

” متطلبات تحقيق تميز مؤسسات رياض الأطفال ”

ضمن متطلبات الإعداد لرسالة دكتوراه الفلسفة فى التربية
تخصص (أصول التربية)
مقدم من الباحثة

ولاء السيد أبو رجب

اشراف

أ.م.د. محمد حسن جمعه

أستاذ أصول التربية المساعد

وكيل كلية التمريض لشؤون التعليم والطلاب

مدير وحدة ضمان الجودة

بكلية التربية جامعة دمياط

٢٠١٩ / ١٤٤١ هـ

متطلبات تحقيق تميز مؤسسات رياض الأطفال

مقدمة

تعتبر مرحلة الطفولة المبكرة من أهم مراحل النمو التي يمر بها الإنسان فهي الفترة التكوينية من حياته والتي يتم فيها وضع البذور الأولى لشخصيته والتي تبرز ملامحها في المستقبل، فالاهتمام برعاية الطفل وتنشئته وتحقيق أمنه أمر حيوي، تتحدد على ضوءه معالم المستقبل، ولهذا يجب أن تدخر الدولة كل جهد في توفير الاحتياجات الأساسية له، ولهذا يعتبر الاهتمام بتربية الطفل في مرحلة الطفولة المبكرة هو اهتمام باحضر ومستقبل الأمة كلها، وتنشئته التنشئة السليمة هو المواجهة الضرورية لتحديات المستقبل، فأطفال اليوم هم رجال المستقبل، وباعتبارهم طاقة بشرية إذا أحسن ترميتها ورعايتها، أسهمت في تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع.

ولهذا ازداد الاهتمام يوماً بعد يوم بتربية طفل ما قبل المدرسة، حيث تؤكد النظريات والدراسات والبحوث النفسية والتربوية على الأهمية الكبرى للسنوات الأولى من عمر الإنسان وأثرها على حياته كلها، فهي النواة الأولى لتكوين شخصية الفرد وتشكيل اتجاهاته وتنمية ميوله واستعداداته وقدراته.

ويأتي التعليم في مقدمة وأوائل اهتمامات الأفراد باعتبار أن التعليم وسيلة وغاية لتقدم ونهوض المجتمعات، واعترافاً من المجتمع الدولي بهذه الحقيقة وسعياً إلى ضمان تمتع كل فرد بحقه الجوهري في طلب العلم وتحصيل المعرفة، فإنه تم إقرار حق التعليم كأحد الحقوق الواجب على كل دولة أن تكفلها بالحماية الواجبة وتتعهدها بالرعاية في سياق أهداف وغايات تسعى إلى صالح الجميع.

كما تعتبر مرحلة رياض الأطفال مرحلة مهمة لإعداد الأطفال تربويا ونفسيا واجتماعيا لانتقاله من محيط أسرته إلى المدرسة دون حدوث صدمة للطفل . وتسعى إلى إيصال الطفل إلى حالة من التوافق البيئي الذي يتم من خلاله المواءمة بين نشاط الطفل وظروف البيئة التي يعيش فيها فتجعله أكثر تكيفا مع بيئته بما تحمله من وسائل تكنولوجية يستخدمها أفراد المجتمع لتحقيق أقصى إشباع لحاجاتهم الضرورية. ولذلك فقد اهتمت وزارة التربية والتعليم فى مصر بمرحلة رياض الأطفال وسنت القوانين المنظمة لرياض الأطفال وعلى ان تخضع رياض الأطفال لخطط وبرامج وزارة التربية والتعليم وتحت الاشراف الفنى والإدارى وتحدد شروط القبول ومقابل الالتحاق^(١)

وررياض الأطفال هي المرحلة التي ترعى الطفل مابين الثالثة أو الرابعة وقد تمتد إلى السادسة أو السابعة فى مؤسسات تربوية اجتماعية تهدف إلى تحقيق النمو المتكامل والمتوازن للأطفال من جميع النواحي الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية، فضلا عن تدعيم وتنمية قدراتهم عن طريق اللعب والنشاط الحر.^(٢)

وتعتبر إدارة المؤسسات التربوية والتعليمية من أهم أنواع الإدارات التي نالت اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين ، وذلك لما طرأ عليها من اتجاهات جديدة فى السنوات الماضية ، حيث أن دورها لم يعد يقتصر على تيسير شئون المدرسة فقط ولكن شئون الطالب أصبحت هى محور الاهتمام الأكثر وكيفية توفير الظروف والإمكانات التي تساعده على استكمال العملية التربوية والتعليمية، لذلك تتطلع النظم التعليمية إلى الارتقاء بمستوى أداء الإدارة المدرسية من خلال تحديد وبناء المهارات اللازمة لمدير مدرسة المستقبل بما يواكب التطورات التكنولوجية الحديثة^(٣)

ومرحلة رياض الأطفال من أهم مراحل التعليم بمصر حيث إنها الأساس الذى يبنى عليه باقي مراحل التعليم، وهذه المرحلة في واقع الأمر ليست بالجديدة في مصر، فالكتاب كانت بداية الطريق لكثير من علماء ومفكرى وأدباء الأمس، ومن ثم فإن الاهتمام بمرحلة رياض الأطفال ليس بمنحى غريب على المجتمع المصرى. فقد تبنت مصر في بداية القرن الحالى سياسات لتنمية مرحلة رياض الأطفال، حيث ينصب اهتمامها على توفير الرعاية الصحية والنفسية والتربوية للطفل باعتبارها من الحقوق الانسانية لكل طفل، وقد كان هدف تنمية مرحلة الطفولة المبكرة أحد البرامج ذات الاولوية في الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى.

