



جامعة البعث

كلية التربية

قسم تربية الطفل – الدراسات العليا

فاعلية برنامج تدريبي مقترح قائم على أنموذج المهام والتعلم بالخبرة في تنمية
مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة في سورية

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في تربية الطفل

إعداد

روز احمد عيسى

بإشراف

أ. د. منال مرسي

أستاذ في قسم تربية الطفل / كلية التربية

٢٠٢٠/٥١٤٤١ م

فهرس المحتويات

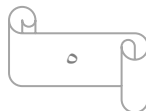
الموضوع	الصفحة
الفصل الأول : خطة البحث	١ - ١٨
مقدمة البحث	٢
مشكلة البحث	٦
أسئلة البحث	٩
أهمية البحث	١٠
أهداف البحث	١١
متغيرات البحث	١١
فرضيات البحث	١٢
مصطلحات البحث و التعريفات الإجرائية	١٣
منهج البحث	١٤
مجتمع البحث و عينته	١٤
أدوات البحث	١٥
حدود البحث	١٦
خطوات البحث	١٦
الفصل الثاني الجانب النظري	١٩ - ٩٣
المحور الأول: مهارات مديرة رياض الأطفال	٢٠
أولاً: مفهوم الإدارة في مرحلة رياض الأطفال.	٢٢
ثانياً: أهمية الإدارة في مرحلة رياض الأطفال.	٢٤
ثالثاً: مجالات العمل للإدارة في مرحلة رياض الأطفال.	٢٥
رابعاً: وظائف الإدارة في مرحلة رياض الأطفال .	٢٦
خامساً: متطلبات إدارة مناهج رياض الأطفال.	٢٨

٢٩	سادساً: مهام إدارة مناهج رياض الأطفال ومسؤولياتها.
٣٢	سابعاً: مهارات مديرة رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة:
٥٢	المحور الثاني: التدريب القائم على انموذج المهام والتعلم بالخبرة.
٥٤	أولاً: مفهوم التدريب القائم على انموذج المهام والتعلم بالخبرة.
٥٥	ثانياً: المبادئ التي تقوم عليها البرامج التدريبية المستندة إلى المهام والتعلم بالخبرة.
٥٦	ثالثاً: مبررات اختيار أنموذج المهام والتعلم بالخبرة في تنفيذ البرامج التدريبية.
٥٧	رابعاً: أهداف التدريب القائم على انموذج المهام والتعلم بالخبرة.
٦٠	خامساً: العناصر الأساسية في البرنامج التدريبي المستند إلى المهام.
٦١	سادساً: نظرية التعلم بالخبرة.
٦٣	سابعاً: المبادئ الأساسية في نظرية التعلم بالخبرة.
٦٤	ثامناً: مراحل انموذج المهام والتعلم بالخبرة.
٦٩	تاسعاً: دور التدريب في تنمية مهارات مديرات رياض الأطفال.
٧٢	المحور الثالث : مناهج رياض الأطفال المطورة في سورية.
٧٣	أولاً:: تعريف مناهج رياض الأطفال.
٧٤	ثانياً: منطلقات التربية لمناهج رياض الأطفال المطورة.
٧٦	ثالثاً: أهداف وفلسفة مناهج رياض الأطفال المطورة في سورية.
٨١	رابعاً: مصادر محتوى مناهج رياض الأطفال المطورة.
٨٣	خامساً: المفاهيم الجديدة التي تمت مراعاتها في المناهج المطورة.
٨٤	سادساً: الاتجاهات المعاصرة في مناهج رياض الأطفال.
٩٤	الفصل الثالث: الجانب الميداني
٩٥	منهج البحث
٩٧	مجتمع البحث وعينته
٩٩	تكافؤ المجموعات

١٠٣	إعداد أدوات البحث و البرنامج المقترح القائم على التدريب التشاركي
١٢٢	الإجراءات الميدانية لتنفيذ تجربة البحث
١٢٣	الأساليب الإحصائية المستخدمة
١٢٥	الفصل الرابع: نتائج البحث و تفسيرها و المقترحات
١٢٦	نتائج البحث الخاصة بالاحتياجات التدريبية اللازمة لمديرات رياض الأطفال لتنمية المهارات اللازمة للمناهج المطورة من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال
١٤٠	نتائج البحث الخاصة بالاحتياجات التدريبية اللازمة لمديرات رياض الأطفال لتنمية المهارات اللازمة للمناهج المطورة من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال
٢٢٠	نتائج فرضيات البحث
٢٢٩	تفسير نتائج البحث
٢٣١	مقترحات البحث
٢٣٢	قائمة المراجع
٢٥٦	الملاحق
٢٨١	ملخص البحث باللغة العربية
A	ملخص البحث باللغة الانكليزية

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
١	العدد النهائي لعينة البرنامج التدريبي	١٥
٢	توزيع عينة البحث تبعاً للمتغيرات المستقلة	٩٨
٣	دلالة الفروق للمجموعة التجريبية في التطبيق القبلي للمقياس تعزى إلى المؤهل العلمي	٩٩
٤	دلالة الفروق للمجموعة التجريبية في التطبيق القبلي للمقياس تعزى إلى سنوات الخبرة	١٠٠
٥	دلالة الفروق للمجموعة الضابطة في التطبيق القبلي للمقياس تعزى إلى المؤهل العلمي	١٠١
٦	دلالة الفروق للمجموعة الضابطة في التطبيق القبلي للمقياس تعزى إلى سنوات الخبرة	١٠١
٧	دلالة الفروق للمجموعتين التجريبية و الضابطة في التطبيق القبلي لمقياس المهارات	١٠٢
٨	عدد المهارات الفرعية لكل مجال من مجالات القائمة	١٠٦
٩	معاملات ارتباط مجالات المقياس بالمقياس ككل	١٠٩
١٠	معامل الارتباط بين درجة كل مفردة و الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه	١٠٩
١١	قائمة بالجلسات التدريبية الخاصة ببرنامج المقترح	١٢٠
١٢	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأوزان النسبية للاحتياجات التدريبية المتعلقة بتهيئة البيئة الفيزيائية لرياض.	١٢٦
١٣	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأوزان النسبية للاحتياجات التدريبية المتعلقة بتحديد أهداف المنهج وتوضيحها	١٢٨
١٤	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأوزان النسبية للاحتياجات التدريبية المتعلقة بتنفيذ التخطيط للعمل في الروضة	١٣٠
١٥	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأوزان النسبية للاحتياجات	١٣٢



	التدريبية المتعلقة بمتابعة تنفيذ المنهج	
١٣٤	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأوزان النسبية للاحتياجات التدريبية المتعلقة بتقويم الأطفال	١٦
١٣٥	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأوزان النسبية للاحتياجات التدريبية المتعلقة بتقويم اداء العمل	١٧
١٣٧	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأوزان النسبية للاحتياجات التدريبية المتعلقة بالمهارات التواصل	١٨
١٣٨	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأوزان النسبية و الترتيب لمجالات المقياس	١٩
	من وجهة نظر المعلمات	
١٤٠	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأوزان النسبية للاحتياجات التدريبية المتعلقة بتهيئة البيئة الفيزيائية لرياض.	٢٠
١٤٢	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأوزان النسبية للاحتياجات التدريبية المتعلقة بتحديد أهداف المنهج وتوضيحها	٢١
١٤٤	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأوزان النسبية للاحتياجات التدريبية المتعلقة بتفعيل التخطيط للعمل في الروضة	٢٢
١٤٦	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأوزان النسبية للاحتياجات التدريبية المتعلقة بمتابعة تنفيذ المنهج	٢٣
١٤٨	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأوزان النسبية للاحتياجات التدريبية المتعلقة بتقويم الأطفال	٢٤
١٥٠	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأوزان النسبية للاحتياجات التدريبية المتعلقة بتقويم اداء العمل	٢٥
١٥١	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأوزان النسبية للاحتياجات التدريبية المتعلقة بالمهارات التواصل	٢٦
١٥٢	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأوزان النسبية و الترتيب لمجالات المقياس	٢٧
١٥٦	أكثر الاحتياجات التدريبية تشابهاً بين تقديرات العينتين كما أظهرت نتائج تحليل تقديرات عينة المديرات و المعلمات	٢٨

٢٢٠	دلالة الفروق بين المجموعة الضابطة و المجموعة التجريبية على مقياس مهارات في التطبيق القبلي	٢٩
٢٢١	دلالة الفروق بين درجات المجموعة الضابطة في التطبيق القبلي و البعدي للبرنامج	٣٠
٢٢٢	دلالة الفروق بين درجات المجموعة التجريبية في التطبيق القبلي و البعدي للبرنامج	٣١
٢٢٣	دلالة الفروق بين المجموعة الضابطة و المجموعة التجريبية على مقياس مهارات في التطبيق البعدي	٣٢
٢٢٤	دلالة الفروق بين درجات المجموعة الضابطة بعد التطبيق مباشرة و بعد مضي شهر من تطبيق البرنامج	٣٣
٢٢٥	دلالة الفروق بين درجات المجموعة التجريبية بعد التطبيق مباشرة و بعد مضي شهر من تطبيق البرنامج	٣٤
٢٢٦	دلالة الفروق بين درجات المديرات و المعلمات على مقياس المهارات	٣٥
٢٢٧	نتائج اختبار تحليل التباين أحادي البعد (ANOVA) لدلالة الفروق في تقديرات المديرات لاحتياجاتهم التدريبية تبعاً لمتغير الخبرة	٣٦
٢٢٨	نتائج اختبار تحليل التباين أحادي البعد (ANOVA) لدلالة الفروق في تقديرات المديرات لاحتياجاتهم التدريبية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	٣٧

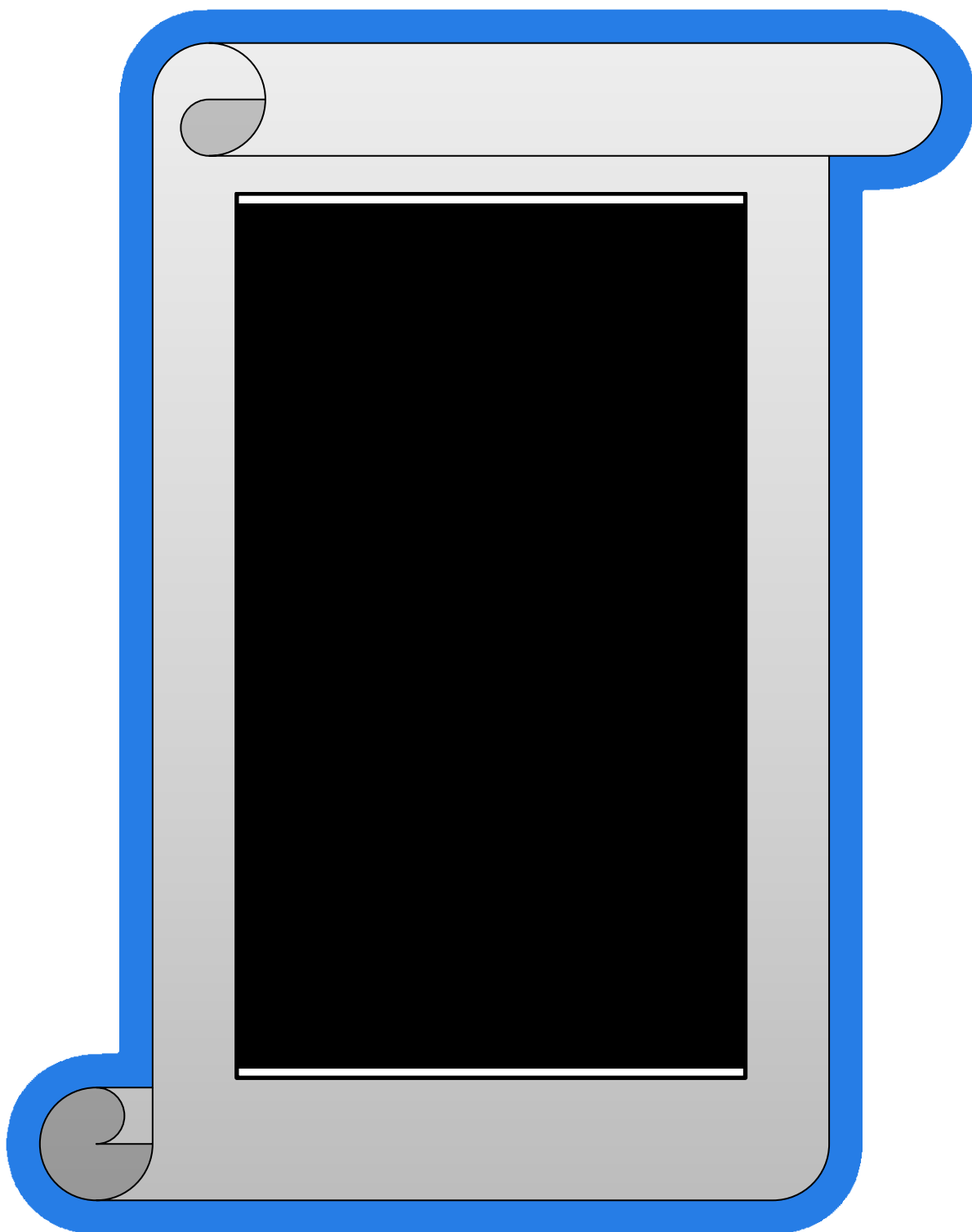
فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
١	خطوات البرنامج التدريبي القائم على أنموذج التدريب القائم على المهام والتعلم بالخبرة	١٨
٢	مراحل انموذج المهام والتعلم بالخبرة.	٦٦
٣	أهداف مناهج رياض الأطفال	٧٧
٤	الشمول في منهج رياض الأطفال	٧٨
٥	التصميم التجريبي للبحث	٩٦
٦	مكونات البرنامج القائم على انموذج المهام والتعلم بالخبرة	١١٥
٧	الوزن النسبي للاحتياجات التدريبية للمدربات في مجال تهيئة البيئة الفيزيقية	١٢٧
٨	الوزن النسبي للاحتياجات التدريبية للمدربين في مجال تحديد أهداف المنهج وتوضيحها	١٢٩
٩	الوزن النسبي للاحتياجات التدريبية للمدربين في مجال تفعيل التخطيط للعمل في الروضة	١٣١
١٠	الوزن النسبي للاحتياجات التدريبية للمدربين في مجال متابعة تنفيذ المنهج	١٣٣
١١	الوزن النسبي للاحتياجات التدريبية للمدربين في مجال تقويم الأطفال	١٣٥
١٢	الوزن النسبي للاحتياجات التدريبية للمدربين في مجال تقويم أداء العمل	١٣٦
١٣	الوزن النسبي للاحتياجات التدريبية للمدربين في مجال التواصل	١٣٧
١٤	الوزن النسبي لمجالات الاحتياجات التدريبية لمدربات رياض الأطفال	١٣٨
	من وجهة نظر المعلمات	
١٥	الوزن النسبي للاحتياجات التدريبية للمدربين في مجال البيئة الفيزيقية	١٤١
١٦	الوزن النسبي للاحتياجات التدريبية للمدربين في مجال تحديد أهداف المنهج وتوضيحها	١٤٣
١٧	الوزن النسبي للاحتياجات التدريبية للمدربين في مجال تفعيل التخطيط للعمل	١٤٥

	في الروضة	
١٤٧	الوزن النسبي للاحتياجات التدريبية للمديرين في مجال متابعة تنفيذ المنهج	١٨
١٤٩	الوزن النسبي للاحتياجات التدريبية للمديرين في مجال تقويم الأطفال	١٩
١٥٠	الوزن النسبي للاحتياجات التدريبية للمديرين في مجال تقويم أداء العمل	٢٠
١٥٢	الوزن النسبي للاحتياجات التدريبية للمديرين في مجال مهارات التواصل	٢١
١٥٣	الوزن النسبي لمجالات الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات	٢٢
١٥٥	توزع الاحتياجات التدريبية حسب شدتها بتقدير العينتين	٢٣

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
١	قائمة السادة الخبراء في أسلوب دلفاي	٢٥٧
٢	أسماء السادة المحكمين لأدوات البحث	٢٥٨
٣	موافقة مديرية التربية بـمـص على تطبيق مقياس مهارات مديرات رياض اللازمة للمناهج المطورة	٢٦١
٤	موافقة مديرية التربية على تطبيق البرنامج التدريبي	٢٦٢
٥	استمارة الجولات الثلاث من أسلوب دلفاي	٢٦٣
٦	الصورة النهائية لمقياس مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة	٢٧١
٧	صور من تطبيق البرنامج التدريبي القائم على أنموذج المهام والتعلم بالخبرة	٢٧٩



أولاً: المقدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العصر تقع على عاتق القطاع التربوي مسؤولية جسيمة لمواكبة هذا الركب من التطور ، فما كان من التربويين إلا أن يعيدوا النظر في المنظومة التعليمية بكافة جوانبها لتحقيق التنمية البشرية ، وباعتبار أن المناهج الدراسية أحد الأبعاد المهمة للنهوض بالتعليم فقد بذل التربويون وما زالوا يقدمون الكثير من الجهود للارتقاء بجودة المناهج الدراسية لضمان نجاح العملية التعليمية .

والحديث عن الإدارة في رياض الأطفال وقيادتها بدأ يأخذ قدراً من الاهتمام من صانعي السياسات التعليمية و رجال التربية بشكل عام، حيث أدركوا أهمية هذه المرحلة الأساسية في توجيه العملية التعليمية في المراحل اللاحقة و العمل على النهوض بها، فرياض الأطفال تعد أولى اللبانات في الصرح التعليمي بمراحله المختلفة، فإذا أحسن الاهتمام بمرحلة رياض الأطفال وإدارتها إدارة فاعلة، لاشك أن ذلك سيكون له آثار إيجابية على المراحل التعليمية اللاحقة، وهذا ما أكدته دراسة كل من خليل (٢٠٠٩)، سريوة (٢٠١٣) ، النجار (٢٠١٤)، Kesson & Henderson (2010) وذلك باعتبارها البداية الأولى للسلم التعليمي في كثير من الدول، و التي إن صلحت واستقامت إدارتها سيصلح البناء الذي يرتكز عليها بعد ذلك.

والمديرة هي الرأس الإداري و التربوي في آن واحد، وهي حجر الزاوية المرتكز في الإدارة، و القائدة الموجهة و المقررة ، و المخططة و المنسقة و المشرفة في روضتها، تزداد أهميتها و يبرز دورها الحيوي في تهيئة الأجيال لمستقبلهم الأكاديمي و التربوي، وأيضاً للأهميات العاملات بتقديم الرعاية اللازمة لأطفالهن لتوفير الخدمات المناسبة للمجتمع عموماً و للمرأة العاملة خصوصاً، حيث تم في الجمهورية العربية السورية التوسع في افتتاح أقسام الإدارة و التخطيط في كليات التربية لتأهيلهم للعملية الإدارية ، حيث أكدت دراسة كل من شاهين (٢٠١٣)، نبهان (٢٠٠٩)، Brooker & MacPherson (2000) Nolan (2011) أن تميز المديرة وفاعلية الإدارة في رياض الأطفال من العوامل الأساسية في تحقيق تلك الأهداف.

وعلى اعتبار أن تطوير العملية التربوية يطال المناهج الدراسية فإن وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية بدأت منذ العام (٢٠١٠) بتطوير مناهج التعليم ما قبل المدرسة ، والذي يعد مشروع تطوير تربوي تقوم به الوزارة في إطار تطوير المناهج ، بهدف تحقيق التنمية الشاملة للأطفال في مرحلة الرياض ، من خلال توفير منهج تربوي متكامل لمرحلة التمهيدي تتوافر فيه المواصفات التربوية الخاصة بهذه المرحلة المهمة من مراحل نمو الطفل، ويتمشى مع خصائص الأطفال وحاجاتهم النمائية. وقد تم اختيار مدخل «الخبرة التعليمية» تحديداً لأنه يعتبر أحد أكثر

المداخل شيوعاً بالنسبة لتعليم الأطفال الصغار في عمر ما قبل المدرسة ويقوم على فكرة تنظيم المنهج حول المشروعات التي تثير اهتمام الأطفال، وهو يساعد الطفل على فهم الأشياء بطريقة تشبه طريقة تعلمه خارج الروضة وهي الطريقة الكلية. والآن مع هذه المناهج الجديدة أصبح الاتجاه نحو تغيير الأسلوب التقليدي إلى التعلم بالمشاركة، و التعلم النشط ، فهناك فروق كبيرة تبرزها عدة نقاط أهمها عنصر التشويق المتوفر في المنهج الجديد والذي هو أساس للطفل ، أيضاً المنهج الجديد يعتمد الربط بين المادة التعليمية والخبرة التعليمية والبيئة، وهذه كانت مفقودة بالمناهج القديمة، فيما نجد المنهج الجديد يعتمد على ترجمة الخبرات إلى سلوك عملي عند الطفل مستقبلاً والاعتماد على المشاركة التفاعلية في كل عمل وهذا سينتقل مع الطفل من الروضة إلى الأسرة ومن ثم إلى المجتمع، وهو ما تبتغيه السياسة التربوية الجديدة، بهدف ربط البيئة التعليمية بالبيئة الاجتماعية التي أصبحت أساساً في المناهج الحديثة .

ودخلت المناهج المطورة في سورية حيز التنفيذ في مطلع العام الدراسي (٢٠١٤ - ٢٠١٥)، وبعد الانتهاء من عملية تطويرها وتجريبها ، كان من أبرز التوجهات المتضمنة في مناهج رياض الأطفال تعزيز مهارات التعلم التفاعلي والمواطنة، وتطوير قيم وسلوكيات أطفال ما قبل المدرسة من خلال التعلم المنزلي، وضرورة استخدام المعلمين للاستراتيجيات التعلم النشط وأساليب التقويم الحديثة، بالإضافة إلى توجهات أخرى، تتسم وروح العصر الحالي.

(مرسي و اسماعيل، ٢٠١١، ٣٠٩)

وفي هذا السياق أشارت النماذج الأكثر حداثة عن الإدارة التربوية إلى ضرورة أن تكون مديرات رياض الأطفال مندمجات بقوة في البرنامج التدريسي التعليمي .

باعتبار أن مديرة رياض الأطفال ليست مجرد قائدة إدارية manager فقط، وإنما هي في الأساس قائد تدريسي Instructional Leader ، يهتم بتعلم جميع الأطفال، وقيادة رياض الأطفال نحو مستوى عال من الإنجاز ، إلا ان التوجهات الحديثة للعملية التربوية غالباً ما تشكل ضغطاً كبيراً على المديرات وخاصة المبتدئات فهم غير مؤهلات بصورة كافية لتلبية متطلباتها ، حتى أن المديرات من ذوي الخبرة غير مستعدات للتكيف مع المعايير الجديدة للتعليم ما يدعو إلى ضرورة تعميق معارف المديرات وتوضيح مهارتهن كمشرفات مقيمات في الرياض للوصول إلى الأهداف التي طورت المناهج للأجلها بفاعلية واتقان.(Rover,2006) .

لأن مديرة الرياض هي ذلك الشخص الذي يقود الآخرين أثناء عملية تطوير المنهج، ويعمل على تقوية وتشجيع الآخرين للتركيز على التدريس والتعلم، ويستخدم التقارير، و يقيّم النتائج والتغذية الراجعة، لتحديد مجالات تحسين التعليم، ويوفر المصادر المتنوعة للدعم والمحافظة على التطوير منذ بدايته، كما أنه يفكر ملياً فيما يسعى إليه من تطوير، ويتبادل الحديث والأسئلة مع المعلمين حول العملية التدريسية، ويدعم المعلمين في جهودهم ويقدم المشورة والنصيحة لهم،

ويمارس وظيفته القيادية بتدبر وتأمل، ويوجه الآخرين في تدبرهم وتأملهم لتحسين العملية التعليمية التعلمية

(Rodriguez, 2007: p.10).

ولكي تؤدي مديرة الروضة دورها نحو هذه المناهج المطورة في إطار من المهنية ، فإنه لا بد من العناية بتنمية أدوارها الإدارية ،وتتطلب إدارة المنهج بفاعلية امتلاك قاعدة معلوماتية عن المنهج، فالإلمام بأصول التربية والمعرفة بالمنهج ينبغي أن يكون مهماً للإداريين بمقدار أهميته للمعلمين . (Kleinhenz & Fleming , 2010) (مارزانو وآخرون، ٢٠١١) .

ويبين الغامدي (2010) أهمية هذا العلم إذ بدونه يظل المدير تقليدياً يمارس ما تعلمه في ميدان العمل عبر السنين، كما يعلل الحلبي (2012) ، و كارينتر (٢٠١١) أهمية وجود قاعدة معلوماتية لدى مديرة الرياض عن المناهج الدراسية في فهم أوجه النقص الموجودة وما يمكن إحداثه من تطوير، بأنها تُمكن من فهم أهداف المنهج ووضع الآلية المناسبة لتطبيقها .كما تتطلب إدارة المنهج بفاعلية كذلك معرفة بالأساليب الفنية.

ويفسر عزوقة (٢٠٠٩) المهارات الإدارية بكونها معرفة متخصصة تساعد في استيعاب نظم التعليم وقوانينه، كما تساعد في تحويل المعرفة النظرية إلى ممارسات عملية، وتمكن من القيام بالمسؤوليات التي يتطلبها أداء العمل.

وتعد مهارات وأساليب العمل الإداري من الضروريات الأساسية المطلوبة في إدارة الروضة، وتطوير كفاءة المديرات بما ينعكس على مجتمع الرياض ككل. فالتدريب الإداري المرتبط بالمناهج المطورة أصبح ملازماً للتطورات العلمية والتربوية والتكنولوجية السريعة التي تحتاج إلى تطوير الكفاءات الإدارية.(علي، ٢٠١٢ ، ٢٢١)

تلك الكفاءات التي أصبحت عاملاً أساسياً في مجال تهيئة البيئة المدرسية لتنفيذ فاعل للمنهج ، تحديد أهداف المنهج وتوضيحها للمعلمين، تقويم الطلاب والتأكد من فاعلية إجراءات التقويم وتطوير أساليبه ، تحسين تنفيذ الأنشطة الصفية وغير الصفية ، مهارات الاتصال و العلاقات الإنسانية. ، وهو أمر يحتم تنمية ورفع الكفاءة الإدارية لمديرات الرياض، بهدف توفير الكوادر الإدارية التربوية اللازمة لتطبيق خطط التطوير التعليمية والتربوية، وإدارة برامجها ومناهجها بكفاءة وفاعلية. (عيسى، ٢٠٠٩، ١٩٨)

وقد أشار الكثير من الدراسات إلى ضرورة أن تضطلع مديرة رياض الأطفال بدور رئيس في عمليات المنهج كدراسة كل من عبيد (٢٠١١) ، جرادات (٢٠١٣) wong (2011) yavuz &bas (2010) .

وقد أشارت دراسة Keith (2011) و قناديلي (٢٠١٢) إلى إسهام التنمية المستمر لمهارات المديرات في رياض الأطفال في تحسين كفاءتهن الإدارية ، وتزويدهن بكم من المعارف و المهارات السلوكية ، بما يساعد على تحقيق أداء اداري فعال ينعكس ايجابيا على نمو الطفل العقلي و النفسي و الاجتماعي.

ودراسة NAEYC (2011)، Brostrom (2009) التي أوصت بضرورة عمل ورشات تدريبية تكسب المهارات اللازمة لمديرة الرياض ليكون لها الدور الفاعل في تحقيق أهداف الرياض .

كما أكدت دراسة Bauml (2011) على أهمية برامج التدريب أثناء الخدمة دورها في الارتقاء بمستوى الأداء فهي تعمل جنباً إلى جنب مع برامج الإعداد قبل الخدمة لتحقيق التكامل، ولتعويض النقص الذي يطال برامج الإعداد قبل الخدمة نتيجة للتغير والتطور الحادث في التربية والتعليم.

ولكي يحقق التدريب النتائج المرجوة ويحقق الأهداف المرجوة منه يجب أن يتوفر فيه كل الشروط المناسبة التي يجب أن تسير عليها عملية التدريب لتكون أكثر علمية وعملية في آن واحد وتعددت الأسس التي يجب أن تراعيها البرامج التدريبية بداية من تحديد الاحتياجات التدريبية وتحديد النماذج المستخدمة في تصميم وبناء البرامج التدريبية ومراعاة جميع العناصر المكونة للبرامج التدريبية وترتيبها بالنسق العلمي السليم، لذلك اهتمت الدراسة الحالية بالتدريب لتحسين قدرات المديرات أثناء الخدمة.

لذا فهذا البحث سيعتمد أنموذج التدريب المستند على المهام و التعلم بالخبرة حيث أن العالم اليوم يواجه تحديات وتغيرات عدة في المجالات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية كافة، وهناك شيء واحد مؤكد وهو أن مقدرة الأمم على الاستجابة والانتعاش تعتمد على نوعية الإدارة في مستويات الإدارة كافة، وأحد طرق تطوير الإدارة هو من خلال مشاريع وتدريبات تعتمد التعلم المستند إلى المهام و التعلم بالخبرة . وقد وجد الباحثون أن للتعلم بالخبرة أثناء الخدمة أثراً إيجابياً على الشخصية وعلى الاتجاهات والمخرجات الاجتماعية والذهنية والقيمية.

(Smith & Rosset,2009)

إذ أن التعلم أثناء الخدمة يلعب دوراً كبيراً في التطور على مستوى الفرد والمجتمع ويوفر أنموذج التدريب القائم على المهام و التعلم بالخبرة منهجية واسعة لتنفيذ المناهج التعليمية “التدريبية”، إذ إنه يوفر إطار لاختيار استراتيجيات وطرق تعليم لأهداف الأداء ولقياس الأهداف التي تحققت؛ فهو أنموذج يسمح لمصممي التدريس بتحديد واختيار الفعاليات التعليمية التي تتماشى وتحقيق أهداف الأداء، وهو أنموذج يعتمد منهجية تركز على ما يحتاجه المتدرب ليتمكن من أداء عمله.

وهناك الكثيرة من منهجيات التدريب القائمة على الموضوعات؛ أي التي تركز على ما ينبغي أن يعرفه المتدرب، ويظهر الفرق بين هذا الأنموذج والأنموذج القائم على المهام و التعلم بالخبرة بوضوح في نتائج تدخلات التدريب؛ ففي الأنموذج القائم على الموضوعات يقدم التدريب موظفين يعرفون عن المهام التي عليهم تأديتها بعد التدريب، في حين يقدم الأنموذج القائم على المهام و التعلم و الخبرة موظفين يستطيعون القيام بالمهام التي يحتاجونها للنجاح في وظائفهم (Hughes,2009) ما يعني أن استخدام منهجية التدريب القائم على المهام و التعلم بالخبرة يظهر العلاقة بين الموضوعات المطروحة في البرنامج التدريبي، وكيف يمكن للمتدربين مكاملتها واستخدامها في إتمام المهام المطلوبة.

في ضوء ما سبق يتضح ان للمناهج المطورة متطلبات عدة تستدعي بالضرورة تدريب مديرات رياض الأطفال عليها، بغية تطوير مهارتهن بالشكل الذي يؤهلهم لتنفيذ تلك المناهج وتأهيلها للمشاركة الفعالة في تطويرها وبالتالي تحتاج مديرة الرياض إلى الإعداد الكافي في المهام التي تتناول مشاركتها في المناهج المطورة لرياض الأطفال.

ثانياً: مشكلة البحث:

في ظل المفهوم الجديد للإدارة أصبح لمديرة رياض الأطفال دور مهم في قيادة العملية الإدارية التربوية وشمولية دورها في النواحي الإدارية ، والاجتماعية، و الثقافية، والإنسانية. فبعد أن كان يغلب على دورها الجوانب الإدارية الرقابية ،فقد تحول هذا الدور إلى عملية إنسانية تهدف إلى تنظيم نظام الرياض وتسهيله وتطويره وهذا ما أكدته دراسات عديدة منها الحراشة (٢٠٠٣)،

solow (2002)، العتيبي (٢٠١٠)، الهولي (٢٠٠٧)، Greathouse (2000)

وقد أشار كثير من الدراسات و البحوث منها بارود (٢٠٠٨) Keith، (2011) Mitchell، (2000) التي تناولت المهام و المهارات و المسؤوليات التي تقوم بها مديرة رياض الأطفال إلى أن مديرات الرياض يقضون معظم أوقاتهم في المهام الإدارية وكأن وظيفة المديرة مقتصرة على الدور الإداري.

وقد يكون هذا الأداء مقبولاً في ظل وظيفة مديرة رياض الأطفال التي لا تتجاوز مهمتها نقل التراث الثقافي بين الأجيال، والعمل على تيسير العمل الإداري ، ولكن اليوم من أهم الأعمال التي تم إنجازها في وزارة التربية في مجال الطفولة المبكرة ومرحلة رياض الأطفال وضع الأهداف التعليمية لمناهج رياض الأطفال واعداد مناهج تواكب الاتجاهات الحديثة في العالم بما ينسجم مع السياسات التربوية لهذه المرحلة العمرية، ويتناسب مع البيئة في الجمهورية العربية

السورية . وقد أضفى التطوير في مناهج رياض الأطفال أهمية كبرى لوظيفة مديرة رياض الأطفال ، وعليه فقد أصبح لازماً على كل من يشغل هذه الوظيفة القيام بمهارات مختلفة يتطلب كل منها عدد من المهارات التي قد يصعب حصرها ، وقد اتسعت مهارات مديرات رياض الأطفال لتشمل مجالات متعددة تتعلق بالشؤون المرتبطة بالمناهج المطورة فمنها ما يتعلق بالمعلم ، الطفل ، المجتمع المحلي، أولياء الأمور، العاملين الإداريين .. وغيرها من المجالات الأمر الذي يستوجب الاهتمام بالتطوير الإداري لمديرات الرياض حيث إنه يتعامل مع فئة عمرية حساسة فهم رجال وأمّهات المستقبل(أطفال اليوم).

وتوجهت وزارة التربية من خلال زيادة صلاحيات مديرات الرياض (وزارة التربية المؤتمر الإقليمي للدول العربية حول التربية ما بعد ٢٠١٥) إلى تعزيز الدور المتعلق بالعملية التدريسية وعمليات المنهج في عمل مديرة الروضة من خلال زيادة الصلاحيات المتعلقة بالشؤون الأطفال، وشؤون المعلمات، والجانب المالي .فعلى سبيل المثال أصبح لمديرة الرياض الصلاحية في زيادة زمن اليوم الدراسي لمجموعة من الأطفال بما لا يزيد عن ساعة واحدة يومياً لبرنامج تربوي أو تعليمي، كما أصبحت لهم الصلاحية في إضافة حصص علاجية أو إثرائية لبعض خبرات التعليمية المقررة في الخطة الدراسية، وكذلك اعتماد برامج التنمية المهنية لمنسوبي الروضة أثناء اليوم الدراسي بما يتناسب وطبيعة عمل كل منهم، وتطبيق التجارب التعليمية لدعم كفاءة أداء التعليم والتعلم في الروضة، وغيرها .

وعلى الرغم من ذلك ، فإن كثير من مديرات رياض الأطفال يجهلن هذه المهارات أو يمارسها بطرق غير فعالة، أو لا يولونها الأهمية المطلوبة ،وهذا ما أشارت إليه دراسة كل من(ناصر،٢٠٠٤)،(خليل،٢٠١٣) الأمر الذي أدى إلى وجود فئة من مديرات رياض الأطفال ينقصهن كثير من المهارات المتعلقة بالجوانب اللازمة للمناهج المطورة فقد أوصى المؤتمر السابع لوزراء التربية و التعليم العرب سلطنة عمان (٢٠١٠) بضرورة إجراء دورات تدريبية مستمرة لمديرات الرياض التابعة للقطاعين العام و الخاص تهدف توضيح أهداف مناهج رياض الأطفال لهن باعتبارهن مشرفات مقيمات ليسهمن في تحقيق هذه الأهداف من خلال التوضيح المستمر لمهارتهن للتحقيق أهداف المنهج و المساهمة في تطويره ،كما نوه الكثير من المؤتمرات في هذا الإطار إلى ضرورة الاهتمام بالتدريب المستمر للمديرات رياض الأطفال من خلال استخدام أسلوب التدريب أثناء الخدمة الذي من شأنه أن يسهم في رفع ثقافة المديرات

التخصصية و العامة وإثراء معلوماتهن العلمية و التربوية من خلال خطة واضحة المعالم بصورة دورية وجادة ونذكر من تلك المؤتمرات:

- المؤتمر العلمي الدولي الأول (٢٠١٦): "الطفولة المبكرة والاتجاهات العالمية المعاصرة"
- مؤتمر التطوير التربوي (٢٠١٥): لارتقاء بمستويات أداء النظام التربوي ليوكب حاجات المجتمع ومتطلباته المتجددة، ويسهم في التنمية الشمولية المستدامة.
- المؤتمر السنوي الأول -الدولي الأول-(٢٠١٤): رؤي مستقبلية لتطوير تربية وتعليم طفل الروضة "كموجهات للتميز"

ويصبح التدريب أمراً ملحاً لأسباب عديدة نذكر منها:

- متطلبات المناهج الدراسية المطورة لمرحلة الرياض التي لم توفرها فترة الدراسة الجامعية.
- قيام فلسفة التدريب التربوي على مبدأ تطوير قدرات المديرات.
- يتيح التدريب التربوي للمديرات مواكبة التطوير العلمي و التكنولوجي.

وبالرغم من الأسباب الكثيرة التي تدعو إلى تدريب مديرات الرياض أثناء الخدمة وقبلها ليكونوا عنصراً مساهماً في تحقيق أهداف الرياض من خلال اتقان التعامل مع مناهجها، فإن غالبية البرامج المستخدمة لهذا الغرض في الوطن العربي عامة و في الجمهورية العربية السورية خاصة ما هي إلا برامج تركز في معظمها على الجوانب النظرية و تهمل الجوانب التطبيقية ، وتتصف بعدم مرونتها ، واعتمادها على الأساليب التقليدية في التدريب، ومن النادر أن تأتي ملبية لاحتياجات ملموسة للمديرات ، وان تخدم الغرض الرئيس و هو تحسين أداء المديرات.

وهذا ما أكدته أيضاً نتائج دراسة استطلاعية قامت بها الباحثة على عينة من مديرات رياض الأطفال (خاصة ، حكومية) التابعة لوزارة التربية و التي تقوم بتدريس المناهج المطورة ذاتها في مدينة حمص وقد تم ذلك من خلال إجراء مقابلة مع مديرات رياض الأطفال، تضمنت مجموعة من الأسئلة بهدف:

١- معرفة المهارات الموجودة حالياً في مجال المناهج المطورة لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظرهم.

٢- تعرف مدى توافر البرامج التدريبية أثناء الخدمة لتطوير كفاياتهم وتأهيلهم للعمل الإداري الناجح في مجال المناهج المطورة.

٣- مقترحات المديرات فيما يخص مهارات مديرات رياض الأطفال التي يجب أن تقوم بها المديرية اتجاه المناهج المطورة.

وتأسيساً على ما تقدم أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية ما يأتي:

أ. افتقار مؤسسات رياض الأطفال إلى المديرات المؤهلات تربوياً، وإدارياً، والمعدات أكاديمياً في التخصص التربوي فيما يخص مهارتهن نحو المناهج المطورة برياض الأطفال.

ب. افتقار مديرات رياض الأطفال إلى المهارات والخبرات القيادية وإلى كيفية التعامل مع الأطفال، والمعلمات، والعاملات في الروضة وإدارة البرامج التربوية والتعليمية بما يتناسب مع أهداف المناهج المطورة.

ت. شروط اختيار المديرات في مؤسسات رياض الأطفال لا تقوم على قاعدة واضحة من المعايير العلمية، وخاصة ما يتعلق بالمؤهلات، وتخصص رياض الأطفال فمؤهلات أغلب المديرات لا تزيد على إجازة جامعية.

ث. اقتصار الدورات التدريبية التي تقيمها وزارة التربية الخاصة بالمناهج المطورة على المعلمات فقط.

ج. ومن خلال اطلاع الباحثة على موضوعات برامج الدورات التدريبية لاحظت ضعف محتوى البرامج وخاصة فيما يتعلق بالمناهج الجديدة وطغيان الجانب النظري على الجانب العملي وقلة وجود التطبيقات العملية التي تكسب المهارات اللازمة لمديرة الرياض ومثال (علاقة المديرية بالمعلمة، وبالطفل، وأولياء الأمور و المجتمع المحلي وتأثيرها على المناهج المطورة).

على ضوء ما سبق تتحدد مشكلة البحث في العبارة الآتية:

- ضعف مديرات رياض الأطفال في المهارات اللازمة للمناهج المطورة في الجمهورية العربية السورية.

مما يتطلب تصميم برنامج تدريبي مقترح قائم على أنموذج المهام و التعلم بالخبرة في تنمية مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة في الجمهورية العربية السورية.

وبالتالي الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة في سورية من وجهة نظرهن؟

٢. ما مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة في سورية من وجهة نظر المعلمات؟

٣. ما الصورة المقترحة لمقياس مهارات مديرات رياض الأطفال للمناهج المطورة؟
٤. ما صورة البرنامج التدريبي المقترح القائم على نموذج المهام والتعلم بالخبرة في تنمية مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة في سورية؟
٥. ما أسس البرنامج التدريبي المقترح القائم على نموذج المهام والتعلم بالخبرة في تنمية مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة في سورية؟
٦. ما فاعلية برنامج تدريبي مقترح قائم على أنموذج المهام والتعلم بالخبرة في تنمية مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة في سورية؟

ثالثاً: أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث الحالي من النقاط الآتية:

- ١- تسليطه الضوء على العلاقة بين مديرة رياض الأطفال و المنهج من خلال إيضاح مهاراتها اتجاه المناهج المطورة.
- ٢- إضافة تطبيقية تتمثل في تقديم برنامج تدريبي يطور مشاركة مديرات رياض الأطفال في أداء مهارتهن اتجاه المناهج المطورة .
- ٣- يعالج نقص التدريب والخبرة عند مديرات رياض الأطفال فيما يتعلق بالمهام الإدارية اتجاه المناهج المطورة.
- ٤- من المتوقع أن يُعرّف البحث المختصين في وزارة التربية و وزارة التعليم العالي بواقع دور إدارة روضة الأطفال نحو المناهج المطورة.
- ٥- تعد نقطة انطلاق نحو دراسات مستقبلية لتوسيع دائرة الاهتمام في المجتمع السوري لمعرفة واقع تنمية مهارات مديرات رياض الأطفال ووسائل دعمها، وتنميتها في القطاع التربوي والتعليمي.
- ٦- أهمية مرحلة رياض الأطفال وأثرها في المراحل اللاحقة لحياة الإنسان.
- ٧- أهمية التدريب القائم على المهام والتعليم بالخبرة الذي يركز على دور المتدرب ويهيئ الفرص لتبادل الخبرات بين المتدربين.

رابعاً: أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. تعرف مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة في سورية من وجهة نظرهن.
٢. تعرف مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة في سورية من وجهة نظر المعلمات.
٣. تعرف الصورة المقترحة لمقياس مهارات مديرات رياض الأطفال للمناهج المطورة.
٤. تعرف صورة البرنامج التدريبي المقترح القائم على نموذج المهام والتعلم بالخبرة في تنمية مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة في سورية.
٥. تعرف أسس البرنامج التدريبي المقترح القائم على نموذج المهام والتعلم بالخبرة في تنمية مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة في سورية.
٦. تعرف مدى فاعلية برنامج تدريبي مقترح قائم على أنموذج المهام والتعلم بالخبرة في تنمية مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة في سورية.

خامساً: متغيرات البحث:

١ - المتغيرات المستقلة:

البرنامج المقترح القائم على انموذج المهام والتعلم بالخبرة.
الخبرة التعليمية، المؤهل العلمي.

٢ - المتغيرات التابعة:

متغير المهارات : مقدار ما تحققه المديرات من اكتساب للمهارات اللازمة لتطبيق المناهج المطورة المتضمنة في البرنامج التدريبي، والذي يتم قياسه بالفرق بين التطبيق القبلي و البعدي لمقياس مهارات مديرات رياض الأطفال للمناهج المطورة.

سادساً: فرضيات البحث: سعى البحث إلى اختبار الفرضيات عند مستوى الدلالة (0.05):

١. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسط درجات أفراد المجموعة الضابطة وبين متوسط درجات المجموعة التجريبية على مقياس مهارات مديرات رياض الأطفال للمناهج المطورة قبل البدء بتطبيق البرنامج التدريبي القائم على نموذج المهام والتعلم بالخبرة للمديرات.

٢. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسط درجات أفراد المجموعة الضابطة قبل البدء بتطبيق البرنامج التدريبي على المجموعة التجريبية وبين متوسط درجاتهم بعد الانتهاء من تطبيق البرنامج التدريبي على مقياس مهارات مديرات رياض الأطفال للمناهج المطورة.

٣. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسط درجات أفراد المجموعة التجريبية قبل البدء بتطبيق البرنامج التدريبي عليها وبين متوسط درجاتهم بعد الانتهاء من تطبيق البرنامج التدريبي على مقياس مهارات مديرات رياض الأطفال للمناهج المطورة.

٤. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسط درجات أفراد المجموعة الضابطة وبين متوسط درجات المجموعة التجريبية على مقياس مهارات مديرات رياض الأطفال للمناهج المطورة بعد تطبيق البرنامج التدريبي القائم على نموذج المهام والتعلم بالخبرة للمديرات.

٥. لا توجد فروق بين متوسط درجات أفراد المجموعة الضابطة بعد الانتهاء من تطبيق البرنامج التدريبي على أفراد المجموعة التجريبية مباشرة وبين متوسط درجاتهم بعد مضي شهر من الانتهاء من تطبيق البرنامج بالنسبة لدرجاتهم على مقياس مهارات مديرات رياض الأطفال للمناهج المطورة .

٦. لا توجد فروق بين متوسط درجات أفراد المجموعة التجريبية بعد الانتهاء من تطبيق البرنامج التدريبي عليهم مباشرة وبين متوسط درجاتهم بعد مضي شهر من الانتهاء من تطبيق البرنامج بالنسبة لمقياس أدوار مديرات رياض الأطفال للمناهج المطورة.

٧. لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسط درجات معلمات رياض الأطفال ومتوسط درجات المديرات أنفسهن على مقياس مهارات مديرات رياض الأطفال للمناهج المطورة .

٨. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء مديرات رياض الأطفال في تقديرهم للاحتياجات التدريبية اللازمة لهم، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

٩. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء مديرات رياض الأطفال في تقديرهم للاحتياجات التدريبية اللازمة لهم، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

سابعاً: مصطلحات البحث و التعريفات الإجرائية:

فاعلية: هي التي تجيب عن أسئلة حول تكاليف البرنامج مقارنة إما مع القيمة المالية لعوائده أو مع فاعليته فيما يختص بالتغيرات التي يحدثها في الحالة الاجتماعية المعنية بالتقويم .(روسي و آخرون، ٢٠٠٤ ، ٢٨٦)

ويعرف إجرائياً: هي الدرجة التي ستحصل عليها مديرات رياض الأطفال على مقياس أدوار مديرات رياض الأطفال للمناهج المطورة الذي تم إعداده من قبل الباحثة .

كما يعرف المهارة بأنه: مجموعة من الأنشطة المرتبطة، أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة، ويترتب على المهارات إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة، ويتحدد محتوى المهارة بمتطلبات الواجبات الوظيفية والنظام الهرمي، وتتميز المهارات بإمكانية تعلمها . (فارس، ٢٠٠٦ ، ١٨٧).

وتعرف المهارات لمديرات رياض الأطفال إجرائياً في هذا البحث بأنها الدرجة التي يحصل عليها المتدرب على مقياس مهارات مديرات رياض الأطفال للمناهج المطورة ، وضمن مجالات أو أدوار، هي أدوار مرتبطة بالمناهج المطورة . والذي أعد خصيصاً لأغراض البحث.

التدريب:

عبارة عن برامج مخططة ومنظمة تمكن المدراء الراغبين في العمل الإداري من النمو في مهنتهم والتمكن من مهاراته، من خلال حصولهم على خبرات معرفية من شأنها أن تزيد من كفاءتهم الذاتية. (حامد، ٢٠٠٩ ، ٣٤).

البرنامج التدريبي :يعرف البرنامج التدريبي إجرائيًا في هذا البحث :خطة شاملة ذات أهداف محددة، و محتوى منظم، وخطوات إجرائية متتابعة، تتمثل في مجموعة من الأساليب، و الأنشطة الهادفة و المخططة و المنظمة و المقصودة، لتنمية أدوار مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة في الجمهورية العربية السورية.

ويعرف **أنموذج المهام والتعلم بالخبرة**: يمكن استخدامه لوصف منهجية تتيح للمتدرب تحديد أحداث التعليم و تطويرها بشكل يركز على ما يحتاجه المتدربون ليستطيعوا القيام بمهامهم في سياق عملهم و تؤكد على تنفيذ المهام والتأمل، وعلى كل الجوانب الرئيسة للتعلم النشط والتعلم من خلال العمل والخبرة ضمن مراحل مرتبطة بالعمل والشعور والملاحظة والتأمل والتفكير والتخطيط. (Sharlanova, 2004) . ويتبنى البحث هذا التعريف

المناهج المطورة: مجموعة من الخبرات والفعاليات التربوية القائمة على الخبرة المتكاملة التي توفرها الرياض لأطفالها والطريقة والأسلوب اللذان تستخدمهما المربية لتحقيق الأهداف المنشودة". يتسم هذا المنهاج بسمات مميزة، وخصوصية في بنيته، ومحتواه تجعله ينظم ويخطط كل ما يجري في الرياض (البيئة، الوسائل، الطريقة، تقويم المربية، الإدارة، الطفل ، الأهل ..). وزارة التربية، اللجنة الوطنية السورية لليونسكو، (٢٠١٥)، ويتبنى البحث هذا التعريف.

سادساً: إجراءات البحث: للإجابة عن أسئلة البحث اتبعت الباحثة الإجراءات الآتية:

١) منهج البحث:

اتبع البحث المنهجين الآتيين:

أ. المنهج الوصفي: عن طريق عرض الدراسات و البحوث السابقة ذات الصلة وكذلك وصف المتغيرات بالإضافة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة.

ب. المنهج التجريبي: وذلك من خلال بناء البرنامج التدريبي المقترح وإعداد أدوات البحث ، واختيار عينة البحث وتطبيق البرنامج التدريبي، وتم استخدام تصميم مجموعتين تجريبيتين (قياس: قبلي، بعدي) كما هو موضح في الفصل الثالث شكل (٥).

٢) مجتمع البحث وعينته وأدواته:

أ. **مجتمع البحث:**

يتكون المجتمع الأصلي للبحث من مديرات رياض الأطفال في مدينة حمص جميعهن، والبالغ عددهن (٩٥) خمسة وتسعون مديرة، للعام الدراسي

(٢٠١٧، ٢٠١٨)، وهو العام الذي طبق فيه مقياس مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة لتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة. وذلك حسب احصائية مديرية التربية بحمص للعام الدراسي (٢٠١٧، ٢٠١٨)

ب. عينة البحث:

• عينة المديرات:

تم اعتماد الطريقة العشوائية العنقودية في اختيار عينة مقياس المهارات وهن (٦٩) تسعة وستون مديرة .

عينة البرنامج التدريبي وهن (٣٠) مديرة تم اختيارهن وفق عينة عرضية وهي تلك العينة التي يتم اختيارها بناء على مناسبتها لأهداف البحث، وفيها لا يخضع الاختيار لأي تنظيم، و إنما يتم اختيار من يحصل عليه الباحث صدفة، أو من يتطوع بالمشاركة في البحث (محمود، 2007، 300)، حيث تم حددت العينة من المديرات اللواتي ابدن الرغبة في الاشتراك في تجربة البحث (البرنامج التدريبي) تم توزيعها بالطريقة العشوائية إلى مجموعتين المجموعة الأولى هي المجموعة التجريبية بلغ عدد مديراتها (١٥) تم تطبيق البرنامج المقترح وتدريبهن من قبل الباحثة في قاعة التدريب ، و المجموعة الثانية هي المجموعة الضابطة التي لم يطبق عليها البرنامج التدريبي المقترح.

- عينة المعلمات: يتكون المجتمع الأصلي للبحث من معلمات رياض الأطفال في

مدينة حمص و البالغ عددهن (٤١٣) معلمة ، للعام الدراسي (٢٠١٧، ٢٠١٨)

تم اعتماد طريقة المعاينة العشوائية العنقودية في اختيار عينة تطبيق المقياس (مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة) وهن (٢٠٢) معلمة تم اختيارهن من خمسة وعشرون روضة.

جدول (١) العدد النهائي لعينة البرنامج التدريبي

العينة	العدد الكلي للمديرات في المجموعتين	المجموعة التجريبية	المجموعة الضابطة
العدد	٣٠	١٥	١٥

ت. أدوات البحث:

أعدت الباحثة الأدوات الآتية:

١. استمارات الجولات الثلاث لأسلوب دلفاي.

٢. قائمة بالمهارات اللازمة لمديرات رياض الطفل للإشراف على تطبيق المناهج المطورة.

٣. مقياس مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة.

(٣) حدود البحث:

تم تحديد حدود البحث الحالية وفق الآتي:

الحدود الزمنية : تم تطبيق البحث خلال العامين الدراسين ٢٠١٧-٢٠١٨ و ٢٠١٨-٢٠١٩ م. ففي العام الدراسي ٢٠١٧-٢٠١٨ م تم تطبيق مقياس مهارات مديرات رياض الأطفال للمناهج المطورة. وفي العام الدراسي ٢٠١٨-٢٠١٩ م تم تطبيق البرنامج التدريبي القائم على أنموذج المهام والتعلم بالخبرة.

الحدود البشرية: عينة من مديرات رياض الأطفال العاملات في رياض الأطفال الحكومية و الخاصة التابعة لوزارة التربية في الجمهورية العربية السورية .

الحدود المكانية: ستم تطبيق البحث في رياض الأطفال التابعة لمديرية التربية في محافظة حمص كون مهام المديرية موحدة على مستوى القطر .

الحدود الموضوعية: يتحدد البحث موضوعياً بدراسة فاعلية برنامج تدريبي قائم على نموذج المهام و التعلم بالخبرة في تنمية مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة في سورية. لدى عينة من مديرات رياض الأطفال في مدينة حمص، وفق المتغيرات: فاعلية برنامج تدريبي مقترح كمتغير مستقل ، و مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة كمتغير تابع.

(٤) خطوات البحث:

لتحقيق أهداف البحث ، قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:

١. مراجعة الأدبيات التربوية و الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث.
٢. إعداد قائمة المهارات اللازمة لمديرات رياض الأطفال للإشراف على تطبيق المناهج المطورة، وتم إعدادها وفق منهج الخبراء دلفاي (Delphi) وفي هذا البحث الخبراء هم الموجهون التربويون لرياض الأطفال لكونهم المشرفين على تنفيذ المناهج وتطويرها بطرح أسئلة استطلاعية تتبعيه لاستخلاص الاحتياجات التدريبية اللازمة للمديرات، والإفادة منها في بناء المقياس. وذلك عبر ثلاث مراحل كالآتي:

- المرحلة الأولى: توزيع استبانة مفتوحة على الموجهين التربويين- كونهم الخبراء المشرفين على تنفيذ المنهج وتطويره- وهي تتضمن السؤال التالي:

ما تصورك لدور مديرة رياض الأطفال في المساهمة بالإشراف على تنفيذ المناهج التربوية؟

ثم مناقشة إجابات الموجهين.

- المرحلة الثانية:

ما مجالات الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديرات رياض الأطفال في مجال الإشراف على المناهج المطورة ؟

ثم مناقشة إجابات الموجهين واعتماد سبعة مجالات

- المرحلة الثالثة: طرح السؤال الآتي:

ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديرات رياض الأطفال في مجال الإشراف على المناهج المطورة، وفقاً للمجالات الآتية؟

(١) تهيئة البيئة الفيزيكية لرياض الأطفال.

(٢) تحديد أهداف المنهج وتوضيحها.

(٣) تفعيل التخطيط للعمل في الروضة.

(٤) متابعة تنفيذ المنهج.

(٥) تقويم الأطفال.

(٦) تقويم أداء العمل.

(٧) مهارات التواصل.

وبناء على ذلك صممت الباحثة صورة مبدئية لقائمة مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة، ثم حكمتها.

٣. تصميم المقياس بصورته النهائية ومن ثم تحكيمه .

٤. تطبيق المقياس على عينة البحث (المديرات و المعلمات) لتحديد الاحتياجات

التدريبية لمديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة.

٥. تصميم البرنامج المقترح القائم على أنموذج المهام والتعلم بالخبرة .

٦. تحكيم البرنامج المقترح القائم على أنموذج المهام والتعلم بالخبرة وتعديله في

ضوء ملاحظات المحكمين .

٧. سحب عينة البرنامج التدريبي المقترح بالطريقة العينة عرضية.

٨. توزيع عينة البحث بالطريقة العشوائية إلى مجموعتين المجموعة التجريبية -

وهي المجموعة التي تم تطبيق البرنامج التدريبي المقترح عليها - والمجموعة

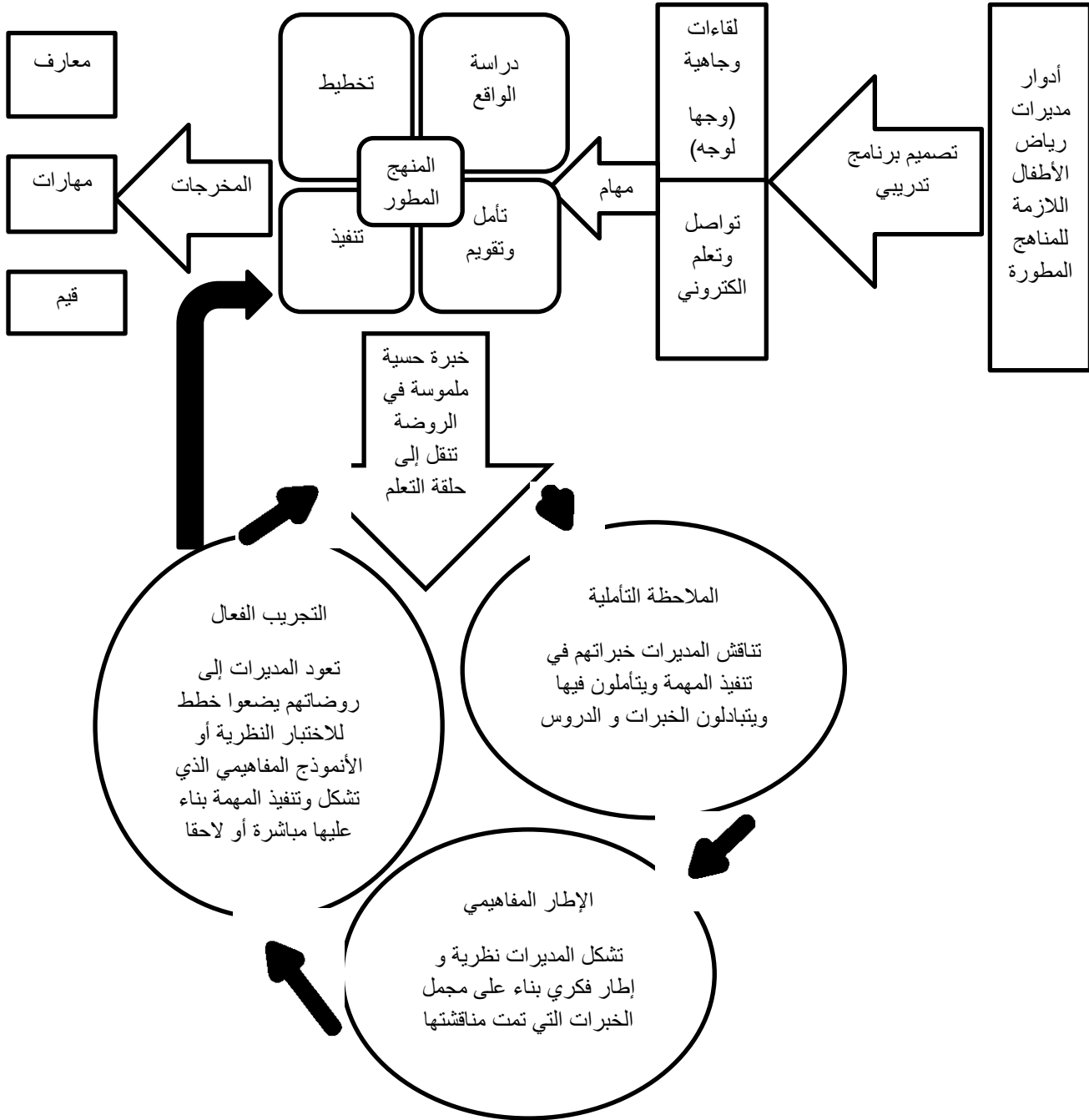
الضابطة - وهي المجموعة التي لم يتم تطبيق البرنامج التدريبي عليها.

٩. تطبيق مقياس مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة بعد تطبيق البرنامج التدريبي.

١٠. تفريغ البيانات وإجراء العمليات الإحصائية المناسبة .

١١. استخلاص النتائج و تفسيرها وتقديم المقترحات في ضوءها.

وقد صممت الباحثة الشكل الآتي لتوضيح خطوات البرنامج التدريبي القائم على أنموذج التدريب القائم على المهام والتعلم بالخبرة.



شكل (١) خطوات البرنامج التدريبي القائم على أنموذج التدريب القائم على المهام والتعلم بالخبرة

الفصل الثاني

الجانب النظري للبحث

المحور الأول:

مهارات مديرة رياض الأطفال.

المحور الثاني:

التدريب القائم على انموذج المهام والتعلم
بالخبرة.

المحور الثالث :

مناهج رياض الأطفال المطورة في سورية.

"الإدارة في مرحلة رياض الأطفال"

تختلف الإدارة باختلاف ميادينها فهناك إدارة الصناعة وإدارة الحكومة وإدارة التعليم وإدارة الأعمال وإدارة المؤسسات وغيرها من الميادين .فالإدارة كعملية حتى تمارس لابد من توافر مكونات وعناصر لها، إذ لابد من وجود مؤسسة أو منظمة أو مدرسة، وهذه المؤسسة تتكون من جانب بشري، بالإضافة إلى الجوانب والعناصر المادية والمالية، وقوانين وأنظمة وتعليمات وأهداف متنوعة، وهذه العناصر بحاجة إلى قائد ليمارس العملية الإدارية أو القيادية في المؤسسة على العاملين والمؤوسين فيها، وذلك لتحقيق أهداف هذه المؤسسة.

ويؤكد (الأسطل، ٢٠١٦) أن الإدارة هي المرتكز الرئيس في تطور الأفراد والجماعات والمؤسسات، وهي العامل المؤثر في تحقيق التنمية.

وإن الاهتمام برياض الأطفال لا يشمل مساعدة الأطفال على تنمية مجالات نموهم الجسمي و العقلي و الوجداني و الانفعالي...فحسب، بل يشمل أيضاً الاهتمام بإعداد المديرات إعداداً تربوياً ومهنياً خاصاً، بالإضافة إلى تزويدهن بثقافة عامة و ثقافة تربوية وسيكولوجية وإدارية تخصصية، كي يتمكن من أداء عملهن، بشكل مناسب، ينسجم مع أهداف مرحلة رياض الأطفال.

وتقدم رياض الأطفال العديد من البرامج التربوية و التعليمية لتحقيق أهدافها و مسؤولياتها المنوطة بها، لذلك فإن رياض الأطفال بحاجة إلى إعداد وتخطيط وإدارة قادرة على القيام بالتنظيم المناسب، وتهيئة البيئة الوظيفية المتفقة مع احتياجات تنفيذ البرامج التربوية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. وانطلاقاً من ذلك ، فإن إعداد القوى الإدارية الواعية و المؤهلة في رياض الأطفال لتحمل مسؤوليات القيادة التربوية ، يُعد أمراً ضرورياً لنجاح العملية التربوية.

فأصبح لدور المديرة جوانب إدارية أخرى أكثر شمولية ، للنواحي الإدارية و الفنية و الاجتماعية و الثقافية و الإنسانية فقد أصبحت عملية تربوية اجتماعية إنسانية متكاملة. لذا نجاح أي تنظيم في رياض الأطفال يتوقف على فاعلية الإدارة وقدرتها على توجيه النشاط التربوي.

ومن هنا تسعى الباحثة في هذا المحور إلى تناول الإدارة في مرحلة رياض الأطفال من حيث مفهومها ووظائفها والمهارات الإدارية اللازمة لمديرة رياض الأطفال للمناهج المطورة.

أولاً: مفهوم الإدارة في مرحلة رياض الأطفال:

الإدارة هي مفتاح نجاح أي منظمة ومما لاشك فيه أن إدارة المؤسسات التربوية لها دور بارز في تحقيق آمال مجتمعنا ويزداد هذا الدور أهمية في مرحلة رياض الأطفال ويؤكد (شحادة، ٢٠٠٨) "تتطلب إدارة رياض الأطفال إدارة واعية تنظم حركتها وتقود العمل فيها في ظل فلسفة هذه المرحلة ، مستهدفة تحقيق ما وضع لها من أغراض وأهداف الأمر الذي يفرض على القائمين بإدارة هذه المؤسسات أن يكونوا على دراية كاملة بفلسفة وأهداف رياض الأطفال والأسانيد القانونية والتشريعية التي تستند عليها في تنظيم وإدارة شؤونها.

وتشير بوفتين (٢٠١٢) إلى أن عدداً غير قليل من الأبحاث قد أوضح أن الرياض الناجحة هي التي تحتوي على مديرين ذوي كفاءة عالية.

وتُعد الإدارة مهنة سامية تتطلب من المديرة عملاً متواصلاً، ومهارات وقدرات خاصة، وخلقاً سوياً ينبثق من الشعور العميق بالمسؤولية تجاه الأطفال، وتجاه أهداف المجتمع، فالمديرة تمثل القدوة الحسنة للعاملين في الروضة، لذا ينبغي على الفرد الذي يمارس الإدارة أن يكون متصفاً بأفضل الصفات والمميزات، وأن يكون ذا أفق واسع وخلق حسن، حيث إنها مهنة تتطلب من أصحابها شعوراً بالأمانة، والتزاماً بالمسؤولية تجاه الأطفال والمجتمع على حد سواء، واستناداً إلى هذا المنطلق فإن الإدارة مجال يستحق الدراسة والبحث بما يسهم في تنميتها وزيادة فاعليتها، وبما ينعكس إيجاباً على أدوار مديرة رياض الأطفال ومهامها.

لقد أشارت الأدبيات التربوية المعاصرة إلى وجود المفاهيم المتعددة حول ماهية الإدارة في رياض الأطفال ولقد تعددت التعريفات بتعدد الجهات التي بحثت عن الإدارة في مرحلة الرياض:

فقد وجدت الحريري (٢٠٠٢، ٦٢) أن إدارة رياض الأطفال هي: التي تتولى تنفيذ الخطط والسياسات الصادرة من الإدارة العليا وذلك بتوزيع الأعمال على العاملين وتوجيههم ومتابعتهم، وبالتالي المساهمة الجادة في تطوير العملية التربوية ككل، وذلك عن طريق التقويم الشامل، وملاحقة نمو الأطفال ومدى إيجابية تفاعلهم وتأهيلهم وإعدادهم لدخول المرحلة الابتدائية.

ووجد أبو لبدة (٢٠١١، ٥٠) بأنها "قيادة المؤسسة بأفضل الوسائل المشروعة للوصول بها إلى أحسن النتائج الممكنة ضمن الطاقات والإمكانات المتوافرة وفي حدود الأهداف المرسومة، وبذلك تعمل إدارة رياض الأطفال على تيسير شؤون المؤسسة وتهيئة الظروف المادية والبشرية التي تضمن النمو السليم للطفل عقلياً وجسدياً وخلقياً وانفعالياً واجتماعياً، وتوجيه الفعاليات التربوية بأسلوب تعاوني ديمقراطي من أجل تحقيق الأهداف التربوية من خلال اختيار كادر المربيات

وتنظيمه وتدريبه، وكما تعمل على توثيق العلاقة ما بين رياض الأطفال وأولياء الأمور، والتأكد من توفر بيئة تربوية نفسية مناسبة وآمنة للأطفال الذين هم هدف العملية التربوية.

وعرفها لوفيدر (Loveder , 2005,5) بأنها قيادة القوى العاملة في العملية التعليمية في مؤسسة تعليمية، توجهها نحو الأهداف التربوية، وتحسين التفاعل الاجتماعي بينهم، بطريقة مؤثرة، تحقيق تعاونهم، ورفع مستوى أدائهم إلى أقصى حد ممكن مع المحافظة على بناء الجماعة وتماسكها .

ووجدها بارود(٢٠٠٨، ١٥) بأنها من يقع على عاتقها عملية التخطيط والتوجيه والمراقبة فهي مسؤولة عن سير عمليات تربية الأطفال بهدف تنشئتهم حسب الأسس التربوية السليمة.

ووجد (بروس ، ٢٠٠٢) أن الإدارة عبارة عن مجموعة وظائف تتخذ شكل دورة أو عملية مستمرة تشمل على: التخطيط و التنظيم و المتابعة. وتتولى القيادة الإدارية القيام بهذه المهمات. لذلك فقد زاد الاهتمام بتطوير المهارات و القدرات الادارية اللازمة لهذه الوظائف؛ وابتكرت أساليب و أدوات تساعد الإدارة على أداء وظائفها بكفاءة عالية تحقق الإنتاجية المطلوبة.

وعرف سولو (Solow ، 2005,30) إدارة رياض الأطفال بأنها: هي تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق العاملين في الروضة إداريين وتربويين وفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل الروضة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة في تربية أطفالها تربية صحيحة على أسس علمية " .

استناداً إلى ما سبق يمين القول أن التعريفات السابقة اتفقت في بعض النقاط وهي أن:

أ -الإدارة سلوك يتم فيه تبادل التأثيرات بين القائد والجماعة لتحقيق هدف مشترك.

ب -الإدارة مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية.

ج -الإدارة نشاط اجتماعي.

وبصفة عامة تستنتج من التعاريف السابقة، أنه يمكن القول بأن الإدارة مجموعة مشتركة من الوظائف أو العمليات (تخطيط وتنظيم وتوجيه وقيادة ومتابعة وتقييم)التي تسعى إلى تحقيق أهداف معينة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

وعلى ذلك تكمن أهمية الأخذ بالأساليب الحديثة في تدريب مديرة رياض الأطفال كي تكتسب قدرات تمكنها من تحقيق أهداف التعليم داخل الروضة وخارجها، وتمكنها من التفاعل الجاد والإنتاج في ظل معطيات عصر تقنية المعلومات، وتطوير مهاراتها بما يؤدي إلى توظيف هذه المعطيات في تجويد أدائها.

ثانياً: أهمية الإدارة في مرحلة رياض الأطفال:

تتبع أهمية إدارة مرحلة رياض الأطفال من أهمية الطفولة ذاتها، هذه المرحلة العمرية من حياة الإنسان التي حظيت بالكثير من الدراسات النفسية و التربوية و الاجتماعية من قبل العديد من العلماء و الباحثين التربويين كدراسة (سريوة، ٢٠١٣)، (الشرابي، ٢٠٠٧)، (الزامل، والعبودي، ٢٠١٥)، (زهرة، ٢٠١٤) و التي خلصت بمجملها إلى جملة من المعطيات و الاعتبارات الرئيسة ، أهمها:

١. تغير مفهوم التربية، من كونها مرحلة تشمل جزءاً من حياة الإنسان إلى كونها مرحلة مستمرة على مدى الحياة ، بدايتها منذ الولادة.
 ٢. إن تحقيق الأهداف التربوية في هذه المرحلة، يقتضي الوعي بتطلعات الأطفال وحاجاتهم البدنية و الوجدانية و النفسية و المعرفية و الفنية والاجتماعية، كما يقتضي في الوقت نفسه نهج السلوك التربوي المنسجم مع هذا الوعي، الذي يبدأ من الأسرة ويستمر في مرحلة رياض الأطفال وصولاً إلى المراحل التربوية التالية.
 ٣. تكامل دور مؤسسات رياض الأطفال مع دور الأسرة و المؤسسات التربوية و الإعلامية المجتمعية الأخرى في التفهم و الإرشاد و المساعدة على التقوية التدريجية لصيرورة الأطفال الفكرية و العملية، وتنشئتهم على الاندماج الاجتماعي ، واستيعاب القيم الوطنية و الأخلاقية و السلوكية و الصحية و البيئية و المجتمعية.
 ٤. الخصوصية العمرية لمرحلة الطفولة المبكرة، من ناحية تكون المفاهيم الأساسية لدى الأطفال، و النمو اللغوي و العقلي و الإدراك الحسي و المعرفي.
 ٥. تتحدد معالم الشخصية المستقبلية في هذه الفترة العمرية، ويكتسب الأطفال الصفات الشخصية التي تميزهم في المراحل العمرية اللاحقة.
 ٦. تفتح القدرات الإبداعية لدى الأطفال في هذه المرحلة العمرية.
 ٧. تشكل الضمير الأخلاقي و القيمي.
- ووفقاً لتلك المعطيات السابقة وغيرها، على الإدارة التربوية في هذه المرحلة، متابعة هذه الخصائص و العمل على إنمائها و تطويرها إلى أقصى حد ممكن، عدا عن دورها في اكتشافها وتعزيزها لدى الأطفال، واستغلالها بشكل يخدم الأهداف التربوية المحددة لهذه المرحلة المهمة من حياة الإنسان.

ومن جهة ثانية، لا بد للإدارة التربوية الناجحة في هذه المرحلة من أن تشارك في وضع الأساس، الذي تبنى عليه التربية في كل المراحل العمرية اللاحقة.

وفي ضوء الاعتبارات السابقة من طبيعة هذه المرحلة العمرية، لا يقتصر دور الإدارة على تحقيق الأهداف التنفيذية و التشريعية للروضة فحسب، بل لابد لها من وضع برامج شاملة تعمل على تجسيد هذه المعطيات، بطريقة فردية، تتناسب و الخصائص العقلية و المعرفية و السلوكية، لكل طفل من الأطفال على حدة، وهذا ما يسمى وفق مصطلحات التربية الحديثة ب (تفريد التعليم). وهذا النهج في التربية تستخدمه العديد من إدارات رياض الأطفال ،وبخاصة في الدول المتطورة. (علي، ٢٠١٢، ١٦٨).

ثالثاً: مجالات العمل للإدارة في مرحلة رياض الأطفال:

ترتبط مجالات العمل للإدارة في مرحلة رياض الأطفال بعدة ميادين أساسية من أهمها:

٣-١ - الأطفال:

ميدان مهم و رئيسي من ميادين الإدارة في هذه المرحلة فالطفل يحتاج إلى خدمات علمية واجتماعية وعلاجية ويحتاج أيضاً إلى توجيه وارشاد داخل الرياض ولتوفير الكتب الدراسية ووسائل الترفيه وغيرها أمور ينبغي أن تعمل الإدارة على توفيرها و الإشراف عليها.

٣-٢ - المباني والتجهيزات:

تمثل جزءاً مهماً من اختصاصات إدارة رياض الأطفال فالمباني الرياض تحتاج إلى شروط أساسية منها أن تكون حسنة الموقع وجيدة التجهيز والصيانة الدائمة ومريحة للاستعمال آمنة وفي نفس الوقت اقتصادية تتلاءم مع حالة الدولة ووضعها الاقتصادي كل هذه الأمور تتحملها الإدارة في الرياض وتعمل على توفيرها وتجهيزها.

٣-٣ - هيئة العاملين:

تقوم الإدارة في رياض الأطفال بتوفير عدد من العاملين اللازمين للعمل بميدانها لتنفيذ برامجها التي تضعها وترسمها وكذلك تضع الإدارة أسس اختيار وتدريب وتوجيه وتوزيع هؤلاء العاملين ثم الإشراف عليهم وتقييمهم كموظفين للعمل الإداري أو معلمين أو عمال بالروضة وغيرهم مما تحتاج إليه العملية التعليمية.

٣-٤ - ارتباط رياض الأطفال بالمجتمع:

رياض الأطفال عبارة عن مؤسسة اجتماعية والعملية التعليمية لا تؤدي في فراغ وإنما باحتكاكها بالمجتمع وتقاس فاعلية الرياض ونجاحها بمدى تحقيق أغراض وأهداف المجتمع الذي تعيش فيه وهذا ما أكدته دراسة (العنبي، ٢٠١٠) ، فالبرامج التي تقدم بالرياض ينبغي أن تراعي حاجات المجتمع وخصائصه وفي حدود إمكانياته وتوفيق تطلعاته وطموحه فالتربية دور كبير في خدمة

البيئة من خلال ما يمكن أن تقدمه من برامج متنوعة للتعليم وتبصير أبناء المجتمع بالأنشطة والجهود ولذلك وجب على أولياء الأمور المساعدة والعمل باستمرار على زيادة مستوى الإدراك والفهم المتبادل بين رياض الأطفال والمجتمع.

٣-٥- المناهج التعليمية:

ويقصد بها عملية التطور التي تلاحق محتوى العملية التربوية فرياض الأطفال هي المنبع الأول لتلقي المعلومات ولذلك وجب عليها أن تعمل دائماً على تطوير أسباب أدائها والطريقة التي تعلم بها الأطفال وهذا الأمر يفرض عليها ضرورة ملاحظتها للتطورات الجديدة في ميدان التربية وما يستجد من طرائق وأساليب مبتكرة لتوجيه طرق التدريس لدى المعلمين ولكي تتماشى الرياض مع هذه التطورات عليها أن تقوم بعمل البحوث والدراسات الخاصة بالجوانب الثقافية والحضارية للمجتمع حتى تتمكن من تحسين أساليب تقويم المناهج وأن تشجع المعلمين بالالتحاق ببرامج التدريب أثناء الخدمة وكل هذا بالطبع يزيد من العبء الذي تتحمله الإدارة. (هلال، ٢٠١٠، ٣١).

رابعاً: وظائف الإدارة في مرحلة رياض الأطفال :

تعد وظائف الإدارة هي المكونات الأساسية للعملية الإدارية بمختلف أبعادها ومستوياتها، فالغرض الأساسي من الإدارة هو تحقيق أهداف معينة عن طريق تنفيذ الأعمال من خلال أشخاص آخرين، كما أنها مسؤولة عن تحقيق أفضل النتائج بأفضل الطرق من خلال أقل جهد بشري ممكن.

ونتيجة للبحوث و الدراسات المتواصلة في العملية الإدارية وتحديد وظائفها ، فقد اتجهت معظم البحوث و الدراسات (السليمانى ، ١٤٣٣ هـ)، (الحديدي ، ٢٠١٤)، (Tricia, 2006)، (نبهان ، ٢٠٠٩)، (الزهراني ، ١٤٣٥) إلى تحديد أربع وظائف للعملية الإدارية وهي:

- أ. **التخطيط:** ويقصد به رسم طريق الوصول إلى الغاية المراد تحقيقها من خلال:
 ١. تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي بأقل التكاليف الممكنة.
 ٢. رسم السياسات أي مجموعة القواعد التي ترشد المرووسين في إتمامهم للأعمال.
 ٣. التنبؤ بما ستكون عليه الأحوال في المستقبل وتقدير احتياجات العمل من القوى المادية و البشرية و تسجيل ذلك في كشوف تسمى الميزانيات التقديرية.
 ٤. إقرار الإجراءات أي الخطوات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ مختلف الأعمال.
 ٥. وضع برامج زمنية تبين الأعمال المطلوب القيام بها مرتبة ترتيباً زمنياً.

ب. **التنظيم:** يمكن تعريف التنظيم بأنه عملية حصر الواجبات اللازمة لتحقيق الهدف وتقسيمها إلى اختصاصات للإدارات والأفراد، وتحديد و توزيع السلطة و المسؤولية، وإنشاء العلاقات بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل معاً في انسجام و تعاون بأكثر كفاية لتحقيق هدف مشترك ، ويشمل التنظيم ما يلي:

١. تقسيم العمل: أي تقسيم وجوه النشاط إلى مجموعة من الواجبات المتجانسة المتشابهة التي يستطيع شخص واحد القيام بمجموعة منها بغرض تحديد المسؤولية من كل مجموعة من الواجبات.

٢. تحديد السلطات: أي إعطاء السلطة الملائمة للقيام بهذه الواجبات وربط المستويات الإدارية بعضها مع بعض من الناحيتين الأفقية و الرأسية بقصد تنسيق الجهود الجماعي.

٣. تنمية الهيئة الإدارية أي وضع الإداريين المسؤولين عن الوحدات الإدارية كل في منصبه الملائم، وما يتطلبه ذلك من تعيين و تدريب وترقية ونقل وفصل.

