

تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت في ضوء مدخل إدارة الأزمات

إعداد

د. سارة جاسم عبد الله جاجي شكر الله

المستخلص

هدف البحث إلى تحديد ملامح وواقع إدارة مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت، وتحديد المشكلات التي تحول دون قيام إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمهامها، ووضع تصور مقترح لتطويرها في ضوء مدخل إدارة الأزمات. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من مجموعة من الدراسات التي قامت الباحثة بتحليلها والمتعلقة بتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال. وكانت أهم نتائج البحث هي وضع تصور مقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت في ضوء مدخل إدارة الأزمات.

**Developing the management of kindergarten institutions
in the State of Kuwait In light of the entrance
to crisis management**

Abstract

The aim of the research is to define the features and reality of managing kindergarten institutions in the State of Kuwait, to identify the problems that prevent the kindergarten administration from carrying out its tasks, and to develop a suggested vision for its development in light of the approach to crisis management.

The researcher used the descriptive approach, and the research sample consisted of a group of studies that the researcher analyzed related to developing the management of kindergarten institutions.

The most important results of the research were to develop a suggested vision for developing the management of kindergarten institutions in the State of Kuwait in light of the approach to crisis management.

مقدمة

تُعد مرحلة الطفولة من أهم المراحل التي يمر بها الإنسان في حياته، ففيها تزيد قابليته للتأثر بالعوامل المحيطة، وتنتفح ميوله واتجاهاته، ويكتسب ألواناً من المعرفة والمفاهيم والقيم وأساليب ومبادئ السلوك وأساليب المعاملة، مما يجعل السنوات الأولى حاسمة في مستقبله.

لذلك تهتم معظم دول العالم بالطفولة، وتتخذ الوسائل التي تكفل لها النمو المتكامل والاستقرار النفسي، ونمد لها طريق العمل والتربية السليمة المستمرة، لأن الطفولة مستقبل كل أمة (بدران، ٢٠٠٣، ٣١).

وحتى تتم رعاية الأطفال داخل المؤسسات فلا بد أن تكون البداية بتطوير الإدارة الخاصة بهذه المؤسسات.

وتسعى النظم الإدارية الحديثة في المؤسسات التعليمية إلى القيام بأعباء ومسئوليات إعداد وتنمية المستويات المختلفة للعناصر البشرية العاملة، وإنتاج المعرفة التي تحتاجها تلك المجتمعات، وعليه زاد الاهتمام بتحديث نظم الإدارة، وبات تحليل كفاية هذه الإدارة ذا أهمية متزايدة لواضعي السياسة القومية، وأنه رغم الاهتمام المتزايد بنظم الإدارة في مستويات التعليم المختلفة، والسعي نحو تحديثها في إطار الإصلاح الشامل الذي توليه الدول الاهتمام، إلا أنه في ضوء محدودية تمويل التعليم بالنسبة لاحتياجاته الحقيقية، وفي غياب الإبداع في العملية الإدارية التعليمية، والعناية المحدودة بالتخطيط العلمي السليم وتقنياته، وفي ظل كوادر إدارية غير مؤهلة للتأهيل الإداري المناسب، وفي ظل صراعات إدارية لا تكاد تنتهي حتى تبدأ، وفي إطار منطوق جزئي للتطوير الإداري، وفي ظل كل ذلك، يصعب تطوير هذه الإدارة ونقلها من مجرد عمليات روتينية إلى عمليات خلق وإبداع قوامها التخطيط الفعال والتنسيق والتنظيم والمتابعة والتقييم (شحاتة، ٢٠٠٤، ٦٤-٦٦).

وتهتم إدارة الأزمات بمعالجة الخلل الذي يواجه النظم الإدارية التربوية المختلفة ومنها إدارة مؤسسات رياض الأطفال، فإدارة مؤسسات رياض الأطفال تحتل

مكانة مهمة في الحياة الاجتماعية لوظيفتها الإنسانية التي تعتمد في أدائها على التعاون والمشاركة الفعالة، وعلى إمكانية توظيف مختلف الإمكانيات البشرية والمادية توظيفاً فعالاً لتحقيق أعلى مستوى إنتاجية (بدر، ٢٠٠٢، ٤٦).

إن إدارة الأزمات هي محاولة منتظمة لتجنب أزمة في منظمة أو لإدارة أحداث سببتها أزمة ما. (Person & Clair, 1988)

وتتطلب إدارة الأزمات توافر عنصرين هما: الرغبة والقدرة، فهما الأساس الذي تبنى عليه ركائز التعامل مع الأزمة، ويصبح التعامل مع الأزمة غير ممكناً إذا غاب أحدهما (عليوة، ٢٠٠٢، ١١).

وإدارة الأزمة هي فن التعامل مع الأزمة من خلال الاستعداد لمواجهة عن طريق وضع الخطط وإجراء الدراسات والحصول على المعلومات من أجل الحد من الأثار المدمرة للأزمة، أو على الأقل حصرها في أضيق نطاق (فوزي، ٢٠٠٧، ٣٨١).

وهناك العديد من الأزمات التي تواجه المجتمع أما بصفة دورية أو بصفة عشوائية تسبب خسائر وأضرار كثيرة للفرد والمجتمع (صلاح، ٢٠٠٥، ٤٣). كما تشير الأزمة إلى موقف يمثل نقطة تحول نحو الأسوأ أو الأفضل، وهذا الموقف يواجهه الدول والأفراد والجماعات والمنظمات بمختلف أنواعها (Webster, 199, 45).

والأزمة حقيقة من حقائق الحياة الثابتة، وتعمل كافة الأنظمة جاهدة على إدارة الأزمات التي تنشأ عن التحديات الداخلية والتحديات الخارجية.

