الخبرة الكندية في إدارة وتمويل مؤسسات رياض الأطفال وإمكان الإفادة منها في مصر

هناء عبد المنعم الديواني عبد الغني
ماجستير في التربية (تخصص تربية مقارنة وإدارة تعليمية)
hanaaeldewany@gmail.com

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على ملامح الخبرة الكندية في إدارة وتمويل مؤسسات رياض الأطفال من خلال التعرف على ملامح الدولة المصرية في إدارة وتمويل مؤسسات رياض الأطفال والتوصل إلى بعض الإجراءات التي يمكن اتباعها في مصر في ضوء الخبرة الكندية ، باستخدام المنهج الوصفي لملائمة طبيعة الدراسة وأهدافها في محاولة للتعرف على كيفية الإفادة من خبرة كندا في إدارة وتمويل مؤسسات رياض الأطفال ، وقد أظهرت عدة نتائج منها : من حيث الإدارة والتمويل ، أنه في كندا تقوم إدارة مؤسسات رياض الأطفال على إتاحة الخبرات التعليمية المناسبة بشكل متطور لكى تفي بحاجات الأطفال ، كما تقوم الإدارة أيضا على الاهتمام بالأنشطة التعليمية التي رتبها الخبراء داخل الفصول الدراسية حسب أهميتها والاعتماد على الضرائب المفروضة لتمويل رياض الأطفال وتعتبر الضرائب هى الممول الأكثر فاعلية في تمويل مؤسسات رياض الأطفال في كندا بشكل كبير. كما اختلفت مصادر تمويل مؤسسات رياض الأطفال **في كندا** من خلال تأسيس لجنة للتمويل حتى الصف الثاني عشر في مايو ٢٠٠٣ لإشراك الجمهور في تمويل رياض الأطفال . **أما في مصر** يُعد دور الدولة في تمويل رياض الأطفال محدودا ، مما

يشكل عقبة أمام التوسع في تلك المؤسسات ، وتعتمد رياض الأطفال علي التمويل الذاتي الذي يتم تحصيله من خلال المصروفات والرسوم التي يتم تحصيلها من الأطفال الملتحقين بها ويؤدي ارتفاع الرسوم أو المصروفات التي تحصل من الأطفال إلى عدم إقبال الفقراء وغالبية الشعب المحتاجين إليها فعلا ؛ مما يؤدي إلى حرمانهم من التربية المبكرة في تلك المؤسسات ، أما من حيث الإدارة لا يوجد خطط مستقبلية في إدارة مؤسسات رياض الأطفال نظرا لافتقارها إلى التدريب والتطوير والاعتماد على اللوائح الإدارية فقط .

الكلمات المفتاحية (إدارة رياض الأطفال – تمويل رياض الأطفال – مؤسسات رياض الأطفال)

Canadian experience in managing and financing kindergarten institutions .and the possibility of benefiting from them in Egypt

Abstract

The current study aimed to identify the features of the Canadian experience in the management and financing of kindergarten institutions by identifying the features of the Egyptian experience in the management and financing of kindergarten institutions and to reach some procedures that can be followed to develop the management and financing of kindergarten institutions in Egypt in the light of the Canadian experience. Using the descriptive approach to suit the nature and objectives of the study in an attempt to identify how to benefit from Canada's experience in managing and financing kindergarten institutions, this study showed several results, including: In terms of management and financing in kindergarten institutions in Egypt and Canada, in Canada the management of kindergarten institutions is based on Providing appropriate educational experiences in a developed manner to meet the needs of children. The administration also pays attention to educational activities arranged by experts in the classroom according to their importance, and relies on taxes imposed to finance kindergartens. Taxes are the most effective funder in

financing kindergarten institutions in Canada. The funding sources for kindergarten institutions in Canada also varied through the establishment of a funding committee until the twelfth grade in May 2003 to involve the public and stakeholders in the financing of kindergartens. As for Egypt, the state's role in financing kindergartens is limited, which constitutes an obstacle to the expansion of these institutions, as kindergartens depend on self-financing that is collected through expenses and fees collected from children enrolled in them and leads to high fees or expenses collected from children. The poor and the majority of the people who really need it do not turn up, which leads to their deprivation of early education in those institutions. In terms of management, there are no future plans in managing kindergarten institutions due to the lack of training and development and .reliance on administrative regulations only

Keywords (kindergarten management - kindergarten financing - kindergarten institutions**)**

المقدمة:

تسعى بلدان العالم نحو الارتقاء بالعملية التربوية ، وينظر الكثير من التربويين إلى أن الاستثمار الأفضل في عملية التنمية البشرية الشاملة يبدأ من استثمار رأس المال البشري بما يمتلك من قدرات ومهارات وكفاءات ونقلا للمعارف والمهارات وتشكيلا للقيم وتطويرها أو توجيهها ، وظهرت توجهات تربوية كثيرة تتطلع نحو مستقبل أفضل وتسعى نحو الارتقاء بالعملية التربوية برمتها ، من أشهرها التوجه نحو الجودة ومدرسة المستقبل والتوجهات الأخلاقية والأدبية في العملية التربوية .

وحظيت مرحلة رياض الأطفال عامة والإدارة فيها بخاصة بعناية كبيرة ، واتجهت معظم بلدان العالم نحو إدارة رياض الأطفال ، وتُعد مرحلة الطفولة من أهم مراحل حياة الطفل ففيها تتحدد ملامح شخصية الطفل ودوره المستقبلي ويرجع هذا الاهتمام بالأطفال لكونهم يمثلون شريحة عريضة في المجتمع لذلك من الضروري الإعداد الأمثل

للقائمات على العمل في هذه المرحلة الهامة من عمر الأطفال (نور الدين سامي ، ٢٠٠٣ ، ، ص٩).

ويُعد مدخلا للإدارة والتمويل من المداخل الإدارية الحديثة التي نالت اهتماما واسعا من قِبل العديد من المؤسسات من أجل تطوير أدائها ، حيث أظهرت المؤسسات التي تبنت مدخلا لإدارة قدرات متميزة بالنسبة للأداء ، وتفوقت في أدائها علي المؤسسات الأخرى المنافسة لها (أسماء محمود الكحكي ،٢٠٢٠، ص٢٧٦).

ولكي تتوسع رياض الأطفال في تحقيق أهدافها المختلفة لابد من رفع القدرة الاستعابية ومعدلات القيد عامة وفي المناطق الفقيرة خاصة ، يتطلب ذلك توفير التربية المجانية بدون مصروفات تتكبدها الأسر ، حتى يمكن إلحاق كل أطفال الشريحة العمرية من ٤- ٥ سنوات ، حيث لا يمكن رفع معدلات وإتاحة هذه المرحلة إلا إذا تحققت فيها شروط المجانية (صفاء عبد المحسن رضوان ، ٢٠١٩، ص٦١٨).

وبالتالي تمثل مجانية رياض الأطفال قضية مهمة لابد من إيجاد آليات مناسبة لتحقيقها بما يضمن توفير التربية الجيدة للأطفال حيث إن خدمات الطفولة تتأثر بالجانب المادي فهو الذي يحدد ما يستطيع المجتمع تقديمه لتحقيق مجانية رياض الأطفال في المرحلة العمرية من (٤- ٦) سنوات (صفاء عبد المحسن رضوان ، ٢٠١٩، ص٦١٨).

عليه أصبح انخراط الطفل في برنامج رياض الأطفال ضرورة لا غنى عنها ، ونظرا لأن لكل روضة قدرتها الاستعابية ؛ فأصبح من المحال أن يقبل جميع أطفال المجتمع على حد سواء ، وهذا يخلق تباينا في وزاره التربية والتعليم التي يفترض أن توفر لكل طفل مكانا للالتحاق بالروضة . هذا بالإضافة إلى أن رياض الأطفال غير مدرجة في السلم التعليمي وهذا أمر بالغ الخطورة حيث إن لكل طفل الحق في الالتحاق بالروضة لاكتساب المهارات التي تؤهله لدخول المرحلة الابتدائية (رافدة الحريري ، ٢٠١٣، ص٣٢٣).

مشكلة البحث :

تُعد إدارة وتمويل مؤسسات رياض الأطفال من العوامل الأساسية لتحسين التعليم ؛ وذلك لأن الإدارة لها أهمية بالغة في تطوير مؤسسات رياض الأطفال الأمر الذي يمكن أن ينعكس بصورة مباشرة على تعلم الأطفال للمعارف والمهارات اللازمة ويزيد من قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق الأهداف التربوية المرغوبة ، فالإدارة تُعد المقوِّم الأساسي لإكساب المهارات المهنية والأكاديمية للمعلم والمتعلم حتى يتمكن من أداء عمله بصورة جيدة سواء عن طريق الأنشطة المباشرة في برامج التدريب الرسمية أو باستخدام أساليب التعلم الذاتي .

وانطلاقا من أهمية مرحلة رياض الأطفال وضرورة توافر الكفايات التربوية العالية فإن الأمر يتطلب ضرورة الاهتمام ببرامج التدريب والتخطيط المستمر في كيفية إدارة مؤسسات رياض الأطفال من حيث التمويل والإدارة الفعالة بشكل جيد مما يحقق أهداف الإدارة التربوية السليمة من خلال التعرف على المعوقات الإدارية والتمويلية داخل مؤسسات رياض الأطفال **ويأتي في مقدمة تلك المعوقات ما يلي:**

١- حاجة مؤسسات رياض الأطفال إلى إدارة فعالة في معالجة القضايا والمشكلات داخل رياض الأطفال ، وعدم إلمام القائمات على إدارة مؤسسات رياض الأطفال بآليات تنفيذ خطوات الإدارة الاستراتيجية ، وحاجة معظم مديرات رياض الأطفال إلى مهارة تحديد الأهداف والتقويم والمتابعة داخل رياض الأطفال . (**أمل فتحي عبد الرسول ،٢٠١٢، ص٣٣**).

٢- نُدرة عمل الدورات التدريبية من قبل الكوادر المؤهلة وذات الخبرة العالية لإكساب العاملين في رياض الأطفال مهارات تطبيق الإدارة ، وافتقار كثير من مؤسسات رياض الأطفال للبنية التحتية التكنولوجية التي تساعد على تطبيق مدخل الإدارة (**أمل معوض الهجرسي ، ٢٠١٧، ص٢٩**).

٣- التقصير الواضح في تدريب وتأهيل مديرات رياض الأطفال وإهمال النظرة المستقبلية من قبل الجهاز الإدارى والافتقار إلى وجود رؤية واضحة لتطوير إدارة رياض الأطفال في مصر بسبب النقص في التمويل (أمل محمد محمد ٢٠١٢ ص١٨).

وانطلاقا من أن كفاءة إدارة مؤسسات رياض الأطفال تقاس بمؤشرات منها : قدرتها على تطوير أدائها ، وتحسين عملياتها الإدارية ، وأن تطوير الأداء وتحسين العمليات يحتاج في المقام الأول إلى الاستناد إلى معارف أساسية ، لذا وجب علي القائمين علي إدارة مؤسسات رياض الأطفال أن ينشئوا إدارة تكون وظيفتها جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتحويلها إلى معارف ترجع إليها مديرات مؤسسات رياض الأطفال عند صنع القرار فيما يخص العملية التعليمية فيما بعد .

وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن الاستفادة من الخبرة الكندية في إدارة وتمويل مؤسسات رياض الأطفال في مصر؟

وينبثق عن السؤال الرئيس مجموعة من أسئلة فرعية على النحو التالي :

١- ما البنية الفكرية لإدارة وتمويل مؤسسات رياض الأطفال من منظور أدبيات الإدارة التربوية المعاصرة وممارسات الدولة في تطبيقها ؟

٢- ما ملامح الخبرة الكندية في إدارة وتمويل مؤسسات رياض الأطفال ؟

٣- ما واقع إدارة وتمويل مؤسسات رياض الأطفال في جمهورية مصر العربية ؟

٤- ما أهم المقترحات المستقاة من الخبرة الكندية في إدارة وتمويل مؤسسات رياض الأطفال في مصر في ضوء الخبرة الكندية ؟

أهداف البحث :

يوجد هدف رئيس للبحث ألا وهو : الاستفادة من الخبرة الكندية في إدارة وتمويل مؤسسات رياض الأطفال في مصر . وينتج عنه عدة أهداف فرعية منها :

١- التعرف علي الإطار النظري الخاص بالبنية الفكرية لإدارة وتمويل مؤسسات رياض الأطفال من منظور الفكر التربوي المعاصر .

٢- حاجة مؤسسات رياض الأطفال للأخذ بالاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري لتطوير عمل القائمين على إدارتها وتحسين إنتاجية النظام التعليمي وتحقيق كفاءة إدارية عالية .

٣- التعرف على ملامح الخبرة الكندية في إدارة وتمويل مؤسسات رياض الأطفال .

٤- التعرف على ملامح الدولة المصرية في إدارة وتمويل مؤسسات رياض الأطفال .

٥- التوصل إلى بعض الإجراءات التي يمكن اتباعها لتطوير إدارة وتمويل مؤسسات رياض الأطفال في مصر في ضوء الخبرة الكندية .

٦- اهم القوى والعوامل الثقافية الكامنة وراء تميز خبرة كندا فى ادارة وتمويل مؤسسات رياض الاطفال .

أهمية البحث :

١- أهمية الفئة المستهدفة بالدراسة وهي مؤسسات رياض الأطفال من حيث التمويل والإدارة وتحقيق الجزء الأكبر من أهداف مؤسسات رياض الأطفال .

٢- أهمية الموضوع ذاته حيث تتطرق الدراسة إلى قضية تمويل وإدارة مؤسسات رياض الأطفال ، وهي قضية مهمة في مجال العملية التعليمية وذات الصلة برفع كفاءة وفعالية الإدرة في مؤسسات رياض الأطفال .