ت. **التوجيه:** نعني بالتوجيه إصدار التوجيهات و التعليمات للمرؤوسين لإخطارهم بالأعمال التي يجب القيام بها و موعد أدائها، و التوجيه عنصر مهم من عناصر الإدارة، فهو حلقة الاتصال بين الخطة الموضوعة لتحقيق الهدف من جهة و التنفيذ من جهة أخرى. ويشمل التوجيه:

- الاتصال بالمرؤوسين وارشادهم إلى كيفية اتمام الأعمال بواسطة اصدار التعليمات و الشرح و الوصف وضرب الأمثلة. وقد يتم الاتصال بطريقة مكتوبة أو شفوية، وقد يشتمل الاتصال على أوامر عامة لا تحتوي تفصيلاً لكل الأعمال المطلوب انجازها وإنما يترك للمرؤوس فرصة التكيف من أجل انجاز العمل. وقد تكون الأوامر محدّدة وتشتمل على كافة التفاصيل المطلوبة.

- رفع الحالة المعنوية للمرؤوسين والالتزام بمفاهيم القيادة بقصد الحصول على تعاونهم الاختياري في تنفيذ الأعمال.

ث. **الرقابة:** تعني الرقابة التأكد من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة الموضوعة، وأنه يؤدي إلى تحقيق الهدف المحدد في البداية، والعمل على كشف مواطن الضعف لعلاجها وتقويمها. ونظام الرقابة الأمثل هو الذي يتدارك وقع الخطأ ويقضي على أسبابه.

والرقابة قد تكون داخلية نابعة من التنظيم الإداري الداخلي أو قد تكون خارجية تنبع من النظام و القانون العام للدولة ويمكن القول إن الرقابة أصبحت من العمليات الإدارية الضرورية بسبب تضخم حجم التنظيمات وتعدد نشاطاتها وعدد الأفراد العاملين بها. وشعور الأفراد بوجود رقابة فعالة ومستمرة. يؤدي إلى الالتزام بالأنظمة الداخلية و القوانين المعتمدة. ويمكن التدليل على

الرقابة في المؤسسات التعليمية عند قيام المدير بمراقبة أعمال المعلمين وإشرافه على توزيع الدروس و مراقبة انتظام الدوام و التقيد بالتعليمات.

وتشتمل الرقابة على العناصر التالية:

- تحديد المقاييس و المعايير الرقابية التي يمكن بواسطتها معرفة ما إذا كانت الأعمال التي تقرر إتمامها سلفاً.
- مقارنة الأداء (النتائج) بواسطة المعايير الرقابية لمعرفة انحرافات التنفيذ عن التخطيط.
- دراسة أسباب انحرافات التنفيذ عن التخطيط و العمل على تلاشيها بحل المشاكل وتصحيح الأخطاء بقصد تحقيق الأهداف الموضوعة أو إعادة تحديد أهداف جديدة. (عطوي، ٢٠١٤، ٢٠).

وبالرغم من هذا التحليل و الفصل لوظائف الإدارة، إلا أنها لا يمكن أن ترى منفصلة عن بعضها في الحياة اليومية، فهذه العناصر غالباً ما تظهر مندمجة مع بعضها . بالإضافة إلى أن نجاح رياض الأطفال في تحقيق أهدافها يتوقف من ناحية على درجة جودة إنجاز الوظائف الإدارية مجتمعة، ومن ناحية أخرى على مدى ملائمة كل من بيئة العمل الداخلية و الخارجية بما تحويه من متغيرات سلوكية و سياسية.... وغيرها ، و التي تؤثر على إنجاز الإدارة لوظائفها المختلفة بصورة مباشرة أو غير مباشرة، كما أن نجاح الإدارة يقاس بمدى فعاليتها في تحقيق أهداف رياض الأطفال وفي الحقيقة فإن الاندماج الخفي لوظائف الإدارة هو ما يجعل الكثيرين يترددون في قبول المفهوم العلمي للإدارة. خصوصاً إن النشاط الإداري غالباً ما يكون مختفياً في العمليات والأساليب المستخدمة في التطبيق اليومي للأعمال، مع أنه غالباً ما يكون متشابكاً ومعقداً.

خامساً: متطلبات إدارة مناهج رياض الأطفال بفاعلية:

يشير بن دهيش وآخرون (1430 هـ)، وحامد (2009) ،والحريري(1431 هـ) وشارب ووالتر Sharp & Walter (2003)، ومارا زنو وآخرون (1432 هـ) إلى بعض الصفات التي ينبغي توافرها في مديرة الرياض كالقيادة التعليمية التي تركز على المنهج، والتدريس، والتقييم .والكفاءة العالية في إدارة عملية تنفيذ المنهج، وتتضح هذه الكفاءة من خلال تفريق جلاتهورن وجبال Glatthorn & Jailall (2009) بين المديرة الفاعلة والمديرة غير الفاعلة في قيادة المنهج في كون كليهما يقوم بأنشطة روتينية واحدة ولكن المديرة غير الفاعلة تؤديها بشكل روتيني، بينما المديرة الفاعلة تؤديها بشكل يدعم المنهج .وعليه فإن إدارة المنهج تتطلب ما أشارت إليه قناديلي (٢٠١٢) بالمهارة في تقويم الخطة التربوية من خلال برنامج واقعي فعلي، وكذلك ترجمة

البرنامج التربوي إلى خطة واقعية. وتتطلب إدارة المنهج بفاعلية كذلك امتلاك قاعدة معلوماتية عن المنهج، فالإلمام بأصول التربية والمعرفة بالمنهج ينبغي أن يكون مهماً للإداريين بمقدار أهميته للمعلمين (Kleinhenz & Fleming, 2007) (مارزانو وآخرون، 1432 هـ) .

ويبين حامد (2009) أهمية هذا العلم إذ بدونه يظل المدير تقليدياً يمارس ما تعلمه في ميدان العمل عبر السنين، كما يعلل الصرايرة (2013)، و كارينتر (1423هـ) أهمية وجود قاعدة معلوماتية لدى مديرة رياض الأطفال عن المناهج الدراسية في فهم أوجه النقص الموجودة وما يمكن إحداثه من تطوير، بأنها تُمكن من فهم أهداف المنهج ووضع الآلية المناسبة لتطبيقها. كما تتطلب إدارة المنهج بفاعلية كذلك معرفة بالأساليب الفنية، ويفسر الجميلي (2011) المهارات الفنية بكونها معرفة متخصصة تساعد في استيعاب نظم التعليم وقوانينه، كما تساعد في تحويل المعرفة النظرية إلى ممارسات عملية، وتمكن من القيام بالمسؤوليات التي يتطلبها أداء العمل . وتعد القدرة على التقويم مدخلا لتحسين تنفيذ المنهج، فدور مديرة الرياض في التقويم يتناول مجالات عديدة؛ كتقويم فاعلية المعلمين في تحقيق النمو المطلوب في أطفالهم، والعمل معهم في تطوير خطط لتقويم أداء الأطفال، وتوجيههم في عملية التقويم، وتقويم أهداف المنهج الدراسي ومحتواه وتنظيماته وتنفيذه. (خليل، 2009 ؛ الفرح، 2010) .

سادساً: مهام إدارة مناهج رياض الأطفال ومسؤولياتها:

إن التطوير المستمر لمناهج رياض الأطفال ومحتواها يفرض على إدارة رياض الأطفال متابعة التطورات الحديثة باستمرار في ميدان التربية، وما يستجد من اتجاهات حديثة، وطرائق واساليب مبتكرة. ولاشك أن تطوير العملية التربوية من حيث المحتوى وطرائق التدريس واساليب التقويم وغيرها يحدث نتيجة النمو المهني في مفاهيم ومهارات المديرة و المعلمات وغيرهم من القائمين بشؤون العلمية التربوية.

١. تهيئة البيئة في رياض الأطفال لتنفيذ فاعل للمنهج :

تشمل تهيئة البيئة في رياض الأطفال لتنفيذ فاعل للمنهج جانبين: الأول يختص بالهيئة التدريسية والإدارية، والجانب الثاني يختص بالأطفال، وبناء على ذلك يدعو روبنز وألفي، (Robbins & Alvy, 2004) ، وسورينسون ومنديز (Sorenson, Mendez, 2013) يافوز وباز (Baz & Yavuz , 2010) إلى إيجاد بيئة تعلم داعمة وآمنة من الأذى الجسدي واللفظي والنفسي .ويصف روبنز وألفي (Robbins Alvy, 2004) هذه البيئة الآمنة بأنها تمارس فيها حرية التجربة والمبادأة في التعلم، وتسودها العلاقات بين المعلمات والأطفال وبين الأطفال

أنفسهم .والبيئة الداعمة لتنفيذ فاعل للمنهج هي بيئة تحفيزية، وبناء على ذلك يدعو عابدين (2005)، و أبو دقة و آخرون (٢٠٠٧)، ويافوز وباز (Yavuz & Baz, 2010) مديرة رياض الأطفال إلى وضع برنامج تحفيزي للمعلمات والأطفال يشجع المبادرات الابتكارية .كما أن البيئة الداعمة هي بيئة تتصف بالعناية والاهتمام، فيوجه العنزي (٢٠٠٩) مديرة رياض الأطفال إلى مشاركة المعلمة في تعرّف ميول الأطفال وقدراتهم، وتوفير الخدمات الإرشادية لهم، والعناية بهم في مجال الإبداع .وهي بيئة تتيح للمعلمات والأطفال التعبير عن آراءهم ومقترحاتهم بكل حرية، وتنمي مهاراتهم و قدراتهم على المشاركة في حل مشكلات رياض الأطفال؛ مما يعزز انتماءهم وارتباطهم بها (أبو ناصر ، ٢٠٠٨ ، ٦٦). كما أنها بيئة تهتم بتطوير أداء المعلمات ومساعدتهن على اختلاف خبراتهن وحدائهن تعيينهن على التكيف والارتقاء وزيادة كفاءتهن عبد القادر (١٤٢٠هـ)، ابراهيم (١٤٢٩هـ)، الفرّح (٢٠١٠). وتنعزز بيئة رياض الأطفال من خلال مساعدة المعلمات على التعلم، ويتأتى ذلك بتسهيل اكتشاف أفضل الممارسات في التدريس والتعلم وربطها بالممارسات الحالية وتقويم الأطفال (Sorenson & Mendez, 2011) ، ومن خلال استخدام أساليب إشرافية متنوعة تساعد على توفير محاكاة للمعلمات يسترشدون بها في تباين الممارسات التعليمية للأطفال (Robbins & Alvy, 2004).

٢. تحديد أهداف المنهج وتوضيحها للمعلمات:

إن تحديد الأهداف التعليمية يساعد في إدارة أداء المعلمين من خلال توجيه جهودهم، فيساعدهم على التركيز عند تجميع المادة العلمية بما يحقق الأهداف التعليمية، وعلى اختيار مواد تعليمية تناسب مستوى الأطفال، وعلى تخطيط التدريس تبعاً للأهداف المحددة، وتوجيه مجالات التنمية المهنية لديهم وتحديدّها .كما أنها تعد بمثابة الأساس لعملية تقويم الطفل والحكم على استمرار الجهود التعليمية أو توقفها أو تعديلها، والأساس في عملية تقويم المنهج وتطويره، بالإضافة إلى أنها تصف الأداء الكلي للروضة وتساعد في توجيه الخطط التطويرية .وتحديد هذه الأهداف يتم من خلال مشاركة مديرة الرياض المعلمين في تحليل كامل لمحتوى المناهج الدراسية، وللأنشطة المصاحبة لها، مع الأخذ بعين الاعتبار مدى التحديد والصياغة الذي ينبغي أن تكون عليه هذه الأهداف، (Burton&Brundrett, 2005)، (Glatthorn& Jailall, 2009)، (زمزمي، ٢٠٠٠).

وتؤكد الدراسات التي أجريت حول فاعلية مديرة المؤسسة التعليمية في تحسين التعليم في مؤسستها ضرورة إبراز دورها في تحسين المنهج والتعليم من خلال إسهامها في تحديد أهداف المنهج، وتوضيحها للمعلمات؛ وذلك لاحتياج المعلمات إلى الإلمام بالأهداف التربوية .كما أن تحديد الأهداف، وصياغتها على شكل نتائج سلوكية يسهم في إتمام المنهج في وقته المحدد، وبفاعلية .وبناء على ذلك فإنه يتوقف نجاح مديرة رياض الأطفال على المشاركة في إعداد

المناهج وتقويمها و إثرائها وذلك من خلال توضيح بعض الأهداف مع المعلمات، واقتراح التعديلات اللازمة فيها في ضوء التجربة والتطبيق (ابراهيم، ١٤٢٩هـ)، (المسعودي، ٢٠٠٧)، (أبو وردة، ٢٠١٥)، (محمد، ٢٠١٠). وتعد مشاركة مديرة رياض الأطفال المعلمات في تحليل الأهداف مهمة من أجل معرفة نقاط القوة والضعف في كتب الأطفال، ومدى ملائمة المادة العلمية لقدرات الأطفال، ومدى الفائدة من مضمون المناهج العلمي كذلك.

٣. متابعة فاعلية إجراءات التقويم وتطوير أساليبه:

تعد عملية تقويم الأطفال عملية تشاركية بين مديرة رياض الأطفال و المعلمات (Glatthorn&jailall,2009) وتقويم الأطفال مفهوم من ضمن مفاهيم عدة تمثل القائد التعليمي (Yavuz & Bas, 2010).

كما تتشارك المديرة مع المعلمات في التحقق من فاعلية أدوات التقويم المستخدمة في تقويم ما تم تدريسه، ويتطلب ذلك وجود فرص متساوية لجميع الأطفال لتعلم الخبرة التي سيتم تقويمها (Robbins & Alvy 2004) (Sorenson&Mendez,2011).

وبناء على ذلك يوضح بدح و أبو طه (2013) أنه ينبغي لمديرة رياض الأطفال أن تكون لديها مهارة في التقويم بوصفها مشرفة تربوية مقيمة، ويبين أهمية هذه المهارة في معرفة مدى تحقيق الأهداف التربوية، وفي تمكين مديرة رياض الأطفال من اتخاذ قرارات صائبة. كما يضيف مارا زنو وآخرون (1432هـ) أهمية معرفة مديرة رياض الأطفال بالأساليب الفعالة في التقويم وفي توجيه النصح والإرشاد للمعلمات في تنفيذ المهام المرتبطة بمجالات التدريس والتعلم. ويحدد روبنز وألفي (Robbins & Alvy,2004) بعض الجوانب التي تراعيها مديرة رياض الأطفال في مراقبته لعملية تقدم الأطفال كمعايير التقييم، ومدى إشراك الأطفال في تحليل أدائهم وتقديمهم، والأسس التي بناء عليها تُقَوَّم منتجاتهم، واختلاف خبرات التعلم لمقابلة احتياجاتهم المختلفة. ولا يقتصر دور مديرة الروضة على تحليل أداء الأطفال من خلال المعايير الموضوعة، وإنما يتعداه إلى الإشتراك الفعلي في وضع هذه المعايير، حيث يطالب الحريري (١٤٣١هـ)، و السلمي (٢٠٠٠) مديرة رياض الأطفال بالاشتراك بفاعلية في إصدار قرارات خاصة بالمنهج وطرائق التعليم، وتعزيز التحصيل من خلال مساعدة المعلمات في وضع معايير وتوقعات عالية لقياس التحصيل الأكاديمي والنمو الاجتماعي للأطفال، ومن خلال استخدام مصادر متعددة لجمع المعلومات؛ لاستخدامها كأدوات تشخيصية تساعد في تطبيق الإصلاحات التعليمية. وهو ما يتفق مع دراسة داي وليثوود (Day & Leithwood,2007) حين استخلصا بعض المهارات المهمة لمدير/مديرة رياض الأطفال الناجحين من خلال فحص تسع حالات لمديري ومديرات

رياض الأطفال يتصفون بالنجاح في إدارة العملية التعليمية .وهذه المهارات هي: وضع الأهداف التعليمية العالية، وتبني مقاييس تقييمية مختلفة، ووضع معايير عالية للتعلم .وهذا يتفق مع دراسة نبهان (2009) التي أكدت دور مديرة الروضة في تطوير أدوات تقييم التعلم.

٤. تحسين تنفيذ الأنشطة الصفية و اللاصفية:

يؤكد الركيان (١٤٢١هـ)، وعابدين (٢٠٠٥)، ويونس آخرون (١٤٢٥هـ)، المناعمة (٢٠٠٥) على ضرورة اهتمام مديرة رياض الأطفال بالأنشطة في رياض الأطفال بوصفها جزءاً من المناهج الدراسية، ويمثل عابدين (٢٠٠٥) هذا الاهتمام بترسيخ قيمة النشاط لدى المعلمات بوصفه جزءاً من المنهاج، واعتماد الأنشطة من ضمن معايير تقييم الأطفال والمعلمين، والعمل على إعداد دليل للأنشطة الصفية و اللاصفية، والتأكد من فاعلية الأنشطة وتنويعها واستمراريتها طوال العام الدراسي، وشمولها جميع جوانب النمو المختلفة لدى الأطفال .كما يتمثل اهتمام مديرة الرياض بالأنشطة في عقد الاجتماعات مع المعلمين في بداية العام الدراسي لوضع استراتيجية متكاملة لتنفيذ الأنشطة في رياض الأطفال، والإشراف على تطويرها، وتطوير مشروعات الأطفال التابعة لها (خليل، ٢٠٠٩)، ويتمثل هذا الاهتمام كذلك من وجهة نظر الدعيلج (1430) في التعاون مع المعلمات في تحليل المناهج الدراسية لمعرفة أنواع الأنشطة الصفية و اللاصفية ومدى إمكانية ممارستها في ضوء الإمكانيات المادية اللازمة.

ويحدد روبنز وألفي Robbins & Alvy (٢٠٠٤) بعض الجوانب التي تقومها مديرة الرياض أثناء الإشراف على تطبيق العملية التعليمية كدعم أنشطة المنهج للتفكير الناقد وحل المشكلات، وقدرة الأنشطة على تحفيز تعلم الأطفال، واتصاف الأنشطة بالتفاعلية وتنمية النواحي الاجتماعية، ومدى إشراك الأطفال في اختيار الأنشطة المناسبة، ومدى ارتباط الأنشطة باهتماماتهم.

سابعاً: مهارات مديرة رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة:

هناك عدة عوامل تساعد على النجاح في الإدارة التعليمية شأنها في ذلك شأن ميادين الإدارة الأخرى وفي مقدمة هذه العوامل ما يتعلق منها بالمهارات الإدارية .فنجاح رجل الإدارة التعليمية يعتمد على ما يتمتع به من مهارات إدارية والمقصود بالمهارة أداء العمل بسرعة ودقة وهي بهذا المعنى تختلف عن القدرة من حيث أن القدرة تعني إمكانية أداء العمل بصرف النظر عن السرعة أو الدقة في أدائه ومعنى هذا أن المهارة قدرة فائقة متطورة والفرق بينهما إن فرق في الدرجة لا في النوع وتتميز المهارة بأنها مكتسبة ونامية أي أن الإنسان يكتسبها من خلال خبراته وتجاربه وممارسته وهذه بدورها تعمل على تنمية المهارة باستمرار .

إن قيادة النظام التربوي وإدارته تتجاوز في مضامينها سمات القادة وخصالهم كما لا تقتصر فقط على التعامل الفاعل مع انضباطية المعلمين والأطفال أو العناية ببناء الروضة وصيانته أو بتأمين المتطلبات المالية أو حفظ الملفات والسجلات الرسمية وغير ذلك من الأمور التي تعد ضرورية في إدارة النظام التربوي. إن توفر ذلك كله لا يشكل بالضرورة شمولية المقصود بقيادة وإدارة النظام التربوي، إلا إذا امتزج هؤلاء بعدد من المهارات التي يفترض توافرها إن هذه المهارات تعد أساساً لازماً لمساعدة المسؤول التربوي في تفعيل متطلبات دوره بطريقة مميزة. (الطويل، ٢٠٠١، ٢٦).

- ٨-١ - **المهارة اصطلاحاً:** يرى جود (GOOD): أن المهارة هي " القدرة على إنجاز النتائج المرغوبة مع اقتصاد في الجهد والوقت والنفقات (الفتلاوي، ٢٠٠٣، ٢٩).
- ويذكر جرينفيلد (Greenfield, 2000) أن الكفاية تتناول التمكن من المعارف والمهارات والقدرات الضرورية لأداء مهمة معينة أو وظيفة في محيط العمل.
- وقد عرفت (الفتلاوي، 2003) المهارة أنها : قدرات نعبر عنها بعبارات سلوكية تشمل مجموعة مهام (معرفية، مهارية، وجدانية) تكون الأداء النهائي المتوقع إنجازه بمستوى معين مرض من ناحية الفاعلية، والتي يمكن ملاحظتها وتقويمها بوسائل الملاحظة المختلفة . (الفتلاوي، ٢٠٠٣، ٢٩).

وتخلص الباحثة إلى أن المهارة هي مجموعة الكفايات والمعارف الأساسية التي ينبغي توافرها في مديرات الرياض ليكونن قدرات على تحقيق الأهداف التربوية التعليمية للمناهج رياض الأطفال، ومواجهة التحديات المفروضة عليهم، والانتقال بواقع الرياض للأفضل بكل كفاءة واقتدار. والتدريب يتيح الفرصة للمهارة بالظهور في مستوى الأداء المطلوب ليكون فعالاً عن طريق ما يوفره من جهود تبذل بشكل منظم عن طريق التمرين والممارسة العملية لجوانب التعلم المختلفة (المعرفية، المهارة، الوجدانية) اللازمة لأداء العمل بشكل فعال وبكفاءة وإنتاجية عالية.

وبالنظر إلى الدراسات التي تناولت موضوع مهارات مديرة الرياض لم تجمع على قائمة محدودة ومتداخلة، حيث وجد اختلاف بسيط بين علماء الإدارة في تحديد المهارات القيادية الواجب توافرها لدى مديرة الرياض ومنهم: (حزبون، ٢٠١٣)، (الكثيري، ١٤٢٨هـ)، (عواد، ٢٠١٤)، (شاهين، ٢٠١١)، (مدوخ، ٢٠١٥)، (العنبي، ٢٠١٠)، (سعادة، ٢٠١١)، (السليمان، ١٤٣٣)، (الكبيسي، ٢٠١١)، (النجار، ٢٠١٤)، (الجميل، ٢٠١١).

- ٨-٢ - **تصنيف المهارات:** فنجد أن مجموعة من الباحثين مثل: (سعادة، ٢٠١١)، (النجار، ٢٠١٤)، (عواد، ٢٠١٤)، (wong, 2006)، (حزبون، ٢٠١٣)، (السليمان، ١٤٣٣).

قسموا المهارات اللازمة لرجل الإدارة إلى ثلاث مجموعات وهي:

١. المهارات الفكرية / إدراكية.

٢. المهارات الفنية

٣. المهارات الإنسانية.

كما أن مجموعة أخرى مثل : (شاهين، ٢٠١١)، (مدوخ، ٢٠١٥)، (العنبي، ٢٠١٠)، (الكثيري، ١٤٢٨هـ)، (الكبيسي، ٢٠١١)، (الجميل، ٢٠١١).
قسموا المهارات اللازمة لرجل الإدارة إلى أربع مجموعات وهي:

١. المهارات الذاتية

٢. المهارات الفنية

٣. المهارات الإنسانية

٤. المهارات الفكرية، الإدراكية.

وبالنظر إلى تقسيم (عبد العزيز والعامري، ٢٠٠٣) فقد تم تقسيم المهارات اللازمة لرجل الإدارة إلى ثلاث مجموعات هي:

١. المهارات الفنية

٢. المهارات الإدارية

٣. المهارات التعاملية.

ترى الباحثة من خلال عرض بعض التصنيفات للمهارات التي أوردها علماء الإدارة والتي يجب أن تتوفر في مديرة الرياض، فإن هناك عدداً من المهارات اللازمة والمطلوب توافرها لدى مديرة الرياض التي تبتغي النجاح في مجال المنهج. وإذا امتلكت مديرة الرياض لهذه المهارات يمكن الحكم عليها بأنها ناجحة في قيادة المنهج، وإذا افتقدتها فإن فاعليتها القيادية ونجاحها يضمحل ويتلاشى ومن أبرز هذه المهارات وأشملها:

أولاً: مهارة التخطيط:

يعتبر التخطيط بداية العمل الإداري وهو تفكير منظم يسبق عملية التنفيذ من خلال استقراء الماضي ودراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل لاتخاذ القرارات المطلوبة لتحقيق الأهداف بالوسائل الفعالة، فهو عملية محورية تساعد المخطط على وضع برنامج لترتيب الأولويات

(شحادة، ٢٠٠٨، ١٨).

لذا يمارس التخطيط في كافة مناحي الحياة، وعلى جميع المستويات سواء الفرد، أو المؤسسات، أو الدول، وعلى كافة التخصصات سواء التربوية، أو الاقتصادية، أو الاجتماعية، والتخطيط بمعناه العلمي البحثي واحد، وينحصر الاختلاف في حجم ونوعية الأهداف المراد تحقيقها. (الحديدي، ٢٠٠٩، ١٨).

١-١ مفهوم التخطيط :هناك الكثير من التعريفات للتخطيط فمنها: محاولة التحكم في مستقبل نشاط أو مجموعة من الأنشطة نحو أهداف محددة بقصد الوصول إلى أقصى درجة من الإنجاز والكفاءة التي ما كانت تتحقق لهذا النشاط أو مجموعة الأنشطة إذا تركت وشأنها تتحرك على هواها أو كيفما وفق ما درجت عليه.(البستان وآخرون، ٢٠٠٣، ١٠١).

أما ريتشارد (Richard): فقد عرف التخطيط بأنه :عبارة عن تصرف يختص بتحديد أهداف المؤسسة ووسائل الوصول إليها.(Richard,2005,34).

والتخطيط يعني أيضا :تحديد الأهداف للإنجاز المستقبلي، واتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاطات، واستخدام الموارد المطلوبة لتحقيقها، وتختلف أهمية التخطيط باختلاف المستوى التنظيمي حيث تزداد أهمية التخطيط في المستويات الإدارية العليا، وتنخفض كلما اتجهنا إلى المستويات الدنيا في التنظيم، حيث توجد الخطط الاستراتيجية في المستويات الإدارية العليا، والخطط التكتيكية في المستويات الإدارية الوسطى، والخطط التشغيلية في المستويات الإدارية الدنيا.
(محمد، ٢٠٠٠، ٧٤).

يتضح من خلال التعريفات المختلفة للتخطيط أنه يقوم على ما يأتي:

١- التنبؤ بالمستقبل :حيث تعتمد الخطط على التقديرات التي يتوقع تحقيقها في المستقبل، اعتماداً على المعلومات الدقيقة والموضوعية والشاملة مع الأخذ بعين الاعتبار احتمالية الخطأ والاستعداد لتقليل احتمالية الوقوع فيه.

٢- الاستعداد للمستقبل : وهذا يعتمد على مدى توافر المعلومات والإحصاءات والتقديرات للإمكانيات البشرية والمادية التي تساهم في مواجهة الظروف المستقبلية والمحافظة على الاستمرار في الخطة حتى تحقيق الأهداف.

ويرى (Hammond& Others,2007) أن مهارات التخطيط تشتمل على العناصر التالية:

- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي بأقل التكاليف الممكنة.
- رسم السياسات، أي مجموعة القواعد التي ترشد المرؤوسين في إتمامهم للأعمال.
- التنبؤ بما ستكون عليه الأحوال في المستقبل، وتحديد احتياجات العمل من القوى المادية والبشرية.
- إقرار الاحتياجات، أي الخطوات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ مختلف الأعمال.
- وضع برامج زمنية تبين الأعمال المطلوب القيام بها مرتبة ترتيباً زمنياً.

(Hammond& Others,2007,197)

٢-١ أهمية التخطيط في العملية التربوية:

يعد التخطيط عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة التربوية، وبأخذ الأولوية على جميع العناصر الأخرى، لأنه مرحلة التفكير التي تسبق البدء بتنفيذ العمل، والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما ينبغي عمله، وكيف يتم العمل ومتى، ومن سيقوم به؟ وتوجد أنواع عديدة للتخطيط منها : التخطيط طويل المدى، والتخطيط قصير المدى، والتخطيط الجزئي، والتخطيط الشامل، والتخطيط المعتمد في ميدان التربية والتعليم هو " التخطيط التربوي " ، ولتنفيذه ينبغي توافر الإحصاءات المتنوعة، والبيانات، والإمكانات المادية، والبشرية الضرورية، وهو أكثر أنواع التخطيط شيوعاً. (الحديدي، ٢٠٠٩، ١٩).

ويعتبر التخطيط ضرورياً للمدير، حيث تتبع أهميته كما حددها (الزغبى، ٢٠٠١) فيما يلي:

- يساعد في تقليل الغموض والتناقض عند العاملين داخل المؤسسة حيث تصبح عملية التنبؤ بسلوكهم أسهل.

- يقلل من إمكانية إصدار المديرين لقرارات عشوائية فيها ضرر بمصالح المؤسسة.

- يساعد في التعامل مع العوامل المفاجئة وغير المتوقعة بكفاءة أكبر.

- يساعد التخطيط الجيد في تحقيق العمليات الإدارية الأخرى بشكل أفضل.

(الزغبى، ٢٠٠١، ١٩٢).

ويضيف (عليان وسلامة، ٢٠٠٢) التالي:

تؤدي عملية التخطيط إلى قرارات تأخذ بعين الاعتبار عدة متغيرات، وهو أمر يعني عدم إهمال عدة بدائل مهمة.

- يساهم التخطيط في منع الارتجال واللجوء للتجربة والخطأ، مما يؤدي إلى تقليل الاسراف في الوقت والنفقات. (عليان وسلامة، ٢٠٠٢، ٤٦).

٣-١ مبادئ التخطيط:

للتخطيط العديد من المبادئ الأساسية العامة:

- ١- أولوية التخطيط: فالتخطيط يسبق الوظائف الإدارية الأخرى.

- ٢- شمولية التخطيط: فالتخطيط يشمل جميع مجالات المؤسسة على السواء.

- ٣- استمرارية التخطيط: لذا فهو عملية مستمرة ودائمة وليس آنية.

- ٤- مرونة التخطيط: يتسم بأنه وظيفة حيوية وغير جامدة تخضع للظروف والمتغيرات المستجدة مما يتطلب مرونته لتسهيل إجراء التعديل دون التعرض للفشل.

- ٥- كفاءة وفاعلية التخطيط حيث ضرورة أن يكون العائد من الخطة يبرر تكاليفها.

٦- مبدأ الوصول نحو الهدف: أي ضرورة أن تكون تفاصيل التخطيط باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة المرسومة. (الشامي ونيو، ٢٠٠١، ١٤٩).

وتتمثل مهارات التخطيط في إدارة الرياض كما يوضحها (البيلوي وآخرون، ٢٠٠٦) في المجالات التالية:

- ١ الإعداد للعام الدراسي الجديد، وتشكيل اللجان الخاصة والتأكد من تجهيزات مبنى رياض الأطفال وصلاحيته.
 - ٢ تحديد أنواع الأنشطة والأعمال التي ينبغي تنفيذها لتحقيق الأهداف.
 - ٣ الإدارة الجيدة للوقت وتنظيمه لتنفيذ الخطط.
 - ٤ وضع برامج عمل زمنية للتنفيذ على مدار العام.
 - ٥ وضع لوائح النظام في الرياض مدعمة بوسائل التنفيذ السليمة.
 - ٦ التخطيط لامتحانات الشهرية والفصلية التي تجري داخل الروضة.
 - ٧ عمل خطة متكاملة لخدمات الأطفال (صحياً واجتماعياً وثقافياً وفنياً).
 - ٨ التخطيط لتوزيع المناهج الدراسية على شهور السنة.
 - ٩ إعداد خطة لمتابعة الأطفال والمعلمين داخل الفصول ورعاية الأطفال ذوي الإعاقات.
 - ١٠ التنبؤ بالصعوبات والعقبات والمشكلات المحتمل حدوثها داخل الروضة.
 - ١١ عمل الجدول الرياضي في بداية كل عام دراسي. (البيلوي وآخرون، ٢٠٠٦، ٦٨)
- ويضيف (أحمد، ٢٠٠١) مجالات أخرى لمهارات التخطيط تقوم بها مديرة الرياض وهي:

- دعم صلات الرياض برياض الأطفال الواقعة في محيطها من خلال الزيارات المتبادلة.
 - إشراك المعلمين في وضع خطة تجريبية لتنفيذ بعض الاتجاهات الحديثة في السياسة التعليمية الجديدة.
 - توزيع الميزانية وتحديد احتياجات الرياض من السلف للتمويل. (أحمد، ٢٠٠١، ٢٩)
- و مما سبق نستخلص أن التخطيط عملية توقع للمستقبل وبداية أي عمل إداري حيث يتم من خلاله ترتيب الأولويات والاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة وذلك لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة من خلال تحسين المستوى التعليمي ورفع كفاءة العاملين وتحسين أدائهم وفق جدول زمني محدد.

ثانياً: مهارات التنظيم:

يمثل التنظيم الوظيفة الإدارية الثانية من عمل المديرية، وهو يتضمن تحديد المراحل التي يمر بها التنفيذ، وتحديد متطلبات كل مرحلة من هذه المراحل من الإشراف والرقابة وتعبئة الموارد واختيار الأنشطة المناسبة، فالتنظيم يمكن اعتباره إطاراً تتحدد فيه الأهداف وتتوزع من خلاله المسؤوليات والسلطات والاختصاصات.

٢-١ مفهوم التنظيم:

هو تحديد الأنشطة والمهام اللازمة لتحقيق أهداف رياض الأطفال، واسنادها إلى الأفراد بما يوائم مهاراتهم من خلال إيجاد آلية لتنفيذ الخطط. (علي، ٢٠١٢، ١٧٦).

ويعرفه (عطوي، ٢٠٠٤) بأنه: عملية حصر الواجبات اللازمة لتحقيق الهدف وتقسيمها إلى اختصاصات للإدارات والأفراد، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية، وإنشاء العلاقات لتمكين مجموعة من الأفراد من العمل معاً في انسجام وتعاون بأكثر كفاية لتحقيق هدف مشترك. (عطوي، ٢٠٠٤، ٢٢).

كما يعرفه (سليمان، ٢٠٠١). بأنه: وضع الترتيبات اللازمة، والوسائل التي يتم بها تنفيذ العمل، وتحقيق الأهداف، وهو عملية تتضمن تقسيم العمل، وتوزيعه بين وحدات النشاط في الروضة، وتحديد سلطات واختصاصات كل العاملين بها، وذلك لتفادي الخلط والتكرار والتداخل بينها، كما يتضمن إقامة هيكل أو بناء تنظيمي بين العلاقات. (سليمان، ٢٠٠١، ٣٩١)

٢-٢ مبادئ التنظيم الإداري:

لضمان نجاح عملية التنظيم في رياض الأطفال لا بد أن تتضمن مبادئ يجب أخذها بعين الاعتبار تتلخص فيما يأتي:

١. تحديد أوجه النشاط المطلوب ممارستها لتنفيذ السياسات المحددة والخطط المرسومة التي عن طريقها يتحقق الهدف المطلوب.
٢. تقسيم وتجميع أوجه النشاط ومجالاته في شكل شعب أو وحدات عمل، لتحقيق التخصص وتسهيل الإشراف.
٣. تحديد وتعريف السلطات التي تمنح لكل مديرة أو مشرفة، لضمان حسن أداء العمل.
٤. مدى الاستفادة من اللجان، وكيفية تنسيق جهود اللجان مع وحدات العمل وتجميعها في شكل مترابط من خلال جهاز تنظيمي واحد.

٥. تصميم التنظيم بالشكل الذي يحقق الأهداف المرسومة إيجابياً مع عدم إهمال الجانب الشخصي في التنظيم ومشاكل الأفراد والعلاقات الإنسانية. (البوهي، ٢٠٠١، ١٦٧).

٢-٣ أهمية التنظيم:

تبرز أهمية التنظيم في العملية الإدارية في أنه:

١. يقسم العمل بين الأفراد العاملين بعد تحديد الاختصاصات.
 ٢. يحدد أسلوباً نمطياً للعمل، ويعود ذلك إلى الإجراءات المفصلة والقواعد التي توجه للعمل اليومي، ومن ثم يعفي العاملين من محاولة تحديد إجراءات وقواعد العمل في كل حالة.
 ٣. يوفر نظاماً للاتصالات والمعلومات، سواء الاتصالات الرسمية أو غير الرسمية.
 ٤. ينظم طرق الاتصالات الرسمية أفقياً ورأسياً.
 ٥. ينظم العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين. (الشامي ونينو، ٢٠٠١، ١٦٧)
- ويرى كل من (عبد فليه و عبد المجيد، ٢٠٠٥) أن أهمية التنظيم تكمن في أنه:

١. ينمي المهارات الإدارية ويسهم في توفيرها من خلال الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية.
 ٢. يساعد على الاستفادة من الأساليب المتطورة في أداء العمل بما يساعد على رفع كفاءة الإدارة في الرياض. (عبد فليه و عبد المجيد ، ٢٠٠٥ ، ٩٠).
- وتتمثل مهارات التنظيم في إدارة رياض الأطفال في الممارسات الآتية:

١. تقدير حجم الأعمال اللازمة لتحقيق رسالة الروضة في النواحي الدراسية والنشاط والإشراف والريادة والمجالس والشؤون الإدارية والمالية وتقدير ما يلزمها من القوى البشرية.
٢. تحديد المسؤوليات المنوطة بكل جهاز من أجهزة رياض الأطفال، وإسناد الأعمال المناسبة إلى العاملين برياض الأطفال في كافة المجالات.
٣. إعداد الجدول العام مع مراعاة الأسس والشروط المناسبة لكل من الطفل والمعلم، وترابط المواد ومواعيد حصص التربية الرياضية والدروس العملية.
٤. تنظيم جماعات النشاط من حيث اختيار المشرفين عليها وأعضائها من الأطفال طبقاً لرغباتهم وميولهم واستعداداتهم مع تحديد المواعيد والأماكن وتجهيز الخامات والمواد اللازمة لممارسة النشاط.
٥. إعداد جداول زمنية بمواعيد اجتماعات المعلمين ومجلس إدارة الرياض ومجلس أولياء الأمور.

٦. وضع خطة لتنظيم الملفات والسجلات والدفاتر المالية والامتحانات، حتى يسهل متابعتها و مراجعتها بصورة ميسرة. (أحمد، ٢٠٠١، ٣٩).

وترى(بسيسو، ٢٠٠٣) أن ممارسات مهارات التنظيم في رياض الأطفال تتمثل فيما يلي:

١. تنظيم الفصول وترتيبها بحيث يسهل توزيع الأطفال عليها بما يتفق والأسس السليمة في التربية وعلم النفس.

٢. تنظيم وتنفيذ سياسة القبول في رياض الأطفال والتحويلات منها أو إليها .

٣. تنظيم وتنفيذ برامج خدمة البيئة وكيفية التعاون مع مؤسسات المجتمع لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية . (البيلاوي، ٢٠٠٦، ١١١).

من العرض السابق يتضح أن مهارات التنظيم هي من المهارات التي ينبغي أن تمتلكها مديرة رياض الأطفال أثناء ممارستها للعمل الإداري لضمان سير العمل بشكل سلس دون مشاكل، مما ينتج عن ذلك من نظام وترتيب منطقي وعلاقات تعاونية داخل الرياض.

ثالثاً: مهارات اتخاذ القرار:

تعد عملية اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية، حيث أنها تتخلل جميع العمليات الإدارية الأخرى، وهي تؤثر وتتأثر بالأفراد والجماعات داخل المؤسسة وخارجها.

ومديرة الرياض تجد نفسها إزاء العمل اليومي محتاجة إلى اتخاذ عدة قرارات تتعلق بالأطفال والمعلمين وكل قرار له خلفياته ومدى مشاركة الآخرين فيه، وهناك بعض القرارات التي تتطلب الاستشارة من الآخرين، وبالتالي فإنه من الضروري أن تكون هناك علاقة بين الوقت اللازم وجدية القرار وسرعة الحاجة إلى إصداره.

٣-١ مفهوم اتخاذ القرار:

هو عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب لحل مشكلة معينة من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام متخذ القرار، وذلك بالمفاضلة بينها باستخدام معايير محددة، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار.(همشري، ٢٠٠٠، ٢٥١).

وتعرفه(بسيسو، ٢٠٠٣) بأنه عبارة عن عملية ذهنية معقدة تتطلب منه قدر أكبر من الإبداع الشخصي لاختيار بديل من ضمن بدائل مطروحة وتحليل كافة البيانات والمعلومات لاستخلاص القرار المناسب لمواجهة المواقف الإدارية داخل الرياض .(البيلاوي، ٢٠٠٦، ١٢٢).

وعرفه (البيلاي و آخرون، ٢٠٠٦) بأنه الوسيلة التي يمكن بواسطتها اختيار أفضل السبل بعد دراسة وتفكير للوصول إلى الأهداف المطلوبة، أي أنه عملية مفاضلة بين مسالك مختلفة بهدف اختيار أنسبها للوصول إلى الهدف المحدد، وذلك في ظل الظروف المحيطة.

(البيلاي و آخرون، ٢٠٠٦)

يتضح مما سبق إن القرارات الإدارية في مجال الإدارة في رياض الأطفال معقدة للغاية، كما أن الوصول إلى قرار رشيد يتوقف على عدد من الأسباب أو الشروط، فإذا صدر قرار معين فإنه لا يمكن التنبؤ بالنتائج التي قد تترتب عليه لأن نتائج فعل معين أو سلسلة من الأفعال لن تظهر إلا في المستقبل، الأمر الذي يجعل تقييم القرار تقييماً واقعياً مسألة صعبة قد يكتنفها كثير من الأخطاء.

٢-٣ أهمية صنع القرار بالنسبة للمؤسسة التربوية:

تشكل عملية اتخاذ القرار والأسلوب الذي يتبناه القائد التربوي في صنعها والوصول إليها العامل الأساسي في نجاحه أو فشله في أدائه ووظائفه ومهامه المتنوعة بكفاية وفاعلية فالنجاح في عملية اتخاذ القرارات يشكل لحمة التماسك في العلاقات الإنسانية الإيجابية بين القائد التربوي والعاملين معه وتقود إلى قرارات سليمة واعية يتعاون الجميع في تنفيذها وترجمتها إلى إجراءات عملية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين فيها والفئات المستهدفة بتلك القرارات.

وتعد عملية اتخاذ القرارات والأساليب المتبعة في الوصول إليها أكثر أهمية وخطورة بالنسبة للمؤسسات التربوية والتعليمية منها بالنسبة لغيرها من المؤسسات حيث تكون خطوط المسؤولية ومصدر القرارات أكثر تحديداً ووضوحاً كما هي الحال في المؤسسات السياسية أو الاقتصادية أو العسكرية. فالقرارات التي تتخذ في المؤسسات التربوية والتعليمية ينبغي أن تستند إلى المبادئ السيكولوجية والتربوية وأن تقوم على الشورى والمشاركة الفعلية في جميع خطوات اتخاذها أو صنعها كي تكون القرارات من الجميع وللجميع ومن ثم يتعاون الجميع ويحرصون على حسن تنفيذها وإنجاحها لإحداث التطورات والتغيرات الإيجابية المنشودة. (صالحه، ٢٠١٠، ٦٥).

ويذكر (أحمد، ٢٠٠١) ممارسات أساسية لمهارات اتخاذ القرار وهي:

١. التعرف على المشكلة والعوامل المسؤولة عنها.
٢. تحديد الأولويات لمواجهة المشكلات، ومن سيتخذ القرار.
٣. تشخيص طرق تأثير القرار بالعلاقات بين الأفراد.
٤. اختيار الطريقة المناسبة لاتخاذ القرار.

٥. إشراك الأطفال والمعلمين والإداريين في اتخاذ القرار.
 ٦. التعرف على المدى الزمني المطلوب وتحديد الوقت المناسب في اتخاذ القرار.
 ٧. تحديد من سيتحمل النتائج المترتبة على القرار.
 ٨. متابعة تنفيذ وتحديد مدى فاعلية القرار المتخذ. (أحمد، ٢٠٠١، ١٧٠)
- كما ذكر (البوهي، ٢٠٠١) مزايا أخرى تتحقق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار منها: (البوهي، ٢٠٠١، ٦٨).

١. تضمن الوصول إلى قرارات أكثر صحة وأبعد عن الخطأ.
 ٢. تنال قبولا من العاملين في الرياض إذ يشعرون أنها منهم، وليست مفروضة عليهم.
 ٣. تؤدي إلى تحسين أداء العاملين.
 ٤. تحقق مزيداً من الاقتناع بأهداف المؤسسة والحماسة لتنفيذها والدفاع عنها.
 ٥. تشكل حافزاً قوياً للعاملين وتزيد من حبهم لأعمالهم.
 ٦. تتيح المجال لاكتشاف المزيد من المواهب والقدرات والاستفادة منها.
 ٧. تمهد السبيل لتدريب أكبر عدد من العاملين.
 ٨. تشجع جوا من الانفتاح.
- وإذا كانت مديرة رياض الأطفال تعد المنفذ الأول للقرارات التي تصدر إليها من السلطات الأعلى، فإن عملية التنفيذ تتطلب صنع واتخاذ قرار على المستوى الإجرائي من جديد، أي إعادة صياغة القرار الفوقي في إطار تنفيذي جديد، يتفق مع طبيعة الرياض ليتمكن تطبيقه في حدود الإمكانيات المتاحة والمتغيرات الطارئة والعوامل والقوى المؤثرة على عملية التنفيذ داخل الروضة. (العجمي، ٢٠١٠، ٦٢).

ويتضح مما سبق أن عملية اتخاذ القرار ليست بالمهمة السهلة، وإنما هي عملية معقدة وتتطلب قدراً من العلم والخبرة والأساليب المختلفة لحل المشكلات، كما أنها تعتمد على قدرة المديرية على تحمل المسؤولية بصفتها قائداً إدارياً ومشرفاً تربوياً مقيماً في الرياض.

رابعاً: مهارات الاتصال والتواصل:

يعد الاتصال جزءاً من حياة الإنسان يتغير كلما تغيرت بيئة الإنسان وكلما تغير من حوله ممن يتفاعل معهم. والواقع أن الإنسان دائم الاتصال مع الأفراد الذين يعيشون معه في المجتمع يتصل بهم ويتصلون به للتعلم والإفادة والمعلومات والتأثير وما إلى ذلك من الأهداف، ومعنى ذلك أن الاتصال نشاط إنساني له معنى وهدف. (عليان وسلامة، ٢٠٠٢، ١٢٣).

والإدارة الناجحة تعتمد على المعلومات والبيانات، وتتوقف كفاءتها على مدى توافر البيانات الصحيحة و المعلومات الصادقة وسرعة استخدامها، حتى لا تفقد أهميتها ، ويعد الاتصال وسيلة يمكن من خلالها نقل المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات معينة أو الاتصال بين مراكز اتخاذ القرارات لتنفيذ عمل أو لاتخاذ قرارات أخرى ومن ثم فإن نجاح الإدارة إلى حد كبير يتوقف على مقدرة المديرية على تفهم الأشخاص الآخرين وعلى مقدرة الآخرين على تفهمها، حيث يساعد الاتصال الجيد على أداء الأعمال بطريقة أفضل، كما أن إحداث التغيرات المرغوبة في الأداء تعتمد على الاتصال الكفاء.

٤-١ مفهوم الاتصال:

هو تلك العملية الديناميكية التي يؤثر فيها شخص سواء عن قصد منه أو غير قصد على مدركات شخص آخر من خلال مواد ووسائل مستخدمة بشكل وطرق رمزية.

(العجمي، ٢٠١٠، ١١٥).

ويعرف(عبد فليه و عبد المجيد) الاتصال بأنه:انتاج وتوفير جميع البيانات والمعلومات الضرورية للاستمرار العمل ثم نقل هذه المعلومات وتبادلها، وإذاعتها والإعلام بها والإعلان عنها بحيث يمكن الإجابة بأمور وأخبار ومعلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات أو التغيير و التعديل في هذا السلوك أو توجيههم وجهة معينة

(عبد فليه و عبد المجيد ، ٢٠٠٥ ، ١٦٥).

وبين (مصطفى، ٢٠٠٢، ١٣٩): أن الاتصال هو عملية نقل المعلومات والتعليمات والأوامر والقرارات من مستوى الإدارة العليا (مدير المدرسة) إلى مستوى التنفيذ (المعلمين - الإداريين - الطلاب) والعكس، أو مجموعة من المعلمين إلى مجموعة أخرى سواء بالطريقة غير اللفظية أم الشفوية أم الكتابية، وذلك بهدف إحداث تأثير في أنماط سلوك أفراد أسرة المدرسة بما يخدم مصلحة المدرسة ويحقق أهدافها.

٤-٢ أهمية الاتصال:

يعتبر الاتصال بشكل عام بمختلف صوره (الرسمي وغير الرسمي) على درجة عالية من الأهمية في المؤسسات التعليمية (رياض الأطفال)، وقد أشارت الدراسات والأبحاث (الدعس، ٢٠٠٩)،(العريني، ٢٠٠٦) إلى أن الاتصال يمثل ما يقرب من (75 %) من نشاط مؤسسات التعليم ، ولذلك فهو يعد بمثابة الدم الدافق عبر الشرايين الحياتية للمؤسسة، وبدونه تموت أو تضمر الحركة الدائبة للمؤسسة وجميع أنشطتها، ويمكن إيجاز أهمية الاتصال والتواصل لإدارة مؤسسات رياض الأطفال فيما يلي:

- يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة، مما يسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة، ونموها وتطورها.
 - يساهم الاتصال في إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة ، وبذلك يتمكن مدير الرياض من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد والسعي لمعالجتها بشكل يتضمن كفاءة عالية في أداء المنظمة.
 - الاتصال هو المفتاح المؤدي للإدارة، فتتسيق الجهود يعد أساساً للنظام التعاوني، حيث يتم على أساس هذا التنسيق تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال.
 - تعد عملية الاتصال بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير أنماط السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة، كما تعد أحد العوامل المؤثرة في اتجاهات الأفراد العاملين داخلها.
 - يتم من خلال عملية الاتصال إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف أيضاً على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره وأعماله داخل المنظمة، وبمعنى آخر فإن الاتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات المدير في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.
 - وتعد عملية الاتصال على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للعاملين في المؤسسة وبخاصة في الإدارة العليا، حيث يقضي المدير ثلثي وقته في الاتصال والتواصل.
 - والاتصال حاجة نفسية واجتماعية أساسية لا غنى عنها للإنسان، إذ أنها تبدأ منذ اللحظات الأولى في حياته وتستمر مع استمرار الحياة. (عريفج، ٢٠٠١، ١٨٧).
- وحول أهمية عملية الاتصال في الجهاز الإداري في رياض الأطفال قال العجمي:
١. نقل المعلومات والبيانات، مما يسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وحل المشكلات.
 ٢. الاتصال وسيلة فعالة في إحداث التأثير المطلوب على أفراد الأجهزة التنفيذية من أجل إنجاز الأهداف المطلوبة.
 ٣. يساهم في إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء الروضة.
 ٤. تعد عملية الاتصال بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في الرياض، كما تعد أحد العوامل المؤثرة في اتجاهاتهم وتوحيد جهودهم المختلفة.

٥. الاتصال وسيلة هامة لإبلاغ القيادات العليا، بما تم إنجازه من أهداف، وما هي المشكلات التي ظهرت أثناء تنفيذ الخطط الإدارية والتعليمية والاقتراحات اللازمة لعلاج تلك المشكلات.

٦. عملية الاتصال داخل الروضة تحتوي على جانب انفعالي وآخر نفسي مما يكون له أكبر الأثر على المناخ الأكاديمي والإداري في النظام داخل الروضة.
(العجمي، ٢٠١٠، ١١٦).

٤-٣ أهداف الاتصال:

تتمثل أهداف الاتصال في رياض الأطفال فيما يلي: (الهاشمي، ٢٠٠١، ١١٩).

١. نقل الأوامر والتعليمات من القادة إلى المرؤوسين.
٢. توصيل المعلومات والبيانات والتقارير المطلوبة إلى القادة ليتمكنوا من اتخاذ القرارات الرشيدة.
٣. نقل آراء وأفكار ووجهات نظر المرؤوسين وردود فعلهم تجاه التعليمات الصادرة إلى الإدارة العليا.
٤. التنسيق بين جهود العاملين في الرياض بشكل يمكنهم من القيام بأعمالهم ووظائفهم بكفاءة عالية.
٥. تعريف العاملين في رياض الأطفال بما يدور حولهم من أحداث بشكل يمكنهم من مراعاة الظروف الداخلية والخارجية عند قيامهم بوظائفهم.
٦. إحكام الإشراف على المرؤوسين ومتابعة أوجه نشاطهم المختلفة، والتأكد من أن كل تصرف تم أدائه في الوقت والأسلوب المحددين له.
٧. رفع الروح المعنوية بين العاملين نتيجة لتوضيح الأهداف والغايات التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها وبيان الخطط والسياسات اللازمة لبلوغ تلك الأهداف.

٤-٤ وسائل الاتصال:

توجد عدة وسائل للاتصال لمديرة رياض الأطفال، وقد حددها فيما يلي: (الخوaja، ٢٠٠٩)

- ١- الوسائل الشفهية: وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهة عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل (المقابلات الشخصية، والمكالمات الهاتفية، والندوات والاجتماعات، المؤتمرات). ونظراً للمهام المباشرة لمديرة رياض الأطفال فهو يستخدم ويحتاج هذه الوسائل أكثر من غيرها.

٢- الوسائل الكتابية: وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل (الأنظمة و المنشورات والتقارير والتعاميم والمذكرات والمقترحات والشكاوى... الخ)

٣- الوسائل غير اللفظية: وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الإشارات أو الإيماءات والسلوك (تعبيرات الوجه وحركة العينين واليدين وطريقة الجلوس... الخ)، ويطلق عليها أيضاً لغة الجسم. (الخواجه، ٢٠٠٩، ٢٠٦)

وتتمثل مهارات الاتصال في إدارة الرياض بالممارسات التالية:

١- الاتصال المباشر بين مديرة الرياض والمعلمين والإداريين و الأطفال وأولياء الأمور، وذلك باستخدام الندوات والمحاضرات واللجان والمجالس.

٢- التعميمات والنشرات التي تصدرها مديرة الرياض للمعلمين والإداريين والأطفال.

٣- المجلات والصحف التي تستطيع إدارة الرياض نشر ما تودده خلالها من توجيهات وتعليمات.

٤- التقارير التي يرفعها المعلمون إلى إدارة الرياض والتي تتصل بمشكلة تعليمية معينة.

٥- الزيارات الصفية التي تقوم بها المديرة للمعلمين داخل الفصول الدراسية.

(حجي، ٢٠٠٨، ١٥٩)

ولكي تمتلك المديرة مهارات الاتصال ينبغي عليها أن:

١. تؤمن بضرورة الاتصال بالآخرين.

٢. تمتلك مهارات الاتصال.

٣. توفر قاعدة للبيانات والمعلومات في الرياض.

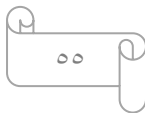
٤. تحسن إدارة الاجتماعات وجلسات العمل.

٥. تعمل على إزالة معوقات عملية الاتصال .

خامساً: مهارات التقويم:

يعد التقويم التربوي عنصراً رئيساً من عناصر العمل التربوي، فهو حجر الزاوية لإجراء أي تطوير أو تجديد تربوي يهدف إلى تحسين عملية التعليم والتعلم، كما يسهم في الوقوف على فاعلية الإجراءات التي تتم ضمن المؤسسة التربوية، والتأكد من مدى فاعليتها، وبيان نقاط القوة والضعف، مما يسهم في عمليات التخطيط والتطوير.

والتقويم إحدى العمليات الهامة المرتبطة بأداء العاملين على مختلف مستوياتهم في العمل يقوم على أساس الفحص الدقيق والتحليل الموضوعي لنتائج العمل، وهو بمثابة أداة تدريبية تساعد



العاملين على رفع كفاياتهم الإنتاجية وتحسينها كماً وكيفاً ومعرفة مدى التقدم الذي حققه الأفراد في بلوغ الأهداف المرجوة

١-٥ مفهوم التقويم:

هو عملية مستمرة ولا تقف عند مجرد إعطاء درجة أو تقدير، وإنما ترتبط بإصدار أحكام على ضوء أهداف أو معايير محددة . (حبيب، ٢٠٠٢، ١٢).

ويعرفه (الوكيل، ٢٠٠٥) بأنه :العملية التي يقوم بها الفرد أو الجماعة لمعرفة مدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف العامة، وكذلك نقاط القوة والضعف به حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة بأحسن صورة ممكنة.(الوكيل، ٢٠٠٥، ١٦٢).

وتعرفه (مجيد، ٢٠١١) أنه :الحكم الكيفي الوصفي على الدرجة ممثلاً في التقدير النوعي للأداء، وهذا الحكم يفيد في اتخاذ قرار معين بشأن الدرجة أو اقتراح إجراء مناسب له.

(مجيد، ٢٠١١، ٢٥).

وترى (الحريري، ٢٠٠٧) أنه :عملية إصلاح وتعديل يتم من خلالها تشخيص جوانب القصور ووصف العلاج اللازم لتعديل جوانب الضعف، وهو العملية التي يتم من خلالها اكتشاف مواطن القوة في العملية التربوية وتعزيزها، والتقويم عملية مستمرة شاملة لكل العناصر التي تتداخل وتتشابك فيما بينها لكل أركان العملية التربوية وذلك بغية تحقيق الأهداف المرجوة.

(الحريري، ٢٠٠٧، ١٢).

٢-٥ أهمية التقويم:

١. يتيح فرصة لمراجعة الأهداف المرسومة، وإدخال تعديلات عليها لتصبح أكثر واقعية، حتى يمكن الوصول إليها.

٢. يشخص ما يقابل التعليم من عقبات ومشكلات، وما يترتب على ذلك من عقبات والوقوف على أسباب هذا القصور، وتلك المشكلات.

٣. يساعد على توجيه الجهود نحو تحسين التعليم عن طريق علاج المشكلات التي تقابله، وتدعيم الجوانب الإيجابية في العملية التعليمية (حجي، ٢٠٠٨، ٢٣).

وترى دروزة أن لمهارات التقويم أهمية كبرى كونها: (دروزة، ٢٠٠٣، ٣٧).

١. تمد المسؤولين الإداريين بمعلومات وبيانات حول مستوى العاملين والمعلمين والبرامج التي يحتاجونها للارتقاء بمستوى الأداء لديهم، وتمدهم أيضاً بالمعلومات الوافية حول مدى نجاح إدارتهم، وما هي الثغرات الموجودة فيها وكيفية إصلاحها.

٢. تبين لهم الاحتياجات اللازمة للمؤسسة التعليمية، والإصلاحات المطلوبة في المبنى والمرافق التي يجب إضافتها والتجهيزات والمواد التي تحتاجها الروضة، إضافة إلى تلك التي تحتاج إلى صيانة أو إتلاف .

كما حددت أبو لبة أهمية التقويم لمديرات رياض الأطفال في النقاط التالية: (أبو لبة، ٢٠١١، ١٤).

١. تعد عملية التقويم عملية مهمة وضرورية لجميع المهتمين في العملية التربوية فهي تقدم المعلومات الضرورية لمديرات الرياض ولأولياء الأمور وللجهات المسؤولة.
٢. تمد المديرات بمعلومات وافية حول مدى نجاح إدارتهم وما هي الثغرات الموجودة فيها وكيفية إصلاحها.
٣. تشخص الصعوبات التي تواجهها مديرات الرياض وتقدم الحلول المناسبة.
٤. تمد الجهات المسؤولة بمعلومات وبيانات حول مستوى مديرات الرياض والبرامج التي يحتاجونها للتصعيد من مستوى الأداء لديهن، وتمدهم أيضا بالمعلومات الوافية حول مدى نجاح إدارتهم، وما هي الثغرات الموجودة فيها وكيفية إصلاحها.
٥. إعداد قاعدة بيانات يستفاد منها في تطوير أداء مديرات الرياض، وبالتالي تطوير العملية التعليمية.

٣-٥ أهداف التقويم:

- يحدد الأغبري أهداف تقويم الإدارة في رياض الأطفال فيما يلي: (الأغبري، ٢٠٠٠، ٤٢١)
١. التأكد من مدى تحقيق الروضة لأهدافها الخاصة بالعملية التعليمية بكافة جوانبها.
 ٢. جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشكلات والصعوبات التي تواجه الروضة وتحليل تلك البيانات والمعلومات من أجل تشخيص المشكلات وإيجاد الحلول اللازمة لها.
 ٣. تحسين مستوى أداء العملية التعليمية عن طريق تقديم المقترحات والحلول اللازمة.
 ٤. متابعة الحلول المقترحة للتأكد من مدى التحسن الذي طرأ على مستوى الروضة والأطفال بما يقود إلى تحقيق الأهداف المرسومة .
- وتضيف الحريري أهدافاً أخرى لمهارات تقويم الإدارة في رياض الأطفال منها: (الحريري، ٢٠٠٧، ١٧٣)

١. تحديد أسلوب الإدارة لمديرة الرياض.
٢. تحديد مدى توافر الصفات الشخصية للمدير الناجح.

٣. تحديد مدى كفاءة الإدارة في العمليات الإدارية، وتوفير الإمكانيات المساعدة على خلق المناخ المناسب للإنتاج والداعي إلى التطوير المستمر وتوطيد علاقة الروضة بالمجتمع.

٤. تحديد مسؤوليات المشرف التربوي في رفع مستوى أداء الروضة.
ويضيف الطعاني الأهداف التالية: (الطعاني، ٢٠٠٧، ١٧٣)

١. تحديد حاجات العاملين من تدريب وتطوير.
 ٢. تحديد الأفراد الذين يمكن ترقيتهم في المستقبل إلى مناصب أعلى.
 ٣. تحديد الحوافز الممنوحة وقيمتها.
 ٤. مساعدة القائمين على البرامج التربوية في ضوء نتائج التقييم.
- وتتضمن مهارات التقييم كما ذكرها نتيل الممارسات الآتية: (نتيل، ٢٠٠٧، ١٠١).

١. تقويم عمل المعلمين خلال العام الدراسي.
٢. القيام بتقويم مردود الزيارات الصفية للمعلمين.
٣. تقويم عمل آذن الروضة.
٤. تقويم الخطط العلاجية الموضوعة والتي نفذت في الروضة.
٥. تقويم الاختبارات ونتائجها.
٦. تقويم الأعمال الكتابية للمعلمين ولللأطفال.
٧. تقويم عمل اللجان المختلفة ولجان المواد الدراسية.
٨. تقويم أوجه النشاط المنهجي اللاصفي وبرامجه.
٩. تقويم أساليب إعداد المعلمين وتنفيذها.
١١. تقويم العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي.
١٢. تقويم فاعلية الوسائل التعليمية في الروضة.
١٣. تقويم الممارسات التعليمية تقويماً ذاتياً .

٥-٤ مجالات التقييم وأدواته:

يشمل التقييم مجالات متعددة منها: (الأطفال، المعلمات، والعاملين في الروضة، الخطط الدراسية، العلاقة بين الروضة و المجتمع بصفة عامة، والروضة و الأسرة بصفة خاصة، طرائق ووسائل التعليم، المناهج التربوية....) بالإضافة إلى مدخلات أخرى، ومخرجات النظام التربوي. وتختلف أدوات التقييم وأساليبه نذكر مايلي:

- ١- إجراء الاختبارات بأنواعها المختلفة (تحصيلية ، مفتوحة، مقيدة، الاختيار من متعدد،..... وغيرها).
- ٢- عقد الاجتماعات.

- ٣- إجراء مقابلات شخصية بين المديرة و المعلمة أو بين المعلمة والطفل.
- ٤- دراسة شاملة (كمية ونوعية) لبطاقات الأطفال في رياض الأطفال.(علي، ٢٠١٢، ١١٩).
- ولنجاح عملية التقويم لابد من تعرف الأسس التي يعمل على تحسينها ومنها:**

- أن يكون التقويم شاملاً بجانب أو أكثر من النظام التعليمي مثل الأطفال، المعلمين، الإمكانيات... وغيرها.
- أن يكون التقويم مستمراً لأي برنامج أو مشروع منذ تحديد أهدافه حتى نهاية التنفيذ .
- أن يكون التقويم علمياً، يقوم على الأسس و الخطوات العلمية الصحيحة.
- أن يكون التقويم جماعياً وتعاونياً، يشترك فيه كل العاملين بالروضة.
- أن يتضمن جميع أبعاد التقويم ويحاول الإجابة عن العديد من التساؤلات المهمة من مثل: (ماذا نقوم؟ ولماذا نقوم؟ ومن نقوم؟ ومن سيستفيد من هذا التقويم؟ وما نوع التقويم المطلوب؟ وهل التقويم ملائم من حيث الأهداف والإمكانات و المعيار والأسلوب... وغيرها). (خليل، ٢٠٠٩، ٢٦٥).

ومهما يكن من أمر، فإن التقويم يحتاج لمتطلبات وشروط كثيرة، لابد من توافرها في المؤسسات التعليمية. ونجاح الإدارة التربوية يعتمد إلى حد بعيد على مدى فاعلية عملية التقويم و موضوعيتها.

يتضح مما سبق أن مهارات التقويم من المهارات الأساسية التي تقوم بها مديرة رياض الأطفال، وذلك للوقوف على ما تم تحقيقه من الأهداف ، وتدعيم الجوانب الإيجابية حتى يمكن تغيير ما يحتاج إلى التغيير وتجنب السلبيات في الخطة الجديدة.

خلاصة:

إن إدارة رياض الأطفال تعنى بتنفيذ الخطط و السياسات الصادرة من الإدارة العليا للتربية، و الوقوف على تطور نمو الأطفال الشامل و تتعهد تطوير العملية التربوية ككل، وإعداد المواطن الصالح إعداداً سليماً، لذا فإنها- أي إدارة رياض الأطفال - بحاجة إلى ممارسة الوظائف الإدارية آنفة الذكر " شأنها في ذلك شأن الإدارات الأخرى" بشكل يضمن تحقيق الأهداف المنشودة.

ومن هنا يلاحظ أن عملية تنفيذ أو ممارسة الإشراف على المنهج تحتاج أيضاً إلى تطبيق الوظائف الإدارية التي تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالتقويم الذي يفترض أن يلزم كل وظيفة من الوظائف المذكورة لتدارك أمر الوقوع في الخطأ، و لتوخي الدقة في العمل.

إن مسألة ممارسة الوظائف الإدارية تحتاج إلى إداري واعٍ، له من المهارات ما يكفل حسن الأداء، إضافة إلى الخبرة و الدراية والتدريب الجيد وحسن التعامل وقوة التأثير على العاملين، وهذه الأساليب والمهارات لا يمكن امتلاكها واستخدامها استخداماً فعالاً إلا من خلال تحقيق التدريب المستمرة الفعال، الذي يزودهم بالمعلومات والمعارف والخبرات، وتسهم في تطوير قدراتهم ومهاراتهم، مما يمكنهم من تحقيق الجودة على مستوى إدارتهم، والقدرة على مواكبة المتغيرات والمستجدات المعاصرة، واستثمارها في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية فالإدارة تتطلب أن تلازمها المهارات القيادية التي تتعدى أمر التفويض الشخص لتولي إدارة الروضة عن طريق التعيين الرسمي أو القرار الإداري ، فالقبول و الرضا النفسي للمرؤوسين ضرورة لا بد منها، حيث إنها تحفزهم على التفاعل و العمل الجماعي الفريقي.

إن الدور المتوقع أن تقوم به مديرة الروضة يتعدى بكثير الدور الذي يقوم به مدير لمؤسسة عامة بعيدة عن التربية و التعليم؛ لأنه يتولى أمر إعداد النشء، وبناء شخصيات الأطفال الذين يعدون من أهم شرائح المجتمع.

" التدريب القائم على نموذج المهام والتعلم بالخبرة "

تحظى عملية التدريب بأولوية بالغة الأهمية في المجتمعات المعاصرة، بوصفها الوسيلة التي تمكنها من استثمار إمكانياتها المتاحة استثماراً فعالاً لبناء الأطر البشرية والمادية، ودفع المجتمع إلى التقدم والازدهار، حيث ينطوي التدريب على إحداث مجموعة من المتغيرات الأساسية في المجتمع الذي يهدف إلى بلوغ التقدم، والتطور الذاتي، لضمان الارتقاء بمكوناته كلها.

وفيد التدريب في تزويد مديرات رياض الأطفال بالمهارات والمعارف والمعلومات التي تساعدنهم على تحسين أدائهم في العمل، ورفع مستوى كفاياتهم في معالجة المشكلات التي تواجههم، وتسهم في إحداث تغيرات إيجابية في سلوكيات العاملين واتجاهاتهم.

ويمثل العنصر البشري الثروة الحقيقية التي يقوم عليها التدريب في المجالات كلها، حيث اتجهت معظم دول العالم إلى التعليم بوصفه عاملاً حاسماً في إعداد القوى البشرية وتنميتها، للارتقاء بمستوى أدائها بحيث يسهم في تحسين إنتاجية التعليم، ويتأثر مستوى العملية التعليمية عوامل بشرية ومادية متعددة، ولكن يبقى دور مديرة رياض الأطفال هو العنصر الأساسي لأنه المخطط والموجه لجهود العاملين معها نحو تحقيق أهداف رياض الأطفال، لذلك تأتي مسألة تدريب المديرات ضمن أولويات العمل التربوي، حيث يتطلب تحقيق أهداف رياض الأطفال تحديد الكفايات والاحتياجات الفعلية، وآلية العمل التي تسهم في تقويم مستوى أدائهم، لذا فإن المديرات بحاجة إلى تدريب لاكتساب معارف ومهارات جديدة، واستيعاب تقنية المعلومات الحديثة، ليكونن قدرات على التكيف مع المستجدات في المجال التربوي، والإداري، والتقني.

ويعد التدريب من أهم العمليات التي تؤدي إلى رفع قدرات المديرات ومهاراتهم، وتزويدهم بالمعارف، والمعلومات، والخبرات للارتقاء بمستوى أدائهن نظراً للموقع المهم الذي تحتله مديرة رياض الأطفال ؛ الذي يمكنها من إحداث التغيير المنشود، ويحقق الأهداف المرجوة، حيث أكدت دراسة كل من (القيسي ، ٢٠١٠) ، (الفايز ، ١٤٣٢) ، (يونس ، ٢٠٠٥) أنه من الضروري إجراء تدريب مهني منظم ومستمر للمديرات لتمكينهن من التكيف مع المتغيرات المعاصرة، وتحقيق أهداف رياض الأطفال؛ لأن الإلمام بمجموعة من المعارف، والمهارات لم يعد كافياً في هذا العصر الذي يتسم بسرعة التغير والتطور.

أولاً: مفهوم التدريب القائم على نموذج المهام والتعلم بالخبرة:

يواجه العالم اليوم تحديات وتغيرات عدّة في المجالات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية كافة، وهناك شيء واحد مؤكد وهو أن مقدرة الأمم على الاستجابة والانتعاش تعتمد على نوعية الإدارة في مستوياتها كافة، وأحد طرق تطوير الإدارة هو من خلال مشاريع وتدريبات تعتمد التعلم بالخبرة والتعلم المستند إلى المهام. وقد وجد الباحثون أن للتعلم بالخبرة أثناء الخدمة أثراً إيجابياً على الشخصية وعلى الاتجاهات والمخرجات الاجتماعية والذهنية والقيمية (محمود، ٢٠١٤)، (أبو سريس، ٢٠٠٨)، (Shu&Others, 2010) ؛ إذ أن التعلم أثناء الخدمة يلعب دوراً كبيراً في التطور على مستوى الفرد والمجتمع.

وفعالية البرامج التدريبية التي تقوم بها المؤسسة لطاقمها هي أحد العوامل التي لا تؤخذ بعين الاعتبار رغم أن الموظفين مطالبون بتوظيف ما تعلموه في البرنامج التدريبي بعد الانتهاء منه، وقد يرجع سبب ذلك إلى المنهجية التدريبية التي اتبعت خلال البرنامج التدريبي نفسه، مما يعوق أو يحول دون توظيف ما تم الحصول عليه من التدريب في سياقات العمل. ويوفّر أنموذج التدريب القائم على المهام والتعلم بالخبرة منهجية واسعة لتنفيذ المناهج التعليمية "التدريبية"، إذ إنه يوفر إطاراً لاختيار استراتيجيات وطرق تعليم لأهداف الأداء ولقياس الأهداف التي تحققت؛ فهو أنموذج يسمح لمصممي التدريب بتحديد واختيار الفعاليات التعليمية التي تتماشى وتحقيق أهداف الأداء، وهو أنموذج يعتمد منهجية تركز على ما يحتاجه المتدرب ليتمكن من أداء عمله. (العجمي، ٢٠١٠، ٢٣٧).

وهناك مؤسسات كثيرة تستخدم منهجية التدريب القائم على الموضوعات؛ أي التي تركز على ما ينبغي أن يعرفه المتدرب؛ ويظهر الفرق بين هذا الأنموذج والأنموذج القائم على المهام والتعلم بالخبرة بوضوح في نتائج تدخلات التدريب؛ ففي الأنموذج القائم على الموضوعات يقدم التدريب متدربين يعرفون عن المهام التي عليهم تأديتها بعد التدريب، في حين يقدم الأنموذج القائم على المهام والتعلم بالخبرة متدربين يستطيعون القيام بالمهام التي يحتاجونها للنجاح في وظائفهم (المسعودي، ٢٠٠٧)، (جرادات، ٢٠١٣)، (شاهين، ٢٠١٣)، ما يعني أن استخدام منهجية التدريب القائم على المهام والتعلم بالخبرة يظهر العلاقة بين الموضوعات المطروحة في البرنامج التدريبي، وكيف يمكن للمتدربين مكاملتها واستخدامها في إتمام المهام المطلوبة.

ويعرف (الأكلبي، ٢٠١٢، ١٨٦) أنموذج التدريب المستند إلى المهام والتعلم بالخبرة: منهجية واسعة المستوى في تصميم البرنامج التدريبي تزود بإطار عام لاختيار الاستراتيجيات والطرق لتعليم الأداء المقصود وقياس النواتج المحققة، وهي منهجية تتيح للمتدرب تحديد أحداث التعليم وتطويرها بشكل يركز على ما يحتاجه المتدربون ليسطيعوا القيام بمهامهم في سياق عملهم.

كما يعرفه (Clark & Others, 2010): بأنه الأئموذج المتبّع في القيادة والمركز على فكرة إعطاء مهام للمديرين مرتبطة بمجالات التدريب؛ ينفذها المديرون في سياق مدارسهم كتطبيق عملي لما تم تناوله في اللقاءات التدريبية، وتتم مناقشة آلية تنفيذ المهام ونتائجها الأولية في حلقات نقاش تعليمية.

ويعرفه (شاهين، ٢٠١١، ٩١): أئموذج يمكن استخدامه لوصف منهجية لعملية تعلم تؤكّد على تنفيذ المهام والتأمل، وعلى كل الجوانب الرئيسة للتعلم النشط والتعلم من خلال العمل والخبرة ضمن مراحل مرتبطة بالعمل والشعور والملاحظة والتأمل والتفكير والتخطيط.

ثانياً: المبادئ التي تقوم عليها البرامج التدريبية المستندة إلى المهام والتعلم بالخبرة:

أشارت وزارة التدريب في أونتاريو (Ontario Ministry of Training, 2011) إلى ضرورة أن تكون البرامج التدريبية قائمة على المهام والتعلم وبالخبرة لما تتضمنه من مبادئ تساهم في تحقيق الهدف منها، تمثلت في:

• التدريب المستند إلى المهام و التعلم بالخبرة منهجية فاعلة في مساعدة " المتدربين " على استثمار مقدراتهم؛ إذ أن الأبحاث أكدت أنه يتم الاحتفاظ بالمعرفة بشكل أفضل عند توظيفها في الممارسات اليومية.

• البرنامج التدريبي المستند إلى المهام و التعلم بالخبرة ينسجم ومبادئ تعليم الكبار؛ إذ أن الكبار يعيشون في عالم محوره المهام، كما أن لدى الكبار دافعية أكبر عندما يكون محتوى البرنامج على صلة مباشرة بعملهم، ويمكن تطبيقه.

• المنهجية المستندة إلى المهام و التعلم بالخبرة تبنى على الممارسات الناجحة؛ إذ أن الأفراد المتدربين يقومون بتوظيف العديد من جوانب المهام كالتخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقييم.

• تدعم التطور العام للمتدرب، فالإطار العام للمنهاج يدعم ويقدم تفسيراً منسجماً لتطور المتدرب خلال تأدية مستويات من المهام مع مرور الوقت.

• التدريب المستند إلى المهام و التعلم بالخبرة يدعم ممارسات تقييمية عادلة؛ إذ من خلال هذه المنهجية فإن المتدربين يكونون:

-محضرين بشكل أفضل لأداء جيد في المهام والنشاطات.

- على وعي أكبر بإمكانية تطبيق ما تعلموه، وبمقدرتهم على تطبيق ما تعلموه في سياقات ذات معنى

- أكثر مقدرة على تحديد أهدافهم، وأكثر استعداداً لنقل ما تعلموه في سياقات حية.

• المنهجية المستندة إلى المهام و التعلم بالخبرة توفر لغة مشتركة تصف الأداء للمهام اليومية؛ فإطار المنهاج يعزّز وجود فهم ولغة عامة ومشاركة يمكن استخدامها من خلال المهام الموحدة والمرتبطة بسياق الروضة.

ثالثاً: مبررات اختيار أنموذج المهام والتعلم بالخبرة في تنفيذ البرامج التدريبية:

ولاختيار أنموذج المهام والتعلم بالخبرة في تنفيذ البرامج التدريبية مبرراته، وقد أوضح (العطاني، ٢٠٠٢) إلى بعضها وتمثلت في أنه:

- يوفر " المتدرب " مع سياقه :أكبر فائدة للمنهج القائم على المهام والتعلم بالخبرة، هي أنه يضع المحتوى الذي يمكن تعلمه في سياق الأداء الحقيقي، وهذا الأنموذج يوظف استراتيجيات تربط مباشرة ما يتم تعلمه في البرنامج التدريبي بما يتم عمله حقيقة في العمل؛ أي أنه يوفر إطار عمل يمكن المتدربين من تطبيق الجديد.
- يدمج الموضوعات عبر المنهاج ويكامل بينها؛ إذ أن الأنموذج القائم على المواضيع يعلمها بشكل مستقل كل واحد عن الآخر، أما الأنموذج القائم على المهام و التعلم بالخبرة في التدريب؛ فيظهر العلاقة بين الموضوعات وطريقة دمجها ومكاملتها في تأدية المهام وإتمامها، فهذا الأنموذج يوضح للمتدربين ويساعدهم في ربط المعارف الخاصة بالموضوع بكيفية توظيفها في أداء مهام العمل.
- يقصّر الوقت لإتقان العمل؛ فتصميم النماذج القائمة على المواضيع يستلزم كمية كبيرة من المعرفة قبل إنجاز المهمة في العمل، أما النماذج القائمة على المهام والتعلم بالخبرة فتسمح بالتركيز على المهام الأكثر أهمية والتي تؤدي في سياق العمل يوماً بيوم، بالإضافة إلى تركيزها على المعرفة الضرورية التي تدعم تنفيذ المهمة. وهذا يعني أن المتدربين يبرعون في المهام بشكل أسرع وفي وقت أقصر.
- يزيد من ثقة المتدرب؛ فأنموذج التدريب القائم على المهام والتعلم بالخبرة يركز على المهام بدلاً من المواضيع مما يسمح بتطبيق استراتيجيات توظف مقدرات أدائية بمستويات عالية. وبإمكان المتدربين نقل ما تعلموه في التدريب إلى العمل بسهولة

ليشعروا براحة أكبر مع المهام ما يزيد من ثقتهم خلال العمل في السياق الحقيقي لأنهم يمارسون عملياً مهاماً قاموا هم أنفسهم بتنفيذها كجزء من مهام مطلوبة منهم، إضافة إلى ذلك، تكوّن لدى المتدربين فكرة عن التحديات والصعوبات الممكن مواجهتها أثناء تنفيذ المهام في سياق العمل يكون لديهم فكرة عما يمكن توقعه من نتائج.

(العطاني، ٢٠٠٢، ١٨٤).

