

درجة ممارسة مديري رياض الأطفال الخاصة للوظائف الإدارية من وجهة نظرهم دراسة ميدانية في رياض الأطفال الخاصة في مدينة اللاذقية

الدكتورة ثناء غانم*
الدكتورة مطيعة أحمد**
سوسن جابر عباس***

(تاريخ الإيداع 2 / 12 / 2014. قبل للنشر في 15 / 2 / 2015)

□ ملخص □

يهدف البحث إلى تحديد درجة ممارسة المهام الإدارية المتعلقة بوظائف الإدارة من قبل مديري رياض الأطفال الخاصة في مجالات: التخطيط، تنظيم عمل الروضة، توجيه عمل الروضة، تقويم أداء العمل. ولتحقيق أهداف البحث تم بناء استبانة، وتوزيعها على (65) مديراً ومديرة من مديري رياض الأطفال الخاصة في مدينة اللاذقية، وأعيد منها (59) استبانة، وبنسبة استجابة بلغت (90.77%)، وبالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- 1- إنّ درجة ممارسة مديري رياض الأطفال الخاصة للمهام الإدارية في مجالات التخطيط، وتوجيه عمل الروضة، وتقويم أداء العمل هي درجة متوسطة.
- 2- إنّ درجة ممارسة مديري رياض الأطفال الخاصة للمهام الإدارية في مجال تنظيم عمل الروضة هي درجة عالية.
- 3- إنّ ممارسة الوظائف الإدارية من قبل مديري رياض الأطفال الخاصة تتم بشكل أفضل مع ازدياد سنوات الخبرة الإدارية، وارتفاع المؤهل العلمي.

الكلمات المفتاحية: رياض الأطفال الخاصة، التخطيط، تنظيم عمل الروضة، توجيه عمل الروضة، تقويم أداء العمل.

*مدرسة - قسم المناهج وطرائق التدريس - كلية التربية - جامعة تشرين - اللاذقية - سورية.
**مدرسة - قسم المناهج وطرائق التدريس - كلية التربية - جامعة تشرين - اللاذقية - سورية.
***طالبة دراسات عليا (ماجستير) - قسم تربية الطفل - كلية التربية - جامعة تشرين - اللاذقية - سورية.

The Degree of Practice by the Principals of Private Kindergartens concerning the Administrative Functions in their View A Field Study at Private Kindergartens in Lattakia

Dr. Thanaa Ghanem*
Dr. Mutieah Ahmad**
Sawsan Jaber Abbas***

(Received 2 / 12 / 2014. Accepted 15 / 2 / 2015)

□ ABSTRACT □

The research aims at determining the degree of the practice of administrative tasks related to the functions of the management by private kindergarten principals in the areas of: planning, organizing and directing the kindergarten work, and evaluating work performance. To achieve the objectives of the research, a questionnaire was done . It was distributed for (65) private kindergarten principals in the city of Lattakia, and (59) questionnaires were returned back. The response rate was (90.77%), and relying on appropriate statistical methods, results were as following:

1- This research resulted in a medium degree of the practice the principals of the private kindergarten for the administrative tasks in the field of planning, directing work to the kindergarten and evaluating of the performance .

2- The research also resulted in a high degree of the practice of the private kindergarten principals of the administrative tasks in the field of organizing the work of the kindergarten .

3- The practice of administrative functions by private kindergartens principals are better throughout the coming years of administrative experience and his being a well-qualified principal.

Keywords: private kindergartens, planning, organizing the kindergarten work, directing the kindergarten work, evaluating work performance.

* Assistant Professor, Department of curricula and teaching methods, Faculty of Education, Tishreen University, Lattakia, Syria.

** Assistant Professor, Department of curricula and teaching methods, Faculty of Education, Tishreen University, Lattakia, Syria.

*** Postgraduate Student at master degree, Department of child Education, Faculty of Education, Tishreen University, Lattakia, Syria.

مقدمة:

تعتبر عملية التربية والتعليم أساساً لبناء وتطوير المجتمع، كما أنها هي المعيار لحضارة المجتمع. الأمر الذي يتطلب من جميع الدول المتقدمة منها والنامية الاهتمام بعملية التربية والتعليم وكيفية إدارتها، على اعتبار أنّ نجاح أية مؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد بشكل أساسي على مدى كفاءة نظامها الإداري.

ومما لاشك فيه أن مؤسسات رياض الأطفال هي أول هذه المؤسسات التربوية التي تتولى رعاية الطفل والعناية به، فقد حظيت باهتمام كبير من قبل الجهات الرسمية نظراً لأهمية السنوات الخمس الأولى من حياة الطفل والتي تُعد الأهم والأكثر تأثيراً في جميع جوانب شخصيته، ففي هذه المرحلة يكتسب الطفل خبرات ومهارات أولية هو بأمس الحاجة لها، كما أنها تمثل اللبنة الأولى التي يستمر فوقها البناء طوال حياته (مصطفى، 2010، ص9). ولكي تحقق مؤسسات رياض الأطفال أهدافها المرجوة لابد أن يتوافر لها جهاز إداري ناجح يسعى إلى تحقيق تلك الأهداف بالكفاءة المطلوبة، ولاسيما أن العديد من الدراسات قد أشارت إلى أن مديري رياض الأطفال يمثلون المركز الأول في العملية التربوية، كما أنهم يعملون على تهيئة المجال للأطفال لإكسابهم خبرات تزيد من قدرتهم على توجيه مسار حياتهم، سواء أكان هذا من خلال استراتيجيات تفاعلهم مع الأطفال، أو من خلال تخطيطهم للأنشطة وتنظيمهم للبيئة التي يتواجد فيها الأطفال.

إن الإدارة التربوية أية مؤسسة تربوية - تعليمية تتضمن مجموعة من الوظائف الإدارية التي تستند إليها على اعتبار أنها عملية قيادية - إدارية (الحريري وآخرون، 2007، ص37)، وتتعدد وتتنوع هذه الوظائف إلا أن هناك أربعة وظائف أساسية للإدارة وتتمثل بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتقييم (حسين، 2005، ص89). لذا يجب على من يتولى إدارة مؤسسات رياض الأطفال القيام بهذه الوظائف على اعتبار أنهم مسؤولون عن التخطيط للبرامج والأنشطة التربوية التي تقدم للطفل، وعن اختيار المربيات والإشراف على أدائهن لأعمالهن، بالإضافة إلى ذلك مسؤولون عن الرعاية الصحية للأطفال وضمان استمرارية التواصل والتعاون بين الروضة والبيئة المحيطة بها (خلف، 2005، ص52).

وبناءً على ماسبق يأتي هذا البحث للتعرف على مهام مديري رياض الأطفال الخاصة التي يتطلب منهم القيام بها وإلى أية درجة يمارسون مهامهم الإدارية المتعلقة بوظائف الإدارة والمتمثلة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتقييم.

مشكلة البحث:

تعد رياض الأطفال مؤسسة تربوية - تعليمية تم إنشاؤها لتحقيق أهداف محددة، وهي كأي مؤسسة اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية لابد من وجود شخص يتحمل مسؤولية قيادة الجهود الجماعية الموجودة في هذه المؤسسة لتحقيق الأهداف المرجوة. ونظراً لأهمية مؤسسات رياض الأطفال على اعتبار أن لها تأثير كبير في تنمية شخصية الطفل من جميع جوانبها، فإنه لا بد من أن يتصف مديري هذه المؤسسات بصفات وسمات شخصية وعقلية معينة، وأن يمتلكون معلومات ومعارف علمية دقيقة على اعتبار أن الإدارة هي علم وفن والتزام بأخلاقيات المهنة. فلم يعد دور مديري رياض الأطفال يقتصر على متابعة ما يجري داخل الروضة بل أصبح لهم دور أوسع نتيجة التطورات الحاصلة في المجال التربوي الأمر الذي يتطلب منهم القيام بأدوار مختلفة وممارسة وظائف متعددة. إلا أنّ المتأمل للواقع الإداري الذي يُمارس في مؤسسات رياض الأطفال الخاصة يُظهر أن أغلب مديري هذه المؤسسات غير مختصين في مجال الإدارة ولا يمتلكون المعلومات الكافية التي تمكنهم من القيام بمهامهم بالشكل الأمثل الأمر الذي يؤدي إلى تركيزهم على

