

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ( )



كلية التربية  
المجلة التربوية  
\*\*\*

تطوير القدرة المؤسسية لرياض الأطفال بمصر فى ضوء  
متطلبات رؤية مصر 2030

إعداد

د/ إيمان سامي عبد النبي محمد  
مدرس أصول التربية  
كلية التربية- جامعة دمنهور

DOI: 10.12816/EDUSOHAG. 2020.

المجلة التربوية - العدد الثمانون - ديسمبر 2020م

Print:(ISSN 1687-2649) Online:(ISSN 2536-9091)

المخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن واقع القدرة المؤسسية لرياض الأطفال في مصر، والتعرف إلى التحديات المعاصرة المؤثرة على القدرة المؤسسية لرياض الأطفال، والوقوف على أهم متطلبات رؤية مصر 2030 في مجال القدرة المؤسسية لرياض الأطفال، مع وضع سبل مقترحة لتطوير القدرة المؤسسية لرياض الأطفال في مصر في ضوء رؤية مصر 2030، واعتمدت الدراسة في تحقيق أهدافها على المنهج الوصفي المسحي، وأداة الاستبانة، والتي تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (483) فرداً من موجهي ومديري ومعلمات رياض الأطفال بخمس إدارات تمثل الموقع الجغرافي لمحافظة البحيرة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها؛ أن النسبة المئوية لدرجة استجابة عينة الدراسة على محاور الاستبانة تراوحت بين كبيرة وضعيفة وكانت ترتيبها كالتالي؛ المحور الثاني المشكلات التي تواجه القدرة المؤسسية لرياض الأطفال في مصر، ثم المحور الثالث مقترحات تطوير القدرة المؤسسية لرياض الأطفال، ثم المحور الأول واقع القدرة المؤسسية لرياض الأطفال في مصر، حيث بلغت النسبة المئوية لدرجة الاستجابة على المحاور بالترتيب (89.625)، (89.165)، (54.984). كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الموقع الجغرافي للمدرسة (ريف- حضر)، بالنسبة للمحورين الأول والثالث من الاستبانة، حيث جاءت قيمة (ت) (-6.187)، (3.66)، على الترتيب، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على المحور الثاني ترجع لمتغير الموقع الجغرافي حيث جاءت قيمة (ت) (0.98). كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الوظيفة (موجه- مدير- معلمة) بالنسبة لمحاور الاستبانة الثلاثة، حيث جاءت قيمة (ف) (734.756)، (9.178)، (18.107)، على الترتيب.

الكلمات المفتاحية: تطوير- القدرة المؤسسية - رياض الأطفال - رؤية مصر 2030

## *Developing the Kindergarten Institutional Capacity in Egypt in Light of the Requirements of Egypt's Vision 2030*

**Eman Samy Abdul-Nabi Mohamad**

Lecturer, Department of Foundations of Education,  
Faculty of Education-Damanhour University

### **Abstract**

The current study aimed at identifying the reality of institutional capacity of kindergartens in Egypt, pointing out the contemporary challenges affecting the institutional capacity of kindergartens, determining the most important requirements of Egypt's vision 2030 as well as providing suggestions for developing institutional capacity of the Egyptian kindergartens in light of Egypt's vision 2030. The study depended on the descriptive survey research method to achieve the aforementioned goals. A questionnaire was administered to a stratified random sample of kindergarten supervisors, managers and female teachers (n= 483) within the five educational districts representing the whole geographic location of Behira. Results concluded that the percentages of the participants' scores on the questionnaire dimensions ranged between high and low. They were ordered as follows: the second dimension related to problems challenging the kindergarten institutional capacity, the third dimension including suggestions for developing the kindergarten institutional capacity and the first dimension addressing the reality of institutional capacity of the Egyptian kindergartens. Values of the response scores on these dimensions were (89.625), (89.165) and (5.984), respectively. Results also indicated that there were statistically significant differences ( $\alpha=0.05$ ) among the participants' responses on both first and third dimensions attributed to the school location (rural - urban). The t-values were (-6.187) and (3.66), respectively. Regarding the second dimension, there were no statistically significant differences according to the school location (t-value was 0.98). There were statistically significant differences ( $\alpha=0.05$ ) among the participants' responses on all dimensions attributed to the job nature (supervisor – manager – female teacher). The f-values were (734.756), (9.178) and (18.107), respectively.

**Key Words:** *Developing - Kindergarten -Institutional Capacity - Egypt's Vision 2030*

## مقدمة

يشهد العصر الحالي تطوراً كبيراً في جميع الميادين، حيث تواجه المنظمات على اختلاف مجالات نشاطاتها تحديات متزايدة تدعوها إلى العمل من أجل التطوير المستمر لفعاليتها، والوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية. (محمد، ومصطفى ، 2018، 16)

ولما كان يقاس تقدم الأمم والمجتمعات بمدى اهتمامها وتطويرها لنظامها التربوي بما يتلاءم مع مستجدات العصر ومعطياته؛ لذا وجب على المؤسسات التربوية ومنها رياض الأطفال أن تسعى إلى تطوير المنظومة التربوية والتعليمية والعمل الجاد المتواصل على تحديث التعليم وتطويره بما يتلاءم ومتطلبات المجتمع وتنميته. (الشويحي، و محمد، 2012، 18)

لذلك وجهت الحكومة المصرية اهتمامها إلى التعليم بجميع مراحلها بما في ذلك مرحلة رياض الأطفال، رغبة منها في رفع الجودة التعليمية التي تعد أداة التنمية ونمايتها، وتعمل على التكامل المعرفي والمهاري والوجداني للأفراد من أجل الوفاء باحتياجات المجتمع من الكوادر المتخصصة القادرة على المنافسة، بقصد تحقيق الأهداف التعليمية بأفضل الطرق، وأقل جهد وتكلفة ممكنين، ومطابقة للمتطلبات التربوية المرغوب فيها. (أبو راضي، 2015، 255)

وتهدف المعايير القومية لرياض الأطفال في مصر إلى التحاق الطفل بمؤسسات ذات قدرات مؤسسية عالية، ومعلمين أكفاء مؤهلين تربوياً ومهنيًا، لدرجة اتساع مظلة الجودة والاعتماد لتشمل رياض الأطفال بكل مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها. (الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، 2012، 10)

وفي بداية عام 2016، أصدرت الحكومة المصرية رسمياً "رؤية مصر 2030" وهي استراتيجية التنمية المستدامة التي تسعى إلى رفع نسبة القيد العام في مرحلة رياض الأطفال (4-6) سنة لتصل إلى 80% حتى تصل بنسبة الاستيعاب إلى 100%. (الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030 ، 36)

وقد تضمنت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي في مصر 2014-2030 برنامجاً خاصاً بمرحلة رياض الأطفال يؤكد على ضرورة إعادة برامج تدريب دورية لرفع كفاءة المعلمات من خلال التركيز على مجالين رئيسيين هما؛ (القدرة المؤسسية والفاعلية التعليمية) نظراً لما يتضمنه كل مجال من معايير ومؤشرات وممارسات ومقاييس التقدير تضمن في النهاية إلى رفع القدرة المؤسسية لرياض الأطفال وتحقيق الفاعلية التعليمية. (نوفل، 2018، 601).

ولكي تستطيع مؤسسة رياض الأطفال التنافس في بيئة عمل سريعة التغيير، عليها أن تكون قادرة على استشعار التغيير القادم، والاستعداد بل والاستجابة له بسرعة ومرونة وقراءة التغيرات الموجودة في البيئة المحيطة بها. (الحو، وعلي ، 2017، 182)

ولا زال واقع رياض الأطفال بعيد عن تحقيق استراتيجية مصر لإصلاح التعليم 2030. (الحرون، وعطوة 2019، 221)

إن قدرة أي مؤسسة على تأدية وظائفها وتحقيق أهدافها بفعالية، لا يمكن أن يتم إلا من خلال امتلاك تلك المؤسسة للموارد الإنتاجية الملائمة؛ المتمثلة في الموارد البشرية والمادية والمالية والتكنولوجية، فضلاً عن وجود بيئة مساعدة للمؤسسة تساعدها على العمل وإنجاز رسالتها وتحقيق أهدافها بفعالية وقوة موجهة لها؛ الأمر الذي يقودها إلى تحقيق نتائج مرغوبة"، وفي إطار حرص وزارة التربية والتعليم في مصر على تحقيق الجودة في

العملية التعليمية تسعى إلى إحداث التطوير الشامل للمؤسسات التعليمية المتمثلة في المدارس المصرية، بما في ذلك مؤسسات رياض الأطفال، محاولة بناء القدرة المؤسسية لهذه المدارس؛ متضمنة قدرة المؤسسة على الوجود وقدرتها على العمل، وكذلك قدرتها على الارتباط، ومن ثم تحسين أدائها وتحقيق الميزة التنافسية والنمو في القرن الواحد والعشرين. (العلقامي، 2018، 196)

فى ضوء ما سبق عرضه يتضح أن القدرة المؤسسية من أهم الأساليب اللازمة لتطوير وتحسين مؤسسات رياض الأطفال بمكوناتها المادية والبشرية، بل إنها ضرورة ملحة فى ضوء استراتيجية مصر 2030 والتحديات المعاصرة فى الوقت الحاضر، لإيجاد أفضل بناء تنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال فى مصر، حتى تستطيع أن تحقق أهدافها بالكفاية والفاعلية المطلوبة.

مشكلة الدراسة

بيد أن تطوير رياض الأطفال أصبح ضرورة ملحة لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، من منطلق أن التطوير في رياض الأطفال يساعد على إدخال المعرفة التربوية الجديدة، وإضافة تكنولوجيا التعليم المعاصرة على مدخلات وعمليات النظام التربوي في رياض الأطفال (مرافق- تجهيزات- أدوات وسائل أنشطة- إدارة برامج)، بما يسهم في تحديث المدخلات، وزيادة تفعيل العمليات، وصولاً إلى تطوير العمل التربوي في هذه المؤسسات لتغيير الأنماط التقليدية في مؤسسات رياض الأطفال، وتحويلها إلى أنماط جديدة تحظى بالجودة والتميز في إطار ثقافة وقيم المجتمع المصري. (قطب، وعماد، 2013، 266)

إلا إن مؤسسات رياض الأطفال تعاني من مشكلات عدة منها؛ أنه لا توجد سياسات واضحة لتربية طفل ما قبل المدرسة ولا يوجد استراتيجيات أو خطط فهي حالة يمكن تحويلها إلى حيز التنفيذ وإنما تقوم سياسة تربية طفل ما قبل المدرسة على الارتجالية والعشوائية وعدم التخطيط المسبق. (الجمال، 2009، 85)

وتؤكد دراسات كل من؛ مطاوع (2011)، والماضي (2018)، ومحمد (2017) على غلبة المركزية لرياض الأطفال في اتخاذ القرار التربوي، والاعتماد على نظام المعلومات التقليدي وعدم توافر الكوادر المدربة.

كما تؤكد دراسة رجائي (2013) إلى أن مرحلة رياض الأطفال ما زالت خارج السلم التعليمي وتعتمد على فصول ملحقة بالمدارس الخاصة، الأمر الذي يشير إلى وجود معوقات تتعلق ببيئة الروضة ومدى توافر التجهيزات اللازمة.

وأكدت دراسة (محمود، و راشد، 2006، 397) أن مؤسسات رياض الأطفال في مصر لا تحقق أهدافها وفلسفتها، كما أن غياب التقويم المستمر لأداء معلمات رياض الأطفال أدى إلى نقص واضح في تطوير عملية التعليم بهذه المؤسسات التعليمية المهمة.

الأمر الذي يدعو إلى تطوير القدرة المؤسسية لرياض الأطفال في مصر من خلال تحليل التحديات المعاصرة التي تواجه القدرة المؤسسية لرياض الأطفال، مع تحديد متطلبات رؤية مصر 2030 والإفادة منها فى وضع سبل مقترحة للقدرة المؤسسية لرياض الأطفال. وعلى ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة فى التساؤلات الآتية:

— ما واقع القدرة المؤسسية لرياض الأطفال بمصر؟

— ما أبرز التحديات المعاصرة التي تواجه القدرة المؤسسية لرياض الأطفال في مصر؟

- ما متطلبات رؤية مصر 2030 في مجال القدرة المؤسسية لرياض الأطفال في مصر؟
- ما السبل المقترحة لتطوير القدرة المؤسسية لرياض الأطفال في ضوء متطلبات رؤية مصر 2030؟

### أهداف الدراسة

- سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي تتمثل في:
  - الكشف عن واقع القدرة المؤسسية لرياض الأطفال في مصر.
  - التعرف على التحديات المعاصرة المؤثرة على القدرة المؤسسية لرياض الأطفال بمصر.
  - الوقوف على أهم متطلبات رؤية مصر 2030 في مجال القدرة المؤسسية لرياض الأطفال.
  - وضع سبل مقترحة لتطوير القدرة المؤسسية لرياض الأطفال في مصر في ضوء رؤية مصر 2030.

### أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

1. تزامن الدراسة مع تزايد التزام الدولة بتطوير مؤسسات رياض الأطفال وتحقيق استراتيجية مصر 2030 للتنمية المستدامة.
2. تسهم الدراسة في إثراء المعرفة النظرية المرتبطة بموضوع القدرة المؤسسية لرياض الأطفال في الكتابات العربية.
3. الدراسة تحاول مواكبة الاتجاه العالمي نحو الاهتمام بمرحلة رياض الأطفال في ضوء رؤية مصر 2030.

### مصطلحات الدراسة

#### 1. التطوير Development:

هو نسق نظامي مخطط يهدف إلى تغيير الأنظمة والسلوك وتحسين كفاءة المؤسسة. (Glenda, C E., 2014, 24)

ويمكن تعريفه اجرائياً بأنه مجموعة من التغييرات الإيجابية التي تحدث في نظام رياض الأطفال بقصد زيادة فعاليته وتحقيق كفاءته الإنتاجية، من خلال تغيير بنائه التنظيمي ليكون أكثر مواكبة لمعطيات التقدم العلمي والتكنولوجي الموجود في القرن الحادي والعشرين.

#### 2. القدرة المؤسسية Institutional Capacity:

تعرف على أنها "قدرة المؤسسة على الأداء بكفاءة من خلال الموارد البشرية والمادية المتاحة؛ وذلك لتحقيق رسالتها، وغاياتها، وأهدافها الاستراتيجية المعلنة، مع وجود هيكل تنظيمي ملائم ينطوي على علاقات واضحة للسلطة، وتحديد دقيق للمسئوليات والاختصاصات، وفي ظل قيادة أكاديمية وإدارية موجهة بالتخطيط الاستراتيجي، وتتصف بالمصادقية والشفافية، إضافة إلى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المجتمع، وعلى إنشاء نظم داخلية لإدارة الجودة، وإجراء التقييم المستمر لأدائها الكلي". (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، 2009، 146)

ويمكن تعريف القدرة المؤسسية لرياض الأطفال اجرائياً بأنها تحقيق الجودة الشاملة برياض الأطفال من خلال مجموعة القواعد والشروط المحددة لبنيتها التنظيمية وإمكاناتها البشرية والمادية، حيث إنها آليات ومجالات ضمان جودة التعليم وتتضمن خمسة مجالات فرعية هي: الرؤية والرسالة- القيادة والحوكمة- الموارد البشرية والمادية- المشاركة

المجتمعية- ضمان الجودة والمساءلة، ويتضمن كل مجال من هذه المجالات الفرعية مجموعة من المعايير والمؤشرات والممارسات ومقاييس للتقدير.

3- رؤية مصر 2030:

تعرف على إنها "اتاحة التعليم والتدريب للجميع بجودة عالية دون التمييز، وفي إطار نظام مؤسسي، وكفاء وعادل، ومستدام، ومرن، وأن يكون مركزاً على المتعلم والمتدرب القادر على التفكير والتمكن فنياً وتقنياً وتكنولوجيا، وأن يساهم أيضاً في بناء الشخصية المتكاملة وإطلاق إمكاناتها إلى أقصى مدى لمواطن معتز بذاته، ومستنير، ومبدع، ومسئول، وقادر على التعامل تنافسياً مع الكيانات الإقليمية والعالمية. (استراتيجية رؤية مصر 2030، أغسطس 2019)

ويمكن تعريف رؤية مصر 2030 إجرائياً بأنها مجموعة من الممارسات والعمليات المنظمة التي تقوم على تطوير وتحديد الوضع الراهن لمؤسسات رياض الأطفال داخلياً وخارجياً للإفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات القائمة والمتوقعة، من أجل الانتقال من الوضع الراهن إلى الوضع المأمول في المستقبل، بما يحقق القدرة التنافسية لرياض الأطفال بفاعلية عالية.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود الموضوعية: وتتمثل في تقديم تصور مقترح لتطوير القدرة المؤسسية لرياض الأطفال في ضوء متطلبات رؤية مصر 2030.