كما تعد مرحلة رياض الأطفال مرحلة نمو وتعلم وبناء حقيقى لقدرات الإنسان بمختلف جوانبها إن حسنت التنشئة فيها وسارت فى اتجاهها الإيجابى أنتجت شخصية سوية وإن سارت فى اتجاه سلبى كانت النتيجة مدمرة لشخصية الطفل فخبرات الطفل فى هذه المرحلة لها تأثير إيجابى كبير على حياته فى المستقبل، وتعد مرحلة رياض الأطفال من أخطر المراحل العمرية فى حياة الطفل، وذلك لأنها مرحلة تكوينه وإعدادة للحياة، ففيها تغرس البذور الأولى لشخصيته المستقبلية، وتشكل عاداته واتجاهاته وميوله واستعداداته وأخلاقياته، وتتحدد مسارات نموه الجسمى والإجتماعى والعقلى والنفسى والوجدانى والخلقى بقدر ما توفره له البيئة المحيطة من مثيرات تعمل على تنمية شخصيته.^(٤)

أولاً: التميز المؤسسى (المفهوم والمكونات):

أ- مفهوم التميز المؤسسى:

يعرف التميز المؤسسى بأنه سعى المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التى يسبقها التخطيط الإستراتيجى الفعال والإلتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء مع مراعاة أن كل فعل أو

نشاط لكل فرد يعزز ويقوى الإنجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة. (٥)

وهو أيضاً حالة من الإبداع الإدارى والتفوق التنظيمى تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها فى المنظمة مما ينتج عنها نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون. (٦)

وهو أيضاً قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو فى ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وهو يبحث فى تقييم أداء المنظمة بالإستناد إلى مقاييس ومعايير ومداخل مختلفة. (٧)

ويعتبر التميز المؤسسى مرحلة متقدمة من الإجابة فى العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج والقدرة على انجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق على الآخرين ويتحاشى بقدر الإمكان التعرض للخطأ او الإنحراف من خلال الإعتماد على وضوح الرؤية وتحديد الأهداف والتخطيط السليم والتوجيه والتقويم المستمر. (٨)

والتميز المؤسسى يمكن الفرد من مواصلة الأداء رغم رتابة ونمطية العمل، باعتبار التميز متطلباً مهماً نحو الإرتفاع بالأداء إلى مستوى يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم وصولاً إلى أداء القمة.

ولقد أكد البعض على أن التميز يمثل استغلال المنظمة للفرص المتاحة فى اطار التخطيط الإستراتيجى الفعال، والإلتزام برؤية يسودها وضوح الهدف. وهو حالة من تفرد وتفوق المنظمة على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة فى مجال العمل وظهورها بصورة تميزها بالنسبة للمؤسسات الأخرى. (٩)

ومما سبق يمكن القول أن التميز يعكس تفوق المنظمة وتفردا عن غيرها من المنظمات عن طريق تقديم أفضل الممارسات فى أداء مهامها وعملياتها لتخطى التوقعات المستقبلية لعملائها من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات التى تركز على الأفراد العاملين والمتعاملين وكل أصحاب المصلحة والمجتمع بأسره بشكل متوازن.^(١٠)

ولقد وصل مفهوم التميز المؤسسى إلى قمة التطورات التى أفرزتها ثورة المعرفة مفهوم جامع يبلور الغاية الرئيسية للإدارة فى الشركات المعاصرة من جهة ويحدد السمة الرئيسية التى يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى، الذى ينبثق من محورين أساسيين فى الإدارة الحديثة هما:

١- أن غاية الإدارة الناجحة هى السعى إلى تحقيق التميز، بمعنى انجاز نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على منافسيها بل وعلى نفسها.

٢- أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز، أى الجودة الفائقة الكاملة التى لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف وتهيئ الفرص كى يتحقق تنفيذ الأعمال تنفيذاً صحيحاً.^(١١)

ومما سبق يرى البحث أنه قد تعددت الأدبيات التى تناولت مفهوم التميز إلا أنها تدور حول ثلاثة محاور فى تفسيرها لمفهوم التميز المؤسسى وهى:

١- تفسير التميز بناء على ممارسات المنظمة.

٢- تفسير التميز بناء على أساس تفوق المنظمة على مثيلاتها.

٣- تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء.

ويمكن توضيح ما سبق على النحو التالى:

١- تفسير التميز بناء على ممارسات المنظمة :

أشارت المنظمة الأوروبية "EFQM" أن مفهوم التميز يشير إلى المهارة فى إدارة المنظمة وتحقيق النتائج بناء على مجموعة من الممارسات التى تؤكد على

التركيز على النتائج، الاهتمام بالمنتج والعملاء، ثبات الهدف، إدارة العمليات، المشاركة بين الأفراد، التحسين المستمر، المنافع المتبادلة، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن بين الأفراد والمجتمع. (١٢)

كما أن التميز ممارسة علمية نوعية تتضمن التقويم الذاتي لتحسين الفاعلية داخل المنظمة وموقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، وأشراك المستخدمين كافة في جميع أقسام المنظمة للعمل معاً من خلال فهم كل النشاطات على إزالة الخطأ وتحسين العملية نحو تحقيق التميز. (١٣)

والتميز يعبر عن استغلال المنظمة للفرص المتاحة في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال، والإلتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء وأن المنظمة المتميزة هي التي تركز في ممارستها على الفرص بدلا من التركيز على المشكلات. (١٤)

٢- تفسير التميز بناء على أساس تفوق المنظمة على مثيلاتها:

إن التميز ما هو الا تفوق المنظمة باستمرار على مثيلاتها بتقديم أفضل الخدمات، والارتباط مع المتعاملين معها بعلاقات الدعم والتفاعل، ويشير البعض إلى أن التميز هو الإجتهد في سبيل بلوغ أرفع ما يمكن أن تبلغه المنظمة من أداء وتمام العمل على أكمل وجه أيأ كانت نوعية هذا العمل، وفي أى مستوى من المستويات، مما يحقق لها الأفضلية على غيرها من المنظمات ويشير مفهوم التميز إلى منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، التي تقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي على غيرها من المنظمات في الوصول إلى أهدافها. (١٥)

والتميز يمثل الخبرة المقدرة من المعرفة الصحيحة والإجرائية لمنظمة معينة والتي تعكس الأداء المتفرد الناجح والكفاء الموجه لأداء أية مهمة بطريقة متميزة وهو حالة من تفرد وتفوق المؤسسة على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة فى مجال العمل وظهوره بالصورة التى تميز المؤسسة وتبرزها وتعالى شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى.^(١٦)

٣- تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء:

التميز هو تقديم لمسة إضافية تتجاوز توقعات العميل فتكون المنظمة دائماً البديل الوحيد للعملاء الحاليين، كما تكون الاختيار الأفضل لعملاء مرتقبين بما يحقق النجاح والتميز للمؤسسة ويمكن القول بأن مفهوم التميز يشير إلى محصلة الجهود التى تبذلها منظمة الخدمة لتحديد توقعات العملاء عن الخدمة التى تؤديها من أجل تحسين وتطوير أداء هذه الخدمات لتقديم خدمة تفوق تلك التوقعات وتجعل المنظمة نموذجاً يحتذى به.^(١٧)

ويمكن القول أن المنظمة متميزة إذا كانت تعمل على تطوير وإدامة تقديم قيمة مضافة للشركاء وتخطى المتطلبات الروتينية التى تعمل فيها المنظمة، والسعى من أجل الاستجابة لتوقعات المتعاملين مع المنظمة وبذل المنظمة لكل ما فى وسعها لتحقيق الإستدامة فى الأداء التنافسى الإيجابى الذى يفوق متطلبات الإحتياجات الحالية ويكون لديها القدرة لبذل كل ما بوسعها لتحقيق التوقعات المستقبلية لجميع المعنيين بأمر المنشأة وأصحاب المصالح.^(١٨)

ومما سبق يرى البحث الحالى أن مفهوم التميز المؤسسى يشمل المحاور الثلاثة السابقة وبناء عليه يمكن التوصل لتعريف التميز المؤسسى " جهد وسعى

المؤسسة للوصول لأقصى درجة من الفاعلية والتميز فى جميع الجوانب سواء كانت جوانب مادية أو بشرية" .

كما أن إدارة التميز المؤسسى تحقق للمؤسسات التعليمية التى تسعى إلى تطبيقها عدداً من الأهداف يمكن إيجازها فيما يلى: (١٩)

- ١- دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات العملاء والوفاء بها.
- ٢- ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الكفاءة والفاعلية.
- ٣- تطوير أداء العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاونى الجماعى.
- ٤- مساعدة المؤسسات على تفعيل عملية التحسين المستمر داخلها.
- ٥- تفعيل المحاسبية العامة لضمان تحقيق معايير الجودة والتميز المتفق عليها.

ب- منهجية تحقيق إدارة التميز المؤسسى فى المؤسسات التعليمية:

يرى البعض ضرورة وجود منهجية فى المؤسسات التعليمية لتحقيق التميز المؤسسى طبقاً لإطار عملى من خلال التأكيد على العناصر التسعة الحالية: (٢٠)

١- التوجه:

حيث أنه لدى كل مؤسسة تعليمية رؤية وأهداف إستراتيجية، وهذا يعنى أن هناك توجهاً، وهذه أهم نقطة انطلاق نحو تحقيق التميز، ولكن يجب التأكد من أن الرؤية والمهمة والأهداف واضحة تعكس ماتريده المؤسسة بالضبط، وأن تكون قابلة للتحقيق عملياً.

٢- العمليات:

بما أن لدى كل مؤسسة تعليمية رؤية وأهداف إستراتيجية واضحة يصبح من السهل ترجمتها من المستوى الإستراتيجى إلى المستوى التنفيذى، وأول خطوة

لتحقيق ذلك هي تحديد القنوات الأساسية التي ستعتمدها المؤسسة كعمود فقري تتوزع منه كل نشاطاتها وانجازاتها.

٣- التخطيط:

بعد تحديد القنوات في الخطوة السابقة تبدأ مهمة تخطيط العمليات لعمل تلك القنوات، وبعد تخطيط العمليات ستبين نقاط الإرتباط بين العمليات والأهداف الإستراتيجية، وكذلك بين كل عملية وأخرى، وتتبلور خارطة العمليات وتتضح الأعمال والنشاطات والمهام ذات الأولوية في عمليات المؤسسة.

٤- القيادة:

وتعتبر من أهم العناصر حيث عندما توجد منظومة مخططة بطريقة صحيحة وذات توجه واضح يشرف على تشغيلها قيادة فعالة تراقب التوجه الفعلى من خلال التخطيط والتنفيذ والمتابعة المستمرة وتصحيح مسار المنظومة لتبقى في الإتجاه الصحيح.