أداء بعض الوظائف الإدارية وإغفال وظائف أخرى، وهذا ما أكدته دراسة (طعمة، 2011) التي أظهرت نتائجها وجود ضعف في ممارسة وظيفة التقويم من قبل عينة البحث. لذا كان لابد من إجراء مثل هذه الدراسة في محاولة للكشف عن واقع ممارسة وظائف الإدارة والمتمثلة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتقويم من قبل مديري رياض الأطفال الخاصة، ومعرفة فيما إذا كان قيام المديرين بمهامهم يرتبط بمتغيرات المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة الإدارية، وذلك بغية تشخيص الواقع من جهة، والبناء على نتائج هذه الدراسة دراسات لاحقة تتعلق بإمكانية تطوير أداء ممارسة الوظائف الإدارية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة من جهة أخرى. وبناءً على ذلك تتحدد مشكلة البحث بالسؤال التالي: ماهي درجة ممارسة مديري رياض الأطفال الخاصة في مدينة اللاذقية للوظائف الإدارية من وجهة نظرهم؟

أهمية البحث وأهدافه:

تتجلى أهمية البحث في النقاط الآتية:

- 1- أهمية المرحلة العمرية التي يدرس واقع مؤسساتها البحث الحالي، فقد شهدت السنوات الأخيرة سواء أكان على المستوى العربي أو العالمي اهتماماً متزايداً بمرحلة رياض الأطفال، كما أكدت العديد من الدراسات والأبحاث التي أجريت أهمية هذه المرحلة لما لها من تأثير عميق على شخصية الطفل، لذا يجب أن تكون إدارة مؤسسات رياض الأطفال إدارة حكيمة واعية قادرة على تحقيق الأهداف المرجوة في هذه المرحلة.
- 2- يمكن أن تفيد نتائج هذا البحث في لفت أنظار مديري رياض الأطفال إلى جوانب القصور في أدائهم الإداري، وتنبههم إلى ضرورة القيام بجميع الوظائف الإدارية المطلوب منهم القيام بها على أكمل وجه.
- 3- يمكن اعتماد نتائج هذا البحث من قبل مديرية التربية من أجل التخطيط للقيام بدورات تدريبية لمديري رياض الأطفال كونها تحدد نقاط الضعف الواجب على مديري رياض الأطفال تلافيها.
- 4- يُعد هذا البحث من الأبحاث القليلة في البيئة السورية التي تناولت ممارسة الوظائف الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال الخاصة على حد علم الباحثة.

و يهدف البحث إلى تحديد درجة ممارسة مديري رياض الأطفال الخاصة لمهامهم المتعلقة بوظائف الإدارة والمتمثلة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتقويم من وجهة نظرهم، ودراسة فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري رياض الأطفال الخاصة للوظائف الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة الإدارية.

- أسئلة البحث:

- 1- ما درجة ممارسة مديري رياض الأطفال الخاصة في مدينة اللاذقية لمهامهم الإدارية في مجال التخطيط؟
- 2- ما درجة ممارسة مديري رياض الأطفال الخاصة في مدينة اللاذقية لمهامهم الإدارية في مجال تنظيم عمل الروضة؟
- 3- ما درجة ممارسة مديري رياض الأطفال الخاصة في مدينة اللاذقية لمهامهم الإدارية في مجال توجيه عمل الروضة؟
- 4- ما درجة ممارسة مديري رياض الأطفال الخاصة في مدينة اللاذقية لمهامهم الإدارية في مجال تقويم أداء العمل؟

فرضيات البحث:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديري رياض الأطفال الخاصة في درجة ممارستهم للوظائف الإدارية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديري رياض الأطفال الخاصة في درجة ممارستهم للوظائف الإدارية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي الذي يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويصفها وصفاً تحليلياً علمياً بغية الوصول إلى نتائج عن الظاهرة موضوع البحث.

-مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من جميع مديري رياض الأطفال الخاصة في مدينة اللاذقية، والبالغ عددهم (65) مديراً ومديرة، ونظراً لصغر حجم مجتمع البحث تم استخدام طريقة الحصر الشامل، حيث تم توزيع الاستبانة (أداة البحث) على جميع مديري رياض الأطفال الخاصة، أعيد منها (59) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (90.77%).

- مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

1- مؤسسات رياض الأطفال: عرفها القاموس البريطاني على أنها "مرحلة سابقة للمدرسة تستقبل الأطفال من بداية السنة الرابعة حتى السنة السادسة من العمر، وتعمل على تهيئتهم للدخول إلى المدرسة الابتدائية" (Definition Kindergarten, 2002.p1).

وتعرف إجرائياً على أنها: مؤسسات تربية خاصة موجودة في مدينة اللاذقية، تستقبل الأطفال من عمر الثالثة حتى السادسة وتعمل على تلبية احتياجات الأطفال والعناية بهم.

2- مديري رياض الأطفال: هم القادة والمخططين والمنظمين والمشرفين على إدارة نشاطات الروضة اليومية بما فيها تنظيم نشاطات الأطفال التفاعلية مع المعلمات، وتنظيم البرامج الاجتماعية والترفيهية، وتطوير التعامل مع المجتمع المحلي (علي، 2009، ص168).

ويعرف إجرائياً مدير الروضة بأنه: الشخص الذي يتولى الإدارة الفعلية أية مؤسسة من مؤسسات رياض الأطفال الخاصة في مدينة اللاذقية.

3- الوظائف الإدارية: هي مجموعة من الأعمال والأنشطة الإدارية المحددة، تشكل فيما بينها مزيجاً متكاملًا يمكن المدير من خلالها الوصول إلى أهداف وحدته التنظيمية وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقويم واتخاذ القرارات، وهذه العمليات مترابطة ومتشابكة (الحراشنة ومقابلة، 2009، ص409).

وتعرف إجرائياً: مجموعة من الإجراءات والأنشطة التي يقوم بها المديرين في أثناء إدارتهم لمؤسسات رياض الأطفال الخاصة بهدف تحقيق أهدافها، وتشمل التخطيط وتنظيم وتوجيه عمل الروضة وتقويم أداء عملها كما تقيسها بنود الاستبانة.

4- درجة الممارسة تعرف إجرائياً: هي الدرجة التي يحصل عليها المدير من خلال إجابته على بنود محاور الاستبانة الموضوعية.

- أداة البحث:

تتمثل أداة البحث باستبانة تهدف إلى تحديد درجة ممارسة الوظائف الإدارية من قبل مديري رياض الأطفال الخاصة، وقد تكونت من قسمين، تضمن القسم الأول معلومات عامة عن مديري رياض الأطفال الخاصة شملت متغيرات: عدد سنوات الخبرة الإدارية، المؤهل العلمي. أما القسم الثاني فتضمن أربعة مجالات: المجال الأول: التخطيط ويشمل الفقرات (1-12)، والمجال الثاني: تنظيم عمل الروضة ويشمل الفقرات (13-25)، والمجال الثالث: توجيه عمل الروضة ويشمل الفقرات (26-37)، والمجال الرابع: تقويم أداء العمل ويشمل الفقرات (38-50). وقد تم إخضاع هذه الاستبانة لاختبار الموثوقية من الناحية العلمية والإحصائية للتأكد من مدى صلاحيتها، حيث تم عرضها على مجموعة من المحكمين العلميين لأخذ ملاحظاتهم، وقد أجريت التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم، كما تم اختبار ثبات أداة البحث باستخدام طريقة ألفا كرونباخ، وبلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل (0.846)، وللمجال الأول (0.796)، وللمجال الثاني (0.832)، وللمجال الثالث (0.852)، وللمجال الرابع (0.811)، مما يدل على أن أداة البحث ذات ثبات جيد. وللإجابة عن أسئلة الاستبانة تم الاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، والمثقل بأرقام تصاعديّة مناسبة لتقدير درجة ممارسة الوظائف الإدارية كما يأتي:

قليلة جداً	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً
1	2	3	4	5

استخدمت الباحثة في تحليل النتائج برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.20، أما معيار الحكم

على متوسط الاستجابات فقد كان بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي:

درجة المقياس = درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا/ عدد فئات الاستجابة

$$\text{درجة المقياس} = 5 - 1 = 4 / 5 = 0.8$$

وبناءً عليه تكون فئات الدرجات وفق مقياس ليكرت على النحو الآتي:

المجال (مقياس ليكرت)	درجة الممارسة
1 - 1.8	قليلة جداً
1.81 - 2.60	قليلة
2.61 - 3.40	متوسطة
3.41 - 4.20	عالية
4.21 - 5	عالية جداً

- حدود البحث:

- 1- حدود زمنية: اقتصر البحث على الفصل الأول للعام الدراسي 2014-2015.
- 2- حدود مكانية: اقتصر البحث على رياض الأطفال الخاصة في مدينة اللاذقية.
- 3- حدود بشرية: اقتصر البحث على مديري رياض الأطفال الخاصة في مدينة اللاذقية.
- 4- حدود موضوعية: اقتصر البحث على دراسة درجة ممارسة مديري رياض الأطفال الخاصة في مدينة اللاذقية للوظائف الإدارية والمتمثلة بالتخطيط وتنظيم عمل الروضة وتوجيه عمل الروضة وتقويم أداء العمل.

