



مجلة كلية التربية

متطلبات تطوير إدارة رياض الأطفال بدمياط في ضوء بعض المتغيرات  
الحديثة "إدارة الهدرة - إدارة الجودة الشاملة"  
بحث مستل من رسالة ماجستير

إعداد

أ.د. / محمد حسن أحمد جمعة  
أستاذ أصول التربية والتخطيط التربوي  
ووكيل كلية التربية لشؤون التعليم والطلاب  
كلية التربية- جامعة دمياط

هبة صبح صلاح رضوان  
باحثة ماجستير بقسم أصول التربية  
كلية التربية- جامعة دمياط

١٤٤٦هـ - ٢٠٢٤م

متطلبات تطوير إدارة رياض الأطفال بدمياط في ضوء بعض المتغيرات الحديثة "إدارة الهندرة - إدارة الجودة الشاملة"

## المستخلص

تستمد كافة المؤسسات وخاصة المؤسسات التعليمية على قوة وصلابة البناء الإداري لأنه من أهم الركائز الأساسية وتعد مرحلة رياض الأطفال تلك المرحلة المبكرة والدرجة التي تتشكل فيها الشخصية الإنسانية وتقديم كافة الخدمات التربوية والتعليمية والمجتمعية، وتظهر العديد من مشكلات التعليم في الإدارة كونها المحرك والمحور الرئيسي في سير العمل وجودته، وقد ينخفض أو يحدث تقصير في مستوى الأداء الإداري، لذا فإن رياض الأطفال بحاجة إلى ملاحقة التغييرات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة وتوفير نظام إداري فعال قادر على التغلب على الأنماط الإدارية التقليدية. واستخدم البحث المنهج الوصفي، وهدف البحث إلى ضرورة التخطيط التربوي والإداري الجيد فيما يتعلق بالموقف التعليمي وتحديد الأهداف وإيجاد مناخ تعليمي وتربوي فعال، وتوصل البحث للعديد من المقترحات الداعمة لتطوير إدارة رياض الأطفال منها تأهيل وتطوير القيادات الإدارية والكوادر البشرية تربوياً وأكاديمياً برياض الأطفال، تعزيز بيئة التعلم بمستحدثات تكنولوجية متطورة والاهتمام بالبنية التحتية والتجهيزات اللازمة في بيئة الروضة، الاختيار الأمثل لمديرات ومشرفات رياض الأطفال في إطار معايير الهندرة والجودة الشاملة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة رياض الأطفال، إدارة الهندرة، إدارة الجودة الشاملة.

---

**Requirements for developing kindergarten management in Damietta in light of some modern changes: Engineering management - Total quality management****ABSTRACT**

All institutions, especially educational ones, rely on the strength and solidity of their administrative structure, as it is one of the key foundations. The kindergarten stage is that early and critical period where human personality starts to form, and it involves providing all educational and community services. Many educational problems emerge from the administration since it is the driving force and the main axis of workflow and quality. There can be a decline or shortfall in administrative performance; therefore, kindergartens need to keep up with rapid technological changes and provide an effective administrative system capable of overcoming traditional management styles and adopting flexible and developmental approaches, given that old management styles struggle to meet advancements. The research employed a descriptive approach and aimed at emphasizing the necessity for good educational and administrative planning concerning the educational situation, defining objectives, The research yielded a number of supporting suggestions for improving kindergarten administration, including:

Training and developing administrative leaders and human resources in early childhood education, both educationally and academically, Enhancing the learning environment with advanced technological innovations, and focusing on infrastructure and the necessary equipment in the kindergarten setting, Optimal selection of kindergarten principals and supervisors in line with re-engineering and total quality standards, Activating civil society participation and social engagement in the educational process, and involving specialists to apply the concepts and methodology of re-engineering and total quality.

**Key words:** Kindergarten administration, re-engineering management, total quality management.

## مقدمة

لكل مؤسسة أساسا ترتكز عليه وتعتمد قوة المؤسسة على صلابة وقوة البناء الإداري ويعد بناء الشخصية الإنسانية من أهم الركائز في هذا البناء وتعتبر مرحلة رياض الأطفال الأساس الذي تبنى عليه الشخصية الإنسانية ونظرا لضرورة الدور التربوي الذي تشكله مؤسسات رياض الأطفال فلا بد من تطبيق نظام إداري ناجح يتطلع للتطوير وتحقيق الأهداف المنشودة بالكفاءة والجودة المطلوبة لذا ظهرت الحاجة إلى أهمية توفير نظام إداري تنظيمي فعال يوطد العلاقات الإنسانية بين الأفراد ويهدف لتطوير النظام التعليمي مما يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة.

لقد أصبحت الجودة محور اهتمام عالمي لكل مؤسسة تسعى لتحقيق ميزات تنافسية حيث ترتبط الجودة برفع كفاءة العمل الإداري وتطويره حتى تتمكن رياض الأطفال من مسايرة المتغيرات المعاصرة ومواجهة التحديات المستقبلية لإيجاد وتطبيق نظام إداري فعال يساعد في زيادة فاعلية رياض الأطفال. (رضوان، ٢٠٢٠، ٥٠-٥١) إن الحديث الوظائف الإدارية من الموضوعات الهامة في عالم الإدارة في عصرنا الحالي، وتعد عملية فهمها وتحليلها التحليل الواقع والعملي يؤول بالعمل عن الإداري إلى تحقيق النجاحات المطلوبة فيه لذا لا بد من معرفة هذه الوظائف وفهمها نظريا وعمليا نحو تحقيق الأهداف في العملية الإدارية مع أهمية ترابط هذه الوظائف الإدارية وتكاملها لتحقيق الأهداف بصورة مرضية. (حسان، العجمي، ٢٠١٠، ٨٩)

تعتبر الإدارة من الموضوعات التي تحوذ على اهتمامات الإنسان في مختلف الأمم والحضارات، حيث تعتبر الإدارة من المتغيرات الهامة مما جعلها أكثر أهمية في مختلف العصور، ومع الطفرات العلمية الهائلة والانفجار المعلوماتي والتطور الهائل لما فرض ضرورة الاهتمام بتطوير الكوادر البشرية وكفاءتها مما يتطلب نوعا خاصا من القيادات التي تستطيع أن ترتقي بمستوى التابعين لتحقيق إنجاز أفضل والتنمية الذاتية والوصول للتنافس البناء وكما يقاس نجاح إدارة رياض الأطفال بمدى تحسين وتطوير

أداء مواردها البشرية والمادية والنتائج التعليمية الذي يحرزها الأطفال ما هو إلا معيار لنجاح الروضة وادارتها وقد لوحظ التطور والاهتمام المتزايد في الآونة الماضية على المستوى العربي والعالمى بالطفولة وما تقدم الأمم وتطورها إلا بالعناية التي تقدمها لتنشئة الأطفال تنشئة سليمة في ضوء الإدارة الناجحة. (قوطة، ٢٠٢١، ٣٩، ٤٠)

كما أن مرحلة رياض الأطفال من مراحل الطفولة المبكرة وهي أولى المراحل العمرية لها أثر واضح في تشكيل شخصية الفرد، وتكوين الصفات والمعالم الأساسية لشخصيته من خلال ما يتفق مع ميوله وقدراته واستعداداته لتتبلور الركائز الأولية في تشكيل مفاهيمه وخلالها يتشكل اتجاه النمو لدى الطفل جسديا ووجدانيا واجتماعيا وسلوكيا ومعرفيا ومن هنا تظهر أهمية توفير خبرات تربوية تساهم في تطوير الامكانيات والمهارات التعليمية والاجتماعية لديها في إطار مناخ إداري متميز يدعم التغيير والتطوير في آن واحد. (الوادعي، & المنصور، ٢٠٢٤، ١٧٦)

تعتبر الإدارة في رياض الأطفال هي المسؤول الأول عن تقديم كافة الخدمات التربوية والتعليمية والمجتمعية في مؤسسات رياض الأطفال ومن مهام الجهاز الإداري مراقبة أداء العاملين وتوجيههم وتقييم أدائهم، والقيام بالمهام الإدارية بهدف لرفع جودة العمل الإداري والتربوي في مختلف جوانبه وأيضا زيادة الأعباء الإدارية التي تواجهها على إدارة رياض الأطفال فإن مستوى الأداء الإداري قد ينخفض أو يحدث تقصير في أحد الجوانب الإدارية، ومن هنا أصبحت هناك حاجة ملحة إلى التطوير والمرونة والبحث عن أساليب لاستخدام المداخل التطويرية للأداء الإداري ولعل استخدام إدارة الجودة الشاملة وإدارة الهندرة من المداخل التطويرية الهامة على ما تقدمه من خدمات تعليمية بهدف توفير الوقت والجهد وتقليص الأعمال المكتبية والورقية وتوفير آليات اتخاذ القرارات للوصول إلى بيانات دقيقة وبذلك يتحول دور الإدارة من متابعة المشكلات إلى اكتشافها وهذا يستلزم توفير كوادر بشرية مؤهلة بحيث تصبح قادرة على

التغيير وايجاد أنماط إدارية مستحدثة تستخدم النظم المعلوماتية والتقنية الحديثة.  
(التيسان، ٢٠٢٣، ٢٩٩)

وتتلخص مشكلات التعليم بمصر في الادارة التعليمية والتي احتلت المركز الأخير مما جعل محاولات الاصلاح لا تأتي بثمارها المرجوة (World Economic Forum, p 169) مما يشير إلى وجود حاجة ملحة لتطبيق الهندرة في المؤسسات التعليمية وخاصة المؤسسات رياض الاطفال، الأمر الذي ينعكس على التعليم بصورة كبيرة، حيث أن هناك توجهات لخفض الإنفاق على التعليم وتوجه عالمي نحو خصخصة التعليم وغيرها من المشكلات التي تستلزم التطوير. (عزازي، ٢٠١٧، ٩٥)

كما أن الإدارة التعليمية كإجراء إداري اجتماعي تضطلع به المؤسسات التربوية من أجل تلبية أهداف المجتمع بأفضل طرائق ممكنة، ولذلك تحتاج إلى معرفة المتغيرات المعاصرة التي يشهدها في العالم حاليا وكيفية مواجهتها والتعامل معه بحيث تساعد على تقليص العقبات التي تعترض القائم بالعملية الإدارية وتواجهه نحو تحقيق الأهداف والغايات بفاعلية عالية، ومن المؤكد أن تطور المؤسسات التعليمية وأدائها لمسئوليتها يرتبط بمدى فاعلية الإدارة التعليمية ومدى قدرتها على إدارة النشاط التربوي كل وتجديد مساره بما يحقق الأهداف المرجوة، إذ أصبح من الهام والضروري أن مفتاح التطور والتغيير بالنسبة لأي مؤسسة تعليمية في فعالية الإدارة ، وبناء على ما تقدم أصبحت مؤسسات رياض الأطفال في حاجة ملحة للارتقاء بأدائها وتطوير جودته لمواجهة التغيرات التي يفرزها التطور المحلي والعالمي وتوفير أساليب إدارية مستحدثة تمارسها هذه المؤسسات . (العزب ، ٢٠٢١ ، ٢ )

ونتيجة للتغيرات والتحديات المستمرة والمتسارعة في كافة مجالات الحياة أدى إلى ابتكار أساليب وطرق وتقنيات ادارية متطورة لتستطيع مواجهة تلك المتغيرات نتيجة لعدم قدرة الأساليب الإدارية القديمة على مواكبة هذا التطور، مما أوجب على الإدارة

استخدام أساليب إدارية حديثة كأسلوب الجودة الشاملة والهندرة حيث أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية ولغة عمل دولية فأصبح ينظر إلى تحقيق الجودة والإصلاح التربوي باعتبارهم لب التطوير في المؤسسات التعليمية.

