

برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات القيادة الفعالة للمعلمة الأولى برياض الأطفال

د. إيناس سعيد عبد الحميد الشتيحي *

مقدمة الدراسة:

يمر كل عصر من العصور بتغيرات تميزه وتحديات تفرض نفسها على كل ما في المجتمع من بشر ومؤسسات وأنماط تفكير؛ وقد جاء القرن الواحد والعشرون بكثير من التحديات التي يسعى المجتمع جاهداً بجميع مؤسساته إلى مواكبتها. والمؤسسات التعليمية عامة ورياض الأطفال على وجه التحديد ليست بعيدة عن كل هذا.

وانطلاقاً من الزيادة المستمرة في رياض الأطفال وتمشيًا مع كبر حجمها وتشعب وتعقد العمل بها واشتداد حدة المنافسة بينها، أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز، وهي مهمة لن تتحقق إلا في ظل قيادة واعية تمتلك من مهارات القيادة ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق مستوى أفضل من الانجاز.

على هذا الأساس لم تعد الأساليب التقليدية لاختيار وتعيين القيادات برياض الأطفال تصلح بمفردها للوصول إلى الأداء المتميز بل لابد وأن يصاحب هذه الأساليب التركيز على السمات الشخصية والمهارات التي يمتلكها من يتولى المناصب القيادية بداية من مديرة الروضة ومروراً بالناظرة والوكيلة وانتهاءً بالمعلمة الأولى.

* مدرس تربية الطفل تخصص أصول التربية" قسم رياض الأطفال - كلية التربية - جامعة المنوفية.

فالمعلمة الأولى برياض الأطفال تعتبر قائد وموجه مقيم فى الروضة ومن ثم تصبح المسئول الأول عما يدور داخلها من أنشطة وفعاليات، ابتغاء تحقيق الأهداف بكفاءة عالية. ولهذا فهى صاحبة الدور القيادى الفعلى داخل كثير من رياض الأطفال فى مصر، وهمزة الوصل الحقيقية بين المعلمات والجهاز الإدارى للروضة.

من جانب آخر يعد اكتساب المعلمة الأولى لمهارات القيادة الفعالة أمراً لا غنى عنه ليس فقط لتنمية المعلمات بل أيضاً لضمان استمرارية فاعلية العمل وتحقيقاً لجودة العمل برياض الأطفال وسبباً لمساعدتها للوصول إلى الاعتماد التربوى حيث تمثل القيادة الفعالة أحد الوثائق الفرعية لوثيقة المعايير القومية لرياض الأطفال فى مصر (وزارة التربية والتعليم ٢٠٠٨، ٥٩-٦١)، كما أنها المجال الفرعى الثانى من مجال القدرة المؤسسية لوثيقة اعتماد رياض الأطفال. (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ٢٠١٠/٢٠١١، ٢٤-٢٥) فهذه الوثائق تعد أهم موجّهات العمل حالياً فى رياض الأطفال لأنه بصورها أصبح هناك عهد جديد للتعامل مع قضايا التعليم وشتونه من منظور استراتيجى يركز على الجودة والمحاسبية.

من جانب ثالث أنه بمراجعة الدراسات التى اهتمت معلمة رياض الأطفال عامة والمعلمة الأولى على وجه التحديد فقد تبين أن الدراسات التى اهتمت بالمعلمة قد انصب اهتمامها على تنمية الجانب التعليمى- المعرفى والذى يعينها بشكل أساسى على القيام بأدوارها كمربية للأطفال داخل الروضة وإهمال ما عداه من جوانب أخرى للمعلمة يأتى فى مقدمة هذه الجوانب الجانب الإدارى وتحديداً القيادى؛ فمن هذه الدراسات ما

عنى بالمعلمة داخل الروضة منها دراسة (فتحي محمد ١٩٩٣) والتي اهتمت بالتعرف على أدوار وأساليب معلمة رياض الأطفال فى تربية الطفل، ودراسة (محمود غلاب ١٩٩٦) التى سعت إلى التعرف على المشكلات التى تواجه معلمات رياض الأطفال، ودراسة (تغريد أبو طالب ٢٠٠٠) التى اعتمدت بمعرفة مصادر ضغط العمل لدى معلمات رياض الأطفال، ودراسة (سليمان المزين، هشام غراب ٢٠٠٥) التى قدمت الكفايات الأساسية لمعلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات ودراسة (نوال ياسين د.ت) التى سعت إلى معرفة أهم الكفايات التعليمية التى تساعد المعلمة فى أدائها داخل الصف، ودراسة (ابتسام عبد الهادى ٢٠٠٧) التى اتجهت لتقديم تصور للتنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال فى مصر، ودراسة (مها البسيونى ٢٠٠٨) التى قدمت رؤية مستقبلية لإعداد معلمة الروضة فى ضوء تقييم مشكلات الواقع). فى حين اهتمت بعض الدراسات بتدريب المعلمة وقد أخذت اتجاهين استهدف الأول تقديم برامج تدريبية لزيادة كفاءة معلمة رياض الأطفال من هذه الدراسات؛ دراسة (إيمان صبرى ٢٠٠٥)، ودراسة (أحلام فرج ٢٠٠٥). أما الاتجاه الثانى ففيه سعت الدراسات لتقويم البرامج التدريبية المقدمة للمعلمة وكذلك رصد ما يواجه تلك البرامج مشكلات وأيضا الكشف عن مردودها عليها بعد اجتيازها؛ من دراسات هذا الاتجاه دراسة (عتاب مصطفى ٢٠٠٦)، ودراسة (محمد رمضان ٢٠٠٠).

أما الدراسات التى اهتمت بالمعلم الأول عامة والمعلمة الأولى برياض الأطفال تحديدا فقد تركز اهتمام بعضها على بحث نظم تدريبها وكيفية الارتقاء به (كريماني عزام ١٩٩٦) (بثينة على ٢٠٠٨) ومنها ما عنى بمهامها كقائد تربوى وما يواجهها من مشكلات وكيفية التصدى لها

من هذه الدراسات دراسة (محمد شرابي ١٩٩٧)، ودراسة (أشجان أحمد ٢٠٠١) وبالتالي فلم يكن من بين اهتمامات هذه الدراسات - في حدود علم الباحثة- إكساب المعلمة الأولى مهارات القيادة الفعالة.

مشكلة الدراسة:

إن حصر عمل المعلمة الأولى في أدوار تقليدية لا تسمح لها بالحركة والمرونة هو مكن المشكلة فالعمل الفعلى فى الروضة قد تغيرت أنشطته، ولهذا وكما يتضح فإن الدور المستقبلى المنظور والمقبول اجتماعياً قد تغير جذرياً عما سبق؛ ولهذا فإنها تحتاج لمنظومة من المهارات غير التقليدية لتحقيق قيادة فعالة.

كل ما سبق كما تم التقديم له يؤكد نظرياً على أهمية وجود دراسة تعنى بإكساب المعلمة الأولى مهارات القيادة الفعالة.

وعلى الجانب التطبيقى فقد رأت الباحثة أنه من الضرورى التأكد عملياً من وجود قصور فى امتلاك المعلمة الأولى لمهارات القيادة الفعالة؛ لهذا فقد قامت الباحثة بعدة مقابلات شخصية مع عدد من معلمات رياض الأطفال والمعلمات الأوائل وبعض موجهات ومديرى رياض الأطفال كان الهدف منها التعرف على آرائهم فيما يتعلق بامتلاك المعلمات الأوائل لمهارات القيادة الفعالة.

وقد انتهت هذه المقابلات إلى نتيجة مفادها وجود قصور فى امتلاك المعلمة الأولى برياض الأطفال لمهارات القيادة الفعالة.

مما سبق يتأكد ضرورة القيام بدراسة علمية تهتم بتنمية مهارات القيادة الفعالة اللازمة للمعلمة الأولى برياض الأطفال وذلك من خلال

تحديد هذه المهارات، يعقبها تقديم ملامح عامة لبرنامج تدريبي يتم من خلاله إكسابها تلك المهارات.

وعلى ذلك فقد تحددت مشكلة الدراسة الحالية في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما التصور لبرنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات القيادة الفعالة للمعلمة الأولى برياض الأطفال؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما مفهوم القيادة الفعالة، وما أهميتها، وأهم مداخل دراستها ونظرياتها، وأنواعها؟

٢- ما طبيعة عمل المعلمة الأولى برياض الأطفال، وما أهم مهامها؟

٢- ما أهم مهارات القيادة الفعالة التي ينبغي أن تكتسبها المعلمة الأولى حتى يمكنها أداء عملها على الوجه الأكمل؟

٣- ما الملامح الرئيسة للبرنامج التدريبي المقترح لتنمية مهارات القيادة الفعالة للمعلمة الأولى؟

هدف الدراسة:

سعت الدراسة الراهنة إلى التوصل لقائمة تحدد أهم مهارات القيادة الفعالة اللازمة للمعلمة الأولى برياض الأطفال تمهيداً لتقديم برنامج مقترح يسهم في تنمية هذه المهارات لديها.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من:

١. أهمية الفئة المستهدفة بالدراسة وهى المعلمة الأولى برياض الأطفال حيث تمثل مركز الاهتمام الأول فى تنمية وتطوير أداء المعلمات فى الوقت الحالى ومستقبلاً.
٢. أهمية الموضوع ذاته حيث تتطرق الدراسة إلى موضوع القيادة الفعالة وتزامن دراسته مع تقديم وثيقة المعايير القومية لمرحلة رياض الأطفال فى مصر والتي جاءت القيادة الفعالة إحدى وثائقها الفرعية وعلى هذا تعد الدراسة الحالية استجابة لما طرحته الأدبيات التربوية وأكدته الدراسة الاستطلاعية.
٣. يزيد من أهمية الدراسة حاجة الميدان الفعلية لها خاصة وأن المعلمة الأولى لم تكن ضمن فئات المتدربين كقيادات للروضة وإنما تم تدريبها ضمن فئة المعلمات- بالرجوع إلى قوائم المتدربين من قيادات رياض الأطفال بمحافظة المنوفية- على المعايير القومية لرياض الأطفال فى مصر على الرغم من أنها أحد الفئات المستهدفة بالتدريب كقائد تربوى.
٤. الدراسات التى اهتمت بالمعلمة الأولى لم يكن من بين اهتماماتها إكسابها مهارات القيادة الفعالة؛ وعلى هذا فربما تعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات- فى حدود علم الباحثة- التى جمعت بين المعلمة الأولى برياض الأطفال ومهارات القيادة الفعالة.
٥. تعد مهارات القيادة مطلباً رئيساً لكل من يتولى وظيفة قيادية لذلك فمن الأهمية وجود قائمة بمهارات القيادة الفعالة التى ينبغى أن تتحصن بها المعلمة الأولى برياض الأطفال كقائد مقيم فى الروضة.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، محاولة للتوصل إلى مهارات القيادة الفعالة للمعلمة الأولى برياض الأطفال واقتراح الملامح العامة لبرنامج تدريبي لتنمية هذه المهارات عندها.

مصطلحات الدراسة:

تقصد الدراسة ببرنامج تدريبي Training Program: مخطط إجرائي لمحتوى تدريبي منظم ومخطط له يلبي حاجات المتدربات لاكتساب مهارات معينة، ويترجم هذا المحتوى إلى أهداف يتم تحقيقها من خلال جلسات تدريبية واتباع أساليب متنوعة، ويمكن ملاحظة النتيجة في أدائهن.

مهارات القيادة الفعالة Effective Leadership Skills: تعرفها الباحثة على أنها القدرات أو الصفات التي تكتسبها المعلمة الأولى برياض الأطفال من خلال التدريب المخطط والمتواصل، والممارسة المنظمة والتي تمكنها من التأثير الإيجابي في الآخرين وتحقيق أهداف محددة برغبة منهم وبكفاءة عالية في أقصر وقت ممكن وأقل جهد وأوفر عائد، وهذه القدرات يمكن ملاحظتها والتحقق منها وقياسها.

أداة الدراسة

تتمثل أداة الدراسة في قائمة مهارات القيادة الفعالة التي ينبغي أن تكتسبها المعلمة الأولى برياض الأطفال وقد تمثل الهدف من إعداد هذه القائمة في تحديد مهارات القيادة الفعالة التي ينبغي أن تكتسبها المعلمة الأولى برياض الأطفال.

قد مر إعداد القائمة بالمراحل التالية:

١. إعداد قائمة المهارات التي ينبغي أن تمتلكها المعلمة الأولى برياض الأطفال في صورتها المبدئية والتي جاءت في أربعة مجالات هي المهارات الفنية التنظيمية، المهارات الإنسانية، المهارات التصويرية-المستقبلية، المهارات الذاتية- الشخصية. وكل مجال يتضمن عدد من المهارات الرئيسة، وبدورها يتألف من كل منها عدد من المهارات الفرعية وذلك من خلال:

- الاطلاع على بعض الدراسات والأدبيات التربوية في مجال الإدارة التربوية عامة والقيادة التربوية على وجه التحديد، فضلاً عن بعض الكتابات التي تجمع ما بين الإدارة ورياض الأطفال
- إجراء مقابلات شخصية مفتوحة مع بعض موجهات ومديري رياض الأطفال وعدد من المعلمات الأوائل ومعلمات رياض الأطفال نوات الخبرة في العمل بمحافظة المنوفية.

٢. تم عرض القائمة في صورتها المبدئية على مجموعة من السادة الأساتذة المحكمين والمتخصصين في تربية الطفل والإدارة التعليمية، وكذلك على عدد من الموجهات والمعلمات الأوائل والمعلمات برياض الأطفال وبلغ قوام هذه المجموعة عشرة محكمين. وقد طلب من سيادتهم تحديد آرائهم بوضع علامة (صح) أمام كل مهارة في الخانة المناسبة لوجهة نظر سيادتهم حول ملائمة التصنيف المقترح لمهارات القيادة الفعالة للمعلمة الأولى برياض الأطفال، مدى ارتباط كل مهارة رئيسة بالمجال الذي تنتمي إليه، ومدى ارتباط المهارات الفرعية بالمهارة الرئيسة، إضافة إلى سؤالهم عن وجود مهارات أخرى كان

ينبغي تضمينها فى القائمة ووجود أى اقتراحات خاصة بالقائمة ككل.

٣. وفق آراء وملاحظات السادة المحكمين تم الإبقاء على المهارات التى حصلت على ٨٠% من الموافقة وتم تعديل صياغة مهارة الاستفادة من الوقت إلى مهارة استثمار الوقت وإضافة مهارة تنظيم الوقت، ومهارة التوقع، وضع السيناريوهات وتم حذف مهارة صيانة الأجهزة والمعدات التكنولوجية، وضع معيار لتقويم أداء المعلمات.

