

القيادة المتسامية كمدخل لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال

إعداد:

ونام هاشم علي محمد^١

إشراف:

أ.م. د/ هاني السيد محمد العزب^٢

أ.م. د/ سلمى حمدي زكي غرابة^٣

مستخلص البحث:

يهدف البحث الحالي إلى إلقاء الضوء على الإطار الفكري والفلسفي للقيادة المتسامية مفهومها وخصائصها وأهميتها وأبعادها، وتوضيح الهيكل التنظيمي لإدارة مؤسسات رياض الأطفال، ويختم البحث بتقديم عدد من التوصيات المقترحة التي يمكن أن يؤدي تطبيقها في البيئة التعليمية دوراً هاماً في تطوير إدارة مؤسسات الأطفال.

الكلمات المفتاحية:

القيادة المتسامية - إدارة مؤسسات رياض الأطفال.

^١ باحثة دكتوراه بقسم العلوم التربوية- كلية التربية للطفولة المبكرة- جامعة المنيا.
^٢ أستاذ أصول تربية الطفل المساعد بقسم العلوم التربوية بكلية التربية للطفولة المبكرة- ووكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب سابقاً جامعة المنيا
^٣ أستاذ أصول تربية الطفل المساعد بقسم العلوم التربوية بكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنيا

Transcendental leadership as an approach to develop the management of kindergarten institutions

Abstract:

The current research aims to shed light on the intellectual and philosophical framework of transcendent leadership, its concept, characteristics, importance and its dimensions, and to clarify the organizational structure for the management of kindergarten institutions. The research concludes by presenting a number of suggested recommendations whose employment in the educational environment can play an important role in developing the management of children's institutions.

Key words:

Transcendent Leadership – Management of Kindergarten Institutions

مقدمة:

تمثل القيادة التربوية العقل والقلب النابض للعمليات الإدارية ومفتاح النجاح بجميع مؤسسات رياض الأطفال؛ نظراً لدورها الرئيسي في التأثير على عناصر العملية التربوية والاستثمار الأمثل لمواردها؛ لذا تحتاج مؤسسات رياض الأطفال إلى قيادات قادرة على استثمار مواردها ومقوماتها بكفاءة وفاعلية؛ من أجل رفع مستوي الأداء وتحسين جودة التعليم والتعلم.

تعد القيادة التربوية حلقة الوصل بين المرؤوسين، وخطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية، وهي تساعد على مواكبة التغيرات والتطورات المحيطة وتوظيفها لخدمة العمل والمرؤوسين، وتعمل على تدعيم القوى الإيجابية، وتقليل الجوانب السلبية قدر المستطاع، وهي تسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة لها بكفاءة وفاعلية، لذلك فهي تتضمن المفاهيم والاستراتيجيات، والسياسات الإدارية، وتسيطر على مشكلات العمل، ورسم الخطط الهادفة اللازمة لتطبيقها (السكرانة، ٢٠١٤، ٢١)*.

وتعتبر القيادة المتسامية أسلوب معاصر لنظرية القيادة الحديثة، وتركز على بُعد القيم والسلوكيات والروحانية، والتي يتداخل فيها كل من القيم الإنسانية والأخلاقية (الصامة، ٢٠٢٣، ٣٢).

وتعد القيادة المتسامية من أحدث نظريات المنحى الأخلاقي، باعتبارها قيادة تتسم بالشمولية والثقة وتبادل المعلومات، وأهمية مشاركة جميع المرؤوسين في العملية الإدارية، وأهمية مشاركتهم في القرارات المهمة والتي تعتمد على التواصل والحوار الجماعي الذي يهيأ لهم فرص التفكير الإبداعي في طرح البدائل والحلول المناسبة لحل مشكلاتهم (القيسي، ٢٠١٩، ٧٥).

وتتميز القيادة المتسامية بأنها روح القيادة والرؤية والأخلاق التي يتحلى بها القادة، وكفاءة القائد والاهتمام ومتابعة المرؤوسين، كما تركز القيادة المتسامية علي استخدام القيم والمواقف والسلوكيات مع المرؤوسين، والاهتمام بنظام الحوافز الداخلية من أجل الارتقاء بالمستوى التعليمي، وتنمية روح القيادة واتباع مبادئ الحكم الرشيد، للوصول إلى أعلى المستويات (Srichaiwong, et al, 2020).

