



كلية التربية
قسم أصول التربية

التوجهات التربوية لإدارة التغيير ودورها في تطوير مؤسسات رياض
الاطفال المصرية
(بحث مستل من رسالة ماجستير)

إعداد

رانيا حلمي عبد الوهاب الغول

أ.م.د/ مروة ماهر قوطة

أستاذ أصول التربية المساعد بكلية التربية
جامعة دمياط - كلية التربية - جامعة دمياط

أ.د/ السيد سلامة الخميسي

أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية - جامعة دمياط
مقرر اللجنة العلمية الدائمة السابق لأصول
التربية والتخطيط التربوي بالمجلس الأعلى
للجامعات

٢٠٢٣/١٤٤٤ م

التوجهات التربوية لإدارة التغيير ودورها في تطوير مؤسسات رياض الأطفال المصرية

المستخلص:

استهدف البحث الحالي التعرف على أهم التوجهات التربوية لإدارة التغيير ودورها في تطوير مؤسسات رياض الأطفال، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث، وتم تقديم مجموعة من التوصيات، أهمها: ضرورة تبني جهود تعريفية بأهمية التغيير وكيفية إدارة هذا التغيير على مستوى الفرد والمنظمة لتحقيق قبول لدى الأفراد والإدارة نحو تفعيل هذا النشاط، ويجب أن تتناسب طبيعة المسؤولين عن إدارة التغيير ومهاراتهم القيادية على جميع مستوياتهم مع ظروف المنظمة واستراتيجيات التغيير الخاصة به، ونظام المكافآت يجب أن يشجع الابتكار ويعترف بالنجاح في إحداث التغيير، وبناء بيئة عمل تساعد على التغيير أي تطوير المنظمة لتصبح منظمة متعلمة

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، مؤسسات رياض الأطفال.

Abstract

The current research aimed to identify the most important educational trends for change management and its role in the development of kindergarten institutions. The analytical descriptive approach was also used for its suitability to the nature of the research. A set of recommendations were presented, the most important of which are: Acceptance by individuals and management towards activating this activity, and the nature of those responsible for managing change and their leadership skills at all levels must be commensurate with the circumstances of the organization and its change strategies, and the reward system must encourage innovation and recognize success in bringing about change, and build a work environment that helps change, i.e. development organization to become a learning organization.

Keywords: change management, kindergarten institutions

مقدمة:

يعد التغيير من أبرز سمات العصر الحديث، ولم يعد التعامل معه واستيعابه وتوظيفه ترفاً فكرياً، بل أصبح ضرورة ملحة تفرضها متطلبات العصر، وتحدياً للمنظمات على اختلاف أنواعها وتعدد مجالاتها، ويرجع ذلك التغيير إلى الانفجار العلمي والتسارع في الاكتشافات العلمية وتطبيقاتها في مختلف مجالات الحياة، والتقدم التكنولوجي، والتغير في الأفكار والقيم والثقافات والنظم وطبيعة المجتمعات يعكس أهمية إحداث التغيير في المنظمات كوسيلة لضمان بقائها والقيام بدورها في مجتمع متغير ومتطور.

وإذا كان تقدم المجتمع وتطوره مرهون بنجاح التربية فيه، فقد أصبح ينظر إلى التربية بمفهومها المعاصر على أنها عملية تغيير باعتبارها عاملاً أساسياً في إحداث التغيير في شتى المجالات، وفي ضوء هذه التغييرات تزداد المسؤولية الملقاة على المدارس باعتبارها المسؤولة عن إحداث التغيير (أمين، ٢٠٠٧، ١٤٩-١٥٠).

وتقوم الإدارة بتشخيص الأوضاع الحالية بما فيها من مشكلات وفرص ومعرفة الأساليب الاستراتيجية لحلها الذي يقود الى عملية التغيير وذلك بوجود مدير متطور له سلطة جيدة تتعلق بتنسيق وتنفيذ برامج التطوير وجدولتها زمنياً والتخطيط لها ومتابعة تنفيذ تلك التطورات من خلال العاملين في الوحدات الإدارية والاستفادة من خبراء التطوير والتغيير من خارج أو داخل المنظمة إذ أن إدراك أهمية التغيير هو العامل الأهم في حياة المنظمات على اختلاف أنواعها وأعمالها من حيث القدرة على التنبؤ بالتغيير لا يتم من أجل التغيير وإنما يتم في وجود تطورات وتغييرات في ظروف المنظمة تستدعي إدخال تغييرات في بعض أو كل النظام وأصبح من الضروري تحديد الموارد والتنظيم الذي يقود التغيير لكي تستطيع المنظمة التفاعل مع الظروف والتغييرات المحيطة بها قد تكون بسبب مشكلات معينه، قد تكون هيكل المنظمة أو سلوكيات العاملين أو العملية الإدارية أو التكنولوجية المستخدمة أو الإجراءات المتقدمة والنمطية الشديدة في أداء الأعمال، أو نتيجة لوجود فرص أمام الإدارة ينبغي

اكتسابها أو مشكلات يتطلب من الإدارة حلها، ولكن مقاومة التغيير هي أحد أهم المظاهر التي تواجه الإدارة ولتحقيق هذا الأمر لابد من تضافر الجهود للإدارة حتى يتم قبول هذه التغييرات بشكل كامل. (الغزالي، ٢٠١٤، ٣)

وتعد إدارة التغيير واحدة من أبرز الظواهر السلوكية التي أولاها علماء الإدارة بصفة عامة وعلماء السلوك التنظيمي بصفة خاصة اهتماماً بليغاً وما تزال مقاومة التغيير واحدة من القضايا الساخنة المطروحة بقوة على الساحة العلمية. كما أن أساليب وطرق إدارة عملية التغيير متعددة ولكل تغيير نماذجه وأساليبه كما تعتبر إدارة التغيير من التطبيقات الإدارية الحديثة التي بدأت تأخذ مكانها في مجالات عمل معظم المؤسسات.

وهذا ما هدفت إليه دراسة (Coban, Ozdemir& Pisapia,2019) إلى تحديد العلاقة بين مستويات القيادة الاستراتيجية لكبار المديرين الذين يعملون في وزارة التربية والتعليم وقدرتهم على إدارة التغيير. واستنتجت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين إدارة التغيير ومستويات القيادة الاستراتيجية لكبار المدراء. ووجدت أيضاً أن ابعاد القيادة الاستراتيجية كانت مؤشرات تنبئ بأبعاد إدارة التغيير. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مهارات المدراء في إدارة التغيير.

وهذا كما أكدت عليه دراسة (Norzailan, Yusof&Othman,2016)

التي هدفت إلى التعرف على أهمية اتصاف القادة الاستراتيجيين بمجموعة من المهارات الشخصية حتى يكونوا أكثر فعالية في تأدية أدوارهم منها: التفكير الاستراتيجي، إدارة السياسات، وإدارة التغيير. والتي يمكن تطويرها من خلال برامج التدريب الملائمة التي تركز على الممارسة التطبيقية والخبرة والتعليم التأملي. ومن اهم المهارات الواجب التركيز عليها في إدارة التغيير هي التواصل من أجل التغيير واعداد العاملين لتغيير، وتقييم عملية التغيير بعد التنفيذ.

فالمؤسسات التربوية عامة ومؤسسات رياض الأطفال خاصة تواجه اليوم الكثير من المتغيرات المتكررة والمفاجئة وهذا ما يجعلها أمام ضرورة ملحة ألا وهي التغيير والذي

بموجبه تتحول من وضع قائم إلى آخر مستهدف قد يضمن لها البقاء والاستمرار أو النهاية، وعليه فمن الواجب على أي إدارة أو مؤسسة ألا تتجاهل دواعي وأسباب التغيير، بل العكس فعليها أن تقوم بالإعداد والاستعداد له. ومما سبق سيجيب البحث الحالي على الأسئلة التالية: -

- ١- ما ماهية إدارة التغيير بالمؤسسات التربوية (المفهوم - الأهداف - المراحل)؟
- ٢- ما أهم البرامج التربوية لتطوير مؤسسات رياض الأطفال المصرية؟
- ٣- ما أهم التوجهات التربوية لإدارة التغيير ودورها في تطوير مؤسسات رياض الأطفال المصرية؟

أهداف البحث:

استهدف البحث الحالي التعرف على أهم التوجهات التربوية لإدارة التغيير ودورها في تطوير مؤسسات رياض الأطفال المصرية

أهمية البحث:

تحددت الأهمية العلمية والعملية للبحث الحالي فيما يلي:

