

تطوير العملية الإدارية برياض الأطفال في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة

إعداد

إيناس رجب عبد الكريم محمد(*)

إشراف

أ.د/ السيد عبدالقادر شريف(**) د/ سميرة علي أحمد(***)

أولاً: الإطار العام للبحث:

مقدمة:

تمثل الإدارة أهمية كبيرة لا غنى عنها في المؤسسات المختلفة، فهي عملية جوهرية بالنسبة للمؤسسة أياً كان نوعها أو حجمها؛ فالإدارة تُطبق في جميع مجالات وأوجه النشاط الإنساني لتحقيق أهداف المؤسسة نظراً لتزايد اعتماد المؤسسات المختلفة على الجهود الجماعية بين أفرادها وخاصة المؤسسات التربوية.

ويحتاج العمل الجماعي إلى إدارة واعية تنظم مساره، وتعيّنه على تحقيق أهدافه؛ فالإدارة عملية إنسانية اجتماعية بالدرجة الأولى قوامها العنصر البشري الذي يُعدّ المحور الأساسي فيها؛ فعن طريق العنصر البشري يتحقق العمل الفريقي القائم على المحبة، والتعاون، وتوزيع الأعمال، وتنسيق الجهود بين الأفراد، كما تُعدّ الإدارة عملية اقتصادية لاسيما إذا ساعدت على تحقيق الأهداف بأقل جهد ووقت وتكلفة، وبكفاية عالية. (رافدة الحريري، ٢٠٠٢، ٦٦)

وتمثل العملية الإدارية جوهر اهتمام الإداري الناجح، كما أنّها تمثل النشاط الرئيس بالنسبة له؛ حيث إنّها تظهر من خلال الأنشطة أو الوظائف التي

(*) معلم أول رياض أطفال - إدارة مطاي التعليمية.

(**) أستاذ أصول تربية الطفل ورئيس قسم العلوم التربوية بكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة القاهرة.

(***) مدرس الإدارة التربوية لرياض الأطفال بكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنيا.

يمارسها أي إداري لتحقيق الأهداف خاصةً بالمؤسسات التربوية، والإداري الناجح يجب أن يدرك أهمية العملية الإدارية من خلال وجود تنظيم فعال يتوافر به المناخ التنظيمي والتربوي المناسب لجميع العاملين؛ لتوظيف الموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق على أفضل النتائج.

مشكلة البحث:

إنّ لرياض الأطفال أثراً خطيرة، تترك بصماتها على بناء شخصية الفرد في المستقبل؛ لذلك من حق العاملين برياض الأطفال على مختلف المستويات أن يكونوا على دراية بالأسس والمبادئ التي يقوم ويسير عليها العمل بتلك المؤسسات، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها؛ فلكي تحقق مؤسسات رياض الأطفال أهدافها المنشودة فإنّها بحاجة إلى أن تتحقق العملية الإدارية بنجاح لتحقيق أهدافها بالكفاءة المطلوبة.

وقد لاحظت الباحثة من خلال عملها كمعلمة رياض أطفال وجود مشكلات خاصة بالعملية الإدارية برياض الأطفال، كما أنّه من خلال اطلاع الباحثة على العديد من الدراسات السابقة وَجَدْتُ أنّ هناك العديد من المشكلات الخاصة بإدارة رياض الأطفال؛ حيثُ توصلت نتائج دراسة داليا عبدالحكيم مط(٢٠٠٤) إلى قلة الكفاءات الإدارية بين العاملين، كما أشارت دراسة هاني السيد محمد(٢٠٠٩) إلى تدني مستوى العلاقات الإنسانية الطيبة بين العاملين داخل الروضة وبينهم وبين إدارة الروضة.

وقد أوضحت نتائج دراسة Poon, A. (2008, 15-26) أهمية التطوير الإداري بمؤسسات رياض الأطفال، كما أوصت أيضاً دراسة رحاب كمال عبدالفتاح(٢٠٠٩) بضروره الاهتمام بدراسة المشكلات التي تعوق مؤسسات رياض الأطفال؛ فضلاً عن ما أوصت به دراسة هبة مصطفى محمد (٢٠٠٦) بضرورة الأخذ بمفهوم إدارة مؤسسات رياض الأطفال من خلال إحداث تغيير شامل في عملية التخطيط والتنفيذ والرقابة على تنفيذها من خلال أطر ومناهج مستحدثة تهدف إلى خدمة أغراض تربية طفل ما قبل المدرسة في ضوء الاتجاهات العالمية للطفولة.

ومن هنا تحددت مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيس الآتي:-
كيف يمكن تطوير العملية الإدارية برياض الأطفال في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:-

- ١- ما أهم خبرات بعض الدول المتقدمة الخاصة بالعملية الإدارية برياض الأطفال؟
- ٢- كيف يمكن الاستفادة من خبرات بعض الدول المتقدمة في تطوير العملية الإدارية برياض الأطفال؟
- ٣- ما واقع العملية الإدارية برياض الأطفال من وجهة نظر عينة البحث؟
- ٤- ما مقترحات تطوير العملية الإدارية برياض الأطفال من وجهة نظر عينة البحث؟

أهداف البحث:

- ١- تعرف أهم خبرات بعض الدول المتقدمة الخاصة بالعملية الإدارية برياض الأطفال.
- ٢- توضيح الاستفادة من خبرات بعض الدول المتقدمة في تطوير العملية الإدارية برياض الأطفال.
- ٣- تشخيص الواقع الراهن للعملية الإدارية برياض الأطفال.
- ٤- وضع مقترحات لتطوير العملية الإدارية برياض الأطفال.

أهمية البحث:

١- الأهمية النظرية:

- أن العملية الإدارية برياض الأطفال تعاني العديد من المشكلات، ويُعدّ البحث الحالي من المحاولات القليلة في حدود اطلاع الباحثة - التي تناولت تطويرها في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة.
- رصد خبرات بعض الدول المتقدمة (الولايات المتحدة الأمريكية - ألمانيا - السويد) المرتبطة بالعملية الإدارية برياض الأطفال، وتوضيح أوجه الاستفادة منها.

٢- الأهمية التطبيقية:

- قد تسهم نتائج البحث في توجيه أنظار المهتمين بالإدارة والمخططين وصناع القرار إلى تعرف الواقع الراهن للعملية الإدارية برياض الأطفال.
- قد تقيد التوصيات المقترحة في تزويد المعنيين برياض الأطفال في التوجهات التي تساعد على رسم سياسات العمل، وتحقيق أهدافه، ورفع الكفاءة الإدارية.

حدود البحث:

- ١- الحدود الموضوعية: يتناول البحث الحالي العملية الإدارية برياض الأطفال.
- ٢- الحدود المكانية: اقتصر البحث الحالي على عدد من الروضات التابعة للإدارات التعليمية بمحافظة المنيا بمراكزها التسعة.
- ٣- الحدود البشرية: تم تطبيق الأداة على عينة بلغت (٢٣٠) معلمة رياض أطفال.
- ٤- الحدود الزمنية: تم تطبيق أداة البحث في الفترة من ٢٠١٩/٥/٥م حتى ٢٠١٩/٧/٧م.

منهج البحث: استعان البحث الحالي بالمنهج الوصفي.

أدوات البحث:

استبانة واقع العملية الإدارية برياض الأطفال - من إعداد الباحثة -

مصطلحات البحث:

- ١- العملية الإدارية: تُعرف الباحثة العملية الإدارية بأنها: "مجموعة من المهام والأنشطة التي يمارسها العاملون برياض الأطفال، والتي تشمل على (التخطيط - التنظيم - التنسيق - التنفيذ - التوجيه والمتابعة - التقويم) لتحقيق الأهداف المنشودة منها".
- ٢- رياض الأطفال: تُعرف الباحثة رياض الأطفال بأنها: "المؤسسات التي يلتحق بها الطفل؛ ليتلقى برامج وأنشطة متنوعة تنمي الجوانب النمائية المختلفة لديه، وهي تسبق المرحلة الابتدائية وتكون ما بين أربع إلى ست سنوات".

ثانياً: الإطار النظري للبحث:

العملية الإدارية برياض الأطفال:

العملية الإدارية مدخل أسسه الفرنسي "هنري فايول" عام ١٩١٦م، والذي أكد على أن الإدارة هي نشاط عام للأفراد الذين يعملون في أية مؤسسة، وأشار إلى أن هذا النشاط ينطوي عليه عمليات إدارية معينة مثل: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة؛ ولهذا يؤكد فايول على أن نجاح المدير في عمله لا يرجع إلى صفات شخصية؛ وإنما ينبع من تطبيق مبادئ

إدارية عامة يمكن عزلها أو تحديدها وتدريب القادة عليها. (عبدالسلام الشبراوي عباس، ٢٠٠٩، ٢٦)

وتتعدد عناصر العملية الإدارية (حسن محمد حسان، محمد حسنين العجمي، ٢٠١٠، ١٠٦)، وقد وَجَدَتُ الباحثة أنَّه ليس ثَمَّة اتفاق بين دارسي الإدارة على تحديد عدد العمليات أو العناصر أو الأنشطة الجزئية التي تتكون منها العملية الإدارية في أي مؤسسة من المؤسسات؛ فمهما يكن عدد هذه العمليات، ومهما اختلف الباحثون حول مسمياتها فإنَّ جوهرها واحد، وسوف يتناول البحث الحالي العناصر التالية:

١- **التخطيط (Planning):** تعرف الباحثة التخطيط بأنَّه: "الأسلوب العلمي الذي يتم من خلاله تحديد الوسائل والإمكانات المتاحة وتحقيق الاستفادة القصوى منها؛ لتحقيق الأهداف المنوطة برياض الأطفال".

