

تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بتفعيل المشاركة المجتمعية بمؤسسات رياض الأطفال في محافظة بنى سويف

Applying governance principles and its relationship to activating
the community participation in kindergarten insitutions
in Beni Suef Governorate

إعداد

الباحثة/ أميرة حسن عبدالله محمد^(١)

أ.د/ رانيا عبد المعز الجمال^(٢)

أ.م.د/ منى شعبان عثمان^(٣)

أ.م.د/ أحمد محمد هميسة^(٤)

المقدمة

تمارس مؤسسات رياض الأطفال دورًا هامًا في مجال تربية وتعليم الطفل في المرحلة السنوية من أربع إلى ست سنوات من خلال تزويده ببعض المهارات اللغوية والرياضية والحركية والاجتماعية والخلقية، لتكوين وبناء شخصية سوية متكاملة

(١) الباحثة/ أميرة حسن عبدالله محمد: معيدة بقسم العلوم التربوية بكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة الفيوم.

(٢) أ.د/ رانيا عبد المعز الجمال: أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة الفيوم.

(٣) أ.م.د/ منى شعبان عثمان: أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد بكلية التربية - جامعة الفيوم.

(٤) أ.م.د/ أحمد محمد هميسة: أستاذ مساعد بقسم العلوم التربوية بكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة الفيوم.

للطفل في جميع الجوانب العقلية والحس حركية والاجتماعية؛ مما يؤهله للالتحاق بالمرحلة الابتدائية، والقدرة على مواجهة المستقبل، والتكيف والتفاعل مع البيئة التي يعيش فيها.

ولكى تحقق هذه المؤسسات دورها في التربية الشاملة المتكاملة للطفل، لابد من تفعيل المشاركة المجتمعية من خلال تدعيم التواصل والمشاركة بينها وبين الأسرة وأفراد المجتمع لتربية الأبناء في اتجاهات متوافقة متكاملة غير متعارضة، وللاستفادة من إمكانيات هؤلاء الأطراف في إمدادها بما تحتاج إليه من دعم مادي ومعنوي مما يؤدي إلى تطويرها وتحسين جودتها والارتقاء بأدائها.

وهذا ما أكدته نتائج إحدى الدراسات التي توصلت إلى أن تحقيق تطوير رياض الأطفال في مصر يتطلب إيجاد مصادر تمويل بديلة وآليات محددة تتمثل في مشاركة مؤسسات المجتمع المدني في تمويل رياض الأطفال باعتبار أن التعليم ليس مسؤولية الدولة وحدها وإنما مسؤولية المجتمع بأكمله⁽¹⁾، ودراسة أخرى التي أوضحت أن المشاركة المجتمعية تساعد على تحسين جودة التعليم بالمدارس من خلال تقديم الدعم للمدرسة⁽²⁾.

كما ورد في أحد التقارير الدولية كتقرير ولاية واشنطن عن توصيات المشاركة المجتمعية والأسرية ما يؤكد الاهتمام بالمشاركة المجتمعية، حيث أوضح أن مشاركة أولياء الأمور في العملية التعليمية لها تأثير إيجابي على تحصيل الأطفال، وتوفير مناخ داخلي بالروضة يساعد على إشراك الأسر، وبذلك تعد

(1) محمد، صفاء عبدالمحسن رضوان. (٢٠١٩، مارس). تصور مقترح لتحقيق مجانية رياض الأطفال في مصر. المجلة التربوية بكلية التربية، جامعة سوهاج، (٥٩ع)، ٦١٣-٦٥٧، ص ٦١٤.

(2) Kusumaningrum, Desi Eri & Ulfatin, Nurul & Maisyaroh, M. & Triwiyanto, Teguh & Gunawan, Imam. (2017, August). **Community participation in improving educational quality**. In 2nd International Conference on Educational Management and Administration (CoEMA). Atlantis press, V.45, PP. 39-47, P.39.

المشاركة المجتمعية استراتيجية مهمة في تقليل فجوات التحصيل والتقدم لدى الأطفال^(١).

ومن هنا تعد المشاركة المجتمعية ضرورة بكونها عملية منظمة تؤكد على دور الأطراف المعنية في عملية اتخاذ القرارات من خلال مساهمتهم بتقديم الدعم اللازم لاتخاذ القرار، كما تسهم المشاركة في دفع عجلة التنمية والتطور لأى مجتمع أو مؤسسة، وتعمل دائماً وباستمرار من أجل التغيير نحو ما هو أفضل^(٢).

وإيماناً من الدولة بأهمية مرحلة رياض الأطفال والحرص على النهوض بها وتطويرها، فقد بدأت الدولة في تشجيع المشاركة المجتمعية للنهوض بالعملية التعليمية من خلال إصدار وزارة التربية والتعليم وثيقة المعايير القومية لرياض الأطفال في مصر التى تشمل على مجال المشاركة المجتمعية^(٣).

ومن هذا المنطلق أصبحت مؤسسات رياض الأطفال في أمس الحاجة إلى تفعيل المشاركة المجتمعية لتطويرها، وتحسين العملية التعليمية والإدارية بها، وهذا يتم من خلال التفكير في أساليب إدارية حديثة تساعد على تفعيل المشاركة المجتمعية، حيث تعد الحوكمة من أهم المداخل الإدارية الحديثة التى يمكن عن طريقها تفعيل المشاركة المجتمعية من خلال توثيق العلاقة بين الروضة وأولياء الأمور والمجتمع.

(1) The Washington State Governor's Office of the Education Ombuds – prepared with Input from the Educational Opportunity Gap Oversight and Accountability Committee. (2017, March). **Family and community engagement recommendations**. Report to the Legislature, In Response to SSHB 1408, P.28.

(٢) قناوى، عبدالرحيم قاسم. (٢٠١٨). المشاركة المجتمعية في التخطيط العمرانى. دار النشر للثقافة والعلوم، ص ١٤-١٨.

(٣) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم. (٢٠٠٨). وثيقة المعايير القومية لرياض الأطفال في مصر.

حيث استندت الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر على عدة مبادئ منها: بناء حوكمة رشيدة: تستند على المشاركة المجتمعية الفعالة وإشراك المجتمع المدني في جميع القرارات واتخاذها على مستوى المدرسة فيتم اتخاذ القرار بشكل جماعي وليس بشكل فردي من قبل مدير المدرسة^(١).

وهذا ما أشارت إليه إحدى الدراسات بأن مبدأ المساءلة بمثابة نقطة انطلاق لتحسين جودة العلاقات بين المدارس وأصحاب المصلحة. ولذا أوصت هذه الدراسة بتطبيق مدخل الحوكمة كأداة لتفعيل مشاركة أصحاب المصلحة داخل المدرسة، وتحسين الأداء الإداري في النظام المدرسي^(٢).

وفى ضوء ما أكدت عليه الدراسات السابقة والتقارير الدولية على فعالية مبادئ الحوكمة كمنظومة إدارية حديثة تعمل الروضة في ضوءها لمساعدتها على التطوير وتفعيل المشاركة المجتمعية بها، لما توفره لها من تحقيق اللامركزية والاستقلالية في إدارة شئونها، وإشراك الأطراف المعنية في صنع واتخاذ القرارات الخاصة بالنواحي التعليمية والإدارية، وتوفير الشفافية والإفصاح عن المعلومات الخاصة بالروضة لهؤلاء الأطراف، والمساواة بينهم في الحقوق والواجبات مما يؤدي إلى تحمسهم للعمل داخل الروضة وتحمل مسؤوليته.

ومن منطلق هذه التأثيرات بالغة الأهمية لمبادئ الحوكمة في تفعيل المشاركة المجتمعية بمؤسسات رياض الأطفال؛ فإن مشكلة البحث تتمثل فيما يلي:

(١) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم. (٢٠٠٧/٢٠٠٨ - ٢٠١١/٢٠١٢). الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر - نحو قلة نوعية في التعليم. ص ١٣٢.

(2) Salvioni, Daniela M. & Cassano, Raffaella. (2017, April). **School governance, accountability and performance management**. International Journal of Financial Research, V.8, No.2, pp.175-181, p.176. Available on: URL: <https://doi.org/10.5430/ijfr.V8n2p176>.

مشكلة البحث

بالرغم من الجهود المبذولة من قبل وزارة التربية والتعليم لتفعيل المشاركة المجتمعية بمؤسسات رياض الأطفال في مصر، إلا أن الواقع يُشير إلى ضعف تفعيل المشاركة المجتمعية برياض الأطفال في مصر.

وهذا ما أكدته نتائج إحدى الدراسات التي أشارت إلى أن نسبة تحقق معايير المشاركة المجتمعية برياض الأطفال هي (٥٦،٠) وهي أقل من الحد الأدنى للثقة؛ مما يشير إلى عدم تحقيقها في الواقع الفعلي لتطوير إدارة رياض الأطفال في ضوء مجالات المشاركة المجتمعية^(١)، ودراسة أخرى أيضًا أشارت إلى خمول المشاركة المجتمعية في مجال دعم تربية الطفل^(٢).

وبالإضافة إلى ما سبق أشارت العديد من الدراسات السابقة وبحوث المؤتمرات إلى أن واقع المشاركة المجتمعية برياض الأطفال في مصر، يعاني العديد من أوجه القصور والصعوبات التي تحول دون تفعيل المشاركة المجتمعية بمؤسسات رياض الأطفال في مصر من أهمها ما يلي:-

- ١- ضعف مشاركة الروضة في المجالات التطوعية لخدمة البيئة والمجتمع المحلي.
- ٢- قلة مشاركة الروضة لأعضاء المجتمع المحلي في تطوير العملية التعليمية ودعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة^(٣).
- ٣- نقص الوعي المجتمعي بأهمية وضرورة المشاركة في تطوير الروضة.

(١) عبدالرحمن، شيماء خلف إبراهيم محمد. (٢٠١٦). تطوير إدارة رياض الأطفال بمصر في ضوء المعايير القومية لرياض الأطفال "دراسة ميدانية بمحافظة المنيا". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة المنيا، ص ٢٨٢.

(٢) السيد، نوال محمد عيسى. (٢٠١٤). تصور مقترح لتفعيل دور مؤسسات المجتمع المدني في استيعاب أطفال الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية رياض الأطفال، جامعة الإسكندرية، ص ١٣١.

(٣) السيد، محمد سيد محمد وفؤاد، ننسى أحمد وحفنى، نور الهدى أحمد محمد. (٢٠١٩، يناير). بعض المشكلات التي تواجه تطبيق معايير الجودة الشاملة بمؤسسات رياض الأطفال وسبل مقترحة لحلها. مجلة العلوم التربوية بكلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادى، (٣٨٤)، ٥٧٠-٥٨٨، ص ٥٨٥.

- ٤- إحجام بعض أولياء الأمور عن المشاركة بفاعلية في الأمور الخاصة بمدارس أبنائهم^(١).
- ٥- ندرة وجود الشفافية، وضعف تفعيل المشاركة في رياض الأطفال.
- ٦- وجود قصور في تطبيق المساءلة في رياض الأطفال^(٢).
- ٧- انخفاض الوعي بأهمية رياض الأطفال لدى بعض شرائح المجتمع، وقلة المشاركة المجتمعية^(٣).
- ٨- ضعف مشاركة المجتمع المحلي مع مدير المدرسة في صنع واتخاذ القرار^(٤).
- ٩- قصور مشاركة أفراد المجتمع في وضع رؤية ورسالة الروضة والمساعدة في تحقيقها، وتوفير مناخ تربوي فعال لها، وتدعيم الحوكمة في الروضة، وتطوير مبنى الروضة وتوفير التجهيزات اللازمة.
- ١٠- ضعف مشاركة المجتمع لتفعيل معايير المشاركة المجتمعية، وتحقيق المساءلة بها^(٥).

ومن خلال ما توصلت إليه الدراسات السابقة من مشكلات وصعوبات تعوق مؤسسات رياض الأطفال عن تفعيل المشاركة المجتمعية، فإن الأمر يقتضى ضرورة

-
- (١) عبد المجيد، إيتسام محمد محمد محمد. (٢٠١٩). تصور مقترح لتفعيل الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في ضوء معايير القدرة المؤسسية وخبرات بعض الدول. رسالة دكتوراة غير منشورة. كلية التربية، جامعة الفيوم، ص ٤.
 - (٢) قرقش، أfnان حسين عبدالعزيز. (٢٠١٨). استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير إدارة رياض الأطفال في مصر. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة القاهرة، ص ٣.
 - (٣) حسن، أميرة عيد عثمان. (٢٠١٧). متطلبات تحقيق الاعتماد برياض الأطفال بمحافظة المنيا. رسالة دكتوراة غير منشورة. كلية التربية، جامعة المنيا، ص ٤١٥.
 - (٤) على، حنان أحمد عبدالله. (٢٠١٧). تصور مقترح لدعم دور مديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في صنع القرار واتخاذ. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة الفيوم، ص ٢١٠.
 - (٥) عبد الكريم، نشوى محروس عبد الحليم. (٢٠١٥). استراتيجية مقترحة لتفعيل المشاركة المجتمعية في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء معاييرها القومية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة سوهاج، ص ب.

وجود مدخل إداري حديث لمواجهة هذه المشكلات والصعوبات، وهذا يتمثل في تطبيق الحوكمة داخل الروضة كمدخل إداري حديث يقوم على الديمقراطية واللامركزية في الإدارة من خلال تفعيل عدة مبادئ تتمثل في: الشفافية، والمسئولية، والمساواة، والاستقلالية، والمساءلة (المحاسبية)؛ فهذا بدوره يؤدي إلى تفعيل المشاركة المجتمعية بالروضة وتطويرها.

وعلى ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما مدى علاقة تطبيق مبادئ الحوكمة بتفعيل المشاركة المجتمعية بمؤسسات رياض الأطفال في محافظة بنى سويف؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما مبادئ الحوكمة التي يمكن الاستفادة منها بمؤسسات رياض الأطفال؟
- ٢- ما واقع المشاركة المجتمعية بمؤسسات رياض الأطفال؟
- ٣- ما علاقة تطبيق مبادئ الحوكمة بتفعيل المشاركة المجتمعية بمؤسسات رياض الأطفال في محافظة بنى سويف؟

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق ما يلي:

- ١- الوقوف على مبادئ الحوكمة للاستفادة منها بمؤسسات رياض الأطفال.
- ٢- تعرف واقع المشاركة المجتمعية بمؤسسات رياض الأطفال.
- ٣- الكشف عن العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتفعيل المشاركة المجتمعية بمؤسسات رياض الأطفال في محافظة بنى سويف.

أهمية البحث

تتبع أهمية البحث الحالي من الاعتبارات التالية:

- ١- مواكبة الاتجاهات العالمية المعاصرة التي تنادى بضرورة تفعيل المشاركة المجتمعية برياض الأطفال، والتي منها على سبيل المثال: الخبرة الإنجليزية التي

- أكدت على إصدار توجهات تنص على ضرورة إشراك أولياء الأمور وأفراد المجتمع في الأنشطة والبرامج المقدمة للأطفال.
- ٢- مساندة الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم في سبيل تفعيل المشاركة المجتمعية برياض الأطفال، والتي منها على سبيل المثال: إصدار وثيقة المعايير القومية لرياض الأطفال في مصر.
- ٣- قد تفيد نتائج البحث كافة المعنيين بقضية تطوير تربية طفل ما قبل المدرسة (المديرات، المعلمات، أولياء الأمور وأفراد المجتمع، متخذى القرارات، والباحثين في مجال إدارة رياض الأطفال) في التعرف على أهمية وكيفية تفعيل المشاركة المجتمعية برياض الأطفال من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة.
- ٤- إلقاء الضوء على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بتفعيل المشاركة المجتمعية بمؤسسات رياض الأطفال في محافظة بنى سويف .
- ٥- يتناغم البحث الحالي مع محاور استراتيجية التنمية المستدامة لرؤية مصر ٢٠٣٠ كمحور الشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية الذى يسعى إلى توفير جهاز إدارى يتسم بالمهنية والشفافية ويخضع للمساءلة، ومحور التعليم الذى يسعى إلى أن يتمتع التعليم بجودة عالية، ويكون متاحاً للجميع دون تمييز^(١).

منهج البحث

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث، ووصفها وصفاً دقيقاً، ثم تصنيفها ومعالجتها إحصائياً وتحليل وتفسير هذه البيانات، والتعبير عنها كميّاً وكيفياً للوصول إلى استنتاجات يمكن الاستفادة منها في الكشف عن العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتفعيل المشاركة المجتمعية بمؤسسات رياض الأطفال في محافظة بنى سويف.

(١) جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإدارى. استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠. ص ٢٧، ٣٢، ٣٧.

أداة البحث

تتمثل أداة البحث الحالي في: استبانة علمية محكمة لقياس واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بتفعيل المشاركة المجتمعية بمؤسسات رياض الأطفال في محافظة بنى سويف. (إعداد الباحثة)

وتتكون هذه الاستبانة من محورين رئيسين هما:

المحور الأول: واقع مبادئ الحوكمة بمؤسسات رياض الأطفال في محافظة بنى سويف.

المحور الثانى: واقع المشاركة المجتمعية بمؤسسات رياض الأطفال في محافظة بنى سويف.

حدود البحث

تتمثل حدود البحث الحالي في الآتى:

١- **الحدود الموضوعية:** تمثلت في الكشف عن العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة المتمثلة في: الشفافية، والمسئولية، والمساواة، والاستقلالية، والمساءلة (المحاسبية) وتفعيل المشاركة المجتمعية بمؤسسات رياض الأطفال في محافظة بنى سويف.

٢- **الحدود المكانية:** اقتصر البحث الحالي على التطبيق الميدانى بمؤسسات رياض الأطفال الملحقة بالمدارس الإبتدائية الحكومية بمحافظة بنى سويف، وتم اختيار هذه المحافظة حيث أنها تمثل موطن الباحثة.

٣- **الحدود البشرية:** تم اختيار عينة عشوائية ممثلة من مديرات ومعلمات رياض الأطفال، وعينة أخرى ممثلة من أعضاء مجالس الأمناء والآباء والمعلمين من أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلى بمؤسسات رياض الأطفال الملحقة بالمدارس الإبتدائية الحكومية بمحافظة بنى سويف.

٤- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق الاستبانة في الفصل الدراسى الأول للعام الدراسى

٢٠١٨/٢٠١٩م.

مصطلحات البحث

١- الحوكمة: Governance

تعرف الحوكمة بأنها: أسلوب إدارة يشرك العاملين في إبداء الرأى واقتراح الخطط واتخاذ القرارات، من خلال انطلاقها من رؤى ومبادئ وقيم مشتركة بين العاملين والمؤسسة، واعتمادها على مبدأ المشاركة والتمكين المستمر للعاملين، ومبدأ الشفافية والتواصل المفتوح، والرقابة الذاتية، وبناء الثقة والالتزام لدى العاملين^(١).

ويمكن تعريف الحوكمة برياض الأطفال إجرائيًا بأنها: مدخل إداري حديث لإدارة مؤسسات رياض الأطفال إدارة ديمقراطية لامركزية قائمة على التعاون والعمل الجماعي بين العاملين بالروضة والأطراف المعنية بها في إدارة شئونها التعليمية والإدارية، من خلال تطبيق مجموعة من المبادئ تتمثل في: الشفافية، والمسئولية، والمساواة، والاستقلالية، والمساءلة "المحاسبية" بهدف مساعدة الروضة على تفعيل المشاركة المجتمعية.

٢- المشاركة المجتمعية: Community participation

يقصد بالمشاركة المجتمعية بأنها رغبة واستعداد أفراد المجتمع فى المشاركة الفعالة فى جهود تحسين تعلم الأطفال وتطوير الروضة وزيادة فاعليتها فى تحقيق وظيفتها التربوية^(٢).

ويمكن تعريف المشاركة المجتمعية برياض الأطفال إجرائيًا بأنها: عملية تعاونية تطوعية قائمة على التواصل بين الروضة وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلى (أعضاء مجالس الأمناء)، عن طريق تقديم كل طرف بعض الخدمات التطوعية للطرف الآخر من أجل تطوير العملية التعليمية والإدارية بالروضة.

(١) باهى، مصطفى حسين والأزهري، منى أحمد. (٢٠١٥). معجم المصطلحات التربوية: التربية العامة - التربية الخاصة. القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ص ٢٠٥-٢٠٦.

(٢) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم. وثيقة المعايير القومية لرياض الأطفال فى مصر. مرجع سابق، ص ٨٠.

٣- رياض الأطفال: Kindergarten

تعرف رياض الأطفال بأنها: نظام تربوي يحقق التنمية الشاملة لأطفال ما قبل حلقة التعليم الابتدائي ويهيئهم للالتحاق بها، وتعتبر روضة الأطفال هي كل مؤسسة تربوية للأطفال قائمة بذاتها وكل فصل أو فصول ملحقة بمدرسة رسمية وكل دار تقبل الأطفال بعد سن الرابعة^(١).

ويمكن تعريف رياض الأطفال إجرائياً بأنها: مؤسسات تربوية تعليمية ملحقة بالمدارس الابتدائية، يلتحق بها الأطفال في سن الرابعة حتى السادسة، وتهدف إلى تحقيق النمو الشامل المتكامل للأطفال عقلياً وجسمياً واجتماعياً من خلال تقديم مجموعة من الأنشطة مختلفة المجالات كالأنشطة اللغوية والرياضية والعلمية والاجتماعية والحركية، حتى يتم تهيئتهم للمرحلة الابتدائية.

