

درجة ممارسة مديري رياض الأطفال لأسلوب الإدارة التشاركية من وجهة نظر المديرين (دراسة ميدانية في مدينة حمص)

طالبة الماجستير: صفاء عبد الساتر اتماز السباعي

كلية التربية - جامعة البعث

اشراف الدكتورة: عتاب قنديرية

ملخص البحث باللغة العربية:

هدف البحث تعرف درجة ممارسة مديري رياض الأطفال لأسلوب الإدارة التشاركية في رياض الأطفال من وجهة نظرهم، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي، وتكونت عينة البحث من 117 مديراً من مديري رياض الأطفال في مدينة حمص؛ تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد تم تصميم استبانة مؤلفة من ثلاثة مجالات للإدارة التشاركية يندرج تحت كل منها عدة فقرات، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- جاءت درجة ممارسة مديري رياض الأطفال لأسلوب الإدارة التشاركية في مجال (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية) بدرجة مرتفعة على معظم فقرات هذه المجالات.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات استجابات مديري رياض الأطفال حول درجة ممارستهم لأسلوب الإدارة التشاركية في مدينة حمص تعزى إلى متغير (عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

الكلمات المفتاحية:

الإدارة التشاركية، رياض الأطفال، مديري رياض الأطفال.

The degree to which kindergarten principals practice the participatory management style from the principals' point of view principals

(A field study in the city of Homs)

Abstract

The aim of the research is to know the degree to which kindergarten principals practice the method of participatory management in kindergartens from the point of view of the principals. The sample was 117 managers at kindergarten. From three areas of participatory management, each of which falls under several paragraphs, a set of results were reached, the most important of which are:

-The degree to which kindergarten principals practice the participatory management method in the field of (participation in decision-making, delegation of authority, human relations) was high on most of the paragraphs of these areas.

-There are no statistically significant differences between the average degrees of kindergarten principals' responses about the degree of their practice of the participatory management metho in the city of Homs due to the variable (number of years of experience, educational qualification).

Key words: participatory management, kindergarten, kindergarten principals.

المقدمة:

إن مرحلة الطفولة من المراحل الهامة في حياة الطفل لما لها من تأثير كبير في تشكيل شخصيته وتنميتها من جميع النواحي (الجسدية، العقلية، والاجتماعية). لذلك تعتبر المؤسسات الخاصة بهذه المرحلة من أهم المؤسسات التي تم إنشاءها لتحقيق أهداف محددة، وهي كأي مؤسسة اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية تحتاج إلى وجود شخص يتحمل مسؤولية إدارة وقيادة الجهود الجماعية الموجودة فيها لتحقيق الأهداف المرجوة من خلال ما يقوم به من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم ومتابعة العمل داخل الروضة. الأمر الذي يلقي على عاتق المدير مسؤولية كبيرة؛ حيث يجب أن يكون على درجة عالية من الكفاءة والإعداد والتدريب حتى يتمكن من القيام بالمهام الموكلة إليه على أكمل وجه، ويتحقق ذلك من خلال متابعته للمستجدات المعرفية والمهارية المتصلة بالعملية الإدارية والتربوية بما يمكنه من تطوير الأساليب الإدارية التي يتبعها وفق أحدث النظم الإدارية الحديثة، والتخلي عن الأساليب التقليدية التي اعتاد على ممارستها سابقاً.

ويعد الأسلوب الإداري العامل الأساسي في نجاح المؤسسات التربوية، لما للمدير من دور مهم في التأثير في سلوك المعلمين والطلبة في البيئة التربوية السائدة، فالمدير الفعال حسب العساف (2005) هو الذي يحدث أسلوب إدارته تأثيراً إيجابياً في المناخ التربوي بوجه عام، وفي الروح المعنوية للمعلمين والطلبة وسلوكهم وأدائهم.

ولعل من أبرز الأساليب الإدارية التي فرضت نفسها حديثاً أسلوب الإدارة التشاركية التي تقوم في أساسها على علاقة تشاركية بين مدير الروضة ومن يرأسهم في العمليات التربوية وذلك لكثرة الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتق المدير؛ وأنه مهما كانت قدراته ومهاراته فإنه قد لا يستطيع الإنجاز وتحقيق الأهداف دونما إشراك الكادر التعليمي وأولياء الأمور في تنفيذ العديد من الأعمال، إذ تتحول في ظله كيفية أداء العمل من فردية إلى جماعية، بهدف تحقيق الإدماج الكامل للطاقات البشرية، وهذا الإدماج يتطلب اللامركزية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات أو وضع جداول الأعمال أو توزيع المهام أو التدريب. ويشترك الأعضاء في تحديد الأهداف، وفي تقييم أداء بعضهم البعض، وقد يقررون أيضاً كيفية توزيع المكافآت (رقام، 2002، 4).

ومن منطلق أهمية أسلوب الإدارة التشاركية يسعى البحث الحالي لتعرف درجة توفر الإدارة أسلوب التشاركية لدى مديري رياض الأطفال.

مشكلة البحث:

يعد البحث الحالي محاولة للتعرف على درجة ممارسة مديري رياض الأطفال لأسلوب الإدارة التشاركية، ولعل من أهم المسوغات التي دفعت الباحثة إلى التطرق لهذا الموضوع:

الاهتمام الكبير بمؤسسات رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية والسعي للارتقاء بها إلى أفضل مستوى بإصدار العديد من القوانين والمراسيم التشريعية النازمة لهذه المؤسسات ولاسيما المرسوم التشريعي رقم/55/ لعام/2004/ الذي يتضمن رفع نوعية رياض الأطفال والاهتمام بالبيئة التعليمية.

وكذلك البلاغ الوزاري رقم/843/ لعام/2006/ المتضمن اتخاذ الإجراءات اللازمة لافتتاح رياض الأطفال التابعة لمديريات التربية، إلى جانب مؤتمر التطوير التربوي لوزارة التربية والتعليم المنعقد في دمشق في الفترة بين: 26-28/9/2019 والذي أقيم بالتعاون مع وزارة التعليم العالي ومكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية ببيروت.

بالإضافة إلى إجراء العديد من الدراسات المحلية في سوريا التي تناولت موضوع إدارة مؤسسات رياض الأطفال وسبل تطويرها في ضوء الاتجاهات المعاصرة. مثل دراسة (ناصيف، 2014) التي هدفت تعرف مدى إمكانية تطبيق الإدارة بالتكنولوجيا وتعرف واقع نظام إدارة المعلومات في إدارة مؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرات، ودراسة (عباس، 2015) التي هدفت تعرف مدى إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر مديري رياض الأطفال في مدينتي اللاذقية وجبلية، ودراسة (محرز، 2017) التي هدفت تعرف أكثر الأنماط الإدارية السائدة لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات في محافظة دمشق.

ناهيك عن دعوة العديد من الدراسات السابقة إلى ضرورة تبني أسلوب الإدارة التشاركية في كافة الممارسات الإدارية للمدير. كدراسة (الغامدي، 2014) التي أشارت إلى أن الإدارة التشاركية تلعب دوراً بالغ الأهمية في الميدان التربوي والتعليمي، وأوصت بضرورة

ممارسة الإدارة التشاركية في هذا الميدان؛ لما لها من تأثير بالغ في تطويره والارتقاء بنظمه وفعالياته. ودراسة (الشمراي، 2015) التي أوصت بضرورة الاهتمام بمديرين أكفاء وتزويد من يشاركونهم من المعلمين بدورات تدريبية فعالة، تسهم في تكوين رؤية واضحة لديهم حول ماهية الإدارة التشاركية ودوافعها وآثارها، وبلورة أفكارها في برامج تنفيذية عملية قابلة للتطبيق، ودراسة (الدواس، 2016) التي أوصت بتعزيز العلاقات الإنسانية في المؤسسات التربوية والتعليمية، ووضع آليات لتطبيق الإدارة التشاركية في إدارة شؤونها وتدبير أعمالها، بالإضافة إلى العديد من الدراسات الأخرى مثل دراسة غايس (Gyas، 2015)، ودراسة (الحارثي، 2018) ودراسة (الحجيج، 2019) ودراسة (الشمالي، 2020) التي دعت إلى ضرورة تطبيق الإدارة التشاركية في المؤسسات التربوية كونها أثبتت فعاليتها في البيئة التي تم التطبيق بها من أجل الحصول على النتائج المرجوة من تطبيقها من جهة، ولتنمية خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية من جهة أخرى.

