

## إدارة رياض الأطفال في كل من فنلندا واليابان وإمكانية الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية

The management of Kindergarten in Finland and Japan and the possibility of taking advantage of it to kingdom of Saudi Arabia .

إعداد : سليمة هليل سليم العطوي، Salimah. H .Al atawi

وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية

[OM.ALYZEED@HOTMAIL.COM](mailto:OM.ALYZEED@HOTMAIL.COM)

١٤٣٥ – ٢٠١٤ م

### ملخص الدراسة

هدفت هذه دراسة إلى محاولة الاستفادة من خبرة كل من فنلندا واليابان في إدارة رياض الأطفال لتحسين وتطوير إدارة رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية بما يتوافق مع ثقافة المجتمع السعودي، وتناولت الدراسة كل من إدارة رياض الأطفال وتمويلها وأهدافها في كل من فنلندا واليابان لمعالجة مشكلة الدراسة المتمثلة في (إمكانية الاستفادة من خبرة كل من فنلندا واليابان في تطوير إدارة رياض الأطفال بالمملكة العربية السعودية)، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن لتحقيق أهدافها، وقدمت الباحثة بعض من أوجه الاستفادة من خبرة كل من فنلندا واليابان لتطوير إدارة رياض الأطفال في المملكة كالتركيز على الجانب العقلي والتفكير والاهتمام بذوي الاحتياجات الخاصة واعتماد ذلك في أهداف تلك المؤسسات، وجعل مسؤولية التمويل والإشراف لوزارة التربية والتعليم بصورة مركزية للقضاء على مشكلة الازدواجية والانتكالية المتفشية في رياض الأطفال، وأيضاً تذليل العقبات أمام التمويل الذاتي من قبل القطاع الخاص والمؤسسات المجتمعية، ووضع هيكل تنظيمي محدد لمؤسسات رياض الأطفال يتضمن اخصائية التغذية والطبيب المعالج والمرشد النفسي والاجتماعي وكذلك تطبيق إستراتيجية تنسيب الموظفين كما في فنلندا، وأوصت هذه الدراسة بنشر الوعي الثقافي بأهمية رياض الأطفال في المجتمع السعودي وإدراج التعليم المبكر ضمن السلم التعليمي وجعله إلزامياً، وإعطاء مديرات رياض الأطفال قدراً كافياً من الصلاحيات للنهوض والارتقاء بمؤسسات رياض الأطفال، وتأمين وجبات غذائية صحية للأطفال والكادر التعليمي والإداري وفق معايير طبية.

الكلمات المفتاحية : الإدارة – رياض الأطفال – التمويل – الأهداف – الهيكل التنظيمي



## Summary

Attempt to take benefit from the experience of Finland Japan to handle the problem of study which is the possibility of taking advantage from the experience of Finland and japan which leads to improve Kindergarten in kingdom of Saudi Arabia which complies with the Saudi culture the study deals with the management of kindergarten and its finance its aims in each of Finland and Japan in order to handle the problem of the study which represented in (the possibility of taking benefit from the experience of Finland and Japan in improving the management of kindergarten in kingdom of Saudi Arabia. The study used the comparative approach in order to reach to its aims . The researcher presented some of the use of the experiences of Finland and Japan to improve the management of Kindergarten in K.SA e.g focus on the mental side thinking and attention on people with special needs as adoption targets .

In such institutions and makes the Ministry of education is the first responsible of the finance and supervision concentrically in order to eliminate the double standard and the dependence syndrome in kindergarten ,moreover to overcome obstacles which in the way of self –financing which is from private sector and community in institutions to set a specific organization structure .

for kindergarten which includes dietitian , therapist , guide , social doctor , and psychologist , moreover the application of strategy the placement of employees as it is in Finland . This study has recommended the raise of the importance of cultural awareness of the importance of kindergarten in Saudi society and concentrate in inserting the earlier education through the education system of and makes it mandatory

Moreover give the managers of kindergarten a sufficient degree of terms of reference to upgrade and improve the institutions of kindergarten and the insurance of healthy food ( meals) for children as well as teaching staff and the management according to medical standards

## الإطار العام

### المقدمة :

تعتبر الطفولة المبكرة من أهم المراحل العمرية للفرد وفيها تتشكل معالم شخصيته الرئيسية؛ لذا لا بد من الاهتمام بالطفل والعناية به في تلك المرحلة والتعهد له بالتربية السوية والرعاية الصحية السليمة.

ومما لا شك فيه أن رياض الأطفال تلعب دوراً هاماً في تربية الطفل ورعايته، باعتبارها مؤسسات تربوية واجتماعية تسعى إلى تأهيل الطفل تأهيلاً سليماً للالتحاق بالمرحلة الابتدائية. (يوسف ، ٢٠٠٩ : ٧ )

ولكي تحقق هذه المؤسسات أهدافها لا بد أن تمتلك إدارة ناجحة وجيدة، ويؤكد رواد الإدارة أن قوة المؤسسات التربوية ومدى تحقيقها للأهداف يتوقف على قوة إدارتها . بل يؤكدون أن الإدارة الجيدة يمكن إلى حد ما أن تتغلب على مشكلات ناتجة عن نقص الامكانيات. (الشرقاوي ، ١٩٩٠ : ٢ )

ولقد حظيت مؤسسات رياض الأطفال باهتمام كبير في كثير من الدول، ففي اليابان أصبح التعليم المبكر جزءاً من النظام التعليمي بعد الحرب العالمية الثانية، وبحلول عام ١٩٨٣م تمكن جميع الأطفال في سن الرابعة والخامسة من دخول رياض الأطفال. (بدران، ٢٠٠٣ : ٢٠ )

وفي فنلندا يحق لكل طفل دون سن المدرسة الالتحاق في مؤسسات التعليم المبكر والتمتع بالخدمات التعليمية قبل السن الإلزامي بمختلف أنواعها وفقاً لاختيار الأسرة. ( Riitta,2010 : 12 )

والمملكة العربية السعودية كغيرها من الدول تسعى للاستفادة من خبرات الدول المتقدمة تعليمياً، ولعل هذه الدراسة جاءت مسابرة لخطوة التوسع والتطوير التي تنتهجها وزارة التربية والتعليم في مرحلة التعليم المبكر.

### مشكلة الدراسة :

إن تحول الشكل البنائي للأسرة السعودية من أسرة كبيرة ممتدة إلى أسرة صغيرة، وخروج المرأة السعودية إلى ميدان العمل، والتحول الثقافي الكبير في المجتمع السعودي، كانت من أهم الأسباب التي سعت إلى زيادة الطلب على التعليم المبكر وانتشار مؤسسات رياض الأطفال. (مصطفى، ٢٠١٠ : ٩٢).