وإدارة الأزمات هي علم وفن، ولكنها من الناحية التطبيقية فهي فن أكثر منها علم، لأنها تتعلق بموهبة القيادة التي لا يمكن أن تُكتسب بالمعرفة، والهدف من إدارة الأزمة هو تغيير الأمر الواقع مع تجنب الصراع، فإذا تطورت الأزمة إلى صراع تعتبر الإدارة فاشلة (هويدي، ١٩٩٣، ١٣٦).

ويشير واقع مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت إلى أنها تواجه مجموعة من المشكلات يأتي في مقدمتها: عدم وجود فلسفة واضحة ومحددة لمؤسسات رياض

الأطفال وضعف الدورات التدريبية المقدمة لمعلمات رياض الأطفال، وقلة العون المالي والمادي، وعدم المتابعة المستمرة للمناهج التربوية والتعليمية المقدمة للأطفال، وسرعة تغيير القرارات من وقت لآخر.

ومن هنا يحاول البحث الحالي تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة الأزمات؛ حيث أنه يحقق أكبر استفادة قبل وأثناء الأزمات التي تواجهها مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت.

الدراسات السابقة

تناولت بعض الدراسات تطوير مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مداخل حديثة، ومنها:

دراسة (مطاول، ٢٠٠٦)، والتي هدفت إلى إلقاء الضوء على الإطار المفاهيمي لفلسفة مؤسسات رياض الأطفال، مع توضيح أهم المبادئ والأسس التي تقوم عليها فلسفة مؤسسات الرياض، وتحليل الوضع الراهن للواقع الإداري لمؤسسات رياض الأطفال الملحقة بالمدارس الابتدائية الرسمية، والاستفادة من خبرات بعض الدول مثل: ألمانيا واليابان والإمارات العربية المتحدة لمواكبة حركة تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال، ثم وضع رؤية مستقبلية لإيجاد إدارة أفضل لمؤسسات رياض الأطفال في مصر، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت السيناريو كأداة للوقوف على الوضع الراهن لإدارة مؤسسات رياض الأطفال في مصر.

وكانت أهم النتائج هي:

١. أن مؤسسات رياض الأطفال ينفصها جهاز إداري متخصص ومستقل عن المدرسة الملحق بها.
٢. تفتقر غالبية مؤسسات رياض الأطفال إلى وجود مديرة متخصصة في مرحلة الطفولة، مما يعوق الرياض عن أداء دورها الإداري بشكل جيد.
٣. كثرة القرارات الوزارية المنظمة للعمل بمؤسسات رياض الأطفال، تسبب إعاقة العامل الإداري والتنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال.

كما هدفت دراسة (عقيل، ٢٠١٢) إلى تقديم تصور مقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على أهم المشكلات الإدارية التي تحول دون قيام إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمهامها وفقاً لمدخل إدارة الجودة الشاملة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي.

وكانت أهم نتائج الدراسة هي وجود مشاكل إدارية كثيرة في إدارة مؤسسات رياض الأطفال تحول دون التزامها بالجودة الشاملة، وقدمت الباحثة تصور مقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل الجودة الشاملة.

وقام (عبد الرسول، ٢٠١٣) بدراسة هدفت إلى تعرف مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأهدافها وأهميتها، ودواعي تطوير مؤسسات رياض الأطفال بمصر في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، والتعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية لتطوير مؤسسات رياض الأطفال بمصر في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج التالية:

١. حاجة إدارة مؤسسات رياض الأطفال إلى تطبيق الإدارة الاستراتيجية، وذلك لمعالجة قضاياها ومشكلاتها ومواجهة المشكلات الداخلية والخارجية.
٢. ضعف المعرفة لدى القائمات على إدارة مؤسسات رياض الأطفال بآليات تنفيذ خطوات تطبيق الإدارة الاستراتيجية.
٣. حاجة تطوير الإدارة الاستراتيجية إلى العديد من المتطلبات، ومنها: توافر مديرة كفاء لمؤسسات الرياض، وتوافر المهارات الإدارية لدى المديرات.

التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة التطوير في ضوء مداخل حديثة، وفي ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة ومدخل الإدارة الاستراتيجية، وقد تناولت الدراسات المشكلات التي تواجه إدارة مؤسسات رياض الأطفال، وتوصلت إلى أهمية وجود مداخل حديثة يتم التطوير في ضوءها.

وقد قدمت الباحثة في البحث الحالي مدخل إدارة الأزمات لتطوير إدارة

مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت، والذي يمكن أن يقدم حلول لمشكلات حالية مثل الوباء المنتشر بالوقت الحالي، وهو وباء كورونا أو فيروس كورونا، والذي أصاب الشلل بكافة المؤسسات التربوية بدول العالم، وكذلك بدولة الكويت، مما يتطلب الاهتمام بالتطوير في ضوء هذا المدخل.

مشكلة البحث

تواجه إدارة مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت مجموعة من المشكلات تعيقها عن أداء أعمالها وتحقيق أهدافها.

وتشير بعض الدراسات والبحوث إلى وجود بعض المشكلات المرتبطة بالنمط القيادي السائد، كما تشير أيضاً إلى وجود الإدارة التي تجيد التخطيط للأزمات والتنبؤ بها (أبو جادو، ٢٠١٣؛ الهولي؛ مسعد، ٢٠٠٤)؛ وحيث تعمل الباحثة معلمة بهذه المرحلة المهمة في السلم التعليمي فقد وجدت أن الأزمات التي تمر بها الإدارة بمؤسسات رياض الأطفال ترجع إلى العشوائية في القرارات الإدارية والعشوائية في التخطيط، وضعف القدرة على مواجهة الأزمات بسبب عدم التنبؤ مبكراً بها، وبناء على ما سبب: يمكن صياغة مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيس الآتي:

كيف يمكن تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت في ضوء مدخل إدارة الأزمات؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما واقع إدارة مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت؟
٢. ما مفهوم إدارة الأزمات وما مراحلها وما معوقاتها؟
٣. ما التصور المقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت في ضوء مدخل إدارة الأزمات؟

أهداف البحث

١. تعرف واقع إدارة مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت؟
٢. تحديد مفهوم إدارة الأزمات ومراحلها ومعوقاتها؟

٣. تقديم التصور المقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت في ضوء مدخل إدارة الأزمات؟

أهمية البحث

١. تتبع أهمية البحث من تناوله لمرحلة رياض الأطفال، والتي تُعد من أهم المراحل التعليمية إسهاماً في ترسيخ المفاهيم الأساسية لدى الأطفال، وتوفير أساليب الرعاية المستقبلية لهم.
٢. يمكن أن يكشف هذا البحث عن نقاط القوة والضعف داخل إدارة مؤسسات رياض الأطفال، مما يساعد في تدعيم القوة ومعالجة الضعف داخل إدارة هذه المؤسسات.

مصطلحات البحث

١. تطوير **Developing**:

هو عملية تزويد الأفراد والمؤسسات بالمهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل، ورفع مستوى كفاياتهم في مواجهة المشكلات التعليمية والإدارية (بدوي، ١٩٨٤، ٢٧).

وتعرفه الباحثة إجرائياً: بأنه تنمية قدرة إدارة مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت على مواجهة المشكلات الإدارية من خلال إمدادها بالمعارف والمعلومات والاتجاهات العالمية.

٢. مؤسسات رياض الأطفال **Kindergarten Agency**:

تعرف بأنها: مؤسسات تربوية اجتماعية تقوم على رعاية الأطفال في السنوات التي تسبق التحاقهم بالمرحلة الابتدائية، وتهتم بكافة نواحي النمو لديهم من نواحي لغوية واجتماعية ونفسية وإدراكية وانفعالية، وتهدف إلى توفير أفضل الظروف التي تمكن من النمو المتكامل، وإكساب الأطفال القيم التربوية والاجتماعية.

(Al-Ameel, 2000)

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: مؤسسات تربوية اجتماعية تقوم برعاية طفل قبل المدرسة وتنمية مواهبه وغرس القيم والمبادئ الإيجابية في الطفل من خلال الأنشطة

المختلفة.

٣. مفهوم إدارة الأزمات Crisis Management:

نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي يمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة (Bundy, 2017, 2).

كما تعرف إدارة الأزمات بأنها: العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمة وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو التعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة والبيئة والعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت (Wester & Mobjork, 2017, 364).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: الإدارة التي تهتم بالتوقعات والتنبؤات في حساباتها وتستفيد من مكتسبات التطور العلمي في التخطيط المستقبلي وعمل الدراسات المتأنيّة لمواجهة الأزمات والتغلب عليها أو تخفيف عواقب هذه الأزمات.

المحور الأول- إدارة مؤسسات رياض الأطفال بالكويت:

يتناول هذا المحور ما يلي:

رياض الأطفال في الكويت:

تم إنشاء أول روضتين في الكويت، وهما: روضة المهلب، روضة طارق للأطفال من سن الرابعة إلى سن السابعة في عام ١٩٥٤-١٩٥٥؛ ثم توسعت دائرة المعارف في إنشاء رياض الأطفال، وقد أنشأت عام ١٩٥٥-١٩٥٦، روضتين جديدتين هما: روضة المنصور، روضة الجابرية، وكانت تسمى المدارس المشتركة المختلطة، وفي عام ١٩٥٦-١٩٥٧، أدخلت دائرة المعارف بعض التعديلات على تلك المدارس،

تمثلت فيما يلي:

١. تحديد سن القبول بسن الرابعة أو سن الخامسة.
 ٢. مدة الدراسة سنة أو سنتان ينتقل بعدها الأطفال إلى إحدى المدارس الابتدائية بنين أو بنات.
- وقد توسعت دائرة المعارف في إنشاء المزيد من رياض الأطفال حتى بلغ عددها في العام الدراسي ١٩٥٩-١٩٦٠ إلى خمسة عشرة روضة.
- ومع مطلع الألفية الثالثة تم إنشاء برنامج تعلم (متلازمة داون) في رياض الأطفال بالكويت منذ عام ١٩٩٧ وحتى عام ٢٠٠٥، وتم حوسبة التعلم في رياض الأطفال، وتم استحداث ركن البيئة، وأيضاً تم إنشاء مركز تطوير معلمات رياض الأطفال، ومشروع البراعم "الكشافة والمرشدات" (العنزي، ٢٠١٠، ٢٨).
- فلسفة مؤسسات رياض الأطفال بالكويت:

تطلق فلسفة مؤسسات رياض الأطفال بالكويت من التأكيد على أن رياض الأطفال مرحلة التأسيس لنمو شخصية الطفل وقدراته المختلفة الذهنية واللغوية والعاطفية والاجتماعية والجسدية، وبشكل خاص قدرته على التعلم ورغبته فيه، ونوعية التعليم التي يتلقاها الطفل في هذه المرحلة تلعب دوراً مهماً في نمو قدراته وتعلمه بشكل متكامل، وينعكس ذلك في برامجها التعليمية، ووسائلها وطرائقها، بما فيها تنظيم البيئة التربوية، وطرائق قياس النمو والتعلم، كما تؤكد على أنها مرحلة أساسية في السلم التعليمي إيماناً منهم بأن الطابع المميز لشخصية الفرد يتكون في هذه السنوات، وتتشكل لديه مختلف أنماط السلوك والعادات، فهي مرحلة تتطور فيها الجوانب الجسمية والحركية، ومعظم قدرات الطفل واستعداداته واتجاهاته وميوله (الناشف، ١٩٩٧، ١١٣).

