التخطيط له.
- يعمل في ظروف بيئية قد تكون قاسية، فعليه أن يخفف من حدتها، أو قسوتها، ويحاول استغلال الفرص، ليتمكن من النجاح في ضوء التحديات الكبيرة التي تواجه المؤسسة.

وبالتالي فإن ممارسة العملية الإدارية ليست عملية سهلة في ظل الظروف الصعبة، مثل عدم الاستقرار السياسي أو الاقتصادي، كارتفاع نسبة البطالة، وانخفاض متوسط دخل الفرد، وشح الموارد. ولذلك يقال " أن أي إنسان يستطيع إدارة دفة المركب، عندما يكون البحر هادئاً " .

تكمن أهمية الإدارة في الدور الذي تلعبه في تقدم الأفراد والمؤسسات والمجتمعات وبناء عليه يمكن تلخيص أهمية الإدارة على النحو الآتي :-

- **على مستوى الأفراد:** تعمل الإدارة على تحسين أداء الأفراد العاملين في المؤسسات، وبالتالي تحسين أوضاعهم الاقتصادية والمعيشية .
- **على مستوى المؤسسات:** تؤدي الممارسات الإدارية الصحيحة إلى تحقيق أهداف هذه المؤسسات، سواء أكانت أهدافاً ربحية (مؤسسات القطاع الخاص)، أم غير ربحية (للمؤسسات الحكومية والأهلية).
- **على مستوى المجتمع:** الإدارة السليمة تعمل على زيادة القيمة الاقتصادية في البلد من خلال تحسين إنتاجية الأفراد والمؤسسات، مما يؤدي إلى تحسين مستوى المعيشة في البلد وبالتالي التقدم الاقتصادي والاجتماعي .

ثانياً: المدارس الإدارية الكلاسيكية أو التقليدية

ظهرت في مطلع القرن العشرين، وسميت بالكلاسيكية ليس لقدمها وتخلفها، وإنما لنمط التفكير الذي قامت على أساسه النظرية، حيث ركزت في مجملها على العمل معتبرة أن الفرد آلة وليس من المتغيرات التي لها أثرها في السلوك التنظيمي، وعلى التكيف والتأقلم مع العمل الذي يزاوله، وهذا ما حدا بالبعض من العلماء أن يطلقوا على هذه النظرية (نموذج الآلة) . مع تزايد الحركة الصناعية في نهاية القرن 19 ميلادي وبداية القرن (20) كان التحدي الرئيسي الذي واجه المدير يتمثل في محورين:

- كيفية زيادة الإنتاجية وجعل العمل أكثر سهولة ويسرا في الأداء .

- كيفية تحفيز العمال للاستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات.

تعتبر المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية كما يسميها البعض الرافد الأول من روافد الفكر الإداري، والتي ظهرت في أواخر القرن التاسع عشر، والتي تعد نتاج للتفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال تلك الفترة ولقد كان من أبرز علمائها فردريك تيلور، هنري فايول، وماكس فيبر والذين تمحورت أفكارهم حول أربع استراتيجيات وهي:

(1) ما يجب أن يكون (المثالية).

(2) التركيز على الوظيفة.

(3) النظرة للفرد كمتغير ثابت يمكن التحكم والسيطرة عليه.

(4) استخدام الحوافز المادية كأساس لدفع الفرد للإنتاج والعمل.

غير أن الاتجاه العام لهذه الاستراتيجيات تمحور حول تقسيم العمل وما يجب أن يكون عليه لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.

وتشتمل المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على ثلاث نظريات هي:

1- نظرية الإدارة العلمية:

دفع نظام المصنع الذي ظهر في عهد الثورة الصناعية إدارات المصانع إلى تطوير أساليب علمية وعقلانية للتعامل مع كافة عناصر الانتاج (العاملين، والآلات والمعدات، والمواد والأموال) ولمواجهة تحديين أساسيين:

- زيادة الإنتاجية من خلال انجاز العمل بأفضل الطرق وأسهلها.

- تحفيز العاملين بهدف الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج .

ويعد المهندس الأمريكي فردريك تايلور (1856-1915) والفرنسي هنري فايول (1841-

1925) من أشهر المساهمين في تطوير الطرق والأساليب المختلفة لمواجهة هذين التحديين، وهما بذلك

يعدان أول من أسس قواعد الإدارة العلمية ومبادئها.

إسهامات فردريك تايلور في الإدارة :

قدم تايلور الذي يدعي (أبو الإدارة العلمية) أربعة مرتكزات (مبادئ) أساسية اعتبرها الأساس لما يعرف

بالإدارة العلمية ولخصها في كتابه الشهير " مبادئ الإدارة العلمية " وهذه المبادئ أو المرتكزات هي :-

1- ضرورة توظيف المنطق العلمي في كل مجالات العمل، بدلاً من الاعتماد على الطرق العشوائية والتخمين.

2- اختيار العاملين، ومن ثم تدريبهم وتطويرهم بطرق علمية حسب متطلبات العمل، بدلاً من أن يقوم العامل باختيار عمله، وتدريب نفسه على العمل بالطريقة التي يراها هو مناسبة.

3- ضرورة تحفيز العاملين، لضمان قيامهم بعملهم حسب الطرق والأساليب العلمية التي تم تطويرها.

4- ضرورة أن يكون هناك تقسيم للعمل والمسؤولية بين العاملين والإدارة على أن تركز الإدارة على مهام التخطيط والإشراف، وأن يركز العاملون على مهام التنفيذ.

وقد أولت حركة الإدارة العلمية اهتمامها بثلاث أمور أساسية ذات علاقة مباشرة بالعمل هي :

- الطاقة: وتعني الحد الأقصى من العمل الذي يستطيع العامل أنجازه.
- السرعة: وتعني الوقت الذي يستغرقه العامل لإنجاز العمل ضمن مستوي كفاءة وجهد محدد.
- القدرة على الاستمرار: وتعني قدرة العامل على بذل المجهود المادي والفكري ومقاومة الشعور بالتعب والملل.

المبادئ التي جاء بها تايلور:

1- **التقسيم الأفقي للعمل:** يقوم هذا المبدأ على تقسيم العمل إلى وحدات اختصاص في المهام

وفي دراسة الوقت اللازم لانجاز المهام وهذ من أجل التوصل الى أحسن الطرق للعمل.

2- **التقسيم العمومي:** يقصد به الاختيار العلمي للعمال عن طريق دراسة خبرتهم أي عن

طريق اختيار العمال المنضبطين والعمال المبدعين للعمل. وهو المبدأ الذي اعتمده تايلور

من أجل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

3- **نظام الأجرة والمردودية:** تتمثل في إعطاء مكافئات في العمل وهذا بغرض رفع درجة

الانتاجية عن طريق تحفيز العامل حيث يسعى الى فرض الاجرة بالقطعة حيث ان هذه

الطريقة ترفع بصورة معتبرة درجة تحفيز العمال ومضاعفة مجوداتهم لأنهم سيقومون برفع

أجورهم من هذا العمل.

4- **مبدأ المراقبة في العمل:** انطلاقا من هذه المبادئ السابقة الذكر كل تصرف وكل حركة

يقوم بها العامل في إطار عمله نجدها مراقبة وهذا ما أدى الى وضع داخل المصانع ما

يسمى بالمراقب الذي توكل له مهمة مراقبة العمال في العمل.

أهم الانتقادات الموجهة للعالم تايلور.

من بين الأشياء الايجابية التي جاء بها تايلور كونه أعطى فكرة مفادها التقليل من التبذير في المؤسسة من تبذير في المواد والوقت والجهد وغيرها. وكذلك نجد أجابياته هو في محاولته من رفع الإنتاجية للعامل عن طريق محاولة في تحسين التسيير كذلك جاء بفكرة التخصص في العمل وتقسيمه.

اسهامات هنري فايول

قد أبرز هنري فايول وظيفة الإدارة كوظيفة متميزة تماماً عن وظائف المشروع الأخرى كالتمويل والتأمين والمحاسبة والإنتاج وأوضح أن وظائف الإدارة تشمل التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة. وقد حصر فايول المشكل البشري في التنظيمات في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

قد ركز فايول على نقطة عظيمة الأهمية هي المبادئ الأساسية التي يمكن استخدامها وتطبيقها في جميع النشاطات الاجتماعية من أبسط الأعمال الفردية وانتهاء بعمل أكبر المؤسسات أو الشركات إذ أنها تدعو جميعها إلى أفضل سبل التعاون المشترك كما أنها تنص على نشر العدالة بين العمال داخل المؤسسة.

إلا أن نظرية فايول تعرضت لعدة انتقادات حيث:

- إن تعارض بعض المبادئ الإدارية مع البعض الآخر لأنها لم تقم على التجربة مثل تعارض مبدأ نطاق الإشراف ومبدأ التقليل من عدد المستويات التنظيمية والتعارض بين مبدأ الوحدة ومبدأ التنسيق.
- النظر إلى التنظيم بأنه نظام مغلق لا يتأثر بالبيئة ولا يؤثر فيها.
- أغفلت نظرية التنظيم الإداري الجوانب النفسية والإنسانية للأفراد.

2- النظرية البيروقراطية :

ارتبطت البيروقراطية باسم عالم الاجتماع الألماني ماكس وبيبر (1864-1920) والبيروقراطية لغوياً تعني حكم المكاتب، وأما مدلولها الشعبي فتتمثل في الروتين الزائد في الإدارة الحكومية، أو التأخير في إنجاز المعاملات، أو درجة التعقيد وعدم المرونة. وأما عملياً فتعني إنجاز العمل ضمن خطوات وإجراءات نمطية موحدة وصارمة، يصعب الحياد عنها، مهما تكن الظروف والمواقف، بهدف توفير الحد الأدنى من الكفاية والانتاجية .

لقد أكدت النظرية البيروقراطية ضرورة تقسيم العمل على الأفراد حسب التخصص، واعتبرت الكفاءة الأساس الوحيد للتعيين والترقية. وحرص النموذج البيروقراطي على أن تكون هناك قواعد وقوانين وتعليمات مكتوبة وواضحة، يسترشد بها العاملون في عملهم، وأكدت ضرورة تدرج السلطة من أعلى إلى أسفل بشكل هرمي وترتيبي. كما يعتبر النموذج البيروقراطي العلاقات غير الرسمية والزمالات التي تنشأ نتيجة تفاعل العاملين بعضهم مع بعض أثناء العمل مضرّة بالتنظيم، ويجب التخلص منها.

سلبيات النظرية البيروقراطية على الأفراد:

- ☒ الالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين والجمود في سلوك الأفراد.
- ☒ عدم التعامل مع منسوبي المنظمة كأفراد لهم رغبات وميول وعواطف وأحاسيس.
- ☒ فرض نظام على الأفراد قد يدفعهم إلى الاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء .
- ☒ وجود أنظمة وإجراءات صارمة قد تدفع الأفراد إلى مقاومة أي نوع من أنواع التغيير الذي ترغبه المنظمة.

- ☒ قد يلجأ الأشخاص إلى تجنب المسؤولية واتخاذ القرارات أو اختيار البدائل فقط التي تتناسب مع الأنظمة والقوانين .

3- نظرية العلاقات الإنسانية

كان جل اهتمام مفكري الإدارة الكلاسيكيين أمثال هنري فايول وفرديريك تايلور القيام بأبحاث ودراسات تساعدهم في التعرف على طبيعة وماهية الإدارة، وإرساء مبادئ وقواعد يسترشد بها الإداريون في إدارة مؤسساتهم بهدف محدد، هو زيادة الإنتاجية، دون الاهتمام كثيراً بأن العملية الإنتاجية في أية مؤسسة تعتمد بشكل رئيسي على العنصر البشري الذي يعد الأهم من بين عناصر الإنتاج.

يقصد بالعلاقات الإنسانية "كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين من خلال إيجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد والتعاون بين الأفراد بهدف الوصول إلى نتائج أفضل بما يضمن اشباع رغبات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

ظروف بروز حركة العلاقات الإنسانية

تركز اهتمام المدراء منذ بداية حركة الإدارة العلمية على النواحي الفنية (ترتيب منطقة العمل ودراسة الحركة والزمن والإنتاج) مما أغفل كثير من النواحي والمواقف الإنسانية التي تؤثر على الانتاج. وبعد الحرب العالمية الثانية عام 1944م بدأ كثير من المدراء يكتشفون بأن العامل هو إنسان له شخصيته المستقلة وأنه ليس أداة من أدوات العمل وأن كثيرا من إشكاليات العمل تستلزم حلاً إنسانياً قد لا يجدي معها الحلول الفنية.

أسباب دراسة العلاقات الإنسانية: ظهور الحركات النقابية - زيادة ثقافة العامل - تقدم البحوث الإنسانية والتطبيقية- كبر حجم المنظمات - التخصص وتقسيم العمل - زيادة تكلفة العمل والإنتاج - ارتفاع المستوى المعيشي.

الانتقادات التي وجهت لمدرسة العلاقات الإنسانية:

- عدم استخدام الطريقة العلمية للوصول إلى النتائج.
- التحيز المسبق للعلاقات الإنسانية .
- معارضتهم لرجال الأعمال في المجالات التي تناقض مصالحهم.
- علماء النفس والاجتماع يرون أن النتائج محدودة ولم تضيف جديدا.
- رجال الفكر الإداري لا يرون في نتائج دراسات هذه المدرسة حولا جذرية للوصول إلى علاقات أفضل.
- إغفال التنظيم الرسمي بشكل كبير .
- لم تقدم المدرسة نظرية شاملة بل ركزت فقط على الجوانب الإنسانية.

4- مدرسة العلوم السلوكية

جاءت هذه المدرسة نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى المدرسة التقليدية، وإلى العلاقات الإنسانية محاولة منها لمعرفة السلوك الإنساني من خلال دراسة الفرد وشخصيته والجوانب الإدارية فيها بهدف معرفة تصرفاته وتنوع واختلافات هذه التصرفات والدوافع التي أدت إلى سلوكه.

المدرسة السلوكية لا تماثل مع المدارس التي سبقتها بالرغم من أنها تحمل بعض مبادئ المدرسة الكلاسيكية مثل التأكيد على الكفاية، وبعض مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية مثل تأكيد أهمية العلاقات الإنسانية في محيط العمل وبناء مناخ ملائم للتعبير عن مواهب العاملين.

خصائص وسمات المدرسة السلوكية

المدرسة السلوكية لها خصائصها وسماتها التي تتميز بها وهي كالتالي:

- مدرسة علمية تطبيقية تقوم على وضع فرضيات عن السلوك التنظيمي وأثره على الإنتاجية ثم فحص هذه الفرضيات بأسلوب علمي ثم تطبيق النتائج في محيط العمل.

- مدرسة معيارية تقوم على معايير قيمية تهدف إلى تطبيق الأبحاث السلوكية في مجال العمل بغرض إحداث تغيير في اتجاهات سلوكية محددة. فهي إذن لا تكتفي بالجانب الوصفي، بل تحاول التأثير في السلوك الإداري من أجل حل مشكلات العمل ورفع كفاءة التنظيم.
- هي مدرسة إنسانية تقوم على التفاوض وعلى اعتبار أن حوافز وحاجات الإنسان تحدد سلوكه ومن ثم تؤكد على أهمية هذه الحاجات. وهي تتميز أيضاً بنظرة متفائلة عن الإنسان وقدراته على الخلق والإبداع والإنتاج والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف الإنسان تهدف لتحقيق التوازن بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.
- تتميز بنظرتها الشمولية التي تهدف إلى تغيير المناخ ولا تكتفي بالإصلاحات الجانبية والجزئية مثل الأحوال الطبيعية (كالإضاءة) أو زيادة الرضا الوظيفي عن طريق تغيير بعض أساليب العمل (كإدخال نظام القطعة والجزاء أو فترات الاستجمام). فهي تهدف إلى تحقيق نظام إشراف فعال وإلى التعرف على حاجات العاملين ومساعدتهم على إشباعها وتنمية شعور الإنجاز لديهم.
- تهتم مدرسة العلوم السلوكية بالجماعات وتفاعل هذه الجماعات وتستخدم ديناميكيات الجماعة لتحقيق أهداف المنظمة.
- تستخدم مدرسة العلوم السلوكية المشاركة كأداة للعمل الإداري. فالمشاركة هنا ليست استشارية كما جاء في مدرسة العلاقات الإنسانية تمنح العامل فقط "الإحساس بالمشاركة" وإنما هي مشاركة فعلية في جميع مراحل اتخاذ القرارات.
- تنمية المهارات الإنسانية والعلاقات بين الأفراد وبين الأفراد والمجموعات ويشمل ذلك مفهوم الإنسان عن الآخرين وتقويمه لهم وأسلوب تعامله معهم وما ينتج عن ذلك من ردود أفعال.

الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية:

- تركيزها على العامل الإنساني وإهمال الجوانب الأخرى.

- لم تنجح في تقديم نظرية متكاملة.
- بالغت في تعظيم دور العلاقات الإنسانية.

رابعاً: المدارس الإدارية الحديثة

من أهم هذه المدارس الحديثة: المدرسة الكمية في الإدارة، ومدرسة النظم، والمدرسة الموقفية، والمدرسة اليابانية.

1. المدرسة الكمية في الإدارة:

ركزت هذه المدرسة على استخدام الأساليب والطرق الكمية التي تعتمد على التحليل الرياضي الكمي للمشكلات الإدارية بغرض اتخاذ القرارات الإدارية، وبشكل عام يمكن عرض أهم مزايا هذه المدرسة فيما يأتي :-

1- ركزت على استخدام النماذج الرياضية والكمية في حل المشكلات التي تواجه الإدارة وفي اتخاذ القرارات الإدارية.

2- استخدمت الحاسوب بشكل أساسي في مجال الإدارة، فأصبح بالإمكان مثلاً حفظ الملفات بواسطة الحاسوب، واستخدام البرامج المساعدة للإدارة مثل برامج المحاسبة، وشئون الموظفين وغيرها.

3- عملت على تحسين قدرات المديرين على اتخاذ القرارات بسبب اعتمادهم على المعلومات وتحليلها وبناء النماذج الرياضية وبالتالي الدقة في اتخاذ القرارات.

ومما يؤخذ على هذه المدرسة برغم ميزات المتعددة أنها اقتصر على استخدام النماذج الرياضية والكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، وتجاهلت العنصر الإنساني وأهميته ووجهة نظره وتجربته في التعامل مع القضايا التي تواجه المنظمة.

2- مدرسة النظم:

- المنظمة عبارة عن نظام يشتمل على عناصر متعددة تتفاعل مع بعضها البعض باستمرار تؤثر وتتأثر ببعضها البعض.
- المنظمة هي نظام مفتوح تحصل على مقومات استمرارها من البيئة الخارجية التي تستقبل أيضا مخرجاتها من سلع وخدمات.
- من المهم أن يعرف المدير طبيعة النظم وأن لكل نظام مدخلات ومخرجات وأن المنظمة يمكن النظر إليها كنظام مكون من أجزاء. كما أنها تكون جزءا من نظام أكبر وهو القطاع الذي تنتمي إليه.
- نرى أن هذه النظرية لم تركز على متغير واحد على حساب المتغير الآخر.
- فكما أشارت إلى أهمية سلوك الأفراد بالتنظيمين الرسمي وغير الرسمي، أشارت كذلك إلى أهمية الاهتمام بالتكنولوجيا والآلات.
- فنوع وحجم العاملين مهم كما أن نوع وحجم الآلات مهم أيضا.
- لذا تعد هذه النظرية من أحدث وأدق نظريات التنظيم. إلا أن تطبيقها يختلف من منظمة لأخرى، وذلك حسب ظروف كل منظمة.

إسهامات مدرسة النظم

يمكن حصر وإجمال فوائد نظرية النظم في مجال الإدارة فيما يلي:

1. سمحت للباحثين في علم الإدارة بوضع نظرة كلية وشاملة في إدارة المنظمة، فالباحث يجب أن ينظر إلى الإدارة كنظام مفتوح (Open System) الأمر الذي سيمكنه من رؤية عناصر المشكلة المختلفة من قيود سياسية واجتماعية وفنية وبشرية، ومدى تفاعل كل هذه العناصر مع البيئة

- الخارجية التي تمد المنظمة بالمدخلات الضرورية لاستمراريتها، فنظرية النظم إذن هي محاولة هادفة لتكوين نظرية شاملة تنظر إلى النظام الإداري كنظام فرعي من النظام الاجتماعي العام يتفاعل معه ويتأثر به بشكل مستمر.
2. تجعل الفكر الإداري حساساً وواعياً لأهمية العناصر المختلفة المكونة للعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ومتابعة، ومن تكنولوجيا وعناصر فنية واقتصادية.. الخ
3. تساعد الإداريين على فهم سير المنظمة وتركز اهتمامهم على القوى الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية التي تحيط بالمنظمة وتؤثر على تفاعلها، وتزيل عن الإدارة الفهم التقليدي الذي كان ينظر إلى الإدارة باعتبارها مبادئ ثابتة واجبة التطبيق في كل موقف وكل بيئة، وتوسع مداركه إلى أن كل شيء نسبي يتأثر بالبيئة والظروف.
4. لقد أدت إلى ثورة إدارية بدأت في أواخر الستينات وبداية السبعينات ولاتزال متأججة جعلت المفكرين يعيدون النظر في كثير من المسلمات الإدارية التقليدية والسلوكية على حد سواء، فيما يتعلق بمبادئ التنظيم الإداري وأساليب القيادة الإدارية والدوافع والحوافز. ومن هنا ظهرت إلى الوجود نظريات كثيرة استمدت قوتها من نظرية النظم، منها على سبيل المثال النظرية الظرفية أو الموقفية والتي ترى أنه لا يوجد أسلوب مثالي للقيادة الإدارية والتحفيز وإن كل موقف من المواقف وطبيعة العمل والعاملين في المنظمة هي التي تحدد الأسلوب الإداري المناسب.

الانتقادات الموجهة لمدرسة النظم

1. أهم انتقاد وجه للمدرسة هو أنها مجردة وليست عملية فالمدیر لا يستطيع مناقشة المشكلات اليومية ولا يصنع القرارات ولا يواجه الواقع من خلال التفكير بالمدخلات وعمليات التحويل والمخرجات فهذا الأسلوب لا يناسب الغوص في أمواج صنع القرارات في الحياة العملية.
2. تعلق مدرسة النظم أهمية كبيرة على ترابط وتكامل وتفاعل أجزاء المنظمة بحيث يؤدي أي خلل أو نقص في أحد تلك الأجزاء أو العناصر إلى التأثير في النظام ككل.
3. إن الإغراق في تطبيق النظام قد يؤدي إلي فقد روح الألفة والانتماء للمنظمة والذي قد يؤدي في النهاية إلى ضعف الإنتاجية أحيانا .

3- المدرسة الموقفية النظرية:

يرتكز جوهر هذه المدرسة على أنه لا توجد طريقة واحدة مثلي للإدارة تناسب كل الظروف والمواقف لتحقيق الكفاءة والفعالية، حيث أكدت على أن النمط الإداري الذي يصلح لموقف معين ربما لا يصلح في موقف آخر.

إن هذه النظرية تقوم على الأسس التالية:

- ليس هناك طريقة واحدة يمكن اتباعها في الإدارة.
- إن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخارجية، ومع حاجات الأفراد في المنظمة.
- إنها تمثل تحدياً لقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف وهذا هو الطريق لتطوير وتنمية الشخصيات.
- إن التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.
- يتكون التنظيم من ثلاثة نظم فرعية هي: النظام الفرعي الفني أي إنتاج سلع وخدمات التنظيم، النظام الفرعي التنظيمي أي تنسيق العلاقات الداخلية للتنظيم، النظام الفرعي المؤسس أي تنسيق العلاقات الخارجية مع البيئة.

إسهامات النظرية الموقفية

إن الفوائد التي تحققها هذه النظرية هي:

- الوقوف موقف الناقد من فكرة أن هنالك طريقة أو أسلوباً واحداً أمثل في الإدارة.
- تطبيق فكرة السبب والنتيجة في جميع الممارسات الإدارية.
- التزود بوجهات عمل تحدد أكثر الأساليب الإدارية ملاءمة لظروف معينة.

الانتقادات الموجهة للنظرية الموقفية

- حظيت المدرسة ولا تزال تحظى اهتمام زائداً من قبل الباحثين والكتاب والتي تؤكد على أهمية المدخل التشخيصي في اتخاذ القرار أو حل المشكلات مهما كان مستوى المدير وطبيعة عمله يجب عليه تشخيص وتحليل المتغيرات واختيار الحل المناسب.
- نبهت إلى أهم الأمور التي تؤثر على أداء المدير والمنظمة وبينت بعض علاقات التأثير والمتغيرات الأكثر تأثيراً على تصميم الهياكل التنظيمية وعمليات المنظمة وما أنسبها في ظل هذه المتغيرات .
- قدمت النظرية قاعدة معرفية ثرية و رصينة من الأفكار والمفاهيم التي تتناول بصورة خاصة البيئة الخارجية والتفاعل بين البيئة والمنظمة وتأثير المتغيرات ولأبعاد البيئة على أداء المنظمات وكيفية تعامل المنظمة مع البيئة.

4- الإدارة اليابانية :

تحتل اليابان مكانة بارزة في مقدمة الدول الصناعية نمطها الخاص في الإدارة مما جعلها متميزة في ارتقائها بمستوي الإنتاج وتقدمها الصناعي، وقد كان من أبرز ما يميز الإدارة اليابانية اعتمادها مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات أي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال التي يقومون بها، مما يرفع من إنتاجيتهم، ويشعرهم بأنهم ينفذون القرارات التي اتخذوها بأنفسهم، كما تميزت هذه المدرسة باعتبارها العاملين في المؤسسة أسرة واجدة تسود بينهم روح المودة والتعاون في العمل. واهتمت هذه المدرسة أيضاً بالاعتماد على مبدأ التوظيف مدي الحياة للعاملين مما يشعرهم بالاستقرار الوظيفي، إضافة إلى اهتمامها بالقيم الجماعية وإقامة العلاقات الاجتماعية داخل العمل مما يحفز العاملين على زيادة إنتاجيتهم.

