جامعة المنصورة
كلية التربية

# خبرات بعض الدول في مجال القيادة الإبداعية لمؤسسات رياض الأطفال وسبل الاستفادة منها

إعداد

**نعيمة مجاهد الشبكي مجاهد عبد الله**
معلم خبير- وكيل مدرسة تعليم أساسي
بوزارة التربية والتعليم

إشراف

**أ.د/ مهني محمد إبراهيم غنايم**
أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم
كلية التربية، جامعة المنصورة

**أ.د/ أمل معوض الهجرسي**
أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية، جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة
العدد ١٢١ – يناير ٢٠٢٣

# خبرات بعض الدول في مجال القيادة الإبداعية لمؤسسات رياض الأطفال وسبل الاستفادة منها

نعيمة مجاهد الشبكي مجاهد عبد الله

**المقدمة:**

تعتبر مرحلة رياض الأطفال من المراحل الهامة في حياة الطفل المصري من حيث النماء والنضج الاجتماعي وفي إطار تحقيق الهدف الإنمائي الرابع للأمم المتحدة وهو تحقيق التعليم للجميع والتعلم مدى الحياة وهو الهدف الذى تسعى إليه مصر في التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠م

باتت قضية رياض الاطفال وتطويرها من القضايا القديمة و الحديثة في آن واحد والمتابع للاتجاهات العالمية وخبرات الدول سواء النامية أو المتقدمة وفي الادبيات التربوية والدراسات العلمية، والتي عقد لها الكثير من المؤتمرات والندوات وحلقات البحث العلمي والمناقشة وتمت مدارستها من جميع الجوانب من خلال آراء الباحثين والمتخصصين وجلسات العصف الذهني، فهي مرحلة متميزة لنمو الطفل حينما يكون أكثر قابلية للتغير والتأقلم النفسي والبيئي.

كما أن فلسفة ومضمون العملية التربوية التعليمية في رياض الأطفال لكي تساير الاتجاهات العالمية الحديثة لابد وأن تضع اللبنات الأولى في إعداد الفرد القادر على الإحساس والإدراك، والتفكير، والتخيل، والتصور، الفرد المبتكر مستقبلاً وعليه فإن أحد الأهداف الرئيسية لرياض الأطفال هي دعم القدرات والإمكانات الكامنة في الطفل بتوفير كافة الفرص لإظهار ودعم وتنمية هذه القدرات في إطار التنمية الشاملة المتكاملة للشخصية،

ونظراً لأهمية التربية في مرحلة الطفولة المبكرة في رياض الأطفال بهدف إعداد الأطفال إلى المدرسة الابتدائية والحياة فيما بعد، تسعى الدول نحو التوسع في برامج الطفولة المبكرة في رياض الأطفال وتحقيق معدل عالمي للالتحاق بالنسبة للأطفال من سن (٣-٦)، سنوات وتوفير التمويل العام على الأقل لمدة سنتين قبل بداية التعليم الإلزامي، ويعد الالتحاق بهذه الخدمات حق قانوني للأطفال في بعض الدول، ويبدأ الالتحاق بهذه البرامج في سن الثانية في بلجيكا، وفى سن الثالثة في إيطاليا، وفى سن الرابعة في هولندا، وفى سن الرابعة في مصر

ويصل الاستيعاب للأطفال في بعض الدول مثل البرتغال حوالي (٧١٪) ، بينما لم تحقق بعض الدول الاستيعاب الكامل مثل الولايات المتحدة واستراليا ويعتبر الالتحاق ببرامج الطفولة المبكرة حق لكل الأطفال فيما دون السابعة في الدانمرك وفنلندا Finland .

وفي فرنسا انتشرت مدارس الأمهات Ecole Maternelle وبرامج اللعب للأطفال من سن (٢-٦) سنوات بهدف الارتقاء بصحة الطفل وإعداد المواطنين بالإضافة إلى التعليم .

وتركز رياض الأطفال في ألمانيا على تنمية المهارات الإدراكية للأطفال والتشديد على تعزيز شخصية الطفل وتعزيز كفاءته (Abdulaziz،2011). كما تعمل على تعلم الطفل في مرحلة رياض الأطفال من خلال البيئة الطبيعية وربط الطفل بالمحسوس والواقع حيث يركزون على احترام حرية الطفل بالطريقة التي تسمح له بالتفاعل العفوي مع البيئة التي يتم إعدادها لتلبية احتياجاته اجتماعياً وعاطفيا وعضوياً وذهنياً وروحياً.

**مشكلة الدراسة**:

إن أساس عملية التطوير في رياض الاطفال تبدأ من الادارة الواعية المتطورة للروضة، لذا فإن الادوار المستقبلية الفعالة تبدأ بتطوير هذه المهارات القيادية الإبداعية وتفعيل أدوارها

يؤكد العلم أن البرامج التربوية في مرحلة الطفولة المبكرة ليست رفاهية Luxury ولا موضة Fad ولكنها ضرورة حتمية لتنمية الطفل، فالأطفال لديهم قدرة على التعلم في هذه السن الصغيرة.

بالرغم من أهمية مؤسسات رياض الأطفال وزيادة أعداد الأطفال الذين يلتحقون بها الأمر الذي أدى إلى زيادة الطلب على الأيدي البشرية التي تقوم على إدارة تلك المؤسسات سواء من الإداريين أو المعلمات ونظراً لهذا نجد أن هناك توظيف للكثير ممن ليس لديهم التأهيل المطلوب للقيام بهذا الدور لمجرد تعويض هذا النقص من العاملين فضلاً على النظر لبعض المؤسسات باعتبارها نشاط اقتصادي . لابد وأن يدر أرباحاً وتبعاً لذلك يعمل بها أفراد غير مؤهلين تربوياً ومن هنا نجد أن ذلك المؤسسات لم تلقى الاهتمام الكافي حتى الآن من قبل القائمين على السياسة التربوية كما أنها ما زالت تعانى من العديد من المشكلات التي تعوقها عن تحقيق أهدافها .

**وتتبلور مشكلة الدراسة فى الأسئلة التالية :**

١- ما الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية ؟

٢- ما أهم الخبرات العالمية المعاصرة لدور القيادة الإبداعية لدي مـــديري ريـــاض الأطفـــال وأوجه الاستفادة منها في مصر؟

٣- ما سبل الاستفادة من خبرات بعض الدول فى مجال القيادة الإبداعية لمؤســـسات ريـــاض الأطفال ؟

**أهداف الدراسة** :

هدفت الدراسة بشكل رئيس تطوير مؤسسات رياض الأطفال المصرية وذلك من خلال ما يلي:

١- عرض الإطار المفاهيمي لمؤسسات رياض الأطفال .

٢- تحديد ملامح بعض الخبرات الأجنبية المتصلة بمؤسسات رياض الأطفال .

٣- تقديم آليات مقترحة لتطوير مؤسسات رياض الأطفال المصرية في ضوء خبرات بعـــض الدول الأجنبية .

**أهمية الدراسة**:

١- مناداة العديد من الدراسات بضرورة التطوير المستمر لرياض الأطفال لتواكب مـــستجدات العصر ومستحدثاته .

٢- إفادة مسئولي مؤسسات رياض الأطفال بما تسهم عنه من نتائج تسفر في تطوير ممارساتهم وأداءاتهم .

٣- إفادة مخططي ومطوري برامج رياض الأطفال بما تقدمه من تصور يساعدهم في عمليات التخطيط والتطوير .

٤- إثراء الجانب النظري بعرض تجارب بعض الدول المتقدمة في مجال مؤســـسات رعايـــة الأطفال

**مصطلحات الدراسة** :

**١- مؤسسات رياض الأطفال Kindergarten institutions**

هي "مؤسسة تربوية خصصت لتربية الأطفال الصغار الذين تتراوح أعمارهم بين ٣، ٦ سنوات، وتتميز بأنشطة متعددة تهدف إلى إكساب الأطفال القيم التربويـــة والاجتماعيـــة وإتاحـــة الفرصة للتعبير عن الذات، والتدريب على كيفية العمل والحياة معا" .

وهي الدور التربوية التي تنهض برعاية الأطفال، وترعى نمـــوهم الجـــسمي والعقلـــي والنفسي، وتسهل انتقالهم من الحياة المنزلية إلى التربية المدرسية، وتستقبل الأطفال الصغار الذين أكملوا السنة الثالثة من عمره (العتيبي، ٢٠٠٧، ١٣) .

**٢- القيادة لغة واصطلاحاً:**

**القيادة لغة:** مصدر القائد، وكذلك القود، والقود نقيض السوق: أي القود من أمام والسوق من خلف، والقائد واحد القواد والقادة، ويقال: القائد من الإبل: أي التي تقدم الإبل وتألفها، والقائد من الجمل أي: أنفه. والأقود من الناس: أي الذي إذا أقبل على الشئ بوجهه لم يكد يصرف وجهه عنه، وقاد الجيش قيادة: رأسه ودبر أمره، والانقياد: الخضوع تقول: قادته فانقاد واستقاد لي. (ابن منظور، ١٨٨٠، ٣٧٠)

وهي مشتقة من الفعل "قاد" أي قام بعمل للوصول بالجماعة إلى الهدف المنشود، وبذلك فإن "القيادة علاقة بين قائد ومقودين، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر، والمقودون هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها" (كنعان، ١٩٨٢، ٨٦)
وبالتالي نلاحظ من المفهوم اللغوي للقيادة التأكيد على أن القائد رئيس يكتسب مكانته من خلال موقعه أو مكانته في المؤسسه التي يتواجد فيها.

أما القيادة اصطلاحاً: لقد تعددت مفاهيم الكتّاب في تعريف معنى القيادة إلى تعريفات كثيرة تتشابه مع بعضها البعض فعرفها (النذير، ١١٠ص ، ٢٠١٠ ) بأنها: " هي الفن الذي تستطيع بواسطته التأثير على توجيه الآخرين إلى هدف معين بطريقة تحصل بها على ثقتهم واحترامهم وطاعتهم وتعاونهم

**القيادة الإبداعية Creative Leadership**

يقصد بها القدرة على التجديد اوالتغيير والإصلاح في مجالات التفكير والممارسة، لإحداث تطورات كمية ونوعية في مجالات العمل والإنجاز داخل المؤسسة، مع العمل على اكتشاف المشكلات، بهدف حلها وتهيئة المناخ الفعال، وتلبية حاجات المرؤوسين والبيئة المحيطة.
وتعرف بأنها تلك القيادة القادرة على جمع الأفكار الجديدة مع بعضها البعض وجعلها بمثابة نقطة انطلاق للإبداع نحو المستقبل والعمل على إحداث تطورات وانجازات في مجال العمل، والعمل على اكتشاف المشكلات، وتهيئة المناخ الفعال لحلها وتلبية حاجات المرؤوسين والبيئة المحيطة (عوض الله، ٢٠١٨، ١٣٩).