الحدود البشرية: تتمثل في عينه من الموجهين والمديرين ومعلمات رياض الأطفال بمحافظة البحيرة.

الحدود الزمانية والمكانية: وتتمثل في المدة التي استغرقتها الباحثة في تطبيق الاستبانة، وهي الترم الأول من العام الدراسي 2019\_2020م، وتم التطبيق بخمس إدارات بمديرية التربية والتعليم بالبحيرة، تمثل الموقع الجغرافي لمحافظة البحيرة.

الدراسات السابقة

فيما يلي عرض الدراسات العربية أولاً ثم الدراسات الأجنبية، مع التنبيه على أن المحك الرئيس في أولوية العرض هو التسلسل الزمني من الأقدم للأحدث، وذلك على النحو التالي: دراسة خالد، و عبدالرازق(2009) استهدفت رصد وتحليل الكتابات عن القدرة المؤسسية لمنظمات الرعاية الاجتماعية في ضوء معايير الجودة الشاملة، وتحديد أوجه التوافق بين أداء بعض منظمات الرعاية الاجتماعية مع معايير الجودة الشاملة في جانب القدرة المؤسسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة التي تم تطبيقها على عينة بلغت(46) من أعضاء مجالس إدارات بعض المنظمات العاملة في مجال الرعاية الاجتماعية والمنتسبين إلى الجمعية الشرعية بفروعها بمركز ملوى وقرية أم قمص بالمنيا وعددها أربع مؤسسات، ومؤسسات من جمعيات تنمية المجتمع في نفس النطاق الجغرافي، وتوصلت الدراسة إلى ضعف القدرة المؤسسية لمنظمات الرعاية الاجتماعية في ضوء معايير الجودة الشاملة، وانتهت الدراسة إلى وضع تصور مقترح يمكن أن يساهم في الارتقاء بمستوى أداء منظمات الرعاية الاجتماعية ويرفع من مستوى القدرة المؤسسية في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية. ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة في الوقوف على الجوانب المختلفة للسبل المقترحة.

وسعت دراسة عبد الرسول (2010) إلى الوقوف على واقع القدرة المؤسسية لكليات التربية النوعية بمصر. واستخدم الباحث لتحقيق أهداف الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة التي تم تطبيقها على (30) عضواً من أعضاء هيئة التدريس ممثلين لمجالس أقسام وكلية وبوحدة الضمان الجودة والاعتماد بكليات تربية نوعية (المنيا- القاهرة- دمياط). وتوصلت الدراسة إلى أن واقع القدرة المؤسسية لكليات التربية النوعية المختارة جاء ضعيفاً، واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات والمقترحات لتطوير القدرة المؤسسية لكليات التربية النوعية بمصر في ضوء المعايير القومية للتقويم والاعتماد. ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة في الإطار النظري للدراسة الحالية

وحاولت دراسة حجاج (2011) الوقوف على مدى قدرة منظمات المجتمع المدني في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية الجديدة، وتحديد أوجه التوافق بين أداء بعض منظمات المجتمع المدني وتحقيق الأهداف الإنمائية، وتحديد متطلبات تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية الجديدة بمنظمات المجتمع المدني، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة التي تم تطبيقها على عينة بلغت(72) من أعضاء مجالس إدارات منظمات المجتمع المدني بمحافظة

الغربية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها؛ ضعف قدرة المؤسسة على بناء قدرات العاملين بها، وضعف الموارد المالية لتلك المنظمات، وضعف الدور الرقابي على البرامج والمشروعات من جانب العاملين بتلك المنظمات، وضعف وجود قنوات اتصال بين المؤسسة وغيرها من مؤسسات المجتمع المحلي، بينما أظهرت النتائج قيام تلك المنظمات في القيام ببعض الأدوار الوقائية والتنموية. ومؤسستان وانتهت الدراسة إلى وضع تصور مقترح يساهم في الارتقاء بمنظمات المجتمع المدني في تحقيق الأهداف الإنمائية. ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة في الوقوف على الجوانب المختلفة للسبل المقترحة.

بينما استهدفت دراسة شهاب، وزكي (2012) رصد أبرز الاستراتيجيات المحلية والعالمية في تربية طفل مرحلة الروضة، والكشف عن أبعاد الخطة الاستراتيجية لتطوير رياض الأطفال في مصر، واقتراح توجهات استراتيجية لتطوير رياض الأطفال في مصر. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بصفة أساسية مع التحليل الموضوعي لاتفاقية البنك الدولي الخاصة باستراتيجية تطوير تربية الطفولة المبكرة في مصر، واستخدمت المقابلات مع عدد من المختصين والمتخصصين، كما استخدمت الوثائق والتقارير الرسمية عالمياً ومحلياً. وأكدت نتائج الدراسة على وجود بعدين أساسيين لأبعاد الخطة الاستراتيجية لتطوير رياض الأطفال في مصر، هما البعد الداخلي: مثل قيام المجلس القومي للطفولة والأمومة بالدور المحوري والأداة الرئيسية بين كل مؤسسات الدولة والجهات الدولية المانحة، وتولي غير المتخصصين مسنوليات متابعة هذه المرحلة، وما نتج عن ذلك من تضارب آليات التعامل مع رياض الأطفال، وتعددت معايير جودة مؤسساتها، وتباينت مسمياتها وأشكالها، والبعد الخارجي: مثل دور البنك الدولي في استراتيجية التطوير، وما فرضه من شروط أولية، وإنعكاس ذلك سلباً على الثقة في القدرة الوطنية والتعليم بوصفها قضية أمن قومي. ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة في الإطار النظري للدراسة الحالية.

وهدفت دراسة مصطفى (2012) إلى التعرف على واقع تطبيق معايير القدرة المؤسسية في التعليم الابتدائي. وتحديد متطلبات تطبيق معايير القدرة المؤسسية في التعليم الابتدائي بمحافظة الوادي الجديد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة التي تم تطبيقها على عينة ممثلة من مدرّاء ومعلمي المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة الوادي الجديد بلغت (550) فرداً، وأوضحت النتائج ضعف واقع تطبيق معايير القدرة المؤسسية في التعليم الابتدائي بالمدرسة عينة الدراسة، وانتهت الدراسة وضع خطة تنفيذية مقترحة لتحسين القدرة المؤسسية في المدارس الابتدائية للوصول إلى مرحلة الاعتماد المؤسسي من قبل الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد. ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة في الجانب الميداني للدراسة.

واستهدفت دراسة أبو راضى (2015) إلى الوقوف على الممارسات الفعلية لمدخل المساءلة التربوية بمدارس التعليم الثانوى العام بمصر، ووضع آليات وإجراءات عملية لتفعيل هذا الواقع في ضوء معايير القدرة المؤسسية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كما استعانت الباحثة باستبانة موجه لمعلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها؛ ضعف واقع تطبيق المساءلة التربوية بمدارس التعليم الثانوى بمحافظة القليوبية، وضعف اهتمام المدرسة الثانوية بنشر ثقافة المساءلة بين أفرادها وتوضيح طبيعتها وأهدافها وأساليبها وألياتها لجميع العاملين، وعدم وضوح آلية المساءلة التربوية في المدارس، وبعد تنفيذ المساءلة عن النزاهة والشفافية، وانتهت الدراسة

إلى استخلاص مجموعة من التوصيات يتم من خلالها تفعيل ثقافة المساعلة التربوية لدى معلمي التعليم الثانوي العام في ضوء معايير القدرة المؤسسية، ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة في الإطار النظري للدراسة الحالية.

واستهدفت دراسة الزميتى (2018) تقديم تصور مقترح لتطوير مؤسسات رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية في ضوء بعض اتجاهات التطوير بإنجلترا واليابان. ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي في تناول الإطار النظري للدراسة التي تضمنت ثلاثة محاور رئيسة، شملت دراسة واقع مؤسسات رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية، ودراسة بعض اتجاهات التطوير بمؤسسات رياض الأطفال في إنجلترا واليابان، والتصور المقترح لتطوير مؤسسات رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية منها تميزها بقدر كبير من الاستقلالية وتنوع عمليات التدريب المهني وفق الاتجاهات الحديثة في ضوء بعض اتجاهات التطوير بإنجلترا واليابان، وشمل التصور المقترح أربعة عناصر رئيسة؛ هي المنطلقات الفكرية للتصور المقترح، ومرحل التصور المقترح، وكيفية تريب التصور المقترح، وآليات ما بعد التجريب، وانتهت الدراسة بمجموعة من التوصيات لتفعيل التصور.

واستهدفت دراسة الحرون، وعطوة (2019) تطوير رياض الأطفال لتحقيق استراتيجية مصر لإصلاح التعليم 2030، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة تم تطبيقها على عينة قوامها (220) معلمة من معلمات رياض الأطفال في المنوفية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها؛ أن واقع رياض الأطفال من حيث الاتاحة والجودة والتنافسية، جاء بدرجة ضعيفة جداً على محاور الاستبانة مجمله، وعلى كل محور منفصل، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول أبعاد واقع رياض الأطفال على أداة الدراسة مجملة حسب متغير المؤهل (ليسانس أو بكالوريوس - دراسات عليا) لصالح الحاصلين على دراسات عليا، كما توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول أبعاد واقع رياض الأطفال على بعد التنافسية حسب متغير الرياض (معتمدة/غير معتمدة) لصالح حالة المدرسة معتمدة، ومن ثم وضعت الدراسة مجموعة من الآليات التي قد تساعد في تحقيق استراتيجية مصر 2030. ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة في الوقوف على الجوانب المختلفة للسبل المقترحة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة (Pia R., et all, 2011) هدفت الدراسة إلى معرفة مدى كفاءة مؤسسات الطفولة المبكرة في أداء دورها، واعتمدت الدراسة على المنهج المقارن حيث درست واقع هذه المؤسسات في بعض الدول الفقيرة والدول ذات الدخل القومي المتوسط، وتوصلت إلى أنه يمكن وصف كفاءة مؤسسات رياض الأطفال من خلال عدة أبعاد وتشمل؛ الخلفية الثقافية، مده ومحتوى البرنامج، ومهارات القائمين على تنفيذ هذه البرامج، والسمات الشخصية والمهنية لهم، البيئة الاجتماعية وبيئة التعلم.

أما دراسة (Hulecki, L R., 2011) فاستهدفت تحديد الظروف والتوجهات المؤسسية للقدرات وذلك لتطوير مجموعة من الخطط الإرشادية والتقييم الذاتي والقدرات المؤسسية من أجل النهوض بالجوانب المختلفة داخل المنظمات، وبالتالي تحقيق أهدافها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي في تحقيق ذلك، بالإضافة إلى أداة الاستبانة، وتوصلت

الدراسة إلى نتائج أهمها؛ أن هناك العديد من مجالات القدرة الأكثر أهمية وهي: الهيكل التنظيمي، والحوكمة، وإدارة البرامج، وإدارة العمليات، والبنية التحتية.

وسعت دراسة (Visser, S., 2015) إلى تحليل المؤسسات التي التزمت بالتنوع، بالإضافة إلى استطلاع العوامل التي تفرق بينها في بناء القدرات المؤسسية، وسعى البحث إلى تحديد العوامل التي تساعد في عملية الالتزام ببناء القدرات المؤسسية، واتبع البحث المنهج الوصفي، ودراسة الحالة من أجل تحقيق الأهداف المحددة، إلى جانب أداة التحليل للبيانات. وأشارت النتائج إلى أن هناك تغيرات مهمة في كل المؤسسات، وأن هناك فروق بين المؤسسات قبل وبعد القدرات، وشملت هذه القدرات الجوانب الشخصية، والإدارية على حد سواء، وأيضاً ببناء القدرات خمسة معايير: الأهداف والموارد والقدرات والقيادة والمركزية.

أما دراسة (Ching T, 2017) فناقشت السياسات والاستراتيجيات التي تم تقديمها وتنفيذها لتحسين جودة التعليم قبل المدرسي في السنوات الـ 15 الماضية في سنغافورة. تم إجراء ثلاثة مراجعات رئيسية لسياسة ما قبل المدرسة في الأعوام 2000 و 2008 و 2012، والتي تشهد على الاهتمام الشديد من قبل الحكومة لتحسين هذه المرحلة، ولتشجيع بداية قوية لكل طفل. وتتعلق التوصيات الرئيسية لهذه المراجعات بنوعية المعلم والمركز وجودة البرنامج، وتعزيز القدرة على تحمل تكاليف مرحلة ما قبل المدرسة، وإمكانية الوصول إليها، مع مناقشة الفرص والتحديات المرتبطة بتنفيذ توصيات تحسين الجودة واستكشاف اقتراحات لتعزيز هذه المرحلة في سنغافورة، وتشير النظرة العامة والتحليل الوصفي إلى أن حكومة سنغافورة قد فعلت الكثير لتعزيز تحسينات الجودة في قطاع ما قبل المدرسة من خلال وضع سياسات واقعية وأطر حوكمة قوية، وعلى الرغم من إحراز تقدم كبير في سعي سنغافورة للحصول على تعليم ما قبل المدرسة عالي الجودة منذ مطلع القرن الحادي والعشرين، إلا أنه يمكن القيام بالمزيد، لا سيما في إجراء بحوث تنمية الطفولة المبكرة لتحسين المعلمين وتطويرهم المهني، والابتكارات الدراسية والتربوية، مع توفير موارد كبيرة للتطوير بهدف رفع مستوى جميع الأطفال من خلال بداية قوية في تجاربهم التعليمية المبكرة.

وتناولت دراسة (Calderon, A J., 2018) التعليم العالي في استراليا، حيث إنه يتكون من (172) جهة مسجلة: منها (37) جهة عامة، (6) جامعات خاصة، (129) جهات خاصة غير جامعية، وتوضيح أثر الإصلاحات الاقتصادية المتتالية على استراليا بحيث تكون أكثر قدرة على المنافسة دولياً، وأدت هذه الإصلاحات إلى؛ التغيير في طريقة تمويل المؤسسات بما في ذلك قدرة الجامعات على تغيير مساهمة الطلاب والسعي إلى جلب تمويل من القطاع الخاص، وتغييرات في هيئة العمل بهدف زيادة المرونة في استقطاب وتوظيف العاملين في المناطق ذات الأولوية بالإضافة إلى تحسين أداء العاملين، والتغييرات اللازمة لتحقيق فعالية وكفاءة كبيرة للجامعات بما في ذلك تقليل التكلفة في عملية التدريس، واعتمد البحث على المنهج الوصفي من أجل تحقيق أهدافه، وتوصلت نتائج البحث إلى أن التعليم العالي الاسترالي يعتمد بصورة كبيرة على روح الإرادة الجيدة والتعاون الدولي لعدة عقود، حيث قدمت استراليا خبرتها في صورة إطار عمل مفيد لتحسين وتقوية جودة نظم التعليم العالي الأخرى والمساعدة في رسم استراتيجية شاملة قائمة على الأدلة في اتخاذ القرار.

أما دراسة (El-Dajani, E. A., 2019) فاستهدفت استقصاء القدرة المؤسسية لرياض الأطفال بقطاع غزة، وتقديم تصور لتطويرها في ضوء معايير الجودة والاعتماد. واستخدمت الدراسة المدخل الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (110) من معلمات رياض الأطفال بقطاع غزة خلال العام الدراسي 2018م. وتم جمع البيانات باستخدام استبيان

تناول القدرة المؤسسية لرياض الأطفال وسبل تنميتها. وأوضحت النتائج أن المتوسط الحسابي لعبارات الاستبيان قد بلغ (68.44%) بما يعطي دلالة على وجود قبول عام لما تضمنته عباراته. وكان أكثر الأبعاد قبولاً من قبل أفراد العينة هو "أنظمة رياض الأطفال" إذ بلغت نسبة رضا أفراد العينة عن هذا البعد (69.25%)، بينما كان بعد "مصادر الدخل" أقل الأبعاد رضا من قبل أفراد العينة بنسبة (66.33%).

