

## دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير منظومة إدارة رياض الأطفال بمصر

إعداد

آيه علاء الدين عبد الغنى محمود

إشراف

أ.م. د / منار محمد جابر

أستاذ الإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة بني سويف

أ.د / أسامة محمود قرني

أستاذ الإدارة التعليمية

عميد كلية التربية- جامعة بني سويف

### مستخلص البحث

هدف البحث إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير منظومة إدارة رياض الأطفال بمصر، اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي القائم على جمع البيانات والمعلومات وتحليلها، من خلال الاطلاع على الدراسات والبحوث ذات العلاقة، وتحليلها استقرائياً، وذلك من خلال الوقوف على عناصر التخطيط الاستراتيجي في التعليم، وخصائصه، وخطواته ومراحله في التعليم، وفوائده التخطيط الاستراتيجي، ومعوقاته، إلى جانب تعرف منظومة إدارة رياض الأطفال من حيث (المدخلات، العمليات، المخرجات، التغذية الراجعة)، وواقع منظومة إدارة رياض الأطفال بمصر، وتم التوصل إلي إطار مقترح للتخطيط الاستراتيجي لمنظومة إدارة رياض الأطفال بمصر.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي، منظومة إدارة رياض الأطفال.

### Abstract

The research aimed to identify the role of strategic planning in developing the kindergarten management system in Egypt. The research followed the descriptive analytical approach based on collecting and analyzing data and information, through reviewing related studies and research, and analyzing them inductively, by identifying the elements of strategic planning in education, its characteristics, steps and stages in education, the benefits of strategic planning, and its obstacles, in addition to identifying the kindergarten management system in terms of (inputs, processes, outputs, feedback), and the reality of the kindergarten management system in Egypt. A proposed framework for strategic planning for the kindergarten management system in Egypt was reached.

**Keywords:** Strategic planning, kindergarten management system.

## مقدمة:

تعيش المجتمعات على جميع مستوياتها -المحلية منها والإقليمية والدولية- عصراً يتسم بسرعة التغيرات المتلاحقة، وذلك في شتى جوانب المعرفة، ولقد أدت هذه التغيرات السريعة إلى جملة من الانعكاسات في الجوانب المرتبطة بها، الأمر الذي أدى إلى مجموعة من التحولات الجذرية بتلك المجتمعات، ويتأثر الطفل -مصدر الثروة الحقيقية لتقدم وتطور المجتمعات ونموها- وخاصة في سنوات التنشئة الأولى بكل تلك التحولات والتغيرات، ومن ثم أصبحت مؤسسات رياض الأطفال في طليعة مؤسسات التربية داخل المجتمع التي يقع على كاهلها مهمة تسليح الأطفال بالقدرات والإمكانات التي تمكنهم من مواجهة تحديات المستقبل، ويتوقف نجاح الروضة كمؤسسة تربوية تعليمية في تحقيق أهدافها على وجود نظام إداري فعال يقوم بتنظيم بيئة العمل داخل الروضة، بالصورة التي تسمح بمشاركة المتعلمين والمعلمات وغيرهم من كوادر الروضة، في عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة والتقييم (محمد، ٢٠١٧، ٥٦٥).

يوفر التخطيط الاستراتيجي العملية التي تساعد على تزويد المؤسسات التعليمية بفهم أفضل للمطلوب من خلال عملية إجراء مسح للبيئة الخارجية، ومن خلال فهم أفضل للقدرات الداخلية وأخيراً من خلال شعور أو توجه عام للنمو والتطور في المستقبل. فإن التخطيط الاستراتيجي من شأنه توفير كل ما تستلزمه عملية فحص الإمكانيات المطلوبة والمتاحة في الوقت نفسه بقيادة أنظمة التعليم وعملياتها إلى مستويات جديدة من الانفتاح والفهم اللازمين بهدف الوصول إلى أفكار جديدة تلبي حاجات المجتمع المتغيرة (ماكلين، ٢٠١٦، ١٧، ٨٧). ويُعد التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم ذا أهمية كبيرة، وذلك من خلال رسم صورة مثالية للمؤسسات التربوية في المستقبل، وما يجب أن تكون عليه تلك المؤسسات، لتحقيق أقصى درجة من النجاح والتميز، ومدخل للتجديد والابداع واستشراف آفاق جديدة للمستقبل بعيداً عن الجمود والثبات، وكذلك التعامل مع المتغيرات، وإشاعة مناخ صحي للعمل يتسم بالثقة المتبادلة والأمانة بين أطراف النظام التربوي، فالتخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على التكيف مع بيئتها الداخلية، وكذلك فهم ودراسة البيئة الخارجية، للتمكن من استشراف المستقبل، والإعداد له بصياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية، التي تقود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها (عامود، ٢٠٢٢، ١٨٣).

## مشكلة البحث:

على الرغم من توجه وزارة التربية والتعليم لتطوير التعليم وتحسين كفاءته ورفع جودته، فضلاً عن زيادة المشاركة المجتمعية في عمليات تطويره ومتابعته، إلا أن واقع رياض الأطفال يشير إلى قصور في أدائها.

وتشير الدراسات السابقة في رياض الأطفال إلى وجود مشكلات تواجه هذا القطاع، ومن أهم تلك الدراسات، دراسة (منجي، والصادق: ٢٠١٧)، التي أكدت على قلة الاهتمام بالتخطيط الشامل لمرحلة رياض الأطفال، ورؤية ورسالة الروضة غير واضحة للعاملين بها، كما لا توجد خطة للبرامج التدريبية لتنمية مهارات العاملين برياض الأطفال، وكذلك عدم وجود خطة تمويلية واضحة لرياض الأطفال بالمدرسة، بالإضافة إلى تقادم الهياكل التنظيمية للروضة وعدم تطويرها، بالإضافة إلى غموض في تحديد المسؤوليات وفقاً للاختصاصات لدى العاملين بالروضة، فضلاً عن ضعف التنسيق بين الإدارات والعاملين بالروضة، كما أن توزيع المهام والمسئوليات بين العاملين لا يتم حسب الكفاءة، كما توجد صعوبة في عملية الاتصال التنظيمي بين العاملين بالروضة، بالإضافة إلى وجود قصور شديد في تنفيذ الخطط والبرامج التعليمية، وضعف الثقة بين العاملين، وغياب المعايير المسبقة لتقويم أداء العاملين بالروضة.

كما أشارت دراسة (عبد النبي: ٢٠٢٠)، إلى وجود مجموعة من المشكلات التي تعاني منها مرحلة رياض الأطفال والتي من أبرزها عجز إدارة الروضة عن تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، وغياب نظام رقابي داخلي بالروضة لمتابعة تقدم أداء العاملين بها، وكذا غياب الحوافز المرتبطة بأداء معلمات رياض الأطفال، وضعف البنية التحتية للروضة لتلبية متطلبات القدرة المؤسسية لها، وقلة تمثيل مؤسسات المجتمع المدني في تقديم الخدمات التعليمية بالروضة، بالإضافة إلى غياب محددات عدالة توزيع المهام والصلاحيات بين العاملين بالروضة، وتوتر العلاقة بين المديرية وبعض المعلمات في الروضة، إضافة إلى قلة الاهتمام بالتخطيط الشامل لمرحلة رياض الأطفال، إضافة إلى قلة وضوح رؤية ورسالة رياض الأطفال للعاملين بها، كما لا توجد خطة تمويلية واضحة لرياض الأطفال في المدرسة، كما لا توجد خطة واضحة حديثة ومتطورة للرقابة والتقديم في الروضة، بالإضافة إلى أن الهياكل التنظيمية للروضة تقليدية وغير متطورة، وكذا ضعف التنسيق بين الإدارات والعاملين برياض الأطفال، والقصور في تنفيذ خطط وبرامج الروضة التعليمية، كما لا توجد معايير مسبقة لتقويم أداء العاملين بالروضة، وكذلك لا توجد خطة للبرامج التدريبية لتنمية معلمات رياض الأطفال، وضعف المشاركة المجتمعية من أولياء الأمور مع إدارة الروضة، كما لا توجد إدارة منفصلة لرياض الأطفال في المدارس متعددة المراحل الدراسية.

تعاني نظم الإدارة في المؤسسات التعليمية من ضعف الخطط والاستراتيجيات التي وضعت لتطوير المنظومة التربوية في مصر، حيث تعتبر قضية التعليم في مصر واحدة من أكثر القضايا المجتمعية المثيرة للجدل، نظراً لانعكاساتها الاجتماعية، حيث يؤكد واقع نظام التعليم في مصر على أنه يعاني العديد من المشكلات (عامود، ٢٠٢٢، ١٨٣).

ألقت الزيادة المضطردة في أعداد السكان بأعباء متزايدة على الطلب على التعليم، مما أدى إلى اتجاه الدولة للتوسع الكمي على حساب الإتفاق على عناصر الجودة التعليمية، وقد انعكس ذلك في ارتفاع كثافة الفصول، وتعدد الفترات الدراسية، وضعف التجهيزات المدرسية، والمناهج، والبرامج، وطرائق التدريس، والوسائل، وكفايات المعلمين، والمدراء، وأنظمة وأساليب وأدوات التقييم (الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، ١٥). ومن هنا نجد أن نظام التعليم في مصر في حاجة ماسة لأن يبنى كفايات، ويحشد طاقات بشرية، ليصبح تعليماً داعماً للتنمية، تعليماً يعد للمستقبل، يستمد مناهجه وأهدافه من خبرات الماضي ورؤية مستقبلية ترتبط ببناء الإنسان، تجعل مخرجاته قابلة للتوظيف والتدريب (الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، ١٥). ومن هنا يمكن تحديد مشكلة الدراسة في فهم الدور الذي يمكن أن يقوم به التخطيط الاستراتيجي في تطوير منظومة التعليم برياض الأطفال.

**وعلى يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:**

**ما دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير منظومة إدارة رياض الأطفال بمصر؟**

**ويتفرع من هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية وهي:**

١- ما مفهوم التخطيط الاستراتيجي وعناصره ومراحله ومزاياه في التعليم.

٢- ما منظومة إدارة رياض الأطفال وعناصرها الأساسية.

٣- ما واقع منظومة إدارة رياض الأطفال بمصر.

٤- إطار مقترح للتخطيط الاستراتيجي لمنظومة إدارة رياض الأطفال بمصر.

**أهداف البحث:**

١- التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي وعناصره ومراحله ومزاياه في التعليم.

٢- التعرف على منظومة إدارة رياض الأطفال وعناصرها الأساسية.

٣- التعرف على واقع منظومة إدارة رياض الأطفال بمصر.

٤- تقديم إطار مقترح للتخطيط الاستراتيجي لمنظومة إدارة رياض الأطفال بمصر

٥- تقديم اجنده تشتمل على مجموعة من التوصيات المرتبطة بزيادة فعالية دور التخطيط

الاستراتيجي في تطوير منظومة رياض الأطفال واقتراح عدد من مجالات البحوث المستقبلية.

**أهمية البحث:**

يكتسب البحث أهميته من أهمية موضوعه والاستنتاجات التي سوف يقدمها والتي يمكن أن تعود بالفائدة العلمية والعملية على مؤسسات التعليم برياض الأطفال، وعلى متخذي القرار في المدارس، ويمكن تفصيلها على النحو الآتي:

- تبرز أهمية البحث في كونه يلقي الضوء على قضية تنتم بالحدثة والأهمية النسبية، ومن المحاولات البحثية النادرة على حد علم الباحثة، والتي تحاول الكشف عن دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير منظومة إدارة رياض الأطفال.
- تأمل الباحثة أن يسهم هذا البحث في تحفيز الباحثين المهتمين في هذا المجال باستكمال البحث في مجالات عدة ترتبط به.
- من المتوقع أن يسهم البحث الحالي في تزويد المسؤولين عن منظومة رياض الأطفال توصيات عن دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير منظومة إدارة رياض الأطفال.
- حدود البحث:**

يتحدد موضوع البحث في دراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير منظومة إدارة رياض الأطفال، حيث تم وضع إطار مقترح للتخطيط الاستراتيجي باعتباره جزءاً من مفهوم أشمل وأعم وهو الإدارة الاستراتيجية ومن ثم لن يتناول الإطار مرحلتي التنفيذ والرقابة الاستراتيجية، وأن الإطار المقترح للتخطيط الاستراتيجي يهدف بصفة عامة إلى تطوير واقع رياض الأطفال بمصر، وعلماً بأن هذا البحث يمثل دراسة نظرية فقط يمكن اختباره لاحقاً من خلال دراسة ميدانية أخرى.

### مصطلحات البحث:

يقوم البحث الحالي على مصطلحين رئيسيين هما: التخطيط الاستراتيجي، ومنظومة إدارة رياض الأطفال، ويمكن تعريفهما كالاتي:

#### أ- التخطيط الاستراتيجي:

يُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية متواصلة ونظامية يقوم فيها الأعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطويرها، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه (عبد الرحمن، ٢٠١٥، ٢١).

ويتمثل التعريف الإجرائي للتخطيط الاستراتيجي في أنه عملية يقوم بها القادة في مؤسسات رياض الأطفال من جهد منظم له أهداف وكيفية أداء لاتخاذ قرارات جوهرية وفاعلة في توجيه مؤسسة رياض الأطفال لتحديد ما تفعله وما لا تفعله من أجل تطوير رياض الأطفال وتحقيق مستوى عالي من النجاح والتميز والابداع.

#### ب- رياض الأطفال Kindergarten:

مؤسسة خصصت للأطفال في المرحلة العمرية من ٤ و ٦ سنوات، في مرحلة التعليم التمهيدي قبل المدرسي لتمكين الأطفال من مهارات التعلم المبكر اللازمة للاستعداد للمدرسة، في إطار مؤسسي ومناهج معلنة. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري: رؤية مصر ٢٠٣٠).

## الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين مع التركيز على نتائجها مع مراعاة التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث؛ ويتضمن المحور الأول الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي، ويتضمن المحور الثاني الدراسات التي تناولت منظومة ادارة رياض الأطفال:

### ١) الدراسات التي تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي

هدفت دراسة الصمادي (٢٠١٥) إلى الوصول إلى أفضل مجالات العمل وطرق المنافسة بناء على قدراتنا وإمكانياتنا ومتغيرات من حولنا، كما أشارت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يسهم بصورة مباشرة في تحقيق التحسين المستمر بالمؤسسات العامة والخاصة، واستخدمت المنهج الوصفي لملائمته لتحقيق أهدافه، كما توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يواجه مجموعة من المعوقات والمشكلات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي وأهم المشكلات التي تواجهه هي مشكلات المتابعة وتنفيذ الخطط حيث إن معوقات كثيراً من الخطط جيدة الصياغة ومتكاملة العناصر لا ينجح القائمون على الإدارات في تنفيذها لاعتبارات كثيرة أهمها ضعف الثقافة بأهمية التخطيط الاستراتيجي وقلة الخبرات والمؤهلات الإدارية المتعلقة بأدوات الإدارة الاستراتيجية.

هدفت دراسة عبد الله (٢٠١٨) إلى التعرف واقع التخطيط الاستراتيجي في التعليم قبل الجامعي في مصر، والكشف عن ملامح الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي والخطة الاستراتيجية وتحليلها من حيث الإيجابيات والسلبيات، وتوصلت الدراسة إلى أن الخطة الاستراتيجية الحالية ٢٠١٤ - ٢٠٣٠م شابها القصور في تحليل البيئتين الداخلية والخارجية للتعليم قبل الجامعي، ويرجع ذلك إلى عدم مراعاة الشروط العلمية التي تتطلبها عملية التحليل، وذلك بسبب ما يعانيه التعليم من مشكلات، وأوصت الدراسة بإعادة النظر في مجال التخطيط الاستراتيجي للتعليم والرجوع إلى النماذج الحديثة.

كما هدفت دراسة عمران (٢٠١٨) إلى عرض وتقييم نظام التعليم الحالي في مصر، مع توضيح الأسباب التي أدت إلى هذا المتردي للتعليم في مصر، ومحاولة التغلب على المشكلات التي تواجه التعليم للوصول إلى المركز المأمول الذي تستحقه مصر في التعليم بين دول العالم، ثم التركيز على استراتيجية التعليم الجديدة في مصر ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ مع توضيح مآلها وما عليها، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن الوضع الراهن للتعليم في مصر متردى وخطير، حيث تحتل مصر مراكز متأخرة في مؤشرات التنافسية في مجال التعليم، وأوصلت الدراسة بأن إصلاح التعليم في مصر يحتاج إلى تغيير جذري، وليست إصلاحات جزئية، والعمل على بناء نظام جديد، لتحقيق مكانة متقدمة تليق باسم مصر في مؤشرات التنافسية العالمية في مجال جودة التعليم.

ان الدراسات السابقة تبرز بوضوح أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التحسين المستمر للمؤسسات المختلفة وأن عملية التخطيط الاستراتيجي في مصر تواجه مشاكل متعددة من أبرزها ضعف الثقافة بأهمية التخطيط وقله الخبرات والقدرات المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية.

## ٢) الدراسات التي تتعلق بتطوير رياض الأطفال:

هدفت دراسة محمد، وعبد العزيز (٢٠١٢) إلى التعرف على واقع رياض الأطفال في مصر، والاستراتيجيات المتبعة لتطوير مؤسساتها، واعتمدت الدراسة على المنهج المقارن حيث تم استعراض بعض الخبرات العالمية في مجال رياض الأطفال، وتوصلت إلى أنه يوجد ازدواجية في مرحلة رياض الاطفال رغم انها ليست الزاميه، كما توصلت إلى أن نسبة المعلمات غير المتخصصات بتلك المرحلة وصل إلى ٢٩,٧٨% من عدد المعلمات وهو ما يرجع إلى أسباب إدارية.

هدفت دراسة عبد الرقيب (٢٠١٢) إلى التعرف على الواقع الحالي لإدارة مؤسسات رياض الأطفال بالجمهورية اليمنية، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على جمع البيانات والمعلومات الكمية والنوعية لملائمته، واستخدمت الاستبانة كأداة مناسبة لجمع البيانات الخاصة بمشكلة البحث واللازمة لتحقيق أهدافه، كما توصلت لبعض النتائج منها أنه لا يوجد أماكن مناسبة وكافية في رياض الأطفال لممارسة الأنشطة التربوية والتعليمية، ومعظم مديري رياض الأطفال غير مؤهلين وغير متخصصين تربوياً.

هدفت دراسة Ching Ting (٢٠١٧)، إلى تحسين جودة تعليم رياض الأطفال في سنغافورة، فناقشت السياسات والاستراتيجيات التي تم تقديمها وتنفيذها لتحسين جودة التعليم قبل المدرسي في السنوات الـ ١٥ الماضية في سنغافورة، تم إجراء ثلاثة مراجعات رئيسة لسياسة ما قبل المدرسة في الأعوام ٢٠٠٠ و ٢٠٠٨ و ٢٠١٢، والتي تشهد علي الاهتمام الشديد من قبل الحكومة لتحسين هذه المرحلة، ولتشجيع بداية قوية لكل طفل، وتتعلق التوصيات الرئيسية لهذه المراجعات بنوعية المعلم والمركز وجودة البرنامج، وتعزيز القدرة على تحمل تكاليف مرحلة ما قبل المدرسة، وإمكانية الوصول إليها، مع مناقشة الفرص والتحديات المرتبطة بتنفيذ توصيات تحسين الجودة واستكشاف اقتراحات لتعزيز هذه المرحلة في سنغافورة، وتشير النظرة العامة والتحليل الوصفي إلي أن حكومة سنغافورة قد فعلت الكثير لتعزيز تحسينات الجودة في قطاع ما قبل المدرسة من خلال وضع سياسات واقعية وأطر حوكمة قوية، وعلي الرغم من إحراز تقدم كبير في سعي سنغافورة للحصول علي تعليم ما قبل المدرسة عالي الجودة منذ مطلع القرن الحادي والعشرين، إلا إنه يمكن القيام بالمزيد، لاسيما في إجراء بحوث تنمية الطفولة المبكرة لتحسين المعلمين وتطويرهم المهني، والابتكارات الدراسية والتربوية، مع توفير موارد

كبيرة للتطوير بهدف رفع مستوى جميع الأطفال من خلال بداية قوية في تجاربهم التعليمية المبكرة.

استهدفت دراسة على (٢٠١٨) تقديم تصور مقترح لتطوير مؤسسات رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية في ضوء بعض اتجاهات التطوير بإنجلترا واليابان، واستخدم المنهج الوصفي في تناول الإطار النظري للدراسة التي تضمنت ثلاثة محاور رئيسية، واقع مؤسسات رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية، ودراسة بعض اتجاهات التطوير بمؤسسات رياض الأطفال في إنجلترا واليابان، وتوصلت الدراسة إلي تنوع عمليات التدريب المهني وفق الاتجاهات الحديثة في ضوء بعض اتجاهات التطوير بإنجلترا واليابان، وشمل التصور المقترح أربعة عناصر رئيسية، هي المنطلقات الفكرية للتصور المقترح، ومراحل التصور المقترح، وكيفية تجريب التصور المقترح، وآليات ما بعد التجريب، وانتهت الدراسة بمجموعة من التوصيات لتفعيل التصور.

توصلت دراسة السيد، وعطوة (٢٠١٩) إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن واقع رياض الأطفال من حيث الاتاحة والجودة والتنافسية، جاء بدرجة ضعيفة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول أبعاد واقع رياض الأطفال على أداة الدراسة مجملة حسب متغير المؤهل (ليسانس أو بكالوريوس- دراسات عليا) لصالح الحاصلين على دراسات عليا، كما توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول أبعاد واقع رياض الأطفال على بعد التنافسية حسب متغير الرياض (معتد/ غير معتد) لصالح حالة المدرسة معتمدة، ومن ثم وضعت الدراسة مجموعة من الآليات التي قد تساعد في تحقيق استراتيجية مصر ٢٠٣٠.

استهدفت دراسة Eyad Ali (٢٠١٩)، إلى استقصاء القدرة المؤسسية لرياض الأطفال بقطاع غزة، وتقديم تصور لتطويرها في ضوء معايير الجودة والاعتماد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت النتائج أن المتوسط الحسابي لعبارات الاستبيان قد بلغ (٦٨,٤٤%) بما يعطي دلالة على وجود قبول عام لما تضمنته عباراته، وكان أكثر الأبعاد قبولا من قبل أفراد العينة هو أنظمة رياض الأطفال إذ بلغت نسبة رضا أفراد العينة عن هذا البعد (٦٩,٢٥%)، بينما كان بعد مصادر الدخل أقل الأبعاد رضا من قبل أفراد العينة بنسبة (٦٦,٣٣%).

هدفت دراسة Zhen Wang (٢٠١٩) إلى التعرف على المشكلات الأساسية في إدارة رياض الأطفال، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك بعض المشكلات التي تواجه عملية التطوير ومن أبرزها: ضعف جودة المديرين وليس أساليب الإدارة والوسائل العلمية، عدم كفاءة آلية الإدارة الداخلية، وسوء توقيت العمل (الإدارة السيئة لوقت العمل)، أعضاء هيئة التدريس الأصغر

سناً، والانتجاز المهني المنخفض، وفرص التطوير القليلة وضعف منصات التنمية، إضافة إلى أن معايير إدارة رياض الأطفال ليست عملية بما فيه الكفاية.

هدفت دراسة خليل وآخرون (٢٠٢٣)، إلى التوصل لإجراءات مقترحة لتطوير نظام رياض الأطفال في جمهورية مصر العربية في ضوء خبرة فنلندا وبما يتماشى مع طبيعة المجتمع المصري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن مؤسسات رياض الأطفال تعاني من العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق أهدافها وذلك في كل عناصرها فمن حيث فلسفة وأهداف رياض الأطفال فأنها تُعاني من الاختلاف الواضح في أهدافها وغير واضحة المعالم في التشريعات الخاصة بالطفل ووجود فلسفة غير واضحة المعالم فضلاً عن غموض وتداخل مفاهيم ومسميات مؤسسات تربية طفل ما قبل المدرسة، فضلاً عن إغفال أهداف الرياض لدور اللعب، كما توجد معوقات خاصة بنقص التمويل الموجه لرياض الأطفال، وبالمبني الخاص بمؤسسات رياض الأطفال، ومعوقات خاصة بإدارة رياض الأطفال وكذلك المنهج الدراسي بتلك المؤسسات.

هدفت دراسة كامل (٢٠٢٤)، التعرف علي طبيعة المشكلات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال المصرية، ودراسة واقع المشكلات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان، ومحاولة تقديم رؤية مستقبلية للتغلب علي بعض مشكلات مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان في ضوء أبعاد المؤسسة المتعلمة، وتم استخدام المنهج الوصفي، كما تم استخدام المقابلات الشخصية واستبيان على عينة من مديري ومديرات ومعلمات رياض الأطفال، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها تخضع بعض من مؤسسات رياض الأطفال لإدارة بعض المدارس الابتدائية، ضعف مشاركة الأطفال في الأنشطة المختلفة، قلة توافر مكان مناسب للعب، يوجد مشكلات تعليمية متعلقة بالفهم والاستيعاب والقدرة علي النقاش والمشاركة والحوار، وهناك ضعف في تعاون أولياء الأمور مع الروضة.

وبتحليل الدراسات السابقة تخلص الباحثة إلى: أشارت الدراسات السابقة في مجال التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي إلى وجود العديد من جوانب القصور التي يعاني منها التخطيط الاستراتيجي والوضع التنافسي لتلك المؤسسات من تزدى كثير من أوضاع مؤسسات التعليم قبل الجامعي وعدم الاهتمام الكافي بالتخطيط الاستراتيجي بها، إضافة إلى وجود عديد من المشكلات ابرزها انتشار ثقافة تعليم سلبية ونقص المهارات، أن كل تلك المشكلات تؤدي إلى وجود مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر في وضع تنافسي متردى مقارنة بعديد من الدول التي استطاعت أن تحقق مركزاً متقدماً.

أن الدراسات السابقة تظهر وجود ندرة في الدراسات التي تناولت دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير منظومة التعليم قبل الجامعي بصفة عامة ومنظومة إدارة رياض الأطفال بصفة خاصة وهو ما يمكن أن يشير إلى أهمية هذا البحث على المستويين الفكري والميداني.

### منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي Descriptive Method الذي يُعد أكثر المناهج البحثية ملاءمةً لدراسة مثل هذا النوع من الموضوعات؛ حيث إنه لا يقف عند مجرد جمع البيانات وتبويبها، وإنما يعتمد على الفهم والتفسير ومن ثم القياس والتحليل، حيث تم جمع الدراسات المتاحة موضوع البحث ومتغيراته ثم تحليل المعلومات والبيانات الواردة والمتعلقة بغرض الوصول إلى نتائج محددة حول طبيعة العلاقة بينهم ومن ثم وضع إطار مقترح للتخطيط الاستراتيجي لمنظومة إدارة رياض الأطفال بمصر.

### المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي.

التخطيط الاستراتيجي هو عملية قوامها الملاءمة بين نتائج تقييم البيئة الخارجية لمؤسسة تعليمية وبين موارد البيئة الداخلية لهذه المؤسسة ويجب أن تكون هذه العملية قادرة على مساعدة المؤسسة التعليمية في الاستفادة من نواحي القوة وفي الحد من نقاط الضعف وفي الاستفادة من الفرص وفي التقليل من التهديدات (ماكين، ٢٠١٦، ٩٥). ويتضمن المحور التالي عرض لمجموعة من العناصر الأساسية وهي عناصر التخطيط في التعليم، خصائص التخطيط الاستراتيجي، خطوات ومراحل التخطيط الاستراتيجي في التعليم، فوائد التخطيط الاستراتيجي، معوقات التخطيط الاستراتيجي.