الدراسات السابقة:

- 1- دراسة (زهرة، 2013) بعنوان: **مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال**. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات والمربيات، كما هدفت إلى معرفة فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المديرات والمربيات في تطبيقهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة الإدارية). اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة. بلغت عينة الدراسة (76) مديرة، و(338) مربية أما عينة أولياء الأمور فقد بلغت (408). من أبرز نتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:
- 1- إن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية من وجهة نظر المديرات والمربيات جاءت بدرجة متوسطة.
- 2- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال بين متوسطات إجابات المديرات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- 3- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال بين متوسطات إجابات المديرات تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية.
- 2- دراسة (عقيل، 2012) بعنوان: **تصور مقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة**. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال، وتحديد أهم ملامح الواقع الحالي لإدارة مؤسسات رياض الأطفال بالجمهورية اليمنية. كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المشكلات الإدارية التي تحول دون قيام إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمهامها ومسؤولياتها وفقاً لمدخل إدارة الجودة الشاملة من أجل التوصل إلى وضع تصور مقترح لتطويرها.
- اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، أما أدوات الدراسة فقد تمثلت في بطاقة ملاحظة لرصد واقع هذه المؤسسات، بالإضافة إلى تصميم استبانة موجهة إلى المديرات والمعلمات للتعرف على الوضع الراهن لإدارة مؤسسات رياض الأطفال. تكونت عينة الدراسة من (30) مديرة و(116) معلمة في رياض الأطفال.
- من أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:
- 1- إن مؤسسات رياض الأطفال ينقصها جهاز إداري متخصص.
- 2- قلة خبرة مديرات رياض الأطفال بالأساليب الإدارية الحديثة.
- 3- أداء مديرات رياض الأطفال للوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التقويم) كان ضعيف نتيجة المشكلات التي تواجهن أثناء القيام بهذه الوظائف.
- 4- أغلب المديرات في مؤسسات رياض الأطفال غير مؤهلات وغير مختصات في مجال الإدارة.
- 3- دراسة (طعمة، 2011) بعنوان: **واقع إدارة رياض الأطفال في ضوء إدارة الجودة الشاملة في محافظتي دمشق وريف دمشق**. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومعاييرها في إدارة رياض الأطفال، كما هدفت إلى معرفة واقع الإدارة في رياض أطفال محافظتي دمشق وريفها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة أساسية للدراسة، طبقت الدراسة على أربع فئات هي موجهي ومديري ومربيات رياض الأطفال وأولياء الأمور. بلغ عدد المديرين (48) مديراً ومديرة، و(154) مربية، و(33) موجهاً لرياض الأطفال، أما عينة أولياء الأمور بلغت (118). أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- 1- عدم تحديد الإدارة لأهدافها بشكل دقيق وواضح.
- 2- عدم توافر الكادر البشري المؤهل والمدرّب والمتخصص لإدارة رياض الأطفال.
- 3- ضعف عملية التقويم التي يتم ممارستها من قبل المديرين وعدم شموليته لجميع عناصر العملية التربوية في رياض الأطفال.

4- دراسة (نبهان، 2009) بعنوان: دور مديرات رياض الأطفال كمشرفات مقيّمات في تحسين أداء المعلمات وسبل تطويره في محافظات غزة. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور مديرات رياض الأطفال كمشرفات مقيّمات في تحسين أداء المعلمات وسبل تطويره، ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي واعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، فقد اشتملت الاستبانة على أربعة مجالات هي: التخطيط، تنفيذ التدريس، إدارة الصف، التقييم. بلغت عينة البحث (299) معلمة وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة: احتل مجال إدارة الصف المرتبة الأولى في مدى اهتمام مديرات رياض الأطفال وتساوى مجال التخطيط وتنفيذ التدريس أما المرتبة الرابعة جاءت لصالح مجال التقييم من وجهة نظر أفراد العينة، وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية لمديرات رياض الأطفال تتعلق بالتخطيط إضافة إلى ضرورة زيادة اهتمام المديرات بالجوانب الفنية في رياض الأطفال.

5- دراسة (المعلم، 2005) بعنوان: دور المديرية في النمو المهني لمعلمات رياض الأطفال الحكومية والأهلية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور مديرية الروضة في تحقيق النمو المهني للمعلمات والصعوبات التي تحد من دور مديرية الروضة، كما هدفت إلى التعرف على مدى الاختلاف في وجهات نظر المشرفات التربويات والمديرات والمعلمات حول دور مديرية الروضة في تحقيق النمو المهني للمعلمات. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. بلغت عينة الدراسة (424) معلمة و(110) مديرة و(41) مشرفة تربوية في مدينة الرياض. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- 1- إنّ مديرية الروضة تسهم بدرجة عالية في تنمية المعلمات مهنيًا، وأن أبرز الصعوبات التي يمكن أن تحد من دور مديرية الروضة من تحقيق النمو المهني للمعلمات هي ضعف الإمكانيات المادية والوسائل والتجهيزات اللازمة وكثرة عدد الأطفال الذي لا يسمح بتفرغ المعلمة للتدريب والتطوير المهني.
- 2- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الروضات الحكومية والخاصة في دور مديرية الروضة في النمو المهني للمعلمات لصالح الروضات الحكومية.

3- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في دور مديرية الروضة في تحقيق النمو المهني للمعلمات تختلف باختلاف المؤهل العلمي والخبرة والدورات التدريبية وتابعة الروضة.

6- دراسة (French&Pene, 1997) بعنوان: قدرة المديرين على تطبيق أفضل الممارسات في الطفولة المبكرة. هدفت الدراسة إلى التعرف على المكونات الأساسية للممارسات المناسبة من خلال معرفة العوامل المؤثرة في تطبيق سياسة تنمية. أجريت الدراسة على مرحلتين، المرحلة الأولى تتضمن استقصاء حول جميع رياض الأطفال في ولاية اداهو، أما المرحلة الثانية فقد تم معاينة (55) مديراً من رياض الأطفال الصغيرة فضلاً عن مقابلات أجريت مع (16) مديراً. من أبرز نتائج الدراسة: أظهر الاستقصاء اتفاقاً معتدلاً حول استخدام الوسائل المناسبة إنمائياً في الطفولة المبكرة، أما العوامل المؤثرة في تطبيق سياسة تنمية في مرحلة الطفولة بالترتيب التنازلي كما يلي: معتقدات المعلمين وميولهم ورضاهم، توقعات الوالدين، توقعات المديرين، توقعات المشرفين.

-التعليق على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال، وكيف يمكن تطويرها في ضوء إدارة الجودة الشاملة من خلال دراسة واقع الإدارة في هذه المؤسسات، ووضع تصور مقترح لإدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة كما جاء في دراسة (عقيل، 2012) ودراسة (طعمة، 2011). أما دراسة (زهرة، 2013) فقد بينت أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال من قبل المديرات جاء بدرجة متوسطة، وتوصلت دراسة (French&Pene,1997) إلى أن معتقدات المعلمين وميولهم ورضاهم يعتبر من أهم العوامل التي تؤثر في تطبيق أفضل الممارسات في مرحلة رياض الأطفال. بينما نجد أن النتائج التي توصلت إليها دراسة (نبهان، 2009) ودراسة (المعلم، 2005) قد أظهرت أهمية الدور التي تقوم به مديرات رياض الأطفال في تحسين أداء المربيات، وتحقيق النمو المهني لدى المربيات.

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي، وأدوات الدراسة وهي الاستبانة باستثناء دراسة (French&Pene,1997) التي قامت بإجراء مقابلات مع المديرين بالإضافة إلى استخدام الاستبانة، ودراسة (عقيل، 2012) التي اعتمدت أيضاً بالإضافة إلى الاستبانة على بطاقة الملاحظة. كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (طعمة، 2011) في كونها تناولت وظيفة التقييم، وتتفق أيضاً مع دراسة (نبهان، 2009) ودراسة (المعلم، 2005) في كونهم تناولوا دراسة جوانب تتعلق بوظيفة التوجيه التي ينبغي على مديري رياض الأطفال القيام بها. تتفق هذه الدراسة مع دراسة (عقيل، 2012) في تناولها لوظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التقييم) إلا أنها تختلف معها من حيث الهدف فقد هدفت دراسة (عقيل، 2012) إلى تحديد المشكلات التي تواجه مديرات رياض الأطفال أثناء القيام بهذه الوظائف، بينما هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد درجة ممارسة مديري رياض الأطفال الخاصة لهذه الوظائف دون التطرق إلى المشكلات التي تواجه المديرين، كما تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في مكان التطبيق فهي مطبقة على مديري رياض الأطفال الخاصة في مدينة اللاذقية.