### مشكلة الدراسة

من العوامل المؤثرة في نجاح أي مؤسسة تعليمية هي القيادة أو الدعم الإداري من مسئول المؤسسة وهو المسئول عن نجاح أو فشل أي منها، وإن دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دورا أساسيا في نجاح أو فشل العمل داخلها والتزام القيادة يعتبر أمر ضروري لدعم كل نقطة من نقاط استراتيجيات المؤسسة، ومتابعة القيادة لتفعيل الهندرة يضمن نجاح أداء العاملين في المؤسسات واهتمام الإدارة العليا لتطبيق إدارة الهندرة في رياض الأطفال والذي يعتبر أحد العوامل المساعدة في نجاح تطبيق هذه الإدارة ومن واجبات المؤسسات توعية القيادات بهذا التحول والتوعية الاجتماعية بثقافة إدارة الهندرة، وذلك لأن التحول نحو تفعيل إدارة الهندرة يعد فلسفة متكاملة تتضمن القيم والأهداف والوسائل وترجمتها على أرض الواقع يحتاج إلى جهود ومتطلبات عديدة. (وصوص، ٢٠١٥، ٤٧).

في ضوء التحديات التي فرضتها العولمة والثورة التكنولوجية فإن مؤسسات رياض الأطفال تحتاج إلى التطور ومواكبة التغيرات العالمية للوصول إلى تطور شامل في العمل الإداري وينتج عنه رفع كفاءة التعليم. (عبد العزيز، ٢٠٢١، ٦٦)

تتمثل إدارة الهندرة في تحديد المقومات الرئيسة من أجل تطبيق إعادة هندسة عملياتها لأنها ترتبط بالرؤي والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، كما تستخدم إدارة الهندرة تكنولوجيا المعلومات في بناء عمليات جديدة بدلا من الاعتماد على النظام القديم لتكنولوجيا المعلومات وتعتبر من الركائز العامة لتطبيق إدارة الهندرة، ولا يمكن أن ننكر

دور القيادة العليا والتزامها وقناعتها بتفعيل أسس ومبادئ الهندرة من خلال دعم وتوصيل الرؤية وإيصالها لجميع العاملين. (الحمد، ٢٠١٢، ٥٣).

بالرغم من أهمية مؤسسات رياض الأطفال وزيادة أعداد الأطفال الذين يلتحقون بها الأمر الذي أدى إلى زيادة الطلب على الأيدي البشرية، وتطوير مؤسسات الكثير ممن ليس لديهم التأهيل المطلوب للقيام بهذه الأدوار لمجرد تعويض هذا النقص من العاملين فضلا عن النظر لبعض المؤسسات باعتبارها نشاط اقتصادي لا بد وأن يدر أرباحا وتبعا لذلك يعمل بها أفراد غير مؤهلين تربويا، وكذلك نقص الإهتمام المطلوب بالمسئوليات الأساسية للإدارة، وعدم تحسين وتطوير المؤسسات عن طريق الإدارة الفعالة للموارد البشرية المتاحة، ومن هنا نجد أن بعض المؤسسات لم تلق الاهتمام الكافي حتى الآن من قبل القائمين عليها من الإدارة التي تعوقها عن تحقيق أهدافها وتحقيق مبادئ وأسس الهندرة. (الجندي، ٢٠٠٨، ٤٧).

وتأسيسا لما سبق فإن إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) يعتبر من الأساليب الإدارية الهامة التي فرضت نفسها على المؤسسات جميعا ولا شك أنه يمكن استغلال ذلك المدخل في تطوير إدارات مؤسسات رياض الأطفال التي تعد الركيزة الأولى في السلم التعليمي لتنشئة جيل قادر على التكيف والمعايشة في ظل متغيرات هذا العصر. ويمكن القول أن الهندرة تعتبر خطوة أولية نحو تطوير الأداء في رياض الأطفال كما أنها تهدف إلى التركيز على الأنشطة والتحول حول احتياجات الطفل ودمج الأعمال التي تهدف إلى التغيير الجذري في الأداء وتطوير بيئة الإدارة كما أن الهندرة تكمن في قدرتها على توفير خدمات تعليمية ذات جودة عالية، كما أنها تفرض الهندرة على كل من يعاصر التطوير الأخذ بالمفاهيم والآليات الجديدة والمتجددة خاصة في ظهور آثار العصر الجديد وبروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات بدرجة كبيرة من هنا أصبحت المؤسسات التعليمية في موقف يحطم عليها العمل المتطور والمستمر. (عبد الفاضل، ٢٠٢١، ٧٧)

وعلى ذلك فإن مؤسسات رياض الأطفال في مصر لا تستطيع أن تقف بعيدا عن دوائر التأثير في مجالات التعليم والتعلم والتقدم التكنولوجي في عصر العولمة، والتي تستهدف إعادة بناء وتكوين الطفل المصري القادر المقتدر على مجابهة تحديات هذا العصر، فتطوير تلك المؤسسات لتناسب فكر وتكوين الأطفال بما يناسب التطورات السريعة والمتلاحقة التي تحدث بات ضروريا هذا التطوير للنهوض بتلك المؤسسات وإنتاج عقلية بشرية تواكب تغييرات تحدث ولكي تواجه متغيرات هذا العصر، وحيث تأكد بما لا يدع مجالا للشك أن تجويد أنظمة الإدارة هو الطريق الذي سلكته البلدان المتقدمة لتحقيق نهضتها في التعليم، من خلال إنتاج مخرجات عالية المستوى تمثل قوة رأس المال البشري فيها الميزة التنافسية الرئيسية. (بدران، ٢٠١٤، ٤٧)، بالتعرف على الواقع التربوي في مؤسسات رياض الأطفال والتصور الإداري فيها، وعدم وجود اتجاهات تربوية داعمة للتطوير (مطوع، ٢٠١١، ١٠٥).

والحديث عن مدخل الهندرة في مؤسسات رياض الأطفال هو حديث عن إعادة تدوير الموارد المتاحة واستغلالها الاستغلال الأمثل، ومن ثم إعادة تدوير رأس المال البشري والفكري داخل تلك المؤسسات. (الباسل، ٢٠١٨، ٣٤).

كما أشارت دراسة خطاب (٢٠١٧) إلى أن هناك مؤشرات تدل على وجود قصور في عمليات الإدارة بالتعليم المصري ولذلك فهي تحتاج إلى تغيير جذري وذلك لما تحدثه الهندرة من تطورات في الأداء الإداري في التعليم، وأشارت دراسة حمدي (٢٠١٧) إلى أهمية تطوير الهيكل التنظيمي والإداري بمؤسسات رياض الأطفال.

بينما تؤكد دراسة (عبد المجيد ٢٠١٩، طاهر ٢٠١٩) أن قلة الامكانيات المادية مع كثرة الأعباء الإدارية تعوق تطبيق الهندرة وتطوير الأداء الإداري في مؤسسات رياض الأطفال.

- وأشارت دراسة (الدرويش، ٢٠٢٠، سعد ٢٠٢٢) على دور الهندرة في القضاء على الأنمطة التقليدية في العملية التعليمية وضعف وعي المديرين بمدخل إعادة هندسة العمليات مع تضارب القرارات الوزارية المنظمة للعمل داخل رياض الأطفال.
- كما تؤكد دراسة غلام (٢٠٢٢) على دور الهندرة في تطوير العمليات الأساسية في رياض الأطفال، كما أشارت دراسة الحرز (٢٠٢٣) أن الدورات التدريبية تساعد مديرات رياض الأطفال على التعرف بكفاءة على المفاهيم الحديثة.
- توصلت دراسة عليو (٢٠٢٠) إلى أن تطبيق التكنولوجيا وأسس الجودة الشاملة عنصر رئيسي ولب التغيير الإداري كونها تتعد عن تطبيق المركزية في الإدارة. ونستخلص مما سبق أن للهندرة دورا إيجابيا في تطوير الأداء الإداري بمؤسسات رياض الأطفال، وأن هناك بعض المعوقات التي تعوق تطبيق الهندرة داخل مؤسسات رياض الأطفال مما يؤثر سلبا على تنمية الأداء الإداري لديهم.
- وقد لاحظت الباحثة من خلال عملها كمعلمة في المدرسة، ومن خلال متابعة النظم الإدارية، ومن خلال إجراء الاستبيان مع مشرفا ومعلمات ومديرات الروضات، تبين عدد من المعوقات التي تطوير مؤسسات رياض الأطفال، ومنها:
- ١) زيادة أعباء العمل الإداري في مؤسسات رياض الأطفال.
  - ٢) النقص في أعداد المعلمات المختصين بالجانب النشاطي والابداعي واقتصار على معلمات المواد الأساسية.
  - ٣) ضعف الوعي لدى المديرات والمعلمات بالأساليب الإدارية الحديثة (الهندرة).
  - ٤) قلة الحوافز المادية المقدمة للمديرات نظير العمل المقدم مما يؤدي للشعور بعدم الرضا الوظيفي.
  - ٥) ضعف تفعيل البرامج التدريبية التي يشارك فيها المعلمات والمديرات في الواقع الفعلي بمؤسسات رياض الأطفال.

وغيرها من المعوقات التي تواجه العاملين في مؤسسات رياض الأطفال وسعياً لمواجهة هذه المعوقات، تنطلق الدراسة لتطبيق الهندرة (إعادة هندسة العمليات) كمدخل إداري حديث يهدف للنهوض بالأداء الإداري من خلال إجراء تحسينات جوهرية بالعمليات الإدارية مما يتيح القضاء على النظم التقليدية ومواكبة التطورات المعاصرة.