### أولاً: عناصر التخطيط الاستراتيجي في التعليم.

يتضمن التخطيط الاستراتيجي في التعليم العناصر التالية (مفتاح، ٢٠١٩، ٢١١):  
١- الرؤية: وهي تمثل العنصر الأول من عناصر الإطار الاستراتيجي، والرؤية التعليمية في أساسها تعد عملاً عقلياً يستند إلى كم المعلومات والحقائق الاستراتيجية التي عادة ما تنتج عن عملية التحليل الاستراتيجي للموقف الراهن، وهي أيضاً تتضمن جانباً تخيلياً ووجدانياً قائم على الطموحات والآمال حول المؤسسة التعليمية والمجتمع بوجه عام وتعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز التي تتوى حقيقة، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها، وهي بالتالي تشمل التوجهات المستقبلية، ووضعيات النشاط المأمول في السنوات المقبلة، والاتجاه الذي يثير المشاعر العاطفية لدى أعضاء المؤسسة باعتبارها صورة ذهنية عن حالة مستقبلية ترغبها المؤسسة، وتعمل على تحقيقها، وهذه الصورة هي ما ندعوه بالرؤية.

٢- الرسالة: تعرف رسالة المؤسسة التعليمية بأنها الغاية أو الهدف من وجود المؤسسة التعليمية، كما تعرف بأنها تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة التعليمية التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها، والتي توضح سبب وجود المؤسسة، ولذلك يتوجب عند تحديد رسالة المؤسسة أن تكون مقبولة لدى كل العاملين بالمؤسسة وتحظى بمصادقة الإدارة العليا للمؤسسة.

٣- الأهداف: وتعرف الأهداف الإستراتيجية بأنها النتائج النهائية من النشاطات، تتم بطريقة عالية التنظيم، وتعتبر عن نية لدى المخطط في الانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف، بحيث يراعى عند وضعها وتحديدها أن تكون كمية، وواقعية وقابلة للقياس، وواضحة، ومتسلسلة ومتناسقة ويمكن تحقيقها عبر تواريخ محددة لكل هدف، وان يراعى توفر الأفراد الذين تكون لديهم القدرة على استقراء المستقبل والتنبؤ بالتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة التعليمية ورصدها وتحليلها، ومعرفة الفرق بين الوضع الحالي للمؤسسة والوضع الذي تتشده مستقبلاً.

ويجب التأكيد على أن العناصر السابقة للتخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف) ينبغي أن تكون مترابطة.

**ثانياً: خصائص التخطيط الاستراتيجي.**

يتميز التخطيط الاستراتيجي بخصائص عدة يمكن إجمالها بالآتي (الكرخي، ٢٠١٤،

(٨٠):

١- الآثار الطويلة الأجل: يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغيرات جوهرية وهامة في المؤسسة وهذا لا يظهر في الأجل القصير بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.

٢- المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداءً من الإدارة العليا ونزولاً إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.

٣- المرونة: يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.

٤- حشد الطاقات الكامنة والموارد: يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد جميع طاقات المؤسسة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توافرها من خارج المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

٥- المستقبلية: ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من انه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لأغراض معرفة واقع المؤسسة إلا انه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل.

٦- ترتيب الخيارات والأولويات: من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي انه يضع الخيارات أمام المؤسسة التي تسلكها في خطتها التنفيذية وانه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها.

### ثالثاً: خطوات ومراحل التخطيط الاستراتيجي في التعليم:

بالرغم من وجود الكثير من الجدل حول خطوات التخطيط الاستراتيجي، إلا أنه يمكن القول إنها تتمثل في الآتي (مفتاح، ٢٠١٩، ٢١٢ - ٢١٤):

١- توصيف وتشخيص الوضع القائم: والمقصود به وصف تاريخ المؤسسة، وطبيعة نشاطها، وأهدافها، وسياستها، وهيكلها التنظيمي، وحجم ونوع القوة العاملة، وموارد المؤسسة المالية، والإمكانات والتسهيلات المتاحة والمشكلات التي تعاني منها، واتجاهات وآراء المسؤولين والعاملين نحو المشكلات موضوع الاهتمام في الإستراتيجية، ونظم الاتصال المستخدمة، ونمط وأسلوب الإدارة المتبع.

٢- المسح البيئي: وهو نوع من أنواع التقييم الذاتي للمؤسسة، ويعتمد على تحليل البيئة الداخلية من حيث (نقاط القوة، ونقاط الضعف) والبيئة الخارجية من حيث (الفرص، التهديدات) والهدف من ذلك تحقيق أفضل استغلال لموارد المؤسسة للقضاء على نقاط الضعف والتهديدات، بواسطة استخدام نقاط القوة والفرص.

٣- الرؤية الاستراتيجية: وهي صورة عقلية وطموح واقعي يصف الحالة المستقبلية المرغوبة والتي تتطلع لها المؤسسة.

٤- رسالة المؤسسة: وفيها يتم التعرف بالمؤسسة وأسباب قيامها ومهامها وقطاعات المجتمع التي تقوم بخدمتها، والغايات العامة التي تسعى إليها من خلال الخدمات المقدمة للمجتمع وبلورة الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة والتي تعبر عن فلسفة المؤسسة ودورها.

٥- تحديد الغايات العامة الأهداف الاستراتيجية: وفيها يتم ترجمة الرسالة إلى غايات عامة مرغوبة من جانب المؤسسة ثم تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تنطوي عليها كل غاية.

٦- البرامج والمشروعات المقترحة: وفيها يتم تصميم البرامج والمشروعات وتحديد المتطلبات التشريعية والقانونية، والمالية، والمعلوماتية، والإدارية، والبشرية اللازمة لتحقيق مستهدفات الخطة، ثم الاتفاق على تحديد الأولويات بدقة، وفقاً لعدة معايير، كالتكلفة والأهمية، وفورية الأثر، والآثار الجانبية على الأطراف المباشرة وغير المباشرة وما شابه ذلك ثم وضع جدول زمني دقيق لفترات تنفيذ البرامج والمشروعات، والمراحل المتكونة منها، وتصميم النماذج اللازمة لذلك.

٧- تصميم مؤشرات المتابعة والتقييم: وفيه يتم تصميم المؤشرات الكمية والنوعية لمتابعة وتقييم كل مشروع، والمراحل المختلفة الخاصة به، وتصميم النماذج المناسبة، والبرامج

الخاصة اللازمة لعمليات المتابعة والتقييم، ومراعاة تحديد المسؤولية عند تصميم تلك الأدوات.

٨- عرض ومناقشة الإستراتيجية: وفيها يتم عرض ومناقشة الإستراتيجية على المسؤولين في الإدارة العليا، بالرغم من مشاركتهم السابقة في مختلف مراحلها، مع إمكانية إجراء التعديلات، أو الإضافات لمحتوياتها.

أن الخطوات السابقة للتخطيط الاستراتيجي ينبغي أن تتم وفق منظومة متكاملة ومتتابعة بشكل منطقي يودي في نهاية الأمر إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

يتضح مما سبق أن خطوات ومراحل التخطيط الاستراتيجي يجب معرفتها بصورة شاملة، لأن الهدف الأساسي من هذه العملية هو مساعدة المؤسسات التعليمية على تحديد الأهداف ووضع خطة قابلة للتنفيذ لتحقيق تلك الأهداف، وبالتالي يجب على كل مدير توضيح تلك الخطوات للعاملين برياض الأطفال لفهمها والقيام بها على النحو الأمثل.

رابعاً: فوائد التخطيط الاستراتيجي.

تتلخص فوائد التخطيط الاستراتيجي كما يلي (الكرخي، ٢٠١٤، ٧٣):

- ١- توضيحه للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها فيساعد المؤسسة على الاستعداد والتحوط لمغيراتها القادمة واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها.
- ٢- يساعد المؤسسة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها.
- ٣- يساعد المؤسسة على التوظيف الرشيد لقدراتها المالية والاقتصادية وتحقيق نتائج أفضل من هذا التوظيف في المستقبل.
- ٤- يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المؤسسة حيث يشارك جميعهم في بناء الإستراتيجية ووضع أهدافها.
- ٥- يساعد على تحسين أداء المؤسسة من خلال كشف القضايا الرئيسية لأنشطتها والصعوبات التي تواجهها والتعامل بكفاءة مع الظروف والمتغيرات بسرعة.
- ٦- يدفع باتجاه تحسين كيفية صنع القرار لأنه يؤكد على النشاطات الرئيسية للمؤسسة وكيفية تحقيقها والقرارات الفاعلة لبلوغها، فهو يساعد المؤسسة على تثبيت نواياها ووضع الأساليب اللازمة للتعامل معها وإصدار التوصيات اللازمة بوضعها على مسالكها الصحيحة.
- ٧- يعمل على توسيع معارف المؤسسة ودراستها وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب عملها الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها.

٨- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تكامل واتساق أنشطة المؤسسة وذلك بإحداثه أنظمة عمل متوائمة ومتكاملة بعيدة عن التقاطع والتضارب.

سادساً: معوقات التخطيط الاستراتيجي.

تقف أمام التخطيط الاستراتيجي عقبات ومصاعب كثيرة منها ما يلي (عبد الرحمن، ٢٠١٥، ٤٣):

١- التغير والتبدل السريع في البيئة: بما أن الاستراتيجية هي خطة بعيد المدى فإنها بحاجة إلى استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة وان التغيرات السريعة تؤدي بالاستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها.

٢- عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية: عدم امتلاك الإدارة مقومات وقدرات تؤهلها على وضع الخطة الاستراتيجية وتحديد أهدافها وخطتها التنفيذية حيث ان الخطة تعبر عن إمكانيات المؤسسة الذاتية وان استعانت بالغير لوضع خطتها ولكنها لن تكون قادرة على تنفيذها إذا كانت إمكانياتها الذاتية قاصرة.

٣- مقاومة المؤسسة لعناصر التغيير: من اول مهام التخطيط الاستراتيجي إحداث تغييرات في عمل المؤسسة نحو الأفضل وتبنى سياسات وبرامج وإجراءات لهذا الغرض وقد تعمل العناصر التي عهدت السياسات القائمة وإجراءاتها وتعودت عليها إلى رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم.

٤- الموارد المالية للمؤسسة: أن عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يحكم عليها بالتوقف والاختفاق.

٥- عدم وضوح المسؤوليات داخل المؤسسة وضعف هيكلها التنظيمي.

٦- انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية وعدم اقتصارها بالمشكلات الاستراتيجية التي تنهض بالمؤسسة وتعمل على تطويرها.

٧- المعلومات والبيانات الإحصائية: تقوم الخطة الاستراتيجية على بعض الاسس المهمة منها دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية ولكي تكون هذه الاسس صحيحة لابد من توافر بيانات ومعلومات كافية لهذا الغرض.

٨- ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات: حيث يسود الاعتقاد بان التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الازمات وهذا اعتقاد خاطئ فهو أسلوب لكل الظروف وضروري للمحافظة على المؤسسة وتطويرها.

يتضح مما سبق ان هناك العديد من معوقات التخطيط الاستراتيجي تلك المعوقات التي تقف حائلاً أمام وضع خططاً استراتيجية تساعد على تحقيق الأهداف التي تسعى لها المؤسسة

الأمر الذي يفرض على المخططين الاستراتيجيين فهم مختلف المشكلات التي تواجه هذه العملية، حتى يستطيعون العمل على حلها.

### المحور الثاني: منظومة إدارة رياض الأطفال

تعد الإدارة من أهم المرتكزات التي تساعد على تحقيق تلك الأهداف للمؤسسات التعليمية، وتعمل على تسيير العناصر البشرية المشاركة فيه، والتي تتمثل في العاملين داخل الروضة والمشاركين من خارجها، وإذا نظرنا إلى الروضة كنظام، يجب الانتباه إلى أن العلاقة بين عناصر هذا النظام ليست ثابتة أو جامدة، فالعلاقة بين عناصر النظام (مدخلاته، عملياته، مخرجاته، والتغذية الراجعة) علاقة ديناميكية يتم فيها التأثير والتأثر سلباً وإيجاباً حسب طبيعة التأثير ونوع كل عنصر كما يجب الانتباه إلى عدم التعامل مع كل عنصر من العناصر المذكورة منفصلاً عن العنصر السابق له أو العنصر اللاحق (الحري، ٢٠١٠، ١٤٧).

يتضمن كل نظام من مجموعة من المدخلات التي تجرى عليها مجموعة من العمليات لتحويل المدخلات إلى مخرجات، وتأتي التغذية الراجعة لتصحيح وتعديل مسار النظام من خلال ما يتوفر من معلومات عن مدى جودة المخرجات؛ حيث إن القصور في المخرجات قد ينشأ عن ضعف المدخلات، أو ضعف في عمليات التحويل ذاتها (الهنداوي، ٢٠٠٩، ٢٤). وسوف نتناول الدراسة في الجزء التالي العناصر الأساسية للمنظومة فيما يلي.

### أولاً: المدخلات

وهي تمثل مكونات المنظومة، وتشمل كل العناصر التي تدخل المنظومة من أجل تحقيق أهداف معينة.

#### ١- الموارد البشرية

تشمل الموارد البشرية في الروضة جميع العاملين في الروضة بدءاً من المديرية حتى أصغر عامل في الروضة، ويتعاونهم جميعاً ووجود علاقة بينهم تنتج إدارة ناجحة لهذه الروضة وتحقق الروضة أهدافها (إسماعيل، ٢٠١٣، ١٤٨-١٥٠).

أ- مديرة الروضة: المديرية هي المسؤولة الأولى عن اتخاذ القرار، وتنفيذ البرامج والخطط، وعن حسن سير العمل في رياض الأطفال، كما أنها حجر الزاوية في نجاحها، ولا بد أن تؤكد أن هذا النجاح لا يعتمد على فرد واحد بقدر ما يعتمد على العمل الجماعي، والعمل كفريق واحد، وتحمل المسؤولية الفردية والجماعية (أبو سكينه، الصفتي، ٢٠١١، ٥٧).

ومن ثم تعتبر مديرة الروضة قمة الهيكل الإداري والفني داخل مؤسسة رياض الأطفال، ولذلك على مديرة الروضة أن تكون حاصلة على الأقل على مؤهل جامعي متخصص، ويفضل أن تكون حاصلة على درجة الماجستير أو الدكتوراه في تخصصها حيث إنها تعمل داخل الروضة بجانب مهامها الإدارية كاستشارية لكل من المعلمات وأولياء

الأمر، كما تختار العاملين الذين يعملون بروضتها، وتضع توصيف محدد لدور كل منهم (عبد الحليم، ٢٠١٠، ٦٥).

