



متطلبات تحقيق التنمية المهنية لمديرات رياض الأطفال بمصر

إعداد

د/ مروة ماهر قوطة

مدرس أصول التربية بكلية التربية - جامعة دمياط

المجلد (٧٥) العدد (الثالث) الجزء (الأول) يوليو ٢٠١٩م

## مقدمة:

إن القيادة من الموضوعات التي تحظى باهتمامات الإنسان في حياة الشعوب والأمم، حيث إن إدارة الناس وقيادتهم من المتغيرات الهامة مما جعلها بالغة الأهمية عبر الأزمنة والعصور، وبخاصة في ظل التقدم العلمي الهائل والانفجار المعرفي والتطور في مختلف مجالات الحياة، ومع تصاعد وتوسع التطور تزايد الاهتمام بتركيبة الموارد البشرية وتطلعاتها وتطلب ذلك نوعاً خاصاً من القيادات التي تستطيع أن ترتقى بمستوى التابعين، ومن أجل الإنجاز الأفضل والتنمية الذاتية وتحقيق المقدر على التنافس البناء.

ولقد دفع هذا التطور في شتى نواحي الحياة إلى الاهتمام بتطوير مفاهيم العمل ووسائله وأساليبه ليتماشى مع تلك التطورات التي يشهدها العالم من أجل تحقيق التناغم والانسجام والاستفادة من معطيات العلوم الحديثة في بناء اتساق ونظم المستقبل، ويؤكد هذا على الحاجة إلى مقومات جديدة و قدرات تنافسية في بناء الإنسان الذي سيقود نظم المستقبل والحرص على زيادة فعاليته وكفاءته، سعياً إلى بناء قائد عصري فاعل (العجمي وحسان، ٢٠٠٧: ٢).

كما يتطلب ذلك التطور نوعيات جديدة من القادة عالية الكفاءة ورفيعة المستوى الأكاديمي والمهني والثقافي والأخلاقي، قادرة على تعلم مهارات التفكير الإبداعي ومهارات البحث والاستكشاف الذاتي، ولديها الفهم والوعي للطبيعة المتغيرة للمجتمع الأكبر الموجودة به المؤسسة، وهذا يتطلب أن يكون القادة ممارسين ودارسين يتفهمون بشكل موضوعي طبيعة قدراتهم القيادية ومعرفتهم بالإدارة، فكل قائد يحتاج المستقبل (حسين، ٢٠٠٥)، والقائد العصري اليوم هو القائد القدوة فهو معني بتحقيق الرفاهية للعاملين معه يرفع من روحهم المعنوية ويعزز إنتاجيتهم يتعامل معهم بروح الفريق وأنهم شركاء في المؤسسة يسعون معاً لتحقيق الأهداف (منيرة محمد فارس العريضي، ٢٠١١: ٢٤٢).

ولتحقيق الأهداف التربوية بشكل فعال، تأتي عملية توافر إدارة تربوية تهتم بالعناصر البشرية والمادية وتعمل على تحقيق أهداف العمل والعاملين في آن واحد، إذ

تعد الإدارة التربوية ميداناً مهماً للدراسات العلمية الحديثة في عصر التقدم العلمي والمعرفي والتكنولوجي. (عبد العظيم سلامة حسين ، ٢٠٠٦: ٢٧)

ومن هنا فقد تطورت النظرة إلى الإدارة التربوية بشكل كبير نتيجة إضفاء الصبغة العلمية عليها، والنظر إلى الإداري على أنه صاحب مهنة، فضلاً عن استخدام النظريات والنماذج في دراسة الإدارة بوصفها ظاهرة سلوك وأداء وتفاعل اجتماعي وعلاقات إنسانية، الأمر الذي يمكن القائمين عليها من أداء مهماتهم على الوجه الأمثل، وبالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف المؤسسات التربوية. (راتب السعود، ٢٠١٣: ١٥)

ولذا فالقيادة التربوية هي جوهر العملية الإدارية، وتتبع أهميتها من أهمية الدور الذي تؤديه في المنظمات الإدارية وما له من تأثير في جوانب العملية الإدارية، إذ تشير القيادة إلى وجود علاقة مباشرة بين القائد والمرؤوسين، وهي ذلك النوع من القيادة التي تتولى مسؤولية تحقيق أهداف العملية التربوية من خلال قيام العاملين في المؤسسات التربوية بالواجبات المنوطة بهم، إذ لا يمكن أن يؤدي القائد التربوي دوره بفاعلية دون وجود الجماعة وتضافر جهودها . (راتب السعود ، ٢٠١٣: ٧٥).

إن القائد التربوي يحتل دوراً رئيسياً من حيث مسؤوليته عن أداء الآخرين العاملين معه ، بالرغم مما قد يتعرض له في سبيل ذلك من ضغوطات من جهات شتى، فهناك طلب مستمر على تحقيق أداء يتسم بالكفاية والفاعلية، وتعظيم دور المعلمين والطلبة في العملية التربوية، والتوفير في النفقات، وتحقيق مخرجات بشرية قادرة على شق طريقها في سوق الأعمال المتغير المليء بالتحديات (هاني الطويل ، ٢٠٠١: ٣).

ويرتبط نجاح العمل التربوي بوجود قيادة حكيمة، تشرف على تخطيط العمل وتنسيق جهود العاملين فيه، وتوجيهها نحو الأهداف المرسومة، وتتعاظم هذه المسؤولية كلما كان العاملون معه على قدر عال من الثقافة والمعرفة تتطلب أن يكون القائد في مستوى الدور الذي يقوم به، وأن يتصف بصفات شخصية مميزة، حتى يكتسب ثقتهم ويتمكن من التعامل الفاعل معهم (عبد المنعم سعد ٢٠٠٦: ٢).

والقيادة عملية يمكن صناعتها كما يمكن إعادة اختراعها، والتفكير فيها، وتشكيلها بما يمكنها من إدارة مؤسسات المستقبل بكفاية وفاعلية. ومن أجل تطوير القيادة التربوية وتحديثها لإحداث نقلة نوعية ملموسة في أدائها ينبغي الحرص على

تطويرها من خلال تنظيم برامج نوعية للتدريب انطلاقاً من مبدأ تحقيق التنمية المهنية المستدامة للعاملين (منى مؤتمن ، ٢٠٠٤ :٦).

كما أن القيادة هي إحدى متغيرات التميز، وركن هام من أركانه. لذا فإن المسؤول التربوي يجب أن يكون قائداً تربوياً يقظاً وشجاعاً تحركه دوافعه الداخلية ليحافظ على تميزه من خلال نظريته الثاقبة للمستقبل، مما يمكنه من العمل المستمر وإثراء أدائه وتحسين مختلف مكونات النظام الذي يرأسه، الأمر الذي يتطلب الإعداد والتدريب لمثل هؤلاء القادة حتى يتمكنوا من القيام بأعمالهم. لذا فإن القادة مطالبون بأن يكونوا أكثر حساسية لمتطلبات تحدي التميز والتمايز والنوعية وأكثر اهتماماً وتشجيعاً للابتكار والإبداع وأكثر كفاءة ومرونة في ممارستهم لتحقيق التميز في تجسيد أهداف نظمهم ومراعاة المتطلبات المستجدة لبيئاتهم وإطلاق الطاقات الكامنة للعاملين معهم وتشجيعهم على الجرأة في المبادرة وفي الإصلاح عن مهاراتهم وممكناتهم الإبداعية (هاني الطويل ، ٢٠٠٦ :٥).

وتعد مرحلة الطفولة مرحلة أساسية ومهمة في حياة الإنسان، حيث تعد اللبنة الأولى التي تساعد في تشكيل شخصية الإنسان وتنميتها من جميع الجوانب ، لذلك من الضروري أن نولي أهمية خاصة لهذه المرحلة من حياة الإنسان، وقد فوضت الدولة مؤسسات رياض الأطفال مسئولية إعداد وتنمية شخصية الطفل وذلك لإعداد شباب المستقبل الإعداد المناسب مع متغيرات وتحديات العصر.

ولذا فإن مهمة إدارة رياض الأطفال تتطلب إدارة واعية تنظم حركتها، وتقود العمل فيها في ظل فلسفة هذه المرحلة مستهدفة تحقيق ما وضع لها من أغراض وأهداف، الأمر الذي يفرض على القائمين بهذه المؤسسات أن يكونوا على دراية كاملة بفلسفة وأهداف رياض الأطفال والأسانيد القانونية والتشريعية التي تستند عليها في تنظيم وإدارة شئونها (السيد عبد القادر شريف ، ٢٠٠٩ :٢٢٣).

#### مشكلة البحث:-

إن نجاح إدارة الروضة يقاس بمدى قدرتها على تطوير وتنمية مواردها البشرية والمادية ، والتقدم الذي يحرزه الأطفال ما هو إلامعيار لنجاح الروضة وإدارتها، وقد شهدت السنوات الأخيرة إهتماماً متزايداً على المستوى العربي والعالمى بالطفولة، وما

ازدهار الأمم وتقدمها إلا بالعناية التي تقدمها الأمة لتنشئة أطفالها تنشئة صحيحة من خلال الإدارة الناجحة فهي الوسيلة المهمة لتحقيق الأهداف المنشودة (أمل حمودي عبيد الجميلي، ٢٠١١ : ٥٧)

**ومن منطلق أن التنمية المهنية لمديرات رياض الأطفال أصبحت ضرورة مهمة** في ظل عالم يتسم بالتغيرات المتلاحقة، إذ اتسع دور القائد التربوي وأضيفت له أعباء ومسؤوليات فرضتها عليه طبيعة العصر وتحدياته، وأصبحت التنمية المهنية الوسيلة الأساسية لإكسابه العديد من المهارات والكفايات التي تمكنه من مواكبة متغيرات العصر . (جميلة كالوكي ، ٢٠١٤ : ٥٧٦)

كما أنها تعمل على التغلب على الصعوبات والمعوقات والعادات غير الإيجابية وعلى التحسين المستمر للأداء الحالي والتطوير المستقبلي لكفاءتهم ومهاراتهم ومعارفهم بما في المستقبل من تحديات وتغيرات (ريم القحطاني ، ٢٠١٥ : ٣)، وأدى هذا إلى تغيير المدرسة لفلسفتها وأدوارها وأهدافها وبالتالي تغيير في أدوار مدير المدرسة، فمن ميسر للعمل إلى مطور وقائد لتغيير، ومن رئيس يصدر الأوامر إلى داعم وموجه ، ومن إداري إلى قائد صاحب رؤية يؤثر ويلهم ويحفز، ويغرس الثقة في نفوس العاملين ويشركهم في القيادة، ويزيد من دافعيتهم ويشجعهم على الإبداع، ويمنح كل عضو اهتماماً فردياً خاصاً، ويرتقى باهتماماتهم واحتياجاتهم ليصنع منهم قادة آخرين. وتشير الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم إلى الحاجة للعنصر البشري القادر على القيادة الجيدة على المستوى التنفيذي أو على مستوى القيادات التعليمية والإدارية، ويعتبر هذا أهم التحديات التي تواجه وزارة التعليم (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤ : ٤٦).