وعليه تتضح مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما متطلبات تطبيق الهندرة والجودة الشاملة مدخلا لتطوير الأداء الإداري

بمؤسسات رياض الأطفال في محافظة دمياط؟

ويتفرع من التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

(١) ما الإطار الفكري لإدارة للهندرة وأهميتها لمؤسسات رياض الأطفال؟

(٢) ما واقع استخدام إدارة الهندرة في مؤسسات رياض الأطفال لتحقيق

متطلبات الجودة الشاملة؟

(٣) ما أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الهندرة في مؤسسات رياض

الأطفال في ضوء معايير الجودة الشاملة؟

ما التصور المقترح لتوظيف إدارة الهندرة كمدخل لإدارة مؤسسات رياض الأطفال في

ضوء الجودة الشاملة؟

## الإطار النظري

### مفهوم إدارة رياض الأطفال:

هي مجموعة عمليات إدارية متصلة مع بعض البعض ومن بين هذه العمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتنفيذ والرقابة والتقييم، كما أنها عملية اتخاذ قرارات ثم تحويلها إلى واقع ملموس وفعال، وقد أصبحت إدارة المؤسسات التعليمية في عالمنا ركيزة أساسية لأي تقدم أو تطور بالنسبة للشعوب أو الدول في جميع أنحاء العالم. (أبو

عزالم، ٢٠١٩، ١٣، ١٢)

كما أنها هي الجهود المنسقة التي يمارسها العاملين في رياض الأطفال من معلمات وإداريين وفنيين بهدف تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية داخل رياض الأطفال طبقا لسياسة عامة وفلسفة تربوية بغية تنشئة الأطفال بما يتماشى مع أهداف المجتمع. (أحمد ، ٢٠١٢ ، ١٢)

ويرى (الهالي ، ٢٠٠٩ ، ٥) أنها عدة عمليات إدارية وتنظيمية وفنية ، تتصل فيما بينها اتصالا ايجابيا ضمن مناخ مناسب داخل المؤسسة وخارجها وتتسق مع السياسة العامة للدولة وأهداف المجتمع.

تعد الإدارة هي مفتاح نجاح أي مؤسسة تعليمية وإدارة المؤسسات التربوية لها دور هام في تلبية أهداف مجتمعاتها ويزداد هذا الدور أهمية في مرحلة رياض الأطفال لذا تتطلب رياض الأطفال إدارة واعية تقود مهام الإدارة في ظل فلسفة هذه المرحلة مستهدفة تحقيق ما وضع لها من أغراض وأهداف مما يلزم القائمين بإدارة هذه المؤسسات أن يكونوا على دراية شاملة بفلسفة وأهداف رياض الأطفال والركائز القانونية والتشريعية التي تعتمدها في تنظيم وإدارة شؤونها. (العمrani ، ٢٠١٣ ، ٥١)

وهي أنها القيادات التي تسعى لتحقيق أهداف تعليمية وتربوية ونفسية واجتماعية وسياسية تتفق مع أهداف وسياسة المجتمع الذي تعمل فيه وبذلك يتطور مفهومها من كونها تقتصر على تنظيم وتنسيق العمل التعليمي في السياق التعليمي إلى كونها تطلع لتحقيق هذا العمل بما يتناسب مع حاجات الأطفال النفسية والاجتماعية وكذلك الحاجات النفسية والاجتماعية الخاصة بالعاملين مع مراعاة كل من حاجات المجتمع المختلفة وبشكل يتوافق مع ثقافته وأهدافه المتنوعة. (مصلح ، ٢٠١٦ ، ٣٠).

### أهمية إدارة رياض الأطفال:

تعد مرحلة رياض الأطفال من المراحل التعليمية الهامة والهادفة التي تتفرد بفلسفتها وأهدافها السلوكية والتعليمية الخاصة بها عن طريق دورها التعليمي والتربوي

وأشطتها وأساليبها المختلفة التي تساهم في بناء شخصية الطفل من خلال توجيه سلوكيات الطفل واكسابه أساليب سليمة من خلال أنشطة بناءة ومنبثقة من الأهداف التربوية. (أحمد ، درويش ، ٢٠٢٣ ، ٢٤٤)

ومع الاتجاه المتسارع تجاه العولمة والذي يرتبط كليا بالتأثير القوي والسريع للتكنولوجيا على الصناعات وإعادة تشكيلها مما يفرض التكيف مع التطورات العالمية والمتغيرات التكنولوجية بصفة مستمرة وايضا مواكبة التغيرات المتلاحقة والسريعة في العلوم الإدارية والمعرفية، وطرح مفاهيم جديدة استحدثت أخرى جديدة في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية ووجود العديد من التحديات التي تفرض نفسها على الإدارة التربوية وإن مرحلة رياض الأطفال هي مرحلة إعداد الأطفال للالتحاق بالمدرسة الابتدائية ومنحهم الثقة بالنفس للتكيف مع ظروف المدرسة ولم يقتصر إعداد الأطفال في مرحلتهم المبكرة ليصبحوا صناعا أو عمالا مهرة بل ليكونوا قادة في مجالات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والفضاء لذا لا بد من التخلص من الأفكار التقليدية في الإدارة ومسايرة التطورات المعاصرة والذكاء الاصطناعي لذا أصبحت الحاجة ملحة وضرورية لتطبيق الإدارة التربوية في رياض الأطفال. (حبتور ، ٢٠٠٤ ، ٦٠)

وتزداد أهمية إدارة رياض الأطفال كونها تشتمل مستقبل وغد الأمة في كافة مجالات الحياة وتشكل مستقبلها وأمالها وهي وسيلة و أداة هامة وفعالة في نشر المفاهيم والثقافة بين جيل المستقبل كما أن إدارة رياض الأطفال لديها القدرة في تغيير أساليبها بحيث تتلاءم مع المفاهيم المستحدثة والمستجدة في المجتمع وتهدف إدارة رياض الأطفال على تأهيل قادة المستقبل وكيفية تأدية واجبتهم تحقيق ذلك في ضوء الامكانيات سواء المادية أو البشرية المتاحة وبجودة مرتفعة ويستلزم لإدارة رياض الأطفال مواكبة التطورات التكنولوجية المتلاحقة ومعرفة كافة الاجراءات التنظيمية والإدارية والمالية التي ترفع جودة الوظائف الإدارية لديهم مع الأخذ في الاعتبار النواحي الفنية التطبيقية في جميع المجالات واختصاصاتها، وأيضا ينبغي أن يكونوا

قادرين على تحسين المهارات والسلوكيات في العمل الإداري وتحقق تطور الوظيفي خلال مرحلة رياض الاطفال، نظرا لأن مؤسسات رياض الأطفال هي البيئات الأولى لاحتضان الطفل ويعتبر من أهم أهدافها تحقيق التنمية الشاملة للأطفال والسعي لتطوير إدارة رياض الأطفال نظرا للتغيرات الفسيولوجية والنفسية لهذه المرحلة السنوية . (سبحي، ٢٠٢٠، ١٠٠، ١٠١)

### أهمية إدارة رياض الأطفال

هناك عدة أمور تؤكد أهمية إدارة رياض الأطفال منها كالاتي:

١- ضرورة لكل روضة وجود عدد من المعلمات والعاملين وقيادة إدارية تضع الأهداف المراد تحقيقها وضع جزء من أجزاء العمل وتوجيههم وإرشادهم و تنظيم التعاون بينهم.

٢- القيام بالأعمال الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وطبيعة النشاط الإداري ومعرفة العناصر الواجب تنفيذها تحديد كيفية التنفيذ لكل جزء من أجزاء العمل مع وضع خطة يتبعها مدير الروضة في المستقبل .

٣- الاستغلال الأمثل للكوادر البشرية والمادية المتاحة كمبرر أساسي لوجود الإدارة في رياض الأطفال لتحقيق حاجات الأطفال وتنمية شخصياتهم وفقا قدراتهم وميولهم.

٤- مراعاة حاجات ورغبات العاملين داخل رياض الأطفال وخارجها حيث أن مدير الروضة كمسئول للإدارة ليس منفردا في اتخاذ القرارات وتنفيذها ، لذا ينبغي أن يراعي الحاجات الاقتصادية والاجتماعية للمعلمات والعاملين والمجتمع الذي توجد به الروضة عند إصدار القرارات المختلفة. (أبو عزام ، ٢٠٢٠ ، ٧٩، ٨٠).

يمكن توضيح أهمية القيادة في إدارة رياض الأطفال فيما يلي (شريف ، ٢٠١٣ ، ١٥٢، ١٥٣):

- ١- تساعد القيادة الإدارية الفعالة في وضع استراتيجيات مؤسسات رياض الأطفال من أجل تحقيق الأهداف التربوية العامة.
  - ٢- تطبق سلوكيات وأساليب القائد عامل حافز لدعم وتشجيع العاملين نحو تحقيق أهداف وحدات التنظيم الإداري.
  - ٣- تساهم القيادة الفعالة في إمداد اجزاء تنظيم الاداري بطرق وادوات التفاعل مع متغيرات البيئة الخارجية بما يلبي التكيف والتوائم المستمر بين المؤسسات التربوية في مواجهة التغيير المتعلق بالمحيط الخارجي.
  - ٤- تلبى القيادة الفعالة الاجتماعي وتشجع روح الفريق وينعكس ذلك على فعالية العناصر الإنتاجية بمؤسسات رياض الأطفال .
- ويحتاج مجال العمل في إدارة رياض الأطفال إلى تطوير وملاحقة التغيرات التكنولوجية الهائلة ومعرفة العديد من المعلومات والإجراءات الإدارية والتنظيمية والمالية التي تزيد من درجة المامهم بالمهام الإدارية بجانب النواحي الفنية التطبيقية في جميع المجالات والتي لها العديد من الاختصاصات والتخصصات وكذلك يجب على العاملين بالمجال أن يكون قادرين على الاستمرارية في العمل وتطوير المهارات والسلوكيات، وأيضا التطور الوظيفي خلال مرحلة رياض الأطفال كون روضة الطفل هي البيئة الأولى بعد الاسرة التي تحتضنه والتي يكون أهم أهدافها تحقيق التنمية الشاملة لأطفالها والقدرة على مواكبة التغيرات الديموجرافية والفسولوجية والنفسية في هذه المرحلة العمرية.
- إن إدارة مؤسسات رياض الأطفال هي عملية من مراحل لتنظيم البرامج وإدارة المؤسسات في محاولة لتحسين خدمة المدارس وتقديمها. من خلال إدارة يمكن تحقيق رؤية المؤسسة المدرسية. مثل الرؤية التي وضعتها المؤسسات التعليمية مثل تكوين شخصية الأطفال المستقلين والمسؤولين والودودين لأنفسهم ومن حولهم. حتى يكون طفلاً ذكياً نحو تنمية الحياة في المستقبل (Fitri, 2020, July, 126).