وتتمثل أدوار مديرة الروضة فيما يلي:

تقع على مديره رياض الأطفال في بعض الدول الاجنبية مسؤولية التنظيم والإدارة، والاتصال بالمناطق التعليمية والمؤسسات الاجتماعية وأولياء أمور الأطفال المقيدين بها، كما تحرص كثيراً على تنظيم الاجتماعات الدورية مع الهيئة العامة بالروضة لتدبير شؤون الدار ومواجهة ما يجد لها من مشكلات، كما تنظم اجتماعات شهرية لأولياء الأمور، ولا يقتصر دور هذه الاجتماعات على حل المشكلات، بل إلى ترشيد أولياء الأمور بالطرق المستحدثة في التربية، وخلق روح من التناسق بين التربية الأسرية وتربية الروضة (بدر، ٢٠٠٢، ٣٢٨).

ب- معلمة الروضة: تُعد معلمة الروضة أهم عنصر في العملية التربوية بالنسبة للطفل، لكونها العنصر الرئيس في التعامل مع الأطفال، وتنفيذ المنهج وتهيئة البيئة الصفية، والتخطيط لها وتنظيمها داخل قاعة النشاط، كما يقع على عاتقها اختيار طريقة التعليم المناسبة، وإثراء موقف الخبرة باستخدام أحدث التقنيات التربوية المناسبة لأطفال هذه المرحلة (شريف، ٢٠١٤، ١٠٥).

وتتمثل أدوار معلمة رياض الأطفال فيما يلي:

تقوم معلمة رياض الأطفال بالعديد من الأدوار حيث تقوم بتعزيز لغة الأطفال من خلال القيام بأدوار اللعب، وطرح الأسئلة المحفزة، ومساعدة الأطفال على التفاوض بشأن الوقائع المنظورة. (Kim, Madsen and Peterson, 2021, 5)

ج- الأطفال: يعتبر الأطفال أهم الفئات المستهدفة والمستفيدة من العمل التربوي برياض الأطفال، لذا تقدم إدارة الروضة للأطفال العديد من الخدمات.

يعتبر طفل الروضة محوراً رئيسياً من محاور إعداد المواطن للحياة، ويمكن القول بان الطفل يعتبر بمثابة العمود الفقري في العملية التربوية حيث إن برامج طفل الروضة يجب أن تقدم الخبرات التربوية بغرض تحقيق التنمية الشاملة وتعديل سلوكيات طفل الروضة (فهيم، ٢٠٠٤، ١٩٧)، وقد اهتمت رياض الأطفال في بعض الدول الاجنبية بتربية الطفل وإعداده اجتماعياً وجسماً وعقلياً ليكون عضواً فعالاً في المجتمع، وليأخذ دوره بجدارة في التطورات العالمية المعاصرة (بدر، ٢٠٠٢، ٣٤٢).

٢- الموارد المالية والمادية:

وتتمثل في الأبنية والتجهيزات، وتمويل رياض الأطفال التي يمكن أجمالها على النحو التالي:

أ- **الأبنية والتجهيزات:** يشكل مبنى رياض الأطفال محور اهتمام لدى علماء تربية الطفل لأنه يمكث به الطفل عدد ساعات طويلة من النهار ولا بد أن يتمتع بمواصفات وشروط ومقاييس علمية تمكنه من أداء وظيفة بفاعلية، وتحتاج البيئة العربية لطرق ووسائل تساعد على تهيئة المبنى الخاص لدور رياض الأطفال حتى يتناسب مع الطبيعة الجغرافية ومناخها، كما يحتاج المبنى إلى الارتباط المباشر مع الطراز المعماري للمنطقة حتى يشعر مرتاده بالألفة والانتماء (المشرفي، ٢٠١١، ١٥٣).

يجب أن يتوافر في رياض الأطفال البناء والمعدات في مكان خالي من العوائق عند التخطيط مع ضرورة إشراك المهنيين ومراعاة توفير مساحة مناسبة لتعليم الأطفال لا يقل عن ثلاثة متر لكل طفل مع الاهتمام بتوفير مساحات تعليمية وترفيهية داخل الروضة والحديقة وتوفير مساحات حرة لممارسة الأنشطة في الهواء الطلق واستخدام المواد والتجهيزات الآمنة. (Fog, 2011, 10)

ب- **تمويل رياض الأطفال:** يختلف تمويل رياض الأطفال في بعض الدول الأجنبية، فبعضها تموله السلطات المحلية، وبعضها تموله الطوائف الدينية وبعضها يموله الأفراد أو الهيئات أو الجمعيات الأهلية. كما أن هناك بعض الدول التي تتفق أموالاً طائلة على المؤسسات التربوية الخاصة بأطفال ما قبل المدرسة، كما أن هناك بعض الدول نتيجة للزيادة الكبيرة والسريعة في عدد رياض الأطفال في هذه الفترة، فقد فرضت قيوداً كثيرة على التمويل، وأخذت المباني والتجهيزات طابعاً يتسم بالبساطة (بدر، ٢٠٠٢، ٣٠١-٣٤٦).

تتطلب إدارة رياض الأطفال إدارة واعية تنظم حركتها وتقود العمل فيها في ظل فلسفة هذه المرحلة مستهدفة تحقيق ما وضع لها من أغراض وأهداف، الأمر الذي يفرض على القائمين بإدارة هذه المؤسسات أن يكونوا على دراية كاملة بفلسفة وأهداف رياض الأطفال، وفيما يلي عرض لهذه الأمور.

### ٣- أهداف رياض الأطفال وفلسفتها:

لرياض الأطفال أهداف تتمثل فيما يلي:

أ- **أهداف رياض الأطفال:** تهدف رياض الأطفال إلى مساعدة كل طفل في السيطرة الكاملة على قدراته وتنميتها، ولقد وضعت هيئة الأهداف القومية للتربية National Education Goals Panel (NEGP) الهدف القومي للتربية في مرحلة الطفولة المبكرة في رياض الأطفال وهو تهيئة الأطفال للمدرسة الابتدائية (Kagan, Hallmark, 2001, 244).

كما تتمثل بعض أهداف رياض الأطفال في بعض الدول الأجنبية، في الرعاية الصحية السليمة للأطفال إلى جانب تدريبهم على السلوك الصحيح، وتهيئة البيئة التعليمية

المناسبة للمرحلة السنوية التي يمرون بها، والعناية بالتربية المتكاملة من جميع النواحي (البدنية والاجتماعية والعقلية والروحية)، وتطوير النمو العقلي والاجتماعي والنفسي والجسمي والابداع الفني لدى الطفل وتوثيق العلاقة بالروضة والتكيف معها (بدر، ٢٠٠٢، ٣٣٤، ٣٣٥).

**ب- فلسفة رياض الأطفال:** يقصد بالفلسفة هنا، ذلك النشاط الفكري المنظم الذي يتخذ من الفلسفة (نقداً وتحليلاً وتأملاً) وسيلة للوصول إلى المبادئ والأسس المتكاملة لتنظيم وتنسيق وتوجيه تربية طفل هذه المرحلة بمختلف أهدافها التربوية وسياساتها المرسومة ومؤسساتها وبرامجها ومشروعاتها ومقوماتها المختلفة، بما يساعد على تكامل العمل التربوي بهذه المرحلة، وحل مشكلاتها، فهذه الفلسفة هي الإطار المرجعي لأهداف تربية الطفل وبالتالي سياسته، فالسياسة التربوية هي الخطوة التالية بعد تحديد الأهداف التربوية، وهي التي توجه العمل التربوي لتحقيق هذه الأهداف عبر الممارسات الإجرائية في مؤسسات تربية الطفل (شريف، ٢٠٠٥، ٢٢٣، ٢٢٤).  
أن مرحلة رياض الأطفال تعد عملية مهمة للأطفال لتدريبهم وتعليمهم في بيئة مليئة بالمعززات التي تساعدهم على التهيئة لاستقبال المدرسة، لذلك يتوجب أن يكون لمرحلة رياض الأطفال فلسفة تربوية تميزها عن غيرها من مراحل التعليم الأخرى للوصول بها إلى الأسس المتكاملة لتنظيم وتنسيق هذه المرحلة بمختلف تشريعاتها وتوجيهاتها وأهدافها التربوية المختلفة وبما يساعد على تحقيق الأهداف التربوية في مرحلة رياض الأطفال، ومن هذا المنطلق فإن الفلسفة العامة هي التي تحدد الخطوط العريضة للأهداف العامة لرياض الأطفال.

#### ٥- مناهج رياض الأطفال:

أن منهج رياض الأطفال في ظل المفهوم التقليدي يهتم باكتساب الطفل للمعرفة اعتقاداً بأنه انسب الوسائل لتحقيق أهداف التربية، ومن ثم زاد تركيز المنهج على اكتساب المعرفة والطفل يسخر كل قدراته لحفظ المعلومات، واستمر هذا الوضع لفترة طويلة حتى ظهرت انتقادات كثيرة وتحول الاهتمام من المعلومات والمعارف الى الطفل وظهر منهج النشاط معلناً بداية مرحلة جديدة تتجه فيها التربية الى الطفل، وجعلت الطفل محوراً للعملية التربوية وبدأت تهتم بقدراته وميوله وحاجاته وأدخلت الأنشطة في صميم العملية التربوية، حيث تتاح الفرص للطفل للقيام بالأنشطة التي تتماشى مع ميوله وتشبع حاجاته (فهومي، ٢٠٠٤، ١٩٧).

وضعت الرابطة القومية للتربية في الطفولة المبكرة National Association for the Education of Young Children (NAEYC) مجموعة من التوجهات الخاصة بتطوير المناهج التربوية في مرحلة الروضة، وتؤكد هذه التوجهات على أهمية

التفاعل بين مجالات النمو المختلفة، الاجتماعي والانفعالي والمعرفي والجسمي لدى الأطفال، ولقد وضعت الأكاديمية القومية للعلوم بعض مبادئ التعلم يمكن في ضوءها بناء مناهج الروضة وتقييمها فيما بعد، وهي يتعلم الأطفال المفاهيم الجديدة بناءً على المفاهيم الحالية لهم، وأن التعلم هو اكتساب المعرفة الحقيقية مثل معرفة الأرقام، والعد ومفهوم الكمية، وأن عملية التعلم تتأثر بالنمو في مهارات ما وراء المعرفة *metacognitive skills*، حيث يدرك الأطفال العمليات العقلية *mental process* ثم بعد ذلك يستفيد الأطفال من خلال هذه المعرفة بعمل استراتيجيات للتعلم *learning strategy* (Kagan, Hallmark, 2001, 244) كما اهتمت مناهج رياض الأطفال في بعض الدول الاجنبية ببناء شخصية الطفل وتنمية ذاته وعلاقاته مع الآخرين عن طريق إشباع حاجاته ومتطلباته في هذه المرحلة السنية، وأكدت أهمية اللعب والنشاط الذاتي وتقديم الفرص الكافية للطفل للاكتشاف والتجريب، وأيضاً التهيئة لتعلم القراءة والكتابة والمهارات الرياضية، مع اعتبار أن الطفل هو محور المنهج وركيزته (بدر، ٢٠٠٢، ٣٣٦).

### ثانياً: العمليات:

للإدارة أهمية كبرى في رياض الأطفال، إذ أن الإدارة منظومة، ينطوي تحتها مجموعة من المنظومات الفرعية، أو العمليات أو الوظائف المترابطة المتكاملة، وصولاً إلى تحقيق هدف محدد في إطار بيئي زمني معين (الجمال، ٢٠١١، ٨٥)، وتتضمن عمليات الادارة التخطيط، التنظيم، صنع القرار، التوجيه، والرقابة والتقييم وفيما يلي شرح لذلك.

١- **التخطيط** : يعد التخطيط أهم عنصر من عناصر الإدارة التعليمية، وله الأولوية على باقي الوظائف الأخرى، وتتطلب عملية التخطيط عادة وقتاً أكبر عن باقي الوظائف الإدارية خاصة بالنسبة للمسؤولين عن التعليم في المستويات العليا، حيث تبنى عليها باقي الوظائف الإدارية الأخرى، وتأتي أولوية التخطيط في مجال التعليم كنتيجة طبيعية، لأنه لا يمكن تنفيذ أي نشاط، ولا يتحقق له النجاح دون أن يكون هناك تخطيط، هذا بالإضافة إلى أن اتساع حجم المؤسسات التعليمية وتعدد نوعيات مخرجاتها يتطلب القيام بالتخطيط لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة (إسماعيل، ٢٠١٣، ٥٦).

ويعرف التخطيط بانه عمل تنبؤات عما ستكون عليه الأحوال في المستقبل ثم وضع بيان الأهداف المطلوب الوصول إليها، والأساليب الواجب استخدامها لتحقيق تلك الأهداف وكيفية استخدام هذه الأساليب، وخط السير والمراحل المختلفة الواجب المرور بها والوقت اللازم لتنفيذ الأعمال (الجعفري، ٢٠١٦، ٤٤)، وبصفة عامة تتضمن هذه العملية (الهنداوي، ٢٠٠٩، ٢٨):

أ- توضيح الأهداف وتنسيقها وتصنيفها حسب أهميتها.