وتلى ذلك عرض القائمة بصورتها النهائية على مجموعة من هؤلاء المحكمين والذين أقرروا بصلاحياتها وأصبحت القائمة فى صورتها النهائية تتكون من ثمانى مهارات رئيسة تتضمن اثنتا وثلاثون مهارة فرعية موزعة على الأربعة مجالات.

خطوات الدراسة:

فى ضوء هدف الدراسة وتساؤلاتها نظمت الدراسة على النحو التالى:

- ١- توضيح مفهوم القيادة الفعالة وأهميتها ومتطلباتها الداعمة وعناصرها ومداخل دراستها وأهم نظرياتها، أنواعها وأهم أنماطها ومعوقاتها. ثم التعريف بالمعلمة الأولى برياض الأطفال، والمهام التى تؤديها.
- ٢- التوصل إلى قائمة بأهم مهارات القيادة الفعالة اللازمة للمعلمة الأولى.
- ٣- تقديم الملامح الرئيسة للبرنامج التدريبي المقترح لتنمية مهارات القيادة الفعالة للمعلمة الأولى برياض الأطفال.

أولاً: القيادة الفعالة برياض الأطفال (مفهومها- أهميتها -
متطلباتها الداعمة وعناصرها - مداخل دراستها ونظرياتها
- أنواعها- معوقاتهما):

مفهوم القيادة الفعالة:

كثيرون تطرقوا لتعريف القيادة ولهذا فقد تعددت وتتنوع التعريفات التي قدمت لهذا المفهوم نظراً لاختلاف المعنيين به وتعدد الزوايا التي نظر منها الباحثون إلى هذه العملية، واختلاف درجة تركيز كل منهم على عنصر من عناصرها عند محاولة تحديد مفهومها.

يعرفها (أحمد العساف ٢٠١٠، ٤) بأنها القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة. ويعرفها (محمود العميان ٢٠٠٤، ٢٥٧) بأنها عملية التأثير على نشاط مجموعة منظمة في مهمة محددة تحقيقاً للأهداف. ويرى (أحمد كردى ٢٠١٠، ٢) بأنها لقدرة على التأثير فى الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة أما خالد الغامدى (١٤٢٨هـ، ١٤) أنها القدرة العلمية والفنية لاتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة فى أحسن وأقصر وقت وبأقل التكاليف. وجاء فى (Wikipedia 2010,1) أن القيادة الفعالة هي القدرة على التكامل الناجح والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق أهداف المنظمة أو المجتمع. ويعرفها (Bennis 2010,1) بأنها العملية التي يقوم فيها شخص بالتأثير على الآخرين لتحقيق هدف وتوجيه المؤسسة بطريقة تجعلها أكثر ترابطاً وتماسكاً. فى حين ينظر إليها (جودت عطوى ٢٠٠٤، ٦٧) على أنها "سلوك فيعرفها بأنها السلوك الذى يقوم به الفرد

حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك"، وجاء تعريف (إبراهيم الزهيري ٢٠٠٨، ٢٤٦) بأنها القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة ويفصل (نبيه إسماعيل د.ت، ٦٩) مفهوم القيادة موضحاً أنه اسم لما يقوم به بعض الأفراد من دور اجتماعي نتيجة ما يحدث من تفاعل بينه وبين غيره من أعمال تعاونية ومساعدات تسهم في تحقيق أهدافهم.

وترى (أمل خلف ٢٠٠٥، ٧١) أن الفعالية تعنى تحقيق أعلى درجة من النتائج بأقل تكلفة في المال والطاقة والمجهود والوقت. على ذلك وبدراسة هذه التعريفات يمكن تعريف القيادة الفعالة بأنها عملية تهدف إلى التأثير الإيجابي على سلوك الأفراد العاملين برياض الأطفال وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة بدرجة عالية من الجودة في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة.

أهمية القيادة الفعالة برياض الأطفال:

منذ بدء الخليقة والإنسان يسعى دائماً ويبحث عن الأشياء الضرورية لبقائه وتحسين حالته، ونجده يشعر بالرضا والارتياح إذا تحققت أهدافه، ويحاول أن يعدل من سلوكه إذا لم يستطع تحقيقها سعياً لتحقيقها من جديد.

وقد أدرك الإنسان بحكم تجاربه وخبراته المتتالية أن الأهداف التي يسعى لتحقيقها لا يمكن الوصول إليها كلياً بجهود فردية مستقلة وإنما يمكن تحقيقها بشكل أيسر وفي وقت أقصر من خلال العمل الجماعي. وبالتدرج أصبح هذا العمل ذاته لا يمكن تحقيقه بدون جهد منظم وموجه. ولهذا أصبح وجود القيادة أمر لا غنى عنه لتنسيق العمل وتوجيه نحو الأهداف المرجوة. (أحمد إبراهيم ٢٠٠٦، ٨٨)

فحينما يوجد تجمع بشري فلا بد له من قيادة تنظم شئونه وتنظمه؛ من هذا المنطلق أصبحت القيادة مطلباً اجتماعياً نلمسه في مختلف الميادين؛ في الأندية، والمصانع، والمؤسسات التعليمية ورياض الأطفال واحدة منها. وترى (Howard 2001, 75 - 76) أن أحد المبادئ التي تقوم عليها جودة المؤسسات التركيز على فاعلية القيادة انطلاقاً من كونها المحرك الرئيس لمنظومة مترابطة تعمل على تحقيق الهدف العام للمؤسسة والارتقاء بمستواها.

يؤكد على هذا الرأي (إبراهيم الزهيري ٢٠٠٨، ٢٥٠) حيث يشير إلى أن القيادة الفعالة هي التي تقود المؤسسة إلى التغيير الإيجابي وجعلها في وضع تنافسي أفضل والأكثر من هذا أن حجم وطبيعة هذا التغيير يعتمد بشكل كبير على ما تملكه القيادات من رؤية واضحة تستشرف بها آفاق المستقبل، وتحولها إلى واقع ملموس.

وعلى ذلك وكما يرى (Rajeev 2010, 1) أن القيادة تعد أمر أساسى لتحسين الأداء داخل المؤسسة إلى أعلى مستوى.

تتمثل أهمية القيادة في أن القائد يقدم التوجيه اللازم لما يقوم به الآخرين بما يساعدهم على رؤية ما يراد القيام به وكيف يمكن تحقيقه وفي ذات الوقت يحتفظ بمستوى عال من الروح المعنوية الايجابية لجميع الأفراد. (جيمس ويليامز ٢٠٠٣، ٣٠ - ٣٢)

كما تتركز أهميتها في كونها عملية متغيرة وليست ثابتة، يستفيد من تنفيذها فعلياً جميع الأطراف نظراً لارتباطها بعدد من المتغيرات تتمثل في القائد والمهمة والعاملون وأيضاً بيئة العمل، وجميع هذه المتغيرات تحدد الموقف الذى يتعامل معه القائد والنمط الذى ينبغى أن يعتمد عليه. (جيمس ويليامز ٢٠٠٣، ٣٤)

ويشير (أحمد إبراهيم ٢٠٠٦، ٨٩-٩٠) إلى أن القيادة فن معاملة الطبيعة البشرية وتحديداً فن التأثير في السلوك البشرى لتوجهه نحو هدف معين بطريق تضمن طاعتهم، وثقتهم، واحترامهم، وتعاونهم. ويفسر رأيه موضحاً أهمية القيادة على الجانبين الاجتماعى والنفسى؛ فالوجود المشترك لاثنتين أو أكثر يدعم الحاجة إلى ضبط وتنظيم العلاقات والتفاعلات فيما بينهم، تعديل السلوك إذا حاد ليسيير فى الاتجاه المرغوب وهذا بدوره يبرر وجود القائد.

ويعدد (أحمد كردى ٢٠١٠، ٩-١٠) أهمية القيادة على النحو التالى: أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية فمن خلال القيادة الفعالة يتم مناقشة كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات المتعلقة بالعمل وعلى أثرها يتم تدعيم القوى الايجابية وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان. وبذلك يكون المجال مفتوحاً للسيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء. وتنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم القوى المحركة للأنشطة فى الروضة، اضافة إلى مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة العمل بما يسهل تحقيق الأهداف المرسومة.

تزداد أهمية القيادة الفعالة برياض الأطفال نظراً لتنظيم إدارة الرياض وفقاً للنظام الهرمى والذى على ضوئه تتولى المعلمة الأولى غالباً مهمة شرح رؤية الروضة والكيفية التى سيتم بها تحقيقها لأنها المسئول الفعلى عن وضع الإجراءات التى من شأنها تحقيق الرؤية موضع التنفيذ. (جيمس ويليامز ٢٠٠٣، ٢٩)

وللقيادة دور رئيس فى البنية الإدارية لرياض الأطفال حيث تشير (أمل خلف ٢٠٠٥، ٥١) إلى أن نجاح رياض الأطفال فى تحقيق

أهدافها رهن بوجود جهاز إدارى قيادى ناجح؛ انطلاقاً من أن قوة رياض الأطفال كما يرى رجال الإدارة تتوقف بشكل كبير على قوة إدارتها، خاصة مع كبر الجهد الملقى على عاتق قياداتها مقارنة بالمراحل التعليمية التالية لها. فكلما كانت القيادة جيدة فإن ذلك ينعكس ايجابياً على الأفراد وبالتبعية على الروضة فى اتجاه تحقيق أهدافها.

والمعلمة الأولى برياض الأطفال باعتبارها الموجه والقائد المقيم بالروضة والمسئول التنفيذى عن تنمية المعلمات وتوجيههن، لا بد من أن امتلاكها لمهارات القيادة الفعالة.

المتطلبات الداعمة للقيادة الفعالة برياض الأطفال وعناصرها:

أ- المتطلبات الداعمة للقيادة الفعالة برياض الأطفال:

تتميز القيادة الفعالة بعدد من الخصائص التى رصدها الأدب الإدارى فيرى كل من (جودت عطوى ٢٠٠٤، ٦٨) (إبراهيم الزهيرى ٢٠٠٨، ٢٥٢) أنها عملية تفاعل اجتماعى ايجابى؛ إذ لا يمكن أن يكون هناك قائد بمفرده ولكنه يمكن أن يمارس دوره كقائد من خلال مشاركته الفعالة مع جماعة فى إطار موقف معين ولهذا فإنها تتطلب صفات فى القائد حتى يمكنه التأثير على الجماعة.

كما أنها تعتمد على تكرار هذا التفاعل، ويتم فيها ممارسات سلطات واتخاذ قرارات بما يسهم فى تحقيق أهداف معينة قد يكون كثير منها محدد سلفاً.

ويضيف (أحمد إبراهيم ٢٠٠٦، ١٠٠) أن القيادة الفعالة تعمل على تحقيق رغبات أفراد الجماعة وإشباع حاجاتهم؛ لأنها تعتمد على استثمار الدوافع الذاتية والحوافز الداخلية لكل فرد منهم.

من هذا المنطلق يؤكد (سعيد الأسدي ومروان إبراهيم ٢٠٠٧، ٢١٧) أن القيادة عملية أساسية لتحقيق الأهداف وأساسها حفز الأفراد لانجاز الأهداف.

ويشير (Bennis, 2010) إلى ضرورة توفر مطلبين حتى يتمكن القائد من القيام بدوره القيادي وأوضح أنهما أهم مفاتيح نجاح القيادة الفعالة وهما الثقة المتبادلة والاتصال الفعال في ثلاثة مجالات هي مساعدة القائد على فهم إستراتيجية العمل، والكيفية التي يتم بها تبادل المعلومات، تحقيق الأهداف.

على ضوء ما تم عرضه يمكن استنتاج عدد من المتطلبات التي تجعل من القيادة في الروضة قيادة فعالة؛ وهي أن تكون هادفة، ايجابية، تشاركية، إنسانية، اجتماعية.

ب- عناصر القيادة الفعالة برياض الأطفال

يجب أن تتوفر للقيادة الفعالة عدة عناصر تمثل أركانها الأساسية وبدونها تصبح الجماعة ما هي إلا تجمع لعدد من الأفراد لا يربطهم رابط معين ولهذا فإن وجودها رهن بوجود العناصر التالية مجتمعة:

(إبراهيم الزهيري ٢٠٠٨، ٢٥٣)

١- جماعة من الأفراد لها هدف مشترك متفق عليه تسعى لتحقيقه من خلال قيام الأفراد بمهام وتحملهم لمسئوليات، وتسمى هذه المجموعة بالاتباع.

٢- شخص يوجه الجماعة ويتعاون معها ويكون معنيًا باتخاذ قرارات تلزم للوصول إلى الهدف بأقل جهد وتكاليف ممكنة ويسمى هذا الشخص بالقائد؛ ويمكن أن يتم اختياره من قبل الجماعة ويمكن أن

يتم تعيينه من قبل سلطة خارجية، وينبغي أن يكون القائد ذي تأثير وفكر إداري وقرار صائب وقدرة على التأثير الإيجابي في سلوك الجماعة. لأنه وكما يوضح (ياسر الهنداوى ٢٠٠٩، ٣٨) أن القيادة تستلزم ثلاث عمليات كبرى هي؛ حشد الأفراد، والحفز والإلهام.

٣- مواقف وظروف يتفاعل معها الأفراد في وجود القائد، وتشمل الظروف حجم الجماعة وتجانسها من حيث الخلفية الثقافية والتخصصية والعمر وأيضاً الألفة والتعاون وسهولة الاتصال بين أفرادها. فالقيادة كما يشير (أحمد الرشيدى ٢٠٠٠، ٥٦) تعتمد على وجود الأفراد في جماعة يتأثرون بها ويتفاعلون معها ويتحقق بينهم التكيف الإيجابي.

ويضيف (Bennis2010,2) ركن رابع ويرى أنه ضرورى لاستكمال منظومة القيادة الفعالة يتمثل هذا العنصر في الاتصال الفعال بين القائد وأفراد الجماعة وأيضاً بين أفراد الجماعة وبعضهم البعض مؤكداً على أن هذا الاتصال يجب أن يتم في اتجاهين من وإلى والعكس. وعلى ذلك ولوجود قيادة فعالة برياض الأطفال لابد أن يتوفر عدد من العناصر قائداً تربوياً ممثلاً في أحد قيادات رياض الأطفال والمعلمة الأولى أحدهم، والعاملين في الروضة ممثلين في المعلمات وغيرهم ممن يتطلب وجودهم بالروضة، والمواقف التي تفرضها طبيعة العمل برياض الأطفال ويربط بين هذه العناصر اتصال فعال.

