

## الاتجاهات المعاصرة فى إدارة رياض الأطفال

إعداد

د/هانى السيد محمد العزب  
مدرس بقسم العلوم التربوية  
كلية رياض الأطفال – جامعة المنى

### مقدمة

إن الإدارة التعليمية كمنشأ اجتماعى تقوم به المؤسسة التربوية من أجل تحقيق أهداف المجتمع بأفضل أسلوب ممكن تحتاج إلى معرفة التطورات التى يشهدها العالم حالياً ومحاولة التعامل معها بحيث تساعد على التقليل من العقبات التى تعترض القائم بالعملية الإدارية وتوجهه نحو الهدف والغاية بفاعلية عالية. (١)

فمن المؤكد أن نجاح المؤسسات التربوية وقيامها بمسئولياتها مرهون بمدى فاعلية الإدارة التعليمية، ومدى قدرتها على توجيه النشاط التربوي كله وتحريكه بما يحقق الأهداف المنشودة، ومن هنا يتمثل مفتاح النجاح بالنسبة لأى مؤسسة تربوية فى فاعلية الإدارة .

وتأسيساً على ما سبق أصبحت مؤسسات رياض الأطفال أحوج ما تكون الآن إلى الارتقاء بأدائها وتحسين جودته لمواجهة التحديات التى يفرزها التطور المحلى والعالمى ، والتفكير فى تحديث الأساليب الإدارية التى تمارسها هذه المؤسسات.

### مبررات البحث:

إن الدافع وراء إجراء هذا البحث يكمن فى الأسباب التالية:

- ١- تعد عملية تطوير التعليم وإصلاح مساره عملية مستمرة يسعى إليها المجتمع كله، والتعليم فى أى مجتمع يتضمن إلى جانب نظمه وأساليبه وبنائه كيفية إدارته والأسس التى تقوم عليها الإدارة، وبذلك أصبح نجاح رياض الأطفال فى تحقيق أهدافها رهناً بمدى جدية مديرها والعاملين فيها على السعى نحو الإلحاق بأسباب التقدم العلمى والتكنولوجى.
- ٢- إدارة مؤسسات رياض الأطفال سوف تختلف كثيراً وتتغير تغييراً كبيراً فى المستقبل عما هى عليه الآن، خاصة فى ضوء عصر العولمة وتجلياتها المعلوماتية والتكنولوجية.
- ٣- فاعلية مؤسسات رياض الأطفال يكمن دائماً فى مقدرة جهازها الإدارى والفنى على تطوير العمل داخلها، بما يساعدها على تحقيق الأهداف المرجوة منها مستقبلاً، وهذا لا يتأتى إلا من خلال هيكل إدارى واعى بمهامه التربوية، وقادر على إحداث التغيير المنشود لرياض الأطفال .
- ٤- تطوير نظم الإدارة فى مؤسساتنا التربوية ضروري لتوجيه جميع الجهود نحو تحقيق الأهداف وتحسين المناخ العام، بدلاً من التركيز على المظهر والشكل، وإخفاء المآخذ والعيوب. (٢)

### مشكلة البحث

تحتل الإدارة والجهاز الإدارى مكاناً مميّزاً فى مجمل العملية التربوية، وإن كان الجهاز الإدارى هو لب عملية التعليم والتعلم، فهو المرسل والمستقبل للمعلومات والخبرات، وهو حجر الأساس فى العملية التربوية، ودون الجهاز الإدارى المؤهل والواعى لأهداف العملية التربوية والمتحمس للعمل فى مؤسسات رياض الأطفال، لا يمكن أن تتصور مؤسسات رياض أطفال ناجحة فى أداء مهامها وتنفيذ الأهداف التى وجدت لتحقيقها.

ونظراً لأهمية هذا الدور الذى يلعبه الجهاز الإدارى لرياض الأطفال نصت المادة (١٢٩) من اللائحة التنفيذية لقانون الطفل رقم (١٢) لسنة ١٩٩٦م على أنه: يشترط فى مديرة رياض الأطفال أن تكون حاصلة على مؤهل عال فى دراسات الطفولة من إحدى الكليات التربوية، وذات خبرة فى هذا المجال لا تقل عن خمس سنوات أو حاصلة على مؤهل أعلى من البكالوريوس فى دراسات الطفولة "ماجستير أو دكتوراه" فى التخصص. (٣)

ومع ذلك نجد أن الواقع يشير إلى الشكوى المريرة لمعلمات رياض الأطفال من وكيل رياض الأطفال فهو رغم أنه فى الغالب الأعم مدرس ابتدائي ذو مؤهل متوسط وغير متخصص فى رياض الأطفال إلا أنه كان هناك إصرار منه على التدخل فى كل شئ مما يعوق عمل المعلمة داخل رياض الأطفال، وهذا ناتج بطبيعة الحال من عدم وجود الإدارة المتخصصة لمؤسسات رياض الأطفال نتيجة لإلحاق رياض الأطفال بالمدارس الابتدائية مما يودى إلى تدنى الأداء .

كما تتعرض إدارة مؤسسات رياض الأطفال لعدة مشكلات يمكن تناولها فيما يلي (\*):

- ارتفاع كثافة أعداد الأطفال داخل قاعات النشاط نتيجة للزيادة السكانية ، وعدم التوسع فى إنشاء رياض الأطفال بالقدر الكافى لمواجهة هذه الزيادة المطردة بالرغم من جهود الوزارة فى هذا المجال، لذا تبذل معلمات الرياض جهداً يومياً شاقاً بسبب زيادة كثافة الأطفال فى القاعات الضيقة.
- كثرة القرارات الوزارية المنظمة للعمل برياض الأطفال فى مصر ، حيث تختلف فى شكلها وموادها من شهر لآخر ومن سنة لأخرى مما يعوق العمل الإدارى والتنظيمى بالروضة .
- معظم المباني التى تشغلها رياض الأطفال ليست معدة لأن تكون مباني صالحة من الناحية التربوية والصحية بالدرجة المطلوبة ، فهى فصل أو فصول ملحقة بالمدارس الابتدائية الرسمية استغنت عنها المدرسة ، وخصصت لرياض الأطفال .
- مديرى المدارس الابتدائية يعوقون تنفيذ أنشطة الروضة بتضييق صرف الميزانية المخصصة للروضة ، كما توجد أرصدة مجمدة ولا تصرف على أنشطة الروضة.
- المناخ المدرسى السيئ الذى تعيشه معلمات رياض الأطفال فى ظل إدارات مدرسية لا تتفهم طبيعة العمل مع الأطفال ، ولا تقدر المجهود الكبير المبذول مع هؤلاء الأطفال ذوى المشكلات السلوكية اليومية المتكررة .
- ضعف التعاون بين الأسرة ورياض الأطفال ، وعدم إشراك أولياء الأمور فى أنشطة وإدارة هذه المؤسسات ، وعدم وجود أماكن مريحة ومخصصة لاستقبال أولياء أمور الأطفال الملتحقين بهذه المؤسسات.
- ما زالت إدارة رياض الأطفال تعاني من المركزية الشديدة فى اتخاذ القرارات ووضع الخطط المنظمة للعمل داخل الروضة الأمر الذى يصعبها بالروتين الإدارى.
- تدنى مستوى العلاقات الإنسانية الطيبة والمناخ الأسرى الطيب بين العاملين داخل الروضة وبينهم وبين إدارة الروضة.
- قلة توافر الإمكانيات المادية والتجهيزات فى رياض الأطفال .

فمن المؤكد أن هذه المشكلات تؤدي إلى عدم قيام رياض الأطفال بالدور المنوط بها فى إعداد الأطفال للالتحاق بالمدرسة الابتدائية ، وبالتالي فإننا فى أمس الحاجة إلى ضرورة البحث عن الاتجاهات الحديثة فى مجال إدارة العمليات والممارسات الإدارية والتي أثبتت فعاليتها فى نجاح المؤسسات التربوية ، وتطبيقها فى مؤسسات رياض الأطفال .

لذا فإن إثراء دور الجهاز الإدارى فى مؤسسات رياض الأطفال من أجل تحقيق أهدافها ، لا يعنى مجرد إدخال تغيير تربوى ما من خلال التشريعات أو القوانين بل لابد من تضمينه بصورة طبيعية فى الجهاز الإدارى المسئول عن تنفيذه وإدارته ، لتوفير إدارة متطورة تتمتع بالديناميكية والمرونة ، وتجيد استخدام الحاسبات وشبكات المعلومات واللغات ، وتقوم على مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ والنقويم ، والعمل بروح الفريق ، حتى يمكنها مواكبة متغيرات العصر الذى نعيشه ومواجهة التحديات المستقبلية.

ومن هذا المنطلق تأتي أهمية وضرورة إحداث نقلة نوعية فى إدارة مؤسسات رياض الأطفال ، تتجاوز المفاهيم والممارسات التربوية التقليدية ، وتنطلق إلى آفاق أرحب بمفاهيم عصرية باتت تفرض نفسها ، ويعمل العالم المتقدم من خلالها .

### أسئلة البحث:

تحدد مشكلة البحث الحالي فى العبارة التالية :

إن الوضع الراهن لإدارة مؤسسات رياض الأطفال يتطلب إعادة النظر فى ضوء ما ينبغى أن يكون من خلال الاتجاهات التربوية المعاصرة فى مجال رياض الأطفال ، بهدف تطوير هذه المؤسسات ، لتحقيق وظائفها وأهدافها المختلفة بكفاءة وفعالية ، الأمر الذى يتطلب البحث عن صيغ جديدة لإدارة رياض أطفال المستقبل فى مصر. فى إطار تحديد مشكلة البحث فإن الأمر يستوجب طرح السؤال الرئيس التالى :

كيف يمكن الاستفادة من تجارب اليابان والولايات المتحدة الأمريكية فى تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال فى مصر فى ضوء إمكانيات المجتمع المصري؟

وللإجابة على هذا التساؤل الرئيس يطرح البحث مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :

(\* ) بعض نتائج عدة مقابلات شخصية قام بها الباحث مع بعض المعلمات والإداريين فى رياض الأطفال بالدقهلية والمنيا.

- ١- ما التحديات التي تواجه إدارة رياض الأطفال في مصر؟
- ٢- ما معايير الجودة الشاملة في إدارة رياض الأطفال في كل من اليابان والولايات المتحدة الأمريكية؟
- ٣- ما التصور المقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في مصر في ضوء الاتجاهات المعاصرة؟

#### أهداف البحث

يسعى البحث إلى :

- ١- التعرف على التحديات التي تواجه إدارة رياض الأطفال في مصر.
- ٢- الاستفادة من خبرة اليابان والولايات المتحدة الأمريكية لمواكبة حركة تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال.
- ٣- محاولة الوصول إلى تصور مقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال ، مع توضيح المتطلبات والآليات اللازمة لتحقيق هذا التصور المنشود .

#### أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من خلال توضيح الأبعاد التالية:

- ١- الاتجاه العام السائد بضرورة التوسع التدريجي في إنشاء رياض الأطفال لتستوعب ٦٠% من جملة الأطفال في الفئة العمرية من ٤ : ٦ سنوات ولتصبح جزءاً من التعليم الأساسي الإلزامي.
- ٢- صدور وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات رياض الأطفال في مصر، لمساعدة مختلف الجهات والهيئات والمؤسسات والمنظمات الحكومية وغير الحكومية على معرفة الشروط اللازم توافرها في مؤسسات رياض الأطفال التي تسعى لإنشائها لتحقيق الجودة وضمن الحصول على الاعتماد .
- ٣- تساعد الدراسة الحالية القائمين على تربية طفل ما قبل المدرسة في حل المشكلات الناجمة عن الممارسات التربوية غير السليمة في رياض الأطفال ،وكيفية الاستفادة من الجودة الشاملة ونظمها ومعاييرها في تطوير وتحسين العمل الإداري داخل تلك المؤسسة التربوية .