٢- **التنظيم (Organizing):** تعرف الباحثة التنظيم بأنَّه: "تحديد أوجه النشاط اللازم؛ لتحقيق الأهداف المنوطة برياض الأطفال، وترتيبها، وإسنادها إلى العاملين، وتوزيع الأعمال والمهام عليهم".

٣- **التنسيق (Coordination):** تعرف الباحثة التنسيق بأنَّه: "الربط والانسجام بين جميع جوانب النشاطات والأعمال المختلفة برياض الأطفال؛ لتحقيق الأهداف المنوطة بها".

٤- **التنفيذ (Implementation):** تعرف الباحثة التنفيذ بأنَّه: "القيام بأداء المهام والأعمال التي تم التخطيط لها؛ لتحقيق الأهداف المنوطة برياض الأطفال".

٥- **التوجيه والمتابعة (Directing and Follow-up):** تعرف الباحثة التوجيه والمتابعة بأنَّه: "الإشراف على أداء المهام والأعمال في أثناء تنفيذ العملية الإدارية برياض الأطفال، وإرشاد العاملين، والتأكد من المطابقة للتخطيط الذي وُضِع مسبقاً؛ لتحقيق الأهداف المنوطة برياض الأطفال".

٦- **التقويم (Evaluation):** تعرف الباحثة التقويم بأنَّه: "العملية التي يتم من خلالها اكتشاف نقاط القوة (الإيجابيات) وتعزيزها، ومعرفة نقاط الضعف (السلبيات) والعمل على تحسينها وإصلاح ما بها من خلل بمؤسسات رياض الأطفال؛ لتحقيق الأهداف المنوطة بها".

فالتخطيط عملية ضرورية إنَّه أساس العملية الإدارية، ويرجع ذلك إلى أنَّه يساعد على تحديد الأهداف وتوضيحها باستمرار، ويبيِّن مراحل العمل؛ للوصول إلى هذه الأهداف، وهو يتضمن تطويراً مستمراً في الأداء والتنفيذ؛ حيثُ إنَّ التخطيط يُبعد التنفيذ عن العشوائية، ويبيِّن الطريق لرسم السياسات واتخاذ القرارات. (أمل خلف، ٢٠٠٥، ٩٩-١٠٠)

والتنظيم يحدد العمل المطلوب أدائه بدقة من كل عضو في الروضة، كما يسعى إلى تحديد قاطع للهيكل التنظيمي الذي يعني في تحليله النهائي الإطار العام الذي يحدد توزيع الأدوار والمسؤوليات والسلطات بين أفراد التنظيم، ويوضح نسق العلاقات الرأسية والأفقية بينهم.

ويتشكل الهيكل الوظيفي التنظيمي لرياض الأطفال من مديرة الروضة، وناظرة الروضة، ووكيلة روضة أطفال لكل أربعة فصول، ومعلمة أولى رياض أطفال تشرف على ثلاث معلمات. (السيد عبدالقادر شريف، ٢٠١٥، ٢٢٧) أما التنسيق فيساعد في وضوح كل من التنظيم والتخطيط، وتحسين الاتصال، وتشجيع التعاون بين العاملين من خلال تنفيذ العمل الذي يتطلب وجود التوجيه والمتابعة وإجراء التقويم للوصول بالعملية الإدارية إلى أقصى درجة من الجودة والتميز.

خبرات بعض الدول المتقدمة في العملية الإدارية برياض الأطفال:

سوف تقوم الباحثة فيما يلي بعرض خبرات وتجارب بعض الدول المتقدمة في العملية الإدارية برياض الأطفال؛ حيثُ إنَّه بعد الاطلاع على مختلف الدول ركز البحث الحالي على (الولايات المتحدة الأمريكية - ألمانيا - السويد) للأسباب التالية:-

- أنَّ هذه الدول خطت خطوات متقدمة في مجال إدارة رياض الأطفال، كما قامت بتطبيق أحدث الاتجاهات العالمية المعاصرة برياض الأطفال.
- إدراج هذه الدول ضمن التصنيفات العالمية للدول المتقدمة في مجال رياض الأطفال بشكل مستمر وواضح؛ فضلاً عن اهتمامها بتطوير التعليم بصورة مستمرة. (Hess, A., 2018)

وسوف تتناول الباحثة العملية الإدارية برياض الأطفال في هذه الدول كما يلي:

١ - الولايات المتحدة الأمريكية: United States of America

- **التخطيط:** تعمل رياض الأطفال في الولايات المتحدة الأمريكية وفق مجموعة من المبادئ والأسس والمناهج والخطط؛ لتحقيق الأهداف التربوية (منى محمود عبداللطيف، ٢٠١٤، ٧٨٨)، وتتنظر إدارة الروضة إلى استخدام الآباء كمشاركين في التخطيط لبرامج الروضة على أنها من أقوى العوامل التي توثق العلاقة بين الروضة والآباء. (طارق حسن عبدالحليم، ٢٠١٠، ١٠٥)
- **التنظيم:** تنتم الولايات المتحدة الأمريكية بسمات التعليم في الدول الرأسمالية، والتي منها: الاهتمام بالطفل ومؤسسات تنشئته، وتشارك السلطات المحلية مع السلطات المركزية في إدارة التعليم وتمويله. (سعيد غريب الدقميري، ٢٠١٤، ٣٦٣، ٣٧٢)
- **التنسيق:** أشارت دراسة (Tucker, M. (2001) إلى أن هناك رؤى جديدة بشأن الإدارة المدرسية وإشراك المعنيين فيها، وعمل لجان في جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية؛ حيث توفر هذه الأفكار سياق يمكن من خلاله إجراء مزيد من الدراسة للإدارة القائمة على المدرسة في المدارس الحكومية والخاصة.
- **التنفيذ:** إن السمة الأساسية للتعليم في الولايات المتحدة الأمريكية هي اللامركزية؛ حيث تملك كل ولاية سلطتها في صناعة وتنفيذ السياسة التعليمية في سياق ولايتها مادامت هذه السياسة لا تنتهك أحكام الدستور الأمريكي أو القانون الفيدرالي، وتمتلك معظم الولايات وزارة تعليم حكومية (إدارة دولة تعليمية) تعمل كهيئة تنفيذية للتعليم. (U.S. Department of Education, 2008, 23)
- **التوجيه والمتابعة:** تتنوع الجهات التي تُشرف على إدارة رياض الأطفال في الولايات المتحدة فمنها: المؤسسات التي تُشرف عليها الجهات الرسمية، المؤسسات التي يشرف عليها القطاع الخاص، المؤسسات التي تُشرف عليها الكليات والجامعات وتتخذها مجالاً لتجريب البحوث التربوية والنفسية (شيل بدران وحامد عمار، ٢٠٠٣، ١٦٣)، وبشكل عام يكون مدير المدرسة مسؤولاً عن الإشراف عن تلك الإدارة، كما أنه مسئول عن تقديم تقارير دورية إلى المجلس التعليمي للدولة والمجلس التشريعي والمحافظ وفقاً

لكل ولاية، ويمكن أن يُسمّى هذا الشخص المشرف المفوض، أو المدير، أو وزير التعليم، ويتم تعيينهم عن طريق مجلس الدولة للتعليم أو المحافظ في حين يمكن أن ينتخبهم البعض شعبياً.