كما كان للإدارة اليابانية الفضل في بروز ما يعرف بحلقات الجودة، وهي تعد من التطبيقات الحديثة لمفاهيم العمل الجماعي وحلقات الجودة تعني قيام مجموعات صغيرة من العاملين بعقد اجتماعات بشكل منتظم بعد ساعات العمل اليومي لمناقشة قضايا العمل ومشاكله واقتراح حلول خلاقية لمشاكل فنية وإدارية تواجه العمل والعمال.

5- نظرية (Z) وليم اوتشي :

المنظمات اليابانية حققت نجاحاً عظيماً في فترة الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين، لذا أصبح هنالك اهتمام بدراسة الأفكار والتجربة اليابانية في الإدارة والمنظمات.

• من أهم خصائص نظرية الإدارة اليابانية :

1. العمل مدى الحياة.
2. اعتماد مبدأ التخصص العام في العمل.
3. نظم الترقية تعتمد على الأقدمية والاستمرارية، وهي بطيئة.
4. التأكيد على العمل الجماعي ونمط الفريق.
5. التأكيد على الاتصالات المفتوحة.
6. المسؤولية المشتركة.
7. الاهتمام الشامل بجميع شؤون العاملين.

6- الإدارة بالأهداف :

يرتبط هذا الأسلوب بالعالمين بيتر دراكر وجورج أوديورن.

وقد ركز هذا الأسلوب على ضرورة توجيه جميع الجهود نحو أهداف المنظمة. والنظر إلى الأنشطة والأعمال التي يقوم بها الأفراد والجماعات باعتبارها وسيلة لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية

والتي تؤدي بدورها لتحقيق أهداف المؤسسة. وتتحدد الأهداف العامة للمؤسسة، وانطلاقاً منها يحدد كل مدير أهداف دائرته، ثم يقوم رئيس كل قسم بتحديد أهداف قسمه، لتنتهي هذه السلسلة بتحديد الأهداف المطلوبة من كل فرد في القسم تحقيقها انطلاقاً من أهداف قسمه.

ركز هذا الأسلوب على مشاركة جميع العاملين في المؤسسة بتحديد الأهداف، على مستوى الوحدة والفرد. بل أن هذه المشاركة تتعدى الأهداف لتصل لتطبيق العملي، حيث توضع خطة عمل لكل موظف بالاتفاق ما بينه وبين رئيسه، ويقوم رئيسه أيضاً بتوفير ما يلزم للموظف ويوجهه ويرشده، ويتابع أدائه ويقومه، حتى نهاية الخطة بتحقيق الأهداف التي حددت سابقاً.

أهداف الإدارة بالأهداف:

1- الالتقاء الفردي بين المشرف وكل واحد ممن يشرف عليهم لوضع أهداف ذات صلة بالأداء

وهذا يعني إن للمنظمة أهدافها وللأفراد العاملين فيها أهدافهم كذلك.

2- إتاحة الفرص للتعبير عن أهدافهم ومراعاة الفروق الفردية .

3- وضع الأساس أو الإطار العام للتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه التقويم.

7-مدرسة التميز في الأداء :

توم بيترز وروبرت ووترمان قاما بدراسة 40 منظمة ناجحة ومتميزة بأدائها، فخرجا بنتائج عن الأداء

التميز والفعالية، حيث لاحظا بأن لهذه المنظمات ثمان خصائص تميزها :

1. التأكيد على الإنجاز .

2. الاهتمام بالعملاء (علاقة تكافلية).

3. السعي لزيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين مشاركة فعالة.

4. منح العاملين درجة عالية من الاستقلالية في العمل، وتشجيع روح المبادرة والإبداع، وتركيز نظم

الرقابة على الجوانب الأساسية في المنظمة.

5. تفهم العاملين لرؤية ورسالة المنظمة وأهدافها والتفاعل معها.
6. استخدام هياكل تنظيمية بسيطة بمستويات إدارية قليلة.
7. إدارة الغموض والتناقضات: درجة عالية من المرونة للتعامل مع متغيرات البيئة الديناميكية، لذا فإنها تسعى لعلاقات طيبة مع محيطها بما فيهم منافسيها.
8. سعيها نحو التعلم المستمر : فهي تركز على ما تعرفه من سلع وخدمات، وتتساءل عن القيمة التي تضيفها كل عملية وإجراء، لضمان جودة مستمرة والبحث عن الجديد في طرق العمل والسلع والخدمات.

8-مدرسة الميزة التنافسية :

تركز هذه النظرية على ضرورة تمتع المنظمة بميزة تنافسية مستدامة، لا تستطيع المنظمات الأخرى تقليدها أو نسخها.

• مصادر الميزة التنافسية هي:

- كيفية إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وإيجاد دافعية عالية لدى العاملين.
- تطوير ثقافة تنظيمية تستثير الحماس لدى العاملين وتشجع على الإبداع وتنمي الولاء تجاه المنظمة.
- ومن الاستراتيجيات الضرورية لتحقيق ميزة تنافسية للؤسسة تمكناها من التفوق على غيرها من المؤسسات:

1. القيادة التكاليفية Cost Leadership : تقديم سلع / خدمات بأقل الأسعار.
2. التمايز: المقدرة على تقديم سلع / خدمات فريدة وتعود بأعلى قيمة أو منفعة للمستهلك (جودة، خدمة ما بعد البيع، مميزات في المنتج).
3. التمايز المركز: التركيز على سلعة معينة أو سوق معينة.

- استقطبت هذه النظرية الكثير من العلماء والباحثين في السنوات الأخيرة بسبب المعرفة الرقمي والمنافسة الشديدة في مختلف الصناعات والخدمات.
- من الموارد التي أصبحت تشكل ميزة تنافسية للمؤسسات: (رأس المال البشري، رأس المال الفكري والمعرفي، الابداع، رأس المال الاجتماعي).

تعددت المدارس الإدارية وتم التطرق إلى بعض من هذه المدارس ابتداء من المدرسة الكلاسيكية التي ركزت على عنصر العمل وبعد ذلك ظهور المدرسة الإنسانية والسلوكية. حيث اهتمت كل منهما على العامل أكثر منه على العمل. ثم ظهور عدة مدارس حديثة التي حاولت بدورها تكميل النقصات والسلبيات في النظريات والمدارس السابقة. وكل هذا من أجل تنظيم وسير حسن لإدارة المؤسسات.

خامساً: الخصائص المميزة للإدارة المعاصرة

تتمثل خصائص الإدارة المعاصرة في :

- الإدارة نشاط إنساني هادف: فهو يهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستغلال موارد متاحة والعمل على تنمية موارد جديدة، وذلك من خلال ممارسة عدد من الوظائف الإدارية الأساسية هي (تحديد الأهداف، التخطيط، التنظيم، تنمية الموارد، التنسيق، التوجيه، الرقابة وتقييم الأداء، الاتصالات).
- تكامل وظائف الإدارة : فهذه الوظائف ليست منفصلة بل هي مترابطة بمعنى أن النجاح في أي منها يؤثر ويتأثر بكفاءة باقي الوظائف فالإدارة بهذا المعنى عبارة عن نظام متكامل يعمل كل جزء فيه عملاً محدداً يسهم بدرجة ما في تحقيق الهدف العام للنظام، وبالتالي فإن القصور في أحد الأجزاء يصيب النظام كله بالضعف والتخلف.

- المستقبلية: فالنشاط الإداري لا يهتم فقط بالمشاكل الحاضرة بل يمتد أفق العمل الإداري لفترات مقبلة تحتاج إلى التنبؤ كأساس لاتخاذ القرارات واختيار أساليب العمل أخذاً في الاعتبار الخبرة الماضية .
- الموقفية: فالعمل الإداري لا يمكن فصله بأي حال من الأحوال عن ظروف البيئة المحيطة، بل أنه يؤثر فيها ويتأثر بها .
- التداخل بين المنشآت: فهناك درجة كبيرة من الاعتماد المتبادل بين المنشآت.

الدرس الثاني: منظومة إدارة رياض الأطفال

تمهيد:

لقد استحوذ موضوع الإدارة المدرسية الناجحة والفاعلة على اهتمام الباحثين في الشأن التربوي وسائر المهتمين من أولياء الأمور وأصحاب مدارس ومسؤولين حكوميين في دول عديدة، لا سيما منذ بداية القرن الواحد والعشرين، وقد وضعت الدول الغربية سياسات تتضمن مقاييس محددة للإدارة المدرسية الفاعلة تقيس بموجبها أداء مدير الروضة. ومن الأهمية بمكان الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة في هذا المجال.

العلاقة بين الإدارة التربوية والإدارة المدرسية

فيمكن اعتبارها من باب علاقة العام بالخاص أو الكل بالجزء، بمعنى أن الإدارة المدرسية تعتبر جزءاً من الإدارة التربوية وصورة مصغرة لتنظيماتها وأن هناك ارتباطاً وثيقاً بينهما، وأنها يدوران حول محور واحد هو التربية والتعليم حيث أن الإدارة المدرسية تقوم بتنفيذ السياسة التعليمية، بينما تختص الإدارة التربوية برسم تلك السياسة ومساعدة الإدارة المدرسية مالياً وفنياً في تنفيذها والإشراف عليها لتضمن سلامة هذا التنفيذ " وكلما كانت العلاقات التنظيمية بين الإدارة التربوية والإدارة المدرسية واضحة، تتحدد فيها خطوط السلطة والمسؤولية، فإن ذلك يساعد على تنفيذ السياسة التربوية بصورة أفضل.

تتكون منظومة إدارة رياض الأطفال من المدخلات والعمليات والمخرجات ثم التغذية

الراجعة، وهي كما يلي :

(أ) المدخلات

تتكون مدخلات منظومة إدارة الروضة مما يلي :

1. الموجهات الفكرية: هي موجهات نظرية توجه عمل منظومة إدارة الروضة وترشدنا إلى

أفضل السبل لتنفيذه بكفاءة عالية وتنحصر أهم هذه الموجهات فى:

- البعد الفلسفى لإدارة الروضة: يقصد بالفلسفة هنا، ذلك النشاط الفكرى المنظم الذى يتخذ من الفلسفة (نقداً وتحليلاً وتأملاً) وسيلة للوصول إلى المبادئ والأسس المتكاملة لتنظيم وتنسيق وتوجيه تربية طفل هذه المرحلة بمختلف أهدافها التربوية وسياساتها المرسومة ومؤسساتها وبرامجها، بما يساعد على تكامل العمل التربوى بهذه المرحلة وحل مشكلاتها.

ومن هنا يجب على مديرة الروضة الناجحة أن تتفهم أهمية البعد الفلسفى لممارساتها الإدارية والمهنية والعمل على تحسينها وإصلاح الأخطاء التى قد تقع فيها فى الممارسة العملية وإخضاعها للسيطرة العقلية، وكذلك فهم الذين تتعامل معهم من المعلمات أو الأطفال أو الآباء، أو العاملين، حتى يسود بينهم جو من العلاقات الإنسانية الصحيحة.

- البعد النفسى لإدارة الروضة: يهتم علم النفس ببحث العوامل النفسية التى تساعد على حسن إدارة الأعمال بما يضمن تحسين العملية التربوية داخل الروضة وحسن الأنتفاع بالإمكانيات والأدوات والخامات الأساسية والمرافق، حيث وجد أن أهم هذه العوامل النفسية أن يشعر الشخص فى عمله بأنه ينمو فى جو يبعث على الشعور بالأمن والطمأنينة، وأن يندمج الشخص فى أسرة العمل بحيث تشبع عنده الحاجات الطبيعية للأنتماء لجماعة نشطة قوية، ويمكن أن يتحقق ذلك إذا أمكن توجيه الشخص لنوع العمل المناسب الذى يتفق مع ميوله واستعداداته وقدراته الطبيعية .

فبدون إدراك المعلمة لنفسها ولذاتها تفقد القدرة والشجاعة والرغبة فى المشاركة فى تنفيذ البرامج وتطويرها.

- البعد الاجتماعى لإدارة الروضة: أصبحت الروضة مؤسسة اجتماعية بجانب دورها التربوى تتحمل عبئاً كبيراً فى عملية التنشئة الاجتماعية وأصبحت لها وظائفها الاجتماعية المتعددة التى يترتب على أدائها إعداد المواطن الصالح، فبدأت الروضة تستفيد من التقدم العلمى والمعرفة والبحوث النفسية والاجتماعية التى تساعدها على القيام بوظائفها بكفاءة وفعالية، ولذلك اتجهت الأنظار إلى ضرورة الاهتمام بالجوانب الاجتماعى بالروضة باعتباره عاملاً هاماً فى الصحة النفسية والاجتماعية للمعلمات والأطفال والعاملين بالروضة، وفى تكوين شخصية الأطفال واتجاهاتهم وميولهم، وفى إكسابهم الخبرات الجديدة والمفيدة فى الروضة وفى الحياة.

- البعد الإدارى لإدارة الروضة: فإن الإطلاع على النظريات الإدارية المختلفة يجعل مديرة الروضة قادرة على بناء إطار إدارى للسلوك الإنسانى والعلاقات المرئية وغير المرئية بينها وبين معلمات الروضة والأطفال والآباء، والتنبؤ بالأنماط السلوكية المختلفة فى الروضة؛ حتى تستطيع أن تدير الروضة وتتخذ القرارات التى من شأنها الصالح العام.

2. أهداف إدارة روضة الأطفال

فى إطار الموجهات السابقة فإن أهم أهداف إدارة روضة الأطفال تتحدد فيما يلى:

- العمل على توفير كافة الظروف والإمكانيات التى تساعد على تحقيق أهداف الروضة.

- الاهتمام بكل ما يتصل بالطفل ومعلمات الروضة ،حيث أنه لم تصبح الإدارة مقصورة على النواحي الإدارية فحسب ،بل أصبحت تجمع بين النواحي الفنية والإدارة العلمية والتكنولوجية.
- الاهتمام بالطفل وتربيته تربية متكاملة الجوانب جسمياً وعقلياً واجتماعياً
- الاهتمام بالبيئة المحيطة بالطفل وايضاً المحيطة بروضة الأطفال .
- تحسين وتجويد العملية التربوية بالروضة من خلال توعية وتبصير العاملات فى الروضة وتعريفهن بمسئولياتهن وتوجيههن التوجيه السليم .
- العمل على توطيد العلاقة بين الروضة وأولياء الأمور من أجل التعاون فى النهوض بتربية الطفل.

3- هيئة العاملين

تشكل العمود الفقري للروضة، وتتميز بمواصفات تعليمية ومعرفية وتدريبية ملائمة وكافية لتحقيق أهداف العملية التربوية فى الروضة، وتضم هيئة العاملين كل من مديرة الروضة والمعلمات وجميع العاملين والإداريين.

4- الأطفال

يعد الأطفال أهم الفئات المستهدفة والمستفيدة من العمل التربوى ،لذا تقدم إدارة الروضة للأطفال العديد من الخدمات تتمثل فى الخدمات الصحية والاجتماعية والتربوية .

5- مبنى الروضة والتجهيزات

أن معظم العاملين فى تربية الطفولة المبكرة يتفقون على أن ما يُقدم فى هذه المرحلة العمرية يتأثر إلي حد بعيد بتصميم المكان والأثاث والتجهيزات، لذا يعتبر مبنى الروضة مع ما

يشتمل عليه من تجهيزات الإطار الذى تتم فيه الأنشطة المختلفة التي يمارسها الأطفال في الروضة .

فجمال مبنى الروضة ورونقه له أثر كبير في تكيف الطفل واستقراره النفسي وتحقيق النمو السليم وفي احترام حاجاته وتحقيق حياة هادئة ضرورية لنموه العصبي والحركي ، وحتى تكون الروضة حقاً جنة الأطفال ومرتعاً خصباً لإشباع حاجات الطفل في البحث والكشف والجري والتسلق والأنطلاق والأندماج مع أقرانه في جو هادئ ملئ بالتقدير والمحبة، لا بد أن تخضع لمواصفات فنية وصحية معينة تساعد على تنمية قدرات الأطفال العقلية والجسمية والوجدانية والاجتماعية حتى تصبح روضة نموذجية.

6- منهج الخبرة المتكاملة والنشاط في الروضة:

تم اختيار هذا المنهج في كثير من دول العالم في رياض الأطفال؛ حيث يعتبر أكثر المناهج ملاءمة لطبيعة طفل الرياض، حيث يتكون هذا المنهج من جميع عناصر العملية التربوية ويأخذها في اعتباره لخدمة الطفل وتطوره ونموه داخل البيئة التربوية، فمحوره الطفل ويشمل المحتوى والمعلمة والمبنى والإدارة، وجميع العناصر المؤثرة في تربية الطفل.

ومن ثم يعد منهج الخبرة المتكاملة والنشاط ذلك الإطار المنظم الذى خُطط لتعلم الأطفال، ويتضمن كل ما تحتوى عليه الروضة من مواقف وخبرات وأنشطة وأساليب ووسائل تتجه نحو تحقيق التكامل في مظاهر نمو الطفل المختلفة، وذلك عن طريق مساعدة المعلمة للأطفال، وتهيئة البيئة التربوية الملائمة لهم.

7- علاقة الروضة بالأسرة:

إن الروضة أكثر من أى مؤسسة تربية أخرى، كانت ومازالت حريصة على أن تعمل مع أسر الأطفال ليس فقط بشكل تعاونى بل كشركاء حقيقيين فى تربية أطفالهم، يتفقون مع الروضة على ما يقدم لهم ويلتزمون بدورهم فى هذه العملية. إذ لا بد أن تكون المؤسسة التربوية امتداداً حقيقياً لحياة الأطفال فى بيئتهم الطبيعية، فلا تكون هناك فجوات فى خبراهم تؤدى إلى انفصال الحياة داخل الروضة وخارجها مما يقلل كثيراً من تأثيرها.

فالأسرة وروضة الأطفال يشتركان فى مسئولية ضمان سلامة وأمان الطفل، ويعد تأثيرهما العنصر الأكثر فاعلية فى عملية نمو الطفل، فهما أهم عنصران فى التنشئة الاجتماعية للطفل فى روضة الأطفال، ولذلك يجب أن تعمل الأسرة وروضة الأطفال كشريكين فى العملية التربوية ويعملا معاً على مناقشة تصوراتهم الخاصة بتربية الطفل ويتعاونوا من أجل صالح الطفل، وبالتالي يحظى الطفل بأفضل رعاية عند وجود تعاون بينهما.

(ب) العمليات الإدارية

ترتيباً على ما سبق عرضه، نجد أن إدارة الروضة نظام يضم عدداً من المكونات أو النظم الفرعية هى: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق ثم الرقابة وهذه النظم الفرعية تتفاعل معاً لتحقيق أهداف إدارة الروضة، ويجدر بنا أن نناقش هذه المكونات الإدارية بشئ من التفصيل:

1- التخطيط (Planning)

يعتبر التخطيط ضرورة لازمة للإدارة الناجحة، حيث يشمل جمع المعلومات والإحصاءات بهدف اختيار الأهداف، وتحديد الموارد المتاحة (بشرية ومادية)، وطرق العمل، ومن يقوم بهذا العمل فى مدى زمنى محدد، وهو عملية متجددة ومستمرة، فبلوغ الأهداف لا يعنى نهايته، إنما

يعنى بداية أهداف جديدة توجه الجهود لتحقيقها، وتتخلص أهمية التخطيط فى كونه يوفر الوقت، ويساعد على استغلال الموارد البشرية والمادية الاستغلال الأمثل، ويضمن التنسيق بين النشاطات المختلفة، ويهتم بالتنبؤ بما يتوقع حدوثه من مشكلات وعقبات، كما أنه يهتم بالقوة العاملة وتوفير المناخ اللازم للعمل .

2- التنظيم (Organizing)

تختص عملية التنظيم بتحديد الأنشطة والوظائف الرئيسية فى الروضة، وواجبات ومستويات كل وظيفة، ويشمل التنظيم كذلك تحديد العلاقات والارتباط بين الوظائف وخطوط أنسياب المسئولية والسلطة وشروط الرقابة، والتنظيم ليس غاية فى ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق الأهداف وبما يوفره من مزايا من أهمها:

- ✓ يعين القيادة الإدارية فى تحديد الأهداف الدقيقة والمتوسطة لكل فرع وإدارة داخلية.
- ✓ يحقق التناسق والترابط والتفاعل بين أجزاء المؤسسة عن طريق شبكة الاتصالات الهادفة بينها.
- ✓ يوفر المناخ الملائم للعمل بتنميته للمهارات على ضوء الاحتياجات الوظيفية للعمل.
- ✓ يعين الإدارة فى المراجعة والمتابعة للأداء على ضوء المهام والاختصاصات المبينة لكل فرع من العمل.

3- التوجيه (Guide)

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

- ✓ التوجيه المستمر لأفراد مجتمع الروضة.
 - ✓ القضاء على الصعوبات وحل المشكلات التي تعترض التنفيذ.
 - ✓ التوجيه العلمى والإدارى والفنى لعمليات تنفيذ سياسة الروضة وأنشطتها.
- ومن هنا يعتبر التوجيه أبرز عناصر الإدارة لأننا نرى من خلاله السلطة وهى تعمل، ونرى أعمالاً وإجراءات تتخذ.

4- التنسيق (Coordinating)

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

5- الرقابة (Controlling)

تعتمد الرقابة على العمليات الإدارية الأخرى وتدعمها، كما أنها ترمى إلى التأكد من أن العمل فى الروضة يؤدى بالكفاءة اللازمة وطبقاً للمعلومات والإرشادات التى تمت فى عملية التوجيه، وذلك ضماناً لحسن سير العمل، وتشمل عملية الرقابة ما يلى:

- ✓ معرفة العقبات التي تعترض سبيل الأداء الأمثل والوقوف على مظاهرها وأسبابها.
- ✓ تقويم العاملين للوقوف على درجة كفاءتهم.
- ✓ الوقوف على احتمالات حدوث الأخطاء قبل وقوعها، واكتشاف الأخطاء فور حدوثها.
- ✓ التأكد من الالتزام بالقواعد المتصلة بالميزانية والتمويل.
- ✓ إعادة النظر فى سياسة الروضة وبرامجها.

(ج) المخرجات

هى الهدف العام من منظومة إدارة الروضة الذى يتمثل فى تزويد جميع العناصر البشرية بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التى تساعدهم على تنفيذ عمليات المنظومة بكفاءة وفعالية، وايضاً تربية الأطفال ومساعدتهم على التوافق والحياة السوية مع مجتمعهم، وبوجه عام يمكن حصر المخرجات فيما يلى:

- ❖ خطط لتطوير الروضة.
- ❖ عناصر بشرية قادرة على النمو الذاتى والتنمية المهنية المستمرة .
- ❖ أطفال مزودون بعبادات وقيم مرغوبة واتجاهات ايجابية .
- ❖ استخدام فعال لجميع الإمكانيات المادية والبشرية فى الروضة والبيئة المحيطة.

(د) التغذية الراجعة

يمثل هذا العنصر عملية ضبط لعمل منظومة إدارة الروضة وتفاعلها وتكيفها مع متغيرات البيئة المحيطة، وذلك لأن جوهر التغذية الراجعة ينطوى على جانبين أساسيين هما:

- ❖ جمع المعلومات المتعلقة بكل عمليات المنظومة ومخرجاتها الفعلية ومدى مناسبتها
- للأهداف المنشودة، وقدرة المنظومة على التفاعل والاستيعاب لمكونات البيئة القريبة

والبعيدة، ومدى تمتع المنظومة بالقبول والرضا العام من قبل البيئة المحيطة ومؤسساتها، وايضاً قدرة المنظومة على مواجهة التغيرات الناجمة عن التغيرات الحادثة فى مناحى الأنشطة المجتمعية.

❖ تحويل المعلومات إلى مدخلات جديدة للمنظومة، الأمر الذى يفيد فى المحافظة على استقرار منظومة الإدارة ودينامكية توازنها داخلياً وبيئياً، وكذلك تصحيح مسار التنفيذ وتحقيق الأهداف المرغوبة بكفاءة وفعالية وبأقل تكلفة ووقت وجهد.

مستويات إدارة رياض الأطفال

تضم إدارة رياض الأطفال مستويات تنظيمية تبدأ من القمة ممثلة فى الإدارة العامة لرياض الأطفال وتنتهى عند القاعدة فى إدارة الروضة وفيما يلى عرضاً لكل مستوى من مستوياتها:

1- الإدارة العامة لرياض الأطفال

استحدثت الإدارة العامة لرياض الأطفال بديوان عام الوزارة بقرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة رقم (13) لسنة 1989م. وتم تنظيم العمل برياض الأطفال بديوان عام الوزارة والمديرات والإدارات التعليمية .

اختصاصات الإدارة العامة لرياض الأطفال :

- التوجيه الفنى: ويختص بالاشتراك فى وضع الخطة العامة للمرحلة وتقييم المواد والأنشطة لتحقيق الأهداف وتحسين العملية التربوية وزيادة العائد منها، وزيادة خبرات ومهارات العاملين بها، وتطوير نموهم المهنى ورفع مستويات الأداء بالاشتراك مع

الإدارات المعنية . وضع البرنامج الزمني للزيارات الميدانية التي يقوم بها الموجهون على مدار السنة وإعداد تقارير المتابعة عن الزيارة والتقارير الشاملة للصورة الكلية للعملية التربوية في المرحلة في سائر المحافظات. الكشف عن مواطن القوة أو القصور في المرحلة وتقديم المقترحات اللازمة لتذليل الصعوبات.

