

نموذج مقترح لتطوير واقع التنمية المهنية لمعلمات الطفولة المبكرة فى جمهورية مصر العربية فى ضوء مدخل الجودة الشاملة والتجريبية الأمريكية والبريطانية

إعداد

د/ سهام محمد السيد زايد
أستاذ الطفولة المبكرة المساعد
كلية التربية - جامعة شقراء

أ.د/ محمد إبراهيم طه
أستاذ أصول التربية
كلية التربية - جامعة طنطا
ومدير مركز تعليم الكبار بجامعة طنطا

مقدمة

يشهد عالمنا اليوم تطورات ومتغيرات متسارعة فى المجالات كلها؛ من أبرزها التحديات التى أفرزتها ظاهرة العولمة، والمنافسة العالمية، وتطور نظم المعلومات، والاتصالات، حيث تواجه المؤسسات التعليمية فى ظل هذه التحديات ضغوطاً شديدة، تدفعها إلى الدراسة عن آليات وأساليب جديدة وفعالة للارتقاء بمستوى أدائها، وخدماتها، لبلوغ الجودة والتميز، وتحقيق قدرات تنافسية تتفوق بها على الآخرين. مما فرض علينا إعادة التفكير فى الأساليب التقليدية لتحقيق الجودة، بسبب الحاجة الملحة إلى استخدام أساليب جديدة وفعالة لتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية، حيث إن أهداف الجودة ستظل فى سباق مع الزمن لا يتوقف، وبحاجة إلى إعادة ضبط متواصل بمستويات عالية، ومن هنا جاءت أهمية إدارة الجودة الشاملة التى أخذت طريقها إلى المؤسسات التعليمية فى الدول المتقدمة والنامية المختلفة، نتيجة النجاح الذى حققته فى المؤسسات الصناعية والتجارية الكبرى التى تبنتها. (Kanji, 1999,129)

تعد فلسفة إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة أخذت شكلاً أو نظاماً إدارياً شاملاً قائماً على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المؤسسة، بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، والسلوك، والقيم، والمعتقدات التنظيمية، والمفاهيم الإدارية، ونمط القيادة الإدارية... وغيرها، بغية تحسين مكونات المؤسسة كلها وتطويرها، للحصول على أعلى جودة في مخرجاتها وبأقل تكلفة. (الخطيب والخطيب، ٢٠٠٤، ص ٣٥)

ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة أسلوباً إدارياً يستند إلى مفهوم النظم، وينظر إلى المؤسسة نظرة شاملة لإحداث تغييرات إيجابية مرغوب فيها وذلك بتناول كل جزء داخل المؤسسة وتطويره بالشكل المطلوب للوصول إلى جودة أفضل، وزيادة فاعلية الأداء والإنتاج من خلال تطوير النظام القائم وتحسينه، وذلك بمشاركة العاملين في المؤسسة جميعهم بهدف تحقيق رغبات العملاء ومتطلباتهم سواء أكانوا الداخليين أم الخارجيين. (أبو الهيجاء، ٢٠٠٧: ٢٦)

وبشهد العالم اليوم تطوراً معرفياً ومعلوماتياً متسارعة، حتى صار إيقاع السرعة والتغير السمة البارزة لهذا العصر، لذا لم تعد النظرة إلى التنمية المهنية للمعلم حالياً نوعاً من الترف كما كانت في الماضي، بل صارت جزءاً من تنظيم بنية التربية في معظم دول العالم المختلفة، وخلقاً في برنامج التعليم المستمر، كي يكونوا قادرين على القيام بأدوار متباينة عبر التاريخ الإنساني كله في تنشئة الأجيال الجديدة وتربيتهم؛ مما يسهم في تطوير المجتمع أن وتحسينه .

وتمثل التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال أحد المداخل المهمة لضمان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة واستمراريتها في المؤسسة التعليمية، حيث أكدت دراسة اليونسكو: أهمية تنمية قدرات العاملين في المجالات المعرفية والمتطلبات الإدارية الجديدة، وتنمية مهارات الاتصال، وفرق العمل التعاوني من خلال برامج تدريبية تساعد على تحقيق ذلك. (Unesco, 1994, 9)

ومن ثم فإن استمرار عملية التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال يسهم إسهاماً مباشرة في نشر ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين بالمؤسسات التعليمية،

وأعضاء المجتمع العملي المعنى بالعملية التعليمية؛ مما يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الأداء، وتجويد المخرجات التعليمية. (Detter and Joho, 1997, 6)

وفى الوقت نفسه يشهد العالم الكثير من التحولات العالمية المعاصرة، التى كان لها الأثر الكبير فى مستوى العاملين جميعهم فى المؤسسات التربوية عامة، وفى مستوى العاملين لدى مؤسسات رياض الأطفال خاصة، ومنهم معلمات رياض الأطفال، لأنه يقع على عاتقهم توجيه مؤسساتهم نحو الأفضل، ونحو الجودة فى الأداء، وتحقيق النتائج المرجوة فى المخرجات التعليمية، وقد تعددت هذه التحولات بين تحولات ثقافية وإدارية وتقنية وتربوية، وكلها أسهمت فى ضرورة تحقيق التميز والجودة والتحسين والتطوير المستمر فى الكفايات التعليمية والتربوية للعاملين فى مؤسسات رياض الأطفال، إذ إنه صار من الضروري تحقيق التنمية المهنية المستدامة لهم، التى سوف تساعدهم على اكتساب المهارات المتعددة التى تمكنهم من ممارسة أدوارهم بفاعلية. لذا صار التجديد حتمية وليس خيار تربوية لمواجهة تلك التحديات من خلال إحداث تغييرات فى طريقة التفكير ومنهجية التعامل مع الآخر، والالتزام بأساليب التعلم الذاتى، والتعلم المستمر مدى الحياة، والعمل على امتلاك ثقافة الجودة الشاملة وتطبيق مبادئها.

وقد أتاحت إدارة الجودة الشاملة مجموعة من الآليات اللازمة لتصميم برامج التنمية المهنية التى تلبي احتياجات الأفراد، والمؤسسات التى تقوم بتوظيفهم، فقد أكدت دراسة مارنك فرانسييس (Marnik Francis, 1990) أهمية التدريب فى موقع العمل، حيث يتوافر من خلاله المزج بين الدراسات النظرية التى تم دراستها بالجامعة مع التطبيق العملي فى بيئة الروضة، مما ينتج عنها تغييرات سلوكية فى الأنماط الإدارية، وتتولد لديهم الدافعية نحو تحسين العمل الإدارى فى البيئة التعليمية. (Francis, 1997, 299)

مشكلة البحث

أكدت العديد من الدراسات والأبحاث والمؤتمرات التربوية ومن ضمنها (مؤتمر نحو استثمار أفضل للعلوم التربوية والنفسية فى ضوء تحديات العصر، دمشق: ٢٠٠٩) أن مؤسسات رياض الأطفال فى الدول العربية تحتاج إلى تطوير،

وهذا التطوير لا يأتي دون الانفتاح على المجتمعات المتقدمة. ورغم أن المجتمعات المتقدمة لها مشكلاتها التربوية الخاصة بها، إلا أن دراسة نظمها التعليمية والتجارب الناجحة لها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية تساعد على الاستفادة من خبرات هذه المجتمعات في تطوير نظم التعليم المحلية؛ ومنها أساليب التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة .

وقد قامت منطقة ديترويت التعليمية في ولاية ميتشجان الأمريكية باعتماد فلسفة إدارة الجودة الشاملة T.Q.M منذ العام الدراسي ١٩٨٩/١٩٩٠ على نحو تجريبي في البداية، وبعد نجاح التجربة جرى تعميمها على الروضات والمدارس التي أبدت رغبتها واستعدادها التحول إلى فلسفة جديدة تحمل في آفاقها رؤى واعدة للنهوض بالعملية التعليمية. (سليم، ٢٠٠٧، ١٧٧-١٧٨)

مما سبق يعد التعليم عامة والتعليم في رياض الأطفال خاصة أحد المجالات المثيرة للاهتمام بتطبيق نظام الجودة الشاملة في السنوات الأخيرة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن التعليم يعد مفتاح التقدم المستقبلي للدول، لما له من تأثير كبير في المستقبل الاقتصادي والاجتماعي والسياسي لأي أمة متطورة .

ورغم الجهود المبذولة في سبيل تحقيق التنمية المهنية المستدامة للعاملين في مجال التعليم، إلا أن تحقيقها لدى المعلمات لم يحظ بالاهتمام اللازم والقدر المناسب من المسؤولين في وزارة التربية والتعليم، حيث يقع على عاتقهم أداء المهام الكثيرة، التي لا بد أن يتم إنجازها بكفاءة وفاعلية وجودة عالية. فقد تبين من خلال رجوع الباحثان للدراسات والأبحاث السابقة في هذا المجال ضعف الاهتمام الكافي بموضوع التنمية المهنية لمعلمات مؤسسات رياض الأطفال، فئة قصور في جوانب متعددة في برامج التنمية المهنية للمعلمات ذكرها على (٢٠٠٩)؛ والزهراني (٢٠١٢) حيث أكدتا أن برامج التنمية المهنية تعاني جوانب قصور وضعف تجعلها غير قادرة على تطوير الأداء لمعلمات رياض الأطفال، وغير قادرة على تهيئة هذه الإدارات لممارسة مهامها بكفاءة وفاعلية.

على الرغم من التطور الحاصل في واقع رياض الأطفال في مصر على المستوى الكمي والكيفي، ومجال إعداد العاملين وتدريبهم، وتطور العملية التربوية

فيها عامة، والإدارة التربوية خاصة غير أن هذه المحاولات لم تتجح في تحقيق الأهداف المأمولة منها وخاصة بالنسبة إلى البرامج التدريبية المنفذة لمعلمات رياض الأطفال، وقد اتضح ذلك من نتائج البحوث والدراسات السابقة التي تناولت واقع النظام التعليمي بعناصره كلها، ومنها دراستان أساسيتان (دراسة: إبراهيم الحسين، ٢٠٠٣) و (دراسة: ابتسام ناصيف، ٢٠٠٩) اللتان أشارتا إلى أهمية إقامة دورات تدريبية في مجال رياض الأطفال. إضافة إلى وجود ضعف في جوانب الإدارة التربوية في مؤسسات رياض الأطفال، وافتقار هذه المؤسسات إلى المعلمات المؤهلين تربوياً وإدارياً، والمعدن أكاديمياً في التخصص التربوي في مجال الإدارة برياض الأطفال، التي تترك أثارها الإيجابية في الطفل، لذا لا بد من توظيف مدخل إدارة الجودة الشاملة من أجل تلبية المتطلبات اللازمة لتطوير واقع التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال في مصر. وعلى ذلك فإن الإجابة عن مشكلة الدراسة الحالية تتحدد في السؤال الرئيسي الآتي:

ما النموذج المقترح لتطوير واقع التنمية المهنية لدى معلمات الطفولة المبكرة في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل الجودة الشاملة والتجريتين الأمريكية والبريطانية؟

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث الحالي في النقاط الآتية:

- ١- يأتي البحث في وقت تتجه فيه معظم الدول إلى زيادة عنايتها واهتمامها برياض الأطفال وجوانب تربية الطفولة المبكرة المختلفة؛ ومنها التنمية المهنية لمعلمات الطفولة المبكرة .
- ٢- ينسجم البحث مع توصيات مؤتمرات تطوير التعليم في مصر وندواته؛ مثل ندوة (رياض الأطفال: واقع وآفاق، ٢٠٠٧) التي أكدت ضرورة اعتماد معايير الجودة في تقييم أداء الإدارات تقييماً مستمرة، والإفادة من تجارب الدول المتقدمة في هذا المجال.
- ٣- الحاجة إلى نموذج مقترح للتنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال في ضوء الإفادة من الخبرات العالمية المتقدمة، ونتائج الدراسة الحالية وفق معايير

الجودة الشاملة.

٤- الحاجة إلى وضع برامج متطورة وحديثة فى التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال من خلال الاطلاع على المستجدات الدولية فى هذا المجال، وخاصة بعد التوسع الكمي الكبير فى مجال إحداث رياض الأطفال فى مصر.

أهداف البحث

هدفت الدراسة إلى الآتى:

- ١- تعرف واقع التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال فى جمهورية مصر العربية.
- ٢- تعرف واقع التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال فى الولايات المتحدة الأمريكية.
- ٣- تعرف واقع التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال فى بريطانيا.
- ٤- تعرف المعوقات التى تعيق تحقيق أهداف برامج التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال.
- ٥- تقديم نموذج مقترح للتنمية المهنية لدى معلمات رياض الأطفال فى جمهورية مصر العربية فى ضوء مدخل الجودة الشاملة والتجربتين الأمريكية والبريطانية .

منهج البحث وخطواته

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي (المقارن)، إذ يفيد المنهج الوصفي فى رصد ظاهرة البحث كما توجد فى الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقة، من خلال التعبير النوعي الذى يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أو التعبير الكمي الذى يعطى وصفاً رقمية يوضح مقدار أو حجم الظاهرة (عباس وآخرون، ٢٠٠٧، ٧٤)

وقد سار الباحثان وفق الإجراءات الآتية:

- ١- تحديد الإطار النظرى للدراسة، الذى يتمحور حول برامج التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة، بغية جمع المعلومات التربوية الخالصة.