أصبحت الفكرة الأكثر هيمنة على نظرية الإدارة الحديثة هي فهم وخلق التغيير والعمل على التكيف معه ومواكبته، بل اعتبر التغيير مفتاحاً لنجاح أو فشل أي مؤسسة، وعلى المديرين أخذ زمام المبادرة وإدارة التغيير ضمن مجموعات العمل الخاصة بمؤسسات رياض الأطفال، حيث تبرز إدارة التغيير في تمكين المديرين على التعامل مع محركات التغيير بإيجابية، وتطوير منهجية علمية، وصناعة نسيج فكري إداري إبداعي، وتطوير تقنيات إدارية وفكرية حديثة ومبتكرة لإدارة التغيير، بما يتناسب مع أهداف المنظمة وإمكاناتها، كما تكمن أهمية إدارة التغيير في مواكبته لكل ما هو جديد في مجال المعرفة والتقدم التكنولوجي وتحسين الأداء وزيادة الجودة، ومساعدة الأفراد في الاندماج وإنتاج أجيال قادرة على حل المشكلات بشكل إبداعي والتكيف مع متطلبات المستقبل وتلبية حاجات المجتمع المتجددة.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وهو منهج قائم على الدراسة الاستقصائية التي يتم فيها توظيف تقنيات الاستقصاء في جمع البيانات عن وقوع أحداثا بعينها في مواقف وظروف مختلفة والوصول إلى وصف دقيق وصحيح بهذه العمليات والأنشطة، والأشخاص، يقصد استخدام هذه البيانات لتطوير الدراسات بتصنيف المصادر البشرية، ومصادر المواد الخام، وأنواع معينة من السلوك (أليسون وآخرون، ٢٣، ٢٠٠٢، ٢٥) وذلك بوصف الاتجاهات التربوية لإدارة التغيير ودورها في تطوير مؤسسات رياض الاطفال المصرية

مصطلحات البحث:**١- إدارة التغيير:**

وعرف (Hiatt, 2010) إدارة التغيير على أنها نهج منظم لنقل المنظمات من الحالة الراهنة إلى حالة أفضل في المستقبل المنشود، أي أنها عملية تنظيمية تهدف إلى إحداث قبول لدى الأطراف المعنية بالتغيير.

كما يعرفها (رزق، ٢٠١٨، ٢٩٥) على أنها عملية الانتقال التدريجي من الوضع الحالي إلى حالة جديدة تضمن تحسين وتطوير طبيعة أعمال وأنشطة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بمستوي أفضل.

ويعرفها البحث على أنها: العملية المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العملي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والمجتمعية المتاحة للروضة.

٢- مؤسسات رياض الأطفال:

قد نصت المادة (٥٦) من القانون رقم (١٢) لسنة ١٩٩٦ والمعدل بالقانون ١٢٦ لسنة (٢٠٠٨، ص٢٠) بأن رياض الأطفال تعرف على أنها: مؤسسات اجتماعية تستقبل الأطفال من عمر الثالثة حتي السادسة، وتسعي إلي توفير الشروط التربوية

المناسبة، والجو الملائم لرعاية القوي الكامنة بغية إبقائها، وتسهيل سبل نموها من النواحي جميعاً.

الإطار النظري:

أولاً: ماهية إدارة التغيير بالمؤسسات التربوية (المفهوم - الأهداف - العناصر)

➤ مفهوم إدارة التغيير:

تعد إدارة التغيير من المداخل الإدارية الحديثة التي شاع استخدامها في السنوات الأخيرة، وكثر الاهتمام بها في المنظمات، وارتباط نجاحها بقدرتها على إدارة التغيير، كما أنها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بآليات إحداث التغيير، وعليه، فقد شهد تحديد مفهوم إدارة التغيير الكثير من الاختلافات في وجهات النظر بحسب كميّة التغيير وآليات تطبيقه، ونوع التغيير، ومجالاته تطبيق التغيير بين الكثير من الباحثين وعلماء الإدارة، وكل منهم حاول وضع مفهوم لإدارة التغيير يتناسب وطبيعة دراسته التي يقوم بها، وهذه التعريفات هي:

وعرف (Hiatt, 2010) إدارة التغيير على أنها نهج منظم لنقل المنظمات من الحالة الراهنة إلى حالة أفضل في المستقبل المنشود، أي أنها عملية تنظيمية تهدف إلى إحداث قبول لدى الأطراف المعنية بالتغيير.

كما تعرف على أنها تلك العملية التي يتم فيها تحويل منظمة قائمة من وضع لآخر من أجل زيادة فعاليتها، وهو المدى الذي تحقق فيه المنظمة أهدافها. (غليون، ٢٠١٠)

كما تعرف على أنها إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأحد الأمرين: ملاءمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية، وذلك بإحداث تناسق وتوافق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها، استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافاً على غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر". (العنبي، ٢٠١٦،

(٥٠٨

وتعرف أيضاً على أنها عملية الانتقال التدريجي من الوضع الحالي إلى حالة جديدة تضمن تحسين وتطوير طبيعة أعمال وأنشطة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بمستوي أفضل. (رزق، ٢٠١٨، ٢٩٥)

كما يعرف (Wendell,1978) إدارة التغيير على أنها التغيير التنظيمي هو جهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية. ويعرفها (Bennis,1965,p346) على أنها استراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم، وكذلك الهياكل التنظيمية لتتناسب مع الاحتياجات الجديدة، وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

أهداف إدارة التغيير:

تختلف أهداف إدارة التغيير حسب طبيعة التغيير ونوعه ومداه ومكانه وزمانه والظروف التي قادت إليه، وأشار (السليم، ٢٠١٤، ٤٠٩) إلى أنه من الصعب تحديد أهداف عامة لكل أنواع التغيير المخطط، إلا أنه من الممكن تحديد الأهداف الوسيطة للتغيير في التالي: تغيير في الاتجاهات، تغيير في السلوك، تغيير في الاتجاهات والسلوك معا التغيير في المعايير والقيم السائدة بالمؤسسة، يمكن إيرادها على النحو الآتي:

١. زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها.
 ٢. جعل المنظمة أكثر قابلية على التكيف مع البيئة الحالية والمتوقعة.
 ٣. إحداث تغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات السلوكية وتصميم الوظائف وهيكल المنظمة.
 ٤. تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.
- أما التغيير في المؤسسات التربوية فيرى (فليه، السيد، ٢٠٠٥) أنه يهدف إلى:

١. إحداث التغيير الإيجابي المحمل بالقيم العلمية والتربوية والأخلاقية لتجويد مخرجات الإدارة التربوية.

٢. دفع الواقع وإثرائه بالجديد علميا وفكريا وتكنولوجيا.

٣. مساعدة الإدارة على تلبية متطلبات التجديد الذاتي في الإدارة ومواجهة المشكلات الإدارية بشكل جدي.

٤. مساعدة الإدارة على تلبية حاجات المجتمع واستيعاب معطيات ثقافة العصر المطردة والمتراكمة.

أهمية إدارة التغيير:

تتضح أهمية إدارة التغيير في أنها تحقق مجموعة من النتائج يحددها (العقبي، ٢٠١٦، ٥١٠) في:

١- تمكن قيادات المنظمات المعاصرة من التعامل الإيجابي مع محركات التغيير والمبادرة بالفعل قبل أن يفرض عليه التغيير.

٢- تطوير منهجية علمية لإدارة عمليات التغيير.

٣- إدماج مفاهيم وتقنيات إدارة التغيير في نسيج الفكر الإداري ومهام المديرين في المنظمات المعاصرة.

٤- تمكين المديرين من تنمية وتطوير نماذج متميزة لإدارة التغيير توافق أوضاع منظماتهم وأهدافها وإمكاناتها.

وعليه، فإن أهمية إدارة التغيير تتضح من النتائج والنقلة النوعية الكبيرة التي تحاول تحقيقها من: تحقيق التوازن والحفاظ على الحيوية المؤسسية وتنمية الابتكار والتطوير للوصول إلى أقصى درجة من الأداء من خلال التقدم العلمي والتقني وحسن استغلال الإمكانيات المادية والبشرية، وإدخال التقنيات الحديثة في المؤسسات، هذا بالإضافة إلى تمكين المديرين من قيادة مؤسساتهم، تحقيقاً لمبدأ مهم في الإدارة، وهو مبدأ اللامركزية.