٣- تعد هذه الدراسة تلبية لما أوصت به الدراسات السابقة بضرورة البحث عن صيغ ومداخل جديدة لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال .

٤- تفتح المجال أمام الباحثين للتصدى لمشكلات إدارة مؤسسات رياض الأطفال من خلال الاستفادة من الإدارة في ضوء خبرة كندا .

منهج البحث :

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لملائمة طبيعة الدراسة وأهدافها في محاولة للتعرف على كيفية الاستفادة من خبرة كندا في إدارة وتمويل مؤسسات رياض الأطفال في مصر .

مصطلحات الدراسة :

١- الإدارة :

عبارة عن دراسة وتحليل التقارير الخاصة بعناصر العملية التربوية والتعليمية داخل رياض الأطفال والمعدة من قبل العاملين داخل رياض الأطفال ومتابعة تنفيذها فيما بعد وإعداد ميزانية البرامج التطويرية بالتنسيق مع الجهات ذات الصلة المباشرة بمؤسسات رياض الأطفال (**فتحي عبد الرسول محمد، ٢٠١٥، ص٧٧**).

كما أنها أيضا عبارة عن تنظيم المعلومات المختلفة والوثائق الخاصة بالإدارة وحفظها بشكل يساعد على إعداد تقويم الأداء الوظيفي التربوي لكافة العاملين بالإدارة داخل مؤسسات رياض الأطفال (فاروق عبده فلية ، ٢٠٠٥، ص٢٩٣).

التعريف الإجرائي: مجموعة العمليات النظامية التي تساعد مؤسسات رياض الأطفال الحكومية والخاصة على توليد المعرفة واكتسابها وتخزينها وتنظيمها وإتاحاتها للجميع حتى تتمكن مؤسسات رياض الأطفال من تحقيق أهدافها والتعامل مع التحديات والتغيرات العلمية والتكنولوجية ، وتكون قادرة على الاستمرارية والتنافسية وتحسين الأداء الإداري والارتقاء بجودة العملية التعليمية .

٢- التمويل:

عبارة عن مجموعة الموارد المالية المرصودة للمؤسسات التعليمية لتحقيق أهداف محددة في إدارتها بكفاءة عالية (الأمم المتحدة ،١٩٩١).

كما أنه يشير إلى المسائل المتعلقة بتوفير الموارد المالية وإنفاقها في التعليم وإدارة شئون المالية في المؤسسات التعليمية المختلفة (فاروق عبده فلية ،٢٠٠٤، ص١٣٠).

التعريف الإجرائي : هو الوظيفة الإدارية التي تختص بعمليات التخطيط للأموال و الحصول عليها من مصادر التمويل المناسبة لتوفير الاحتياجات المالية اللازمة لأداء الأنشطة المختلفة ، بما يساعد على تحقيق أهداف هذه الأنشطة وتحقيق التوازن بين الرغبات المتعارضة للفئات المؤثرة في نجاح واستمرار المنظومة .

٣- مؤسسات رياض الأطفال :

هي مؤسسات تربوية تحقق التنمية الشاملة لأطفال ما قبل حلقة التعليم الابتدائي وتهيئهم للالتحاق بها (**قانون الطفل لسنة ١٩٩٦، المادة ٥٥**).

كما أنها تعرف أيضا بأنها مؤسسة تربوية تخصص للأطفال في مرحلة العمر التي تلي الحضانة قبل الالتحاق بالمدرسة الابتدائية وتخضع للإشراف التربوي للسلطة التعليمية الرسمية(**وفاء محمد الجفوت، ٢٠٠٠، ص٩**) .

التعريف الإجرائي: هي مؤسسات تربوية حكومية وخاصة يلتحق بها الأطفال في عمر الرابعة والخامسة بهدف تحقيق النمو المتكامل للالتحاق فيما بعد بمرحلة التعليم الأساسي .

الدراسات السابقة :

قد تم تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات سابقة عربية وأجنبية فيما يخص مجال البحث من حيث إدارة وتمويل مؤسسات رياض الأطفال والتعليق عليهما .

أولا : الدراسات العربية :

١- دراسة (أمل محمد محمد ، ٢٠١٢) : بعنوان تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية . وهدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تواجه تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية برياض الأطفال ، ووضعت تصورا مقترحا لتطويرها في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، واقتصرت عينة الدراسة على مديرات ومعلمات رياض الأطفال ، وتوصلت إلى قصور التمويل الكافي لرياض الأطفال الحكومية والخاصة ، وخضوع عدد من رياض الأطفال لإدارة مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي ، وقلة الدورات التدريبية لمديرات

رياض الأطفال ، وانخفاض كفاءة العامين والقيادات من حيث الإدارة والتخطيط ، واتباع الأساليب التقليدية في الإدارة والتعليم ، وافتقار رياض الأطفال إلى توافر المواصفات الجيدة لغرفة النشاط وساحات اللعب .

٢- دراسة (علي عبد الرءوف محمد ،٢٠١٤) : بعنوان تصور مقترح لتفعيل سياسات تربية الطفولة المبكرة في ضوء أهداف المبادرة الدولية للتعليم للجميع ، والتي هدفت إلى تقديم تصور مقترح يمكن أن يسهم في تفعيل سياسات تربية الطفولة المبكرة في مصر مما يحقق أهداف المبادرة الدولية للتعليم للجميع وتوصلت إلى أن معظم الأطفال في عمر (٣- ٥) سنوات لم يُتح لهم الالتحاق برياض الأطفال وهذا يعبر عن عدم قدرة النظام التعليمي في مصر علي بلوغ أهداف التعليم للجميع الخاصة بتربية الطفولة المبكرة بحلول عام ٢٠١٥ وعدم قدرة النظام التعليمي علي توفير تعليم ذي نوعية جيدة للأطفال .

٣- دراسة (أمل معوض هجرسي ٢٠١٧) : بعنوان تطوير مؤسسات رياض الأطفال باستخدام مدخل إدارة المعرفة دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية ، وهدفت إلى وضع تصور مقترح يمكن من خلاله تطوير مؤسسات رياض الأطفال باستخدام مدخل إدارة المعرفة ، باستخدام المنهج الوصفي في الدراسة وتم تطبيق استبانة على عينة تمثلت في عدد (٢٥) مديرة من مديرات رياض الأطفال وعدد (٨٠) معلمة من معلمات رياض الأطفال الرسمية والرسمية للغات والتي توصلت إلى : رياض الأطفال ومعلماتها بمحافظة الدقهلية ليس لديهم معرفة بمدخل إدارة المعرفة ، وأن عملية إدارة المعرفة غير مطبقة برياض الأطفال عينة البحث، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة الكلية للبحث (مديرات ومعلمات رياض الأطفال) حول أهمية آليات تطبيق عمليات

إدارة المعرفة برياض الأطفال جميع العبارات لصالح البديل (مهم) ، حيث جاءت قيمة كا ٢ دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ٠،٠٥ ودرجات حرية = ٢ .

٤- دراسة (إيمان محمد صلاح ٢٠١٩) : بعنوان العلاقة بين واقع الإدارة الإلكترونية في مؤسسات رياض الأطفال وعلاقته برضاء أولياء الأمور. حيث كشفت عن الفروق الفردية في كل من الإدارة الإلكترونية تبعا لـ (نوع الروضة – مكان الروضة) ، وتفسير الفروق في كل من الإدارة الإلكترونية والإبداع الإداري للعاملين تبعا لـ (المهنة – المؤهل الدراسي – الخبرة المهنية) للعاملين ، وتوضيح العلاقة بين رضاء أولياء الأمور عن واقع الإدارة الالكترونية في مؤسسات رياض الأطفال ، بالتطبيق علي (٢٤٥) مفردة من العاملين برياض الأطفال الخاصة والحكومية ، و (٣٨٤) مفردة من أولياء الأمور. حيث توصلت الدراسة إلى : وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين واقع الإدارة الالكترونية في مؤسسات رياض الأطفال ورضاء أولياء الأمور والإبداع الإداري للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال .

٥- دراسة (صفاء عبد المحسن رضوان ، ٢٠١٩) : بعنوان تصور مقترح لتحقيق مجانية رياض الأطفال في مصر . هدفت تلك الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتحقيق مجانية رياض الأطفال في مصر من خلال إيجاد بعض مصادر التمويل البديلة ، باستخدام المنهج الوصفي والمقابلات المقننة مع بعض مديرات وموجهات رياض الأطفال بمحافظة سوهاج حول مصادر تمويل رياض الأطفال ، بالتطبيق على عينة (٦٤) مفردة من موجهات رياض الأطفال ، حيث توصلت الدراسة إلى : يتطلب تحقيق مجانية رياض الأطفال المصرية في إيجاد مصادر تمويل بديلة تتمثل في مشاركة مؤسسات المجتمع المدني في تمويل رياض الأطفال باعتبار أن التعليم ليس مسئولية الدولة وحدها وإنما مسئولية المجتمع بأكمله .

ثانيا : الدراسات الأجنبية :

١- دراسة مارثا فرنديلي (Martha Friendly2008) بعنوان تدعيم بناء قوي لمؤسسات رياض الأطفال في كندا ، والتي توصلت إلى اقتراح منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن تكامل رياض الأطفال ورعايتهم من شأنه أن يجلب مزايا حقيقية ، وبدأت أونتاريو في تطوير " التعلم المبكر ليوم كامل" لجميع الأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين أربعة وخمسة أعوام . في المرحلة الأولية ، ظهرت العديد من التحديات الرئيسية ، أولاً : دمج نظام رياض الأطفال العام مع رعاية الأطفال ثانياً : تمويل البرنامج الجديد . ثالثًا : الحفاظ على الاستقرار في دفع المستخدم لرعاية الأطفال مع انتقال الأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين أربع وخمس سنوات إلى البرنامج الجديد ؛ رابعًا : تحديد نماذج التوظيف ، وسد الاختلافات بين رياض الأطفال وموظفي رعاية الأطفال ؛ خامسا : إدارة مرحلة رياض الأطفال في كندا.

٢- دراسة مايكل (michael,d 2011) بعنوان : مصادر تمويل المؤسسات التعليمية ، والتي تهدف إلى معرفة مصادر التمويل الخاصة بالمؤسسات التعليمية في إنجلترا : والتي توصلت إلى تخصيص جزء من أرباح البنوك لتمويل المدارس وقطاع التعليم ، وتحديد رسوم على الشركات والمصانع لتمويل رياض الأطفال والسبب وراء ذلك أن الشركات والمصانع لديها من الأرباح ما يكفي لتمويل مؤسسات رياض الأطفال .

٣- دراسة جاسبر كيما (Jasper kima 2014) بعنوان : تمويل وإدارة مؤسسات رياض الأطفال الحكومية والخاصة: والتي تهدف إلى معرفة أهمية مصادر التمويل الخاصة بمؤسسات رياض الأطفال والتي توصلت إلى طرق مبتكرة للتعاون والشراكة بين القطاعين العام والخاص لزيادة جودة التعليم وتقليل فجوة التمويل من خلال توفير رأس المال لمشاريع التعليم من أجل تحسين نظام التعليم ، ومشاركة بعض الوزارات كالمالية والإعلام

والتضامن الاجتماعي في تمويل رياض الأطفال ، وذلك لأن الوزارات تستطيع تقديم دعم مادي لرياض الأطفال ورعاية الأسر الفقيرة وتخصيص جزء من مواردها لتمويل رياض الأطفال والتوعية بأهمية تلك المرحلة .

التعليق علي الدراسات السابقة :

تناولت الدراسات السابقة إدارة وتمويل مؤسسات رياض الأطفال كل على حدة ، وهذا ما يميز البحث الحالي في الجمع بينهما في كيفية وإدارة وتمويل مؤسسات رياض الأطفال في المجتمع المصري والاستفادة من الخبرة الكندية ، ومن الدراسات التي تتعلق بإدارة مؤسسات رياض الأطفال كانت **دراسة (علي عبد الرءوف محمد، ٢٠١٤) ودراسة (إيمان محمد صلاح ٢٠١٩) ودراسة (صفاء عبد المحسن رضوان ٢٠١٩)** ، وكانت هناك دراسات أجنبية تناولت الإدارة والتمويل مع بعض في مؤسسات رياض الأطفال في بلدان مختلفة منها دراسة **جاسبر كيما (Jasper kima 2014) ودراسة مارثا فرنديلي (Martha Friendly2008) ودراسة مايكل michael,d) (2011** واتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في بعض المحاور التي تتعلق بالإدرة والتمويل ، ولكن اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في سعيه لإجراء بحث لتطوير مؤسسات رياض الأطفال باستخدام مدخل الإدارة ومعرفة مصادر التمويل البديلة في قطاع رياض الأطفال المصرية .

خطوات البحث :

الخطوة الأولى : الإطار العام ويشمل (المقدمة – مشكلة البحث – أهداف البحث – أهمية البحث– منهج البحث – المصطلحات – الدراسات السابقة)

الخطوة الثانية : الإطار النظري للإدارة وتمويل رياض الأطفال في الفكر الإداري المعاصر.

الخطوة الثالثة : العلميات الإدارية والتمويلية في كل من كندا ومصر .

الخطوة الرابعة : كيفية الاستفادة من الخبرة الكندية في إدارة وتمويل رياض الأطفال والمقترحات المستقاة من الخبرة الكندية لحل المشكلات في الواقع المصري .

الخطوة الخامسة : اهم القوى والعوامل الثقافية الكامنة وراء تميز خبرة كندا فى ادارة وتمويل مؤسسات رياض الاطفال .