- الإطار النظري للبحث:**أولاً: أهمية إدارة مؤسسات رياض الأطفال:**

إن الإدارة هي مفتاح نجاح أي منظمة، ومما لا شك فيه أن إدارة المؤسسات التربوية- التعليمية بشكل عام ومؤسسات رياض الأطفال بشكل خاص لها دور هام في تحقيق الأهداف المرجوة من هذه المؤسسات التربوية، وبما أن أهمية إدارة مؤسسات رياض الأطفال تنبع من أهمية هذه المرحلة العمرية التي حظيت بالكثير من الدراسات النفسية والتربوية والاجتماعية من قبل العديد من العلماء والباحثين التربويين (علي، 2009، ص168)، فإنه يجب على المديرين أن تكون إدارتهم فعالة بحيث يقومون بالوظائف التي تتطلبها الإدارة، ويعملون على الاستفادة من التقنيات الحديثة بغية تطوير عملهم من جهة، وتحسين الخدمات التربوية والتعليمية والترفيهية المقدمة للأطفال وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة من مؤسسات رياض الأطفال من جهة أخرى. وحتى يتمكنوا من القيام بالمهام الموكلة إليهم على أكمل وجه لابد أن يقوموا بالتخطيط لعملهم بشكل جيد، وتنظيم بيئة الروضة وتوزيع المهام والمسؤوليات على العاملين فيها، والعمل على توجيههم وتقديم المساعدة للمربيات بغية تطوير أدائهن ومساعدتهن في حل المشكلات التي يمكن أن تواجههن في أثناء عملهن مع الأطفال، وتزويدهن بكل ما هو جديد في مجال رعاية الطفولة المبكرة. كما يجب أن يبتدئ المدير من أن العمل في الروضة يسير في الاتجاه الصحيح من خلال تقييم جميع جوانب العمل فيها سواء أكانت تتعلق (بأداء المربيات، تقييم الأطفال، تقييم الأنشطة والخدمات التي تقدمها الروضة.....). إن اهتمام مديري

الروضة بالقيام بمهامهم وواجباتهم بالشكل الأمثل سوف يكون له تأثير على أداء العاملين، وبالتالي تحقيق النمو السليم والمتكامل لجميع جوانب شخصية الطفل. وعليه فإن نجاح مؤسسات رياض الأطفال في تحقيق أهدافها يعتمد على توافر إدارة تربوية ناجحة قادرة على أن تصنع الاختلاف والتميز داخل الروضة (مصطفى، 2010، ص34).

ثانياً: خصائص إدارة مؤسسات رياض الأطفال:

من أجل أن تكون إدارة مؤسسات رياض الأطفال ناجحة فلا بد من أن تكون:

- 1- إدارة هادفة: بمعنى أن تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم.
- 2- إدارة إيجابية: لا تركز على السلبيات أو المواقف الجامدة بل لها دور قيادي في مجالات العمل وتعمل على توجيهه.
- 3- إدارة اجتماعية: مستجيبة للمشورة، لا يتفرد فيها المدير بصنع القرار بل يعمل على مشاركة من يعملون معه في ذلك.
- 4- إدارة إنسانية: تشتمل على حسن معاملة الآخرين وتقديرهم والاستماع إلى آرائهم والتعرف على مشكلاتهم ومساعدتهم في الوصول إلى الحلول السلمية.
- 5- إدارة ديمقراطية: بمعنى توفر تنسيق جهود الآخرين ومشاركة أعضائه في تحديد السياسات ووضع البرامج والمساواة بين أعضاء التنظيم (خلف، 2005، ص56).

ثالثاً: المزايا الواجب توافرها لدى مديري رياض الأطفال:

إن إدارة رياض الأطفال تُعنى بتنفيذ السياسات الصادرة من الإدارة العليا، والوقوف على تطور ونمو الأطفال الشامل، كما أنها تتعهد بتطوير العملية التربوية ككل وإعداد المواطن الصالح إعداداً سليماً (الحري، 2002، ص57)، ولهذا فإن من يتولى إدارة الروضة يمثل أعلى سلطة إدارية ويكون المسؤول الأول عن تحقيق الأهداف التي وضعتها الإدارة التربوية العليا، كما يجب أن يتصف بصفات تمكنه من التعامل مع المحيطين به بالشكل الأمثل، والقيام بمهامه المطلوبة فيجب أن يكون واعياً للمهمة الملقاة على عاتقه، وميلاً للتجديد والابتكار وخاصة في ميدان عمله. كما يجب أن يكون لديه قوة التأثير على العاملين معه والقدرة على العمل الجماعي، وأن يتصف بصفات الصدق والتسامح والوضوح والموضوعية في الحديث (البدري، 2001، ص112)، وأن يتميز بالانتران الانفعالي والقدرة على ضبط النفس في حالات الغضب، بالإضافة إلى أنه يجب أن يكون واعياً ومنتبهاً لكل ما يجري في الروضة (الحري، 2002، ص110).

إن المدير الناجح يتطلب منه امتلاك صفات شخصية ومهنية حتى تُعزز فرص نجاحه في عمله الإداري وتكسبه ثقة ومحبة العاملين معه، ولكي يتمكن من امتلاك هذه الصفات لابد أن يكون على علم بأهداف مرحلة رياض الأطفال وخصائصها واحتياجات طفل الروضة.

رابعاً: مهام مديري رياض الأطفال:

يجب أن يكون المدير مؤهلاً تربوياً وعلمياً وثقافياً في مجال الإدارة التربوية لمرحلة رياض الأطفال، ومن أهم مهامه:

- 1- الإشراف على سير العملية التربوية في الروضة.
- 2- تقوية الاتصال والتفاعل بين الروضة والعاملين فيها وبين أولياء الأمور.
- 3- توفير المناخ التربوي المناسب الذي يسوده المرح والثقة والمودة.

- 4- إعداد نوع من التنظيم من شأنه تسيير شؤون الروضة بأنواعها المتعددة (البدري، 2009، ص 79-80).
- 5- تنبيه كل عامل في الروضة إلى نواحي القصور في عمله وتوجيهه للأفضل بشكل ودي.
- 6- الاستفادة من المربيات القديرات من ذوات الخبرة للتخطيط لدروس نموذجية بغية الاستفادة منها.
- 7- إبلاغ جميع المربيات والإداريين في الروضة التعليمات الصادرة عن مديرية التربية (حطية، 2009، ص 80).

ووفقاً للمرسوم رقم /55/ لعام /2004/ فقد حددت مهام مديري الروضة في الجمهورية العربية السورية على النحو التالي:

- 1- تطبيق الأحكام والقوانين والأنظمة النافذة المتعلقة بالروضة.
- 2- الإشراف على تنظيم سجلات الروضة وملفات الأطفال.
- 3- الإشراف على تنظيم عقود العمل المبرمة وتحديد ما بين صاحب الروضة والعاملين فيها بما لا يتعارض مع الأحكام والقوانين والأنظمة.
- 4- متابعة الالتزام بخطة العمل الدراسية المعتمدة.
- 5- الإشراف على استيفاء الأقساط وفقاً للأنظمة المرعية.
- 6- الإشراف على تقييم الأطفال والأنشطة اللاصفية.
- 7- الإشراف على مراسلات الروضة مع المديرية والجهات المعنية.
- 8- متابعة سير العملية التربوية مع المربيات والمرشدين التربويين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.

خامساً: وظائف الإدارة التربوية في مؤسسات رياض الأطفال:

تتنوع الوظائف التي يمارسها مديرو المؤسسات التربوية- التعليمية وتتعدد ومن هذه الوظائف (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الإشراف، التقويم، اتخاذ القرارات، التنسيق....)، وهم في أثناء ممارستهم لهذه الوظائف يقومون بإجراءات ومقابلات وحضور اجتماعات وندوات. وبالرغم من أن وظائف الإدارة التربوية في مؤسسات رياض الأطفال لا تختلف عنها في المؤسسات التربوية- التعليمية الأخرى نظراً لتشابه طبيعة عمل الإدارة في المراحل التعليمية المختلفة إلا أنه يبقى لكل مرحلة تعليمية خصوصيتها المميزة وأهدافها الخاصة. وفي هذه الدراسة سوف يتم اقتصار الحديث عن أربعة وظائف للإدارة تمثل الوظائف الأساسية لها وهي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقويم.