- ٢- وصف الواقع الحالى لبرامج التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال فى مصر وتحليلها فى ضوء معايير الجودة الشاملة وخبرات كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا.
- ٣- تحليل نماذج التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال فى الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا ويسنتية والمقارنة بينها فى مجال التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال.
- ٤- تطبيق أسلوب دلفاى على عينة من المختصين فى برامج التدريب وفى مجال رياض الأطفال فى كلية التربية.
- ٥- وتقديم نموذج مقترح للتنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال فى مصر وفق مبادئ الجودة الشاملة والتجربتين الأمريكية والبريطانية .
- مبشرات اختيار دولتى المقارنة:**

- ١- تعد تجربة بريطانيا فى ضمان الجودة بالتعليم فى رياض الأطفال تجربة جديدة بالدراسة، حيث يوجد فى بريطانيا هيئة مسؤولة عن ضمان الجودة ويتحتم على كل روضة الخضوع لمعايير الجودة والنجاح فيها نجاحا مستمرة، وتتجدد كل خمس سنوات.
- ٢- يوجد فى الولايات المتحدة الأمريكية هيئة مسؤولة عن ضمان الجودة إضافة إلى وجود مستوى آخر لضمان تحقيق الجودة فى المؤسسات التعليمية وهو تحقيق الجودة على المستوى الإقليمى المحلى، فتوجد فى كل ولاية هيئة حكومية لتقييم جودة المؤسسات التعليمية.
- ٣- تعد الولايات المتحدة الأمريكية أول دولة فى العالم حاولت تطبيق معايير الجودة الشاملة فى المؤسسات التعليمية.
- ٤- الولايات المتحدة وبريطانيا من أكثر دول العالم تقدمة فى مجال التنمية المهنية.
- ٥- تعد بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية دولتان تفخران بجودة مؤسساتهما التعليمية، كما يعدان نموذجا يحتذى به فى العالم.

أدوات البحث

لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن أسئلته جرى تطبيق الأدوات الآتية :

- ١- بطاقة مقابلة مع عدد من خبراء التدريب والتنمية المهنية وعدد من معلمات رياض الأطفال، وقد اشتملت على سؤالين اثنين فقط.
- ٢- استبانة بهدف تشخيص واقع التنمية المهنية؛ وهي موجهة إلى معلمات رياض الأطفال وقد تضمنت المحاور الآتية: (أهداف برامج التنمية المهنية والتخطيط لها، مؤهلات المدرب في برامج التنمية المهنية، محتوى برامج التنمية المهنية، أساليب برامج التنمية المهنية، البيئة التدريبية لبرامج التنمية المهنية، معوقات برامج التنمية المهنية)، وبلغ عدد بنودها (١٣٤) بنداً .
- ٣- استبانة تطوير واقع التنمية المهنية لدى معلمات رياض الأطفال في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل الجودة الشاملة من وجهة نظر خبراء التعليم - وفق أسلوب دلفاي- وقد تضمنت المعايير الآتية: (الإمكانيات الإدارية، والإمكانيات التقنية والإمكانيات المالية، والإمكانيات البشرية، والتغذية الراجعة، والتحسين المستمر)، وبلغ عدد بنودها (٧٠) بنداً.

مجتمع البحث وعينته

المجتمع الأصلي للبحث: يتألف المجتمع الأصلي من:

- أ- معلمات رياض الأطفال في جمهورية مصر العربية.
- ب- خبراء التدريب والتنمية المهنية بجامعة طنطا ووزارة التربية والتعليم في جمهورية مصر العربية.

عينة البحث: تمثلت عينة البحث في الآتي :

أ- عينة أداة المقابلة

- ١- مجموعة من خبراء التدريب والتنمية المهنية في وزارة التربية والتعليم، حيث اختير منهم (١٤) خبيراً.
- ٢- مجموعة من معلمات رياض الأطفال، حيث اختير منهم (١٦) معلمة في مؤسسات رياض الأطفال .

ب- عينة الاستبانة :

اختيرت عينة الدراسة التي سُحبت منها عينة البحث من (طنطا، المحلة الكبرى ، بسيون ، سمونود ، زفتى)، حيث قسما الباحثان إلى خمس مناطق جغرافية، واختاروا عدداً من رياض الأطفال عشوائياً، وقد بلغ عددها (٣٥٤).
ت - عينة أسلوب دلغاي: بلغ عددها (٢٤) خبيرة من كلية التربية في جامعة طنطا .

أولاً: مفهوم التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال :

وتشير كاربنتر (Carbnter, 2001, 31) إلى أن عدداً غير قليل من الأبحاث قد أوضح أن الرياض الناجحة هي التي تحتوى على لمعلمات ذوى كفاءة عالية.

لقد أشارت الأدبيات التربوية المعاصرة إلى وجود المفاهيم المتعددة حول ماهية التنمية المهنية؛ التي تتداخل أو تستخدم كمترادفات لهذه العملية؛ ومنها: التدريب فى أثناء الخدمة، والتعليم المستمر، والنمو المهني، والتعلم الذاتي، والتنمية المهنية، وثمة تعريفات متعددة تناولت التنمية المهنية؛ منها: فقد وجد غنيمه (١٩٩٦، ١٧١) أن التنمية المهنية للمعلمات هي: مجموعة من الأنشطة الفعالة فى تنمية معارفهم ومهاراتهم، ويتمثل هدفها الأساسى فى ترقية المهارات والقدرات الإدارية والفنية فى الحاضر والمستقبل للارتقاء بمستوى أدائهم، وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم نحو الأفضل وتغذيتهم بالمعلومات التى تنمى مهاراتهم، وتزيد من دافعيتهم نحو العمل .

ووجد عساف (٢٠٠٠، ٧) أنه فى هذا العصر الذى يشهد تغيرات متسارعة صارت التنمية المهنية ضرورة ملحة للمعلمات، والأفراد فى أية مؤسسة؛ لإسهامها فى المحافظة على وجودها ، واستقرارها، وأن المؤسسات لا يمكنها التكيف مع المتغيرات المتسارعة حولها وخاصة فى المجالات التقنية والإدارية والثقافية إلا إذا أدركت أهمية التنمية، ووظيفتها الأساسية فى ذلك، وما ينطبق على المؤسسات ينطبق على الأفراد أيضاً، حيث صار باستطاعة كل فرد أن يرى ويكتشف طبيعة

التغييرات العالمية، وكيفية التعامل معها وتطوير قدراته، ومعارفه، ومهاراته، واتجاهاته بما ينسجم مع ضرورتها واشتراطاتها، وأن يعمل على التطوير المستمر مع تجدها وتغيرها.

وعرفت التنمية المهنية بأنها: "عملية تنمية بنائية تشاركية مستمرة تستهدف المعلمات وسائر العاملين في الحقل التربوي لتغيير أدائهم وممارساتهم وتطويرها، إضافة إلى مهاراتهم، وكفاياتهم المعرفية والتربوية والتقنية والإدارية والأخلاقية (الشكر وعبيد والديري، ٢٠٠٧، ١٩٣).

وعرف عبد السلام (٢٠٠٧، ٤٢٩) التنمية المهنية بأنها: "عملية مستمرة مدى الحياة تساعد على تنمية معارفهم وأفكارهم ومعتقداتهم وفهمهم وقدراتهم، وتمتد من خبرات وبرامج الإعداد قبل الخدمة، حتى خبرات التعلم الذاتى والمستمر وبرامج التدريب فى أثناء الخدمة وصولاً إلى نهاية المستقبل المهني".

ونرى فى ضوء التعريف السابق أهمية التنمية المستمرة للمعارف والأفكار والقدرات إلى نهاية المسيرة المهنية للمعلمة.

استناداً إلى ما سبق يمكن القول إن التنمية المهنية لمعلمة الروضة هي: مجموعة من البرامج العلمية المخططة والشاملة هدفها الرئيسى تطوير مهارات المعلمات وقدراتهم فى ضوء متغيرات العصر ومتطلبات الروضة والمجتمع وأعضاء الهيئة التعليمية على حد سواء، من خلال ما يقدم لهم من دورات وورش عمل وندوات.... وغيرها، كى يكونوا أكثر كفاية وفاعلية فى مجال عملهم الإداري .

مقومات التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال:

إن أنشطة التنمية المهنية تحتاج إلى توافر مجموعة من المقومات؛ لعل

من أهمها الآتى:

١- وجود مؤسسات مهنية متخصصة ترعى مصالح المعلمات، وتهتم بقضية نموهم المهني، وتضع المعايير التى ينبغى أن تتوفر فى كل من يمارس المهنة، وكذلك المعايير التى تلتزم بها أنشطة التنمية المهنية.

٢- درجة عالية من الاستقلال الإدارى للروضة، فالروضة التى تحتاج فى كل صغيرة وكبيرة إلى مراجعة السلطات التعليمية المركزية، والتى لا تستطيع اتخاذ

كثير من قراراتها اتخاذاً مستقلاً، تظل دائماً مرتبطة بما تقدمه السلطات التعليمية المركزية من برامج التدريب في أثناء الخدمة، وهي البرامج التي تعقد بعيداً عن الروضة، وعلى ذلك يضطر المعلمات للتغيب عن الرياض للذهاب إليها، إضافة إلى أنها تعبر عن وجهة نظر تلك السلطات وتصوراتها حول احتياجات المعلمات، وهي بالضرورة لا تتطابق مع الاحتياجات الحقيقية التي تراها الروضة.

٣- إحساس عالي بالمسؤولية لدى القصرين، واستعداد كبير لتقبل الفكرة والتعامل معها بإيجابية؛ لأن تصميم برنامج التنمية المهنية لطيرى الرياض، والعمل على تنفيذه، من مسؤولية المعنيين أنفسهم، فهم الذين يحددون الزمان والمكان والكيفية التي تتم بها تلك الاحتياجات، وبما يتناسب مع ظروف عملهم بالروضة، وهذا ما لا يمكن أن يتم دون أن يتوافر لديهم الحماس الكافي، ودون أن تكون لديهم الشجاعة في مواجهة أنفسهم ونقد ممارساتهم نقداً ذاتية.

٤- انتشار ثقافة التنمية المهنية، وهو المقوم الأكثر أهمية من المقومات السابقة؛ لأن مفهوم التنمية المهنية يقتضى توافر نوعية مختلفة من التفكير لدى المعلمات، تختلف عن نوعية الأفكار والسلوكيات التقليدية، لعل من أهمها: تقبل ملاحظات الزملاء ونقدهم دون حساسية، والاستعداد للتخلي عن أساليب طالما استخدمت من قبل، وإتباع أساليب جديدة، وتبادل الخبرات الناجحة مع الآخرين، وعدم إثارة الذات. (ضحاوى وآخرون، ٢٠٠٤، ٣-٤)

برنامج التنمية المهنية نظام متكامل :

يطلق على مكونات برنامج التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال بالمنظومة أو التركيب الذى يتألف من مجموعة من الأجزاء المتداخلة والمتفاعلة فيما بينها، وترتبط بعلاقة تآثر مستمرة، ويؤدى كل جزء منها وظيفة محددة لازمة للمنظومة بأكملها، وعلى ذلك فإن منظومة برامج التنمية المهنية تتكون من أربعة عناصر رئيسية؛ هي على النحو الآتي :

١- المدخلات :

تلك المفردات التي يراد إخضاعها لعمليات محددة لتحويلها إلى شيء أو

إضافة خصائص جديدة عليها، وثمة ثلاثة أنواع من المدخلات؛ هي على النحو الآتي:

أ- **المدخلات الإنسانية:** تتكون من الأفراد جميعهم؛ الذين يشتركون في برامج التنمية المهنية من مدربين ومدربين وإداريين وفنيين ومساعدين، أى فى خصائصهم أو الصفات المطلوبة فيهم باختلاف برامج التنمية المهنية التي يشتركون فيها.

ب- **المدخلات المادية:** تتكون من الأموال اللازمة للإنفاق على برامج التنمية المهنية واستمرار مراحلها، وبواسطته يمكن توفير المدخلات المادية الأخرى؛ مثل: المباني التي سيقام فيها التدريب، وما تحتويه من قاعات وأجهزة تدريبية.

ت- **المعلومات والأفكار:** وهو الجانب المعنوي للمدخلات؛ ويشمل هذا الجانب بيانات خاصة بالمؤسسة التي يأتي منها المتدربون، وأهدافها، وهيكلها، وسياساتها، والمشكلات التي تواجهها، فتصير البيانات ذات أهمية خاصة إذا كان المتدربون الذين يراد تدريبهم على مهارات وخبرات محددة .

وتشمل مدخلات المعلومات أيضاً المواد التدريبية التي تعرض على المتدربين وبيانات عن البيئة المحيطة، والظروف السائدة فيها، والقيم والمفاهيم الموجودة، وغير ذلك من البيانات التي تؤثر فى المتدرب أو المدرب أو عملية التنمية المهنية، ومدخلات التنمية المهنية بأنواعها الثلاث المختلفة نابعة من البيئة الداخلية والخارجية المحيطة، ويتفاعل بعضها مع بعض.

٢- العمليات :

تختص هذه المرحلة بنشاط التنمية المهنية، والمعالجة الفعلية للمتدرب حتى يمكن إكسابه الصفات أو الخصائص المطلوبة، ونقسم هذه المرحلة إلى ثلاث مراحل فرعية؛ هي على النحو الآتي:

أ- **المرحلة التحضيرية:** هي تحديد الهدف من برامج التنمية المهنية فى ضوء تحديد احتياجات التنمية المهنية، وتقييم برنامج التنمية المهنية.

ب- **المرحلة التنفيذية:** هي التدريب الفعلى الذى يحدث فيها تفاعل بين المتدربين حول مواضيع برنامج التنمية المهنية.

ت- **مرحلة المتابعة:** هي المتابعة المستمرة لمراحل التنفيذ للوقوف على سير برنامج التنمية المهنية.

٣- المخرجات :

هي الأجزاء - المدخلات الإنسانية والمادية والمعنوية - التي سبق أن خضعت لعمليات محددة، فصارت المخرجات متداخلة ومتفاعلة بعضها مع بعض، وقد يتأخر ظهور المخرجات أي نتائج برنامج التنمية المهنية لمدة قد تطول أو تقصر وفق مجموعة من الظروف البيئية والتنظيمية والإنسانية، أو قد يتحقق بعضها بدرجة مرتفعة، في حين يتحقق بعضها الآخر بدرجة منخفضة؛ مثل تعميق وعى المتدربين بمشكلاتهم ومشكلات مؤسساتهم التي قد تظهر هذه النتيجة فور انتهاء البرنامج التدريبي، أما جودة الأداء فقد لا تظهر حالاً بل بعد مدة زمنية لاحقة .