ولكي تحقق مؤسسات رياض الأطفال ما تصبو إليه من أهداف لا بد من وجود إدارة واعية تنظم حركة هذه المؤسسات التربوية وتقود العمل فيها وفقاً للأسانيد القانونية والتشريعية الخاصة بها. (شريف، ٢٠٠٥ : ٢٢٣ )

ونتيجة لزيادة أعداد الملتحقين برياض الأطفال في المجتمع السعودي حيث بلغ عددهم في عام ١٤٣٣-١٤٣٤هـ (١٤١٤٢٢) طفلاً وطفلة كما تشير إليه إحصائية وزارة التربية والتعليم؛ أصبح من الضروري تطوير إدارة رياض الأطفال من أجل الوفاء بمتطلبات الطفل في هذه المرحلة، وتحاول هذه الدراسة التعرف على ملامح إدارة رياض الأطفال في فنلندا واليابان والاستفادة من خبرة كل منهما في تطوير تلك الإدارة في المملكة العربية السعودية.

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن الاستفادة من خبرة كلا من فنلندا واليابان في تطوير إدارة رياض الأطفال بالمملكة العربية السعودية ؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة التالية :

- ما خبرة كل من فنلندا واليابان في إدارة رياض الأطفال ؟
- ما أوجه التشابه والاختلاف بين فنلندا واليابان فيما يتعلق بإدارة رياض الأطفال في ضوء القوى والعوامل الثقافية في كل دولة ؟
- ما أوجه الاستفادة من خبرة كل من فنلندا واليابان في تطوير إدارة رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية ؟

**أهداف الدراسة :** تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية :

1. التعرف على كيفية إدارة رياض الأطفال في كل من فنلندا واليابان.
2. التعرف على أوجه التشابه والاختلاف بين فنلندا واليابان فيما يتعلق بإدارة رياض الأطفال.
3. الاستفادة من الخبرة الفنلندية والخبرة اليابانية في تطوير إدارة رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية .

**أهمية الدراسة :** لهذه الدراسة أهمية خاصة يمكن تلخيصها فيما يلي :

1. تحاول هذه الدراسة تقديم بعض التوصيات والمقترحات للقيادات التربوية من أجل النهوض بإدارة رياض الأطفال والسعي في تطويرها .
2. الحاجة إلى الارتقاء بجودة ما تقدمه إدارة رياض الأطفال من خدمات يحتم على الإدارة نفسها ضرورة التطوير وإعادة النظر في إدارتها .
3. ضرورة مساندة خطة التوسع الحالية في مرحلة رياض الأطفال والتي وضعت المملكة العربية السعودية أسسها منذ وقت قريب لمواجهة التحديات وتحقيق الطموحات وذلك بالاستفادة من خبرات الدول المتقدمة .

**حدود الدراسة :**

**الحدود المكانية :** تقتصر هذه الدراسة على دراسة إدارة رياض الأطفال في فنلندا واليابان وإمكانية الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية .

**الحدود الموضوعية :** تقتصر هذه الدراسة على دراسة إدارة رياض الأطفال في فنلندا واليابان وكيفية الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية من خلال التركيز على بعض مدخلات العملية التعليمية المتمثلة في **المحاور التالية :** أهداف رياض الأطفال - تمويل رياض الأطفال - الإدارة والهيكل التنظيمي لرياض الأطفال .

ولعل من أهم مبررات اختيار فنلندا كإحدى دول المقارنة التي تعتمد عليها الدراسة الحالية هو حصولها على أعلى المراتب في مختلف الدراسات والمقارنات الدولية في مجال التعليم واعتبار نظامها التعليمي أفضل نظام على المستوى العالمي، ونجاح النظام التعليمي دلالة أيضاً على نجاح إدارة المؤسسات التربوية فيها .

أما اليابان فهي دولة تتميز بحزمها وقوة إدارتها، وحرص وزارة التربية والتعليم بها على ألا تكون المؤسسات التربوية بعيدة عن حركات الإصلاح التي تشهدها اليابان ومن أجل ذلك سعت الحكومة اليابانية إلى تحقيق اللامركزية في إدارة مؤسساتها والتوسع في إنشاء المدارس المتميزة. (خليل، عبد العال، ٢٠٠٥: ٢٣٨)

**الحدود الزمنية :** الفصل الدراسي الأول لعام ١٤٣٤هـ-١٤٣٥هـ

**منهج الدراسة:** نظراً لطبيعة هذه الدراسة من حيث تركيزها على إدارة رياض الأطفال في فنلندا واليابان والمملكة العربية السعودية، فأنها سوف تسير وفق خطوات المنهج المقارن الذي يتضمن:

**جانب وصفي :** لمعرفة ملامح إدارة رياض الأطفال في فنلندا واليابان.

**جانب تحليلي :** لمعرفة أهم العوامل المؤثرة على رياض الأطفال في فنلندا واليابان.

**جانب مقارن :** للوقوف على أوجه التشابه والاختلاف في إدارة رياض الأطفال بين فنلندا واليابان والاستفادة منها في تطوير إدارة رياض الأطفال بالمملكة في ضوء خبرة كل من الدولتين بما يتماشى مع ثقافة المجتمع السعودي.

### مصطلحات البحث :

١. **الإدارة :** تعرف بأنها "نسق للعمل مع الآخرين ومن خلالهم لتحقيق أهداف المنشأة في بيئة متغيره وجوهر هذا النسق هو الاستخدام الأمثل للموارد المحدودة بفاعلية و كفاءة". (التويجري، البرعي، ١٩٩٣ : ٢١٣)

**ويمكن تعريف الإدارة إجرائياً بأنه :** تحقيق المنظمة لأهدافها المنشودة من خلال استثمار ما بداخلها من موارد مادية وموارد بشرية بأقصى كفاءة ممكنة .

٢. **رياض الأطفال :** تعرف بأنها " نظام تربوي يحقق التنمية الشاملة لأطفال ما قبل المدرسة وتهيئتهم للالتحاق بمرحلة التعليم الأساسي ويكون العمل فيها باللغة العربية ". (عبد الحليم ، ٢٠١٠ : ١٩ )

**التعريف الإجرائي لرياض الأطفال :** هي مؤسسات تربوية تعنى بتربية الطفل في مرحلة ما قبل المدرسة ،وتساهم تلك المؤسسات في زيادة اتساع الدائرة التي يعيش بها الطفل من خلال تفاعله مع زملائه ومعلماته، وبالتالي تسهم في تهيئته وتعيده على المناخ المدرسي .