أ- **التخطيط Planning:** يُعد التخطيط الوظيفة الإدارية الأساسية التي تسبق أية عملية إدارية مهما بلغت أهميتها. فقد عرفه كومبز (Commb) بأنه أسلوب علمي يعتمد على التحليلات المنطقية لجعل التعليم أكثر فاعلية وكفاية في تلبية حاجات المجتمع، ويهدف إلى التنبؤ بالمستقبل واتخاذ مجموعة من الإجراءات والتدابير اللازمة لتحقيق الأهداف التعليمية (ناصيف، 2005، ص 100). فالتخطيط يقوم على تحديد القضايا الإستراتيجية وآثارها المتوقعة، إضافةً إلى تحديد الاحتياجات المجتمعية. على اعتبار أن القدرة التنبؤية للاحتمالات المستقبلية، ووضع التصورات المبدئية للخطوات الإجرائية اللازمة استناداً إلى إمكانات المؤسسة التربوية ومدى قدرتها على الاستجابة هما جوهر عملية التخطيط الناجح (Lashway, 1996, p16).

وإذا ما أردنا أن نتحدث عن وظيفة التخطيط في مؤسسات رياض الأطفال نجد أنها تشمل جميع جوانب العمل في الروضة أي أنها تشمل التخطيط للمقاعد، المباني، وسائل النقل، المناهج، الوسائل التعليمية، التغذية الصحية،

سلامة الطفل، الميزانية، علاقة الروضة بالبيت، والعلاقات العامة مع المجتمع المحلي" (البدري، 2009، ص17)، ولهذا فلا بد من أن يمتلك مديري رياض الأطفال العديد من المهارات التخطيطية والتي تتمثل بالقدرة على:

- 1- تحديد أهداف واقعية قابلة للقياس وترتيبها وفق الأولويات.
- 2- تحديد الاحتياجات الإدارية والفنية اللازمة لعمليات التوجه نحو التغيير.
- 3- فهم طبيعة التعلم السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وتغيراتها وما تتطلبه هذه التغييرات من قبل المؤسسة التربوية.

4- استخدام المعلومات المتوفرة من أجل التخطيط للعمليات الإدارية والبرامج التعليمية للأطفال والبرامج التدريبية للمعلمين (مقابلة وحوامدة، 2007، ص91).

فالتخطيط إذاً هو بداية أي عمل إداري يتضمن ترتيب الأولويات وتحديد الإجراءات بالإضافة إلى توزيع الأدوار ضمن خطة زمنية محددة، ومن الملاحظ أن التخطيط في مرحلة رياض الأطفال هي عملية شاملة لجميع جوانب العمل في الروضة فمن خلال عملية التخطيط يمكن رسم خريطة للعمل بحيث تساعد المديرين على تحديد الخطوات التي يتطلب منها القيام بها من أجل تحقيق الأهداف المحددة.

ب - التنظيم: Organization: يُعد التنظيم ثاني وظيفة إدارية فقد عرفها برنارد (Bernard) على أنها نظام تعاوني يوجد عند توافر الأفراد يقومون معاً، وقادرين على الاتصال ببعضهم لتحقيق هدف مشترك (دياب، 2001، ص421). إن عملية التنظيم في الروضة تقوم على توزيع العمل على العاملين في الروضة تحت إشراف المدير بحيث يكونوا قادرين على تحقيق الأهداف التي يُراد تحقيقها.

ولهذا فإنّ التنظيم في مرحلة رياض الأطفال يشمل تنظيم عمل المعلمة وتنظيم خطوات اتخاذ القرار، وبالإضافة إلى ذلك فإنّه يشمل تنظيم المكان والبيئة الموجهة للتطوير، والاهتمام بمرحلة الطفولة المبكرة، وتنظيم الوسائل المناسبة وميزانية الروضة وأعداد الأطفال (الختيلة، 2000، ص ص94، 105). كما ينبغي أن يمتلك مديري رياض الأطفال مهارات تنظيمية تمكنهم من القيام بدورهم التنظيمي بشكل فعال، ومن أبرز هذه المهارات:

- 1- إعداد خطة سنوية وفق ما تحدده الإدارة التعليمية.
- 2- توزيع المهمات والمسؤوليات الإدارية والتربوية.
- 3- إعداد خطة الدروس الأسبوعية وبرامج الأنشطة التربوية.
- 4- الإشراف المستمر على السجلات والملفات والبطاقات الخاصة بالمريبات والأطفال للتأكد من توافر المعلومات فيها (عطوي، 2001، ص123).

وبناءً على ما سبق يمكن القول بأنّ لمديري رياض الأطفال دور هام في تنظيم وتنسيق العمل في إدارة رياض الأطفال إذا توافر لديهم مبادئ التنظيم الذي يجعل من تنظيم الرياض أكثر فعالية، والإداري الناجح لا يستطيع تسيير أموره دون وجود تنظيم سليم يقوم بتنفيذ المهام المطلوبة. إن التنظيم يتضمن تحديد أوجه النشاط وتوزيع الأعمال وتوجيه الجهود الجماعية وقيادتها نحو تحقيق الأهداف.

ج - التوجيه: Guidance: إلى جانب التخطيط والتنظيم يعمل التوجيه كوظيفة ثالثة من وظائف الإدارة التربوية، فهو يعتبر أحد عناصر الإدارة ومن عملياتها الرئيسية التي يمكن عن طريقها أن نتحقق من أن جهد العاملين تسيير ضمن الطريق المرسوم نحو تحقيق الأهداف بكفاءة عالية (المعاينة، 2007، ص 119).

أما التوجيه في مرحلة رياض الأطفال فإنّه يشمل:

- 1- التوجيه الفردي والجماعي للأطفال.
 - 2- توجيه المعلمات والعاملات في الروضة نحو ممارساتهن التربوية والتعليمية مع الأطفال.
 - 3- توجيه أداء المعلمات في كيفية حل المشكلات.
 - 4- توجيه المعلمات والمشرفات في كيفية توجيه نشاط الأطفال.
 - 5- توجيه المعلمات في كيفية استخدام الوسائل التعليمية والأساليب الفنية والمهنية المستخدمة في الروضة.
 - 6- توجيه الاتصالات داخل الروضة وخارجها (الخثيلة، 2000، ص110).
- استناداً إلى ماسبق فإن أهمية التوجيه في مرحلة رياض الأطفال تكمن في كونها عملية شاملة لجميع جوانب العملية التربوية. إن وظيفة التوجيه إذا تم ممارستها بشكل جيد سوف يكون لها انعكاساتها على جميع أطراف العملية التربوية (إدارة، مربيات، أطفال، عاملين في الروضة).
- د - التقييم: Evaluation:** يمثل التقييم الوظيفة الرابعة من وظائف الإدارة التربوية وتتضمن هذه الوظيفة التأكد من أن تنفيذ العمل وأدائه قد تم وفق ما وضع من خطط، والتقييم في المؤسسات التربوية-التعليمية يعني تقدير الجهود التربوية التعليمية التي تبذل لكي تتحقق الأهداف المرسومة، بهدف الكشف عن مدى القرب والبعد عن هذه الأهداف (حجي، 2000، ص315). لذا فإن على مديري رياض الأطفال أن يقوموا بعملية التقييم بشكل مستمر أي من بداية العمل حتى نهايته ليتسنى لهم الحصول على معلومات دقيقة وكافية تمكنهم من اتخاذ القرارات السليمة. إن التقييم عملية هادفة تسعى لمعرفة فاعلية العمل الذي يقوم به المدير من خلال جمع البيانات والمعلومات وتحليلها ثم إصدار الحكم عليها.

أما في مرحلة رياض الأطفال فإن عملية التقييم التي يقوم بها مديري رياض الأطفال تهدف إلى:

- 1- الكشف عن نقاط القوة والضعف لدى أطفال الروضة.
 - 2- دراسة نقاط القوة والضعف في أداء العاملين (إداريين، مربيات).
 - 3- الكشف عن القوة والضعف في برنامج الروضة التربوي.
 - 4- التعرف على مدى تنفيذ الخطة الموضوعية في الروضة.
 - 5- تتبع نمو الطفل وقياس سلوكه (البدري، 2009، ص106)
- مما سبق، تجدر الإشارة إلى أن التقييم عملية شاملة لكل ما يجري داخل الروضة كما أنها عملية مستمرة، ولضمان نجاح عملية التقييم فإنه لا بد من أن تقوم على أسس وخطوات علمية، وأن يشترك بها كل العاملين في الروضة، وأن يكون شاملاً لجميع الأعمال والمهام بالإضافة إلى شموليته لجميع العاملين في الروضة.
- في ضوء ما تقدم تظهر أهمية وظائف الإدارة التربوية لما لها من تأثير فعال في العملية التربوية على اعتبار أنها عملية تفاعلية وتكاملية وشاملة، فمن خلال ممارسة وظائف الإدارة يتم تطوير العمل الإداري والتربوي في الروضة على اعتبار أن مرحلة رياض الأطفال تُعد مرحلة تأسيسية ومهمة في تكوين شخصية الطفل.