٤- التغذية الراجعة:

لتلافي النواقص والعيوب في برنامج التنمية المهنية من ناحية، وتطوير برامج التنمية المهنية نحو الأفضل من ناحية أخرى، يقتضى تقدير مدى صلاحية برنامج التنمية المهنية القائم من خلال الملاحظات التي يجمعها المشرفون على البرنامج المهني، والمقابلات التي يجريها المسؤولون عن البرنامج التدريبي، والاستبانة التي توزع على المشاركين في برامج التنمية المهنية، ومن خلال النتائج التي تظهر من التحليل الذي تقوم إدارة برنامج التنمية المهنية بإجرائه، فتقوم إدارة البرنامج بالتغيير أو التطوير أو التعديل في ضوء هذه المعلومات لبرنامج التنمية المهنية القادم. (الغزوي، ٢٠٠٩، ٦٥-٦٧)

أساليب التنمية المهنية لمعلمة الروضة :

تعد المعلمة أحد أهم العناصر التي تتضافر للرقى بالعملية التعليمية وصولاً إلى التميز وجودة المخرجات، وخاصة في ظل التنافس الشديد بين مؤسسات رياض الأطفال في عصر اتسم بسرعة متغيراته، وشهد ثورة معرفية وتقنية هائلة، وتنووعاً في أساليب التدريس الحديثة وذلك باستخدام تقنية المعلومات والاتصالات، لذا صار لزاماً على مؤسسات رياض الأطفال استخدام أفضل الأساليب لتنمية معلمة الروضة تنمية مستمرة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على المؤسسة التعليمية ومخرجاتها .

ومن أهم أساليب التنمية المهنية لمعلمة الروضة ما يأتي:

أ- الأساليب الذاتية :

هو أسلوب في التدريب ينطلق من مبدأ الفروق الفردية بين المعلمات، ويهدف إلى تشجيع التفكير الابتكاري والمبدع لدى المعلمات، وتشجيع الجهد الإضافي الذي يبذله المتدربون الذين يحتاجون إلى تدريب إضافي لسد النقص الحاصل في إعدادهم، أو لمساعدتهم على مواكبة زملاء الآخرين (الأحمد، ٢٠٠٦، ٢٠٥)

ب- الأساليب المهنية :

تقع مسؤولية تخطيط هذا النوع من الأساليب وتنفيذه على وزارة التربية أو مديرياتها أو الدائرة التي تنتمي إليها الروضة، وعادة ما يعرف هذا النوع في الأدبيات بالتنمية المهنية أو التطوير المهني. ومن أبرز الأساليب المهنية ما يأتي :

- **المؤتمرات (Conferences)** تعد المؤتمرات من أهم أساليب التنمية لمعلمة الروضة، حيث تمثل فرصة إيجابية لتبادل الخبرات والأفكار والآراء تبادل " جماعية، وتنمي قدرات المعلمة على الحوار والمناقشة، والإفادة من الآراء والأفكار الجديدة وخاصة حين تكون الإضافة في مجال تخصص رياض الأطفال.

- **الورشة التعليمية (Workshop)** تحظى الورشة التعليمية بقدر كبير من النجاح والانتشار؛ لأنها تسير وفق نظام تعمل فيه المعلمة عملاً جماعياً وتعاونياً في مجموعة من الأسس؛ من أهمها: وجود خبراء ومتخصصين يتوافر لديهم الوعي بنظام عمل الورشة، والتخطيط الجيد للورشة بما يضمن نجاحها وتحقيق أهدافها. (أحمد، ٢٠٠٤، ٧٦)

- **التدريب العملي (Practical Training)** يكون ذلك من خلال نظام الاستشارات مع الخبراء في مجال التعليم في رياض الأطفال سواء أكانوا من داخل الوزارة أم من خارجها، وذلك لتقديم التدريب للمعلمات، ويتم ذلك في إطار برامج التنمية المهنية المستدامة. لقد وجد بنكوننشى (Pancucci, 2007) أن أساليب التنمية المهنية تتعدد لتشمل لجان تطوير المقررات والخبرات التعليمية،

وجلسات التدريب، ومراقبة العمل، والديورتيقيلو المهني (ملف الإنجاز المهني، والأنشطة البحثية) (Pancucci, 2007, 14)

- **المحاضرات (Lectures):** يعتمد أسلوب المحاضرة على شخصية المدرب وقدرته على أداء مثل هذا العمل، وفي الغالب يمكن لأي مدرب أن يخطط ويعرض محاضرة تنتصف بالتماسك والجدة كي تحوز على اهتمام الجميع ما عدا المعارضين لهذا الأسلوب، ولا تزال المحاضرة من أكثر الطرائق شيوعاً في إطار التعليم الرسمي أو غير الرسمي، ولا تزال تتمتع بمنزلة مهمة بين الطرائق المستخدمة في أشكال التعليم وصيغته المختلفة بغية إثارة اهتمام المتدربين وتقديم الحقائق والمعلومات التي قد يصعب الحصول عليها بطريقة أخرى، وتتيح الفرصة للمتدربين للمقارنة بين وجهات النظر بطريقة قد لا تتوفر لهم في طرائق أخرى. (الخطيب والخطيب، ٢٠٠٨، ٩٩)

- **الندوة (Seminar):** يشترك فيها جانبان هما: الأول مجموعة من المختصين الذين يعرضون وجهات النظر المختلفة حول موضوع معين، والثانية مجموعة كبيرة من المستمعين. وتستند الندوة إلى أسلوب المناقشة المقيدة، أي أن يكون هناك موضوع أو مشكلة معينة هي محور الندوة، فيعرض المختصون الآراء الواردة في شأنها ؛ على أن يتبع ذلك إتاحة الفرصة للمستمعين للمشاركة في مناقشة مضبوطة لا يسمح فيها بالخروج عن الموضوع أو إثارة مشكلات فرعية خارجة عن جوهر موضوع الندوة، إلا أنه كثيراً ما يلاحظ عزوف معظم المستمعين عن الاشتراك في مناقشة المختصين وخاصة إذا كانت لهم مكانة علمية أو ثقافية أو سياسية مرموقة (الخطيب والخطيب، ٢٠٠٨، ١٠١)

- **تمثيل الأدوار (Role - Playing)** : يعنى تمثيل الأدوار وضع حالات يكون فيها سلوك المتدربين ملائمة للأدوار التي تم تعيينها لهم للقيام بها .ويشبه تمثيل الدور "دراما" يكون فيها كل مشترك محدد الدور الذي يلعبه، إلا أن الفرد يرتجل دوره المحدد وفق الاستجابات الخاصة بالحالة التدريبية أو التعليمية (الخطيب والخطيب، ٢٠٠٨، ١٠٤)

- **الزيارات الميدانية (Field Trips):** هي عبارة عن زيارة المؤسسة أو مشروع

ما، ويخطط لها بهدف الدراسة الأولية والاطلاع المباشر، وتحتاج إلى منسق يتولى إعداد الترتيبات الضرورية للزيارة، وتتيح الفرصة للمتدربين للملاحظة المباشرة للعمليات والممارسات الفعلية للعمل، وتساعد على ربط المعلومات النظرية بالتطبيق العملي، وتعمل على إثارة اهتمامات المتدربين واستثارة دافعيتهم للمشاركة (عبد العليم، ٢٠٠٨، ٥٨)

- **التدريب المصغر (Micro Training)** يقوم على تحليل العمل إلى المهارات المكونة له، ثم تدريب الفرد على كل مهارة منها على حدة؛ أى يقوم بالتركيز على المهارة ويبين تفاصيلها الدقيقة، مما يسهل عليه اكتسابها. ويساعد التدريب المصغر على اكتساب المعلمات مهارات الشرح، والاستماع، والتشجيع، وطرح الأسئلة، والتقويم، والتخطيط، والإشراف الفنى (عبد العليم، ٢٠٠٨، ٥٩)
- **المباريات الإدارية (Management Games)** أسلوب تدريبي قيادي عن طريق تمرين عملي تطبيقي على موقف معين، تختلف أنواعها باختلاف الموضوع الذى تهتم به، وترتكز معظم المباريات على نشاطات الإدارة تركيزة عامة، وإتصالها بنظرية المؤسسة وصنع القرار والاتصال.... وغيرها. ويهدف هذا الأسلوب إلى تطوير الصفة القيادية فى المتدرب وخاصة فى صنع القرار، وزيادة التعاون بين الإدارات، وتفهم العلاقات بينها، والكفاءة فى استخدام الوقت وعده قيمة جوهرية (العزاوي، ٢٠٠٩، ١٥٧-١٥٨)

مما سبق يلاحظ أن أساليب التنمية المهنية يمكن تقسيمها إلى الآتي:
 أساليب ذاتية تتعلق بالمعلمة نفسها ومدى تقبله واستعداده لتنمية ذاته، وأساليب مهنية تتعلق بالمؤسسة التى تعمل فيها المعلمة، وما تقدمه من مبادرات وجهود فى سبيل تنمية مهارات المعلمات وقدراتهم وتطويرها؛ الذين يعملون فى مؤسسات رياض الأطفال.

أساليب تفعيل التنمية المهنية لمعلمة الروضة :

ثمة ستة مبادئ ينبغي الاسترشاد بها كوسائط لتفعيل التنمية المهنية لمعلمة الروضة، ومن ثم الارتقاء بمستوى الكفاية المهنية لها، حيث تتمثل المبادئ في الآتي :

- ١- خلق جو من الاحترام المتبادل على نطاق الجو التعليمي وورش العمل.
 - ٢- تشجيع المشاركة الفعالة.
 - ٣- توظيف الخبرة في التفاعل.
 - ٤- إتاحة الفرصة للعصف الذهني وتلاقى الأفكار.
 - ٥- ربط النظرى من الأفكار بالتطبيق العملي.
 - ٦- منح المشاركين الفرصة لتمثيل أدوار القائمين على إعداد اللقاءات التدريبية وتنفيذها، والمشرفين عليها (نصر، ٢٠٠٧، ٤٥).
- وقد أضاف (مدبولي، ٢٠٠٢، ٣٧) أساليب أخرى تسهم في تفعيل التنمية المهنية المتواصلة للمعلمات داخل مؤسساتهم من خلال الآتي:

- ١- إعادة صياغة مفهوم تدريب المعلمات في أثناء الخدمة بحيث يتم الجانب الأكبر منها داخل مؤسسات رياض الأطفال.
 - ٢- إعادة تنظيم الأعباء الإدارية للمعلمات ونظم تقويم الأداء.
 - ٣- استحداث الدوريات المهنية المتخصصة في نشر بحوث التطوير .
- استناداً إلى ما سبق فإن التنمية المهنية للمعلمة ضرورة حتمية لتحقيق تنمية شاملة في شخصيته من النواحي كلها (الثقافية والعلمية والاجتماعية)، لذلك لابد من توجيه البرامج والأنشطة كلها، التي تهدف إلى رفع كفايته وزيادة تأهيله، لقيامه بواجبه على أكمل وجه في مجال تخصصه، ولا يحدث ذلك إلا بتوافر الإمكانيات اللازمة لعملية التنمية المهنية؛ مثل: القاعات المهيأة والميزانيات الكافية والحوافز المشجعة والتجهيزات الحديثة.

المبادئ الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في برامج التنمية المهنية :

يلاحظ من خلال استعراض التعريفات المختلفة لمصطلح الجودة الشاملة أنها تركز على الرضا وتلبية حاجات المستفيدين في المؤسسة التربوية، وفي هذا

البحث يتم التركيز على برامج التنمية المهنية لتحقيق حاجات المتدربين فى المقام الأول، وذلك من خلال تعزيز القوى العاملة لتحسين أدائهم، ولتطبيق مبدأ الجودة الشاملة لابد أن نتعرف إلى مبادئها الرئيسية؛ هى على النحو الآتى :

١- رضا المتدرب :

يعد التركيز على المتدرب المبدأ الأساسى فى جودة العمل فى مؤسسات التنمية المهنية، حيث يسعى إلى توفير حاجات المتدربين ومتطلباتهم، وتحقيق رغباتهم وتنمية قدراتهم، وتحقيق درجة عالية من الرضا من المستفيدين وهو المطلب الأساسى لتحقيق جودة عالية فى مؤسسات التنمية المهنية .ويعد معيار النجاح فى المؤسسات التربوية التى تطبق إدارة الجودة الشاملة هو مدى رضا المتدرب أو المستفيد عن تلك الخدمات والمنتجات؛ وذلك على النقيض من الإدارة التقليدية التى تقوم على المفهوم السائد بأن المؤسسة أكثر معرفة بحاجات العملاء ورغباتهم، وكيفية تحقيقها من العملاء أنفسهم؛ إضافة إلى تحديد الحاجات والعمل على تحقيقها بمعزل تام عن العميل المستفيد من تلك الخدمة أو المنتج. (البكر، ٢٠٠١، ٩٤)

٢- التحسين المستمر

هو الهدف الدائم لأداء المؤسسات، ويمكن تحقيق ذلك من خلال عقد ورش عمل للعاملين فى الروضة من إدارة ومعلمات وعاملين بغية تحقيق التعاون، مما يساعد على التحسين المستمر وتجويد الأداء تجويداً دورياً.