ومن خلال عمل الباحثة السابق في عدد من رياض الأطفال في مدينة حمص وجدت ضرورة اتباع التشاركية كأسلوب في الإدارة نتيجة ضغوط العمل؛ وضيق الوقت؛ وتعقد المهام وكثرة الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتق المدير؛ ودخول عصر تكنولوجيا المعلومات وتعدد وسائل المعرفة؛ وزيادة عدد رياض الأطفال؛ وحصول تطور في التربية والتعليم.... وغيرها من الأمور التي تستدعي تطبيق أسلوب الإدارة التشاركية.

وفي ظل عدم وجود دراسات تحدثت عن درجة توفر الإدارة التشاركية لدى المديرين وخاصة في رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية وفي مدينة حمص على وجه التحديد.

واستناداً إلى ما سبق فقد شعرت الباحثة بمشكلة البحث، ووجدت أن الموضوع يستحق الدراسة العلمية، ومن هنا يمكن تحديد مشكلة البحث بالسؤال الآتي:

ما درجة ممارسة مديري رياض الأطفال لأسلوب الإدارة التشاركية في مدينة حمص من وجهة نظر المديرين؟

أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث من خلال النقاط الآتية:

1. قد تفيد القائمين على إدارة رياض الأطفال في تعرف مفهوم وأهمية الإدارة التشاركية وكيفية تطبيقها في إدارتهم.
2. قد تفيد المسؤولين في مديريات التربية في تدريب مديري رياض الأطفال على تطبيق أسلوب الإدارة التشاركية في رياض الأطفال.
3. قد تزود موجهي رياض الأطفال بقائمة تشتمل على عدة محاور للإدارة التشاركية يمكن اتخاذها كأداة لتقويم أداء مديري رياض الأطفال على ضوءها.
4. قد تفتح المجال أمام الباحثين لإجراء بحوث أخرى حول الأساليب الإدارية في رياض الأطفال والعمل على تطويرها.
5. قد تكون من أوائل الدراسات العلمية-على حد علم الباحثة-التي تتناول أسلوب الإدارة التشاركية في مرحلة رياض الأطفال في مدينة حمص.

أهداف البحث:

تحدد أهداف البحث في النقاط الآتية:

1. تعرف درجة ممارسة مديري رياض الأطفال لأسلوب الإدارة التشاركية في مدينة حمص من وجهة نظر المديرين.
2. الكشف عن دلالة الفروق في استجابة مديري رياض الأطفال لدرجة ممارستهم لأسلوب الإدارة التشاركية تبعاً لمتغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

فرضيات البحث:

تم اختيار فرضيات البحث عند مستوى الدلالة 0,05:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات استجابات مديري رياض الأطفال حول درجة ممارستهم لأسلوب الإدارة التشاركية في مدينة حمص تعزى إلى متغير (عدد سنوات الخبرة).
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات استجابات مديري رياض الأطفال حول درجة ممارستهم لأسلوب الإدارة التشاركية في مدينة حمص تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي).

حدود البحث:

- حدود زمنية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الأول من العام 2021 / 2022.

- حدود مكانية: رياض الأطفال في مدينة حمص.
- حدود موضوعية: أسلوب الإدارة التشاركية.

مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية:

الإدارة التشاركية:

هي: وظيفة يقوم بها مجموعة من الأشخاص تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة بين المديرين والعاملين معه، وتقوم على إشباعه لحاجاتهم، وإطلاق قدراتهم، وطاقتهم الكامنة، وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم (أبو النور، 2010، 125).

وتعرفها الباحثة إجرائياً: بأنها عملية منظمة ترى أن المعلمات والعاملين في الروضة قادرون على تحمل المسؤولية مع المدير باتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه العمل في الروضة، وتقوضهم ببعض الصلاحيات الخاصة به، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها مديرو الرياض في مدينة حمص من خلال إجابة أفراد العينة على الأداة المعدة لهذا الغرض.

مدير رياض الأطفال:

هو: الموجه التربوي، والمقوم، بحكم مسؤوليته عن سير العملية التربوية في الروضة من خلال وضع البرامج والنشاطات الخاصة بالأطفال في سبيل تحقيق أهداف الروضة تربوياً (القرار الوزاري في الجمهورية العربية السورية رقم 3013، 1991)

وتعرفه الباحثة إجرائياً: بأنه المسؤول عن سير العملية التربوية وفق استراتيجية إدارية وتربوية حديثة، وهن قدرات على مواكبة التطورات المعرفية في مجال رياض الأطفال من حيث المنهج، الوسائل التعليمية، طرائق التدريس، النمو المهني للمعلمات على ضوء معايير الإدارة التشاركية.

رياض الأطفال:

هي: مرحلة ممهدة للتعليم الأساسي لما لها من دور كبير في رسم وتكوين شخصية الطفل وتحديد سماتها ومقوماتها، وتهدف هذه المرحلة إلى رعاية الأطفال من 3/6 سنوات وتتعدد لهم نمو متوازنا، وتلبي احتياجاتهم المختلفة وتطور شخصياتهم من جميع الجوانب النفسية والجسمية والاجتماعية والعقلية وفقاً لخصائص نموهم وبما يتناسب مع

سمات المجتمع لإعداد جيل واع يؤمن بمبادئ أمتة ووطنه (وزارة التربية، النظام الداخلي، 2006، 2).

الإطار النظري:

- تعريف الإدارة التشاركية:

يعرفها (القرشي، 2013، 15) بأنها: نمط يقوم على احترام شخصية الفرد، ومشاركته في صنع القرار، وإدارة العمل من خلال تفويض بعض المهام القيادية للعاملين. ويعرفها (حرز الله، 2018، 14) بأنها: أحد الأنماط الإدارية الحديثة القائمة على مشاركة العاملين لمديريهم في صنع القرارات الإدارية، ومشاورتهم، واحترامهم، وتفويض بعض الصلاحيات لهم، والتواصل الدائم معهم، وتوظيف ما لديهم من قدرات إبداعية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

بينما يعرفها (درويش، 2018، 314) بأنها نمط ديمقراطي يسعى إلى مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار، مع منحهم بعض السلطات والصلاحيات التي تزيد من ثقتهم بأنفسهم وبالتالي زيادة في الإنتاجية، لتحقيق الأهداف المتفق عليها مسبقاً بأقل وقت وجهد وتكلفة مادية وبشرية وبأكثر فاعلية.

- أهداف الإدارة التشاركية:

إن أهداف الإدارة التشاركية كما ذكرها (العراييد، 2010، 43):

1. الحصول على كفاءة إنتاجية عالية من جميع العاملين.
2. تأكيد الذكاء واللجوء إلى التحليل المنطقي في حل المشكلات.
3. مراعاة السيطرة الذاتية من خلال فهم الآخرين للأهداف.
4. تعويد العاملين الاستفادة من كل مجهوداتهم وطاقتهم.
5. مواجهة النزاع وحله.
6. تقديم حوافز سلبية وإيجابية.
7. الاتصال بالنسبة للقيادة التشاركية يتم بشكل ثنائي.
8. اتخاذ قرار استراتيجي مع اشراك العاملين للوصول إلى قرار مثالي.
9. إشراك العاملين في الخطط الاستراتيجية.

10. العمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا بأهميتها وبنافعتها في التنظيم.

11. إتاحة المجال للتعبير عن آرائهم والاسهام بمقترحاتهم مما يؤدي إلى تحسين العلاقة بين المدير والعاملين ويرفع من روحهم المعنوية.

12. ترشيد عملية اتخاذ القرار وذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار والاستفادة القصوى من ذوي الخبرة الواسعة والعقول الناضجة في اختيار البدائل فضلاً عن أن المشاركة تمنع معارضة القرار وتخفف من العقبات التي قد تؤدي للحيلولة دون تنفيذه.

وترى الباحثة أن مثل هذه الأهداف تساعد في دفع العاملين لبذل مزيداً من الجهد، وغرس الرغبة الصادقة في تطوير مؤسسات رياض الأطفال.

- مزايا الإدارة التشاركية:

1- احترام شخصية العاملين والاهتمام بمشكلاتهم وإعطاء الاختيار التام لأفكارهم ومقترحاتهم.

2- بناء الروح المعنوية العالية بين أفراد الجماعة داخل المنظمة.

3- سيادة الشعور بالرضا نحو العمل (الحربي، 2008، 135).

4- تساعد على تحسين مستوى القرار، وجعله أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين فينفذه بحماس ورغبة.

5- الحد من الشكاوى من جانب العاملين والتقليل من المقاومة ضد التنفيذ ومشروعات التطوير (عبوي، 2010، 15) (الحجيج، 2019).