تعليق عام على الدراسات السابقة

يتضح من العرض السابق للدراسات السابقة أنها ركزت على أهمية دراسة واقع رياض الأطفال مثل دراسة (شهاب، وذكى، 2012)، (El-Dajani, E. A., 2019) وتطوير مؤسسات رياض الأطفال مثل دراسة (الزميتي، 2018) وتطوير رياض الأطفال لتحقيق استراتيجية مصر لإصلاح التعليم 2030، مثل دراسة (الحرون، وعطوة، 2019)، ودراسة (Ching T, 2017) لتحسين جودة مؤسسات رياض الأطفال، كما اهتمت دراسة (عبدالرسول، 2010) ودراسة (محمود، 2012) (Visser, S., 2015) إلى تطوير القدرة المؤسسية ومتطلبات تحقيقها.

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد منهجيتها وصياغة المشكلة بالإضافة إلى توجيه نظر الباحثة إلى أهم مشكلات ومعوقات تطوير القدرة المؤسسية لرياض الأطفال والإطار النظري وبناء الاستبانة وتفسير النتائج.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في سعيها إلى دراسة واقع القدرة المؤسسية ومتطلبات تحقيقها. ودراسة مؤسسات رياض الأطفال وتطويرها وأهم المشكلات التي تواجهها وكيفية التغلب عليها.

وتختلف الدراسة الحالية مع تلك الدراسات السابقة في تركيزها على القدرة المؤسسية لرياض الأطفال في ضوء استراتيجية مصر 2030، مع وضع بعض السبل المقترحة للتطوير وذلك في حدود علم الباحثة.

المحور الأول: الإطار النظري للدراسة:

مفهوم القدرة المؤسسية

تعرف القدرة المؤسسية على إنها "استراتيجية تعليمية مركبة تحدث من أجل تغيير التوجهات والمعتقدات والتنظيمات الهيكلية للمدرسة من أجل التأقلم بشكل أفضل مع التقنيات الحديثة والتغيرات في الوضع الاجتماعي والاقتصادي" (أبو راضي، 2015، 284)

ويمكن تعريف القدرة المؤسسية على أنها "العملية التي تمكن الأفراد والجماعات والمؤسسات من بناء وتعزيز والحفاظ على استدامة قدراتها الذاتية مع مرور الوقت، وتمثل هذه القدرات المهارات، والعلاقات، والقيم التنظيمية والفنية التي تمكن الأفراد والجماعات على كافة مستويات المؤسسة من الاضطلاع بالوظائف الموكلة إليهم على نحو فعال، مع السعي لتحقيق الأهداف المنشودة من وراء مبادرات وجهود التغيير". (الحبسي، 2015، 35)

أو بمعنى آخر يقصد بها "قدرة المؤسسة على الأداء بكفاءة من خلال الموارد البشرية والمادية المتاحة، وذلك لتحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية المعلنة، مع وجود هيكل تنظيمي ملائم ينطوي على علاقات واضحة للسلطة وتحديد دقيق للمسئوليات والاختصاصات، وفي ظل قيادة أكاديمية وإدارية موجهة بالتخطيط الاستراتيجي وتتصف بالمصداقية والشفافية إضافة إلى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المجتمع، وعلى إنشاء نظم داخلية للإدارة والجودة وإجراء التقويم المستمر لأدائها الكلي. (عبدالرسول، 2010، 63)

ويلاحظ من العرض السابق لمفهوم القدرة المؤسسية وجود وجهين مختلفين، أحدهما ينظر إليه من باب كفاءة المؤسسة في تحقيق جودة الأداء، وذلك باعتبارها إمكانيات تنظيمية داخل المؤسسة، والوجه الثاني ينظر إليه من جانب يتعلق بالتكيف مع البيئة الخارجية، من خلال إحداث التغيير اللازم لذلك.

أما بالنسبة للقدرة المؤسسية لرياض الأطفال فتعرف على أنها تحقيق الجودة الشاملة لمؤسسات رياض الأطفال، من خلال مجموعة من القواعد، والشروط المحددة لبنيتها التنظيمية، وإمكانياتها ومواردها البشرية والمادية، والمشاركة المجتمعية. (قاسم وآخرون 2011، 13)

فالموارد البشرية والمادية: تشتمل على أربعة مجالات مهمة هي؛ توافر تنمية مهنية فعالة للكوادر، ودعم عمليتي التعليم والتعلم، ووجود نظام للحكومة الرشيدة، ووجود نظام مالي وإداري متطور. (محمود، والحمراوى، 2013، 232)

أما المشاركة المجتمعية في التعليم فهي عملية تعكس رغبة المجتمع واستعداده للمساهمة الفعالة في الجهود الرامية إلى تحسين التعليم وتطويره، فتوفير تعليم جيد النوعية يدعو إلى التوسع في إشراك المجتمع المحلي (منظمات أهلية- مؤسسات غير ربحية- أفراد) في تمويل العملية التعليمية. (صبرى، 2011، 15)

أنواع القدرة المؤسسية:

تتنوع القدرة على حسب أغراضها فمنها ما يركز على تغيير الممارسات، والبعض الآخر يركز على تعزيز المشاركة وتحسين العملية التعليمية، وفيما يلي بيان بأهم هذه الأنواع (السعودي، 2018، 753):

- أ. القدرة المدرسية **School Capacity**: وتعد النقطة المرجعية لتحسين العملية التعليمية المتعلقة بالتنمية المهنية وتناغم البرامج.
  - ب. القدرة الداخلية **Internal Capacity**: وتعني القدرة على المشاركة وتعزيز التعلم المستمر لجميع المعلمين والمدرسة نفسها من أجل تعزيز تعلم الطلاب.
  - ج. القدرة على التغيير **Change Capacity**: وتعني تنمية قدرة المدرسة للوصول إلى المعايير العليا وتبني المزيد من التوقعات المتغيرة.
  - د. القدرة القيادية **Leadership Capacity**: وتعني بناء مهارات المعلمين ودعمها لفهم الرؤية المشتركة للمدرسة والمحاولات التي تقوم بها من أجل التطوير.
  - هـ. القدرة الإبداعية **Innovative Capacity**: تعد وسيلة لزيادة درجة الدافع والحافز بين الطلاب والمعلمين والقادة.
- مجالات القدرة المؤسسية:

أ) رؤية المؤسسة ورسالتها:

فالرؤية هي الهدف العام الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، وكذا التطلعات المستقبلية التي يتحدد في ضوئها السياسة العامة للعمل وإجراءات تطوير الأداء بالمؤسسة، وتترجم المؤسسة رؤيتها في صورة إجراءات وممارسات تمثل رسالة تسعى لتحقيقها، وذلك من خلال تفعيل أدوار جميع فئات المجتمع المؤسسي والمحلي، علاوة على تفعيل كافة عناصر المنظومة، ولذا فإن هناك ضرورة لوجود وثيقة تعبر عن رؤية المؤسسة ورسالتها. (عبدالرسول، 2010، 63)

ب) القيادة والحوكمة:

وهي من المجالات المهمة التي تؤثر بشكل واضح على أداء المؤسسة، وبها عدة معايير أساسية في المؤسسة كالتنمية المهنية للكوادر العاملة بالمؤسسة، فضلا عن تشجيع وتوفير الإمكانيات التي تساعد على التجديد والإبداع، والتوظيف الأمثل للتكنولوجيا الحديثة، كل ذلك في ظل نظام ديمقراطي من التعامل، واتخاذ القرارات السديدة لمساندة المجتمع المؤسسي والمحلي والتغلب على المشكلات، وفجوات الأداء التي تحول دون استيفاء معايير الجودة، فهي تشجع العمل الفريقي داخل المؤسسة، وكذا يمكنها فتح قنوات اتصال بالمجتمع خارج المؤسسة، مما يؤدي إلى تعظيم إيجابية الأداء بالمؤسسة. (محمود، 2016، 114)

ج) الموارد البشرية والمادية:

وهو مجال لا يقل أهمية عن سابقه، حيث تقاس درجة تقدم الأمم بما تمتلكه من موارد بشرية مدربة، تمتلك المهارات اللازمة للتغلب على المشكلات التي تواجه مؤسساتهم، لذا تعد الموارد البشرية والمادية للمؤسسات عنصريين أساسيين لازمين للتطوير، لذا لا بد من الاهتمام بكل منهما على حد سواء، لذلك لا بد من الاهتمام بالتدريب لسائر العاملين بالمؤسسة، مع العمل على تشجيع المساهمات التي يمكن من خلالها سد أوجه العجز بالمؤسسة والخاص بالموارد البشرية، وكذا السعي إلى المحافظة على الممتلكات المادية المتاحة بالمؤسسة، سعياً لتحقيق الاستفادة القصوى من هذه الإمكانيات. (الحبس، 2015، 40)

د) المشاركة المجتمعية:

تسهم المشاركة المجتمعية في إمداد المؤسسة ببعض الموارد البشرية التي يمكن أن تقدم أفكارها وإمكاناتها للارتقاء بمستوى أداء المؤسسة والمجتمع معاً. ويمكن للمشاركة المجتمعية أن تتم في إطار من العمل التطوعي، الأمر الذي يخفف العبء عن ميزانية المؤسسة التي يتحتم عليها مبادرة إعداد قائمة باحتياجاتها الأساسية التي تتطلب الاستفادة من خدمات المواطنين من خلال المشاركة المجتمعية (أحمد، 2013، 29)، على أن يتم ذلك عن طريق لجان ممثلة من المعلمين ولجان الدعم للمعلمين ولجان الدعم للمعلمين ولجان الدعم المدرسي والمستفيدين من المؤسسة، والمعنيين بخدماتها، وتجعلهم يضطلعون بدورهم ومسئولياتهم في وضع الأهداف العامة للمؤسسة، والتعرف على الفرص المتاحة، واقتراح أفضل الوسائل لتحقيق تلك الأهداف وإنجازها. (Loeurt, T.2016)

ه) توكيد الجودة والمساءلة:

وهو أحد الأساليب الفعالة التي تتعرف بها المؤسسة على مدى تحقيق معايير جودة أداؤها، وعن طريق المساءلة يتم تقديم أساليب الثواب التي تعزز أعمال المؤسسة نظير تحقيقها لمعايير الجودة، أو تطبيق أساليب العقاب ومطالبتها بمزيد من بذل الجهود اللازمة لتطوير الأداء في حال قصور معايير الجودة بالمستوى المطلوب. ولا ينفصل مجال توكيد الجودة والمساءلة عن التقويم والتحسين المستمر لأداء المؤسسة، وذلك في إطار من المنهجية العلمية، والضوابط الموضوعية للحكم على أداء المؤسسة، ولذا فقد سعت كثير من المؤسسات إلى إنشاء وحدات لضمان الجودة والمساءلة من خلال التقويم المستمر لمنتجات العمليات التي تتم بها. (محمود، والحرأوى، 2013، 238)

معايير القدرة المؤسسية:

يتوقف ضمان جودة التعليم، على تحقيق الجودة في مجالين أساسيين وهما القدرة المؤسسية والفاعلية التعليمية ومدى توافر معايير كل منهم، حيث يعتمد بناء مجالات الجودة

معاييرها ومؤشراتها وممارساتها، وكذلك مقاييس التقدير الخاصة بها على عدة مرتكزات من أهمها(الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، 2012، 10):

أن المعايير تعد منطلقاً أساسياً لإصلاح التعليم، وإن الإصلاح القائم على المعايير يعد سبيلاً لتحقيق الجودة النوعية للتعليم، والاعتماد للمؤسسات التعليمية. كما أن معايير التعليم قبل الجامعي تمثل إطاراً مرجعياً يتم على أساسها صياغة المؤشرات، والممارسات ومقاييس التقدير لأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمساءلة من خلال تحديد نواتج التعليم والتعلم، ومؤشرات الأداء بالمؤسسات التعليمية، والتقويم المؤسسي لمكونات المنظومة التعليمية، والجودة الشاملة، والاعتماد للمؤسسات التعليمية.

إن كلاً من التقويم المؤسسي، والجودة الشاملة، والاعتماد يهتم بتحقيق التحسين المستمر للأداء ودعم قدرات المؤسسات التعليمية، فالمعايير ترتبط ارتباطاً وثيقاً بكل من الجودة الشاملة والاعتماد، وبذلك تكون المعايير المدخل الحقيقي لتحقيق جودة مؤسسات التعليم قبل الجامعي، ويصبح الاعتماد شهادة بأن المؤسسة التعليمية تحقق معايير الجودة الشاملة.

وهنا يتضح أهمية توافر المعايير لتحقيق مستوى عالٍ من الجودة التعليمية في مؤسسات رياض الأطفال مما يترتب عليه تحسين القدرة المؤسسية وتحسين جودة المخرج التعليمي وهذا هو الهدف الحقيقي.

معوقات القدرة المؤسسية لرياض الأطفال:

تتمثل معوقات القدرة المؤسسية كما جاءت في دراسة كل من (شفيق، 2007، 78)، (الشتيحي، 2010، 39)، (حسين، 2013، 122): أن مبنى الروضة غير مستوفي لشروط الأمن والسلامة، وقلة المرافق الصحية المناسبة للمرحلة العمرية، وعدد الأطفال بالروضة، ويرجع ذلك إلى ازدياد أعداد الأطفال في الروضة وعدم قدرة هذه المرافق على استيعاب الأطفال إضافة إلى أن الروضة لا تعمل على مزج قاعات النشاط ومراكز التعلم، ويرجع ذلك إلى التصميم البنائي والتنظيمي للروضة وكثرة الأعباء التي تقع على عاتق المعلمة، وكثرة عدد الأطفال في كل قاعة، مع ندرة وجود مكتبات مجهزة تتلاءم مع الخصائص النمائية للطفل، ويرجع ذلك لضعف الإمكانيات المادية وقلة الخبرات. هذا بالإضافة إلى أن مساحات القاعات وتجهيزاتها لا تتناسب مع أعداد الأطفال والمرحلة العمرية وذلك بسبب الأعداد الكبيرة للأطفال وقلة التجهيزات اللازمة.

ويمكن تصنيف المعوقات إلى معوقات تتعلق بالوعي بمسلمات الجودة، ومعوقات تتعلق بالقيادة، ومعوقات تتعلق ببيئة الروضة، وأخيراً معوقات تتعلق بالمناخ التنظيمي السائد في الروضة.

التحديات المعاصرة التي تواجه القدرة المؤسسية لرياض الأطفال

1. العولمة وتحدياتها:

تنعكس العولمة على مؤسسات رياض الأطفال، وتتمثل في التدخلات في نظم التعليم والمناهج لتغيرها عبر خطط صريحة وقرارات تحت ستار إصلاح التعليم بالمفهوم الأمريكي، وذلك بإنشاء المدارس الأمريكية في مختلف البلاد العربية، إلى جانب استهداف الهوية الثقافية والمرجعية وإدماج القيم العالمية في مناهج التعليم عبر ما يسمى بالتربية الشمولية، وقد أدركت المؤسسات التعليمية أهمية مواكبة أفرادها للتعامل مع الثقافات المتعددة، وتعليم اللغات المختلفة، وتفهم الآخر والانفتاح على العالم. (التهامي، 2013، 64)

وبالتالي فلا بد من تطوير القدرة المؤسسية؛ حتى تتمكن من تكوين اتجاهات موجبة نحو الحضارة العالمية، وتقدير الثقافات، وتنمية قدرة الطفل على الانتقاء والاختيار من بين طوفان المعرفة، والحفاظ على الهوية الوطنية أمام حتمية الاتصال والتواصل مع ثقافات الآخرين.

