

# دليل دور الإدارة في تطبيق المنهج الوطني

سلسلة الأدلة التطبيقية  
للمنهج الوطني ومعايير  
التعلم المبكر النمائية  
(٦-١٠ سنوات)

# دليل دور الإدارة في تطبيق المنهج الوطني

سلسلة الأدلة التطبيقية للمنهج  
الوطني ومعايير التعلم المبكر النمائية  
(٦-١) سنوات

ح) وزارة التعليم ، ١٤٤٣ هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

وزارة التعليم

دليل دور الإدارة في تطبيق المنهج الوطني. / وزارة التعليم -  
الرياض ، ١٤٤٣ هـ

٧١ ص ؛ ..سم

ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٥١١-٠٦٤-٨

١- التعليم - مناهج - السعودية ٢- رياض الاطفال - السعودية -  
كتب دراسية أ.العنوان

١٤٤٣/٣٥٢٠

ديوي ٣٧٥,٠٩٥٣١

رقم الإيداع: ١٤٤٣/٣٥٢٠

ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٥١١-٠٦٤-٨



# الفهرس

شكر وتقدير	٧
مقدمة إلى أدلة المنهج الوطني	٨
مقدمة إلى الدليل	٩
القسم الأول:	
الأدوار القيادية في البرنامج والمسؤوليات والمهارات والمعرفة:	١٢
القسم الثاني:	
خلق الثقافة والسياق والمناخ.	١٩
فهم سياق البرنامج	١٩
تعريف ثقافة ومناخ البرنامج	٢١
خلق مناخ وثقافة من منظور عادل: تعليم مناهض للتحيز	٢٥
القسم الثالث:	
بناء برنامج عالي الجودة	٢٨
ضمان الجودة التنظيمية	٢٨
التركيز على السياسات والإجراءات	٢٩
استخدام الملاحظة والتقييم لقياس جودة البرنامج والحفاظ عليها	٣١
تقييم نتائج الطفل ومستوى تقدمه	٣٦
أدوات التغيير	٤١
قيادة تنفيذ المناهج	٤٣

#### القسم الرابع:

<b>إنشاء الهياكل التنظيمية التي تدعم المعلمات</b>	<b>٤٤</b>
البدء بالتوظيف: إنشاء أنماط ونماذج التوظيف - للعلاقات	٤٥
الحفاظ على مهنية المعلمات	٤٥
إدارة الأزمات وإعادة بناء الفرق	٤٧
الطرق الستة لقائدات البرامج في إنشاء الهياكل لدعم المعلمات	٤٩

#### القسم الخامس:

<b>إشراك العائلات</b>	<b>٦٢</b>
لماذا تعتبر المشاركة الأسرية مهمة	٦٢
تبادل معلومات البرنامج مع العائلات	٦٥
إدارة النزاعات والتحديات مع العائلات	٦٧
<b>قائمة المصطلحات</b>	<b>٦٩</b>
<b>المراجع</b>	<b>٧٠</b>

## شكر وتقدير

تتقدم وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية لشركة تطوير للخدمات التعليمية والجمعية الوطنية لتعليم الأطفال الصغار بالشكر الجزيل للمساهمة في تأليف هذا الدليل.



## شكر خاص

يسرنا أن نتقدم بوافر الشكر والعرفان، بالنيابة عن جميع الأطفال الصغار وأسرهم، إلى كل التربويات العاملات في مجال تعليم الطفولة المبكرة في المملكة العربية السعودية لجهودهم المباركة في إنجاح هذا العمل.



# مقدمة إلى أدلة المنهج الوطني

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد.

تماشياً مع رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) والتي ركزت على مرحلة الطفولة المبكرة، وحرصت على أن يحصل كل طفل سعودي على فرص التعليم الجيد وفق خيارات متنوعة، وانطلاقاً من الأهداف الاستراتيجية لوزارة التعليم المرتبطة بتطوير المناهج وأساليب التعليم والتقييم، و بالاستناد إلى وثيقتي إطار المنهج الوطني ومعايير التعليم المبكر النمائية في المملكة العربية السعودية للأطفال من الميلاد وحتى سن السادسة قامت وزارة التعليم بالتعاون مع شركة تطوير للخدمات التعليمية وبيت الخبرة الجمعية الوطنية لتعليم الأطفال الصغار، (NAEYC) ، على بناء أدلة تطبيقية للمنهج الوطني للمعلمات في الحضانات ورياض الأطفال.

تستند الأدلة التطبيقية للمنهج الوطني على نظريات التعلم الأساسي والمبادئ التوجيهية التي تقر بأن الأطفال قادرون على التعلم، ومتفردون ويتطورون بمعدلات مختلفة، وأن التعلم يحدث عندما يشارك الأطفال في اللعب النشط والهادف خصوصاً عندما يتم تشجيعهم على استكشاف بيئتهم بحرية. ومن أهم هذه المبادئ التركيز على التعلم القائم على الاستقصاء العلمي الذي يعتمد على تطور لعب الأطفال واستكشافهم الذاتي وانتقال معلمات الأطفال من نهج "التدريس والتلقين المباشر" إلى نهج التدريس الذي يتمحور حول الطفل. ويتم ذلك في إطار مبادئ الإسلام وثقافة الأسرة والمجتمع حيث تركز الأدلة على شراكة الأسرة الفاعلة في عملية التعلم، وفيما يلي تسلسل الأدلة وموضوعاتها:

## الأدلة التطبيقية للمنهج الوطني:

- ◀ الدليل الأساسي: بناء وحدات التعلم لتطبيق إطار منهج الطفولة المبكرة للأطفال.
- ◀ الدليل التطبيقي للبيئة المادية للحضانة والروضة.
- ◀ الدليل التطبيقي للأسرة.
- ◀ الدليل التطبيقي لمعيار نهج التعلم.
- ◀ الدليل التطبيقي لمعيار التطور الاجتماعي والعاطفي.
- ◀ الدليل التطبيقي لمعيار التطور اللغوي والمعرفة المبكرة للقراءة والكتابة.
- ◀ الدليل التطبيقي لمعيار العمليات المعرفية والمعلومات العامة.
- ◀ الدليل التطبيقي لمعيار الوطني والدراسات الاجتماعية والتربية الإسلامية.
- ◀ الدليل التطبيقي لمعيار الصحة والتطور البدني.
- ◀ دليل المعلمة التطبيقي لطرق واستراتيجيات التدريس.
- ◀ **الدليل التطبيقي لدور الإدارة في تطبيق المنهج الوطني**
- ◀ الدليل التطبيقي لتقويم طفل الحضانة والروضة.



# مقدمة إلى الدليل

## الغرض من الدليل

دليل القيادة والإدارة في تطبيق المنهج الوطني هو الدليل العاشر ضمن سلسلة أدلة المنهج الوطني لرياض الأطفال والحضانات، ويركز على تزويد قائدات البرنامج بمجموعة شاملة من الموارد والأدوات والمعلومات؛ لدعم القيادة الفعالة لبرامج التعلم المبكر التي تخدم الأطفال من الميلاد حتى عمر ست سنوات.



أداة إدارية



فيديو

## النتائج المرجوة

تمكين قائدات البرنامج مما يلي:

- ◀ فحص الأدوار والمسؤوليات العديدة التي يجب أن تقوم بها قائدات برامج التعليم المبكر.
- ◀ فهم المعرفة والمهارات والتصرفات اللازمة لقيادة البرنامج بفعالية.
- ◀ فهم ما يتطلبه الأمر لقيادة البرامج التي تركز على الإنصاف ومكافحة التحيز.
- ◀ تعميق القدرة على بناء برامج عالية الجودة والعمل على استدامتها.
- ◀ وضع مجموعة من الاستراتيجيات لدعم المعلمات.
- ◀ بناء المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير ومعالجة الأزمات.
- ◀ زيادة الاستراتيجيات الفعالة لإشراك الأسر.

## نظرة عامة على المحتوى

ينقسم هذا الدليل إلى خمسة أقسام:

- ◀ **القسم الأول: قيادة البرنامج: الأدوار والمسؤوليات والمهارات والمعرفة:** يركز هذا القسم على تعريف القيادة وتسهيل الضوء على الأدوار المتعددة التي يجب على قائدات برامج التعليم المبكر القيام بها.
- ◀ **القسم الثاني: خلق الثقافة والسياق والمناخ:** يركز هذا القسم على دور قائدة البرنامج في بناء فرق العمل وتفعيل ثقافة التعلم المستمر والتعاون بين فرق العمل.

- ◀ **القسم الثالث: بناء برنامج طفولة مبكرة عالي الجودة:** يركز هذا القسم على العناصر الرئيسية لبرامج التعلم المبكر عالية الجودة بما في ذلك وضع السياسات والإجراءات الصحية، واستراتيجيات تقييم الجودة، وقيادة تطبيق المناهج الدراسية.
- ◀ **القسم الرابع: دعم المعلمات:** يركز هذا القسم بعمق على دور المسؤولة بوصفها قائدة تعليمية، ويتضمن موارد للإشراف والتقييم ودعم تعاون المعلمة.
- ◀ **القسم الخامس: إشراك الأسر:** يركز هذا القسم على إنشاء استراتيجيات على مستوى البرنامج؛ للعمل على إنخراط العائلات في البرنامج بوصفهم شركاء أساسيين. ويتضمن القسم مناقشة العناصر الأساسية المطلوبة لممارسات المشاركة الأسرية بفعالية.

### المستندات الداعمة

أعدّ الدليل ليكون مكملًا للمراجع الآتية:

- ◀ **معايير التعلم المبكر النمائية في المملكة العربية السعودية:** تم تطوير هذه المعايير لبناء التوقعات التي تستند إلى الأدلة لتعلم الأطفال الصغار وبيان دور برامج التعلم المبكر. أصبح تطوير هذه المعايير مطلبًا ملحقًا لمواكبة الحقبة الحالية التي نعيشها والتي تتميز بالعلومة السريعة والمنافسة العالمية، وهو الأمر الذي نتج عنه ضغط مجتمعي متزايد لتمكين الأطفال الصغار من إتقان المهارات المتعلقة معرفة القراءة والكتابة وتعلم الرياضيات والعلوم بشكل مميز.

تقدم معايير التعلم المبكر النمائية رؤية مميزة للتعلم المبكر، ليس فقط لكونها مرحلة سابقة للتعليم الابتدائي والمتوسط بل لأنها تمثل مرحلة فريدة في التنمية البشرية، وتعتبر فرصة لا مثيل لها للأطفال الصغار ليكتسبوا المفاهيم والمهارات الأساسية المطلوبة والتي تشكل إطارًا منهجيًا مميزًا في سبيل تعلم الأطفال الصغار في المستقبل.

تُعدّ المعايير جزءًا قيمًا من أي برنامج أو نظام تعليم مبكر عالي الجودة، حيث إن هذه المعايير تقدم وصفًا شاملاً لما يجب أن يعرفه الأطفال، وما يجب أن يكونوا قادرين على القيام به في مراحل نموهم المختلفة.

- توفر هذه المعايير فهمًا مشتركًا لخصائص الأطفال الصغار وتربة خصبة لمعرفة أغراض وأهداف التعلم المبكر.
- تؤسس هذه المعايير لغة مشتركة تستند إلى الأدلة والنظريات ذات الصلة، وهو الأمر الذي يساهم في دعم التفاعل المهني المستمر للمعلمات.
- تقدم هذه المعايير إرشادات للتخطيط المبرمج والمنهجي، وتقدم نظرة ثاقبة بالشكل الذي يتيح معرفة ماهية سلوكيات الطفل ذات الأهمية التنموية.

أخيرًا، تمثل هذه المعايير دعمًا لمعلمات الأطفال في المرحلة المبكرة.

- ◀ **إطار المنهج الوطني للأطفال من الميلاد إلى 6 سنوات:** يصف المبادئ والنظريات ونتائج الأبحاث التي تدعم وتعزز تعلم الأطفال الصغار من مرحلة الميلاد حتى سن السادسة. ويهدف إلى توفير إطار يدعم ويسهّل الوصول إلى تحقيق تعليم عالي الجودة عبر أنظمة التعليم الوطنية، وهو الأمر الذي يساهم في ضمان تمتع الأطفال بتجربة تعليمية فريدة وملائمة لهم طوال فترة دراستهم.

- يعتمد إطار منهج التعلم المبكر على وصف وتحديد الأسباب من خلال بيان الأسس الفلسفية والعملية ذات الصلة بالمنهج، وتقديم أساس منطقي متجذر في النظريات ذات الصلة ونتائج الأبحاث الحديثة.
- يتناول إطار المنهج ما هو معروف بين الباحثين فيما يتعلق بتنمية الأطفال وتعلمهم.
- كما أن منهج التعليم المبكر يركز على نظرية التعلم والخطاب المهني المقبول على نطاق واسع بين المهنيين، ويسترشد بالأسس الفلسفية والاجتماعية والدينية للتعليم والتعلم في المملكة العربية السعودية.

### ينقسم الإطار إلى خمسة أقسام كما يلي:

- بناء الرؤية الخاصة بتعلم الأطفال في المملكة العربية السعودية.
- نظرية التعلم الأساسية.
- ممارسات المعلمات.
- المبادئ التربوية.
- معايير التعلم المبكر النمائية السعودية.

◀ **الدليل الأساسي: بناء وحدات التعلم لتطبيق إطار منهج الطفولة المبكرة للأطفال من الميلاد - 6 سنوات** تمت كتابة الدليل الأساسي خصيصًا للمعلمات وقائدات البرامج للتعرف على المفاهيم القائمة على الاستقصاء الخاصة بالأطفال الصغار، ويهدف هذا الدليل إلى دعم المعلمات ليكون أداة لتطوير برامج التعلم المبكر عالي الجودة في المستويات المختلفة للبرنامج والغرف الدراسية.

### المفهوم الأساسي للدليل:

- ارتكاز التعليم والتعلم حول الطفل.
- النهج القائم على المفهوم.
- المحتوى المتكامل.
- النهج القائم على الاستقصاء.

### الدليل مقسم إلى أربعة أجزاء:

- الجزء الأول: الأسس.
- الجزء الثاني: الممارسات الملائمة نمائيًا.
- الجزء الثالث: مكونات المنهج.
- الجزء الرابع: تقييم برامج التعلم المبكر.

من المهم ملاحظة أن الدليل الأساسي يصف المنهج القائم على الاستقصاء بالتفصيل، إلا أنه ليس دليلًا شاملاً للمعلمات. وإن نجاح التعلم القائم على الاستقصاء على مستوى الفصل الدراسي يعتمد بشكل كبير على استعداد وتأهب المعلمات للتعرف على إشارات الأطفال والاستجابة لها فضلًا عن ذلك، فهذا الدليل يعتمد على الجاهزية والاستعداد لقيادة البرنامج والنظام ودعم التغييرات التدريجية فيما يخص الممارسات التي سيتم تنفيذها بشكل تراكمي ومنتالي والتي تؤدي بدورها إلى تطبيق واسع النطاق لمنهج التعلم المبكر السعودي.

## الأدوار القيادية في البرنامج والمسؤوليات والمهارات والمعرفة:

” تشمل القيادة في تعليم الطفولة المبكرة كلاً من الوظائف الإدارية والتربوية. قد تكون معلمة واحدة مسؤولة عن جميع الوظائف القيادية، أو قد يتم تقسيمها بين معلمتين أو أكثر. ويمكن هيكلية القيادة بطرق مختلفة أيضاً. ويمكن أن تمارسها قائدة بصورة رسمية مثل قائدة المدرسة أو قائدة البرنامج، ويمكن أيضاً أن تمارسها المعلمات/ أو مقدمات الرعاية/ أو أولياء الأمور. غالباً ما يُشار إلى هذا الوضع بالقيادة التوزيعية أو المشتركة أو الجماعية أو العلائقية، وهذا على عكس الهيكل الهرمي“ (Douglass, 2019, 6).

**تعريف قيادة التعليم والرعاية في مرحلة الطفولة المبكرة وفق محورين وهما الوظائف والهيكل**

الوظائف (حسب مجال العمل)	الهيكل (حسب الهيكل التنظيمي والمهام المشتركة)
إدارية	تسلسلي
تعليمية	تشاركي

(Adapted from: Douglass, 2019, 6)

## ما الأدوار القيادية في المدرسة؟ ولماذا هي مهمة؟

### هل تعلمين؟

إن الأدوار الإدارية متنوعة ومتفاوتة باختلاف البرامج. ومع ذلك، في معظم الحالات، كما هو الحال مع مديرة الروضة، بالإضافة إلى مهامهن الإدارية، يتعين عليهن الجمع بين الدور الإداري والقيادي في الوقت نفسه.

◀ **إن القيام بالدور القيادي على نطاق واسع يستوجب مساعدة جميع من في المركز في بيان القيم وتأكيدهما، وتحديد الأهداف المنشودة، وتوضيح الرؤية، ورسم مسار واضح لتحقيق تلك الرؤية المأمولة.**

◀ **تتعلق الوظائف الإدارية بتنسيق المهام وتطوير الأنظمة لتحقيق رسالة المنظمة.**

الجدول التالي يوضح المهام والأدوار (الإدارية والقيادية) التي تقوم بها مديرة الروضة والفرق بينهما:

المديرات	القائدات	المديرات بوصفهن قائدات
التركيز على الكفاءة.	التركيز على الفعالية.	التركيز على الكفاءة والفعالية.
ترسيخ القيم.	تبني المخاطرة.	ترسيخ القيم وتبني المخاطرة.
التركيز على تنظيم العمل في المنظمة	التركيز على تحفيز الموظفين.	التركيز على تنظيم العمل في المنظمة وتحفيز الموظفين.
التركيز على الأهداف قصيرة المدى.	التركيز على الأهداف طويلة المدى.	التركيز على الأهداف قصيرة وطويلة المدى.
وضع خطط العمل.	المشاركة في تأسيس الرسالة والرؤية المأمولة.	وضع خطط العمل والمشاركة في تأسيس الرسالة والرؤية المأمولة.

(Adapted from: LeeKeenan and Ponte 2018, 3)

### هل تعلمين؟

أن ممارسات القيادة والإدارة اليومية تؤثر بشكل مباشر على ثقافة ومناخ المركز التعليمي، وممارسات التدريس، ومستوى جودة مشاركة الأسرة. وهذه العناصر، بدورها، تنعكس على نمو الأطفال وتعلمهم، في الواقع، تخبرنا نتائج الأبحاث العلمية أن المعلمات ومديرات البرامج يساهمن بشكل مؤثر في النتائج المرجوة.

## ما المهارات والمعرفة التي تحتاجها المديرات ذوات الدور القيادي في البرنامج؟

### أداة إدارية



أداة إدارية

#### المهارات التي تحتاجها المعلمات ذوات الدور القيادي لتعزيز عمليات البرنامج الفعالة:

- ◀ **مهارات الاتصال:** تكون القائدات الفاعلات قادرات على تجميع المعلومات المعقدة ونقلها إلى جماهير مختلفة، ويعرفن كيف يشرحن القضايا بوضوح عن طريق الكتابة والمحادثة.
- ◀ **مهارات اتخاذ القرار:** تعرف القائدات الفاعلات من يجب أن يعمل مع الآخرين لعزل المشكلات وتعريفها، وتقييم البدائل الموجودة لحل المشكلات ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة وفي الوقت المناسب لتنفيذ التغييرات.
- ◀ **مهارات التعامل مع الآخرين:** تعرف القائدات الفاعلات كيفية تحفيز الآخرين وتنشيطهم لتحقيق الأهداف المشتركة. إن المعلمات قادرات على الاستماع، وتقبل وجهات النظر المختلفة، وتقدير التنوع كأصل تنظيمي. وتعرف المعلمات كيفية إدارة توقعات أصحاب المصلحة المتنوعين والتفاوض على الاختلافات الناشئة.
- ◀ **المهارات التنظيمية:** تعرف القائدات الفاعلات كيفية تحديد أولويات وقتهن ويعملن بشكل استباقي في قيامهن بالتخطيط للمستقبل. حيث إن لديهن القدرة على ترجمة الأهداف العريضة إلى أهداف ملموسة وتحديد الموارد اللازمة لتحقيقها.

(Bloom & Abel, 2015).

### هل تعلمين؟

في تقريرها لعام ٢٠١٥م عن القوى العاملة في مرحلة الطفولة المبكرة، اقترحت الأكاديمية الوطنية للهندسة والعلوم (NAEM) التوصية التالية لقادة البرامج والإداريين وما يحتاجون إلى معرفته والقدرة على القيام به لتحقيق النجاح المأمول. "التوصية ٨: التأكد من أن السياسات والمعايير التي تشكل التعلم المهني لقادة الرعاية والتعليم تشمل المعرفة الأساسية والمهارات اللازمة لدعم الممارسات عالية الجودة في سبيل تحقيق تنمية الطفل وتعلمه المبكر في مؤسساتهم.

- ◀ الممارسات التي تساعد الأطفال على التعلم.
- ◀ تقييم الأطفال.
- ◀ الممارسات التي تقوم بتعزيز وتوفير قوة عاملة محترفة.
- ◀ تقييم المربيات.
- ◀ التطوير التنظيمي والإدارة.
- ◀ تطوير الشراكة وإدارتها"

(LaRue & Kelly, 2015).

## ما السمات أو السلوكيات التي تحتاجها المعلمات ذوات الدور القيادي في البرنامج ليكنّ ناجحات؟

### أداة إدارية



أداة إدارية

#### السمات العامة والسلوكيات التي تؤدي إلى نجاح من تتقلد المنصب القيادي:

المعلمات ذوات الدور القيادي المؤثر..

- ◀ إظهار الشغف بالقضايا محل الاهتمام وتركيز الاهتمام على تحقيق الأهداف.
- ◀ تبني المخاطرة، والاستعداد لاتخاذ موقف قد لا يحظى بشعبية وقبول عام.
- ◀ متابعة تحقيق الأهداف المحددة - تحديد الأهداف العالية التي تتسم بالواقعية لأنفسهن ولمنظماتهن.
- ◀ الاعتماد على كل من المنطق والحدس لاتخاذ القرارات وتبني القنوات القوية.
- ◀ التعرف على نقاط القوة والضعف الخاصة بهن.
- ◀ الانخراط في التفكير الذاتي الموضوعي.
- ◀ لديها القدرة على التأثير في الأخريات وشحذهن للعمل.

(Bloom & Abel, 2015).

#### كيف تتطور المعلمات ذات الدور القيادي بمرور الوقت؟

##### ما مستويات الأدوار القيادية؟

كانت هناك محاولات متعددة لتتبع تطور القادة الفعالين. وفيما يلي مستويات قيادية لتقومي بمراجعتهم. المستوى الأول ينطبق بشكل عام على أي شخص في منصب قيادي بغض النظر عن المكان الذي يعمل به. والمستوى الثاني تم تطويره للمعلمات خاصة ذوات الدور القيادي في مرحلة التعليم المبكر.

### أداة إدارية



أداة إدارية

#### توجد خمسة مستويات متعلقة بالأدوار القيادية:

##### المستوى الأول: المنصب

يتبعك الناس لأنهم مضطرون إلى ذلك.

##### المستوى الثاني: الإذن

يتبعك الناس لأنهم يريدون ذلك.

##### المستوى الثالث: الإنتاج

يتبعك الناس بسبب ما قمت به من أجل المنظمة.

##### المستوى الرابع: تنمية الأفراد

يتبعك الناس بسبب ما قمت بفعله لهم.

##### المستوى الخامس: القمة

يتبعك الناس بسبب شخصيتك وما تقومين به.

(Maxwell, 2016)

## أداة إدارية

### مستويات تطوير القيادة في التعليم المبكر



أداة إدارية

#### المستوى الخامس: الشخصية القيادية

تبذل المديرات ذوات الدور القيادي جهدًا للتأثير على الآخريين في المجتمع لدعم برامج الطفولة المبكرة وتفعيل أفضل الممارسات الملائمة نمائيًا.

#### المستوى الرابع: الشخصية المترجمة

تفسر مبادئ وممارسات التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة بشكل فعال للآخريين مثل: الآباء والمعلمات الأخرى والشخصيات الإدارية الأخرى وأعضاء مجلس إدارة المدرسة وأعضاء المجتمع.

#### المستوى الثالث: الشخصية المدربة والموجهة

تملك مخزونًا عميقًا من المعرفة المتعلقة بالتعليم في مرحلة الطفولة المبكرة ويمكنها مشاركة ذلك بشكل فعال مع الموظفين، والقيام بالملاحظات بشكل فعال في غرفة الصف، وتقديم التغذية العكسية المفيدة للقيام بالتدريس والتوجيه، ومراجعة الخطط وتقديم الاقتراحات الملائمة بشكل مناسب، ويُنظر إلي شخصية المدربة على أنها "الشخصية التي يتم الذهاب إليها" لكي تقوم بتقديم المشورة وحل المشكلات الخاصة بقضايا التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة / ممارسات المعلمة / سلوكيات الطفل.

#### المستوى الثاني: الشخصية واسعة المعرفة

تقدر تعليم الطفولة المبكرة وهي على دراية شاملة بالموضوع - تستخدم المفردات الصحيحة، وتعرف المبادئ الأساسية، وتعترف بممارسات التدريس الملائمة في العمل، ويمكنها مناقشة ما يتعلق بمرحلة الطفولة المبكرة، وذلك عن علم ودراية مع الموظفين.

#### المستوى الأول: الشخصية الواعية

تبذل جهدًا بشأن تعليم الطفولة المبكرة وما يتعلق به. وتتولد لدى هذه الشخصية الرغبة في اكتساب المزيد من المعرفة استجابة للاحتياجات الشخصية أو التأثيرات البيئية المحيطة بها.

#### المستوى الصفري – الشخصية الغير مدركة:

المسؤول على غير علم وغير منخرط في تعليم الطفولة المبكرة.

(LaRue and Bridget 2015, 345)





### التقييم الذاتي: سمات القيادة وخصائص العلاقات مع الآخرين

فيما يلي بعض الأسئلة لمساعدتك على التفكير في سماتك القيادية ومنهجيتك في العلاقات المهنية مع الآخرين:

- ◀ هل أنا منظمة وعلى دراية بالتفاصيل أم أنني شخصية تركز فقط على الصورة الكبيرة؟
  - ◀ هل أميل إلى أن أكون منفتحة أم متحفظة؟
  - ◀ هل أعمل بشكل تعاوني، أم أستخدم نهج إصدار الأوامر للآخرين؟ وما المواقف التي من المرجح أن أتصرف فيها بشكل تعاوني أو بشكل إصدار الأوامر؟ لماذا؟
  - ◀ عند القيام بمهمة ما، هل أركز أكثر على إنجاز المهمة أم على أفضل طريقة للقيام بتلك المهمة؟ كيف تختلف وجهة نظري مع طبيعة المهمة المراد تحقيقها؟
  - ◀ ما هو مدى ارتياحي وتقبلي في حال انعدام التوازن ووجود نزاع؟ كيف أميل إلى التعامل مع المواقف التي تتضمن إنعدام التوازن ووجود نزاع؟
  - ◀ ما مدى مرونتي؟
  - ◀ هل أسلوبني في الاتصال مباشر أم غير مباشر؟
  - ◀ هل أتخذ القرارات بسهولة وسرعة أم أستغرق وقتًا مناسبًا في اتخاذ القرار؟
  - ◀ هل أحتفظ بمشاعري لنفسني أم أظهرها بحرية للآخرين؟
  - ◀ هل ألتزم بالأساليب التي أعرف أنها تعمل بشكل جيد، أم أنني أميل إلى التفكير في أساليب أكثر تميزًا؟
- ضعي في اعتبارك كيف تؤثر هذه الصفات على علاقاتك مع مقدمات الرعاية والعائلات والأطفال.

(LeeKeenan & Ponte, 2018, 23)

## أداة إدارية

### نصائح للمدبرات:

عاملي المعلومات بالطريقة التي تتوقعين منهن أن يعاملن الأطفال بمثلها.



أداة إدارية

مع البالغين	مع الأطفال	
تطوير العلاقات الفردية مع كل موظف.	تطوير العلاقات الفردية مع كل طفل.	<b>العلاقات</b>
الإقرار بالمهارات الحالية للموظفين والبناء عليها.	الاحتراف بالمهارات الحالية للأطفال.	<b>المهارات</b>
تقديم الوصف الوظيفي والتوقعات المطلوبة بشكل واضح للموظفين.	نقل التوقعات البسيطة والملائمة عمرياً لكل طفل.	<b>التوقعات</b>
الاستماع إلى مشاعر الموظفين وتقديم الحلول الممكنة لحل المشاكل.	التحقق من مشاعر الطفل ومساعدته على بيان مشاعره بشكل جلي.	<b>المشاعر</b>
مساعدة الموظفين لحل النزاعات بصورة مستقلة، وتقديم الدعم لهم عند الضرورة.	مساعدة الطفل لحل أي نزاع يواجهه.	<b>النزاعات</b>
توجيه الموظفين للوفاء بالتوقعات المرتقبة منهم.	توجيه الطفل نحو فعل السلوك المناسب.	<b>السلوكيات</b>
تفويض الموظفين للاعتماد على أنفسهم.	إعطاء الطفل الفرصة لتعلم مهارات المساعدة الذاتية.	<b>الاكتفاء الذاتي</b>

(Adapted from: LeeKeenan & Ponte, 2018, 7)

## خلق الثقافة والسياق والمناخ.

### فهم سياق البرنامج:

#### هل تعلمين؟

" أن برنامج الطفولة المبكرة هو نظام معقد من الأشخاص والعلاقات والموارد والعوائق والإمكانيات والديناميكيات. لكي تكوني شخصية إدارية أكثر فاعلية واستجابة لما حولك يجب أن تقومي بفهم شامل لبرنامجك: ما حال البرنامج اليوم؟ وما الذي أدى إلى هذا المستوى؟ ومن هم الأفراد الذين ساعدوا في الوصول؟ ورصد نقاط القوة، واكتشاف مناطق الضعف في البرنامج. سيتمكنك هذا الفهم من تعزيز التغييرات التي تعتقدين أنها ضرورية لتحقيق النتائج المرجوة على أكمل وجه".

(LeeKeenan & Ponte, 2018, 14).

### أداة إدارية

أداة إدارية



إذا كنت مستجدة في برنامجك أو لم تتمكني من إلقاء نظرة عميقة لفهم ومعرفة حالة البرنامج الحالية وكيف تطور بمرور الوقت، يمكنك استخدام مجموعة من الأسئلة والإرشادات لتقييم مكانك الحالي في البرنامج وجمع المعلومات التي تحتاجينها للتركيز على أهداف جديدة إذا لزم الأمر.

◀ **الخطوة الأولى: جمع المعلومات.** تتمثل الخطوة الأولى في جمع بعض الانطباعات الأولية عن برنامجك من خلال فحص ما يلي:

- **تاريخ البرنامج:** هل كان البرنامج جزءًا من نسيج المجتمع لأجيال أم أنه تم تطويره حديثًا؟ هل البرنامج مملوك للقطاع الخاص أم مؤسسة غير ربحية؟ هل هي كبيرة أم صغيرة؟ هل تعمل نصف يوم أم يوم كامل؟
- **ثقافة البرنامج:** ما القيم والإتجاهات المشتركة التي تميز البرنامج؟ كيف تغيرت هذه مع مرور الوقت؟ وما التقاليد والممارسات التي تجعلها فريدة من نوعها؟
- **فلسفة البرنامج:** هل البرنامج له نهج أو فلسفة تعليمية معينة؟ كيف تغيرت هذه الفلسفة مع مرور الوقت؟

- **التركيبة السكانية:** من هم الأبناء والأسر في البرنامج؟ ما ثقافتهم ووظائفهم؟ وما النوع الاجتماعي والاقتصادي والتركيبة العمري للأطفال؟ وهل الأطفال ذوو الإعاقة مشمولون في البرنامج؟ من هن المعلمات المشمولات في البرنامج؟ وما مستوى التدريب الذي لديهن؟ وكم عدد السنوات التي قضيتها في الفصل؟
- **مصادر البرنامج:** ما الموارد الخاصة المتوفرة والمتاحة في البرنامج؟ وكيف يتم الاستفادة منها؟ (على سبيل المثال: شراكات جامعية أو مجتمعية، أو منح، أو معلمات أو عائلات ذات خبرة متخصصة)؟ وما الموارد الموجودة وغير المستغلة؟

◀ **الخطوة الثانية:** تحليل المعلومات. بمجرد شعورك بأنك قد جمعت قدرًا كبيرًا من المعلومات حول برنامجك، اكتشفي ما تقترحه البيانات. لذا قد يكون من المفيد البدء بتحديد ما يلي:

- **نقاط القوة والاحتياجات:** ما أقوى سمات البرنامج؟ (على سبيل المثال: المشاركة الأسرية العالية، والمعلمات اللاتي يتجاوزن التوقعات) ما الجوانب التي تتطلب الانتباه والتحسين؟ (على سبيل المثال: لا يستطيع الأطفال ذوو الإعاقات الجسدية التنقل بسهولة في المبنى، وانخفاض التسجيل خلال السنوات العديدة الماضية) أي من هذه الاحتياجات هي الأكثر إلحاحًا في تليبيتها؟
- **الشركاء:** ابحثي عن الإداريات والمعلمات والعائلات وأفراد المجتمع والأصدقاء الذين يدعمون البرنامج وفلسفته التعليمية وأهداف منهجه. ما نوع الدعم أو العلاقات أو الفرص التي يمكن أن يقدمونها.

◀ **الخطوة الثالثة:** تحديد الأهداف ووضع خطة عمل. بناءً على المعلومات التي قمت بتجميعها وتحليلها، حددي بعض الأهداف قصيرة وطويلة المدى.

- لمساعدتك على البقاء في المسار الصحيح، حددي لنفسك ثلاثة أهداف طويلة المدى في كل مرة.
- ضعي الخطوط العريضة لخطوات محددة لكل من هذه الأهداف.
- اجعلي الأهداف قصيرة المدى واقعية؛ لتناسب مع تحقيق نتائج ملموسة.
- ضعي جدولًا زمنيًا للأهداف طويلة المدى، واجعليها صالحة للتطبيق.

(LeeKeenan & Ponte, 2018).

## تعريف ثقافة ومناخ البرنامج

### هل تعلمين؟

قد تبدو ثقافة ومناخ البرنامج مفهوميين متماثلين، ولكن رغم اشتراك هذين المفهوميين في بعض الخصائص، إلا أنهما يختلفان اختلافاً جوهرياً عن بعضهما.

◀ تعكس الثقافة توقعات البرنامج، والتي تتجلى من خلال الطريقة التي تتم بها الأمور والممارسات التي تنشأ من معتقدات البرنامج وقيمه ومعاييرهِ والعلاقات بين الناس في هذا البرنامج. على سبيل المثال: قد يقدّر البرنامج التغذية الراجعة ثنائية الاتجاه بين المديرية والموظفين، ويبنّي عدة طرق رسمية وغير رسمية لتقديم وتوفير هذه التغذية العكسية.

◀ في المقابل، غالباً ما يوصف المناخ بأنه "إحساس" البرنامج، أو بمعنى آخر الموظفين والبيئة فيه. فبعض البرامج تشع طاقة إيجابية وتبث المشاعر الترحيبية، وهذه الطاقة الإيجابية والمشاعر الترحيبية يشعر بها حتى الزوار الذين يتفقدون البرنامج لأول مرة. وقد يكون المناخ أكثر شبيهاً بالأعمال التجارية - كالأعمال المؤسسية والتنافسية. فالمناخ يعكس الموقف الجماعي للموظفين تجاه معتقدات البرنامج وقيمه ومعاييرهِ.

(LeeKeenan & Ponte, 2018, 21).

## أداة إدارية

### إنشاء الثقافة المناسبة لبرنامجك - ثلاثة مفاتيح للنجاح:



أداة إدارية

#### مفتاح رقم 1: العلاقات

بصفتك قائدة، من الضروري أن تقومي بتوطيد أواصر العلاقات مع العائلات والأطفال والمعلمات الأخريات. إن العلاقات الإيجابية لا تحدث فجأة، بل يجب أن يتم بناؤها بمرور الوقت من خلال تفاعلات أصيلة ومتبادلة ومحترمة مع كل الأطراف. لذا خصي وقتاً لمجتمع مدرستك كاملاً، فكلما كان تخصيص هذا الوقت بشكل منظم ودائم، سيكون من السهل جعله ركيزة أساسية في جدولك، وهو الأمر الذي يمكن الآخرين من الاعتماد على تخصيص هذا الوقت والاستفادة منه.

(LeeKeenan and Ponte 2018, 19)

## نصائح للمحافظة على العلاقات الإيجابية مع العائلات والأطفال:

### مع العائلات:

- التواجد عند مدخل المدرسة للترحيب بالعائلات.
- المحافظة على إبقاء باب مكتبك مفتوحًا قدر الإمكان. وعند ضرورة عقد الاجتماعات الرسمية، قدمي جدولًا ثابتًا للأوقات التي يمكن للعائلات مقابلتك فيها.
- تنسيق الفعاليات الإبداعية التي تجمع مجتمع البرنامج معًا في مكان واحد.
- القيام بمناقشات خاصة للموظفات شهريًا في مجتمع البرنامج الخاص بك لمناقشة الموضوعات الحالية ذات الأهمية في مرحلة الطفولة المبكرة.

### مع الأطفال:

- الاحتفاظ بجدول أسبوعي ثابت لموعد زيارة غرف الصف؛ للتفاعل مع الأطفال.
- كوني زائرة قارئة أو انضمي إلى غرفة صف لتناول طعام الغداء أو تناول وجبة خفيفة مع الأطفال.
- تنظيم الأنشطة الخاصة خلال الاحتفالات المدرسية المهمة.
- انضمي إلى رحلة ميدانية؛ لمشاركة الأطفال.

### مع الموظفات:

- اجعلي التواصل متاحًا للموظفات، تمامًا كما تفعلين مع العائلات.
- عقد اجتماعات للموظفات؛ لتشجيع روح المشاركة وبناء أواصر الصداقة الحميمة بينهن.
- تبادل صنع القرار مع الموظفين.
- بناء جسور الاحترام والثقة المتبادلين مع الموظفات.
- إنشاء مساحة مخصصة لاجتماع الموظفات.

استخدام هذا الجدول لإنشاء قائمة خاصة بك تتضمن أهم الطرق لتأسيس العلاقات

الموظفات	الأسر	الأطفال

(Adapted from: LeeKeenan & Ponte, 2018, 23)

## مفتاح رقم ٢: التواصل الفعال والمتكرر

إن التواصل مع الآخريين عنصر أساسي في التجارب الاجتماعية والتعليمية، لكي يكون التواصل هادئًا وفعالًا، يجب أن تكون التفاعلات بين جميع الأفراد الذين لديهم مصلحة في البرنامج واضحة وفي الوقت المناسب ومتبادلة بين جميع الأفراد،

حيث إن الشخصية الإدارية هي محور شبكة الاتصالات بين الأفراد في البرنامج. ومن هذا المنطلق يجب عليك تطوير وتنفيذ استراتيجيات التواصل بشكل شخصي ومتكرر ومتسق

(LeeKeenan & Ponte, 2018, 20)

## هل تعلمين؟

على عكس اعتقاد الكثير منا بأن كون الشخص مستمعًا جيدًا للآخرين يماثل الإسفنج الذي يمتص بدقة ما يقوله الشخص الآخر، تخبرنا نتائج الأبحاث الحالية أن المستمعين الجيدين مثل (الترامبولين)؛ فبدلاً من تقبلهم لأفكارك وطاقتك، يضحون وينسبون ويوصحون أفكارك. مما يعني أن الأشخاص المستمعين الجيدين يُشعرونك بتحسين ليس فقط نتيجة لتقبلهم لأفكارك، وإنما من خلال تقديمهم للدعم النشط - غير المباشر. ولذا تكمن أهمية الشخص المستمع باهتمام للآخرين في أنه يتيح لهم اكتساب الطاقة والعلو، تماماً مثل شخص يقفز على (الترامبولين). بالطبع، هناك مستويات مختلفة من الاستماع للآخرين، فليس كل محادثة تتطلب أعلى درجات الاستماع، ولكن هناك العديد من المحادثات التي تستوجب زيادة التركيز وتتطلب مهارة الاستماع. فكري في مستوى ودرجة الاستماع الذي ترغبين في تحقيقه:

### ستة مستويات من الاستماع الجيد:

- ◀ **المستوى الأول:** تخلق الشخصية المستمعة بيئة آمنة يمكن فيها مناقشة القضايا الصعبة أو المعقدة أو العاطفية.
- ◀ **المستوى الثاني:** تقوم الشخصية المستمعة بتجنب الأمور التي تشتت الذهن، مثل: استخدام الهواتف وأجهزة الكمبيوتر المحمولة، مع التركيز على الشخص الآخر والتواصل البصري المناسب معه. (هذا السلوك لا يؤثر فقط على الطريقة التي يُنظر إليك فيها بوصفك مستمعة؛ بل إنه يؤثر على الفور في مواقف المستمعة ومشاعرها الداخلية، مما يؤدي تمثيل الجزء إلى تغيير شعورك بالداخل. وهذا بدوره يجعلك مستمعة بشكل أفضل).
- ◀ **المستوى الثالث:** تسعى الشخصية المستمعة لفهم جوهر ما يقوله الشخص الآخر، وتلتقط هذه الشخصيات المستمعة الأفكار وتطرح الأسئلة وتعيد صياغة القضايا للتأكد من صحة فهمهم.
- ◀ **المستوى الرابع:** تلاحظ الشخصية المستمعة الإشارات غير اللفظية، مثل: تعابير الوجه، والتعرق، ومعدلات التنفس، والإيماءات، والمواقف، والعديد من إشارات لغة الجسد الدقيقة الأخرى. وتشير التقديرات إلى أن ٨٠٪ مما نتواصل به يأتي من هذه الإشارات. وهو الأمر الذي قد يبدو غريباً للبعض، لكن الشخصية المستمعة تستمع بعينها وكذلك بأذنيها.
- ◀ **المستوى الخامس:** تتفهم الشخصية المستمعة بشكل متزايد عواطف ومشاعر الشخص الآخر حول الموضوع المطروح، وتحدها وتعترف بها. وتتعاطف الشخصية المستمعة مع هذه المشاعر وتثبت صحتها بطريقة داعمة دون انتقاد.

◀ **المستوى السادس:** تسأل الشخصية المستمعة أسئلة توضح الافتراضات التي يحملها الشخص الآخر، وتساعد الشخص الآخر على رؤية القضية من منظور جديد. يمكن أن يشمل ذلك قيام الشخصية المستمعة بحقن بعض الأفكار حول الموضوع التي يمكن أن تكون مفيدة للشخص الآخر. ومع ذلك، فإن المستمعين الجيدين لا يستغلون المحادثة أبدًا حتى يصبحوا هم أو قضاياهم موضوع المناقشة.

كل مستوى من مستويات التواصل مبني على المستويات الأخرى؛ وبالتالي، إذا تم انتقادك (على سبيل المثال) لتقديم طول بدلاً من الاستماع، فقد يعني ذلك أنك بحاجة إلى تطبيق بعض مستويات التواصل الأخرى (مثل: التخلص من المشتتات وتأكيد التعاطف مع الآخرين) قبل أن يتم تقدير اقتراحاتك المقدمة.

(Zenger and Folkman 2016)

### مفتاح رقم ٣: بيئة مرجبة

تُعد بيئة البرنامج جزءًا مهمًا من ثقافة البرنامج، وهي مكونة من عدة طبقات كما يلي:

يجب أن تكون البيئة المادية والمتمثلة في غرف الصف والممرات والمكاتب والمساحات الخارجية والمناطق العامة - مريحة للأشخاص الذين يقضون الوقت هناك.

◀ التأكيد من وجود أثاث مناسب للأطفال في جميع المناطق التي يتواجد فيها الأطفال وتوفير مساحة جلوس ومساحة عمل للموظفات والعائلات.

◀ تصميم البيئة المادية بشكل ممنهج ومقصود بهدف تحقيق تنوع المجتمع الذي يخدمه برنامجك.

◀ تضمين مواد مثل الصور الفوتوغرافية والكتب والفنون التي تصور مجموعة متنوعة من الثقافات واللغات والقدرات والتنوع الأسري والجغرافي.

يجب أن يشعر كل طفل وعائلته أنهم ينتمون إلى البرنامج. عندما يشعر الأطفال أو أفراد الأسرة أن بيئة البرنامج تعكس شخصياتهم من خلال بيئة البرنامج ومناهجه الدراسية، فإنهم يشعرون بالانتماء إلى هذا البرنامج.

كذلك يجب مراعاة الإحساس العاطفي في بيئة البرنامج والجو المحيط بها من خلال تأمل الآتي:

◀ كيف تتصرف الموظفات في ضوء البيئة المادية المرجبة؟

◀ هل تشعر الأسرة بقبول الموظفات لطفلها الذي تظهر عليه أعراض سلوكٍ صعبٍ واهتمامهن بشخصيته؟

◀ كيف تتعامل الموظفات مع بعض؟

فكّر في ما تقومين بفعله؟ وما الأمور التي تساهم في خلق جوٍّ إيجابيٍّ؟ وكيف تطورين هذا الجانب من برنامجك؟

(LeeKeenan & Ponte, 2018, 22)



## أداة إدارية

أداة إدارية



QR

QR

### أدوات واستراتيجيات العمل الجماعي: إنشاء ثقافة الاحتراف والتعاون وأخلاقيات العمل الإيجابية

هذه المناقشة المفيدة لدور الشخصية الإدارية في إنشاء بيئة تعاونية ومنتجة تتضمن عددًا من الاعتبارات الرئيسية التي قد تكون مفيدة عندما تفكرين في ثقافات برنامجك، وكيف يمكنك دعم المجموعات أو الفرق للعمل معًا بفعالية.

الاعتبارات الرئيسية للعمل الجماعي الفعال:

- ◀ إنشاء لغة مشتركة وتوجّه استراتيجي.
  - ◀ فحص الثقافة التنظيمية الحالية ورصد كيفية عمل المجموعات معًا.
  - ◀ التركيز على ممارسات القيادة التي تريدن توضيحها وصلها في شخصيات الآخرين.
  - ◀ التفكير في العوامل الخارجية التي قد تؤثر على تعاون الموظفين أو تحقيق الصالح العام.
  - ◀ القيام بإجراء المحادثات الصعبة لتحديد وتنفيذ خطوات عمل ملموسة.
- فيما يلي بعض الأسئلة التي يجب أن تطرحينها على نفسك بعد قراءة هذا التقرير:
- ◀ هل قمتُ / قمنا بتطوير بيان المهمات المطلوبة حسب التوجه الاستراتيجي العام للبرنامج؟
  - ◀ هل استغرقتُ وقتًا لتحقيق الوعي الذاتي التأملي لما يحدث؟ وكيف أقوم بتصميم نماذج وتوجيهات لتحقيق التعاون والمهنية المطلوبة؟
  - ◀ هل أمارس السلوكيات نفسها التي أتوقعها من المعلمات؟
  - ◀ هل قمتُ بتعميق فهمي لنقاط قوتي وسماتي الشخصية وسمات طاقم العمل لدي من خلال الانخراط في عملية التقييم؟
  - ◀ هل أنا أشارك في محادثات عميقة (وربما صعبة) مع فريق العمل التابع لي لفهم احتياجاتهم وأولوياتهم - وتخطي مرحلة الإجابة عن الأسئلة التوضيحية البسيطة فقط؟ (Snyder, 2020).

## خلق مناخ وثقافة من منظور عادل: تعليم مناهض للتحيز

غالبًا ما تكون المؤسسات التعليمية في مرحلة الطفولة المبكرة - بما في ذلك المراكز ودور الضيافة والمدارس- هي المجتمعات الأولى للأطفال خارج المنزل. لذا توفر هذه المؤسسات سياقات مهمة لتعلم الأطفال. وجزير بالذكر أنّ البيئات - التي يتعلم فيها الأطفال - يلزمها أن تُشعرهم بتقدير الآخرين لهم، وأن تبين للأطفال كيفية التعامل مع الآخرين بإنصاف واحترام، وتعلم كيفية تقبل الاختلافات البشرية بدلًا من تجاهلها أو الخوف منها.

(Friedman & Mwenelupembe 2020, 2)

## السؤال: ما التعليم المناهض للتحيز؟

**الجواب:** "التعليم المناهض للتحيز هو نهج يوفر إرشادات عملية للمعلمات حول مواجهة وإزالة حواجز التحيز والمعلومات المضللة والحكم المسبق. إن البرنامج القائم على تعليم مناهض للتحيز يحقق أهداف التنوع والإنصاف في قلب جميع أنشطة المراكز التعليمية وفي جميع أوجه الحياة اليومية فيها، بدءًا من إنشاء المركز وبيئة غرفة الصف إلى تطوير المناهج الدراسية وانتهاءً بالتفاعل مع الأطفال والأسر. وهذه الفلسفة لا تتعلق فقط بإضافة مواد جديدة إلى بيئة التعلم الحالية؛ بل تتضمن تغييرات منهجية في مهمة البرنامج والسياسات والإجراءات والتطوير المهني المطلوب لضمان المساواة والفرص والتأكد من سماع صوت الجميع. مما يدل على أن التعليم المناهض للتحيز يوفر إطارًا لتقييم وإنشاء مجتمع يدعم ويسعى إلى تضمين جميع أبعاد الاختلاف البشري." (LeeKeenan and Ponte 2018, 23).

## أداة إدارية

### خمسة أهداف لدعم التعليم ضد التحيز

نصائح وموارد:

توفر الأهداف الأربعة للتعليم المناهض للتحيز إطارًا لممارسة تعليم مناهض للتحيز مع الأطفال. واستنادًا إلى ما نعرفه عن كيفية بناء الأطفال لهويتهم وتبني مواقفهم وسلوكياتهم، تساعدك هذه الأهداف على توفير مجتمع تعليمي آمن وداعم لكل طفل (DermanSparks & Edwards, 2019, 7).

بصفتك قائدة للبرنامج، يمكنك محاكاة وتمثيل هذه الأهداف وكذلك مساعدة المعلمات على فهمها وكيفية تنفيذها من خلال المنهج الدراسي.

### الهدف الأول: الهوية

- ◀ أن تقوم المعلمات بتربية كل طفل بناء على هويته الشخصية والاجتماعية والمعرفية المفعمة بالثقة.
- ◀ أن يُظهر الأطفال وعيهم الذاتي وثقتهم وفخرهم الأسري وهويتهم الاجتماعية الإيجابية.

### الهدف الثاني: التنوع

- ◀ أن تعمل المعلمات مع الأشخاص من خلفيات متنوعة على تعزيز التفاعل المريح والتعاطف .
- ◀ أن يعبر الأطفال عن الراحة والفرح مع التنوع البشري، ويستخدمون لغة دقيقة للاختلافات البشرية، مما يؤدي إلى إنشائهم روابط عميقة مع أبعاد التنوع البشري.



أداة إدارية

### الهدف الثالث: العدل

- ◀ أن تعمل المعلمات على تعزيز قدرة كل طفل على تحديد التحيز بشكل حاسم، وسوف تعزز المعلمات تعاطف كل طفل مع أسباب التحيز المؤذي.
- ◀ أن يتعرف الأطفال بشكل متزايد على عدم التحيز وعدم الإنصاف، ويصبح لديهم لغة لوصف عدم الإنصاف والتحيز، ويفهمون أن التحيز ضد الآخرين مؤلم.

### الهدف الرابع: النشاط

- ◀ أن تعمل المعلمات على تنمية قدرة وثقة كل طفل للدفاع عن نفسه والآخرين في مواجهة التحيز.
- ◀ أن يُظهر الأطفال إحساسًا بالقدرة وامتلاك مهارات التصرف، مع الآخرين أو بمفردهم، ضد التحيز والأفعال التمييزية.

(DermanSparks & Edwards, 2019).

## أداة إدارية

### التخطيط لأنشطة مكافحة التحيز لمنهج برنامجك:

بصفتك قائدة تعليمية، يمكنك دعم المعلمات في التخطيط للأنشطة القائمة على الاستقصاء التي تحدث في كل منطقة من غرفة الصف والتي يبدؤها الطفل وتبدأ بها المعلمة. وفيما يلي قائمة بالأسئلة التي يمكن تأملها لمشاركتها مع المعلمات. تذكري: أن نهج التعلم المناهض للتحيز ليس وصفة، لكنه يتطلب تضمين أفكار لمناهضة التحيز في تخطيط المعلمات من خلال مراعاة الأطفال والأسر التي يخدمونها. أيتها المعلمات اسألن أنفسكن:

- ◀ ما هي أفضل الأماكن والمواضع الملائمة لأهداف مناهضة التحيز في خطط المناهج الدراسية اليومي والأسبوعي؟
- ◀ من الأشخاص الذين قد تم إهمالهم وعدم العناية بهم؟
- ◀ كيف يمكنني استخدام موضوع الاستقصاء ليشمل كل طفل من خلال ربط تنوع شخصياتهم وربطها باحتياجاتهم الفردية؟
- ◀ كيف يمكنني التأكد من ملاحظة الجميع ومشاركتهم؟
- ◀ ما الأفكار أو المفاهيم الخاطئة التي قد تكون لدى الأطفال حول هذا الموضوع؟ وكيف يمكنني تقديم المعلومات الصحيحة؟
- ◀ كيف يمكنني استخدام هذا الموضوع لدعم شعور الأطفال بالعدالة وقدرتهم على تغيير المواقف التي قد تكون غير عادلة؟
- ◀ ما المواد الواجب جمعها لدمج منظور التعلم المناهض للتحيز في هذا الموضوع؟

(DermanSparks & Edwards, 2019)



أداة إدارية

QR

محتوى

## بناء برنامج عالي الجودة

” أظهرت الأبحاث في مجالات مختلفة أن القيادة هي أحد أهم محركات الأداء التنظيمي وتحسين الجودة والابتكار. ومن هذا المنطلق فإن القيادة الفاعلة مهمة وضرورية في إعدادات ECEC. في حين أن الأدلة حول قيادة ECEC لا تزال محدودة، هناك اهتمام متزايد باكتساب فهم أفضل لما تبدو عليه قيادة ECEC في مختلف البيئات والسياقات، وكيف يمكن لقيادة ECEC أن تؤثر بشكل إيجابي على الجودة“  
(Douglass, 2019, 6)

### ضمان الجودة التنظيمية

#### هل تعلمين؟

” تُظهر مجموعة متزايدة من الأبحاث أن تعزيز المناخ التنظيمي والظروف المحيطة بممارسات غرف الصف والمشاركة الأسرية يوفر طريقة فعالة لزيادة الجودة“  
(Pacciano et al., 2019).

### أداة إدارية

#### أساسيات إطار منهج الطفولة المبكرة

من خلال نتائج البحث الذي تم إجراؤه حول أهمية الظروف التنظيمية المحددة لأداء برامج التعليم المبكر، طور باحثون من منظمة البداية المبكرة وجامعة شيكاغو أساسيات إطار عمل الطفولة المبكرة. وفيما يلي الأساسيات الستة ووصف لكيفية مساهمتها في تحقيق نتائج إيجابية:

١. **قائدات ومعلمات فاعلات:** البرامج لديها قيادة مدرسية أو برنامجية تركز بشكل استراتيجي على تنمية الأطفال وإنجازهم المبكر. تعمل المعلمات و القائدات على تعزيز الثقة والتفاهم الجماعي والمسؤولية عن التميز والتحسين بين الموظفين والأسر.
٢. **المعلمات المتعاونات:** تقوم المعلمات في البرامج بالتعاون، والالتزام تجاه المدرسة، وبناء علاقات قوية وموثوقة مع زميلاتهن من المعلمات، ويعملن معًا باستمرار لتحسين التدريس والتعلم.



أداة إدارية

٣. **البيئات الداعمة:** البرامج ذات البيئات الداعمة تكون آمنة جسميًا وعاطفيًا وجذابة. وتحمل المعلمات في هذه البيئة الداعمة توقعات عالية بشأن التعلم الاجتماعي والعاطفي والأكاديمي للأطفال، إلى جانب تقديم الرعاية والدعم العاطفي الإيجابي للأطفال والعائلات.
٤. **التعليمات الطموحة:** في البرامج ذات التعليمات الطموحة، تقدم المعلمات منهجًا وإرشادات جذابة وفعالة وصارمة ومناسبة من الناحية التنموية.
٥. **الأسر المشاركة:** في المواقع مع العائلات المعنية، تطور المعلمات علاقات قائمة على الاحترام المتبادل والتعاون مع العائلات ويدعمن المشاركة الأسرية النشطة في تعلم الأطفال.
٦. **دور الأسر في صنع القرار:** يشعر الآباء والأوصياء على الأطفال بأنهم مشمولون بوصفهم شركاء في تعلم أطفالهم ونموهم، بما في ذلك التأثير على البرمجة. (Pacciano et al., 2019).

## التركيز على السياسات والإجراءات

### هل تعلمين؟

برامج التعليم المبكر عالية الجودة لديها سياسات وإجراءات راسخة تتم مراجعتها وتحديثها بانتظام بوصفها جزءًا من نظام إدارتها الشمولي، لذا يعد وضع سياسات وإجراءات عالية الجودة والشاملة أمرًا أساسيًا لتنفيذ عمليات البرنامج الفعالة.

- ◀ السياسات والإجراءات ضرورية أيضًا للتشغيل اليومي للبرنامج.
- ◀ توفر السياسات والإجراءات معلومات للموظفات حول كيفية تلبية توقعات البرنامج والأنظمة الأخرى (مثل: اتباع إرشادات الوزارة).
- ◀ يساعد دليل السياسات والإجراءات الذي يمكن مشاركته مع الموظفات والأسر على ضمان الفهم المشترك والتوافق.
- ◀ يمكن لمسؤولي البرنامج اتباع نهج استباقي لتحديد الحاجة إلى تبني سياسات جديدة، أو تحديث سياسة قائمة كطريقة للحفاظ على الجودة وتقليل الحاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية.

## أداة إدارية

### تحديث السياسات والإجراءات الخاصة بالروضة

لا ينتهي عمل الشخصية الإدارية بمجرد وضع السياسات والإجراءات. للتأكد من أن هذه الإجراءات تظل حديثة وتعكس بدقة العمليات والخدمات التي يقدمها البرنامج، من المهم مراجعة الكتيبات الخاصة بالسياسات والإجراءات كل عام مع الموظفات والعائلات. وسيؤدي إشراك الموظفات والأسر في هذه العملية إلى:



أداة إدارية

- ◀ منح الموظفين والأسر الفرصة لاقتراح مواضيع لم تتم معالجتها أو تم تناولها بطرق تبدو متناقضة مع أهداف البرنامج العامة ورسالته.
  - ◀ مساعدة المسؤولين الإداريات على فهم كيفية تفسير الموظفين والعائلات للمعلومات المقدمة لهم وما إذا كان هناك حاجة لتوضيح هذه المعلومات بشكل جلي.
  - ◀ تقديم وجهات نظر إضافية حول ما إذا كانت السياسات والإجراءات داعمة وشاملة قدر الإمكان.
- ضعي في اعتبارك أنه على الرغم من وجود عناصر مشتركة في جميع سياسات وإجراءات برامج الطفولة المبكرة، فإن هذه الإرشادات المتولدة من إشراك الأسر والموظفين ستعكس أيضًا التنوع الفريد الناشئ عن كل من الأطفال والأسر والموظفين والمجتمع في كل برنامج (LeeKeenan & Ponte, 2018).

## أداة إدارية

ثلاث طرق لتحديث السياسات والإجراءات المناسبة كما يلي

- ◀ أولًا: اجعلي تطوير أو تحديث السياسات أو الإجراءات ممارسة معيارية كلما حدث تغيير كبير في تشغيل البرنامج.
- ◀ ثانيًا: استخدم طريقة للتحديث تتضمن: تحديد الأدوار المعينة للقيام بهذا التحديث، ووضع جدول زمني للتحديثات المنتظمة. أنشئي تقويمًا سنويًا، وقومي بتطوير معايير مرجعية تُستخدم في وقت مراجعة وتحديث كل قسم من الدليل. لا تحاولي تحديث الدليل كاملًا مرة واحدة، وركّزي على كل قسم على حدة، وقومي بإجراء تحديثات السياسة والإجراءات بشكل منتظم ومتكرر.
- ◀ أخيرًا، عند التفكير في المحتوى، تذكري أن الوضوح والاتساق والتوافق في المحتوى هي أمور أساسية.

“Develop and Update Policies and Procedures for Compliance and Clarity” (2021)

## أداة إدارية

### تقييم سياساتك وإجراءاتك

اسألي نفسك:

- ◀ هل السياسات والإجراءات المكتوبة سهلة الفهم على الموظفين والعائلات؟
- ◀ هل توفر السياسات والإجراءات المكتوبة للموظفات إرشادات واضحة حول كيفية تنفيذها؟
- ◀ هل تتلقى الموظفات نسخة مكتوبة من هذه السياسات والإجراءات قبل العمل مع الأطفال والأسر؟
- ◀ هل تتلقى العائلات نسخة من هذه السياسات والإجراءات عند قيامهم بالتسجيل في البرنامج؟
- ◀ ما تاريخ آخر مراجعة لهذه السياسات والإجراءات؟

(NAEYC, 2016)



أداة إدارية



أداة إدارية

## استخدام الملاحظة والتقييم لقياس جودة البرنامج والحفاظ عليها

### هل تعلمين؟

تُعد الملاحظة والتقييم أداتين أساسيتين لمجموعة الأدوات المطلوبة للشخصية الإدارية بالبرنامج. ومن خلال الحرص على الملاحظة واستخدام أنواع مختلفة من التقييمات، تقوم الشخصيات الإدارية بجمع البيانات التي توفر دليلًا لمعرفة الإجراءات التي حققت أثرًا إيجابيًا ونجاحًا أو الإجراءات التي لم تحقق الأثر المنشود في البرنامج وفي غرفة الصف. وعن طريق هذه المعلومات، يمكن لكل من الشخصيات الإدارية والمعلمات اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن خطط التحسين وتحديد الأهداف المأمولة.

### كيفية تقييم البرنامج وكيفية إجرائه؟

عند إجراء تقييم للبرنامج، من المهم جمع المعلومات / البيانات النوعية والكمية.

- ◀ **البيانات الكمية:** تتضمن الأمور التي يمكن قياسها بالأرقام (على سبيل المثال: عدد المرات التي يُمنح فيها الأطفال فرصة اللعب في الهواء الطلق، ومدى تكرار تواصل المعلمات مع العائلات حول تعلم الأطفال).
- ◀ **البيانات النوعية:** تتضمن الأمور التي تعتنى بالسمات أو الخصائص (على سبيل المثال: مستوى مشاركة الأطفال في الأنشطة، والتفاعلات بين المعلمة والطفل، والعلاقات بين المعلمات والأسر).

### أداة إدارية

#### قياس الجودة: من أين أبدأ لكي أقوم بقياس مستوى الجودة وما خياراتي المتاحة؟

إن رصد الهدف من تحديد جوانب الجودة المهمة للقياس هو **نقطة البداية**. على سبيل المثال:

- ◀ إذا كان الغرض هو التأكيد على أن الدعم موجود لمساعدة الأطفال من أجل الاستعداد للمدرسة، وخصوصًا الأطفال المعرضين لخطر قلة التكيف مع الآخرين أو ضعف التحصيل الدراسي المبكر، فمن المهم قياس جوانب البيئة المحيطة والممارسات التي تساهم في استعداد الأطفال للمدرسة.
- ◀ إذا كان الغرض هو التأكيد على أن المنهج يتم تنفيذه بالطريقة المقصودة، فمن المهم التركيز على ما إذا كانت السمات المحددة للمنهج يتم تنفيذها بدقة وتفاني.
- ◀ إذا كان الغرض هو تزويد الوالدين بصورة واسعة وعامة عن الجودة في مختلف بيئات الرعاية والتعليم المبكرة، فهناك حاجة إلى مقياس واسع أو عالمي يُلخص الجوانب المتعددة للجودة.



أداة إدارية

QR

محدد

◀ إذا كان الغرض هو تحديد مدى جودة الرعاية المبكرة وبيئة التعليم في تعزيز إتقان لغة ثانية، فإن المطلوب هو قياس جودة الدعم لتنمية اللغة التي تشمل تنمية الأطفال الذين يتعلمون لغة ثانية.

يمكن قياس الجودة في الرعاية المبكرة والتعليم بطرق مختلفة كما يلي:

◀ من خلال المقاييس الهيكلية (قياس حجم المجموعة، والنسبة، والتعليم مقدمي الرعاية).

◀ من خلال إجراءات العملية التي يتم اتباعها في البرنامج (التدابير التي تركز على الدعم البيئي والتفاعلات، مثل: مدى ونوعية التفاعل بين مقدم الرعاية والطفل).

◀ من خلال مقاييس عالمية (مقاييس تقييم كل من السمات المادية والروتينية في إعداد الرعاية وكذلك التفاعلات).

(“What We Know and Don't Know About Measuring Quality in Early Childhood and School-Age Care and Education Settings” 2019)

اثنان من مؤشرات الجودة الرئيسة في برامج التعلم المبكر:

◀ **جودة العمليات:** تشير جودة العملية إلى العناصر المتعلقة ببرنامج النشاط والتفاعلات بين الموظفين والأطفال.

◀ **الجودة الهيكلية:** تُعد العوامل الهيكلية أكثر ارتباطًا بنتائج نمو الطفل ونسبة البالغين إلى الأطفال، وحجم المجموعة، وتدريب الموظفين وخبراتهم.

## أداة إدارية

تحديد برامج التعلم المبكر عالية الجودة والاعتراف بها: اعتماد NAEYC ومعايير البرنامج



أداة إدارية

### هل تعلمين؟

طوّرت الجمعية الوطنية لتعليم الأطفال الصغار عشرة معايير يمكن أن تكون بمثابة دليل للتفكير فيما يجب أن يتضمنه برنامج الجودة. وفيما يلي تعريف لكل معيار وأمثلة لما يبدو عليه كل معيار في الممارسة.



## عشرة معايير للجودة

العلاقات	
<p>يعزز البرنامج العلاقات الإيجابية بين جميع الأطفال والكبار. حيث إن البرنامج يشجع شعور كل طفل بقيمته كفرد وبقيمة انتمائه للمجتمع بوصفه جزءًا منه، ويعزز البرنامج قدرة كل طفل على إدراك مساهمته في هذا المجتمع.</p>	<p>ماذا نعني بالعلاقات</p>
<p>◀ يشعر الأطفال والكبار بالترحيب عند زيارتهم للبرنامج. وتساعد المعلمات الأطفال الجدد على التكيف مع بيئة البرنامج وتكوين صداقات مع الأطفال الآخرين.</p> <p>◀ تشارك المعلمات في محادثات دافئة وودّية مع الأطفال ويشجعن عمل الأطفال وإنجازاتهم ويعترفن بها.</p> <p>◀ يتم تشجيع الأطفال على اللعب والعمل معًا.</p> <p>◀ تساعد المعلمات الأطفال على حل النزاعات من خلال تحديد مشاعرهم ووصف المشكلات وتجربة الحلول البديلة لهذه المشكلات.</p>	<p>ما طبيعة خصائص هذه العلاقات</p>
المنهج	
<p>يطبق البرنامج منهجًا يتوافق مع تحقيق أهدافه تجاه الأطفال ويعزز التعلم والتطوير في كل من المجالات الآتية: الاجتماعية، والعاطفية، والجسدية، واللغوية، والمعرفية.</p>	<p>ماذا نعني بالمنهج</p>
<p>◀ يتم منح الأطفال فرصًا للتعلم والتطور من خلال الاستكشاف واللعب، وتتمتع المعلمات بفرص العمل مع الأطفال بصورة فردية أو في صورة مجموعات صغيرة وذلك لتنمية مهارات محددة.</p> <p>◀ المواد والمعدات تثير اهتمام الأطفال وتشجعهم على القيام بالتجربة والتعلم.</p> <p>◀ تم تصميم الأنشطة لمساعدة الأطفال على التحسن في طرق التفكير والقيام بحل المشكلات والتوافق مع الآخرين واستخدام اللغة وتطوير مهارات أخرى.</p> <p>◀ يلعب الأطفال الرضع الصغار والطمم بالألعاب والمواد الفنية التي "تفعل شيئًا ما" بناءً على تصرفات الأطفال، مثل: لعبة "مفاجأة العلبة"، والأكواب التي تتناسب مع بعضها، وعجينة اللعب.</p>	<p>ما طبيعة سمات هذا المنهج</p>
التدريس	
<p>يستخدم البرنامج مناهج تعليمية مناسبة وفعالة تنمويًا وثقافيًا ولغويًا تعزز تعلم كل طفل وتطوره في سياق أهداف المنهج.</p>	<p>ماذا نعني بالتدريس</p>
<p>◀ تشرف المعلمات بعناية على جميع الأطفال.</p> <p>◀ توّفر المعلمات وقتًا كل يوم للأنشطة الداخلية والخارجية (إذا سمح الطقس) وتهيئ الوقت والمكان؛ بحيث تتاح للأطفال فرص العمل أو اللعب بشكل فردي وفي مجموعات.</p> <p>◀ يتم عرض أعمال الأطفال الحديثة (على سبيل المثال: الفن والكتابة الناشئة) في غرفة الصف؛ لمساعدة الأطفال على التفكير في تعلمهم وتوسيع نطاقه.</p> <p>◀ تقوم المعلمات بتعديل الاستراتيجيات والمواد؛ للاستجابة لاحتياجات ومصالح الأطفال، وإشراك كل طفل وتعزيز تعلمه.</p>	<p>ما طبيعة خصائص التدريس</p>

التقييم	
يتم رصد التقدم في البرنامج من خلال مناهج التقييم المنهجية والرسمية وغير الرسمية بصورة مستمرة؛ لتوفير معلومات حول تعلم الأطفال ونموهم.	ماذا نعني بالتقييم
<p>◀ يدعم البرنامج تعلم الأطفال باستخدام مجموعة متنوعة من طرق التقييم، مثل: الملاحظات وقوائم الرصد والتدقيق ومقاييس التقييم.</p> <p>◀ طرق التقييم تكون مناسبة لعمر كل طفل ومستوى نموه وتشمل جميع مجالات النمو.</p> <p>◀ تستخدم المعلمات طرق التقييم والمعلومات الناتجة من التقييم لتصميم أهداف فردية للأطفال ومراقبة تقدمهم، وكذلك لتحسين البرنامج واستراتيجيات التدريس الخاصة به.</p> <p>◀ تتلقى العائلات معلومات حول نمو أطفالهم وتعلمهم على أساس منتظم، وذلك من خلال الاجتماعات أو المؤتمرات.</p>	ما طبيعة سمات التقييم
الصحة	
يعزز البرنامج تغذية الأطفال وصحتهم ويحميهم من المرض والإصابة. يجب أن يكون الأطفال أصحاء وآمنين من أجل التعلم والنمو. يجب أن تكون البرامج صحية وأمنة لدعم النمو الصحي للأطفال.	ماذا نعني بالصحة
<p>◀ تتلقى المعلمات تدريبًا في الإسعافات الأولية للأطفال.</p> <p>◀ يتم وضع الأطفال الرضع الصغار على ظهورهم للنوم.</p> <p>◀ يحتوي البرنامج على سياسات تتعلق بغسل اليدين بانتظام والقيام بالنظافة والتعقيم بشكل روتيني لجميع الأسطح في المنشأة.</p> <p>◀ هناك خطة واضحة للاستجابة للمرض، تتضمن كتابة تقرير يوضح حالة الطفل وإذا كان بحاجة إلى العودة للمنزل وتبليغ الأسرة بما حصل.</p> <p>◀ الوجبات الخفيفة والوجبات المغذية، وتحضير الطعام وتخزينه بأمان.</p>	ما سمات الصحة
طاقم العمل	
يوظف البرنامج ويدعم طاقم تدريس يتمتع بالمؤهلات التعليمية والمعرفة والالتزام المهني اللازم لتعزيز تعلم الأطفال وتنميتهم ودعم احتياجات العائلات واهتماماتها المتنوعة.	ماذا نعني بطاقم العمل
<p>◀ تتمتع المعلمات بالمؤهلات التعليمية والمعرفة المتخصصة حول الأطفال الصغار وتنمية الطفولة المبكرة.</p> <p>◀ يوفر البرنامج أدكًا للتطوير المستمر للمعلمات، بما في ذلك التوجيهات للمعلمات الجدد وتوفير فرص التعليم المستمر لهن.</p> <p>◀ تتلقى المعلمات تدريبًا في مناهج البرنامج ويعملن كفريق تدريسي.</p>	ما طبيعة سمات طاقم العمل

شراكة الأسرة	
<p>يُنشئ البرنامج ويحافظ على علاقات تعاونية مع أسرة كل طفل؛ لتعزيز نمو الأطفال في جميع البيئات. وهذه العلاقات مع العائلات حساسة لتكوين الأسرة واللغة والثقافة. ولدعم التعلم والتطور الأمثل للأطفال، تحتاج البرامج إلى إقامة علاقات مع العائلات على أساس الثقة والاحترام المتبادلين، وإشراك العائلات في النمو التعليمي لأطفالهم، وتشجيع الأسر على المشاركة الكاملة في البرنامج.</p>	<p>ماذا نعني بالأسر</p>
<p>◀ العائلات مُرَّحَّب بها ويتم تشجيعها على المشاركة في جميع جوانب البرنامج.          ▶ تتحدث المعلمات والموظفات مع الأسر حول بنية الأسرة وآرائهم حول تربية الأطفال، واستخدام هذه المعلومات لتكييف المناهج وطرق التدريس مع الأسر المعنية.          ▶ يستخدم البرنامج مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات؛ للتواصل مع العائلات، بما في ذلك اجتماعات أولياء الأمور، والمحادثات الفردية.          ▶ يتم توفير معلومات البرنامج - بما في ذلك السياسات وإجراءات التشغيل - بلغة يمكن للعائلات فهمها.</p>	<p>ما طبيعة العلاقة مع الأسر</p>
المجتمع	
<p>يقيم البرنامج العلاقات مع مجتمعات الأطفال ويستخدم مواردها لدعم تحقيق أهداف البرنامج. يمكن للعلاقات مع الوكالات والمؤسسات في المجتمع أن تساعد البرنامج على تحقيق أهدافه وربط العائلات بالموارد التي تدعم النمو والتعلم الصحي للأطفال.</p>	<p>ماذا نعني بالمجتمع</p>
<p>◀ يتصل البرنامج بالمتاحف والمتنزهات والمكتبات وحدائق الحيوان والموارد الأخرى في المجتمع ويستخدمها.          ▶ يتم دعوة مُمثلي البرامج المجتمعية (مثل: الفنانين المحليين)؛ لمشاركة اهتماماتهم ومواهبهم مع الأطفال حسب النظام.          ▶ تقوم المعلمات بتطوير علاقات مهنية مع المؤسسات والمراكز المجتمعية التي تعزز قدرة البرنامج على تلبية احتياجات ومصالح الأطفال والأسر حسب النظام.</p>	<p>ما سمات المجتمع</p>
البيئة المادية	
<p>يحتوي البرنامج على بيئة آمنة وصحية توفر بيئات مادية داخلية وخارجية مناسبة ويتم صيانتها جيدًا. وتشمل البيئة المرافق والمعدات والمواد اللازمة لتسهيل تعلم وتطوير الأطفال والمعلمات.</p>	<p>ماذا تعني بالبيئة المادية</p>
<p>◀ تم تصميم المنشأة بحيث يمكن للمعلمات مراقبة جميع الأطفال بالصوت والصورة.          ▶ يحتوي البرنامج على الأثاث الضروري، مثل: أحواض غسيل اليدين، وكراسي وطاولات بحجم الأطفال، ومهود، وأسرة، أو وسادات نوم.          ▶ تتوفر مجموعة متنوعة من المواد والمعدات المناسبة لأعمار الأطفال ومهاراتهم وقدراتهم، ويتم الحفاظ عليها نظيفة وآمنة وفي حالة جيدة.          ▶ مناطق اللعب الخارجية بها أسوار أو حواجز طبيعية تمنع الوصول إلى الشوارع والمخاطر الأخرى.          ▶ يتم تركيب وإتاحة مجموعات الإسعافات الأولية وطفليات الحريق وأجهزة إنذار الحريق، وغيرها من معدات السلامة.</p>	<p>ما خصائص البيئة المادية</p>

## القيادة والإدارة

ينفذ البرنامج بفعالية السياسات والإجراءات والأنظمة التي تدعم الموظفين والجهة التي يتبعها البرنامج ؛ بحيث يتمتع جميع الأطفال والأسر والموظفات بخبرات عالية الجودة.	ماذا نعني بالقيادة والإدارة
◀ أن تكون المعلمة حاصلة على المؤهلات التعليمية اللازمة. ◀ البرنامج مرخص أو منظم من قبل الوكالة المعنية. ◀ تتم مشاركة السياسات والإجراءات المكتوبة للبرنامج مع العائلات، ومناقشة العديد من القضايا مع العائلات مثل: فلسفة البرنامج وأهداف المناهج وسياسات التوجيه والانضباط وإجراءات الصحة والسلامة. ◀ الحفاظ على أحجام المجموعات المناسبة ونسب أعضاء هيئة التدريس للأطفال.	ما سمات القيادة والإدارة

(NAEYC n.d.)

## تقييم نتائج الطفل ومستوى تقدمه

### هل تعلمين؟

تدرج طرق تقييم ما يعرفه الأطفال وما يمكنهم فعله ضمن سلسلة متصلة من الطرق الرسمية إلى الطرق غير الرسمية. توجد اختبارات معيارية مرجعية بمعنى "يتم تفسير أداء الطفل من خلال مقارنته بأداء مجموعة من الأقران، أو أداء مجموعة سابقة تستخدم كمعيار، سبق لهم إجراء نفس الاختبار" (LeeKeenan and Ponte 2018, YC) (Bodrova & Leong 2018, 18).

- ◀ غالبًا ما تُستخدم الاختبارات المعيارية للحصول على معلومات حول نمو الأطفال وعمل تقرير عنها بغرض تقييم البرنامج وتمويله.
- ◀ يمكن استخدام أدوات الفحص المعيارية لتحديد التحديات الحسية أو المعرفية أو الاجتماعية والعاطفية المحتملة باعتبارها جزءًا من التقييم المستمر للطفل في البرنامج.
- يظهر التقييم الموثوق في النهاية غير الرسمية لسلسلة التقييم المتصلة. إن عملية التقييم عملية مستمرة بغرض جمع الأدلة حول تعلم الأطفال وتطورهم وأدائهم وفهمهم والتي تُستخدم لتوجيه التخطيط والتعليم.
- ◀ التقييم الحقيقي يتضمن مراقبة وتوثيق تعلم الأطفال في سياق أنشطتهم اليومية وروتينهم.
- ◀ المعلومات التي تم جمعها من التقييم الحقيقي مهمة لفهم كل من الإداريات والمعلمات، بينما تقوم المعلمات بتنفيذ هذه الممارسات بشكل مباشر مع الأطفال، تحتاج الإداريات إلى اتخاذ قرارات مقصودة لدعمهن في استخدام هذه الأساليب بشكل مناسب وفعال.



## أداة إدارية

### مكونات التقييم الموثوق به

الأدوات	بعض الأسئلة التي يتم التركيز عليها	
<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ قائمة التدقيق والرصد.</li> <li>◀ قائمة الاختبارات.</li> <li>◀ قائمة الفصل.</li> <li>◀ دفتر اليومية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ ما المشاريع التي شارك فيها؟</li> <li>◀ ما المواد التي استخدمها؟</li> <li>◀ ما طريقته في التعلم؟</li> </ul>	<p><b>المراقبة:</b></p> <p>متابعة تطور تعلم الطفل وخبراته.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ الملاحظة الممنهجة.</li> <li>◀ السجلات القصصية.</li> <li>◀ السجلات العملية (ملاحظة كل السلوكيات التي يتبناها الطفل لمعرفة طريقة تفكيره).</li> <li>◀ السجلات الصوتية والمرئية.</li> <li>◀ الصور.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ ملاحظة التعبيرات العامة على وجه الطفل.</li> <li>◀ كيف يتعامل الطفل مع الآخرين؟</li> <li>◀ هل هو منخرط في النشاط؟</li> </ul>	<p><b>الملاحظة:</b></p> <p>تجميع المعلومات عن الطفل عن طريق المشاهدة والاستماع.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ تقنيات توجيه الأسئلة (ماذا تعتقد؟ ماذا لو؟ أخبرني بالمزيد عن... أنا أحب أن أسأل عن...).</li> <li>◀ المقابلة الشخصية.</li> <li>◀ قائمة التدقيق والرصد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ سؤال الطفل أسئلة توضيحية لمعرفة طريقة تفكيره.</li> <li>◀ القيام بعمل تحدٍّ ذهني للطفل؛ لتطوير طريقة تفكيره الحالية.</li> </ul>	<p><b>التفاعل:</b></p> <p>معرفة ما الذي يعرفه الطفل ويشعر به ويعتقده ويفهمه.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ قصص وتقارير مكتوبة.</li> <li>◀ المواد المكتوبة والمرسومة.</li> <li>◀ التسجيلات الصوتية والمرئية.</li> <li>◀ تجميع الأعمال.</li> <li>◀ الصور.</li> <li>◀ النماذج.</li> <li>◀ استبيانات أولياء الأمور.</li> <li>◀ المحادثات الشخصية مع الأسرة في المنزل أو في المركز التعليمي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ ما هي الأدلة التي توضح تعلم وتقدم الطفل؟</li> <li>◀ عند القيام بفحص المنتجات التي تولدت من تعلم الطفل يجب مراعاة المحتوى وطريقة التفكير.</li> <li>◀ كيف ترى الأسرة أفعال الطفل في المنزل وفي المجتمع؟</li> </ul>	<p><b>التحليل:</b></p> <p>تجميع وفحص المنتجات التي تولدت من تعلم الطفل؛ اطلبي هذه المنتجات من العائلة أيضًا.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ المؤتمرات الأسرية.</li> <li>◀ تقارير رصد التقدم.</li> <li>◀ التعليق النصي على الطفل والمكتوب من قبل المعلمة.</li> <li>◀ التقييم الذاتي.</li> <li>◀ تجميع الأعمال.</li> <li>◀ النماذج.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ مشاركة الطفل عن طريق سؤاله: أي شكل من هذه المكعبات تحب أن أدرجها في المجموعة الخاصة بك؟ لماذا هذا الشكل أو هذا الرسم على الأخص؟ هل يمكن أن تخبرني بالمزيد عن هذا الشكل أو الرسم؟</li> </ul>	<p><b>التقرير:</b></p> <p>تجميع البيانات والمعلومات بطريقة مفهومة ومشاركتها مع الأسرة والقائادات والآخرين.</p>

الأدوات	بعض الأسئلة التي يتم التركيز عليها	
كل ما سبق.	<p>◀ أسألي أسئلة لتطوير تعليم الطفل بصورة فردية (كيف أستطيع تنمية شعف الطفل بالروبوت خلال وقت الحلقة؟ هل سيقضي الطفل وقتاً أكبر في مركز الفنون اللغوية إذا أدرجت كتباً أكثر عن الثعالب؟)</p>	<p><b>الربط بالتوجيهات والممارسات:</b> استخدام المعلومات لعمل توجيهات وممارسات.</p>

(LeeKeenan and Ponte 2018, 89)

### هل تعلمين؟

في حين أن توثيق تعلم الأطفال هو في المقام الأول مسؤولية المعلمات، فإن قيادة مسؤولية البرنامج ودعمها لتوثيق تعلم الأطفال أمر بالغ الأهمية لفائدته.

التوثيق هو عملية "المراقبة والتسجيل والتفسير والمشاركة" المنهجية للأدلة المتعلقة بتعلم الأطفال. توثق المعلمات عمل الأطفال بعدة طرق، بما في ذلك جمع عينات الرسم والكتابة، والتقاط صور لهيكل مصنوع في الهواء الطلق ب مواد طبيعية، وملاحظة عمليات الطفل أو تفاعلاته، وعمل تسجيلات صوتية أو فيديو لسيناريوهات اللعب الدرامي، أو نسخ أفكار وأسئلة الطفل حول ما يقوم به.

◀ لكي يكون توثيق التعلم مفيد، يجب أن يكون بشكل مقصود ومخطط. حتى يحقق توثيق التعليم الفائدة المرجوة، لا بد من أن يكون مقصوداً ويصاحب ذلك تخطيط مسبق.

◀ يجعل التوثيق الفعال تعلم الأطفال مرتباً بطرق تساعد المعلمات وأولياء الأمور وصانعي السياسات على فهم وتأمل عمليات تنمية الأطفال وطرق تفكيرهم.



## أداة إدارية

### دعم التوثيق بوصفه جزءًا من التقييم الموثوق به:

إذا كانت المعلمات مترددات في استخدام الوثائق لتتبع تعلم الأطفال وتقدمهم، فإليك بعض الطرق التي يمكن للإداريات من خلالها المساعدة في دعم عملية التوثيق:

- <
**خلق جو تشعر فيه المعلمات بالراحة عند استكشاف طرق التوثيق المختلفة وتجربتها لمعرفة أفضل ما يناسبهم.** على سبيل المثال، قومي بتشجيع المعلمة على تسجيل مقطع فيديو والتقاط الصور قبل أن تكتشف أن كتابة قصة تعليمية - قصة قصيرة وسردية حول ما قامت المعلمة بملاحظته- حول مجموعة صغيرة من الأطفال في أثناء قيامهم بتفكيك لعبة قديمة مكسورة، هو النهج الذي يساعدها على أفضل وجه للتفكير في اهتمامات الأطفال وكيفية توسيع نطاق تعلمهم.
- <
**توفير الأدوات اللازمة والوقت والدعم.** لجعل التوثيق ركيزة أساسية من ركائز البرنامج، تحتاج المعلمات إلى سهولة الوصول إلى الأدوات (مثل أجهزة الكمبيوتر والكاميرات الرقمية والطابعات ولوحات العرض). ويستغرق التوثيق وقتًا وتدريبًا وتركيزًا من المعلمات، فإذا طلبت من المعلمات إنشاء ملفات شخصية ووثائق عالية الجودة، فإنهن سيحتجن إلى وقت مخصص للقيام بهذا العمل.
- <
**تقديم التوجيه وعمل مخطط لتنفيذ عملية التوثيق، حسب الحاجة.** قد تشعر بعض المعلمات بالإرهاق من عملية التوثيق أو يفقدن الدراية بطريقة بدء عملية التوثيق، ولذا قدّمي نماذج أو قوالب لبيان طبيعة وكيفية التوثيق، وعرض مجموعات التوثيق، وإصدار النشرات الإخبارية.

(LeeKeenan and Ponte 2018, 91)

## أداة إدارية

### مراحل التوثيق:



أداة إدارية

مراحل خبرات المعلمة التي تقوم بالتوثيق		
المرحلة	الخبرة	الفائدة
1. قرار التوثيق.	تسأل المعلمة التي تقوم بالتوثيق "ما الذي يجب أن أقوم بتوثيقه؟!" فالمعلمة تقوم بجمع الأعمال الفنية من كل طفل ولكن في البداية تميل المعلمة إلى إنشاء لوحة إعلانات فيها الكثير من المعلومات عن هذه الأعمال الفنية. ويجب أن تهتم المعلمة بالمساواة من حيث تضمين كل عناصر الأعمال الفنية بدلاً من تضمين العناصر الفنية انتقائياً.	تظهر المعلمة فخراً واعتزازها بما أنتجه الأطفال.
2. استكشاف استخدام التكنولوجيا.	تستكشف المعلمة التي تقوم بالتوثيق كيفية استخدام المعدات والتصوير من خلال الأحداث والتجارب المختلفة. ويتم عرض معظم الصور على لوحة الإعلانات أو يتم إدراجها في ألبومات الصور. يتم وضع مقاطع الفيديو في عروض شرائح أو أفلام، والقيام بعرضها على الأطفال والآباء.	تعمل المعلمة التي تقوم بالتوثيق بجد لمعرفة المزيد عن التكنولوجيا. وتُظهر المعلمة الفخر بما أنتجه الأطفال من خلال عرض الصور ومقاطع الفيديو.
3. التركيز على إنخراط الأطفال في عملية التعلم.	تتعلم المعلمة التي تقوم بالتوثيق تصوير أشياء وأحداث معينة بقصد التقاط جزء من قصة الأطفال المنخرطين في التعلم.	تصبح المعلمة التي تقوم بالتوثيق مؤهلة لاستخدام التكنولوجيا وقادرة على التركيز على إنخراط الطفل في التعلم والتجارب المهمة.
4. جمع المعلومات.	المعلمة التي تقوم بالتوثيق تقوم بتوثيق العنوان والأحداث والتجارب، والبدء في كتابة الأوصاف التي تحكي قصة تعلم الأطفال.	تقوم المعلمة بالربط بين أفعال الأطفال وخبراتهم التي اكتسبوها.
0. الربط وسرد القصص.	تجمع المعلمة التي تقوم بالتوثيق عينات العمل والصور والأوصاف والمعلومات المتنوعة لدعم التعلم. وتقوم المعلمة برواية القصة كاملة من البداية مروراً بالوسط وحتى نهاية القصة باستخدام الوسائل الداعمة.	تواصل المعلمة التي تقوم بالتوثيق استخدام أدوات التوثيق لربط أعمال الأطفال والمشغولات اليدوية بالمنهج التعليمي ومعايير التعلم.



## مراحل خبرات المعلمة التي تقوم بالتوثيق

المرحلة	الخبرة	الفائدة
٦. توثيق صنع القرار.	تقوم المعلمة التي تقوم بالتوثيق بوضع الأسئلة وتقييمها والتفكير فيها وبناء النظريات وتلبية معايير التعلم، كل ذلك بدعم من التوثيق.	تصبح المعلمة التي تقوم بالتوثيق ممارسة عاكفة على توثيق الإجراءات والأحداث ذات المغزى، وتشرح سبب أهميتها، وتدفع نفسها والآخرين لمواصلة التفكير في التجارب التي قامت بمعايشتها.

(Seitz 2008)

## أدوات التغيير

### هل تعلمين؟

إدارة التغيير هي نهج لنقل الأفراد والفرق والمؤسسات إلى حالة مستقبلية مرغوبة. القيادة والإدارة من خلال التواصل الواضح والمتكرر للرؤية (التغيير المنشود) يعزز فرصة النجاح المنشود. وإليك ما تحتاجه قائدات البرنامج إلى فهمه والقيام به لإدارة التغيير:

### أدوات الإداريات

#### استراتيجيات لإدارة التغيير

١. فهم (وتنفيذ) الاستراتيجيات الرئيسية لقيادة التغيير: تشمل الاستراتيجيات الرئيسية لدعم التغيير ما يلي:

- ◀ خلق شعور بالضرورة الملحة للقيام بالتغيير.
- ◀ القيام بتشكيل تحالف إرشادي للقيام بالتغيير الخارجي أو فريق إرشادي للقيام بالتغيير الداخلي.
- ◀ تحديد الرؤية.
- ◀ توصيل الرؤية (تعزيز الملكية والالتزام وتبني الأفكار).
- ◀ التمكن من العمل نحو تحقيق الرؤية (إزالة العقبات).
- ◀ تحقيق مكاسب قصيرة المدى (التركيز على الأمور قريبة وسهلة التحقق).
- ◀ تعزيز المكاسب والبناء على التغيير الناجح.
- ◀ إضفاء الطابع المؤسسي على التغيير (اجعله "ثابتاً").



أداة إدارية

QR

قيدو

٢. **التعرف على مراحل التغيير:** يمر الأفراد، وكذلك المنظمات، بمراحل متعددة في أثناء مرورهم بدورة التغيير.

- ◀ يبدأ التغيير بنهاية شيء آخر - يسبب أحيانًا شعورًا بالحزن أو فقد شيء ما.
- ◀ غالبًا ما يتميز التغيير في منتصف المرحلة بالفوضى والارتباك والبدائيات الخاطئة.
- ◀ بنهاية دورة التغيير، يتم إحراز تقدم وظهور رؤية واضحة للمضي قدمًا.

٣. **فهم لماذا يقاوم الناس التغيير أحيانًا:** يمكن أن يتسبب التغيير في إجهاد أولئك المتأثرين بالتغيير، ومن المتوقع مقاومة التغيير. يتسبب الفشل في فهم المشاعر المرتبطة بالتغيير والتحقق من صحتها، في تكدير الجهود المبذولة لقيادة وتنفيذ التغييرات بنجاح. تشمل الأسباب الشائعة لمقاومة الناس للتغيير ما يلي:

- ◀ المخاطر (تهديد الأمن وما هو معروف).
- ◀ الخسارة (خسارة متصورة أو حقيقية للسيطرة أو القوة أو المكافآت أو التقدير أو الكفاءة أو العلاقات).
- ◀ عدم الوضوح (والذي يمكن أن يكون مؤلمًا بشكل خاص في غموض المرحلة المتوسطة).
- ◀ قلة المشاركة.
- ◀ طلب تبني سلوكيات جديدة.
- ◀ ذكريات سلبية عن التغيير.

(“Change Management” n.d).

## قيادة تنفيذ المناهج

### هل تعلمين؟

يعتبر المنهج الدراسي من صميم عمل كل معلمة، ويثبت البحث أهمية خبرات التعلم المبكر عالية الجودة للأطفال، يوفر المنهج الدراسي مخططًا أوليًا لتخطيط وتنفيذ البرنامج، وبعبارة أخرى تحديد ما يجب تدريسه وكيفية تدريسه. (LeeKeenan and Ponte 2018)

يوفر المنهج المكتوب والمخطط جيدًا دليلًا للمعلمات والإداريات، ويساعدهن على العمل معًا وتحقيق التوازن بين الأنشطة والنهج المختلفة لتقوية تعلم الأطفال وتطويرهم، ويتضمن المنهج تحقيق أهداف تتعلق بالمحتوى الذي يتعلمه الأطفال، والأنشطة المخطط لها المرتبطة بهذه الأهداف، والجداول الزمنية والروتينية اليومية، والمواد التي سيتم استخدامها.

(NAEYC n.d) .

تلعب مسؤوليات البرنامج دورًا مهمًا في الإخلاص لتنفيذ المناهج الدراسية بالشكل الذي يمكن قائدات البرنامج من التأكد من أن المعلمات جميعهن يطبقن باستمرار مناهج مناسبة تنمية قائمة على الاستقصاء للأطفال من خلال:

- ◀ وضع الإطار التعليمي والمبادئ التوجيهية للبرنامج.
- ◀ التأكد من أن البرنامج ينفذ المنهج بطريقة مناسبة من الناحية التنموية، ومتسقة مع أهدافه، ومستجيبة للأطفال الذين يتم خدمتهم.
- ◀ تزويد المعلمات الجدد في البرنامج بالتركيز على المنهج العام والعمليات والتوقعات الخاصة بالمركز.
- ◀ قيادة المعلمات من خلال دمج أفضل الممارسات مع معايير التعلم المبكر.

[\(إطار المنهج الوطني للأطفال من الميلاد - 6 سنوات، ٢٠١٨\)](#)

QR

٢٦

## إنشاء الهياكل التنظيمية التي تدعم المعلمات

” تتفاعل القائدات -اللاتي يتمكنّ من إحداث التغييرات الأساسية- مع المعلمات بطرق تيسيرية وشاملة من أجل هيكله تأثير المعلمة، وتشجيع الموظفين على الاستمرار والدأب في جهود التحسين المبذولة. كما أنهن يعملن بصفتهم قائدات من خلال دعم المعلمات والموظفات بشكل ممنهج ومقصود في عملهن اليومي. لذا تحتاج المعلمات والموظفات إلى وقت تعلم مهني ودعم من القائدات للتفكير بشكل نقدي حول الممارسات من أجل تحسين هذه الممارسات بالإضافة إلى تعلم الأطفال“ (Pacciano et al., 2019).

### هل تعلمين؟

قائدة البرنامج مسؤولة عن تزويد جميع المعلمات بغرض التعلم المستمر والتوجيه والموارد حسب الحاجة، بما في ذلك تخصيص جزء من الوقت للتخطيط مع المعلمات والتفكير في الممارسات المطلوبة في مجتمع التعلم. كما تضع قائدة البرنامج التوقعات للمعلمات وتعمل بنشاط لإنشاء الهياكل التي تدعم المعلمات في تحقيق هذه الأهداف. [\(إطار المنهج الوطني\)](#) للأطفال من الميلاد - 6 سنوات، (٢٠١٨)

## البدء بالتوظيف: إنشاء أنماط ونماذج التوظيف – للعلاقات

### هل تعلمين؟

يتم استخدام نموذج التوظيف؛ لمعرفة ورصد عدد ونوع الموظفين وقائدات الموارد الأخرى التي تحتاجها المسؤولات عن الموارد الأخرى للعمليات اليومية، وإبلاغ الممارسات لتعيين الموظفين والإشراف عليهن وتدريبهن، بما فيها:

- ◀ نسب الموظفين إلى الأطفال المطلوبة.
- ◀ عدد الأطفال الموجودين في المركز في أوقات مختلفة من اليوم.
- ◀ تغطية الإجازات ووجبات الغداء.
- ◀ التداخل بين المناوبات.
- ◀ وقت التحضير والتنظيف بعد مغادرة الأطفال في نهاية اليوم.

من الناحية المثالية، يجب أن يكون لكل مجموعة من الأطفال شخصان كبيران على الأقل في الصف.

(LeeKeenan & Ponte, 2018)

### أداة إدارية

#### الاعتبارات الرئيسية لتوظيف برامج الأطفال الرضع الصغار والفطم: الرعاية الأولية واستمرارية الرعاية

إن تقديم الرعاية الأولية واستمرارية الرعاية هما المكونان الرئيسان للممارسات القائمة على العلاقات التي تمكّن مقدمات الرعاية من تطوير علاقات وثيقة وإيجابية مع الأطفال الرضع الصغار والفطم.

تتضمن ممارسة مقدمة الرعاية الأولية التأكد من أن كل طفل رضيع صغير أو فطيم يتفاعل بشكل أساسي، ولكن ليس حصريًا، مع شخص أو شخصين كبيرين في بيئة رعاية الطفل، بدلًا من الانتقال من شخص كبير إلى كبير آخر للقيام بأنشطة مختلفة خلال اليوم. وتعطي هذه الممارسة مقدمات الرعاية الأساسيات فرصة لبناء علاقات شخصية وثيقة مع الأطفال في رعايتهم، والتعامل مع معظم احتياجات التغذية والحفاضات والنوم.

ويمكن للممارسة المعروفة باسم "استمرارية الرعاية" أن تساهم أيضًا في شعور الطفل بالأمان والأمن، حيث تتضمن استمرارية الرعاية بقاء الأطفال مع مقدمة الرعاية نفسها لفترة طويلة، وبشكل مثالي حتى سن الثالثة، بدلًا من نقلهم إلى مقدمة رعاية جديدة بناءً على العمر أو معالم النمو، كما يحدث غالبًا في أماكن رعاية الأطفال. لذا تكمن أهمية استمرارية الرعاية للأطفال بأنها تسمح لهم ببناء علاقات مع مرور الوقت وتمكّنهم من الاعتماد عليها عاطفيًا والتي من المرجح أن يتلقوا منها تجارب تتوافق مع احتياجاتهم واهتماماتهم وأنماط تعلمهم.



أداة إدارية

QR

مجدد

هناك طريقتان لتوفير استمرارية الرعاية: من خلال الفئات العمرية نفسها أو عن طريق الفئات العمرية المختلطة. باستخدام طريقة نفس العمر، يظل الأطفال مع مقدمة الرعاية نفسها من وقت دخول الأطفال أول مرة إلى مكان رعاية الطفل حتى سن الثالثة، ولكنهم ينتقلون من بيئة مناسبة بناءً على فئتهم العمرية إلى أخرى حتى يحققوا المزيد من التطور التنموي. وباستخدام الفئات العمرية المختلطة تكون الأعمار فيها إلى حد كبير تماثل بيئة رعاية الطفل الأسرية، فالأطفال الرضع الصغار والفطم من مختلف الأعمار يبقون مع المعلمات أنفسهم ويتلقون الرعاية معًا في بيئة تلبي احتياجاتهم مع اختلاف أعمارهم. (Kriener-Althen 2017)

## الحفاظ على مهنية المعلمات:

### هل تعلمين؟

معدل الدوران الوظيفي المرتفع يمثل تحديًا كبيرًا في هذا المجال، وهو التحدي الذي يكلف البرنامج الوقت والمال. وتشمل العوامل الرئيسة التي تساهم في معدل دوران الوظائف الرضا الوظيفي والراتب والمزايا والالتزام الوظيفي والتوتر والإرهاق وبيئة العمل.

## أداة إدارية

من خلال التركيز على بيئة العمل، يمكن للشخصيات الإدارية زيادة معدل الإبقاء على الموظفين وتقليل معدل دوران المعلمات.

### هل تعلمين؟

أن معدل الدوران الوظيفي لا يزال يمثل تحديًا في مهنة التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة، لذا فإن بيئة العمل التي تشعر فيها الموظفات بالتقدير والاحترام هي أمر أساسي، وهو شيء تمتلك الشخصيات الإدارية القدرة على إنشائه. إن بيئة العمل تشمل العناصر التالية:

- ◀ الدعم الإداري.
- ◀ الرضا عن زملاء العمل.
- ◀ القيمة التي تم الحصول عليها نتيجة لعمل الموظفين هي عامل مهم في سبب اختيار الموظفين للمغادرة أو البقاء.



أداة إدارية

## مفاتيح تقديم الدعم الإداري (بناء المجتمع المهني):

- ◀ إقامة اتصال ثنائي الاتجاه.
- ◀ ممارسة المرونة في أثناء تنفيذ البرنامج.

## مفاتيح بناء الرضا بين زملاء العمل (تنمية العلاقات الإيجابية والفرق القوية):

- ◀ تحديد نقاط القوة الفردية والبناء عليها.
- ◀ الاعتراف بالتنوع وتقديره.
- ◀ تحديد التوقعات من العمل الجماعي.
- ◀ معالجة الصراع والنزاع المحتمل.
- ◀ الحفاظ على السرية.
- ◀ خلق فرص غير رسمية للتواصل.

## مفاتيح تمييز عمل الموظفين:

- ◀ دعم الاحتراف والعلاقات مع مجتمع تعليم الطفولة المبكرة.
- ◀ تقاسم الموارد والمعلومات.
- ◀ إبداء التقدير والعرفان.

(Hylton & Vu, 2019)

## إدارة الأزمات وإعادة بناء الفرق

### هل تعلمين؟

عندما تحدث أزمة ويتم تعطيل البرامج بسببها، يمكن للقيادة أن تلعب دورًا مهمًا في إعادة البناء عندما تنتهي الأزمة. ابدئي بالاعتراف بأن نفس الحدث يؤثر على كل فرد بشكل مختلف بمستويات متفاوتة من التوتر والصدمات التي يتعرض لها.

## أداة إدارية

### ما يمكن للقائدات القيام به لإعادة بناء مجموعة العمل

- ◀ **تبني التعاطف مع الآخريين وتوضيح وجهات النظر المختلفة:** لا يمكنك دائمًا معرفة ما قام الآخرون بمعايشته وتجربته بالضبط، ولكن من الممكن الاستماع إلى وجهات نظر الآخريين والتعاطف مع ما يقومون بمشاركته معك.
- على سبيل المثال: اعرفي معطيات الموضوع وشجعي التعاون مع الآخريين من خلال تحديد القرارات أو المهام التي يمكن القيام بها لتحقيق نتيجة نهائية تعكس جهود الفريق بأكمله.



أداة إدارية

◀ **بناء الثقافة والمجتمع:** تتطلب إعادة بناء رؤية الفريق وخطته. استخدم إعادة البناء للنظر والتمعن في الفرص الجديدة لإعادة تشكيل الأولويات وإنشاء فريق أكثر تعاونًا.

• على سبيل المثال: قومي بإشراك الفريق بأكمله في إكمال مهمة ما وتحقيق أهداف مشتركة للبرنامج.

◀ **ضمان البهجة والسعادة اليومية:** تعرّف على الأحداث اليومية التي تجلب الفرح - يمكن أن تكون هذه طريقة مفيدة للمساعدة في معالجة تحديات الحياة الصعبة بعد الأزمة وكذلك خلق شعور بالاندماج.

• على سبيل المثال: قومي بإنشاء ترحيب مرح بالموظفات عند عودتهن أو قومي بدعوة أعضاء الفريق لتزيين الأبواب ولوحات الإعلانات.

◀ **الاعتناء بنفسك كأولوية مهنية:** من السهل وضع الآخرين في المقام الأول وجعل احتياجاتهم في الأولوية، ولكن الرعاية الذاتية جزء مهم من قيادة عملية إعادة البناء.

• على سبيل المثال: ابحثي عن شيء واحد على الأقل تفعليه لنفسك يوميًا واستمري عليه.

**تذكّري:** القائدات اللاتي يفهمن ويجهزن أنفسهن لعمل إعادة البناء بعد الأزمة سيكون لديهن فريق أكثر مرونة ودعمًا فلا يمكن تحقيق النمو إلا من خلال فريق قوي. (Robertson, 2020).



## الطرق الستة لقائدات البرامج في إنشاء الهياكل لدعم المعلمات

أولاً: دعم الممارسة الملائمة نمائياً

### هل تعلمين؟

تلعب قائدات البرنامج عددًا من الأدوار المهمة في ضمان تنفيذ برنامج الممارسات الملائمة نمائياً بشكل فعال ومتسق عبر برنامج التعلم المبكر، حيث إنهن مسؤولات عن الحفاظ على التزام مجتمع التعلم والتواصل معه بالتعلم المبكر المناسب من الناحية النمائية والقائم على الاستقصاء، بالإضافة إلى دعم معلمات غرفة الصف في دمج برنامج الممارسات الملائمة نمائياً بنجاح في تخطيطهم وتفاعلاتهم اليومية مع الأطفال والأسر.

ومن خلال دورهن بوصفهن قائدات العملية التعليمية لبرامج التعلم المبكر القائمة على الاستقصاء، يجب عليهن ما يلي:

- ◀ يجب أن يكون لديهن إدراك شامل لتطور الأطفال وتعلّمهم في كافة الأعمار ومجالات النمو، واستخدام هذه المعلومات لدعم عملهن مع المعلمات.
- ◀ ضمان أن المعلمات جميعهن يطبقن باستمرار المناهج الدراسية الملائمة نمائياً والقائمة على الاستقصاء للأطفال من خلال تزويد المعلمات الجديرات في البرنامج بالتوجيه نحو تبني المنهج العام والعمليات والتوقعات الخاصة بالمركز.
- ◀ الإحساس بالمسؤولية عن تزويد جميع المعلمات بتوفير فرص التعلم المستمر والتوجيه وإتاحة الموارد حسب الحاجة، بما في ذلك تخصيص وقت للقيام بالتخطيط معًا والتفكير في الممارسات المطلوبة في مجتمع التعلم.
- ◀ وضع التوقعات للمعلمات والعمل بنشاط على إنشاء الهياكل التي تدعم المعلمات في تحقيق هذه الأهداف.

(إطار المنهج الوطني للأطفال من الميلاد - 6 سنوات، ٢٠١٨)

ثانيًا: مساعدة المعلمات على التدريس: التخطيط وتوفير فرص التعلم المهني لهن

## أداة إدارية

### وضع الأهداف مع المعلمات:

يجب أن نتاح لكل فرد في برنامجك الفرصة لتنمية المهارات وتطوير المواهب بوصفهن معلمات. وإن إحدى الأدوات المفيدة لدعم هذا النمو هي بيان الهدف المهني. في بداية كل عام، اطلبي من كل معلمة تعبئة نموذج للهدف التي تريد تحقيقه ومشاركة هذا الهدف معك. سيساعدك جمع هذه المعلومات من المعلمات على فهم احتياجات كل معلمة واهتماماتها وكيف يمكنك دعمها. وفيما يلي نموذج بيان الهدف:

#### وثيقة بيان الهدف

الاسم: \_\_\_\_\_ المشرفة: \_\_\_\_\_

الوظيفة: \_\_\_\_\_ التاريخ: \_\_\_\_\_

فضلاً: قومي بسرد ثلاثة أهداف تسعين لتحقيقها هذا العام: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

فضلاً: ما الذي ستقومين بفعله لتحقيق هذه الأهداف؟ (تحديد الأفعال بصورة دقيقة)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

فضلاً: ما الذي ستحتاجين إليه من مشرفتك لتحقيق هذه الأهداف؟

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



اطلبي من المعلمات بشكل دوري تقييم تقدمهن، وعليهن مراعاة ما يلي:

- ◀ إحرار الإنجازات في العمل التي تحقق الأهداف المنشودة، مع التركيز على مجالات القوة في الأداء الوظيفي العام.
- ◀ التحديات التي تواجه المعلمات في تحقيق أهدافهن وفي مجالات التنمية التي يرغبن في رؤية النمو الشخصي فيها.
- ◀ أهداف الأداء التي ترغب المعلمات في وضعها للمستقبل.

#### وثيقة التقييم الذاتي آخر العام

الاسم: \_\_\_\_\_ المشرفة: \_\_\_\_\_  
الوظيفة: \_\_\_\_\_ التاريخ: \_\_\_\_\_  
نقاط القوة / الإنجازات: \_\_\_\_\_  
التحديات / مناطق التحسين: \_\_\_\_\_  
الأهداف التي تسعى لتحقيقها في المستقبل: \_\_\_\_\_  
توقيع المشرفة: \_\_\_\_\_ التاريخ: \_\_\_\_\_  
تعليق المعلمة: \_\_\_\_\_  
توقيع المعلمة: \_\_\_\_\_ التاريخ: \_\_\_\_\_

(LeeKeenan and Ponte 2018, 113)

## أداة إدارية

### فهم طبيعة المتعلمات الكبار



أداة إدارية

#### هل تعلمين؟

يتعلم الكبار بشكل أفضل عندما يشاركون في تخطيط وتنفيذ وتقييم التعلم الخاص بهم، بينما تقوم مديرات البرامج بإنشاء بيئة تعزز وتصل تعلم الكبار وتحافظ عليها.

## خصائص المتعلمين الكبار:

- ◀ يريد الكبار معرفة الإجابة عن سؤالين: "ما الفائدة التي أحصل عليها من تجربة التعلم؟" و"كيف ستكون تجربة التعلم هذه مناسبة لي شخصياً؟".
- ◀ يرغب الكبار في إقامة روابط بين ما يعرفونه بالفعل وبين الأشياء الجديدة التي يتعلمونها.
- ◀ يريد الكبار فرصاً للقيام بالتطبيق العملي.
- ◀ ينقل الكبار تجربتهم الحياتية إلى أي فرصة تعليمية، ولذا يجب افتراض أن لديهم الكثير ليساهموا به في إثراء تعلمهم، ويجب منحهم الفرص المناسبة لكي يساهموا في تعلم الآخرين.
- ◀ يعتبر الكبار أنفسهم عمومًا موجهين ذاتيًا من أنفسهم ومسؤولين؛ فهم يريدون على الأقل بعض السيطرة على تجربة التعلم الخاصة بهم ويريدون أن تتم معاملتهم باحترام.

## أداة إدارية

### مبادئ التعلم المهني الفعال

- ◀ يعتمد التعلم المهني على أهداف محددة: عندما يركز التدريب على مهارات معينة، أو مجالات التطوير التي تحتاجها، أو معايير التعلم المبكر، أو الاستراتيجيات التعليمية، فإن معرفة المعلمة وكفاءتها تزداد.
- ◀ الممارسة هي محور تركيز واضح لتجربة التعلم المهنية: تريد المعلمات أن يصبحن قادرات على أخذ ما يتعلمنه في التدريب وتطبيقه مباشرة على ممارسات غرفة الصف.
- ◀ يتم دعم المشاركة الجماعية من قبل المعلمات في غرفة الصف نفسها أو البرنامج: يمكن أن تساعد المشاركة في خلق ثقافة التعلم المهني، في الحفاظ على المعرفة والمهارات الجديدة.
- ◀ توافق، كثافة ومدة التدريب مع المحتوى: يمكن أن تكون فرص التعلم المستمرة بمرور الوقت - والتي تتضمن إرشادات حول الممارسات في غرفة الصف من خلال التدريب أو مجتمعات التعلم- فعالة للغاية.
- ◀ يؤكد التعلم المهني على استخدام التقييمات لتوجيه التعليمات: يمكن استخدام التقييمات لقياس تعلم الأطفال؛ لتحديد الثغرات وتوجيه التخطيط لمزيد من التعلم المهني.
- ◀ يتماشى التعلم المهني مع السياق التنظيمي ومعايير الممارسة: تستند خبرات التعلم إلى معايير التعلم ومواد المناهج الدراسية



أداة إدارية

## ثالثًا: دعم تعاون وتأمّل وتخطيط المعلمة

### هل تعلمين؟

تحتاج المعلمات إلى وقت للتعاون والتفكير معًا بدعم من قائدات البرنامج في عملهن من خلال:

- ◀ خلق ثقافة التعلم المهني والتحسين المستمر على مستوى البرنامج، من خلال تخصيص الوقت لمنح فرص محددة للمعلمات للتعاون في مجموعات الأقران؛ للتفكير في ممارساتهن والعمل على تحسينها.
- ◀ توفير الوقت والفرص للمعلمات لتعميق فهمهن للممارسات الملائمة نمائيًا من خلال مجتمعات التدريب والتعلم من الأقران، والحرص على التطوير المهني المستهدف والقائم على الاحتياجات، ويمكن لقائدة البرنامج دعم تنمية المهارات ومساعدة المعلمات على تحقيق أهدافهن المهنية.
- ◀ توفير التوجيه المستمر والتغذية الراجعة لدعم تخطيط المعلمة واتخاذ القرار المناسب للمجموعات والأفراد، ويرتبط هذا التوجيه بالإشراف والتقييم الفعّالين بين المعلمات وقائدة البرنامج، ولكن يجب أن يتضمن أيضًا ترتيبات للمعلمات ليتم دعمهن من قبل أقرانهن.

## أداة إدارية

### دعم التدريس التأملي

يتطلب العمل المعقد لتعليم الأطفال الصغار تعليمًا تأمليًا. وفيما يلي ثلاثة اعتبارات لتخطيط توفير فرص التعلم المهني والتي تسعى من خلالها قائدات البرامج إلى دعم التدريس التأملي في برامجهن:

◀ يبدأ التدريس التأملي بمشاهدة الأطفال:

بدلًا من تركيز تطورك المهني على الموضوعات فقط، لا بد من مراعاة أمور عدة منها:

- ركزي على مراقبة الأطفال: وهذه المراقبة تكون أكثر من مجرد تخصيص ورش عمل للقيام بمراقبة الأطفال، على الرغم من أن هذه الورش في حد ذاتها مفيدة في عملية مراقبة الأطفال. قومي بخلق ثقافة تنظيمية تطرح أسئلة حول الأشياء الممتعة التي يفعلها الأطفال ويقولونها، وما الذي يمكن استنباطه من هذه الأفعال.



أداة إدارية

التدريس التأملي يتطلب الوقت والانضباط. <

- لكي تصبح المعلمات متأملات أكثر فإنهن يحتجن إلى أكثر من مجرد عقد اجتماعات أو دورات تدريبية دورية. إن المعلمات يحتجن إلى وقت ومنهجية لفحص عملية التدريس والتعلم باستمرار حتى يتمكن من اتخاذ القرارات المبنية على اعتبارات مدروسة.
- عليك مراعاة السياسات والتدابير اللازمة للحوار الناجح: نظرًا لضيق الوقت الذي يقتضي من فريق عمل برنامج التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة الالتقاء ومناقشة مساعي الأطفال، ستستفيد المعلمات من استخدام أنظمة معينة للتركيز على أنفسهن عند عقد مناقشات منضبطة حول عملهن.

يتحسن التدريس التأملي عندما تتمكن المعلمات من العمل معًا: <

- عليك مراعاة: دعم تطوير مجتمعات الممارسة أو مجتمعات التعلم المهنية.

(Carter, 2010).

## أداة إدارية

### دعم مجتمعات التعلم المهنية

#### السؤال: ما مجتمع التعلم المهني (Professional Learning Community)؟

**الجواب:** مجتمع التعلم المهني (PLC) هو مجموعة من المعلمات يعملن معًا على تحقيق هدف مشترك. ومن خلال توفير الوقت والمساحة لمشاركة الأفكار والتحديات والاستراتيجيات والمواد، فإن المعلمات يقمن بتطوير أفكار جديدة لممارسات غرف الصف بالشكل الذي يمكن أن يساعد الأطفال على النجاح. وهناك ثلاث "أفكار كبيرة" تمثل المبادئ الأساسية لمجتمع التعلم المهني وهي كما يلي:

< يركز مجتمع التعلم المهني على ضمان نمو الأطفال وتعلمهم. وفي هذا الصدد يركز عمل مجتمع التعلم المهني على معرفة إجابات ثلاثة أسئلة حاسمة:

- ما الذي سيتعلمه كل طفل؟
- كيف يتعلم كل طفل؟
- كيف نتعامل مع الأطفال الذين يعانون من صعوبة في التعلم؟

< إن مجتمع التعلم المهني يتضمن ثقافة التعاون؛ حيث إن المحادثات التعاونية بين المعلمات تساعد على تجاوز "ما الذي نتوقع أن نقوم بتدريسه؟" إلى "كيف سنعرف حال وموقف كل طفل؟".

< يركز مجتمع التعلم المهني على النتائج. تجتمع المعلمات معًا لإحداث التغيير والمجازفة من أجل دعم النتائج الإيجابية للطفل.



أداة إدارية

## السؤال: من هم الموجودون في مجتمع التعلم المهني؟

**الجواب:** يتكون مجتمع التعلم المهني من معلمات يشتركن معًا في الالتزام بتحسين ممارسات التدريس. وعلى الرغم من حضور قائدات البرنامج لاجتماعات مجامع التعلم المهني، فإن هذه الاجتماعات يتم قيادتها وتوجيهها وتسهيلها من قبل المعلمات أنفسهن. (DuFour, 2004)

## رابعًا: الإشراف والتقييم والتغذية الراجعة

### تقييم ممارسات المعلمة

#### هل تعلمين؟

تعتبر مراقبة المعلمات لتقييم جودة وفعالية عملهن وتقديم الملاحظات جزءًا مهمًا من تحسين ممارساتهن، وفي النهاية تحسين البرنامج. وفيما يلي موجز لعملية المراقبة والتقييم:

#### أداة إدارية

#### كيفية إجراء ملاحظة للمعلمة: عملية الملاحظة تتكون من ثلاث خطوات:

١. قبل الملاحظة:
  - ◀ حدد أهداف الملاحظة.
  - ◀ اسألي المعلمة عن مجالات التطوير المهني خصوصًا من تسعى للحصول على إرشادات بشأنها وما الأسئلة التي تدور في ذهنها حول طريقة تدريسها.
٢. في أثناء الملاحظة:
  - ◀ قومي بإجراء الملاحظة خلال أوقات مختلفة (صباحًا أو بعد الظهر) ولفترات زمنية متفاوتة (٣٠ دقيقة إلى ساعة).
  - ◀ كوني منتبهة وقللي من الأمور التي تشتت ذهنك.
  - ◀ سجلي ما تقومين برؤيته وسماعه: ما الممارسات الناجحة؟ ما التحدي الذي يواجه المعلمة؟ ما الاقتراحات التي تدور في ذهنك؟



أداة إدارية

٣. بعد الملاحظة:

- ◀ أعدى لقاءً مع المعلمة لاستخلاص المعلومات من الملاحظة وتقديم التغذية الراجعة وجهاً لوجه.
  - ◀ اسألي المعلمة عن أفكارها حول كيفية سير الدرس قبل أن تشاركها بتعليقاتك: ما الذي شعرت المعلمة أنه سار بشكل جيد؟ ما الشيء الذي كان يجب على المعلمة فعله بشكل مختلف؟
  - ◀ تحدثي عما قمتِ بملاحظته، مع البدء دومًا بالأشياء الإيجابية.
  - ◀ أظهري اهتمامك عن طريق السؤال عن المواقف التي تعتقدين أنها تمثل تحديًا للمعلمة. استخدمي البيانات والأمثلة المحددة التي قمتِ بملاحظتها لتوضيح نقاطك.
  - ◀ قَدِّمي اقتراحاتك وتوصياتك لاتخاذ إجراءات فورية (على سبيل المثال: إعادة ترتيب المعدات حتى يتمكن الأطفال من الوصول إلى المواد بشكل أفضل) والعمل طويل المدى (على سبيل المثال: المواد المقروءة المقترحة، ومراقبة غرف الصف الأخرى، وحضور تدريبات التطوير المهني).
  - ◀ اكتبي ملاحظاتك من خلال الاجتماع. أعطي نسخة للمعلمة للاحتفاظ بها ضمن سجلاتها الشخصية وقومي بتضمين نسخة في ملفها.
- (LeeKeenan & Ponte, 2018)

## أداة إدارية

### الإشراف على المعلمات



أداة إدارية

### هل تعلمين؟

- بالإضافة إلى التقييم، يشمل الإشراف الجيد: التوجيه، والتدريب، وتشجيع الممارسة التأملية. هناك نوعان من الإشراف هما:
- ◀ الإشراف الذي يركز على العمليات: يشير إلى المهام اللوجستية اليومية التي تحافظ على عمل المنظمة، مثل: تخطيط ومراقبة عبء عمل المعلمات، وتقييم جودة العمل، والإدارة، وحفظ السجلات.
  - ◀ الإشراف المهني القائم على التطوير: يركز على التعليم والتطوير المهني للمعلمات. ويقع التوجيه والتدريب والممارسة التأملية في الفئة الثانية من الإشراف. ويقارن الجدول التالي تقنيات الإشراف.



## الإشراف الذي يركز على العمليات مقابل الإشراف المهني القائم على التطوير

أمثلة	نوع الدعم	
مراجعة سياسات البرامج المتعلقة بإجراءات السلامة في اجتماع الموظفين لإعادة تنشيط لهن قبل إطلاق التدريبات.	مساعدة الموظفين على تلبية متطلبات وظائفهن، كما هو موضح في دليل الموظفين.	<b>الإشراف الذي يركز على العمليات</b>
ملاحظة ورصد كيفية قيام المعلمات في الاجتماعات المنعقدة مع الأسر بمشاركة المعلومات غير المرغَّب بها حول سلوك الأطفال التي تكتشفها المعلمة وتعتبرها عرضة للتحسين والتطوير. بعد ذلك، قدمي أفكارك وردود الفعل الملائمة.	دعم نمو وتطور الموظفين لاكتساب المهارة والمعرفة والتطوير المطلوب.	<b>الإشراف المهني القائم على التطوير</b>
القيام بتسهيل التواصل بين المساعدة التي تقوم برعاية الطفل الرضيع والفطم مع المعلمة المتمرس في رعاية الطفل الرضيع والفطم.	تقديم المشورة بشأن التطوير الوظيفي والدعم العاطفي.	◀ الإرشاد
القيام بعملية العصف الذهني مع المعلمات؛ لبيان نوعية الأسئلة واللغة الملائمة لاستخدامها في مؤتمر الأسرة والمعلمات وذلك عند الحاجة إلى مناقشة التحديات السلوكية التي تواجه الطفل.	تعليم المهارات والاستراتيجيات المحددة المطلوبة في عملية غير تقييمية.	◀ التدريب
مراجعة ملفات الأطفال التي تحتفظ بها المعلمة في مرحلة ما قبل المدرسة خلال الشهرين الماضيين. وحث المعلمة على التفكير والتأمل في سبب اختيار هذه المحافظ والتي تتضمن أعمال معينة خاصة بالطفل، وما إذا كانت المعلمة قد أشركت الأطفال في عملية الاختيار، وما إذا كانت قد شاركت آياً من محتويات هذه المحافظ مع الأعمال الخاصة بالطفل مع عائلته، وما الذي سيحدث إذا غيرت المعلمة طريقة تفكيرها خلال كل خطوة من عملية اختيار المحافظ وهل ستؤثر طريقة تفكيرها على اختيار المحافظ الخاصة بالأطفال.	إرشاد الموظفين لتحسين طريقة تفكيرهن في أعمالهن وخبراتهم؛ لتطوير ممارساتهم المهنية.	◀ ممارسة التأمل

(LeeKeenan & Ponte, 2018, 108)



## أداة إدارية

### استخلاص المعلومات من المعلمات

**السؤال: ما فائدة استخلاص المعلومات من المعلمات بعد جلسة الملاحظة أو التدريب؟**

**الجواب: استخلاص المعلومات من المعلمات:**

- ◀ طريقة لمعالجة ما قامت المعلمات برؤيته أو سماعه في غرفة الصف.
- ◀ فرصة للمساعدة في خلق فهم مشترك حول الممارسات أو التفكير في ما وراء هذه الممارسات.
- ◀ فرصة لتقديم ملاحظات فورية بالإضافة إلى تقديم توصيات مرتبطة بالسياق المباشر الذي عايشته وقامت بتجربته المعلمة.
- ◀ يسمح للمعلمات بتوضيح الممارسات ومناقشة التقنيات والتفكير التعاوني.

### السؤال: ما طبيعة اجتماع استخلاص المعلومات الفعال؟

**الجواب: استخلاص المعلومات الناجح يعني:**

- ◀ إجراء محادثة منظمة لتقديم التوجيه والتغذية الراجعة للمعلمة.
- ◀ الاستماع بعناية إلى تأملات المعلمة والقضايا المطروحة والنجاحات التي تم تحقيقها والمجالات التي تواجه تحديًا للمعلمة.
- ◀ الإشارة بوضوح إلى مجالات القوة، والمجالات التي تحتاج إلى الاهتمام بصورة أكبر، والأسئلة الإرشادية، والتوصيات والموارد المحتملة.

(SRC, nd.)

### خامسًا: بناء شخصية المعلمات القائدات

#### هل تعلمين؟

يمكن للمعلمات القائدات أن يلعبن دورًا مهمًا في مساعدة قريناتهن على تطبيق استراتيجيات وأساليب وبرامج جديدة، ويمكنهن مساعدة البرامج في الانتقال إلى ما هو أبعد من أحداث التعلم الاحترافي في جلسة واحدة لدعم التحسين المستمر في ممارسات التدريس. ومن خلال توفير الدعم اليومي لقريناتهن، تعمل المعلمات القائدات على سد الفجوة بين تعلم الأفكار الجديدة وتطبيقها فعليًا في غرفة الصف.

(Yeager, 2020).

QR

نموذج

## تعريف قيادة المعلمة

قيادة المعلمة هي العملية التي تؤثر بها المعلمات، بشكل فردي أو جماعي، على الزميلات والمديرات والأعضاء الآخرين في مجتمعات المدرسة؛ لتحسين ممارسات التدريس والتعلم بهدف زيادة تعلم الطلاب وإنجازهم.

## أداة إدارية

ما يلزم لدعم عمل المعلمات القائدات:



أداة إدارية

### يمكن لثقافة المدرسة وسياقها تسهيل القيادة عند توفر الخصائص التالية:

- التركيز على التعلم والاستقصاء والممارسة التأملية.
- التشجيع على المبادرة.
- توقع العمل الجماعي والمسؤولية المشتركة واتخاذ القرار والقيادة.
- تقييم مهنيات التدريس بوصفها نماذج يحتذى بها.
- شعور المعلمات القوي بالمجتمع والذي يعزز مهنية العمل لديهن.

### الأدوار والعلاقات التي تمكّن المعلمات القائدات من أن يصبحن فعالات:

- الموظفات يعرفن ويحترمن المعلمات القائدات اللاتي لديهن خبرة تعليمية في مجال معين.
- توجد ثقة عالية وعلاقات عمل إيجابية بين المعلمات والإداريات.
- يتركز عمل المعلمة القائمة على عمليتي التدريس والتعلم.
- تحديد أدوار المعلمة والقائدة والإدارية بشكل واضح، بما في ذلك أي مسؤوليات قيادية مشتركة.
- العلاقات المهنية والإيجابية بين المعلمات القائدات ومديرة البرنامج .

### تدعم الهياكل التنظيمية تطوير وعمل المعلمات القائدات من خلال توفير الوصول الكافي إلى المواد والوقت والفرص لتعلم التطوير المهني والتوجيه.

(“What does the research tell us about Teacher Leadership?” 2005)

### هل تعلمين؟

يمكن أن يكون توضيح التوقعات هو الخطوة الأولى في إدارة - أو تجنب النزاعات: غالبًا ما تعتقد أنك والمعلمات تشاركن نفس الرؤى. وتوضيح هذه الرؤى يمكن أن يساهم في خفض التوتر، ويقلل من حدوث المحادثات الصعبة غير الضرورية. مع مراعاة أنه حتى مع توضيح الرؤى، لا تزال هناك إمكانيات في صعوبة المحادثة، ولذا استمري في التركيز على التأثير على الأطفال والأسر. بالإضافة إلى ذلك، عندما يكون من الضروري إجراء مناقشة مع إحدى المعلمات حول أدائها، تأكدي من طلب المساهمات، ولكن أيضًا قومي بتجهيز أفكارك المحتملة لإيجاد حلول لأي مشكلة. فهذا النهج يحافظ على التركيز على إيجاد حل فعال في أثناء المناقشة والمضي قدمًا. عندما تنشأ تعارضات بين عضوات الفريق، استخدمتي خطوات حل النزاعات التالية:

- ◀ تحديد مصدر النزاع.
- ◀ النظر إلى ما وراء الحدث.
- ◀ السعي لإيجاد وطلب حلول.
- ◀ تحديد الحلول التي يمكن أن يدعمها الطرفان.
- ◀ الاتفاق.

يتيح استخدام هذه الخطوات باستمرار للمعلمات اكتساب الثقة ومعرفة ما يمكن توقعه مرة أخرى، من الضروري طلب مساهمات من جميع المعلمات. ينتج عن ذلك الإحساس بأثر المعلمات في تحقيق النتيجة والتمكن من حل النزاعات بشكل أكثر استقلالية في المستقبل. مع وجود أساليب واضحة لمواجهة التحديات التي تواجه المعلمات، يمكن حماية الثقافة التنظيمية الشاملة من التوتر المستمر غير الضروري.

(Snyder, 2020)



## أداة إدارية

عند معالجة الخلافات بين المعلمات، تذكري قبل كل شيء ما يلي:

- ◀ كوني مستمعة جيدة. يُعد تخصيص الوقت للمشاركة الكاملة في سماع معاناة المعلمات أو مشاكلهن أمرًا صعبًا. لا تفكري فيما ستقولينه قبل الاستماع باهتمام لما ستقوله المعلمات.
- ◀ لا تنحازي أبدًا إلى أي طرف، وقدمي الدعم لجميع المعلمات المشاركات في النزاع على قدم المساواة. وإذا لم يكن هناك مثال واضح على السلوك غير المناسب أو الإهمال، فلا تنحازي أبدًا لأي طرف بين المعلمات.
- ◀ دورك بوصفك ميسرة هو أن تكوني موضوعية قدر الإمكان في أثناء توجيه المعلمات للتوصل إلى طهن الخاص. فأنت لا تريدين أن يساء فهم أفعالك على أنها محاباة أو تنفير للمعلمات الأخرى.
- ◀ لا تتجني النزاع. على الرغم من أنه قد يكون مغريًا، إلا أن تجنب النزاع بين المعلمات أو تجاهله تمامًا يضر بصحة البرنامج ونجاحه. ويمكن للنزاع الذي لم يتم طه أنه يؤدي إلى استقطاب المعلمات، وينتقص من مهمة برنامجك، ويمنع المعلمات من العمل بفعالية مع الأطفال، ويؤدي في النهاية إلى استقالة المعلمات ذوات الجودة العالية من مناصبهن. ولذا، فمن المهم معالجة المشكلات على الفور.

(LeeKeenan & Ponte, 2018)

## إشراك العائلات

## هل تعلمين؟

" أن لعائلة الطفل والمدرسة تأثيرًا كبيرًا عليه، في كل شيء من اكتساب المهارات العلمية إلى المهارات الاجتماعية. إن مشاركة الأسرة في برنامج الطفولة المبكرة تساهم في تعزيز تعلم الأطفال ونموهم بشكل كبير، وهذا هو سبب أهمية تطوير شراكات هادفة وناجحة بين المنزل والمدرسة. **ويعتبر التواصل والتعاون ثنائي الاتجاه بين المعلمات والأسر والذي يتسم بالمصداقية مكونًا أساسيًا من ثقافة الحصول على برنامج عالي الجودة.** لدى العائلات والمعلمات مصلحة مشتركة في القيام بما هو أفضل للأطفال، ومن خلال العمل معًا يمكنهم مساعدة الأطفال بشكل أفضل على النجاح في المدرسة وخارجها".

(Leekeenan & Ponte, 2018, 122)

## لماذا تعتبر المشاركة الأسرية مهمة

## هل تعلمين؟

- ◀ تُظهر الأبحاث أن مشاركة الأسرة تؤدي إلى نتائج إيجابية متعددة للطفل.
- ◀ يمكن لجميع العائلات أن تملك القدرة وتساهم في عملية الإرشاد؛ فهم شركاء وداعمون في عملية تعليم أطفالهم.
- ◀ تلعب العائلات أدوارًا محددة تدعم تحقيق الإنجازات المأمولة (دعم التعلم في المنزل، ووضع توقعات عالية، ومراقبة تقدم الطفل).
- ◀ ليست كل استراتيجيات إشراك الأسر فعالة أو تؤدي إلى نتائج أفضل للأطفال.



## هل تعلمين؟

إن النماذج التقليدية "لمشاركة الوالدين" أو "تعليم الوالدين" المتمثلة في الاجتماعات التي تنعقد بين الوالدين والمعلمات وإشراك العائلات في الأنشطة التطوعية تُعد مناهج أحادية الجانب وتفشل في تقديم المعرفة أو الأفكار التي تحتاج إليها المعلمات والأسر لتوفير الخبرات التعليمية التي تستجيب بشكل كامل لاحتياجات كل طفل وخبراته. وتشير الأوصاف التالية لسلوك المعلمات إلى أنواع العلاقات المناسبة من الناحية النمائية للأطفال من الميلاد وحتى الصفوف الابتدائية؛ حيث إن أفراد الأسرة والمعلمات يعملون معًا بوصفهم أعضاء في مجتمع التعلم.

- ◀ تتحمل المعلمات مسؤولية إقامة علاقات محترمة ومتبادلة مع العائلات وفيما بينهن. فالمعلمات يعملن بجدد لضمان الاحترام المتبادل والتعاون والمسؤولية المشتركة، وللمساعدة في التفاوض على حل النزاعات والخلاف المرتقب في أثناء عملهن نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
- ◀ توّجّد المعلمات إقامة شراكات تعاونية مع العائلات، ويعملن جاهدات في سبيل الحفاظ على تواصل منتظم ومتكرر ثنائي الاتجاه مع العائلات، ويدركن أن أشكال الاتصال قد تختلف من عائلة إلى أخرى.
- ◀ ترّجّب المعلمات بأفراد الأسرة في المكان، ويخلقن فرصًا متعددة لمشاركة الأسرة. وتعرض المعلمات على العائلات طرقًا متعددة للمشاركة، بما في ذلك التفكير في أي قرار يتعلق بالبرنامج بشأن رعاية أطفالهم وتعليمهم.
- ◀ تُقرّ المعلمات باختيارات الأسرة وأهدافها لأطفالهم ويستجبن بحساسية واحترام لتلك التفضيلات والاهتمامات. في حالة نشوب الخلافات بين الأسرة والمعلمة، تستمع المعلمة بعناية إلى مخاوف الأسرة من أجل الوصول إلى حلول مقبولة من الطرفين.
- ◀ تتشارك المعلمات والأسرة مع بعضهم معرفتهم بالطفل وفهم نموه وتعلمه كونها شكلًا من أشكال الاتصال اليومية وغيرها من أشكال الاتصال (على سبيل المثال: اللقاءات العائلية، والاجتماعات، ومجموعات الدعم).
- ◀ تدعم المعلمات الأسر بطرق تعزّز إلى أقصى حدّ قدرات وكفاءة اتخاذ القرار الأسري الذي يتعلق بأطفالهم.
- ◀ تعمل المعلمات على اشتراك الأسر كمصدر للمعلومات عن الطفل في البرنامج (قبل الدخول في البرنامج وبشكل مستمر). تتعهد المعلمات بإشراك الأسر في التخطيط لأطفالهم، بما في ذلك ممارسات التدريس وتخطيط المناهج وتنفيذها وتقييمها.

(NAEYC, 2020)



## أداة إدارية

- ◀ تدعو القائدات في البرامج الأسر للمشاركة في عملية صنع القرار وتحديد الأهداف لأطفالهم، بحيث يتم دعوة العائلات إلى المشاركة بفعالية وحيوية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتعليم أطفالهم. وتضع المعلمات جنبًا إلى جنب مع الأسر - وبشكل مشترك- الأهداف المتعلقة بتعليم الأطفال وتعلمهم في المنزل والمدرسة على حد سواء.
- ◀ تمكّن المعلمات الأسر من الاشتراك في البرامج عبر تواصل ثنائي الاتجاه، حيث إن الاستراتيجيات تسمح بالتواصل بين المدرسة والأسرة في الوقت المناسب وبشكل مستمر. كما تركز المحادثات على تجربة الطفل التعليمية بالإضافة إلى البرنامج كإضافة، ويتخذ الاتصال أشكالًا متعددة ويعكس تفضيلات اللغة لكل عائلة.
- ◀ تقوم المعلمات بمشاركة الأسر من خلال البرنامج بالتواصل الثنائي والفعال؛ حيث إنّ المعلمات والأسر يستفيدون من الموارد والمعلومات المشتركة. ويتم الحرص في البرامج على دعوة العائلات إلى مشاركة معارفهم ومهاراتهم الفريدة وتشجيع المشاركة النشطة في حياة المدرسة. وعلى المعلمات السعي للحصول على معلومات حول حياة الأطفال وأسرهم ومجتمعاتهم ودمج هذه المعلومات في مناهجهم وممارساتهم التعليمية.
- ◀ توفر البرامج أنشطة تعليمية لكل من المنزل والمجتمع، وتستخدم أنشطة التعلم في المنزل وفي المجتمع لتعزيز التعلم المبكر لكل طفل وتشجيع ودعم جهود الأسر؛ لخلق بيئة تعليمية مثمرة خارج البرنامج.
- ◀ تحرص البرامج على دعوة العائلات للمشاركة في القرارات على مستوى البرنامج والقيام بدعم ما هو ضروري. وأيضًا تتم دعوة العائلات للمشاركة بنشاط في اتخاذ القرارات بشأن البرنامج نفسه. كما يتم الحرص على دعوة العائلات إلى مناصرة تعليم الطفولة المبكرة في المجتمع بشكل واسع. كما تنفذ البرامج نظامًا شاملًا على مستوى البرنامج لإشراك الأسرة، وتضفي الطابع المؤسسي على سياسات وممارسات إشراك الأسرة، وتضمن حصول المعلمات والإداريات وغيرهن من الموظفين على الدعم الذي يحتجن إليه لإشراك العائلات بشكل كامل.

(NAEYC, nd.)



## تبادل معلومات البرنامج مع العائلات:

### هل تعلمين؟

أن كلاً من المعلمات والعائلات محتاجٌ إلى الانفتاح على التعلم للاستفادة من بعضهم، لذلك فإن قائدة البرنامج هي التي تحدد نغمة الحوار والتعلم المتبادلين (Derman-Sparks, LeeKeenan & Nimmo, 2015)، ومثلما هو مهم للمعلمات أن تجعل العائلات على اطلاع بالأحداث في غرفة الصف، فبالقدر نفسه يجب على القائدات أن يعتنين بإبلاغ العائلات بالأحداث في المجتمع المدرسي كافة. (LeeKeenan and Ponte 2018, 127)

### أداة إدارية

#### تقنيات واستراتيجيات الترحيب بالأسر في البرنامج

إن جعل العائلات تشعر بالود والترحاب هو الخطوة الأولى لبناء شراكات بين المنزل والمدرسة، ويتضمن توفير ذلك الجو الترحيبي العديد من الإجراءات والأنشطة، من خلال إرسال رسائل البريد الإلكتروني الترحيبية إلى الاختيار الاستراتيجي للفنون والصور الفوتوغرافية والكتب التي تمثل تنوع العائلات التي يخدمها برنامجك، وهناك العديد من الطرق التي من خلالها يمكن الترحيب بالعائلات وربطها ببعضها في المجتمع المنضم إلى هذه البرامج:

- ◀ إنشاء حزم ترحيبٍ تتضمن ملاحظة شخصية.
- ◀ وضع علامات ترحيب باللغات التي تستخدمها العائلات في منازلهم.
- ◀ عقد اجتماعات توجيهية للأسر لمعرفة المزيد عن سياسات البرنامج، والروتين، والممارسات، والتماس أفكار الأسرة للمشاركة في البرنامج.
- ◀ إنشاء برنامج إرشادي تطوعي، حيث يتم دعوة العائلات الجديدة في البرنامج مع العائلات التي كان أطفالها جزءًا من برنامجك لبعض الوقت. ويمكن للعائلات التي كان أطفالها منضمين في برنامج سابق مساعدة العائلات الجديدة على التوجه وتقديم المعلومات والدعم.

### أداة إدارية

[أكثر من مجرد رسالة إلى المنزل: كيف يمكن للمعلمات التواصل مع العائلات والأطفال الذين يدخلون البرنامج](#)

#### تبادل المعلومات عن الأطفال بشكل فردي



أداة إدارية



أداة إدارية



## أداة إدارية

### دعم التواصل المستمر بين المعلمات والوالدين - الأخذ في الحسبان تعيين الموظفين والجدولة:

اعتمادًا على جدول الموظفين في برنامجك، قد لا تكون المعلمة التي تحيي الطفل في الصباح هي نفس المعلمة التي توّده في نهاية اليوم. فمن المهم أن يكون لدى المعلمات دائمًا شيء ما لمشاركته مع الأسرة حول طفلهم، حتى لو كانوا قد رأوا الطفل فقط خلال الساعة الأخيرة من اليوم. تتمثل إحدى طرق القيام بذلك في أن تستخدم المعلمات أدوات أو أنظمة تبيّن الملاحظات المكتوبة من جمع المعلومات ومشاركة هذه الملاحظات مع المعلمات الأخريات ومع العائلات.

◀ في برامج الأطفال الرضع والأطفال الفطم، على سبيل المثال، استخدم ورقة تسجيل يومية لملاحظة مواعيد تناول الطعام والنوم وتغيير الحفاضات بالإضافة إلى باقي الأنشطة. ويتعين على كل معلمة تعمل مع طفل بعينه أن تضيف إلى الورقة، في خلال اليوم وفي نهايته، الملاحظات الخاصة بكل طفل؛ حتى يكون لدى الأسرة سجلّ يسرد ويبيّن تجارب أطفالهم. قد تتضمن أوراق التسجيل هذه أيضًا مساحة متاحة للعائلة تمكّنهم من الكتابة عن تجارب أطفالهم المنزلية، مثل جدول نومه في الليلة السابقة.

◀ وبالمثل، فإن السجلات تحتوي على جزئين، جزء يتم كتابته عن طريق المعلمة وجزء يتم كتابته عن طريق العائلة، وهذه السجلات يضعها الطفل في حقيبة ظهره كل يوم ذهابًا وإيابًا بين المنزل والمدرسة، وهذه السجلات تعزز التواصل بين المنزل والمدرسة بشكل أفضل. يمكن للعائلات والمعلمات استخدام هذه السجلات لكتابة أسئلة قصيرة وتعليقات وملاحظات حول الطفل خلال يومه كله.

لا تشجع هاتان الأداتان فقط على إجراء المزيد من المحادثات الحرة بين المعلمات والأسر حول الأطفال، ولكن أيضًا تُبقي جميع الموظفين الذين يعملون مع كل طفل يوميًا على اطلاع واسع بوضع جميع ملاحظات الطفل في مكان واحد.

## إدارة النزاعات والتحديات مع العائلات

### هل تعلمين؟

الكثير من الناس يميلون إلى تجنب النزاع والصراع مع الآخرين، لكن الإداريات المخضرمات يعرفن أن مواجهة التحديات الشخصية في إعداد البرنامج هو أمر لا مفر منه. وعلى الرغم من أن مواجهة هذه التحديات الشخصية هي جزء صعب من الواجبات الوظيفية، إلا أن المواقف التي تنطوي على النزاع والتوتر في العلاقة مع الآخرين توفر فرصاً لمشاركة وجهات نظر الآخرين وفهمها. لذا فإن نهج القيادة التيسيرية لحل ومواجهة النزاعات مع الآخرين ينطوي على رؤية هذا النزاع كفرصة ثرية لإيجاد طول أفضل.

كما أن معالجة النزاعات مع الآخرين في البرنامج لا تبدأ عند حدوث تعارض أو اختلاف فعلي مع الآخرين. إضافة إلى ذلك يجب أن تعمل القائدات بشكل منهجي مقصود واستباقي لخلق ثقافة ومناخ يكون فيه الخلاف مقبولاً والوصول إلى حل فعال للمشكلات المطروحة بالشكل الذي يدعم تحقيق النتائج الإيجابية المنشودة. وفضلاً عن ذلك، يجب إدراك أنه لا توجد حلول نظرية أو مثالية بشكل مطلق.

### أداة إدارية

#### البحث عن الحل الوسط



أداة إدارية

فيما يلي أداة لحل النزاعات التي أثبتت نجاحها في تشجيع الحوار المفتوح والوصول إلى حل وسط يرضي جميع الأطراف:

- ◀ **الخطوة الأولى: الإقرار.** تحليل الموقف. اعلمي أن هناك اختلافاً في الآراء أو المعتقدات أو القيم التي يجب معالجتها. فتجنبي أن تصبحي دفاعية عن آرائك أو التسرع في إصدار الأحكام بخصوص فكرة أو موضوع ما.
- ◀ **الخطوة الثانية: أسألي.** اجمعي المعلومات من جميع الأطراف التي ستساهم في فهم القضايا الأساسية، وتعزّفي على ما تعنيه المشكلة بالنسبة لعائلة، وما الذي تعزم العائلة على فعله أو ما الذي كانت تفعله العائلة في الماضي، ووضحي الأولويات وكوئي منفتحة على ضرورة التعلم.
- ◀ **الخطوة الثالثة: التكيف.** فكّري في طرق لتكييف السياسات والممارسات في المركز مع مراعاة المعلومات التي تم جمعها في الخطوة الثانية، وابحثي دوماً عن أرضية مشتركة بين جميع الأطراف، وفكّري في البدائل المتاحة، ثم حددي القيم والممارسات غير القابلة للتفاوض، وكوئي صريحة بشأنها.

(LeeKeenan & Ponte, 2018).

## خاتمة:

إن مجرد شعور الأسر ذات الثقافات المختلفة بأنهم موضع تقدير وتقبل من قبل كل من يعمل في المركز يجعلهم مستعدين للمشاركة في تحقيق الأهداف . وسيؤثر ذلك تأثيرًا مباشرًا على اندماجهم وانخراطهم في شراكة فعالة. وحين توفر مراكز رعاية وتعليم الأطفال مسارات متعددة لإشراك الأسر والأهالي في الحوار والنقاش بعقل منفتح فإن الكثير من هذه الأسر سيصبحون قادرين على اعتبار أنفسهم شركاء أساسيين في تربية الطفل وتعليمه. فالأسرة هي المعلم الأول والأهم للطفل، وأهم خطوات مشاركتها تبدأ من خلال قيام مراكز رعاية الطفولة المبكرة ذات الجودة العالية ببناء علاقة تقوم على التقبل والاحترام.

## قائمة المصطلحات الدليل العاشر

المصطلح	التعريف
Early childhood education and care (ECEC)	تعليم ورعاية الطفولة المبكرة وهي الفترة الممتدة من الولادة إلى سن المدرسة الابتدائية الإلزامي ، والتي تختلف من دولة إلى أخرى. وتهدف إلى التطوير الشامل لمهارات الطفل الاجتماعية والعاطفية والمعرفية والجسدية من أجل بناء أساس مستقر وواسع للتعلم مدى الحياة والرفاهية العامة.
الملاحظة الممنهجة	هي ملاحظة هادفة وموجهة وتتعلق بموضوع أو جانب معين و يجب على المعلمة أن تعد خطة لها.
البرنامج	مصطلح يطلق على كل من (الحضانة الروضة أو مركز الرعاية).
الحضانة	حضانة للأطفال من سن الولادة - ٣ سنوات. مصطلح يشير إلى المستوى التعليمي الذي يتلقاه الأطفال من سن ٠-٩ أشهر و ٦-١٨ شهراً و ١٥-٣٦ شهراً.
الروضة	مدرسة للأطفال من سن ٣ - ٦ سنوات. مصطلح يشير إلى المستوى التعليمي الذي يتلقاه الأطفال من سن ٣-٤ و ٤-٥ و ٥-٦ سنوات.
المدرسة	هي مؤسسة تعليمية يتعلم فيها الأطفال الدروس بمختلف العلوم، وتنقسم المدارس إلى مدارس حكومية ومدارس أهلية ومدارس عالمية.
مركز الرعاية	مركز مخصص لرعاية الأطفال من الفئة العمرية التي تبدأ من الميلاد وحتى عمر ستة سنوات يقدم أنشطة تربوية وترفيهية هادفة لمدة زمنية معينة خلال اليوم .
قائمة التدقيق والرصد	قوائم موجودة في دليل المعلمة لتطبيق المعايير خاصة بكل معيار نمائي حسب الفئة العمرية.
قائمة الاختبارات	قوائم تنشئها المعلمة حسب ما تحتاجه لتقييم الأطفال فرادى أو مجموعات.

## المراجع

Bloom, Paula Jorde and Michael B. Abel. "Expanding the Lens—Leadership as an Organizational Asset." *Young Children* Vol. 70, No. 2. NAEYC, 2015. <https://www.naeyc.org/resources/pubs/yc/may2015/expanding-the-lens>

Carter, Margie. "Drive-Through Training." *Childcare Exchange*, 2010. Accessed February 6 2021. [https://www.childcareexchange.com/article/drive-through-training/5019461/?credit\\_success=1](https://www.childcareexchange.com/article/drive-through-training/5019461/?credit_success=1)

Carter, Margie, and Deb Curtis. *The Visionary Director*. Saint Paul, MN: Redleaf Press, 2010. Accessed February 6, 2021. [https://www.iactivelearning.com/sites/default/files/book/samples/Deb\\_Curtis-The\\_Visionary\\_Director\\_Second\\_Edition-Sample.pdf](https://www.iactivelearning.com/sites/default/files/book/samples/Deb_Curtis-The_Visionary_Director_Second_Edition-Sample.pdf)

"Change Management." *Early Childhood Systems Building Resource Guide*. Early Childhood Training and Technical Assistance System. Accessed March 12, 2021. <https://childcareta.acf.hhs.gov/systemsbuilding/systems-guides/leadership/change-management>

Derman-Sparks, Louise and Julie Olsen Edwards. "Understanding Anti-Bias Education: Bringing the Four Core Goals to Every Facet of Your Curriculum." *Young Children* Vol. 47, No. 5. NAEYC, 2019. <https://www.naeyc.org/resources/pubs/yc/nov2019/understanding-anti-bias>

"Develop and Update Policies and Procedures for Compliance and Clarity." *Web log*. Foundations for Families (blog). Foundations for Families, February 17, 2021. <https://foundationsforfamilies.com/develop-and-update-policies-and-procedures-for-compliance-and-clarity>

Douglass, Anne. *Leadership for Quality Early Childhood Education and Care*. Washington, DC: OECD, 2019. Working paper. <https://www.oecd.org/official->

documents/ publicdisplaydocumentpdf/?cote=EDU/WKP(2019)19&docLanguage=En

DuFour, Richard. "What is a Professional Learning Community?" Schools as Learning Communities Vol. 61, No. 8. Educational Leadership, 2004. <http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/may04/vol61/num08/What-Is-a-Professional-Learning-Community%C2%A2.aspx>

Friedman, Susan and Alissa Mwenelupembe (eds.) Each and Every Child: Teaching Preschool with an Equity Lens. Washington, DC: NAEYC, 2020.

Hylton, Nicole R. and Jennifer A. Vu. "Creating a Work Environment that Supports Staff Retention." Young Children Vol. 74, No. 4. NAEYC, 2019. <https://www.naeyc.org/resources/pubs/yc/sept2019/creating-work-environment-supports-staff-retention>

Kingdom of Saudi Arabia. Saudi Early Learning Curriculum Implementation Program: Operational Guide for Children Ages 0–6. Riyadh: Tatweer Company for Educational Services, 2018. [https://www.naeyc.org/sites/default/files/globally-shared/downloads/PDFs/our-work/global/operational\\_guide.pdf](https://www.naeyc.org/sites/default/files/globally-shared/downloads/PDFs/our-work/global/operational_guide.pdf) Curriculum Framework & SELS (0–6) Implementation Guide | Role of Programs & Administrators 65

Kingdom of Saudi Arabia. Saudi Early Learning Standards: Children 0–3 Years Old. Riyadh: Tatweer Company for Educational Services, 2018. [https://www.naeyc.org/sites/default/files/globally-shared/downloads/PDFs/our-work/global/sels\\_0-3\\_book.pdf](https://www.naeyc.org/sites/default/files/globally-shared/downloads/PDFs/our-work/global/sels_0-3_book.pdf)

Kingdom of Saudi Arabia. Saudi Early Learning Standards: Children 3–6 Years Old. Riyadh: Tatweer Company for Educational Services, 2015. [https://www.naeyc.org/sites/default/files/globally-shared/downloads/PDFs/our-work/global/sels\\_3-6.pdf](https://www.naeyc.org/sites/default/files/globally-shared/downloads/PDFs/our-work/global/sels_3-6.pdf)

Kingdom of Saudi Arabia. Saudi Early Learning Standards Implementation Program: Teacher Guide, For Children Birth to 3 Years Old. Riyadh: Tatweer Company for Educational Services, 2018. [https://www.naeyc.org/sites/default/files/globally-shared/downloads/PDFs/our-work/global/teachers\\_guide\\_0-3.pdf](https://www.naeyc.org/sites/default/files/globally-shared/downloads/PDFs/our-work/global/teachers_guide_0-3.pdf)

Kingdom of Saudi Arabia. Saudi National Curriculum Framework: For Children Ages 0–6. Riyadh: Tatweer Company for Educational Services, 2018. [https://www.naeyc.org/sites/default/files/globally-shared/downloads/PDFs/our-work/global/saudi\\_curriculum\\_framework.pdf](https://www.naeyc.org/sites/default/files/globally-shared/downloads/PDFs/our-work/global/saudi_curriculum_framework.pdf)

Kriener-Althen, Kerry. “Early Caregiver-Child Relationships Build the Foundation for Lifelong Learning.” R&D Alert. WestED, 2017. Accessed March 12 2021. [https://www.wested.org/rd\\_alert\\_online/infant-toddler-care-relationships-lifelong-learning/#](https://www.wested.org/rd_alert_online/infant-toddler-care-relationships-lifelong-learning/#)

LaRue, Allen and Bridget B. Kelly (eds.) Transforming the Workforce for Children Birth Through Age 8: A Unifying Foundation. Washington, DC: National Academies Press, 2015.

LeeKeenan, Debbie and Iris Chin Ponte (authors). From Survive to Thrive: A Director’s Guide for Leading an Early Childhood Program. Washington, DC: NAEYC, 2018.

LeeKeen, Debbie and Iris Chin Ponte. “Meaningful Assessment and Documentation: How Directors Can Support Teaching and Learning.” Young Children Vol. 73, No. 5. NAEYC, 2018. <https://www.naeyc.org/resources/pubs/yc/nov2018/meaningful-assessment-documentation-directors>

Maxwell, John. “The 5 Levels of Leadership.” Personal Growth (blog). John C. Maxwell, August 30, 2016. <https://www.johnmaxwell.com/blog/the-5-levels-of-leadership1/>



National Association for the Education of Young Children (NAEYC). "Developmentally Appropriate Practice (DAP) Position Statement." Washington, DC: NAEYC, 2020. [https:// www.naeyc.org/sites/default/files/globally-shared/downloads/PDFs/resources/position-statements/dap-statement\\_0.pdf](https://www.naeyc.org/sites/default/files/globally-shared/downloads/PDFs/resources/position-statements/dap-statement_0.pdf)

Pacciano, Debra, Maureen R. and Holly Lewandowski. "Organizing Early Education for Improvement: Voices from the Field on Essential Supports." *Young Children* Vol. 74, No. 4. NAEYC, 2019. <https://www.naeyc.org/resources/pubs/yc/sept2019/organizing-early-education-improvement-voices-field-essential-supports>

"Principles of Effective Family Engagement." NAEYC, n.d. <https://www.naeyc.org/resources/topics/family-engagement/principles>

"Program Administrator Guide to Evaluating Child Supervision Practices." NAEYC, 2016. [https://www.naeyc.org/sites/default/files/globally-shared/downloads/PDFs/accreditation/early-learning/Supervision%20Resource\\_0.pdf](https://www.naeyc.org/sites/default/files/globally-shared/downloads/PDFs/accreditation/early-learning/Supervision%20Resource_0.pdf)

Robertson, Rachel. "What Psychology Teaches Us about Rebuilding Teams." *Childcare Exchange*, 2020. [https://childcareexchange.com/article/what-psychology-teaches-us-about-rebuilding-teams/5025576/Curriculum-Framework-&-SELS-\(0-6\)-Implementation-Guide-|Role-of-Programs-&-Administrators-66](https://childcareexchange.com/article/what-psychology-teaches-us-about-rebuilding-teams/5025576/Curriculum-Framework-&-SELS-(0-6)-Implementation-Guide-|Role-of-Programs-&-Administrators-66)

School Readiness Consulting (SRC). "Coaching Strategies: Tips for Practice." SRC, n.d.

Seitz, Hilary. "The Power of Documentation in the Early Childhood Classroom." *Young Children* Vol. 63, No. 2. NAEYC, 2008.

Snyder, Christine. "Tools and Strategies for Group Work: Establishing a Culture of Professionalism, Collaboration, and Positive Work Ethic." Child-care Exchange, 2020. <https://www.childcareexchange.com/article/tools-and/5025310/>

"The 10 NAEYC Standards." NAEYC, n.d. <https://www.naeyc.org/our-work/families/10-naeyc-program-standards#top>

What Does the Research Tell Us About Teacher Leadership? Washington, DC: The Center for Comprehensive School Reform and Improvement, 2005. <https://doi.org/https://www.readingrockets.org/article/what-does-research-tell-us-about-teacher-leadership>

What We Know and Don't Know About Measuring Quality in Early Childhood and School-Age Care and Education Settings. Washington, DC: Child Trends, 2009. Accessed February 19 2021. [http://www.childtrends.org/wp-content/uploads/2009/04/Child\\_Trends-2009\\_5\\_20\\_RB\\_WhatWeKnow.pdf](http://www.childtrends.org/wp-content/uploads/2009/04/Child_Trends-2009_5_20_RB_WhatWeKnow.pdf)

Yeager, Chris. "Building Great Teacher Leaders." Thinking Maps (blog). Thinking Maps, November 2 2020. Accessed March 12 2021 <https://www.thinking-maps.com/teacher-leader-2/>

Zenger, Jack and Joseph Folkman. "What Great Listeners Actually Do." Harvard Business Review, 2016. <https://hbr.org/2016/07/what-great-listeners-actually-do>