٥- الهيكلة:

عند اتضاح خريطة العمليات والنشاطات والمهام للمؤسسة يصبح من اليسير علينا وضع الهيكل التنظيمى المناسب، والذي يؤمن أفضل اتصال بين القائمين على تلك المهام والنشاطات والعمليات، ويتحقق من خلاله الأمن الوظيفى المطلوب للعاملين.

٦- الثقافة:

يعتبر السلوب القيادى الذى يتم اتباعه فى المنظومة يحفز المسؤولين فى المؤسسة على تبني قيم مهنية للعمل تنطلق من قيمهم الإنسانية وتتأث بالقيم التى

تعكسها القيادة ومن هنا تنشأ أساليب فى إنجاز العمل والتواصل بين الأفراد، وهذا ما يسمى "الثقافة المؤسسية".

٧- تبادل المعلومات:

الإتصال وتبادل الخبرات المعلومات هما أساس إبقاء ثقافة أى مؤسسة تعمل باستمرار ولذلك فإن تخطيط طرق الإتصال وتبنى الوسائل التى تحقق وتؤمن نقل المعلومات بين الأطراف كلها بالشكل الذى يؤكد ثقافة المؤسسة، سيكون له الدور الكبير فى نجاح خطوات إنجاز التميز المؤسسى.

٨- القرارات:

نجد هناك ضرورة توثيق السياسات والتى تحكم العمل، لكى يستطيع كل مسئول اتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة من أول مرة وفى كل مرة بناء على الحقائق والمعلومات وبالنهاية بناء على النتائج المتحققة.

٩- إدارة الأداء:

إن القرارات الصحيحة والفعالة تؤثر كثيراً فى دفع عجلة الإنجاز والتميز إلى الأمام بسرعة، ولذلك فإن أداء المؤسسة سيتحسن وسترتفع المعنويات والإنتاجية بسبب تسارع افجاز، عندها يتوافر الوقت اللازم للتطوير والتحسين والإبداع. ويعتبر العاملين أنفسهم هم رأس مال ثقافة التميز المؤسسى، فعندما يكون جميع العاملين متحفزين ومتحمسين يتولد الإبداع والإبتكار فى تحسين التوجه والعمليات والهيكلة والقيادة والثقافة والمعلومات والقرارات، وهكذا تتضح ثقافة التميز المؤسسى، التى تعتبر القاعدة التى يركز عليها منهجية التميز المؤسسى.

ولقد أظهر الفكر الإدارى عدة مداخل إدارية توضح مفهوم إدارة التميز المؤسسى من خلال مساهمتها الكبيرة فى تحقيق القواعد والمرتكزات اللازمة لتحقيق التميز المؤسسى ويمكن تحديد هذه المداخل فيما يلى: (٢١)

١- الإدارة الاستراتيجية

٢- القياس المقارن بالأفضل

٣- التمكين الإدارى

٤- الإدارة الإلكترونية

٥- إعادة هندسة العمليات الإدارية

٦- إدارة الجودة الشاملة

ثانيا رياض الأطفال فى مصر وأهم متطلبات التميز:

إن الإهتمام بالطفولة هو اهتمام بحاضر الأمة ومستقبلها وإعداد الأطفال وتربيتهم هو المواجهة الضرورية لتحديات المستقبل، حيث أن طفل اليوم هو رجل المستقبل الذي يجب أن يكون مواطناً صالحاً محافظاً على قيم وعادات المجتمع، ولذلك يجب أن يبدأ الإهتمام بالطفل منذ السنوات الأولى من حياته فهى تعد اللبنات الأولى التى تشكل مستقبله طيلة حياته. (٢٢)

عتبر رياض الأطفال المؤسسة التربوية التعليمية التى يتم فيها التعلم عن طريق الأنشطة التربوية التى تعد الطفل للمرحلة الابتدائية، ويكتسب منها المفاهيم والمهارات الأساسية لتعلم القراءة والكتابة إلى جانب بعض العادات الإجتماعية والقيم الجمالية. (٢٣)

إيماناً من الدول بأهمية رعاية وتربية الطفل ، أصبحت رعاية الأطفال وإحاثهم برياض الأطفال جزءاً لا ينفصل عن البنين التعليمى ، وخطوة بناءة فى السلم التعليمى ، إذ أنها من المراحل الهامة التى يمر بها الإنسان فى أطوار نموه

والتي يعتبرها المربون وعلماء النفس النواه الأولى لتكوين شخصية الفرد وتشكيل عاداته واتجاهاته وتنمية ميوله واستعداداته وقدراته . (٢٤)

١- مشروع تطوير وتنمية الطفولة المبكرة ٢٠٠٣-٢٠٠٦:

وقد تم تنفيذه بالتعاون بين وزارة التربية والتعليم، وبرنامج الخليج العربي لدعم منظمات الأمم المتحدة (الأجفند) ومكتب اليونسكو بالقاهرة، استنادا على توقيع اتفاقية تعاون بينهم بتاريخ ٣١/١٢/٢٠٠٣ - وتم بموجب هذه الاتفاقية انشاء "مركز تنمية الطفولة المبكرة في مصر" المقام في مدينة مبارك التعليمية ٦ أكتوبر والروضة الملحقة به. (٢٥)

٢- مشروع تحسين التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة ٢٠٠٥-٢٠١٠: (٢٦)

يعد مشروع تحسين التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة مشروعا قوميا لرعاية وتنمية الطفولة المبكرة في مصر، في إطار عقدي حماية الطفل المصرى الأول ١٩٨٩/١٩٩٩ والثانى ٢٠٠٠/٢٠١٠، وكذا صدور قانون الطفل رقم (١٢) لسنة ١٩٩٦، وتهدف جميعها إلى تضافر جهود المؤسسات الحكومية والأهلية المعنية بالطفولة من أجل تكامل تربية الطفل جسما وعقليا واجتماعيا ووجدانيا وإعداده لحياة المستقبل بتغييراته المتعددة ومتغيراته المختلفة.