وفيما يلي عرض لأهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع البحث على النحو التالي:

الدراسات السابقة

من خلال إطلاع الباحثة على الدراسات السابقة، توصلت إلى مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع البحث الحالي، وقد تم عرضها طبقاً للتسلسل الزمني التصاعدي من الأقدم إلى الأحدث.

(١) جمهورية مصر العربية. (٢٠٠٨). قانون الطفل المصري رقم ١٢ لسنة ١٩٩٦ والمعدل بالقانون ١٢٦ لسنة ٢٠٠٨. الباب الرابع، الفصل الثاني، مادة ٥٥ و٥٦، ص ١١-١٢.

وتم تقسيم هذه الدراسات إلى محورين: الحوكمة، والمشاركة المجتمعية، وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: الدراسات التي تناولت الحوكمة:-

وفيما يلي عرض لهذه الدراسات:

١- دراسة (Gomez, 2014) بعنوان: استكشاف إمكانات المناهج الموحدة للحكومة لتحقيق الترابط في نظم التعليم بمرحلة الطفولة المبكرة⁽¹⁾.

هدفت الدراسة إلى: استكشاف أثر الحوكمة على نظام التعليم بمرحلة الطفولة المبكرة، والتعرف على دور مبادئ الحوكمة في تحقيق الترابط داخل نظام التعليم بمرحلة الطفولة المبكرة. واستخدمت الدراسة طرق بحث كيفية لجمع وتحليل البيانات مثل: تحليل الوثائق السياسية الخاصة بالحوكمة في ولاية بنسلفانيا، وماساشوستس، وديلاوير، ومقابلات مع الأفراد العاملين داخل وخارج الهيكل الإداري في كل ولاية. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: الحوكمة ساعدت على تطوير نظام التعليم بمرحلة الطفولة المبكرة، الحوكمة ساعدت على توفير الموارد المالية للتعليم بالطفولة المبكرة، وتحقيق الجودة، واستقرار القوى العاملة، وزيادة الشفافية، وتحسين جودة المنتج، وأشارت الدراسة إلى ثمان وظائف للحكومة تتمثل في: التوزيع والمساءلة والتخطيط والتعاون والانضباط ووضع المعايير والمشاركة وتحسين الجودة، وهذه الوظائف تساعد على تطوير التعليم بالطفولة المبكرة. وقد أوصت الدراسة بإجراء دراسات إضافية وجديدة عن الحوكمة.

(1) Gomez, Rebecca Elizabeth. (2014). **Exploring the potential of consolidated approaches to governance for bringing coherence to early childhood education systems**. Doctoral dissertation of education. Teachers College, Columbia University.

٢- دراسة (رجب، ٢٠١٦)^(١).

هدفت الدراسة إلى: تسليط الضوء على إحدى قضايا العصر المهمة وهي قضية القيادة والحوكمة للوصول لنتائج قد تسهم في تطوير العملية التعليمية وتجويدها، أهمية حاجة المجتمع المصرى إلى قادة مؤهلين يمتلكون مهارات قيادية تمكنهم من إحداث التغيير المرغوب فى إدارة المؤسسات وخاصة مرحلة رياض الأطفال.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: ضعف مشاركة العاملين بالروضة في عملية صنع القرار، قلة مشاركة المعلمات في وضع قواعد المساءلة بالروضة، قلة اعتماد إدارة الروضة على الأفراد الأكثر كفاءة، مركزية إدارة الروضة وعدم الاهتمام بتفويض السلطة للعاملين، ضعف العلاقات الإنسانية بين إدارة الروضة والمعلمات، قصور عمليتي نشر ثقافة التغيير والتخطيط الاستراتيجي في إدارة رياض الأطفال.

٣- دراسة (محمود، ٢٠١٦)^(٢).

هدفت الدراسة إلى: الوقوف على أهم متطلبات وتحديات تطبيق حوكمة التعليم برياض الأطفال، وتقديم تصور مقترح لتطبيق حوكمة التعليم برياض الأطفال في ضوء متطلبات الجودة الشاملة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستبانة تم تطبيقها على عينة من مديري مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة الإسكندرية.

توصلت الدراسة إلى تحديات تطبيق حوكمة التعليم برياض الأطفال منها: التشريعات البيروقراطية (الروتين) برياض الأطفال تحد من المشاركة في عملية اتخاذ

(١) رجب، سلوى مصطفى محمد أحمد. (٢٠١٦). استخدام مدخل القيادة والحوكمة في تطوير إدارة رياض الأطفال في بعض محافظات مصر. رسالة دكتوراة غير منشورة. كلية التربية، جامعة بورسعيد.

(٢) محمود، هالة عمر محمد. (٢٠١٦). تصور مقترح لتطبيق حوكمة التعليم في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء متطلبات الجودة الشاملة. مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، مج ٢٦ (٤٤)،

القرار، الثقافة التنظيمية السائدة برياض الأطفال تعطل روح الإبداع والابتكار التنظيمي، وتقاوم ممارسات التطوير التنظيمي، وتؤثر سلباً على أداء العاملين بها. وقد أوصت الدراسة ببعض التوصيات منها: تنفيذ خطة توعية للتعريف بحوكمة التعليم، إيجاد استراتيجيات تحقق أكبر قدر ممكن للمشاركة المجتمعية لأصحاب المصالح والمستفيدين من التعليم برياض الأطفال، تطبيق تشريعات دائمة لحوكمة التعليم في رياض الأطفال لتحقيق التغيير المطلوب داخل الروضة.

٤- دراسة (قرقش، ٢٠١٨)^(١).

هدفت الدراسة إلى: توضيح مفهوم الحوكمة، ومبرراتها، ومبادئها ومتطلبات تحقيقها برياض الأطفال في مصر، والتوصل إلى تصور مقترح لتطوير إدارة رياض الأطفال في ضوء مبادئ الحوكمة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة من مديرات ومعلمات رياض الأطفال بمحافظة الدقهلية. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: قلة وجود الشفافية، ووجود قصور في تطبيق المساءلة برياض الأطفال، قلة تفعيل مبدأ المشاركة والتمكين برياض الأطفال، وأشارت النتائج إلى الحاجة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة في تطوير إدارة رياض الأطفال بمصر.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها: ضرورة اهتمام وزارة التربية والتعليم بنشر مبادئ الحوكمة، إصدار لوائح وتشريعات خاصة بمبادئ حوكمة رياض الأطفال، وإلزام القيادات الإدارية بممارستها.

٥- دراسة (Mahlangu, 2018) بعنوان: تحديات القيادة والحوكمة التي تواجه المدارس في جنوب أفريقيا^(٢).

(١) قرقش، أفنان حسين عبد العزيز. (٢٠١٨). استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير إدارة رياض الأطفال في مصر. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة القاهرة.

(2) Mahlangu, Vimbi P. (2018). **Pertinent leadership and governance challenges facing schools in South Africa**. BCES: Bulgarian Comparative Education Society, V. 16, PP. 136-142.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على التحديات التي تواجه مديري المدارس في تحسين مهاراتهم القيادية. استخدمت الدراسة المنهج المختلط، وتم تطبيق المقابلات والاستبانات على عينة من مديري المدارس وأعضاء حوكمة المدرسة والمعلمين بمنطقة جوتنج بجنوب أفريقيا.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: عدم تطبيق الحوكمة وسوء الإدارة من جانب مديري المدارس يؤدي إلى اختلال الوظائف بالمدارس، بعض مديري المدارس هم عامل مساهم في مواطن الخلل في المدارس بسبب عدم أهليتهم، عدم إشراك مديري المدارس المعلمين والآباء في إدارة المدرسة وصنع واتخاذ القرارات، ومعاملتهم للآباء بشكل سلبي يؤدي إلى ظهور المدارس المختلة وظيفياً. وتوصلت الدراسة أخيراً بأن التركيز على العمل الجماعي، وممارسات القيادة الموزعة بدلاً من القيادة الفردية يمكن أن تساعد في التغلب على الصراع في المدارس.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت المشاركة المجتمعية:-

وفيما يلي عرض لهذه الدراسات:

١- دراسة (Mullewa, 2012) بعنوان: المشاركة المجتمعية في إدارة التعليم قبل المدرسي: حالة من منطقة ماليندي، وكينيا^(١).

هدفت الدراسة إلى: تحديد طبيعة مشاركة المجتمع في إدارة التعليم قبل المدرسي، والتعرف على التحديات التي تواجه إدارة التعليم قبل المدرسي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستبانة تم تطبيقها على عينة من معلمات ومديرات رياض الأطفال، وآباء أطفال الروضة وبعض قادة الرأي (كرجال الأعمال، ورؤساء المجالس الفرعية).

(1) Mullewa, S. Katana. (2012). **Community participation in the management of preschool education: a case of Malindi District, Kenya**. Doctoral PhD dissertation, Kenyatta University. Available on: <http://ir-library.ku.ac.ke/handle/123456789/2202>

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: ترك إدارة رياض الأطفال بالكامل لإدارة المدارس الإبتدائية التي لم تقدم لها الموارد المادية بشكل كافٍ مما أثر سلباً على جودة التعليم بالروضة، عدم تقديم المجتمع خدمات لهذه المرحلة. وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: توعية المجتمعات بدورها في دعم وإدارة التعليم قبل المدرسي، فصل رياض الأطفال عن المدرسة الإبتدائية، وإدراجها في سياسة التعليم المجانية لتزويد عدد الفئات الفقيرة من الأطفال الذين يذهبون إلى الروضة.

٢- دراسة (Al-Otaibi & Etman, 2015) بعنوان: دور مؤسسات رياض الأطفال في تفعيل المشاركة المجتمعية نحو تحسين جودة التعليم لأطفال ما قبل المدرسة بين الواقع والمأمول^(١).

هدفت الدراسة إلى: التعرف على دور رياض الأطفال في تفعيل المشاركة المجتمعية نحو تحسين جودة التعليم برياض الأطفال، وتحديد العقبات التي تواجهها في تفعيل المشاركة المجتمعية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستبانة تم تطبيقها على عينة من مديرات ومعلمات وموجهات رياض الأطفال بمدينة نجران. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: تفعيل المشاركة المجتمعية برياض الأطفال يسهم في التنمية الشاملة المتكاملة لطفل الروضة، ضعف دور رياض الأطفال في تلبية احتياجات المجتمع. وانتهت الدراسة بوضع بعض المقترحات لتفعيل المشاركة المجتمعية منها: إشراك مؤسسات المجتمع في أنشطة الروضة لتدعيم العلاقة الإيجابية بين الروضة والمجتمع وتحسين جودة نتائج التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة، الاستفادة من

(1) Al-Otaibi, Mansour Naife & Etman, Ali Abd Eltawab Mohamed. (2015, July). **The role of Kindergarten institutions in activating community participation toward the improvement of education quality for per-school child between reality and expectations.** International Review of social sciences, V. 3, Issue. 7, PP. 313-331. Available at: www.irss.academyirmbr.com

خبرات بعض الدول المتقدمة في تشجيع المشاركة المجتمعية بالروضة، فعلى سبيل المثال: الخبرة الألمانية في دعم مشاركة مؤسسات المجتمع وخاصة الأسرة في عملية التواصل مع الروضة.

٣- دراسة (وردة، ٢٠١٧) ^(١).

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح يتحدد من خلاله المتطلبات اللازمة لتفعيل المشاركة المجتمعية في تعميم مرحلة ما قبل المدرسة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة من معلمات وموجهات رياض الأطفال بمحافظة الدقهلية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن الجهود المبذولة في رياض الأطفال رغم أهميتها ليست كافية وحدها لدعم ومساندة رياض الأطفال، فلا بد من تضافر كافة الجهود الأهلية والجمعيات غير الحكومية لأداء خدمات أكثر أهمية في تربية طفل الروضة بالتنسيق بين هذه الجهود، إعطاء دور أكبر للمشاركة المجتمعية في تمويل مرحلة رياض الأطفال وخاصة في إنشاء المباني الخاصة برياض الأطفال عن طريق قبول كافة التسهيلات من أرض وتبرعات وهبات خاصة من الأفراد. وانتهت الدراسة بوضع تصور مقترح لمتطلبات تفعيل المشاركة المجتمعية في تعميم مرحلة الروضة.

٤- دراسة (التنجي، ٢٠١٨) ^(٢).

هدفت الدراسة إلى: إعداد برنامج لتنمية التفكير الابتكاري لدى أطفال الروضة والميل نحو المشاركة المجتمعية لدى الآباء في تعلم أطفالهم في ضوء مدخل ريجيو إمبليا. استخدمت الدراسة المنهج شبه التجريبي لعينة من أطفال الروضة بسوهاج،

(١) وردة، الزهراء عبد السميع السيد السيد. (٢٠١٧). متطلبات تفعيل المشاركة المجتمعية في تعميم مرحلة ما قبل المدرسة "دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة المنصورة.

(٢) التنجي، أسماء حسين على. (٢٠١٨). فاعلية مدخل "ريجيو إمبليا" في تنمية التفكير الابتكاري لأطفال الروضة والمشاركة المجتمعية لأبائهم. رسالة دكتوراة غير منشورة. كلية التربية، جامعة أسيوط.

وعينة أخرى من الآباء لأطفال المجموعة التجريبية. واستخدمت الدراسة مقياس الميل نحو المشاركة المجتمعية للآباء في تعلم أطفالهم بالروضة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات كل من التطبيق القبلي والبعدي لآباء أطفال المجموعة التجريبية في مقياس الميل نحو المشاركة المجتمعية للآباء لصالح التطبيق البعدي، عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات كل من التطبيق البعدي والتتبعي في مقياس الميل نحو المشاركة المجتمعية للآباء في تعلم أطفالهم.

وقد أوصت الدراسة: بإصدار اللوائح التي تدعم مشاركة الآباء في صنع القرار بالروضة، توجيه المعلمة من خلال النشرات التوجيهية لتكون حلقة الوصل بين الأسرة والروضة.

٥- دراسة (Waluyo & Handayani & Diana, 2018) بعنوان: المشاركة الأسرية والمجتمعية في تطوير التعليم بالطفولة المبكرة وفقاً لخطة برنامج إحدى قرى اللجنة الاقتصادية لأوروبا⁽¹⁾.

هدفت الدراسة إلى: استكشاف وتفسير كيفية مشاركة الأسرة والمجتمع في تطوير التعليم بالطفولة المبكرة وفقاً لخطة برنامج إحدى قرى اللجنة الاقتصادية لأوروبا، ووفقاً لآراء مديرات ومعلمات الطفولة المبكرة والآباء ومسؤولي هذه القرية. استخدمت الدراسة بعض الأدوات مثل: الاستبانات، والوثائق، والمقابلات، والملاحظة.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: تلعب المشاركة الأسرية والمجتمعية في تطوير التعليم بالطفولة المبكرة وفقاً لخطة برنامج إحدى قرى اللجنة الاقتصادية لأوروبا دوراً بارزاً للغاية في النهوض بمؤسسات التعليم للطفولة المبكرة، حيث تتطلب

(1) Waluyo, Edi & Handayani, Sri Sularti Dewanti & Diana, Diana. (2018).

Family and community participation in the development of early childhood education after the policy program of the village one ECE. Indonesian Journal of Early childhood Education Studies, V 7, No. 2, PP. 136-140.

Available at: <http://journal.unnesac.id/sju/index.php/ijeces>

هذه المؤسسات في العصر الحالي تآزر جميع الأطراف المعنية بها لتوفير كافة التسهيلات والموارد المادية والبشرية لها.

تعليق عام على الدراسات السابقة:-

من العرض السابق للدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بالحوكمة، والمشاركة المجتمعية يتضح وجود بعض نقاط الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، كما أفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسات، وفيما يلي توضيح لذلك:-

نقاط الاتفاق مع الدراسة الحالية:-

- ١- اتفق البحث الحالي مع بعض دراسات المحور الأول في تناول موضوع الحوكمة برياض الأطفال مثل: دراسة (Gomez, 2014)، ودراسة (رجب، ٢٠١٦)، ودراسة (محمود، ٢٠١٦)، ودراسة (قرقش، ٢٠١٨). كما اتفق البحث الحالي مع بعض دراسات المحور الأول في استخدام المنهج والأداة مثل: دراسة (محمود، ٢٠١٦)، ودراسة (قرقش، ٢٠١٨).
- ٢- اتفق البحث الحالي مع دراسات المحور الثاني في تناول موضوع المشاركة المجتمعية برياض الأطفال. كما اتفق البحث الحالي مع بعض دراسات المحور الثاني في استخدام المنهج والأداة مثل: دراسة (Mullewa, 2012)، ودراسة (Al-Otaibi & Etman, 2015)، ودراسة (وردة، ٢٠١٧).

أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية:-

- ١- اختلف البحث الحالي عن دراسات المحور الأول والثاني في الهدف، حيث هدف البحث الحالي إلى: الكشف عن العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتفعيل المشاركة المجتمعية بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة بنى سويف.
- ٢- كما اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في مجتمع وعينة الدراسة، حيث تم تطبيق البحث الحالي على عينة من مديرات ومعلمات رياض الأطفال وأعضاء مجالس الأمناء والآباء والمعلمين من أولياء الأمور وأفراد المجتمع

المحلى بمؤسسات رياض الأطفال الملحقة بالمدارس الإبتدائية الحكومية بمحافظة بنى سويف.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:-

استفاد البحث الحالي من هذه الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- ١- عرض الإطار النظرى للحوكمة والمشاركة المجتمعية.
- ٢- كما استفاد من نتائجها فيما يلى:-
 - أ - موضوع الحوكمة برياض الأطفال مجال جديد في الإدارة التربوية في مصر والعالم العربى، لذا يتطلب إجراء مزيد من الدراسات في هذا المجال.
 - ب - للحوكمة دور فعال في تطوير نظام التعليم وإدارته بالطفولة المبكرة وتحسين جودته، لما توفره من المساءلة، والتخطيط، والانضباط، ووضع المعايير، والمشاركة.
 - ج - تفعيل المشاركة المجتمعية برياض الأطفال يسهم في التنمية الشاملة المتكاملة لطفل الروضة.
 - د - تؤدى المشاركة المجتمعية دورًا بارزًا للغاية في النهوض بمؤسسات رياض الأطفال حيث تتطلب هذه المؤسسات في العصر الحالي تأزر جميع الأطراف المعنية لتوفير كافة الموارد المادية والبشرية لها.

خطوات السير في البحث:

يسير البحث الحالى وفقاً للخطوات التالية:

- الخطوة الأولى: عرض الإطار النظرى للحوكمة ومبادئها بمؤسسات رياض الأطفال.
- الخطوة الثانية: عرض الإطار النظرى لواقع المشاركة المجتمعية بمؤسسات رياض الأطفال.
- الخطوة الثالثة: توضيح علاقة تطبيق مبادئ الحوكمة بتفعيل المشاركة المجتمعية بمؤسسات رياض الأطفال.
- الخطوة الرابعة: الدراسة الميدانية (إجراءاتها ونتائجها).

الخطوة الخامسة: التوصل إلى التوصيات والبحوث المقترحة.

وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه الخطوات:

الخطوة الأولى: الإطار النظري للحوكمة ومبادئها بمؤسسات رياض الأطفال:

سوف يتم تناول الحوكمة بمؤسسات رياض الأطفال من حيث: (الخصائص، والمبررات، والأهداف، والمبادئ) وذلك فيما يلي:

(١) خصائص الحوكمة برياض الأطفال:-

تتسم الحوكمة برياض الأطفال بعدة خصائص يمكن إيجازها فيما يلي^(١):

- أ - الحوكمة شكل ديمقراطي للإدارة يقوم على مبادئ تمثيل المجتمع المدرسي، ويتم انتخاب هؤلاء الممثلين ديمقراطيًا وفقًا لمبادئ ديمقراطية عادلة.
- ب - تقوم على نقل الصلاحيات من المستوى المركزي إلى المستوى المحلي "الحوكمة اللامركزية" للحد من السيطرة البيروقراطية على المدارس، التي تمنعها من الاستجابة للتغيير، وتغيير بيئاتها لتلبية احتياجات المجتمع.
- ج - تعتمد على مبدأ صنع القرار المشترك، والذي يفترض مسبقًا التواصل المفتوح والرغبة في التفاوض.

بناءً على ما سبق يتضح أن الحوكمة برياض الأطفال تتسم: بكونها مدخل إداري حديث يقوم على الديمقراطية في الإدارة وفي صنع واتخاذ القرارات، من خلال التواصل مع الأطراف المعنية وبناء علاقات إيجابية معهم، كما تتسم بالمرونة في التعامل مع التطورات والاستجابة للتغيير لتلبية احتياجات ومتطلبات المجتمع.

نظرًا لما تتسم به الحوكمة من خصائص إيجابية عديدة، فقد يظهر لنا أن الروضة في حاجة إلى تطبيقها، لمواجهة التطورات التي تلاحقها باستمرار. وفيما يلي توضيح مبررات تطبيق الحوكمة برياض الأطفال:

(1) Joubert, Rika & Van Rooyen, Jean W. (2011). **Educational Reform in South Africa: Decentralization and parent engagement.** Journal of school public relations, V.32, No.4, pp.300-324, p.306.