الإطار النظري للإدارة وتمويل رياض الأطفال في الفكر الإداري المعاصر :

أولا : مفهوم الإدارة داخل مؤسسات رياض الأطفال :

يعرف مفهوم الإدارة علي أنه الأساليب والطرائق المتنوعة التي تستخدمها رياض الأطفال لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة والتي تعمل من خلالها على استغلال كافة الموارد المادية والبشرية المتاحة وتفعيل طاقات وقدرات الأطفال الكامنة للوصول إلى نمو متكامل في جميع الجوانب الشخصية والانفعالية والعقلية (**السيد عبد القادر شريف ،٢٠٠٥ ، ص٢٨٢**).

كما أنها عملية أساسية وهامة في العمل التعليمي عندما تنطلق منها إلى مستويات الإدارة المدرسية والتعليمية وتزداد أهميتها في الوقت الحاضر مع زيادة مجالات الأنشطة التربوية واتساعها من ناحية واتجاهها نحو المزيد من التخصص والتنوع من جهة أخرى بالإضافة إلى ما أحدثته التطورات العلمية في مجال تكنولوجيا التعليم (**إبراهيم عصمت مطاوع ،٢٠٠٣، ص٩٥**).

وبذلك يتضح أن الإدارة التربوية لها أهمية قصوى من حيث التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة وتقويم العملية التعليمية ؛ لأن هذا التنسيق الإداري إذا أحسن القيام به

فإنه بلا شك يؤدي إلى الأدوار الهامة المنوط بها في إدارة مؤسسات رياض الأطفال (السيد عبد القادر شريف ،٢٠٠٥ ، ص٢٨٢).

ثانيا : أهداف الإدارة داخل مؤسسات رياض الأطفال :

تهدف الإدارة بوجه عام على اختلاف المراحل التعليمية إلى عدة أهداف منها :

١- توظيف استراتيجيات التعليم بشكل متنوع ومتعدد .

٢- تسهيل فرص التفاعل مع الأطفال وزيادة نسبتها سواء أكان هذا التفاعل بين الأطفال أنفسهم أو يقوم المعلم بمراقبتهم وتنظيمهم مما يتيح فرصة نمو الطالب المعرفي ونمو تطوره الفكري فيما بعد .

٣- مواجهة الطفل فرص التعلم الفردي والتعلم الذاتي وتلقيه توجيها مناسبا يساعد على تطور آلياته ومهاراته .

٤- شغل الطفل بممارسة التفكير الإبداعي والتقليل من ممارسة التعليم التلقيني الصمي الذي يحرم الأطفال من النمو والتطور الاجتماعي والانفعالي .

٥- تطوير اتجاهات الأطفال وإحساسهم مما يكون له أثرا إيجابيا نافعا لخبراتهم فيما بعد.

٦- الإسهام في مساعدة المعلم على مراقبة الأطفال وتزويدهم بالتغذية الراجعة الفورية بشكل صحيح .

٧- المساهمة في زيادة شعور المعلمين بالراحة في إدارة نظام التساؤل .

٨- تطوير اتجاهات إيجابية نحو الطلبة والمعلمين مما يسهم في زيادة معنويات الأطفال والمعلمين (يوسف قطامي ، نايفة قطامي ،٢٠٠٥، ص٨٦).

ثالثا : مفهوم التمويل داخل مؤسسات رياض الأطفال :-

يُعد النظام التعليمي من أهم أنظمة المجتمع وأكثرها تأثيرا على حاضره ومستقبله ، ورغم إدارك الجميع لهذه الأهمية وحديثهم المستمر عن تطوير التعليم وإصلاح ما به من خلل وتجاوز مشكلاته ، إلا أن الأنظمة التعليمية العربية علي وجه الخصوص مازالت في الخطوات الأولي نحو تحقيق أهدافها المرجوة منها بكفاءة وفعالية ، وبالشكل الذي يتوافق مع تطلعات المجتمع لصناعة مواطن صالح واعٍ منتج ، وبما أن تمويل التعليم هو من أهم أركان العملية التعليمية ، لذا لم يغفل التربويون والمخططون في العالم هذا المجال (أسماء محمود الكحكي ،٢٠٢٠، ص٢٧٨).

وهو توفير الموارد الحقيقية وتخصيصها لأغراض التنمية ، ويقصد بالموارد الحقيقية تلك السلع والخدمات اللازمة لإنشاء المشروعات الاستثمارية ، وتكوين رءوس أموال جديدة واستخدامها لبناء الطاقات الإنتاجية قصد إنشاء السلع والخدمات الاستهلاكية إيجاد مصادر مالية قادرة على تغطية احتياجات المؤسسة التعليمية كاملة ، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها ورسالتها التربوية والبحثية والاقتصادية" (فاطمة بنت يحيى عدوان ، ٢٠١٨، ص٨٧)

رابعا : مصادر التمويل في التعليم :

تنوعت مصادر التمويل في التعليم حيث شملت العديد من المصادر منها(أسماء محمود الكحكي ،٢٠٢٠، ص ٢٧٨) .

١- **المصادر الحكومية**: وهي جملة ما تخصصه الدولة من ميزانيتها للتعليم حيث تقوم الحكومات بأغلب الدول بتخصيص مبالغ معينة من الميزانية العامة للدولة للإنفاق على التعليم بجميع فروعه ومستوياته والتي يمكن الاستدلال عليها من خلال المؤشرات الأساسية.

٢- **المصادر الغير حكومية** : وهو ما يتوفر للنظم التعليمية من موارد مالية أو غير مالية مباشرة ويتم من خلالها تنفيذ البرامج والخطط التعليمية وتيسيرها وذلك بسبب عجز الميزانيات الحكومية عن تغطية النفقات اللازمة للتعليم ومن هذه الموارد :

- **الرسوم الدراسية** : وهي ما تحصل عليه المؤسسات التعليمية من رسوم دراسية من الطلاب مقابل الخدمات التعليمية التي يحصلون عليها وغالبا ما تكون الرسوم الدراسية قليلة ولا تمثل نسبة كبيرة من الإنفاق على التعليم .

- **المساعدات الدولية** : من خلال المنح الدولية فهناك الكثير من الدول المتقدمة التي تقدم منح دراسية لمعظم الدول النامية وتشكل المنح مصدرا من أهم المصادر في برامج المساعدات التي تقدم في القطاع التعليمي .

٣- **القروض** : تُعد من أهم المصادر التمويلية الهامة لتمويل التعليم ، إلا أنه يؤخذ عليها كمصدر من مصادر التمويل التعليمية أن الدولة تتحمل أعباء سدادها .

٤- **مساهمة المؤسسات المجتمعية** : وهو إشراك مؤسسات المجتمع المدني في إصلاح التعليم المصري والارتقاء به وهو مؤشر يقودنا نحو تطوير التعليم وتوطين التكنولوجيا والأخذ بالأسباب العملية نحو آفاق جديدة للتقدم بحثا عن غد أفضل للتعليم المصري ، وتهدف مؤسسات المجتمع المدني إلى اقامة علاقات وثيقة مع المدرسة في إطار الشراكة المجتمعية وتعليم التلاميذ وتحسين جودة المنتج التعليمي (**شيرويت محمود محمد ،٢٠١٣، ص٥٥**).

الخطوة الثالثة: العلميات الإدارية والتمويلية داخل مؤسسات رياض الأطفال في كل من كندا ومصر .

أولا : رياض الأطفال في كندا:

١- نشأة وتطور رياض الأطفال في كندا :

بدأ تاريخ تعليم ورعاية الطفولة المبكرة بكندا في منتصف القرن التاسع عشر ، حيث كانت تقوم رعاية رياض الأطفال على فكرة انتفاع الطفل من التعليم الرسمي وانتشرت هذه الفكرة في نهاية عام ١٨٧٠ ، وقد ظهرت حركة رياض الأطفال لدى الطبقات العليا والمتوسطة عبر كندا حيث ظهرت رياض الأطفال المجانية التي قام بتأسيسها مجموعة من المبعوثين الدينيين ، والتي كانت سبيلا للإصلاح الاجتماعي للأطفال فظهرت في تورنتو عام ١٨٨٣ (Martha Friendly2002,p33).

ظهر مصطلح "رياض الأطفال" أو – حديقة الطفل – في عام ١٨٣٧ وكان على يد Friedrich Frobel"" المعلم والفيلسوف الألماني . حيث اعتقد أن كل من البيئة والتعليم يسهمان في تكوين الشخصية الجيدة . وحدد القيمة التعليمية للعب والتجارب التي تزود بالمواد والأدوات الفنية . ولأن رياض الأطفال تكمل الرعاية والنمو الذي يتم في المنزل ، شجع كذلك على المشاركة والتعاون من قبل أولياء الأمور في داخل الصف . وقدمت أفكار Froebel" " في أمريكا الشمالية في منتصف القرن التاسع عشر عندما أنشأ المهاجرون الألمان رياض الأطفال لرعاية أطفالهم . ويرجع تاريخ أول دار رياض أطفال في "ألبرتا" إلى السنوات الأولى للقرن العشرين في منطقة "ليثبريدج Lightbridge"" (Pearce Mami,2000, p13).

تعد رياض الأطفال في كندا جزءا من النظام التعليمي الكندي وهي مجانية ، فيما عدا مقاطعة " الكوبيك" ، حيث تعمل رياض الأطفال من خلال السلطات التعليمية المحلية ، وتبدأ من سن ٤ – ٥ سنوات ، ويوجد في كندا ثلاث مقاطعات يتبعن نظام التعليم العام في عموم كندا ، بينما مقاطعة " يوكنو كولومبيا البريطانية " لديهم نفس اللوائح التعليمية ، كما تتبع مقاطعات الشمال الغربي ومقاطعة "نيفت " هيكل ونظام التعليم في " ألبرتا" (Gillian Doherty2003, P73).

وأنشأت مقاطعة " الكوبك" رياض الأطفال التي عملت بنظام نصف اليوم ، ضمن وثيقة التعليم التي أصدرتها في ١٩٨٠ ، والتي تضمنت مجموعة من الإصلاحات الخاصة برياض الأطفال منها دعم الأسر الفقيرة والعمل معها بطريقة سهلة وبسيطة ، وتعزيز نمو الطفل ، وفي عام ١٩٩٠ مسحت لجنة منهج رياض الأطفال الاستشارية أعداد معلمي رياض الأطفال لكى يقرروا حاجات رياض الأطفال وفق كل مقاطعة (Alberta Education,2010.) .

كما تعد رياض الأطفال في جزيرة "البرنس إدوارد" والعديد من مقاطعات كندا نظاما تطوعيا ولكنها أصحبت نظاما إلزاميا في كل من مقاطعة " نوفاسوكتا ، ونيو برونيك " قبل طرح نظام رياض الأطفال الممول من قبل الحكومة الكندية في عام ٢٠٠٠ (Patricia J.Mella, 2009, P17).

٢- فلسفة رياض الأطفال في كندا :

تقوم فلسفة رياض الأطفال في كندا على إتاحة خبرات تعليمية مناسبة بشكل متطور لكي تفي بحاجات الأطفال المختلفة ، فتعمل على تهيئة الأطفال للمستقبل وليس تهيئتهم فحسب لدخول الصف الأول الابتدائي . كما تقوم فلسفة رياض الأطفال في كندا على تطبيق أساليب تدريس قائمة على اللعب ، ونظام اليوم الكامل (Education and Early Childhood Development,Pp4 2016).

ويخدم اللعب والتعلم القائم على اللعب قطاعا عريضا من الأطفال ومنهم ذوي الاحتياجات الخاصة ، فالتدريس القائم على اللعب يستخدم بشكل جيد لدعم التنوع والتعليم المتكامل والشامل حيث أنه يتمشى مع الاهتمامات والرؤى والخلفيات الخاصة بكل طفل (Education and Early Childhood Devlopment,2016,Pp4)

كما أن البيئات الصفية التي تفتفر أثر التدريس القائم على اللعب لا تستجيب للفروق الفردية واحتياجات الأطفال التي تؤدي بدورها إلى خلق بيئة متكاملة ؛ **لذا تقوم فلسفة رياض الأطفال في كندا على عدة نقاط هامة منها الآتي** (Education and Early Childhood Devlopment,2016,Pp5) :

١- التعلم القائم على اللعب هو المنهج الأساسي الذي ينبغي تطبيقه في منهج رياض الأطفال .

٢- تفهم المعلمة التعلم القائم على اللعب وكيفية تيسيره داخل البيئة الصفية . وتصميم البيئة الصفية من أساسيات نجاح التعلم القائم على اللعب .

٣- المعلمة هي الركن الأساسي في دعم وتقديم التعلم داخل الصف ، فهي تفهم دورها في توسيع وتوثق التعلم القائم على اللعب والذي يتم داخل الصف وخارجه .

٤- تطبيق التعلم القائم على اللعب داخل صفوف تعلم القراءة والكتابة وصفوف تعلم الحساب من الروابط الهامة للوصول إلى تطبيق منهج دراسي متطور.

وتقوم فلسفة رياض الأطفال في كندا أيضا على (Education and Early Childhood Devlopment,2016,Pp5):

١- أن يتراوح عدد الأطفال بالقاعة بين ١٦ – ١٨ طفلا .

٢- تهدف برامج رياض الأطفال في الأساس إلى تعزيز شعور الطفل بقيمته .

٣- تسمح برامج رياض الأطفال للطفل باللعب ساعة يوميا في بداية العام وتقل بتقدم العام الدراسي .

٤- تخصص نحو ٣٠ – ٤٠ دقيقة يوميا للتعليمات والتوجيهات، وتقل نحو ١٠ دقائق بمرور العام .

٥- يستخدم الطفل اللعب في تنمية الإبداع الاجتماعي واستخدام مهارات حل المشكلات .

٦- تستخدم الأنشطة في تعلم السلوك والجمع بين النشاط الفردي والجماعي في الاستعداد للقراءة والتواصل اللغوي .

٧- تسمح برامج رياض الأطفال الكندية للطفل أن يقرر الاندماج في نشاط جديد ويمنعه من اختيار نفس النشاط علي الدوام .

٨- توفر رياض الأطفال مواد وأدوات متنوعة تساعده على التعلم .