**وتعرف القيادة الإبداعية لرياض الاطفال إجرائياً :** بأنها نمط إداري جديد يتسم بالتنوع والتغير والتجديد والحداثة، وهو توليفة تندمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية، قادر على توجيه المؤسسات والمنظمات على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها وجمع الأفكار الجديدة مع بعضها البعض وجعلها بمثابة نقطة انطلاق للإبداع نحو

المستقبل والعمل على إحداث تطورات وانجازات في مجال العمل بهدف تهيئة المنـــاخ الفعـــال، وتلبية حاجات المرؤوسين والبيئة المحيطة لمؤسسات رياض الاطفال.

**الدراسات السابقة:**

١- **دراسة الهويدي (٢٠١٢م) :** هدفت الكشف عن واقع بيئة الروضة المادية، ومدى اســتغلال عناصرها الاستغلال الأمثل لدعم نمو المهارات الحركية الأساسية والدقيقة للطفل، وتحديــد دور عناصر البيئة البشرية أثناء عملها مع ومدى ارتباطها بالنمو الحركـــي للطفـــل، وقـــد توصلت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأداتي الاســتبانة والملاحظـــة إلـــى أن عناصر بيئة الروضة المادية التي تدعم نمو المهارات الحركية الأساسية في الروضات كانت متوفرة بدرجة متوسطة والمتمثلة في ألعاب القفز والتوازن والدراجات المتنوعة)، وجـــاءت ألعاب الرياضات المختلفة (السلة، والقدم) بدرجة غير متوفرة، وعناصر بيئة الروضة المادية والتي تدعم نمو المهارات الحركية الدقيقة في الروضات كانت متوفرة وكانت أعلى العناصر توفر (المكعبات الخشبية ثم الألعاب الإدراكية ثم أدوات الطرق ثم الأحاجي)، وأن معلمـــات الروضات يمارسن دورهن بدرجة عالية في الإعداد للأنشطة التي تدعم التطـــور الحركـــي للطفل، كذلك بدرجة عالية في إعداد الأنشطة التي تدعم المهارات الانتقالية والأنشطة التـــي تدعم مهارات التحكم والسيطرة، والثبات والاتزان، والمهارات الحركية الدقيقة. وكانت أعلى ممارسات معلمة الروضة في الإعداد للأنشطة التي تدعم التطور الحركي ، ثـــم المهـــارات الانتقالية، ثم التحكم والسيطرة وفي المرتبة الأخيرة الأنشطة التي تدعم الثبات والاتزان .

٢- **دراسة ماكلود(MacLeod,2013) :** هدفت الدراسة إلى تحديد معايير التفاعـــل والتوجيـــه الاجتماعي داخل الفصول الدراسية لرياض الأطفال، حيـــث اهتمـــت بتوضـــيح التفـــاعلات الاجتماعية داخل الفصول الدراسية لرياض الأطفال، ومدى تحقيق المعايير العامة لريـــاض الأطفال لضبط هذا التفاعل الاجتماعي داخل الفصول الدراسية لرياض الأطفـــال، ولتحقيـــق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث قام الباحث باســـتخدام اســـتمارة ملاحظة تمت على مدار عام دراسي كامل داخل إحدى مؤسسات رياض الأطفال الأمريكيـــة في ولاية كاليفورنيا، حيث صمم تلك الاستمارة للوقوف علـــى التفـــاعلات بـــين المعلمـــين والطلاب خلال ثلاث مراحل من العام الدراسي، كانت أولها في برنامج بدء الدراسة، ثم بعد ذلك خلال العام الدراسي نفسه داخل فصول الدراسة، والثالث أثناء تقييم الأطفال نهاية العـــام للوقوف على أهداف المرحلة التعليمية، وتوصلت نتـــائج الدراســـة إلـــى أن أدوار المعلـــم

المرتبطة بتحقيق التفاعل الاجتماعي السليم داخل مؤسسات رياض الأطفال تنطوي على ثلاثة أدوار مهمة وهي تدريس المناهج، واستخدام استراتيجية تعديل السلوك، وترجمة رغبات أولياء الأمور في الأطفال وتحويلها إلى واقع، كما توصلت الدراسة إلى أن مؤسسات رياض الأطفال في كاليفورنيا، تتبع برنامج تقسيم الطلاب حسب الهوايات والميول العلمية والثقافية في بداية العام الدراسي، لكي يقوم المعلم أثناء الفصل الدراسي بمراعاة تلك الميول المختلفة، والاستفادة منها في تنمية قدرة الطلاب على استغلال تلك المواهب الخاصة بهم .

٣- **هدفت دراسة (de Moll Frederick Bet Tanja2014 )** : إلى التعرف على نوعية التعليم والرعاية في مرحلة الطفولة المبكرة في جمهورية ألمانيا للأسر المهاجرة من خلال دور الدولة في التوسع في برامج التعليم والرعاية وتوسيع الأنشطة والرعاية خارج رياض الأطفال، كذلك التعرف على وضع المهاجرين ومدى تقديم الرعاية لأطفالهم وقد طبقت الدراسة على عينة من الأباء والأمهات بلغت ٢٤٠٠ وكان أعمار أطفالهم تتراوح بين ٣-٥ سنوات، وقد توصلت الدراسة إلى أن الآباء من الطبقات الوسطى والعليا تبذل مزيد الأنشطة مع أطفالهم من أباء الطبقات الأقل وذلك عندما يتعلق الأمر بمدى تأثير وضع المهاجرين في الرعاية غير الرسمية.

٤-**أجرى 2015 دراسة Albers Eva Ritter** : هدفت إلى التعرف على أهمية تعاون أولياء الأمور مع رياض الأطفال في ألمانيا لاسيما أن هناك أساس قانوني يعطى لأولياء الأمور الحق في المشاركة والتعاون مع رياض الأطفال ومدى تأثير أوجه الرعاية على تنمية الأطفال في المرحلة المبكرة ولأي مدى تتعرض الأسرة للمخاطر، وقد توصلت الدراسة إلى أن الكثير من أولياء الأمور بحاجة إلى دعم خاص لتنفيذ العمل التعاوني في مراكز الأسرة وانتقال أطفالهم إلى المدرسة الابتدائية كما أتضح أهمية شبكات التربية الأسرية وأهمية مشاركة أولياء الأمور في دعم الطفولة المبكرة .

٥- **دراسة "ديلاجل( 2016, Deagle)** :هدفت إلقاء الضوء على الممارسات الخاصة بمعلمي رياض الأطفال التي تساعدهم على ضمان جودة العمل داخل مؤسسات رياض الأطفال، كما هدفت الدراسة إلى استكشاف المعايير التي يتم تطبيقها داخل مؤسسات رياض الأطفال في جورجيا والمشكلات الخاصة بذلك التطبيق، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث صمم استمارة مقابلة شخصية مكونة من خمسة بنود هي الممارسات والمعايير والنتائج والمشكلات والحلول، وتم تطبيق تلك المقابلة الشخصية مع عدد أربعة

معلمين في رياض الأطفال، تم ذلك من خلال ثلاث مقابلات منفصلة، وكان هؤلاء المعلمون يعملون في إطار ثلاثة مؤسسات الرياض الأطفال في منطقة نائية في جورجيا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الممارسات الخاصة بالمعلمين تختلف من معلم إلى آخر حسب طبيعة هذا المعلم ونشأته التربوية وخلفيته الأكاديمية التي تمكنه من التدريس للطلاب في تلك المرحلة المهمة، كما أوضحت نتائج الدراسة إلى أن خبرة المعلم تؤدي دوراً كبيراً في جودة تلك الممارسات التي يقوم بها داخل إطار مؤسسات رياض الأطفال .

٥- **دراسة الدغيري وباحاذق (٢٠١٩)** : هدفت مقارنة السمات الشخصية لدى طفل الروضة في التعليم الحكومي وبرامج التعليم الدولي، وذلك من وجهة نظر المعلمات وأولياء الأمور، حيث يقيس البحث عدة سمات، هي: الهوية الثقافية، التعددية الثقافية، وتقدير الذات واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي، حيث بلغت عينة الدراسة (٢٨٧) معلمة في المدارس الحكومية، و (١٢٦) معلمة في المدارس الدولية ، و (٢٨٤) من أولياء أمور الأطفال لكلا النوعين من المدارس، وقامت الباحثتان بتصميم استبانتين، للتعرف على الاختلاف في السمات الشخصية لدى طفل الروضة في مدارس التعليم الحكومي وبرامج التعليم الدولي، وأسباب إلحاق الآباء أبنائهم بالتعليم الدولي، وقد توصل البحث إلى عدة نتائج هي بروز مدارس التعليم الحكومي بتنميتها وحفاظها على الهوية الثقافية للطفل، وتنشئة الطفل ضمن سياقه الثقافي والتاريخي والوطني. كما تتجلى مدارس التعليم الحكومي بارتفاع تقدير الذات لدى منتسبيها، بينما تظهر برامج التعليم الدولي نمواً واضحاً وجلياً في تعزيز التعددية الثقافية والميل نحو تعلم اللغات والثقافات الأخرى لدى منتميها. كما أن هناك عدد من العوامل المؤثرة على إلحاق الآباء أبنائهم بالتعليم الدولي، أبرزها أن برامج التعليم الدولي تتسم بالاحترام المتبادل بين الطفل والمعلم، وأنها تركز على إتقان الطفل للغة الإنجليزية. وتوصل البحث أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة المعلمات حول السمات الشخصية لطفل الروضة في تلك المحاور، تعود لاختلاف جنس الطفل .

٦- **دراسة يونس(٢٠٢٠)**: هدفت الدراسة تصور مقترح لتطوير مؤسسات رياض الأطفال المصرية في ضوء خبرات بعض الدول، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقامت بعرض ما الإطار المفاهيمي لمؤسسات رياض الأطفال، ثم تناولت ما أبرز القوانين والتشريعات الخاصة بمؤسسات رياض الأطفال بمصر، وعرضت ملامح بعض الخبرات الأجنبية المتصلة بمؤسسات رياض الأطفال، واقتصرت على خبرات كل من (الولايات

المتحدة الأمريكية) و(ألمانيا) و(اليابان) من حيث القوانين والتشريعات المنظمة لرياض الأطفال في هذه البلدان وطبيعة الدراسة بها وبرنامجها اليومي وكذلك أبنية رياض الأطفال وملحقاتها في هذه الدول، وفي النهاية عرض الدراسة التصور المقترح لتطوير مؤسسات رياض الأطفال المصرية، فتناولت أهداف التصور ومنطلقاته، ثم محاور التصور التي تمثلت فيما يلي: متطلبات تطوير بيئة التعلم، معايير تحديد أهداف مؤسسات رياض الأطفال في ضوء التصور المقترح، من حيث الأسس التي تقوم عليها مؤسسات رياض الأطفال، المقترحات الخاصة بقبول الأطفال بمؤسسات رياض الأطفال وفق التصور المقترح، المواصفات الخاصة بمباني مؤسسات رياض الأطفال وفق التصور المقترح، تنظيم البيئة التربوية بقاعة الروضة وفق التصور المقترح، التجهيزات المتطلبة لمؤسسات رياض الأطفال في ضوء التصور المقترح، طرق التعليم بمؤسسات رياض الأطفال: نظام التقويم بمؤسسات رياض الأطفال وفق التصور المقترح، معلمة رياض الأطفال في ضوء التصور المقترح، تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال وفق التصور المقترح، ثم بينت الدراسة متطلبات تطبيق التصور، واختتمت ببعض المقترحات المستقبلية.