وترى الباحثة أنه إذا تم تطبيق الأسلوب التشاركي بطريقة فعلية فإن ذلك سوف يؤدي لبناء الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين، وبالتالي جعل القرار أكثر قبولاً لمشاركة العاملين في صنعه، وبالتالي رفع الروح المعنوية لديهم، مما يؤدي لتقليل حدة الصراع داخل المؤسسات التربوية.

- شروط تطبيق الإدارة التشاركية:

بين الرفاعي (2009، 15) أن هناك مجموعة من الشروط الواجب توافرها لتطبيق الإدارة

التشاركية في المؤسسات التربوية:

1. التواصل المستمر والدائم بين المدير والعاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.
 2. وجود مؤهلات علمية لدى العاملين تؤهلهم لممارسة الإدارة التشاركية.
 3. وعي القيادات التعليمية والعاملين بمفهوم الإدارة التشاركية ومدى أهميتها.
 4. وجود رؤية مستقبلية لدى المدير (القدرة على التخطيط المستقبلي).
- وترى الباحثة أنه لا بد من توافر عدداً من الشروط حتى تكون الإدارة إدارة تشاركية ومن أهمها: وعي القيادات العليا بمفهوم وأهمية الإدارة التشاركية وأن يكون لديهم القابلية لتطبيق المفهوم على أرض الواقع وليس مجرد شعارات وكلام نظري.

- سمات المدير التشاركي:

ذكر العرابيد (2010، 67) مجموعة من الصفات التي يجب أن يتصف بها المدير التشاركي منها:

1. يتيح فرصة النمو المهني والوظيفي لأفراد المجموعة الذين يعملون معه.
 2. يوضح التعليمات للعاملين حتى لا يكون هناك مجال للازدواجية أو اللبس.
 3. الاحترام المتبادل بينه وبين مرؤوسيه.
 4. التعرف على مشاكل المرؤوسين والعمل على حلها.
 5. السماح للمرؤوسين بإبداء الرأي دون تعصب لرأيه الشخصي.
- وترى الباحثة أنه لا بد من توفر عدد من الصفات في المدير التشاركي حتى يكون قائداً ناجحاً من أهمها الايمان بمبدأ العلاقات الإنسانية لما لها من دور كبير في كسر الحواجز بين المدير والعاملين معه مما يؤدي لرفع الروح المعنوية لدى العاملين، كما يجب أن تتوفر فيه صفة التحفيز الدائم للعاملين وعدم احباطهم وتوفير كل ما يحتاجونه.

- مجالات وأبعاد الإدارة التشاركية:

للإدارة التشاركية مجالات عديدة نوجز منها ما يلي:

1-المشاركة في اتخاذ القرار:

يتفق كثيرون من رجال الإدارة ورجال الفكر الإداري على أنه من الضروري إشراك المرؤوسين والمواقع التنفيذية في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم أو في أعمالهم، وذلك ضماناً لوضوح الرؤية وتبادل الرأي قبل أن تتخذ القرارات، إذ أن إشراك العاملين والقادة في عملية اتخاذ القرار يضمن تعاونهم الاختياري والتزامهم بتنفيذها، كما أنه يحقق

ديمقراطية الإدارة، وعملية اتخاذ القرار الإداري يتطلب توفر الحقائق التي أساسها المعلومات والبيانات والإحصاءات الدقيقة، ولكي توتي المشاركة في اتخاذ القرارات ثمارها المرجوة، فإنه ينبغي على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات منها: (الوقت المتاح، العامل الاقتصادي، المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين، وسرية القرارات) (أبومسامح، 3015، 35).

2- تفويض السلطة:

يعتبر تفويض الصلاحيات من الضروريات التي تحتمها عملية التنظيم في المؤسسة التعليمية، حيث لا يمكن لشخص واحد أن يقوم بكل الأعمال اللازمة لإدارة المؤسسة، ويتم بواسطتها إنجاز مجموعة معقدة من الالتزامات ضمن هيكل منظم محدد من المسؤوليات (مهنى، 2006).

كما أن تفويض السلطة يساعد المديرين على إنجاز مهامهم من خلال الآخرين، مما يوفر لهم الوقت اللازم لأداء المهام الاستراتيجية المتصلة بالتخطيط وصناعة القرارات، مما يزيد الثقة ويساعد على بناء علاقات إيجابية بين المديرين والعاملين، ومن ناحية أخرى يسهم في تحفيز العاملين لتقديم المبادرات واكتساب المهارات لتنمية القدرات الذاتية ويعزز ثقتهم بأنفسهم (أبومسامح، 3015، 35).

3- العلاقات الإنسانية:

إن تطبيق العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية يعني التركيز على الجانب المعنوي للعاملين، على اعتبار أنه جانباً تكميلياً للجانب المادي، وإن اهتمام الإدارة بهذا الجانب وخلق جو ودي وتعاوني بين الأفراد وتنمية الدوافع والقبول النفسي وخلق الحوافز المادية والمعنوية لدفع الأفراد للتعطاء وتقدير أعمالهم واحترام إنسانيتهم سيكون له مردود إيجابي فعال لتقديم أفضل ما يمكن تقديمه المؤسسة التعليمية (محمد، 2014).

- معوقات تطبيق الإدارة التشاركية:

على الرغم من وجود مزايا وفوائد للإدارة التشاركية إلا أن تطبيقها يواجه مجموعة من المعوقات وقد ذكر عدد من الباحثين مجموعة من المعوقات منها:

1. ترك العاملين يشاركون في صنع القرار يعني استهلاك الوقت أكثر مما لو قام المدير بنفسه بصنع واتخاذ القرار (عساف، 2015).

2. حرص المدير على تملك السلطة لاعتقاده بأن تفويض السلطة سيؤدي لفقدان منصبه الإداري (لاحق، 2012، 69)
3. كبر حجم المؤسسة فكلما كان حجم المؤسسة أكبر كانت مشاركة العاملين أصعب (الرفاعي، 2009، 102).
4. قلة وجود كفاءات عالية بين العاملين قادرة على تحمل المسؤولية (أبو عيطة، 2016، 38)

وترى الباحثة أن تلك المعوقات تشكل عائقاً أمام تطبيق الإدارة التشاركية في المؤسسات التربوية وليتم تجاوز وتلافي تلك المعوقات لا بد من تغيير الثقافات والممارسات القديمة واستبدالها بأخرى جديدة من خلال تكثيف البرامج التدريبية التي تركز على مفهوم الإدارة التشاركية وتطبيقها في المؤسسات التربوية.

دراسات سابقة:

تناولت الباحثة مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث وخاصة موضوع الإدارة التشاركية، بهدف الوقوف على أهم الجوانب التي عالجتها، والنتائج التي توصلت إليها.

أولاً: دراسات عربية:

دراسة العمري (2019): واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس مشيط.

الهدف: هدف البحث تُعرف واقع الإدارة التشاركية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط في مصر من وجهة نظر المعلمات.

المنهج: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي.

العينة: بلغت عينة الدراسة (129) معلمة تم اختيارهن بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة المكون من معلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس مشيط والبالغ عددهن (193).

الأداة: تم تصميم استبانة مكوّنة من ثلاث محاور رئيسة؛ وهي: (العلاقات الإنسانية، المشاركة في صنع القرار، تفويض السلطة).

النتائج: أسفر البحث عن مجموعة من النتائج، ومنها:

. جاء متوسط درجة الإدارة التشاركية (3,17) بمستوى مشاركة متوسط ولم تصل إلى حد الكفاية (3,4).

. لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

دراسة الخصاونة (2019): درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين .

الهدف: هدفت الدراسة تحديد درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام في منطقة نجران في بغداد للإدارة التشاركية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين.

المنهج: استخدم المنهج الوصفي التحليلي.

العينة: طبقت الأداة على عينة بلغت (226) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة.

الأداة: تم تصميم استباننتين لجمع البيانات، الأولى لقياس الإدارة التشاركية والثانية لقياس مستوى الإبداع الإداري.

النتائج: كان من أهم نتائج الدراسة أن:

. درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للإدارة التشاركية في منطقة نجران كانت كبيرة .

. عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام في منطقة نجران للإدارة التشاركية تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية).

. وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين ممارسة مديري مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية ومستوى الإبداع الإداري.

دراسة الشمالي (2020): برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية بمحافظة شمال غزة في ضوء القيادة التشاركية.

الهدف: هدفت هذه الدراسة بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية بمحافظة شمال غزة في ضوء القيادة التشاركية.

المنهج: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي.

العينة: تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (472) من معلمي المدارس الحكومية بمحافظة شمال غزة يمثلون (25%) من مجتمع الدراسة.