(U.S. Department of Education, 2008, 23)

● **التقويم:** يشترط لمزاولة المهنة كمعلمة رياض أطفال حصول المتقدمة على الدرجة الجامعية التربوية الأولى كحد أدنى؛ بينما غير التربوية تحتاج إلى تدريب إضافة إلى فحوصات طبية، وأخرى جنائية، ويشترط اجتياز اختبار الترخيص. (سعيد غريب الدقميري، ٢٠١٤، ٣٧١-٣٧٢)

٢- ألمانيا: Germany

● **التخطيط:** تقع مسؤولية مؤسسات رياض الأطفال على المسئول المحلي للهيئة العامة لرعاية النشء؛ حيث يتم التخطيط من خلاله وبالتفاهم والتعاون مع مسئولية كافة جهات رعاية النشء الحرة أو المستقلة والمحليات (المجلس المحلي). (أحمد نجم الدين عيداروس، ٢٠٠٤، ١٠٢)

● **التنظيم:** الولاية هي المسئولة مسؤولية شاملة عن تنظيم التعليم بها؛ حيث حددت كل ولاية أهداف وتنظيم التعليم الإلزامي. (Fuhr&Christoph, 1997, 47)

● **التنسيق:** تقع مسؤولية التنسيق وإدارة المدارس على الولاية، وفي الولايات الكبرى عادة يتم تنظيمها على ثلاث مستويات:- إدارة تفتيش المدارس الدنيا على مستوى البلديات والمجتمعات، وإدارة تفتيش المدارس المتوسطة على مستوى المناطق مع إدارات إدارية حكومية أكبر، وإدارات تفتيش المدارس العليا وزارات الدولة المسئولة عن المدارس وأعضاء مجلس الشيوخ للتعليم في ولايات المدن الكبرى. (Fuhr & Christoph, 1997, 48-49)

● **التنفيذ:** الشراكة المجتمعية متعددة المناحي والأطراف لها فعاليتها على مستوى الألمانيتين والحرص الدؤوب على تفعيل هذه المؤسسات، وتنميتها بما يحقق المرجو لجمهورية ألمانيا الاتحادية. (أحمد نجم الدين عيداروس، ٢٠٠٤، ٩٨)

● **التوجيه والمتابعة:** يتم توجيه نظام تربية ما قبل المدرسة في جمهورية ألمانيا الديمقراطية من خلال لوائح قانونية من قبل الدولة المركزية؛ أما فيما يتعلق بالمسئولية الإشرافية على إدارة مؤسسات رياض الأطفال في

ألمانيا الغربية فهي من قِبَل الوزارات المختلفة وما يتبعها من هيئات ومؤسسات على مستوى الحي أو مستوى البلدية، وبالتالي تقع صلاحية الاختصاص الأولى لمؤسسات ما قبل المدرسة على الجمعيات واتحادات رعاية الشباب. (رانيا عبدالمعز الجمال، ٢٠١٢، ١٧١)

- التقييم: يتم تقييم المعلم كل ٤:٨ سنوات حتى يبلغ سن ٥٥ عاماً، وتختلف ترتيبات التقييم تبعاً لنوع المدرسة والولاية، وعلى الرغم من ذلك يشترك في كثير من الأحيان المفتش المتخصص في المادة في تقييم المنطقة التعليمية، وفي كل منطقة تعليمية يوجد رئيس يتحقق من التقارير التي يكتبها الرؤساء عن العاملين، ويوفر هذا التقييم الدوري لأداء المعلمين للدولة ملفاً يُستخدَم فيما بعد في دراسة ترقية المعلمين أو زيادة رواتبهم. (Hainmüller, B., 2017, 30)

٢- السويد: Sweden

- **التخطيط:** نظام الأهداف لامركزية؛ حيثُ تتقاسم المسؤولية بين مستويات التعليم قبل المدرسي الوطني والبلدي والمحلي، ونتيجة لذلك يمكن لمرحلة ما قبل المدرسة بالإضافة إلى المنهاج التعليمي أن تكون لديها وثائق سياسية خاصة بها، أو خطط عمل، أو تحدد وترسم توجهات وأساليب العمل بالتعليم ما قبل المدرسي دون أن تتعارض مع المنهج الدراسي. (Vallberg, A., 2015, 11)
- **التنظيم:** يتم العمل في فريق كما تحدد في بيئة التعلم السويدية؛ حيثُ إنّه هدف وليس طريقة للعمل فهي تصف المشاركة؛ لتنفيذ هدف ما والتعاون والتضامن؛ لدعم التطور الديمقراطي للمجتمع. (Gunnarsson, L., 1999, 52)
- **التنسيق:** يتطلب النهج السويدي بعض التسامح إزاء التباين الإقليمي لتحقيق الجودة من خلال التأكيد على أنّ الآباء والمسؤولين لديهم القدرة على ضمان جودة عالية عن طريق مجلس المدرسة. (Grun, R. & MNSHD, 2008, 8)
- **التنفيذ:** وتعمل اللامركزية في السويد على تعزيز السلطة المحلية وضمان تحقيق الأهداف الوطنية من خلال العمل على تطبيق الإدارة الموجهة نحو تحسين الأداء للعاملين. (Scheiwe, K., Willekens, H., 2009, 158)

- **التوجيه والمتابعة:** يتطلب ضمان التكافؤ الوطني في النظام اللامركزي من الحكومة وضع أهداف وطنية؛ ومن ثمّ المتابعة المنتظمة والتحقق من أنّ هذه الأهداف تتحقق وأنّ العمل النوعي المنهجي يتم تطويره على المستوى المحلي. (Vallberg, A., 2015, 11)
- **التقويم:** تستخدم بلدان مختلفة مجموعة من الاستراتيجيات؛ لمراقبة أداء العاملين وتعلم الأطفال وتميئهم بما في ذلك: عمليات التفنيش، والقوائم المرجعية، والدراسات الاستقصائية، والتقييمات الذاتية، والملاحظات، وتتولى إدارة هذه الاستراتيجيات مجموعة من الجهات الفاعلة بما في ذلك: السلطات الوطنية والإقليمية والمحلية، ومفتشون خارجيون، كما ينص مشروع قانون التعليم السويدي الجديد على أنّه ينبغي تقييم مرحلة ما قبل المدرسة على أساس المعايير المعمول بها) (Vallberg, A., 2015, 11)، كما يتطلب التقييم في السويد التحول من الإدارة التنظيمية الموجهة نحو الموارد إلى الإدارة الموجهة نحو تحقيق النتائج بُناءً على الأهداف. (The Ministry of Education and Science, 2011, 12)

الاستفادة من خبرات بعض الدول المتقدمة في تطوير العملية الإدارية برياض الأطفال:

من خلال ما تم عرضه عن خبرات بعض الدول المتقدمة يتضح أنّه يمكن الاستفادة منها في تطوير العملية الإدارية برياض الأطفال، وتتضح أوجه الاستفادة كما يلي:

١- التخطيط:

● وضع أهداف واضحة ومُعلنة خاصة برياض الأطفال، والاهتمام بعملية التخطيط لتحقيقها.

● إشراك جميع المعنيين برياض الأطفال في وضع الخطط الخاصة برياض الأطفال.

٢- التنظيم:

● المناداة بأهمية رياض الأطفال وضرورة التحاق الأطفال بها؛ لتحقيق الميزة التنافسية.

- إشراك معلمات رياض الأطفال في صنع واتخاذ القرارات واتباع النمط اللامركزي، وتفويض السلطة، وتحقيق الاتجاه نحو الإدارة الذاتية للمدارس.

٣- التنسيق:

- ضرورة إشراك جميع المعنيين بمرحلة الطفولة المبكرة في إدارة رياض الأطفال من خلال عمل مجالس أو لجان استشارية.
- الحرص الدائم والمستمر على تجذير مبدأ التعاون والتشارك، وتشجيع العمل الفريقي والتعلم المستمر برياض الأطفال، وتفعيل المشاركة المجتمعية.

٤- التنفيذ:

- إعطاء المعلمات ومديري الروضات صلاحيات؛ للمساهمة في جهود التطوير والإصلاح، وتحقيق المشاركة الفعالة في العمل.
- تطبيق اللامركزية في أثناء تنفيذ العمل؛ لتعزيز وضمان تحقيق الأهداف من خلال العمل على تطبيق الإدارة الموجهة نحو تحسين الأداء.

٥- التوجيه والمتابعة:

- اختيار المديرات اللاتي تتولين مسؤولية الإشراف والقيادة برياض الأطفال بدقة وموضوعية.
- تدعيم التوجيه والمتابعة والمناداة بحرية الاختيار بما يحقق الأهداف ويخدم العملية التربوية.

٦- التقويم:

- إجراء عمليات تقويم دورية لجميع العاملين برياض الأطفال بناء على معايير، وتوفير أدوات خاصة؛ لتقويم جميع العاملين برياض الأطفال يتم تطبيقها بدقة، وبناءً عليها تكون الترقية.
- التحول من الإدارة التنظيمية الموجهة نحو الموارد إلى الإدارة الموجهة نحو تحقيق النتائج بناءً على الأهداف.

ثالثاً- الجانب الميداني للبحث:

- ١- تحديد المعاملات العلمية للاستبانة: تم تحديد المعاملات العلمية على النحو التالي:-

أ- صدق الأداة (استبانة واقع العملية الإدارية برياض الأطفال):

- **صدق المحتوى:** قامت الباحثة بعرض الاستبانة في صورتها المبدئية على مجموعة من الخبراء في مجالي التربية ورياض الأطفال قوامها (١١) خبيراً، وجدول رقم (١) يوضح النسبة المئوية لآراء الخبراء على عبارات الاستبانة.