600)

وتعقيباً على سبق تري الباحثة أن القيادة المتسامية هي انعكاس لممارسات القيم والاتجاهات والسلوكيات الأخلاقية للقائد، والتي تنعكس بشكل إيجابي على أداء المعلمات، والتي من خلالها يتم ربط المعلمات بمنظومة العمل بمؤسسات رياض الأطفال، لذا أصبح من الضروري دراسة القيم والممارسات المتسامية للقائد وتطبيق ممارسة القيادة المتسامية؛ لغرض تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمصر، لذلك تطرق البحث الحالي إلى التعرف على الإطار الفكري والفلسفي للقيادة المتسامية كمدخل لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال.

* يسير التوثيق في الدراسة الحالية وفقاً لنظام APA الإصدار السابع علي النحو التالي (الاسم الأخير للباحث أو المؤلف، السنة، رقم الصفحة).

أهداف البحث :

يهدف البحث الحالي إلى:

- ١- تحديد الإطار الفكري والفلسفي للقيادة المتسامية.
- ٢- توضيح الهيكل التنظيمي لإدارة مؤسسات رياض الأطفال.
- ٣- تقديم توصيات مقترحة لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء أبعاد القيادة المتسامية

أهمية البحث:

- تتبع أهمية البحث من أهمية القيادة المتسامية لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال، حيث يعتمد تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال على درجة دعم القيادة المتسامية لها.
- كما قد يسهم هذا البحث في إثراء المكتبة التربوية في مجال الإدارة، خاصة مع ندرة الأبحاث والدراسات التي تناولت القيادة المتسامية لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء أبعاد القيادة المتسامية بمصر-على حد علم الباحثة-

الإطار النظري للبحث:

المحور الأول: الإطار الفكري والفلسفي للقيادة المتسامية.

مفهوم القيادة المتسامية:

عرفها العميرة (٢٠٢١، ٣٢) بأنها " القدرة على التأثير على الآخرين، لكي يعملوا بحماس وبكفاءة وفاعلية، وتشجيع الممارسات الإبداعية؛ لتحقيق الأهداف بأسرع الطرق وأقل التكاليف".
وعرفها السعد (٢٠٢٠) بأنها "مدى امتلاك مديري المدارس للاتجاهات والقيم الشخصية، في التأثير في سلوك العاملين معهم، وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة، وتحسين الأداء".
وتعرف الباحثة القيادة المتسامية إجرائياً بأنها: قدرة قادة رياض الأطفال على التأثير الإيجابي على المعلمات، وتعتمد على النمو الروحي والأخلاقي بالعمل، وتعزيز قيم ومبادئ السلوكيات المتسامية بين المعلمات، وخلق بيئة من الثقة والنزاهة والشفافية والاحترام بين الجميع.

خصائص القيادة المتسامية:

أشار (Srichaiwong et al (2020, 599 إلى خصائص القيادة المتسامية وهي:

١- اتسام القائد المتسامي بروح القيادة:

حيث يهتم القادة المتسامين بالمرؤوسين والمتقنين والمخلصين في واجباتهم تجاه عملهم، كما أنهم يهتمون بفاعلية العمل والمرؤوسين والتنظيم الكامل للعمل، ويشمل ذلك: الاهتمام والحفاظ على العاملين ذوي الكفاءة في العمل، ومنح الحوافز والمكافآت المعنوية المادية واستخدام مختلف التقنيات من أجل تحقيق أهداف.

٢- اتسام القائد المتسامي بالرؤية بعيدة المدى للمستقبل:

يتسم القائد المتسامي بالرؤية بعيدة المدى للمستقبل، فيحدد أهداف العمل من خلال نماذج ورؤية واسعة يمكن أن تقود العاملين للأمم، ويقوم بخلق روح التعاون بين جميع العاملين؛ لتحقيق أهدافهم للنجاح، وزيادة إمكانياتهم ودعمهم ليصبحوا قادة ناجحين في المستقبل، كما لديه القدرة على تحويل الرؤية إلى عمل حقيقي واقعي؛ لتحقيق أكبر قدر من النجاح.

٣- اتسام القائد المتسامي بالصفات الأخلاقية:

يتسم القادة المتسامون في عملهم بالعدالة والنزاهة، والأمانة، ولديهم مبادئ للحكم الرشيد والعدل، كما يتسم القائد المتسامي بالدقة والإخلاص بالعمل، والمسؤولية، والصبر والتفهم والرأفة مع العاملين، والتمسك بالقرارات الفاعلة القائمة على مبادئ أخلاقية كالصدق، والاهتمام ببث مشاعر روح التعاون والعمل الجماعي.