الأداة: تمثلت أداة الدراسة في استبانة استهدفت عينة المعلمين المذكورة، كما تم إجراء مقابلة مع مسؤول فرع التدريب في مديرية شمال غزة؛ بهدف التوصل إلى عدد من المحاور والموضوعات التي يمكن تضمينها في برنامج تدريبي لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية بمحافظة شمال غزة في ضوء الإدارة التشاركية.

النتائج: كان من أهم نتائج الدراسة أن:

. الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة من المعلمين لمستوى أداء مديري المدارس الحكومية بمحافظة شمال غزة في ضوء الإدارة التشاركية درجة كبيرة.

. ترتيب أبعاد الاستبانة حسب أهميتها النسبية متسلسلة من الأعلى إلى الأدنى على

النحو التالي: العلاقات الإنسانية، يليه بعد الاتصال وبناء المعلومات، ثم بعد تفويض السلطة، وأخيراً بعد المشاركة في اتخاذ القرار بدرجة كبيرة.

ثانياً: دراسات أجنبية:

دراسة "هوانج وآخرون" **Huang et.al. (2010)**: هل تعزز الإدارة التشاركية الأداء في العمل عن طريق الحث على الثقة أو تفويض السلطة؟، التأثيرات التباينية للمرؤوسين الإداريين وغير الإداريين بالصين.

الهدف: هدفت الدراسة تعرف عما إذا كان سلوك الإدارة التشاركية مرتبطاً بتحسين الأداء في العمل عن طريق عملية تحفيزية، أو عملية قائمة على أساس التبادل والتعاون في الصين.

المنهج: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

العينة: اختار الباحث العينة العشوائية (527) موظفاً من مجموع (500) شركة في الصين.

الأداة: استخدمت الدراسة نموذجين نظريين، وهما النموذج التحفيزي والنموذج التبادلي؛ لاكتشاف الآلية النفسية لأثر سلوك الإدارة التشاركية للمديرين على السلوك العملي للمرؤوسين.

النتائج: توصل الباحث إلى:

. أن النموذج التحفيزي للإدارة التشاركية لديه قوة تفسيرية أقوى من النموذج القائم على التبادل للمرؤوسين الإداريين.

دراسة "أموبود" (omobode, 2012) "مشاركة المعلمين في صنع القرار، وعلاقتها بأدائهم الوظيفي في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في منطقة ايدو نيجيريا".

Influence of teachers participation in making on their job performance in public and private secondary schools in oredo Local Government area of edo state, Nigeria'

الهدف: هدفت الدراسة تعرف تأثير مشاركة المعلمين في صنع القرار، وعلاقتها بأدائهم الوظيفي في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة بناءً على متغيرات المؤهل العملي وسنوات الخدمة والجنس.

المنهج: استخدمت الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

العينة: تكونت عينة الدراسة من 400 معلم منهم 181 من معلمي الثانوية العامة و219 من معلمي الثانوية الخاصة.

الأداة: استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة.

النتائج: من أهم النتائج الدراسة:

. مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار كانت أكبر في المدارس الخاصة وأقل في المدارس العامة.

. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير مشاركة المعلمين في صنع القرار تعزى للمتغيرات (سنوات الخبرة، الجنس) لصالح الذكور والذين لديهم سنوات خبرة أكثر.

دراسة "أولكا وجور" (Olga And Jour-2013) "مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات وتأثيرها على المدارس والمعلمين"

“Teacher participation in decision making and its impact on school and teacher”

الهدف: تعرف مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات وتأثيرها على المدارس والمعلمين

المنهج: استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي.

العينة: تكونت عينة الدراسة من 143 معلماً من معلمي المدارس من مختلف مناطق

اليونان وقد اختيرت العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية.

الأداة: استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

النتائج: من أهم نتائج الدراسة:

. مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية جاءت بدرجة منخفضة.

. تزيد الكفاءة الذاتية للمعلمين بسبب المشاركة في اتخاذ القرارات.

دراسة "غياسي" (Gyas 2015) واقع تطبيق الإدارة التشاركية في المدارس

المتوسطة وسبل تحسينها.

Participative Leadership Practice in Junio High School and Action to Improve the Practice: A Case Study of Sekyere South Distrct.

الهدف: هدفت الدراسة تعرف واقع تطبيق القيادة التشاركية وسبل تحسينها.

المنهج: تم استخدام المنهج الوصفي المسحي.

العينة: تكونت العينة من (30) مدرسة متوسطة في سيكير في شرق منطقة أشانتي في

غانا ومن (150) مشاركاً: (30) من المديرين، و(90) معلماً، و (30) من الآباء.

الأداة: تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

النتائج: كان من أهم نتائج الدراسة أن:

. ممارسة الإدارة التشاركية تتم بدرجة مرتفعة، حيث اتخذ المديرين القرارات بالاشتراك

مع المعلمين والآباء عن طريق الإدارة التشاركية.

. من سبل تطوير الإدارة التشاركية أن يرى المديرين أن المعلمين شركاء لهم في اتخاذ

القرار، لا مجرد تابعين أو منافسين.

تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال هذا العرض للدراسات السابقة نجد أن أغلبها قد تعرض لموضوع تعرف واقع القيادة التشاركية لمديري المدارس بشكل عام وفي بيئات مختلفة. لكنها لم تتعرض لتعرف واقع الإدارة التشاركية ودرجة ممارستها لدى مديري رياض الأطفال على وجه التحديد وفي الجمهوري العربية السورية وخصوصاً في مدينة حمص. مما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة التي عرضتها الباحثة في دراستها.

إجراءات البحث الميدانية:

أ- منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي في تعرف درجة ممارسة مديري رياض الأطفال لأسلوب الإدارة التشاركية في مدينة حمص من وجهة نظر المديرين كونه يعد من أفضل المناهج التي تتناسب وطبيعة البحث، والذي يتناول أحداث وظواهر وممارسات قائمة موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي؛ دون تدخل الباحثة في مجرياتها، وتستطيع الباحثة أن تتفاعل معها مباشرة" (الأغا، 2000، 43).

ب- مجتمع البحث:

تألف المجتمع الأصلي للبحث من جميع المديرين في رياض الأطفال في مدينة حمص؛ والبالغ عددهم (168) في رياض الأطفال الحكومية والخاصة وفقاً للدليل الرسمي لمديرية التربية في مدينة حمص للعام الدراسي 2021/2022

ج- عينة البحث:

تم الاعتماد في تحديد حجم العينة الممثلة للمجتمع الأصلي على معادلة ستيفن ثامبسون الآتية:

$$n = \left[\frac{N \times p(1-p)}{\left[N - 1 \times \left(d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p)} \right] \quad \text{Thompson, 2012, 59-60}.$$

وبالتالي فقد تكونت عينة البحث من:

المديرين في رياض الأطفال الحكومية والخاصة والبالغ عددها (117) بنسبة 69.64% من المجتمع الأصلي للبحث، وقد تم اختيارها وفقاً لأسلوب العينة العشوائية البسيطة

حيث قامت الباحثة بتدوين أسماء الرياض في مدينة حمص على قصاصات ورقية وقامت بوضعها في إناء ومن ثم قامت بسحب (117) ورقة لتمثل عينة المديرين المختارة، وفيما يلي توصيف دقيق لتقييم عينة البحث لتعرف درجة ممارسة مديري رياض الأطفال لأسلوب الإدارة التشاركية من وجهة نظر المديرين وفقاً لمتغيرات (المؤهل العلمي وسنوات الخبرة) باستخدام الجداول التوضيحية بما يسهم في تكوين تصور دقيق لتوزيع عينة البحث وتكوينها.

الجدول رقم (1)

عينة المديرين الذين تم تقييمهم وفقاً لمتغير المؤهل العلمي للمدير

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي للمدير
17%	42	ثانوية
19.4%	48	معهد
48.5%	120	إجازة جامعية
14.9%	37	دراسات عليا
100%	117	المجموع

الجدول رقم (2)

عينة المديرين الذين تم تقييمهم وفقاً لمتغير عدد سنوات خبرة المدير

النسبة المئوية %	التكرار	عدد سنوات الخبرة للمدير
27.5%	68	أقل من 10 سنوات
49.3%	122	من 10 إلى أقل من 20 سنة
23%	57	20 سنة فأكثر
100%	117	المجموع

د - أدوات البحث:

قامت الباحثة بتطوير استبانة درجة ممارسة مديري رياض الأطفال لأسلوب الإدارة التشاركية من وجهة نظر المديرين. وقد تألفت في صورتها الأولية من (42) عبارة موزعاً على ثلاثة مجالات كما يلي:

- المشاركة في اتخاذ القرار (8) مؤشرات.