ينبغى أن يكون التحسين المستمر لأداء العاملين فى مؤسسات رياض الأطفال هو الهدف الدائم، وأن يستمر التطوير والتحسين دون نهاية مهما بلغت كفاءة الأداء وفعاليتيه أيضاً، ولما كان مستوى الجودة ورغبات المستفيدين (إدارة الروضة) وتوقعاتهم غير ثابتة، جاءت أهمية تقويم الجودة والعمل على تحسينها تحسينة منتظمة وفق المعلومات التى يتم جمعها وتحليلها بصورة دورية (عبد العليم والأحمدي، ٢٠٠٨، ١٢٢-١٢٣)

٣- تحفيز خبرات القوى العاملة

يرتكز نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة أو فشلها فى برامج التنمية المهنية لمدربرى رياض : الأطفال على الأفراد الذين يعملون داخل مراكز التنمية المهنية أو

مؤسساتها، لذلك لا بد أن يعامل هؤلاء الأفراد باحترام وتقدير للإسهام إسهاما فعالا فى تحقيق الجودة، وتلبية حاجات المعلمات، وعلى ذلك تكون الخطوة الأولى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فى برامج التنمية المهنية بعد المستفيدين جميعاً شركاء مهمين فى تطبيق الجودة الشاملة، ويرتكز هذا المبدأ على الآتى:

- فى تأهيل الأفراد للتغيير من خلال التغلب على العوائق التى قد تنشأ من جراء مقاومة التغيير، ومن خلال السيطرة على المخاوف التى تصاحب التغيير.
- توافر التدريب على إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين جميعهم.
- وضع برامج يشترك فيها العاملون جميعهم.
- تفويض السلطة للعاملين والسماح لهم باتخاذ بعض القرارات. (العزاوي، ٢٠٠٠،

(٤٩)

٤- التركيز على العمليات والنتائج

تستخدم إدارة الجودة الشاملة النتائج المعيبة كرمز أو مؤشر لعدم الجودة فى العمليات ذاتها، وعلى ذلك يجب على مؤسسات التنمية المهنية التى تسعى إلى تطبيق الجودة الشاملة إيجاد حلول مستمرة للمشكلات التى تعترض سبيل تحسين الخدمة التى تقدمها؛ ومن ثم لا بد أن يكون للعمليات نصيب كبير من التركيز والاهتمام، ولا يكون التركيز فقط على النتائج المحققة. إن هذا المبدأ يوضح أن الجودة الشاملة تعتمد النتائج المترتبة على استخدام العميل المعلمة للخبرات التربوية، بوصف ذلك من المؤشرات الأساسية للحكم على مدى كفاية المهارات الإدارية لديه؛ فإذا كانت هذه النتائج مرضية للمعلمة، وتحقق الإشباع له؛ فإن ذلك يدل على ارتفاع مستوى هذه العمليات وكفائيتها وفعاليتها (كورنسكي، ٢٠٠٠، ١٩٤).

٥- اتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق:

يؤكد هذا المبدأ الحاجة إلى بيانات متكاملة وشاملة قبل اتخاذ القرارات المهمة، وهذه القرارات منها ما يتعلق بعناصر الإدارة فى الروضة كلها من حاجات وخبرات ومهارات، وما يرتبط بها من مدخلات وعمليات ومخرجات للنظام التدريبي فى مراكز التنمية المهنية المشرفة على مؤسسات رياض الأطفال، إضافة إلى القرارات المتعلقة بحل المشكلات التربوية، مما يتطلب قاعدة معرفية كبيرة بخصائص

المعلمة واحتياجاته؛ وتوفير حصيلة معرفية عن الإمكانيات والظروف المرتبطة بالروضة، سواء أكانت مادية أم معرفية أم تشريعية، ويجب أن تكون البيانات متكاملة ودقيقة ومتاحة للجميع، ولن تحقق المعلومات الهدف منها ما لم يتم توفيرها لأولئك المعنيين بها مباشرة، ويعود ذلك إلى سببين؛ هما: السبب الأول هو معرفة الحقائق التي تجعل بالإمكان تقديم المشورة الضرورية في الوقت المناسب، والسبب الثاني هو لفت الانتباه إلى أى خلل خطير فى خطة التطوير حتى يتم تفتادى المشكلات الإضافية (النعيمي، ٢٠٠٦، ٤١)، وقد وجد الباحث وجوب أن تركز القرارات على البيانات الفعلية عوضا عن الآراء الشخصية للعاملين فى مراكز التنمية المهنية أو مؤسساتها؛ لأن البيانات والحقائق. برأى الباحث تساعد على الكشف عن الأسباب الحقيقية للمشكلة عوضا عن الآراء والتكهنات الشخصية، مما يساعد على إيجاد حلول جذرية.

٦- الوقاية بدلا من التفتيش

تستند إدارة الجودة الشاملة فى برامج التنمية المهنية إلى فكرة الوقاية لدى العاملين فى مؤسسات التنمية المهنية، فالجودة هى نتاج للعملية الوقائية والتوجيه، وليست نتاجاً للعملية التفتيشية؛ لذا فإن إدارة الجودة الشاملة تهتم بتطوير فكرة الوقاية لدى العاملين لأن ذلك يؤدى إلى تقليص التكاليف وزيادة الإنتاجية، والعمل بمبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها مما يتطلب استخدام مقاييس لقياس الجودة فى أثناء تنفيذ الأنشطة، عوضا عن استخدام المقاييس بعد وقوع الأخطاء (النعيمي، ٢٠٠٦، ٤١).

٧- التغذية الراجعة

تتم التغذية الرجعية من خلال التوجيهات، أو المعلومات الشفوية، أو التقارير أو البيانات الإحصائية، وثمة نقطة أساسية فى عملية التغذية الرجعية هى ضرورة الحصول على المعلومات فى الوقت المناسب، على أن يتم إيصال هذه المعلومات إلى الجهات المعنية لاتخاذ الخطوات اللازمة.

لماذا تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التنمية المهنية :

- أ- إن معظم الدول النامية أخذت بإستراتيجية الكم لاستيعاب الأعداد الكبيرة من المتدربين، فقد كانت هذه الإستراتيجية على حساب نوعية العملية التدريبية.
- ب- تحسين مخرجات العملية التدريبية.
- ت- لما كان المتدرب هدف العملية ومحورها، وجب إرضاءه كزبون أساسى فى العملية التدريبية.
- ث- ضرورة إجراء التحسينات على العملية التدريبية بطريقة منظمة من خلال تحليل البيانات باستمرار.
- ج- إستثمار إمكانيات الأفراد العاملين فى العملية التدريبية وطاقاتهم.
- ح- نقل السلطة إلى العاملين بالمؤسسة مع الاحتفاظ فى الوقت نفسه بالإدارة المركزية.
- خ- خلق الاتصال الفعال على المستويين الأفقى والعمودي.
- د- الجودة الشاملة ثقافة إدارية خاصة، وهذا يقتضى تغيير نمط الثقافة التنظيمية الإدارية فى المؤسسة التعليمية، ومن ثم تغيير القيم والسلوك السائد الذى يساعد على تحقيق الجودة الشاملة .
- ذ- تغيير النمط الإدارى إلى الإدارة التشاركية (مجاهد، ٢٠٠٨، ١٢٣)
- ر- إن معظم الدول النامية أخذت بإستراتيجية الكم لاستيعاب تدفق الأطفال فى التعليم، لقد أدت ان هذه الإستراتيجية إلى التضحية بنوعية العملية التربوية (Kerr, 2003, 24)
- ز- إن الثورة التقنية الشاملة والقائمة على التدفق العلمى والمعرفى تمثل تحدياً للعقل البشرى؛ مما جعل المجتمعات تتنافس فى الارتقاء بالمستوى النوعى لنظمها التربوية؛ ومن ثم الارتقاء بخدمات مؤسسات رياض الأطفال.
- س- ضرورة إجراء التحسينات على العملية التربوية فى رياض الأطفال تحسباً منظمة من خلال تحليل واقع الرياض من حيث الاحتياجات الكمية والنوعية، والتخطيط لها.
- ش- استثمار إمكانيات الأفراد العاملين وطاقاتهم فى مؤسسات رياض الأطفال

بأقصى ما يمكن. (البناء، ٢٠٠٦، ٩)

معايير نظرية لتفعيل التنمية المهنية للمعلمات في ضوء إدارة الجودة الشاملة :

لما قام الباحثان بعرض مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها، ومبادئها، وأسسها، ومتطلباتها، وعوامل نجاحها، واستعرض النماذج التطبيقية وتحليل مضامينها، وعرض مفهوم التنمية المهنية، وأهدافها، ومجالاتها، وأساليبها، ومداخلها، خلص إلى مجموعة من المعايير النظرية التي تسهم في تفعيل التنمية المهنية لجيول التربية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، وقد تمثلت في الآتي:

- ١- تبنى الإدارة العليا للتدريب المبادئ الفلسفية لإدارة الجودة.
- ٢- إحداث تغيير في طبيعة نظام التدريب وخصائصه لتنمية ثقافة الجودة.
- ٣- إصدار تشريعات وقوانين تنظم عملية التنمية المهنية في المستويات الوظيفية المختلفة .
- ٤- وضع خطة إستراتيجية للتنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال، والعاملين في الروضة جميعهم .
- ٥- تطوير معايير اختيار معلمات الأطفال وترقيتهم، ووضع الضوابط والآليات لضمان الاختيار الأفضل للمرشحين للوظائف الإدارية (حسين، ٢٠٠٨، ٥٨٥-٥٨٦)
- ٦- تضمين معايير الجودة في برامج التنمية المهنية المقدمة لمعلمات رياض الأطفال .
- ٧- تضمين ثقافة التنمية المهنية في البرامج الخاصة بإعداد المعلمات وتأهيلهم.
- ٨- وضع معايير تقييم مستوى الأداء في البرامج التدريبية لمعلمات رياض الأطفال.
- ٩- تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية، والكفايات العلمية والمهنية المطلوب توافرها في قائد المستقبل قبل إعداد برامج التنمية المهنية.
- ١٠- مراعاة المهام والمسؤوليات الوظيفية لمعلمات الرياض في أثناء التخطيط لبرامج التنمية المهنية.

- ١١- أخذ آراء المعلمات بشأن البرامج الأكثر حاجة بالنسبة إليهم، لإعطائها أولوية التنفيذ.
- ١٢- التطوير المستمر للمهارات والقدرات، والتزود بالمعارف والمعلومات والخبرات الجديدة.
- ١٣- اختيار المدربين الأكفاء من أساتذة الجامعات، والخبراء فى الإدارة التعليمية.
- ١٤- تهيئة العاملين لقبول التغيير من خلال عقد الندوات والاجتماعات والمناقشات والكتيبات .
- ١٥- الحد من المركزية فى النظام التعليمي، من خلال تفويض الصلاحيات للمعلمات، وإشراكهم فى صنع القرارات (Lewis & Smith,1997, 259)

ولضمان فعالية برامج التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال، بحيث تحقق الأهداف المأمولة منها، لابد من الاستعانة بمدربين من ذوى الخبرة والاختصاص، واستخدام أساليب متنوعة وفعالة فى تنفيذها؛ مثل: حلقات النقاش، وورش العمل، والمباريات الإدارية، وسلّة القرارات، ودراسة الحالة، وتمثيل الأدوار، والتدريب فى موقع العمل، وإقامة المؤتمرات، وعقد الندوات والمحاضرات، والعمل مع أصحاب الخبرات، وتبادل الزيارات والرحلات العلمية، والتعلم من الأقران والزملاء، والتعلم الذاتي، والتنمية الذاتية من خلال القراءات الحرة الدوريات العلمية، والكتب الحديثة المرتبطة بمجال العمل فى الروضة والتدريب على استخدام التقنيات الحديثة .

جدول (١)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والوزن النسبي لدرجة إمكانية تحقق بنود تطوير واقع التنمية المهنية لدى معلمات رياض الأطفال فى جمهورية مصر العربية فى ضوء مدخل الجودة الشاملة

م	تطوير واقع التنمية المهنية لدى معلمات رياض الأطفال فى مصر فى ضوء مدخل الجودة الشاملة	إمكانية التحقق من وجهة نظرك، وسبب ذلك						البنود		
		المتوسط الحسابي		أقل احتمالاً للتحقيق		محتمل التحقق				
		الانحراف المعياري	النسبي	ك	%	ك	%			
								معايير الجودة للإمكانات الإدارية: أن تتوافر الإمكانيات والكوادر الإدارية اللازمة لتطبيق معايير الجودة الشاملة فى العملية التدريبية		
١	أن تسعى إدارة التدريب فى وزارة التربية سعياً دائماً إلى تطوير العمليات التدريبية وقياس نجاحها	٢.٩٦	٠.٢٠٤	٩٨.٦٦%	-	-	٤.٢	١	٩٥.٨	٢٣
٢	أن يتوافر لدى إدارة التدريب فى وزارة التربية الاستعداد لربط معايير الجودة الشاملة بالإستراتيجية	٢.٨٣	٠.٣٨١	٩٤.٣٣%	-	-	١٦.٧	٤	٨٣.٣	٢٠

٣	ان يتوافر اهتمام لدى إدارة التدريب في وزارة التربية بقياس مستويات رضا العاملين في مؤسسات رياض الأطفال عن العملية التدريبية	٢٢	٩١.	٢	٨.٣	-	-	٢.٩٢	٠.٢٨٢	%٩٧.٣٣
٤	أن يتوافر لدى إدارة التدريب في وزارة التربية الاستعداد لإزالة الحواجز والعقبات أمام تطبيق معايير الجودة الشاملة في العملية التدريبية	٢١	٨٧.	٣	١٢.٥	-	-	٢.٨٨	٠.٣٣٨	%٩٦
٥	أن يتوافر لدى إدارة التدريب في وزارة التربية الاستعداد لإلزام العاملين على استخدام معايير الجودة الشاملة .	٢٣	٩٥.	١	٤.٢	-	-	٢.٩٦	٠.٢٠٤	%٩٨.٦٦
٦	أن تمتلك إدارة التدريب في وزارة وزارة التربية الاستعداد لاعتماد الحقائق والبيانات في عملية اتخاذ القرارات الناتجة عن تطبيق معايير الجودة الشاملة .	٢٢	٩١.	٢	٨.٣	-	-	٢.٩٢	٠.٢٨٢	%٩٧.٣٣