٤- اتسام القائد المتسامي بخدمة المرؤوسين:

يركز القائد المتسامي على العمل التعاوني، ويقوم بخدمة المرؤوسين بهدف تحفيزهم؛ ويقدم العون والمساعدة؛ للوصول على أكبر قدر من الفائدة، ويسعى إلى تحقيق الكفاءة في العمل، كما يساعد في حل مشكلات العمل ومساعدة الزملاء، والتطوير المستمر للمرؤوسين والمنظمة.

٥- اتسام القائد المتسامي بالكفاءة القيادية:

يتسم القائد المتسامي بالكفاءة والقدرة على صياغة استراتيجيات العمل، على المستوي الشخصي والتنظيمي، والقدرة على قيادة الذات وقيادة الآخرين، وقيادة المنظمة، ويكون محفزاً للتغيير الإيجابي الفعال، مثل بناء سياسات العمل المستقبلية، واستخدام الطرق المنهجية العلمية للبحث والتوقع المستقبل.

أهمية القيادة المتسامية:

وتسعي القيادة المتسامية إلى اكساب القائد ذوى الاحتياجات الخاصة مهارة اكتشاف نفسه والبحث في داخله، والانطلاق من القيم الداخلية لقيادة الآخرين، فهي تسعى لخدمة ورفاهية الجميع وتحقيق المساواة والعدالة والعمل بالحب، والانسجام مع كل التنوعات والاختلافات، وتجاوز الأنا (Nair, 2016, 668).

والقادة المتسامون لديهم القدرة على تلبية التوقعات والاحتياجات التنظيمية للمرؤوسين، والتأثير على جميع جوانب حياتهم، فهم يهتمون بالأفراد، ويحاولون المساهمة في تميّتهم المهنية وتطورهم الشخصي، ويتميز القادة المتسامون بنزاهتهم، وقدرتهم على التضحية بأنفسهم في سبيل خدمة مرؤوسيه، حتي على حساب مصالحهم الخاصة (Mario, 2015, 58).

تنتم القيادة المتسامية بنوع من المصادقية والأمانة؛ لكونها تركز على الثقة المتبادلة والتمكين الإداري والتوافق التنظيمي، والتكاملية والشمول والهدف والإمكانيات والنتائج؛ لأجل تكوين سلوك

مرتبط بالقيادة المتسامية، فيحتاج ذلك إلى قيام الفرد بتقديم وإظهار القيم والسمات التي تتسم بها تجاه تفاعله مع مرؤوسيه (Meng, 2016, 143).

كما أن القائد المتسامي يهتم بتحقيق أهداف المنظمة وتوافق دوافع المرؤوسين مع دوافع المنظمة، ويحاول أيضاً تطوير الدافع المتسامي لهؤلاء، ويركز القائد المتسامي في عمله الإداري على احتياجات المرؤوسين؛ لكسب ثقتهم بطريقة تجعلهم أكثر ميلاً إلى فعل فيما يريده القائد، ويهتم القائد المتسامي بالأفراد أنفسهم ويحاول المساهمة في تطورهم الشخصي والمهني (Asfar et al., 2016, 40).

وترى الباحثة أن القيادة المتسامية من أفضل وأهم أنواع القيادات، والتي يجب أن تمارس بمؤسسات رياض الأطفال، حيث تقوم على خدمة ورعاية المعلمات وتقديرهن وإثارة دافعيتهن، وتلبية التوقعات والاحتياجات التنظيمية لهن، كما تساهم في تطوير المعلمات على المستوى المهني والشخصي، كما تغرس في نفوس المعلمات شعورهن بأهمية إسهام عملهن في تحقيق أهداف منظومة مؤسسات رياض الأطفال.

أبعاد القيادة المتسامية:

البعد الأول: القيم والاتجاهات:

تعد القيم والاتجاهات مفاتيح مزدوجة لنجاح القادة على المستوى القيادي، فيهتم القادة بتهيئة قنوات اتصال ذات أمانة ومصداقية عالية مع المرؤوسين، وإسادة مناخ إيجابي لتحويل المعتقدات والقيم والمدرجات التي بداخله إلى ثقة متبادلة ومعلنة قولاً وعملاً، ويكون القائد قدوة يقتضى به مرؤوسيه في الالتزام بمبادئ وأخلاقيات وقيم المنظمة (حسنين، ٢٠١٨، ٩٦).