٩- على الوالدين الاندماج والمشاركة في جوانب متعددة من برامج رياض الأطفال .

٣- أهمية مرحلة رياض الأطفال في كندا :

يُعد تحديد أهمية رياض الأطفال أحد العوامل الرئيسة لنجاح هذه المرحلة التعليمية ، ولذلك تهتم رياض الأطفال في كندا بتحقيق التكامل بين نمو الطفل وارتقائه مع خدمة المجتمع المحلي من خلال خطة مصممة جيدا لرعاية الطفل وبناء خدمات تعليمية عالية الجودة ونظام شامل لخدمات رعاية الطفولة لمواجهة الأهداف

الاجتماعية والاقتصادية فيما بعد ، **وتتحدد أهمية رياض الأطفال الكندية فيما يلي (Alberta Learning,2000, Pp1-3):**

- إتاحة خبرة تعليمية مناسبة لكل طفل مع مراعاة الفروق الفردية .
- تلبية حاجات الأطفال المختلفة في المجالات العقلية والجسمية والانفعالية .
- مساعدة الطفل على اكتشاف العالم من حوله من خلال بيئة مليئة بالمثيرات التي يلمسها الطفل ويتعامل معها فتنمي خبراته .
- مساعدة الطفل في تكوين مفهوم إيجابي نحو التعلم على مدى الحياة .
- توفير بيئة آمنة تشجع الأطفال على المغامرة التي تقودهم لتقدير أنفسهم كمتعلمين أكفاء حيث إنهم يأتون من بيئات متعددة بخلفيات مختلفة وخبرات متعددة .

وترى الدراسة أن السنوات الأولى من حياة الطفل ضرورية في تطوير خصائصه ومعرفة احتياجاته المختلفة ، كما أن للأسرة دورا مهما في تكوين شخصية الطفل . **وهنا كمجموعة أهداف خاصة لرياض الأطفال من وجهة نظر أولياء الأمور متمثلة في (Ontario Ministry Of Education):**

- تقديم خبرات التعلم التي تناسب نمو الأطفال من أجل تلبية الاحتياجات المتنوعة وتعزيز الاتجاه الإيجابي إزاء التعلم مدى الحياة .
- تنمية الفهم المشترك لدى الطفل .

• ملاحظة كل طفل، واستخدام التقييم لإعطاء التغذية الراجعة لكل طفل ولوالديه وللتخطيط للبيئة التعليمية.

• تنسيق خبرات التعلم المناسبة والتكيف وتعديل الاستراتيجيات التي تساعد في تحقيق وتلبية الاحتياجات الخاصة للأطفال.

• إقامة علاقات اجتماعية مع أقرانه من نفس العمر من خلال تفاعلهم مع بعضهم البعض.

هكذا تؤكد رياض الأطفال في كندا علي عدة أهداف مهمة منها ما يلى (Kelvin.p4,2004, seifert):

• تأكيد التنمية الاجتماعية بين الأطفال من خلال تعاونهم مع بعضهم البعض .

• مساعدة الأطفال على أن يكونوا واثقين بأنفسهم .

• تعليم الأطفال المهارات والعادات المرغوب فيها من خلال مواقف تعليمية .

• مساعدة الأطفال على تأمين النجاح الأكاديمي فيما بعد .

٤- تمويل رياض الأطفال في كندا :

تأسست لجنة تمويل رياض الأطفال في كندا حتى الصف الثاني عشر في مايو ٢٠٠٣ لإشراك الجمهور في مراجعة تمويل التعليم من رياض الأطفال إلى الصف الثاني عشر ، ولاسيما فيما يتعلق بالتوازن بين مساهمات مجلس المقاطعة ومجلس المدرسة ، والتوازن بين استخدام ضريبة الأملاك ومصادر الضرائب الأخرى لتمويل التعليم ، والإنصاف بين الفئات الحالية من دافعي الضرائب العقارية ، وتأثير القدرة المالية لقسم المدرسة على جودة التعليم والتغيرات في التقييم والإنفاق على كل طالب

. كانت إحدى توصيات اللجنة إنشاء فريق عمل للتوصية لزيادة المساواة بين أقسام المدرسة والحفاظ على الاستجابة المحلية (Seel, Keith and Jim Gibbons 2012,p90).

ردت الحكومة على تقرير اللجنة في مايو ٢٠٠٤ ببرنامج من ثلاث مراحل لتجديد النظام المدرسي . تضمنت المراحل الثلاث تجديد وإعادة هيكلة الأقسام المدرسية ، وتطوير نظام تمويل أكثر عدلاً والالتزام بحل طويل الأمد لخفض الضرائب على ممتلكات التعليم . (Waters, J. Timothy and Robert J. 2006,p34).

فيما يتعلق بمكون إعادة الهيكلة ، أعلنت الحكومة الكندية عن فريق عمل معني بالمساواة في التعليم مكون من ثلاثة أعضاء ، والذي كان من المقرر أن يوصي بحدود أقسام مدرسية جديدة بناءً على خريطة لا تضم أكثر من ٤٠ قسمًا مدرسيًا ، مع ما لا يقل عن ٥٠٠٠ طالبٍ في كل قسم ، ولضمان أن جميع الأقسام ستكون مؤهلة لتلقي التمويل بموجب نظام منح التشغيل التأسيسي الحالى آنذاك وكان الإنصاف في الوصول إلى برامج وخدمات التعليم وتحسين جودة برامج التعليم من بين المبادئ الأساسية (United Nations Economic).

بناءً على عمل فريق العمل المعني بالمساواة في التعليم والدمج التطوعي لأقسام المدارس المنفصلة ، في ١ يناير ٢٠٠٦ ، تم إنشاء أقسام المدرسة الجديدة ، مما أدى إلى خريطة مشابهة جدًا لأقسام المدارس الحالية (Kirk, Janice. 2008) .

في عام ٢٠٠٧ ، التزمت الحكومة الكندية بتحقيق توازن أكثر عدلاً في تمويل التعليم ، وضمان تمويل نظام التعليم بشكل صحيح وتقليل جزء التعليم من ضرائب الملكية بشكل كبير . تم الوفاء بهذا الالتزام في مارس ٢٠٠٩ ، أعلنت الحكومة عن نظام جديد لتمويل تعليم ما قبل المدرسة وحتى الصف الثاني عشر. قام هذا النظام

الجديد بإصلاح تمويل التعليم عن طريق خفض وفرض حد أقصى للضرائب على ممتلكات التعليم من خلال وضع معدل ضرائب موحد على مستوى المقاطعة لكل فئة من فئات الممتلكات وزيادة حصة المقاطعة (الإيرادات العامة) من تمويل التعليم لمرحلة ما قبل المدرسة حتى الصف الثاني عشر لأقسام المدارس لتعويض الخسارة في الإيرادات الضريبية وتعويض التكاليف المتزايدة الأخرى (United Nations Economic).

مع التغييرات التي طرأت على ضرائب الممتلكات في عام ٢٠٠٩ ، لم يعد من الممكن استخدام آلية التمويل المعمول بها في ذلك الوقت (منحة تشغيل المؤسسة / منحة تشغيل KG–12). من عام ٢٠٠٩ حتى عام ٢٠١١ ، طورت الوزارة نموذجًا جديدًا لتوزيع التمويل من خلال عملية تشمل مدخلات القطاع مع مجموعات العمل واللجان المختلفة . تم تنفيذ نموذج توزيع التمويل لمرحلة ما قبل المدرسة وحتى الصف الثاني عشر (النموذج) للعام الدراسي ٢٠١٢- ٢٠١٣(Seel, Keith and Jim Gibbons (2012,p90).

ابتعد هذا النموذج الجديد عن توفير غالبية الأموال بمعدل لكل طالب واستبدل بتكاليف التشغيل للوظائف الرئيسية لأقسام المدرسةعلى سبيل المثال (التدريس ، والنقل ، والإدارة ، وما إلى ذلك) . تم تحديد الصيغ لكل مجال من هذه المجالات (Waters, J. Timothy and Robert J. 2006,p34).

اعتبرت المنحة التشغيلية السابقة من رياض الأطفال وحتى التعليم الثانوي جزءًا فقط من عائدات ضريبة الأملاك التعليمية في صيغتها ؛ أدى ذلك إلى تفاوت مالي بين أقسام المدارس اعتمادًا على الثروة الضريبية المحلية ، يأخذ نموذج التمويل الجديد في الاعتبار المبلغ الكامل لضريبة ممتلكات التعليم ، ويعادلها في جميع أنحاء المقاطعة بحيث لم تعد أقسام المدارس تستفيد أو تتأثر بمستويات مختلفة من الثروة الضريبية أدت إعادة توزيع الثروة الضريبية هذه إلى تحولات تمويلية بين أقسام

المدارس ؛ لم يتم تنفيذ بعض هذه التحولات بشكل كامل بسبب استمرار التعديلات الانتقالية (CBC News. 2015) .

في عام ٢٠١٥ ، طلبت الحكومة مراجعة نموذج التمويل للتأكد من أنه يعمل على النحو المنشود ، والتي تضم ممثلين عن الأقسام المدرسية والوزارات ، وقدمت عددًا من التوصيات إلى الوزير (CBC News. 2015) .

وتم إطلاق في عام ٢٠١٤ ، أول خطة على مستوى المقاطعة يتم تطويرها من خلال التعاون بين جميع شركاء التعليم ، تهدف إلى توفير نهج موحد للتعليم من أجل تلبية احتياجات جميع الطلاب ؛ لتوفير القيادة اللازمة للتخطيط مكونة من مدير وأقسام التعليم في المدارس وقادة من منظمات التعليم المختلفة (Sheppard, Bruce, Gerald Galway2014,p56) .

ثانيا : العمليات الإدارية في إدرة مؤسسات رياض الأطفال في كندا :

١- عملية التخطيط داخل رياض الأطفال : .

يقوم التخطيط داخل رياض الأطفال بربط التعليم بالقوى العاملة والتركيز على العائد الاجتماعي للتعليم، ويضاف الالتزام المتزايد لدعم التعليم وتمويله وتكافؤ الفرص التعليمية وبخاصة لمن لا يستطيع تحمل تكاليفه ، وهذا يعني أن الكثير من دول العالم تتحمل تكاليف التعليم وبخاصة التعليم الإلزامي على الأقل في النواحى المتصلة بالمبنى وبناء وصيانة التجهيزات وأجور العاملين ؛ لذا يعتبر التعليم عملية استثمارية لأن له عائد اقتصادى يسهم في البنية الاقتصادية والاجتماعية والبشرية اللازمة للمجالات المختلفة (أحمد إسماعيل حجى ، ٢٠٠٢،ص٢٠٩).

فاعلية عملية التخطيط داخل رياض الأطفال الكندية تقوم علي :(Martha Friendly2002,p87)

- وضع حدود لأقسام المدارس العامة .
- تحديد أهداف وغايات النظام التعليمي .
- إعداد وتوزيع التوصيات والنصائح حول إدارة المدارس والأقسام المدرسية .
- توزيع التمويل على أقسام المدرسة .
- وضع اللوائح التي تجيز الدورات التعليمية في المقاطعات .
- تقديم دورات دراسية أو أدلة مناهج تتعلق بهذه الدورات .
- توفير قوائم بمواد المنهج المقرر أو الموصَى به .
- التطوير المهني للطفولة المبكرة ورياض الأطفال والمرحلة الابتدائية والمتوسطة ومعلمي المرحلة الثانوية والتعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد .

٢- عملية التنظيم داخل مؤسسات رياض الأطفال الكندية:

يشتمل نظام التعليم بكندا على المدارس التي تمولها الحكومة والمدارس الخاصة بما في ذلك الكليات المتوسطة / المعاهد الفنية والكليات المهنية ومدارس اللغات والمدارس الثانوية والمعسكرات الصيفية والجامعات وكليات الجامعة ، وفي ظل الدستور الكندي يعد التعليم مسئولية إقليمية ؛ وذلك يعني أن هناك اختلافات جوهرية بين نظم التعليم في المقاطعات المختلفة ومع ذلك ؛ فإن التعليم غاية في الأهمية بالنسبة للكنديين كما أن القواعد والمعايير العالية موحدة بشكل كبير عبر البلاد وبصفة

عامة ، فإن الأطفال الكنديين يلتحقون بالروضة لمدة عام أو اثنين عند سن أربع أو خمس سنوات على أساس تطوعي ، ويبدأ الأطفال جميعا الصف الأول الابتدائي في سن السادسة (Pearce Mam2000,p65).

فاعلية التنظيم داخل رياض الأطفال في كندا (Gillian Doherty2003,p89)

يُطلب من مقدمي الخدمة جمع المعلومات من أولياء الأمور في وقت التسجيل ، والتي يجب الاحتفاظ بها في سجل تسجيل الطفل واستخدامه عند استكمال عملية جمع بيانات التأكيد السنوية .

ويتعين على مقدمي الخدمة تسجيل الاسم الدقيق والعنوان وتاريخ الميلاد لكل طفل ، ويجب التحقق من ذلك من خلال عرض أدلة مرضية تحدد هوية الطفل من خلال نظام إدارة رعاية الطفل أو التي تقدمها عائلة الطفل أثناء التسجيل . يجب على مقدمي الخدمة تزويد جميع الأسر بكل المعلومات الخاصة ببرامج رياض الأطفال وسياسة الرسوم .

والتزويد بمعلومات حول الدعم الإضافي المتاح لتعزيز احتياجات التعلم والتطوير لجميع الأطفال بما في ذلك الرسوم والإعانات والمنح و معلومات حول كيفية مشاركة الأسر ومساهمتها في برنامج رياض الأطفال مع تشجيع أولياء الأمور على بدء عملية التسجيل في المدرسة .