وأشار (Moore&other,2010) أيضاً إلى أن أنموذج المهام والتعلم بالخبرة:

- يسهّل المعالجة؛ إذ أنه مع الأنموذج القائم على المهام و التعلم بالخبرة فإن المتدربين يمكنهم الرجوع إلى المهام التي فيها صعوبات ومشاكل وتعديلها؛ فإذا كانت بعض المهام صعبة التطبيق مثلاً أو لها متطلبات خاصة؛ فإنه بناء على تجربة تطبيقها يمكن تعديلها، هذا يقود إلى تحسين البرنامج التدريبي بشكل يمكنه تحقيق أهداف المقصودة.
- يوفر تصميماً أساسياً لمراحل البرنامج التدريبي ومنهاجه؛ إذ أن الأنموذج يفحص أهمية المهام بشكل يوفر قاعدة أو أساساً لتنظيم المهام وتسلسلها ضمن منهاج البرنامج، ويظهر هذا الأنموذج بشكل واضح أكثر المهام شيوعاً وأهمية والتي يجب أن تدرس أولاً، وكما يظهر أيضاً المتطلبات السابقة لتنفيذ هذه المهام؛ أي أن الأنموذج يمكن أن يوظف لاحقاً المعارف و المهارات المطلوبة لتنفيذ المهام المطلوبة.
- يحسّن التصميم التعليمي للمواد التدريبية؛ فالأنموذج القائم على المهام والتعلم بالخبرة يتم بالمواءمة مع طبيعة المهام المطلوبة لا المواضيع؛ إذ يتم اشتقاق أهداف الأداء مباشرة من تحليل المهمة، وبالتالي يتيح الأنموذج تدريساً أقوى يتبع خطوات محددة تساعد على تحقيق أهداف التدريب .
- يحسن صحة التقويم وموثوقيته؛ فالأنموذج يسمح بسهولة الربط بين التعلم والأداء، إذ يقيس الأداء بدلاً من المعرفة بالموضوع، وبالتالي يتم قياس الأداء الفعلي المطلوب، ومن ثم تحسين الصدق التنبؤي لتقويم الأداء.

رابعاً: أهداف التدريب القائم على انموذج المهام والتعلم بالخبرة.

يهدف التدريب القائم على انموذج المهام والتعلم بالخبرة إلى الآتي:

١- تنمية مهارات جديدة لدى مديرات رياض الأطفال ليواكبوا التقدم العلمي، ويعود ذلك إلى التغير السريع في مجالات المعرفة المختلفة في المجتمعات كلها وخاصة المتقدمة منها، وهذا

يتطلب توافر مهارات معينة لدى المديرات بحيث يواكبوا هذا التقدم، ومن ثم يستطعن التعامل مع مستحدثات العصر (الإنترنت والحاسوب ... وغيرهما، والعمل على الاستفادة منها داخل مؤسسات رياض الأطفال.

٢- تنمية مهارات معينة ومحددة من خلال فرق العمل لتحقيق أغراض المؤسسات التعليمية التي يعملون فيها. إن التطور السريع في المجال التقني الحديث ساعد على ظهور فجوة واضحة بين الأجهزة التقنية الحديثة وبين الاستخدام البشري الكفاء لهذه الأجهزة داخل مؤسسات رياض الأطفال، وهذا يتطلب من المسؤولين عن سياسات التدريب، تحديد المهارات التي يتطلبها الأداء على هذه الأجهزة من خلال البرامج التدريبية وأساليبها المتنوعة.

٣- تنمية المعارف اللازمة للمديرات لأداء أعمالهن داخل مؤسسات الرياض أداءً متقناً، فالمعارف التي حصلت عليها المديرات في أثناء إعدادهم الأكاديمي في الجامعة تتقدم، وهذا يتطلب نوعاً من تجديد معارف المديرات وخاصة في مجال الطفولة، بحيث تستطيع مديرات رياض الأطفال تقديم كل جديد إلى أعضاء الهيئة التعليمية في الروضة، وهذا يحتاج إلى برامج تدريبية متميزة تنمي هذه المعارف الجديدة.

٤- تشجيع التطوير الذاتي للمديرات من خلال مشاركتهن في برامج التعليم المستمر، فتكوين الاستعداد لدى المديرة للحاق بركب العلم المتقدم سواء أكان داخل الجامعات أم عن طريق برامج محددة يحتاج إلى بذل الجهد والوقت، ولكنه سينعكس إيجاباً على مجال الطفولة، إذ سيقدم له أساليب جديدة تساعده على التعامل بأسلوب متميز مع معلميه وأطفاله في رياض الأطفال، مما يزيد نموهم المهني، حيث يستمر التعليم باستمرار الحياة.

٥- التنمية المهنية للمديرات من خلال التركيز على الكفاءات المهنية: التنمية المهنية لمديرات رياض الأطفال من العمليات الحيوية للعملية التعليمية، حيث أن المديرة الكفاء تشعر بأن مطالب العالم من حولها متغيرة ومتجددة، وهذا يتطلب منها تنمية قدراتها وإمكانياتها من أجل مواجهة هذه المطالب، لذلك فإن مديرة رياض الأطفال مطالبة باستمرار بالتعلم والتدريب، وتحسين قدرتها المهنية، وتنمية إمكانياتها العقلية وكفاياتها المهنية من أجل رفع مستوى الأداء داخل رياض الأطفال. (حجازي، ٢٠١٠، ٢٠٥)

٦- مساعدة المديرات على تقويم أدائهن تقويماً مستمراً، فالمديرة الناجحة هي التي تستطيع معرفة نقاط القوة والضعف في أدائها، وهذا يتطلب منها توافر مهارات معينة بحيث تستطيع الكشف عن نقاط الضعف للعمل على تلافيها مستقبلاً، إضافة إلى التوصل إلى نقاط القوة لتزويدها، وبذلك

يتوافر لدى مديرة رياض الأطفال مرآة واضحة تكشف بها عن أدائها، ويقومها تقويماً مستمراً وجيداً.

٧- تشجيع المديرات على تطوير رياضهم من خلال الوصول إلى معيار أداء متميز يستند إلى مدخل الجودة الشاملة، بما أن التعليم هو استثمار في رأس المال البشري، لذا فهو يحتاج إلى توافر جهود العاملين جميعهم في المجال التربوي من أجل توفير الإمكانيات المادية والبشرية كلها لنجاح العملية التعليمية، إضافة إلى أنها توفر لمؤسسات الرياض احتياجاتها كلها، بحيث يكون معيار أداء المديرات هو الجودة وصولاً إلى الأيزو في التعليم - كما هو الحال في المؤسسات الاقتصادية- كي تستطيع مؤسسات رياض الأطفال المنافسة . (سبيتان، ٢٠٠٩، ٢٠).

٨- تشجيع المديرة على بلوغ أعلى درجات الجودة في الأداء، مما يزيد قدرتها على تحقيق المعايير الوطنية في التعليم .

٩- تجميع الجهود المبعثرة حول إطار عمل متفق عليه ومعروف، والمساعدة على توفير قيادات ذات رؤية مستقبلية، ولديها القدرة على إدخال المزيد من التطوير داخل المؤسسة التعليمية.

١٠- تحسين جودة المخرجات التعليمية من خلال رفع مستوى الأداء للأفراد العاملين بالمؤسسة التعليمية.

١١- توفير فرص المشاركة في صنع القرار وتوزيع أدوار القيادة (تفويض السلطة) وتنمية الطابع الاستفساري والتأملي.

١٢- تطوير مهارات القيادات التربوية ليكونوا أكثر فعالية وأصحاب رؤية، ولديهم القدرة على تغيير ثقافة مؤسساتهم التربوية، لأنهم يمثلون المحور الأساسي في الجهود المبذولة لإصلاح نظام التعليم.

١٣- إتاحة أدوار جديدة للقيادات التربوية؛ منها التعامل مع المشكلات بإيجابية ووعي، والقدرة على التكيف مع البيئة سريعة التغير، ومزيد من الأدوار القيادية المتنوعة، وزيادة التعاون مع الخبراء والمتخصصين. (الصيرفي، ٢٠٠٩، ١٦٥).

ويهتم المسؤولون عن التخطيط في رياض الأطفال بتحديد احتياجات مديرات رياض الأطفال التدريبية من تحليل مهام العمل الإداري في الروضة - من أجل قيام المعلمات بتنمية الأطفال في جوانب النمو المختلفة - بحيث يعكس برنامج التنمية المهنية التدريبي احتياجاتهم الفعلية كلها، حيث تعتمد برامج التدريب على وجود مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال رياض

الأطفال، بحيث تقدم خبراتهم المتميزة -في ضوء أهداف البرنامج المعلنة - إلى المديرات من خلال أساليب التدريب المتنوعة (النظرية والعملية) خلال الوقت المحدد للبرنامج، مما يزيد من خبرات المديرات التراكمية، وينعكس ذلك على أدائهم الجيد داخل رياض الأطفال.

خامساً: العناصر الأساسية في البرنامج التدريبي المستند إلى المهام والتعلم بالخبرة:

حتى يحقق البرنامج التدريبي المستند إلى المهام و التعلم بالخبرة أهدافه، فإنّ هناك مجموعة عناصر لا بدّ من توافرها فيه أشير إليها في دليل ممارسي البرامج المستندة إلى المهام و التعلم بالخبرة (Ontario Ministry of Training,2011) ، أهمها:

أولاً: الأهداف قصيرة وطويلة المدى: ويقصد بالأهداف قصيرة المدى الأهداف التي يحققها المتعلم نتيجة التحاقه بالبرنامج؛ أي الأمور التي سيكون المتدرب قادراً على عملها في النهاية نتيجة التحاقه بالبرنامج .وهذه الأهداف، المفترض أن يشارك المتدرب في تحديدها، ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس والتحقيق وواقعية في إطار زمني، ومن المفترض الأخذ بعين الاعتبار مهارات المتدرب ومعارفه وسلوكياته القبلية، ومن المفترض إظهارها في خطة المتدرب .أما الأهداف طويلة المدى فتظهر إلى أين يريد المتدرب الذهاب بعد البرنامج.

ثانياً: السّياق: إذ يعتبر السياق عاملاً حاسماً في تطوير البرنامج؛ فهو يؤثر على محتوى البرنامج وعلى مهامه، وعلى طريقة تنفيذها.

ثالثاً: خصائص المتدربين ومتطلبات تحقيق الأهداف: وهذا يتضمن فهم المتطلبات الخاصة بالمتدربين التي تساهم في تحقيق الأهداف القصيرة والطويلة المدى، وهذه المتطلبات تؤثر في تطوير المهام المطلوب تنفيذها من المتدربين ونقلها إلى سياق عملهم بنجاح، فالسياق يكون حاضراً عندما يتم التأكيد على المهام التي تكون مناسبة لخصائص وأهداف المتدربين إلى جانب كونها مناسبة من الناحية الثقافية.

رابعاً: المهام المرتبطة بالأهداف: وهي النشاطات التعليمية التي تعكس الاستخدام الحقيقي لها في سياقها؛ فالأهداف تقود إلى تعليم وتدريب أوسع، وهذا يتطلب التركيز على تطوير المهارات التي تجهز المتدربين للاحتياجات المتطلبة في البيئة التعليمية، لذا؛ ومن أجل تحقيق هذه الأهداف فإن المهام تتمحور حول النشاطات المركزة على الحياة في السياق العملي.

خامساً: خطة المتدرب: وتعتمد خطة المتدرب على الأهداف، وعلى مقدراته على اختيار وتطوير مهام مناسبة مرتبطة بأهداف المتدرب قصيرة وطويلة المدى.

سادساً: **التقويم المستند إلى المهام**: يقوم على تقويم تعلم المتدربين خلال المهام التي تنفذ خلال البرنامج التدريبي في سياق عملهم، والتي يمكن أن توضح في تقارير بحوث إجرائية، خطط، بيانات...

سابعاً: **تقدير مستوى المهام**: يتم تقسيم المهمة إلى مستويات بناء على تقدير أداء متدرج يصف كل مستوى من الأداء.

لذا، فإنه وللانتقال من الأنموذج القائم على المواضيع إلى الأنموذج القائم على المهام؛ لا بد من تحليل المهام المطلوبة، وهو ما من شأنه تحديد المهام التي على المتدربين تنفيذها ويتوقع منهم تأديتها في سياق عملهم نتيجة التحاقهم بالبرنامج التدريبي، ويشمل هذا التحليل المهام الإجرائية التي يحتاجها المتدربون لتأدية هذه المهام إلى جانب المهام المعرفية التي يحتاج المتدربون معرفتها للتمكن من أداء المهام، ومن هنا؛ فإنّ الفائدة الكبرى من المنهاج القائم على المهام وضع المحتوى الذي يتم تعلمه في سياق عمل حقيقي.

إن اختيار أنموذج تدريبي قائم على المهام و التعلم بالخبرة وتوظيفه في المنهاج التدريبي يعزّز نقل التركيز من المحتوى الذي يحتاج المتدربون معرفته عن العمل إلى جميع المهام التي يحتاجون إليها ليكونوا قادرين على أداء العمل، وهذا بدوره يوفر إطاراً عاماً لبرنامج تدريبي قوي وفعال تتعكس مخرجاته على أداء المتدربين، وبالتالي يمكن المؤسسة التي يعملون فيها من تحقيق أهدافها.

سادساً: **نظرية التعلم بالخبرة:**

تأخذ نظرية التعلم بالخبرة أهميتها في تحديث العديد من العمليات التربوية، وأخذت مكانة مهمة في عملية تحديث التعليم و إصلاحه والعمليات التربوية في كثير من البلدان، ويمكن إرجاع العمل المثمر في هذه النظرية إلى ديفيد كولب David Kolb عام 1984. الذي ترك أثراً كبيراً على المعلمين والمتدربين والطلبة ، ويعتبر كولب واحداً من أكثر الباحثين تأثيراً في مجاله، لأنه وقر قاعدة نظرية متينة مغيبة في أعمال الآخرين، وقد استند في أبحاثه إلى جون ديوي John Dewie وكارت ليفين Kurt Levin (Sharlanova,2004) حتى أوجد نظرية واسعة توفر أساساً ومنهجية للتعليم والتعلم باعتبار عملية التعلم مدى الحياة.

بنى كولب 1984 نظرية التعلم بالخبرة على فكرة مركزية، وهي أن الخبرة تلعب دوراً حاسماً في التعلم ، والتعلم من وجهة نظره " عملية يتم فيها تشكيل المعرفة من خلال تحول الخبرة، وهي عملية الجمع بين استيعاب وتحويل الخبرة وقد قدمت نظريته طريقة للبناء في فصول الدراسة،

ووفرت فهما صلبا للكيفية التي يمكن فيها تدريس فصل أو مساق للحصول على تعلم أفضل من الطلبة . أما مصطلح التعلم بالخبرة، فهو مصطلح واسع ويستخدمه التربويون عادة لوصف سلسلة من الأنشطة العملية التي يعتقد أنها تعزز الخبرة التعليمية لدى المتعلم . ويعرّف التعلم بالخبرة أيضاً بأنه عملية إنشاء الخبرة وتحويلها إلى معرفة، ومهارات، واتجاهات، وقيم، ومشاعر، ومعتقدات، وعواطف.(مرزوق، ٢٠٠٥، ٦٥)

ويعرّفه لوكمان (Luckmann, 2006) بأنه العملية التي يبني خلالها المتعلم المعرفة والمهارات والقيم من الخبرات المباشرة، والمتعلم يمكن أن يكون طالباً، متدرباً، مشاركاً أو أي فرد يلتحق بالعملية .

ومن التعريفات الأخرى للتعلم بالخبرة عملية تربط التعليم بالعمل والتطور الشخصي ويستدلّ من مضمون هذه التعريفات أن التعلم يتم تسهيله بشكل أفضل من خلال عملية توجيه معتقدات المتدرب وأفكاره حول موضوع معين بشكل يمكنه من فحصها واختبارها ودمجها بأفكار جديدة وأكثر دقة، لكن في الواقع فإن الدراسات في هذا المجال (صباح ، ٢٠٠٨)،

(Baker& Robinson,2012) كشفت عن أن العلماء في مجال التعلم بالخبرة استخدموا المصطلح في سياقات متنوعة، لهذا السبب يمكن أن يكون من الصعب فهم موضوع التعلم بالخبرة دون دراسة السياقات المتنوعة.

وتوفّر نظرية التعلم بالخبرة نموذجاً شاملاً لعملية التعلم ونموذجاً متطوراً الأبعاد لتطور الكبار، وهو يتفق وما نعرفه عن كيفية تعلم الأفراد وتطورهم، والنظرية تدعى " التعلم بالخبرة " للتأكيد على الدور المحوري التي تلعبها الخبرة في عملية التعلم، وهناك تأكيد على التمييز بين نظرية التعلم بالخبرة عن نظريات التعلم المعرفية المؤكدة على العمليات المعرفية والإدراك، ونظريات التعلم السلوكية التي تنكر دور الخبرة الشخصية في عملية التعلم.

(الكلاهد، ٢٠١١، ٢٥٦).

إن مفهوم التعلم القائم على الخبرة يعني التعلم من التأمل في الخبرة، فدون التأمل في الخبرة فإن المتدربين في خطر وسيواصلون الوقوع في الأخطاء ذاتها . كما أكدت نظرية التعلم على كل الجوانب الرئيسة للتعلم النشط؛ فهي توفر حجة للتعلم المستقل، والتعلم من خلال العمل، والتعلم القائم على المهام، والتعلم القائم على المشكلات، كما أن للنظرية مجموعة واسعة من التطبيقات بما فيها مساعدة المتدربين في إدراك أنفسهم.

لنظرية التعلم بالخبرة العديد من المزايا أشارت إلى بعضها شارلانوف (Sharlanova, 2004) ومنها أنها:

- توفر الاتجاهات نحو التطبيق.
- تعطي توجيهات لأساليب تعليم واسعة وضرورية.
- توفر اتصالاً فاعلاً بين النظرية والممارسة.
- تقدم حجة نظرية للأمور التي يمكن أن يوظفها المدربون، وتحتاج إلى نصيحة في كيفية تطوير ممارساتهم.
- تصوغ بوضوح أهمية تأمل المتدربين، وأهمية تقديم تغذية راجعة من أجل تحفيز تعلمهم.
- تساعد في تبرير طرق الجمع بين أنماط التعلم المختلفة بشكل يصبح التعلم أكثر فاعلية.
- قابلة للتطبيق في كل المواضيع بسهولة.
- قابلة للاستخدام مع الأفراد والجماعات ومع المنظمات ككل.
- قابلة للاستخدام لدرس معين أو دورة أو جلسة أو فصل دراسي كامل.

سابعاً: المبادئ الأساسية في نظرية التعلم بالخبرة:

عند تطبيق نظرية التعلم بالخبرة في التعلم من الضروري الأخذ بعين الاعتبار مجموعة مبادئ أشار إليها لوكمان في (Luckmann, 2006) ، وتتمثل في:

- التعلم بالخبرة يحدث عندما تدعم الخبرات التي تم اختيارها بعناية، وتعزز بالتحليل الناقد وبالتأمل.
- الخبرات يتم بناؤها لحث المتدرب على المبادرة واتخاذ قرارات، وتتم مساءلته عن النتائج.
- خلال عملية التعلم يكون المتدرب مهتماً ومنخرطاً بفاعلية في طرح الاسئلة والاستقصاء والتجريب وحل المشكلات، وتحمل المسؤولية، والابداع، وبناء المعنى.
- المتدرب ينخرط في التعلم فكرياً وعاطفياً واجتماعياً وروحياً وجسدياً.
- نتائج التعلم شخصية وتشكل أساساً للخبرات وللتعلم المستقبلي.

- العلاقات تتطور وتتعرّز في التعلم بالخبرة.
- من الممكن أن يمر المدرب والمتدرب في خبرات ناجحة، وفاشلة، وفيها مخاطرة ومغامرة، مشكوك فيها.
- تعزز الفرص للمدرب و المتدرب لاكتشاف قيمهم وفحصها.
- الأدوار الرئيسية للمدرب (مقدّم الخدمة) تتضمن تحديد الخبرات المناسبة، وعرض المشاكل ودعم المتدربين، والتأكد من عناصر الأمن والسلامة الجسدية والعاطفية، وتسهيل عملية التعلم.
- المدرب، مزود الخدمة، يشجع فرص التعلم ويعززها.
- المدرب، مزود الخدمة، يسعى جاهدا لإدراك خبراته ومفاهيمه السابقة، وكيف يمكن أن تؤثر على المتدرب.
- تصميم الخبرة التعليمية، وتتضمن إمكانية التعلم من النتائج الطبيعية والأخطاء والنجاحات.

وتعكس هذه المبادئ الفروق بين التدريب بالخبرة من التدريب التقليدي، فالتدريب بالخبرة منهجية غير تقليدية فيها انخراط فاعل للمتدربين وتشجع الاستقلالية والتفكير الناقد، وتعزز التواصل والتفاعل ، وتركّز على طاقات المتدربين والاحتفاظ باهتمامهم.

ثامناً: مراحل انموذج المهام والتعلم بالخبرة:

تتضمن نظرية التعلم بالخبرة التعلم أربع مراحل مرتبطة بالعمل والشعور والملاحظة والتأمل والتفكير والتخطيط؛ ومن الخصائص المهمة في النظرية ارتباط المراحل المختلفة بأنماط تعلم معينة؛ فالناس يختلفون في أنماط تعلمهم الخاص، وقبل ذلك من الافتراضات المهمة التي تمكن المتدربين من تحقيق طرق بديلة ممكنة ويصبح أكثر مرونة في المواقف المختلفة . ويمر انموذج المهام والتعلم بالخبرة في أربع مراحل هي:

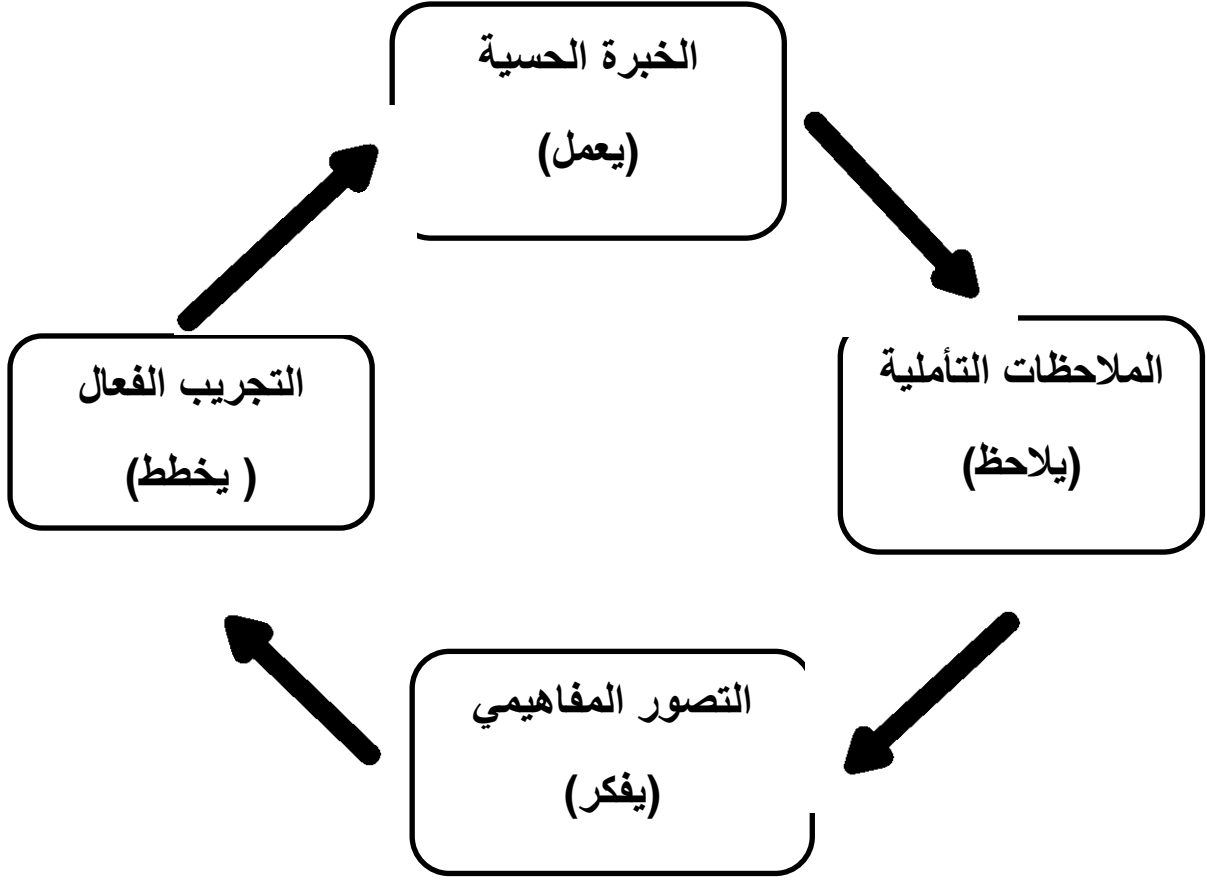
- الخبرة أو التجربة الحسية Concrete Experience CE (العمل): فالمتدرب لديه خبرة ملموسة وفي هذه المرحلة يكون الفرد أو الأفراد مشاركين فاعلين؛ يقومون بالمهام دون التأمل ولكن لديهم النية للتأمل بها.

- الملاحظة التأملية Reflective Observation RO (الملاحظة): في هذه المرحلة يتأمل الفرد أو الأفراد الخبرة، ويتضمن التأمل العودة إلى النقطة الأولى في المهمة ومراجعة ما تم عمله أو محاولته، ومهارات الاستماع والانتباه وتمييز الفروق وتطبيق الأفكار تساعد في إيجاد النتائج ومشاركتها للآخرين، والمعتقدات والقيم تؤثر في النتائج، وتكون المفردات مهمة في مناقشة ما تم ادراكه وفهمه من الخبرة.

- التصور المفاهيمي Abstract Conceptualization AC (التفكير): يتم في هذه المرحلة استيعاب الملاحظات والتأملات في إطار مفاهيمي جديد يقدم تفسيراً لمعنى الخبرة؛ أي أن المتدرب في هذه المرحلة يحاول وضع نظرية أو أنموذج كما أرى أو لاحظ، ويتضمن تفسير النتائج وفهم العلاقة بينها، والنظرية يمكن أن تكون مفيدة كأساس في تشكيل النتائج وتفسيرها. وفي هذه المرحلة؛ تؤثر القيم والمعتقدات في تفسير النتائج خلال التأمل الناقد، وتطرح العديد من الأسئلة بالاستناد إلى خبرات سابقة بينما في هذه المرحلة (التصور المفاهيمي) تكون محاولات لإيجاد الإجابات والتعميمات والمستخلصات، ويشير الأنموذج عن هذه المرحلة أنها تتضمن التعلم العديد من المنطق والأفكار أكثر من المشاعر نحو الوضع أو المشكلة، وهي عادة تتبع تخطيط وتطوير نظريات وأفكار لحل المشكلات.

- التجريب الفعال Active Experimenting AE (التخطيط): يترجم الفهم والتصور المفاهيمي إلى معرفة تنفيذية (قابلة للتنفيذ) تطبق وتستخدم لتوجيه الخبرات الجديدة . أي أن المتدرب في هذه المرحلة يحاول التخطيط لاختبار الأنموذج أو النظرية، أو التخطيط لخبرة قادمة. والخبرة الفاعلة تعطي الفرصة لإتقان الفهم الجديد والتنبؤ بما سيحصل لاحقاً، أو أي الإجراءات التي ينبغي عملها لتحسين طريقة تنفيذ المهمة. وبالنسبة للخبرة الفعالة، فإن الأنموذج يرى أن للتعلم خلال هذه المرحلة شكل التجريب الفاعل والتأثير أو تغيير الوضع، وعليه فإن على الأفراد اتخاذ اجراء عملي، وأن يكونوا مهتمين بما يعمل ويصلح فعلاً (شاهين، ٢٠١١، ١٩٦). ويوضح الشكل رقم(٢) مراحل انموذج المهام والتعلم بالخبرة.

شكل رقم (٢) مراحل انموذج المهام والتعلم بالخبرة.



الخبرة الحسية: الملموسة: "المتدرب مشارك فاعل.

الملاحظة التأملية: المتدرب يتأمل في الخبرة.

التصور المفاهيمي: المتدرب يحاول وضع نظرية أو أنموذج مفاهيمي لما أرى أو لاحظ.

التجريب الفعال: يحاول المتدرب التخطيط لاختبار الأنموذج أو النظرية أو التخطيط لخبرة قادمة.

يظهر من الشكل رقم (2) كيفية تحوّل الخبرة من خلال التأمل في الأفكار والمفاهيم التي تستخدم للتجريب الفعال واختبار خبرة جديدة، أي أن التعلم عادة يبدأ بشخص يقوم بعمل ويرى آثاره، ومن ثم يفهم العمل، وأخيراً يعدل الأجزاء في سياق جديد. ويشير الأنموذج إلى أنه يمكن الدخول في أية مرحلة لكن المراحل ينبغي أن تكون متتابعة، وبهذه الطريقة فإن انموذج المهام والتعلم بالخبرة يوفر تغذية راجعة، وتشكل أساساً للإجراءات الجديدة والتقويم المتتالي لهذا العمل؛ أي أن نظرية التعلم بالخبرة تؤكد أهمية الخبرة ومن الضروري أن يمر المتدرب بكل المراحل الأربعة، وأن يكون لديه صلات وروابط بين هذه المراحل.

ويتضمن انموذج المهام والتعلم بالخبرة محورين أساسيين: المجرد - الملموس Concrete-Abstract، والعمل النشط -التأملي Active - Reflexive. ويمثلان اثنين من المقاييس الأساسية لعملية التعلم وتتعلقان بالطرق التي يستخدمها الأفراد للتعلم؛ الأول: كيف يدرك أو يفهم الأفراد المعلومات أو الخبرات الجديدة؟ والثاني: كيف يتم معالجة وتحويل ما تم إدراكه؟ . وبالتالي؛ فإنّ الأنموذج يقَدِّم مدى واسعاً من التطبيقات التي تساعد المتدربين على إدراك أنفسهم، ليصبحوا متأمليين ويحددون أنماط تعلمهم ويطورون بالتالي مقدراتهم الذاتية.

ويعتبر تأمل المتدربين المستمر واستكشافهم لمعتقداتهم وافترضاياتهم السابقة حول الموضوع محل الدراسة، من العمليات المهمة في انموذج المهام والتعلم بالخبرة .لذا؛ لابد من توفير الفرص للمتدرب لفهم خبراتهم الخاصة ورسمها، ويحتاج المدربون إلى مهارات عالية في إيجاد استراتيجيات تعليم وتقييم تعزز التأمل العميق والناقد من خلال طرح تساؤلات، منها: ما الذي حدث؟ لماذا حدثت هذه الخبرة؟ ما الظروف أو العوامل التي ساهمت في هذه الخبرة؟ ما الشعور اتجاه هذه الخبرة؟ ما الشيء المهم فيما حدث؟ ما الذي تعلمه الفرد عن نفسه وعن الآخرين؟ ما الذي سيفعله الفرد نتيجة لهذه الخبرة؟(Kenny,2008).

وهذا يعني أن التأمل يحدث عندما يحلّل المتدربون، ويتحدون افتراضاتهم السابقة، و يقيّمون صحة وملاءمة معارفهم وفهمهم ومعتقداتهم مع ما يقدم لهم.

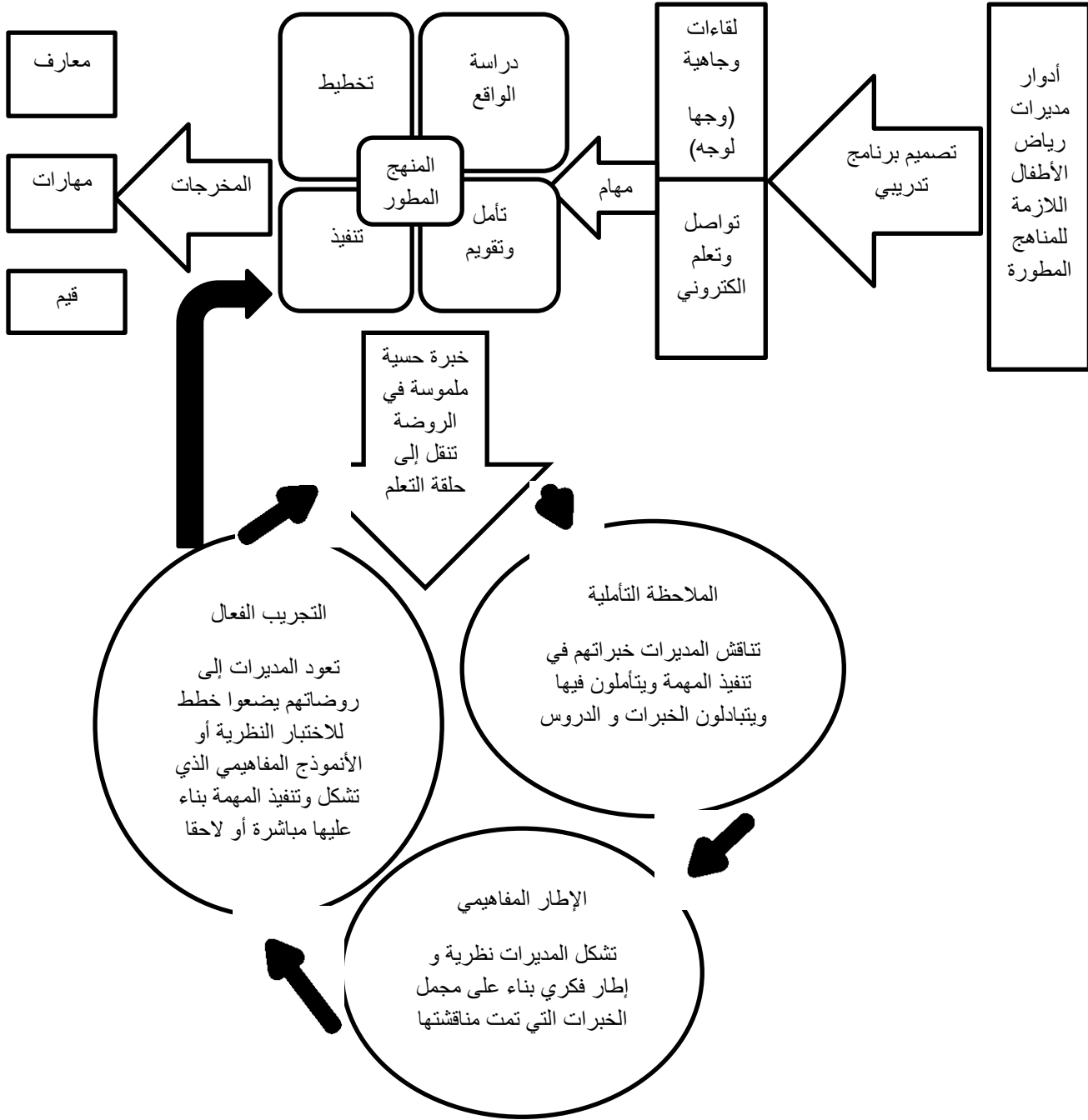
ورغم أن أنموذج المهام والتعلم بالخبرة يقوم على أن عملية التعلم تبدأ في أية مرحلة إلا أنّ البعض يرى أن عملية التعلم تبدأ عادة من شخص يقوم بعمل ما، ومن ثم يرى تأثير هذا العمل، وبعد ذلك يقوم بفهم تأثير التدخلات في أوضاع معينة بحيث أنه إذا نفذت الاجراءات نفسها في الظروف ذاتها، فإنه سيكون من الممكن توقع ما سيتبع هذه الاجراءات، ومن ثم فهم المبدأ العام الذي بموجبه يتم الحدث(Clark, Threeton & Ewin,2010)

ومن الضروري الإشارة إلى أن منطق أنموذج المهام والتعلم بالخبرة هو أن يعمل الأفراد القليل من التحسينات التي تقودهم إلى تحسينات أكبر ومهمة بعد ذلك؛ فعلى سبيل المثال؛ إذا تأملت مديرة رياض الأطفال كل يوم في عملها وحددت شيئاً واحداً صغيراً لتغييره في ممارساتها لتحسينها، فإنها في نهاية السنة ستكون قد حسّنت الكثير في عملها .بكلمات أخرى، فإنه عندما توضع هذه الإجراءات البسيطة ضمن الممارسة وتصبح عادة، فمن المؤكد أنه ستكون لها نتائج إيجابية.

وفي الجمهورية العربية السورية؛ وفي تنفيذ برنامج القيادة في رياض الأطفال، فإن توظيف أنموذج المهام والتعلم بالخبرة يتم من خلال مجموعة المهام التي تطلب من المديرة تنفيذها في سياق روضتها، تعيش خبرة تنفيذ المهام، ومن ثم تلتقي خلال حلقات التعلم مع مجموعة من

الزملاء يتأملون في خبرة تنفيذ المهام، ويستمعون إلى خبرات بعضهم البعض ويتبادلون الآراء فيما بينهم، فيكون كل منهم أنموذجاً مفاهيمياً أو نظرية، وتعود إلى روضتها بإطار مفاهيمي حول مجمل ما لاحظت مخططاً لاختبار هذا الأنموذج أو النظرية أو التخطيط لخبرة قادمة في تنفيذ المهام مستفيدة بما تم في حلقة التعلم. ويمثل الشكل 2 أنموذج التدريب القائم على المهام والتعلم بالخبرة .

أنموذج التدريب القائم على المهام والتعلم بالخبرة



تاسعاً: دور التدريب في تنمية مهارات مديرات رياض الأطفال:

برزت أهمية التدريب كوسيلة لتوفير العناصر العاملة اللازمة، نتيجة الحاجة المتزايدة لذوي الاختصاصات والمهارات العالية في المستويات الإدارية المختلفة، حيث أكدت دراسة (القيسي، ٢٠١٠) بأن التدريب يحتل مكانة خاصة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة والإنتاجية، وتحسين أساليب العمل من خلال إحداث تطوير في قدرات الأفراد وكفاياتهم، وتغيير أنماط سلوكياتهم واتجاهاتهم من الناحية المهنية والوظيفية.

ويحقق التدريب فوائد متعددة؛ من أهمها الآتي:

- أ- زيادة الإنتاج، وتحسين نوعيته من خلال تطوير مهارات القوى البشرية العاملة.
- ب -رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال امتلاك مهارات عالية، تجعلهم يشعرون بالأمن والاستقرار والرضا عن العمل.
- ج - التقليل من الإشراف؛ لأنه كلما حصل الفرد على البرامج التي تلبي احتياجاته في مجال العمل، زاد ذلك من ممارسته وخبرته، وصار لا يحتاج إلا إلى القليل من الإشراف.
- د -ترشيد الإنفاق، حيث إن مردود التدريب أكثر من كلفته من خلال استخدام الآلة استخداماً صحيحاً، واتباع طرق العمل الصحيحة، فإن ذلك يقلل من حوادث العمل ويسهم في ترشيد الإنفاق.
- هـ - التقليل من دوران العمل، يسهم التدريب في تطوير قدرات الأفراد وإثراء معارفهم، ويؤدي إلى زيادة أمنهم واستقرارهم، وتعلقهم بالعمل، وعدم تطلّعهم إلى العمل خارج مؤسساتهم، مما يسهم في التقليل من دوران العمل.
- و- توفير قوى احتياطية للمؤسسة من خلال تلبية المتطلبات الملحة التي تفوق الإمكانيات المتوفرة في سوق العمل، لذلك تتمكن مراكز التدريب من إمداد المؤسسات بالقوى العاملة المدربة، والأعداد التي تحتاج إليها. (حسونة، ٢٠٠٨، ٢٧٨).
- وتركز الأفكار الأساسية في تدريب المديرات على تنميتهن علمياً ووظيفياً ومهنياً وشخصياً، وتزداد أهمية التدريب في ضوء المتغيرات المعاصرة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية. وفيما يلي الأفكار المحورية لعملية التدريب:

- إن التدريب نشاط هادف من الضروري التعامل بشأنه بجدية متناسبة مع أهميته في بناء كفاءة الموارد البشرية وتعظيمها.
 - إن التدريب - أساساً - استثمار مستقبلي من الضروري أن تتوافر له كل الضمانات والمقومات الصحيحة لتحقيق العائد منه.
 - إن التدريب نشاط علمي يستند إلى أسس ومناهج مقننة، ويستخدم تقنيات متطورة.
 - إن التدريب مهمة إدارية استراتيجية تنطلق في تكامل من استراتيجيات المؤسسة.
 - إن التدريب والتطوير يشكل أهمية متزايدة في استراتيجيات تنمية الموارد البشرية المعاصرة.
 - إن يحيط اهتمام الإدارة لتقييم الاستثمار في التدريب والتطوير بالكفاءة التنظيمية كلها.
 - أن تصير إسهامات تنمية الموارد البشرية محل تقييم ضمن محاور آليات التقييم المتكاملة الحديثة. (السلي، ٢٠٠٢، ٢٠).
- ولتفعيل دور التدريب التربوي لا بد من مراعاة الآتي:
- ١- أن يوضع التدريب التربوي كنشاط مؤثر ضمن استراتيجية متكاملة لإعداد قدرات ومهارات ومعارف المديرين وتنميتها وتطويرها، مستويات التعليم المختلفة ومجالاته.
 - ٢- أهمية تخطيط التدريب التربوي في ضوء معرفة مستفيضة بواقع النظام التعليمي، ومقومات منظومة التعليم المعنية من حيث التوجهات المعرفية والأولويات التربوية وظروف المؤسسات التعليمية المختلفة وإمكانياتها.
 - ٣- أهمية الأخذ بالحسبان الجهات التي لها علاقة بالعملية التعليمية في أثناء تخطيط التدريب التربوي وتفعيله؛ التي تشمل الطلاب وأعضاء الهيئات الإدارية والتدريسية والفئات المساندة في المؤسسات التعليمية، إضافة إلى أولياء الأمور وممثلي المجتمع المعنيين بأمور التربية والتعليم.
 - ٤- أن يبدأ التفكير في التدريب والتطوير منذ بداية تشكيل الإدارات، وذلك بإدماج التدريب في مراحل الدراسة الأكاديمية في كليات التربية وغيرها من مؤسسات إعداد القيادات التربوية وتأهيلها.

٥- دعم أثر التدريب التربوي من خلال مجموعة نظم تنمية الموارد البشرية الأخرى؛ ومنها نظم الرواتب والحوافز، ونظم تيسير التنمية الذاتية.

٦- يستند تخطيط التدريب التربوي الفعال إلى فعالية نظام تقييم أداء القائد وديناميكيته، وضرورة استثمار تحليل نتائج التقييم في تحديد الدور المناسب للتدريب إلى جانب عمليات أخرى تتضمنها نظم تنمية الموارد البشرية.

٧- أن يتكامل التدريب التربوي مع مخططات الحركة الوظيفية للقيادات من حيث أهداف التدريب ومحتواه، وتوقيته، ويحقق ذلك التلاؤم بين متطلبات العمل المستقبلي الذي يتم إعداد القائد، لمباشرته في مرحلة تالية، وبين آليات التدريب في كل مرحلة وظيفية.

(عابدين، 2009، ٢١٠)

ولتحقيق فعالية التدريب التربوي لا بد من إدماجه ضمن استراتيجية شاملة لتنمية المديرات في إطار منظور استراتيجي شامل لدور المؤسسات التعليمية في المجتمع. ويخضع برنامج إعداد المديرات التربويات للكثير من الفحص والتدقيق لتحديد مدى جودته وفاعليته، وقياس القيمة المضافة وإجراء التفتيش على الجهات التي تقوم بتنفيذ هذه البرامج بواسطة لجان المراجعة. ويمثل معيار الممارسات الإدارية الفاعلة الإطار المرجعي الذي يقاس به أداء الجهات التي تقوم بتنفيذ هذه البرامج وفق معايير محددة.

"مناهج رياض الأطفال المطورة في سورية"

إن التربية هي الحياة ، والتطور في مناحي الحياة يستدعي تطوراً حتمياً في مجالات التربية يلئم الفكر التربوي المتجدد ، الذي يرى أن الطفل هو محور العملية التعليمية ، وأن اللعب والنشاط هما أساس أسلوب تربية الطفل ، القائم على تربية الحواس التي هي منافذ تكوين شخصية الطفل ، لذا حرصت وزارة التربية على تطوير مناهج رياض الأطفال وتحديث أساليب العملية التربوية لتعد الأطفال للحياة في معترك القرن الحادي والعشرين ، وذلك بتطبيق ما يسمى بالأسلوب المتطور الملائم في مرحلة رياض الأطفال والذي يعد أحد أساليب التعليم الناجحة في عصرنا الحالي.

كما أوضحت الخطة الخمسية العاشرة لوزارة التربية (٢٠٠٠) الهدف العام للاستراتيجية الوطنية لرعاية وتنمية الطفولة المبكرة في سورية بـ " خلق شروط تمكينه وبيئة ملائمة للأطفال من أجل الاستمتاع الأمل بهذه المرحلة العمرية الهامة والتي من خلالها تتشكل العناصر الأساسية لشخصية الفرد وتتحدد مواقفه وقيمه الحياتية، وقدرته على العمل والإنتاج والإبداع".

أولاً: تعريف مناهج رياض الأطفال:

ينطلق منهاج رياض الأطفال من الاتجاهات الحديثة في العالم وما توصلت إليه الدراسات في هذا المجال، بما ينسجم مع اتجاهات السياسة التربوية لهذه المرحلة العمرية في سورية واعتمد التخطيط للأنشطة على أسس التعلم النشط الذي يسمح للطفل اكتساب مجموعة من المهارات والمعارف والقيم التي تمكنه من الاستقلالية في التعلم والقدرة على حل المشكلات الحياتية والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.

يعرف منهاج رياض الأطفال بأنه " مجموعة الخطط، والأنشطة المترابطة المتكاملة الشاملة لمواقف تربوية تتركز حول الطفل بتوجيه معلمة الروضة لتحقيق أهداف الروضة في بيئة تربوية ممتعة." (بشارة & الياس، ٢٠٠٧، ٣١)

مناهج تقوم على مجموعة من الخبرات التربوية المتكاملة المترابطة التي توفرها رياض الأطفال داخل مؤسستها و خارجها وفق أهداف تربوية منشودة ، والتي تحقق في مجملها هدف النمو المتكامل الشامل المتوازن لطفل ما قبل المدرسة. (علي جاد، ٢٠٠٧، ٢٠)

إن المنهج الجديد لرياض الأطفال يشجع المعلمة على تسجيل كل ما يكتسبه الطفل داخل الروضة من خلال المواقف المنظمة والأنشطة المخططة الحرة والموجهة نظام الأركان الحرة أو مراكز الاهتمام، وركن التعلم الموجه و المقصود ، والذي يتيح للطفل أن يشبع حاجاته، وينمي

مهاراته في تلقائية و إيجابية مع مراعاة المرونة والتنوع و التكامل و الترابط وتحقيق التوازن بين جوانب النمو المختلفة ، وهي تخطط لهذه الخبرة المقصودة مسبقاً، وتحدد لها الأهداف في مجالات النمو المختلفة و المنبثقة من مجالات ومعايير نواتج التعلم ومحتوى المنهج ، بحيث يكتسب الأطفال من خلال التفاعل و المشاركة ما يناسب مستوى نموهم وتقدمهم فردياً و جماعياً.

ويتسم هذا المنهج بسمات مميزة، لها خصوصية في بنيتها، ومحتواها تجعلها تنظم كل ما يجري في الرياض (البيئة، الوسائل، الطريقة، التقويم، المعلمة، الإدارة، الطفل ، الأهل) ... ، فمنهاج رياض الأطفال يوجه الاهتمام الأكبر إلى تنمية الجوانب المختلفة لشخصية الطفل في سن تعد من أهم مراحل عمر الإنسان، وأكثرها حاجة للرعاية.

ثانياً: منطلقات التربية لمناهج رياض الأطفال المطورة:

انطلق بناء الإطار النظري لمنهج رياض الأطفال الجديد من الأساس الفكري الذي بنيت عليه وثيقة المعايير القومية، والذي حدد عدد من المنطلقات التربوية لتطوير منظومة رياض الأطفال في سورية.

واستهدفت تلك المنطلقات تحقيق الجودة الشاملة في تربية الطفل وتهيئته للتعليم في المراحل التعليمية التالية، انساقاً مع المعايير القومية للتعليم في سورية بوجه عام، كمحددات لمستويات الجودة التي تسعى إليها وزارة التربية في مرحلة رياض الأطفال.

وفي هذا الإطار، قد قام أعضاء لجنة المنهج بتنظير تلك المنطلقات في مجموعة من أوراق العمل التي تشكل في مجملها الإطار العام للمنهج الجديد، والتي تعتبر الآن المرجعية الفكرية المتضمنة في ثنايا المنهج. لذا كان من الضروري التذكير بالمنطلقات التربوية، وذلك على النحو التالي:

١ - الطفولة المبكرة هي مرحلة الأساس في البناء الإنساني، ولبنات هذا الأساس ينبغي أن تكون متميزة من حيث القوة والمتانة عن باقي مراحل البناء الإنساني.

٢ - التربية في مرحلة الطفولة المبكرة ضرورة حضارية وإنسانية؛ باعتبارها فترة ذهبية لتنمية قدرات الطفل واستثمارها، لنضمن للمجتمع أقصى استفادة من الطاقات الإنسانية والابداعية لأبنائه.

٣ -مرحلة الطفولة المبكرة تمثل بالنسبة لنمو الطفل مرحلة نمو اجتماعي ووجداني، علاوة على النمو الجسمي، والحس حركي، والعقلي المعرفي.

٤ -طبيعة الطفل في مرحلة الطفولة المبكرة تتطلب تقديم خبرات تربوية تعتمد على اللعب التربوي، والحرية الموجهة، وحب الاكتشاف.

٥ -تفرد شخصية كل طفل يستوجب مراعاة البرامج التربوية للتدرج والتنوع طبقاً لخصائص الطفل و قدراته.

٦ -تعاون الأسرة مع الروضة يعد أحد أهم العوامل المؤثرة في تكوين شخصية الطفل.

٧ -اتساق برامج التربية في مرحلة رياض الأطفال مع المواثيق الدولية والقومية الخاصة بحقوق الانسان عامة والطفل خاصة.

٨ -المشاركة المجتمعية من خلال الأسرة والمجتمع المحلي تدعم التربية في مرحلة رياض الأطفال.

٩ -التحاق الطفل برياض أطفال ذات قدرات مؤسسية عالية ومعلمين أكفاء مؤهلين تربوياً ومهنياً، يعمل على تنمية استعدادات الأطفال للالتحاق بالتعليم الابتدائي.

١٠ - وجود معايير قومية للتربية في رياض الأطفال يعد أساساً لضمان الجودة و الاعتماد التربوي.(وزارة التربية،٢٠٠٧).

إن مواجهة تحديات المستقبل لا يتم إلا بذهنية جديدة، قادرة على التخطيط السليم والتنبؤ بالتغير واستشراف المستقبل، واتخاذ القرار المناسب والتعامل الذكي مع التقنيات المتطورة، واكتساب العلاقات الإنسانية القادرة على التعامل مع الغير بذهنية جديدة ذات شفافية ترتقي بصاحبها إلى رحابة العالمية، كما يحرص المنهج الجديد على غرس روح التسامح والحرية وتعليم القيم من خلال بيئة مشجعة تحترم الأطفال وإنسانيتهم وتتيح لهم فرصة الانفتاح على عالم البحث والمعرفة.

ثالثاً: أهداف وفلسفة مناهج رياض الأطفال المطورة في سورية:

تشقق مناهج رياض الأطفال أهميتها من أهمية المرحلة العمرية من ٤-٥ سنوات وما يمكن أن تحققه من فوائد أو ما يترتب عليها من آثار في تشكيل الشخصية الإنسانية، وقد أكد كل من (عشرية، ٢٠٠٩)، (منصور، ٢٠١٢) بأن منهج رياض الأطفال الجيد هو الذي يستند على حاجات نمو الأطفال، كما يتكون من مجموعة كبيرة من المفاهيم والخبرات المصممة لتحقيق متطلبات نمو الطفل. وقبل التخطيط للمنهج ينبغي تحديد أهدافه وفلسفته بدقه، وتحديد محتوياته، والطرق الخاصة بتطبيقه. ويعد التقويم جزءاً أساسياً في المنهج، فهو الذي يمدنا بالمعلومات عما تعلمه واكتسبه الطفل بالفعل، وما يستطيع القيام به من أعمال.

والمنهج هو الترجمة الواقعية لأهداف وفلسفة التربية ورسالتها في خدمة الفرد والمجتمع، وتحقيقاً لهذه الغايات فإن المناهج بمفهومها الواسع تتضمن الفلسفة والأهداف والخطط والمحتوى والطرق والوسائل التعليمية والنشاطات والعلاقات وأساليب التقويم، بل إن هذا المفهوم يتسع لأكثر من ذلك ليتضمن المعلمة والروضة والإدارة الفعالة والعلاقة بالمجتمع، وجميع ما يؤثر في العملية التعليمية ويساعد على الارتقاء بمستواها وبلوغها المرامي المنشودة.

٣-١ - الأساس الفكري للمنهج المطور:

- النمو الشامل المتكامل المتوازن:

ينظر لمفهوم التكامل من ناحية تنظيم المنهج بطرق مختلفة، فيؤكد البعض على أهمية التكامل بين المجالات المختلفة لمحتوى المنهج التي ترتبط ببعضها ارتباطاً أفقياً مثل ربط المفاهيم العملية بالرسم وبمشاهدات الطبيعة مثلاً، والمفاهيم اللغوية والاجتماعية والرياضية في وحدة متكاملة لتتخطى الحواجز التي بين المجالات. والاتجاه الآخر يرى أن التكامل يحدث داخل الفرد أثناء نشاطه الداخلي في تنظيم المعرفة والربط بين الخبرات التي تبدو غير مترابطة.

- التكامل:

تكامل الخبرة في مناهج رياض الأطفال يقوم على أساس أن الطفل يكتسب خبراته عن طريق الممارسة العملية والتعلم الذاتي والتفكير في المشكلات الحية المرتبطة بواقع الحياة، وأن الخبرة سواءً أكانت مباشرة أو غير مباشرة فهي مصدر المعرفة للطفل، كذلك أن خبرة الطفل مستمرة في النمو طويلاً وعرضياً اتساعاً وعمقاً، فنمو الطفل يتم عن طريق ما يكتسبه من خبرات حسية وحركية وعقلية وانفعالية في نفس الوقت دون انفصال بينها لأنها مكونات مترابطة في شخصية الطفل.

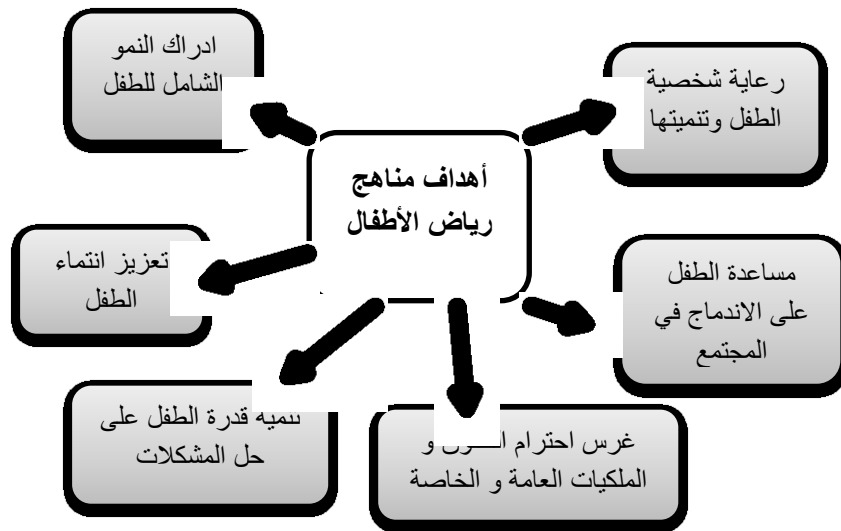
كذلك لا تقتصر الخبرات فقط على ما يكتسبه الطفل من معارف ومعلومات ومهارات وإنما تتضمن الخبرة المتكاملة أيضا ما يغرس في سلوك الطفل من اتجاهات وقيم وعادات اجتماعية وخلقية نحو ذاته ونحو الآخرين والأشياء من حوله .وبالإضافة إلى ذلك، فإن ما يتكون لديه من خلال مروره بالخبرات التربوية المتكاملة وتفاعله معها، تساعد على نمو الطفل بشكل متكامل داخل البيئة .وفي هذا الإطار، يمكن النظر للتكامل في المنهج على أنه:

١. يهدف إلى تحقيق الشخصية المتكاملة للطفل عن طريق النظر إليه نظرة كلية تهتم بالمجال العقلي المعرفي ولا تهمل المجالات الاجتماعية الانفعالية والحسية الحركية... وغيرها.

٢. يهتم بالقيمة الاجتماعية لما يقدم للأطفال فيتخطى الحدود التي بين المواد بمفهوم المنهج التقليدي .

٣. يعتمد على التنظيم السيكولوجي ثم على التنظيم المنطقي، فينطلق أساساً من اهتمامات الأطفال، حيث يتم تشويقهم وإثارتهم نحو موضوع معين أو مشكلة معينة ثم يبدأ في استخدام المنطق بما يناسب مستوى نمو ونضج الأطفال، وبالقدر الذي يتطلبه موضوع الخبرة والنشاط أو المشكلة المطروحة عليهم.

٤. يخرج الأطفال بمعارف ومفاهيم وعادات واتجاهات وقيم وميول واهتمامات متكاملة هي محصلة نشاطهم الذاتي أثناء مرورهم بالنشاط والخبرة، حيث يمرون بخبرات مترابطة تنتج لهم إشباع حاجاتهم، وتكسبهم العديد من الميول والاتجاهات والعادات والقيم التي تسعى مرحلة رياض الأطفال إلى تحقيقها.

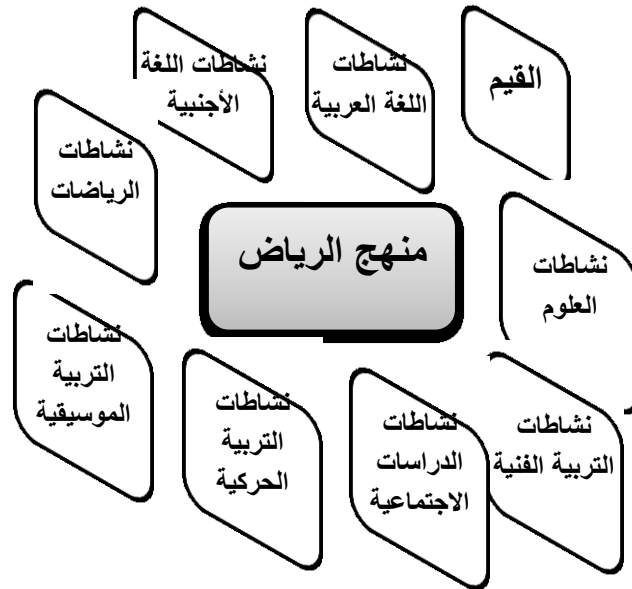


شكل (٣) أهداف مناهج رياض الأطفال

- الشمول:

يُقصد بالشمول احتواء مجالات محتوى المنهج ونواتج التعلم على كل الجوانب الأساسية للنمو التي يجب أن يكتسبها الطفل، من خلال التربية في بيئة الروضة بشكل منظم ومتربط ومتدرج، يراعى فيه أن الطفل كل متكامل من عقل ومعارف ووجدان وعضلات وحواس تنمو من خلال ما يكتسبه الطفل من مفاهيم وعادات ومهارات، أو اهتمامات وميول واتجاهات وقيم تجعله يستطيع أن يعرف ذاته ومجتمعه من حوله، وعلاقات اجتماعية سليمة ذات اتجاهات إيجابية يرتضيها المجتمع، وعادات سلوكية اتفق عليه أفراد المجتمع الذي ينتمي إليه الطفل، ويتوقع من الطفل أن يسلكها وفقاً لما اتفق عليه أفراد هذا المجتمع.

وعلى هذا الأساس يسعى منهج الخبرة المتكاملة والنشاط في رياض الأطفال إلى تحقيق الشمول لجوانب الخبرة في نمو الطفل من حيث اكتساب ونمو لبعض المفاهيم والعادات والمهارات والاهتمامات والميول والاتجاهات والقيم بشكل متدرج ومتربط من خبرة إلى أخرى، أي أن نتائج سلوك الطفل المترتبة على التحاقه بالروضة يجب أن يشملها نمواً في جميع جوانب النمو مع مراعاة الفروق الفردية بين الأطفال.



شكل (٤) الشمول في منهج رياض الأطفال

- التوازن:

يُقصد بالتوازن هو مدى مراعاة الوزن النسبي للأهداف سواء أكان على مستوى الخبرة أو على مستوى كل نشاط على حدة، فإذا زادت الأهداف العقلية المعرفية في خبرة ما عن الأهداف الاجتماعية الانفعالية أو الحسية الحركية في خبرة ما، فمعنى ذلك أن هذه الخبرة تؤكد على النمو العقلي المعرفي أكثر من الحس الحركي والاجتماعي الانفعالي مما يخل من توازن نمو الطفل، فالنمو المتوازن يسعى إلى تحقيق قدر متعادل في مجالات نمو الطفل المختلفة بحيث لا يغلب أي منهم على الآخر.

ولكي نصل إلى تحقيق التوازن في النمو يجب أن نترجم مؤشرات نواتج التعلم ومؤشرات محتوى المنهج إلى أهداف سلوكية تصف سلوك الطفل عند الانتهاء من الخبرة بما يحقق نمو الطفل وتقدمه، ويحافظ على مبدأ الاستمرار والتتابع والتكامل في هذه الجوانب بين مستويات النمو في رياض الأطفال. (عيسى، ٢٠٠٩، ١٤٧)

٣-٢ - فلسفة المناهج رياض الأطفال المطورة:

١. قابلية طفل الروضة للنمو والتعلم:

كل فرد قابل للتعلم، وكل طفل قابل للوصول إلى مستوى التمكن، وكل متمكن قابل للإبداع إذا ما توافرت له بيئة التعلم المناسبة لظروفه، وهذا يتطلب أن يخاطب المنهج جميع الأطفال، من خلال تنوع محتواه، وتطويع أساليب تطبيقه، وتحقيق أهدافه في ضوء تنوع الميول والاهتمامات وتعدد الذكاءات وبما يحقق التكافؤ.

٢ - التعلم عمليات ونواتج:

حيث تقاس مخرجات العملية التعليمية ليس فقط بمدى ما اكتسبه الطفل من خبرات فقط، ولكن بمعنى كيف يتفاعل مع مضمون المنهج أيضا بالكيفية التي توصل بها المتعلم إلى إنجاز ما أنجزه وأنشطته؟ كيف يتعامل مع المعلومات؟ وكيف يتناولها؟ كيف يحصل المعرفة؟ وكيف يبني بنيته المعرفية والمهارات التي استخدمها في عملية التعلم من مصادر متنوعة؟ ولهذا نقول أن التعلم عمليات ونواتج.

٣ - الدور الأساسي للمنهج هو تيسير عملية نمو وتعلم الطفل:

إن وزن أي مجال من مجالات محتوى المنهج مرهون بمدى مساهمته في تمكين الطفل من التعلم بإيجابية، ومدى إتاحة الفرص لتنمية قدراته على التعلم الذاتي، ويتطلب ذلك أن تتصف تنظيمات المنهج الجديد بالمرونة التي تمكن من الاستفادة المتبادلة بين المفاهيم المشتركة

والأطر المعرفية المتقاربة لمجالات المنهج المختلفة في ضوء اتساق يحدث في التناغم الأفقي والتدفق الرأسي.

٤ - التميز حصيلة التزاوج بين العقل والوجدان:

من مسلمات هذا المنهج أن التميز ليس قاصراً على بعض الأطفال دون البعض، إنما هو حق للجميع إذا توافرت له البيئة التربوية التي تمكنه من ذلك، وأن التميز يتحقق بتزاوج عقل الطفل ووجدانه، وتتعكس آثاره على أدائه وسلوكياته على المستوى الشخصي والأسري.

٥ - المنهج كائن ينمو نمواً طبيعياً:

إن التعليم عملية تراكمية بنائية متدرجة ومستمرة، وبناء المنهج لابد أن يتكامل مع مكوناته ويتتابع في عناصره من مرحلة رياض الأطفال إلى المرحلة الثانوية، وينبغي التأكد من استمرارية الخبرة دون فجوات أو قفزات مخلة، فعند وضع مستويات معيارية للمتعلم عند تخرجه في المرحلة الثانوية نضع في الاعتبار أن هذه المعايير يبدأ تحقيقها منذ بداية السلم التعليمي، وعند صياغة المستويات المعيارية لرياض الأطفال، باعتبارها حلقة في مسلسل متكامل.

٦ - اللعب:

وتوظيفه كأفضل أسلوب لتنمية الطفل ومهاراته وتعلمه في رياض الأطفال، حيث ينشأ الطفل في إطار ثقافة واسعة ومرنة تؤدي إلى الارتقاء في الفكر، من خلال التأكيد على الجوانب الإنسانية المشتركة في الثقافات الفرعية المختلفة وتقبل الآخر بدلاً من الاهتمام بما يميز ويفرق بين الأطفال.

٧ - تثقيف الآباء:

واقناعهم بأهمية تلك المرحلة؛ ليقوموا بدورهم في تنشئة طفل ما قبل المدرسة التنشئة السليمة، وتوفير المناخ الثقافي والاجتماعي والتربوي المناسب للطفل داخل الأسرة.

٨ - منهج رياض الأطفال القائم على معايير الجودة:

تعتمد كثير من الدول استخدام المنهج المتكامل القائم على تحقيق معايير الجودة الشاملة في رياض الأطفال، بعد أن أثبت استخدام منهج الوحدات الدراسية صعوبات في استخدامه سواء فيما يتعلق بالطفل أو المعلمة أو تحقيق أهداف التربية. وباستخدام المنهج المتكامل والنشاط وجد أنه يعتبر أكثر المناهج ملائمة لطبيعة طفل رياض الأطفال، حيث يأخذ هذا المنهج جميع عناصر

العملية التعليمية في اعتباره لخدمة الطفل وتطوره ونموه داخل البيئة التربوية الداعمة، فمحوره الطفل، ويشمل المحتوى ونواتج التعلم، ومقاييس التدرج والمعلمة ورياض الأطفال، والقيادة الفعالة والتوجيه التربوي، والمشاركة المجتمعية، وجميع العناصر المؤثرة في تربية الطفل داخل وخارج رياض الأطفال.(عيسى، ٢٠٠٩، ٧٨)

يعتبر منهج رياض الأطفال المطور منهج يقوم على مجموعة من الخبرات التربوية المتكاملة المترابطة داخل وخارج مؤسسات رياض الأطفال وفق أهداف تربوية منشودة ، والتي تحقق في مجملها النمو الشامل المتكامل المتوازن للطفل.

وتتسق أهداف المنهج الجديد مع الاتجاهات التربوية المعاصرة في مجال الأهداف من ناحية، ومع رؤية ورسالة وخصائص وثيقة المعايير القومية لرياض الأطفال السورية ورؤية المنهج الجديد للطفل من ناحية أخرى.

رابعاً: مصادر محتوى مناهج رياض الأطفال:

تنبثق مناهج رياض الأطفال المطور من عدة مصادر أساسية لبناء المناهج، منها(محمد، ٢٠١٢):

- طبيعة العصر - طبيعة المجتمع السوري - خصائص طفل الروضة وحاجاته - الاتجاهات التربوية المعاصرة.
- الاتجاهات التربوية المعاصرة في مجال أنواع المناهج المناسبة لرياض الأطفال.
- الاتجاهات المعاصرة في مجال أهداف التربية في رياض الأطفال و مناهجها - الاتجاهات المعاصرة في مجال النظر إلى الطبيعة البشرية للطفل.
- الاتجاهات المعاصرة في مجال التعليم و التعلم - الاتجاهات المعاصرة حول تدعيم علاقة رياض الأطفال بالمنزل و المشاركة المجتمعية .
- وثيقة المعايير الوطنية لرياض الأطفال السوري الخاصة: مجالات ومعايير و مؤشرات نواتج التعلم و مجالات ومعايير ومؤشرات محتوى المنهج.

٤-١ - تحديد أهداف محتوى المنهج:

لتحديد أهداف محتوى المنهج تم ترجمة كل من معايير و مؤشرات وثيقة مجالات و معايير نواتج التعلم ، وكذلك معايير و مؤشرات وثيقة محتوى المنهج، إلى أهداف إجرائية ووضعها في مصفوفة متكاملة، حتى يمكن ترجمتها إلى ممارسات وأنشطة تحقق الأهداف بصورة واقعية ومناسبة لطفل رياض الأطفال، ويمكن ملاحظة و متابعة خطوات تنفيذها وقياسها وتقويمها ،

وفي هذا الإطار تحدد وثيقة معايير محتوى المنهج الجوانب المعرفية و المهارية و الوجدانية التي سيتم إكسابها للطفل خلال مرحلة رياض الأطفال، وهي تتكامل مع معايير وثيقة نواتج التعلم .

❖ وثيقة مجالات و معايير نواتج التعلم كمصدر للأهداف الإجرائية للمنهج:

وتهدف الوثيقة إلى تحديد خصائص و مواصفات المتعلم الذي أنهى مرحلة رياض الأطفال في المجالات المختلفة لنواتج التعلم، وما نتوقعه من الطفل بنهاية هذه المرحلة التربوية الهامة.

وتتكون وثيقة معايير نواتج التعلم من المجالات المختلفة مثل: مجال النمو الجسمي الحركي، ومجال النمو الاجتماعي الوجداني، ومجال أساليب التعليم والتعلم، ومجال اللغة و التواصل ، ومجال الوعي و المعرفة العامة.

❖ وثيقة مجالات و معايير محتوى المنهج كمصدر للأهداف الإجرائية للمنهج:

تتطلق وثيقة مجالات و معايير محتوى المنهج من مناهج رياض الأطفال التي تستند بالأساس لحق الطفل في اللعب ، واعتبار المرح الطفولي جزءاً لا يتجزأ من سبل التعلم في هذه المرحلة المبكرة من عمر الإنسان، ومن ثم يجب أن يحمل محتوى منهج رياض الأطفال الملامح الآتية:

- محور الطفل (بمركز حول الطفل).
- تبني خبراته، وبصمم على الحركة و اللعب و الانطلاق و الحرية.
- يعتمد على التعلم المنظم أو الموجه جنباً إلى جنب مع التعلم الحر.
- تبني خبراته بصورة متدرجة (من السهل إلى الصعب - من البسيط إلى المركب - من القريب إلى البعيد - من المحسوس إلى المجرد...).
- شامل ومتوازن بحيث يقدم أنشطة تلبي حاجات الأطفال الجسمية و العقلية والانفعالية و الاجتماعية.
- يؤكد مبدأ التعلم بالممارسة ومن خلال اللعب.
- يؤكد مبدأ الحرية و الاختيار في ضوء حاجات و اهتمامات الأطفال.
- يراعي الفروق الفردية بين الأطفال.
- يؤكد إيجابية الطفل وفعاليته مع عناصر البيئة التربوية التي تثير حواسه، وتدفعه إلى الاستكشاف و البحث و التجريب.

وتتكون وثيقة مجالات و معايير المحتوى من (محمد، ٢٠١١):

- مجالات و معايير فنون اللغة، وتشمل مجال الفهم، مجال التواصل الشفهي، مجال الاستعداد للقراءة (مهارات ما قبل القراءة)، مجال الاستعداد للكتابة (مهارات ما قبل الكتابة).
- مجالات و معايير المفاهيم الاجتماعية ، وتشمل مجال المواطنة، مجال المفاهيم التاريخية، مجال المفاهيم الجغرافية، مجال المفاهيم الاقتصادية.
- مجالات ومعايير القيم الدينية و الأخلاقية ، وتشمل مجال الإيمان و مجال المعاملات.
- مجالات ومعايير الرياضيات، وتشمل مجال الأعداد و العلاقات العددية ، مجال التقدير و الحساب ، مجال القياس ، مجال الهندسة و الحس المكاني، مجال العلاقات الجبرية و البيانات.
- مجالات معايير العلوم، وتشمل مجال المعرفة الفيزيائية ، مجال علوم الحياة ، مجال البيئة وعلوم الأرض، مجال التطبيقات التكنولوجية.
- مجالات ومعايير التربية البدنية و الصحة، وتشمل مجال التربية البدنية و مفاهيم الصحة و الأمان.
- مجالات ومعايير فنون الأداء، وتشمل مجال فنون الموسيقى والإيقاع الحركي، مجال الفنون البصرية، مجال الفنون المسرحية.

ولكل من مجالات معايير نواتج التعلم، ومعايير محتوى المنهج مجموعة من المعايير تعد بمثابة الأهداف الخاصة للمجال، ولكل معيار مجموعة من المؤشرات بمثابة الأهداف الإجرائية لتحقيق المعيار، وفي صورة تكاملية يتم بناء الممارسات و الأنشطة التي تحقق الأهداف الإجرائية، وفي ضوء ذلك يتم اختيار طرق وأدوات وأساليب وأماكن تنفيذها ومتابعة الأطفال وملاحظتهم، وتوثيق الملاحظات، وقياس مدى تحقيق الأهداف من خلال أدوات قياس موضوعية تتمتع بالشفافية و الواقعية ومناسبة للطفل و الأهداف و المحتوى ، وتعتبر أساساً للتقويم بمراحله المختلفة.

خامساً: المفاهيم الجديدة التي تمت مراعاتها في المناهج المطورة:

- (١) تضمين منهاج رياض الأطفال مبادئ، ومواد اتفاقية حقوق الطفل.
- (٢) إبراز أهم ما ورد في المادة / 28 / من حق الطفل المعوق في التعليم، والتدريب في مخرجات التعلم.

(٣) المواد التي وردت في اتفاقية (إزالة كل أشكال التمييز بين المرأة والرجل).

(٤) تضمين مفاهيم التربية/ الوطنية - البيئية - المرورية - السكانية /ذات العلاقة بالطفل.

(٥) مراعاة ما حددته منظمة الأمم المتحدة لحقوق الإنسان في المادة / 26 / التي أشارت إلى أن الهدف من التربية هو ((تفتح الشخصية الإنسانية تفتحاً كاملاً))، وذلك من خلال:

- جعل الأطفال يمارسون النشاط البدني، والتفاعل مع الحياة البيئية السليمة.
- مساعدة الأطفال على أن يكونوا قادرين على استخدام قدراتهم العقلية، والعاطفية.
- تمكين الأطفال من أدوات المعرفة، أي من المفاهيم الأساسية التي لا يمكن بدونها تحقيق أي تكوين عقلي.
- من أجل إعداد مواطنين قادرين على الاشتراك - في تدعيم التفاهم بين الشعوب، والبلدان والسير قدماً بالعالم نحو عصر من السلام، والتحضر يحل محل عصر العنف، والحروب.(وزارة التربية، ٢٠١٣)

سادساً- الاتجاهات المعاصرة في مناهج رياض الأطفال:

لقد تطور مفهوم المنهج، فلم يقتصر على المقررات الدراسية و للجوانب المعرفية التي تقدمها الروضة إلى الطفل ، فلقد تبين للعاملين في ميدان المناهج ان تركيز الاهتمام على الجوانب المعرفية وحدها لا يساعد على بناء الشخصية وتفجير الطاقات الكامنة وإشباع الحاجات وتنمية الاستعدادات، وجميعها من الأهداف الأساسية التي تسعى التربية في جميع المراحل نحو تحقيقها، لذلك فقد اتسع مفهوم المنهج ليتضمن جميع العوامل و الظروف التي تؤثر في الطفل ، سعياً وراء تحقيق الأهداف الشاملة للتربية التي تعمل على تحقيق أقصى نمو للطفل جسدياً وعقلياً ونفسياً واجتماعياً وروحياً.

وتحقيقاً لهذه الغايات فإن المناهج بمفهومها الواسع تتضمن الفلسفة و الأهداف و الخطة و المحتوى و الطرق و الوسائل التعليمية و النشاطات و العلاقات وأساليب التقويم، بل أن هذا المفهوم يتسع لأكثر من ذلك ليتضمن المعلمة و الإدارة و العلاقة بالمجتمع وجميع ما يؤثر في العملية التعليمية ويساعد على الارتقاء بمستواها وبلوغها المرامي المنشودة.

وقد تأثرت المناهج بمفهومها الواسع بكثير من العوامل الثقافية و الاجتماعية كما تأثرت بمنجزات عصر العلم و التكنولوجيا، و التقدم الكبير الذي احرزته الدراسات النفسية و التربوية في الوقت الحاضر.

وليس من اليسير أن نحيط إحاطة شاملة بجميع الاتجاهات المعاصرة حول جميع مكونات المنهج بمفهومه الواسع، لذلك فسوف نقتصر على تقديم بعض الاتجاهات المعاصرة الرئيسية التي تلعب دوراً واضحاً في مناهج رياض الأطفال تخطيطياً وتنفيذاً ومتابعة، وبخاصة ما يتصل من هذه الاتجاهات بالنظرة إلى الطبيعة البشرية وإعداد البرامج و البيئة المناسبة لتحقيق نمو الأطفال واستخدام طرق التعلم وأساليبه المناسبة.

٥-١ - الاتجاهات المرتبطة بالنظرة إلى طبيعة الطفل:

تطورت النظرة إلى طبيعة الطفل، فقد كانت النظرة القديمة إليه ترى أنه محكوم بالفطرة و الوراثة، ثم جاء فريق من رجال التربية ينكرون الفطرة و الوراثة ويرون أن الطفل صفحة بيضاء، يستطيع المربي أو المعلم أن ينقش عليها ما يشاء، وبين هاتين النظرتين المتناقضتين ظهرت فلسفة جديدة تذهب إلى الاعتراف بأثر كل من الوراثة و البيئة، وتمثل هذه النظرة اتجاهات معاصرة يأخذ بها معظم رجال التربية في الوقت الحاضر، فهم يرون أن الفطرة تحدد الاستعدادات ومراحل النضج، ولكن التربية السليمة و البيئة المناسبة هي التي تصل بهذه الاستعدادات إلى أقصى مداها وتحدد القدرات و المهارات التي يكتسبها الطفل، وتتأثر المناهج بصورة كبيرة بالنظرة إلى الطبيعة البشرية، بأولئك الذين ينظرون إلى هذه الطبيعة على أنها محكومة بالفطرة و الوراثة، يجعلون وظيفة المناهج في مرحلة الرياض مقتصرة على الرعاية و الحضانة وتوفير الظروف المناسبة و البيئة الغنية المتنوعة التي تساعد الطفل على النمو من الداخل دون تدخل كبير في شؤونه أو ضغط عليه أو إلزامه بما لا يميل إليه.

ومثل المربي في هذه الحالة مثل الزارع الذي ينحصر عمله في تهيئة ظروف التربية و الرعاية الزراعية المناسبة للبذرة التي لا تلبث أن تنمو و تتحول إلى بادرة ثم إلى نبات صغير و تتحول في النهاية إلى شجرة وارفة ذات غصون وأوراق وازهار وثمار تحددتها طبيعتها الكامنة وما ورثته من خصائص عن سلسلة الآباء والأسلاف فالزارع هنا لا يتدخل في شأن هذه الشجرة وإنما يوفر لها ظروف الرعاية و النمو لكي تتطلق على سجيته.

وقد ظهر في ظل هذه النظرة نوع من المناهج الحرة التي لا تلتزم بتخطيط معين للمنهج، ولا تدعوا إلى التدخل في شؤون الأطفال بصورة وقد تشوه طبيعتهم وتفرض عليهم برامج محددة أو خطأً مرسومة أو أساليب معينة.

أما النظرة المخالفة إلى الطبيعة البشرية التي تنظر إلى الطفل على أنه صفحة بيضاء، يستطيع المربي أن ينقش عليها ما يشاء فأنها لا تقيم وزناً كبيراً لفكرة الاستعدادات و الحاجات و الميول، وهي تنظر إلى الطفل على أنه رجل صغير و تتلخص وظيفة المناهج في ظل هذه النظرة في مساعدة الطفل على التخلص من ثوب الطفولة و السلوك بمسلك الراشدين، وبمقتضى ذلك فإن المناهج في مرحلة رياض الأطفال لا تختلف اختلافاً كبيراً منها في المراحل التالية، أنها تتكون من خبرات لغوية أو حسابية أو علمية أو فنية أو غير ذلك مما تتضمنه مناهج الكبار وما على المعلمة إلا أن تبحث عن الطرق المناسبة لتوصل المعلومات المختارة إلى عقول الأطفال، لكي ينتقلوا بها في حاضرتهم، ولكي يستعدوا بها لمواصلة جميع شؤون الطفل لمحاولة صبه في القالب الذي يرسمه رجال التربية لأطفال هذه المرحلة ، وتتسم هذه المناهج بالضغط و التوجيه وأساليب التأديب الصارمة.