وقد تم ربط القيم والمبادئ الاجتماعية بشكل وثيق مع الأفعال والممارسات، التي يقوم بها القادة التربويون منذ بداية القرن الحديث، حيث تم اعتبار القرارات السليمة والممارسات الإيجابية، روابط ساعدت في دعم واستمرارية فعالية التعليم والنظام، لذا يتوجب على القادة التربويين أن يكونوا على وعي تام، بالقيم والاتجاهات التي يوظفونها في أعمالهم (الحبسية، ٢٠١٢، ١٢).

وذكر الحصموتي (٢٠١٩، ٣٦) أن القيم تؤدي دوراً جوهرياً وأساسياً في توجيه سلوك القائد، فهي الموجه الأول لكل تصرفاته وأقواله نحو الأفضل، فإذا تجسدت القيم في شخصية القائد، تصبح معياراً وموجهاً لسلوكه، مما ينعكس أثره الإيجابي على شخصية القائد، ومن ثم على المرؤوسين، وذلك من خلال تفاعله وتعامله معهم.

وإن القادة الحقيقيين يتسمون بقيم أخلاقية عالية، نحو الصدق والصراحة والاستقامة والمساواة، وتجنب الخداع والنفعية، ورعاية المعلمات واحترامهن، وينمون الثقة والإخلاص لدى مرؤوسيه، باعتبارها قيماً أساسية بالعمل؛ مما ينعكس أثره على احترام المعلمات لقاداتهن وثقتهم بهم وولائهن وإخلاصهن بالعمل، وقناعاتهن بأن قيادتهن محفزة وملهمة (القيسي، ٢٠١٩، ٤٨).

ويري القراري (٢٠١٦، ١٥٠) أن القيم والأخلاق، مركب من المبادئ والمفاهيم والأساليب والسلوكيات، التي تجعل القادة متحفزين ولديهم طاقات عالية تفوق غيرهم في تحقيق النجاح، وفق مسار سليم وواضح، فالقيم تحفز الأفراد وتدفعهم بالنشاط والحيوية وتمنع عرفلتهم، وهي التي تجعلنا نقدر قيمة أفعال الآخرين أو ردود أفعالهم، والقيم هي وراء التضحيات والحب.

وترى الباحثة أن القيم والاتجاهات، مفاتيح مزدوجة لنجاح قيادات رياض الأطفال، وتعزيز المناخ التنظيمي الإيجابي بالعمل، وتوجيه سلوكيات القيادات من أقوال وأفعال بناءة تجاه المعلمات، وتصيح القائدة ذات شخصية لها مبادئ ثابتة وأخلاقيات عالية، من قيم (الصدق والصراحة والاستقامة والمساواة والاحترام)، تضيفها عند تعاملها مع المعلمات؛ لتحفيزهن لنجاح منظومة رياض الأطفال بكفاءة وفاعلية عالية.

البعد الثاني: السلوكيات:

تعد المبادئ والسلوكيات الأخلاقية من الأمور المهمة لنجاح منظومة العمل برياض الأطفال بشكل دائم، وهذه المبادئ هي معايير عالمية، تبين الحق والباطل والصحيح والخاطئ، وتوفر دليلاً لاتخاذ القرارات الإدارية، ومعايير الحكم التي سيتم بواسطتها الحكم على الآخرين (السمرائي، ٢٠٢١، ١٩٠).

وقد أظهرت نظرية القيادة المتسامية أن سلوك القائد المتسامي، يسهم في التفاهم والمشورة والسلاسة في الحديث، ويسهم أيضاً في خلق جو من العلاقات الإنسانية والودية المنسجمة، داخل العمل بين المرؤوسين والعاملين ككل (النسور، ٢٠٢١، ٩٩).

كما يقدم القائد المتسامي كافة اهتماماته، لمصلحة المنظمة ومصلحة العاملين فيها، حيث يفضل العاملون العمل مع قائد يبادلهم مشاعر الود والثقة والاحترام، ويعظم من إسهاماتهم وأعمالهم نحو المنظمة، كما أن الحكمة في العمل القيادي تحقيق العدالة والتسامح والتحكم في النفس وضبطها، والالتزام بالإيثار وحب الذات والآخرين، ويعد ذلك من أبرز دعائم سلوكيات القائد المتسامي، فهو أصبح رمز ومثال يقتدي به العاملين، وأصبح قائداً روحياً يمتلك الحكمة والعلاقات الإنسانية الطيبة (سمارة، ٢٠١٨، ١٢٤).