خصائص وعناصر إدارة التغيير:**١- خصائص إدارة التغيير:**

تتصف إدارة التغيير بالخصائص التالية (حمادات، ٢٠٠٧، ١٢٤-١٢٥) و(العميان، ٢٠٠٥، ٣٤٥-٣٤٧):

١. الاستهدافية: إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف وغاية معلومة وموافقة عليها من قوى التغيير.
٢. الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسة، وأن تتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
٣. التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير ورغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
٤. الفاعلية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة أي تمتلك القدرة على التحرك بحرية مناسبة، وتملك القدرة في التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى العمل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
٥. المشاركة: هي المشاركة الفعالة لجميع القوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير.
٦. الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.
٧. الإصلاح: إدارة التغيير يجب أن تسعى نحو إصلاح ومعالجة ما هو قائم من عيوب.
٨. القدرة على التطور والابتكار: يجب أن يعمل التغيير نحو الارتقاء والتقدم والتطور على ما هو قائم أو مستخدم.
٩. القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضاً تتكيف وتتوافق معها، وتحاول السيطرة عليها والتحكم في إنجاحها ومسارها للإبقاء على حيوية وفاعلية المؤسسة.

وبالتالي فإن غياب أي شرط من هذه الشروط يؤدي إلى خلل في عملية التغيير، حيث أن عملية إدارة التغيير هي عملية علمية تهدف إلى تطوير المؤسسة بمشاركة الأطراف ذات العلاقة بها، آخذة في الاعتبار، إمكانيات المؤسسة وأهدافها من أجل زيادة فاعليتها، وتجاوبها مع البيئة المحيطة بها.

٢- عناصر إدارة التغيير: وهي خمسة عناصر على النحو التالي: (نصير، ٢٠١٥،

١٤: ١٥)

(١) التغيير التنظيمي:

والذي ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمنظمة وإدارتها وأقسامها ووحداتها، ويكون التغيير هنا على شكل إعادة تقسيم الوحدات الإدارية، أو استحداث إدارات جديدة، أو دمج إدارات مع إدارات أخرى، ويحدث التغيير هنا بإعادة النظر في تقسيم المصالح والوحدات الإدارية.

وينصب هذا النوع من التغيير على الهيكل التنظيمي الذي يعتبر وسيلة من وسائل تحقيق أهداف المنظمة، ويعرف (J-stoner) الهيكل التنظيمي على أنه: الوسيلة التي يتم من خلالها تقسيم نشاطات المنظمة وطريقة تنظيمها وتنسيقها. مثل الإدارة المالية وإدارة التخطيط والمتابعة وإدارة البرامج وإدارة الشؤون الإدارية أو شؤون الموظفين، وقد يكون التغيير والتطوير بهذه الإدارات أو الأقسام في مجال الوظائف وتحقيق الترابط بينهما.

(٢) التغيير الإنساني:

هو الذي يتعلق بأفكار الناس واتجاهاتهم وعاداتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم. وتأخذ التغييرات في هذا المجال شكل زيادة في حجم القوى العاملة عن طريق الاختيار والتعيين، أو تخفيض حجمها عن طريق التسريح والفصل، أو زيادة مهاراتها من خلال برامج التدريب والتنمية.

ويكمن تغيير وتطوير أفراد المنظمة في تفهم وإدراك سلوكهم وشخصياتهم، ومن ثم العمل على تطويرها وتغييرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة، وكذلك روح

العصر ومتغيرات الحياة، إن تطوير وتغيير الموظفين إلى الأحسن يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وأداء مهامها على الوجه المطلوب. مع الاهتمام بتعديل وتغيير سلوك الأفراد.

٣) التغيير الاستراتيجي:

هو عملية نظامية لتخطيط التغيير في المؤسسة من خلال مجموعة من الأساليب والأولويات التي تستجيب للبيئة المحيطة بها لتشغيل الموارد وتخصيصها باتجاه تحقيق الأهداف. ويتضمن ذلك التوجيه والتغيير لبعض الوظائف الإدارية، عن طريق تصميم البرامج، ووضع الموازنات الخاصة بالبرامج ووضع الهياكل، وتطوير الموارد البشرية وتقييمها، كما توفر إرشادات لتوجيه الموارد والمهارات إلى النشاطات ذات الأولوية القصوى ويجب أن يكون العاملين بوحدة الجهاز الإدارية للدولة على دراية بهدف عملية التغيير والتخطيط الاستراتيجي ومراحلها والنتائج المستهدفة منها ومتطلبات تحقيقها، ويتم ذلك عن طريق مجموعة من المراحل الإدارية والمنهجية العلمية وهي:

- مرحلة الإعداد والتحصير لنماذج التغيير.
- مرحلة التخطيط المبدئي لتحديد الاحتياجات المادية والبشرية المطلوبة لإحداث التغيير.
- مرحلة تنفيذ برنامج التطوير وخطة التغيير.
- مرحلة متابعة ودعم التغيير لتقييم الأداء.

٤) التغيير في العمل:

هو تغيير الواجبات والمسئوليات الوظيفية، ويأخذ شكل التبسيط لتحقيق السرعة في الأداء أو إدخال طرق جديدة متداخلة ومترابطة، وأن واحدا منها يؤثر في الآخر ويتأثر به. ويتمثل هذا النوع من التغيير في تغيير النشاطات والأعمال التي يمارسها الأفراد والجماعات داخل المؤسسة. كما يمكن أن يكون باستحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير في أداء الأعمال الجارية وذلك بهدف تقديم

منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة، وهذا ما يوجي إلى تغير في الاستراتيجية المنتهجة من قبل المنظمة، ومصدر هذا التغيير هو التطور في أذواق ورغبات أفراد المجتمع.

٥) التغيير التكنولوجي:

ويشمل الأدوات والمعدات والطرق والأساليب، كتغيير الآلات ورفع المستوى التكنولوجي المستخدم وتغيير نوع المواد الأولية، ويحدث التغيير هنا بإدخال الإجراءات الحديثة التي تساعد في إنجاز الأعمال بسرعة وبكثافة وتقلل التكلفة وترفع من مستوى جودة الخدمة. ويأخذ التغيير التكنولوجي أشكالاً عديدة، أبرزها استعمال وسائل إنتاج جديدة، إضافة إلى استحداث طرق وأساليب إنتاج وذلك بغرض الزيادة في الإنتاجية، تخفيض تكاليف الصيانة، تحسين الجودة، ويمكن أن يمثل التغيير التكنولوجي في تصميم العمل أو تتابعه.

كما يهتم هذا النوع من التغيير بتطوير الأنشطة والعمليات التنفيذية باستخدام شبكات الاتصالات، والتي تقيد تقصير المسافات لتداول المعلومات مستهدفة بذلك تخفيض الوقت، ومن بين أهم طرق المعاملات الحديثة نتيجة التقدم التكنولوجي مثل التجارة الإلكترونية والتي تتم عبر الإنترنت.

ثانياً: البرامج التربوية لتطوير مؤسسات رياض الأطفال المصرية:

تعد مرحلة رياض الأطفال مرحلة نمو وتعلم وبناء حقيقي لقدرات الإنسان بمختلف جوانبها إن حسنت التنشئة فيها وسارت في اتجاهها الإيجابي أنتجت شخصية سوية وإن سارت في اتجاه سلبي كانت النتيجة مدمرة لشخصية الطفل فخبرات الطفل في هذه المرحلة لها تأثير إيجابي كبير على حياته في المستقبل، وتعد مرحلة رياض الأطفال من أخطر المراحل العمرية في حياة الطفل، وذلك لأنها مرحلة تكوينه وإعداده للحياة، ففيها تفرس البذور الأولى لشخصيته المستقبلية، وتشكل عاداته واتجاهاته وميوله واستعداداته وأخلاقياته، وتتحدد مسارات نموه الجسمي والاجتماعي والعقلي

والنفسى والوجدانى والخلقى بقدر ما توفره له البيئة المحيطة من مثيرات تعمل على تنمية شخصيته. (الأحمري، ٢٠١٧، ٨٥)

فلسفة مؤسسات مرحلة رياض الأطفال:

تقوم فلسفة رياض الأطفال على ضرورة توفير بيئة تربوية ومناخ تروى مناسب يلائم نمو الطفل فى جميع المجالات ولذلك قامت البرامج فى الروضى على أسس فلسفية، وتربوية، ونفسية، واجتماعية تسهم فى نمو الطفل بشكل متكامل. كما تؤكد فلسفة رياض الأطفال على أن الطفل قادر على النمو والتعلم بشرط توافر بيئة غنية بالحوافز والمثيرات، ويكتسب منها الخبرات والتجارب الحياتية المختلفة . (شريف، ٢٠١٤، ٨٧)

وتحتاج تلك المؤسسات إلى تطوير بعض من عمليات نظم المعلومات الإدارية وتطوير العمل الإداري وإلى إدارة قادرة على التغيير والتوجيه إلى الأوضاع الإدارية الجديدة عند تطبيق إدارة التغيير وذلك من أجل تحسين البيئة التربوية في مؤسسات رياض الأطفال. (عبد المعطي، ٢٠٠٦، ٤٢)

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 أن يكون هناك مراعاة لتفعيل مدخل الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال لما لها من دور فعال في تطوير فلسفة إعداد الطفل في مصر .