النتائج والمناقشة:

لتحديد درجة ممارسة الوظائف الإدارية من قبل مديري رياض الأطفال الخاصة في مجالات: التخطيط، تنظيم عمل الروضة، توجيه عمل الروضة، تقييم أداء العمل. تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الاستبانة حسب المجال الذي تندرج تحته وفق الآتي:

أولاً: تحديد درجة ممارسة الوظائف الإدارية من قبل مديري رياض الأطفال الخاصة في مجال التخطيط:

جدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المديرين على مجال التخطيط

الرقم	العبارات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
1	أضع خطة واضحة للعمل في بداية العام الدراسي.	59	3.16	0.76	63.2
2	أستفيد من آراء الموجهين التربويين عند وضع خطة العمل.	59	2.47	0.88	49.4
3	أخذ بعين الاعتبار الأفكار الجديدة التي يطرحها العاملون عند وضع خطة العمل.	59	3.29	0.74	65.8
4	أضع الخطة في ضوء الإمكانيات المتاحة للروضة.	59	3.84	0.59	76.8
5	أراعي موقع الروضة عند وضع الخطة.	59	3.89	0.56	77.8
6	أوضح الخطة الموضوعية للعاملين (مربيات، إداريين) في بداية العام الدراسي.	59	3.32	0.75	66.4
7	يتم تعديل خطة العمل في ضوء التغييرات المفاجئة.	59	3.11	0.69	62.2
8	أضع برنامج الروضة في ضوء تخصص المربيات.	59	3.93	0.54	78.6
9	المربيات غير مؤهلات للمشاركة في وضع برنامج الروضة.	59	4.36	0.41	87.2
10	أراعي الحالة الاجتماعية للمربيات عند توزيعهن على فئات الأطفال.	59	3.16	0.70	63.2
11	أضع خطة شاملة لنفقات الروضة.	59	3.13	0.66	62.6
12	أحدد في بداية العام الدراسي عدد الأطفال الذي سأقبله في الروضة بناءً على مساحة الروضة.	59	1.72	0.91	34.4
	الإجمالي	59	3.28	0.68	65.6

يبين الجدول (1) أن الفقرة (9) حصلت على أعلى متوسط حسابي مقداره (4.36)، وأن الفقرة (12) حصلت على أدنى متوسط حسابي مقداره (1.72)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال التخطيط (3.28) وهو يقع ضمن المجال (2.61 - 3.40) ويقابل شدة الإجابة المتوسطة على مقياس ليكرت وبلغت أهميته النسبية (65.6%).

إذاً، درجة ممارسة مديري رياض الأطفال الخاصة لمهامهم الإدارية المتعلقة بوظيفة التخطيط متوسطة ويعزى ذلك إلى عدم فهمهم للجانب الإداري في عملهم وما يجب عليهم القيام به كون غالبية أفراد العينة غير مختصين في مجال الإدارة، بالإضافة إلى ذلك ندرة الدورات التدريبية لمديري رياض الأطفال الخاصة التي تعقدتها مديرية التربية بحيث توضح لهم كيفية التخطيط لعملهم، وضرورة إشراك جميع العاملين في الروضة عند التخطيط للعمل، والاستفادة من آراء الموجهين التربويين عند وضع الخطة. تختلف هذه النتيجة مع دراسة (عقيل، 2012) التي توصلت إلى أن مديرات رياض الأطفال لديهن ضعف في ممارسة وظيفة التخطيط.

ثانياً: تحديد درجة ممارسة الوظائف الإدارية من قبل مديري رياض الأطفال الخاصة في مجال تنظيم عمل الروضة:

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المديرين على مجال تنظيم عمل الروضة

الرقم	العبارات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
13	أتعاون مع الكادر الإداري أثناء تسجيل الأطفال.	59	3.09	0.78	61.8
14	أعمل على تحقيق الأهداف الموضوعية في خطة العمل.	59	4.39	0.47	87.8
15	أطبق القوانين والتعليمات الصادرة عن مديرية التربية في الروضة وبما يناسب الواقع.	59	3.20	0.72	64
16	أحافظ على الانضباط والنظام داخل الروضة من خلال تشجيع الالتزام الذاتي لكل فرد.	59	3.90	0.57	78
17	أنفذ خطة العمل ضمن المسار الزمني المحدد لها.	59	3.18	0.63	63.6
18	أوفر جواً تسوده الألفة والمحبة بين العاملين في الروضة.	59	4.44	0.43	88.8
19	يتم توفير الوسائل التعليمية الخاصة بكل فئة من فئات الأطفال.	59	3.14	0.78	62.8
20	استخدم التقنيات الحديثة مثل (فاكس، بريد الكتروني....) للتواصل مع الجهات الرسمية.	59	1.62	0.95	32.4
21	أتعاون مع جميع العاملين لإنجاح عمل الروضة.	59	4.51	0.41	90.2
22	أنسق مع الموجهين التربويين عمل الروضة.	59	2.46	0.83	49.2
23	أشرف بنفسي على الأطفال أثناء صعودهم ونزولهم من باص الروضة.	59	4.35	0.48	87
24	أتابع إصلاح الأعطال التي تصيب مبنى الروضة.	59	3.17	0.83	63.4
25	أوظف مختصين بصحة الأطفال في الروضة.	59	3.25	0.81	65
	الإجمالي	59	3.44	0.67	68.8

يبين الجدول (2) أنّ الفقرة (21) حصلت على أعلى متوسط حسابي مقداره (4.51)، وأنّ الفقرة (20) حصلت على أدنى متوسط حسابي مقداره (1.62)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات المجال (3.44) وهو يقع ضمن المجال (3.41-4.20) ويقابل شدة الإجابة عالية على مقياس ليكرت، وبلغت أهميته النسبية (68.8%). إذاً، درجة ممارسة مديري رياض الأطفال الخاصة لمهامهم الإدارية المتعلقة بوظيفة تنظيم عمل الروضة عالية ويعزى ذلك إلى أن مديري رياض الأطفال الخاصة على علم ودراية بأهمية التنظيم الجيد وأهمية العمل بشكل جماعي في صورة فريق عمل ولاسيما أن النتائج أشارت إلى أن المديرين يتعاونون مع العاملين في الروضة لإنجاح عمل الروضة إلا أنهم لا يستخدمون التقنيات الحديثة مثل (الفاكس، البريد الإلكتروني....) في عملهم الإداري رغم تواجدهم الحاسوب

لدى أغلب أفراد العينة، وقد يعزى ذلك إلى عدم تشجيع الإدارات العليا لاستخدام مثل هذه التقنيات بالإضافة إلى عدم امتلاكهم الكافي للمهارات التكنولوجية التي تمكنهم من توظيف هذه التقنيات في عملهم الإداري. تختلف هذه النتيجة مع دراسة (عقيل، 2012) التي توصلت إلى أن مديرات رياض الأطفال لديهن ضعف في ممارسة وظيفة التنظيم نتيجة عدم وجود هيكل تنظيمي واضح للروضة بالإضافة إلى عدم توزيع المهام والمسؤوليات وفقاً لتخصصات العاملين في الروضة.