وأشار (Isebor, 2018, 45) إلى أن ساندرز وزملاءه (sanderson, et al, 2003) اقترحوا سمات وعوامل محددة تعمل على تحفيز سلوكيات القيادة المتسامية مثل (الثقة العالية في الذات، وتقرير المصير، والافتناع القوي بالاستقامة الأخلاقية، والاتجاه الداخلي) وتساعد هذه السمات في التمييز عن أسلوب القيادة التحويلية، بمعنى أن القيادة المتسامية أعلى من القيادة التحويلية في التواصل الروحي.

وتعد القيادة بالقوة الأسلوب الأنجح والأفضل لتكوين القيادة المتسامية، وعندما يكون السلوك القيادي سلوكاً مكرساً للخدمة القيادية، فهذا التركيز يحتاج لاستجابة مماثلة للسلوك من الأفراد العاملين معه، ويدل ذلك على أن القائد المتسامي يهتم بشكل فعلي من أجل تحقيق المنافع للمنظمة وللعاملين فيها، وتحديد احتياجات العاملين معه، والاهتمام بأولوياتهم، وأن الهدف الأساسي للقائد

المتسامي؛ يتمثل في تلبية كافة متطلبات المرؤوسين، وتحسين سلوكهم، لتحقيق المنفعة العامة لهم ولمنظمتهم (Eva, et al, 2019).

وترى الباحثة أنه يجب أن تهتم القيادات التربوية برياض الأطفال بتطبيق السلوك المتسامي داخل منظومة العمل مع المعلمات، وخلق جو من العلاقات الإنسانية والتعاونية الجيدة داخل العمل، وتحديد وتلبية كافة أولويات واحتياجات واهتمامات المعلمات المهنية والشخصية، والمساهمة في تطورهن الشخصي، وتشجيع المعلمات على تقديم المنح والمكافآت لهن، وخلق الثقة المتبادلة بينهن، مما يؤثر بالإيجاب على المعلمات وأدائهن الوظيفي.

البعد الثالث: الروحانية (السمو الأخلاقي):

تعد الروحانية مزيجاً من القيم الأخلاقية والفضائل المتسامية التي يتم تجسيدها في العمل، فالأخلاق بدون روحية تكون بدون جذور، في حين أن الروحانية بدون أخلاق لا يمكن تجسيدها، والقيم الأخلاقية كالنزاهة والعدالة وعدم الضرر، والقيم الروحية مثل الرحمة والغفران والعرفان، وتعني الروحانية الشعور بالأفراد والتواضع والتفائل (نجم، ٢٠١٩، ٢٢).

وتعد الروحانية من أهم مكونات القيادة المتسامية، والتي ترتبط بشكل إيجابي بالإشباع الوظيفي والالتزام التنظيمي للأفراد، وعندما يشعر المرؤوسون بالروحانية، فيتعزز عندهم الشعور العاطفي كالاتيابط الوظيفي بمنظمتهم، كما يشعرون بالولاء والالتزام التنظيمي بالعمل (Eman& Ali 2014, 1388).

وأشار (Steven & Luk, 2019,204) إلى أهمية الروحانية بالعمل، فهي تساعد القادة علي بث الثقة في نفوس المرؤوسين وتحفيزهم، كما تخلق مناخاً أخلاقياً وإيجابياً بالعمل، وتساعد على تحفيز وارتفاع الأداء والالتزام الوظيفي للأفراد، وارتفاع معنوياتهم، وتحقيق الأهداف التنظيمية بالعمل.

وتؤثر الأبعاد الروحية للقيادة المتسامية على الدافع المتسامي الجوهرى للمرؤوسين، حيث تحفزهم على تقدير العمل كحافز أعلى من المكافآت والحوافز الخارجية، وتعد القيادة المتسامية امتداداً للقيادة الروحية، حيث يظهر شعور بالتسامي والترابط والاندماج العاطفي في قمة التحول (Krishnakumar, et al, 2014).

كما يساعد البعد الروحي للقيادة المتسامية على ضمان فعالية القيادة، وتعزيز الأداء والإنتاج الوظيفي ورفع الالتزام التنظيمي بالعمل، كما يساعد على تطوير القيم الأخلاقية للقائد وظهور شخصيته المتسامية؛ لضمان السلوكيات الأخلاقية الصحية، من أجل الاستدامة بالعمل (Fry& Nisiewicz,2013).