ومن هنا يلاحظ أن جودة التعليم تعني المدى الذي يكون مركزها المعرفة وتنمي المهارات من خلال التركيز على الأداء الجيد والاحتكام إلى معايير المنافسة الدولية والتركيز على أولويات التعليم والرغبة في الإصلاح وتخطي المشكلات التي ينبغي رصدها بشكل دقيق للتحرك نحو حلها بإستراتيجيات التحسين ورفع الجودة في إطار تعاوني متفهم لفلسفة الجودة ورسالتها. (hapman,2005,P26)

وقد يرجع أسباب عدم اعتماد بعض الروضات للأسباب الآتية: (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٢، ٢٧ - ٣٠)

- ارتفاع كثافة القاعات بما لا يتماشى مع المعايير العالمية للجودة.
- المبنى المدرسى غير مناسب وغير مجهز.
- عدم وجود مواصفات الأمن والسلامة فى الروضة.
- عدم وجود شراكة فعالة بين الروضة والأسرة.
- بيئة الروضة لا تعتبر بيئة داعمة للتعليم والتعلم .

ومن خلال النظر إلى فلسفة وأهداف هذه المرحلة يتضح مدى خطورة تلك المرحلة وسعى الكثير من الدول - ليست المتقدمة فقط، ولكن النامية كذلك - للاتجاه نحو تطوير الروضة، وذلك لحد كافة الإمكانيات والموارد الموجودة بهذه المنظمات التعليمية لتحقيق الأهداف المرجوة منها، وهي الإعداد الأولى السليم لأبنائنا والذي يعد الأساس الذي يرتفع عليه البناء المستقبل لهم . (مصطفى، ٢٠١٠، ٢٢)

مفهوم مؤسسات رياض الأطفال: (شاهين، ٢٠١٧، ١٠١٩)

أصبحت مرحلة رياض الأطفال مرحلة تربوية مهمة في السلم التعليمي المعاصر فهي مرتبطة بمرحلة الطفولة المبكرة والتي تتشكل فيها الصفات الأولى لشخصية الطفل، وتحدد اتجاهاته، وميوله، وتتكون من خلالها الأسس الأولية للمفاهيم التي تتطور مع تطور حياته.

وقد عرفت مؤسسات رياض الأطفال على أنها مؤسسات تعليمية وتربوية تقوم على مناهج التربية والتعليم للطفل من عمر الأربع سنوات والخمس سنوات تقوم بتعليم الطفل وتأهيله حتى يخرج للعالم الآخر بعيداً عن محيط المنزل الذي لا يعرف غيره، حيث أن مرحلة رياض الأطفال تعتبر مكملاً لنمط الحياة المنزلية التي يعيشها الطفل حتى يتسنى له الانتقال إلى المرحلة الابتدائية بدون الإحساس بالانتقال المفاجئ من بيئته المنزلية إلى بيئة المدرسة فرياض الأطفال بيئة تمهيدية للمرحلة الابتدائية ولكنها أكثر تنظيماً من البيئة المنزلية. (شاهين، ٢٠١٧، ١٠٢٠)

كما تعد مؤسسة رياض الأطفال أول مؤسسة تربوية قادرة على تهيئة الطفل لحياة المستقبل، كما أن مرحلة رياض الأطفال مرحلة حساسة لا تخلو من الصعوبات والمشاكل المتعددة، الأمر الذي يتطلب من القائمين عليها معرفة الكثير عن عمليات النمو المتعددة الخاصة بالطفل، إذا أرادوا التعامل مع الأطفال بطريقة سليمة أو أسلوب صحيح (يونس، ٢٠٢٠، ٢٠٨)

ويؤكد العلم على أن البرامج التربوية في مرحلة الطفولة المبكرة ليست رفاهية Luxury ولا موضة Fad ولكنها ضرورة حتمية لتنمية الطفل، فالأطفال لديهم قدرة على التعلم في هذه السن الصغيرة. (Quindlen, Anna, 2000,p68)

ومن ثم يمكن القول بأن رياض الأطفال هي مؤسسات تربوية اجتماعية تقوم على رعاية الأطفال في السنوات الثلاث التي تسبق دخولهم المرحلة الابتدائية، ويشمل اهتمامها بنواحي النمو المختلفة اللغوية والبدنية والاجتماعية والنفسية والإدراكية والانفعالية وغيرها، وتهدف إلى توفير أفضل الظروف التي تمكن من النمو السليم في هذه النواحي، وذلك بتقديم برامج تشمل اللعب كالتسلية والتعليم.

وتعرف البيئة التربوية في رياض الأطفال على أنها كل ما يتعلق بالروضة من بناء وتجهيزات وإمكانات بشرية ومادية وتشريعات وقوانين، واقتصرت البيئة التربوية التي تناولتها الدراسة الحالية على البناء والتجهيزات المادية وتنظيم الأطفال والوقت وشعب النشاط فقط.

ويعرف البرنامج التربوي في رياض الأطفال على أنه مجموعة الأنشطة والألعاب والممارسات العملية التي يقوم بها الطفل تحت إشراف وتوجيه المعلمة التي تعمل على تزويده بالخبرات والمعلومات والمفاهيم والاتجاهات التي من شأنها تدريب الطفل على أساليب التفكير السليم، وحل المشكلات التي ترغبه في البحث والاستكشاف.

(صاصيلا، ٢٠١٠، ٢٤٤)

البرامج التربوية في رياض الأطفال:

تنوعت برامج التربية في رياض الأطفال تبعاً لتنوع الفلسفة التي تستند إليها، ومن الممكن حصر البرامج التربوية الحديثة ضمن خمسة أنواع، هي برامج النشاط الحر وبرامج النشاط الفكري، وبرامج النشاط الأكاديمي، والبرامج التعويضية، وبرامج التعليم المفتوح، وفيما يلي شرح موجز لكل منها: (صاصيلا، ٢٠١٠، ٢٥٦)

أ. **برامج النشاط الحر:** وهو برنامج يركز على اللعب الحر، ويترك الحرية للطفل في اختيار النشاط بنفسه، وأهم معايير تشجيع الطفل على المشاركة والتفاعل بشكل تعاوني .

ب. **برامج النشاط الفكري:** يعتمد هذا البرنامج على التعلم الذاتي، حيث يقوم كل طفل بالتعلم والعمل حسب ميوله وقدراته دون تدخل الكبار، كما يشمل هذا البرنامج مواقف فيها تحديات لتفكير الطفل، وخبرات مصممة للقيام بتمرينات على الحياة اليومية والمهارات الحياتية .

ج. **برامج النشاط الأكاديمي:** وهي برامج تعتمد على تطوير المهارات الأكاديمية للطفل، وإعداده للحياة المدرسية، وهي برامج تعتمد على التكرار والتدريب أكثر من اعتمادها على اللعب .

د. **برامج التعليم المفتوح:** في هذه البرامج لا تعمل المعلمة بمفردها إنما ضمن فريق عمل في حجرات مفتوحة لا تشبه الصفوف التقليدية، ويقسم الأطفال في هذا النوع من البرامج إلى مجموعات تمارس مشروعاتها المختلفة بما يتماشى مع استعدادات وإمكانات الطفل والبيئة .

هـ. **برامج الفعالية الأسرية:** تهدف هذه البرامج إلى دعم العلاقة ما بين الروضة والأسرة، وتنقيف الأهالي ليصبحوا قادرين على التعامل السليم مع أطفالهم من جهة، وأكثر قدرة على تفهم ما تقدمه الروضة والتعاون معها من جهة أخرى، ويستخدم مع هذا النوع من البرامج واحد أو أكثر من البرامج السابقة.