2. تحدي ثورة التكنولوجيا:

تجتاح العالم اليوم ثورة جديدة يطلق عليها اسم الموجة الثالثة أو المنحنى الثاني وهي فرع من التقدم التكنولوجي والثورة المعلوماتية، تميزت بإيجاد مجتمع يتمتع بإنتاج كثيف للمعرفة، وإنتاج أفكار وخدمات، ويعتمد في تخطيطه على الكمبيوتر، فالعالم يتجه نحو نظام جديد يتغير فيه نمط الحياة وتنشأ عنه حضارة جديدة، هي حضارة الموجة الثالثة التي تشهد سرعة التغيرات، وفرضت نوعية جديدة من التكنولوجيا المتقدمة، ومما زاد من أهمية ودور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالمؤسسات التربوية، أن الأمر لم يقف عند حد فاعلية أدواتها، بل أيضاً بتميزه بأهم وسيلة إعلام واتصال غير تقليدية قليلة التكلفة سريعة الانتشار ومتعددة الوسائط من الصوت والصورة والنص والفيديو، في الفضاء الإلكتروني، الأمر الذي مثل بذلك بنية تحتية مهمة للممارسات والتحول الديمقراطي في المجتمعات المعاصرة. (الدششان، 2017، 29)

وبالتالي تنعكس الثورة التكنولوجية على القدرة المؤسسية لرياض الأطفال، ويظهر ذلك في الاهتمام بالتعليم عن بعد والتعليم الافتراضي في رياض الأطفال باعتباره ملائماً لعصر

التكنولوجيا؛ وبذلك أصبحت المؤسسات مطالبة بإعداد الكوادر المدربة على استخدام التكنولوجيا المتطورة لخدمة المجتمع، فضلاً عن أن التقدم التكنولوجي يلعب دوراً أساسياً في تحسين التعليم، حتى أنه يعمل على بلورة وتوضيح بعض المفاهيم والقضايا المعاصرة التي تواجه المؤسسات التعليمية، وإدخال بعض الأساليب الحديثة لتطوير المؤسسة لتواكب المتغيرات العالمية.

3- تحدي الجودة الشاملة في التعليم:

لمسايرة الاتجاه العالمي في تبني الإصلاح والتجديد التربوي، اتجهت مصر في الآونة الأخيرة للأخذ بنظام الاعتماد لمختلف المؤسسات التربوية، ومن بينها مؤسسات تربية الطفل، ويتطلب حصول هذه المؤسسات على الاعتماد جهود كبيرة ومتطلبات متنوعة تحققها تطبيق الهندسة القيمة؛ "وخاصة أن المعايير القومية لرياض الأطفال في مصر تهدف إلى تحقيق الجودة والاعتماد في تربية الطفل وتهيئته للتعليم في المراحل التالية. (هلل، 2018، 267)

ولكى تنهيا المؤسسات التعليمية، لتتحمل أعباء تحديات المستقبل لا بد لها أن تسعى إلى تحقيق الجودة الشاملة في كل مراحل التعليم، خاصة مرحلة رياض الأطفال؛ حيث يتفق معظم التربويين على أن سنوات الطفولة المبكرة من أهم سنوات التنمية الشاملة للفرد لما لها من أهمية في غرس وبناء المفاهيم والمهارات والقيم الصحيحة التي تؤدي في المستقبل إلى جودة في الفكر وتميز في الأداء. ومن أهم المبادئ التي يركز عليها تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال تحقيق أكبر مستوى ممكن من الكفاءة للطفل، والحفاظ على هذا المستوى بحيث يتغلب دائما على المشكلات التي يواجهها، مع إكسابه السلوك السوي في التعامل مع أفراد المجتمع سواء داخل الروضة أو خارجها، مع مراعاة تنفيذ ومتابعة عمليات الجودة في ثنايا العملية التربوية حتى تتمكن من تحسينها وتخريج الطفل بالموصفات المثلى في ضوء أهداف الروضة وظروف المجتمع. (لبيب، 2007، 201)

4. التحديات الاجتماعية:

لما كانت التربية أداة اجتماعية فإن أي تغير في المجتمع، يؤثر بدوره على التربية؛ لذا لا بد أن يستجيب التعليم بجميع مؤسساته لهذه التحديات بأن يهدف إلى تنمية روح الولاء والانتماء للوطن، وتعميق صلة الأطفال بدينهم والاهتمام باللغة القومية، وبت روح التسامح الذي لا تتلاشى معه شخصياتهم، والتحول الفكري مع الآخرين، مع التوصل إلى صيغة تعليمية جديدة تجمع أبناء كل مجتمع في سلة واحدة، وتقلل من دور الغزو الثقافي، مع إعلاء قيمة العمل والعلم والثقافة والانتماء. (لبيب، 2007، 52)

وهنا تأتي أهمية مؤسسات رياض الأطفال التي لا بد أن تعمل هذه المؤسسات على تزويد الطفل بمهارات التفكير الإبداعي، وكيفية اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، مع تربيته على التمسك بالهوية الثقافية لمجتمعه، وجعل هذه الهوية بالنسبة له بمثابة الفلسفة والمعيار الذي يوجه حياته. (كرم الدين، 2002، 593)

5 - التحديات الثقافية:

يمكن رصد عدد من الملاحظات الثقافية والإعلامية ذات العلاقة بالنظام التعليمي بشكل عام ورياض الأطفال بشكل خاص، ومن أهمها قلة قدرة مصر وأجهزتها على مراقبة البث الفضائي أو منعه مع تزايد حجم وفاعلية المكون الثقافي الأجنبي الخاص بمرحلة الطفولة المبكرة في البرامج الإعلامية، واستخدامه لأكثر الوسائل جذبا للطفل، مما ينمي من الاتجاهات الإيجابية لدى الطفل ناحية هذه البرامج، ويجمد من اتجاهاته ناحية المكون الثقافي بلغته

القومية، بل وينمي الاتجاهات السلبية ناحيتها في كثير من الأحيان، كذلك الميل الواضح إلى التنميط في النظم والمناهج والأساليب بين المؤسسات التعليمية الحكومية من نفس المستوى بدعوى كفاءة فرص العدالة بين طلابها، مما يفقد تلك المؤسسات فرص التميز والتنافس والتطوير المبدع باستخدام الطاقات العلمية المتاحة لأي منها، ومن ثم يندر وجود حالات إبداع أو ابتكار مشترك فيما بينهما. (حسن، 2005، 77)

ومن هنا تتضاعف مسئولية تربية الطفل في مؤسسات رياض الأطفال نحو إيجاد نوع من التوازن بين القيم والمتغيرات والقوى المؤثرة في نظام المجتمع وأنماط الحياة فيه، وتكون أهمية مواجهة المستقبل وتحدياته بالمواعمة بين تنمية التعامل مع تحديات المستقبل في ضوء معطيات الواقع العالمي من جهة، وواقع المجتمع الذي يعيش فيه من جهة أخرى، والجمع بين أسباب الحضارة من ناحية وامتلاك خصوصيتها من ناحية أخرى. (عاشور، 2005، 101)

متطلبات رؤية مصر 2030 في مجال القدرة المؤسسية لرياض الأطفال:

تسعى رؤية مصر 2030 إلى تحقيق هدفاً عاماً للتعليم في مصر وهو " أن يكون التعليم بجودة عالية متاحاً للجميع دون تمييز في إطار نظام مؤسسي كفاء وعادل، يساهم في بناء شخصية متكاملة لمواطن معزز بذاته، ومستنير، ومبدع ومسئول، ويحترم الاختلاف، وفخور بوطنه، وقادر على التعامل التنافسي مع الكيانات إقليمياً وعالمياً" (استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر 2030، 2014، 32).

وقد طرحت الرؤية ثلاث أهداف استراتيجية لتطوير التعليم عامة وتعليم رياض الأطفال خاصة : تحسين جودة التعليم، وضمان التعليم للجميع، وزيادة القدرة التنافسية التعليمية. (تاو، و تش، 2018، 67).

ويأتي تحسين جودة التعليم أول الأهداف الاستراتيجية لتحقيق رؤية مصر 2030؛ حيث تم رفع معدل معلم معلمة/ فصل إلى 2 معلمة لكل فصل تزيد كثافته عن 30 طفلاً، فضلاً عن إعداد البيئة المادية المناسبة للأطفال المدمجين وفقاً للقرار الوزاري 264 لسنة 2011م، ومن جانب آخر لجأت وزارة التربية والتعليم لتحسين جودة التعليم سياسة جديدة تعمل على تدعيم البنية المؤسسية لمؤسسات رياض الأطفال وبناء قدرتها على تطبيق اللامركزية؛ حيث وضعت الوزارة تشريع يسمح بإشراف وزارة التربية والتعليم على رياض الأطفال المصرح بها من وزارة التضامن الاجتماعي لضمان جودة الخدمة المقدمة وفقاً لمعايير ضمان الجودة القومية، كما سعت وزارة التربية والتعليم إلى بناء منهج مطور لمرحلة رياض الأطفال يساهم في تحسين جودة التعليم؛ ببناء شخصية متكاملة، مبدعة، مسنولة، فخورة بوطنها، كما عملت على وضع وحدات تدريبية لمعلمي رياض الأطفال على المنهج المطور 2.0 عبر خريطة تدريبية لكل محافظة. (الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030م، 2014، 96)

كما يمكن تحسين جودة التعليم بمؤسسات رياض الأطفال بما يتوافق مع النظم العالمية بتفعيل قواعد الجودة والاعتماد المسيرة للمعايير العالمية، وتمكين المتعلم من متطلبات ومهارات القرن الواحد والعشرين مع التنمية المهنية الشاملة والمستدامة المخططة لمعلمات رياض الأطفال وإتاحة التعليم للجميع دون تمييز بتوفير الاحتياجات الدراسية اللازمة لكل مرحلة تعليمية بما يراعي التفاوت في الاحتياج على المستوى المحلي (المديريات والإدارات التعليمية)، وتحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم بتحسين مؤشرات التعليم في تقارير التنافسية الدولية، وتفعيل العلاقة الديناميكية بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل. (أهداف رؤية مصر 2030، 2019)

ويأتي ضمان التعليم للجميع، انطلاقاً من مبدأ تحقيق تكافؤ الفرص التعليمية؛ فقد سعت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030م إلى تحقيق أهداف في إتاحة التعليم لجميع الأطفال في سن الروضة بجودة عالية دون تمييز وفي إطار نظام مؤسسي كفاء. (إسماعيل، 2016، 15)

وسعيًا لتحقيق الإتاحة بمؤسسات رياض الأطفال سعت وضعت وزارة التربية والتعليم بدائل مختلفة لجانبي العرض والطلب، تضمن رفع معدلات القيد الإجمالي بنسبة 5% سنوياً مع البدء بالمناطق النائية والفقيرة ذات معدلات الالتحاق المنخفضة أقل من 20% وإعفاء الأطفال في هذه المناطق من المصروفات، مع العمل على رفع الوعي المجتمعي بأهمية رياض الأطفال ونوعية برامجها وبأهمية لمج حالات ذوي الإعاقة البسيطة في رياض الأطفال، بالإضافة إلى وضع وتطبيق آلية لزيادة مشاركة المجتمع المدني والقطاع الخاص في توفير فصول رياض الأطفال. (الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030م، 2014، 68)

كما يمكن تحقيق إتاحة التعليم بمؤسسات رياض الأطفال التوسع الكمي والكيفي في تقديم الخدمة التعليمية لرياض الأطفال، والوصول بها إلى كل مواطن، وإعادة هيكلة النظام التعليمي بحيث يستجيب للتغيرات الديناميكية السريعة في أسواق العمل، مع الارتفاع بنوعية التعليم إلى أعلى مستويات الجودة مقومة بالمعايير العالمية المعتمدة، وتعزيز القيم والمواقف واكتساب السلوكيات والمهارات وبناء القدرات. (رضا، 2015، 65)

وتأتي زيادة القدرة التنافسية التعليمية لمؤسسات رياض الأطفال ثالث مطلب من مطالب تحقيق القدرة التنافسية، والذي لا يمكن أن يتحقق إلا بوجود هيكل إداري فعال، فبحلول عام 2030 يكون هناك جهاز إداري فعال، يحسن إدارة مؤسسات رياض الأطفال، يخضع للمساءلة ويعلي من رضا المواطن ويتفاعل معه ويستجيب له. (عمر، 2018، 223).

اتضح من سياق الإطار النظري للدراسة الحالية والذي هدف إلى التعرف على التحديات المعاصرة المؤثرة على القدرة المؤسسية لرياض الأطفال واهتم بواقع القدرة المؤسسية من خلال خمس محاور تمثلت في رؤية المؤسسة ورسالتها، القيادة والحوكمة، الموارد البشرية والمادية، المشاركة المجتمعية، توكيد الجودة والمساءلة، أنه توجد العديد من المشكلات التي تواجه تحقيق القدرة المؤسسية لرياض الأطفال في مصر مع إبراز أهم المقترحات اللازمة لتحقيقها وهذا ما سيتم الكشف عنه في الإطار الميداني للدراسة.

المحور الثاني: الإطار الميداني للدراسة:

1- منهج الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لمناسبته إجراءات الدراسة.

2- مجتمع وعينة الدراسة: تم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (483) فرداً من موجهي ومديري ومعلمات رياض الأطفال بخمس إدارات تمثل الموقع الجغرافي البحراوي بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحيرة والبالغ عددهم إجمالاً (939) فرداً مقسمين على 27 موجهاً، 188 مديراً، و388 معلمة حسب احصائيات مديرية التربية والتعليم بالبحيرة.

وتعرض الجداول التالية تصنيف عينة البحث وفقاً للبيانات البيولوجرافية كالتالي:

جدول (1)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب (الموقع الجغرافي للمدرسة)

النسبة المئوية	التكرار	الموقع
37.5%	181	ريف
62.5%	302	حضر
100%	483	المجموع

يتضح من الجدول (1) أن نسبة أفراد العينة التابعين لمدارس رياض الأطفال بالحضر أكبر من قرنائهم من عينة الدراسة بمدارس الريف، حيث بلغت النسب على الترتيب (62.5%)، (37.5%).

جدول (3)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب (الإدارة التعليمية التابع لها)

النسبة المئوية	التكرار	الإدارة
22.2%	107	دمنهور
26.9%	130	إيتاي البارود
17.8%	86	كفر الدوار
17.4%	84	أبو المطامير
15.7%	76	إدكو
100%	483	المجموع

يتضح من الجدول (3) أن نسبة أفراد العينة من إدارة إيتاي البارود هي الأعلى، يليها التابعين لإدارة دمنهور، ثم كفر الدوار، ثم أبوالمطامير، وفي المرتبة الأخيرة نسبة إدكو حيث بلغت النسب على الترتيب، (26.9%)، (22.2%)، (17.8%)، (17.4%)، (15.7%).

جدول (2)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب (الوظيفة)

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة
3.1%	15	موجه
17.6%	85	مدير
79.3%	383	معلمة
100%	483	المجموع

يتضح من الجدول (2) أن أعلى نسبة من إجمالي العينة، حسب متغير الوظيفة هي فئة المعلمات، ثم المديرين/المديرات، ثم الموجهين، حيث بلغت النسب على الترتيب، (79.3%)، (17.6%)، (3.1%).

3- أداة الدراسة: من خلال الرجوع إلى أدبيات البحث التربوي والدراسات السابقة المرتبطة بالقدرة المؤسسية ، إضافة إلى الإطار النظري للدراسة، تم إعداد استبانة لجمع البيانات في الجانب الميداني. حيث تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين؛ الأول مقدمة تحتوي على الهدف من تطبيق الاستبانة، والبيانات الأولية الخاصة بالعينة (الوظيفة، والإدارة، والنوع ، والموقع الجغرافي للمدرسة)، بينما تضمن الجزء الثاني محاور الاستبانة، الأول منهما يمثل واقع القدرة المؤسسية لرياض الأطفال في مصر ويشمل الأبعاد الآتية: الأول، رؤية المؤسسة ورسالتها وتضمن(8) عبارات، والثاني القيادة والحوكمة وتضمن(9) عبارات، والثالث الموارد البشرية والمادية وتضمن(11) عبارة، والرابع المشاركة المجتمعية وتضمن(7) عبارات، والخامس تأكيد الجودة والمساءلة وتضمن(8) عبارات، أما المحور الثاني: المشكلات التي تواجه القدرة المؤسسية لرياض الأطفال في مصر ويتضمن (18) عبارة، والمحور الثالث: مقترحات لتطوير القدرة المؤسسية لرياض الأطفال ويتضمن

(18) عبارة، ليصل إجمالي الاستبانة (79) عبارة في صورتها النهائية. وتتطلب الاستبانة من أفراد العينة الاستجابة للعبارة عند أحد مستويات ثلاثة، ما بين درجة توفر (كبيرة- متوسطة- ضعيفة)، ودرجة أهمية (كبيرة- متوسطة- ضعيفة).