وقد أشارت وزارة التربية والتعليم ٢٠١٤م إلى تدني جودة التعليم قبل الجامعي، وغياب التحسين الكيفي والنظرة المستقبلية في مجال العلوم والرياضيات واللغات والأنشطة المدرسية، وضعف نظم التقويم والامتحانات، وأيضاً غياب التوظيف الأمثل لتكنولوجيا التعليم، وانفصال مخرجات التعليم عن حاجات المجتمع. وضعف الاهتمام بذوي الاحتياجات الخاصة. وغياب المحاسبية والشفافية، وضعف تطبيق

سياسات اللامركزية، لإضافة إلى ضعف نظم الاتصال والمعلومات والسلم التعليمي ومدى كفاءته (وزارة التربية والتعليم ، ٢٠١٤ : ٥٣).

وانطلاقاً من واقع التنمية الإدارية على وجه العموم أشارت بعض الدراسات إلى أنها ليست على المستوى المأمول. وعلى الرغم من المسؤولية الملقاة على عاتق مدير المدرسة فهو المسؤول الأول عن تنفيذ متطلبات العمل، كما أنه المسؤول عن جميع ما يتعلق بالنواحي الإدارية والفنية وعن النواحي المالية الخاصة بموارد المدرسة وعن الإشراف الإداري والفني وتطوير الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة إلا أن ضعف أداء مدير المدرسة في القيام بأدواره ومهامه الموكلة إليه، وإنعدام ثقة المجتمع بمدير المدرسة وهيئة التدريس في إمكانية قيامهم بأي تجديد تربوي أو التخطيط له بشكل سليم ومتكامل، وتنفيذه داخل المدرسة، مع نقص الإمكانيات المادية والبشرية لدى العاملين داخل المدرسة وعجزهم في بعض التخصصات، وحاجة أفراد الإدارة المدرسية إلى اكتساب الأسس والمهارات العلمية اللازمة لصنع القرارات (وفقي أبو علي ، ٢٠١١ : ٤) ، ( محمد حنفي، عبد الناصر رشاد ، ٢٠٠٩ : ٦١) ، (سميحة مخلوف ، ٢٠٠٧ : ٣٦٥).

وقد أثبتت الدراسات والخطط الحديثة أن هناك بعض السلبيات وأوجه القصور التي تواجه نظام التنمية المهنية لتوفير العنصر البشري الجيد سواء على مستوى العمليات أو على مستوى القيادات التربوية والإدارية ومن هذه السلبيات ( وزارة التربية والتعليم ، ٢٠١٠ : ١٤٦-١٤٧):

١- عدم وجود قدر كاف من ثقافة مهنية إيجابية تعتمد على الإلتزام بالنظام الرسمي والإنجاز والمعاملة العادلة لجميع العاملين، وتوفير قدر كبير من الشفافية وكفاءة الاتصال في جميع الاتجاهات.

٢- الغموض والارتباك في فهم وتطبيق اللامركزية، وما أسفر عنه من عدم توافر هياكل تنظيمية معتمدة تحدد السلطات والاختصاصات والمسؤوليات لكل وظيفة على كل مستوى من المستويات التنظيمية في الوزارة والمديريات والإدارات التعليمية والمدارس.

٣- عدم كفاية الموارد البشرية والمالية والفنية المتاحة في الإدارات التعليمية والتي تعينها على دعم العملية التعليمية على مستوى المدارس.

٤- نقص القيادات التربوية والإدارية المؤهلة على مستوى المدرسة نتيجة لعدم وجود نظام جيد لإدارة الموارد البشرية مما أدى إلى عجز شديد في القيادات المؤهلة والقادرة على إدارة العملية التعليمية بالكفاءة المنشودة.

كما أوضحت العديد من الدراسات ومنها دراسة رضا سمير حسني سعد ( رضا سمير حسني سعد ، ٢٠١١ : ٧٧) أن هناك معوقات تواجه إدارة مؤسسات رياض الأطفال منها : افتقار غالبية رياض الأطفال إلى جهاز إداري متخصص ومستقل عن المدرسة الابتدائية حيث يشرف مدير المدرسة الابتدائية عليها ، كثرة اللوائح والقرارات الوزارية المنظمة للعمل برياض الأطفال مما يعوق العمل الإداري بها.

وأكدت العديد من الدراسات الأخرى ومنها دراسة عقيل (أميرة عبد الرقيب محمد عقيل ، ٢٠١٢) ، عبد الرسول (أمل فتحي عبد الرسول ، ٢٠١٢) على أهمية تطوير إدارة رياض الأطفال لتحقيق الأهداف المنشودة.

لذا أصبحت التنمية المهنية المستمرة للقيادات التربوية ومنها مديرات رياض الأطفال من أكثر المجالات التي شهدت زيادة في الإهتمام في السنوات الأخيرة، مما يؤكد حاجة القيادات إلى تطوير ، تحسين المهارات القيادية والإدارية ليتمكنوا من مواكبة التغيرات السريعة والمتلاحقة .

ولقد أصبح التغيير سمة من سمات العصر، ومن هذا المنطلق لابد من الإهتمام بإدارة مؤسسات رياض الأطفال على نحو يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة والمساهمة الفعالة في بناء المجتمع ، لذلك لابد من العمل على تطوير الإدارة وتنميتها.

في ضوء ما سبق فقد تبين للباحثة وجود معوقات تحول دون التنمية المهنية لمديرات رياض الأطفال مما يؤثر سلبا على مستوى جودة مؤسسات رياض الأطفال، ومن هنا تظهر مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن تفعيل التنمية المهنية لمديرات رياض الأطفال بمصر؟

ويتفرع من ذلك التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:-

- ما الإطار المفاهيمي للتنمية المهنية لمديرات رياض الأطفال بمصر؟
- ما واقع أدوار مديرة رياض الأطفال ومهامها وخصائصها؟
- ما المعوقات التي تحول دون التنمية المهنية لمديرات رياض الأطفال؟
- ما أهم المتطلبات التنفيذية اللازمة لتحقيق التنمية المهنية لمديرات رياض الأطفال بمصر؟

أهداف البحث :-

يتمثل هدف البحث في :-

الوقوف على متطلبات التنمية المهنية اللازمة لمديرات رياض الأطفال .

أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من أهمية التنمية المهنية للقيادات التربوية، حيث تسهم في :

- تحديد الاحتياجات المهنية لمديرات رياض الأطفال.
- تحديد أهم الصعوبات التي تواجه تلبية الاحتياجات المهنية لمديرات رياض الأطفال.

منهج البحث:

يستخدم البحث الحالي منهج البحث الوصفي التحليلي حيث إنه أكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها فهو منهج يقوم على جمع أوصاف دقيقة مفصلة عن الظواهر الموجودة بقصد استخدام المعلومات والبيانات لوضع خطط أكثر ذكاء لتحسين الأوضاع والعمليات الاجتماعية والتربوية (ديوليب فان دالين ، ١٩٩٥).

مصطلحات البحث:

مديرة رياض الأطفال :

عرفت على أنها القائد التربوي، وهي القائمة على تنفيذ السياسة التعليمية والمخطط لجميع الشؤون التربوية في الروضة (سمية محمد الشريفات، عبير محمد الشريفات، ٢٠١٥ :٢٥٧)، وهي المسؤولة عن كل جوانب العملية التربوية والصحية في الروضة، ومن الأهمية بمكان أن تكون متخصصة تربوياً في مجال رياض الأطفال (ممدوح عبد الرحيم الجعفري، ٢٠١١: ١٠٩).

### التنمية المهنية:

عرفت التنمية المهنية بأنها : " عبارة عن كل جهد مخطط ذاتي أو موجه، ويرمي إلى رفع مستوى القيادات الإدارية بمديريات التعليم في الجوانب المهنية والشخصية بهدف الوصول إلى الكفاءة والفاعلية في أداء المهنة القيادية والشعور بالأمن والرضا عن النفس" ( مسلم المسهلي ، ٢٠٠٤ : ١٥).

من هذا المنطلق نجد أن مفهوم التنمية المهنية لمديريات رياض الأطفال : "عبارة عن كل جهد مخطط أو موجه ، يرمي إلى رفع مستوى مديريات رياض الأطفال بمؤسسات رياض الأطفال في مختلف الجوانب المهنية والشخصية بهدف رفع كفاءة وقدرات المديريات لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية".

### خطوات البحث:

سوف يسير البحث على النحو التالي:  
أولاً: الدراسات السابقة.

ثانياً: الإطار النظري :- ويشمل

المحور الأول: إطار نظري مفاهيمي حول التنمية المهنية لمديريات رياض الأطفال بمصر (وذلك للإجابة على السؤال الأول من أسئلة مشكلة البحث)

المحور الثاني: واقع أدوار مديريات رياض الأطفال ومهامها وخصائصه بمصر ( وذلك للإجابة على السؤال الثاني من أسئلة مشكلة البحث)

ثالثاً: الإطار الميداني ( وذلك للإجابة على السؤال الثالث من أسئلة مشكلة البحث)

رابعاً : تصور مقترح للمتطلبات التنفيذية اللازمة لتحقيق التنمية المهنية لمديريات رياض الأطفال ( وذلك للإجابة على السؤال الرابع من أسئلة مشكلة البحث)

أولاً: الدراسات السابقة

(١) دراسة عبد العزيز العريني ( ١٤٢٤هـ / ٢٠٠٣م):

هدفت الدراسة إلى تحديد الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، وكذلك التعرف على مدى ممارسة مديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية لكفاياتهم الأساسية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمداً على مقياس الكفايات الذي أعده كأداة لجمع المعلومات طبقه على عينة

الدراسة المكونة من (٥٧٠) مديراً في خمس مناطق تعليمية من الإدارات العامة للتربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية يمارسون كفاياتهم الأساسية بوجه عام بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لدرجة ممارسة الكفايات الأساسية من قبل أفراد الدراسة (٣.٩٠) من أصل (٥) درجات.

### ٢) دراسة مطر الشمري (٢٠٠٤):

هدفت الدراسة إلى الوقوف على آليات التنمية المهنية للقيادات التربوية بدولة قطر، والكشف عن واقع برامج التنمية المهنية وتحليلها والوقوف على إيجابياتها وسلبياتها في ضوء إدارة الجودة الشاملة، وذلك من أجل تطويرها ضمن الإطار الثقافي للدولة . استخدمت الدراسة الوصفي في جمع وتحليل البيانات، إضافة إلى الإستعانة بأسلوب دلقي باعتباره أسلوباً عملياً في التنبؤ بالتصور المقترح من خلال استطلاع آراء الخبراء والمتخصصين في موضوع البحث. توصلت الدراسة إلى وجود جوانب إيجابية وسلبية في برامج التنمية المهنية للقيادات التربوية المنفذة في الوزارة ، حيث رأت مجموعة البحث أن مستوى التنمية المهنية ضعيف، بينما رأت المجموعة الأخرى أن مستوى التنمية المهنية مناسب . وغياب الخطة المتكاملة والمنظمة لبرامج التنمية المهنية وضعف تحديد الاحتياجات التربوية للقيادات التربوية قبل طرح البرامج التدريبية.