المعوقات التي تواجه تطوير مؤسسات رياض الأطفال :

من يدرس واقع رياض الأطفال دراسة متأنية يجد أن هناك تحديات تواجه مرحلة رياض الأطفال تتمثل في تدنى جودة الخدمات المقدمة لأطفال الروضات الحكومية وذلك بسبب نقص التمويل الكافي لتنفيذ خطط التطوير والأنشطة المتميزة، وأصبحت الجودة قاصرة فقط على الروضات الخاصة وهذا من شأنه يكرس الطبقية في المجتمع المصرى ويقصر التربية بهذه المرحلة على القادرين ووضوح العقبات أمام غير القادرين .(محمد، ٢٠١٩، ٦١٩)

ويمكن عرض بعض تلك المعوقات فيما يلي:

١. قلة معدلات القيد والإستيعاب فى رياض الأطفال حيث أن نسبة الاستيعاب فى دول العالم المتقدمة وصلت إلى معدلات عالية، والبعض الآخر على مشارف الوصول إلى تحقيق الاستيعاب الكامل بهذه المرحلة، إيماناً من هذه الدول بأن التربية السليمة تبدأ من رياض الأطفال وليس ما بعدها. (Christina & Rafael, 2018)

٢. العجز فى معلمات رياض الأطفال حيث يمثل العجز فى معلمات رياض الأطفال من أهم وأخطر العوامل التي تعوق تميز تلك المؤسسات وخاصة فى محافظة دمياط، حيث برياض الأطفال بلغ عدد المعلمات الموجودين فعلياً (١٣٠٥) معلمة، وأن مؤسسات رياض الأطفال بدمياط تحتاج (١٦٣٣) معلمة، وهذا يعنى أن هناك عجز بحوالى (٣٢٨) معلمة مما يؤثر على سير العمل بهذه المؤسسات، ويرجع سبب العجز ليس لقلّة عدد الخريجات المؤهلات، ولكن لقلّة وجود فرص التوظيف وعدم فتح باب التقدم للعمل برياض الأطفال، وبالتالي يظهر العجز فى أعداد المعلمات.

٣. تمويل رياض الأطفال حيث يعتبر دور الدولة فى تمويل رياض الأطفال محدود، مما يشكل عقبة أمام التوسع فى تلك المؤسسات بمصر، حيث تعتمد رياض الأطفال على التمويل الذاتى الذى يتم تخصيصه من خلال المصروفات والرسوم

التي يتم تحصيلها من الأطفال الملحقين بها، ويؤدي ارتفاع الرسوم التي تحصل من الأطفال إلى عدم إقبال الفقراء عليها، مما يؤدي إلى حرمانهم من التربية المبكرة في تلك المؤسسات، كما أن تمويل التعليم يجب ألا يقتصر على الحكومات أو التمويل العام، وضرورة تنوع مصادر تمويل التعليم من خلال دعم المبادرات الوقفية والتطوعية لتمويل التعليم بالإضافة إلى تحفيز المؤسسات غير الحكومية ورجال الأعمال، وفتح باب التطوع والدعم اللامشروط للنهوض بالتعليم.

٤. وجود بعض مقاومى التغيير والذين ينظرون إلى رياض الأطفال على أنها مرحلة ترف اجتماعي وليست مرحلة تربوية مهمة .
٥. أنها غير مدرجة ضمن السلم التعليمى حتى الآن، وبالتالي ترى الدولة أنها غير ملزمة بالاعتمادات المالية المقدمة لها مثلما هي ملزمة بمرحلة التعليم الأساسي، ومن ثم خفض الميزانية المرصودة لها.
٦. تفاقم أزمة الكورونا وتساعد الأزمة مما يؤثر بالسلب على الوضع الاقتصادى للبلد بجانب الجهد والإنفاق الذي تقوم به الدولة لمواجهة هذه الأزمة وتداعياتها السلبية على الاقتصاد القومى بالإضافة تعليق الدراسة وعدم استكمال المناهج الخاصة برياض الأطفال.

أهم المشروعات الإصلاحية لجودة مرحلة رياض الأطفال ف مصر : (أبو رجب، ٢٠٢١، ٨١ - ٨٢)

تتمثل أهم المشروعات الاصلاحية لتطوير مرحلة رياض الأطفال في جمهورية مصر العربية، في الآتي:

١. مشروع تطوير وتنمية الطفولة المبكرة ٢٠٠٣ - ٢٠٠٦ : Early Childhood Development Project 2003-2006

وقد تم تنفيذه بالتعاون بين وزارة التربية والتعليم، وبرنامج الخليج العربى لدعم منظمات الأمم المتحدة (الأجفند) ومكتب اليونسكو بالقاهرة، استنادا على

توقيع اتفاقية تعاون بينهم بتاريخ ٢٠٠٣/١٢/٣١ - وتم بموجب هذه الاتفاقية انشاء "مركز تنمية الطفولة المبكرة فى مصر" المقام فى مدينة مبارك التعليمية ٦ أكتوبر والروضة الملحقة به، ومن مطبوعات الأجنفد: (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٥-٢٠١٠)

- استراتيجية تنمية الطفولة المبكرة فى مصر (٢٠٠٥ - ٢٠١٠).
- المنهج المطور لرياض الأطفال .
- دليل معلمة رياض الأطفال .
- الحقيبة التدريبية لمدرسى معلمات رياض الأطفال.

ب. مشروع تحسين التعليم فى مرحلة الطفولة المبكرة ٢٠٠٥ - ٢٠١٠:
Project to Improve Early Childhood Education 2005-2010

يعد مشروع تحسين التعليم فى مرحلة الطفولة المبكرة مشروعاً قومياً لرعاية وتنمية الطفولة المبكرة فى مصر، فى 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 جسماً وعقلياً واجتماعياً ووجدانياً 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:

(<http://portal.moe.gov.eg>)

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

٢. تحقيق جودة برامج تربية الطفولة المبكرة فكرا ونظاما وممارسة.
 ٣. زيادة القدرات المؤسسية لرياض الأطفال وفق المعايير القومية .
 ويسعى المشروع إلى إتاحة تعليم ذى 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 خلا برنامج بناء وتأثيث وصيانة (١٩٨٨) فصلاً دراسياً جديداً 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 يلى :

▪ السعى لإنشاء وتجهيز (٩٩٤) فصال للروضات بالمدارس الإبتدائية التي تقوم هيئة الأبنية التعليمية بتنفيذها ضمن (١٥٢) مركزا بعدد ال(١٨) محافظة، والتي يشملها المشروع طبقا لقواعد وشروط الطرح المحلى للبنك الدولى .
الهدف الثانى: تحسين جودة التربية فى مرحلة الطقولة المبكرة، ويتحقق هذا الهدف من خلال:

- إنشاء المعايير القومية لرياض الأطفال .
- تطوير منهج دراسي يركز على الطفل، ويستند على المعايير القومية لرياض الأطفال .
- تصميم برامج تدريبية تعمل على تحسين وتطوير قدرات ومهارات معلمى الطفولة المبكرة والموجهين والمديرين .
- 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:

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

ج. رؤية التعليم الجديدة ٢,٠: The New Education Vision 2.0

انطلاقاً من الرؤية الإصلاحية للتعليم التي تتبناها وزارة التربية والتعليم والتعليم الفنى، جاء إصلاح مناهج التعليم قبل الجامعى والذي بدأ من مراحل الطفولة المبكرة متمثلاً فى رياض الأطفال (وزارة التربية والتعليم والفنى، ٢٠١٩)، 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 التي تحقق أهدافه . (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفنى، ٢٠١٨، ٣)

انطلق نظام التعليم الجديد ٢,٠ من رؤية مصر ٢٠٣٠، ومن الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم قبل الجامعى، والأطر السابقة لمناهج التعليم قبل الجامعى، والتجارب المصرية والدولية الناجحة فى التعليم، ونتائج الدراسات المقارنة بين المناهج المصرية وبعض مناهج الدول المتقدمة والمعايير والمؤشرات العالمية للتعليم ونتائج دراسة الأطر الوطنية للمناهج فى ٩ دول تتمتع بتعليم جيد ولديها خريج قادر على المنافسة وذات ترتيب متقدم فى الاختبارات (المركز القومي للبحوث والتربية، ٢٠١٨)، كما جاءت ملامح نظام التعليم الجديد ٢,٠ ترجمة لمواد الدستور المصري المتعلقة بالتعليم من المادة (١٩ إلى ٢٥) فى باب المقومات الأساسية للمجتمع. جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤، ١١-١٣)

وتعتبر رؤية مصر ٢٠٣٠ هي خطة وطنية طويلة المدى للحكومة المصرية فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والتي 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 والاهتمام البالغ من قبل الحكومة المصرية بأساس التعليم ودوره الاستراتيجى، 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. (كونغ لينغ تاو، ٢٠١٨، ٦٥)

كذلك يعمل نظام التعليم الجديد ٢٠٠ على توفير تعليم متميز يحقق للفرد مهارات القرن ٢١ واللغة العربية الرصينة، والهوية المصرية العربية الأفريقية، والشعور بالانتماء للوطن، والتمكن من اللغة الإنجليزية، والتمكن من العلوم والرياضيات وربط ذلك بالمهارات الحياتية، وبناء الشخصية المتكاملة. (غانم، ٢٠١٩، ٢٤)

ثالثاً: التوجهات التربوية لتطبيق إدارة التغيير ودورها فى تطوير مؤسسات رياض الاطفال المصرية:

التوجه الأول: علاج مقاومة التغيير فى مؤسسات رياض الأطفال:

❖ **مقاومة التغيير فى مؤسسات رياض الأطفال:** (الهادي، ٢٠١٣، ٢٥٨)

تمثل مقاومة التغيير فى مؤسسات رياض الأطفال تعبيراً لردود الأفعال الظاهرة والباطنة للتغيير فى مؤسساتهم سواء كان التغيير كلياً أو جزئياً، ويعتبر ذلك من المشاكل أو المعوقات الرئيسة التي تواجه عملية التغيير نحو أساليب الجودة الشاملة حتى وإن أدى ذلك للتحسين والتطور ومصادر التغيير كثيرة ومتعددة ومن أهمها الشبكة العربية الادارية.

