

خطة إستراتيجية مقترحه لتطوير مؤسسات رياض الأطفال بمصر في ضوء المعايير القومية

إعداد

د/ سماح زكريا محمد

مدرس بقسم أصول التربية

كلية التربية - جامعة بنها

الملخص العربي

يعد توفير خطة إستراتيجية لتطوير مؤسسات رياض الأطفال في ضوء المعايير القومية لرياض الأطفال كمدخل للتخطيط والتطوير لهذه المؤسسات من أهم القضايا التي ينبغي أن يوليها المسؤولين عن التعليم عامة ومؤسسات رياض الأطفال خاصة قدراً كبيراً من العناية والبحث ، وذلك لأن مرحلة رياض الأطفال من أهم المراحل التي يمر بها الطفل خلال حياته ، ولها أكبر الأثر في تنمية شخصية الطفل من جميع الجوانب المختلفة ، و تؤثر علي مدى نجاحه في مراحل التعليم التالية.

البحث الحالي يسعى إلي وضع خطة إستراتيجية مقترحة لتطوير مؤسسات رياض الأطفال في ضوء المعايير القومية لرياض الأطفال ، من خلال تحديد الأهداف الإستراتيجية لتلك المؤسسات والتحليل البيئي لها للتعرف علي واقع البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسات رياض الأطفال. ومن أهم ما توصل إليه البحث الحالي:

- أن هناك نقاط قوة وضعف وفرص وتحديات تؤثر علي تطوير مؤسسات رياض الأطفال وتلبيتها لمتطلبات المعايير القومية.
 - أن هناك فجوة بين الواقع الحالي والمأمول لتطوير مؤسسات رياض الأطفال ، و لابد من وضع بدائل إستراتيجية لسدها ومساعدة مؤسسات رياض الأطفال علي تحقيق المعايير القومية.
 - تقديم خطة إستراتيجية مقترحة لتطوير مؤسسات رياض الأطفال في ضوء المعايير القومية.
- الكلمات المفتاحية: الخطة الإستراتيجية ، رياض الأطفال ، المعايير القومية.

ABSTRACT

The provision of a strategy for the development of kindergarten institutions plan in the light of the national standards for kindergarten as an input for the planning and development of these institutions of the most important issues that should be attached by those responsible for public education and institutions kindergarten especially a great deal of research attention, because the kindergarten of the most important stages throughout the child during his lifetime, and have the greatest impact in the child's personality from all the different aspects of development, and affecting the degree of success in the following stages of education.

The current research seeks to develop a proposal for the development of kindergarten institutions in the light of national standards for kindergarten strategic plan, by selecting the strategic objectives of these institutions and environmental analysis have to get to

know the reality of the internal and external environment for enterprises kindergarten.

The most important findings of the current study results:

- that there are strengths and weaknesses and the opportunities and challenges affecting the development of kindergartens and institutions to meet the requirements of national standards.
- that there is a gap between the current reality and expectations for the development of kindergarten institutions, and must develop a strategy to fill them alternatives and help kindergarten Ali institutions to achieve national standards.
- Provide a proposed strategic plan for the development of kindergarten institutions in the light of national standards.

Key words: Strategic Plan, kindergartens, national standards.

مقدمة

تعد مرحلة الطفولة من أهم المراحل التي يمر بها الإنسان في حياته ، كونها مرحلة حاسمة وأساسية لتكوين شخصية الطفل في المستقبل ، ففيها يكتسب الطفل كثيرا من المهارات والقيم والاتجاهات وغيرها، فالطفولة المبكرة تضع البذور الأولى لبناء الفرد وتشكيل شخصيته تبعاً لأساليب التنشئة والرعاية التي تحيط به.

وقد اهتمت الأديان السماوية بمرحلة الطفولة، و أولي الإسلام عناية خاصة بالطفل وتنمية شخصيته في كل الجوانب الجسمية والنفسية والاجتماعية والوجدانية والخلقية ، كما أوجب علي والديه الأخذ بالتربية السليمة ، وتعويد الفضائل وجذبه للخلق الكريم ، كما اهتم الإسلام بتعليم الطفل كل ما يعود عليه بالنفع في الدنيا والآخرة ، حتى يشب لبنة صالحة أدباً و خلقاً وعلماً.(شرف ، ٢٠٠٨ ، ٧٥-٧٦)

لهذا شهدت السنوات الأخيرة سواء علي المستوي المحلي أو العربي أو العالمي ظهور دراسات عديدة تؤكد علي أهمية خبرة السنوات المبكرة في نجاح الطفل. فالأطفال الذين مروا في طفولتهم بتجربة دخول الروضة الجيدة كانوا مراهقين متفوقين أكاديمياً ، مقارنة بغيرهم الذي لم يدخلوا الروضة .(داغستاني ، ٢٠٠٤ ، ٣٩)

وهذا يتفق مع رأي كل من " فروبل" و " منتسوري" و " شتاينر" علي أن الطفولة ليست مجرد مرحلة إعداد وتدريب للأطفال علي حياة الرشد ولكنها مرحلة من مراحل الحياة هامة في حد ذاتها ، وكلما زاد ثراء الخبرة في هذه المرحلة كان الدخول إلي الرشد أشد وأكثر قوة، فحجارة الأساس تختلف في نوعها عما يستخدم فيما بعد من مواد البناء لكنها تؤثر علي المبني ككل.(بروس ، ١٩٩٢ ، ٢٠)

ومما يدل على الاهتمام الدولي الكبير بهذه المرحلة التعليمية المهمة حديثاً، سواء من جانب المنظمات الدولية أو الهيئات والمراكز العلمية علي مختلف المستويات الدولية والعربية والمحلية مجموعة من المؤشرات أولها : وضع موضوع التربية المبكرة علي أجندة الدورة الاستثنائية التي نظمتها الجمعية العامة للأمم المتحدة حول الطفولة خلال الفترة من ٨-١٠ مايو ٢٠٠٢م والتي تم في نهايتها إقرار وثيقة " علم جدير بالأطفال ، كما نظمت منظمة اليونسكو (المكتب الإقليمي ببيروت) خلال الفترة من ٢٣-٢٥ فبراير ٢٠٠٤م بالقاهرة مؤتمراً حول تطوير السياسات والممارسات لرعاية وتربية الطفولة المبكرة في الدول العربية " . وذلك بالتنسيق بين مكتب اليونسكو الإقليمي في بيروت ، والمجلس القومي للطفولة والأمومة في مصر واليونسكو ، وكان الهدف الأساسي لهذا المؤتمر توجيه وتطوير السياسات والممارسات لرعاية وتربية الطفولة المبكرة في الدول العربية عن طريق زيادة الاستيعاب واعتماد معايير الجودة. (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، ٢٠١١ ، ٧)

كما نظمت المنظمة الإسلامية للتربية والثقافة والعلوم (إيسيسكو) خلال الفترة من ٥-٨ سبتمبر ٢٠٠٤م ورشة عمل إقليمية للخبراء المتخصصين في مجال الطفولة المبكرة بالكويت ، بالتعاون مع جمعية الدعوة الإسلامية العالمية واللجنة الوطنية الكويتية لليونسكو ، وعقدت الورشة تحت شعار " نحو إستراتيجية إسلامية موحدة لرعاية الطفولة المبكرة. وأخيراً : نظمت الأمانة العامة لجامعة الدول ، والمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم المؤتمر الخامس لوزراء التربية والتعليم العرب بمقر الجامعة بالقاهرة خلال الفترة من ١٠-١١ سبتمبر ٢٠٠٦م حول موضوع " التربية المبكرة للطفل العربي في عالم متغير " . وقد عرضت الوثيقة على المؤتمر ، واتخذ علي أساسها وزراء التربية والتعليم العرب قراراً يجعل مرحلة الرياض مرحلة إلزامية وجزء لا يتجزأ من السلم التعليمي. (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، ٢٠١١ ، ٧)

هذا بالإضافة إلي أن خصائص طفل الروضة لاسيما في حبه للحركة والاستكشاف والتجريب ، وحاجاته الإنمائية جسدياً ومعرفياً وعاطفياً واجتماعياً ، تتطلب وجوده في بيئة تسمح له بحرية الحركة من جهة، وتثير التفكير من جهة أخرى ، إلي جانب مساعدتها علي زيادة التفاعل الوجداني والاجتماعي ، وذلك من خلال اتصافها بمواصفات بنائية وجمالية ، معينة وتزويدها بتجهيزات ووسائل وأثاث يتناسب وتلك المتطلبات من جهة أخرى . وهذا يعني انه لا بد من وجود تصور معماري لبناء الروضة يتمتع بمعايير تجود العمل التربوي ، ومزود بمواصفات خاصة من حيث التجهيزات والأثاث ، بحيث تقدم هذه المواصفات خدمات أفضل للمستفيدين من جهة ، و ترتقي بالعملية التربوية من جهة أخرى . (صاصيلا ، ٢٠١٠ ، ٢٣٧-٢٣٨)

لذا يسعى البحث الحالي لقياس مدى توفر هذه المواصفات داخل مؤسسات رياض الأطفال في ضوء المعايير القومية . حيث يُعد القياس أمراً علي جانب كبير من الأهمية في أي علم من العلوم ، فجميع العلوم تسعى إلي تطوير أساليب موضوعية دقيقة لقياس الظواهر المتعلقة بها ، من اجل

فهم هذه الظواهر قائمة بين متغيراتها ومحاوله ضبطها والتحكم فيها . فعملية القياس أياً كان نوعها هي عملية أساسية وممهدة لعملية التقويم ، بحيث توفر عملية القياس البيانات والمعلومات اللازمة لعملية التقويم ، والتقويم يستخدم بشكل مستمر في فحص فعاليات برنامج الرياض ككل ، ومدى تحقيقه للأهداف التربوية المنشودة ، فهو يستخدم في تقويم فاعلية أساليب التدريس المستخدمة من قبل المعلمين . (أبو هاشم ، ٢٠١٣ ، ٥٦٤)

إن تبني نظام للمساءلة يقوم على تحقيق المعايير القومية باعتبارها ركائز أساسية تؤكد على فاعلية العملية التعليمية وإعادة هيكلتها وتحسين جودتها، وتركز على تجويد تعليم الأطفال من خلال قياس تقدم نموهم الأكاديمي ، وتحسن أداءهم ، وتنمية سماتهم الشخصية من سنه إلى أخرى ويعد تحقيق المعايير القومية لمؤسسات رياض الأطفال من العوامل المهمة واللازمة لزيادة فاعلية الروضة وأدائها نحو طلابها والمستوى الذي يحققه هؤلاء عاماً بعد عام . (الغتم ، ٢٠١٢ ، ١٢٦)

وبناء على ما تقدم فإن تطوير منظومة مؤسسات رياض الأطفال من مدخلات وعمليات ومخرجات لن يتم إلا في ضوء المعايير القومية التي وضعتها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، ولكن هذا التطوير لن يتم بدون دراسة وتحليل الواقع الداخلي والخارجي لهذه المؤسسات حتى يتم التعرف على معوقات تحقيق هذه المعايير القومية ومحاولة التخطيط لحلها لتطوير مؤسسات رياض الأطفال.

لذا لابد من التخطيط لمؤسسات رياض الأطفال ، ولابد وأن ينهض هذا التخطيط على أسس متينة، خاصة في ظل سوء الواقع وخطورة المستقبل ، لذا علي الدول النامية ومنها مصر أن تحسن التخطيط والإعداد لرعاية أبنائها فهم عدة المستقبل وأملها في الرقي والحضارة . فالتخطيط الدقيق الواضح لمؤسسات رياض الأطفال يعتبر من الضرورات الاجتماعية والتربوية الملحة في عصر المعرفة والتقدم التكنولوجي وذلك لأن صغار الأطفال يهدرون الكثير من الوقت ويفقدون العديد من الخبرات قبل أن يصبحوا في عمر دخول المدرسة الابتدائية ، ولابد من استغلال هذا الوقت علي وجه امثل ليعطيهم قيمة مضافة ضرورية لهم في هذه المرحلة المهمة من حياة الأطفال يستطيعون بها إكمال السلم التعليمي بنجاح.

ومن أهم أنواع التخطيط هو التخطيط الاستراتيجي والذي يؤدي لتطوير المؤسسات التعليمية من خلال التوظيف الأمثل لمواردها المتاحة حالياً ويرسم رؤية لنشاطها مستقبلاً مع التحكم في كل ما يحيط بها من متغيرات بيئية وفرص وتحديات مختلفة .

كما يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسات عامة والمؤسسات التعليمية خاصة علي تخطي المشكلات التي تواجهها ، كما يضع أمام المؤسسة الفرص والتحديات ، لتوجه جهودها لتخطي هذه التحديات والاستفادة من الفرص المتاحة في المستقبل والحاضر ، عن طريق توفير البيانات السليمة الكافية، والتطبيق السليم لأدوات التحليل المناسبة ، يمكن تفهم البيئة الإستراتيجية بدرجة كافية مما يساعد المؤسسة علي الوصول إلي قرارات إستراتيجية في الأوقات المناسبة ، ويضع إدارة المؤسسة في موقف نشط و متميز يتلائم مع تغيرات البيئة بشكل دائم ، بهدف تطوير الواقع لمواجهة الصعوبات التي تعترض النجاح والتفوق في المؤسسة.

مشكلة البحث

علي الرغم من أن موضوع الطفولة وتطويرها والاهتمام بمؤسساتها احتل موقعاً مهماً في كثير من البلدان العربية ومنها مصر سعيًا للرقى والتقدم في مجال تربية طفل ما قبل المدرسة أسوة بالبلدان والخبرات المتقدمة في مجال تربية الطفل ، إلا أن مؤسسات رياض الأطفال بمصر خاصة ما زالت تعاني من المزيد من المشكلات التي تعوقها عن تحقيق أهدافها واستيعاب معظم الأطفال المحتاجين إليها.

وقد لاحظت الباحثة من خلال اطلاعها واستقرانها للمزيد من البحوث والدراسات السابقة الحديثة حول مؤسسات رياض الأطفال لتشخيص واقعها الداخلي كمرحلة مهمة من مراحل التخطيط الاستراتيجي أن هذه المؤسسات تقابلها العديد من المشكلات كان أبرزها:

- انخفاض نسبة الاستيعاب و اختلال التوزيع.
- ضعف الإعداد التربوي والفني للمعلمات.
- نقص الإمكانيات المادية .
- ضعف أساليب التقويم.
- عدم النظر إلي مرحلة رياض الأطفال إلي الآن كمرحلة أساسية في السلم التعليمي.
- الاعتماد علي التمويل الحكومي دون مشاركة المجتمع المدني بالتمويل.
- قلة استخدام الأنشطة والأركان ، والتركيز علي الجانب المعرفي.(راجع : المحور الرابع من البحث الحالي للاطلاع علي الدراسات التي تؤكد ذلك)

كما أكدت كثير من الدراسات السابقة علي عدم وجود تعاون بين مؤسسات المجتمع المدنية والحكومية في التخطيط لبرامج رياض الأطفال بمصر ، وغيبة اهتمام الدراسات بالتخطيط الاستراتيجي ووضع خطط إستراتيجية لمؤسسات رياض الأطفال مثل توفر العديد من الخطط للمراحل التالية لرياض الأطفال ومن الدراسات التي تؤكد علي أهمية التخطيط الاستراتيجي لهذه المؤسسات ووضع خطط إستراتيجية لهذه المرحلة ما يلي :

دراسة (الدسوقي،أماني إبراهيم ، ٢٠٠٩) بعنوان "رؤية مستقبلية نحو تفعيل دور رياض الأطفال" والتي أكدت في توصيتها علي أهمية التخطيط الاستراتيجي لرياض الأطفال مثلها مثل المراحل التعليمية الأخرى ، كما أوصت بضرورة وضع خطة إستراتيجية للنهوض بمؤسسات رياض الأطفال.