مداخل دراسة القيادة ونظرياتها Leadership Approaches:

انصب الاهتمام ومنذ القدم بدراسة موضوع القيادة عموماً، وما تبعه من اهتمام بالقيادة التربوية. وقد تبلور ذلك الاهتمام في ظهور أربعة مداخل أساسية لدراسة القيادة كان لكل منها نظريات انطلقت لتفيدنا في

دراسة وفهم إشكالية القيادة في المؤسسات التربوية ولتتطرق القيادات المعنية في المؤسسات التربوية ورياض الأطفال في مقدمتها الطرق المتنوعة التي يحدد على أساسها العلماء سمات ومهارات القائد التربوي ولهذا تأتي أهمية معرفة كل من يتقلد دورا قياديا لهذه المداخل والنظريات والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

- المدخل الفردي. Individual Approach .
- المدخل السلوكي. Behavioral Approach.
- المدخل الموقفي. Contingency Approach .
- المدخل التحويلي. Transformational Approach .:

المدخل الفردي للقيادة:

Individual Approach of Leadership:

إن التوجه الأساسي للمدخل الفردي هو تحديد خصائص القيادة الفعالة. ومن أقدم النظريات لهذا المدخل هي نظرية الرجل العظيم The great man theory والتي تقوم على فكرة أن القيادة هي سمة مميزة للفرد وأن القائد يولد ولا يصنع Leader is born not made، وأن الخصائص القيادية موروثة. فمن ليست له تلك الخصائص أصلاً فلا يمكن له أن يكون قائداً أينما وجد، وبالمقابل من يمتلك هذه الخصائص فهو قائد أينما وجد.

تعد هذه النظرية أولى النظريات التي ظهرت في مجال القيادة إذ يرجع ظهورها إلى أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، وقد وجه لها بعض الانتقادات نظراً لعدم مصداقية فكرتها في عديد من الحالات؛ حيث لم نجح بعض القواد في دفع جماعاتهم في ظروف معينة

وعجزوا عن تحقيق أى تقدم مع ذات الجماعة فى ظروف أخرى.
(جودت عطوى ٢٠٠٤، ٨٠)

ومع الانتقادات التى وجهت لتلك النظرية بدأ السعي من قبل علماء النفس والباحثين نحو خصائص القادة وأخذ هذا السعي قد أخذ مسارين اثنين: أولهما مقارنة الخصائص الواضحة لأولئك الذين برزوا قادة في ميادين مختلفة مع الخصائص العامة للآخرين. وثانيهما مقارنة تلك الخصائص الواضحة للقادة البارزين مع تلك الخصائص للقادة الأقل فاعلية. وعلى ذلك جاءت نظرية السمات Trait Theory : التى تقترض أن القائد يجب أن تتوافر فيه عدد من السمات تميزه عن غيره ويصبح من له تلك السمات قائداً، وتتنوع هذه السمات بين سمات جسمية مثل النشاط والحيوية، وسمات عقلية مثل الذكاء العالي والقدرة على التنبؤ بالمستقبل بالإضافة للإدراك والتفكير، وسمات انفعالية مثل قوة الإرادة والثقة بالنفس، وسمات اجتماعية كالتعاون مع الجماعة والميل إلى الانبساط والمرح وأخيراً سمات عامة مثل حسن المظهر والأمانة والتمسك بالقيم (إبراهيم الزهيري ٢٠٠٨، ٢٥٥)

وقد توصلت الدراسات التى اهتمت بهذه النظرية إلى أن هناك من القادة ما تتوفر فيه هذه السمات لكن في نفس الوقت فهناك كثيرون يمتلكون تلك السمات ليسوا من القادة، ولا يتوقع لهم أن يكون كذلك مستقبلاً. وبالمقابل هناك العديد من القادة من أثبت كفاءة وفاعلية في ميدان عمله وهو يغير تلك السمات، من جانب ثالث وجد بعض القادة قد أصبح أكثر ثقة بنفسه وأكثر عطاءً عندما تقلد موضعاً قيادياً في عمله، حتى أنهم أرجعوا تلك النتيجة إلى أن ما اكتسبه هذا القائد هو نتيجة موقعه القيادي وليست السبب في أن يكون بذلك الموقع.

ويشير آخرون إلى بعض الباحثين قد وجدوا ن حيرة أكثر في تحديد مثل تلك السمات في المجتمعات المختلفة، فقد يكون طول القائمة في مجتمع ما صفة مقبولة لدى القائد لكنها في مجتمع آخر تجعل ذلك الأمر غير مقبولاً وبنفس الدرجة. وما يقال عن بقية الخصائص والتي تتغير النظرة إليها وفقاً لثقافة المجتمع. وبالتالي فقد توصل الباحثون إلى نتيجة مفادها العجز عن تحديد سمات محددة لمن يكون قائداً.

(جودت عطوى ٢٠٠٤، ٨٠)

١. المدخل السلوكي للقيادة:

Behavioral Approach of Leadership:

بعد القناعة باستحالة وجود سمات محددة لشخص وشخصية القائد، ومع نهاية الخمسينات وبداية الستينات من القرن العشرين اهتم الباحثون بمحاولة تحديد سلوكيات القائد؛ فبدلاً من البحث في التعرف على سمات القادة، توجهت البحوث نحو سلوكهم والذي يتمثل في كيفية تفاعل واتصال ودفع القادة لأتباعهم وحملهم على العمل نحو الأهداف المحددة. (نبيل مرسى ٢٠١٠، ٢٣٢)

قد أوجد هذا المدخل تحولاً كبيراً في مسار نظريات القيادة حيث جاء الافتراض الأساس لهذا المدخل في رأى مفاده تحول كبير في النظرة إلى القائد فسلوك القائد يتبلور في نمط قيادي خاص به ويرسم طبيعة تعامله مع الآخرين في مختلف الظروف والأحوال. وأن هذا السلوك يمكن تعليمه وتعلمه والتدريب عليه وهذا ما يجعل بالإمكان صناعة القائد. وبهذا أصبح الأمر منصباً نحو تدريب وتعليم موجه لصنع قائد فعال. (محمد قوصيني ٢٠١٠)

على ذلك ظهرت عديد من النظريات التي تمثل هذا المدخل لعل من أهمها النظرية السلوكية Behavioral Theory والتي تركز على الاهتمام بسلوك القائد أثناء ممارسته للعمل، وقد انتهت إلى وجود بعدين أساسيين للسلوك القيادي أولهما: وجود قيادة توجه الاهتمام نحو انجاز العمل حسب اللوائح وإتباع الإجراءات بدقة، والثاني: وجود قيادة توجه الاهتمام نحو العاملين ذاتهم، والعمل على تلبية حاجاتهم، وإشباع رغباتهم. وبالتالي فالقائد وفقاً لهذه النظرية يهتم برفع الروح المعنوية للعاملين، وتشجيعهم على الاقتراب منه، وتقدير من يقوم بأعمال جيدة ومبادرات لصالح العمل، تقدير ظروف العاملين والأخذ بعين الاعتبار ما يطرأ عليهم من مشكلات خارج إطار العمل.

(إبراهيم الزهيري ٢٠٠٨، ٢٥٥ - ٢٥٦)

وترصد (أوجيني مدانات، برزة كمال ٢٠٠٢، ٦٢) سلبية نتائج الدراسات التي حاولت إيجاد علاقة بين سمات القائد والقيادة حيث لم تكن هناك علاقات إيجابية بين الذكاء والقيادة أو بين الثقافة والقيادة، أو بين الرفعة والقيادة إذ لم تعط هذه السمات الفرد امتيازاً في الموقف الذي يمارس فيه القيادة.

٢. المدخل الموقفى Contingency Approach:

يرى داعمى هذا المدخل أن القيادة الفعالة تعتمد على المتغيرات المختلفة التي تحيط بكل موقف أكثر مما تعتمد على السمات الشخصية للقائد أو السلوك الذى يتمتع به فكل موقف له متطلباته الخاصة، وهذا ما يؤكد نجاح بعض القيادات فى مواقف وفشلها فى مواقف أخرى وبهذا لا يمكن للفرد أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت فى البيئة المحيطة به ظروف مواتية لاستخدام مهارته وتحقيق تطلعاته. وقد مثل هذا المدخل

عديد من النظريات أبرزها نظرية فيدلر Fiddler Theory والتي ترى أن عناصر القيادة ثلاثة هي علاقة القائد بالمجموعة التي يقودها، سلطة القائد، هيكل العمل وما يرتبط به من مواقف. ونظرية تحديد المسار لبلوغ الهدف Path Goal Theory وفيها يتم تحديد الهدف وبيان الأسلوب اللازم إتباعه لبلوغ هذا الهدف وفقاً لنوع المؤسسة وظروفها. (إبراهيم الزهيري ٢٠٠٨، ٢٥٦)

وهناك من يرى أن التفاعل بين المتغيرات الأساسية اللازمة للقيادة هي التي تقدم القائد وعليه جاءت النظرية التفاعلية والتي تنظر إلى القيادة على أنها محصلة التفاعل بين الفرد والقائد والموقف والذي يتم من خلاله ظهور القائد المناسب الذي يقود الجماعة إلى تحقيق أهدافها، كما تعتبر أن أهم أسباب التفاعل بين القائد والجماعة مدى المشاركة فيما بينهم في القيم والاتجاهات والأهداف بما يجعلهم قائداً وأفراداً يتجهون إلى وجهة واحدة لتحقيق أهدافهم.

(نبيه إسماعيل د.ت، ٧٤-٧٥)

كما يرى فريق آخر أن القيادة عملية تنظيمية يقوم بها القائد بهدف مساعدة الجماعة على تحقيق أهدافها بمعنى أنها القيام بالوظائف الاجتماعية المختلفة التي تسهم في تحقيق أهداف الجماعة بنجاح. ولذلك فإنه وفقاً لهذه النظرية للقائد وظائف أساسية وهو مسئول عن القيام بها، منها التخطيط، وضع السياسة التنفيذية لتحقيق الأهداف مستمداً خطوات التنفيذ من أكثر من مصدر، ويستطيع القائد من خلال خبراته المعرفية والفنية والإدارية أن يحرك الجماعة وفق السياسة المرسومة بحيث يحدث التفاعل بين أفراد الجماعة بما يحقق أهدافها.

(نبيه إسماعيل د.ت، ٧٥)

٣. المدخل التحويلي Transformational Approach:

يعتبر مدخل القيادة التحويلية مدخلاً جديداً للقيادة. تعتمد القيادة الفعالة وفقاً لهذا المدخل أن يسعى القائد لإحداث تغييرات إيجابية في طرق أداء العمل. وليس لمجرد المكافأة أو العقاب بالنسبة لما يؤدي تقليدياً من عمل. ويأخذ القائد التحويلي بمبدأ الإدارة بالاستثناء بمعنى أنه لا يتدخل في العمل طالما سار بشكل طبيعي، وهو بذلك يتابع أداء الجماعة ويصحح ما يحدث من انحرافات في الأداء حال حدوثه.

(نبيل مرسى، ٢٠١٠، ٢٤٠)

وقد مثل هذا المدخل نظرية القيادة التحويلية Transformational Theory وتقوم هذه النظرية على ضرورة وجود رؤية للجماعة يسعى كل منهم لتحقيقها وللقائد وفق هذه النظرية أربعة مهام رئيسة تتمثل في تحديد الرؤية أو صورة المستقبل، وتوصيلها للجماعة؛ فالقائد يوضح للجماعة الهدف النهائي الذي يسعون لتحقيقه، مع ملاحظة ضرورة مشاركته الجماعة له في تحديدها، والمهمة الثالثة تطبيق الرؤية وذلك بالسعي للحصول على احترام أفراد الجماعة وتفاعلهم معه فلا يكفي تحديد الرؤية بل يجب يعيشها ويطبقها وأخيراً دفع أفراد الجماعة التزام تجاه الرؤية.

فبعد تحديد الرؤية وتوصيلها لأفراد الجماعة ووضعها موضع التنفيذ تصبح مهمة القائد زيادة التزام الجماعة بها وكل هذا يتم في إطار التشجيع وتحفيز الجماعة على الالتزام بالأهداف والرؤى المقترحة ومشاركة الجماعة اتخاذ القرار. وتكون القيادة التحويلية أكثر فعالية في الحالات التالية؛ تأسيس المنظمات، فترات الانتقال والتغيير والتحول، والكوارث الأزمات. (سعد ناصر الدين ٢٠٠٨)

• أنواع القيادة وأنماطها برياض الأطفال

هناك أكثر من رأى لتصنيف أنواع القيادة وما يتبعها من النمط القيادى الذى يتحدد على ضوءه أسلوب القائد فى القيادة ففريق يصنفها وفقا لمصدرها إلى قيادة رسمية، وقيادة غير رسمية. وفريق يصنفها وفقا للسلوك القيادى السائد وهذا الأخير قد تباينت الآراء فيه عند تقسيمهم لأنواع القيادة؛ وعلى ذلك توجد عديد من الآراء التى صنفت أنواع القيادة لمسميات عديدة، وهذه المسميات تعد انعكاسًا لسلوكيات القادة فى ميادين العمل المختلفة.

إلا أن المؤسسات التعليمية كوحدة فى النظام التعليمى تتضح فيها هذه السلوكيات بصورة أوضح، لذا فإن من يتولى قيادتها ينبغى أن يكون متفهما لأهدافها وطبيعتها وطبيعة العاملين ها حتى يستطيع تحقيق أهدافها على الوجه المنشود. (حافظ أحمد ٢٠٠٧، ١٢)

وقد اهتم كثيرون بتحديد أنواع القيادة وقد توصل كل منهم إلى تصنيف يحدد الأنماط القيادية فى المؤسسات التربوية فيصنفها (جودت عطوى ٢٠٠٤، ٧٦-٧٩) على أساس الانجاز والعلاقات الإنسانية إلى القيادة الديمقراطية، القيادة التسلطية، والقيادة الحرة.