٧	أن يتوافر لدى إدارة التدريب في وزارة التربية الاستعداد لاعتماد الحقائق والبيانات في عملية اتخاذ القرارات الناتجة عن تطبيق معايير الجودة الشاملة.	٢٣	٩٥.	١	٤.٢	-	-	٢.٩٦	٠.٢٠٤	%٩٨.٦٦
	معايير الجودة للإمكانات التقنية: أن تتوافر التقنيات اللازمة لتطبيق معايير الجودة الشاملة في العملية التدريبية									
٨	أن يتوافر لدى إدارة التدريب في وزارة التربية الاستعداد لتوفير تقنيات اتصال فعالة بين أعضاء فريق الجودة الشاملة.	٢٠	٨٣.	٤	١٦.	-	-	٢.٨٣	٠.٣٨١	%٩٤.٣٣
٩	أن تتوافر لدى إدارة التدريب في وزارة التربية إمكانية لتوفير المعلومات الأساسية توفيراً مستمراً.	٢٣	٩٥.	١	٤.٢	-	-	٢.٩٦	٠.٢٠٤	%٩٨.٦٦
١٠	أن يتوافر لدى إدارة التدريب في وزارة التربية إمكانية لتوفير نظام معلومات يتم تحديث بياناته تحديثاً مستمراً	٢٢	٩١.	٢	٨.٣	-	-	٢.٩٢	٠.٢٨٢	%٩٧.٣٣
١١	أن تتوافر لدى إدارة التدريب في وزارة التربية إمكانية	٢٣	٩٥.	١	٤.٢	-	-	٢.٩٦	٠.٢٠٤	%٩٨.٦٦

										لتوفير برمجيات تمكن من استخدام أساليب التحليل والأدوات الإحصائية	
										معيار الجودة للإمكانات المالية: أن تتوافر الإمكانيات المالية لتطبيق معايير الجودة الشاملة في العملية التدريبية	
١٢	٢٣	٩٥.٨	١	٤.٢	-	-	٢.٩٦	٠.٢٠٤	%٩٨.٦٦	أن تتوافر لدى إدارة التدريب في وزارة التربية إمكانية لتوفير الدعم المالي لعمليات التحسين المستمر في العملية التدريبية	
١٣	٢٣	٩٥.٨	١	٤.٢	-	-	٢.٩٦	٠.٢٠٤	%٩٨.٦٦	أن يتوافر الدعم المالي لتوفير نظام معلومات يتم تحديث بياناته تحديثاً مستمراً	
١٤	٢٢	٩١.٧	٢	٨.٣	-	-	٢.٩٢	٠.٢٨٢	%٩٧.٣٣	أن يتوافر الدعم المالي لتوفير إمكانيات تسهل العمل الجماعي	
١٥	٢١	٨٧.٥	٣	١٢.٥	-	-	٢.٨٨	٠.٣٣٨	%٩٦	أن يتوافر الدعم المالي لتوفير نظام المعلومات يسمح بسهولة بقياس الأداء التدريبي وتقييمه .	

١٦	أن يتوافر الدعم المالى لتوفير نظام يسهل عملية الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة لأعضاء الفريق التدريبى	٢٣	٩٥.	٨	١	٤.٢	-	-	٢.٩٦	٠.٢٠٤	%٩٨.٦٦
	معيار الجودة للإمكانات البشرية: أن تتوافر الإمكانيات البشرية اللازمة لتطبيق معايير الجودة الشاملة فى التدريب										
١٧	أن تتوافر لدى إدارة التدريب فى وزارة التربية القدرة على إشراك المعلمات فى نشاطات الجودة وعمليات التحسين المستمر .	٢٢	٩١.	٧	٢	٨.٣	-	-	٢.٩٢	٠.٢٨٢	%٩٧.٣٣
١٨	أن تتوافر لدى إدارة التدريب الخبرة الكافية فى البحث العملى	٢٣	٩٥.	٨	١	٤.٢	-	-	٢.٩٦	٠.٢٠٤	%٩٨.٦٦
١٩	أن تتوافر لدى إدارة التدريب القدرة على تقديم المعلومات والأفكار بطريقة فعالة .	١٨	٧٥		٦	٢٥	-	-	٢.٧٥	٠.٤٤٢	%٩١.٦٦
	معيار الجودة فى التغذية الراجعة: أن تعتمد إدارة التدريب أساليب متعددة لتقديم التغذية الراجعة اللازمة لتطبيق معايير الجودة										

									الشاملة في العملية التدريبية	
٢٠	أن يتوافر لدى إدارة التدريب في وزارة التربية الاستعداد لتلقى التغذية الراجعة من أعضاء الفرق المدربين وفق معايير الجودة الشاملة من خلال تقبل المقترحات الجيدة وتبنيها	٢٣	٩٥.	١	٤.٢	-	-	٢.٩٦	٠.٢٠٤	%٩٨.٦٦
	معيار الجودة في التحسين المستمر: أن يكون الهدف الدائم للمؤسسات التدريبية؛ التحسين المستمر لأداء معلمات رياض الأطفال، وتجويد أدائهم									
٢١	أن تعتمد إدارة التدريب برامج ضبط الجودة لغرض تطوير المعرفة المكونات العملية التدريبية	٢٠	٨٣.	٤	١٦.	-	-	٢.٨٨	٠.٣٣٨	%٩٦
٢٢	أن تقوم إدارة التدريب بالإجراءات اللازمة للتأكد من أن خطط تحسين الجودة يتم تنفيذها من المعلمات الذين خضعوا للعملية التدريبية	٢١	٨٧.	٣	١٢.	-	-	٢.٨٣	٠.٣٨١	%٩٤.٣٣
٢٣	أن تحافظ إدارة التدريب على التنمية المهنية المستمرة لتطوير مهاراتها .	٢٣	٩٥.	١	٤.٢	-	-	٢.٩٦	٠.٢٠٤	%٩٨.٦٦

٢٤	أن تتبنى إدارة التدريب فى وزارة التربية الجودة التحسين المستمر فى مهامها، وأن تسعى إلى العمل من أجل ذلك باستمرار	٢٣	٩٥.	٨	١	٤.٢	-	-	٢.٩٦	٠.٢٠٤	%٩٨.٦٦
----	--	----	-----	---	---	-----	---	---	------	-------	--------

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة الوزن النسبى لمتوسط البنود كلها الموافق عليها كانت عالية بنسبة أكثر من (٩٠%)، والأمر نفسه بالنسبة إلى إمكانية تحققها. ويقول الخبراء: إن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسات رياض الأطفال له دور كبير فى تحسين الأداء المؤسسى للعاملين فيها، وتحسين مخرجات مؤسسات رياض الأطفال، وقد وجد الباحثان أنه من الضرورى أن تتبنى المؤسسات التربوية مبادئ إدارة الجودة الشاملة كى تستطيع المؤسسات رياض الأطفال أن تواكب التقدم الحضارى والتسارع الفكرى العالمى من أجل بناء موارد بشرية قادرة على تحقيق الميزة التنافسية وقادرة على تحمل المسؤولية مستقبلاً.

وقد أظهرت النتائج اتفاق معظم أفراد عينة البحث على ضرورة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى برامج التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال، لدورها المهم فى تحسين الخدمات التعليمية التى تقدمها مؤسسات رياض الأطفال.

جدول (٣)

تقدير مستويات محاور استبانة واقع التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال

م	محاور الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية	الرتبة	المستوى
١	أهداف برامج التنمية المهنية لها .	٣.١٣	١٨.٤٥٥	%٦٢.٦	٦	متوسط
٢	مؤهلات المدرب في برامج التنمية المهنية .	٣.٣٠	١١.٣٩٦	%٦٦	٢	متوسط
٣	حتوى برامج التنمية المهنية .	٣.٢٤	١٧.٩٧١	%٦٤.٨	٣	متوسط
٤	أساليب برامج التنمية المهنية .	٣.٢٠	١٤.٤٨٤	%٦٤	٤	متوسط
٥	البيئة التدريبية لبرامج التنمية المهنية .	٣.١٤	٦.٢٦١	%٦٢.٨	٥	متوسط
٦	معوقات برامج التنمية المهنية .	٣.٨٢	٩.٩٨٧	%٧٦.٤	١	مرتفع
	إجمالي الاستبانة	٣.٣٢	٦٧.٩٣٨	%٦٦.٤		متوسط

يلاحظ من خلال الجدول أن مستويات محاور استبانة واقع التنمية المهنية لمعلمي رياض الأطفال كلها كانت ضمن المستوى المتوسط وفق إجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمات عدا المحور السادس: (معوقات برامج التنمية المهنية)؛

فقد وقع ضمن المستوى المرتفع، إذ بلغ متوسط الدرجة الكلية للإجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين (٣.٣٢)، بنسبة مئوية مقدارها (٦٦.٤%) ، وهو مستوى متوسط لواقع التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال، وكان أعلى المحاور أهمية وحاجة وفق رأى أفراد عينة الدراسة هو محور معوقات برامج التنمية المهنية الذى احتل المرتبة الأولى بمتوسط مقداره (٣.٨٢)، بنسبة مئوية مقدارها (٧٦.٤%)، وجاء فى المرتبة الثانية محور مؤهلات المدرب فى برامج التنمية المهنية بمتوسط بلغت قيمته (٣.٣٠)، وبنسبة مئوية مقدارها (٦٦%)، ويليه فى المرتبة الثالثة محور محتوى برامج التنمية المهنية بمتوسط بلغت قيمته (٣.٢٤) بنسبة مئوية مقدارها (٦٤.٨%)، ثم جاء فى المرتبة الرابعة محور أساليب برامج التنمية المهنية بمتوسط بلغت قيمته (٣.٢٠) بنسبة مئوية مقدارها (٦٤%)، ويليه فى المرتبة الخامسة محور البيئة التدريبية لبرامج التنمية المهنية بمتوسط بلغت قيمته (٣.١٤)، بنسبة مئوية مقدارها (٦٢.٨%)، وأخيرا جاء فى المرتبة السادسة محور أهداف برامج التنمية المهنية والتخطيط لها بمتوسط بلغت قيمته (٣.١٣) بنسبة مئوية مقدارها (٦٢.٦%).

ويمكن تفسير ذلك بأن معظم برامج التنمية المهنية المقدمة لمعلمات رياض الأطفال لا تلبى تلبية كافية حاجات المتدربين، ولا تحقق الأهداف التى يسعى المتدربون إلى تحقيقها من خلال برامج التنمية المهنية التى يتبعونها، مثل: إكساب المتدربين المهارات والمعارف والاتجاهات اللازمة خلال عملية التدريب . إن النتائج التى أظهرت الكثير من نقاط الضعف والقصور فى مدخلات النظام التدريبى فى برامج التنمية المهنية، ابتداء بالمدرّب الذى لا يتم تطويره استناداً إلى احتياجاته، مروراً بالمحتوى التدريبى الذى لا يعد على نحو علمي، وصولاً إلى البيئة التدريبية التى لا تفى بمتطلبات التدريب، مما أثر فى مخرجات عملية التنمية المهنية، فبرامج التنمية المهنية نظام متكامل تتأثر مخرجاته إيجابية أو سلبية بجودة عناصر النظام المدخلة؛ وهي: (المدرّب، والمتدرب، والمحتوى التدريبى، والأساليب التدريبية، والبيئة التدريبية).

وقد يعزى ذلك المستوى المتوسط في الأساليب المتبعة في برامج التنمية المهنية وفق تقدير آراء أفراد عينة الدراسة من المعلمات إلى شيوع أسلوب المحاضرة لدى معظم المدربين في برامج التنمية المهنية، ويعد هذا الأسلوب من الأساليب التقليدية التي يعتمد فيها على المحاضر في عملية الإلقاء، ولا يوظف فيه التقنية العلمية الحديثة، ولا يتم فيه إشراك المتدربين في العملية التدريبية.

مما يعكس حاجة برامج التنمية المهنية إلى أساليب تعليمية متطورة، غير أسلوب المحاضرة العلمية التي أثرت إلى ضعف البرامج التدريبية للمعلمات، فالمحاضرات تعد من أضعف الأساليب التدريبية التي يمكن توظيفها في البرامج التدريبية، لذا ينبغي استخدام أساليب أخرى وتوظيفها في برامج التنمية المهنية لمعلمي مؤسسات رياض الأطفال؛ مثل: الورش التعليمية، وعلى ذلك يؤكد الباحثان أهمية ورش العمل لأنها تعتمد على التفاعل والحوار بين المدرب والمتدرب، وأن حلقات النقاش تعد من الأساليب الجيدة للتنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال، ومن الأساليب التدريبية الفعالة لما ينتج عنها من طرح أفكار وبدائل تتسم بالأصالة والجدية، لذلك ينبغي توظيف الحلقات التدريبية في برامج التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال، لأنها تعد من أفضل أساليب التدريب للمجموعات الصغيرة، وتحقق المناقشة الفعالة حول موضوع التدريب. لقد أكد أفراد عينة الدراسة أن عقد اللقاءات العلمية والاجتماعات المستمرة من خلال المؤتمرات والندوات يعد من الأساليب الفعالة للتنمية المهنية للمعلمات، ما حيث تتيح الفرصة للاحتكاك المباشر بين المتدربين لتبادل وجهات النظر حول الموضوعات التدريبية التي تخص معلمات رياض الأطفال .