دراسة (سعد،رضا سمير حسنى ، ٢٠١٢) بعنوان "دراسة تقويمية لمؤسسات رياض الأطفال بشمال سيناء في ضوء أهدافها" والتي أكدت علي أن مؤسسات رياض الأطفال تعاني الكثير من المشكلات وقامت الدراسة بتحليل بعض الاتجاهات العالمية والعربية السائدة في مجال رياض الأطفال ، وأوصت بأهمية التخطيط والتطوير لهذه المؤسسات وإعداد خطط إستراتيجية في ضوء أهداف المرحلة وبلاستفادة من الاتجاهات العالمية والعربية المعاصرة.

دراسة (شهاب ، نصر الدين ، و زكي، إيناس أحمد ، ٢٠١٢) بعنوان " أبعاد إستراتيجية تطوير رياض الأطفال في مصر بين المحلية والعالمية " والتي استهدفت كشف غموض الأسس الفكرية لإستراتيجية تطوير رياض الأطفال في مصر واقتراح توجيهات لترشيد الجهود الإستراتيجية لتطويرها ، وأكدت الدراسة علي أهمية التخطيط الاستراتيجي لهذه المؤسسات وصياغة خطط إستراتيجية لتطويرها.

دراسة (صاصيلا، رانية، ٢٠١٢) بعنوان " تصور مقترح لضمان جودة البيئة التربوية في رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية" والتي اقترحت عدد من المعايير لتجويد البيئة التربوية في رياض الأطفال في القطر العربي السوري وأن هذه المعايير تم صياغتها في ضوء مشروع إستراتيجية وطنية للطفولة المبكرة بإشراف الهيئة السورية لشئون الأسرة ومشاركة وزارة التربية ، وأكدت علي أهمية توفير خطط إستراتيجية لتطوير هذه المؤسسات في ضوء معايير الجودة.

لهذا يهدف البحث الحالي إلي وضع خطة إستراتيجية مقترحة لتطوير مؤسسات رياض الأطفال بمصر في ضوء المعايير القومية لمؤسسات رياض الأطفال ، وكان مبرر اختيار المعايير القومية لوضع الخطة الإستراتيجية في ضونها نظرا لأهميتها في مجال التخطيط لتطوير أداء المؤسسات التعليمية ، حيث تعبر المعايير علي مدى قدرة المؤسسة التعليمية علي تطوير المعارف والمهارات وقدرات المتعلم وغيرها من مكونات المنظومة التعليمية. كما أن الاعتماد علي المعايير القومية يساعد المؤسسة التعليمية في الوفاء بمتطلبات عملية التخطيط لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها حيث يتم تحليل المؤسسة بصورة شاملة لمداخلتها وعملياتها ومخرجاتها أي بصورة كلية للوصول إلي مستويات أداء عالية ، كما تركز علي المستفيدين منها والاستجابة لتوقعاتهم واحتياجاتهم في المقام الأول وكذلك ظروف وتحديات المجتمع الخارجي .

تساؤلات البحث

في ضوء ما سبق تتحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي :

كيف السبيل لوضع خطة إستراتيجية لمؤسسات رياض الأطفال في ضوء المعايير القومية لها ؟
ويتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات التالية:

- ١- ما خطوات صياغة الخطط الإستراتيجية؟
- ٢- ما مجالات المعايير القومية لمؤسسات رياض الأطفال ؟
- ٣- ما نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية لمؤسسات رياض الأطفال؟
- ٤- ما أهم الفرص والتحديات في البيئة الخارجية لمؤسسات رياض الأطفال؟

- ٥- ما الفجوة التي تقع حيال تطوير مؤسسات رياض الأطفال وتحتاج إلي خطة لسدها؟
٦- ما الخطة الإستراتيجية المقترحة لتطوير مؤسسات رياض الأطفال في ضوء المعايير القومية لها ؟

أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيس للبحث في وضع خطة إستراتيجية مقترحة لتطوير مؤسسات رياض الأطفال في ضوء المعايير القومية وفي سبيل ذلك يسعى البحث إلي تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- ١- تشخيص واقع مؤسسات رياض الأطفال داخليا وخارجيا وصولاً إلي تحديد أهم نقاط القوة والاستفادة منها ، و نقاط الضعف التي تعوق مؤسسات الرياض عن تحقيقها للمعايير القومية ، و كذلك تشخيص الأوضاع المجتمعية والكشف عن أهم تأثيراتها علي مؤسسات الرياض لاكتشاف الفرص ومواجهة التحديات في ضوء المعايير القومية.
- ٢- وضع خطة إستراتيجية مقترحة لتطوير مؤسسات رياض الأطفال في ضوء المعايير القومية وتقديم عدد من الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها لاختيار الأفضل.

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث الحالي في أهمية الموضوعات التي يتناولها:

- ١- مرحلة رياض الأطفال في تربية طفل ما قبل المدرسة.
- ٢- وضع خطة إستراتيجية لتطوير مؤسسات رياض الأطفال في ضوء المعايير القومية لها ، و اتخاذ قرارات سليمة بشأن الرياض وتلافي نقاط الضعف وتجنب التحديات والاستفادة القصوى من نقاط القوة والفرص المتاحة.

منهجية البحث

استخدم البحث أسلوب التحليل البيئي كأحد أساليب الرنيسة للتخطيط الاستراتيجي لتحليل البيئة الداخلية والخارجية ، للخروج بأهم نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات ، لوضع البدائل الإستراتيجية المختلفة ، و المقارنة بينهم واختيار الأنسب ، وتحديد محاور الخطة الإستراتيجية .

محاور البحث

يسير البحث الحالي وفق المحاور التالية:

- المحور الأول: الخطة الإستراتيجية ، مفهومها ، خطوات إعدادها .
- المحور الثاني: المعايير القومية ، المفهوم - المجالات.
- المحور الثالث: تحليل البيئة الداخلية والخارجية لرياض الأطفال.
- المحور الرابع: خطة إستراتيجية مقترحة لتطوير رياض الأطفال في ضوء المعايير القومية .

المحور الأول : الخطة الإستراتيجية

مفهومها - خطوات إعدادها

إن الخطة الإستراتيجية هي نتاج التخطيط الاستراتيجي ومن أهم خطواته ، فلا يصح التخطيط الاستراتيجي لأي مؤسسة دون وضع خطة إستراتيجية لتحقيق الأهداف المرجوة من التخطيط الاستراتيجي ولهذا لا بد من تعريف التخطيط الاستراتيجي وتوضيح خصائصه وخطواته والتي ستوضح خلالها خطوات صياغة الخطة الإستراتيجية.

أولاً : مفهوم التخطيط الاستراتيجي

ينظر البعض إلى التخطيط الاستراتيجي باعتباره عملية إدارية تهدف إلى تغيير وتحويل نظام العمل في المؤسسات بطريقة تحقق الكفاءة والفاعلية . (الخويت ، ٢٠١٠ ، ١٠٠)
ويعرف التخطيط الاستراتيجي كذلك بأنه بناء أو هيكل من الخطط يضم خطأً طويلة المدى وأخرى قصيرة المدى في المجالات والمستويات التعليمية المختلفة ويتطلب تقويماً للموقف التعليمي الراهن ومراجعة لجميع عملياته ومخرجاته ، كما يتطلب وجود قاعدة بيانات ومعلومات متنوعة لتشمل الكثير من الحقائق عن الأداء التعليمي والموقف الراهن والتطورات المتوقعة . (حجي ، ١٩٩٢ ، ٢٧)

كما ينظر إلى التخطيط الاستراتيجي كأسلوب لاتخاذ القرارات التي تخدم أهداف المؤسسة بعيدة المدى ، بأنه أسلوب منظم تقوم به المؤسسة لتحديد القرارات المتعلقة بالقضايا الجوهرية لبقيتها واستمرارها على المدى الطويل وتكون هذه القضايا بمثابة الأساس لكل الخطط التي يتم تطويرها لأية فترة زمنية لاحقة . (الجهني ، ٢٠١٠ ، ٢)
كما يعرف التخطيط الاستراتيجي كذلك بأنه عملية نظامية أساسها التغيير الحتمي والمستمر والتعامل مع محاولات تخيل المستقبل وصنعه وتشكيله بدلاً من قراءته والاستعداد ببساطة لما قد يأتي عند حدوثه من خلال تحديد عمل المؤسسة اليوم والعمل الذي تصبوا إليه في المستقبل ، ثم وضع برامج عمل تراعي فيها الفرص والتحديات وعوامل القوة والضعف .

(Gary, 2004, 10)

كما أنه يمثل استجابة قوية لجوانب التعقيد والتداخل في البيئة ويتضمن جهداً منظماً من قبل المؤسسات المختلفة للتعامل مع حتمية التغيير ومحاولة استلهاً المستقبل المنشود ، وعلي هذا استطاع التخطيط الاستراتيجي أن يغزو المؤسسات التعليمية . (الهلالي ، ٢٠٠٨ ، ١٦٢ - ١٦٣)

يتضح من تحليل هذه التعريفات المختلفة للتخطيط الاستراتيجي ما يلي:

- إن التخطيط الاستراتيجي منهج وأسلوب تفكير يمكن مديري المؤسسات من العمل بكفاءة وفاعلية واتخاذ قرارات سليمة.
- أنه يركز على المؤسسة كمنظومة بكل مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها.
- أنه لا بد أن ينتهي بخطط إستراتيجية ترسم شكلاً للمؤسسة في المستقبل.

ثانياً خصائص التخطيط الاستراتيجي :

- يتمتع التخطيط الاستراتيجي بالعديد من الخصائص ، وتحدد في أنه :
 - عملية ديناميكية ومستمرة : حيث يتسم التخطيط بالديناميكية نظراً لأنه بناء على المعلومات الواردة من البيئة ، يتم إعادة النظر في الأهداف والخطط التي يتم وضعها لكي يتحقق التوافق والتكيف المستمر . (مدبولي ، ٢٠٠١، ٤٠)
 - عملية تنبؤ للمستقبل : حيث يعتمد التخطيط الاستراتيجي - إلى حد كبير - على عملية التنبؤ باتجاهات المتغيرات البيئية ، وتحديد أثرها في نشاط المؤسسة وحاجاتها المختلفة ، في ضوء متطلبات إستراتيجية المؤسسة ، وما تريد إنجازه من أعمال في المدى المستقبلي الطويل وعلى هذا يقوم التخطيط الاستراتيجي بالتنبؤ ، ومن ثم تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد المختلفة التي على أساسها تضع إدارة المؤسسة إستراتيجية عملها التي تتوافق معها وتخدم أهدافها . (Schueler,2008,18)
 - عملية منظمة : لها مراحل معروفة لمساعدة المؤسسة على القيام بمسئوليتها ، وذلك بإثارة العديد من التساؤلات التوقعية ، ومحاولة الإجابة عليها من خلال تطبيق مدخل (ماذا .. لو) . (John,2005,5)
- ويستند التخطيط الاستراتيجي إلى رسالة ورؤية يجب على المؤسسة أن تلتزم بها ، وتعمل على تحقيق الأهداف بشأن المستقبل كما يوظف عملية التحليل البيئي لفرز مجموعة من التغيرات الفاعلة فيها ، وتوفير كم كاف من المعلومات حول الفرص المتاحة والتحديات المتوقعة . (Devivo,2008,9)
- يتضح من خصائص التخطيط الاستراتيجي أنه عملية منظمة لها مراحل تساعد المؤسسة على التطوير واستشراف المستقبل وأنه رغم ذلك هو عملية متجددة وديناميكية تتغير بتغير الظروف الداخلية للمؤسسة والتحديات الخارجية للمجتمع ، أي أنه لا يصلح لكل وقت وكل زمان بل يتغير ويتجدد ويتطور دائماً، وأنه وسيلة البقاء والاستمرارية والنمو للمؤسسات عامة والمؤسسات التعليمية خاصة.
- ثالثاً : مراحل التخطيط الاستراتيجي :
- المرحلة الأولى : تحديد رسالة ورؤية المؤسسة
- تتمثل هذه المرحلة في تحديد هوية المؤسسة ومدى تفردا عن غيرها من المؤسسات وهو ما يصطلح عليه بالرسالة " Mission " ، وكذلك المسار المستقبلي للمؤسسة والذي يوصل إلى المكانة المستهدفة من كافة الأبعاد ومن وجهة نظر كل الأطراف وهو ما يصطلح عليه بالروية " Vission . (السيد ، ١٩٩٨ ، ٤)

المرحلة الثانية : تحديد الأهداف الإستراتيجية

تعرف الأهداف الإستراتيجية بأنها النتائج النهائية المراد تحقيقها على مدى زمني معين ، ويؤدي تحقيقها بطريقة متكاملة ومتابعة إلى تحقيق أهداف المؤسسة . (إدريس و المرسي ، ٢٠٠٢ ، ٥٦)

المرحلة الثالثة : التحليل البيئي

يُعتبر التحليل البيئي من المراحل الأساسية للتخطيط الاستراتيجي حيث تستطيع المؤسسات من خلاله تحديد وضعها من حيث نقاط قوتها وضعفها الداخلية ، والفرص والتحديات التي تواجهها في بيئتها الخارجية حتى تستطيع التكيف مع التغيرات السريعة المتلاحقة عليها ، وأخذ الإجراءات المناسبة لملاحقتها ، ويطلق عليها علماء الإدارة الإستراتيجية التحليل البيئي SOWT analysis ، وهي الحروف الأولى من القوة والضعف والفرص والتحديات ، وهذا التحليل ضروري لتحديد أنشطة جديدة ستمارسها المؤسسة التعليمية أو إلغاء بعض الأنشطة التي تشكل عبئاً على المؤسسة . (Change,2008,12)

المرحلة الرابعة : صياغة الخطة الإستراتيجية

وتعد الخطة الإستراتيجية النتاج الحقيقية لعملية التخطيط الاستراتيجي والتي ينظر إليها على أنها العمود الفقري والمركز العصبي للمؤسسات التعليمية ، حيث يتم الاتفاق عليها في المستويات الإدارية العليا، والتي تبدأ عملية التطوير الخاصة بالعمل ، وذلك للوصول إلى النتيجة المرجوة . (طلال وإدريس، ٢٠٠٩ ، ٣)

وتعرف الخطة الإستراتيجية - أيضاً - بأنها " التصميم النظري للمستقبل للتصميم النظري للمستقبل المنشود واكتشاف الطرق الموصلة إليه . فهي تهدف إلى تحديد صورة المؤسسة في المستقبل وتحديد طرق الوصول إليها ." (الديب ، ٢٠٠٨ ، ١٧٠)

يتضح مما سبق أن عملية بناء وصياغة الخطة الإستراتيجية هي أساس عملية التخطيط الإستراتيجي بمعنى أن بناء الخطة الإستراتيجية يعد بمثابة عملية تفكير وبناء تصور للمستقبل يتبعها اتخاذ قرارات لتحديد اتجاه المؤسسة في المستقبل.