4- صدق الاستبانة: للتأكد من تماسك عبارات الاستبانة قامت الباحثة بقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون بين محاور الاستبانة ومجموعها، والجدول التالي يوضح ذلك:

#### جدول (4)

يوضح معامل ارتباط بيرسون بين إجمالي الاستبانة ومحاورها

المحور	معامل ارتباط بيرسون	درجة الصدق
الأول	.785**	مرتفعة
الثاني	.363**	مرتفعة
الثالث	.366**	مرتفعة

ويلاحظ من الجدول (4) وجود ارتباط دال إحصائياً بين الدرجة الكلية للمحاور وبين الدرجة الكلية للاستبانة عند مستوى (0.01)، وهو ما يؤكد ارتفاع الاتساق الداخلي للاستبانة ويدل على أن الاستبانة تتسم بدرجة عالية من الصدق، وأنها صالحة لقياس ما وضعت لقياسه.

5- الثبات: يمكن حساب الثبات للاستبانة باستخدام طريقتي معامل الفا كرونباخ والتجزئة النصفية، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (5)

معاملات الثبات لإجمالي الاستبانة ومحاورها

معامل الثبات بعد التصحيح Guttman	التجزئة النصفية	معامل ألفا كرونباخ	العدد	الاستبانة
	الارتباط بين نصفي الاستبانة			
.902	.901	.956	43	المحور الأول
.835	.792	.878	18	المحور الثاني
.782	.727	.887	18	المحور الثالث
.930	.869	.911	79	إجمالي

يتضح من الجدول (5) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة قد بلغت (0.911). وهي قيمة مرتفعة، كما أن معاملات الثبات للمحاور الفرعية للاستبانة جاءت مرتفعة، كما بلغ معامل الثبات بعد التصحيح لـ Guttman (0.93). مما يشير إلى الثبات المقبول للاستبانة، ويمكن أن يكون ذلك مؤشراً جيداً لتعميم نتائجها.

6- أساليب المعالجة الإحصائية

استخدم الباحثان مجموعة من الأساليب الإحصائية التي استهدفت القيام بعملية التحليل الوصفي والاستدلالي لفقرات الاستبانة، ومحاورها، كمعامل ارتباط بيرسون، معامل ألفا كرونباخ، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، واختبار التاء لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA، واختبار LSD. ولتسهيل تفسير النتائج تم إعطاء وزن للبدائل (كبيرة=3، متوسطة=2، ضعيفة=1) في حالة العبارات الخاصة بالتوفر بالمحورين الأول والثاني، أما درجة الأهمية (كبيرة=3، متوسطة=2، ضعيفة=1) في المحور الثالث، ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى ثلاث مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية: طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل المقياس = (3-1) ÷ 3 = 0.66. نحصل على مدى المتوسطات التالية لكل وصف أو بديل:

جدول (6)

يبين توزيع مدى المتوسطات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

مدى المتوسطات	المحور الثالث	المحور الثاني	المحور الأول
	درجة الأهمية	درجة التوفر	درجة التوفر
1-1.66	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة
1.67-2.33	متوسطة	متوسطة	متوسطة
2.34-3	كبيرة	كبيرة	كبيرة

7- نتائج الدراسة

تعرض الباحثة في هذا المحور لنتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة:

وللإجابة على السؤال الأول من أسئلة الدراسة تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محاور الاستبانة الثلاثة، كما هو موضح فيما يلي:

المحور الأول: واقع القدرة المؤسسية لرياض الأطفال في مصر ويشمل:

## أ. رؤية المؤسسة ورسالتها

## جدول (7)

يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التوفر لفقرات رؤية المؤسسة ورسالتها

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
1	يشارك أعضاء الروضة (المديرة والمعلمات) فى إعداد رؤية الروضة وأهدافها	1.737	0.624	متوسطة
2	تعمل المديرية على نشر الوعى بالرؤية المستقبلية لتعليم رياض الأطفال فى مصر	1.913	0.282	متوسطة
3	يوجد توصيف وظيفى واضح يحدد واجبات ومسئوليات كل العاملين برياض الأطفال	1.495	0.735	ضعيفة
4	رؤية ورسالة رياض الأطفال واضحة لجميع العاملين بالروضة	1.464	0.754	ضعيفة
5	عقد ندوات وتدريبات داخل الروضة لأولياء الأمور لتوعيتهم بروية ورسالة رياض الأطفال	1.613	0.689	ضعيفة
6	تتفق أهداف الروضة مع رؤيتها ورسالتها	1.609	0.710	ضعيفة
7	توفير دورات تدريبية لبناء قدرات (مديرة ومعلمات رياض الأطفال)	1.642	0.701	ضعيفة
8	تضع مؤسسات رياض الأطفال الخطط لتحسين وتطوير خدماتها باستمرار	1.474	0.500	ضعيفة
	إجمالي البعد الأول	1.618	0.351	ضعيفة

يتضح من الجدول (7) أن درجة توفر رؤية المؤسسة ورسالتها حسب استجابة عينة الدراسة من الموجهين والمديرين والمعلمات جاءت بدرجة ضعيفة على إجمالي البعد بمتوسط حسابي عام (1.618) وانحراف معياري (0.351)، كما حصلت جميع فقرات البعد على درجة ضعيفة عدا العبارتان (1)، (2) جاءت متوسطتين في الدرجة، حيث كان المتوسط الحسابي للفقرتين (1.737)، (1.913) درجة من أصل (3)، بانحراف معياري للعبارتين (0.624) - (0.282)، بينما تراوح المتوسط الحسابي لباقي العبارات بين (1.464-1.642)، بقيم انحراف معياري تنحصر بين (0.701، 0.754)، وتعزى تلك النتيجة إلى أن الروضة دائما ما تكون فصول ملحقة على المدرسة، وليست هيئة مستقلة داخل المدرسة الأمر الذي يجعل الاهتمام برويتها ورسالتها ضعيف جداً كونها جزء لا يتجزأ من بناء مؤسسي كامل يتضمن التعليم الابتدائي أو التعليم الأساسي، حيث يسعى الجميع إلى إدارة عجلة المؤسسة بعناصرها مجتمعه، مع جعل الأولوية للتعليم الابتدائي في حالة مؤسسات التعليم الابتدائي، وللتعليم الإعدادي في حالة مدارس التعليم الأساسي، الأمر الذي يجعل حلقة رياض الأطفال هي الحلقة الأضعف داخل البناء المؤسسي، كما تعزى تلك النتيجة إلى ضعف تأهيل معلمات رياض الأطفال، فكثير منهم لا تمتلك الوعى الكافي لكيفية بناء رؤية واضحة محددة للروضة، وسبل تحقيقها عبر رسالة واضحة توضح آليات تحقيقها، كما أن قناعتهم الشخصية بها لا يتعدى كونها كلمات تكتب وتعلق على جدران الروضة دون جدوى من ورائها، كما تعزى تلك النتيجة إلى ضعف التخطيط والتمويل الخاص برياض الأطفال الأمر الذي يجعل التوافق بين رؤية

وأهداف الروضة أمر في غاية الصعوبة لعدم وجود خطط واضحة لتحقيق رؤيتها, وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (شهاب، وزكى، 2012), ودراسة (الحرون، وعطوة، 2019).

## جدول (8)

بين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التوفر لفقرات القيادة والحوكمة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
9	وجود نظام رقابي داخلي بالروضة لمتابعة تقديم أداء العاملين بها	1.661	0.715	ضعيفة
10	تتابع إدارة الروضة تنفيذ القرارات الجديدة من قبل العاملين بالروضة	1.882	0.569	متوسطة
11	تسعى إدارة الروضة لتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة	1.538	0.660	ضعيفة
12	تلم مديرة رياض الأطفال بالقوانين واللوائح والتشريعات والقرارات التي تنظم العمل بالروضة	1.915	0.279	متوسطة
13	يشارك العاملون برياض الأطفال الإدارة في صنع واتخاذ القرار	1.603	0.647	ضعيفة
14	يسهل الهيكل التنظيمي إشراك كل العاملين في كل المستويات التنظيمية في عملية صنع واتخاذ القرار	1.594	0.688	ضعيفة
15	توزيع المهام والمسئوليات بين العاملين في الروضة حسب الكفاءة	1.890	0.560	متوسطة
16	يتم اختيار قيادات رياض الأطفال بناء على معايير موضوعية مؤنقة ومعلنة	1.398	0.687	ضعيفة
17	الربط بين حوافر معلمات رياض الأطفال ومحاسبية الأداء	1.590	0.713	ضعيفة
إجمالي البعد الثاني		1.674	0.455	متوسطة

يتضح من الجدول (8) أن درجة توفر القيادة والحوكمة حسب استجابة عينة الدراسة من الموجهين والمديرين والمعلمات جاءت بدرجة متوسطة على إجمالي البعد بمتوسط حسابي عام (1.674) وانحراف معياري (0.455)، كما حصلت جميع فقرات البعد على درجة ضعيفة عدا العبارات (10)، (12)، (15) حيث تراوح المتوسط الحسابي للفقرات بين (1.882-1.915) درجة من أصل (3) وهي درجات متوسطة، بانحراف معياري للعبارات تراوح بين (0.279-0.569)، بينما تراوح المتوسط الحسابي لباقي العبارات بين (1.398-1.661)، بقيم انحراف معياري تنحصر بين (0.687-0.715)، وتعزى تلك النتيجة إلى عدم وجود آليات واضحة لتقييم أداء معلمات رياض الأطفال، فأدوات التقييم المتاحة والتي تتمثل في تقرير ثانوي يقيم من قبل المدير وتقوم موجهة رياض الأطفال بالتوقيع غير مجدي كونه لا يقف على واقع الأداء الفعلي لمعلمات رياض الأطفال، بل يبنى على المحسوبة، وميول مدير العمل، كما تعزى ذات النتيجة إلى ضعف اللوائح والقوانين التي تكفل لمعلمي الروضة متابعة ما يستجد من قرارات، فكثير من المعلمات ينظرون إلى تلك القرارات بعين المصلحة، ولا يهتمن إلا بما يجدي عليهم نفع منها، كما تعزى ذات النتيجة إلى ضعف تأهيل قيادات رياض الأطفال متمثلة في مديرة الروضة، فكثير منهن غير مؤهلات لهذا المنصب، حيث إن كثير منهم تولى هذا المنصب حتى غطاء الأقدم، دون علم ومعرفة بحزمة القوانين المسيرة للعمل داخل الروضة، كما تعزى ذات النتيجة إلى العبء الكبير الملقى على عاتق معلمات رياض الأطفال

نتيجة الإقبال الكبير على مؤسسات رياض الأطفال الأمر الذي يجعلهم محملين بأعباء تدريسية كبيرة وجداول مثقلة، ومن ثم لا يتوفر لديهم الوقت الكافي لمتابعة الأعمال الإدارية والتعاون مع الإدارة لتنفيذها، كما تعزى ذات النتيجة إلى، عدم وجود خريطة مالية ترفع من شأن المعلم الكفاء فالجميع أمام القانون سواء، لا فضل لمن يعمل على من لايعمل الأمر الذي يؤثر سلباً على أداء معلمات رياض الأطفال، وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة(شهاب وذكى، 2012) و(الحرون، ، وعطوة 2019).

ب. الموارد البشرية والمادية

#### جدول (9)

يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التوفر لفقرات الموارد البشرية والمادية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
18	يوجد خطة للبرامج التدريبية لتنمية مهارات معلمات رياض الأطفال	1.876	0.424	متوسطة
19	يوجد خطة تمويلية واضحة لرياض الأطفال بالمدرسة	1.549	0.663	ضعيفة
20	يتم تدريب معلمات رياض الأطفال على المتغيرات الحديثة في المجال التربوي	1.576	0.682	ضعيفة
21	تشارك المعلمات في وضع البرامج التدريبية التي تناسب احتياجاتهم المهنية	1.540	0.697	ضعيفة
22	توظف رياض الأطفال الموارد البشرية بصورة مثالية لتحسين الأداء	1.934	0.249	متوسطة
23	توظف رياض الأطفال إمكاناتها المادية في عمليتي التعليم والتعلم	1.605	0.678	ضعيفة
24	تناسب الموارد المالية تكاليف البرامج والأنشطة رياض الأطفال	1.503	0.710	ضعيفة
25	تغطي الموارد البشرية في رياض الأطفال الأعباء الإدارية المطلوبة	1.424	0.657	ضعيفة
26	يوجد بالروضة وحدة متخصصة للتدريب ودعم الممارسات المهنية للمعلمات	1.536	0.697	ضعيفة
27	توجد قاعدة بيانات للعاملين بالروضة تفيد في توظيفهم بالروضة	1.944	0.230	متوسطة
28	استيفاء التصميم الهندسي للروضة للشروط التربوية الحديثة	1.621	0.702	ضعيفة
	إجمالي البعد الثالث	1.646	0.420	ضعيفة

يتضح من الجدول(9) أن درجة توفر الموارد البشرية والمادية حسب استجابة عينة الدراسة من الموجهين والمديرين والمعلمات جاءت بدرجة ضعيفة على إجمالي البعد بمتوسط حسابي عام(1.646) وانحراف معياري(0.42)، كما حصلت جميع فقرات البعد على درجة ضعيفة عدا العبارات(18)،(22)،(27) حيث تراوح المتوسط الحسابي للفقرات الثلاث بين(1.876-1.944) درجة من أصل(3) وهي درجات متوسطة، بانحراف معياري للعبارات تراوح بين(0.424- 0.23)، بينما تراوح المتوسط الحسابي لباقي العبارات بين (-1.621- 1.424)، بقيم انحراف معياري تنحصر بين(0.657، 0.702)، وتعزى تلك النتيجة إلى قصور خطط البرامج التدريبية الخاصة بمعلمات رياض الأطفال، حيث تقتصر تلك الخطط على خطط وحدة التدريب الخاصة بالروضة، والتي تكون مبرمجة منذ بداية العام ومتسلسلة بتسلسل زمني معين، أما غير ذلك من خطط ما هي إلا خطط طارئة لتلبية متطلب جديد من متطلبات العمل داخل الروضة، ومواكبة للتطور، دون وجود هيكل تنظيمي لها، وقد تكون بدون محتوى

تعليمي جيد, كما تعزى ذات النتيجة إلى وجود مجموعة من اللوائح والقوانين التي تضع آليات معينة للتمويل لا تستطيع مؤسسات رياض الأطفال العمل بدونها, الأمر الذي يجعل التمويل ضعيف وقاصر عن أداء مهامه الأساسية برياض الأطفال, كما تعزى ذات النتيجة إلى وجود قاعدة بيانات أعدتها الوزارة ويطلق عليها وحدة المعلومات, تهدف إلى رصد أعداد الطلاب داخل كل مرحلة عمرية, ويتم وضع رقم كودي معين من قبل الوزارة لكل طالب, ورقمه القومي, وعمره, ونوعه, ولكن في الغالب تخضع تلك المعلومات لسيطرة مسئول وحدة المعلومات بالمؤسسات ولا يتم تكليف معلمة من معلمات الروضة بها, إما لعدم تمكن أيًا منهم بالعمل بتلك الوحدة, أو لعدم ثقل الأعباء الملقاه على عاتقهم, كما تعزى ذات النتيجة إلى عدم وجود بناء خاص برياض الأطفال, فمعظم رياض الأطفال ملحقه على مدارس المرحلة الابتدائية أو مدارس التعليم الأساسي, ومن ثم فإن الاشتراطات الهندسية لرياض الأطفال, تخضع لمعايير بناء أخرى تراعي المرحلتين الابتدائية والإعدادية, وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (El-Dajani, E. A.,2019).