(٢) مبررات تطبيق الحوكمة برياض الأطفال:-

تتطلب ضرورة تطبيق الحوكمة برياض الأطفال من المبررات والأسباب التالية^(١):

- أ - إقامة نظام مدرسي يطبق مبادئ الحوكمة والمساءلة من قبل المجتمع.
- ب - إدخال درجة أكبر من المرونة والإبداع في النظام التعليمي لتمكين الطلاب من المنافسة في نظام العولمة.
- ج - ممارسة الديمقراطية على أسس صحيحة مما يتيح الفرصة لأولياء الأمور وأفراد المجتمع بالمشاركة في عمليات صنع القرارات.

كما تتطلب ضرورة تطبيق الحوكمة برياض الأطفال لقدرتها على تحقيق المزايا التالية لها^(٢):

- أ - تحسين صورة المؤسسة: من خلال تأكيد الحوكمة على تفعيل نظام الرقابة الداخلية والخارجية بالمؤسسة، فيؤدي إلى ثقة جميع أفراد المجتمع في أداء المؤسسة والحفاظ على سمعتها وصورتها.
- ب - تلبية احتياجات الجماهير: تسعى الحوكمة إلى دراسة احتياجات جميع الأطراف المعنية بالمؤسسة وتلبيتها فيؤدي إلى رضا جميع الأطراف المعنية بالمؤسسة على أدائها.
- ج - زيادة التمويل: نتيجة تلبية الحوكمة لاحتياجات أفراد المجتمع وجودة الإنتاج والخدمات التي تقدمها لأفراد المجتمع، فيسعى أفراد ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص إلى تقديم التبرعات والهبات والمنح للمؤسسة.

(١) وزارة التربية والتعليم. (٢٠٠٨). دور مجلس الأمناء في اللامركزية والحوكمة الرشيدة واللائحة الداخلية. القاهرة، ص ١٦، ٢٣.

(٢) حجي، أحمد إسماعيل. (٢٠١٦). الحكومة الإلكترونية المتكاملة والمدن الذكية وحوكمتها في مواجهة حروب الجيل الرابع وما بعده - أصول نظرية تكنولوجية وتطبيقات إدارية وتعليمية عالية. القاهرة، عالم الكتب، ص ٣٨-٣٩.

مما سبق يتبين أن مبررات تطبيق الحوكمة برياض الأطفال تأتي نتيجة انخفاض الأداء داخل هذه المؤسسات، وبالإضافة إلى التطورات التي يفرضها العالم من حولنا؛ فهذا يستدعي ضرورة إعادة النظر في وضع هذه المؤسسات، والبحث عن أفضل الأساليب الإدارية الحديثة التي من شأنها تحسين أداء الروضة، والانتقال بها من الوضع الهيكلي الجامد إلى وضع أكثر تفاعلية وتكاملية بينها وبين مؤسسات المجتمع.

من خلال عرض مبررات تطبيق الحوكمة بمؤسسات رياض الأطفال، يمكن الوصول إلى الأهداف التي تسعى الحوكمة لتحقيقها. وفيما يلي توضيح أهداف الحوكمة برياض الأطفال:

(٣) أهداف الحوكمة برياض الأطفال:-

تسعى الحوكمة برياض الأطفال إلى تحقيق الأهداف التالية^(١):

أ - الانسجام والعدالة الاجتماعية: لجميع أفراد المجتمع دون أي تمييز على أساس عناصر لا دخل للأفراد بها.

ب - جعل المواطن محور اهتمام متخذ القرار: وبناء برامج التنمية المجتمعية على سماع صوت المواطنين، وهو ما يرتبط بمبدأ رشاده اتخاذ القرار، وتمكين الأفراد من استغلال الفرص المتاحة أمامهم للتعبير عن ذواتهم.

ج - الانتقال من النموذج الأحادي إلى ذي الاتجاهين : فالنموذج أحادي المركز (من الحاكم للمحكوم - من المدير للمرؤوس) والنموذج ذي الاتجاهين يتمثل في (الدولة - المجتمع المدني - القطاع الخاص).

د - تطوير أنظمة إيجابية تشاركية تتسم بالمحاسبية: وتؤكد مشاركة المجتمع المدني في تقويم استراتيجيات التطوير التربوي، وتمكين أولياء الأمور والمجتمع

(١) مرزوق، فاروق جعفر عبد الحكيم. (٢٠١٢). حوكمة التعليم المفتوح؛ منظور استراتيجي. القاهرة،

مكتبة الأنجلو المصرية، ص٧٦-٧٧.

من المشاركة في العملية التعليمية لكي تتسم بالديمقراطية^(١).

في ضوء ما تم عرضه من أهداف يمكن القول بأن أهداف الحوكمة برياض الأطفال تمثلت في: تحقيق المساواة بين العاملين بالروضة في توزيع المسؤوليات عليهم، وتقديم الخدمات لهم، وتدعيم الديمقراطية بالسماح للعاملين وأولياء الأمور وأفراد المجتمع بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات وتقييم العملية التعليمية بالروضة. وبعد التعرف على أهداف الحوكمة، سيتم عرض المبادئ التي يتم في ضوءها تطبيق الحوكمة بشكل جيد داخل الروضة. وفيما يلي توضيح مبادئ الحوكمة برياض الأطفال:

(٤) مبادئ الحوكمة برياض الأطفال:-

تشير الأدبيات إلى وجود خمسة مبادئ للحوكمة برياض الأطفال تتمثل في: الشفافية، والمسئولية، والمساواة، والاستقلالية، والمساءلة "المحاسبية". وتمثل المبادئ - في هذه الحالة - مجموعة من القواعد والنظم التي تحقق التوازن بين أهداف الإدارة العليا والأفراد العاملين بالروضة من جهة، وبين العملاء والمستفيدين من جهة أخرى، وهذه المبادئ تشكل النظام الذي يوجه العمل في الروضة، وكذلك تنظيم العلاقة بين مختلف العاملين بالروضة^(٢)، وفيما يلي ما قد يلقي الضوء على هذه المبادئ تفصيلاً:

(١) إبراهيم، خالد قدي وصادق، منى أحمد وبغدادى، منار محمد. (٢٠١٤). الحوكمة كمدخل استراتيجى للمحاسبية التعليمية. القاهرة، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، ص ٢٥.

(٢) محمد، ماهر أحمد حسن. (٢٠١٥، يوليو). حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعى كمدخل لتعزيز أخلاقيات مهنة التعليم في جمهورية مصر العربية. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مج ٣١ (٤٤)، ٢٦٢-٣٣٠، ص ٢٨٢.

أ - الشفافية: Transparency

يقصد بالشفافية تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث في المؤسسة، من حيث توفير المعلومات الموثوقة المتعلقة بالنشاطات والإجراءات والقرارات والسياسات لجميع العاملين بالروضة والأطراف المعنية بها⁽¹⁾.

وبذلك تعزز الشفافية انفتاح العملية الديمقراطية من خلال إعداد الروضة التقارير والنتائج، والإجراءات الواضحة، وبالتالي يتم تقييم شفافية نظام التعليم على أساس إمكانية الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالتعليم⁽²⁾.

ومن المؤشرات التي يمكن أن تساعد على تحقيق الشفافية داخل الروضة ما يلي⁽³⁾:

- المعلومات الصحيحة: يجب أن تكون المعلومات المتاحة لجميع الأطراف صحيحة وواضحة وليس فيها غموض.
- أصحاب المصلحة: لا بد من الإفصاح عن المعلومات الخاصة بالروضة لجميع العاملين والأطراف المعنية.
- التردد المناسب: يجب تقديم المعلومات بانتظام واستمرار وليس في فترات معينة فقط.

(1) أبو النصر، مدحت محمد محمود. (٢٠١٥). الحوكمة الرشيدة وفن إدارة المؤسسات عالية الجودة. القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص ٤٦، ١١٣.

(2) Risteska, Marija & Raleva, Ana Mickovska & Sejdini, Mirjana. (2010). **Good governance in education- case studies: Municipalities of kisela voda, kriva palanka, vrapchishte, Bitola, Strumica, Shtip, Kicevo and Veles.** See University, p.34.

(3) Kinyua, Joseph K. & Kirogo, Steven K. & Ndung'u, Michael M. (2017). **National Values and Principles of Governance.** The Training Manual published by exectuite office of the president and directorate of national cohesion and national values, p.141.

ومن ثم يتضح أن مبدأ الشفافية يعنى المصادقية في تعامل مديرة الروضة مع العاملين والأطراف المعنية بها، من خلال الإفصاح عن المعلومات الخاصة بالروضة لهؤلاء الأطراف، كالإفصاح عن الأهداف التي تسعى لتحقيقها، ومستوى أداء الأطفال والمعلمات، وبنود الميزانية، وأساليب صنع القرارات، وآليات المتابعة والمساءلة.

ب - المسؤولية: Responsibility

تعد المسؤولية من المبادئ المهمة حيث يترتب عليها قيام الفرد بالعديد من الممارسات الإيجابية، وبالتالي يجب أن تسعى المؤسسات التعليمية إلى تنمية القدرة على تحمل المسؤولية لدى العاملين بها من خلال تشجيعهم على التعاون، وإكسابهم المعلومات عن الروضة، لفهم نظامها ومشكلاتها، والمشاركة في اقتراح حلول لها^(١).

وتعرف المسؤولية بأنها تعهد أو التزام للقيام بوظائف معينة، وهى التزام المرؤوس أمام رئيسة عن تأدية واجباته، كما تعنى المسؤولية الالتزام بأداء عمل معين مفروض يحاسب عليه الفرد أو هي محاسبة الفرد على القيام بواجبات محددة بحكم كونه عضوًا في تنظيم ما. وبذلك تعنى المسؤولية مبدأ المساءلة أمام الغير^(٢).

وبناءً عليه يتضح أن مبدأ المسؤولية يعنى التزام إدارة الروضة والعاملين بها أمام أولياء الأمور وأفراد المجتمع عن تطوير أداء الروضة، وتحسين العملية التعليمية، وتلبية احتياجاتهم، وهذا يتم من خلال تحديد وتوزيع المهام والمسؤوليات الخاصة بكل فرد بما يتناسب مع إمكانيات وقدرات كل منهم.

(١) أبو النور، محمد عبد التواب وعبد الفتاح، آمال جمعه وعبد الفتاح، أحمد سيد. (٢٠١٣). التربية المدنية واستراتيجيات تنميتها "قضايا وتطبيقات". القاهرة، دار الفكر العربي، ص ٤٣، ٤٦، ٤٨.
(٢) خليل، نبيل سعد. (٢٠١٤). إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة. القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ص ٢٦.

ج - المساواة والعدالة: Equality & Justice

العدالة مبدأ أساس يجعل إدارة الروضة ملزمة بأن تحقق المساواة وتكافؤ الفرص وعدم الاستبعاد لأي فرد أو جماعة^(١). وتشير المساواة والعدالة إلى وجود نظام عادل بالروضة يعمل على مشاركة جميع العاملين من أجل تحقيق أهدافها^(٢). ومن هنا يمكن القول بأن تحقيق المساواة والعدالة داخل الروضة أمر هام وضروري لأن تحقيق الحوكمة لأهدافها لن يحالفه النجاح بدون تحقيق المساواة، لأن المساواة تضمن ولاء الأفراد للمؤسسة التي ينتمون إليها^(٣).

وانطلاقاً مما سبق تؤكد الحوكمة على تحقيق مبدأ العدالة والمساواة بين جميع العاملين بالروضة والأطراف المعنية بها في الحقوق والواجبات والثواب والعقاب دون التحيز لشخص دون الآخر؛ حتى لا يحدث فجوة وعداوة بين هؤلاء الأشخاص فيؤثر سلباً على أدائهم ونشاطهم داخل الروضة مما يؤدي إلى انسحابهم.

د - الاستقلالية: Autonomy

هي شكل من أشكال الإدارة المدرسية، حيث يتم منح المدرسة سلطة اتخاذ القرارات بشأن عملياتها وإدارة شؤونها^(٤)، دون فرض صورة من الرقابة الخارجية الصارمة من قبل السلطات المركزية العليا بطريقة تجعل المسؤولين في المجالس المدرسية بمثابة قيادات للمدرسة المنوط بهم إدارتها مع وضع المعايير التي يتم

(١) حجي، أحمد إسماعيل. الحكومة الإلكترونية المتكاملة والمدن الذكية وحوكمتها في مواجهة حروب الجيل الرابع وما بعده - أصول نظرية تكنولوجية وتطبيقات إدارية وتعليمية عالية. مرجع سابق، ص ٣٢.

(٢) عبد الفتاح، منال رشاد. (٢٠١٢). قضايا إدارية في المؤسسة العصرية (رؤية واقعية ونظرة تريبوية). القاهرة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، ص ٣٠.

(٣) محمد، مديحه فخري محمود. (٢٠١٦). العقلية العربية في زمن العولمة: مشكلات وقضايا. عمان، دار دجلة للنشر والتوزيع، ص ١٣٩.

(4) Manara, Kenny & Mwombela, Stephen. (2012). **The governance of the capititation grant in primary education in Tanzania: why civic engagement and school autonomy matter**. Special paper, policy research for development, REPOA, P.9.

باستخدامها تقييم هذه القيادات. كما يقصد بالاستقلالية بأنها المدى الذي يسمح فيه للعاملين بأن يعملوا بصورة بعيدة عن الإشراف الصارم، وأن يمارسوا حرية الاختيار في أداء عملهم^(١).

ومن هنا تبرز أهمية الاستقلالية للروضة في منحها صلاحيات واسعة في تحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية، والتخطيط لبرامجها وأنشطتها، وتمويل احتياجاتها، مما يؤدي إلى المرونة والسرعة في صنع القرارات بالروضة، وزيادة الدافعية لدى المعلمات والإدارة والمجتمع في تطوير التعليم بالروضة^(٢).

مما سبق يتبين أن الحوكمة تعمل على تحقيق استقلالية الروضة في إدارة شؤونها كالتخطيط لبرامجها وأنشطتها، واتخاذ قراراتها بمشاركة الأطراف المعنية، مما يؤدي إلى تكوين علاقات إيجابية مع هؤلاء الأطراف، وزيادة كفاءة المدراء والعاملين لإكسابهم مهارات الاتصال والتخطيط و اتخاذ القرار.

هـ - المحاسبية (المساءلة): **Accountability**

تعرف المساءلة بأنها السياسة الرئيسية لإنتاج وتقديم خدمات تعليمية جيدة، وتحسين أداء المؤسسة من خلال توفير الرقابة والمتابعة المستمرة للمؤسسة. والغرض من المساءلة هو إظهار كيفية عمل المؤسسات على نحو فعال وكفاء، والسماح للبيروقراطية بالعمل بشكل أكثر ديمقراطية^(٣).

(١) المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. (٢٠١٣). دراسة حول أنماط حوكمة الأنظمة التربوية وأثرها على تسيير المؤسسات التعليمية وضمان جودة خدماتها. مشروع مؤشرات التربية في الوطن العربي، المرصد العربي للتنمية/ إدارة التربية، جامعة الدول العربية، ص ١٣٥-١٣٦.

(٢) عبد النعيم، محمد جاد أحمد وعبد اللاه، محمد منصور أحمد. (٢٠١٦، أبريل). استراتيجية مقترحة لمتطلبات الاستقلال الذاتي لمدارس مرحلة التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في ضوء تفعيل المشاركة المجتمعية. مجلة العلوم التربوية - مصر، مج ٢٤ (ع ٢)، ص ٢٦٩-٣٤١، ص ٢٨٠، ٢٨٣.

(3) Erdag, Coskun. (2017, August). **Accountability Policies at Schools: A Study of Path Analysis**. Educational Sciences: Theory and Practice, V.17, No.4, pp.1405-1432, p.1407-1408. Doi: 10.12738/estp.4.0362.

وهذا ما أكدته نتائج إحدى الدراسات بأن المساءلة عملية حاسمة، وأداة هامة في تحقيق الأهداف في المؤسسات التعليمية من خلال توفير التقييم كعملية ونتيجة⁽¹⁾.

ولتحقيق عملية المساءلة بكفاءة داخل الروضة، فهناك بعض الأسس الواجب مراعاتها هي⁽²⁾:

- أن يعرف كل عضو في الروضة أهداف المساءلة، أي معرفة ما نريد مراقبته داخل الروضة، لأن تحديد الهدف من المساءلة يؤدي إلى إنجازها بالشكل المطلوب.
- أن تكون المساءلة محددة لكي يدرك كل فرد دوره وأن يحاسب الأفراد طبقاً لمعايير واحدة حتى تتحقق العدالة والمساواة بينهم.
- تحديد المقاييس أو المعايير التي يتم على أساسها عملية المساءلة والتي تتناسب مع طبيعة الهدف المراد قياسه، بحيث تعطي بيانات ومعلومات دقيقة يمكن من خلالها التعرف على إيجابيات وسلبيات العملية التعليمية.
- تقييم الأداء باستخدام التقارير والملاحظة والمراجعة الداخلية، ويتم توصيل المعلومات للمسؤولين في المديرية أو الإدارة أو المدرسة للكشف عن الإيجابيات والسلبيات، واتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل.

يتضح مما سبق أن المساءلة مبدأ رئيس في الحوكمة لأنها العملية التي يتم من خلالها الحكم على مستوى أداء الروضة، والتأكد من أن الروضة تسير في الاتجاه الصحيح لتحقيق أهدافها، من خلال محاسبة إدارة الروضة العاملين عن أدائها، ومحاسبة أولياء الأمور وأفراد المجتمع الروضة عن أدائها وتحقيقها للأهداف.

(1) Argon, Turkan. (2015, August). **Teacher and administrator views on school principals' accountability**. Educational Sciences: Theory and practice, V.15, No.4, pp.925-944, p.938.

(2) جوهر، على صالح ورضوان، وائل وفاق. (٢٠١٤). المساءلة وإصلاح التعليم "توجهات عالمية وتطبيقات عربية". القاهرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ص ٢٥-٢٨.

وإجمالاً لما تم عرضه من مبادئ الحوكمة برياض الأطفال يتضح أن هذه المبادئ: "الشفافية، والمسئولية، والمساواة، والاستقلالية، والمساءلة" تمثل منظومة إدارية جيدة تعمل الروضة في ضوءها لمساعدتها على التطوير وتفعيل المشاركة المجتمعية، لأن هذه المبادئ تعمل على تقوية علاقة الروضة بأولياء الأمور وأفراد المجتمع.

وفيما يلي ما قد يلقي الضوء على واقع المشاركة المجتمعية بمؤسسات رياض الأطفال على النحو التالي:-

الخطوة الثانية: الإطار النظري لواقع المشاركة المجتمعية بمؤسسات رياض الأطفال:

وسوف يتم تناول المشاركة المجتمعية بمؤسسات رياض الأطفال، من حيث: (الخصائص، والمبررات، والأهداف، والأطراف) وفيما يلي توضيح ذلك تفصيلاً:

(١) خصائص المشاركة المجتمعية برياض الأطفال:-

تتسم المشاركة المجتمعية بعدة خصائص يمكن إيجازها فيما يلي^(١):

- أ - المشاركة عملية متعلمة يكتسبها الفرد خلال عملية التنشئة الإجتماعية، وتعتمد على استعداد فطري لدى الفرد، ومن ثم فإن ممارسة المشاركة لدى الفرد تعتمد اعتماداً كبيراً على مدى توفر الدافعية التي يتيحها المجتمع.
- ب - المشاركة حق من حقوق الإنسان وواجب من واجباته لأنه يعيش في وسط جماعة مهما كان حجمها يتأثر تماسكها وتقدمها واستمرارها على مدى مشاركة أعضائها في أنشطتها بطرق مباشرة أو غير مباشرة.

(١) الشخبي، على السيد. (٢٠٠٤، أكتوبر). المشاركة المجتمعية في التعليم - الطموح والتحديات. المؤتمر العلمي السنوى بعنوان "آفاق الإصلاح التربوى فى مصر"، كلية التربية، جامعة المنصورة، ١٠٠-٧٧، ص ٨٦-٨٥.

ج - المشاركة هدف ووسيلة فى نفس الوقت، فهى هدف لأن الحياة السليمة فى المجتمع ترتكز على مشاركة المواطن فى مسئولياته، وهى وسيلة لأنه عن طريق المشاركة يتدقق الأفراد أهميتها، ويمارسون أساليبها.

بناءً على ما سبق يتضح أن المشاركة المجتمعية برياض الأطفال تتسم بأنها: علاقة تعاونية بين الروضة وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلى المحيط بها، نشاط تطوعى اختياري مرن نابع من ذاتية الفرد وليس إجبارى بحيث يختار كل فرد ما يستطيع أن يساهم به وفق قدراته وإمكانياته المادية والثقافية.

نظرًا لما تتسم به المشاركة المجتمعية من خصائص إيجابية، فقد يظهر لنا أن الروضة فى حاجة إلى تفعيلها لمواجهة التطورات التى تلاحقها. وفيما يلى عرض دواعى الاهتمام بالمشاركة المجتمعية:

(٢) دواعى الاهتمام بالمشاركة المجتمعية برياض الأطفال:-

انطلقت مجموعة من المبررات التى تدعو لضرورة الاهتمام بالمشاركة المجتمعية برياض الأطفال منها^(١):

أ- من حق أولياء الأمور وأفراد المجتمع أن يعرفوا ما تفعله الروضة مع أطفالهم ومن أجل التفاعل وسد حاجات المجتمع فى إطار الخطة الوطنية العامة للتنمية البشرية والاقتصادية.