ويتفق معه كل من (محمد محمد ٢٠٠٨، ١٢٤) و(محمد الحراشنة، عبد الفتاح خلفيات ٢٠٠٩، ٢٠٩-٢١١) و(نبيه إسماعيل د.ت، ٧٦٠٧٨) (Kulkarni 2010,) وإن كانت المسميات مختلفة. ويضيف (روجر سميث ٢٠٠٣، ١٢٩) نوع رابع تمثله القيادة المتسامحة فى حين يقسمها كل من (حافظ أحمد، محمد حافظ ٢٠٠٣، ٧٢) و(جودت عطوى ٢٠٠٤، ٧٦-٧٩) على أساس مصادر السلطة إلى القيادة التقليدية، والقيادة الجذابة، والقيادة العقلانية ويصنفها (سعيد الأسدى ومروان

إبراهيم ٢٠٠٧، ٢١٧) مقدما تقسيم آخر إلى القيادة الايجابية، والقيادة السلبية. ويرى (Rajeev 2010,1) أن القيادة في المؤسسات التعليمية تتنوع ما بين الهرمية، والتحويلية، والتييسرية.

وعن النوع الأفضل في القيادة فقد اتفقت الآراء العربية والأجنبية أنه لا يوجد طريقة مثلى في القيادة، فالموقف، وطبيعة القائد، وخصائص الأفراد ومؤهلاتهم والبيئة التي يتواجدون بها تحدد نمط القيادة المناسب. (أحمد إبراهيم ٢٠٠٣، ٧٦) (روجر سميث ٢٠٠٣، ١٢٩) (حافظ أحمد ٢٠٠٧، ٧-٨) (رمزي عبد الحى ٢٠٠٨، ١١٤-١١٥) (Rajeev 2010,1).

ويشير (حافظ أحمد ٢٠٠٧، ١٣) إلى أن القائد قد يمارس معظم هذه الأساليب في عمله إلا أن أحدها يكون السائد في غالبية المواقف؛ وعلى هذا الأساس يتم تصنيف القائد.

وبدراسة ما قدمه كل من التربويين والإداريين حول أنواع القيادة وأنماطها يمكن تقسيمها بما يتوافق وطبيعة عمل المعلمة الأولى وسعيًا لتحقيق جودة العمل برياض الأطفال إلى نوعين هما: القيادة الايجابية والقيادة السلبية.

وفيما يلي إيجاز هذان النوعان على النحو التالي:

- القيادة الايجابية:

يسعى فيها القائد إلى وجود قنوات مباشرة أو غير مباشر بينه وبين أفراد جماعته، كما يسعى من خلال دوره إلى تلبية حاجاتهم عن طريق إسناد الأعمال التي تتفق وما لديهم من إمكانيات وقدرات واستعدادات، وبما يتفق مع ميولهم. وفي ذات الوقت يوفر الفرص للمنافسة معهم فيما يسند إليهم من أعمال وإعطائهم الفرصة للتعبير عن آرائهم فيما يعن لهم

من أفكار تجاه الأهداف التي يسعون جميعا إلى تحقيقها. إضافة إلى اتخاذ القرارات بالأسلوب الديمقراطي.

والقائد وفق هذا النمط يدفع أفراد مجموعته إلى العمل عن طريق إثارة حوافزهم الذاتية التي تساعد في بلوغهم مستويات أعلى من الابتكارية وإقناعهم بالهدف وكسب تعاونهم في وجود تنمية للمنافسة الايجابية فيما بينهم وبذلك تتحقق الأهداف المرجوة وفي نفس الوقت يتحقق رضا العاملين.

- القيادة السلبية:

وفيها قد يدفع القائد أفراد مجموعته إلى العمل باستعمال العنف والشدة واستخدام الحوافز القائمة على الخوف والتهديد، وأفراد الجماعة ينفذون ما يصدر إليهم من أوامر دون معارضة منهم. وقد يختار القائد المحايدة، وان تطلب الأمر تكون مشاركته لا تعدو تعليمات سطحية لا تسهم بشكل فعال في تنظيم أو تخطيط أو اتخاذ قرار، وأفراد الجماعة يمارسون ما يروق لهم دون الالتزام برأى مخطط مسبقاً ومتفق عليه وعلى هذا فإن هذا الخيار تكون درجة نجاح القيادة فيه رهن بما يتوفر من تفاعل بين أفراد الجماعة نظرا لتلاشى تأثير القائد، وعلى هذا الأساس ووفقا لتبني القائد أحد الخيارين فإنه قد ينجح وقد يفشل في تحقيق الأهداف ولكنه ينجح دائما في نشر الاستياء والقلق بين أفراد الجماعة.

وعن العوامل المؤثرة على أسلوب القيادة يشير الواقع العام إلى أن لكل قائد تروى أسلوبه في القيادة وهناك عوامل كثيرة تتفاعل معاً لتحدد هذا الأسلوب ولعل أهمها عوامل تتصل بالجماعة ومنها عامل السن: فقد يكون من الأفضل إتباع الأسلوب الديمقراطي مع الأشخاص البالغين

بينما يكون الأوتوقراطي أنسب لصغار السن. وعامل الخبرة: يكون من الأفضل إتباع الأسلوب الديمقراطي مع الأشخاص ذوي الخبرة في مجال العمل بينما يكون الأوتوقراطي أفضل مع الأفراد حديثي العهد بالعمل. بالإضافة إلى مدى إدراكهم للأهداف ومدى تأثر مصالحهم بتحقيقها. **وعوامل تتصل بالموقف** أهمها طبيعة الموقف ومدى ألفة الجماعة به، ومدى تأثر مصالح المؤسسة والجماعة بالموقف. وأخيراً **عوامل تتصل بالقائد وتمثل في** الصفات الشخصية التي يجب أن يمتلكها وأهمها الذكاء، والمبادأة، والثقة بالنفس، والعوامل الثقافية والاجتماعية والتي يتضح من خلالها القيم التي يؤمن بها. وهذه العوامل الأخيرة يمكن إجمالها في تمكن القائد من مهارات القيادة الفعالة.

(إبراهيم الزهيري ٢٠٠٨، ٢٦٠-٢٦١)

معوقات القيادة الفعالة برياض الأطفال:

تشير معوقات القيادة إلى جميع المتغيرات والأسباب التي تقلل من فعالية القيادة وتحول دون تحقيق الأهداف على النحو المطلوب. وحول معوقات القيادة قدمت (فايزة كمفر ١٩٩٧) عدد من المعوقات مثل عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة للقيادات لاتخاذ القرارات التنظيمية، محدودية وسائل الاتصال المتاحة، ضعف درجة ثقة القيادات الأعلى في قدرة القيادات التنفيذية على اتخاذ القرارات، تركيز سلطة اتخاذ القرارات الإدارية والمالية المهمة في يد القيادة الأعلى.

كما يرى (زيد أبو زيد ٢٠٠٧) أن هناك العديد من السلوكيات التي تصدر عن القادة أو الأتباع وتحد من فعالية القائد؛ من هذه السلوكيات الفشل في استخدام منظور أوسع للقيادة، التبعية بدلاً من القيادة، تجنب الصراعات عن طريق إرضاء الجميع، تجاهل الأخطاء

في سبيل الوصول إلى درجة الكمال. ويصنف (محمد أحمد ٢٠١٠) معوقات القيادة إلى معوقات تتعلق بالقائد، وأخرى تتعلق بأفراد الجماعة، وثالثة قانونية ولائحية ورابعة موروثية سيكولوجية.

وعلى ذلك يمكن تقديم معوقات للقيادة الفعالة برياض الأطفال منها ما يتعلق بالقائد، ومنها ما يرتبط ببيئة الروضة والقواعد والقوانين التي تنظم العمل بها وأيضا هناك ما يتعلق بالأفراد العاملين بها. ويمكن تقديم هذه المعوقات كما يلي:

١. معوقات تتعلق بالقائد في الروضة: مثل قلة الخبرة والتدريب الكافيين لاكتساب مهارات القيادة الفعالة، توقعات أفراد الجماعة منه تفوق قدراته وسلطاته، اختياره تجنب الصراعات كحل أمثل لإرضاء الجميع، وعدم تفويض السلطة، تجاهله لما يصدر من أخطاء من معلمات وغيرهم، وعدم وضوح معايير القيادة الفعالة لديه وبالتالي عدم استيعابه لأدواره بدقة.

٢. معوقات تتعلق بالعاملين في الروضة: منها المنافسة غير الإيجابية، ضعف الثقة المتبادلة فيما بينهم، وفيما بينهم وبين القائد، قلة الانضباط في العمل، وعدم فاعلية الاتصال فيما بينهم، وانعدام روح الجماعة.

٣. معوقات تتعلق ببيئة الروضة وتنظيم العمل بها: منها عدم اتباع أساليب موضوعية لاختيار القيادات، التدخل غير الواعي من القيادات الأعلى، عدم الاهتمام الجدى بتأهيل وتدريب القيادات قبل تقلد المنصب القيادي، ضعف البنية التحتية اللازمة بكثير من الروضات. هذه المعوقات تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على فعالية القيادة برياض الأطفال.

ثانياً: المعلمة الأولى برياض الأطفال (التعريف بها- مهامها-

مهارات القيادة الفعالة التي ينبغي أن تكتسبها):

• التعريف بالمعلمة الأولى برياض الأطفال:

تقع وظيفة المعلمة الأولى برياض الأطفال ضمن وظائف المجموعة النوعية للوظائف التخصصية للتعليم على الدرجة المالية الثانية. ويتم تعيينها بهذه الوظيفة بناء على توفر عدد من الشروط التي حددتها بعض مواد القانون رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧ بتعديل أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١. والتي يمكن إجمالها في؛ حصولها على مؤهل عال تربوي مناسب- تربية الطفل- أو على مؤهل عال مناسب بالإضافة إلى شهادة إجازة تأهيل تربوي، واجتياز الاختبار المقرر لشغل الوظيفة، مع قضاء مدة بينية قدرها خمسة سنوات على الأقل في ممارسة العمل الفعلي في وظيفة معلمة رياض أطفال، والحصول على شهادة الصلاحية لمزاولة الوظيفة التي يتم الترقى لها والتي تمنحها الأكاديمية المهنية للمعلمين، والحصول على تقرير تقويم أداء بمرتبة فوق متوسط على الأقل في السنتين السابقتين مباشرة للترقية، مع اجتياز البرامج التدريبية المحددة لها.

تعتبر المعلمة الأولى برياض الأطفال قائد وموجه تربوي مقيم في الروضة وتشغل المركز الوظيفي الرابع بعد مديرة وناظرة والمعلمة الأولى (أ) برياض الأطفال وفقاً لتسلسل خط القيادة من أعلى وتخضع لإشراف مديرة المدرسة الابتدائية إذا كانت الروضة ملحقة بمدرسة ابتدائية وتخضع لإشراف مديرة الروضة ذاتها إذا كانت الروضة قائمة بذاتها.

ويقوم عملها على جانبين؛ جانب فنى تربوى يتعلق بالعملية التعليمية فى الروضة، وجانب إدارى يتعلق بالشئون الإدارية والمالية. (محمد شرابى ٤١، ١٩٩٧). وتشير (بثينة على ٢٠٠٨، ٣٤) إلى مشاركة جميع معلمات الروضة لها فى ممارسة العمليات الإدارية مثل التخطيط للعام الدراسى وتنظيم العمل وتوزيعه.

على ذلك تعد وظيفة المعلمة الأولى من الوظائف الأساسية فى العملية التعليمية والقيادية بالروضة وهذا يستوجب أن تتوفر فيها خصائص، ومهارات، ودراية بالمسئوليات الملقاة على عاتقها، وهى مسئوليات كثيرة، تتناسب وتقل العمل الذى تقوم به

• مهام المعلمة الأولى برياض الأطفال:

تختص شاغلة هذه الوظيفة بالإشراف على عدد من معلمات الروضة وتوجيههم للأنشطة المقررة فى ضوء السياسة التعليمية لوزارة التربية والتعليم. وقد حددت الإدارة العامة لرياض الأطفال واجبات ومسئوليات المعلمة الأولى برياض الأطفال كما يلى: (وزارة التربية والتعليم "الإدارة العامة لرياض الأطفال ٢٠١٠، ٦).

١. التوجيه الفنى للمعلمات داخل القاعات التى تشرف عليها.
٢. تتعاون مع المعلمات فيما يكلفن به من قبل مديرة الروضة.
٣. تشترك فى تقييم المعلمات اللائى تشرف عليهن مع إدارة الروضة والموجه المتابع للروضة.
٤. تتابع تحضير المعلمات وإعطائهن التوجيهات اللازمة.
٥. تشترك فى التخطيط ووضع برامج الأنشطة الخاصة بالمنهج وطريقة تنفيذها.

٦. تراجع أعمال المعلمات الخاصة بالأطفال والتقارير التي تقدم لأولياء الأمور عن أطفالهم.

٧. تشرف على مراكز التعلم وأدوات النشاط والوسائل التعليمية المستخدمة ومكتبة الروضة (مكتبة خاصة- جزء من مكتبة المدرسة- المشاركة في ركن المكتبة أو الاطلاع بالقاعة).

٨. تشترك في إعداد السجلات المطلوبة للأطفال والمعلمات.

٩. القيام بما يسند إليها من أعمال أخرى مماثلة.