**الدراسات السابقة:** من خلال اطلاع الباحثة وقراءتها في مجال رياض الأطفال وجدت العديد من الدراسات ذات الصلة بمشكلة دراستها والتي يمكن أن تستفيد منها إلا إنها تختلف في درجة قربها من صميم الدراسة ومنها:

١-هدفت دراسة مطاوع (٢٠١١) بعنوان " تطوير مؤسسات رياض الأطفال في ضوء معايير الجودة الشاملة بمصر " إلى التعرف على معايير الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال وواقع ومعوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة وتقديم تصور مقترح لتطوير مؤسسات رياض الأطفال.

واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: تقديم تصور مقترح لتطوير مؤسسات رياض الأطفال في مصر. وأوصت الدراسة بضرورة فصل التعليم الابتدائي عن رياض الأطفال على أن يكون لكل منهما إدارته الخاصة. ٢- هدفت دراسة السرحان (٢٠٠٦) بعنوان " أنموذج مقترح لإدارة روضة الأطفال في الأردن " إلى التعرف على واقع إدارة رياض الأطفال في الأردن، وبناء أنموذج مقترح لإدارة الروضة، واستخدمت المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) مديرة و(٥٠٠) مربية وتم تطبيق استبانة بهدف التعرف على واقع إدارة رياض الأطفال في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن واقع إدارة رياض الأطفال مرتفع لجميع مجالات الدراسة من وجهة نظر المديرات باستثناء مجالي التقييم والاتصال. وأوصت الدراسة بوضع أسس تربوية معينة عند اختيار مديرات رياض الأطفال، وإجراء المزيد من البحوث العلمية التي تتناول إدارة رياض الأطفال.

٣- هدفت دراسة السيد (٢٠٠٤) بعنوان " تصور مقترح لتطوير رياض الأطفال بالمعاهد الأزهرية في ضوء خبرات بعض الدول " إلى التعرف على الواقع الكمي والكيفي لإدارة رياض الأطفال في المعاهد الأزهرية وتقديم تصور مقترح لتطوير رياض الأطفال بالمعاهد الأزهرية في ضوء الخبرات الأجنبية لبعض الدول. واستخدمت المنهج التاريخي بهدف التعرف على نشأة وتطور رياض الأطفال بالمعاهد الأزهرية، والمنهج الوصفي بهدف رصد وتحليل واقع رياض الأطفال بالمعاهد الأزهرية، واستخدم الباحث لجمع المعلومات الاستبانة والمقابلات الشخصية واستمارة الملاحظة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: قلة توافر اجراءات السلامة والأمان بمبنى الروضة، وأن مبنى الروضة غير قابل للتوسع في الغالبية العظمى للروضات. واستخدام طرق التعليم التقليدية بدرجة كبيرة .

٥- هدفت دراسة Ailwood Joanne (٢٠٠٣) بعنوان " إدارة وتنظيم التعليم ما قبل المدرسي في ولاية كوينزلاند " إلى معرفة كيفية إدارة وتنظيم ولاية كوينزلاند التعليم ما قبل المدرسي، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن إدارة التعليم ما قبل المدرسي تتطلب تحولا كبيرا في التفكير في كيفية الحصول على المواد، وتنظيم القوى النسائية العاملة والأخذ في عين الاعتبار الأساليب والتكتيكات والوسائل التي تستخدمها في مجال التعليم، وتوصي هذه الدراسة بالقيام بالعديد من الدراسات البحثية في هذا المجال كما توصي بربط التعليم ما قبل المدرسي بالسياقات السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

٥- هدفت دراسة Kagan & Hallmark (٢٠٠١) بعنوان " سياسات التربية والرعاية المبكرة في السويد: مقترحات للولايات المتحدة الأمريكية " إلى تقديم بعض المقترحات إلى الولايات المتحدة الأمريكية من خلال سياسات التربية والرعاية في مرحلة الطفولة المبكرة ونظام التعليم بالسويد، والتعرف على أوجه الشبه والاختلاف بين رعاية الطفولة المبكرة في الولايات المتحدة والسويد، وتناولت الدراسة العديد من المحاور منها، المناهج، وإعداد المعلمة، وبرامج التدريب، والخدمات الاجتماعية، والبنية الاجتماعية للطفولة بالسويد، وتناولت أيضاً تربية ورعاية الطفولة المبكرة بالولايات المتحدة الأمريكية من حيث أنواع هذه البرامج، وتمويل الخدمات المقدمة للطفولة المبكرة، والمنهج، والعاملين بهذه البرامج .

٦- هدفت دراسة **Lubeck Sally** (٢٠٠١) بعنوان " برامج رعاية وتربية الطفولة المبكرة في إنجلترا" إلى الوقوف على واقع برامج رعاية وتربية الطفولة المبكرة بإنجلترا، من خلال التعرف على الممارسات التربوية ، والرعاية الصحية ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها : التأكيد على تقديم برامج رعاية صحية عالمية ، والتأكيد على توفير إجراءات الحماية والسلامة ، و تقديم تعليماً عاماً للأطفال في سن الرابعة.وقد قدمت الدراسة بعض التوصيات والمقترحات لتطوير برامج رعاية الطفولة المبكرة بإنجلترا من حيث الأهداف ، والتمويل ، والمناهج ، والتقييم ، وإعداد وتدريب المعلمات ، كما أوصت بإنشاء هيئة قومية لتدريب المعلمات في مرحلة الطفولة.

أوجه الشبهه و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة :

١-تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة باهتمامها بمرحلة التعليم المبكر ومحاولة تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال .

٢-تتشابه هذه الدراسة مع دراسة السيد (٢٠٠٤) في اعتمادها على خبرات بعض الدول لتطوير رياض الأطفال. وتتشابه مع دراسة **Kagan, Sharon** في المنهج المتبع ،ومع دراسة **Tubeck, Sally** في بعض محاور الدراسة.

٣-تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة وبعض المحاور التي تمت مناقشتها .

واستفادت هذه الدراسة من تلك الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية وتأكيدا على ضرورة تطوير إدارة رياض الأطفال بالاستفادة من خبرات بعض الدول المتقدمة.