٣- عملية التوجيه داخل مؤسسات رياض الأطفال الكندية:

في السنوات الأولى غالبا تتخذ المقررات الإجبارية على المدى الطويل ، وإنشاء هياكل مؤسسية جديدة توفر مساحات ترحيب لجميع الطلاب ، مع الاعتراف بكفاءة

جميع الأطفال والثناء عليهم بغض النظر عن اختلافاتهم والمجتمعات التي ينتمون إليها (AlbertaEducation2010).

فاعلية عملية التوجيه داخل رياض الأطفال الكندية: (Patricia J.Mella2009,p65) .

تقوم إدراة رياض الأطفال في كندا بعمل سجل معلومات عن الطفل يشمل : العيش في المنزل مع الوالدين والأسرة أو يعيش في رعاية خارج المنزل (رعاية بديلة أو رعاية دائمة أو رعاية أقارب) ويتم تحديده من قبل أحد الوالدين وهل لديه إعاقة تم تشخيصها أو تأخر في النمو والحصول على السنة الثانية من روضة الأطفال الممولة وهل هو مؤهل لتلقي إعانة رسوم رياض الأطفال المبكرة للحصول على منحة برنامج Early Start Kindergarten أو شارك في برنامج الوصول إلى التعليم المبكر .

٤- عملية تقويم أداء الجهاز الإداري داخل رياض الأطفال: (Education and Early Childhood (Development2016

يقدم الجهاز الإداري التشريعات والممارسات المتعلقة بإنشاء نظم تعليمية منفصلة والمؤسسات التعليمية الخاصة تختلف من بلد إلى آخر ، وتوجد ثلاث مقاطعات تنص على الضرائب التي تدعمها أنظمة المدارس المستقلة ، وهذه النظم المدرسية منفصلة تعكس دستورية الحق في التعليم ، ونظم المدارس المستقلة التي تمول علنا تخدم حوالي ٩٣ ٪ من جميع الطلاب في كندا . وتوفير التمويل الجزئي للمدارس الخاصة إذا تم استيفاء معايير معينة تختلف بين المقاطعات .

وتعتمد فاعلية القرار المتخذ داخل رياض الأطفال الكندية على ما يلي:

- **سجل معلومات عن المعلم الذي سيخطط وينفذ البرنامج المقدم بالروضة الكندية ، بما في ذلك:**

- اسم المعلمة والجنس وتاريخ الميلاد .

- تفاصيل تأهيل المعلمة بما في ذلك الجامعة والدورات التي حصلت عليها .

- ساعات عمل المعلمة وعدد الأطفال الذين تدرس لهم في برنامج رياض الأطفال المموَّل.

- إجمالي عدد ساعات التطوير المهني التي قام بها المعلم في العام السابق .

- بالنسبة للأطفال المؤهلين للحصول على منحة برنامج Early Start Kindergarten ، يجب على مقدمي الخدمة تقديم مزيد من المعلومات حولهم .

ثانيا : العمليات الإدارية في إدرة مؤسسات رياض الأطفال في مصر.

أولا : مؤسسات رياض الأطفال في مصر :

١- نشأة رياض الأطفال في مصر :

يرتبط ظهور رياض الأطفال بمصر بحركة البعثات الخارجية إلى إنجلترا في بداية القرن العشرين خاصة إلى معهد فروبل أو كلية ستوكوبل ، وتعتبر " أمينة حافظ المغربي " أول رائدة في هذا المجال حيث حصلت علي دبلوم فروبل في تربية الطفل من إنجلترا عام ١٩٠١ ثم تبع ذلك إيفاد طالبتين لنفس الهدف إلى إنجلترا عام ١٩٠٧ ، وفي عام ١٩١٩ حصلت طالبتين على شهادة فروبل العالية ، وتبع ذلك ظهور أول روضة أطفال مستقلة للبنين بمدينة الإسكندرية عام ١٩١٨ ، وكانت تقبل الأطفال من سن الرابعة إلى السابعة (منى محمد علي ،٢٠٠١، ص١٢٨) .

وفي عام ١٩١٩ أنشأت وزارة المعارف المصرية أول روضة أطفال للبنات بالقاهرة (روضة قصر الدوبارة بجاردن سيتي) مدة الدراسة بها سنتان ، وفي عام ١٩٢٢ قررت وزارة المعارف تحويل السنتين التمهيديتين في المدارس الابتدائية للبنات إلى رياض أطفال ، وفي عام ١٩٢٣ تقرر افتتاح مدرسة لرياض الأطفال في العباسية بالقاهرة ، وتبع ذلك أن أصدرت وزارة المعارف عام ١٩٢٤ منشورا يتيح قبول البنات في الروضات المخصصة للبنين في حالة وجود أماكن شاغرة بها ، ومنذ عام ١٩٢٥ أصبحت جميع رياض الأطفال مشتركة بين البنين والبنات (**السيد عبد العزيز البهواشي ، ٢٠٠٧ ، ص ٢٠٣**) .

ثم صدر قانون رقم (٢٢) لسنة ١٩٢٨ بشأن التعليم في رياض الأطفال ، ونص على أن تكون الدراسة ثلاث سنوات ، وأصبح الناجحون في الفرقة الثالثة من هذه المدارس يلتحقون بالفرقة الأولى من المرحلة الابتدائية ، كما حدد هذا القانون المواد الدراسية التي يتلقاها الأطفال هي : التهذيب ، الصحة ، اللغة العربية ، الخط العربي ، والحساب ، وتكون الدراسة باللغة العربية (**السيد عبد العزيز البهواشي ، ٢٠٠٧ ، ص ٢٠٣**) .

بعد ذلك صدر القرار الوزاري رقم ١٨٨ بتاريخ: ٣- ٩- ٢٠٠٣ م ، بشأن إنشاء مشروع تنمية وتطوير الطفولة المبكرة في جمهورية مصر العربية ، وبموجب هذا القرار أنشئ مشروع لتنمية وتطوير الطفولة المبكرة ، والذي يشمل وحدة للتنمية المهنية والتدريب في مجال رياض الأطفال ، ووحدة إنتاج البرمجيات والمواد العلمية والأنشطة الخاصة بمرحلة رياض الأطفال ، وأيضا إنشاء روضة الأطفال للالتحاق بالروضة النموذجية حسب القواعد المتبعة في وزارة التربية والتعليم ، ويكون بالروضة أربعة فصول (مشتركة) ، فصلان مستوى أول وآخران مستوى ثان ، طبقا لقانون التعليم ، ويكون الحد الأقصى لكثافة الفصل بالروضة ٢٠ طفلا وتهدف الروضة إلى : (**وزارة التربية والتعليم : قرار وزاري رقم ١٨٨ لسنة ٢٠٠٣**)

- تنفيذ المنهج التربوي التنموي النموذجي الموضوع بموجب استراتيجية المشروع .

• التوسع والاهتمام بدراسة اللغات الأجنبية والحاسب الآلي واستخدام الإنترنت .

• الاهتمام بالأنشطة الرياضية والفنية والثقافية .

• تعميق القيم التربوية والأخلاقية مع تعميق الولاء للوطن.

• تنشئة وإعداد جيل ناضج الشخصية متكامل يتمتع بالسلوكيات الحسنة لديه إمكانيات وقدرات الخلق والإبداع والابتكار والقيادة وقادر على مواكبة ومسايرة التغيرات العالمية ولديه القدرة على المناقشة .

ويعد مشروع تحسين التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة (Early Childhood Education Enhancement Project) مشروعا قوميا لرعاية وتنمية الطفولة المبكرة في مصر ، وقد قامت الوزارة بالتعاون مع الجهات المعنية بالطفولة في الداخل والخارج ، بإعداد كافة المقومات المادية والبشرية والتنظيمية والتربوية والفنية ، لضمان نجاح هذا المشروع وتحقيق أهدافه الأساسية المتمثلة في (وزارة التربية والتعليم : قرا روزاري رقم ٨٢ ، لسنة ١٩٩٠) :

• زيادة القوى الاستيعابية لرياض الأطفال من (١٣٪) إلى (٦٠٪ فأكثر).

• تحسين جودة التربية في مرحلة الطفولة المبكرة .

• بناء القدرات المؤسسية المعيارية لمؤسسات رياض الأطفال .

ويستغرق تنفيذ مشروع تحسين التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة خمس سنوات تبدأ من ٢٠٠٥ وتنتهي ٢٠١٠ وينفذ المشروع في ١٨ محافظة في ١٥٢ مركزا ، وهي

المراكز التي تتضمن أطفالا أكثر احتياجا وحرمانا من النواحي البيئية والثقافية والتربوية (وزارة التربية والتعليم ، ٢٠٠٥).

٢- فلسفة رياض الأطفال في مصر :

تنبع فلسفة رياض الأطفال من قيم مجتمعنا المصري ، فإن الخبرات والأنشطة المتكاملة التي تقدم للطفل في رياض الأطفال تحرص على تنمية اتجاهاته الإيجابية ، وقيمه الدينية والخلقية ، فلسفة تؤمن بأن الطفل نتاج تفاعل موروثاته وبيئته ، فالطفل يولد وينمو ويتعلم بفضل قوة داخلية من موروثاته تدفعه لذلك ، وفلسفة رياض الأطفال تؤمن وتعمل علي (**سامي محمد ملحم ، ٢٠٠٢، ص ٢٧**) :

- تثبيت علاقة الطفل بأسرته ، ومجتمعه العربي .
- تؤمن بأن شخصية الطفل شخصية متعددة الأبعاد والجوانب .
- تؤكد علي ضرورة احترام فردية الطفل .
- تؤمن بأهمية خبرات الطفل المباشرة .
- متابعة نمو الطفل .
- تؤمن بقيمة العمل ودوره في البناء والتطور .
- تنمية الطفل وتطويره جسديا ، روحيا ، فنيا ، معرفيا .
- تهدف إلى بناء شخصية الإنسان فردا وجماعة ومواطنا وعاملا منتجا وفاعلا .

وتنطلق فلسفة تربية الطفل في رياض الأطفال علي المرتكزات التالية (سامي نصار،٢٠٠٥، ص ٢٦):

• أن الطفل ينتقل من بيئته إلى رياض الأطفال من سن مبكرة ، لذا يجب أن تكون رياض الأطفال امتدادا للأسرة من حيث توفير الحنان والعطف للطفل وليس بديلا عنها .

• للخبرة المبكرة أثر علي مستقبل الطفل ؛ لذا يجب أن تولي رياض الأطفال عناية هامة بها ، لتوسيع مدارك الطفل .

• ضرورة انسجام المنهج المقدم للطفل مع المتطلبات الثقافية والاجتماعية للمجتمع الذي يعيش فيه .

• الموازنة فيما يقدم للطفل من خبرات من حيث الكم والكيف ، فتقديم خبرات قليلة تعنى إهدار الإمكانيات ، وتقديم خبرات أكثر بما لا يتلاءم مع قدرات الطفل معناه شعور الطفل بالإحباط والفشل .

• يجب التركيز علي مساعدة الطفل في تكوين ثقته بنفسه والاعتماد علي ذاته ، وخاصة أن الأطفال في هذه السن لديهم حب المبادرة والرغبة في الاكتشاف والبحث .

• تعويد الطفل علي مبدأ العمل مع الجماعة أو التسامح وتهذيب الأخلاق وتعليمهم بعض الصفات الحميدة كالصدق والأمانة ويمكن للطفل أن يكتسب الصورة الذهنية وتنمية اللغة تمهيدا لنمو المفاهيم .

٣- أهمية مرحلة رياض الأطفال في مصر:

تتضح أهمية مرحلة رياض الأطفال في مصر في تكوين ملامح شخصية الطفل في هذه المرحلة الهامة من حياته وتمهده نفسيا واجتماعيا ، وتأكيد احترام الطفل وإتاحة الفرصة للتعبير عن رأيه بحرية وهذا يكمن في الإعداد السليم لمعلمة رياض الأطفال (**حامد عمار، ٢٠٠٣ ، ص ١٧٣**).

ترجع أهمية رياض الأطفال في كونها تختص برعاية الأطفال في المرحلة العمرية من سن ٤- ٦ سنوات (**نبيلة عباس ،٢٠٠١ ، ص ٢٤**). في هذه المرحلة تتفتح مواهب الطفل وتحدد اتجاهاته وقيمه وتتأصل فيها العادات إما بالإيجاب أو بالسلب ، ولاشك أن تعليم وتربية الطفل في مرحلة رياض الأطفال قد حظي باهتمام كبير من قبل الفلاسفة (**حسنية غنيمي عبد المقصود ، ٢٠٠٢، ص ٦**).

يعدو الأطفال مصدر الثروة الحقيقية ، وهم الأمل في تحقيق مستقبل أفضل للدولة فالاهتمام برعاية الطفل وتنشئته وتحقيق أمنه أمر حيوي تتحدد علي ضوئه معالم المستقبل ، ولهذا ينبغي ألا تبخل الدولة بأي جهد في توفير الاحتياجات الأساسية التي تؤمِّن الطفل في حياته ومستقبله (**أميرة علي محمد ،٢٠٠٨، ص ٢٣**).

من خلال ماسبق تتضح أهمية رياض الأطفال في مصر في أنها تحقق ثلاث أهداف منها لصالح الأطفال أنفسهم – لصالح الأمهات – لصالح المجتمع الذي يعيشون به – توفير البيئة الصالحة – توفير الهيئة المشرفة من المتخصصات المتفرغات لتربية الأطفال ورعايتهم (**أميرة علي محمد ،٢٠٠٨، ص ٢٣**).

٤- تمويل رياض الأطفال في مصر:

يبدأ إصلاح التعليم من توفير التعلم الكافي لتطويره وتحقيق أهدافه ورفع جودته، حيث يسهم التمويل الكافي في الوفاء بالاحتياجات التعليمية وتنفيذ خطط

التطوير، ولكن تتلخص مشكلة التمويل الحكومى للتعليم في عدم كفاية التمويل لتحقيق جودة العملية التعليمية ، وبالتالي ينبغي البحث عن مصادر تمويلية أخرى لمساندة الجهود الحكومية في حل مشكلة التعليم والإنفاق عليه.