• مهارات القيادة الفعالة للمعلمة الأولى برياض الأطفال:

يتطلب نجاح القائد التربوي توافر مجموعة من المهارات التي تعينه على أداء عمله على الوجه الأمثل، تتنوع هذه المهارات باختلاف مجالات العمل، وطبيعة المنصب الذي يتقلده القائد إضافة إلى تعدد المعنيين بالقيادة والتي يصنف كل منهم هذه المهارات وفقاً لزاوية اهتمامه وطبيعة بحثه؛ لهذا قد اختلف الباحثون في تصنيفهم لهذه المهارات فمنهم من يقسمها لمجالات ومنهم من يقدم قائمة تتضمن عدد منها؛ والفريق الأول قد تباين في المجالات التي قدمها كل منهم؛ فمنهم من قسم المجالات إلى ثلاثة أنواع هي المهارات الذاتية، والمهارات الإنسانية الاجتماعية، والمهارات الفنية التخصصية (أحمد العساف ٢٠١٠، ١٤) ومنهم من يصنفها إلى ثلاثة أخرى هي المهارات الإنسانية، والمهارات الفكرية، والمهارات الفنية (حافظ أحمد ٢٠٠٧، ١٥٠) (تغريد أبو طالب، وليلى الصايغ ٢٠٠٨، ١٥١-١٥٢) ويضيف كل من (أمل خلف ٢٠٠٥، ٧١) و(أحمد كردى ٢٠١٠، ٧-٩) إلى المهارات السابقة المهارات التنظيمية في حين اتفق عدد من الباحثين

حول أربعة مجالات لمهارات القيادة هي الفنية، الإنسانية، والفكرية، وأخيراً المهارات الإدراكية (تيسير الدويك وآخرون د،ت ٣٢) (أحمد إبراهيم ٢٠٠٦، ٤٣) (سعيد الأسدي ومروان إبراهيم ٢٠٠٧، ١٧٧) ويقسمها كل من (رافدة الحريري ٢٠٠٧، ٢٧٣-٢٧٤) و(هشام أبو طبيخ ٢٠٠٨، ٤٢) إلى أربعة مجالات هي المهارات الذاتية الشخصية، والفنية، والإنسانية، والإدراكية. أما الفريق الثانى فقد قدم كل منهم قائمة تضم بعض المهارات فقد تضمنت قائمة (Kulkarni 2010) ثمانى مهارات هي: الرؤية، القدرة على التغيير، وضع معايير، مهارات إنسانية، الاستماع وليس مجرد الحديث، حل المشكلات، القدرة على تحفيز الآخرين، الانضباط. فى حين عرض Dogra قائمتان؛ الأولى لمهارات الادارى وكانت مهارات القيادة واحدة منها (Dogra 2010) والثانية لمهارات القيادة وقدم فيها ست مهارات هي مهارات الاتصال، مهارات التحفيز، مهارات إنسانية، مهارات التنفيذ، مهارات صنع القرار وأخيراً مهارات حل المشكلات (Dogra October 2010) وجاءت قائمة (Godble 2010) كما يلي: الثقة،التواصل، العاطفة، الشجاعة، التفكير قبل اتخاذ القرار. وقدم (Williams 2010) قائمة تكونت من إحدى عشرة مهارة ركز فيها على المهارات الشخصية لتحقيق قيادة فعالة. وقدمت (Putatunda 2010) قائمة شملت المهارات التالية؛ النضج الانفعالى، الحزم، الثقة بالنفس، القدرة على العمل الجاد، بناء العلاقات، القدوة.

ويرصد الأدب الإدارى أن المهارات اللازمة للقائد لا بد وأن تتناسب مع طبيعة العمل الذى يقوم به ومستواه التنظيمى، والظروف التى يعمل فيها حيث تؤثر طبيعة العمل فى تحديد المهارات اللازمة له. كما أن

مستوى المسؤولية التي يتحملها القائد في مؤسسة تحدد المهارات المطلوبة ففي المستوى القيادي الأدنى يكون الاهتمام أكثر بالتنفيذ حيث يكون القائد منفذاً أكثر من راسم للسياسة.

(حافظ أحمد ٢٠٠٧، ١٥٠)

وعلى هذا الأساس يقدم (حافظ أحمد ٢٠٠٧، ١٥١) تقسيماً نسبياً لترتيب المهارات اللازمة لكل مستوى وفي المستويات الإدارية الدنيا تأتي المهارات الفنية الأهم لشاغلي الوظائف التخصصية التنفيذية والتي تتطلب إحاطة بتفاصيل العمل وقواعد التنفيذ وآلياته، ثم يأتي في الترتيب التالي المهارات الإنسانية والتصورية والذاتية وهي على درجة متعادلة من الأهمية.

كما أن مهارات القائد تتنوع لتلائم دوره في المواقف التربوية المختلفة، وتلبى الحاجات المتباينة لأفراد الجماعة.

وانطلاقاً مما طرحته الآراء السابقة وما قدمته وثيقة المعايير القومية لرياض الأطفال في مصر وما تم عرضه في وثيقة اعتماد رياض الأطفال، وما أسفرت عنه آراء الأساتذة المتخصصين في التربية وتربية الطفل صنفت الدراسة الحالية مهارات القيادة الفعالة التي ينبغي أن تكتسبها المعلمة الأولى برياض الأطفال إلى أربعة مجالات هي:

المهارات الفنية التنظيمية، المهارات الإنسانية، المهارات التصورية- المستقبلية، المهارات الذاتية- الشخصية.

وتم تقسيم كل مجال منها إلى عدد من المهارات الرئيسة والتي تم تقسيمها هي الأخرى إلى مهارات فرعية.

وذلك على النحو التالي:

أولاً: المهارات الفنية - التنظيمية:

تتمثل في المهارات المتعلقة بالمعرفة المتخصصة والفعالية في استخدام تلك المعرفة في مجال التخصص بشكل يحقق الهدف بفعالية. (تيسير الدويك د.ت، ٣٥)

يشير (أحمد كردى ٢٠١٠، ٧) أنها تتعلق بإجادة القائد لعمله والمتمثل في الإلمام بأعمال تابعيه من حيث طبيعة الأعمال ومراحلها ومتطلباتها، وتوزيع المهام وتنسيق الجهود بين أفراد جماعته؛ كذلك أن يكون قادرًا على استعمال المعلومات وتحليلها ومدركًا وعارفًا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بانجاز العمل.

وعن الخصائص المميزة لهذا النوع من المهارات يسرد (سعيد الأسدى ومروان إبراهيم ٢٠٠٧، ١٧٧) ما يلي:

- أنها أكثر تحديدًا من المهارات الأخرى أى أنه يمكن التحقق من وجودها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.
 - ترتبط بالمعرفة الفنية العالية والقدرة على التحليل وتبسيط الإجراءات المتبعة فى استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لانجاز العمل.
 - مألوفة نظرًا لأنه مطلوب توافرها فى عدد كبير من العاملين ولكثرة التركيز عليها فى مجال الادارة الحديثة خاصة فى عصر التخصص.
- (تعريد أبو طالب، ليلى الصايغ ٢٠٠٨، ١٥١)
- أسهل فى اكتسابها وتنميتها حيث أنها ترتبط بالتعامل مع الأشياء، ويمكن اكتسابها من خلال الدراسة والخبرة والتدريب.

وتعنى الدراسة الحالية بالمهارات الفنية- التنظيمية أنها المهارات التى تتعلق بإجادة المعلمة الأولى لعملها التخصصى فى الروضة وقد

تحددت مهاراتها الرئيسية في الثلاثة التالية: تنمية المعلمات، التعامل مع التقنيات الحديثة، إدارة الوقت.

١. مهارات تنمية المعلمات مهنيا

تُعد تنمية معلمة رياض الأطفال ضرورة لازمة تقتضيها طبيعة عملها، فهي تتعامل مع أهداف متجددة ومتغيرة باستمرار، فالإعداد الأكاديمي مهما بلغ مستواه وتنوعت أساليبه لا يقلل من الحاجة الملحة إلى تبني سياسة لتنميتها، خاصة في وجود موجه متخصص مقيم داخل الروضة، لاسيما إذا كان يؤهلها للقيام بمتطلبات أدوارها التي تتغير وفقاً لكل جديد في مجال عملها.

ولهذا فإنه يمكن للمعلمة الأولى كقائد في الروضة أن تعمل على تنمية أداء المعلمات ومواكبة التطور والمستجدات في مجال عملهن لتقبل على كل جديد بعقل متطور ومفتوح والإفادة منه وتبنيه إذا كان معقولا ومقبولا، وإعطائهن الفرصة لنموهن المهني عن طريق الالتحاق بالدورات التربوية المناسبة وحضور المؤتمرات والندوات ذات العلاقة.

(محمد عدس ٢٠٠٥، ٣٦٩)

وقد تحددت مهارات تنمية المعلمات في الدراسة الحالية في: تحفيز المعلمات، تقويم أداء المعلمات النقد البناء، إعداد تقارير الزيارات الصفية، الملاحظة الدقيقة، قبول التغيير وفقاً للمستجدات.

٢. مهارات التعامل مع التقنيات الحديثة

إن التطور الكبير في تقنيات الحاسب الآلي والاتصالات قد فتح مجالات واسعة وآفاق كبيرة لتبادل المعلومات والخبرات الفردية والجماعية في جميع الميادين والتعليم في مقدمتها. وقد أدى هذا التطور إلى تغيير

شامل وجذرى فى مفهوم التعليم وأساليبه ووسائله وأنماطه والمهارات اللازمة له. والأخذ بعين الاعتبار الأسس التى يقوم عليها هذا التطور التكني والتى يمتثل العنصر البشرى الذى يملك مهارات التعامل مع هذه التقنيات أهم أساس فيها. (فخرية مخدوم ٢٠١٠، ١)

وتشير (مها البسيونى ٢٠٠٨، ٩٢) إلى أنه فى ضوء التطورات العلمية التى نقلت المجتمع الانسانى إلى عصر الثورة العلمية التكنولوجية المتتابعة والتى لا بد للمعلمة عن مواكبتها ظهرت أدوار جديدة للمعلمة يأتى فى مقدمتها دور ها كأخصائية تكنولوجية فى عالم التربية الحديثة.

ولهذا فان القيادة الفعالة كما يشير(سلامة حسين ٢٠٠٤، ٢٨٤) هى التى تشجع المعلمات على الاستخدام المناسب للوسائل التكنولوجية المختلفة فى العملية التعليمية ومعالجة البيانات وتحسين الاتصال.

وتحددت مهارات التعامل مع التقنيات الحديثة فى الدراسة الحالية فى: استخدام التقنيات الحديثة، توظيف التقنيات الحديثة فى تطوير العمل بالروضة، صيانة الأجهزة والمعدات التكنولوجية.

٣. مهارات إدارة الوقت:

الوقت من موارد الادارة المهمة وتكمن أهميته فى أنه يؤثر فى الطريقة التى تستخدم بها الموارد الأخرى، كما أنه وعاء لكل عمل وكل إنتاج، وهو رأس المال الحقيقى للإنسان، كما أن التخطيط للوقت يقلل من الجهد المهدر فقد أشار (محمد الدمهورى ٢٠٠٩، ١٢٧٥) أن بضع دقائق يقضيها الإدارى فى التفكير والتخطيط يوفر ساعات من العمل فى الغد؛ لذا يجب التخطيط السليم للوقت وتوظيفه التوظيف الأمثل وإدارته بكل دقة وعناية.

يفسر كل من (حسين حسنين ٢٠٠٧، ١١٧) و(حافظ أحمد ٢٠٠٧، ١٣٣) مهارات إدارة الوقت بأنها تعنى بحصر الوقت وتحديدته وتنظيمه وتوزيعه توزيعاً مناسباً واستثمار كل لحظة منه الاستثمار الأمثل في ضوء مخططات مناسبة تربط بين الأهداف والممارسات والأساليب التي سيتم تنفيذها والوقت المحدد لها دون هدر وإخضاع ذلك كله لعملية متابعة وتقويم مستمرة للوصول إلى الأهداف المرجوة.

وتحددت مهارات إدارة الوقت في الدراسة الحالية في: انجاز الأعمال في الوقت المحدد، استثمار الوقت، تنظيم الوقت.

ثانياً: المهارات الإنسانية:

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي تمكن القائد من التعامل بنجاح مع أفراد جماعته وتنسيق جهودهم وتنمية التعاون والعمل الجماعي والانسجام فيما بينهم بما يجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء. كما تتضمن كفاءة القائد في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات.

(أحمد كردى ٢٠١٠، ٣٨)

ويشير (سعيد الأسدي، مروان إبراهيم، ٢٠٠٧، ١٧٨) إلى أن هذا النوع من المهارات يعكس قدرة القائد على التعامل مع الأفراد، والنظرة إلى المؤسسة كمجتمع بشري له أمانيه وطموحه وآماله ومشاكله وأحاسيسه وقيمه وحاجاته.

والجدير بالذكر أن اكتساب القائد للمهارات الإنسانية وتمكنه منها أكثر صعوبة من المهارات الفنية لأن ما يدخل في مجال العلاقات

الإنسانية أكثر تعقيداً، وتغيراً، وتنوعاً من المجالات الفنية. كما أن التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء.

(هشام أبوطيخ ٢٠٠٨، ٤٦)

وامتلاك القائد للمهارات الإنسانية يعنى قدرته على بناء علاقات طيبة مع أفراد جماعته وإدراك ميولهم واتجاهاتهم والثقة بهم وبقدراتهم وإتاحة الفرصة لهم لعرض مقترحاتهم وانتقاداتهم وتنمية روح الابتكار لديهم ومساعدتهم على الشعور بالأمن والطمأنينة. (هشام أبوطيخ ٢٠٠٨، ٤٦) وترى (تغريد أبو طالب، ليلي الصايغ ٢٠٠٨، ١٥١) أن هذا النوع من المهارات يتطلب الفهم المتبادل بين القائد وأفراد الجماعة مع الأخذ في الاعتبار أنها عملية مستمرة لأنها ليست ناتجة عن إصدار قرار معين.

من هذا المنطلق يؤكد (حافظ أحمد ٢٠٠٧، ١٤٥) على أن القائد الذى يمتلك المهارات الإنسانية يتمكن من تحقيق أفضل نتائج ممكنة للمؤسسة نظراً لتمكنه من إتباع أسلوب قائم على إشباع حاجات الأفراد النفسية والاجتماعية بجانب الحاجات المادية والوصول بهم إلى أفضل حالات الرضا والتكيف.

وتعنى الدراسة الحالية بالمهارات الإنسانية أنها المهارات التى تتعلق بقدرة المعلمة الأولى على التفاعل الإيجابي مع القيادات الأعلى ومع المعلمات، وتنسيق جهودهم، وتنمية روح العمل الجماعى والفهم المتبادل بينها وبينهم، ومراعاتها لآرائهم وحاجاتهم وإمكاناتهم. وتحددت أهم مهاراتها فى الدراسة الحالية فى مهارات العمل الجماعى، ومهارات الاتصال الفعال.

١. مهارات العمل الجماعي

يمثل العمل الجماعي الناتج الطبيعي والمنطقي للتركيز المتزايد على العمل وتشعبه وبتلاءم تمامًا مع الاتجاه نحو التمكين حيث يوفر هذا العمل ملتقى ديناميكي يمكن من خلاله التعاون والمشاركة للوصول إلى خبرات وأفكار موحدة متصلة بقضايا العمل الهامة.

(عبد الرحمن توفيق ٢٠٠٩، ٩٤-٩٥)

ويرى (عبد الرحمن توفيق ٢٠٠٨، ٢٠٧) أن مهارات القيادة تعتمد على كفاءة العمل الجماعي ومهاراته أكثر من اعتمادها على العمل الفردي، لذا يجب على القائد تشجيع إنجازات الجماعة أكثر من إنجازات الأفراد فرادى.