أما الاتجاهات المعاصرة في هذا المجال، فتعترف بتأثير الوراثة و الفطرة، ولكنها ترى في الوقت ذاته أن إعداد البيئة المناسبة و التدخل و التوجيه تعتبر جميعاً من الأمور اللازمة لتحقيق النمو السوي الشامل للأطفال في هذه المرحلة، وتختلف مناهج رياض الأطفال التي تأخذ بهذا الاتجاه فيما تقيمه من وزن لكل من الوراثة و البيئة. فمنها من يسمح بقدر بسيط من التدخل و التوجيه. ومنها من يأخذ بقدر كبير منه، ومن الرواد الذين يأخذون بهذه النظرة المتزنة إلى طبيعة الطفل جان بياجيه الذي يرى أن الاختلاف بين الطفل و الراشد إنما هو اختلاف في النوع لافي الدرجة فحسب فالطفل في نظرة ليس رجلاً صغيراً، وإنما كائن يتميز بتركيبه المعرفي الخاص واستعداداته التي لا يمكن أن يتخطاها.

ويرى بياجيه أن النمو العقلي للطفل يمر في مراحل معينة ، ويتم في تتابع ثابت من مرحلة إلى مرحلة، ومعدل النمو وإن كان يختلف من طفل إلى طفل ، إلا أنه لا بد أن يمر بجميع مراحلها في الطفل الواحد، وهو يرى أن مفاهيم الأطفال في هذه المرحلة ، تختلف اختلافاً واضحاً عن فاهيم الكبار، لا من حيث أحجامها فحسب ، وإنما من حيث تكوينها ونوعيتها وخصائصها كذلك.

وهو يرى أن الطفل يكتسب الخبرة نتيجة لتفاعله مع بيئته بجميع أبعادها ومكوناتها، وأنه بدون هذا التفاعل فإن لا يمكن أن يصل من تلقاء ذاته إلى مستويات المعرفة التي تناسب سنه

ومستوى نضجه ، وأهم ما يذهب إليه بياجيه في هذا الشأن هو أن التربية المناسبة تستطيع الإسراع بالنمو العقلي للطفل في حدود إمكانياته عن طريق تنظيم البيئة و الخبرات بحيث تساعده على نمو مفاهيمه حول المعرفة و التصنيف و الموازنة و التسلسل وحول الزمان و المكان وغير ذلك من المفاهيم الخاصة بالأطفال.

وعلى ذلك فإن بناء المناهج يتطلب الاستعانة بالبحث العلمي لتحديد مستويات النضج الأطفال وأنواع مفاهيمهم الخاصة بهم، وساعدتهم على تكوين هذه المفاهيم بأسلوب مناسب، وذلك بدلاً من أن نفرض على عقولهم الغضة مفاهيمنا التي تتجه مع طبيعتهم، مما قد يكون سبباً في إعاقة نموهم.(شحاته، ٢٠٠٩، ٨٨).

٥-٢- الاتجاهات المعاصرة المرتبطة بأهداف التربية في رياض الأطفال:

إن تحديد أهداف التربية في رياض الأطفال أمر بالغ الأهمية، بسبب لزوم هذه الأهداف لتوجيه الجهود في بناء المناهج وتنفيذها، وما يتطلبه ذلك من اختيار الطرق والأساليب و الوسائل والأنشطة المناسبة، كما أن تحديد الأهداف لازم للقضاء على ما يحدث في كثير من الأحيان من نقص أو تشويه للجهود المبذولة في المجال التربوي بسبب الصراعات بين أساليب المعلومات اللاتي يوكل إليهن أمر تربية الطفل، و الصراعات التي كثيراً ما تقوم بين البيت و الروضة بسبب اختلاف الأهداف، فتحديد الأهداف أمر ضروري كذلك لتقويم مناهج الرياض وكشف نواحي قوتها وضعفها تمهيداً لتطويرها والارتفاع المستمر بمستواها.

ولقد كانت أهداف التربية في الرياض تركز فيما مضى على جوانب معينة وتهمل جوانب أخرى قد لا تقل أهمية عنها ، فمن المناهج ما يركز على الجوانب العقلية و المعرفية، ومنها ما يركز على الجوانب الوجدانية و الاجتماعية، وفي جميع هذه الحالات تتسم التربية بعدم الاتزان و البعد عن الشمولية في العمل على تحقيق نمو الأطفال.

لكل ذلك فإن الاتجاهات المعاصرة في مجال الأهداف تتسم بالوظيفية و الشمولية و الواقعية، وتقصد بالوظيفية إمكانية توظيفها لتحقيق أقصى نمو للفرد وأفضل إعداد للأطفال لمواجهة متطلبات الحاضر و المستقبل في حدود إمكانياتهم ، ونقصد بالشمولية أن تعمل على تحقيق أقصى نمو للأطفال جسدياً وعقلياً ونفسياً واجتماعياً وروحياً، ونقصد بالواقعية أن تكون الأهداف المناسبة لمستوى نضجهم وحاجاتهم ومطالب نموهم وظروف بيئتهم وحياتهم.

ومن الاتجاهات المعاصرة في مجال الأهداف كذلك تصنيفها إلى أهداف معرفية وأهداف وجدانية وأهداف أدائية تقوم على اكتساب المهارات (بلوم).

أما عن الأهداف المعرفية فأنها تدور في هذه المرحلة حول تعرف الأشياء و المكونات الأساسية ذات الصلة القوية بحياة الطفل في هذه المرحلة ، ولما انت خبرات الأطفال محدودة ولم يكتمل لديهم بعد بناء المفاهيم الأساسية حول بيئتهم وظواهرها ، فان المناهج تحاول في هذه المرحلة أن تقدم المساعدة الممكنة للأطفال لبناء هذه المفاهيم على أساس حسي يتفق مع مستوى نضجهم وامكاناتهم، وتختلف مفاهيم الأطفال كما ذكرنا من قبل عن مفاهيم الكبار من حيث نوعيتها وطريقة بنائها ، فهي تدور حول أمور معينة مثل النسبية و التصنيف و الترتيب و التسلسل و الزمان و المكان والأعداد، لذلك ينبغي ألا تخرج المناهج عن دائرة امكانات مفاهيم الأطفال، وأن تراعى مراحل تكوين هذه المفاهيم وتسلسلها وارتباطها ببعضها البعض.

وتتسم خبرة الأطفال في هذه المرحلة بالتكامل، فهم يعيشون مواقف خبرة متكاملة لا تعرف الحواجز المصطنعة التي أملتتها ضرورات التخصص بين مادة و مادة أو مجال ومجال، لذلك فإن تقسيم المنهج في هذه المرحلة وفق المجالات التخصصية التقليدية أمر يتنافى مع طبيعة الأطفال في هذه المرحلة، ومن أهم الاتجاهات المعاصرة في المناهج في ضوء ذلك أن تقوم على أساس التكامل، بحيث تعمل الروضة على تهيئة مواقف حياة مناسبة أمام الأطفال لكي يعيشوا تجاربها وخبراتها النابضة، بالحياة، لكي تكون لهم عوناً على بناء مفاهيمهم الخاصة وهياكلهم المعرفية وينبغي أن تقوم الخبرة في هذه المرحلة على أساس الإدراك الحسي وتنمية الحواس وأن تلتحم الخبرات الجديدة مع سابقتها تحقيقاً لمبدأ استمرار الخبرة.

وتقوم المناهج الحديثة في هذه المرحلة على أساس التكامل سواء على مستوى الأهداف أو الأنشطة التي تتحقق من خلالها، كما تقوم على أساس التخطيط العلمي وإعداد البيئة و الظروف المناسبة للنمو المتكامل للطفل.

وتلعب اللغة دوراً أساسياً في بناء الجانب المعرفي، فهي وسيلة الطفل للتفكير و التعبير و السؤال و الجواب و التعامل مع الأشياء و الناس، لذلك فإن العناية بالنمو اللغوي للأطفال يعتبر المدخل الرئيسي لاكتساب المعرفة، وينبغي ألا يفهم ذلك على أنه اهتمام بالنواحي التقليدية في تدريس اللغة تابة وقراءة وإملاء و حفظاً، فمن الممكن أن يحقق الطفل تقدماً كبيراً في مجال نموه اللغوي بطريقة تبعد عن النمو التخصصي الذي لا يلائم أطفال هذه المرحلة.

أما عن الأهداف الوجدانية، فإنها تتمثل في إثارة الانفعالات المناسبة بالقدر المناسب وفي مواقف طبيعية بما يساعد على اكتساب الأطفال الميول و الاتجاهات اللازمة لبناء الشخصية وتوجيه السلوك.

وللميول أهميتها في إمداد الطفل بالحافز وتيسير أدائه للأعمال وزيادة الأقبال عليها، فلم تعد وظيفة التربية اتباع الميول ، وإنما بناء المناسب منه وتنمية وتوجيه المنحرف واقتلاع الضار الذي قد يكون وجد طريقاً.

وللنجاح و القدرة الحسنة و التعزيز و العلاقة مع المعلمة أثرها في بناء الميول وتوجيهها، أما الاتجاهات فهي المواقف التي يتخذها الطفل نحو مكونات بيئية بحيث تتكون فكرته عنها ونظرته إليها وتقديره لها، وكثيراً ما تمتد آثار الاتجاهات التي يكتسبها الطفل في هذه المرحلة إلى سنوات طويلة من عمره .

ويتأثر بناء الاتجاهات وتعديلها بالجانب المعرفي، وبالمصدر الذي يتلقى منه المعرفة و الانفعالات المثارة، و الضبط الاجتماعي، و القدوة و التعزيز.

أما عن المهارات و الجوانب الأدائية ، فنقصد بها الأداء السريع الاقتصادي الذي يبلغ حداً مناسباً من الإتقان، و مرحلة الرياض هي مرحلة اكتساب كثير من المهارات الحركية و العقلية و الاجتماعية التي تيسر أداء الأعمال ومسيرة الحياة.

ويقوم اكتساب المهارة على التدريب و الممارسة و التكرار في مواقف طبيعية مع مراعاة الفهم و التوجيه و التشجيع ومستوى النضج حتى لا يكون اكتسابها على حساب أمور أخرى قد لا تقل أهمية عنها.

وقد ركزت رياض الأطفال قديماً على مهارات القراءة و التابة والحساب وأهملت كثيراً من المهارات الأساسية وفي مقدمتها مهارات التفكير و المهارات الاجتماعية، ما أنها اعتمدت على التكرار الآلي الذي لا يساعد الطفل على حسن التصرف في المواقف الجديدة.

وينبغي أن نصيغ الأهداف في مرحلة الرياض صياغة واضحة سلوكية بحيث تيسر على الآباء و المعلمين ملاحظة أثارها وتحديد مدى ما يحققونه من نجاح في مجال المناهج.

(علي جاد، ٢٠٠٧، ٣٧)

٥-٣ - الاتجاهات المعاصرة المتصلة بالتعليم و التعلم:

لقد قدمت إلينا التربية الحديثة كثيراً من المبادئ الأساسية التي تقود عمليتي التعليم و التعلم في رياض الأطفال ، والاستفادة من هذه المبادئ هو الذي يجعل لمناهج الرياض أهميتها في تحقيق الأهداف المنشودة، ومن المبادئ الأساسية التي تقود العملية التعليمية في هذه المرحلة و التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار في تخطيط وتنفيذ منهج رياض الأطفال:

(١) مراعاة مستوى نمو ونضج الأطفال:

الطفل يمر بمراحل معينة حتى يكتمل نضجه في كل ناحية ويتم تحديد المستويات عن طريق الملاحظة الدقيقة و البحث العلمي، وتقوم الطرق الحديثة في التربية على أساس العمل على الوصول بالطفل إلى أقصى ما يمكن أن يصل إليه في حدود مستوى نضجه ، لذلك ان تليف الطفل بما يعلو عن مستواه، كثيراً ما يرهقه ويزعزع ثقته في نفسه ويكون على حساب غيره من الأمور الهامة، كما أن تقديم الأشياء التي تهبط عن مستوى الطفل لا تؤدي إلى تحدي قدراته و الانتفاع بطاقاته.

(٢) مراعاة الفروق الفردية بين الأطفال:

يختلف الأطفال عن بعضهم البعض اختلافات واضحة في جميع نواحي نموهم و التربية السليمة هي التي تعمل على مراعاة الفروق الفردية بين الأطفال سواء فيما يمارسونه من أعمال ونشاطات أو في السرعة التي يتقدم بها الطفل في مجال تعليمه.

والاختلافات الفردية أمر طبيعي ينبغي أن نتقبلها ونخطط لها وندرك أنها لصالح الفرد و المجتمع.

ويقوم تفريد التعليم في مرحلة الرياض على أساس تهيئة الظروف المناسبة أمام كل طفل لكي يشارك في اختيار نشاطه وممارسته وفق قدراته واستعداداته تحت الإشراف و التوجيه والإرشاد وصولاً بالطفل إلى رفع مستواه وتحقيقاً لذاته و امكاناته، وتلك هي الترجمة الحقيقية لمبدأ تكافؤ الفرص في التربية.

ومراعاة الفروق الفردية بين الأطفال لا يتطلب منهجاً خاصاً بكل طفل، ففي المشروعات و الأنشطة الجماعية ما يسمح لكل طفل بأن يمارس ما يناسبه ، وبذلك يتم التعاون بين الأطفال، ويتم كل منهم عمل زملائه.

(٣) اعتماد التربية على أساس العمل و النشاط و اللعب:

إن التربية في هذه المرحلة تستهدف إرساء قواعد الخبرة المتكاملة وتكوين المفاهيم المناسبة لدى الأطفال، ولابد أن يتم اكتساب الخبرات على أساس الادراك الحسي و التعامل مع البيئة.

ولا ينشط الطفل إلا إذا كان أمامه غرض واضح يسعى نحو بلوغه، لذلك فإن تحديد حاجات الأطفال ومطالب نموهم وأغراضهم واتخاذ كل ذلك اساس لبناء مناهجهم هو الوسيلة الفعالة لقيام التربية على أساس النشاط، وينبغي أن نتذكر أن الطفل في هذه المرحلة ليس له قدرة على

التعامل مع الأمور المجردة و المعنويات و الدراسات الكلامية و اللفظية، فهو لا يستطيع أن يواصل انتباهه إلى شرح نظري إلا لمدة محدودة لا تزيد عن بضع دقائق وفي حدود خبرته المحدودة، و اللعب هو العمل الرئيسي للطفل كما ذكر فرويل من أكثر من ١٥٠ عام، فهو جاد في لعبه وهو يتعلم من خلال هذا اللعب كثيراً من المفاهيم و المهارات اللازمة في تعامله مع بيئته لزيادة فهمه لها و الاطمئنان إليها وتوقي أخطارها، لذلك ينبغي أن يخطط للعب الأطفال على أساس أنه نشاط.

٤) اعداد البيئة و الظروف المناسبة:

لم يعد عمل المعلمة و بخاصة في هذه المرحلة تعليمياً وتلقيناً، وإنما تهيئة الظروف المناسبة أمام الطفل لي يتعلم تعليمياً ذاتياً يقدر ما تسمح به امكاناته وليس معنى ذلك التقليل من شأن المعلمة أو إعفاؤها من مسؤوليتها، فالمعلمة لها دور بير في التوجيه وتهيئة الظروف المناسبة أمام الأطفال لاكتساب الخبرة الوظيفية.

ومن ذلك تتضح أهمية إعداد البيئة التعليمية لكي تتيح أمام الأطفال فرص إشباع حاجاتهم وممارسة النشاط البناء، و التعبير عن أنفسهم ، وينبغي أن يتوافر في هذه البيئة المواد و الوسائل والأدوات التي تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة، وقد قدمت التكنولوجيا الحديثة كثيراً من الوسائل والأجهزة و الأدوات المناسبة للأطفال، وينبغي الاستعانة بكل ذلك تماشياً مع روح العصر على أن لا يكون ذلك بديلاً عن استخدام الأشياء الطبيعية التي يكثر وجودها في بيئة الطفل سواء في المنزل أو الروضة.

ويتطلب استخدام الوسائل و الأدوات وجميع المعينات إعداداً وتخطيطاً وتنظيماً وتقويماً، مع توفير ضمانات الأمان.

ومن المهم في إعداد البيئة العمل على توفير المساحة المناسبة للطفل فتوفير هذه المساحة يتيح للأطفال حرية اللعب و الحركة و النشاط الجماعي ، وقد وجد أن تحديد المساحة وانخفاض معدلها، كثيراً ما يؤدي إلى دخول الأطفال في شجارات وخلافات كثيرة فيما بينهم مما يتطلب تدخلاً من جانب المعلمة ومزيداً من التوجيه، ذلك أن المكان المحدود الضيق لا يعيق الحركة و النشاط فحسب، يثير أعصاب الطفل ويزيد من قلقه وسلوكه العدوانى، ولاشك أن كثيراً من أطفال الرياض يجدون في رياضها الفسيحة وملاعبها الرحبة وأدواتها ومواردها الغزيرة ما يعتبر متنفساً لهم بل علاجاً لما يعانون منه في منازلهم الضيقة.

٥-٤- الاتجاهات المعاصرة المرتبطة بالبحث العلمي و نتائجه:

كثيراً ما نذهب في التربية إلى أن ل نظام تعليمي لابد أن يستند إلى فلسفة تربوية، أو بعبارة أخرى لابد أن يكون انعكاساً لفلسفة تربوية معينة، وعلى الرغم من سلامة هذه الافتراضية، فإن كثيراً من المناهج التي تستخدم في مراحل التعليم بعامة وفي مرحلة الرياض خاصة، تستند إلى فلسفة تربوية معينة، فهي أنظمة عشوائية يسودها التقليد وتبقى على الزمن بحكم نظرية الدفع الذاتي.

وكثير من رياض الأطفال السائدة في أنحاء العالم من هذه النوع الذي تحكمه التقاليد السائدة أكثر مما تحكمه فلسفات معينة أو نظريات علمية محددة.

وقد ظهر في الآونة الأخيرة اتجاه في مناهج رياض الأطفال يدعو إلى بنائها وإثرائها على أساس البحث العلمي ، ومنذ ذلك الحين لم يعد الأمر مجرد جدول فلسفي بين من يذهبون إلى أن طبيعة الطفل تتحدد بالوراثة، وبين من يخالفهم ويرون أنها من صنع البيئة، ولقد ظهرت قيمة البحث العلمي في مناهج رياض الأطفال نتيجة الدراسات و البحوث التي أجريت حول صغار الأطفال الذين يعيشون في بيئات ثقافية متدنية المستويات.

وقد تبين من هذه الدراسات أن تعديل ظروف البيئة بالنسبة لهؤلاء الأطفال وإثرائها مادة وطريقة ونشاطاً، كثيراً ما يؤدي إلى تقدم ملحوظ لا في خبرة الأطفال ونموهم الفكري و المعرفي و الوجداني و الحركي فحسب، بل إلى تغير ملحوظ في نسبة الذكاء التي كانت تعتبر من قبل ثابتة غير قابلة للزيادة أو النقصان .

وقد ازداد اعتماد المناهج في مرحلة رياض الأطفال على البحث العلمي ، فهو يتناول الأطفال أنفسهم لتحديد خصائصهم ومتطلبات نموهم ومراحل هذه النمو ومستوياته، كما تدخل البحث في بناء المناهج على أسس علمية سليمة تقوم على الملاحظة وتهدي بخصائص الأطفال و المجتمع وتستهدف تهيئة الظروف المناسبة لتحقيق النمو الممكن وإخضاع كل ذلك للمتابعة و التقويم العلمي السليم.

٥-٥- الاتجاهات المعاصرة حول تدعيم علاقة رياض الأطفال بالمنزل:

عندما يلتحق الأطفال بالرياض لأول مرة في حياتهم، فأنهم يأتون إليها مزودين برصيد كبير من الخبرات و التجارب التي تتضمن كثيراً من المفاهيم و المهارات و الميول والاتجاهات والتي يترتب عليها أنماط مختلفة من السلوك، فبينما نجد بعض الأطفال وقد اكتسبوا من المهارات اللغوية و الاجتماعية، نرى البعض الآخر مصابين بعجز لغوي جسيم وعجز عن التعامل مع

الآخرين، وهناك الطفل المدلل و الطفل المتمرد و الطفل المعتدل، وباختصار فإن هناك جميع أنماط السلوك التي يمكن تتبع اصولها وردها جميعاً إلى بيئة المنزل وما يسوده من أجواء ومعاملات تنعكس على الطفل.(علي جاد، ٢٠٠٧، ٤١).

تعقيب:

لكي تستطيع مديرة الروضة تأدية مهاراتها اللازمة للمناهج المطورة لا بد من تقديم برامج تدريبية هادفة تعمل على تحديد ما تحتاجه المديرات من مهارات تساعدن على فهم أهداف المرحلة التي يعملون بها ، ودراسة المناهج الدراسية بما تتضمنه من مقررات دراسية وطرق تدريس .. وغيرها مما يساعد على الكشف عن نقاط الضعف و نقاط القوة . وهذا لن يتم ما لم تكن هوي نفسها مهينة لها ومدرية عليها، ولكي تستطيع مديرة الروضة تأدية دورها كقائدة تواجه تحديات متنوعة بكفاءة واقتدار، يجب تزويدها عن طريق التدريب التربوي المستمر بكل ما يجعل منها صاحبة مهنة رفيعة مواكبة لكل تقدم وتطور، لذلك يعد التدريب التربوي وسيلة من وسائل إعداد المديرين، وتطوير كفاياتهم، وتلبية احتياجاتهم، ومن ثم تحسين أداء العمل وزيادة الإنتاج والإنتاجية، ولكونه وسيلة مهمة في محاولات اللحاق بركب التقدم التكنولوجي، وحتى يكون التدريب محققاً للأهداف التي أقيم من أجلها، لا بد أن تتحقق نتائجه في الروضة وفي طواقمها العاملة فيها، والأهم من ذلك الأطفال وتحصيلهم، ذلك لأن التدريب يمثل درجة عالية من الكفاءة التي يجب أن تظهر في أداء المتدربين فيما تدربوا عليه، أما الشيء الأساسي في هذا البحث والذي ستحاول فيه الباحثة إسقاط ما قدمته في هذا الجانب النظري من البحث على أرض الواقع، أي ميدان عمل مديرة الروضة، وهو الجانب التطبيقي من البحث، والذي ستحاول فيه الباحثة الإجابة على الإشكالية المطروحة في الجانب النظري، واختبار الفرضيات البحثية المقترحة، وسيكون ذلك فيما تبقى من فصول في هذا البحث على أمل التوفيق.

الفصل الثالث

الجانب الميداني

- ✓ تحديد منهج البحث.
- ✓ تحديد مجتمع البحث وعينته.
- ✓ تكافؤ المجموعات.
- ✓ إعداد أدوات البحث.
- ✓ إعداد البرنامج القائم على أنموذج المهام والتعلم بالخبرة.
- ✓ إجراءات تطبيق أدوات البحث.
- ✓ الأساليب الإحصائية المستخدمة.

الفصل الثالث:

الجانب الميداني

يتناول هذا الفصل الجانب الميداني ويشمل: منهج البحث، مجتمع البحث وعينته، ومن ثم الأدوات المستخدمة في البحث، و مراحل إعدادها وصدقها وثباتها، وإجراءات تنفيذ البحث الميدانية، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث وفيما يأتي عرض تلك الإجراءات.

أولاً: منهج البحث:

اعتمد البحث المنهج الوصفي في وصف المتغيرات وذلك من خلال جمع المعلومات حول أنموذج المهام والتعلم بالخبرة ، ومن ثم جمع المعلومات عن المناهج المطورة لرياض الأطفال ووضع قائمة بالمهارات اللازمة للمناهج المطورة بالنسبة لمديرة رياض الأطفال ووضع مقياس مهارات (الاحتياجات التدريبية) لمديرات رياض الأطفال.

إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه " مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع ، اعتماداً على جمع الحقائق أو البيانات و تصنيفها و معالجتها و تحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالتها و الوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث" (الرشدي، ٢٠٠٠، ٥٩).

استخدم أسلوب دلفاي (Delphi) في تصميم إحدى أدوات البحث وبنائها، الذي يعرفه الكثيرون (alkatheery, 1982) بأنه أسلوب تم تصميمه بعناية لجمع الاستجابات بطريقة فردية متتابعة في حلقات متتالية متبوعة بتغذية راجعة. (alkatheery, 1982, 21).

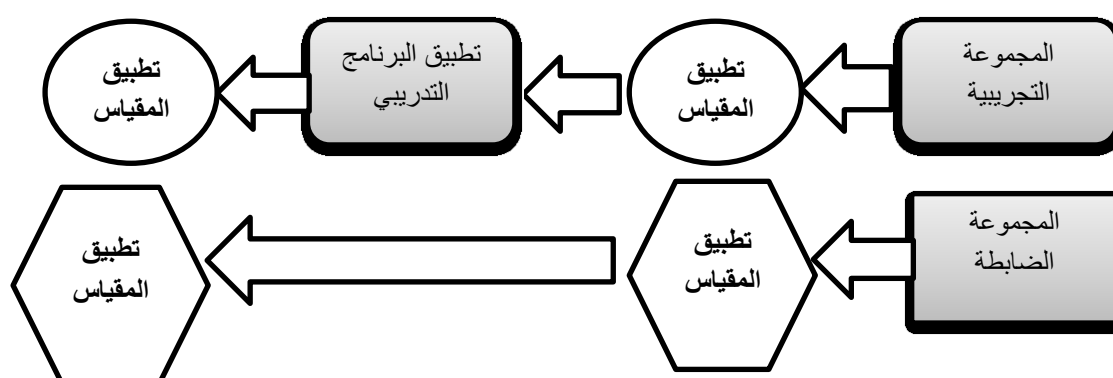
كما تم اتباع المنهج التجريبي في بناء الأدوات و تعرف فاعلية أنموذج المهام و التعلم بالخبرة في تنمية المهارات اللازمة للمناهج المطورة بالنسبة لمديرات رياض الأطفال ، ويعتمد هذا المنهج على دراسة أثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة ، و المتغير المستقل في هذه البرنامج التدريبي القائم على أنموذج المهام و التعلم بالخبرة ، أما المتغير التابع المهارات اللازمة للمديرات بالنسبة للمناهج المطورة.

ويعرف المنهج التجريبي بأنه " تغيير شيء ما و ملاحظة أثر هذا التغيير في شيء آخر، أي إنه تجربة إدخال تعديلات أو تغييرات معينة و ملاحظة أثرها في شيء آخر". (أبو علام، ٢٠٠٤، ١٩٨).

ولذا فإن الباحثة استخدمت هذا المنهج " الذي يعد من أكثر مناهج البحث كفاية و أنجحها لاختبار صدق الفرضيات و تحديد العلاقات بين الأسباب و النتائج".

ويعتمد هذا المنهج على بناء أدوات القياس، وحساب صدقها وثباتها، ثم بناء المعالجة التجريبية و يليه التطبيق القبلي لأدوات القياس على المجموعتين التجريبيتين، ثم تطبيق التجربة من خلال تنفيذ المعالجة التجريبية على مديرات رياض الأطفال عينة البحث الأساسية، ثم التطبيق البعدي لأدوات البحث و مناقشتها و تفسيرها.

ولقد لجأت الباحثة إلى استخدام تصميم المجموعة الضابطة مع اختبار قبلي - بعدي على النحو التالي:



شكل (٥) التصميم التجريبي للبحث

ثانياً: مجتمع البحث و عينته:

يتكون المجتمع الأصلي للبحث من جميع مديرات ومعلمات رياض الأطفال في مدينة حمص ، و البالغ عددهم (٩٥) مديرة و (٤٤٥) معلمة ، للعام الدراسي (٢٠١٧، ٢٠١٨)، وهو العام الذي طبق فيه مقياس مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة لتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة.

وذلك حسب إحصائية مديرية التربية للعام الدراسي (٢٠١٧، ٢٠١٨).

العينة: هي ذلك الجزء من المجتمع الذي تتمثل فيه خصائص المجتمع الأصلي جميعها، وعادة ما تؤخذ لعدم القدرة على تناول أفراد المجتمع كافة لاعتبارات مادية و فنية، وما يتطلبه البحث من وقت وجهد.

ولما كانت "الطريقة العشوائية" لاختيار أفراد العينة هي الأفضل لما توفره من فرص متساوية لكل فرد من أفراد المجتمع للظهور في العينة. (أبو علام، ٢٠٠٤، ١٥٨)، فقد جرى انتقاء عينة العينة من المجتمع الأصلي للبحث بالطريقة العشوائية العنقودية ، إذ إنه" في المعاينة العنقودية يتم اختيار مجموعات لا أفراد، فالمعاينة العشوائية العنقودية هي الاختيار العشوائي لمناطق مختلفة أو مجموعات أو تجمعات مثل المدارس أو الصفوف أو المناطق التعليمية.

وتمتاز هذه الطريقة بدقة تمثيلها للمجتمع الأصلي وتساعد في تقليل تباين العينة.

وقد قامت الباحثة باختيار العينة وفق الخطوات الآتية:

١- عينة مقياس مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة: تم اختيار عينة المقياس وفق الآتي:

أ. عينة المعلمات : تم توزيع منطقة حمص ١٢ منطقة، ثم اختيار (١٠) مناطق من بينها بالطريقة العشوائية العنقودية، إذ وقع الاختيار على منطقة (الخضر، المحطة، عكرمة، النزهة، وادي الذهب، صاحبة الوليد، الزهراء، الأرمن و المهاجرين). حصر جميع الروضات في المناطق المختارة و اختيار (٢٠) روضة بالطريقة العشوائية، إذ وقع

الاختيار على الروضات الآتية: روضة لوز وسكر، روضة سوا، روضة النصر، مشاعل النور ، ملحق الليلك، روضة الميس، روضة بنت النور، روضة الفجر الجديد، روضة حلم الطفولة، روضة أزهار سورية، روضة نبع الحنان، روضة حبات القلوب، روضة قمر، روضة المدينة، روضة الفرسان الصغار، روضة أطفال النور، روضة الصفاء، روضة عليا، روضة درب الأمل، روضة الرنا. وقد تم توزيع المقياس على كل المعلمات في الروضات المختارة و البالغ عددهم ٢١٠ وتخلفت ٨ معلمات عن اعادة الاستبانة فبلغت عينة البحث من المعلمات ٢٠٢ معلمة.

ب. عينة مديرات رياض الأطفال : تم توزيع مدينة حمص إلى ١٥ منطقة تم اضافة كرم الشامي و الوعر والغوطة من ثم حصر الروضات في هذه المناطق وتوزيع المقياس على جميع مديرات رياض الأطفال المتواجدة في المناطق المختارة ٧٣ مديرة وتخلفت ٤ مديرات عن إعادة المقياس فبلغت عينة المديرات ٦٩ مديرة.

٢- عينة

البرنامج التدريبي: تم اختيار عينة البرنامج التدريبي وفق عينة عرضية حيث حددت العينة من المديرات اللواتي ابدین الرغبة في الاشتراك في تجربة البحث(البرنامج التدريبي) وهن ٣٠ مديرة تم توزيعها بالطريقة العشوائية إلى مجموعتين المجموعة الأولى هي المجموعة التجريبية بلغ عدد مديراتها (١٥) تم تطبيق البرنامج المقترح وتدريبهن من قبل الباحثة في قاعة التدريب ، و المجموعة الثانية هي المجموعة الضابطة بلغ عدد مديراتها (١٥) التي لم يطبق عليها البرنامج التدريبي المقترح.

جدول (٢) توزيع عينة البحث تبعاً للمتغيرات المستقلة

المتغيرات	المستوى	المجموعة التجريبية		المجموعة الضابطة	
		العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	شهادة ثانوية	٥	٣٣%	٦	٤٠%
	معهد	٢	١٤%	٤	٢٦%
	اجازة جامعية فما فوق	٨	٥٣%	٥	٣٤%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٤	٢٦%	٣	٢٠%
	من ٥ الى ١٠ سنوات	٥	٣٣%	٧	٤٦%
	أكثر من ١٠ سنوات	٦	٤٠%	٥	٣٤%

ثالثاً: تكافؤ المجموعتين:

لما كان البحث يهدف إلى قياس فاعلية البرنامج القائم على أنموذج المهام والتعلم بالخبرة في تنمية مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة ، كان لابد من التحقق من التكافؤ بين المجموعتين (قبل البدء بتطبيق الدراسة) لضمان دقة النتائج ، لذلك قامت الباحثة بنشيت أبرز المتغيرات.

• بالنسبة إلى أدوات البحث:

تم تطبيق مقياس مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة على عينة البحث مديرات رياض الأطفال البالغ عددهم (٣٠) مديرة، للتأكد من تكافؤ العينة حسب متغيرات البحث (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) وتم اختبار الفرضيات الآتية:

١- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات درجات أفراد المجموعة التجريبية في التطبيق القبلي لمقياس مهارات مديرات رياض الأطفال للمناهج المطورة تعزى إلى المؤهل العلمي .

لاختبار هذه الفرضية تجري اختبار ANOVA باتجاه واحد، إذ حسبت الفروق بين المتوسطات درجات مديرات المجموعة التجريبية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في التطبيق القبلي للمقياس، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (٣) دلالة الفروق للمجموعة التجريبية في التطبيق القبلي للمقياس تعزى إلى المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة f	القيمة الاحتمالية	القرار
بين المجموعات	٢٦٧.٢	٢	١٣٣.٦٥	٣	٠.٠٦	غير دال
داخل المجموعات	١١٩٩.٣٨	١٣	٤٤.٤٢			
الإجمالي	١٤٦٦.٦٧	١٥				

من الجدول السابق نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية هي (٠.٠٦) وهي غير دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) وعليه تم قبول الفرضية الصفرية بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مديرات المجموعة التجريبية في التطبيق القبلي للمقياس تعزى إلى المؤهل العلمي.

٢- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات درجات أفراد المجموعة التجريبية في التطبيق القبلي لمقياس مهارات مديرات رياض الأطفال للمناهج المطورة تعزى إلى الخبرة .

لاختبار هذه الفرضية تجري اختبار ANOVA باتجاه واحد، إذ حسبت الفروق بين المتوسطات درجات مديرات المجموعة التجريبية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في التطبيق القبلي للمقياس، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (٤) دلالة الفروق للمجموعة التجريبية في التطبيق القبلي للمقياس تعزى إلى سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة f	القيمة الاحتمالية	القرار
بين المجموعات	٣٩.٢٦	٢	١٩.٦٣	٠.٣٧	٠.٦٩	غير دال
داخل المجموعات	١٤٢٧.٤٠	١٣	٥٢.٥٧			
الإجمالي	١٤٦٦.٦٧	١٥				

من الجدول السابق نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية هي (٠.٦٩) وهي غير دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) وعليه تم قبول الفرضية الصفرية بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مديرات المجموعة التجريبية في التطبيق القبلي للمقياس تعزى إلى سنوات الخدمة.

٣- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات درجات أفراد المجموعة الضابطة في التطبيق القبلي لمقياس مهارات مديرات رياض الأطفال للمناهج المطورة تعزى إلى المؤهل العلمي .

لاختبار هذه الفرضية تجري اختبار ANOVA باتجاه واحد، إذ حسبت الفروق بين المتوسطات درجات مديرات المجموعة الضابطة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في التطبيق القبلي للمقياس، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (٥) دلالة الفروق للمجموعة الضابطة في التطبيق القبلي للمقياس تعزى إلى المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة f	القيمة الاحتمالية	القرار
بين المجموعات	٢٩.٤٢	٢	١٤.٧١	٠.٤٩	٠.٦٢	غير دال
داخل المجموعات	٨١.٤٤	١٣	٣٠.٣١			
الإجمالي	٨٤.٨٧	١٥				

من الجدول السابق نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية هي (٠.٦٢) وهي غير دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) وعليه تم قبول الفرضية الصفرية بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مديرات المجموعة الضابطة في التطبيق القبلي للمقياس تعزى إلى المؤهل العلمي.

٤- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات درجات أفراد المجموعة الضابطة في التطبيق القبلي لمقياس مهارات مديرات رياض الأطفال للمناهج المطورة تعزى إلى سنوات الخبرة .

جدول (٦) دلالة الفروق للمجموعة الضابطة في التطبيق القبلي للمقياس تعزى إلى سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة f	القيمة الاحتمالية	القرار
بين المجموعات	٨.٤٩	٢	٤.٢٥	٠.١٤	٠.٨٧	غير دال
داخل المجموعات	٨٣.٣٨	١٣	٣١.٠٩			
الإجمالي	٨٤.٨٧	١٥				

من الجدول السابق نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية هي (٠.٨٧) وهي غير دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) وعليه تم قبول الفرضية الصفرية بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مديرات المجموعة الضابطة في التطبيق القبلي لمقياس تعزى إلى سنوات الخبرة.

٥- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسط درجات أفراد المجموعة الضابطة وبين متوسط درجات المجموعة التجريبية في التطبيق القبلي لمقياس مهارات مديرات رياض الأطفال للمناهج المطورة .
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام (ت) لمجموعتين مستقلتين، إذ حسبت الفروق بين متوسطي درجات مديرات المجموعتين التجريبية و الضابطة في التطبيق القبلي لمقياس مهارات مديرات رياض الأطفال للمناهج المطورة ، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (٧) دلالة الفروق للمجموعتين التجريبية و الضابطة في التطبيق القبلي لمقياس المهارات

المحور	المجموعة التجريبية		المجموعة الضابطة		قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري				
التطبيق القبلي	٤٣.٣٣	٧.١١	٤١.٧٠	٦.٠٢	٠.٩٦	٢٨	٠.٣٤	غير دال

يتضح من الجدول السابق تقارب درجات مديرات المجموعتين الضابطة و التجريبية في التطبيق القبلي لمقياس مهارات مديرات رياض الأطفال للمناهج المطورة ككل، وقد تبين أن قيمة الدلالة الاحصائية هي (٠.٣٤)، وهي غير دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وغير دالة أيضاً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وعليه تم قبول الفرضية الصفرية بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات مديرات المجموعتين التجريبية و الضابطة في التطبيق القبلي لمقياس المهارات.

رابعاً: إعداد أدوات البحث و البرنامج التدريبي القائم على أنموذج المهام والتعلم بالخبرة:

أعدت الباحثة الأدوات الآتية:

١- استمارات الجولات الثلاث لأسلوب دلفاي.

٢- قائمة بالمهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة.

٣- مقياس المهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة (الاحتياجات التدريبية).

٤- البرنامج التدريبي القائم على أنموذج المهام و التعلم بالخبرة في تنمية مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة في سورية.

الأداة الأولى: استمارات الجولات الثلاث لأسلوب دلفاي:

تم إعداد استمارات الجولات الثلاث لأسلوب دلفاي بهدف الاستفادة من آراء الخبراء في تحديد مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة.

الأداة الثانية: قائمة بالمهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة من إعداد الباحثة:

١- الهدف من القائمة:

قبل قيام الباحثة بتصميم البرنامج التدريبي، لابد من تحديد قائمة بمهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة، وذلك بهدف تحديد مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة وحصرها، وقد تم تحديد المهارات من خلال تطبيق مقياس لتحديد الاحتياجات التدريبية الأشدة ضرورة لمديرات رياض الأطفال و التي بني البرنامج التدريبي وأدواته في ضوءها.

٢- خطوات بناء القائمة ومصادر إعدادها:

أ- الاطلاع على عدد من الدراسات و الأدبيات التربوية المتعلقة بمناهج رياض الأطفال و تطوير المناهج ومهارات مديرات رياض الأطفال منها: (مرتضى

والياس، ٢٠٠٦)، (صاصيلا، ٢٠٠٩)، (إسماعيل ومرسي، ٢٠٠٧)، (المركز الوطني لتطوير المناهج، ٢٠١٦)، (منصور، ٢٠١٢)، (الحسين، ٢٠١٢)، (مرسي و اسماعيل، ٢٠١٠)، (الحراشة و أحمد، ٢٠١٣)، (جاد، ٢٠٠٧)، (حسن، ٢٠١٥)، (السليمان، ١٤٣٣)، (الزهراني، ١٤٣٥)، (زهرة، ٢٠١٤)، (مدوخ، ٢٠١٥)

ب- تنفيذ مقابلات مع مديرات رياض الأطفال لتحديد المهارات اللازمة للمناهج المطورة.

ت- استخدام أسلوب دلفاي ذي الجولات الثلاث لجمع آراء الخبراء في مرحلة الطفولة المبكرة، و القائمين على التربية في مرحلة رياض الأطفال وهم موجهو رياض الأطفال.

ويعد أسلوب دلفاي (Delphi) أحد المنهجيات الاستطلاعية و المعيارية ومزجها ضمن منظومة واحدة قادرة على استشراف اجتماعي وتقني للمستقبل، وهو يمكن من تنظيم إجماع الخبراء في قرار ما أو قضية معينة وصقلها، على أساس أن مجموعة آراء أفضل من رأي واحد حيال صنع ذلك القرار أو الموضوع.

وهو أسلوب يشتمل على عدد من الاستبانات المتتالية بين أفراد المجموعة ونتوصل إلى صقل آراء أفرادها، ومن ثم نتخذ قرار بشأن المشكلة موضوع البحث ويمتاز بالمرونة وسهولة التطبيق و الموضوعية وقلة التكاليف (النذير، ٢٠٠٤، ١١٣).

وفي هذا البحث الخبراء هم موجهو رياض الأطفال لأنهم المشرفون على العمل في رياض الأطفال فتم عرض الموضوع على مجتمع موجهي رياض الأطفال في سورية فرغب بالمشاركة ١٢ موجهاً.

وقد استخدم (أسلوب دلفاي) في هذا البحث لبناء إحدى أدوات البحث عبر ثلاث مراحل وهي:

- المرحلة الأولى: توزيع استبانة مفتوحة على الموجهين التربويين - كونهم الخبراء المشرفين على تنفيذ المنهج وتطويره - وهي تتضمن السؤال التالي:

ما تصورك لمهارات مديرة رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة للمساهمة على الإشراف على تنفيذ المناهج المطورة؟

ثم مناقشة إجابات الموجهين.

- المرحلة الثانية:

ما مجالات مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة ؟

ثم مناقشة إجابات الموجهين واعتماد سبعة مجالات

- المرحلة الثالثة: طرح السؤال الآتي:

ما مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة، وفقاً للمجالات الآتية؟

(٨) تهيئة البيئة الفيزيكية لرياض الأطفال.

(٩) تحديد أهداف المنهج وتوضيحها.

(١٠) تفعيل التخطيط للعمل في الروضة.

(١١) متابعة تنفيذ المنهج.

(١٢) تقويم الأطفال.

(١٣) تقويم أداء العمل.

وبناء على ذلك صممت الباحثة صورة مبدئية لقائمة مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة.

٤ - ضبط القائمة:

بعد التوصل إلى الصورة المبدئية لقائمة مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة ، ولتأكد من صدقها تم عرضها على (١٦) محكماً من جامعات سورية عدة في تخصصات تربية الطفل و المناهج وطرائق التدريس وعلم النفس و علم الاجتماع، كما تم عرضها على عدد من موجهي رياض الأطفال في وزارة التربية السورية ملحق (٢) لإبداء الرأي فيما يأتي:

- أ. مناسبة مهارات مديرات رياض الطفل اللازمة للمناهج المطورة .
- ب. مناسبة مهارات مديرات رياض الطفل اللازمة للمناهج المطورة من ناحية الصياغة اللغوية.
- ت. مدى انتماء المهارات الفرعية للمهارات الأساسية و للمجال الذي تنتمي اليه. وبعد جمع آرائهم وتحليلها، قامت الباحثة بحساب النسب المئوية لاتفاق المحكمين، وقد تراوحت النسب المئوية بين (٨١%-١٠٠%)، وقامت الباحثة باستبعاد المهارات التي حصلت أقل من ٨٠% وهي مهارة واحدة (أبني جسور الثقة مع المعنيين بتنفيذ المنهج بوصفي مشرفاً على المنهج). واستبدالها ب (أنسق مع الموجهين الاختصاصيين بوصفي مشرفاً على تنفيذ المنهج ... وغيرها) لتصبح عدد المهارات الفرعية النهائية (٩٢) مهارة فرعية ملحق (٦).

ويمكن تلخيص الملاحظات التي أبدها المحكمون في النقاط الأساسية الآتية:

- أ. ضرورة تدريب مديرات رياض الأطفال على المهارات اللازمة للمناهج المطورة.
- ب. حذف إحدى المهارات.
- ت. تعديل الصياغة اللغوية لبعض المهارات.
- ث. إضافة المجال الفرعي السابع في المقياس (مجال مهارات التواصل).

٥- الصورة النهائية للقائمة:

في ضوء ملاحظات وآراء المحكمين، اشتملت القائمة بصورتها النهائية على سبعة مجالات يندرج تحتها (٩٦) مهارة فرعية، ملحق (٦)، والجدول الآتي يوضح عدد المهارات الفرعية ضمن كل مهارة من المهارات الأساسية.

جدول (٨) عدد المهارات الفرعية لكل مجال من مجالات القائمة

م	المجال	عدد المهارات الفرعية
١	تهيئة البيئة الفيزيائية لرياض الأطفال	١٤
٢	تحديد أهداف المنهج وتوضيحها	١٩
٣	تفعيل التخطيط للعمل في الروضة	٢٠
٤	متابعة تنفيذ المنهج	١١
٥	تقويم الأطفال	١٦
٦	تقويم أداء العمل	١٢
٧	مهارات التواصل	٤

الأداة الثالثة: مقياس المهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة (الاحتياجات التدريبية):

١ - الهدف منها: تعرف الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال (من إعداد الباحثة):

و المقياس يتألف من قسمين:

القسم الأول: يتضمن إرشادات الإجابة على بنود المقياس، و البيانات الضرورية لأفراد العينة.

القسم الثاني: يتضمن بنود المقياس أي الاحتياجات التدريبية ، موزعة على سبعة مجالات رئيسية، تشمل (٩٦) احتياجاً فرعياً. وأعطيت لكل احتياج من الاحتياجات الفرعية وزناً متدرجاً وفق مقياس ليكرت الخماسي لتقدير هذه الاحتياجات من حيث ضرورة التدريب عليها وقد وزعت الدرجات كالآتي:

حاجة كبيرة جداً (٥ درجات)، حاجة كبيرة (٤ درجات)، حاجة متوسطة (٣ درجات)، حاجة ضعيفة (درجتان)، حاجة ضعيفة جداً (درجة واحدة).

ومن أجل الحكم على درجة الحاجة للتدريب تم اعتماد المعيار على النحو الآتي:

- من ١ - ١.٨ لا حاجة إليها.
- من ١.٩ - ٢.٧ حاجة ضعيفة.
- من ٢.٨ - ٣.٦ حاجة متوسطة.
- من ٣.٧ - ٤.٥ حاجة كبيرة.
- من ٤.٦ فما فوق حاجة كبيرة جداً.

وصف المقياس بصورته النهائية:

أجريت بعض التعديلات المقترحة بما يتناسب مع أهداف البحث ، وتم وصف الأداة في صورتها النهائية وفق المحددات الآتية:

تم تحديد مجالات المقياس موزعة بسبعة مجالات أساسية :

- ١ - المهارة الرئيسية الأول: تهيئة البيئة الفيزيقية لرياض الأطفال.
- ٢ - المهارة الرئيسية الثانية: تحديد أهداف المنهج وتوضيحها للمعلمات.

٣- المهارة الرئيسية الثالثة: تفعيل التخطيط للعمل في الروضة.

٤- المهارة الرئيسية الرابعة: متابعة تنفيذ المنهج.

٥- المهارة الرئيسية الخامسة: تقويم الاطفال.

٦- المهارة الرئيسية السادسة: تقويم أداء العمل.

٧- المهارة الرئيسية السابعة: مهارات التواصل.

بعد التعديل تكون المقياس بصورته النهائية و المبين في الملحق (٦) من (٧) مجالات تتضمن (٦٩) احتياجاً فرعياً .

٢- **صدق المقياس:** تم التأكد من صدق المقياس عن طريق الإجراءات الآتية:

أ. **صدق المحتوى:**

ويشير هذا النوع من الصدق إلى ما يبدو ظاهرياً أن المقياس يقيسه، بمعنى أن المقياس يتضمن بنوداً يبدو أنها على صلة بما يقاس وأن مضمون المقياس متفق مع الغرض منه. وللتأكد من صدق محتوى أداة القياس في هذا البحث عرض المقياس على مجموعة من السادة أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية في جامعات دمشق و البعث و تشرين وحماه، وموجهي رياض الأطفال في مديرية التربية بحمص و المبينة أسمائهم في الملحق رقم (٢) بهدف التأكد من صدق المحتوى لقائمة المهارات(الاحتياجات) التدريبية في صورتها الأولية، ووضوح المهارات وسلامتها اللغوية.

وبناء على آراء السادة المحكمين وملاحظاتهم واقتراحاتهم المتمثلة في مجملها بتحويل المهارات المركبة أينما وجدت إلى احتياجات بسيطة. وتعديل الصياغة اللغوية لبعض المهارات، تم التعديل بما يتناسب مع أهداف البحث ، وتم وصف المقياس في صورته النهائية وفق المحددات الآتية:

تم تحديد المهارات الاساسية وقد حددت ب (٧) مجالات أساسية تتضمن (٩٦) مهارة فرعية. ملحق (٦).

ب. صدق الاتساق الداخلي:

- يعرف صدق الاتساق الداخلي بأنه: " التجانس في أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، أي اشتراك جميع فقرات المقياس في قياس خاصية معينة في الفرد"
- ولحساب صدق الاتساق الداخلي للمقياس: تم تطبيق المقياس على عينة استطلاعية مكونة من ١٧ مديرة، ثم حساب معامل الارتباط بين كل فقرة و المجال الخاص بها، وقد تبين أن معامل الارتباط دال احصائياً و الجدول (٩) يبين ذلك.
- ثم حسبت معاملات الارتباط بين مجالات المقياس مع المقياس ككل و الجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (٩) معاملات ارتباط مجالات المقياس بالمقياس ككل

م	المجال	معامل الارتباط
١	تهيئة البيئة الفيزيائية لرياض الأطفال	**٠.٧٥١
٢	تحديد أهداف المنهج وتوضيحها	**٠.٨٣٥
٣	تفعيل التخطيط للعمل في الروضة	**٠.٨٥٢
٤	متابعة تنفيذ المنهج	**٠.٧٣٣
٥	تقويم الأطفال	**٠.٧٢٩
٦	تقويم أداء العمل	**٠.٦٣٧
٧	مهارات التواصل	**٠.٥٦٩

**معامل الارتباط دال عند مستوى ٠.٠١ / * معامل الارتباط دال عند مستوى ٠.٠٥

جدول (١٠) معامل الارتباط بين درجة كل مفردة و الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط
١	**٠.٦٤٧	٢٥	**٠.٦٩٠	٤٩	**٠.٧٥٤	٧٣	**٠.٩٨٤
٢	**٠.٩٥٦	٢٦	**٠.٨٧٨	٥٠	**٠.٧٥٤	٧٤	**٠.٦٨٨
٣	**٠.٩٧٠	٢٧	**٠.٧٠٢	٥١	**٠.٨١٩	٧٥	**٠.٦٨٨
٤	**٠.٩٧٠	٢٨	*٠.٥٤٣	٥٢	**٠.٦٦٠	٧٦	**٠.٩٦٤
٥	**٠.٨٩٥	٢٩	**٠.٨٧٨	٥٣	*٠.٩٣٩	٧٧	**٠.٩٩٢
٦	**٠.٨٩٥	٣٠	**٠.٨٧٢	٥٤	**٠.٨٦٢	٧٨	**٠.٩٢٦

**٠.٩٩٢	٧٩	**٠.٦٤٧	٥٥	**٠.٧٨٢	٣١	**٠.٨٩٥	٧
**٠.٩٩٢	٨٠	**٠.٩٦٤	٥٦	**٠.٩٦٠	٣٢	**٠.٩٧٠	٨
**٠.٩٩٢	٨١	**٠.٨٨٩	٥٧	**٠.٩٦٠	٣٣	**٠.٩٧٠	٩
**٠.٩٧١	٨٢	**٠.٩٧٥	٥٨	**٠.٦٢٧	٣٤	**٠.٧٦٠	١٠
**٠.٩٧١	٨٣	**٠.٦٩٤	٥٩	**٠.٨١٩	٣٥	**٠.٧٠٨	١١
**٠.٦٢٤	٨٤	**٠.٨٨٢	٦٠	**٠.٦٦٠	٣٦	**٠.٧٩٩	١٢
**٠.٦٢٤	٨٥	*٠.٥١١	٦١	**٠.٦٢٩	٣٧	**٠.٧٥٩	١٣
**٠.٩٠٣	٨٦	*٠.٥١١	٦٢	**٠.٦٦٠	٣٨	**٠.٧٠٩	١٤
**٠.٩٠٣	٨٧	**٠.٦٣٤	٦٣	**٠.٩٣٩	٣٩	**٠.٧٠٩	١٥
**٠.٨٠٣	٨٨	**٠.٦٣٤	٦٤	**٠.٨٦٢	٤٠	*٠.٥٤٨	١٦
**٠.٨٣٥	٨٩	**٠.٦٣٤	٦٥	**٠.٦٤٧	٤١	**٠.٦٠٨	١٧
**٠.٨٦٣	٩٠	**٠.٩٦٩	٦٦	**٠.٧٥٤	٤٢	**٠.٦٠٣	١٨
**٠.٨٢٧	٩١	**٠.٩٦٩	٦٧	**٠.٧٥٤	٤٣	**٠.٨١٠	١٩
**٠.٨٢٧	٩٢	**٠.٧٩٩	٦٨	**٠.٨١٩	٤٤	*٠.٤٥٦	٢٠
**٠.٨٨٢	٩٣	**٠.٩٦٩	٦٩	**٠.٦٦٠	٤٥	**٠.٦٩٠	٢١
**٠.٨٦٣	٩٤	**٠.٩٦٩	٧٠	*٠.٩٣٩	٤٦	**٠.٨٧٨	٢٢
**٠.٨٨٩	٩٥	**٠.٩٨٤	٧١	**٠.٨٦٢	٤٧	**٠.٧٠٢	٢٣
**٠.٨٠٣	٩٦	**٠.٩٨٤	٧٢	**٠.٦٤٧	٤٨	*٠.٥٤٣	٢٤

ينتضح من الجدولين السابقين أن معاملات الارتباط بين أبعاد المقياس و المقياس ككل وبين كل فقرة و المجال الخاص بها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١ أو ٠.٠٥ مما يدل على صدق الاتساق الداخلي للمقياس.

٣- ثبات المقياس:

الثبات من المتطلبات الرئيسية في أداة البحث و في معناه العام يعني اتساق المقياس مع نفسه في قياس المطلوب من السلوك. (زهران، ٢٠٠٥، ٣٢).

وللتأكد من ثبات الأداة يمكن استخدام إحدى الطرائق الآتية: الثبات بإعادة تطبيق الأداة، الثبات بالتجزئة النصفية و الثبات باستخدام الفا كرونباخ. (ميخائيل، ٢٠٠٩، ٢٧١).

وتم اختبار ثبات الأداة بالطرائق الآتية:

أ. طريقة إعادة الاختبار:

يدل على استقرار الاختبار عبر الزمن، ويتلخص في تطبيق المقياس على الأفراد ثم يعاد تطبيق المقياس نفسه على الأفراد أنفسهم بعد مد مناسبة من الزمن (أسبوعين بين التطبيق الأول و التطبيق الثاني)، وبحسب معامل الارتباط بين التطبيقين، والنتائج يكون معامل الثبات أو معامل الاستقرار. (دويدار، ٢٠٠٦، ١٧٦).

وهكذا قامت الباحثة بتطبيق المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (١٧) مديرة، وأعيد تطبيقها مرة أخرى على العينة نفسها بعد حوالي أسبوعين، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات المديرات في المرتين، وقد بلغت قيمته (٠.٨٩) وهو دال عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) هذا يدل على ثبات المقياس.

ب. طريقة التجزئة النصفية:

تعتمد هذه الطريقة تجزئة المقياس المطلوب تعيين معمل ثباته إلى نصفين متكافئين، وذلك بعد تطبيقه على مجموعة واحدة ، وهناك عدة طرائق لتجزئة المقياس، فقد يستخدم النصف الأول من الأداة في مقابل النصف الثاني لمرة واحدة، أو تستخدم الأسئلة ذات الأرقام الفردية في مقابل الأسئلة ذات الأرقام الزوجية ، ثم يحسب معامل ارتباط بيرسون بين قسمي المقياس.

تم حساب معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية فبلغ (٠.٩٦) وهو دال عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) هذا يدل على ثبات المقياس.

خامساً: إعداد البرنامج التدريبي القائم على أنموذج المهام والتعلم بالخبرة لتنمية مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث تم بناء برنامج مقترح لتدريب مديرات رياض الأطفال لتلبية أكثر الاحتياجات التدريبية ضرورة وهي التي حصلت على الدرجات الأعلى في المقياس .

✓ أهداف البرنامج المقترح.

✓ أسس البرنامج المقترح.

✓ الإطار العام للبرنامج.

✓ البرنامج التدريبي المقترح.

١- أهداف البرنامج:

- تطوير قدرات مديرات رياض الأطفال المشاركات في مجال اكتساب مهارات اللازمة للمناهج المطورة في الروضة.
- الاهتمام بالعاملين في رياض الأطفال (المعلمات) والسعي وراء تنمية مهاراتهم وقدراتهم.
- إلقاء الضوء على الممارسات الجوهرية التي يجب أن تقوم بها مديرة الروضة لتأصيل التوجه الإداري في ضوء متغيرات المنهج في ممارسة العمليات الإدارية داخل روضاتهن.
- تنمية مديرات رياض الأطفال مهنيًا بمواصفات تربوية تقابل حاجات رياض الأطفال ليتضمن هذا التدريب مدخلات وعمليات عدة تتكامل فيما بينها ، وتتضمن تلك المدخلات و العمليات الأهداف و المحتوى والأساليب و الطرائق المستخدمة في البرنامج.
- إعداد رؤية تطويرية يمكن الاستفادة منها في تطوير أداء المديرات في رياض الأطفال وفقاً لأبعاد العمليات الإدارية بمجالاتها الأربعة (التخطيط، التنظيم، التوجيه و التقويم) في ضوء متطلبات المناهج المطورة في سورية.
- مساعدة مؤسسات تدريب مديرات رياض الأطفال و مراكزه على التغلب على العقبات و المشكلات التي تواجه الواقع الراهن لتدريب مديرات الرياض، من خلال مجموعة من المقترحات و التوصيات التي تعمل على زيادة فعالية التدريب لإكساب المديرة الكفايات

و المهارات التربوية والإدارية اللازمة لأدائها أدوارها الجديدة والاتجاهات الإيجابية نحو مهنة تربية الطفل.

٢- الأسس والركائز التي بني عليها البرنامج التدريبي المقترح:

١. إن عملية تدريب مديرات رياض الأطفال هي عملية ديناميكية، متغيرة ومتطورة ومستمرة، و ان أي برنامج لتدريب هذه المديرية مهما بلغ تخطيطه وتنظيمه ليس كاملاً أو تاماً، ولكن حينما ننظر إلى البرامج الحالية في إطار تصويري بنائي، يمكن القول: إن هذا البرنامج الحالي يستطيع تحقيق التنمية المهنية لمديرات رياض الأطفال بالأسس المتنوعة (التربوية، والتخصصية، والثقافية، والإدارية)، والمناسبة لعملهم في مؤسسات رياض الأطفال، وليس تدريبهم على كل شيء في بنائيات هذا العمل التربوي بأكمله، ومع ذلك فإن التدريب الـ ١ رهن يمكن أن يكون أساساً قاعدياً نحو الانطلاق لصياغة مستقبل أفضل لتدريب مديري رياض الأطفال.

٢. ألا تتوافق عملية تدريب مديرات رياض الأطفال من قريب أو بعيد مع مقولة (ليس في الإمكان أفضل مما كان)، ليقبل الاستمرار في تدريب هذه المديرية على أنه استقرار، فتلك أمور زبئية مضللة؛ لأن الوقوع في خطأ تفسير الاستمرار تحت زعم الاستقرار وزيفه قد يدخلنا في الثبات والجمود النسبي، وربما التخلف في تدريب هذه المديرية، فمهنة تربية الطفل من المهن التي تقبل التغيير وفاءً لمتطلبات أدوار المديرية الجديدة في هذا العصر المتغير، ومن ثم يجب أن يقابلها تطور مصاحب في برامج التنمية المهنية لمديرات رياض الأطفال بما يتناسب مع متطلبات التغيير في هذه المهنة الخاصة، وأن الأساس واحد ومشارك لكل من الدور المتغير في عمليات تدريب المديرية؛ وهو مفهوم المهنة.

٣. إن عصر المعلومات والتطور الهائل في أساليب التربية وأساليب التعليم؛ يدفعنا إلى التسليم بأهمية التدقيق فيمن نختارهم لمهنة الإدارة، وخاصة الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال، وكي لا تصير المهنة متاحة لكل من يريد، بل تكون فقط ممكنة لمن يستطيع، فالإدارة مهنة مقدسة، تحتاج إلى الإنسان القدوة، ذي الأفق الواسع، والنفس السوية، والخلق القويم، وليست وظيفة يسعى إليها من يطلب العمل لمجرد إيجاد عائد مادي.

٤. ألا يقتصر البرنامج على الجانب الفكري الأساسي في عملية التدريب المدبرة؛ الذي يغلب عليه الطابع النظري ذو الإطار التطبيقي في أثناء الخدمة، بل يجب أن يمتد اهتمام هذه البرامج ليشمل الجانب الواقعي الحقيقي في عملية التدريب في مؤسسة تربية الطفل؛ الذي يغلب عليه الطابع العملي الممارس في أثناء الخدمة، وربما تكون أعظم إسهامات برامج التدريبية لمديرات رياض الأطفال في المستقبل هي اهتمامها المستمر بحاجات المديرات الجدد والقدامى.

٣- الإطار العام للبرنامج:

هو برنامج تنمية مهارات تمتلك في نهايته المديرات مهارات اللازمة للتعامل مع المناهج المطورة في رياض الأطفال، يمتد البرنامج على مدار شهرين ، يعتمد أسلوب المهام والتعلم بالخبرة حيث تمر المشاركة في ثلاث مراحل: تعلم أشياء جديدة مرة واحدة كل أسبوع مدة يوم كامل، ثم ممارستها على أرض الواقع في الميدان وبعد ذلك الانخراط في حلقتين تعلم مدة كل منها ساعة، يقوم فيها المشاركون بالتأمل في ما تم انجازه و تقييم النجاحات أو الإخفاقات كما ويتم في هذه الحلقات الحديث عن الخبرة و الدروس المستفادة تمهيدا لتعلم و اكتساب خبرات جديدة في الجلسة القادمة. ويتوقع أن تستطيع المشاركات في البرنامج بنهاية الجلسات التدريبية أن يقمن بما يلي في وقت مناسب وبكفاءة يمكن قياسها:

- (١) توفير الوسائل التعليمية الخاصة بكل فئة من فئات الأطفال.
- (٢) توفير كل الاحتياجات و التجهيزات اللازمة لخدمة تنفيذ المنهج.
- (٣) مناقشة التغيرات الجديدة للمناهج من خلال تنظيم ندوات و محاضرات.
- (٤) تصميم نشرات علمية تعالج أمور غامضة في المحتوى.
- (٥) تحديد أهداف الروضة مع جميع الفئات المعنية في التخطيط بالروضة (المعلم ، الطفل ، العاملين ، البيئة ، المجتمع المحلي.
- (٦) إشراك جميع الفئات المعنية في التخطيط بالروضة في وضع الخطط والاشراف على التنفيذ.

- (٧) تقيّم مدى تمكنّ المعنيين بتنفيذ المنهج من المهارات اللازمة لذلك.
- (٨) تنسيق مع الموجهين الاختصاصيين بوصفي مشرفاً على المنهج.
- (٩) جمع المعلومات حول تقدم أداء الطفل وتفعيل النتائج في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين تعلمهم.
- (١٠) مشاركة المربيات في تقييم الأطفال.
- (١١) التركيز على التقييم القائم على أداء الطفل.
- (١٢) استخدام أساليب تقييمية متنوعة بما يناسب الموقف الإداري.
- (١٣) الاستفادة من نتائج التقييم في بناء خطة عمل جديدة.
- (١٤) استخدام التقنيات الحديثة مثل الفاكس، البريد الإلكتروني) للتوصل مع الجهات الرسمية.

٤ - صورة البرنامج التدريبي القائم على أنموذج المهام والتعلم بالخبرة:

في ضوء نتائج البحث الميدانية، أمكن وضع برنامج تدريبي لمديرات رياض الأطفال في وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية، (تم الاقتصار على المهارات (الاحتياجات التدريبية) الأكثر ضرورة وهي التي حصلت على الوزن النسبي الأعلى).

مكونات البرنامج القائم على أنموذج المهام والتعلم بالخبرة ما يأتي:



الشكل (٦) مكونات البرنامج القائم على أنموذج المهام والتعلم بالخبرة

- أ. أهداف البرنامج
- ب. محتوى البرنامج (الوحدات التدريبية).
- ت. الجدول الزمني للبرنامج.
- ث. استراتيجيات التدريب.
- ج. وسائط التدريب.
- ح. أدوات التقييم المستخدمة في البرنامج.

٥- خطوات إعداد البرنامج القائم على أنموذج المهام والتعلم بالخبرة لمديرات رياض الأطفال:

تم تصميم البرنامج التدريبي القائم على أنموذج المهام والتعلم بالخبرة لتدريب مديرات رياض الأطفال، ويتألف من سبعة جلسات تدريبية. وقد تم إعداد البرنامج التدريبي وفق الخطوات الآتية:

أ. تحديد المهارات (الاحتياجات التدريبية) لمجتمع الدراسة:

قامت الباحثة بتطبيق مقياس المهارات على عينة مؤلفة من ٦٩ مديرة من مديرات رياض الأطفال، وبلغت عدد الاحتياجات التدريبية ٩٦ احتياجاً، وبدراسة نتائج المقياس تم تحديد الاحتياجات التدريبية الأكثر ضرورة التي أظهرها نتائج المقياس وهي الاحتياجات التي صمم البرنامج لتلبيتها، وسيتم عرضها بالتفصيل في الفصل الرابع من هذا البحث.

ب. أهداف البرنامج التدريبي:

إن بناء أي برنامج تدريبي لابد من أن يسبقه تحديد الأهداف التي يسعى البرنامج إلى تحقيقها، وترجع أهمية تحديد الأهداف إلى أنها تساعد في جعل التدريب منظماً بعيداً عن العشوائية و الارتجال، كما أنها تساعد في اختيار المحتوى التدريبي و الأنشطة وطرائق التدريب.

- الهدف العام من البرنامج:

يسعى هذا البرنامج إلى تنمية مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة وذلك من خلال تدريبهن عملياً باستخدام أنموذج المهام والتعلم بالخبرة.

- الأهداف الخاصة للبرنامج:

تعد الأهداف الخاصة من الخطوات الأساسية عند تصميم أي برنامج، فهي التي تصف إجرائياً السلوك المتوقع من المتدربة القيام به عند نهاية الجلسة، وهي المرشد الأساسي في أثناء تنفيذ الأنشطة ، وقد قامت الباحثة بوضع مجموعة من الأهداف

الخاصة المتفرعة عن الهدف العام السابق، فهذه الأهداف تكون في بداية كل جلسة من جلسات البرنامج .

وتتمثل الأهداف الخاصة للبرنامج في الأهداف الإجرائية الخاصة بكل جلسة و التي يسعى البرنامج على تحقيقها وهي:

- (١) توفير الوسائل التعليمية الخاصة بكل فئة من فئات الأطفال.
- (٢) توفير كل الاحتياجات و التجهيزات اللازمة لخدمة تنفيذ المنهج.
- (٣) مناقشة التغيرات الجديدة للمناهج من خلال تنظيم ندوات و محاضرات.
- (٤) تصميم نشرات علمية تعالج أمور غامضة في المحتوى.
- (٥) تحديد أهداف الروضة مع جميع الفئات المعنية في التخطيط بالروضة (المعلم ، الطفل ، العاملين ، البيئة ، المجتمع المحلي.
- (٦) إشراك جميع الفئات المعنية في التخطيط بالروضة في وضع الخطط والاشراف على التنفيذ.
- (٧) تقييم مدى تمكن المعنيين بتنفيذ المنهج من المهارات اللازمة لذلك.
- (٨) تنسيق مع الموجهين الاختصاصيين بوصفي مشرفاً على المنهج.
- (٩) جمع المعلومات حول تقدم أداء الطفل وتفعيل النتائج في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين تعلمهم.
- (١٠) مشاركة المربيات في تقييم الأطفال.
- (١١) التركيز على التقييم القائم على أداء الطفل.
- (١٢) استخدام أساليب تقييمية متنوعة بما يناسب الموقف الاداري.
- (١٣) الاستفادة من نتائج التقييم في بناء خطة عمل جديدة.

١٤) استخدام التقنيات الحديثة مثل الفاكس، البريد الإلكتروني) للتوصل مع الجهات الرسمية.

ت. الفئة المستهدفة من البرنامج (المشاركون):

عينة من مديرات رياض الأطفال العامة والخاصة في مدينة حمص.

ث. محتوى البرنامج التدريبي:

تم تحديد محتوى البرنامج التدريبي ليشمل على الوحدات التدريبية الآتية:

الجلسة الأولى: التعارف:

تتضمن أن تتعرف المشاركات على المديرات في البرنامج ، أن تتعرف المشاركات على بعضهن البعض

الجلسة الثانية: قواعد العمل و التوقعات:

تتضمن أن تتعرف على قواعد العمل اثناء التدريب ،أن تحدد الموضوعات التي تتوقع أن تكون في البرنامج، أن تقارن المشاركات بين توقعاتها وموضوعات البرنامج.

الجلسة الثالثة: تهيئة البيئة الفيزيقية:

تتضمن أن تتمكن المديرة المشاركة من توفير وسائل تعليمية الخاصة بكل فئة من فئات الأطفال بشكل صحيح ،أن تعمل المديرة المشاركة على توفير التجهيزات المناسبة لتنفيذ المنهج المطور

الجلسة الرابعة: تحديد أهداف المنهج وتوضيحها للمعلمات:

تتضمن أن تناقش التغيرات الجديدة للمناهج من خلال تنظيم ندوات و محاضرات ،أن تصمم نشرات علمية تعالج أمور غامضة في المحتوى.

الجلسة الخامسة: تفعيل التخطيط للعمل في الروضة:

تتضمن تحديد أهداف الروضة مع جميع الفئات المعنية في التخطيط بالروضة (المعلم ، الطفل ، العاملين ، البيئة ، المجتمع المحلي ،مشاركة جميع الفئات المعنية في التخطيط بالروضة في وضع الخطط والاشراف على التنفيذ.

الجلسة السادسة : متابعة تنفيذ المنهج:

تتضمن تقييم مدى تمكن المعنيين بتنفيذ المنهج من المهارات اللازمة لذلك، تنسيق مع الموجهين الاختصاصيين بوصفي مشرفاً على المنهج.

الجلسة السابعة: تقويم الأطفال:

تتضمن جمع المعلومات حول تقدم أداء الطفل وتفعيل النتائج في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين تعلمهم، التركيز على التقويم القائم على أداء الطفل.

الجلسة الثامنة: تقويم أداء العمل:

تتضمن الاستفادة من نتائج التقويم في بناء خطة عمل جديدة ،استخدم التقنيات الحديثة مثل الفاكس، البريد الإلكتروني) للتوصل مع الجهات الرسمية.

ج. تحديد استراتيجيات التدريب:

تم اختيار بعض استراتيجيات التدريب التي تناسب (انموذج المهام والتعلم بالخبرة) وتؤدي الى تحقيق الأهداف المطلوبة مع مراعاة طبيعة المديرات واحتياجاتهن. وقد تم استخدام الاستراتيجيات الآتية:

(استراتيجيات تبادل الخبرات، المناظرة، المشروعات، العصف الذهني، حل المشكلات... وغيرها)

ح. تحديد وسائط التدريب:

استخدمت الباحثة لتنفيذ جلسات التدريب مجموعة من الوسائل البصرية و المطبوعة وغيرها ومن أهمها: جهاز حاسوب محمول، جهاز عرض، سبورة ورقية قلاب، أقلام فلومستر ملونة، أوراق بيضاء ، أوراق ملونة، أوراق عمل، وغيرها.

خ. تحديد أساليب التقويم:

- التقويم القبلي: قبل البدء بتطبيق البرنامج وذلك لتعرف مستوى مديرات رياض الأطفال بتطبيق اختبار قبلي.
- التقويم المرحلي: وهو تقويم مصاحب لجلسات التدريب في أثناء النشاط وفي نهاية كل جلسة وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة الشفوية.
- التقويم النهائي: وتم التأكد من تحقيق أهداف البرنامج التدريبي من خلال ما يأتي:

- المهام: إذ تم تكليف مديرة كل روضة بمهمة تتناسب مع أهداف كل جلسة تدريبية مثل: تحديد أهداف الروضة مع جميع الفئات المعنية في التخطيط بالروضة، جمع المعلومات حول تقدم أداء الطفل، تصمم نشرات علمية تعالج أمور غامضة في المحتوى، استخدم التقنيات الحديثة مثل الفاكس، البريد الإلكتروني) للتوصل مع الجهات الرسمية.

- إضبارة المهام: إذ تقدم كل متدربة جميع المهام التي تم تكليفها بها خلال الجلسات ضمن إضبارة خاصة بها.

د. تحديد مدة تطبيق البرنامج:

بلغ عدد الأيام التدريبية (٧) أيام تدريبية (غير متصلة بمعدل يوم تدريبي واحد كل أسبوع) وبلغ عدد جلسات البرنامج (١٥) جلسة.

تتراوح مدة الجلسة التدريبية بين ساعة الى ساعة ونصف.

والجدول الآتي يبين الجلسات التدريبية الخاصة بالبرنامج:

جدول (١١) قائمة بالجلسات التدريبية الخاصة ببرنامج المقترح

اليوم	الجلسة	الزمن بالدقائق	عنوان الجلسات	ملاحظات
اليوم التدريبي الأول التعريف بالبرنامج التدريبي وقواعد العمل	الأولى	٢٠ د	جلسة تعارف	
	الثانية	٦٠ د	توقعات البرنامج والتعريف به وبأهدافه	
	استراحة	١٠ د	استراحة	
	جلسة المقياس	١٥ د	تطبيق المقياس القبلي	
اليوم التدريبي الثاني تهيئة البيئة الفيزيكية للروضة	الأولى	٤٥ د	خصائص نمو طفل الروضة	
	استراحة	١٥ د	استراحة	
	الثانية	٤٥ د	تجهيزات الروضة اللازمة لما هو جديد في المنهج .	
اليوم التدريبي الثالث	الأولى	٤٠ د	مناقشة التغيرات الجديدة التي طرأت على المناهج	
	الثانية	٥٠ د	تصميم نشرات علمية تعالج أمور غامضة في المحتوى	
اليوم التدريبي الرابع	الأولى	٤٠ د	الأهداف العامة لمنهج رياض الأطفال المطور .	
	استراحة	١٥ د	استراحة	
	الثانية	٤٥ د	التخطيط التربوي	

	مفهومه أهدافه وأنواعه			
اليوم التدريبي الخامس	المهارات اللازمة لمعلمة رياض الأطفال لتنفيذ المنهج المطور	٦٠ د	الأولى	
	استراحة	١٥ د	استراحة	
	التواصل مع الموجهين الاختصاصيين	٤٠ د	الثانية	
اليوم التدريبي السادس	أساليب وأدوات التقويم المناسبة لطفل الروضة	٥٠ د	الأولى	
	استراحة	١٥ د	استراحة	
	طرق تسجيل البيانات والمعلومات حول تقدم الطفل.	٤٠ د	الثانية	
اليوم التدريبي السابع	الاستفادة من نتائج التقويم في بناء خطة عمل جديدة.	٦٠ د	الأولى	
	استراحة	١٥ د	استراحة	
	أهمية استخدام التقنيات الحديثة في العملية التربوية	٤٠ د	الثانية	

يتضح من الجدول السابق أن عدد ساعات البرنامج التدريبي بلغت ١٢.٢٥ ساعة تدريبية دربت فيها الباحثة المجموعة الضابطة.

ذ. تحديد مكان تنفيذ البرنامج:

تم تنفيذ البرنامج في قاعة الاجتماعات والمعلوماتية في مديرية التربية بحمص لاتساع مساحة القاعة و توافر التجهيزات المطلوبة لتنفيذ الجلسات .

٦- تحكيم البرنامج التدريبي:

بعد أن تم بناء البرنامج كان لابد من ضبط البرنامج، والتأكد من صلاحيته للتطبيق، وذلك من خلال عرضه على (١١) محكماً من الأساتذة المتخصصين في التربية وطرائق التدريس و المناهج، إذ تم إعداد استمارة استطلاع رأي لهذا الغرض وطلب من السادة المحكمين إبداء آرائهم في النقاط الآتية:

- وضوح الأهداف.
 - مناسبة الأنشطة.
 - مناسبة أدوات التقويم.
 - مناسبة المحتوى.
 - صلاحية البرنامج للتطبيق.
- وبعد جمع آراء السادة المحكمين وتقريغها ركزت ملاحظاتهم على مايلي:
- التنوع في الأنشطة لبعض الجلسات.
 - تصحيح الصياغة اللغوية لبعض الأهداف.
 - التنوع بأدوات التقويم المستخدمة في البرنامج.

٧- الإجراءات الميدانية لتنفيذ تجربة البحث:

❖ إجراءات تطبيق مقياس المهارات (الاحتياجات التدريبية):

حصلت الباحثة على موافقة مديرية التربية على تطبيق المقياس في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨.

طبقت الباحثة المقياس على (٦٩) مديرة ، و (٢٠٢) معلمة

❖ إجراءات تطبيق البرنامج القائم على أنموذج المهام والتعلم بالخبرة:

- بعد الانتهاء من تحديد عينة البحث وتصميم أدواته وبناء البرنامج التدريبي المستند إلى نتائج الاحتياجات التدريبية التي تم التوصل إليها بتطبيق المقياس، قامت الباحثة بتطبيق ما يأتي:

- أ. حصلت الباحثة على موافقة مديرة التربية على تطبيق البرنامج التدريبي للبحث في قاعة الاجتماعات و المعلوماتية في مديرية التربية بمدينة حمص (ملحق ٤) .
- ب. تم تخصيص الوقت اللازم لتنفيذ البرنامج.
- ت. تم التأكد من تكافؤ عينة البحث إذ تم تطبيق المقياس .
- ث. تم تطبيق البرنامج التدريبي على مديرات رياض الأطفال في الفترة الواقعة ما بين ٢٠١٩/٩/٨ ولغاية ٢٠١٩/١١/٧ أي استمر تطبيق البرنامج حوالي شهرين تقريباً.
- ج. تم تطبيق مقياس مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة.
- ح. تفرغ النتائج وإجراء المعالجة الإحصائية لمعالجة البيانات وتحليلها للتحقق من فرضيات البحث.
- خ. عرض نتائج البحث وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.
- د. مقترحات البحث.

٨- الأساليب الإحصائية المستخدمة بالبحث:

استخدمت الباحثة في هذا البحث الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لإجراء التحليلات الإحصائية التي استخدمت في هذا البحث و المتمثلة في الأساليب الآتية:

✓ المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية.

✓ اختبار الفا كرونباخ

✓ اختبار التجزئة النصفية.

✓ معامل الارتباط بيرسون.

✓ اختبار (ت) (t-test) لمجموعتين مستقلتين.

✓ اختبار (ت) (t-test) لمجموعتين غير مستقلتين.

✓ مربع إيتا للكشف ومعادلة كوهن (d) لإيجاد حجم التأثير للمتغير المستقل في المتغير التابع

✓ مربع إيتا ومعيار كوهين لحجم الأثر (d):

لقياس حجم الأثر في المقارنات بين متوسطات درجات كل مجموعة في التطبيقين القبلي و البعدي .