وترى الباحثة أهمية ممارسة قيادات رياض الأطفال للبعد الروحي بالقيادة، وتعميق سمو الأخلاقي بالعمل، حيث تؤثر الروحانية على الدافع الجوهرى للمعلمات، وتخلق بيئات ودية أكثر انتماءً وترابطاً بالعمل، وأكثر تكاملاً وإبداعاً وتقانياً في الخدمة، ذلك لأن الروحانية في القيادة تعمل

علي استكشاف وإشعال وتفعيل الطاقات الكامنة للمعلمات، وبث مشاعر الثقة بينهن وبين الإدارة، مما يحفزهن على العمل الإيجابي، وارتفاع معنويات المعلمات وأدائهن المهني، والتزامهن التنظيمي.

المحور الثاني: الهيكل التنظيمي لإدارة مؤسسات رياض الأطفال:

إن التنظيم الإداري بمؤسسات رياض الأطفال نعنى به البنية الهيكلية لقيادات إدارية ومعلمات، وهذه البنية هي المسؤولة على تحقيق أهداف رياض الأطفال بصورة شاملة ومتكاملة، ويجب أن يسود العلاقة القائمة بين البنية الهيكلية لرياض الأطفال التقاهم والتعاون والتنسيق داخل الإدارة والهيئة التدريسية؛ لتحقيق أهداف منظومة رياض الأطفال (خليفة، ٢٠١٣، ٣٤).

ويتفاوت الهيكل التنظيمي لرياض الأطفال تبعاً للمنظومة التي يمثلها، لذا يجب أن يكون هناك توازماً بين الهيكل والبيئة التي ينشأ فيها، ويعبر عن الهيكل التنظيمي بما يسمى بالخرطة التنظيمية التي تحدد مهام ومسؤوليات القيادات والمعلمات والعلاقات بين المراكز الوظيفية، ونطاق الإشراف، وكيفية تحديد الوحدات التنظيمية المختلفة بشكل يتضمن الاتصالات والتنسيق الفعال (الطائي والجنابي، ٢٠١٤، ٤١).

ويؤدي الهيكل التنظيمي دوراً حيوياً في المنظمة؛ لبلوغ غايته وأهدافه بكفاءة وفاعلية مع ضمان التكيف والموائمة مع مكونات ومتغيرات بيئته الخارجية، ويعتبر الهيكل التنظيمي هو نقطة البدء في تحديد شكل منظومة العمل ويساعد في تحليل عملياتها، فتأثير الهيكل التنظيمي ليس مقتصرأ على رفع وكفاءة الأداء وتحقيق الأهداف، بل يتعدى ذلك التأثير إلى رفع وتحسين معنويات العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي (يوسف، ٢٠١٢، ١٩٩).

ويتشكل التوصيف الوظيفي للقيادات التربوية برياض الأطفال، من الوظائف الآتية:

١- موجهة رياض الأطفال:

- تشرف على مجموعة من المعلمات والأخصائيات، طبقاً للمعدلات المقررة.
- تلتزم بالميثاق الأخلاقي وقواعد تنظيم العمل، والمنهج الحقوقي.
- تنسق مع الإدارة والروضة تحقيق الاكتفاء من المعلمين في التخصص.
- لتوفير الموارد المعينة للعملية التعليمية والأنشطة.
- ترشد المعلمات إلى مصادر التنمية المهنية والتعلم المتاحة والجديدة في مجال العمل.
- تقترح تحسين أنشطة وحدة التدريب والجودة، وخطة النشاط بالروضة.
- تقوم بإعداد التقارير الشهرية المتعلقة بالنشاط، ورفعها للمكتب الفني للتوجيه بالإدارة.
- تفحص دفاتر التحضير للتعرف على مدى الجهد في إعداد الأنشطة والتخطيط الزمني لها.
- تشارك في وضع تقارير الكفاءة للمعلمات (التوصيفات الوظيفية للمعلمين، ٢٠١٦، ٦).

٢- مديرة رياض الأطفال:

تعد مديرة الروضة المركز الأول للعملية التربوية، فعليها عبء تنظيمها للحصول على أفضل النتائج، والمديرة تعتبر مفتاح عمليات التغيير؛ لأنها تمد المعلمات وأولياء الأمور بالكثير من المعلومات الضرورية لتربية الطفل (شريف، ٢٠١٥، ٢٢٧).

