

تطوير أداء مدير الروضة في ضوء المعايير القومية لرياض الأطفال

* د / حسام سمير عمر

ملخص البحث

أقرت وزارة التربية والتعليم عام ٢٠٠٨ وثيقة المعايير القومية لرياض الأطفال ، والتي تتكون من ست مجالات تمثل في مجموعها عناصر منظومة رياض الأطفال ، وكان أحد أهم مجالاتها هو مجال القيادة الفعالة ، وعلى الرغم من ذلك ما زال أداء مديري الروضات يتسم بالتقليدية ، كما أنه بعيد عن تطبيقات معايير ومؤشرات مجال القيادة الفعالة بوثيقة المعايير القومية ، من هذا المنطلق ، يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية من خلال التساؤلات التالية :

(١) ما الأدوار والمسئوليات والمهارات الواجب توافرها في مدير الروضة للمساهمة في نجاح العملية التربوية برياض الأطفال ؟

(٢) ما محددات الأداء المهني لمدير الروضة طبقاً لمؤشرات ومعايير مجال القيادة الفعالة ؟

(٣) ما مقترحات تطوير أداء مدير الروضة في ضوء مجال القيادة الفعالة ؟

منهج الدراسة :

استخدم الباحث " المنهج الوصفي التحليلي " وهو المنهج الذي يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره وذلك باعتباره المنهج البحثي الملائم لطبيعة مشكلة البحث .

مقترحات الدراسة :

عرضت الدراسة بعض المقترحات للمعارف والمهارات اللازمة لوضع هذه المؤشرات موضع التطبيق في مؤسسات رياض الأطفال ، كما ستسهم هذه المقترحات في تحديد إجراءات التقييم الذاتي لمديري الروضات ، والتقييم الذي يجب أن يتم دورياً من خلال مرؤسيه لتطوير أداءه ، وأخيراً وضع آليات المحاسبية للجهات المعنية بوزارة التربية والتعليم .

* مدرس تربية الطفل - قسم العلوم التربوية - كلية رياض الأطفال - جامعة دمنهور

تطوير أداء مدير الروضة فى ضوء المعايير القومية لرياض الأطفال

وعلى الرغم من أهمية اكتساب مديري الروضات المعارف والمهارات سابقة الذكر ، والعمل على وضعها موضع التطبيق الفعلي بمؤسسات رياض الأطفال ، إلا أنه يلزم على وزارة التربية والتعليم وتنظيماتها المتعددة القيام بما يلي :

- رسم السياسات والخطط الاستراتيجية الواقعية بما يوجه الامكانيات المادية والبشرية ، ويطور نظم العمل والإدارة مركزياً ومحلياً نحو توفير كل ما من شأنه أن يخلق مناخاً تربوياً مواتياً للتعلم .
- تحديث الهيكل الإداري لمرحلة رياض الأطفال ، لدعم استقلالية إدارات رياض الأطفال على جميع المستويات (الوزارة ، المديریات ، الإدارات ، الروضات) ، وفصل ميزانياتها عن ميزانية التعليم الابتدائي .
- دعم تطبيق اللامركزية وزيادة صلاحيات مديري الروضات من النواحي الإدارية ، وتمكين المديرين من صناعة القرار وتوسيع المشاركة المجتمعية .
- توفير فرص متعددة لمديري مؤسسات رياض الأطفال ، للحصول على تلك المعارف الهامة ، وكذا اتقان المهارات اللازمة لتطبيق مؤشرات ومعايير مجال القيادة الفعالة ، ومن بين هذه الفرص :

- الدورات التدريبية المتخصصة .
- البعثات للدول المتقدمة في هذا المجال .
- تيسير الحصول على دراسات عليا بكليات رياض الأطفال أو أقسام رياض الأطفال وتربية الطفل بكليات التربية .
- برامج إعداد القادة .
- ورش العمل .
- الندوات والمؤتمرات .
- المشروعات .
- الزيارات الميدانية .
- إجراء البحوث والدراسات المتخصصة ... وغيرها .

- رفع الوعي بين السادة مديري مؤسسات رياض الأطفال - خاصة غير المتخصصين - بأهمية هذه المرحلة في حياة الطفل ، ومعرفة خصائص نمو الطفل ، وسبل دعمها لتحقيق أهدافها المرجوة منها .
- الإعداد التربوي المميز لكادر متخصص من معلمات رياض الأطفال ، ليحلوا محل السادة المديرين غير المتخصصين خلال خطة متوسطة المدى لا تزيد على خمس سنوات .

Abstract

The Ministry of Education approved the National standards document for KG in 2008, which consists of six areas representing the KG system. One of the most important fields in such a system is effective leadership. However, the KG directors' performance is still traditional and a way from the leadership criteria.

From this standpoint, the study problem can be identified in the following questions:

- 1) What are the roles, responsibilities and skills the KG directors need to succeed in the management of KG?
- 2) What are the determinants of the KG director professional performance according to the indicators and standards of effective leadership?
- 3) What is the suggested hypothesis to improve the KG director's performance in the light of effective leadership?

The Methodology:

This research uses "The Descriptive Analytical Method" as it is appropriate to the nature of the research problem.

The Study Suggestions

The study presents some proposals for Knowledge and skills necessary for the development of these indicators which make

them practical in KG. Despite the importance of KG directors' acquiring knowledge and skills, it is necessary for the Ministry of Education and its various organizations to do the following:

- Setting policies and strategic plans for directing human and material resources.
- Modernizing the administrative structure for kindergarten.
- Supporting decentralization.
- Providing opportunities for KG director to acquire knowledge and skills necessary for effective leadership such as:
 - Training courses.
 - Scholarships.
 - Post graduate studies.
 - Leadership Development programs.
 - Workshops.
 - Seminars and conferences.
 - Projects.
 - Field visits.
 - Action researches.
- Raising the KG director's awareness of the importance of KG in the child's life.

Preparing a unique KG staff to replace the non-specialist director within a medium-term plan of no more than five years.

مقدمة :

" التغيير إلى الأفضل ... هو نهج وإجراءات وآليات يدعمه ... أشخاص من أصحاب الدافعية المطلوبة " ، هي مقولة تبدو بسيطة في عرضها ولكن عميقة في محتواها ... فقضية البشرية هي محاولة الوصول إلي الأفضل ، ولهذا كانت هناك الحاجة دائماً إلي إحداث التغيير من حالة إلي حالة (Kelly, 2005, 11) .

والإنسان كائن حي اجتماعي لا يستطيع العيش منفرداً ولا يستطيع الاستغناء عن جهود الآخرين من أجل تسهيل أموره الحياتية ، وكانت حاجته للآخرين سهلة ومبسطة وغير معقدة ، وكلما ازدادت الحياة تعقداً وتحضراً تصبح حاجة الإنسان أكثر إلى الآخرين. (دين، ١٩٩٣، 74)

والإدارة Management وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية ، ومن هنا كانت حاجة الإنسان للإدارة ، وهي ضرورية للفرد والجماعة ، فالفرد بحاجة للإدارة لتنظيم وتسيير أموره وأمور أسرته ، والمؤسسة أي مؤسسة بحاجة للإدارة من أجل تنظيم أمورها وتنظيم تفاعل مدخلاتها المختلفة (Edward, 2002, 19)

من هذا المنطلق ، فإن معظم الدول على اختلاف أحوالها تهتم اهتماماً بارزاً بالإدارة بوجه عام والإدارة التربوية بوجه خاص ، لما لها من دور كبير في تقدم المجتمع وازدهاره والنهوض بمستواه في شتى مناحي الحياة ، فلم تعد التربية مجرد مسؤولية من مسؤوليات الدولة تقدمها لأبنائها ، بل أصبح يُنظر إليها علي أنها استثمار بشري حقيقي له نتائج إيجابية وفعالة تعود بالنفع علي الفرد والمجتمع ، هذا الاستثمار يساعد علي تنمية العنصر البشري وإنتاج المعارف والعلوم التي يحتاجها المجتمع (نوال، ٢٠١٠، ٢٢) .

ولقد اتجهت كثير من الدول إلى تطوير العملية التربوية والتعليمية والنهوض بها عن طريق تطوير المناهج وتزويد المباني بالتجهيزات الضرورية ، هذا بالإضافة إلى إيجاد قيادات تربوية فعالة ومؤهلة تأهيلاً يتناسب مع متغيرات العصر ومتطلباته ، ففي دراسة حديثة أعدها " المجلس الوطني للسياسات الإدارية التعليمية " بواشنطن ، تم تحديث معايير القيادة بالمؤسسات التعليمية طبقاً للمتغيرات العالمية ، وقد تناولت العديد من المعايير ولكن كان أبرزها ما يتعلق بدور المدير في تطوير الأداء العلمي والتربوي للمتعلمين .

(Richard A. and Joseph H., 2008, 1)

فالتربية كعملية استثمار للمجتمع في حاجة ماسة لإدارة فعالة قادرة على قيادة العمل التربوي ، بما يحقق رقي المجتمع ويدفع عجلة التقدم ونموه الاجتماعي والاقتصادي . (Judy D., 2002, 28)

ويمثل التعليم والتعلم في مرحلة رياض الأطفال الأساس المتين الذي يستقيم عليه بناء الفرد عقلاً ومعرفةً وسلوكاً ، وينبغي لهذا الأساس أن يكون من الرسوخ والجودة بمكان ، ومن ثم فإن الإدارة الحكيمة تسهم إسهاماً أساسياً في إنجاح العملية التربوية في مؤسساتنا التعليمية عموماً ، وفي رياض الأطفال على وجه الخصوص ، إذ يتوقف تطور التعليم على وجود منظومة على درجة كبيرة من الكفاءة ، وترسيخ ثقافة عمل تطويرية ، وشيوع روح إيجابية تستطيع مواجهة التحديات بالكفاءة والفاعلية ، ومن هنا يجيء دور مدير الروضة باعتباره الدور الرئيس لإنجاز هذا الهدف العظيم .

مشكلة البحث :

تغيرت أهداف الإدارة التربوية في مجال رياض الأطفال حديثاً ، فلم تعد الإدارة تعمل علي تسيير شئون الروضة وحفظ النظام فيها والتأكد من حضور

كل العاملين والتزامهم بأعمالهم الموكلة إليهم ، بل أصبح هدفها يركز حول الطفل باعتباره محور العملية التربوية بمؤسسات رياض الأطفال ، وذلك من حيث توفير كافة الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه الجسمي والانفعالي والاجتماعي ... وغيره ، والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو .

ولقد أقرت وزارة التربية والتعليم عام ٢٠٠٨ وثيقة المعايير القومية لرياض الأطفال ، والتي تتكون من ست مجالات تمثل في مجموعها عناصر منظومة رياض الأطفال ، وكان أحد أهم مجالاتها هو مجال القيادة الفعالة ، كما قامت بتدريب عدد كبير من مديري المدارس الابتدائية المشرفين على قاعات رياض الأطفال باعتبارها جزءا من مهامهم الوظيفية ، وعلى الرغم من ذلك فإن شكاوى العاملين برياض الأطفال مازالت كما هي ، حيث ما زال أداء مديري الروضات يتسم بالتقليدية ، كما أنه بعيد عن تطبيقات معايير ومؤشرات مجال القيادة الفعالة بوثيقة المعايير القومية .

من هذا المنطلق يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية من خلال التساؤلات التالية:

- (١) ما أهم ملامح فلسفة الإدارة التربوية بمؤسسات رياض الأطفال ؟
- (٢) ما محددات الأداء المهني لمدير الروضة طبقاً لمؤشرات ومعايير مجال القيادة الفعالة ؟
- (٣) ما مقترحات تطوير أداء مدير الروضة في ضوء مجال القيادة الفعالة ؟

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلي :

- (١) الكشف عن أشكال أدب الطفل الشعبي الخليجي .
- (٢) تحديد التطور والتجديد الذي مر به أدب الطفل الشعبي في دول الخليج العربي .

٣) عرض نماذج من أشكال ادب الطفل الشعبي الخليجي التي تناقلتها الأجيال

أهمية البحث

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية :

- رصد أهم ملامح فلسفة الإدارة التربوية بمؤسسات رياض الأطفال .
- التعرف على محددات الأداء المهني لمدير الروضة ، طبقاً لمؤشرات ومعايير مجال القيادة الفعالة بوثيقة المعايير القومية .
- وضع مقترحات تطبيقية لتطوير أداء مدير الروضة ، طبقاً لمؤشرات ومعايير مجال القيادة الفعالة بوثيقة المعايير القومية لرياض الأطفال .

منهج الدراسة :

استخدم الباحث " المنهج الوصفى التحليلي " وهو المنهج الذي يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره وذلك باعتباره المنهج البحثي الملائم لطبيعة مشكلة البحث ، لرصد أهم ملامح فلسفة الإدارة التربوية بمؤسسات رياض الأطفال ، وكذا التعرف على محددات الأداء المهني والتي يجب على مدير الروضة التمكن منها طبقاً لمؤشرات ومعايير مجال القيادة الفعالة بوثيقة المعايير القومية ، وأخيراً تحليل البيانات والمعلومات التي تسهم في وضع مقترحات لتطوير أداء مدير الروضة لتطوير مساره المهني وصولاً لتلك الأداءات التي يتطلبها التوافق مع المعايير .

مصطلحات البحث

الإدارة Management:

هي مجموعة من العمليات التي تتفاعل بطريقة إيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المؤسسة التعليمية في إطار سياسة عامة وقوانين محددة .

(الدجني، ٢٠٠٨، ٥)

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها : " جميع الجهود والعمليات التي يقوم بها المدير بمشاركة فريق العمل بالروضة بغرض تنمية الطفل من جميع الجوانب ، ومساعدته على أن يتكيف بنجاح مع المجتمع " .