وتحددت مهارات العمل الجماعي في الدراسة الحالية في: تكوين الفريق، مشاركة الفريق المسؤولة، إدارة الفريق، إجادة التواصل مع القيادات الأعلى.

٢. مهارات الاتصال الفعال.

ويرى (علاء الدين كفاي ٢٠٠٥، ٦٣) أن الاتصال يعبر عن عملية اجتماعية ديناميكية مستمرة تتم بين أعضاء الجماعة لتبادل المعلومات والآراء والأفكار لتحقيق أهداف معينة. ويتفق معه (حافظ أحمد ٢٠٠٧، ٣٦) حيث يشير إلى أن الاتصال يمثل عملية تهدف نقل وتبادل المعلومات التي يتوحد على أساسها فكر الجماعة وتتفق المفاهيم، وتتخذ القرارات.

على هذا فإن الاتصال بوسائله المتنوعة جوهر التنظيم، وأساس صنع القرار، ولهذا يوليه كثير من رجال الإدارة أهمية كبيرة ويعتبرونه

نشاطاً خاصاً متميزاً بمهاراته المتعددة عن باقى أنشطة ومهارات القيادة.
(محمد الدمنهورى ٢٠٠٩، ١٢٧٦)

ولذلك فهناك من ينظر إلى الاتصال الفعال على أنه الرابط المادى والمعنوى الذى ينظم القيادة- قائداً وأتباعاً- بما يسهم فى نجاح القائد فى عمله داخل مجموعته بداية من التخطيط ومروراً بالتوجيه المستمر للحفاظ على تماسك الجماعة وبلوغ الأهداف.(Baldoni 2003, 2)

للإتصال الفعال كما توضح كثير من الآراء له مهارات كثيرة قد اختلف المفكرون والباحثون فى تصنيفها (كريم على ٢٠٠٦، ٤١)
(محمد الدمنهورى ٢٠٠٩، ١٢٧٦)(ريحي عليان، محمد عبد الدبس
(Dogra,October 2010) (١٣٦، ٢٠٠٣)

وتحددت مهارات الإتصال الفعال فى الدراسة الحالية فى: الإقناع، إثارة الدافعية، صناعة الألفة، إدارة الحوار.

ثالثاً: المهارات التصورية- المستقبلية:

تتعلق المهارات التصورية كما يرى (عبد الرحمن توفيق ٢٠٠٩، ٦٠) بقدرة القائد على التفكير المستقبلى، وتقدير الأمور وبعد النظر ووضع الأهداف والاستراتيجيات، وتوقع الأمور التى يمكن أن تحدث فى المستقبل. ويضيف (أحمد كردى ٢٠١٠، ٩) أنها تتعلق بقدرة القائد على الدراسة والتحليل والاستنتاج، والمرونة والاستعداد ذهنى لتقبل أفكار الآخرين والتغيير فى المؤسسة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف والمستجدات. والقائد الذى يتمتع بمهارات تصورية يمكنه أن يحتفظ فى ذهنه بالصور الكلية بما يساعده على ربط أى إجراء يتخذه بما وضعه من أهداف.

تعنى الدراسة الحالية بالمهارات التصورية - المستقبلية أنها تلك المهارات تتعلق بقدرة المعلمة الأولى على التصور المستقبلي للعمل فى الروضة والتي تتمثل فى ابتكار الأفكار الجديدة والإحساس بالمشكلات وصياغة الخطط لتحقيق الأهداف. وتحددت أهم مهاراتها الرئيسة فى الدراسة الحالية فى مهارات اتخاذ القرار الرشيد، ومهارات التخطيط الفعال

١. مهارات التخطيط الفعال:

التخطيط الفعال هو التفكير المسبق وفقاً للموارد المتاحة والممكنة بما سيقوم الفرد بعمله بخصوص ما يرغب فى حدوثه مستقبلاً.

ولهذا فإنه يحدد للقائد ماذا يجب أن يفعل؟ وكيف؟ ومتى؟ وبواسطة من؟ وهذا يعنى أن التخطيط الفعال هو العملية التي يعبر بها القائد ما هو فيه الآن - الموقف الحالى - إلى ما يرغب أن يكون عليه - الموقف فى المستقبل - (ضياء الدين زاهر ٢٠٠٨، ٣١)

وتتضح أهمية التخطيط الفعال كما يرى (ضياء الدين زاهر ٢٠٠٨، ٣١) فى كونه العملية التي بمقتضاها يتم تحديد الغايات والوسائل عن طريق إصدار القرارات ورسم السياسات ووضع البرامج والميزانيات التي تساعد على الموازنة بين الأهداف من جهة والموارد والإمكانات من جهة أخرى، كما أنه يساعد فى خفض المخاطر والتحديات عن طريق التنبؤ بها، إضافة إلى أن أنه يقلل من التدخلات والأنشطة غير المفيدة بما يسهم فى تحسين الأداء.

يقوم التخطيط الفعال على عدد من الأسس أهمها حصر الموارد وتحديد الإمكانيات، أهداف المؤسسة، تقدير الانجازات المطلوب تحقيقها،

وأيضاً الاستخدام الأمثل للموارد، تحديد الأساليب والإجراءات والسياسات اللازمة للتنفيذ. (مجدى إبراهيم ٢٠٠٣، ١٨٩٣-١٨٩٤)

وتحددت مهارات التخطيط الفعال فى الدراسة الحالية فى: وضع الأهداف، تحديد أولويات العمل، ترتيب الأولويات، وضع معيار لتقويم أداء المعلمات، التوقع- وضع السيناريوهات.

٢. مهارات اتخاذ القرار الرشيد:

يتفق علماء الإدارة على أن اتخاذ القرار الرشيد أساس الإدارة عامة والقيادة على وجه التحديد إلى الحد الذى جعل كثير من القادة يعتقدون أن عملية اتخاذ القرار هى عملهم الأساسى.

(كريم على ٢٠٠٦، ٣٩)

ويشير (محمد المنهورى ٢٠٠٩، ١٢٨١) إلى أنه غالباً ما يقاس نجاح القائد بقدرته على إصدار القرارات الرشيدة والتي تمكنه من تحويل أهداف المؤسسة وسياساتها إلى واقع ملموس.

ويؤكد (محمد الطريف ١٤٢٥ هـ، ٣١) على أهمية مشاركة أفراد الجماعة للقائد فى اتخاذ القرار مقدماً لهذه الأهمية أربعة أسباب هى عدم امتلاك القائد لكل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، التزام الأفراد أنفسهم بتنفيذ القرارات، الوصول إلى الإبداع، وأخيراً تنمية أفراد الجماعة.

يتوقف عدد مهارات اتخاذ القرار وخطوات اكتسابها على متغيرات كثيرة منها؛ طبيعة ومضمون القرار، بيئة اتخاذ القرار، إدراك القائد للموقف، وفهمه للمشكلة، وقدرة متخذ القرار على التحليل والبحث عن البدائل، وطبيعة وحاجات المستفيدين من القرار.

(مجدى إبراهيم ٢٠٠٣، ١٨٣٠)

ويضيف (ضياء الدين زاهر ٢٠٠٨، ٣٠) أن هذه المهارات تعتمد أيضا على أربعة عوامل أساسية هي؛ الخبرة، الحكم الجيد، الإبداع، وأخيرا المهارات الكمية خاصة نظرية الاحتمالات والمحاكاة وغيرها. ورغم اختلاف الباحثين في عدد تلك المهارات والخطوات التي تمر بها عملية اتخاذ القرار، إلا أن هناك خطوات أساسية لاتخاذ القرار يجمع عليه الباحثون هي: تحديد وتحليل المشكلة، البحث عن بدائل لحلها، تحديد أفضل البدائل المتاحة للحل، تقييم البدائل المقترحة للحل كل على حدة، اختيار الحل الملائم.

(مجدى إبراهيم ٢٠٠٣، ١٨٣٠ - ١٨٣٢)

ويضيف (كريم على ٢٠٠٦، ٤٠) خطوة أخيرة هي تحويل القرار إلى عمل فعال.

وتحددت مهارات اتخاذ القرار الرشيد في الدراسة الحالية في: إيجاد صنع القرار، حل المشكلات.

رابعاً: المهارات الذاتية- الشخصية:

تشمل بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية القائد؛ منها السمات الشخصية والقدرات العقلية والمبادأة والابتكار وضبط النفس، وتتطلب هذه المهارات الصحة البدنية، والقدرة على التحم والنشاط والحيوية. (أحمد إبراهيم ٢٠٠٦، ٤٣)

تعنى الدراسة الحالية بالمهارات الذاتية- الشخصية أنها تلك المهارات المتعلقة بالمعلمة الأولى كشخص والتي تزيد من قدرتها على دفع الآخرين للعمل نحو تحقيق الأهداف. وتمثلت المهارة الرئيسية لها في الدراسة الحالية في الكاريزما. وهي السمة التي تنبع من ثقة بالنفس في

وجود طاقة كبيرة عند الشخص تمكنه من تأدية عمله وفي ذات الوقت يكون لديه القدرة على جذب الناس نحوه.

وتحددت المهارات الذاتية- الشخصية فى الدراسة الحالية فى: ضبط النفس، النشاط والحيوية، المبادرة، الثقة بالنفس، الشجاعة، قبول رأى الآخر.

الملاح الرئيسية للبرنامج التدريبى المقترح:

أولاً: رؤية ورسالة وأهداف البرنامج:

- الرؤية Vision:

انطلاقاً من أن الرؤية حلم مستقبلى يمكن تحقيقه من خلال البرنامج فى فترة زمنية معينة وفقاً للإمكانيات المتاحة، وتجب عن سؤال مفاده ما الذى نريد تحقيقه من البرنامج؟ فإن رؤية البرنامج الحالى تتمثل فى تنمية مهارات القيادة الفعالة للمعلمة الأولى برياض الأطفال.

- الرسالة Mission:

نظراً لأن الرسالة تعكس الخطط والإجراءات التى سيتم الاعتماد عليها لتحقيق رؤية البرنامج، وتجب عن السؤال التالى: ما الإجراءات التى سيتم من خلالها تحقيق رؤية البرنامج؟ فإن رسالة البرنامج تتمثل فى:

- تقديم خلفية نظرية لموضوع القيادة الفعالة؛ تتضمن مفهوم القيادة الفعالة وعناصرها وأهميتها للقيادات التربوية عامة وللمعلمة الأولى على وجه الخصوص وكذلك نظريات القيادة وأنماطها وأبرز المعوقات التى تقابل القيادات التربوية وأهم مهارات القيادة الفعالة اللازمة للمعلمة الأولى.

- توفير فرص تدريبية وورش عمل لتدريب وممارسة المعلمة الأولى لمهارات القيادة الفعالة.

- الأهداف: Goals:

يهدف البرنامج المقترح تحقيق الأهداف التالية:

١. تزويد المعلمة الأولى بالمعارف النظرية المتعلقة بالقيادة الفعالة.
٢. إكساب المعلمة الأولى مهارات القيادة الفعالة عملياً.

ثانياً: مراحل البرنامج:

يسير البرنامج المقترح وفق ثلاث مراحل هي: التخطيط والاعداد، التنفيذ والمتابعة والتقييم المستمر، التقييم النهائي للبرنامج.

المرحلة الأولى: التخطيط والإعداد للبرنامج:

تتضمن هذه المرحلة الاجراءات التالية:

١. التعرف على الحاجات التدريبية للمتدربات:

تتمثل أهمية التعرف على الحاجات التدريبية للمعلمة الأولى فيما يتعلق بمهارات القيادة الفعالة في تحقيق أكبر قدر من الاستفادة الحقيقية ولضمان فعاليتها نظرًا لأنها سوف تشعر بأن البرنامج المقدم لها يلبي حاجات فعلية ترغب في تلبيةها.

وفى ذات الوقت يقود هذا الإجراء إلى التحديد الدقيق لأهداف البرنامج بما يجعل النشاط التدريبي نشاطاً هادفاً وواقعياً ومن جانب آخر يجنب إضاعة الوقت والجهد والتكاليف.

يمكن أن يتم هذا الإجراء من خلال تقديم استبيان مفتوح أو عقد عدة مقابلات شخصية مع عدد من المعلمات الأوائل وكذا المعلمات

ذوات الخبرة فى العمل برياض الأطفال ببعض المحافظات للتعرف على حاجاتهن التدريبية فيما يتعلق بمهارات القيادة الفعالة.

٢. تصميم وتجهيز المحتوى التدريبى (التخطيط للمحتوى التدريبى):

وفيه يتم التفكير فيما يلى:

أ- إعداد الحقيبة التدريبية وذلك بالاستعانة بقائمة مهارات القيادة الفعالة التى توصلت إليها الدراسة الحالية، وما أسفرت عنه آراء المعلمات الأوائل حول حاجاتهن التدريبية فى هذا الموضوع إضافة إلى الاستعانة بآراء خبراء يتوفر فيهم التخصص فى تربية الطفل والخبرة فى مجال التدريب.

ب- إعداد خطة لتحديد اللقاءات والورش التدريبية والتي تعد بمثابة دليل للمدربين والمتدربين.

ت- تحديد الوسائل والأساليب المستخدمة فى التدريب مع مراعاة تنوعها، كما تشير إليها الاتجاهات المعاصرة فى مجال التدريب.

٣. تخصيص قاعة مناسبة لعقد اللقاءات التدريبية وورش العمل على أن تكون مزودة بأجهزة صوتية ومرئية وأجهزة الحاسوب، وتوفير قاعة مناسبة للتدريس المصغر يتم فيها تدريب المتدربين على المهارات المطلوبة.

٤. تحديد موعد انعقاد البرنامج بما يناسب المتدربين والمدرسين.

٥. دراسة الجوانب المالية للبرنامج وتحديد الجهات الممولة للبرنامج حتى يتسنى توفير المستلزمات المادية لإعداد الحقيبة التدريبية، ودفع المكافآت.... إلخ من مستلزمات.

المرحلة الثانية: التنفيذ والمتابعة والتقييم المستمر للبرنامج:

تعتبر مرحلة تنفيذ البرنامج ومتابعته مرحلة حاسمة يتوقف عليها إلى حد كبير التنبؤ بنجاح البرنامج نظراً لأن هذه المرحلة جوهر البرنامج والمنوط بها تحقيق أهدافه.

يمكن تنفيذ البرنامج التدريبي المقترح خلال خمسة أيام بواقع لقاءين يومياً تتراوح مدة اللقاء من ساعتين إلى ثلاث ساعات؛ وعلى ذلك سوف يتم تنفيذ البرنامج في عشرة لقاءات تدريبية.