**الإطار النظرى**

تعد رياض الأطفال أول مؤسسة تربوية قادرة على تهيئة الطفل لحياة المستقبل، كما أن مرحلة رياض الأطفال مرحلة حساسة لا تخلو من الصعوبات والمشاكل المتعددة، الأمر الذي يتطلب من القائمين عليها معرفة الكثير عن عمليات النمو المتعددة الخاصة بالطفل، إذا أرادوا التعامل مع الأطفال بطريقة سليمة أو أسلوب صحيح .

وهي مؤسسة للرعاية توجد في أماكن مخصصة على عكس أشكال الرعاية الأخرى في الأسرة أو الإشراف على الأطفال في المنزل، وتقدم خدماتها من خلال أشخاص مؤهلين يعملون مع الأطفال بالمشاركة مع أقارب الطفل . ( سلامة عبد العظيم حسين ،٢٠١٧) .

كما تعد مؤسسات اجتماعية تربوية تعليمية تؤكد عمل دور الحضانة وتكمله، وتساعد على التهيئة للالتحاق بالمدرسة الابتدائية ؛ إذ تُعتبر جسرًا أمنا لعبور الطفل بسلام من الحياة الأسرية إلى المدرسة الابتدائية عبر مروره بمرحلة حاسمة في تشكيل أساسيات شخصيته ومسارات نموه الجسمي والحركي والحسي والعقلي والإدراكي واللغوي والاجتماعي والخلقي والانفعالي والروحي؛ وذلك من خلال ما تقدمه من أنشطة كخبرات تربوية متنوعة .

وتعد رياض الأطفال القاعدة الأساسية لمراحل التعليم المختلفة، تقدم فيها الأصول الأولى والأسس الراسخة التي تقوم عليها العملية التعليمية المقصودة وغير المقصودة، ونظام تربوي يحقق النمو الشامل للطفل؛ لذا أصبحت في معظم دول العالم ضمن المراحل الأساسيّة ذات المعالم والقسمات المحددة، كذلك أصبحت ذات خصائص واضحة وضعت لها برامج تربوية مقننة .(سلمي الصعيدي ،٢٠١١)

وتؤكد معوض أن مرحلة رياض الأطفال هي مرحلة غير نظامية، تتعهد الطفل بالرعاية الدينية والجسمية والفكرية والاجتماعية من سن ٣- ٦ سنوات، وتقدّم له الخبرات التعليمية التي تهيئه للالتحاق بالمدرسة بما يتناسب مع قدراته وميوله .

ويؤكد العلم على أن البرامج التربوية في مرحلة الطفولة المبكرة ليست رفاهية Luxury ولا موضة Fad ولكنها ضرورة حتمية لتنمية الطفل، فالأطفال لديهم قدرة على التعلم في هذه السن الصغيرة .

ومن ثم يمكن القول بأن رياض الأطفال هي مؤسسات تربوية اجتماعية تقوم على رعاية الأطفال في السنوات الثلاث التي تسبق دخولهم المرحلة الابتدائية، ويشمل اهتمامها بنواحي النمو المختلفة اللغوية والبدنية والاجتماعية والنفسية والإدراكية والانفعالية وغيرها، وتهدف إلى توفير أفضل الظروف التي تمكّن من النمو السليم في هذه النواحي، وذلك بتقديم برامج تشمل اللعب كالتسلية والتعليم (السيد عبد القادر شريف ، ٢٠١١)

**الأهداف التربوية لرياض الأطفال في مصر :**

أصدرت وزارة التربية والتعليم قراراً وزارياً لتنظيم جوانب العمل في رياض الأطفال، وأكدت على أن رياض الأطفال تعمل على تحقيق الأهداف التربوية الآتية: (جمهورية مصر العربية، (١٩٨٩)

١- التنمية الشاملة والمتكاملة لكل طفل في المجالات العقلية والجسمية والحركية والانفعالية والاجتماعية والخلقية، مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية في القدرات والاستعدادات والمستويات النمائية.

٢- تنمية مهارات الأطفال اللغوية والعددية والفنية من خلال الأنشطة الفردية والجماعية وإنماء القدرة على التفكير والابتكار والتخيل.

٣- التنشئة الاجتماعية والصحية في ظل قيم المجتمع ومبادئه وأهدافه.

٤- تلبية حاجات ومطالب النمو الخاصة بهذه المرحلة من العمر لتمكن الطفل من تحقيق ذاته ومساعدته على تكوين الشخصية السوية القادرة على التعامل مع المجتمع.

٥- تهيئة الطفل للحياة المدرسية النظامية في مرحلة التعليم الأساسي. وذلك عن طريق الانتقال التدريجي من جو الأسرة إلى المدرسة بكل ما يتطلبه ذلك من تعود على النظام وتكوين علاقات إنسانية مع المعلم والزملاء.

**الحقائق التي تفرضها الألفية الثالثة وهي (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠١، ٢).**

**الحقيقة الأولى:** سيشهد القرن الجديد معدلات تقدم لم تعرفها البشرية من قبل وأن على الدول النامية سرعة التحرك حتى لا تكون هناك فجوة باهظة يدفع ثمنها الإنسان حين يتدنى مستوى حياته عن مثيله بالدول المتقدمة.

**الحقيقة الثانية:** تعاظم دور ثورة الاتصالات في إلغاء الحواجز والمسافات بين الدول المتقدمة نفسها على العالم أجمع بآثارها السلبية والإيجابية مما يوجب التزود برؤية عميقة وشاملة للخطط التعليمية والاجتماعية والثقافية والصحية مدعمة بالجهود الإعلامية للاستفادة من الإيجابيات وتجنب السلبيات.(Fantizzo, John, Tight 2018, ).

**الحقيقة الثالثة:** إن الأطفال هم القلب والجوهر في كل الرؤى فلابد من إعدادهم لحمل الأمانة ويهدف العقد الثاني للطفولة في :

**أولاً – مجال التعليم**

الاستمرار في تطوير المناهج والارتفاع بنسبة الاستيعاب في التعليم الأساسي لتشمل جميع الأطفال في سن الإلزام ورعاية الموهوبين وتنمية قدراتهم وبذل الجهود لتحقيق مبدأ التميز للجميع. كما نص على التوسع التدريجي في إنشاء رياض الأطفال لتستوعب ٩٠% من جملة الأطفال في الفئة العمرية من ٤: ٦ سنوات ولتصبح جزءا من التعليم الأساسي الإلزامي.

إضافة لإتاحة الفرصة للتعليم النظامي وغير النظامي والتأهيل للأطفال ذوى الاحتياجات الخاصة واستيعابهم في النظام الذي يناسب ظروف كل منهم بنسبة ١٠٠ % واستمرار بذل الجهد في نشر تكنولوجيا التعليم المطورة بالمدارس وتوظيفها.( Hagan.Richard,2018 )

**ثانيا – في مجال الصحة:**

التأمين الصحي لكل مصر بنسبة تصل إلى ٩٠% شاملة ذوى الاحتياجات الخاصة وتوفير التطعيم لأكثر من ٩٥% مع إدخال تطعيمات جديدة ضد الأمراض وتنفيذ برامج متطورة للحد من الأمراض الوراثية والعيوب الخلقية والوقاية من الحوادث ومخاطر البيئة مع إقرار حق

الطفل في برامج متكاملة لتعزيز الصحة والقضاء على نقص المكونات الدقيقة وتطبيق معايير الجودة للخدمات الصحية وضمان وصولها للأماكن النائية.

وخفض وفيات الأمهات بنسبة وتوفير خدمات الأمومة إضافة لمد مظلة التأمين الصحي للسيدات في مرحلة الحمل والولادة وتوفير خدمات الصحة الإنجابية وتنظيم الأسرة. واستمرار دعم البرامج بخفض معدلات انتشار الأمراض المتوطنة كالبلهارسيا والالتهاب الكبدي.

**ثالثاً في المجال الاجتماعي:**

حماية الأطفال المتسربين والعاملين وأطفال الشوارع والموزعين في مؤسسات اجتماعية وعقابية للقضاء على مشاكلهم وتنشئتهم تنشئة صحية مع الاهتمام بقضايا الأم العائلية وذوى الظروف الاقتصادية القاسية لتدريبهن على اكتساب مهارات حرفية أو مهنية وتمويل المشروعات الصغيرة ومواجهة جميع الطفلة الأنثى.

إضافة على التأكيد على مشاركة كل طفل في نادي رياضي أو اجتماعي أو ثقافي لإكسابهم مهارات اجتماعية.( Name Deem Kpamegan, Gabriel,2019 ).

**رابعاً – في مجال الثقافة:**

ضرورة توافر جميع القنوات الثقافية لجعل التفكير العلمي منهج للتعامل مع الحياة وتمكين الطفل من إطلاق ملكاته الإبداعية وتطوير قدرته على التعامل مع التكنولوجيا والتأكيد على قبول الحب والتسامح واحترام حريات ومشاعر الآخرين والانتماء للوطن ونبذ التعصب والكراهية والعنف.

**خامساً – في مجال التشريع:**

مراجعة التشريعات المؤثرة في حياة الأسرة وتعديلها وإصدار الجديد لضمان استقرار الأسرة وبصفة خاصة الأم والطفل وسد ثغرات قانون الأحوال الشخصية ومراجعة تشريعات الطفولة والأمومة لتواكب التغيرات المحلية والدولية.