### الإطار النظري

أولاً: إدارة رياض الأطفال في كل من فنلندا واليابان

#### أفنلندا :

يرجع الاهتمام بالطفولة المبكرة في فنلندا إلى القرن الثامن عشر، وبدأت على يد مؤسس التعليم الفنلندي Uno Cygnaeus، وتعززت لديه هذه الفكرة بعد زيارته لألمانيا في منتصف القرن التاسع عشر، والتي أسفرت عن إنشاء أول روضة في هلسنكي عام ١٨٨٨ م . (Anupama,2010:9)

ويعد التعليم في فنلندا حق أساسي لجميع الأطفال ويقدم لهم بالمجان بغض النظر عن الجنس أو الإعاقة، لذلك اتخذت السلطات الفنلندية تدابير خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة وسعت إلى توفير الأجواء التعليمية المتكاملة لهم مع غيرهم من الأطفال الأسوياء(المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة،٢٠٠٦: ٢٣)

١- أهداف رياض الأطفال في فنلندا : تهدف رياض الأطفال في فنلندا إلى تحسين ظروف التعلم للأطفال، وإتاحة الفرص لجميع التلاميذ للمشاركة في التعليم من أجل تطوير أنفسهم واتجاهاتهم وتنمية قدراتهم ومواهبهم، وتحقيق مبدأ المساواة وتكافؤ فرص التعليم لجميع الاطفال في أنحاء البلاد . (Helena,2000:10)

وتركز مؤسسات رياض الأطفال في فنلندا على هدفين رئيسيين محددين وهما :

- تلبية احتياجات الطفل دون سن المدرسة من الرعاية والاهتمام .
  - توفير التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة لجميع الأطفال . ( Anupama,2010:18 )
- ٢- تمويل رياض الأطفال : نظام التعليم الفنلندي مركزي يتم بتمويل أساسي من الحكومة ،ومع ذلك تساهم الكثير من السلطات المحلية في التمويل الذاتي للتعليم وخاصة التعليم ما قبل الابتدائي، ويمكن القول أن مسؤولية تمويل الخدمات التعليمية تنقسم بين الدولة والسلطات المحلية والمؤسسات التعليمية الأخرى.
- وتخصص فنلندا حوالي ١٤% من جملة الإنفاق العام لتمويل التعليم، حيث تساهم الحكومة بنسبة الثلث وتساهم المحافظات بنسبة الثلثين، وتعتبر بذلك أكثر النظم التعليمية إنفاقاً على التعليم بالمقارنة مع بعض الدول الأخرى كاليابان مثلاً والتي تنفق ١٠,٩% من إجمالي الإنفاق العام على التعليم (خليل،احمد، ٢٠٠٢ : ١٠٠)
- ٣- الإدارة والهيكل التنظيمي في فنلندا : تمتاز الإدارة في المدارس الفنلندية بغياب المركزية وتمنح المدارس هامشاً واسعاً من الحرية في إدارة أمورها، حيث تُرسم السياسات من قبل وزارة التربية والتعليم، وتشرف مديرية التعليم على سير المدارس فهي تقرر المواد التي تدرس في المدارس وعدد ساعاتها. أما موضوعاتها وطرق تدريسها فهي مسؤولية المدارس وتعتمد المدرسة في تخطيطها وتوزيع ميزانيتها على مجلس إدارة المدرسة الذي يضم أحد أولياء الأمور لتوثيق العلاقة بين المدرسة والأسرة، كما تهتم الإدارة اهتماماً شديداً بالإرشاد النفسي والاجتماعي فلكل روضة مرشد نفسي ولمجموع الروضات المتقاربة متخصص اجتماعي يقوم بالتوجيه والعلاج حسب الحالات المحولة إليه من مجلس المدرسة.
- ومن أسباب تحقيق الجودة العالية في فنلندا، أنها تمتلك هيكلًا تنظيميًا يخضع إلى تنسيب الموظفين من قبل مرسوم صادر من قبل المجلس الوطني للتعليم، وقد حدد هذا المرسوم نسبة المعلمين للأطفال في رياض الأطفال ب (١٣:١) أي ثلاثة عشر طفلاً لكل معلم، ويتأسس الهيكل التنظيمي قائد ذو مهارات عالية وعادة يكون من أحد المعلمين الذين سبق لهم العمل في هذا المجال، كما يضم معلم مسئول عن رعاية الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة وبعض الموظفين مثل الممرضين والممرضات وأخصائيات التغذية، وعمال النظافة وحارس المدرسة. (Helena,2000 :46-47)

## ب اليابان :

تعد اليابان من الدول الرائدة في إدخال نظام التعليم المبكر، حيث أنشأت أول روضة بها عام ١٨٧٦م، وأغلبها مؤسسات خاصة، ويعتبر قضاء الطفل عاماً في التعليم ما قبل الابتدائي على الأقل متطلباً أساسياً للالتحاق بالمدرسة الابتدائية. (العتيبي، ٢٠٠٧ : ٧٢)

واهتمت الحكومة اليابانية بذوي الاحتياجات الخاصة وتوفير التعليم لهم من مبدأ تكافؤ الفرص والمساواة، وأولت تعليمهم لفئات متخصصة من المعلمين. (Ministry of Education, Culture, Sports and Science, 2012 :25)

- ١- أهداف رياض الأطفال في اليابان : تهدف رياض الأطفال اليابانية إلى تنمية قدرات الأطفال على التفكير السوي والسلوك الإيجابي، والمقدرة على التعبير، ومساعدتهم على النمو وتطوير قدراتهم العقلية،

وتركز على تعليمهم القيادة والانضباط وتدريبهم على التعاون وتنمية الشعور بالجماعة والمسؤولية تجاه المجتمع والبيئة المحيطة بهم. (الجنيد، ٢٠١٠: ٥٤)

وتسعى رياض الأطفال في اليابان نحو تحقيق الأهداف التالية :

- تعليم العادات والمواقف الأساسية المرتبطة بالأمور الصحية.
- وضع أسس سليمة للجسم والعقل .
- مساعدة الطفل على التعلم والمحبة والثقة لشعبه
- غرس روح المحبة والتعاون والأخلاق الحميدة لدى الطفل والتي تعمل على تطوير مشاعرهم.
- تطوير اهتمامات الأطفال بالأشياء المحيطة بهم مثل الطبيعة، وتنمية قدراتهم من خلال المحاكاة اليومية.
- تنمية مهارات الاستماع والكلام وفهم اللغة. (مصطفى، ٢٠١٠: ١٣٢)

٢- تمويل رياض الأطفال: لا توجد ضريبة خاصة من أجل تمويل التعليم في اليابان بل تقوم الحكومة المركزية بتحمل نصيب كبير من نفقات التعليم كما تقوم المجالس الإقليمية بتقديم المساعدات المالية للمدارس في المدن والقرى، أما مرتبات المعلمين فتتقاسمها بالتساوي الحكومات المركزية والحكومة الإقليمية (بدران، ٢٠٠٣: ١٧٩)