لهذا تساعد الخطة الإستراتيجية على رسم إطار فكري وتنظيمي متكامل يحدد المسار الرئيسي الذي يجب أن تسلكه المؤسسة لتحقيق رسالتها وأهدافها على المدى الزمني البعيد. وهذا الإطار الفكري المتكامل هو الذي ينتج المزيج الاستراتيجي للمؤسسة :

- هو الذي يصوغ رؤية ورسالة ومهمة المؤسسة.
- هو الذي يحدد اتجاه ومسار المؤسسة والمجتمع خلال المرحلة المقبلة (خمس سنوات فأكثر).
- هو الذي يحدد الأهداف العامة خلال السنوات القادمة للمجتمع بدقة ووضوح.
- هو الذي يصوغ إستراتيجيات - طرق الوصول إلى الأهداف- ويرسم لها المشروعات التنفيذية والموازنات المالية وجدول التنفيذ اللازمة لها.

- هو الذي يرسم السياسات والمحددات العامة التي تنظم سير العمل بالمؤسسة لضمان الوصول إلى الأهداف. (الديب، ٢٠٠٨، ١٧٠-١٧١)
- ويجب أن يتضح ما يلي بالخطة الإستراتيجية:
- أولاً : تحديد البدائل الإستراتيجية .
- ثانياً : اختيار الإستراتيجية الأكثر مناسبة.
- ثالثاً : كتابة وثيقة الخطة الإستراتيجية .
- المرحلة الخامسة : تنفيذ الخطة الإستراتيجية
- يقصد بتنفيذ الخطة الإستراتيجية وضعها موضع التنفيذ عن طريق ترجمتها إلى خطط تكتيكية وأخرى تشغيلية والتي تمثل كل منها مستويات أخرى للتخطيط كل مستوى يتلو الآخر بدءاً بمستوى التخطيط الاستراتيجي الذي يمثل المظلة الرئيسة التي تغطي وتوجه المستويات التخطيطية الأخرى . (طلال وإدريس، ٢٠٠٩، ٤٨)
- المرحلة السادسة : متابعة وتقويم الخطة الإستراتيجية
- تُعد عملية متابعة وتقويم الخطة الإستراتيجية مرحلة هامة ، إذ توضح مدى مساهمة عملية التنفيذ لما تم تصوره في مرحلة الصياغة ، وتظهر مدى التطور الإيجابي ونتائجه. (المغربي ، ١٩٩٩ ، ٢٣١)
- يتضح من خطوات التخطيط الاستراتيجي مايلي:
- لا يمكن وضع وصياغة الخطة الإستراتيجية دون القيام بالتحليل البيئي الداخلي والخارجي للمؤسسة.
- أن الخطة الإستراتيجية هي الهدف الأساسي من التخطيط الاستراتيجي.
- أن مرحلة كتابة الخطة الإستراتيجية ليست الخطوة الأخيرة للتخطيط الاستراتيجي ، بل يجب وضع خطط تشغيلية إجرائية محددة بزمن لتنفيذ الخطة وكذلك متابعة وتقويم الخطة باستمرار وذلك فإن الخطة الإستراتيجية دون تنفيذ منظم ومتابعة وتقويم وتغذية راجعة تصبح عديمة الجدوى والفائدة.
- المحور الثاني : المعايير القومية لمؤسسات رياض الأطفال**
المفهوم والمجالات

أولاً : مفهوم المعايير Standards

يُعرف المعيار لغوياً بأنه نموذج متحقق أو متصور لما ينبغي أن يكون عليه الشيء

(المعجم الوجيز، ٢٠١٠، ٤٤٣)

أما في الاصطلاح فهناك الكثير من الدراسات التي وضحت المعنى الاصطلاحي للمعيار ومنها ما يلي :

المعيار هو " حكم أو قاعدة أو مستوى معين نسعى للوصول إليه على أنه غاية يجب تحقيقها بهدف قياس الواقع في ضوءه للتعرف على مدى اقتراب هذا الواقع من المستوى المطلوب . (مجاهد ، ٢٠٠٨ ، ٥)

المعايير هي موجّهات أو خطوط مرشدة مصاغة في عبارات متفق عليها من قبل مجموعة من الخبراء المتخصصين ، تعبر عن المستوى النوعي الذي يجب أن تكون عليه جميع مكونات العملية التعليمية من قيادة وتوكيد جودة ومشاركة مجتمعية وطلاب ومعلمين ومناهج ومناخ تربوي وموارد بشرية ومادية ..إلخ (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، ٢٠١١، ٧)

وهي أيضاً مجموعة من العبارات المحددة تحديداً دقيقاً وبطريقة علمية والتي تشمل جميع عناصر المنظومة التعليمية (مدخلات وعمليات ومخرجات) والتي تستخدمها المؤسسات التعليمية في الحكم على مدى جودة برامجها الأكاديمية ، ومراجعة وتقويم الأداء بشكل دوري ، واتخاذ الإجراءات التي يجب إتباعها كجزء من عملية التطوير المستمر . (مجاهد ، ٢٠٠٨ ، ٧)
يتضح من التعريفات السابقة أن المعايير عبارة عن مواصفات يجب توافرها في عناصر ومكونات المنظومة التعليمية للحصول على مخرجات عالية الجودة .
ثانياً : أهمية المعايير

تتضح أهمية وجود معايير يقاس عليها أداء المؤسسات التعليمية فيما يلي : (عيد، ٢٠١٠، ١٢٥-١٣٢)

- تكملة عمل آليات ضمان الجودة.
 - تحقيق كفاءة و فعالية أداء المؤسسات التعليمية.
 - توفير خاصية الإنذار المبكر للمشكلات التعليمية المستقبلية.
 - الإسهام في تكامل النظام الرقابي لأداء المؤسسة التعليمية (رقابة علي أنشطة التعليم والتعلم - رقابة علي مستوى أداء الإدارة - رقابة على أداء المعلم لتحقيق تنميته المهنية)
 - إعادة النظر في برامج ومشروعات تطوير أداء المؤسسة التعليمية بكل عناصرها.
- ثالثاً: أهداف المعايير

من وجهة نظر الباحثة إن تحدثت المعايير فرقاً في أداء المؤسسة التعليمية كميّاً وكيفياً في جوانبها المختلفة. ومن أهم أهدافها ما يلي :

- التخطيط والمحاسبية والتي تتصل بطبيعة التفاعلات والأنشطة التي تؤدي إلى تطوير أداء المؤسسة التعليمية .
 - الرقابة وتقييم الأداء .
 - اتخاذ القرارات و الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضع القرار.
 - زيادة قدرة القيادات التربوية علي إصدار أحكام عادلة عن فاعلية المؤسسات التعليمية.
 - استناد صانعي السياسات علي بيانات تفصيلية عبر الزمن في صنع قرارات تتعلق بكيفية تحسين البرامج التعليمية.
- رابعاً: خصائص المعايير
- ١ - الشمولية ، بحيث تناول جميع جوانب العملية التعليمية والتربوية والسلوكية وتتفق وتطبيق نظم الجودة الشاملة .
 - ٢ - الموضوعية ، وعدم التحيز في الاهتمام بعناصر المنظومة التعليمية بحيث يوزع الاهتمام عليها بصورة متكافئة .
 - ٣ - المرونة والمرونة، بين محتوى المعايير وبين تنوع الظروف البيئية والجغرافية والاقتصادية.
 - ٤ - توسع نطاق المعايير ، بحيث تشمل احتياجات المجتمع وطموحاته ، وتعكس التقدم في مستوى الخدمات التعليمية ومخرجاتها .
 - ٥ - المراجعة المستمرة للمعايير الموضوعية ، وإدخال التطويرات الأزيمة لمواجهة التغييرات المتنامية في نطاق العلوم المعرفة التكنولوجية .
 - ٦ - التقنين والقابلية للقياس ، بحيث يمكن من خلالها التعرف على مدى جودة المخرجات من العملية التعليمية .
 - ٧ - التعبير عن وجهات نظر متعددة ، تعكس آراء المشاركين والمستفيدين أنفسهم في عملية التقويم لهذه المعايير من جهة أخرى .
 - ٨ - اتفاق المعايير مع القيم والأخلاقيات السائدة في المجتمع من جهة وعكسها النصوص القانونية السائدة في التشريع من جهة أخرى .
 - ٩ - إجرائية المعايير ، بحيث تعبر عن الآليات الممكنة لتحسين الأداء المؤسسي والأكاديمي .
 - ١٠ - قومية المعايير ، بحيث تخدم المصالح الوطنية العليا . (أحمد، ٢٠٠٩، ٣٢-٣٣)
- ومن الخاصة الأخيرة من خصائص المعايير يركز البحث الحالي على المعايير القومية لمؤسسات رياض الأطفال والموضوعة من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم واعتماده ، وذلك لأن المعايير القومية لها دوراً مهماً في العملية التعليمية من حيث أنها تعمل على :
- تحقيق الجودة الشاملة في التعليم .
 - تحقيق المستويات المعيارية .

- توفير الشفافية والموضوعية .
- تعزيز الأداء المدرسي ، والتقويم المستمر للمنهج .
- تحسين بيئة التعليم والتعلم .
- تقويم الأداء وتحسينه .
- توفير سبل محاسبية المجتمع للمؤسسات التعليمية .
- تسجيل تقدم المتعلمين ومتابعتهم .
- تغذية راجعة Feed back للمتعلمين كمؤشر لتقدمهم .
- تحديث أساليب التعليم والتعلم والتقويم ، لضمان الجودة النوعية للتعليم .
- تطوير القيادات التربوية والمعلمين .
- تحسن أساليب قياس التقدم الكمي والكيفي بالمؤسسة التعليمية . (الدسوقي ، ٢٠١٠ ، ٢٧-٢٨)

رابعاً : المعايير القومية لمؤسسات رياض الأطفال

بالنظر إلى مؤسسات رياض الأطفال بالمجتمع نجد أنها نظام متكامل له مداخلته وعملياته ومخرجاته ، وأن الهيئة القومية لضمان جودة التعليم واعتماده وضعت معايير تتضمن كل جانب من جوانب المؤسسة وقسمتها طبقاً للمجالات التالية هي : (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، ٢٠١١ ، ٢٥-٣٤)

- المجال الأول : رؤية رياض الأطفال ورسالتها .
 - المجال الثاني: إدارة وقيادة رياض الأطفال.
 - المجال الثالث : الموارد البشرية والمادية لرياض الأطفال.
 - المجال الرابع : المشاركة المجتمعية .
 - المجال الخامس : ضمان الجودة الداخلية لرياض الأطفال.
 - المجال السادس : المتعلم (طفل الرياض).
 - المجال السابع : المعلم (معلمة الرياض) .
 - المجال الثامن : المنهج الدراسي والأنشطة لرياض الأطفال.
 - المجال التاسع : المناخ التربوي الداعم المؤثر للرياض.
- كل مجال من هذه المجالات - السابقة الذكر- يحتوي على مجموعة من المؤشرات التعليمية التي عن طريقها نحكم على منظومة رياض الأطفال نتناولها بالتفصيل فيما يلي :-
- ١- مؤشرات الأداء التعليمية المرتبطة بالمجال الأول : رؤية رياض الأطفال ورسالتها :-

- توجد وثيقة واضحة ومعلنة لرؤية المؤسسة (تتسم رؤية المؤسسة بالوضوح والتحديد- يشارك في صياغة الرؤية ممثلون عن الأطراف المعنية ، تعي الأطراف المعنية رؤية المؤسسة).
- توجد وثيقة واضحة ومعلنة لرسالة المؤسسة (تتسم رسالة المؤسسة بالوضوح والتحديد- تتسق الرسالة مع رؤية المؤسسة - يشارك في صياغة الرسالة، ومراجعتها ممثلون عن الأطراف المعنية - تعي الأطراف المعنية رسالة المؤسسة) .
- ٢- مؤشرات الأداء التعليمية المرتبطة بالمجال الثاني : إدارة وقيادة رياض الأطفال:- توفر القيادة نظاماً لإدارة المؤسسة يعكس القوانين واللوائح المنظمة للعمل.
- تتبع القيادة أساليب ديمقراطية في إدارة المؤسسة وصنع القرار.
- توفر القيادة آليات للحد من تغيب المتعلمين (أطفال الرياض).
- تحرص القيادة على تفعيل التشريعات والقوانين الخاصة بحقوق الطفل.
- تدعم القيادة عمليتي التعليم والتعلم داخل المؤسسة.
- تدعم القيادة التنمية المهنية لجميع العاملين بالرياض (معلمات الرياض) .
- ٣- مؤشرات الأداء التعليمية المرتبطة بالمجال الثالث :الموارد البشرية والمادية لرياض الأطفال.
- توظف المؤسسة الموارد البشرية لتحسين الأداء (توظف المؤسسة الموارد البشرية لتحقيق نواتج التعلم المستهدفة ، يوجد خطة مفعلة للتنمية المهنية لمعلمات الرياض) .
- توافر مبنى مدرسي يستوفي المواصفات التربوية و يتوافر بالمبنى البنية الداعمة للعملية التعليمية :
- تتناسب أعداد ومساحات وتجهيزات القاعات مع أعداد المتعلمين وخصائص نموهم.
- تتوافر مساحات بغناء المؤسسة تلبي احتياجات أداء الأطفال للأنشطة .
- تتوافر مراكز تعلم مجهزة داخل القاعات وخارجها .
- يتوافر بالمؤسسة مكتبة مجهزة ومناسبة للمرحلة العمرية .
- تتوافر المرافق الصحية الصالحة للاستخدام .
- تتوافر التجهيزات اللازمة للرعاية الصحية .