### ٣) دراسة هانت شيرميهور (٢٠٠٤)

هدفت الدراسة إلى معرفة برنامج التدريب التطويري كمنحى لتطوير الأداء في المؤسسات التعليمية، وتحديد فاعليته، وتحديد المهارات والاحتياجات التعليمية اللازمة للعاملين للقيام بمسؤولياتهم، والوصول إلى تصميم خطة عملية لتطبيق فعاليات البرنامج التدريبي ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة: حيازة المجموعة التجريبية التي خضعت إلى البرنامج على مستوى أداء مرتفع، بحيث تمكن أفرادها من بناء الخطط التطويرية اللازمة لهم بعد امتلاكهم المهارات والمعارف التي ساعدتهم على القيام بأعمالهم.

## ٤) دراسة ماجريث باربر (٢٠٠٦)

هدفت الدراسة إلى تطوير مديرين ناجحين من خلال تحليل عملية محتوى المواد التدريبية لثمانية برامج تدريبية مهنية في تدريب مديري المدارس على قيادة المدرسة وذلك في خمس ولايات أمريكية، وتم استخدام المنهج التحليلي وتضمن تحليل سياسات التدريب، والتكلفة المالية للبرامج، وملاحظة سلوك عينة المديرين الذين خضعوا للتدريب من أجل التعرف إلى قوة تأثير البرامج التدريبية في قيادة المديرين لمدارسهم، وأظهرت نتائج الدراسة قوة تأثير للبرامج التدريبية على قيادة المديرين لمدارسهم.

## ٥) دراسة عادل جار الله (٢٠٠٦):

هدفت الدراسة إلى تعرف دور القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم في ضرورة تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، بما يسهم في تطوير وتحسين مستوى الخدمات التعليمية والتربوية، باعتبار أن القيادات الإدارية أهم عنصر قادر على تحقيق النمو والتطوير للخدمة في الوزارة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي المناسب واعتمد على استمارات الاستقصاء أداة لهذه الدراسة. توصلت الدراسة إلى وجود حاجة ماسة للبرامج والدورات التدريبية للقيادات الإدارية والعاملين بوزارة التربية والتعليم، بأنه لا يوجد وعي من الإدارة العليا لمفهوم الجودة الشاملة كأسلوب إداري، كما دعت الدراسة إلى ضرورة بناء الصف الثاني من القيادات الإدارية للمساعدة في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

## ٦) دراسة عبد الله الحربي (٢٠٠٦):

هدفت الدراسة إلى تطوير نظام التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية من خلال تعرف واقع التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية ووضع بدائل لتطوير هذا الواقع ، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى : ضعف اهتمام برامج التنمية المهنية بتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وضعف الاهتمام ببعض الأساليب المهمة لتحقيق التنمية المهنية للمديرين مثل : البعثات الخارجية واستقدام خبراء من الخارج وعرض خبرات الدول المتقدمة وإجراء البحوث، وتدني مستوى التحفيز لدى المتدربين.

## (٧) دراسة بامبلا سالازار (٢٠٠٧):

هدفت الدراسة إلى تعرف الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في المناطق الريفية في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس في سبع ولايات أمريكية هي : (ألاسكا، أيداهو، مونتانا، نيفادا، أوريغون، يوتا، وواشنطن)، إذ يوجد عدد كبير من هذه المدارس الريفية في هذه الولايات، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك احتياجات تدريبية ضرورية لمديري المدار تمثلت بالآتي: (بناء فرق عمل، إنشاء منظمة التعلم، التحفيز، الاتصال الفعال، إحداث التغيير المنشود، التطوير الإداري التنظيمي، والنمو المستمر للمديرين)، إذ تم ترتيب تلك المجالات من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية وفق نتائج الدراسة.

## (٨) دراسة براد بيزيل (٢٠١١):

هدفت الدراسة إلى فحص طبيعة التطوير المهني لمديري المدارس الريفية في المناطق الرئيسية في ولاية فرجينيا، وتكونت عينة الدراسة من (١٣) من مديري المدارس الابتدائية العامة، والمتوسطة والمدارس الثانوية تمت مقابلتهم حول تجاربهم للتطوير المهني، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام منهج البحث النوعي، إذ طلب من مديري المدارس وصف الماضي والحاضر حول تجارب التنمية المهنية، وتحديد المعوقات التي تحول دون الوصول إلى التطوير المهني، وتقديم وجهة نظرهم فيما يتعلق بأهمية التنمية المهنية التي يركز على قيادة المدرسة، وبينت نتائج الدراسة غياب التطوير المهني، وقلة فرص التطوير المهني التي توفرها المنطقة التعليمية، وتدني المعرفة بالتطوير المهني، فضلاً عن تدني مستوى تكنولوجيا المعلومات لتنمية مدير المدارس.

## (٩) دراسة منصور الحميدي (٢٠١٥):

استهدفت الدراسة التعرف على إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لووكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني من ناحية المهارات ( الفنية - السلوكية - التخطيطية) من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس، والتعرف على أبرز المعوقات التي تحد من إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لووكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس، تم استخدام

المنهج الوصفي التحليلي وكذلك تم استخدام المنهج التحليلي المقارن لمعرفة درجة الفروق ودلالاتها بين آراء مجتمع الدراسة تجاه ذلك الإسهام. تكون مجتمع الدراسة من تسعة مشرفي إدارة مدرسية وتسعة وثمانين مدير مدرسة بمحافظة الطائف دون قراها أو هجرها. وتوصلت الدراسة إلى أن برنامج تدريب القيادات التربوية يسهم بشكل كبير في تطوير أدائهم المهني.

(١٠) دراسة عقيل (٢٠١٢):

استهدفت الدراسة تطوير إدارة رياض الأطفال في اليمن ، وتوضيح أهمية إدارة رياض الأطفال في اختيار الكادر البشري وتدريبه وتوعيته بأهمية العلاقة بين الروضة وأولياء الأمور واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى أهم المشكلات الإدارية الخاصة بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة.

(١١) دراسة العزب (٢٠١٣)

استهدفت الدراسة التعرف على التحديات التي تواجه إدارة مؤسسات رياض الأطفال في مصر والاستفادة من خبرة بعض الدول لمواكبة حركة تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت إلى تصور مقترح لإدارة رياض الأطفال.

تعليق عام على الدراسات السابقة:-

من خلال استعراض الدراسات العربية والأجنبية يمكن رصد العديد من أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين البحث ، ولرصد ذلك تلقي الباحثة نظرة تحليلية على كل نوع من هذه الدراسات ومقارنة أوجه التشابه والاختلاف وجوانب الاستفادة ، وأهم ما يميز هذا البحث كما يلي:-

- من حيث أوجه التشابه:-

تشابه البحث الحالي من حيث الموضوع وهو التنمية المهنية مع دراسة مطر الشمري (٢٠٠٤) ، ودراسة عبد الله الحربي (٢٠٠٦) ، ودراسة منصور الحميدي (٢٠١٥) ومن حيث التعرف على المعوقات مع دراسة مطر الشمري (٢٠٠٤).

- من حيث أوجه الاختلاف :-

تميز البحث الحالي بتناوله لموضوع متطلبات تفعيل التنمية المهنية لمديرات رياض الأطفال بمصر ووضع تصور مقترح للمتطلبات التنفيذية اللازمة لتحقيق التنمية المهنية لمديرات رياض الأطفال بمصر.

- مدى الاستفادة من الدراسات والبحوث السابقة:-

استفادت الباحثة من الدراسات والبحوث السابقة في تحديد الإطار النظري والمفاهيمي للتنمية المهنية وكذلك التعرف على واقع أدوار مديرات رياض الأطفال ومهامها وخصائصها بمصر.

وكذلك تحديد المشكلة موضوع الدراسة والتي تمثلت في متطلبات تفعيل التنمية المهنية لمديرات رياض الأطفال بمصر.

ثانياً : الإطار النظري

المحور الأول: التنمية المهنية المستدامة ( ماهيتها - أهميتها - أهدافها)  
مفهوم التنمية المهنية المستدامة:

يعرف عبد السلام ( ٢٠٠٧ : ٤٣١ ) التنمية المهنية المستدامة بأنها العملية التي تهدف إلى إضافة معرفة مهنية جديدة، وتنمية المهارات المهنية، وتنمية وتأكيد القيم المهنية الداعمة للسلوك.

وتعرف نادية عبد المنعم، وعزة بمصطفى (٢٠٠٨ : ١٥٧) التنمية المهنية المستدامة لإدارة المدرسة بأنها : " هي عمليات وأنشطة مستمرة يمكن من خلالها إحداث التغييرات والتحسينات المطلوبة في اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومهاراتهم وقدراتهم وإكسابهم كافة الخبرات والمعلومات التي يحتاجونها والتي لا يكون لها انعكاس مباشر على أداء الإدارة فقط، ولكن على أداء جميع العاملين في المدرسة ، حيث إن هذه العمليات يجب أن تكون جزءاً من العمل اليومي لهذه الفئة".

ويعرفها قاسم الحربي (٢٠٠٧) بأنها : " عملية منظمة مدروسة لبناء مهارات تربوية وإدارية وشخصية جديدة لدى مدير المدرسة، تلزم أداء فعال للمسؤوليات المدرسية اليومية لتحقيق غرض أسمى وهو تحسين الفعالية والكفاءة في عمله المدرسي " .

ويطلق على التنمية المهنية " المستدامة"، وذلك لأنها عملية مستمرة في تحديث المعارف المهنية وتطوير الكفايات المهنية خلال الحياة العملية للفرد، وهي مفتاح للحصول على الفرص المهنية للفرد اليوم وفي المستقبل . وسميت التنمية المهنية المستدامة وذلك لأنها ( دينا زكي ، ٢٠١٠ : ٦٤٠ ) :  
مستمرة : أن التعلم لا يتوقف بغض النظر عن السن والمكانة.  
مهنية: لأنها تركز على الكفايات المهنية في المهن.