ويمكن توضيح أهم أسباب مقاومة التغيير بتقسيمها إلى قسمين مقاومة التغيير عند الموظفين والعاملين بمؤسسات رياض الأطفال ومقاومة التغيير عند المديرين والمسؤولين وذلك وفقاً لما يلي: (حماد، ٢٠٠٩، ١٥: ١٦)

١. مقاومة التغيير عند الموظفين والعاملين بمؤسسات رياض الأطفال:

(١) عدم وجود إمام تام لدى الموظفين برسالة وتصور المنظمة وحاجتها للتغيير، فقد تجد بعض المنظمات صعوبة في تحديد وتوضيح رسالتها وأهدافها للموظفين.

(٢) الشعور بالراحة تجاه الوضع الحالي والتخوف من المجهول.

فقد أظهرت الدراسات رضا الكثير من الموظفين عن وضعهم الوظيفي الحالي وأن الأسلوب المتعارف عليه لديهم هو الأولى بالاتباع لذلك فهم يبدون مقاومة عندما يعرض عليهم نظام جديد.

(٣) تاريخ وثقافة المنظمة:

فإن فشل المنظمة في مشاريع تغيير سابقة يترك أثراً بالغاً لدى الموظفين تجاه مشاريع تغيير أخرى جديدة.

(٤) معارضة ورفض التكنولوجيا الحديثة والإجراءات التي يحدثها التغيير.

٢. مقاومة التغيير عند المديرين والمسؤولين بمؤسسات رياض الأطفال:

تختلف أسباب مقاومة التغيير عند المدير والمسئول عنها عند الموظف العادي.

ومن أسباب المقاومة هذا ما يلي:

١. فقدان السلطة:

إن من أهم أسباب مقاومة التغيير لدى المسؤولين التخوف من فقدان السلطة أو جزء منها، لأن التغيير سيؤدي إلى إزالة بعض المسؤوليات التي ينفرد بها المدير أو إضافة مسؤوليات لا يستطيع التحكم فيها واتخاذ القرارات المناسبة، لذلك يتصور أن التغيير تدخل مباشر يحد من استقلاليته أو اعتداء على حقه الشخصي ومن هذا تبدأ المقاومة.

٢. كثرة المهام والمسئوليات الحالية وضغوط العمل اليومية وقلّة الموارد:

قد يشعر العديد من المسؤولين بأن مشاريع التغيير إضافة أعباء جديدة عليهم وعمل إضافي سيؤدي إلى زيادة ضغوط العمل اليومي فعادة يطلب من المديرين المشاركة في مشاريع التغيير بالإضافة إلى مهامهم الأصلية.

٣. الافتقار إلى الخبرات والمهارات المطلوبة في مشاريع التغيير:

يتخوف العديد من المسؤولين من المهام التي تتطلب منهم مثل (إدخال أنظمة وتكنولوجيا حديثة - استخدام أساليب إدارية جديدة) حيث لا يوجد لدى بعضهم الخبرات والمهارات اللازمة، مما يدفعهم إلى مقاومة التغيير.

٤. التخوف من فقدان الوظيفة:

يشعر بعض المديرين بأن التغيير قد يؤدي إلى فقدان الوظيفة فعادة يقع بعض المسؤولين في الوظائف الوسطي ضحايا مشاريع التغيير الكبرى.

٥. الاختلاف مع الأسلوب الجديد:

تختلف رؤى بعض المديرين مع قضية التغيير، فهناك فريق يعتقد أن التغيير هو الأسلوب الصحيح لعلاج المشاكل، وآخرون يقاومون المشروع لا لأنهم ضد التغيير ولكن لأنهم لم يكن لهم يد في المشروع منذ البداية ولم يشاركوا في عملية التخطيط وعليه فإن الحلول لن تتحقق من خلالهم، من هنا تبدأ المقاومة.

٦. الشك في الحاجة للتغيير:

قد يشكك بعض المديرين في الحاجة للتغيير، أو يرون أن الحالة أو الوضع لا يستدعي التغيير أو أنهم لم يتعرفوا على المشكلة وبالتالي فهم لا يرونها كما يراها فريق التخطيط.

❖ علاج مقاومة التغيير في مؤسسات رياض الأطفال: (الهادي، ٢٠١٣، ٢٠٥٨: ٢٥٩)

يمكن مواجهة مقاومة التغيير أو الحد منها من خلال الآتي: (كنج، وأندرسون، ٢٠٠٤، ٣٠٤-٣٠٥) و (Altun & Aydin, 2010, p 452)

١. التهيئة بقبول التغيير، والعمل على تدريب العاملين لإكسابهم المهارات اللازمة للتعامل مع هذا التغيير.

٢. استخدام الاتصال الفعال، وتزويد المشاركين بمعلومات كافية عن التغيير.

٣. توفير الحوافز المادية والمعنوية والمناسبة لدفع المعلمين على قبول التغيير.

٤. الاهتمام بالمصالح الشخصية للمعلمين بجانب المصلحة العامة للعمل وتوضيح استفادتهم من التغيير والعائد منه.

٥. المتابعة المستمرة لتطبيق خطوات التغيير للوقوف على الإيجابيات والسلبيات في عملية التغيير.

٦. اشتراك العاملين والمعلمين في اتخاذ القرارات الخاصة بالعملية التعليمية.

٧. الاستعانة بأراء بعض الخبراء في عملية التغيير الذين يمتلكون مهارات فكرية وإنسانية وفنية ترتبط بالتغيير، وقد يكون خبراء التغيير من داخل المؤسسة أو خارجها.

➤ التوجه الثاني: تصنيف العناصر البشرية بصدد إحداث التغيير: (حماد، ٢٠٠٩،

(١٩

إذا كان التغيير يمس الجميع وفق نوعية الأثر الملموس من مجهودات التغيير، واختلاف حدوته ونوعه باختلاف نوعية التغيير، إلا أنه يمكننا التمييز بين مجموعتين من العناصر البشرية، ونحن بصدد الحديث عن التغيير حيث يمكننا تقسيم أفراد العاملين بالمنظمة في هذا الصدد إلى نوعين:

النوع الأول: ويتمثل في مجموعة الأفراد الذين يسهم التغيير ويؤثر فيهم، بصرف النظر عن نوعية الأثر إيجابياً أو سلبياً إلا أنهم لا يساهمون بطريقة أو بأخرى في إحداث التغيير.

النوع الثاني: ويتمثل في مجموعة الأفراد الذين يسهم التغيير إلا أنهم يساهمون في إحداثه داخل منظمة العمل وهم من يطلق عليهم قادة التغيير، بصرف النظر عن المستوى الإداري الذي ينتمون إليه، لأنهم قادة من منطلق حرصهم الشديد على إنجاز مجهودات التغيير داخل المنظمة، مع تحقيق الاستفادة العظمي من وراء تلك المجهودات، ويأخذ التغيير صوراً عدة داخل منظمة العمل حيث التعقيد أو البساطة أو الجمع بين الاثنين، وفق حجم وطبيعة نشاط المنظمة والمناخ والظروف المحيطة بها وتركيبه العناصر البشرية وتصنيفها داخل المنظمة والنمط الإداري السائد، ... وما شابه ذلك من اعتبارات ذات علاقات يحتمله التفاعل الناجم عن كون المنظمة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالمحيط والمناخ السائد والذي يعكس أهمية مواكبه التغيير والحرص على إحداثه ما أمكن ذلك، حسب الإمكانيات المادية والبشرية الممكن تأمينها.