- يراعي في المبنى المدرسي متطلبات استيعاب ذوي الاحتياجات الخاصة (عند الحاجة في حالات الدمج).
- يوجد خطة مفعلة للأمن والسلامة (يستوفي المبنى المدرسي مواصفات الأمن والسلامة - يوجد خطة مفعلة لتنمية مهارات الأمن والسلامة - توجد قاعدة بيانات تستخدم في حالات الطوارئ) .
- ٤- مؤشرات الأداء التعليمية المرتبطة بالمجال الرابع : المشاركة المجتمعية
- تنفذ المؤسسة آليات للتوعية بأهمية المشاركة المجتمعية .
- تحدد المؤسسة أولويات مشاركة الأسرة والمجتمع في تطوير العملية التعليمية .
- تشرك المؤسسة الأسرة والمجتمع المحلي في تطوير العملية التعليمية .
- توظف المؤسسة إمكاناتها المتاحة لخدمة المجتمع المحلي .
- ٥- مؤشرات الأداء التعليمية المرتبطة بالمجال الخامس : ضمان الجودة الداخلية لرياض الأطفال
- تضع المؤسسة نظاماً داخلياً لضمان الجودة .
- تضع المؤسسة نظاماً للمساءلة والمحاسبية يعتمد على نتائج التقييم .
- تقوم المؤسسة بعمليات التقييم الذاتي في ضوء مدى تحقق نواتج التعلم .
- تضع المؤسسة خطة للتحسين المستمر للأداء الشامل .
- ٦- مؤشرات الأداء التعليمية المرتبطة بالمجال السادس : المتعلم (طفل الرياض)
- يحقق المتعلم نواتج التعلم المستهدفة للبرامج التربوية :
- يحقق المتعلم نواتج التعلم المستهدفة في مهارات اللغة العربية .
- يحقق المتعلم نواتج التعلم المستهدفة في مهارات الرياضيات .
- يحقق المتعلم نواتج التعلم المستهدفة في مهارات اللغة الإنجليزية .
- يحقق المتعلم نواتج التعلم المستهدفة في مهارات العلمية .
- يمارس المتعلم الأنشطة : الفنية ، والأدائية :
- يمارس المتعلم الأنشطة الحركية - الفنية - الموسيقية .
- يتبع المتعلم العادات الصحية السليمة ؛ للمحافظة على صحته (يمارس المتعلم العادات : الصحية، والغذائية السليمة - يحافظ المتعلم على نظافته الشخصية ، واستخدام أدواته الخاصة - يتعرف المتعلم مصادر الخطر ، ويتجنبها) .

- يكتسب المتعلم أساسيات التعامل مع الأجهزة (يعرف استخدامات الأجهزة المنزلية في الحياة اليومية - يستخدم الكمبيوتر بصورة بسيطة) .
- يمتلك المتعلم مهارات الاجتماعية (يمارس المتعلم المهارات الاجتماعية السليمة مع الآخرين) .
- ٧- مؤشرات الأداء التعليمية المرتبطة بالمجال السابع : المعلم (معلمة الرياض)
 - تخطط المعلمة لعمليتي التعليم والتعلم في ضوء نواتج التعلم المستهدفة (تصمم المعلمة الأنشطة لتحقيق النمو المتكامل لشخصية الطفل - تصمم المعلمة مواقف تقويمية تتسق مع نواتج التعلم المستهدفة) .
 - تتمكن المعلمة من تنمية جوانب التعلم لدى الأطفال .
 - تستخدم المعلمة استراتيجيات تعليم وتعلم متنوعة ، تلبي متطلبات ذوي الاحتياجات الخاصة (إن وجد في حالات الدمج) .
 - تستخدم المعلمة أساليب متنوعة لتقويم نواتج التعلم وتحسين أداءات الأطفال ومتابعة مستوى تقدمهم .
 - توفر المعلمة مناخاً صفياً مناسباً (توفر المعلمة مناخاً صفياً يشجع الأطفال على المناقشة والحوار، وتقبل الرأي الآخر - تتعامل المعلمة مع الأطفال بشفافية ،ومساواة ،وعدالة) .
 - تحرص المعلمة على تنمية ذاتها مهنياً (تستخدم المعلمة مصادر المعرفة المتعددة في مجال تخصصه ، والمجالات التربوية ، تتبادل المعلمة الخبرات مع زميلاتها) .
- ٨- مؤشرات الأداء التعليمية المرتبطة بالمجال الثامن : المنهج الدراسي والأنشطة لرياض الأطفال
 - تتوافر خريطة لنواتج التعلم ، تتكامل نواتج التعلم المستهدفة معرفياً، ووجدانياً، ومهارياً للمتعلم .
 - يفعل المنهج لتنمية مهارات الأطفال ، يتناول المنهج المواقف الحياتية والقضايا، والمشكلات المعاصرة واقترحات بحلولها .
 - تستخدم الموارد البنائية والمحلية المتاحة في تنفيذ المنهج .
 - تستخدم الأنشطة لتحقيق نواتج التعلم ، تنفذ خطط للأنشطة الداخلية والخارجية ؛ بما يحقق نواتج التعلم ، تتبادل المؤسسة الخبرات مع المؤسسات التربوية الأخرى في مجال الأنشطة التربوية .
- ٩- مؤشرات الأداء التعليمية المرتبطة بالمجال التاسع : المناخ التربوي الداعم المؤثر للرياض

- توفر المؤسسة خدمات للإرشاد التربوي .
 - تسود المؤسسة العلاقات الإنسانية بين أعضاء المؤسسة و المجتمع المحلي.
 - يسود المؤسسة مناخاً داعماً للقيم .
- المحور الثالث :تحليل البيئة الداخلية والخارجية لرياض الأطفال**
تهدف هذه الخطوة من البحث الحالي إلي الحصول علي معلومات مهمة حول الموارد المتاحة داخل بيئة المؤسسة وخارجها . وهذه الخطوة من أهم خطوات وأدوات التخطيط الاستراتيجي والتي تهدف إلى تحليل البيئة الخارجية والوقوف علي العوامل العامة والخاصة بها(الفرص – التحديات)، ثم تحليل البيئة الداخلية والوقوف علي ما بها من مواطن ضعف ومواطن قوة وتحديد القدرات والأحوال الداخلية للمؤسسة. (John, 2003, 3)

- أولاً : تحليل البيئة الداخلية لرياض الأطفال (نقاط القوة – نقاط الضعف)**
تشتمل البيئة الداخلية لأي مؤسسة علي كل ما يخص المؤسسة من أهداف وهيكل تنظيمي ، والعاملين بالروضة والموارد المادية و إدارة وثقافة سائدة بالمؤسسة.
والجزء التالي يتعرض بالشرح والتفصيل لمكونات منظومة رياض الأطفال- موضع البحث الحالي- للوقوف علي ما بها من نقاط قوة وضعف.
- ١- أهداف رياض الأطفال:
صدر قانون الطفل رقم ١٢ لسنة ١٩٩٦م ولانحته التنفيذية الصادرة سنة ١٩٩٧م ومن توجهات هذا القانون تحديده لأهداف تعلم الطفل في ضوء المادة (٥٣) وهى :
- التكوين العلمي.
- تنمية شخصية الطفل ومواهبه وقدراته العقلية والبدنية إلي أقصى امكانتها.
- إعداد الإنسان المؤمن روحياً وبقيم الخير والحق والإنسانية.
- تزويد الطفل بالعلم والدراسات النظرية والتطبيقية والمقومات التي تحقق إنسانيته وكرامته وقدرته علي تحقيق ذاته.
و عرف القانون في المادة (٥٦) رياض الأطفال بأنها: " مؤسسة تربوية للأطفال قائمة بذاتها أو كل فصل أو فصول ملتحقة بمدرسة رسمية . وكل دار تقبل الأطفال بعد سن الرابعة وتقوم علي تحقيق أهداف الروضة ".
وأوصت المادة (١٢٨) علي :
- إتباع الأساليب العلمية في تعليم الأطفال علي النحو المفصل لها.
- وجوب تخصيص أوقات للنشاط الحر لعدم إرهاق الأطفال.
- لا يجوز إجبار الأطفال علي الكتابة .

- لا يجوز إعطاء الأطفال واجبات منزلية.
 - لا يجوز عقد امتحانات للأطفال وإعطاء درجات عنها للأطفال. (وزارة التربية والتعليم ، ٢٠٠١، ١١٩-١٢٨)

وفي ضوء ما سبق وما حث عليه قانون الطفل وبنظرنا إلي واقع رياض الأطفال نجد أن غالبية الدول النامية ومنها مصر تعاني كثير من غياب الفلسفة التعليمية الواضحة لهذه المنظومة والمرحلة الخطيرة من حياة الطفل وعدم سلامة الأهداف المطبقة في الواقع كما أكد عليها القانون وعدم وضوح الرؤية لرصد حاجات المجتمع. (الشراح ، ٢٠٠٢ ، ٣٩)

ولعل من أهم نقاط الضعف في منظومة رياض الأطفال انه يغلب علي العديد من الرياض إن لم تكن كلها- بتدريب الأطفال علي الكتابة رغم مخالفة ذلك للدراسات والتوجهات العلمية في هذا الصدد وكذا مخالفة ذلك لما تضمنته لائحة القانون . ومما يثير الدهشة هو تشجيع أولياء الأمور لهذا التوجه الخاطئ ويظن الآباء أن هذا التوجه سوف يكون له مردود ايجابي علي العملية التعليمية المستقبلية للطفل وان ذلك سوف يؤدي إلى التفوق المستقبلي لأبنائهم وقد تبع ذلك التوجه ظهور ظاهرة الدروس الخصوصية في رياض الأطفال . (الدسوقي ، ٢٠٠٩ ، ٧٨٩)

وقد كشفت أيضاً مختلف الوثائق والتقارير الدولية والمحلية من انخفاض شديد لنسبة الاستيعاب بهذه المرحلة في كثير من الدول العربية ، ومن بينها مصر التي لا تزيد نسبة الاستيعاب للأطفال بالرياض بها عن ١٨% ، في الوقت الذي تطالب فيه كافة المنظمات بضرورة زيادة نسبة الاستيعاب بهذه المرحلة زيادة كبيرة ، بل وجعلها مرحلة إلزامية . (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، ٢٠١١ ، ٨)

٢- سياسة القبول

يعد العمر أهم معيار للقبول بالروضة ، مع إهمال القدرات العقلية ، و الفروق الفردية ، والاختبارات الشخصية ، والحالة الصحية للطفل ، و المقابلات الشخصية مع الطفل ووالديه ، ومساعدة الطفل علي التهيؤ للمرحلة الابتدائية. (سعد، ٢٠١٢ ، ٧٦)

خصوصاً أن ما يتم تعليمه بمستوى معرفه وطريقة تقديم ومحتوى لطفل الأربع سنوات يختلف بالطبع لطفل الخمس سنوات.(نور الدين ، ٢٠٠٠ ، ٢٤٨)

٣ - معلمة الروضة

يعد العنصر البشري في رياض الأطفال في غاية الأهمية لذا فان الراصد لأوضاع تلك الدور يرصد ما يلي :

- غياب المعلمة المعدة لتأدية رسالتها في هذا المجال بل قد يصل الأمر إلى إسناد هذا الأمر إلي غير المختصين الذين لا يتوافر فيهم المؤهلات التربوية اللازمة في هذا الصدد . وينعكس ذلك سلباً علي أداء المعلمة داخل الروضة ومسار العملية التعليمية وبالتالي اللجوء إلي أساليب غير تربوية في إعداد الطفل. (الدسوقي ، ٢٠٠٩ ، ٧٩٠)

ويؤكد عل ذلك أن الغالبية العظمي الحاصلة علي مؤهل عال تربوي تتوافر في القطاع الحكومي بينما يقل عدد الحاصلين علي مؤهل عال تربوي أو مؤهل متوسط أو غير تربوي في التعليم الخاص ، ولعل هذا يعتبر نقاط الضعف في المنظومة ، و يؤدي ضعف مستوي معلمة الرياض إلي جهلها بأهداف المرحلة وكيفية صياغتها وكيفية اختيار المحتوى المناسب الذي يمكن أن يحقق هذه الأهداف المطلوبة. (عبد الحميد ، ٢٠٠٦ ، ١٠٣)

- في حالة توافر العمالة المتخصصة فإننا نرصد غياب الدورات التدريبية التنشيطية التي تحصل عليها المعلمات لصفق المهارات ونقل الخبرات. (الدسوقي ، ٢٠٠٩ ، ٧٩٠)
- تعتبر كثافة الفصل من العوامل التي تؤثر علي قيام المعلمة بدورها ، و بالتالي يؤثر علي نجاح الروضة في تحقيق أهدافها ، لذا ينص قانون تنظيم العمل برياض الأطفال علي انه لا يجوز أن يجاوز عدد الأطفال بالقاعة (٣٦) طفلاً ويخصص لكل قاعة معلمتين.

٤ - البرامج والأنشطة

ينص القرار الوزاري رقم (٦٥) الصادر بتاريخ ٢٣/٣/٢٠٠٠م علي أن رياض الأطفال مرحلة تعليم غير منهجي ولا ترتبط بفترة دراسية معينة ويراعي فيها الالتزام بما يلي : (وزارة التربية والتعليم ، ٢٠٠٠)

- تقسيم قاعة رياض الأطفال إلي أركان للنشاط.
 - ترتيب المناضد في شكل مجموعات .
 - تجهيز مجموعة من الدمى القماش يساعد في عملها الأطفال.
 - تجهيز الفناء الخارجي بألعاب التسلق والتزحلق والأطواق .
 - يحظر حظرا باتاً تنظيم القاعة إلي صفوف أو إجبار الأطفال علي الكتابة.
- ولكن رغم ذلك إلا أن بعض الدراسات والبحوث التي أجريت حول برامج وأنشطة رياض الأطفال تعكس توجهها معاكسا لما سبق .

تؤكد إحدى الدراسات والتي تتضمن تحليل محتوى كتب الروضة أن مناهج الروضة تركز علي الجانب المعرفي دون جوانب النمو الأخرى ، فهناك قصور في مدي الترابط بين أهداف الروضة وبرامجها التربوية في مصر، أي أن منهج الروضة لا يحقق أهدافها ، كما أن الكتب تتضمن تكرار في المفاهيم مما يثير ملل الطفل ، كما أن بعض المفاهيم ينتابها الغموض ، أما الأنشطة فهي غير مرتبة ترتيباً منطقياً ، والموضوعات التي تقدمها تقليدية ولا تساير تطورات العصر. (البيسوني ، ٢٠٠٤)

وتشير تقارير المتابعة بالإدارة العامة لرياض الأطفال إلي وجود بعض نقاط الضعف في مناهج رياض الأطفال تتمثل في : (وزارة التربية والتعليم ، الإدارة العامة لرياض الأطفال ، ٢٠٠٠/٢٠٠١)

- بعض الروضات بها تدريس منهجي ولا تطبيق نظام الأركان نظرا لارتفاع كثافة الفصول ونظام الأركان يحتوي علي مسرح عرائس- مكتبة - منضدة للفن - منضدة للعلوم- ركن

للموسيقي - لوحة وبرية- مجموعة متنوعة من المكعبات بأحجام وألوان مختلفة- منطقة مغطاة بالموكيت ومجهزة بملابس للكبار للألعاب والتمثيل والخيال.

- يتم تدريس مادة الحساب بالطريقة التقليدية .
- الاستعانة بمعلم للغة الانجليزية ومن المفروض أن تقوم بتدريس اللغة معلمة شاملة.
- بعض الإدارات تمنع خروج الأطفال في رحلات أو زيارات بينية وهذا نشاط مهم لزيادة معلومات الطفل من خلال المشاهدة .