ب - أحيانًا وفى حالات معينة تعتمد الروضة فى تمويلها على المجتمع المحلى فهذا السبب يفرض إقامة تعاون وثيق بين الروضة والمجتمع.

ج - ظهور العولمة بأبعادها المختلفة اقتصاديًا وثقافيًا واجتماعيًا، الأمر الذى فرض عدة تحديات على النظم التعليمية، لذلك لابد من تغيير نظم التعليم المصرى ليلبى احتياجات التنوع البشرى المتزايد، بحيث يكون تعليمًا يتواكب مع عصر العولمة، وتعليمًا ينتقل من المركزية إلى اللامركزية، ومن ناحية أخرى عدم

(١) بريح، فرحان حسن. (٢٠١٤). المدرسة والمجتمع. عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، ص ٧٢.

مقدرة الدولة على تحمل كافة نفقات التعليم يفرض توسيع قاعدة المشاركة فيصبح التنظيم شبكياً وليس هرمياً^(١).

مما سبق يتضح أن مواكبة الروضة للتطورات التكنولوجية الحديثة، ومواجهة المتغيرات المجتمعية التي يعيشها العالم باستمرار، يؤدي إلى تطويرها ورفع كفاءتها، وما يساعد الروضة على تحقيق ذلك هو تفعيلها للمشاركة المجتمعية عن طريق اتصالها بأولياء الأمور وأفراد المجتمع للاستفادة من إمكانياتهم المادية والمعنوية، لتطوير العملية التعليمية بالروضة، وتنشئة أطفال أسوياء قادرين على التكيف مع متغيرات هذا العصر.

من خلال عرض دواعي الاهتمام بالمشاركة المجتمعية، يمكننا الوصول إلى الأهداف التي تسعى لتحقيقها. وفيما يلي توضيح أهداف المشاركة المجتمعية برياض الأطفال:

(٣) أهداف المشاركة المجتمعية برياض الأطفال:-

تسعى المشاركة المجتمعية برياض الأطفال إلى تحقيق الأهداف التالية^(٢):

- أ - توفير الموارد المالية والمادية اللازمة لتجويد التعليم، كفتح روضات جديدة لتخفيض كثافة الفاعات.
- ب - تحسين جودة المنتج التعليمي، لإيجاد مواطنين صالحين لديهم وعى بواجباتهم وحقوقهم نحو مجتمعهم.
- ج - تبادل الأفكار والخبرات بين الروضة والمجتمع المحلي المحيط بها لتحقيق التطور والتنمية لكل من الروضة والمجتمع وربطهما معاً من خلال المشورة فى القضايا الخاصة بالروضة.

(١) الطاهر، رشيدة السيد أحمد. (٢٠١٠). التخطيط لإدارة المؤسسات التعليمية ذاتياً فى ضوء المشاركة المجتمعية. الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، ص ٦٥-٦٦.

(٢) حسنين، محمد. (٢٠١٥). علم اجتماع التربية المعاصرة. القاهرة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ص ١٦٧-١٦٩.

د - تعميق روح التعاون بين الأطراف المشاركة في إدارة الروضة، سواء كان على (المستوى الداخلى للنظام التعليمى) بالتعاون فى إنجاز وتحقيق الأهداف التعليمية، أو على (المستوى الخارجى للنظام التعليمى).

هـ - تقليل السلبيات التى يعانى منها التعليم وخاصة الناتجة عن اتباع أسلوب المركزية، والتى يصاحبها تحويل إدارة الروضة إلى مجرد أداة للتنفيذ، فالمشاركة المجتمعية هى جوهر تخطيط التعليم فى إطار من اللامركزية.

فى ضوء ما تم عرضه من أهداف يمكن القول بأن أهداف المشاركة المجتمعية برياض الأطفال تركز على: تحقيق ديمقراطية ولامركزية التعليم، وتحسين جودة المخرجات التعليمية بالروضة من خلال تعميق روح التعاون والمشاركة بين الروضة وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلى وتبادل الأفكار والخبرات بينهما.

وبعد التعرف على أهداف المشاركة المجتمعية، سيتم عرض الأطراف التى تتواصل معها الروضة لتفعيل المشاركة المجتمعية. وفيما يلى توضيح أطراف المشاركة المجتمعية برياض الأطفال:

(٤) أطراف المشاركة المجتمعية برياض الأطفال:-

تشير الأدبيات إلى وجود ثلاثة أطراف للمشاركة المجتمعية تتمثل فى (الروضة، والأسرة، والمجتمع)، وفيما يلى توضيح هذه الأطراف:

(أ) الروضة:

هى مؤسسة اجتماعية أوجدها المجتمع لإعداد أفراد صالحين لة، حيث أن أهداف الروضة تشتق من فلسفة المجتمع، فإن على منهج الروضة، والمعلمات، وعلى كل من يعمل بالروضة العمل على تحقيق هذه الأهداف، عن طريق الربط بين الروضة والمجتمع، من خلال ربط ما يتعلمه الأطفال بما يوجد فى مجتمعهم، أى

توظيف ما يتعلمه هؤلاء الأطفال من معلومات ومهارات وخبرات في حياتهم الإجتماعية^(١).

تتواصل الروضة مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع عن طريق آليات مختلفة تتمثل في: مجالس الأمناء والآباء والمعلمين. وفيما يلي توضيح هذه المجالس:

– مجالس الأمناء والآباء والمعلمين:

مجلس الأمناء والآباء والمعلمين ينشأ في كل مدرسة من مختلف مستويات المراحل التعليمية ويضم ممثلين للآباء والمعلمين، وأعضاء من بين أفراد المجتمع المدني المهتمين بالعملية التعليمية^(٢).

اختصاصات مجلس الأمناء والآباء والمعلمين:

يمارس مجلس الأمناء والآباء والمعلمين اختصاصاته للقيام بدوره في تفعيل المشاركة المجتمعية وهي^(٣):

– تعزيز دور المدرسة في خدمة البيئة المحيطة والتعامل مع مشاكلها وطموحاتها (فصول محو الأمية).

– المساهمة الفعالة مع إدارة المدرسة في وضع خطة متكاملة لتحقيق أهداف تطوير المدرسة ومتابعة تنفيذها.

– العمل على دعم العملية التعليمية وتطويرها وتحديثها بمصادر تمويل غير تقليدية عن طريق تشجيع الجهود الذاتية للأفراد القادرين ورجال المجتمع المدني.

(١) بهنس، منال كمال. (٢٠٠٨، يونيو). تطوير كفايات معلمات رياض الأطفال في ضوء معايير الجودة. مجلة قطاع الدراسات الإنسانية، جامعة الأزهر، مج ١ (٢٤)، ٣٠١-٣٦١، ص ٣١٣.

(٢) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم. (٢٠١٤). قرار وزاري رقم "٣٠٦"، بشأن إعادة تنظيم مجلس الأمناء والآباء والمعلمين. المادة الأولى، ص ١.

(٣) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم. (٢٠١١). قرار وزاري رقم "٢٨٩"، بشأن إعادة تنظيم مجلس الأمناء والآباء والمعلمين. المادة الثامنة، ص ٤-٥.

مما سبق يتضح أن مجلس الأمناء والآباء والمعلمين آلية لتفعيل المشاركة المجتمعية بالروضة، لأن دوره هو تحقيق التعاون بين الروضة والآباء والمجتمع من خلال إتاحة الفرصة لهؤلاء الأطراف بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وبالمثل تشجيع الروضة على تقديم بعض الخدمات لأفراد المجتمع.

(ب) الأسرة :

هي أولى مؤسسات التنشئة الاجتماعية حيث يتم بداخلها باكورة النمو الاجتماعي، ويبقى أثرها ويستمر حتى بعد التحاق الطفل بالروضة، فترية الطفل في الروضة ما هي إلا استمرار لتربية الطفل داخل أسرته^(١).

حيث تعد الأسرة والروضة مؤسستان تربيوتان أكثر أهمية لدورهما الفعال في عملية التنشئة الاجتماعية، ولا يمكن للأسرة والروضة النجاح في هذه العملية إلا إذا كان هناك تكامل وظيفي بينهما لتحقيق تنمية شاملة للفرد، فبتوطيد هذه العلاقة سنتحقق الأهداف التربوية التي تسعى لها كلا المؤسستين، لذا يجب أن تركز علاقة الأسرة بالروضة على مبدأ الشراكة لإنشاء أفراد ذو تربية أكثر فعالية، وقد لا يتم ذلك إلا بإدراك كلا الطرفين لأهمية دورهما في المنظومة التربوية، مع تسخير كل الإمكانيات لتفعيل هذه العلاقة على مستوى الممارسة^(٢).

مما سبق يتبين أن الأسرة أول المؤسسات التربوية التي تتولى رعاية الطفل، ولكن لا تستطيع بمفردها القيام بعملية التنشئة الإيجابية للأطفال، وأيضًا الروضة لا تستطيع بمفردها تربية الأطفال تربية شاملة متكاملة، لذا لا بد من التواصل والتفاعل مع بعضهما البعض لتربية الأطفال في اتجاهات متوافقة ومتكاملة.

(ج) المجتمع:

(١) شريف، السيد عبدالقادر. (٢٠١٠). التنشئة الاجتماعية للطفل العربي في عصر العولمة (ط٣). القاهرة، دار الفكر العربي، ص ١٣٢.

(٢) لحويك، رجا. (٢٠١٩). التكامل الوظيفي بين الأسرة والمدرسة في عملية التنشئة الاجتماعية. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - ألمانيا - برلين، (٥٤)، ٧٢-٨٥، ص ٧٢، ٨٣.

هو كافة الجهات الحكومية والأهلية والأفراد وأولياء الأمور الذين يحيطون بالروضة، ويمكن أن يقدموا لها الدعم مادياً أو عينياً أو بشرياً، كما لا تقتصر العلاقة على الحصول على الدعم من هذه الجهات، وإنما تمتد لتقديم الدعم لهم من الروضة أيضاً لتصبح العلاقة تبادلية^(١).

وقد تمارس مؤسسات المجتمع المدني دوراً بارزاً في تطوير مؤسسات رياض الأطفال والنهوض بها. وفيما يلي توضيح مؤسسات المجتمع المدني:

- الجمعيات الأهلية:

تتمثل الجهود التربوية للجمعيات الأهلية في الآتي^(٢):

* مساعدة الروضة في التغلب على مشكلاتها بدعمها مادياً ومعنوياً ومساعدتها على تحقيق أهدافها، ومعاونة الأطفال المحتاجين مادياً للاستمرار في الروضة، وتزويدها بالأجهزة التكنولوجية والوسائل التعليمية الحديثة.

* تزويد مكاتب الروضة بالإنارة وإصلاح أثاث بعض الروضات وصيانته تجهزتها ودورات المياه بها.

- رجال الأعمال:

يسهم رجال الأعمال في حل بعض المشكلات التي تواجه الروضة من خلال^(٣):

* الإشراف على البرامج التعليمية المقدمة للأطفال، للتأكد من استفادة جميع الأطفال من هذه البرامج والأنشطة.

(١) جمهورية مصر العربية، الأكاديمية المهنية للمعلمين. (٢٠١٢). تفعيل دور مجلس الأمناء لدعم العملية التعليمية للأخصائى الاجتماعى. ص ٦١.

(٢) عامر، طارق عبدالرؤوف والمصرى، إيهاب عيسى. (٢٠١٥). الجمعيات الأهلية والعمل التطوعى. القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ص ٥٦-٥٧.

(٣) مصطفى، عزة جلال. (٢٠١٠). إدارة التطوير برياض الأطفال: نماذج عربية وعالمية. القاهرة، دار النشر للجامعات، ص ٨٢-٨٤.

* دعم القرارات والمشاركة في تنفيذها من خلال المشاركة في اللجان الاستشارية برياض الأطفال، والقيام ببعض الأدوار القيادية بالروضة، وتقديم المشورة لحل بعض المشكلات، وتقديم الدعم المادى لتنفيذ القرارات الموضوعة.

مما سبق يتضح أن رجال الأعمال والجمعيات الأهلية لهم دور بارز في تفعيل المشاركة المجتمعية، لما يقدمونه من إسهامات كتوفير الأثاث والأجهزة التي تحتاجها الروضة، ومساعدة الأطفال في كافة الجوانب التعليمية والصحية، وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية لجميع الأطفال غير القادرين على الالتحاق بالروضة.

وفيما يلي ما قد يلقى الضوء على علاقة تطبيق مبادئ الحوكمة بتفعيل المشاركة المجتمعية برياض الأطفال.

الخطوة الثالثة: علاقة تطبيق مبادئ الحوكمة بتفعيل المشاركة المجتمعية بمؤسسات رياض الأطفال:

ظهر مفهوم الحوكمة كجزء من ثقافة عالمية في ظل العولمة وثورة الاتصالات لتهض على ضرورة مشاركة الأطراف المجتمعية المختلفة مع الحكومة في صنع وتنفيذ القرارات للتعبير عن التفاعل والمشاركة بين الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص لتحقيق التنمية المستدامة^(١).

ومن هنا يمكن القول بأن الحوكمة لا توجد إلا بوجود الجماعة وعلى ذلك فهي ليست عملاً فردياً يعمل بمعزل عن الآخرين، لكنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالرضا النفسي للجماعة بخلاف الرئاسة التي لا تلاقى بالضرورة الرضا النفسي من المرؤوسين مما لا يعطى الحق للمدير أن يكون قائداً في كل الأحوال^(٢).

(١) حجازي، هدى محمود حسن. (٢٠١٧). رؤية مستقبلية لتطوير آليات تنظيم المجتمع في ممارسة الحوكمة بالجمعيات الأهلية. بحوث ودراسات الشؤون الاجتماعية - الإمارات، مج ٣٤ (١٣٥ع)، ١٤٣ - ١٨٥، ص ١٦١-١٦٢.

(٢) أحمد، سلوى مصطفى محمد. (٢٠١٦، أبريل). الأسس الفكرية والفلسفية لمدخل القيادة والحوكمة. مجلة الثقافة والتنمية - مصر، س ١٦ (١٠٣ع)، ١٣٤-٢١٢، ص ١٧٤.

ووفق تلك الرؤية تبرز أهمية الحوكمة في كونها عامل إيجابي لدفع التقدم نحو تحقيق مجموعة من الأهداف الهامة في مجال التعليم الأساسي كتحسين نوعية التعليم، وتعزيز الإنصاف والمساواة، وتفويض السلطة، وزيادة مشاركة الجمهور والمساءلة داخل الروضة^(١). وهذا ما أكدته نتائج إحدى الدراسات بأن الحوكمة تقوى العلاقة بين الروضة والمؤسسات المجتمعية المحيطة بها، وتراعى الشفافية في التطبيق الكامل للقوانين على العاملين بالروضة، وتسهم في تطبيق اللامركزية في العملية التعليمية والتي تؤدي إلى الجودة المطلوبة^(٢).

كما أشارت داسة أخرى بأن الحوكمة تعمل على رفع أداء المديرين، وتشجيع الروضة على توظيف التقنيات الحديثة في أداء أعمالها، وتفعيل المشاركة المجتمعية من خلال الانفتاح على البيئة المحيطة بها^(٣).

علاوة على ذلك تعد المشاركة المجتمعية من أهم مقومات الحوكمة، فالحوكمة تعنى إدارة الروضة بأسلوب ديمقراطي يقوم على المشاركة المجتمعية واللامركزية بهدف تحسين الخدمة التربوية التي تقدمها الروضة، وتوفير مصادر تمويلها لها،

(١) منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة. (٢٠٠٩). التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع - أهمية الحوكمة في تحقيق المساواة في التعليم. منشورات اليونسكو، ص ١٧٠.

(٢) شارودة، أمنية فاروق محمود. (٢٠١٠). مشكلات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين ومواجهتها باستخدام أسلوب حوكمة المدرسة في ضوء خبرات بعض الدول. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة بنها، ص ٢٢٥.

(٣) على، نافية وأحمد، مطبعة عباس، سوسن جابر. (٢٠١٨). الاحتياجات التدريبية لمديري مؤسسات رياض الأطفال في ضوء المداخل الإدارية الحديثة من وجهة نظرهم (دراسة ميدانية في رياض أطفال مدينة اللاذقية). مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، مج ٤٠ (٤٤)، ٣٤٣-٣٦٢، ص ٣٤٦.

وإذا اعتبرنا الحوكمة مثلث متساو الأضلاع فإن كل من اللامركزية والمشاركة المجتمعية والديمقراطية تعتبر أضلاعه الثلاثة^(١).

كما تعد المشاركة المجتمعية كأحد مبادئ الحوكمة في الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي بمصر. ومن المبادئ التي استندت إليها هذه الخطة الإستراتيجية القومية هي^(٢):

- ١- بناء حوكمة رشيدة: تستند على المشاركة المجتمعية الفعالة وإشراك المجتمع المدني في جميع القرارات واتخاذها على مستوى المدرسة فيتم اتخاذ القرار بشكل جماعي وليس بشكل فردي من قبل مدير المدرسة أو بشكل مركزي من قبل وزارة التربية والتعليم أو مديريات التربية والتعليم أو الإدارات التابعة لها.
- ٢- ضرورة تحقيق مشاركة فعالة: بين الحكومة والمدرسة والمجتمع المدني في إطار جهود دعم اللامركزية والإدارة المتمركزة على المدرسة.

مما سبق يتضح وجود علاقة وثيقة بين المشاركة المجتمعية ومبادئ الحوكمة المتمثلة في: "الشفافية، والمسئولية، والمساواة، والاستقلالية، والمساءلة" وتبين هذه العلاقة في حين أن المشاركة المجتمعية هي عملية تعاون بين مؤسسات رياض الأطفال وأولياء الأمور وأفراد ومؤسسات المجتمع من خلال إشراك هؤلاء الأطراف في تنفيذ البرامج والأنشطة وفي صنع واتخاذ القرارات، نجد أيضاً الحوكمة تتمثل في كونها مدخل إداري يقوم على الديمقراطية واللامركزية مما يؤدي إلى تفعيل المشاركة المجتمعية بالروضة.

(١) الطاهر، رشيدة السيد أحمد. التخطيط لإدارة المؤسسات التعليمية ذاتياً في ضوء المشاركة المجتمعية. مرجع سابق، ص ٧٤.

(٢) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم. (٢٠٠٧/٢٠٠٨ - ٢٠١١/٢٠١٢). الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر- "تحو نقلة نوعية في التعليم". مرجع سابق، ص ١٣١-١٣٢.

ومن هنا تعد الحوكمة وسيلة فعالة لتفعيل المشاركة المجتمعية بالروضة ولكي تتم هذه المشاركة لابد أن تتمتع الروضة بالاستقلالية في إدارة شئونها حتى يتسنى لها الفرصة لإشراك هؤلاء الأطراف، ولكي يستطيع هؤلاء الأطراف المشاركة لابد من تزويدهم بالمعلومات الخاصة بالروضة بشفافية ووضوح، والمساواة بينهم في الحقوق والواجبات حتى يزداد انتمائهم للروضة ويشعرون بأهمية هذا العمل ويتحملون مسؤوليته، ثم يتم مساءلتهم عن نتائج هذه الأعمال لتحديد نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف مما يؤدي إلى تطوير الروضة والنهوض بها.

وفيما يلي ما قد يلقي الضوء على إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها على النحو التالي:-

الخطوة الرابعة: الدراسة الميدانية (إجراءاتها ونتائجها):

بعد أن استعرضت الباحثة في الجزء السابق الإطار العام للبحث والدراسات السابقة، وتحديد الأسس النظرية للحوكمة ومبادئها وواقع المشاركة المجتمعية برياض الاطفال، وتوضيح علاقة تطبيق مبادئ الحوكمة بتفعيل المشاركة المجتمعية برياض الأطفال، يأتي هذا الجزء من البحث الحالي ليتناول عرضاً منهجياً لإجراءات الدراسة الميدانية وذلك من خلال عرض (أهدافها، وبناء أداة الدراسة وتقنياتها، ومجتمع وعينة الدراسة، وأساليب المعالجة الإحصائية)، وكذلك التحليل الإحصائي للنتائج، ثم يتبع ذلك مناقشة وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها، كما يلي:

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:-

تتمثل إجراءات الدراسة الميدانية فيما يلي:

(١) أهداف الدراسة الميدانية:-

هدفت الدراسة الميدانية إلى تعرف واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بتفعيل المشاركة المجتمعية بمؤسسات رياض الاطفال بمحافظة بنى سويف من وجهة نظر مديرات ومعلمات رياض الأطفال وأعضاء مجالس الأمناء والآباء والمعلمين من أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلى بمؤسسات رياض الأطفال

الملحقة بالمدارس الإبتدائية الحكومية بمحافظة بنى سويف.