وقد يعزى ذلك المستوى المرتفع في معوقات برامج التنمية المهنية إلى أن أفراد عينة الدراسة أكدوا أنه ثمة صعوبات ظهرت لدى بعض المعلمات، تمنع برامج التنمية المهنية من تحقيق أهدافها كلها لدى المعلمات وفق تقدير أفراد عينة الدراسة؛ مثل: بعد المسافة بين مقر عمل معلمة الروضة ومقر التدريب، والإجراءات الاعتيادية الطويلة لعملية الترشيح، وعدم وجود قيادة تربوية مهنية مختصة في وزارة التربية قادرة على قيادة التغيير، والتخطيط الإستراتيجي التطويري لبرامج التنمية

المهنية، وعدم إتاحة فرص الابتكار والإبداع بتنمية مهارات التفكير المنهجي والإبداعي، وعدم الأخذ برأى المتدربين فى تخطيط برامج التنمية المهنية، فى حين أن معظم المعلمات يرغبون فى المشاركة فى تخطيط برامج التنمية المهنية، إضافة إلى عدم وجود متابعة وتقييم لبرامج ودورات التنمية المهنية المقدمة للمعلمات.

إن ما سبق يعكس أهمية تصميم برامج التنمية المهنية لمعلمات مؤسسات رياض الأطفال بحيث تركز على بعض الاحتياجات التدريبية لهم؛ وتتمثل فى الآتى: التدريب على اتخاذ القرارات، وتصميم برامج للارتقاء بمستوى الأداء للمعلمات وكيفية التعامل مع الأطفال، والحاجة إلى برامج تنمية مهنية مستمرة للقيادات للتعرف إلى المستجدات فى مجال الطفولة لتحقيق الجودة فى مجال التخصصه.

السؤال الثانى: ما السلبيات والمعوقات التى تعيق تحقيق أهداف برامج التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال؟

طبقت أداة الدراسة الثانية المقابلة التى هى عبارة عن سؤالين موجّهين لمعلمات رياض الأطفال والخبراء بالطفولة والعمل التدريبى فى وزارة التربية عن سلبيات برامج التنمية المهنية ومعوقاتهما واقتراح الحلول؛ فقد وزعت على ستة عشر معلماً وأربعة عشر خبيراً عاملاً فى مجال الطفولة والتدريب، فكانت النتائج موزعة تنازلياً على النحو الآتى:

جدول (٤)

ترتيب الصعوبات وفق آراء معلمي رياض الأطفال والخبراء

م	سلبيات برامج التنمية المهنية ومعوقاتها	ترتيب البنود	
		معلمات	خبراء
١	بعد مكان إقامة الدورة عن مكان إقامة المعلمة	١	٢
٢	ضعف التجديد في موضوعات الدورات	٦	٦
٣	يتم الترشيح لبرامج التنمية المهنية وفق الأسس الشخصية وليست الموضوعية.	٥	٥
٤	انخفاض الدعم المالى اللازم لتدعيم برامج التنمية المهنية.	١٠	١
٥	ضعف تلبية برامج التنمية المهنية للاحتياجات التدريبية لمعلمة الروضة.	٢	٤
٦	تدنى ثقافة الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمى فى المؤسسات التربوية.	٩	٨
٧	اقتصار البرامج على الجانب النظرى والمحاضرات التى يلقيها المدرب.	٧	٩
٨	كثرة الاجتماعات والأعباء الإدارية الإضافية لدى معلمة الروضة.	٤	١٠
٩	انخفاض العناية باختيار المدربين المناسبين لبرامج التنمية المهنية.	٣	٣

٧	٨	١٠	عدم وضوح أهداف الدورات التدريبية لبرامج التنمية المهنية .
---	---	----	---

يلاحظ من خلال الجدول أن بعد مكان إقامة الدورة عن مكان إقامة المعلمة احتلت المرتبة الأولى في الصعوبات ، في حين احتلت المرتبة الثانية في الجدول بالنسبة إلى الخبراء، مما يعكس عدم تناسب مكان إقامة الدورات التدريبية مع مكان إقامة المعلمات، حمل وأماكن عملهم، الأمر الذي يعيق حضور معظم معلمات رياض الأطفال برامج التنمية المهنية المقدمة لهم .

ويظهر الجدول أن ضعف تلبية برامج التنمية المهنية للاحتياجات التدريبية لمعلمة الروضة احتلت المرتبة الثانية في الصعوبات بالنسبة إلى المعلمات، في حين احتلت المرتبة الرابعة في الجدول بالنسبة إلى الخبراء، مما يعكس عدم مناسبة محتوى برامج التنمية المهنية للاحتياجات الفعلية والإدارية والمهنية لمعلمات رياض الأطفال، وعدم احتوائها على حلول للمشكلات التي تواجه معلمة الروضة في أثناء عمله اليومي في الروضة .

ويظهر الجدول أن انخفاض العناية باختيار المدربين المناسبين لبرامج التنمية المهنية احتلت المرتبة الثالثة في الصعوبات بالنسبة إلى المعلمات وبالنسبة إلى الخبراء، وقد اتفقت آراء المعلمات والخبراء على عدم مناسبة كفايات المدرب مع برامج التنمية المهنية، وعدم الاختيار السليم للمدربين وفق الأسس العلمية والموضوعية، مما يعكس مدى حاجة برامج التنمية المهنية إلى مدربين على مستوى عال من الكفاية والجودة في الأداء؛ لأن العنصر البشري وإعداده وتدريبه من الأولويات الملحة لتطوير برامج التنمية المهنية، ومن ثم تحقيق أهدافها في تطوير أداء المعلمات.

ويظهر الجدول أن يتم الترشيح لبرامج التنمية المهنية وفق الأسس الشخصية وليست الموضوعية احتلت المرتبة الخامسة في الصعوبات بالنسبة إلى المعلمات وبالنسبة إلى الخبراء، وقد اتفقت آراء المعلمات والخبراء على عدم مناسبة وجود معايير موضوعية ومستقلة وواضحة في الترشيح الدورات برامج التنمية المهنية، بل

يتم الاختيار وفق المحسوبيات والعلاقات الشخصية في العمل، مما يعكس مدى حاجة برامج التنمية المهنية إلى وضع أسس ومعايير واضحة لترشح المتدربين للدورات التدريبية التي تقيمها وزارة التربية أو أية هيئة أو مؤسسة تدريبية أو تعليمية أخرى تحت إشراف وزارة التربية .

ويظهر الجدول أن اقتصار البرامج على الجانب النظري والمحاضرات التي يلقيها المدرب أختلت المرتبة السابعة في الصعوبات بالنسبة إلى المعلمات، في حين احتلت المرتبة التاسعة في الجدول بالنسبة إلى الخبراء.

ويظهر الجدول أن عدم وضوح أهداف الدورات التدريبية لبرامج التنمية المهنية احتلت المرتبة الثامنة في الصعوبات بالنسبة إلى المعلمات ، في حين احتلت المرتبة السابعة في الجدول بالنسبة إلى الخبراء .

وتظهر الجدول أن تدنى ثقافة الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في المؤسسات التربوية احتلت المرتبة التاسعة في الصعوبات بالنسبة إلى المعلمات، في حين احتلت المرتبة الثامنة في الجدول بالنسبة إلى الخبراء.

ويظهر الجدول أن انخفاض الدعم المالي اللازم لتدعيم برامج التنمية المهنية احتلت المرتبة العاشرة في الصعوبات بالنسبة إلى المعلمات ، في حين احتلت المرتبة الأولى في الجدول بالنسبة إلى الخبراء مما يفسر تأكيد المختصين في الطفولة المبكرة والقائمين على إدارة التدريب، ضعف توافر المستلزمات اللازمة لبرامج التنمية المهنية بسبب ضعف الإمكانيات المادية، ومدى حاجتهم الملحة إلى المستلزمات والتجهيزات المادية والتقنية لتحقيق الأهداف الموضوعة لبرامج التنمية المهنية .

ما المقترحات والحلول التي تراها ضرورية لتطوير برامج التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال في ضوء إدارة الجودة الشاملة؟

طبقت أداة الدراسة الثانية المقابلة التي هي عبارة عن سؤالين موجّهين لمعلمات رياض الأطفال والخبراء بالطفولة والعمل التدريبي في وزارة التربية عن سلبيات برامج التنمية المهنية ومعوقاتها، واقتراح الحلول؛ فقد وزعت على ستة عشر معلمة وأربعة عشر خبيراً عاملاً في مجال الطفولة والتدريب، وقد كانت النتائج

موزعة تنازلياً على النحو الآتي:

جدول (٥)

ترتيب المقترحات والحلول وفق آراء معلمات رياض الأطفال والخبراء

م	مقترحات معوقات برامج التنمية المهنية وحلولها	ترتيب البنود	
		معلمات	خبراء
١	نشر ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال، والتعريف بأساليبها الفنية، ومراحل تنفيذها .	٧	٧
٢	الاتصال المستمر بين مراكز التدريب ومعلمات مؤسسات رياض الأطفال للتعرف إلى المشكلات التي تعترضهم في عملهم اليومي، كي تكون موضوعات محتوى برامج التنمية المهنية.	٩	١٠
٣	زيادة الميزانية المخصصة لبرامج التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال، وذلك لتطوير تدريب المعلمة تطويراً يتفق مع معايير الجودة الشاملة.	١٠	٥
٤	أن تضع وزارة التربية خطة إستراتيجية واضحة لتدريب معلمات رياض الأطفال	٨	٤
٥	أن تستعين وزارة التربية بخبراء ومدربين مختصين خارجيين	٦	٩
٦	أن يتم إشراك المعلمات فى تخطيط برامج التدريب ودوراته.	٤	١
٧	أن يتم الترشح لدورات البرامج التدريبية استناداً إلى أسس ومعايير واضحة	٥	٦

م	مقترحات معوقات برامج التنمية المهنية وحلولها	ترتيب البنود	
		معلمات	خبراء
٨	أن تحرص إدارة التدريب على متابعة التطورات الحاصلة في مجال رياض الأطفال وتستند إليها في أداء عملها.	٣	٣
٩	ان يتوافر لدى إدارة التدريب المؤهلات المهنية الكافية لإدارة المواقف التدريبية المختلفة من تخطيط، وتنظيم، وتنفيذ، وتقييم، واتخاذ القرارات.	٢	٢
١٠	أن يتم تدريب معلمات رياض الأطفال في مراكز تدريبية قريبة من أماكن عملهم .	١	٨

نموذج مقترح لتطوير واقع التنمية المهنية لدى معلمات رياض الأطفال في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل الجودة الشاملة والتجربتين الأمريكية والبريطانية

أولاً: أهداف النموذج المقترح :

الهدف الرئيس للنموذج المقترح: تقديم نموذج مقترح لتطوير واقع التنمية المهنية لدى معلمات رياض الأطفال في مصر في ضوء مدخل الجودة الشاملة والتجربتين الأمريكية والبريطانية.

ثانياً: مرتكزات النموذج المقترح :

يستند هذا النموذج المقترح لصياغة مستقبل أفضل لتدريب معلمات رياض الأطفال على مستوى مصر، إلى مجموعة من الأسس التي تعد أساس هذا النموذج:

١- إن عملية التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال هي عملية ديناميكية، متغيرة ومتطورة ومستمرة، وإن أي برنامج لتدريب المعلمة مهما بلغ تخطيطه وتنظيمه ليس كاملاً أو تاماً، ولكن حينما تنتظر إلى البرامج الحالية في إطار تصويرى بنائي، يمكن القول: إن هذا البرنامج الحالي يستطيع تحقيق التنمية المهنية

لمعلمات رياض الأطفال بالأسس المنوعة (التربوية، والتخصصية، والثقافية، والإدارية)، والمناسبة لعملهم في مؤسسات رياض الأطفال، وليس تدريبهم على كل شيء في بنائيات هذا العمل التربوي بأكمله، ومع ذلك فإن التدريب الراهن يمكن أن يكون أساساً قاعدية نحو الانطلاق لصياغة مستقبل أفضل لتدريب معلمات رياض الأطفال.

٢- ألا تتوافق عملية تدريب معلمات رياض الأطفال من قريب أو بعيد مع مقولة (ليس في الإمكان أفضل مما كان)، ليقبل الاستمرار في تدريب المعلمة على أنه استقرار، فتلك أمور زئبقية مضللة.

٣- ألا تكون عملية تدريب معلمات رياض الأطفال حكرًا على أحد دون الآخرين، حتى أن معدى برامج التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال في وزارة التربية ومديرياتها لا يجب أن يكونوا - هم - وحدهم المسؤولين كلياً عن تدريب معلمات رياض الأطفال، بل لابد من إدراك الإسهامات.

٤- ينبغي أن تنطلق عملية إعادة البناء لنظام التنمية الراهن لمعلمات رياض الأطفال من داخل مؤسسات تربية طفل ما قبل المدرسة وخارجها، أي يكون التطوير واقعية وموضوعية من القاعدة إلى القمة وبالعكس، وليس - كما هو معمول به.

٥- ألا يقتصر البرنامج على الجانب الفكري الأساسى فى عملية التنمية المهنية فى مؤسسة تدريب المعلمة؛ الذى يغلب عليه الطابع النظرى ذو الديكور التطبيقى فى أثناء الخدمة، بل يجب أن يمتد اهتمام هذه البرامج ليشمل الجانب الواقعى الحقيقى فى عملية التدريب فى مؤسسة تربية الطفل.

ثالثاً: منطلقات النموذج المقترح

يستند النموذج المقترح إلى عدد من المنطلقات التى تمثل المسلمات الأساسية ضمن هذا البحث؛ هى على النحو الآتى :

١- يعمل تدريب معلمات رياض الأطفال على تنميتهم مهنية، ومن ثم رفع كفاءة العملية التربوية فى مرحلة رياض الأطفال .