**أهداف التنمية المهنية المستدامة لمديرات رياض الأطفال:**

تتمثل اهداف التنمية المهنية لمديرات الرياض فيما يلي:

- ١- تقديم العون الضروري للقيادات التربوية والمعلمين الجدد ، ومن يمارس منهم لأول مرة مسؤولية جديدة أو يدخل ميداناً جديداً من ميادين العمل التربوي.
  - ٢- زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق بما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من ناحية أخرى.
  - ٣- تنمية المعارف النظرية والمفاهيم الوظيفية الخاصة بالقائد التربوي.
  - ٤- تبني رؤية تعليمية وتقاسم هذه الرؤية مع المجتمع المدرسي وقيادة العملية التعليمية نحو الأهداف المرجوة.
  - ٥- تهيئة المناخ المدرسي الملائم الذي يساعد على تنمية الشعور بالانتماء وتحقيق الرؤية الدراسية المتميزة، مما يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لدى القيادات التربوية.
- كما أن هناك أهدافاً عامة لتدريب القيادات التربوية أثناء الخدمة تتمثل في : (منصور الحميدي ، ٢٠١٥ : ٣٠-٣١)
- رفع مستوى أدائهم ، وتحسين اتجاهاتهم، وتطوير مهاراتهم ومعارفهم، وزيادة قدرتهم على الإبداع والتجديد.
  - زيادة إلمامهم بالطرق والأساليب الحديثة في توجيه العملية التعليمية ، وتعزيز خبراتهم في مجالات التطبيق.
  - تبصيرهم بمشكلات النظام التعليمي القائم ووسائل حله، ودورهم تجاهها.
  - تعميق وعيهم بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي يتعرض لها المجتمع ومحاولة ترجمتها إلى أنماط سلوكية في مجال الممارسة التوجيهية.

- تنمية الإحساس لديهم بالنواحي الإنسانية وفهم فلسفة الأمة وأهدافها التربوية. وتكمن قيمة التنمية المهنية لرياض الأطفال في كونها (فتحي درويش محمد عشبية، ٢٠١١: ٧٤-٧٥):
- تزيد من الرضا الوظيفي والنمو المهني لدى معلمات ومديرات الرياض.
- تساعد على تحقيق جودة أداء العاملين بالروضة على ضوء ما توفره لهم من فرص التنمية المهنية المستمرة .
- تزيد التفاعل الإيجابي بين العاملين بالروضة وأفراد المجتمع المحيط. وهناك أهدافاً خاصة لتدريب القيادات التربوية أثناء الخدمة ، وقد وردت تلك الأهداف في دليل الدورات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية، وهي (منصور الحميدي ، ٢٠١٥ : ٣٢) :
- تعريف الدارسين بأهم الاتجاهات والنظريات الحديثة في التربية وطرق التدريس العامة ، وأثرها في عملية تحسين التعليم والتعلم، وتبصيرهم بالوسائل والمعينات التعليمية وكيفية استخدامها في التدريس.
- اطلاعهم على أهم الحقائق والنظريات العامة في الإدارة المدرسية والأسس التي تبنى عليها، وأهم الاتجاهات الحديثة منها، وأثر ذلك على النمو المهني للمدرسين، وخلق ظروف ملائمة للعمل، وتوطيد العلاقات الإنسانية بين الأعضاء العاملين في المدرسة.
- إعطاؤهم فكرة عن الإشراف التربوي بمفهومه الحديث وتعريفهم بأساليبهم وأنواعه وأهم الاتجاهات الحديثة فيه وأثر ذلك على النمو المهني للمعلم وتقويم كفايته، وبالتالي تحسين عملية التعليم الهامة في ضوء الأسس والنظريات المتبعة في تقويم المناهج.
- إعطاء المتدربين فكرة شاملة عن الإدارة العامة وطبيعتها وتطبيقاتها، وأهم الوظائف الإدارية التي على المدير أن يزاولها في أي مؤسسة.
- إعطاؤهم فكرة عامة عن التخطيط التربوي وأهميته وأهدافه والعوامل التي تؤثر فيه، ودراسة نظام التعليم فيه والأسس التي يبنى عليها، وكيفية ترجمة هذا النظام التعليمي إلى أهداف تربوية محددة.

- تعريفهم بالمناهج وأنواعها وأساليبها، مع دراسة المناهج والكتب المقررة في المراحل التعليمية المختلفة قبل الجامعية، ومدى ملاءمتها للسياسة التعليمية العامة، وفي ضوء الأسس والنظريات المتبعة في تقويم النتائج.
- التعرف على المبادئ التي على القائد التربوي أن يراعيها في تخطيطه للعمل وتوزيعه وتنسيقه بين العاملين معه، والتركيز على الجوانب العملية في الإدارة، كإعطاء فكرة عن السجلات والملفات وتقدير الميزانية وبعض الأعمال الخاصة بالمستودعات والمكتبة على سبيل المثال.
- تزويدهم بفكرة عامة عن التقويم وأسس وطرائقه.
- اطلاعهم على مراحل النمو المختلفة عند الطالب، وتوضيح الخصائص العامة لكل مرحلة من هذه المراحل، مع التركيز على مرحلة المراهقة، وتزويدهم بالمعرفة العامة لسيكولوجية التعلم.
- تعريفهم بأهمية الدراسات المقارنة في الميدان التربوي واطلاعهم على مزايا وعيوب الإدارة التعليمية.

#### أهمية التنمية المهنية المستدامة للقادة التربويين:

- تعتبر التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس بمثابة التدريب أثناء الخدمة، وتتجلى أهميتها في الفوائد التي تنعكس عليها في النقاط التالية : (نوال بوضياف، ٢٠١٥ : ٧٠٠)
- ١- تحسين عمليات المحاسبية، والاتصال بتقديم تقرير لأولياء الأمور، والإدارة التعليمية ويطلع عليه كذلك جميع العاملين في المدرسة.
  - ٢- إحداث تغييرات عميقة في الأعمال المدرسية وفي العلاقات التي تربطه بالمدرسين والعاملين وأعضاء المجتمع وأولياء الأمور، حيث تساعده على تكوين إطار عمل قادر على إحداث هذه التغييرات والذي يعمل على تحسين أداء عمل الطلاب.
  - ٣- تساعده على تحسين عمليات تعلم التلاميذ وذلك من خلال وضع معايير معينة لإنجاز الطلاب واشتراكه مع المعلمين لتوضيح الطرائق والأساليب التي يتمكن بها التلاميذ من الوصول إلى هذه المعايير مما يساعد على تطوير خطط التحسين المدرسية.

من خلال ما سبق يتضح أن التنمية المهنية المستدامة في أساسها يمكن أن تكتسب على المستوى الفردي أو على مستوى المنظمة، فكلاهما يهدف إلى التحسين والتطوير في أداء العامل وتحقيق أهداف المؤسسة عن النمو المستمر.

**مداخل التنمية المهنية:-**

إن العمل على بناء قيادة تربوية فعالة لن يأتي من خلال أسلوب قيادة الأمس، فقد يقول قائل إن هذه القيادات قد تمرست على العمل لسنوات غير قليلة ، ومن ثم تكون قدراتهم قاصرة على مواجهة تحديات العصر، وهذه المقولة مرفوضة لأن التنمية والتأهيل المتكامل يكون حصيلة لعدة مداخل يتم فيها تكامل القدرات والتخصصات.

**وتتمثل أهم هذه المداخل في:-**

- ١- مدخل التكنولوجيا الإنسانية.
- ٢- مدخل التفاعل البناء مع أعضاء المؤسسة التربوية.
- ٣- مدخل التدريب المستمر.
- ٤- مدخل التقويم.
- ٥- مدخل التعلم مدى الحياة.
- ٦- مدخل الإدارة الذاتية.

#### ١- مدخل التكنولوجيا الإنسانية:-

يعتبر مدخل التكنولوجيا الإنسانية أحد المداخل المهمة لبناء وتطوير القيادات المدرسية لتواكب العصر، حيث أنه عملية كلية تتصدى لتحليل العلاقات والروابط بين تطوير التعليم والإدارة داخل المدرسة.

وتعنى التكنولوجيا الإنسانية بصفة عامة تغيراً في أسلوب وطريقة إدارة المؤسسة حيث تتضمن الإدارة من خلال الشراكة والمشاركة والتعاون الإنساني بصورة جماعية وليست بصورة فردية يقوم بها القائد . (على محمد عبد الوهاب وآخرون، ١٩٩٧ : ٨٨)

**ويستهدف هذا المدخل :**

- قدرة القائد التربوي على التفاعل والتعاون مع العاملين في المدرسة ، فإن التحولات والتغيرات المتوقع حدوثها مستقبلاً تجعل تعاون وتفاعل العناصر البشرية الموجودة في

المدرسة ضرورياً، وذلك لتهيئة وتوفير بيئة كمدرس ناجحة، وتوفير هذه البيئة مشروط بقدرة القيادة المدرسية على التعاون والتفاعل مع المعلمات في المدرسة.

- قدرة القائد التربوي على الإدارة فهي ليست عملاً يستطيع كل فرد أداءه، وبالكفاءة المطلوبة وإنما هي علم وفن له أصوله وقواعده، وتحتاج إلى مهارات فنية وإنسانية لإدارة العمليات المدرسية بنجاح، كذلك لإشراك كل العاملين معه في صناعة وإتخاذ القرارات المرتبطة بالعمليات الإدارية.

- القدرة على تغيير طريقة وأسلوب التفكير وطريقة الأداء وإنجاز ما هو مطلوب منه بما يتناسب مع أسلوب العصر للإحتفاظ بدوره الحيوي في التوجيه والتنسيق والتقييم (سيد الهواري ، ١٩٨٨ : ٩٨).

### ٢- مدخل التفاعل البناء مع أعضاء المؤسسة التربوية:

ويقوم هذا المدخل على تنمية الفرد لمهاراته الفنية والإدارية وزيادة معرفه عن العمل والوظيفة ومسئولياته من خلال التفاعل مع المرشد والمدرّب (نبيل سعد خليل، ٢٠٠٧).  
أما عن المرشد: فهو الشخص المسئول ذو الخبرة العالية سواء من داخل المؤسسة التربوية، أو من خارجها ويقوم بتدعيم جهود القيادات التربوية وإمدادها بالعديد من الخبرات في مجال العمل وتشخيص نقاط القوة والضعف والعمل على علاجها.  
والمدرّب: هو ذلك الشخص الذي يعمل مع القيادات التربوية ويحاول تغييرها وتطويرها من خلال متابعة القيادات التربوية في كل الخطوات ومساعدتها على التعلم.

### ٣- مدخل التدريب المستمر:

يعتبر التدريب المستمر للقيادات التربوية متمثلاً في البرامج التدريبية التي تنظمها الإدارة العامة للتدريب بوزارة التربية والتعليم ، أو البرامج التي تقدم من قبل الجامعات مدخلاً مهماً وأساسياً من مدخلات التنمية المهنية حيث أنها تعني بتحسين أداء المعلمين والعاملين في الحقل التربوي مما يجعلهم قادرين على القيام بأدوارهم التعليمية ومتطلبات عملهم بكفاءة وفاعلية (نخبة من الخبراء، ٢٠٠٣ : ٩).