(٢) أداة الدراسة الميدانية:-

تتمثل أداة الدراسة في استبانة علمية محكمة بهدف جمع المعلومات اللازمة لها، حيث تم من خلال الإطار النظري تحديد المحاور الرئيسة للاستبانة، ثم صياغة العبارات الفرعية داخل كل محور من محاورها ومن ثم تحكيم تلك الأداة وحساب معاملات الصدق والثبات لها، ويمكن تناول ذلك بتفصيل أكثر في السطور التالية:

أ - وصف أداة الدراسة الميدانية:-

احتوت الاستبانة على (٣٦) عبارة، كما في الجدول التالي:

جدول (١)

وصف أداة الدراسة (الاستبانة)

إجمالي أداة الدراسة	إجمالي المحور	عدد العبارات	الأبعاد	المحاور
٣٦	٢٥	٨	الشفافية	المحور الأول: واقع مبادئ الحوكمة بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة بنى سويف
		٥	المسئولية	
		٤	المساواة	
		٤	الاستقلالية	
		٤	المساءلة/ المحاسبية	
	١١	١١		المحور الثانى: واقع المشاركة المجتمعية بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة بنى سويف

يتضح من الجدول السابق أن أداة الدراسة (الاستبانة) تتكون من محورين رئيسين، ويتكون المحور الأول من خمسة أبعاد أو محاور فرعية.

ب - حساب درجة الصدق لأداة الدراسة: ويمكن أن يتم ذلك من خلال حساب:

- الصدق الخارجي (الظاهري): Face Validity

تم حساب صدق الاستبانة في البداية باستخدام الصدق الخارجي من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة للقيام بتحكيمها، لإبداء آراءهم وملاحظاتهم حول الاستبانة من حيث درجة ملائمة العبارات لموضوع البحث، وصدقها في الكشف عن المعلومات المنشودة للبحث، وكذلك من حيث ترابط كل عبارة بالمحور المندرجة تحته، ومدى وضوح العبارة وسلامة صياغتها، واقتراح طرق تحسينها بالإشارة بالحذف أو تعديل العبارات والنظر في تدرج المقياس، ومدى ملاءمته وغير ذلك مما يروونه مناسباً.

وبناءً على آراء المحكمين وملاحظاتهم توصلت الباحثة إلى الصدق في الاستفتاء، ومن ثم يكون صالحاً للتطبيق بعد أخذ شكله النهائي.

- صدق المحتوى (صدق الاتساق الداخلي): Internal Consistency Validity

يقصد بصدق المحتوى مدى تمثيل عبارات المقياس تمثيلاً جيداً للمراد قياسه من المحتوى⁽¹⁾. ويمكن التعرف على مدى اتساق أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين العبارات والمحور الذي تنتمي له كل عبارة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation).

(1) Creswell, J. (2012). Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research (4th eds). USA: Pearson Education Inc, p618.

جدول (٢)

حساب معاملات ارتباط عبارات الاستبانة

المحور الأول: واقع مبادئ الحوكمة بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة بني سويف									
المساءلة/ المحاسبية		الاستقلالية		المساواة		المسئولية		الشفافية	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠.٧٤	٢٢	**٠.٨٥	١٨	**٠.٨٦	١٤	**٠.٨٣	٩	**٠.٨٧	١
**٠.٦٦	٢٣	**٠.٨٤	١٩	**٠.٨٦	١٥	**٠.٨١	١٠	**٠.٨١	٢
**٠.٦٤	٢٤	**٠.٣٠	٢٠	**٠.٨١	١٦	**٠.٨٠	١١	**٠.٨٤	٣
**٠.٥٥	٢٥	**٠.٦٦	٢١	**٠.٧٢	١٧	**٠.٤٢	١٢	**٠.٨١	٤
						**٠.٤٤	١٣	**٠.٨٥	٥
								**٠.٤٨	٦
								**٠.٣٧	٧
								**٠.٤١	٨
المحور الثاني: واقع المشاركة المجتمعية بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة بني سويف									
		معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
		**٠.٣١	٣٥	**٠.٣٣	٣٢	**٠.٨٩	٢٩	**٠.٨٦	٢٦
		**٠.٣٨	٣٦	**٠.٣٧	٣٣	**٠.٨٣	٣٠	**٠.٧٩	٢٧
				**٠.٣٠	٣٤	**٠.٧٦	٣١	**٠.٨٣	٢٨

(**) دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات الاستبانة ترتبط بالمحور الذي تنتمي له بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) وهو ما يؤكد الصدق والاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

ج - الثبات: Reliability

تم حساب الثبات Reliability بطريقة ألفا كرونباخ (Cornbrash's alpha):

جدول (٣)

ثبات وصدق أداة الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ

مستوى الثبات والصدق	درجة الصدق	معامل ألفا كرونباخ للثبات	عدد العبارات	الأبعاد	المحاور
مرتفع	٠.٩٢	٠.٨٥	٨	الشفافية	المحور الأول: واقع مبادئ الحوكمة بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة بنى سويف
	٠.٨٥	٠.٧٢	٥	المسئولية	
	٠.٩٢	٠.٨٥	٤	المساواة	
	٠.٥٩	٠.٣٤	٤	الاستقلالية	
	٠.٧٤	٠.٥٥	٤	المساءلة/ المحاسبية	
	٠.٩٦	٠.٩٣	٢٥	إجمالي المحور الأول	
	٠.٨٩	٠.٨٠	١١	المحور الثاني: واقع المشاركة المجتمعية بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة بنى سويف	
	٠.٩٧	٠.٩٤	٣٦	إجمالي الاستبانة	

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ثبات كل محور من محاور الاستبانة مرتفعة حيث تراوحت فيما بين (٠.٣٤ - ٠.٩٤)، وهذا يدل على إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن يسفر عنها البحث الحالي وبالتالي الثقة في نتائجها وسلامة البناء عليها، هذا إضافة إلى إشارة الجدول إلى ارتفاع معاملات الصدق لكل محور

من محاور الاستبانة والتي تراوحت فيما بين (٠.٥٩ - ٠.٩٧).

(٣) مجتمع وعينة الدراسة الميدانية:-

نظرًا لصعوبة دراسة مجتمع بأكمله من كافة الجوانب، فقد قامت الباحثة بأخذ عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع مقدارها ٥% من إجمالي عدد مؤسسات رياض الأطفال الملحقة بالمدارس الإبتدائية الحكومية بمحافظة بني سويف والبالغ عددها (٣٩٤) مدرسة^(١)، وقد تم اختيار هذه المحافظة حيث أنها تمثل موطن الباحثة، حيث تمثلت العينة في (٢٠) مدرسة من إجمالي مدارس المجتمع بمحافظة بني سويف والتي قامت الباحثة بالتطبيق فيها من خلال توزيع عدد من الاستبانات على عينة من مديرات ومعلمات رياض الأطفال وأعضاء مجالس الأمناء والآباء والمعلمين من أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي بمؤسسات رياض الأطفال الملحقة بهذه المدارس، ووصل الصالح منها إلى (١٨٤) استبانة، وقد تم اختيار هذه العينة بصورة عشوائية مع مراعاة متغيرات وخصائص المجتمع الأصلي. وفيما يلي وصف العينة المستقاه بحسب متغيرات الدراسة:

أ - وصف العينة بحسب الإدارة التعليمية:

ويوضحه الجدول التالي:

جدول (٤)

توزيع أفراد العينة وفقًا لمتغير الإدارة التعليمية

النسبة المئوية	العدد	الإدارة التعليمية
٤٧.٨	٨٨	بني سويف
٣٢.١	٥٩	ببا
١٤.٧	٢٧	سمسطا
٥.٤	١٠	إهناسيا

(١) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم. (٢٠١٩). مركز معلومات وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للمعلومات والحاسب الآلي، دليل المدارس المصرية.

الإجمالي	١٨٤	١٠٠.٠
----------	-----	-------

ب - وصف العينة بحسب الوظيفة:

ويوضحه الجدول التالي:

جدول (٥)

توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
مديرة الروضة	١٨	٩.٨
معلمة	٩٤	٥١.١
أعضاء مجالس الأمناء	٧٢	٣٩.١
الإجمالي	١٨٤	١٠٠.٠

ج - وصف العينة بحسب المؤهل العلمي:

ويوضحه الجدول التالي:

جدول (٦)

توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
مؤهل متوسط	٢٨	١٥.٢
مؤهل جامعي	١٥٠	٨١.٥
دراسات عليا	٦	٣.٣
الإجمالي	١٨٤	١٠٠.٠

د - وصف العينة بحسب عدد سنوات الخبرة:
ويوضحه الجدول التالي:

جدول (٧)

توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	٥٤	٢٩.٣
من ٥ - ١٠ سنوات	٦٩	٣٧.٥
أكثر من ١٠ سنوات	٦١	٣٣.٢
الإجمالي	١٨٤	١٠٠.٠

(٤) أساليب المعالجة الإحصائية:-

تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة بالاتصال المباشر معهم، وذلك بعد استخراج الموافقات الأمنية اللازمة من الجهات المعنية، وبعد تطبيق الاستبانة وتجميعها تم تفرغها في جداول لحصر التكرارات ومعالجتها إحصائياً من خلال عدد من الأساليب منها: التكرارات والنسب المئوية للموافقة، والمتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والانحراف المعياري، واختبار مربع كاي (كا^٢)، واختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد Multi Regression؛ لتحديد نموذج الانحدار الذي يصف العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتفعيل المشاركة المجتمعية بمؤسسات رياض الاطفال بمحافظة بنى سويف، وتم تحليل نتائج الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار التاسع عشر.

ثانياً: التحليل الإحصائي للنتائج:-

يتم عرض التحليل الإحصائي لاستجابات العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة التي تم تطبيقها على عينة الدراسة من مديرات ومعلمات رياض الأطفال وأعضاء مجالس الأمناء والآباء والمعلمين من أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلى

بمؤسسات رياض الأطفال الملحقة بالمدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة بني سويف وفقاً لمحاور الاستبانة، وذلك من خلال جداول توضيحية، ويمكن توضيح تحليل نتائج الدراسة فيما يلي:

(١) وصف إجمالي لاستجابات عينة الدراسة حول محاور الاستبانة:

يتضمن الجدول التالي وصفاً إجماليًا لاستجابات عينة الدراسة على محاورها؛ وذلك بغرض التعرف على الاتجاه العام لآراء العينة، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول (٨)

النتائج الإجمالية لمحاور الاستبانة

الترتيب	مستوى الموافقة	النسبة المئوية	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الأبعاد	المحاور
٤	لا	٥٢%	١.٥٦	١٢.٥٠	الشفافية	المحور الأول: مبادئ الحوكمة
٢	إلى حد ما	٦٥%	١.٩٦	٩.٨١	المسئولية	
١	إلى حد ما	٧٥%	٢.٢٥	٩.٠٢	المساواة	
٥	لا	٥٢%	١.٥٥	٦.١٩	الاستقلالية	
٣	لا	٥٤%	١.٦٢	٦.٤٩	المساءلة	
	إلى حد ما	٥٩%	١.٧٦	٤٤.٠١		إجمالي محور مبادئ الحوكمة
	لا	٥١%	١.٥٢	١٦.٧٦		إجمالي المحور الثانى: المشاركة المجتمعية
	إلى حد ما	٥٦%	١.٦٩	٦٠.٧٦		إجمالى الاستبانة

يتضح من الجدول السابق أن نسبة موافقة عينة الدراسة على توافر مبادئ الحوكمة بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة بني سويف جاءت بنسبة (٥٩%) وهي نسبة متوسطة تعني إلى حد ما الأمر الذي يتطلب زيادة تحسين الواقع، وقد يرجع ذلك إلى اعتماد أفراد العينة على الأساليب الإدارية التقليدية نظراً لغموض مفهوم الحوكمة لديهم وقلة وعيهم بها نتيجة عدم توعيتهم وتدريبهم على الأساليب الإدارية الحديثة كالحوكمة وتوضيح أهميتها وفوائدها من تطوير العملية التعليمية والإدارية بالروضة ورفع كفاءتها؛ بينما جاءت الموافقة على واقع المشاركة المجتمعية بنسبة (٥١%) وهي تعني عدم التوافر وهو الأمر الذي يتطلب التدخل السريع لمعالجة ذلك، وقد يرجع ذلك إلى ضعف ثقافة المشاركة المجتمعية بوجه عام في المجتمع المصري من حيث مدى أهميتها وكيفية تفعيلها، واتباع مؤسسات رياض الأطفال الأساليب الديكتاتورية في الإدارة من حيث رفضهم إشراك الأطراف المعنية في العملية التعليمية والإدارية بالروضة وفي صنع واتخاذ القرارات اعتقاداً منهم بأن هذه المهام من اختصاص الإدارة فقط، إضافة إلى قلة وجود الحوافز الفعالة من قبل الإدارات أو المديرية لتشجيع هذه المؤسسات على تفعيل المشاركة المجتمعية مما يؤدي إلى تدنى مستوى المشاركة المجتمعية برياض الأطفال.

(٢) النتائج التفصيلية لعبارات أداة الدراسة:

بعد التحليل الإحصائي لإجمالي محاور الاستبانة، تتناول الدراسة فيما يلي تحليل النتائج التفصيلية لعبارات الاستبانة، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

أ - نتائج عبارات المحور الأول: واقع مبادئ الحوكمة بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة بني سويف:

جاءت الفروق بين عبارات المحور الأول: واقع مبادئ الحوكمة بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة بني سويف كما هو موضح بالجدول التالية:

- البعد الأول: الشفافية: وتم توضيح نتائجه في الجدول التالي:

جدول (٩)

النتائج التفصيلية لعبارات البعد الأول (الشفافية)

مربع كاي	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاستجابات			العبارات	
				نعم	إلى حد ما	لا		
٨١.٥٣ **	٤	لا	٠.٧٩	١.٥٤	٣٥	٣٠	١١٩	ك ١- توضح آليات صنع القرارات للأطراف المعنية بها.
					١٩. ٠	١٦.٣	٦٤. ٧	
١٦٧.٦ **٥	٧	لا	٠.٧٠	١.٣٥	٢٤	١٦	١٤٤	ك ٢- تتيح بنود صرف الميزانية لكافة الأطراف ذات الصلة بالروضة.
					١٣. ٠	٨.٧	٧٨. ٣	
٢٢.٩٠ **	٣	إلى حد ما	٠.٧٧	١.٧١	٣٥	٦١	٨٨	ك ٣- تنشر تقارير دورية عن مستوى أداء الأطفال بالروضة بشكل عام.
					١٩. ٠	٣٣.٢	٤٧. ٨	
٧٨.٨٣ **	٦	لا	٠.٦٠	١.٤٧	١٠	٦٦	١٠٨	ك ٤- تنشر تقارير دورية عن مستوى أداء المعلمات على الموقع الإلكتروني للروضة.
					٥.٤	٣٥.٩	٥٨. ٧	
٧٨.٧٣ **	٥	لا	٠.٧٢	١.٤٩	٢٤	٤٣	١١٧	ك ٥- توجه الأطراف المعنية إلى أنماط المشاركة المختلفة داخل الروضة.
					١٣. ٠	٢٣.٤	٦٣. ٦	

٢٣.١٣ **	١	إلى حد ما	٠.٧١	١.٨٠	٣٢	٨٤	٦٨	ك	٦- توفر كافة المعلومات عن طبيعة برامجها وأنشطتها وأهدافها للأطراف المعنية باستخدام وسائل الاتصال المختلفة.
					١٧.٤	٤٥.٧	٣٧.٠	%	
١٩.٦٤ **	٢	إلى حد ما	٠.٧٧	١.٧٣	٣٦	٦٣	٨٥	ك	٧- تحرص على تبادل الخبرات الخاصة بها مع الروضات الأخرى.
					١٩.٦	٣٤.٢	٤٦.٢	%	
١٥٢.١ ***	٨	لا	٠.٦٤	١.٣٣	١٧	٢٧	١٤٠	ك	٨- تعلن الروضة عن نتائج الزيارات الميدانية لبعض مؤسسات المجتمع المحلي (المكتبات - المتاحف - الحدائق - قصور الثقافة - المستشفيات).
					٩.٢	١٤.٧	٧٦.١	%	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائيًا لجميع عبارات البعد الأول (الشفافية) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وذلك وفقًا للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة.

كما جاءت عبارات البعد الأول من حيث درجة الموافقة علي توافرها بوزن نسبي يتراوح ما بين (١.٠٨ - ١.٣٣) الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة الدراسة بالموافقة على جميع العبارات بنسبة تتراوح ما بين إلى حد ما ولا، وقد يعزي ذلك إلى قلة مصداقية إدارة الروضة في التعامل مع الأطراف المعنية بها.

جاءت العبارة رقم (٦) المتعلقة بـ "توفر كافة المعلومات عن طبيعة برامجها وأنشطتها وأهدافها للأطراف المعنية باستخدام وسائل الاتصال المختلفة" في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الموزون لتحقيق كل عبارة من العبارات في هذا

البعد حيث تحققت بدرجة (١.٨) وهى درجة تعنى إلى حد ما، مما يعنى قلة قيام الروضة بتوعية أولياء الأمور وإفصاحها عن أهدافها وطبيعة البرامج والأنشطة المقدمة للأطفال.

وجاءت العبارة رقم (٧) المتعلقة بـ "تحرص على تبادل الخبرات الخاصة بها مع الروضات الأخرى" في المرتبة الثانية من حيث المتوسط الموزون لتحقيق كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (١.٧٣) وهى درجة تعنى إلى حد ما، ويرجع ذلك إلى انغلاق كل روضة على نفسها، وقلة رغبتها في الإفصاح عن خبرات وأداءات كل منهما للآخر حتى لا تتميز إحدهما عن الأخرى.

وجاءت العبارة رقم (٣) المتعلقة بـ "تنشر تقارير دورية عن مستوى أداء الأطفال بالروضة بشكل عام" في المرتبة الثالثة من حيث المتوسط الموزون لتحقيق كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (١.٧١) وهى درجة تعنى إلى حد ما، مما يشير إلى قلة اهتمام الروضة بتقديم تقارير دورية بصورة منتظمة لهؤلاء الأطراف عن مستويات أداء أطفالهم، اعتقادًا منها بأنه ليس من حق أولياء الأمور الإطلاع على طبيعة مهامها ووظائفها، وهذا يختلف مع ما أوصت به دراسة (محمد، رانيا كمال أحمد ومحمود، عماد عبداللطيف، ٢٠١٤، ص ٣٢٤) من إبلاغ الوالدين بصورة منتظمة عن تطور طفلها.

وجاءت العبارة رقم (١) المتعلقة بـ "توضح آليات صنع القرارات للأطراف المعنية بها" في المرتبة الرابعة من حيث المتوسط الموزون لتحقيق كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (١.٥٤) وهى درجة تعنى لا؛ ويرجع ذلك إلى محدودية اتباع الروضة الأساليب العلمية في صنع القرارات الخاصة بها من حيث عدم إفصاحها عن الموضوعات التى تحتاج إلى دراسة واتخاذ قرارات خاصة بشأنها، وهذه النتيجة تتفق مع ما أشارت إليه دراسة (قرقش، أفنان حسين عبدالعزيز، ٢٠١٨، ص ٢٦٣) بعدم تطبيق الروضة الأسلوب العلمى في عملية صنع واتخاذ القرار ودعمه.

وجاءت العبارة رقم (٥) المتعلقة بـ "توجه الأطراف المعنية إلى أنماط

المشاركة المختلفة داخل الروضة" في المرتبة الخامسة من حيث المتوسط الموزون لتحقق كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (١.٤٩) وهي درجة تعنى لا، ويرجع ذلك إلى ضعف اقتناع بعض الروضات بمفهوم المشاركة وأهميتها، وقلة وعيهم بأنماط وأساليب المشاركة المختلفة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (جاد، منى محمد على، ٢٠١١، ص ٦٧٧) التي أشارت إلى عدم إجراء بعض الروضات اجتماعات دورية مع أولياء الامور وأفراد المجتمع المحلى عن كيفية التواصل وطرق المشاركة سويًا كهيئات هادفة للارتقاء بالطفل.

وجاءت العبارة رقم (٤) المتعلقة بـ "تنشر تقارير دورية عن مستوى أداء المعلمات على الموقع الإلكتروني للروضة" في المرتبة السادسة من حيث المتوسط الموزون لتحقق كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (١.٤٧) وهي درجة تعنى لا؛ ويرجع ذلك إلى قلة رغبة بعض الروضات في نشر مستوى أداء معلماتها بشكل علني أمام الجميع، خوفًا من بعض الانتقادات التي يتم توجيهها لها وعدم الإقبال عليها في حالة تدنى مستوى أداء المعلمات.

وجاءت العبارة رقم (٢) المتعلقة بـ "تتيح بنود صرف الميزانية لكافة الأطراف ذات الصلة بالروضة" في المرتبة السابعة من حيث المتوسط الموزون لتحقق كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (١.٣٥) وهي درجة تعنى لا؛ ويرجع ذلك إلى عدم وجود ميزانية خاصة بالروضة وإنما نسبة ضئيلة بالمشاركة مع المدرسة الابتدائية، فتريد الروضة السيطرة على هذه النسبة المخصصة لها دون إطلاع هؤلاء الأطراف عليها وعدم الأخذ بأرائهم في صرف بنود هذه الميزانية ظنًا منها بأنها أكثر دراية باحتياجاتها.