القيادة Leadership:

هي عملية دفع فريق العمل لابتكار الرؤية الواضحة والمشاركة في التخطيط والتعاون لتحقيق الأهداف المرجوة (اليعقوبي، ٢٠١١، ٩) .
ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: "القدرة على التأثير الإيجابي في المرؤسين من خلال الاتصال الفعال والحفز والتوجيه، لتهيئة وتنمية روح العمل الفريقي، بما يؤدي لتحقيق الأهداف التربوية المخطط لها بالمشاركة".

القائد The Leader:

هو من يقود مجموعة العمل برؤية مشتركة ويبني الفريق ويحفز الهم ليحقق النجاح الجماعي ويدفع الفريق إلى مجالات لم يسبق لهم أن تطرقوا لها .
(فايز ، ٢٠١٠ ، ٥)
ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه : "شخص ذو كاريزما خاصة، يرشد ويؤثر في الآخرين ويثير اهتماماتهم ويطلق طاقاتهم ويوجهها في الاتجاه المرغوب، لتحقيق الأهداف التربوية المخطط لها".

المدير The Manager:

هو الشخص الذي يدير تنفيذ الأعمال الإدارية في هيكل منظم، ويوجه المرؤسين لتحقيق الأهداف . (بن حمد ، ٢٠٠٨ ، ٨) .
ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه : " الشخص المكلف من وزارة التربية والتعليم بالإشراف على جميع الشئون التربوية والإدارية والاجتماعية ... وغيرها ، كما يؤثر في سلوك وتوجهات مرؤسيه لبلوغ أهداف رياض الأطفال المنشودة " .

المعايير Standards:

هي عبارات تمثل الحد الأدنى من التوقعات المستهدفة والمواصفات القياسية لكل عنصر من عناصر منظومة التربية في مرحلة رياض الأطفال .
(وزارة التربية والتعليم ، ٢٠٠٨ ، ١٧)

المعايير القومية لرياض الأطفال KG National Standards:

هي الوثيقة التي صدرت عن وزارة التربية والتعليم عام ٢٠٠٨ ، والتي تحدد مكونات النظام التربوي لمرحلة رياض الأطفال في جمهورية مصر العربية .
(وزارة التربية والتعليم ، ٢٠٠٨ ، ٢)

دراسات سابقة:

دراسة Ronald, H. Heck and Philip Hallinger (٢٠٠٥):

هدفت هذه الدراسة إلى بحث التطورات المرحلية للدراسات المرتبطة بالقيادة التربوية ، وأثر ذلك على تحسين أداء العاملين بالمؤسسات التعليمية ، وأظهرت النتائج أن هذه الدراسات تركز على شخصية القيادات مع إغفال جوانب أخرى بما يُضعف نتائج تلك الدراسات، كما تم وضع أدوات محددة تعكس قيود الإطار الواضح للقيادة المفاهيمية ، كما أدت هذه القيود المفاهيمية إلى توجيه الباحثون نحو استخدام تصميمات بحوث ضعيفة وأدوات إحصائية لتحليل البيانات الخاصة بهم .

دراسة حسن أحمد الطعاني (٢٠٠٥):

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مصادر ضغط العمل لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم ، وكذلك درجة وجود مصادر ضغط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة الكرك باختلاف متغيرات الجنس والخبرة ومستوى المدارس والتفاعل بينهم ، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن

درجة وجود مصادر ضغط العمل مرتبة تنازلياً هي : العلاقة مع المجتمع المحلي ، العلاقة مع المتعلمين ، العلاقة مع القادة التربويين ، عدم الرضا الوظيفي ، التطوير والنمو المهني ، آلية الصراع ، المشكلات الشخصية لمدير المدرسة .

دراسة Jonas, Haertle (٢٠٠٧):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المسؤوليات الرئيسية للمديرين بالمؤسسات التعليمية ، وكذا الالتزامات في عملية مستمرة للتحسين والتطوير ، ونتج عن تلك الدراسة مجموعة المبادئ الأساسية ، منها : تطوير قدرات المديرين التربويين ليكونوا مولدات تربية مستدامة للتعليم ، التدرج في الأنشطة الأكاديمية والمناهج والتدريب على المستجدات التربوية ، أما عن الأسلوب المستخدم فيجب خلق أطر تعليمية ومواد وعمليات وتحسين البيئات التي تقدم خبرات فعالة لتعلم القيادة .

دراسة حمد بن محمد موسى (٢٠٠٧):

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره في تنمية النمو المهني للمعلمين في المادة العلمية التخصصية ، وكذا تحديد درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره في تنمية النمو المهني للمعلمين في استراتيجيات التدريس وكانت أهم نتائج الدراسة أن مدير المدرسة يمارس دوره في النمو المهني للمعلمين في مجال المادة العلمية بدرجة كبيرة، كما أظهرت أنه يمارس دوره في النمو المهني للمعلمين في مجال استراتيجيات التدريس بدرجة كبيرة أيضاً.

دراسة Steve, Strand (2008):

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية للقيادات المدرسية لتحسين المؤسسات التعليمية ، والعمليات المرتبطة بالتعليم والتعلم في تلك

المؤسسات التعليمية ، ونتج عن هذه الدراسة وضع مجموعة من المؤشرات ، منها : التركيز على النواتج التعليمية والتربوية للمتعلمين ، دعم القيادات التربوية لمؤسساتهم التعليمية ، تقييم انجازات المؤسسة التعليمية من خلال مجموعة من التوقعات تحدد خصائص منها مواظبة المتعلمين مقارنة بالمعدلات الوطنية ، تحسين المحاسبية من خلال تمكين المسؤولين ليسألوا اسئلة مرتبطة بالإدارة التعليمية .

دراسة أميمة عبدالخالق عبدالقادر (٢٠٠٩):

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم ، وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة، وهو ما علاقة فاعلية إدارة الوقت بالأنماط القيادية السائدة لدي مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم ؟ وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي : توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتقديرات المتوقعة لدرجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظرهم تعزى لجنس المدير في مجال المهام الإدارية لصالح الإناث ، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتقديرات المتوقعة لدرجة فاعلية إدارة الوقت في مجالي المهام الفنية والشخصية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم تعزى إلى المؤهل العلمي (بكالوريوس ، دبلوم عالي ، ماجستير فما فوق) .

دراسة Susan, R. Komives and Others (٢٠٠٩):

هدفت هذه الدراسة إلى تقويم مدى تطور استراتيجيات القيادة من خلال برنامج تدريبي لعدد من القيادات المدرسية ، وكذا عرض التطور التاريخي لنظريات ومختلف مناهج وفلسفات القيادة ، والاستراتيجيات التربوية لتطوير مهارات القيادة التربوية ، وكانت أهم نتائج الدراسة : نقص وعى القيادات التربوية

المدرسية بنظريات القيادة ، ووجود العديد من التحديات التي تواجه تقييم القيادات المدرسية خاصة أساليب التقييم الكيفي ، وكذا قلة فرص تطوير القيادة التعليمية الذاتية بطريقة فعالة .

دراسة علي أحمد عبد الله نخيلي (٢٠١٠):

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور مديري المدرسة في رفع كفاية المعلمين، وذلك من خلال معرفة آراء مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية والملتحقين بالدورات التدريبية التي عقدها كلية المعلمين بأبها ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أهمية دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين في مجالات البحث المختلفة : العلمية والاجتماعية والإدارية ، وغرس الثقة بالنفس ، والاعتزاز والافتخار بالمهنة ، وإكساب المعلمين المهارات اللازمة في معالجة المشكلات التي تعترضهم ، وفي مجال استخدام طرائق التدريس والوسائل التعليمية الحديثة .

من العرض السابق للدراسات السابقة العربية والأجنبية ، يتضح أنها تتفق مع اتجاهات الدراسة الحالية من حيث أهمية الأدور التي يقوم بها مدير المؤسسة التعليمية ، ودراسة خصائص وسمات العملية الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال ، وكذا الاهتمام بتطوير أداء المديرين بما يمكن أن يسهم في تحقيق الأهداف التربوية لمؤسسات رياض الأطفال ، باعتباره حجر الزاوية في إدارة العملية التربوية برياض الأطفال .

وفي الصفحات التالية ، سيتم عرض مكونات الدراسة خلال ثلاثة أجزاء ، حيث يتناول الجزء الأول عرض لأهم ملامح فلسفة الإدارة التربوية بمؤسسات رياض الأطفال ، ويتناول الجزء الثاني محددات الأداء المهني لمدير الروضة طبقاً لمؤشرات ومعايير مجال القيادة الفعالة ، وأخيراً وفي الجزء الثالث سيتم عرض نتائج الدراسة الميدانية ومن ثم التصور المقترح لتطوير أداء مدير الروضة طبقاً لمؤشرات ومعايير مجال القيادة الفعالة .

أولاً: أهم ملامح فلسفة الإدارة التربوية بمؤسسات رياض الأطفال

تعتبر الإدارة التربوية وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المؤسسات التعليمية على اختلافها ، من أجل تنمية المتعلم تنمية شاملة متكاملة ومتوازنة وفقاً لقدراته واستعداداته وظروف البيئة التي يعيش فيها ، كما يحتاجها المعلم لتسيير أموره وأمور مؤسسته التعليمية ، ومن هنا أصبحت الإدارة ذات أهمية بالغة بالنسبة للمتعلم وللمعلم وغيرهم ممن يعملون في المؤسسة التعليمية بل ولأولياء الأمور والبيئة المحلية ، وقد أصبح حسن الإدارة وكفاءتها من الخصائص المهمة التي تمتاز بها المؤسسات التعليمية الحديثة عن المؤسسات التقليدية .

(Geoff Scott, Hamish Coates & Michelle Anderson, 2008, 10)

والإدارة بمؤسسات رياض الأطفال لم تعد مجرد تسيير شئون الروضة سيراً روتينياً ، ولم يعد هدف مدير الروضة المحافظة على النظام ، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول الطفل ، وحول توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي ، والبدني والروحي ... وغيرها ، والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، كما أصبح تحقيق الأهداف والأغراض التربوية والاجتماعية حجر الأساس في إدارة مؤسسات رياض الأطفال .

من هذا المنطلق ، سيتم عرض الأدوار والمسئوليات والمهارات الواجب توافرها في مدير الروضة ، للمساهمة في نجاح العملية التربوية بمؤسسات رياض الأطفال ، وذلك على النحو التالي :

الفروق بين الإدارة والقيادة:

يذهب دارسو الإدارة التربوية إلى أن هناك فروقاً بين مفهومي الإدارة والقيادة ، فالإدارة تُعنى بتنفيذ المهمات الإدارية وتأمين المستلزمات المادية والبشرية الضرورية للعملية التربوية والتعليمية ، في حين أن القيادة التربوية علاوة على ذلك تقوم بأدوار إضافية ، مثل المشاركة في رسم السياسات التربوية

وتنفيذها ، ووضع الخطط والاستراتيجيات والمساهمة في البحوث العلمية الإجرائية ، والإصلاح الدوري للمناهج وأساليب التعليم والتعلم والمتابعة والتقويم ... إلخ . (علي ، ٢٠٠٨ ، ١٠٨) .

ويتطلب القيام بهذا الدور صقل مجموعة من المهارات القيادية ، وهناك الكثير من النظريات التي تؤكد هذا الطرح ، ومن هنا فإنه يمكن تحديد الفروق بين الإدارة والقيادة ، من خلال ما يلي :

(١) إن المدير يُعنى بالحاضر، أما القائد فيهتم ويسعى باستمرار للتطوير والتغيير ، بمعنى أن المدير يحافظ على الوضع الراهن ، وليس له دور في تغييره ، لأنه يستخدم الوسائل والأساليب القائمة بالفعل من أجل تحقيق الأهداف والأغراض المقررة بالفعل ، أما القائد التربوي فهو يدعو إلى التغيير والتطوير في البناء والتنظيم .

(٢) الإدارة بالنسبة للمدير تتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية ، أما القيادة فتتعلق بما هو أكبر من ذلك وتتطلب ممن يقوم بدورها أن يبتكر ويخطط ويتصور ليستطيع من خلال ذلك أن يحقق الأهداف المرجوة .

(عويسات ، ٢٠٠٦ ، ٢١)

(٣) إن الإدارة ليست مهارة تأتي مع الزمن عن طريق الخبرة، فالسن والأقدمية في المهنة قد توصلان إلى الإدارة ، ولكنهما لا تتطوران إلى القيادة ، إذ أن القيادة هي استعدادات ومواصفات ومؤهلات تنمو عن طريق الإعداد والتدريب . (Barry Z, 2009, 22)

الصفات والمهارات الواجب توافرها في مدير الروضة:

تتطلب وظيفة مدير الروضة توافر مجموعة صفات ومهارات معينة، تشكل الوعي الذاتي والقيم والقناعات بالأدوار الوظيفية ، والشعور القوي بالهوية التي تتوافق مع الدور القيادي ، وكذا الاتساق بين السلوكيات ومعتقدات المدير .

(Josep,h F. and Kaitlin, 2009, 74)

تطوير أداء مدير الروضة فى ضوء المعايير القومية لرياض الأطفال

هذه التوليفة من شأنها أن تساعد على القيام بمهامه على أكمل وجه ،
نظراً لأهمية الدور القيادي الذي يلعبه مدير الروضة لمؤسسات رياض الأطفال ،
لذا فإنه يجب أن تتوفر فيه الصفات والمهارات الآتية :
(Michelle, Stephen and Carol, 200727)

- الذكاء الفطري .
- حسن التصرف في الأمور والحكمة في اتخاذ القرار .
- الصحة البدنية الجيدة وسلامة الحواس .
- الأمانة والإخلاص في العمل .
- حب العمل والتقاني فيه .
- احترام الآخرين وتقبل آرائهم .
- قدوة حسنة للآخرين في عمله وتصرفاته .
- حسن المظهر والهندام .
- المعرفة والثقافة الجيدة .
- القدرة على الإبداع والتجديد في العمل .
- الإلمام بالنواحي النفسية والجسمية للأطفال ومراحل النمو لديهم .
- معرفة سياسة وأهداف مراحل التعليم عامة ورياض الأطفال خاصة .
- القدرة على التخطيط والتنفيذ والتنسيق والمتابعة والتقويم في العمل .
- القدرة على بناء علاقة جيدة بين رياض الأطفال وأولياء الأمور والمجتمع المحلي .
- الإلمام بالطرق والوسائل التربوية الحديثة .
- الإلمام بالنواحي والأعمال الإدارية والفنية في رياض الأطفال .
- القدرة على تكوين بيئة عملية جيدة، وبث روح الفريق الواحد برياض الأطفال .
- تقديم المصلحة العامة فوق أي اعتبار .