لذا يعتبر تمويل رياض الأطفال في اليابان مسؤولية مشتركة بين السلطات المركزية الوطنية والإقليمية والمحلية، حيث تقدم كل سلطة الدعم المادي اللازم لتلك المؤسسات وذلك من خلال الضرائب ومصادر الدخل الأخرى الخاصة بها، بالإضافة إلى المصروفات المدرسية التي يتحملها أولياء الأمور. (بدران، ٢٠٠١: ١٦١)

٣- الإدارة والهيكل التنظيمي: يتسم النظام الإداري في رياض الأطفال في اليابان بدرجة معقولة من المركزية في وجود اللامركزية أيضا حيث يترك لتلك المؤسسات التعليمية الإمساك بزمام الأمور الكبيرة والصغيرة داخل المؤسسة، ويتشكل هيكل المدرسة في رياض الأطفال من ناظر المدرسة ونائب الناظر والمعلمين وبعض الوظائف المعاونة، ويتميز المناخ المدرسي بالديمقراطية حيث يتيح الفرصة للآخرين في تقديم آرائهم ومشاركاتهم. (قاسم، ١٩٩٩)

ويتم اختيار مدير مؤسسات رياض الأطفال من قبل مجلس إدارة الروضة ثم يعين بعد موافقة مجلس التعليم في البلدية، ويقوم بمهام إدارية وفنية، ويتميز بدرجة عالية من الكفاءة، ومن أبرز المسؤوليات التي يقوم بها الإشراف التام على المدرسة من معلمين وموظفين وأطفال، ويقوم مع مجلس إدارة الروضة باختيار وتقييم المعلمين وترشيحهم لبرامج التنمية المهنية، كما يشارك برأيه في تطوير المناهج الدراسية. (بيومي، ٢٠٠٧: ١٧٨)

### ثانياً : دراسة تحليلية لرياض الأطفال في كل من فنلندا واليابان

تختلف الأنظمة التعليمية في المجتمعات أو تتشابه باختلاف أو تشابه مجموعة من القوى والعوامل السائدة في تلك المجتمعات، وسوف نتناول الباحثة بعض من هذه القوى والعوامل في كل من الدولتين بواسطة الجدول التالي: ( العوامل والقوى الثقافية المؤثرة على دولة فنلندا ودولة اليابان )

أوجه المقارنة	العامل التاريخي	العامل الاقتصادي	العامل الاجتماعي
<b>فنلندا</b>	يعتبر المؤرخون القرن التاسع عشر قرن التعليم الشعبي الفنلندي، حيث تم خلاله توفير تعليم عام لجميع أبناء الشعب، وتأسيس أول مجلس للتعليم في فنلندا عام ١٨٦٩م، وفي نهاية الحرب العالمية الأولى عام ١٩١٧م أصبحت فنلندا دولة مستقلة ومنذ ذلك الوقت اهتمت بنشر التعليم والتوسع فيه في كافة أنحاء البلاد، ونص دستور البلاد الصادر في عام ١٩١٩م على أن تتولى الدولة توفير تعليم الزامي مجاني لجميع الأفراد، ثم توالى الإصلاحات التربوية بعد ذلك والتي كانت تعتمد على مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرار، وتخفيف حدة البيروقراطية في الإدارة، وكانت تسعى لتحقيق جملة من الأهداف من أهمها : تحقيق التوازن في توفير الخدمات التعليمية بين البلديات، وإتاحة فرصة المشاركة الشعبية في التعليم. (خليل، احمد ٢٠٠٢: ٩٤)	تمتلك فنلندا اقتصاداً صناعياً متنوعاً ويعد قطاع الخدمات أكبر قطاعات الاقتصاد يليها الصناعات التحويلية والتكرير ثم والإنتاج الأولي لتصدير الأخشاب، وبالرغم من قوتها الاقتصادية إلا أنها مرت بفترة من الركود بدايات التسعينات أثرت على كافة القطاعات ومن بينها التعليم، وسرعان ما أستعاد الاقتصاد الفنلندي مكانته بعد الإصلاحات وخطط التنمية التي قدمتها الحكومة، حيث أصبحت البلد السابع الأكثر تنافسية في العالم، الأمر الذي أنعكس على الاهتمام بتخصيص ميزانية محددة خاصة بالجوانب التعليمية. (الجمال، ٢٠١٢: ٥٧١)	يتسم المجتمع الفنلندي بالتجانس والترابط وله القدرة على الانصهار والتفاعل مع المجتمعات الدولية والأقليات الأجنبية، ويتميز أيضاً بتحقيقه لمبدأ المساواة بين الجنسين في التعليم والعمل والمساواة في الدخل مما أدى إلى تلاشي الطبقات الاجتماعية، ومن أبرز العوامل التي ساعدت فنلندا على التقدم في الجانب التعليمي قلة عدد السكان وقلة عدد الأطفال في المدارس مما جعل اهتمام الدولة ينصب على الجودة واستخدام الأنشطة المطورة للتعليم، كما يعد الاهتمام بالفروق الفردية للطلاب خصوصاً في السنوات الأولى من التعليم المدرسي المبدأ الأساسي لسياسة التعليم في فنلندا، ومن ملامح النظام الاجتماعي في فنلندا احترام شعبه لمهنة التدريس وهذه النظرة المجتمعية كانت سبباً من أسباب نجاح النظام التعليمي في فنلندا
<b>اليابان</b>	يشير بعض الباحثين إلى أن عهد الإمبراطور الميجي يمثل عصر الإصلاحات التعليمية، وفيه تم إحلال نموذج التعليم الغربي بدلاً من نظام	تعد اليابان من الدول الصناعية الكبرى وأسبق الدول تطبيقاً لنظرية الاستثمار في التعليم وكانت الأولوية للاستثمار في	يتسم المجتمع الياباني بالهدوء والاستقرار الاجتماعي حيث يميل الشعب إلى العمل في ظل الجماعة، كما يوصف بأنه مجتمع متجانس