وتحسب قيمة مربع إيتا بالمعادلة الآتية: $t^2 = \frac{d^2}{n_2}$

$df + t^2$

ويحسب حجم أثر كوهين (d) بدلالة مربع إيتا بالمعادلة الآتية: $d = \frac{t^2}{n_2}$

$n_2 - 1$

وقد وضع كوهين معياراً لحجم الأثر، يمكن توضيحه كالاتي:

معيار حجم الأثر

تقدير حجم الأثر	N2	مقدار حجم أثر كوهين (d)
أثر صغير	مربع إيتا أصغر من 0,059	حجم الأثر أصغر من 0.50
أثر متوسط	مربع إيتا من 0.059 الى 0.138	حجم الأثر من 0.50 الى 0.80
أثر كبير	مربع إيتا أكبر من 0.138	حجم الأثر أكبر من 0.80

وهكذا تناول الفصل الثالث بياناً لمنهجية البحث وعينته، إذ استخدم البحث المنهج الوصفي في تحديد الاحتياجات التدريبية، كما اعتمد على المنهج شبه التجريبي في تعرف فاعلية البرنامج التدريبي المقترح ، وتتضمن أيضاً بياناً عن كيفية بناء الأدوات وحساب صدقها وثباتها حتى أصبحت جاهزة للتطبيق، وعرض في نهاية الفصل بياناً بإجراءات البحث الميدانية.

وسيتناول الفصل الرابع عرضاً لنتائج البحث وتفسيرها.

الفصل الرابع

نتائج البحث وتفسيرها

والبرنامج التدريبي

أولاً: نتائج البحث

ثانياً: تفسير النتائج

ثالثاً: مقترحات البحث

ث- (صاصيلا، ٢٠٠٩)، (إسماعيل ومرسي، ٢٠٠٧)، (المركز الوطني لتطوير المناهج، ٢٠١٦)، (منصور، ٢٠١٢)، (الحسين، ٢٠١٢)، (مرسي و اسماعيل، ٢٠١٠)، (الحراشنة و أحمد، ٢٠١٣)، (جاد، ٢٠٠٧)، (حسن، ٢٠١٥)، (السليمان، ١٤٣٣)، (الزهراني، ١٤٣٥)، (زهرة، ٢٠١٤)، (مدوخ، ٢٠١٥)

ج- تنفيذ مقابلات مع مديرات رياض الأطفال لتحديد المهارات اللازمة للمناهج المطورة.

ح- استخدام أسلوب دلفاي ذي الجولات الثلاث لجمع آراء الخبراء في مرحلة الطفولة المبكرة، و القائمين على التربية في مرحلة رياض الأطفال وهم موجهو رياض الأطفال.

ويعد أسلوب دلفاي (Delphi) أحد المنهجيات الاستطلاعية و المعيارية ومزجها ضمن منظومة واحدة قادرة على استشراف اجتماعي وتقني للمستقبل، وهو يمكن من تنظيم إجماع الخبراء في قرار ما أو قضية معينة وصقلها، على أساس أن مجموعة آراء أفضل من رأي واحد حيال صنع ذلك القرار أو الموضوع.

وهو أسلوب يشتمل على عدد من الاستبانات المتتالية بين أفراد المجموعة ونتوصل إلى صقل آراء أفرادها، ومن ثم نتخذ قرار بشأن المشكلة موضوع البحث ويمتاز بالمرونة وسهولة التطبيق و الموضوعية وقلة التكاليف (النذير، ٢٠٠٤، ١١٣).

وفي هذا البحث الخبراء هم موجهو رياض الأطفال لأنهم المشرفون على العمل في رياض الأطفال فتم عرض الموضوع على مجتمع موجهي رياض الأطفال في سورية فرغب بالمشاركة ١٢ موجهاً.

وقد استخدم (أسلوب دلفاي) في هذا البحث لبناء إحدى أدوات البحث عبر ثلاث مراحل وهي:

- المرحلة الأولى: توزيع استبانة مفتوحة على الموجهين التربويين - كونهم الخبراء المشرفين على تنفيذ المنهج وتطويره - وهي تتضمن السؤال التالي:

ما تصورك لمهارات مديرة رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة للمساهمة على الإشراف على تنفيذ المناهج المطورة؟

ثم مناقشة إجابات الموجهين.

- المرحلة الثانية:

ما مجالات مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة ؟

ثم مناقشة إجابات الموجهين واعتماد سبعة مجالات

- المرحلة الثالثة: طرح السؤال الآتي:

ما مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة، وفقاً للمجالات الآتية؟

١٤ (تهيئة البيئة الفيزيائية لرياض الأطفال.

١٥ (تحديد أهداف المنهج وتوضيحها.

١٦ (تفعيل التخطيط للعمل في الروضة.

١٧ (متابعة تنفيذ المنهج.

١٨ (تقويم الأطفال.

١٩ (تقويم أداء العمل.

وبناء على ذلك صممت الباحثة صورة مبدئية لقائمة مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة.

٤ - ضبط القائمة:

بعد التوصل إلى الصورة المبدئية لقائمة مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة ، ولتأكد من صدقها تم عرضها على (١٦) محكماً من جامعات سورية عدة في تخصصات تربية الطفل و المناهج وطرائق التدريس وعلم النفس و علم الاجتماع، كما تم عرضها على عدد من موجهي رياض الأطفال في وزارة التربية السورية ملحق (٢) لإبداء الرأي فيما يأتي:

ث. مناسبة مهارات مديرات رياض الطفل اللازمة للمناهج المطورة .
ج. مناسبة مهارات مديرات رياض الطفل اللازمة للمناهج المطورة من ناحية الصياغة اللغوية.

ح. مدى انتماء المهارات الفرعية للمهارات الأساسية و للمجال الذي تنتمي اليه.
وبعد جمع آرائهم وتحليلها، قامت الباحثة بحساب النسب المئوية لاتفاق المحكمين، وقد تراوحت النسب المئوية بين (٨١%-١٠٠%)، وقامت الباحثة باستبعاد المهارات التي حصلت أقل من ٨٠% وهي مهارة واحدة (أبني جسور الثقة مع المعنيين بتنفيذ المنهج بوصفي مشرفاً على المنهج). واستبدالها ب (أنسق مع الموجهين الاختصاصيين بوصفي مشرفاً على تنفيذ المنهج ... وغيرها) لتصبح عدد المهارات الفرعية النهائية (٩٢) مهارة فرعية ملحق (٦).

ويمكن تلخيص الملاحظات التي أبدها المحكمون في النقاط الأساسية الآتية:

- ج. ضرورة تدريب مديرات رياض الأطفال على المهارات اللازمة للمناهج المطورة.
- ح. حذف إحدى المهارات.
- خ. تعديل الصياغة اللغوية لبعض المهارات.
- د. إضافة المجال الفرعي السابع في المقياس (مجال مهارات التواصل).

٥- الصورة النهائية للقائمة:

في ضوء ملاحظات وآراء المحكمون، اشتملت القائمة بصورتها النهائية على سبعة مجالات يندرج تحتها (٩٦) مهارة فرعية، ملحق (٦)، والجدول الآتي يوضح عدد المهارات الفرعية ضمن كل مهارة من المهارات الأساسية.

جدول (٨) عدد المهارات الفرعية لكل مجال من مجالات القائمة

م	المجال	عدد المهارات الفرعية
١	تهيئة البيئة الفيزيائية لرياض الأطفال	١٤
٢	تحديد أهداف المنهج وتوضيحها	١٩
٣	تفعيل التخطيط للعمل في الروضة	٢٠
٤	متابعة تنفيذ المنهج	١١
٥	تقويم الأطفال	١٦
٦	تقويم أداء العمل	١٢
٧	مهارات التواصل	٤

الأداة الثالثة: مقياس المهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة (الاحتياجات التدريبية):

١ - الهدف منها: تعرف الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال (من إعداد الباحثة):
و المقياس يتألف من قسمين:

القسم الأول: يتضمن إرشادات الإجابة على بنود المقياس، و البيانات الضرورية لأفراد العينة.

القسم الثاني: يتضمن بنود المقياس أي الاحتياجات التدريبية ، موزعة على سبعة مجالات رئيسية، تشمل (٩٦) احتياجاً فرعياً. وأعطيت لكل احتياج من الاحتياجات الفرعية وزناً متدرجاً وفق مقياس ليكرت الخماسي لتقدير هذه الاحتياجات من حيث ضرورة التدريب عليها وقد وزعت الدرجات كالآتي:

حاجة كبيرة جداً (٥ درجات)، حاجة كبيرة (٤ درجات)، حاجة متوسطة (٣ درجات)، حاجة ضعيفة (درجتان)، حاجة ضعيفة جداً (درجة واحدة).

ومن أجل الحكم على درجة الحاجة للتدريب تم اعتماد المعيار على النحو الآتي:

- من ١ - ١.٨ لا حاجة إليها.
- من ١.٩ - ٢.٧ حاجة ضعيفة.
- من ٢.٨ - ٣.٦ حاجة متوسطة.
- من ٣.٧ - ٤.٥ حاجة كبيرة.
- من ٤.٦ فما فوق حاجة كبيرة جداً.

وصف المقياس بصورته النهائية:

أجريت بعض التعديلات المقترحة بما يتناسب مع أهداف البحث ، وتم وصف الأداة في صورتها النهائية وفق المحددات الآتية:

تم تحديد مجالات المقياس موزعة بسبعة مجالات أساسية :

٨- المهارة الرئيسية الأول: تهيئة البيئة الفيزيكية لرياض الأطفال.

٩- المهارة الرئيسية الثانية: تحديد أهداف المنهج وتوضيحها للمعلمات.

- ١٠- المهارة الرئيسية الثالثة: تفعيل التخطيط للعمل في الروضة.
- ١١- المهارة الرئيسية الرابعة: متابعة تنفيذ المنهج.
- ١٢- المهارة الرئيسية الخامسة: تقويم الاطفال.
- ١٣- المهارة الرئيسية السادسة: تقويم أداء العمل.
- ١٤- المهارة الرئيسية السابعة: مهارات التواصل.

بعد التعديل تكون المقياس بصورته النهائية و المبين في الملحق (٦) من (٧) مجالات تتضمن (٦٩) احتياجاً فرعياً .

٢- **صدق المقياس:** تم التأكد من صدق المقياس عن طريق الإجراءات الآتية:

ت. **صدق المحتوى:**

ويشير هذا النوع من الصدق إلى ما يبدو ظاهرياً أن المقياس يقيسه، بمعنى أن المقياس يتضمن بنوداً يبدو أنها على صلة بما يقاس وأن مضمون المقياس متفق مع الغرض منه. وللتأكد من صدق محتوى أداة القياس في هذا البحث عرض المقياس على مجموعة من السادة أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية في جامعات دمشق و البعث و تشرين وحماه، وموجهي رياض الأطفال في مديرية التربية بحمص و المبينة أسمائهم في الملحق رقم (٢) بهدف التأكد من صدق المحتوى لقائمة المهارات (الاحتياجات) التدريبية في صورتها الأولية، ووضوح المهارات وسلامتها اللغوية.

وبناء على آراء السادة المحكمين وملاحظاتهم واقتراحاتهم المتمثلة في مجملها بتحويل المهارات المركبة أينما وجدت إلى احتياجات بسيطة. وتعديل الصياغة اللغوية لبعض المهارات، تم التعديل بما يتناسب مع أهداف البحث ، وتم وصف المقياس في صورته النهائية وفق المحددات الآتية:

تم تحديد المهارات الاساسية وقد حددت ب (٧) مجالات أساسية تتضمن (٩٦) مهارة فرعية. ملحق (٦).

ث. صدق الاتساق الداخلي:

- يعرف صدق الاتساق الداخلي بأنه: " التجانس في أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، أي اشتراك جميع فقرات المقياس في قياس خاصية معينة في الفرد"
- ولحساب صدق الاتساق الداخلي للمقياس: تم تطبيق المقياس على عينة استطلاعية مكونة من ١٧ مديرة، ثم حساب معامل الارتباط بين كل فقرة و المجال الخاص بها، وقد تبين أن معامل الارتباط دال احصائياً و الجدول (٩) يبين ذلك.
- ثم حسبت معاملات الارتباط بين مجالات المقياس مع المقياس ككل و الجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (٩) معاملات ارتباط مجالات المقياس بالمقياس ككل

م	المجال	معامل الارتباط
١	تهيئة البيئة الفيزيائية لرياض الأطفال	**٠.٧٥١
٢	تحديد أهداف المنهج وتوضيحها	**٠.٨٣٥
٣	تفعيل التخطيط للعمل في الروضة	**٠.٨٥٢
٤	متابعة تنفيذ المنهج	**٠.٧٣٣
٥	تقويم الأطفال	**٠.٧٢٩
٦	تقويم أداء العمل	**٠.٦٣٧
٧	مهارات التواصل	**٠.٥٦٩

**معامل الارتباط دال عند مستوى ٠.٠١ / * معامل الارتباط دال عند مستوى ٠.٠٥

جدول (١٠) معامل الارتباط بين درجة كل مفردة و الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط
١	**٠.٦٤٧	٢٥	**٠.٦٩٠	٤٩	**٠.٧٥٤	٧٣	**٠.٩٨٤
٢	**٠.٩٥٦	٢٦	**٠.٨٧٨	٥٠	**٠.٧٥٤	٧٤	**٠.٦٨٨
٣	**٠.٩٧٠	٢٧	**٠.٧٠٢	٥١	**٠.٨١٩	٧٥	**٠.٦٨٨
٤	**٠.٩٧٠	٢٨	*٠.٥٤٣	٥٢	**٠.٦٦٠	٧٦	**٠.٩٦٤
٥	**٠.٨٩٥	٢٩	**٠.٨٧٨	٥٣	*٠.٩٣٩	٧٧	**٠.٩٩٢
٦	**٠.٨٩٥	٣٠	**٠.٨٧٢	٥٤	**٠.٨٦٢	٧٨	**٠.٩٢٦

**٠.٩٩٢	٧٩	**٠.٦٤٧	٥٥	**٠.٧٨٢	٣١	**٠.٨٩٥	٧
**٠.٩٩٢	٨٠	**٠.٩٦٤	٥٦	**٠.٩٦٠	٣٢	**٠.٩٧٠	٨
**٠.٩٩٢	٨١	**٠.٨٨٩	٥٧	**٠.٩٦٠	٣٣	**٠.٩٧٠	٩
**٠.٩٧١	٨٢	**٠.٩٧٥	٥٨	**٠.٦٢٧	٣٤	**٠.٧٦٠	١٠
**٠.٩٧١	٨٣	**٠.٦٩٤	٥٩	**٠.٨١٩	٣٥	**٠.٧٠٨	١١
**٠.٦٢٤	٨٤	**٠.٨٨٢	٦٠	**٠.٦٦٠	٣٦	**٠.٧٩٩	١٢
**٠.٦٢٤	٨٥	*٠.٥١١	٦١	**٠.٦٢٩	٣٧	**٠.٧٥٩	١٣
**٠.٩٠٣	٨٦	*٠.٥١١	٦٢	**٠.٦٦٠	٣٨	**٠.٧٠٩	١٤
**٠.٩٠٣	٨٧	**٠.٦٣٤	٦٣	**٠.٩٣٩	٣٩	**٠.٧٠٩	١٥
**٠.٨٠٣	٨٨	**٠.٦٣٤	٦٤	**٠.٨٦٢	٤٠	*٠.٥٤٨	١٦
**٠.٨٣٥	٨٩	**٠.٦٣٤	٦٥	**٠.٦٤٧	٤١	**٠.٦٠٨	١٧
**٠.٨٦٣	٩٠	**٠.٩٦٩	٦٦	**٠.٧٥٤	٤٢	**٠.٦٠٣	١٨
**٠.٨٢٧	٩١	**٠.٩٦٩	٦٧	**٠.٧٥٤	٤٣	**٠.٨١٠	١٩
**٠.٨٢٧	٩٢	**٠.٧٩٩	٦٨	**٠.٨١٩	٤٤	*٠.٤٥٦	٢٠
**٠.٨٨٢	٩٣	**٠.٩٦٩	٦٩	**٠.٦٦٠	٤٥	**٠.٦٩٠	٢١
**٠.٨٦٣	٩٤	**٠.٩٦٩	٧٠	*٠.٩٣٩	٤٦	**٠.٨٧٨	٢٢
**٠.٨٨٩	٩٥	**٠.٩٨٤	٧١	**٠.٨٦٢	٤٧	**٠.٧٠٢	٢٣
**٠.٨٠٣	٩٦	**٠.٩٨٤	٧٢	**٠.٦٤٧	٤٨	*٠.٥٤٣	٢٤

يتضح من الجدولين السابقين أن معاملات الارتباط بين أبعاد المقياس و المقياس ككل وبين كل فقرة و المجال الخاص بها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١ أو ٠.٠٥ مما يدل على صدق الاتساق الداخلي للمقياس.

٣- ثبات المقياس:

الثبات من المتطلبات الرئيسية في أداة البحث و في معناه العام يعني اتساق المقياس مع نفسه في قياس المطلوب من السلوك. (زهران، ٢٠٠٥، ٣٢).

وللتأكد من ثبات الأداة يمكن استخدام إحدى الطرائق الآتية: الثبات بإعادة تطبيق الأداة، الثبات بالتجزئة النصفية و الثبات باستخدام الفا كرونباخ. (ميخائيل، ٢٠٠٩، ٢٧١).

وتم اختبار ثبات الأداة بالطرائق الآتية:

ت. طريقة إعادة الاختبار:

يدل على استقرار الاختبار عبر الزمن، ويتلخص في تطبيق المقياس على الأفراد ثم يعاد تطبيق المقياس نفسه على الأفراد أنفسهم بعد مد مناسبة من الزمن (أسبوعين بين التطبيق الأول و التطبيق الثاني)، وبحسب معامل الارتباط بين التطبيقين، والنتائج يكون معامل الثبات أو معامل الاستقرار. (دويدار، ٢٠٠٦، ١٧٦).

وهكذا قامت الباحثة بتطبيق المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (١٧) مديرة، وأعيد تطبيقها مرة أخرى على العينة نفسها بعد حوالي أسبوعين، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات المديرات في المرتين، وقد بلغت قيمته (٠.٨٩) وهو دال عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) هذا يدل على ثبات المقياس.

ث. طريقة التجزئة النصفية:

تعتمد هذه الطريقة تجزئة المقياس المطلوب تعيين معمل ثباته إلى نصفين متكافئين، وذلك بعد تطبيقه على مجموعة واحدة ، وهناك عدة طرائق لتجزئة المقياس، فقد يستخدم النصف الأول من الأداة في مقابل النصف الثاني لمرة واحدة، أو تستخدم الأسئلة ذات الأرقام الفردية في مقابل الأسئلة ذات الأرقام الزوجية ، ثم يحسب معامل ارتباط بيرسون بين قسمي المقياس.

تم حساب معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية فبلغ (٠.٩٦) وهو دال عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) هذا يدل على ثبات المقياس.

خامساً: إعداد البرنامج التدريبي القائم على أنموذج المهام والتعلم بالخبرة لتنمية مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث تم بناء برنامج مقترح لتدريب مديرات رياض الأطفال لتلبية أكثر الاحتياجات التدريبية ضرورة وهي التي حصلت على الدرجات الأعلى في المقياس .

✓ أهداف البرنامج المقترح.

✓ أسس البرنامج المقترح.

✓ الإطار العام للبرنامج.

✓ البرنامج التدريبي المقترح.

١- أهداف البرنامج:

- تطوير قدرات مديرات رياض الأطفال المشاركات في مجال اكتساب مهارات اللازمة للمناهج المطورة في الروضة.
- الاهتمام بالعاملين في رياض الأطفال (المعلمات) والسعي وراء تنمية مهاراتهم وقدراتهم.
- إلقاء الضوء على الممارسات الجوهرية التي يجب أن تقوم بها مديرة الروضة لتأصيل التوجه الإداري في ضوء متغيرات المنهج في ممارسة العمليات الإدارية داخلروضاتهن.
- تنمية مديرات رياض الأطفال مهنيًا بمواصفات تربوية تقابل حاجات رياض الأطفال ليتضمن هذا التدريب مدخلات وعمليات عدة تتكامل فيما بينها ، وتتضمن تلك المدخلات و العمليات الأهداف و المحتوى والأساليب و الطرائق المستخدمة في البرنامج.
- إعداد رؤية تطويرية يمكن الاستفادة منها في تطوير أداء المديرات في رياض الأطفال وفقاً لأبعاد العمليات الإدارية بمجالاتها الأربعة (التخطيط، التنظيم، التوجيه و التقويم) في ضوء متطلبات المناهج المطورة في سورية.
- مساعدة مؤسسات تدريب مديرات رياض الأطفال و مراكزه على التغلب على العقبات و المشكلات التي تواجه الواقع الراهن لتدريب مديرات الرياض، من خلال مجموعة من المقترحات و التوصيات التي تعمل على زيادة فعالية التدريب لإكساب المديرة الكفايات

و المهارات التربوية والإدارية اللازمة لأدائها أدوارها الجديدة والاتجاهات الإيجابية نحو مهنة تربية الطفل.

٢- الأسس والركائز التي بني عليها البرنامج التدريبي المقترح:

٥. إن عملية تدريب مديرات رياض الأطفال هي عملية ديناميكية، متغيرة ومتطورة ومستمرة، و ان أي برنامج لتدريب هذه المديرية مهما بلغ تخطيطه وتنظيمه ليس كاملاً أو تاماً، ولكن حينما ننظر إلى البرامج الحالية في إطار تصويري بنائي، يمكن القول: إن هذا البرنامج الحالي يستطيع تحقيق التنمية المهنية لمديرات رياض الأطفال بالأسس المتنوعة (التربوية، والتخصصية، والثقافية، والإدارية)، والمناسبة لعملهم في مؤسسات رياض الأطفال، وليس تدريبهم على كل شيء في بنائيات هذا العمل التربوي بأكمله، ومع ذلك فإن التدريب الـ ١ رهن يمكن أن يكون أساساً قاعدياً نحو الانطلاق لصياغة مستقبل أفضل لتدريب مديري رياض الأطفال.

٦. ألا تتوافق عملية تدريب مديرات رياض الأطفال من قريب أو بعيد مع مقولة (ليس في الإمكان أفضل مما كان)، ليقبل الاستمرار في تدريب هذه المديرية على أنه استقرار، فتلك أمور زبئية مضللة؛ لأن الوقوع في خطأ تفسير الاستمرار تحت زعم الاستقرار وزيفه قد يدخلنا في الثبات والجمود النسبي، وربما التخلف في تدريب هذه المديرية، فمهنة تربية الطفل من المهن التي تقبل التغيير وفاءً لمتطلبات أدوار المديرية الجديدة في هذا العصر المتغير، ومن ثم يجب أن يقابلها تطور مصاحب في برامج التنمية المهنية لمديرات رياض الأطفال بما يتناسب مع متطلبات التغيير في هذه المهنة الخاصة، وأن الأساس واحد ومشارك لكل من الدور المتغير في عمليات تدريب المديرية؛ وهو مفهوم المهنة.

٧. إن عصر المعلومات والتطور الهائل في أساليب التربية وأساليب التعليم؛ يدفعنا إلى التسليم بأهمية التدقيق فيمن نختارهم لمهنة الإدارة، وخاصة الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال، وكي لا تصير المهنة متاحة لكل من يريد، بل تكون فقط ممكنة لمن يستطيع، فالإدارة مهنة مقدسة، تحتاج إلى الإنسان القدوة، ذي الأفق الواسع، والنفس السوية، والخلق القويم، وليست وظيفة يسعى إليها من يطلب العمل لمجرد إيجاد عائد مادي.

٨. ألا يقتصر البرنامج على الجانب الفكري الأساسي في عملية التدريب المديرية؛ الذي يغلب عليه الطابع النظري ذو الإطار التطبيقي في أثناء الخدمة، بل يجب أن يمتد اهتمام هذه البرامج ليشمل الجانب الواقعي الحقيقي في عملية التدريب في مؤسسة تربية الطفل؛ الذي يغلب عليه الطابع العملي الممارس في أثناء الخدمة، وربما تكون أعظم إسهامات برامج التدريبية لمديرات رياض الأطفال في المستقبل هي اهتمامها المستمر بحاجات المديرات الجدد والقدامى.

٣- الإطار العام للبرنامج:

هو برنامج تنمية مهارات تمتلك في نهايته المديرات مهارات اللازمة للتعامل مع المناهج المطورة في رياض الأطفال، يمتد البرنامج على مدار شهرين ، يعتمد أسلوب المهام والتعلم بالخبرة حيث تمر المشاركة في ثلاث مراحل: تعلم أشياء جديدة مرة واحدة كل أسبوع مدة يوم كامل، ثم ممارستها على أرض الواقع في الميدان وبعد ذلك الانخراط في حلقتين تعلم مدة كل منها ساعة، يقوم فيها المشاركون بالتأمل في ما تم انجازه و تقييم النجاحات أو الإخفاقات كما ويتم في هذه الحلقات الحديث عن الخبرة و الدروس المستفادة تمهيدا لتعلم و اكتساب خبرات جديدة في الجلسة القادمة. ويتوقع أن تستطيع المشاركات في البرنامج بنهاية الجلسات التدريبية أن يقمن بما يلي في وقت مناسب وبكفاءة يمكن قياسها:

- (١٥) توفير الوسائل التعليمية الخاصة بكل فئة من فئات الأطفال.
- (١٦) توفير كل الاحتياجات و التجهيزات اللازمة لخدمة تنفيذ المنهج.
- (١٧) مناقشة التغيرات الجديدة للمناهج من خلال تنظيم ندوات و محاضرات.
- (١٨) تصميم نشرات علمية تعالج أمور غامضة في المحتوى.
- (١٩) تحديد أهداف الروضة مع جميع الفئات المعنية في التخطيط بالروضة (المعلم ، الطفل ، العاملين ، البيئة ، المجتمع المحلي.
- (٢٠) إشراك جميع الفئات المعنية في التخطيط بالروضة في وضع الخطط والاشراف على التنفيذ.

- (٢١) تقويم مدى تمكن المعنيين بتنفيذ المنهج من المهارات اللازمة لذلك.
- (٢٢) تنسيق مع الموجهين الاختصاصيين بوصفي مشرفاً على المنهج.
- (٢٣) جمع المعلومات حول تقدم أداء الطفل وتفعيل النتائج في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين تعلمهم.
- (٢٤) مشاركة المربيات في تقويم الأطفال.
- (٢٥) التركيز على التقويم القائم على أداء الطفل.
- (٢٦) استخدام أساليب تقييمية متنوعة بما يناسب الموقف الإداري.
- (٢٧) الاستفادة من نتائج التقويم في بناء خطة عمل جديدة.
- (٢٨) استخدام التقنيات الحديثة مثل الفاكس، البريد الإلكتروني) للتوصل مع الجهات الرسمية.

٤ - صورة البرنامج التدريبي القائم على أنموذج المهام والتعلم بالخبرة:

في ضوء نتائج البحث الميدانية، أمكن وضع برنامج تدريبي لمديرات رياض الأطفال في وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية، تم الاقتصار على المهارات (الاحتياجات التدريبية) الأكثر ضرورة وهي التي حصلت على الوزن النسبي الأعلى).

مكونات البرنامج القائم على أنموذج المهام والتعلم بالخبرة ما يأتي:



الشكل (٦) مكونات البرنامج القائم على أنموذج المهام والتعلم بالخبرة

- خ. أهداف البرنامج
- د. محتوى البرنامج (الوحدات التدريبية).
- ذ. الجدول الزمني للبرنامج.
- ر. استراتيجيات التدريب.
- ز. وسائط التدريب.
- س. أدوات التقويم المستخدمة في البرنامج.

٥- خطوات إعداد البرنامج القائم على أنموذج المهام والتعلم بالخبرة لمديرات رياض الأطفال:

تم تصميم البرنامج التدريبي القائم على أنموذج المهام والتعلم بالخبرة لتدريب مديرات رياض الأطفال، ويتألف من سبعة جلسات تدريبية. وقد تم إعداد البرنامج التدريبي وفق الخطوات الآتية:

ر. تحديد المهارات (الاحتياجات التدريبية) لمجتمع الدراسة:

قامت الباحثة بتطبيق مقياس المهارات على عينة مؤلفة من ٦٩ مديرة من مديرات رياض الأطفال، وبلغت عدد الاحتياجات التدريبية ٩٦ احتياجاً، وبدراسة نتائج المقياس تم تحديد الاحتياجات التدريبية الأكثر ضرورة التي أظهرها نتائج المقياس وهي الاحتياجات التي صمم البرنامج لتلبيتها، وسيتم عرضها بالتفصيل في الفصل الرابع من هذا البحث.

ز. أهداف البرنامج التدريبي:

إن بناء أي برنامج تدريبي لابد من أن يسبقه تحديد الأهداف التي يسعى البرنامج إلى تحقيقها، وترجع أهمية تحديد الأهداف إلى أنها تساعد في جعل التدريب منظماً بعيداً عن العشوائية و الارتجال، كما أنها تساعد في اختيار المحتوى التدريبي و الأنشطة وطرائق التدريب.

- الهدف العام من البرنامج:

يسعى هذا البرنامج إلى تنمية مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة وذلك من خلال تدريبهن عملياً باستخدام أنموذج المهام والتعلم بالخبرة.

- الأهداف الخاصة للبرنامج:

تعد الأهداف الخاصة من الخطوات الأساسية عند تصميم أي برنامج، فهي التي تصف إجرائياً السلوك المتوقع من المتدربة القيام به عند نهاية الجلسة، وهي المرشد الأساسي في أثناء تنفيذ الأنشطة ، وقد قامت الباحثة بوضع مجموعة من الأهداف

الخاصة المتفرعة عن الهدف العام السابق، فهذه الأهداف تكون في بداية كل جلسة من جلسات البرنامج .

وتتمثل الأهداف الخاصة للبرنامج في الأهداف الإجرائية الخاصة بكل جلسة و التي يسعى البرنامج على تحقيقها وهي:

- (١٥) توفير الوسائل التعليمية الخاصة بكل فئة من فئات الأطفال.
- (١٦) توفير كل الاحتياجات و التجهيزات اللازمة لخدمة تنفيذ المنهج.
- (١٧) مناقشة التغيرات الجديدة للمناهج من خلال تنظيم ندوات و محاضرات.
- (١٨) تصميم نشرات علمية تعالج أمور غامضة في المحتوى.
- (١٩) تحديد أهداف الروضة مع جميع الفئات المعنية في التخطيط بالروضة (المعلم ، الطفل ، العاملين ، البيئة ، المجتمع المحلي .
- (٢٠) إشراك جميع الفئات المعنية في التخطيط بالروضة في وضع الخطط والاشراف على التنفيذ.
- (٢١) تقييم مدى تمكن المعنيين بتنفيذ المنهج من المهارات اللازمة لذلك.
- (٢٢) تنسيق مع الموجهين الاختصاصيين بوصفي مشرفاً على المنهج.
- (٢٣) جمع المعلومات حول تقدم أداء الطفل وتفعيل النتائج في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين تعلمهم.
- (٢٤) مشاركة المربيات في تقييم الأطفال.
- (٢٥) التركيز على التقييم القائم على أداء الطفل.
- (٢٦) استخدام أساليب تقييمية متنوعة بما يناسب الموقف الاداري.
- (٢٧) الاستفادة من نتائج التقييم في بناء خطة عمل جديدة.

٢٨) استخدام التقنيات الحديثة مثل الفاكس، البريد الإلكتروني) للتوصل مع الجهات الرسمية.

س. **الفئة المستهدفة من البرنامج (المشاركون):**

عينة من مديرات رياض الأطفال العامة والخاصة في مدينة حمص.

ش. **محتوى البرنامج التدريبي:**

تم تحديد محتوى البرنامج التدريبي ليشمل على الوحدات التدريبية الآتية:

الجلسة الأولى: التعارف:

تتضمن أن تتعرف المشاركات على المديرات في البرنامج ، أن تتعرف المشاركات على بعضهن البعض

الجلسة الثانية: قواعد العمل و التوقعات:

تتضمن أن تتعرف على قواعد العمل اثناء التدريب ،أن تحدد الموضوعات التي تتوقع أن تكون في البرنامج، أن تقارن المشاركات بين توقعاتها وموضوعات البرنامج.

الجلسة الثالثة: تهيئة البيئة الفيزيائية:

تتضمن أن تتمكن المديرة المشاركة من توفير وسائل تعليمية الخاصة بكل فئة من فئات الأطفال بشكل صحيح ،أن تعمل المديرة المشاركة على توفير التجهيزات المناسبة لتنفيذ المنهج المطور

الجلسة الرابعة: تحديد أهداف المنهج وتوضيحها للمعلمات:

تتضمن أن تناقش التغيرات الجديدة للمناهج من خلال تنظيم ندوات و محاضرات ،أن تصمم نشرات علمية تعالج أمور غامضة في المحتوى.

الجلسة الخامسة: تفعيل التخطيط للعمل في الروضة:

تتضمن تحديد أهداف الروضة مع جميع الفئات المعنية في التخطيط بالروضة (المعلم ، الطفل ، العاملين ، البيئة ، المجتمع المحلي ،مشاركة جميع الفئات المعنية في التخطيط بالروضة في وضع الخطط والاشراف على التنفيذ.

الجلسة السادسة : متابعة تنفيذ المنهج:

تتضمن تقييم مدى تمكن المعنيين بتنفيذ المنهج من المهارات اللازمة لذلك، تنسيق مع الموجهين الاختصاصيين بوصفي مشرفاً على المنهج.

الجلسة السابعة: تقويم الأطفال:

تتضمن جمع المعلومات حول تقدم أداء الطفل وتفعيل النتائج في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين تعلمهم، التركيز على التقويم القائم على أداء الطفل.

الجلسة الثامنة: تقويم أداء العمل:

تتضمن الاستفادة من نتائج التقويم في بناء خطة عمل جديدة ،استخدم التقنيات الحديثة مثل الفاكس، البريد الإلكتروني) للتوصل مع الجهات الرسمية.

ص. تحديد استراتيجيات التدريب:

تم اختيار بعض استراتيجيات التدريب التي تتناسب (انموذج المهام والتعلم بالخبرة) وتؤدي الى تحقيق الأهداف المطلوبة مع مراعاة طبيعة المديرات واحتياجاتهن. وقد تم استخدام الاستراتيجيات الآتية:

(استراتيجيات تبادل الخبرات، المناظرة، المشروعات، العصف الذهني، حل المشكلات... وغيرها)

ض. تحديد وسائط التدريب:

استخدمت الباحثة لتنفيذ جلسات التدريب مجموعة من الوسائل البصرية و المطبوعة وغيرها ومن أهمها: جهاز حاسوب محمول، جهاز عرض، سبورة ورقية قلاب، أقلام فلومستر ملونة، أوراق بيضاء ، أوراق ملونة، أوراق عمل، وغيرها.

ط. تحديد أساليب التقويم:

- التقويم القبلي: قبل البدء بتطبيق البرنامج وذلك لتعرف مستوى مديرات رياض الأطفال بتطبيق اختبار قبلي.
- التقويم المرحلي: وهو تقويم مصاحب لجلسات التدريب في أثناء النشاط وفي نهاية كل جلسة وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة الشفوية.
- التقويم النهائي: وتم التأكد من تحقيق أهداف البرنامج التدريبي من خلال ما يأتي:

- المهام: إذ تم تكليف مديرة كل روضة بمهمة تتناسب مع أهداف كل جلسة تدريبية مثل: تحديد أهداف الروضة مع جميع الفئات المعنية في التخطيط بالروضة، جمع المعلومات حول تقدم أداء الطفل، تصميم نشرات علمية تعالج أمور غامضة في المحتوى، استخدم التقنيات الحديثة مثل الفاكس، البريد الإلكتروني) للتوصل مع الجهات الرسمية.

- إضبارة المهام: إذ تقدم كل متدربة جميع المهام التي تم تكليفها بها خلال الجلسات ضمن إضبارة خاصة بها.

ظ. تحديد مدة تطبيق البرنامج:

بلغ عدد الأيام التدريبية (٧) أيام تدريبية (غير متصلة بمعدل يوم تدريبي واحد كل أسبوع) وبلغ عدد جلسات البرنامج (١٥) جلسة.
تتراوح مدة الجلسة التدريبية بين ساعة الى ساعة ونصف.
والجدول الآتي يبين الجلسات التدريبية الخاصة بالبرنامج:
جدول (١١) قائمة بالجلسات التدريبية الخاصة ببرنامج المقترح

اليوم	الجلسة	الزمن بالدقائق	عنوان الجلسات	ملاحظات
اليوم التدريبي الأول التعريف بالبرنامج التدريبي وقواعد العمل	الأولى	٢٠ د	جلسة تعارف	
	الثانية	٦٠ د	توقعات البرنامج والتعريف به وبأهدافه	
	استراحة	١٠ د	استراحة	
	جلسة المقياس	١٥ د	تطبيق المقياس القبلي	
اليوم التدريبي الثاني تهيئة البيئة الفيزيكية للروضة	الأولى	٤٥ د	خصائص نمو طفل الروضة	
	استراحة	١٥ د	استراحة	
	الثانية	٤٥ د	تجهيزات الروضة اللازمة لما هو جديد في المنهج .	
اليوم التدريبي الثالث	الأولى	٤٠ د	مناقشة التغيرات الجديدة التي طرأت على المناهج	
	الثانية	٥٠ د	تصميم نشرات علمية تعالج أمور غامضة في المحتوى	
اليوم التدريبي الرابع	الأولى	٤٠ د	الأهداف العامة لمنهج رياض الأطفال المطور .	
	استراحة	١٥ د	استراحة	
	الثانية	٤٥ د	التخطيط التربوي	

	مفهومه أهدافه وأنواعه			
اليوم التدريبي الخامس	المهارات اللازمة لمعلمة رياض الأطفال لتنفيذ المنهج المطور	٦٠ د	الأولى	
	استراحة	١٥ د	استراحة	
	التواصل مع الموجهين الاختصاصيين	٤٠ د	الثانية	
اليوم التدريبي السادس	أساليب وأدوات التقويم المناسبة لطفل الروضة	٥٠ د	الأولى	
	استراحة	١٥ د	استراحة	
	طرق تسجيل البيانات والمعلومات حول تقدم الطفل.	٤٠ د	الثانية	
اليوم التدريبي السابع	الاستفادة من نتائج التقويم في بناء خطة عمل جديدة.	٦٠ د	الأولى	
	استراحة	١٥ د	استراحة	
	أهمية استخدام التقنيات الحديثة في العملية التربوية	٤٠ د	الثانية	

يتضح من الجدول السابق أن عدد ساعات البرنامج التدريبي بلغت ١٢.٢٥ ساعة تدريبية دريت فيها الباحثة المجموعة الضابطة.

ع. تحديد مكان تنفيذ البرنامج:

تم تنفيذ البرنامج في قاعة الاجتماعات والمعلوماتية في مديرية التربية بحمص لاتساع مساحة القاعة و توافر التجهيزات المطلوبة لتنفيذ الجلسات .

٦ - تحكيم البرنامج التدريبي:

بعد أن تم بناء البرنامج كان لابد من ضبط البرنامج، والتأكد من صلاحيته للتطبيق، وذلك من خلال عرضه على (١١) محكماً من الأساتذة المتخصصين في التربية وطرائق التدريس و المناهج، إذ تم إعداد استمارة استطلاع رأي لهذا الغرض وطلب من السادة المحكمين إبداء آرائهم في النقاط الآتية:

- وضوح الأهداف.
 - مناسبة الأنشطة.
 - مناسبة أدوات التقويم.
 - مناسبة المحتوى.
 - صلاحية البرنامج للتطبيق.
- وبعد جمع آراء السادة المحكمين وتقريغها ركزت ملاحظاتهم على مايلي:
- التنوع في الأنشطة لبعض الجلسات.
 - تصحيح الصياغة اللغوية لبعض الأهداف.
 - التنوع بأدوات التقويم المستخدمة في البرنامج.

٧ - الإجراءات الميدانية لتنفيذ تجربة البحث:

❖ إجراءات تطبيق مقياس المهارات (الاحتياجات التدريبية):

حصلت الباحثة على موافقة مديرية التربية على تطبيق المقياس في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨.

طبقت الباحثة المقياس على (٦٩) مديرة ، و (٢٠٢) معلمة

❖ إجراءات تطبيق البرنامج القائم على أنموذج المهام والتعلم بالخبرة:

- بعد الانتهاء من تحديد عينة البحث وتصميم أدواته وبناء البرنامج التدريبي المستند إلى نتائج الاحتياجات التدريبية التي تم التوصل إليها بتطبيق المقياس، قامت الباحثة بتطبيق ما يأتي:

ذ. حصلت الباحثة على موافقة مديرة التربية على تطبيق البرنامج التدريبي للبحث في قاعة الاجتماعات و المعلوماتية في مديرية التربية بمدينة حمص (ملحق ٤) .

ر. تم تخصيص الوقت اللازم لتنفيذ البرنامج.

ز. تم التأكد من تكافؤ عينة البحث إذ تم تطبيق المقياس .

س. تم تطبيق البرنامج التدريبي على مديرات رياض الأطفال في الفترة الواقعة ما بين ٢٠١٩/٩/٨ ولغاية ٢٠١٩/١١/٧ أي استمر تطبيق البرنامج حوالي شهرين تقريباً.

ش. تم تطبيق مقياس مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة.

ص. تفرغ النتائج وإجراء المعالجة الإحصائية لمعالجة البيانات وتحليلها للتحقق من فرضيات البحث.

ض. عرض نتائج البحث وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

ط. مقترحات البحث.

٨- الأساليب الإحصائية المستخدمة بالبحث:

استخدمت الباحثة في هذا البحث الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لإجراء التحليلات الإحصائية التي استخدمت في هذا البحث و المتمثلة في الأساليب الآتية:

✓ المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية.

✓ اختبار الفا كرونباخ

✓ اختبار التجزئة النصفية.

✓ معامل الارتباط بيرسون.

✓ اختبار (ت) (t-test) لمجموعتين مستقلتين.

✓ اختبار (ت) (t-test) لمجموعتين غير مستقلتين.

✓ مربع إيتا للكشف ومعادلة كوهن (d) لإيجاد حجم التأثير للمتغير المستقل في المتغير التابع

✓ مربع إيتا ومعيار كوهين لحجم الأثر (d):

لقياس حجم الأثر في المقارنات بين متوسطات درجات كل مجموعة في التطبيقين القبلي و البعدي .

وتحسب قيمة مربع إيتا بالمعادلة الآتية: $t^2_{df} = \frac{d^2}{n_2}$

$df = t^2 + 2$

ويحسب حجم أثر كوهين (d) بدلالة مربع إيتا بالمعادلة الآتية: $d = \frac{t^2}{n_2}$

$n_2 - 1$

وقد وضع كوهين معياراً لحجم الأثر، يمكن توضيحه كالاتي:

معيار حجم الأثر

تقدير حجم الأثر	N2	مقدار حجم أثر كوهين (d)
أثر صغير	مربع إيتا أصغر من 0,059	حجم الأثر أصغر من 0.50
أثر متوسط	مربع إيتا من 0.059 الى 0.138	حجم الأثر من 0.50 الى 0.80
أثر كبير	مربع إيتا أكبر من 0.138	حجم الأثر أكبر من 0.80

وهكذا تناول الفصل الثالث بياناً لمنهجية البحث وعينته، إذ استخدم البحث المنهج الوصفي في تحديد الاحتياجات التدريبية، كما اعتمد على المنهج شبه التجريبي في تعرف فاعلية البرنامج التدريبي المقترح ، وتتضمن أيضاً بياناً عن كيفية بناء الأدوات وحساب صدقها وثباتها حتى أصبحت جاهزة للتطبيق، وعرض في نهاية الفصل بياناً بإجراءات البحث الميدانية.

وسيتناول الفصل الرابع عرضاً لنتائج البحث وتفسيرها.

الفصل الرابع

نتائج البحث و تفسيرها والمقترحات والبرنامج المقترح

مقدمة:

بناء على نتائج تطبيق أدوات البحث سيتم في هذا الفصل تحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال بحسب تقديرات المديرات ومعلمات رياض الأطفال (عينة البحث) ، ثم عرض نتائج البرنامج التدريبي وتفسيرها وتعرف مدى فاعليته لدى عيني البحث ومناقشة الفروق بين المجموعتين بالنسبة لمقياس المهارات للمديرات.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول من أسئلة البحث:

ما مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة في سورية من وجهة نظرهن؟

وللإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات ، الانحراف المعياري والأوزان النسبية لكل عبارة من عبارات كل مجال من مجالات المقياس ، والجداول والمخططات التالية توضح ذلك:

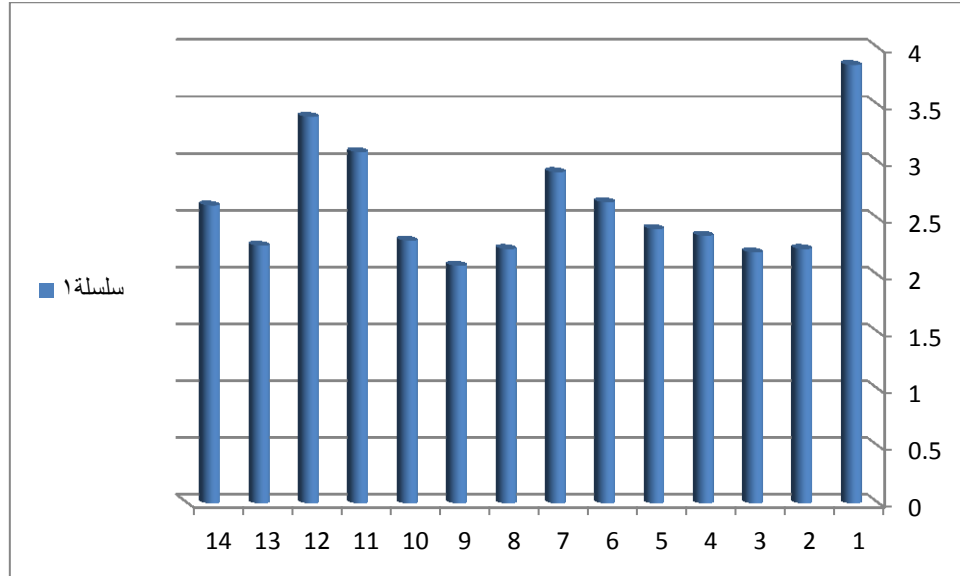
١. تهيئة البيئة الفيزيائية:

تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأوزان النسبية و الترتيب لآراء أفراد عينة مديرات رياض الأطفال، بهدف تحديد أهمية كل عبارة كاحتياج تدريبي لمديرات رياض الأطفال في مجال تهيئة البيئة الفيزيائية لرياض الأطفال والجدول (١٢) يوضح ذلك

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأوزان النسبية للاحتياجات التدريبية المتعلقة بتهيئة البيئة الفيزيائية لرياض.

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب
١	أوفر الوسائل التعليمية الخاصة بكل فئة من فئات الأطفال.	3.85	0.95	0.77	١
٢	أوفر التجهيزات اللازمة للحديقة بما يساعد على تحقيق أهداف المنهاج.	2.23	0.76	0.44	١١
٣	أعمل على توفير صالة أنشطة متنوعة تحقق أهداف المنهاج.	2.20	0.77	0.44	١٢
٤	أوفر وسائل سمعية وبصرية محققة لأهداف المنهاج.	2.35	0.83	0.47	٨
٥	أعمل على تجميل ممرات الروضة وجدرانها بالرسومات الهادفة.	2.41	0.87	0.48	٧
٦	أوفر شروط الأمن والسلامة في	2.64	0.76	0.52	٥

				مبنى الروضة.	
٧	أتابع صيانة مرافق مبنى الروضة.	2.91	0.85	0.58	٤
٨	أوزع قاعات الروضة و مرافقها على الشؤون التعليمية والإدارية والأنشطة بشكل يدعم البيئة الجاذبة للتعلم.	2.23	0.80	0.44	١١
٩	أراعي متطلبات الإضاءة والتهوية الجيدة في الغرف الصفية.	2.08	0.70	0.41	١٣
١٠	أتأكد من كفاية المقاعد في الغرف الصفية.	2.30	0.77	0.46	٩
١١	أتأكد من جودة المقاعد في الغرف الصفية.	3.08	0.79	0.61	٣
١٢	أحرص على توفير كل الاحتياجات و التجهيزات اللازمة لخدمة تنفيذ المنهج.	3.39	0.90	0.67	٢
١٣	أوفر وسائل مناسبة للمسرح والألعاب التمثيلية	2.26	0.86	0.45	١٠
١٤	أخذ الترتيبات العلاجية لضمان السلامة الصحية للأطفال.	2.61	0.85	0.52	٦
	المجال ككل	2.61	0.06	0.51	



مخطط (٧) يبين الوزن النسبي للاحتياجات التدريبية للمدبرات في مجال تهيئة البيئة الفيزيائية

يتضح من الجدول (١٢) والمخطط (٧) السابقين، أن أكثرها ضرورة تمثلت في:

- أوفر الوسائل التعليمية الخاصة بكل فئة من فئات الأطفال:
- ترى مديرات رياض الأطفال أن هذه الحاجة ملحة بسبب عدم دراية المديرات بخصائص كل فئة واحتياجاتها ويعزى ذلك إلى أن غالبية أفراد العينة لا يحملون مؤهلات علمية

متخصصة في مجال تربية الطفل ورعايته تمكنهم من توفير الوسائل التعليمية المناسبة لكل فئة.

- احرص على توفير كل الاحتياجات و التجهيزات اللازمة لخدمة تنفيذ المنهج: حيث ترى المديرات من الصعوبة تحديد التجهيزات التي يتطلبها المنهج المطور لأن الإكثار من التجهيزات وعدم تنظيم استخدامها يؤدي إلى خروجها عن المحتوى التي وجدت من أجل إثرائه.

وهنا نلاحظ توافق بين هذين الاحتياجين ، فلا بد من ان تتوفر في الرياض الوسائل والتجهيزات التي تتناسب مع المنهج المطور وتسهل عملية تنفيذه للوصول في النهاية إلى المنشود من العملية التعليمية.

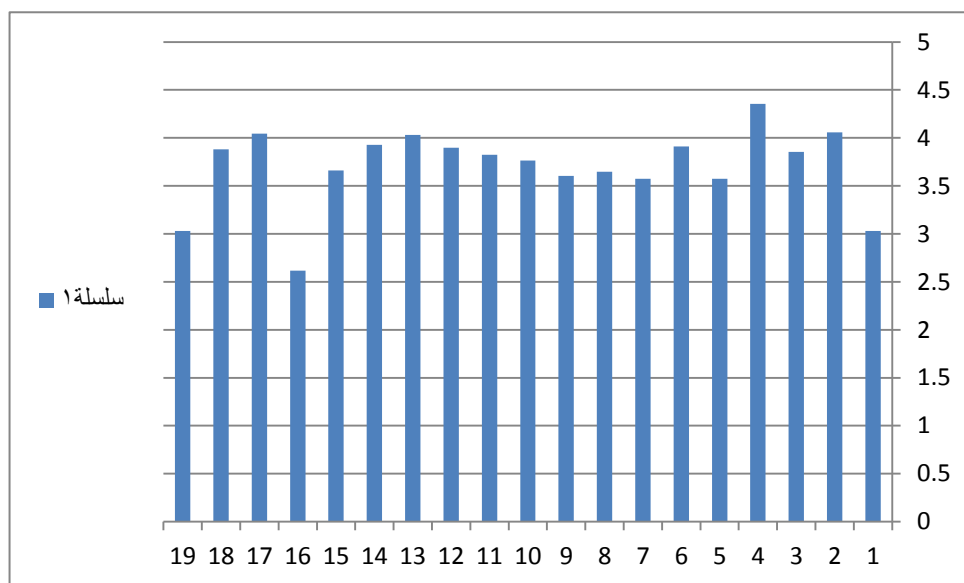
٢. تحديد أهداف المنهج وتوضيحها:

تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأوزان النسبية و الترتيب لآراء أفراد عينة مديرات رياض الأطفال، بهدف تحديد أهمية كل عبارة كاحتياج تدريبي لمديرات رياض الأطفال في مجال تحديد أهداف المنهج وتوضيحها والجدول (١٣) يوضح ذلك

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأوزان النسبية للاحتياجات التدريبية المتعلقة بتحديد أهداف المنهج وتوضيحها

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب
١	عقد لقاء أول العام لتوضيح أهداف المنهج.	2.98	0.88	0.57	١٦
٢	أناقش التغيرات الجديدة للمناهج من خلال تنظيم ندوات و محاضرات.	4.05	0.87	0.81	٢
٣	أناقش المعلمات في الخطط الدراسية وارتباطها بالمحتوى.	3.67	0.96	0.73	٩
٤	أصمم نشرات علمية تعالج أمور غامضة في المحتوى.	4.35	0.76	0.87	١
٥	أتعاون مع المعلمة على ربط المنهاج ببيئة الأطفال.	2.95	0.89	0.59	١٥
٦	أوفر أدلة الأنشطة اللازمة لإثراء بعض مواضيع المنهاج.	3.14	1.14	0.62	٦
٧	أعمل على توظيف خبرات المعلمات في تحليل محتوى المنهاج من أجل	3.04	0.99	0.60	١٥

				إثرائه وتحسينه.	
٨	أقوم بتوزيع الخبرات التعليمية على المعلمات حسب الاختصاصات.	2.27	0.92	0.45	١٣
٩	أشارك المعلمات في تفعيل الأنشطة في الروضة.	3.23	0.98	0.64	١٤
١٠	أساعد المعلمات على توظيف النشاط في الروضة لخدمة المنهاج	3.76	0.94	0.75	١١
١١	أشجع المعلمات على تجريب أساليب وطرائق جديدة للتعليم.	3.82	1.04	0.76	١٠
١٢	أساعد المعلمة على تحديد الأماكن المناسبة لتنفيذ للأنشطة	3.89	0.95	0.77	٧
١٣	أوفر الوسائل التعليمية الحديثة للمعلمات.	4.02	0.99	0.80	٤
١٤	أشارك المعلمات في إجراء الأبحاث الإجرائية.	3.92	0.97	0.78	٥
١٥	أرشد المعلمات إلى المراجع العلمية المفيدة.	3.66	0.91	0.73	١٢
١٦	أخطط دورات دراسية للمعلمات الجدد حول المناهج.	2.61	0.90	0.52	١٧
١٧	الحرص على تحقيق التتابع اللازم في محتوى المنهج.	4.04	0.97	0.80	٣
١٨	أشجع المعلمات على إثراء الخبرة التعليمية.	3.88	1.09	0.77	٨
١٩	أنسق زيارة الموجه التربوي لرياض الأطفال لمتابعة تقديم المعلمين للمنهاج المقرر.	3.02	0.87	0.60	١٦
	المجال ككل	3.69	0.08	0.73	



مخطط (٨): يبين الوزن النسبي للاحتياجات التدريبية للمدرسين في مجال تحديد أهداف المنهج وتوضيحها

يتضح من الجدول (١٣) و المخطط (٨) السابقين أن أكثر الاحتياجات التدريبية ضرورة تمثلت في:

- أصم نشرات علمية تعالج أمور غامضة في المحتوى: يجدن المديرات صعوبة في تفسير الغموض الحاصل ويحتجن إلى التدريب اللازم لمساعدة المديرات لتوضيح أي غموض.
- مناقش التغيرات الجديدة للمناهج من خلال تنظيم ندوات و محاضرات: ترى المديرات أنه من الضروري تحديد التغيرات التي طرأت على المنهج و التعاون مع أصحاب العلاقة لتوضيح هذه التغيرات.

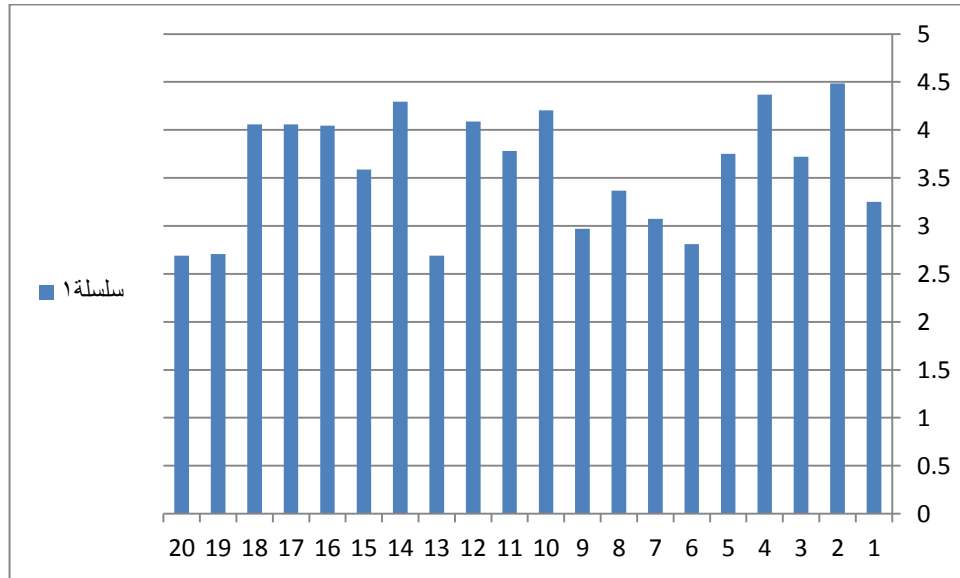
٣. تفعيل التخطيط للعمل في الروضة:

تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأوزان النسبية و الترتيب لآراء أفراد عينة مديرات رياض الأطفال، بهدف تحديد أهمية كل عبارة كاحتياج تدريبي لمديرات الرياض في مجال تفعيل التخطيط للعمل في الروضة والجدول (١٤) يوضح ذلك

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأوزان النسبية للاحتياجات التدريبية المتعلقة بتفعيل التخطيط للعمل في الروضة

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب
١	أضع الخطة في ضوء الإمكانيات المتاحة.	3.25	0.94	0.65	١٣
٢	أحدد أهداف الروضة مع جميع الفئات المعنية في التخطيط بالروضة (المعلم ، الطفل ، العاملين ، البيئة ، المجتمع المحلي.	4.48	0.73	0.89	١
٣	أضع برنامج الخبرات التربوية في ضوء تخصص المربيّات.	3.72	0.96	0.74	١٠
٤	أشرك جميع الفئات المعنية في التخطيط بالروضة في وضع الخطط والإشراف على التنفيذ.	4.36	0.87	0.87	٢
٥	أشرح جوانب العمل التي تتضمنها الخطة للعاملين لديها.	3.75	0.82	0.75	٩
٦	أستفيد من أخطاء العمل في السنوات السابقة عند بناء برنامج العمل الحالي.	2.80	0.97	0.56	١٥
٧	تحديد الأنشطة التربوية الخاصة بفئات الأطفال الثلاثة في بداية العام الدراسي.	3.07	0.89	0.61	١٤
٨	تحديد الأنشطة التي سنقوم بها خارج الروضة في بداية العام الدراسي.	3.36	1.02	0.67	١٢
٩	تحديد عدد الأطفال الذي سيقبل بناء على مساحة بناء الروضة في بداية العام	2.97	1.15	0.59	١٧

				الدراسي.	
١٠	٤	0.84	0.97	4.20	وضع معايير لقبول المربيّات في الروضة مثل (الخبرة والشهادة العلمية...)
١١	٨	0.75	0.99	3.77	قبول عدد إضافي من المربيّات الاحتياط للظروف الطارئة في العمل.
١٢	٥	0.81	0.93	4.08	وضع خطة مفصلة لنفقات الروضة.
١٣	١٨	0.53	1.12	2.69	وضع بدائل للخطة من أجل مواجهة الظروف المفاجئة.
١٤	٣	0.85	0.70	4.29	أساعد المعلمة على صياغة أهدافاً سلوكية متنوعة لقياس مدى تمكّن الطفل من المحتوى التعليمي.
١٥	١١	0.71	1.37	3.58	أستند إلى أساس معرفي متين في اختيار محتوى المادة التعليمية.
١٦	٧	0.80	0.84	4.04	أقدم جدولاً (أسبوعياً) بالخطوات التي يجب اتخاذها من جانب المعنيين بتنفيذ المنهج.
١٧	٦	0.81	0.90	4.05	أضع تصوراً مبدئياً للمخرجات التي يمكن تحقيقها.
١٨	٦	0.81	0.82	4.05	أساعد على تحديد أوجه التكامل بين المواد التعليمية داخل المنهج.
١٩	١٦	0.54	1.05	2.70	أحدد المشكلات التي تعوق المواقف التعليمية و افترض حلولاً لها.
٢٠	١٨	0.53	1.07	2.69	أحدد مصادر الاستفادة من المجتمع المحلي لتطوير المنهج.
		0.71	0.14	3.6	المجال ككل



مخطط (٩): يبين الوزن النسبي للاحتياجات التدريبية للمديرين في مجال تفعيل التخطيط للعمل في الروضة

يتضح من الجدول (١٤) و المخطط (٩) السابقين أن أكثر الاحتياجات التدريبية ضرورة تمثلت في:

- أحدد أهداف الروضة مع جميع الفئات المعنية في التخطيط بالروضة (المعلم ، الطفل ، العاملين ، البيئة ، المجتمع المحلي ، أشرك جميع الفئات المعنية في التخطيط بالروضة في وضع الخطط والاشراف على التنفيذ يعزى ذلك ان المديرات يدركن ان الادارة لا بد لها من كسب ود العاملين ودفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة فضمن العمل الفريقي المشترك يوفر جواً من الرضا الوظيفي لدى العاملين و يدفعهم إلى مزيد من المثابرة في العمل.

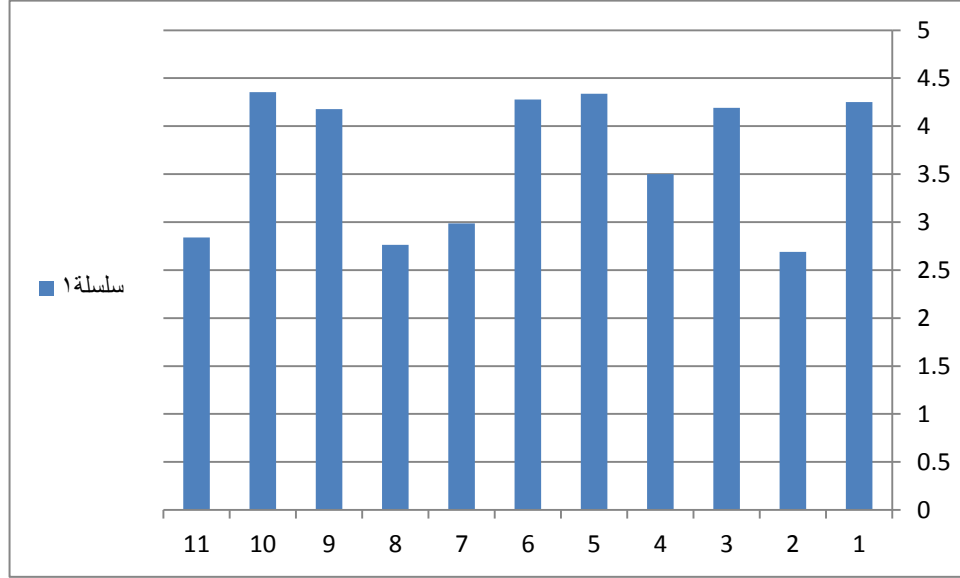
٤. متابعة تنفيذ المنهج:

تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأوزان النسبية و الترتيب لآراء أفراد عينة مديرات رياض الأطفال، بهدف تحديد أهمية كل عبارة كاحتياج تدريبي لمديرات الرياض في مجال متابعة تنفيذ المنهج والجدول (١٥) يوضح ذلك

جدول (١٥) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأوزان النسبية للاحتياجات التدريبية المتعلقة بمتابعة تنفيذ المنهج

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب
١	أقيم الوقت الذي خصص لتعليم الخبرات المضمنة في المناهج.	4.25	0.79	0.85	٤
٢	أعطي المعلمات ملاحظات مفيدة عند حضوري لبعض الخبرات.	2.69	1.03	0.53	١١
٣	أتحاور مع المربيات بل ما هو جديد في مجال رعاية الأطفال.	4.19	0.91	0.83	٥
٤	أستخدم الطرق الأكثر موضوعية في جمع البيانات وتحليلها.	3.5	1.09	0.7	٧
٥	أقيم مدى تمكن المعنيين بتنفيذ المنهج من المهارات اللازمة لذلك.	4.33	0.91	0.86	٢
٦	أراجع بصفة مستمرة عناصر المنهج للتحقق من مدى ارتباطها بالأهداف العامة.	4.27	0.74	0.85	٣
٧	أقارن بين النتائج الفعلية والمتوقعة لتحديد الثغرة بينهما.	2.98	1.00	0.59	٨
٨	أقترح وسائل من اجل تحقيق	2.76	0.97	0.55	١٠

				التقويم المستمر للمنهج.	
٦	0.83	0.83	4.17	أقيم التعديلات المقترحة على المحتوى من منقذي المنهج.	٩
١	0.87	0.78	4.35	أنسق مع الموجهين الاختصاصيين بوصفي مشرفاً على المنهج.	١٠
٩	0.56	1.06	2.83	أوضح آلية تبادل المعلومات بين المعلمات أثناء تنفيذ المنهج.	١١
	0.72	0.11	3.66	المجال ككل	



مخطط (١٠): يبين الوزن النسبي للاحتياجات التدريبية للمديرين في مجال متابعة تنفيذ المنهج

يتضح من الجدول (١٥) و المخطط (١٠) السابقين أن أكثر الاحتياجات التدريبية ضرورة تمثلت في:

- أنسق مع الموجهين الاختصاصيين بوصفي مشرفاً على المنهج.:
- تعدّه مديرات رياض الأطفال احتياجاً كبيراً جداً للإدراك المديرات لدور الموجهين في ظل غياب الدورات و الندوات ذات الطابع المنهجي.
- أُقيّم مدى تمكنّ المعنيين بتنفيذ المنهج من المهارات اللازمة لذلك: تعدّه المديرات احتياجاً مهماً ليتمكن من الإشراف الدائم على المعلمات وتحديد غير المؤهلات منهن لتحسين الأداء.

٥.تقويم الأطفال:

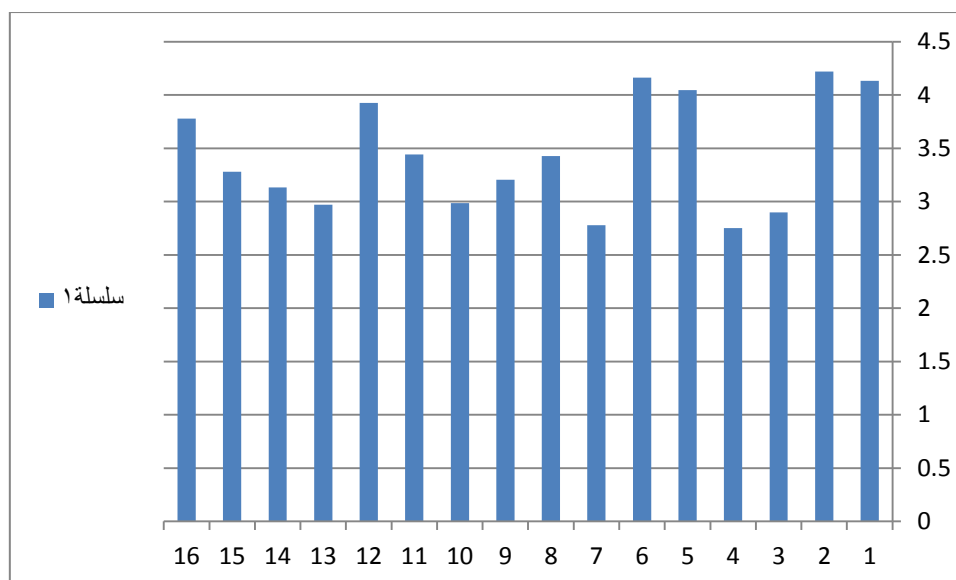
تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأوزان النسبية و الترتيب لآراء أفراد عينة مديرات رياض الأطفال، بهدف تحديد أهمية كل عبارة كاحتياج تدريبي لمديرات الرياض في مجال تقويم الأطفال والجدول (١٦) يوضح ذلك

جدول(١٦) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأوزان النسبية للاحتياجات التدريبية المتعلقة

بتقويم الأطفال

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب
١	أشارك المربيات في تقويم الأطفال.	4.13	0.85	0.82	٣
٢	أجمع المعلومات حول تقدم أداء الطفل وتفعيل النتائج في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين تعلمهم..	4.22	0.81	0.84	١
٣	أزود المربيات بنماذج اختبارية متنوعة لتقويم الأطفال.	2.89	1.05	0.57	١٤
٤	أحرص على تزويد مكتبة الروضة مراجع خاصة بكيفية تقويم العمل في الروضة	2.75	1.00	0.55	١٦
٥	أركز على تقويم الأهداف السلوكية الخاصة بالخبرة التعليمية.	4.04	0.96	0.80	٤
٦	أركز على التقويم القائم على أداء الطفل.	4.16	0.83	0.83	٢
٧	أستفيد من المراجع العلمية في تصميم الاستثمارات المستخدمة في التقويم.	2.77	1.06	0.55	١٥
٨	أعتمد على توجيهات الموجهين الاختصاصيين في تصحيح الاستثمارات التقويمية.	3.42	1.03	0.68	٨
٩	أطور آلية لإدارة الشكاوى والمقترحات؛ لاستثمار آراء المستفيدين في تطوير الخدمات التعليمية .	3.20	1.25	0.64	١٠
١٠	أربط عملية التقويم بالمرجات والأهداف المراد تحقيقها	2.98	1.00	0.59	١٢
١١	أحلل نتائج التقويم.	3.44	1.08	0.68	٧
١٢	أضع خطة علاجية في ضوء نتائج التقويم.	3.92	0.92	0.78	٥
١٣	أعد تقرير معتمد عن الإجراءات التي أتبعها لمناقشة قراراتتي.	2.97	0.96	0.59	١٣
١٤	أضع نموذجاً لبعض القرارات في شكلها الأول ثم شكلها بعد التعديل.	3.13	1.16	0.62	١١
١٥	أساعد المعلمة في كتابة تقارير دورية	3.27	1.14	0.65	٩

				لوالدين	
١٦	أجدول التقارير الدورية لمعرفة مدى الاقتراب من تحقيق الأهداف.	3.77	1.01	0.75	٦
	المجال ككل	3.44	0.11	0.68	



مخطط (١١) : يبين الوزن النسبي للاحتياجات التدريبية للمديرين في مجال تقييم الأطفال

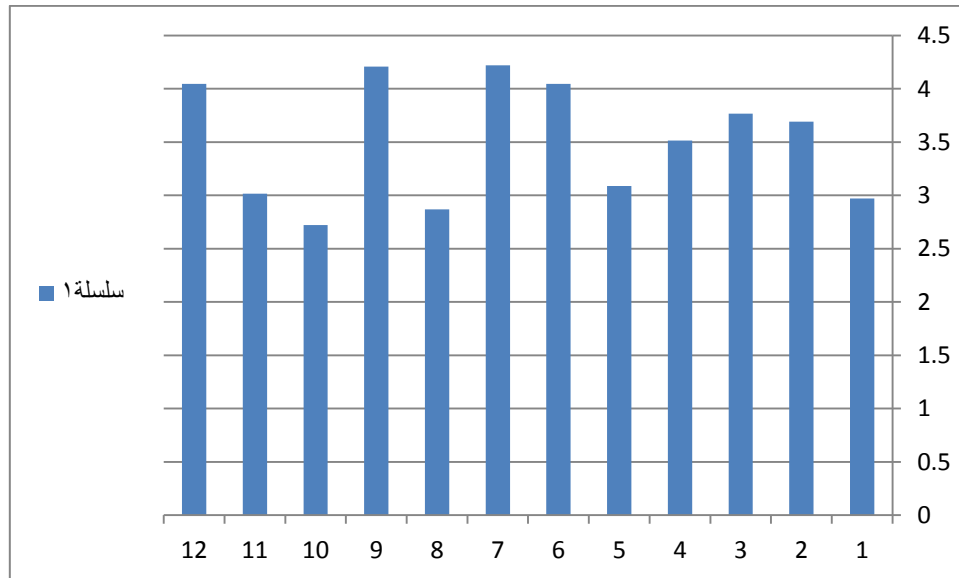
يتضح من الجدول (١٦) و المخطط (١١) السابقين أن أكثر الاحتياجات التدريبية ضرورة تمثلت في:

- أجمع المعلومات حول تقدم أداء الطفل وتفعيل النتائج في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين تعلمهم : تعدّه مديرات رياض الأطفال احتياجاً كبيراً جداً لوجود ضعف في المقدرة على استخدام الأدوات اللازمة لجمع المعلومات الضرورية لعملية التقييم.
- أركز على التقييم القائم على أداء الطفل: ويعزى ذلك إلى عدم قدرة المديرات إجراء تقييم يساعد على الكشف عن نقاط القوة و الضعف لدى أطفال الروضة وقياس سلوكه.
- ٦.تقويم اداء العمل:

تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأوزان النسبية و الترتيب لآراء أفراد عينة مديرات رياض الأطفال، بهدف تحديد أهمية كل عبارة كاحتياج تدريبي لمديرات الرياض في مجال تقييم اداء العمل والجدول (١٧) يوضح ذلك جدول (١٧) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأوزان النسبية للاحتياجات التدريبية المتعلقة بتقويم اداء العمل

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب
-----	---------	-----------------	-------------------	--------------	-------

٩	0.59	0.89	2.97	أعزز القيم الإيجابية للمربين من خلال التقييم المستمر لأدائهن.	١
٥	0.73	1.01	3.69	استخدم استمارات تقييمية عند تقييم العاملين في الروضة	٢
٤	0.75	1.04	3.76	أحدد الاحتياجات التدريبية للمربين في ضوء نتائج التقييم.	٣
٦	0.70	0.89	3.51	استخدم التنبيه عند ملاحظة التقصير بأداء العمل.	٤
٧	0.61	0.85	3.08	أقوم العمل الإداري المقررة للروضة.	٥
٣	0.80	0.96	4.04	أضع معايير دقيقة وموضوعية لتقييم أداء العاملين.	٦
١	0.84	0.66	4.22	استخدام أساليب تقييمية متنوعة بما يناسب الموقف الإداري.	٧
١٠	0.57	0.99	2.86	أساعد العاملين على تقييم عملهم.	٨
٢	0.84	1.00	4.20	أستفيد من نتائج التقييم في بناء خطة عمل جديدة	٩
١١	0.54	1.08	2.72	أوضح للعاملين مستوى الانجاز المتوقع والمراد تحقيقه منهم.	١٠
٨	0.60	1.00	3.01	أرشد المعلمات في المؤسسة بنتائج التقييم الذي حصلوا عليه.	١١
٣	0.80	0.84	4.04	أعقد اجتماع مع أولياء الأمور في نهاية العام الدراسي لتقييم عمل الروضة	١٢
	0.69	0.11	3.51	المجال ككل	



مخطط (١٢) : يبين الوزن النسبي للاحتياجات التدريبية للمديرين في مجال تقييم أداء العمل

يتضح من الجدول (١٧) و المخطط (١٢) السابقين أن أكثر الاحتياجات التدريبية ضرورة تمثلت في:

- استخدام أساليب تقييمية متنوعة بما يناسب الموقف الإداري: ويعزى ذلك إلى عدم معرفة المديرات بأهمية إجراء تقييم شامل للعمل بحيث يشمل جميع عناصر العملية التعليمية للحصول على معلومات كافية وشاملة تمكنهم من تطوير أداء عمل الروضة وبمشاركة جميع الأطراف المعنية بالأمر.

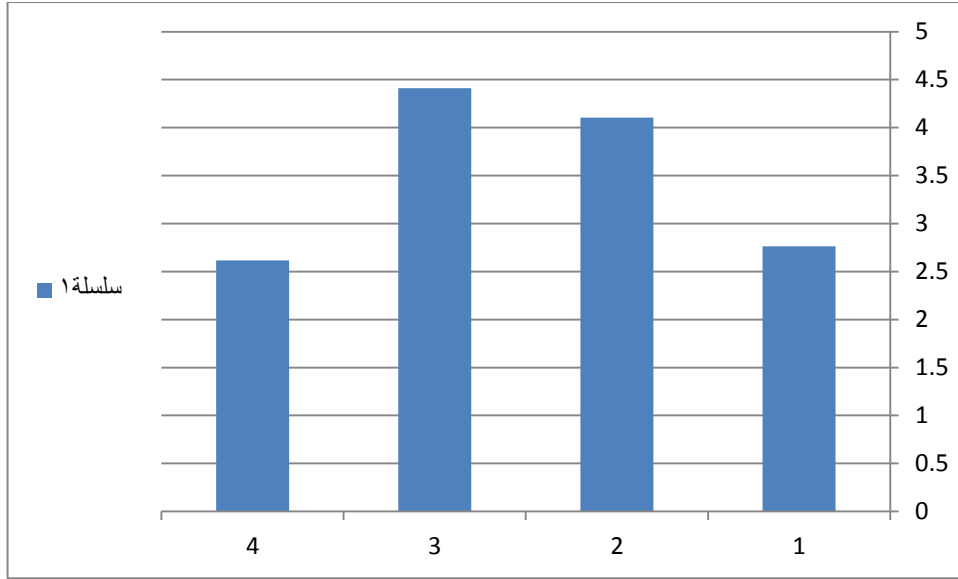
- أستفيد من نتائج التقييم في بناء خطة عمل جديدة: تعدّه مديرات رياض الأطفال احتياجاً كبيراً جداً للأهمية الانطلاق في بناء خطتها من النتائج التي تم توصل إليها من عملية التقييم.

٧.مهارات التواصل:

تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأوزان النسبية و الترتيب لأراء أفراد عينة مديرات رياض الأطفال، بهدف تحديد أهمية كل عبارة كاحتياج تدريبي لمديرات الرياض في مجال مهارات التواصل والجدول (١٨) يوضح ذلك

جدول (١٨) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأوزان النسبية للاحتياجات التدريبية المتعلقة بالمهارات التواصل

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب
١	أقوم بتفعيل الشراكة الاستراتيجية مع المؤسسات المجتمعية لتطوير الخدمات المقدمة في رياض الأطفال.	2.76	0.97	0.55	٣
٢	يتم استخدام التقنيات الحديثة للتواصل مع أولياء الأمور مثل (البريد الإلكتروني).	4.10	0.78	0.82	٢
٣	استخدم التقنيات الحديثة مثل الفاكس، البريد الإلكتروني) للتوصل مع الجهات الرسمية.	4.41	0.66	0.88	١
٤	أحرص على حضور الندوات و المؤتمرات الخاصة برياض الأطفال.	2.61	1.08	0.52	٤
	المجال ككل	3.47	0.16	0.69	



مخطط (١٣): يبين الوزن النسبي للاحتياجات التدريبية للمديرين في مجال التواصل

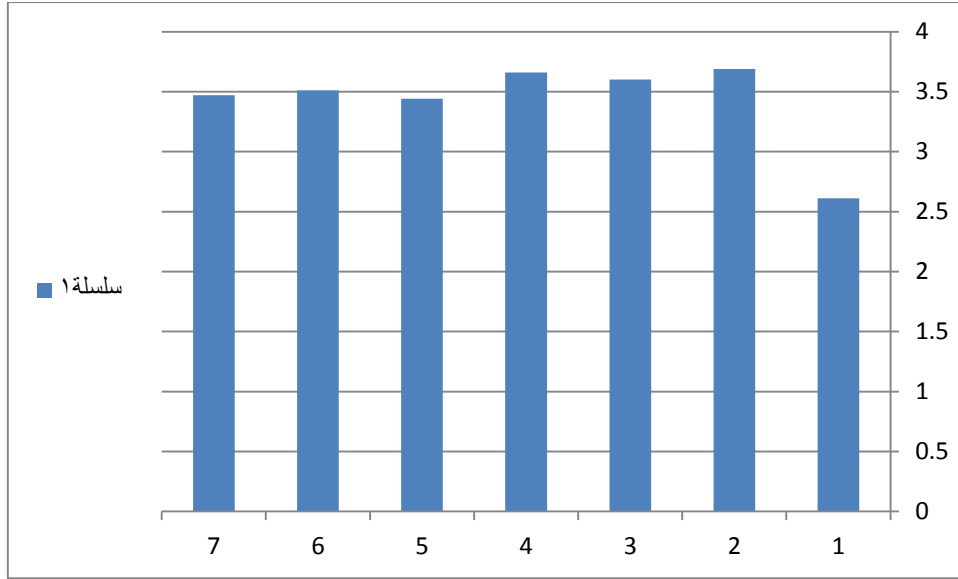
يتضح من الجدول (١٨) والمخطط (١٣) السابقين أن أكثر الاحتياجات التدريبية ضرورة تمثلت في:

- استخدام التقنيات الحديثة مثل (الفاكس، البريد الإلكتروني) للتوصل مع الجهات الرسمية: لا يستخدمون معظم المديرات التقنيات الحديثة في عملهم الإداري رغم توافر الحاسوب لدى أغلب أفراد العينة وقد يعزى ذلك إلى عدم تشجيع الإدارات العليا لاستخدام مثل هذه التقنيات في عملهم الإداري.