- الخبرة العملية الكافية في مجال التعليم والتعلم برياض الأطفال .
- العدل والإنصاف في التعامل مع جميع أفراد فريق العمل بالروضة .
- أن يكون ذو شخصية متزنة ومحبة وجذابة ومؤثرة .
- الحصول على مؤهل تربوي مناسب .

مهارات الإدارة التربوية:

القيادات التربوية في المستويات المختلفة العليا ، والوسطى ، والتنفيذية يجب أن تتمتع بمهارات ثلاث لممارستها الإدارة التربوية ، وهي:

مهارات فكرية Conceptual Skills

ويُقصد بها القدرة على التفكير المنطقي المرتب، وتصور الأمور ورؤية الأبعاد الكاملة لأي مشكلة ما، وتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة ، كما أن هناك علاقة وثيقة بين القيادة ومهارات التفكير النقدي ، ومن أمثلة المهارات الفكرية نذكر : مهارة التخطيط ، مهارة تحليل المشكلات ، مهارة القيادة ، مهارة الإقناع ، مهارة التفاوض ، مهارة اتخاذ القرار . (Nathan, 2009, 133)

مهارات إنسانية Human Skills

ويُقصد بها القدرة على التعامل الفعال الناجح مع الآخرين ، ومن أمثلة المهارات الإنسانية : مهارة الاتصال مع الآخرين، مهارة كسب الآخرين واحترامهم .

مهارات فنية Technical Skills

ويُقصد بها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بالشكل السليم ، ومعرفة تسلسل هذا العمل ، وخطواته ، والإجراءات اللازمة للقيام بالعمل المطلوب ، ومن أمثلة المهارات الفنية : مهارة رصد وتحليل البيانات الدقيقة ، مهارة استخدام الحاسب الآلي ، مهارة كتابة التقارير ، مهارة وضع الميزانيات

(الحديدي ، ٢٠٠٩ ، ١٦)

خصائص الإدارة التربوية الناجحة

- أجمع علماء التربية والإدارة على أن الإدارة التربوية الناجحة تتسم بمجموعة من الخصائص التي تميزها ، ومن بين هذه الخصائص :
- (١) أن تكون إدارة هادفة : تعتمد على التخطيط السليم والموضوعية ، لا على العشوائية والصدفة في تحقيق أهدافها .
 - (٢) أن تكون إدارة ايجابية : وهذا يؤكد على الدور القيادي في مجالات العمل وتوجيهه ، ولا تركز إلى الجمود والسلبية .
 - (٣) أن تكون إدارة اجتماعية : بمعنى أن تتبعد الإدارة عن الاستبداد والتسلط ، وتكون قائمة على التشاور والتعاون والألفة وإقامة جسور الثقة والمحبة والاحترام المتبادل بين العاملين .
 - (٤) أن تكون إدارة مرنة : ينبغي أن تتصف الإدارة بالمرونة دون إفراط أو تقريط ، ولا يتجاوز عند التعصب لرأي أو مذهب أو نظرية تربوية معينة .
- (شعيب ، ٢٠٠٨ ، ٣١)

عناصر العملية الإدارية

- التخطيط Planning** هو عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة للتفكير قبل العمل ، والعمل في ضوء الحقائق بدلاً من التخمين .
- التنظيم Organization** هو تقسيم العمل إلى عناصر ومهام ووظائف ، وترتيبها في علاقات سليمة ، وإسنادها إلى أفراد بمسؤوليات وسلطات تسمح بتنفيذ سياسات المنظمة .
- التوجيه Guidance** هو الكيفية التي تتمكن بها الإدارة من مواجهة الفروق الفردية في بيئة العمل ، وتحقيق التعاون بين العاملين وحفزهم للعمل بأقصى طاقاته ، مع توفير البيئة الملائمة لإشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم .

الرقابة Monitoring هي الإشراف والمتابعة من سلطة أعلى، بقصد معرفة كيفية سير الأعمال ، والتأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم وفقاً للخطة الموضوعة . (بن عمار ، ٢٠١٠ ، ٢٥٦) .

مهام ومسئوليات مدير الروضة :

حدد القانون رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧ بشأن تعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١ .

(وزارة التربية والتعليم ، ٢٠٠٧ ، ١١)

مادة (٧) : أن يكون اختيار شاغلي وظيفة مدير الروضة من بين شاغلي وظيفة معلم أول (أ) علي الأقل طبقاً للأسس الآتية :

(١) الحصول علي مؤهل عال تربوي مناسب أو مؤهل عال مناسب بالإضافة الي شهادة (إجازة) التأهيل التربوي ويفضل الحاصل علي مؤهل أعلى .

(٢) قضاء مدة أربع سنوات علي الأقل في وظيفة معلم أول (أ) .

(٣) اجتياز برنامج التدريب المؤهل للوظيفة طبقاً لما تقرره الأكاديمية المهنية للمعلمين .

(٤) توافر السمات الشخصية من حيث الكفاءة والجدارة من واقع الملفات والجوانب الأخلاقية والمهنية والثقافية التي تؤهله لشغل الوظيفة .

مادة (٨) : تتولي مديريات التربية والتعليم بالمحافظات بعد موافقة السلطة المختصة الإعلان عن وظائف الإدارة الشاغرة بها ، وتشكل لجنة برئاسة مدير المديرية تضم عناصر فنية وقانونية وإدارية تتولي الاختيار من بين المتقدمين في ضوء الأسس المنصوص عليها في المادة السابقة .

مادة (١١) : تتحدد المعايير الملزمة للأداء التعليمي لوظائف الإدارة علي النحو التالي :

مجال الثقافة المؤسسية :

رؤية خطط وأساليب واضحة للتعليم ، وبيئة تنظيمية ميسرة للتواصل الإنساني .

مجال المشاركة :

الالتزام بقيم ومبادئ التشاور لدعم العمل الجماعي وتوسيع فرص ومجالات الحوار والمناقشة وتبادل الآراء والأفكار ، والتوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات في تيسير تداول المعلومات ونشرها وصنع اتخاذ القرارات الرشيدة في تطوير التعليم والمشاركة المجتمعية .

مجال المهنية :

التمكن المعرفي ، والتمكن المهاري ، والتنمية المهنية المستدامة ، والأخلاق المهنية .

مجال إدارة التغيير :

مناخ تنظيمي داعم للتغيير الإبداعي ، وتغيير تربوي يرتكز علي المبادرة وتشجيع التجريب والتجديد ، وتبني المداخل العلمية في تعبئة الأفراد وتحفيز الجهود وتيسير عمليات التغيير وإعداد خطط تقويم وتطوير المدرسة ، والمشاركة في متابعتها وتنفيذها تمهيداً للاعتماد التربوي .

مما سبق يتضح أن مدير الروضة هو المسئول عن تخطيط وتنظيم وتنسيق ومتابعة وتقويم جهود العاملين في الروضة من أجل تحقيق أهدافها . ويعتبر مدير الروضة مسئولاً عن الناحيتين الإدارية والفنية في الروضة ، فهو يصبح إدارياً عندما يهيء كل ما تتطلبه عمليات التعليم والتعلم من أدوات ومساعدات ، كما أنه يصبح مشرفاً فنياً عندما يقوم بكل الخدمات الضرورية لتهيئة تعليم جيد فعال .

ثانياً: محددات الأداء لمدير الروضة طبقاً لمؤشرات ومعايير مجال القيادة

الفعالة

تعتبر وثيقة المعايير القومية لرياض الأطفال امتداداً للمعايير القومية للتعليم في مصر التي صدرت وثيقتها في عام ٢٠٠٣ ، والتي أسس صدورها لعهد جديد يتم فيه التعامل مع قضايا التعليم وشؤونه من منظور استراتيجي يركز

على الجودة والمحاسبية. وتأتي أهمية بناء معايير قومية لرياض الأطفال في مصر من الاعتبارات التالية . (وزارة التربية والتعليم ، ٢٠٠٨ ، ١٣)

الأول : التطلع إلى مد مظلة ضمان الجودة والاعتماد لتشمل مؤسسات رياض الأطفال بمدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها ، وهو أمر يعزز أهمية دور رياض الأطفال في حفز طاقات الأطفال في مرحلة ما قبل المدرسة ، فضلاً عن تنمية استعداداتهم للتعلم في المراحل التعليمية اللاحقة .

الثاني : خصوصية مرحلة رياض الأطفال التي تميزها عن غيرها من مراحل التعليم قبل الجامعي من حيث الأهداف ، وطبيعة المتعلمين ، ومحتوى البرنامج التعليمي وأساليب التعليم والتعلم ... وهو ما استلزم بناء معايير قومية تراعي تلك الخصوصية .

الثالث : الاستفادة من الخبرات المتراكمة عن التعامل مع المعايير القومية للتعليم على مستوى الفكر والتطبيق معاً ، فقد تكونت في مصر كوادر بشرية وخبرات عملية نتيجة المشاركة في بناء وتطوير المعايير القومية للتعليم في مصر .

الرابع : مراعاة المتغيرات والمستجدات على الساحة التربوية التي لم تكن موجودة في الخلفية عند بناء معايير عام ٢٠٠٣ ، فقد أنشئت هيئة قومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بناءً على قرار رئيس الجمهورية رقم ٢٥ لسنة ٢٠٠٧ ، واعتمد للمعلمين كادراً خاصاً بهم بناءً على قرار رئيس الجمهورية في ٢٢/٦/٢٠٠٧ ، كما أصدرت وزارة التربية والتعليم الخطة الاستراتيجية للتعليم ٢٠٠٧ - ٢٠١٢ .

وتخاطب معايير رياض الأطفال فئات متعددة تمثل في مجموعها المعنيين بها؛ فقد اشتملت وثيقة المعايير القومية على عدد من الوثائق الفرعية بلغ مجموعها ست وثائق (نواتج التعلم ، محتوى المنهج ، معلمة الروضة ، القيادة الفعالة والتوجيه التربوي ، المشاركة المجتمعية ، الروضة الفعالة) ، وكل وثيقة منها تتعامل مع مكون من مكونات التربية في مرحلة رياض الأطفال ، وكل وثيقة تنفرع إلى مجالات ، ثم إلى معايير ومؤشرات .

وفى هذا الإطار ، تُعد القيادة التربوية عنصراً حاسماً يدفع باتجاه تطوير العملية التعليمية فى مختلف مراحلها ، كما يمثل القادة على المستويين الاستراتيجي والتنفيذي قوة الدفع الرئيسية لعملية التغيير وإنجاز أهداف تطوير التعليم .

كما تُسهم القيادة إسهاماً أساسياً ومحورياً فى إنجاح العملية التربوية بالمؤسسات التعليمية بوجه عام وبمؤسسات رياض الأطفال بوجه خاص ، حيث يتوقف تطورها على كفاءة منظومة القيادة وشيوع روح إيجابية تستطيع مواجهة التحديات بالكفاءة والفعالية المطلوبين .

ويعد فهم القادة التربويين لطبيعة المهمة التربوية مدخلاً أساسياً للقيادة ، ذلك أن القائد التربوي يلعب دوراً محورياً فى تحديد أهداف تلك العملية ، وفى رسم الطرق وتحديد الوسائل التي من شأنها إنجاز هذه الأهداف .

وتسعى وثيقة مجال القيادة التربوية بالمعايير القومية إلى رسم محددات للأداء الإداري ، آخذةً فى اعتبارها التغيرات الجديدة التي طرأت على وظائف المديرين ، وفرص الترقى الوظيفي المتاحة أمامهم وتلك المهام والأدوار المطلوبة منهم ، والتي لخصتها جميعاً تعديلات قانون التعليم رقم (١٨٤) لسنة ١٩٨١ الصادرة بالقانون رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧ (الكادر الخاص للمعلمين) .

وقد قُسمت الوثيقة إلى ، **أولاً** : مجال ومعايير القيادة الفعالة ، **ثانياً** : مجال ومعايير التوجيه التربوي ، وباعتبار أن الدراسة الحالية تركز على أداءات مديري الروضات ، فسيتم عرض معايير ومؤشرات مجال القيادة الفعالة ، وذلك على النحو التالي . (وزارة التربية والتعليم ، ٢٠٠٨ ، ٦١)

مؤشرات المعيار الأول : ترسيخ الثقافة المؤسسية

- يعمل القائد على نشر الوعي بالرؤية المستقبلية للتعليم فى مصر .
- يوفر الإمكانيات اللازمة لإنجاز الأهداف القومية للتعليم برياض الأطفال.
- يستخدم الأساليب الحديثة فى التخطيط والإدارة .

- يطبق الأساليب الحديثة في المتابعة والتقييم .
- يرصد المشكلات التي قد تؤثر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ويشارك في حلها .
- يطلع على أحدث التطورات في مجال التربية في مرحلة رياض الأطفال .