## جدول (10)

يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التوفر لفقرات المشاركة المجتمعية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
29	تمثيل كل مؤسسات المجتمع المدني في تقديم الخدمات التعليم بالروضة.	1.940	0.238	متوسطة
30	تقوم الإدارة العليا بتقوية الاتصال مع مؤسسات المجتمع المدني ورجال الأعمال لدعم رياض الأطفال.	1.605	0.687	ضعيفة
31	تقبل تبرعات ومساعدات لمرحلة رياض الأطفال من قبل مؤسسات المجتمع.	1.549	0.687	ضعيفة
32	تشارك الأسر في أنشطة الروضة.	1.410	0.689	ضعيفة
33	تستفيد الروضة من خبرات المؤسسات التعليمية المحيطة بها في تطوير المشاركة المجتمعية.	1.917	0.276	متوسطة
34	توظف الروضة كافة إمكاناتها المادية والبشرية لخدمة المجتمع المحلي	1.447	0.708	ضعيفة
35	تنظم الروضة ندوات برامج توعية مناسبة لخدمة المجتمع المحلي.	1.561	0.662	ضعيفة
إجمالي البعد الرابع		1.633	0.437	ضعيفة

يتضح من الجدول (10) أن درجة توفر المشاركة المجتمعية حسب استجابة عينة الدراسة من الموجهين والمديرين والمعلمات جاءت بدرجة ضعيفة على إجمالي البعد بمتوسط حسابي عام (1.633) وانحراف معياري (0.437)، كما حصلت جميع فقرات البعد على درجة ضعيفة عدا العبارتان (29)، (33) جاءت متوسطتين في الدرجة، حيث كان المتوسط الحسابي للفقرتين (1.94)، (1.917) درجة من أصل (3)، بانحراف معياري للعبارتين (0.238-0.276)، بينما تراوح المتوسط الحسابي لباقي العبارات بين (1.41-1.605)، بقيم انحراف معياري تنحصر بين (0.689-0.687)، وتعزى تلك النتيجة إلى وجود مجموعة من اللوائح والقوانين التي تضبط سبل المشاركة المجتمعية بمؤسسات رياض الأطفال، الأمر الذي لا يترك للصدف، ولكنها يتم في إطار تشريعي وبهيكل تنظيمي يتضمن رئيس ونايب وأعضاء وكلهم بالانتخاب، ويستمر العمل بهم لمدة ثلاث سنوات، وتعزى ذات النتيجة إلى فقدان القائمين على مؤسسات المجتمع المدني والأسرة لثقافة المشاركة المجتمعية؛ فكثير منهم لا يعي الأدوار التشاركية التي يمكن أن يقوموا بها لخدمة الروضة، الأمر الذي ينعكس على الروضة ويجعلها غير قادرة على القيام بأنشطتها، ومن ثم لا تستطيع أن تفيد المجتمع ويصبح دورها قاصراً على التعليم فقط، كما تعزى ذات النتيجة إلى كثرة الأعباء الموكلة إلى معلمات رياض الأطفال نتيجة تكديس تلك المؤسسات بالأطفال، الأمر الذي يجعل إقامتهم للندوات مجرد حبر على ورق لتسديد خاثة وحدة التدريب برياض الأطفال وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (الحرون، وعطوة 2019).

## جدول (11)

يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التوفر لفقرات توكيد الجودة والمساءلة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
36	يتم تقويم أداء الطفل من كافة النواحي الشخصية مع إعداد أنشطة إثرائية بديلة في ضوء نواتج التعلم.	1.888	0.359	متوسطة
37	يتم استطلاع رأى أولياء الأمور فى مدى الرضا عن أداء الروضة	1.551	0.696	ضعيفة
38	يتم إجراء مسح دورى لمعرفة متطلبات وتوقعات المرحلة الأعلى حول المخرجات فى رياض الأطفال.	1.590	0.626	ضعيفة
39	تمتلك إدارة رياض الأطفال القدرة على التخطيط لنشر ثقافة الجودة.	1.617	0.676	ضعيفة
40	يوجد معايير مسبقة لتقويم أداء العاملين بالروضة.	1.903	0.393	متوسطة
41	تشجيع إدارة رياض الأطفال التغيير والتطوير لتحقيق معايير الجودة.	1.437	0.658	ضعيفة
42	توجد رغبة فعلية لدى الإدارة لتحسين الأداء فى الروضة واقتناعهم بجدوى تطبيق معايير الجودة.	1.897	0.372	متوسطة
43	التقويم المستمر للعملية التعليمية داخل رياض الأطفال لتطورها.	1.495	0.701	ضعيفة
	إجمالي البعد الخامس	1.672	0.409	متوسطة

يتضح من الجدول (11) أن درجة توفر توكيد الجودة والمساءلة حسب استجابة عينة الدراسة من الموجهين والمديرين والمعلمات جاءت بدرجة متوسطة على إجمالي البعد بمتوسط حسابي عام (1.672) وانحراف معياري (0.409)، كما حصلت جميع فقرات البعد على درجة ضعيفة عدا العبارات (36)، (40)، (42) حيث تراوح المتوسط الحسابي للفقرات الثلاث بين (1.903-1.888) درجة من أصل (3) وهي درجات متوسطة، بانحراف معياري للعبارات تراوح بين (0.359، 0.393)، بينما تراوح المتوسط الحسابي لباقي العبارات بين (-1.617- 1.437)، بقيم انحراف معياري تنحصر بين (0.658- 0.676)، وتعزى تلك النتيجة إلى تكديس الأعباء الملقاه على عاتق معلمات رياض الأطفال الأمر الذي يجعل من التقويم أمر روتيني لا يخضع لمعايير علمية، ولا يراعي تطبيق الأنشطة الإثرائية من عدمه، كما تعزى ذات النتيجة إلى عدم وجود خطة واضحة للتقويم فالطالب بمجرد انتهاء مرحلة ينتقل إلى المرحلة الأخرى دون وجود أي مؤشر لتقدمه في الأداء، كما تعزى ذات النتيجة إلى عدم وجود آلية واضحة وفق قواعد محددة مسبقاً تسمح بالتواصل الدوري بين أولياء الأمور والمعلمات، فالأمر لا يخلو من مجرد اجتهادات شخصية من أولياء الأمور لمتابعة أبنائهم، كما تعزى ذات النتيجة إلى عدم وجود تمويل جيد يسمح بتلبية متطلبات الروضة لتحقيق مؤشرات الجودة الأمر الذي يدفع القائمين على إدارة رياض الأطفال إلى مسابرة الأحداث، دون الدخول في موضوع الجودة، وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (شهاب، وذكى، 2012) و (الحرون، وعتوة، 2019)، ودراسة (Ching T, 2017).

المحور الثاني: المشكلات التي تواجه القدرة المؤسسية لرياض الأطفال في مصر

جدول (12)

يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التوفر لفقرات المشكلات التي تواجه القدرة المؤسسية لرياض الأطفال في مصر

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
44	عجز إدارة الروضة عن تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة.	2.768	0.473	كبيرة
45	غياب نظام رقابي داخلي بالروضة لمتابعة تقدم أداء العاملين بها.	2.774	0.443	كبيرة
46	غياب الحوافز المرتبطة بأداء معلمات رياض الأطفال.	2.673	0.532	كبيرة
47	ضعف البنية التحتية للروضة لتلبية متطلبات القدرة المؤسسية لها.	2.605	0.561	كبيرة
48	قله تمثيل مؤسسات المجتمع المدني في تقديم الخدمات التعليمية بالروضة.	2.727	0.495	كبيرة
49	غياب محددات عدالة توزيع المهام والصلاحيات بين العاملين بالروضة.	2.781	0.424	كبيرة
50	توتر العلاقة بين المديرية وبعض المعلمات في الروضة	2.816	0.409	كبيرة
51	قله الاهتمام بالتخطيط الشامل لمرحلة رياض الأطفال.	2.642	0.560	كبيرة
52	رؤية ورسالة رياض الأطفال غير واضحة للعاملين بها.	2.547	0.593	كبيرة
53	لا توجد خطة تمويلية واضحة لرياض الأطفال في المدرسة.	2.542	0.621	كبيرة
54	لا توجد خطة واضحة حديثة ومتطورة للرقابة والتقديم في الروضة.	2.710	0.564	كبيرة
55	الهيكل التنظيمي للروضة تقليدية وغير متطورة.	2.677	0.579	كبيرة
56	ضعف التنسيق بين الإدارات والعاملين برياض الأطفال.	2.756	0.506	كبيرة
57	القصور في تنفيذ خطط وبرامج الروضة التعليمية.	2.661	0.580	كبيرة
58	لا توجد معايير مسبقة لتقويم أداء العاملين بالروضة.	2.731	0.567	كبيرة
59	لا توجد خطة للبرامج التدريبية لتنمية معلمات رياض الأطفال.	2.716	0.576	كبيرة
60	ضعف المشاركة المجتمعية من أولياء الأمور مع إدارة الروضة.	2.671	0.588	كبيرة
61	لا توجد إدارة منفصلة لرياض الأطفال في المدارس متعددة المراحل الدراسية.	2.603	0.617	كبيرة
	إجمالي المحور الثاني	2.689	0.309	كبيرة

يتضح من الجدول (12) أن درجة توفر المشكلات التي تواجه القدرة المؤسسية لرياض الأطفال في مصر حسب استجابة عينة الدراسة من الموجهين والمديرين والمعلمات جاءت بدرجة كبيرة على إجمالي المحور بمتوسط حسابي عام (2.689) وانحراف معياري (0.309)، كما حصلت جميع فقرات البعد على درجة كبيرة حيث تراوح المتوسط الحسابي لفقرات المحور بين (2.542-2.816) درجة من أصل (3) وهي درجات توفر كبيرة،

بانحراف معياري للفقرات تراوح بين (0.621- 0.409)، وتعزى تلك النتيجة إلى قصور عام في سياسة اهتمام الدولة بمؤسسات رياض الأطفال بمصر؛ فالسياسة العليا الحاكمة للتعليم في مصر تنظر إلى مؤسسات رياض الأطفال باعتبارها أسفل سلم التعليم الأمر الذي يجعلها في مؤخرة اهتمامات التعليم في مصر، كما تعزى ذات النتيجة إلى قصور الخطط القائمة لتطوير مؤسسات رياض الأطفال في مصر عن تلبية متطلبات رياض الأطفال الأمر الذي اوجد كثير من المشكلات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال ولا يوجد لها حل، كما تعزى ذات النتيجة إلى الإقبال الشديد على مؤسسات رياض الأطفال بمصر الأمر الذي يجعل هناك قصور في القدرات المادية والموارد البشرية اللازمة لقيام تلك المؤسسات بأدوارها، كما تعزى ذات النتيجة إلى أن مؤسسات رياض الأطفال مؤسسات معظمها ملحقة بمدارس التعليم الأساسي الأمر الذي يجعل الاهتمام بها منصب على المؤسسة كلية وليس على رياض الأطفال، كما تعزى ذات النتيجة إلى قصور القوانين المنظمة لسير العمل داخل مؤسسات رياض الأطفال عن تلبية متطلباتها، وكذلك قصور برامج الإعداد الخاصة بمعلمات رياض الأطفال، الأمر الذي يجعلها غير مواكبة لأساليب التطور الحديثة. وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (شهاب، وذكى ، 2012) و (الحرون، وعطوة، 2019).

### المحور الثالث: مقترحات تطوير القدرة المؤسسية لرياض الأطفال

#### جدول (13)

يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية لفقرات مقترحات تطوير القدرة المؤسسية لرياض الأطفال

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
62	أن يكون لروضة الأطفال رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية تسعى لتحقيقها	2.741	0.504	كبيرة
63	استخدام أسلوب الإدارة التحويلية بحيث يكون مدير المدرسة قائد وتكوين صف تانى من القيادة.	2.779	0.440	كبيرة
64	إنشاء وحدة ضمان الجودة داخل كل روضة	2.654	0.545	كبيرة
65	مشاركة أولياء الأمور إدارة الروضة فى التخطيط والقرارات المهمة للروضة	2.536	0.601	كبيرة
66	نشر ثقافة الجودة الشاملة بين المعلمات والإداريين عن طريق ورش العمل والندوات التثقيفية	2.696	0.532	كبيرة
67	التدريب المستمر لمعلمات رياض الأطفال على مستجدات استراتيجيات التعليم والتعلم فى الروضة	2.739	0.467	كبيرة
68	توفير إمكانيات مادية للروضة مع الاهتمام بمعايير الجودة بمبنى الروضة	2.818	0.427	كبيرة
69	سن القوانين التي تلزم مديرة الروضة على تطبيق معايير الجودة	2.636	0.561	كبيرة
70	تخصيص موقع إلكتروني يشرف عليه متخصصين فى مجال الطفولة للرد على استفسارات العاملين فى مجال رياض الأطفال	2.545	0.594	كبيرة
71	تنشيط دور وسائل الإعلام فى التوعية بأهمية مرحلة رياض الأطفال	2.511	0.622	كبيرة
72	تخصيص جهاز إدارى منفصل لإدارة الروضة فى المدارس متعددة المراحل التعليمية	2.729	0.549	كبيرة
73	إشراك معلمات الروضة والعاملين مديرة الروضة فى اتخاذ القرارات	2.652	0.600	كبيرة
74	تحديد مهام العاملين ومسئولياتهم داخل الروضة بشكل دقيق	2.735	0.523	كبيرة
75	زيادة مرونة الهيكل التنظيمي لرياض الأطفال	2.561	0.642	كبيرة
76	إجراء تقويم مستمر لخطط مؤسسات رياض الأطفال الحالية والمستقبلية	2.741	0.570	كبيرة
77	التدريب المستمر لمديرات رياض الأطفال على استخدام الأساليب العلمية فى حل مشكلات الروضة	2.737	0.568	كبيرة
78	تشجيع الجهود الذاتية والتطوعية للمساهمة فى بناء روضات مستقلة عن مدارس المرحلة الابتدائية	2.714	0.570	كبيرة
79	تزويد رياض الأطفال بالتجهيزات التي تتناسب مع متطلبات العصر طبقاً لشروط ومواصفات الجودة	2.625	0.620	كبيرة
كبيرة	إجمالي المحور الثالث	2.675	0.325	كبيرة

يتضح من الجدول (13) أن درجة أهمية مقترحات تطوير القدرة المؤسسية لرياض الأطفال حسب استجابة عينة الدراسة من الموجهين والمديرين والمعلمات جاءت بدرجة كبيرة على إجمالي المحور بمتوسط حسابي عام (2.675) وانحراف معياري (0.325)، كما حصلت جميع فقرات البعد على درجة كبيرة حيث تراوح المتوسط الحسابي لفقرات المحور بين (2.511-2.818) درجة من أصل (3) وهي درجات توفر كبيرة، بانحراف معياري للفقرات تراوح بين (0.427- 0.622)، وتعزى تلك النتيجة إلى وجود خلل واضح في مؤسسات

الروضة، حيث إن معظمها لا يعمل وفق رؤية ورسالة واضحة، كما أنها تفتقر إلى أبسط وسائل التمويل، وإلى خطط واضحة للتمويل، كما تعزى ذات النتيجة إلى قصور برامج الروضة ومعلمات الروضة، والهيكل الإداري والتنظيمي لتلك المؤسسات، وبعدها كل البعد عن تحقيق الغايات المنشودة من رياض الأطفال ببناء أطفال أصحاء جسدياً يمتلكون مقومات الإبداع، ويمتلكون هوية قومية تحقق لهم الانتماء للوطن، كما تعزى ذات النتيجة إلى ضعف الواقع الفعلي لمؤسسات رياض الأطفال بمصر، حيث لا يمكنها القيام بأدوارها على الوجه الأمثل، كما تعزى ذات النتيجة إلى الانفصال التام بين مؤسسات المجتمع المحلي وبين مؤسساته التعليمية نتيجة كثرة الأعباء الموكلة إلى تلك المؤسسات الأمر الذي يجعلها غير قادرة على تلبية متطلبات رياض الأطفال من مال وغيرها، كما تعزى ذات النتيجة إلى عدم وجود خطط مستقبلية قادرة على تجاوز الأزمات والمشكلات التي تمر بها مؤسسات رياض الأطفال الأمر الذي يجعل الحاجة ملحة إلى تلك المقترحات لتلبية متطلبات رياض الأطفال ووضعها على الطريق الصحيح لتحقيق أكبر إفادة ممكنة من مؤسسات رياض الأطفال، وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة الحرون، وعطوة (2019).