ويُعد دور الدولة في تمويل رياض الأطفال محدودا ، مما يشكل عقبة أمام التوسع في تلك المؤسسات بمصر ، حيث تعتمد رياض الأطفال علي التمويل الذاتي الذي يتم تحصيله من خلال المصروفات والرسوم التي يتم تحصيلها من الأطفال الملتحقين بها ، ويؤدي ارتفاع الرسوم أو المصروفات التي تحصل من الأطفال إلى عدم إقبال الفقراء وغالبية الشعب المحتاجين إليها فعلا ، مما يؤدي إلى حرمانهم من التربية المبكرة في تلك المؤسسات ، ويطيح بمبدأ تكافؤ الفرص التربوية والتعليمية للجميع دون النظر للظروف الاقتصادية أو الاجتماعية ، مما يرسخ الطبقية والفرقة بين أبناء المجتمع في ظل وجود التعليم الخاص للقادرين منهم .

وأشارت دراسة (**وفية محمد عباس ١٩٩٨ ،٢٩١**) بضرورة مساهمة الدولة في تمويل رياض الأطفال وإمدادها بالامكانيات اللازمة لها وتوسيع انتشارها وإيجاد نص تشريعي يلزم كلا من القطاع العام والخاص بالمساهمة في تمويل مؤسسات تربية طفل ما قبل المدرسة وإصدار تشريع ينص على جعل مرحلة رياض الأطفال إلزامية وتقع داخل السلم التعليمي .

ويتمثل ذلك في وزارة التربية والتعليم ووزارة الشئون الاجتماعية ، ووزارة الاعلام ووزارة الثقافة، وبعض الهيئات والمؤسسات التطوعية والأهلية ، ومراكز الشباب ، وبعض المصانع والشركات ، وكذلك وحدات الحكم المحلي وغيرها من مؤسسات المجتمع المحلي ، وما تقدمه من خدمات لرعاية الأطفال في فترة ما قبل المدرسة ، وذلك انطلاقا من كون التعليم فيما بعد التسعينات أصبح هو المشروع الأكبر لمصر،

وبذلك لم يعد التعليم مسئولية وزارة التربية والتعليم فقط ، بل أصبح مسئولية قومية ، ويشارك فيها الجميع بما فيهم القطاع الخاص ورجال الأعمال والمنظمات غير الحكومية وغيرها (**أحمد نجم الدين ، ٢٠٠٤، ص١٢٤**).

ومن هذا المنطلق ينبغي أن يساهم المجتمع المدنى بكافة قطاعاته في تمويل رياض الأطفال والإنفاق عليها من خلال التبرع بالأراضى لبناء مؤسسات رياض الأطفال أو صيانة المباني الموجودة بالفعل وتوفير احتياجاتها من الأثاث أو تزويد الروضات بالأجهزة التعليمية كأجهزة الكمبيوتر والوسائل التعليمية والأدوات أو الاهتمام بالفئات المحرومة والمهمشة من المجتمع وتوفير مؤسسات رياض الأطفال لهم.

حيث أشارت دراسة (**علي صالح جوهر ٢٠١٨، ص٩٢**) إلى أن تمويل التعليم يجب ألا يقتصر على الحكومات أو التمويل العام وضرورة تنويع مصادر التمويل في مصر من خلال دعم المبادرات الوقفية والتطوعية لتمويل التعليم بالإضافة إلى حفز المؤسسات غير الحكومية ورجال الأعمال ، وفتح باب التطوع والدعم اللامشروط للنهوض بالتعليم .

كما توصلت دراسة (**سعيد محمود مرسي ٢٠١٣، ص١٠٤**) إلى وضع تصور مقترح لإتاحة الفرص التعليمية لرعاية أطفال ما قبل المدرسة من خلال تنويع وتكامل مصادر التمويل بين الحكومة والقطاع الخاص ، وتشجيع التمويل عن طريق الوقف وإنشاء صناديق استثمارية تخصص لتعليم الأطفال في هذه المرحلة ، مع ضرورة تضافر الجهود بين الوزارات التي تقدم الرعاية للأطفال بصورة متكاملة وتطوير التشريعات الخاصة بأطفال ما قبل المدرسة لتصبح مرحلة إلزامية .

ومن هنا تظهر أهمية مساهمة المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية في تعليم ورعاية أطفال ما قبل المدرسة ودعم الجهود الحكومية المبذولة في مجال رعاية وتعليم الأطفال في مرحلة الطفولة المبكرة .

ثانيا: العمليات الإدارية في إدرة مؤسسات رياض الأطفال في مصر:

يُجمع معظم المتخصصين في الإدارة على أن العملية الإدارية تتألف من عناصر أو عمليات فرعية لابد للإدارة المدرسية أن تقوم بها ، وهذه العمليات مترابطة ، وتؤثر في بعضها البعض والعلاقة بينها تبادلية ، فالتخطيط السليم دون تنظيم فعال أو توجيه سديد يُعد جهدا ضائعا والتوجيه دون تخطيط لا يحقق الغاية .

ومن أهم العمليات الإدارية داخل المدرسة عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقويم واتخاذ القرار ولكي تقوم إدارة مدارس رياض الاطفال بمهامها على أكمل وجه فهي تحتاج إلى تطبيق هذه العمليات الإدارية والتي تعتبر في نفس الوقت وظائف الإدارة التي تقوم بها لتحقيق أهدافها .

١- عملية التخطيط داخل رياض الأطفال :

يُعد التخطيط المدرسي أهم عنصر في عمليات الإدارة المدرسية حيث إن " التخطيط ضرورة لازمة للإدارة الناجحة ، إذ إن التخطيط العلمي يحدد ما يجب عمله في ضوء الأهداف المراد تحقيقها والتخطيط يبين كيفية العمل ومن يقوم به في مدى زمني محدد (**أحمد إسماعيل حجى ،١٩٩٨ص٤٣**) .

وتقوم إدارة رياض الأطفال بوضع رؤية واسعة تتبناها المدرسة لمواجهة احتياجات الطفل الخاصة والفردية وكذلك القيم والمبادئ التي تتبناها المدرسة والرؤية الخاصة بالأطفال والآباء، وذلك بهدف رسم الطرق التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة في ضوء الواقع داخل المدرسة وفي البيئة والمجتمع (**جمال محمود الخباز، عبد الفتاح علي مطر٢٠٠٣، ص١٦٨**).

وللتخطيط في رياض الأطفال أهمية عظمى منها:

وسيلة للإصلاح ورفع لمستوى الأداء بالمدرسة ، سواء في ذلك أداء المعلم وأداء التلميذ وأداء الإدارة . (فاروق شوقي البوهي ،٢٠٠١،ص٣٨).

- يقلل من إمكان إصدار المديرين للقرارات العشوائية التي فيها ضرر بمصالح التنظيم ويساعد في التعامل مع العوامل المفاجأة وغير المتوقعة بكفاءة أكبر (دلال محمد الزغبي ٢٠٠١، ص ١٩٣).
- يساعد على تحسين جودة التعليم للأطفال من خلال التخطيط للمنهج المدرسي، والأنشطة المدرسية وطرق التدريس المختلفة وإدارة الفصل ومستوى جودة الدعم الداخلي والخارجي المقدم لهؤلاء الأطفال على مستوى المدرسة (Brahm Norwich1997, p8) .
- يساعد على استغلال الموارد المادية والبشرية الاستغلال الأمثل ؛ ذلك أن التخطيط يتفادى الإسراف الناجم عن الارتجال وما يصاحبه من محاولات وأخطاء (أحمد إسماعيل حجي ،١٩٩٨٩ص٤٤).

٢- عملية التنظيم داخل مؤسسات رياض الأطفال:

يعد التنظيم المدرسي هو الإطار لترتيب جهود جماعية من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة ويتطلب هذا تحديد الأنشطة المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف وتحديد الأفراد المسئولين عن القيام بهذه الأنشطة وتحديد الإمكانات والموارد التي يستخدمها هؤلاء الأفراد وتوضيح العلاقات الإدارية بينهم من حيث السلطة والمسئولية وتوفير وسائل وأساليب الاتصال فيما بينهم بما يكفل تنفيذ الخطة بكفاءة .(صلاح عبد الحميد مصطفى ،٢٠٠٠،ص٢٧).

وتتطلب عملية التنظيم داخل مؤسسات رياض الأطفال على ما يلي:

تقدير حجم الأعمال اللازمة لتحقيق رسالة المدرسة في نواحي الدراسة والنشاط والإشراف والريادة أو المجالس المدرسية والشئون الإدارية والمالية (**أحمد إبراهيم أحمد،٢٠٠٣، ص٣٩**).

- تشجيع المعلمين على الإجادة في عملهم عن طريق عبارات الثناء لمن يجيد منهم وإرشاد المقصرين وبيان نواحي الضعف وتنمية الإحساس بالمسؤولية (أحمد إبراهيم أحمد، ١٩٩٨، ص٤٩).
- بناء شبكات من العلاقات القوية بين الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض سواء داخل المدرسة أو خارجها والعدل في توزيع المهام .
- الوقوف على إمكانيات الافراد المراد تفويض السلطة لهم فمن الضروري التأكد من أن الشخص أو الأشخاص من وكلاء وإداريين داخل المدرسة لديهم الكفاءة على ممارسة هذه السلطات التي ستفوض إليهم حتى لا يكلف معلم بعمل لا يستطيع القيام به .(فاروق شوقي البوهي ،٢٠٠١، ص٣٨).
- إعداد جداول زمنية بمواعيد اجتماع المدرسين الأوائل لكل مادة مع معلميهم ومجلس إدارة المدرسة ومجلس إدارة الإباء واتحاد الطلاب (أحمد إبراهيم أحمد ، ٢٠٠٣، ص٣٩).

٣- عملية التوجيه داخل مؤسسات رياض الأطفال:

يُعد التوجيه عملا تربويا هاما بالنسبة للعمل المدرسي ويقوم به مدير المدرسة فيتولى توجيه العاملين معه من مدرسين وموظفين وطلاب لاعتبارهم أصحاب الدور الأساسي في العملية التربوية (**صلاح عبد الحميد مصطفى ،٢٠٠٠،ص٦٥**).

وتشمل عملية التوجيه بمؤسسات رياض الأطفال ما يلي:

- توجيه هيئات التدريس عن طريق زيارات الفصول والمقابلات الفردية واجتماعات المعلمين وحلقات التدريب (أحمد إبراهيم أحمد ، ١٩٩٨، ص٤٠).
- توجيه الموظفين الإداريين عن طريق تعريف الموظف باختصاصاته طبقا للنشرات والقرارات المنظمة للعمل ، مع تزويده بالنصائح والتوجيهات اللازمة لحسن سير العمل من حين لآخر (أحمد إبراهيم أحمد ، ١٩٩٨، ص٤٠).
- توجيه الطلاب بحيث تعد ملاحظة التلاميذ وتوجيههم جزءا لا يتجزأ من الحياة المدرسية ، ولا يستطيع المعلمون إتمام عملهم بفاعلية (إبراهيم عباس الزهيري ، ٢٠٠٣، ص١٦٧).

توجيه الآباء للأطفال عن طريق تزويدهم بمعلومات عن سياسة المدرسة فيما يختص بالإجراءات اللازمة للقيام بالأمور المختلفة الخاصة بالأطفال والخدمات المقدمة من المدرسة والمنظمات الأخرى التي قد تكون قادرة على توفير الإرشاد والمعلومات ودعم عملية اتخاذ القرار. (**فاروق شوقي البوهي ، ٢٠٠١ ص٤٤**).

٤- عملية تقويم أداء الجهاز الإداري داخل مؤسسات رياض الأطفال:

يُعد مجال التقويم المدرسي مجالا متسعا جدا ؛ لأنه يشمل تقويم كل ما يتم في المدرسة من أعمال وجهود وأنشطة ومواقف وسلوكيات وغيرها من مدخلات ومخرجات العملية التعليمية والتربوية ، ولهذا يعد تقييم الجوانب الفنية والإدارية والسلوكية والتعليمية في المدرسة من بين أبعاد عملية التقويم .

يعرف تقويم أداء الأفراد بأنه تقييم منهجي لكل موظف على حدة بقصد تقدير أدائه في الماضي وإمكاناته في المستقبل ، وهدف هذا التقييم هو تحسين الأداء الحالى

وإبراز المجالات التي يلزم التدريب فيها وتعيين المواهب الكامنة لدى الفرد لارتقائه في سلم الإدارة (أحمد ذكى بدوي ، ١٩٩٤ ، ص ٧٠).

فبعد تنفيذ الخطة الموضوعة وتحقيقها لأهدافها يجب أن يعرف كل المشتركين فيها لما يجلبه من الراحة إلى نفوسهم من الاطمئنان حين يعلمون أن عملهم قد آتى ثماره وحقق غاياته وإذا لم تتحقق الأهداف فلابد أن يعرف كل المشتركين فيها حتى يمكن تغييره وحتى توجه الجهود التربوية توجيها سليما إلى تحقيق الأهداف عند وضع خطة جديدة ، ولكي يبني مدير المدرسة تقييمه لأداء العاملين بالمدرسة على أسس

موضوعية سليمة بعيدة عن التحيز والمجاملة الشخصية وفي المقاييس التي توفرها الإدارة التعليمية لمدير المدرسة وحتى يكون التقويم دقيقا يجب أن يخصص مدير المدرسة بطاقة لكل من يعمل معه من المدرسين والموظفين يدون فيها ملاحظاته أول بأول يستعين بها عند وضع التقرير السنوي بالإضافة إلى تشجيع المتميز ومؤاخذة المقصر في أداء عمله (صلاح عبد الحميد مصطفى ،٢٠٠٠،ص٦٦).