وجاءت العبارة رقم (٨) المتعلقة بـ "تعلن الروضة عن نتائج الزيارات الميدانية لبعض مؤسسات المجتمع المحلى (المكتبات - المتاحف - الحدائق - قصور الثقافة - المستشفيات)" في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الموزون لتحقق كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (١.٣٣) وهي درجة تعنى لا، وقد يعزى ذلك إلى ندرة إعلان الروضة عن نتائج الزيارات الميدانية التي تقوم بها

لبعض مؤسسات المجتمع المحلي، نتيجة ضعف اهتمامها بهذه الزيارات الميدانية، وضعف إدراكها بفائدتها للروضة بصفة عامة.

- البعد الثاني: المسؤولية: وتم توضيح نتائجه في الجدول التالي:

جدول (١٠)

النتائج التفصيلية لعبارات البعد الثاني (المسؤولية)

مربع كاي	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاستجابات			العبارات
				نعم	إلى حد ما	لا	
٢٦.١ **	إلى حد ما	٠.٩١	٢.١١	٨٧	٣١	٦٦	٩- توزع المهام والمسئوليات على جميع الأطراف بما يتناسب مع إمكانيات وقدرات كل منهم.
				٤٧.٣	١٦.٨	٣٥.٩	
٨١.٧ ***	نعم	٠.٨٠	٢.٤٥	١١	٢٩	٣٦	١٠- يلتزم العاملون بالروضة أمام رؤسائهم بتأدية واجباتهم على أكمل وجه.
				٦٤.٧	١٥.٨	١٩.٦	
٢٠.٦ **٢	إلى حد ما	٠.٧٢	٢.٢٠	٧٠	٨١	٣٣	١١- تستخدم سلطاتها في توفير الخدمات الصحية لرعاية الأطفال بالروضة.
				٣٨.٠	٤٤.٠	١٧.٩	

٤٥.٨ **٦	٤	لا	٠.٧١	١.٥٩	٢٤	٦١	٩٩	ك	١٢- تفويض السلطة للعاملين بها لاتخاذ القرارات الخاصة بالنواحي التعليمية.
					١٣. ٠	٣٣.٢	٥٣.٨	%	
١٠٩. **٥	٥	لا	٠.٦٦	١.٤١	١٨	٣٩	١٢٧	ك	١٣- توظف مواردها المادية والبشرية في خدمة أعضاء المجتمع المحلي.
					٩.٨	٢١.٢	٦٩.٠	%	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً لجميع عبارات البعد الثاني: (المسئولية) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة.

كما جاءت عبارات البعد الثاني من حيث درجة الموافقة علي توافرها بوزن نسبي يتراوح ما بين (٢.٤٥ - ١.٤١) الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة الدراسة بالموافقة على جميع العبارات بنسبة تتراوح ما بين نعم ولا، وقد يعزي ذلك إلى ضعف التزام إدارة الروضة أمام أولياء الأمور وأفراد المجتمع عن أداء مهامها وواجباتها.

جاءت العبارة رقم (١٠) المتعلقة بـ "يلتزم العاملون بالروضة أمام رؤسائهم بتأدية واجباتهم على أكمل وجه" في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الموزون لتحقق كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (٢.٤٥) وهي درجة تعنى نعم، وقد يرجع ذلك إلى الحرص من قبل العاملون بالروضة على الالتزام بأداء واجباتهم للابتعاد عن الوقوع تحت طائلة القانون والتعرض للخصم والجزاءات.

وجاءت العبارة رقم (١١) المتعلقة بـ "تستخدم سلطاتها في توفير الخدمات الصحية لرعاية الأطفال بالروضة" في المرتبة الثانية من حيث المتوسط الموزون لتحقق كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (٢.٢٠) وهي درجة

تعنى إلى حد ما؛ ويرجع ذلك إلى قلة اهتمام الروضة بتوفير الخدمات الصحية لأطفالها من حيث ندرة تواصلها مع بعض المستشفيات والاستعانة ببعض الأطباء والتمريض لتوعية الأطفال ببعض العادات الصحية السليمة وتوفير حياة صحية آمنة لهم.

وجاءت العبارة رقم (٩) المتعلقة بـ "توزيع المهام والمسئوليات على جميع الأطراف بما يتناسب مع إمكانيات وقدرات كل منهم" في المرتبة الثالثة من حيث المتوسط الموزون لتحقيق كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (٢,١١) وهى درجة تعنى إلى حد ما؛ ويرجع ذلك إلى إتباع الروضة الأسلوب العشوائى في توزيع المهام والمسئوليات على جميع الأطراف المعنية دون النظر إلى إمكانيات وقدرات هؤلاء الأطراف، فيترتب على ذلك قيامهم ببعض المهام التى لا تتناسب مع إمكانياتهم مما يؤدي إلى عدم إنجازها بشكل كفاء؛ وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (متولى، عمر عبد الكريم، ٢٠١٨، ص ٣٥١) التى توصلت إلى عدم اتباع القيادة المدرسية نظامًا متطورًا في تحديد المسئوليات وتوزيعها على العاملين بالمدرسة.

وجاءت العبارة رقم (١٢) المتعلقة بـ "تفويض السلطة للعاملين بها لاتخاذ القرارات الخاصة بالنواحي التعليمية" في المرتبة الرابعة من حيث المتوسط الموزون لتحقيق كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (١,٥٩) وهى درجة تعنى لا، ويرجع ذلك إلى مركزية إدارة الروضة وسيطرتها على جميع القرارات التعليمية دون السماح للعاملين بإبداء آرائهم في هذه القرارات، اعتقادًا منها بأن هذه القرارات من شأن الإدارة فقط ولا يحق للعاملين التدخل في شؤون الإدارة وقراراتها؛ وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (رجب، سلوى مصطفى محمد أحمد، ٢٠١٦) التى توصلت إلى مركزية إدارة الروضة وعدم الاهتمام بتفويض السلطة للعاملين.

وجاءت العبارة رقم (١٣) المتعلقة بـ "توظيف مواردها المادية والبشرية في خدمة أعضاء المجتمع المحلي" فى المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الموزون لتحقيق كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (١,٤١) وهى درجة

تعني لا، وقد يعزى ذلك إلى ضعف إمكانيات الروضات المادية كعدم توافر بعض المكتبات والملاعب والمسارح الخاصة بها نتيجة عدم استقلاليتها عن المدرسة الابتدائية، مما لا يحق لها التصرف في مثل هذه الإمكانيات، وضعف الموارد البشرية أيضاً نتيجة العجز الشديد في عدد المعلمات.

- البعد الثالث: المساواة: وتم توضيح نتائجه في الجدول التالي:

جدول (١١)

النتائج التفصيلية لعبارات البعد الثالث (المساواة)

مربع كاي	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاستجابات			العبارات	
				نعم	إلى حد ما	لا		
٣٠.٢١ **	٢	إلى حد ما	٠.٨٥	٢.٢٦	٩٦	٣٩	٤٩	ك ١٤- تطبيق الأطر القانونية بشكل عادل على جميع العاملين بها.
					٥٢.	٢١.	٢٦.	
					٢	٢	٦	%
١٤.٣٩ **	٤	إلى حد ما	٠.٨٨	٢.١١	٨٢	٤٠	٦٢	ك ١٥- تطبيق نفس أساليب الثواب مع جميع العاملين بها.
					٤٤.	٢١.	٣٣.	
					٦	٧	٧	%
٢١.٩٢ **	٣	إلى حد ما	٠.٨٥	٢.٢٢	٩١	٤٣	٥٠	ك ١٦- تنوع في استخدام أساليب العقاب وفقاً للخطأ الذي تم ارتكابه.
					٤٩.	٢٣.	٢٧.	
					٥	٤	٢	%
٦٠.٧٣ **	١	نعم	٠.٨٢	٢.٣٩	١١١	٣٣	٤٠	ك ١٧- توجه المعلمات إلى المعاملة المتكافئة لجميع الأطفال دون تفرقة.
					٦٠.	١٧.	٢١.	
					٣	٩	٧	%

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً لجميع عبارات البعد الثالث: (المساواة) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة.

كما جاءت عبارات البعد الثالث من حيث درجة الموافقة علي توافرها بوزن نسبي يتراوح ما بين (٢.٣٩ - ٢.١١) الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة الدراسة بالموافقة على جميع العبارات بنسبة تتراوح ما بين نعم وإلى حد ما، وقد يعزى ذلك إلى قلة حرص إدارة الروضة على المساواة بين جميع الأطراف المعنية بها في الحقوق والواجبات.

جاءت العبارة رقم (١٧) المتعلقة بـ "توجه المعلمات إلى المعاملة المتكافئة لجميع الأطفال دون تفرقة" في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الموزون لتحقيق كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (٢.٣٩) وهي درجة تعنى نعم، وقد يرجع ذلك إلى حرص الإدارة بتحقيق ذلك الأمر للحفاظ على سمعة الروضة، وكسب ثقة الأطفال في الروضة والمعلمة وحبهم لها مما يؤدي إلى زيادة نسبة الإقبال عليها.

وجاءت العبارة رقم (١٤) المتعلقة بـ "تطبيق الأطر القانونية بشكل عادل على جميع العاملين بها" في المرتبة الثانية من حيث المتوسط الموزون لتحقيق كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (٢,٢٦) وهي درجة تعنى إلى حد ما، وقد يرجع ذلك إلى قلة اهتمام الروضة بتطبيق العدالة في تنفيذ القوانين على جميع العاملين بها، ووجود تحيز لبعض العاملين وعدم المساواة بينهم في الحقوق والواجبات مما يؤدي إلى عدم إخلاصهم وولائهم للروضة؛ وهذا يختلف مع دراسة (عبد الجمل، سمير سليمان، ٢٠١٨، ص ١٤٦) التي أوصت بضرورة وضع تشريعات وقوانين تمتاز بالعدالة وعدم التحيز.

وجاءت العبارة رقم (١٦) المتعلقة بـ "تنوع في استخدام أساليب العقاب وفقاً للخطأ الذي تم ارتكابه" في المرتبة الثالثة من حيث المتوسط الموزون لتحقيق كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (٢,٢٢) وهي درجة تعني إلى حد ما، وقد يرجع ذلك إلى قلة استخدام الروضة أسلوب العقاب المناسب مع نوع الخطأ الذي تم ارتكابه من قبل العاملين بها، ولكن يتم الثبات على أسلوب عقاب واحد فقط لجميع الأخطاء سواء كانت بسيطة أم كبيرة.

وجاءت العبارة رقم (١٥) المتعلقة بـ "تطبيق نفس أساليب الثواب مع جميع العاملين بها" في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الموزون لتحقيق كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (٢.١١) وهي درجة تعني إلى حد ما، وقد يعزى ذلك إلى قلة إعطاء نفس الحوافز للمجيدين في العمل.

- البعد الرابع: الاستقلالية: وتم توضيح نتائجه في الجدول التالي:

جدول (١٢)

النتائج التفصيلية لعبارات البعد الرابع (المسئولية)

العبارة	الاستجابات			الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	مربع كاي
	لا	إلى حد ما	نعم				
١٨- تشجع المعلمات على التنمية الذاتية المستمرة لرفع مستوى أداء أعمالهم.	ك	١١٥	٢٦	٤٣	١.٦١	لا	٧٢.٧٩*
	%	٦٢.٥	١٤.١	٢٣.٤			*
١٩- تحفز المعلمات على استخدام الأساليب الإبداعية في تنفيذ الأنشطة التعليمية.	ك	١٣٠	٣١	٢٣	١.٤٢	لا	١١٥.٨٤**
	%	٧٠.٧	١٦.٨	١٢.٥			**
٢٠- تسمح للمعلمات بحرية التصرف في استخدام الوسائل التعليمية.	ك	١٢٢	١٧	٤٥	١.٥٨	لا	٩٦.٤٠*
	%	٦٦.٣	٩.٢	٢٤.٥			*

٢١- تتيح إدارة الروضة الفرصة	ك	١٢٢	٢٣	٣٩	١.٥٥	٠.٨٢	٤	٣	٩٢.١٠*
للمعلمات لتنظيم قاعة النشاط دون تدخل منها.	%	٦٦.٣	١٢.٥	٢١.٢					*

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً لجميع عبارات البعد الرابع: (الاستقلالية) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة.

كما جاءت عبارات البعد الرابع من حيث درجة الموافقة علي توافرها بوزن نسبي يتراوح ما بين (١.٦١ - ١.٤٢) الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة الدراسة بالموافقة على جميع العبارات بمستوى لا؛ وقد يعزى ذلك إلى قلة استقلالية الروضة في إدارة شئونها مما لا يسمح لها بحرية التصرف في أمورها الداخلية.

جاءت العبارة رقم (١٨) المتعلقة بـ "تشجع المعلمات على التنمية الذاتية المستمرة لرفع مستوى أداء أعمالهم" في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الموزون لتحقق كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (١.٦١) وهي درجة تعنى لا، وقد يعزى ذلك إلى اهتمام المديرين بالأعمال الوظيفية والإدارية الملقاة على عاتقهم فقط، دون التطرق لتشجيع المعلمات وتحفيزهم على الالتحاق بالدورات التدريبية أو ورش العمل لتطوير مستوى أدائهم المهني، وزيادة معلوماتهم ومهاراتهم؛ وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبدالطوب، عبدالطوب عبدالله، ٢٠١٨، ص ٧١) التي توصلت إلى محدودية اهتمام القيادة بتنفيذ خطط التنمية المهنية للمعلمات بسبب الأعباء الوظيفية المنقلة على مديري المدارس الإبتدائية.

وجاءت العبارة رقم (٢٠) المتعلقة بـ "تسمح للمعلمات بحرية التصرف في استخدام الوسائل التعليمية" في المرتبة الثانية من حيث المتوسط الموزون لتحقق كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (١,٥٨) وهي درجة تعنى لا، ويرجع ذلك إلى وجود تفاوت بين بعض مديري الروضات من حيث إتاحة

بعضهم الحرية التامة للمعلمات باستخدام ما يرونة مناسباً من الوسائل التعليمية اعتقاداً منهم بأن المعلمات جديرات بحسن التصرف في هذا الأمر، بينما البعض الآخر يسيطر عليه فكرة التسلط على كل شئ بالروضة.

وجاءت العبارة رقم (٢١) المتعلقة بـ "تتيح إدارة الروضة الفرصة للمعلمات لتنظيم قاعة النشاط دون تدخل منها" في المرتبة الثالثة من حيث المتوسط الموزون لتحقيق كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (١.٥٥) وهي درجة تعنى إلى حد ما؛ وقد يرجع ذلك إلى سيطرة بعض مديري الروضات على جميع الأمور داخل الروضة، وبما فيها تدخلهم في شئون المعلمات ومحدودية إتاحة الفرصة لهم لإدارة القاعة وتنظيمها بما هو مناسب من وجهة نظرهم.

وجاءت العبارة رقم (١٩) المتعلقة بـ "تحفز المعلمات على استخدام الأساليب الإبداعية في تنفيذ الأنشطة التعليمية" في المرتبة الأخيرة من حيث الوزن النسبي لتحقيق كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (١.٤٢) وهي درجة تعني لا، وقد يعزى ذلك إلى قلة وعي مديري الروضات بطبيعة هذه المرحلة وما تتطلبه من استخدام أساليب مبتكرة في تنفيذ الأنشطة، نتيجة عدم تخصصهم في رياض الأطفال.

- البعد الخامس: المساءلة/ المحاسبية: وتم توضيح نتائجه في الجدول التالي:

جدول (١٣)

النتائج التفصيلية لعبارات البعد الخامس (المساءلة)

العبارات	الاستجابات			الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	مربع كاي
	لا	إلى حد ما	نعم				
٢٢- تقوم مديرة الروضة أداء المعلمات لمحاسبتهن.	٧٩	٢٠	٨٥	٢.٠٣	٠.٩٥	إلى حد ما	٤٢.٠٨*
	%	٤٢.٩	١٠.				

					٢	٩			
١٦١.٧٨	٤	لا	٠.٥٨	١.٢٩	١٢	٣٠	١٤٢	ك	٢٣- يحاسب مجلس الأمناء
**					٦.٥	١٦.	٧٧.٢	%	الأعضاء المسئولين عن إدارة الروضة عن نتائج أعمالهم ومدى تحقيقهم لأهدافها.
*٧٩.٠٥	٣	لا	٠.٨١	١.٥٦	٣٧	٢٩	١١٨	ك	٢٤- تضع معايير محددة للمساءلة تتناسب مع طبيعة الهدف المراد قياسه.
*					٢٠.	١٥.	٦٤.١	%	
					١	٨			
*٧٠.٦٤	٢	لا	٠.٨١	١.٥٨	٣٧	٣٢	١١٥	ك	٢٥- تفصح عن أهداف المساءلة لجميع العاملين بها.
*					٢٠.١	١٧.	٦٢.٥	%	
						٤			

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً لجميع عبارات البعد الخامس: (المساءلة/ المحاسبية) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة.

كما جاءت عبارات البعد الخامس من حيث درجة الموافقة علي توافرها بوزن نسبي يتراوح ما بين (٢.٠٣ - ١.٢٩) الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة الدراسة بالموافقة على جميع العبارات بنسبة تتراوح ما بين إلى حد ما ولا؛ وقد يعزى ذلك إلى قلة متابعة ومحاسبة إدارة الروضة للمعلمات عن أدائهم داخل الروضة ومحاسبة مجلس الأمناء إدارة الروضة عن نتائج أعمالها.

جاءت العبارة رقم (٢٢) المتعلقة بـ "تقوم مديرة الروضة أداء المعلمات لمحاسبتهن" في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الموزون لتتحقق كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (٢.٠٣) وهي درجة تعني إلى حد ما، وقد يرجع ذلك إلى ضعف متابعة المديرة لأداء المعلمات ومحاسبتهن على أدائهم

بصفة دورية ومنتظمة ولكن يتم أحياناً.

وجاءت العبارة رقم (٢٥) المتعلقة بـ "تفصح عن أهداف المساءلة لجميع العاملين بها" في المرتبة الثانية من حيث المتوسط الموزون لتحقيق كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (١,٥٨) وهي درجة تعنى لا؛ وقد يرجع ذلك إلى عدم إفصاح وإعلام إدارة الروضة العاملين بها عن المهام التي يتم تقييمهم عليها، وإنما تتم عملية المساءلة بشكل فجائي مما يؤدي إلى عدم إنجاز المهام بالشكل المطلوب.

وجاءت العبارة رقم (٢٤) المتعلقة بـ "تضع معايير محددة للمساءلة تتناسب مع طبيعة الهدف المراد قياسه" في المرتبة الثالثة من حيث المتوسط الموزون لتحقيق كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (١,٥٦) وهي درجة تعنى لا، وقد يرجع ذلك إلى اتباع إدارة الروضة أسلوب عشوائي غير علمي في تقييم أداء العاملين بها، دون وضع مقاييس أو معايير محددة يتم على أساسها مساءلة الأفراد على أدائهم؛ وهذا يختلف مع دراسة (الشتيحي، إيناس سعيد عبدالحاميد، ٢٠١٥، ص ٩٨) التي أوصت بضرورة وضع أساليب ومعايير محددة وواضحة لتقويم الأداء بالروضة حتى يتسم التقويم بالوضوح والشفافية والموضوعية والعدالة.

وجاءت العبارة رقم (٢٣) المتعلقة بـ "يحاسب مجلس الأمناء الأعضاء المسؤولين عن إدارة الروضة عن نتائج أعمالهم ومدى تحقيقهم لأهدافها" في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الموزون لتحقيق كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (١.٢٩) وهي درجة تعني لا، وقد يعزى ذلك إلى رفض إدارة الروضة التعرض للمحاسبة من قبل أعضاء مجالس الأمناء أو تدخلهم في شئونها؛ أو قد يرجع ذلك إلى شعور أعضاء مجالس الأمناء بأن دورهم غير فعال وأن اقتراحاتهم لإدارة الروضة ليس لها أهمية وعدم الأخذ بها.