كما نظم قانون الطفل رقم ١٢ لسنة ٩٦ ولائحته التنفيذية بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٣٤٥٢ لسنة ٩٧ كل ما يخص الطفل ورياض الأطفال. وكذلك تجد رياض الأطفال الرعاية من كافة المسئولين على أعلى المستويات وهي تزايد مستمر حيث تهتم جميع المديريات بافتتاح روضات جديدة سنويا، سواء على المستوى الرسمي أو الخاص.( Ouchi,w.G.Lsegal, L.G,2019)

**المحور الثانى : بعض الخبرات الأجنبية في مؤسسات رعاية الأطفال:**

**أولاً – نموذج رياض الأطفال في الولايات المتحدة الأمريكية:**

**فلسفة رياض الأطفال في الولايات المتحدة الأمريكية:** في بداية القرن العشرين أخـذت آراء منتسورى" طريقها إلى الولايات المتحدة الأمريكية، ولقد تحمس كثير من المـربين لتطبيـق طريقتها التي تعتمد على استخدام الأشياء والمواد المحسوسة والتي يـستطيع الطفـل ملاحظتهـا ومشاهدتها والإمساك بها، وخلق المناخ المناسب لتعليم الطفل بأقل قدر من التدخل بهدف إعـداده للعيش في مجتمع ديمقراطي وتحقيق أقصى تقدم ممكن لديه من خلال الطـرق والوسـائل التـي تساعد على ذلك. (Botha, R. J.2019 )

ولقد حظيت آراء منتسورى بتأييد السيكولوجيين والتربويين أمثال (باتي سميث هيل) و (ستانلى هول) و(ثورنديك) و (جون (ديوى) الذين أكدوا جميعاً على النـشاط الحـر، والألعـاب الحرة، والحركات الإيقاعية، والتربية الرياضية، وممارسة الخبرات العملية، عن طريـق نـشاط ذاتي يقوم به الطفل، إلى أن حدثت تطورات كبيرة في الستينات من القرن العشرين فـي بـرامج رياض الأطفال نتيجة للدراسات السيكولوجية والتربوية المتنوعة في مختلـف مجـالات ريـاض الأطفال، وتأثرت بنظريات ودراسات علماء النفس أمثال (بياجيه) و (برونر) و(فولر) و(بلـوم)، وتطورت أهداف رياض الأطفال، وتنوعت مجالاتها واتجهت إلى الابتعاد عن الرمزية الفروبليـة في تربية طفل الروضة ، وأصبحت أهدافاً سلوكية يمارسها الطفل ضمن برامج مدروسة ، لتحقق جوانبها المعرفية والوجدانية والمهارية بصورة مترابطة ومتكاملة . ( منى محمـود عبـد اللطيف، ونجوى حسن علي،٢٠١٤)

فالأطفال بحاجة إلى قضاء المزيد من الوقت في اللعب والحوار مع بعضهم البعض ومع الكبار، حيث ينبغي أن تكون الروضة وقتاً للاسـتمتاع والبحـث وللاستكـشاف Exploration وليست وقتاً للواجبات المدرسية ، فلا داعي للإصرار على دفع الأطفـال نحـو تحقيـق النمـو الأكاديمي على حساب مجالات النمو الأخرى التي تهدف رياض الأطفال إلى تحقيقها.

**أهداف مؤسسات رياض الأطفال بالولايات المتحدة الأمريكية**

تهدف رياض الأطفال في الولايات المتحدة الأمريكية إلى مساعدة كل طفل في الـسيطرة الكاملة على قدراته وتنميتها ولقد وضعت هيئة الأهداف القومية للتربية ( National Education Goals Panel (NEGP الهدف القومي للتربية في مرحلة الطفولة المبكرة في رياض الأطفـال وهو "تهيئة الأطفال للمدرسة الابتدائية" .

**وتتحدد أهداف رياض الأطفال في الولايات المتحدة الأمريكية** من واقع توصيات مؤتمر رياض الأطفال الذي يدعو إليه البيت الأبيض مرة كل عشر سنوات، ويشترك فيه أساتذة التربية وعلم النفس بالجامعات والأخصائيون في مجال الطفولة المبكرة وممثلو الجمعيات الأهلية والهيئات المهتمة بالطفولة وتركز هذه الأهداف على: (Butroyed,J and somekh B ,2014)

- احترام ذاتيه الأطفال وفرديتهم.
- استثارة التفكير الإبداعي المستقل لدى الأطفال.
- تنمية القيم الخلقية والاجتماعية باعتبارها الأساس في تكوين الشخصية وخاصة القيم المتصلة بالجد والمثابرة والدقة والحماس والاستقلال الذاتي.
- الإيجابية نحو الذات ونحو الأبوين والأسرة ونحو المعلمات والروضة ونحو التعلم بصفة عامة .
- مساعدة الأطفال على التعبير عن أنفسهم من خلال الفنون والموسيقى والأدب.
- تدعيم الثقة بالنفس وتقدير الذات لدى الأطفال. تنمية المهارات الاجتماعية والترابط بين الأطفال بعضهم البعض، وبينهم وبين الكبار.
- مساعدة الطفل على إتقان المهارات اللغوية سواء مهارات التعبير أو مهارات تقبل الأفكار الجديدة التي تعد ضرورية لتنمية قدرات التفكير وحل المشكلات.
- تزويد الأطفال بالخبرات النافعة والتي تعدهم وتهيئهم للمدرسة الابتدائية .

ويتضح مما سبق أن أهداف رياض الأطفال فى الولايات المتحدة الأمريكية تتميز بالشمول حيث تغطى المجالات المتعددة لنمو الطفل فتشمل المجال الاجتماعي والانفعالي واللغوي، والعد، وتحسين التوافق العضلي العصبي، واكتساب العادات الصحية السليمة واحترام حقوق الآخرين، وهذه المهارات وغيرها تعتبر ضرورية لتهيئة الطفل للحياة المدرسية النظامية في المرحلة الابتدائية.

نظام القبول بمؤسسات رياض الأطفال بالولايات المتحدة الأمريكية: يعد السن هو المعيار الأساسي للقبول بالروضة في الولايات المتحدة الأمريكية، ويشترط أن يبلغ الطفل خمس سنوات قبل حلول سبتمبر أو أكتوبر، وفي ولاية تكساس Texas على سبيل المثال يشترط أن يجتاز الطفل خمس سنوات بحلول (٣١) مايو حتى يكون أهلاً للالتحاق بالروضة ، وكذلك يعد الحصول على التطعيم من شروط القبول برياض الأطفال بالولايات المتحدة الأمريكية، ومن ثم فبحلول الخامسة من العمر يطعم الأطفال في الولايات المتحدة الأمريكية .(Justin, W.2015 )

ولقد أكدت دراسة مهمة لمجلة Education Week) عن التعليم الأمريكي في القرن الماضي أن هناك العديد من المتغيرات قد أثرت على القبول برياض الأطفال بالولايات المتحدة الأمريكية منها التغير في القوى العاملة Work Force، حيث إن حوالي ٧٥% من أمهات الأطفال للائي يقل عمرهم عن (١٨) عاماً في قوة العمل، ولهذا ارتفعت أعداد الأطفال المقبولين حتى بلغت حوالي (١٠) مليون طفل مقيدين بمؤسسات رعاية الأطفال Child Care أو أولياء أمورهم بعمل إجراءات قيدهم بهذه المؤسسات (Ibid, p. ٥٦٣). الأطفال من سن (٣-٤) سنوات حوالي ساعتان ونصف الساعة ويقضي يومياً في مدارس وفصول الحضانة التي تمولها الولايات المحلية Financed، بينما يقضى الأطفال من (٤-٥) سنوات حوالي ست ساعات ونصف الساعة في فصول الاستقبال Reception Classes الملحقة بالمدارس الابتدائية وهى تمثل العام السابق للتعليم الإلزامي Compulsory Schooling في المدرسة الابتدائية (Ibid, p. ٢١٦

ومما سبق يتضح أن مدارس وفصول الحضانة Nursery Schools and Classes والتي تشرف عليها السلطات التعليمية المحلية (LEA) تقبل الأطفال من سن (٣-٥) سنوات، حيث يلتحق الأطفال من سن (٣-٤) سنوات بمدارس الحضانة، والأطفال من (٤-٥) سنوات بفصول الاستقبال Reception Classes الملحقة بالتعليم الإلزامي، وتقدم هذه المدارس برامج تعمل بنظام نصف اليوم Part day – أو بنظام اليوم الكامل Full - day كما في فصول الاستقبال.

**برامج مؤسسات رياض الأطفال الأمريكية**

يمكن تقسيم برامج ما قبل المدرسة Pre - School Programs في الولايات المتحدة الأمريكية إلى ثلاثة أقسام: ( علي، زينب علي محمد ، ٢٠١٤ )

- البرامج التي ترعاها الحكومة الفيدرالية Federal Government والتي تقدم لأطفال الأسر محدودة الدخل مثل Program Federally - Sponsored Head Start .
- البرامج الخاصة Purchase of service والتي تقدم للأطفال من الميلاد وحتى سن الدخول للمدرسة الابتدائية في مؤسسات خاصة.
- برامج ما قبل رياض الأطفال التي ترعاها السلطات التعليمية بالولاية – State onsored rekindergarten Programs، ولكل نوع من الأنواع السابقة بنيته الخاصة به وممارساته التربوية وطرق تمويله وجهات الإشراف عليه .

**موقع ومبنى الروضة ومشتملاته:**

غالباً ما تبعد مؤسسات رياض الأطفال في الولايات المتحدة الأمريكية عن المناطق أو الأحياء السكنية المزدحمة التي تسبب عوامل الضوضاء، وعن المناطق التجارية ، وفى بعض الولايات يمنع القانون مؤسسات رياض الأطفال من قبول الأطفال من أماكن بعيدة حتى لا يضطر الأطفال إلى استخدام وسائل المواصلات لمسافات طويلة مما يعرضهم للإجهاد .

وأن يكون المبنى متصلاً بالطريق العام لتيسير وصول سيارات الإسعاف والإطفاء إليه، ويفضل أن تحيطه المروج الخضراء لتبعث في نفوس الأطفال البهجة والسرور وأن يكون المبنى قريباً من شكل المبنى الصغير مما يساعد على إشاعة الشعور بالتماسك والانتماء والطمأنينة فضلاً عن سهولة الإشراف عليه، وأن يكون البناء من طابق واحد بحيث لا يضطر الأطفال إلى استخدام السلالم ، لما قد يشكل ذلك من مخاطر على سلامتهم.

ومما سبق يتضح أن الاتجاه السائد في موقع ومبنى الروضة أن يكون وسط البيوت وبعيداً عن الأحياء السكنية المزدحمة، حتى يشعر الأطفال بألفة مع المكان، ويوفر عليهم مشقة الانتقال ويشجع أولياء أمور الأطفال على تبادل الزيارات واللقاءات مع إدارة الروضة، ويفضل أن تقام الروضة في منطقة تحيط بها الأرض الخضراء والحدائق، لما في ذلك من أثر طيب في نفس الطفل، وفى تنمية الإحساس بالجمال لديه، وهذا يتفق مع ما نصت عليه تعليمات وزارة التربية والتعليم " من أن يكون موقع الروضة في مركز الدائرة التي تخدمها أو قريبة منها بقدر الإمكان".( السويدان، فارس عمر ،٢٠١٤).