- ب- اقتراح البرامج المحققة وتنسيقها وتصنيفها حسب أهميتها.
- ج- اقتراح البرامج المحققة لهذه الأهداف.
- د- تقرير الإجراءات اللازمة لتنفيذ البرامج.
- هـ- وضع معايير للأداء وجدولة الأعمال زمنياً.
- و- رصد الواقع والحقائق والمتغيرات والموارد المتاحة وطرح البدائل الملائمة.
- وتتمثل أهمية التخطيط بالروضة فيما يلي (حجي، طلبة، ٢٠٠٨، ٣٤٠، ٣٤١):
- أ- توفر الوقت الذي من الممكن أن يضيع هباء إذا سار العمل سيراً ارتجالياً.
- ب- استغلال الموارد المالية البشرية الاستغلال الأمثل، وتنمية الموارد، ورفع كفاءتها.
- ج- التنسيق بين النشاطات المختلفة، ويساعد على تكامل هذه الأنشطة بشكل يجعلها جميعاً تحقق أهداف روضة الأطفال.
- د- أن التخطيط يهتم بالتنبؤ، فالقائمون على العمل التربوي المدير والوكلاء والمعلمون والإداريون وغيرهم من العاملين بالروضة في أخذهم بالتخطيط كأسلوب للعمل يتوقعون ما يمكن أن يحدث من مشكلات، وما قد يصادفون من عقبات، وبالتالي يعملون على تجنبها.
- هـ- أن التخطيط يهتم بمشكلات الأطفال وهيئة التدريس والعاملين، وما يعنيه ذلك من توفير المناخ اللازم لنجاح العمل وزيادة الإنتاجية ورفع الكفاءة.
- ٢- التنظيم: يمثل عنصر التنظيم الوظيفة الثانية من وظائف الإرادة، وتعنى هذه العملية بحشد وتوفير الوسائل اللازمة، لتمكين الأفراد من العمل بعضهم بعضاً بكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف المحددة (إسماعيل، ٢٠١٣، ٨١).
- يعتبر التنظيم بمثابة التنسيق الهادف للجهود الجماعية المستمرة نسبياً والقائمة على تقسيم العمل في سبيل تحقيق هدف جماعي مشترك، يعد التنظيم حصر للقوى البشرية والموارد المالية المتاحة للمؤسسة وتوزيعها على مجالات العمل المختلفة فيها وتحديد المسؤوليات وتوزيع الاختصاصات والسلطات وفق الخطة المرسومة، أي ان التنظيم يؤدي إلى رفع الكفاءة الانتاجية أو مستوى أداء الخدمة عن طريق تنسيق الجهود وتزاد أهميته كلما كبر حجم المؤسسة أو تنوعت أنشطتها أو كثرت مشكلاتها الإدارية (الجعفري، ٢٠١٦، ٤٨، ٤٩).
- وتتمثل مبادئ التنظيم الإداري برياض الأطفال فيما يلي (الجمال، ٢٠١١، ١١٨ - ١٢٢):
- أ- نطاق الإشراف الممكن: ويقيد بعدد العاملين الذين يمكن لمدير واحد الإشراف عليهم بحيث يتمكن من التنسيق بين جهود هؤلاء العاملين ويتابع موقف كل منهم ويشرف على نتائج التنفيذ ويتوقف تحديد نظام الإشراف إلى عدد من العوامل منها:

- ١) طبيعة النشاط الذي يمارسه العاملون.
  - ٢) مدى إمكانية المدير وكفاءته وقدراته الشخصية وخبراته.
  - ٣) مدى كفاءة العاملين في عملهم ومدى السلطات الممنوحة لهم بما يسمح لهم بإدارة أكفاء دون الرجوع كثيراً إلى المدير.
  - ٤) مدى توافر العناصر المساعدة لتجميع وتحليل البيانات ومعاونة المدير في إعداد القرارات والخطط والبرامج المنظمة للعمل.
- ب- تفويض السلطة: يقصد بتفويض السلطة نقل حق التصرف واتخاذ القرارات إلى العاملين بمعنى أن يعهد المدير المختص بجزء من سلطاته المخولة له أصلاً بموجب النظام إلى أحد الأعضاء العاملين لبيئتها تحت إشرافه، وتفويض السلطة لا يعنى انتقال المسؤولية إلى العضو الذي فوضه المدير في جزء من سلطاته فالمسئولية لا تفوض ويبقى المدير مسئولاً أمام الجهاز الإداري الأعلى، وتتم هذه العملية (عملية تفويض السلطة) بمراحل يمكن إجمالها فيما يلي:
- ١) تحديد الأعمال المراد تفويضها.
  - ٢) الوقوف على إمكانات الأفراد المراد تفويض السلطة لهم.
  - ٣) تكليف المرؤوس.
  - ٤) مسئولية المرؤوس.
- ج- وحدة القيادة: ويطلق عليها أيضاً وحدة إصدار الأمر بمعنى أن تختصر سلطة إصدار الأمر في مصدر واحد أي يوجد رئيس واحد مباشر للعضو لأن تعدد الرؤساء يؤدي إلى الحيرة والارتباك وخاصة إذا تلقى العضو العامل أوامر متناقضة من عدد من الرؤساء.
- د- السلطة والمسئولية: السلطة هي الحق في إصدار الأمر وتكليف العاملين بأداء العمل ومساءلتهم عن كل ما يؤثر على حسن الأداء، أما المسئولية فهي مجموعة الواجبات والأنشطة التي يلزم بأدائها شاغل الوظيفة.
- هـ- مرونة التنظيم: ويقصد به إحداث بعض التعديلات في الخريطة التنظيمية وهذه التعديلات قد تكون إضافة اختصاصات جديدة أو الاستغناء عن اختصاصات قديمة، وتأتي هذه التعديلات لمواجهة تغيرات داخلية أو خارجية.
- ٣- صنع القرار: يقصد به جميع الخطوات التي يتطلبها ظهور القرار إلى حيز الوجود، وتتضمن خطوات التعرف على المشكلة وتحديدها، وتحليل المشكلة وتقييمها، وجمع البيانات، واقتراح الحلول المناسبة، وتقييم كل حل على حده، ثم اختيار أفضل الحلول (إسماعيل، ٢٠١٣، ٩٨). وتتم عملية صنع القرار بخطوات مختلفة غير متفق عليها بين الكتاب بسبب طبيعتها النظرية التي قد تتعارض مع الخطوات العملية لصنع القرارات،

والأمر المؤكد أن الواقع العملي الذي تمر به عملية صنع القرارات يختلف وفقاً لطبيعة المشكلة محل القرار ووفقاً الموقف المعين، ويتم إيجاز هذه الخطوات كالاتي (حسين، ٢٠٠٦، ٩٩):

- أ- الإحساس بالمشكلة وتحديدها.
- ب- جميع البيانات وتحليلها.
- ج- تحديد البدائل المختلفة لتحقيق الهدف.
- د- تقييم البدائل والموازنة بينها.
- هـ- اختيار البديل الأفضل.
- و- تنفيذ القرار ومتابعته.

٤- **التوجيه:** يقصد بالتوجيه ضبط العمل في المؤسسة وتوجيهه نحو الأهداف بفعالية، وفي هذه العملية تتم مراقبة العمل في المؤسسة وتقديم الخبرة والمشورة من قبل الرؤساء إلى المرؤوسين وحفزهم للعمل المنتج المستمر الذي يحقق أهداف المؤسسة ويكون التوجيه والضبط هنا في ضوء الدراسات والبحوث التي تتم من حين لآخر لضمان فعالية المؤسسة، فأى عمل يحتاج إلى الضبط والتوجيه المستمرين (إسماعيل، ٢٠١٣، ٩١).

تختص هذه العملية بتزويد أفراد مجتمع الروضة بالإرشادات والمعلومات اللازمة لكيفية تنفيذ سياسات الروضة وأنشطتها المختلفة، وتشمل هذه العملية ما يلي (الهنداوي، ٢٠٠٩، ٢٨):

- أ- التوجيه المرحلي لسياسات الروضة وإجراءات تنفيذها.
- ب- التوجيه المستمر لأفراد مجتمع الروضة.
- ج- القضاء على الصعوبات وحل المشكلات التي تعترض التنفيذ.
- د- التوجيه العلمي والإداري والفني لعمليات تنفيذ سياسات الروضة وأنشطتها.
- ٥- **الرقابة والتقييم:** تعد وظيفة الرقابة من أهم عناصر العملية الإدارية لما لها من دور رئيسي في تحديد مدى نجاح وفعالية العناصر الأخرى في تحقيق أهداف المؤسسة، وتهدف هذه الوظيفة إلى التأكد بأن الأداء الفعلي يسير حسب الخطط الموضوعة على نحو يؤكد مدى الاتجاه نحو الهدف، ومن ثم يكمن تصحيح المسار عن طريق اكتشاف الانحرافات وتحديد مواطن الخلل والعمل على تلافى أسبابها باتخاذ إجراءات التصحيح المناسبة ومواجهتها بالأسلوب الملائم (إسماعيل، ٢٠١٣، ٩٢). وتشمل عملية الرقابة ما يلي (الهنداوي، ٢٠٠٩، ٢٩):
- أ- وضع معايير لمستويات الأداء.
- ب- تصحيح الأخطاء.

ج- إعادة النظر في السياسات المدرسية وبرامجها.  
هناك نوعان للرقابة هما (الجمال، ٢٠١١، ١٣١):

أ- الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية

يقصد بالرقابة الداخلية ذلك النوع من المتابعة التي يقوم بها مدير الروضة مباشرة، أو من خلال المسؤولين فيها، لمتابعة العمل والإشراف عليه، وتقييم أداء المعلمين والمشرفين، وتوجيههم لضمان تحقيق الأهداف بأفضل صورة.  
أما الرقابة الخارجية فتأتي من خارج المؤسسة التي يتم فيها التنفيذ وتتمثل هذه الرقابة في جهاز الإشراف في الوزارة أو مديرية التربية والتعليم.

ب- الرقابة الفنية والمالية والإدارية

أن الإشراف في وزارة التربية والتعليم أو المديريات كرقابة فنية على أداء المعلمين، ولكن عمل المعلم في المدرسة يخضع لرقابة من بعد آخر هو البعد الإداري، ويتعلق بالانتظام والمشاركة في أنشطة رياض الأطفال والقيام بواجباته.

إن التقويم التربوي معنى بإصدار أحكام عن الكم والكيف سواء كان متعلقاً بالخطط التربوية، أو بالتنظيم الإداري، أو بالمداخلات الإنسانية والإدارية والفنية العاملة فيه أو كفاية الأجهزة والمعدات المادية بما فيها المناهج والأساليب، أو متعلقاً بالمناخ النفسي، أو نمط الإدارة المستخدم، أو كان متعلقاً بجودة التحصيل الدراسي، وكلها تحتاج إلى إصدار أحكام دقيقة، لذا فإن على الإداري التربوي أن يلجأ إلى أدوات قياس تتسم بالصدق والثبات (الجمال، ٢٠١١، ١٣٤). أن لعملية التقويم كعملية من عمليات إدارة الروضة أهمية كبيرة، وهي وسيلة لتحقيق أهداف وليست هدفاً في ذاتها، ويمكن أن نوجز ذلك في أن التقويم (حجي، طلبية، ٢٠٠٨، ٣٦٣، ٣٦٤):

أ- يوجه العملية التربوية ومدخلاتها (إدارة الروضة- المعلمة- الروضة- الطفل- المنهج- إلخ) نحو تحقيق الأهداف المرسومة وبيان ما تحقق منها، وتنفيذ الأساليب والنشاطات المستخدمة، وبيان ما بها من قوة وضعف.

ب- يتيح الفرصة لمراجعة الأهداف المرسومة، وإدخال تعديلات عليها لتصبح أكثر واقعية، حتى يمكن الوصول إليها.

ج- يكشف عن قيمة الوسائل والطرق والنشاطات التي تسلكها أو تمارسها الإدارة في سبيل تحقيق الأهداف

د- يشخص ما يقابل الإدارة من عقبات ومشكلات، وما يترتب على ذلك من الوقوف على أسباب هذا القصور وتلك المشكلات.

- هـ- يساعد على توجيه الجهود نحو تحسين التعليم عن طريق علاج المشكلات التي تقابله وتدعيم الجوانب الايجابية في العملية التربوية.
- و- يحفز إدارة الروضة على مزيد من العمل، ويحفز المعلمة على النمو، والأطفال على ممارسة الأنشطة.
- ز- يساعد على إحداث تغذية راجعة.

### ثالثاً: المخرجات

وهي الصورة النهائية للمدخلات بعد مرورها بالعمليات، ويمكن اعتبار المخرجات هي الهدف العام من منظومة الإدارة المدرسية، الذي يتمثل في تزويد جميع العناصر البشرية بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على تنفيذ عمليات المنظومة بكفاءة وفعالية، وأيضاً تربية الأطفال ومساعدتهم على التوافق والحياة السوية مع مجتمعهم، وبذلك تعد المخرجات بمثابة المحصلة النهائية للموسسة لكل تفاعلات ونشاطات المنظومة والتي تعود إلى البيئة أو المجتمع المحلي، وعموماً هناك عدة مخرجات لأي نظام إداري ومنها المدرسة (الهنداوي، ٢٠٠٩، ٢٩).

- القرارات والسياسات والاستراتيجيات (وما يتصل بها من إجراءات)
- أطفال مزودون بمعارف ومهارات وقيم مرغوبة واتجاهات إيجابية
- عناصر بشرية قادرة على النمو الذاتي والتنمية المهنية المستمرة
- أداء محسن للأفراد والجماعات الصغيرة في التنظيم المدرسي
- رضا الأفراد الوظيفي، وتوثيق علاقاتهم
- مزيد من الخبرات والمعلومات الإدارية
- خطط لتطوير المدرسة

### رابعاً: التغذية الراجعة

يمثل هذا العنصر عملية ضبط لعمل منظومة الإدارة المدرسية وتفاعلها وتكيفها مع متغيرات البيئة المحيطة، وذلك لأن جوهر التغذية الراجعة ينطوي على جانبين أساسيين، أولهما جمع المعلومات المتعلقة بكل عمليات المنظومة ومخرجاتها الفعلية ومدى مناسبتها للأهداف المنشودة، وقدرة المنظومة على التفاعل والاستيعاب لمكونات البيئة القريبة والبعيدة، ومدى تمتع المنظومة بالقبول والرضا العام من قبل البيئة المحيطة ومؤسساتها، وايضاً قدرة المنظومة على مواجهة التغيرات الناجمة عن التغيرات الحادثة في مناحي الأنشطة المجتمعية، وثانياً تحويل هذه المعلومات إلى مدخلات جديدة للمنظومة، الأمر الذي يفيد في المحافظة على استقرار منظومة الإدارة المدرسية ودينامية توازنها داخلياً وبيئياً، وكذلك تصحيح مسار

التنفيذ وتحقيق الأهداف المرغوبة بكفاءة وفعالية وبأقل تكلفة ووقت وجهد (الهنداوي، ٢٠٠٩، ٣٠).