## ويستهدف هذا المدخل:

- رفع مستوى أداء القيادات التربوية وتحسين اتجاهاتهم وتطوير مهاراتهم التعليمية ومعارفهم وزيادة قدرتهم على الإبداع والابتكار وتحفيزهم على النمو المهني. ( علي حسن حسين، ١٩٩٠: ٧٩٥)

- تشجيع تبادل الأفكار بين القيادات ومنحهم الفرصة للتفكير والتأمل.
- إتاحة الفرصة لممارسة البحث العلمي والتجريبي.
- تنمية قدرة القيادات على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة (جيلي سالمون، ٢٠٠٤: ٩٩) ، وإتاحة الفرصة لديهم للتطوير الوظيفي بما يتناسب مع التكنولوجيا، التقويم المستمر لفعاليات التكنولوجيا من أجل التعليم، دعم المجتمع المحلي.
- إدراك العلاقة الرئيسية بين التدريب والتنمية، وانطلاقاً من أهمية تنمية الموارد البشرية في مجال التعليم، فإن التنمية المهنية أثناء الخدمة تعمل على إحداث تكامل بين عمليات الإعداد قبل الخدمة وتوافر فرص التزود بالمستجدات التربوية، بما يؤدي إلى تحقيق تعليم أفضل وتحسين نوعيته (محمد عبد الحميد ، محمد سعد محمد علي ، ١٩٩٨: ٣٩٨)

## ٤- مدخل التقويم:-

يقوم هذا المدخل على قياس الأداء الفعلي للقيادات التربوية ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو من الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية مبتكرة، ومدى النجاح نفي تحقق الأهداف المنشودة وتنفيذ الخطط الموضوعية والكشف عن الأخطاء لتصويبها ، وتحديد المهارات والمعلومات والقيم التي تلزم القيادات لتحسين أدائهم لوظائفهم أو لأدائهم وظائف جديدة بشكل فعال، وبما ينمي السلوك الواجب اتباعه لتطوير أدائهم ( Day c, 1996: 27).

وهناك فرق بين التقويم والمساءلة حيث تتضمن المساءلة التقويم بينما لا يستلزم التقويم وجود المساءلة، ويعرف التقويم على أنه : عملية إصدار أحكام والوصول إلى قرارات بالنسبة إلى قيمة خبرة من الخبرات من خلال التعرف على نواحي القوة والضعف على ضوء الأهداف التربوية المقصودة بهدف التحسين والتطوير (فتحي عبد المقصود، ١٩٩٣: ١٠٧).

ويتم تقييم أداء القيادات التربوية على أساس قياس مستوى كفاءة القيادات التربوية وتقييم الأداء الفعلي للأعمال التي تقوم بها القيادات التربوية كذلك على مدى توافر البرامج والأدوات والتجهيزات ومصادر المعرفة المتعددة .

#### ٥- مدخل التعلم مدى الحياة:

يعد مفهوم التعلم مدى الحياة أو التعليم المستمر مطلباً أساسياً في الألفية الثالثة، حيث يرى ضرورة أن يكون الأفراد مجهزين للاستفادة من فرص التعلم في جميع المراحل العمرية ، وفي سياقات متعددة (2002 : Carolyn , Medel).  
ويقوم هذا المدخل على أساسين:

الاول: أساس طبيعى قصدي وغير قصدي، حيث أن التعلم مدى الحياة تعلم مقصود يتم التخطيط له وتنفيذه في مؤسسات التعليم الرسمي، وغير مقصود من خلال برامج الراشدين وكذلك من خلال وسائط متنوعة تخطط له.

الثانى : أساس أخلاقي ويقوم على الإلتزام الشخصي بالتعلم والإلتزام الإجتماعي بالتعلم واحترام تعلم الآخرين، واحترام الحقيقة (أحمد إسماعيل حجي، ٢٠٠٣ : ٣٤).  
وتتنوع أنواع وأماكن التعلم بصورة كبيرة، فمنها التعلم بالتجربة، والتعلم من التجارة أو المهنة والتعلم من العمل والتعلم من الخطأ وتعلم الحياة في المجتمع.  
وهناك مهارات أساسية يجب أن تتوفر في القيادات التربوية لكي يتحقق التعليم المستمر منها مهارات تكنولوجيا المعلومات والثقافة التكنولوجية والإبداع والمهارات الإجتماعية، وأن تتعلم كيف تتعلم، والحاجة إلى التجديد (Smith Alan, 2002 :69).

#### ٦- مدخل الإدارة الذاتية:

يعد الإصلاح المتمركز على التطوير الإداري لمؤسسات رياض الأطفال نقلة نوعية في مجال الإصلاح الإداري ، وهذا الإصلاح يعتمد على تحويل مؤسسة رياض الأطفال إلى وحدة مستقلة إدارياً في صنع واتخاذ القرارات الإدارية.

ويستهدف هذا المدخل (نبيل سعد خليل ، عبد الباسط محمد دياب، ٢٠١٣ : ٤٧) :

- المساعدة على رسم السياسات ووضع الأهداف وتصميم خطط وبرامج العمل المدرسي.

- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية.

- رفع مستوى فعالية الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال.
- السماح بالإستثمار الأمثل للوقت وإدارته.
- إتاحة الفرصة لتطبيق السياسات والبرامج التعليمية بسهولة.

#### المحور الثاني:-

#### واقع أدوار مديرات رياض الأطفال و مهامها وخصائصها بمصر

تعد مديرة الروضة هي المسئولة الأولى عن كل جوانب العملية التربوية والصحية في الروضة ومن الأهمية بمكان أن تكون مديرة الروضة متخصصة تربوياً في مجال رياض الأطفال وأن تكون واسعة الثقافة وأن تلم بالإلمام التام بأهداف الأمة واستيعابها وأن تضع نصب أعينها الوسائل التي تثير لها الطريق لتحقيق هذه الأهداف (سهام محمد بدر، ٢٠١٢: ٢٧٩).

#### وتتمثل مهام مديرة الروضة في:-

- ١- الإشراف على سير العملية التربوية في الروضة، للتعرف على مشاكلها، وتقديم الحلول اللازمة والمناسبة لها بالتعاون مع العاملين في الروضة وأولياء الأمور .
- ٢- تقوية الإتصال والتفاعل بين الروضة والعاملين فيها، وبين أولياء الأمور وإدارة الروضة ومعلماتها وتعزيز عامل الثقة والروابط بين هذه الأطراف.
- ٣- توفير كل من شأنه أن يعمل على اكتشاف مواهب الطفل وقدراته للعمل على تنميتها وصلها، مع العناية بالطفل والعمل على تنمية جميع مجالات النمو لديه، وتنمية شخصه، وبعث الثقة في نفسه والاعتماد على ذاته في تصريف شؤونه وفي بناء علاقاته الجيدة مع الآخرين.
- ٤- توفير أوقات حرة وكافية يتحرر فيها الطفل من كل القيود والحدود التي تحد من إرادته وفاعليته.
- ٥- توفير المناخ التربوي المناسب في جو يسوده المرح والثقة والمودة والإيمان بمبدأ العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة القائمة على الإحترام والتعاطف.
- ٦- العمل على تنمية كفايات المعلمات ومواكبة التطور والمستجدات في ميدان عملهن، لتقليل كل تغيير بهدف التطوير، وتشجيعهم على القراءة والبحث والاطلاع والتفكير.

٧- حسن إدارة الوقت والقدرة على التخطيط الجيد والتخطيط الاستراتيجي والتقييم وتطوير العمل بشكل دائم ومستمر (رافدة الحريري، ٢٠١٠: ١٤٩) من خلال الإشراف والمتابعة وإقامة برامج تدريبية للمعلمات أثناء الخدمة. وتتلخص خصائص الروضة في:

#### ١- الخصائص الشخصية وتتمثل في:

- أن تكون مديرة رياض الأطفال مثلاً يحتذى به سواء كان ذلك في مظهرها أو سلوكها وكذلك في نضوجها الفكري.
- أن تتوافر لديها مشاعر الإنسانية وروح الأخوة والزمالة.
- أن تكون المثل الأعلى في المواطنة واحترام مواعيد الدراسة ( مريم الزهراني، ٢٠١٢: ٥٤).

#### ٢- الخصائص الفنية وتتمثل في:

- القدرة على رفع مستوى العملية التعليمية والإلمام بالتطورات التربوية الحديثة.
- الإشراف على نواحي النشاط المختلفة.
- الإشراف على تخطيط الاختبارات والمقاييس المستخدمة وتنفيذها وتخليص نتائجها.

#### ٣- الخصائص الإدارية والتنظيمية:-

- أن تكون متفهمة للسياسة التعليمية ودور الروضة في تحقيق أهدافها.
- القدرة على التنظيم الداخلي لرياض الأطفال من حيث توزيع العمل على المعلمات وتنظيم اليوم الدراسي.
- مواجهة المشكلات التي تظهر أثناء العمل الدراسي.

#### ٤- الخصائص الفكرية (جمانة صالح حزبون ، ٢٠١٣: ١٩):

وهي الإلمام بفلسفة التربية وأهدافها خاصة في مرحلة الطفولة المبكرة، وأن يكون لديها القدرة على الابتكار في مجال عملها التربوي والتعليمي والمهني والإيمان بالهدف الذي تسعى لتحقيقه.

## ٥- الخصائص الشخصية والاجتماعية:

وهي الرغبة في ممارسة العمل الإداري ومحبتها للأطفال والعمل على تيسير تطورهم إلى جانب توفير أجواء مريحة وداعمة لنمو الطفل والتخلي بالأخلاق الحسنة والنشاط والحيوية وسرعة البديهة.

### مسئوليات مديرة رياض الأطفال:

تتضمن مسئوليات مديرة رياض الأطفال جانبين أساسيين (ممدوح عبد الرحيم الجعفري، ٢٠١١: ١١١):

- ١- الجانب القيادي: ويتمثل في القيام بمسئولية وضع سياسة المؤسسة واستراتيجية العمل فيها ووضع وتحديد الأهداف التي يجب أن تؤديها المؤسسة.
- ٢- الجانب الإداري: وتعني تسيير النشاط اليومي في المؤسسة وذلك بإبقاء الأجهزة البشرية والأدوات عاملة وإدامة المحافظة عليها وصيانتها ومتابعتها وحل مشكلات العمل المتكررة.

مما سبق يتضح أهمية الدور الذي تقوم به مديرات رياض الأطفال إلا أنه بالرغم من ذلك فإن مؤسسات طفل ما قبل المدرسة في مصر لا تخضع لسلطة واحدة مسئولة عن الإشراف عليها وعلى إدارتها وتنظيم العمل بها، بل تنتوع السلطات الإشرافية على هذه المرحلة ما بين وزارة التربية والتعليم ووزارة الشؤون الإجتماعية (منى محمود عبد اللطيف، ٢٠١٤: ٨٠٩-٨١٠).

### ثالثاً: الدراسة الميدانية

تناول البحث الإطار العام وفي هذا الإطار سبق التعرض للإطار المفاهيمي لموضوع البحث ولتحقيق أهداف البحث تم إجراء الدراسة الميدانية وتشمل على أهداف الدراسة الميدانية، ووصف لعينة مجتمع الدراسة وأدوات الدراسة.