مجالات المقياس ككل بالنسبة لعينة مديرات رياض الأطفال:

جدول (١٩) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأوزان النسبية و الترتيب لمجالات المقياس

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب
١	تهيئة البيئة الفيزيائية	2.61	0.06	0.51	٧
٢	تحديد أهداف المنهج وتوضيحها	3.69	0.08	0.73	١
٣	تفعيل التخطيط للعمل في الروضة	3.6	0.14	0.71	٣
٤	متابعة تنفيذ المنهج	3.66	0.11	0.72	٢
٥	تقويم الأطفال	3.44	0.11	0.68	٦
٦	تقويم اداء العمل	3.51	0.11	0.69	٤
٧	مهارات التواصل	3.47	0.16	0.69	٥



مخطط (١٤): يبين الوزن النسبي لمجالات الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال

- يتضح من الجدول (١٩) و المخطط (١٤) السابقين أن مجال تحديد أهداف المنهج وتوضيحها احتل المرتبة الأولى يليه مجال متابعة تنفيذ المنهج في المرتبة الثانية ، ثم تفعيل التخطيط للعمل في الروضة في المرتبة الثالثة ، ثم تقويم اداء العمل في المرتبة الرابعة، ثم مهارات التواصل في المرتبة الخامسة، ثم تقويم الأطفال في المرتبة السادسة، ثم تهيئة البيئة الفيزيائية في المرتبة السابعة.
- مما سبق نجد أن مجال تحديد أهداف المنهج وتوضيحها قد احتل المرتبة الأولى بتقدير مديرات رياض الأطفال للاحتياجاتهن وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن غالبية أفراد العينة يقدرن حاجتهم للتدريب لمثل هذه المهارة ويلتمسن ضعف لديهن في القدرة على توضيح الأهداف للعاملين في الرياض وما هو المطلوب تنفيذه وايصاله للآخرين بالطرق الصحيحة.
- كما احتل مجال متابعة تنفيذ المنهج المرتبة الثانية وقد يعود السبب في ذلك إلى أن مديرات رياض الأطفال يكتفون بالقيام بالأعمال الإدارية العامة لرياض الأطفال حيث أن همة متابعة المنهج من نظرهن ليست من واجباتهن وغير مدربات على مهارات تساعدن بالقيام بهذه المهارة.
- تتفق هذه النتائج مع دراسة كل من شاهين (٢٠١٣)، (Chang, 2000) التي أظهرت حاجة المديرين للتدريب على مجال أهداف المنهج وقدرة المديرية على إيصالها للعاملين في الرياض.

- تتفق هذه النتائج مع دراسة كل من نبهان (٢٠٠٩)، العتيبي (٢٠١٠)، (Irvine,2010) التي أكدت ضرورة أن يتمتع المدير بمهارات تمكنه من متابعة تنفيذ المنهج التي تمكنه من النهوض بأعباء مهنته على أكمل وجه.
- كما تتقارب عينة معلمات رياض الأطفال في تقديرهم للاحتياجات التدريبية اللازمة لمديرات الروضة التي احتل مجال تحديد الأهداف و وضوحها المرتبة الأولى ومجال متابعة تنفيذ المنهج المرتبة الثانية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني من أسئلة البحث:

ما مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة في سورية من وجهة نظر الملمات؟

وللإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات والأوزان النسبية لكل عبارة من عبارات كل مجال من مجالات المقياس، والجداول والمخططات التالية توضح ذلك:

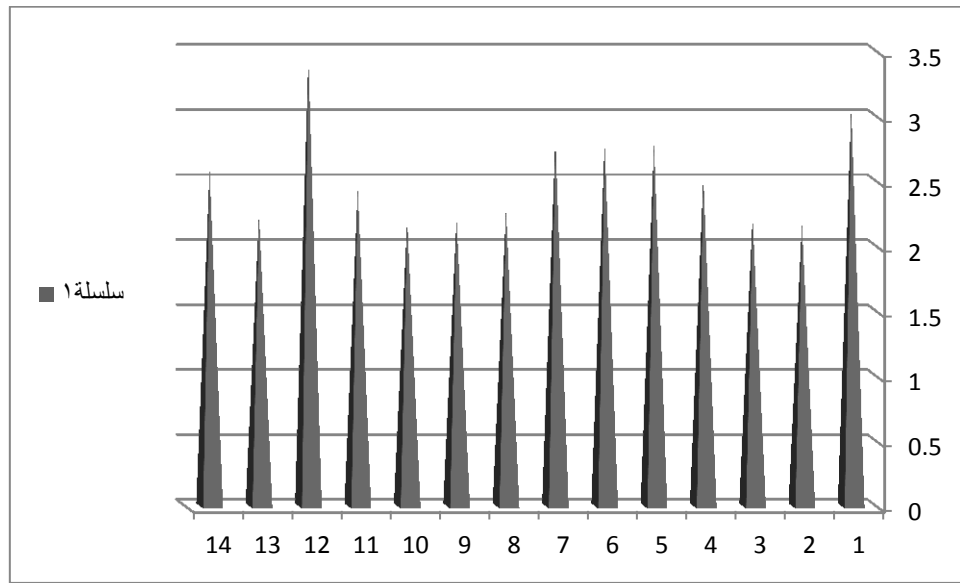
١. تهيئة البيئة الفيزيقية:

تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأوزان النسبية و الترتيب لآراء أفراد عينة ملمات رياض الأطفال، بهدف تحديد أهمية كل عبارة كاحتياج تدريبي لمديرات رياض الأطفال في مجال تهيئة البيئة الفيزيقية لرياض الأطفال والجداول (٢٠) يوضح ذلك

جدول (٢٠) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأوزان النسبية للاحتياجات التدريبية المتعلقة بتهيئة البيئة الفيزيقية لرياض.

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب
١	أوفر الوسائل التعليمية الخاصة بكل فئة من فئات الأطفال.	3.04	0.78	0.60	٢
٢	أوفر التجهيزات اللازمة للحديقة بما يساعد على تحقيق أهداف المنهاج.	2.16	0.73	0.43	١٢
٣	أعمل على توفير صالة أنشطة متنوعة تحقق أهداف المنهج.	2.21	0.79	0.44	١٠
٤	أوفر وسائل سمعية وبصرية محققة لأهداف المنهاج.	2.51	0.81	0.50	٦
٥	أعمل على تجميل ممرات الروضة وجدرانها بالرسومات الهادفة.	2.77	0.99	0.55	٤
٦	أوفر شروط الأمن والسلامة في مبنى الروضة.	2.77	0.66	0.55	٤
٧	أتابع صيانة مرافق مبنى الروضة.	2.8	0.84	0.56	٣
٨	أوزع قاعات الروضة و مرافقها على الشؤون التعليمية والإدارية والأنشطة بشكل يدعم البيئة الجاذبة للتعلم.	2.26	0.84	0.45	٨
٩	أراعي متطلبات الإضاءة والتهوية الجيدة في الغرف الصفية.	2.2	0.64	0.44	١٣
١٠	أؤكد من كفاية المقاعد في الغرف الصفية.	2.18	0.69	0.43	١١

١١	أتأكد من جودة المقاعد في الغرف الصفية	2.42	0.88	0.48	٧
١٢	أحرص على توفير كل الاحتياجات و التجهيزات اللازمة لخدمة تنفيذ المنهج.	3.42	0.85	0.68	١
١٣	أوفر وسائل مناسبة للمسرح والألعاب التمثيلية	2.22	0.87	0.44	٩
١٤	أخذ الترتيبات العلاجية لضمان السلامة الصحية للأطفال.	2.57	0.94	0.51	٥
	المجال ككل	2.54	0.09	0.50	



مخطط (١٥) : يبين الوزن النسبي للاحتياجات التدريبية للمديرين في مجال البيئة الفيزيكية

يتضح من الجدول (٢٠) و المخطط (١٥) السابقين أن أكثر الاحتياجات التدريبية ضرورة تمثلت في:

- أحرص على توفير كل الاحتياجات و التجهيزات اللازمة لخدمة تنفيذ المنهج : وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المعلمات يعدّون هذه الحاجة ملحة بسبب إن المديرية كمشرفة على هيئة التدريس في مؤسستها تتحمل المسؤولية في توفير كافة المستلزمات لتسهيل تنفيذ المنهج . وضمن إطار الادوار المتعددة لعمل المديرية يتوجب عليها التنسيق مع الجهات المسؤولة لتزويد الروضة بكل التجهيزات التي تسهل مهمة المعلمة في تنفيذ المنهج.
- أوفر الوسائل التعليمية الخاصة بكل فئة من فئات الأطفال:

أظهرت المعلمات وعياً بأهمية أن تمتلك مديرة رياض الأطفال المقدرة على مساعدتهم في تحديد و توفير الوسائل التعليمية الخاصة بكل فئة عمرية في الرياض مما يسهل عمل المعلمة.

- كما تتفق هذه النتائج مع نتائج عينة مديرات رياض الأطفال في تقديرهم للاحتياجات التدريبية.

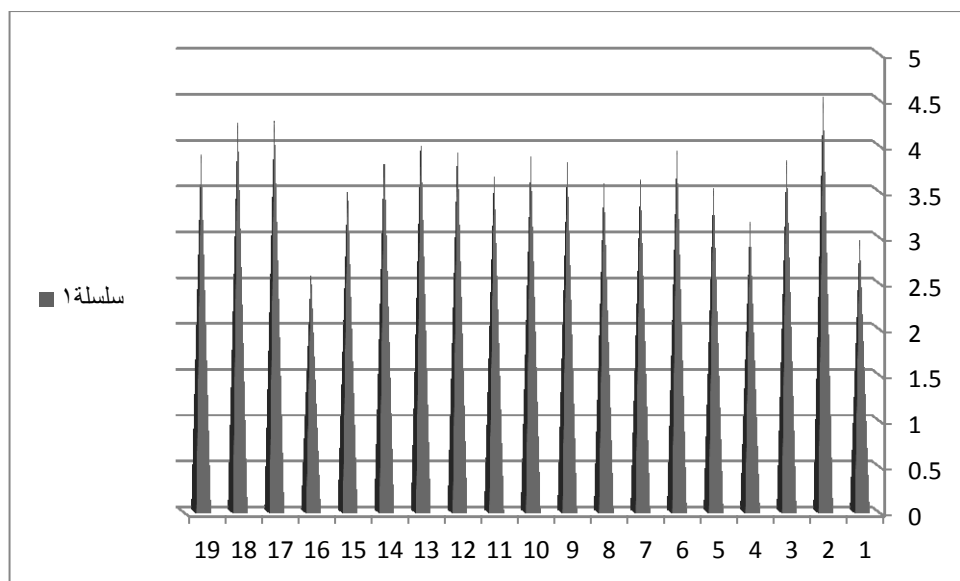
٢. تحديد أهداف المنهج وتوضيحها:

تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأوزان النسبية و الترتيب لآراء أفراد عينة معلمات رياض الأطفال، بهدف تحديد أهمية كل عبارة كاحتياج تدريبي لمديرات رياض الأطفال في مجال تحديد أهداف المنهج وتوضيحها والجدول (٢١) يوضح ذلك

جدول (٢١) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأوزان النسبية للاحتياجات التدريبية المتعلقة بتحديد أهداف المنهج وتوضيحها

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب
١	عقد لقاء أول العام لتوضيح أهداف المنهج.	2.98	1.02	0.59	١٧
٢	أناقش التغييرات الجديدة للمناهج من خلال تنظيم ندوات و محاضرات.	4.52	0.69	0.90	١
٣	أناقش المعلمات في الخطط الدراسية وارتباطها بالمحتوى.	3.83	1.11	0.76	٨
٤	أصمم نشرات علمية تعالج أمور غامضة في المحتوى.	3.16	0.77	0.63	١٤
٥	أتعاون مع المعلمة على ربط المنهاج ببيئة الأطفال.	3.53	0.79	0.70	١٣
٦	أوفر أدلة الأنشطة اللازمة لإثراء بعض مواضيع المنهاج.	3.94	1.08	0.78	٦
٧	أعمل على توظيف خبرات المعلمات في تحليل محتوى المنهاج من أجل إثرائه وتحسينه.	3.62	0.83	0.72	١١
٨	أقوم بتوزيع الخبرات التعليمية على المعلمات حسب الاختصاصات.	3.6	1.01	0.72	١٦
٩	أشارك المعلمات في تفعيل الأنشطة في الروضة.	3.81	0.91	0.76	٩
١٠	أساعد المعلمات على توظيف النشاط في الروضة لخدمة المنهاج	3.87	0.99	0.77	٧
١١	أشجع المعلمات على تجريب أساليب وطرائق جديدة للتعليم.	3.70	1.13	0.74	١٠

١٢	أساعد المعلمة على تحديد الأماكن المناسبة لتنفيذ للأنشطة	3.99	0.92	0.79	٥
١٣	أوفر الوسائل التعليمية الحديثة للمعلمات.	4.12	0.94	0.82	٤
١٤	أشارك المعلمات في إجراء الأبحاث الإجرائية.	3.94	0.85	0.78	٦
١٥	أرشد المعلمات إلى المراجع العلمية المفيدة.	3.57	0.93	0.71	١٢
١٦	أخطط دورات دراسية للمعلمات الجدد حول المناهج.	2.62	0.89	0.52	١٨
١٧	الحرص على تحقيق التتابع اللازم في محتوى المنهج.	4.29	0.86	0.85	٢
١٨	أشجع المعلمات على إثراء الخبرة التعليمية.	4.24	0.94	0.84	٣
١٩	أنسق زيارة الموجه التربوي لرياض الأطفال لمتابعة تقديم المعلمين للمنهاج المقرر.	3.9	1.00	0.87	١٥
	المجال ككل	3.75	0.11	0.75	



مخطط (١٦): يبين الوزن النسبي للاحتياجات التدريبية للمدرسين في مجال تحديد أهداف المنهج وتوضيحها

يتضح من الجدول (٢١) و المخطط (١٦) السابقين أن أكثر الاحتياجات التدريبية ضرورة تمثلت في:

- مناقش التغيرات الجديدة للمناهج من خلال تنظيم ندوات و محاضرات: ترى المعلمات أن هذا الاحتياج احتل المرتبة الأولى في مجال تحديد الأهداف وقد يرجع ذلك لضعف

مهارة المديرات في التعامل مع محتوى المناهج من جانب التعرف على أهداف المنهج وتوضيحها للمعلمات.

- الحرص على تحقيق التتابع اللازم في محتوى المنهج: ترى المعلمات أن هذا الاحتياج مهم نظراً لوعيهم بضرورة أن، تكون المديرات قادرات على متابعة ارتباط المحتوى بالأهداف التي وضع للأجلها المنهج ، ومساعدة المعلمات على تحقيق التتابع المطلوب في تدريس المحتوى.

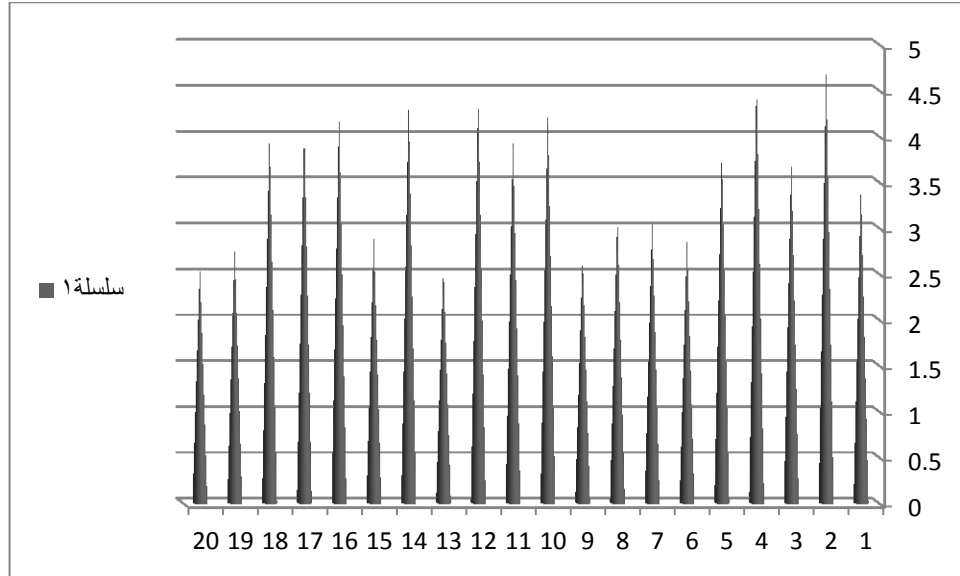
٣. تفعيل التخطيط للعمل في الروضة:

تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأوزان النسبية و الترتيب لآراء أفراد عينة معلمات رياض الأطفال، بهدف تحديد أهمية كل عبارة كاحتياج تدريبي لمديرات الرياض في مجال تفعيل التخطيط للعمل في الروضة والجدول (٢٢) يوضح ذلك

جدول (٢٢) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأوزان النسبية للاحتياجات التدريبية المتعلقة بتفعيل التخطيط للعمل في الروضة

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب
١	أضع الخطة في ضوء الإمكانيات المتاحة.	3.42	1.01	0.68	١٢
٢	أحدد أهداف الروضة مع جميع الفئات المعنية في التخطيط بالروضة (المعلم ، الطفل ، العاملين ، البيئة ، المجتمع المحلي.	4.67	0.67	0.93	١
٣	أضع برنامج الخبرات التربوية في ضوء تخصص المربيّات.	3.69	1.06	0.73	١١
٤	أشرك جميع الفئات المعنية في التخطيط بالروضة في وضع الخطط والإشراف على التنفيذ.	4.59	0.76	0.91	٢
٥	أشرح جوانب العمل التي تتضمنها الخطة للعاملين لديها.	3.80	0.80	0.76	١٠
٦	أستفيد من أخطاء العمل في السنوات السابقة عند بناء برنامج العمل الحالي.	2.84	1.03	0.56	١٦
٧	تحديد الأنشطة التربوية الخاصة بفئات الأطفال الثلاثة في بداية العام الدراسي.	3.06	0.94	0.61	١٤
٨	تحديد الأنشطة التي سنقوم بها خارج الروضة في بداية العام الدراسي.	3.10	1.06	0.62	١٣
٩	تحديد عدد الأطفال الذي سيقبل بناء على مساحة بناء الروضة في بداية العام الدراسي.	2.67	1.34	0.53	١٨
١٠	وضع معايير لقبول المربيّات في الروضة مثل(الخبرة والشهادة العلمية...)	4.19	0.99	0.83	٦
١١	قبول عدد إضافي من المربيّات الاحتياط	3.94	1.00	0.78	٩

				للظروف الطارئة في العمل.	
١٢	0.88	0.78	4.40	وضع خطة مفصلة لنفقات الروضة.	٣
١٣	0.51	1.23	2.55	وضع بدائل للخطة من أجل مواجهة الظروف المفاجئة.	٢٠
١٤	0.86	0.71	4.32	أساعد المعلمة على صياغة أهدافاً سلوكية متنوعة لقياس مدى تمكن الطفل من المحتوى التعليمي.	٤
١٥	0.57	1.51	2.87	أستند إلى أساس معرفي متين في اختيار محتوى المادة التعليمية.	١٥
١٦	0.84	0.76	4.23	أقدم جدولاً (أسبوعياً) بالخطوات التي يجب اتخاذها من جانب المعنيين بتنفيذ المنهج.	٥
١٧	0.81	0.93	4.06	أضع تصوراً مبدئياً للمخرجات التي يمكن تحقيقها.	٧
١٨	0.79	0.70	3.98	أساعد على تحديد أوجه التكامل بين المواد التعليمية داخل المنهج.	٨
١٩	0.54	1.05	2.74	أحدد المشكلات التي تعوق المواقف التعليمية و افترض حلولاً لها.	١٧
٢٠	0.50	1.08	2.54	أحدد مصادر الاستفادة من المجتمع المحلي لتطوير المنهج.	١٩
	0.71	0.21	3.58	المجال ككل	



مخطط (١٧): يبين الوزن النسبي للاحتياجات التدريبية للمدرسين في مجال تفعيل التخطيط للعمل في الروضة

يتضح من الجدول (٢٢) و المخطط (١٧) السابقين أن أكثر الاحتياجات التدريبية ضرورة تمثلت في:

- أحدد أهداف الروضة مع جميع الفئات المعنية في التخطيط بالروضة (المعلم ، الطفل ، العاملين ، البيئة ، المجتمع المحلي:

تعتبره المعلمات احتياجاً تدريبياً كبيراً، لأنه يتوجب على مديرة الرياض العمل جنباً إلى جنب مع هيئة التدريس لتأكد من وضوح هذه الأهداف بالنسبة للجميع وقابلية هذه الأهداف للتحقق على أرض الواقع.

- أشرك جميع الفئات المعنية في التخطيط بالروضة في وضع الخطط والاشراف على التنفيذ.: أظهرت المعلمات وعياً بأهمية هذا الاحتياج التدريبي .

٤. متابعة تنفيذ المنهج:

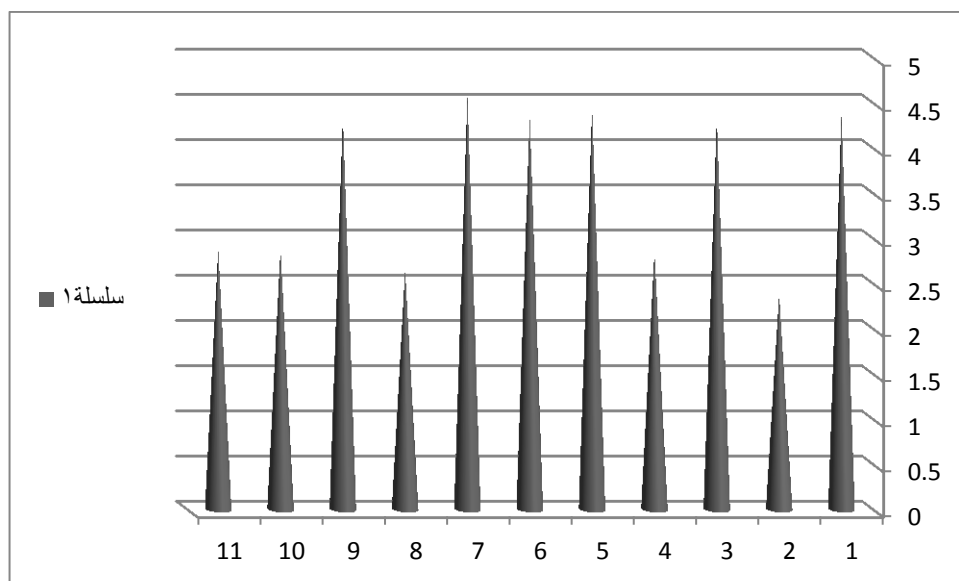
تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأوزان النسبية و الترتيب لآراء أفراد عينة معلمات رياض الأطفال، بهدف تحديد أهمية كل عبارة كاحتياج تدريبي لمديرات الرياض في مجال متابعة تنفيذ المنهج والجدول (٢٣) يوضح ذلك

جدول (٢٣) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأوزان النسبية للاحتياجات التدريبية المتعلقة

بمتابعة تنفيذ المنهج

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب
١	أقيم الوقت الذي خصص لتعليم الخبرات المضمنة في المناهج.	4.34	0.73	0.86	٣
٢	أعطي المعلمات ملاحظات مفيدة عند حضوري لبعض الخبرات.	2.36	1.04	0.47	٩
٣	أتحاور مع المربيات بل ما هو جديد في مجال رعاية الأطفال.	4.31	0.89	0.86	٥
٤	أستخدم الطرق الأكثر موضوعية في جمع البيانات وتحليلها.	2.83	0.95	0.56	٧
٥	أقيم مدى تمكن المعنيين بتنفيذ المنهج من المهارات اللازمة لذلك.	4.42	0.62	0.88	٢
٦	أراجع بصفة مستمرة عناصر المنهج للتحقق من مدى ارتباطها بالأهداف العامة.	4.33	0.97	0.86	٤
٧	أقارن بين النتائج الفعلية والمتوقعة لتحديد الثغرة بينهما.	4.55	0.67	0.91	١
٨	أقترح وسائل من أجل تحقيق التقويم المستمر للمنهج.	2.63	0.96	0.52	٨
٩	أقيم التعديلات المقترحة على المحتوى من منقذي المنهج.	4.31	0.80	0.86	٥
١٠	أنسق مع الموجهين الاختصاصيين بوصفي مشرفاً على المنهج.	2.86	1.09	0.57	٦
١١	أوضح آلية تبادل المعلومات بين	2.86	1.14	0.57	٦

				المعلمات أثناء تنفيذ المنهج.
	0.72	0.16	3.62	المجال ككل



مخطط (١٨): يبين الوزن النسبي للاحتياجات التدريبية للمدرسين في مجال متابعة تنفيذ المنهج

يتضح من الجدول (٢٣) و المخطط (١٨) السابقين أن أكثر الاحتياجات التدريبية ضرورة تمثلت في:

- أقرن بين النتائج الفعلية والمتوقعة لتحديد الثغرة بينهما: وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المعلمات يعدونه احتياجاً مهماً، لأهمية أن تتابع المديرية ما تم تحقيقه و ما هو مراد تحقيقه من أهداف .
- أقيم مدى تمكن المعنيين بتنفيذ المنهج من المهارات اللازمة لذلك: تعدد المعلمات احتياجاً ضرورياً بأن تتمكن المديرية من مساعدة المعلمات بالتحاق بالدورات أو بالبرامج التدريبية اللازمة.

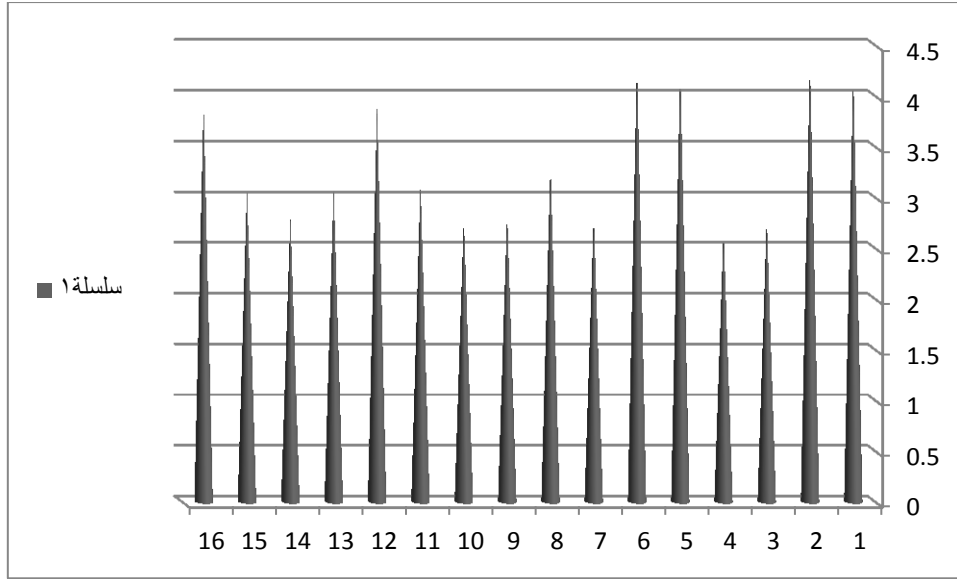
٥.تقويم الأطفال:

تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأوزان النسبية و الترتيب لأراء أفراد عينة معلمات رياض الأطفال، بهدف تحديد أهمية كل عبارة كاحتياج تدريبي لمديرات الرياض في مجال تقويم الأطفال والجدول (٢٤) يوضح ذلك

جدول (٢٤) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأوزان النسبية للاحتياجات التدريبية المتعلقة

بتقويم الأطفال

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب
١	أشارك المربيّات في تقويم الأطفال.	4.18	0.81	0.83	٢
٢	أجمع المعلومات حول تقدم أداء الطفل وتفعيل النتائج في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين تعلمهم.	4.3	0.78	0.86	٣
٣	أزود المربيّات بنماذج اختبارية متنوعة لتقويم الأطفال.	2.77	1.05	0.55	١٣
٤	أحرص على تزويد مكتبة الروضة مراجع خاصة بكيفية تقويم العمل في الروضة	2.65	1.03	0.53	١٤
٥	أركز على تقويم الأهداف السلوكية الخاصة بالخبرة التعليمية.	4.24	0.92	0.84	١
٦	أركز على التقويم القائم على أداء الطفل.	4.3	0.77	0.86	٣
٧	أستفيد من المراجع العلمية في تصميم الاستثمارات المستخدمة في التقويم.	2.80	1.14	0.56	١١
٨	أعتمد على توجيهات الموجهين الاختصاصيين في تصحيح الاستثمارات التقويمية.	3.30	1.19	0.66	٦
٩	أطور آلية لإدارة الشكاوى والمقترحات؛ لاستثمار آراء المستفيدين في تطوير الخدمات التعليمية .	2.82	1.19	0.56	١٠
١٠	أربط عملية التقويم بالمخرجات والأهداف المراد تحقيقها	2.77	1.10	0.55	١٣
١١	أحلل نتائج التقويم.	3.12	1.17	0.62	٧
١٢	أضع خطة علاجية في ضوء نتائج التقويم.	3.87	0.81	0.77	٥
١٣	أعد تقرير معتمد عن الإجراءات التي أتبعها لمناقشة قراراتي.	3.05	1.02	0.61	٩
١٤	أضع نموذجاً لبعض القرارات في شكلها الأول ثم شكلها بعد التعديل.	2.79	1.14	0.55	١٢
١٥	أساعد المعلمة في كتابة تقارير دورية للوالدين	3.07	1.21	0.61	٨
١٦	أجدول التقارير الدورية لمعرفة مدى الاقتراب من تحقيق الأهداف.	3.89	0.85	0.77	٤
	المجال ككل	3.37	0.15	0.67	



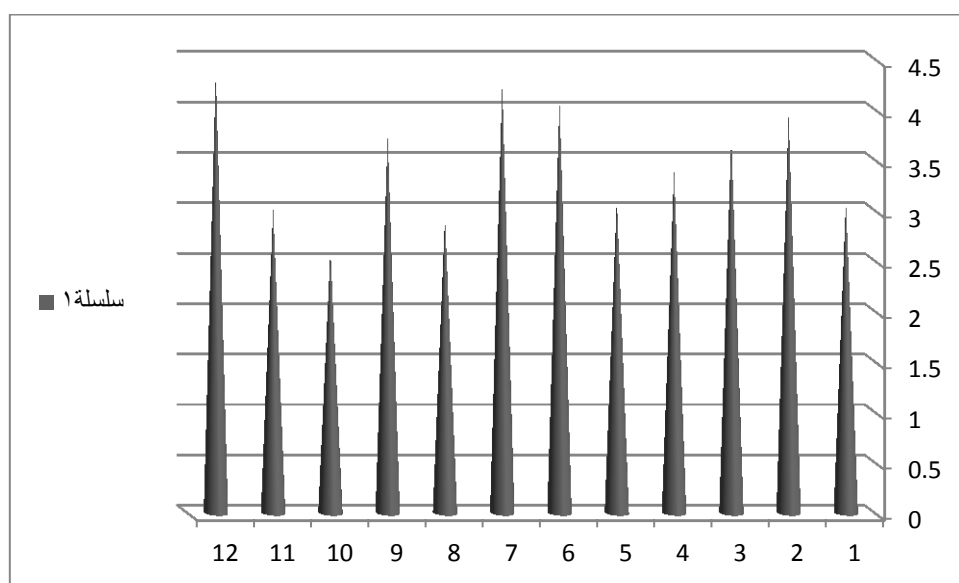
مخطط (١٩) : يبين الوزن النسبي للاحتياجات التدريبية للمديرين في مجال تقييم الأطفال

يتضح من الجدول (٢٤) و المخطط (١٩) السابقين أن أكثر الاحتياجات التدريبية ضرورة تمثلت في:

- أركز على تقييم الأهداف السلوكية الخاصة بالخبرة التعليمية :
- ترى المعلومات أن هذا الاحتياج مهم نظراً لوعيهم بأنه لابد أن تمتلك المديرية المقدرة على معرفة مدى ارتباط الخبرة بالهدف وقدرتها على تحقيقه.
- أشارك المربين في تقييم الأطفال:
- وهو احتياج تدريبي مهم لضرورة ان تساعد المديرية المعلمة في تقييم الأطفال عن طريق ارشادها على الوسائل المناسبة للوصول إلى التقييم المطلوب .
- أجمع المعلومات حول تقدم أداء الطفل: وهو احتياج تدريبي مهم، فلا بد من تدريب المديرية على طرق جمع المعلومات و البيانات حول مستوى أداء الطفل لمعرفة مدى تقدم الأطفال وحسن سير العملية التعليمية.
- ٦.تقويم اداء العمل:
- تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأوزان النسبية و الترتيب لأراء أفراد عينة معلمات رياض الأطفال، بهدف تحديد أهمية كل عبارة كاحتياج تدريبي لمديرات الرياض في مجال تقييم اداء العمل والجدول (٢٥) يوضح ذلك

جدول (٢٥) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأوزان النسبية للاحتياجات التدريبية المتعلقة بتقويم أداء العمل

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب
١	أعزز القيم الإيجابية للمربين من خلال التقويم المستمر لأدائهم.	3.07	0.81	0.61	٩
٢	استخدم أدوات متنوعة مساعدة لتقويم أداء المربين مثل (ملاحظة الأداء من خلال الكاميرات واستمارات التقويم)	3.92	0.92	0.78	٤
٣	أحدد الاحتياجات التدريبية للمربين في ضوء نتائج التقييم.	3.70	1.18	0.74	٦
٤	استخدم التنبيه عند ملاحظة التقصير بأداء العمل.	3.38	0.94	0.67	٧
٥	أقوم العمل الإداري المقررة للروضة.	3.08	0.82	0.61	٨
٦	أضع معايير دقيقة وموضوعية لتقويم أداء العاملين.	4.06	0.85	0.81	٣
٧	استخدام أساليب تقييمية متنوعة بما يناسب الموقف الإداري.	4.22	0.62	0.84	٢
٨	أساعد العاملين على تقويم عملهم.	2.91	1.00	0.58	١١
٩	أقوم بنتائج العاملين	3.71	1.11	0.74	٥
١٠	أوضح للعاملين مستوى الانجاز المتوقع والمراد تحقيقه منهم.	2.58	1.13	0.51	١٢
١١	أرشد المعلمات في المؤسسة بنتائج التقويم الذي حصلوا عليه.	3.00	1.00	0.60	١٠
١٢	أعالج حالات الضعف في أداء العاملين.	4.33	0.97	0.86	١
	المجال ككل	3.49	0.15	0.69	



مخطط (٢٠): يبين الوزن النسبي للاحتياجات التدريبية للمديرين في مجال تقويم أداء العمل

يتضح من الجدول (٢٥) و المخطط (٢٠) السابقين أن أكثر الاحتياجات التدريبية ضرورة تمثلت في:

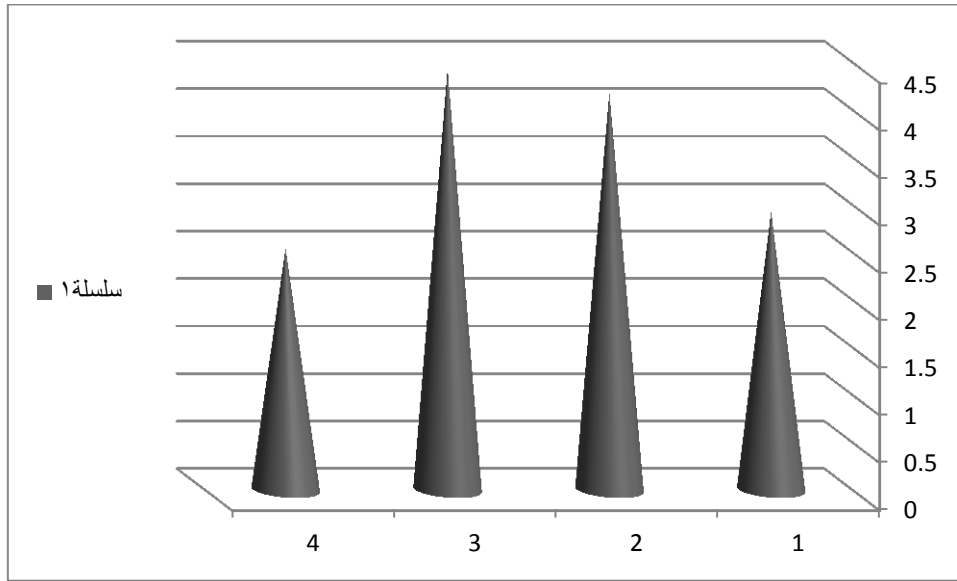
- أعالج حالات الضعف في أداء العاملين:
- تعتبره المعلمات احتياجاً كبيراً قد يرجع ذلك لضعف مهارة المديرات في بناء أدوات تحدد أماكن الضعف و وضع آلية لمعالجتها ..
- استخدام أساليب تقييمية متنوعة بما يناسب الموقف الإداري: ترى المعلمات أن هذا الاحتياج مهم نظراً لوعيهم بضرورة تدريب المديرات عليه، ليكونوا قادرات على امتلاك مهارة جمع البيانات من مصادر متعددة بهدف الوصول إلى تقديرات للأساليب التقييمية تتناسب مع أي موقف إداري ممن ان تواجههن.

٧.مهارات التواصل:

تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأوزان النسبية و الترتيب لأراء أفراد عينة معلمات رياض الأطفال، بهدف تحديد أهمية كل عبارة كاحتياج تدريبي لمديرات الرياض في مجال مهارات التواصل والجدول (٢٦) يوضح ذلك

جدول (٢٦) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأوزان النسبية للاحتياجات التدريبية المتعلقة بالمهارات التواصل

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب
١	أقوم بتفعيل الشراكة الاستراتيجية مع المؤسسات المجتمعية لتطوير الخدمات المقدمة في رياض الأطفال.	2.92	0.89	0.58	٣
٢	يتم استخدام التقنيات الحديثة للتواصل مع أولياء الأمور مثل (البريد الإلكتروني).	4.17	0.62	0.83	٢
٣	استخدم التقنيات الحديثة مثل الفاكس، البريد الإلكتروني) للتوصل مع الجهات الرسمية.	4.42	0.68	0.88	١
٤	أحرص على حضور الندوات و المؤتمرات الخاصة برياض الأطفال.	2.53	1.11	0.50	٤
	المجال ككل	3.51	0.19	0.69	



مخطط (٢١): يبين الوزن النسبي للاحتياجات التدريبية للمديرين في مجال مهارات التواصل

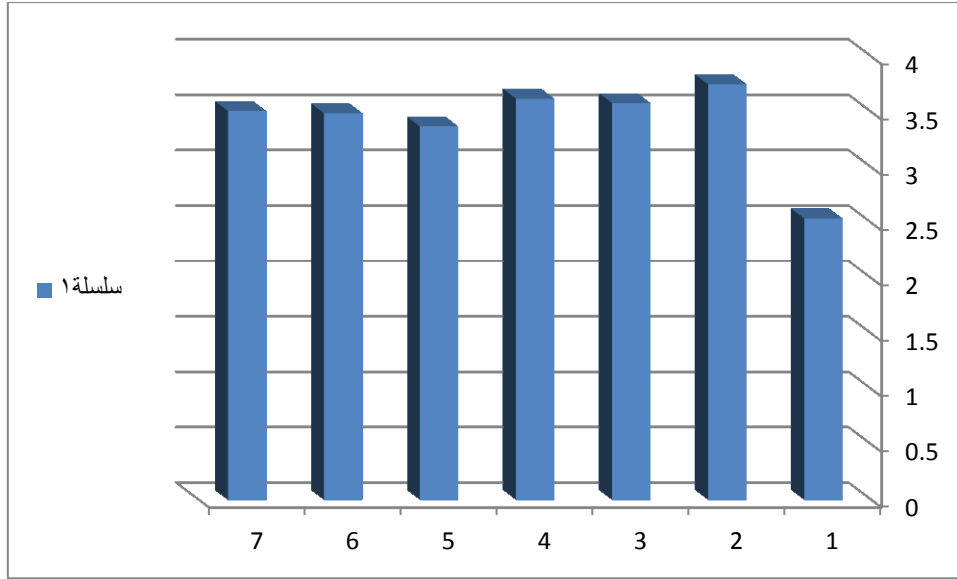
يتضح من الجدول (٢٦) و المخطط (٢١) السابقين أن أكثر الاحتياجات التدريبية ضرورة تمثلت في:

- استخدام التقنيات الحديثة مثل الفاكس، البريد الإلكتروني) للتوصل مع الجهات الرسمية: تعدّه المعلومات احتياجاً كبيراً قد يرجع ذلك لأهمية تدريب المديرات على استخدام التقنيات الحديثة لتحقيق السرعة في التواصل و التعاون مع الجهات المسؤولة.

مجالات المقياس ككل بالنسبة لعينة معلمات رياض الأطفال:

جدول (٢٧) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأوزان النسبية و الترتيب لمجالات المقياس

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب
١	تهيئة البيئة الفيزيائية	2.54	0.09	0.50	٧
٢	تحديد أهداف المنهج وتوضيحها	3.75	0.11	0.75	١
٣	تفعيل التخطيط للعمل في الروضة	3.58	0.21	0.71	٣
٤	متابعة تنفيذ المنهج	3.62	0.16	0.72	٢
٥	تقويم الأطفال	3.37	0.15	0.67	٦
٦	تقويم اداء العمل	3.49	0.15	0.69	٥
٧	مهارات التواصل	3.51	0.19	0.69	٤



مخطط (٢٢): يبين الوزن النسبي لمجالات الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات

- يتضح من الجدول (٢٧) و المخطط (٢٢) السابقين أن مجال تحديد أهداف المنهج وتوضيحها احتل المرتبة الأولى يليه مجال متابعة تنفيذ المنهج في المرتبة الثانية ، ثم تفعيل التخطيط للعمل في الروضة في المرتبة الثالثة ، ثم مهارات التواصل في المرتبة الرابعة، ثم مهارات تقويم أداء العمل في المرتبة الخامسة، ثم تقويم الأطفال في المرتبة السادسة، ثم تهيئة البيئة الفيزيائية في المرتبة السابعة.
- مما سبق نجد أن مجال تحديد أهداف المنهج وتوضيحها قد احتل المرتبة الأولى بتقدير معلمات رياض الأطفال للاحتياجات مديرات الرياض التدريبية وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن غالبية أفراد العينة يقمن بزيارة المربيات في القاعات الدراسية بشكل دوري إلا أنهم يكتفون بالمعلومات التي تمتلكها المربيات دون إثراء هذه المعلومات وتشجيعهن على الاطلاع على كل ما هو جديد في مجال المنهج أو التنسيق مع الموجهين التربويين للعمل سويا على تحديد ما مراد تحقيقه من أهداف وتوضيحها للعاملين في الروضة.
- كما احتل مجال متابعة تنفيذ المنهج المرتبة الثانية وقد يعود السبب في ذلك إلى أن مديرات رياض الأطفال يكتفون بتقويم أولياء الأمور لعمل الروضة ، ومتابعة العمل بشكل يومي دون أن يكون هناك في نهاية كل فصل أو عام دراسي تقرير مفصل عن عمل الروضة والعاملين فيها والجوانب الإيجابية والسلبية في أدائهم وبالتالي فإنهم لن يكونوا قادرين على تحديد الاحتياجات التدريبية التي يحتاجها العاملون ولاسيما المربيات لتطوير أدائهن.

- تتفق هذه النتائج مع دراسة كل من بوفتين (٢٠١٢) ، (Solow,2005) التي أكدت ضرورة تدريب المديرية لتنمية مهاراتها في متابعة تنفيذ المنهج .
- تتفق هذه النتائج مع دراسة كل من حسن (٢٠١٥)، الكثيري (٢٠١٦)، (Onwuegbuzi,2007) التي أظهرت حاجة المديرات للتدريب على مجال المنهج ومتابعة تنفيذه.

كما تتقارب عينة معلمات رياض الأطفال و عينة المديرات في تقديرهم للاحتياجات التدريبية اللازمة للمديرات رياض الأطفال للمناهج المطورة .

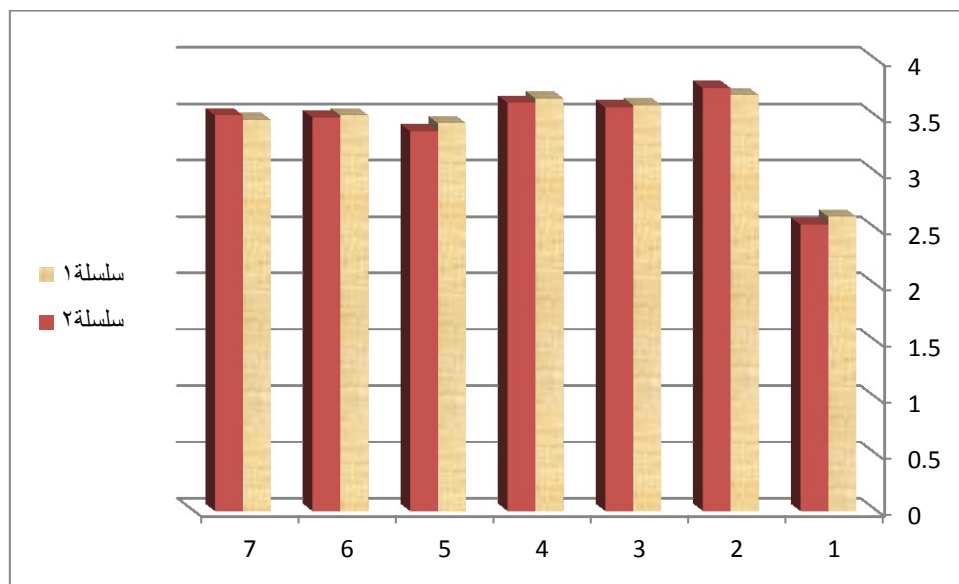
كما تبين أن أكثر الاحتياجات التدريبية ضرورة تمثلت بالآتي:

- أوفر الوسائل التعليمية الخاصة بكل فئة من فئات الأطفال.
- احرص على توفير كل الاحتياجات و التجهيزات اللازمة لخدمة تنفيذ المنهج.
- أناقش التغيرات الجديدة للمناهج من خلال تنظيم ندوات و محاضرات.
- أصمم نشرات علمية تعالج أمور غامضة في المحتوى.
- أحدد أهداف الروضة مع جميع الفئات المعنية في التخطيط بالروضة (المعلم ، الطفل ، العاملين ، البيئة ، المجتمع المحلي).
- أشرك جميع الفئات المعنية في التخطيط بالروضة في وضع الخطط والاشراف على التنفيذ.
- أقيم مدى تمكن المعنيين بتنفيذ المنهج من المهارات اللازمة لذلك.
- أنسق مع الموجهين الاختصاصيين بوصفي مشرفاً على المنهج.
- أجمع المعلومات حول تقدم أداء الطفل وتفعيل النتائج في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين تعلمهم.
- أركز على التقويم القائم على أداء الطفل.
- استخدم أساليب تقويمية متنوعة بما يناسب الموقف الاداري.
- أستفيد من نتائج التقويم في بناء خطة عمل جديدة.
- استخدم التقنيات الحديثة مثل الفاكس، البريد الإلكتروني) للتوصل مع الجهات الرسمية.

- تتفق هذه النتائج مع دراسة (حزبون، ٢٠١٣) ، (Toremen,2008) في إظهارها حاجة المديرات للتدريب على تحديد أهداف الروضة مع جميع الفئات المعنية في التخطيط بالروضة (المعلم ، الطفل ، العاملين ، البيئة ، المجتمع المحلي).

- تتفق هذه النتائج مع دراسة (صاصيلا، ٢٠١٠)، (Caproni, 2007) التي أظهرت الحاجة التدريبية لدى المديرات التركيز على التقويم القائم على أداء الطفل.
 - تتفق هذه النتائج مع دراسة (عباس، ٢٠١٥) التي أظهرت أن من أهم احتياجات مديرات رياض الأطفال استخدام أساليب تقويمية متنوعة بما يناسب الموقف الإداري.
 - تتفق هذه النتائج مع دراسة (سكجها، ٢٠١٥)، (Bigelow, 2005) التي أظهرت حاجة المديرات للتدريب على استخدام التقنيات الحديثة في التواصل مع الجهات الرسمية.
- موازنة بين نتائج العينتين (مديرات رياض الأطفال، معلمات الرياض) في تقديرهم لدرجة الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديرات رياض الأطفال:

وبالمقارنة نلاحظ تقارب نتائج تقديرات العينتين مع وجود فروق بسيطة و المخطط (٢٣) يوضح ذلك.



مخطط (٢٣) يوضح توزيع الاحتياجات التدريبية حسب شدتها بتقدير العينتين

الاحتياجات التدريبية الأكثر تشابهاً بتقديرات العينتين (مديرات رياض الأطفال – معلمات)

يوضح الجدول (٢٨) أكثر الاحتياجات التدريبية تشابهاً بين تقديرات العينتين كما أظهرت نتائج تحليل تقديرات عينة المديرات و المعلمات.

جدول (٢٨) أكثر الاحتياجات التدريبية تشابهاً بين العينتين

الاحتياجات الأكثر أهمية بتقدير عينة المديرات	الاحتياجات الأكثر أهمية بتقدير عينة المعلمات
١ أوفر الوسائل التعليمية الخاصة بكل فئة من فئات الأطفال.	أوفر الوسائل التعليمية الخاصة بكل فئة من فئات الأطفال.
٢ احرص على توفير كل الاحتياجات و التجهيزات اللازمة لخدمة تنفيذ المنهج.	احرص على توفير كل الاحتياجات و التجهيزات اللازمة لخدمة تنفيذ المنهج
٣ أناقش التغيرات الجديدة للمناهج من خلال تنظيم ندوات و محاضرات.	أناقش التغيرات الجديدة للمناهج من خلال تنظيم ندوات و محاضرات
٤ أصمم نشرات علمية تعالج أمور غامضة في المحتوى.	الحرص على تحقيق التتابع اللازم في محتوى المنهج
٥ أحدد أهداف الروضة مع جميع الفئات المعنية في التخطيط بالروضة (المعلم ، الطفل ، العاملين ، البيئة ، المجتمع المحلي.	أحدد أهداف الروضة مع جميع الفئات المعنية في التخطيط بالروضة (المعلم ، الطفل ، العاملين ، البيئة ، المجتمع المحلي
٦ أشرك جميع الفئات المعنية في التخطيط بالروضة في وضع الخطط والاشراف على التنفيذ.	أشرك جميع الفئات المعنية في التخطيط بالروضة في وضع الخطط والاشراف على التنفيذ.
٧ أقيم مدى تمكّن المعنيين بتنفيذ المنهج من المهارات اللازمة لذلك.	أقيم مدى تمكّن المعنيين بتنفيذ المنهج من المهارات اللازمة لذلك.
٨ أنسق مع الموجهين الاختصاصيين بوصفي مشرفاً على المنهج.	أقارن بين النتائج الفعلية والمتوقعة لتحديد الثغرة بينهما.
٩ أشارك المربين في تقويم الأطفال.	أجمع المعلومات حول تقدم أداء الطفل وتفعيل النتائج في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين تعلمهم.
١٠ أركز على التقويم القائم على أداء الطفل.	أركز على تقويم الأهداف السلوكية الخاصة بالخبرة التعليمية.
١٢ استخدام أساليب تقويمية متنوعة بما يناسب الموقف الإداري.	استخدام أساليب تقويمية متنوعة بما يناسب الموقف الإداري
١٣ أستفيد من نتائج التقويم في بناء خطة عمل جديدة.	أعالج حالات الضعف في أداء العاملين.
١٤ استخدم التقنيات الحديثة مثل الفاكس، البريد الإلكتروني) للتوصل مع الجهات الرسمية.	استخدم التقنيات الحديثة مثل الفاكس، البريد الإلكتروني) للتوصل مع الجهات الرسمية.



**البرنامج التدريبي
المقترح القائم على أنموذج
المهام والتعلم بالخبرة**

أنموذج المهام والتعلم بالخبرة في تنمية مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة في سورية

هو أنموذج تطوير قدرات للقيادات التربوية بشكل عام ولمديرات بشكل خاص ، والغرض من الأنموذج هو زيادة الكفاءات و الارتقاء بالمهارات اللازمة لمديرات رياض الأطفال للتعامل مع مناهج رياض الأطفال المطورة بكافة عناصرها استناداً إلى المهام و التعلم والخبرة.

الفئة المستهدفة:

مديرات رياض الأطفال في مدينة حمص وعددهم (٦٩) مديرة.

أهداف البرنامج:

- تطوير قدرات مديرات رياض الأطفال المشاركات في مجال اكتساب مهارات اللازمة للمناهج المطورة في الروضة.
- الاهتمام بالعاملين في رياض الأطفال (المعلمات) والسعي وراء تنمية مهاراتهم وقدراتهم.
- إلقاء الضوء على الممارسات الجوهرية التي يجب أن تقوم بها مديرة الروضة لتأصيل التوجه الإداري في ضوء متغيرات المنهج في ممارسة العمليات الإدارية داخلروضاتهن.
- تنمية مديرات رياض الأطفال مهنيًا بمواصفات تربوية تقابل حاجات رياض الأطفال ليتضمن هذا التدريب مدخلات وعمليات عدة تتكامل فيما بينها ، وتتضمن تلك المدخلات و العمليات الأهداف و المحتوى والأساليب و الطرائق المستخدمة في البرنامج.
- إعداد رؤية تطويرية يمكن الاستفادة منها في تطوير أداء المديرات في رياض الأطفال وفقاً لأبعاد العمليات الإدارية بمجالاتها الأربعة (التخطيط، التنظيم، التوجيه و التقويم) في ضوء متطلبات المناهج المطورة في سورية.
- مساعدة مؤسسات تدريب مديرات رياض الأطفال و مراكزه على التغلب على العقبات و المشكلات التي تواجه الواقع الراهن لتدريب مديرات الرياض، من خلال مجموعة من

المقترحات و التوصيات التي تعمل على زيادة فعالية التدريب لإكساب المديرية الكفايات و المهارات التربوية والإدارية اللازمة لأدائها أدوارها الجديدة والاتجاهات الإيجابية نحو مهنة تربية الطفل.

الإطار العام للبرنامج:

هو برنامج تنمية مهارات تمتلك في نهايته المديرات مهارات اللازمة للتعامل مع المناهج المطورة في رياض الأطفال، يمتد البرنامج على مدار شهرين ، يعتمد أسلوب المهام والتعلم بالخبرة حيث تمر المشاركة في ثلاث مراحل: تعلم أشياء جديدة مرة واحدة كل أسبوع مدة يوم كامل، ثم ممارستها على أرض الواقع في الميدان وبعد ذلك الانخراط في حلقتين تعلم مدة كل منها ٢ ساعة، يقوم فيها المشاركون بالتأمل في ما تم انجازه و تقييم النجاحات أو الإخفاقات كما ويتم في هذه الحلقات الحديث عن الخبرة و الدروس المستفادة تمهيدا لتعلم و اكتساب خبرات جديدة في الجلسة القادمة. ويتوقع أن تستطيع المشاركات في البرنامج بنهاية الجلسات التدريبية أن يقمن بما يلي في وقت مناسب وبكفاءة يمكن قياسها:

- (٢٩) توفير الوسائل التعليمية الخاصة بكل فئة من فئات الأطفال.
- (٣٠) توفير كل الاحتياجات و التجهيزات اللازمة لخدمة تنفيذ المنهج.
- (٣١) مناقشة التغيرات الجديدة للمناهج من خلال تنظيم ندوات و محاضرات.
- (٣٢) تصميم نشرات علمية تعالج أمور غامضة في المحتوى.
- (٣٣) تحديد أهداف الروضة مع جميع الفئات المعنية في التخطيط بالروضة (المعلم ، الطفل ، العاملين ، البيئة ، المجتمع المحلي.
- (٣٤) إشراك جميع الفئات المعنية في التخطيط بالروضة في وضع الخطط والاشراف على التنفيذ.
- (٣٥) تقييم مدى تمكنّ المعنيين بتنفيذ المنهج من المهارات اللازمة لذلك.
- (٣٦) تنسيق مع الموجهين الاختصاصيين بوصفي مشرفاً على المنهج.
- (٣٧) جمع المعلومات حول تقدم أداء الطفل وتفعيل النتائج في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين تعلمهم.
- (٣٨) مشاركة المربيات في تقويم الأطفال.

- (٣٩) التركيز على التقويم القائم على أداء الطفل.
- (٤٠) استخدام أساليب تقويمية متنوعة بما يناسب الموقف الإداري.
- (٤١) الاستفادة من نتائج التقويم في بناء خطة عمل جديدة.
- (٤٢) استخدام التقنيات الحديثة مثل الفاكس، البريد الإلكتروني) للتوصل مع الجهات الرسمية.
- الأسس والركائز التي بني عليها البرنامج التدريبي المقترح:**

٩. إن عملية تدريب مديرات رياض الأطفال هي عملية ديناميكية، متغيرة ومتطورة ومستمرة، و إن أي برنامج لتدريب هذه المديرية مهما بلغ تخطيطه وتنظيمه ليس كاملاً أو تاماً، ولكن حينما ننظر إلى البرامج الحالية في إطار تصويري بنائي، يمكن القول: إن هذا البرنامج الحالي يستطيع تحقيق التنمية المهنية لمديرات رياض الأطفال بالأسس المتنوعة (التربوية، والتخصصية، والثقافية، والإدارية)، والمناسبة لعملهم في مؤسسات رياض الأطفال، وليس تدريبهم على كل شيء في بنائيات هذا العمل التربوي بأكمله، ومع ذلك فإن التدريب الـ ١ رهن يمكن أن يكون أساساً قاعدياً نحو الانطلاق لصياغة مستقبل أفضل لتدريب مديري رياض الأطفال.

١٠. ألا تتوافق عملية تدريب مديرات رياض الأطفال من قريب أو بعيد مع مقولة (ليس في الإمكان أفضل مما كان)، ليقبل الاستمرار في تدريب هذه المديرية على أنه استقرار، فتلك أمور زئبقية مضللة؛ لأن الوقوع في خطأ تفسير الاستمرار تحت زعم الاستقرار وزيفه قد يدخلنا في الثبات والجمود النسبي، وربما التخلف في تدريب هذه المديرية، فمهنة تربية الطفل من المهن التي تقبل التغيير وفاءً لمتطلبات أدوار المديرية الجديدة في هذا العصر المتغير، ومن ثم يجب أن يقابلها تطور مصاحب في برامج التنمية المهنية لمديرات رياض الأطفال بما يتناسب مع متطلبات التغيير في هذه المهنة الخاصة، وأن الأساس واحد ومشارك لكل من الدور المتغير في عمليات تدريب المديرية؛ وهو مفهوم المهنية.

١١. إن عصر المعلومات والتطور الهائل في أساليب التربية وأساليب التعليم؛ يدفعنا إلى التسليم بأهمية التدقيق فيمن نختارهم لمهنة الإدارة، وخاصة الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال، وكي لا تصير المهنة متاحة لكل من يريد، بل تكون فقط ممكنة لمن يستطيع، فالإدارة مهنة مقدسة، تحتاج إلى الإنسان القدوة، ذي الأفق الواسع، والنفس السوية، والخلق القويم، وليست وظيفة يسعى إليها من يطلب العمل لمجرد إيجاد عائد مادي.

١٢. ألا يقتصر البرنامج على الجانب الفكري الأساسي في عملية التدريب المدبرة؛ الذي يغلب عليه الطابع النظري ذو الإطار التطبيقي في أثناء الخدمة، بل يجب أن يمتد اهتمام هذه البرامج ليشمل الجانب الواقعي الحقيقي في عملية التدريب في مؤسسة تربية الطفل؛ الذي يغلب عليه الطابع العملي الممارس في أثناء الخدمة، وربما تكون أعظم إسهامات برامج التدريبية لمديرات رياض الأطفال في المستقبل هي اهتمامها المستمر بحاجات المديرات الجدد والقدامى.

محتوى البرنامج: يشمل البرنامج الجلسات التدريبية الآتية:

رقم الجلسة	عنوان الجلسة
الجلسة الأولى	التعارف
الجلسة الثانية	قواعد العمل و التوقعات
الجلسة الثالثة	تهيئة البيئة الفيزيائية
الجلسة الرابعة	تحديد أهداف المنهج وتوضيحها للمعلمات
الجلسة الخامسة	تفعيل التخطيط للعمل في الروضة
الجلسة السادسة	متابعة تنفيذ المنهج
الجلسة السابعة	تقويم الأطفال
الجلسة الثامنة	تقويم أداء العمل

الجدول الزمني للبرنامج المقترح:

تم تحديد زمن تنفيذ البرنامج المقترح في سبعة أسابيع. إذ تجتمع المتدربات مع المدرب والميسرات يوم الثلاثاء في قاعة التدريب، ليتم تدريبهم على الكفاية نظرياً، وعملياً من خلال التعليم المصغر، وتعود المديرات ليمارسوها في روضاتهم ويسجلون ملاحظاتهم وتساؤلاتهم ، وتتابعهم الميسرات في روضاتهم ، ثم يعودون إلى قاعة التدريب في يوم الثلاثاء من الأسبوع التالي ويناقشون زملاءهم بالتساؤلات و المشكلات التي

واجهوها، ويتبادلون الخبرات فيما بينهم، ثم يبدؤون بالمهارة التالية وهكذا إلى أن تنتهي المديرات وحدات البرنامج.

الأساليب والفنيات المستخدمة في البرنامج التدريبي:

يستخدم البرنامج التدريبي فنيات متعددة في تنفيذه من أهمها:

- المحاضرة القصيرة والعروض التقديمية .
- العصف الذهني والمناقشة .
- لعب الأدوار .
- ورش العمل (الجلسات التدريبية) من خلال تقسيم المشاركين إلى مجموعات .
- التمرکز حول المشاركة (المديرية) وليس المدرب .
- تطبيق أفكار التدريب.

أثناء ورش العمل:

- ❖ لقاءات وجاهية (مرة كل أسبوع مدة ساعتين).
- ❖ حلقات تعلم (مرة كل أسبوع مدة كل لقاء نصف ساعة).
- ❖ عمل ميداني (تجريب و ممارسة ما تم تعلمه في اللقاء الوجيه).
- ❖ واجبات مرتبطة بالتدريب (على الأقل واجب واحد بعد كل لقاء وجاهي)
- ❖ تعلم الكتروني " تعلم عن بعد" (من خلال التواصل الالكتروني بين المشاركين و بينهم و بين الميسرين و إدارة البرنامج).

ضبط البرنامج:

بعد الانتهاء من بناء البرنامج بصورته الأولى تم عرضه على مجموعة من المحكمين والمتخصصين وذلك بتزويدهم باستبانة تقييم البرنامج من حيث التصميم والمحتوى والأسلوب واشتملت بنودها على:

١. الأهداف :من حيث الصياغة وسلامة اللغة.

٢. المحتوى :من حيث شمول المحتوى ومناسبته للأهداف والأنشطة وطريقة عرض النشاطات.
٣. تقديم مقترحات جديدة حول البرنامج بشكل عام :حيث أشار معظم المحكمين إلى مناسبة البرنامج المقترح من حيث البناء والأهداف والمحتوى والتقييم.

الجلسة	الزمن	موضوع الجلسة
الأولى	٢٠ د	تعارف

أهداف النشاط:

- ١) أن تتعرف المشاركات على المدربات في البرنامج
- ٢) أن تتعرف المشاركات على بعضهن البعض

إجراءات النشاط:

- أضع على كل منضدة في القاعة لوحة واضحة للمشاركات ملونة بأحد الألوان التالية: (أحمر - أخضر - أزرق - أصفر - أبيض).
- أوزع على المشاركات أثناء دخولهم القاعة بطاقة ملونة.
- اطلب من المشاركات الجلوس على المنضدة بنفس لون البطاقة الذي قد تسلمتها أثناء دخولهن القاعة.
- أوضح للمشاركات إرشادات التعارف بأن تعرف كل مشاركة نفسها من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

○ ما اسمك؟

○ ما وظيفتك؟

○ لماذا التحقت بمهنة التربية في رياض الأطفال؟

• ثم اطلب من كل مشاركة أن تعرف زميلتها للمجموعة.

• اطلب من كل مجموعة اختيار اسم للمجموعة وكتابته على ورقه بشكل ظاهر أمام الجميع.

• أوضح للمشاركات أنه لا بد أن يكون هناك أحد الأفراد المشاركة تقوم بوظيفة عين المجموعة (والتي يقوم بملاحظة أي فرد يخالف قواعد العمل التي سوف يتم الاتفاق عليها وكذلك يقوم بتدوين أي مصطلحات يتم ذكرها أثناء اليوم) (وكذلك يتم تحديد محددة للوقت المجموعة) والتي تقوم بملاحظة الوقت الذي يستغرقه أي نشاط وتقوم بالتنبيه في حالة أن النشاط يستغرق وقت أكبر مما هو محدد له.

المواد والأدوات:

5 أوراق ملونة كبيرة - 25 بطاقة ملونة بألوان مختلفة .

ملاحظات للمدربة:

• تأكد من أن جميع المشاركات قد التزموا بالجلوس في أماكنهم

موضوع الجلسة	الزمن	الجلسة
قواعد العمل و التوقعات	١ ساعة	الثانية

أهداف النشاط:

- (١) أن تتعرف على قواعد العمل أثناء التدريب
- (٢) أن تحدد الموضوعات التي تتوقع أن تكون في البرنامج.
- (٣) أن تقارن المشاركات بين توقعاتها وموضوعات البرنامج.

إجراءات النشاط:

- اطلب من المشاركات تحديد قواعد العمل أثناء التدريب مثل :
 - ١ احترام رأي الآخر و عدم المقاطعة.
 - ٢ الخصوصية واحترام سرية المناقشات.
 - ٣ الالتزام بالمواعيد.
 - ٤ اغلاق الموبايل.
 - ٥ الالتزام بمبدأ تشجيع الزميل وعدم النقد.
 - ٦ الحفاظ على روح الفريق.
- اسجل كل اقتراحات المشاركات على ورق قلاب.
- تأكد من موافقة جميع المشاركات على الاقتراحات وأناقشها.
- أقوم بوضع اللوحة في مكان ظاهر من غرفة التدريب للرجوع إليها إذا أخلت إحدى المشاركات بقاعدة من القواعد.

- اطرح على المشاركات السؤال التالي:
 - ما الموضوعات التي تتوقع أن يتناولها برنامج التدريب الحالي؟
 - اطلب من المشاركات الإجابة على السؤال عن طريق العصف الذهني ثم أقوم بكتابة ما تذكره المشاركات على ورق قلاب.
 - اعرض الشريحة المكتوب بها أهم موضوعات البرنامج الحالي - و طرق التفاعل مع المشاركات.
- المواد المستخدمة:** أقلام سبورة - ورق قلاب - عرض بوربوينت (أهم موضوعات التدريب).

الجلسة	الزمن	موضوع الجلسة
الثالثة	٢ ساعة	تهيئة البيئة الفيزيائية

الأهداف الخاصة للجلسة:

مع نهاية الجلسة تكون المشاركة قادرة على:

- (١) أن تتمكن المديرية المشاركة من توفير وسائل تعليمية الخاصة بكل فئة من فئات الأطفال بشكل صحيح.
- (٢) أن تعمل المديرية المشاركة على توفير التجهيزات المناسبة لتنفيذ المنهج المطور.

منهجية التدريب

- لقاءات وجاهية (يوم كامل مرة كل أسبوع على مدار ٢ شهر)
- مهام و واجبات مرتبطة بالبرنامج وما يتم في اللقاءات الوجيهة وحلقات التعلم.
- حلقات تعلم (مرة كل أسبوع بواقع نصف ساعة لكل منها).
- تعلم وتواصل الكتروني " تعلم عن بعد ": يتم إنشاء مجموعة تضم حسابات كل المديرات المشاركات في البرنامج التدريبي ، يتم توظيفها لدعم اللقاءات الوجيهة لتنمية مهارات المشاركات في إدارة روضاتهم وتسمح للمشاركات بتبادل الخبرات و الاطلاع

على تجارب الآخرين ، إضافة إلى تيسير عملية الاتصال والتواصل بين الميسرات والمتدربات ، وضبط عمليات المتابعة، والتقييم للواجبات والمهام والأنشطة المرتبطة بالتدريب.

• اللقاء الوجيه الأول:

تكون اللقاء الوجيه الأول من ١٥ مديرات نفذن أنشطة عن الطرق المناسبة للاختيار الوسائل التعليمية التي تناسب كل فئة عمرية موجودة في الروضة ، وذلك بتعريف المديرات المشاركات بخصائص النمو عند طفل الروضة وما يناسب كل فئة عمرية من وسائل تعليمية تساعد المعلمة على تعليم الخبرات للأطفال بشكل مناسب .

خطوات سير الأنشطة في اللقاء الوجيه الأول:

المدة	النشاط	الخطوات
نشاط (١)	❖ اطرح على المشاركات سؤال " ما هي الوسائل التعليمية المناسبة للفئات العمرية للأطفال رياض الأطفال؟" وما علاقتها بخصائص النمو عند الأطفال؟	❖ اطرح على المشاركات سؤال " ما هي الوسائل التعليمية المناسبة للفئات العمرية للأطفال رياض الأطفال؟" وما علاقتها بخصائص النمو عند الأطفال؟
وسائل تعليمية الخاصة بكل فئة من فئات الأطفال	❖ اعط فرصة للمشاركات لطرح أفكارهم وسجل بعض الإجابات على ورق قلاب.	❖ اعط فرصة للمشاركات لطرح أفكارهم وسجل بعض الإجابات على ورق قلاب.
	❖ اعرض على المشاركات شريحة رقم (١) الخاصة بخصائص نمو الأطفال في مرحلة رياض الأطفال.	❖ اعرض على المشاركات شريحة رقم (١) الخاصة بخصائص نمو الأطفال في مرحلة رياض الأطفال.
	❖ أقسم المشاركات إلى ثلاث مجموعات بحيث تقوم كل مجموعة باختيار مجموعة الفئات العمرية الثلاث وما يناسب كل مجموعة من وسائل تعليمية. وكتابة ذلك على ورق قلاب كبير. اترك للمجموعات ١٠ دقائق للعمل في مجموعات.	❖ أقسم المشاركات إلى ثلاث مجموعات بحيث تقوم كل مجموعة باختيار مجموعة الفئات العمرية الثلاث وما يناسب كل مجموعة من وسائل تعليمية. وكتابة ذلك على ورق قلاب كبير. اترك للمجموعات ١٠ دقائق للعمل في مجموعات.
	❖ اطلب من كل مجموعة أن تعلق إنتاجها على أحد أركان الحجرة.	❖ اطلب من كل مجموعة أن تعلق إنتاجها على أحد أركان الحجرة.

❖ اطلب من كل مجموعة أن تنتقل لتري عمل المجموعات الأخرى
وتقوم بتسجيل ما يرونه من إضافة على القائمة التي قامت كل
مجموعة بكتابتها.

❖ اعرض على المجموعات شرائح خصائص النمو عند أطفال
الرياض ونماذج لوسائل تعليمية مناسبة لكل فئة عمرية.

❖ أسأل المشاركات حول ما تحتاجه الروضة من تجهيزات
تتناسب مع ما هو جديد في المنهج الذي تم تطويره
واطلب إليهم أن تسجل كل مشاركة مجموعة تجهيزات
على الكارت الموضوع أمامها ثم اطلب من كل مشاركة
القيام بلصق الكارت على اللوحة القلابة ، ثم أقوم بإدارة
نقاش مفتوح مع المشاركات حول مدى مناسبة هذه
التجهيزات المقترحة من قبلهم مع المنهج.

التجهيزات
المناسبة
لتنفيذ
المنهج
المطور

❖ ثم اعرض شريحة رقم (٢) عن أهم التجهيزات التي
يجب أن توفرها المديرية في الروضة لتناسب مع المنهج.

•تنفيذ مهام " واجبات "مرتبطة بمواضيع اللقاء الوجيه الأول:

يطلب من المديرات المشاركات في نهاية اللقاء الوجيه الرجوع إلى روضاتهم، وتنفيذ مهام
مرتبطة بموضوع اللقاء التدريبي بمشاركة فاعلة لميسرات مساعدات في روضاتهم؛ إذ أن من
أساسيات البرنامج التدريبي أن تشكل المديرية فريق تطوير في روضتها؛ يتكون من معلمات
الروضة و الميسرات المشاركات في تنفيذ البرنامج و تكلف المديرات المشاركات في البرنامج
التدريبي بمهمتين في المتوسط كل لقاء وجاهي تناقشا في حلقتي التعلم اللاحقتين للقاء الوجيه.

آلية التعامل مع الواجبات:

- يقوم المشارك بتنفيذ الواجب ، بعض الواجبات تتم مناقشتها في حلقات التعلم وهنا يكون
المشارك أمام
المشارك فرصة التأمل فيما قام به و مشاركة ذلك مع الآخرين أو طرح أسئلة حوله ثم
إعادة تنفيذه إذا لزم الأمر.
- يكون آخر موعد تسليم الواجبات باليد أو إرسالها بالبريد الإلكتروني هو في بداية يوم اللقاء

واجب (١)

قم بمراجعة خصائص النمو للأطفال الرياض واكتب وصفاً لمدى مناسبة الوسائل التعليمية المستخدمة في الروضة لمستوى النمو عند الأطفال من وجهة نظرك كما هي الآن على أرض الواقع.

وصف المديرية المشاركة لهذه
الوسيلة

الفئة العمرية

الوسيلة

واجب (٢)
تجهيزات اللازمة للمنهج المطور
قاعة الصف

ما التجهيزات المتوفرة في القاعة

ما التجهيزات التي لابد من توافرها في القاعة

الأركان التعليمية

ما الأركان المتوفرة في الروضة

ما الأركان التي لابد من توافرها لتتناسب مع
المنهج المطور

تجهيزات تقترحها المشاركة تناسب المنهج المطور

• حلقات تعلم: (مرفق ١)

بعد تنفيذ المهام والواجبات التي أوكلت للمشاركات

لتنفيذها في روضاتهم بمساعدة الميسرات

المشاركات في البرنامج التدريبي يتم عقد حلقة

تعلم (على ألا تقل المدة بين حلقة التعلم و تنفيذ

المهام أسبوع) تناقش فيها المديرات المهام التي نفذوها

في روضاتهم حيث ان كل مديرة مشاركة ترجع إلى حلقة التعلم

ومعها خبرة حسية ملموسة في الروضة تنتقل معها إلى حلقة التعلم

، ويتأملون فيها ما تم إنجازه، وتدير المسيرات حوار ومناقشة بين المشاركات عن الخبرة و

الدروس المستفادة، حيث يتم تبادل الخبرات بين المشاركات .

لن تحضر الميسرة الى
حلقات التعلم و في جعبتها
مواضيع جديدة تريد أن
تطرحها انما تكون
المواضيع من اختيار وتقييم
المشاركات أنفسهم .

• تعلم وتواصل الكتروني " تعلم عن بعد " :

- (١) يطلب من ميسر المجموعة تزويد المتدربات بنشرات تعليمية مرتبطة بالمهام الموكلة إليهم تساعد في تنفيذها في الروضة .
- (٢) يطلب ميسر المجموعة من كل مديرة مشاركة خبرتها الحسية مع زميلاتها المتدربات للاستفادة منها.

شريحة رقم (١)

المحتوى التعليمي

أولاً: خصائص نمو طفل الروضة:

تعد مرحلة الطفولة المبكرة أو مرحلة ما قبل المدرسة؛ والتي تمتد من ٣-٦ سنوات ذات أهمية تربوية بالغة في حياة الطفل؛ حيث يبدأ الأطفال في اكتساب التوافق الصحيح مع البيئة الخارجية التي يعيشون فيها، كما يتعرفون على النظم والتقاليد الاجتماعية وتكوين العادات الانفعالية نحو الآخرين، كما يزداد وعيهم بالبيئة، وفي هذه المرحلة يزداد النمو بصورة سريعة ولكنه لا يكون بنفس معدلاته في المرحلة السابقة في مظاهر النمو عدا النمو اللغوي، وتتميز هذه المرحلة بوضوح الفروق الفردية في مختلف جوانب السلوك.

ويلتحق أطفال هذه المرحلة بدور الحضانة ورياض الأطفال مما يؤدي الى اتساع دائرة الطفل الاجتماعية وتخفيف حدة انفعالاته وزيادة محصوله اللغوي وتنمية قدراته الجسمية والحركية؛ وفيما يلي عرضاً لأهم خصائص النمو في مرحلة الروضة:

- ١- أنه عملية مستمرة متصلة الحلقات، إذ لا يتوقف نمو الفرد في أي مرحلة عمرية، يؤدي اكتمال أي حلقة منها الى نمو الحلقة التالية لها.
- ٢- أنه عملية تحدث للكائن الحي ككل، فلا تحدث في جانب دون الآخر أو لعضو دون عضو آخر.
- ٣- أنه يسير من العام الى الخاص، ومن الكلي الى الجزئي، ومن الأعلى الى الأسفل.
- ٤- أنه لا يسير بدرجة واحدة في كل مراحل الحياة؛ فالنمو الجسمي يكون أسرع في مرحلة يبطئ فيها النمو العقلي، وفي مرحلة أخرى قد نرى العكس.
- ٥- أنه يتأثر بعوامل فردية ذاتية وعوامل بيئية مكتسبة.
- ٦- أن هناك فروقاً بين الأفراد في النمو.

١-١ النمو الجسمي والفسولوجي:

يصل متوسط طول الطفل في سن الثالثة حوالي ٩٠ سم، ويستمر في الزيادة في الخامسة ١٠٧ سم، وفي السادسة حوالي ١١٠ سم، أما وزن الطفل فيبلغ متوسط ١٤ كجم في الثالثة، ويصل في الخامسة الى ١٨ كجم، وفي السادسة الى ١٩ كجم، ويلاحظ في هذه المرحلة وجود فروق بين الجنسين في النمو الجسمي؛ فنجد أن البنين أكثر طولاً والبنات أكثر وزناً، وعلى الرغم من أن الأولاد يكونون أثقل وزناً بدرجة طفيفة عن البنات، إلا أن هناك فروقاً ملحوظة من حيث تركيب الجسم، إذ يكون الأولاد أكثر حظاً من النسيج العضلي على حين تكون البنات أكثر حظاً من الأنسجة الشحمية.

كما ينمو الرأس في هذه المرحلة نمواً بطيئاً، بينما تنمو الأطراف نمواً سريعاً، وينمو الجذع نمواً متوسطاً، وحين يصل الطفل الى تمام عامه السادس تكون نسب جسمه أشبه بنسب جسم الراشد. وفي هذه المرحلة يكتمل نمو الأسنان اللبنية، بحيث يكون الطفل أكثر انتظاماً ويزداد ضغط الدم

ازدياداً ثابتاً، وتصبح نبضات القلب أكثر انتظاماً وعمقاً، ويزداد ضغط ازدياداً ثابتاً وتصبح نبضات القلب أكثر بطئاً، وأقل تغيراً، ويقل عدد ساعات النوم ويتراوح ما بين ١٠-١٢ ساعة.

إن الزيادة في نضج الجهاز العصبي وقرب النسب الجسمية من تلك التي يكون عليها الكبير، وكذلك الزيادة في قوة العضلات والقدرة على إحداث التآزر بينها، كل ذلك يوفر الأساس اللازم لزيادة النمو في المهارات الحركية بشكل واضح ولو أن التعلم في هذه المرحلة يلعب بعد ذلك دوراً كبيراً.

فبمجرد تعلم الطفل المشي، يبدأ المهارات الجديدة في الظهور، وأولها الجري والقفز ففي سن الثالثة يستطيع الطفل أن يجري بسلاسة أكبر فيسرع ويبطئ ويستدير ويقف فجأة دون أية صعوبة، كذلك يمكنه أن يصعد الدرج بتبديل قدميه دون مساعدة، كما يستطيع أن يقفز برجلية الاثنتين لمسافة قدم واحدة.