### المحور الثالث: واقع منظومة رياض الأطفال.

تُعد مرحلة رياض الأطفال مرحلة حاسمة في حياة الفرد، فعلى حسن اختيارها يتوقف مستقبله المدرسي والأسرى والمجتمعي، حيث في هذه الفترة من عمره تبدأ نواة الشخصية المستقبلية، ويبدأ الذكاء بالظهور والتبلور، وتبدأ اتجاهاته نحو الجماعة التي ينتمى إليها والشعور والعمل، لذلك تستحق هذه المرحلة العناية الكبيرة من قبل جميع الأطراف سواء على مستوى البيت وخصوصاً الأم أو الروضة والمجتمع، لذلك يجب أن لا تقتصر هذه الرعاية والاهتمام على توفير الرعاية الصحية والتغذية الملائمة فحسب، بل دائماً يجب توفير البيئة المناسبة والتي تتيح للطفل فرصة كبيرة للاستكشاف والعمل ليحقق الطفل من خلالها نماءه وتعلمه (خليفه، ٢٠١٤، ١٥).

تتلخص رؤية وزارة التربية والتعليم في توفير موارد بشرية متنامية القدرة والكفاءة، وعلى أعلى درجة من الجودة والأخلاقيات المهنية، من أجل بناء مجتمع يقوم على التعليم واقتصاد يقوم على المعرفة، ولتحقيق هذه الرؤية تضطلع الوزارة برسالة قيادة وإدارة وتنمية قطاع التعليم قبل الجامعي ليستجيب للاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية للمجتمع المصري بهوية وطنية لا تنفصل عن الاتجاهات العالمية، وبذلك أصبح الهدف البعيد للقطاع هو التنمية الشاملة للنشء، مع غرس روح المواطنة والتسامح، ونبذ العنف، وتفهم أسس الحرية والعدالة من حقوق وواجبات وشعور بالمسؤولية تجاه الوطن والمواطنين (الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، ٢).

وتتمثل رؤية مصر ٢٠٣٠ للتعليم في أن يكون التعليم بجودة عالية متاحاً للجميع دون تمييز في إطار نظام مؤسسي كفاء وعادل، يساهم في بناء شخصية متكاملة لمواطن معتر بذاته، ومستتير، ومبدع، ومسئول، ويحترم الاختلاف، وفخور بوطنه، وقادر على التعامل التنافسي مع الكيانات إقليمياً وعالمياً (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٣٢).  
أما الهدف المباشر فيتمثل في التأكيد على الالتزام بحق كل طفل في فرصة متكافئة لتلقى خدمة تعليمية بمستوى من الجودة يتناسب مع المعايير العالمية، بما يسمح له بالإسهام الفعال في التنمية الاجتماعية والاقتصادية لبلده، وبالمنافسة إقليمياً وعالمياً (الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، ٢).

ويتمثل الهدف العام من مرحلة رياض الأطفال: التوسع في مرحلة رياض الأطفال كماً وكيفاً لضمان تقديم تعليم عالي الجودة لتنمية الطاقات الإبداعية والمعرفية والبدنية للأطفال في

الشريحة العمرية ٤-٥ سنوات، وخاصة في المناطق المحرومة (الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، ٨٨).

وتتمثل الأهداف الاستراتيجية في مرحلة رياض الأطفال من: السعي إلى تحقيق رسالتها من خلال الأهداف الاستراتيجية التالية (الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، ٨٨):

- ١- رفع معدل القيد إلى ٨٠% من جميع الأطفال في الشريحة العمرية (٤-٥ سنوات).
- ٢- رفع كفاءة وتحسين جودة العملية التربوية التعليمية بجميع رياض الأطفال.
- ٣- الارتقاء بمستوى الخدمة التعليمية المقدمة للأطفال ذوي الإعاقة المدمجين برياض الأطفال.

٤- تحسين القدرة المؤسسية بما يحقق المرونة والاستقلال بمرحلة رياض الأطفال في إطار الإصلاح المتمركز حول الروضة.

لا يوجد رؤية خاصة لرياض الأطفال على مستوى جمهورية مصر العربية بصفة عامة وأن الواقع يشير إلى قيام كل روضة بوضع رؤية خاصة بها دونما وجود رؤية عامة وموحدة لرياض الأطفال وانما تتبع هذه الرؤية من الرؤية العامة لرؤية مصر ٢٠٣٠ للتعليم ثم تنبثق منها تلك الرؤية الفرعية.

وفيما يلي رصد لواقع رياض الأطفال في محافظة بني سويف، من خلال حصر وتجميع كافة البيانات والمعلومات الخاصة بالبيئة الداخلية لرياض أطفال في محافظة بني سويف وذلك بهدف تحديد مجالات القوة التي تتمتع بها رياض أطفال بني سويف من موارد وإمكانات بشرية مادية لتعزيزها، والوقوف على نقاط الضعف التي تعاني منها رياض الأطفال لعلاجها وذلك في ضوء العناصر التالية:

#### ١) الهيكل التنظيمي لرياض الأطفال:

طبقاً للمادة ٥٨ من قانون رقم ١٢ لسنة ١٩٩٦ بإصدار قانون الطفل والمعدل بالقانون رقم ١٢٦ لسنة ٢٠٠٨ فإنه تخضع رياض الأطفال لخطط وبرامج وزارة التعليم وإشرافها الإداري والفني، وتحدد اللائحة التنفيذية مواصفاتها وكيفية إنشائها وتنظيم العمل فيها وشروط القبول ومقابل الالتحاق بها (قانون رقم ١٢ لسنة ١٩٩٦، ٢٠).

وطبقاً لقانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ بتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ يضاف إلى قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ باب سابع بعنوان أعضاء هيئة التعليم، ونصوصه كالاتي (قانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧، ٢-٦):

مادة (٧١): يتكون جدول وظائف المعلمين من الوظائف الآتية:

- أ- معلم مساعد
- ب- معلم

- ج- معلم أول
- د- معلم أول (أ)
- هـ- معلم خبير
- و- كبير معلمين

ويصدر باعتماد جدول هذه الوظائف، وبطاقات وصفها، وإعادة تقييمها وترتيبها، قرار من وزير التربية والتعليم يتضمن ما يقابلها من وظائف الأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين وأخصائي التكنولوجيا وأخصائي الصحافة والإعلام وأمناء المكتبات.

مادة (٧٩): يتم اختيار شاغلي وظيفة مدير ووكيل المدرسة لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد من بين شاغلي وظيفة معلم أول (أ) على الأقل، وتحدد اللائحة التنفيذية إجراءات وأسس الاختيار ويكون لكل مدرسة مدير ووكيل أو أكثر بحسب عدد الفصول والمراحل التعليمية بها ووفق احتياجات الإدارة المدرسية، على النحو الذي تحدده اللائحة التنفيذية.

## ٢) الأفراد:

وقد أوضح قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٣٤٥٢) لسنة ١٩٩٧ المنظم للعمل برياض الأطفال بعض الشروط والمواصفات للعاملين في رياض الأطفال وهي كما يلي (قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٣٤٥٢ لسنة ١٩٩٧):

أ- مديرة رياض الأطفال: أن تكون حاصلة على مؤهل عال في دراسات الطفولة من إحدى الكليات التربوية وذات خبرة في هذا المجال لا تقل عن خمس سنوات أو حاصلة على مؤهل أعلى من البكالوريوس في دراسات الطفولة دكتوراه متخصصة أو ماجستير (قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٣٤٥٢ لسنة ١٩٩٧).

وقد أجمعت وزارة التربية والتعليم أدوار مديرة الروضة ومسئولياتها في الآتي (قرار وزاري رقم ١٦٤ بتاريخ لسنة ٢٠١٦، ١٢٧ - ١٣٠):

- ١- القيادة والإشراف المؤسسي ويشمل ذلك:
  - تطبيق الحوكمة الرشيدة، ومبادئ المساءلة والمحاسبية، وقواعد الاستخدام الرشيد لموارد المدرسة.
  - إرساء مبادئ العمل الجماعي، وترسيخ روح الفريق.
  - دعم التواصل، وخلق قنواته داخل وخارج المدرسة.
  - حفز استخدام التكنولوجيا في نواحي التعليم والإدارة.
  - اعتماد الأساليب الحديثة لصناعة القرار.
  - دعم أدوار جميع العاملين بالمدرسة، والعمل على تكامل الجهود كافة، تحقيقاً للإصلاح المرتكز حول المدرسة، من خلال الفرق المختلفة.

- ترسيخ أسس التعاون بين إدارة المدرسة ومجلس الأمناء والآباء والمعلمين، ويضع بالتعاون مع المجلس اللائحة الداخلية للمدرسة، ويشركه في متابعتها وييسر له سير العملية التعليمية.
- ٢- عمليات التعليم والتعلم، ويقوم تحقيقاً لذلك بما يلي:
  - اتخاذ القرارات التعليمية بناءً على تحليل نتائج المتعلمين والبيانات والإحصاءات الخاصة بالمدرسة ونظم التقييم المعتمدة.
  - خلق بيئة آمنة تدعم التحسين المستمر للأداء والابتكار وتجذب المتعلمين، وأولياء الأمور.
  - الاعتماد على نتائج البحوث الإجرائية في تحديد أفضل الممارسات التربوية ونشر الأفكار المتعلقة بها بين العاملين.
  - تنسيق أوجه الصرف على الأنشطة طبقاً للقواعد والإجراءات المتبعة.
  - تحديد وتنفيذ الأنشطة التي تجعل المدرسة تتواصل مع المجتمع وتعزز المشاركة المجتمعية.
- ٣- ضمان معايير الجودة والاعتماد، ويقوم في سبيل ذلك بما يلي:
  - الإشراف على تطبيق أساليب التقييم الذاتي، ووضع عملياته موضع التطبيق مع نشر وتشجيع ثقافته لدى أفراد المؤسسة التعليمية، على أن يتم ذلك على نحو دوري.
  - قيادة عملية وضع خطة التحسين المدرسي، بالمشاركة مع الأطراف المعنية بما يضمن موافقة ودعم مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، وبما يعكس أهداف وتوجيهات الخطة الإستراتيجية العامة للوزارة، مع متابعة تنفيذها وتوفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لذلك بالمشاركة مع مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.
  - التأكد من أن الأهداف الموضوعية للخطة تعكس أولويات المتعلمين وأولياء الأمور والعاملين، وتراعى اللوائح والقوانين والتوجهات التربوية الحديثة.
- ٤- التنمية المهنية، وفي ذلك يقوم بما يلي:
  - دعم وحدة التدريب والجودة، ومتابعة تنفيذ خططها، وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذها بالتعاون مع مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.
  - حفز العاملين على تطوير أداءهم المهني، مع خلق فرص التنمية المهنية المتساوية للعاملين كافة.
  - تقديم النصح والإرشاد التربوي وتفعيل سبل التغذية الراجعة المستمرة.
  - دعم المعلمين من أجل التجريب والابتكار بما يحقق التفاعل بين المعلم والمتعلمين ويخلق بيئة آمنة وجاذبة لهم.

- التنسيق مع التوجيه الفني في متابعة وتقييم وتقويم المعلمين والأخصائيين وتحديد أوجه الاحتياج للتدريب، ووضع خطط التنمية المهنية المستدامة لهم.
- المشاركة كمتدرب في برنامج التنمية المهنية والقيادية.
- ٥- المشاركة المجتمعية، وذلك من خلال:
  - وضع سبل للتواصل مع المجتمع، تحقق فهماً أعمق لدور المدرسة ومستوى أدائها، بما يشجع أفراد المجتمع على المشاركة في شئون المدرسة، وتقديم أوجه الدعم المختلفة لها.
  - تشجيع المعلمين وأولياء الأمور على المشاركة في أعمال مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.
  - التشجيع على المساهمة في أنشطة الفرق والمجموعات واللجان ذات العلاقة بتحسين المدرسة.
  - وضع الضمانات والمحفزات لمشاركة المجتمع في عملية وضع وتنفيذ خطط المدرسة للتحسين، مع حفز المبادرات التطوعية التي تسهم في جهود الإصلاح بالمدرسة.
  - العمل على جعل المدرسة مركزاً لتنمية المجتمع المحيط والمساهمة في تنميته.
- ب- **معلمات رياض الأطفال:** أن تكون معلمة رياض الأطفال حاصلة على مؤهل عال في دراسات الطفولة من إحدى الكليات التربوية وفي حالة عدم توافر هذا المؤهل يجوز تعيين الحاصلات على مؤهل عال تربوي بشرط الحصول على دبلوم في دراسات الطفولة لمدة عام دراسي، ويشترط أن يتم تدريب المعلمات والعاملات في مجال رياض الأطفال بصفة دورية سنوية لمدة أسبوع على أن تكون البرامج التي يتضمنها التدريب نظرية بواقع الثلث وعملية بواقع الثلثين (قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٣٤٥٢ لسنة ١٩٩٧).
- وقد أجمعت وزارة التربية والتعليم أدوار معلمة الروضة ومسئولياتها في الآتي (قرار وزاري رقم ١٦٤ لسنة ٢٠١٦، ٤-٦):
  - ١- عملية التعليم والتعلم
    - التخطيط للدرس على مستوى الفصل الدراسي، الشهر، الأسبوع، الدرس.
    - استخدام استراتيجيات تعليم وتعلم حديثة ومتنوعة، وتراعى التفاوت في قدرات وميول الاطفال وتعمل على تنمية القدرة على التفكير والابداع لدى الأطفال.
    - استخدام أنشطة تعليم وتعلم تنمي التفكير العليا لدى الأطفال وتحت على التفكير الناقد والابداع.
    - استخدام معطيات تكنولوجيا التعليم المعاصر والمناسبة للبيئة والبنية التحتية.
    - خلق مناخ في القاعة يشجع على الانفتاح والاحترام المتبادل بين الاطفال بعضهم البعض.