مؤشرات المعيار الثاني : دعم التشاور والمشاركة

- يرسخ القائد مبدأ التشاور والعمل في فريق .
- يوفر سبل الحصول على المعلومات وتيسير تداولها .
- يشرك العاملين في وضع الخطط واتخاذ القرارات .
- يوسع فرص مشاركة المجتمع المدني في دعم مؤسسات رياض الأطفال .

مؤشرات المعيار الثالث : التزام الأخلاقيات والقواعد المهنية

- يوظف القائد قدرات ومهارات العاملين لخدمة أهداف العمل .
- يطبق أسلوب العمل في فريق والقيادة الجماعية .
- يستند في قراراته إلى معلومات موثقة ودقيقة .
- يُبدي التقدير والاحترام للعاملين معه .

مؤشرات المعيار الرابع : تشجيع المبادأة وإدارة التغيير

- يشجع القائد على التجريب والتجديد في بيئة العمل .
- يستخدم الأساليب الحديثة في تعبئة الأفراد وحفز الجهود .
- يحرص على تفويض السلطات وخلق كوادر للتغيير .
- يتقبل الأفكار والآراء ويستثمرها لتطوير العمل بمؤسسات رياض الأطفال .

وتأسيساً على ما سبق ، يجدر بنا هنا أن نسأل : ما هي المعارف الأساسية والمهارات المطلوبة لتحقيق هذه المؤشرات ؟ ، والتي أصبحت منذ

تطوير أداء مدير الروضة فى ضوء المعايير القومية لرياض الأطفال

اعتماد وزارة التربية والتعليم لوثيقة المعايير ، عقداً ملزماً للسادة مديري الروضات بعموم جمهورية مصر العربية ، وهل لدى مديري الروضات وعي بهذه المعارف والمهارات ؟ ، وهل لديهم من القدرات العقلية والنفسية ما يؤهلهم للنجاح فى أداء المهام المستحدثة التي وردت فى كثير من المؤشرات ؟ ، وما التصور المقترح الذي قد يُسهم فى الإجابة على تلك التساؤلات ؟ .

وسيتم خلال الصفحات التالية الإجابة على هذه التساؤلات الهامة من خلال عرض نتائج الدراسة الميدانية ، ومن ثم وضع مقترحات لتطوير أداء مدير الروضة فى ضوء المعايير القومية لرياض الأطفال ، وذلك على النحو التالي :

ثالثاً: الدراسة الميدانية

استخدمت الدراسة المنهج " الوصفي التحليلي " لجمع المعلومات والحقائق والبيانات خلال الإطار النظري للدراسة ، ومن ثم استطلاع رأي عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها وفقاً لإجراءات الدراسة الميدانية ، ثم وضع مقترحات تطوير أداء مدير الروضة فى ضوء المعايير القومية لرياض الأطفال .

عينة الدراسة :

تتكون عينة الدراسة من مديري رياض الأطفال من بعض محافظات جمهورية مصر العربية (الاسكندرية ، الدقهلية ، بورسعيد ، الفيوم ، المنيا) ، وعددهم (٢٥) مديراً ، وتم استخدام الإحصاء الوصفي والذي يمثل التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة ، على النحو التالي :

جدول رقم (١) توزيع عينة الدراسة وفقاً لطبيعة العمل

النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي
٤٤%	١١	مدير مدرسة ابتدائية مشرف على الروضة
٢٤%	٦	مدير رياض الأطفال
٣٢%	٨	قائم بعمل مدير رياض الأطفال
١٠٠%	٢٥	الإجمالي

جدول رقم (٢) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل الدراسي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل الدراسي
٥٦%	١٤	بكالوريوس رياض أطفال
٣٦%	٩	مؤهل تربوي غير متخصص في رياض الأطفال
٨%	٢	مؤهل غير تربوي
١٠٠%	٢٥	الإجمالي

جدول رقم (٣) توزيع عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة في الإدارة

النسبة المئوية	العدد	عدد سنوات الخبرة
٢٤%	٦	أقل من ٣ سنوات
٤٤%	١١	من ٣ سنوات لأقل من ٥ سنوات
٣٢%	٨	من ٥ سنوات فأكثر
١٠٠%	٢٥	الإجمالي

أداة الدراسة الميدانية :

تم بناء استبانة مكونة من (٩٠) بنداً في أربعة محاور رئيسية، بالاستعانة بالأدبيات الواردة في الإطار النظري وكذا الدراسات السابقة ، ولقد تم استخدام مقياس (ليكرت الثلاثي) لتحديد درجة الأهمية بحيث تعطى الدرجة (٣) للاستجابة كبيرة ، الدرجة (٢) للاستجابة متوسطة ، الدرجة (١) للاستجابة ضعيفة ، وبناءً على ذلك تم استخدام المعيار التالي للحكم على قيم المتوسطات في النتائج :

- إذا كان المتوسط من (١) إلى (١.٦٧) تكون درجة الأهمية ضعيفة .
- إذا كان المتوسط أكبر من (١.٦٧) إلى (٢.٣٤) تكون درجة الأهمية متوسطة .
- إذا كان المتوسط أكبر من (٢.٣٤) إلى (٣.٠٠) تكون درجة الأهمية كبيرة .

صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق الأداة :

يشير مفهوم الصدق إلى الاستدلالات الخاصة التى نخرج بها من درجات المقياس من حيث مناسبتها ومعناها وفائدتها. (أبو علام ، ٢٠١٤ ، ٤٦٥) ، ولقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يلى :

صدق الحكمين :

تم عرض الأداة فى صورتها الأولية على عدد من السادة المحكمين المتخصصين فى مجال تربية الطفل والإدارة ، وكذا عدد من المديرين بمؤسسات رياض الأطفال ، ومن خلال التغذية الراجعة تم مراجعة بنود الاستبانة حتى خرجت فى صورتها النهائية ، وذلك على النحو التالي :

- تم التوجيه بحذف ١٢ بنداً .
- تم التوجيه بإعادة صياغة ١٤ بنداً .
- تم التوجيه بإضافة ٩ بنود .
- ومن خلال ما سبق، تم إعادة ترتيب بنود الاستبانة فى شكلها النهائي .

صدق البناء الداخلى :

يشير إلى " الإرتباطات العالية بين مجموع الدرجة الكلية للاختبار والأبعاد الفرعية التى تقيس السمة نفسها تدعم الصدق وتؤكدده ، حين يتم التحقق من صدق الاختبار بطرق أخرى ، ويفترض هذا الصدق كون الإختبار منطقياً ومتجانساً فى قياس السمة المقاسة (Gronuld, 1981, p12)، وقد قام الباحث بتطبيق الإستبيان على عينة استطلاعية تكونت من (٢٠) مديراً لرياض الأطفال ، ثم استخدم الباحث معامل ارتباط " بيرسون " فى حساب مدى الارتباط بين المجموع الكلى للاستبانة والمحاور المكونة له ، وجاءت النتائج كما يظهر الجدول التالى :

جدول (٤) نتائج صدق البناء الداخلى لمحاوَر الإِسْتِبان (ن = ٢٠)

المهارات المطلوبة		المعارف الأساسية		المعايير
الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	
٠.٠١	٠.٨٧٢	٠.٠١	٠.٨٢١	المحور الأول: ترسيخ الثقافة المؤسسية
٠.٠١	٠.٦٣١	٠.٠١	٠.٧٤٨	المحور الثانى: دعم التشاور والمشاركة
٠.٠١	٠.٧٢٤	٠.٠١	٠.٦٦٤	المحور الثالث: التزام الأخلاق والقواعد المهنية
٠.٠١	٠.٦٨٨	٠.٠١	٠.٦١٣	المحور الرابع: تشجيع المبادأة وإدارة التغيير

يتضح من الجدول (٤) أن معاملات الارتباط بين محاور المعارف الأساسية والدرجة الكلية للاستبانة تراوحت بين (٠.٦١٣ - ٠.٨٢١) ، فى حين أن معاملات الارتباط بين محاور المهارات المطلوبة والدرجة الكلية للاستبانة تراوحت بين (٠.٦٨٨ - ٠.٨٧٢) ، وهى قيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) ، مما يؤكد على أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بصدق البناء الداخلى .

ثانياً: ثبات الأداة

ويُقصد بالثبات : " أن يعطى المقياس النتائج نفسها إذا أعيد على المجموعة نفسها وفى الظروف نفسها وهو من الصفات المرغوب توافرها فى الأداة " (سمارة ، ٢٠٠٨ ، ٨٣) ، وقام الباحث باستخدام معامل ألفا - كرونباخ (α) لحساب ثبات المحاور والدرجة الكلية للاستبانة مستعيناً فى ذلك بالبرنامج الإحصائى (SPSS) للبيانات التى حصل عليها من العينة الاستطلاعية ، وجاءت النتائج كما يوضح فى الجدول التالى :

تطوير أداء مدير الروضة فى ضوء المعايير القومية لرياض الأطفال

جدول (٥) نتائج ثبات الاستبانة بطريقة ألفا- كرونباخ (ن = ٢٠)

المهارات المطلوبة		المعارف الأساسية		المعايير
معامل الثبات	عدد المؤشرات	معامل الثبات	عدد المؤشرات	
٠.٨٦٩	١٩	٠.٨٤٥	١٦	المحور الأول: ترسيخ الثقافة المؤسسية
٠.٧٨٢	١٠	٠.٨٠٦	١١	المحور الثانى: دعم التشاور والمشاركة
٠.٨٢٣	٩	٠.٧٦٧	٨	المحور الثالث: التزام الأخلاق والقواعد المهنية
٠.٨٥١	٩	٠.٧٨١	٨	المحور الرابع: تشجيع المبادأة وإدارة التغيير
٠.٩٠٢	٤٧	٠.٨٦٣	٤٣	الدرجة الكلية للاستبانة

يتضح من الجدول (٥) أن معاملات الثبات لمحاور المعارف الأساسية تراوحت بين (٠.٧٦٧ - ٠.٨٤٥) ، فى حين تراوحت معامل الثبات لمحاور المهارات المطلوبة بين (٠.٧٨٢ - ٠.٨٦٩) ، وهى قيم تؤكد على أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، كما بلغ معامل الثبات العام للمعارف الأساسية (٠.٨٦٣) ، بينما بلغ معامل الثبات العام للمهارات المطلوبة (٠.٩٠٢) ، وهى قيم تؤكد أيضاً على أن الاستبانة ككل تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات .

تحليل النتائج وتفسيرها :

قام الباحث بحساب الإحصاءات الوصفية لاستجابات العينة على استبانة الإدارة بالبيانات ، وسيعرض الباحث كلاً من النتائج الإجمالية والنتائج التفصيلية التى توصل إليها ، وذلك على النحو التالى :

الجلية العلمية لكلية رياض الأطفال - جامعة بورسعيد

أ) النتائج الإجمالية لإستجابات العينة على الإستبانة

جدول (٦) النتائج الإجمالية لإستجابات العينة من مديري رياض الأطفال على الإستبانة (ن=٢٥)

المهارات المطلوبة				المعارف الأساسية				المعايير	المحاور	
الترتيب	درجة الأهمية	المتوسط الحسابي	عدد المؤشرات	الترتيب	درجة الأهمية	المتوسط الحسابي	عدد المؤشرات			
٥	كبيرة	٢.٤٢	٤	٤	كبيرة	٢.٤٩	٤	الأول: ترسيخ الثقافة المؤسسية		
٣	كبيرة	٢.٥٢	٢	٣	كبيرة	٢.٥١	٣			
١	كبيرة	٢.٥٥	٥	٢	كبيرة	٢.٥٤	٤			
٢	كبيرة	٢.٥٤	٥	٥	كبيرة	٢.٤٣	٣			
٤	كبيرة	٢.٤٧	٣	١	كبيرة	٢.٧٠	٢			
بدرجة كبيرة				٢٥٠	١٩	بدرجة كبيرة		٢.٥٢	١٦	المتوسط العام للمحور الأول
٤	كبيرة	٢.٥٢	٣	٣	كبيرة	٢.٤٧	٣	الثاني: دعم المشاور والمشاركة		
٣	كبيرة	٢.٥٦	٣	٣	كبيرة	٢.٤٧	٣			
٢	كبيرة	٢.٦٤	٢	٢	كبيرة	٢.٥٢	٢			
١	كبيرة	٢.٦٦	٢	١	كبيرة	٢.٦٧	٣			
بدرجة كبيرة				٢.٥٨	١٠	بدرجة كبيرة		٢.٥٣	١١	المتوسط العام للمحور الثاني
١	كبيرة	٢.٧٢	٣	٣	كبيرة	٢.٦٠	٢	الثالث: الأخلاق والتواعد المهنية		
٢	كبيرة	٢.٦٨	٢	٣	كبيرة	٢.٦٠	٢			
٢	كبيرة	٢.٦٨	٢	١	كبيرة	٢.٧٦	٢			
٣	كبيرة	٢.٦٢	٢	٢	كبيرة	٢.٦٦	٢			
بدرجة كبيرة				٢.٦٨	٩	بدرجة كبيرة			٢.٦٦	٨
٣	كبيرة	٢.٥٦	٢	٤	كبيرة	٢.٥٤	٢	الرابع: تشجيع المبادأة وإدارة التغيير		
١	كبيرة	٢.٧٠	٢	١	كبيرة	٢.٧٠	٢			
٤	كبيرة	٢.٥٤	٢	٣	كبيرة	٢.٦٠	٢			
٢	كبيرة	٢.٦٠	٣	٢	كبيرة	٢.٦٢	٢			
بدرجة كبيرة				٢.٦٠	٩	بدرجة كبيرة			٢.٦٢	٨
بدرجة كبيرة				٢.٥٧	٤٧	بدرجة كبيرة		٢.٥٧	٤٣	المتوسط الكلي للإستبانة

يتضح من الجدول (٦) النتائج التالية :

- بالنسبة للإستبانة ككل : بلغ المتوسط الكلي لإستجابات العينة على المعارف الأساسية الواجب توافرها لدى مدير الروضة (٢.٥٧) ، وهي قيمة تؤكد على

أن جميع المعارف الأساسية التى تضمنتها الإستبانة ذات درجة أهمية كبيرة لتطوير أداء مدير الروضة فى ضوء مجال القيادة الفعالة ، فى حين بلغ المتوسط الكلى لإستجابات العينة على المهارات المطلوب توافرها لدى مدير الروضة (٢.٥٧) ، وهى قيمة تؤكد أيضاً على أن جميع المهارات التى اشتملت عليها الإستبانة يجب توافرها بدرجة كبيرة لتطوير أداء مدير الروضة فى ضوء مجال القيادة الفعالة ، وقد جاء المحور الثالث : (التزام الأخلاق والقواعد المهنية) ، فى المرتبة الأولى من حيث درجة الأهمية بين محاور الإستبانة ، مما يؤكد على ضرورة الإهتمام بجميع المعارف والمهارات التى اشتملت عليها المعايير الواردة بهذا المحور لتطوير الأداء المهنى لمدير الروضة فى ضوء مجال القيادة الفعالة .