جدول (١)

النسبة المئوية لآراء الخبراء على عبارات الاستبانة (ن = ١١)

العبارات				الأبعاد
٤	٣	٢	١	رقم العبارة
٩	٩	١٠	١١	تكرارها
%٨٢	%٨٢	%٩١	%١٠٠	النسبة المئوية
٨	٧	٦	٥	رقم العبارة
٩	١٠	١١	٩	تكرارها
%٨٢	%٩١	%١٠٠	%٨٢	النسبة المئوية
١٢	١١	١٠	٩	رقم العبارة
١٠	١١	١١	١١	تكرارها
%٩١	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	النسبة المئوية
	١٥	١٤	١٣	رقم العبارة
	١١	٩	١١	تكرارها
	%١٠٠	%٨٢	%١٠٠	النسبة المئوية
	١٨	١٧	١٦	رقم العبارة
	١٠	١١	١٠	تكرارها
	%٩١	%١٠٠	%٩١	النسبة المئوية
٢٢	٢١	٢٠	١٩	رقم العبارة
١١	١١	١١	٩	تكرارها
١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%٨٢	النسبة المئوية

يتضح من جدول رقم (١) ما يلي: تراوحت النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات الاستبانة ما بين (%٨٦ : %١٠٠)، وبذلك تمت الموافقة على جميع العبارات لحصولها على نسبة أكثر من ٧٠% من اتفاق الخبراء، كما تم قسمة العبارة رقم (٧) لتصبح عبارتين.

- **صدق الاتساق الداخلي:** لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة قامت الباحثة بتطبيقها على عينة قوامها (٣٠) ثلاثون معلمة رياض الأطفال، وقد

تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، والجدول أرقام (٢)، (٣)، (٤) توضح النتيجة على التوالي.

جدول (٢)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه
(ن = ٣٠)

العبارات					المحاور
	٤	٣	٢	١	رقم العبارة
	٠.٨٠	٠.٧٣	٠.٧٧	٠.٧٠	معامل الارتباط
٩	٨	٧	٦	٥	رقم العبارة
	٠.٦٨	٠.٧٣	٠.٨٧	٠.٧٩	معامل الارتباط
	١٣	١٢	١١	١٠	رقم العبارة
	٠.٥٠	٠.٦٣	٠.٥٦	٠.٨٠	معامل الارتباط
		١٦	١٥	١٤	رقم العبارة
		٠.٦٩	٠.٧٩	٠.٨٤	معامل الارتباط
		١٩	١٨	١٧	رقم العبارة
		٠.٧٩	٠.٨٣	٠.٨٠	معامل الارتباط
	٢٣	٢٢	٢١	٢٠	رقم العبارة
	٠.٧٦	٠.٥١	٠.٦٨	٠.٧٦	معامل الارتباط

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

ينضح من جدول رقم (٢) ما يلي: تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه ما بين (٠.٥٠ : ٠.٨٧)، وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

جدول (٣)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة (ن = ٣٠)

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	٠.٦٤	٦	٠.٨٢	١١	٠.٥٠	١٦	٠.٦٥	٢١	٠.٦١
٢	٠.٦٤	٧	٠.٧١	١٢	٠.٦٥	١٧	٠.٦٧	٢٢	٠.٦٠

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
٣	٠.٧٥	٨	٠.٦٩	١٣	٠.٤٦	١٨	٠.٧١	٢٣	٠.٦٥
٤	٠.٦٨	٩	٠.٦٠	١٤	٠.٦٣	١٩	٠.٧٣		
٥	٠.٧٣	١٠	٠.٧٧	١٥	٠.٦٦	٢٠	٠.٦٥		

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦١
 يتضح من جدول رقم (٣) ما يلي: تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة ما بين (٠.٤٦ : ٠.٨٢)، وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

جدول (٤)

معامل الارتباط بين مجموع درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبانة
 (ن = ٣٠)

م	المحاور	معامل الارتباط
١	التخطيط	٠.٩٠
٢	التنظيم	٠.٩٤
٣	التنسيق	٠.٩٥
٤	التنفيذ	٠.٨٣
٥	التوجيه والمتابعة	٠.٨٧
٦	التقويم	٠.٩٢

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦١
 يتضح من جدول رقم (٤) ما يلي: تراوحت معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبانة ما بين (٠.٨٣ : ٠.٩٥)، وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستبانة.

ب- تحديد ثبات الأداة (استبانة واقع العملية الإدارية برياض الأطفال):

قامت الباحثة باستخدام معامل ألفا لكرونباخ لحساب ثبات الاستبانة، وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (٣٠) ثلاثون معلمة رياض أطفال من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية، و جدول رقم (٥) التالي يوضح ذلك.

جدول (٥)

معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا لكرونباخ للاستبانة (ن = ٣٠)

المحاور	معامل ألفا
التخطيط	٠.٧٣
التنظيم	٠.٨٠
التنسيق	٠.٤٧
التنفيذ	٠.٦٧
التوجيه والمتابعة	٠.٧٢
التقويم	٠.٦١
الدرجة الكلية	٠.٩٤

يتضح من جدول رقم (٥) ما يلي: تراوحت معاملات ألفا للاستبانة ما بين (٠.٤٧ : ٠.٩٤)، وهي معاملات دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الاستبانة.

٢- عينة البحث: تم تطبيق على عينة معلمات رياض الأطفال بعدد من الروضات التابعة للإدارات التعليمية بمراكز محافظة المنيا التسعة، وقد بلغ عددهن (٢٣٠) معلمة.

٣- الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة نتائج البحث: بعد جمع البيانات وجدولتها تمت معالجتها إحصائياً، ولحساب نتائج البحث استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية الآتية:- النسبة المئوية، ومعامل الارتباط، ومعامل ألفا لكرونباخ، والدرجة المقدرة، ونسبة متوسط الاستجابة، وقد ارتضت الباحثة مستوى دلالة عند مستوى (٠.٠٥)، كما استخدمت الباحثة برنامج Spss لحساب بعض المعاملات الإحصائية.

٤- مناقشة وتفسير النتائج:

أ- الإجابة عن السؤال الثالث: ما واقع العملية الإدارية برياض الأطفال من وجهة نظر عينة البحث؟

جدول (٦)

الدرجة المُقدّرة ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات استبانة العملية الإدارية برياض الأطفال (المحور الأول: التخطيط) (ن = ٢٣٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المُقدّرة	نسبة متوسط الاستجابة
		تتحقق بدرجة كبيرة	تتحقق بدرجة متوسطة	تتحقق بدرجة ضعيفة		
١	أشارك في وضع الخطط الخاصة بالعمل؛ بشكل مستمر.	١	٢١٣	١٦	٤٤٥	٠.٦٤
٢	تتميز البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط بالدقة والوضوح.	٤	١٢٧	٩٩	٣٦٥	٠.٥٣
٣	تُحدّد نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتحديات (أسلوب SWOT) عند التخطيط للعمل بالروضة.	٢	١٣٤	٩٤	٣٦٨	٠.٥٣
٤	تحفز إدارة الروضة الخطط المتميزة بالروضة (معنوياً/مادياً)؛ لتحقيق التميز في العمل.	٤	١٢٢	١٠٤	٣٦٠	٠.٥٢
الدرجة الكلية للمحور						
الحد الأدنى للثقة = ٠.٦١ الحد الأعلى للثقة = ٠.٧٣						

يتضح من جدول رقم (٦) ما يلي: تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة البحث في عبارات المحور الأول: التخطيط ما بين (٠.٥٢ : ٠.٦٤)؛ حيث جاءت نسبة العبارة (١) تتراوح بين الحد الأدنى والأعلى مما يشير إلى تحققها بدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى: أهمية التخطيط لتحقيق أهداف العمل، وجاءت نسبة عبارات (٢، ٣، ٤) أقل من الحد الأدنى مما يشير إلى تحققها بدرجة ضعيفة، وقد يرجع ذلك إلى: وجود بعض الغموض بالبيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط، وعدم تفهم العاملين (أسلوب SWOT)، وعدم تحفيز الخطط المتميزة، كما جاءت نسبة محور التخطيط ككل (٠.٥٦)، وهو أقل من الحد الأدنى مما يشير إلى تحققه بدرجة ضعيفة في واقع التخطيط.

وقد أوصت دراسة سحر إبراهيم أحمد (٢٠١٢، ٢٣٧-٣٢٢) بضرورة عمل خطة استراتيجية لكل مؤسسة من مؤسسات ما قبل المدرسة كل على حدة تقوم على تحليل بيئي للبيئة الداخلية والخارجية ومعرفة ما هي جوانب القوة والضعف للمؤسسة من البيئة الداخلية، وما هي الفرص والتحديات في البيئة الخارجية.