وتأسيساً على ما سبق فإن الدراسة ستسير على النحو التالي:-

١- أهداف الدراسة الميدانية:-

تهدف الدراسة الميدانية إلى

- التعرف على المعوقات التي تحول دون التنمية المهنية لمديرات رياض الأطفال بمصر.

- التعرف على مدى اتساق أهداف التصور المقترح مع متطلبات تحقيق التنمية المهنية لمديرات رياض الأطفال.

- رصد الآليات التنفيذية للتصور المقترح وعرضها على نخبة من خبراء التربية وأساتذة الجامعات.

٢- عينة ومجتمع الدراسة:-

تمثلت عينة الدراسة في بعض مديرات رياض الأطفال وكذلك عينة من خبراء التربية وأعضاء هيئة التدريس بمحافظات دمياط والمنصورة وبورسعيد وكانت العينة مكونة من خمسين فرداً وتم اختيارهم بطريقة عشوائية وهذه الأعداد تم إجراء المقابلة معهم وفقاً لما هو متاح وكان الأصل مراعاة التنوع بين المحافظات والإدارات التعليمية للسادة الذين تم إجراء المقابلة معهم.

٣- أدوات الدراسة:-

اعتمدت الدراسة على المقابلة كأداة لجمع البيانات وتتميز المقابلة بكونها تتفاعل مع الشخص مباشرة وتتسم بالأمانة والصدق وإنجاز أفضل النتائج (محمد الطيب وآخرون، ٢٠٠٣: ٢١٢).

وتكونت أداة الدراسة من محورين، يشتمل الأول على الشق المفتوح للمقابلة ويتناول سؤالاً مفتوحاً على النحو التالي :

**السؤال الأول :** وتناول أهم المعوقات التي تحول دون التنمية المهنية لمديرات رياض الأطفال بمصر.

ويشتمل المحور الثاني على الشق المقنن للمقابلة ويتناول سؤالاً مقنناً على النحو التالي:-

**السؤال الثاني:** وتناول أهم الآليات التنفيذية لتحقيق التنمية المهنية لمديرات رياض الأطفال بمصر.

وتكون من ( ١٥ ) عبارة ملحق رقم (١)

### تطبيق أداة الدراسة:-

قامت الباحثة بتطبيق المقابلة من خلال اللقاء مع العينة المختارة وعددها (٥٠) خمسون من مديرات رياض الأطفال وأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بدمياط.

### عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها:-

نتائج الدراسة في شقها المفتوح:-

وتتميز المقابلة المفتوحة بكونها تستخدم أسئلة مفتوحة وتكون الاستجابات مفتوحة وذلك لحفز المقابل على إبداء الآراء بحرية تامة (محمد الطيب وآخرون ، ٢٠٠٣ ، ٢١٢).

**المحور الأول: المعوقات التي تحول دون التنمية المهنية لمديرات رياض الأطفال بمصر:-**

ويستهدف هذا المحور التعرف على أهم المعوقات التي تعوق التنمية المهنية لمديرات رياض الأطفال، وذلك من خلال الإجابة على السؤال التالي : ما أهم المعوقات التي تحول دون التنمية المهنية لمديرات رياض الأطفال بمصر؟  
وقد قامت الباحثة بمعالجة هذا المحور كفيماً من خلال إبراز نقاط الاتفاق التي اتفق عليها كافة أفراد العينة .

وقد جاءت إجابات العينة متوافقة على أن إدارة رياض الأطفال بمصر تعاني من العشوائية والإرتجالية نظراً للتخبط الناتج من تعدد الجهات المسؤولة والمشرفة عليها، ما بين وزارة الشؤون الاجتماعية ووزارة التربية والتعليم والقطاع الخاص والجمعيات الخيرية والدينية.

### مما ترتب عليه العديد من المعوقات ومنها:-

- لا ينظر إلى رياض الأطفال على أنها مرحلة أساسية في السلم التعليمي، فهي تشكل أشتاتاً غير مجتمعات لا تضعها فلسفة واضحة موحدة.
- المركزية المطلقة في إدارتها على جميع المستويات الإدارية.
- إغفال التشريعات المنظمة للعمل برياض الأطفال والمهام التي تقوم بها مديرة الروضة.
- افتقار القرارات الوزارية الشروط الواجب توافرها في مديرة الروضة.

- اعتماد معظم رياض الأطفال على التمويل الذاتي بفرض رسوم مصروفات على الأطفال المستفيدين أو الإفادة من بعض المساعدات التي تقدمها بعض الوزارات أو الجمعيات الخيرية أو المعوقات الأجنبية مما يهدد استقرار واستمرار رياض الأطفال.
- تمسك المديرات باتخاذ القرارات الفردية وعدم التعاون مع المجالس المدرسية والمجتمع وعدم الرغبة في الاتجاه نحو المداخل الجديدة في الإدارة خوفاً من المسؤولية والمحاسبية.
- عدم توافر التقنيات التربوية الحديثة المعنية على تحقيق برامج التنمية المهنية.
- الإفتقار إلى دراسات تحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال.
- زيادة الأعباء الملقة على مديرات الرياض.
- كثرة القوانين واللوائح الإدارية وتضاربها وجمودها.
- عدم وجود خطة واضحة ومحددة لمهام ومسئوليات مديرات الرياض.
- صعوبة الاتصال بين المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية وبين بعضها البعض من ناحية وبينها وبين المستويات الإدارية العليا من ناحية أخرى.
- الفردية والانعزالية وغياب روح العمل المدرسي بين العاملين بالمدرسة وانعدام روح الفريق مما يعوق عمل مديرة الروضة .
- عدم قناعة المستويات الإدارية العليا بأهمية مرحلة رياض الأطفال كلبنة أولى في النظام التعليمي، فمرحلة رياض الأطفال لا تقل أهمية عن مراحل التعليم الأخرى، ولها فلسفتها التربوية وأهدافها الخاصة.
- تمسك القائمين على السياسات التعليمية بالوضع القائم في مؤسسات رياض الأطفال الذي يعتمد على الإدارة التقليدية.
- ضعف العلاقة بين مؤسسات رياض الأطفال ومؤسسات المجتمع المدني والمجتمع المحلي.
- زيادة ضغط المسؤوليات على عاتق مديرات مؤسسات رياض الأطفال مع محدودية السلطات والصلاحيات المنوطة لهم.

## نتائج الدراسة في شقها المحكم:

المحور الثاني : الآليات التنفيذية لتحقيق التنمية المهنية لمديرات رياض الأطفال. يستهدف هذا المحور التعرف على مدى موافقة أفراد العينة على الآليات التنفيذية لتحقيق التنمية المهنية لمديرات رياض الأطفال بمصر، وتضمن الأسلوب المستخدم في تحليل نتائج المقابلة بشقها المقنن تفرغ استجابات عينة الدراسة وعمل المتوسط الحسابي لمدى اتفاق أداء العينة على الآليات التنفيذية ، والتي تقترح استحداث تخصص دبلومة مهنية لتأهيل مديرات رياض الأطفال بكليات التربية، وقد اتفقت آراء العينة بنسبة ٩٨% على استحداث هذا التخصص والجدول التالي يوضح مدى اتفاق آراء العينة على المقررات الخاصة بهذا التخصص :

## جدول (١)

يوضح مدى استجابة آراء العينة على المقررات الخاصة باستحداث برنامج للدبلوم المهنية في التربية لتأهيل مديرات رياض الأطفال

م	المقررات المقترحة وضعها	الاستجابة
١	الإرشاد النفسي للأطفال	غير مناسب
٢	تربية الطفل	غير مناسب
٣	أساليب تدريس الطفل	غير مناسب
٤	الإشراف الفني والتوجيه والإرشاد	مناسب
٥	إدارة الوقت في التعليم	مناسب
٦	التمكين الإداري لمديري رياض الأطفال	مناسب
٧	إدارة الأزمات التعليمية	مناسب
٨	اتجاهات عالمية معاصرة في إدارة الروضة	مناسب
٩	استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة الروضة	مناسب
١٠	أساليب و فنيات التخطيط التربوي	غير مناسب
١١	مدير رياض الأطفال بين المدير التنفيذي والاستراتيجي	مناسب
١٢	التفكير الاستراتيجي ودعم مؤسسات رياض الأطفال	مناسب
١٣	الإدارة الأمنية وآلية ونظم السلامة والصحة المهنية	مناسب
١٤	إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو	مناسب
١٥	التخطيط الاستراتيجي والإبداع والتميز في الإدارة	مناسب
١٦	مقررات أخرى ، تذكر:	

من الجدول السابق يتضح موافقة أفراد العينة على المقررات التالية :-

- مدير رياض الأطفال بين المدير التنفيذي والاستراتيجي.
- التفكير الاستراتيجي ودعم مؤسسات رياض الأطفال.
- التخطيط الاستراتيجي والإبداع والتميز في الإدارة.

- الإدارة الأمنية وآلية ونظم السلامة والصحة المهنية.
  - إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو.
  - إدارة الوقت في التعليم.
  - اتجاهات عالمية في إدارة مؤسسات رياض الأطفال.
  - استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة مؤسسات رياض الأطفال.
  - الإشراف الفني والتوجيه والإرشاد لدى مؤسسات رياض الأطفال.
- وقد اقترح معظم أفراد العينة إضافة مقررات التدريب الميداني وعمل مشروع لهذه المقررات.

- كما اتضح من الجدول السابق عدم استجابة معظم أفراد العينة للمقررات التالية :-
- الإرشاد النفسي للأطفال.
  - تربية الطفل.
  - أساليب تدريس الطفل.
- وذلك باعتبارها مقررات تقليدية لا تفيد مديرات الأطفال.

#### رابعاً: تصور مقترح لمتطلبات تفعيل التنمية المهنية لمديرات رياض الأطفال بمصر

في ضوء الإطار النظري الذي تم عرضه، وفي ضوء ما توصل إليه البحث الحالي من نتائج، وما تضمنته نتائج الدراسات السابقة يتم عرض التصور المقترح لمتطلبات تفعيل التنمية المهنية لمديرات رياض الأطفال بمصر، والذي يأتي مشتملاً على المحاور التالية:-

- أهداف التصور المقترح.
- المنطلقات الفكرية والمنهجية للتصور المقترح.
- المعوقات المتوقعة عند تنفيذ التصور المقترح.
- متطلبات تحقيق التنمية المهنية لمديرات رياض الأطفال بمصر.
- آليات تنفيذ التصور المقترح.

#### أهداف التصور المقترح:-

- يسعى التصور المقترح إلى تحقيق الأهداف التالية:
- نشر ثقافة التنمية المهنية لمديرات رياض الأطفال.
- التركيز على تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال من خلال التنمية المهنية.