- **بالنسبة للمحور الأول :** (ترسيخ الثقافة المؤسسية) بلغ المتوسط العام لإستجابات العينة على المعارف الأساسية الواجب توافرها : (٢.٥٢) ، وهى قيمة تؤكد على أن مؤشرات المعارف الأساسية المتعلقة بترسيخ الثقافة المؤسسية يجب أن تتوافر بدرجة كبيرة لتطوير أداء مدير الروضة ، كما بلغ المتوسط العام لإستجابات العينة على المهارات المطلوب توافرها (٢.٥٠) ، وهى قيمة تؤكد على أن المهارات المرتبطة بترسيخ الثقافة المؤسسية يجب أن تتوافر بدرجة كبيرة فى مدير الروضة للمساهمة فى نجاح العملية التربوية برياض الأطفال فى ضوء مجال القيادة الفعالة ، وقد جاء المعيار (يرصد المشكلات التى قد تؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية ويشارك فى حلها) فى المرتبة الأولى بين المعارف الأساسية الواجب توافرها لدى مدير الروضة بمتوسط حسابى بلغ (٢.٧٠) وبدرجة أهمية كبيرة ، فى حين

جاء المعيار (يستخدم الأساليب الحديثة في الإدارة والتخطيط) فى المرتبة الأولى بين المهارات المطلوب توافرها لدى مدير الروضة بمتوسط حسابى بلغ (٢.٥٥) وبدرجة أهمية كبيرة .

• **بالنسبة للمحور الثانى :** (دعم التشاور والمشاركة) بلغ المتوسط العام لإستجابات العينة على المعارف الاساسية الواجب توافرها : (٢.٥٣) ، وهى قيمة تؤكد على أن جميع المعارف الأساسية المرتبطة بدعم التشاور والمشاركة يجب أن تتوفر بدرجة كبيرة لتطوير أداء مدير الروضة ، كما بلغ المتوسط العام لإستجابات العينة على المهارات المطلوب توافرها (٢.٥٨) ، وهى قيمة تؤكد على أن المهارات المرتبطة بدعم التشاور والمشاركة يجب أن تتوفر بدرجة كبيرة فى مدير الروضة للمساهمة فى نجاح العملية التربوية برياض الأطفال فى ضوء مجال القيادة الفعالة ، وقد احتل المعيار : (يوسع فرص مشاركة المجتمع المدني في دعم مؤسسات رياض الأطفال) المرتبة الأولى فى درجة الأهمية من حيث المعارف الأساسية أو المهارات المطلوب توافرها لدى مدير الروضة ، مما يؤكد على ضرورة الأهتمام بهذا المعيار لتطوير أداء مدير الروضة فيما يتعلق بدعم التشاور والمشاركة .

• **بالنسبة للمحور الثالث :** (التزام الأخلاق والقواعد المهنية) بلغ المتوسط العام لإستجابات العينة على المعارف الاساسية المرتبطة به (٢.٦٦) ، وهى قيمة تؤكد على أن المعارف الأساسية المتعلقة بالالتزام الأخلاق والقواعد المهنية يجب أن تتوفر بدرجة كبيرة لتطوير أداء مدير الروضة ، كما بلغ المتوسط العام لإستجابات العينة على المهارات المطلوب توافرها (٢.٦٨) ، وهى قيمة تؤكد على أن المهارات المرتبطة بالالتزام الأخلاق والقواعد المهنية

يجب أن تتوفر بدرجة كبيرة فى مدير الروضة للمساهمة فى نجاح العملية التربوية برياض الأطفال فى ضوء مجال القيادة الفعالة ، وقد جاء المعيار (يستند فى قراراته إلى معلومات موثقة ودقيقة) فى المرتبة الأولى بين المعارف الواجب توافرها بمتوسط حسابى بلغ (٢.٧٦) وبدرجة أهمية كبيرة ، فى حين جاء المعيار (يوظف القائد قدرات ومهارات العاملين لخدمة أهداف العمل) فى المرتبة الأولى بين المهارات المطلوب توافرها لدى مدير الروضة بمتوسط حسابى (٢.٧٢) وبدرجة أهمية كبيرة .

• **بالنسبة للمحور الرابع :** (تشجيع المبادأة وإدارة التغيير) بلغ المتوسط العام لإستجابات العينة على المعارف الاساسية الواجب توافرها : (٢.٦٢) ، وهى قيمة تؤكد على أن المعارف المتعلقة بتشجيع المبادأة وإدارة التغيير يجب أن تتوفر بدرجة كبيرة لتطوير أداء مدير الروضة ، كما بلغ المتوسط العام لإستجابات العينة على المهارات الواجب توافرها (٢.٦٠) ، وهى قيمة تؤكد على أن المهارات المرتبطة بتشجيع المبادأة وإدارة التغيير يجب أن تتوفر بدرجة كبيرة فى مدير الروضة للمساهمة فى نجاح العملية التربوية برياض الأطفال فى ضوء مجال القيادة الفعالة ، وقد جاء المعيار (يستخدم الأساليب الحديثة فى تعبئة الأفراد وحفز الجهود) فى المرتبة الأولى من حيث درجة الأهمية بين المعارف والمهارات المرتبطة بهذا المحور والواجب توافرها لدى مدير الروضة بمتوسط حسابى (٢.٧٠) وبدرجة أهمية كبيرة مما يؤكد على ضرورة الأهتمام بهذا المعيار لتطوير أداء مدير الروضة فيما يتعلق بتشجيع المبادأة وإدارة التغيير .

(ب) النتائج التفصيلية لإستجابات العينة على الإستبانة

النتائج المرتبطة بالبحور الأول: ترسيخ الثقافة المؤسسية

جدول (٧) النتائج المرتبطة بالمعيار الأول:

يعمل القائد على نشر الوعى بالرؤية المستقبلية للتعليم فى مصر (ن=٢٥)

م	العبارات	درجة الأهمية			التكرار المرجح	المتوسط الحسابى	درجة الأهمية	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
يحتاج المدير لإنجاز مؤشرات هذا المعيار مجموعة من المعارف الأساسية، منها:								
١	المعايير القومية لرياض الأطفال	١٩	٤	٢	٦٧	٢.٦٨	كبيرة	١
٢	قانون الطفل المصري	١٤	٩	٢	٦٢	٢.٤٨	كبيرة	٢
٣	إجراءات الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد التربوي	١١	١	٣	٥٨	٢.٣٢	متوسطة	٣
٤	القرارات الوزارية واللوائح المنظمة للعمل بمؤسسات رياض الأطفال	١٧	٣	٥	٦٢	٢.٤٨	كبيرة	٢
المتوسط الحسابى العام لمجموعة المعارف						٢.٤٩	كبيرة	
يحتاج المدير لإنجاز مؤشرات هذا المعيار مجموعة من المهارات المطلوبة، منها:								
٥	استخدام أساليب الاتصال والتواصل الفعالة.	٢٠	٣	٢	٦٨	٢.٧٢	كبيرة	١
٦	المشاركة في صياغة الرؤية والرسالة الخاصة بالروضة.	١٤	٧	٤	٦٠	٢.٤٠	كبيرة	٢
٧	تحديد الأسباب التي قد تعوق نشر الوعى بالرؤية ، مع وضع الحلول اللازمة لتجاوزها.	١٣	٧	٥	٥٨	٢.٣٢	متوسطة	٣
٨	تهيئة المؤسسة لتحقيق متطلبات الاعتماد التربوي.	١١	٩	٥	٥٦	٢.٢٤	متوسطة	٤
المتوسط الحسابى العام لمجموعة المهارات						٢.٤٢	كبيرة	

يتضح من الجدول (٧) الآتى :

- المتوسط العام لمؤشرات المعارف الأساسية المرتبطة بالمعيار الأول بلغ : (٢.٤٩) وهى قيمة تؤكد على أن المعارف المرتبطة بهذا المعيار يجب أن تتوفر بدرجة كبيرة لتطوير أداء مدير الروضة .
- المتوسط العام لمؤشرات المهارات المطلوب توافرها بلغ (٢.٤٢) ، وهى قيمة تؤكد على أن المهارات المرتبطة بهذا المعيار يجب ان تتوفر بدرجة كبيرة للتأكيد على نجاح العملية التربوية برياض الأطفال .

تطوير أداء مدير الروضة فى ضوء المعايير القومية لرياض الأطفال

جدول (٨) النتائج المرتبطة بالمعيار الثانى:

يوفر الإمكانيات اللازمة لإنجاز الأهداف القومية للتعليم في رياض الأطفال (ن = ٢٥)

م	العبارات	درجة الأهمية			التكرار المرجح	المتوسط الحسابى	درجة الأهمية	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
يحتاج المدير لإنجاز مؤشرات هذا المعيار مجموعة من المعارف الأساسية، منها:								
١	الإمكانات والموارد البشرية والمادية المتوافرة لدى الروضة.	٢٠	٤	١	٦٩	٢.٧٦	كبيرة	١
٢	قواعد ومتطلبات وإجراءات تطبيق اللامركزية المالية.	١٤	٩	٢	٦٢	٢.٤٨	كبيرة	٢
٣	التعريف بالأهداف القومية وتوفير المعلومات الخاصة بها.	١١	١٠	٤	٥٧	٢.٢٨	متوسطة	٣
المتوسط الحسابى العام لمجموعة المعارف						٢.٥١	بدرجة كبيرة	
يحتاج المدير لإنجاز مؤشرات هذا المعيار مجموعة من المهارات المطلوبة، منها:								
٤	إدارة الموارد البشرية.	١٧	٧	١	٦٦	٢.٦٤	كبيرة	١
٥	إعداد التقارير الدورية لرصد الإنجازات المرتبطة بتحقيق الأهداف القومية للتعليم في مصر.	١٤	٧	٤	٦٠	٢.٤٠	كبيرة	٢
المتوسط الحسابى العام لمجموعة المهارات						٢.٥٢	بدرجة كبيرة	

يتبين من الجدول (٨) ما يلى :

- المتوسط العام لمؤشرات المعارف الأساسية المرتبطة بالمعيار الثانى بلغ : (٢.٥١) وهى قيمة تؤكد على أن المعارف المرتبطة بهذا المعيار يجب أن تتوفر بدرجة كبيرة لتطوير أداء مدير الروضة .
- المتوسط العام لمؤشرات المهارات المطلوب توافرها بلغ (٢.٥٢) ، وهى قيمة تؤكد على أن المهارات المرتبطة بهذا المعيار يجب ان تتوفر بدرجة كبيرة للمساهمة فى نجاح العملية التربوية برياض الأطفال .

المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال - جامعة بورسعيد

جدول (٩) النتائج المرتبطة بالمعيار الثالث:

يستخدم الأساليب الحديثة في الإدارة والتخطيط (ن = ٢٥)

م	العبارات	درجة الأهمية			التكرار المرجح	المتوسط الحسابي	درجة الأهمية	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
يحتاج المدير لإنجاز مؤشرات هذا المعيار مجموعة من المعارف الأساسية، منها:								
١	عمليات الإدارة بدءاً بالتخطيط وانتهاءً بالتقويم.	٢٠	٤	١	٦٩	٢.٧٦	كبيرة	١
٢	طرق ومبادئ التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التنفيذي.	١٦	٧	٢	٦٤	٢.٥٦	كبيرة	٢
٣	أسلوب الإدارة بالنتائج.	١٦	٥	٤	٦٢	٢.٤٨	كبيرة	٣
٤	صياغة التقارير الدورية.	١٥	٤	٦	٥٩	٢.٣٦	كبيرة	٤
المتوسط الحسابي العام لمجموعة المعارف					٦٠	٢.٥٤	بدرجة كبيرة	
يحتاج المدير لإنجاز مؤشرات هذا المعيار مجموعة من المهارات المطلوبة، منها:								
٥	توجيه أعمال فرق العمل ومتابعتها.	٢٠	٤	١	٦٩	٢.٧٦	كبيرة	١
٦	وضع التقارير الدورية وتقارير إنجاز الأنشطة.	١٤	٦	٥	٥٩	٢.٣٦	كبيرة	٤
٧	رصد المشكلات وتحليل المخاطر التي قد تعوق الخطة، ووضع استراتيجية للحد منها.	٢٠	٤	١	٦٩	٢.٧٦	كبيرة	١
٨	استخدام التكنولوجيا الحديثة وسبل ميكنة الإدارة.	١٦	٥	٤	٦٢	٢.٤٨	كبيرة	٢
٩	تطبيق البحوث الإجرائية.	١٥	٥	٥	٦٠	٢.٤٠	كبيرة	٣
المتوسط الحسابي العام لمجموعة المهارات					٦٠	٢.٥٥	بدرجة كبيرة	

يُلاحظ من الجدول (٩) الآتي :

- المتوسط العام لمؤشرات المعارف الأساسية المرتبطة بالمعيار الثالث بلغ : (٢.٥٤) وهى قيمة تؤكد على أن المعارف المرتبطة بهذا المعيار يجب أن تتوافر بدرجة كبيرة لتطوير أداء مدير الروضة .
- المتوسط العام للمهارات المرتبطة بالمعيار الثالث بلغ (٢.٥٥) ، وهى قيمة تؤكد على أن المهارات المرتبطة بهذا المعيار يجب ان تتوافر بدرجة كبيرة لضمان نجاح العملية التربوية برياض الأطفال .