جدول (٧)

الدرجة المُقدرة ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات استبانة العملية الإدارية برياض الأطفال (المحور الثاني: التنظيم) (ن = ٢٣٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المُقدرة	نسبة متوسط الاستجابة
		تتحقق بدرجة كبيرة	تتحقق بدرجة متوسطة	تتحقق بدرجة ضعيفة		
٥.	تتنوع الأدوار والمهام الوظيفية التي يتطلبها العمل الذي أقوم به في الروضة.	٢٧	١٠٠	١٠٣	٣٨٤	٠.٥٦
٦.	تُعقد الاجتماعات والندوات؛ لتنظيم العمل بالروضة بشكل دوري.	٢١	٨٧	١٢٢	٣٥٩	٠.٥٢
٧.	يستند العاملون بالروضة إلى القوانين واللوائح والأنظمة والتشريعات المنظمة للعمل برياض الأطفال عند اتخاذ القرارات المختلفة الخاصة بالعمل.	٢٩	١٠٩	٩٢	٣٩٧	٠.٥٨
٨.	تتجنب إدارة الروضة المركزية في أثناء تنظيم العمل بالروضة.	٩	٩٧	١٢٤	٣٤٥	٠.٥٠
٩.	تتوافر قاعدة بيانات خاصة بالعاملين بالروضة تتضمن [الاسم/محل الإقامة/رقم الهاتف/البريد الإلكتروني (E-mail)...]؛ لتيسير التواصل.	٣٣	٩٧	١٠٠	٣٩٣	٠.٥٧
		الدرجة الكلية للمحور			١٨٧٨	٠.٥٥
		الحد الأدنى للثقة = ٠.٦١			الحد الأعلى للثقة = ٠.٧٣	

يتضح من جدول رقم (٧) ما يلي: تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة البحث في عبارات المحور الثاني: التنظيم ما بين (٠.٥٠ : ٠.٥٨)؛ حيث جاءت نسبة جميع العبارات أقل من الحد الأدنى مما يشير إلى تحققها بدرجة ضعيفة، وقد يرجع ذلك إلى: قلة وعي العاملين برياض الأطفال بأدوار ومهام العمل المختلفة، وكثرة أعباء العمل؛ فضلاً عن المركزية، والعجز في عدد المعلمات، كما جاءت نسبة محور التنظيم ككل (٠.٥٥)، وهو أقل من الحد الأدنى مما يشير إلى تحققه بدرجة ضعيفة في واقع التنظيم.

وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة زكريا محمد هيبية، كمال عبدالوهاب أحمد (٢٠٠٩، ٤٣٠-٥٠٩) التي أسفرت عن وجود قاعدة بيانات جيدة داخل الروضة يمكن الاستفادة منها وقت الحاجة.

جدول (٨)

الدرجة المُقدرة ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات استبانة العملية الإدارية برياض الأطفال (المحور الثالث: التنسيق) (ن = ٢٣٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدرة	نسبة متوسط الاستجابة
		تتحقق بدرجة كبيرة	تتحقق بدرجة متوسطة	تتحقق بدرجة ضعيفة		
١٠.	تتيح لي طبيعة عملي التعامل بكفاءة وفعالية بالروضة.	٣٧	٦٤	١٢٩	٣٦٨	٠.٥٣
١١.	تتحقق أهداف رياض الأطفال بأفضل صورة ممكنة عندما يتم تنسيق جهود العاملين بالروضة.	٣٧	١١٨	٧٥	٤٢٢	٠.٦١
١٢.	تنسق القيادات بين سائر العاملين بالروضة لتنفيذ المهام بكفاءة وفاعلية.	٢٢	١٣٠	٧٨	٤٠٤	٠.٥٩
١٣.	تشجع إدارة الروضة العمل الجماعي وتكوين فرق العمل بالروضة.	٤٢	١١٧	٧١	٤٣١	٠.٦٢
الدرجة الكلية للمحور						
الحد الأدنى للثقة = ٠.٦١ الحد الأعلى للثقة = ٠.٧٣						
١٦٢٥						

ينتضح من جدول رقم (٨) ما يلي: تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة البحث في عبارات المحور الثالث: التنسيق ما بين (٠.٥٣ : ٠.٦٢)؛ حيث جاءت نسبة العبارات (١١، ١٣) تتراوح بين الحد الأدنى والأعلى مما يشير إلى تحققها بدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى:- أهمية التنسيق الجيد لتحقيق أهداف رياض الأطفال؛ فضلاً عن دخول الجودة إلى الكثير من الروضات مما يجعل هناك ضرورة ملحة للعمل التعاوني داخل الروضة وخارجها، وجاءت نسبة العبارات (١٠، ١٢) أقل من الحد الأدنى مما يشير إلى تحققها بدرجة ضعيفة، وقد يرجع ذلك إلى: أن العلاقة بين إدارة الروضة والعاملين مهنية بالدرجة الأولى تقتصر على الرسميات؛ فضلاً عن المركزية الشديدة في العمل، كما جاءت نسبة محور التنسيق ككل (٠.٥٩)، وهو أقل من الحد الأدنى مما يشير إلى تحققه بدرجة ضعيفة في واقع التنسيق.

وتتفق هذه النتائج مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة أحلام ناصر الماضي (١٨،٧١،٢٠١٨-١١٤)؛ حيث أوضحت أن من أهم الأدوار التي تقوم بها مديرات رياض الأطفال تشجيع المعلمات على إيجاد علاقات إنسانية ملائمة بين المديرات والعاملات في رياض الأطفال، وتشجيع المعلمات على تبادل الخبرات وتشاركها والعمل بروح الفريق.

جدول (٩)

الدرجة المقدرة ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات استبانة العملية الإدارية برياض الأطفال (المحور الرابع: التنفيذ) (ن = ٢٣٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدرة	نسبة متوسط الاستجابة
		تتحقق بدرجة كبيرة	تتحقق بدرجة متوسطة	تتحقق بدرجة ضعيفة		
١٤	ينفذ العاملون على الأدوار والمهام الوظيفية التي يتطلبها العمل بالروضة بشكل جيد.	٦٠	٩٣	٧٧	٤٤٣	٠.٦٤
١٥	يلتزم العاملون بتنفيذ الخطط التي وضعت مسبقاً؛ لتحقيق أهداف العمل.	٥٧	١٠٣	٧٠	٤٤٧	٠.٦٥
١٦	يمتلك العاملون مهارات إدارية متميزة تساهم في تحقيق الإبداع الإداري في أثناء تنفيذ العمل بالروضة.	٤٠	٥٢	١٣٨	٣٦٢	٠.٥٢
الدرجة الكلية للمحور						
الحد الأدنى للثقة = ٠.٦١ الحد الأعلى للثقة = ٠.٧٣						

يتضح من جدول رقم (٩) ما يلي: تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة البحث في عبارات المحور الرابع: التنفيذ ما بين (٠.٥٢ : ٠.٦٥)؛ حيث جاءت نسبة العبارات (١٥، ١٤) تتراوح بين الحد الأدنى والأعلى مما يشير إلى تحققها بدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى:- ضرورة تنفيذ الأدوار والمهام الوظيفية التي يتطلبها العمل بشكل جيد؛ فضلاً عن أن طبيعة العمل تتطلب ضرورة إعداد خطط للعمل مسبقاً من بداية العام الدراسي، وجاءت نسبة العبارة (١٦) أقل من الحد الأدنى مما يشير إلى عدم تحققها، وقد يرجع ذلك إلى:- كثرة أعباء العمل، وقلّة البرامج التدريبية التي تعقد لمواكبة الاتجاهات الحديثة في مجال رياض الأطفال والتي تقتصر إلى المناداة بتشجيع الإبداع والابتكار، كما جاءت نسبة محور التنفيذ ككل (٠.٦٠)، وهو أقل من الحد الأدنى مما يشير إلى عدم تحققه في واقع التنفيذ.

وقد أوصت دراسة ولاء حنفي محمد (٢٠٠٦) بأن تعقد سنوياً ندوة تناقش فيها نتائج تطبيق البرامج ومشكلات الواقع التي تعوق التنفيذ في الروضات.