وتتمثل هذه الفلسفة بالكويت في أنها فلسفة:

- أ. عربية تتفق وتتماشى مع واقع المجتمع الكويتي.
- ب. تقوم على الإيمان بدور الأسرة الإيجابي والفعال فب العملية التربوية.

- ج. تؤكد روح الانتماء إلى الجماعة، وتحترم فردية الطفل وتؤمن بكرامته كإنسان.
- د. تعمل على تنمية الثقة بالنفس، والمبادئ، والابتكار، والاستقلال الذاتي لدى الطفل.
- هـ. تؤمن بأهمية حواس الطفل ومداركة عن طريق المثيرات الحسية، والأنشطة المباشرة، والممارسات الفعلية.
- و. تؤمن بدور العلم في المجتمع المعاصر، كما تؤمن بدور المتعلم وتحرص على تحقيق نموه الشامل.
- ز. تنادي بتوظيف أساليب التربية القائمة على اللعب الحر والنشاط الذاتي والتلقائي جنباً إلى جنب مع التربية المقصودة والموجهة لمساعدة الطفل على اكتساب المهارات التي لا يستطيع اكتسابها من خلال اللعب الحر وحده.
- ح. تؤمن بضرورة ربط الأنشطة والخبرات المقدمة للطفل بواقع المجتمع وبالمستقبل المأمول.

(المشعان، ٢٠٠٠، ١٤-١٥)

أهداف مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت:

١. تحقيق النمو الشامل لجميع جوانب شخصية الطفل.
٢. تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الروضة، والارتقاء بالعملية التعليمية.
٣. دراسة المشكلات التعليمية والإدارية التي تواجه الروضة، والعمل على حلها من خلال وضع مجموعة من البدائل ومناقشتها واختيار أفضل البدائل.
٤. تحديد احتياجات الروضة من الوسائل والأجهزة والمعدات اللازمة للعملية التعليمية.
٥. قيادة عملية التجديد والتطوير والإصلاح التعليمي على مستوى الروضة.
٦. تحديد الميزانية السنوية للروضة ومتابعة إجراءات إنفاقها طبقاً للخطة الموضوعية، ومراجعة الأعمال الحسابية والمالية الخاصة بالروضة.

٧. دعم العلاقة بين الروضة والمجتمع المحلي وأولياء الأمور (الغانم، ٢٠٠٩، ١٣).

التنظيم الإداري لمؤسسات رياض الأطفال بالكويت:

تقع منظومة رياض الأطفال بالكويت ضمن منظومة التعليم، وتخضع للتنظيم الإداري في إدارة شئونها؛ حيث إن الإدارة التعليمية بالكويت كانت إدارة مركزية تمثلها وزارة التربية، إلى أن استشعرت وزارة التربية الحاجة إلى التوجه نحو تطبيق أسلوب اللامركزية في أداء الخدمات التعليمية، من خلال إنشاء إدارات تعليمية مستقلة وفقاً لتقسيم المحافظات تكون مهمتها الإدارة التنفيذية لشؤون التعليم والمدارس في الأحياء التابعة لها، وأنه حتى الآن لم يتم تطبيق اللامركزية في إدارة التعليم بالكويت، والمركزية هي النمط السائد بها (هلال، ١٩٩٩، ١٢).

وقد شهدت حقبة الثمانينيات من القرن الماضي محاولات حادة للتوجه نحو لامركزية التعليم في دولة الكويت (عبد الحميد، ٢٠٠١، ٤٧).

وجاءت العديد من القرارات الوزارية التي تدعم هذا التوجه؛ حيث تضمن القرار الوزاري بتاريخ (٢٧/١١/١٩٧٩) ضرورة الأخذ بفكرة اللامركزية تدريجياً، وفي عام ١٩٨١ صدر القرار الوزاري (٣٠ لسنة ١٩٨١) بإنشاء منطقة تعليمية بمستوى إدارة لامركزية، وتطلبت المادة الرابعة من القرار أن تمارس المنطقة اختصاصاتها وفقاً للسياسات والخطط والبرامج التي تقدمها أجهزة الوزارة المركزية (تقى، ٢٠٠٢، ٣٣).

الهيكل التنظيمي لإدارة رياض الأطفال بالكويت:

١. مديرة رياض الأطفال: تُعد مديرة الرياض العامل الرئيس في العملية التربوية بالرياض، فعليها يقع عبء التنظيم الإداري للحصول على أفضل النتائج الممكنة، وهي مفتاح عمليات التغيير والتطوير، ويتمثل دورها في إمداد المعلمات وأولياء الأمور بالكثير من المعلومات الضرورية لتربية الطفل.
٢. معلمات الرياض: وتمثل المحرك الأساسي في العملية التعليمية، وهي قودة الأطفال في بداية مرحلة التعلم. (المشعان، ٢٠٠٠، ٢٩).

تمويل مؤسسات رياض الأطفال بالكويت:

تتحمل حكومة الكويت كل التكاليف الخاصة بالتعليم العام، فالحكومة تقوم بتخصيص الموارد من ميزانية الدولة لتمويل جميع مراحل التعليم العام، ولا تقدم الحكومة تمويلاً للتعليم العام.

وقد تزايد الاهتمام من قبل الحكومة الكويتية بتمويل مرحلة رياض الأطفال، ففي عام (٢٠١٣/٢٠١٤) وصل عدد الأطفال الملتحقين برياض الأطفال الحكومية والخاصة (٨٩٠٥٧) طفلاً، وبلغ متوسط تكلفة الطفل حوالي (٤٦.٥%)، وقد بلغت إجمالي الإنفاق الحكومي على مؤسسات رياض الأطفال حوالي (٢٠٨.٢١٣.٧٢٣) دينار كويتي، وكان الإجمالي العام على المصروفات حتى نهاية عام ٢٠١٤م (١.٥٦٠.٤٥٤.٣٣٩) ديناراً كويتياً تقريباً (تقرير التعليم للجميع، ٢٠١٤).