وتعتمد فاعلية القرار المتخذ داخل رياض الأطفال على ما يلي :

- قدرة مدير المدرسة على الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار ، وهذا لا يتحقق إلا إذا تم الاختيار بناء علي نتيجة دراسة علمية وتقويم سليم للواقع وإشراك المرءوسين في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم أو في أعمالهم ، وذلك ضمانا لوضوح الرؤية وتبادل الرأي قبل اتخاذ القرارات (أحمد إبراهيم أحمد ، ١٩٩٨، ص١٣٢).
- توفير البيانات والمعلومات والإحصاءات فمتخذ القرار في حاجة إلى معلومات أو بيانات في تحديد الهدف أو المشكلة وفي تحليلها وفي الاختيار بين البدائل وفي التنفيذ والمتابعة

والتقويم فهو دائما في احتياج إلى بيانات جديدة وإضافية (صلاح عبد الحميد مصطفى ،٢٠٠٠، ص١٦٤).

الخطوة الرابعة: كيفية الاستفادة من الخبرة الكندية في إدارة وتمويل رياض الأطفال والمقترحات المستقاة من الخبرة الكندية لحلول المشكلات في الواقع المصري:

في ضوء الإطار النظري وواقع رياض الأطفال في كندا وجمهورية مصر العربية ، تقوم الدراسة بتوضيح جوانب القصور المختلفة في إدارة وتمويل رياض الأطفال في مصر وكيفية الإفادة من الخبرة الكندية في اقتراح بعض الحلول الممكنة لمشكلات الواقع المصري **من خلال بعض التصورات المقترحة منها ما يلي:**

١- يرجع تاريخ رعاية الطفولة المبكرة بكندا إلى منتصف القرن التاسع عشر، وكانت تقوم على فكرة انتفاع الطفل من التعليم الرسمي ، ومن هنا أصبحت رياض الأطفال في كندا جزءا من النظام التعليمي الكندي وتكون مجانية ، **وبالتالي نوصي في مصر بضرورة إدراج مؤسسات رياض الأطفال ضمن السلم التعليمي وتعتبر إلزامية داخل مؤسسات رياض الأطفال المصرية كي يتاح الحق للتعليم لكل طفل بشكل إلزامي.**

٢- ظهرت مؤسسات رياض الأطفال في كندا مبكرا حيث أنشئت من خلال السلطات التعليمية المحلية وتبدأ من سن ٤ – ٥ سنوات ، **وعليه نوصي أن تكون رياض الأطفال في مصر مجانية للجميع بشكل إلزامي لتتيح تكافؤ الفرص التعليمية لجميع الأطفال ؛ وذلك بسبب وجود الطبقات الاجتماعية الغنية القادرة علي تسديد المصروفات .**

٣- تقوم فلسفة رياض الأطفال في كندا على إتاحة خبرة تعليمية مناسبة بشكل متطور لكي تفي بحاجات الأطفال المختلفة فالحكومة الكندية تعمل على توفير أسس لنجاح لاحق في المستقبل وليس فقط تهيئة الأطفال لدخول الصف الأول الابتدائي ، وهذا يتضح من خلال برنامج رياض الأطفال الذي يهتم بمخاطبة كل أبعاد النمو في

هذه المرحلة لأنها فترة تطور فكري سريع ، **وعليه نوصي في مصر أن تقدم الروضة فرصا للمشاركة مع الآباء لتعزيز التعليم في البيت ورياض الأطفال معا . حيث يلعب برنامج الروضة دورا في تنسيق خدمات المجتمع المتاحة لمساعدتهم في تلبية احتياجات الأطفال وهذه الخدمات تشمل (المساندة الصحية والاجتماعية والأسرية والترفيهية) فجميعها يعمل من أجل خدمة الأطفال في المجتمع .**

٤- تعتمد تمويل مؤسسات رياض الأطفال في كندا على نظام الضرائب ويخصص لكل طفل ميزانية محددة تكفي كافة متطلباته داخل الفصل ، **أما مصر فيكون تمويل رياض الأطفال محدودا ، مما يشكل عقبة أمام التوسع في تلك المؤسسات ، حيث تعتمد رياض الأطفال علي التمويل الذاتى الذي يتم تحصيله من خلال المصروفات والرسوم التي يتم تحصيلها من الأطفال الملتحقين بها ، لذلك نوصي أن تكون رياض الأطفال مجانية داخل السلم التعليمي ، حيث يؤدى ارتفاع الرسوم أو المصروفات التي تحصل من الأطفال إلى عدم إقبال الفقراء وغالبية الشعب المحتاجين إليها فعلا ، و حرمانهم من التربية المبكرة في تلك المؤسسات.**

٥- كما أطلقت كندا أول خطة استراتيجية على مستوى المقاطعات يتم تطويرها من خلال التعاون بين جميع شركاء التعليم في اشراك الجمهور وأصحاب المصلحة في مراجعة تمويل التعليم من رياض الأطفال إلى الصف الثاني عشر يهدف إلى توفير نهج موحد للتعليم من أجل تلبية احتياجات جميع الطلاب في حقهم في التعليم ، **وعليه نوصي في مصر وضع معايير محددة لضمان الفعالية وفق خطط قابلة للتنفيذ و جدول زمني محدد من قبل الوزارة بشأن ما يحدث في إدارة مؤسسات رياض الأطفال وإغفال تلك الجوانب قد تدفع الإدارة لعدم المشاركة في تلك البرامج أو المشاركة بسلبية ، ونتج عن ذلك اندثار الطبقة الوسطى وبروز مبدأ عدم تكافؤ الفرص فيما بعد ، وتزايد حدة الازدواجية الثقافية بشكل قلل من حجم أهمية المنظومة الثقافية**

المطروحة لمؤسسات التعليم لعدم مصداقيتها ، بجانب ظهور بعض مصادر التمويل غير النمطية للاقتصاد المصري وبالتالي تغيير مكونات وأبعاد رياض الأطفال في مصر.

٦- ومن ضمن المعوقات داخل مؤسسات رياض الأطفال المصرية من حيث الإدارة هى عدم وجود برامج تدريبية لمديرات رياض الأطفال وعدم توافر الخطط المستقبلية والاعتماد علي النمطية الفكرية في تنفيذ الآليات المتبعة داخل مؤسسات رياض الأطفال وعمليات اتخاذ القرار لا تأتي بثمارها المطلوبة ؛ نظرا لظهور شرائح اجتماعية تمثل نوعية جديدة على الثقافة المصرية بوجه عام توغلت داخل قطاعات الدولة ، وخاصة التعليمي منها بشكل ساهم في ازدواجية المعايير وتضادها كنتيجة لازدواجية المؤسسات التعليمية وأهدافها الثقافية ، حيث أصبحت تحمل رياض الأطفال سمات ثقافية مختلفة وفقا لنوعية المؤسسة التعليمية التابعة ، فرياض الأطفال العامة تختلف ثقافيا عن رياض الأطفال الخاصة ، وكلاهما يختلف عن رياض الأطفال الأجنبية التي تبث ثقافات مغايرة للمجتمع المصري ، ومن هنا نقترح تحديد وهيكلة الأقسام بالمدرسة وتطوير إدارة وتمويل مؤسسات رياض الأطفال حتى يكون أكثر عدلا والالتزام بحلول طويلة الأمد.

٧- ومن ضمن المعوقات الإدارية أيضا داخل مؤسسات رياض الأطفال المصرية هي عدم تحديد أهداف وغايات النظام التعليمي ، والقصور في وضع اللوائح التي تجيز الدورات التعليمية . مع تقديم دورات دراسية أو أدلة مناهج لا تتعلق بهذه الدورات . فلابد من الاستعانة باحتياجات المعلمات والمديرات في تخطيط برامج الروضة ، التي تحسن من جودة الأنشطة التعليمية والتنمية المهنية وتتضمن مجموعة واسعة من الإرشاد، والبحوث الإجرائية، وورش العمل و توفير خدمات التطوير المهني للأفراد من خلال توفير بيئة آمنة تشجع الأطفال على المغامرة التي تقودهم لتقدير أنفسهم كمتعملين أكْفاء حيث إنهم يأتون من بيئات متعددة بخلفيات مختلفة وخبرات متعددة ومساعدة الأطفال علي تأمين النجاح الأكاديمي .

٨- وجود فجوة كبيرة بين الأهداف المعلنة وما هو موجود على أرض الواقع داخل إدارات مؤسسات رياض الأطفال المصرية وغياب التنسيق بين مؤسسات رياض الأطفال في مصر ، فمع تنوع تلك المؤسسات لا يوجد تعاون بينها مما يؤدى إلى عديد من الفجوات والمشكلات الفعلية فيما بعد والتوجه نحو تطبيق المزيد من اللامركزية في إدارة وتمويل مرحلة رياض الأطفال التعليمية في مصر ، وعليه يجب الأخذ بأسلوب الإدارة الذاتية لرياض الأطفال يراعى فيها المواصفات المتبعة في كندا لرياض الأطفال ، وتفويض سلطة أكبر لمديري رياض الأطفال لإفساح المجال أمامهم في التطوير والإبداع . فلابد من قصر دور وزارة التربية والتعليم على وضع السياسة العامة والمعايير ثم المتابعة والتقييم ووضع البرامج وتنفيذها لرياض الأطفال وإدارتها مع مساءلة إدارة الرياض من الجهات المختصة في حالة التقصير .

الخطوة الخامسة : اهم القوى والعوامل الثقافية الكامنة وراء تميز خبرة كندا فى ادارة وتمويل مؤسسات رياض الاطفال .

يمكن ارجاع العديد من تميز الخبرة الكندية فيما يتعلق بادارة وتمويل مؤسسات رياض الاطفال الى العديد من القوى والعوامل الثقافية المؤثرة **ومن ابرز تلك العوامل:**

العامل التاريخي : فقد بدأ تأسيس مؤسسات رياض الأطفال بناء على ايديولوجيات منبثقة عن منظومة ثقافية راسخة كالقيم الإسلامية ذات الطابع المحافظ في مصر ، وظهور القيم الاوربية في كندا ، حيث مرت ادارة وتمويل رياض الأطفال في الدولتين بعدة مراحل شهدت العديد من التدخلات الخارجية سواء نتيجة وجود القوى الاستعمارية او نتيجة الصراعات مع دول أخرى . **ومع وجود بنية اقتصادية قوية في كندا تسمح بتزويد مؤسسات رياض الأطفال بالعديد من الكفاءات الادارية المختلفة**

نظرا للتمويل المقدم لها وفق خطط استراتيجية مقننة ، و صياغة خطط بعيدة المدى تعبر عن رؤي ثقافية.

تعد كندا دولة من الدول الفيدرالية منذ الحرب العالمية الثانية، وتتكون من اثنتي عشر ولاية هما (البرتا ، اونتاريو ، جزيرة الملك إدوارد ، ساسكشوانش ، كولومبيا البريطانية ، كيوبك ، مانتويا ، نوفا سكوتيا ، نيو بروترويك ، نيو فوند لاند ، يوكن ، مقاطعة الشمال الغربي)

وكل مقاطعة لها حكومة ومجلس تشريعي تديرها الحكومة الفيدرالية مباشرة من العاصمة الاتحادية (أوتاوا) ومقاطعة أونتاريو تعادل مصر في المساحة ، وتتميز كندا بثنائية الثقافة والتعليم ، حيث تسود اللغة والثقافة والنظم التعليمية الفرنسية في مقاطعة "كوبيك" التي يقطنها الكنديون من أصل فرنسي ويمثلون نحو ٢٣٪ من سكان الدولة ، بينما تمثل النظم التعليمية الإنجليزية الامريكية نحو ٢٨٪ من سكان الدولة ويقطنون خارج " كوبيك" ويشترك في النسبة الباقية جماعات من سكنها الأصليين ومجتمعات المهاجرين من أصول المانية وهولندية واكرانية وبولندية وتبلغ نسبتهم ١٥٪، اما الهنود والامريكان فتصل نسبتهم ٢٪، اما الافارقة والعرب والاسيويون فيمثلون نسبة ٦٪ ، ولكندا لغتان رسميتان هما الإنجليزية والفرنسية .وكان لهذا التعدد الثقافي أثر كبير على النظام التعليمي في كندا مما أدي هذا الي الازدواجية التعليمية الواضحة.

العامل السياسي : اثر العامل السياسي على العديد من الجوانب الثقافية ذات الطابع المحافظ بشكل انعكس على الرأي العام التربوى في دولتى البحث ، والتي صاحبها ضغوط سياسية في بعض الأحيان اثرت في رياض الأطفال شكلا وموضوعا ، **حيث تعرضت كل من مصر وكندا لاستعمار اجنبي هو الاحتلال البريطاني مما اثر على نشأة وادارة وتمويل مؤسسات رياض الأطفال .**

ويحتل التعليم الكندي ثاني أكبر القطاعات في كندا حيث تقوم فلسفة التعليم على تقديم طلاب لكوكب الثقافة العالمية واعدادهم من خلال قواعد تحمل المسئولية ومواجهة التحديات المستقبلية بعقل متفتح ، والقدرة على مسايرة التغيرات بشكل ناجح عن طريق القضاء علي الأمية التكنولوجية من خلال استخدام الكمبيوتر وجعلها دولة تكنولوجية حديثة.

وتعمل على رعاية الأطفال رعاية جيدة لأنها تؤمن بأن كل دولار ينفق علي رعايتهم يعود دولارين في الاستثمار المستقبلي لهم حيث توفر رياض الأطفال الاستقرار الاجتماعي والثقة بالنفس ومهارات لغوية وادراكية ومعرفية عامة للأطفال.