ومن خلال ذلك قامت وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع الجهات المعنية بالطفولة فى الداخل والخارج بإعداد كافة المقومات المادية والبشرية والتنظيمية والتربوية والفنية، لضمان نجاح هذا المشروع الطموح. وتحقيق أهدافه الأساسية المتمثلة فى:

أ- زيادة القدرة الاستيعابية لرياض الأطفال من ١٥,٣% إلى ٦٠% كمرحلة أولى، وصولا إلى استيعاب ١٠٠% من أبناء وبنات مصر فى المرحلة العمرية من ٤-٦ سنوات فى مدى لايتجاوز ١٠ سنوات.

ب- تحقيق جودة برامج تربية الطفولة المبكرة فكرا ونظاما وممارسة.

ج- زيادة القدرات المؤسسية لرياض الأطفال وفق المعايير القومية. ويسعى المشروع إلى إتاحة تعليم ذي جودة عالية للأطفال -خاصة المحرومين والمهمشين منهم - فى مرحلة الطفولة المبكرة، لتحسين استعداد هؤلاء الأطفال فى سن الرابعة والخامسة للالتحاق بالمدرسة الابتدائية. وعلى هذا يسعى المشروع إلى تحقيق الأهداف التالية:

الهدف الأول: زيادة القدرة الاستيعابية لرياض الأطفال، وذلك من خلال:

برنامج بناء وتأثيث وصيانة (١٩٨٨) فصلا دراسيا جديدا للروضة (٩٠%) ضمن مدارس الإنشاء الجديدة، و(١٠%) توسعات لفصول الروضات بالمدارس القديمة والتي تسمح بذلك، أو إنشاء فصول روضة منفصلة تخدم تجمعات محرومة من تلك الخدمة، وسوف يتم تنفيذ(٥٠%) من الفصول المستهدفة بتمويل من قرض البنك الدولى، ويتم تمويل (٥٠%) من الفصول الأخرى من الجانب المصرى وفقا لما يلي:

أ- السعى لإنشاء وتجهيز (٩٩٤) فصلا للروضات بالمدارس الابتدائية التى تقوم هيئة الأبنية التعليمية بتنفيذها ضمن (١٥٢) مركزا بعدد ال(١٨) محافظة، والتي يشملها المشروع طبقا لقواعد وشروط الطرح المحلى للبنك الدولى.

ب- العمل على إنشاء وتجهيز (٩٩٤) فصلا للروضات بالمدارس الابتدائية التى تقوم هيئة الأبنية التعليمية بتنفيذها ضمن (١٥٢) مركزا بعدد ال(١٨) محافظة، التى يشملها المشروع طبقا لقواعد وشروط الطرح المحلى المتبع بالهيئة.

ج- صيانة وتجهيز (٧١٠) فصلا للروضات التى يتبرع بها أفراد المجتمع والجمعيات الأهلية، طبقا لقواعد وشروط الطرح المحلى للبنك الدولى.

الهدف الثانى: تحسين جودة التربية فى مرحلة الطقولة المبكرة، ويتحقق هذا الهدف من خلال:

- أ- انشاء المعايير القومية لرياض الأطفال.
- ب- تطوير منهج دراسى يركز على الطفل، ويستند على المعايير القومية لرياض الأطفال.
- ج- تصميم برامج تدريبية تعمل على تحسين وتطوير قدرات ومهارات معلمى الطقولة المبكرة والموجهين والمديرين.
- د- تطبيق برامج خاصة بالتغذية والصحة المدرسية والتي يكون هدفها الأطفال فى هذه المرحلة المهمة من حياتهم.

الهدف الثالث: بناء القدرات المؤسسية لمؤسسات رياض الأطفال، ويتحقق هذا الهدف من خلال:

- أ- تطبيق برنامج يعمل على تطوير نظام لتنفيذ المعايير القومية لرياض الأطفال.
- ب- تطبيق برنامج لدعم وزارة التربية والتعليم فى تطبيق إصلاحات قطاع تعليم الطقولة المبكرة (التوصيف الوظيفى- نظام الترقى- تفويض السلطات- توزيع الموارد البشرية- ترشيد الإنفاق- تشكيل اللجان وفريق العمل- نظم الرقابة والمتابعة).

٣- مشروع إعداد المعايير القومية: (٢٧)

اعتمد بناء المعايير القومية للتعليم إلى منهجية علمية، وعمل جماعى تعاونى؛ حيث شكل الحوار والمناقشة والعصف الذهنى مدخلا رئيسا للتوصل إلى بدائل وأفكار غير تقليدية، وشكلت الدراسة والتشاور مع الأقران والخبراء المحليين والدوليين ورجال الأعمال والمتقنين والعاملين بالميدان المعنيين بالتعليم آليات

ضرورية؛ للتحقق من الصدق الداخلي والخارجي لما يتوصل إليه من معايير ومؤشرات.

وتتمثل مجالات العمل بمشروع إعداد المعايير القومية:

المدرسة الفعالة: يتناول هذا "المدرسة" كوحدة متكاملة، تسعى إلى تحقيق الجودة الشاملة في العملية التعليمية، التي تتضمن كافة العناصر في تفاعل إيجابي لتحقيق التوقعات المأمولة.

المعلم: ويهتم بتحديد معايير شاملة لأداء جميع المشاركين في العملية التعليمية داخل المدرسة، ويتضمن المعلم والموجه والإخصائي الاجتماعي والإخصائي النفسى.