الإدارة هي المفتاح لدعم الجودة واستدامتها في بيئات التعليم المبكر وخلق بيئة محفزة لكل من الموظفين والأطفال، تعمل الإدارة الفعّالة على تهيئة الظروف التنظيمية التي تعزز جودة العملية، وبالتالي تعزيز تعلم الأطفال وتطورهم ورفاهتهم. يعمل تأثير الإدارة الفعّالة بشكل أساسي من خلال تحسين ظروف العمل لموظفي رياض الأطفال، والتي تشمل تدابير للتخفيف من التوتر وتسهيل المشاركة في التطوير المهني المستمر. ولضمان أن يكون قادة مؤسسات رياض الأطفال في وضع جيد لتوجيه عمل الموظفين وتشكيل الثقافة التنظيمية للروضة، يجب أن توفر للقادة ظروف عمل عالية الجودة وموارد كافية، والاستثمار في نماذج جديدة لتنمية القيادة (OECD, 2020, 41-42).

إدارة مؤسسات التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة للمبتدئين أنه من الضروري الاهتمام بالجانب الإداري من خلال تطبيق المبادئ الأخلاقية على المعلمين حتى يعرض المعلمون تقديم ابتكارات جديدة في التعليم ويكونون أكثر حماسًا لتحسين أدائهم. كما إن إدارة المعلمين وموظفي التعليم ناجحة إذا كانت هناك مبادئ أساسية في تنفيذها يتم دعمها وتنفيذها من قبل المؤسسات مثل الموارد البشرية الكفؤة وإدارة الموارد البشرية الجيدة والثقافة والأجواء التنظيمية التي تولي المزيد من الاهتمام للموقف الإداري والعمل الجماعي والتنسيق بين المعلمين بالإضافة إلى تطوير الكفاءة في تحسين جودة مؤسسات التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة (Noor, Riinawati, 2021, 121).

### أهداف إدارة رياض الأطفال

هو يعتبر التخطيط من أولى خطوات إدارة رياض الأطفال فيما يتعلق بتخطيط الموقف التعليمي بما يتلاءم مع المرحلة العمرية وظروف الاجتماعية والاقتصادية المتوفرة في الروضة وتحديد الأهداف والتخطيط للأنشطة المناسبة لتحقيق أهداف البرامج والتخطيط لتقوية مهارات الطفل من بناء على ملاحظة المعلمة وتفسير كل الملاحظات لتنوع الأساليب المناسبة لكل طفل . (أبو حمدة ، ٢٠١٠ ، ٢٨).

ومن بين أهداف إدارة رياض الأطفال توفير المناخ التعليمي والتربوي الفعال وإتاحة بيئة تعليمية آمنة وهادفة للأطفال وتطبيق وسائل تعليمية متطورة لرفع مستوى التحصيل الأكاديمي لدى الأطفال وتلبية احتياجات النمو المتكامل واستعدادات وميول الأطفال. (ناصر ، ٢٠٠٨ ، ١٤٨).

إن إدارة رياض الأطفال تعمل على إتاحة ظروف بيئية أكثر ملائمة لفحص النمو والتعلم ومن أهم أهداف رياض الأطفال التهيئة والاستعداد للمدرسة والتعرف على حاجات ومتطلبات الطفل وكيفية تليبيتها مما يساعد على نمو الجوانب المختلفة لشخصية الطفل في جو تربوي سليم يسودها النظام والأمان ، بترتكز الإدارة توجه العمل نحو الانجاز وتساعد في تلبية الأهداف المرجوة . (العسيلي ، ٢٠٢٣ ، ١٢٠٧).

ومن الأهداف التي ترغب إدارة رياض الأطفال لتحقيقها يستلزم جمع وتوفير كافة الإمكانيات والموارد المادية البشرية بيئة رياض الأطفال الداخلية ودعم الجهود نحو التطوير المستمر للانتفاع الأمثل من البيئة الخارجية لتحقيق أكبر استفادة قصوى من الهيئات والمؤسسات والمنظمات ، والتوافق مع المتغيرات الحادثة بها وبعد التعرض للهدف لأبد من القاء الضوء على الهيكل التنظيمي والوظيفي برياض الأطفال لمعرفة مدى قدرته على تلبية هذه الأهداف، وكذلك الإمكانيات البشرية والجوانب التي تنظم العمل بها ووجود الهيئات الدولية للوقوف على مدى إمكانية تحقيق هذه الأهداف ودورها في جهود التطوير الحالية والمستقبلية. (مصطفى ، ٢٠١٠ ، ١١٣-١١٤).

تتمثل أهداف إدارة مؤسسات رياض الأطفال زيادة قدرة العاملين على التفكير المبتكر وتحديد المشكلات والتغلب عليها وتنمية المعارف والمفاهيم الخاصة بالقائد التربوي ووضع رؤية تربوية وتنفيذها مع المجتمع المدرسي والقيادة التعليمية لتحقيق الأهداف المطلوبة وأيضا توفير المناخ المناسب مما يساعد على تحقيق الأهداف المطلوبة والرضا الوظيفي لدى القيادات التربوية.

وأيضاً تهدف إدارة رياض الأطفال اعداد وتدريب العقول المفكرة والمبدعة التي تحتاجها جميع مؤسسات المجتمع الاقتصادية والسياسية والعلمية والتربوية وتزويد معلمات رياض الأطفال بمفاهيم عن ثقافة التفكير والابداع والتطوير وامدادهم أيضاً بالعديد من النشاطات التي تساعد في تحفيز مهارات الابداع وتنميتها عند أطفالهن في الروضة وفي الأسرة وتنمية جميع جوانب شخصياتهم الجسمية والعقلية والتقليدية و الإبداعية والانفعالية وتزويد إدارات رياض الأطفال العامة والخاصة بأدوات قياس وتقويم سهلة الاستخدام لمعرفة سمات معلمة رياض الأطفال لتستطيع تنميه مهارات التفكير والتطوير في أدائها وتفعيله داخل الصف. (نور ، ٢٠١٠ ، ١٨-١٩).

إن تطبيق الأسلوب أو النظام المطور الذي يراعي الطفل كوحدة واحدة متكاملة متجانسة من النواحي الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية ويعتمد عليه كمحور في العملية التربوية والتعليمية بمعنى أن الطفل هو أساس المنهج والبرنامج وأهمية أن يعتمد البرنامج على قدرات الأطفال وتطوير النظام الإداري ليس بمنهج أو لوائح صارمة ينبغي تطبيقها وإنما هو فلسفة قائمة على نظريات تطبيقية تخص الأطفال ومن هذا المنطلق يجب على المعلمات القائمات على العمل بتطبيق النظام بالتركيز على معرفة وتفاهم الأطفال وقدراتهم لكي تستطيع معرفة دورهن في تعليم كل طفل واتخاذ القرار المناسب الذي يتوافق مع قدرات الطفل وميوله. (البشري وأخرون ، ٢٠١٧ ، ٣٠٦-٢٠٧).

كما يعتبر التنظيم الإداري من أهم أهداف إدارة رياض الأطفال وإعادة البنية الهيكلية في رياض الأطفال، حيث تعد هذه البنية المسئولة الأولى عن تقديم خدمات تعليمية جيدة للأطفال والاهتمام بهم ورعايتهم من المدير العام لهذه المؤسسة إلى المعلمين وكل العاملين ويهدف هذا التنظيم الإداري إلى تحقيق أهداف رياض الأطفال بصورة كاملة وشاملة من الجوانب الجسدية والعقلية والاجتماعية والانفعالية وأن أي مؤسسة تعتبر نفسها نموذجية ينبغي أن تقوم على بنية هيكلية تنظيمية تساهم في

تحقيق الأهداف المرجوة منها بشكل شامل ومتكامل ، وهذا يستلزم أن تكون العلاقة القائمة بين البنية الهيكلية داخل رياض الأطفال بصورة يسودها التفاهم والتعاون في تقديم الخدمات للأطفال(خليفة، ٢٠١٣، ٣٤) .

**ويمكن القول أن من أهم أهداف إدارة رياض الأطفال فيما يلي (الجيار، ٢٠١٨، ٢٨٤.٢٨٦):**

- ١- تهيئة الأطفال للنظام التعليمي النظامي بمرحلة التعليم الأساسي.
  - ٢- الخروج بالطفل من محيط الأسرة محيط أكبر اتصالا بالأفراد عن طريق إتاحة الفرصة لتطوير حلقه معارفه وتنمية مهاراته الاجتماعية.
  - ٣- التعاون مع الأسرة ف تربية الأطفال.
  - ٤- التشجيع المستمر من معلمات رياض الأطفال من أجل تنمية حب العمل الفريقي لدى الأطفال وغرس المشاركة الإيجابية والاعتماد على النفس.
- لكي تحقق مؤسسات رياض الأطفال أهدافها فإنها أصبحت بحاجة إلى إدارة واعية تنظم حركتها وتقود العمل في ظل فلسفة هذه المرحلة، وتهدف إلى تحقيق أغراضها وأهدافها وبالتالي تحسين أدائها وتحسين جودتها لمواجهة التحديات التي يفرضها التطور المحلي والعالمي، ولا شك أن عملية تطوير وتحديث هذه المؤسسات لا يمكن أن تنجح إلا بإدارة تربوية متطورة وحديثة ومتكاملة وإشراك المبادرات العالمية التي جرت ولا تزال تجري على مستوى الفكر التربوي والتي تفرض المفاهيم الإدارية الحديثة على القائمين على إدارة هذه المؤسسات حيث يأتي التخطيط الاستراتيجي في مقدمتها والذي أصبح من أهم الأساليب الإدارية خلال القرن الحادي والعشرين لما له من دور في توجيه وتحسين أداء الفرد على كافة المستويات، وبالتالي يساهم في رفع كفاءة العملية التربوية (Ali, 2017, 2).

### كما تهدف ادارة مؤسسات رياض الأطفال إلى (weblizar, 2024):

- تخزين كافة بيانات لكل طالب على حدة في قاعدة بيانات واحدة لإمكانية التحقق منها أو تعديلها أو تغييرها. والقبول الدراسة وتتبع الحضور والامتحانات.
- تساعد البيانات الحيوية في تحديد الوقت وتتبع الطلاب بشكل سريع مما يقلل من أخطاء حساب إجراءات المجموعة
- أصبحت حزمة إدارة المدرسة السهلة وإدارة الرسوم الآن سهلة وخالية من المتاعب. يمكن للوالدين الدفع من أي مكان وفي أي وقت باستخدام طريقة الدفع عبر الإنترنت.
- تقوم إدارة المدرسة بصيانة وتحديث الجدول الدراسي للطلاب والمعلمات.
- تقوم بتطوير سياسات الروضة خصيصا لتناسب مع مبادئ التدريس والسياسات الحكومية.
- تعزيز تنظيم الجسم، والحفاظ على مسؤوليات العمل، وتعزيز كفاءة العمل.
- اتبع نهجا ديمقراطيًا، واعمل على إنشاء الموظفين والأموال والآراء والمكافآت.
- توجيه المدرسة نحو اتجاه موحد ومتناغم.
- تعزيز إدارة الموظفين وزيادة تحفيز الموظفين.