- التقويم الشامل والمستمر لأداء الأطفال للأغراض المختلفة مثل تحديد الاحتياجات وقياس مستوى التحصيل.
  - إعداد تقارير دورية عن نتائج تقييم أداء المتعلمين.
  - تنمية مهارات التعلم لدى الأطفال ودعم استخدام مكتبة المدرسة ومصادر المعرفة الأخرى لخدمة أهداف التعلم.
  - الاشتراك في تنفيذ بعض الأنشطة العامة المعززة للتعليم والداعمة للقيم السلوكية.
  - المساهمة في حل المشكلات التي تطرأ على المرحلة العمرية المنوط بها.
  - القيام بالأعمال الإدارية المصاحبة لعملية التدريس.
  - التنمية الشاملة والمتكاملة لكل طفل في المجالات العقلية والجسمية والحركية والاجتماعية والخلاقية والدينية مع الأخذ في الاعتبار الفروق في القدرات والاستعدادات ومستويات النمو.
  - تهيئة الطفل للحياة المدرسية النظامية.
  - إتباع وسائل الأمان والسلامة المهنية بالمؤسسة التعليمية.
  - التخطيط لتوظيف الموارد المادية والبشرية في خدمة البيئة المحيطة.
  - ٢- التنمية المهنية والتأهيل
    - الاشتراك في أنشطة تنمية مهنية ذاتية مختلفة.
    - الاشتراك في مجتمعات التعليم والبحوث الإجرائية بالمدرسة.
    - الاشتراك في أنشطة وحدات التدريب والجودة بالمدرسة.
  - ٣- ضمان الجودة والاعتماد
    - الاشتراك في برامج الجودة للمدرسة وفق الدور الذي تحدده له إدارة المدرسة.
  - ٤- المشاركة المجتمعية
    - المساهمة في مجال المشاركة المجتمعية وفق الدور المحدد له من إدارة المدرسة.
    - يقوم بما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة في نطاق واجبات ومسئوليات الوظيفة.
  - ٣) الموارد المالية والمادية:
    - وتتمثل في الأبنية والتجهيزات، وتمويل رياض الأطفال التي يمكن أجمالها على النحو التالي:
      - أ- الأبنية والتجهيزات
- ووفقاً لما جاء في المادة ١٢٧ من قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٣٤٥٢) لسنة ١٩٩٧ يشترط للموافقة على فتح فصول رياض الأطفال الشروط الآتية (قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٣٤٥٢ لسنة ١٩٩٧):

- ١) أن تكون المدرسة الابتدائية التي ستلحق بها فصول رياض الأطفال من المدارس التي تعمل فترة واحدة بنظام اليوم الكامل.
- ٢) أن يكون بالمدرسة عدد مناسب من الحجرات الإضافية التي لا يؤدي تخصيصها لروضة الأطفال إلى الحد من قدرة المدرسة على استيعاب تلاميذ المرحلة الأساسية أو إلى الارتفاع في كثافة الفصول عن المعدلات المقررة.
- ٣) أن تتوفر في المبنى شروط الصلاحيات الهندسية والفنية والصحية وأن يكون مزوداً بالمرافق المناسبة وبخاصة الأفنية ودورات المياه الصحية.
- ٤) أن تخصص لرياض الأطفال حجرات بالطابق الأرضي على أن تكون جيدة الإضاءة والتهوية ومساحاتها مناسبة وعلى أن تحتوي كل حجرة على حوض منخفض في مستوى الأطفال.
- ٥) اتخاذ الإجراءات لحماية الأطفال من أخطار التلوث والحريق والزلازل والعمل على إبعادهم عن مصادر الطاقة (الكهرباء- السخانات- المواد الكيماوية والبتترول).

#### ب- تمويل رياض الأطفال

طبقاً لما جاء في قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٣٤٥٢) لسنة ١٩٩٧ (قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٣٤٥٢ لسنة ١٩٩٧):

مادة (١٣١): تحصيل الاشتراكات ومقابل الخدمات الإضافية والتأمينات، المقررة على تلاميذ الصف الأول بالحلقة الابتدائية من مرحلة التعليم الأساسي من أطفال رياض الأطفال التابعة أو الملحقة بالمدارس الرسمية، ويجوز فضلاً عما هو مبين بالفقرة السابقة تحصيل مقابل تكلفة للخدمات الإضافية الأخرى التالية التي تؤدي لأطفال هذه الرياض مثل النشاط العام، تنظيم التعليم، والتغذية، ويحدد مدير التربية والتعليم المختص قيمة مقابل كل من النشاط العام، تنظيم التعليم، والتغذية، على ضوء الظروف الاجتماعية لكل محافظة، وأطفال كل روضة، ونوع الخدمات التي تقدمها الروضة، وتلتزم المديرية أو الإدارة التعليمية بالإتفاق على الرياض التابعة لكل منها شأنها في ذلك شأن المدارس الملحقة بها تلك الروضات، وذلك طبقاً للمعدلات وأغراض الصرف المقررة، ويخصص لكل روضة سلفة مستديمة لمواجهة الصرف على الأمور الطارئة أو العاجلة.

مادة (١٣٢): يصرف من حصيلة الاشتراكات ومقابل الخدمات الإضافية الموضحة بالمادة السابقة طبقاً لما هو مقرر بالمدرسة الابتدائية، وفقاً للقرارات الصادرة في شأن قواعد الصرف من حصيلة كل اشتراك أو مقابل، وتوجه حصيلة مقابل النشاط العام لتقديم خدمات إضافية في مجالات الأنشطة التربوية وتعويب الأدوات والأجهزة اللازمة لكل نشاط، وتوجه حصيلة مقابل تنظيم التعليم بالرياض للصرف في الأوجه التالية:

- أ- المكافآت التشجيعية للعاملين بالمدرسة (يصدر بتحديدھا قرار من مديرية التربية والتعليم المختص بحيث لا تزيد على ٥٠% من جملة حصيلة المقابل).
- ب- المستلزمات التعليمية الإضافية اللازمة للروضة.
- ج- التجهيزات الإضافية اللازمة للروضة.
- د- المطبوعات الإضافية اللازمة للعمل.
- ٤) أهداف رياض الأطفال:

وقد تم تحديد أهداف رياض الأطفال وفقاً للائحة التنفيذية التي نصت عليها المادة ١٢٦ من قانون الطفل رقم (٣٤٥٢) لسنة ١٩٩٧ والتي تنص في مادتها على، تنمية أطفال ما قبل حلقة التعليم الابتدائي وتهيئتهم للالتحاق بها وذلك من خلال (قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٣٤٥٢ لسنة ١٩٩٧):

١) التنمية الشاملة والمتكاملة لكل طفل في المجالات العقلية والجسمية والحركية والانفعالية والاجتماعية والخلقية والدينية، على أن يؤخذ في الاعتبار الفروق الفردية في القدرات والاستعدادات ومستويات النمو.

٢) تنمية مهارات الأطفال اللغوية والعديدية والفنية من خلال الأنشطة الفردية والجماعية وإنماء القدرة على التفكير والابتكار والتميز.

٣) التنشئة الاجتماعية والصحية السليمة في ظل قيم المجتمع ومبادئه وأهدافه.

٤) تلبية حاجات ومطالب النمو الخاصة بهذه المرحلة من العمر لتمكين الطفل من أن يحقق ذاته ومساعدته على تكوين الشخصية السوية القادرة على التعامل مع المجتمع.

٥) تهيئة الطفل للحياة المدرسية النظامية في مرحلة التعليم الأساسي وذلك عن طريق الانتقال التدريجي من جو الأسرة إلى المدرسة بكل ما يتطلبه ذلك من تعود على النظام وتكوين علاقات إنسانية مع المعلمة والزملاء وممارسة أنشطة التعليم التي تنفق واهتمامات الطفل ومعدلات نموه في شتى المجالات.

التوسيع في مرحلة رياض الأطفال كماً وكيفاً لضمان تقديم تعليم عالي الجودة لتنمية الطاقات الإبداعية والمعرفية والبدنية للأطفال في الشريحة العمرية ٤-٥، وخاصة في المناطق المحرومة (الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، ٦٨ - ٦٩).

#### ➤ الأهداف الاستراتيجية:

- رفع معدل القيد الإجمالي إلى ٨٠% من جميع الأطفال في الشريحة العمرية (٤-٥ سنوات).
- رفع كفاءة وتحسين جودة العملية التربوية التعليمية بجميع رياض الأطفال.
- الارتقاء بمستوى الخدمة التعليمية المقدمة للأطفال ذوي الإعاقة المدمجين برياض الأطفال.

■ تحسين القدرة المؤسسية بما يحقق المرونة والاستقلال بمرحلة رياض الأطفال في إطار الإصلاح المتمركز حول الروضة.

➤ الأهداف التنفيذية بنهاية ٢٠١٦ / ٢٠١٧:

■ سياسة الإتاحة

١- وضع بدائل مختلفة لجانبي العرض والطلب، تضمن رفع معدلات القيد الإجمالي بنسبة ٥% سنوياً مع البدء بالمناطق النائية والفقيرة ذات معدلات الالتحاق المنخفضة (أقل من ٢٠%)، وإعفاء الأطفال في هذه المناطق من المصروفات.

٢- تنمية الوعي المجتمعي بأهمية رياض الأطفال ونوعية برامجها وبأهمية دمج حالات ذوي الإعاقة البسيطة في رياض الأطفال.

٣- وضع وتطبيق آلية لزيادة مشاركة المجتمع المدني والقطاع الخاص في توفير فصول لرياض الأطفال.

■ سياسة الجودة

١- رفع معدل معلمة/ فصل إلى ٢ معلمة لكل فصل تزيد كثافته عن ٣٠ طفلاً.

٢- إعداد البيئة المادية المناسبة للأطفال المدمجين وفقاً للقرار الوزاري ٢٦٤ لسنة ٢٠١١.

■ سياسة تدعيم البنية المؤسسية وبناء القدرة على تطبيق اللامركزية

١- وضع تشريع يسمح بإشراف وزارة التربية والتعليم على رياض الأطفال المصرح بها من وزارة التضامن الاجتماعي لضمان جودة الخدمة المقدمة وفقاً لمعايير ضمان الجودة القومية.

٥) مناهج رياض الأطفال:

يتكون البرنامج التربوي في رياض الأطفال من مجموعة من الخبرات التعليمية المتكاملة المقسمة إلى أقسام ثلاثة، تتماشى مع عمر الطفل الزمني وقدراته العقلية وخصائص نموه، والتي هي عادة تشتق من هذه الخصائص النمائية، وتنبثق من حاجات الأطفال وقدراتهم الخاصة، وتسعى نحو تحقيق مطالب نموهم، وتسهل عليهم الانتقال من مستوى إلى مستوى آخر (بدران، وعمار، ٢٠٠٣، ١٠٨).

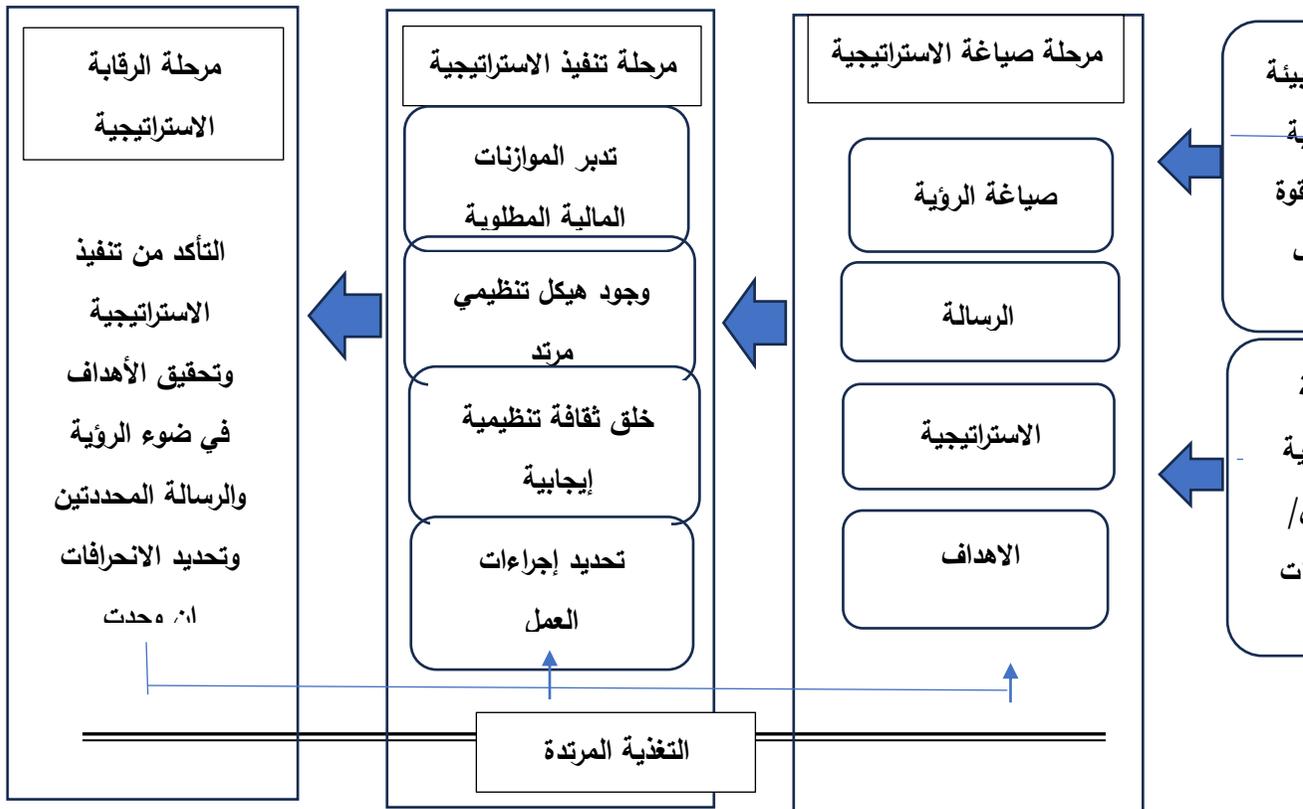
ونظام التعليم ٢٠٠ لرياض الأطفال يهدف لأن يكون الطفل مفكراً مبدعاً معتزلاً بوطنه يحترم التنوع وقبول الآخر، وهو منبثق من النظام الفنلندي، ومبنى على معايير عالمية وتم تحكيمة من قبل خبراء دوليين، ويسعى المنهج الجديد لتغيير ثقافة المجتمع من التركيز على الشهادات التعليمية، واستبدالها بالتركيز على تعلم الطفل، كما تربط جميع النواظ العلوم والرياضيات بالأخص ببنك المعرفة، فالمنهج الجديد وركي ورقمي، ويهدف لبناء الإنسان المصري المسلح بالمهارات بدلاً من المعارف فقط؛ حيث يتعلم الطفل عن طريق أنشطة

البحث والاستكشاف والتفاعل؛ لذلك فهو ممتع ومرتبط بالمهارات الحياتية المطلوبة، وهذه المهارات مقسمة لـ (١٤) مهارة مقسمة (ليعرق/ ليعمل/ ليعيش/ ليكون) ويحتوي المنهج على مواد متعددة التخصصات، التي تدمج القيم والقضايا والمهارات من اللغة العربية والمفاهيم العلمية والدراسات والرياضيات وفنون الرسم والموسيقى والدراما في موضوعات شاملة، بالإضافة إلى ثلاث مواد منفصلة وهي: التربية الدينية، واللغة الإنجليزية، والتربية الرياضية والصحية، تم بناء المناهج حول ما يسمى بالمحاور الكبرى، ثم اختيار معايير ومؤشرات تنفق مع هذا المحور من المواد الدراسية المختلفة (الدليل الإسترشادي لتوجيه رياض الأطفال (طبقاً لنظام التعليم ٢٠٠٠)، (١٤).