الإدارة المتميزة: ويركز الاهتمام على الإدارة التربوية فى مستوياتها المختلفة بدءاً بالقيادة التنفيذية، ومروراً بالقيادة التعليمية الوسطى، وانتهاءً بالقيادات العليا على المستوى المركزى بالوزارة.

المشاركة المجتمعية: ويهتم بتحديد مستويات معيارية للمشاركة بين المدرسة والمجتمع، ويتناول إسهام المدرسة فى المجتمع، ودعم المجتمع للمدرسة، والجوانب المختلفة للإعلام التربوى.

المنهج الدراسى ونتائج التعلم: ويهتم بالمتعلم وما ينبغى أن يكتسبه من معارف ومهارات واتجاهات وقيم، والمنهج من حيث: فلسفته وأهدافه، ومحتواه، وأساليب التعليم والتعلم، والمصادر والمواد التعليمية، وأساليب التقويم. كما يتناول نتائج التعلم التى تعمل المواد الدراسية على تحقيقها.

٤- رؤية التعليم الجديدة ٢,٠ :

انطلاقاً من الرؤية الإصلاحية للتعليم ٢,٠ التى تتبناها وزارة التربية والتعليم والتعليم الفنى، جاء إصلاح مناهج التعليم قبل الجامعى والذى بدأ من مراحل الطفولة المبكرة متمثلاً فى رياض الأطفال، ثم الصف الأول الإبتدائى. وقد انطلق

هذا الإصلاح من حاجتنا الملحة إلى إعداد مواطن صالح مبدع مبتكر قادر على العمل بكفاءة، وممارسة الحياة بنجاح فى القرن الحادى والعشرين. وعلى الرغم من أهمية المنهج فى إحداث الإصلاح التربوى، إلا أن هذا المنهج يقع فى النهاية فى يد معلم، فهو وحده القادر على تنفيذ هذا المنهج بالصورة التى تحقق أهدافه. (٢٨)

تعتبر رؤية مصر ٢٠٣٠ هى خطة وطنية طويلة المدى للحكومة المصرية فى التنمية الإقتصادية والإجتماعية، والتى تؤكد على دور التعليم فى استراتيجية التنمية الوطنية، وأعلنت الرؤية أهدافها الإستراتيجية ومنها تقييم نوعية التعليم وجودته، والمساواة والإستثمار فى التعليم، وغيرها من الجوانب الأخرى. ولم تغفل رؤية ٢٠٣٠ بالتركيز والإهتمام البالغ من قبل الحكومة المصرية بأساس التعليم ودوره الإستراتيجى، أن العمل على تدريب الموهوبين والمتميزين والعاملين المؤهلين يعتبر هو الداعم الأساسى لتحقيق أهدافها، معلقة كثير من الآمال على تطوير التعليم، إن رؤية مصر ٢٠٣٠ طرحت ثلاث أهداف إستراتيجية هامة لتطوير التعليم وهى: تحسين جودة التعليم، ضمان التعليم للجميع، زيادة القدرة التنافسية التعليمية. (٢٩)

٥- المعلمون أولاً:

لم نعد فى عصر المعرفة بل فى عصر التعلم الذى تحولت فيه المعرفة الى سلعة. فى عصر التعلم الحقيقى تكون الأهمية للطريقة التى نخلق بها ونستخدم فيها المعرفة لتطوير الدولة إقتصادياً وعلمياً. وعلى الدول التى تود إستغلال هذا القدر الواسع من العلم أن تطور مواطنيها أولاً عبر قدرتهم على التعلم مما سيجعل إقتصاد هذه الدول أقوى وأكثر قدرة على الإبداع وخلق مجالات عمل وإنتاج أكبر.

٦- الجودة الشاملة:

ولما كانت مؤسسات تربية الأطفال بصفة خاصة تواجه تغيرات في المحيط الاجتماعي، وتغيرات في منظومة القيم السائدة، وتحدي الثورة المعلوماتية وتكنولوجيا المعلومات، وغيرها كان لابد من إن يكون هناك مراعاة لتفعيل مدخل الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال لما لها من دور فعال في تطوير فلسفة إعداد الطفل في مصر.

فالجودة 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 إلي الحصول علي منتج نهائي جيد يتمثل في جودة خريج كل مؤسسة وخدمة المجتمع وتنمية البيئة.^(٣٠)

ثالثاً معوقات التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية:

هناك العديد من المعوقات التي قد تحول دون تطبيق إدارة التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية والتربوية ويمكن تلخيص أهم هذه العقبات فيما يلي: (٣١)

أ- سيادة النمط البيروقراطي والروتيني على أداء القيادات والعاملين.

- ب- ندرة وجود نظام مناسب للمعلومات يساعد على ممارسة إدارة التميز المؤسسى.
- ج- الإهتمام بالشكل التنظيمى بغض النظر عن ملائمة لإحتياجات العمل.
- د- ضعف البنية التحتية اللازمة لتطبيق التميز المؤسسى وخاصة ما يتعلق بالإدارة الإلكترونية.
- هـ- ظهور مشكلات غير متوقعة أثناء تطبيق إدارة التميز المؤسسى.
- و- ضعف توفير المخصصات المالية اللازمة لتطبيق متطلبات إدارة التميز المؤسسى.
- ز- ندرة اختيار وتعيين الأفراد ذوى الكفاءة العالية مما يقف عائقاً أمام فرص التميز .