### واقع إدارة مؤسسات رياض الأطفال في محافظة دمياط

- تواجه مؤسسات رياض الأطفال في محافظة دمياط مشكلة في الجودة والاعتماد حيث أن نسبة المدارس المعتمدة (٣٧%) . (البيسوني، ٢٠٢٣، ١٨٠٠).
- ومن أبرز المشكلات الإدارية التي تعترض مؤسسات رياض الأطفال دمياط والتي تعرقل جودة العمل، ومن هذه المشكلات (السيد، حنفى، أحمد، ٢٠١٩، ٥٧٣):
- نقص توافر مهارة صياغة الرؤية والرسالة المؤسسات رياض الأطفال لدى الكثير من المديرين.

- حاجة معظم المديرين برياض الأطفال إلى مهارة التقويم والمتابعة.
  - قصور مهارة الاتصال عند معظم مديري مؤسسات رياض الأطفال.
  - القصور في أساليب اختيار مديري رياض الأطفال حيث يتم بناء على الأقدمية.
  - قلة توافر المهارات الإدارية لدى بعض مديري رياض الأطفال. قلة حصول الكثير من مديري رياض الأطفال على دورات تدريبية في مجال إدارة مؤسسات رياض الأطفال.
  - تكرار المسؤوليات والواجبات التي يقوم بها المدير والتي تؤدي إلى نوع من الصراع في الأدوار والوظائف، والذي يؤثر بدوره على مدى فاعلية العملية الإدارية وسير العمل.
  - قصور أنظمة للرقابة وصوريتها داخل الروضة، والمركزية الشديدة وعدم التفويض والبيروقراطية، وتباين وتعقد الإجراءات والاختيار غير السليم للقيادة.
- وبناء على البيانات الواردة من الإدارة التعليمية بمحافظة دمياط:**

وقد تبين أن عدد موجهاً رياض الأطفال في (١٠) الإدارات التعليمية، عدد معلمات رياض الأطفال في (١٠) الإدارات التعليمية بمحافظة دمياط عدد مديري المدارس في (١٠) الإدارات التعليمية للعام الدراسي (٢٠٢٢ / ٢٠٢٣ م)

م	الإدارة	عدد الروضات	عدد الموجهاً	عدد المعلمات	عدد مديري المدارس
١	دمياط التعليمية	٦١	١١	٤٨٧	١١
٢	دمياط الجديدة التعليمية	٢٤	١	١٣٧	٢٤
٣	عزبة البرج التعليمية	١٦	١	٧٨	١٦
٤	كفر البطيخ التعليمية	٢١	٢	٧٧	٢١
٥	كفر سعد التعليمية	٣٤	١	١٠٩	٣٤
٦	ميت أبو غالب التعليمية	٨	١	٢٠	٨
٧	الروضة التعليمية	٢١	٢	٨٧	٢١
٨	فارسكور التعليمية	٣٠	٢	١٣٢	٣٠
٩	السرو التعليمية	١٩	٢	٦٧	١٩
١٠	الزرقا التعليمية	١٥	٢	٧٤	١٥
	الإجمالي	٢٤٩	٢٥	١٢٦١	٢٤٩

وفيما يلي بيان بإجمالي بعدد روضات وموجهات ومشرفات ومعلمات رياض الأطفال لعام الدراسي

٢٠٢٣/٢٠٢٤

م	الإدارة	عدد الروضات	موجهات رياض الأطفال	مشرفات رياض الأطفال	معلمات رياض الأطفال
١	دمياط	٥٤	٩	٥٤	٥٧٨
٢	فارسكور	٢٨	٢	٢٨	١٤٩
٣	كفر سعد	٤١	١	٤١	١٠٣
٤	الزرقا	١٤	٢	١٤	٧٨
٥	عزبة البرج	١٣	١	١٣	٩٥
٦	كفر البطيخ	٢١	٢	٢١	٩٣
٧	الروضة	٢٠	٢	٢٠	٩١
٨	دمياط الجديدة	٢٢	١	٢٢	١٩٤
٩	السرو	٢١	١	٢١	٧٣
١٠	ميت أبو غالب	٨	١	٨	٣٣
	الإجمالي	٢٤٢	٢٢	٢٤٢	١٤٨٧

ويلاحظ من الجداول السابقة في أعداد الروضات مقارنة بالعام الماضي ونقص في اعداد المعلمات والمشرفات و المديرات و قد اتضح من دراسات واقع الأداء الإداري في مؤسسات رياض الأطفال في محافظة دمياط ضرورة مراعاة ميول واحتياجات الأطفال والتعرف على قدرات ومواهب الأطفال مما يساعد في تنميتها وتوظيف التكنولوجيا وتطبيقاتها في التطوير الإداري وإجراء تغييرات جذرية وفق معايير الجودة ما هو وضع الاليات المقترحة لتطوير الهيكل التنظيمي مؤسسه رياض الاطفال وايجاد نظام مرن يستخدم ضوابط ومعايير تحقق تحسين الأداء وتطوير مهام ووظائف مديرات رياض الأطفال وضعف الاستقلالية في اتخاذ القرارات وغياب الأداء الفعلي للإدارة العليا ونقص الاهتمام بالدورات التدريبية للمعلمات والإداري ضعف الاستقلالية في اتخاذ القرارات وغياب الأداء الفعلي للإدارة العليا ونقص الاهتمام بالدورات التدريبية للمعلمات والإداريين وتقليل الازدواجية في العمل الإداري ومشاركة المعلمات في اتخاذ القرارات الخاصة بالتطوير وتوفير الدعم المالي اللازم لتطبيق الهندرة وتوفير أساليب عديدة ومستحدثة في التدريس تناسب المناهج المطورة برياض الأطفال.

## أهم المتغيرات الحديثة المؤثرة على إدارة رياض الأطفال (الهدرة، وإدارة الجودة الشاملة)

إن التطوير المتكامل للرعاية والتعليم هو خيار لا مفر منه لتعزيز التنمية الشاملة لعقول وأجساد الأطفال الصغار وهو مسار فعال لتعزيز تطوير تعليم ما قبل المدرسة عالي الجودة. مع التأكيد على أهمية برامج التعليم والرعاية في مرحلة الطفولة المبكرة عالية الجودة، حيث يجب أن يعتمد على إطار التدريس التفاعلي ونموذج الهرم لدعم الكفاءة الاجتماعية والعاطفية للأطفال الصغار والذي يستهدف جودة وقصد تفاعلات المعلم مع الطفل بهدف تعزيز المهارات الاجتماعية والعاطفية والإدراكية لمرحلة ما قبل المدرسة. كما أن متغيرات مناخ العمل مثل بيئة العمل المدركة للمعلمين ودعم الأسرة والسلوكيات الصعبة للأطفال مرتبطة بشكل كبير بضغط المعلم وأن استراتيجيات تنظيم عواطف المعلم يمكن أن تكون مفيدة في ضمان حصول المعلمين على موارد الصحة العقلية لإدارة ضغوطهم العاطفية، وهو اكتشاف له آثار مهمة على تعزيز تعليم ما قبل المدرسة عالي الجودة. كما أن برامج التعلم الاجتماعي والعاطفي يمكن أن تزيد من معدل التفاعل بين المعلم والطالب وكفاءة إدارة الفصل الدراسي، مما يمكن أن يحسن من جودة التدريس والتعلم في تعليم ورعاية الطفولة المبكرة (Wang, 2024, 2-3).

لإنشاء نظام إدارة فعال لمدارس رياض الأطفال، يمكن تقسيم مكوناته الأساسية إلى ثلاثة أجزاء مميزة: أولاً: المبادئ التي تملّي المهمة الأساسية للإدارة، ثانياً: تنفيذ مبادئ مهمة الإدارة هذه باستخدام مبادئ إدارة الجودة المتكاملة لدورة ديمينج، ثالثاً: العوامل الإيجابية التي تم تحديدها لدعم إدارة مدارس رياض الأطفال والتي يعتبرها الخبراء مفيدة وقابلة للتنفيذ ومناسبة ودقيقة. وتتألف المهمة الأساسية لإدارة مدارس رياض الأطفال من سبع مهام رئيسية: (١) اختيار المناهج، (٢) توظيف المعلمين، (٣) تجربة التعلم، (٤) استخدام المواد التعليمية، (٥) تقييم تعلم الطلاب وتطويرهم، (٦)

المرفاق، و٧) السلامة والتغذية. ولكي تصل المؤسسة إلى أهدافها المتمثلة في أن تكون مفيدة ومجدية ومناسبة ودقيقة في التغطية، يجب على الإدارة أن تحرص على التنفيذ الفعال لهذه المهام (Sawaddemongkol, Boonphak, Pimsarn, 2017,1104-1105).

### أهمية الهندرة كمدخل إداري معاصر يمكن طرحها على النحو التالي (عوينان، ٢٠٢٠، ٤١٦):

- إجراء تعديلات ضرورية على المؤسسة من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة عالية.
- دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة على اعتبار أن ذلك يساعد على تقديم خدمات في أسرع وقت وبأقل تكلفة.
- التركيز على معايير الأداء على اعتبار أن ذلك يسهل من تقييم أداء العاملين ويحثهم على العمل التعاوني مع التركيز على النتائج النهائية.
- إحداث تغيير ذهني في أداء العاملين على اعتبار أن ذلك يؤدي إلى استقلالية كل فرد في أداء مهامهم على ضوء القواعد والتعليمات المتعارف عليها.
- التركيز على فرق العمل المتخصصة على ضوء وضوح الإجراءات وتحديد المسؤوليات وتنمية روح الفريق.
- حث العاملين على مواصلة التعليم والتدريب على اعتبار أن ذلك يؤدي إلى زيادة قدراتهم وتنمية مهاراتهم والتكيف مع مستجدات العصر.
- إحداث تغيير في ثقافة المؤسسة حيث التركيز على المستفيدين من خدماتها على ضوء معايير الجودة الشاملة.
- تنمية قدرات العاملين مع التركيز على التميز في الأداء على أن يكون ذلك أساساً لترقيته.