ب - نتائج عبارات المحور الثاني: واقع المشاركة المجتمعية بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة بنى سويف:

جاءت الفروق بين عبارات المحور الثاني: واقع المشاركة المجتمعية بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة بنى سويف كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١٤)

النتائج التفصيلية لعبارات المحور الثاني "المشاركة المجتمعية"

العبارات	الاستجابات			الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	مربع كاي
	لا	إلى حد ما	نعم				
٢٦- تشرك الروضة الأطراف المعنية في صياغة رؤيتها ورسالتها.	ك	١١٨	٣٥	٣١	٠.٧٧	لا	٥
	%	٦٤.١	١٩.٠	١٦.٨			
٢٧- تسمح للأطراف المعنية بالمشاركة في عمليات الإدارة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التقويم).	ك	١٣٦	٢٦	٢٢	٠.٦٩	لا	٩
	%	٧٣.٩	١٤.١	١٢.٠			
٢٨- تشترك أعضاء مجلس الأمناء في تطوير الروضة وحل مشكلاتها ودعمها مادياً ومعنوياً.	ك	١٢٥	٣٢	٢٧	٠.٧٤	لا	٧
	%	٦٧.٩	١٧.٤	١٤.٧			
٢٩- تشترك الأطراف المعنية في الحفلات والمعارض التي تقيمها.	ك	٨٠	٥٦	٤٨	٠.٨٢	إلى حد ما	١
	%	٤٣.٥	٣٠.٤	٢٦.١			
٣٠- يساهم أعضاء مجالس	ك	١٢٤	٣٧	٢٣	٠.٧١	لا	٨

*					١٢.٥	٢٠.١	٦٧.٤	%	الأمناء نوى التخصصات المختلفة في إلقاء بعض الندوات داخل الروضة.
١٤٥.٣٥		لا	٠.٦٣	١.٣٤	١٦	٣٠	١٣٨	ك	٣١- تقدم الروضة خدمات لأولياء الأمور وأفراد المجتمع (برامج محو الأمية، دورات كمبيوتر، أنشطة مكتبية ومسابقات، المشاركة في يوم الطفل اليتيم).
**	١٠				٨.٧	١٦.٣	٧٥.٠	%	
١٥٢.٥٢	١١	لا	٠.٦٣	١.٣٣	١٦	٢٨	١٤٠	ك	٣٢- يشارك أعضاء مجالس الأمناء في توفير الموارد المادية للروضة (كفتحروضات جديدة، زيادة عدد القاعات، توفير الأجهزة والوسائل التكنولوجية الحديثة).
**					٨.٧	١٥.٢	٧٦.١	%	
١٠٦.٦١	٤	لا	٠.٨٨	١.٥٩	٤٨	١٢	١٢٤	ك	٣٣- تسمح للأطراف المعنية بالمشاركة في تنفيذ البرامج والانشطة داخل الروضة.
**					٢٦.١	٦.٥	٦٧.٤	%	
١٠٣.٥٨	٢	لا	٠.٩١	١.٦٤	٥٤	٩	١٢١	ك	٣٤- تتواصل الروضة مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع مستخدمة أساليب تواصل متنوعة.
**					٢٩.٣	٤.٩	٦٥.٨	%	
*٩٥.٩٥	٣	لا	٠.٨٧	١.٦٠	٤٨	١٥	١٢١	ك	٣٥- تنفذ مشروعات جماعية تجلب الأسر والمجتمع المحلي إلى الروضة.
*					٢٦.١	٨.٢	٦٥.٨	%	

١٣٦.٧٧	٦	٧	٠.٨٦	١.٥٢	٤٤	٧	١٣٣	ك	٣٦- تعد الروضة خطة
**					٢٣.٩	٣.٨	٧٢.٣	%	لتوعية الأطراف المعنية بأهمية المشاركة المجتمعية.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً لجميع عبارات المحور الثاني: واقع المشاركة المجتمعية بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة بنى سويف عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة.

كما جاءت عبارات المحور الثاني من حيث درجة الموافقة علي توافرها بوزن نسبي يتراوح ما بين (١.٨٣ - ١.٣٣) الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة الدراسة بالموافقة على جميع العبارات بنسبة تتراوح ما بين إلى حد ما ولا؛ وقد يعزى ذلك إلى ضعف وعى إدارة الروضة بأهمية المشاركة المجتمعية، ورفض الروضة إشراك المعلمات وأولياء الأمور وأفراد المجتمع في العمليات الإدارية وفى صنع واتخاذ القرارات.

جاءت العبارة رقم (٢٩) المتعلقة بـ "تشارك الأطراف المعنية في الحفلات والمعارض التي تقيمها" في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الموزون لتحقيق كل عبارة من العبارات في هذا المحور حيث تحققت بدرجة (١.٨٣) وهى درجة تعنى إلى حد ما، ويرجع ذلك إلى ضعف رغبة الروضة في إشراك الأطراف المعنية في الحفلات والمعارض التي تقيمها، اعتقاداً منها بأن هذه الحفلات خاصة بالأطفال والعاملين بالروضة فقط.

وجاءت العبارة رقم (٣٤) المتعلقة بـ "تواصل الروضة مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع مستخدمة أساليب تواصل متنوعة" في المرتبة الثانية من حيث المتوسط الموزون لتحقيق كل عبارة من العبارات في هذا المحور حيث تحققت بدرجة (١,٦٤)

وهي درجة تعنى لا، ويرجع ذلك إلى قلة اقتناع الروضة بأهمية التواصل مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع، ورغبتها في الانغلاق على نفسها في إدارة شئونها التعليمية والإدارية.

وجاءت العبارة رقم (٣٥) المتعلقة بـ "تنفذ مشروعات جماعية تجلب الأسر والمجتمع المحلي إلى الروضة" في المرتبة الثالثة من حيث المتوسط الموزون لتحقق كل عبارة من العبارات في هذا المحور حيث تحققت بدرجة (١.٦٠) وهي درجة تعنى لا؛ وقد يرجع ذلك إلى صعوبة تنفيذ هذه المشروعات من وجهة نظر أفراد العينة نظرًا لقلة إمكانيات الروضة، وعدم تعاون واستجابة الأطراف الخارجية للروضة.

وجاءت العبارة رقم (٣٣) المتعلقة بـ "تسمح للأطراف المعنية بالمشاركة في تنفيذ البرامج والأنشطة داخل الروضة" في المرتبة الرابعة من حيث المتوسط الموزون لتحقق كل عبارة من العبارات في هذا المحور حيث تحققت بدرجة (١,٥٩) وهي درجة تعنى لا، ويرجع ذلك إلى قلة رغبة مديري ومعلمات الروضة في إشراك أولياء الأمور وأفراد المجتمع في تنفيذ البرامج والأنشطة، اعتقادًا منهم بأنهم أكثر خبرة بالناحية التعليمية للطفل، وأن إشراكهم يعد تدخلًا في اختصاصاتهم؛ وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (سعيد، ماهيتاب أحمد محمد، ٢٠١٨، ص ٢٠٧) التي توصلت إلى قلة مشاركة أولياء الأمور في العملية التربوية بالروضة.

وجاءت العبارة رقم (٢٦) المتعلقة بـ "تشرك الروضة الأطراف المعنية في صياغة رؤيتها ورسالتها" في المرتبة الخامسة من حيث المتوسط الموزون لتحقق كل عبارة من العبارات في هذا المحور حيث تحققت بدرجة (١,٥٣) وهي درجة تعنى لا، ويرجع ذلك إلى قلة وعى إدارة الروضة بمدى أهمية مشاركة أولياء الأمور وأفراد المجتمع في وضع رؤية ورسالة الروضة، للاستفادة من آرائهم حول المستوى الذي يطمحون أن تكون عليه الروضة في المستقبل، وتحديد الأدوات والأساليب التي يجب الأخذ بها للوصول إلى ما نريد.

وجاءت العبارة رقم (٣٦) المتعلقة بـ "تعد الروضة خطة لتوعية الأطراف المعنية بأهمية المشاركة المجتمعية" في المرتبة السادسة من حيث المتوسط الموزون لتحقيق كل عبارة من العبارات في هذا المحور حيث تحققت بدرجة (١,٥٢) وهى درجة تعنى لا؛ وقد يرجع ذلك إلى قلة اهتمام الروضة بمجال المشاركة المجتمعية واقتصارها فقط على الناحية الأكاديمية، لذلك لا تتطرق الروضة إلى إعداد خطط أو أى سبل أخرى لتفعيل المشاركة، وهذا قد يكون بسبب ضعف وعيها بأهمية المشاركة المجتمعية وعدم تدريبها على كيفية تفعيلها.

وجاءت العبارة رقم (٢٨) المتعلقة بـ "تشارك أعضاء مجالس الأمناء في تطوير الروضة وحل مشكلاتها ودعمها مادياً ومعنوياً" في المرتبة السابعة من حيث المتوسط الموزون لتحقيق كل عبارة من العبارات في هذا المحور حيث تحققت بدرجة (١,٤٧) وهى درجة تعنى لا؛ وقد يرجع ذلك إلى رؤية بعض الروضات أنه لا فائدة من طلب مساعدات مادية ومعنوية من أعضاء مجالس الأمناء أو إشراكهم في حل المشكلات، نظراً لإحجام هؤلاء الأعضاء عن التعاون مع الروضة؛ وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (إسماعيل، آمال محمد السيد، ٢٠١٣، ص ٢٦٢) التى أشارت إلى ضعف مشاركة الروضة ممثلين عن مجلس الأمناء في تطوير العملية التعليمية.

وجاءت العبارة رقم (٣٠) المتعلقة بـ "يسهم أعضاء مجالس الأمناء ذوى التخصصات المختلفة في إلقاء بعض الندوات داخل الروضة" في المرتبة الثامنة من حيث المتوسط الموزون لتحقيق كل عبارة من العبارات في هذا المحور حيث تحققت بدرجة (١,٤٥) وهى درجة تعنى لا، وقد يرجع ذلك إلى إغفال بعض أعضاء مجالس الأمناء أهمية مرحلة رياض الأطفال والدور التربوى لها في إعداد وتكوين شخصية الطفل مما يؤدي إلى عدم تطوعهم في إلقاء بعض الندوات داخل الروضة، أو حتى رغبتهم في حضور الاجتماعات لانشغالهم بأعمالهم.

وجاءت العبارة رقم (٢٧) المتعلقة بـ "تسمح للأطراف المعنية بالمشاركة في عمليات الإدارة (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة - التقويم)" في المرتبة التاسعة من حيث المتوسط الموزون لتحقيق كل عبارة من العبارات في هذا المحور

حيث تحققت بدرجة (١,٣٨) وهى درجة تعنى لا، وقد يرجع ذلك إلى اعتبار الروضات أن هذه العمليات الإدارية من اختصاص الإدارة فقط، وعدم ثقتها في قدراتهم؛ وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Mullewa, 2012, p.104) التي توصلت إلى عدم قيام المجتمع بدور فعال في العمليات الإدارية بالروضة كالنخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والتقويم.

وجاءت العبارة رقم (٣١) المتعلقة بـ "تقدم الروضة خدمات لأولياء الأمور وأفراد المجتمع (برامج محو الأمية، دورات كمبيوتر، أنشطة مكتبية ومسابقات، المشاركة في يوم الطفل اليتيم)" في المرتبة العاشرة من حيث المتوسط الموزون لتحقق كل عبارة من العبارات في هذا المحور حيث تحققت بدرجة (١,٣٤) وهى درجة تعنى لا؛ وقد يرجع ذلك إلى قلة اهتمام الروضة بتنفيذ بعض الأنشطة الاجتماعية التي تقوى العلاقة بينها وبين الأطراف المعنية، أو قد يرجع ذلك إلى قلة إمكانيات الروضة المادية والمالية حيث أن تقديم هذه الخدمات يتطلب إمكانيات كثيرة لا تستطيع الإدارة توفيرها؛ وأكدت ذلك دراسة (عبدالنواب، عبدالنواب، عبداللاه، ٢٠١٨، ص٧٣) التي أشارت إلى قلة الأنشطة التي تقدمها الروضات إلى أفراد المجتمع المحلي.

وجاءت العبارة رقم (٣٢) المتعلقة بـ "يشارك أعضاء مجالس الأمناء في توفير الموارد المادية للروضة (كفتحروضات جديدة، زيادة عدد القاعات، توفير الأجهزة والوسائل التكنولوجية الحديثة)" في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الموزون لتحقق كل عبارة من العبارات في هذا المحور حيث تحققت بدرجة (١.٣٣) وهى درجة تعنى لا، وقد يعزى ذلك إلى عدم اهتمامهم برياض الأطفال، وما تحتاجه من إمكانيات وموارد، نظرًا لعدم وجود مجلس أمناء خاص بهذه المرحلة، وعدم وجود ممثل لها في هذا المجلس يعبر عن احتياجاتها.

(٣) دراسة العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتفعيل المشاركة المجتمعية بمؤسسات رياض الاطفال بمحافظة بنى سويف:

وتم توضيح ذلك من خلال ما يلي:

أ - دراسة الارتباط بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتفعيل المشاركة المجتمعية بمؤسسات رياض الاطفال:

تم دراسة الارتباط بين مبادئ الحوكمة والمشاركة المجتمعية بمؤسسات رياض الأطفال باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)، ويوضح الجدول (١٥) نتائج معاملات الارتباط ودلالاتها الإحصائية.

جدول (١٥)

مصفوفة الارتباط بين مبادئ الحوكمة والمشاركة المجتمعية

مبادئ الحوكمة						المتغيرات	
إجمالي	المساءلة	الاستقلالية	المساواة	المسئولية	الشفافية	معامل ارتباط بيرسون	المشاركة المجتمعية
محور مبادئ الحوكمة							
٠.٨٦	٠.٧١	٠.٨٥	٠.٦٩	٠.٦٤	٠.٨٥		
٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	الدلالة الإحصائية	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين درجة تطبيق إجمالي مبادئ الحوكمة وتفعيل المشاركة المجتمعية بمؤسسات رياض الاطفال، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٨٦) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٠٠)، كما توجد علاقة ارتباطية موجبة

ودالة إحصائياً بين درجة تطبيق كل مبدأ من مبادئ الحوكمة وتفعيل المشاركة المجتمعية بمؤسسات رياض الأطفال، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٨٥) للشفافية، و(٠.٦٤) للمسئولية، و(٠.٦٩) للمساواة، و(٠.٨٥) للاستقلالية، و(٠.٧١) للمساءلة، وتشير تلك النتائج إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة بمؤسسات رياض الأطفال يؤدي إلى تفعيل المشاركة المجتمعية بها، ويرجع ذلك إلى أن الحوكمة مدخل إداري يقوم على اللامركزية والعمل الجماعي بين العاملين بالروضة والأطراف المعنية بها؛ فتطبيق الشفافية بالروضة من خلال تزويد العاملين والأطراف المعنية بالمعلومات والبيانات الأساسية عنها وآليات اتخاذ القرارات يؤدي إلى انتمائهم للروضة وزيادة رغبتهم في المشاركة، كما أن تطبيق المسئولية يؤدي إلى التزام الروضة بأداء مهامها على أكمل وجه وهذا يتم من خلال توزيع المهام على العاملين بها بما يتناسب مع إمكانياتهم مما يجعلهم أكثر التزاماً بأداء هذه المهام والمشاركة في تطوير الروضة، وتطبيق المساواة بين العاملين والأطراف المعنية في الحقوق والواجبات يؤدي إلى إخلاصهم وولائهم للروضة والمشاركة في تحسينها، وتطبيق الاستقلالية يؤدي إلى تحقيق الاستقلال الذاتي للروضة في إدارة شئونها واتخاذ قراراتها بمشاركة الأطراف المعنية لها، وتطبيق مبدأ المساءلة يؤدي إلى تقوية العلاقة بين الروضة والأطراف المعنية من خلال السماح لأولياء الأمور وأفراد المجتمع بتقييم العملية التعليمية والإدارية وإبداء آرائهم واقتراحاتهم، مما يؤدي إلى ثقة هؤلاء الأطراف في أداء الروضة والحفاظ على صورتها فيسعون إلى المشاركة في تطويرها؛ وتتفق هذه النتيجة مع دراسة **(Franzoni & Gennari & Gandini & Salvioni, 2012, p. 11)** التي توصلت إلى أن تطبيق الحوكمة بالمدارس يساعد على تحقيق التعاون بين المدرسة والمؤسسات المجتمعية المحيطة بها، وإشراك أولياء الأمور في الحياة المدرسية؛ ودراسة **(Franzoni & Gennari, 2013, p. 772)** التي توصلت إلى أن لتحسين جودة المدرسة واستقلاليتها من الضروري تطبيق مبادئ الحوكمة لضمان مشاركة أصحاب المصلحة.

ب - نموذج الانحدار بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتفعيل المشاركة المجتمعية بمؤسسات رياض الاطفال:

تم دراسة بناء نموذج الانحدار للعلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتفعيل المشاركة المجتمعية بمؤسسات رياض الاطفال باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد (Multi Regression)، ويوضح الجدول (١٦) معاملات نموذج الانحدار ودلالاتها الإحصائية.

جدول (١٦)

نموذج الانحدار للعلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتفعيل المشاركة المجتمعية بمؤسسات رياض الاطفال

معامل تضخم (VIF) التباين	الدلالة الإحصائية	قيمة التاء	معاملات الانحدار المعيارية	معاملات الانحدار غير المعيارية		المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
			Beta	الخطأ المعيارى	B		
٤.١١	٠.٠٠	١٦. ١٩	٠.٧٥	٠.٠٦	٠.٩ ٢	الشفافية	المشاركة المجتمعية
٣.١٧	٠.٣٠	١.٠ ٣	٠.٠٤	٠.٠٨	٠.٠ ٩	المسئولية	
٣.٤٩	٠.٠٠	٣.٩ ٣	٠.١٤	٠.٠٦	٠.٢ ٤	المساواة	
٣.٣٦	٠.٠٠	٢.٩ ٢	٠.١٥	٠.١٣	٠.٣ ٩	الاستقلالية	
٢.٧٨	٠.٠٠	٤.٥ ٧	٠.٢٥	٠.١٣	٠.٦ ٠	المساءلة	

---	٠,٠٠٠	٨,٧ ٣		٠,٢١	١,٨ ٤	ثابت الانحدار	
-----	-------	----------	--	------	----------	------------------	--

أسفرت نتائج الجدول (١٦) على ما يلي:

جاءت قيم معامل تضخم التباين (VIF) منخفضة وهو ما يشير إلى عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي في النموذج.

كما جاءت قيمة التاء دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) فيما يخص جميع معاملات الانحدار المقدر ما عدا مبدأ المسؤولية، وبالتالي يمكن وضع العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتفعيل المشاركة المجتمعية بمؤسسات رياض الاطفال على الصورة التالية:

المشاركة المجتمعية = ١,٨٤ + ٠,٩٢ + الشفافية + ٠,٢٤ المساواة + ٠,٣٩ + الاستقلالية + ٠,٦٠ المساءلة

وتعني تلك العلاقة أنه بزيادة درجة الشفافية بمقدار درجة واحدة فإن تفعيل المشاركة المجتمعية يرتفع بمقدار (٠,٩٢) درجة، كما أنه بزيادة مبدأ المساواة بمقدار درجة واحدة فإن تفعيل المشاركة المجتمعية يرتفع بمقدار (٠,٢٤) درجة، كما أنه بزيادة الاستقلالية بمقدار درجة واحدة فإن تفعيل المشاركة المجتمعية يرتفع بمقدار (٠,٣٩) درجة، كما أنه بزيادة المساءلة بمقدار درجة واحدة فإن تفعيل المشاركة المجتمعية يرتفع بمقدار (٠,٦٠) درجة، وتشير تلك النتائج إلى قدرة مبادئ الحوكمة المتمثلة في الشفافية، والمساواة، والاستقلالية، والمساءلة على تفعيل المشاركة المجتمعية بمؤسسات رياض الاطفال بشكل كبير.

كما يوضح جدول (١٧) مؤشرات قوة نموذج الانحدار للعلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتفعيل المشاركة المجتمعية بمؤسسات رياض الأطفال وذلك كما يلي:

جدول (١٧)

مؤشرات قوة نموذج الانحدار للعلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتفعيل المشاركة المجتمعية بمؤسسات رياض الأطفال

معامل التحديد			معنوية النموذج	
Adjusted R Square	R Square	R	الدلالة الإحصائية	قيمة الفاء
٠.٨٠	٠.٨١	٠.٩٠	٠.٠٠	١٤٧.١٤

يتضح من الجدول السابق قوة مؤشرات نموذج الانحدار للعلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتفعيل المشاركة المجتمعية بمؤسسات رياض الأطفال، حيث بلغت قيمة الفاء (١٤٧.١٤) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٠) وهو ما يشير إلى معنوية النموذج، كما بلغت قيمة معامل التحديد (٠.٨١) وهو ما يشير إلى أن (٨١%) من التباين في المشاركة المجتمعية يمكن تفسيره بناءً على التباين في مبادئ الحوكمة.

(٤) نتائج الدراسة الميدانية:-

أسفرت الدراسة الميدانية عن عدد من النتائج يمكن عرضها فيما يلي:

المحور الأول: واقع مبادئ الحوكمة بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة بنى سويف:

- توصلت الدراسة الميدانية إلى أن واقع مبادئ الحوكمة بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة بنى سويف يعاني من العديد من المشكلات منها:
- أ - ندرة توضيح الروضة آليات صنع القرارات للأطراف المعنية بها.
 - ب - محدودية إتاحة بنود صرف الميزانية لكافة الأطراف ذات الصلة بالروضة.
 - ج - قلة تفويض السلطة للعاملين بها لاتخاذ القرارات الخاصة بالنواحي التعليمية.
 - د - ضعف توزيع المهام والمسئوليات على جميع الأطراف بما يتناسب مع إمكانيات

وقدرات كل منهم.

هـ - وجود قصور في تطبيق الأطر القانونية بشكل عادل على جميع العاملين بالروضة.

و - قلة تشجيع المعلمات على التنمية الذاتية المستمرة لرفع مستوى أداء أعمالهم.

ز - ندرة محاسبة مجلس الأمناء الأعضاء المسؤولين عن إدارة الروضة عن نتائج أعمالهم.

ح - محدودية وضع الروضة معايير محددة للمساءلة تتناسب مع طبيعة الهدف المراد قياسه.

المحور الثانى: واقع المشاركة المجتمعية بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة بنى سويف:

توصلت الدراسة الميدانية إلى أن واقع المشاركة المجتمعية بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة بنى سويف يعانى من العديد من المشكلات منها:

أ - قلة تقديم الروضة خدمات لأولياء الأمور وأفراد المجتمع.