ثالثاً: تحديد درجة ممارسة الوظائف الإدارية من قبل مديري رياض الأطفال الخاصة في مجال توجيه عمل

الروضة:

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المديرين على مجال توجيه عمل الروضة

الرقم	العبارات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
26	أوجه المربيات إلى استخدام الحاسوب في العملية التعليمية.	59	3.86	0.61	77.2
27	أوزع النشرات التربوية على المربيات بهدف تزويدهم بكل ما هم جديد.	59	1.58	1.05	31.6
28	أتحاور مع المربيات بكل ما هو جديد في مجال رعاية الأطفال.	59	2.46	0.94	49.2
29	أتابع تطور أداء العاملين في الروضة.	59	3.11	0.82	62.2
30	أشجع أداء العمل بطرق مبتكرة.	59	3.97	0.65	79.4
31	أزور المربيات في القاعات الدراسية بشكل دوري.	59	4.53	0.42	90.6
32	أتابع أداء المربيات بشكل مستمر.	59	4.46	0.49	89.2
33	أكافئ الأداء المتميز في الروضة.	59	3.89	0.66	77.8
34	أقيم بالتعاون مع الموجهين التربويين دورات تدريبية للمربيات.	59	1.71	0.87	34.2
35	أتعاون مع العاملين في حل المشكلات التي تواجههم في العمل.	59	4.35	0.48	87
36	أوجه المربيات لكيفية التعامل مع مشكلات الأطفال.	59	3.91	0.64	78.2
37	أنمي تقنية التعلم الذاتي لدى المربيات في الروضة.	59	2.41	0.83	48.2
67	الإجمالي	59	3.35	0.71	

يبين الجدول (3) أنّ الفقرة (31) حصلت على أعلى متوسط حسابي مقداره (4.53)، وأنّ الفقرة (27) حصلت على أدنى متوسط حسابي مقداره (1.58)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات المجال (3.35) وهو يقع ضمن المجال (2.61-3.40) ويقابل شدة الإجابة متوسطة على مقياس ليكرت، وبلغت أهميته النسبية (67%).
 إذاً، درجة ممارسة مديري رياض الأطفال الخاصة لمهامهم الإدارية المتعلقة بوظيفة توجيه عمل الروضة متوسطة ويعزى ذلك إلى أن غالبية أفراد العينة لا يحملون مؤهلات علمية متخصصة في مجال تربية الطفل ورعايته تمكنهم من توجيه المربيات وتزويدهن بكل ما هو جديد في مجال رعاية الطفولة المبكرة، فقد أشارت النتائج إلى أن مديري رياض

الأطفال الخاصة يقومون بزيارة المربيات في القاعات الدراسية بشكلٍ دوري إلا أنهم يكتفون بالمعلومات التي تمتلكها المربيات دون إثراء هذه المعلومات وتشجيعهن على الإطلاع على كل ما هو جديد في مجال عملهن أو التنسيق مع الموجهين التربويين لعقد دورات تدريبية للمربيات. تختلف هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (نبنان، 2009)، ودراسة (المعلم، 2005) والتي أظهرت أن مديرة رياض الأطفال تسهم بدرجة عالية في إرشاد المربيات في عملهن، وتحقيق النمو المهني لديهن.

رابعاً: تحديد درجة ممارسة الوظائف الإدارية من قبل مديري رياض الأطفال الخاصة في مجال تقويم أداء

العمل:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المديرين على مجال تقويم أداء العمل

الرقم	العبارات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
38	استخدم استمارات تقييمية عند تقويم العاملين في الروضة.	59	1.42	0.99	28.4
39	أطلب من العاملين إجراء تقويم ذاتي مستمر لأدائهم.	59	3.21	0.75	64.2
40	أترك للعاملين الحرية في نقد أدائي في العمل.	59	3.14	0.84	62.8
41	أشارك المربيات في تقويم الأطفال.	59	3.89	0.55	77.8
42	يوجد في مكتبة الروضة مراجع خاصة بكيفية تقويم العمل.	59	1.47	0.89	29.4
43	أستفيد من المراجع العلمية في تصميم الاستمارات المستخدمة في التقويم.	59	1.45	0.91	29
44	أصحح الاستمارات التقييمية بناءً على توجيهات الموجهين التربويين.	59	1.36	1.01	27.2
45	أرسل لأولياء الأمور استمارات لتقويم أداء عمل الروضة.	59	3.91	0.54	78.2
46	أحدد الاحتياجات التدريبية للمربيات في ضوء نتائج التقويم.	59	2.38	0.80	47.6
47	أعقد اجتماع مع أولياء الأمور في نهاية العام الدراسي لتقييم عمل الروضة.	59	3.17	0.66	63.4
48	أستفيد من نتائج التقويم في بناء خطة عمل جديدة.	59	3.08	0.84	61.6
49	أطور بناء الروضة في ضوء الإمكانيات المتاحة.	59	3.92	0.51	78.4
50	أقدم مقترحات لمديرية التربية لتطوير العمل الإداري والتربوي في الروضة.	59	2.30	0.86	46
53.4	الإجمالي	59	2.67	0.78	

يبين الجدول (4) أنّ الفقرة (49) حصلت على أعلى متوسط حسابي مقداره (3.92)، وأنّ الفقرة (44) حصلت على أدنى متوسط حسابي مقداره (1.36)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات المجال (2.67) وهو يقع ضمن المجال (2.61-3.40) ويقابل شدة الإجابة متوسطة على مقياس ليكرت، وبلغت أهميته النسبية (53.4%). إذاً، درجة ممارسة مديري رياض الأطفال الخاصة لمهامهم الإدارية المتعلقة بوظيفة تقويم أداء العمل متوسطة ويعزى ذلك إلى عدم معرفة المديرين بأهمية إجراء تقويم شامل للعمل بحيث يشمل جميع عناصر العملية

التعليمية للحصول على معلومات كافية وشاملة تمكنهم من تطوير أداء عمل الروضة وبمشاركة جميع الأطراف المعنية بالأمر فقد أشارت النتائج إلى أن المديرين يكتفون بتقويم أولياء الأمور لعمل الروضة، ومتابعة العمل بشكل يومي دون أن يكون هناك في نهاية كل فصل أو عام دراسي تقرير مفصل عن عمل الروضة والعاملين فيها والجوانب الإيجابية والسلبية في أدائهم وبالتالي فإنهم لن يكونوا قادرين على تحديد الاحتياجات التدريبية التي يحتاجها العاملين ولا سيما المربيات لتطوير أدائهن. تختلف هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (طعمة، 2011) والتي أكدت على وجود ضعف في ممارسة مديري رياض الأطفال لوظيفة التقويم وعدم شموليته لجميع عناصر العملية التربوية في رياض الأطفال.

- نتائج اختبار الفرضيات:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديري رياض الأطفال الخاصة في درجة ممارستهم لوظائفهم الإدارية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية. لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA:

جدول (5) نتائج اختبار ANOVA للفروق بين متوسطات درجات مديري الرياض الخاصة وفق متغير عدد سنوات الخبرة الإدارية

مصدر التباين	مجموع المربعات	Df	متوسط المربعات	F	Sig.
التباين بين المجموعات	38.335	3	12.778	14.672	.000
التباين داخل المجموعات	47.902	55	.871		
Total	86.237	58			

يبين الجدول رقم (5) أن قيمة مؤشر الاختبار $F = 14.672$ وهي أكبر من القيمة الجدولية (2.76) المأخوذة من جداول توزيع F عند درجتى حرية (3، 55)، كما أن قيمة احتمال الدلالة $\alpha = 0.05 < P = 0.000$ ، وبالتالي فإننا نقول أن هناك فروقاً بين متوسطات درجات مديري رياض الأطفال الخاصة في درجة ممارستهم لوظائفهم الإدارية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية. ولتحديد مصادر الفروق باستخدام المقارنات البعدية تم استخدام اختبار شيفيه وفق الآتي:

جدول (6) نتائج اختبار شيفيه لتحديد الفروق بين متوسطات درجات مديري الرياض وفق متغير عدد سنوات الخبرة الإدارية

الخبرة الإدارية (ل)	الخبرة الإدارية (ج)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
سنوات 5 أقل من	سنوات 10 إلى 5 من	-1.16667-	.70252	.438	-3.1928-	.8594
	سنة 15 إلى 10 من	-1.70000-	.72289	.150	-3.7848-	.3848
	سنة فأكثر 15	-2.78125-*	.68021	.002	-4.7430-	-.8195-
سنوات 10 إلى 5 من	سنوات 5 أقل من	1.16667	.70252	.438	-.8594-	3.1928
	سنة 15 إلى 10 من	-.53333-	.38100	.584	-1.6321-	.5655
	سنة فأكثر 15	-1.61458-*	.29203	.000	-2.4568-	-.7724-

سنة 15 إلى 10 من	سنوات 5 أقل من	1.70000	.72289	.150	-.3848-	3.7848
	سنوات 10 إلى 5 من	.53333	.38100	.584	-.5655-	1.6321
	سنة فأكثر 15	-1.08125*	.33810	.024	-2.0563-	-.1062-
سنة فأكثر 15	سنوات 5 أقل من	2.78125*	.68021	.002	.8195	4.7430
	سنوات 10 إلى 5 من	1.61458*	.29203	.000	.7724	2.4568
	سنة 15 إلى 10 من	1.08125*	.33810	.024	.1062	2.0563
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.						