واستكمالاً للنتائج السابقة تم ترتيب محاور الاستبانة من حيث المتوسط العام للاستجابة على المحور والنسبة المئوية للاستجابة، والجدول التالي يوضح استجابات أفراد العينة على المحاور مجملة:

#### جدول (14)

يوضح استجابات أفراد العينة لمجموع محاور الاستبانة

م	المحور	المتوسط العام للاستجابة لعبارة المحور	النسبة المئوية لدرجة الاستجابة على المحور	ترتيب المحور	الدرجة
1	الأول	1.650	54.984	3	ضعيفة
2	الثاني	2.689	89.625	1	كبيرة
3	الثالث	2.675	89.165	2	كبيرة

يتضح من الجدول (14) أن درجة الاستجابة من وجهة نظر عينة الدراسة على محاور الاستبانة تراوحت بين كبيرة وضعيفة وكانت ترتيبها كالتالي؛ المحور الثاني الخاص بالمشكلات التي تواجه القدرة المؤسسية لرياض الأطفال في مصر، ثم المحور الثالث الخاص بمقترحات تطوير القدرة المؤسسية لرياض الأطفال، ثم المحور الأول الخاص بواقع القدرة المؤسسية لرياض الأطفال في مصر، حيث بلغت النسبة المئوية لدرجة الاستجابة على المحاور بالترتيب (89.625)، (89.165)، (54.984). وتشير النتيجة السابقة بصفة عامة إلى وعي موجهي ومديري ومعلمات رياض الأطفال بالمشكلات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال لتعابشهم معها، الأمر الذي يجعلهم الأقدر على الوقوف على تلك المشكلات وتوصيفها بالتوصيف الأمثل، ومن ثم فإنهم الأكثر قدرة على الوقوف على واقع تحقيق مقترحات الدراسة للنهوض بمؤسسات رياض الأطفال من جانب، ومواجهة القصور الناتج عن المشكلات القائمة من جانب آخر. وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة الحرون، وعطوة (2019).

وللإجابة على السؤال الثاني من أسئلة الدراسة تم حساب الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة تبعا لمتغيرات (الموقع الجغرافي للمدرسة، والوظيفة)، ويمكن إيضاح ذلك فيما يلي:

- النتائج الخاصة بالفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة تبعاً لمتغير الموقع الجغرافي للمدرسة (ريف- حضر):

جدول (15)

يوضح نتائج اختبار التاء لعينتين مستقلتين لإظهار دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الموقع الجغرافي للمدرسة

المحور	الموقع الجغرافي للمدرسة	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الأول	ريف	181	65.4807	6.84234	-6.187	.000 دالة
	حضر	302	74.1954	18.18760		
الثاني	ريف	181	48.7182	5.45213	0.98	.328 غير دالة
	حضر	302	48.2053	5.63664		
الثالث	ريف	181	49.3923	5.41559	3.66	.000 دالة
	حضر	302	47.4040	5.98523		

يتضح من الجدول (15) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الموقع الجغرافي للمدرسة (ريف- حضر)، بالنسبة للمحورين الأول والثالث من الاستبانة، حيث جاءت قيمة (ت) (-6.187)، (3.66)، على الترتيب، وجميعها قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وكانت الفروق في المحور الأول لصالح الحضر بينما في المحور الثالث لصالح الريف، و تعزى تلك النتيجة إلى أن الرقابة على موجهي ومديري ومعلمات رياض الأطفال بالحضر أكبر من الريف لقربها من متخذي القرار والمسئولين والجهات الرقابية مما يزيد من اهتمامهم بالعملية التعليمية بمؤسسات رياض الأطفال، أما بالنسبة للمحور الثالث فضعف الواقع بالريف أمر يفضي إلى وقوف عينة الدراسة من الريف على واقع القدرة المؤسسية لرياض الأطفال في مصر، ويجعلهم الأقدر على الوقوف على تلك المشكلات، ومقترحات حلولها، وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (شهاب، وزكي، 2012). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة عند مستوى دلالة (0.05) على المحور الثاني حيث جاءت قيمة (ت) (0.98)، و تعزى تلك النتيجة إلى عمومية المشكلات التي تواجه المعلمات في الريف والحضر، وإحساسهم بمدى ضخامتها، ووصولها إلى مرحلة يجب معها العلاج، الأمر الذي يجعل الاستجابة لتلك المقترحات واحدة، وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (شهاب، وذكي، 2012).

- النتائج الخاصة بالفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة تبعاً لمتغير الوظيفة (موجه- مدير- معلمة):

جدول (16)

يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لإظهار دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الوظيفة (ن=483)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
الأول	بين المجموعات	87883.442	2	43941.721	734.756	.000 دالة
	داخل المجموعات	28706.164	480	59.805		
	المجموع	116589.607	482			

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
الثاني	بين المجموعات	550.431	2	275.215	9.178	.000 دالة
	داخل المجموعات	14393.246	480	29.986		
	المجموع	14943.677	482			
الثالث	بين المجموعات	1158.168	2	579.084	18.107	.000 دالة
	داخل المجموعات	15351.099	480	31.981		
	المجموع	16509.267	482			

يتضح من الجدول (16) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الوظيفة (موجه- مدير- معلمة) بالنسبة لمحاور الاستبانة الثلاثة، حيث جاءت قيمة (ف) (734.756)، (9.178)، (18.107)، على الترتيب وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، ولتوضيح اتجاه الفروق نستخدم اختبار "LSD" للمقارنات الثنائية البعدية على إجمالي الاستبانة.

- اتجاه الفروق على إجمالي الاستبانة تبعاً لمتغير الوظيفة (موجه- مدير- معلمة)، باستخدام اختبار "LSD" للمقارنات الثنائية البعدية:

#### جدول (17)

يوضح نتائج اختبار "LSD" للمقارنات الثنائية البعدية لعينة الدراسة تبعاً لمتغير الوظيفة.

المحور	المجموعة (أ)	المجموعة (ب)	الفرق بين المتوسطات (أ- ب)	الخطأ المعياري	الدلالة الإحصائية
الأول	مدير	موجه	35.85098*	2.16577	.000 دالة
	معلمة	معلمة	35.40485*	.92722	.000 دالة
	معلمة	موجه	.44613	2.03546	.827 غير دالة
الثاني	مدير	موجه	-.26275-	1.53357	.864 غير دالة
	معلمة	معلمة	-2.67197*	.65656	.000 دالة
	معلمة	موجه	2.40923	1.44130	.095 غير دالة
الثالث	مدير	موجه	-6.62353*	1.58378	.000 دالة
	معلمة	معلمة	-3.74155*	.67805	.000 دالة
	معلمة	موجه	-2.88198-	1.48849	.053 غير دالة

\* تعني أن الفرق بين المتوسطات دالة عند مستوى معنوية 0.05.

يتضح من الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الوظيفة (موجه- مدير- معلمة)، بالنسبة للمحور الأول من الاستبانة، لصالح فئة

المديرين حيث جاءت قيمة الفرق بين متوسطات المديرين والموجهين والمعلمات ( $35.850985^*$ )، ( $35.40485^*$ )، على الترتيب، وهي قيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، بينما لم تظهر النتائج دلالة فروق بين المعلمين والموجهين على المحور الأول. وتعزى تلك النتيجة إلى التصاق مديري المدارس بالقدرة المؤسسية لرياض الأطفال، كونهم يقع على عاتقهم تيسير العملية التعليمية داخل مؤسسات الروضة، وإمامهم بكل كبيرة وصغيرة داخل تلك المؤسسات، وتعايشهم الدائم مع الكم الهائل من المشكلات التي تواجههم يوميا وفصليا وكل عام، وسعيهم لإيجاد حلول لتلك المشكلات من خلال المقترحات المطروحة، بينما لم تظهر فروق بين المعلمين والموجهين في المحور الأول محور القدرات المؤسسية لكونهم أكثر بعداً عن الأمور الإدارية ومشكلاتها، فالأمر الموكل إليهم على الترتيب إما الإرشاد والتوجيه لقيام عملية تعليمية منتظمة من الموجهين، أو التنفيذ من قبل المعلمات.

يتضح من الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الوظيفة (موجه- مدير- معلمة)، بالنسبة للمحور الثاني من الاستبانة، لصالح فئة المعلمات حيث جاءت قيمة الفرق بين متوسطات المعلمات والمديرين ( $2.67197^*-$ )، وهي قيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، بينما لم تظهر النتائج دلالة فروق بين الموجهين والمعلمين، وبين بين الموجهين والمديرين على المحور الثاني، وتعزى تلك النتيجة إلى تعايش المعلمات مع المشكلات التعليمية والتدريسية والمالية، فهم الذين يقع على عاتقهم القيام بالمهام التربوية والتعليمية، ومن ثم فإنهم الأكثر إحساساً بالمشكلات ومواطنتها، كما أنهم الأكثر عرضة لتلك المشكلات والأكثر تأثراً بها، وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (شهاب، وذكى، 2012)، و (الحرون، وعطوة، 2019).

يتضح من الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الوظيفة (موجه- مدير- معلمة)، بالنسبة للمحور الثالث من الاستبانة، لصالح فئة الموجهين حيث جاءت قيمة الفرق بين متوسطات الموجهين والمديرين، وبين متوسطات الموجهين والمعلمات ( $6.62353^*-$ )، ( $3.74155^*-$ )، على الترتيب، وهي قيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، بينما لم تظهر النتائج دلالة فروق بين المعلمين والموجهين على المحور الثالث. وتعزى تلك النتيجة إلى خبرة الموجهين نتيجة التزامهم بالعمل داخل مؤسسات رياض الأطفال لمدة زمنية طويلة واحتكاكهم بالمشكلات، ومطالباتهم بإيجاد حلول لها، فهم المنوط بهم في تقديم المقترحات لتطوير بيئة العمل بمؤسسات رياض الأطفال، وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (شهاب، وذكى، 2012)

المحور الثالث: سبل تطوير القدرة المؤسسية لرياض الأطفال بمصر في ضوء متطلبات رؤية

مصر 2030

1- رؤية المؤسسة ورسالتها

- وضع مجموعة من البرامج التدريبية لتدريب مديري ومعلمات رياض الأطفال على آليات العمل المؤسسي التي تحقق رؤية ورسالة مؤسسة رياض الأطفال.
- ضرورة إقامة ورش عمل داخل مؤسسات رياض الأطفال من قبل متخصصين تربويين لتدريب المديرين ومعلمات رياض الأطفال على صيغة رؤية ورسالة رياض الأطفال، وسبل تطبيقها عبر صياغة أهداف إجرائية للمؤسسة قابلة للتحويل إلى سلوك ملموس داخل المؤسسة.

- ضرورة توعية العاملين برياض الأطفال برؤية ورسالة المؤسسة والعمل على نشر ثقافة القدرة المؤسسية لرياض الأطفال من خلال برامج تدريبية توضح آليات ومجالات القدرة المؤسسية وأهميتها في تطوير الروضة.
  - ضرورة اهتمام وزارة التربية والتعليم بنشر مجالات القدرة المؤسسية ومبادئها وإعداد دليل إرشادي لكافة العاملين بالروضة لتطبيق هذه المجالات وتحقيق التميز.
  - إدراك أهمية مرحلة رياض الأطفال وإدراجها ضمن السلم التعليمي مع ضرورة التوسع والانتشار في تعميمها من أجل تحقيق التكامل بينها وبين المدرسة الابتدائية.
  - مراجعة اللوائح والقوانين والقرارات الوزارية المنظمة للعمل في مؤسسات رياض الأطفال وتعديلها بما يتماشى مع متطلبات تحقيق القدرة المؤسسية للروضة.
  - وضع خطط واضحة من قبل وزارة التربية والتعليم لتحسين وتطوير القدرة المؤسسية لرياض الأطفال.
  - إنشاء هيئة قومية لرياض الأطفال في مصر تحت مظلة وزارة التربية والتعليم لها هيكل إداري متخصص في مجال تربية الطفل مسؤولة عن تحقيق متطلبات القدرة المؤسسية للروضة وتكون هيئة تنفيذية.
- 2- القيادة والحكمة
- وضع آليات من قبل مديرة المدرسة لتفعيل نظام رقابي داخلي يقيم العاملين بالمؤسسة وفق معايير واضحة وموضوعية للتقييم.
  - تستخدم إدارة الروضة أسلوب القيادة التمكينية التي تهدف لتمكين العاملين داخل مؤسسات رياض الأطفال من المهارات اللازمة لتطبيق رؤية ورسالة المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية.
  - ضرورة تدريب مديرة لمدرسة على أسلوب الإدارة التحويلية بحيث يكون مدير المدرسة قائد وتكوين صف ثاني من القيادة.
  - أن تلم مديرة الروضة بالقوانين واللوائح والتشريعات والقرارات التي تنظم العمل بها، مع تمتعها بالمرونة الكافية لتحقيق أهداف الروضة دون التعسف تجاه المعلمات.
  - وضع سلم معايير حاکمة لاختيار معلمات رياض الأطفال؛ يبني في الأساس على كفاءة المعلمات في تحقيق أهداف الروضة، وبناء جيل يمتلك القدرة على الإبداع والابتكار ذو هوية مصرية ثابتة.
  - أن تكون مديرة الروضة مؤهلة ومتخصصة وذات خبرات عالية وعلى دراية كاملة باللوائح والقوانين والقرارات التي تنظم العمل داخل الروضة.
  - اتباع أسلوب الإدارة الديمقراطية وتوفير المناخ المناسب للاتصال الجيد بين إدارة الروضة والمعلمات والعاملين بها مع وجود الشفافية والعلاقات الإنسانية الجيدة بين المديرة والعاملين بالروضة.
  - تفعيل آليات المشاركة بين كافة العاملين بالروضة وإشراكهم في عملية صنع واتخاذ القرار مع إعطائهم المزيد من الثقة لتمكينهم من تقديم مقترحات لتطوير وتحسين الروضة.
  - توزيع المسؤوليات والمهام داخل مؤسسة رياض الأطفال حسب الكفاءة ووفقاً لاختصاصات، مع العمل على التخفيف من المركزية الشديدة والعمل على تفويض السلطات داخل المؤسسة.

- وجود جهاز واحد للمتابعة والإشراف على مستوى وزارة التربية والتعليم وتحديد اختصاصاته، ومهامه، ووجود فروع له في المديريات والإدارات التعليمية
- بناء هيكل جديد للحوافر على أساس الكفاءة فيه يثاب الكفاء على عمله المتقن، ويتم وضعه وفقاً لمعايير محددة وثابتة، ويعمل بها دون تحيز وبموضوعية.

### 3- الموارد البشرية والمادية

- وضع خطة طويلة المدى، وأخرى، متوسطة، وثالثة قصيرة المدى؛ لمجموعة من البرامج التدريبية لتنمية مهارات معلمات رياض الأطفال، وإكسابهم قدرات جديدة تحقق أهداف المؤسسة وتزيد من كفاءتها.
- تصميم استمارات تقييم لمعلمات رياض الأطفال لإبداء الرأي في برامج التقييم المقدمة لهم، مع ترك مجال للإبداء بأرائهم في ما يحتاجونه من برامج لزيادة فاعليتهم بالعمل داخل المؤسسة.
- ضرورة تفعيل وحدة التدريب داخل مؤسسات رياض الأطفال، وذلك بتطبيق برامجها فعلياً على أرض الواقع، وليست مجرد حبر على ورق.
- ضرورة تفعيل معلمات رياض الأطفال لوحدة المعلومات التي أنشأتها الوزارة من أجل تسهيل حصول مديري الروضة على المعلومات بسهولة ويسر.
- تبني هيئة الأبنية لتصميمات علمية تتناسب مع طفل الروضة خاصة مع الروضة المنشأة حديثاً، هذا بالإضافة إلى ضرورة عملها على تحقيق كفاءة مباني رياض الأطفال والإشراف على صيانتها باستمرار وتوفير إمكانيات الأمن والسلامة فيها بما يحقق متطلبات القدرة المؤسسية لها، ووضع ميزانية مالية خاصة بمؤسسات رياض الأطفال داخل كل محافظة، مع ضرورة تبني محافظي الأقاليم المختلفة لخطط تمويلية تسهم في توفير إمكانيات مادية وتحقق الدعم المالي لرياض الأطفال، مع ضرورة إعطاء مؤسسات رياض الأطفال مزيداً من الاستقلالية المالية في ضوء لامركزية واعية ومسئولة.
- استثمار دعم مؤسسات المجتمع المحلي لمؤسسات رياض الأطفال في إطار المسؤولية المجتمعية مع تشجيع القطاع الخاص على المشاركة في دعمها.
- التدريب المستمر لمعلمات رياض الأطفال على استخدام التكنولوجيا وشبكة المعلومات الدولية في التعليم مع التوسع في البعثات التعليمية للدول المتقدمة.
- تقديم حوافز ومكافآت بشكل دوري للعاملين في الروضة لتشجيعهم على التطوير والتحسين وتحقيق القدرة المؤسسية بالروضة
- العمل مع لجنة صندوق الروضة على توفير مصادر ذاتية لزيادة الموارد المالية وجذب مصادر الدعم المادي والمعنوي من مؤسسات المجتمع المحلي.
- عمل إحصائيات بالموارد البشرية المطلوبة للعمل في مؤسسات رياض الأطفال (مديرات، معلمات، إداريين).