كما يجب أن يقوم المدير الجيد بفحص وتتبع كيفية تنفيذ الأنشطة المخطط لها وما هي نتائجها، وما إذا كانت هناك تحسينات في الجودة أو هناك تأخير، وما إذا كانت الأهداف قد تحققت وما إذا كان هذا التنفيذ فعالاً وكفؤاً، وما إذا كان المعلمات يتمتعون بكفاءات جيدة لرعاية الأطفال وتعليمهم، إلخ. وإتباع النهج الانعكاسي في نشاطات المديرات في التخطيط ومراقبة التنفيذ، فضلاً عن تحليل النشاط، ويتم ذلك جنباً إلى جنب مع النهج المنهجي، الذي يوفر إلى حد كبير الظروف لفعالية للأنشطة في رياض الأطفال. ومن الطبيعة المتكاملة للتفاعل بين الإدارة والمعلمات، وبين المعلمات أنفسهم، وبين المعلمات وأولياء الأمور، والشراكة ومع الأطراف المهمة الأخرى، فضلاً عن الرؤية المستمرة لتكوين الكفاءات الرئيسية لدى الأطفال تؤدي إلى جودة عالية لتعليمهم ورعايتهم. كما إن الوظائف المحددة لمديرات رياض الأطفال في الظروف الحديثة وفي سياق توفير تعليم الطفولة المبكرة هي خبرة إدارية جيدة في تطبيق أسلوب القيادة في الإدارة وتكوين المجتمع والتعاون، والتي تشكل أساس الفعالية (Dimitrova, 2023,102).

### منهجية تطبيق مدخل إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) بمؤسسات رياض الأطفال:

هناك مجموعة من الخطوات التي يجب تنفيذها عند تطبيق مدخل إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) بمؤسسات رياض الأطفال، ومن هذه الخطوات ما يلي (جاويش، ٢٠٢٣، ١٢):

- تهيئة الروضة لعملية إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) بما في ذلك العاملين بها، وكذلك الموارد المادية.
- توفير العوامل المساعدة على نجاح عملية إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) مع تحديد أولويات التنفيذ.

-إجراء التنفيذ الفعلي لعملية إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة)، مع التغيير الجذري والسريع لما هو قائم بالفعل، وتقييم ما تم تنفيذه في ضوء النتائج المتوقعة.

-الإعداد والتخطيط الجيد لأي عمل جديد للحصول على أكمل النتائج. الاختيار الجيد للعملية المراد إعادة هندستها الإدارية، وتجهيز المتطلبات التي يحتاج إليها فريق العمل على أن يقوم فريق العمل بالدراسة الجيدة للوضع الحالي لأداء العمل والعمليات وتحليلها وحفظها.

-وضع التصميم الجديد للعمليات ومراجعتها وتقويمها، ومن بعده التطبيق لهذه العمليات الجديدة ومراقبتها ومعرفة هل طبقت بالصورة المطلوبة أم لا.

الجودة التعليمية يقصد بها الحصول علي منتج تعليمي جيد بالمؤسسات التربوية والتعليمية يتمثل في خدمة المجتمع وتنمية البيئة وذلك من خلال تحسين مداخلات كل مؤسسة تعليمية تهتم بالطفل وخاصة مؤسسات رياض الأطفال التي تشمل الطالب الطفل المعلم والهيكل الإداري والمناخ التعليمي والاجتماعي المناسب والموارد المالية ومباني ومرافق الروضات، وتحسين العمليات التعليمية التي تتضمن مصادر المعرفة ومراكز المعلومات وطرق التدريس والبرامج والمواد التعليمية وتكنولوجيا التعليم فائقة التقدم مع الاهتمام بالتعليم الالكتروني وتحسين أداء كل من الطفل والمعلم في المؤسسة التعليمية مع مراعاة تطبيق الأسس العلمية في تخطيط وتنفيذ منظومة التعليم في ضوء أهداف تربوية إجرائية يمكن إخضاعها لمواقف تربوية وتعليمية مع الاهتمام بتقييم الأداء من خلال معايير قومية كل ذلك يؤدي في النهاية إلى الحصول علي منتج نهائي جيد يتمثل في جودة خريج كل مؤسسة وخدمة المجتمع وتنمية البيئة (أبو رجب، ٢٠١٩، ١٨٩).

تُعتبر الجودة الشاملة طريقةً تفكيرٍ جديدةً لمؤسسات رياض الأطفال وأسلوباً لإدارة الموارد، يقوم على مشاركة الجميع في التخطيط والتنفيذ؛ سعياً وراء كسب رضا العملاء في الحاضر والمستقبل معتمدة على تعاون جميع الأفراد داخل مؤسسات

رياض الأطفال، إضافةً إلى التزام الإدارة العليا بالتغيير نحو برنامج إدارة الجودة الشاملة، وتعزيز ثقافة الجودة لدى جميع الأفراد بمؤسسات رياض الأطفال، وإيجاد مقاييس موضوعية تُمكن الأفراد من تحقيق الأداء المنسجم مع هذه المعايير (رضوان، العجمي، ٢٠٢٠، ٧٠).

لتعزيز ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال.

### تتمثل فيما يلي (Geresoma, Hazarikab, 2024, 12):

- **التزام القيادة:** يجب على قادة المؤسسة إظهار دعم قوي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال تخصيص الموارد الكافية وتعزيز ثقافة التحسين المستمر من خلال أهداف واضحة وملاحظات منتظمة.
- **تدريب وتطوير الموظفين:** يمكن أن يؤدي الاستثمار في برامج التدريب المصممة خصيصًا للموظفين لتعزيز استعدادهم لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال، وتعزيز النمو المهني المستمر وثقافة التعلم.
- **إشراك الموظفين:** يجب على المؤسسات تشجيع مشاركة الموظفين في صنع القرار ومبادرات تحسين الجودة للاستفادة من رؤاهم وتعزيز بيئة داعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### ويتم تقييم جودة الأداء في مؤسسات رياض الأطفال فيما يتعلق بما يلي (Eurydice, 2024):

- تحقيق المعرفة والمهارات للأطفال وفقًا لمعايير المعرفة التربوية.
- جودة التدريس والتعلم.
- أخلاقيات المؤسسة (روح المجتمع والجو السائد في المؤسسة، والحفاظ على حقوق الإنسان وتعزيزها، والبيئة الطبيعية والاجتماعية، والتعدد العرقي والتنوع).
- حوكمة وإدارة المؤسسة وتنظيم وأداء العمل التعليمي.

- الدعم الذي تقدمه المؤسسة للأطفال (الدروس التكميلية، الفصول الإضافية، المساعدة الإضافية للطلاب ذوي الاحتياجات التعليمية الخاصة، المسابقات، إلخ).
- الموظفين والمواد والوسائل التقنية، وكذلك شروط السلامة في عمل المؤسسة.
- التعاون مع أولياء الأمور والمؤسسات الأخرى والمجتمع المحلي والشركاء الاجتماعيين.

### المعوقات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال:

تواجه إدارة رياض الأطفال العديد من المعوقات والصعوبات التي تمثل تحديات تواجه المسيرة التربوية وتعرقل تحقيق الأهداف العامة لمنظومة رياض الأطفال منها (عمر، ٢٠١٥، ٢٢٥-٢٢٦):

#### ١- تحديات مادية:

تتضمن النقص الشديد في التمويل اللازم لتوفير الوسائل التعليمية ونقص التجهيزات اللازمة لعملتي التعليم والتعلم وتدني قيمة الحوافز والمكافآت للعاملين برياض الأطفال بوجه عام والمشرفين التربويين بوجه خاص.

#### ٢- تحديات فنية:

ومنها افتقار نسبة كبيرة من المشرفين الفنيين للتأهيل التربوي للعمل برياض الأطفال ونقص برامج التدريب النوعية التي يجب تنفيذها في ضوء الاحتياجات الأساسية للمشرفين ومنطية أساليب المشرفين الإشرافية مما يعوق التقدم المهني للمعلمات.

#### ٣- تحديات إدارية:

قلة أعداد المشرفين التربويين مقارنة بزيادة عدد معلمات رياض الأطفال مع كثرة الأعباء الإدارية الموجودة على عاتقها كلا من المشرف والتربوي ومعلمة رياض الأطفال، وأيضا قلة الدورات التدريبية المتخصصة والمحددة في ضوء الاحتياجات

الفعلية لجميع عناصر العملية التربوية برياض الأطفال مع ضعف أساليب المتابعة والتقويم العلمي.

#### ٤- تحديات بشرية:

وتتمثل في التعاملات الشخصية السيئة وتأثيرها السلبي على أداء العمل الإداري، وغياب القدرات الشخصية لبعض المشرفين خاصة فيما يتعلق بالقدرات القيادية المناسبة مع ضعف العلاقات الإنسانية بين بعض المشرفين من ناحية ومدير الروضات والمعلمات من ناحية أخرى. (عبد الحي، ٢٠١٢، ٩٨).

#### تواجه إدارة رياض الأطفال العديد من المعوقات التي يمكن تناولها فيما يلي:

وأیضا تزايد الأعباء الواقعة على المعلمين بما يحول دون قيامهم بأدوارهم في تطوير إدارة رياض الأطفال مع نقص الخبرات والمهارات والمعلومات اللازمة والتفاعل الجيد مع الآباء بشكل متواصل وجيد من جانب المدرسة. (فاروق، ٢٠١٧، ٥٢٦)

كما أن من المعوقات الإدارية التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال غياب اللوائح والتشريعات والقوانين الكافية التي تعطي لمديري رياض الأطفال الصلاحيات الكافية وسوء البنية التحتية التعليمية ونقص في المعلمات المتخصصات مما يعرقل تقديم خدمات تعليمية وتربوية متميزة لتحقيق رضا المستفيدين هو ونهضة العملية التعليمية. (مخلوف & عبد التواب، ٢٠٢٢، ٢٦٩)

وأیضا من معوقات التي تواجه إدارة رياض الأطفال (فيصل، ٢٠١٩، ٨٤) ما يلي:

- ١- ضعف وعي معظم أفراد المجتمع بأهمية مرحلة رياض الأطفال ودورها ومتطلباتها.
- ٢- قلة تفاعل أولياء الأمور والمجتمع في المشاركة في وضع رؤية الروضة حيث أن مؤسسات رياض الأطفال تواجه صعوبة في الدعم المالي اللازم للتطوير وسيادة

مفاهيم الاتكالية على الدولة في تطوير المرحلة عند المسؤولين ونقص البرامج الإعلامية في التوعية بأهمية مرحلة رياض الأطفال وأهمية مشاركة القطاع الخاص والمشاركة المجتمعية لمؤسسات رياض الأطفال والمساهمة في تطويرها.

### أهم المقترحات الداعمة لتطوير إدارة رياض الأطفال:

ومن متطلبات هندرة مؤسسات رياض الأطفال، ما يلي ( El-Zubair, et all., 2021,89):

**أولاً: المتطلبات التنظيمية:** وهي متطلبات أساسية لإعادة هندسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة رياض الأطفال لجميع أنشطتها لتحقيق قدر أكبر من المرونة والسرعة والدقة في الأداء. وتعد إعادة الهندرة ضرورية لإيجاد التوازن بين الأهداف المستهدفة والأنشطة الأخرى المرتبطة بها.