وتشير دراسة أخرى إلي أن مرحلة الطفولة فترة حاسمة يستطيع فيها الطفل اكتساب العديد من المفاهيم الأساسية اللازمة للنمو في المراحل العمرية التالية ، وخاصة المفاهيم العلمية التي تساعده علي التعامل مع البيئة المحيطة به ، وبالتالي يمكن للمعلمة استثمار خصائص لنمو الطفل في مرحلة الروضة وتوظيف الدراما لتنمية المفاهيم العلمية والتي تسهم في تحسين تحصيلهم وزيادة فهمهم للمادة العلمية المقدمة إليهم. (فراج ، ٢٠٠٤)

وأكدت احدي الدراسات علي أن أسلوب العمل داخل الرياض يتسم بسيطرة المعلمة علي النشاط ، فهي تتحكم في سير برنامج العمل عن طريق تقديم المعلومات الجاهزة للأطفال ، و عرض الحلول للمشكلات والمواقف التي يمرون بها أثناء البرنامج اليومي ، و قد أدى هذا الأسلوب إلي مشكلات تعليمية كثيرة من أهمها افتقار النشاط عنصر التشويق والدافعية ، مما يؤدي إلي عجز الأطفال عن أداء المهارات الأساسية ، وعدم استئارة اهتمام الأطفال وحماسهم نحو التعلم.(بهنس ، ٢٠٠٧)

ويتضح مما سبق أن الروضة لا توفر الفرص التعليمية المناسبة لكل طفل والتي تلبي مطالب نموه المختلفة ، فالجانب المعرفي ما هو إلا جانب من جوانب شخصية الطفل ، مع العلم بأن من خلال تنمية الجوانب الحركية والحسية والانفعالية والوجدانية يتحقق تحصيل معرفي أكثر فائدة للطفل ، وذلك إذا استخدم الطفل أكثر من حاسة وأكثر من جزء من أجزاء جسمه المختلفة في عملية التعلم يؤدي إلي بقاء لأثر التعلم لفترة أطول علي العكس من الاقتصار علي الحفظ والتلقين كوسيلة لاكتساب المعرفة وهنا يحقق التعليم قيمه مضافة .

٥ - المبنى المدرسي وتجهيزاته

يُعتبر مبنى رياض الأطفال وما يشمل عليه من تجهيزات عنصراً هاماً في العملية التعليمية داخل رياض الأطفال ، وبالتالي كلما كان مبنى رياض الأطفال مناسباً كلما ساعد علي إثراء العملية التعليمية بها .

و تجهيز الروضات وتأثيثها بالأثاث وبالألوان والمواد والخامات المختلفة والوسائل التعليمية التي تفي باحتياجات الأطفال وتساعد على الابتكار والتخيل وتحفزهم على اللعب التعاوني مع أساسيات تعلم الأطفال ما قبل المدرسة ، وتشمل هذه التجهيزات : القاعة ذات الأركان والأثاث

والفناء الواسع والمكتبة وتساعدهم على اكتساب قيمة مضافة. (وزارة التربية والتعليم ، ٢٠٠٠ / ٢٠٠١ ، ٢٦-٢٨)

ولكن يمكن لأي زائر لبعض مؤسسات رياض الأطفال أن يرصد ما يلي :

- غياب المواصفات التي حددتها اللائحة التنفيذية للقانون رقم ١٢ لسنة ١٩٩٦ والتي لم يتم توافرها في معظم رياض الأطفال وإن كانت تتوافر في العدد القليل منها ، وينعكس ذلك سلباً على أداء رياض الأطفال لدورها .
- عدم ملائمة المعدات والأثاثات والتجهيزات الخاصة برياض الأطفال مع الاحتياجات الخاصة بتلك الشريحة العمرية في تلك الدور مما يفقد تلك الدور أهم الدعائم والوسائل لتحقيق أهدافها .
- عدم وجود تهوية جيدة أو إضاءة كافية في بعض القاعات ، ووجود قاعات في أدوار عليا بالمدارس والمفروض أن توجد بالأدوار الأرضية بالقرب من الفناء .(وزارة التربية والتعليم ، ٢٠٠٠ / ٢٠٠١ ، ٢٢)

وتؤكد إحدى الدراسات على أن مباني الروضات الحكومية لا يتوافر بها حديقة تخصها ، كما تقل فيها الألعاب والتجهيزات ، وهناك زيادة في عدد الأطفال داخل الحجرة . (الشتيحي ، ٢٠٠١) كما تؤكد دراسة أخرى على افتقار مبني الروضة إلى التجهيزات المادية والوسائل التعليمية ، وازدحام الفصول بالأعداد الكثيرة من الأطفال التي لا تتناسب مع حجم الفصل والمساحة المخصصة له ، وافتقارها إلى الأركان التعليمية ، مما يؤثر على جودة العملية التعليمية بالروضة. (مسعود، ٢٠٠٥)

٦ - التمويل

يُعتبر التمويل هو المحرك الرئيسي لأي نظام تعليمي وعصراً هاماً من عناصر نجاحه ، فهو يوفر الإمكانيات المادية والموارد البشرية التي تساهم في تحقيق الأهداف والحصول على أفضل مخرجات .

يعتمد تمويل رياض الأطفال في القطاع الحكومي سواء بالمدارس الرسمية العادية أو التجريبية بصفة أساسية على ما يتم تخصيصه في الموازنة العامة بقطاع التعليم وتحصل رياض الأطفال على نصيبها من التمويل وفق التقديرات المعتمدة لها ، حيث يتم تحديد متوسط تكلفة التلاميذ في تلك المرحلة ولا نستطيع أن ننكر دور القطاع الخاص والمؤسسات المدنية في توفير الأراضي والتجهيزات والموارد اللازمة لهذه المرحلة . (عبد الحميد ، ٢٠٠٦ ، ١٠٩)

وتوضح إحدى الدراسات السابقة أن مدير مديرية التربية والتعليم المختص يحدد قيمة مقابل كل من النشاط العام وتنظيم التعليم والتغذية في ضوء الظروف الاجتماعية لكل محافظة وأطفال كل روضة ونوع الخدمات التي تقدمها الروضة ، وتلتزم مديرية التربية والتعليم أو الإدارة التعليمية بالاتفاق على رياض الأطفال التابعة وذلك طبقاً للمعدلات وأغراض الصرف المقررة ، وتوجه حصيلة مقابل تنظيم التعليم بالرياض للصرف في الأوجه التالية : (عيداروس ، ٢٠٠٤)

- المكافآت التشجيعية للعاملين بالمدرسة (يصدر تحديدها بقرار من مديرية التربية والتعليم المختص بحيث لا تزيد عن ٥٠ % من جملة حصيلة المقابل)
 - المستلزمات التعليمية الإضافية اللازمة للروضة .
 - التجهيزات الإضافية اللازمة للروضة .
 - المطبوعات الإضافية اللازمة للعمل .
 - وتعتبر المعوقات المالية أحد أهم التحديات التي تواجه رياض الأطفال في أداء عملها ، ويظهر النقص في التمويل فيما يلي : (سعد، ٢٠١٢، ٧٨)
 - ضعف الجهود الحكومية في تمويل رياض الأطفال .
 - الاعتماد على رسوم التحاق الأطفال في تحديد ميزانية الروضة .
 - عدم استقلال ميزانية رياض الأطفال عن ميزانية المدرسة الأم .
 - ضعف المشاركة المجتمعية في تمويل مؤسسات رياض الأطفال .
- ٧ - التقويم

إن نجاح عملية التقويم لطفل الروضة يتوقف على مدى تكامل أساليب التقويم ، والتي لا بد أن تبنى على الخبرات الأولية للطفل في مختلف أبعاد نموه وسلوكه ، فهذه الخبرات تكون مؤشرات في التعرف على مدى تقدم الطفل في الروضة ، وتطوره في مختلف أبعاد نموه ، وإضافة قيمة مضافة من التحاقه لهذه المرحلة. (بهنس، ٢٠٠٧)

توصلت إحدى الدراسات إلى أن التقويم برياض الأطفال يتسم بالتقليدية ويهتم بالحفظ فقط ، علاوة على عدم وعي المعلمات بماهية التقويم وصياغة الأهداف بطريقة غير إجرائية سلوكية توصي الدراسة بضرورة تدريب المعلمات على صياغة واستخدام الأسئلة الموضوعية المصورة المناسبة لأطفال هذه المرحلة ، وتغيير النظرة للتقويم القاصرة على قياس التحصيل فقط حتى يكون أداة تشخيصية علاجية وأنه أهم عنصر في منظومة التعليم والتي يتوقف عليه كل الممارسات التربوية. (يوسف، ٢٠٠٦)

ومن الضروري أثناء تقويم الأطفال في مرحلة الرياض الاهتمام بتقويم الطفل ككل متكامل دون تقسيم لشخصيته فيجب عدم الاهتمام فقط بالجانب اللغوي كما يحدث في معظم الروضات بل الاهتمام أيضاً بالجانب الحركي ، والبصري ، والانفعالي ، والديني ، والاجتماعي ، كل في أن واحد. ولهذا لا يمكن قياس القيمة المضافة بالجانب اللغوي فقط بل بالاهتمام بجميع الجوانب .

٨ - علاقة مؤسسات رياض الأطفال بالأسرة والمجتمع المحلي

- الرائد للعلاقة بين مؤسسات رياض الأطفال والأسرة والمجتمع المحلي يجد ما يلي :
- يتم التواصل بين الروضة وأسرة الطفل عند الضرورة عن طريق الهاتف أو المحمول ، أو عن طريق الأطفال .

- ضعف مشاركة أولياء الأمور في حل بعض المشكلات التي يتعرض لها أطفالهم.
 - غياب دور الروضة في توعية الأسرة بالأساليب التربوية السليمة لرعاية أبنائهم.
- ثانياً: تحليل البيئة الخارجية لرياض الأطفال (الفرص والتحديات)**
بالنظر إلى المؤسسات التعليمية في مصر عامة ومؤسسات رياض الأطفال خاصة نجد أنها تواجه مجموعة من التحديات العديدة يمكن أن تقف أمام تلبيتها المعايير القومية ومن أهم هذه التحديات ما يلي :-

١- **تحديات سياسية :** عدم استقرار الأوضاع السياسية العالمية وزيادة سيطرة الدول المتقدمة علي الدول النامية أدى إلى فقدان الهوية الوطنية وثبات الأوضاع وعدم إعطاء الفرصة لأي محاولات تطوير داخل المجتمعات النامية ومنها مصر ، هذا إلي جانب عدم استقرار الأوضاع السياسية داخل مصر منذ بداية ثورات الربيع العربي والي الآن . فهناك تذبذب في السياسات المنظمة للعمل السياسي في مصر مما انعكس ذلك علي المؤسسات التعليمية ومنها رياض الأطفال ، خاصة أن هناك عدم اعتراف واضح بأهمية هذه المرحلة في حياة الفرد، والدليل على ذلك أن رياض الأطفال ليست مرحلة إلزامية بل ما زالت مرحلة اختيارية خارج السلم التعليمي .

٢- **التحديات الاقتصادية :** هناك تدهور ملحوظ هذه الأيام في الاقتصاد المصري ووقوع الإنتاج تحت سيطرة أطراف محلية وإقليمية وعالمية ، بالإضافة لضعف الموارد الاقتصادية في مصر بسبب عدم الاستقرار السياسي ، كما أن هناك مشكلات في قضية ضعف تمويل التعليم للمراحل الإلزامية ، فماذا عن مرحلة غير إلزامية مثل رياض الأطفال تستقطب تمويلها من المرحلة الابتدائية ولا يوجد تمويل خاص بها . كما أنها تعتمد علي القطاع الحكومي كمصدر أساسي للإنفاق ، ويظل الاعتماد على الموارد التقليدية في تمويل الرياض من خلال المصروفات ، وعدم ظهور موارد إضافية للتمويل مثل المجتمع المحلي مثلاً. هذا بالإضافة إلى الأعداد الكبيرة للأطفال الذين يأتون من أسر بالغة الفقر ذات مستوي اقتصادي متدن ، إذ يعجز هؤلاء الأطفال عن تعويض أوجه القصور في نوعية التعليم الذي يحصلون عليه في المدارس الحكومية بسبب ضعف الإمكانيات المادية للأسرة ، ومن تداعيات ذلك زيادة كثافة الفصول في بعض المناطق عن الأخرى وضعف الإمكانيات وقلة عدد المعلمين والعاملين والموارد الحكومية خاصة التي تخدم إعداد كبيرة من الأطفال والأهالي . (عبد الحميد ، ٢٠٠٦ ، ٨٦)

٣- **التحديات السكانية:** من الملحوظ دخول مصر ضمن منطقة الخطر السكاني مقارنة بالموارد الاقتصادية الإنتاجية بها ، مما أدى إلي خفض معدلات النمو الاقتصادي مما يؤثر بالسلب على المؤسسات التعليمية ومنها رياض الأطفال، بالإضافة إلي عدم قدرة المؤسسات على مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة داخل الرياض .

٤- التحديات الثقافية: من أهم التحديات الخارجية والتي تؤثر على عملية التنشئة الاجتماعية لطفل الرياض بدرجة كبيرة هي وسائل الإعلام والقنوات الفضائية والتي تؤثر بالتالي على دور الأسرة في عملية التنشئة وتأثرها أيضاً على سلوك وقيم الأطفال واكتسابهم عادات سلبية جديدة ، مما يؤثر بالسلب على تكوين شخصية الطفل المستقبلية .

٥- تحديات معرفية وتكنولوجية : المتابع للنظام التعليمي المصري يلاحظ عجز واضح في جميع مراحل التعليم ومنها الرياض عن ملاحقة التدفق المعرفي المستمر وذلك نتيجة الاعتماد على الأساليب التقليدية التي تعتمد على الحفظ والاستظهار ، وعدم تطوير المناهج والمقررات باستمرار لتتواءم مع هذه الطفرة المعرفية الهائلة. بالإضافة إلي تراجع الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة ، وغياب المهارات الأساسية للتعامل مع الحاسوب، مما يؤدي إلي ضعف اهتمام معلمة الرياض بتوسيع مداركها ومعارفها .

٦- هناك دعوات كثيرة من المنظمات والمؤسسات العاملة في مجال رعاية وتربية الطفل للاهتمام برياض الأطفال وعقدت بهذا الشأن الكثير من الندوات والمؤتمرات للعناية بالطفولة المبكرة وهذه من الفرص المهمة للنهوض بمؤسسات الرياض، ولكن نجد غياب التخطيط السليم لحل مشكلات رياض الأطفال فور وقوعها للعمل على تطوير الاستفادة من هذه المرحلة في حياة الأطفال وإضافة قيمة مضافة لديهم.

يتضح من خلال تحليل منظومة رياض الأطفال داخلياً وخارجياً ، أنها تحتوي على بعض نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية ، وتواجه عدد من التحديات والفرص في بيئتها الخارجية ، وسوف يتم استخلاص ذلك وتوضيحه بالتفصيل أثناء عرض الخطة الإستراتيجية المقترحة لتطوير رياض الأطفال في ضوء مؤشرات المعايير القومية في نهاية البحث الحالي.

المحور الرابع : خطة إستراتيجية مقترحة لتطوير رياض الأطفال في ضوء المعايير القومية في ضوء ما تم توضيحه في الأجزاء السابقة من البحث الحالي من حيث التعريف بطبيعة التخطيط الاستراتيجي وخصائصه ومراحله ، و ما أسفر عنه من ضرورة تطوير رياض الأطفال في ضوء المعايير القومية التي تم توضيحها ، و ما أسفر عنه تحليل البيئة الداخلية والخارجية لرياض الأطفال من وجود الكثير من نقاط الضعف الكثيرة التي تعاني منها مؤسسات الرياض وكذلك التحديات الخارجية التي تؤثر بالسلب على تطوير رياض الأطفال .