- التدريب والإحصاء: ويقصد بها اقتراح السياسة العامة والموازنة اللازمة لتنفيذ برامج التدريب بالاشتراك مع الإدارات المعنية. تحديد وتصنيف الاحتياجات التدريبية ووضع الخطة التدريب بالتنسيق والتعاون مع الإدارات المعنية. إعداد دليل إحصائي خاص برياض الأطفال في جميع أنحاء الجمهورية.
- المناهج والأنشطة: ويختص بإعداد خطط تقييم المناهج والأنشطة وخطة الدراسة بالاشتراك مع الإدارات المعنية وحصر نتائج هذا التقييم وإعداد استقراء موضوعي في هذا الشأن. اقتراح وفحص الألعاب والوسائل التعليمية اللازمة لخدمة المناهج والأنشطة وذلك بالاشتراك مع التوجيه الفني والإدارات المعنية بالتطوير التكنولوجي والوسائل التعليمية.
- التنسيق وشئون الأطفال: ويختص باستصدار ومتابعة تنفيذ وتطوير القرارات والقواعد والتعليمات المتعلقة بالمرحلة ومواعيد التقدم بطلبات الالتحاق وشروط ونظم القبول وكثافة القاعات ومراعاة صرف المتحصلات الخاصة بالمرحلة على أطفال الروضة وتجهيزها بالأثاث المناسب.

2- إدارة رياض الأطفال بمديريات التربية والتعليم

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

- الالتزام بما ورد فى القوانين والقرارات واللوائح الخاصة بمرحلة رياض الأطفال، والصادرة من قبل الإدارة العامة لرياض الأطفال بالوزارة، وإبلاغها للإدارات التعليمية من خلال المنشورات التى تتولى مهمة إصدارها.
- متابعة تنفيذ ما جاء بالنصوص الرسمية على المستوى التنفيذى: سن القبول، المصروفات، مدى توافر الشروط الصحية بقاعات الروضة، ومتابعة سير العمل بالقاعات وما يدور بها، فهى مسئولية التوجيه الفنى لرياض الأطفال بالمديرية.
- إعطاء التراخيص اللازمة لافتتاح قاعات لرياض الأطفال بالمدارس، وذلك بعد المعانة والتأكد من توافر المواصفات المطلوبة بهذه القاعات.
- التعرف على ميزانيات الروضات وكيفية توزيعها على الأنشطة المختلفة.
- عمل اجتماعات دورية لمديرى المرحلة ورؤساء الأقسام على مستوى جميع الإدارات التعليمية التابعة للمديرية، وذلك لمتابعة ما جاء باللوائح الخاصة بمرحلة رياض الأطفال .
- إعداد تقارير سنوية عن جميع الروضات التابعة لها، ترفع إلى الإدارة العامة لرياض الأطفال بالوزارة.

3- إدارة رياض الأطفال بالإدارة التعليمية

يتكون قسم رياض الأطفال من رئيس القسم وسكرتارية القسم والموجهين الفنيين الذين يقومون بمتابعة عمل المعلمات وسير العمل داخل الروضة، ويختص قسم رياض الأطفال بالإدارة التعليمية بعمل الآتى :

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

4- المستوى الإجرائى (إدارة الروضة)

يتوقف نجاح إدارة التعليم مركزياً ولا مركزياً على إدارة الروضة التى تتبلور فيها نهائياً كل الجهود سواء فى النواحي الفنية أو الإدارية أو الأنشطة التربوية المختلفة؛ فالروضة هى المؤسسة التربوية والاجتماعية المسؤولة فنياً وإدارياً عن تنفيذ السياسة التربوية للدولة داخلها. وتعتبر إدارة الروضة هى أصغر وحدة فى إدارة التعليم على مستوى وزارة التربية والتعليم، ويشرف على تنفيذ العمل وتوجيهه مجلس إدارة الروضة ومجلس الأمهات والمعلمات.

وتأسيساً على ما سبق فإن إدارة الروضة هي توجيه نشاط المعلمات والأطفال والآباء والأمهات نحو تحقيق هدف الروضة المشترك من خلال تنظيم جهود الجميع وتنسيقها، وهي وظيفة قيادية إنسانية، ضرورية ومهمة لتحقيق هدف الروضة المنشود، ووظيفتها استخدام الإمكانيات والقدرات والتسهيلات المادية والبشرية الموجودة في الروضة لغرض الوصول إلى تحقيق الهدف التربوي للروضة.

ومن هنا تقوم إدارة الروضة على وجود وتوفير عدد من العناصر التي تعتبر أساسية وبدونها لا يمكن أن تكتسب إدارة تربوية صفة المؤسسة أو الحركة الذاتية الضرورية لأداء مهامها وتحقيق أهدافها، وفيما يلي أهم هذه العناصر:

1. العناصر البشرية المفترض أن تكون ذات مواصفات ومستويات تعليمية وثقافية وتدريبية ملائمة وكافية لتحقيق أهداف العمل التربوي.
2. الإطار التنظيمي المؤسسي للروضة من حيث النظم والقوانين واللوائح وغير ذلك.
3. برامج العمل مشفوعة ببيان الأهداف والغايات النهائية أو المرحلية للعمل الإداري والتربوي.
4. الإمكانيات والتسهيلات المادية من أبنية ومعدات وتجهيزات وأدوات وميزانية وغيرها مما يلزم لتحقيق أهداف البرامج المطروحة.
5. العوامل المؤثرة في إدارة الروضة والتي تعتبر جزءاً أساسياً من قدرتها على الإنجاز (كالبيئة الاجتماعية والثقافية السائدة والنظام السياسي والإقتصادي والأعراف والتقاليد والعوامل المناخية، وأنماط الشخصية والتكوين النفسي والاجتماعي للأفراد، ومستويات الحوافز وغيرها).

ولا جدال فى أن الإدارة هى فى النهاية مجموعة من العمليات أو العناصر تتكامل فيما بينها لتحقيق أهداف معينة، وفى مجال الإدارة التربوية تتجه العمليات الإدارية إلى تحقيق الأهداف التربوية.

وفى هذا الإطار تكتسب إدارة الروضة طابعاً خاصاً بموجب ما لها من أهداف خاصة، ولهذا يوجد عدد من الاعتبارات تستمد منها مرحلة رياض الأطفال أهميتها، وتتلخص هذه الاعتبارات فيما يلى:

1. تعتبر مرحلة رياض الأطفال مرحلة حاسمة فى نمو شخصية الطفل وتكاملها، كما أنها مرحلة لها بالغ الأثر فى حياة الطفل المستقبلية، كما أنها ضرورية لتهيئة الأطفال للتعليم، وتتحقق هذه التهيئة عن طريق الأنشطة التى توفرها برامج الروضة لأطفالها، مما يعد تمهيداً لإعدادهم للتعليم وللحياة.

2. كما أنها مرحلة تهيئة نفسية للأطفال لدخول الروضة الابتدائية، لأنها تساعد الأطفال على التأقلم فى الروضة الابتدائية، وتجعل الانتقال من البيت إلى الروضة أقل صعوبة، لأنه إذا لم يهيا الأطفال للمدرسة الابتدائية من خلال مؤسسات رياض الأطفال فإن عملية الانتقال من البيت إلى الروضة تعتبر فى حد ذاتها صدمة عنيفة لهم ، فيشعرون خلالها بفقدان تلك السعادة التى ألفوها فى البيت .

3. وقد تناول علماء النفس والتربية تحديد الأهداف التى يجب أن تعمل فى ضوءها مؤسسات رياض الأطفال وهى ما يلى:

▪ مساعدة الطفل على النمو المتكامل جسماً وعقلياً ووجدانياً واجتماعياً، من خلال تزويده بالخبرات التى تقدمها له الروضة .

▪ تركيز اهتمام الروضة على نشاط الطفل الحس حركي كمنطلق لكل تعلم

- تنمية فردية الطفل من خلال تطبيق الأسس السيكولوجية للتعلم.
 - اكتساب الطفل مهارات التفكير العلمي، وذلك من خلال تجهيز وإعداد البيئة الملائمة التي تسمح للطفل بأن يكتشف ويلعب بدون كبت باستخدام اللعب التخيلي (Imaginative Play)، والذي ينبع من عوامل داخلية ذاتية للطفل.
 - اكتساب الطفل الاتجاهات والقيم والعادات الاجتماعية والتربوية الحسنة المقبولة من المجتمع من خلال تفاعله مع زملائه بالروضة.
 - إعداد الطفل ذهنياً لتقبل التعليم بالمرحلة الابتدائية، أى الانتقال التدريجي من البيت إلى الروضة والاستعداد للتعليم المنهجي.
- وهذا بدوره يتطلب من إدارة الروضة أن تتقن أساليب التعامل مع الأطفال في هذه المرحلة، وبما لدى الإدارة من خبرة ستمكنها من تطويع المنهج التربوي وترجمته إلى برامج مناسبة للطفل بحيث تشتمل على ما يجب أن يتعلمه من خبرات إضافة إلى بعض الممارسات والأنشطة والألعاب التعليمية والتربوية الملائمة لهذه المرحلة، مع مراعاة أسلوب التعلم المناسب لتقديم المفاهيم المختلفة إلى الطفل وتبسيطها لكي يستوعبها بسهولة، ولكي تحقق تكامل النمو المعرفي لديه، ليس هذا فحسب بل إدارة العلاقات الإدارية داخل الروضة بطريقة مناسبة بحيث يمكن تنفيذ الأهداف المرجوة بأسر طريق وبأقل جهد ممكن.
- وبعد التعرف على مستويات إدارة رياض الأطفال؛ لا بد من استكشاف طبيعة العلاقة بين إدارة رياض الأطفال والبيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تعمل إدارة رياض الأطفال في إطارها.

الدرس الثالث: الثقافة التنظيمية

تمهيد:

إن الثقافة في المنظمات تلعب دوراً مهماً؛ ومن أبرزها:

1- أنها تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، حيث أنه كلما كان من

الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما قوي ارتباط

العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بالانتماء لها وأنهم جزء حيوي منها.

2- أنها تخلق الالتزام برسالة المنظمة؛ ذلك أن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما

يؤثر عليهم شخصياً إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل ثقافتها العامة

المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من

اهتماماتهم الشخصية.

3- أن الثقافة التنظيمية تدعم وتوضح معايير السلوك بالمنظمة، وهذه الوظيفة

تعتبر مهمة خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها ذات أهمية لقدامى

الموظفين أيضاً، حيث أن الثقافة تقود أفعال وأقوال العاملين، مما يحدد بوضوح

ما ينبغي قوله أو فعله في أي حالة. وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من

الفرد العامل في المنظمة في أوقات مختلفة، وكذلك السلوك المتوقع من عدد من

العاملين في نفس الوقت.

وباختصار؛ نستطيع أن نقول أن ثقافة المنظمة تعتبر من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل أداء التنظيم، بمعنى أن لها الأثر الكبير على المنظمة والعاملين.

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية :

لكل إنسان ثقافته التي يتبناها وتتصل بإنسانيته كبشر، فكما أن للإنسان ثقافته، فكذلك للنظم الاجتماعية التي أوجدها هذا الإنسان ثقافتها التي تميزها عن بعضها البعض بمحتوى ثقافي معين من المعتقدات والقيم والاتجاهات والمصطلحات اللغوية والسلوك.

ومفهوم الثقافة التنظيمية كسائر المفاهيم الإدارية الأخرى؛ لم يتفق الباحثون والكتّاب والإداريون على تعريف واحد لها.

كما يعتبر من الموضوعات الحديثة التي دخلت علم الإدارة، وعلى الرغم من إدراك أهميته؛ إلا أن الاختلاف قائم في تحديد معنى متفق عليه بين الباحثين. وهذا ليس بالأمر الغريب خاصة في الأدبيات الإدارية.

وينطوي تحت هذا المصطلح العديد من المصطلحات والمفاهيم مثل: الأخلاقيات والنواحي المادية والقيم والنماذج الاجتماعية. وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية تمثل مجموعة من المزايا المستمرة نسبياً التي تميز منظمة عن أخرى، وتؤثر في سلوك الأفراد في هذه المنظمة، ولذا

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها:

- " الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في المنظمة.

- "إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة".

- كما تُعرف بأنها "هي مجموعة القيم المشتركة والمعتقدات والفرضيات والمبادئ التي تعكس الصورة الشخصية للمنظمة".

لكل منظمة ثقافة واحدة أو ثقافة رسمية؛ بمعنى مجموعة القيم المشتركة والتوقعات والمعتقدات التي تسود بين العاملين من أفراد المنظمة. ولكن هذا نادراً ما يحدث في المنظمات كبيرة الحجم خاصة، حيث يكون هناك عدة ثقافات فرعية تعيش مع الثقافة العامة للمنظمة.

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية:

تكمُن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أنها تؤثر على العاملين وتكوينهم للسلوك المطلوب منهم داخل المنظمة، مما يجعلها تتميز بصفات مشتركة بين العاملين ويستطيعون بذلك تعلمها وقد تورث لهم. كما أن لها تأثيراً مباشراً على تصرفات الأفراد. فهي التي تحدد مبادئ المنظمة وأنظمتها الأساسية: السلوكيات المقبولة والمرفوضة، القوانين التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة، اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة، أشكال الاتصالات المتبعة، نظام المكافآت، كما أن لها تأثير على إستراتيجيات التنظيم وتنفيذها. كما تساعد الثقافة التنظيمية القوية على زيادة مستويات الاتساق في السلوك، ووجودها للمنظمة يحقق مزايا عديدة لتلك المنظمة منها:

- تحقيق الهوية التنظيمية، تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة.

- تحقيق الاستقرار التنظيمي.

- تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة.

- تحديد مجالات الاهتمام المشترك بين العاملين.

- التعرف على الأولويات الإدارية.
 - التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات.
 - تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة.
 - ترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمراكز الوظيفية.
 - تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية والاستغناء.
 - توفير معايير لما يجب أن يقوله أو يفعله العاملون.
 - توفير إدارة رقابية ذاتية للسلوك وأنماط الاتجاهات المرغوبة.
- كما يمكن ذكر أهميتها ودورها في الأفراد والمنظمات كما يلي:**
- تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كما أن أي اعتداء أو تغيير على أحد بنود الثقافة سيواجه بالرفض؛ وبناء على ذلك فإن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع لآخر.
 - تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في محيطهم، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
 - تساعد الثقافة على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات. فمن المعروف أن الفرد عندما يواجهه موقفٌ معين أو مشكلة معينة فإنه سيتصرف وفقاً لثقافته، أي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي لها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه الذي سيقوم به.

ثالثاً: أنواع الثقافة التنظيمية:

تصنف ثقافة المنظمة بصورة عامة إلى نوعين رئيسيين هما:

1- ثقافة قوية.

2- ثقافة ضعيفة.

ولقد أجمع العديد من الباحثين على أن درجة قوة ثقافة المنظمة تعتمد على عنصرين أو عاملين

أساسيين هما:

1- عنصر الشدة (Intensity) ويشير إلى قوة ومدى تماسك أعضاء

المنظمة بالقيم والمعتقدات الحيوية، وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة

وقوة تمسك العاملين بالقيم والمعتقدات الحيوية.

2- عنصر الإجماع (Consensus) أو مدى المشاطرة والمشاركة لنفس

القيم والمعتقدات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء.

وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم

والمعتقدات الحيوية في ثقافة المنظمة، ومشاركة واسعة لنفس القيم أي

القيم السائدة في المنظمة، وأيضاً تعتمد قوة ثقافة المنظمة على الحوافز

من عوائد ومكافآت تُمنح للأفراد الملتزمين. ويتوقف ذلك على عاملين

رئيسيين:

- تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية التعامل بها.

- نظم العوائد والمكافآت، إذ أن تزويد الأعضاء الملتزمين بالقيم العوائد والمكافآت

يساعد الآخرين على تعلم القيم وتفهمها.

إن المنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها إذ تؤدي الثقافة القوية لعدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به. بينما في الثقافات الضعيفة، فإن الأفراد العاملين يسرون في طرق مبهمه وغير واضحة المعالم، ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيمهم واتجاهاتهم. ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية.

فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه إذا لم تثق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض، ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية تؤثر على فاعلية وأداء المنظمة.

أما الثقافة الضعيفة فتقود إلى خلق عدة ثقافات فرعية، تتشكل وتتطور بشكل تدريجي، وقد تكون هذه الثقافات متعارضة ما بين الوحدات الرئيسة في التنظيم، وما بين الثقافة التي تتبناها الإدارة، وتلك التي يؤكد عليها العاملون. وهذا يقتضي بذل جهود للتقريب بين هذه الثقافات، توكياً لسلاسة العمل وتقليل التناقضات ما أمكن حتى لا تصل إلى التعارض.

رابعاً: القيم المكوّنة للثقافة التنظيمية في المنظمات:

من خلال الرجوع للأدبيات والبحوث في الثقافة التنظيمية يتبين لنا وجود مجموعة قيم تشكل ثقافة المنظمات، وتؤثر على اتجاهها وسلوك أفرادها. وقد تناول فرانسيس و وودكوك بعض القيم وهي:

1- القوة (النفوذ): وتتبنى هذه القيمة مقولة (المديرين يجب أن يديروا)،

وذلك من خلال امتلاكهم للمعلومات والسلطة والمركز الوظيفي. فالإدارة

الناجحة تدرك قوة نفوذها وتتحمل مسئولية قراراتها التي تتحكم في مستقبل المنظمة. كما أنها تقلل من مقاومة الأفراد للسلطة.

2- الصفة: وتتبنى هذه القيمة مقولة (النخبة دائماً في المقدمة)، حيث أن نوعية الأشخاص الذين يقومون بالأدوار الإدارية تعتبر أمراً حاسماً ومؤثراً في المنظمة. فالمدير الغير مناسب قد يحدث ضرراً إما عن طريق تفويض غير مناسب أو صلاحيات غير مفوضة. فالمنظمة الناجحة تدرك أهمية أن يتولى المناصب الإدارية أشخاص مؤهلون ولديهم الكفاءة العالية والمهارات المطلوبة، كما أنها تسعى لتدريبهم وتطويرهم.

3- المكافأة: تتبنى هذه القيمة مقولة (الأداء ملك للمنظمة) أي أصل من أصولها، حيث أن أداء الأفراد الذين يقودون المنظمة أمر مهم وكما كانت المنظمة تقيم نجاحهم وتكافئهم عليه؛ كلما عملوا بثبات وجدية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

4- الفعالية: تتبنى هذه القيمة مقولة (اعمل الأشياء الصحيحة)، وتعني أن المنظمة الناجحة هي التي تقوم بتوجيه مصادرها وإنفاقها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج العالية وتجعلها متفوقة على غيرها.

5- الكفاية: تتبنى هذه القيمة مقولة (اعمل الأشياء بالطريقة الصحيحة)، وتعني أن تكون طريقة عمل الأشياء بطريقة متقنة حتى ولو تعددت وتشعبت هذه الأشياء. فالمنظمة الناجحة لا تكتفي بأن تكون ذات فعالية كما في القيمة السابقة بحيث تنتج النتائج الصحيحة بل تدعم

ذلك بقيمة الكفاية بحيث تسبق المنتجات مراحل إنتاج مقننه وصحيحة
وبأقل تكلفة ممكنة مع الحفاظ على مستوى الجودة المطلوب.

6- الاقتصاد: تتبنى هذه القيمة مقولة (لا شيء مجاناً)، حيث تسعى
المنظمة الناجحة إلى عدم الإسراف في الإنفاق من خلال عمل نظام
لمراقبة التكاليف وحساب الربح والخسارة، كما تسعى لنشر الوعي
بالاقتصاد في الإنفاق بين أفراد المنظمة.

7- العدل: تتبنى هذه القيمة مقولة (من يهتم يكسب)، وتعني أن استخدام
قوة السلطة على الموظفين يجب أن يكون بلطف وعدل مما يؤدي إلى
بناء الثقة والولاء لديهم. إن المنظمة الناجحة تدرك أن شعور الأفراد
وإدراكهم ووجهات نظرهم لها أهمية بالغة في زيادة كفاءة المنظمة.

8- العمل الجماعي (فرق العمل): تتبنى هذه القيمة مقولة (العمل معاً
بانسجام)، إن ما ينتج من قبل مجموعات متجانسة أكبر بكثير مما
ينتجه أفراد. فالمهارة التي يفتقدها فرد في مجموعة قد يتممها له فرد
آخر في نفس المجموعة مما يؤدي إلى التكامل. فالمنظمة الناجحة هي
التي تتبنى وجود فرق عمل فاعلة ومنتجة.

9- القانون والنظام: تتبنى هذه القيمة مقولة (العدل لا بد أن يسود)،
فالمديرون يتصرفون داخل المنظمة كقضاة يقومون بتطبيق إطار
قانوني يوفر القواعد الأساسية للسلوك المقبول بين الأفراد. إن المنظمة
الناجحة هي التي تبتكر وتدير باحترام نظاماً مناسباً من القواعد
والإجراءات التي تحقق العدل بين الأفراد.

10- الدفاع: و تتبنى هذه القيمة مقولة (اعرف عدوك)، حيث أن

هناك الكثير من المنظمات تجد نفسها تحت التهديد من أولئك الذين يزودونها بالاعتمادات المالية. إن المنظمة الناجحة هي التي تقوم بدراسة التهديدات الخارجية ثم تضع بعد ذلك خطة دفاعية قوية ضد المنافسين.

11- التنافس: وتتبنى هذه القيمة مقولة (البقاء للأصلح)، حيث

تقترض أن المنافسة هي الطريق الوحيد الموثوق به للبقاء؛ لذا فإن المنظمة الناجحة هي التي تتخذ كل الخطوات الضرورية كي تكون تنافسية، بحيث يجب أن تكون هذه الرسالة مفهومة لدى جميع المستويات الإدارية بمن فيهم الأفراد.

12- استغلال الفرص: وتتبنى هذه القيمة مقولة (من يجرؤ يكسب)،

إن المنظمات لا يمكنها تجاهل الأمور الفجائية؛ وبالتالي فإنه من الحكمة العملية أن تبحث هذه المنظمات عن فرص أخرى قبل أن يسبقها الآخرون. إن الفرص يجب أن يتم انتهازها بسرعة مع دراسة عميقة للمخاطر المصاحبة.

مجالات الثقافة التنظيمية:

هناك مجالات تغطيها الثقافة التنظيمية وأهمها:

1- القيم التنظيمية: كالاتمام بالوقت، والمساواة والعدالة بين العاملين.

2- الأعراف التنظيمية: وهي جملة مبادئ يلتزم بها العاملون في المنظمة كاعتماد الأقدمية

أساساً للحصول على مناصب عليا.

3- التوقعات التنظيمية: أي ما الذي يتوقع أن يحقق التنظيم، وما الذي يتوقعه العاملون فيه أن يتحقق.

4- المعتقدات والافتراضات الأساسية: كافتراض خدمة الزبون ذات أهمية قصوى.

ويمكن تصنيف هذه المجالات إلى: ما يتعلق بالإنسان كالاحتفالات، وما يتعلق بالقيم كالقيم الدينية، والاقتصادية، وما يتعلق بالمسلمات وغالباً ما تكون مختزنة في اللاشعور، وربما هذه المسلمات هي جوهر الثقافة والعنصر الأكثر تأثيراً فيها.

ومن الملاحظ أن هذه المجالات أو المكونات الخاصة بالثقافة التنظيمية هي نفسها متضمنات الثقافة التنظيمية أو عناصرها، فالثقافة في النهاية ليست إلا مجموعة من القيم، والأعراف، والتوقعات التي يشترك فيها معظم العاملين وتصوغ سلوكياتهم التنظيمية .

خصائص الثقافة التنظيمية :

تتمتع الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص أو السمات والتي تختلف من منظمة لأخرى، وهي:

1- المبادرة الفردية: وتعني درجة الحرية والمسئولية، والاستقلالية لدى الأفراد.

2- التسامح مع المخاطرة وقبولها: وتعني إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين ليكونوا مبادرين، ومبدعين، ويسعون للمخاطرة.

3- التوجيه: وتعني إلى أي مدى تشجع المنظمة أهدافاً وتوقعات أدائية واضحة. أي وضوح الأهداف المؤسسية؛ بحيث يمكن تحقيقها.

4- التكامل: وتعني ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق، بما يزيد من درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.

5- دعم الإدارة: وتعني إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة،

والمساعدة والمؤازرة للعاملين، ويقصد بها الإدارة العليا.

6- الرقابة: وتعني مدى التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات، ومقدار الإشراف

المباشر المستخدم لمراقبة وضبط سلوك العاملين.

7- الهوية: وتعني إلى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل بدلاً من الوحدات

التي يعملون فيها (أي مدى الولاء للمنظمة وغلبيته على الولاءات التنظيمية

الفرعية)، أو مجال تخصصهم المهني.

8- نظم العوائد والحوافز والمكافآت: وتعني إلى أي مدى يتم توزيع العوائد (الزيادات

والعلاوات والترقيات) على أساس معايير أداء العاملين مقارنة بالأقدمية

والمحاسبة من محسوبة وغيرها.

9- التسامح مع النزاع: وتعني إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين على إظهار أو

إعلان النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة، مع تحمّل تلك النزاعات والخلافات

والتسامح بسماع وجهات نظر معارضة.