الإشراف التربوي في مؤسسات رياض الأطفال بالكويت:

يُعد الإشراف التربوي عملية ذات غرض رئيس واحد وهو تحسين العملية التعليمية، فهو عملية تتم بين الأفراد ذات وجوه متعددة تتناول السلوك التعليمي والمنهج التربوي، وبيئات التعلم، وتقسيم الأطفال إلى مجموعات، واستغلال جهود المعلمة ونموها المهني (الراوي، ٢٠٠٠، ٦٣).

وتتم عملية الإشراف التربوي على مرحلتين:

الأولى - الاجتماع القبلي: الذي تقوم به مديرة الرياض مع المعلمة قبل زيارتها، ويتم مناقشة الأهداف التي حققتها المعلمة أثناء عملها، وتطلب المديرة منها التحدث عن خطة الدرس.

الثانية - الاجتماع البعدي: ويتم هذا فور خروج المديرة من الصف وتسجل فيه الإيجابيات والسلبيات لمناقشتها مع المعلمة، ولابد من إتاحة الفرصة للمعلمة للتعبير بحرية عن رأيها في الحصة، وتتفق مع المديرة أو المشرفة على بعض النقاط التي تحتاج إلى تطوير (الجبر، ٢٠٠٢، ١٩٧).

ويمكن الإشارة إلى إدارة مؤسسات رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية

وجمهورية مصر العربية للتعرف على واقع إدارة هذه المؤسسات، والتي يتضح فيها مشكلات إدارية متمثلة في التمويل، وعدم وجود الإدارة الواعية المدربة على تخطي الأزمات:

١. إدارة مؤسسات رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية:

كانت مسئولية إنشاء رياض الأطفال بالمملكة تقع على كاهل القطاع الأهلي في عام ١٣٨٥هـ؛ حيث بلغ عدد المؤسسات الأهلية في ذلك الوقت حوالي (١٣) روضة، وقد أشرفت عليها وزارة المعارف من الناحية الفنية، وأخذت في دعم المؤسسات الأهلية للقيام بمسئولياتها تجاه هذه المرحلة التعليمية، وقد استمر تطور هذه المؤسسات الأهلية حتى وصل إلى (٩٩) مؤسسة في عام ١٤٠٤هـ، وقد افتتحت أول روضة حكومية تشرف عليها وزارة المعارف عام ١٣٨٦هـ، تلاها افتتاح روضتين أخريين في كل من الدمام والإحساء، وشاركت الرئاسة العامة لتعليم البنات في إنشاء رياض الأطفال؛ حيث بادرت بافتتاح أول روضة عام ١٣٩٥هـ بمكة المكرمة، وبعد صدور قرار سمو ولي العهد ونائب رئيس مجلس الوزراء في عام ١٤٠٠هـ أن تكون تبعية رياض الأطفال على مستوى المملكة للرئاسة العامة لتعليم البنات، فبلغ عدد رياض الأطفال إلى (٨٢) روضة كما شاركت وزارة العمل والشؤون الاجتماعية في إنشاء دور الحضانة.

وتقع مسئولية تمويل رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية على أولياء أمور الأطفال الملتحقين بالروضة، وتشجع المملكة دور رياض الأطفال كمؤسسات أهلية بتقديم الدعم المناسب لكل مؤسسة سعياً وراء ارتفاع المستوى التربوي في المملكة (عوض، ١٩٨٩، ١٧).

٢. إدارة مؤسسات رياض الأطفال في مصر:

لا توجد سلطة واحدة مسئولة عن الإشراف على هذه المؤسسات وإدارتها وتنظيم العمل بها في مصر، بل توجد جهات متعددة مثل: وزارة التربية والتعليم، ووزارة الشؤون الاجتماعية، والهيئات الاجتماعية الخيرية والدينية. وقد حدد القانون (٥٠) لسنة ١٩٧٧ أن مسئولية الإشراف والرقابة على رياض

الأطفال في مصر تقع على وزارة الشؤون الاجتماعية، وقد أوضح القانون المستويات المختلفة لإدارة دور رياض الأطفال في مصر، فعلى المستوى القومي تقع مسئولية إدارتها على اللجنة العليا لدور الحضانه، والتي يرأسها وزير التعليم وبمشاركة بعض الجهات المعنية مثل: وزارة التربية والتعليم، ووزارة الصحة، ووزارة الأوقاف، وتحدد مسئوليتها في رسم السياسة العامة لرياض الأطفال.

وعلى المستوى الإقليمي والمحلي تقع مسئولية إدارتها على لجنة شؤون دور الحضانه بكل إقليم برئاسة محافظة الإقليم ومشاركة بعض الجهات المعنية، أما على مستوى كل روضة، فتتشكل لجنة الإشراف عليها برئاسة صاحب الدار وعضوية مدير الدار، والطبيب، وعضو يمثل أسر الأطفال (بدران، ٢٠٠٣، ١٠٤).

وتتمثل إدارة وزارة التربية والتعليم لرياض الأطفال من خلال ما يلي:

أ. إدارة رياض الأطفال القائمة للإدارة العامة للتعليم الابتدائي، والتي تشرف

على فصول الحضانه ورياض الأطفال الملحقة بمدارس اللغات التجريبية.

ب. الإدارة العامة للتعليم الخاص والتي تشرف على مدارس الحضانه الخاصة

وفصولها طبقاً للقانون رقم (٦) لسنة ١٩٦٩ الخاص بالتعليم الخاص، والذي

حل محله القانون رقم (١٣) لسنة ١٩٨١.