جدول (١٠)

الدرجة المُقدرة ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات استبانة العملية الإدارية برياض الأطفال (المحور الخامس: التوجيه والمتابعة)
(ن = ٢٣٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدرة	نسبة متوسط الاستجابة
		تتحقق بدرجة كبيرة	تتحقق بدرجة متوسطة	تتحقق بدرجة ضعيفة		
١٧.	يُطبق التوجيه والمتابعة للعمل بالروضة بشكل دوري ومستمر.	٩٨	٨٣	٤٩	٥٠٩	٠.٧٤
١٨.	تُطبق بطاقة قياس الأداء المتوازن في أثناء التوجيه والمتابعة.	٩٤	٩٨	٣٨	٥١٦	٠.٧٥
١٩.	يعمل التوجيه على زيادة شعور العاملين بالولاء والانتماء للروضة.	٥٤	١٢٥	٥١	٤٦٣	٠.٦٧
الدرجة الكلية للمحور						
الحد الأدنى للثقة = ٠.٦١ الحد الأعلى للثقة = ٠.٧٣						

ينتضح من جدول (١٠) ما يلي: تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة البحث في عبارات المحور الخامس: التوجيه والمتابعة ما بين (٠.٦٧) : (٠.٧٥)؛ حيثُ جاءت نسبة العبارات (١٧، ١٨) أعلى من الحد الأعلى مما يشير إلى تحققها بدرجة كبيرة، وقد يرجع ذلك إلى: إلزام الوزارة والمديرية الجهات بوضع خطط سير خاصة بزيارة الروضات والتأكيد على تنفيذها، وكتابة تقارير للزيارات، فضلاً عن ضرورة توافر بطاقة قياس الأداء المتوازن الخاصة بالتقييم التي تُطبق في أثناء التوجيه والمتابعة للروضات؛ لتحديد مستوى أداء المعلمات، والتي تُعد بمثابة تقرير سنوي مهم جداً كمطلب وشرط أساسي للتزقي أو التقدم للإعارة للخارج، وجاءت نسبة العبارة (١٩) تتراوح بين الحد الأدنى والأعلى مما يشير إلى تحققها بدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى: - العلاقة الجيدة بين كل من الجهات والمعلمات في معظم الأحيان، كما جاءت نسبة محور التوجيه والمتابعة ككل (٠.٧٢)، وهو يتراوح بين الحد

الأدنى والأعلى مما يشير إلى تحققه بدرجة متوسطة في واقع التوجيه والمتابعة.

وقد أكدت دراسة (Crashborn, F., et al (2008, 499-514) على أهمية التوجيه بالنسبة للمعلم، كما أوضحت دراسة محمد جابر محمود (٢٠٠٨، ٤٧-٧٨) إلى حاجة معلمات رياض الأطفال للتوجيه؛ حيث تُعد الموجهات مسؤولات عن المعلمات في رياض الأطفال؛ فضلاً عن تقديم النصح والإرشاد لهن وتنمية وتطوير كفاياتهن.

جدول (١١)

الدرجة المُقدرة ونسبة متوسط الاستجابة لأراء العينة بالنسبة لعبارات استبانة العملية الإدارية برياض الأطفال (المحور السادس:التقويم) (ن = ٢٣٠)

م	العبارات	الاستجابة			نسبة متوسط الاستجابة
		تتحقق بدرجة كبيرة	تتحقق بدرجة متوسطة	تتحقق بدرجة ضعيفة	
٢٠.	يقوم رؤسائي العمل بالروضة بشكل مستمر؛ باستخدام أدوات التقويم المتنوعة.	٢٩	١٤٦	٥٥	٠.٦٣
٢١.	تُتاح لي الفرصة للتقويم الذاتي لأدائي بشكل مستمر.	٥٢	١٣٩	٣٩	٠.٦٩
٢٢.	يقوم رؤسائي بإعداد تقارير كوسيلة لتقييم أدائي للأعمال والأنشطة؛ بصفة مستمرة.	١٩	١٢٠	٩١	٠.٥٦
٢٣.	تقوم العملية الإدارية برياض الأطفال بجميع عناصرها:- التخطيط،	٢٣	٨٤	١٢٣	٠.٥٢

نسبة متوسط الاستجابة	الدرجة المُقدرة	الاستجابة			العبارات	م
		تتحقق بدرجة ضعيفة	تتحقق بدرجة متوسطة	تتحقق بدرجة كبيرة		
					والتنظيم، والتنسيق، والتنفيذ، والتوجيه والمتابعة؛ في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة.	
٠.٦٠	١٦٥٥				الدرجة الكلية للمحور	
٠.٦٠	٩٤٣٦				الدرجة الكلية للاستبانة	
			الحد الأعلى للثقة = ٠.٧٣		الحد الأدنى للثقة = ٠.٦١	

يتضح من جدول (١١) ما يلي:- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة البحث في عبارات المحور السادس: التقويم ما بين (٠.٥٢) : (٠.٦٩)؛ حيث جاءت نسبة العبارات (٢٠، ٢١) تتراوح بين الحد الأدنى والأعلى مما يشير إلى تحققها بدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى:- أن الاتجاهات الحديثة برياض الأطفال تؤكد على أهمية التقويم المستمر للعمل لتعرف جوانب القوة وجوانب القصور؛ لوضع خطط التحسين ومعالجة نواحي القصور مما يستلزم ضرورة تطبيقه، وجاءت نسبة العبارات (٢٢، ٢٣) أقل من الحد الأدنى مما يشير إلى تحققها بدرجة ضعيفة، وقد يرجع ذلك إلى:- عدم اطلاع العاملين على الاتجاهات العالمية المعاصرة وخبرات الدول المتقدمة الخاصة بالعملية الإدارية برياض الأطفال، كما جاءت نسبة محور التقويم ككل (٠.٦٠)، وهو أقل من الحد الأدنى مما يشير إلى تحققه بدرجة ضعيفة في واقع التقويم.

وقد أكدت دراسة **عزة جلال مصطفى (٢٠١٠، ١١٨-٢٢٤)** على ضرورة إنشاء وحدة للتقويم الشامل داخل جميع المؤسسات التعليمية بما فيها رياض الأطفال.

كما جاءت نسبة الاستبانة ككل (٠.٦٠)، وهو أقل من الحد الأدنى مما يشير إلى تحققها بدرجة ضعيفة في واقع العملية الإدارية برياض الأطفال، وقد يرجع ذلك إلى:- كثرة مشكلات العمل نتيجة الظهور المفاجئ عن للمنهج الجديد 2.0 - اكتشف تعلم شارك - المطبق حالياً برياض الأطفال، وعدم تفهم الكثير من العاملين طبيعة هذا المنهج ومتطلبات تطبيقه؛ فضلاً عن كثرة أعباء العمل وعدم تخصص الكثير من القيادات والمعلمات.

وقد أكدت دراسة **Arulrajah, A. (2017, 419-437)** أهمية الممارسات الفردية والجماعية لإدارة الموارد البشرية مثل: التخطيط الفعال للموارد البشرية، الاختيار الدقيق في التعيين، مشاركة العاملين، ممارسات إدارة المكافآت، التواصل الفعال وتبادل المعلومات.

جدول (١٢)

الدرجة المقدرة ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لأبعاد استبانة العملية الإدارية برياض الأطفال (ن = ٢٣٠)

م	المحور	الدرجة المقدرة	نسبة متوسط الاستجابة	الترتيب
١.	التخطيط	١٥٣٨	٠.٥٦	٥
٢.	التنظيم	١٨٧٨	٠.٥٥	٦
٣.	التنسيق	١٦٢٥	٠.٥٩	٤
٤.	التنفيذ	١٢٥٢	٠.٦٠	٢
٥.	التوجيه	١٤٨٨	٠.٧٢	١
٦.	التقييم	١٦٥٥	٠.٦٠	٢
الدرجة الكلية		٩٤٣٦	٠.٦٠	
		الحد الأدنى للثقة = ٠.٦١	الحد الأعلى للثقة = ٠.٧٣	

يتضح من جدول (١٢) ما يلي:- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة البحث لأبعاد العملية الإدارية برياض الأطفال ما بين (٠.٥٥) : (٠.٧٢)؛ حيث جاء في الترتيب الأول محور (التوجيه والمتابعة)؛ بينما جاء في الترتيب الأخير محور (التنظيم).

ب- الإجابة عن السؤال الرابع من البحث: ما مقترحات تطوير العملية الإدارية برياض الأطفال من وجهة نظر عينة البحث؟

جدول (١٣)

التكرار والنسبة المئوية لآراء عينة البحث لمقترحات تطوير العملية الإدارية برياض الأطفال بالنسبة للتخطيط (ن = ٢٣٠)

م	المعوقات	التكرار	النسبة المئوية
١.	ضرورة الالتزام بالأهداف العامة لرياض الأطفال، والاستفادة من خطة الوزارة في أثناء التخطيط للعمل.	٢٠٣	٨٨.٢٦%
٢.	عقد دورات تدريبية للمعلمات عن التخطيط وكيفية إعداد الخطط المختلفة.	١٨٨	٨١.٧٤%
٣.	تشكيل لجنة خاصة بالتخطيط في كل روضة تكون مسؤولة عن وضع الخطط ومراجعتها ومتابعتها.	١٦١	٧٠.٠٠%

يتضح من جدول (١٣) ما يلي:- تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث لمقترحات تطوير العملية الإدارية برياض الأطفال بالنسبة للتخطيط ما بين (٧٠.٠٠% : ٨٨.٢٦%)؛ حيث جاءت في الترتيب الأول (ضرورة الالتزام بالأهداف العامة لرياض الأطفال، والاستفادة من خطة الوزارة في أثناء التخطيط للعمل)؛ بينما جاء في الترتيب الأخير (تشكيل لجنة خاصة بالتخطيط في كل روضة تكون مسؤولة عن وضع الخطط ومراجعتها ومتابعته).