### المحور الرابع: إطار مقترح للتخطيط الاستراتيجي لمنظومة إدارة رياض الأطفال.

استعرضت الباحثة في الجزء السابق وصفا لواقع الحال في منظومة إدارة رياض الأطفال بعناصرها المختلفة، وفي الجزء التالي تقوم بوضع إطار مقترح بسيط للتخطيط الاستراتيجي لها بهدف العمل على تحقيق الاستخدام الأمثل لكافة عناصرها والارتقاء بمستويات الأداء بها وكذلك مواجهة التحديات التي يمكن أن تهددها. ويمكن توضيح مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في الشكل التالي

شكل رقم (١) مراحل التخطيط الاستراتيجي لمنظومة إدارة رياض الأطفال



المصدر: اعداد الباحث

وفيما يلي توضيح للعناصر الأساسية المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي لمنظومة إدارة رياض الأطفال:

أ- الرؤية: تقدم رياض الأطفال تعليماً متميزاً بجودة عالية متاحاً لجميع الأطفال دون تمييز في إطار نظام مؤسسي كفاء وعادل، يساهم في بناء شخصية متكاملة لمواطن معتز بذاته، ومستتير، ومبدع، ومبتكر، ومسئول، وفخور بوطنه، وقادر على التعامل التنافسي.

ب- الرسالة: تشجيع ودعم شخصية الطفل وتنمية ملكاته التعليمية والنفسية والسلوكية وتوجيهها بما يساهم في تنمية إدراكه على التوافق مع المجتمع.

ج- استراتيجية النمو والتطوير: إن النمو يساعد على تحقيق العديد من المزايا للمؤسسة من أهمها قدر أكبر من الأرباح، مكانة أقوى للمؤسسة، مكانة وسمعة أفضل للمديرين بالمؤسسة، إمكانية السيطرة والنجاح في الأجل الطويل، والاستفادة من الاختلافات الجغرافية وغيرها.

د- الأهداف الاستراتيجية والإجرائية ويوضحها الجدول التالي:

جدول (١) الخطة التنفيذية للأهداف الإجرائية لاستراتيجية تطوير منظومة رياض الأطفال باستخدام التخطيط الاستراتيجي

الهدف الاستراتيجي	الهدف الإجرائي	الأنشطة	المسئول عن التنفيذ	مؤشرات الأداء
توفير مناخ يسوده الابداع والابتكار لتحقيق مراكز تنافسية متميزة.	١- تطوير جودة التعليم برياض الأطفال.	١- صيانة وتطوير البنية التحتية لقاعات رياض الأطفال. ٢- تزويد قاعات رياض الأطفال بالأدوات التي تحتاجها. ٣- توفير الامكانيات المالية اللازمة لتجهيز لقاعات رياض الأطفال لتلائم	• مدير المدرسة   • مسئول وحدة التدريب	١- قائمة بأعداد قاعات رياض الأطفال التي تمت صيانتها. ٢- بيان بالأجهزة والأدوات التي تم تزويد قاعات رياض الأطفال بها.



		المعلومات. ٤- عقد شراكات مع مؤسسات المجتمع الخارجي لتدريب مدير المدرسة ومعلمات رياض الأطفال.	
--	--	--	--

المصدر من إعداد الباحثة

### نتائج وتوصيات الدراسة:

- ١) أصبح التخطيط الاستراتيجي من الدعائم الاساسية لتحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسات المختلفة في مواجهة التحديات، وحسن استغلال الموارد المتاحة بالإضافة إلى تجنب التهديدات وتحفيز الموارد البشرية وتركيز جهودها لتحقيق التميز.
- ٢) عمل دورات تدريبية لمدير الروضات حول التخطيط الاستراتيجي واهميته في تطوير منظومة رياض الأطفال.
- ٣) إشراك جميع العاملين برياض الأطفال عند وضع الخطط والاستراتيجيات لتطوير أدائها.
- ٤) ضرورة عمل المدراء على تشجيع العاملين على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وذلك حتى يتم التواصل إلى افكار جديدة ومبتكرة من قبل العاملين للنهوض بالمؤسسة.
- ٥) يعد التخطيط الاستراتيجي أداء هامة تستعملها المؤسسات المختلفة لضمان توسعها وتحقيق أهدافها وبقائها في المنافسة.
- ٦) على مؤسسات رياض الأطفال الاهتمام بجودة الخدمة واستغلال الكوادر البشرية المتوفرة لديها لرفع مستوى الأداء والعمل على التحسين المستمر.

### المراجع العربية:

- ١) أبو سكينه، نادية حسن، والصفتي، وفاء صالح (٢٠١١): دور الحضانه ورياض الأطفال النظرية والتطبيق، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان.
- ٢) إسماعيل، عبد الغنى محمد (٢٠١٣): إدارة رياض الأطفال، دار الكتاب الجامعي، صنعاء.
- ٣) بدر، سهام محمد (٢٠٠٢): اتجاهات الفكر التربوي في مجال الطفولة، مكتبة الانجلو المصرية.
- ٤) بدران، شبل، وعمار، حامد (٢٠٠٣): نظم رياض الأطفال في الدول العربية والاجنبية تحليل مقارنة، الدار المصرية اللبنانية.
- ٥) الجعفري، ممدوح عبد الرحيم (٢٠١٦): إدارة رياض الأطفال، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.

- ٦) الجمال، رانيا عبد المعز (٢٠٠٩): السياسة التعليمية لطفل ما قبل المدرسة دراسة مقارنة، دار الجامعة الجديدة للنشر.
- ٧) الجمال، رانيا عبد المعز (٢٠١١): إدارة رياض الأطفال في عصر العولمة، دار الجامعة الجديدة.
- ٨) جمهورية مصر العربية: قانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ بتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١، الجريدة الرسمية، العدد ٢٥ تابع (م)، في ٢١ يونية سنة ٢٠٠٧، ص ٢-٦.
- ٩) جمهورية مصر العربية: قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٣٤٥٢ لسنة ١٩٩٧ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الطفل الصادر بالقانون رقم ١٢ لسنة ١٩٩٦، الجريدة الرسمية، العدد ٤٨ (تابع)، في ٢٧ نوفمبر سنة ١٩٩٧.
- ١٠) جمهورية مصر العربية: وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠.
- ١١) حجي، أحمد اسماعيل، وطلبة، ابتهاج محمود (٢٠٠٨): إدارة دور الحضانة ورياض الأطفال وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، دار الزهراء للنشر والتوزيع.
- ١٢) الحريري، رافده (٢٠١٠): نشأة وإدارة رياض الأطفال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- ١٣) حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٦): الإدارة المدرسية والصفية المتميزة: الطريق إلى المدرسة الفعالة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٤) خليفه، ايناس خليفه (٢٠١٤): الشامل في رياض الأطفال، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- ١٥) خليل، نبيل سعد، وأحمد، عنتر محمد، ومحمد، أسماء البدوي (٢٠٢٣): إجراءات مقترحة لتطوير مؤسسات رياض الأطفال في مصر في ضوء الخبرة الفنلندية، مجلة شباب الباحثين كلية التربية، جامعة سوهاج، مجلد (٢)، العدد (١٨).
- ١٦) رئاسة مجلس الوزراء المجلس القومي للطفولة والأمومة: قانون رقم ١٢ لسنة ١٩٩٦ بإصدار قانون الطفل والمعدل بالقانون رقم ١٢٦ لسنة ٢٠٠٨.
- ١٧) السيد، منى محمد، وعطوة، على علي (٢٠١٩): تطوير رياض الأطفال لتحقيق استراتيجية مصر لإصلاح التعليم ٢٠٣٠: دراسة ميدانية- محافظة المنوفية، مجله كلية التربية، جامعه أسيوط- كليه التربية، المجلد (٣٥)، العدد (١١).
- ١٨) شريف، السيد عبد القادر (٢٠٠٥): إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ١٩) شريف، السيد عبد القادر (٢٠١٤): المدخل إلى رياض الأطفال، دار الجوهرة للنشر والتوزيع.
- ٢٠) الصمادي، بشرى سالم (٢٠١٥): التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن: دراسة تحليلية، مجله التربية، جامعة الأزهر، عدد ١٦٤، الجزء الرابع.
- ٢١) عامود، محمد السيد (٢٠٢٢): التخطيط الاستراتيجي لسياسات التعليم بمصر "رؤية مستقبلية"، مجلة الثقافة والتنمية، العدد (١٧٣).

- ٢٢) عبد الحليم، طارق حسن (٢٠١٠): تطوير التعليم في مرحلة رياض الأطفال، دار العلوم للنشر والتوزيع.
- ٢٣) عبد الرحمن، مصطفى أحمد (٢٠١٥): التخطيط الإستراتيجي: مفهوم التخطيط- انواع التخطيط- تقنيات دعم التخطيط الاستراتيجي- الاحصاء والتنبؤ- الخطة الاستراتيجية، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية.
- ٢٤) عبد الرقيب، أميرة (٢٠١٢): تصور مقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية رياض الأطفال، جامعة القاهرة.
- ٢٥) عبد الله، مصطفى أحمد (٢٠١٨): واقع التخطيط الاستراتيجي للتعليم قبل الجامعي في مصر، المؤتمر العلمي الرابع لشباب الباحثين للعلوم الاجتماعية والانسانية والتربوية، كلية التربية، جامعة جنوب الوادي.
- ٢٦) عبد النبي، ايمان سامي (٢٠٢٠): تطوير القدرة المؤسسية لرياض الأطفال بمصر في ضوء متطلبات رؤية مصر ٢٠٣٠، المجلة التربوية، جامعة سوهاج- كلية التربية، العدد (٨٠).
- ٢٧) على، أحمد فاروق (٢٠١٨): تصور مقترح لتطوير مؤسسات رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية في ضوء بعض اتجاهات التطوير بإنجلترا واليابان، مجله كلية التربية، جامعة المنوفية- كليه التربية، المجلد (٣٣)، العدد (٤).
- ٢٨) عمران، خالد عبد اللطيف محمد (٢٠١٨): نظام التعليم المصري الواقع والمأمول في ضوء الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد (٥٦).
- ٢٩) فهمي، عاطف عدلي (٢٠٠٤): معلمة الروضة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ٣٠) كامل، راضي عدلي (٢٠٢٤): رؤية مستقبلية للتغلب على بعض مشكلات مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، المجلد (٢١)، العدد (١٢١).
- ٣١) الكرخي، مجيد (٢٠١٤): التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، بيت الغشام للنشر والترجمة، قطر.
- ٣٢) ماكين، شارلي دي (٢٠١٦): التخطيط الاستراتيجي في التعليم، ترجمة (فهد ابراهيم الحبيب)، العبيكان للنشر.
- ٣٣) محمد، زينب على (٢٠١٧): استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مبادئ الحوكمة، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، المجلد (٢٣)، العدد (٣).
- ٣٤) محمد، نصر الدين عبد الرافع، وعبد العزيز، ايناس احمد (٢٠١٢): أبعاد استراتيجية تطوير رياض الأطفال في مصر بين المحلية والعالمية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، جامعة أم القرى، المجلد (٤)، العدد (١).
- ٣٥) المشرفي، انشراح إبراهيم (٢٠١١): مدخل إلى رياض الأطفال، دار الزهراء للنشر والتوزيع.
- ٣٦) مفتاح، الفيثوري ضو نصر (٢٠١٩): التخطيط الاستراتيجي في التعليم: مقالة مرجعية، المجلة الدولية للتنمية، المجلد (٨)، العدد (١).

- ٣٧) منجى، ايهاب ابراهيم، والصادق، وفاء ابراهيم (٢٠١٧): تطوير إدارات رياض الأطفال على المستوى الإقليمي في ضوء مدخل الهندسة الإدارية، مجله كلية التربية، جامعة طنطا- كلية التربية، المجلد (٦٦)، العدد (٢).
- ٣٨) الهنداوي، ياسر فتحي (٢٠٠٩): إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، القاهرة.
- ٣٩) وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري: رؤية مصر ٢٠٣٠، استراتيجية التنمية المستدامة- مصر ٢٠٣٠.
- ٤٠) وزارة التربية والتعليم (٢٠١٦): قرار وزاري رقم ١٦٤ بتاريخ ٣١ / ٥ / ٢٠١٦ بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم، القاهرة، مكتب وزير التربية والتعليم.

#### المراجع الأجنبية:

- 41) Ching Ting Tan (2017): Enhancing the quality of kindergarten education in Singapore: policies and strategies in the 21st century, International Journal of Child care and education policy, Vol. (11), No. (7).
- 42) Eyad Ali El-Dajani (2019): A Proposed Perception to Develop the Institutional Capacity of Kindergartens in Gaza Governorates in Light of the Accreditation and Quality Standards, Journal of Research & Method in Education, Vol. (9), Issu. (1).
- 43) Fog, Kita (2011) :Gesetz Zur Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen und Kindertagespflege.
- 44) Kagan, Sharon L. and Hallmark, Lynda G. (2001): Early care and education policies in Sweden: implications for the United States, Phi Delt Kappen.
- 45) Kim, Jade, Madsen, Audrey and Peterson, Shelley Stagg (2021): Play, Oral Language, Writing and Cultural Relevance in Northern Rural Kindergarten Classrooms: Teachers' Roles, Early Childhood Education, Vol (47), No (1).
- 46) Zhen Wang (2019): Brief Analysis of the Main Problems in the Management of Kindergartens and Corresponding Countermeasures, 4th International Conference on Modern Management, Education Technology and Social Science.