➤ التوجه الثالث: مسوغات واستراتيجيات التغيير:

❖ كيفية نجاح إدارة التغيير: (حماد، ٢٠٠٩، ٢٢: ٢٣)

وذلك بالاستماع إلى تدمرهم وشكاوهم وتدريبهم على تنفيذ التغيير واستيعابه وعن كيفية نجاح إدارة مقاومة التغيير أنها عبر التعرف على الأسباب الحقيقية لمقاومة التغيير، ومن ثم وضع الحلول للحد من هذه المقاومة، ومنها:

١. التوعية والاستعداد والتهيئة للعاملين بضرورة وأهمية التغيير.
٢. إشراك العاملين وإقناعهم بالتغيير، حيث يمكن اشتراكهم في عملية تحديد كيفية وشكل التغيير، وبذلك يكون العاملون أقل مقاومة للتغيير لأنهم شاركوا فيه بمناقشاتهم ومدخلاتهم خلال اشتراكهم في مراحلهم المختلفة.
٣. دعم العاملين ومؤازرتهم لاستيعاب التغيير.

٤. قد تستخدم الإدارة أسلوب التفاوض والاتفاق مع بعض العاملين أو ممثليهم لتنفيذ التغيير ويمكن التفاوض مع العاملين والاتفاق معهم وذلك بتعويض المتضررين منهم مالياً أو أي حافز إيجابي من التغيير.
٥. يمكن أن تستخدم المنشأة أسلوب التحكم والاستمالة بحيث تزود العاملين بمعلومات بصورة انتقائية، وليس كل المعلومات، عن التغيير وذلك باختيار أفراد معينين في المنشأة وتكليفهم كأعضاء في اللجان لتصميم وتشكيل التغيير، وقد يكونون من المتضررين من التغيير في المستقبل، وهذا الأسلوب يولد شعوراً لدى العاملين بأنه قد تم استخدامهم والتحكم بهم من قبل المنشأة.
٦. استخدام القوة والإجبار لقبول التغيير بحيث تستخدم إدارة المنشأة أساليب العقوبات والجزاءات لكل من يقاوم التغيير، وتهدد العاملين سواء بشكل سري أو علني بأن من يقاوم التغيير سوف يفقد بعض المزايا أو لن تتم ترقيته، وهذا الأسلوب يمكن أن يكون ناجحاً في الحالات الطارئة.

❖ أسباب نجاح مشروعات إدارة التغيير:

١. كفاءة الإدارة العليا لمشروع التغيير والمساهمة فيه بأسلوب فعال.
٢. مشاركة مديري الإدارات والموظفين الذين لهم علاقة مباشرة بالمشروع منذ بداية مشروع التغيير.
٣. أن يجمع فريق العمل بين الخبرات والمهارات والتخصصية والالتزام بمشروع التغيير كما يجب أن يكون قائد فريق العمل مؤثراً ومشجعاً.
٤. اتصال الأفراد بعضهم ببعض ونقل المعلومات بصدق وأمانة واستخدام وسائل الإعلام المتاحة لإضافة المزيد من التواصل.
٥. وضع الخطط الجيدة واستخدام أساليب التخطيط بأسلوب علمي حديث كما يجب أن يشتمل ذلك المخطط توقع المقاومة.

❖ **مسوغات الحاجة إلى التغيير:** (السليم، ٢٠١٤، ٤٠٩)

عندما لا تعود الأساليب والممارسات مناسبة للأهداف المتوخاة، لأن الزمن قد تجاوزها أو لأنها لم تكن مناسبة أصلا في أي وقت مضى، هنا تزداد دواعي التغيير وتصبح أكثر إلحاحا عما كانت عليه من أي وقت مضى لأنه إذا كان ثمن التغيير باهظا فإن ثمن عدم التغيير يزداد فداحة ومن دواعي التغيير:

١. العولمة وما فرضته من تحديات إقتصادية وسياسية وثقافية واجتماعية على المجتمعات والدول.
٢. الثورة العلمية والتكنولوجية والصناعة التي تفرض التغيير على كل المجتمعات والدول من حيث إعادة بناء شاملة في كافة المجالات.
٣. تسارع المتغيرات العالمية والإقليمية التي فرضت واقعا لا بد للدول أن تسارع بالتعامل الواعي معه بما يحمي مصالح شعوبها.

❖ **استراتيجيات التغيير:**

يتفق كل من العميان (٢٠٠٥)، ووعبوي (٢٠٠٦)، كنج واندerson (٢٠٠٤) على أن هناك ثلاث استراتيجيات رئيسية للتدخل وإحداث التغيير هي:

١. **استراتيجية الرشد والتطبيق:** وتقوم على افتراضيات عقلانية مؤداها أن الناس تطبق ما يحقق مصالحهم إذا ما شرح لهم ذلك، ويقوم هذا المدخل على استخدام ونشر وتبادل المعلومات لاتخاذ القرار، بافتراض أن الاختيار الرشيد للأفراد هو أكثر الطرق كفاءة.
٢. **استراتيجية القيم (إعادة التعلم):** وتقوم على الاعتراف بحاجات الأفراد في المنظمة وبالقيم القائمة والمركز والجاه والطموحات، وما لهذه القيم من تأثيرات قوية على سلوك الأفراد والأداء.
٣. **استراتيجية تطبيق القوة والقهرة والإذعان:** وتتضمن إرغام الأفراد على إحداث التغيير، كما أن الإستراتيجيات التي يتم عبرها التغيير هي:

- أ. استراتيجية التغيير التجريبية- العقلانية والتي تعمل على إيجاد وربط بين معطيات البحث التربوي، وممارساته العملية وتتناول التغيير المخطط الذي يستخدم إنتاج المعرفة.
- ب. استراتيجية تغيير السلطة وهي التي تستخدم العقوبات المادية والمعنوية للحصول على إذعان العاملين.
- ت. استراتيجية التغيير المعيارية والتي تعمل من خلال الأفكار وتطويرها من خارج النظام.
- خطوات إجرائية يمكن للمؤسسات التربوية أن تهتدي بها لإدارة التغيير ودورها في تطوير مؤسسات رياض الأطفال المصرية، نذكرها فيما يلي:
١. ضرورة تبني جهود تعريفية بأهمية التغيير وكيفية إدارة هذا التغيير على مستوى الفرد والمنظمة لتحقيق قبول لدى الأفراد والإدارة نحو تفعيل هذا النشاط.
 ٢. إن تحقيق التغيير الدائم يتطلب التزاماً شديداً وقيادة مثالية من صفوة المسؤولين.
 ٣. من الضروري فهم ثقافة المنظمة ومستويات التغيير التي قد تكون فعالة.
 ٤. يجب أن تتناسب طبيعة المسؤولين عن إدارة التغيير ومهاراتهم القيادية على جميع مستوياتهم مع ظروف المنظمة واستراتيجيات التغيير الخاصة به.
 ٥. من الضروري بناء بيئة عمل تساعد على التغيير أي تطوير المنظمة لتصبح منظمة متعلمة.
 ٦. إن كانت هناك إستراتيجية شاملة للتغيير من الأفضل التعامل معها بمزيد من العناية (باستثناء ظروف الأزمات) ويجب تقسيم برنامج التغيير إلى أجزاء يكون المسؤولون عن تنفيذها العاملين.
 ٧. نظام المكافآت يجب أن يشجع الابتكار ويعترف بالنجاح في إحداث التغيير.
 ٨. التغيير يتضمن الفشل كما يتضمن النجاح وحالات الفشل يجب أن نتوقعها ونتعلم منها.

٩. الوثائق والبيانات التي يتطلبها التغيير هي أهم الأدوات اللازمة لإتمامه ولكن تأكيدنا على الحاجة للتغيير تعتبر أسهل من تحديدنا للطريقة التي يتم بها التغيير.
١٠. من الأسهل تغيير التصرف بتغيير العمليات والهياكل والنظم عن تغيير المواقف أو الثقافة المشتركة.
١١. كثر من العاملين بالمنظمات يرحبون بالتحديات والفرص التي يجلبها التغيير وهم الذين يتم اختيارهم كعوامل لإحداث التغيير.
١٢. مقاومة التغيير أمر حتمي وذلك إذا شعر الأفراد المعنيين أنهم سيصبحون أسوأ حالاً- سواء كان هذا بصورة واضحة أو ضمنية - وإدارة التغيير عديمة الكفاءة تتسبب في إحداث هذه المقاومة.
١٣. في عصر المنافسة العالمية والابتكارات التكنولوجية والاضطرابات وعدم الترابط والفوضى يكون التغيير حتمي وضروري. وعلى المؤسسة أن تعمل بكل إمكانياتها لتوضيح السبب في ضرورة التغيير ومدى تأثيره على كل فرد. علاوة على ذلك فيجب أن تبذل كل الجهود لحماية مصالح من يتأثرون بالتغيير.