وتتمو في سن الثالثة أيضاً بعض المهارات الحركية التي تجعل من الطفل كائناً اجتماعياً بدرجة أكبر؛ فهو يستطيع الآن أن يغسل يديه ويجففهما، ويطعم نفسه بالملقعة دون إراقة كبيرة لما يتناوله؛ كذلك يستطيع أن يذهب الي المرحاض وأن يستجيب للتعليمات الخاصة بذلك؛ والى جانب تلك المهارات الحركية ذات الصبغة الاجتماعية، يستطيع طفل الثالثة أن يبني برجاً من تسع مكعبات، وأن يرسم دائرة بعد أن كان يرسم فقط خطاً مستقيماً وأن يبني جسراً من ثلاثة مكعبات.

وبوصول الطفل الى سن الرابعة يصبح في إمكانه أن يقفز من على الدرج، أو المائدة أو السلم، أو

الكرسي أو غيرها. لقد بدأ يتخيل ماذا يمكن أن يكون شبيهاً بالطيران، ولعله يدرك أن القفز هو أقرب شيء اليه، ولذلك فهو يمارس الجري للجري ذاته، فإنه يمارسه الآن كوسيله للعب في السباق أو لعبة "المساقة" مثلاً.

وبالرغم من أن سرعة الطفل في هذه السن محدودة بسبب قصر رجليه، وعدم اتقانه للتوازن بعد،

إلا أن ذلك لا يعوق الأطفال عن قضاء وقت طويل في عملية الجري وإلى جانب ذلك، فإن تقدماً كبيراً في المهارات الحركية يتضح أيضاً فيما يتعلق برمي الكرة فبعد أن كان الطفل في سن الثانية أو الثالثة يقذف الكرة بكل جسمه، أصبح الآن في مقدوره أن يدفع بذراع مستقلة إلى الوراء ليدفع بالكرة إلى الأمام دفعة قوية.

وفي سن الخامسة يستطيع الطفل في المتوسط أن يحقق قدراً كبيراً من التوازن ولذا فإن لعب الكرة

مع طفل في سن الخامسة يصبح أكثر متعة بكثير من لعبها مع طفل في سن الرابعة، ولا يستطيع الطفل قبل سن السادسة أن يحقق تآزراً كافياً بين العين واليد، والتوقيت والسيطرة على الحركات الدقيقة، لكي يصل بذلك إلى إظهار مهارة حقيقية في هذه اللعبة، على أن بؤادر السيطرة على العضلات الدقيقة تبدأ في الظهور عند سن الخامسة؛ حيث يستطيع الطفل أن يرسم خطوطاً مستقيمة في كل الاتجاهات كما يحتاج فقط إلى عشرين ثانية لكي يلقي باثنتي عشرة حبة في زجاجة.

وعلى وجه العموم، فإن طفل هذه المرحلة إذ تنمو لديه العضلات الكبيرة بدرجة أكبر بكثير من العضلات الصغيرة؛ فإن المهارات الحركية لديه هي تلك التي تستخدم فيها هذه العضلات وليست تلك التي تحتاج إلى استخدام العضلات الدقيقة، ومن هذه المهارات إلى جانب ما ذكرنا : السباحة والتزلج والرقص وغيرها .ويبدي الأطفال في هذه المرحلة غراماً شديداً باستخدام أجسامهم في القيام بهذه المهارات .كما أنهم يتعلمونها بسهولة كبيرة عندما تتاح لهم الفرصة، ذلك أنه تؤكد لديهم الشعور بالكفاءة والذاتية.

١-٢- النمو العقلي المعرفي:

بدخول الطفل هذه المرحلة، ينتقل نقلة أساسية من حيث النمو المعرفي . ذلك أنه بعد أن كان " يفكر بجسمه " يصبح الآن " يفكر بعقله " . وهي نقلة لا تميز فقط هذه المرحلة عما قبلها ، بل تميز النمو المعرفي عند الطفل في المراحل التالية أيضاً.بعبارة أخرى يكتسب الطفل بانتقاله إلى هذه المرحلة خاصية المعرفة كإنسان ، وهي استخدامه للرمز، لغوية كانت أم غير لغوية .غير أن الحدود التي يمكن ان يصل إليها في هذا الاتجاه تجعل الفرق لازال شاسعاً بينه وبين الراشد

الكبير، بالرغم من أنه قد لا يبدو كذلك في نظر الكبار المحطين به .والواقع أننا لكي نوضح معالم النمو المعرفي لهذه المرحلة، لابد أولاً من أن نبين الفرق بينها وبين المرحلة السابقة.

لقد تركنا طفل المهد وقد كون مفاهيم ثابتة عن الناس والأشياء واستطاع أن يحل بعض المشكلات البسيطة التي تواجهه ، واستطاع أن يقوم بعملية تصنيف للأشياء التي حوله، أي أن يدرك أوجه الشبه والاختلاف بين هذه الأشياء بعضها وبعض، واستطاع أن يحتفظ ببعض الآثار لما يقع على حواسه من مثيرات، واستطاع أن يدرك العلاقة بين الأسباب والمسببات.

إلا أن الحصيلة المعرفية لطفل المهد لا تعدو في الواقع عن كونها مجموعة من الاستراتيجيات لردود الأفعال نحو الأشياء والأشخاص، أو بتعبير بياجيه، فإن " ذكاء " الطفل في هذه المرحلة يتلخص فيما يكونه من " أنساق " للأفعال وتطويع لهذه الأنساق . ويحدث ذلك كله دون استخدام للألفاظ أو الرموز.

فمعرفة طفل الستة أشهر بالخشخشة مثلاً تتلخص في الأفعال التي يقوم بها نحوها : عضها وهزها ورميها... الخ .وقد يستمع الطفل عندما يهز الخشخشة فتحدث صوتاً فيستمر في تكرار هذا النشاط لكي يطيل من احداث هذا التأثير السار .ويكتسب الطفل بذلك نسقاً حركياً نحو الخشخشة وهو أن يقوم بهزها كلما وقعت في متناول يده.

ولكن لنفترض أن هذه اللعبة قد وقعت من طفلنا هذا (ذي الستة أشهر) على مرأى منه ولكن بعيدة عن متناول يده .ليس أمامه في تلك السن إلا أن يبكي لكي يحصل عليها ولكن بتقدم السن (من سنة إلى سنة ونصف مثلاً) ، يصبح بإمكانه أن يقوم بمحاولات عشوائية للحصول عليها . وقد تصدر منه بالصدفة حركة ، وهكذا تتكون حصيلة الطفل المعرفية في تلك المرحلة (مرحلة المهد) من مجموع هذه الأنساق الحركية التي يكتسبها عن طريق الموائمة) أي الميل إلى التغير كاستجابة للبيئة) ، ثم " الاستيعاب (أي ادماج عناصر من العالم الخارجي ضمن نشاط الطفل الذاتي) .بعبارة أخرى، فإن معرفة الطفل في تلك المرحلة، تنحصر فيما هو موجود (حاضر) وآني (مباشر) من أشياء وأفعال : إنه يفكر بجسمه أي عن طريق نشاطه الحركي وليس عن طريق نشاطه العقلي.

إلا أنه في قرب نهاية تلك المرحلة (الحسية الحركية) ، أي فيما بين السنة والنصف، والسنتين من عمر الطفل تقريباً، وهو ما يسميه بياجيه بالطور السادس من المرحلة الحسية الحركية، يصل الطفل إلى فهم تام لدوام الأشياء، أي يكتمل لديه مفهوم دوام الشيء، ومعنى ذلك أن صورة ذهنية عن الشيء تكون موجودة لديه في حالة غياب الشيء نفسه، وعندئذ فقط ، يكون في استطاعة الطفل أن يفكر بعقله وليس بجسمه.

ونضرب لذلك مثلاً : طفل عمرة سنتان بيده كوب عصير أو ما أشبه بذلك .يريد أن يفتح الباب وبيده الكوب، لا يستطيع أن يضع الكوب على الأرض لكي يفرغ يديه الاثنين ليستخدمهما في فتح الباب .وفي أثناء تركيز نظره على الباب، كون في نفس الوقت صورة ذهنية عن فتح الباب، وعن كوب العصير الذي يعترض الطريق (ولا تتسنى أن ذلك لا يمكن أن يحدث قبل أن يكتمل مفهوم دوام الشيء) .وعند هذه النقطة، وليس قبل ذلك، يستطيع الطفل أن يحل مشكلاته عن طريق تكوينات " عقلية " صوراً ذهنية كانت أو رموزاً، كبدايل للأشياء ذاتها بعبارة أخرى فإنه لا يكون عندئذ في حاجة إلى الوجود الطبيعي للأشياء لكي يستطيع أن يدركها، أو يتعامل معها، أو يحل المشكلات المتعلقة بها .تلك هي الخاصية الرمزية التي يتميز بها تفكير الطفل في هذه المرحلة والتي تجعلنا نقرر أن الطفل هنا يفكر بعقله بدلاً من جسمه.

خصائص النمو المعرفي لطفل الروضة:

❖ التفكير الاروحي _ animistic thinking :

لعل اسقاط الطفل نفسى على الكون المحيط به , وتفسير كل شيء على شاكلته يظهر ان اشد ما يظهر في إسباغه الحياه على الاشياء الجامدة فالطفل قد يتخيل في الاشياء الحية ذاتها . فالطيور تتكلم والقطط تبكي , ويمكنك ان تحكي له قصه كاملة على لسان الحيوان . وإذن فهو يسبغ حياته على جميع الكائنات من حوله . وسوف يتضح ذلك بشكل حسن عندما نتناول موضوع اللعب الرمزي او اللعب الايهامي عند طفلنا هذا.

على ان بياجيه يرجع هذه الظاهرة الى ان اطفال هذه المرحلة يعتمدون في تفكيرهم على الحدس او البداهة وليس على المنطق . بمعنى انهم يعتمدون على حواسهم وتخيلهم وبداهاتهم . اكثر مما يعتمدون على المنطق .

❖ التمرکز حول الذات – egocentrism :

لا يقصد ببياجيه بذلك ان الاطفال في هذه المرحلة يكونون انانيين . بل يقصد فقط انهم يدركون العالم من منظورهم الخاص . والواقع ان هذا المفهوم يمكن تعميمه مع ذلك على سلوك الطفل الاجتماعي.

وليس فقط على سلوكه المعرفي . ولكن حتى في هذا المجال الاجتماعي لا يتضمن هذا المفهوم معنى الانانية.

انه يعني أن الطفل لا يستطيع أن يأخذ وجهة النظر الاخرى في إدراكه للأشياء . مثلاً اذا سألت طفلاً في سن الثالثة , وهو يقف امامك عن يده اليمنى ويده اليسرى , . فإنه يعطيك الجواب الصحيح.

ولكن اذا سألته بعد ذلك (وهو لا يزال مواجهاً لك) عن يدك اليمنى ويدك اليسرى , فإنه يشير الى اليد المقابلة ليدته في كل حاله مخطئاً في تحديد اليمنى واليسرى بالنسبة لك بالطبع , ذلك انه يستطيع ان " يتصور " انه يقف امامك . لا يستطيع ان يخرج عن منظوره هو الخاص.

ويظهر هذا التمرکز حول الذات ايضاً في رسوم الاطفال . فرسوم الاطفال في هذه المرحلة تتسم بالتسطيح والشفافية والمبالغة . فهو يرسم المنزل مثلاً في شكل مستطيل مقسماً الى اقسام (غرف) وكل ما بداخله ظاهر كما لو كان هذا المنزل مبنياً من مادة شفافة . ذلك ان الطفل لا يجد ما يمنعه من ان يظهر ما يريد ان يعبر عنه . فهو لا يتقيد بالأوضاع الموضوعية بل بما يريد هو . فذاته هي المرجع وليس الموضوع الخارجي.

❖ مشكلة الاحتفاظ – conservation problem :

ان اهم انجاز بالنسبة للطفل من الناحية المعرفية – في رأي بياجيه – هو تكوين مفاهيم ثابتة مستقرة في مواجهة التغيير المستمر الذى يحدث في البيئة . ولقد نجح الطفل في المرحلة السابقة في تكوين المفاهيمي مستقر ثابت بالنسبة لبقاء الاشياء حتى عند غيابها عن حواسه (مفهوم بقاء الشيء) ولكن ما ان يحل الطفل مشكلته " بقاء الشيء " (في نهاية المرحلة السابقة) حتى يواجه مشكلة اخرى في هذه المرحلة وهي مشكلة بقاء " صفات " الاشياء مثل الكم والعدد والوزن

والحجم . والمقصود بذلك بالطبع هو قدرة الطفل على " الاحتفاظ " بهذه الصفات ثابتة " في ذهنه " بالرغم من التغير الظاهري لها . وطفلنا في هذه المرحلة لا يستطيع أن يقوم بذلك الاحتفاظ.

• التفكير " الحدسي " (Intuitive Thinking) :

ويخلص بياجيه من جميع تلك الظواهر إلى أن الطفل في هذه المرحلة لا تكون قد نمت لديه بعد الابنية المعرفية ، التي تمكنه من أن يأخذ في الاعتبار " ذهنياً " جميع العلاقات المتضمنة في الموقف (الارتفاع والسعة المعكوسة معاً في التجارب التي ذكرناها مثلاً). أنه إذا فعل ذلك فإنه يكون قد " تحرر من التركيز " ولكنه لا يفعل لأن البناء المعرفي للطفل يكون في هذه المرحلة قائماً على أساس من المظهر السطحي (الارتفاع وحدة او السعة وحدها) . فالطفل في هذه المرحلة يعتمد في تفكيره بشكل أكبر على حواسه وتخيله أكثر من أي شيء آخر . وهذا النوع من التفكير هو ما يسميه بياجيه بالتفكير " الحدسي " . والتفكير الحدسي هو ذلك الذي " يخمن " فيه الطفل الى سن السادسة أو السابعة يصبح

في امكانه أن يكون تفكيراً منطقياً وليس حدسياً . ذلك أن تكون مثل هذه الانساق من العلاقات هو عملية أو عملية معرفية، وهي الخاصية المميزة لطفل المرحلة التالية.

١-٣- النمو الانفعالي:

إن أهم ما تتميز به هذه المرحلة من الناحية الانفعالية والاجتماعية ، هو العنف ، وشدة التأثير ، وعدم الاستقرار .، فنوبات الغضب إلى حد التشنج والعدوان ، والخوف إلى حد الذعر ، والغيرة إلى حد التحطيم ، والحزن إلى حد الاكتئاب ، والفرح الى حد الابتهاج والنشوة ، ثم التذبذب السريع بين هذه الحالات: من كائن يعيش في دقائق حياة لا نهاية لها من الالم ، ثم فجاءة تكون هذه الالام فقد غسلت وحلت محلها سعادة لا نهاية لها . كل هذه مظاهر عادية نلاحظها جميعاً بوضوح على طفل هذه المرحلة . ولكن الشيء الواضح بالنسبة للمخالطين للطفل . هي الاسباب التي تكمن وراء ذلك كله . على ان ذلك الغموض يرون تماماً اذا ما امعنا النظر

١- في طبيعة الطفل في هذه المرحلة . ٢- في موقف القائمين على امره من هذه الطبيعة .

أصبح الطفل قادراً على الفهم والاستيعاب بدرجة أكبر، فإن معايير سلوكه تصبح أكثر ميلاً إلى تجاوز التحريمات البسيطة مثل " لا تضرب أخاك الأصغر" ، ويصبح الطفل أشد وعياً بالتطبيقات الأعم للمعايير والقيم الخلقية، مدركاً مثلاً أن " معظم الكائنات الحية تستحق منا أن نعاملها برفق ". ومع ذلك فيجب ألا ننسى حقيقة هامة جداً، وهي أن مجرد معرفة الطفل بهذه المعايير لا يعني بالضرورة أنه يتصرف بمقتضاها ذلك أن التزام الطفل بالمعايير الخلقية، إنما يعتمد على عوامل أخرى أهمها:

١ - قوة التوحد مع قدوة لها نفس المعايير وملتزمة بها

٢ - مقدار احتمال إثارة الشعور بالذنب عند مخالفة هذه المعايير.

ولقد أثبتت الدراسات بالفعل أن تبني الطفل لقيم ومعايير الوالدين يعتمد على مقدار الدفء، والحب اللذين يحاط به الطفل في علاقته بوالديه فهذه الحقيقة نستطيع أن نرى الشرطين اللذين سبقت الإشارة إليهما لنمو الضمير فنحن أولاً نعرف أن نمو الضمير يتضمن عملية توحد بقوة مع الوالد يكون أسرع بالطبع في تبني المعايير السلوكية لذلك الوالد واحتمال فقدان العطف والحب اللذين يتمتع بهما مع والديه، ولذلك فهو يحافظ على معايير السلوكية حتى يقلل من حدة ذلك القلق . وهكذا تتضح أهمية شعور الطفل بالقلق من فقدان الحب " كعامل آخر من العوامل التي يتضمنها نمو الضمير في أن هذا الشعور بالقلق من فقدان الحب يتوقف على ما إذا كان هناك حب أصلاً . بعبارة أخرى فإن الطفل الذي لا يشعر بحب والديه لا يكون لديه ما يخشى على فقدانه . وبالتالي فإنه يصعب أن نتصور في هذه الحالة كيف يمكن أن يتمثل الطفل بمعايير وقيم المجتمع.

من الواضح إذن أن نمو الضمير عند الطفل يعتمد على معايير الأداء أنفسهم، كما يعتمد على طبيعة العلاقة بين الطفل وأبويه، على أنه يجب أن نضيف هنا أن الظروف الأتية يمكن أن تساعد على نمو سوي للضمير عند الطفل، وهي:

١ - أن يكون لدى الوالدين نفسيهما ضميراً أو معايير خلقية ناضجة ومعقولة ليست متشددة أكثر من اللازم أو جامدة وقاسية.

٢ - أن يكون تبني الطفل للمعايير الوالدية قائماً على أساس عملية توحيد إيجابية: حباً وليس خوفاً.

هل معنى هذا أنه يمكن أن يكون هناك نمو غير سوي للضمير؟ نعم يمكن ان يحدث اذا لم تتحقق للطفل الظروف التي سبق أن ذكرناها .فإذا تعرض الطفل لعقاب قاس على أخطائه ، وترزمت شديد في مراعاة الواجب، وإذا كان توحيد الطفل مع الوالدين أساسه الخوف والرغبة، وليس الحب والرعاية، فان الاحتمال الأكبر أن ينشأ لدى الطفل ضمير لا شعوري، يزرع معه الطفل تحت عبء شديد من مشاعر الذنب والقلق، بحيث يخشى الطفل من الاقدام على الأعمال والتصرفات المسموح بها، وقد يؤدي ذلك الى تعطيل عملية النمو بدلا من السير بها في طريق بناء.

شريحة رقم (٢)

تهيئة بيئة التعلم لطفل الروضة:

تعتبر تهيئة البيئة المادية والنفسية في رياض الأطفال أحد المتطلبات الأساسية اللازمة لإيجاد مناخ مناسب للتعلم ولتحقيق النمو الشامل المتكامل للطفل .ويؤكد المهتمون بتربية الطفل على وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين البيئة المادية للروضة وما يتوفر بها من أماكن وإمكانات و مواد ومثيرات وبين درجة سعادة الطفل وراحته، واستمتاعه وحبه للتعلم، واستثارة رغبته للاستكشاف، والبحث والفحص والمقارنة والتصنيف والتجريب والابتكار والتخيل وقدرته على حل المشكلات.

تصميم أبنية رياض الأطفال وتجهيزاتها:

موقع الروضة:

• يجب أن تكون الروضة في بيئة صحية بعيدة عن الضوضاء تتميز بالهواء النقي والشمس والهدوء.

• يفضل أن تكون الروضة قريبة من سكن الطفل ليسهل الوصول إليها دون إجهاده.

•يراعى إحاطة الروضة بسور متوسط الارتفاع لحماية الأطفال من أخطار الطريق، ويفضل زراعة أشجار عالية وأحواض للزهور الملونة لإضفاء مزيد من الجمال للمكان ، ولجذب الأطفال وإشاعة الشعور بالبهجة والفرح.

•يفضل أن تكون الروضة بعيدة عن الأماكن المزدحمة والطرق السريعة.

مواصفات قاعة الصف/النشاط وتجهيزاتها:

الأطفال الصغار أكثر استجابة وحيوية ونشاطاً واستمتاعاً إذا ما توافر في قاعة الصف الأثاث المناسب من حيث الحجم والوظيفة، والمساحات المناسبة للحركة بسهولة والأدوات والمواد المتنوعة التي تشبع رغباتهم أحياناً في قضاء وقت هادئ، أو وقت يستمتعون فيه بالضجيج والحركة، أو وقت للاسترخاء مما يتطلب أن يتميز المكان بالمواصفات التالية:

- ١ .يوفر للأطفال الإحساس بالدفع وبأنهم في منزلهم.
- ٢ .تغطي أرضيته بالسجاد، ويتوفر فيه الأثاث الذى يمكن تحريكه وتشكيله في تجمعات مختلفة.
- ٣ .يخصص مكان لراحة الأطفال بعد الحركة والنشاط.
- ٤ . تتعدد فيه مناطق النشاط بما يسمح للأطفال بالاختيار من بينها، وأن يكون لهم فرصة اتخاذ القرار بشأن نوع العمل الذى يمارسونه.
- ٥ .يحتوي على دواليب متحركة، رفوف للتخزين، طاولات تناسب الأطفال.
- ٦ .يتوفر فيه مسارات تيسر حركة الأطفال وتقلهم.
- ٧ .تكون ألوان الجدران زاهية تبعث البهجة والسرور في نفوس الأطفال ، وقد تخصص ألوان هادئة لبعض الأركان المخصصة للاسترخاء، أو للأنشطة الهادئة مثل ركن القراءة (المطالعة / القصة).
- ٨ .يخصص فيه أماكن لعرض أعمال الأطفال.
- ٩ .يتوفر فيه الأدوات والخامات والمواد التي يمكنها جذب انتباه الأطفال وتخلصهم من الملل وتتيح لهم فرصة إعمال الخيال.
- ١٠ . يجب أن يكون الأثاث مصمماً بحيث يتناسب مع حجم الأطفال وأطوالهم.
- ١١ . يوضع الأثاث بحيث يتيح للأطفال رؤية كافة مناطق المكان.

١٢ . توفر عنصر الأمان في كل ما يوجد في القاعة من أثاث وأدوات وخامات وتوصيلات كهربائية...إلخ.

وينبغي أن يتوفر في بيئة الصف المواد والأدوات التي تشبع حاجات الطفل المختلفة، وتسهم في اكتسابه للمهارات سواء الحركية منها أو الاجتماعية أو العقلية. فالطفل عادة يتعلم بالعمل والتجربة، والأدوات وسيلة مهمة لرفع كفاية تعلمهم، وتفاعلهم مع المواد يسمح بالاستكشاف الحسي، فالطفل يوظف حواسه كلها عندما يتعامل مع المواد. إن تفاعل الطفل مع مواد الرسم والتشكيل والتلوين يمنحه فرصة التعبير عن عالمه الخاص، والتعبير عن مشاعره وأحاسيسه، وينمي لديه الشعور بالإنجاز، وفي نفس الوقت تنمو مهاراته اليدوية وتذوقه الفني الجمالي للبيئة المحيطة بما فيها من ألوان وأشكال.

وعندما ينشغل الطفل بالعمل بالمكعبات بأحجامها وألوانها المختلفة فيبنى المنزل، ووسائل المواصلات، ويشكل قطع الأثاث ويقيم الأبراج والنماذج المختلفة، يتعلم شيئاً عن مفهوم الاتزان / التوازن، ويفكر في المشكلات التي تعترض بناء المنزل، ويحاول حلها حتى يستقر البناء، وقد يعد المكعبات اللازمة لعمل السقف، ويختار المكعبات الكبيرة لشيء والصغيرة لشيء آخر، وعندئذ يمارس التصنيف. وهكذا فالطفل أثناء تداوله للمواد والأدوات يعيش العديد من الخبرات التعليمية فيكتسب المهارة والمفهوم والاتجاه أثناء انغماسه في اللعب بتلك الأدوات.

•الأثاث:

يرتبط اختيار الأثاث في الروضة بخصائص نمو الطفل في هذه المرحلة من حيث الحجم والتكوين الجسمي، وقدرة الطفل على التعامل مع الأشياء وتحريك بعضها وحملها، وميله إلى الحركة ورغبته في تغيير طريقة الجلوس وتوزيعها. وعلى الرغم من تنوع الأنشطة التي مارسها الطفل في الروضة إلا أنه يقضى أوقاتاً طويلة داخل قاعة الصف /النشاط مما يتطلب توفير مقاعد ومناضد مناسبة ومريحة.

•المقاعد:

يجب أن تكون مصممة بشكل يتناسب مع حجم الطفل وطوله، وفي الغالب يكون ارتفاع المقعد المناسب لطفل الروضة ٣٠ سم ومساحة القاعدة ومسند الظهر حوالي ٢٩,٥ × ٥ ، ٣١ × ٥٢,٥ سم

ويراعى في صناعتها المتانة وخفة الوزن حتى يمكن للأطفال تحريكها من مكان لآخر دون إجهاد، وعادة ما تكون المقاعد من الخشب أو البلاستيك المقوى ذات ألوان هادئة وبأشكال جذابة متنوعة.

ويعنى ما سبق أن تنظيم قاعة الصف في الروضة يجب أن يكون محققاً للأهداف التربوية، التي

تتعلق بتنمية قدرات الطفل المتكاملة والمتوازنة والشاملة، وأن يتم هذا التنظيم وفق أسس وقواعد واضحة الأهداف، وتقوم على إشباع حاجات الأطفال، وتحفزهم على التعليم الذاتي في جو أشبه بجو الأسرة.

ومن المعروف أن معظم عمليات التعلم بالروضة تتم في الأركان التعليمية/مراكز التعلم التي تتوفر في قاعة الصف والتي تجهز بالمواد والأدوات والخامات المناسبة لممارسة الأطفال للأنشطة المتنوعة تحت إشراف وتوجيه المعلمة.

مرفق (١)

حلقات التعلم

- في واقع رياض الأطفال توجد قضايا أو ممارسات تشعر المديرية أنها بحاجة إلى اتخاذ موقف أو القيام بتصرف اتجاهها وهذه مرحلة التجربة الخبرة الحسية . تبدأ بملاحظة تلك القضية والتأمل فيها من حيث الشكل والمضمون وأحياناً الأسباب والدوافع و تبدأ بجمع المعلومات والاستشارات من الآخرين وهذه هي مرحلة الملاحظة والتأمل . هنا تبدأ مرحلة التفكير بالحلول " مرحلة التفكير المجرد" تؤدي بالنتيجة إلى بناء خطة عمل أو سلسلة من القرارات أو الاجراءات " بعد ذلك تضع تلك الخطة أو القرارات موضع التطبيق العملي وهذه مرحلة " التطبيق "أو" التجريب النشط".
- في البرنامج تخدم حلقات التعلم المشاركات بأن تعطيهم فرصة لطرح قضايا من واقع الخبرة العملية يعتبرون التعامل معها أمراً ضرورياً في سبيل تطوير الروضة ثم التأمل في تلك القضايا .حيث يستمع كل منهم لآراء ومداخلات ووجهات نظر الآخرين المبنية على خبرتهم في معالجة أو التعامل مع مثل هكذا قضايا .وهنا توظف خبرة الآخرين للإفادة منها وصقلها في نفس الوقت.
- حلقات التعلم هي المكان الذي تستطيع المشاركات فيها استعراض ما طبقوه والنتائج التي توصلوا إليها والدروس المستفادة أمام بعضهم البعض وأخذ التغذية الراجعة من الأقران.
- حلقات التعلم ليست المكان لتعلم أفكار نظرية جديدة؛ وإنما سيكون العمل في الميدان والتأمل فيه موضوع ومحور النقاش بين المشاركات على اعتبار أنهم مجتمع تعلم، يتعاون فيه الجميع من أجل تطبيق مبدأ بسيط " أتعلم وأعلم" .

الجلسة	الزمن	موضوع الجلسة
--------	-------	--------------

تحديد أهداف المنهج وتوضيحها للمعلمات	٢ ساعة	الرابعة
---	--------	---------

الأهداف الخاصة للجلسة:

مع نهاية الجلسة تكون المشاركة قادرة على:

- أن تناقش التغيرات الجديدة للمناهج من خلال تنظيم ندوات و محاضرات.
- أن تصمم نشرات علمية تعالج أمور غامضة في المحتوى.

منهجية التدريب

- لقاءات وجاهية (٢ ساعة مرة كل أسبوع)
- مهام و واجبات مرتبطة بالبرنامج وما يتم في اللقاءات الوجيهة وحلقات التعلم.
- حلقات تعلم (مرة كل أسبوع بواقع نصف ساعة لكل منها).
- تعلم وتواصل الكتروني " تعلم عن بعد " .

اللقاء الوجيه الثاني:

تكون اللقاء الوجيه الثاني من ١٥ مديرات تعرفن من خلاله على التغيرات التي طرأت على المنهج و الطرق المناسبة التي تساعد بها المديرة المعلمة لفهم الجوانب الغير مفهومة في المنهج.

خطوات سير الأنشطة في اللقاء الوجيه الثاني:

الخطوات	المدة النشاط
❖ ابدأ اليوم بمراجعة لما تم التعرف عليه في اللقاء الوجيه السابق عن طريق بعض الأسئلة مثل:	نشاط (١) تقديم اليوم
(١) ماهي أهم الوسائل التعليمية المناسبة لكل فئة من فئات	

الأطفال المتواجدين بالرياض؟

(٢) ما التجهيزات التي لابد من توافرها في الروضة لتساعد في تنفيذ المنهج المطور؟

❖ **نشاط (٢)** اضع ورق القلاب التي دونت عليها أهداف اليوم مسبقاً أمام المشاركات و أقوم بمراجعتها معهم.

أهداف اليوم

❖ **نشاط (٣)** اطلب من المشاركات العمل في مجموعات لكتابة عبارات قصيرة تعبر عن رؤيتها للتغيرات التي طرأت على منهج رياض الأطفال.

تقديم

للتغيرات

التي طرأت

على المنهج

❖ تقوم مشاركة من كل مجموعة بعرض رؤيتهم.

❖ اختر ثلاثة من المشاركات للقيام بتمثيل الأدوار بين المذيع والضيفين عن خصائص المنهج الجديد.

❖ اعرض على المشاركات شريحة رقم (٣) عرض تقديمي بها رؤية الطفل في الجمهورية العربية السورية.

❖ أناقش مع المجموعات أوجه الشبه والاختلاف بين رؤيتهم للطفل السوري ورؤية المنهج.

❖ ناقش المشاركات حول آرائهم في رؤية المنهج الجديد من خلال الأسئلة:

❖ ما رأيكم في صياغة الأهداف؟

◇ ما مدى ارتباط الأهداف بالواقع؟

◇ كيف يكون شكل الطفل في نهاية مرحلة رياض الأطفال؟

◇ ما نوع التعليم والتعلم في ظل المنهج الجديد ؟

◇ ما دور المعلمة لتحقيق هذه الأهداف؟

❖ أوجه نظر المشاركات إلى ان اختلافهم في تقبل تغيير معين هو أمر طبيعي وأن التغيير غالبا ما تعترضه عقبات وصعوبات ويحتاج العاملون إلى جهد كبير تبذله المدرسة في سبيل التغيير وتنفيذه.

- | | |
|---|------------------------------------|
| ❖ أوزع ورقة عمل "موقف افتراضي لموقف غامض في المنهج المطور" | نشاط (٤) |
| ❖ اطلب من كل المشاركات قراءتها وأعطهم الفرصة الكافية لذلك. | تصميم |
| ❖ اطلب من المشاركات العمل في مجموعات بعد قراءة الموقف و طرح أفكار وطرق لتوضيح الغموض الحاصل . | نشرات |
| ❖ اطلب من ممثل كل مجموعة الوقوف وإدارة مناقشة حول المقترح للوصول في نهاية المناقشات إلى المقترح أو الفكرة الأكثر مناسبة لتفسير الغموض الحاصل. | علمية تعالج أمور غامضة في المحتوى. |

• تنفيذ مهام " واجبات "مرتبطة بمواضيع اللقاء الوجيه الثاني:

يطلب من المديرات المشاركات في نهاية اللقاء الوجيه الرجوع إلى روضاتهم، وتنفيذ مهام مرتبطة بموضوع اللقاء التدريبي بمشاركة فاعلة لميسرات مساعدات في روضاتهم؛ وتكلف المديرات المشاركات في البرنامج بواجب (٣) .

واجب (٣)

قم بتنظيم محاضرة للمعلمات في روضتك حول التغيرات في منهج رياض اطفال ، وقم بتوزيع استبانة (١) على المعلمات للاستطلاع آراءهن حول وضوح دليل منهاج رياض الأطفال المطور من وجه نظرهن.

استبانة (١)

الرقم	الفقرات	الدرجة
		كبيرة جداً كبيرة متوسطة قليلة قليلة جداً
١	تتسم النتائج التعليمية الواردة بالدليل بالقابلية للتطبيق و التنفيذ	
٢	تتفق نتائج دليل منهاج رياض الأطفال مع رغبات الأطفال واتجاهاتهم.	
٣	تتناسب نتائج دليل منهاج رياض الأطفال مع الإمكانيات المادية المتوفرة في الروضة.	
٤	تراعي النتائج التعليمية مختلف جوانب شخصية الطفل.	
٥	تساعد النتائج التعليمية في التخطيط (الخطة الفصلية واليومية)	
٦	يراعي المحتوى الفروق الفردية بين الأطفال	
٧	يتسم المحتوى بالحدثاء والأصالة العلمية.	
٨	يربط المحتوى الجانب النظري بالجانب التطبيقي.	

- ٩ يحرص المحتوى على بناء قدرات الأطفال المعرفية والمهارية.
- ١٠ يساعد محتوى دليل مناهج رياض الأطفال على تعديل سلوك الطفل
- ١١ ترتبط الأنشطة الحركية بالخبرات الحياتية لدى الأطفال
- ١٢ تسهم الاستراتيجيات في الكشف عن الأطفال الموهوبين .
- ١٣ تعتمد استراتيجيات النشاطات على وسائل تعليمية مناسبة.
- ١٤ تراعي الاستراتيجيات والنشاطات ميول الأطفال.
- ١٥ يهتم دليل مناهج رياض الأطفال باستراتيجيات تدريس متعددة ومتنوعة مثل (العمل الجماعي والتبادلي وحل المشكلات والإكتشاف الموجه)
- ١٦ تثير الاستراتيجيات والأنشطة الدافعية عند الطفل.
- ١٧ تمتاز أدوات التقويم بسهولة التنفيذ والتطبيق.
- ١٨ يتناول دليل المنهاج أدوات تقويم متنوعة
- ١٩ يساعد دليل المنهاج المعلمة على إجراء التقويم في نهاية كل وحدة تعليمية.

الملائمة للمواقف الصفية.

• حلقات تعلم:

بعد تنفيذ الواجب (١) الذي أوكل للمشاركات لتنفيذه في روضاتهم بمساعدة الميسرات يتم عقد حلقة تعلم (بعد أسبوع) لمناقشة المديرات المهام التي نفذوها في روضاتهم حيث ان كل مديرة مشاركة ترجع إلى حلقة التعلم ومعها خبرة حسية ملموسة في الروضة تنتقل معها إلى حلقة التعلم ، ويتأملون فيها ما تم إنجازه، وتدير المسيرات حوار ومناقشة بين المشاركات عن الخبرة و الدروس المستفادة، حيث يتم تبادل الخبرات بين المشاركات .

• تعلم وتواصل الكتروني " تعلم عن بعد " :

- ١- يطلب من ميسر المجموعة تزويد المتدربات لتصميمات لنشرات علمية يمكن أن تستخدمها مديرة الروضة لشرح أي غموض يمكن أن تواجهه المعلمة في المنهج.
- ٢- يطلب ميسر المجموعة من كل مديرة مشاركة خبرتها الحسية مع زميلاتها المتدربات للاستفادة منها.

شريحة رقم (٣)

رؤية الطفل في الجمهورية العربية السورية

طفل ينمو نمواً شاملاً متكاملأً متوازناً قادراً على معرفة حقوقه وواجباته، وممارستها، بما يمكنه من الشعور بالانتماء والمواطنة، وقبول واحترام التنوع والمساواة وتحمل المسؤولية واتخاذ القرار، والمشاركة المجتمعية، والتعليم والتعلم النشط الإيجابي عال الجودة، من خلال اللعب والبحث والاستكشاف.

الجلسة	الزمن	موضوع الجلسة
الخامسة	٢ ساعة	تفعيل التخطيط للعمل في الروضة

الأهداف الخاصة بالجلسة:

مع نهاية الجلسة تكون المشاركة قادرة على:

- (١) تحديد أهداف الروضة مع جميع الفئات المعنية في التخطيط بالروضة (المعلم ، الطفل ، العاملين ، البيئة ، المجتمع المحلي .
- (٢) مشاركة جميع الفئات المعنية في التخطيط بالروضة في وضع الخطط والاشراف على التنفيذ.

منهجية التدريب

- لقاءات وجاهية (٢ ساعة مرة كل أسبوع)
- مهام و واجبات مرتبطة بالبرنامج وما يتم في اللقاءات الوجيهة وحلقات التعلم.
- حلقات تعلم (مرة كل أسبوع بواقع نصف ساعة لكل منها).
- تعلم وتواصل الكتروني " تعلم عن بعد " .

اللقاء الوجيه الثالث:

تكون اللقاء الوجيه الثالث من ١٥ مديرات نفذن أنشطة عن آليات المناسبة لمشاركة لجميع العاملين في الروضة في عملية تحديد أهداف الروضة ووضع الخطط، وذلك بتعريف المديرات المشاركات بالخطة الروضة و أسس إعدادها وأهمية البيانات والمعلومات للخطة التربوية.

خطوات سير الأنشطة في اللقاء الوجيه الثالث

المدة النشاط	الخطوات
نشاط (١) تقديم اليوم	<p>أقدم للجلسة كما يلي :مديرة الروضة هو فرد في الروضة مسؤولة عن أداء مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق أهداف الروضة وذلك من خلال ما يقوم به من وظائف العملية الإدارية من تخطيط تنظيم صنع واتخاذ القرار .</p> <p>مع الاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية المتاحة .أي أن على المدير ثلاثة مهام رئيسية وهي (العمل مع الآخرين - القيام بالوظائف الإدارية - تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة) وذلك لإنجاز أهداف الروضة بكفاءة وفعالية.</p> <p>مما يدل على أن وظيفة المدير هي الوصول إلى الهدف، عن طريق المحافظة على المواد المستخدمة والعناية بها، وتقديم الخدمات اللازمة، والإرشاد الضروري للمرؤوسين الذين يقعون تحت إدارتها .فالمديرة هي الشخص المسؤول عن سلوك الآخرين في إنجاز وظائف محددة.</p>
نشاط (٢)	<p>❖ أوزع على المشاركات الورقة الإرشادية رقم(١) الأهداف العامة لمنهج رياض الأطفال المطور .</p> <p>❖ أوضح للمشاركات أن معايير محتوى المنهج تعد هي الأهداف العامة للمنهج.</p>
تحديد أهداف الروضة مع جميع الفئات المعنية في التخطيط	

بالروضة

❖ اطلب من كل مجموعة التعرف إلى الأهداف العامة المطلوب تغطيتها في السنة الدراسية، ثم أطلب منهم تدارس هذه الأهداف لتصنيفها كآلاتي:

- أهداف مستمرة في المستوى الأول والثاني .

- أهداف يجب أن يتم استيفاءها في المستوى الأول .

- أهداف يجب أن يتم استيفاءها في المستوى الثاني.

❖ اطلب من كل مجموعة كتابة التخطيط الذي تم التوصل إليه على ورق قلاب، ويجب ملاحظة أنهم عند التدوين على الورق القلاب .

❖ اطلب من كل مجموعة عرض ما تم التوصل إليه.

❖ بعد المناقشة قارن النتائج مع الجميع وناقش أي اختلافات للتعرف على إذا كانت مبررات كل مجموعة تدعم اختيارها، وبنوه انه من الممكن وضع كل الأهداف العامة تحت خانة المستمر إذا تراءى لهم ذلك.

❖ ألقت نظر المشاركات أن ما تم التوصل إليه هو بمثابة "التخطيط السنوي - المجالات الفرعية والمفاهيم الكبرى".

❖ أطلب من المشاركات ذكر ما يعرفونه عن مفهوم التخطيط .

نشاط (٢)

مفهوم

تعرف

❖ أعط فرصة للمشاركات للإجابة على الأسئلة بشكل

التخطيط.

فردى.

❖ أعرض شريحة رقم (٤) "مفهوم التخطيط" على المشاركين.

❖ أوزع على المشاركين كروت تحتوي على تمرين (١).

❖ ناقش مع المجموعة معنى التخطيط للبرنامج وهو التخطيط لتوزيع المجالات الأساسية والفرعية والأهداف العامة على السنة الدراسية.



❖ اكتب على الورق القلاب كلمة

داخل شكل سداسي.

❖ واسأل لماذا؟ ثم ضع خط وأرصد الإجابات.

❖ ثم متى وأين ومن وكيف؟ وأرصد الإجابات على الورق القلاب أو السبورة.

❖ ثم راجع مع المجموعة كل الإجابات وانتقي الصالح منها والذي يتسق مع الإجابات التالية:

- لماذا - حتى يكون لنا تصور لسير العمل في
خلال السنة وحتى لا نغفل أي هدف من
الأهداف العامة.

- متى - قبل بداية العام الدراسي .

- أين - في الروضة طبعاً .

- من - كل معلمات الروضة مع الموجهة .

- كيف - باستخدام الأهداف العامة وهي معايير

نشاط (٣)

مشاركة جميع الفئات
المعنية في التخطيط
بالروضة في وضع
الخطط والاشراف
على التنفيذ.

محتوى المنهج.

نشاط (٤) ❖ ابدأ الجلسة بسؤال المشاركات حول معلوماتهم عن أنواع الخطط التي يحتاج إليها مدير الروضة للتخطيط للعمل الإداري.

أنواع الخطط في الروضة

❖ اجمع استجابات المشاركات على ورق قلاب.

❖ اخبر المشاركات أن هناك اثلاث انواع للخطط يجب ان تعتمد عليها المديرية في التخطيط.

❖ اعرض على المشاركات شريحة أنواع الخطط (الخطة اليومية، الخطة الفصلية، الخطة بالأهداف).

❖ أوزع على المشاركات بطاقات تحتوي على تمرين (٣).

تمرين (١)

- ضعي إحاطة حول العبارة التي تبين مفهوم التخطيط التربوي:

أ. التخطيط عبارة عن وضع تصور مسبق لأحداث ومواقف النشاط التعليمي، وما يجري فيه من أحداث.

ب. التخطيط عبارة عن تقويم لعناصر الموقف التعليمي بكافة عناصره.

ت. التخطيط عبارة عن تهيئة الموقف التعليمي لما سيحدث فيه من مجريات.

تمرين (٢)

- ضعي إشارة صح أو خطأ بجانب العبارات التالية:

أ. الخططة السنوية: عبارة عن تصور مسبق للمديرة للنشاطات التعليمية، والمواقف التي ستقوم بها على مدى فصل دراسي واحد. () .

- ب. الخطة السنوية تكون بمثابة دليل عمل للمديرة تتضمن الأهداف، والخبرات، والأساليب، والإجراءات التعليمية، وأساليب التقويم، والفترة الزمنية للتنفيذ، فهي تحدد معالم الطريق الذي ستسلكه الروضة على مدار العام الدراسي. () .
- ت. لابد أن تأخذ المديرة بالحسبان أثناء وضع الخطة طويلة المدى الفترة الزمنية الفعلية أي الزمن الفعلي المتبقي بعد حذف الإجازات والعطل الرسمية والأعياد... إلخ. () .
- ث. لا يفضل أن تشرك المديرة مع المعلمات في وضع الخطة طويلة المدى. () .
- ج. ينبغي أن تتقيد المديرة بالخطة السنوية بصورة جامدة، دون أن تترك بعض المرونة للتغيير والتعديل والإضافة. () .

تنفيذ مهام " واجبات " مرتبطة بمواضيع اللقاء الوجيه الثالث:

يطلب من المديرات المشاركات في نهاية اللقاء الوجيه الرجوع إلى روضاتهم، وتنفيذ مهام مرتبطة بموضوع اللقاء التدريبي بمشاركة فاعلة لميسرات مساعدات في روضاتهم؛ وتكلف المديرات المشاركات في البرنامج بواجب (٤) . ليناقدش في حلقة التعلم اللاحقة.

واجب (٤)

قم بمراجعة خطتك التربوية التي تم إعدادها في روضتك ، ومن ثم يرجى الإجابة على الاستبانة (٢) لتعرف على مدى شمولية الخطة و مراعاتها لمعايير إعدادها .

إعداد الخطة وتنفيذها.					العبارة
منخفضة	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية	
جدا				جدا	

أعددت خطة الروضة وفق المعايير العلمية.

أحدد البرامج التدريبية والإجراءات البديلة عند الحاجة.

تتسجم خطة مديرة الروضة مع رؤية الروضة وأهدافها ونظمها وأولوياتها.

تغطي خطة مديرة الروضة محاورها بشكل متوازن.

تربط جميع الخطط التشغيلية بالروضة بصورة تكاملية.

توظف كافة (البيانات / المعلومات) المتاحة في بناء الخطة في الروضة بشكل فاعل.

تضع محاور الخطة في الروضة (المعلم ، الطفل ، البيئة الداخلية ، المجتمع المحلي) بعين الاعتبار عند بناء الخطة.

ترتبط مجالات الخطة بالأهداف في الروضة

تراعي الخطة سمات التخطيط الجيد

(المستقبلية ، الإنسانية ، الشمولية ،

العلمية ، المرونة ، الاستمرارية ، الواقعية ،

المشاركة، التكاملية ، البساطة والوضوح).

تضمن الخطة مقترحات لتحسين البيئة في

الروضة (المعنوية / المادية).

• حلقات تعلم:

بعد تنفيذ الواجب (٤) الذي أوكل للمشاركات لتنفيذه في روضاتهم بمساعدة الميسرات يتم عقد حلقة تعلم (بعد أسبوع) لمناقشة المديرات المهام التي نفذوها في روضاتهم حيث ان كل مديرة مشاركة ترجع إلى حلقة التعلم ومعها نتائج الواجب (٤) لعرفة مدى شمولية خطة كل مديرة لمرحل اعداد الخطة الصحيحة تنتقل معها إلى حلقة التعلم ، ويتأملون فيها ما تم إنجازه، وتدير المسيرات حوار ومناقشة بين المشاركات عن الخبرة و الدروس المستفادة وما يجب تصحيحه في خطط المديرات، و يتم تبادل الخبرات بين المشاركات للاستفادة منها.

• تعلم وتواصل الكتروني " تعلم عن بعد " :

١- يطلب من ميسر المجموعة تزويد المتدربات لتصميمات لخطط تربوية يمكن أن تستفيد منها مديرة الروضة في إعداد الخطط في روضتها.

٢- يطلب ميسر المجموعة من كل مديرة مشاركة وضع خططها التربوية في الروضة على المجموعة ليطلع عليها زميلاتها المتدربات للاستفادة منها.

شريحة رقم (٤)

التخطيط التربوي عامل أساسي وجزء لا يتجزأ من التخطيط العام، فهو يتناول شريحة هامة من شرائح المجتمع التي يركز عليها البناء التنموي والاقتصادي والاجتماعي، ويؤثر في الحراك التكنولوجي والتقني المتعلق بحياة المواطنين.

بأنه التنبؤ بسير المستقبل في التربية والسيطرة عليه من أجل الوصول لتنمية تربوية متوازنة وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة، والربط بين التنمية التربوية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

بأنه عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة، للوصول إلى أهداف معينة، أو كعملية ترتيب أولويات العمل التربوي في ضوء الإمكانيات المادية والعناصر البشرية المتاحة. بأنه معالجة عقلية وعلمية للمشكلات التربوية تقوم على المطابقة بين الأهداف والموارد المتاحة، وتجري ضمن مضامين الفعاليات البديلة والاختيار الواعي بينها، ثم تحديد الأهداف النوعية التي يجب الوصول إليها في فترات محددة وتطوير أفضل للوسائل لتحقيق الأهداف المختارة تحقيقاً أنموذجياً.

الجلسة	الزمن	موضوع الجلسة
السادسة	٢ ساعة	متابعة تنفيذ المنهج

الأهداف الخاصة للجلسة:

مع نهاية الجلسة تكون المشاركة قادرة على:

- تقييم مدى تمكن المعنيين بتنفيذ المنهج من المهارات اللازمة لذلك.
- تنسيق مع الموجهين الاختصاصيين بوصفي مشرفاً على المنهج.

منهجية التدريب

- لقاءات وجاهية (٢ ساعة مرة كل أسبوع)
- مهام و واجبات مرتبطة بالبرنامج وما يتم في اللقاءات الوجيهة وحلقات التعلم.
- حلقات تعلم (مرة كل أسبوع بواقع نصف ساعة لكل منها).

- تعلم وتواصل الكتروني " تعلم عن بعد " .

اللقاء الوجيه الرابع:

تكون اللقاء الوجيه الرابع من ٧ مديرات تعرفن من خلاله على الطرق و الوسائل التي تمكن مديرة الروضة من تقييم مدى قدرة معلمات الروضة من تنفيذ المنهج المطور وآليات التواصل مع الموجهين التربويين لتبادل الخبرات في الإشراف على تنفيذ المنهج.

خطوات سير الأنشطة في اللقاء الوجيه الرابع

المدة	النشاط	الخطوات
نشاط (١)	تقديم اليوم	❖ أطلب من المشاركة المسؤول عن تلخيص اليوم السابق عرض ما تم مناقشته . في اليوم السابق والمقترحات للعمل.
		❖ أبدأ اليوم بمراجعة لما تم التعرف عليه خلال اليومين السابقين عن طريق بعض الأسئلة مثل:
		ما التخطيط؟
		ما فوائد التخطيط؟
		ما أنواع الخطط التربوية؟
نشاط (٢)	تقديم تمكّن المعنيين بتنفيذ المنهج من المهارات اللازمة لذلك.	❖ ابدأ بسؤال المشاركات " ماهي المهارات اللازمة لمعلمة رياض الأطفال لتنفيذ المنهج المطور؟
		❖ اترك للمجموعات فرصة للعمل لمدة ١٠ دقائق.
		❖ ابدأ في سؤال المجموعات رأيها في الإجابة على السؤال السابق.
		❖ اكتب اقتراحات المشاركات على ورق قلاب ووجه

نظرهم إلى عدم تكرار ما تم كتابته.

❖ اعرض على المشاركات "شريحة رقم (٥) المهارات التربوية اللازمة لمعلمات رياض الأطفال لتنفيذ المنهج المطور"

❖ تقوم الميسرات في نهاية النشاط باستعراض ومناقشة ضرورة اتقان المعلمة للمهارات سابقة العرض للوصول على الأهداف المنشودة.

❖ اطلب من المشاركات العمل في مجموعات لتحديد المهارات المطلوبة لقيام المديرية بالتواصل الصحيح مع الموجهين التربويين.

نشاط (٣) التواصل مع الموجهين الاختصاصيين

❖ اطلب من كل مجموعة عرض قائمة المهارات التي تم التوصل إليها.

❖ أوجه أسئلة استيضاحيه للمجموعات وقارن بين إجابات كل مجموعة.

❖ اعط فرصة للمجموعات لمناقشة اختلافاتهم والوصول إلى رأي مشترك.

❖ في هذه الخطوة سجل جميع المهارات التي تقترحها المشاركات.

❖ أوزع على المشاركات ورقة عمل "استخدام المهارات" واطلب من كل مجموعة أن تختار إحدى مهارات الموجودة في ورقة العمل وتحديد الطريقة المناسبة لأدائها وتحديد الخطوات المطلوبة لتنفيذها.

❖ أطلب من المجموعات تسجيل إجاباتهم على ورق قلاب وعرضها على باقي المجموعات.

❖ اذكر للمشاركين أننا سوف نقوم بعمل معرض دوار. حيث سوف تقوم كل مجموعة بتعليق العمل الخاص بها.

❖ تتوجه جميع المجموعات للعرض الأول و قراءته وطرح أسئلة ومناقشة عمل المجموعة.

❖ بعد ٥ دقائق وعند سماع إشارة معينة (يمكن أن تكون صفارة أو تصفيق) تقوم المجموعات بالانتقال إلى عمل المجموعة التالية وهكذا حتى يتم مراجعة جميع الأعمال.

❖ راجع مع المجموعات ما تم التعرف عليه اليوم من مهام و مهارات.

نشاط (٤)
غلق الجلسة

• تنفيذ مهام " واجبات "مرتبطة بمواضيع اللقاء الوجيه الرابع:

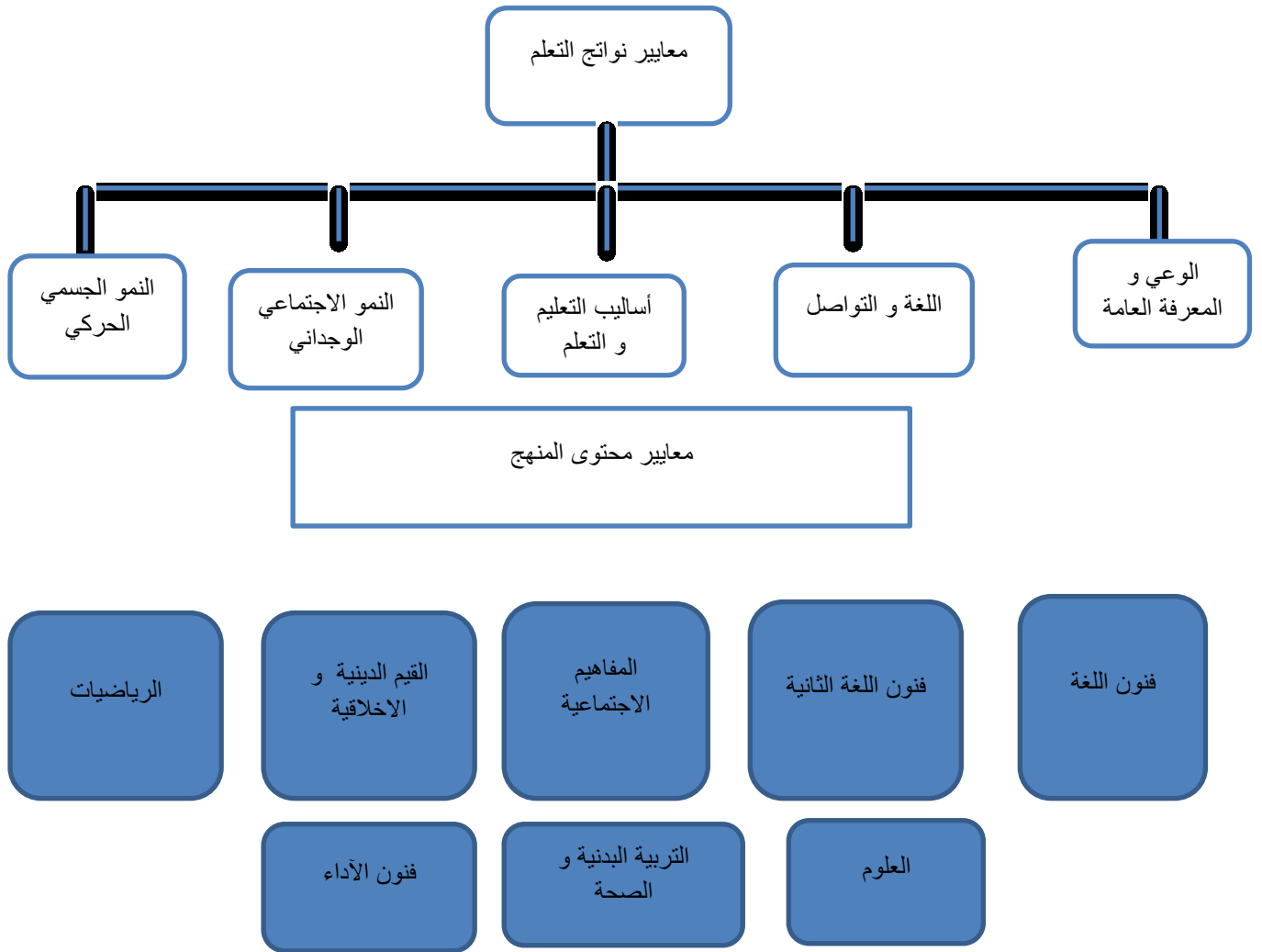
يطلب من المديرات المشاركات في نهاية اللقاء الوجيه الرجوع إلى روضاتهم، وتنفيذ مهام مرتبطة بموضوع اللقاء التدريبي بمشاركة فاعلة لميسرات مساعدات في روضاتهم؛ وتكلف المديرات المشاركات في البرنامج بواجب (٥) .

واجب (٥)

قيم مهارات المعلمات في روضتك لمعرفة مدى تمكنهم من المهارات اللازمة للمناهج المطورة

ضع المجالات الفرعية الموجودة في المستطيل الأخير في المكان المناسب من مجالات محتوى

المنهج



العلاقات الجبرية والبيانات الفهم - التواصل الشفوي - الموسيقى والإيقاع الحركي - الاستعداد للقراءة - الإيمان -

المواطنة - الاستعداد للكتابة - علوم الحياة - المفاهيم التاريخية - البيئة وعلوم الأرض - المفاهيم الجغرافية -

المفاهيم الاقتصادية - الفنون المسرحية - المعاملات الدينية والأخلاقية - الأعداد والعلاقات العددية - الفنون البصرية

التطبيقات التكنولوجية - التربية البدنية - القياس الهندسة والحس المكاني - المعرفة الفيزيائية - الصحة والأمان

• حلقات تعلم:

بعد تنفيذ الواجب (٥) الذي أوكل للمشاركات لتنفيذه في روضاتهم بمساعدة الميسرات يتم عقد حلقة تعلم (بعد أسبوع) لمناقشة المديرات المهام التي نفذوها في روضاتهم حيث ان كل مديرة مشاركة ترجع إلى حلقة التعلم ومعها نتائج الواجب (٥) لمعرفة نتائج التقييم الذي كلفت به المشاركات، ويتأملون فيها ما تم إنجازه، وتدير المسيرات حوار ومناقشة بين المشاركات عن الخبرة و الدروس المستفادة، و يتم تبادل الخبرات بين المشاركات للاستفادة منها.

• تعلم وتواصل الكتروني " تعلم عن بعد " :

- ١- يطلب من ميسر المجموعة تزويد المتدربات لتصميمات للأدوات تقيم وقياس يمكن أن تستخدمها مديرة الروضة لمعرفة مستوى المعلمات في الروضة .
- ٢- يطلب ميسر المجموعة من كل مديرة مشاركة وضع نتائج تقييمها للمعلمات في الروضة على المجموعة ليطلع عليها زميلاتها المتدربات لمقارنة النتائج فيما بينهم.

شريحة رقم (٥)

المهارات التربوية اللازمة لمعلمات رياض الأطفال لتنفيذ المنهج المطور

١. امتلاك المعارف، المهارات، الاتجاهات المتعلقة بالتجربة التربوية، والخطط الذهنية، وعمليات التفكير هو الأساس في تكوين القدرة على أداء الواجبات المطلوبة، أو أي عمل تربوي، أو أداء مهمة لتحقيق الأهداف التعليمية.

٢. اندماج الموارد المتعددة والقدرات المتنوعة بشكل مركب، لتظهر بشكل سلوكي، إذ لابد من توافر مجموعة من السمات والخصائص لمعلمة الروضة لتتمكن من القيام بأدوارها التربوية في الجوانب "الجسمية، العقلية، الخلقية، الانفعالية، الاجتماعية الثقافية لتتمكن المعلمة من القيام بدورها التربوي في أفضل صورة ممكنة"، فالمعلمة تعتبر من أهم عناصر بيئة الروضة فهي الشخص الرئيس الذي يقتدي به الأطفال في سلوكهم، وعليها تقع مسؤولية تهيئة الظروف بالروضة، ليستمتع فيه الطفل بوقته بشكل مرح، وتشجيعه على العمل.

٣. القدرة على توظيف الموارد في وضعيات إشكالية (مواقف صفية) للتكيف معها وحلها.
٤. التكامل بين الجوانب المختلفة للنشاط (المعرفي والأدائي) الذي يقوم به المعلم ليتمكن من ممارسة الدور المناط به .
٥. التأكيد على الكفايات المتضمنة لكل دور تربوي.
٦. تحديد المضامين النظرية المرتبطة بكل دور، من خلال تحديد الإطار النظري، وربط الإطار النظري بالممارسة العملية ومراعاة الفروق الفردية.
٧. التكامل الفوري بين النظرية المكتسبة والممارسة والتطبيق.

الجلسة	الزمن	موضوع الجلسة
السابعة	١ ساعة	تقويم الأطفال

الأهداف الخاصة للجلسة:

مع نهاية الجلسة تكون المشاركة قادرة على:

- جمع المعلومات حول تقدم أداء الطفل وتفعيل النتائج في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين تعلمهم.
- التركيز على التقويم القائم على أداء الطفل.

منهجية التدريب

- لقاءات وجاهية (٢ ساعة مرة كل أسبوع)
- مهام و واجبات مرتبطة بالبرنامج وما يتم في اللقاءات الوجيهة وحلقات التعلم.
- حلقات تعلم (مرة كل أسبوع بواقع نصف ساعة لكل منها).
- تعلم وتواصل الكتروني " تعلم عن بعد " .

اللقاء الوجيه الخامس:

تكون اللقاء الوجيه الخامس من ١٥ مديرات تعرفن من خلاله على الأدوات المختلفة التي تمكن مديرة الروضة من تقويم طفل الروضة وذلك بتعريف المديرات المشاركات بتلك الأدوات وآلية استخدامها بشكل المناسب.

خطوات سير الأنشطة في اللقاء الوجيه الخامس

المدة النشاط الخطوات

نشاط (١)

❖ أبدأ اليوم بمراجعة لما تم التعرف عليه خلال اليومين

السابقين عن طريق بعض الأسئلة مثل:

تقديم اليوم

(١) ماهي المهارات اللازمة لمعلمة رياض الأطفال لتنفيذ

المنهج المطور؟

(٢) المهارات المطلوبة لقيام المديرية بالتواصل الصحيح

مع الموجهين التربويين؟

ضع ورقة القلاب التي دونت عليها أهداف اليوم مسبقاً أمام

المشاركين وقم بمراجعتها معهم.

نشاط (٢)

❖ اطلب من المشاركات قراءة ومناقشة الإرشادات

المدونة ، والتي تحتوي على إرشادات للمديرة

ومناقشتها.

أن تقوم المشاركات

بتسجيل البيانات

❖ يوجد سجل للطفلة نرجس مدون فيها تطور أدائها

في مجال الرياضيات وكانت بياناتها كما هو مبين

بالمرفق (١).

والمعلومات حول

تقدم الطفل.

❖ اطلب من المشاركات تحليل النتائج والتعرف على

طرق تسجيل التقييم في أداة التقييم المستمر.

❖ أوضح للمجموعات أن المديرات عليهن القيام

بدراسة النتائج الملحق لعملية الملاحظ التي قامت

بها في أول شهرين للسنة الأكاديمية، ومراجعة كافة

الأدوات من ملاحظات سردية ووصفية قامت بها

المعلمة واستعراض المعلومات التي تحتفظ بيها

المعلمة في ذاكرتها عن الأطفال في القاعة في

مجال التربية البدنية والصحية وكانت بياناتها

كالمبين بالمرفق.

نشاط (٣)

❖ أوزع على المشاركات ورقة عمل (١) عن أدوات

التقويم

التركيز على التقويم

❖ اشرح لهم ورقة العمل وأوضح لهم أن كل مجموعة

عليها مناقشة الشكل الموجود في ورقة العمل ،ثم

ملء الشكل بالأدوات المختلفة للتقويم على ورق

قالب.

القائم على أداء

الطفل.

❖ اطلب من كل مجموعة اختيار ممثلا عنها لتقديم

عرضهم فيما لا يزيد عن ٥ دقائق و أوضح لهم أن

أي تعليقات أو أسئلة يقومون بتدوينها لمناقشتها بعد

انتهاء العروض.

❖ أشجع المشاركات بكلمات مدح مناسبة بعد كل

عرض.

❖ أدون النقاط الأساسية في كل عرض للتعليق في

النهاية.

❖ اعرض شريحة رقم (٦) عن التقويم المستمر التي

تلخص أدوات التقويم المختلفة كنوع من التغذية

الراجعة.

❖ استعرضها مع المشاركات و أقارن بين استجاباتهم

و بين المكتوب في العرض.

❖ أوزع الأوراق المساعدة الخاصة بنماذج أدوات

التقويم المختلفة على المشاركات و استعرضها معهم

نشاط (٣)

❖ راجع مع المجموعات ما تم التعرف عليه اليوم من مهام و مهارات.

غلق الجلسة

مرفق (١)

سجل الطفل

اسم الطفل : نرجس المصري : يكون لكل طفل بالروضة أداة تقييم خاصة به وتستمر معه في المستوى الأول والثاني

مجال الهندسة والحس المكاني - المعيار : فهم الخواص الأساسية للمفاهيم الهندسية وتوظيفها

البداية التنمية تحقيق المعيار

يتعرف أسماء الأشكال	يتعرف بمفرده على الأشكال	يربط بين الشكل وما يشبهه
الهندسية المختلفة (مربع -	الهندسية التي تعرض عليه	في البيئة المحيطة من حوله
مستطيل - مثلث - دائرة)	ودرسها من قبل	مثل : المستطيل والباب

عندما تعرضها المعلمة

يعرف بعض من العلاقات يميز بمفرده بعض العلاقات يستخدم العلاقات المكانية
التي تعرضها عليه المعلمة المكانية أثناء التعلم في المركز بطريقة صحيحة في الأنشطة
مثل :داخل / خارج-
فوق/تحت.

يتناقش مع أقرانه والمعلمة يميز بمفرده بين شكلين (أوجه يصنف عدد من الأشكال
أوجه التشابه والاختلاف بين التشابه - أوجه الاختلاف) المتشابهة من بين مجموعة
بعض الأشكال الهندسية كبيرة من الأشكال مثل :تحديد
الدوائر - المثلثات-
المربعات

يربط بين الشكل الهندسي يربط بين الشكل الهندسي يربط بين الشكل الهندسي
ومدلولاتها باستخدام الكمبيوتر ومدلولاتها باستخدام الكمبيوتر ومدلولاتها باستخدام الكمبيوتر
بمساعدة المعلمة أو الأقران بنجاح معظم الوقت. بمهارة وبأكثر من مثال.

ويمكن للمديرة الابتكار في طريقة تسجيل تطور مستوى الطفل عن طريق وضع خط مائل في
التقويم الأولي وخطين متقاطعين في المستوى الأول، وأربعة خطوط متقاطعة في المستوى الثاني
بالقلم الرصاص أو أي طريقة أخرى.

مجال التربية البدنية / المعيار الثاني : ممارسة أشكال النشاط الحركي

البداية	التنمية	تحقيق المعيار
يؤدي مجموعة من المهارات	يؤدي مجموعة من مهارات	يستخدم العضلات الكبيرة عند

الحركية الأساسية باستخدام
الأجهزة.
المعالجة والتناول بإتقان.
ممارسة الألعاب المختلفة.

كل الأطفال

يشارك زميله في ألعاب
المعالجة والتناول.
يتبع القواعد والتعليمات
البسيطة أثناء ممارسة الألعاب
المختلفة.
يشارك بنجاح في الألعاب
المحددة بدون التقيد بقواعد
اللعبة.

باقي الأطفال

عمر - ليلي - سوسن -
دعاء - عزت - فاهيم

يؤدي مجموعة من مهارات
التوازن بطرق مختلفة.
يستطيع الطفل الوقوف على
قدم واحدة فوق لوحة الاتزان
والجري والوثب والهبوط على
القدمين أو قدماً واحداً لتحقيق
الاتزان.

باقي الأطفال.

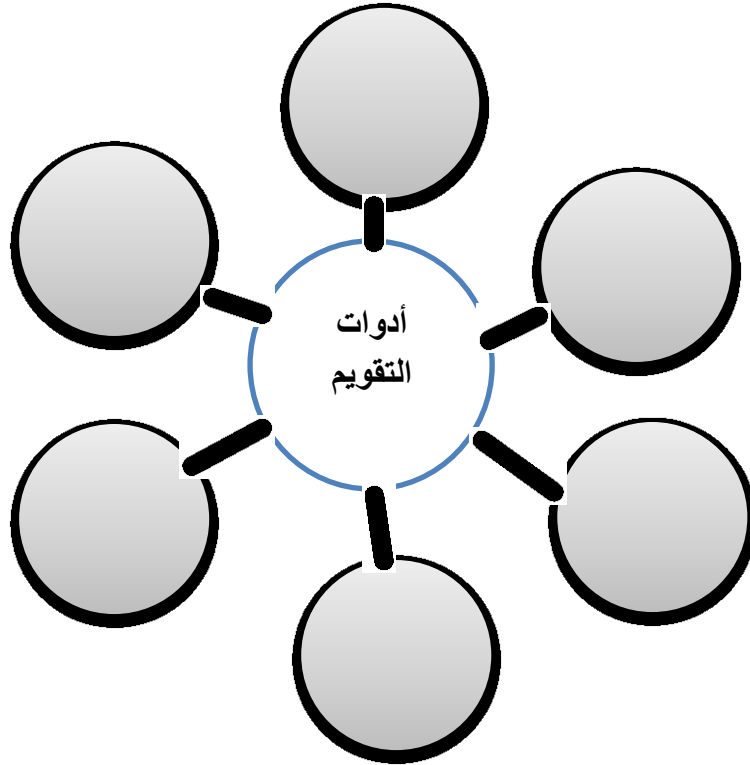
منى - معتز - عمرو -
دعاء - مصطفى - وفاء

عزت - ليلي - أحمد -
شوقي - نهاد - نهلة

ورقة عمل (١)

أدوات تقويم طفل الروضة

يوجد أدوات متعددة لقويم طفل الروضة، حاول أن تتوصل إلى تلك الأدوات مع أفراد مجموعتك من خلال الشكل التالي:



• تنفيذ مهام " واجبات "مرتبطة بمواضيع اللقاء الوجيه الخامس:

يطلب من المديرات المشاركات في نهاية اللقاء الوجيه الرجوع إلى روضاتهم، وتنفيذ مهام مرتبطة بموضوع اللقاء التدريبي بمشاركة فاعلة لميسرات مساعدات في روضاتهم؛ وتكلف المديرات المشاركات في البرنامج بواجب (٦) .

واجب (٦)

قم باختيار مجموعة من المعلومات في روضتك للإشراكهم في تقييم أداء الأطفال اثناء لعبهم في احد الاركان (يمكن الاستعانة بفيلم مسجل عن الأطفال اثناء لعبهم أو تطبيقه علي مجموعة من الأطفال الحقيقيين اثناء اللعب).يقوم المشاركون بتدوين ملاحظاتهم في الجدول التالي:

الملاحظة

من نلاحظ؟

ماذا نلاحظ؟

لماذا نلاحظ؟

أين نلاحظ؟

متى نلاحظ؟

• حلقات تعلم:

بعد تنفيذ الواجب (٦) الذي أوكل للمشاركات لتنفيذه في روضاتهم بمساعدة الميسرات يتم عقد حلقة تعلم (بعد أسبوع) لمناقشة المديرات المهام التي نفذوها في روضاتهم حيث ان كل مديرة مشاركة ترجع إلى حلقة التعلم ومعها نتائج الواجب (٦) لمعرفة نتائج الملاحظة الذي كلفت بها المشاركات، ويتأملون فيها ما تم إنجازه، وتدير الميسرات حوار ومناقشة بين المشاركات عن الخبرة و الدروس المستفادة، و يتم تبادل الخبرات بين المشاركات للاستفادة منها.

• تعلم وتواصل الكتروني " تعلم عن بعد " :

١- يطلب من ميسر المجموعة تزويد المتدربات بإرشادات تطبيق الملاحظة بشكل المناسب) مرفق (٣).

٢- يطلب ميسر المجموعة من كل مديرة مشاركة وضع نتائج تقييمها للمعلمات في الروضة على المجموعة ليطلع عليها زميلاتها المتدربات لمقارنة النتائج فيما بينهم.

شريحة رقم (٦)

أساليب وأدوات التقويم المناسبة لطفل الروضة

أولاً: الملاحظة:

من أهم أساليب تقويم الطفل في هذه المرحلة العمرية هي أسلوب الملاحظة و المقابلة والتسجيل لتلك الملاحظات .فأسلوب الملاحظة يمد الملاحظ بصورة حقيقية وواقعية عن سلوك الطفل في مواقف حقيقية وواقعية، كما أن أسلوب الملاحظة يساعد الملاحظ على أن يكتسب بصيرة واعية عن مشاعر الأطفال وأسباب تصرفاتهم وأساليبهم في التعلم واستخدام الملاحظة يتطلب مراعاة عدة أمور من أهمها:-

-أن تتحدد أنماط السلوك المراد ملاحظته وتقويمه بصورة دقيقة وبصورة مسبقة قبل القيام بعملية الملاحظة.

-أن تتحدد الصفات المراد ملاحظتها بصياغة سلوكية وبصورة تتمكن من ملاحظتها وقياسها.

- أن تبتعد عن الذاتية في تفسير ما نراه.

-أن يكون الحكم عن السلوك في ضوء فهم طبيعة المرحلة العمرية التي يمر بها الطفل.

-أن يتكرر ظهور السلوك أو الصفات الملاحظة عددا من المرات حتى نطمئن إلى أن ما نقيسه هو ظاهر حقيقة ولها وجود.

-إن تجمع الملاحظات في أثناء الأنشطة التفاعلية التلقائية للطفل في الساحة أو في أثناء تفاعله مع أقرانه أو أثناء قيامه بإنجاز مهمة ما في مجموعة تعاونية أو في أثناء إنجازه لعمل فردي ذاتي أو في أثناء ممارسة أنشطة البحث والاستكشاف.

ثانياً :استخدام البورتفوليو في تقويم الطفل(الحافظة التقويمية):

يمكن للمعلمة أن تساعد الطفل في أول الأمر على تنظيم محتوى ما يوضع أو يحتفظ به في هذا البورتفوليو وذلك من خلال ما يلي:

١ -اختيار حافظة أو ملف من البلاستيك ذو الألوان الجذابة الزاهية.

٢ -هناك ملفات مقسمة من داخلها يمكن للمعلمة أن تساعد الطفل على وضع ملصقات ذات ألوان مختلفة لأنواع النشاط الممارس . فمثلا للأنشطة ذات الطبيعة اللغوية يكون هناك لاصق ذو لون خاص . وبالنسبة للأنشطة أو الإنتاج المرتبط بمهارات بالرياضيات يكون له لاصق بلون آخر . وللإنتاج العلمي لون ثالث وهكذا.

ويتعلم الأطفال كل لاصق ولونه والمنتج الذي يمكن أن يتدرج تحته، أو بصورة أخرى فإن هذا الملف يمكن أن يقسم إلى أقسام تبعا للأهداف (معرفية - وجدانية - نفسحركية) ويوضع تحت كل نوع منها ما يناسبه من إنتاج قام به الطفل أو أنجزه سواء كان إنجازا فرديا أو جماعيا، وسواء كان تقييميا رسميا بواسطة المعلمة أو غيرها بحيث يشتمل على نواتج مفاهيمية شاملة (لغوية - عددية - علمية - فنية) أو نواتج مهارية مثل (تلوين أو تشكيل أشياء جديدة أو ..) أو نواتج وجدانية مثل (إدراك الوجوه وتعابيراتها المختلفة).

ثالثاً : الاختبارات الشفهية:

في هذا النوع من الاختبارات تطرح المعلمة أسئلة على الطفل، ليجيب عنها بطريقة شفهية، وتطرح أيضا هذه الأسئلة متضمنة جميع المستويات المعرفية السابق الإشارة إليها.

- مؤشرات جودة توجيه الأسئلة الشفهية:

- توفير مناخ آمن عند توجيه السؤال للطفل.
- وضوح صياغة السؤال، وإعادة صياغته إذا لم يتضح للطفل.
- إعطاء وقتا للتفكير قبل طلب الإجابة.
- عدم مقاطعة الطفل أثناء الإجابة إلا إذا ابتعدت بعيدا عن موضوع السؤال.
- السماح للطفل بالاسترسال في الإجابة إذا رغب في ذلك.
- عدم التعليق على الإجابة بكلمات محبطة (خطأ- كفى- أذكر المفيد...)
- طرح مزيد من الأسئلة تيسر عملية سبر أغور الإجابة (ماذا تقصد -هل من أسباب أخرى..)

رابعاً :الاختبارات المصورة:

يتم اعداد هذه الاختبارات من قبل معلمة الروضة وتطبيقها على الأطفال وهي عادة مصحوبة بأسئلة متنوعة ، ومن انواع هذه الأسئلة ما يلي:

- ١ -الاختيار من متعدد
- ٢ -الصواب والخطأ
- ٣ -المزوجة بين المتشبهات
- ٤ -إعادة الترتيب للأجزاء أو العناصر
- ٥ -أسئلة الإكمال المقيد.

مرفق (٣)

ارشادات للمتدربة

- (١) عليك تحري الدقة أثناء قيامك بالملاحظة وألا تشعرهم بذلك ، وبداية عليك أن تخطي وتعدي جيدا للملاحظة.
- (٢) أداة التقييم المتدرج المستمر مفتاح لملاحظة وتقييم الطفل.
- (٣) الملاحظة تعتمد على وصف لما تراه المعلمة وتسمعه من آداءات للأطفال.
- (٤) حددي النقطة المحورية للملاحظة ومستوى آداء الطفل في أداة التقييم المستمرة.
- (٥) لا يجدي أن ترتدى أكثر من قبعة في وقت واحد ، لابد أن تفصلي بين دورك كمخططة للأنشطة ،
- (٦) كملاحظة / كمسجلة لما تشاهده وتسمعه خلال الملاحظة.
- (٧) الملاحظة لا تعتمد على استنتاجات بل على الواقع الفعلي.
- (٨) تدوين ملاحظتك عن آداء الطفل يساعدك على تطوير آدائه.
- (٩) خصصي قائمة ملاحظة لكل طفل، وعند الملاحظة : ركزي ملاحظتك على طفل واحد.
- (١٠) لاحظي الأطفال بحياد تام وموضوعية.
- (١١) استفيدي من ملاحظتك في تعديل سلوك الأطفال وتخطيط الأنشطة وتقدم مستوى الأطفال نحو
- (١٢) الأفضل.
- (١٣) تجنبني إصدار أحكام فورية على آداء الأطفال.
- (١٤) تأكدي من قيامك بوصف السلوك بماذا يقوم أو يفعل الطفل بالضبط بجمل واضحة وليس تفسير ما
- (١٥) شاهدتيه.

- (١٦) احرصى على توفير وإعداد الأدوات والخامات وتهيئة البيئة التعليمية للملاحظة.
- (١٧) استمري في القيام بالملاحظة والتدريب عليها حتى يتم العمل بها بسهولة ويسر.
- (١٨) خذي في اعتبارك أن الملاحظة لا تعتمد على الاستنتاج بل على الواقع الفعلي الذي تراه المعلمة في النشاط.
- (١٩) الملاحظة مستمرة تبدأ بنشاط وتنتهي لنشاط آخر.
- (٢٠) احرصى على التواصل مع أولياء أمور الأطفال من خلال ملاحظاتك وكتابتك للتقارير المعبرة عن مستوى نموه وتقدمه.

الجلسة	الزمن	موضوع الجلسة
الثامنة	١ ساعة	تقويم اداء العمل

الأهداف الخاصة للجلسة:

مع نهاية الجلسة تكون المشاركة قادرة على:

- (١) الاستفادة من نتائج التقويم في بناء خطة عمل جديدة.
- (٢) استخدم التقنيات الحديثة مثل الفاكس، البريد الإلكتروني) للتوصل مع الجهات الرسمية.

منهجية التدريب

- لقاءات وجاهية (٢ ساعة مرة كل أسبوع)
- مهام و واجبات مرتبطة بالبرنامج وما يتم في اللقاءات الوجيهة وحلقات التعلم.
- حلقات تعلم (مرة كل أسبوع بواقع نصف ساعة لكل منها).
- تعلم وتواصل الكتروني " تعلم عن بعد " .

اللقاء الوجيه السادس:

تكون اللقاء الوجيه السادس من ١٥ مديرات تعرفن من خلاله على الأساليب التقويمية التي تناسب المواقف الإدارية وكيفية الاستفادة من نتائج التقويم في بناء الخطط .

خطوات سير الأنشطة في اللقاء الوجيه السادس

المدة النشاط الخطوات

نشاط (١) أضع ورقة القلب التي دونت عليها أهداف اليوم مسبقاً أمام المشاركين وقم بمراجعتها معهم.