تطوير أداء مدير الروضة فى ضوء المعايير القومية لرياض الأطفال

جدول (١٠) النتائج المرتبطة بالمعيار الرابع: يطبق الأساليب الحديثة فى المتابعة والتقييم (ن = ٢٥)

م	العبارات	درجة الأهمية			التكرار المرجح	المتوسط الحسابى	درجة الأهمية	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
يحتاج المدير لإنجاز مؤشرات هذا المعيار مجموعة من المعارف الأساسية ، منها:								
١	طرق المتابعة والتقييم التي تتبناها الوزارة.	١٦	٧	٢	٦٤	٢.٥٦	كبيرة	١
٢	الفوارق بين أنواع التقييم المختلفة، مثل: التكويني والمرحلي والنهائي.	١٧	٥	٣	٦٤	٢.٥٦	كبيرة	١
٣	العلاقة بين المتابعة والتقييم وضمان الجودة والاعتماد التربوي.	١١	٧	٧	٥٤	٢.١٦	متوسطة	٢
المتوسط الحسابى العام لمجموعة المعارف						٢.٤٣	بدرجة كبيرة	
يحتاج المدير لإنجاز مؤشرات هذا المعيار مجموعة من المهارات المطلوبة ، منها:								
٤	وضع خطط قياس الأداء وجمع البيانات.	١٧	٦	٢	٦٥	٢.٦٠	كبيرة	٢
٥	وضع التقارير التي تعكس مدى التقدم صوب النتائج.	١٦	٦	٣	٦٣	٢.٥٢	كبيرة	٣
٦	المراجعة المرحلية للخطط على نحو تشاركي.	١١	٩	٥	٥٦	٢.٢٤	متوسطة	٤
٧	متابعة الأفراد وتقييمهم وقياس الكفاءة الوظيفية.	٢٠	٤	١	٦٩	٢.٧٦	كبيرة	١
٨	إعداد قواعد للمحاسبية تتسم بالشفافية والعدالة.	١٧	٦	٢	٦٥	٢.٦٠	كبيرة	٢
المتوسط الحسابى العام لمجموعة المهارات						٢.٥٤	بدرجة كبيرة	

يظهر من الجدول (١٠) التالى :

- المتوسط العام لمؤشرات المعارف الأساسية المرتبطة بالمعيار الرابع بلغ : (٢.٤٣) وهى قيمة تؤكد على أن المعارف المرتبطة بهذا المعيار يجب أن تتوافر بدرجة كبيرة لتطوير أداء مدير الروضة .
- المتوسط العام لمؤشرات المهارات المطلوب توافرها بلغ (٢.٥٤) ، وهى قيمة تؤكد على أن المهارات المرتبطة بهذا المعيار يجب ان تتوافر بدرجة كبيرة للمساهمة فى نجاح العملية التربوية برياض الأطفال .

المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال - جامعة بورسعيد

جدول (١١) النتائج المرتبطة بالمعيار الخامس:

يرصد المشكلات التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية ويشارك في حلها (ن = ٢٥)

م	العبارات	درجة الأهمية			التكرار المرجح	المتوسط الحسابي	درجة الأهمية	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
يحتاج المدير لإنجاز مؤشرات هذا المعيار مجموعة من المعارف الأساسية ، منها:								
١	طرق حل المشكلات.	٢٠	٤	١	٦٩	٢.٧٦	كبيرة	١
٢	تحليل المخاطر ووضع استراتيجيات للحد منها.	١٧	٧	١	٦٦	٢.٦٤	كبيرة	٢
المتوسط الحسابي العام لمجموعة المعارف					٢.٧٠	بدرجة كبيرة		
يحتاج المدير لإنجاز مؤشرات هذا المعيار مجموعة من المهارات المطلوبة ، منها:								
٣	إدارة عملية تشاركية لتحليل المشكلات ووضع الحلول لها.	١٤	٩	٢	٦٢	٢.٤٨	كبيرة	٢
٤	ترجمة المشكلات لنتائج تنموية، مع توفير بدائل واقعية وقابلة للتطبيق.	١٦	٦	٣	٦٣	٢.٥٢	كبيرة	١
٥	توثيق ما تم من خبرات خلال حل المشكلات.	١٤	٧	٤	٦٠	٢.٤٠	كبيرة	٣
المتوسط الحسابي العام لمجموعة المهارات					٢.٤٧	بدرجة كبيرة		

يُستدل من الجدول (١١) على الآتي :

- المتوسط العام لمؤشرات المعارف الأساسية المرتبطة بالمعيار الخامس بلغ : (٢.٧٠) وهى قيمة تؤكد على أن المعارف المرتبطة بهذا المعيار يجب أن تتوفر بدرجة كبيرة لتطوير أداء مدير الروضة .
- المتوسط العام لمؤشرات المهارات المطلوب توافرها بلغ (٢.٤٧) ، وهى قيمة تؤكد على أن المهارات المرتبطة بهذا المعيار يجب ان تتوفر بدرجة كبيرة لدى مدير الروضة .

تطوير أداء مدير الروضة في ضوء المعايير القومية لرياض الأطفال

النتائج المرتبطة بال محور الثاني: دعم التشاور والمشاركة

جدول (١٢) النتائج المرتبطة بالمعيار الأول: يرسخ مبدأ التشاور والعمل في فريق (ن= ٢٥)

م	العبارات	درجة الأهمية			التكرار المرجح	المتوسط الحسابي	درجة الأهمية	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
يحتاج المدير لإنجاز مؤشرات هذا المعيار مجموعة من المعارف الأساسية ، منها:								
١	مبادئ وآليات التشاور.	١٥	٦	٤	٦١	٢.٤٤	كبيرة	٢
٢	خصائص فرق العمل وسيكولوجيات الفريق.	١٧	٤	٤	٦٣	٢.٥٢	كبيرة	١
٣	طرق وآليات بناء فرق العمل.	١٥	٦	٤	٦١	٢.٤٤	كبيرة	٢
المتوسط الحسابي العام لمجموعة المعارف						٢.٤٧	بدرجة كبيرة	
يحتاج المدير لإنجاز مؤشرات هذا المعيار مجموعة من المهارات المطلوبة ، منها:								
٤	بناء فرق العمل وتوزيع الأدوار والمسئوليات على أعضاء ها.	١٦	٦	٣	٦٣	٢.٥٢	كبيرة	٢
٥	إدارة آليات للتشاور والحوار داخل مؤسسته.	١٤	٧	٤	٦٠	٢.٤٠	كبيرة	٣
٦	حفز وتشجيع العاملين معه على إبداء الرأي والنقد البناء .	١٧	٧	١	٦٦	٢.٦٤	كبيرة	١
المتوسط الحسابي العام لمجموعة المهارات						٢.٥٢	بدرجة كبيرة	

يتضح من الجدول (١٢) الآتي:

- المتوسط العام لمؤشرات المعارف الأساسية المرتبطة بالمعيار الأول بلغ: (٢.٤٧) وهى قيمة تؤكد على أن المعارف المرتبطة بهذا المعيار يجب أن تتوافر بدرجة كبيرة لتطوير أداء مدير الروضة.
- المتوسط العام لمؤشرات المهارات المطلوب توافرها بلغ (٢.٥٢)، وهى قيمة تؤكد على أن المهارات المرتبطة بهذا المعيار يجب ان تتوافر بدرجة كبيرة لضمان نجاح العملية التربوية لرياض الأطفال .

الجلية العلمية لكلية رياض الأطفال - جامعة بورسعيد

جدول (١٣) النتائج المرتبطة بالمعيار الثانى: يوفر سبل الحصول على المعلومات وييسر تداولها (ن= ٢٥)

م	العبارات	درجة الأهمية			التكرار المرجح	المتوسط الحسابى	درجة الأهمية	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
يحتاج المدير لإنجاز مؤشرات هذا المعيار مجموعة من المعارف الأساسية ، منها:								
١	طرق الحصول على المعلومات (مطبوعة وإلكترونية).	١٧	٥	٣	٦٤	٢.٥٦	كبيرة	١
٢	مصادر المعرفة الحكومية الرسمية والمصادر العامة.	١٥	٧	٣	٦٢	٢.٤٨	كبيرة	٢
٣	الشفافية وضمانات التداول الحر للمعلومات وكيفية نشرها بين المعنيين.	١٤	٦	٥	٥٩	٢.٣٦	كبيرة	٣
المتوسط الحسابى العام لمجموعة المعارف						٢.٤٧	بدرجة كبيرة	
يحتاج المدير لإنجاز مؤشرات هذا المعيار مجموعة من المهارات المطلوبة ، منها:								
٤	بناء وتحديث واستخدام قواعد البيانات.	٢٠	٣	٢	٦٨	٢.٧٢	كبيرة	١
٥	تحليل البيانات والمعلومات المتوافرة لدى المؤسسة.	١٨	٣	٤	٦٤	٢.٥٦	كبيرة	٢
٦	التوثيق والأرشفة للمعلومات.	١٦	٦	٣	٦٣	٢.٤٠	كبيرة	٣
المتوسط الحسابى العام لمجموعة المهارات						٢.٥٦	بدرجة كبيرة	

يتبين من الجدول (١٣) التالى:

- المتوسط العام لمؤشرات المعارف للمعيار الثانى بلغ: (٢.٤٧) وهى قيمة تؤكد على أن المعارف المرتبطة بهذا المعيار يجب أن تتوافر بدرجة كبيرة لتطوير أداء مدير الروضة .
- المتوسط العام لمؤشرات المهارات المطلوب توافرها بلغ (٢.٥٦) ، وهى قيمة تؤكد على أن المهارات المرتبطة بهذا المعيار يجب ان تتوافر بدرجة كبيرة للمساهمة فى نجاح العملية التربوية برياض الأطفال .

تطوير أداء مدير الروضة فى ضوء المعايير القومية لرياض الأطفال

جدول (١٤) النتائج المرتبطة بالمعيار الثالث: يشرك العاملين فى وضع الخطط واتخاذ القرار (ن= ٢٥)

م	العبارات	درجة الأهمية			التكرار المرجح	المتوسط الحسابى	درجة الأهمية	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
يحتاج المدير لإنجاز مؤشرات هذا المعيار مجموعة من المعارف الأساسية ، منها:								
١	مبادئ وأساليب المشاركة.	١٧	٧	١	٦٦	٢.٦٤	كبيرة	١
٢	طرق دمج الأفراد وتمثيل المجموعات فى عملية التخطيط بالمشاركة.	١٤	٧	٤	٦٠	٢.٤٠	كبيرة	٢
المتوسط الحسابى العام لمجموعة المعارف						٢.٥٢	بدرجة كبيرة	
يحتاج المدير لإنجاز مؤشرات هذا المعيار مجموعة من المهارات المطلوبة ، منها:								
٣	صنع القرارات الجماعية.	١٨	٥	٢	٦٦	٢.٦٤	كبيرة	١
٤	توجيه العاملين لفهم وتطبيق عمليات صنع القرار الجماعية.	١٧	٧	١	٦٦	٢.٦٤	كبيرة	١
المتوسط الحسابى العام لمجموعة المهارات						٢.٦٤	بدرجة كبيرة	

يظهر من الجدول (١٤) ما يلى:

- المتوسط العام لمؤشرات المعارف الأساسية المرتبطة بالمعيار الثالث بلغ : (٢.٥٢) وهى قيمة تؤكد على أن المعارف المرتبطة بهذا المعيار يجب أن تتوافر بدرجة كبيرة لتطوير أداء مدير الروضة .
- المتوسط العام لمؤشرات المهارات التى تضمنها المعيار الثالث بلغ (٢.٦٤) ، وهى قيمة تؤكد على أن المهارات المرتبطة بهذا المعيار يجب ان تتوافر بدرجة كبيرة للتأكيد على نجاح العملية التربوية برياض الأطفال .

الجلية العلمية لكلية رياض الأطفال - جامعة بورسعيد

جدول (١٥) النتائج المرتبطة بالمعيار الرابع:

يوسع فرص مشاركة المجتمع المدني في دعم مؤسسات رياض الأطفال (ن= ٢٥)

م	العبارات	درجة الأهمية			التكرار المرجح	المتوسط الحسابي	درجة الأهمية	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
يحتاج المدير لإنجاز مؤشرات هذا المعيار مجموعة من المعارف الأساسية ، منها:								
١	دليل الروضة والمجتمع.	١٩	٤	٢	٦٧	٢.٦٨	كبيرة	٢
٢	آليات الحوار وبناء الشراكات بين المجتمع والروضة.	١٧	٦	٢	٦٥	٢.٦٠	كبيرة	٣
٣	أساليب التعامل مع المؤسسات غير الحكومية والجمعيات المعنية بالطفولة المبكرة.	١٩	٥	١	٦٨	٢.٧٢	كبيرة	١
المتوسط الحسابي العام لمجموعة المعارف					٢.٦٧	بدرجة كبيرة		
يحتاج المدير لإنجاز مؤشرات هذا المعيار مجموعة من المهارات المطلوبة ، منها:								
٤	مهارات الاتصال والتأثير والإقناع.	١٧	٦	٢	٦٥	٢.٦٠	كبيرة	٢
٥	تحفيز مشاركة المجتمع المدني لتحقيق الأهداف المؤسسية لرياض الأطفال.	١٩	٥	١	٦٨	٢.٧٢	كبيرة	١
المتوسط الحسابي العام لمجموعة المهارات					٢.٦٦	بدرجة كبيرة		

يُلاحظ من الجدول (١٥) ما يلي:

- المتوسط العام لمؤشرات المعارف الأساسية المرتبطة بالمعيار الرابع بلغ : (٢.٦٧) وهى قيمة تؤكد على أن المعارف المرتبطة بهذا المعيار يجب أن تتوافر بدرجة كبيرة لتطوير أداء مدير الروضة.
- المتوسط العام لمؤشرات المهارات للمعيار الرابع بلغ (٢.٦٦) ، وهى قيمة تؤكد على أن المهارات المرتبطة بهذا المعيار يجب ان تتوافر بدرجة كبيرة لدى مدير الروضة .