ب - ندرة مشاركة أعضاء مجالس الأمناء في توفير الموارد المادية للروضة.

ج - ندرة إشراك الروضة الأطراف المعنية في عمليات الإدارة (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة - التقييم).

د - ضعف إسهام أعضاء مجالس الأمناء ذوى التخصصات المختلفة في إلقاء بعض الندوات داخل الروضة.

هـ - ضعف إعداد الروضة خطة لتوعية الأطراف المعنية بأهمية المشاركة المجتمعية.

كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين درجة تطبيق إجمالى مبادئ الحوكمة وتفعيل المشاركة المجتمعية بمؤسسات رياض الأطفال، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين درجة تطبيق كل مبدأ من مبادئ الحوكمة وتفعيل المشاركة المجتمعية بمؤسسات رياض الأطفال.

وتشير تلك النتائج إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة "كالشفافية، والمسئولية، والمساواة، والاستقلالية، والمساءلة" تسهم بشكل كبير في تفعيل المشاركة المجتمعية بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة بنى سويف.

الخطوة الخامسة: التوصيات والبحوث المقترحة:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث الحالي، يمكن تقديم عدد من التوصيات والبحوث المقترحة، تستعرضها الباحثة فيما يلي:

أولاً: التوصيات:

- بناءً على النتائج التي أسفر عنها البحث الحالي، فإن البحث يوصى بما يلي:
 - ١- ضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة بمؤسسات رياض الأطفال كمبدأ الشفافية والمسئولية والمساواة والاستقلالية والمساءلة (المحاسبية) لتحسين جودة العملية التعليمية والإدارية بالروضة، وتفعيل المشاركة المجتمعية بها من خلال مساعدة الروضة على إقامة علاقة تواصل ومشاركة فعالة وناجحة مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع.
 - ٢- ضرورة تفعيل مجال المشاركة المجتمعية بمعايير ومؤشرات في مؤسسات رياض الأطفال بصورة دائمة لتحقيق الجودة والتميز للروضة.
 - ٣- ضرورة البدء بتفعيل المشاركة المجتمعية بمرحلة رياض الأطفال، نظرًا لأهمية هذه المرحلة حيث تبنى عليها جميع المراحل اللاحقة وأن التربية الحقة تبدأ منذ بداية هذه المرحلة.
 - ٤- تدريب القيادات الإدارية والمعلمات بمؤسسات رياض الأطفال على كيفية تفعيل المشاركة المجتمعية في ضوء مبادئ الحوكمة.
 - ٥- إعداد برامج توعية لأولياء الأمور وأفراد المجتمع بأهمية مشاركتهم في تطوير الروضة عن طريق أنماط مختلفة كالمشاركة المادية، أو المشاركة بالرأى، أو المشاركة بالجهد، أو المشاركة بحضور الاجتماعات والندوات.
 - ٦- إجراء مزيد من البحوث والدراسات في مجال الحوكمة بمؤسسات رياض الأطفال

لكونها من الموضوعات الجديدة في مجال الإدارة برياض الأطفال، ومازالت بحاجة إلى المزيد من الأبحاث لندرة البحوث التربوية فيها في حدود علم الباحثة.

ثانيًا: البحوث المقترحة:

استكمالاً للجهد الذي بُذل في هذا البحث، يمكن اقتراح مجموعة من البحوث الآتية:

- ١ - تصور مقترح لدور الإدارة الذاتية في تفعيل المشاركة المجتمعية بمؤسسات رياض الأطفال.
- ٢ - تطبيق مبادئ الحوكمة بمؤسسات رياض الأطفال وأثرها على كفاءة العملية التعليمية والإدارية.
- ٣ - تفعيل المشاركة المجتمعية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات مرحلة ما قبل المدرسة بمصر.
- ٤ - معوقات تفعيل المشاركة المجتمعية بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة الفيوم.
- ٥ - برنامج تدريبي لتنمية المهارات القيادية لدى مديري مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مبادئ الحوكمة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. التجي، أسماء حسين على. (٢٠١٨). فاعلية مدخل "ريجيو إمبليا" في تنمية التفكير الابتكاري لأطفال الروضة والمشاركة المجتمعية لآبائهم. رسالة دكتوراة غير منشورة. كلية التربية، جامعة أسيوط.
٢. أبو النصر، مدحت محمد محمود. (٢٠١٥). الحوكمة الرشيدة وفن إدارة المؤسسات عالية الجودة. القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
٣. أبو النور، محمد عبد التواب وعبد الفتاح، أمال جمعه وعبد الفتاح، أحمد سيد. (٢٠١٣). التربية المدنية واستراتيجيات تنميتها "قضايا وتطبيقات". القاهرة، دار الفكر العربي.
٤. أحمد، سلوى مصطفى محمد. (٢٠١٦، أبريل). الأسس الفكرية والفلسفية لمدخل القيادة والحوكمة. مجلة الثقافة والتنمية - مصر، س١٦ (ع١٠٣)، ١٣٤-٢١٢.
٥. إبراهيم، خالد قدرى وصادق، منى أحمد وبغدادى، منار محمد. (٢٠١٤). الحوكمة كمدخل استراتيجى للمحاسبية التعليمية. القاهرة، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية.
٦. إسماعيل، أمال محمد السيد. (٢٠١٣). معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة برياض الأطفال (دراسة حالة). رسالة ماجستير غير منشورة. معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
٧. باهى، مصطفى حسين والأزهري، منى أحمد. (٢٠١٥). معجم المصطلحات التربوية: التربية العامة - التربية الخاصة. القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
٨. بريخ، فرحان حسن. (٢٠١٤). المدرسة والمجتمع. عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع.

٩. بهنس، منال كمال. (٢٠٠٨، يونيو). تطوير كفايات معلمات رياض الأطفال في ضوء معايير الجودة. مجلة قطاع الدراسات الإنسانية، جامعة الأزهر، مج ١ (٢٤)، ٣٠١-٣٦١.
١٠. جاد، منى محمد على. (٢٠١١). مسؤولية تربية الطفل بين الروضة والأسرة والمجتمع: دراسة ميدانية لمشكلات المشاركة المجتمعية. المؤتمر العلمي الرابع بعنوان "التربية والمجتمع: الحاضر والمستقبل"، كلية العلوم التربوية، جامعة جرش - الأردن، ٦٥٢-٦٨٣.
١١. جمهورية مصر العربية. (٢٠٠٨). قانون الطفل المصري رقم ١٢ لسنة ١٩٩٦ والمعدل بالقانون ١٢٦ لسنة ٢٠٠٨.
١٢. جمهورية مصر العربية، الأكاديمية المهنية للمعلمين. (٢٠١٢). تفعيل دور مجلس الأمناء لدعم العملية التعليمية للأخصائي الاجتماعي.
١٣. جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري. استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠.
١٤. جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم. (٢٠٠٧/٢٠٠٨-٢٠١١/٢٠١٢). الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر - نحو قلة نوعية في التعليم.
١٥. جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم. (٢٠٠٨). وثيقة المعايير القومية لرياض الأطفال في مصر.
١٦. جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم. (٢٠١١). قرار وزاري رقم "٢٨٩"، بشأن إعادة تنظيم مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.
١٧. جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم. (٢٠١٤). قرار وزاري رقم "٣٠٦"، بشأن إعادة تنظيم مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.

١٨. جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم. (٢٠١٩). مركز معلومات وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للمعلومات والحاسب الآلى، دليل المدارس المصرية.
١٩. جوهر، على صالح ورضوان، وائل وفتيق. (٢٠١٤). المساءلة وإصلاح التعليم "توجهات عالمية وتطبيقات عربية". القاهرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
٢٠. حجازي، هدى محمود حسن. (٢٠١٧). رؤية مستقبلية لتطوير آليات تنظيم المجتمع في ممارسة الحوكمة بالجمعيات الأهلية. بحوث ودراسات الشؤون الاجتماعية - الإمارات، مج ٣٤ (١٣٥ع)، ١٤٣ - ١٨٥.
٢١. حجي، أحمد إسماعيل. (٢٠١٦). الحكومة الإلكترونية المتكاملة والمدن الذكية وحوكمتها في مواجهة حروب الجيل الرابع وما بعده - أصول نظرية تكنولوجيه وتطبيقات إدارية وتعليمية عالية. القاهرة، عالم الكتب.
٢٢. حسن، أميرة عيد عثمان. (٢٠١٧). متطلبات تحقيق الاعتماد برياض الأطفال بمحافظة المنيا. رسالة دكتوراة غير منشورة. كلية التربية، جامعة المنيا.
٢٣. حسنين، محمد. (٢٠١٥). علم اجتماع التربية المعاصرة. القاهرة، الدار العالمية للنشر والتوزيع.
٢٤. خليل، نبيل سعد. (٢٠١٤). إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة. القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
٢٥. رجب، سلوى مصطفى محمد أحمد. (٢٠١٦). استخدام مدخل القيادة والحوكمة في تطوير إدارة رياض الأطفال في بعض محافظات مصر. رسالة دكتوراة غير منشورة. كلية التربية، جامعة بورسعيد.
٢٦. سعيد، ماهيتاب أحمد محمد. (٢٠١٨). بينات التعلم المحققة لسعادة طفل الروضة في مصر "تصور مقترح". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية

- الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة.
٢٧. السيد، محمد سيد محمد وفؤاد، ننسى أحمد وحفنى، نور الهدى أحمد محمد. (٢٠١٩، يناير). **بعض المشكلات التي تواجه تطبيق معايير الجودة الشاملة بمؤسسات رياض الأطفال وسبل مقترحة لحلها**. مجلة العلوم التربوية بكلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادى، (٣٨٤)، ٥٧٠-٥٨٨.
٢٨. السيد، نوال محمد عيسى. (٢٠١٤). **تصور مقترح لتفعيل دور مؤسسات المجتمع المدني في استيعاب أطفال الرياض**. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية رياض الأطفال، جامعة الإسكندرية.
٢٩. شارودة، أمنية فاروق محمود. (٢٠١٠). **مشكلات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين ومواجهتها باستخدام أسلوب حوكمة المدرسة في ضوء خبرات بعض الدول**. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة بنها.
٣٠. الشتيحي، إيناس سعيد عبد الحميد. (٢٠١٥). **أبعاد ثقافة الجودة برياض الأطفال من منظور المعلمات بمحافظة المنوفية**. مجلة الطفولة العربية - الكويت، مج ١٧ (٦٥٤)، ٥٥-١٠٥.
٣١. الشخبيى، على السيد. (٢٠٠٤، أكتوبر). **المشاركة المجتمعية فى التعليم - الطموح والتحديات**. المؤتمر العلمى السنوى بعنوان "آفاق الإصلاح التربوى فى مصر"، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٧٧-١٠٠.
٣٢. شريف، السيد عبدالقادر. (٢٠١٠). **التنشئة الاجتماعية للطفل العربى فى عصر العولمة (ط٣)**. القاهرة، دار الفكر العربى.
٣٣. الطاهر، رشيدة السيد أحمد. (٢٠١٠). **التخطيط لإدارة المؤسسات التعليمية ذاتياً فى ضوء المشاركة المجتمعية**. الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
٣٤. عامر، طارق عبدالرؤوف والمصرى، إيهاب عيسى. (٢٠١٥). **الجمعيات الأهلية والعمل التطوعى**. القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

٣٥. عبد التواب، عبد التواب عبد اللاه. (٢٠١٨، فبراير). معوقات تطبيق معايير الجودة والاعتماد في مؤسسات رياض الأطفال في صعيد مصر وسبل التغلب عليها. المؤتمر الدولي الأول بعنوان "بناء طفل لمجتمع أفضل في ظل المتغيرات المعاصرة"، كلية رياض الأطفال، جامعة أسيوط، ٥٨-٧٧.
٣٦. عبد الجمل، سمير سليمان. (٢٠١٨، فبراير). تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين ودورها في الحد من الاغتراب الوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مركز رفاة للدراسات والأبحاث - الأردن، مج ٣ (١ع)، ١٢٩-١٥٠.
٣٧. عبد الرحمن، شيماء خلف إبراهيم محمد. (٢٠١٦). تطوير إدارة رياض الأطفال بمصر في ضوء المعايير القومية لرياض الأطفال "دراسة ميدانية بمحافظة المنيا". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة المنيا.
٣٨. عبد الفتاح، منال رشاد. (٢٠١٢). قضايا إدارية في المؤسسة العصرية (رؤية واقعية ونظرة تربوية). القاهرة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
٣٩. عبد الكريم، نشوى محروس عبد الحليم. (٢٠١٥). استراتيجية مقترحة لتفعيل المشاركة المجتمعية في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء معاييرها القومية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة سوهاج.
٤٠. عبد المجيد، إبتسام محمد محمد محمد. (٢٠١٩). تصور مقترح لتفعيل الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في ضوء معايير القدرة المؤسسية وخبرات بعض الدول. رسالة دكتوراة غير منشورة. كلية التربية، جامعة الفيوم.
٤١. عبد النعيم، محمد جاد أحمد وعبد اللاه، محمد منصور أحمد. (٢٠١٦، أبريل). استراتيجية مقترحة لمتطلبات الاستقلال الذاتي لمدارس مرحلة التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في ضوء تفعيل المشاركة

- المجتمعية. مجلة العلوم التربوية - مصر، مج ٢٤ (ع ٢)، ٢٦٩-٣٤١.
٤٢. على، حنان أحمد عبدالله. (٢٠١٧). تصور مقترح لدعم دور مديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في صنع القرار واتخاذها. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة الفيوم.
٤٣. على، نافية وأحمد، مطيعة وعباس، سوسن جابر. (٢٠١٨). الاحتياجات التدريبية لمديري مؤسسات رياض الأطفال في ضوء المداخل الإدارية الحديثة من وجهة نظرهم (دراسة ميدانية في رياض أطفال مدينة اللاذقية). مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، مج ٤٠ (ع ٤)، ٣٦٢-٣٤٣.
٤٤. قرقش، أفنان حسين عبد العزيز. (٢٠١٨). استخدام مبادئ الحوكمة في تطوير إدارة رياض الأطفال في مصر. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة القاهرة.
٤٥. قناوى، عبدالرحيم قاسم. (٢٠١٨). المشاركة المجتمعية في التخطيط العمرانى. دار النشر للثقافة والعلوم.
٤٦. لحويدك، رجا. (٢٠١٩). التكامل الوظيفى بين الأسرة والمدرسة فى عملية التنشئة الاجتماعية. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المركز الديمقراطي العربى للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية - ألمانيا - برلين، (٥٤)، ٧٢-٨٥.
٤٧. متولى، عمر عبد الكريم. (٢٠١٨). تطوير الأداء الإدارى لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في ضوء معايير القيادة والحوكمة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة الفيوم.
٤٨. محمد، رانيا كمال أحمد ومحمود، عماد عبد اللطيف. (٢٠١٤، مارس). دراسة مقارنة لنظام رياض الأطفال في كل من ألمانيا وكوريا الجنوبية

- وإمكان الإفادة منها في المملكة العربية السعودية. مجلة الثقافة والتنمية - مصر، س١٤ (٧٨٤)، ٢١١-٣٤٤.
٤٩. محمد، صفاء عبدالمحسن رضوان. (٢٠١٩، مارس). تصور مقترح لتحقيق مجانية رياض الأطفال في مصر. المجلة التربوية بكلية التربية، جامعة سوهاج، (٥٩٤)، ٦١٣-٦٥٧.
٥٠. محمد، ماهر أحمد حسن. (٢٠١٥، يوليو). حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي كمدخل لتعزيز أخلاقيات مهنة التعليم في جمهورية مصر العربية. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مج٣١ (٤٤)، ٢٦٢-٣٣٠.
٥١. محمد، مديحه فخري محمود. (٢٠١٦). العقلية العربية في زمن العولمة: مشكلات وقضايا. عمان، دار دجلة للنشر والتوزيع.
٥٢. محمود، هالة عمر محمد. (٢٠١٦). تصور مقترح لتطبيق حوكمة التعليم في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء متطلبات الجودة الشاملة. مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، مج٢٦ (٤٤)، ١٠١-٢١٧.
٥٣. مرزوق، فاروق جعفر عبد الحكيم. (٢٠١٢). حوكمة التعليم المفتوح؛ منظور استراتيجي. القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
٥٤. مصطفى، عزة جلال. (٢٠١٠). إدارة التطوير برياض الأطفال: نماذج عربية وعالمية. القاهرة، دار النشر للجامعات.
٥٥. منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة. (٢٠٠٩). التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع - أهمية الحوكمة في تحقيق المساواة في التعليم. منشورات اليونسكو.
٥٦. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. (٢٠١٣). دراسة حول أنماط حوكمة الأنظمة التربوية وأثرها على تسيير المؤسسات التعليمية وضمان جودة خدماتها. مشروع مؤشرات التربية في الوطن العربي، المرصد العربي للتنمية/

إدارة التربية، جامعة الدول العربية.

٥٧. وردة، الزهراء عبد السميع السيد السيد. (٢٠١٧). **متطلبات تفعيل المشاركة المجتمعية في تعميم مرحلة ما قبل المدرسة** "دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة المنصورة.
٥٨. وزارة التربية والتعليم. (٢٠٠٨). **دور مجلس الأمناء في اللامركزية والحوكمة الرشيدة واللائحة الداخلية**. القاهرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

59. Al-Otaibi, Mansour Naife & Etman, Ali Abd Eltawab Mohamed. (2015, July). **The role of Kindergarten institutions in activating community participation toward the improvement of education quality for per-school child between reality and expectations**. International Review of social sciences, V. 3, Issue. 7, PP. 313-331. Available at: www.irss.academyirmbr.com
60. Argon, Turkan. (2015, August). **Teacher and administrator views on school principals' accountability**. Educational Sciences: Theory and practice, V.15, No.4, pp.925-944.
61. Creswell, J. (2012). **Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research** (4th eds). USA: Pearson Education Inc.
62. Erdag, Coskun. (2017, August). **Accountability Policies at Schools: A Study of Path Analysis**. Educational

- Sciences: Theory and Practice, V.17, No.4, pp.1405–1432. Doi: 10.12738/estp.4.0362.
63. Franzoni, Simona & Gennari, Francesca & Gandini, Giuseppina & Salvioni, Daniela. (2012, Jan). **School governance: the roles of key actors**. In conference proceeding international congress for school, Effectiveness and improvement (ICSEI), Sweden, Faculty of Economics, University of Brescia (Italy), PP. 1–18.
64. Franzoni, Simona & Gennari, Francesca. (2013, October). **School governance: An International comparison**. US–China Education Review, V. 3, No. 10, PP. 772–779.
65. Gomez, Rebecca Elizabeth. (2014). **Exploring the potential of consolidated approaches to governance for bringing coherence to early childhood education systems**. Doctoral dissertation of education. Teachers College, Columbia University.
66. Joubert, Rika & Van Rooyen, Jean W. (2011). **Educational Reform in South Africa: Decentralization and parent engagement**. Journal of school public relations, V.32, No.4, pp.300–324.
67. Kinyua, Joseph K. & Kirogo, Steven K. & Ndung'u, Michael M. (2017). **National Values and Principles of Governance**. The Training Manual published by exectuite office of the president and directorate of national cohesion

and national values.

68. Kusumaningrum, Desi Eri & Ulfatin, Nurul & Maisyaroh, M. & Triwiyanto, Teguh & Gunawan, Imam. (2017, August). **Community participation in improving educational quality**. In 2nd International Conference on Educational Management and Administration (CoEMA). Atlantis press, V.45, PP. 39–47.
69. Mahlangu, Vimbi P. (2018). **Pertinent leadership and governance challenges facing schools in South Africa**. **BCES: Bulgarian Comparative Education Society**, V. 16, PP. 136–142.
70. Manara, Kenny & Mwombela, Stephen. (2012). **The governance of the capitation grant in primary education in Tanzania: why civic engagement and school autonomy matter**. Special paper, policy research for development, REPOA.
71. Mullewa, S. Katana. (2012). **Community participation in the management of preschool education: a case of Malindi District, Kenya**. Doctoral PhD dissertation, Kenyatta University. Available on: <http://ir-library.ku.ac.ke/handle/123456789/2202>
72. Risteska, Marija & Raleva, Ana Mickovska & Sejdini, Mirjana. (2010). **Good governance in education– case studies: Municipalities of kisela voda, kriva palanka,**

vrapchishte, Bitola, Strumica, Shtip, Kicevo and Veles. See University.

73. Salvioni, Daniela M. & Cassano, Raffaella. (2017, April). **School governance, accountability and performance management.** International Journal of Financial Research, V.8, No.2, pp.175–181. Available on: URL:<https://doi.org/10.5430/ijfr.V8n2p176>.
74. The Washington State Governor's Office of the Education Ombuds – prepared with Input from the Educational Opportunity Gap Oversight and Accountability Committee. (2017, March). **Family and community engagement recommendations.** Report to the Legislature, In Response to SSHB 1408.
75. Waluyo, Edi & Handayani, Sri Sularti Dewanti & Diana, Diana. (2018). **Family and community participation in the development of early childhood education after the policy program of the village one ECE.** Indonesian Journal of Early childhood Education Studies, V 7, No. 2, PP. 136–140. Available at: <http://journal.unnesac.id/sju/index.php/ijeces>