ولابد أن تعني كل برامج الطفولة المبكرة ورياض الأطفال سواء العامة أو الخاصة بتوفير إجراءات الأمان ضد الحرائق والصرف الصحي، ولهذا تعتبر شهادة الأمن العام والصحة العامة من المتطلبات اللازمة لسلطات التراخيص Licensing Authorities باعتبارها شروط ضرورية لإعطاء الترخيص بافتتاح الروضة، وبالإضافة إلى هذا، تتوافر في كل ولاية هيئة خاصة بتنظيم الأمور المتعلقة بوسائل النقل، ولديها تفويض رسمي Legal Mandate لحماية الأفراد الذين يتم نقلهم في الأتوبيسات وغيرها من وسائل النقل الأخرى .

**البرنامج اليومي لمؤسسات رياض الأطفال بالولايات المتحدة الأمريكية**

ينبغي مراعاة احتياجات الأطفال واهتماماتهم وقدراتهم عند تنظيم البرنامج اليومي للروضة، مع توفير بيئة تتمتع بالاستقرار حتى يشعر الأطفال بالثقة، والأمن، من خلال معرفتهم لما يتوقع حدوثه أثناء اليوم ، مع ضرورة وجود توازن في الوقت المتاح للأنشطة الداخلية

والأنشطة الخارجية، وبين الأنشطة الفردية والأنشطة الجماعية، مع إتاحة الفرصة للأطفال لمشاركة المعلمات في تخطيط برامج اللعب وتحديد أماكنه ووقته .

وتوفير كذلك الوقت الكافي لهم للقيام بأعمال الاستكشاف والتجريب من خلال المشاركة النشطة، وكذلك ينبغي أن يتيح البرنامج اليومي للروضة وقتاً محدداً يلتقي فيه الأطفال مع الكبار ولقد وضع تصوراً للمخطط اليومي للأنشطة داخل الروضة، مشتملة على أنشطة الوصول، والأنشطة الداخلية، والأنشطة الخارجية وأنشطة وقت الوجبات بالإضافة إلى أنشطة نهاية اليوم فيما يلي : (سالم، نجوى رمضان ، ٢٠١٦).

أ- **أنشطة وقت وصول الأطفال Arrival time :** ينبغي أن تكون أنشطة وقت الوصول ثابتة حتى يشعر الأطفال بالراحة والأمن عند بداية اليوم الدراسي، ويتيح للمعلمة فرص الاتصال بالأطفال سواء بشكل فردى أو جماعي.

ب- **الأنشطة داخل القاعات Indoor Activity Time:** تتيح هذه الفترة للأطفال حرية الحركة سواء عندما يعمل الأطفال فردياً أو مع مجموعات صغيرة، ويختار الأطفال الأنشطة التي تتناسب مع اهتماماتهم، ويتمثل دور المعلمة في هذه الفترة في ملاحظة الأطفال وتشجيعهم أثناء اللعب، مع ضرورة تعدد في هذه الفترة حتى تتيح للأطفال فرصة الاختيار من بينها، والتخطيط الدقيق للأنشطة التي تتم في هذه الفترة، وأن يكون هناك توازن بين الأنشطة الهادئة والنشطة مع وجود فترة من اللعب النشط بعد فترة الراحة أو النوم nap وخاصة في برامج اليوم الكامل.

ج- **الأنشطة الخارجية Out door Activity Time:** من الضروري أن يتيح البرنامج اليومي للروضة وقتاً كافياً للألعاب الخارجية بهدف رؤية المناظر الطبيعية الخضراء Scenery ، وللخروج إلى الهواء النقي، وتنمية المهارات الجسمية الهامة.

د- **وقت الغذاء Lunch Time and Snacks** :عادة ما يستطيع أطفال الروضة، القيام بتنظيف وترتيب أدوات الطعام بعد تناول الوجبات، وهذا يساعدهم على القيام بالمشاركة بفاعلية في ركن الوجبات Snack center الأمر الذي يتطلب الإعداد الجيد له، مع وضوح التعليمات التي تتعلق بأدوار كل طفل فيه مما يساعد على تنمية سلوك الاستقلال لديهم والتفاعل الإيجابي الأطفال الآخرين.

هـ - **أنشطة نهاية اليوم Ending the day:** ينبغي توفير الوقت الكافي لإخبار الأطفال بانتهاء اليوم الدراسي بالروضة وتزويدهم ببعض المعلومات عن أنشطة اليوم التالي، مع

تقديم ملخص لما قام به الأطفال وتعلموه أثناء اليوم بالروضة، وتقييم الأنشطة التي قاموا بها، وتحديد مدى تحسنهم في أدائها، ومن خلال مثل هذه اللقاءات يتمكن الأطفال من المشاركة في تخطيط برامج اليوم التالي، ومن الضروري أن ينتهي البرنامج اليومي للروضة والأطفال لديهم شعور إيجابي نحوها ومزودين بمشاعر الأمان والراحة أملين في العودة إليها في اليوم التالي بمشاعر إيجابية ومهيئين لما سوف يتعلموه خلاله.

**ثانياً- نموذج رياض الأطفال في اليابان:**

**فلسفة رياض الاطفال في اليابان:** ومن أهم الأسس التي ترتكز عليها فلسفة تربية طفل ما قبل المدرسة في اليابان ما يلي :

١- تنمية المعرفة والإدراك : يقصد بها أن اليابانيين كانوا يفضلون استعمال البرامج المفتوحة والحرة في مؤسسات رياض الأطفال، إلا أنهم من بعد الحرب العالمية الثانية فضلوا التعلم القائم على المعرفة مع التركيز على قراءة وكتابة اللغات اليابانية الثلاث (الكاتاكانا، الهيراغانا، الكانجى).

٢- التعليم المبكر في مرحلة رياض الأطفال: يقضي بأنه يمكن تعلم أي موضوع لأي طفل، بشرط أن يطبق التعليم المنهجي العقلاني لمساعدة الطفل على تنمية قدراته غير العادية في مجالات التربية المتعددة.

٣- اعتبار العمل في رياض الأطفال مهنة: فيشترط في معلمة الروضة حصولها على إجازة التعليم من وزارة التربية والعلوم والثقافة اليابانية بعد دراسة سنتين أو أربع سنوات بعد المرحلة الثانوية.

وفي ضوء هذه الفلسفة، يؤمن اليابانيون بأن الأطفال حتى في السابعة لا يوجد أطفال سيئون وإنما يوجد أطفال لا يفهمون المطلوب منهم، أو لم يتم تربيتهم بشكل صحيح، لذلك يجب إعطاء الأطفال أكبر قدر ممكن من الحرية في مرحلة الطفولة المبكرة، وإلا سيختارون البقاء مع الله والانفصال عن المجتمع البشري ( Hegde et al.,2014, P315 . )

**ب- القوانين واللوائح المنظمة للعمل في رياض الأطفال اليابانية:**

أنشأت أول روضة أطفال باليابان عام ١٨٧٦م، ومنذ ذلك التاريخ ما زلت هذه المؤسسة خارج القطاع التعليمي الإلزامي ولكن قانون التعليم حدد سن الالتحاق برياض الأطفال من سن (٣: ٦ سنوات) ومن ثم تنتشر في أنحاء البلاد وتتنوع بين الرياض العامة، والخاصة والأهلية الخطيب، ١٩٩١،ص ١).

وعلى الرغم من أن مرحلة رياض الأطفال في اليابان مرحلة اختيارية وغير إلزامية إلا أن شعبيتها في تزايد مستمر بوصفها الدرجة الأولى في سلم النظام التعليمي.

وتنقسم رياض الأطفال تبعة للقائمين عليها إلى رياض أطفال أهلية، وهي التي تشرف عليها الحكومات المحلية مقابل مصروفات، ورياض أطفال رسمية، ورياض أطفال خاصة، وهي رياض يمتلكها الأفراد (Eriko, 1980, p4)، وكل هذه الرياض تتطلب مصروفات دراسية، فكلها تتشابه في الإمكانات المادية والمناهج الدراسية وطريقة التدريس وأنشطة الفصل الدراسي الريس، ١٩٨٧،ص ٥٩). ولكنها تختلف في أن رياض الأطفال (يوسين) تقبل الأطفال من سن الثالثة وحتى الخامسة وتخضع لإشراف وزارة الشئون الاجتماعية (الشريف، ١٩٩٣، ص٢٩٩). وتعمل حوالي ثماني ساعات يوميا. وعموما فإن قانون التعليم لسنة ١٩٨٤م اعتبر أن مرحلة رياض الأطفال تقع مسئوليتها على عائق الهيئات الخاصة (pp3536,1986,Horio)

أما تنظيم العمل في رياض الأطفال، فقد تناولته عدة قوانين منها ما ينظم سن الالتحاق بالنسبة للأطفال، حيث يحدد بسن ثلاث سنوات، ومنها ما ينظم عدد الأطفال بكل فصل من فصول الروضة حيث حددته بما لا يزيد عن (٣٠) طفلا في الفصل الواحد، ومن ناحية أخرى ينظم قانون التعليم المدرسي الصفوف ذاتها داخل الرياض، حيث يكون هناك صفا لأطفال سن الثالثة وحدهم، وأخر للأطفال في سن الرابعة، وثالث للأطفال في سن الخامسة، على أن لا يزيد عدد الأطفال المسجلين بالروضة عن (١٠٠) طفلاً، كما تدفع رسوم الالتحاق شهرية ((Matsukawa, 1990,p 33)

كما ينظم قانون التعليم المدرسي وهو من القوانين العامة في اليابان القواعد القانونية الخاصة بإنشاء رياض الأطفال وعدد القائمين عليها للقيام بالعملية التعليمية بها مع غيرها من أنواع مؤسسات رياض الأطفال الأخرى.