لذا يأتي هذا الجزء من البحث ليتناول خطوات وضع خطة إستراتيجية مقترحة لتطوير رياض الأطفال في ضوء المعايير القومية تأخذ بعين الاعتبار أهمية وأهداف هذه المرحلة في حياة الطفل، و مراعية لكل المتغيرات والمستجدات ومدى انعكاسها على محاور الإستراتيجية المقترحة لكي تنتقل برياض الأطفال لمرحلة تسهم في تلبية المعايير القومية.

وتتضح خطوات الخطة الإستراتيجية المقترحة بالتفصيل فيما يلي:-

أولاً: أسباب إعداد الخطة ومدى الحاجة إليها

يعد وضع خطة إستراتيجية مقترحة لرياض الأطفال أمراً في غاية الأهمية خاصة بعد أن تبين ما تواجهه الرياض من نقاط ضعف كثيرة وتحديات جسام في ضوء ما أسفر عنه تحليل البيئة الداخلية والخارجية سعياً لجعل رياض الأطفال تحدث فرق في تعليم الأطفال الملتحقين بها بما يقلل من نقاط ضعفها ويحد من التحديات ويدعم نقاط القوة ويستغل الفرص المتاحة .

المبادئ الحاكمة للخطة الإستراتيجية

ثمة عدة مبادئ حاكمة تعكس أهمية وضع خطة إستراتيجية ومن أهمها:

- ١- للطفل حق في الحصول علي برامج وخدمات متكاملة تطبق المعايير القومية وتقدم بمستوي عالي من الجودة .
- ٢- رياض الأطفال تحقق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية حيث يجب أن تصل الخدمات لكل طفل في المجتمع خاصة في الأماكن النائية واللفئات الأشد احتياجاً.(رئاسة مجلس الوزراء ، ٢٠٠٠ ، ٧)
- ٣- للأمم المعيلة وغير المعيلة حق في العمل لذا لابد من توفير مؤسسات لرعاية أبنائهن أثناء فترة العمل ، وفي نفس الوقت تضمن لها الأمهات في رعاية وتعليم الأبناء .
- ٤- رياض الأطفال ضروري لاكتساب وغرس قيمة مضافة للأطفال وإعداد جيل متكامل ومتمرن الشخصية.
- ٥- إعطاء الأولويات لخدمات الطفولة في خطط التنمية القومية كمكون أساسي من مكونات التنمية الاجتماعية بل وجوهر التنمية الشاملة.

ركائز الخطة الإستراتيجية

تمثل الركائز مجموعة الشروط اللازمة لنجاح الخطة الإستراتيجية وتنطلق منها ، ويقدر تكامل وتوافر الركائز يكون تحقيق أهداف رياض الأطفال وتطويرها في ضوء المعايير القومية ومن أهم الركائز ما يلي:-

- ١- الإيمان بأهمية الاستثمار الكامل لمرحلة الطفولة المبكرة واستيعاب ١٠٠% من شريحة الأطفال في عمر (٤- ٦ سنة) في مرحلة رياض الأطفال مع ضمها إلي التعليم الأساسي. مع الاهتمام بضرورة تقديم ما أطلق عليه الرعاية التربوية للأطفال دون سن الثالثة أو علي الأقل إدخال هذه الرعاية التربوية ذات الجودة العالية للأطفال من سن دون الثالثة إلى الرابعة وقبل دخول الروضة.
- ٢- تعديل اللوائح والقوانين ونظام القبول في المدارس وتوفير التعليم المجاني الحكومي غلي جانب التعليم الخاص وترك الحرية أمام المواطنين للاختيار وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص.

- ٣- الانفتاح علي أحدث الاتجاهات العالمية فيما يتعلق بنظم التقويم واستراتيجيات التدريس وتنظيم المبني المدرسي وتدريب وإعداد هيئة العاملين وتطبيق ذلك علي مرحلة رياض الأطفال.(عبد الحميد ، ٢٠٠٦ ، ٢٠١-٢٠٢)
- ٤- الاعتراف الحكومي والمجتمعي بأهمية وخطورة المرحلة التعليمية المهمة ودورها الأساسي في بناء شخصية الطفل وتنشئته وتعليمه وتنقيفه وتنميته، فقد كشفت مختلف الدراسات العلمية والبرامج والجهود التنفيذية عن آثار كبيرة وبعيدة أمدتي للتربية المبكرة ذات الجودة العالية على الأطفال بمختلف فئاتهم ، و هي آثار تتعلق بنموهم السليم وبشكل خاص نمو المخ والجهاز العصبي وتعليمهم وتنميتهم في مختلف جوانب حياتهم وتعويض المتأخرين منهم واكتشاف من لديهم احتياجات تربوية خاصة بينهم والتدخل المبكر لعلاجهم ، بالإضافة إلى ذلك ، تزايد الاهتمام بهذه المرحلة علي ضوء ما كشفت عنه الدراسات الحديثة من أهمية وحتمية بدء كافة الجهود الرامية إلى رعاية وتنشئة الأطفال وتربيتهم وتعليمهم والإسراع من معدل نموهم في مختلف جوانبهم .
- ٥- التركيز على أهمية وخطورة إعداد الأطفال للمستقبل ، ولعالم الغد بكل ما يحمله من تحديات وصعاب من ثورة معرفية ومعلوماتية واتصالية هائلة.
- ٦- الأخذ في الاعتبار الاهتمام الدولي الكبير بهذه المرحلة التعليمية المهمة حديثاً ، سواء من جانب المنظمات الدولية أو الهيئات والمراكز العلمية على مختلف المستويات الدولية والإقليمية والمحلية.(الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد ، ٢٠١١ ، ٦-٧)
- ٧- توافر المعلومات والتي تعد الركيزة الأساسية للتخطيط الاستراتيجي وذلك بإنشاء بنية أساسية معلوماتية شاملة ، وجمع البيانات التي تعد المادة الخام التي يمكن تحويلها إلي معلومات يستفاد منها في التطوير ومن وسائل جمع البيانات :
- أ-الإحصائيات الخاصة بالطفولة والتي تصدرها كافة الجهات الرسمية في هذا المجال) التعداد السكاني العام- دراسات المجلس القومي للطفولة- البحوث والدراسات التي تناولت رياض الأطفال).
- ب- التقييم الشامل لخدمات رياض الأطفال أيا كانت الجهة التي تتبعها من خلال المؤشرات الكمية (حصر الرياض - أعدادها- أنواعها- احتياجاتها - امكانتها المادية- جهازها الوظيفي - المعدات والأدوات والأنشطة)،و أيضاً المؤشرات الكيفية (متوسط تكلفة الطفل- تقييم الأنشطة - مدى كفاءة الجهاز الوظيفي- تحقيقها للأهداف- تعاون أولياء الأمور).(الدسوقي ، ٢٠٠٩ ، ٧٩٤-٧٩٥)
- ٨- وجود قنوات اتصال بين مؤسسات المجتمع المدني والحكومي والقطاع الخاص والمراكز البحثية والمنظمات الدولية والعالمية .
- ٩-تطبيق وتلبية المعايير القومية علي مؤسسات رياض الأطفال.

١٠- تبني سياسات إبداعية ومبتكرة لتنمية الإبداع والابتكار لدى الأطفال و محاولة اكتشاف الموهوبين والمبدعين منذ الصغر، وذلك بتوفير برامج ومقررات تساهم في البناء والاكتشاف.

١١- الاهتمام باختيار وإعداد وتدريب معلمة رياض الأطفال لدورها المهم جداً في نجاح الرياض وتحقيقها لأهدافها.

١٢- تحليل نظام رياض الأطفال في بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة والاستفادة بما يناسبنا في تطوير النظام بمصر. (راجع : عبد العال ، وآخرون ، ٢٠١٣)

ثانياً: رسالة رياض الأطفال ورؤيتها وأهدافها الإستراتيجية

١- رسالة مؤسسات رياض الأطفال

انطلاقاً من أن رسالة أي مؤسسة تعليمية تتمثل في تحديد هويتها والغاية من وجودها ، ومؤسسات رياض الأطفال هي مؤسسات تربية منها ما هو حكومي ومنها ما هو أهلي تختص بتربية الأطفال قبل التحاقهم بالسلم التعليمي للمرحلة الابتدائية . فإن رسالة مؤسسات رياض الأطفال الأساسية تتمثل في " الاستجابة لحاجات المجتمع ومتطلباته في تنمية شخصية الطفل واكتشاف مواهبه منذ الصغر لتحقيق قيمه مضافة عالية ويطمن أولياء الأمور علي مستقبل أطفالهم وذلك من خلال تقديم برامج متكاملة ومتطورة تساعد على تنمية جوانب الطفل المختلفة".

٢- رؤية مؤسسات رياض الأطفال

انطلاقاً من أن رؤية أي مؤسسة تعليمية تتمثل في الحالة المثالية التي ينبغي الوصول إليها وتحقيق التغيير في فترة مستقبلية ، لذا " تنشأ مؤسسات رياض الأطفال اكتساب ثقة المجتمع في تخريج طفل متكامل الشخصية للالتحاق بالمرحلة الابتدائية وذلك بتقديم برامج متكاملة وتوفير معلمين إعداد علي درجة عالية من الكفاءة في ضوء المعايير القومية " .

٣- الأهداف الإستراتيجية لمؤسسات رياض الأطفال

انطلاقاً من رسالة ورؤية مؤسسات رياض الأطفال تأتي الأهداف الإستراتيجية متمثلة فيما يلي:

- الاهتمام بتمكين الأطفال من تنمية شخصيتهم المتكاملة بالاهتمام بالأهداف (العقلية المعرفية - الصحية الجسمية- الحسية الحركية - الوجدانية الانفعالية- الاجتماعية - الروحية الأخلاقية- الجمالية - اللغوية العددية) وتحديد الوسائل لبلوغ هذه الأهداف.
- العمل علي اكتشاف الموهوبين ورعايتهم وكذلك ذوي الاحتياجات الخاصة ورعايتهم.
- تهيئة الطفل ورفع استعداده للالتحاق بالمرحلة الابتدائية.
- وضع مواصفات للمخرجات المبتغاة من مؤسسات رياض الأطفال في ضوء المعايير القومية.
- الارتقاء بالمستوى المهني والإعداد والتدريب لمعلمات رياض الأطفال.

- رفع نسب الاستيعاب للأطفال في مرحلة الروضة مع الاهتمام - أيضا- بالأطفال دون الثالثة، حتى تصبح المرحلة إلزامية وليست اختيارية.
 - تحسين نوعية البرامج المقدمة بالرياض وتطبيق نظام الأركان والاهتمام بالأنشطة المختلفة.
 - التوسع في تأسيس وإنشاء مدارس خاصة برياض الأطفال ذو تمويل وإشراف حكومي ومنشأة طبقا للمواصفات الخاصة بإنشاء الروضات.
- ثالثاً : نتائج التحليل البيئي لمؤسسات رياض الأطفال
تتمثل نتائج التحليل البيئي في إبراز نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات لمؤسسات رياض الأطفال كما يلي :
- نقاط القوة

- ١- هناك مطالب ملحة ومتكررة بضرورة جعل مرحلة رياض الأطفال مرحلة إلزامية وجزأ لا يتجزأ من السلم التعليمي .
 - ٢- وجود معايير خاصة بضمان جودة واعتماد مرحلة رياض الأطفال اهتمت بوضعها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم واعتماده.
 - ٣- تتحقق بعض أهداف رياض الأطفال بشكل جيد مثل الأهداف المعرفية والمهارية وأكدت علي ذلك كثير من الدراسات السابقة.
 - ٤- هناك اتجاه لإنشاء عدد كبير من الروضات الحكومية والخاصة لرفع نسبة الاستيعاب ، فقد ارتفع عدد الروضات -حكومية وخاصة - في عام ٢٠١٤ الي ٤٤٢٣٦ قاعة بدلا من ٢٤٢٣٧ قاعة عام ٢٠١٠ ، وكذلك ارتفعت نسبة أعداد الأطفال الملتحقين برياض الأطفال- حكومي وخاص- إلي ١٤٥٥٦٧٠ طفل عام ٢٠١٤ بدلا من ٧٢٧٨٣٣ طفل عام ٢٠١٠ . (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٠/٢٠١٤)
 - ٥- وجود برامج دورية للتنمية المهنية لمعلمات الروضات بعضها بداخل وأخري بالخارج .
 - ٦- دلت كثير من تقارير المتابعة للروضات تفوق كثير من الروضات الخاصة بتجهيزاتها وامكانتها و المعلمات بها .
- نقاط الضعف

- ١- فقر مناهج ومقررات رياض الأطفال في ظل التطورات المعرفية والتكنولوجية الهائلة .
- ٢- تركيز المنهج علي الأهداف المعرفية أكثر من غيرها.
- ٣- المنهج لا ينمي إبداع ومواهب الطفل ولا يساعد علي اكتشافها.
- ٤- زيادة كثافة فصول رياض الأطفال مما يقلل من كفاءة المنظومة التعليمية.
- ٥- ضعف الإعداد التربوي والمهني للمعلمات .

- ٦- وجود نقص كبير في كثير من التجهيزات والإمكانات المادية الخاصة بالروضات ، وخاصة الإمكانات اللازمة لتطبيق نظام الأركان .
- ٧- ارتفاع مصروفات كثير من الروضات خاصة في المؤسسات الأهلية .
- ٨- عدم توفير أخصائي نفسي وطبيب مخصصين للرياض .
- ٩- وجود نقص في إعداد العاملات والمشرفات والأخصائيات خاصة في المؤسسات الحكومية.
- ١٠- عدم مراعاة العدالة في إنشاء الروضات فلا يوجد روضات في الأماكن العشوائية والفقيرة بالسكان.
- ١١ - عدم وجود ركن المكتبة يحتوى علي عدد من الكتب والقصص الدينية وغيرها تتناسب مع تلك المرحلة لغرس بعض القيم للأطفال.
- ١٢ - عدم الاهتمام بتوفير بعض الأجهزة التكنولوجية الحديثة داخل الروضات وإتاحة الفرصة للطفل للتعامل معها.

الفرص

- ١- التطور المعرفي والتقتي والاتصالات الهائل الذي يمكن أن يساهم في تطوير المناهج والاستراتيجيات التدريسية داخل الروضات.
- ٢- وجود اهتمام محلي وإقليمي و عالمي علي مستوى كثير من الهيئات والمراكز العلمية بمؤسسات رياض الأطفال وتطويرها و العناية بالطفولة المبكرة.
- ٣- تزايد أعداد السيدات اللواتي خرجن للعمل وحاجتهم إلي الاطمئنان علي أبنائهم وإحاقهم بمؤسسات جيدة لرعايتهم .
- ٤- يمكن أن تحصل الحكومة علي تمويل للرياض من المجتمع المحلي إذا وجد المجتمع المزيد من الاهتمام بالرياض وتطويره .