- الارتقاء بجودة المنظومة التعليمية في مؤسسات رياض الأطفال لتحقيق جودة المخرجات التعليمية.
- العمل على ضمان تقديم برامج تنمية مهنية لمديرات رياض الأطفال ذات جودة عالية.
- التغلب على المعوقات التي تحول دون تحقيق التنمية المهنية لمديرات رياض الأطفال.
- تقديم آليات للتنمية المهنية لمديرات رياض الأطفال.
- وضع تصور عام لمتطلبات تفعيل التنمية المهنية لمديرات رياض الأطفال.
- المنطلقات الفكرية والمهنية للتصور المقترح:-
- إن مرحلة رياض الأطفال مرحلة محورية في حاجة إلى الإصلاح الذي يعتمد على التخطيط لذلك ينطلق التصور المقترح مما يلي:-
- التأكيد على أهمية التطوير الإداري لمؤسسات رياض الأطفال في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة.
- التأكيد على أهمية التعلم قبل المدرس وتنمية مرحلة الطفولة المبكرة.
- دعم استقلالية مؤسسات رياض الأطفال بما يحقق جودة العملية التعليمية.
- لا يمكن لأي إصلاح أو تطوير تعليمي أن يحقق أهدافه ما لم تشكل التنمية المهنية بعداً أساسياً من أبعاد هذا الإصلاح.
- للتنمية المهنية مقومات إدارية وتنظيمية أو التطوير أساسية مثل التخطيط السليم وتوفر الإمكانيات المطلوبة وكذلك اختيار أفراد قادرين على وضع برامج التنمية المهنية بالكفاءة المطلوبة .
- متطلبات تفعيل التنمية المهنية لمديرات رياض الأطفال بمصر:-
- يمكن تقسيم المتطلبات إلى ثلاثة أقسام:
- متطلبات تنظيمية.
- متطلبات مالية.
- متطلبات بشرية.

### المتطلبات التنظيمية:-

- تعديل التشريعات واللوائح والقوانين بما يسمح باستيفاء دور مديرات رياض الأطفال.
  - المرونة والشفافية في تطبيق اللوائح والقوانين والقرارات الوزارية بما يسمح بمزيد من الحرية الإدارية.
  - إعادة هيكلة الأنظمة الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال.
  - خلق بيئة عمل داعمة للاستقلال الإداري تستند على المشاركة والتشاور.
  - إعادة توزيع المسؤوليات والمهام على العاملين في مؤسسات رياض الأطفال.
  - تخفيف الأعباء الإدارية التي يتحمل مسؤولياتها مدراء رياض الأطفال عن طريق تطبيق التفويض الإداري.
  - استخدام مدخل المحاسبية في التعامل مع المرءوسين.
  - تطوير مؤسسات رياض الأطفال وجعلها جزءاً أصيلاً من السلم التعليمي.
  - عقد دورات تدريبية ميدانية لمديرات رياض الأطفال وعدم الإقتصار على برامج التنمية المهنية النظرية.
  - إعطاء المديرات الفرصة للتواصل مع الهيئات المجتمعية وذلك لتلبية احتياجات العملية التعليمية.
- **المتطلبات البشرية:-**
- إعادة هيكلة النظام الإداري في مؤسسات رياض الأطفال وتحديد المهام والمسؤوليات المنوطة للجهاز الإداري.
  - التعرف على جوانب القوة والضعف في مؤسسات رياض الأطفال.
  - تقدير الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال.
  - إعداد وتأهيل مديرات رياض الأطفال.
  - تفعيل استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة.
  - توفير السلام النفسي والتفاعل المتبادل بين المعلمات ومديرات الرياض وأولياء الأمور.
  - الاستعانة بمدرسين متخصصين في مجال الإدارة لتدريب العاملين في مؤسسات رياض الأطفال باستخدام أساليب تدريبية مختلفة.
  - اهتمام مدراء رياض الأطفال ببناء علاقات إنسانية جيدة في محيط العمل.
  - عقد الندوات والمؤتمرات التي تتناول تطوير المنظومة التعليمية في مؤسسات رياض الأطفال.

- إعداد بروتوكول بين مؤسسات رياض الأطفال وكليات التربية وكليات رياض الأطفال للإرتقاء بإدارة مؤسسات رياض الأطفال.
- وضع معايير جديدة لانتقاء مديرات مؤسسات رياض الأطفال.
- تفعيل دور وحدات التدريب بمؤسسات رياض الأطفال لتفعيل التنمية المهنية المستدامة.
- المتطلبات المالية:-**
- تخصيص الموارد المالية اللازمة لتلبية أولويات العملية التعليمية في مؤسسات رياض الأطفال.
- الاسترشاد بآراء المهتمين بالعملية التعليمية في أوجه صرف المخصصات المالية الخاصة بالمؤسسة التعليمية.
- دعم مجلس الأمناء في مؤسسات رياض الأطفال لأوجه صرف المخصصات المالية لصالح العملية التعليمية.
- توفير الإمكانيات والموارد المالية لدعم ثقافة الاستقلال المالي لمؤسسات رياض الأطفال .
- إعطاء إدارة مؤسسات رياض الأطفال الحرية في زيادة المخصصات المالية بما لا يتعارض مع أهداف المؤسسة التعليمية.
- آليات تنفيذ التصور المقترح:-**
- ولكي يتحقق هذا التصور تقترح الباحثة:
- استحداث تخصص دبلومة مهنية لتأهيل مديرات رياض الأطفال بكليات التربية وفيما يلي مقترح لتوصيف برنامج الدبلوم المهنية في التربية: تخصص إدارة رياض الأطفال.

#### **أ- معلومات أساسية:-**

- ١- اسم البرنامج : الدبلوم المهنية في التربية
  - ٢- طبيعة البرنامج: مشترك
- القسم المسئول عن البرنامج: أقسام كلية التربية أو مقترح آخر قسم أصول التربية بالتعاون مع قسم رياض الاطفال.
- #### **ب- معلومات متخصصة**

## ١- الأهداف العامة للبرنامج:-

خريج برنامج الدبلومة المهنية تخصص إدارة رياض الأطفال ينبغي أن يكون قادراً على أن :

- يطبق المعارف المتخصصة التي اكتسبها في ممارسة المهنة .
- يحدد المشكلات المهنية ويقترح حلولاً لها.
- يتقن المهارات المهنية.
- يتواصل مع فريق العمل من خلال العمل المهني المنظومي .
- يوظف الموارد المتاحة بكفاءة.
- ينمي ذاته تلقائياً من خلال التعلم المستمر.

٢- المخرجات التعليمية المستهدفة من البرنامج:-

## ١-٢ : المعرفة والفهم:-

بنهاية البرنامج ينبغي أن يكون الخريج قادراً على أن :

- ١-١-٢ : يوضح النظريات والأساسيات والمعارف الخاصة بمجال رياض الأطفال.
- ٢-١-٢ : يعرف المبادئ الأخلاقية والقانونية للممارسة المهنية في مجال رياض الأطفال.

٢-١-٢ : يلم بمبادئ وأساسيات الجودة في الممارسة المهنية بمجال رياض الأطفال.

٢-١-٤ : يستنتج أساليب الإدارة الواجب استخدامها في مجال رياض الأطفال.

٢-٢ : المهارات الذهنية أو العقلية:

بنهاية البرنامج ينبغي أن يكون الخريج قادراً على أن :

- ١-٢-٢ : يحدد ويحلل المشاكل الخاصة بإدارة رياض الأطفال وترتيبها وفقاً لأولوياتها.
- ٢-٢-٢ : يتخذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب .
- ٢-٢-٣ : يقيم أداء العاملين برياض الأطفال
- ٢-٣ : المهارات المهنية أو العملية:

بنهاية البرنامج ينبغي أن يكون الخريج قادراً على أن:-

- ١-٣-٢ : يطبق المهارات المهنية في مجال التخصص.
- ٢-٣-٢ : يكتب التقارير الخاصة بمهنته.

٢-٤ : المهارات العامة

بنهاية البرنامج ينبغي أن يكون الخريج قادراً على أن :-

- ١-٤-٢ : يتعرف على التواصل الفعال بأنواعه المختلفة.

- ٢-٤-٢: يستخدم تكنولوجيا المعلومات بما يخدم المهنة.
- ٢-٤-٣: يقيم ذاته ويحدد احتياجاته التعليمية الشخصية.
- ٢-٤-٤: يعمل في فريق ويدير وقته.
- ٢-٤-٥: يتعرف على التعلم الذاتي والمستمر.
- ٣- هيكل ومكونات البرنامج
- أ- مدة البرنامج : عام
- ب- هيكل ومكونات البرنامج
- عدد الساعات: ٢٠ نظري + ٨ عملي = ٢٤ إجمالي
- ج- مقررات البرنامج -
- دبلوم مهنية في التربية تخصص: إدارة رياض الأطفال.
- ٤- متطلبات الالتحاق بالبرنامج:-
- الحصول على درجة الليسانس أو البكالوريوس من إحدى الجامعات بجمهورية مصر العربية أو على الدبلومة العامة في التربية :-
- اجتياز الاختبارات الشخصية والشفوية والتحريرية.
- ٥- القواعد المنظمة لاستكمال البرنامج:
- يجب ألا تقل مدة الدراسة الفعلية عن ثلاثين أسبوعاً.
- يحدد مجلس الجامعة بناء على رأي مجلس الكلية ولجنة الدراسات العليا بالكلية أي تعديلات في المقررات ونظم الامتحان بها.
- تعقد الامتحانات في نهاية العام الجامعي لمدة ثلاث ساعات لكل مقرر ويتألف من اختبارات تحريرية وعملية وشفوية وفقاً للجدول المبينة.
- إذا رسب في التدريب الميداني أو تغيب عنه فلا يسمح له بالتقدم للإمتحان النهائي.

## المراجع

أولاً: المراجع العربية:-

- ١ أحمد إسماعيل حجي: التربية المستمرة والتعلم مدى الحياة - التعليم غير النظامي وتعليم الكبار واللامية - أصول نظرية وخبرات عربية وأجنبية، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ٢ أمل حمودي عبيد الجميلي : مهام مديرات رياض الأطفال ومدى توافرها لديهن،مجلة الفتح، ع ٤٧، كلية التربية، جامعة البعث ، ٢٠١١
- ٣ أمل فتحي عبد الرسول : تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمصر في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، ٢٠١٢.
- ٤ أميرة عبد الرقيب محمد عقيل : تصور مقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية رياض الأطفال، جامعة القاهرة، ٢٠١٢.
- ٥ جمانة صالح حزيون : النمط الإداري السائد في رياض الأطفال كما تراه المديرات والمربيات، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا، جامعة بير زيت، فلسطين، ٢٠١٣ .
- ٦ جميلة عبد الرضا كالوكي : "تصور مقترح للتنمية المهنية للقيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم " مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية ، ع ١٥٩، ج ٣، ٢٠١٤ .
- ٧ جيلي سالمون: التعلم عبر الإنترنت ( دليل التعليم والتعلم باستخدام التكنولوجيا الحديثة)، ترجمة هاني سعدة الجمل، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- ٨ حسن حسان، ومحمد العجمي: الإدارة التربوية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، ٢٠٠٧م.
- ٩ دينا عادل حسن زكي : " مهارات التعلم الذاتي وأثرها في التنمية المهنية المستدامة لمعلم التربية الفنية ، المؤتمر العلمي الثالث لكلية العلوم التربوية بجامعة جرش (تربية المعلم العربي وتأهيله: رؤى معاصرة ، الأردن ، ٢٠١٠.
- ١٠ ديوليب فان دالين: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط ٥، ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرون، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ، ١٩٩٥ .