### 4- المشاركة المجتمعية

- وضع مجموعة من اللوائح والقوانين المحفزة لرجال الأعمال للمشاركة في تفعيل برامج مؤسسات رياض الأطفال.
- تشجيع الدولة المشاركة المجتمعية من قبل هيئاتها وجمعياتها، بتوفير التيسيرات اللازمة للمشاركين وبتقليل القيود الإدارية والمساعدة في تقديم الخدمات التعليمية دون أن تكون أمامهم عوائق وعراقيل.
- ضرورة وجود قنوات اتصال آمنة وفاعلة بين الروضة وأولياء الأمور، والأسرة ورجال الأعمال والمجتمع المدني (الجمعيات الأهلية) لتحقيق شراكة مجتمعية كاملة تحقق الأهداف المرجوة منها.

- وضع ضوابط للعلاقة بين مؤسسة رياض الأطفال وأولياء الأمور تسمح بالتفاعل الإيجابي مع المجتمع المحلي بمؤسساته وجماعته وأفراده وبين مؤسسات رياض الأطفال والقائمين عليها.
  - عمل ندوات توعية لأولياء الأمور لتوضيح أهمية مشاركتهم في تطوير القدرة المؤسسية لرياض الأطفال والمشاركة في التخطيط لتطوير الروضة.
  - يبنى الإعلام لسياسة تربوية لتوعية الأسرة ومؤسسات المجتمع المدني بأهمية الدور الذي تقوم به مؤسسات رياض الأطفال، وتشجيعهم على مساندتهم لتلك المؤسسة مادياً ومعنوياً.
  - توفير الدعم والتأييد السياسي والإعلامي لتطوير القدرة المؤسسية لرياض الأطفال
- 5- توكيد الجودة والمساءلة
- استخدام أشكال أخرى من المساءلة بدلاً من المساءلة البيروقراطية والتي تكشف عن مدى انصياع رياض الأطفال للوائح والقوانين والتشريعات الموضوعية وتصيد الأخطاء بغض النظر عن مستوى الأداء في الروضة.
  - العمل على زيادة الرضا الوظيفي للعاملين من خلال المساواة بينهم وتحفيز المتميزين منهم على أساس معيار الكفاءة مع وجود معايير مسبقة لتقويم أدائهم في الروضة.
  - أن تكون محاسبة إدارة الروضة على ما تحقق من نتائج وأهداف وليس على ما يجري من أحداث وعمليات وفي ضوء ما يتوفر من إمكانيات والاستخدام الأمثل لها.
  - اتباع أسلوب التوجيه والإرشاد كأحد أساليب المتابعة من قبل جهات المحاسبة الخارجية بدلاً من الرقابة والتفتيش للروضة.
  - إجراء تقويم مستمر لخطط مؤسسات رياض الأطفال الحالية والمستقبلية.
  - تخصيص جهاز إداري منفصل لإدارة الروضة في المدارس متعددة المراحل التعليمية.
  - سن القوانين التي تلزم مديرة الروضة على تطبيق معايير الجودة.
  - إنشاء وحدة ضمان الجودة داخل كل روضة.
- بحوث مقترحة:
- تطوير القدرة المؤسسية لمدارس الثانوية العامة في مصر
  - خطة تنفيذية مقترحة لتحسين القدرة المؤسسية لمدارس الثانوي العام بمحافظة البحيرة
  - دراسة مقارنة بين القدرة المؤسسية لرياض الأطفال الحكومية والخاصة
  - تطوير القدرة المؤسسية لرياض الأطفال في ضوء خبرات بعض الدول

## المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو راضي، سحر محمد (2015). تفصيل ثقافة المساءلة التربوية لدى معلمى التعليم الثانوى العام فى ضوء معايير القدرة المؤسسية، **مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، كلية التربية،** 3(39)، 251-360.
- أحمد، ولاء جلال(2013). فاعلية خطة استراتيجية مقترحة للمشاركة المجتمعية لرياض الأطفال فى ضوء معايير الجودة ، **رسالة دكتوراه ، كلية رياض الأطفال ، جامعة القاهرة.**
- إسماعيل، مروى (2016). برنامج مقترح فى الجغرافيا قائم على بعض أبعاد خطة التنمية المستدامة 2016-2030 لتنمية مهارات التفكير المستقبلي والمسئولية الاجتماعية لدى الطالب المعلم، **مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، مصر،** (85).
- استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر 2030 ، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، جمهورية مصر العربية، (2014).
- تاو، كونغ لينغ ، و تش، شين (2018). تحليل استراتيجية تطوير التعليم فى مصر "رؤية 2030"، **مجلة كلية الآداب جامعة القاهرة، كلية الآداب،** 78(4)، 63-84.
- التهامي، مروة محمد (213). هندرة مؤسسات رياض الأطفال فى ضوء المتغيرات المجتمعية، **رسالة ماجستير غير منشورة، كلية رياض الأطفال، جامعة الإسكندرية.**
- الجمال، رانيا عبد المعز (2009). **السياسة التعليمية لطفل ما قبل المدرسة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.**
- الحبس، ناصر عبيد الحبس (2015). تحسين القدرة المؤسسية للمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية لوزارة التربية والتعليم فى سلطنة عمان فى ضوء متطلبات مواصفة الأيزو (9001:2008) **رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، عمان.**
- حجاج، إبراهيم عبد المحسن محمد (2011). متطلبات القدرة المؤسسية لمتطلبات المجتمع المدنى لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية الجديدة، **مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر ،** 1(145)، 61-113.
- الحرون، منى محمد ، وعطوة، علي علي(2019). تطوير رياض الأطفال لتحقيق استراتيجية مصر لإصلاح التعليم 2030 دراسة ميدانية محافظة المنوفية، **مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، كلية التربية،** 35(11)، 185-233.
- حسن، منى إبراهيم عبد السلام (2005). مستقبل التعليم العام من منظور بعض مفكرى المجتمع المصرى فى ضوء قضاياها والتحديات العالمية والمحلية، **رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة قناة السويس.**
- حسين، آيات فاروق (2013). معوقات تطبيق معايير الجودة والاعتماد فى مرحلة رياض الأطفال "دراسة ميدانية"، **رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أسيوط، كلية التربية.**
- الحو، إيهاب إبراهيم منجى ، وعلي ، وفاء إبراهيم الصادق (2017): تطوير إدارة رياض الأطفال على المستوى الإقليمي فى ضوء مدخل الهندسة الإدارية، **مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، كلية التربية،** 66(2)، 179-252.
- خالد، محمد عبد الرازق محمد، و عبد الرازق، عادل رضوان (2009). القدرة المؤسسية لبعض منظمات الرعاية الاجتماعية فى ضوء معايير الجودة الشاملة: دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع، **مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر،** 3(143)، 287-324.
- الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030م، وزارة التربية والتعليم (2014). **التعليم المشروع القومي لمصر معا نستطيع تقديم تعليم جيد لكل طفل، القاهرة، 2014م.**

الدهشان، جمال على خليل (2017). الحوسبة السحابية Computing Cloud أحد تطبيقات التكنولوجيا في التربية، **الملتقى الدولي الأول لكلية التربية – جامعة بنها : تطبيقات التكنولوجيا فى التربية، 13-12**، فبراير 2017.

رجائي، أحمد محمد (2013). نشر ثقافة الجودة والاعتماد المدرسى فى المدارس، ورقة عمل مقدمة **للقاء السنوي السادس عشر "الاعتماد المدرسى" فى الفترة 23-25 من شهر ربيع الأول، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية "جستن"، جامعة الملك سعود، 293-309**.

رضا، مصطفى تمام الدين (2015). نحو وضع رؤية للنظرة المستقبلية لمصر حتى عام 2030 والاستفادة من أخطاء الماضى، **مجلة المدير العربى – مصر، (209)**، 66-59.

الزميني، أحمد فاروق على (2018). تصور مقترح لتطوير مؤسسات رياض الأطفال لجمهورية مصر العربية فى ضوء اتجاهات التطوير بإنجلترا واليابان، **مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، كلية التربية، 33(4)**، 69-2.

السعودي، رمضان محمد (2018). تصور الإدارة ضغوط العمل التنظيمية لدى العاملين فى الجهاز الإداري بالجامعات المصرية فى ضوء متطلبات القدرة المؤسسية، **المجلة التربوية، جامعة سوهاج، كلية التربية، 54**، 715-812.

الشتيحي، إيناس سعيد عبد الحميد (2015). أبعاد ثقافة الجودة برياض الأطفال من منظور المعلمات بمحافظة المنوفية، **مجلة الطفولة العربية، الجمعية الكويتية لتقدم الطفولة العربية، 17(65)**، 105-55.

شفيق، دينا (2007). دور الأنشطة المكتنية فى تنمية بعض القدرات الإبداعية فى الأداء اللغوى لدى طفل الروضة، **رسالة ماجستير قسم العلوم الأساسية، كلية رياض الأطفال، جامعة الإسكندرية**.

شهاب، نصر الدين عبد الرافع محمد، و زكى، إيناس أحمد عبدالعزيز (2012). أبعاد استراتيجية تطوير رياض الأطفال في مصر بين المحلية والعالمية، **مجلة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، 4(1)**، 154-67.

الشويحي، محمدين إبراهيم، و محمد، عبد الناصر راضى (2012). تطوير الأنشطة التكنولوجية برياض الأطفال فى ضوء التحديات التكنولوجية المعاصرة، **مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادى، كلية التربية بقنا، 15(15)**، 370-340.

عاشور، حنان وهبة (2005). التحديات التربوية المستقبلية للطفل في الدول الإسلامية، **رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة**.

عبد الرسول، محمود أبو النور (2010). تطوير القدرة المؤسسية للكليات التربوية النوعية بمصر فى ضوء المعايير القومية للتقويم والاعتماد، **مجلة التربية، المجلس العالمى لجمعيات التربية المقارنة – الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 13(28)**، 122-57.

العقلمى، شيماء منير عبد الحميد (2018). تطوير القدرة المؤسسية للمدرسة الثانوية على ضوء مدخل الإدارة بالحب، **مجلة عالم التربية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، 4(61)**، 194-209.

عمر، منى عرفه حامد (2018). دور التعليم الجامعي فى تحقيق أهداف التنمية المستدامة فى ضوء رؤية مصر 2030، **مجلة التربية، كلية التربية، جامعة المنوفية، 33(3)**، 210-253.

قاسم، مجدي عبد الوهاب، وآخرون (2011). **جودة التعليم فى ضوء تقييم القيمة المضافة، القاهرة: دار الفكر العربى**.

كرم الدين، لىلى (2002). إعداد أطفالنا للمستقبل، **المؤتمر السنوى الأول لمركز رعاية وتنمية الطفولة، تربية الطفل من أجل المستقبل (الواقع والطموح)**، مركز رعاية وتنمية الطفولة، جامعة المنصورة، من الفترة 25-26 ديسمبر.

- ليبيب، صابرين عبد العاطى (2007). الهوية الثقافية الوطنية للطفل المصرى في رياض الأطفال، رسالة ماجستير، كلية رياض الأطفال، جامعة الإسكندرية.
- الماضي، أحلام ناصر (2018). دور مديرات رياض الأطفال فى نشر ثقافة الجودة الشاملة فى رياض الأطفال غرب مدينة الرياض، *مجلة البحث العلمى فى التربية*، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، 7 (19)، 71-114.
- محمد، أميرة خيرى على (2017). التوجهات المعاصرة للتنمية المهنية القائمة على المدرسة وإمكانية الإفادة منها بمؤسسات رياض الأطفال فى مصر، *مجلة دراسات فى التعليم الجامعي*، كلية التربية، جامعة قناة السويس (الإسماعيلية)، (35)، 99-161.
- محمد، فتحى عبد الرسول ، ومصطفى، رشاد أبو المجد (2018). متطلبات الإدارة الإلكترونية فى إدارة مؤسسات رياض الأطفال "دراسة ميدانية بمحافظة قنا"، *مجلة العلوم التربوية*، جامعة جنوب الوادى، كلية التربية بقنا، (34)، 13-32.
- محمود، بهاء و عاصم، راشد (2006). تقييم رياض الأطفال بصعيد مصر فى ضوء متطلبات التربية الحركية، *مجلة أسويط لعلوم وفنون التربية الرياضية*، كلية التربية الرياضية بأسيوط ، 27(2)، 326-419.
- محمود، جمال الدين إبراهيم ، والحرراوى، سولاف أبو الفتح (2013). دراسة تقييمية للجودة فى مؤسسات رياض الأطفال، *مجلة الطفولة والتربية*، جامعة الإسكندرية، كلية رياض الأطفال، 5(16) ، 205-284.
- محمود، هالة عمر محمد (2016). تصور مقترح لتطبيق حوكة التعليم فى مؤسسات رياض الأطفال فى ضوء متطلبات الجودة الشاملة، *مجلة كلية التربية*، جامعة الإسكندرية، 26 (4) ، 101-217.
- مصطفى، محمد مصطفى محمود (2012). خطة تنفيذية مقترحة لتحسين القدرة المؤسسية فى مدارس التعليم الابتدائى بالوادى الجديد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة سوهاج.
- مطاوع، هبة مصطفى محمد (2011). تطوير مؤسسات رياض الأطفال فى ضوء معايير الجودة الشاملة بمصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية بدمياط، جامعة المنصورة.
- نوفل، نهلة محمد لطفى (2018). التميز فى الأداء برياض الأطفال فى ضوء بعض النماذج الدولية، *مجلة كلية التربية الأساسية*، كلية البنات، جامعة عين شمس، 24(101)، 609-654.
- هلال، شعبان أحمد (2018). متطلبات الهيئة القومية بمؤسسات رياض الأطفال عبر ومعوقات تطبيقها، *مجلة التربية، كلية التربية، جامعة المنوفية*، 33(4)، 252-288.
- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، جمهورية مصر العربية (2011/2012): وثيقة المستويات المعيارية لضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعى مرحلة التعليم الثانوى العام، الإصدار الثالث.
- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، جمهورية مصر العربية (2009). "دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم العالى"، الإصدار الثانى.
- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، مجلس الوزراء، جمهورية مصر العربية، (2012). مرشد مؤسسات التعليم قبل الجامعى المتقدم والحصول على الاعتماد، الإصدار الثانى، فبراير.
- ثانياً: المراجع الاجنبية:

Calderon, A J. (2018). "Building Capacity for Planning and Institutional Research – A View from Down Under", in K.L. Webber (ed.), *Building Capacity in Institutional Research and Decision Support in Higher Education*, Knowledge Studies in Higher Education 4, Australia.

- Ching T.(2017). Enhancing the Quality of Kindergarten Education in Singapore: Policies and Strategies in the 21<sup>st</sup> Century. *International Journal of Child care and education policy*. 11(7). (1-22).
- El-Dajani, E. A. (2019). A proposed perception to develop the institutional capacity of kindergartens in Gaza Governorates in light of the accreditation and quality standards. *Journal of Research & Method in Education*, 9(1), 59-68
- Glenda, C E.(2014). Building Leadership Capacity in Early Childhood Pre-Service Teachers, *Australian Journal of Teacher Education*, 39(5).
- Hulecki, L R. (2011). Building organizational Capacity for Enrollment Performance Measurement: A Mixed Methods Investigation, *Degree of Doctor of Education*, Faculty of the Graduate College at the University of Nebraska.
- Loeurt, T.. (2016). Community Participation in Education "A Case Study in the Four Remote Primary Samlot District. Battambang Province. Ma thesis, school of Georgraphy, *Environment and Earth Sciences*, Victoria University of Wellington, Cambodia.
- Pia R., et all.(2011).A conceptual framework Measuring quality and using it to improve practice and policy in early childhood development, Bernard van Leer Foundation, Early Childhood Matters, *Mathematica Policy Research*, USA.
- Visser, S. (2015). Diversity and Change in Higher Education: Examining the Factors that Foster or Inhibit Commitment to Building institutional capacity for Diversity, *Degree of Doctor of Philosophy in Education*, Claremont, California.