يبين الجدول (6) أن هناك فروقاً دالة إحصائية بين فئة الخبرة الإدارية (15 سنة فأكثر)، وفئات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، من 10 إلى 15 سنة)، وهذه الفروق لصالح فئة الخبرة (15 سنة فأكثر). وبالتالي فإن ممارسة الوظائف الإدارية من قبل مديري رياض الأطفال الخاصة تتم بشكل أفضل مع ازدياد سنوات الخبرة الإدارية ويعزى ذلك إلى أنه كلما ازدادت عدد سنوات الخبرة الإدارية كلما أصبح لدى المدير الخبرة الكافية في أداء هذه الوظائف بشكل أفضل. إن هذه النتيجة تتفق مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (زهرة، 2013) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء الإداريين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية، بينما تختلف مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (طعمة، 2011) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء الإداريين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديري رياض الأطفال الخاصة في درجة ممارستهم لوظائفهم الإدارية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.
لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA:

جدول (7) نتائج اختبار ANOVA للفروق بين متوسطات درجات مديري الرياض الخاصة وفق متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	Df	متوسط المربعات	F	Sig.
التباين بين المجموعات	56.372	3	18.791	50.981	.000
التباين داخل المجموعات	20.272	55	.369		
Total	76.644	58			

يبين الجدول رقم (7) أن قيمة مؤشر الاختبار $F = 50.981$ وهي أكبر من القيمة الجدولية (2.76) المأخوذة من جداول توزيع F عند درجتى حرية (3، 55)، كما أن قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، وبالتالي فإننا نقول أن هناك فروقاً بين متوسطات درجات مديري رياض الأطفال الخاصة في درجة ممارستهم لوظائفهم الإدارية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي. ولتحديد مصادر الفروق باستخدام المقارنات البعدية تم استخدام اختبار شيفيه وفق الآتي:

جدول (8) نتائج اختبار شيفيه لتحديد الفروق بين متوسطات درجات مديري الرياض وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي (I)	المؤهل العلمي (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
معهد متوسط	إجازة جامعية	-.76667-	.34164	.182	-1.7520-	.2186
	دبلوم تأهيل تربوي	-2.13636*	.35447	.000	-3.1587-	-1.1140-
	دراسات عليا	-2.77586*	.32381	.000	-3.7097-	-1.8420-
إجازة جامعية	معهد متوسط	.76667	.34164	.182	-.2186-	1.7520
	دبلوم تأهيل تربوي	-1.36970*	.24100	.000	-2.0647-	-.6747-
	دراسات عليا	-2.00920*	.19308	.000	-2.5661-	-1.4523-
دبلوم تأهيل تربوي	معهد متوسط	2.13636*	.35447	.000	1.1140	3.1587
	إجازة جامعية	1.36970*	.24100	.000	.6747	2.0647
	دراسات عليا	-.63950*	.21498	.041	-1.2595-	-.0195-
دراسات عليا	معهد متوسط	2.77586*	.32381	.000	1.8420	3.7097
	إجازة جامعية	2.00920*	.19308	.000	1.4523	2.5661
	دبلوم تأهيل تربوي	.63950*	.21498	.041	.0195	1.2595

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

يبين الجدول (8) أن هناك فروقاً دالة إحصائياً بين فئة المؤهل العلمي (دراسات عليا)، وفئات المؤهل (معهد متوسط، إجازة جامعية، دبلوم تأهيل تربوي)، وهذه الفروق لصالح فئة المؤهل (دراسات عليا). كذلك هناك فروقاً دالة إحصائياً بين فئة الخبرة (دبلوم تأهيل تربوي)، وفئتي الخبرة (معهد متوسط، إجازة جامعية)، وهذه الفروق لصالح فئة المؤهل العلمي (دبلوم تأهيل تربوي)، وبالتالي فإن ممارسة الوظائف الإدارية من قبل مديري رياض الأطفال الخاصة تتم بشكل أفضل مع ارتفاع المؤهل العلمي ويعزى ذلك إلى أن المديرين يكونوا لديهم المعرفة العلمية الكافية في أداء الوظائف الإدارية، ويكون لديهم إطلاع على كل ما هو جديد في مجال عمله. تتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (زهرة، 2013)، ودراسة (المعلم، 2005) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة (دبلوم التأهيل التربوي)، بينما تختلف مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (طعمة، 2011) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

- 1- إن درجة ممارسة مديري رياض الأطفال الخاصة للوظائف الإدارية في مجالات التخطيط وتوجيه عمل الروضة وتقويم أداء العمل هي درجة متوسطة.
- 2- إن درجة ممارسة مديري رياض الأطفال الخاصة للوظائف الإدارية في مجال تنظيم عمل الروضة هي درجة عالية.

3- إن ممارسة الوظائف الإدارية من قبل مديري رياض الأطفال الخاصة تتم بشكل أفضل مع ازدياد سنوات الخبرة الإدارية، وارتفاع المؤهل العلمي.

التوصيات:

- 1- ضرورة عقد دورات تدريبية لمديري مؤسسات رياض الأطفال تتعلق بكيفية أداء وظائف الإدارة التربوية بطريقة علمية منظمة ولاسيما الوظائف التي قد تناولها هذا البحث.
- 2- ضرورة توجيه مديري مؤسسات رياض الأطفال إلى الاعتماد على تقانة المعلومات (التكنولوجيا) في عملهم الإداري لأنها قد تسهم في تحسين أدائهم للوظائف الإدارية.
- 3- العمل على خلق روح الابتكار والتجديد لدى مديري مؤسسات رياض الأطفال من خلال تقديم مديرية التربية التسهيلات والحوافز والدعم والتشجيع لمؤسسات رياض الأطفال المتميزة في عملها.
- 4- ضرورة الاعتماد في إدارة مؤسسات رياض الأطفال على مديرين لديهم خبرة إدارية، ومؤهل علمي عالٍ.

المراجع:

المراجع العربية:

- 1- البدري، طارق عبد الحميد، إدارة دور الحضانه ورياض الأطفال، دار الفكر، عمان، ط3، 2009.
- 2- البدري، طارق عبد الحميد، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر، عمان، ط2، 2001.
- 3- حجي، أحمد، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000.
- 4- الحراشنة، محمد ومقابلة، محمد، درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن، مجلة جامعة دمشق، مجلد25، العدد3+4، 2009، 395-432.
- 5- الحريري، رافدة وآخرون، الإدارة والتخطيط التربوي، دار الفكر، عمان، ط1، 2007.
- 6- الحريري، رافدة، نشأة إدارة رياض الأطفال، مكتبة العبيكان، الرياض، ط1، 2002.
- 7- حسين، سلامة، الإدارة المدرسية والصفية المتميزة الطريق إلى المدرسة الفعالة، دار الفكر، عمان، ط1، 2005.
- 8- خلف، أمل، منخل إلى رياض الأطفال، عالم الكتب، القاهرة، ط1، 2005.
- 9- الخثيلة، هند، إدارة رياض الأطفال، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة، ط1، 2000.
- 10- دياب، إسماعيل، الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2001.
- 11- زهرة، نورا، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، سورية، 2013.
- 12- طعمة، فاطمة، واقع إدارة رياض الأطفال في ضوء إدارة الجودة الشاملة في محافظتي دمشق وريف دمشق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سورية، 2011.
- 13- عطوي، جودت، الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة، عمان، ط1، 2001.

- 14 - عقيل، أميرة، تصور مقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر، 2012.
- 15 - علي، عيسى، إدارة مؤسسات التربية قبل المدرسة، منشورات جامعة دمشق، سوريا، ط4، 2009.
- 16 - المرسوم التشريعي رقم /55/ لعام /2004/ تنظيم المؤسسات التعليمية الخاصة في الجمهورية العربية السورية.
- 17 - مصطفى، عزة جلال، إدارة التطوير برياض الأطفال-نماذج عربية وعالمية، دار النشر للجامعات، القاهرة، ط1، 2010.
- 18 - المعاينة، عبد العزيز عطا الله، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الحامد، الأردن، ط1، 2007.
- 19 - المعلم، تهاني، دور المديرية في تحقيق النمو المهني لمعلمات رياض الأطفال الحكومية والأهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، السعودية، 2005.
- 20 - مقابلة، عاطف وحوامدة، باسم، الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس في محافظة جرش، مجلة العلوم التربوية، العدد11، 2007، 82-112.
- 21 - ناصيف، ابتسام، فاعلية برنامج لتدريب مديرات رياض الأطفال على نمط الإدارة الديمقراطية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سورية، 2005.
- 22 - نبهان، أحمد، دور مديرات رياض الأطفال كمشرفات مقيمات في تحسين أداء المعلمات وسبل تطويره في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009.

المراجع الأجنبية:

- 1- Definition Kindergarten, Dictionary.www.H:/Dictionary/ kindergarten.html, 2009.
- 2- French,J &Pene, S., Principals Ability To Implement Best Practices in Early Childhood, 1997, 10 sept. 2014.
<<http://www.filies.eric.ed.gov/fuiitext/ED413149.pdf>>
- 3- Lash way, L (1996): The Strategies Of a Leader, Eric Digest, NO, 105, ED406718.