**ج- إدارة رياض الأطفال في اليابان**

يشغل المعلمون مكانة محترمة في نظام التعليم الياباني بشكل عام؛ ولذا ينبغي عليهم اجتياز اختبارات تنافسية متعددة لكي يصبحوا معلمين بالفصول، وفي بعض المناطق والأقاليم يحضر المعلمون أثناء العطلة الصيفية دورات لتحسين معارفهم العامة ومهاراتهم المهنية، وطبقا لقانون صدر عام ٢٠٠٩م يطالب المعلمون بإعادة تجديد الشهادات الحاصلين عليها بصفة دورية كل ١٠ سنوات، والمرور بدورات تدريبية، واجتياز اختبار نهائي؛ حتى يكونوا صالحين للتعامل مع الأطفال )الجمال، ٢٠١٣،ص ٤٢) اما بخصوص معلمات رياض الأطفال بشكل خاص،

فيلاحظ أن تعيينهن لا يتم مباشرة بعد التخرج من مؤسسات إعداد معلمات رياض الأطفال؛ حيث يقوم مجلس التعليم الإقليمي بعقد مسابقة سنوية التعيين تشمل اختبارات تحريرية في موضوعات تتعلق بمجال التخصص، وبعض الاختبارات العملية، مع إجراء مقابلات شخصية، ثم تعين المعلمة في رياض الأطفال لفترة تحت التجربة تمتد إلى ٦ شهور؛ حتى يتم اختبار نجاحها عملية، فتنال شهادة صلاحية تعين بموجبها رسمية في مؤسسات رياض الأطفال (الهاجري، ٢٠١٠، ص٤٤) وتقدم البرامج اليابانية للتعليم في مؤسسات الطفولة المبكرة نوعين من الدرجات؛ أحدهما للعمل في مراكز رعاية الأطفال، والأخرى للعمل في البرامج التي تعادل مدارس الروضة اي مع الأطفال من سن ٣ حتى ٥ سنوات، وتعتمد معلمات رياض الأطفال في اليابان على كتيبات تعليمية تركز على أنشطة اللعب المناسبة التي يجب تطبيقها داخل الروضة (p67 , Izumni-Taylor et al،2010)

وتختلف متطلبات تدريب المعلمات وترخيصهن باختلاف نمط التعليم ما قبل المدرسي، فالمعلمات في مراكز الرعاية النهارية يطلب منهن الحصول على شهادة تعليم مراكز الرعاية النهارية (Nursery Teaching Certificate) (Day ، وهناك طريقتان للحصول على هذا الترخيص إما عن طريق أخذ دورات في رعاية الطفولة المبكرة و التعليم على مستوى الجامعات، وإما من خلال العمل في مراكز الرعاية النهارية لمدة عامين ثم إجراء امتحان لتثبيتهن. أما معلمات رياض الأطفال لديهن متطلبات اكثر صرامة، فيجب على المعلمات أن يحصلن على برامج جامعية لمدة أربع سنوات في أحد المجالات الخاصة بتربية الطفل لنيل شهادة الصلاحية للتدريس بعد مزاولة المهنة لمدة سيئة اشهر كما سبق الذكر ( Hegde et al.,2014, P303)

**ثالثاً- نموذج مؤسسات رياض الأطفال في ألمانيا:**

**فلسفة رياض الأطفال في ألمانيا:**

إن تربية ما قبل المدرسة في ألمانيا لا تحتسب في مراحل التعليم الابتدائي الا أنها مهيكلة ومنظمة وغنية وتعد مركزية بالنسبة لتطور الطفل سيكولوجيا واجتماعيا وحركيا وتتكفل بها مؤسسات تابعة للدولة كالكنيسة وغيرها من المؤسسات التي تستجيب لمعايير التربية فيما قبل المرحلة التعليمية كما أن لها نظامها الخاص ونظرياتها التربوية وتخصصاتها داخل الجامعات والمدارس العليا أميم، ٢٠١٤، ٤٩ -٥٠. فالرعاية في مراكز الرعاية النهارية ومنها رياض

الأطفال بمثابة عقد شامل يتضمن التربية والتعليم والرعاية والتدريب للطفل.( Gerstein, 2013).

ويتم توفير التعليم الموجه للطفل في رياض الأطفال في ضوء تشجيع مجموعة من الكفاءات هي: –

– الكفاءة الذاتية.

– كفاءة تقبل الثقافات المتنوعة.

– كفاءة المهارات الاجتماعية.

– الإبداع في جميع المجالات(Bundesverwaltungsamt,2014).

وتعد رياض الأطفال الألمانية مؤسسة تربوية لتجمع الأطفال من جميع دول العالم، حيث تتمتع الأسر المهاجرة إلى ألمانيا بجميع الحقوق وتوفر الخدمات لهم في مجالات الرعاية والتعليم والتربية وذلك نتيجة لتعديل قانون اللجوء في عام ١٩٩٣م وتصاعد الحروب والمصاعب الاقتصادية والجوع والاضطهاد في بعض الدول، مما اضطر البعض الى مغادرة بلدانهم نحو ألمانيا للحصول على حق اللجوء، فرياض الأطفال تضم خلفيات ثقافية متنوعة وتنمى لدى الأطفال مهارات احترام الذات وتعلم التقدير وتنمية التعبير اللغوي، فالمجتمع الألماني مجتمع متعدد الثقافات قائم على الاحترام والتسامح (Ulich, Oberhuemer, Soltendieck 2005)، ولحماية الأطفال في مؤسسات الرعاية النهارية يتطلب عند بدء التشغيل توفر معلومات تتضمن أسم وعنوان المؤسسة وعدد المقاعد المتاحة وعدد وأسماء العاملين مع بيان بمؤهلاتهم العلمية (Gerstein، 2013).

وقد نص قانون رياض الأطفال على تسجيل الأطفال غير العاديين ذوي مع الأطفال العاديين في مجموعات عمل متكاملة في رياض الأطفال بما يسمى نظام الدمج التعليمي والتربوي ، والتحاق الأطفال برياض الأطفال ليس مجاني وإنما يعتمد على دعم الإدارات المحلية للولايات الألمانية مع مساهمات من الأسرة يحسب بناءاً على دخل الأسرة الكلى (Abdulaziz، 2011)، وتعزيز الصحة البدنية والعقلية للطفل هي جزء أساسي من مهام مراكز الرعاية النهارية لضمان نجاح التثقيف الصحي في مؤسسات رياض الأطفال .

ويتم تدريب العاملين في مراكز الرعاية النهارية للأطفال في ألمانيا على مهارات الاتصال والتقييم المهني للمواقف الاجتماعية اليومية وكيفية التعامل مع نزاعات الأطفال (Thu، 2012)، كذلك تعمل رياض الأطفال على تشجيع قدرات الأطفال الاجتماعية والفنية مع استكشاف

عالمهم خارج رياض الأطفال وتعزيز اكتساب اللغة الألمانية وهي جزء من التعليم قبل المدرسي(Kindertagesförderungsgesetz. KitaFÖG, 2011)

والعملية التربوية في رياض الأطفال تتميز بالتعاون مع الموظفين المهرة وأولياء الأمور، ويطلع أولياء الأمور بشكل منتظم حول تنمية أطفالهم وتكون مشاركة الأسرة في مشاريع مشتركة مع الروضة ، ومناقشة أساليب العمل التربوي أولياء الأمور ويتم تشكيل مجلس الآباء للشراكة مع الروضة واجتماعات مجلس الاباء لتبادل المعلومات والمشاركة في متابعة أعمال الروضة

**أهداف مؤسسات رياض الأطفال في ألمانيا:**

وتركز رياض الأطفال في ألمانيا على تنمية المهارات الإدراكية للأطفال والتشديد على تعزيز شخصية الطفل وتعزيز كفاءته الاجتماعية (Abdulaziz، 2011). كما تعمل على تعلم الطفل في مرحلة رياض الأطفال من خلال البيئة الطبيعية وربط الطفل بالمحسوس والواقع حيث يركزون على احترام حرية الطفل بالطريقة التي تسمح له بالتفاعل العفوي مع البيئة التي يتم إعدادها لتلبية احتياجاته اجتماعياً وعاطفيا وعضوياً وذهنياً وروحياً.

وتبرز الأهداف العامة لمراكز الرعاية النهارية في ألمانيا والذي صدر بموجب قانون الضمان الاجتماعي لخدمات الطفل والشباب على: تشجيع نمو الطفل ليصبح عضو مسئولاً ولديه استقلالية. دعم وتكملة تربية الطفل في الأسرة ومساعدة الآباء والأمهات العاملات لتوفير جودة تعليمية أفضل لتربية الأطفال. تعلم ورعاية الأطفال من خلال التنمية الاجتماعية والعاطفية والجسمية والعقلية (Lohmar&Eckhardt, 2013, p.٣).

فالتعلم في رياض الأطفال في ضوء النموذج الألماني يعتمد على تطبيق معايير الجودة في مراكز الرعاية النهارية، حيث قامت مؤسسة برتلسمان Bertelsmann بدراسة عن مدى مشاركة الإباء في العملية التعليمية في رياض الأطفال وتوصلت إلى أن الأمهات والآباء يرون ضرورة تنظيم دورات تدريبية عن كيفية التعامل مع الطفل، كذلك رأى ٩٠% من أولياء الأمور بضرورة تفعيل مجالس الأطفال مع ضرورة تطبيق المعايير الغذائية المعترف بها في مؤسسات رياض الأطفال، كما يرى أولياء الأمور بضرورة تعريفهم بالاحتياجات التربوية الفردية للأطفال ووضح أن الغالبية من أولياء الأمور في ألمانيا على استعداد للمشاركة في تمويل وتطوير جودة رياض الأطفال، حيث أظهرت النتائج أن الغالبية من أولياء الأمور تريد فرص تعليمية في رياض الأطفال من خلال وضع معايير موحدة على الصعيد الوطني الألماني في رعاية وتربية الطفولة المبكرة (Pressemittlung der Bertelsmann Stiftung، 2014).

وقد أوضح (Etman) أهمية دور الأسرة في تنمية المهارات لدى الطفل بالتعاون مع رياض الأطفال لتحقيق مصالح إيجابية للطفل إذا حدث تفاهم مشترك متبادل بينهم ، فالأسرة هي من أكثر مؤسسات المجتمع تأثيراً في التنشئة الاجتماعية، لذا يجب على المعلمين تنوير الأباء والأمهات حول أهمية التنشئة الأسرية للطفل وتقديم الدعم لهم في هذا الشأن (Textor،2012).

ويجب الإشارة إلى أن أولياء أمور الأطفال جزء رئيس في العملية التعليمية في رياض الأطفال الألمانية، حيث يشاركون في النهوض برياض الأطفال من خلال مقترحاتهم ومشاركاتهم في مجالس الآباء والاجتماعات والحفلات والأنشطة والمهرجانات المتنوعة، حيث يشعر أولياء الأمور بسعادة غامرة وهم يشاركون بفاعلية في تربية وتعليم ورعاية أطفالهم في هذه المرحلة الحرجة من تربية الطفل. والعملية التعليمة في رياض الأطفال تعتبر مسؤولية تعليمية مشتركة بين الآباء والأمهات للعمل معاً مع رياض الأطفال كشركاء فتدور المناقشات المنتظمة مع الوالدين عن الطفل والتدريب للآباء والأمهات في مراكز الرعاية النهارية والمشاركة في اتخاذ القرارات في المسائل المهمة المتعلقة بمراكز الرعاية النهارية .

**القوانين واللوائح المنظمة للعمل في رياض الأطفال الألمانية :**

مما لا شك فيه أن اختلاف الآراء حول وضع رياض الأطفال أو مؤسسات ما قبل المدرسة من السلم التعليمي منذ بداية السبعينيات في ألمانيا، وانتهت بأن « نصت الخطة التنظيمية للتعليم) في ألمانيا على إنشاء قاعات تجريبية نموذجية لرياض الأطفال، للأطفال الذين بلغوا الخامسة من العمر وتكون لمدة عام (من الخامسة وحتى السادسة واعتبرت هذه القاعات التجريبية النموذجية إجبارية .