ينبغي أن يصاحب هذا التنفيذ متابعة وتقييم مستمر يتم يومياً خلال فترة انعقاد البرنامج.

وفيما يلي يمكن تقديم خطة مقترحة للقاءات التدريبية:

اليوم التدريبي الأول:

اللقاء الأول: (لقاء تمهيدي):

يعد اللقاء الأول لقاء تمهيدي يبدأ بالترحيب بالمتدربات يعقبه اللقاء محاضرة يتم التمهيد فيها للبرنامج ويوضح لهن أهدافه ومحتواه ونظام العمل فيه.

اللقاء الثاني: القيادة (مفهومها - أهميتها - متطلباتها الداعمة

وعناصرها):

يتم هذا اللقاء وفق الخطوات التالية:

- عرض موضوع اللقاء وسؤال المتدربات عن التوقعات التي يرغبن في معرفتها عن هذا الموضوع.
- عصف ذهني يتم في مجموعات صغيرة تتكون من ثلاث إلى خمس متدربات يعقبه مناقشة حول كل محور من محاور الجلسة.

- عرض نظري من خلال Power Point للعناصر التي تمت مناقشتها.

تقييم اليوم التدريبي الأول:

اليوم التدريبي الثاني:

- اللقاء الأول: (مداخل دراسة القيادة ونظرياتها - أنواع القيادة وأنماطها):

يتم هذا اللقاء وفق الخطوات التالية:

- التعرف على توقعات المتدربات من هذا اللقاء التدريبي بعد عرض عنوانه.
- تقديم محاضرة مختصرة عن المداخل المتعددة لدراسة القيادة وأبرز النظريات التي تنتمي لكل مدخل ومناقشة المتدربات في مضمون كل منها، وما وجه إليها من إيجابيات وما أخذ عليها من سلبيات (تقديم نقد لكل مدخل ونظرياته)
- عصف ذهني في مجموعات عن أنواع القيادة وأنماطها يتبعه حوار عن هذه الأنواع في ضوء ما يرصده الأدب الإداري في هذا الشأن.
- عرض نماذج تمثيلية لأنماط متنوعة للقيادة باستخدام أجهزة العرض.

اللقاء الثاني: معوقات القيادة الفعالة:

يتم هذا اللقاء وفق الخطوات التالية:

- عصف ذهني عن معوقات القيادة الفعالة التي تصادف المعلمة الأولى أثناء عملها ونماذج لها.

- تعرض كل مجموعة مشكلة صادفتها تمثل أحد معوقات القيادة الفعالة ويتم مناقشتها.
- عرض نماذج تمثيلية لمعوقات القيادة الفعالة ونجاح قادة فى التصدى لهذه المعوقات وحل المشكلات بشكل يوضح امتلاك القائد لمهارات معينة تؤهله لقيادة فريفة بطريقة فعالة. ونماذج أخرى توضح قادة لم يتمكنوا من قيادة فرقهم نظرًا لعدم امتلاكهم لهذه المهارات.
- عرض ملخص يوضح أهم معوقات القيادة الفعالة وأهمية رصد هذه المعوقات لمواجهتها.

تقييم اليوم التدريبى الثانى:

اليوم التدريبى الثالث:

اللقاء الأول: المهارات الفنية - التنظيمية:

يتم هذا اللقاء وفق الخطوات التالية

- تقديم محاضرة مختصرة عن مهارات القيادة الفعالة وتصنيفاتها.
- عصف ذهنى فى مجموعات عن المهارات الفنية - التنظيمية التى يجب أن تكتسبها المعلمة الأولى.
- مناقشة كل مجموعة فيما توصلت إليه من مهارات.
- التوصل إلى قائمة بالمهارات الفنية - التنظيمية وعرضها.

اللقاء الثانى: تطبيقات المهارات الفنية - التنظيمية:

يتم هذا اللقاء وفق الخطوات التالية

- يعرض المدرب نماذج تمثيلية ناجحة يظهر فى كل نموذج امتلاك المعلمة الأولى لإحدى المهارات الفنية - التنظيمية.

- يطلب المدرب من كل مجموعة تقديم موقف تمثيلي يتضح من خلاله ممارسة المتدربة لمهارة فنية، ويقوم أفراد كل مجموعة بتمثيل الموقف ويتم تقديم التغذية الراجعة لهم من خلال أقرانهم فى المجموعات الأخرى أو من خلال تسجيل الفيديو - إذا أمكن.
- تقوم المتدربة مع مجموعتها بعمل تعديل للموقف التمثيلي على ضوء النقد المقدم وتقوم المجموعة بعرضه مرة أخرى.

تقييم اليوم التدريبى الثالث:

اليوم التدريبى الرابع:

اللقاء الأول: مهارات القيادة الفعالة (المهارات الإنسانية):

يتم هذا اللقاء وفق الخطوات التالية:

- مراجعة تصنيفات مهارات القيادة الفعالة.
- عصف ذهنى فى مجموعات عن المهارات الإنسانية التى يجب أن تكتسبها المعلمة الأولى.
- مناقشة كل مجموعة فيما توصلت إليه من مهارات.
- التوصل إلى قائمة بالمهارات الإنسانية وعرضها.

اللقاء الثانى: تطبيقات المهارات الإنسانية:

يتم هذا اللقاء وفق الخطوات التالية:

- يقدم المدرب تعليمات خاصة بالمهارات الإنسانية التى سيتم التدريب عليها.
- يعرض المدرب نماذج تمثيلية ناجحة تتجسد فيها هذه المهارات ويظهر فى كل نموذج منها امتلاك المعلمة الأولى لإحدى المهارات الإنسانية.

- يطلب المدرب من كل مجموعة تقديم موقف تمثيلي يتضح من خلاله ممارسة المتدربة لمهارة إنسانية، ويقوم أفراد كل مجموعة بتمثيل الموقف ويتم تقديم التغذية الراجعة لهن من خلال أقرانهن فى المجموعات الأخرى بمساعدة المدرب أو من خلال تسجيل الفيديو - إذا أمكن.
- تقوم المتدربة مع مجموعتها بعمل تصور جديد للموقف التمثيلي على ضوء النقد المقدم وتقوم المجموعة بعرضه مرة أخرى.

تقييم اليوم التدريبي الرابع:

اليوم التدريبي الخامس:

اللقاء الأول: مهارات القيادة الفعالة (المهارات التصورية - المستقبلية):

يتم هذا اللقاء وفق الخطوات التالية:

- مراجعة تصنيفات مهارات القيادة الفعالة.
- عصف ذهنى فى مجموعات عن المهارات التصورية - المستقبلية التى يجب أن تكتسبها المعلمة الأولى.
- مناقشة كل مجموعة فيما توصلت إليه من مهارات.
- التوصل إلى قائمة بالمهارات التصورية - المستقبلية وعرضها.

اللقاء الثانى: تطبيقات المهارات التصورية - المستقبلية:

يتم هذا اللقاء وفق الخطوات التالية:

- يعرض المدرب نماذج تمثيلية ناجحة يظهر فى كل نموذج امتلاك المعلمة الأولى لإحدى المهارات التصورية - المستقبلية.

- يطلب المدرب من كل مجموعة تقديم موقف تمثيلي يتضح من خلاله ممارسة المتدربة لمهارة تصويرية-المستقبلية، ويقوم أفراد كل مجموعة بتمثيل الموقف ويتم تقديم التغذية الراجعة لهم من خلال أقرانهم في المجموعات الأخرى أو من خلال تسجيل الفيديو - إذا أمكن.
- تقوم المتدربة مع مجموعتها بعمل تعديل للموقف التمثيلي على ضوء النقد المقدم وتقوم المجموعة بعرضه مرة أخرى.

تقييم اليوم التدريبي الخامس:

اليوم التدريبي السادس:

اللقاء الأول: مهارات القيادة الفعالة (المهارات الذاتية- الشخصية):

يتم هذا اللقاء وفق الخطوات التالية:

- مراجعة تصنيفات مهارات القيادة الفعالة.
- عصف ذهني في مجموعات عن المهارات الذاتية- الشخصية التي يجب أن تكتسبها المعلمة الأولى.
- مناقشة كل مجموعة فيما توصلت إليه من مهارات.
- التوصل إلى قائمة بالمهارات الذاتية- الشخصية وعرضها.

اللقاء الثاني: تطبيقات المهارات الذاتية- الشخصية:

يتم هذا اللقاء وفق الخطوات التالية:

- يقدم المدرب تعليمات خاصة بالمهارات الذاتية- الشخصية التي سيتم التدريب عليها.
- يعرض المدرب نماذج تمثيلية ناجحة تتجسد فيها هذه المهارات ويظهر في كل نموذج منها امتلاك المعلمة الأولى لإحدى المهارات الذاتية- الشخصية.

- يطلب المدرب من كل مجموعة تقديم موقف تمثيلي يتضح من خلاله ممارسة المتدربة لمهارة ذاتية، ويقوم أفراد كل مجموعة بتمثيل الموقف ويتم تقديم التغذية الراجعة لهم من خلال أقرانهم فى المجموعات الأخرى بمساعدة المدرب أو من خلال تسجيل الفيديو - إذا أمكن.
- تقوم المتدربة مع مجموعتها بعمل تعديل للموقف التمثيلي على ضوء النقد المقدم وتقوم المجموعة بعرضه مرة أخرى.

تقييم اليوم التدريبى السادس:

المرحلة الثالثة: التقييم النهائى للبرنامج:

- يمكن أن تتم هذه المرحلة فى اللقاء الأخير من البرنامج التدريبى ويتضمن مما يلى:
- كتابة التقرير الختامى للبرنامج للتعرف على إيجابيات وسلبيات البرنامج التدريبى.
- عرض التوصيات للأخذ بها فى البرامج التدريبية التالية.
- فيما يلى يمكن تقديم مخطط زمنى للبرنامج التدريبى المقترح على النحو التالى:

المخطط الزمني للبرنامج التدريبي المقترح

اليوم التدريبي الأول	
الموضوع	التوقيت
تسجيل الحضور	٩ : ١٠
الفترة الأولى (لقاء تمهيدي) - الترحيب بالمتدربات. - التعريف بالبرنامج وأهدافه ومحتواه ونظام العمل فيه.	١٠ : ١١٣٠
استراحة	١١٣٠ : ١٢
الفترة الثانية القيادة (مفهومها - أهميتها - متطلباتها الداعمة وعناصرها)	١٢ : ٢٣٠
تقييم اليوم التدريبي	٢٣٠ : ٣
اليوم التدريبي الثاني	
الفترة الأولى (مداخل دراسة القيادة ونظرياتها - أنواع القيادة وأنماطها)	٩ : ١١٣٠
استراحة	١١٣٠ : ١٢
الفترة الثانية (معوقات القيادة الفعالة)	١٢ : ٢٣٠
تقييم اليوم التدريبي	٢٣٠ : ٣

اليوم التدريبي الثالث	
الفترة الأولى مهارات القيادة الفعالة (المهارات الفنية- التنظيمية)	٩ : ١١٣٠
استراحة	١٢ : ١١٣٠
الفترة الثانية تطبيقات المهارات الفنية - التنظيمية	١٢ : ٢٣٠
تقييم اليوم التدريبي	٣ : ٢٣٠
اليوم التدريبي الرابع	
الفترة الأولى مهارات القيادة الفعالة (المهارات الإنسانية)	٩ : ١١٣٠
استراحة	١٢ : ١١٣٠
الفترة الثانية تطبيقات المهارات الإنسانية	١٢ : ٢٣٠
تقييم اليوم التدريبي	٣ : ٢٣٠
اليوم التدريبي الخامس	
الفترة الأولى مهارات القيادة الفعالة (المهارات التصورية- المستقبلية)	٩ : ١١٣٠
استراحة	١٢ : ١١٣٠
الفترة الثانية تطبيقات المهارات التصورية - المستقبلية	١٢ : ٢٣٠
تقييم اليوم التدريبي	٣ : ٢٣٠

اليوم التدريبي السادس	
الفترة الأولى	٩ : ١١٣٠
مهارات القيادة الفعالة (المهارات الذاتية- الشخصية)	
استراحة	١٢ : ١١٣٠
الفترة الثانية	١٢ : ٢٣٠
تطبيقات المهارات الذاتية - الشخصية	
التقييم الختامي للبرنامج وتوزيع الشهادات	٢٣٠ : ٣

توصيات الدراسة:

- فى ضوء ما تم عرضه فى الدراسة وما تم التوصل إليه فى البرنامج المقترح توصى الباحثة بما يلى:
- إجراء مزيد من الدراسات لتحديد قوائم بمهارات القيادة الفعالة لباقي القيادات برياض الأطفال، والتعرف تطبيقاً على متطلبات القيادة الفعالة ومعوقاتهما؛ كى تكتمل منظومة القيادة الفعالة برياض الأطفال.
 - إجراء دراسة تجريبية لتقويم البرنامج المقترح والتعرف على فعاليته فى تنمية مهارات القيادة الفعالة للمعلمة الأولى برياض الأطفال.
 - تقديم هذا البرنامج للإدارة العامة لرياض الأطفال بوزارة التربية والتعليم للاستعانة به فى تدريب معلمة رياض الأطفال كأحد البرامج التى يجب أن تجتازها لترقيتها إلى وظيفة معلمة أول والتى وضعها القانون (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧ كأحد شروط الترقية للوظيفة الأعلى.
 - الاستعانة بما جاء بالبرنامج المقترح فى هذه الدراسة كقائمة أولية يمكن التعديل فيها لتدريب المعلمة الأولى سنوياً وفق ما يستجد من متغيرات.

المراجع

- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعى. وثيقة رياض الأطفال. الإصدار الثالث. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. القاهرة. ٢٠١٠/٢٠١١. متاح على:
- <http://www.naqaae.eg/main/pdf/pre/kinder-standards.pdf>. Accessed date 7/28/2010
- ابتسام رمضان عبد الهادى (٢٠٠٧). التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال فى مصر وانجلترا دراسة مقارنة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة طنطا.
- إبراهيم عباس الزهيرى (٢٠٠٨). الإدارة المدرسية والصفية. منظومة الجودة الشاملة. القاهرة: دار الفكر العربى.
- إيمان محمد صبرى (٢٠٠٥). مدى فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارات معلمات الحضانه والروضة فى بعض العزب والنجوع بصعيد مصر. دراسات عربية فى علم النفس. المجلد الرابع. العدد الثانى. ابريل.
- أحلام قطب فرج (٢٠٠٥). برنامج تدريبي لرفع الكفاءات العملية والتربوية ولمشرفات الحضانات فى ضوء محاور إعداد معلمة رياض الأطفال. المؤتمر الاقليمي الأول ٢٤-٢٥ يناير ٢٠٠٤ "الطفل العربى فى ظل المتغيرات المعاصرة. القاهرة: عالم الكتب.
- أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٣). الإدارة المدرسية فى مطلع القرن الحادى والعشرين، القاهرة: دار الفكر العربى.