(بدران، ٢٠٠٠، ٢٧٣)

ويتبين مما سبق أن المسئولية الكبرى لإدارة رياض الأطفال في مصر تقع على

عائق وزارة الشؤون الاجتماعية باعتبار أن هذه المرحلة لم تصبح بعد ضمن النظام

التعليمي في مصر ويعتمد تمويل مؤسسات رياض الأطفال على التمويل الذاتي،

وذلك من خلال المصروفات التي تفرض على الأطفال الملتحقين، وبعض مساعدات

وزارة الشؤون الاجتماعية والجمعيات الخيرية والدينية.

وتخضع مؤسسات رياض الأطفال لخطط وبرامج وزارة التربية والتعليم وإشرافها

الإداري والفني، وتحدد اللائحة التنفيذية مواصفاتها وكيفية إنشائها وتنظيم العمل بها

وشروط القبول ومقابل الالتحاق بها.

(الشوريجي، ٢٠١٤، ٤٥)

المحور الثاني - إدارة الأزمات:

يتناول هذا المحور ما يلي:

مفهوم إدارة الأزمات:

يرتبط مصطلح إدارة الأزمات Crisis Manegement ارتباطاً قوياً بالإدارة العامة ليعكس ما تقوم به منظماتها في مواجهة الظروف غير الطبيعية التي يمكن أن تواجه المجتمع، والتي قد تقع تحت مسمى الأزمة Crisis أو الكارثة Catastrophe، أو الصراع Conflict، أو غيرها مما يدل على ما يهدد كيان الدولة والنظام والأفراد ويحول دون أداء الخدمات.

والأزمة نقطة تحول في سلسلة من الأحداث المتتابعة تسبب درجة عالية من التوتر وتقود إلى نتائج غالباً ما تكون غير مرغوبة، وبخاصة في حالة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها (عبد الحليم، ٢٠١١، ٣٦٥).

خصائص الأزمة:

١. منبهة: فهي حدث غير متوقع ربما يغير نظرة الرأي العام عن المؤسسة.
٢. مهددة للحياة وللملكية وتضع البيئة في مواطن الخطر.
٣. ينشأ عنها قلق وتوتر واضطراب في حياة الأفراد وفي الطريقة التي يدركون بها عالمهم وأنفسهم وشعورهم بقيمتهم الذاتية، ويقوتهم وكيانهم الداخلي.
٤. مواجهتها تستلزم أنماطاً تنظيمية غير مألوفة ونظماً وأنشطة مبتكرة تمكن من مواجهة الظروف الجديدة المترتبة على المتغيرات المفاجئة.
٥. يحدث نقص في المعلومات ولا تتضح الرؤية لدى متخذي القرار التربوي.

(ضحاوي، خاطر، ٢٠١٥، ١٥٧)

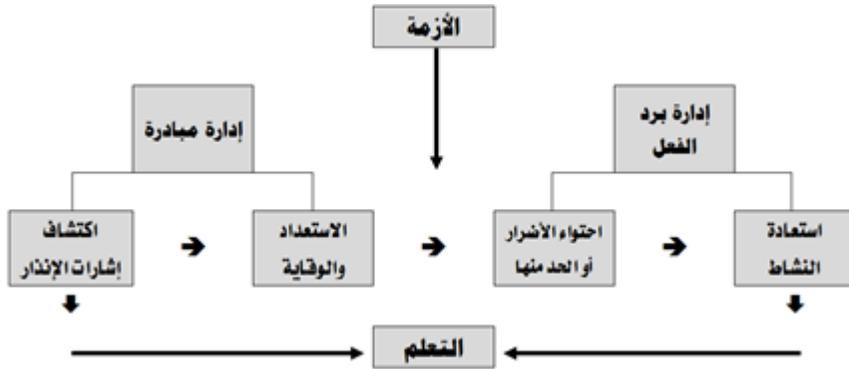
الفرق بين إدارة الأزمات، والإدارة بالأزمة:

إدارة الأزمة: هي طريقة لتجنب الطوارئ والتخطيط لما لا يمكن تجنبه وطريقة التعامل مع تلك الطوارئ عند حدوثها، حتى يمكن تخفيف نتائجها المدمرة (ضحاوي، خاطر، ٢٠١٥، ١٥٧).

وعلى ذلك فإن إدارة الأزمة هي عملية إدارية مستمرة تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة، وتعبئة الموارد والإمكانيات للتعامل مع هذه الأزمة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة. أما الإدارة بالأزمة: فهي نوع من الإدارة تقوم على افتعال الأزمات، وإيجادها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشكلات القائمة لدى الفرد أو المنظمة (ضحاوي، خاطر، ٢٠١٥، ١٥٧).

وعلى ذلك فإن الإدارة بالأزمة تقوم بافتعال الأزمات كأسلوب إداري تستخدمه الإدارة للتعامل مع بعض المشكلات القائمة الفعلية وفق البرنامج الزمني. مراحل إدارة الأزمات:

تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية، ويوضحها الشكل التالي:



شكل (١)

يوضح مراحل إدارة الأزمات. المصدر (ضحاوي، خاطر، ٢٠١٥، ١٥٧).

وفيما يلي توضيح ذلك:

١. المرحلة الأولى - اكتشاف إشارات الإنذار: عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها لفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وفي هذه المرحلة يتم تكوين فريق لإدارة الأزمة.
٢. المرحلة الثانية - التهيئة والاستعداد: وتتطلب هذه المرحلة توقع أسوأ وأفضل سيناريو لوضع الأزمة، والتخطيط في ضوء الأسوأ لمواجهة.

٣. المرحلة الثالثة- احتواء الأضرار والحد منها: وتتطلب هذه المرحلة إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنع انتشارها.

٤. المرحلة الرابعة- استعادة النشاط: لاستعادة نشاط المؤسسة يجب أن تقوم الروضة بالتنسيق مع الإدارة التعليمية بتنفيذ البرامج القصيرة والطويلة الأجل لمواجهة الأزمات (ضحاوي، خاطر، ٢٠١٥، ١٥٧).