**خطة العمل في هذه القاعات :** (الزهراني، مريم بنت أحمد بن محمد ، ٢٠١٤).

- يضم كل فصل مالا يزيد عن (٢٥) طفلاً من نفس السن.
- تشرف على كل فصل معلمات لديهن خبرة طويلة في العمل في الرياض.
- تقوم بعض معلمات المرحلة الابتدائية بتعليم الأطفال القراءة والرياضيات خلال فترات من اليوم الدراسي.
- يقضى الأطفال أربع ساعات يومياً في هذه القاعات وتقدم لهم المواد التي ينص عليها القانون التي وضعت وزارة التربية في عام ١٩٧٢، ويشمل هذا المنهج التعهد لعمليات القراءة والرياضيات وكذلك الموسيقى والتربية الفنية والحركية والعلوم والتربية الاجتماعية والدينية.
- يعد الهدف الرئيس لهذه الفصول إعداد الأطفال للمرحلة الابتدائية وبرغبتهم في التعليم.

– يتم تدريب المعلمات أثناء العمل ويشمل برنامج التدريب المفاهيم الرياضية وملاحظة سلوك الأطفال النموذجية وطرق تدريس القراءة وتنمية لغة الأطفال.

**أنواع مؤسسات رياض الأطفال الألمانية**

إن تربية الطفولة المبكرة في ألمانيا تعتمد على مبدأ ديمقراطي هو أن كل طفل له الحق في الحياة بحرية وسلام ويوجد أربع أنواع من رياض الأطفال الألمانية وهى كالآتي : (حماد، نهلة محمد ، 2014)

١- **رياض الأطفال (Kinder Garden)** وهي الأكثر شيوعاً في ألمانيا يلتحق بها الأطفال من عمر ٣: ٦ سنوات.

٢- **رياض الأطفال الألمانية :** يلتحق بها الطفل في سن المدرسة الابتدائية والذي لم يلتحق برياض الأطفال من قبل وذلك ليتهيأ لدخول المدرسة الابتدائية، وهذا يوضح اهتمام الحكومة الألمانية بذلك الفئة وتهيئتهم كأقرانهم لدخول المدرسة الابتدائية.

٣- **رياض الأطفال الخاصة الألمانية :** وهى للأطفال ذوى الإعاقات العقلية والجسمية وتشرف عليها وزارة الثقافة والتعليم وتعاونها جهات متعددة مثل الكنائس والجمعيات الخيرية والبلديات، وكذلك أيضاً تشرف الجهات السابقة الذكر على رياض الأطفال العامة.

٤- **رياض الأطفال القبل مدرسية :** تشبه رياض الأطفال ويلتحق بها الطفل في الخامسة من عمره وهي اختيارية وتهيئ فرص النمو العقلي والوجداني والسماح للأطفال للتعبير عن أنفسهم على أسس فردية كلما أمكن.

**تنظيم الأبنية الخاصة برياض الأطفال:**

المباني الخاصة برياض الأطفال بجمهورية ألمانيا الاتحادية من المباني الضخمة والمجهزة على أعلى مستوى، فهي مستقلة بذاتها عن المراحل التعليمية الأخرى، ويتكون مبنى رياض الأطفال من دورين هما Ibid, p. ٥٩ :

**الدور الأول:** – قاعات الأنشطة وحجرة خاصة للعلوم. – قاعات صغيرة للمطبخ.
– حجرة للحرف المختلفة والحياكة – حمامات للأطفال.

**أما الدور العلوي:**– غرفة للأشغال الخشبية. – حجرة للطعام يتناول فيها الأطفال وجبة الغذاء.

على شكل بلكونة كبيرة فيه صف من الحجرات به حجرات للنوم، وحجرة كبيرة لكل مجموعة (٢٠ طفل) وتضم هذه الحجرة كراسي ومناضد وأرفف وأدراج، على أن يكون لكل

طفل درج وكرسي خاص به نو شكل مميز كرمز له، ويوجد بالحجرة مساحة للألعاب المتحركة كلعبة القطار والعربة. (الحارثي، سالم بن سيف ،٢٠١٤).

كذلك يوجد مكاتب للمعلمات وأرفف خاصة لكتبهن، كما يوجد مكان آخر خاص يضم الأجهزة والمحتويات (بيوت للعب ) وبها مكان خاص لارتداء الملابس، أما منطقة اللعب الخارجي فتقع بين المباني وهى منطقة تغطيها الحشائش وبها الأشجار ويوجد بين الأشجار العديد من اللعب المختلفة مثل الزلاقات والحواجز الرملية للتسلق تحاط بحفر رملية .

معلمات رياض الأطفال في ألمانيا: يهدف إعداد معلمات رياض الأطفال في ألمانيا إلى وجود نوع من المعلمات المعدات والمؤهلات التأهيل العلمي المناسب لتزويد الأطفال بمجموعة من المعارف والمهارات المساعدة للنمو العقلي والوجداني من خلال مشاركتهم في الأنشطة المختلفة والتعبير عن أنفسهم .

ويتم إعداد معلمات رياض الأطفال في ألمانيا تبعا لجهة الإعداد ومدة التدريب وتمثلت في أربع جهات رئيسية هي ما يلي: (Phimkoh, P. Tesaputa، 2015 )

(١) المدرسة المهنية للتربية الاجتماعية. (٢) المعهد الفني العالي للتربية الاجتماعية.

(٣) المدرسة الشاملة. (٤) الجامعات.

**برنامج رياض الأطفال بألمانيا:**

يصمم البرنامج اليومي في الروضة بالتركيز على الأنشطة التي تسمح للطفل بالمبادرة وضبط النفس (Abdulaziz، 2011)، وتشجع ألمانيا الأطفال على تعلم العلوم في رياض الأطفال من خلال استخدام الأدوات والمواد المتاحة وتعلم المفاهيم الصحيحة وتشجيعهم على الاستكشاف والتجربة والتعلم بالاكتشاف فتتيح رياض الأطفال عنصرين مهمين في عملية التعليم والتربية في الطفولة المبكرة وهما التجربة والملاحظة (Textor, M.، 2014) وتعمل رياض الأطفال على تنمية القدرات اللغوية للطفل بمساعدة الأسر، ودمج الأطفال العاديين مع غير العاديين بمساعدة الأسر ومشاركتهم. فمشاركة الأسر تعطي جوانب إيجابية تعود على الطفل مثل بناء الثقة بين الروضة والأباء والأطفال وشعور الطفل بأن الروضة مكان لممارسة هواياته وأنشطته دون خوف وفي أمان كامل. وقد جاء في قانون رياض الأطفال بخصوص برامج الروضة، أن تنسق الأطفال مع المؤسسات الأخرى في تقديم الخدمات التي تدعم التربية الأسرية والإرشاد التربوي ودعم عملية انتقال الطفل إلى المدرسة من قبل العاملين في رياض الأطفال من خلال عمل ورش عمل وندوات والتشاور مع أولياء الأمور بخصوص التحاق الطفل بالمدارس

مع تعزيز نمو الطفل في الرعاية النهارية لتصبح عملية التنشئة تتسم بالمشاركة المجتمعية لتضم هيكل الرعاية الأسرية التي تدعم التعليم ومساعدة الآباء والأمهات في العمل وتربية الأطفال بشكل أفضل، ويتم الاتفاق على مواعيد العمل في مرافق الرعاية النهارية حسب الحاجة وعادة يجب أن لا يتجاوز اثنتى عشرة ساعة حيث تخضع أوقات افتتاح الروضة لما جاء في قانون الرعاية الاجتماعية بحيث تكون أوقات الافتتاح بدءاً من السادسة الأطفال (Kindertagesförderungsgesetz - KitaFÖG, 2011, p. ٨) والبرنامج التربوي في رياض الأطفال يمكن الأطفال من العمل الجماعي وتعزيز التعلم من الأخطاء والسماح للأطفال للاستكشاف والتجريب وإشراك في اتخاذ القرارات ودعم الأطفال الموهوبين، ويرتكز العمل في رياض الأطفال الألمانية على ضرورة احترام وقبول الكبار للطفل دون قيد أو شرط، والاعتماد على تعليم الطفل في مراكز الرعاية النهارية من خلال استخدام الخبرات الحسية وتصميم فرص تعليمية بحيث تدخل على الأطفال المتعة والفرحة وتوقظ فيهم عملية التعلم وكذلك تعزيز رغبة الطفل للاستكشاف وتنمية الذكاء والإبداع، ويجب أن تطور برامج تعليم طفل الروضة لتصمم بحيث تلبي الحاجات الاجتماعية والمعرفية والتنمية العاطفية، كذلك تسمح له بالاستقلال الذاتي بما يساعد على جودة العمل التربوي ( Beschluss der Jugen dministerkonferenz. (آل حسين، سارة عبد الله عبد العزيز ، 2018).

**سبل الاستفادة من الخبرات العالمية في القيادة الابداعية لمؤسسات رياض الاطفال.**

في الآونة الأخيرة أصبحت حاجة الادارة المؤسسية الي القادة الأكفاء من ذوي العلم والابداع حاجة ملحة، حيث تتأثر إنتاجية الادارة اتخفاضاً وارتفاعاً بنوعية القيادة القائمة عليها،والتي تعتبر أحد العوامل الرئيسية للنجاح والتميز.