- تقوم بالإشراف المباشر على الخطة الدراسية، والتقويم والمتابعة وتقارير الأداء المؤسسي.
- إرساء مبادئ العمل الجماعي، وترسيخ روح الفريق.
- تقوم بدعم أدوار جميع العاملين بالروضة، وتكامل الجهود كافة؛ لتحقيق أهداف الروضة.
- خلق بيئة آمنة تدعم التحسين المستمر للأداء والابتكار.
- اتخاذ القرارات التعليمية بناء على النتائج والإحصائيات الخاصة بالروضة.
- تنسيق أوجه الصرف على الأنشطة، طبقاً للقواعد والإجراءات المتبعة.
- تقديم النصح والإرشاد التربوي، وتفعيل سبل التغذية الراجعة المستمرة (التوصيفات الوظيفية للمعلمين، ٢٠١٦، ٦).

٣- وكيلة رياض الأطفال:

هي الشخصية الإدارية التي تأتي بعد المديرة مباشرة في الهرم التنظيمي، فهي المسؤولة الثانية في الروضة بعد المديرة، وأعمالها لا تقل أهمية عن أعمال المديرة، لأنها مكتملة لها، كما تنوب عنها في حالة غيابها وتقوم بالأعمال الآتية:

- الإشراف على توفير متطلبات العملية التربوية وعلى تنفيذ الأنشطة في الروضة.
- الإشراف على اللقاءات الدورية التي تعقدها الروضة مع أولياء الأمور والأهالي.
- تساهم في ربط الروضة مع البيئة المحلية عن طريق الاتصال والتنسيق مع المؤسسات والأفراد؛ للمشاركة في دعم العملية التربوية.
- تشترك في صنع واتخاذ القرارات في عملية تطوير العمل التربوي، ومتابعة جميع الأطفال.
- الإشراف على الأنشطة الصفية وللأصفيه، متابعة الأنشطة والندوات التي تقيمها الروضة.
- توزيع خطة الدراسة والمناهج على المعلمات وتنسيق الأدوار التعليمية بين المعلمات.
- نشر المعلومات الخاصة بالمستجدات التربوية، والقرارات المتعلقة بالمناهج وأعمال التدريس (الحريري، ٢٠١٣، ١٥٣).

وتري الباحثة أن قيادات رياض الأطفال لهم دور مهم وحيوي برياض الأطفال، فهم حجر الزاوية الذي يبني ويطور مجتمع رياض الأطفال، والمسؤولين عن جميع جوانب العملية التربوية بالروضة، ويعودوا حلقة الوصل بين الروضة والجهات التربوية وأولياء الأمور، ويرتبط نجاح إدارة

رياض الأطفال، بنمط السلوك الإداري المتبع للقيادات التربوية، والذي يؤثر إيجابياً على فعالية العملية التربوية التعليمية وتطويرها برياض الأطفال.

المحور الثالث: التوصيات المقترحة لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء أبعاد القيادة المتسامية:

١. ضرورة اهتمام وزارة التربية والتعليم بعقد الدورات التدريبية وورش العمل لنشر ثقافة القيادة المتسامية وأبعادها وأخلاقيتها لدى القيادات التربوية لرياض الأطفال.
٢. دعم القيادة المتسامية عن طريق التأكيد على الممارسات المتسامية جزءاً أساسياً من تقييم قيادات رياض الأطفال من قبل وزارة التربية والتعليم.
٣. ضرورة اهتمام وزارة التربية والتعليم بالإعداد المهني والفكري لقيادات رياض الأطفال والمعلمات، وتحسين قدراتهم؛ ليتمكنوا من إكساب معلماتهم اتجاهات إيجابية نحو مهنة التعليم.
٤. دعم الإدارة العليا للأفكار والرؤى والممارسات القيادية للقيادات التربوية لرياض الأطفال المنطلقة من أبعاد القيادة المتسامية.
٥. اهتمام قيادات رياض الأطفال بتعزيز السلوكيات المتسامية كعمل علاقات إنسانية تبادلية وتشاركية، وتقديم المكافآت المادية والمعنوية للمعلمات تتناسب مع أدائهن المتميز.
٦. تنمي قيادات رياض الأطفال للقيم والاتجاهات الأخلاقية والإيجابية من قيم الصدق والصراحة والمساواة والاحترام .
٧. تعميق قيادات رياض الأطفال للسمو الأخلاقي والجوانب الروحية والإيجابية من الرحمة والرعاية والحب والتضحية بالعمل.