المراجع

المراجع العربية

- أبو رجب، ولاء السيد (٢٠٢١). الادارة الالكترونية وتحسين جودة العملية التعليمية برياض الأطفال في ضوء جائحة كورونا Covid 19. المجلة العربية للتربية النوعية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ع١٨، ٧١- ٩٤ .
- الأحمري، حنان مسفر (٢٠١٧). دور القيادة التربوية في مرحلة رياض الأطفال بين الواقع ومقترحات التطوير، المجلة العربية لدراسات وبحوث العلوم التربوية والانسانية، ع(٨)، مؤسسة د. حنان درويش للخدمات اللوجستية والتعليم التطبيقي، القاهرة.
- اليسون، بريان، وآخرون (٢٠٠٢) : المهارات البحثية للطلاب ترجمة : تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، دار الفاروق، القاهرة .
- أمين، بهاء الدين (٢٠٠٧): الإدارة التعليمية والطرق الحديثة لتطويرها، دار التقدم العلمي، عمان.

جمهورية مصر العربية (٢٠١٤). الدستور المصري، المواد من (١٩ إلى ٢٥)، باب المقومات الأساسية للمجتمع، فصل المقومات الاجتماعية.

جمهورية مصر العربية (٢٠١٢). وثيقة المستويات المعيارية لضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي مرحلة رياض الأطفال، الاصدار الثالث.

جمهورية مصر العربية (٢٠٠٨). قانون الطفل المصري رقم ١٢ لسنة ١٩٩٦ والمعدل بالقانون ١٢٦ لسنة ٢٠٠٨، الباب الرابع، الفصل الثاني، مادة ٥٦.

حماد، أحمد عبد العزيز (٢٠٠٩): إشكالية إدارة التغيير في ظل المتغيرات الراهنة " المفهوم ومتطلبات التطبيق " المؤتمر الضريبي الخامس عشر: دور النظام الضريبي المصري في مواجهة الأزمة المالية والاقتصادية العالمية، الجمعية المصرية للمالية العامة والضرائب، مج ١.

حمادات، محمد حسن (٢٠٠٧): وظائف قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

رزق، إيمان صلاح إبراهيم (٢٠١٨): مقومات إدارة التغيير وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال كما يدركها أولياء الأمور، المؤتمر الدولي السادس - العربي العشرون للإقتصاد المنزلي " الإقتصاد المنزلي وجودة التعليم " ٢٣ - ٢٤ ديسمبر ٢٠١٨م، ٢٨(٤).

السليم، بشار عبد الله تليان (٢٠١٤): إدارة التغيير في المدارس الأردنية: تصور / مقترح، المؤتمر الدولي الأول بعنوان المكتبات ومراكز المعلومات في بيئة رقمية متغيرة، جمعية المكتبات والمعلومات الأردنية، عمان.

شاهين، راندة أحمد حافظ (٢٠١٧). رؤى التغيير في إدارة رياض الأطفال في العالم العربي في ضوء التنمية المستدامة. المؤتمر الدولي الثاني : التنمية المستدامة للطفل العربي كمرتكزات للتغيير في الألفية الثالثة - الواقع والتحديات، كلية رياض الأطفال، جامعة المنصورة، مج(٢)، ١٠١٠ - ١٠٤٣.

شريف، السيد عبد القادر (٢٠١٤). المدخل إلي رياض الأطفال. القاهرة: دار الجوهرة للنشر والتوزيع.

صاصيلا، رانية (٢٠١٠). تصور مقترح لضمان جودة البيئة التربوية في رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية، مجلة جامعة دمشق، كلية التربية، ٢٦(٣)، ٢٣٥ - ٢٨٠.

عبد المعطي، أحمد حسين (٢٠٠٦). تصور مقترح لدور الإدارة الالكترونية في تجويد العمل الإداري بكلية التربية بمصر، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢٢(٢)، ٤٩٧ - ٥٣٦.

عبوي، زيد منير (٢٠٠٦): إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن.
العتيبي، ناصر سعد (٢٠١٦): متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في ضوء أسس إدارة التغيير بمدارس التعليم العام، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، كلية التربية، ٣٢(٣)، ٤٩٦ - ٥٣٤.

العميان، سلمان محمود (٢٠٠٥): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط٣، دار وائل، عمان.
غانم، نقيدة سيد أحمد (٢٠١٩). ملامح مناهج المرحلة الابتدائية في نظام التعليم الجديد ٢٠٠٢، صحيفة التربية، ع (١، ٢)، س (٧١)، رابطة خريجي معاهد وكلية التربية، أكتوبر ٢٠١٨، يناير ٢٠١٩.

الغزالي، محمد حازم إسماعيل (٢٠١٤). إدارة التغيير وأساليب علاجها، المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، مركز البحث العلمي وتطوير الموارد البشرية- رماح، ١- ٣١.

غلبون، عقيل أبو بكر (٢٠١٠): القيادة الإدارية والتغيير بمنظمات الأعمال المؤتمر الدولي حول الدعوة والإدارة الإسلامية، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، كلية القيادة والإدارة، في الفترة ما بين ٢٣-٢٤ / ١١ / ٢٠١٠م

فليه، فاروق والسيد، محمد (٢٠٠٥): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، الأردن.

كنج، نيجل ، وأندرسون، نيل (٢٠٠٤) : إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، (تعريب) محمود حسن حسني، دار المريخ، الرياض.

كونغ لينغ تاو (٢٠١٨). تحليل استراتيجية تطوير التعليم في مصر - رؤية مصر ٢٠٣٠، مجلة كلية الآداب، كلية الآداب، جامعة القاهرة، ٧٨(٤).

محمد، صفاء عبد المحسن رضوان (٢٠١٩). تصور مقترح لتحقيق مجانية رياض الأطفال في مصر، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، ع(٥٩)، ٦١٣ - ٦٥٧.

مصطفي، عزة جلال (٢٠١٠). إدارة التطوير برياض الأطفال: نماذج عربية وعالمية، القاهرة: دار النشر للجامعات.

نصير، مبروك محمد السيد (٢٠١٥): إطار مقترح لإدارة التغيير وتطوير الإدارة الضريبية نحو تحقيق الجودة والتميز المؤسسي : بالتطبيق على مصلحة الضرائب المصرية، المؤتمر

- الضريبي الثاني والعشرين: تطوير النظام الضريبي المصري في ضوء متطلبات الاستثمار والتنمية، الجمعية المصرية للمالية العامة والضرائب، القاهرة، العباسية، مج ٤، ١-٤٨.
- الهادي، شرف الدين بن إبراهيم القاسم (٢٠١٣): إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، مج ٦، ع ١١٤، ٢٤٣-٣٠٥.
- وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني(٢٠١٨). دليل المدرب لتدريب معلمات رياض الأطفال وفق رؤية التعليم الجديدة، ٢٠٠٢، المرحلة الثانية.
- وزارة التربية والتعليم/ الأجنفد/ مكتب اليونسكو بالقاهرة: استراتيجية تنمية الطفولة المبكرة في مصر ٢٠٠٥-٢٠١٠م، متاح علي:
<http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/C.airo/pdf/Education/Nursery-Strategy-ECCE.pdf>
- يونس، رباب طه علي طه(٢٠٢٠). تصور مقترح لتطوير مؤسسات رياض الأطفال المصرية في ضوء خبرات بعض الدول. مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ٢٨(١)، ١٩١-٢٧٩.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Christina Felfe& Rafael Lalive (2018). Does early child care affect children's development?, Journal of Public Economics, Vol.159.
- Coban,O., Ozdemir,S., & Pisapia, J.(2019). Top Managers' Organizational Change Management Capacity and Their Strategic Leadership Levels at Ministry of National Education(MoNE). Eurasian Journal of Educational Research,81,129-146.
- hapman David (2005). A five country study of national strategies to improve Educational Quality in central, Asia international journal of Educational Development, U S A, VOL.25, Issue5
- Hiatt, Jef, (2010). "The Definition and history of Change Management.
- Norzailan, Z., Yusof, S, M.,& Othman, R.(2016). Developing strategic leadership competencies. Journal of Advanced Management Science Vol,4.(1).
- Quindlen, Anna(2000). Building Blocks For Every Kid News week, Vol. 137, Issue7, 2/12/2000.
- Taner Altun & Adem Aydin(2010):AQualitative Study on School Development: Perceptions of People Involved in Change Process, Procedia Social and Behavioral Sciences Available Online at.:www.Science,Direct.com.

Warren G Bennis,(1965): Theory and Method in Applying Behavioral Science to Planned Organizational Change, Journal of Applied Behavioral Scenic (Oct- Dec 1965)

Wendell French (1978): Organization Development Objectives Assumptions and Strategies, In Walter E. Natemeyer, Classic of Administrative Behavior (Oak Park: Illinois Moore Publishing Co in, 1978)

<http://portal.moe.gov.eg>