التحديات

- ١- لا توجد رعاية خاصة للموهوبين وذوى الاحتياجات الخاصة من الأطفال داخل المجتمع.
- ٢- الزيادة السكانية المتسارعة أدت إلي زيادة كثافة الفصول مع قلة إعداد المعلمات لعدم وجود تعيينات بالقوى العاملة.
- ٣- ارتفاع مصروفات الروضات الخاصة مع قلة أعداد الروضات الحكومية المنخفضة المصروفات.
- ٤- ظهور بعض المشكلات الاجتماعية التي يمكن أن تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر علي الرياض والإقبال علي الالتحاق بها مثل البطالة ، و انخفاض دخل الأسر، وزيادة الأسر المعيلة ، و الطلاق .

- ٥- هناك بعض المشكلات الاقتصادية والعوامل الجغرافية تؤثر علي توزيع إعداد الرياض بشكل متكافئ داخل المجتمع.
- ٦- عدم قدرة المؤسسات التعليمية عامة والرياض خاصة علي إدخال تكنولوجيا العصر والتعامل معها بكل سلاسة ومرونة والميل إلي الروتين في أداء الأعمال .
- رابعاً: تحديد البدائل الإستراتيجية واختيار البديل الأنسب (الفجوة التي تحتاج خطة لتطويرها)
- في ضوء ما أسفر عنه التحليل البيئي داخلياً (نقاط القوة و نقاط الضعف) و خارجياً (الفرص و التحديات) يمكن استخلاص ما يلي :
- ١- تعاني مؤسسات رياض الأطفال من نقاط ضعف كثيرة تحد من كفاءتها وفعاليتها وهنا لا بد من معالجتها والتغلب عليها .
- ٢- تتمتع مؤسسات الرياض بالقليل من نقاط القوة.
- ٣- تواجه مؤسسات الرياض تحديات مجتمعية خارجية تحد من قدرتها علي القيام بدورها في ضوء مؤشرات القيمة المضافة ومن ثم تضعف قدرتها علي أداء رؤيتها ورسالتها وأهدافها.
- ٤- يتاح لمؤسسات الرياض القليل من الفرص يجب استغلالها في ظل بيئتها الضعيفة .
- وفي ضوء ذلك يمكن تحديد مجموعة من البدائل والخيارات الإستراتيجية يتم الاختيار من بينها الأفضل و الذي يساعد علي نقل مؤسسات الرياض إلي الوضع الأحسن وتتمثل الاستراتيجيات البديلة فيما يلي :
- الإستراتيجية الأولى : إستراتيجية (القوة / الفرص) ، والتي يتم فيها الاستفادة من نقاط القوة التي تتمتع بها مؤسسات رياض الأطفال واستغلال الفرص المتاحة أمامها.
- الإستراتيجية الثانية : إستراتيجية (الضعف / الفرص) ، والتي يتم فيها التغلب علي و معالجة نقاط الضعف التي تعاني منها مؤسسات الرياض واستغلال الفرص المتاحة أمامها.
- الإستراتيجية الثالثة : إستراتيجية (القوة / التحديات) ، والتي يتم فيها الاستفادة من نقاط القوة التي تتمتع بها مؤسسات الرياض ومواجهة التحديات المحتملة.
- الإستراتيجية الرابعة : إستراتيجية (الضعف / التحديات) ، والتي يتم فيها التغلب علي ومعالجة نقاط الضعف التي تعاني منها مؤسسات رياض الأطفال ومواجهة التحديات المحتملة.
- وفي ضوء ما تم عرضه سابقاً من نقاط القوة و الضعف و الفرص و التحديات المرتبطة بمؤسسات الأطفال ، نستنتج أن الإستراتيجية المناسبة لتطوير مؤسسات رياض الأطفال في مصر في ظل أوضاعها الداخلية والخارجية في ضوء المعايير القومية ، هي إستراتيجية (الضعف / التحديات) والتي تعد بمثابة إستراتيجية دفاعية ، تدافع بها مؤسسات الرياض علي

بقائها وقدرتها وأهميتها في ترك قيمة مضافة للطفل وتجعلها قادرة علي تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية.

ويتعين في هذه الإستراتيجية أن تتناول محاورها بالتوضيح كل السبل لمعالجة نقاط الضعف والتغلب عليها ، و مواجهة التحديات بما يدفع بمؤسسات الرياض إلي طريق التطوير والارتقاء في ضوء المعايير القومية.

وبعد نجاح إستراتيجية (الضعف / التحديات) في إنجاز مهمتها وبتحول نقاط الضعف إلي نقاط قوة ومواجهة التحديات وتحويل معظمها إلي فرص ، يصبح الوضع مهياً إلي تبني إستراتيجية (القوة / الفرص) والتي تعد بمثابة إستراتيجية هجومية توسعية تتوسع وتتطور في ظلها مؤسسات رياض الأطفال ، وتحقق المعايير في إعداد الأطفال للمرحلة الابتدائية كمرحلة محورية في حياة الطفل والارتقاء بهذه المرحلة لتأخذ نفس الاهتمام العالمي .

خامساً : محاور الإستراتيجية المقترحة

يعرض البحث الحالي المحاور الرئيسية للإستراتيجية المقترحة ، وهي علي النحو التالي:

المحور الأول : أهداف رياض الأطفال

١- تفعيل أهداف رياض الأطفال كما أوضحها القانون ١٢ لسنة ١٩٩٦ ولانحته التنفيذية وذلك بتشكيل لجنة من الوزارة ومن إدارات التربية والتعليم علي مستوى المحافظات وممثلين من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم و اعتماده لوضع مواصفات للخريج المستهدف من الرياض في ضوء مؤشرات رقمية ووصفية لقياس مدى تحقق المواصفات وبالتالي تحقق الأهداف .

٢- تحديد أهداف سهلة القياس واضحة المؤشرات.

٣- المراجعة المستمرة لهذه الأهداف في ضوء أهداف المجتمع وتحدياته الداخلية والخارجية.

٤- تحديد الوسائل المساعدة لبلوغ الأهداف وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة.

٥- عمل دورات لتعريف معلمات الروضات بهذه الأهداف وإجراءات تنفيذها واخذ رأيهم بها وبتطويرها.

٦- محاولة وضع ميثاق أخلاقي يوضح حقوق وواجبات جميع العاملين في مجال رياض الأطفال ويحدد سلوكهم.

المحور الثاني : سياسة القبول

١- تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين الأطفال وإصدار قانون يجعل مرحلة رياض الأطفال مرحلة إلزامية مستقلة عن السلم التعليمي وشرط أساسي للقبول بالمرحلة الابتدائية .

٢- ألا يكون السن هو المعيار الأساسي للقبول بل يجب عقد مقابلات شخصية مع الطفل وولي أمره كشرط أساسي للقبول للتعرف علي الوضع الاجتماعي والاقتصادي والشخصي للطفل قبل القبول.

- ٣- تطبيق اختبارات تساعد علي اكتشاف الموهوبين وذوى الاحتياجات الخاصة قبل الالتحاق وتحديد البرامج المناسبة لكلاهما.
- ٤- عمل مسح جغرافي للمنطقة السكنية اختيار اقرب روضة لمنزل الطفل.
- ٥- توفير وحدة صحية ملحقة بالرياض ومخصصة لها لعمل سجل طبي عن حالة كل طفل الصحية لاكتشاف إي عيوب أو أمراض قبل قبوله.
- ٦- محاولة تقليل عدد الأطفال داخل الروضة بالنسبة لعدد المعلمات ولايد من تواجد معلمتين لكل فصل .
- المحور الثالث: معلمة رياض الأطفال**
- ١- تطوير برامج إعداد معلمات الرياض داخل كليات الإعداد وتوحيدها علي جميع كليات رياض الأطفال في الجمهورية. وذلك بعد إعداد دراسة يهتم فيها المتخصصين بدراسة تحديات الواقع التي تجابه معلمة رياض الأطفال والتحديات العالمية التي تواجهها و وضع توجهات مستقبلية في ضوء ذلك تساعد علي تطوير وتنمية إعداد معلمة الرياض. (راجع : فرماوي ، ٢٠٠٨)
- ٢- العمل علي زيادة أعداد كليات رياض الأطفال بالجمهورية.
- ٣- توفير اختبارات شخصية و نفسية وأدائية للطلبات المعلمات قبل الإعداد لانتقاء أفضل العناصر البشرية .
- ٤- جعل كلية رياض الأطفال خمس سنوات بدلا من أربع سنوات علي أن تكون السنة الخامسة سنة تجريبية تتدرب فيها الطالبة المعلمة علي العمل قبل تعيينها وإعطائها رخصة مزاولة المهنة كما يوجد في كثير من البلدان المتقدمة.
- ٥- إخضاع معلمة الرياض لدورات تساعد علي تنميتها مهنيا أثناء الخدمة وإطلاعها علي كل جديد خاص بتخصصها وذلك في إطار خطة موضوعة للتنمية المهنية تهتم بكفايات المعلمة الشخصية ، والتدريبية . (راجع : علي ، ٢٠١٣)
- ٦- عمل خطة لتطبيق نظام التدريب الالكتروني لمعلمات رياض الأطفال في ضوء التحديات المجتمعية الحديثة وللاستفادة من مميزات هذا النوع من التدريب في تطوير الرياض . (راجع : محمود ، وعبد الله ، ٢٠١٣)
- ٧- طرح جائزة للمعلمة المتميزة من قبل الوزارة والإدارات لتشجيع المعلمات علي التميز وإطلاق الطاقات الإبداعية في العمل .
- ٨- الاهتمام بالجانب الأخلاقي والقيمي أثناء إعداد معلمة الرياض وذلك بتعريفها بميثاق مهنتها ومسئوليتها وحقوقها .
- المحور الرابع : البرامج والأنشطة**

- ١- العمل علي تطوير مناهج ومقررات رياض الأطفال بجعله يهتم أكثر باللعب والأنشطة مع ربطه بالبيئة ليحقق متطلبات النمو وإشباع حاجات الأطفال ، و يشجعهم علي الابتكار والإبداع.
 - ٢- وضع خطة لتفعيل الاستفادة من إسهامات الأنشطة التربوية برياض الأطفال في تنمية طفل الروضة ، مع الاهتمام في هذه الخطة بأهمية ودور الأنشطة في تقوية شخصية الطفل ، وغرس روح التعاون بين الأطفال ، وتدريبه علي ضبط انفعالاته وتنمية الجانب الاستقلالي لدي الطفل . (راجع : حسن ، ٢٠٠٥)
 - ٣- لا بد من عمل لجنة متخصصة بمشاركة المعلمات والمشرفات علي الرياض لعمل تطوير مستمر للمناهج حتى توافق العصر الحديث ومتطلباته المعرفية والتكنولوجية.
 - ٤- توفير بعض الوسائل التكنولوجية الحديثة في أركان الروضة المتعددة وتوظيفها في خدمة الطفل .
 - ٥- توفير حاسب آلي لكل طفل مع العلم بأن الحاسب ليس من كماليات العملية التعليمية أو مجرد رفاهية ، بل ضرورة لمواجهة زيادة أعداد المتعلمين ، وللقدره علي الاستفادة من إمكاناته في تغيير أساليب التدريس ، ودفع الملل ، و زيادة التحصيل.(راجع : قربان ، ٢٠١٢)
 - ٦- أن يناول المنهج المواقف الحياتية والقضايا، و المشكلات المعاصرة واقتراحات حلها.
 - ٧- توفير خرائط لنواتج التعلم المستهدفة والمناسبة مع المرحلة الدراسية.
 - ٨- وضع خطة للنشاط الداخلي والخارجي بما يحقق نواتج التعلم.
 - ٩- تبادل الخبرات بين مؤسسات الرياض المختلفة في مجال الأنشطة التربوية.
- المحور الخامس: المبنى المدرسي وتجهيزاته**
- ١- أن تهتم الوحدات الهندسية داخل الإدارات المختلفة ببناء مبنى روضة يستوفي المواصفات التربوية من حيث - البناء وملحقاته ، والموقع ، و شروط الصحة ، و الجانب الجمالي - حتى يدعم العملية التعليمية . (راجع : المرعشلي ، ٢٠١١)
 - ٢- أن تتناسب مساحة الروضة مع إعداد الأطفال داخلها ، أن يوجد لكل فصل معلمتين و أن يكون نصاب كل معلمة لا يزيد عن ١٠ طلاب ، حني يتسنى لها متابعة الأطفال .
 - ٣- استقلال مبنى الروضة عن مبنى المدرسة ويكون له فناء خاص ومساحة خضراء .
 - ٤- أن تتوافر مكتبة خاصة للرياض ورقية و إلكترونية تناسب المرحلة العمرية ، لفلقراءة دور مهم في توسيع ثقافة الطفل وتشكيل مداركه في ظل الانفجار المعرفي الهائل.(راجع : بازيليا ، ٢٠٠٩)
 - ٥- تصميم مرافق صحية مناسبة لعمر الأطفال في هذه المرحلة .
 - ٦- أن يستوفي المبنى مواصفات الأمن والسلامة و الطوارئ.

- ٧- عمل خطة مفعلة لتنمية مهارات الأمن والسلامة لجميع العاملين بالروضة ، مع الاهتمام بالصيانة الدورية لمبنى الرياض .
- ٨- يراعي في المبنى متطلبات استيعاب ذوى الاحتياجات الخاصة في حالة الدمج.
المحور السادس : التمويل
- ١- وضع خطة لزيادة الاعتماد المالية المخصصة لرياض الأطفال.
- ٢- عمل ندوات ولقاءات ومؤتمرات مع مؤسسات المجتمع المدني للمشاركة في دعم الرياض وفي تمويل أنشطتها.
- ٣- استخدام وسائل الإعلام ودور العبادة في تنمية الوعي المجتمعي بأهمية المشاركة المجتمعية لدعم رياض الأطفال والبحث عن مصادر إضافية لتمويلها غير التمويل الحكومي الضعيف.
- ٤- عمل خطة لفصل تمويل الرياض عن تمويل المدرسة التي توجد بها وتأسيس وحدة إدارية ، ومالية ، وإشرافية ، وصحية خاصة بالرياض عن المدرسة.
- ٥- الاهتمام بإعفاء أولياء الأمور غير القادرين من دفع رسوم الالتحاق بالروضة لتحقيق مبدأ العدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص .
المحور السابع: التقييم
- ١- توعية المعلمات بالعمل علي تقويم الطفل من خلال الأنشطة وأثناء اللعب والبعد عن الاختبارات التحصيلية وإرغام الطفل على الإمساك بالقلم والكتابة .
- ٢- عقد دورات تدريبية للمعلمات لتوضيح أحدث وسائل تقويم أطفال الرياض.
- ٣- تطوير أساليب تقويم أطفال الروضة في ضوء الاتجاهات الحديثة ، والتي من أهمها صحائف المتعلم ، و كتابة التقارير، و مقاييس التقدير ، و استمارات المشاركين للمقرر ، و تقييم الإقران ، و التقييم البديل . (راجع : نصر ، ٢٠٠٦)
- ٤- عمل ملف تراكمي لكل طفل " البورتفوليو " يجمع به بطاقات الطفل ، والأنشطة التي قام بها، وخبراته التي اكتسبها ، وبيانات الطفل ، و تقارير ولي الأمر عن الطفل ليكون بمثابة المرجع لعلاج إي نقاط ضعف في تحصيل الطالب معرفياً ومهارياً ووجدانياً وأخلاقياً واجتماعياً وغيرها من جوانب الطفل المختلفة .
- ٥- عقد اجتماعات دورية مع أولياء الأمور لتعريفهم بدورهم في تقييم الأطفال ولدعم التواصل بين الأسرة والمدرسة.
- ٦- العمل علي أن يكون تقييم الأطفال تراكمي منذ بداية دخوله للروضة وليس نهائي ولا بد تدريب المعلمة على جمع المؤشرات الخاصة بالتقويم باستمرار ومتابعة الإدارة لذلك.