- ٢- يساعد تلبية احتياجات التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال على رفع كفاءة أداء المعلمات أو تطوير قدراتهم، مما ينعكس على جودة التعليم داخل الروضة.
- ٣- تحديد هذا النموذج في ضوء الرؤية والرسالة والأهداف التي تسعى وزارة التربية في مؤسسات رياض الأطفال إلى تحقيقها.
- ٤- مواكبة التغييرات التي تطرأ في مجال التخصص، والتي تفرض على تخصص رياض الأطفال تخريج أعداد كبيرة من الحيين المعلمين على مستوى عال من الجودة.
- ٥- الاستفادة من الخبرات العالمية المعاصرة المختلفة في مجال التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال، وذلك للتغلب على المشكلات الكمية والكيفية التي تواجه مؤسسات التدريب.
- ٦- الارتباط مع إستراتيجية تطوير التعليم في مرحلة رياض الأطفال في مصر التي تتادى بإعادة الهيكلة المؤسسية ورفع مستوى الجودة في المؤسسات التعليمية المصرية.
- ٧- يعد الإيمان بأهمية التدريب الجيد لمعلمة رياض الأطفال ضرورة تفرضها تطورات العصر ومتطلبات التنمية، وقد صار تقدم الدول يقاس بمدى جودة النظام التعليمي ومدى اهتمام الدولة بتطوير هذا النظام وتحديثه مستمراً.
- ٨- التركيز على إحداث التطوير الشامل لمهارات معلمات رياض الأطفال للحصول على مخرجات ذات جودة عالية تلبى توقعات المستفيدين من نظام الإعداد.
- ٩- التركيز على إدخال المزيد من التحسينات المستمرة لتعزيز مكانة تخصص رياض الأطفال، وذلك عوضاً عن اعتماد الأساليب التقليدية في تدريب المعلمة اعتماداً أساسياً، التي تشير إليها نتائج الدراسة الميدانية.
- ١٠- ارتباط جودة تربية الطفل بما تكسبه المعلمة داخل مؤسسات الإعداد من معارف ومهارات واتجاهات إيجابية.

رابعاً: متطلبات تنفيذ النموذج المقترح :

يتطلب تنفيذ النموذج المقترح عدداً من المتطلبات الأساسية؛ هي على

النحو الآتي:

١- تكامل المؤسسات القائمة مع برامج التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال، بحيث تشمل وزارة التربية ومديرياتها الفرعية، ومركز تنمية الطفولة المبكرة، ووزارة التعليم العالي والجامعات ممثلة في كلية التربية، وغيرها من مؤسسات المجتمع غير الحكومية، وذلك من أجل تبادل الخبرات للإفادة من برامج التنمية المهنية للمعلمات.

٢- توافر قدر كبير من المرونة في أثناء تنفيذ هذا النموذج المقترح للتنمية المهنية لتعديل أي مكون من مكونات النظام التدريبي في مراحلها كلها، سواء أكان قبل بداية البرنامج التدريبي، أم في أثناء التدريب، أم بعد انتهاء التدريب.

٣- التقويم المستمر لمكونات النموذج المقترح للتنمية المهنية لضمان استمرارية فعاليته.

٤- إعطاء إدارة مراكز التنمية المهنية السلطة الفعلية لتنفيذ من خلال المشاركة في تطوير اللوائح والتشريعات التي تحقق اللامركزية والاستقلالية المالية .

٥- الاختيار الجيد للقيادات والعناصر البشرية، التي تتولى تنفيذ البرنامج المقترح مع توفير الموارد المادية والتقنية المطلوبة لتهيئة الجو المناسب للتطبيق.

٦- تطبيق مبدأ تفويض السلطة والإدارة بالمشاركة مع تشجيع الأفكار الإبداعية.

٧- تقديم التعليم والتدريب المستمر لأعضاء الهيئة التعليمية والإدارية جميعهم؛ لأن العنصر البشري هو الذى يقود برنامج التطوير .

٨- اتخاذ القرارات المبنية على التفكير السليم والبيانات المستمدة من الواقع الفعلى بعيداً عن الحدس والتخمين.

٩- تنظيم الوقت والجدول التدريبي للمعلمات كي يسهل القيام بالمهام التعليمية والبحثية والإدارية المطلوبة على نحو جيد.

- ١٠- دعم العلاقات الإنسانية والثقة المتبادلة بين الإدارة ومراكز التنمية المهنية، وإشاعة جو من التعاون عوضاً عن التنافس.
- ١١- تخصيص بند في الميزانية المقررة للحوافز والمكافآت التصرف مكافآت للمتميزين، وتحفيز المقصرين عن تحسين الأداء.
- ١٢- استخدام أسلوب التقويم الذاتي الذي ينفذ بمعرفة المعلمين الموجودين في الرياض، وأسلوب التقويم الخارجي الذي ينفذ بمساعدة جهة مستقلة غير حكومية.
- ١٣- التحديد الدقيق لحاجات المعلمين، مثل: المهارات والأدوار والخبرات المطلوبة في ضوء المستجدات التربوية المحلية والعالمية.
- ١٤- تشجيع القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية على المشاركة في برنامج تدريب المعلمين.
- ١٥- تعاون وزارة التربية مع كلية التربية ووزارة التعليم العالي تعاوناً أكثر فاعلية.

خامساً: معوقات تطبيق النموذج المقترح:

يمكن أن يواجه النموذج المقترح بعض المعوقات التي يمكن تلخيصها في

الآتي:

- ١- مركزية الإدارة واللوائح الجامدة التي تحول دون حرية التعبير عن الرأي، ودون مرونة الإجراءات المطلوبة لتنفيذ التصور المقترح.
- ٢- وضع خطة التطوير دون دراسة سابقة لرغبات المستفيد وهي المعلمة، وقلة الاهتمام الموجه لتحديد حاجات المستفيد الخارجي.
- ٣- عدم التناسب بين المسؤوليات المتوقعة من كادر العمل المسؤول عن نظام تدريب معلمات رياض الأطفال وبين السلطات الممنوحة لهم .
- ٤- عدم صيانة الأجهزة والمباني، وعدم تحديثها تحديث مستمرة، مما يؤدي إلى عدم الإفادة الكاملة منها.
- ٥- نقص البرامج التدريبية وضعف الاهتمام بالتطبيقات العملية والتربية العملية في الروضات.
- ٦- قلة توافر الموارد المالية المطلوبة لاستمرار عمليات التحسين، أو تأخر الدعم

المالى وصرف الأجور والمكافآت.

٧- عدم موضوعية تقارير المتابعة عند رفعها إلى الجهات العليا المسؤولة.

سادساً: آليات التغلب على معوقات تطبيق النموذج المقترح :

يمكن التغلب على المعوقات التى تقابل تطبيق النموذج المقترح باتباع الآليات الآتية:

١- الدعم المالى والمعنوى من الإدارة المركزية فى وزارة التربية ومساندتها لمجهودات مراكز التنمية المهنية وأنشطتها فى رياض الأطفال .

٢- التوصيف الدقيق لمهام الإدارات المسؤولة عن تدريب متيري رياض الأطفال، وتنسيق المهام والعمل بينهم، مما يؤدي إلى إشجع العمل الجماعي.

٣- توفير الأساليب والوسائل التى من شأنها تحسين نوعية التعلم وتخفيض النفقات فى ضوء الأعداد الكبيرة، مثال: توفير الوسائل السمعية البصرية وآليات التعلم عن بعد.

٤- استكمال البنية التقنية للقاعات والمدرجات والإفادة منها فى مساعدة فرق العمل على التطوير الشامل لتحفيز المعلمات على التعلم الذاتي.

٥- التعاون مع الجامعات الأجنبية والعربية لاستضافة الخبراء، وتنظيم الزيارات العلمية المتبادلة وعقد الدورات التدريبية للتعريف بأحدث التخصصات المستجدة.

٦- تقديم تقارير المتابعة على نحو تتضح فيه الحلول الموضوعية للمشكلات التى تعيق الوصول إلى الهدف.

٧- تطوير نظام العمل واللائحة الداخلية للقسم كى يسهم فى ربط الخدمات المقدمة مع حاجات سوق العمل.

سابعاً: جوانب النموذج المقترح

يشتمل النموذج المقترح لهذه الدراسة على تسعة محاور؛ هى على النحو

الآتى :

١- تقدير احتياجات التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال.

٢- تحديد أهداف برامج التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال.

- ٣- تخطيط برامج التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال.
- ٤- الإمكانيات الإدارية لبرامج التنمية المهنية: أن تتوافر الإمكانيات والكوادر الإدارية اللازمة لتطبيق معايير الجودة الشاملة في العملية التدريبية.
- ٥- الإمكانيات التقنية لبرامج التنمية المهنية: أن تتوافر التقنيات اللازمة لتطبيق معايير الجودة الشاملة في العملية التدريبية.
- ٦- الإمكانيات المالية لبرامج التنمية المهنية: أن تتوافر الإمكانيات المالية لتطبيق معايير الجودة الشاملة في العملية التدريبية.
- ٧- الإمكانيات البشرية لبرامج التنمية المهنية: أن تتوافر الإمكانيات البشرية اللازمة لتطبيق معايير الجودة الشاملة في التدريب .
- ٨- التغذية الراجعة لبرامج التنمية المهنية: أن تعتمد إدارة التدريب على أساليب متعددة لتقديم التغذية الراجعة اللازمة لتطبيق معايير الجودة الشاملة في العملية التدريبية.
- ٩- التحسين المستمر لبرامج التنمية المهنية: أن يكون الهدف الدائم للمؤسسات التدريبية هو التحسين المستمر لأداء معلمات رياض الأطفال، وتجويد أدائهم.
- وفيما يلي عرض لكل محور من هذه المحاور
- تقدير احتياجات التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال:**
- يتضمن النموذج المقترح من حيث محور تقدير احتياجات التنمية المهنية؛ النقاط الآتية:
- ١- أن يتم تقدير احتياجات التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال بغية توفير معلومات أساسية الوضع خطط التدريب .
- ٢- أن يتم تقدير احتياجات التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال. بغية التحديد الدقيق الأهداف التنمية المهنية.
- ٣- أن يتم تقدير احتياجات التنمية المهنية للمصري رياض الأطفال بغية تصميم برامج تدريبية موجهة للنتائج.
- ٤- أن يتم تقدير احتياجات التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال بغية تحسين كفاءة إنجاز العمل وفعاليتيه.

- ٥- أن يتم تقدير احتياجات التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال بغية تحديد نوعية التدريب.
- ٦- أن يتم تقدير احتياجات التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال بغية توفير معلومات عن الأفراد المتدربين من حيث: العمر، والاهتمامات، والمستوى العلمي، والمستوى المهني، وسنوات الخبرة .
- ٧- أن يتم تقدير احتياجات التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال بغية تحديد صعوبات الأداء ومشكلاته، التي يعانيها المعلمات في مؤسساتهم.
- ٨- أن يتم تقدير احتياجات التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال بغية مساعدة المدربين على تصميم برامج مهنية تلبي احتياجات المتدرب بدقة.
- ٩- أن يتم تقدير احتياجات التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال من خلال وسائل جمع المعلومات الآتية: (تحليل السجلات الخاصة بالمؤسسة، وتقارير التدريب، وتقارير الأداء، والمقابلات الرسمية أو غير الرسمية مع المعلمات، والملاحظات المباشرة، والاستبانة، والعصف الذهني، والمسح الشامل، والنقاش مع المختصين في مجال رياض الأطفال).
- ثانياً: تحديد أهداف برامج التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال:**
- يتضمن النموذج المقترح من حيث محور أهداف برامج التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال ما يأتي :**
- ١- أن يتم فهم احتياجات معلمات ورغباتهم.
- ٢- أن يتم توفير برامج التنمية المهنية وفق متطلبات العشرين من حيث الجودة، والوقت، والاستمرار .
- ٣- أن يتم التكيف مع المتغيرات التقنية والتربوية والعلمية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.
- ٤- توقع احتياجات المعلمات ورغباتهم في المستقبل، وجعل ذلك عاملاً مستمراً.
- ٥- التميز في الأداء والخدمة عن طريق تحسين الخدمة وتطويرها باستمرار، ورفع كفاءة برامج التنمية المهنية.

ثالثاً: تخطيط برامج التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال

يتضمن النموذج المقترح من حيث محور تخطيط برامج التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال ما يأتي:

١- أن يتم تخطيط مناهج برامج التنمية المهنية، ورسم خطط التدريب لمراحله المختلفة.

٢- أن يتم تحديد سياسة قبول المعلمات المتدربات في برامج التنمية المهنية، وتحديد مستوياتهم ومهاراتهم .

٣- أن يتم تحديد مستوى الكفاية في الوظائف الفنية والإدارية لمعلمة الروضة.

٤- أن يتم تحديد المستوى العلمي والثقافي، الذي يجب أن يصل إليه المتدرب أولاً والمدرّب ثانياً في كل مرحلة من مراحل التدريب.

٥- أن يتم التعاون والتنسيق مع الجهاز المالي في وزارة التربية أو المؤسسة المسؤولة عن برامج التنمية المهنية بغية وضع خطة لكلفة التدريب وتمويله (ميزانية التدريب).

٦- أن يشمل تخطيط برامج التنمية المهنية التدريب على العلاقات الوظيفية والمهنية والإنسانية للعامل في حقل التدريب.

٧- أن يتم تخطيط برامج التنمية المهنية استناداً إلى مبدأ تحقيق التوافق بين برامج التنمية المهنية وبرامج التخطيط الخاصة بفعاليات المؤسسة الأخرى.

٨- أن يتم تخطيط برامج التنمية المهنية استناداً إلى مبدأ تقدير الحالة الراهنة في مؤسسات رياض الأطفال، ووضع الخطة آخذين بالحسبان العوامل المؤثرة في تحقيق أهدافه، وتنسيق الفعاليات الخاصة بذلك .

رابعاً: الإمكانيات الإدارية لبرامج التنمية المهنية

أن تتوفر الإمكانيات والكوادر الإدارية اللازمة التطبيق معايير الجودة الشاملة في العملية التدريبية، ويتضمن النموذج المقترح من حيث محور الإمكانيات الإدارية لبرامج التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال، النقاط الآتية:

١- أن يتوافر لدى وزارة التربية خطة إستراتيجية واضحة لتدريب معلمات رياض الأطفال.