جدول (١٤)

التكرار و النسبة المئوية لآراء عينة البحث لمقترحات تطوير العملية الإدارية برياض الأطفال بالنسبة للتنظيم (ن = ٢٣٠)

م	المعوقات	التكرار	النسبة المئوية
١.	تعيين مدير متخصص للروضة غير مدير المدرسة؛ بحيث يكون متفرغ لإدارة الروضة، وجعل إدارة الروضة مستقلة عن إدارة المدرسة.	١٩٩	٨٦.٥٢%
٢.	الابتعاد عن المركزية في العمل.	١٦٩	٧٣.٤٨%
٣.	ضرورة الاستناد إلى القوانين واللوائح والأنظمة والتشريعات المنظمة للعمل بشكل مستمر.	١٣١	٥٦.٩٦%

يتضح من جدول (١٤) ما يلي:- تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث لمقترحات تطوير العملية الإدارية برياض الأطفال بالنسبة للتنظيم ما بين (٥٦.٩٦% : ٨٦.٥٢%)؛ حيث جاءت في الترتيب الأول (تعيين مدير متخصص للروضة غير مدير المدرسة متفرغ لإدارة الروضة، وجعل إدارة الروضة مستقلة عن إدارة المدرسة)؛ بينما جاء في الترتيب الأخير (ضرورة الاستناد إلى القوانين واللوائح والأنظمة والتشريعات المنظمة للعمل بشكل مستمر).

جدول (١٥)

التكرار و النسبة المئوية لآراء عينة البحث لمقترحات تطوير العملية الإدارية برياض الأطفال بالنسبة للتنسيق (ن = ٢٣٠)

م	المعوقات	التكرار	النسبة المئوية
١.	السعي الجاد والمستمر لنشر ثقافة العمل الجماعي برياض الأطفال.	١٥٦	٦٧.٨٣%
٢.	الاستفادة من الخبرات العالمية المتميزة في تطوير العملية الإدارية برياض الأطفال.	١٢٧	٥٥.٢٢%

يتضح من جدول (١٥) ما يلي:- تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث لمقترحات تطوير العملية الإدارية برياض الأطفال بالنسبة للتنسيق ما بين (٥٥.٢٢% : ٦٧.٨٣%)؛ حيث جاءت في الترتيب الأول (السعي الجاد والمستمر لنشر ثقافة العمل الجماعي برياض الأطفال)؛ بينما جاء في الترتيب الأخير (الاستفادة من الخبرات العالمية المتميزة في تطوير العملية الإدارية برياض الأطفال).

جدول (١٦)

التكرار والنسبة المئوية لآراء عينة البحث لمقترحات تطوير العملية الإدارية برياض الأطفال بالنسبة للتنفيذ (ن = ٢٣٠)

م	المعوقات	التكرار	النسبة المئوية
١.	ضرورة تفعيل فرق العمل الاتصال الإداري في أثناء العمل.	١٨٠	٧٨.٢٦%
٢.	مراعاة الدقة والالتزام بالخطط الموضوعية في أثناء تنفيذ العمل برياض الأطفال.	١٤٤	٦٢.٦١%
٣.	ضرورة تنفيذ العملية الإدارية برياض الأطفال؛ في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة.	١١٨	٥١.٣٠%

يتضح من جدول (١٦) ما يلي:- تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث لمقترحات تطوير العملية الإدارية برياض الأطفال بالنسبة للتنفيذ ما بين (٥١.٣٠% : ٧٨.٢٦%)؛ حيث جاءت في الترتيب الأول (ضرورة تفعيل فرق العمل الاتصال الإداري في أثناء العمل)؛ بينما جاء في الترتيب الأخير (ضرورة تنفيذ العملية الإدارية برياض الأطفال؛ في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة).

جدول (١٧)

التكرار والنسبة المئوية لآراء عينة البحث لمقترحات تطوير العملية الإدارية برياض الأطفال بالنسبة للتوجيه والمتابعة (ن = ٢٣٠)

م	المعوقات	التكرار	النسبة المئوية
١.	الابتعاد عن تصيد الأخطاء، وأن يكون النقد بناء في أثناء التوجيه والمتابعة.	١٧٣	٧٥.٢٢%
٢.	ضرورة اهتمام القائمين على التوجيه والمتابعة بتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن؛ بشكل دوري.	١٣٤	٥٨.٢٦%
٣.	المتابعة المستمرة لجميع الروضات؛ بصورة مستمرة.	١٢٨	٥٥.٦٥%

يتضح من جدول (١٧) ما يلي:- تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث لمقترحات تطوير العملية الإدارية برياض الأطفال بالنسبة للتوجيه والمتابعة ما بين (٥٥.٦٥% : ٧٥.٢٢%)؛ حيث جاءت في الترتيب الأول (الابتعاد عن تصيد الأخطاء، وأن يكون النقد بناء في أثناء التوجيه والمتابعة)؛ بينما جاء في الترتيب الأخير (المتابعة المستمرة لجميع الروضات؛ بصورة مستمرة).

جدول (١٨)

التكرار والنسبة المئوية لآراء عينة البحث لمقترحات تطوير العملية الإدارية برياض الأطفال بالنسبة للتقويم (ن = ٢٣٠)

م	المعوقات	التكرار	النسبة المئوية
١.	التركيز على نقاط القوة وتدعيمها ونقاط الضعف والعمل على تحسينها.	١٨٧	٨١.٣٠%
٢.	الابتعاد عن الأساليب التقليدية واستخدام الأساليب الحديثة للتقويم.	١٦٢	٧٠.٤٣%

م	المعوقات	التكرار	النسبة المئوية
٣.	ضرورة توفير أدوات التقييم المتنوعة (الملاحظة/المقابلات/الاستبيانات/ المقاييس)؛ لتقويم العملية الإدارية.	١٣٩	٦٠.٤٣%
٤.	إجراء التقييم المستمر للعملية الإدارية برياض الأطفال في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة؛ بشكل مستمر.	١٢٠	٥٢.١٧%

يتضح من جدول (١٨) ما يلي:- تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث لمقترحات تطوير العملية الإدارية برياض الأطفال بالنسبة للتقويم ما بين (٥٢.١٧% : ٨١.٣٠%)؛ حيث جاءت في الترتيب الأول (التركيز على نقاط القوة وتدعيمها ونقاط الضعف والعمل على تحسينها)؛ بينما جاء في الترتيب الأخير (إجراء التقييم المستمر للعملية الإدارية برياض الأطفال في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة؛ بشكل مستمر).

توصيات البحث:

في ضوء التحليل النظري والدراسة الميدانية يوصي البحث الحالي بما يلي:-

- وضع أهداف واضحة ومُعانة لرياض الأطفال والالتزام بها، ووضع خطط متنوعة؛ لتحقيق هذه الأهداف يشارك فيها جميع العاملين برياض الأطفال.
- التأكيد على أهمية رياض الأطفال، وضرورة تطبيق اللامركزية وتفعيل المشاركة في صنع واتخاذ القرارات وتقويض السلطة بمختلف الروضات.
- الحرص الشديد على تفعيل المشاركة المجتمعية بصفة مستمرة، والتواصل مع كافة مؤسسات المجتمع المحلي المختلفة.

- اختيار المديرات اللاتي تتولين مسئولية الإشراف وقيادات رياض الأطفال بدقة وموضوعية؛ بحيث تتوافر لديهن المهارات القيادية، وعمل تقييم شامل ودوري لهن.
- إجراء التوجيه والمتابعة بشكل مستمر، وإعداد تقارير لتوضيح مستوى الأداء بالروضات المختلفة.
- الاستناد إلى الاتجاهات والمعايير العالمية عند إجراء التقييم برياض الأطفال، والتقييم الذاتي المستمر للأداء، وعمل خطط التحسين الخاصة بذلك.
- إنشاء غرفة عمليات بجميع المديریات على مستوى الجمهوري لإعداد قاعدة معلوماتية خاصة بجميع الروضات تتضمن:- (اللوائح والتشريعات المنظمة للعمل/القرارات الوزارية/الإحصائيات الخاصة بالروضات/الهيكل التنظيمي بكل روضة والعاملين بها ومؤهلات كل منهم ورقم الهاتف البريد الإلكتروني (E-mail)، ورؤية ورسالة كل روضة).
- الاطلاع على أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة، وخبرات بعض الدول المتقدمة في العملية الإدارية برياض الأطفال بشكل مستمر.