10- أنماط الاتصال المعتمد: ويعني إلى أي مدى تقتصر الاتصالات في

المنظمة على التسلسل الهرمي الرسمي التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي، أو

نمطاً شبكياً يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

وكما يلاحظ من هذه الخصائص فإنها تشتمل على أبعاد هيكلية وسلوكية. ورغم وضوح

أثر الأبعاد السلوكية بشكل أوضح؛ إلا أن الترابط بين هذه الأبعاد كبير، ويمكن ملاحظة أنه

كلما كان نمط التكنولوجيا روتينياً، كلما كان الاتجاه نحو أسلوب المركزية في الإدارة أكثر، وكلما

قلت المبادرة الفردية. كذلك فإن الهياكل التنظيمية الوظيفية تشجع الاتصالات الرسمية. وكذلك فإن وجود التكامل يعتبر مؤشراً على مدى التعاون والعلاقات التبادلية الأفقية.

تكوين الثقافة التنظيمية:

ويمكن القول بأن الآليات الرئيسة لتشكيل الثقافة المؤسسية هي:

- إجراءات اختيار الموظفين.
- ممارسات الإدارة العليا.
- طرق التنشئة المتبعة.
- القصص والطقوس والرموز واللغة.

بعد تكوين الثقافة، فإن المنظمات تسعى إلى ترسيخها وتحقيق الاستقرار لها وذلك من خلال

مجموعة من الممارسات، والتي تقع معظمها في مجال إدارة الموارد البشرية والتي تشمل:

- **عمليات الاختيار والتعيين:** أن عملية اختيار العاملين وتعيينهم تلعب دوراً كبيراً في

المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد الأفراد الذين لديهم

القدرة والمعرفة والخبرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح. وفي عملية الاختيار يجب

أن يكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة

المنظمة وأفرادها. بمعنى آخر ألا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل

المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء والفعالية في المنظمة بسبب تأثير

الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة مختلفة لا تتناسب مع ثقافة المنظمة وأفرادها الحاليين.

- أنظمة تقييم الأداء.

- سياسات وممارسات التحفيز وتنمية الدافعية للعمل.

- أنظمة التدريب وتنمية المسار الوظيفي.
- أنظمة الترقية وشغل المراكز الوظيفية.

كما أنه يمكن ترسيخ ثقافة المنظمة عن طريق التصرفات الإدارية خاصة تصرفات الإدارة العليا. فالإدارة العليا تمتلك تأثيراً قوياً على ثقافة التنظيم سواء بالأقوال أو الأفعال.

إن الإدارة العليا تعتبر من أهم ثلاثة عوامل تؤثر في ثقافة المنظمة وفي المحافظة عليها وبقائها، حيث أن ردود فعل الإدارة العليا من خلال القرارات التي تتخذها تعتبر مؤثراً فعالاً على ثقافة المنظمة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات. فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

وأيضاً يمكن ترسيخ الثقافة التنظيمية عن طريق عملية التطويع أو التأقلم الاجتماعي للأفراد الجدد. وتمر هذه العملية بعدة مراحل: مرحلة ما قبل الالتحاق - المواجهة - التوافق أو التحول، والتي تحقق الإنتاجية والالتزام بالإضافة للاستقرار، وأنه عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة، وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة، وهذا أمر ضروري وحتمي حتى لا يتغير أداء المنظمة.

الوحدة الثانية : القيادة بين النظرية والممارسة

الدرس الأول: نظريات القيادة

الدرس الثاني: المهارات القيادية لمديرة الروضة

الدرس الثالث: الإدارة الصفية

الدرس الأول: نظريات القيادة

تمهيد

إن الفكر الإداري المعاصر بالرغم من هذا الفيض المتزايد من الأبحاث والدراسات القيادية السابق الإشارة إليها، لم يستطع أن يهتدي لموقف موحد تجاه حقيقة نشأة وظهور القيادة، بل المشاهدة أن هذا الفكر، قد أفرز لنا عدداً من نظريات القيادة المتباينة التي راحت كل منها تدعي تفسيراً لنشأة وظهور القيادة يختلف ويتباين عن تفسيرات غيرها من النظريات، ونستطيع في هذا الصدد أن نجمل هذه النظريات . بالرغم من تباينها . في ثلاثة مداخل رئيسية . أو عامة . يمكن أن تنظم تحتها الغالبية العظمى من هذه النظريات، وتلك المداخل هي:

المدخل الأول: مدخل السمات.

المدخل الثاني: مدخل المواقف.

المدخل الثالث: المدخل المشترك.

وسوف نتناول في إطار هذا الدرس، الاتجاه الأساسي لكل مدخل من هذه المداخل في تفسيرها لنشأة وظهور القيادة، والإشارة إلى أبرز نظريات القيادة التي تنتظم تحت كل مدخل من هذه المداخل الثلاث.

أولاً: مدخل السمات ونظرياته من حقيقة القيادة الإدارية:

إن أبرز ما يميز مدخل السمات في تفسيره لنشأة القيادة، أنه يرجع نشأة وظهور القيادة إلى شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية، أما فيما عدا ذلك، فإن أنصار المدخل يختلفون حول كم ونوع وأهم السمات والخصائص القيادية، كما يختلفون أيضاً حول ما إذا كانت تلك السمات والخصائص القيادية وراثية أم مكتسبة، وهذا

المدخل يعتبر في الفكر الإداري من أقدم المداخل التي انحاز إليها الفكر الإداري في دراسته وتفسيره لحقيقة نشأة القيادة الإدارية، ونستطيع أن نتبين العديد من النظريات القيادية التي سلكت هذا المدخل في دراستها وتفسيرها للقيادة، وإن اختلف بعد ذلك مواقفها فيما عدا ذلك، ولعل من أشهر تلك النظريات:

(أ) نظرية الرجل العظيم:

إن الجذور الأولى لهذه النظرية، تعود لعهود الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة، وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا ولقد اختلفت المواقف، وتباينت فيما عدا ذلك حول ماهية تلك السمات والخصائص، وأهمية كل منها. وتتطوي تحت هذه النظرية عدد من النظريات الفرعية ومن أمثلتها:

1. نظرية الأمير : The Prince Theory

2. نظرية البطل: The Hero Theory

3. نظرية الرجل المتميز: The Superman Theory

ويعتبر فرنسيس جالتون من أبرز الدعاة لتلك النظرية، وقد قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية تأييداً لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة، وقد كان للدارسة التي قام بها جالتون في عام 1879 تأثيراً كبيراً على عدد من الباحثين والمفكرين الذين تبناوا هذا الاتجاه من حيث تفسير نشأة القيادة على أساس السمات الوراثية ونخلص من تلك الدراسة في النهاية الى أن شخصية القائد وقدراته هي التي تصنع الأمة، وتشكلها طبقاً لهذه القدرات القيادية.

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول أن هذه النظرية قد ظلت موضع اهتمام من قبل الباحثين والدارسين، على مدار فترات طويلة خلال هذا القرن، وقد كانت غالبية هذه الدراسات

موجهة نحو كشف وتحديد السمات الجسمية (الفسولوجية) والعقلية والشخصية لهؤلاء القادة العظام، وبالرغم من ذلك فإن هذه الدراسات قد فشلت في الاتفاق على تحديد تلك السمات القيادية الوراثية، هذا بالإضافة الى نمو وديوع آراء واتجاهات المدارس السلوكية النفسية التي تعارض الاتجاه السابق، وتؤكد على أن سمات القيادة ليست وراثية، وأن القادة يصنعون ولا يولدون قادة.

ب . نظرية السمات:

تذهب هذه النظرية الى أن هناك سمات محددة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة، وأن هذه السمات من الممكن اكتسابها. ومن ثم فإنها ليست بالضرورة وراثية كما تدعي ذلك نظرية الرجل العظيم.

أما نوع وكم وأهم تلك السمات القيادية، فقد اختلفت على ذلك، فهناك العديد والعديد من الآراء والأبحاث والدراسات ولكل منها مواقف مختلفة ومتباينة في هذا الخصوص، فمن هؤلاء الأنصار من يرى أن أهم تلك السمات يتمثل في الصحة الممتازة، والقدرة على الاهتمام بالآخرين والنزاهة، وبقدرة الحكم على الأشياء، وغريزة الولاء للجماعة، ومنهم من يرى أن أهم سمات القيادة الشخصية القوية التي تمتاز بالاستواء النفسي والسلوكي بالإضافة الى الثقة بالنفس والقدرة على التعرف على أفكار الآخرين وميولهم، ومنه من أهتم بسمه الذكاء وأعطاه أهمية كبيرة. ومنهم من أهتم بسمه المرح حيث القدرة على تلطيف جو ومناخ التعامل بين الجماعة والقائد.

ومن ثم يتبين لنا على ضوء ما سبق أن موقف الفكر الإداري حول حقيقة القيادة على ضوء المفهوم إلى تقدمه نظرية السمات ليس موقفاً واحداً، بل مواقف متعددة متباينة وتصل إلى حد التعارض في بعض الأحيان، ولعل هذا التعدد والتباين في المواقف والآراء حول نظرية

السمات، ومن قبلها نظرية الرجل العظيم هو الذي دعى البعض إلى التخلي عن مدخل السمات والأخذ بمدخل المواقف ونظرياته كأساس لتفسير حقيقة القيادة.

ثانياً: مدخل المواقف ونظرياته من حقيقة القيادة الإدارية:

ولعل أبرز ما يميز هذا المدخل أنه يرجع نشأة أو ظهور القيادة الى عوامل خارجية غير ذاتية . لا يملك القائد إلا سيطرة قليلة عليها، أو لا يملك عليها أي سيطرة، وعلى ذلك فالسبب الأساسي والرئيسي لظهور أية قيادة يعود الى طبيعة وظروف الموقف البيئي وما يحيط به وما يتضمنه من عوامل وعناصر موقفية وبيئية هي بطبيعتها عرضة للتغير والتحول من فترة لأخرى ومن موقف لآخر، ومن ثم فقد ساد الاعتقاد بأن القادة هم نتاج مواقف محددة، وعلى ذلك فقد تزايدت الأبحاث والدراسات التي أخذت بهذا الاتجاه، خاصة من جانب اولئك الذين لم يقتنعوا بنتائج بحوث ودراسات مدخل السمات، وخاصة بعدما تبين لهم أن مدخل المواقف أكثر إقناعاً في تفسير نشأة كثير من القيادات على مدار التاريخ، على ما بين هذه القيادات من تباين في الصفات والسمات، ومن هؤلاء (هتلر) في المانيا و(موسوليني) في ايطاليا و(روزفلت) في الولايات المتحدة في الثلاثينات من هذا القرن، وظهر قيادة (ماوتسونج) في الصين و سطوع نجمه فيما بعد الحرب العالمية الثانية، فكل من هؤلاء القادة - بالرغم من اختلافهم في السمات - إنما هم نتاج تلك العوامل والظروف البيئية التي سادت الموقف ابان الفترة التي تولوا فيها القيادة.

أما ماهية وكم وأهمية تلك العوامل والعناصر الموقفية التي تؤثر في نشأة وظهور القيادة، فإن المؤيدين لهذا المدخل يختلفون حول هذه العناصر الموقفية وأهمية كل منها، ومن هنا نشأت نظريات مختلفة تعكس اختلاف المواقف حول تلك العناصر والعوامل البيئية الموقفية، وأهمية كل منها، ومن ذلك:

(أ) نظرية التابعين

حيث يرى القائلون بهذه النظرية بأن الأفراد يميلون لتسليم زمام قيادتهم، واتباع الشخص الذي يعتقدون فيه - بحق أو بغير حق - أن لديه القدرة على تحقيق رغباتهم الشخصية، وعليه فتولى شخص ما قيادة جماعة من الجماعات رهن بنظرة أفراد تلك الجماعة لذلك الشخص، واعتقادهم بأن ذلك الشخص أكثر تقديراً لرغباتهم وأكثر حرصاً على مصالحهم وأكثر قدرة على تحقيق أهدافهم واشباع رغباتهم وعلى ذلك يتضح لنا ان السبب الأساسي والرئيسي لنشأة وظهور القيادة وفق هذه النظرية هم التابعون (أعضاء الجماعة).

(ب) النظرية الموقفية

ويطلق عليها البعض The Environmental Theory، وهذه النظرية تختلف عن سابقتها في أنها ترى أن السبب الرئيسي في ظهور القادة لا ينحصر فقط في الاستجابة لاحتياجات ورغبات ومصالح أفراد الجماعات المنقادة، بل ترى أن هناك أبعاداً متعددة في أي موقف هي العامل الرئيسي في تحديد وافرار القيادة في ظل هذا الموقف، وعلى ذلك فلكل موقف - طبقاً لمفهوم تلك النظرية - متطلبات القيادة، والشخص الذي يملك قدراً أكبر من المهارات والقدرات التي تستجيب لمتطلبات هذه الأبعاد والعناصر والعوامل الموقفية - سوف يكون هو أنسب الأشخاص لتولي القيادة في ظل هذا الموقف، ومن ثم سوف تكون فرصته أكبر فيتولى قيادة تلك الجماعة الموقفية.

أما عن ماهية تلك العوامل الموقفية، وأهمية كل منها في تحديد وإبراز القيادة فتعدد المواقف وتباين، فهناك من يرى أن نمط أو نوع القيادة المقبول من الجماعة موضوع القيادة - يتحدد على ضوء طبيعة وظروف هذه الجماعة، وطبيعة وظروف المشاكل التي يجب أن تحل، كما أن هناك من يرى أن للعناصر الموقفية الثقافية أهمية كبرى في تحديد وإبراز القيادة في أي موقف

من المواقف، وهناك من يرى غير ذلك، فإذا أردنا أن نقف على حقيقة القيادة من بين كل هذه الآراء والمواقف شق علينا الأمر، وقريبا من هذه النظرية تقف النظرية الوظيفية “ The Functional Theory” والقيادة وفق هذه النظرية لا تتعلق بشخص ما في حد ذاته، بل هي وظيفة تؤدي، حيث يتطلب الموقف القيادي أنواعاً محددة من الاجراءات والاعمال ينبغي تأديتها، وعلى ذلك فالقيادة هي القيام بتلك الاعمال أو الوظائف التي يتطلبها الموقف، و كذلك فن القيادة وفق هذا المفهوم لا تعنى القيادة، فالقائد هنا إن هو إلا أداة يتم من خلالها تنفيذ هذه الاجراءات المؤدية الى تحقيق الحل الملائم طبقاً لمتطلبات الموقف القيادي، حيث يسهم في تحديد وتوزيع الأدوار على أعضاء الجماعة والتنسيق بين هذه الأدوار بهدف مساعدة الجماعة على تحقيق المهام الموكولة إليها أو الأهداف التي تبغي تحقيقها.

وهناك من يرى أن الحروب وغيرها من المواقف الحرجة أو الأحداث المفاجئة قد اتاحت وهيات الفرصة لبعض الاشخاص المغمورين لأن يتولوا زمام القيادة، وأنه لولا هذه المواقف لكان من الممكن أن يظلوا مغمورين يحجبهم عن القيادة الروتين اليومي للحياة، وقد يظن البعض منا أن هذا يقوي ويدعم نظريات القيادة الموقفية، ولكن يحد من هذا أن ذلك الترابط بين الموقف وظهور القيادة لم يكن مطرد الحدوث في جميع الحالات، فالملاحظ أن هناك حالات تضمنت عددياً من المواقف الحرجة، ومع ذلك فلم تسفر تلك المواقف عن ظهور القيادات القادرة على تولي زمام تلك المواقف.

وعلى ذلك فليس الموقف في حد ذاته هو العامل الاساسي أو الرئيسي في ظهور القيادة، ولكن لعل توافر الاشخاص ذوي القدرات القيادية والقادرين على مجابهة تلك لمواقف له دوره وتأثيره أيضاً في ظهور القيادة، كما أن هناك من يضيف إلى ذلك، أن الأنماط القيادية الناجحة التي تولت قيادة توجيه تلك الجماعات في الظروف والفترات السابقة، لها تأثير كبير في تحديد

المواصفات والشروط القيادية المطلوبة، ومن ثم فإن لها تأثيرها في تحديد وظهور القائد التالي لها.

وعلى ذلك فليس الموقف الحالي وحده، ولكننا نستطيع أن نضيف أن للاعتبارات والظروف التاريخية تأثيرها أيضاً في اختيار وتحديد وظهور القائد. ولقد كان لهذه الاعتبارات، بالإضافة إلى تعقد العناصر والعوامل الموقفية والاختلافات في مواقف المؤيدين لمدخل المواقف حول ماهية تلك العناصر الموقفية، واختلافهم حول مدى أهمية كل منها في تحديد وأبراز القيادة، فلقد كان لكل هذه الاعتبارات تأثيرها في تشكك جانب من المفكرين في مدى دقة هذا المدخل ومدى صلاحيته لتفسير حقيقة القيادة، وقد أوقع هذا التشكك الفكر الإداري في حيرة، خاصة أنه سبق للبعض أن تشكك في مدخل السمات وفي مدى صلاحيته لتفسير حقيقة القيادة، ولقد كان المخرج الذي تصوره الفكر الإداري للخروج من هذا المأزق هو محاولة التوفيق بين المدخلين: مدخل السمات ومدخل المواقف ومن ثم عرف الفكر الإداري المدخل المشترك في تفسير حقيقة القيادة وحقيقة مقوماتها.

ثالثاً: المدخل المشترك ونظرياته من حقيقة القيادة الادارية:

إن أبرز ما يميز هذا المدخل في تفسيره لحقيقة القيادة أنه يرجع نشأة أو ظهور القيادة إلى شخصية القائد وسماته وخصائصه، كما يرجعها أيضاً إلى عوامل خارجية ترتبط بطبيعة وظروف الموقف البيئي وعلى ذلك فهذا المدخل في تفسيره للقيادة يأخذ بكل من المدخلين السابقين، السمات والمواقف، ويرى أن نشأة أو ظهور القيادة يتحدد على ضوء الموقف الذي يحدد المواصفات القيادية التي تستجيب لمتطلبات هذا الموقف، كما يتحدد في ذات الوقت على ضوء مدى توافر السمات القيادية في الأفراد في ظل هذا الموقف، وعلى ذلك فليس للموقف وحده، وليس لتوافر الشخصية القيادية وحدها تأثيراً كبيراً في ظهور ونشأة القيادة، بل العبرة بهما

معاً، فالقيادة وفق هذا المدخل تتوقف على الشخصية والموقف وظروفه وعلى التفاعل بينهما، فهي ما سبق أن أشرنا نقف في موقف وسط بين المدخلين السابقين.

ولقد أسفر هذا المدخل عن عديد وعديد من النظريات التي راحت جميعها تحاول تفسير القيادة في اطار هذا المدخل، ولكن حسب اجتهاد ووجهة نظر كل منها، في تحديدها لماهية تلك السمات القيادية أو العناصر الموقفية، ومدى أهمية ودور كل منها في نشأة وظهور القيادة، ولقد تناول ستوجدول في كتابه الشامل عن القيادة، عددياً من هذه النظريات ولعل من أهم تلك النظريات:

(أ) النظريات الموقفية الشخصية:

حيث يرى أنصار ذلك الاتجاه أنه لفهم القيادة ينبغي علينا ألا نغفل تأثير التفاعل بين القائد وعناصر الموقف القيادي، ولعل هذا هو جوهر هذا الاتجاه، أما فيما بعد ذلك فنتباين اهتماماتهم حيث تتركز حول جزئيات يرى كل منهم أنها جديرة بالاهتمام. فهناك من يرى وجوب الاهتمام بالسمات العملية والعقلية والعاطفية للأفراد، في ذات الوقت الذي نهتم فيه بالظروف الموقفية السائدة التي يتعامل معها وفي ظلها الافراد. وهناك من أصحاب هذا الاتجاه - أيضاً - من أولى اهتمامه لتوضيح وظيفة القيادة وفق هذا الاتجاه، حيث يرى أنها تتلخص في مساعدة الجماعة على اكتشاف السبل والوسائل التي بها وعن طريقها يمكن تحقيق أهداف موجودة ومتفق عليها، وكذلك مساعدة الجماعة على التمسك بأهداف متفق عليها.

وهناك من رأى أن فهم حقيقة القيادة يتطلب منا أن نوجه اهتماماتنا نحو التعرف على سمات ودوافع القائد كفرد وإنسان، وأبرز ملامح وخصائص الدور الذي يلعبه أو يؤديه كقائد،

وتصورات وأفكار الجماهير المنتخبة التي تحيط به ودوافعهم لمتابعته، وكذلك مضمون الموقف الذي يشملته ويحتويه هو تابعيه.

(ب) النظرية التفاعلية:

ويرى أنصار هذه النظرية أن ظهور ونشأة القيادة رهن بمدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسية وهي: شخصية القائد، وأفراد الجماعة، وطبيعة الجماعة، وخصائصها، والعلاقات بين أفرادها، والعوامل الموقفية والبيئية. وعلى ذلك، فالقيادة - وفق هذه النظرية - هي نتاج عملية تفاعل اجتماعي تتم بين القائد والمتغيرات الرئيسية المشار إليها هنا، وعلى ذلك فإن هذه النظرية تعطي اهتماماً بشخصية القائد ومدى إدراكه لنفسه وللآخرين، ومدى إدراك الآخرين له، وإدراك كل من القائد والآخرين للجماعة وللموقف.

(د) النظريات التبادلية في القيادة:

وقد قاد هذا الاتجاه وما تفرع عنه من نظريات مجموعة الباحثين ورجال الفكر الإداري المتخصصين، فقد قاموا بتأسيسه انطلاقاً من الافتراض القائل بأن التفاعل الاجتماعي ما هو إلا تعبير عن نموذج أو شكل من أشكال التبادل الذي فيه يقوم أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح آخرين، مادام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الاعضاء، ويستمر التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة مادام اعضاؤها يحققون من وراء التبادل الاجتماعي منافع متبادلة، وعلى ضوء هذا المفهوم أنه على قدر اسهام القائد ودوره المتميز في معاونة وتنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم، وفي المقابل فإنه على قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام وعطاء القائد ومعاونته لهؤلاء الاعضاء، وعلى ذلك فإن القائد يستفيد كثيراً كما يستفيد أعضاء الجماعة من اتباع نصائحه الجيدة والمتميزة، حيث إن افتقارهم لنصائحه وتقديرهم لهم يكسبه مزيداً من الإمكانيات القيادية.

أما جاكوبس فقد قدم نظرية التبادل الاجتماعي، ودعمها بالعديد من الدراسات الواسعة، وهو يرى أن الجماعة تقدم للقائد المكانة والمركز والتقدير كمكافأة له نظير خدماته ومساهماته المتميزة والفريدة من أجل تحقيق أهدافها، وأن دور القائد حتى في المنظمات الرسمية إنما يركز بصفة أساسية على حث أعضاء الجماعة على أداء وإنجاز الأعمال الموكولة إليهم بدون استخدام القوة أو الجبر، فالقيادة من وجهة نظره إنما تتضمن قيام علاقات تبادلية متكافئة بين القائد والتابعين، وبدون هذه العلاقة لا تتحقق القيادة.

تلك هي نظرة إجمالية وعامة على أهم مداخل ونظريات القيادة الإدارية في الفكر الإداري المعاصر، ومنها يتضح مدى الاختلاف والتباين في تفسيرات ومواقف هذه النظريات من حقيقة القيادة الإدارية.

وعلى ذلك فإننا نؤثر في هذا الصدد أن نورد الملاحح الأساسية التالية للقيادة الإدارية،

خاصة أن تلك الملاحح تكاد تلقى قبولاً عاماً من رجال الفكر الإداري المعاصر:

1. أن القائد هو شخص يتوافر له قدر من التأثير الشخصي، السلطة غير الرسمية، على عدد من الأفراد تجعله قادراً على توجيه سلوك هؤلاء الأفراد.
2. أن المدير، هو ذلك الشخص المعين من قبل سلطة أعلى لقيادة، وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، ومن ثم يتوافر له بحكم موقعه الرسمي قدر معين من السلطة الرسمية على هؤلاء الأفراد تعطيه الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات الملزمة لهم.
3. أن المدير القائد - القائد الإداري - هو ذلك الشخص المعين من قبل سلطة أعلى لقيادة، وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، ويتوافر له قدر من التأثير الشخصي على هؤلاء الأفراد، كما يتوافر له فضلاً عن ذلك بحكم منصبه الرسمي قدر معين من السلطة الرسمية

عليهم، ولكنهم يعتمد بصفة أساسية في توجيهه وقيادته لهؤلاء الأفراد على تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على سلطته الرسمية.

4. أن الرئيس الإداري يختلف عن القائد الإداري في أمرين:

- الأول: أنه يفتقر لتوافر التأثير الشخصي - السلطة غير الرسمية - على الأفراد المرؤسين له.

- الثاني: أنه يعتمد بصفة أساسية على ما توافر له من سلطات رسمية في توجيهه لمرؤسيه. وعلى ضوء ما سبق يتبين لنا:

(أ) أن قوة تأثير القائد على الأفراد أدوم وأقوى من سلطة الرئيس.

(ب) أن قوة تأثير القائد، وبهذا الدوام والقوة لو أضيفت إليها السلطة الرسمية، فسيصبح هذا

القائد الرئيس - القائد الإداري - أقوى من كليهما، القائد فقط والرئيس فقط.

وفي ضوء ما سبق نستطيع أن نعرف القائد الإداري بأنه: (شخص معين من قبل سلطة أعلى

لتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، ولا يعتمد في توجيهه لهؤلاء الأفراد على

سلطاته الرسمية، ولكنه يعتمد بصفة أساسية على تأثيره الشخصي).