**ثانياً: المتطلبات البشرية:** وتشمل هذه المتطلبات الإعداد الجيد للمعلمين والإداريين لإحداث التغيير الجذري المطلوب في الأفكار والمفاهيم. كما أنها ضرورية لتأهيل وإقناع الأفراد المسؤولين عن التدريب في مؤسسات رياض الأطفال من أجل تقدير فكرة الهندرة، والمشاركة في تنفيذها. وهذا يستلزم توضيح مزايا إعادة الهندرة للأفراد في مؤسسات رياض الأطفال على المدى الطويل. ومن الأهمية بمكان أيضاً أن تنتشر الثقافة التنظيمية على نطاق واسع بين الأفراد، كما هو الحال مع جميع أنواع التكيف مع إعادة الهندرة وإدارة الجودة الشاملة. ومن المهم أيضاً أن يكون الفرد قادراً على الانضمام إلى مجموعات العمل الجماعية الموجهة الخاصة به، وكذلك تنمية حس خدمة العملاء لدى المعلمين والإداريين.

**ثالثاً: المتطلبات المادية:** وتشمل هذه توفير جميع الأموال اللازمة لتحقيق أهداف مؤسسة رياض الأطفال. وهناك أيضاً حاجة إلى تصميم أنظمة فعّالة للرواتب والحوافز، ويجب إعادة تأهيل بيئة العمل بشكل معقول فيما يتعلق بالموقع والتصميم والمساحة

والإنترنت والاتصالات عن بعد. وإذا تم استيفاء هذه المتطلبات، فسيتم توفير المزيد من الوقت، وسيتم تقليل الجهد والتكلفة.

متطلبات تحسين قدرات التنافسية لمؤسسات رياض الأطفال في ضوء الهندرة ومتطلبات القرن الحادي والعشرين، تتمثل فيما يلي ( Charles, Befii-Nwile, ) (2023, 12-13):

**أولاً: القيادة التعاونية:** ينبغي للمؤسسات رياض الأطفال أن تتبنى أسلوب قيادة تعاوني يشجع المشاركة النشطة لجميع أصحاب المصلحة في عمليات صنع القرار. ويمكن لهذا النهج أن يعزز العمل الجماعي ويخلق شعورًا بالملكية المشتركة، مما يؤدي إلى نتائج أفضل.

**ثانيًا: تمكين المعلمين:** ينبغي للمؤسسات رياض الأطفال تمكين المعلمات من خلال تزويدهم بفرص التطوير المهني وتشجيعهم على القيام بدور نشط في تشكيل السياسات والممارسات التعليمية للمؤسسة. ومن المرجح أن يكون المعلمات المتمكنون أكثر تحفيزًا والتزامًا بعملهم، مما يؤدي إلى تحسين نتائج الأطفال.

**ثالثًا: ثقافة تنظيمية مبتكرة:** ينبغي للمؤسسات رياض الأطفال أن تزرع ثقافة تنظيمية مبتكرة تشجع الإبداع والتجريب والمجازفة. حيث إن مثل هذه الثقافة يمكن أن تعزز تطوير ممارسات تعليمية وتعلمية جديدة وفعالة يمكنها تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

**رابعًا: إدارة الجودة الشاملة:** ينبغي للمؤسسات رياض الأطفال أن تتبنى نهج إدارة الجودة الشاملة الذي يركز على التحسين المستمر وإرضاء العملاء. ويمكن أن يؤدي هذا النهج إلى زيادة الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات التعليمية، مما يؤدي إلى تحسين نتائج الطلاب وتعزيز القدرة التنافسية.

**خامسًا: نهج يركز على المتعلم:** ينبغي للمؤسسات التعليمية أن تتبنى نهجاً يركز على المتعلم في التعليم ويعطي الأولوية لاحتياجات ومصالح الأطفال. ويمكن لهذا النهج أن

يعزز مشاركة الأطفال وتحفيزهم، مما يؤدي إلى تحسين النتائج التعليمية وتعزيز القدرة التنافسية.

عوامل نجاح الهندرة هي تلك العوامل الخاصة بالمؤسسات رياض الأطفال لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، لذلك تحتاج المؤسسات رياض الأطفال إلى تحديد عوامل النجاح لإعادة التنظيم وإعادة هندسة العمليات الإدارية، ونذكر بعضاً منها (Ghalayini, 2024, 38, Ismail):

- ضرورة تدريب العاملين على كافة المهارات والتواصل الفعال مع المستشارين الخارجيين.
- إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في تصميم وتنفيذ إجراءات العمل.
- الاعتماد على الهياكل التنظيمية الأفقية بحيث تكون مؤسسات رياض الأطفال أكثر مرونة واستجابة للتغيير. • يجب مراعاة إعادة تصميم أدوار العاملين.
- ضرورة الحصول على دعم الإدارة العليا حيث يتم تطبيق الهندرة في مؤسسات رياض الأطفال من المستويات العليا والمتوسطة ثم الدنيا.
- ربط التعويض بالأداء التنظيمي.
- ضرورة هندرة أنظمة المعلومات القديمة بشكل فعال والاستخدام الأمثل لأدوات البرمجيات والاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتوفير موارد اتخاذ القرار.
- إذا تمكنت رياض الأطفال من تحقيق الجودة في برامجها واستراتيجيات العمل والتعليم فيها سيفتح مجالاً للتنافسية ومنها ما يلي. (الحرون ، عطوة ، ٢٠١٩ ، ٢٢٣، ٢٢٤):
- ١- وضع لجان من صناع القرار التربوي وأساتذة الكليات والمختصين في المجال التربوي بهدف:
- عمل دراسات وافية عن كل ما هو جديد في مجال رياض الأطفال وطرق تدريسها.

• وضع تصور للمتطلبات المحلية والدولية لرياض الأطفال وتقديم تجارب عن خبرات الدول المتقدمة التي استطاعت تطوير إدارات رياض الأطفال ومحاولات الاستفادة منها.

٢- الاهتمام بتطوير قدرات ومعلومات رياض الأطفال وتوفير الدورات التأهيلية لمواكبة المستجدات في مجال الطفولة.

٣- إتاحة قنوات للتواصل بين رياض الأطفال لتعزيز الخبرات والامكانيات وتخصيص موقع إلكتروني يهتم بمجال الطفولة للرد على استفسارات العاملين في رياض الأطفال وإيجاد حلول للمشكلات القائمة.

٤- الاهتمام بإنشاء بيئة تكنولوجية داعمة في رياض الأطفال لتنمية المهارات والمواهب المتنوعة لدى الأطفال وأيضا اشتراك معلمات رياض الأطفال ومديرات في مواقع المعرفة للاطلاع على ما هو جديد.

ومن المقترحات أيضا التي تهدف لتطوير إدارة رياض الأطفال تعزيز الثقة والتعاون من قبل المديرات وجعلها من الركائز الأساسية في رياض الأطفال لأهميتها في التأثير على ممارسة المعلمات وبيئة الروضة بشكل عام عن طريق تحسين الممارسات الإدارية المستخدمة والاهتمام الجدي بإدارة الهندرة و تطبيقها نظرا لما تحققه من مزايا تساهم في تحسين أداء رياض الأطفال وأيضا تطبيق استراتيجية واضحة ومحددة في إدارة الهندرة في أقرب وقت ممكن وإعادة النظر في أساليب وطرق اختيار مديرات رياض الأطفال لما لهم من دور كبير في قيادة الروضة والتمكن من تطبيق إجراءات ادارة الهندرة . (السالم، ٢٠٢٣، ٤١٧)

ولتطوير إدارة رياض الأطفال يستلزم ما يلي (مرسي وآخرون، ٢٠٢٤، ٣٠):

- ١- انشاء فريق لإدارة الأزمات الطارئة والمتوقعة.
- ٢- عرض دورات تدريبية لمديرات الروضات تتعلق أهمية الهندرة ودورها في الارتقاء بالعملية التعليمية.

- ٣- العمل على جعل الهندرة جزءا هاما ومكملا للتطوير الإداري.
- ٤- توفير برامج تدريبية للمعلمات على استخدام أحدث الأساليب الحديثة في التعامل مع الأطفال.
- ٥- الاهتمام بالمشاركة المجتمعية واشراك أولياء الأمور والمجتمع المحلي في اجتماعات الروضة للتعريف بأهمية الهندرة ودورهم في هذا التطوير.

### ومن بين مقترحات تطوير إدارة رياض الأطفال ما يلي:

- ١- الاهتمام بتنمية شخصية الطفل بصورة متكاملة في جميع الجوانب الوجدانية والمعرفية والسلوكية والاجتماعية.
- ٢- تأهيل الكوادر البشرية المتخصصة تربويا وأكاديميا من المعلمات والمديرات.
- ٣- تعزيز البيئة التعليمية مستحدثات تكنولوجياية وتفعيلها إداريا وصفيا.
- ٤- الاهتمام بالبنية التحتية للروضة وتعديلات متمثلة في تجهيز بيئة الروضة التي تدعم التطوير وفكر الجودة.
- ٥- الاهتمام بالمشاركة الاجتماعية في العملية التعليمية ومشاركة المختصين المؤهلين في مجال الهندرة والجودة الشاملة داخل رياض الأطفال.
- ٦- التركيز على دعم العلاقات الإنسانية الإيجابية داخل الروضة والتعاون بين القيادة العليا والمعلمات.
- ٧- الاهتمام بتنمية مهارات معلمات رياض الاطفال لتواكب التغيرات المتلاحقة في ميدان التعليم والتعلم.
- ٨- الاهتمام بالبنية التحتية التكنولوجية وتوافر عناصرها داخل رياض الأطفال.
- ٩- دمج وسائل التكنولوجيا في بيئة التعلم داخل رياض الأطفال.
- ١٠- توفير الاحتياجات المادية الكافية لتطبيق التطوير في جميع مراحل الرياض الاطفال

- ١١- توفير الحوافز المادية العادلة للعاملين داخل المؤسسات رياض الأطفال
- ١٢- تطوير أداء القادة الإداريين ومديرات رياض الأطفال في ضوء معايير الهندرة والجودة الشاملة.
- ١٣- التركيز على أهمية استقلال رياض الأطفال عن مدارس المرحلة الابتدائية بكل امكاناتها المادية.
- ١٤- أهمية توفير مديرات تخصص رياض اطفال.
- ١٥- توافر بعثات لمعلمات رياض الأطفال للتعرف على أحدث أساليب تربية الطفل في الدول المتقدمة.