قائمة المراجع:

أولاً- المراجع العربية:

١. أحلام ناصر الماضي (٢٠١٨): "دور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال غرب مدينة الرياض"، **مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ص ٧١-١١٤.**
٢. أحمد نجم الدين عيداروس (٢٠٠٤): "تفعيل آليات الشراكة المجتمعية في إدارة وتمويل مؤسسات رياض الأطفال الحكومية بمصر في ضوء خبرة جمهورية ألمانيا الاتحادية"، **مجلة التربية، مصر، المجلد (٧)، العدد (١٣)، نوفمبر.**
٣. السيد عبدالقادر شريف (٢٠١٥): "إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها"، **عمّان - الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط٥.**
٤. أمل خلف (٢٠٠٥): "مدخل إلى رياض الأطفال"، **القاهرة، عالم الكتاب نشر. توزيع. طباعة.**
٥. حسن محمد حسان، محمد حسنين العجمي (٢٠١٠): "الإدارة التربوية"، **عمّان - الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط٢.**
٦. داليا عبدالحكيم مطر حنفي (٢٠٠٤): "تطوير إدارة رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة"، **رسالة ماجستير، كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس.**
٧. رافدة الحريري (٢٠٠٢): "نشأة وإدارة رياض الأطفال من المنظور الإسلامي والعلمي"، **الرياض، مكتبة العبيكان.**
٨. رانيا عبدالمعز الجمال (٢٠١٢): "في التربية المقارنة برياض الأطفال"، **العين - دولة الإمارات العربية المتحدة، دار الكتاب الجامعي.**

٩. رحاب كمال عبدالفتاح سليمان (٢٠٠٩): "تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في كل من مصر والسعودية في ضوء خبرات بعض الدول"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة طنطا.
١٠. زكريا محمد هيبية، كمال عبدالوهاب أحمد (٢٠٠٩): "تحول رياض الأطفال بمصر إلى منظمات متعلمة" دراسة ميدانية""، **جمعية الثقافة من أجل التنمية وجامعة سوهاج**، المجلد (٢)، أبريل، ص ص ٤٣٠-٥٠٩.
١١. سحر إبراهيم أحمد بكر (٢٠١٢): "آليات اتخاذ القرار في إدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة (دراسة تحليلية)"، **مجلة الطفولة والتربية**، كلية رياض الأطفال، جامعة الإسكندرية، أكتوبر، ص ص ٢٣٧-٣٢٢.
١٢. سعيد غريب الدقميري (٢٠١٤): "تصور مقترح للتغلب على بعض مشكلات رياض الأطفال السعودية في ضوء خبرات مصر وأمريكا"، **مجلة التربية**، مصر، المجلد (١٧)، العدد (٤٩)، أغسطس.
١٣. شبل بدران (تقديم حامد عمار) (٢٠٠٣): "نظم رياض الأطفال في الدول العربية والأجنبية: تحليل مقارن - آفاق تربوية متجددة -"، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.
١٤. طارق حسن عبدالحليم (٢٠١٠): "تطوير التعليم في مرحلة رياض الأطفال"، القاهرة، دار العلوم للنشر والتوزيع.
١٥. عبدالسلام الشبراوي عباس (٢٠٠٩): "الإدارة في مجال التعليم بين ثراء الفكر وفقر الممارسة - سلسلة الدراسات التربوية -"، القاهرة، دار فرحة للنشر والتوزيع.
١٦. عزة جلال مصطفى نصر (٢٠١٠): "اللامركزية والتطوير التنظيمي لرياض الأطفال بجمهورية مصر العربية" نموذج مقترح""، **مجلة العلوم التربوية**، مصر، المجلد (١٨)، العدد الثاني، أبريل، ص ص ١١٨-٢٢٤.

١٧. محمد جابر محمود (٢٠٠٨): "المتطلبات التربوية لموجهات رياض الأطفال - دراسة ميدانية -"، مجلة كلية التربية ببورسعيد، جامعة قناة السويس، مجلة علمية نصف سنوية، السنة الثانية، العدد الرابع، يونيو.
١٨. منى محمود عبداللطيف (٢٠١٤): "متطلبات تطوير مرحلة رياض الأطفال في مصر في ضوء خبرتي الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا: دراسة مقارنة"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم، السعودية، المجلد (٧)، العدد (٢)، أبريل.
١٩. هاني السيد محمد العزب (٢٠٠٩): "تطوير إدارة رياض الاطفال في مصر في ضوء إدارة الجودة الشاملة"، رسالة دكتوراة، كلية رياض الأطفال، جامعة القاهرة.
٢٠. هبة مصطفى محمد مطاوع (٢٠٠٦): "تطوير إدارة مؤسسات رياض الاطفال في مصر دراسة مستقبلية"، رسالة ماجستير، كلية التربية بدمياط، جامعة المنصورة.
٢١. ولاء حنفي محمد (٢٠٠٦): "دراسة نوعية لبرامج التدريب أثناء الخدمة في ضوء الاحتياجات التدريبية لمعلمات رياض الأطفال"، رسالة ماجستير، معهد الدراسات والبحوث التربوية، القاهرة.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

22. Arulrajah, A. (2017). Productivity and quality management through human resource management: A systematic review. **International Review of Management and Business Research**, 6(2), 419-437.
23. Crashborn,F. , Hennissen,P. , Brouwer,N , Korthagen, N.& Bergen, T. (2008) Promoting versatility in Mentor Teacher use of supervisory skills, teaching and teacher Education. **An**

- international journal of research and studies**, 24 (3), 499-514.
24. Fuhr& Christoph. (1997). **The German Education System Since 1945: Outlines and Problems**. Inter Nationers, Kenned Yallee Publisher 91.103, Bonn, Germany
25. Grun, R.& MNSHD (2008). **Financing early childhood development, a look at international evidence and its lessons**. A note for the Department of Education of Khanty-Mansiysk, Russian Federation Document of the World Bank
26. Gunnarsson, L., Korpi, B., Nordenstam, U. (1999). **Early Childhood Education and Care Policy in Sweden**. Background report prepared for the OECD Thematic Review of Early Childhood Education and Policy, Ministry of Education and Science.10333 Stockholm, Sweden.
27. Hainmüller, B. (2017). **The Educational Structure of the German School System**. Teachers Training College in Offenburg, Germany
28. Hess, A. (2018). **The 10 most educated countries in the world**. Retrived July 17, 2019. From: <https://www.cnn.com/2018/02/07/the-10-most-educated-countries-in-the-world.html>
29. Poon, A. (2008). The Development of Pre-Primary Services in Hong Kong: Quality Review as a Lever of Continuous School Improvement. **International Journal of Child Care and Education Policy**, 2(1), Issue.1, 15-26.

30. Scheiwe, K.& Willekens, H. (2009). **Childcare and Preschool Development in Europe**. Palgrave Macmillan, a division of Macmillan Publishers Limited
31. The Ministry of Education and Science& The National Agency for Education. (2011). **The Development of Education**", National Report of Sweden,1-329.
32. Tucker, M. (2001). **Elementary principals' views of school-based management in the United States: Results from the Early Childhood Longitudinal Study, Kindergarten Class of 1998—1999**. Ed. D dissertation and thesis. University of Texas at El Paso, United States
33. U.S. Department of Education& Office of Special Education and Rehabilitative Services. (2008). **Education and Inclusion in The United States: A Brief Overview**. Washington, D.C publisher, USA
34. Vallberg, A. (2015). **Quality, assessment, and documentation in Swedish preschools Regulations, practices, and concepts**. Expert report for the German Youth Institute, International Center Early Childhood, Education and Care (ICEC) at the German Youth Institute.

مستخلص البحث

هدف البحث الحالي إلى تعرف أهم خبرات بعض الدول المتقدمة الخاصة بالعملية الإدارية برياض الأطفال، وتوضيح الاستفادة منها في تطوير العملية الإدارية برياض الأطفال، وتشخيص الواقع الراهن للعملية الإدارية برياض الأطفال، ووضع مقترحات لتطويرها، وقد اتبع البحث الحالي المنهج الوصفي، وتمثلت أداة البحث في استبانة - من إعداد الباحثة-، وبلغت عينة البحث (٢٣٠) معلمة رياض أطفال بعدد من الروضات التابعة للإدارات التعليمية بمراكز محافظة المنيا التسعة، وقد أظهرت نتائج البحث ما يلي:- تحققت العملية الإدارية برياض الأطفال بدرجة ضعيفة، وقد تحققت جميع محاور الاستبانة بدرجة ضعيفة عدا محور التوجيه والمتابعة تحقق بدرجة متوسطة، وقد اقترحت عينة البحث مجموعة من المقترحات لتطوير العملية الإدارية برياض الأطفال، وقد أوصى البحث بمجموعة من التوصيات.

Abstract

Developing the Administrative Process in Kindergarten in The Light of Some Developed Countries Experiences

The current research aimed to identify the most significant experiences of some developed countries concerning the kindergarten administrative process, to clarify how to make use of them in developing the kindergarten administrative process as well as to diagnose the current reality of the kindergarten administrative process, additionally to provide suggestions for developing this reality. The study followed the descriptive- research methodology. Data Collection tool was a questionnaire prepared by the researcher. The research sample consisted of (230) kindergarten teachers, Minia Educational Administrations; from the nine centers of Minia Governorate. Findings of the study revealed the following: kindergarten administration process achieved at a low level, as all axes of the questionnaire achieved with a low degree except the, guidance and follow- up Axis which achieved in a moderate degree. The research sample presented some suggestions To develop administrative process in Kindergarten. the research provided some recommendations.