المحور الثامن : علاقة مؤسسات رياض الأطفال بالأسرة والمجتمع المحلي

- ١- عمل توعية مستمرة لإدارة الرياض بمرونة التعامل مع أولياء الأمور والاهتمام بمقترحاتهم ، و الاهتمام بعقد مجالس آباء مستمرة طوال السنة.
 - ٢- أن تنفذ إدارة الرياض آلية تساعد علي التوعية بأهمية المشاركة المجتمعية.
 - ٣- تفعيل استخدام التكنولوجيا الحديثة لسرعة التواصل بين المجتمع والرياض عن طريق الایمیل الإلكتروني لأولياء الأمور ولمؤسسات المجتمع المدني ، بل وبالروضات الأخرى أيضاً.
 - ٤- ضرورة التنبيه علي أولياء الأمور بأهمية تواجدهم وقضائهم ولو بعض الوقت مع أولادهم بالروضة لما له اثر علي نفسية الأطفال ، كما يجب دعوتهم للمشاركة في المعارض والحفلات التي تقيمها الروضة.
 - ٥- إقامة حفلات بالتعاون مع المجتمع المحلي لتوزيع شهادات تقدير للمعلمات المتميزات وتوزيع جوائز علي الأطفال كنوع من التعزيز.
- ساسداً : إجراءات تنفيذ الخطة الإستراتيجية المقترحة
- بعد الانتهاء من صياغة الخطة الإستراتيجية بكل محاورها ، يتم متابعة تنفيذ وتقويم مستمر لتحقيق الأهداف المنشودة وتقديم تغذية راجعة مستمرة -إذا لزم الأمر- للإسهام في تعديل وتطوير الخطة الإستراتيجية.
- وهناك مجموعة من الإجراءات من أجل تنفيذ الخطة الإستراتيجية وهي كما يلي :
- وضع جدول زمني مقسم لمراحل مختلفة لتحقيق الأهداف موضحا الإجراءات وطريقة التنفيذ في ضوء الإمكانيات اللازمة.
 - التأسيس لإدارة منفصلة لرياض الأطفال داخل الإدارات التعليمية وداخل المدارس علي أن تكون إدارة واعية متخصصة في إدارة مؤسسات الرياض.
 - تشكيل فريق واعي ومتخصص في رياض الأطفال لدية قدرة علي تحقيق الأهداف ولدية واعي بأهمية الإستراتيجية.
 - توفير قاعدة بيانات داخل كل روضة لتكون مصدر لأي معلومة لازمة للتطوير والتخطيط في أي وقت.
 - تطبيق أحدث التقنيات والأساليب التكنولوجية لتأكد باستمرار من الخطوات الإجرائية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.
 - متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية لمقارنة النتائج المحققة بالأهداف المرجوة لإعطاء تقرير نهائي عن مدى نجاح الخطة وتقدير نقاط القوة والضعف والعمل علي إجراء تحسين مستمر في الخطة للوصول إلي تحقيق رؤية ورسالة وأهداف مؤسسات رياض الأطفال في ضوء المعايير القومية.

المراجع

أولاً : المراجع العربية

- أبو هاشم ، السيد محمد (٢٠١٣) . استخدام قياسات القيمة المضافة كمدخل إلى تحقيق الاعتماد المدرسي ، اللقاء السنوي السادس عشر ، الاعتماد المدرسي ، كلية التربية جامعة الملك سعود.
- أحمد،لمياء محمد(٢٠٠٩).نظم الجودة ومتطلبات تسويق الخدمات التعليمية،القاهرة،المكتبة العصرية.
- إدريس، ثابت عبدا لرحمن و المرسي ، جمال الدين محمد(٢٠٠٢). الإدارة الإستراتيجية .. مفاهيم ونماذج تطبيقية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية.
- بازيلىا ، شهرزاد نوري (٢٠٠٩). ثقافة الطفل .. الواقع والمأمول ، مجلة الطفولة والتربية ، العدد الأول .
- بروس، تينا(١٩٩٢).أسس التعليم في الطفولة المبكرة، ترجمة: ممدوحة محمد سلامة، القاهرة، دار الشروق.
- البسيوني ، مها إبراهيم (٢٠٠٤) . منهج الروضة بين التحليل والتقويم من أجل التطوير ، المؤتمر الإقليمي الأول بعنوان الطفل العربي في ظل المتغيرات المعاصرة ، القاهرة ، عالم الكتب.
- بهنس ، منال كامل (٢٠٠٧) . تصور مقترح بتحسن واقع استخدام الممارسات الفعلية للأنشطة في مرحلة رياض الأطفال ، مجلة البحوث النفسية والتربوية ، العدد ٣ ، السنة الثانية والعشرون.
- جمهورية مصر العربية (١٩٩٨) . قانون الطفل رقم ١٢ لسنة ١٩٩٦م ، اللائحة التنفيذية ، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، القاهرة .
- الجهني ، محمد فالح (٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي ، مجلة المعرفة ، المدينة المنورة ، العدد ١٤٠ .
- حجي ، احمد إسماعيل (١٩٩٢). تخطيط التعليم ، القاهرة ، عالم الكتب .
- حسن ، مها صلاح الدين محمد (٢٠٠٥).إسهامات الأنشطة التربوية برياض الأطفال في تنمية طفل الروضة ..دراسة تقويمية مطبقة علي رياض الأطفال بمحافظة القليوبية ، مستقبل التربية العربية ، مجلد ١١ ، العدد ٣٧.
- خلاف ، احمد عبد النبي عبد العال (١٩٩٩). التخطيط لرياض الأطفال في مصر في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة ماجستير، كلية التربية بسوهاج، جامعة جنوب الوادي.

- الخويت ، سمير عبد الوهاب (٢٠١٠) . فلسفة التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي ، الندوة العلمية السابعة لقسم أصول التربية ..التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي ، كلية التربية ، جامعة طنطا ، ١١ مايو.
- داغستاني ، بلقيس إسماعيل(٢٠٠٤).واقع رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية ..دراسة تقييمية ، دراسات في المناهج وطرق التدريس ، العدد٩٧ .
- الدسوقي ، أماني إبراهيم (٢٠٠٩).رؤية مستقبلية نحو تفعيل دور رياض الأطفال، المؤتمر العلمي السنوي الثاني، كلية التربية ببورسعيد ، مدرسة المستقبل .. الواقع والمأمول، ج ٢ .
- الدسوقي، عيد أبوالمعاطي(٢٠١٠).جودة واعتماد مؤسسات التعليم..الواقع ومتطلبات المستقبل ، في قضايا التعليم (٢)،القاهرة،المكتب الجامعي الحديث.
- الديب ، إبراهيم (٢٠٠٨).العقل والتفكير والتخطيط الاستراتيجي : صناعة المستقبل ، ط ٢ ، القاهرة ، المجموعة العربية للبحوث والدراسات والتطوير .
- رئاسة مجلس الوزراء ، وثيقة العقد الثاني للطفل المصري (٢٠٠٠-٢٠١٠) ، القاهرة : المجلس القومي للأهوية والطفولة ، ٢٠٠٠ .
- سعد، رضا سمير حسنى (٢٠١٢).دراسة تقييمية لمؤسسات رياض الأطفال بشمال سيناء في ضوء أهدافها ، رسالة الماجستير ، كلية التربية بالعريش ، جامعة قناة السويس.
- السيد، إسماعيل محمد(١٩٩٨). الإدارة الإستراتيجية ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث.
- الشراح ، يعقوب احمد (٢٠٠٢).التربية وأزمة التنمية البشرية ، الرياض ، مكتب التربية العربي لدول الخليج .
- شرف ، إيمان عبد الله (٢٠٠٨).التربية الأخلاقية للطفل ، القاهرة ، عالم الكتب.
- صاصيلا، رانية (٢٠١٠). تصور مقترح لضمان جودة البيئة التربوية في رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٦، العدد ٣.
- طلال ، خالد محمد و إدريس ، وائل محمد (٢٠٠٩) . الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي.. منهج معاصر ، عمان ، دار اليازوري للنشر والتوزيع .
- عبد الجواد ، جمعة (٢٠١١ م) . رؤية مقترحة لتطبيق مدخل القيمة المضافة في تقييم المؤسسات التعليمية في مصر ، مجلة الثقافة والتنمية ، العدد ٤٣ ، ابريل .
- عبد الحميد ، إيمان محمد شوقي (٢٠٠٦).تصور مستقبلي للتعليم ما قبل المدرسي في مصر باستخدام أسلوب تحليل البيئة ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة عين شمس

- عبد العال ، أحمد عبد النبي وآخرون (٢٠١٣). تطوير نظام رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة، المجلة التربوية، العدد ٣٣، يناير.
- علي، ناهد محمد شعبان (٢٠١٣). دراسة تقويمية لمهارات معلمات رياض الأطفال بمحافظة كفر الشيخ، المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، العدد الرابع، سبتمبر.
- عيداروس ، أحمد نجم الدين (٢٠٠٤) . تفعيل آليات الشراكة المجتمعية في إدارة وتمويل مؤسسات رياض الأطفال بمصر في ضوء خبرة كلا من جمهورية ألمانيا الاتحادية ، مجلة التربية ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، العدد ١٣ ، السنة السابعة ، نوفمبر .
- الغتم ، نورة أحمد (٢٠١٢ م) . القيمة المضافة .. مؤشر الأداء الفعال في تقييم المدارس ، مجلة التربية ، العدد ٣٢ ، فبراير .
- فراج ، عبير بكرى (٢٠٠٤) . برنامج مقترح لتنمية بعض المفاهيم العلمية لدى طفل الروضة باستخدام الدراما الإبداعية ، رسالة ماجستير، معهد الدراسات التربوية ، جامعة القاهرة .
- فرماوي، فرماوي محمد (٢٠٠٨) . تحديات الواقع وتوجهات المستقبل لمعلم رياض الأطفال في العالم العربي ،المؤتمر الدولي الأول ، المؤتمر العلمي الخامس عشر ، إعداد المعلم وتنميته .. آفاق التعاون الدولي واستراتيجيات التطوير ، كلية التربية ، جامعة حلوان ، الجزء ٢ ، ٢١-٢٢ ابريل.
- قربان ، بئينه محمد سعيد(٢٠١١). واقع وأهمية استخدام الحاسب الآلي في رياض الأطفال الحكومية والأهلية من وجهة نظر معلمات الروضة في مدينة مكة المكرمة ، دراسات في المناهج وطرق التدريس ، العدد ١٧٨ .
- مجاهد، محمد عطوة(٢٠٠٨).ثقافة المعايير والجودة في التعليم،الإسكندرية،دار الجامعة الجديدة.
- محمود، نصر محمد و عبد الله ، مجدي عبد الرحمن (٢٠١٣) . دور كلية التربية بالوادي الجديد في تطبيق التدريب الإلكتروني لمعلمات رياض الأطفال في ضوء بعض التحديات المجتمعية ، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية ، العدد ٢٥ ، الجزء ٢ ، يناير.
- مدبولي ، محمد عبد الخالق(٢٠٠١). التخطيط الاستراتيجي المدرسي ، القاهرة ، مكتبة الدار العربية للكتاب .
- المرعشلي ، نسبية (٢٠١١). واقع مؤسسات رياض الأطفال (الحكومية والخاصة) والفرق بينهما من حيث (البناء ، الموقع ، شروط الصحة والسلامة ، الجانب الجمالي) بحث

- ميداني في محافظة حمص خلال الفصل الدراسي الثاني للعام ٢٠١٠-٢٠١١ ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية ، المجلد ٣٣ ، العدد ٥ .
- مسعود ، أمل سيد (٢٠٠٥) . رياض الأطفال في مصر بين الواقع والمأمول ، مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد ١١ ، العدد ٣٧ .
 - المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (١٩٩٩). الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، القاهرة، مجموعة النيل العربية.
 - نصر، محمد كمال يوسف رجب (٢٠٠٦). تطوير أساليب تقويم أطفال الروضة في ضوء الاتجاهات الحديثة ، دراسات الطفولة ، يوليو.
 - نور الدين ، سامي عبد السميع (٢٠٠٠). دراسات في الإصلاح و التجديد التربوي .. رياض الأطفال كنموذج ، القاهرة ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، يونيو.
 - الهلالي، الهلالي الشربيني (٢٠٠٨). التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغيير في النظم التعليمية ، الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة .
 - وزارة التربية والتعليم (٢٠٠١) . مجلة التربية والتعليم ، العددان الحادي والعشرون و الثاني والعشرون ، أكتوبر ٢٠٠٠ - يناير ٢٠٠٢ .
 - وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٠) . قرار وزاري رقم (٦٥) بجعل مرحلة رياض الأطفال مرحلة تعليم غير منهجي ، القاهرة ، مكتب الوزير .
 - وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٠-٢٠٠١). تقارير المتابعة للعام ٢٠٠٠-٢٠٠١ الخاصة بسير العمل برياض الأطفال بمحافظات جمهورية مصر العربية ، الإدارة العامة لرياض الأطفال.
 - وزارة التربية والتعليم (٢٠١٠/٢٠١٤). إحصاءات رياض الأطفال وفق التبعية (خاص-رسمي) ، الإدارة العامة للإحصاء والحاسب الآلي.
 - يوسف، محمد كمال (٢٠٠٦) . تطوير أساليب تقويم أطفال الروضة في ضوء الاتجاهات الحديثة لرياض الأطفال، المجلد ٩ ، العدد ٣٢ ، مجلة دراسات الطفولة جامعة عين شمس ، يوليو .

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Change, Gwang(2008).Strategic Planning in Education ..Some Concepts and Methods, Directions in Educational Planning, IIEP, UNESCO, Paris.

-
- Dessler, Gary(2004).Management Leading People Organization in 21st Century, The Chines University of Hong Kong , Department of Management , New Jersey.
 - Devivo,s.(2008).The Strategic Planning Process , An Analysis at Two Smith Colleges, Ph.D,University of Pennsylvania.
 - John Pearce & B.Robinson (2003).Strategic Management ,New York , Mc Grew Hill , 8 edition .
 - John, Sagi (2005).Lessons from Management..Using Strategic Planning Concepts to College Review, Vol.132, No.10.
 - Schueler,L.(2008).How a University President Inspires and Maintains As hard Vision During Strategic Planning Process and its Implementation , Ph.D, Faculty of School of Education , University of Southern California.