## المراجع

- الجيبار ، سالم عبد الحميد (٢٠١٨). الأمومة والطفولة ، دار غيداء للنشر و التوزيع ، ٢٨٤ ، ٢٨٦
- أبو حمدة ، فاطمة أحمد ، (٢٠١٠). الاتجاهات المعاصرة لتنمية الكفايات التعليمية لمعلمات رياض الأطفال، المؤلف ، عمان ، ٢٨
- أبو عزم ، محمد خالد (٢٠٢٠) . الإدارة التعليمية والإشراف التربوي ، دار زهدي للنشر والتوزيع ، الجامعة الأردنية ، عمان ، ١٣، ١٢
- البيسيوني، علا السيد أحمد(٢٠٢٣). متطلبات تأهيل مؤسسات رياض الأطفال للاعتماد بمحافظة دمياط من وجهة نظر مديريها، مجلة كلية التربية، ٣٨(٨٤)، ٥، جامعة دمياط، ١٦٣-٢٠١.
- البشري ، قدرية محمد & الخالدي ، سماح عبدالله & لهلوب ، ناريمان يونس (٢٠١٧). أدب الأطفال وثقافتهم ، دار الخليج للنشر و التوزيع ، عمان ، ٣٠٦-٣٠٧
- السالم ، موضي بنت خالد بن عبد العزيز (٢٠٢٣). الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في ضوء إدارة المعرفة ، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية ، ع ٣٣
- السيد، محمد سيد محمد& حفنى، نور الهدى أحمد محمد& أحمد، ننسي أحمد فؤاد(٢٠١٩). بعض المشكلات التي تواجه تطبيق معايير الجودة الشاملة بمؤسسات رياض الأطفال وسبل مقترحة لحله، مجلة العلوم التربوية،(٣٨)، جامعة جنوب الوادي، ٥٧٠-٥٨٨.

- العسيلي ، مي جمال السيد (٢٠٢٣) . دور معلمة رياض الأطفال في تنمية بعض المهارات القيادية لدى طفل الروضة ، مجلة الطفولة ، ٧-١٢
- الغول، رانيا حلمي عبد الوهاب(٢٠٢٣). التوجهات التربوية لإدارة التغيير ودورها في تطوير مؤسسات رياض الاطفال المصرية، ٣٨(٨٥)٤، جامعة دمياط، ٢٠٢-٣٣٧.
- الهاللي، الهاللي الشربيني (٢٠٠٩) . دليل المصطلحات المستخدمة في الجودة والاعتماد الأكاديمي، جامعة المنصورة ، ٥
- جاويش، سامية محمد محمد(٢٠٢٣). إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال، المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة ببورسعيد، (٢٧)، جامعة بورسعيد، ١-٦٧.
- رضوان، أميرة أحمد محمد حسن، العجمي، محمد حسنين عبده(٢٠٢٠). متطلبات تحقيق جودة المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال، المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة، ٧(٢)، جامعة المنصورة، ٤٨ - ٨٤.
- سبجي ، منال محمد درويش (٢٠٢٠) . تصور مقترح لتطوير إدارة رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ ، كلية التربية للطفولة المبكرة ، إدارة البحوث والنشر العلمي المجلة العلمية ، جامعة أسيوط ، ع ١٥ ، ١٠٠ ، ١٠١
- عويان، منيرة عوض راشد(٢٠٢٠). معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت وسبل التغلب عليها، مجلة كلية التربية بنها، ٥(١٢٢)، جامعة بنها، ٤٠٨-٤٣٠.
- قوطه ، مروة ماهر(٢٠٢١) . متطلبات تفعيل التنمية المهنية لمديرات رياض الأطفال بمصر ، مجلة كلية التربية ، جامعة بورسعيد ، ع ٣٥ ، ٣٩-٤٠
- مصلح ، سناء عيسى يوسف (٢٠١٦). مشكلات إدارة رياض الأطفال في محافظة بيت لحم وسبل حلها من وجهة نظر المديرات ، عمادة الدراسات العليا ، جامعة القدس ، فلسطين ،  
dspace.alquds.edu
- أبو رجب، ولاء السيد(٢٠١٩). متطلبات تحقيق تميز مؤسسات رياض الأطفال، مجلة كلية التربية،(١)، جامعة دمياط، ١٧٢-١٩٦.

أحمد ، معيطه & درويش ، سمر ٢٠٢٣ ، دور مربيات رياض الأطفال في تنمية مفهوم التسامح لدى طفل الروضة من وجهة نظرهن ، (دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية) ، مجلة جامعة تشرين ، الآداب والعلوم الإنسانية ، (١) ٤٥ - ٢٤٤

أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠١٢) الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق ، دار المعارف الحديثة ، الإسكندرية ، ١٢

الحرون ، منى محمد & عطوة ، علي علي (٢٠١٩). تطوير رياض الأطفال لتحقيق استراتيجية مصر لإصلاح التعليم ٢٠٣٠ ، إدارة البحوث والنشر العلمي ، (المجلة العلمية) كلية التربية جامعة أسيوط ، ٣٥ (١١) ، ٢٢٣-٢٢٤

العزب ، هاني السيد محمد (٢٠٢١). الاتجاهات المعاصرة في إدارة رياض الأطفال ، مجلة البحوث العلمية في الطفولة ، ٢ ، (٦) ، ٢

العمراني ، عبدالغني محمد اسماعيل (٢٠١٣). إدارة رياض الأطفال ، دار الكتاب الجامعي ، صنعاء ٥١،

الوادعي ، نوره علي مرعي & المنصور ، منيرة عبدالله (٢٠٢٤). دور معلمات رياض الأطفال في تنمية بعض المفاهيم الجنسية لأطفال الروضة ، مجلة العلوم التربوية والإنسانية ، ٣٥ (٣٥) ، ١٧٦

التيسان، نورة إبراهيم عبد الرحمن (٢٠٢٣). توظيف المستحدثات التكنولوجية في إدارة رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية ومقترحات تفعيلها، مجلة الدراسات التربوية والإنسانية ، كلية التربية، جامعة دمنهور ، ٤ (١٥) ، ٢٩٩

خليفة ، إيناس عبد الرازق (٢٠١٣) . رياض الأطفال : الكتاب الشامل، المنهل للنشر ، ٣٤ رضوان ، أميرة أحمد محمد حسن (٢٠٢٠) . متطلبات تحقيق جودة المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال ، المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة ، جامعة المنصورة ، ٧ (٢) ، ٥٠-٥١

شريف ، السيد عبد القادر (٢٠١٣). إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ص ١٥٢-١٥٣

عبد الحي، رمزي أحمد (٢٠١٢). الإشراف التربوي مفهومه وأساليبه ووظائفه، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، ٩٨

عزازي، فاتن محمد عبد المنعم(٢٠١٧). إعادة هندسة العمليات الإدارية"هندرة " مراكز البحوث التربوية في ضوء خبرات بعض الدول ، مستقبل التربية العربية ، ٢٤ (١٠٩) ، ٩٥  
عمر، حسام سمير(٢٠١٥) . تطوير الأداء المهني لموجهي رياض الأطفال في جمهورية مصر العربية باستخدام نموذج الإشراف المتنوع ، مجلة الطفولة والتربية ، ٣ (٢٤) ، ٢٢٥-٢٢٦

مخولف، سميحة علي & عبد التواب ، محمود عبد التواب (٢٠٢٢). آليات مقترحة للتغلب على معوقات المشاركة المجتمعية بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة الفيوم ، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ، ١٦(٩) ، ٢٦٩

مرسي ، سحر خلف الله محمد& عبد التواب، عبد التواب عبد الله &كدواني، لمياء احمد (٢٠٢٤) . واقع إدارة الأزمات التعليمية بمؤسسات رياض الأطفال "دراسة ميدانية " ، المجلة العلمية لإدارة البحوث والنشر العلمي ، كلية التربية للطفولة المبكرة ، جامعة أسيوط ، ١(٣٠)

مصطفى، عزة جلال (٢٠١٠) . إدارة التطوير برياض الأطفال : نماذج عربية وعالمية ، دار النشر للجامعات ، القاهرة ، ١١٣-١١٤

نور، كاظم (٢٠١٠). الروضة والمدرسة والجامعة: وجدلية إعاقة تنمية المواهب والتفكير والإبداع ، دار دبيونو للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ١٣-١٤

## المراجع الإنجليزية:

- Ali, H. F. A. (2017). Suggestion Proposal to develop the management of kindergartens In light of the strategic planning approach (Doctoral dissertation, Cairo University Cairo).
- Charles, B. N., & Befii-Nwile, M. M. (2023). Re-Engineering Educational Administration and Management for Global Competitiveness in the 21st Century. International Journal of Contemporary Academic Research, 4(4).
- Dimitrova, N. (2023). The management activity of the director of the kindergarten to ensure the quality of education and care in early childhood. Scientific Collection «InterConf+», (31 (147)), 93-103.
- El-Zubair, B. T., Mohammed, E. R. H., Dafalla, A. M., & Alqarni, S. S. M. (2021). Practicability of Application of Re-Engineering the Administrative Processes at Colleges of Education in Universities in Arab-Majority Countries. International Education Studies, 14(5), 87-94.

- Eurydice(2024). Quality assurance in early childhood and school education, European Commission.
- Fitri, A. R. (2020, July). Early Children Education Management in Integrated Kindergarten of Mutiara Bunda Learning Management to Develop the Potential of Early Childhood. In International Conference of Early Childhood Education (ICECE 2019) (pp. 125-128). Atlantis Press.
- Geresoma, I., & Hazarikab, A. (2024). Implementation of Total Quality Management (TQM) in Tertiary Institutions in Uganda: A Case Study of School of Hygiene-Mbale. Journal of Sustainable, 1(1), 1-15.
- Ismail, H. M., & Ghalayini, B. (2024). RE-ENGINEERING OF ADMINISTRATIVE PROCESSES AND THEIR ROLE IN REDUCING WORK PRESSURE. World Economics and Finance Bulletin, 34, 34-45.
- Noor, H., & Riinawati, R. (2021). Improving management of early childhood education (PAUD) through identification of institutional problems. Berajah Journal, 1(3), 117-124.
- OECD (2020), Building a High-Quality Early Childhood Education and Care Workforce: Further Results from the Starting Strong Survey 2018, TALIS, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/b90bba3d-en>.
- Sawaddemongkol, P., Boonphak, K., & Pimsarn, N. (2017). Development of Efficiency Management System for Private Kindergarten Schools in Samutprakan Province, Thailand. Creative Education, 8, 1099-1110.
- Wang, Jingshu(2024). Modeling Kindergarten Teachers' Leadership in Child Care Education and Its Contribution to Teaching Quality, Applied Mathematics and Nonlinear Sciences, 9(1) , 1-27.
- Weblizar(2024). What Are The Objectives Of School Management?, <https://theschool-management.com/what-are-the-objectives-of-school-management/>
- World Economic Forum (2016) .The Global Competitiveness Report 2016-2017 , Geneva: World Economic Forum.p 169.