كما يشير (عبد الحليم، ٢٠١١، ٣٦) إلى خمس مراحل لإدارة الأزمة، وهي:

١. اكتشاف إرشادات الإنذار.

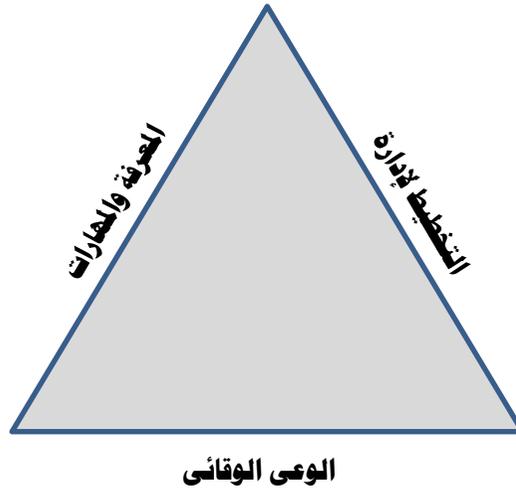
٢. الاستعداد والوقاية.

٣. احتواء الأضرار، أو الحد منها.

٤. استعادة النشاط.

٥. التعلم.

ولمواجهة الأزمات وإدارة الأزمات، فإنه يتم ذلك من خلال ثلاثة مجالات متشابهة، وهي المعرفة والمهارة- الوعي الوقائي- التخطيط لإدارة الأزمات، ويطلق على تلك المجالات مثلث إدارة الأزمات، والتي يوضحها الشكل التالي:



شكل (٢)

مثلث إدارة الأزمات. المصدر: (عبد الحليم، ٢٠١١، ٣٦٦)

معوقات إدارة الأزمات:

١. **ضعف القيادة المؤسسية:** حيث يتمتع بعض القادة بدرجة عالية من التوتر في معالجة الأزمات، ويسعون للخروج من الأزمات بسرعة، لأنهم يرون أن الأزمات خطر يهدد كيان المؤسسة التعليمية، ويرون الأزمات بعدسة مكبرة بإعطائها أكبر من حجمها الطبيعي، ويتخذ القرارات بمفرده وبسرعة، الأمر الذي يترتب عليه الفشل في التعامل مع الأزمات، ويزيد من نسبة المخاطر والتهديدات.

٢. **ضعف القدرة على اتخاذ القرار:** ففي الأزمات غير المتوقعة والغامضة وشديدة التأثير، فإن الاعتماد على أساليب اتخاذ القرارات التقليدية، يحقق تأزم في القرار، لأن متخذ القرار لا يمكنه التخلص من الوضع المحيط بموقف الأزمات الذي يتطلب اتخاذ قرارات في ظل تسارع الأحداث، وضيق الوقت ونقص المعلومات.

٣. **عدم وجود نظام معلومات عن الأزمات:** حيث تفتقد كثير من المؤسسات التعليمية لوجود نظام معلوماتي عن الأزمات يشمل المعلومات والبيانات عنها من داخل المؤسسة التعليمية وخارجها، مما يصعب من فاعلية إدارة الأزمات.

٤. **ضعف التخطيط أثناء الأزمات:** من الصعب وضع خطة موحدة للأزمات تكون مناسبة لجميع المؤسسات التعليمية وكل الأوقات والأزمات، نظراً لأن التخطيط للأزمات يوضع في ظل أهداف المؤسسة التعليمية، وعلى أساس الاستراتيجيات والسياسات والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة التعليمية.

(ضحوي، المليجي، ٢٠١٠، ١٩٧).

تصور مقترح لتطوير مؤسسات رياض الأطفال في دولة الكويت:
ينبع هذا التصور من فلسفة مؤسسات الأطفال، والتي تؤكد على أهمية هذه المرحلة في نمو الطفل ونمو شخصيته وقدراته المختلفة.
محاور التصور المقترح:

١. **المرحلة الأولى** - التوصل إلى معلومات بشأن الأزمة، وفي هذه المرحلة ترد بيانات ومعلومات من جهات مختلفة بشأن أزمة مثل وباء كورونا، فتقوم إدارة مؤسسات رياض الأطفال بتشكيل فريق عمل للتداول بشأن الأزمة.
٢. **المرحلة الثانية** - يتم وضع سيناريوهات بشأن الأزمة، ويتم التخطيط بشأن الوسائل الدفاعية التي يمكن استغلالها لمواجهة هذه الأزمة.
٣. **المرحلة الثالثة** - محاولة إعداد مجموعة من الوسائل الوقائية والمعرفية، وتكثيف الجهود المجتمعية والحكومية لوضع حلول للأزمة.
٤. **المرحلة الرابعة** - التواصل مع الإدارة التعليمية التابعة لها إدارة مؤسسات رياض الأطفال لتنفيذ مجموعة من البرامج القصيرة وهي التنبيه للأزمة وتوفير المعلومات الممكنة بشأنها، والبرامج الطويلة وهي في حالات الإصابة وكيفية التصرف بشأنها.
٥. **المرحلة الخامسة** - استعادة النشاط بعد الأزمة وتدوين الخبرات للاستفادة منها في المستقبل وعمل تقييم للجهود المبذولة، وذلك لعمل تغذية راجعة.

توصيات البحث

بناء على ما تناولته الباحثة في الإطار النظري للبحث فإنه يمكن تقديم التوصيات التالية:

١. تطوير مؤسسات رياض الأطفال بالكويت بالاعتماد على الجهود الذاتية والاستفادة من التطورات العالمية، وذلك في ضوء ثقافة المجتمع الكويتي.
٢. مناقشة المشكلات التي تواجه مديرات مؤسسة رياض الأطفال مع المسؤولين في وزارة التربية واقتراح الحلول بشأنها.
٣. الاهتمام بتقديم العلوم والمعارف الحديثة لمعلمات الرياض، وذلك تحت

إشراف جامعة الكويت وكادرها العلمي.