#### مصطلحات البحث

يتبنى البحث الحالي المصطلحات الآتية:

#### ١- إدارة رياض الأطفال (Kindergarten Management)

تعرف إدارة رياض الأطفال على أنها: الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التربوي(الروضة) إداريين، وفنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل الروضة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة، من تربية أبنائها، تربية صحيحة وعلى أسس سليمة. (٤)

وتتبنى الدراسة التعريف الإجرائي التالي لإدارة رياض الأطفال على أنها: مجموعة عمليات (تخطيط، تنسيق، توجيه) وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل الروضة وخارجها وفقاً لسياسة عامة تضعها الدولة بما يتفق وأهداف المجتمع المصري.

#### ٢- إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)

وفقاً لما ورد في قانون إنشاء هيئة ضمان الجودة والاعتماد المصرية التعريف التالي لإدارة الجودة الشاملة

(٥):

((هي وسيلة ممتدة لا تنتهي "TQM a never-ending process" وتشمل كل مكون وكل فرد في المؤسسة وإدخالهم في منظومة تحسين الجودة المستمر، وتركز على تلافى حدوث الأخطاء بالتأكد من أن الأعمال قد أديت بالصورة الصحيحة من أول مرة لضمان جودة المنتج والارتقاء به بشكل مستمر.))

وبالتالي تشمل إدارة الجودة الشاملة في مضمونها المبادئ التالية:

#### المبدأ الأول: التركيز على العميل "Focus on Customer"

يجب أن تتفهم المؤسسات الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لعملائها وتكافح لتحقيق كل التوقعات، والعميل هنا هو الطالب والمجتمع وسوق العمل الذي يستوعب الخريجين.

#### المبدأ الثاني: القيادة "Leadership"

تهتم قيادات التعليم بتوحيد الرؤية والأهداف والاستراتيجيات داخل منظومة التعليم وتهيئة المناخ التعليمي لتحقيق هذه الأهداف وبأقل تكلفة.

### المبدأ الثالث: مشاركة العاملين "People Involvement"

التأكيد على المشاركة الفعالة و المنصفة لجميع العاملين المشاركين بالتعليم من القاعدة إلى القمة بدون تفرقة كل حسب موقعه وبنفس الأهمية سيؤدي الى اندماجهم الكامل فى العمل وبالتالي يسمح باستخدام كل قدراتهم وطاقاتهم الكامنة لمصلحة المؤسسة التعليمية.

### المبدأ الرابع: التركيز على الوسيلة

وهو الفرق الجوهرى بين مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومفاهيم ضمان الجودة التى تركز فقط على المنتج وحل المشاكل التى تظهر أولاً بأول.

### المبدأ الخامس: اتخاذ القرارات على أساس من الحقائق

القرارات الفعالة تركز ليس فقط على جمع البيانات بل تحليلها ووضع الاستنتاجات فى خدمة متخذى القرار.

### المبدأ السادس: التحسين المستمر "Continuous Improvement"

يجب أن يكون التحسين المستمر هدفاً دائماً للمؤسسات التعليمية.

### المبدأ السابع: الاستقلالية "Autonomy" حيث تعتمد إدارة الجودة الشاملة على الاستقلالية.

وتتبنى الدراسة تعريف إدارة الجودة الشاملة فى رياض الأطفال على أنها : فلسفة علمية ومنهجية إدارية حديثة تقوم على أساس التحسين المستمر فى ضوء معايير واضحة ومحددة لكل العمليات الإدارية "مدخلات – عمليات – مخرجات " داخل الروضة من أجل إرضاء احتياجات الأطفال والمجتمع ومن أجل تحقيق الأهداف المنشودة للروضة

### ٣- الاتجاهات المعاصرة The Contemporary Trends

هي دراسة الآراء والأفكار الحديثة والأساليب المتطورة لإدارة مؤسسات رياض الأطفال - في كل من اليابان والولايات المتحدة الأمريكية - والأخذ بالصالح منها، وترك ما هو غير مرغوب فيه، لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في مصر .

#### منهج البحث

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على التحديات التى تواجه إدارة مؤسسات رياض الأطفال ومتطلبات تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة فى إدارة مؤسسات رياض الأطفال.

#### الدراسات السابقة

١ - دراسة ( Rampelt Toby , 1995 ) بعنوان:

"التحسين المستمر فى قاعات رياض الأطفال".

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح فوائد تطبيق المعلمات لأفكار ومبادئ إدارة الجودة الشاملة فى قاعات رياض الأطفال .

وتوصلت الدراسة إلى أن من فوائد تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى قاعات رياض الأطفال ما يلي :

١ . مساعدة الأطفال على النجاح : ويتحقق ذلك من خلال التأكيد على إشباع حاجاتهم والتخلص من المعوقات التى تحول دون فعالية العلاقة بين الأطفال والمعلمات حيث يؤدي ذلك إلى سيادة مناخ تنظيمي صحي داخل قاعات الروضة.

٢ . مساعدة الأطفال على تحمل المسؤولية .

٣ . المشاركة المثمرة لجميع الأطفال في عملية التعلم .

٤ . توفير بيئة آمنة خالية من الخوف .

٥ . توفير الفرص المناسبة لمشاركة الوالدين فى أنشطة الروضة.

٢- دراسة (Moura & Saraiva 2001) (٧) بعنوان :

"وضع نموذج مثالي لرياض الأطفال من خلال نشر مفهوم هندسة الجودة "

هدفت هذه الدراسة إلى :

- ١- التخطيط لتطبيق أدوات إدارة الجودة للوصول إلى رياض أطفال نموذجية .
- ٢- بناء تصور مقترح لرياض الأطفال النموذجية من خلال التعرف على احتياجات وتصورات المستفيدين (الأطفال والمعلمات والآباء). وذلك من خلال ما توصلت إليه الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة مكونة من سبع مؤسسات رياض الأطفال ، وعدد من أصحاب الشأن الذين منحت لهم فرصة التعبير بحرية عن آرائهم وتوقعاتهم حول رياض الأطفال النموذجية (٦٢ مقابلة استكشافية).
- ٣- نشر مفهوم الجودة وإعادة هندسة العمليات الإدارية داخل مؤسسات رياض الأطفال.

وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج من أهمها ما يلي:

١. أدى استخدام أدوات الجودة مثل (Kano ، KJ ، MQM ) فى الحصول على البيانات المقننة وتحليلها ومن ثم الوصول لمفهوم مثالي لرياض الأطفال النموذجية، وتحديد مواصفات رياض الأطفال النموذجية .
٢. أدى نشر مفهوم الجودة وإعادة هندسة العمليات الإدارية فى مؤسسات رياض الأطفال إلى تشجيع مشاركة المجتمع ككل والأسرة فى تربية الأطفال ، وتشجيع التفاعل مع البيئة المحيطة بالروضة.
- ٣- دراسة (Fred Ebbeck, 2001) (٨) بعنوان:  
" الجودة وارتباطها بالثقافة "  
هدفت هذه الدراسة إلى : توضيح العلاقة بين الثقافة بصفة عامة وجودة الخدمات التربوية فى مجال الطفولة فى دولة بوروندي .

وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج من أهمها ما يلي:

١. يجب التركيز فى الخدمة التربوية فى مجال الطفولة على الجانب النفسى الوجدانى أكثر من الجوانب المعرفية .
  ٢. أن من مؤشرات الجودة التى تتكيف مع معظم الثقافات والمواقف ما يلي : العلاقة مع الأطفال ، احترام الأطفال ، الشراكة مع الأسرة ، التخطيط والتقييم ، إدارة الجودة ، الصحة ، والأمان .
  ٣. كما أكدت الدراسة أن الثقافة تلعب دوراً هاماً فى تطوير جودة الخدمة التربوية عامة وفى مجال الطفولة خاصة .
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة فى ضرورة تحسين جودة الخدمة التربوية المقدمة للأطفال لتتلاءم مع متطلباتهم واحتياجاتهم.

٤- دراسة سحر إبراهيم بكر (٢٠٠٢م) (٩) بعنوان:

"إعادة هندسة إدارة مؤسسات ما قبل المدرسة فى ضوء التوجهات العالمية للطفولة".

هدفت هذه الدراسة إلى :

- ١- وضع دليل كأسلوب ومنهج للإدارة الناجحة والقيادة الحكيمة ، ووسيلة لرفع مستوى أداء وكفاءة القائمين على إدارة مؤسسات تربية طفل ما قبل المدرسة وصولاً بها لتحقيق الأهداف المنشودة .
  - ٢- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التى يمكن الاستفادة منها فى تطوير بعض جوانب نظام إدارة مؤسسات تربية طفل ما قبل المدرسة .
- ولقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفى الذى يعتمد على جمع المعلومات والحقائق بغرض التعرف على الواقع الحالى وتفسيره ، وتوضيح أهم المعايير والأسس التى تستند عليها إدارة مؤسسات تربية طفل ما قبل المدرسة وتحدد فاعليتها.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

- استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسات السابقة فى عدة نقاط منها :
١. التعرف على فوائد تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى مؤسسات رياض الأطفال.
٢. التعرف على فوائد نشر مفهوم إدارة الجودة وإعادة هندسة العمليات الإدارية فى مؤسسات رياض الأطفال.
٣. أهمية تحديث الإدارة داخل مؤسسات رياض الأطفال فى ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، حتى يمكنها مواكبة متغيرات العصر الذى نعيشه ومواجهة التحديات المستقبلية.
٤. وضع التوصيات التى تفيد إدارة رياض الأطفال بهدف التغلب على بعض المشكلات الإدارية التى تواجهها.

ثانياً: الإطار النظرى

المبحث الأول: التحديات التى تواجه إدارة رياض الأطفال فى مصر

إن تحديات عديدة دولية وإقليمية ومحلية تواجه مصر حيث لا يمكن أن تعيش بمعزل عن العالم الذى يموج بتغيرات متسارعة سياسية واقتصادية واجتماعية تنعكس آثارها على التعليم ، وتمثل التحديات الدولية فى العولمة

وثورة التكنولوجيا ، والمنافسة العالمية والاحتكارات الدولية ، وتمثل التحديات الإقليمية والمحلية فى العنف والإرهاب والتلوث البيئى والانفجار السكانى والفقر والامية والبطالة وغيرها، علاوة على التحديات العديدة التى تواجه التعليم بكل أشكاله وفى كل مراحلہ . (١٠)

ونظراً لخصوصية مرحلة رياض الأطفال عن باقى المراحل التعليمية فلها بعض التحديات الخاصة بها ، والتى تؤثر على أدائها، وهى كما يلى :

#### ١ - تسكين رياض الأطفال داخل مدارس الحلقة الابتدائية من التعليم الأساسى

إن الوضع الحالى لتسكين رياض الأطفال الملحقة بمدارس الحلقة الابتدائية ، هو وضع صعب يجعل من وجود هذه الرياض داخل نطاق هذه المدارس وجوداً مقيداً بقيود السلطة المدرسية وإسار نظمها البيروقراطية ، الأمر الذى يمثل تحدياً حقيقياً يواجه تربية الطفل فى رياض الأطفال ويقلل من قيامها بتحقيق أهدافها التربوية والاجتماعية والنفسية بالكفاية والفاعلية المطلوبة ، وذلك لوحد أو أكثر من الأسباب التالية :

- أن مفهوم روضة أطفال (Kindergarten) كمكان له خصوصيته المرتبطة بالطفولة المبكرة، يختلف عن مفهوم مدرسة (School) بشكلها النظامى وأساليبها التقليدية ، حتى أن فروبل (١٧٨٣م - ١٨٥٢م) الذى أخرج رياض الأطفال إلى حيز الوجود عام ١٨٣٧م كان يكره كلمة مدرسة عندما تطلق على مؤسسة تربية الأطفال الصغار ، ولهذا فقد أطلق كلمة رياض أطفال على مؤسسات تربية الطفل قبل المدرسة ، فهى تتكون من مقطعين هما (Kinder) بمعنى طفل و (Garten) بمعنى حديقة جميلة وممتعة ومريحة للأطفال .
- كما لنا أن نتصور حجم الأصوات العالية والحركة المستمرة فى فناء المدارس الابتدائية خاصة تلك التى تتضمن رياض أطفال ملحقة بها ، ابتداءً من طابور الصباح وممارسة أنشطة التربية الرياضية وغيرها من الممارسات التى تمثل إزعاجاً مزمناً لهؤلاء الأطفال الصغار ، الأمر الذى يمكن أن يسبب إرباكاً لعمليات بهجة تعلم الأطفال فى فصول رياض الأطفال ، ويقلل من حجم الفرص المتاحة لممارسة الأنشطة التربوية الخارجية الهادفة ، مما يجبر هؤلاء الأطفال على أن يظلوا فى الفصول التى اقتطعت من فصول مدارس ابتدائية لم تعد أصلاً لاستقبال أطفال هذا العمر (٣- ٦ سنوات).
- ومن ثم قد تنتهى طفولة هؤلاء الأطفال الصغار وهم فى رياض الأطفال محاصرون بمناخ تعليمى ضاغط يتجه بهم إلى الشكلية المدرسية أكثر من الألعاب التربوية ، وتعلم اللغة الأجنبية قبل اكتساب مفردات ومهارات اللغة القومية الأم. (١١)

#### ٢ - طبقية تربية طفل ما قبل المدرسة وعدم تكافؤ فرصها التربوية

وبداية يجب النظر إلى طبقية تربية طفل ما قبل المدرسة ، فى ضوء أن معايير العدالة الحقيقية فى تكافؤ الفرص التربوية فى السياسة التعليمية تتأكد فى عدة مفاصل أهمها :

- ١- أن تكون الخدمة التربوية المطلوبة موجودة فعلاً ، كأن تكون مؤسسات تربية طفل ما قبل المدرسة مبنية وقائمة .
- ٢- أن تكون الخدمة التربوية متاحة لكل أسرة - لديها أطفال - ترغب فى الالتحاق بها ، مما تنطبق عليه شروط القيد فى هذه المؤسسات .
- ٣- أن يكون الالتحاق بهذه المؤسسات ميسوراً دون عوائق مالية أو اجتماعية أو جغرافية أو غيرها .
- ٤- أن المساواة الحقيقية تتحقق فى ظروف التعلم وتوفير إمكانياته ومدخلاته لجميع الأطفال الملتحقين برياض الأطفال .
- ٥- أن المساواة الحقيقية تتجسد فى المعاملة والاحترام فى المواقف المختلفة داخل مجتمع الروضة دون تمييز فى العلاقات ، خاصة فيما يتعلق بتعامل المعلمات مع الأطفال أو تعامل إدارة الروضة معهم وأسرهم . (١٢)

وتأسيساً على ما سبق يمكن توضيح بعض مظاهر الطبقية وغياب ديمقراطية تربية الطفل فى مؤسسات رياض الأطفال فى مصر من خلال تعدد نوعية مؤسسات رياض الأطفال فى مصر وانعكاسات هذا التعدد - المرتبط برسوم الدراسة - على جودة الخدمة التربوية والبرامج التربوية المقدمة للأطفال يعد سبباً رئيسياً فى تعميق عدم تكافؤ الفرص التربوية .

وربما يرجع ذلك إلى أن برامج الخدمة التربوية التى تقدم لأطفال رياض الأطفال الخاصة هى برامج متميزة ترفيهياً وتكنولوجياً وغذائياً ، فبينما أطفال هذه الرياض الخاصة يتعاملون مباشرة مع بعض برامج ومنتجات التكنولوجيا الحديثة كالمبيوتر وغيره من أدوات اللعب ، المسرح، الرحلات، الحفلات، الموسيقى ، حمامات السباحة

،الدائق ٠٠٠ الخ، فحين أن أطفال رياض الأطفال الملحقة بالمدارس الرسمية يعانون من الحرمان الثقافي والبيئي من قبل هذه البرامج الترفيهية والتكنولوجية دون ذنب جنوه . (١٣)

مما يشير إلى ضرورة زيادة الاهتمام بهؤلاء الأطفال ،من منطلق أن الاهتمام بهم يعتبر هدفاً وطنياً يجب أن توليه الدولة كل اهتمام ورعاية ، تحقيقاً للمادة رقم (٥٤) من قانون الطفل رقم (١٢) لسنة ١٩٩٦م حيث نصت على أن) التعليم حق لجميع الأطفال بمدارس الدولة بالمجان). (١٤)

### ٣- تدنى الوضع الاجتماعي لمعلمات رياض الأطفال في المجتمع المصري

إن المكانة الاجتماعية لمعلمة رياض الأطفال ما زالت تعاني ويلات النظرة المجتمعية المتدنية وضعف التقدير الأدبي والاحترام المعنوي لدى كثير من أفراد المجتمع ، إلا أن هذه النظرة غير الصحية في مجتمعنا ، على خلاف لما هو متبع في بعض الدول المتقدمة التي يعمل فيها حاملي الماجستير والدكتوراه ، لأن العمل في رياض الأطفال يتطلب أعلى مستوى تأهيلي إلى جانب التخصص التربوي. (١٥)

ليس هذا فحسب ، ولكن استمرت النظرة المتدنية إلى معلمة رياض الأطفال والتقليل من المكانة الاجتماعية التي تحتلها على سلم التقدير الاجتماعي ، حتى بعد أن أصبح تكوين هذه المعلمة على المستوى الجامعي والعالي حتى وصل الأمر إلى إنشاء كليات تحمل اسم المرحلة التي تعمل فيها هذه المعلمة وهي كليات رياض الأطفال لتحديد وتجويد الوضع المهني والمكانة الاجتماعية لمعلمة رياض الأطفال ، لأنها مهنة حيوية لا يستطيع المجتمع الاستغناء عنها في ظل التغيرات الاجتماعية والمستجدات التربوية. (١٦)

### ٤- ضعف الرضا الوظيفي لدى معلمة رياض الأطفال

يعتبر الرضا الوظيفي لدى معلمة رياض الأطفال أثناء الخدمة من أهم العوامل المسهمة في الارتفاع بمستوى الأداء التربوي مع الأطفال في رياض الأطفال ، بما يمكنها من تحقيق كفايتها الوظيفية بكفاءة وفعالية في إطار من الرضا النفسي والمتعة بلعب الأدوار التربوية الوظيفية تجاه تربية الطفل ، وأن الرضا الوظيفي يعبر عن وجود اتجاه إيجابي نحو الوظيفة التي يقوم بها الفرد ، وتتمثل في حالة من التفاعل السار معها ، حيث يجد الفرد في هذا التفاعل إشباعاً لحاجاته الأساسية في العمل والحياة ، ومن أسباب ضعف الرضا الوظيفي :

- ١- تدنى المكانة الاجتماعية لمعلمة رياض الأطفال على سلم التقدير الاجتماعي .
- ٢- إيجابيات المناخ المدرسي الذي تعيشه معلمات رياض الأطفال في ظل إدارات مدرسية لا تفهم طبيعة العمل مع الأطفال ولا تقدر المجهود الكبير المبذول مع هؤلاء الأطفال ، حتى أن معظم مديري المدارس يعتبرون الروضة الملحقة بمدارسهم عبئاً ثقيلاً لا داعي له ، ينبغي إزالته والتخلص منه .
- ٣- قيود الإشراف والتوجيه التربوي غير المتخصص في تربية الطفل على معلمات رياض الأطفال .
- ٤- وجود بعض الصراعات النفسية الكامنة وانعكاساتها السلبية المتبادلة بين معلمات المدارس الابتدائية ومعلمات رياض الأطفال .
- ٥- طبيعة الجهد اليومي الشاق والحمل النفسي المتزايد الذي تتحمله معلمات رياض الأطفال مع ازدياد كثافة الأطفال في قاعات ضيقة لا تتناسب مع مظاهر ومطالب نموهم ، الأمر الذي يزيد من ظاهرة الاحتراق النفسي لدى معلمة رياض الأطفال.
- ٦- ضغوط أولياء أمور الأطفال الملتحقين برياض الأطفال لتعليم أطفالهم القراءة والكتابة والحساب .

(١٧)

ولمواجهة هذه التحديات السابقة لابد أن تحتل الإدارة والكادر التربوي مكاناً مميزاً في مجمل العملية التربوية ، وإن كان الكادر التربوي هو لب عملية التعليم والتعلم ، فهو المرسل والمستقبل للمعلومات والخبرات ، وهو حجر الأساس في العملية التربوية ، ودون الكادر التربوي المؤهل والواعي لأهداف العملية التربوية والمتحمس للعمل في مؤسسات رياض الأطفال، لا يمكن أن نتصور رياض أطفال ناجحة في أداء مهامها وتنفيذ الأهداف التي وجدت لتحقيقها.

### المبحث الثاني: معايير جودة إدارة مؤسسات رياض الأطفال اليابانية

شهد النصف الثاني من القرن العشرين جهوداً مكثفة من أجل الارتقاء بمستوى العملية التربوية في المؤسسات التعليمية ، وامتدت هذه الجهود رأسياً لتشمل الفرد منذ التحاقه برياض الأطفال وحتى بلوغه نهاية السلم التعليمي بالدرجة الجامعية وما بعدها، كما امتدت هذه الجهود أفقياً لتشمل كافة عناصر العملية التربوية بدءاً من المبنى المدرسي ومرافقه، والمناهج الدراسية وتطويرها، والمعلم وإعداده، والإدارة المدرسية وتحديثها.

ويقاس تطور الأمم والمجتمعات بمدى اهتمامها وتطويرها لنظامها التربوي بما يتلاءم مع مستجدات العصر ومتطلباته، لذا يجب السعي حثيثاً لتحديث إدارة مؤسسات رياض الأطفال بما يتناسب مع حاجات الأطفال والمستجدات التربوية والانفجار المعرفي الهائل المتلاحق .



ولقد أدرك التربويون اليابانيون أن بناء الإنسان الياباني الجديد ، لا يتكامل إلا من خلال الاهتمامات الجادة بتربية الطفل في السنوات الأولى من حياته ، وخاصة في مرحلة رياض الأطفال ؛ فالتنشئة السليمة والمهارات والقيم والاتجاهات التي يكتسبها في هذه المرحلة هي الدعامة الصلبة التي ينمو عليها ، والتي تحدد الحصاد في المستقبل ، ولقد أتضح ذلك من ازدياد الإقبال على التحاق الأطفال في هذه الرياض المنتشرة بأنواعها المختلفة.

لذا تهدف التربية في مرحلة رياض الأطفال في اليابان إلي متابعة نمو الطفل الجسمي وتنمية مهاراته العقلية وتهيئة البيئة المناسبة لهذا النمو ، أي مساعدة الطفل على التكيف مع العالم الخارجي وتنمية عقله وجسمه والتركيز على المعرفة الموجهة ، وتبني الموهوبين من الأطفال وتنمية قدراتهم في شتى المجالات ، ومن الأساليب التربوية المعينة على تحقيق ذلك ما يلي:

- ❖ تشجيع الطفل على الاختلاط والعمل ضمن الجماعة ، وتنمية الإحساس لديه بأنه واحد ضمن هذه الجماعة ، مما يساعد على تنمية روح التعاون والاستقلالية .
- ❖ تنمية المفاهيم السليمة والاتجاهات الصحيحة في تعامل الطفل مع المجتمع المحيط به .
- ❖ توجيه الطفل نحو الاستخدام الصحيح للغة ، من خلال حثه على حب الكتب المصورة والقصص ذات المغزى .
- ❖ تشجيع الطفل على إظهار مواهبه وقدراته في مختلف المجالات ، مثل الموسيقى والرسم . ( ١٨ )

يدار النظام التعليمي الياباني وفق نظام اللامركزية، حيث تتقاسم الحكومة القومية والحكومات المحلية إدارة التعليم ، فوزارة التعليم مسؤولة عن إدارة الخدمات الحكومية على المستوى القومي وجميع المستويات التعليمية ، أما بخصوص مجلس إدارة الروضة اليابانية فإنه "يتكون من رئيس مجلس إدارة بدرجة مدير متقاعد ، ومديرة الروضة - فهي واحدة من النساء القلائل اللاتي يمكنهن في مهنتهن مدة طويلة - التي تدير الروضة وتدبر شئونها المالية وتشرف على المعلمات ، أما دور رئيس مجلس إدارة الروضة فهو دور شكلي وليس وظيفي في شئون الروضة اليومية" . ( ١٩ )

وفي سبيل الارتقاء بمستوى جودة إدارة التعليم الياباني بصفة عامة وإدارة مؤسسات رياض الأطفال بصفة خاصة قامت السلطات اليابانية بتطبيق الكثير من المفاهيم الإدارية الحديثة في نظامها التعليمي مثل : إدارة الجودة الشاملة ، وضبط الجودة وتوكيد الجودة ، والتحسين المستمر (كايزن Kaizen) ، وحلقات الجودة والتي كان لها الأثر الكبير في ظهور النظام الياباني كأحد أفضل النظم التعليمية في العالم .

حيث طبقت اليابان المعايير الأربعة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية - لرفع معدل الإنتاج وجودته والارتقاء به والتحسين المستمر من خلال برامج عمل جيدة وإدارة تعاونية - وهي :

- ١ . التركيز على العملاء ، بهدف تمييز الأدوار وتفهم طبيعة العمل في فريق ، وتركز الخدمات التربوية على نمو الطالب وتحسينه والمدرسة والمعلم ، وتقع مسئولية الإدارة في ضوء هذا النظام بإدخال نظم لحل المشكلات ومتابعتها ، وتنمية إمكانات كل فرد وقدراته من خلال جودة شاملة للمدخلات والمخرجات .
- ٢ . التحسين المستمر ، من خلال مبادئ الأخلاقيات التي يهتم بها النظام التعليمي ويعمل على تطويرها والاهتمام بمستويات التعليم الحقيقي والاهتمام بنظم التعليم البيئية .
- ٣ . تأكيد العلاقة بين جودة التعليم وجودة التكنولوجيا التي يمكن الاستفادة من تطبيقاتها في الارتقاء بتحقيق هدف الجودة أولاً .
- ٤ . ربط نظم التعليم بمتطلبات سوق العمل لوجود ارتباط كبير بين جودة التعليم وجودة العمل على المستويين المحلي والعالمي . ( ٢٠ )

وقد اعتمدت اليابان عند تطبيقها مدخل إدارة الجودة الشاملة في رياض الأطفال على عدة أسس وهي :

- ١ . الاهتمام بنشر ثقافة الجودة الشاملة والتعريف بأهمية تلك الثقافة وأهدافها من خلال عمل برامج تدريبية ، وبرامج توعية ، وعقد لقاءات بين خبراء الجودة والعاملين في مجال التعليم .
- ٢ . تطوير ثقافة العاملين بما يساعدهم على التفوق والازدهار من خلال تطوير ثقافة الجودة الشاملة .
- ٣ . وجود مناخ مفتوح تتوافر فيه الثقة حيث يتم تشجيع العمل كفريق ، مما يؤدي إلى تحقيق مكاسب إضافية من وراء توكيد الأفكار الجديدة لأداء الأعمال بشكل واضح .



٤. تشرب أفكار ديمينج (Deming) وجوران (Juran) وترجمتها إلى واقع في كافة المؤسسات سواء كانت إنتاجية أو خدمية .
٥. الرغبة الصادقة في تحقيق النجاح المنشود ، والإيمان بضرورة التغيير إلى الأفضل.
٦. إزالة الحواجز أو المعوقات التي تقلل من جودة العمل مع إشراك العاملين في اتخاذ القرارات . (٢١)

وتأسيساً على ما سبق فقد وضعت وزارة التربية إطاراً للبرنامج الإصلاحي للتعليم في مرحلة رياض الأطفال في ضوء ثلاثة أهداف رئيسية هي:

- الأول : تعزيز التربية الأخلاقية عند الأطفال.
  - الثاني : تنمية وتطوير الإبداع والفردية لدى الأطفال والبعد عن التسلط والعنف.
  - الثالث : الاستقلال الذاتي لإدارة الروضة ، عن طريق لا مركزية الإدارة التعليمية ، وتعزيز استقلالية المجالس المحلية للتعليم ، وتفعيل الإدارة المستقلة لرياض الأطفال. (٢٢)
- وتأسيساً على ما سبق تتضمن مبادرة الإصلاح التعليمي الياباني في مؤسسات رياض الأطفال الاستراتيجيات التالية :

١. تحسين جودة وبراعة الأطفال فيما يتعلق بعنصر الفهم والبعد عن الحفظ والتلقين .
  ٢. تحسين بيئة التعلم وجعلها ممتعة .
  ٣. إشراك الآباء والمجتمع في العملية التعليمية .
  ٤. الاهتمام بتحسين أداء المعلمين من خلال التنمية المهنية المستدامة.
  ٥. وضع رؤية تربوية جديدة تتناسب مع متطلبات القرن الحادي والعشرون.
  ٦. احترام الفروق الفردية بين الأطفال بهدف تنشئة مواطنين يابانيين أصحاء عقلياً وجسدياً يوقرون الحقيقة والعدل ويحترمون قيم الأفراد.
  ٧. الاهتمام بالتربية الأخلاقية للطفل ، والتي تعرف بتعليم " الكوكورو " Kokoro أى " اكتمال الخلق " ، وهو المفهوم المحورى في التعليم في اليابان فالأنشطة التي تستهدف تنمية الخلق وبنائه وتمامه هي التي تعتبر تعليماً ، بينما تلك التي تستهدف المعرفة والمهارات تعتبر تدريباً.
  ٨. أما أحد أسباب جودة التعليم في اليابان فتكمن في جذب مهنة التعليم لأفضل العناصر البشرية، ويظهر احترام المعلمين في اليابان في استطلاعات الرأي، حيث يحتل المعلمون مكانة تفوق منزلة المهندسين، أو المسؤولين في إدارة المدينة، ويتلقى المعلمون أيضاً رواتب طيبة للغاية، وتفوق رواتبهم عموماً دخول الصيادلة والمهندسين، ومن ثم نجد أن هناك خمسة متقدمين لكل وظيفة تعليمية شاغرة في العام الواحد. (٢٣)
- أما بخصوص تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال أصدر المجلس المركزي للتعليم تقريراً بعنوان نموذج للتعليم الياباني في القرن الحادي والعشرين لإعادة تنظيم وتوجيه التربية في رياض الأطفال ، حيث حدد فيه أسس تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء معايير الجودة الشاملة كما يلي :

١. مساعدة الطفل على تنمية العلاقات الإنسانية - (التعاطف ، احترام الآخرين ، العيش معاً في وئام واحترام، روح العمل التطوعى ، وما شابه ذلك) - والعلاقات الاجتماعية لدى الطفل باعتباره مواطناً يابانياً يعيش في مجتمع دولي.
٢. تهيئة البيئة المادية والنفسية والأنشطة التربوية المناسبة لكل طفل.
٣. تطوير قدرة الطفل على التعلم والتفكير بصورة مستقلة من خلال ممارسة الألعاب التربوية الهادفة.
٤. كما يحدد التقرير أن إدارة رياض الأطفال ينبغي أن توفر الألعاب التربوية الجيدة المناسبة لعمر الأطفال ، بهدف خلق بيئة تربوية ذات جودة عالية.
٥. كما أشار التقرير إلى ضرورة إعادة تنظيم وتفعيل دور الأسرة في تربية الأطفال، وطلب المجلس المركزي للتعليم من إدارة الروضة ضرورة التفاعل مع الأسرة والمجتمع المحلى ، فإذا لم يتم ذلك ضاعت الجهود المبذولة لإصلاح مؤسسات رياض الأطفال.
٦. كما ينبغي أن تسعى إدارة الروضة إلى تحقيق أهداف الروضة المنصوص عليها في المادة (٧٨) من قانون التعليم المدرسى للأطفال من خلال المجالات الستة التالية :

- **المجال الصحي**؛ وما يتضمنه من إكساب الطفل للعادات الصحية والسليمة والعناية بالجسم والحركة .
- **المجال الاجتماعي** ؛ وما يتضمنه من التنشئة الاجتماعية من خلال العناية بشخصية الطفل ، وتكوين الميل للاندماج مع البيئة الاجتماعية .

- **المجال الطبيعي**؛ وما يتضمنه من كائنات حية وظواهر طبيعية، والعمل على ملاحظتها والتعامل معها وفهمها بصورة جيدة.
  - **المجال اللغوي**؛ وما يهدف إليه من إكساب الطفل القدرة على التعامل باللغة والتعبير بها والتفكير من خلالها، وتطوير تصوراته وتخيالاته.
  - **مجال الفنون التعبيرية**؛ والتي تمكن الطفل التعبير من خلالها بسعادة، مثل: الغناء واللعب بالألات الموسيقية والإيقاع والحركة، ومحاولة التعبير عن المشاعر والأفكار من خلالها.
  - **مجال الرسم والأعمال اليدوية**؛ والذي يعبر فيها الطفل من خلال أدواتها وخاماتها ويكتسب المهارات المختلفة، إلى جانب تكوين الميل لتذوق الجمال وإدراكه. (٢٤)
- ولعل من أبرز **معايير جودة القيادة التربوية لمؤسسات رياض الأطفال اليابانية** ما يلي:

- ١- تعيين القيادات الإدارية من بين خريجي الجامعات اليابانية الشهيرة، والحاصلين على درجات مرتفعة في امتحانات الالتحاق بهذه الجامعات، لتفوقهم العلمي طوال مراحل تعليمهم المختلفة. (٢٥)
- ٢- اختيار القيادة التربوية اليابانية والتي تتميز بعدة سمات من أبرزها:

- قيادة جماعية وليست فردية، لأنها محاكاة نفسية بين القائد ومرؤوسيه بتعهده العمل الجماعي لتحقيق الأهداف.
- المسؤولية جماعية في الإدارة اليابانية فلا يتحمل المدير المسؤولية لوحده.
- يتمتع المدير الياباني بالمشاعر الدافئة على المستوى الشخصي.
- التدريب المستمر للقيادات ليصبح المدير القيادي لديه قدرة على أداء العمل بشكل أفضل. (٢٦).

- ٣- ارتكاز القيادة التربوية اليابانية على مجموعة من الأفكار والمبادئ منها:
  - القيادة في مستوياتها العليا هي الأكثر فهماً واقتناعاً بالتغيير إلى الأفضل.
  - اقتناع القيادة بأن التغيير ليس شيئاً ثابتاً، ولكن يتزايد بمعدل مستمر.
  - اقتناع القيادة بالتركيز على استراتيجيات العمل، والعمل هنا الطالب باعتباره غاية الإدارة التعليمية إلى تلبية احتياجاته بما يتماشى مع الاحتياجات البيئية المحيطة.
  - إيمان القيادة بأهمية المبادرة واستثمار الوقت.
  - العبء الأكبر لتغيير ثقافة الأفراد نحو الجودة يقع على عاتق مديري المؤسسات التربوية. (٢٧).

- ٤- تسعى وزارة التربية والتعليم اليابانية إلى تقديم مجموعة من البرامج التدريبية للقيادات التربوية الشابة لتعريفهم بالمفاهيم الحديثة خاصة في مجال القيادة والإدارة، والأساليب التي يمكن إتباعها عند مواجهة المشكلات والأزمات. (٢٨)

### المبحث الثالث: معايير جودة إدارة مؤسسات رياض الأطفال الأمريكية:

اهتمت القيادة السياسية بالتربية وخاصة في مرحلة رياض الأطفال وأطلقت شعار (No Child Left Behind) وذلك للتأكيد على الفرص المتساوية لجميع الأطفال من الفقراء وذوي الاحتياجات الخاصة. (٢٩)

ونتيجة لذلك أصبح من أهم واجبات سلطة الولاية تجاه مرحلة رياض الأطفال ما يلي:

- ❖ الإسهام في توسيع الخدمة التربوية لمرحلة رياض الأطفال.
- ❖ قيام بعض الولايات بدعم مؤسسات رياض الأطفال العامة والمساهمة في تمويلها.
- ❖ تحديد سن القبول بمؤسسات رياض الأطفال بالولاية. (٣٠)
- ❖ تحديد نوع المؤهلات الواجب توافرها في المديرات والمعلمات القائمات برعاية الأطفال، ومن الجدير بالذكر أن الغالبية العظمى من مديرات ومعلمات رياض الأطفال في أمريكا قد حصلن على درجة الماجستير أو الدكتوراه في هذا المجال. (٣١)

أخذت الرابطة القومية لتربية الأطفال الصغار على عاتقها ابتداءً من عام ١٩٨١م وحتى اليوم مهمة ومسئولية التنسيق والتكامل بين الجهود الفردية المستقلة، التي كانت تبذل على مستوى إدارات تربية الأطفال الصغار في مختلف الولايات، لذا وضعت المعايير الخاصة بمؤسسات رياض الأطفال، والتي كان الهدف وراء وضع هذه المعايير هو اهتمام الرابطة بضبط الجودة وضمان تطبيق برامج ذات جودة عالية في كافة المؤسسات التي تخدم مرحلة الطفولة المبكرة بالولايات المتحدة الأمريكية وذلك من خلال:

- تحديد معايير جودة مؤسسات رياض الأطفال والتي تم استخلاصها من البحوث والدراسات التربوية.

- توفير الموارد اللازمة لتحسين جودة البرامج المقدمة في مرحلة الطفولة المبكرة .
  - تعزيز التنمية المهنية ومناخ العمل لموظفي مؤسسات رياض الأطفال .
  - مساعدة الأسر لمعرفة وفهم الحاجة إلى الجودة العالية للتربية في مرحلة الطفولة المبكرة. (٣٢)
١. معايير جودة القيادة التربوية لمؤسسات رياض الأطفال الأمريكية:

- لا يقل مؤهل مديرة الروضة عن درجة البكالوريوس.
- صقل مواهب قيادة الروضة عن طريق التربية المتكاملة والمستمرة من خلال دورات تدريبية متخصصة في الإدارة المدرسية ، وإدارة الأعمال ، والاتصالات ، والتكنولوجيا ، من إحدى الجامعات المتخصصة.
- مديرة الروضة تتميز بمستوى عال من الكفاءة المهنية لتشجيع العمل الجماعي.
- تدعم المناخ الذي يعزز الثقة ، والتعاون ، بين العاملين.
- تتوافر لديها مشاعر الإنسانية وروح الأخوة والزمالة .
- لديها القدرة على الاستيعاب المستمر للتطورات العلمية المتنوعة وتطويرها في المجال التربوي.
- استمرارية تقويم وتطوير البرامج والمناهج بما يتفق مع التطورات التربوية الحديثة.
- القدرة على متابعة سير إجراءات العمل داخل الروضة.
- الإشراف بفعالية على العاملين والأطفال.
- إعادة هيكلة الروضة لتعزيز دورها التربوي والاستفادة من الإمكانيات التقنية الحديثة لتخفيف الضغوط الوظيفية.
- تنمية الثقافة المؤسسية التربوية في بيئة الروضة ، والتي تهدف إلى إتقان الأداء عن طريق فريق العمل التعاوني.
- تحديث الأنظمة واللوائح التربوية بما يتناسب مع الاتجاهات التربوية المعاصرة.
- تقليل الفجوة ما بين المخططين والمشرفين وبين التنفيذيين. (٣٣)

## ٢. إدارة السياسات والإجراءات

- توزيع المسؤوليات على الموظفين ، وتخطيط الوقت ، وتنظيم المصادر المادية والبشرية ، والحفاظ على قنوات الاتصال مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي ، والتأكيد على ضرورة العمل في فرق متعاونة من أجل بناء مناخ جيد لتعلم الأطفال .
- وضع سياسات مكتوبة تتم من خلالها صياغة الخطط والنظم ، والإجراءات التي تمكن إدارة الروضة من تحقيق أهدافها.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات وإدارة نظم المعلومات في جمع وتحليل البيانات التي تستخدم في عملية التخطيط الاستراتيجي للروضة .
- وضع مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات التي تستخدمها الروضة للاتصالات المستمرة مع الأسر.
- وضع مجموعة متنوعة من التقنيات التي تستخدمها الروضة للتغلب على الصعوبات والخلافات التي تنشأ بين الأسر والمعلمين. (٣٤)

## ٣. السياسات المالية والإجراءات:

- تنفيذ السياسات المالية والإجراءات من خلال تقديم أدلة حقيقية على المسائل المالية باستخدام معيار الممارسات المحاسبية. تتسق السياسات والإجراءات المالية مع رؤية الروضة ، وفلسفتها ، وأهدافها ، والنتائج المتوقعة منها.
- لذا تعد ميزانية الروضة على أساس سنوي ، مع وجود نظام للمراجعة أو تعديل الميزانية إذا تغيرت الظروف على الأقل كل ثلاثة أشهر ، لتأكد من نفقات الميزانية ، وأنها تتضمن الحسابات السنوية.
- تتم مراجعة الميزانيات المعدلة حسب الحاجة ، كما أن السجلات المالية (مثل البيانات المتعلقة بالإيرادات والنفقات ، والميزانية العمومية ، والأعمال المصرفية ، الخ) خير دليل على الإدارة المالية السليمة.
- مدير الروضة مسئول مسؤولية مباشرة عن إدارة الموارد المالية وإعداد الميزانية.

## ٤. الصحة والتغذية والسلامة :

- تدون إدارة الروضة السياسات الرامية إلى الحفاظ على الصحة والسلامة للأطفال وللعاملين .
  - اتخاذ الإجراءات الضرورية للحد من المخاطر الناتجة عن الأمراض المعدية، وتلوث الهواء في الأماكن المغلقة، والتلوث الضوضائي.
  - إعداد التقارير الخاصة بالموظفين والأطفال الذين يعانون من الأمراض .
  - اتخاذ إجراءات وقائية لحماية الأطفال والكبار من الأخطار البيئية مثل تلوث الهواء بمركبات الرصاص، وفقاً لمتطلبات الصحة العامة.
  - البعد عن سوء معاملة الأطفال وإهمالهم.
  - أن تكتب إدارة الروضة الخطوط العريضة لإجراءات الصحة والسلامة في ضوء المعلومات التي جمعت من الأسر والاحتفاظ بها في ملف خاص بكل طفل (البطاقة الصحية).
  - تتناول إجراءات استخدام الأدوية الطبية الخاصة التي يحتاج إليها الأطفال المسجلون .
٥. سياسة شؤون الموظفين :

- توافر سجلات شؤون الموظفين التي تحدد الأدوار والمسؤوليات ، والمؤهلات ، والتدريب المتخصص المطلوب من الموظفين.
- تقديم التقارير والعلاقات بين جداول المرتبات مع العلاوات على أساس الكفاءة المهنية ، وطول مدة الخدمة ، وتقييم الأداء ؛ لتوفير الحوافز القائمة على المشاركة في فرص التطوير المهني.
- إجراءات التوظيف : ضمان أن جميع العاملين في الروضة (سائق الحافلة ، العاملات ، والطباخين ، وغيرهم) الذين يتعاملون مع الأطفال في الروضة قد أنجزوا الدراسة الثانوية أو ما يعادلها ، وخلوهم من الأمراض المعدية مثل مرض السل النشط ، كما تتوافر لديهم الكفاءة للعمل مع الأطفال.
- سرية ملفات الموظفين لتقييم السجلات والوثائق للتطوير المهني المستمر ، ونتائج تقييم الأداء ، ويتم حفظها في مكان آمن.

#### ٦. برنامج التقييم والمساءلة ، والتحسين المستمر:

- يتم تقييم جميع الموظفين على الأقل سنويا من قبل مجلس إدارة الروضة.
- وضع خطة للتنمية المهنية للموظفين على أساس الاحتياجات التي تم تحديدها من خلال تقييم الموظفين وغيرها من المعلومات عن برنامج عمليات التقييم.
- ويشمل التدريب على المهارات اللازمة لبناء علاقات ايجابية ، وجميع جوانب المناهج الدراسية ، وأساليب التدريس ، والمهارات اللازمة لإقامة شراكة مع الأسر والمجتمع المحلي ، والمهارات اللازمة للتعاون والمشاركة.
- تتيح إدارة الروضة للموظفين الفرص المناسبة لمساعدة الأسر في اتخاذ القرارات لتحسين العمل في الروضة ، حيث يجتمع الموظفون والأسر مرة في السنة على الأقل للتشاور بشأن التخطيط والعمليات الجارية في الروضة. (٣٥)

**هذا ويمكن أن نستخلص مما سبق عرضه مجموعة من معايير الجودة الشاملة في إدارة رياض الأطفال والتي**

**يتم تناولها فيما يلي :**

١. الاهتمام بنشر ثقافة الجودة الشاملة داخل مؤسسات رياض الأطفال ، قبل السعي بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ويكون نشر تلك الثقافة من خلال:
  - تنظيم برامج ودورات تدريبية للعاملين في مجال رياض الأطفال .
  - تنظيم لقاءات فكرية مع أبرز علماء وخبراء الجودة.
  - إصدار مجلات عن الجودة موجهة للعاملين.
  - إنشاء أقسام أو إدارات للجودة بكل مديرية أو إدارة تعليمية.
  - إنشاء مركز للجودة يهدف إلى تأسيس ثقافة الجودة في مؤسسات رياض الأطفال.
  - تغيير ثقافة الروضة من خلال تنمية ثقافة الجودة.
  - تطوير ثقافة العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة.
  - تحسين مناخ العمل داخل مؤسسات رياض الأطفال من خلال تشجيع العمل الجماعي.
٢. الاهتمام بتشكيل فرق عمل متخصصة مما يطلق عليهم (دوائر الجودة) التي نشأت في اليابان ، واعتمدت عليها الإدارة اليابانية في الارتقاء بمستويات الأداء في مؤسساتها التربوية، والتي يتم تشكيلها من العناصر المتميزة من داخل المؤسسة للقيام بتشخيص وتحليل المشكلات التي تواجه أداء الخدمة التي

تقدمها المؤسسة التربوية ووضع نظام متكامل لإدارة الجودة بها ومتابعته وتطبيقه وتطويره وتحسينه بصفة مستمرة.

٣. التأكيد على عنصرى القيادة والإدارة من خلال الاختيار الجيد للقيادات الصالحة لشغل المناصب القيادية فى مؤسسات رياض الأطفال ممن تتوفر فيهم القدرة الإدارية والفنية ، والإلمام الشامل بالاتجاهات الفكرية الحديثة بالإدارة ، وكذا اقتناع تلك القيادات بأهمية تطبيق معايير إدارة الجودة داخل مؤسساتهم ، بهدف تحسين ورفع كفاءة مستويات الأداء .

٤. نجاح مؤسسات رياض الأطفال فى تأدية خدمات على مستوى عال من الجودة ، إنما يتوقف على أكتاف العاملين (معلمين وإداريين) مقدمى تلك الخدمات مما يتطلب إعدادهم وتنمية مهاراتهم وتطوير سلوكياتهم لكى يكونوا قادرين على تحمل المسؤولية ، والحرص على تقديم الخدمة للمستفيدين بكل سهولة ويسر .

٥. مشاركة المجتمع وفنائه المختلفة سواء أولياء الأمور ، ورجال الأعمال ، وأفراد المجتمع المحلى ، والجمعيات الأهلية فى إدارة وتمويل رياض الأطفال.

٦. ضرورة وضع نظم جيدة للرقابة والمتابعة وتقويم أداء الخدمات المقدمة إلى الأطفال، بهدف الرقابة الوقائية قبل العلاجية ، وذلك للعمل على منع تكرار حدوث الأخطاء أو الانحرافات عن الخطط وبرامج العمل الوقائية المحددة.

٧. تشجيع معلمات رياض الأطفال على استكمال دراستهن العليا وصرف مكافآت خاصة لهن لمسايرة الاتجاهات التربوية المعاصرة ، كما حدث فى الولايات المتحدة الأمريكية حيث " أمر الكونجرس الأمريكى أنه بحلول عام ٢٠٠٣م، يجب أن يكون ٥٠% من معلمات رياض الأطفال حاصلات على درجة أستاذ مساعد تخصص تربية طفل ما قبل المدرسة " (٣٦).

٨. تطوير معايير وأسس اختيار مديرى رياض الأطفال ووكلائهم بما يتفق مع كفاءاتهم الإدارية درجاتهم العلمية ، وخبراتهم ، وسماتهم الشخصية والدورات التدريبية فى الإدارة المدرسية وإجادتهم لاستخدام الحاسبات وشبكات المعلومات واللغات .

٩. توفير إدارة لرياض الأطفال متطورة تتمتع بالديناميكية والمرونة ، وتقوم على مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ والتقويم ، والعمل بروح الفريق ، حيث يشير مبدأ الإدارة بروح الفريق فى رياض الأطفال إلى انسيابية العملية التربوية والإدارية فى نظام هذه المؤسسات بلا معوقات بيروقراطية ، بداية من تحديد الأهداف والسياسات، جودة التنظيم وتقسيم العمل ، تخطيط ووضع البرامج ، تنظيم العلاقات الوظيفية ، تحقيق الرقابة ، تحديد المسؤوليات ، تحديد طرق وإجراءات العمل ، توفير الكوادر ومراعاة وحدة القيادة ، وتفويض السلطة فى بعض المهام ، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية والفنية لرياض الأطفال .

١٠. تأكيد التكامل بين رياض الأطفال ومؤسسات المجتمع الأخرى ، فرياض الأطفال ليست جزيرة منعزلة عن مؤسسات المجتمع الأخرى ، ولكنها مرتبطة بها معتمدة عليها فى تكامل العمل التربوى الموجه لطفل ما قبل المدرسة ، ليصب فى نفس الاتجاه وإن اختلفت روافده ، فرياض الأطفال فى إطار هذا المنظور تعتمد على الأسرة والمجتمع ، والأسرة تعتمد على رياض الأطفال والمجتمع ، والمجتمع يعتمد على كل من رياض الأطفال والأسرة فى تكوين أساس التنمية البشرية ( الأطفال ) الذين هم هدف التنمية المجتمعية ووسيلتها لارتداد المستقبل المنظور.

١١. ضرورة حصول جميع معلمات رياض الأطفال على دورات تدريبية متخصصة فى مجال تربية الطفل وذلك بغرض التنمية المهنية المستدامة لهن ، وتتضمن هذه الدورات ما يلى:

- طرق تفعيل العلاقات الاجتماعية بين الروضة والبيت والمجتمع .
- مناهج رياض الأطفال وطرائقها ووسائل تقويمها.
- الإدارة فى رياض الأطفال ومستوياتها.
- مراحل نمو الطفل وصحته النفسية وأساليب تعلمه وسيكولوجية أعبائه.

ومن هنا يظهر بوضوح أن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة فى العديد من مؤسسات رياض الأطفال فى أمريكا واليابان قد ساهم بدرجة كبيرة فى نجاح هذه المؤسسات فى تحقيق أهدافها بدون إحداث هدر تربوي ، وتلبية رغبات الأطفال وأولياء الأمور والمجتمع وأعضاء هيئة التدريس ، بالإضافة إلى تحسين طرق التدريس ووسائل التقويم وتصميم مناهج تربوية تلائم عمليات التعلم الذاتى .

وهذا يتطلب من قيادات التعليم فى مصر تحقيق معايير الجودة الشاملة فى مؤسسات رياض الأطفال ، ولتحقيق هذه المعايير لابد من وجود أنماط قيادية ديمقراطية تؤمن بالتشاركية والتعاون بين جميع العاملين ويسود بينهم التقدير والاحترام ويتمتعوا بروح معنوية عالية ودافعية نحو التغيير للأفضل .

### ثالثاً : تصور مقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في مصر

يقصد بالتصور وضع إطار عام يوضح إمكانية تطوير إدارة رياض الأطفال في مصر في ضوء الأساليب الإدارية الحديثة من أجل تحسين وتجويد البرامج التربوية المقدمة للطفل باستمرار وبالتالي تحقيق أهداف العملية التربوية داخل رياض الأطفال على أكمل وجه ممكن.

#### آليات تنفيذ التصور المقترح

تحتوي آليات التنفيذ على عدة خطوات هي تحديد رؤية ورسالة الروضة، الأهداف الاستراتيجية، والمسح البيئي، ثم وضع الخطة التنفيذية، ويمكن توضيحها فيما يلي :

#### (أ)- رؤية ورسالة مؤسسات رياض الأطفال

الرؤية هي حلم مستقبلي واقعي لما يجب أن تكون عليه الروضة بنهاية فترة الخطة الاستراتيجية (٥- ١٠ سنوات) فهي طموحات وآمال الروضة في المستقبل، أما رسالة الروضة تساعد على تركيز جهود أعضاء الروضة والمعنيين بالتربية في رياض الأطفال في اتجاه واحد محدد ، وهي أساس الأهداف التي يتم وضعها للروضة، فهي وثيقة مكتوبة تمثل دستور الروضة والمرشد الرئيسي لكافة قراراتها وجهودها.

#### (ب)- الأهداف الإستراتيجية لمؤسسات رياض الأطفال

وتتضمن الأهداف الإستراتيجية لمؤسسات رياض الأطفال ما يلي :

١. تحسين الأداء التربوي والإداري داخل مؤسسات رياض الأطفال.
٢. اقتراح بعض الأمور الإدارية الجديدة .
٣. تحقيق مبدأ المساواة بين مؤسسات رياض الأطفال والمجتمع.
٤. الانفتاح على المجتمع مع تحقيق أقصى مشاركة له في تحقيق الجودة المرغوبة.
٥. التخلص من برامج مؤسسات رياض الأطفال وأنشطتها التربوية التي لم تنل رضا المجتمع.
٦. السعي نحو التخفيف من الرقابة على إدارة مؤسسات رياض الأطفال وتنمية روح الرقابة الذاتية في نفوس العاملين .
٧. تطوير الثقافة المؤسسية التعليمية إلى ثقافة تؤمن بالجودة والتميز.
٨. الاهتمام بتطوير التربية وتحسين ظروفها في رياض الأطفال.
٩. شيوع حالة من الرضا في نفوس الأطفال تجاه ما توفره لهم رياض الأطفال محققاً لذواتهم وطموحاتهم.
١٠. شيوع اتجاهات طيبة نحو مؤسسات رياض الأطفال من جانب المعلمات والمجتمع.

#### (ج)- المسح البيئي

يتم المسح البيئي لكل من البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات وكذلك البيئة الداخلية لتحديد نواحي القوى والضعف في المؤسسة كما يلي:

##### ○ أولاً: تحليل البيئة الخارجية

رياض الأطفال مؤسسة تربوية اجتماعية ومنبر مشع للتربية ، ذات أهداف تربوية وتعليمية واجتماعية ،ولذا يجب أن يكون لها دورها الريادي في خدمة المجتمع، والتواصل معه فيما يحقق الأهداف المرجوة، ولكي يكون لرياض الأطفال ذلك الدور فإن عليها أن تتعدى فناءها، وتذهب إلى عمق المجتمع لتتسع دائرة تأثيرها ،ويكون هناك تغذية راجعة تعود بالنفع والفائدة، وهذا يتطلب من الإدارة الناجحة لرياض الأطفال التي تعمل على تحقيق الجودة الشاملة ضرورة دراسة القوى الثقافية أو المتغيرات المحتملة مثل القوى الاقتصادية والاجتماعية والدينية وغيرها، والتي ينعكس أثرها على إدارة رياض الأطفال.

##### ○ ثانياً: تحليل البيئة الداخلية

يفضل عمل مراجعة وفحص شامل لأحوال رياض الأطفال وإمكانياتها المادية والبشرية الحالية، أو بمعنى آخر تحديد نقاط القوة والضعف بها قبل البدء في تطبيق الجودة الشاملة، وللحصول على الفائدة المرجوة ينبغي استخدام موارد المكان وهذه الموارد تشمل:

##### - موارد مادية

وتتضمن التمويل والمبنى ويعد التمويل من العناصر الهامة عند القيام بعملية التخطيط ، لذا ينبغي تحديد الموارد والإمكانات المتاحة ومصادر الإنفاق وذلك من أجل تحقيق مبدأ هام من مبادئ التخطيط وهو الواقعية، ويقترح الباحث أن يكون للتمويل مصادر متعددة منها الحكومي أو التبرعات والهبات ،وهنا يجب الإشارة إلى أن عنصر التمويل ليس بالضرورة أن يعتمد على حجم الميزانية بقدر ما يعتمد على الحكمة في الإنفاق .

##### - موارد تكنولوجية

وبإمكان هذه الموارد أن تشكل صيغا جديدة للمشاركة والتفاعل والاتصال بين الموجهة والروضة والمعلمة ويمكن كذلك أن تكون مهمة لإثراء العملية التربوية فالبريد الإلكتروني يمكن أن يكون وسيلة للنقاش والاتصال، والموارد التكنولوجية يجب أن تضم :



- قاعدة معلومات تربوية تضم المعلومات كافة التي تحتاجها المديرية عند قيامها بعملية الإشراف .
- قاعدة معلومات تخصصية لتمكين كل معلمة من الإطلاع على الجديد في تخصصها.
- قاعدة معلومات عامة تزود المعلمة بالجديد في مجالات الحياة كافة، وذلك لتكون على تواصل مع المتغيرات المحلية والعالمية .

#### - موارد بشرية

وهنا يجب الإشارة إلى ضرورة انتقاء الأفراد الذين يملكون الاستعداد لتبني مبادئ الجودة الشاملة، واستخدامها بشكل دائم عند إصدار القرارات المهمة، إضافة إلى الاسترشاد بتهيئتها في الأنشطة اليومية، كذلك ينبغي تبني ثقافة جديدة يمكنها إيجاد قدر من الترابط والتماسك بين أفراد العمل، ثقافة تقدر المواهب وتشجع الإنجاز، وتدعو إلى إتقان العمل وحسن الأداء لإخراجه في أفضل صورة، وتحترم الفروق الفردية وذلك بغرض إحراز النجاح .

#### (د)- وضع الخطة التنفيذية

ويمكن توضيح آليات تنفيذ التصور المقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال كما يلي :

#### ١. التمهيدي للتغيير والتطوير

ويطلب ذلك نشر أفكار وثقافة وفلسفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسات رياض الأطفال، لتقبل التغيير والتطوير لمتطلبات الجودة، وتغيير البنية التنظيمية، وتغيير البنية الإدارية، وتكوين مجلس قيادة الجودة الذي يشرف على إدارة الجودة وإنجازاتها داخل مؤسسات رياض الأطفال، بحيث يعتمد جوهر قيادة الجودة على المشاركة وتفويض بعض المسؤوليات وتنمية العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في مؤسسات رياض الأطفال من خلال العمل الجماعي، وذلك بإتباع الخطوات التالية :

- ❖ تحديد مفهوم ثقافة الجودة وعناصرها ومكوناتها.
- ❖ بناء خطة متكاملة لتبني ثقافة الجودة الشاملة في الإدارات التعليمية والعاملين في رياض الأطفال .
- ❖ إقناع العاملين في رياض الأطفال بأهمية تبني مفهوم ثقافة الجودة.
- ❖ إيجاد الدافعية لدى العاملين لتبني مفاهيم وثقافة إدارة الجودة.

#### ٢. التخطيط للجودة

هذه المرحلة تتميز بأنها عمل ذهني يسبق إصدار القرار بمعنى أنها مرحلة التفكير التي تسبق التنفيذ، ويعتبر التخطيط نقطة البدء الأساسية في سلسلة من العمليات الإدارية وهي تستهدف تحديد أهداف إدارة الجودة الشاملة داخل رياض الأطفال، والعمل على توفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية لذلك، وتحديد احتياجات الأطفال والعاملين، وتحديد عوامل النجاح، وهذه مهمة مدير رياض الأطفال وفريق العمل داخل رياض الأطفال .

#### ٣. التنظيم للجودة

يعنى عملية تقسيم وتوزيع وتنسيق أنشطة اللجان التنظيمية للجودة وفرق العمل والعاملين سعياً لتحقيق الأهداف التي تضمنتها الخطة، وهذا يتطلب إعادة ترتيب وتنظيم الهيكل التنظيمي برياض الأطفال، **فالهيكلة التنظيمية الإداري المقترح لرياض الأطفال** يؤدي إلى انسياب العمل أفقياً ورأسياً ويخفف حدة الروتين الذي كان يعوق انسياب العمل في الهيكل التنظيمي التقليدي، ويشمل :

(أ) مدير رياض الأطفال وهو الشخص القائم بالإشراف على جميع المهام الإدارية والفنية.

(ب) **اللجان التنظيمية للجودة في الإدارة التعليمية وتضم :**

- **لجنة الرقابة والإشراف:** تقوم بجمع التقارير الواردة من الوكلاء أو المعلمات الأوائل في جميع الروضات، ومتابعة التزام المعلمات بالتوجيهات . وتقوم بالإشراف على المعلمات والأطفال والبرنامج اليومي، وتقوم بوضع معايير الجودة المطلوبة لتحسين الأداء في رياض الأطفال .
- **لجنة التعاون :** تسعى إلى إقامة علاقات ودية تعاونية مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور، وإقامة علاقات إيجابية مع وسائل الإعلام.
- **لجنة التخطيط والتطوير:** تقوم بالتخطيط للبرامج المختلفة تعليمية، تدريبية، وتحسين وتطوير العمل الإداري من خلال إعادة النظر في الفلسفة والأهداف من أن الآخر، والتخطيط للبرامج التدريبية اللازمة لذلك.
- **لجنة المتابعة والتقييم:** وتقوم بمتابعة الأعمال وتوجيه فرق العمل لأعمالهم - بحيث يضم كل فريق عدداً من الأفراد يتراوح ما بين ( ٣ : ٦ ) أفراد ويعهد لكل فريق بتحسين عنصر من عناصر العملية التربوية والعمل على تجويده وإحداث تطوير به -، والتعرف على المشكلات التي تواجههم وتقديم الحلول لهم، وتقوم بتقويم عمل العاملين داخل رياض الأطفال.
- **لجنة التدريب والمعلومات:** تقوم بمهمة تدريب المعلمات والإداريين برياض الأطفال على أساليب ونظم إدارة الجودة الشاملة، ويعهد إليها جمع البيانات المتعلقة بالعملية التربوية داخل رياض الأطفال وتبويبها وتنظيمها وتقديمها بصورة واضحة لمتخذي القرار.

#### ٤. التطبيق للجودة



وتعنى بدء تنفيذ الخطط الموضوعة لتحسين العمل وفق خطة مبرمجة زمنياً يوضح فيها النشاط المراد تنفيذه ووقته وتكاليفه وإجراءات تنفيذه وتقييمه ومتابعته، ولتحديد مراحل تطبيق إدارة الجودة قام الباحث بالإطلاع على نموذج الإدارة التربوية في اليابان وأمريكا في مؤسسات رياض الأطفال وعلى غرارها قام بتحديد مراحل تطوير العمل الإداري على النحو التالي :

✓ **مرحلة الاستعداد لإدارة الجودة :** وفيها يتم تحديد أهداف الروضة ورسالتها ، ثم تحديد البيانات المراد الإشراف عليها ، وتكوين فريق العمل ، وإبلاغ الإدارة التعليمية بخطة التطوير.

✓ **مرحلة التنظيم والتنسيق:** يوزع أفراد فريق العمل كل على حسب تخصصه ( متابعة البرامج والأنشطة من خلال الزيارات الصفية، متابعة حالة المباني المدرسية، ومدى الاستخدام الأمثل لها ، الإطلاع على خطط الروضة ومدى تنفيذها)، ولضمان تحقيق الأهداف ينبغي القيام بعملية التنظيم والتنسيق بين فرق العمل وبعضها.

✓ **مرحلة الإشراف:** فيها يتم الاجتماع بالمعلمات والإداريين كل على حدا لمناقشة الإيجابيات والسلبيات.

✓ **كتابة التقرير النهائي** لتقديمه لمدير الروضة ويراعى عند كتابة التقرير :  
○ أن يدون أي شخص من أطراف العملية التربوية ملاحظاته خاصة عند كتابة فريق العمل للتقارير الشخصية.

○ أن تكون التقارير موضوعية وحيادية تتضمن الإيجابيات والسلبيات.

○ تجنب عقد المقارنات أثناء كتابة التقارير .

○ أن يكون التقرير واضحاً وموجزاً .

✓ **مرحلة ما بعد الإشراف :** يقوم مدير الروضة بعقد اجتماع مع رئيس فريق العمل لمناقشة التقرير، وتكليف فرق العمل بوضع خطة لمعالجة بعض السلبيات خلال فترة زمنية محددة.

✓ **المتابعة والتقييم:** المتابعة ليست مجرد الإشراف على تنفيذ الخطة ولكنها عملية تحليلية لجميع مراحل تنفيذ العمل الإداري هدفها اكتشاف مواطن الضعف والقوة ومعالجة نواحي الضعف، أما عملية التقييم فهي تشكل الأساس الذي ننطلق منه لتعديل الوضع الراهن في سبيل الوصول إلى المأمول، فالوقوف على المعلومات الخاصة بالأداء إن أحسن استخدامها فإن ذلك يسهم في توفير المجال المطلوب للتفكير في جودة أداء كل فرد . فلا سبيل للجودة إلا بالتقييم الفعال .

## ٥. رقابة الجودة

من خلال وسائل الرقابة الذاتية للعاملين وكذلك الرقابة الخارجية من خلال لجنة الرقابة والإشراف للتأكد من أن الإدارة وجميع العاملين في رياض الأطفال يؤدون العمليات الإدارية والفنية بمستوى الجودة المطلوبة، ورصد السلبيات والأخطاء ومعالجتها في إطار التطوير والتحسين المستمر والشامل من الناحية الإدارية والأكاديمية.

وهناك العديد من المهام التي يجب أن يسعى مدير الروضة إلى تلبيةها لضمان مشاركة كل فرد داخل الروضة بفعالية في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل الروضة :

■ التواصل والتفاعل مع كل فرد داخل الروضة.

■ تحديد المواقف السلوكية الصحيحة وتوفير الحافز لباقي الأفراد لبذل أقصى جهدهم لضمان نجاح عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل الروضة.

■ تطوير مهارات هؤلاء الأفراد والتي تؤهلهم للمساهمة بفعالية في تلك العملية.

■ مساعدة هؤلاء الأفراد على استيعاب وفهم أساسيات الإدارة التربوية الناجحة من خلال تطبيق النظم الخاصة بإدارة الجودة الشاملة داخل رياض الأطفال .

وفي ضوء ما سبق يتضح أن **مدير الروضة الفعال** هو الذى يستخدم مهاراته وخبراته فى تطبيق الأساليب الحديثة للإدارة بحيث تتناسب مع طبيعة العمل الإداري الذى يمارسه داخل الروضة ، ويقدر ما يكون مدير الروضة وأعضاء الجهاز الإداري بالروضة وجميع العاملين فيها ملتزمين بالجودة الشاملة وأسسها ومبادئها بقدر ما تتحقق الجودة الشاملة فى مختلف عناصر العملية التربوية داخل رياض الأطفال.

## رابعاً: توصيات البحث:

ولذا يقترح الباحث مجموعة من التوصيات يتم تناولها فيما يلي :

١. ضرورة اهتمام وزارة التربية والتعليم بنشر إدارة الجودة الشاملة ومبادئها وثقافتها وتقديم التسهيلات فى مؤسسات رياض الأطفال عن طريق :

- ضرورة توفير وحدة إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم خاصة بمرحلة رياض الأطفال وتقديم الإشراف والمتابعة.

- ضرورة توفير المتطلبات المادية والبشرية والمعلوماتية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في رياض الأطفال .

- إعداد الكوادر المسؤولة عن تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة ومبادئها.
- عقد الورش والدورات التدريبية للمديرين والمعلمين وإدارة رياض الأطفال بشكل عام حول الجودة الشاملة ومبادئها ونشر قيمها واتجاهاتها.
- تقديم التسهيلات اللازمة لمديري رياض الأطفال من دعم مادي ومعنوي وتحديث العمل باستمرار .
- توفير نشرات تربوية وعمل كتيبات حول الجودة الشاملة ومبادئها من قبل وزارة التربية والتعليم.
- الابتعاد عن المركزية في إدارة رياض الأطفال من قبل وزارة التربية والتعليم وإعطاء مدير رياض الأطفال صلاحيات أوسع .
- السعي لتوفير جو من الأمن والطمأنينة والعمل بروح الفريق والعمل على التحسين المستمر داخل رياض الأطفال.

٢. التأكيد على دور مدير رياض الأطفال بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً في ضوء معايير مبادئ الجودة الشاملة.
٣. ضرورة توخي الموضوعية في عملية اختيار مديري رياض الأطفال بحيث تستند على أسس مهنية حتى يتسنى لهم إدارة رياض الأطفال وفق مبادئ الجودة الشاملة.
٤. توفير الكفاءات التعليمية وتطوير أدائها باستمرار على اعتبار أن المعلمة حجر الأساس في العملية التربوية وفي تحقيق الجودة في رياض الأطفال.
٥. التدريب المستمر للجودة وذلك بتوفير برامج تدريبية خاصة ينفذها المتخصصون بمدخل إدارة الجودة الشاملة وبحيث تشمل جميع المستويات الإدارية والأكاديمية في رياض الأطفال وفقاً لحاجاتهم.
٦. تفعيل وسائل الاتصال والتواصل بين رياض الأطفال وأولياء الأمور من جهة وبينها وبين المؤسسات المجتمعية من جهة أخرى بما يعود بالفائدة عليها وعلى المجتمع بأسره.
٧. ضرورة العمل على إنشاء وحدة لتقويم العمل في المجالات المختلفة للروضة ليتم من خلالها تقويمها في المساهمة في وضع الخطط والاستراتيجيات التي تدعم وتساعد في تطوير الروضة وارتقائها .
٨. تحقيق الإثراء العلمي للعاملين من خلال برامج تدريبية متنوعة تلبي حاجاتهم.
٩. توفير بيئة تربوية مناسبة ومناخ تربوي جاذب يعمل على تحقيق العمل الجماعي في الروضة بين العاملين والأطفال.
١٠. تشكيل فرق عمل لتحديد المشكلات التي تواجه العاملين في الروضة واقتراح الحلول المناسبة.
١١. الاهتمام بالدورات التدريبية الخاصة بالجهاز الإداري بالروضة وخاصة فيما يتعلق بالممارسات داخل الروضة من وضع الخطط وتحديد أساليب سير العمل داخل الروضة ، وأساليب حل المشكلات التي قد تواجه إدارة الروضة .
١٢. تشكيل لجان جودة متخصصة في إعداد وتوصيف البرامج والأنشطة التربوية لطفل الروضة.
١٣. تقديم حوافز ومكافآت معنوية للمتميزين من العاملين.
١٤. وضع معايير محددة وواضحة للإنجاز يتم في ضوءها تقويم العاملين وتقديرهم.
١٥. تفويض السلطات وعدم الاستئثار بها من قبل إدارة رياض الأطفال.
١٦. حصر وتصنيف لاحتياجات الأطفال والعاملين ، وبالتالي وضع خطة مكتوبة وواضحة لتحقيق هذه الاحتياجات.

## المراجع

- ١- حشمت جبر و ياسر فاروق :المدير المحترف وحلقات التميز ،القاهرة، شركة البراء، ١٩٩٧م، ص ص ٩-١١ .
  - ٢- وزارة التربية والتعليم :مبارك والتعليم- تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ،مطابع قطاع الكتب، القاهرة، ٢٠٠٢م، ص٢٤ .
  - ٣- جمهورية مصر العربية : رئاسة مجلس الوزراء:القرار رقم (٣٤٥٢) لسنة ١٩٩٧ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الطفل رقم (١٢) لسنة ١٩٩٦، القاهرة ، الهيئة العامة للمطابع الأميرية، ١٩٩٧ ، ص ٥٢ .
  - ٤- محمد حسن العميرة :مبادئ الإدارة المدرسية ،ط (٣) ، عمان، دار المسيرة ، ٢٠٠٢م ، ص ١٨ .
  - ٥- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد :وثيقة اعتماد مؤسسات رياض الأطفال ، ٢٠٠٩م .
- At web site <http://naqaae-org.mam9.com/forum.htm>
- : "Continuous Improvement in the Kindergarten Classroom", Rampelt\_Toby(6)  
Teaching and Change, v.2, n.3, p195-217, September, 1995 , ERIC: EJ697037  
(7) Moura E Sa P.; Saraiva P. : " The development of an ideal kindergarten through concept engineering/quality function deployment, Total quality management, Volume 12, Number 3, 1 May 2001 , pp. 365-372 .

- (8) Fred Ebbeck : "Quality Is Culture – bound " , Paper Presented at the World Congress on Early Childhood Education-OMEP (23rd, Santiago, Chile, July 31-August 3, 2001) , 2001 , [www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/recordDetail, no=ED457958](http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/recordDetail, no=ED457958)
- ٩- سحر إبراهيم أحمد بكر : " إعادة هندسة إدارة مؤسسات ما قبل المدرسة في ضوء التوجهات العالمية للطفولة " ، المؤتمر السنوي الأول لمركز رعاية وتنمية الطفولة – تربية الطفل من أجل مصر المستقبل الواقع والطموح ، مركز رعاية وتنمية الطفولة ، جامعة المنصورة ، في الفترة من ٢٥ – ٢٦ ديسمبر ٢٠٠٢م .
- ١٠- مهني غنايم : قصة المعايير القومية للتعليم لماذا...؟ وكيف...؟ ، المؤتمر العلمي السنوي لكلية التربية بالمنصورة بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة " أفق الإصلاح التربوي في مصر " ، كلية التربية ، جامعة المنصورة ، في الفترة من ٢ – ٣ أكتوبر ٢٠٠٤ م ، ص ٣٧١ .
- ١١- جابر محمود طلبة : مستقبل تربية الطفل - بحوث ودراسات ، سلسلة الطفل أصيل (٣) ، ط١ ، مكتبة جرير للنشر والطبع والتوزيع المنصورة ، ٢٠٠٢م ، ص ٤٠٦ .
- ١٢- محسن خضر : من فجوات العدالة في التعليم ، الطبعة الأولى ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، ٢٠٠٠م ، ص ١٨ .
- ١٣- جابر محمود طلبة : مرجع سابق ، ص ص ٥٧٣ - ٥٧٤ .
- ١٤- جمهورية مصر العربية : رئاسة مجلس الوزراء ، المجلس القومي للطفولة والأمومة : القانون رقم (١٢) لسنة ١٩٩٦م بأحكام حماية الطفل ، ص ١٦ .
- ١٥- هدى محمود الناشف : رياض الأطفال ، الطبعة الرابعة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠٥ م ، ص ١٨٢ .
- ١٦- جابر محمود طلبة : مرجع سابق ، ص ٥٧٣ .
- ١٧- جابر محمود طلبة : مرجع سابق ، ص ٥٧٤ .
- (18) Kodama Taketoshi: Pre-school Education In Japan, NIER Occasional Paper, National Institute, For Education Research, Tokyo, March, 1983, p.6.
- (19) Harold W. Stevenson, Shinying Lee, & Theresa Graham : "Chinese and Japanese Kindergartens ;Case Study in Comparative Research", In: Handbook of Research on the Education of Young Children, ed. Bernard Spodek, New York: Macmillan, 1993,p.520.
- ٢٠- صلاح الدين المتبولي: التربية ومشكلات المجتمع ، الإسكندرية ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، ٢٠٠٣م ، ص ٢١٠ .
- ٢١- أحمد عبد الحميد الشافعي ، السيد محمد ناس : " ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني ، وإمكانية الاستفادة منها في مصر " ، مجلة التربية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة ، المجلد الثاني ، العدد الأول ، فبراير ٢٠٠٠م ، ص ص ٨٣ – ٨٦ .
- (22) Tokutake Takehiko : Educational Reform, An Interactive Journal of Informed Opinion, ,Vol.27,No.6,October,2000, <http://www.japanecho.co.jp/sum/2000/270603.html>
- (23) Daniel Dolan:" Best Practices for Education Reform in Japan: Principles and Priorities" ,03/09/2007 , At web site: [http://www.glocom.org/opinions/essays/200206\\_dolan\\_best/index.html](http://www.glocom.org/opinions/essays/200206_dolan_best/index.html)
- (24) Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology: Japanese Government Policies in Education, Culture, Sports, Science and Technology 2001, [http://211.120.54.153/b\\_menu/hakusho/html/hpac200101/index.html](http://211.120.54.153/b_menu/hakusho/html/hpac200101/index.html)
- ٢٥- سيد عاشور أحمد : "التجربة اليابانية والتعليم " ، مركز دراسات المستقبل ، جامعة أسيوط ، ١٩٩٦ ، ص ١٥ .
- ٢٦- وحيد بن أحمد الهندي : " عرض نقدي لكتاب استراتيجية الإدارة اليابانية " ، مجلة الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، المجلد (٤١) ، العدد (٤) ، يناير ٢٠٠٢م ، ص ص ٧٩٤-٧٩٥ .
- ٢٧- أحمد عبد الحميد الشافعي ، السيد محمد ناس : ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر ، مجلة التربية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة ، المجلد الثاني ، العدد الأول فبراير ٢٠٠٠م ، ص ١٠٥ .
- (28) National graduate institute for policy studies in Japan: "Young Leaders Program-grips school of government", April ,2002,<http://www.grips.ac.jp/degree/youngleaders.html>.
- ٢٩- حسن حسين البيلاوي: المعايير القومية للتعليم (الطموح والتحديات) ، المؤتمر العلمي أفق الإصلاح التربوي في مصر ، في الفترة من ٢ : ٣ أكتوبر ٢٠٠٤م ، كلية التربية ، جامعة المنصورة ، ص ٤٠٢ .
- ٣٠- نهلة سيد حسن : دراسة مستقبلية لروضة لتربية طفل ما قبل المدرسة في ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، قسم أصول التربية ، كلية التربية ، جامعة حلوان ، ٢٠٠٢م ، ص ١٨٠ .
- ٣١- سهام محمد بدر : اتجاهات الفكر التربوي في مجال الطفولة المبكرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ٢٠٠٢م ، ص ٣٠٧ .

- (32) NAEYC: Early Childhood Program Standards and Accreditation Criteria ,  
: (Effective September 16, 2006), Available at:<http://www.naeyc.org>.
- (33) NAEYC: Introduction to the NAEYC Early Childhood Program Standards and  
Accreditation Criteria, Available at:  
<http://www.naeyc.org/academy/IntroNewCriteria.asp>
- (34) NAEYC :**Standard 10 : NAEYC Accreditation Criteria for Leadership &  
Administration** ,  
<http://www.naeyc.org/academy/standards/standard10/standard10>
- (35)National Association for the Education of Young Children. (2001). NAEYC  
Position Statement on Developmentally Appropriate Practice in Early  
Childhood Programs Serving Children From Birth Through age 8.  
Washington, DC: Authors
- (36)Lynn Olson: “Quality Counts Finds Uneven Early-childhood Polices “, Education Week,  
Vol. (21), No. (17),10 January 2002,At web site: <http://www.edweek.org/ew>.