ولعلنا نلاحظ في هذا أننا قد انتهجنا في الشق الأول من هذا التعريف نهج التعريف بمفهوم

المخالفة، أما في الشق الثاني من هذا التعريف، فقد إكتفينا بالإشارة إلى الوسيلة الأخرى المقابلة

للسلطة الرسمية والتي يعتمد عليها القائد الإداري في توجيهه لمرؤسيه بدلاً عن تلك السلطة

الرسمية التي يعتمد عليها الرئيس الإداري في توجيهه لمرؤسيه.

الدرس الثاني: المهارات القيادية

تمهيد:

تشكل القيادة محوراً مهماً تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء. وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز. وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية، تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز.

مفهوم وتعريف القيادة: CONCEPT OF LEADERSHIP

- لغة: "القوم" في اللغة نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقوة والمرشد.
- اصطلاحاً: تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة لدى المختصين تبعاً لاختلافهم في تحديد مهام القائد، ويمكن أن نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:
عرفت القيادة بأنها: القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.
وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، و يتعاونون على إنجاز المهام الموكولة إليهم.

ويرى بعض الباحثين أن القيادة هي:

- نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة.
- عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف.

- نشاط أو حركة تحتوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة.

ومهما يكن من أمر هذه التعريفات وتعددتها فهناك اتفاق بين الباحثين والدارسين على موضوع القيادة بأنها تشتمل على هذه العناصر:

- 1- أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على الناس التابعين له.
- 2- هدف القيادة أن يؤثر القائد على التابعين وذلك للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة.

أولاً: مفهوم المهارات القيادية:

قدرة القائد بإحداث المواءمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا الفريق - بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق.

تعريف المدير:

- المدير شخص قادر على خلق وحدة منتجة ومجبة للعمل ومرتبطة ببعضها البعض، وذلك يتطلب منه أن يستخدم كل نقط القوة التي تقع تحت يديه من الموارد البشرية وذلك يتطلب منه :
- إحداث توازن بين العناصر المختلفة بين الأشخاص.
 - ومدى دراسته بالمدخل السيكولوجي للأفراد الذي يديرهم. ومراعاة الفروق الفردية بين الأشخاص طبعاً للأسباب البيئية أو العلمية المختلفة.
 - ولذلك مطلوب منه مراعاة الإدارة بالأهداف والنتائج وأن يتخذ قرارات تحقق نتائج ايجابية .. وبالتالي فنجاح المدير مرحلة وليس نقطة وصول تتطلب التطوير الذاتي من جانبه، ولكن نجاحه يعتمد على الابتكار والتجديد في الفكر والتطبيق.

المدير القائد : THE MANAGER AS A LEADER

هو القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه . فمدير الروضة بحكم منصبه يتوقع منه تقديم خدمة عالية تعليمية وتربوية وتحقيق معدلات من الترابط التنسيقي بين العاملين معه لرفع وتحسين العملية الإدارية وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف المرسومة له وذلك بتكلفه محددة في وقت معين فإذا حقق المدير هذه التوقعات نطلق عليه مدير فعال.

القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

الفرق بين القيادة والإدارة:

إن الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة.

- تركز الإدارة على أربعة عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف، الرقابة.
- تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي:
 - تحديد الاتجاه والرؤية .
 - حشد القوى تحت هذه الرؤية .
 - التحفيز وشحن الهمم .
- القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق .

- تهتم القيادة بالكليات " اختيار العمل الصحيح " بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل " اختيار الطريقة الصحيحة للعمل " .

- يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفقاً لمعايير وأسس معينة.

وعليه هل كل مدير قائد ؟

لا يفرق الكثيرون بين القائد والمدير وتشمل معالجتهم للأمور في هذا المجال باعتبار أن القائد الإداري يكون عادة في قمة التنظيم (أعلى درجات السلم الوظيفي في المنشأة). وفي تقديرنا أن مدلول القائد الإداري أكثر شمولاً من المدير باعتبار أن القائد الإداري حين يمارس مهامه ما بين السلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية فإنه يعتمد على جمع كبير من الأتباع إذ لا تتحقق القيادة بدون وجود عدد كبير من الأتباع ينعم القائد بنقتهم وتأييدهم له، ومن هذا يمكننا القول بأن كل قائد مدير في موقعه وليس كل مدير قائد.

ثانياً: مهارات القيادة:

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد – التابعون – الموقف) فلا بد أن يحوز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وهذه المهارات هي:

1- المهارة الفنية:

وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا اياه، ملما بأعمال مرعوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل. وأهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل بما يلي:

1- أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.

2- أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.

3- أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.

4- هي أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى ومن أهم السمات المرتبطة بها:

- القدرة على تحمل المسؤولية.

- الفهم العميق والشامل للأمور.

- الحزم.

- الإيمان بالهدف.

2- المهارة الإنسانية:

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات.

إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوى، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادلة، وتوحد بينهم جميعا في أسرة واحدة متحاببة متعاطفة.

3- المهارة التنظيمية:

وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة.

وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية.

4- المهارة الفكرية:

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.

ثالثاً: أساليب القيادة:

يوجد العديد من أساليب القيادة الإدارية من أهمها ما يلي:

- 1- القيادة الأوتوقراطية: من أبرز ما تتميز به القيادة الأوتوقراطية هي التمسك المطلق بالقوانين الرسمية والأنظمة التي توجب الطاعة والانقياد التام واتخاذ القرارات ولا يميل إلى تفويض السلطة لغيره.
 - 2- القيادة التسيبية: لا يقوم القائد بمجرد توجيهه وقيادة المرؤوسين وهو ينسحب من المواقف ويدع المرؤوسين يؤدون عملهم بالطريقة التي يرونها وقد يكون ذلك بسبب الثقة الزائدة للقائد في المرؤوسين ومثل هذا النمط دائماً غير محبوب وغير فعال.
 - 3- القيادة الديمقراطية: تقوم على أساس احترام شخصية الفرد، وعلى حرية الاختيار والإقناع والتشاور عن اتخاذ القرارات النهائية دون تسلط.
- فالقائد لا يصدر الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور مع ذوي العلاقة وعادة تعتمد هذه القيادة على مبدأ الترغيب لا التخويف والتهديد والوعيد فالقائد الديمقراطي يشجع الآخرين ويقترح الحلول ولا يميلها عليهم أو يفرضها ويترك للآخرين حرية اختيار البدائل والحلول ويراعي رغبات الآخرين ويهتم هذا النمط من القادة بالعمل اهتماماً عالياً لتحقيق الأهداف المرسومة وكذلك اهتمام عال بالعاملين وتحقيق أهدافهم أيضاً لأنهم الأساس في تنفيذ السياسات والخطط المرسومة من خلال خلق جو من المحبة والألفة، كما تقوم هذا القيادة على تفويض بعض من سلطاتها لضمان سير العمل دون تأخير أو عرقلة وهدم جدار

المركزية بينها وبين العاملين كما تهتم هذه القيادة بالعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين لما لها من أهمية بالغة في دفع العملية الإنتاجية إلى الأمام.

من خلال ما سبق يمكن القول: بأن نجاح القائد يكمن في مدى قدرة القائد على جمع المعلومات الكافية عن العمل والعاملين ومن ثم التعامل مع المرؤوسين على ضوء ما توفر لديه من معلومات وكذلك قدرته على اتخاذ القرار المناسب كما أن القائد يجب أن يتميز بالذكاء الخارق والشخصية القوية والقدرة على الحكم الصحيح والمنطقي على الأمور وكذلك لا بد من توافر عنصر المرونة في القائد والقدرة على اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة، كما أن القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يحكم بعقله على الأمور، ويستبعد العاطفة عند اتخاذ القرارات.

رابعاً: فنون القيادة:

(1) فن إصدار الأوامر:

- هل الأمر ضروري، وهل تملك حق إصداره "صلاحيات" لهؤلاء الأشخاص "إشراف".
- الغاية من الأمر سياسة الرجال والاستفادة من قدراتهم وليست الغاية منه استعراضية.
- عيّن الشخص المسؤول بعد إصدار الأمر مباشرة، وحدّد الوقت المتاح، وحدد المساعدين.

- ليكن أمرك واضحاً كاملاً موجزاً دقيقاً وكن واثقاً من نفسك عند إصداره.

(2) فن الاتصال:

- نحن أحوج ما نكون إلى دورة موسعة عن فن الاتصال قبل الشروع في الحديث عن القيادة.
- من أهم مهارات الاتصال: الإنصات حيث يعد الإصغاء للموظفين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام ولجعلهم يشعرون بالانتماء.

• تضمنت إحدى الدراسات الحديثة قواعد للاتصال الناجح أدرجتها تحت الكلمة الإنجليزية

(Human Touch) أى اللمسة الإنسانية على النحو التالي:

- | | |
|-------------------------------|-------------------|
| H: Hear Him. | (1) استمع إليه. |
| U; Understand his feeling | (2) احترم شعوره. |
| M: Motivate his desire | (3) حرك رغبته. |
| A: Appreciate his efforts | (4) قدر مجهوده. |
| N: News Him | (5) مده بالأخبار. |
| T: Train Him | (6) دربه. |
| O: Open his eyes. | (7) أرشده. |
| U: Understand his uniqueness. | (8) تفهم تفرد. |
| C: Contact Him. | (9) اتصل به. |
| H: Honour Him. | (10) أكرمه. |

(3) فن التأنيب:

- اعط الملاحظة الضرورية دون تأخير ولتكن بنغمة هادئة رزينة.
- أنب ولكن بعد تحري الحقيقة كاملة بملابستها وتجنب إثارة الجروح السابقة.
- التأنيب الذي لا يتناسب مع الخطأ يعطي نتيجة عكسية.
- أسأل: ما الواجب عليه فعله لتجنب هذا الخطأ مستقبلاً.

(4) فن معالجة التذمرات:

تجنب الأوضاع التي تخلق المشكلات.

استقبل الشاكي بالترحاب واستمع إليه ولا ترفض الشكوى مباشرة ثم استمع إلى وجهة النظر الأخرى.

إذا قررت فعل شيء فأفعله، وإلا وضح للشاكي أسباب حفظ شكواه.

(5) فن المكافأة والتشجيع:

- اثن على الأعمال الناجحة واعترف بإنجازات الأفراد وشجع معاونيك دوماً.
- عاملهم كخبراء فيما يتقنونه وتقبل أفكارهم التجديدية.
- لا بد من توطيد "ثقافة الإشادة" داخل مؤسستك.
- كلف المتميزين بأعمال أهم ومسؤوليات أعلى.
- تذكر أنه كم من عبقریات رائعة تحطمت لأنها لم تجد في اللحظة الملائمة رئيساً صالحاً يثني بعدل ويشجع بتعقل ويهتم بطريقة تذكي نار الحماسة.

(6) فن المراقبة:

- أن الأمر شيء واحد ولكن التنفيذ كل شيء ولا تظهر صفات القائد ومقدرته إلا عند مراقبة التنفيذ.
- على القائد أن يعترف بالأعمال الحسنة وعليه أن لا يتردد بتوجيه الأنتباه نحو الأخطاء.
- أن الاحتكاك مع الحقيقة بكل محاسنها ومساوئها يعطي القائد فكرة صحيحة أفضل من مئات التقارير.

(7) فن المعاقبة:

- لتكن العقوبة متناسبة مع الذنب والمذنب والظروف المحيطة.
- لا تركز المعاقبين في عمل واحد فالاجتماع يولد القوة وقوة الشر هدامة.

- لا تعاقب الرئيس أمام مرؤسيه حتى لا ينهار مبدأ السلطة وتتحطم سلسلة القيادة.
- لا تناقش مشاغباً أمام الآخرين.
- من العقوبة تغيير نوع العمل، اللوم، ترك استشارة المعاقب .. الخ.
- فن التعاون مع القادة الآخرين.
- تذكر أن غاية العمل ليست لخدمة أشخاص أو أغراض تافهة وإنما لخدمة مثل عليا يتقاسم الجميع متاعب تحقيقها.
- لا بد من وجود رغبة كبيرة في التفاهم المشترك.
- ليكن نقدك لغيرك من القادة لبقاً في لفظه بناء في غانته.
- لا يكن همك مراقبة أخطاء الآخرين فسوف يضيع عملك.
- لا تترك مجالاً لتفاقم سوء التفاهم على دقائق بسيطة ما دامت الفكرة العامة مشتركة.

الدرس الثالث: الإدارة الصفية

تمهيد:

تعني كلمة "إدارة الصف" مجموعة الخطط والأعمال والأنشطة المعقدة التي تستخدمها المعلمة كي تصبح العملية التعليمية في القاعة ذات فعالية ومثمرة ".
والإدارة الصفية لا تُعنى فقط بضبط الأطفال من خلال الإجراءات التهذيبية وإنما تتسع في مفهومها لتُعنى بتوفير بيئة تعليمية ميسرة للتعلم ومحفزة للتفاعل الايجابي.
وفي ضوء ما سبق فإن مفهوم الإدارة الصفية تتضمن ما يلي :-

- مجموعة إجراءات من المعلمة.
- توجيه نشاط الأطفال نحو الأهداف المرغوبة.
- توظيف وتهيئة الظروف التي تساعد على توظيف وتنسيق الجهود المبذولة.
- التفاعل الايجابي بين المعلمة والأطفال.

أولاً: المناخ الصفّي :

يقصد بالمناخ الصفّي الجو النفسي والاجتماعي الذي يسود بيئة التعلم والتفاعل الصفّي بين المعلمة وأطفالها. وتؤثر فيه باقي عناصر الموقف التعليمي . ويؤثر المناخ الصفّي الذي يسود قاعة الروضة على استفادة الأطفال حيث يكون الأداء أفضل عندما يشعر الطفل بالأمان والاطمئنان في القاعة التي :-

- تحافظ على التوازن بين توجيهات المعلمة واختيار الأطفال.

- تُقدّم فيها توجيهات محددة وواضحة.
- يُعطى فيها الطفل قدرًا وافراً من حرية التفكير وتقدير الحلول البديلة.
- توفر قدرًا كافيًا من ممارسة المهارات.

إدارة قاعة الروضة وعلاقتها بالمناخ الصفي :

يُنظر إلى إدارة قاعة الروضة على أنها مجموعة من النشاطات التربوية التي تستخدمها المعلمة في تنمية الأنماط السلوكية المناسبة لدى الأطفال وحذف الأنماط غير المناسبة، وتنمية العلاقات الأنسانية الجيدة، وتوفير جو اجتماعي فعال وناضج ومنتج داخل القاعة وإتاحة الفرصة للطفل في اختيار الأسلوب التعليمي المناسب له والتعبير عن آرائه بقدر كبير من الحرية. وهذا

يبين إدارة القاعة تتضمن العناصر التالية :-

- حفظ النظام.
- توفير المناخ الوجداني والاجتماعي.
- تنظيم البيئة الفيزيائية الميسرة للتعلم.
- توفير الخبرات التعليمية الملائمة لخصائص التعلم لدى الأطفال.
- إتاحة الفرصة للأطفال للاختيار والتعبير.

ثانياً: الهدف من الإدارة الصفية

ويمكن القول أن الهدف من معالجة النظام الصفي هو أن توظف كل الإمكانيات من أجل تحسين التعلم الصفي وتقليل السلوكيات الخاطئة التي تعوق ممارسة التعلم والاندماج في أنشطتها.

بنية الهدف :

إن الطريقة التي يتواصل بها الأطفال بعضهم ببعض وبالمعلمة أثناء العمل بغرض إنجاز أهداف تدريسية تتعدد أنماطها . وقد حدد جونسون ثلاثة أنماط للتركيبات البنوية للأهداف أي الطرق التي يتواصل بها الأطفال وهي:-

- النمط التعاوني :

ويعمل الأطفال معًا من خلاله لإنجاز أهداف مشتركة.

- النمط التنافسي :

يعمل الأطفال فيه بدافع المنافسة لأنجاز أهداف لا يستطيع إلا قليل من الأطفال إنجازها.

- النمط الفردي :

وفيه ينجز الأطفال الهدف دون أن تربطهم أية علاقة بما ينجزه الآخرون.

ثالثاً: نظريات تصور المعلمة لإدارة القاعة :

صنفت بعض النظريات التي تبلور تصور المعلمة عن إدارتها للقاعة وكيفية تعاملها مع أطفالها ومنها :

1. النظرية الانتقامية : وتعتمد النظرية الانتقامية في إدارة القاعة على الانتقام من الأطفال

وعقابهم عند الوقوع في الخطأ.

2. النظرية التأجيلية : وتقوم على مبدأ تخويف الأطفال كأساس لحفظ النظام بالقاعة وتتبع

النظريتان المدخل التسلطي لإدارة القاعة الذي يتوجه نحو ضبط سلوك الأطفال والحد من

حريتهم واستقلاليتهم من خلال العقاب والتأنيب والتخويف والتهديد والوعيد.

3. النظرية العلاجية : التي تهتم بمعالجة مشكلات الضبط السلوكي داخل القاعة بعد وقوعها .

4. النظرية الوقائية : التي تهتم بالعمل على تهيئة الجو المناسب والبعد عن احتمالات الوقوع في مشكلات النظام بالقاعة.

وتتبع النظريتان الأولى والثانية المدخل التسلطي لإدارة القاعة الذي يتوجه نحو ضبط سلوك الأطفال والحد من حريتهم واستقلاليتهم من خلال العقاب والتأنيب والتخويف والوعيد. أما النظريتان الأخرتان فتتبع المدخل القائم على تعديل السلوك والجو الأنفعالي في إدارة القاعة، ومدخل عمليات الجماعة.

ويتأثر النظام الصفّي والمناخ الصفّي داخل القاعة بعوامل كثيرة منها :-

- ما يتعلق بالظروف البيئية والمدرسية والقاعة.
- ما يتعلق بالظروف النفسية للمتعلمين وخصائصهم.
- ما يتعلق بالمعلمات وخصائصهن الشخصية والتأهيلية واتجاهاتهن.

رابعاً: نموذج مفاهيمي لإدارة التعلم الصفّي :

قَدِّم "ورج" نموذجاً مفاهيمياً في الإدارة الصفّية مكون من أبعاد سبعة :

1- الإدارة الصفّية وظيفية تنظيمية :-

تحتاج المعلمة إليها للقيام بالمهام المختلفة التالية : التخطيط - التنظيم - التنسيق - الإرشاد - التوجيه - المحافظة على الملكيات الخاصة والعامة - الاتصال.

2- تشمل مهام الإدارة الصفّية معالجة عوامل ومتغيرات معينة :-

- مثل : (الزمن - المكان - الأفراد - المواد والوسائل - الصلاحية - السلطة - والمسؤولية - الثواب - والعقاب).
- 3- تشمل مهام الإدارة الصفية معالجة عوامل ومتغيرات في مواقف مختلفة منها : خارج أو داخل الروضة - خارج القاعة - داخل القاعة وبدون أطفال- في مواقف تعليمية أخرى.
- 4- تعمل الإدارة الصفية على تعزيز وتنمية القيم : مثل : الأنجاز - الفاعلية - الكفاءة - الاحترام للذات - السلامة العامة - الضبط الذاتي - التماسك - التعاون.
- 5- تعمل الإدارة الصفية على تذليل الصعوبات الناجمة عن العلاقات البين شخصية والبين بين : الروضة - الثقافة - الأدوار - الأشخاص - المجموعة - الأفراد - الأهداف الآتية والبعيدة.
- 6- تختلف الصعوبات الناجمة عن العلاقات البين بين لعوامل عديدة منها:
حجم المجموعة - العمر - الخلفية الخاصة بالأطفال - تكامل المجموعة - التنظيم الهيكلي - الأهداف - ملاءمة المكان والموارد والتسهيلات.
- 7- تتأثر أدوار ومهام الإدارة الصفية بالفلسفة التي تحتكم إليها المعلمة أو الروضة والتي تركز على أحد العناصر التالية: (المهام ذاتها - الفرد والمتعلم - الأفراد المتعلمين).

خامساً: بيئة القاعة المفضلة :

يمكن إدراك الأطفال والمعلمات لبيئة القاعة المفضلة من خلال الأبعاد التالية والتي حددتها

دراسات فرازر :-

1- التفريد :

طريقة المعلمة في مدى مراعاتها لمشاعر الأطفال وميولهم وقدراتهم.

2- المشاركة :

طريقة المعلمة في الأنشطة ومدى إتاحة الحرية لأطفالها لمناقشته أثناء الأنشطة.

3- الاستقلال :

ويقصد به مدى إتاحة الفرصة لكل طفل أن يختار من الأمور والأنشطة والمهام التعليمية ما يخصه.

4- البحث :

مدى اعتماد الطفل على أساليب حل المشكلات والتفكير العلمي في حل الأسئلة التي يلقها المعلمة في القاعة.

5- التمايز :

مدى مراعاة المعلمة للفروق الفردية بين الأطفال في تنفيذ طرق التعلم واستخدام أدوات التعلم.

سادساً: بيئة القاعة الواقعية :

وهي إدراك الأطفال والمعلمة لبيئة القاعة من خلال بعض الأبعاد التي تفرق بين القاعات

المختلفة من حيث الجوانب النفسية والاجتماعية وهذه الأبعاد هي :

1. مهام المعلمة في القاعة: وهي المهام التي تقوم بها المعلمة داخل القاعة مثل شرح الأنشطة

ومناقشة الأطفال.

2. الكفاءة: ويقصد بها قدرة المعلمة على أداء المهام الخاصة بها داخل القاعة.

3. الترتيب والتنظيم: ويقصد بها أن تكون تعليمات المعلمة واضحة بحيث يفهمها كل طفل

بسهولة.

4. وضوح القوانين والقواعد: ويقصد بها أن تكون هناك قوانين منظمة يتبعها الأطفال في القاعة.

5. ضبط المعلمة للقاعة: ويقصد به أسلوب المعلمة في تنفيذ قوانين القاعة.

6. التجديد: ويقصد به اتباع المعلمة للأساليب الحديثة في الأنشطة ومحاولتها استخدام أساليب جذابة.

7. التعارف: ويقصد به الاهتمام الشخصي للمعلمة بأطفالها في القاعة. وبصفة عامة فإن إعطاء الأطفال فرصاً أكثر للتعلم ووقتاً كافياً للممارسة من قبل المعلمة يساعد على التقرب والتمكن من ناحية، ويفرد التعلم ويزيد من كفاءته.

العوامل التي تساعد على رفع كفاءة إدارة القاعة :-

هناك عدة وسائل لتحقيق الحرية والنظام في العمل والنشاط من خلال إدارة التعلم ومن هذه الوسائل :-

- تنويع النشاط وتوفير مجموعة نشاطات متعددة توفر لكل طفل حرية الاختيار.
- إعطاء الفرصة للطفل في التنقل بين جماعات النشاط وفق رغباته وميوله.
- التنويع من أساليب التواصل والأنشطة للأطفال بما يسمح لكل طفل أن يتكيف مع الأساليب التي تلائم استعداداته وقدراته وميوله .

العوامل التي تحكم استجابة المعلمة لسلوكيات الأطفال :-

- الوضوح : من حيث كم المعلومات التي تعطيها المعلمة في استجابتها.
- الحزم: ويشير إلى درجة التحديد التي تتخذها المعلمة عند معالجة مشكلة سلوكية أن اتجاه المعلمة وتعبيرات وجهها ونغمة صوتها تشير إلى مدى حرص المعلمة على الحزم.

- الخشونة : وتوضح درجة الغضب والإحباط والسخط التي تحدث للمعلمة أثناء الأمر بالكف أو الاشتغال.
- الحدة: وتوضح مستوي جذب الانتباه للمعلمة وقدرتها على السيطرة على القاعة.
- التركيز: يشير إلى ما تركز عليه المعلمة في تكليفها بعمل الأطفال.
- معاملة الطفل: وتشير إلى كيف يتم تعويد الطفل على النظام من جانب المعلمة وبذلك يتضح أن النظام والحرية متكاملان وليسا شيئين منفصلين.

أدوار المعلمة في إدارة التعلم فى القاعة :

○ الأنشطة :

وهذا محور دور المعلمة الأساسي فمهمتها الأولى القيام بمجموعة المهام التي تؤدي إلى حدوث التعلم من قبل الأطفال. وتتحصر هذه المهام في (التخطيط للأنشطة - تنفيذ الأنشطة - تقويم تعلم الأطفال - متابعة تعلم الأطفال).

○ تنظيم البيئة داخل القاعة (فيزيقيا) :

ويتضمن ذلك أسلوب توزيع المقاعد داخل القاعة وتوزيع المواد والأدوات - تنويع المثيرات - الحرص على توفير التهوية الجيدة والإضاءة المناسبة - والمحافظة على النظام والنظافة داخل القاعة.

○ الضبط وحفظ النظام :

البعد عن الفوضى وتوفير فرص التعلم الجاد والتفاعل الإيجابي بين المعلمة والطفل وبيئة التعلم. وتؤثر شخصية المعلمة في ذلك وسماتها ونمط إدارتها للقاعة.

○ توفير المناخ النفسي والاجتماعي الملائم :

من خلاله يسود العملية التربوية مشاعر الود والتراحم والتعاون والتقبل العاطفي بين المعلمة وأطفالها وبما يجعل العملية التعليمية / التعلمية تسير في دفة وصدقة بما يحقق الأهداف المرغوبة.

○ توجيه سلوكيات الأطفال :

من خلال مراعاة قدراتهم واستعداداتهم وحاجاتهم ومتطلباتهم النمائية، ويتطلب ذلك من المعلمة تنوعاً لأنشطتها وإقامة علاقات شخصية بينها وبين أطفالها وتشجعهم على التعلم بحرية واحترام.