<p>التكوين من الناحية العرقية ويعزى ذلك إلى عزلة هذا الشعب لطبيعة اليابان الجغرافية، ولقد كان لهذا التجانس أثراً واضحاً في تشكيل سياسة التعليم في اليابان، وأكدوا لدستور الياباني الصادر في عام ١٩٤٦م على ضرورة المساواة في التعليم بغض النظر عن الجنس أو العقيدة أو المكانة الاجتماعية. (خليل، عبدالعال، ٢٠٠٥: ٢٢٣)</p> <p>ولقد ساهم تمسك المجتمع الياباني بلغتهم اليابانية وعدم اعتمادهم على اللغات الأجنبية في إنجاح النظام التربوي الياباني مما جعل البيئة التعليمية بيئة يابانية خالصة</p>	<p>تدريب العلماء والفنيين كقوى عاملة تدعم النمو الاقتصادي، وبالرغم من خروج اليابان محطمة اقتصادياً بعد الحرب العالمية الثانية إلا أنها استطاعت أن تستعيد قواها بعد الحرب بفضل استثمارها للموارد البشرية عن طريق التعليم، وأدى ذلك الأمر إلى التوسع في المؤسسات التعليمية والاهتمام بجودة ما تقدمه من برامج وأنشطة تعليمية. (خليل، عبدالعال، ٢٠٠٥: ٢٢١)</p>	<p>التعليم الياباني التقليدي، إلى أن جاءت الحرب العالمية الثانية فتحول تعليم اليابان بعد مروره بالعديد من التيارات الإصلاحية إلى تعليم يعتمد على التفكير وبدأت بمرحلة الإصلاح الفوري للتعليم حيث حدد الدستور الجديد لليابان ملامح قانون التعليم الإلزامي، ثم مرحلة التوسع الشامل والإصلاح لمناهج التعليم الياباني، يليها مرحلة تحسين التعليم والحد من زيادة المشكلات التعليمية، وأخيراً مرحلة إنشاء المجلس القومي لإصلاح التعليم عام ١٩٨٤م والذي يهدف إلى احترام الفردية، والاستجابة للعولمة ومجتمع المعلوماتية. (خليل، عبدالعال، ٢٠٠٥: ١٩٠)</p>
---	--	--

### ثالثاً: الدراسة التحليلية المقارنة بين فنلندا واليابان في إدارة رياض الأطفال

أوضحت الباحثة في الجزء السابق القوى والعوامل الثقافية المؤثرة لدول المقارنة؛ وفي هذا السياق تقوم الباحثة باستخلاص أوجه التشابه والاختلاف بين الدولتين في ضوء العوامل الثقافية السابقة من خلال الجدول التالي:

الاختلاف	التشابه	أوجه المقارنة
<p>سبقت اليابان دولة فنلندا في اهتمامها بالتعليم المبكر حيث أنشأت أول مؤسسة تربوية بها لرياض الأطفال عام ١٨٧٦م، أما فنلندا فتم إنشاء أول روضة بها عام ١٨٨٨م. ولعل السبب في ذلك أن فنلندا لم تحصل على الاستقلال إلا بعد نهاية الحرب العالمية الأولى</p>	<p>إن نشأة وتطور رياض الأطفال في كل من الدولتين له جذور تاريخية ممتدة شهدت مجموعة من التيارات الإصلاحية بما يتواءم مع الأحداث التاريخية لكل دولة.</p>	<p>نشأة وتطور رياض الأطفال</p>
<p>تختلف الأهداف في اليابان عن فنلندا بتركيزها على الجانب العقلي والتفكير لتكوين شخصية قادرة على حل المشكلات وقد يكون السبب في ذلك ما تعرضت له الدولة من أحداث تاريخية مؤلمة كما تركز على الجانب الصحي وضمان سلامة الجسم</p>	<p>إن لكل من الدولتين أهداف محددة لرياض الأطفال تتوافق مع ثقافة مجتمع كل دولة، وتتشابه أيضاً في تركيزها على تحقيق النمو المتكامل</p>	<p>الأهداف</p>

<p>والعقل، أما فنلندا فتؤكد على ضرورة تحقيق مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص لجميع الأطفال وقد يعود السبب في ذلك إلى قلة أعداد السكان.</p>	<p>للطفل من كافة الجوانب الجسمية والعقلية والوجدانية والاجتماعية وكذلك الأخلاقية.</p>	
<p>تقدم فنلندا التعليم المبكر بالمجان وتتولى الحكومة مسؤولية تمويله بالرغم من ذلك يوجد تمويل ذاتي ولكن بقلة بخلاف اليابان والتي تمثل مؤسسات رياض الأطفال الخاصة بها نسبة ٧٠% وذلك دلالة على اعتماد تلك المؤسسات على التمويل الخاص.</p>	<p>تتنوع المصادر الممولة لمؤسسات رياض الأطفال في كل من فنلندا واليابان، وتتقاسم تلك الجهات الممولة مسؤولية التمويل فيما بينها</p>	<p><b>التمويل</b></p>
<p>تختلف إدارة رياض الأطفال في فنلندا عن اليابان باعتمادها اللامركزية في العمل أما اليابان فتجمع بين المركزية واللامركزية، وتتميز فنلندا بوجود إحصائية التغذية والمرضى والمعلم المسئول عن أطفال ذوي الاحتياجات الخاصة في هيكلها التنظيمي، كما تختلف عن اليابان في إشراك أولياء الأمور في مجلس المدرسة واعتمادها نظام تنسيب الموظفين، وتختلف أيضا مكونات الهيكل التنظيمي في كل من فنلندا واليابان.</p>	<p>يتأسس إدارة رياض الأطفال في كل من فنلندا واليابان مديرة يتم اختيارها وفق معايير معينة، كما تشابهه في بعض الواجبات والمسئوليات التي تقوم بها مديرة رياض الأطفال. وأيضا تمتلك كل إدارة هيكلًا تنظيميًا خاص بها.</p>	<p><b>الإدارة والهيكل التنظيمي</b></p>

ومن الملاحظ مما سبق أن مؤسسات رياض الأطفال تتأثر متأثراً ملحوظاً بثقافة المجتمع السائدة فيه، إلا أنه لا يمنع تطوير إدارة تلك المؤسسات إذا اقتضت الحاجة في ضوء خبرات الدول المتقدمة بما يتوافق مع الثقافة المجتمعية، وفي سياق المحور التالي سوف يتم تسليط الضوء على أوجه الاستفادة من الخبرة الفنلندية واليابانية والتي من الممكن أن تسهم في تطوير وتحسين الأداء في إدارة رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية.

#### رابعاً: أوجه الاستفادة من الخبرة الفنلندية واليابانية لتطوير إدارة رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية:

قبل عرض أوجه الاستفادة من الخبرة الفنلندية واليابانية لتطوير إدارة رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية، لابد من إلقاء الضوء سريعاً على ملامح إدارة رياض الأطفال في المملكة منذ أن نشأت على يد المؤسسات التربوية الأهلية والتي كانت تعتني بأطفال الأمهات العاملات، واستمرت هذه المؤسسات بتقديم خدماتها حتى عام ١٣٨٥هـ، وكانت تشرف عليها وزارة المعارف إشرافاً فنياً وإدارياً. (الحريري، ٢٠٠٢: ٢٧)

والياً تتولى مسؤولية الإشراف عليها إدارة شؤون تعليم البنات بوزارة التربية والتعليم بعد أن أدمجت معها الرئاسة العامة لتعليم البنات عام ١٤٢٣هـ.

والممتنع لتطور تلك المؤسسات في المملكة يجد أن الإحصائيات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم تذخر بأرقام هائلة تفق شهادة على حجم الانجازات والجهود المبذولة من حكومتنا الرشيدة لدعم مرحلة التعليم المبكر.

ولقد توالى الزيادة في أعداد هذه المؤسسات إلى أن وصل عددها بحسب ما تشير إليه الإحصائية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم لعام ١٤٣٢-١٤٣٣هـ إلى (٢٣٢٣) روضة، وبلغ عدد الفصول بها (٩٠٨٩) فصلاً، وتضم (١٤١٤٢٢) طفلاً وطفلة.

ومن المؤسف أن التطور في مؤسسات رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية كان فقط من الجانب الكمي، أما الجانب النوعي فقد كان ضيق النطاق حيث أوضحت بعض الدراسات أن هناك قصور يعتري إدارة مؤسسات رياض الأطفال في المملكة نتيجة اعتماد أغلب المديرات على المركزية في العمل، وافتقارها جهاز إداري ذو إمكانيات وقدرات وميزانية كافية تمكنها من مواجهة التحديات والمشكلات التي تعترض تلك المؤسسات، كما أن التمويل بالرغم من تنوع مصادره في المملكة إلا أن الكثير من المؤسسات يعجز عن الوفاء بالتزاماتها إما لعدم توفر الموارد المالية، أو تأخر وصول الدعم من الجهات المشرفة (عبد الحكيم، ٢٠١٢: ٣٢).

وأما ما يتعلق بأهداف رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية فالجدير بالذكر أنه لم تطرأ عليها أي تعديلات منذ صدورهما، ولم تخضع لدراسة علمية شاملة للتأكد من قدرتها على تلبية متطلبات التنمية الشاملة في المملكة، وحاجات المجتمع السعودي في الوقت الراهن. (البيز، ٢٠٠٨: ١٤).

ولكي تتغلب مؤسسات رياض الأطفال على تلك المشكلات لابد من توافر إدارة قوية وفعالة بأفرادها وإمكانياتها ومحاولة تطوير ذاتها باستمرار من أجل الوفاء بمتطلبات التربية وذلك بالاستفادة من خبرات الدول المتقدمة وسوف نذكر في هذا السياق أوجه الاستفادة من الخبرة الفنلندية والخبرة اليابانية لتطوير إدارة رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية من خلال المحاور التالية:

#### أولاً : تطوير أهداف رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية :

- بالتركيز على الجانب العقلي في أهداف التعليم المبكر لتعزيز مهارة التفكير والقدرة على حل المشكلات.
- بالاهتمام المبكر لذوي الاحتياجات الخاصة وتعزيز الثقة بأنفسهم لتحويلهم إلى أداة فعالة منتجة.
- بالتركيز من خلال الأهداف على زيادة الوعي الصحي لدى الأطفال والاهتمام بسلامة الجسم والعقل.

#### ثانياً: تطوير التمويل لرياض الأطفال في المملكة العربية السعودية:

- إدراج مرحلة رياض الأطفال ضمن السلم التعليمي في المملكة وجعل مسئولية التمويل والإشراف لوزارة التربية والتعليم بصورة مركزية، للقضاء على مشكلة الازدواجية والالتكالية المنقشية في رياض الأطفال.
- تذليل العقبات أمام التمويل الذاتي من قبل القطاع الخاص والمؤسسات المجتمعية.

#### ثالثاً : تطوير الإدارة والهيكل التنظيمي في المملكة العربية السعودية :

- باعتماد اللامركزية في العمل وإحلالها محل المركزية التي باتت عائقاً أمام العمل في إدارة تلك المؤسسات.
- بتطبيق إدارة رياض الأطفال لطريقة تنسيق الموظفين لضمان تحقيق جودة ما تقدمه من برامج تعليمية.
- بتحديد هيكل تنظيمي معين لإدارة رياض الأطفال تلتزم به جميع تلك المؤسسات، حتى يتحقق مبدأ التكافؤ والتساوي في تقديم كل من الخدمات التعليمية والإرشادية والنفسية للأطفال.

- بتوفير اخصائية التغذية ضمن الهيكل التنظيمي حتى يتم توفير أغذية صحية وفق معايير طبية معتمدة.

### التوصيات :

- 1- نشر الوعي الثقافي في المجتمع السعودي بأهمية مرحلة رياض الأطفال عبر وسائل الإعلام المتنوعة.
  - 2- تقديم التعليم المبكر لأطفال المملكة العربية السعودية بالمجان كبقية المراحل التعليمية .
  - 3- إعادة النظر في أهداف رياض الأطفال في المملكة وصياغتها مرة أخرى لتتواءم مع التغيرات المتسارعة التي تفرزها العولمة وتقنية المعلومات.
  - 4- تفعيل المشاركة المجتمعية في تمويل رياض الأطفال وذلك بتسهيل الإجراءات القانونية والإدارية لمقدمي الخدمات التعليمية.
  - 5- إعطاء مديرات رياض الأطفال قدراً كافياً من الصلاحيات للنهوض بالمؤسسات نحو الأفضل.
  - 6- توفير كل من المرشد النفسي والاجتماعي والطبيب والمرض داخل مؤسسات رياض الأطفال، وإن تعذر ذلك يكتفى بوضع منشأة خاصة للتوجيه النفسي والاجتماعي تضم طاقم طبي في كل حي لخدمة المؤسسات المتواجدة في ذلك الحي.
  - 7- تأمين وجبات غذائية صحية للأطفال والمعلمات وكافة الموظفين وفق معايير طبية.
- المقترحات :** تقترح الباحثة إثراء البحث العلمي في مجال الطفولة المبكرة، ودراسة أثر التعليم المبكر من كافة جوانبه على تنشئة أطفال المملكة العربية السعودية وتقديم المجتمع المحلي.

### المراجع

**المصادر :** التويجري، البرعى (١٩٩٣). قاموس مصطلحات الإدارة. مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية.

### المراجع العربية :

١. بدران، شبل(٢٠٠٣). نظم رياض الأطفال في الدول العربية والأجنبية، تحليل مقارنة.الدار المصرية اللبنانية، مصر.
٢. بدران، شبل(٢٠٠١). نظام التعليم في اليابان. التربية المعاصرة، مصر، س ١٨، ع ٥٩، ص ص ١١٣- ١٧٢.
٣. البيز، نجلاء عيسى(٢٠٠٨). تقويم أهداف مرحلة رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
٤. بيومي، محمد غازي (٢٠٠٧). لامركزية الإدارة التعليمية في كلا من إنجلترا واليابان وإمكانية الافادة منها في إصلاح إدارة التعليم في مملكة البحرين، مجلة كلية التربية، مجلد ١٧، مصر، ص ص ١٤٣-٢٠٥.
٥. الجمال، رانيا عبد المعز(٢٠١٢). دراسة مقارنة لسياسة التعليم الالكتروني في كل من فنلندا وفرنسا والنرويج وإمكانية الافادة منها في جمهورية مصر العربية. دراسات تربوية اجتماعية، مصر، ع ٤٤، ص ص ٥٤١- ٦٢٧.
٦. الجنيدي، شبيخة، (٢٠١٠) رياض الأطفال في اليابان. رسالة التربية، سلطنة عمان، ع ٢٨، ص ص ٥٢-٥٧.

٧. الحريري، رافدة (٢٠٠٢). نشأة وإدارة رياض الأطفال من المنظور الإسلامي والعلمي، مكتبة العبيكان، الرياض، ط٢.
٨. خليل، نبيل سعد؛ عبد العال، أحمد عبد النبي (٢٠٠٥). دراسة مقارنة للإدارة التعليمية في كل من إنجلترا واليابان وإمكان الافادة منها في مصر. مجلة التربية، مصر، مج ٨، ع ١٧، ص ص ١٣٥ - ٢٥٧.
٩. خليل، نبيل سعد؛ احمد، عنتر محمد (٢٠٠٢). دراسة تحليلية مقارنة لنظام التعليم الالزامي في كل من فرنسا وفنلندا والسويد وجمهورية مصر العربية. مجلة التربية، مصر، مج ٢، ع ٧، ص ص ٧٩-١٣٧.
١٠. السرحان، خالد علي (٢٠٠٦). أ نموذج مقترح لإدارة روضة الأطفال في الأردن، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
١١. السيد، محمد غريب (٢٠٠٤). تصور مقترح لتطوير رياض الأطفال بالمعاهد الأزهرية في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة ماجستير، قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، كلية التربية، جامعة الأزهر.
١٢. الشراوي، سعاد (١٩٩٠). التنظيم الإداري لمدارس رياض الأطفال، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر مصر.
١٣. شريف، السيد عبد القادر (٢٠٠٥). إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، الأردن.
١٤. عبد الحكيم، عبد الحميد عبد المجيد (٢٠١٢). نظام التعليم وسياسته، مكتبة ايتراك، القاهرة، ط١.
١٥. عبد الحليم، طارق حسن (٢٠١٠). تطوير التعليم في مرحلة رياض الأطفال، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة.
١٦. العتيبي، منير مطني (٢٠٠٧). التعليم ما قبل الابتدائي - الواقع والتطلعات في دول الاعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج، الناشر مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.
١٧. قاسم، محمد فتحي، (١٩٩٩). الإدارة التعليمية في اليابان. مجلة التربية والتعليم، مصر، مج ٥، ع ١٥، ص ص ١٩٩-١٢٢.
١٨. المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة، (٢٠٠٦). تنفيذ العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية، التقارير الدورية الخامسة المقدمة من الدول الأطراف بموجب المادتين ١٦ و١٧ من العهد، فنلندا
١٩. مصطفى، عزة جلال (٢٠١٠). إدارة التطوير برياض الأطفال- نماذج عربية وعالمية، دار النشر للجامعات، القاهرة
٢٠. مطاوع، هبه مصطفى محمد (٢٠١١). تطوير مؤسسات رياض الأطفال في ضوء معايير الجودة الشاملة بمصر، مجلة القراءة والمعرفة، العدد ١١٧، ص ص ١٠٠ - ١٢٠.
٢١. يوسف، محمد كمال (٢٠٠٩). الخبرات التربوية المتكاملة لرياض الأطفال، دار النشر للجامعات، القاهرة، ط١

## المراجع الأجنبية

22. Anupama, (2010). Early Childhood Education and Care Partnership in Finland .  
Bachelor's Thesis, University of Applied Sciences..
23. Helena Grierson, (2000). Early Childhood Education and Care Policy in  
Finland. Background report prepared for the OECD Thematic Review  
of Early Childhood Education and Care Policy.
- (2003), Governing preschool : producing and managing preschool 24. **Ailwood, Joanne E**  
education in Queensland government schools , PhD Thesis , School of Education , The  
University of Queensland .
- Kagan, Sharon L. & Hallmark (2001). Lynda G. ; Early Education Policies in Sweden :  
Implications For The United States, Phi Delta kappan Vol. 83, Issue 3, Nov, P. 237-254**
26. Ministry of Education , Culture, Sports, Science and Technology, (2012). Recent Data on  
Education for Children with Disabilities in Japan. NISE
- Lubeck, Sally; Early Childhood Education and Care in England, Phi Delta Kappan, Vol. 83,  
Issue 3, Nov. 2001, P. 216-225.
27. Riitta Korhonen, (2010). Experiences of Scandinavian countries, improving kindergarten  
and preprimary education accesability, quality and effectiveness, PhD, university of Turku,  
Finland.

## المواقع الإلكترونية :

- <http://www.finraq.com/finraq/?p=794> رحلة فنلندا العلمية
- [/http://www.maklat.com/social-life-in-finland-1](http://www.maklat.com/social-life-in-finland-1) الحياة الاجتماعية في فنلندا
- [/http://www.maklat.com/social-life-in-japan](http://www.maklat.com/social-life-in-japan) الحياة الاجتماعية في اليابان
- <http://www.maklat.com/finland-education-system-management> نظام التعليم في فنلندا
- ( <http://cfjdidada.over-blog.com/article-2013-115313694.html>، ٢٠١٣، المنتدى الدولي للتعليم عام ٢٠١٣ )
- <http://www.moe.gov.sa/Pages/stat32-33.aspx> وزارة التربية والتعليم