- تفويض السلطة (15) مؤشراً.

- العلاقات الإنسانية (19) مؤشراً.

- صدق الأداة:

قامت الباحثة بالتحقق من صدق الأداة بعرضها على عدد من المحكمين من السادة أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية في جامعة البعث ودمشق وحماه، ووفقاً لاقتراحات المحكمين تم إجراء بعض التعديلات عليها من حيث إعادة الصياغة وحذف بعض العبارات كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (3)

تعديلات المحكمين

العبارات المحذوفة	العبارات المعدلة	
	العبارة بعد التعديل	العبارة قبل التعديل
أراعي رغبات العاملين في الدوام.	أحرص على الأخذ بآراء جميع من يعمل في الروضة بشأن ما يتخذ من قرارات.	أشرك المعلمات في اتخاذ جميع القرارات في الروضة.
أشرف على العاملين بالمهام المفوضين بها	أحرص على تناسب حجم التفويض مع قدرات ومهارات من أفوضهم.	أعطي كل عامل في الروضة المهمة المناسبة لقدراته.
	أفوض المعلمات بمهمة إدارة اجتماعات الروضة	أوكل المعلمات في إدارة اجتماعات الروضة ومجالس

		أولياء الأمور.
	أطبّق القوانين والأنظمة على جميع من يعمل في الروضة دون تحيز.	أعامل الجميع بموضوعية أثناء تطبيق القوانين والأنظمة.

واستناداً إلى آراء السادة المحكمين تكونت الأداة في صورتها النهائية من (40)

مؤشراً ضمن ثلاثة مجالات كما يلي:

- المشاركة في اتخاذ القرار (8) مؤشرات.

- تفويض السلطة (14) مؤشراً.

- العلاقات الإنسانية (18) مؤشراً.

- ثبات الأداة:

تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية من المديرين بلغ عددها (22) مديراً ومديرة، ثم

تم حساب ثباتها بطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية كما يلي.

الجدول رقم (4)

ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ لأسلوب الإدارة التشاركية

ألفا كرونباخ	مجالات الإدارة التشاركية	
9670.	المشاركة في اتخاذ القرار	الأول
930.7	تفويض السلطة	الثاني
8790.	العلاقات الإنسانية	الثالث
0.858	الثبات الكلي	

من الجدول السابق يتضح أن معامل الثبات الكلي هو (0.858) وهي درجة ثبات عالية مما يدل على صلاحية الأداة للتطبيق.

الجدول رقم (5)

ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية لأسلوب الإدارة التشاركية

التجزئة النصفية	مجالات الإدارة التشاركية	
580.9	المشاركة في اتخاذ القرار	الأول
0.753	تفويض السلطة	الثاني
0280.	العلاقات الإنسانية	الثالث
0.805	الثبات الكلي	

من الجدول السابق يتضح أن معامل الثبات الكلي هو (0.805) وهي درجة ثبات عالية مما يدل على صلاحية الأداة للتطبيق العملي.

وبعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة تألفت في صورتها النهائية من (40) عبارة موزعة على ثلاثة مجالات (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية). وتمت الإجابة على عبارات الاستبانة بوضع إشارة من قبل المستجيب أمام كل عبارة في الحقل الذي يعبر عن رأيه باستخدام مقياس ليكرت الثنائي (نعم، لا)، ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت الباحثة المعيار الآتي:

الجدول رقم (6)

المقياس المستخدم في تفسير نتائج الاستبانة

درجة الموافقة	النسبة المئوية	مقياس ليكرت الثنائي
منخفضة	25% - 50%	
مرتفعة	50.5% - 100%	

عرض النتائج ومناقشتها:

1- عرض نتائج أسئلة البحث:

ما درجة ممارسة مديري رياض الأطفال لأسلوب الإدارة التشاركية في مدينة حمص من وجهة نظر المديرين؟

لغرض الإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة (المديرين) على كل مجال من مجالات الاستبانة، ويوضح الجدول الآتي نتائج هذا السؤال.

الجدول رقم (7)

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على مجال المشاركة في اتخاذ القرار

م	المشاركة في اتخاذ القرار	التكرار	النسبة المئوية	درجة توافرها
1.	أحرص على الأخذ بآراء جميع من يعمل في الروضة بشأن ما يتخذ من قرارات.	108	92.30%	مرتفعة
2.	أشرك المعلمات في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير العملية التعليمية من حيث /الأهداف التعليمية، الوسائل، الطرائق، الأنشطة.../.	110	94%	مرتفعة
3.	أشرك المعلمات في التخطيط لبعض الحالات الطارئة التي يمكن مواجهتها في الروضة.	95	81.19%	مرتفعة
4.	أشرك المعلمات في تطوير أهداف الروضة.	25	21.36%	منخفضة
5.	أشرك المعلمات في تنظيم جدول المناوبات.	113	96.58%	مرتفعة
6.	أشرك المعلمات في وضع بعض الخطط الدراسية /أسبوعية، شهرية، سنوية/.	106	90.59%	مرتفعة
7.	أشرك المعلمات في اتخاذ القرار بشأن الخطط العلاجية لمشكلات الأطفال السلوكية.	108	92.30%	مرتفعة
8.	أشرك جميع من يعمل في الروضة في اتخاذ القرار بشأن المشكلات التي تحدث في البيئة المحيطة /حرائق، حوادث، انتشار وباء.../.	104	88.88%	مرتفعة

نلاحظ من الجدول السابق أن درجة ممارسة المديرين لمجال المشاركة في اتخاذ القرار قد جاءت مرتفعة في جميع عبارات المشاركة في اتخاذ القرار باستثناء العبارة رقم (4) فقد جاءت درجة توفرها منخفضة، حيث نلاحظ ما يلي:

حصلت العبارة رقم (5) وهي (أشرك المعلمات في تنظيم جدول المناوبات) على أعلى نسبة مئوية 96.58% وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأنه قد يرجع إلى قيام مديري الرياض بإتاحة الفرصة للمعلمات للمشاركة في اتخاذ القرار في الروضة ربما لأنها عنصر أساسي في العملية التربوية فهي مسؤولة عن الطفل تربية وتعليماً، ولذلك هي على علم ودراية أوسع بما يحتاجه الطفل من معلومات وكيف ومتى تقدمها له، وهي أقرب للطفل وعلى تماس مباشر معه ولا بد هنا من الأخذ برأيها، بينما نلاحظ حصول العبارة (4) وهي (أشرك المعلمات في تطوير أهداف الروضة). على درجة توفر منخفضة بنسبة 21.36%، وتفسر الباحثة ذلك بأنه قد يرجع إلى اعتقاد بعض المديرين بأن المشاركة في الإدارة يهدد مناصبهم الإدارية، وأنه

ليس كل الاعمال والوظائف بحاجة إلى مشاركة كونه يظهر في بعض الأحيان أن المشاركة الجماعية تؤدي إلى ضياع الوقت وعدم الإنجاز خاصة إذا كان العدد كبير.

الجدول رقم (8)

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على مجال تفويض السلطة

م	تفويض السلطة	التكرار	النسبة المئوية	درجة التوفر
9.	أفوض جميع من يعمل في الروضة بالصلاحيات الكافية لأداء الأعمال المنوطة بهم.	107	91.45%	مرتفعة
10.	أحرص على تناسب حجم التفويض مع قدرات ومهارات من أفوضهم.	112	95.72%	مرتفعة
11.	أفوض المعلمات الأكفاء في أداء بعض أعمالها الإدارية الخاصة.	89	76%	مرتفعة

منخفضة	19.65%	23	أفوض المعلمات والعاملين بتحديد احتياجات الروضة المختلفة.	12.
مرتفعة	93.16%	109	أتابع أداء العاملين والمعلمات للمهام التي فوضتها إليهم.	13.
مرتفعة	82.90%	97	أفوض المعلمات بعملية توزيع الأطفال على الصفوف في بداية العام الدراسي.	14.
مرتفعة	70.94%	83	أفوض المعلمات بإعداد الجدول الدراسي.	15.
منخفضة	20.51%	24	أفوض جميع من يعمل في الروضة بحل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل.	16.
مرتفعة	64.95%	76	أكلف المعلمات بالإجابة عن استفسارات أولياء أمور الأطفال.	17.
منخفضة	21.36%	25	أفوض المعلمات بمهمة إدارة اجتماعات الروضة.	18.
منخفضة	24.78%	29	أفوض المعلمات بتوزيع المهام فيما بينهم / مربية، مناوبة، مشرفة، مساعدة /.....	19.
مرتفعة	90.59%	106	أحدد موعداً زمنياً لإنهاء المهمة المفوضة.	20.
مرتفعة	84.61%	99	أقيم أداء المعلمات والعاملين بالمهام التي فوضتها إليهم.	21.
مرتفعة	80.34%	94	أتيح الفرصة للمعلمات للتنسيق مع مؤسسات المجتمع المحلي أثناء القيام بأعمال أو أنشطة مشتركة.	22.