- (٢٠٠٦). الإدارة المدرسية فى الألفية الثالثة. الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
- أحمد بن عبد المحسن العساف: مهارات القيادة وصفات القائد، متاح على
<http://www.saaaid.net/Doat/assaf/3.htm>, Accessed date 1/17/2010
- أحمد كامل الرشيدى (٢٠٠٠) مشكلات الادارة المدرسية فى الألفية الثالثة. القاهرة: كوميت.
- أحمد السيد كردى. مهارات القيادة الفعالة. متاح على:
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/74123/downloads/12067>, Accessed date 5/7/2010.
- أشجان محمود على أحمد (٢٠٠١). المدرس الأول كقائد تربوى فى التعليم قبل الجامعى فى جمهورية مصر العربية "دراسة تقويمية". رسالة ماجستير غير منشورة. معهد الدراسات والبحوث التربوية. جامعة القاهرة.
- أمل خلف (٢٠٠٥). مدخل إلى رياض الأطفال. القاهرة: عالم الكتب.
- أوجينى مدانات، برزة كمال (٢٠٠٢). الإشراف التربوى لتعليم أفضل. عمان: مجدولاي.
- بثينة محمد حسين على (٢٠٠٨). دراسة تحليلية لنظم تدريب المعلمات الأوائل برياض الأطفال فى مصر وبعض الدول الأجنبية. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية رياض الأطفال. جامعة القاهرة.
- تغريد أبو طالب (٢٠٠٠). مصادر ضغط العمل لدى معلمات رياض الأطفال فى منطقة عمان الكبرى. دراسات العلوم التربوية. المجلد ٢٧. العدد ١. آزر. ص: ١٧٣: ١٨٥.

- تغريد أبو طالب، وليلى الصايغ (٢٠٠٨). إدارة الحضانة ورياض الأطفال. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- تيسير الدويك، حسين ياسين، محمد عبد الرحيم عدس، محمد فهمي الدويك (د.ت). أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي. عمان: دار الفكر.
- جمهورية مصر العربية (مجلس الشعب). القانون رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧ بتعديل أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١. متاح على:
<http://www.eoman.almdares.net/up/84920/1253898739.pdf>, Accessed date 7/21/ 2010.
- جودت عزت عطوى (٢٠٠٤). الادارة المدرسية الحديثة- مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان: دار الثقافة.
- جيمس ويليامز (٢٠٠٣). فن الادارة المدرسية. ترجمة باعتماد خالد العامرى. القاهرة: دار الفاروق.
- حافظ فرج أحمد (٢٠٠٧). قضايا إدارية معاصرة، القاهرة: عالم الكتب.
- حافظ فرج أحمد، محمد صبرى حافظ (٢٠٠٧). إدارة المؤسسات التربوية. القاهرة: عالم الكتب.
- حسين محمد حسنين (٢٠٠٧). مهارات المعلم، الرزمة التدريبية للمعلمين فى الوطن العربى، عمان: دار مجدلاوى.
- خالد بن عبد الله الغامدى. القيادة التربوية بالمدرسة فى ضوء الاتجاهات المعاصرة. ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء الثانى عشر للإشراف التربوى

- لمديري ومديرات مراكز الاشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية " في الفترة من ١٢-١٤ جمادى الأولى ١٤٢٨ هـ، متاح على
Date 5/11/2010http://www.tabuk12.com/index.php?p=tabuk12_a, Accessed
- رافدة عمر الحريري (٢٠٠٧). إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة. عمان: دار الفكر.
- ربحى مصطفى عليان، محمد عبد الدبس (٢٠٠٣). وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم ط٢. عمان: دار صفاء.
- رمزي أحمد عبد الحى (٢٠٠٨). الإدارة التعليمية والمدرسية في ضوء إدارة الجودة الشاملة. القاهرة: مكتبة زهراء الشرق.
- روجر سميث (٢٠٠٣). دليل المدرس الأول، القاهرة: دار الفاروق.
- زيد أبو زيد: مفاهيم فى الادارة المدرسية، نوفمبر ٢٠٠٧. متاح على <http://zaidabuzaid.jeeran.com/archive/2007/11/374232.html>, Accessed date 5/ 22/2010
- سعد ناصر الدين (٢٠٠٨). نظريات القيادة- أساسيات الإدارة. منتديات كل العرب. متاح على:
<http://www.kull-alarab.php?p=11823 &mode=threaded#post11832>, Accessed date 5/30/2010.
- سعيد جاسم الأسدى، مروان عبد المجيد إبراهيم (٢٠٠٧). الإشراف التربوي. عمان: دار الثقافة.
- سلامة عبد العظيم حسين (٢٠٠٤). اتجاهات حديثة فى الإدارة المدرسية الفعالة. عمان: دار الفكر.

- سليمان المزين، هشام غراب (٢٠٠٥). الكفايات الأساسية لمربيات رياض الأطفال من وجهة نظر مديرات الرياض. المؤتمر التربوي الثاني "الطفل الفلسطيني بين تحديات الواقع وطموحات المستقبل". كلية التربية. الجامعة الاسلامية. ٢٢-١١-٢٠٠٥.
- ضياء الدين زاهر (٢٠٠٨). إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة (دليل عملي) ط٢. القاهرة: دار السحاب.
- عبد الرحمن توفيق (٢٠٠٨). المهارات السبع للنجاح. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك.
- (٢٠٠٩). دبلوماسية القيادة بالذكاء العاطفي، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك.
- عتاب مصطفى (٢٠٠٦). أثر إعداد وتدريب معلمة رياض الأطفال على نجاحها في عملها.
- Home Page << [http www. nesasy://.org/pdf/ syrian wome...a-05092006.pdf](http://www.nesasy.org/pdf/syrian_wome...a-05092006.pdf) >>Accessed date 7/30/2008.
- علاء الدين أحمد كفاي (٢٠٠٥) مهارات الاتصال والتفاعل في عمليتي التعليم والتعلم (قراءات أساسية في تربية الطفل). ط٢. الأردن: دار الفكر.
- فائزة بنت زين الدين عبد الحميد كمفر (١٩٩٧). المعوقات الإدارية والسلوكية لدى القيادات الإدارية النسائية في عملية اتخاذ القرارات "دراسة ميدانية على المؤسسات الأكاديمية الثنائية في منطقة مكة المكرمة". رسالة ماجستير منشورة. كلية الاقتصاد والادارة. جامعة الملك سعود.

- فتحى عبدالرسول محمد (١٩٩٣). بعض أدوار وأساليب معلمة رياض الأطفال فى تربية الطفل: دراسة ميدانية بمحافظة سوهاج وقنا. المجلة التربوية. كلية التربية. جامعة سوهاج. ج ٨. ع ١٠.
- فخرية عبد الرحيم مخدوم. المعلوماتية والتعليم... الرؤية. المكتبة الالكترونية. أطفال الخليج ذوى الاحتياجات الخاصة. متاح على:

<http://www.gulfkids.com/pdf/.pdf>, Accessed date 6/11/2010.

- كريمان عزام السيد عزام (١٩٩٦). صيغة مقترحة لتطوير برامج تدريب المعلم الأول بمرحلة التعليم الأساسى بجمهورية مصر العربية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة المنوفية.
- كريم ناصر على (٢٠٠٦). الإدارة والإشراف التربوى. عمان: دار الشروق.
- مجدى عزيز إبراهيم (٢٠٠٣). موسوعة التدريس "الجزء الخامس (م - ي). عمان: دار المسيرة.
- محمد الحراحشة، وعبد الفتاح خلفيات (٢٠٠٩). علاقة النمط القيادى الممارس لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية فى جامعتى مؤتة وآل البيت باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمى من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة كلية التربية. جامعة الإمارات العربية المتحدة. العدد ٢٦.
- محمد بن عبد الله الطريف (١٤٢٥هـ). مهارات القائد الناجح. برنامج مديرى المراكز الصيفية. متاح على:

<http://www.thakafa.net/vb/showthread.php?t=10575>

- محمد جابر رمضان (٢٠٠٠). بعض معوقات تدريب معلمات رياض الأطفال أثناء الخدمة "دراسة ميدانية بجنوب صعيد مصر". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة أسيوط.
- محمد جاسم محمد (٢٠٠٨). سيكولوجية الادارة التعليمية والمدرسة وآفاق التطوير العام ط٢. عمان: دار الثقافة.
- محمدرجب شرابي (١٩٩٧). الأعمال والمهام المنوطة بوظيفة المدرس الأول كموجه مقيم فى المدرسة. صحيفة التربية. السنة (٤٨). العدد الثانى، يناير.
- محمد عبد الرحيم عدس (٢٠٠٥). مدخل إلى رياض الأطفال. ط ٢. عمان: دار الفكر.
- محمد محمد الغزالي أحمد (٢٠١٠). أهم المعوقات التى تواجه القيادة وإيجاد بدائل واقعية لحلها. منتدى قبيلة الكلاحين. متاح على:
<http://klaheen.net/forumdb/showthread.php?p=2278>,
 Accessed date 5/10/2010.
- محمد محمود الدمهورى (٢٠٠٩). المهارات الأساسية لمدير مدرسة المستقبل "رؤية مقترحة" دراسة تحليلية. المؤتمر العلمى السنوى الثانى. كلية التربية بيور سعيد بعنوان "مدرسة المستقبل الواقع والطموح" فى الفترة من ٢٨-٢٩ مارس.
- محمد مصطفى قوصيني (٢٠١٠). مداخل دراسة القيادة. تدريبي كوم. يناير. متاح على:
<http://www.hrm-group.com/vb/showthread.php?t=34393>, Accessed date 1/28/2010

- محمود عبد الرحيم غلاب (١٩٩٦). المشكلات التي تواجه معلمات رياض الأطفال خريجات رياض الأطفال بالقاهرة. مجلة الآداب والعلوم الإنسانية. جامعة المنيا. المجلد ٢. ابريل.
- محمود سلمان العميان (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الجامعة الأردنية: دار الأوتل.
- منال إبراهيم عبد الله مدينى (د. ت). أهم المعوقات التي تحول بين معلمة رياض الأطفال وبين دورها تجاه الأطفال الموهوبين. مركز دراسات وبحوث المعوقين، أطفال الخليج.
- مها إبراهيم البسيونى (٢٠٠٨). كيف تكونين معلمة متميزة؟! القاهرة: عالم الكتب،.
- نبيل حامد مرسى (٢٠١٠). فن إدارة الموارد البشرية فى المنظمات الحكومية والخاصة. الإسكندرية: المكتب العربى الحديث.
- نبيه إبراهيم إسماعيل (د. ت). الإنسان والسلوك الاجتماعى. الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب.
- نوال حامد ياسين. تقويم مهارات معلمات رياض الأطفال بالعاصمة المقدسة. متاح على:
- <http://www.uqu.edu.sa/page/ar/49181>, Accessed date 1/28/2010
- هشام نعيم أبو طبيخ (٢٠٠٨). مدى التزام مديرى المدارس الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم فى محافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير منشورة. كلية التربية. الجامعة الإسلامية بغزة.
- وزارة التربية والتعليم - الإدارة العامة لرياض الأطفال. التوصيف الوظيفى للمعلمة الأولى المشرفة برياض الأطفال. ورق استنسل.

- وزارة التربية والتعليم (الإدارة العامة لرياض الأطفال) (٢٠١٠). نشرة استرشادية لمعلمات رياض الأطفال للعام الدراسي ٢٠١٠ / ٢٠١١. القاهرة. ورق استنسل.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٨). المعايير القومية لرياض الأطفال في مصر. القاهرة: مطابع روزا ليوسف.
- ياسر فتحى الهنداوى (٢٠٠٩). إدارة المدرسة وإدارة الفصل. أصول نظرية وقضايا معاصرة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- Baldoni, J. (2003). Great Communication Secrets of Great Leaders. McGraw-Hill. Boston.
- Bennis, W. (2010). The Art and Science of Leadership. A Complete Guide to Leadership. Available at http://management.about.com/gi/o.htm?zi=1/XJ&zTi=1&sdn=management&cdn=money&tm=21&gps=109_1288_1003_599&f=00&tt=14&bt=0&bts=0&zu=http%3A//www.nwlink.com/%7Edonclark/leader/leader.html, Accessed date 8/1/2010.
- A.(2010).Manager Skills- List of Management Skills, AvailableatDogra68-<http://www.buzzle.com/articles/manager-skills-list-of-management-skills.html>
- --(2010) Developing Leadership Skills, October, Available at Accessed date 10/3/2010 <http://www.buzzle.com/articles/developing-leadership-skills.html>
- Godble, M.: Leadership Skills,2010, Available at قراءة صوتية للكلمات
- <http://www.buzzle.com/articles/leadership-skills.html>, Accessed date 8/1/2010

- Howard, G. (2001). Quality Management System: A Practical Guide. London: Lucie Press.
- Kulkarni, A.: Effective Leadership Skills, available at: <http://www.buzzle.com/articles/effective-leadership-skills.html>, Accessed date 10/5/2010.
-: Leadership Types and Styles, available at: <http://www.buzzle.com/articles/leadership-types-and-styles.html>, Accessed date 10/3/2010
- R.: Define Leadership Skills, 2010, Available at Putatunda: http://management.about.com/gi/o.htm?zi=1/XJ&zTi=1&sdn=management&cdn=money&tm=21&gps=109_1288_1003_599&f=00&tt=14&bt=0&bts=0&zu=http%3A//www.nwlink.com/%7Edonclark/leader/leader.html, Accessed date 8/1/2010.
- Rajeev, L. (2010). Types of Leadership styles in Education. Available at: <http://www.buzzle.com/articles/types-of-leadership-styles-in-education.html>, Accessed date 3/10/2010.
- Wikipedia:Leadership, 2010 Available at: <http://en.wikipedia.org/wiki/Leadership>, Accessed date 3/10/2010.
- Williams, C. (2010). Developing Leadership Skills: Personal Attributes,, Available at: <http://www.buzzle.com/articles/developing-leadership-skills-personal-attributes.html>, Accessed date 3/10/2010.