- ٢- أن يتوافر لدى وزارة التربية إستراتيجية واضحة لعمليات التطوير الإداري، وتدريب معلمات رياض الأطفال.
- ٣- أن يتوافر لدى وزارة التربية دليل واضح عن سياسات الجودة فى العملية التدريبية وأهدافها.
- ٤- أن تسعى إدارة التدريب فى وزارة التربية سعياً دائماً إلى تطوير العمليات التدريبية.
- ٥- أن يتوافر لدى إدارة التدريب فى وزارة التربية الاستعداد والقدرة على بناء ثقافة رقابة الجودة (الضبط الإحصائى للجودة).
- ٦- أن تؤكد إدارة التدريب فى وزارة التربية دائماً أن التميز فى خدمة العاملين فى مؤسسات رياض الأطفال وتدريبهم من أهم أهدافها.
- ٧- أن تضع إدارة التدريب فى وزارة التربية عمليات تطوير التدريب فى ضوء معايير الجودة الشاملة فى سلم أولوياتها.
- ٨- أن يتوافر لدى إدارة التدريب فى وزارة التربية الاستعداد لإزالة العقبات أمام تطبيق معايير الجودة الشاملة .
- ٩- أن يتوافر اهتمام لدى إدارة التدريب فى وزارة التربية بقياس مستويات رضا المعلمات فى مؤسسات رياض الأطفال عن العملية التدريبية.
- ١٠- أن يتوافر لدى إدارة التدريب فى وزارة التربية الاستعداد للالتزام الفعال بتطبيق معايير الجودة الشاملة فى العملية التدريبية.
- ١١- أن يتوافر لدى إدارة التدريب فى وزارة التربية الاستعداد لإيجاد تغيير ثقافى فعال لتقبل معايير الجودة الشاملة، ودعمها والمشاركة فيها من العاملين فى مؤسسات رياض الأطفال .
- ١٢- أن يتوافر لدى إدارة التدريب فى وزارة التربية الاستعداد لإقناع العاملين فى مؤسسات رياض الأطفال الذين يقاومون تطبيق معايير الجودة الشاملة.
- ١٣- أن يتوافر لدى إدارة التدريب فى وزارة التربية الاستعداد لدعم أنشطة نشر معايير الجودة الشاملة (التدريب، واختبار المشاريع، ومراجعة النتائج... وغيرها.

١٤- أن تمتلك إدارة التدريب فى وزارة التربية القدرة على الاستعانة بخبراء خارجيين .

خامساً: الإمكانيات التقنية لبرامج التنمية المهنية:

أن تتوفر التقنيات اللازمة لتطبيق معايير الجودة الشاملة فى العملية التدريبية. ويتضمن النموذج المقترح من حيث محور الإمكانيات التقنية البرامج التنموية المهنية لمعلمات رياض الأطفال؛ النقاط الآتية:

١- أن يتوافر لدى إدارة التدريب فى وزارة التربية الاستعداد لتوفير مناخ إيجابى بين أعضاء فريق الجودة الشاملة.

٢- أن تتوفر لدى إدارة التدريب فى وزارة التربية إمكانية لتوفير نظام للمعلومات يسمح بسهولة قياس الأداء بعد العملية التدريبية.

٣- أن تتوفر لدى إدارة التدريب فى وزارة التربية إمكانية لتوفير نظام لجمع المعلومات عن معلمات رياض الأطفال والبرامج التدريبية المقدمة لهم.

٤- أن تتوفر لدى إدارة التدريب فى وزارة التربية إمكانية لتوفير نظام معلومات يتم ربطه مع حاجات معلمات رياض الأطفال.

٥- أن تتوفر لدى إدارة التدريب فى وزارة التربية إمكانية لتوفير برمجيات حديثة.

٦- أن تتوفر لدى إدارة التدريب فى وزارة التربية إمكانية استخدام أدوات وتقنيات حديثة لاستخدامها فى عملية التدريب.

٧- أن تتوفر لدى إدارة التدريب فى وزارة التربية إمكانية لتوفير نظام للمعلومات يسمح بسهولة الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.

٨- أن تتوفر لدى إدارة التدريب إمكانية لتوفير نظام يسهل عملية الاتصال بين أعضاء الفريق الذى يطبق معايير الجودة الشاملة.

٩- أن تتوفر لدى إدارة التدريب فى وزارة التربية إمكانية لتوفير نظام للمعلومات يسمح بسهولة تقييم الأداء بعد العملية التدريبية.

سادساً: الإمكانيات المالية لبرامج التنمية المهنية:

أن تتوافر الإمكانيات المالية لتطبيق معايير الجودة الشاملة في العملية التدريبية. ويتضمن النموذج المقترح من حيث محور الإمكانيات المالية البرامج التنموية المهنية لمعلمات رياض الأطفال، النقاط الآتية:

- ١- أن تتوافر لدى إدارة التدريب في وزارة التربية إمكانية توفير الدعم المالي .
- ٢- أن يتوافر الدعم المالي لعمليات التدريب على المستويات المختلفة.
- ٣- أن يتوافر الدعم المالي لشراء تقنيات معايير الجودة الشاملة وبرامجها.
- ٤- أن يتوافر الدعم المالي للاستعانة بخبراء خارجيين للمساعدة على تطوير عملية التدريب في ضوء معايير الجودة الشاملة.
- ٥- أن يتوافر الدعم المالي لمنح حوافز مادية بغية وصول المتدربين إلى المستوى المطلوب (الأهداف المطلوبة في العملية التدريبية).
- ٦- أن يتوافر الدعم المالي لتوفير نظام معلومات يتم ربطه مع حاجات معلمات رياض الأطفال التدريبية.
- ٧- أن يتوافر الدعم المالي لتوفير نظام للمعلومات يسمح للقيام بالوظائف المتداخلة (الوظائف المتقاطعة) بين أعضاء الفريق المشرف على تطبيق معايير الجودة الشاملة في العملية التدريبية.

الإمكانيات البشرية لبرامج التنمية المهنية :

أن تتوافر الإمكانيات البشرية اللازمة لتطبيق معايير الجودة الشاملة في التدريب. ويتضمن النموذج المقترح من حيث محور الإمكانيات البشرية البرامج التنموية المهنية لمعلمات رياض الأطفال؛ النقاط الآتية:

- ١- أن يتوافر لدى إدارة التدريب في وزارة التربية القدرة على إشراك المعلمات في أنشطة الجودة.
- ٢- أن يتوافر لدى إدارة التدريب في وزارة التربية القدرة على إشراك الشهورين في تخطيط برامج التدريب ودوراته.
- ٣- أن يتوافر لدى إدارة التدريب في وزارة التربية الاستعداد لربط الترقيات والترفيعات المالية في الروضة ببرامج ضبط الجودة في العملية التدريبية.

- ٤- أن تتوفر لدى إدارة التدريب المؤهلات المهنية الكافية لإدارة المواقف التدريبية المختلفة من تخطيط، وتنظيم، وإشراف، وتنفيذ، وتقييم، واتخاذ القرارات.
- ٥- أن تتوفر لدى إدارة التدريب القدرة على تقديم المعلومات بطريقة جديدة .

التغذية الراجعة لبرامج التنمية المهنية:

أن تعتمد إدارة التدريب أساليب متعددة لتقديم التغذية الراجعة اللازمة لتطبيق معايير الجودة الشاملة في العملية التدريبية. ويتضمن النموذج المقترح من حيث محور التغذية الراجعة لبرامج التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال، النقاط الآتية :

١- أن يتم تقييم الآثار والنتائج الفورية لبرنامج التنمية المهنية، وتحديد فوائدها، وماذا تعلمت المعلمة من برنامج التنمية المهنية.

٢- أن يوضع تقرير بنتائج التقييم موضحة فيها أهم الملاحظات عن برنامج التنمية المهنية من خلال تطبيقه تطبيقاً ميدانياً.

٣- أن تقوم إدارة التدريب في وزارة التربية بقياس أداء العاملين في مؤسسات رياض الأطفال .

٤- أن تعتمد إدارة التدريب في وزارة التربية مؤشرات محددة لقياس الأداء وتقييمه بعد العملية التدريبية وفق المعايير الموضوعية من وزارة التربية.

٥- أن تعتمد إدارة التدريب في وزارة التربية بطاقة الملاحظة لقياس مستويات الأداء ومراقبتها.

٦- أن تسهم أساليب القياس المعتمدة في إدارة التدريب في تحسين الأداء الكلي.

٧- أن تعتمد إدارة التدريب أساليب متعددة في الحصول على المعلومات التي تساعد على تحسين مستوى جودة خدماتها.

التحسين المستمر لبرامج التنمية المهنية:

أن يكون الهدف الدائم للمؤسسات التدريبية هو التحسين المستمر لأداء معلمات رياض الأطفال، وتجويد أدائهم. ويتضمن النموذج المقترح من حيث محور التحسين المستمر لبرامج التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال؛ النقاط الآتية:

- ١- أن تنظر إدارة التدريب إلى الحسين المستمر في العمل التدريبي على أنه جزء من متطلبات الجودة .

- ٢- أن تعتمد إدارة التدريب برامج ضبط الجودة بغية تحسين خدماتها.
- ٣- أن تعتمد إدارة التدريب برامج ضبط الجودة بغية تطوير المعرفة.
- ٤- أن تحرص إدارة التدريب على معرفة اقتراحات المعنيين للإفادة منها فى تحسين جودة خدمات العملية التدريبية .
- ٥- أن تحرص إدارة التدريب على تدريب العين على تشكيل فرق عمل لعملية التحسين المستمر .
- ٦- أن تقوم إدارة التدريب بالإجراءات اللازمة للتأكد من أن خطط تحسين الجودة يتم تنفيذها من المعلمات.
- ٧- أن تعمل إدارة التدريب على الحسين المستمر بغية تخفيض الانحرافات والأخطاء التى تحدث فى العملية التدريبية.
- ٨- أن تعتمد إدارة التدريبى برامج ضبط الجودة بغية الدقة فى اكتشاف أخطاء العملية التدريبية ونقاط ضعفها.
- ٩- أن تحرص إدارة التدريب على متابعة التطورات الحاصلة فى مجال رياض الأطفال، وتستند إليها فى أداء عملها .

وفى النهاية، يجب الإشارة إلى أن هذا البرنامج يقوم بالتركيز على عدد من المحاور فى برامج التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال فى مصر؛ لأنها من العناصر الأساسية المهمة فى تطوير برامج التنمية المهنية، وذلك بغية أن يتوافق المستوى الإدارى لمؤسسات رياض الأطفال مع المعايير الدولية والوطنية، ومن ثم تحقيق مخرجات مؤسسات رياض الأطفال التعليمية على مستوى عال من الجودة .

مقترحات البحث

فى ضوء النتائج التى توصل إليها الباحثان يقدم الليث المقترحات الآتية لتطبيق النموذج المقترح إجرائياً:

- ١- زيادة الميزانية المخصصة لبرامج التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال، وذلك للإتفاق على أوجه النشاط، وتطوير إعداد المعلمات على نحو يتفق مع معايير الجودة الشاملة.

- ٢- تأسيس مركز تدريبي متخصص لإعداد القادة التربويين في مؤسسات رياض الأطفال وتدريبهم، وبيواكب المتغيرات والتطورات الجديدة في ميادين تدريب القيادات الحالية واعداد قادة المستقبل.
- ٣- إنشاء مركز مصادر تعلم في كل مديرية من مديريات التربية، تتوفر فيه أحدث المراجع والدراسات والدوريات العربية والأجنبية في مجالات الإدارة والأنشطة المختلفة المرتبطة فيها.
- ٤- مشاركة معلمات رياض الأطفال وحضورهم للمؤتمرات والندوات، واللقاءات العلمية المتخصصة، ودعم البحوث وأوراق العمل المقدمة منهم.
- ٥- العمل على تطوير برامج التنمية المهنية الحالية التي تنفذها وزارة التربية ومراكز التدريب، وإعادة النظر في محتواها والارتقاء بها وفق حاجة التحضيرى لكل مجال، ورفع كفاءة التدريب الإدارى فى ضوء عمليات المتابعة والتقييم والتطورات العلمية التى تحدث فى مجال التنظيم والإدارة.
- ٦- عقد المؤتمرات وإقامة الندوات التدريبية لمناقشة المشكلات والمعوقات الخاصة ببرامج التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال، مما يضمن تطوير أداء العملية التدريبية للمعلمات.
- ٧- الاتصال المستمر بين مراكز التدريب ومعلمات مؤسسات رياض الأطفال التعرف إلى المشكلات التي تعترضهم في أعمالهم، وتصنيفها لمعالجتها معالجة دورية ومستمرة كى لا تشكل عقبة فى انسيابية العمل الإدارى داخل الروضة وتنفيذه.
- ٨- نشر ثقافة الجودة الشاملة فى مؤسسات رياض الأطفال، والتعريف بأساليبها الفنية، ومراحل تنفيذها، ومقومات نجاحها فى إطار خطة تكون على مراحل، وخلال مدة زمنية محددة.
- ٩- تهيئة المناخ التعليمى قبل تطبيق أى برنامج، أو نظام جديد فى مؤسسات رياض الأطفال التوعية المعلمين والإداريين بالبرامج والمشروعات الجديدة تمهيداً لنجاحها.
- ١٠- تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وخاصة فى برامج التنمية المهنية للمعلمات

داخل مؤسسات رياض الأطفال بما يحقق التنمية المستدامة للعاملين، تمهيداً لتحقيق مخرجات تربوية ذات جودة عالية.

١١- إنشاء مديرية الجودة الشاملة في وزارة التربية تكون مسؤولة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أن تكون لها دوائر في مديريات التربية .