نلاحظ من الجدول السابق أن درجة توفر مجال تفويض السلطة قد جاءت مرتفعة في جميع فقرات تفويض السلطة باستثناء المؤشرات ذوات الأرقام (12، 16، 18، 19) فقد جاءت درجة توفرها منخفضة، حيث نلاحظ ما يلي:

حصلت العبارة رقم (10) وهي (أحرص على تناسب حجم التفويض مع قدرات ومهارات من يفوض له) على أعلى درجة توفر بنسبة 95.72%، وتفسر الباحثة ذلك: بأنه قد يكون بسبب أن مدير الروضة هو الشخص الأول والأخير المطلوب منه متابعة كل ما يجري في الروضة لأنه المسؤول الوحيد أمام أولياء الأمور والجهات العليا وفي الاجتماعات الخارجية، مثلاً نجد أن المدير يفوض المعلمات في الأمور التي تخص عملهن داخل الصفوف فيما يخص الجدول الدراسي وتوزيع الأطفال وغيره من أعمال صفية أي يفوضهن بأعمال تتناسب مع طبيعة مؤهلاتهن ومهاراتهن العلمية والشخصية، وهذا ينطبق على جميع من يعمل في الروضة، بينما حصلت العبارة رقم 16 على أدنى نسبة مئوية 20.51% وهي (أفوض جميع من يعمل في الروضة بحل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل) وتفسر الباحثة هذه النتيجة: بأنه قد يكون بسبب أن المدير يسعى لتجنب حدوث الصراعات الداخلية التي قد تنشأ من مشكلات بسيطة لا علم له بها، ولذلك حرصاً على تحقيق الأمن الوظيفي يسعى المدير بأن تكون جميع مشكلات العاملين مطروحة للنقاش والحل السليم الذي يرضي جميع الأطراف.

الجدول رقم (9)

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على مجال العلاقات الإنسانية

م	العلاقات الإنسانية	التكرار	النسبة المئوية	درجة الموافقة
23.	أتعامل مع جميع من يعمل في الروضة بود وإنسانية.	117	100%	مرتفعة
24.	أعمل على توفير بيئة عمل خالية من الصراعات.	117	100%	مرتفعة

مرتفعة	89.74%	105	25. أبدى الاهتمام بالحالة الصحية للمعلمات والعاملين.
مرتفعة	96.58%	113	26. أطلع أولياء الأمور على كل التغييرات التي تطرأ على أطفالهم.
مرتفعة	99.14%	116	27. أساعد جميع من يعمل في الروضة في حل ما يعترضهم من صعوبات في العمل.
منخفضة	21.36%	25	28. أشجع المعلمات والعاملين للعمل ضمن فريق.
مرتفعة	100%	117	29. أساعد المعلمات والعاملين الجدد على التوافق مع بيئة الروضة.
مرتفعة	100%	117	30. أتعاون مع جميع من يعمل في الروضة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.
مرتفعة	100%	117	31. أحترم جميع من يعمل في الروضة على الرغم من اختلافه معهم في الآراء.
مرتفعة	92.30%	108	32. أقضي جزءاً من الوقت مع المعلمات والعاملين في أوقات الاستراحة.
مرتفعة	100%	117	33. أسهم في تحقيق التفاعل الاجتماعي بين جميع من يعمل في الروضة.
منخفضة	24.78%	29	34. أشرك أولياء الأمور في الأنشطة التي تقوم بها الروضة.

مرتفعة	100%	117	35. أطبق القوانين والأنظمة على جميع من يعمل في الروضة دون تحيز.
مرتفعة	76.92%	90	36. أشارك المعلمات والعاملين في مناسباتهم الشخصية.
منخفضة	19.65%	23	37. أحرص على قياس الرضا الوظيفي لجميع من يعمل في الروضة
منخفضة	18.80%	22	38. أقيم بعض الرحلات الهادفة لتخفيف ضغوط العمل.
مرتفعة	100%	117	39. أختار الألفاظ اللائقة أثناء النقاش مع المعلمات والعاملين.
مرتفعة	100%	117	40. أقدر الظروف الخاصة التي قد تواجه المعلمات والعاملين.

نلاحظ من الجدول السابق أن درجة توفر مجال العلاقات الإنسانية لدى المديرين من وجهة نظرهم قد جاءت مرتفعة في معظم عبارات مجال العلاقات الإنسانية باستثناء العبارات نوات الأرقام (28، 34، 37، 38)، حيث نلاحظ:

حيث حصلت العبارات رقم (23، 24، 29، 30، 31، 33، 35، 39، 40) على أعلى درجة توفر بنسبة 100%، وتفسر الباحثة ذلك ربما بسبب أن العلاقات الإنسانية تعتبر المحفز الأول للعاملين والمستفيدين من أولياء الأمور والمؤسسات المجتمعية ذات الصلة، وقد يدل ذلك على ارتفاع وعي المدير بأهمية إيجاد علاقات إنسانية جيدة ترفع من مستوى جودة الخدمات التي تقدمها الروضة تحت إدارته، بينما حصلت العبارة رقم (38) على أدنى درجة توفر بنسبة منخفضة 18.80% وهي (إقامة بعض الرحلات الهادفة لتخفيف ضغوط العمل)، وتفسر الباحثة هذه النتيجة ربما بسبب اعتقاد معظم المديرين بأن التواصل البناء والاستماع إلى جميع العاملين، واحترامهم هو أكثر ما يساعد على

توطيد أواصر الثقة والمساندة والتعاطف والتفاعل الاجتماعي بين جميع العاملين في الروضة، بينما التخطيط لإقامة بعض الرحلات هو أمر قد يعتبره المديرون على أنه ترفه لا يؤثر كثيراً في توطيد العلاقات الإنسانية.

2- عرض نتائج فرضيات البحث:

_ الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين متوسط درجات استجابات مديري رياض الأطفال حول درجة ممارستهم لأسلوب الإدارة التشاركية في مدينة حمص تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة).
لغرض التحقق من صحة الفرضية سيتم استخدام "تحليل التباين الأحادي

(One Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق في إجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير

سنوات الخبرة، ويوضح الجدول التالي نتائج هذه الفرضية:

الجدول رقم (10)

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F لتحليل التباين	قيمة الدلالة sig	مستوى الدلالة 0.05
المشاركة في اتخاذ القرار	بين المجموعات	206.95 4	2	103.47 7	1.49 3	0.342	غير دال
	داخل المجموعات	7896.0 42	114	69.263			
	المجموع	8102.9 96	116				
تفويض السلطة	بين المجموعات	229.03 8	2	114.51 9	0.99 1	0.543	غير دال
	داخل المجموعات	13164. 079	114	115.47 4			
	المجموع	13393. 117	116				
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	480.86 7	2	240.43 3	1.20 1	0.439	غير دال
	داخل المجموعات	22818. 437	114	200.16 1			
	المجموع	23299. 304	116				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2216.6 18	2	1108.3 09	341. 696	0.482	غير دال
	داخل المجموعات	369764 808.	114	3243.5 5095			
	المجموع	371981 425.	116				

تحليل التباين الأحادي لفروق المتوسطات وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

نستنتج من الجدول السابق أنّ قيمة sig غير دالة إحصائياً عند الدرجة الكلية، وكذلك بالنسبة للمجالات الثلاثة: (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية) حيث نجد أن $sig > 0.05$ ، وبذلك نتوصل إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجات إجابات المديرين حول درجة ممارستهم لأسلوب الإدارة التشاركية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة. وتفسر الباحثة هذه النتيجة: بأن مديري الرياض بجميع سنوات الخبرة لديهم قد يسعون لتنفيذ مهامهم في ضوء الإدارة التشاركية حيث أن ما يميز المدير الناجح هو امتلاكه لحس الإبداع والقدرة على التخطيط والرغبة بالتطوير من أجل الحصول على أفضل النتائج وليس مجرد سنوات يقضيها وراء مكتبه، لذلك فإن مديري الرياض إذا قاموا بممارسة أدائهم في ضوء الإدارة التشاركية فإنهم يقومون بذلك بناء على دراسة وقناعة بأهمية وفوائد ممارسة الإدارة التشاركية، حيث قد نجد مديري رياض جدد يمارسون الإدارة التشاركية مثلهم في ذلك مثل زملائهم أصحاب الخبرة الطويلة، فالنوع الأول قد يصلون إلى ذلك من خلال الدراسة أو القناعة بها بحكم المواقف التي مروا بها خلال فترة عملهم، أما النوع الثاني أصحاب الخبرة الطويلة قد يصلون إلى ذلك من خلال أنهم يمارسون أنواع من الإدارة يجدون أنها غير ذات جدوى مقارنة بالإدارة التشاركية فيلجؤون إليها بعد المرور بهذه الخبرات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العمرى، 2019)، و(الخصاونة، 2019).

_ الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين متوسط درجات استجابات مديري رياض الأطفال حول درجة ممارستهم لأسلوب الإدارة التشاركية في مدينة حمص تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي).

لغرض التحقق من صحة الفرضية سيتم استخدام "تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق في إجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات المؤهل العلمي، ويوضح الجدول التالي نتائج هذه الفرضية:

الجدول رقم (11)

تحليل التباين الأحادي لفروق المتوسطات وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

نستنتج من الجدول السابق أن قيمة sig غير دالة إحصائياً عند الدرجة الكلية وكذلك

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F لتحليل التباين	قيمة الدلالة sig	مستوى الدلالة 0.05
المشاركة في اتخاذ القرار	بين المجموعات	3217.485	3	1072.495	24.806	0.068	غير دال
	داخل المجموعات	4885.510	113	43.234			
	المجموع	8102.996	116				
تفويض السلطة	بين المجموعات	6.794	3	2.264	0.0415	0.549	غير دال
	داخل المجموعات	6164.639	113	54.554			
	المجموع	6164.433	116				
العلاقات الانسانية	بين المجموعات	124.057	3	41.352	0.818	0.373	غير دال
	داخل المجموعات	5712.170	113	50.550			
	المجموع	5836.227	116				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	21.732	3	7.244	0.0808	0.896	غير دال
	داخل المجموعات	10130.009	113	89.646			
	المجموع	10151.741	116				

بالنسبة للمجالين (تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية) حيث نجد أن $sig > 0.05$ ، وبذلك نتوصل إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05

بين متوسطات درجات إجابات المديرين حول درجة ممارستهم لأسلوب الإدارة التشاركية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن طبيعة الإدارة المركزية المتبعة في وزارة التربية قد تفرض على المديرين قيوداً تحد من قدرتهم على التصرف كما يشاؤون، وبالتالي رغم امتلاك البعض منهم للمؤهلات العلمية العليا فإنهم غير قادرين على ممارسة الإدارة التشاركية وفق ما يجب أن يكون؛ كالمشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة، أما بالنسبة للعلاقات الإنسانية كأحد مجالات الإدارة التشاركية فنجد عدم وجود فروق بين المديرين لممارستهم للعلاقات الإنسانية، وهذا قد يكون بسبب إدراك المديرين وقناعتهم بأن العلاقات الإنسانية أصبحت مطلباً أساسياً لا غنى عنه ولا يكتب للعمل النجاح بدونها، ولذلك فهم يسعون للعمل على توفير العلاقات الإنسانية التي يرضى عنها الجميع، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العمرى، 2019)، و(الخصاونة، 2019).

مقترحات البحث:

بناءً على ما توصلت إليه الباحثة من نتائج فإنها تعرض فيما يلي بعض المقترحات التي تهدف إلى تفعيل دور الإدارة التشاركية في رياض الأطفال:

- 1- المحافظة على المستوى المرتفع لممارسة مديري رياض الأطفال للإدارة التشاركية.
- 2- عقد دورات تدريبية وورش عمل لمديري رياض الأطفال؛ لمواكبة كل جديد في علم الإدارة وأساليبها الحديثة، وتعريفهم بأهمية الإدارة التشاركية، ورفع مستوى أدائهم وتنمية مهاراتهم.
- 3- ربط الحوافز المقدمة لمديري الرياض وتقييمهم المهني بممارستهم للإدارة التشاركية.
- 4- إشراك المعلمات المتميزات ذات الكفاءة العالية في اتخاذ القرار، والاستفادة من جميع الآراء المطروحة، وتفويض بعض من صلاحيات المديرين لهن لتخفيف الأعباء الملقاة على المديرين.
- 5- تعزيز العلاقات الإنسانية، وتشجيع روح الإبداع والابتكار لدى المعلمات، مما يساعد في رفع الروح المعنوية لديهن ويعزز انتماءهن للروضة، ويزيد من أدائهن.

6- ربط متغير الإدارة التشاركية بمتغيرات أخرى لم يتطرق لها الباحثين.

المراجع العربية:

1. أبو عيطة، عبد الله عفيف عبد الله. (2013). معيقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظات غزة وسبل معالجتها. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.

2. أبو مسامح، أحمد. (2015). درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم الإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. غزة.
3. أبو النور، محمود. (2010). علاقة المشاركة في صنع القرار بالأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية في مصر. مجلة كلية التربية التي تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. العدد 27.
4. الآغا، إحسان. (2000). البحث التربوي. مطبعة الأمل التجارية. ط3. غزة.
5. البلاغ الوزاري رقم/843/ لعام/2006/
6. الحارثي، عيدة بنت حمدان بن زايد. (2018). القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير منشورة. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. كلية العلوم الاجتماعية. الرياض. السعودية.
7. الحربي، قاسم بن عائل. (2008). القيادة التربوية الحديثة. عمان. الجنادرية.
8. حرز الله، ايمان. (2018). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمديري المدارس الحكومية. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. غزة.
9. الحريبي، رافدة. (2010). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. دار المناهج للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
10. الحجيج، سمية عودة حسين. (2019). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين. رسالة ماجستير منشورة. كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط.
11. الخصاونة، فؤاد شبيب حسين. (٢٠٠٢). تقويم أداء المشرفين التربويين في الأردن في ضوء مهماتهم والاتجاهات الإشرافية الحديثة. أطروحة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. ابن رشد. جامعة بغداد.

12. درويش، زينب عواد مفلح، (2018)، درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. جامعة الأمير سلطان بن عبد العزيز. المملكة العربية السعودية. المجلد 27. العدد 5.
13. الدواس، ناديا صالح. (2016). واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى مديرات إدارات العموم بوزارة التعليم. بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
14. الرفاعي، محمد حسين. (2009). الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة دراسة ميدانية إحصائية عن مدى تطبيق الإدارة بالمشاركة في إحدى الشركات التي تعمل في مجال الاتصالات. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة سانت كليمانتس. كلية الآداب.
15. رقام، ليندة. (2002). مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية، واقع وتحديات. مجلة العلوم الإنسانية. جامعة محمد خيضر بسكرة.
16. شحادة، رائف نايف. (2008). العلاقة بين أنماط السلوك الإداري وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. نابلس. فلسطين.
17. الشمالي، هياء موسى. (2020). برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية بمحافظة شمال غزة في ضوء القيادة التشاركية. رسالة ماجستير منشورة. جامعة الأقصى. غزة.
18. الشمراني، مريم ثامر (2015). دور القيادة التشاركية في النمو المهني لمعلمات المرحلة الابتدائية. رسالة ماجستير غير منشورة. كليات الشرق العربي. الرياض.
19. صبري، عزام. (2006). الإحصاء في التربية ونظام Spss. عمان. دار الكتاب العربي.

20. عباس، سوسن. (2015). مدى إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين. دراسة ميدانية في رياض أطفال مدينتي اللاذقية وجبلة. رسالة ماجستير منشورة جامعة تشرين. كلية التربية. سوريا.
21. عبوي، زيد منير. (2010). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. دار الشروق. عمان.
22. عبيدات. (2002). البحث العلمي، مفهومه وأدواته وأساليبه. دار أسامة. الرياض.
23. العرابيد، نبيل. (2010). دور القيادة التشاركية بمديرية التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير. جامعة الأزهر. غزة.
24. العساف، ليلي موسى. (2005). مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بمركز الضبط ودفاعية الإنجاز لمعلمي تلك المدارس. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية. عمان. الأردن.
25. العمري، منال عبد الله غيثان. (2019). واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس مشيط. المجلة العلمية. المجلد 35. العدد 5. جزء 2. جامعة أسيوط. مصر.
- http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic
26. الغامدي، عبد الرحمن غرم الله. (2014). استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة مدارس نظام المقررات الثانوية في ضوء مدخل القيادة التشاركية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الملك سعود. الرياض.
27. القرار الوزاري رقم 443/3013. (1991). النظام الداخلي الموحد لرياض الأطفال في دمشق. تاريخ 5/5. الجمهورية العربية السورية.
28. لاحق، يحيى حليلة. (2012). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية في منطقة عسير. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك خالد. أبها.
29. مؤتمر التطوير التربوي. (2019). وزارة التربية والتعليم. دمشق. المنعقد بين: 26-9/28

