

الجزء

1

INTRODUCTION مقدمة



إدارة مراكز الأطفال في القرن الحادي والعشرين Managing Children's Centers in the 21st Century

نتائج التعلم LEARNING OUTCOMES

بعد دراسة هذا الفصل يجب أن تكون قادراً على:

- تعريف المصطلحات الرئيسية، وتتضمن مدير البرنامج، القيادة، الإدارة، المرافعة، معدلات الخصوبة، مركز رعاية الطفل.
- ذكر وشرح الكفايات الأساسية المطلوبة لدى مديري برامج رعاية الطفل.
- تحديد ووصف مراحل النمو المهني لمديري أو قادة برامج الطفولة المبكرة.
- مناقشة اتجاهات السكان التي تؤثر على مجال الرعاية والتربية المبكرة.

غمر «تانيا Tanya» شعور سار بالترقب عندما أطفأت المنبه صباح يوم الاثنين. كانت تتطلع إلى يومها الأول في العمل كمساعد مدير «قصر قوس قزح»، وهو برنامج رعاية الطفل الذي كانت تعمل فيه سنوات عديدة كمعلمة في صفوف الأطفال ذوي الأعمار من 3 إلى 5 سنوات. في أثناء هذه الفترة تعلمت كثيراً عن كيفية نمو الأطفال وتعلمهم وذلك من خبرتها العملية، وقد أضافت إلى هذه المعرفة بأخذ دورات لإكمال درجتها الجامعية في تربية الطفولة المبكرة. وتقدمت لوظيفة مساعد المدير لشعورها أنها أصبحت مستعدة لتحدي جديد. كانت تعرف أن إدارة برنامج ما تتطلب معارف ومهارة في مجال آخر، ألا وهو مجال الإدارة. وتطلعت لتعلم هذه الأشياء بتوجيه من مدير قصر قوس قزح، «جيرالين ديفيس Jeralyn Davis»، وحلمت بأن تصبح في يومٍ ما مديراً.

هل كنت تحلم دائماً بامتلاك مدرسة للأطفال الصغار وإدارتها؟ ما الذي تحتاج معرفته لتؤدي دور المدير بصورة ملائمة ولتدير مركزاً بفعالية؟ هل خبرتك كمعلم ناجح تحدث فارقاً في قدرتك على إدارة مركز ما؟

إذا كنت حاصلًا على ماجستير في إدارة الأعمال ومع ذلك لم تكن مدرساً قط، هل تستطيع إدارة مجموعة حجرات الدارسة في مدرسة أو مركز ما؟ هل الخبرة كمعلم أو قائم برعاية طفل هي إعداد مناسب للقيام بدور مدير برنامج؟ سيقول كثيرون إن هذا ضروري ولكنه غير كاف، وإن المديرين يحتاجون نوعاً آخر من المعرفة المتخصصة أيضاً. ومع ذلك فإن هذا الاعتقاد لا ينعكس بشكل نظامي في المتطلبات القانونية لمنح ترخيص الممارسة. حتى عام 2007، كانت جميع الولايات ما عدا ثمانية تستلزم حصول مديري البرامج على تدريب في تربية الطفولة المبكرة قبل التقدم للعمل، بينما اشترطت 11 ولاية فقط تدريباً عملياً قبل الخدمة في الإدارة. واشترطت بعض الولايات تدريباً أثناء الخدمة في الإدارة بعد استلام العمل وليس قبله، و3 ولايات فقط اشترطت كليهما.

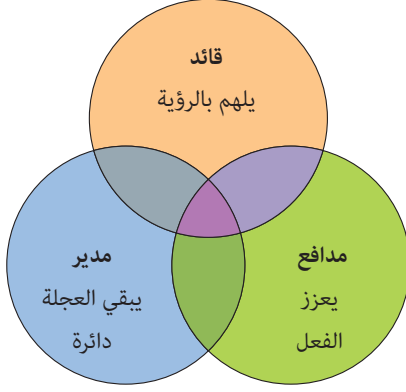
تعريف المصطلحات DEFINING TERMS

يركز هذا الكتاب على الإدارة التي تطبق في مراكز رعاية الأطفال. والاتفاق على تعريفات المصطلحات والمفاهيم الأساسية هو أمر ضروري. وتقوم الجمعية الوطنية لتربية الأطفال الصغار NAEYC بتعريف مدير البرنامج بأنه: «الفرد المسؤول عن تخطيط وتنفيذ وتقويم برامج رعاية طفل الروضة أو مرحلة ما قبل المدرسة»، وهو الدور الذي يتضمن كلاً من وظائف القيادة والإدارة (2007). ورغم أن «القيادة Leadership» يتم أحياناً اعتبارها مرادفاً للإدارة، إلا أن NAEYC القيادة تعرّف بأنها تتعلق «بالخطة العريضة لمساعدة منظمة ما على بلورة وتأكيد القيم، ووضع الأهداف العريضة، وتفصيل رؤيتها، ووضع جدول زمني لمسار العمل لتحقيق هذه



مدير البرنامج مسؤول عن تخطيط برنامج رعاية الطفل وتنفيذه وتقييمه.

المهمة». بناءً على ذلك تشير الإدارة إلى العمل اليومي اللازم لإنجاز هذه المهمة وجعل هذه الرؤية أمراً واقعاً. إنه علم يختص بـ: (أ) وضع أهداف محددة، (ب) توزيع الموارد البشرية والمادية بحكمة من أجل تحقيق



الأهداف، (ج) تنفيذ العمل أو الفعل اللازم لتحقيق الأهداف، (د) مراقبة مخرجات أو منتجات العمل أو الفعل في ضوء معايير محددة، (هـ) القيام بالتعديلات أو التحسينات الضرورية لضمان وصول الأداء إلى الأهداف أو تفوقه عليها.

الدعم والمدافعة Advocacy هو مصطلح آخر يشترك في كثيرٍ مع القيادة. والمدافع هو شخص يتحدث أو يتصرف لصالح شخص أو قضية ما. والشكل (1.1) يوضح الطبيعة المتداخلة لهذه الأدوار الثلاث: المدير والقائد والمدافع.

الشكل 1.1 الأدوار المترابطة: المدير، القائد، المدافع

ومركز رعاية الأطفال Child Development Center

هو مرفق يقدم تربية ورعاية للأطفال خارج المنزل وفي مجموعات، وهي خدمة تكميلية للتربية والرعاية التي يقدمها الوالدان لأطفالهم. وهذا المصطلح يشمل البرامج التي تقوم بخدمة اليوم الكامل أو جزء من اليوم، الربحية أو غير الربحية، والبرامج التي تندرج تحت مسمى مؤسسات ما قبل المدرسة، رياض الأطفال، أو مراكز رعاية الطفل، وأية أشكال تقدم مثل هذه الخدمة.

ورغم أن محور التركيز الرئيس لهذا الكتاب هو برامج المراكز التخصصية أو القائمة على المدرسة، إلا أن كثيراً من المبادئ التي نناقشها يمكن تطبيقها عن طريق مقدمي رعاية الطفل القائمة على المنزل. وتعريف مراكز رعاية الأطفال يدمج بين مفهومي التربية والرعاية ويؤكد على أن المفهومين مترابطان ولا يمكن فصلهما عن بعضهما بعضاً. وهناك كيان متنامٍ من البحوث - موثق بخبرات الآباء ومتخصصي مرحلة الطفولة المبكرة - يشير إلى أن الأطفال الصغار يتعلمون بأفضل صورة في السياق الذي يتمتع ببيئة آمنة. وبناءً على ذلك فإن عملية الرعاية التي تخلق هذه البيئة الآمنة - بغض النظر عن كون هذه البيئة داخل المنزل أو في مبنى عمومي لمدرسة كبيرة - هي الأساس الذي لا بد أن يتم عليه تأسيس جهود تربية الأطفال الصغار.

الإدارة علم، وبعض الأفراد يقضون حياتهم المهنية في تكملة هذا العلم. والإدارة تمتلك أساساً من النظريات والبحوث والخبرة والتطبيقات والمعارف والتي لا بد من الجمع بينهما عن طريق أي شخص يتولى الدور الإداري في مشروع ما. إن إدارة مركز ما أمر معقد - أكثر تعقيداً من تشغيل كيان وحيد مثل منزل أو حجرة دراسية. ورغم أن نتيجة أي قرار أو فعل يكون لعدد كبير من الأفراد حصة فيها، إلا أن المدير يتحمل المسؤولية النهائية عن اتخاذ القرارات.

ويعرض الكتاب الحالي المعارف والمهارات المطلوبة لإدارة كل مظاهر برنامج ما، بداية من الوعي الذاتي، وتضمين كل صغيرة وكبيرة في صيانة البناء، والحصول على ترخيص، ودفع الفواتير بجانب المهارات الموجهة للأفراد والتي تتضمن التعامل مع فريق العمل، والأسر، والجمعيات، وتنفيذ المنهج، وممارسة القيادة. إذا كنت تقرأ هذا الكتاب كجزء من دورة اعتماد في رعاية الطفل أو التربية المبكرة في كلية دراستها عامين أو أربعة أعوام، فإن بعض الفصول ستعمل كمراجعة، أو كلمحة لما هو قادم. ومن المحتمل أنك ستدرس موضوعات مثل نظريات النمو، والمنهج، والقياس، والتغذية، والشاركة مع الأسرة بعمق أكثر بكثير مما هو ممكن في فصل واحد فقط. وإذا كنت تقرأه بصورة مستقلة، نأمل أنك ستستغل ميزة المصادر الكثيرة المقترحة للمزيد من الدراسة والمقدمة في كل أنحاء الكتاب لتوسيع معارفك. إن إدارة برنامج لرعاية الطفل هي مهمة معقدة، وحتى أكثر المديرين حنكة لابد أن يقوموا على الدوام بشحن معارفهم ومهاراتهم للقيام بذلك بفعالية ونجاح.

قرارات، قرارات ...



ما المهارات والمعارف التي تعتقد أنها ضرورية لتكوين مدير ناجح؟ ضع قائمتك الخاصة وقارنها بقوائم زملائك.

ويقترح مؤلفا الكتاب الحالي القائمة الآتية:

1- القيادة التأميلية القائمة على الوعي بالذات الشخصي والمهني *Reflective management based on personal and professional self-awareness*

قوتهم ليعترفوا بنقاط ضعفهم، بحيث يستطيعون استثمار الأولى، وتعويض الأخيرة. وهم يمتلكون التزاماً قوياً بالممارسة الأخلاقية، ويكونون على دراية بالقضايا التي تؤثر على مهنة الطفولة المبكرة ككل. وهم دائماً يتأملون في ما يتعلمونه من خلال الخبرة، بجانب تعلمهم من الدراسة المنهجية، ويدمجون كلا النوعين من المعرفة في ممارستهم.

2- الإدارة التنظيمية *Organizational management*: تعد برامج رعاية الطفل أنظمة معقدة ذات

أجزاء مترابطة. ودور المدير هو أن يجعل هذه الأجزاء تعمل معاً بسلاسة. وبرامج رعاية الطفل هي بدورها جزء من منظومة اجتماعية أكبر. والمديرين يوجهون تفاعل برامجهم مع هذه المنظومة. إنهم ليسوا محامين، ولكنهم لابد وأن يمتلكوا معرفة جيدة بالعديد من نظم التشريع التي تحكم تشغيل مرافق الطفولة المبكرة، وطرائق الترخيص في الولاية، متطلبات برنامج التغذية الحكومي، قوانين السلامة ضد الحرائق والصرف الصحي، والقوانين التي تحكم ممارسات التوظيف العادلة. هنا فقط عدد قليل من الأمثلة. وربما الأكثر أهمية أنه ينبغي على المديرين أن يمتلكوا فهماً لأسباب هذه التشريعات والقدرة على تشغيل البرامج داخل القيود التي تفرضها هذه القوانين.

- 3- الإدارة المالية *Fiscal management*: لا يستطيع أي برنامج الاستمرار ما لم يستخدم مديره موارده المالية بحكمة. هذا الأمر يتضمن وضع ميزانية واقعية، ومراقبة النفقات لتتوازن مع الميزانية، ومعرفة متى يجب القيام بتحسينات ملائمة. والإدارة المالية تتضمن إيجاد طرائق لزيادة الموارد، ربما عبر رفع الميزانية أو طلب المنح. الجانب الآخر من هذه العملة هو بالطبع إيجاد طرائق - مثل شراء المؤن والتجهيزات بالجملة - للتوفير بحيث لا تكون على حساب الجودة.
- 4- إدارة الموظفين *Personnel management*: إن مؤسسات رعاية الطفل هي عمليات تشغيل تحتوي عمالة كثيفة. ونفقات الموظفين تشكل الجزء الأعظم من المصاريف، ومن المهم أن يتم استثمار هذه الأموال بحكمة. هذا يعني أن المديرين لابد أن يتعلموا كيفية استخدام وتوظيف العمالة وصولاً للحد الأقصى من القدرة. ولكن عملهم لا ينتهي هنا. والاحتفاظ بهؤلاء الموظفين هو تحد مستمر في أي مهنة مع معدل دوران سنوي عند 40%. وبالإضافة إلى جذب موظفين جديدين والاحتفاظ بهم، لابد أن يراقب المديرون أداءهم، ويقدموا التغذية الراجعة عند الحاجة، والفصل من العمل عند الضرورة، ووضع خطة لتطوير فريق العمل لاستغلال وتطوير القدرات التي يأتي بها هؤلاء الموظفون إلى العمل.
- 5- العلاقات الإنسانية *Human relations*: أحد المكونات الضرورية لدور المدير هو إقامة علاقات بناءة مع مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة والإبقاء عليها، وهم: أعضاء مجلس الإدارة، أسر الأطفال الملتحقين بالمركز، الموظفون، وممثلو الهيئات الاقتصادية والمجتمعية، وهذه أمثلة قليلة فقط. وبالإضافة إلى وظائف الموظفين المذكورة سابقاً، ينبغي أن يجد المديرون طرائق لتشجيع العمل الجماعي وتحفيز فريق العمل. هذا العمل يتطلب معرفة أساسية بديناميات الجماعة، وأساليب التواصل، وتقنيات حل الصراع.
- 6- إدارة المرافق *Facilities management*: بالإضافة إلى جمع فريق يعمل بسلاسة من المعلمين وفريق المساندة، يكون المدير مسؤولاً عن خلق المساحات التي تساعد عمل هذا الفريق من يوم لآخر. هذا يعني تصميم المساحات التي تلبي المتطلبات التنظيمية بجانب المعايير المهنية - المساحات التي تدمج المبادئ الراسخة لنمو الطفل وعلم النفس البيئي. وهذا يعني تنفيذ تلك التصميمات بانتقاء أفضل تجهيزات يمكن لبرنامج ما توفيرها وترتيبها بشكل ملائم.
- 7- إدارة قضايا الصحة والسلامة *Managing health and safety issues*: الإبقاء على الأطفال أصحاء وآمنين هو شرط أساس لأي مؤسسة تُعنى بالطفل. ووظيفة المدير هي وضع سياسات وإجراءات تنجز هذا الهدف وبعدها مراقبة تنفيذها. والأمثلة تتضمن وضع سياسات تشترط أن كل طفل يدخل البرنامج يتم تطعيمه بالكامل ضد الأمراض المعدية، وأن يتبع فريق العمل إجراءات التعامل الصحي مع الأطفال. والتشريعات الحكومية توفر إطاراً لهذه المهمة.

8- الخدمات الغذائية *Managing food service*: تلبية احتياجات الأطفال الغذائية تعد متطلباً أساسياً آخر. تقوم سلطات منح الترخيص الحكومية بتحديد الإرشادات العامة، وتقوم وزارة الزراعة الأمريكية بتفصيل شروط حصول البرامج على إعانات التغذية الحكومية. ولا بد على المديرين التأكد من أن قوائم الطعام تلتزم بهذه المعايير وأن تتم معاملة المواد الغذائية بطريقة آمنة وصحية من لحظة الشراء إلى حين تقديمها للأطفال. وينبغي عليهم كذلك التفكير في كيف تعكس وجبات برنامجهم ثقافة الأسر التي يخدمونها، وما تسهم به هذه الواجبات في منهج البرنامج.

9- إعداد البرامج التربوية *Educational programming*: لأن كثيراً من المديرين يصلون إلى مواقعهم بعد العمل كمدرسين في برامج لرعاية الطفل، فقد يعملون في هذا المجال بقدر أكبر من الألفة، ومن ثم يكون مريحاً بالنسبة لهم. ومع ذلك، فإن إدارة البرنامج التربوي للمؤسسة يتطلب منظوراً أكثر اتساعاً من ذلك الذي لدى معلم الصف. أن تنفذ منهجاً معيناً بنفسك هو أمر، وأن تخلق ظروفاً تساند الآخرين في القيام بهذا العمل أمر آخر. ويحتاج المديرين معرفة جارية بنماذج المنهج المختلفة بحيث يستطيعون انتقاء وتنفيذ خيار ملائم. واستراتيجيات القياس المناسبة لمرحلة الطفل النمائية أمر مهم، خاصة في ضوء التأكيد الحالي على المسؤولية والمساءلة في القانون (حركة يجب ألا يترك طفل بلا تعليم) والحركة المتنامية لوضع معايير حكومية للمخرجات التربوية لتعليم مرحلة الطفولة المبكرة. ودمج الطلبة ذوي الصعوبات، والأعداد المتزايدة لمتعلمي اللغة الإنجليزية هما قضيتان تهمان المديرين.

10- مشاركة الأهل *Family engagement*: تعكس برامج الأطفال عالية الجودة المبدأ الذي يقول إن الأطفال لا يعيشون في فراغ، فخدمة الأطفال تعني خدمة الأسرة، وهذا يتطلب فهماً لكيفية عمل منظومات الأسرة وتقديراً لأساليب التربية الوالدية المختلفة. وهذا يعني ترسيخ نمط التواصل الحر الذي يساعد المركز على تكوين شراكات مع الوالدين. وهو يعني معرفة ما يكفي عن المجتمع لمساعدة الأسر على الوصول إلى الموارد المطلوبة لزيادة حسن حال الأسرة.

11- التسويق والعلاقات العامة *Marketing and public relations*: فمهما يكن البرنامج عالي الجودة، فإنه لن يبقى ويستمر من دون الإلحاق المستمر لأسر جديدة. يقوم المدير بوضع حزمة من الزبائن المحتملين ويتأكد أن المجتمع على دراية بالبرنامج، وبنفس الأهمية عليه أن يتأكد من تقدير المجتمع للجودة العالية للبرنامج. (هذا قد يتطلب تعريف الجمهور بماهية الجودة العالية في برامج الأطفال). ومع ذلك فإن مجرد جذب الزبائن المحتملين ليس كافياً، إذ لابد أن يعرض البرنامج الخدمات التي تلبى احتياجات معينة لزبائنهم، وعمل المدير هو أن يضبط البرنامج على هذا المسار.

12- القياس والتقويم *Assessment and evaluation*: الخطوة التالية في عملية الإدارة هي تحديد مدى تحقيق منظمة ما لأهدافها. وبعد ذلك - بالطبع - تبدأ الدورة مرة أخرى، مع تعديل الممارسات لتحقيق الأهداف بكفاءة أكبر، أو وضع أهداف جديدة (ربما أعلى) للمنظمة.

عدسات القيادة Leadership Lens



ليس من الضروري أن تكون في منصب قيادي لكي تكون قائداً أو مدافعاً، في الحقيقة من المحتمل أنك قمت بالفعل بأداء أحد هذه الأدوار في حياتك كمسؤول في أحد النوادي المدرسية، وكمُرشد في أحد المعسكرات الصيفية. وأنت ربما تكون قد قمت بإرسال بريد إلكتروني إلى محافظتك لتعارض زيادة المصروفات الجامعية، أو حاولت إقناع بلديتك بافتتاح مركز لرعاية الطفل. لو قمت فعلياً بذلك، فأنت تذوقت معنى المدافعة والدعم. ونحن نأمل أنك ستشعر بالإلهام للاستمرار في (أو تولي) أدوار المدافع والقائد من بداية حياتك المهنية في رعاية الطفولة المبكرة. ونحن ندرك أنك ما زلت مديراً جديداً وسوف تحتاج هدفاً أوسع في بالك وأن تعالج المهام اليومية. وفي النهاية سوف تحسن كفاءتك كمدير من فعاليتك كقائد ومدافع وتحسن بها هي الأخرى.

فكر في القادة الذين كنت تتبعهم عندما كنت طفلاً، وطالِباً، وراشداً. ما الخصائص التي كانوا يمتلكونها؟ لماذا كان هؤلاء القادة مهمين في حياتك؟ الآن انظر لنفسك كقائد محتمل. ما المواهب التي تجلبها إلى دور القائد في برنامجك لرعاية الطفل؟ لو أنك قمت سابقاً بإدارة إحدى حجرات الدراسة، فلا شك أنك تملك بعض الخبرة في التخطيط، والتنظيم والمراقبة. وتمثل حجرة الدراسة عالماً مصغراً للبرنامج ككل، ويمكن تطبيق العديد من المهارات التي قمت بشحذها هناك في دور المدير. ونحن ندعوك إلى رؤية كل واحدة من وظائف أو كفايات الإدارة التي تتم مناقشتها في الفصول القادمة عبر «عدسات القيادة»، باحثاً عن طرائق للرؤية فيما وراء استمرارية تشغيل برنامجك نحو رؤية لما يمكن أن يصبح عليه البرنامج، وأن تحرز فارقاً في العالم خارج مركزك.

هل ستحب عملك كونك مديراً؟ كيف يمكنك أن تعرف ذلك؟ هل يستطيع شخص آخر أن يقول لك ما إذا كنت ستحب كونك مديراً؟ أي الخبرات يمكن أن تكون قد اكتسبتها، والتي تجعلك مديراً جيداً؟ كم عدد المديرين الذين عملت تحت قيادتهم؟ هل كانوا مديرين «جيدين»؟ ما الذي يجعل المدير مديراً جيداً؟ ما الأشياء التي يفعلها المدير وتكون ممتعة بشكل خاص؟ ما الأشياء الصعبة؟ ربما كنت تحلم أن تفتتح مركز الخاص لرعاية الأطفال يوماً ما. الشكل



2-1 يعرض الخطوات التي يتم بها جعل هذا الحلم حقيقة. كل خطوة تقوم على المعارف والمهارات التي يمكنك البدء في بنائها أثناء دراستك لهذا الكتاب.

برامج رعاية الطفل هي أنظمة دعم للأسر، توفر راحة البال للوالدين العاملين والأمان العاطفي للأطفال.

قائمة رصد للبدء بمركز جديد لرعاية الأطفال Checklist for Starting a New Child-Care Center

- _____ حدد الحاجة لرعاية الطفل في مجتمعك. (هل هناك عدد أقل من اللازم من المراكز الجيدة أم هناك عدد كبير متاح من الأنواع الرديئة: بمعنى أن البرامج الموجودة ليست عالية الجودة أو لا تخدم أعماراً معينة أو محدودة الوقت).
- _____ تعرف بشكل جيد إلى طرائق منح الترخيص وإجراءات الحصول على رخصة ممارسة. (احصل على نشرة أو احضر ورشة عمل تقوم بها هيئة موارد تربية الأطفال في منطقتك).
- _____ حدد رؤيتك، ثم اصنع مسودة لفلسفة البرنامج وكتيبات سياسة الممارسة.
- _____ ضع ميزانية أولية لتحديد التمويل المطلوب.
- _____ حدد حجم المرافق المطلوبة بناء على العدد المقترح من الأطفال الذي يكشفه تقدير الحاجة.
- _____ راجع مع السلطات المحلية قوانين التقسيم والبناء.
- _____ حدد مكان قطعة الأرض، قابل المهندس _____ حدد منشأة مناسبة، تقدم للمعماري، ورتب الخرائط واحصل على للحصول على ترخيص، ورتب تصديق السلطات، الإطفاء، الصرف أو لخطوات التفتيش الرسمي الصحي، قبل البدء في البناء (الإطفاء، الصرف الصحي، ...).
- _____ اعتماداً على حجم المركز المقترح، استأجر مديراً و/أو مدرساً للمساعدة في تخطيط البيئة وقوائم التجهيز.
- _____ صمّم البيئة الخارجية أو الحديقة مع خريطة للمباني والمرافق المطلوبة قبل الافتتاح، والتحسينات التي سيتم إجراؤها على مراحل كل سنة حسبما تسمح الميزانية.
- _____ ضع قائمة بالأجهزة والمواد التي يجب شراؤها قبل الافتتاح والتي ستتم إضافتها كل سنة عندما يزيد البرنامج رسوخاً.
- _____ قم ببناء المرافق أو ترميمها وحدد منطقة اللعب خارج المبنى لتتطابق الشروط القانونية، رتب للحصول على أي إعادة تفتيش ضرورية.
- _____ رتب للحصول على حماية التأمين.
- _____ راجع الميزانية حسب الحاجة لتعكس النفقات الفعلية.
- _____ ضع اللمسات الأخيرة على السياسات، كتيب الآباء، كتيب الموظفين.
- _____ حدد تاريخ الافتتاح المتوقع، ابدأ الدعاية وقبول طلبات الالتحاق.
- _____ رتب مراحل التجهيز مع ربطها بتاريخ الافتتاح.
- _____ قم بتوظيف فريق العمل الضروري للمساعدة في التخطيط والتجهيزات النهائية.
- _____ اطلب التجهيزات والموارد الضرورية (مساهمة فريق العمل إذا تيسر ذلك).
- _____ قم بتوظيف أي أفراد إضافيين مطلوبين لفريق العمل.
- _____ اعقد حفلة تعارف مفتوحة للأهالي وطاقم العمل.

الشكل 2.1 قائمة رصد للبدء بمركز جديد لرعاية الأطفال.



قرارات، قرارات ...

ما تصورك عما يفعله مدير برنامج لرعاية الأطفال؟ أي أجزاء هذا العمل تعتقد أنك سوف تستمتع به؟ أي الأجزاء تعتقد أنك ستجدها صعبة؟ هل يتطلب دور المدير غطاءً معيناً من الشخصية لإجادة هذا الدور؟

STAGES OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT مراحل التنمية المهنية

أين أنت الآن على مسار نموك المهني؟ إن إدارة مدرسة أو مركز يمكن أن تعطي حياتك المهنية تحديات جديدة بعد أن تكون قد امتلكت عدداً من سنوات الخبرة الناجحة في التدريس. أو قد تشعر أنك تحتاج المزيد من خبرة التدريس قبل الانتقال إلى دور إداري. يقوم (VanderVen, 1999) بتحديد خمس مراحل في التنمية المهنية لمديري أو قادة الطفولة المبكرة:

- 1- **الوعي Awareness:** كقادم جديد إلى هذه المهنة، قد تكون مركزاً بشدة على الاهتمامات الفورية لتفاعلاتك اليومية مع الأطفال والأسر حتى أنك تعطي القليل من الانتباه للعمل الإداري، مما يصعب عليك الوفاء بمتطلبات وظيفتك. ومن المفارقات أن هذا ينطبق بشكل خاص إذا كنت محظوظاً بما يكفي لتعمل مع مديرٍ كفء. وإذا كانت الحالة غير ذلك، فإنك في الغالب ستصبح على وعي بالمهام الإدارية عندما تشعر بالنتائج من حيث كونها قد تم القيام بها بشكل جيد أو سيء. وطبقاً «لفاندرفن VanderVen»، فإن هذا العمل الإداري يكون «غريباً عن الذات» بالنسبة لك في هذه المرحلة من حياتك المهنية؛ إنه فقط لا يتناسب مع تصورك عن نفسك وعن دورك.
- 2- **إحداث التغيير Induction:** مصطلح بيولوجي غير صحيح هنا لا تعتمد على الترجمة الحرفية وهي استقرار وإما المعنى المحتمل لها من السياق هو إحداث التغيير Induction. كما أشرنا في النقطة السابقة، فإن عدم رضاك عن الطريقة التي تسير بها الأمور في منظمته قد يكون الحافز الذي يثير الرغبة داخلك لتغيير الأمور، ومهما كان السبب فأنت الآن جاهز لتعلم المزيد عن دور جديد ما.
- 3- **الكفاية Competency:** ربما يتم الدفع بك إلى دورك الجديد كنتيجة للمعدل المرتفع من تنقلات الموظفين في هذا المجال. وربما تكون الترقية إلى منصب المدير هي جزء من خطة مدبرة بعناية لتطوير فريق العمل. بغض النظر عن المسار الذي تتخذه الأمور، كمدير جديد لديك كثير لتتعلمه من خلال الدورات أو الدراسة المستقلة، ومن خلال الممارسة تحت التوجيه والإشراف، والخبرات الحتمية للتعلم بالمحاولة والخطأ والتي تأتي مع البدء في مهام هذا الدور. وفي النهاية، سيعود العمل الشاق بمردوده عليك في شعور بالكفاية، وإدراك عميق الجذور بأنك تستطيع القيام بهذه الوظيفة.