ان القيادة الواعية هي أحد أهم عناصر إنجاح أي مؤسسة والعامل الرئيس في تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها على المدى القريب والبعيد. – وجوب اختيار قادة المؤسسات بدقة وعناية شديدة لأنهم كلمة السر في تحقيق التميز المؤسسي. – أهمية التركيز على دور المعرفة في تكوين شخصية القادة، وان التحسين والتطوير للأداء المؤسس يتم عن طريق اتباع أسلوب التفكير العلمي والقيادة العلمية. – أهم التوصيات – إزالة المعوقات الإدارية التي قد تعوق عمل القادة والقضاء على الروتين الحكومي الذي يضيع الوقت والمجهود. – توفير البيئة التعليمية المناسبة المشجعة للعاملين بالمؤسسة التعليمية حتى نحفز قدراهم الإبداعية والابتكارية الكامنة. – إطلاق صلاحيات القائد حتى يتمكن من العمل بأريحية واطمئنان غير مهتما بالعوائق التي قد تعيق

خططه للتطوير. – استغلال خبرات وتجارب الدول الأخرى وفحصها بدقة حتى نستخلص منها ما يمكن تطبيقه وفق مجتمعنا حسب عاداته وخصائصه، وأخيرا وضع خطط التنمية المستمرة للقادة وتحفيزهم على التطوير والتنمية الذاتية.(الفهمي، ٢٠٢٠، ٤٤)

- حيث يقاس تطور الأمم بمدى اهتمامها، وتطويرها لنظامها التربوي، لذا يجب على الجهات المسئولة السعي لتحديث مؤسسات رياض الأطفال؛ بما يتناسب مع حاجات المجتمع، والمستجدات التربوية، وملاحقة التغيرات السريعة، والتقدم العلمي الذي أتسم به هذا العصر، كما يجب الاهتمام بطفل الروضة؛ لأن الاهتمام بهذه المرحلة اهتمام بمستقبل الدولة. لذلك يهدف البحث الحالي إلى: الاستفادة من الخبرات التربوية في مؤسسات رياض الأطفال لبعض الدول المتقدمة، مثل: الولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا باعتبارهم من الدول ذات التجارب الرائدة في بناء مناهجها، وتطويرها، وإداراتها، وذات المؤشرات المرتفعة في تقرير التنافسية العالمية في مجال التعليم قبل الجامعي وذلك؛ لتطوير قيادة مؤسسات رياض الأطفال بالوطن العربي بصفة عامة بشكل ابداعي، وتطبيقها على أكمل وجه، ولتطوير عناصر العملية التربوية الحديثة، بأهمية الاستفادة من تلك التجارب العالمية المعاصرة.
- إنشاء جيل من ذوي القدرات المعرفية والتكنولوجية والعلمية يجابة تحديات الحياة المعاصرة والدخول في سباق التنافسية العالمية بقدر من السبق والتفوق والامتياز الأكاديمي.
- تنويع عمليات التدريب المهني وفق الاتجاهات الحديثة في بحوث ودراسات تربية طفل ما : قبل المدرسة
- ضمان استمرارية وجود هذة المرحلة في الحياة الواقعية مع توافر الارادة السياسية الواعية بالأمور والثاقبة للمستقبل بعيون مستقبلية.(ابراهيم،١٦٥:١٦٩،٢٠٢٠).

**المراجع والمصادر:**

**أولاً : المراجع العربية**


جمهورية مصر العربية . .(١٩٨٩) . وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (١٥٠).

المجالس القومية المتخصصة. (١٩٩٠). المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا ، تقرير مقدم للسيد رئيس الجمهورية عن أعمال المجلس في دورته السابعة عشر ، سبتمبر ١٩٨٩م يونيو ١٩٩٠م.

الفهمي، مرزوق بن مطر. (٢٠٢٠). دور القيادة التعليمية في تطوير الأداء المؤسسي في ضوء أفضل الممارسات العالمية. مجلة القراءة والمعرفة، ع٢٢٥ ، ١٥ – ٤٤. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1119336

سلامة عبد العظيم حسين (٢٠١٧). المشاركة المجتمعية وضع القرار التربـــوي، دار الجامعـــة الجديدة، الإسكندرية.

سلمي الصعيدي (٢٠١١) . تطوير علاقة المجتمع بمؤسسات التعليم في ضوء تطبيـــق معـــايير الجودة والاعتماد الأكاديمي في المملكة العربية السعودية (رؤيـــة استـــشرافية) بحـــوث المؤتمر العلمي الرابع التربية والمجتمع الحاضر والمستقبل)، كليـــة العلـــوم التربويـــة جامعة جرش الأردن.

السيد عبد القادر شريف (٢٠١١) . تصور مقترح لتفعيل المشاركة الوالدية بمؤســـسات ريـــاض الأطفال لدعم العملية التربوية. مجلة الطفولة.

مروة ممدوح السيد مصطفي (٢٠١١) أسلوب التخطيط بالمشاركة والتنمية الاقتصادية وإمكانيـــة التطبيق علي الحالة المصرية رسالة ماجستير غير منشورة كليـــة الاقتـــصاد والعلـــوم السياسية جامعة القاهرة.

طارق حسن عبد الحليم (٢٠١٠). تطوير التعليم في رياض الأطفال، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة.

منى محمود عبد اللطيف، ونجوى حسن علي . (٢٠١٤) متطلبات تطوير مرحلة رياض الأطفال في مصر في ضوء خبرتي الولايات المتحدة الأمريكية، وفرنسا (دراسة مقارنة مجلـــة العلوم التربوية والنفسية، ٧(٢)، ٧٧٣ – ٨٢٩.

آل حسين، سارة عبد الله عبد العزيز (٢٠١٨). القيادة الإبداعية لدى قائدات المرحلة الابتدائيـــة . المجلة الدولية للعلوم التربوية . المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، (١٥) ص ص٩٧-١٧٩.

الحارثي، سالم بن سيف (٢٠١٤). تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري لـــدى مـــديري لـــدى مديري المدارس في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمـــان. رســـالة ماجـــستير غيـــر منشورة جامعة نزوى الجزائر .

حماد، نهلة محمد (يوليو) – ديسمبر، ٢٠١٦). تربية طفل ما قبل المدرسة في ضوء التحـــديات الأمنية والفكر المنحرف في المملكة العربية السعودية. المجلة العلميـــة لكليـــة ريـــاض الأطفال ببورسعيد ، العدد التاسع.

الزهراني، مريم بنت أحمد بن محمد ( ٢٠١٤). القيادة الإبداعية للمديرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال الأهلية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن رسالة ماجستير . جامعة أم القرى بمكة المكرمة.

إبراهيم، خالد قدري. (٢٠٢٠). تطوير مرحلة رياض الأطفال في جمهورية مصر العربية في ضوء أفضل الممارسات العالمية. مستقبل التربية العربية، مج٢٧، ع١٢٨ ، ٦٩ – ١٧٨.

سالم، نجوى رمضان (٢٠١٦). دور العوامل التنظيمية والمتغيرات الوظيفية في الإبداع الإداري للقيادات الجامعية : دراسة تطبيقية . رسالة دكتوراه. كلية التجارة جامعة المنوفية.

السويدان، فارس عمر (٢٠١٤). معوقات تنمية التفكير الإبداعي في منظمات الأعمال العربية . مجلة علوم الإدارة والاقتصاد بجامعة الجزائر، ١٧(٢) ٣٧٨.

السويطي، فلاح ( ٢٠١٤). واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة النجاح الوطنية . نابلس.

عبد المطلب، أم هاشم محمد ؛ السلمي، فاطمة فواز (٢٠١٧). دور معلمات رياض الأطفال في إكساب أطفال الروضة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية لمفاهيم الأمن الفكري ومعوقات ذلك من وجهة نظرهن. مجلة دراسات العلوم التربوية الأردن ، ٤٤ (٣) .

علي، زينب علي محمد (٢٠١٤ ) . دراسة مقارنة لأنماط القيادة لدى معلمة الروضة وأثرها في السلوك القيادي للأطفال كما تدركه المعلمات في ضوء عدد من المتغيرات. معهد الدراسات التربوية . جامعة القاهرة.

يونس، رباب طه علي طه. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتطوير مؤسسات رياض الأطفال المصرية في ضوء خبرات بعض الدول. العلوم التربوية، مج٢٨، ع١ ، ١٩١ – ٢٧٩.

**المراجع الأجنبية**

Ziegenhain, U./Gloger-Tippelt, G. (2013). Bindung und Handl ungssteuerung als frühe emotionale und kognitive Voraussetzungen von Bildung. Zeitschrift für Pädagogik. 59(6), S. 801.

Tippelt, R. (2013). Bildung und Bindung eine ambivalente, unsicher-vermeidende oder sichere Beziehung? Zeitschrift für Pädagogik, 59(6), S. 858-867 Unicef.

Gerstein,Hartmut. (2013). Betriebserlaubnis Kindertageseinrichtungen nach § 45 SGB VIII Kita Handbuch Deutschland.

Thum, M (2012). Zum Umgang mit Kindertageseinrichtungen , Deutschland. Konflikten in Das Kita Handbuch.

Kindertagesförderungsgesetz - KitaFÖG. (2011). Gesetz zur Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen und Kindertagespflege.

Lohmar, B & Eckhardt, T. (2013). The Education System in the Federal Republic of Germany A description of the responsibilities, structures and developments in education pol icy for the exchange of information in Europe: KMK. Boon.

Textor, M.R.. (2016). Naturwissenschaftliche Bildung in der Kita, Das Kita Handbuch, Deutschland.

Eipals Facilitative leadership and teacher sense of Efficacy (2018). Dits, Abs.int: vol65No q.212A.

Fantizzo, John, Tight (2018). Erin Early Involvement uestionnaire: Amutivariate Assessment of family participation in early child hood Education, jownal of Education psychology, V.92N2.uun.

Hagan.Richard P. (2018). 'Shared decision-Making print. Mary Eming Young Directions in Development Early Child Development Investing in the Future Meeting the Increasing Need for child care in Kenya, the world Bank Washington DC.

Name Deem Kpamegan, Gabriel (2019). The Relationship Between community participation Acceses and Quality in Benn Transnational view of Basic Education: Issuces of Access Quality and community portico potion in west and central Africa, Academy for Education Development, Washington D.C.

Ouchi,w.G.Lsegal, L.G (2019). Making schools world.. Arevolutionary plan to Get your children the Education They need New York.siman,and Schuster.

Ranson S, Et Al (2019). Eases Governance matter for school improvement school Effectiveness And school improvement. Eric Research V (16) N (3).

https://www.dmusd.org/cms/lib/CA/./kindercurriculum.pd- Botha, R. J. (2013). The Need for Creative Leadership in South African Schools. African Studies, 72(2), 310.

Butroyed,J and somekh B( 2014). The Teacher Role in Inculcating Values through A MandatedIn solation and Instrumentalism in High School Science and Language Journal of Economic Psyhology, 11(3)122.

Justin, W. (2015). Intellectual safe space in what does intellectual safety really mean? Avaliable at:

Http: dailynous .com/20/10/2022/intellectually. Safe, space/

Kutash,K(2013). The b Teachers Role in Promoting Safe and Secure Mental School Hamilton Fish institute on School and community Violence Washington.DC. 183

Marlon,j. (2016). Creative at Secondary school. International specialized Journal In Educational Sciences,14(3):p, 230.

Phimkoh, P. Tesaputa, K., & Somprach, K. (2015). Program development for Enhancing Creative Leadership among School Administrators in Local Government Organizations of Thailand.

Shollen,L.(2105). Cultivatingintellectual safety in awomen and leadership course. Journal of leadership education.15 (3

Abdulaziz, S. (2011). Pädagogische Qualitätskriterien und Pädagogische Qualität in Kindertageseinrichtungen im Urteil von pädagogischen Fachkräften und Eltern Empirische Untersuchungen in Syrien und ein deutsch-syrischer Vergleich, Fachbereich ErziehungIIissenschaft und Psychologie der Freien Universität Berlin. Berlin.