- ١١ راتب السعود: القيادة التربوية: مفاهيم وآفاق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣.
- ١٢ رافدة الحريري: نشأة وإدارة رياض الأطفال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠.
- ١٣ رضا سمير حسني سعد : دراسة تقويمية لمؤسسات رياض الأطفال بشمال سيناء في ضوء أهدافها ، مجلة القراءة المعرفية ، ع ١١٩ ، الجمعية المصرية للقراءة المعرفية، كلية التربية ، جامعة عين شمس، ٢٠١١ .
- ١٤ ريم محمد سعد القحطاني: " الخبرات العالمية في مجال التنمية المهنية للقيادات التربوية وإمكانية الاستفادة منها بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية" ،مجلة عالم التربية ،س ١٦ ، ع ٥١ ، مصر ، ٢٠١٥ ، ص ٣.
- ١٥ سمية محمد الشريفات ، عبير محمد الشريفات: الاحتياجات التدريبية للكفايات الإدارية لمديرات رياض الأطفال من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال في محافظة المفروق، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية ، مج ١٠ ، ع ٢ ، جامعة طيبة، ٢٠١٥ ، ص ٢٥٧)
- ١٦ سميحة على محمد مخلوف: " تقويم الإدارة المدرسية في ضوء المعايير القومية للتعليم المصري" ، مجلة كلية التربية ، جامعة الفيوم، ع ٧٤ ، ٢٠٠٧.
- ١٧ سهام محمد بدر : مدخل إلى رياض الأطفال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط ٣ ، ٢٠١٢ .
- ١٨ سيد الهواري: المدير الفعال للقرن الحادي والعشرين (التوجهات الفكرية والأساليب العلمية)، مكتبة عين شمس، القاهرة ، ١٩٨٨.
- ١٩ السيد عبد القادر شريف : إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها ، ط ٣ ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، ٢٠٠٩
- ٢٠ عادل جار الله علي معزب: دور القيادات الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، المعهد القومي للإدارة العليا، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ٢٠٠٦.
- ٢١ عبد السلام مصطفى عبد السلام: أساسيات التدريس والتطوير المهني للمعلم، دار الجامعة، الإسكندرية، ٢٠٠٧.
- ٢٢ عبد العزيز عبد الله عبد العزيز العربي السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود ١٤٢٤هـ/٢٠٠٣م.

- ٢٣ عبد العظيم سلامة حسين : الإدارة المدرسية والصفية المتميزة، الطريق إلى المدرسة الفعالة، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان، ٢٠٠٦.
- ٢٤ عبد الله الحربي: تطور نظام التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس ، القاهرة ، ٢٠٠٦.
- ٢٥ عزة جلال مصطفى: آليات التنمية المهنية لمديري المدارس ما قبل التعليم الجامعي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠٠٨.
- ٢٦ علي حسن حسين: استراتيجيات وتبني جديد في تدريب المعلم أثناء الخدمة ، المؤتمر العلمي الثاني لإعداد المعلم ، مج ٢ ، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، الإسكندرية، ١٩٩٠.
- علي محمد عبد الوهاب وآخرون: الإدارة العامة-الأسس العلمية وتجارب التطبيق، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٧.
- ٢٧ فتحي درويش محمد عشيبه : أدوار مديرات رياض الأطفال في مصر واختيارهن وتدريبهن في ضوء تحديات مؤسسات تربية الطفل ، دراسات تربوية واجتماعية ، مج ١٧ ، ع ١ ، كلية التربية، جامعة حلوان ، يناير ٢٠١١.
- ٢٨ فتحي عبد المقصود: بناء الاختبارات في التعليم الجامعي، مجلة العلوم التربوية ، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، يوليو ١٩٩٣.
- ٢٩ قاسم عايل الحربي: التنمية المهنية للقيادات التربوية لإدارة مدرسة المستقبل بدول الخليج العربي في ضوء القيادة التحولية، رسالة ماجستير، جامعة جازان، جازان ، ٢٠٠٧.
- ٣٠ محمد الطيب وآخرون: مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٣.
- ٣١ محمد طه حنفي، عبد الناصر محمد " المعوقات الإدارية للتحديات التربوية في التعليم قبل الجامعي في مصر: دراسة تحليلية" ، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية ، ع ١٣ ، ٢٠٠٩.
- ٣٢ محمد عبد الحميد ومحمد سعد محمد علي: "فعالية برامج تدريب المعلمين بالخارج على تغيير اتجاهاتهم نحو التدريب في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة " ، مجلة كلية التربية بأسبوط ، جامعة أسبوط، ع (١٤) ، ج (١) ، يناير ١٩٩٨.

- ٣٣ مريم الزهراني: القيادة الإبداعية للمديرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات ، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- ٣٤ مسلم بن علي العبد المسهلي: استراتيجية مقترحة للتنمية المهنية للقيادات الإدارية بمديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان، رسالة دكتوراه غير منشورة، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، جامعة الدول العربية ، ٢٠٠٤.
- ٣٥ مطر سالم الشمري: التنمية المهنية للقيادات التربوية بدولة قطر في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية ، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤.
- ٣٦ ممدوح عبد الرحيم الجعفري: إدارة رياض الأطفال ، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية ، ٢٠١١.
- ٣٧ منصور بن علي بن منصور الحميدي: "إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشخين لووكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني: دراسة تقويمية" ، مجلة كلية التربية ، مج ٣١، ع ٤٤ ، أسيوط، مصر ، ٢٠١٥، ص ص ٣٩٨-٤٢٨.
- ٣٨ منصور عتيق الله حامد السريحي: " درجة توفر آليات التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر مديري المدارس "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة، ٢٠١٢.
- ٣٩ منى محمود عبد اللطيف: متطلبات تطوير مرحلة رياض الأطفال في مصر في ضوء خبرتي الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا " دراسة مقارنة" ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، مج ٧ ع ٥، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية، إبريل ٢٠١٤.
- ٤٠ منى مؤتمن : أفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ٢٠٠٤ م .
- ٤١ منيرة محمد فارس العريضي: " درجة تقدير القيادات التربوية الأردنية لمجالات القيادة المتميزة"، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، مج ١٧ ، ع ١، الأردن، ٢٠١١.

- ٤٢ نادية محمد عبد المنعم وعزة جلال  
العربية للنشر ، القاهرة، ٢٠٠٨.
- ٤٣ نبيل سعد خليل ، عبد الباسط محمد  
دياب:
- ٤٤ نخبة من الخبراء:
- ٤٥ نوال بوضياف:
- ٤٦ هاني السيد محمد العزب:
- ٤٧ هاني عبد الرحمن الطويل:
- ٤٨ وزارة التربية والتعليم :
- ٤٩ وزارة التربية والتعليم:
- ٥٠ وفقى حامد أبو علي:
- الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل التغيرات العالمية، المجموعة  
الإدارة الذاتية للمدرسة في كل من ألمانيا وفرنسا وإمكانية الاستفادة  
منها في جمهورية مصر العربية، المؤتمر العلمي السنوي  
الحادي والعشرين ، بعنوان التعليم والتحديث في دول الاتحاد  
الأوروبي، مجلة التربية، مج ٢ ع ٤٦ ، الجمعية المصرية  
للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة ، ٢٠١٣.
- دليل الوحدات التدريبية بالمدارس، وزارة التربية والتعليم، وحدة  
التخطيط والمتابعة، برنامج تحسين التعليم ، القاهرة، ٢٠٠٣.
- " درجة توفر آليات التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس  
الابتدائية بمدينة المسيلة / الجزائر من وجهة نظرهم" ، مجلة  
جرش للبحوث والدراسات، مج ١٦ ، ع ١٤ ، الأردن، ٢٠١٥، ص  
٦٨٣-٧٠٨.
- الاتجاهات المعاصرة في إدارة رياض الأطفال، بحث مقدم  
للمؤتمر العلمي الدولي الأول بعنوان " رؤية مستقبلية لرياض  
الأطفال في مصر والعالم العربي" ، كلية رياض الأطفال ،  
جامعة دمنهور ، الفترة من (٢٧-٢٨ ابريل) ، ٢٠١٣ م.
- " أبدال في إدارة النظم التربوية وقيادته: الإدارة بالإيمان"،  
عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان ، ٢٠٠٦ م.
- الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في  
مصر، (٢٠٠٧/٢٠٠٨ - ٢٠١١/٢٠١٢).
- الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي الخطة الاستراتيجية  
للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ ، التعليم المشروع  
القومي لمصر. ٢٠١٤ ، متاح على الرابط:  
<http://portal.moe.gov.eg/Pages/default.aspx>
- تاريخ الاطلاع : ٢٠١٨/٩/١٠
- التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية في ضوء بعض المتغيرات  
والاتجاهات المعاصرة ( إطار مقترح) ، رسالة دكتوراه، كلية  
التربية، جامعة المنصورة فرع دمياط، ٢٠١١.

- 51 Brad Bizzell: “Professional Development of School Principals in the rural Appalachian Region of Virginia” (Dissertation Submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in Partial Fulfillment of the Requirements for the degree of Doctor of Philosophy In Educational Leadership and Policy Studies,2011.
- 52 Carolyn , Medel : Interacting life long Learning Perspective ,A non ucuo Editor, Unesco,2002,XI.
- 53 Day c.: Professional Learning and School Development in Action , a personal Development Planning project in Rmcbide, Teacher Education Policy Flamer, London, 1996.
- 54 HuntSchermerhor: Organizational Behaviour and Development Training Program in Educational Institutions, New York : John Wiley, 2004.
- 55 Margaret Barber: “ School Leadership Study-Developing Successful Principals Review of Research Stanford” (CA: Stanford University, Stanford Educational Leadership Institute, 2006.
- 56 Pamela Salazar: “The Professional Development Needs of Rural High School Principals: A Seven-State Study” ( National Rural Education Association. Rural Educator,University of Nevada, Maryland Parkway,2007.
- 57 Smith Alan: the Eu Memorandum on Lifelong Learning, Integrating Lifelong Learning Prospective, Carolyn Medel- Anonucvo Editor ,Paris,Unesco,2002.