تطوير أداء مدير الروضة فى ضوء المعايير القومية لرياض الأطفال

النتائج المرتبطة بالحدود الثالث: التزام الأخلاق والقواعد المهنية

جدول (١٦) النتائج المرتبطة بالمعيار الأول:

يوظف القائد قدرات ومهارات العاملين لخدمة أهداف العمل (ن= ٢٥)

م	العبارات	درجة الأهمية			التكرار المرجح	المتوسط الحسابى	درجة الأهمية	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
يحتاج المدير لإنجاز مؤشرات هذا المعيار مجموعة من المعارف الأساسية ، منها:								
١	قدرات ومهارات فريق العمل.	٢٠	٤	١	٦٩	٢.٧٦	كبيرة	١
٢	طبيعة عمل مجتمعات التعلم المهنية.	١٥	٦	٤	٦١	٢.٤٤	كبيرة	٢
المتوسط الحسابى العام لمجموعة المعارف		٢.٦٠						
يحتاج المدير لإنجاز مؤشرات هذا المعيار مجموعة من المهارات المطلوبة ، منها:								
٣	توزيع الأدوار والمسئوليات بين أفراد فريق العمل.	٢٠	٤	١	٦٩	٢.٧٦	كبيرة	٢
٤	إدارة جلسات النقاش.	١٦	٧	٢	٦٤	٢.٥٦	كبيرة	٣
٥	التواصل مع العاملين.	٢١	٤	٠	٧١	٢.٨٤	كبيرة	١
المتوسط الحسابى العام لمجموعة المهارات		٢.٧٢						

يتضح من الجدول (١٦) الآتى:

- المتوسط العام لمؤشرات المعارف المرتبطة بالمعيار الأول بلغ: (٢.٦٠) وهى قيمة تؤكد على أن تلك المعارف يجب أن تتوافر بدرجة كبيرة لتطوير أداء مدير الروضة .
- المتوسط العام لمؤشرات المهارات التى اشتمل عليها المعيار الأول بلغ (٢.٧٢) ، وهى قيمة تؤكد على أن المهارات المرتبطة بهذا المعيار يجب ان تتوافر بدرجة كبيرة لتطوير الأداء المهني لمدير الروضة .

المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال - جامعة بورسعيد

جدول (١٧) النتائج المرتبطة بالمعيار الثانى: يطبق أسلوب العمل في فريق العمل والقيادة الجماعية (ن= ٢٥)

م	العبارات	درجة الأهمية			التكرار المرجح	الحسابى المتوسط	درجة الأهمية	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
يحتاج المدير لإنجاز مؤشرات هذا المعيار مجموعة من المعارف الأساسية ، منها:								
١	مبادئ العمل في فريق وطرق بنائه.	١٧	٧	١	٦٦	٢.٦٤	كبيرة	١
٢	خصائص الذكاء الوجداني.	١٦	٧	٢	٦٤	٢.٥٦	كبيرة	٢
المتوسط الحسابى العام لمجموعة المعارف		٢.٦٠						
يحتاج المدير لإنجاز مؤشرات هذا المعيار مجموعة من المهارات المطلوبة ، منها:								
٣	قيادة فرق العمل.	٢٠	٤	١	٦٩	٢.٧٦	كبيرة	١
٤	تفويض السلطة والمسئوليات.	١٧	٦	٢	٦٥	٢.٦٠	كبيرة	٢
المتوسط الحسابى العام لمجموعة المهارات		٢.٦٨						

يتبين من الجدول (١٧) التالى:

- المتوسط العام لمؤشرات المعارف الأساسية المرتبطة بالمعيار الثانى بلغ: (٢.٦٠) وهى قيمة تؤكد على أن المعارف المرتبطة بهذا المعيار يجب أن تتوافر بدرجة كبيرة لتطوير أداء مدير الروضة.
- المتوسط العام لمؤشرات المهارات التى اشتمل عليها المعيار الثانى بلغ (٢.٦٨) ، وهى قيمة تؤكد على أن المهارات المرتبطة بهذا المعيار يجب ان تتوافر بدرجة كبيرة لدى مدير الروضة للمساهمة فى نجاح العملية التربوية برياض الأطفال .

جدول (١٨) النتائج المرتبطة بالمعيار الثالث: يستند فى قراراته إلى معلومات موثقة ودقيقة (ن= ٢٥)

م	العبارات	درجة الأهمية			التكرار المرجح	الحسابى المتوسط	درجة الأهمية	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
يحتاج المدير لإنجاز مؤشرات هذا المعيار مجموعة من المعارف الأساسية ، منها:								
١	القوانين واللوائح والقرارات الإدارية.	٢٢	٢	١	٧١	٢.٨٤	كبيرة	١
٢	أساليب جمع وتحليل البيانات.	١٩	٤	٢	٦٧	٢.٦٨	كبيرة	٢
المتوسط الحسابى العام لمجموعة المعارف		٢.٧٦						
يحتاج المدير لإنجاز مؤشرات هذا المعيار مجموعة من المهارات المطلوبة ، منها:								
٣	استقراء الوثائق والتقارير وملخصاتها التنفيذية.	١٧	٦	٢	٦٥	٢.٦٠	كبيرة	٢
٤	جمع وتحليل البيانات.	٢٠	٤	١	٦٩	٢.٧٦	كبيرة	١
المتوسط الحسابى العام لمجموعة المهارات		٢.٦٨						

تطوير أداء مدير الروضة فى ضوء المعايير القومية لرياض الأطفال

يظهر من الجدول (١٨) ما يلى :

- المتوسط العام لمؤشرات المعارف الأساسية للمعيار الثالث: (٢.٧٦) وهى قيمة تؤكد على أن المعارف المرتبطة بهذا المعيار يجب أن تتوافر بدرجة كبيرة لتطوير أداء مدير الروضة .

المتوسط العام لمؤشرات المهارات التى تضمنها المعيار الثالث بلغ (٢.٦٨) ، وهى قيمة تؤكد على أن المهارات المرتبطة بهذا المعيار يجب ان تتوافر بدرجة كبيرة للمساهمة فى نجاح العملية التربوية برياض الأطفال .

جدول (١٩) النتائج المرتبطة بالمعيار الرابع: يبدى التقدير والاحترام للعاملين معه (ن=٢٥)

م	العبارات	درجة الأهمية			التكرار المرجح	الحسابى المتوسط	درجة الأهمية	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
يحتاج المدير لإنجاز مؤشرات هذا المعيار مجموعة من المعارف الأساسية ، منها:								
١	اللوائح الخاصة بتحفيز العاملين.	١٩	٦	٠	٦٩	٢.٧٦	كبيرة	١
٢	خصائص ومهارات وقرارات وإنجازات العاملين.	١٦	٧	٢	٦٤	٢.٥٦	كبيرة	٢
المتوسط الحسابى العام لمجموعة المعارف						٢.٦٦	بدرجة كبيرة	
يحتاج المدير لإنجاز مؤشرات هذا المعيار مجموعة من المهارات المطلوبة ، منها:								
٣	سبل تعزيز الأداءات الجيدة والاحتفاء بها.	١٤	٩	٢	٦٢	٢.٤٨	كبيرة	٢
٤	دعم روح الزمالة بين العاملين.	٢٠	٤	١	٦٩	٢.٧٦	كبيرة	١
المتوسط الحسابى العام لمجموعة المهارات						٢.٦٢	بدرجة كبيرة	

يتضح من الجدول (١٩) الآتى:

- المتوسط العام لمؤشرات المعارف الأساسية للمعيار الرابع بلغ: (٢.٦٦) وهى قيمة تؤكد على أن المعارف المرتبطة بهذا المعيار يجب أن تتوافر بدرجة كبيرة لتطوير أداء مدير الروضة .
- المتوسط العام لمؤشرات المهارات المطلوب توافرها بلغ (٢.٦٢) ، وهى قيمة تؤكد على أن المهارات المرتبطة بهذا المعيار يجب ان تتوافر بدرجة كبيرة لدى مدير الروضة .

النتائج المرتبطة بالبحر الرابع: تشجيع المبادأة وإدارة التغيير

جدول (٢٠) النتائج المرتبطة بالمعيار الأول: يشجع القائد على التجريب والتجديد في بيئة العمل (ن = ٢٥)

م	العبارات	درجة الأهمية			التكرار المرجح	الحسابي المتوسط	درجة الأهمية	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
يحتاج المدير لإنجاز مؤشرات هذا المعيار مجموعة من المعارف الأساسية ، منها:								
١	مبادئ التغيير المؤسسي.	١٥	٦	٤	٦١	٢.٤٤	كبيرة	٢
٢	طرق تحفيز أصحاب الأفكار المبدعة.	١٧	٧	١	٦٦	٢.٦٤	كبيرة	١
المتوسط الحسابي العام لمجموعة المعارف						٢.٥٤	كبيرة	
يحتاج المدير لإنجاز مؤشرات هذا المعيار مجموعة من المهارات المطلوبة ، منها:								
٣	حفز التفكير الابتكاري وتشجيعه.	١٩	٦	٠	٦٩	٢.٧٦	كبيرة	١
٤	تقييم صور وأشكال التجديد.	١٤	٦	٥	٥٩	٢.٣٦	كبيرة	٢
المتوسط الحسابي العام لمجموعة المهارات						٢.٥٦	بدرجة كبيرة	

يتضح من الجدول (٢٠) الآتي:

- المتوسط العام لمؤشرات المعارف الأساسية المرتبطة بالمعيار الأول بلغ: (٢.٥٤) وهى قيمة تؤكد على أن المعارف المرتبطة بهذا المعيار يجب أن تتوفر بدرجة كبيرة لتطوير أداء مدير الروضة.
- المتوسط العام لمؤشرات المهارات المرتبطة بالمعيار الأول بلغ (٢.٥٦)، وهى قيمة تؤكد على أن المهارات التى تضمنها هذا المعيار يجب ان تتوفر بدرجة كبيرة لضمان نجاح العملية التربوية برياض الأطفال.

جدول (٢١) النتائج المرتبطة بالمعيار الثانى: يستخدم الأساليب الحديثة في تعبئة الأفراد وحفز الجهود (ن = ٢٥)

م	العبارات	درجة الأهمية			التكرار المرجح	الحسابي المتوسط	درجة الأهمية	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
يحتاج المدير لإنجاز مؤشرات هذا المعيار مجموعة من المعارف الأساسية ، منها:								
١	مبادئ وطرق تعبئة الموارد البشرية.	١٨	٦	١	٦٧	٢.٦٤	كبيرة	٢
٢	أنواع الحوافز (داخلية وخارجية - عينية ومعنوية).	١٩	٦	٠	٦٩	٢.٧٦	كبيرة	١
المتوسط الحسابي العام لمجموعة المعارف						٢.٧٠	بدرجة كبيرة	
يحتاج المدير لإنجاز مؤشرات هذا المعيار مجموعة من المهارات المطلوبة ، منها:								
٣	ابتكار وسائل متعددة وغير تقليدية لتعبئة الجهود.	١٨	٥	٢	٦٦	٢.٦٤	كبيرة	٢
٤	حفز العاملين لبذل أقصى جهد لتحقيق الأهداف المؤسسية.	١٩	٦	٠	٦٩	٢.٧٦	كبيرة	١
المتوسط الحسابي العام لمجموعة المهارات						٢.٧٠	بدرجة كبيرة	

تطوير أداء مدير الروضة فى ضوء المعايير القومية لرياض الأطفال

يتبين من الجدول (٢١) الآتى :

- المتوسط العام لمؤشرات المعارف الأساسية المرتبطة بالمعيار الثانى بلغ : (٢.٧٠) وهى قيمة تؤكد على أن المعارف المرتبطة بهذا المعيار يجب أن تتوافر بدرجة كبيرة لتطوير أداء مدير الروضة .
- المتوسط العام لمؤشرات المهارات المطلوبة بلغ (٢.٧٠) ، وهى قيمة تؤكد على أن المهارات ذات الصلة بهذا المعيار يجب ان تتوافر بدرجة كبيرة للتأكيد على نجاح العملية التربوية برياض الأطفال .