○ تنظيم التفاعل داخل القاعة :

ويتم ذلك من خلال ضبط عملية التفاعل بين المعلمة - الأطفال، والأطفال - الأطفال من خلال الأسئلة وكما ونوعها ومراعاتها لمستويات التعلم لدى الأطفال ومدى قدرتها على حفز تفكير الأطفال وتحدي تفكيرهم كالألغاز أو الأحاجي أو الأسئلة الكشفية والتي لا تخرج عن بؤرة التعلم والنشاط.

○ توجيه التعلم :

من خلال إدارة الوقت خلال الأنشطة وإعطاء الفرصة لأطفالها من أجل التعلم حيث يقل حديث المعلمة ويزداد تحدث الأطفال أي يكون الاهتمام الأكبر بأداء الأطفال وليس بأداء المعلمة.

○ الملاحظة والرصد لأداء الأطفال وتقييمهم.

ويعتمد على إتاحة الفرصة لكل طفل داخل القاعة حسب معدل تعلمه ومستوى تعلمه وبالتالي تتنوع المهام والأداءات لدى الأطفال كما ينمي لدى الأطفال القدرة على التقييم الذاتي والشخصي، والمعلمة هنا مراقبة وميسرة للتعلم وموجه للطفل.

الوحدة الثالثة

الجودة بين النظرية والتطبيق

الدرس الأول : إدارة رياض الأطفال في اليابان

الدرس الثاني: مقومات النجاح الإداري في رياض الأطفال.

الدرس الثالث: إدارة الروضة في العصر الرقمي.

الدرس الأول: إدارة رياض الأطفال في اليابان

تمهيد:

تعد الجودة الشاملة مدخل إداري للنجاح على المدى الطويل من خلال إرضاء المستهلك، واعتماداً على مشاركة جميع أفراد المنظمة في التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات والثقافة التي يعملون فيها.

- من أهم من أسهموا في هذا المفهوم (فيشر، إدوارد ديمينج وآخرون).
- استخدم هذا الأسلوب في البداية لوصف أسلوب تحسين الجودة (حلقات الجودة) الذي تستخدمه المنظمات اليابانية.
- ثم تطور ليشمل جوانب وأبعاد وأساليب متنوعة في تطبيق الجودة الشاملة.
- تعتمد إدارة الجودة الشاملة على:
- النظرة الشمولية لجميع عمليات وأنشطة المنظمة وإجراءات العمل فيها.
- التحسين المستمر في جميع الأنشطة والعمليات بحيث يتم استبعاد أى إجراء لا يضيف قيمة أو لا يخدم غرض.
- القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول مرة.
- الحرص على عدم وجود أى نقص أو عيب في الخدمة أو المنتج.

أولاً : مرتكزات تحقيق الجودة الشاملة

يعتمد نجاح رياض الأطفال في تحقيق الجودة الشاملة على :

- رؤية واضحة للروضة، وتوضيح الأهداف للعاملين، وبناء قيم ثقافية تحت على الجودة ورضا المستهلك.
- ثقة العامل واعتزازه بالإتقان والبراعة في العمل.
- منح العاملين الاستقلالية للسيطرة على ظروف عملهم، والاعتماد على الرقابة الذاتية.
- توفير المعرفة والتدريب والأدوات اللازمة للعاملين ليتمكنوا من التميز، والاستمرار بمؤازرتهم وتشجيعهم لتقديم الأفكار الابداعية.

يدار النظام التعليمي الياباني وفق نظام اللامركزية، حيث تتقاسم الحكومة القومية والحكومات المحلية إدارة التعليم، فوزارة التعليم مسؤولة عن إدارة الخدمات الحكومية على المستوى القومي وجميع المستويات التعليمية، أما بخصوص مجلس إدارة الروضة اليابانية فإنه "يتكون من رئيس مجلس إدارة بدرجة مدير متقاعد، ومديرة الروضة - فهي واحدة من النساء القلائل اللاتي يمكنهن في مهنتهن مدة طويلة - التي تدير الروضة وتدبر شئونها المالية وتشرف علي المعلمات، أما دور رئيس مجلس إدارة الروضة فهو دور شكلي وليس وظيفي في شئون الروضة اليومية".

وفى سبيل الارتقاء بمستوى جودة إدارة التعليم الياباني بصفة عامة وإدارة مؤسسات رياض الأطفال بصفة خاصة قامت السلطات اليابانية بتطبيق الكثير من المفاهيم الإدارية الحديثة فى نظامها التعليمى مثل: إدارة الجودة الشاملة، وضبط الجودة وتوكيد الجودة، والتحسين المستمر (كايزن Kaizen)، وحلقات الجودة والتي كان لها الأثر الكبير فى ظهور النظام الياباني كأحد

أفضل النظم التعليمية فى العالم، ويقول اليابانيون تعلم لتعمل وتعمل لتنتج وتتعلم لتحسن ما أنتجته".

ثانياً: معايير الجودة الشاملة فى إدارة رياض الأطفال

طبقت اليابان المعايير الأربعة لإدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات التربوية - لرفع معدل الإنتاج وجودته والارتقاء به والتحسين المستمر من خلال برامج عمل جيدة وإدارة تعاونية - وهي:

1. التركيز على العملاء، بهدف تمييز الأدوار وتفهم طبيعة العمل فى فريق، وتركز الخدمات التربوية على نمو الطفل وتحسينه والروضة والمعلمة، وتقع مسئولية الإدارة فى ضوء هذا النظام بإدخال نظم لحل المشكلات ومتابعتها، وتنمية إمكانات كل فرد وقدراته من خلال جودة شاملة للمدخلات والمخرجات.
2. التحسين المستمر، من خلال مبادئ الأخلاقيات التي يهتم بها النظام التعليمي ويعمل على تطويرها والاهتمام بمستويات التعليم الحقيقي والاهتمام بنظم التعليم البيئية.
3. تأكيد العلاقة بين جودة التعليم وجودة التكنولوجيا التي يمكن الاستفادة من تطبيقاتها فى الارتقاء بتحقيق هدف الجودة أولاً.
4. ربط نظم التعليم بمتطلبات سوق العمل لوجود ارتباط كبير بين جودة التعليم وجودة العمل على المستويين المحلي والعالمي.

ولعل من أبرز معايير جودة القيادة التربوية لمؤسسات رياض الأطفال اليابانية ما يلى:

1- تعيين القيادات الإدارية من بين خريجي الجامعات اليابانية الشهيرة، والحاصلين على درجات مرتفعة في امتحانات الالتحاق بهذه الجامعات، لتفوقهم العلمى طوال مراحل تعليمهم المختلفة.

2- اختيار القيادة التربوية اليابانية والتي تتميز بعدة سمات من أبرزها:

- قيادة جماعية وليست فردية، لأنها محاكاة نفسية بين القائد ومرؤوسيه بتعهده العمل الجماعى لتحقيق الأهداف.
- المسئولية جماعية فى الإدارة اليابانية فلا يتحمل المدير المسئولية لوحده.
- يتمتع المدير اليابانى بالمشاعر الدافئة على المستوى الشخصى.
- التدريب المستمر للقيادات ليصبح المدير القيادى لديه قدرة على أداء العمل بشكل أفضل .

3- ارتكاز القيادة التربوية اليابانية على مجموعة من الأفكار والمبادئ منها:

- القيادة فى مستوياتها العليا هى الأكثر فهماً واقتناعاً بالتغيير إلى الأفضل.
- اقتناع القيادة بأن التغيير ليس شيئاً ثابتاً، ولكن يتزايد بمعدل مستمر.
- اقتناع القيادة بالتركيز على استراتيجيات العميل، والعميل هنا الطفل باعتباره غاية الإدارة التعليمية إلى تلبية احتياجاته بما يتمشى مع الاحتياجات البيئية المحيطة.
- ايمان القيادة بأهمية المبادأة واستثمار الوقت.

- العبء الأكبر لتغيير ثقافة الأفراد نحو الجودة يقع على عاتق مديري المؤسسات التربوية .

4- تسعى وزارة التربية والتعليم اليابانية إلى تقديم مجموعة من البرامج التدريبية للقيادات التربوية الشابة لتعريفهم بالمفاهيم الحديثة خاصة في مجال القيادة والإدارة، والأساليب التي يمكن إتباعها عند مواجهة المشكلات والأزمات.

ثالثاً: أسس مدخل إدارة الجودة الشاملة

اعتمدت اليابان عند تطبيقها مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية ومنها رياض الأطفال على عدة أسس وهي:

2. الاهتمام بنشر ثقافة الجودة الشاملة والتعريف بأهمية تلك الثقافة وأهدافها من خلال عمل برامج تدريبية، وبرامج توعية، وعقد لقاءات بين خبراء الجودة والعاملين في مجال التعليم .
3. تطوير ثقافة العاملين بما يساعدهم على التفوق والازدهار من خلال تطوير ثقافة الجودة الشاملة.
4. وجود مناخ مفتوح تتوافر فيه الثقة حيث يتم تشجيع العمل كفريق، مما يؤدي إلى تحقيق مكاسب إضافية من وراء توكيد الأفكار الجديدة لأداء الأعمال بشكل واضح .
5. تشرب أفكار ديمينج (Deming) وجوران (Juran) وترجمتها إلى واقع في كافة المؤسسات سواء كانت إنتاجية أو خدمية.
6. الرغبة الصادقة في تحقيق النجاح المنشود، والإيمان بضرورة التغيير إلى الأفضل.

7. إزالة الحواجز أو المعوقات التي تقلل من جودة العمل مع إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

رابعاً: نتائج تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة

وكان من أبرز نتائج تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في إدارة التعليم الياباني تحقيق المزايا والقدرات التالية:

1. تنمية القدرة على التفكير لدى الأطفال حيث تكون المؤسسة التعليمية طرفاً في اتحاد يمثل فيه طابع المشاركة الأساس في تقديم الخدمة للدارسين وتحديد وابتكار الأساليب التعليمية.
2. تسهيل التوسع التكنولوجي التوافقي والذي تعتمد فيه مجموعة من الأطفال على مجموعة أخرى، فالتعاون بين الأطفال يسمح للمؤسسات التعليمية بأن تشارك في التمتع بالمزايا التكنولوجية فيما بينها.
3. تقليل المخاطر ونفقات الابتكار والتنمية فالأطفال بإمكانهم أن يتقاسموا نفقات المشروعات التي توجه إليهم والتي تكون عاملاً في تقليل النفقات الإدارية الشاملة والتي تسهم في تجويد العملية التعليمية.
4. محاولة الاستخدام الأفضل للمهارة أو الخبرة الإدارية، ففي المواقف التي برز فيها وجود مديرين ذوي خبرة وتدريب عال تسمح الاتحادات لأعضائها من المؤسسات التعليمية بأن تشارك في الاستفادة من مستويات الخبرة، كما أنها توفر نوعاً من المنتدى العام للنقاش حول استراتيجيات التنمية الإدارية التربوية المستقبلية.

خامساً: البرنامج الإصلاحي لمرحلة رياض الأطفال

وضعت وزارة التربية إطاراً للبرنامج الإصلاحي للتعليم فى مرحلة رياض الأطفال فى

ضوء ثلاثة أهداف رئيسية هى:

- الأول: تعزيز التربية الأخلاقية عند الأطفال.
- الثانى: تنمية وتطوير الإبداع والفردية لدى الأطفال والبعد عن التسلط والعنف.
- الثالث: الاستقلال الذاتى لإدارة الروضة، عن طريق لا مركزية الإدارة التعليمية، وتعزيز استقلالية المجالس المحلية للتعليم، وتفعيل الإدارة المستقلة لرياض الأطفال.

وإيماناً بأن بناء الإنسان اليابانى، لا يتكامل إلا من خلال الاهتمامات الجادة بتربية الطفل فى السنوات الأولى من حياته، وخاصة فى مرحلة رياض الأطفال؛ فالتنشئة السليمة والمهارات والقيم والاتجاهات التى يكتسبها فى هذه المرحلة هى الدعامة الصلبة التى ينمو عليها، والتى تحدد الحصاد فى المستقبل، هذا ما دعا اليابان إلى تطوير وتحديث نظامها التعليمى ليواكب التطورات العالمية، بداية من مرحلة رياض الأطفال، لذا شكلت الحكومة اليابانية لجنة قومية للإصلاح التعليمى.

تتضمن مبادرة الإصلاح التعليمى اليابانى فى إدارة مؤسسات رياض الأطفال الاستراتيجيات

التالية:

- تحسين جودة وبراعة الأطفال فيما يتعلق بعنصر الفهم والبعد عن الحفظ والتلقين.
- تحسين بيئة التعلم وجعلها ممتعة.
- إشراك الآباء والمجتمع فى العملية التعليمية.
- الاهتمام بتحسين أداء المعلمات من خلال التنمية المهنية المستدامة.

- وضع رؤية تربوية جديدة تتناسب مع متطلبات القرن الحادى والعشرون.
 - احترام الفروق الفردية بين الأطفال بهدف تنشئة مواطنين يابانيين أصحاء عقلياً وجسماً يوقرون الحقيقة والعدل ويحترمون قيم الأفراد.
 - الاهتمام بالتربية الأخلاقية للطفل، والتي تعرف بتعليم " الكوكورو " Kokoro أى " اكتمال الخلق"، وهو المفهوم المحورى فى التعليم فى اليابان فالأنشطة التى تستهدف تنمية الخلق وبنائه وتمامه هى التى تعتبر تعليماً، بينما تلك التى تستهدف المعرفة والمهارات تعتبر تدريباً.
- أما أحد أسباب جودة التعليم فى اليابان فتكمن فى جذب مهنة التعليم لأفضل العناصر البشرية، ويظهر احترام المعلمين فى اليابان فى استطلاعات الرأى، حيث يحتل المعلمون مكانة تفوق منزلة المهندسين، أو المسؤولين فى إدارة المدينة، ويتلقى المعلمون أيضاً رواتب طيبة للغاية، وتفوق رواتبهم عموماً دخول الصيادلة والمهندسين، ومن ثم نجد أن هناك خمسة متقدمين لكل وظيفة تعليمية شاغرة فى العام الواحد.
- أما بخصوص تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال أصدر المجلس المركزى للتعليم تقريراً بعنوان نموذج للتعليم اليابانى فى القرن الحادى والعشرين لإعادة تنظيم وتوجيه التربية فى رياض الأطفال، حيث حدد فيه أسس تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال فى ضوء معايير الجودة الشاملة كما يلى:

1. مساعدة الطفل على تنمية العلاقات الإنسانية - (التعاطف، احترام الآخرين، العيش معاً فى وئام واحترام، روح العمل التطوعى، وما شابه ذلك) - والعلاقات الاجتماعية لدى الطفل باعتباره مواطناً يابانياً يعيش فى مجتمع دولى.
2. تهيئة البيئة المادية والنفسية والأنشطة التربوية المناسبة لكل طفل.

3. تطوير قدرة الطفل على التعلم والتفكير بصورة مستقلة من خلال ممارسة الألعاب التربوية الهادفة.

4. أن إدارة رياض الأطفال ينبغي أن توفر الألعاب التربوية الجيدة المناسبة لعمر الأطفال، بهدف خلق بيئة تربوية ذات جودة عالية.

5. ضرورة إعادة تنظيم وتفعيل دور الأسرة في تربية الأطفال، وطلب المجلس المركزي للتعليم من إدارة الروضة ضرورة التفاعل مع الأسرة والمجتمع المحلى، فإذا لم يتم ذلك ضاعت الجهود المبذولة لإصلاح مؤسسات رياض الأطفال.

6. كما ينبغي أن تسعى إدارة الروضة إلى تحقيق أهداف الروضة المنصوص عليها في المادة (78) من قانون التعليم المدرسي للأطفال من خلال المجالات الستة التالية :

- المجال الصحى؛ وما يتضمنه من إكساب الطفل للعادات الصحية والسليمة والعناية بالجسم والحركة .
- المجال الاجتماعى؛ وما يتضمنه من التنشئة الاجتماعية من خلال العناية بشخصية الطفل، وتكوين الميل للاندماج مع البيئة الاجتماعية.
- المجال الطبيعى؛ وما يتضمنه من كائنات حية وظواهر طبيعية، والعمل على ملاحظتها والتعامل معها وفهمها بصورة جيدة.
- المجال اللغوى؛ وما يهدف إليه من إكساب الطفل القدرة على التعامل باللغة والتعبير بها والتفكير من خلالها، وتطوير تصوراته وتخيلاته.

- مجال الفنون التعبيرية؛ والتي تمكن الطفل التعبير من خلالها بسعادة، مثل: الغناء واللعب بالآلات الموسيقية والانقاع والحركة، ومحاولة التعبير عن المشاعر والأفكار من خلالها.
- مجال الرسم والأعمال اليدوية؛ والذي يعبر فيها الطفل من خلال أدواتها وخاماتها ويكتسب المهارات المختلفة، إلى جانب تكوين الميل لتذوق الجمال وإداركه.

سادساً: الدروس المستفادة من التجربة اليابانية

إن النظام الإدارى اليابانى بصفة عامة والتعليمى بصفة خاصة يحمل الكثير من جوانب الإفادة من أهمها:

1. العمل على بناء نظام إدارى متكامل العناصر يأخذ بمزايا المركزية واللامركزية، مع توافر المهارة فى تشغيل هذا النظام، وهذا يمكن أن يتحقق من خلال توافر الأجهزة الإدارية، والقيادات الواعية لتشغيل هذه الأجهزة وتولى إداراتها، وإعادة النظر فى الكثير من الإجراءات والممارسات والمعايير المتبعة فى النظام الإدارى المصرى بصفة عامة.
2. العمل من خلال مفاهيم وأسس واضحة ومحاولة تطبيقها بأسلوب يتميز بالتنسيق والتكامل فيما بينها، بحيث تؤدى فى النهاية إلى نظام متكامل يعمل على تشغيل العمل بكفاءة عالية.

3. التأكيد على الصلة الوثيقة بين الإدارة التعليمية والتخطيط للتعليم فإذا كانت الإدارة التعليمية تقوم على مبدأ المشاركة والمسئولية الجماعية فإن هذا يفرض أيضاً قيام عمليات التخطيط على هذه المبادئ والأسس والتكامل بين هذه العمليات وبين إدارة

التعليم، وبحيث تشمل عملية المشاركة كل المهتمين بأمر التعليم والمستفيدين منه من الأطفال وأولياء الأمور والمعلمين والمديرين وغيرهم، بأسلوب يتيح المزج بين المركزية واللامركزية فى إدارة التعليم وتخطيطه وبين النظرية والتطبيق، وبصورة تتيح الإفادة من كافة العناصر المشاركة، ومن المحليات فى هذا المجال .

4. مشاركة الإدارات التعليمية فى رفع مستوى الوعى التربوى والتعليمى بالجودة الشاملة عن طريق عقد الندوات والمؤتمرات داخل المؤسسات التعليمية وخارجها وبذلك تتحول الإدارات التعليمية من مجرد كونها مؤسسات لإدارة شئون التعليم إلى مؤسسات لنشر ثقافة الجودة، ومصدر إشعاع ثقافى للمجتمعات والبيئات المحلية التى تعمل من خلالها.

5. تشارك الأسرة اليابانية إدارة الروضة فى إكساب الأطفال قيماً ثقافية إدارية منذ الصغر لدرجة مكنت من نشر ثقافة الجودة بين أبناء المجتمع اليابانى، ومن ثم تبذل الأسرة جهداً مضاعفاً فى إعداد الطفل ليلتحق بالروضة.

6. يعد مبدأ العمل بروح الفريق من أبرز ما تتسم به العملية التربوية داخل مؤسسات رياض الأطفال، فالفرد بنفسه لا يساوى شيئاً، بينما الفرد وسط الجماعة والعمل بروح الفريق مع أقرانه، أو زملائه يساوى الكثير حسب اعتقاد اليابانيين، فتجد الجميع يعمل من أجل الجميع فلن تجد يابانياً واحداً يتصل من المسؤولية أو يلقي اللوم على أحد فالعقلية اليابانية تؤمن بالعمل الجماعي لأن طبيعة الأمور تقتضى بأن أى شيء لا يتم نتيجة للجهد الفردي وحده بل يتم بروح الفريق وهذا سر الإبداع الياباني ونهضته الاقتصادية. "

7. استمرارية تطوير الجودة (Continuous Quality Improvement) (CQI) أخذ

هذا المفهوم من الفكر الإداري الياباني، حيث عرفه المفكر الإداري الياباني (إيمي)

(Imai) على أنه تطوير كافة الأنشطة والمهام في النظام الكبير (Super System)

عن طريق تطوير أفراد لكي يصبح لديهم البصيرة المستقلة عن طريق تحسين الحاضر،

ويعتمد هذا التطوير على عاملين أساسيين هما:

▪ الفهم الكامل للعمليات المناسبة لتحقيق أهداف النظام، وتعلم مهارات استخدام

الأدوات التي تساعد على ذلك.

▪ تجريب المهارات والأساليب الجديدة في مجموعات صغيرة، وقد حدد ديمينج في

هذا المجال أربع خطوات لتحقيق عملية التطوير واستمراريتها، وتلك الخطوات

هي: (PDCA) (Plan, Do, Check, and Act).

الدرس الثاني: مقومات النجاح الإداري في رياض الأطفال

تمهيد:

يتوقف نجاح إدارة الروضة على القيادة، ذلك أن القائد التربوي يلعب دوراً هاماً في تحقيق الأهداف، وفي رسم الطرق وتحديد الوسائل الموصلة إليها، وللقائد دور في وضع خطط النشاط المختلفة، والتنسيق بين المجموعات المختلفة داخل المؤسسة التربوية للوصول إلى الأهداف المرجوة، ومن ثم فإن نجاح إدارة الروضة في تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد بعيد على العمليات والمهارات الإدارية التي تمارسها مديرة الروضة.

أولاً: ميادين عمل مدير الروضة

ويتفق كثير من الباحثين التربويين العالميين على صفات ريادة ينبغي أن يتحلى بها مدير الروضة الناجح، وهي تقع في سبع ميادين :-

1. الميدان التدريسي : حيث يتمتع المدير الناجح بالمعرفة العميقة بشئون التدريس والتعليم بما فيها طرق التدريس الحديثة التي تعني بحل المشاكل وبناء المعرفة لدى الطفل. ويتميز كذلك بقدرة عالية على تقويم الأداء التدريسي للمدرسين وفق معايير معتمدة وعلى تشجيعهم على إتقان عملهم وتطوير كفاءاتهم ويوفر لهم الموارد التعليمية الجيدة وصولاً إلى تحقيق رسالة المدرسة وأهدافها التعليمية المعلنة .

2. الميدان الثقافي : حيث يلعب المدير الناجح دوراً رئيسياً في إبراز هوية المدرسة الثقافية التي تتواءم مع احترام تاريخ وتقاليد المجتمع الذي ينتمي إليه الطلبة. فهو العارف بخصوصيات هذا المجتمع وسبل الاستفادة من ميزانية الحضارية لتحقيق تعليم نوعي.
3. الميدان الإداري : حيث يمتلك المدير الناجح المهارات المناسبة التي تؤهله للإشراف على مختلف الشؤون الإدارية والمالية لا سيما وضع الموازنة ومتابعة تنفيذها، صيانة المرافق وتطويرها، جدولة العمل اليومي ، تأمين الأمن والسلامة في حرم المدرسة، العناية بمسائل النقل، والمحافظة على التجهيزات والموارد والقيام بتحديثها وتجديدها.
4. ميدان إدارة الموارد البشرية : حيث يتحمل مدير المدرسة الناجح مسؤولية التوظيف والترقية والصرف والتدريب والتأهيل للمدرسين والموظفين الإداريين، وذلك بصورة منظمة ووفق لوائح وأنظمة عادلة ومعروفة للمعنيين، كما يعمل على تنمية قدراتهم الإشرافية وتأمين فرص تطويرهم المهني، وهو يشرف على وضع الخطط اللازمة لتحفيز العاملين في المدرسة وخلق البيئة التعليمية المناسبة التي تتيح للموظف والمدرس فرص العمل الإبداعي في جو من الأمن الوظيفي والعلاقات الأنسانية الحسنة.
5. الميدان الاستراتيجي : حيث يسعى مدير المدرسة الناجح لتنفيذ الخطة الإستراتيجية لمؤسسته وذلك بإبراز رؤيتها ورسالتها التعليمية وأهدافها العريضة، ويثابر في عمل متواصل لوضع السبل المناسبة لتحقيق هذه الرسالة والأهداف. والمدير المميز قادر على ترجمة الأفكار والنظريات والرؤى إلى واقع ملموس، وهو يضع نصب عينيه دائماً السير قدماً لتحقيق مستقبل أفضل لمدرسته في إطار الخطة الإستراتيجية المعتمدة.
6. ميدان العلاقات الإنسانية والسمات الشخصية : حيث يتحلي مدير المدرسة الناجح بالقدرة المميزة على التواصل شفويًا وكتابيًا مع الناس داخل وخارج مؤسسته، فالفعالية في الإدارة

تتطلب مهارة في نسج علاقات ناجحة مع المدرسين والأطفال والأهل وفعاليات المجتمع المدني، كما تستدعي مهارة الدفاع عن مصالح المدرسة والنجاح في اجتذاب صفوة الأطفال والمدير المميز يتمتع بالأخلاق الحميدة وهو ماهر في حل النزاعات التي تنشأ بين مؤسسته وغيرها من الأطراف الخارجية كذلك تلك التي تنشأ بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة.