30. المرسوم التشريعي. (2004). تنظيم المؤسسات التعليمية الخاصة في الجمهورية العربية السورية. رقم /55/.
31. محرز، نجاح. (2017). أنماط السلوك الإداري لمديرات رياض الأطفال في محافظة دمشق وفقاً لنظرية رنسليرت وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمات. رسالة ماجستير منشورة. جامعة دمشق. سوريا.
32. مصطفى، أحمد. (2002). المعايير والاختبارات المهنية على المستوى العربي. المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين. العربي.
33. معمري، محمد. (2019). دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر، كوبا بولاية الجلفة. جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر.
34. مهني، ابراهيم عفيف. (2006). العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. نابلس. فلسطين.
35. ناصيف، ابتسام. (2005). فاعلية برنامج لتدريب مديرات رياض الأطفال على نمط الإدارة الديمقراطية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة دمشق. سوريا.
36. النمروطي، يوسف أحمد. (2017). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
37. وزارة التربية. (2006). النظام الداخلي. المؤسسة العامة للمطبوعات. الجمهورية العربية السورية.

المراجع الأجنبية:

1. Gyasi, K. (2015). Participative Leadership Practice in Junior High Schools and Actions to Improve the

Practice: A Case Study of Sekyere South District.

(Unpublished Thesis Master), University of Jyväskylä, Ghana. (On Line). available:

<https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/47230#Herbier,J.,>

Arthur, W. and

2. Olga Sarafidou Georgios, Chatziioannidis. (2013). **Teacher participation In Decision Making And Its Impact On School And Teacher**" International Journal of Educational Management .VOI (27).issue(1),pp170-183.
3. Omobode. (2012).**Influence of teachers participation in making on their job performance in public and private secondary schools in oredo Local Government area of edo state**. Nigeria.
4. Huang,X.; Lun, J.; Liu, A.; & Gong, Y. (2010). "Does Participative Leadership Enhance Work Performance by Inducing Empowerment or Trust? The Differential Effects on Managerial and Non-Managerial Subordinates". **Journal of Organizational Behavior**, 31 (1), pp. 122-14

ملاحق البحث:

جامعة البعث

كلية التربية

قسم تربية الطفل

استبانة درجة ممارسة مديري رياض الأطفال لأسلوب الإدارة التشاركية

حضرة المدير/ة.....الفاضل/ة

تقوم الباحثة بإجراء بحث بعنوان: درجة ممارسة مديري رياض الأطفال لأسلوب الإدارة التشاركية من وجهة نظر المديرين "دراسة ميدانية في مدينة حمص" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير/ قسم تربية طفل في جامعة البعث بحمص/.

بهدف الاستفادة من خبرتكم لإغناء بحثنا، وزيادة معلوماتنا فيما يخص تعرف درجة ممارسة مديري رياض الأطفال لأسلوب الإدارة التشاركية في مدينة حمص من وجهة نظر المديرين.

شاكرة لكم حسن تعاونكم، أمله أن تمنحوني جزءاً من وقتكم الثمين للإجابة عن الاستبانة بدقة وموضوعية.

علماً أن المعلومات التي ستقدم من حضرتكم سيتم التعامل معها بسرية تامة ولغايات البحث العلمي فقط.

وقد تم تعريف الإدارة التشاركية إجرائياً: بأنها عملية منظمة ترى أن المعلمات والعاملين في الروضة قادرون على تحمل المسؤولية مع المدير باتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه العمل في الروضة وتقوضهم ببعض الصلاحيات الخاصة به، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها مديرو الرياض في مدينة حمص من خلال إجابة أفراد العينة على الأداة المعدة لهذا الغرض.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: صفاء عبد الساتر اتمام السباعي

- المعلومات الشخصية للمدير:

أرجو من حضرتكم التفضل بوضع علامة (√) أمام العبارة المناسبة:

- المؤهل العلمي للمدير:	- عدد سنوات خبرة المدير:
<input type="radio"/> ثانوية.	<input type="radio"/> أقل من 10 سنوات.
<input type="radio"/> معهد.	<input type="radio"/> من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة.
<input type="radio"/> إجازة جامعية.	<input type="radio"/> 20 سنة فأكثر.
<input type="radio"/> دراسات عليا.	

م	المشاركة في اتخاذ القرار	نعم	لا
1.	أحرص على الأخذ بآراء جميع من يعمل في الروضة بشأن ما يتخذ من قرارات.		
2.	أشرك المعلمات في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير العملية التعليمية من حيث /الأهداف التعليمية، الوسائل، الطرائق، الأنشطة.../.		
3.	أشرك المعلمات في التخطيط لبعض الحالات الطارئة التي يمكن مواجهتها في الروضة.		
4.	أشرك المعلمات في تطوير أهداف الروضة.		
5.	أشرك المعلمات في تنظيم جدول المناوبات.		
6.	أشرك المعلمات في وضع بعض الخطط الدراسية /أسبوعية، شهرية، سنوية/.		
7.	أشرك المعلمات في اتخاذ القرار بشأن الخطط العلاجية لمشكلات الأطفال السلوكية.		
8.	أشرك جميع من يعمل في الروضة في اتخاذ القرار بشأن المشكلات التي تحدث في البيئة المحيطة /حرائق، حوادث، انتشار وباء.../.		
تفويض السلطة			
9.	أفوض جميع من يعمل في الروضة بالصلاحيات الكافية لأداء الأعمال المنوطة بهم.		
10.	أحرص على تناسب حجم التفويض مع قدرات ومهارات من أفوضهم.		
11.	أفوض المعلمات الأكفاء في أداء بعض أعماله الإدارية الخاصة.		

		12. أفوض المعلمات والعاملين بتحديد احتياجات الروضة المختلفة.
		13. أتابع أداء العاملين والمعلمات للمهام التي فوضتها إليهم.
		14. أفوض المعلمات بعملية توزيع الأطفال على الصفوف في بداية العام الدراسي.
		15. أفوض المعلمات بإعداد الجدول الدراسي.
		16. أفوض جميع من يعمل في الروضة بحل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل.
		17. أكلف المعلمات بالإجابة عن استفسارات أولياء أمور الأطفال.
		18. أفوض المعلمات بمهمة إدارة اجتماعات الروضة.
		19. أفوض المعلمات بتوزيع المهام فيما بينهم / مربية، مناوبة، مشرفة، مساعدة/.
		20. أحدد موعداً زمنياً لإنهاء المهمة المفوضة.
		21. أقيم أداء المعلمات والعاملين بالمهام التي فوضتها إليهم.
		22. أتيح الفرصة للمعلمات للتنسيق مع مؤسسات المجتمع المحلي أثناء القيام بأعمال أو أنشطة مشتركة.
العلاقات الإنسانية		
		23. أتعامل مع جميع من يعمل في الروضة بود وإنسانية.
		24. أعمل على توفير بيئة عمل خالية من الصراعات.
		25. أبدي الاهتمام بالحالة الصحية للمعلمات والعاملين.
		26. أطلع أولياء الأمور على كل التغييرات التي تطرأ على أطفالهم.
		27. أساعد جميع من يعمل في الروضة في حل ما يعترضهم من صعوبات في العمل.
		28. أشجع المعلمات والعاملين للعمل ضمن فريق.
		29. أساعد المعلمات والعاملين الجدد على التوافق مع بيئة الروضة.
		30. أتعاون مع جميع من يعمل في الروضة على اختلاف مستوياتهم

		الوظيفية.
		31. أحترم جميع من يعمل في الروضة على الرغم من اختلافه معهم في الآراء.
		32. أقضي جزءاً من الوقت مع المعلمات والعاملين في أوقات الاستراحة.
		33. أسهم في تحقيق التفاعل الاجتماعي بين جميع من يعمل في الروضة.
		34. أشرك أولياء الأمور في الأنشطة التي تقوم بها الروضة.
		35. أطبق القوانين والأنظمة على جميع من يعمل في الروضة دون تحيز.
		36. أشارك المعلمات والعاملين في مناسباتهم الشخصية.
		37. أحرص على قياس الرضا الوظيفي لجميع من يعمل في الروضة
		38. أقيم بعض الرحلات الهادفة لتخفيف ضغوط العمل.
		39. أختار الألفاظ اللائقة أثناء النقاش مع المعلمات والعاملين.
		40. أفدّر الظروف الخاصة التي قد تواجه المعلمات والعاملين.