تقوم السياسة التربوية في كندا علي أن التقدم الحقيقي يكون من خلال إعداد برامج تدعم ادارة وتمويل مؤسسات رياض الاطفال واعداد المعلمات الجدد من أجل إعدادهن الإعداد الأمثل ، فالمعلمة المعدة جيدا تصل برعاية الطفولة والتربية لمرحلة عالية ، وهذا يعتبر استثمارا ممتازا من ناحية النتائج المستقبلية للأطفال حيث إن كل مقاطعة بكندا بمثابة مقاطعة مستقلة في نظمها التعليمية لكن جميع المقاطعات تهدف الى جودة التعليم بها وتنفق على ذلك.

العامل الاقتصادى : والمتمثل في مرور كل من دولتى البحث بالعديد من المتغيرات الاقتصادية المؤثرة على الاقتصاد الوطنى والتي زادت من اقتناعها بضرورة الاعتماد على المخرج التعليمى المؤهل اكاديميا وثقافيا كبنية أساسية لتحقيق جوانب التقدم والتنمية وفقا لثقافة المجتمع الاصيلة .

تقوم فلسفة ادارة وتمويل مؤسسات رياض الأطفال في كندا على إتاحة خبرات تعليمية مناسبة بشكل متطور لكى تفي بحاجات الأطفال المختلفة ، فتعمل على تهيئة الأطفال للمستقبل وليس تهيئتهم فحسب لدخول الصف الأول الابتدائي.

وقد ادركت كندا ان المهارات والتعليم ضروريان لتحقيق الرخاء الاقتصادي والرفاهية الاجتماعية والصحة ، حيث تحتاج كندا الي استراتيجية اقتصادية فعالة طويلة الاجل اذا ارادات ان تؤكد النجاح فى الاقتصاد فى القرن الحادى والعشرين ، ويعتمد ذلك على تنفيذ جدول اعمال انتاجي طموح ، يقوم على مستويات عالية من المهارة والقدرة على الابداع المستمر ، وتحديث الاقتصاد كما يجب تطوير الانتاجية لتكون لدى الحكومة القدرة على الانفاق على البينة التحتية والصحة والتعليم .

المراجع:

(١)امل فتحى عبدالرسول (٢٠١٢)، بعوان تطوير ادارة مؤسسات رياض الاطفال بمصر في ضوء مدخل الادارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة سوهاج : كلية التربية ، قسمالتربية المقارنة والادارة التعليمية).

(٢)امل معوض هجرسي(٢٠١٧)،تطوير مؤسسات رياض الاطفال باستخدام مدحل ادارة المهرفة ، دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية، مجلة تطوير الاداء الجامعي،مجلد رقم (٥)،العدد(٣).

(٣)ابراهيم ، زكريا سالم (٢٠١٠)،تصور مقترح للاصلاح المدرسي في ضوء مدخل ادارة المعرفة ، مجلة التربية ، العدد (٣٠).

(٤)ايمان صلاح ابراهيم (٢٠١٩)، واقع الادارة الالكترونية في مؤسسات رياض الاطفال وعلاقته برضا اولياء الامور، م الاقتصاد المنزلي ، م ٢٩ ، ع ١

(٥)الامم المتحدة، برنامج الامم المتحدة الانمائي(١٩٩١) ،تقرير التنمية البشرية.

(٦)السيد عبدالقادر شريف (٢٠٠٥): ادارة رياض الاطفال وتطبيقاتها ، دار المسيرة ، الاردن ، ص ٢٢٣ .

(٧) ابراهيم عصمت مطاوع(٢٠٠٢) : التنمية المهنية البشرية بالتعليم والتعلم ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ص١.

(٨)اسماء محمود الكحكي (٢٠٢٠)،رؤية مقترحة لتمويل التعليم ما قبل الجامعي في مصر،بحث منشور ،مجلة كلية التربية ، جامعة دمياط ، العدد ٧٥، اكتوبر ٢٠٢٠.

(٩)احمد إسماعيل حجى(١٩٩٨)، **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية** (القاهرة : دار الفكر العربي) ص٤٣.

(١٠)احمد إبراهيم احمد(٢٠٠٣) ، **الإدارة المدرسية في الالفية الثالثة** (القاهرة : دار الفكر العربي)ص٣٩.

(١١)احمد إبراهيم احمد(١٩٩٨) ، **رفع كفاءة الإدارة المدرسية** (الإسكندرية : مكتبة المعارف الحديثة) ص٤٩.

(١٢)إبراهيم عباس الزهيري (٢٠٠٣)، **مدخل الى التربية الخاصة** (القاهرة : دار الفكر العربي) ص١٦٧.

(١٣)احمد ذكى بدوى (١٩٩٤)، **معجم مصطلحات العلوم الإدارية** (القاهرة : دار الكتاب المصري) ص ٧٠.

(١٤) السيد عبدالعزيز البهواشي (٢٠٠٧) : المدرسة الفاعلة مفهومها واداراتها واليات تحسينها ، عالم الكتب ، القاهرة ،ص ٢٠٣.

(١٥)أميرة علي محمد (٢٠٠٨): المرجع في الطفولة المبكرة ، الدار العالمية للنشر ، القاهرة ،، ص ٢٣.

(١٧)احمد نجم الدين احمد(٢٠١١)، تفعيل اليات الشراكة المجتمعية في ادارة وتمويل مؤسسات رياض الاطفال الحكومية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية، مجلد(٧)، عدد(١٣)،يناير.

(١٧)جمال محمود الخباز، عبدالفتاح على مطر ،(٢٠٠٣)، مستوى الرضا الوظيفي لدى معلم مدارس النور للمكفوفين وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والمهنية ، **مجلة كلية التربية** ، العدد ١١٧، ص١٦٨.

(١٨)حامد عمار (٢٠٠٣): التربية العربية من رياض الأطفال الى الجامعة ، مكتبة الدار العربية ، القاهرة ،، ص ١٧٣.

(١٩)حسنية غنيمي عبدالمقصود(٢٠٠٢): المسئولية الاجتماعية لطفل ما قبل المدرسة ، دار الفكرالعربي ، القاهرة ،، ص ٦.

(٢٠) دلال محمد الزغبي(٢٠٠١)، أهمية المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم، **مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية**، العدد الثالث، مجلد ١٧، ص ١٩٣.

(٢١) سامي محمد ملحم(٢٠٠٢): مشكلات طفل الروضة " الأسس النظرية والتشخيصية والعلاجية ، دار الفكر ، عمان، ص ٢٧.

(٢٢)سامي نصار (٢٠٠٥): قضايا تربوية في عصر العولمة وما بعد الحداثة ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ،، ص ٢٦.

(٢٣)سليمان ، السعيد بدير (٢٠١٥)،تطوير ادارة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل ادارة المعرفة، مجلة الادارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية ، مج٢، ع٥.

(٢٤)سعيد محمود مرسي (٢٠١٣) الرعاية التربوية لاطفال مرحلة ما قبل المدرسة بين الاتاحة والجودة : دراسة تحليلية ، مجلة كلية التربية ،كلية التربية جامعة المنصورة ، ع(٨٢)، الجزء (٢) يناير.

(٢٥)شيرويت محمود محمد (٢٠١٣)،واقع المشاركة المجتمعية بالتعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد، مجلة كلية التربية، ع١٢، يونيو.

(٢٦)صلاح عبدالحميد مصطفى(٢٠٠٠) ، **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر** (الرياض : دار المريخ للنشر)ص٢٧.

(٢٧) صفاء عبدالمحسن رضوان (٢٠١٩): تصور لمقترح لتحقيق مجانية رياض الاطفال في مصر، مجلة كلية التربية ، جامعة سوهاج ، العدد ٥٩،

(٢٨) علي عبدالرؤوف محمد(٢٠١٤): بعنوان تصور مقترح لتفعيل سياسات تربية الطفولة المبكرة في ضوء اهداف المبادرة الدولية للتعليم للجميع ، رسالة الخليج العربي: مكتب التربية العرب لدول الخليج، العدد(١٣) .

(٢٩)فاروق عبده فلية ، احمد عبد الفتاح الزكى(٢٠٠٤)، معجم مصطلحات التربية لفظا واصطلاحا(دار الوفاء، الاسكندرية)ص١٣٠.

(٣٠)وفاء الجفوت (٢٠٠٠): الإدارة الصفية ، مفهومها ، وتطبيقاتها ، مجلة رسالة المعلم ، المجلد ٤٠، العدد٢ ، ٢٠٠٠، ص٩.

(٣١)فاطمة بنت يحي عدوان، منال بنت ناصر القحطاني(٢٠١٨) ،تمويل التعليم متطلب كتكليف مفردة لمقرر اقتصاديات التعليم، رسالة ماجستير ،كلية التربية ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

(٣٢)فاروق شوقي البوهي(٢٠٠١)، **الإدارة التعليمية والمدرسية** (القاهرة : دار قباء) ص٣٨.

(٣٣)مني محمد علي جاد (٢٠٠١): رياض الأطفال نشأتها وتطورها ، حورس للطباعة والنشر ، القاهرة ، ص١٢٨.

(٣٤)وفيه محمد عباس ١٩٩٨، تشريعات الطفولة في مصر واثرها في تطوير تعليم ما قبل المدرسة في الفترة من ١٩٥٢ حتى ١٩٩٦، رسالة ما جستير ، كلية التربية ، جامعة جنوب الوادى .

(٣٥) وزارة التربية والتعليم :قرار وزاري رقم ١٨٨ لسنة ٢٠٠٣ بشأن انشاء مشروع تنمية وتطوير الطفولة المبكرة في جمهورية مصر العربية واصدار اللائحة الداخلية للمشروع.

(٣٦) وزارة التربية والتعليم : قرار وزاري رقم ٨٢ ، لسنة ١٩٩٠ ، بشأن تشكيل اللجنة العليا لتطوير رياض الاطفال المادة الثانية

(٣٧) وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٥): تدشين مشروع الطفولة المبكرة والمؤتمر العلمى الاول للمشروع رياض الاطفال في مصر بين الجهود الحكومية والمشاركة المجتمعية : الواقع والمستقبل ، ٥- ٦ ديسمبر .

(٣٨) نور الدين سامى (٢٠٠٣): تكوين المعلم المستمر وجدواه ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، ادارة التربية والمركز العالمى للتعريب والترجمة والنشر ، دمشق ،ص٩.

المراجع الاجنبية

(1)Alan Paisey: "" Organization and Management in schools, Perspectives for Practicing Teachers and Governors, Second edition, Longman ,London & New York, 1992,p5.

(2)Alberta Education. Inspiring Education: A dialogue with Albertans. Retrieved from http://www.holyspirit.ab.ca/assumption/ cabinet/9/Inspiring EDReport june 2010.pdf

(3)Alberta Learning, Alberta, Canada : Program Rationale and Philosophy Physical Education (K–12) /1 ,2000, Pp1-3

(4)Brahm Norwich &Harry Daniels: "Teacher Support Teams for Special Educational Needs in Primary Schools: Evaluating A Teacher- Focused Support Scheme", Educational Studies, Vol23, No1, April, 1997, p8.

(5)CBC News. 2015. “English-language school boards plan court challenge of Quebec’s Bill 86.” December 04. CBC/ Radio Canada. Accessed November 21, 2016. http://www.cbc.ca/news/canada/montreal/quebec-school-boards-bill-tabled-today-1.3350450

(6)Education and Early Childhood Development : Full-Day Kindergarten Play-Based Learning : Promoting a Common Understanding , Common Understandings – Play-Based Pedagogy (Canada : Newfoundland Labrador ,April 2016)Pp. 3.gov.nl.ca/edu

- (7)Gillian Doherty , Martha Friendly ,Jane Beach : OECD Thematic Review Of Early Childhood Education and Car Canadian Background Report : Her Majesty The Queen in Right Of Canada , 2003, P73.

(8)Helen Booleans(2007):"knowledge management in secondary schools and the role of the school librarian, school libraries worldwide, vol 13, no2, july.

(9)Jasper Kima, Michelle Han, "Education Financing and Public – Private Partnership Development Assisstance Model", Global conference on Contemporary Issues in Education, GLOBE- EDU 2014, 12 -14 July, 2014, Las Vegas, USA.

(10)Kirk, Janice. 2008. An Examination of School Division Restructuring in Saskatchewan. Saskatchewan School Boards Association. Regina, Saskatchewan

(11)Michael, D., Sources of fundining for Education in England,Bristol:NTMSY, 2011.

(12)Martha Friendly and other : early childhood car in Canada, children resource and research unit (2002). http://www.childcarecanada.org/EcEc2001 /

(13)Ontario Ministry Of Education / Ministry of Training , Colleges and Universities, www.edu,gov.onca

(14)Pearce Mami, Kindergarten Guide to Implementation Sharing Visions Sharing Voices Alberta. Alberta Learning. Learning and Teaching Resources Branch. Kindergarten guide to implementation: sharing visions, sharing voices.2000, p13.

(15)Patricia J.Mella: Every Child A Better Future Report Of The Public Kindergarten Commissioner, Findings and Recommendations, Canada: Prince Edward Island, June 2009, P17. www.gov.pe.ca/ Kindergarten

(16)Seel, Keith and Jim Gibbons. 2012. Governance in Transformation: Alberta School Board Chairs' Perspectives Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research. vol. 3, No 1. Spring, 2012: 26-41.

(17)Sheppard, Bruce, Gerald Galway, Jean Brown, John Wiens, Canadian School Boards Association, and Canadian Electronic Library (Firm). 2013. School boards matter: Report of the pan-Canadian study of school district governance. Montréal, Quebec: Canadian School Boards Association

(18)Teaspoon, A& Praying (2013): Knowledge Management is A Perfect Education Development Tool: is Thailand's Higher Education Really Ready to Embrace it ? ,The Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 8 No.2(49) United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. n.d. "What is Good Governance"؟

(19)Waters, J. Timothy and Robert J. Marzano. 2006. School District Leadership that Works: The Effect of Superintendent Leadership on Student Achievement. Denver, CO: McREL.