7. ميدان التركيز على الأطفال : لأن الأطفال هم الفئة المستهدفة من العملية التعليمية، فمدير الروضة الناجح يكافئ الأطفال المتفوقين ويبرز أنجازاتهم وتميزهم أمام الملاء، كما يرفع الأطفال المتعثرين دراسياً بعناية خاصة ويكافئ كل محاولة تطور لديهم كي يتجاوزوا مواطن ضعفهم وينضموا إلى ركب أقرانهم وصولاً إلى تجسيد صورة عامة مشرقة للروضة. والمدير المميز قريب من الأطفال ومحبيب إليهم كالوالد الحنون الذي يخلق بيئة اجتماعية آمنة تسودها الألفة والمحبة والتعاقد حيث يدرك الأطفال حقوقهم وواجباتهم ويعملوا لتحقيق رسالة الروضة .

ثانياً: الأدوار المهنية للكادر الإداري لرياض الأطفال

تنص المادة (2) والمادة (3) من القرار الوزاري رقم (84) بتاريخ 1993/4/7م بشأن تحديد معدلات ووظائف رياض الأطفال على أن معدلات ومستويات ووظائف الإدارة المدرسية برياض

الأطفال على النحو التالي:

1- مديرة الروضة

2- ناظرة الروضة

3- وكيلة روضة أطفال لكل أربعة فصول .

4- معلمة أولى رياض الأطفال وتشرف على ثلاث معلمات.

5- معلمتان بالروضة لكل قاعة .

6- أخصائية اجتماعية لكل روضة.

فهذه الشروط أن طبقت بكل حزم وجدية سيكون لها أثارها العظيمة في تحقيق مؤسسات رياض الأطفال لأهدافها المنوطة بها، ولكن الواقع يشير إلى أن معظم من يتولون إدارة الرياض على مختلف مستوياتها من غير المتخصصين في تربية الطفل، ومن غير المؤهلين في التربية وعلم النفس.

أن القيادة التربوية المأمولة لروضة الأطفال لابد أن تكون مهياً ومعدة للقيام بدورها القيادي بكفاءة وفعالية، فهي بحاجة إلى أن تقضي وقتاً أطول في تطوير البيئة التربوية في الروضة، وأن تبني علاقات إنسانية سواء داخل الروضة أو خارجها لتمكنها من تحقيق أداء فعال عن طريق بناء شبكة اتصال تسهل عملية انتقال المعلومات وتكوين فريق عمل يحقق الأهداف التربوية الموضوعية.

وسنتطرق إلى صفات ووظائف كل إداري من قيادات الروضة وواجباته لتحقيق الأهداف التربوية الموضوعية لنجاح الروضة وبيانهم كالتالي:

مديرة رياض الأطفال

تمثل مديرة الروضة أعلى سلطة إدارية داخل نطاق الهيكل الإداري الوظيفي الداخلي للروضة، فهي المسؤولة الأولى على كل جوانب العملية التربوية والصحية في الروضة، لذا يجب أن تكون مديرة الروضة متخصصة تربوياً في مجال رياض الأطفال وأن تكون واسعة الثقافة وأن تلم بالإلمام التام بأهداف رياض الأطفال واستيعابها وأن تضع نصب عينيها على الوسائل التي تنير لها الطريق لتحقيق هذه الأهداف.

ولهذا فإن الكفاءة الإدارية لمديرة الروضة أمر ضروري لا يمكن الاستغناء عنه، إلا أنه يجب أن توضع فى إطارها الصحيح من حيث أنها ليست إلا وسيلة من أجل غاية هامة هى توفير بيئة تعليمية وتربوية للتنمية، وأن تحقيق هذه البيئة التعليمية هى المسئولية الرئيسية لها وكيف يمكن أن تتحقق هذه الغاية ما لم يتوفر للروضة قائد تعليمى وتربوى يدرك أهمية هذه المسئولية، من أجل بيئة تعليمية متميزة وليس مجرد رجل إدارة تستغرقه التفاصيل الإدارية والتنظيمية .

ومن الخصائص اللازمة للمديرة كقائد تربوى هى:

- تتميز بقدرات ومواهب عالية.
- تكون القدوة الحسنة للعاملات والأطفال فى تصرفها وسلوكها وطريقة تعاملها مع الآخرين.
- القدرة على تحقيق أعلى درجة من الرضا بين أعضاء المؤسسة التربوية التى تديرها.
- تتوافر فيها مواصفات المعلمة الجيدة، وذلك كى تشارك الأطفال فى نشاطاتهم وتقدم للمعلمات التوجيه القائم على أساس سليم.
- قادرة على ممارسة الوظائف الإدارية بفن ودراية.
- ملمة بدراسات علم نفس الطفولة والنمو.
- القدرة على التطوير الدائم وطرح الأفكار الجديدة التى من شأنها تصعيد فعالية العملية التربوية.
- القدرة على اتخاذ القرارات السليمة والالتزام بمبدأ الشورى فى ذلك.
- تكون قادرة على خلق جو يسوده التعاون وروح العمل الفريقى.
- متفهمة للسياسة التعليمية فى مجتمعها ومدى دور الروضة فى تحقيق هذه السياسة.

- منقمة لرسالة روضتها بوضوح وتنقلها بدورها للآخرين بوضوح .

أدوار مديرة رياض الأطفال

- تتمثل الأدوار المنوطة بمديرة رياض الأطفال فيما يلي:
- تجهيز بيئة تربوية غنية بالتجهيزات الضرورية.
- توفير الدعم المالي لشراء المعدات اللازمة للأنشطة التربوية.
- مراعاة احتياجات الأطفال.
- متابعة الجهاز الإدارى فى الروضة لتوفير الاحتياجات التربوية المتنوعة.
- متابعة المعلمات بانتظام بإعطاء النصح والتوجيه .
- توفير الدعم المهني لمعلمات الروضة عن طريق الدورات التدريبية التي تقام داخل الروضة .والأنشطة النموذجية، والمشاهدة والنقد – وتبادل الرأى والمعلومات بين المعلمات وغيرهن.
- إقامة ندوات واجتماعات يحضرها الآباء والمعلمات وأعضاء المجلس المحلى لشرح أهداف البرنامج التربوى للروضة.
- الصيانة الدورية لجميع مستلزمات قاعة الروضة لتتناسب فلسفة وأهداف البرنامج التربوى للروضة.
- التقييم المستمر لبرنامج الروضة.

وكيلة الروضة

وهى المسئول الثانى فى السلطة الإدارية بعد مديرة الروضة كما أنها تتحمل المسئولية الكاملة عن إدارة الروضة أمام مديرتها وهى المعاونة للمديرة وتشارك فى رسم سياسة الروضة وتصريف شئونها الفنية والإدارية، ووكيلة الروضة حلقة الربط القوية بين المديرة والعاملين بها. المهام الوظيفية لوكيلة الروضة، تشمل المهام والأدوار الإدارية لوكيلة رياض الأطفال الأعمال التالية:

- القيام بأعمال المديرة أثناء غيابها .
- تشرف على تهيئة الروضة لاستقبال العام الدراسى.
- الإشراف العام على مبنى الروضة والأثاث والتجهيزات - وإقرار النظام العام فى الروضة .
- ترأس اللجان المشكلة لتوزيع الأطفال على القاعات.
- متابعة شؤون الأطفال من حيث المواظبة والغياب .
- المشاركة فى إعداد الإحصائيات والتقارير .
- الإشراف على الحضور الصباحى للأطفال.
- الإشراف على أعمال الزائرة الصحية ومتابعة حالات الأطفال ذوى المشكلات الصحية.
- دراسة الحالات الصحية والاجتماعية للأطفال .
- الإشراف على الأنشطة الاجتماعية والثقافية والرياضية والفنية والرحلات العلمية والترفيهية .

- الإشراف على عمل الأخصائية الاجتماعية ومتابعة حالات الأطفال ذوى المشكلات الاجتماعية ومساعدتها فى اتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك.
- متابعة أعمال المعلمات فى تقديم النتائج والتقارير المطلوبة منهن.
- رئاسة لجان المناقصات والمشتريات .

المعلمة الأولى

- تعتبر وظيفة المعلمة الأولى فى الروضة ضمن السلم الوظيفى الفنى لوظائف التعليم، وهى تعتبر بمثابة موجه مقيم أو مشرف فنى مقيم فى الروضة، تقوم بالإشراف الفنى والإدارى على معلمات الروضة، ومن مسؤولياتها واختصاصاتها الفنية ما يلى :
- تتولى توزيع الأنشطة بين المعلمات بصورة جيدة للقاعات المختلفة ويراعى الكفاءة والمساواة ويعتمد هذا التوزيع من مديرة الروضة قبل تنفيذه
 - الإرشاد وعقد اجتماعات مع المعلمات، وطرح المشاكل التى تواجههن وطرح المواضيع التى ستدرس فى كل أسبوع وطرق عرضها والوسائل التى تحقق العرض الجيد وتحقيق الهدف المنشود، ويدون كل ذلك فى محاضر توقع عليها المعلمات .
 - عمل سجل خاص بالمعلمة يشمل بياناتهم الشخصية والمهنية.
 - المشاركة فى الإشراف على حسن سير العمل فى الروضة.
 - القيام بزيارة المعلمات فى قاعاتهن بصفة دورية.
 - متابعة بطاقات تقويم الطفل حيث يسجل بها بيانات الطفل وصفاته الشخصية - حالته الصحية - سلوكياته - قدراته - مهاراته - انفعالاته .
 - رئاسة لجان المشتريات وبصفة خاصة عند شراء أجهزة وأدوات ومستلزمات للروضة .

معلمة رياض الأطفال

سيظل المعلمة هو العامل الرئيسي والمؤثر في العملية التربوية والتعليمية علي الرغم من كل التطورات الحديثة، ويتضح ذلك من التوجهات العلمية التي خصت المعلمة بأدوار جديدة غير مألوفة في الفكر التربوي، فهو ممارس ومشاهد ميداني ومبادر بالتجريب ومفكر ومبدع ومرشد اجتماعي وهو أيضاً موجة للعملية التربوية وميسر لها. ومرحلة رياض الأطفال مثلها كباقي مراحل السلم التعليمي يتوقف نجاحها على نوعية المعلمة، وعلى هذا فمعلمة رياض الأطفال هي عصب العملية التربوية في رياض الأطفال، وهذا ناتج بطبيعة الحال من الإدراك الواعي لأهمية مرحلة رياض الأطفال والأهداف التي تسعى إلي تحقيقها، وهذا يتطلب أن يسايرها ويواكبه إيمان متزايد وتقدير واع بضخامة المسؤولية وسمو الرسالة التي تضطلع بها معلمة رياض الأطفال.

الأدوار المهنية لمعلمة رياض الأطفال

- تؤكد الدراسات المهمة بتطوير أدوار معلمة رياض الأطفال وفاعليتها في تحقيق أهداف رياض الأطفال أن هناك عدة أدوار منوطة بالمعلمة هي ما يلي:
- اتخاذ قرار يختص بالتخطيط والتحصير لغرض التعلم.
 - إعداد وتصميم وتنفيذ البرنامج التربوي الذي يهدف إلي تحقيق الأهداف التربوية للروضة.
 - تنظيم عملية التعلم من خلال ملاحظتها وتقييمها لحاجات الأطفال ومراعاة احتياجات الأطفال.
 - مراقبتها العلمية وتقييمها للنمو الفردي للأطفال .
 - إدارة عملية التعلم بحيث توفر بيئة تسهم في توفير خبرات تربوية لجميع الأطفال.

- مساعدة الأطفال بصورة فردية وجماعية، لاكتساب السلوك المقبول اجتماعياً، والقدرة على التفاعل مع الآخرين.
- التواصل بين الروضة والأسرة.

ثالثاً: الممارسات الإدارية لمديرة الروضة

تتضمن المهارات الإدارية التي تقوم بها مديرة الروضة ما يلي:

1. الالتزام بفلسفة تربية طفل الروضة

يشير " ويتشر " (Witcher) إلى أنه من خلال إطار عملي لفلسفة التربية تستطيع مديرة الروضة أن تتخذ قرارات حساسة في المواقف الحياتية اليومية، وإذا كان لها أن تقدم عملاً متكاملًا وهدفًا متسقًا فيجب عليها أن تفكر فيما تفعله بطريقة فلسفية، كما يجب عليها أن تطور نوعاً من الاهتمام حول معنى تربية الطفل والظروف التي يمكن أن تتم في ظلها، وأيضاً نحو الطريقة التي ترتبط من خلالها التربية والتعليم بالتنشئة الاجتماعية والإعداد المهني. ويذهب "أورتمان" (Ortman) في هذا الشأن إلى أن عمل مدير المؤسسة التربوية الناجح يجب أن يتضمن ثلاثة مجالات واسعة هي:

- الجوانب المادية من حيث علاقة المدير بالأبنية والصيانة.
- الأفكار الخاصة بتطوير المؤسسة التربوية عن طريق استخدام التكنولوجيا في المؤسسة التربوية.
- الهيئة العاملة: حيث يكون على مدير المؤسسة التربوية أن يتعامل مع كل فرد له علاقة بالعملية التربوية من معلمين وأطفال وأولياء أمور وغيرهم.

2. اتخاذ القرارات:

يميل كثير من الكتاب والمفكرين إلى اعتبار اتخاذ القرارات مرادف للإدارة وأن عمل المدير الحقيقي هو اتخاذ القرارات في مواقف العمل ولذا يوصف بأنه متخذ القرار.

ويتطلب صناعة القرار الرشيد الخطوات التالية:

- التعرف على المشكلة: لأن معرفة المشكلة وتحديدتها يجعل القرار الذي سيتخذ بشأنها قراراً سليماً، لذا يتطلب الأمر أن يكون لدى الرؤساء الاستعداد الكافي للتعرف على المشكلات وتحديدتها.
- تحليل المشكلة: ويتطلب هذا توفير البيانات والمعلومات عن المشكلة لاتخاذ القرار السليم بشأنها.
- تنمية البدائل لحل المشكلة: وتختلف باختلاف المشكلة، ولكن الحلول البديلة هي الطريق الوحيد لجلب الفروض الأساسية إلى مستوى الواقع، وتستلزم تفكيراً وقدرة على التخيل؛ حتى يمكن العثور على الحلول البديلة التي تصلح لمواجهة المواقف أو لحل المشكلة .
- تقييم البدائل: أي تحديد المزايا والعيوب المتوقعة لكل حل بديل الأمر الذي يستلزم التنبؤ بالنتائج المتوقعة؛ بهدف ترجيح أحد الحلول البديلة التي تصلح لحل المشكلة في إطار الظروف التي تحيط بها، وهي من أدق مراحل عملية اتخاذ القرار.
- الاختيار من بين البدائل: وهذا البديل هو أكثر الحلول احتمالاً للنجاح، وهذه العملية ليست بهذه البساطة في الحياة العملية.
- اتخاذ القرار: قد يعتقد البعض أن اختيار أفضل بديل هو الوصول بعملية اتخاذ القرار للنهاية، ولكنها لا تنتهي إلا بوضع القرار موضع التنفيذ أي تحويله لعمل فعال، الأمر

الذى يتطلب من المرؤوسين فهم التغيرات المتوقع حدوثها فى سلوكهم وتصرفاتهم وكذلك التغيرات المتوقعة فى سلوك وتصرفات الآخرين مع ضرورة إحساس المرؤوسين أن القرار هو قرارهم إضافة إلى تحفيزهم وترغيبهم، الأمر الذى يتطلب ضرورة إشراكهم فى عملية اتخاذ القرار .

3- التغيير فى الروضة وإعادة البنية

يوضح " كونلى " ((Conely أن التغيير داخل المؤسسة له ثلاثة مستويات هى : التجديد، الإصلاح، إعادة البنية، ويقترح " فاجنر لاند " (Fagner Land) أن التغيير فى العملية التربوية يجب أن يتماشى مع التغيير الاجتماعى ومن ثم فالتغيير هو مشكلة إدارية متكررة، ولذا يجب أن تتغير المؤسسة التربوية حتى تتمكن من الاستجابة للمؤثرات الداخلية والخارجية .

ويمكن إجمال مجموعة من الملاحظات التى ترتبط بعملية التغيير والتكيف كعملية من

العمليات الضرورية لزيادة فعالية مديرة الروضة فى أداء مهامها على النحو التالى:

- أن بيئة كل روضة تختلف عن غيرها فى جانب أو أكثر.
- أن الروضة الواحدة لا تواجه نفس العوامل البيئية فى جميع الأوقات.
- أن كل وحدة تنظيمية داخل الروضة الواحدة يمكن أن تواجه بيئة تختلف عن غيرها.
- أن القيادات التربوية فى الروضة يجب أن تكون واعية للظروف البيئية المحيطة.
- أن معاملة كافة الوحدات الإدارية فى الروضة دون النظر للواقع والمؤثرات البيئية يودى فى أغلب الأحيان إلى وجود تنظيمات وتصرفات إدارية لا تتفق مع طبيعة الروضة وخصوصيتها.

4- عملية التعاون والعمل الفريقى

من الاتجاهات الحديثة الاتجاه نحو التعاون والعمل الفريقى بين المديرية وأسرة الروضة فى مناخ من الحرية والاتصالات المفتوحة، ومشاركة المعلمة للمديرة فى تنظيم زيارتها للقاءات بغرض تحسين وتطوير أداء المعلمة، واستخدام إستراتيجيات مختلفة لمواجهة الفروق الفردية بين الأطفال، ومن هنا يعد العمل الجماعى كفريق مهم لتحسين العمليات والنظم وتقديم خدمات عالية الجودة.

5- تنظيم الروضة

تتم عملية تنظيم الروضة من خلال ما يلي:

- الأخذ بالتقنيات الحديثة فى الروضة مثل الكمبيوتر كوسيلة جيدة فى تقديم الخدمات الإدارية؛ لتنظيم المعلومات، والملفات، وسجلات وكشوف الأطفال، والتقارير الدورية لحفظها وتداولها. والتنظيم الناجح هو الذى يمنع الازدواجية فى توزيع المسئوليات والاختصاصات بين الأفراد.
- تحديد العلاقة بين المديرية والمرءوسين بحيث تقوم على أساس العمل المشترك والثقة فى المرءوسين والاحترام، مع ضرورة تحديد مديرة الروضة بوضوح لنوع العلاقة بينها وبين العاملين معها، وكذلك تحديدها لأنماط السلوك التى ينبغى أن تسير عليها عملية تنظيم الروضة.

6- الانتقال بالروضة من نظام مغلق إلى نظام مفتوح على البيئة المحيطة بالروضة:

- إن مديرة الروضة اليوم بحاجة إلى تطوير نموذج جديد يكون مختلفاً فى العمل وطريقة الأداء، ويقوم على النظام المفتوح، والمديرة بحاجة إلى تغيير مفهومها عن أدوارها بحيث ترى أن أهم أعمالها هى استجابتها لاحتياجات البيئة التى تعيش فيها. فمعرفة طرق التكيف مع البيئة المتغيرة هى إدارة لعملية التغير، كما أنها تبنى لمنظور موقفى أو بيئى فى عملية الإدارة. ومن

هنا تستطيع مديرة الروضة إدراك وفهم الخلفيات المختلفة للتراكيب الموجودة في البيئة التي تحيط بالروضة، وهذا بدوره يجعلها محيطة بالقرار الذي تتخذه.

الدرس الثالث: إدارة الروضة في العصر الرقمي

تمهيد:

يطلق على العصر الذي نعيش فيه العديد من المسميات كعصر الفضاء، وعصر الكمبيوتر، والتغير السريع، والانفجار المعرفي وعصر المعرفة الرقمي، ولعلنا لا نخطئ إذا أطلقنا عليه تسمية أخرى هي (عصر الإدارة العلمية)، إذ لا يوجد نشاط أو اكتشاف أو جهد يلفت الأنظار إلا وكان وراءه إدارة.

وشهدت السنوات الأخيرة اتجاهاً جديداً في الإدارة المدرسية، فلم تعد وظيفتها مجرد تسيير شئون الروضة سيراً روتينياً، ولم يعد هدف مدير الروضة المحافظة على النظام في مدرسته، والتأكد من سير الروضة وفق الجدول الموضوع، وحصر حضور وغياب الأطفال، والعمل على إتقانهم للأنشطة والبرامج المقدمة لهم بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول الطفل وتوفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والروحي والبدني والاجتماعي، والتي تساعد على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، كما أصبح محور العمل في الإدارة المدرسية يدور حول تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع.

يقول تشارلز بيرد عن أهمية الإدارة: "ليس هناك موضوع أكثر أهمية من موضوع الإدارة، ذلك لأن مستقبل الحضارة الإنسانية ذاتها يتوقف على قدرتنا على تطوير علم وفلسفة وطريقة ممارسة الإدارة".

وهكذا أصبح تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية حجر الأساس في الإدارة المدرسية بعد أن كانت ضائعة وسط الاهتمام بالنواحي الإدارية، ولا يعني هذا التحول في وظيفة الإدارة

المدرسية التقليل من شأن النواحي الإدارية، بل يعني توجيه الوظائف الإدارية لخدمة هذه العملية الرئيسية.

وقد كان هذا التغيير في وظيفة الإدارة المدرسية نتيجة لتغير النظرة نحو العملية التربوية، فقد أظهرت البحوث والدراسات النفسية والتربوية أهمية الطفل كفرد، وأهمية الفروق الفردية، وأوضحت أن العملية التربوية هي عملية نمو في شخصية الطفل من جميع النواحي، حيث أكدت الفلسفات التربوية التقدمية أن الطفل كائن إيجابي نشط، كما أظهرت دور المعلمة والروضة في توجيهه ومساعدته في اختيار الخبرات المربية التي تساعده على نمو شخصيته، وتؤدي إلى نفعه ونفع مجتمعه، وكانت نتيجة هذه الآراء التقدمية تحول الإدارة المدرسية من الاهتمام بالأعمال الروتينية إلى الاهتمام بالطفل، وضرورة مساعدته للتمتع بطفولته، وحل مشكلاته اليومية، وإعداده لمسئوليته في حياته الحاضرة والمستقبلية في المجتمع.

كما تغير الاتجاه نحو الإدارة المدرسية نتيجة تغير وظيفة الروضة في المجتمع، فقد أقام المجتمع المدارس بادئ الأمر وأوكل إليها تربية أبنائه، وفهمت الروضة وظيفتها على أنها نقل التراث الثقافي إلى هؤلاء الأبناء لإعدادهم لحياة الكبار، كما فهمت أيضاً أنها يمكن أن تقوم بهذه الوظيفة بعيداً عن المجتمع، بعيداً عن مشكلاته، وأمانيه، وأهدافه، وقد ظهر في السنوات القليلة الماضية مفهوم جديد لوظيفة الروضة وهو ضرورة العناية بدراسة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه.

وكانت نتيجة هذا المفهوم زيادة التقارب والاتصال والمشاركة بين الروضة والمجتمع، فقامت الروضة بدراسة مشكلات المجتمع، ومحاولة تحسين الحياة فيه، بجانب عنايتها بنقل التراث الثقافي، وتوفير الظروف التي تساعد على إبراز شخصية الطفل.

أولاً: القواعد والأسس التي تقوم عليها الإدارة المدرسية

فالإدارة المدرسية هي الإشعاعات المضيئة التي تحرك كل موظف في دائرة محدودة منظمة من أجل مجهود متميز وعمل مستمر وإنتاج متواصل في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد. وتظهر أهمية الإدارة المدرسية في القواعد والأسس التي تقوم عليها، وتشكل هذه القواعد في مجملها الفلسفة الأساسية من وراء وجود الإدارة وضرورتها في أي جهد جماعي ذي أهداف محددة، ومن بين أهم هذه الأسس والقواعد نجد ما يلي:

❖ القاعدة الأولى: تلتزم الإدارة بكل جهد جماعي، وهذا يعني أن الجهود البشرية سواء كانت صغيرة أم كبيرة، تصبح عاجزة عن تحقيق أهدافها في غياب تنظيم لتنسيقها وتوجيهها ومتابعتها.

❖ القاعدة الثانية: الإدارة نشاط يتعلق بإتمام أعمال بواسطة آخرين، الأمر الذي يظهر دور الإداري في توجيه جميع الجهود نحو الهدف من أجل بلوغ الأهداف بأيسر الطرق وأقل التكاليف.

❖ القاعدة الثالثة: تحقق الإدارة الاستخدام الأمثل للموارد المادية والقوى البشرية.

❖ القاعدة الرابعة: ترتبط الإدارة المدرسية ارتباطاً وثيقاً بقوانين الدولة والسلطة التشريعية فيها، حتى لا يحدث تناقض بين ما تهدف إليه الإدارة المدرسية وبين ما تهدف إليه الدولة، وحتى تتجه أهداف الإدارة المدرسية نحو تحقيق الأهداف العامة للدولة.

❖ القاعدة الخامسة: إشباع الحاجات والرغبات الأنسانية داخل الروضة وخارجها عن طريق المواءمة بين مصلحة الفرد ومصلحة الروضة.

تتعدد النظريات والنماذج التي ساهمت في تطور الإدارة التربوية مثل: نموذج الإدارة العلمية، والعلاقات الانسانية والسلوك الإنساني ونظرية النظم.... حيث ركزت كل منها على جانب محدد في الإدارة التربوية، ولكي نعرف الإدارة التربوية في عصر المعرفة الرقمي لابد من المزج بين ايجابيات النماذج الإدارية التربوية ووضع نموذج متكامل مترابط قائم على أسس موضوعية مع الاهتمام بمختلف الجوانب الإنسانية والمادية والاجتماعية والعلمية والعملية والموائمة مع البيئة المحلية والعالمية.

ثانياً: خصائص منسوبي الروضة في العصر الرقمي:

وهكذا فلكي تحقق الإدارة التربوية بعصر المعرفة الرقمي النجاح المطلوب في أدائها لمهامها التربوية فيجب أن تتوفر في منسوبيها ما يلي:

1. الالتزام الايجابي الأخلاقي والقانوني والسلوكي البناء متمثلاً في الأفعال والسلوكيات الايجابية.