البحوث المقترحة

١. تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مجتمع المعرفة.
٢. تطوير التنمية المهنية لمديرات مؤسسات رياض الأطفال.
٣. التنمية المهنية للقيادات الوسطى بوزارة التربية في ضوء مدخل إدارة الأزمات.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع العربية:

١. العنيزان، فاطمة عوض (٢٠١٠). مسيرة رياض الأطفال في الكويت، رسالة التربية، سلطنة عمان، العدد (٢٨)، ص ص ٢٦-٣٥.
٢. عبد الرسول، أمل (٢٠١٣). تطوير إدارة مؤسسات بمصر في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنيا.
٣. مطاوع، هبة (٢٠٠٦). إدارة مؤسسات رياض الأطفال في مصر، دراسة مستقبلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة القاهرة.
٤. الناشف، هدى (١٩٩٧). رياض الأطفال، القاهرة، دار الفكر العربي.
٥. المشغان، منيرة (٢٠٠٠). دليل المعلمة لمرحلة ما قبل المدرسة، الكويت، مطابع الرسالة.
٦. الغانم، هيفاء عبد الله (٢٠٠٩). رياض الأطفال في دولة الكويت، المنظمة الإسلامية للتربية، والعلوم والثقافة، المملكة العربية السعودية.
٧. هلال، فتحي (١٩٩٩). واقع المناطق التعليمية بدولة الكويت ورؤية مستقبلية لتطويرها، وزارة التربية، إدارة البحوث التربوية، الكويت.
٨. عبد الحميد، صلاح (٢٠٠١). التعليم الابتدائي: تطوره وتطبيقاته واتجاهاته العالمية المعاصرة، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
٩. تقي، على عبد المحسن (٢٠٠٢). الإدارة التربوية في مؤسسات التربية الخاصة، الكويت، دار الفلاح للنشر والتوزيع.
١٠. الراوي، فيصل (٢٠٠٠). الإدارة التربوية: نظرياتها وتطبيقاتها في التعليم ورياض الأطفال، الكويت، مكتبة الفلاح.
١١. الجبر، زينب (٢٠٠٢). الإدارة المدرسية من منظور النظم، الكويت، مكتبة الفلاح.
١٢. تقرير التعليم للجميع (٢٠١٤). وزارة التربية، دولة الكويت.
١٣. عقيل، أميرة عبد الرقيب (٢٠١٢). تصور مقترح لتطوير إدارة مؤسسات

- رياض الأطفال بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية رياض الأطفال، جامعة القاهرة.
١٤. فوزي، صلاح الدين (٢٠٠٧). المدخل العلمي في الإدارة العامة، القاهرة، دار النهضة العربية.
١٥. عليوة، السيد (٢٠٠٢). مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، إدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، دار الأمن للنشر والتوزيع.
١٦. بدران، شبل (٢٠٠٠). الاتجاهات الحديثة في تربية طفل ما قبل المدرسة، القاهرة، دار المصرية اللبنانية.
١٧. عوض، محمد أحمد محمد (١٩٨٩). تربية الطفل قبل التعليم النظامي في مصر وبعض البلاد العربية، دراسة مقارنة، سوهاج، دار محسن للطباعة.
١٨. بدران، شبل (٢٠٠٣). نظم رياض الأطفال في الدول العربية والأجنبية، تحليل مقارن، القاهرة، دار المصرية اللبنانية.
١٩. عبد الحليم، طارق حسن (٢٠١١). الإدارة التربوية في الألفية الجديدة مدخل متجدد لعالم متغير، القاهرة، مكتبة دار العلوم.
٢٠. الشورجي، نبيلة (٢٠١٤). أساليب تربية طفل ما قبل المدرسة (بين النظرية والتطبيق)، القاهرة، دار النهضة العربية.
٢١. شحاتة، حسن (٢٠٠٤). مداخل إلى تعليم المستقبل في الوطن العربي، القاهرة، دار المصرية اللبنانية.
٢٢. ضحاوي، بيومي محمد؛ خاطر، محمد إبراهيم (٢٠١٥). الإدارة التربوية، الإدارة التعليمية والمدرسية والصفية، القاهرة، دار الفكر العربي.
٢٣. ضحاوي، المليجي (٢٠١٠). توجهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة، القاهرة، دار الفكر العربي.

٢٤. عليوة، السيد (٢٠٠١). إدارة الأزمات في المستشفيات، القاهرة، إيزاك للنشر والتوزيع.

٢٥. هريدي، أمين (١٩٩٣). فن إدارة الأزمات العربية في ظل النظام العالمي الحالي، مجلة المستقبل العربي، ص ص ١٣-٣٠.

٢٦. بدر، سهام (٢٠٠٢) اتجاهات الفكر التربوي في مجال الطفولة، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.

٢٧. بدوي، أحمد زكي (١٩٨٤). معجم مصطلحات العلوم الإدارية، القاهرة دار الكتاب المصري.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

1. Webster (1999). Ninth and Dictionary, Second Edition, Lifracic due Libnan, Beirut.
2. Al-Ameel, H., (2002). The effect of Different types of pre-school Curricula Cen some Aspects of children, Experience and Development in Saudi Arabia, phd. Dissertation, Cardiff University, UK.
3. Bundy, Jonathan (2017). Crisis and Crisis Management Integration: Journal of Management, Arizona State University.
4. Wester, Misse & Mbjork Malin (2017). A Brief Survey of the work being Performed by Crisis Organization in European Union meber state on Climate change effects, Journal of contingencies and Crisis Management, Vol. 25, No. 4, pp. 364-368.