البحوث المستقبلية:

- القيادة المتسامية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري لدى معلمات رياض الأطفال.
- القيادة المتسامية وعلاقتها بثقافة الانجاز التربوي لدى معلمات رياض الأطفال.
- القيادة المتسامية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- التوصيفات الوظيفية للمعلمين. (٢٠١٦). الأكاديمية المهنية للمعلمين بوزارة التربية والتعليم، وزارة التربية والتعليم بمصر، مصر.
- الحبسية، راضية بنت سلمان بن ناصر. (٢٠١٢). القيادة الأخلاقية. عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحريري، رافدة. (٢٠١٣). نشأة وإدارة رياض الأطفال، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.
- حسنيين، أحمد جابر. (٢٠١٨). القيادة الأخلاقية ودورها في بناء وإعداد قادة الصف الثاني بالمنظمات العربية. عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الحصموتي، قاسم محمد كريم. (٢٠١٩). القيم في كتب التاريخ المدرسية. عمان، الأردن، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- خليفة، إيناس عبد الرازق. (٢٠١٣). رياض الأطفال الكتاب الشامل، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- السعد، رانيا ابراهيم عارف. (٢٠٢٠). درجة ممارسة مديري مدارس مديرية تربية عمان الثانية للقيادة المتسامية وعلاقتها بالاستقامة التنظيمية. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
- السكرانة، بلال خلف. (٢٠١٤). القيادة الإدارية الفعالة. عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- سمارة، فوزي أحمد. (٢٠١٨). أساسيات في الإدارة التربوية الحديثة مفهوما سماتها مشكلاتها. عمان، الأردن، دار الخليج للنشر والتوزيع.
- السمرائي، مهدي صالح. (٢٠٢١). أخلاقيات العمل. الأردن، عمان، دار اليازوري العلمية.
- شريف، السيد عبد القادر. (٢٠١٥). إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها. عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة السابعة.
- الطائي، علي حسون؛ الجنابي، وأكرم سالم. (٢٠١٤). قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي. عمان، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- العمامرة، حنان جمال. (٢٠٢١). درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة السلط وعلاقتها بأدائهم المهني من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن.
- القيسي، خليل عوض. (٢٠١٩). المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحترق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم. عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية.

للصامة، و داد سليم.(٢٠٢٣). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء القصر بمحافظة الكرك للقيادة المتسامية من وجهة نظرهم أنفسهم. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*. فلسطين، المركز القومي للبحوث في غزة.

نجم، نجم عبود.(٢٠١٩). *الروحانية في الأعمال*. عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

النسور، زياد عبد الكريم.(٢٠٢١). *القيادة- كيف نكسب قادة المستقبل*. عمان، الأردن، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Asfar, B., Badir, Y.,& Kiani, U.S.(2016). Linking Spiritual Leadership and Employee Pro-environmental Behavior: The influence of workplace spirituality, intrinsic motivation and environmental passion.. **Journal of Environmental Psychology**, 45, 79-88.

Eman, Fatollah Najarbashi & Ali Aalikhani .(2014).**Transcendental Leadership and Organizational citizenship behavior: Investigating the role of spirituality in workplace**, Management Science Letters, Article History,18 June 2014, (4) 1358-1390.

Evaa. N , Robinb. M ,Sendjayac. S, Dierendoncked. D and Liden. R(2019). Servant Leadership: A Systematic review and call for future research. **The Leadership Quarterly** 30: 111-132

Isebor, E. (2018). Transcendental Leadership For The 21st Century: A **Narrative Inquiry On Effective Leadership And Workplace Spirituality**. University of Phoenix. Usa .

Krishnakumar. S., Houghton, J. D, Neck, C.P, &Ellison, C.N (2014). The "good" and the "bad" of spiritual leadership. **Journal of Management, spirituality& Religion**, 12, 17-37.

Meng, Y .(2016). **Spiritual Leadership at the Workplace: Perspective and theories (Rrview)**. BIOMEDICAL REPORTS(5): 408-412.

Nair,A.(2016).Transcendental Leadership for a virtuous Organization An Indian Approach. **International Journal of Recent Advances in Organizational Behavior and Decision Sciences**:2, (1),663-672

- Srichaiwong. P, Jedaman, P, Teemueangsa. S, Wongsard. K, Jongmuanwai. B, Darae. P .(2020). Characteristics of Transcendental Leadership in Managing Educational Organization to Sustainable, **Article in International of Journal of Innovative Science and Research Technology**, 5(6), ISSN NO: 2456-2165.
- Steven C. Van den Heuvel & Luk Bouckaert (2019). **Servant Leadership, Social Entrepreneurship and the Will to Serve Spiritual Foundation and Business Applications**, Published by the registered company Springer Nature, Switzerland AG.