2. التوازن بين القدرة والدافعية أي أن يكون الفرد قادراً على تطويع المعارف النظرية في الإدارة التربوية إلى واقع ملموس، فيحدث تكامل بين الجانب النظري والتطبيقي.

3. الرغبة الحقيقية والعالية للعمل، وهناك أساليب علمية وموضوعية لقياس دافعية الأفراد للإدارة التربوية.

4. وضع الشخص المناسب في المكان الذي يتناسب مع قدراته الشخصية ويشترط توفر المناخ الوظيفي الموائم للعمل ويتفق مع توقعات الفرد.

5. تنمية الاتصال الفعال بين الموظفين في الإدارة التربوية.

6. تنظيم أنسياب المعلومات الدقيقة والصحيحة في الإدارة التربوية.

7. المعرفة المتمكنة من اللغة الانجليزية.

ثالثاً: متطلبات الإدارة التربوية في العصر الرقمي:

وهكذا يمكن تعريف الإدارة التربوية في عصر المعرفة الرقمي: بأنها نظام لاتخاذ القرارات

الإدارية التربوية والتنفيذية بأسلوب علمي، والتركيز على التفاعل بين العاملين في الإدارة التربوية

والعلاقات بينهم وبين المتغيرات البيئية المحلية والعالمية وذلك ضمن إطار من القيم والمثل الأخلاقية والسلوكية والقانونية لتحقيق الأهداف التربوية.

إن الإدارة التربوية مطالبة بأن تحقق كفاءة شاملة في المجتمع، بتفاعلها مع البيئة المحلية والعالمية، فهي تشكل نظاماً تبادلياً، يقوم بتطبيق أساليب متنوعة تمكنه من تحقيق أهدافه، ولكن هناك ضوابط تسيره وتؤثر في تقدمه وهي بحاجة إلى تحديث لكي تتمكن الإدارة التربوية من مسايرة عصر المعرفة الرقمي، وهي كما يلي:

1. التحول من النظرة المحلية الضيقة إلى التفكير والعمل ضمن مفهوم المعرفة الرقمي.
1. استخدام مفاهيم التخطيط الاستراتيجي القائم على التفكير والابتكار.
2. تطوير هيكل الإدارة التربوية حيث يتم التحول إلى الهياكل المرنة الشبكية والافتراضية المعتمدة على تقنيات المعلومات ويتبع ذلك إحداث التغييرات اللازمة على الأساليب الإدارية المتبعة .
3. تطوير نظم الإدارة التربوية في إطار خطة متكاملة للتنمية الاجتماعية تنطلق من الواقع القائم وتعمل على التوفيق بين ثوابت التراث وضرورات المستقبل.
4. استخدام التكنولوجيا في بناء الأساليب الإدارية المستخدمة في الإدارة التربوية لتفعيل عاملي الوقت والمكان وتدريب العاملين بها على استخدامها بكفاءة وفعالية.
5. التركيز على الموارد البشرية ذات المهارات الفنية العالية، لأنها تعتبر الصانع الأساسي في برامج التقدم التكنولوجي.
6. تنمية الاتجاهات الايجابية نحو المعرفة الرقمي لدى منسوبي الإدارة التربوية حتى يتمكنوا من التفاعل معها بشكل صحيح .

7. الإدارة التربوية الإلكترونية تمثل نموذج تنظيمي يتماشى مع متطلبات العصر، يقوم على الترابط بين إدارته ومستوياته المختلفة، حيث يتم تشكيل التنظيم التربوي على أسس ومعايير تضمن أعلى مستويات الكفاءة في الأداء ويمتاز بالمرونة واستخدام آليات الإدارة الإلكترونية في وظائف الإدارة التربوية مثل: اتخاذ القرارات، التخطيط (الشبكي) ،بناء نظام الاتصالات الشبكي ،نمط التنظيم، الرقابة الآلية ...
8. الإدارة الإلكترونية تستخدم في تصميم الخطط التربوية، وتوزيع الخدمات التربوية، البريد الإلكتروني، والصوتي، تخطيط وتوزيع القوى البشرية وفق التخصصات ومعطيات محددة، الأعمال الإلكترونية، الشبكات الداخلية والخارجية، تنظيم وتوزيع الأعمال، الرد على الاستفسارات، صنع القرارات التربوية، بنك المعلومات عن الخدمات التعليمية ومؤسساتها، بنك معلومات عن المناهج التعليمية، بنك معلومات عن الأسئلة السنوية وفق السنة الدراسية والتخصص، الرقابة الآلية، بنك معلومات عن منسوبي الإدارة التربوية ومؤهلاتهم وحالتهم الوظيفية وتوزيعهم...
9. بناء ثقافة تنظيمية في البيئة التربوية لاستيعاب التقنيات الجديدة وتقبلها عن طريق تنمية الاتجاهات الايجابية نحو تطويع التقنية وإعادة هندسة العمليات بما يحقق توافق الواقع التنظيمي مع متطلبات التقنيات الجديدة .
10. إدماج التقنيات في نظم الأداء الوظيفي التربوي بحيث يصبح التنظيم التربوي نسيجاً متكاملًا ومتفاعلاً فيما بين مكوناته .
11. تصميم الهيكل التنظيمي للإدارة التربوية وفق نظام شبكات الحاسبات الآلية التي توضح خطوط الاتصال ما بين الإدارة التربوية والإدارات التي تتبع لها.

12. التوعية بأهمية استخدام التكنولوجيا الحديثة والأدوات والأجهزة في سير إجراءات العمل وتحقيق مبدأ العدالة والكفاءة.
13. تطبيق آليات الجودة التربوية قدر الامكان وخاصة ما يتعلق بميكنة تنفيذ الخطوات الإجرائية في الإدارة التربوية وتكوين فرق عمل متعاونة تحقق التكامل الوظيفي.
14. اكتساب مهارة اختيار الشكل المناسب لعرض المعلومات، والاهتمام بالتغذية العكسية والمتابعة.
15. التركيز على العمليات الإدارية التربوية التي تشكل الأساس لعملية التحسين المستمرة.
16. تصميم نماذج متابعة وتقييم باستخدام آليات تمكن من قياس واقع الأداء بطريقة منطقية تقوم على إدماج التقنيات الحديثة وتمكن من المتابعة الدقيقة الموضوعية وتعديل الأخطاء أن وجدت.
17. استخدام التدريب عن بعد باستثمار الشبكات العالمية (كالانترنت) على مختلف المستويات مما يفتح مجال أوسع للتدريب.
18. اعتماد منهج التدريب الموجه بالأداء لأنه يركز على المهارات والمعارف التي يحتاجها الموظف بالإدارة التربوية فعلياً لتطوير أدائه الوظيفي.
19. انتهاج مبدأ تقييم النتائج في البرامج التدريبية وفق نموذج (Bird and War)، والذي يحدد مدى تطبيق مخرجات البرنامج التدريبي في بيئة العمل الوظيفي بالإدارة التربوية.
20. تنوع قنوات الاتصال التي تربط ما بين الإدارة التربوية والمجتمع المحيط بها من جهة، وما بينها وبين المجتمع الدولي من جهة أخرى.
21. التركيز على العمليات الإدارية التربوية التي تشكل الأساس لعملية التحسين المستمرة.

☒ التحديات التي تواجه إدارة الروضة في العصر الرقمي

تواجه الروضة، وفي أغلب دول العالم المتقدمة والنامي، عدداً من التحديات التي فرضت نفسها مع مطلع القرن 21، الأمر الذي فرض علي الروضة وضع سياسات واستراتيجيات وبرامج وخطط ومشروعات ذات جودة عالية، لتكون قادرة علي التكيف والتعامل مع متغيرات العصر العميقة والسريعة والدائمة، والاستجابة لإيقاع التحولات التي طرأت علي المجتمعات المعاصرة، في الميادين السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية من أجل تحقيق الأهداف التربوية الآتية والمستقبلية للروضة، من أجل الوصول إلي المستويات العالمية. ومن أبرز هذه التحديات ما يلي:

1. **معايير الجودة:** من أهم التحديات التي تواجه الروضة الحديثة التطور الذي طرأ علي معايير ومواصفات الروضة الفعالة، والمرتبطة بمعايير ومواصفات الجودة وأنظمة ضمان الجودة. هذه المعايير والمواصفات حتمت علي الروضة أن تقوم بتطوير أدائها من أجل رفع كفاءتها الانتاجية وزيادة فاعليتها، وذلك لكي تستجيب إلي متطلبات ومعايير الجودة والأنظمة ضمان الجودة.

2. **التغيرات والتطورات التكنولوجية المتسارعة:** فالتغيرات والتطورات التي طرأت في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فرضت علي الروضة إحداث تغييرات جوهرية علي العملية التعليمية/ التعليمية، كما استوجبت إعادة النظر ومراجعة استراتيجيات التعلم والتعليم، بحيث يتم الانتفاع بالمبتكرات التكنولوجية بما تيسره من توظيف هذه التقنيات، للوصول إلي المعلومات بسرعة ويسر وتعزيز التواصل الفعال بين أطراف العملية التعليمية/ التعليمية علي نحو كفاء وفعال.

3. **متطلبات الحياة وسوق العمل:** لقد فرضت التحولات والتغيرات التي طرأت علي المجتمعات المعاصرة في المجالات التكنولوجية والمعلوماتية والاقتصادية والاجتماعية انعكاسات عميقة علي متطلبات الحياة وسوق العمل. وبات مطلوباً من الروضة أن تعد الأطفال الممارسة الحياة العملية في عالم متغير، حيث طرأت تغيرات جذرية في مجال معطيات الإنتاج ونظم العمل، التي تعتمد علي المعرفة إتقان مجموعة شاملة من الكفايات المهنية والعملية والمسلكية القابلة للتطوير؛ لمواكبة المتغيرات والمستجدات العلمية والتكنولوجية. وبات مطلوباً من الروضة أن تعد الأطفال للتكيف مع مجتمعات تسودها عولمة الثقافة واقتصاديات السوق والتنافس الدولي للسيطرة علي الأسواق العالمية، الأمر الذي استوجب أن تقوم الروضة بإعداد الأطفال الذين يتصفون بسرعة الفهم ويتحلون بروح المبادرة، ويتمتعون بخيال واسع، ويمتلكون القدرة علي حل المشكلات وفهم منهجية علمية محكمة، ويحسنون توظيف المعلومات، ولديهم القدرة علي التخطيط الاستراتيجي، ويتحملون المسؤولية ويتمتعون بروح المثابرة والجدد، ويتعلمون طوال حياتهم.

4. **سرعة التغيير والتغير:** من أهم الخصائص التي تتصف بها المجتمعات المعاصرة، ارتفاع معدلات سرعة التغير، والتغير والتي طرأت علي جميع نواحي الحياة في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والفكرية والعلمية والتكنولوجية. وأن هذه السرعة في التغيير والتغير قد فرضت علي المدرسة أدواراً ومهام ووظائف جديدة، من بينها تمكين الأطفال من ضبط إيقاع هذا التغير، والتغيير ومساعدتهم علي تطوير آليات التفكير والتحليل والتقويم، للتفاعل مع الواقع الجديد، وفهم العالم وظواهره الجديدة المختلفة. يُضاف إلي ذلك، أنه بات مطلوباً من الروضة أن تعد الأطفال للعيش في عالم تسوده المنافسة، تحكّمه معايير الجودة والإتقان والتفوق والتميز والإبداع والابتكار.

5. الانفتاح ومواجهة الانغلاق الفكري: الانغلاق الفكري والجمود يعتبران من التحديات

الأساسية التي تفقد الروضة القدرة علي الاستمرار في أداء وظائفها الأساسية ومهامها في القرن الحادي والعشرين. الأمر الذي يتطلب تحويل البيئة التعليمية في الروضة من بيئة مغلقة إلي بيئة مفتوحة تعتمد التواصل الفعال مع المجتمعات والقطاعات المختلفة المحيطة بالروضة واستثمار مصادر التعلم المتنوعة المحلية والعالمية، وتطوير نظام المعلومات التربوية فيها، وتغير دورها والارتقاء بمستوي الأداء فيها لتكون أكثر قدرة علي تحقيق أهدافها ووظائفها وتقبل الأفكار الجديدة لكي تسهم في إدارة عملية التطوير النوعي للتعليم والتجديد التربوي وزيادة الكفاءة الداخلية والخارجية للنظام التربوي.

6. العولمة الثقافية: ويقصد بالعولمة الثقافية توحيد الأفكار والقيم وأنماط السلوك، وأساليب

التفكير بين مختلف شعوب العالم كوسيلة لتوفير مساحة واسعة من الفهم المتبادل والقريب بين البشر وإقرار السلام العالمي. إلا أن العولمة الثقافية، بالمفهوم الأمريكي، تعني السيطرة الثقافية الغربية- وبشكل خاص الثقافة الأمريكية- علي سائر الثقافات، من خلال استخدام الوسائط التقنية الحديثة في ميدان الاتصال، والأنتقال من المجال الوطني أو القومي إلي المجال الكوني. ،أن هذا المفهوم للعولمة الثقافية قد فرض علي المدرسة تحديات جديدة، من أبرزها القدرة علي تقبل التنوع، والاضطلاع بوظيفة إعداد المواطن للعيش في عالم يسير نحو التجانس، ونحو ترسيخ المواطنة الكونية، وعلي تحقيق التوافق الإيجابي لمتطلبات العولمة الفكرية، وترتيب الأولويات الثقافية فكرياً وتطبيقاً، التي تسعى الدول لتحقيقها، وترسيخ الإيمان بالأصالة الثقافية للمجتمع والأمة، والمحافظة علي هويتها، والحرص علي تنشئة جيل منفتح علي الحضارات الأنسانية أنفتاحاً عقلياً واعياً. وهكذا فإن هذا التحدي- تحدي العولمة الثقافية - يتطلب من المدرسة إعداد مواطنين قادرين علي تحقيق التوازن، للتصدي

لتعدد وتنوع الأوساط الثقافية والاجتماعية والاقتصادية؛ للوصول إلي تحقيق التفاعل الايجابي مع المجتمع العالمي، وترسيخ القيم الأنسانية الرفيعة، ومواجهة كل ما يهدد استقرار المجتمع وأمنه.

7. **الالتزام بمبادئ حقوق الإنسان وثقافة التسامح:** ويتعلق هذا التحدي بقدره الروضة علي إدخال مفاهيم وقيم ومبادئ جديدة في النظام التعليمي، تتعلق بالالتزام بمبادئ وقيم حقوق الأنسان وحرية الدين والمعتقد واحترام وقبول التعددية في الدين والمعتقد، وإزالة كافة أشكال تعصب والتمييز القائمين علي الدين والمعتقد ومحاربة التمييز العنصري بجميع أشكاله وأنواعه، وتوجيه المدرسة وطلابها نحو حماية هذه الحقوق لتعزيز التعاون والتراحم والتضامن وتنمية روح التفح والحوار الهادف والتشاور واحترام آراء الآخرين، وتأكيد الروضة علي مبادئ العدالة وصيانة الحقوق.

8. **المساءلة والشفافية:** ويتمثل هذا التحدي بضرورة تحقيق المشاركة في المسؤولية التربوية وزيادة الرقابة علي المدرسة، من قبل المجتمع الذي أوجد المدرسة لتحقيق أهدافه. ولذلك فإن هذا المبدأ يتطلب من المدرسة قبول المساءلة الاجتماعية للتأكد من مدي درجة تحقيق الأهداف التربوية الموكلة إليها، فضلاً عن ضرورة اضطلاع الروضة بالأدوار الموكلة إليها بشفافية ووضوح، من خلال انفتاحها علي المجتمع، وقبولها لمبدأ نقد التقويم، لتحسين كفاءتها الانتاجية، وتحقيق الأهداف التربوية الموضوعة لها.

المراجع

- السيد عبد القادر شريف : إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2015.
- شاكر محمد فتحى: إدارة المنظمات التعليمية - رؤية معاصرة للأصول العامة، القاهرة ،دار المعارف، 1996
- عبد المؤمن فرج الفقى: الإدارة المدرسية المعاصرة ، منشورات جامعة قاريونس، بنغازى ، الطبعة الأولى ، 1994 م .
- عرفات عبد العزيز سليمان، بيومى ضحاوى: الإدارة التربوية الحديثة، الطبعة الأولى ،مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ، 1998م.
- ليلى توفيق :نظم التعليم وإدارته، مكتبة نور الايمان، القاهرة ، 2003م.
- وزارة التربية والتعليم: اختصاصات إدارة رياض الأطفال بالمديريات التعليمية، إدارة رياض الأطفال، القاهرة ، 2018 م .
- المرسي، جمال الدين (2006م). الثقافة التنظيمية والتغيير. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- نشوان، يعقوب حسين، ونشوان ، جميل عمر (2004م). السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي. عمان، الأردن: دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- هانى السيد محمد العزب : تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء إدارة الجودة الشاملة ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية للطفولة المبكرة ، جامعة القاهرة، 2009م.

قاموس المصطلحات

1. الاتصال الفعال Effective Communication

عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الناس وخلق دوافع عندهم من أجل تبني مواقف والقيام بممارسات جديدة ، أي أن المديرين يجب أن يكونوا قادرين على التواصل بكفاءة وسهولة وعليهم أن يشركوا الآخرين ، سواء في رؤيتهم أو في رسمهم للاتجاه الذي يودون قيادة مؤسستهم نحوه.

2. إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، صفة القول الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل.

3. الاتجاهات العالمية المعاصرة: Contemporary Universality Determination

هي المسارات العامة التي تعايش مجتمعنا الإنساني، من حيث إعداد الفرد للحياة، باعتبار أن التربية عملية إعداد للحياة والمواطنة، والمعاصرة تعني الفترة الزمنية الحالية أي بداية القرن الحادي والعشرين بما في ذلك من سمات وقوى ثقافية يتسم بها كل مجتمع من المجتمعات وهي على نوعين مادية و غير مادية.

4. الارگونوميكا Ergonomics

هندسة النشاط البشري وهو تطبيق العلوم البيولوجية للإنسان والعلوم الهندسية على العامل وبيئة العمل المحيطة به من أجل الوصول إلى أقصى ارتياح ورضى للعامل مما يعنى في الوقت نفسه رفع الإنتاجية.

5. الاستثمار التربوي Educational Investment

هو استخدام الموارد المتاحة لتحقيق منافع تربوية في خلال فترة زمنية محددة.

6. الإستراتيجية الإدارية Administrative Strategies

سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى اختيار أفضل الوسائل والبدائل الفاعلة لتساعد في تحقيق أهداف المنظمة.

7. الإشراف العلاجي Remedial Supervision

أسلوب إشرافي موجه نحو تحسين سلوك المعلمين الصفّي، وممارستهم التعليمية الصفّيّة عن طريق تسجيل الموقف التعليمي بكامله، وتحليل أنماط التفاعل الدائرة فيه، بهدف تحسين تعلم التلاميذ.

8. اقتصاد المعرفة Knowledge Economy

هو الاقتصاد القائم على اعتماد المعرفة العلمية ، وهو عامل مهم من عوامل الإنتاج الرئيسية .

9. اقتصاديات التعليم (Economics of Education)

علم يبحث أمثل الطرق لاستخدام الموارد التعليمية مالياً وبشرياً وتكنولوجياً وزمنياً، من أجل تكوين البشر (بالتعليم والتدريب) عقلاً وعلماً ومهارةً وخلقاً وذوقاً ووجداناً وصحةً وعلاقةً في المجتمعات التي يعيشون فيها حاضراً ومستقبلاً ، ومن أجل أحسن توزيع ممكن لهذا التكوين.

10. إعادة هندسة العمليات Business Process Reengineering

(BPR):

إعادة التفكير بشكل أساسي والعمل على إعادة تصميم العمليات بشكل جذري، للعمل على إنجاز تحسينات جوهرية في أداء الإجراءات المناسبة للقضايا المعاصرة المؤثرة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، والسرعة.

11 - البيروقراطية Bureaucracy

جهاز موظفي الدولة الذي يتسم تكوينه بالضخامة النسبية ، ويلتزم في مباشرة وظيفته بإجراءات مكتبية ، ومن ثم فهو بحكم تكوينه ووظيفته يمارس قدراً من السلطة في تصريف شؤون الشعب ، والسلطة قد تمارس في خدمة الشعب أو للتحكم في شؤونه.

12 - التخطيط التربوي Educational Planning

هو عملية التوجيه العقلاني للتعليم في حركته نحو المستقبل عن طريق إعداد مجموعة من القرارات القائمة على البحث والدراسة تمكينا لهذا التعليم من تحقيق الأهداف المرجوة منه بأنجح الوسائل وأكثرها فاعلية من خلال الاستثمار الأمثل للوقت والجهد.

13- التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning

عملية تتضمن مراجعة ظروف السوق وحاجات المستهلك والحالة التنافسية والبيئة الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية ومدى توافر العناصر الإنتاجية التي تؤدي إلى استغلال فرص محددة ، ومجابهة تحديات من قبل المنظمة.

14- التطوير الإداري Administrative Development

تقديم خدمات اقل كلفة وأفضل نوعية من غيرها رغم التساوي في القدرات المالية للإداريين.

15- التغيير change

العمل ضمن خطة عملية محددة لتحسين الأداء في المؤسسة بما يتلاءم وتحقيق أهداف المؤسسة في ضوء مستجدات تربوية بما ينسجم مع المعطيات الاجتماعية التي تستجيب للأصالة والمعاصرة ، وهي جهد مخطط ومنظم لبلوغ الأهداف ويتم من خلال التوظيف العلمي للموارد والإمكانات المتاحة للمنظمة.

16- التفكير الإداري الناقد Administrative Critical Thinking

هو التفكير الذي يضم قدرات إدارية إجرائية تبنى على معرفة المشكلات وتحديدها واختيار حلول مناسبة لها وبناء افتراضات وفرضيات تؤدي إلى إعطاء استنتاجات وأحكام يقصد منها صناعة القرارات أو بناء خطط مستقبلية.

17- تقدير الحاجات Needs Assessment

العملية التي تفرز فيها الحاجة المتمثلة في إيجاد الفجوة بين وضع تربوي قائم ووضع مرغوب فيه ، ثم تصنيف هذه الحاجات حسب الأولويات وذلك ضمن مدخلات وعمليات ومخرجات مرتبطة بالنظام المدروس.

18- السلطة Authority

هي الحق في إصدار الأمر إلى المرؤوس من أجل القيام بخدمة ما أو إصدار الأمر إليه للقيام بنشاط ما.

19- الشفافية Transparency

وضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها وموضوعيتها ووضوح لغتها ومرونتها وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وبما يتناسب مع روح العصر ، إضافة إلى تبسيط في الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع.

20- الكفاءة Efficiency

مؤشر إلى الدرجة الذي يستطيع فيه برنامج معين الوصول إلى أهداف موضوعية بشكل محدد، ويعدّ بشكل عام مقياساً لنتائج الخدمات العامة. كما عرفها توماس " إنتاج المخرج المرغوب بأرخص طريقة ممكنة وذلك بأعلى درجات التنظيم للمصادر المتوفرة واستخدام أكثر المصادر إنتاجية".

21- الكفاءة الخارجية Efficiency External

هي درجة قدرة النظام التعليمي على تحقيق أهداف المجتمع الذي وجد النظام من أجل خدمته، والنمو بكافة قطاعاته، والتي سوف تظهر من خلال إجابات الخريجين وأرباب العمل على مقياس رضا الخريج عن عمله، ومقياس رضا رب العمل عن الخريج.

22- كفاءة العاملين Employees Efficiency

قدرة نظام المعلومات المستخدم في الوصول للأهداف المراد تحقيقها، والفوائد المتوخاة من استخدامه، وتقاس من خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات أداة الدراسة المعدة لذلك بالدرجة التي تحصل عليها الفقرة من درجات المقياس المحددة بالأداة، أي من خلال قسمة المخرجات على المدخلات وتحقيق أكبر عدد من المخرجات، إذ تهتم بالجانب الكمي والرياضي.

23- اللامركزية Decentralization

انتقال التشريع والسلحية (أكثر من مجرد الواجبات) من الإدارة الحكومية المركزية إلى السلطات المحلية ، والوكالات الأخرى التي تكون من الناحية القانونية مستقلة تقريبا عن الحكومة المركزية.

24- المركزية Centralization

تعني تركيز السلطة في أعلى مستوى إداري تربوي في الدولة فيما يتعلق بوضع السياسة التربوية وتنفيذها.

25- المساءلة **Accountability**

هي المحاسبة على أداء الواجبات الناتجة عن السلطة المفوضة للموظف ، فإذا اسندنا مجموعة من الواجبات إلى شخص ما لتأديتها فإنه يكون مسؤولاً عنها ويحاسب عليها في حالة تقصيره في أدائها أو في حالة عدم أدائها بأمانة وعلى الوجه المطلوب.

26- المساواة **Equity**

مصطلح يؤكد التماثل التام بين الأفراد ، وتعني ضرورة عدم التمييز بين الأفراد في الحقوق والواجبات لأي سبب كان ، تأسس على مقولة أن الأفراد يولدون متساويين وأن لهم القدر نفسه من الحقوق بما يؤهلهم للقدر نفسه من الامتيازات.

27- المسؤولية **Responsibility**

الالتزام والاستعداد والقدرة على إنجاز نشاطات الوظيفة المتمثلة بعمليات التخطيط ، التوجيه ، التنظيم ، مراقبة النشاطات التدريبية ، وفيها يتعهد المرؤوس بالتزامه بتنفيذ أعمال أو نشاطات معينة ومحددة بناء على عقد أو اتفاق بينه وبين جهة العمل.

28- الهيكل التنظيمي **Organizational Structure**

البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها ، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة ، كما انه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية.