

بحث بعنوان:

تطوير مركز رعاية وتنمية الطفولة بجامعة المنصورة في ضوء الخبرة الألمانية

إعداد: دكتور خالد حسني أحمد عقل

المدرس بكلية رياض الأطفال، وعضو مجلس إدارة مركز رعاية وتنمية الطفولة بجامعة المنصورة.

مقدمة:

تعد الطفولة – بجميع مراحلها – الأساس في حياة الفرد، ويكتسب الفرد فيها شخصية متميزة من خلال تداخل استعداداته الوراثية وخبراته البيئية، وللبيئة هنا دور في تطوير هذه الشخصية بحيث تعمل أساليب التنشئة الاجتماعية على صقل معارف الطفل وسلوكياته، وتهيئته للتكيف مع متطلبات الحياة اللاحقة، ويتكسب الطفل أيضاً في مرحلة الطفولة المعايير والقيم والاتجاهات المستمدة من المجتمع (تغريد أبو طالب، ليلي الصايغ، ٢٠٠٨، ١٠).

وتتميز مرحلة الطفولة المبكرة بأنها مرحلة إنتقالية من الاعتماد على الآخر إلى الاستقلال التدريجي، ومن بيئة الأسرة والأقارب إلى دور الحضانه ورياض الأطفال وما يتوافر فيهما من بيئة آمنة صحياً وجسماً واجتماعياً ونفسياً وتربوياً، لذا فمن الضروري استثمار مرحلة الطفولة المبكرة التي هي أفضل مراحل العمر للإنسان من حيث تلقي أساسيات ومقدمات العلم الضرورية له.

ومن هذا المنطلق أصبحت مؤسسات تربية الطفل، وتحديدأ دور الحضانه ورياض الأطفال في معظم دول العالم المتقدم أحد أهم ضرورات الحياة الحديثة في المجتمع المعاصر والمتحضر، فعملية النهوض الحضاري لا بد أن تبدأ بالعلم والتعليم – بما يتناسب مع هذه المرحلة الحرجة – كما بدأت من قبل من خلال رسالة إقرأ، وعملية التعليم داخل هذه المؤسسات لا بد أن تبنى على أساس إستراتيجي علمي واضح المعالم والرؤى والأهداف.

هذا ويعتبر العلم والتعليم بصفة عامة والاهتمام بمرحلة الطفولة المبكرة بصفة خاصة قضية أمن قومي، وضرورة مستقبلية لدى معظم دول العالم المتقدم.

وبحسب مقال نشره موقع قصة الإسلام بتاريخ ٣١ أكتوبر ٢٠١٠م بعنوان مهاتير محمد صانع النهضة الماليزية أكد أن اهتمام مهاتير بالتعليم تركز بشكل كبير على مرحلة ما قبل المدرسة الابتدائية، حيث جعلها جزءاً من النظام الاتحادي للتعليم، واشترط على جميع دور رياض الأطفال الالتزام بمنهج تعليمي مقرر من الوزارة يتضمن مواد تنمي المعاني الوطنية، وتعزز روح الانتماء مع الوصول إلى المرحلة الابتدائية (هالة عبد الحافظ، إشراق أحمد، ٢٠١٢، ٨٣).

ولذلك فإن معظم مؤسسات رياض الأطفال بدول العالم تقدم تربية منظمة شاملة تتناول بالتنمية شتى جوانب حياة الطفل الجسمية والحسية والحركية والانفعالية والاجتماعية والعقلية، فهي إذن كالتعليم الابتدائي من حيث كونه تعليماً نظامياً مدرسياً وإن اختلف المضمون والمنهج في مؤسسات رياض الأطفال تبعاً للسمات الخاصة التي تلائم خصائص نمو الطفل في تلك المرحلة من عمره.

فتربية الطفل تشمل العناية بأمر الصحة والتغذية والتطبيع الاجتماعي، وتقديم العون للوالدين ولاسيما الأم ليكونوا أقدر على حسن رعاية أبنائهم، وتوفير أسباب النمو للقيم الخلقية والدينية والمدنية والوطنية لدى الطفل، والاستجابة لحاجة الطفل إلى التعبير الذاتي عن طريق لغته الخاصة، فضلاً عن سائر ضروب النشاط التي تؤدي إلى اكتمال تفتح ونموه العقلي والانفعالي والجسمي كما سبق أن أشرت.

ومن هنا تكمن أهمية مرحلة رياض الأطفال في أنها مرحلة إعداد وتهيئة للطفل لمرحلة التعليم الابتدائي، حيث أنها تساعده على التأقلم عندما ينتقل إلى هذه المرحلة ولذلك فإن هذه التهيئة تكون غاية في الصعوبة لأنها لا تهيبء الطفل فقط للمرحلة المقبلة، ولكنها تهيئه كذلك للاستقلال عن الأسرة التي يشعر في كنفها بالسعادة والاستقرار، وبالتالي يكمن الهدف الرئيسي لرياض الأطفال في إعداد وتهيئة طفل المستقبل،

ولذلك فإن هذا الهدف الرئيسي يندرج تحته مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتكامل وتندمج معاً من أجل تحقيقه من أهمها (عزة جلال (أ)، ٢٠١٠، ٢٠):

- احترام ذاتية الأطفال وفرديتهم واستثارة تفكيرهم الإبداعي المستقل وتشجيعهم على التعبير دون خوف.
- التنمية الشاملة بجميع الجوانب لدى الطفل سواء كانت جوانب جسمية أو عقلية أو انفعالية وتحقيق نمو متكامل في جميع هذه الجوانب.
- تنمية القيم المتصلة بالمتابعة والعمل والاستقلال الذاتي والإخلاص والالتزام والمشاركة الاجتماعية واحترام الآخرين.
- مراعاة الفروق الفردية بين الأطفال.
- الاهتمام بتنقيف الآباء ليقوموا بدورهم في تنشأه طفل ما قبل المدرسة وتوفير المناخ الثقافي والاجتماعي والتربوي المناسب له داخل الأسرة.
- توظيف اللعب لتنمية قدرات الطفل ومهاراته واتجاهاته لتحقيق الأهداف التربوية المرسومة.

ومن هذا المنطلق تبرز أهمية وقيمة مؤسسات رياض الأطفال وتعتبر إذا ما أحسن تنظيمها وجُودت كفاءتها وأحكمت فعاليتها من الناحيتين التنظيمية والتربوية، قاعدة مهمة لتنمية شخصية الطفل، وتفتح استعداداته لمتابعة مراحل التعليم التالية بتوفيق وسداد، وأكثر من هذا فإن بعض الدراسات الطويلة التجريبية قد أوضحت تأثير التكوين الجيد والتنمية السليمة لرياض الأطفال على مستقبل الطفل في ذكائه وحياته العامة حيث أبرزت أهمية عمليات الاستثارة والتواصل أخذاً وعطاءً مع الأطفال منذ الولادة، وتبين من خلالها أن مثل هذا التفاعل مع الطفل يؤدي إلى زيادة عدد التوصيلات العصبية داخل المخ، مما يترتب على ذلك من نمو قدراته وأفاق ذكائه في المستقبل (شبل بدران، ٢٠٠٣، ١٤).

ومن هنا جاءت أهمية البحث في إلقاء الضوء على أهمية تطوير مؤسسة رياض الأطفال بشكل يسمح بتحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها الاستراتيجية وبالتالي يساعد في زيادة كفاءة الأداء وفاعليته داخل المؤسسة.

علماً بأن أعمال التطوير والتنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال تحتاج إلى تضافر جميع جهود الجهات والمنظمات المحلية والإقليمية المعنية والمهتمة برياض الأطفال، وكذلك شراكة ولي الأمر، وحيث أن التطوير يحتاج إلى رسم استراتيجية تضمن تضافر جهود هذه الهيئات والأفراد، ومع ذلك وفي ضوء تحليل الواقع التعليمي المستتب من واقع الخبرة العملية والعلمية والميدانية للباحث يتضح أن من أهم المشكلات والتحديات والمعوقات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال هي العنصر البشري، وخاصة بعض ممارسات قادة ومدبري المؤسسات، حيث الممارسة التقليدية الروتينية بعيداً عن استخدام الأساليب الإدارية والقيادية الحديثة.

مما سبق يتضح أن قيادة مؤسسات رياض الأطفال وإدارتها يجب أن تقوم على أسس علمية بهدف تطوير وتجويد العمل في تلك المؤسسات من أجل تحسين المناخ المعنوي والمادي الذي يعمل فيه العنصر البشري، وبالتالي تشجيع ممارسة الإبداع القيادي والتربوي الحر.

فمشكلة التربية في مؤسسات رياض الأطفال هي مشكلة إدارية من الدرجة الأولى حيث لا توجد سياسات واضحة لتربية طفل ما قبل المدرسة ولا يوجد استراتيجيات أو خطط فعالة يمكن تحويلها إلى حيز التنفيذ، وإنما تقوم سياسة تربية طفل ما قبل المدرسة على الارتجالية والعشوائية وعدم التخطيط المسبق (هبة مصطفى، ٢٠٠٦، ٥).

ويعتبر مركز رعاية وتنمية الطفولة بجامعة المنصورة ضمن مؤسسات رياض الأطفال التي تواجه هذه التحديات ومن هنا حاول الباحث أن يستثير معلومات وآراء وتوجيهات بعض المدراء والمعلمات في مجال رياض الأطفال والخبراء داخل مصر وخارجها من أجل الحصول على بعض البيانات والمعلومات حول كيفية تجويد الأداء والعمل التربوي والإداري داخل مؤسسات رياض الأطفال ومنها مركز رعاية وتنمية الطفولة بجامعة المنصورة كنموذج يحتذى به بهدف زياده كفاءة وفاعلية الأداء داخل المؤسسة.

تحديد المشكلة:

على الرغم من أهمية مؤسسات رياض الأطفال وزيادة عدد الأطفال الملتحقين بها الأمر الذي أدى إلى زيادة الطلب على الكوادر البشرية من إداريين ومعلمات متخصصات في مجال تربية الطفل إلا أننا نلاحظ بعض القصور في إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمصر، وأنها لم تلق الاهتمام الكافي حتى الآن من قبل القائمين على السياسة التعليمية، كما نلاحظ كم التحديات التي تواجه تربية الطفل في مؤسسات رياض الأطفال وتوقع تحقيق الأهداف مما يتطلب إعادة النظر في تطوير مؤسسة رياض الأطفال بشكل يسمح بتحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها الاستراتيجية وبالتالي يساعد في زيادة كفاءة وفاعلية الأداء داخل المؤسسة.

وإذا كان مركز رعاية وتنمية الطفولة بجامعة المنصورة أحد مؤسسات تربية طفل ما قبل المدرسة والذي يهدف إلى المساهمة في تنفيذ سياسات جامعة المنصورة ومعاونتها في أداء رسالتها في مجالات التعليم والتدريب والبحث، ومنها تقديم الخدمات التربوية والنفسية والاجتماعية لأطفال محافظة الدقهلية وفقاً للمادة الثانية من اللائحة الداخلية للمركز، إلا أنه بحاجة ماسة وضرورية للتطوير بشكل يسمح بتحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، الأمر الذي يستحق اهتماماً من الباحث لتقديم هذا البحث لإلقاء الضوء على دور وأنشطة المركز وسبل تطويره مستقبلاً ليقوم بدور أكثر شمولاً وفاعلية ويصبح نموذجاً يحتذى به، ويمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي الآتي:

- كيف يمكن الاستفادة من الخبرة الألمانية – في مجال تربية الطفل – في تطوير مركز رعاية وتنمية الطفولة بجامعة المنصورة؟
- وهذا التساؤل يجعلنا نتطرق إلى عدة تساؤلات فرعية أخرى وهي كالآتي:
- ١. ما الوضع الراهن للواقع الإداري والتربوي بمركز رعاية وتنمية الطفولة بجامعة المنصورة؟
- ٢. كيف يمكن الاستفادة من التجربة الألمانية في تطوير الأداء الإداري والتربوي بالمركز في ضوء إمكانيات وظروف وقيم المجتمع والبيئة المحيطة به؟
- ٣. ما الرؤية المستقبلية المقترحة لتطوير الأداء الإداري والتربوي بمركز رعاية وتنمية الطفولة بجامعة المنصورة؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

١. التعرف على الواقع الحالي الإداري والتربوي بمركز رعاية وتنمية الطفولة بجامعة المنصورة.
٢. مقارنة الأداء الإداري والتربوي بالمركز بمثيله بمؤسسات رياض الأطفال بألمانيا، وذلك بغرض الاستفادة من المقارنة لتطوير الأساليب المختلفة لتنظيم العمل في المجال الإداري والتربوي.
٣. الخروج من البحث بتصور مقترح قد يساهم في تطوير نظام إدارة مركز رعاية وتنمية الطفولة بجامعة المنصورة لتحقيق الأهداف المنشودة منها، وبالتالي يمكن تعميمها على المؤسسات المشابهة.

أهمية البحث:

يمكن إبراز أهمية هذا البحث فيما يأتي:

١. تفيد نتائج هذا البحث المختصين القائمين على إدارة مؤسسات رياض الأطفال والباحثين التربويين بصفة عامة والباحثين في مجال تربية الطفل بصفة خاصة.
٢. ترجع أهمية البحث إلى أهمية مرحلة الطفولة فضلاً عن أهمية المؤسسات المعنية بتربية الطفل التي تعتبر إذا ما أحسن تنظيمها وجودت كفاءتها من الناحيتين الإدارية والتربوية أساساً مهماً لتنمية شخصية الطفل.
٣. المساهمة في إضافة الجديد إلى رصيد الفكر المعلوماتي في مجال رياض الأطفال من خلال ما يطرحة هذا البحث.

مجالات البحث:

تتمثل حدود هذا البحث في الآتي:

١. المجال الجغرافي:
يقتصر البحث على تناول مركز رعاية وتنمية الطفولة بجامعة المنصورة بمصر، وبعض مؤسسات رياض الأطفال بألمانيا وهى على النحو التالي:
▪ **مؤسسات مونتسوري:**
Montessori Kindergaerten.
(Montessori – Kinderhaus – 51107 Koeln – Rath – Erloeserkirchstr.8)
▪ **مؤسسات فالدورف:**
Waldorf Kindergaerten.
(WaldorfKindergarten Koeln Esch e.v. Mergelteichstrasse 59, 44225 Dortmund)
▪ **مؤسسات رياض الأطفال الكاثوليكية:**
Katholische Kindergaerten.
(Katholische Kindertageseinrichtung – Eifelstrasse st. Paul – Koeln Kita)
▪ **مؤسسات الدولة لتربية الطفل:**
Stadtische Kindergaerten.
(Kita PH e.v., Gronewaldstrasse 2, 50931 Koeln)
▪ **المؤسسات المعنية بالأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة:**
Tageseinrichtungen Fur behinderte und nicht behinderte Kinder.

٢. المجال البشري:
يقتصر تطبيق الجانب الميداني لهذا البحث على بعض مديري مؤسسات رياض الأطفال بالإضافة إلى بعض القادة التربويين في مجال تربية الطفل بألمانيا*.
٣. المجال الزمني:
أجري هذا البحث في الفترة من عام ٢٠٠٥م وحتى ٢٠٠٧م، وعام ٢٠١٢م.

منهج البحث:

استخدم هذا البحث المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع المعلومات والحقائق وإعطاء تفسيرات للظاهرة محل البحث والدراسة، بالإضافة إلى أنه يعطي تفسيراً وتحليلاً للواقع الحالي بهدف الوصول إلى تعميمات تساعد في الارتقاء بالوضع الحالي إلى ما هو أفضل، وأيضاً عرض بعض الاتجاهات التربوية المعاصرة في مجال إدارة مؤسسات رياض الأطفال وتفسير وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي تمكن أعضاء المهنة من وضع خطط أكثر ذكاءً عن البرامج المقبلة، وتساعدهم في تفسير المشكلات التربوية بطريقة أكثر تأثيراً وفعالية (مجدي صلاح طه، ٢٠١٣، ١٥٧).

* بيرنت برويكش، وكيل وزارة التعليم بولاية شمال الراين.
دكتور توماس جرويل، عضو هيئة تدريس بكلية العلوم الإنسانية بجامعة كولون بألمانيا.
شلومر آخن، مدير روضة.
إنجريد كول روزنتال، مدير روضة.
باربارا لوييه، مدير روضة.
كيتجه رول، مدير روضة.
سلفيا بلشتاين، مدير روضة.
سوزانه شوماخر، مدير روضة.

أدوات البحث:

حاول الباحث أن يستثير معلومات وآراء وتوجهات بعض مديري ومعلمي رياض الأطفال بألمانيا من أجل الحصول على بعض البيانات والمعلومات للتعرف على الوضع الراهن لبعض مؤسسات تربية الطفل بألمانيا والتي لا تتوافر فيها كتابات دقيقة ومباشرة.

وبالتالي إستخدم الباحث أسلوب المقابلة والزيارات الميدانية مع إعتماده على إستبيان موجه إلى معلمي ومديري بعض مؤسسات رياض الأطفال بألمانيا بغرض التعرف على الوضع الراهن ومقترحات تطوير مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظرهم.

عينة البحث:

تحددت عينة البحث بحيث تكون ممثلة من عدد من مديري ومعلمي رياض الأطفال لجميع أنواع مؤسسات رياض الأطفال بألمانيا السابق ذكرها في مجالات البحث.

مصطلحات البحث:

(١) **مركز رعاية وتنمية الطفولة بجامعة المنصورة:** المركز هو وحدة ذات طابع خاص لها استقلال فني وإداري ومالي وفقاً لللائحة المركز الداخلية، أنشأته جامعة المنصورة بهدف المساهمة في تنفيذ سياستها ومعاونتها في أداء رسالتها في مجالات التعليم والتدريب والبحث وتنمية المجتمع المحلي عن طريق تقديم الخدمات التربوية والنفسية والاجتماعية لأطفال محافظة الدقهلية (اللائحة الداخلية لمركز رعاية وتنمية الطفولة بجامعة المنصورة، ص ١).

(٢) **التطوير:** يعرف التطوير بأنه عملية تستند إلى مجموعة من المبادئ العلمية والفنية، وتتشكل من إجراءات اجتماعية وفنية تسمح للمعنيين بتوجيه المنهج بمختلف عناصره نحو تحقيق أهداف محددة (حسن شحاتة، زينب النجار، ٢٠٠٣، ١٠٧).

(٣) **التطوير التنظيمي:** عرف بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم، مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية، ويقع التطوير التنظيمي في قمة اهتمامات واضعي سياسات التطوير الإداري، حيث يعتبرونه من أنجح نماذج التطبيق الإداري الحديث إذا استخدم كأداة معينة في تطوير الأسس العلمية للواقع العملي لحل مشكلات المؤسسات الاقتصادية والخدمية (حسن شحاتة، زينب النجار، ٢٠٠٣، ١٠٨).

(٤) **رياض الأطفال:** هي مؤسسة تربوية يلتحق بها الأطفال منذ الرابعة من عمرهم وحتى السادسة وتسبق المرحلة الابتدائية، وتسعى لتطبيق بعض المبادئ التربوية الحديثة في تربية الطفل، وتغرس فيه بعض الصفات الحميدة، وتعتمد على استخدام الوسائل السمعية والبصرية وتقدم خبرات تربوية متكاملة مبنية على اللعب والخبرات السارة وتتيح له النمو في جميع جوانبه (أحمد حسين اللقاني، علي أحمد الجمل، ١٩٩٩، ١٤٤).

ويرى (Mamta Mehndiratta, 2005, 499/Ramzi K.,et.al, 1998, 223) بأنها جزء من النظام المدرسي يهتم بتربية الأطفال الصغار وعادة ما يكون من سن ٤ إلى ٦ سنوات، ويتميز بتنظيم مجموعة من الأنشطة التربوية الاجتماعية لإيجاد فرص التعبير عن النفس لدى الأطفال، وكيفية

التحرك والعيش بشكل منسجم مع غيره في الشعور والعمل ومع البيئة المحيطة به، والبرامج والأدوات والمناهج تختار بعناية لتنمية الطفل في هذه المرحلة.

الإطار النظري:

الخلفية النظرية سوف تشمل الإجابة على السؤال الفرعي الأول الذي تثيره مشكلة البحث الحالي حيث إلقاء الضوء على الوضع الراهن للواقع الإداري والتربوي بمركز رعاية وتنمية الطفولة بجامعة المنصورة. وفي البداية تجدر الإشارة إلى توثيق النشأة التاريخية لمركز رعاية وتنمية الطفولة بجامعة المنصورة (جابر محمود طلبة، ١٩٩٦، ٤٨٥)، وذلك على النحو الآتي:

- ١- تم وضع لائحة داخلية لدار حضانة كلية التربية بجامعة المنصورة واعتمادها من الجامعة في نهاية عام ١٩٨٧.
- ٢- تمت الموافقة من قبل مديرية الشؤون الاجتماعية بمحافظة الدقهلية على الترخيص لدار حضانة كلية التربية تحت رقم (٢٣٠) بتاريخ ١/١/١٩٨٩.
- ٣- عدلت لائحة دار حضانة كلية التربية جامعة المنصورة بلائحة جديدة لمركز رعاية وتنمية الطفولة بجامعة المنصورة وذلك بمعرفة الجامعة بتاريخ ٣٠/٥/١٩٩٤.
- ٤- وافق رئيس المجلس الأعلى للجامعات على إنشاء مركز رعاية وتنمية الطفولة بجامعة المنصورة بالقرار رقم (٣٣) بتاريخ ٢٧/٨/١٩٩٤، واعتباره وحدة ذات طابع خاص بجامعة المنصورة.
- ٥- وافق مجلس جامعة المنصورة على اعتماد اللائحة الداخلية لمركز رعاية وتنمية الطفولة بالقرار رقم (١١٠) بجلسته رقم (٢٣٦) بتاريخ ٢٦/٩/١٩٩٤.
- ٦- تم اعتماد اللائحة الداخلية لمركز رعاية وتنمية الطفولة من وزارة المالية بتاريخ ٢٦/١/١٩٩٦.
- ٧- تم تعديل بعض مواد اللائحة الداخلية للمركز بعد موافقة المجلس الأعلى للوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة بتاريخ ٣٠/٤/٢٠١٢، نظراً لإنشاء كلية رياض الأطفال بالجامعة (اللائحة الداخلية لمركز رعاية وتنمية الطفولة بجامعة المنصورة بعد التعديل).

أما فيما يتعلق بالواقع الإداري والتربوي بمركز رعاية وتنمية الطفولة بجامعة المنصورة، فيمكن توضيحه على النحو الآتي:

(١) إدارة المركز:

• الإستراتيجية:

إن الهدف من تبني إستراتيجية واضحة للمركز يساعد على التحديد الدقيق للأولويات التي تتعلق بالأهداف الرئيسية للمركز، والتي تتمحور حول تحسين المخرجات التعليمية وجعلها أكثر قدرة على تحقيق النتائج المرغوبة.

بالإضافة إلى أن وضوح الرؤية وتطبيق هذا النمط من التخطيط الإستراتيجي للمركز سوف يجعله أكثر استجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية له، والذي يمكن متخذي القرارات من إجراء التعديلات الملائمة في الوقت المناسب (عزة جلال (ب)، ٢٠١٠، ١٤).

فالتخطيط الإستراتيجي بكل مكوناته من فرق عمل وآليات من مثل التحليل البيئي وتحليل الفجوات وخطط العمل، يعد أحد الاتجاهات الحديثة التي تقود أية مؤسسة وخاصة التعليمية منها إلى تحقيق أقصى استفادة ممكنة من كافة إمكانياتها الداخلية والخارجية لتنفيذ رؤية المؤسسة.

وعلى الرغم من ذلك فإن مركز رعاية وتنمية الطفولة بجامعة المنصورة لم يحدد آليات واضحة للتخطيط الإستراتيجي للمركز حتى الآن، علماً بأن المركز يعتبر وحدة ذات طابع خاص وفقاً لللائحة الداخلية وبالتالي يجوز له وضع رؤية وخطة إستراتيجية في ضوء رؤية الجامعة.

وفي ضوء الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر (٢٠٠٧/٢٠٠٨ - ٢٠١١/٢٠١٢)، وتحديد الفصول الثامن حيث برنامج تطوير مرحلة رياض الأطفال، استطاع مجلس إدارة

المركز الاستفادة بشكل غير مباشر من مخرجات الخطة من مثل تحديث المنهج الحالي في مرحلة رياض الأطفال وفق المعايير التعليمية للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

هذا التحديث للمنهج هو أحد مخرجات مشروع تحسين التعليم برياض الأطفال في مصر بالتعاون مع البنك الدولي وهيئة سيدا وبرنامج الغذاء العالمي، مما ساهم في تحسين جودة التعليم في هذه المرحلة وتدريب المعلمات في ثماني عشرة محافظة مستهدفة، إلا أن إدارة المركز حتى الآن لم تتمكن من وضع نظام لتطبيق المعايير القومية للتعليم، واعتماد نظام مؤسسي وإداري وفني بما يضمن الفعالية والجودة، كما أنها لم تضع برنامج واضح وفقاً للاحتياجات للتنمية المهنية المستدامة للمعلمات والقيادات الإدارية والتربوية لتطوير الأداء بالمركز، بحيث يكون التطوير في سياق الأهداف العامة للخطة الإستراتيجية القومية لوزارة التربية والتعليم.

• القوانين واللوائح المنظمة للعمل بالمركز:

تنص المادة (١) من اللائحة الداخلية للمركز على أنه وحدة ذات طابع خاص لها استقلال فني وإداري ومالي طبقاً لأحكام المادة (٣٠٧) من اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢. كما يحدد الباب الأول من اللائحة ذاتها المادتين (٢)، (٣) أهداف المركز ووحداته، حيث يهدف المركز إلى المساهمة في تنفيذ سياسات الجامعة ومعاونتها في أداء رسالتها في مجالات التعليم والتدريب والبحث، وعلى الأخص تحقيق الآتي:

- أ) معاونة الجامعة في القيام برسالتها في تنمية المجتمع المحلي، عن طريق تقديم الخدمات التربوية والنفسية والاجتماعية لأطفال محافظة الدقهلية.
- ب) تيسير التدريب العملي لطلاب كلية رياض الأطفال في الوحدات التابعة للمركز لإكسابهم الخبرة الميدانية في مجال رعاية وتنمية الطفولة.
- ت) المساعدة في إجراء البحوث والدراسات التربوية والنفسية والاجتماعية المرتبطة بالطفولة.
- ث) الإسهام في تدريب العاملين في مجال الطفولة بمحافظة الدقهلية.
- ج) تقديم الخدمات الإرشادية والتعليمية لأولياء الأمور في مجال رعاية الأطفال العاديين أو الفئات الخاصة.
- ح) إنتاج الوسائل والمواد التعليمية ولعب الأطفال اللازمة لرعاية وتنمية قدرات الأطفال.
- خ) تشجيع البحث العلمي في مجال رعاية وتنمية الأطفال العاديين أو الفئات الخاصة عن طريق تكليف بعض العلماء والباحثين بإجراء دراسات متعمقة في الموضوعات التي تحقق أهداف المركز.
- د) تدعيم الصلات العلمية بين المركز والمراكز الأخرى المماثلة عن طريق عقد اتفاقيات معها وتبادل الخبرات.

ويتكون المركز وفقاً لنص المادة (٣) من الوحدات الآتية:

- أ) الحضانه ورياض الأطفال.
- ب) رعاية الفئات الخاصة.
- ت) وحدة بحوث تربية الطفل.
- ث) وحدة تدريب وتأهيل العاملين في مجال الطفولة.

كما يحدد الباب الثاني من اللائحة النظام الإداري للمركز، حيث يتولى إدارة المركز وفقاً لنص المادة (٤) مجلس إدارة يتكون من:

- أ) نائب رئيس الجامعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة (رئيساً).
- ب) عميد كلية رياض الأطفال (نائباً للرئيس).
- ت) مدير المركز (عضواً).
- ث) اثنان من أعضاء هيئة التدريس من كلية رياض الأطفال في مجال تخصص الطفولة يرشحهما مجلس الإدارة (أعضاء).
- ج) أحد أعضاء هيئة التدريس في مجال الطب النفسي يرشحه مجلس الإدارة (عضواً).

- (ح) عضوين من ذوي الخبرة من خارج الجامعة يرشحهما رئيس مجلس الإدارة.
 (خ) ممثل لأولياء الأمور.
 ويشكل مجلس الإدارة لمدة سنتين بقرار من رئيس الجامعة.

ويتضح من خلال مواد الباب الثاني من اللائحة (النظام الإداري) الآليات والملاح العامة لإدارة المركز، وهي باختصار كالآتي:

- مجلس إدارة المركز هو السلطة المهيمنة على شئون المركز وتصريف أموره ووضع السياسة التي تحقق أغراضه.
- يختص رئيس مجلس إدارة المركز بالإشراف العام عليه.
- يرشح رئيس مجلس الإدارة مديراً للمركز من بين أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال الطفولة ممن تتوافر فيهم مقومات الكفاءة الإدارية ويصدر بتعيينه قرار من رئيس الجامعة لمدة عامين قابلة للتجديد.
- يتولى مدير المركز بعض الاختصاصات من أهمها إدارة المركز ومتابعة تنفيذ ما يصدره مجلس الإدارة من قرارات، والتقدم بالمقترحات اللازمة للنهوض بالمركز في مجالات نشاطه، وكذلك تقديم التقارير الدورية لمجلس الإدارة عن تقدم سير العمل بالمركز.

• فلسفة رياض الأطفال بالمركز:

يتبنى مركز رعاية وتنمية الطفولة فلسفة وأهداف مرحلة رياض الأطفال في مصر وفقاً لما تنص عليه القواعد واللوائح بوزارة التربية والتعليم، ويكمن الهدف الرئيسي لرياض الأطفال إلى تنمية طفل ما قبل المدرسة تنمية شاملة في كافة المجالات العقلية والجسمية والحركية والاجتماعية والانفعالية والخلاقية والدينية في ضوء قيم المجتمع ومبادئه وأهدافه.

كما يهدف إلى تنمية مهارات الطفل اللغوية والعديدية والفنية، وتكوين الشخصية السوية القادرة على التعامل مع البيئة المحيطة به والمجتمع الذي يعيش فيه، ومن ثم تهيئة الطفل للحياة المدرسية النظامية في مرحلة التعليم الأساسي، ومع ذلك لا يزال يواجه المركز أحياناً بعض الضغوطات من بعض أولياء الأمور لتبني فلسفة التعليم القديمة التي تركز على التكرار والتلقين والحفظ والاستظهار وبالتالي رفض كل تفكير مجدد ومبدع.

• العاملون الإداريون:

يعتمد المركز على العاملين بجامعة المنصورة من موظفي الكادر العام حسب المجموعة الوظيفية والنوعية والدرجة المالية، فقد بلغ عدد الهيئة الإدارية بالمركز (١٥) من الإداريين و(١٢) من العمال بالإضافة إلى مسئول الأمن، وهذا العدد يعتبر كافياً إلى حد كبير للعمل الإداري.

• الامكانيات المادية والتمويل:

يتكون مركز رعاية وتنمية الطفولة من عدد من القاعات للأنشطة والخدمات كما يوضحه الشكل المرفق بملحق البحث (ملحق ١)، ويتوافر لدى المركز بعض أدوات اللعب المتنوعة المناسبة لأعمار الأطفال الملتحقين به.

أما بخصوص النظام المالي والتمويل فهناك موازنة خاصة للمركز وفقاً للمادة (١٢) من الباب الثالث من لائحة المركز، وتعد الموازنة على نمط موازنات الهيئات العامة الخدمية وتبدأ ببداية السنة المالية للدولة وتنتهي بانتهائها وتشمل الإيرادات المنتظر تحصيلها والنفقات المقرر صرفها خلال السنة المالية والتي يقرها مجلس الإدارة، وتبعاً للمادة (١٣) من لائحة المركز تتكون حصيلته المركز من الموارد الآتية:

- (أ) المصروفات والرسوم التي يحصلها المركز نظير أعمال الخدمات التي يقدمها للغير.
- (ب) الهبات والتبرعات والمنح المحلية والخارجية والإعانات التي يقبلها مجلس الجامعة بناءً على اقتراح مجلس الإدارة ولا تتعارض مع أهدافه.
- (ت) بعض الموارد الأخرى التي يقبلها مجلس الإدارة بعد موافقة مجلس الجامعة.

ويتم تحصيل رسوم سنوية من المتقدمين من داخل الجامعة بنسبة تخفيض محددة، كما يتم تحصيل رسوم من المتقدمين من خارج الجامعة كما هو موضح بالجدول الآتي (التقرير السنوي للمركز، ٢٠١٢):

جدول رقم (١)

جدول رسوم الالتحاق بوحدة الحضانة ورياض الأطفال والفئات الخاصة للعام الدراسي ٢٠١٣/٢٠١٢

المرحلة	الرسوم (داخل الجامعة)	الرسوم (خارج الجامعة)
الرعاية ٢ - ٣ سنوات	٥٣٦	٦٥٥
الحضانة ٣ - ٤ سنوات	٤٨٠	٥٨٥
أولى روضة ٤ - ٥ سنوات	٤٩٤	٦٠٠
ثانية روضة ٥ - ٦ سنوات	٤٩٥	٦٠١
الفئات الخاصة	٧٤٧	٩١٥

(٢) المنهج:

تؤكد الأدبيات التربوية أن المنهج هو تنظيم وتخطيط للأنشطة التربوية التعليمية بطريقة منظمة ومقصودة. وينطبق هذا التعريف على شكل من أشكال تنظيم الأنشطة في الروضة مثل وحدة تعليمية صغيرة في إطار أحد المجالات وتقدم في صف أو مستوى معين بالروضة (من مثل تنمية المفاهيم والمهارات اللغوية أو تنمية المفاهيم الرياضية) وقد تكون وحدة تعليمية تضم أنشطة متعددة مرتبطة بأكثر من مجال تقدم في صف أو مستوى تدرج وتتابع فيها الأنشطة على أسس علمية سليمة. وعليه فإن المنهج بمفهومه كتنظيم الأهداف وتخطيط الأنشطة يتكون من:

- مجموعة الأهداف أو الخطط التي قد تكون ذهنية أو مكتوبة.
- الأنشطة والألعاب التي تستهدف إحداث تعليم.
- العلاقات القائمة بين مكوناته المختلفة من الأهداف والمحتوى والتقييم (شبل بدران، ٢٠٠٣، ٧٢).

وقد تلخصت البرامج والمنهج المتبع في رياض الأطفال في مصر من جمودها، فطبقاً للمنهج الجديد (حقي اللعب وأتعلم وأبتكر) والمتمثلة في عدة مجالات هي:

- | | |
|-------------------------------|---------------------------------|
| ■ مجال فنون الأداء | ■ مجال اللغة العربية |
| ■ النشاط المسرحي ولعب الأدوار | ■ مجال اللغة الانجليزية |
| ■ النشاط القصصي | ■ مجال العلوم |
| ■ النشاط الفني | ■ مجال الرياضيات |
| ■ النشاط الموسيقي | ■ مجال القيم الدينية والأخلاقية |
| ■ النشاط الحركي الحر والمنظم | ■ مجال المفاهيم الاجتماعية |
| | ■ مجال التربية البدنية والصحية |

وبالتالي فإن المنهج الجديد يتميز بغزارة المفاهيم والمهارات وأنماط السلوك المرغوب إكسابها للطفل للتوافق التدريجي مع مجتمعه والبيئة المحيطة به لاسيما في مجالات المفاهيم العلمية والتكنولوجية والأخلاقية.

ويرى الباحث أن المنهج الجديد يتبع التوجه الإكلتيكي Eclectic Orientation وهو التوجه الذي لا يتبع فلسفة أو نظرية واحدة أو تجربة معينة، بل يختار وينتقي من كل نظرية من النظريات التي يبني عليها المنهج ما يعتبره مفيداً ونافعاً في السياق الذي يعمل فيه، ومن ثم يمكنه أن يؤلف بين أحسن عناصرها مما يجده ملائماً في محيط نمو الطفل في مواجهة مواقفه البيئية والمعاشية والاجتماعية، فلقد قدمت معظم النظريات من مثل النظرية الأيكولوجية ونظرية فرويد (التحليل النفسي) ونظرية التعلم في سياق المجتمع إسهاماً قيماً في فهم نمو الطفل (حامد عمار، ٢٠٠٣، ٢٤).

أما بخصوص برنامج وحدة الحضانة ورياض الأطفال بمركز رعاية وتنمية الطفولة فهو متمشياً تماماً مع ما هو متبع بوزارة التربية والتعليم حيث تقوم الوحدة بتقديم الخدمات التربوية والنفسية والاجتماعية للأطفال من خلال البرامج التربوية المتضمنة بكتب وزارة التربية والتعليم المتمثلة في (التقرير السنوي للمركز، ٢٠١٢):

- أ- تطبيقات تربوية لمنهج حقي ألعب وأتعلّم وأبتكر.
- ب- أداة التقويم المستمر لمنهج حقي ألعب وأتعلّم وأبتكر.

(٣) المعلم:

مما سبق نجد أن برامج رياض الأطفال تركز على الأنشطة المتنوعة والألعاب الابتكارية، وبالتالي فإن معلمة رياض الأطفال لابد أن تكون دائماً على وعي بأهمية اللعب في تشكيل خبرات ومهارات الطفل في هذه المرحلة العمرية، وتشترك المعلمة في الروضة الفعالة في تخطيط المنهج والبرامج المقدمة للطفل، وتلعب دوراً رئيساً في وضع التوجيهات الخاصة بهم، وقد أكدت نتائج الدراسات في مجال تربية الطفل أن الروضات التي يتم بها استشارة المعلمات في القضايا التي تؤثر على سياسة الروضة غالباً ما تكون روضات ناجحة (عاطف عدلي فهمي، ٢٠٠٧، ٢٥).

أما بالنسبة لمعلمات المركز فقد بلغ عددهن (١٨) معلمة متخصصة في مجال رياض الأطفال، كما يوجد بالمركز (٧) معلمات غير متخصصات بالإضافة إلى عدد (١) معلمة تخصص تربية خاصة لوحدة الفئات الخاصة.

ويذكر أن المعلمات يعملن بالمركز بدون توصيف وظيفي حقيقي لهن يوضح المجموعة الوظيفية والنوعية والدرجة المالية، إلا أن هناك نية صادقة لدى أعضاء مجلس إدارة المركز بوضع توصيف وظيفي لهن يراعي المستوى الاجتماعي والاقتصادي بحيث يكفل لهن حياة كريمة ويشجع على إقبال المعلمات المتميزات حاضراً ومستقبلاً على العمل بالمركز ويضمن استمرار العمل فيه.

(٤) الطفل:

يقوم مركز رعاية وتنمية الطفولة بجامعة المنصورة بتقديم الخدمات التربوية والنفسية والاجتماعية للأطفال الملتحقين من أبناء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين بالجامعة والمربع السكني المحيط بالمركز، حيث يقوم المركز برعاية حوالي (٥٠٢) طفل وطفلة.

(٥) علاقة المركز بالمجتمع:

يستلزم إنجاح عمليات التطوير برياض الأطفال لمواجهة التحديات المجتمعية وقضايا الأسرة، تفعيل كل الشراكات ذات الصلة بالروضة من أسرة ومجتمع محلي ومدني ورجال أعمال ومنظمات دولية، حيث تعود فائدة هذه الجهود ليس فقط على الأطفال ولكن كذلك على أولياء أمورهم (عزة جلال (أ)، ٢٠١٠، ٧٣).

ولمركز رعاية وتنمية الطفولة بجامعة المنصورة دور حيوي في خدمة المجتمع المحلي داخل وخارج الجامعة بما يقدمه من خدمات تربوية ونفسية واجتماعية حيث يقدم الخدمات المجتمعية التالية (جابر محمود طلبية، ١٩٩٦، ٤٩٢):

- خدمات تربوية ونفسية واجتماعية لأطفال المجتمع المحلي داخل وخارج الجامعة.
- رعاية الأطفال الفطماء (٢ - ٣) سنوات.
- خدمة العملية الإنتاجية العلمية والعملية بجامعة المنصورة.
- خدمة العملية التعليمية بكلية رياض الأطفال بجامعة المنصورة.
- خدمة البحث العلمي داخل وخارج جامعة المنصورة.

الدراسات السابقة:

دراسة جابر طلبة (١٩٩٦) هدفت إلى إلقاء الضوء على أهم ملامح البنية الأساسية لمركز رعاية وتنمية الطفولة بجامعة المنصورة من حيث الإطار والتكوين وما الدور الذى يقوم به المركز في خدمة المجتمع المحلي داخل وخارج الجامعة وطرح تصور مقترح لتطوير المركز ليكون أكثر فعالية وكفاءة في خدمة المجتمع المحلي مستقبلاً، وقد اعتمد الباحث على منهج البحث الوصفي التحليلي، وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الخروج ببعض التوصيات المقترحة التي تعبر عن تصور للتطوير المستقبلي المنشود للمركز ليكون دوره أكثر شمولاً واتساعاً وفاعلية في خدمة المجتمع المحلي داخل وخارج الجامعة من أهمها وضع تصور لتطوير الإطار التنظيمي للمركز.

وقد قام **(Slennig, 2000)** بدراسة هدفت إلى تحديد اختصاصات مديري مدرسة المستقبل في إطار نظام لامركزي بهدف تحسين جودة الأداء الإداري بالمؤسسة والكفاءة في إدارة تكنولوجيا المعلومات، وعدم الاكتفاء بمهارة وإتقان التقنية بقدر الإهتمام بتوظيف وكيفية معالجة المعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها حصر فوائد استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة مدرسة المستقبل من مثل قدرة مدير المؤسسة على الاتصال بالمدارس الأخرى من خلال (Intranet)، كما أنها تساعده في التطوير المستمر للأنظمة الإدارية للمؤسسة من خلال توظيف إدارة تكنولوجيا المعلومات.

قامت ميادة الباسل (٢٠٠١) بدراسة هدفت إلى تحقيق بعض الأهداف من أهمها التعرف على أهم المتطلبات التي ينبغي توفرها في رياض الأطفال ومدارس التعليم العام لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ISO 9000 والعقبات التي تواجه تطبيقها بمصر ومن ثم التوصل إلى أهم الخطوات التي ينبغي إتباعها لبناء نظام للجودة الشاملة برياض الأطفال ومدارس التعليم العام بمصر، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم إعداد استبياناً استهدف التعرف على مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة برياض الأطفال ومدارس التعليم العام بمصر وقد وجه إلى عينة من القيادات التعليمية بمديريات التربية والتعليم ومدارسها تضم محافظات دمياط والدقهلية والشرقية وقد تم تطبيق الدراسة الميدانية في العام الدراسي ١٩٩٩-٢٠٠٠م، وقد أسفرت الدراسة عن نتائج عبارة عن مجموعة من المتطلبات لبناء نظام لإدارة الجودة الشاملة برياض الأطفال ومدارس التعليم العام بمصر من أهمها متطلبات تخص إدارة الروضة تراعى قبل البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة برياض الأطفال.

وفي دراسة قام بها **موسى علي الشرقاوي (٢٠٠٣)** هدفت إلى التعرف على واقع تربية طفل ما قبل المدرسة الابتدائية بمصر، وأهم الاتجاهات التربوية المعاصرة من حيث الأهداف والمنهج والأنشطة والطرق والأساليب التربوية ومن ثم وضع تصور لتربية طفل ما قبل المدرسة الابتدائية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتربية الطفل في ضوء الاتجاهات الحديثة ويشتمل التصور على مجموعة من المكونات الأساسية اللازمة لبنائه من أهداف والطرق والأساليب التدريسية ودور معلمة الروضة في تحقيق الأهداف وأخيراً أساليب التقويم.

وقد قام **العزب (٢٠٠٤)** بدراسة هدفت إلى توضيح الإطار المفاهيمي لمؤسسات رياض الأطفال، والتعرف على البناء التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال في مصر، والتعرف على بعض الخبرات التربوية المعاصرة في كل من ألمانيا واليابان والإمارات في مجال رياض الأطفال وتحديد أوجه الاستفادة منها، والقيام بدراسة ميدانية لرياض الأطفال الملحقة بالمدارس الرسمية (عربي) للتعرف على أهم المشكلات والتحديات التي تعوق مسار التطوير في مستقبل تربية الطفل في هذه المؤسسات، ومن أهم نتائج الدراسة أن قام الباحث بتقديم رؤية مستقبلية مقترحة لمؤسسات رياض الأطفال في مصر.

قامت **هبة مطاوع (٢٠٠٦)** بدراسة هدفت إلى التعرف على الواقع الحالي للإدارة في رياض الأطفال، وبعض الاتجاهات العالمية والمحلية التي تفرض ضرورة التطوير في إدارة رياض الأطفال ومن ثم التوصل لوضع تصور مقترح لتطوير نظام إدارة رياض الأطفال لتحقيق الأهداف المنشودة منها، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في إطار المستقبل بأسلوب السيناريو، كما اعتمدت على استبانة موجهة إلى عدد من معلمات رياض الأطفال والقائمين على الإدارة وقد تم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية حيث شملت (١٨٠) معلمة بمحافظة دمياط، وبالتالي فقد حاولت الدراسة الاستفادة من مفهوم إدارة مؤسسات رياض الأطفال كأساس لتحديد الإطار العام لتطوير عملية الإدارة في مؤسسات ما قبل المدرسة في ضوء الإتجاهات العالمية والمحلية لمؤسسات رياض الأطفال وذلك لتفعيل دور تلك المؤسسات.

قامت **شيرين فرحات (٢٠٠٨)** بدراسة هدفت إلى التعرف على الواقع الإداري الحالي لمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة الدقهلية والتعرف على الاتجاهات التربوية المعاصرة في مجال رياض الأطفال ومن ثم تحديد أهم المتطلبات اللازم توافرها لاستخدام مدخل الإدارة الإستراتيجية بنجاح بصفة عامة وفي مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة الدقهلية بصفة خاصة، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٠٠) مائة خبير تربوي في مجالي الإدارة والطفولة بالإضافة إلى (٦٠) مديرة من مديرات رياض الأطفال بمحافظة الدقهلية وقد تم اختيار العينة بالطريقة الصدفيّة، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو التوصل إلى المتطلبات التي ينبغي توافرها داخل مؤسسات رياض الأطفال لاستخدام الإدارة الاستراتيجية بها أملاً في تطويرها وتحسين إدارتها.

وفي دراسة قامت بها **ولاء حسين (٢٠٠٨)** هدفت إلى تقييم الأداء الوظيفي لفرغات مؤسسات رياض الأطفال من خلال التعرف على واقع رياض الأطفال والكشف عنه من خلال الاحتكاك بالميدان حيث أجرت دراسة استطلاعية للتعرف على مؤسسات رياض الأطفال، وقد تم تصنيف المؤسسات بعدة طرق منها تصنيف طبقاً للمستوى الاقتصادي والاجتماعي وآخر طبقاً لنوع المبنى (مباني مستقلة - ملحقة بالمدارس)، وكانت عينة الدراسة (١٢) روضة موزعة في أماكن مختلفة بالقاهرة الكبرى، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع مؤسسات رياض الأطفال في القاهرة الكبرى يؤكد وجود نسبة ضئيلة من الروضات المصممة طبقاً لقواعد وأسس تصميمية مدروسة، كما أنه لا توجد أبحاث ودراسات وافية في مصر تربط بين احتياجات الأطفال وطرق التربية الحديثة، وبين مبنى رياض الأطفال المعد لهم، ووجود العديد من الدراسات السيكلوجية، ودراسات علم نفس الطفل تتناول الناحية التربوية للطفل دون الربط بينها وبين البيئة المادية المحيطة بالطفل والمتمثلة في الروضة مما يؤدي لوجود فجوة بين الدراسات الإنسانية والمعمارية من أجل الطفل.

قام **محمد جابر (٢٠١٠)** بدراسة هدفت إلى تحديد متطلبات إدارة مدرسة المستقبل وتحديد المهارات المطلوب توافرها في مدير مدرسة المستقبل والتوصل إلى رؤية تربوية للأدوار المتوقعة منه، وذلك في ضوء التعرف على أهداف ومبادئ مدرسة المستقبل ومعرفة وظيفة مدرسة المستقبل وأهم مميزاتهما، وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم نتائج الدراسة صياغة بعض التوصيات التي من شأنها أن تساعد مدير مدرسة المستقبل على القيام بأدواره المتوقعة.

قام **محمد السخيل (٢٠١٠)** بدراسة هدفت إلى إبراز أهم الأسس التي يقوم عليها الإصلاح المتمركز على المدرسة في ضوء أهم التجارب العالمية بهذا الصدد، والتعرف على واقع الإصلاح المتمركز على المدرسة وأهم المعوقات التي تواجه تطبيقه بمدارس محافظة الدقهلية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي حيث قام بعمل دراسة استطلاعية في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠٠٩/٢٠١٠م في (٢٢) مدرسة من المدارس المرشحة للاعتماد التربوي بمحافظة الدقهلية، وقد توصل الباحث لبعض المقترحات والتوصيات لتفعيل الإصلاح المتمركز على المدرسة بمدارس محافظة الدقهلية منها أن تتبنى وزارة التربية والتعليم سياسة اللامركزية في إدارة التعليم، فنتمكن كل إدارة تعليمية ومدرسية من التفاعل مع مجتمعها بطريقة إيجابية وفعالة، وتتيح لمدير المدرسة حرية التصرف واتخاذ القرارات الميسرة للعمل المؤسسي مع مراعاة المبادئ العامة للسياسة التعليمية.

وفي دراسة قام بها كل من **الكسندر وإيزابيلا (Alexander, 2012)** هدفت إلى تحسين الخلفية المعرفية والمهارية لدى مديري مؤسسات الرعاية ورياض الأطفال في ألمانيا في إطار إدارة المعلومات بالمؤسسة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي لدراسة الحالة لبعض المؤسسات المعنية بتربية ورعاية

الأطفال بمدينةنتين ألمانييتين مختلفتين في آليات تقييم الأداء الوظيفي بالمؤسسات ومراقبة الوقت ودوام العاملين، وأظهرت نتائج الدراسة أهمية تقارير الأداء كأحد أساسيات التميز الإداري إلا أنهما يؤكدان على أهمية مراعاة اللامركزية في إدارة مؤسسات رعاية الأطفال من حيث قياس وتطوير الأداء المؤسسي.

تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة يتضح ما يأتي:

- اتباع جميع تلك الدراسات المنهج الوصفي.
- استخدام أدوات مختلفة معدة أو جاهزة (بطاقة ملاحظة، استبيانات).
- استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في تكوين خلفية نظرية عن طبيعة العمل بمؤسسات رياض الأطفال لاسيما بمركز رعاية وتنمية الطفولة بجامعة المنصورة، وبالتالي دعمت البحث الحالي في عرض الوضع الراهن والتأكيد على بعض النقاط منها أن المركز كمعظم مؤسسات رياض الأطفال بمصر أصبح في وضع تقليدي يعاني من بعض المعوقات التي تعوقه عن تحقيق أهدافه التربوية وفقاً للائحته التنفيذية بالفاعلية المطلوبة.
- الإدارة الحالية لكثير من مؤسسات رياض الأطفال ومنها مركز رعاية وتنمية الطفولة بجامعة المنصورة إدارة نمطية ساكنة لا تسعى للتطوير بالشكل المطلوب الذي يليق بمكانة المركز نظراً لتبعيته لإحدى الجامعات العريقة بمصر، فكثير من المؤسسات ينظر للمركز كمثال يحتذى به.
- البحث الحالي يختلف في بعض الجوانب بالنسبة للدراسات السابقة بأن البحث الحالي يسعى إلى التوصل للمتطلبات التي ينبغي توافرها داخل مركز رعاية وتنمية الطفولة بجامعة المنصورة كنموذج يمكن الاسترشاد به في تطوير مؤسسات رياض الأطفال بمصر أملاً في تطوير وتحسين جودة الأداء الإداري والتربوي بتلك المؤسسات.

إجراءات البحث:

في ضوء ما سبق فإن الباحث يحاول في إجراءات البحث الإجابة عن السؤالين الفرعيين من تساؤلات البحث الحالي وهما كيف يمكن الاستفادة من التجربة الألمانية في تطوير الأداء الإداري والتربوي بمركز رعاية وتنمية الطفولة في ضوء إمكانات المجتمع وظروفه وقيمه والبيئة المحيطة به، وما الرؤية المستقبلية المقترحة لتطوير الأداء بالمركز، حيث قام الباحث بالتعرف على واقع مؤسسات تربية الطفل بألمانيا* والكشف عنه من خلال الاحتكاك بالميدان والمعاشية الفعلية وإقامة علاقات ودية بحثية مع بعض العاملين في الميدان من أعضاء هيئة تدريس بالجامعات وخبراء في مجال رياض الأطفال وذلك على النحو التالي:

- ١- إجراء دراسة استطلاعية للتعرف على مؤسسات رياض الأطفال بألمانيا لمعرفة أنواعها وواقعها الفعلي من خلال إستبيان من إعداد الباحث.
- ٢- صياغة الصورة النهائية للاستبيان (ملحق ٢) بعد عرضه على محكمين، حيث تضمن قسمين رئيسيين هما:

أ- القسم الأول:

- معلومات أساسية عن المؤسسة.
- معلومات مهنية (الإدارة والهيكل التنظيمي- المنهج والتقنيات المستخدمة - الأنشطة والبرامج التربوية الخدمية المقدمة).

* عندما كان الباحث في زيارة لألمانيا.

ب- **القسم الثاني:** إضافات من خلال سؤال مفتوح يطرح على العينة عن المعايير المقترحة المستقبلية للحكم على مؤسسات رياض الأطفال لإيجاد مستقبل أفضل لتلك المؤسسات.

وقد تم إعداد أداة البحث اتساقاً مع طبيعة البحث وتحقيقاً لأهدافه كأداة لإجراء الدراسة الميدانية وجمع البيانات والمعلومات واقتناء كل ماله صلة بطبيعة البحث من وثائق وسجلات ومنشورات وأدلة وصور، حيث تم إعداد الأداة من خلال الاطلاع على أدبيات الدراسة وبعض التجارب العالمية، وأيضاً من خلال الاطلاع على وثائق الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد، وقد تم عرض الأداة في صورتها الأولية على بعض المحكمين (ملحق ٣) من أعضاء هيئة تدريس متخصصين في كلية التربية بجامعة المنصورة وكلية العلوم الإنسانية بجامعة كولون بألمانيا حيث بلغ عددهم (٦) محكمين، وقام الباحث بعد أخذ وجهة نظرهم بتعديل ما اتفق عليه حتى أصبحت الأداة في صورتها النهائية.

وفي ضوء ما تم عرضه يمكن توضيح الرؤية المستقبلية المقترحة لتطوير الأداء الإداري والتربوي بمركز رعاية وتنمية الطفولة بجامعة المنصورة عقب الإشارة إلى نتائج الدراسة الميدانية بمؤسسات رياض الأطفال بألمانيا وفقاً للمحاور الآتية:

- إدارة المؤسسة.
- المنهج.
- المعلم.
- الطفل.
- علاقة المؤسسة بالمجتمع.

أولاً: إدارة المؤسسة.

١- أنواع مؤسسات رياض الأطفال بألمانيا.

من نتائج تطبيق الاستبيان على عينة البحث الحالي اتضح ما يلي:

تقع دولة ألمانيا في قلب قارة أوروبا وعاصمتها برلين واللغة الرسمية بها هي اللغة الألمانية، ويبلغ عدد السكان بها حوالي ٨٢,٣ مليون نسمة وكثافة السكان ٢٣١ نسمة في كل كم^٢ وبهذا تنتمي ألمانيا لأكثر البلاد الأوروبية كثافة في السكان، وينتمي حوالي ٥٣% من السكان للديانة المسيحية (كاثوليك وأورثوذكس)، كما يوجد أكثر من ٣ مليون مسلم، ويقال عن ذلك البوذيين واليهود والهندوس، ومع ذلك يضمن الدستور الألماني حرية الاعتقاد والفكر والدين.

وتضم ألمانيا ١٦ ولاية، وكل ولاية بها وزير مسئول عن التعليم، إلا أن السياسة التعليمية في ألمانيا تنطلق من نفس المبدأ الاتحادي الفيدرالي القائم على إدارة التعليم من خلال النمط اللامركزي حيث توزع الصلاحيات بين الحكومة الاتحادية والولايات الست عشرة مع إعطاء تلك الولايات صلاحيات الإشراف على شؤون التعليم، وتتركز مهمة الحكومة الاتحادية في الشؤون التشريعية والمالية والتخطيط التربوي العام.

وقد تم التوصل إلى أنه يمكن تصنيف أهم مؤسسات رياض الأطفال بألمانيا إلى:

أ- **مؤسسات مونتسوري (Montessori Kindergarten)** وهذه المؤسسات لديها طريقة لتعليم الأطفال تعتمد على التدريب الحسي الشامل والنشاط الحركي الحر للطفل، والتعلم الذاتي والاكتمال المبكر لمهارات القراءة والكتابة من خلال أدوات وألعاب مونتسوري التعليمية، وتنتسب هذه الطريقة إلى الطبيبة والمربية الإيطالية Maria Montessori (١٨٧٠-١٩٥٣)، وتنتشر مؤسسات مونتسوري لتربية الطفل في ألمانيا نظراً للإقبال المتزايد من قبل أولياء أمور الأطفال على الرغم من تكلفة المصروفات والرسوم الدراسية المرتفعة ولكن في المقابل يعيش الطفل في جو من الرعاية الموجهة نحو التعلم.

ب- **مؤسسات فالدورف (Waldorf Kindergarten)** وتأسست مؤسسات فالدورف على يد الفيلسوف والمربي رودولف شتاينر Rudolf Steiner (١٨٦١-١٩٢٥) التي تهدف إلى تطوير اهتمامات الأطفال بالأشياء المحيطة بهم وخاصة الطبيعة، حيث تعريف الطفل بالبيئة المحيطة به وربطه بالطبيعة، بالإضافة إلى تنمية مهارات التعبير اللفظي والاستماع وفهم لغته من خلال المحاكاة اليومية.

ج- **المؤسسات الدينية:** هناك نوعان شهيران للمؤسسات الدينية المعنية بتربية الطفل: (Evangelischer Kindergarten / Katholische Kindergarten) هذا بالإضافة لبعض المؤسسات التابعة لبعض الأقليات بألمانيا من مثل المؤسسات اليهودية والإسلامية التركية والعربية، وتلك المؤسسات الدينية بما فيها الكاثوليكية تتبنى البرنامج التابع للدولة ومن الممكن الاسترشاد بمنهج مونتسوري ومفهومه وفلسفته ولكن تحت إشراف وإدارة الكنيسة أو الجالية والمركز التابع له المؤسسة.

د- **مؤسسات الدولة (Stadtische Kindergarten)** وهناك العديد من مؤسسات رياض الأطفال التي تتبع الدولة (البلدية) بشكل مباشر من حيث الإشراف الفني والإداري والتمويل واختيار أعضاء هيئة التدريس والعاملين الإداريين بالمؤسسة، وتتنوع أشكال وبرامج هذه المؤسسات فيسير البعض على نهج مؤسسات فالدورف والبعض الآخر في إطار فلسفة مونتسوري.

هـ - **مؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة:**

(Tageseinrichtungen für behinderte und nichtbehinderte Kinder) وهي تلك المؤسسات المعنية برعاية الأطفال من سن (٦:٣) سنوات من ذوي الاحتياجات الخاصة في المقام الأول، مع إمكانية إلحاق الأطفال العاديين معهم تطبيقاً لمفهوم الدمج ولكن بعد موافقة ولي أمر الطفل.

ويود الباحث الإشارة إلى أن المقصود بـ (Kindergarten) هو قضاء الطفل جزءاً من اليوم داخل مؤسسة رياض الأطفال كما هو متعارف عليه الآن حيث يبدأ الطفل يومه بالمؤسسة من الساعة السابعة والنصف صباحاً حتى الساعة الحادية عشرة صباحاً، ثم يذهب ليتناول وجبته بالمنزل مع أسرته وبإمكانه العودة مرة أخرى ليبدأ من الساعة الواحدة والنصف حتى الساعة الرابعة مساءً.

أما المؤسسات التي تحت مسمى (Kita) فهي تعني قضاء الطفل اليوم بالكامل بالمؤسسة بدءاً من الساعة السابعة والنصف صباحاً حتى الساعة الرابعة مساءً تقريباً مع إمكانية تناول وجبة الغذاء الرئيسية بالمؤسسة ومصطلح Kita هو اختصار لـ Kindertagesstaette، ويعني ذلك أن المؤسسة سواء كانت تابعة لمؤسسات مونتسوري أو فالدورف أو الدولة فيمكنها حسب إمكانياتها المادية والفنية أن تكون Kindergarten فقط أو أن تتبع نظام Kita.

٢- الإستراتيجية.

ترتبط جميع مؤسسات رياض الأطفال بألمانيا وتخضع لقواعد إشرافية عامة موحدة على مستوى كل ولاية*، فيمكن لكل مؤسسة الحصول على الخطة الإستراتيجية العامة للولاية أو التوجيه العام التربوي

* Ministerium für Schule, Jugend und Kinder des Landes Nordrhein-Westfalen: Bildungsvereinbarung NRW Fundament stärken und erfolgreich starten (Herausgegeben vom Ministerium für Schule, Jugend und Kinder des Landes Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf, 2003, in:

لمؤسسات رياض الأطفال من الإدارة المحلية لمؤسسات تربية الطفل من مثل (Jugendamt der Stadt Koeln)

وفي ضوء الخطة العامة تقوم كل مؤسسة بوضع خطة للمؤسسة مستخدمة لتحقيق ذلك جميع العمليات الإدارية لتحقيق أهدافها التربوية في إطار العناصر الإدارية الأساسية (التخطيط – التنظيم – التوجيه – التقويم).

ويعد التخطيط أحد أهم العناصر الإدارية التي ساهمت في إنجاز الأهداف المحددة للمؤسسات، فمن السهولة معرفة رؤية كل مؤسسة التي توضح مسار واتجاه المؤسسة، كما لوحظ وضوح الخطة الإستراتيجية لكل مؤسسة والخطط التنفيذية المحققة للأهداف الإستراتيجية العامة لها.

والجدير بالذكر أن مصطلح إعادة الهندسة (الهندرة) هو مصطلح شائع الاستخدام بمؤسسات رياض الأطفال بألمانيا، على اعتبار أنها وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة العمليات الإدارية وتصميمها بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المؤسسات يؤدي إلى الدقة والسرعة في أداء المهام وتحقيق أهدافها.

وتأسيساً على ما سبق وحيث أن ضمان جودة أداء المؤسسة يعتمد على التطوير والتحسين داخل هذه المؤسسة مع مراعاة المتغيرات المحلية والقومية والدولية، أصبح لزاماً على جميع المؤسسات التعليمية بما فيها مركز رعاية وتنمية الطفولة بجامعة المنصورة الاهتمام بالتطوير المؤسسي، مع مراعاة ترتيب المراحل المكونة للتطوير وهي:

- أ- مرحلة التهيئة والاستعداد.
- ب- مرحلة التقييم الذاتي للمركز.
- ج- مرحلة تحديد أولويات تطوير المركز.
- د- مرحلة تصميم الخطة الإجرائية التنفيذية لتطوير المركز.
- هـ- مرحلة تنفيذ الخطة الإجرائية ومتابعة الأداء.
- و- مرحلة التقويم وفقاً للنتائج المحققة.

وتستند كل مرحلة من المراحل السابقة على عمليتي المتابعة والتقويم المستمرة بحيث يقوم بها فريق دائم يبدأ من أول مرحلة حتى مرحلة التقويم.

ونظراً لانتماء مركز رعاية وتنمية الطفولة إلى جامعة المنصورة، فلا بد عند وضع خطتها الإستراتيجية مراعاة الخطة الإستراتيجية للجامعة الجديدة ٢٠١٣/٢٠١٧، والاستفادة من خدمات الدعم الفني لمركز ضمان الجودة بالجامعة من مثل تدريب المختصين بإدارة نظم الجودة بمركز رعاية وتنمية الطفولة، مع الأخذ في الاعتبار الخطة الإستراتيجية لوزارة التربية والتعليم.

وهذا يتطلب إنشاء وحدة ضمان الجودة بالمركز على أن يتولى إدارة الوحدة أفضل العناصر من معلمات المركز ممن يشهد لهم بالكفاءة، وهذه الوحدة سيكون لها أثر إيجابي في تطوير الجهاز الإداري والفني للمركز مما يكسبه الفاعلية والقدرة على الاضطلاع بإنجاز مهامه على أكمل وجه.

ويقترح الباحث تبني نموذج (SWOT) للتخطيط الإستراتيجي تحقيقاً لمراحل التطوير سألفة الذكر مع مراعاة بعض الخطوات الآتية:

- أ- تشكيل فريق التخطيط (٧:٥ أعضاء) مع مراعاة مواصفات فريق التخطيط.
- ب- تنظيم عمل الفريق، حيث يفضل التفرغ للتخطيط وتكون الاجتماعات مكثفة في بداية العمل ونهاياته ومتباعدة في الوسط.
- ج- تحديد مدة زمنية لإنهاء كتابة الخطة وهي تتراوح من ٦:٣ أشهر.

- د- ونظراً لأن حجم المركز من حيث عدد العاملين يقل عن (١٠٠) عضو فتكون المدة الزمنية للخطة (٥) سنوات.
- ه- استعراض القيم Values ويمكن الانتهاء منها خلال يوم واحد مع مراعاة أن القيم في مجال الإدارة لا تساوي الأخلاق بل إنها كل ما يعتبره المركز ذو قيمة معنوية أو مادية من مثل الشفافية والجودة، وبعد الانتهاء من القيم المتفق عليها ومدارسة القيم المختلف عليها يتم عرض القيم النهائية على مجلس إدارة المركز.
- و- تحديد الرؤية Vision ويقترح الباحث الرؤية الآتية للمركز:
- "رؤيتنا أن نكون مؤسسة تربوية فعالة توفر خدمات تربوية لطفل ما قبل المدرسة في مجال تربية الطفل من أجل بناء جيل قادر ومؤهله مهاريًا ومعرفيًا ووجدانيًا".
- ز- تحديد الرسالة، ويقترح الباحث الرسالة الآتية للمركز:
- "إعداد طفل ما قبل المدرسة للحياة والمواطنة والعمل، فالأطفال هم محل اهتمامنا، ولذلك نسعى لتقديم أجود الخدمات التربوية حتى يمكننا تحقيق التكامل في شخصية الطفل وسعادته، مستعينين في ذلك بالموارد البشرية الفعالة والتكنولوجيا الحديثة".

هذا مع مراعاة أن الخطة الإستراتيجية للمركز تبنى على الرؤية وليس الرسالة، إذ أن عدم وجود رسالة للمركز لا تمثل مشكلة حقيقية له، فالرؤية تستعمل في التخطيط بينما الرسالة هي جملة بلاغية إنشائية تلخص من نحن وماذا نريد؟

كما يقترح الباحث بعض الأهداف الإستراتيجية للمركز وهي:

- تنمية قدرات المعلمات والمشرفات والقيادات الإدارية بالمركز وتشجيعهم على اكتساب مهارات تطوير الذات والمهارات التكنولوجية والفنية وإجادة اللغة العربية والإنجليزية.
- تدعيم المشاركة المجتمعية وعقد الاتفاقات وبروتوكولات التعاون بين المركز ومؤسسات القطاع الخاص والمجتمع المدني .
- المشاركة في تطوير البرامج التعليمية والأنشطة المناسبة للأطفال العاديين وذوي الاحتياجات الخاصة بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم .
- توفير البرامج التدريبية والندوات وورش العمل التربوية والعلمية للكوادر التعليمية والإدارية.
- تطوير أساليب استخدام التقنيات الحديثة في التعليم والتعلم والتدريب وإدارة المركز.

٣- القوانين واللوائح المنظمة للعمل.

يتكون النظام التعليمي بألمانيا من عدة مستويات وهي تربية طفل ما قبل المدرسة والتعليم الأساسي والتعليم الثانوي والتعليم العالي والجامعي، ويكون التعليم إلزامي بدءاً من سن السادسة، إلا أن هناك مناقشات في الحكومة الحالية بمبادرة في بعض الولايات لتعميم جعل مرحلة رياض الأطفال مرحلة إلزامية وجزء من السلم التعليمي.

كما أن هناك مناقشات بمبادرة لجعل الالتحاق بمؤسسات رياض الأطفال مجاناً، لأنه حتى الآن يتحمل ولي أمر الطفل مصاريف شهرية تتراوح من ٦٠ : ١٨٠ يورو شهرياً، ويكون تحديد القيمة وفقاً لدخل الأسرة، والجدير بالذكر أن الرسوم الشهرية التي يدفعها ولي الأمر لا يتم الإفصاح عنها للمعلمين وفي بعض الأحيان للمدير نفسه في بعض المؤسسات حتى يكون هناك مساواة في التعامل مع جميع الأطفال من قبل العاملين بالمؤسسة.

ومن الملاحظ أن معظم مؤسسات رياض الأطفال مستقلة عن المرحلة الابتدائية فيما عدا بعض المؤسسات التابعة للكنيسة، إلا أن جميع المؤسسات تلتزم بالإطار العام للخطة الموضوعية من قبل مجلس

البلدية تحت إشراف إدارة الولاية من مثل Landschafts Verband Reinland (LVR) بينما يقوم مدير كل مؤسسة بوضع الخطط الإجرائية التنفيذية بالإشتراك مع المجلس الإستشاري للمؤسسة، فأسلوب إدارة المؤسسات يحدد مهام التخطيط والتنظيم للمجلس الاستشاري، والرقابة والتقييم للمدير نفسه.

وتقرر إدارة كل ولاية (LVR) عدد الأطفال بالمؤسسة وفقاً لعدد ومساحة القاعات بالمؤسسة ومن ثم عدد المعلمين أما بخصوص استخراج رخصة المؤسسة فهي عن طريق الوزارة بعد استكمال كافة الإجراءات مع إدارة الولاية.

وعلى أية حال فالحد الأقصى لعدد الأطفال هو (٢٥) طفلاً وطفلة مقابل معلمين (أساسي + بديل مساعد)، ولوحظ خلال الزيارات الميدانية لجميع أنواع المؤسسات أن متوسط عدد الأطفال في القاعة الواحدة (١٩) طفلاً وطفلة.

ويتولى إدارة المؤسسة مدير يختار من بين المعلمين بها على أساس الكفاءة وليس الأقدمية، ويعاونه نائب المدير بالإضافة إلى المجلس الإستشاري، وللعلم فإن متوسط الفرق في دخل كل من المدير ونائبه والمعلم حوالي ١٥٠ يورو فقط، علماً بأن دخل المعلم يتراوح من (١٥٠٠ : ٢٠٠٠) يورو شهرياً ويتوقف بالزيادة أو النقصان على عدد ساعات العمل وما يقوم به المعلم من أنشطة إضافية أخرى، علماً بأنه لا يوجد نظام للتقدمي للمعلمين في مرحلة رياض الأطفال.

وتشير اللوائح المنظمة للعمل إلى أن القوى العاملة بالمؤسسات في عطلة لمدة (٣ أسابيع + ٣ أسابيع) يتم تقسيمهم بالتبادل مع تقسيم الأطفال أيضاً إلى مجموعتين بحيث يكون هناك عطلة إلزامية لكل من الطفل وجميع العاملين بالمؤسسات لمدة ٣ أسابيع.

وتتولى وزارة الصحة بكل ولاية بالتنسيق مع إدارة الولاية مسؤولية صحة الطفل حيث المتابعة المستمرة والدورية وتدوين جميع الملاحظات في ملف الطفل الخاص به (التاريخ الصحي) Portfolio، كما تتولى وزارة الصحة وضع البرنامج الغذائي الصحي للطفل حيث تشترط على مؤسسات Kita لليوم الكامل توافر اللحوم والفواكه الطازجة والمياه المعدنية وعدم تناول الأطفال أية حلويات داخل المؤسسة وخصوصاً المحتوية على مواد حافظة.

واعتماداً على ما سبق ذكره يوصي الباحث ببعض المقترحات التي في ضوئها يتم تطوير نمط الإدارة بمركز رعاية وتنمية الطفولة بجامعة المنصورة وهي كالتالي:

- البحث عن وسيلة لتحقيق توازن أفضل في إدارة أنشطة المركز بجميع وحداته وأقسامه الفنية والمالية والإدارية، وأقترح إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي بحيث يكون معبراً عن احتياجات المركز ومتسقاً مع رؤيته وفقاً للخطة الإستراتيجية الموضوعية، مع مراعاة إضافة نائباً لمدير المركز في لائحة المركز، بحيث يؤدي بعض الأعمال والاختصاصات والصلاحيات المحددة تديلاً للصعوبات والمعوقات.
- وضع معايير حقيقية لاختيار مدير المركز ليكون قائداً تربوياً حيث الالتزام بجودة الأداء في إطار علاقات إنسانية جيدة ولديه الرؤية الواضحة والقدرة على اختيار الإداريين والقيادات وتدريبهم وحسن توظيف الطاقات لدى العاملين بالمركز، وليس فقط منفذاً لما يصدر إليه من تعليمات وقرارات من مجلس إدارة المركز.
- تحديد المسؤوليات والاختصاصات والمهام المنوطة بجميع العاملين بالمركز من خلال بطاقات وصف وظيفي لهم.
- تعيين معلمتين لكل قاعة نشاط بحيث لا يزيد عدد الأطفال عن (٢٥) طفلاً وطفلة.
- إعداد وتجهيز ملف إنجاز حقيقي Portfolio لكل طفل بحيث يشمل بياناته الأساسية وتاريخه الصحي وسماته الشخصية وكل ما يهم أسرته ومعلمي المراحل التالية من التعليم بحيث يلائمه هذا الملف طوال حياته حتى بعد تخرجه.
- تعديل البرنامج اليومي للمركز ليصبح هناك اختيارات لأولياء الأمور، إما اليوم الكامل شامل الغذاء حتى الساعة الخامسة مساءً أو نصف يوم حتى الساعة الواحدة ظهراً على أن يكون هناك تجهيزات

- بالمركز خاصة بإعداد الوجبات الغذائية الصحية وفقاً للشروط والمعايير العلمية التي تضعها وزارة الصحة وينفذها المركز بالاستعانة بخبرة إدارة مستشفى الأطفال بجامعة المنصورة في هذا الصدد.
- زيادة دخل معلمات المركز بحيث يتناسب مع حجم الجهد المبذول وخصوصاً مع الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة بحيث لا يقل عن ١٥٠٠ جنيه شهرياً، ويزيد وفقاً لحجم المهام والأنشطة المكلفة بها.
- ضرورة الحصول على فترات للراحة لجميع العاملين بالمركز بصفة عامة وللمعلمات على وجه الخصوص وفقاً للقواعد واللوائح المنظمة للعمل بالدولة.

٤- فلسفة رياض الأطفال.

في إطار الفلسفات التي تحكم العملية التربوية في مؤسسات رياض الأطفال في ألمانيا يلاحظ اهتمام الدولة بتربية الطفل والاعتناء بهم ومساعدتهم على تنمية كافة الجوانب الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية، بالإضافة إلى اهتمام الدولة بالطفل خارج إطار المؤسسات التربوية باتخاذ كافة الاحتياطات والإجراءات القانونية لحمايته وتقديم المساعدات الاجتماعية له.

وتهتم الفلسفة فروبيلية بالإدراك الحسي والمشاهدة والملاحظة والتجريب بالمحاولة والخطأ، كما تؤمن بأن التربية لا بد أن تشمل على تنمية القدرات الحسية والعقلية والخلقية والاجتماعية للطفل في آن واحد وبهذا تكون التربية متكاملة (شبل بدران، ٢٠٠٣، ٤٤).

ومن ملاحظات فروبل مدى أهمية اللعب وأثره وقدرته على تقوية الأطفال جسدياً، وإنعاش عقولهم وإحياء ذكائهم، واعتبر اللعب مفيداً لكل من الجسم والعقل.

في حين نجد أن الفلسفة المونتسورية هي محصلة بعض الآراء التربوية من بينها فروبل وكتب علم النفس والتربية حيث اهتمت بتعليم الأطفال القراءة والكتابة والرياضيات من خلال كيفية استخدام الأدوات والألعاب التعليمية، علماً بأن الفكرة الأساسية في فلسفتها هي أن "الطفل يريد أن يتعلم" أي أن الرغبة تبدأ عند الطفل، ويتوقف دور المعلم عند توجيه الطفل لاختيار الأدوات والألعاب التعليمية المناسبة له.

فالفرق الجوهرى بين فلسفة مونتسوري والفلسفات الأخرى تكمن في اعتماد وتركيز مونتسوري على العمل والتعليم بينما يعتمد الآخرون على اللعب.

كما اهتمت مونتسوري بالفروق الفردية بين الأطفال وأهمية تدريب الحواس في التعليم من خلال مجموعة كاملة من الوسائل تم تصنيفها في مجموعات لتربية كل حاسة من حواسهم، ولم تهمل مونتسوري اللعب بل اعتبرته جزءاً أصيلاً من عمل الطفل والتعليم، كما أن للمعلم دوراً رئيسياً في التعرف على استعدادات الطفل والعمل على تنميتها وعلى تنمية عقله وذكائه بالتدريبات الحسية.

ويقوم معهد مونتسوري لتدريب المعلمين الراغبين في العمل بمؤسسات رياض الأطفال التابعة لها بتدريبهم على الأدوات والألعاب التعليمية والوسائل التي من شأنها التأكيد على هدفين رئيسيين هما:

- مساعدة الطفل على النمو الطبيعي.
 - مساعدة الطفل على التكيف مع البيئة المحيطة به.
- ويستمر تدريب المعلمين بعد تخرجهم في المعهد لمدة عامين دراسيين كشرط أساسي للعمل بمؤسسات رياض الأطفال التابعة لفلسفة مونتسوري مقابل رسوم دراسية تصل إلى (٢٨٠٠ يورو).

واعتماداً على ما سبق يمكن استخلاص بعض المقترحات والرؤى لوضع المنهج الحديث المنفذ بمركز رعاية وتنمية الطفولة بجامعة المنصورة في صورته المثالية وهي كالآتي:

- التأكيد على دور المركز في تنشئة الطفل معرفياً من خلال نقل المعرفة والتنشئة القيمية، وأهمية غرس الفضيلة في نفس الطفل وتعويد السلوك الأخلاقي القويم، بحيث تكون التنمية القيمية من خلال

ممارسات عملية ومشاهدات واقعية وبعيدة عن الصياغة اللفظية وحسب، وأخيراً دور المركز في تنشئة الطفل مهارياً من خلال التدريب على المهارات المتنوعة في إطار المنهج الحديث لرياض الأطفال.

- التأكيد على تحقيق النمو المتكامل والمتوازن للطفل بيولوجياً واجتماعياً في إطار خصائص نمو الطفل في مرحلة ما قبل المدرسة.
- التركيز على حواس الطفل حيث أنها من الدعامات الأساسية في تربية طفل ما قبل المدرسة.
- التأكيد على أهمية اللعب في عمليتي التعليم والتعلم وأهميته في تنمية المفاهيم والمهارات والاتجاهات لدى الطفل مما يؤدي إلى نمو متكامل ومتوازن جسدياً واجتماعياً وعقلياً وانفعالياً.
- احترام رأى الطفل وإتاحة الفرصة له للتعبير عن ذاته ورغبته على أساس أن حرية التعبير هي الوسيلة والطريقة التي يمكن للطفل من خلالها التواصل مع الآخرين والتفاعل معهم، وأية إعاقة لهذا التواصل يجعل من الصعوبة التواصل والتكيف مع البيئة المحيطة به.

٥- العاملون الإداريون.

إن من مؤشرات جودة الأداء الإداري بالمؤسسات التربوية بألمانيا لاسيما مؤسسات رياض الأطفال هو حسن اختيار العنصر البشري، فأداؤه يؤثر بشكل كبير ومباشر على نظام الأداء المؤسسي بها.

وتضم معظم المؤسسات بجانب المدير ونائبه والمعلمين هيئة إدارية تقوم بمهام إدارية وفنية من مثل تنظيم الملفات والسجلات وتدوين البيانات والمعلومات في حينها ورقياً وإلكترونياً وفقاً لنظام إلكتروني يتناسب مع المهمة، والقيام بأعمال أخرى تسند إليهم من مدير المؤسسة وفق ما تقتضيه طبيعة العمل بها.

هذا بالإضافة للمتخصصين في مجال الطهي لمؤسسات Kita وتحتم أعمال مسؤولي الطهي العناية باختيارهم وإعدادهم وحصولهم على دبلومات مرتبطة بمجال إعداد الطعام الصحي للأطفال وذلك قبل البدء بالعمل بالمؤسسة، بالإضافة لمسئول الخدمة الاجتماعية بكل روضة، وبالأخص مؤسسات مونتسوري والمؤسسات الكاثوليكية.

ومن خلال متابعة الباحث لأداء المؤسسات عبر التواصل معهم والزيارات الميدانية السابقة، فإن هناك ما يميز أداء العاملين بالمؤسسات مثل:

- التزام العاملين والقيادات بجودة الأداء وتفويض السلطات اللامركزية.
- اختيار الإداريين والقيادات وفقاً للكفاءة بعيداً عن نظام الأقدمية.
- اللامركزية في إدارة المؤسسة.
- تفعيل تفويض السلطة خصوصاً بين المدير ونائبه.
- وضوح المسؤولية والمهام والأدوار لكل فرد بالمؤسسة.
- العلاقات الانسانية الايجابية بين جميع العاملين بالمؤسسة.
- انعقاد جلسات إدارية أسبوعية بالمؤسسة لمتابعة وتقويم الأداء.

من العرض السابق يمكن استخلاص بعض المقترحات والرؤى لتطوير الأداء الإداري بمركز رعاية وتنمية الطفولة بجامعة المنصورة من منطلق أن إدارة المركز هي المسؤولة عن تنفيذ ومتابعة الخطط والقرارات وسياسات المركز، والبحث عن أفضل السبل لتحقيق أهدافه وفقاً للمادة (٢) من لائحته الداخلية بالكفاءة المطلوبة.

حيث يقترح الباحث وضع شروط ومعايير واضحة لضمان اختيار أفضل القيادات الإدارية للمركز مستقبلاً وتحديد مدير المركز ونائبه، مع تحديد المسؤوليات والسلطات لهما تحديداً دقيقاً مما يسمح بوجود نظام وأسلوب واضح للمحاسبية المرتبطة بالسلطات والمسئوليات، والتأكيد على بعض الأدوار المحورية لدى مدير المركز ونائبه، وذلك على النحو الآتي:

- التطوير المستمر لأداء المركز بالتعاون مع جميع العاملين به لاسيما وحدة ضمان الجودة المقترح إنشاؤها، في إطار الخطة الإستراتيجية والخطط التنفيذية لها.
- تنظيم البيانات والمعلومات المتدفقة للمركز للاستفادة منها في اتخاذ القرار المناسب.
- استخدام التطبيقات والبرامج التكنولوجية في الأعمال الإدارية في إطار البرامج التقنية المتاحة بمركز تقنية الاتصالات والمعلومات بالجامعة.
- توفير فرص للتنمية المهنية المستمرة للعاملين بالمركز في ضوء دراسة للاحتياجات التدريبية الفعلية لهم مع مراعاة تنوع المؤهلات وطبيعة أعمالهم وأدوارهم ومسئولياتهم الوظيفية، مع الأخذ في الاعتبار بأن يكون المركز هو المركز الرئيسي للتدريب والتنمية المهنية مع الاهتمام بالأداء والجوانب التطبيقية والعملية في البرامج التدريبية.
- تنمية العلاقات الإنسانية الإيجابية والقيم السامية لدى جميع العاملين بالمركز.
- التواصل المستمر مع المجتمع المحلي بالتعاون مع مسئول للعلاقات العامة بهدف الإفادة والاستفادة من الخبرات المتبادلة.
- تحديد بعض المعايير والشروط لاختيار العاملين الإداريين بالمركز من أهمها (الكفاءة والخبرة قبل الأقدمية – مؤهل جامعي يناسب الوظيفة – حسن السير والسلوك – الإلمام بمهارات قيادة الحاسب الآلي).

٦- الإمكانيات المادية والتمويل:

تقع مؤسسات رياض الأطفال بألمانيا خارج السلم التعليمي، شأنها في ذلك شأن معظم دول العالم، وبالتالي فإن مسؤولية تمويلها هي مسؤولية مشتركة بين كل من الدولة بنسبة ٧٥% على نفقة الولاية وفقاً للقانون، وعلى أولياء أمور الأطفال الملتحقين بها والجهة التي تتولى الإشراف على المؤسسة من مثل الكنيسة بنسبة ٢٥% تقريباً، حيث تتفاوت النسب من مؤسسة لأخرى ولكنها نسب متقاربة، وتخصص النسبة الأكبر من الإنفاق على رواتب العاملين بالمؤسسة وشراء الأدوات والألعاب التعليمية والخامات اللازمة للعملية التعليمية.

ونظراً لتميز ألمانيا في مجال الإدارة بصفة عامة والإدارة الإلكترونية في معظم مؤسساتها الخدمية بصفة خاصة لاسيما مؤسسات رياض الأطفال – ويقصد بالإدارة الإلكترونية بصفة عامة تنسيق جهود وأنشطة جميع العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال مجموعة من العمليات من خلال استخدام الوسائل والوسائط الإلكترونية المتنوعة – فقد استطاعت توظيف التكنولوجيا الحديثة داخل معظم مؤسسات رياض الأطفال حيث توظيفها داخل قاعات النشاط في عملية التعليم والتعلم، إضافة إلى توظيفها في الإدارة المؤسسية.

ولقد خطا العالم خطوات كبيرة في مجال التقنيات الحديثة لما وصلت إليه منجزات التطور العلمي والتكنولوجي التي بلغت ذروتها فيما يتحقق من تقدم في مجال التقنيات المدمجة للاتصالات والمعلومات وتعميم أنظمة الاتصالات الإلكترونية والبريد الإلكتروني وخدمات تبادل الملفات والمؤتمرات المدرسية الإلكترونية على مختلف مستوياتها ونظمها وأماكن تواجدها المنتشرة في العالم، فلقد أدت كل هذه التقنيات إلى الاستغلال الأفضل لمصادر المعلومات وبرز تأثيرها من خلال تناقص دور المصادر والوسائل التقليدية وظهور مصادر التقنيات الحديثة التي تتسم بالدقة والسعة والشمول في التغطية ومن هنا يأتي دور التقنيات الحديثة داخل منظومة الإدارة المدرسية التي يتطلب وجود طاقات بشرية مؤهلة ومدربة على مستوى عالي قادرة على استخلاص المعلومات ومعالجتها وتحويلها إلى معرفة وتوظيفها (رمزي أحمد عبد الحي، ٢٠٠٨، ١٥٥).

كما يتوفر في الأبنية الخاصة بمؤسسات رياض الأطفال كثير من الشروط الفنية والصحية التي تساعد على نمو الطفل نمواً سليماً جسدياً وعقلياً واجتماعياً ووجدانياً، فهي تخضع إلى معايير علمية في اختيار موقع المؤسسة مع مراعاة التصميم والتجهيزات الملائمة لخصائص نمو الطفل في هذه المرحلة وبما يتلاءم مع فلسفة المؤسسة من مثل فالدورف أو Kita.

وعلى الرغم من تعدد إيجابيات تصميم مؤسسات رياض الأطفال في ألمانيا وجودة البناء والتشطيب إلا أن هناك بعض السلبيات في بعضها من مثل صغر المساحات ونمطية الفراغات وضيق بعض المسارات بالمبنى وعدم تطبيق معايير تصميم المباني التربوية الحديثة وغياب المصمم المعماري التربوي.

ومع ذلك فمحاولة تحقيق التوازن بين الكم والكيف بمعنى استيعاب أعداد أكبر من الأطفال دون الإخلال بالمعايير العلمية ونوعية الخدمة التربوية المقدمة، هو محور اهتمام إدارة كل ولاية بألمانيا.

وقد اتضح من العديد من الدراسات أن كلاً من مساحة القاعة ونسب المعلم للطفل يؤثر على جودة البرنامج وتعلم الأطفال ونموهم، ومن خلال متابعة برامج أطفال ما قبل المدرسة ذات الفاعلية في مخرجاتها وجد أن حجم ومساحة القاعة من ١٢:١٥ طفل بمصاحبة (٢) من المعلمين أفضل، فالحجم الملائم للقاعة مع عدد المعلمين المناسبين للأطفال يؤدي إلى زيادة التفاعلات المتبادلة بين بعضهم البعض ويوسع مجال استخدام اللغة، ويحث الأطفال على الاستكشاف والتحري وحل المشكلات (محمد متولي قنديل، ٢٠١٠، ٩٣١).

ومباني مؤسسات رياض الأطفال مستقلة بذاتها عن المراحل التعليمية الأخرى فيما عدا بعض المؤسسات التابعة للكنيسة، وبصفة عامة يتكون مبنى رياض الأطفال من:

- قاعة النشاط الرئيسية.
- غرفة الملابس وغالباً ما تكون في مدخل قاعة النشاط الرئيسية.
- دورات مياه للأطفال والملاحق الخاصة بها.
- مطبخ للأطفال ملحق أو داخل قاعة النشاط الرئيسية.
- قاعة للأنشطة الرياضية.
- قاعات صغيرة للراحة للأطفال.
- قاعة للعمل والصناعة (ورشة مبسطة للحرف المختلفة).
- قسم الإدارة والملحقات (غرفة للمعلمين).
- المطبخ الرئيسي (Kita) ودورات مياه للعاملين.
- قاعة العروض المرئية والسمعية (فيما عدا مؤسسات فالدورف).
- الساحة الخارجية ومكونة من مساحات خضراء ومنطقة الرمل وبعض الألعاب الحركية والمنازل المصنعة من البلاستيك أو الخشب وأدوات البناء إلخ.

وتتكون قاعة النشاط الرئيسية من عدة أركان أهمها: ركن البناء والهدم، وركن الألعاب الفكرية، وركن المنزل، وركن المكتبة، وركن الفن والابتكار، وركن العلوم والطبيعة، وركن لعرض أهم أعمال الأطفال، هذا مع اختلاف طبيعة الأركان إلى حد ما بمؤسسات مونتسوري وفقاً لفلسفة برنامجها.

هذا بالإضافة إلى بعض الملاحظات المشتركة بين معظم مؤسسات رياض الأطفال بألمانيا وهي كالآتي:

- المؤسسات بعيدة عن المصانع ومصادر التلوث البيئي.
- قاعات النشاط الرئيسية تشجع على العمل التعاوني بين الأطفال.
- توافر الشروط الصحية مثل: الإضاءة والتهوية والتدفئة والمرافق الصحية.
- رؤية جميع الأركان والأنشطة من أي زاوية بقاعة النشاط الرئيسية.
- تخصيص مكان لكل طفل لتخزين متعلقاته وأدواته الشخصية.
- ملاءمة أماكن الأدوات والخامات والألعاب التعليمية بالنسبة للطفل وفي مستوى رؤيتهم.
- ملاءمة الأثاث لخصائص نمو الطفل.
- ملاءمة الخامات والأدوات والألعاب التعليمية لخصائص نمو الطفل في هذه المرحلة ويتوافر فيها شروط الأمن والسلامة.
- توافر شروط الأمن والسلامة لجميع العاملين بالمؤسسة والأطفال.

وتقدم مؤسسات Kita مجموعة من الأطعمة الصحية والمغذية المتوازنة للطفل وهي نفس ما يقدم للراشدين، وإنما بكميات أقل تسمح له بأن يطلب المزيد، حيث تقدم اللحم أو بدائله (بيض) والحليب ومشتقاته

والخضر والفاكهة والخبز، مع تجنب الحلويات الغنية بالسكر والمشروبات الغازية، فهناك نظام غذائي صحي تشرف عليه وزارة الصحة يؤمن للطفل نمو جسمي سليم.

وتأسيساً على ما تقدم يوصي الباحث بعض المقترحات وهي كالآتي:

- مراعاة المتطلبات العامة لمؤسسات رياض الأطفال حيث إعادة النظر في مبنى مركز رعاية وتنمية الطفولة بجامعة المنصورة ويفضل اختيار موقع جديد يناسب عدد الأطفال الملتحقين بالمركز حوالي (٥٠٢) طفل وطفلة، مع مراعاة ملاءمة المبنى من حيث الشكل والتهوية والمرافق والمعالجات البيئية (ملحق ٤: نماذج استرشادية لتصميم مبنى مركز رعاية وتنمية الطفولة بجامعة المنصورة وفقاً لعدد الأطفال).
- الالتزام بالموصفات القياسية لحجرات وقاعات المبنى من الداخل خصوصاً قاعات النشاط الرئيسية لتستوعب الأركان والأنشطة المتنوعة، كما يراعى مواصفات التشطيبات الداخلية للفراغات من مثل مواصفات الحوائط والأرضيات والأسقف.
- تحقيق الأركان للأنشطة المتنوعة داخل قاعة النشاط الرئيسية بشكل حقيقي وليس وهمي كما هو الحال في كثير من مؤسسات رياض الأطفال في مصر.
- مراعاة متطلبات واشترطات قطع الأثاث بالمركز.
- استثمار مبنى المركز بعد تطويره في خدمات التعليم المستمر كمصدر للمعلومات والمعرفة للمجتمع والمستفيدين من خلال إنشاء مكتبة، وتكثيف الدورات التدريبية للطلاب والمعلمين بحفاظة الدقهلية على حد سواء.
- تفعيل توظيف الحاسب الآلي في إدارة المركز بمختلف مستوياته سواء في تعامل تلك المستويات الإدارية مع القوى البشرية من أطفال ومعلمين وإداريين وغيرهم، أو في علاقات مع مستويات إدارية عليا، أو في تفاعلها مع البيئة المحيطة والمجتمع الخارجي.
- إنشاء وحدة للمراقبة والتسجيل وخاصة في مداخل ومخارج المركز لتوفير الأمن والأمان خاصة للأطفال الملتحقين بالمركز.

فمع غزارة المعلومات والبيانات التي يجب توفيرها وتخزينها واسترجاعها والاستفادة منها عن تلك المصادر البشرية والمادية التي تتعامل معها إدارة المركز، فإن تفعيل هذه الأنظمة الإلكترونية وأجهزة الحاسب الآلي اللازمة مع الكوادر البشرية المدربة وتوظيفها في مجالات عمل إدارة المركز يمكن أن يتيح لها إمكانية إحداث تطوير في بنية النظام بالمركز وتنوع ونشر الخدمة التربوية وتيسيرها بفاعلية.

وبالتالي يكون من الضروري الاستفادة من هذه الأنظمة وغيرها للتغلب على صعوبات تداول المعلومات الإدارية ليؤدي إلى الدقة والسرعة في تجهيز البيانات وإلى تطوير بعض الأساليب لتداولها.

فالفوائد المتنوعة التي تترتب على التنظيم الإلكتروني للأعمال الإدارية والتربوية بالمركز تؤدي إلى تحقيق الاستغلال الرشيد للجهود البشرية ورفع معنويات العاملين وتحسين نوعية حياتهم العملية، هذا بالإضافة إلى انتظام الأعمال الإدارية انتظاماً سلساً ودقيقاً (ملحق ٥: الأنظمة الإلكترونية المقترحة لتفعيلها بمركز رعاية وتنمية الطفولة بجامعة المنصورة بالتعاون مع مركز تقنية الاتصالات والمعلومات بالجامعة).

ثانياً: المنهج.

يختلف منهج رياض الأطفال من دولة إلى أخرى، إلا أن جميع بلدان العالم تتفق على مبدأ أساسي يقوم عليه منهج رياض الأطفال، وهو التعليم من خلال اللعب والأنشطة من مثل القصص والأناشيد، حيث يعد اللعب حاجة من حاجات الطفل كالنوم والأكل، والطفل ليس بحاجة إلى تعلم اللعب ولكن بحاجة إلى تنظيم الغاية من اللعب على نحو تربوي مثل ما هو حاصل في رياض الأطفال (عزة جلال مصطفى (أ)، ٢٠١٠، ٩٨).

وتراعي مؤسسات رياض الأطفال في ألمانيا في تخطيطها للمنهج الاهتمام بصورة رئيسية بتنمية الطفل من جميع جوانبه العقلية والجسمية والاجتماعية والوجدانية، كما أن المبدأ الأساسي لأنشطة رياض الأطفال بها هو تنمية الاستعداد للتعليم، ويراعي أيضاً التكامل بين أنشطة الروضة ومناهج التعليم الابتدائي.

وتوضع المناهج والبرامج لمؤسسات رياض الأطفال في ضوء الأهداف العامة والمعايير الأساسية التي تقررها السياسية التعليمية للدولة والتي تلتزم بها جميع الولايات بألمانيا ومن ثم جميع مؤسسات رياض الأطفال بها، وكل ولاية يمكنها الإضافة وفقاً لأهدافها الإستراتيجية الخاصة بها، وفي هذا الإطار تقوم كل مؤسسة تعليمية معنية بتربية الطفل بوضع خطتها الإستراتيجية الخاصة بها وفق إمكانياتها.

وتتمثل محتويات البرنامج اليومي في الألعاب التعليمية الحرة الهادفة والأنشطة القصصية والأناشيد مع التقيد بالفترات الزمنية وفقاً لخصائص نمو الطفل في هذه المرحلة، بينما يكون النشاط الخارجي في الساحة الخارجية للمبنى لمدة تصل إلى ٦٠ دقيقة تقريباً.

والبرنامج اليومي في مؤسسات رياض الأطفال بألمانيا يتميز بالمرونة والتنوع وهو يختلف باختلاف نوع المؤسسة (يوم كامل - نصف يوم)، وتبعيته (مؤسسة مونتسوري - كنيسية - تابعة للدولة - مؤسسة فالدورف)، والاختلاف ليس بكبير بقدر ما هو مرتبط بفلسفة كل مؤسسة في الوسائل والأسلوب، ولعل الأهم من ذلك هو العوامل المشتركة بين جميع المؤسسات وهو ما لاحظته الباحثة ويمكن إجمالها كالتالي:

- انتشار بيئة التعلم الذكية (البيئة التعليمية النشطة) التي تتصف بالبساطة على الرغم من تضمينها العديد من مصادر التعلم.
- تنظيم الأطفال بما يتفق وطبيعة الموقف التربوي.
- تنوع إستراتيجيات التعليم والتعلم خاصة في الأنشطة الجماعية.
- تنوع مستويات الأنشطة والألعاب التعليمية وخاصة بمؤسسات مونتسوري حيث الأنشطة المتمركزة حول الطفل وما يمكن أن يكتسبه من مهارات حياتية من خلال ما يقوم به من مجهود ذاتي أثناء النشاط (Internet: www.nienhuis-montessori.com).
- تنوع استخدام الوسائل التعليمية.
- المناخ التعليمي التربوي مثير للتفكير.
- توافر الأنشطة التربوية غير الصفية المرتبطة بالمنهج بمشاركة أولياء الأمور.
- استخدام الوسائل التكنولوجية من مثل الحاسب الآلي في العملية التعليمية فيما عدا مؤسسات فالدورف.
- اتباع المعلمين لبعض الأساليب النفسية المؤثرة في نفس الطفل من مثل (المدح والثناء - تنمية ثقة الطفل بنفسه - الاستجابة لميول الطفل - التدرج في الخطوات مع الطفل في تنفيذ الأنشطة - زرع التنافس البناء بين الأطفال).

وبناءً على ما سبق يقترح الباحث ما يأتي بالنسبة للمنهج:

- تأسيس قاعة نشاط متكاملة كنواة على نمط ومنهج مؤسسات مونتسوري مع الأخذ في الاعتبار الأهداف التربوية العامة للدولة (مصر) من مثل الاعتبارات الفلسفية والاجتماعية والقيم الروحية والخلقية والمثل العربية والإنسانية، وإن كان هناك تقارب إلى حد كبير بينها وبين الواقع بمؤسسات مونتسوري.
- إبرام اتفاقية تعاون مشترك بين إدارة مؤسسات مونتسوري لإنتاج الوسائل والأدوات والألعاب التعليمية وجامعة المنصورة ممثلة في مركز رعاية وتنمية الطفولة وكلية الهندسة لإنتاج الوسائل التعليمية عن طريق ورش كلية الهندسة تحت إشراف المتخصصين بمركز رعاية وتنمية الطفولة للاستفادة منها في أنشطة المركز واستثمار المشروع خارج إطار الجامعة لخدمة المجتمع وتحديداً مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة الدقهلية والمحافظات الأخرى.
- ضرورة الإشراف والتوجيه التربوي والفني المتخصص من قبل وزارة التربية والتعليم على أداء معلمات المركز.

■ تنشيط أداء وحدة بحوث تربية الطفل بمركز رعاية وتنمية الطفولة نظراً لما للبحوث التربوية في مجال تربية الطفل من أهمية في الارتقاء بنوعية التعليم والتعلم في هذا الإطار وبحث مشكلاته ووضع وتطوير المناهج التربوية على أسس علمية، على أن يتم ذلك في ضوء خطة بحثية سنوية لمعالجة المشكلات التربوية المحلية لاسيما تطوير منهج رياض الأطفال الحديث.

فتطوير المنهج يختلف عن بنائه في نقطة أساسية وجوهرية، ألا وهي نقطة البداية والانطلاق، فالبناء يبدأ من الصفر، أما التطوير فهو يبدأ من منهج قائم موجود فعلاً، ولكن يراد الوصول به إلى صورة أفضل، فلا يمكن أن يكون هناك منهج جامد أو ثابت على الدوام بل لابد أن يستجيب أي منهج للتقويم والمراجعة والتطوير.

وبالتالي فعملية تطوير المنهج عملية مستمرة نظراً لتطور البحوث والدراسات العلمية وكذلك المجتمع والبيئة والمعرفة والوسائل التكنولوجية، وعملية تطوير المنهج عملية شاملة لجميع عناصره (الأهداف، المحتوى، أنشطة التعليم والتعلم، التقويم)، وهي عملية ديناميكية لأن جميع عناصر المنهج في تفاعل مستمر حيث يؤثر كل عنصر في العناصر الأخرى ويتأثر بها، وعند تطوير المنهج لابد من تقويمه لتحديد نقاط الضعف أو نواحي القصور في المنهج المراد تطويره، والقيام بدراسات علمية مستفيضة لمحاولة التخلص من أوجه الضعف وتلافي القصور على أساس علمي (فادية ديمتري يوسف، ٢٠٠٨، ٣٨).

ثالثاً: المعلم.

يعد معلم رياض الأطفال بألمانيا بالمدرسة المهنية للتربية الاجتماعية (Fachschule fur sozialpädagogik) (جوتز شريجله، ١٩٧٧، ٣٨٠)، وهي مؤسسة غير أكاديمية أي أنها ليست على مستوى الجامعات وهي أحياناً تسمى بـ (Special Education Centers or Vocational Colleges) أي المتخصصة بالتربية الاجتماعية علماً بأن المسميات أحياناً تختلف من ولاية لأخرى والباحث هنا يشير إلى أن هذا المسمى هو المتداول بولاية شمال الراين (North – Rhine – Westphalia) وهذه المدرسة المهنية تعد أيضاً لمهن مختلفة وتعلم بجانب ذلك مواد عامة لها شهادات مختلفة (خوري، ١٩٨٣، ٥٣).

وهناك مؤسسات أخرى مثل (Berufsfachschule) أو (Berufskolleg) ولكنها لا تعد معلم رياض الأطفال للعمل كمعلم داخل مؤسسات رياض الأطفال ولكنها تعتبر مثل مؤسسة (Fachhochschule) أي المدرسة المهنية العليا وهي تعادل المعاهد العليا الأكاديمية بمصر، ويدرس الطالب فيها تخصصات أو برامج في مجالات عدة منها: الهندسة – الاقتصاد – الإدارة – الزراعة – التصميم – الخدمة الاجتماعية (إرابي، ١٩٧٥، ٥٤ / المفوضية الأوروبية، ١٩٩٨، ١٥٠).

ولكن هذه المؤسسات أحياناً يلتحق بها الطالب بعد التخرج من مؤسسة (Fachschule) ليصبح مدير مؤسسة لدار الأيتام أو مؤسسة رياض الأطفال بنوعها (Kindergarten – Kindertagesstätte).

كما أن هناك بعض الجامعات لديها تخصصات مرتبطة بمجال تربية الطفل داخل بعض كليات التربية، ويستطيع الطالب أو الطالبة أن يدرس لمدة أربع سنوات ولكن على أن يعمل فيما بعد في مجال الإدارة أو الإشراف وليس كمعلم للأطفال.

وتهدف مؤسسات إعداد معلم رياض الأطفال بألمانيا (Fachschule) إلى تأهيل المعلم وإعداده كي يتعامل مع الأطفال بشكل سليم ويساعدهم على النمو العقلي والجسمي والانفعالي عن طريق الأنشطة المختلفة التي تقدم لهم.

علماً بأن هناك بعض المؤسسات وخاصة مؤسسات مونتسوري لرياض الأطفال تشترط على راغبي العمل بهذه المؤسسات من المعلمين بأن يحصلوا على شهادة/دبلوم من المعهد التابع لمؤسسة مونتسوري ليصبح مؤهلاً للعمل بتلك المؤسسات.

وللالتحاق بمؤسسات الإعداد (Fachschule) لابد من إنهاء الفترة الدراسية الإلزامية بالمدرسة وهي (١٠) سنوات ويطلب من الطالب أو الطالبة شهادة تثبت أنه عمل لمدة عام في أي مؤسسة تربوية أو تعليمية لتثبت صلاحيته للعمل مع الأطفال بعد التخرج فيما بعد.

ويمكن للطلبة الذكور الالتحاق بهذه المؤسسات بل إن هناك الرغبة الأكيدة من قبل المسؤولين في هذا المجال على إشراك الطلبة للعمل كمعلمين بمؤسسات رياض الأطفال.

وتكون مدة الدراسة بمؤسسات إعداد معلم رياض الأطفال بألمانيا (Fachschule) غالباً ثلاث سنوات وفي نهاية العام الثاني يكون هناك اختبار تحريري وآخر شفوي، ومع نهاية العام الثالث يكون هناك امتحان آخر بجانب تقديم رسالة لنيل الشهادة النهائية ويغلب على السنة الأولى والثانية الطابع النظري، بينما السنة الثالثة فتتميز بالطابع العملي حيث التدريب العملي بمؤسسات تربية الطفل الخارجية.

وأحياناً تختلف عدد السنوات الدراسية في مؤسسات إعداد المعلم من ولاية لأخرى فهناك بعض الولايات تكون الدراسة بها من ٤: ٥ سنوات دراسية.

ويمنح الطالب بعد الانتهاء من الدراسة شهادة تجيز له العمل بمؤسسات رياض الأطفال أو الالتحاق بجامعات محددة مثل (Fachhochschule) لاستكمال الدراسة بها.

وهناك بعض المقررات الأساسية التي لابد أن يدرسها الطالب في السنتين الأولى والثانية بمؤسسات الإعداد وهي:

- رياضيات.
- تاريخ / سياسة.
- فنون.
- تربية دينية.
- تربية موسيقية.
- تربية بدنية.
- أدب الطفل باللغة الألمانية.
- نظريات التربية.
- مناهج وطرق تدريس.
- بيولوجي وتربية صحية.
- قانون.
- لغة إنجليزية.

وهناك شروط عامة يجب أن تتوفر في معلمة رياض الأطفال لتحقيق أهداف مؤسسات تربية الطفل وتنفيذ البرامج والأنشطة من أهمها:

- إجادة اللغة.
- قابليتها للعمل.
- السرية التامة.
- يُعتمد عليها.
- تحمل المسؤولية تجاه الأطفال.
- بعض المهارات الاجتماعية للتواصل مع أولياء الأمور.

وهناك دورات تدريبية لمعلمي رياض الأطفال في إطار برنامج للتنمية المهنية يقوم على أساس الاحتياجات التدريبية لكل مؤسسة تنفذ تحت إشراف وزارة التربية بكل ولاية، علماً بأن تلك الدورات هي اختيارية للمعلم.

وتأسيساً على ما سبق يقترح الباحث ما يأتي بالنسبة لمعلمات رياض الأطفال بهدف تطوير الأداء بمركز رعاية وتنمية الطفولة بجامعة المنصورة:

- ضرورة الاهتمام بعملية اختيار المعلمات العاملات بالمركز في ضوء معايير موضوعية محددة ومعلنة.

- توفير فرص التعلم الذاتي والمستمر الذي يتمثل في توفير المراجع الحديثة والدوريات المتخصصة وتبادل الزيارات والخبرات العلمية إلى جانب الدورات التدريبية المكثفة ذات الطبيعة التطبيقية على شكل ورش عمل، حيث يقوم المتدربون بتطبيق ما درسوه على الطبيعة وفي أماكن عملهم ومع الأطفال الذين يعملون معهم تحت إشراف أساتذة متخصصين (هدى محمود الناشف، ٢٠٠٥، ٢٥٠).
- إرسال بعثات خارجية لبعض المعلمات المتميزات بهدف رصد الخبرات الناجحة في مجال تربية الطفل على مستوى العالم وخاصة مؤسسات مونتسوري لتربية الطفل.

رابعاً: الطفل.

يرتبط هذا المحور بالطفل من حيث القبول والانتقاء ونسبة عدد الأطفال إلى المعلمين، ونظرة المعلمين إليه وكيفية التعامل معه، فمن حيث الالتحاق بمؤسسات رياض الأطفال بألمانيا لا بد من عقد مقابلات شخصية مع الأطفال قبل الالتحاق، فهذه المقابلات هي بمثابة نواة لسجل الأداء وهو ما اصطلح عليه باسم Portfolio فهو سجل خاص بكل طفل به جميع بياناته الشخصية والتاريخ الصحي ولتجميع أعماله فيما بعد ويكشف عن قدراته ومدى تقدمه وتحصيله.

كما يحتوي هذا الملف أو السجل تفاعلات الطفل مع أقرانه ومشكلاته وانطباعاته الابتكارية التي تظهر في صورة عمل فني أو تسجيل صوتي، وباختصار يوضح هذا الملف كل ما هو متعلق بالطفل في جميع الجوانب العقلية والجسمية والانفعالية والاجتماعية، وللعلم ينتقل هذا الملف مع الطفل إلى المراحل التعليمية التالية بل بعد تخرجه، فهذا الملف يلزمه حتى عند التقدم للعمل مستقبلاً، فملف الإنجاز يتم إستيفؤه كما ينبغي بمعظم مؤسسات رياض الأطفال.

ويتعامل معلمو رياض الأطفال معهم على أساس استغلال قدراتهم الكامنة ومحاولة إظهار جوانب القوة في شخصيتهم، ونظراً لحب الطفل لمن حوله وتقليده للكبار وقضائه معظم وقته في اللعب معهم، يستفيد المعلم من ذلك في إشباع حاجته إلى الاكتشاف والتعرف على الأشياء وإكسابه العديد من المهارات والمعارف والقيم الإيجابية والسلوكيات المرغوبة، فالطفل لدى المعلم يعمل في إطار أنشطة الروضة حسب اعتقاد الطفل.

ومتوسط عدد الأطفال في قاعة النشاط الرئيسية (١٩) طفلاً وطفلة مقابل معلمين (معلم أساس + بديل مساعد)، ويفيد الطفل الملتحق بمؤسسات Kita تحديداً برنامج خاص للتغذية تحت إشراف وزارة الصحة بكل ولاية.

خامساً: علاقة المؤسسة بالمجتمع.

يشير هذا المحور إلى العلاقة المتبادلة بين مؤسسات تربية الطفل والمجتمع من حيث مدى وفاء المؤسسة باحتياجات المجتمع المحيط والمشاركة في حل مشكلاته، والتفاعل بين المؤسسة بكل ما تملك من موارد بشرية وفنية وبين المجتمع، وأيضاً مدى مشاركة المجتمع والجهات المستفيدة في تحسين وتطوير الأداء بالمؤسسة والمشاركة في صنع القرار بها.

وأهم ما يميز أداء مؤسسات رياض الأطفال بألمانيا في هذا الإطار هو الحوار المفتوح والمتواصل بين إدارة المؤسسة والمعلمين مع أولياء أمور الأطفال الملتحقين (Tur und Angelgesprach) هذا بالإضافة إلى المطويات الدورية التي ترسل إلى كل أسرة كل (٦) أشهر لتوضح لولي أمر الطفل خصائص نمو الطفل في هذه المرحلة حسب عمره الزمني، وكيف يمكن التعامل مع الطفل في هذه المرحلة وما هي احتياجاته ومدى أهمية التفاعل مع إدارة المؤسسة في تنشئة الطفل، على الرغم من حصول كل أسرة على نموذج مماثل من هذه المطوية الدورية من وزارة الشؤون الاجتماعية بكل ولاية.

وفي نفس السياق تهتم تلك المؤسسات بإنشاء مكتبة مصغرة لأولياء الأمور بهدف تثقيفهم ليقوموا بدورهم في تنشئة الطفل وتوفير المناخ الثقافي والاجتماعي والتربوي المناسب له داخل الأسرة.

كما تهتم بعض الكليات والمعاهد البحثية في مجال تربية الطفل ببحث الموضوعات والمسائل التربوية المشتركة وتنشيط تبادل الخبرات بينهما.

واعتماداً على ما سبق يقترح الباحث ما يأتي بالنسبة لعلاقة المؤسسة بالمجتمع:

- إرسال مطوية دورية (دليل إرشادي للأسرة) كل (٦) أشهر لكل أسرة لديها طفل ملتحق بالمركز وفقاً لعمره الزمني يوضح فيها خصائص نموه في هذه المرحلة وكيف يمكن المشاركة في تنشئة الطفل بالتعاون مع معلمات المركز.
- تكثيف تنظيم ندوات – في إطار الخطة الإستراتيجية للمركز – لتوعية ولي أمر الطفل بأساليب تربية الطفل وإكسابهم بعض المفاهيم التربوية الصحيحة حول التعامل مع الطفل، ومدى أهمية البرنامج الغذائي الصحي للطفل.
- ضرورة قيام إدارة المركز باستمرارية عقد المؤتمرات السنوية في مجال تربية الطفل بالتعاون مع إدارة كلية رياض الأطفال بالجامعة في إطار لائحة المركز بهدف بحث الموضوعات البحثية المشتركة وتنشيط تبادل الخبرات مع الجهات المستفيدة في إطار الخطط البحثية لكل منهما.
- ضرورة التواصل المستمر مع المجتمع الخارجي من أفراد وهيئات من خلال الموقع الإلكتروني للمركز، ويعتز الباحث بقيامه بوضع الرؤية التصورية للموقع الإلكتروني الجديد للمركز وتصميم شعار المركز بعد أحداث ثورة ٢٥ يناير.

توصيات البحث:

والباحث في هذا الإطار يعرب عن تقديره للمساعدات والدعم الفني الذي يقدمه قطاع شؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة بجامعة المنصورة، ويرجو في الوقت نفسه من إدارة الجامعة والمركز أن يوفر مجموعة من المتطلبات التي من شأنها أن تسهم في التطوير الإداري والفني لمركز رعاية وتنمية الطفولة بجامعة المنصورة في ضوء ما تضمنته المحاور بإجراءات البحث من مقترحات وتحقيقاً للمواد المتضمنة بلائحة المركز، وهي كالاتي:

- توفير المتطلبات اللازم مراعاتها للبدء بتطبيق إدارة نظم الجودة بالمركز.
- ضرورة إشراف إدارة رياض الأطفال بوزارة التربية والتعليم على الأداء الفني بالمركز.
- ضمان التنمية المهنية المستدامة لجميع العاملين بالمركز من خلال برنامج تدريبي سنوي في ضوء تحديد الاحتياجات وفي سياق الخطة الإستراتيجية للمركز.
- دعم المركز بمشروع ممول من وحدة إدارة المشروعات بوزارة التعليم العالي، على اعتبار أن المركز هو أحد الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة.
- وضع برنامج خاص بالتغذية والصحة لجميع الأطفال الملحقين بالمركز بالتعاون مع مستشفى الأطفال الجامعي التابع لجامعة المنصورة.
- وضع ضوابط معلنة لنظام حوافز إضافية للعاملين بالمركز لاسيما المعلمات يركز على مستوى الأداء.
- تكوين لجنة علاقات عامة بالمركز منبثقة من لجنة المشاركة المجتمعية لإجراء الاتصالات المستمرة المحلية بالهيئات المحيطة بالمركز والجهات المستفيدة والقادرة على تقديم الدعم الفني والمادي في إطار لائحة المركز وخطتها الإستراتيجية بهدف تحقيق رؤيتها.
- الاهتمام الحقيقي والجاد بأركان قاعات النشاط الرئيسية وبالأدوات والألعاب التعليمية للأطفال وتوفيرها بأعداد كافية بالمركز.

قائمة المراجع:

١. أحمد حسين اللقاني، علي أحمد الجمل: معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس، ط٢، القاهرة: عالم الكتب، ١٩٩٩.
٢. تغريد أبو طالب، ليلي الصايغ: إدارة الحضانه ورياض الأطفال، الشركة العربية المتحدة، مصر، ٢٠٠٨.
٣. جابر محمود طلبة: دور مركز رعاية وتنمية الطفولة بجامعة المنصورة في خدمة المجتمع المحلي الواقع الموجود والتطوير المنشود – المؤتمر السنوي الثالث عشر لقسم أصول التربية "دور كليات التربية في خدمة المجتمع وتنمية البيئة" (جامعة المنصورة: كلية التربية، ٢٤ – ٢٥ ديسمبر ١٩٩٦).
٤. جامعة المنصورة: اللائحة الداخلية لمركز رعاية وتنمية الطفولة بجامعة المنصورة (٢٠١٢).
٥. حسن شحاتة، زينب النجار: معجم المصطلحات التربوية والنفسية، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٣.
٦. رمزي أحمد عبدالحى: الإدارة التعليمية والمدرسية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، القاهرة: زهراء الشرق، ٢٠٠٨.
٧. شبل بدران: نظم رياض الأطفال في الدول العربية والأجنبية – تحليل مقارنة – تقديم حامد عمار، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٣.
٨. شيرين عبد الباقي فرحات: متطلبات استخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية في بعض مؤسسات الطفولة، بمحافظة الدقهلية (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية النوعية بالمنصورة، جامعة المنصورة، ٢٠٠٨).
٩. عاطف عدلي فهمي: معلمة الروضة، عمان: دار المسيرة، ط٢، ٢٠٠٧.
١٠. عزة جلال مصطفى (أ): إدارة التطوير برياض الأطفال (نماذج عربية وعالمية)، القاهرة: دار النشر للجامعات، ٢٠١٠.
١١. عزة جلال مصطفى (ب): التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم دليل عملي، القاهرة: دار النشر للجامعات، ٢٠١٠.
١٢. فادية ديمتري يوسف: المناهج الدراسية في عصر المعلوماتية، المنصورة: عامر للطباعة والنشر، ٢٠٠٨.
١٣. مجدي صلاح طه: مناهج البحث التربوي بين التقليدية والحداثة، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ٢٠١٣.
١٤. محمد جابر محمود: "رؤية تربوية لبعض أدوار مدير مدرسة المستقبل" المجلة العلمية بكلية التربية، أسيوط، كلية التربية بجامعة أسيوط، المجلد ٢٦، العدد الثاني، يوليو ٢٠١٠.
١٥. محمد متولي قنديل: جودة برامج ما قبل المدرسة على المستويين العالمي والقومي – المؤتمر الدولي الثاني (السنوي التاسع) لكلية رياض الأطفال "رياض الأطفال في ضوء ثقافة الجودة" (جامعة القاهرة: كلية رياض الأطفال، ٤ – ٦ مايو ٢٠١٠).
١٦. محمد مصطفى السخيل وآخرون: "الإصلاح المتمركز على المدرسة وإعدادها للاعتماد التربوي كأحد محاور الخطة الاستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية" مجلة كلية التربية، المنصورة، كلية التربية بجامعة المنصورة، العدد ٧٣، الجزء الثاني، مايو ٢٠١٠.
١٧. مدير مركز رعاية وتنمية الطفولة بجامعة المنصورة: التقرير السنوي للمركز عن العام الجامعي ٢٠١٢/٢٠١١م مقدم إلى نائب رئيس جامعة المنصورة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة (المنصورة، ٢٠١٢).
١٨. موسى علي الشرقاوي: "تصور مقترح لتربية طفل ما قبل المدرسة في ضوء الاتجاهات المعاصرة" مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد ٥٣، الجزء الثاني، سبتمبر ٢٠٠٣.
١٩. ميادة محمد الباسل: "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ISO 9000 برياض الأطفال ومدارس التعليم العام بمصر (دراسة ميدانية)" مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد ٤٧، الجزء الثاني، سبتمبر ٢٠٠١.

٢٠. هالة عبد الحافظ، إشراق أحمد: "نماذج تعليمية حققت النهضة" مجلة الوعي الإسلامي، الكويت، وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية ١٩٦٥م، العدد ٥٦١، أبريل ٢٠١٢.
٢١. هاني السيد محمد العزب: متطلبات تطوير رياض الأطفال في مصر في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة "رؤية مستقبلية" (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠٠٤).
٢٢. هبة مصطفى محمد: تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في مصر – دراسة مستقبلية (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بدمياط، جامعة المنصورة، ٢٠٠٦).
٢٣. هبة مصطفى مطاوع: تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في مصر "دراسة مستقبلية" (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بدمياط، جامعة المنصورة، ٢٠٠٦).
٢٤. هدى محمود النايف: قضايا معاصرة في تربية الطفولة المبكرة، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٥.
٢٥. وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠٠٧/٢٠٠٨ – ٢٠١١/٢٠١٢، برنامج تطوير مرحلة رياض الأطفال، الفصل الثامن.
٢٦. ولاء حسين حسين: تقييم الأداء الوظيفي لفرعات رياض الأطفال دراسة تطبيقية (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الهندسة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٨).

1. Alexander Korll., Isabella Proeller "Controlling the control system: Performance information in the German childcare administration", International Journal of Public Sector Management, Vol. 26, Emerald Group Publishing Limited, 2012.
2. European Commission: A guide to higher education systems and qualifications in the EU and EEA countries, Luxembourg: Office for Official Publications of the European communities, 1998.
3. Gotz Schregle: Deutsch – Arabisches Worterbush, Librairie de Liban-Beirut, Mai 1977.
4. Irabi, A.: Deutsch 2000 (Eine Einfuhrung in die moderne Umgangssprache/Glossar Deutsch – Arabisch), Frankfurt: Druckerei Ludwig Auer, Donauworth, 1975.
5. Khoury, R.: Deutsch als Fremdsprache IA Neubearbeitung (Glossar Deutsch – Arabisch), Stuttgart: Stuttgarter Druckerei Gmbht, 1983.
6. Mamta Mehndiratta: Dictionary of Education, New Delhi: K.S. PAPERBACKS, 2005.
7. Michelle Galindo: Kindergartens "Educational Spaces", The Deutsche Nationalbibliographie: Braun Publishing AG, 2011.
8. Ministerium fur Schule, Jugend und Kinder des Landes Nordrhein-Westfalen: Bildungsvereinbarung NRW Fundament starken und erfolgreich starten (Herausgegeben vom Ministerium fur Schule, Jugend und Kinder des Landes Nordrhein-Westfalen, Dusseldorf, 2003.
9. Ramzi Kamel, et.al: Dictionary of the Terms of Education, Beirut: Librarire du Liban Publishers, 1998.
10. Slenning K., "The Future School Manager: Information and Communication Technology Aspects, Routledge, Part of the Taylor and

Francis Group, Educational Media International, Vol. 37, No.4, 1
December 2000.