جدول (٢٢) النتائج المرتبطة بالمعيار الثالث: يحرص على تفويض السلطات وخلق كوادر جديدة (ن=٢٥)

م	العبارات	درجة الأهمية			التكرار المرجح	الحسابى المتوسط	درجة الأهمية	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
يحتاج المدير لإنجاز مؤشرات هذا المعيار مجموعة من المعارف الأساسية ، منها:								
١	مبادئ وطرق تفويض ونقل وتولي السلطة.	١٧	٧	١	٦٦	٢.٦٤	كبيرة	١
٢	مبادئ وطرق اكتشاف المبدعين.	١٧	٥	٣	٦٤	٢.٥٦	كبيرة	٢
المتوسط الحسابى العام لمجموعة المعارف						٢.٦٠	بدرجة كبيرة	
يحتاج المدير لإنجاز مؤشرات هذا المعيار مجموعة من المهارات المطلوبة ، منها:								
٣	مهارة تفويض السلطات.	١٦	٦	٣	٦٣	٢.٥٢	كبيرة	٢
٤	اكتشاف وجذب المبدعين ومساندتهم.	١٧	٥	٣	٦٤	٢.٥٦	كبيرة	١
المتوسط الحسابى العام لمجموعة المهارات						٢.٥٤	بدرجة كبيرة	

يظهر من الجدول (٢٢) الآتى :

- المتوسط العام لمؤشرات المعارف الأساسية المرتبطة بالمعيار الثالث بلغ : (٢.٦٠) وهى قيمة تؤكد على أن المعارف المرتبطة بهذا المعيار يجب أن تتوافر بدرجة كبيرة لتطوير أداء مدير الروضة .
- المتوسط العام لمؤشرات المهارات المطلوبة بالمعيار الثالث بلغ (٢.٥٤) ، وهى قيمة تؤكد على أن المهارات التى اشتمل عليها المعيار الثالث يجب ان تتوافر بدرجة كبيرة للمساهمة فى نجاح العملية التربوية برياض الأطفال .

الجلية العلمية لكلية رياض الأطفال - جامعة بورسعيد

جدول (٢٣) النتائج المرتبطة بالمعيار الرابع:

يتقبل الأفكار والآراء ويستثمرها لتطوير العمل بمؤسسات رياض الأطفال (ن=٢٥)

م	العبارات	درجة الأهمية			التكرار المرجح	المتوسط الحسابي	درجة الأهمية	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
يحتاج المدير لإنجاز مؤشرات هذا المعيار مجموعة من المعارف الأساسية ، منها:								
١	أنماط التفكير.	١٧	٧	١	٦٦	٢.٦٤	كبيرة	١
٢	طرق النقد البناء.	١٦	٨	١	٦٥	٢.٦٠	كبيرة	٢
المتوسط الحسابي العام لمجموعة المعارف					٢.٦٢	بدرجة كبيرة		
يحتاج المدير لإنجاز مؤشرات هذا المعيار مجموعة من المهارات المطلوبة ، منها:								
٣	التفكير الناقد والإبداعي وما يسمى التفكير خارج الصندوق.	١٩	٤	٢	٦٧	٢.٦٨	كبيرة	١
٤	آليات تشجيع واستغلال الأفكار البناءة والمبدعة.	١٧	٥	٣	٦٤	٢.٥٦	كبيرة	٢
٥	تحليل تحديات التطوير المستقبلي للمؤسسة التربوية وبناء الأفكار حول كيفية الاستجابة لهذه التحديات.	١٧	٥	٣	٦٤	٢.٥٦	كبيرة	٢
المتوسط الحسابي العام لمجموعة المهارات					٢.٦٠	بدرجة كبيرة		

يُلاحظ من الجدول (٢٣) ما يلي :

- المتوسط العام لمؤشرات المعارف الأساسية المرتبطة بالمعيار الرابع بلغ : (٢.٦٢) وهى قيمة تؤكد على أن المعارف المرتبطة بهذا المعيار يجب أن تتوفر بدرجة كبيرة لتطوير أداء مدير الروضة .
- المتوسط العام لمؤشرات المهارات المطلوب توافرها بالمعيار الرابع بلغ (٢.٦٠) ، وهى قيمة تؤكد على أن المهارات التى اشتمل عليها المعيار الرابع يجب ان تتوفر بدرجة كبيرة للتأكيد على نجاح العملية التربوية برياض الأطفال .

توصيات الدراسة :

وأخيراً ، فإن رعاية أطفالنا فى هذه المرحلة العمرية المبكرة مسألة دقيقة لها أهميتها ، تتطلب من جهات عديدة بذل الجهود لنجاح العملية التربوية برياض الأطفال ، وعلى الرغم من أهمية اكتساب مديري الروضات المعارف والمهارات سابقة الذكر ، والعمل على وضعها موضع التطبيق الفعلي بمؤسسات رياض الأطفال ، إلا أنه يلزم على وزارة التربية والتعليم وتنظيماتها المتعددة القيام بما يلي :

- رسم السياسات والخطط الاستراتيجية الواقعية بما يوجه الامكانيات المادية والبشرية ، ويطور نظم العمل والإدارة مركزياً ومحلياً نحو توفير كل ما من شأنه أن يخلق مناخاً تربوياً مواتياً للتعلم ، فى مؤسسات جيدة الإدارة تخدم الطفل وتضعه فى بؤرة اهتمامها، وهو ما يضمن فى النهاية الحصول على نواتج تعلم عالية الجودة .
- تحديث الهيكل الإداري لمرحلة رياض الأطفال ، لدعم استقلالية إدارات رياض الأطفال على جميع المستويات (الوزارة ، المديریات ، الإدارات ، الروضات) ، وفصل ميزانياتها عن ميزانية التعليم الابتدائي .
- دعم تطبيق اللامركزية وزيادة صلاحيات مديري الروضات من النواحي الإدارية، وتمكين المديرين من صناعة القرار وتوسيع المشاركة المجتمعية .
- بناء حقيبة تدريبية متكاملة من خلال خبراء متخصصون ، تعمل على تحويل تلك الاحتياجات المعرفية والمهارية إلى واقع عملي ، مع مراعاة التفاوت فى مؤهلات وخبرات السادة مديري مؤسسات رياض الأطفال .

- توفير فرص متعددة لمديري مؤسسات رياض الأطفال ، للحصول على تلك المعارف الهامة ، وكذا اتقان المهارات اللازمة لتطبيق مؤشرات ومعايير مجال القيادة الفعالة ، ومن بين هذه الفرص :
 - الدورات التدريبية المتخصصة.
 - البعثات للدول المتقدمة في هذا المجال.
 - تيسير الحصول على دراسات عليا بكليات رياض الأطفال أو أقسام رياض الأطفال وتربية الطفل بكليات التربية.
 - برامج إعداد القادة.
 - ورش العمل
 - الندوات والمؤتمرات.
 - المشروعات.
 - الزيارات الميدانية.
 - إجراء البحوث والدراسات المتخصصة ... وغيرها.
- رفع الوعي بين السادة مديري مؤسسات رياض الأطفال - خاصة غير المتخصصين - بأهمية هذه المرحلة في حياة الطفل، ومعرفة خصائص نمو الطفل، وسبل دعمها لتحقيق أهدافها المرجوة منها.
- الإعداد التربوي المميز لكادر متخصص من معلمات رياض الأطفال، ليحلوا محل السادة المديرين غير المتخصصين خلال خطة متوسطة المدى (خلال مدة لا تزيد على خمس سنوات)، بحيث يدير مؤسسات رياض الأطفال في مصر نخبة من المديرين المتخصصين وفق معايير الجودة.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية

- ١ أبو علام ، رجاء محمود (٢٠١٤) : مناهج البحث فى العلوم النفسية والتربوية ، الطبعة التاسعة ، دار النشر للجامعات ، القاهرة .
- ٢ بن حمد، خلود بنت راشد (٢٠٠٨) : فاعلية مديرة المدرسة فى تنمية مهارة الإدارة الصفية لدى معلمات رياض الأطفال بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود .
- ٣ بن عمار، سمية. بوعيشة، نورة (٢٠١٠) : دور الإدارة التعليمية فى تحقيق جودة التعليم الجامعي " مع تقديم نموذج مقترح " ، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة محمد الخامس ، العدد (٥٢)
- ٤ الحديدي ، عماد أمين (٢٠٠٩) : درجة ممارسة القيادة التربوية العليا فى وزارة التربية والتعليم العالى الفلسطينية لدورها الإداري فى ضوء الفكر الإداري الحديث. ، رسالة ماجستير غير منشورة ، عمادة الدراسات العليا ، الجامعة الإسلامية بغزة .
- ٥ حسين، محمد خميس (٢٠٠٢) : اتجاهات مديري المدارس فى وكالة الغوث الدولية فى الأردن نحو برنامج التربية الرياضية المدرسية ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث ، العلوم الإنسانية ، الأردن ، المجلد (١٦) ، العدد الثاني .
- ٦ الدجني ، إياد على (٢٠٠٨) : درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري فى وزارة التربية والتعليم العالى الفلسطينية ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد (٢٤) ، العدد الأول
- ٧ سايمنتن ، دين كيث (١٩٩٣) : العبقرية والإبداع والقيادة ، ترجمة شاكر

- عبدالحميد ، الكويت ، عالم المعرفة
- ٨ سمارة ، نواف أحمد وآخرون (٢٠٠٨) : مفاهيم ومصطلحات فى العلوم التربوية ، دار المسيرة ، عمان
- ٩ شعيب، إبراهيم محمد (٢٠٠٨) : مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، عمادة الدراسات العليا ، الجامعة الإسلامية بغزة .
- ١٠ الطعاني ، محمد أحمد (٢٠٠٥) : مصادر ضغط العمل لدى المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم ، مجلة جامعة دمشق ، كلية العلوم التربوية ، جامعة مؤتة ، المجلد (٢١) ، العدد الثاني
- ١١ عبدالقادر ، أميمة عبدالخالق (٢٠٠٩) : فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، عمادة الدراسات العليا ، الجامعة الإسلامية بغزة .
- ١٢ العتيبي ، نوال عبدالعالي (٢٠١٠) : بعض المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية لرياض الأطفال الحكومية بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية .
- ١٣ علي، عيسى (٢٠٠٨) : بحث مقارن لدرجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص وعلاقتها ببعض المتغيرات ، مجلة جامعة دمشق ، كلية التربية ، المجلد (٢٤) ، العدد الأول .

- ١٤ العمرات، محمد (٢٠١٠) : درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها ، المجلة الأردنية للعلوم التربوية ، كلية العلوم التربوية ، جامعة تافيللا ، الأردن ، المجلد (6) ، العدد (4)
- ١٥ عويسات ، مجدى (٢٠٠٦) : الإدارة الناجحة وتأثيرها على المناخ المدرسي (بحث ميداني بشرفي القدس) ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العلوم الإنسانية ، الأردن ، المجلد (٢٤) ، العدد الثاني
- ١٦ فايز، فراس فواز (٢٠١٠) : دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية كما يراها مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين ، رسالة ماجستير غير منشورة. ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية في نابلس ، فلسطين
- ١٧ محمد، جمال إبراهيم (٢٠٠٧) : دور التدريب في تطوير كفايات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، عمادة الدراسات العليا ، الجامعة الإسلامية بغزة .
- ١٨ موسى، حمد بن محمد (٢٠٠٧) : دور مدير المدرسة في تنمية النمو المهني للمعلم بمحافظة القنفذة (دراسة ميدانية) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية بمكة المكرمة ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية
- ١٩ نحيلي ، علي أحمد عبد الله (٢٠١٠) : دور مديري المدارس في رفع كفاية المعلمين ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد (26) ، العدد الأول
- ٢٠ وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٧) ، القانون رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧ بشأن تعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم (١٣٩) لسنة

٢١ وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٨) : وثيقة المعايير القومية لرياض الأطفال ، مشروع تحسين التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة ، الطبعة الأولى ، القاهرة .

٢٢ وزارة التربية والتعليم (٢٠١٠) : دليل القائد التربوي في مرحلة رياض الأطفال ، مشروع تحسين التعليم في الطفولة المبكرة ، القاهرة

٢٣ اليعقوبي ، علي بن راشد بن سالم (٢٠١١) : واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 24 Barry, Z. Posner (2009). From Inside Out: Beyond Teaching about Leadership. Journal of Leadership Education. Volume (8). Issue (1)
- 25 Deborah, L. Saks (2009). Education at a Distance: Best Practices and Considerations for Leadership Educators. Journal of Leadership Education. Volume (8). Issue (1)
- 26 Edward, Sallis. (2002). Total Quality Management in Education. Third edition. London: Kogan Page Ltd
- 27 Geoff, Scott, Hamish Coates & Michelle Anderson. (2008). Learning Leaders in Time of Change, Academic Leadership Capabilities for Australian Higher Education. University of

Western Sydney and Australian Council for Educational Research. USA.

- 28 Gronuld, N.E (1981). Measurement and Evaluation in Teaching. Second Edition. New York. Macmillan
- 29 Jonas, Haertle. (2007). The Principles for Responsible Management Education. Third edition. UN Global Compact
- 30 Joseph, F. Albert and Kaitlin Vadla, B.S. (2009). Authentic Leadership Development in the Classroom “A Narrative Approach”. Journal of Leadership Education. Volume (8). Issue (1)
- 31 Judy, D. Olian. (2002). Management Education at Risk. Management Education Task Force to the AACSB International Board of Director
- 32 Kelly, Rae Victor. (2005). Identifying Effective Behavior Management in the Early Childhood Classroom. Education Department. Cedarville University
- 33 Michelle, lapointe, Stephen Davis and Carol Cohen. (2007). Principal Preparation at Delta State University “A Bold Strategy to Improve Practice”. Stanford Educational Leadership Institute, Stanford University. School of Education
- 34 Nathan, Harter. (2009). Critical Thinking in Groups. Journal

of Leadership Education. Volume (8), Issue (1)

- 35 Richard, A. Flanary and Joseph, H. Simpson. (2008). Educational Leadership Policy Standards “As Adopted by the National Policy Board for Educational Administration”. Washington: The Council of Chief State School Officers
- 36 Ronald, H. Heck and Philip Hallinger. (2005). The Study of Educational Leadership and Management “Where Does the Field Stand Today”. Educational Management Administration & Leadership. London: SAGE Publications. Vol. (33)
- 37 Steve, Strand. (2008). Key Performance Indicators for Primary School Improvement. British Educational Leadership. Management & Administration Society. University of Warwick
- 38 Susan, R. Komives and Others. (2009). Leadership Identity Development “Challenges in Applying a Developmental Model”. Journal of Leadership Education. Volume (8). Issue (1).