وأضاف "بالحسن" بعض المعوقات حيث حددها فيما يلى: (٣٢)

- أ- أن الإدارة العليا غير مقتنعة بإدارة التميز المؤسسى.
- ب- التغيير الدائم فى الإدارة بمعنى تعاقب القادة فى المؤسسة الواحدة.
- ج- ضعف المرونة فى الهيكل التنظيمى للمؤسسات التعليمية.
- د- ضعف نظم المعلومات وقلة توافر البيانات الدقيقة اللازمة لتحقيق التميز فى الأداء وإنجاز الخدمات التربوية والتعليمية.
- هـ- انتشار ثقافة المقاومة لإحداث التغيير داخل المؤسسة.
- و- الإعتماد فى تنفيذ برامج التميز والجودة على الخبراء أكثر من الإعتماد على الموارد البشرية.

ز- ضعف فى نظام الإتصال التنظيمى والإكتفاء بالإتصال العمودى بين الأقسام والوحدات.

مما سبق يمكن القول أن التميز المؤسسى هو وسيلة التطوير والإرتقاء بمستوى أداء المؤسسات التعليمية لمواكبة التطورات المتلاحقة فى شتى المجالات وبالتالي تعزيز القدرات على تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة والمستدامة، وأصبح التميز المؤسسى ضرورة من ضرورات التطوير الإدارى لرفع مستويات الأداء، وأن المؤسسات التعليمية التى ترغب فى تحقيق التميز هى مؤسسات تهتم بإتجاهات التطور، بمعنى أنها تحاول معرفة مقدار تطورها لتحديد ما نريد أن نطوره، وبلورة كل القوى الداعمة فى المؤسسات لتحقيق معدلات التغيير السريعة الإيجابية وتحقيق التميز المؤسسى.

رابعاً: مقترحات لدعم التميز فى مؤسسات رياض الأطفال فى ضوء رؤية مصر

:٢٠٣٠

إن الحاجة إلي تحقيق التميز فى المؤسسات التعليمية عامة ومؤسسات رياض الأطفال بصفة خاصة مطلب ملح، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال السعى الدائم لتحسين العمل داخل الروضات والإهتمام بالمنتج التعليمى مع التأكيد فى الوقت ذاته علي الوصول لحالة من الرضا للمعلمات. وباعتبار الأطفال إحدى الفئات الهامة التى تستهدفها خطط وبرامج التنمية الشاملة والمتكاملة فى كافة مناحى الحياة وباعتبار مرحلة رياض الأطفال من المراحل الهامة التى نادى الخطة الإستراتيجية للإهتمام بها كما دعمت ذلك رؤية مصر ٢٠٣٠ وتم لأول مرة توحيد منهج لمرحلة رياض الأطفال وكذلك عمل جدول موحد على مستوى جمهورية

مصر العربية وذلك بالنسبة للروضات الحكومى والتجريبى الرسمى واللغات وبعض المدارس الخاصة، أما المدارس الدولية فلم يشملها هذا التطوير. وهناك بعض المقترحات التى قد تساعد على تحقيق التميز فى مؤسسات رياض الأطفال منها:

- ١- السعي نحو تربية الطفل في ضوء التوجهات العالمية المعاصرة للطفولة.
- ٢- تحديد الأهداف التى ترغب المؤسسة من تحقيقها وتكون متفق عليها من جميع العاملين بالروضة وبمشاركة أولياء الأمور.
- ٣- إلزامية التعليم في مرحلة رياض الأطفال في المدارس الحكومية لجميع الأطفال قبل مرحلة التعليم الأساسي.
- ٤- مساهمة مؤسسات رياض الأطفال في وضع خطط إستراتيجية لتطوير منظومة التعليم في مصر.
- ٥- العمل على حل مشكلات الروضة داخليا وتوفير الموارد المادية والبشرية.
- ٦- العمل على المحاسبية الدائمة ومعرفة نواحي القصور ومحاولة علاجها.
- ٧- عمل تدريبات بإستمرار للعاملين فى الروضات وذلك فى ضوء التنمية المهنية وتشجيع المعلمات المميزات.
- ٨- عمل لقاءات بإستمرار مع أولياء الأمور لمعرفة المشكلات التى تواجههم داخل الروضات ومحاولة علاجها وتشجيعهم على المشاركة المجتمعية للنهوض بالروضة.
- ٩- تفوض إدارة الروضة بعض العاملين بها للقيام ببعض من مهام الإدارة .
- ١٠- تفعل إدارة الروضة المشاركة المجتمعية من خلال رجال الأعمال ومنظمات المجتمع المحلى.

مراجع البحث :

- (١) أحمد إبراهيم أحمد: التربية المقارنة ونظم التعليم من منظور إداري، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، ٢٠١٥، ص ١٠٢.
- (٢) سعيد اسماعيل على: العدل التربوي وتعليم الكبار، مجلة آفاق جديدة فى تعليم الكبار، العدد الأول، دار الفكر العربي، القاهرة، مارس ٢٠٠٣، ص ٦.
- (٣) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم: الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ - ٢٠٣٠.
- (٤) حنان مسفر الأحمرى: دور القيادة التربوية فى مرحلة رياض الأطفال بين الواقع ومقترحات التطوير، المجلة العربية لدراسات وبحوث العلوم التربوية والإنسانية، ع ٨، مؤسسة د. حنان درويش للأبحاث اللوجستية والتعليم التطبيقي، القاهرة، سبتمبر ٢٠١٧، ص ٨٥.
- (٥) عبد الحميد عبد المطلب: الإدارة الإستراتيجية فى بيئة الأعمال، الشركة العربية للطباعة، القاهرة، ٢٠١٠، ص ٨٤.
- (٦) عبد المعطى البحيصى: دور تمكين العاملين فى تحقيق التميز المؤسسى "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، ٢٠١٤، ص ٩.
- (٧) عبد الله فياض: المرونة الإستراتيجية وأثرها فى تحقيق التميز المؤسسى "الدور الوسيط للذكاء التنافسى"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، ٢٠١٥، ص ٤١.
- (٨) مدحت أبوالنصر: الأداء الإدارى المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ١١٢.
- (٩) نانسى عبد الله الشمائلة: تأثير سلوكيات الدور الإضافى فى التميز التنظيمى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن، ٢٠٠٤، ص ٤٢.

- (١٠) شبل بدران الغريب: الاتجاهات الحديثة فى تربية طفل ما قبل المدرسة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ٥٨.
- (١١) على السلمي: إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة المعاصرة فى عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ٧.
- 12) Mohamed Aldallal: performance Evaluation using self Assessment Approach and EFQM Excellence Modle the case of Abu Dhabi police Collegem, for master Degree united Kingdom: university of Bradford, 2005, P27.
- (١٣) شوقى جواد، ياسين الخرشة: المهارات القيادية ودورها فى تبنى استراتيجية التميز "دراسة تحليلية"، المؤتمر العربى بعنوان استدامة التميز والتنافسية فى مؤسسات القطاع العام والخاص، المنظمة العربية، عمان، ٢٠٠٨، ص ٨.
- (١٤) Mohamed Zairi: the 4ps: of organizational Excellence, publishing TQM college, Dubai: e-TQM college, 2003, P1
- (١٥) نايل الرشادية: مفهوم الأداء المؤسسى المتميز لدى القادة التربويين فى اقليم الجنوب وبناء نموذج تقييم، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٧، ص ١١.
- (١٦) محمد عبد الفتاح الصيرفى: الإدارة الرائدة، دار صنعاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩، ص ٦.
- (١٧) عبد الرحمن توفيق: التميز الإدارى والفاعلية والقيادة، ط٤، دار الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ٦.
- (١٨) هادى التيجانى: النموذج التطويرى ودليل المعايير لفئات جائزة أبوظبى للأداء الحكومى المتميز، أبوظبى، إمارة أبوظبى، ٢٠٠٧، ص ١٢.
- (١٩) صالح على الهلالات: إدارة التميز "الممارسة الحديثة فى إدارة منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٤، ص ٢٢٨.
- (٢٠) جراد علاء: الطريق إلى القمة تحقيق التميز من خلال التعلم المؤسسى، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٥، ص ٣٥-٣٨.

(٢١) على فلاح الضلاعين: معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة فى ضوء النموذج الأوروبى للتميز، مجلة العلوم التربوية، ع ١، ج ٣، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، يناير ٢٠١٨، ص ٤٣٨.

(٢٢) إيمان ذكى محمد: مدى توافر المهارات الحياتية فى محتوى منهج حقى ألعب وأتعلم وأبتكر فى رياض الأطفال، مجلة القراءة والمعرفة، ع ١٧٠، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ديسمبر ٢٠١٥، ص ٣١.

(٢٣) هناء عبد الحيد عيسى السيد: الكفايات المهنية اللازمة لدور معلمات الروضة فى ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية النوعية، جامعة بنها، ٢٠١٣.

(٢٤) Lohkamp , Carroll : Knowledge and use of quality standards in early childhood education programs in missouri , Humanities and Social sciences , Vol . 69 (7-A) 2009 , PP. 25-48 .

(٢٥) مشروع تطوير وتنمية الطفولة المبكرة فى مصر ٢٠٠٣-٢٠٠٦: استراتيجية تنمية الطفولة المبكرة فى مصر ٢٠٠٥-٢٠١٠، وزارة التربية والتعليم، الأجنفند، مكتب اليونيسكو، القاهرة.

26) http://portal.moe.gov.eg/AboutMinistry/Departments/cab e/who/Projects/project1_childhood/ Pages/Default.aspx

(٢٧) وزارة التربية والتعليم: مشروع إعداد المعايير القومية، تاريخ الاطلاع السبت ٢٠١٩/١/١٩ الساعة ٩ مساءً

<http://portal.moe.gov.eg/AboutMinistry/Standards/Pages/Methodolog y.aspx>

(٢٨) وزارة التربية والتعليم والتعليم الفنى: دليل المدرب لتدريب معلمات رياض الأطفال وفق رؤية التعليم الجديدة ٢٠٠٢، المرحلة الثانية، ٢٠١٨، ص ٣.

- (٢٩) كونغ لينغ تاو: تحليل إستراتيجية تطوير التعليم فى مصر "رؤية ٢٠٣٠"،
مجلة كلية الآداب، مج ٧٨، ع ٤، جامعة القاهرة، أبريل ٢٠١٨، ص ٦٥.
- (٣٠) محمد علي ناصر: دور كليات التربية في تحقيق الجودة الشاملة في
التعليم في مصر، مؤتمر بعنوان دور كليات التربية في إصلاح التعليم،
بالاشتراك مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة، كلية التربية بدمياط، جامعة
المنصورة، ١٢-١٣ نوفمبر ٢٠٠٥، ص ص ٢٥-٢٦.
- (٣١) رضا إبراهيم المليجى: إدارة التميز المؤسسى بين النظرية والتطبيق، عالم
الكتب، القاهرة، ٢٠١٢، ص ص ١٠٨-١١٠.
- (٣٢) عبد الله بالحسن: أفضل الممارسات والتميز المؤسسى المستدام، مؤسسة
الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ١٣٢.