أهداف اليوم

نشاط (٢) أذكر المشاركين بنتائج عملية التقويم التي قاموا بها في الجلسة السابقة (واجب ٦)

الاستفادة من نتائج

التقويم في بناء خطة عمل جديدة.

❖ أناقش مع المشاركين كيف تم تحديد أداة التقويم المناسبة والإجراءات التي قمن بها المشاركين لتطبيق الأداة في روضاتهم.

❖ اطلب من المشاركين العمل في مجموعات وكتابة نتائج التقويم التي توصلن لها سابقاً.

❖ اوزع على المشاركين ورقة العمل رقم (١) للعمل على تحديد مجال التحسين والإجراءات المقترحة للتحسين.

نشاط (٣) أطلب من المشاركين ذكر أهم التقنيات الحديثة الذي لابد من توافرها في كل روضة.

استخدم التقنيات

❖ أسجل بعض التقنيات التي ذكرت على ورق قلب .

الحديثة مثل

❖ اطلب من المشاركين إبداء رأيهم في كل تقنية وما إذا كانت جيدة أم لا من وجهة نظرهم.

الفاكس، البريد

الإلكتروني)

للتوصل مع

❖ اعط الفرصة لاختلاف الآراء حول كل تقنية

الجهات الرسمية.

مطروحة وأوجه نظر المشاركين إلى أن تقبل التقنيات يحدث سواء رضينا أم لم نرضى فالأمور تتحول من حين لآخر والناس تنمو والمهارات تتجدد والتكنولوجيا والإعلام يدخل كل بيت ويبدو أن

الثوابت في حياتنا أصبحت نادرة.

❖ أعرض شريحة رقم (٧) " أهمية استخدام التقنيات

الحديثة في العملية التربوية"

❖ راجع مع المجموعات ما تم التعرف عليه اليوم من

مهام و مهارات.

نشاط (٤)

غلق الجلسة

• تنفيذ مهام " واجبات "مرتبطة بمواضيع اللقاء الوجيه السادس:

يطلب من المديرات المشاركات في نهاية اللقاء الوجيه الرجوع إلى روضاتهم، وتنفيذ مهام

مرتبطة بموضوع اللقاء التدريبي بمشاركة فاعلة لميسرات مساعدات في روضاتهم؛ وتكلف

المديرات المشاركات في البرنامج بواجب (٧) .

واجب (٧)

انطلاقاً من نتائج التقويم التي تم التوصل إليها في روضتك، قم بوضع خطة تحسين انطلاقاً من

تلك النتائج وفق مايلي:

خطة التحسين

خطة التحسين للسنة الدراسية _____ اسم المشاركة _____				
م	مجال التحسين	الإجراءات	الموارد	مصادر الدعم
		المقترحة	المطلوبة	المدى الزمني
				(متاح/مطلوب)

١

٢

٣

• حلقات تعلم:

بعد تنفيذ الواجب (٧) الذي أوكل للمشاركات لتنفيذه في روضاتهم بمساعدة الميسرات يتم عقد حلقة تعلم (بعد أسبوع) لمناقشة المديرات المهام التي نفذوها في روضاتهم حيث ان كل مديرة مشاركة ترجع إلى حلقة التعلم ومعها نتائج الواجب (٧) لتعرف على خطة التحسين التي قامت كل مشاركة في روضتها، ويتأملون فيها ما تم إنجازه، وتدير المسيرات حوار ومناقشة بين المشاركات عن الخبرة و الدروس المستفادة، و يتم تبادل الخبرات بين المشاركات للاستفادة منها.

• تعلم وتواصل الكتروني " تعلم عن بعد " :

- ١- يطلب من ميسر المجموعة بتزويد كل متدربة ببريدها الإلكتروني وخطوات استخدامه .
- ٢- يطلب ميسر المجموعة من كل مديرة مشاركة وضع خطة التحسين الخاصة بها على المجموعة ليطلع عليها زميلاتها المتدربات لمقارنة الخطط فيما بينهم.

ورقة عمل رقم (١)

وضع خطة التحسين

خطة التحسين للسنة الدراسية _____ اسم المجموعة _____				
م	مجال التحسين	الإجراءات المقترحة	الموارد المطلوبة	مصادر الدعم المدى الزمني (متاح/مطلوب)

١

٢

٣

شريحة رقم (٧)

أهمية استخدام التقنيات الحديثة في العملية التربوية

تقوم شبكات الاتصال بتنظيم عمليات الاتصال والتواصل مثل تحديد من يرسل الرسالة، وإلى من ترسل، وما مضمونها، وكيفية إرسالها، وكلما كثرت قنوات الاتصال سهلت عملية التواصل بين العاملين في المؤسسة، كما يجب التأكيد على ضرورة عدم الاقتصار على عمليات الاتصال الرسمي حيث إن هناك بعض الحالات التي تتطلب اتصالاً خارج القنوات المتعارف عليها في المؤسسة، ويجب على مديرة الروضة أن يعلق لوحة توضح الوظائف والمسؤوليات المنوطة بأعضاء هيئة التعليم لكي تسهل عملية التواصل فيما بينهم أو فيما بينهم وبين الإدارة، على أن تعلق هذه اللوحة في أماكن متفرقة، من الروضة.

اختبار الفرضيات

نتائج الفرضية الأولى:

١- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط درجات أفراد المجموعة الضابطة وبين متوسط درجات المجموعة التجريبية على مقياس مهارات مديرات رياض الأطفال للمناهج المطورة قبل البدء بتطبيق البرنامج التدريبي القائم على نموذج المهام والتعلم بالخبرة للمديرات.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام (ت) لمجموعتين مستقلتين، إذ حسبت الفروق بين متوسطي درجات مديرات المجموعة الضابطة والتجريبية في التطبيق القبلي للمقياس، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (٢٩) دلالة الفروق بين المجموعة الضابطة و المجموعة التجريبية على مقياس مهارات في

المجموعة التجريبية		المجموعة الضابطة		التطبيق القبلي	
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية
المحور	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار	مستوى الدلالة
التطبيق القبلي	٣.٣٧	٠.٢١	٣.٤٥	٠.١٩	١.٠٤
				٢٨	٠.٩٩
				غير دال	

من الجدول السابق نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية هي ٠.٩٩ وهي غير دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وعليه تم قبول الفرضية الصفرية بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطي درجات مديرات المجموعتين الضابطة و التجريبية على مقياس المهارات قبل البدء بتطبيق البرنامج التدريبي. وقد يعزى ذلك إلى ندرة البرامج التدريبية الموجهة لمديرات رياض الأطفال التي تطور مشاركتهن في الإشراف على المنهج المطور فقد أفادت بعض المديرات باتباعهن بعض الدورات ولكن وعند الاستعلام عن مدى ارتباط هذه الدورات بمهارات اللازمة للإشراف على تنفيذ المنهج أفادت المديرات بعدم أخذهن أي برامج تدريبية تساعدن في تطوير مشاركتهن في تنفيذ المنهج، وما تم أخذه من برامج من وجهة نظر هؤلاء المديرات إما أنه يتناول جانباً واحداً من جوانب تنفيذ المنهج، أو يتناول دور مديرة الروضة بشكل عام، وليس بشكل تفصيلي.

تتفق هذه النتائج مع دراسة سبجي(٢٠١٢) الى ضرورة اتباع مديرات رياض الأطفال لدورات تدريبية تصقل مهارتهن في التعامل مع المناهج.

نتائج الفرضية الثانية:

٢- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسط درجات أفراد المجموعة الضابطة قبل البدء بتطبيق البرنامج التدريبي على المجموعة التجريبية وبين متوسط درجاتهم بعد الانتهاء من تطبيق البرنامج التدريبي على مقياس مهارات مديرات رياض الأطفال للمناهج المطورة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام (ت) لمجموعتين مترابطتين، إذ حسبت الفروق بين متوسطي درجات مديرات المجموعة الضابطة في التطبيق القبلي للبرنامج وبعد الانتهاء من تطبيق البرنامج على مقياس المهارات، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (٣٠) دلالة الفروق بين درجات المجموعة الضابطة في التطبيق القبلي و البعدي للبرنامج

المحور	المجموعة الضابطة		المجموعة الضابطة		المجموعة الضابطة		القرار
	قبل تطبيق البرنامج	الانحراف المتوسط الحسابي	بعد تطبيق البرنامج	الانحراف المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	درجة الحرية	
مقياس المهارات	٣.٣٨	٠.١٥	٣.٣٧	٠.٢١	٠.١٧	٢٨	٠.٣٧
							غير دال

من الجدول السابق نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية هي ٠.٣٧ وهي غير دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وعليه تم قبول الفرضية الصفرية بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات مديرات المجموعة الضابطة قبل البدء بتطبيق البرنامج التدريبي على المجموعة التجريبية وبين متوسط درجاتهم بعد الانتهاء من تطبيق البرنامج التدريبي على مقياس المهارات . و يعزى ذلك على أن المجموعة الضابطة تقوم بأنشطة روتينية اعتيادية في الإشراف على تطبيق المنهج من دون أي فاعلية فعلية إدارة تنفيذ المنهج تتطلب امتلاك المديرية لمجموعة من المهارات من خلال البرامج التدريبية المخصصة لذلك.

نتائج الفرضية الثالثة:

٣- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسط درجات أفراد المجموعة التجريبية قبل البدء بتطبيق البرنامج التدريبي عليها وبين متوسط درجاتهم بعد الانتهاء من تطبيق البرنامج التدريبي على مقياس مهارات مديرات رياض الأطفال للمناهج المطورة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام (ت) لمجموعتين مترابطتين، إذ حسبت الفروق بين متوسطي درجات مديرات المجموعة التجريبية في التطبيق القبلي للبرنامج وبعد الانتهاء من تطبيق البرنامج على مقياس المهارات، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (٣١) دلالة الفروق بين درجات المجموعة التجريبية في التطبيق القبلي و البعدي للبرنامج

المحور	المجموعة التجريبية		المجموعة التجريبية		قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
	قبل تطبيق البرنامج	بعد تطبيق البرنامج	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري				
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري				
مقياس المهارات	١.٨٨	٠.٦١	٣.٩٩	٠.٢٢	١٢,٥١	٢٨	٠.٠٠	دال

يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

من الجدول السابق نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية هي ٠.٠٠ وهي دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات مديرات المجموعة التجريبية قبل البدء بتطبيق البرنامج وبعد الانتهاء من تطبيق البرنامج على مقياس المهارات لصالح التطبيق البعدي. ويعزى ذلك إلى أن المجموعة التجريبية بعد التطبيق تسنى لها فرصة التعامل مع البرنامج التدريبي ونفذت عليهن جلسات البرنامج التدريبي وهذا ما جعلهن يحصلن على فرصة لتبادل الخبرات والتمكن من المعارف ومهارات البرنامج والأساليب التفاعلية التي نفذت بها الأنشطة وقدمت من خلالها المادة العلمية وفق استراتيجيات التعلم بالخبرة ساعد بمعالجة نقص التدريب والخبرة عند مديرات الروضة فيما يتعلق بالمهارات اللازمة للمناهج المطورة .

تتفق هذه النتائج مع دراسة كل من (شاهين، ٢٠١٣)، (الأسطل، ٢٠١٦) التي أكدت ضرورة التدريب لتطوير أداء المديرات بشكل مستمر.

نتائج الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسط درجات أفراد المجموعة الضابطة وبين متوسط درجات المجموعة التجريبية على مقياس مهارات مديرات رياض الأطفال للمناهج المطورة بعد تطبيق البرنامج التدريبي القائم على نموذج المهام والتعلم بالخبرة للمديرات.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام (ت) لمجموعتين مستقلتين، إذ حسبت الفروق بين متوسطي درجات مديرات المجموعة الضابطة والتجريبية في التطبيق البعدي للمقياس، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (٣٢) دلالة الفروق بين المجموعة الضابطة و المجموعة التجريبية على مقياس مهارات في التطبيق البعدي

المحور	المجموعة التجريبية		المجموعة الضابطة		قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري				
التطبيق القبلي	٣.٤٧	٠.٢١	٢.٥١	١.٠٢	٣.٥٤	٢٨	٠.٠٣	دال

يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

من الجدول السابق نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية هي ٠.٠٣ وهي دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات مديرات المجموعتين الضابطة و التجريبية على مقياس المهارات بعد تطبيق البرنامج التدريبي على مقياس المهارات لصالح المجموعة التجريبية. ويعزى ذلك أهمية المحاور التي تم طرحها في البرنامج، والتي أدت إلى اختلاف مفهوم المديرات المشاركات

تجاه مسؤولياتهن في تنفيذ المنهج قبل البرنامج وبعده وساعد في فهم مجالات تنفيذ المنهج المطور والاطلاع على كل جديد وايضاح الرؤية نحوها.

نتائج الفرضية الخامسة:

٥- لا توجد فروق بين متوسط درجات أفراد المجموعة الضابطة بعد الانتهاء من تطبيق البرنامج التدريبي على أفراد المجموعة التجريبية مباشرة وبين متوسط درجاتهم بعد مضي شهر من الانتهاء من تطبيق البرنامج بالنسبة لدرجاتهم على مقياس مهارات مديرات رياض الأطفال للمناهج المطورة .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام (ت) لمجموعتين مترابطتين، إذ حسبت الفروق بين متوسطي درجات مديرات المجموعة الضابطة بعد الانتهاء مباشرة من التطبيق وبعد مضي شهر من الانتهاء من تطبيق البرنامج على مقياس المهارات، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (٣٣) دلالة الفروق بين درجات المجموعة الضابطة بعد التطبيق مباشرة و بعد مضي شهر من تطبيق البرنامج

المحور	المجموعة الضابطة		المجموعة الضابطة		بعد مضي شهر على تطبيق البرنامج		قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري				
مقياس المهارات	٣.٨٦	٠.٢٢	٢.٨٤	٠.٣٤	٩.٧٧	٢٨	٠.١٢	غير دال		

من الجدول السابق نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية هي ٠.١٢ وهي غير دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وعليه تم قبول الفرضية الصفرية بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات مديرات المجموعة الضابطة بعد تطبيق البرنامج مباشرة وبين متوسط درجاتهم بعد مضي شهر من الانتهاء من التطبيق على مقياس المهارات. وهذا يعني أنه لم يحدث أي تحسن إضافي

على المجموعة الضابطة بعد مضي شهر من الانتهاء من تطبيق البرنامج على المجموعة التجريبية.

نتائج الفرضية السادسة:

٦- لا توجد فروق بين متوسط درجات أفراد المجموعة التجريبية بعد الانتهاء من تطبيق البرنامج التدريبي عليهم مباشرة وبين متوسط درجاتهم بعد مضي شهر من الانتهاء من تطبيق البرنامج بالنسبة لمقياس أدوار مديرات رياض الأطفال للمناهج المطورة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام (ت) لمجموعتين مترابطتين، إذ حسبت الفروق بين متوسطي درجات مديرات المجموعة التجريبية بعد الانتهاء مباشرة من التطبيق وبعد مضي شهر من الانتهاء من تطبيق البرنامج على مقياس المهارات، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (٣٤) دلالة الفروق بين درجات المجموعة التجريبية بعد التطبيق مباشرة و بعد مضي شهر من تطبيق البرنامج

المحور	المجموعة التجريبية بعد تطبيق البرنامج مباشرة	المجموعة التجريبية بعد مضي شهر على تطبيق البرنامج	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار	مقياس المهارات
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
	٣.١٨	٠.٨٠	٣.٣٣	٠.٨٨	٠.٤٦	٢٨	٠.٣٧
						غير دال	

من الجدول السابق نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية هي ٠.٣٧ وهي غير دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وعليه تم قبول الفرضية الصفرية بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات مديرات المجموعة التجريبية بعد تطبيق البرنامج مباشرة وبين متوسط درجاتهم بعد مضي شهر من الانتهاء من التطبيق على مقياس المهارات. وهذا يعني أن التحسن في مهارات مديرات

رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة نتيجة البرنامج التدريبي بقي قائماً حتى بعد مضي شهر من تطبيقه.

نتائج الفرضية السابعة:

٧- لا توجد فروق دالة احصائية بين متوسط درجات معلمات رياض الأطفال ومتوسط درجات المديرات أنفسهن على مقياس مهارات مديرات رياض الأطفال للمناهج المطورة .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام (ت) لمجموعتين مستقلتين، إذ حسبت الفروق بين متوسطي درجات المديرات و المعلمات على مقياس المهارات، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (٣٥) دلالة الفروق بين درجات المديرات و المعلمات على مقياس المهارات

المحور	معلمات رياض الأطفال		مديرات رياض الأطفال		قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري				
مقياس المهارات	٢.٥٩	١.٠٠٤	٣.٠٠	٠.٨٨	١.٥٢	٦٨	٠.٧٥	غير دال

من الجدول السابق نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية هي ٠.٧٥ وهي غير دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وعليه تم قبول الفرضية الصفرية بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطي درجات المديرات وبين متوسط درجات المعلمات على مقياس المهارات.

وقد يعزى إلى التماس كل من المديرات و المعلمات بوجود حاجة فعلية شديدة في المجالات المذكورة آنفاً، و إن اختلفت تعليقاتهن لهذه الحاجة، التي انحصرت في توضيح الرؤية في مجالات تنفيذ المنهج وتوضيح مسؤولياتهن بوصفهن مديرات تجاه هذه المجالات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة نيهان (٢٠٠٩)، ودراسة الجهني (١٤٢٩هـ)، ودراسة كيث keith (٢٠١١) ودراسة شبير (٢٠٠٩) التي أكدت جميعها وجود حاجات تدريبية لدى المديرات تتعلق بالمنهج.

نتائج الفرضية الثامنة:

٨- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء مديرات رياض الأطفال في تقديرهم للاحتياجات التدريبية اللازمة لهم، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تجري اختبار ANOVA باتجاه واحد، إذ حسبت الفروق بين متوسطات درجات المديرات تبعاً لمتغير الخبرة على مقياس المهارات، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (٣٦) نتائج اختبار تحليل التباين أحادي البعد (ANOVA) لدلالة الفروق في تقديرات المديرات لاحتياجاتهم التدريبية تبعاً لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	القيمة الاحتمالية	القرار
بين المجموعات	٣١.٠٦	٥١	٠.٦٠٩			
داخل المجموعات	٨.٧٠	١٦	٠.٥٤٤	١.١٢٠	٠.٤١	غير دال
الإجمالي	٣٩.٧٦	٦٧				

من الجدول السابق نجد أن قيمة (F) تساوي ١.١٢٠ ومستوى دلالته ٠.٤١ أي أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي ٠.٠٥ وبالتالي نقبل الفرض الصفري لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين آراء مديرات رياض الأطفال في تقديرهم للاحتياجات التدريبية اللازمة لهم، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

وقد يعود السبب في ذلك إلى البرنامج التدريبي ركز على المهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة التي بدورها تحتاج لمهارات تتناسب مع التطور الحاصل بالمناهج والتي

هي غير موجودة أو ضعيفة لديهم بالاساس وبالتالي لم يكن لسنوات الخبرة أي تأثير وهذا ما أوضحتته نتائج مقياس المهارات.

وهذا يتفق مع دراسة كل من المسعودي (٢٠٠٧)، أحمد (٢٠٠٢).

نتائج الفرضية التاسعة:

٩- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء مديرات رياض الأطفال في تقديرهم للاحتياجات التدريبية اللازمة لهم، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تجري اختبار ANOVA باتجاه واحد، إذ حسبت الفروق بين متوسطات درجات المديرات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على مقياس المهارات، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (٣٧) نتائج اختبار تحليل التباين أحادي البعد (ANOVA) لدلالة الفروق في تقديرات المديرات لاحتياجاتهم التدريبية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	القيمة الاحتمالية	القرار
بين المجموعات	٣٣.٥٢	٥٢	٠.٦٤			
داخل المجموعات	٦.٠٠	١٥	٠.٤٠	١.٦١	٠.١٥	غير دال
الإجمالي	٣٩.٥٢	٦٧				

من الجدول السابق نجد أن قيمه مستوى الدلالة ٠.١٥ أي أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي ٠.٠٥ وبالتالي نقبل الفرض الصفري لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين آراء مديرات رياض الأطفال في تقديرهم للاحتياجات التدريبية اللازمة لهم، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المؤهلات تربوياً لا يختلفون في تقدير

درجة الحاجة للتدرب على المهارة فهي مهارات حديثة توجد المناهج التي تم تطويرها وبالتالي قد لا تمتلك المديرية تلك المهارات جميعها تساعد على التعامل مع المنهج المطورة مهما بلغت درجة مؤهلها العلمي في حال لم تتدرب عليها وهذا ما يؤكد فكرة قدم نظام الإعداد التي خضعت له المديرية وبالتالي صعوبة مجاراتهم للتطورات الحاصلة في المنهج.

ثانياً: تفسير نتائج البحث بالنسبة للمجموعة التجريبية للبحث:

- أظهرت النتائج البحث فاعلية برنامج أنموذج المهام والتعلم بالخبرة بالنسبة للمجموعة التجريبية التي طبق عليها البرنامج المقترح وهي عينة المديرية التي دربتها الباحثة ونفذت معها أنشطة البرنامج شاركن في جميع جلسات البرنامج التي تم فيها تنفيذ أنشطة مرتبطة بالمهارات المطلوبة ومناقشة هذا الأنشطة وتبادل الخبرات بين المديرية بشكل مباشر وعبر مجموعات وسائل التواصل الخاصة بمجموعة التدريب (واتس) وبينهن وبين الباحثة.
- ما يعود سبب تطور مهارات المجموعة التجريبية ومعارفهن إلى الأساليب التفاعلية التي طبقت في البرنامج وقدمت من خلالها المحتوى التعليمي وفق استراتيجيات تركز على التفاعل و التشارك بين المديرية من جهة و المديرية من جهة أخرى.
- وقامت جلسات البرنامج على الحوار و المناقشة و العمل بروح الفريق، إضافة إلى التمهيد و الاستعداد التي تقوم به المديرية قبل الجلسة ، وبنهاية كل جلسة تكلف المديرية المتدربات بمهام ينفذنها بإشراف الميسرات في روضاتهم.
- إضافة تتم بعد كل تنفيذ مهمة في الجلسة التالية مناقشة مشكلات تنفيذ المهام الموكلة و الصعوبات إن وجدت والعمل على اقتراح الحلول المناسبة وتشجيع المتدربات على الابتكار و التجريب لتطوير الأداء.

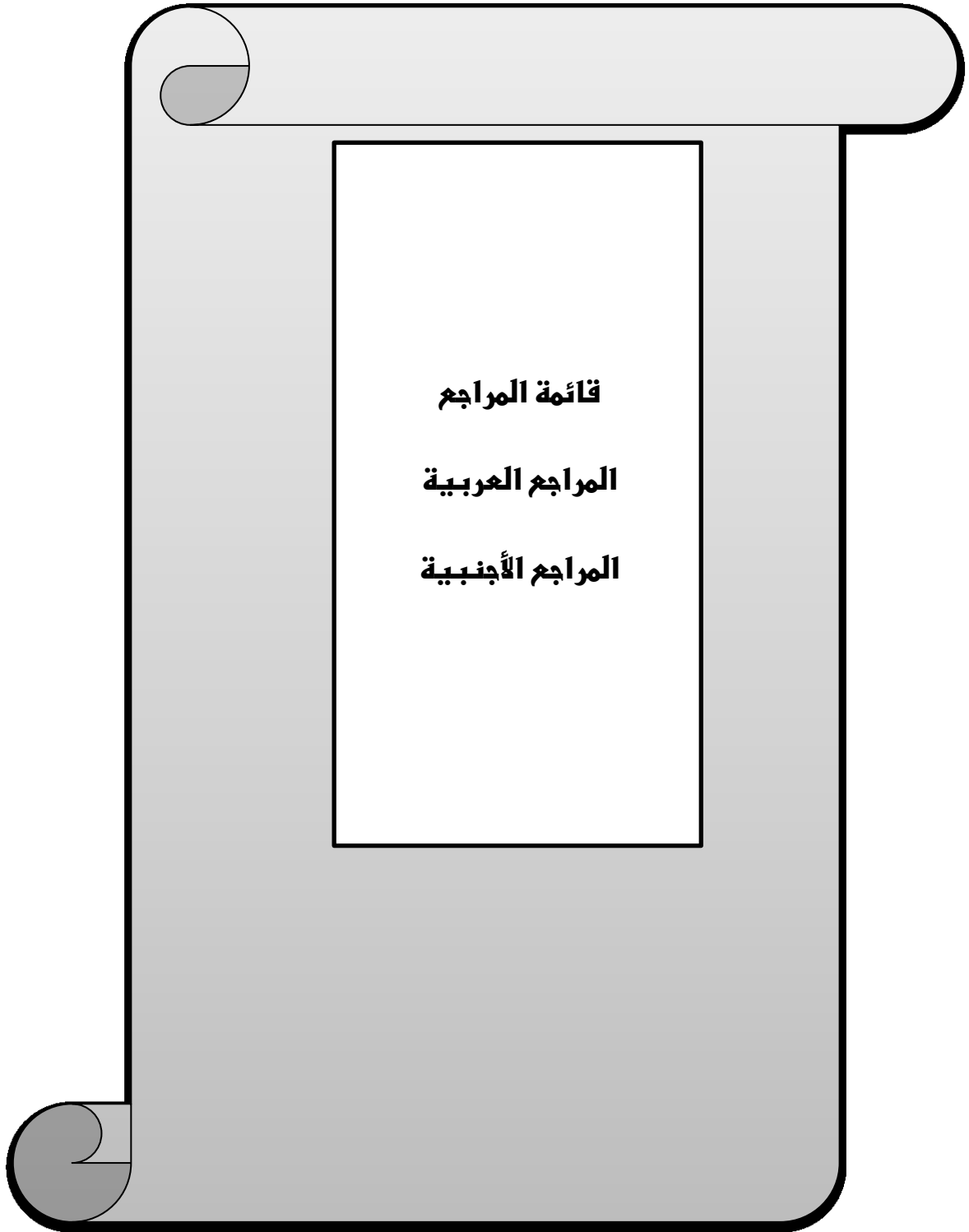
- وبالتالي يمكن أن نلخص ما سبق فاعلية البرنامج التدريبي المقترح القائم على انموذج المهام والتعلم بالخبرة بالنسبة للمجموعة التجريبية فقط.
- تتفق هذه النتائج مع دراسة كل من بوفتين (٢٠١٢) التي أكدت أن اتباع المديرات للدورات بشكل متجدد يزيد من مهارتهن ويحسن مستوى أدائهن في التعامل مع المناهج و المعلمات.
- وتتفق مع دراسة وسام (٢٠١٥): التي أكدت أهمية الراج التدرية لتنمية الواقع المهني للمديرات.
- يلبي التدريب القائم على المهام والتعلم بالخبرة الاحتياجات التدريبية للمديرات، هي أنه يضع المحتوى الذي يمكن تعلمه في سياق الأداء الحقيقي، وهذا الأنموذج يوظف استراتيجيات تربط مباشرة ما يتم تعلمه في البرنامج التدريبي بما يتم عمله حقيقة في العمل؛ أي أنه يوفر إطار عمل يمكن المتدربات من تطبيق الجديد.
- تتوع أساليب التدريب في البرنامج التدريبي القائم على المهام تركز على المهام بدلا من المواضيع مما يسمح بتطبيق استراتيجيات توظف مقدرات أدائية بمستويات عالية. وبإمكان المتدربات نقل ما تعلموه في التدريب إلى العمل بسهولة ليشعروا براحة أكبر مع المهام ما يزيد من ثقتهم خلال العمل في السياق الحقيقي للعمل.
- أهمية موضوع البرنامج التدريبي ومناسبته للفئة المستهدفة ، فمشروع تطوير المناهج من أولويات وزارة التربية فتدريب المديرات على المهارات اللازمة للمنهج المطورة جاء تلبية لهذه الأولوية إذ يحل بعض المشكلات التي تواجهها المديرات في التعامل مع المنهج المطور.
- وتتفق هذه النتائج مع دراسة ريموي و دبوب (٢٠١٥) التي أكدت فاعلية أنموذج المهام والتعلم بالخبرة في تنمية المهارات لدي المديرات.
- كما أظهرت النتائج تلبية معظم الاحتياجات التدريبية للمديرات ، وتفسر الباحثة هذه النتيجة بالآتي:

- إن أنشطة البرنامج التدريبي المقترح صممت لتلبية هذه الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال وركزت على اكساب المديرات للمهارات اللازمة وسمحت بتبادل الخبرات بين أفراد العينة والتطبيق العملي المباشر لهذه المهارات.

ثالثاً: مقترحات البحث:

- في ضوء نتائج الدراسة، يوصى باعتماد منهجية التدريب القائم على المهام والتعلم بالخبرة في البرامج التدريبية لمديري رياض الأطفال و المدارس؛ لدورها الفاعل في تعزيز كفايات المديرين القيادية.
- زيادة الميزانية المخصصة لبرامج التدريب الخاصة بمديرات رياض الأطفال، وذلك للإنفاق على أوجه النشاط، وتطوير إعداد المديرية على نحو يتفق مع المستجدات والتطورات الحاصلة في الميدان التربوي.
- إنشاء مركز مصادر تعلم في كل مديرية من مديرات التربية، تتوفر فيه أحدث المراجع و الدراسات والدوريات العربية والأجنبية في مجالات الإدارة والأنشطة المختلفة المرتبطة فيها.
- عقد المؤتمرات وإقامة الندوات التدريبية لمناقشة المشكلات والمعوقات الخاصة ببرامج التدريب لمديرات رياض الأطفال، مما يضمن تطوير أداء العملية التدريبية للمديرين.
- ضرورة إيجاد بيئة تتوفر فيها العوامل الأساسية اللازمة لتطبيق المناهج الجديدة، ومحاولة إقناع العاملين الذين يقاومون التغيير، ومحاولة إزالة الحواجز والعقبات التي تواجه عملية التطبيق.
- تعزيز اتجاه إدارة الروضة نحو التميز في خدمة الطفل؛ لأن الطفل يمثل محوراً أساسياً في هذه المرحلة التعليمية.
- إنشاء موقع الكتروني يتم فيه التواصل والاطلاع و تبادل الخبرات بين جميع مديرات الرياض على مستوى القطر .

- يمكن أن تكون نتائج هذه الدراسة مؤشراً مبدئياً لتشخيص جوانب الضعف بالمهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة بمناطق تعليمية أخرى لم تذكرها الدراسة وبالتالي توجيه المسؤولين بتدريب المديرات بوضع برامج تدريبية وتنموية لرفع مستوى تلك المهارات.
- إجراء المزيد من الأبحاث لمعرفة فاعلية أنموذج المهام والتعلم بالخبرة في إعداد مديري حلقات التعليم الأخرى .
- توعية مديرات الأطفال بدورهن الهام في الإشراف على تطبيق المناهج المطورة.



المراجع العربية:

- (١) ابراهيم، نجاه(١٤٢٩): دور الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التربوية، رسالة ماجستير (غير منشورة)،كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- (٢) أبو دقة، الحولي، الصبح، الطهراوي، الشيخ احمد، سناء، عليان، فاطمة، جميل، ياسر (٢٠٠٧): دراسة تقييمية لجودة التعليم في رياض الأطفال بقطاع غزة ، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) ،المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، غزة، فلسطين.
- (٣) أبو سريس، خالد(٢٠٠٨):فاعلية برنامج تدريب المديرين (HT) الذي ينظمه معهد التربية أثناء الخدمة من وجهة نظر مديري و مديرات مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية في تطوير درجة ممارستهم لمهامهم الإشرافية، رسالة ماجستير (غير منشورة)،كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس ، فلسطين.
- (٤) أبو علام، رجاء محمود(٢٠٠٤): مناهج البحث في العلوم النفسية و التربوية، ط٤، القاهرة، مصر: دار النشر للجامعات.
- (٥) أبو لبدة، سناء(٢٠١١): درجة فاعلية برنامج تقويم مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير(غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- (٦) أبو ناصر، فتحي محمد(٢٠٠٨): مدخل إلى الإدارة التربوية-النظريات والمهارات- ، دار المسيرة، ط١، عمان، الأردن.
- (٧) أبو وردة، محمد عبد العزيز(٢٠١٥): تصور مقترح لتطوير دور الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي في رفع كفايات مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- (٨) أحمد ،ايمان(٢٠٠٢): التنمية الإدارية وتقويم أداء مديري الإدارات بالتعليم قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية التربية،جامعة عين شمس، مصر.

- (٩) احمد، ايمان (٢٠٠٢): التنمية الإدارية وتقويم أداء مديري الادارات بالتعليم قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر.
- (١٠) أحمد، أحمد ابراهيم(٢٠٠١): نحو تطوير الإدارة المدرسية، سلسلة دراسات نظرية وميدانية، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- (١١) أحمد، عباس بله محمد (1427) :مبادئ الإدارة المدرسية(وظائفها - مجالاتها - مهاراتها -تطبيقاتها). الرياض :مكتبة الرشد.
- (١٢) إسماعيل، محمد علي و ابراهيم، منال مرسى(٢٠٠٧): المناهج التربوية للمرحلة الأولية، جامعة البعث، حمص، سورية: مديرية الكتب و المطبوعات.
- (١٣) الأسطل، سمر (٢٠١٦): المهارات التدريبية اللازمة لمشرفي المرحلة الأساسية(١-٤) بمحافظة غزة وعلاقتها بجودة العمل،(رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- الأطفال في الجمهورية العربية السورية، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٦، العدد ٣.
- (١٤) الأغبري، بدر سعيد(٢٠٠٤): المسؤوليات الفنية والإدارية لمدير المدرسة بوجه عام وفي مجال الإدارة المدرسية في اليمن بوجه خاص، بحث علمي مقدم للمؤتمر العلمي السادس، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، القاهرة، مصر.
- (١٥) الأغبري، عبد الصمد(٢٠٠٠): الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
- (١٦) الأكلبي، عائض شافي : (٢٠١٢) دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية، دار النهضة، ط٢، عمان، الاردن.
- (١٧) البستان، أحمد وآخرون(٢٠٠٣): الإدارة والإشراف -النظرية والبحث والممارسة، مكتبة الفلاح، ط١. الكويت.
- (١٨) البوهي، فاروق شوقي(٢٠٠١): الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء، ط١، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- (١٩) البيلوي، حسن، طعيمة ، رشدي، وآخرون (٢٠٠٦): الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الأسس و التطبيقات، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط١، عمان، الاردن.

- (٢٠) الجميلي، أمل حمودي (٢٠١١): مهام مديرات رياض الاطفال ومدى توافرها لديهن، **مجلة الفتح** ، العدد السابع والاربعون، بغداد، العراق .
- (٢١) الجهني، أحمد بن عطالله حمدان. (١٤٢٩ هـ) التدريب الإداري لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية ، جامعة أم القرى: مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية.
- (٢٢) الحديدي، عماد (٢٠١٤): واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمديرية غرب غزة في ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير، **مجلة جامعة الخليل للبحوث-ب**، المجلد (٩)، العدد (١).
- (٢٣) الحديدي، عماد أمين (٢٠٠٩): درجة ممارسة القيادة التربوية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لدورها الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة.
- (٢٤) الحراحشة، محمد و أحمد، ياسين (٢٠١٣): المشكلات التي تواجه إدارات مؤسسات رياض الأطفال في محافظة المفرق/ الأردن من وجهة نظر العاملات فيها، **الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية**، العدد ٩، الاردن.
- (٢٥) الحريري، رافدة (١٤٣١ هـ): إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء **الجودة الشاملة**، دار الفكر ،عمان، الاردن.
- (٢٦) الحسين، سميرة (٢٠١٢): برنامج تدريبي مقترح لتنمية الأداء المهني لدى معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية في ضوء متطلبات المناهج المطورة، رسالة دكتوراة (غير منشورة)، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة ، مصر.
- (٢٧) الحلبي، مارلين (٢٠١٢): مشكلات رياض الأطفال في محافظة عمان من وجهة نظر المديرات و المعلمات ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان ، الأردن.
- (٢٨) الخواجا، عبد الفتاح محمد (٢٠٠٩) : **تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية**، الطبعة الثانية، دار الثقافة، عمان، الأردن.

- (٢٩) الدعس، زياد(٢٠٠٩): معوقات الاتصال و التواصل التربوي بين المديرين و المعلمين بمدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- (٣٠) الدعيلج، ابراهيم عبدالعزيز. (١٤٣٠ هـ) الإدارة العامة والإدارة التربوية، ط١، دار الرواد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- (٣١) الرشيدى، بشير(٢٠٠٠).مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث، الكويت.
- (٣٢) الركيان، عبدالله (١٤٢١) : شذرات من الإدارة المدرسية، مؤسسة مطابع المنار، ط١، القصيم، السعودية.
- (٣٣) الزالمى، العبودى، صالح، غسق عبد الرضا (٢٠١٥): اثر المنهج في تنمية المهارات الاجتماعية لدى أطفال الرياض من وجهة نظر معلماتهم، مجلة واسط للعلوم الإنسانية ، العدد ٢٠.
- (٣٤) الزغبى، دلال محمد(٢٠٠١): أهمية المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الأقسام الإدارية في ، الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، المجلد(١٧)، العدد(٣) مطابع دار البعث، دمشق.
- (٣٥) الزهراني، مريم بنت أحمد(١٤٣٥): القيادة الإبداعية للمديرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية التربية ، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- (٣٦) السلمي، علي (٢٠٠٠): الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، دار غريب، ط١، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- (٣٧) السليمانى، حنان(١٤٣٣هـ): رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارات رياض الأطفال من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال بمدينة مكة التعليمية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- (٣٨) الشامى، لبنان ونيو محمد(٢٠٠١): الإدارة المبادئ الأساسية، المركز القومي للنشر، اربد، الاردن.

- (٣٩) الشرايري، خالد (٢٠٠٧): واقع رياض الأطفال في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد الخامس، العدد الثاني، كلية الأميرة رحمة الجامعية - جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- (٤٠) الصرايرة، غازي جمال خليفة (٢٠١٣): درجة توافر الكفايات في قائد المنهج من وجهة نظر العاملين، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 1.
- (٤١) الصيرفي، محمد (٢٠٠٩): التدريب الإداري، ط١، دار المناهج، عمان، الأردن.
- (٤٢) الطعاني، حسن أحمد (٢٠٠٧): الإشراف التربوي (مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (٤٣) الطويل، هاني عبد الرحمن (٢٠٠١): الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، دار وائل للنشر، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- (٤٤) العايب، نور (٢٠٠٨): متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- (٤٥) العتيبي، مبارك (٢٠١٠): الصعوبات التي تواجهها إدارات رياض الأطفال في دولة الكويت وعلاقتها بفاعلية المديرات من وجه نظر مديراتها و معلماتها، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- (٤٦) العتيبي، مبارك (٢٠١٠): الصعوبات التي تواجهها إدارات رياض الأطفال في دولة الكويت وعلاقتها بفاعلية المديرات من وجهة نظر مديراتها ومعلماتها، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
- (٤٧) العجمي، محمد حسنين (٢٠١٠): الإدارة المدرسية، ط١، دار الفكر العربي، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- (٤٨) العريني، عبد العزيز (٢٠٠٦): معوقات الاتصال التحريري بين مدارس التعليم العام وإدارة التربية والتعليم في منطقة الرياض بنين، والحلول المقترحة لها، مجلة كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، السنة الحادية والعشرون، العدد ٢٣.
- (٤٩) العطاني، حسن (٢٠٠٢): التدريب مفهومه و فعاالياته في بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن.

- (٥٠) العنزي، مرضي بن مهنا(٢٠٠٩): واقع التكامل بين ممارسات مدير المدرسة و المشرف التربوي في بعض المسؤوليات الإشرافية في ضوء آلية الإشراف المباشر، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- (٥١) الغامدي، عبدالله مغرم، وحمدان أحمد الغامدي. (٢٠١٠) تقويم برنامج تدريب مديري المدارس أثناء الخدمة ومدى تحقيقها لأهدافها من وجهة نظر المتدربين في ضوء بعض المتغيرات. رسالة الخليج العربي، مكتب التربية لدول الخليج العربي، الرياض، العدد (٧٦ . ٨٤)
- (٥٢) الفايز، سمر بنت علي (١٤٣٢هـ): الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال بمدينة الرياض في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.
- (٥٣) الفتلاوي، سهيلة(٢٠٠٣): الكفايات التدريسية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- (٥٤) الفرح، وجيه (٢٠١٠ م): قضايا في الإدارة التربوية والمدرسية والصفية ، ط١، الوراق للنشر والتوزيع، الاردن.
- (٥٥) القيسي، عبير (٢٠١٠): درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين، من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس ، فلسطين.
- (٥٦) الكبيسي، لولوة محمد (٢٠١١): أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رياض الأطفال بدولة قطر، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، الجامعة البريطانية العربية، قطر.
- (٥٧) الكثيري، خلود (٢٠١٦): فاعلية مديرة المدرسة في تنمية مهارة الإدارة الصفية لدى معلمات رياض الأطفال بمدينة الرياض، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- (٥٨) الكثيري، خلود بنت راشد(١٤٢٨هـ): فاعلية مديرة المدرسة في تنمية مهارة الإدارة الصفية لدى معلمات رياض الأطفال بمدينة الرياض، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية.

- (٥٩) الكلالده، طاهر محمود (٢٠١١): **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، ط١، الاردن.
- (٦٠) المركز الوطني لتطوير المناهج (٢٠١٦): **المناهج الوطني في الجمهورية العربية السورية - وثيقة الإطار العام - سورية: مطابع وزارة التربية**.
- (٦١) المسعودي، مسلم بن سلمان (٢٠٠٧): **مدى فاعلية البرنامج التدريبي لدورة مديري المدارس من وجهة نظر المديرين أنفسهم ووكلائهم بالمنطقة الشمالية الغربية بالمملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، الكرك، الأردن.
- (٦٢) المناعمة، عمر أحمد (٢٠٠٥): **دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية و المدارس الخاصة في محافظات غزة في تحسين العملية التعليمية - دراسة مقارنة**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- (٦٣) النجار، ماهر (٢٠١٤): **دور إدارة روضة الأطفال في تطوير أداء معلمات الروضة في مجال تنمية مهارات الأطفال اللغوية**، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية المجلد ٣٦ العدد (٤)، الجمهورية العربية السورية.
- (٦٤) النذير، محمد عبد الله عثمان (٢٠٠٤): **برنامج مقترح لتطوير تدريس الرياضيات في المرحلة المتوسطة**، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية.
- (٦٥) الهاشمي، مجد (٢٠٠١) : **الاتصال التربوي وتكنولوجيا التعليم** ، ط ١، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
- (٦٦) الهولي، عبير عبد الله (٢٠٠٧): **الكفايات الشخصية والأدائية لمديرات رياض الأطفال في ضوء الأسلوب المطور**، رسالة الخليج العربي، العدد (١٠٥).
- (٦٧) الوكيل، حلمي أحمد والمفتي، محمد أمين (٢٠٠٥): **أسس بناء المناهج وتنظيمها**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- (٦٨) بارود، محمد (٢٠٠٨) **المشكلات الإدارية والفنية لرياض الأطفال التابع للجمعية الإسلامية**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص: ١٥

- (٦٩) بدح، أبو طه، أحمد، مروة (٢٠١٣): مقومات وممارسات الإبداع الإداري من وجه نظر مديرات رياض الأطفال الخاصة في مدينة عمان، مجلة العلوم التربوية و النفسية، المجلد ١٤، العدد ٣، جامعة البلقاء التطبيقية ، الأردن.
- (٧٠) بشارة ، جبرائيل و الياس ، أسمى (٢٠٠٧) : المناهج التربويّة، دمشق، مديريّة المطبوعات في جامعة دمشق.
- (٧١) بن دهيش، خالد عبدالله، وآخرون (1430) : الإدارة والتخطيط التربوي، ط3 ، مكتبة الرشد، الرياض، السعودية.
- (٧٢) بوفتين، فاطمة (٢٠١٢): درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة شرق الأوسط، الكويت.
- (٧٣) بوفتين، فاطمة: درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- (٧٤) جاد ، منى (٢٠٠٧): مناهج رياض الأطفال، دار المسيرة ، ط١، عمان، الاردن.
- (٧٥) جامعة الفيوم(٢٠١٦): الطفولة المبكرة والاتجاهات العالمية المعاصرة ،المؤتمر العلمي الدولي الأول ، كلية رياض الأطفال، جامعة الفيوم، مصر.
- (٧٦) جامعة المنصورة (٢٠١٤): رؤي مستقبلية لتطوير تربية وتعليم طفل الروضة "كموجهات للتميز" ، المؤتمر السنوي الأول (الدولي الأول)، كلية رياض الأطفال ، جامعة المنصورة، مصر.
- (٧٧) جرادات، خلود(٢٠١٣): برنامج تدريبي مقترح لتطوير كفايات مديرات رياض الأطفال في ضوء احتياجاتهن التدريبية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، إربد، جامعة اليرموك، الأردن.
- (٧٨) جيدوري، صابر، والأخرس ، نائل (٢٠٠٥): مناهج البحث التربوي، جدة: دار كنوز المعرفة.

- (٧٩) حامد، سليمان (٢٠٠٩ م): الإدارة التربوية المعاصرة، ط١، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن.
- (٨٠) حبيب، مجدي عبد الكريم(٢٠٠٢): التقويم والقياس في التربية وعلم النفس، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- (٨١) حجازي، حامد (٢٠١٠) : التدريب في القرن الحادي والعشرين ، دار التعليم الجامعي ،الإسكندرية، مصر .
- (٨٢) حجي، أحمد إسماعيل(٢٠٠٨): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، ط١، دار الفكر العربي، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- (٨٣) حزبون، جمانة (٢٠١٣): النمط الإداري السائد في رياض الأطفال في محافظتي رام الله وبيت لحم كما تراه المديرات والمربيات، جامعة ماجستير(غير منشورة)، كلية الدراسات العليا- جامعة بيرزيت - فلسطين.
- (٨٤) حزبون، جمانة(٢٠١٣): النمط الإداري السائد في رياض الأطفال في محافظتي رام الله وبيت لحم كما تراه المديرات والمربيات، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة بيرزيت، فلسطين.
- (٨٥) حسن، ليلى (٢٠١٤): تصور مقترح لتطبيق الإدارة اللامركزية في مؤسسات رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية في ضوء الاتجاهات الادارية المعاصرة، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة دمشق.
- (٨٦) حسن، وسام (٢٠١٥): نموذج مقترح لتطوير واقع التنمية المهنية لدى مديري رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية في ضوء مدخل الجودة الشاملة والتجربتين الامريكية و البريطانية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية التربية ، جامعة دمشق.
- (٨٧) حسونة، فيصل(٢٠٠٨): إدارة الموارد البشرية، ط١، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (٨٨) خليل، بلسم (٢٠١٣): تصور مقترح لتطوير دور الإدارة المدرسية في توطيد العلاقة بين المدرسة و المجتمع المحلي، رسالة دكتوراه(غير منشور) ،كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.

- (٨٩) خليل، نبيل سعد (٢٠٠٩ م): الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ط١، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- (٩٠) دروزة، أفنان نظير (٢٠٠٣): الأسئلة التعليمية والتقييم المدرسي، ط١، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (٩١) دويدار، عبد الفتاح محمد (٢٠٠٦): المرجع في مناهج البحث في علم النفس وفنيات كتابة البحث العلمي، ط٤، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- (٩٢) روسي، بيتر هـ، وهاورد إي فريمان، وما رك ليبسي. (١٤٢٩ هـ) التقويم الطريقة المنظمة والمبسطة لفهمه وتطبيقه (ترجمة: د. إقبال زين العابدين درندري). الرياض: جامعة الملك سعود للنشر العلمي والمطابع. (العمل الأصلي نشر في عام ٢٠٠٤ م)
- (٩٣) ريموي و دبذوب ، صوفيا و حنان (٢٠١٥): مساهمة أنموذج تدريبي مستند إلى المهام والتعلم بالخبرة في تعزيز الكفايات القيادية لمديري المدارس الفلسطينية في الضفة الغربية، مجلة كلية التربية بأسبوط، المجلد الخامس و العشرون، العدد ٣.
- (٩٤) زمزمي ، فضيلة(٢٠٠٠): تقويم منهج رياض الأطفال التابع للرئاسة العامة لتعليم البنات بالمملكة العربية السعودية، مركز البحوث التربوية والنفسية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- (٩٥) زهران، سماح(٢٠٠٥): قياس الخصائص النفسية لطفل ما قبل المدرسة، ط١، دار الفكر العربي، القاهرة ، مصر.
- (٩٦) زهرة، نورة (٢٠١٤): درجة رضا أولياء الأمور عن الخدمات التي تقدمها رياض الأطفال بمحافظة اللانقية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة) التركيز على رضا المستفيدين، العلاقة بين الروضة والمجتمع المحلي)، رسالة ماجستير، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية المجلد (36) العدد3.

- (٩٧) سبحي، منال (٢٠١٢): تقييم تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات رياض الأطفال بالمملكة العربية السعودية في ضوء دراسة الواقع الراهن، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية رياض الأطفال، جامعة القاهرة، مصر.
- (٩٨) سبيتان، فتحي (٢٠٠٩): الإعداد والتدريب التربوي: تدريب وتنمية قدرات مديري ومشرفي المدارس، ط١، دار الخليج، عمان، الأردن.
- (٩٩) سريوة، حنان (٢٠١٣): دور مؤسسات رياض الأطفال في تحقيق أهداف مرحلة الطفولة المبكرة (المعرفية والنفس حركية والوجدانية) من وجهة نظر المعلمات في لواء عين الباشا، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
- (١٠٠) سعادة، رشيد (٢٠١١): مهارات وخصائص القائد التربوي الفعال، دراسات نفسية و تربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية و التربوية، عدد ٦، المركز الجامعي غرداية، الجزائر .
- (١٠١) سكجها، آية (٢٠١٥): مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار من وجهة نظرهن، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- (١٠٢) سليمان، عرفات عبد العزيز (٢٠٠١): استراتيجية الإدارة في التعليم (ملاح من الواقع المعاصر)، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- (١٠٣) شاهين، نهاية (٢٠١٣): مدى مساهمة برامج مركز المصادر للطفولة المبكرة التدريبية في التطور المهني لمديرات ومعلمات رياض الأطفال في فلسطين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة بيرزيت، فلسطين.
- (١٠٤) شاهين، عبد الحميد (٢٠١١): استراتيجيات التدريس المتقدمة واستراتيجيات التعلم وأنماط التعلم، كلية التربية، بدمنهو، جامعة الاسكندرية، مصر.
- (١٠٥) شاهين، عبير (٢٠١١): درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- (١٠٦) شاهين، نهاية (٢٠١٣): مدى مساهمة برامج مركز المصادر للطفولة المبكرة التدريبية في التطور المهني لمديرات ومعلمات رياض الأطفال في فلسطين ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة بيرزيت، فلسطين.
- (١٠٧) شبير، مريم قاسم. (٢٠٠٨ م) الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس، (التعليم الأساسي. مجلة التربية، مصر، المجلد (١١)، العدد (٢٢٠٩-٢٢٠٩ ص ص ٢).
- (١٠٨) شحاته، حسن(٢٠٠٩): **تصميم المناهج وقيم التقدم في العالم العربي**، ط ٢، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر.
- (١٠٩) شحادة، حاتم(٢٠٠٨): **واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويرها**، رسالة ماجستير(غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- (١١٠) صاصيلا، رانية (٢٠١٠): **تصور مقترح لضمان جودة البيئة التربوية في رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية، مجلة جامعة دمشق - المجلد ٢٦، العدد الثالث.**
- (١١١) صالحة، فايز(٢٠١٠): **دور مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث في تطوير الأداء الإداري . لمديري المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظات غزة أنفسهم وسبل تفعيله**، رسالة ماجستير(غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- (١١٢) صباح ، غربي(٢٠٠٨): **الاستثمار في التعليم ونظرياته، مجلة كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العددان الثاني و الثالث، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.**
- (١١٣) عابدين، محمد عبد القادر (٢٠٠٩ م) : **الإدارة المدرسية الحديثة**، ط١، دار الشروق للنشر والتوزيع، الاردن.
- (١١٤) عباس، سوسن(٢٠١٥): **مدى إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين**، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية التربية، جامعة تشرين، سورية.

- (١١٥) عبد العزيز، العامري- منصور، أحمد (٢٠٠٣) : مهارات المديرين الإدارية في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكين، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد ١٦ ، العدد ٢. ص ٢٣١ - ص ٢٧
- (١١٦) عبد القادر، صديقة(١٤٠٢): دور الادارة التعليمية في تطوير المناهج، كلية التربية، جامعة ام القرى، مصر.
- (١١٧) عبد القادر، صديقة(١٤٢٠هـ): دور الإدارة التعليمية في تطوير المناهج، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- (١١٨) عبده فليح، فاروق، عبد المجيد، السيد(٢٠٠٥): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط١، دار المسيرة، عمان، الاردن.
- (١١٩) عبيد، أمل(٢٠١١): مهام مديرات رياض الاطفال ومدى توافرها لديهن، مجلة الفتح، العدد٤٧، بغداد، العراق.
- (١٢٠) عريفيج، سامي (٢٠٠١) : الإدارة التربوية المعاصرة ، ط ١، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- (١٢١) عزوقة، غدير (٢٠٠٩): تحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال في محافظة عمان، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الأردنية ،عمان.
- (١٢٢) عشرية، إخلاص(٢٠٠٩): أثر برنامج تعلم ذاتي مقترح لمنهج الخبرات بمرحلة التعليم قبل المدرسي على تنمية الذكاءات المتعددة: حالة مؤسسة الخرطوم للتعليم الخاص، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، الخرطوم، السودان.
- (١٢٣) عطوي، جودت (٢٠١٤): الادارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ط٨، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (١٢٤) عطوي، جودت عزت(٢٠٠٤): الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، ط١، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- (١٢٥) علي جاد، منى (٢٠٠٧): مناهج رياض الأطفال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، الاردن.
- (١٢٦) علي، عيسى (٢٠١٢): إدارة مؤسسات التربية ما قبل المدرسة، مديرية الكتب و المطبوعات، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.

- (١٢٧) عليان، ربحي وسلامة، عبد الحافظ (٢٠٠٢): إدارة مراكز مصادر التعلم، ط١، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- (١٢٨) عواد، امتنان (٢٠١٤): واقع رياض الأطفال بمحافظات غزة وسبل تطويره في ضوء متطلبات العصر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- (١٢٩) عيسى، إيفال (٢٠٠٩): منهج التعليم في الطفولة المبكرة ومكوناته، دار الكتاب الجامعي، غزة، فلسطين.
- (١٣٠) فارس، عصام (٢٠٠٦): رياض الأطفال التنشئة الإدارية النشطة، دار أسامة، عمان، الأردن.
- (١٣١) قناديلي، رؤى (٢٠١٢): تطوير أداء مديرات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة جدة في ضوء الاتجاهات المعاصرة من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- (١٣٢) كارينتر، جون (١٤٢٣هـ) مدير المدرسة ودوره في التعليم (ترجمة عبدالله شحاته) (ط٢، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- (١٣٣) كارينتر، جون. (٢٠١١) مدير المدرسة ودوره في التعليم (ترجمة عبدالله شحاته). (ط ٢)، القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع.
- (١٣٤) مار ا زنو، روبرت، وتيموثي ووترز، وباريان ماكنلتي (1432) : القيادة المدرسية الناجحة من البحوث إلى النتائج (ترجمة هلا نافع الخطيب). (ط2)، الرياض : مكتبة العبيكان.
- (١٣٥) مارزانو، روبرت، وتيموثي ووترز، وباريان ماكنلتي. (١٤٣٢ هـ) القيادة المدرسية الناجحة من البحوث إلى النتائج (ترجمة هلا نافع الخطيب). (ط ٢)، الرياض: مكتبة العبيكان.
- (١٣٦) مجيد، سوسن شاكر (٢٠١١): تطورات معاصرة في التقويم التربوي، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

- (١٣٧) محمد، صفاء أحمد محمد (٢٠١٠): اتجاهات معلمات رياض الأطفال نحو المنهج الجديد (حقي ألعب وأتعلم وأبتكر)، مجلة الطفولة العربية، العدد الثالث و الستون، جامعة الفيوم، جمهورية مصر العربية.
- (١٣٨) محمد، صفاء (٢٠١٢): اتجاهات معلمات رياض الأطفال نحو المنهج الجديد، مجلة الطفولة العربية، العدد الثالث وستون، مصر.
- (١٣٩) محمد، موفق حديد (٢٠٠٠): هيكلية الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، ط١، دار الشروق للنشر والتوزيع، فلسطين.
- (١٤٠) محمود، بوقطف (٢٠١٤): التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، سكرة، الجزائر.
- (١٤١) مدوخ، ولاء (٢٠١٥): تصور مقترح لتطوير دور وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في الإشراف على رياض الأطفال في ضوء بعض التجارب المعاصرة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- (١٤٢) مرزوق، راشد (٢٠٠٥): علم النفس التربوي نظريات ونماذج معاصرة، ط١، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
- (١٤٣) مرسي، منال صبري، واسماعيل، محمد علي (٢٠١٠): المدخل إلى رياض الأطفال (١)، جامعة البعث، حمص، سورية: مديرية التث و المطبوعات.
- (١٤٤) مصطفى ، صلاح (٢٠٠٢) : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ط١ ، دار المريخ، المملكة العربية السعودية.
- (١٤٥) منصور، ميرنا (٢٠١٢): فاعلية منهج الخبرة المتكاملة في تنمية بعض المفاهيم (العلمية-اللغوية- الاجتماعية) و المهارات (الحركية- الفنية) لدى أطفال الرياض (٥-٦) سنوات، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة دمشق.
- (١٤٦) ميخائيل، امطانيوس (٢٠٠٩): القياس و التقويم في التربية الحديثة، ط٦، دمشق: منشورات جامعة دمشق.

- (١٤٧) ناصيف، ابتسام(٢٠٠٤): فاعلية برنامج لتدريب مديرات رياض الأطفال على نمط الإدارة الديمقراطية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.
- (١٤٨) نبهان، أحمد (٢٠٠٩): دور مديرات رياض الأطفال كمشرفات مقيّمات في تحسين أداء المعلمات وسبل تطويره في محافظات غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- (١٤٩) نتيل، جمال(٢٠٠٧) : دور التدريب في تطوير كفايات مديري وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية ، غزة.
- (١٥٠) هلال، محمد عبد الحكيم (٢٠١٠): ماهية الادارة المدرسية، ط١، كلية التربية بدمنهور، جامعة بدمنهور، مصر .
- (١٥١) همشري، عمر(٢٠٠٠): الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، ط١، مؤسسة الرؤى العصرية، عمان، الاردن.
- (١٥٢) وزارة التربية (٢٠٠٠): ملامح الاستراتيجية التربوية في الجمهورية العربية السورية، منشورات وزارة التربية، دمشق.
- (١٥٣) وزارة التربية و التعليم (٢٠١٥): مؤتمر التطوير التربوي، عمان،الأردن.
- (١٥٤) وزارة التربية و التعليم العالي، (٢٠١٠): المؤتمر السابع لوزراء التربية و التعليم العرب، مسقط، سلطنة عمان.
- (١٥٥) وزارة التربية(٢٠١٣): دليل المعلمة لخبرات رياض الأطفال، المؤسسة العامة للطباعة، الجمهورية العربية السورية.
- (١٥٦) وزارة التربية، اللجنة الوطنية السورية لليونسكو: التربية في الجمهورية العربية السورية (الواقع والتحديات والأولويات)،دراسة مقدمة إلى المؤتمر الإقليمي للدول العربية حول التربية ما بعد ٢٠١٥، شرم الشيخ، مصر .
- (١٥٧) وزارة التربية،(٢٠٠٧): مدخل إلى المعايير الوطنية لمناهج التعليم العام ما قبل الجامعي في الجمهورية العربية السورية. مجلة المعلم العربي ، العددان الأول و الثاني، دمشق، سورية.

(١٥٨) يونس، كمال (٢٠٠٥): مدى توفر مبادئ التدريب الفعال في برنامج تدريب مديري و مديرات المدارس الحكومية في محافظة الخليل، مركز يطا الدراسي ، جامعة القدس المفتوحة، الخليل، فلسطين.

(١٥٩) يونس، فتحي، ومحمود الناقة، وآخرون (١٤٢٥): المناهج (الأسس، المكونات، التنظيمات، التطوير)، ط١، دار الفكر ، الاردن.

المراجع الاجنبية:

- 1-Alkatheery,Rashed (1982): important characteristics of student teaching using Delphi method, university of Missouri-columbia,usa,ph.d.
- 2- Baker, Marshall& Robinson, Shane(2012): Aligning Kolb's Experiential Learning Theory with a Comprehensive Agricultural Education Model, **Journal of Agricultural Education**, Volume 53, Number 4.
- 3- Burton, Neil; Brundrett, Mark (2005): **Leading the Curriculum in the Primary School**. London: Paul Chapman Educational Publishing.
- 4 -Bruce, K. (2002): *Principals leadership for professional development to build school capacity*. <http://eric.ed.gov>
- 5- Bigelow, John.(2005) "Teaching Managerial skills: A critique and Future Direction. **Journal of Management Education**",
- 6-Brostrom, Stig (2009) " Transition to school" Paper related to poster doctoral dissertation, University of Lehigh, Bethlehem, Pennsylvania, United States. early childhood education The Eric Data Base PP: 143-150
- 7-Bauml, M. (2011). We Learned All About that in College: The Role of Teacher Preparation in Novice Kindergarten/Primary Teachers Practice,**Journal of Early Childhood TeacherEducation**, 32(3), 225-239.

- 8– Clark, R., Threeton, M. & Ewin, J. (2010). The potential of experiential learning models and practices in career and technical education and career and technical teacher education. **Journal of Career and Technical Education**,no 25,(vol 2).
- 9– Chang, Ramona Miyoko. (2000). *The elementary principal as an instructional leader in improving student performance*. Unpublished doctoral dissertation,University of Southern California, Los Angeles, California, United States.
- 10– Caproni, Paula(2007). "Managerial Skills Training from a, No. 3 Critical Perspective." **Journal of Management Education**, Vol. 21 .
- 11– Daresh, J. (2001). Pluse and Minuse of British Headteacher Reform: Toward Avision of Instructional leadership. [www. Eric.edu. com](http://www.Eric.edu.com).
- 12–Day, Christopher; Leithwood, Kenneth (2007): *Successful Principal Leadership in Times of Change: An International Perspective*. Netherlands: **Springer**.
- 13 – Fleming, John; Kleinhenz, Elizabeth (2007): *Towards a Moving School*. Australia: ACER Press.
- 14– Glatthorn, Allan A; Jailall, Jerry M. (2009). *The Principal as Curriculum Leader: Shaping What Is Taught and Tested*. Third Edition. California: Corwin Press
- 15 –Greenfield, J.(2000): *Competency–Based* – London: Rutledge .
Education :what ,why and How.
- 16–Greathouse, J. Moyer, & Carmel Maloney. (2000). " Malaysian parents ideal and actual perception of pre–school education " **International Journal of Early Years Education** Vol. 8 Issue (1)pp:10–83.
- 17–Hammond, LaPointe, Meyerson, Terry Orr, Cohen, Linda, Michelle, Debra Margaret, and Carol (2007): *Preparing School Leaders for a*

Changing World: Lessons from Exemplary Leadership Development Programs, Stanford, CA: Stanford University, Stanford Educational Leadership Institute .

18- Hughes, B. (n.d)(2009): **Selecting a task-based instructional model**. ISPI Charlotte, 1, 16-.

19 –Hornyate, M. & Page, D. (2003): Experiential learning: introducing faculty and staff to a university leadership development program. Development in business Simulation and Experiential Learning **Journal of Leadership Education**, Vol(4),No(1).

20–Irvine, Eileen. (2010). Vanuatu Principal Development Needs Analysis. *International Studies in Educational Administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management (CCEAM))*, Australia. 38(2), 100–116. (Retrieved from the Academic Search Complete Database).

21 – Jeffrey, willns (2007): "participant perceptions of strategic planning in an urban school district: a case study" doctor of education ,seton hall university

22 –Kenny, N. (2008): Experiential Learning. Centre for Open Learning and Educational Support, Available on:
<http://www.coles.uoguelph.ca>

23– Keith, Deanna L. (2011). Principal Desirability for Professional Development. *Academy of Educational Leadership Journal*, United States. 15 (2), 95–128.(Retrieved from the Business Source Complete Database).

24– Kesson, Kathleen R. and Henderson, James G. 2010.Reconceptualizing Professional Development for Curriculum Leadership: Inspired by John Dewey andInformed by Alain Badiou. *Educational Philosophy and Theory*, **42 (2): 213–229 Retrieved from the ERIC database**

- 25– Loveder, P. (2005): World Trends in Staff Development: Implications on the Performance of Technical Education Institutions. Paper Presented to National Seminar: The Development of Technology and Technical Vocational Education and Training in an era of Globalization, 23–24 August.
- 26– Luckman, C. (2006): Defining experiential education. **Journal of Experiential Education**, Vol(19) , No(1) .
- 27– Moore, C. Boyd, B. & Dooley, K (2010): The effects of experiential learning with an emphasis on reflective writing on deep level processing of leadership students, **Journal of Leadership Education**, Vol(9),No(1) .
- 28– MacPherson, Ian, and Brooker, Ross. 2000. Positioning Stakeholders in Curriculum Leadership: How can teacher educators work with teachers to discover and create their place? **Asian –pacific Journal of Teacher Education**, University of Auckland, New Zealand Ministry of Education Wellington, New Zealand.
- 29 - Mitchell, Coral; Castle, Joyce. (2005). The Instructional Role of Elementary School Principals. **Canadian Journal of Education**, Canada. 28 (3), 409-433.
- 30– Nolan, A., Sim, J. (2011). Exploring and Evaluating Levels of Reflection in Pre–service Early Childhood Teachers, **Australian Journal of Early Childhood**, 36 (3). 122–130.
- 31 - NAEYC , National Association For the Education Of Young Child (2011) **Promoting excellence in early childhood education** , Washington D.C.
- 32– Ontario Ministry of Training, Colleges and Universities (2011): Practitioner Guide To Task–based Programming. Available on: http://www.tcu.gov.on.ca/eng/eopg/publications/OALCF_Task-Based_Prog_Mar_11.

- 33– Onwuegbuzie, Anthony; Collins, Kathleen. (2007). A Typology of Mixed Methods Sampling Designs in Social Science Research. *The Qualitative Report*, Nova Southeastern University, Florida, United States. 24 (2),281–316. Retrieved from the ERIC database. (EJ 800 183)
- 34– Richard, Daft(2005): **Management**, second Edition Chicago, The Dry jen press.
- 35 –Robbins, Pamela; Alvy Harvey (2004): **The New Principal's Field book: Strategies for Success**. UAS: Association for Supervision & Curriculum (ASCD)
- 36– Rover, Diane T. 2006. Curriculum Leadership. **Journal of Engineering Education**, Washington, 95(3): 255.
- 37– Rodriguez, C. M. (2007). A Qualitative Assessment of Elementary Principals, Preparation for Special Education Leadership. Unpublished Doctoral Dissertation. University of Texas at San Antonio.
- 38– Sharlanova, Valentina (2004): Experiential learning, **Trakia Journal of Science** ,vol 2,No4.
- 39– Sharp, William; Walter, James (2003): **The Principal as School Manager**. United States: Scarecrow Press, Inc .
- 40– Shu, Lin& Others(2010): A Study of Kolb Learning Style on Experiential Learning, National Taiwan Normal University Department of Adult & **Continuing Education Social Education Journal**, vol 29.
- 41– Solow, Sheryl S. (2005). *The Nature and Scope of Curriculum Roles and Responsibilities of Elementary Principals: A Case Study of Principals with District-Wide Curriculum Leadership Function*. Unpublished doctoral dissertation, University of Lehigh, Bethlehem, Pennsylvania, United States .

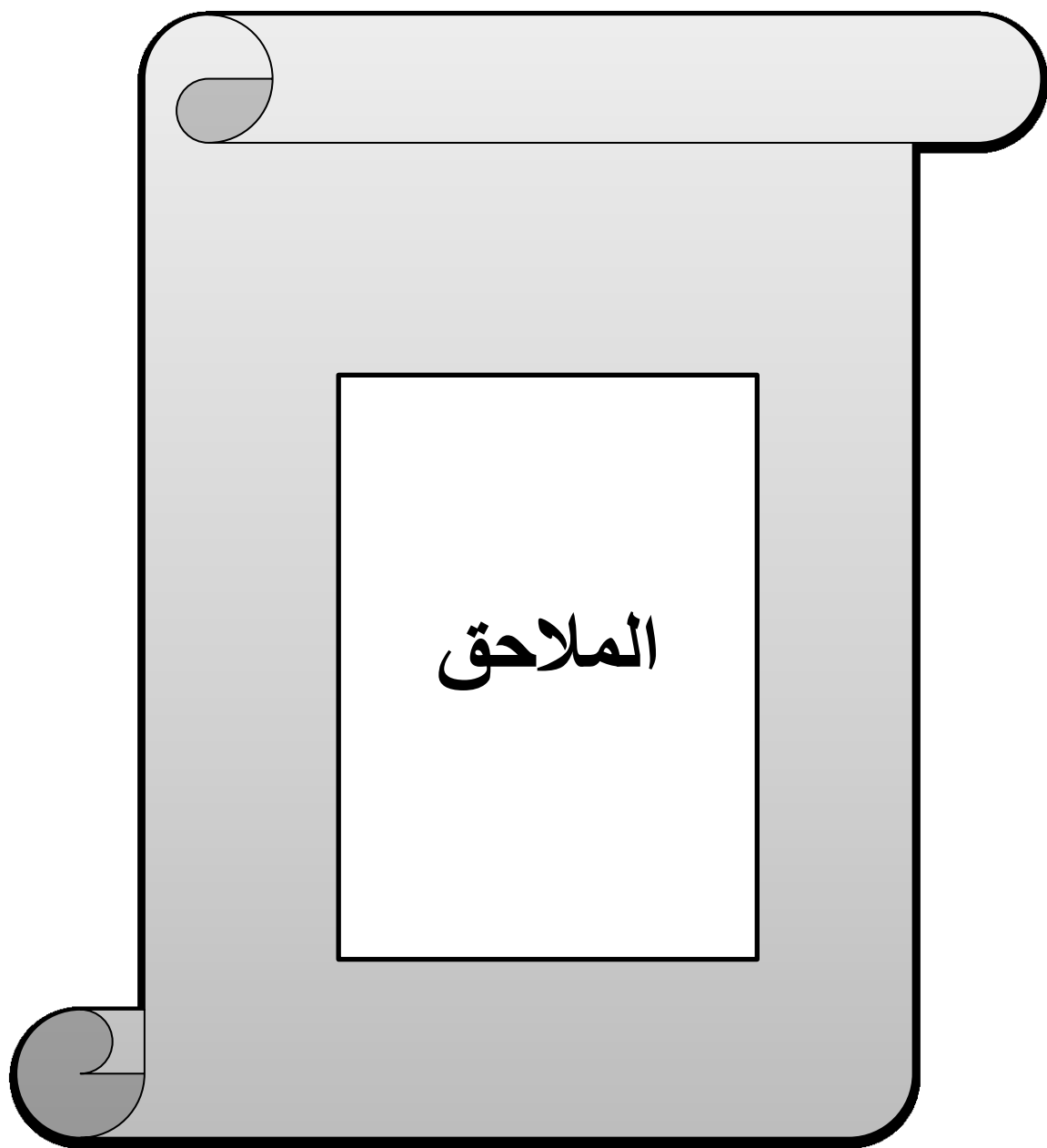
42 – Smith, T. & Rosset, M. (n.d). Leadership Development Through Experiential Learning. Retrieved from: <http://www.leadershipeducators.org/resources/documents/conferences/fortworth/smith2.pdf>

43– Tricia ,Wong (2006): A Case study of leadership of kindergarten principals in Hong Kong, thesis for Doctor of Philosophy, center for learning innovation, Queensland University of Technology.

44– Toremén, f. (2008). creativity school and administration. *Educational Science: Theory & Practice*, 3(1), 248–253

45 – wong ,tricia(2006): A case study of leadership of kindergarten principals in Hong Kong, thesis for doctor of philosophy, university of Georgia, USA.

46– Yavuz, Mustafa; Bas, Gokhan (2010): Perceptions of elementary teachers on the instructional leadership role of school principals. *US-China Education Review*. 7 (4), 83–93. Retrieved from the ERIC database. (ED 511 249).



الملحق (١)

قائمة السادة الخبراء في أسلوب دلفاي

م	اسم المحكم	الوظيفة
١	رزان النجار	موجهة رياض أطفال في مديرية التربية في حماه
٢	ريم الغدا	موجهة رياض أطفال في مديرية التربية في اللاذقية
٣	سمر سعد الدين	موجهة رياض أطفال في مديرية التربية في حمص
٤	سلمان طهماز	موجه رياض أطفال في مديرية التربية في حمص
٥	سمية حاج عمر	موجهة رياض أطفال في مديرية التربية بحلب
٦	فطينة بيرقدار	موجهة رياض أطفال في مديرية التربية بحلب
٧	ملك حسن	موجهة رياض أطفال في مديرية التربية بحمص
٨	مريم الأحمد	موجهة رياض أطفال في مديرية التربية في اللاذقية
٩	هدى مسلاتي	موجهة رياض أطفال في مديرية التربية بحلب
١٠	وفاء حسون	موجهة رياض أطفال في مديرية التربية في دمشق

الملحق (٢)

أسماء السادة المحكمين لأدوات البحث *

م	اسم المحكم	الوظيفة	قائمة المهارات	مقياس المهارات	البرنامج التدريبي
١	ابتسام ناصيف	مدرسة في قسم الإدارة التربوية و التربية المقارنة/ كلية التربية- جامعة دمشق	✓	✓	✓
٢	أمين شيخ محمد	عضو هيئة فنية في كلية التربية/جامعة دمشق	✓	✓	
٣	جمال سليمان	أستاذ في قسم المناهج وطرائق التدريس كلية التربية/جامعة دمشق	✓	✓	
٤	حاتم البصيص	أستاذ مساعد في قسم المناهج وطرائق التدريس كلية التربية/جامعة البعث	✓	✓	
٥	رانيا صاصيلا	أستاذ في قسم المناهج وطرائق التدريس كلية التربية/جامعة دمشق	✓	✓	✓
٦	رزان النجار	موجهة رياض أطفال في مديرية التربية في حماه	✓	✓	
٧	ريم سليمون	أستاذ مساعد في قسم تربية الطفل كلية		✓	✓

التربية/جامعة تشرين			
٨	زينب زيود	أستاذ مساعد في قسم أصول التربية كلية التربية/جامعة دمشق	✓
٩	سلمان طهماز	موجه رياض أطفال في مديرية التربية في حمص	✓
١٠	سمر سعد الدين	موجهة رياض أطفال في مديرية التربية في حمص	✓
١١	عتاب قندرية	عضو هيئة فنية في كلية التربية/جامعة دمشق	✓
١٢	غسان بركات	أستاذ في كلية التربية/جامعة تشرين	✓
١٣	لميس حمود	مدرس في قسم المناهج وطرائق التدريس/كلية التربية/جامعة البعث	✓
١٤	محمد موسى	أستاذ في قسم تربية الطفل كلية التربية/جامعة البعث	✓
١٥	محمد اسماعيل	أستاذ في قسم المناهج وطرائق التدريس كلية التربية/جامعة البعث	✓
١٦	محمد وحيد صيام	أستاذ في قسم المناهج وطرائق التدريس كلية التربية/جامعة دمشق	✓
١٧	مريم الأحمد	موجهة رياض أطفال	✓

في مديرية التربية في اللاذقية			
١٨	ملك حسن	موجهة رياض أطفال في مديرية التربية بحمص	✓ ✓
١٩	منى كشيك	أستاذ مساعد في قسم أصول التربية كلية التربية /جامعة دمشق	✓
٢٠	هناء المحرز	أستاذ مساعد في قسم المناهج وطرائق التدريس/كلية التربية/جامعة البعث	✓ ✓
٢١	هبة سعد الدين	عضو هيئة فنية في كلية التربية/جامعة البعث	✓
٢٢	وليد حمادة	أستاذ مساعد في قسم تربية الطفل /كلية التربية/جامعة البعث	✓ ✓ ✓
٢٣	يوسف خضور	أستاذ في قسم المناهج و طرائق التدريس /كلية التربية/جامعة البعث	✓ ✓

الملحق (٣)

موافقة مديرية التربية بحمص على تطبيق مقياس مهارات مديرات رياض
اللازمة للمناهج المطورة

الملحق (٤)

موافقة مديرية التربية على تطبيق البرنامج التدريبي

ملحق (٥)

استمارة الجولة الأولى من أسلوب دلفاي

حضرة الموجه التربوي المحترم

المحافظة.....

المؤهل العلمي.....

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة علمية في موضوع فاعلية برنامج تدريبي مقترح قائم على أنموذج المهام والتعلم بالخبرة في تنمية مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة في سورية وأمامك استمارة تحتوي على عدد من الأسئلة التي تتضمن عدداً من العبارات ، وباعتبار أن حضرتكم أحد القيادات التعليمية و التربوية . أرجو المشاركة في تقديم آرائكم وخبرتكم لإثراء الدراسة، وذلك باستيفاء هذه الاستمارة للأسئلة الموجودة فيها.

ولكم جزيل الشكر و التقدير

الباحثة

سؤال استمارة الجولة الأولى

ما تصورك لمهارات مديرة رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة للمساهمة على الإشراف على تنفيذ المناهج المطورة؟

استمارة الجولة الثانية من أسلوب دلفاي

حضرة الموجه التربوي المحترم

المؤهل العلمي.....

المحافظة.....

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة علمية في موضوع فاعلية برنامج تدريبي مقترح قائم على أنموذج المهام والتعلم بالخبرة في تنمية مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة في سورية وأمامك استمارة تحتوي على السؤال الذي يتضمن عدداً من العبارات ، وبعد جمع آرائكم في استمارة الجولة الأولى وإضافة بعض المهارات ، وباعتبار أن حضرتكم أحد القيادات التعليمية و التربوية . أرجو المشاركة في تقديم آرائكم وخبرتكم لإثراء الدراسة، وذلك باستيفاء هذه الاستمارة للأسئلة الموجودة فيها.

ولكم جزيل الشكر و التقدير

الباحثة

سؤال استمارة الجولة الثانية

ما مجالات مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة ؟

المجالات
١-
٢-
٣-
٤-
٥-
٦-
٧-
٨-
٩-
١٠-
١١-
١٢-
١٣-
١٤-
١٥-
١٦-

استمارة الجولة الثالثة من أسلوب دلفاي

حضرة الموجه التربوي المحترم

المحافظة.....

المؤهل العلمي.....

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة علمية في موضوع فاعلية برنامج تدريبي مقترح قائم على أنموذج المهام والتعلم بالخبرة في تنمية مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة في سورية وأمامك استمارة تحتوي على السؤال الذي يتضمن عدداً من العبارات تمثل الجولة الثالثة ، وبعد جمع آرائكم في استمارة الجولة الأولى و الثانية، تم تحديد المجالات و المهارات الرئيسية اللازمة لمديرات رياض الأطفال، وباعتبار أن حضرتكم أحد القيادات التعليمية و التربوية . أرجو المشاركة في تقديم آرائكم وخبرتكم لإثراء الدراسة، وذلك باستيفاء هذه الاستمارة للأسئلة الموجودة فيها.

ولكم جزيل الشكر و التقدير

الباحثة

سؤال استمارة الجولة الثالثة

ما مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة، وفقاً للمجالات الآتية؟

المجال	المهارات الفرعية
تهيئة البيئة الفيزيائية لرياض الأطفال.	<ul style="list-style-type: none">——————————————
تحديد أهداف المنهج وتوضيحها.	<ul style="list-style-type: none">——————————————

	<div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div>	
	<div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div>	تقويم أداء العمل.

الملحق (٦)

الصورة النهائية لمقياس مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة

المجال	المهارات الفرعية	حاجة المديرية الى التدريب عليها				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
١ - تهيئة البيئة الفيزيائية لرياض الأطفال	١. أوفر الوسائل التعليمية الخاصة بكل فئة من فئات الأطفال.					
	٢. أوفر التجهيزات اللازمة للحديقة بما يساعد على تحقيق أهداف المنهاج.					
	٣. أعمل على توفير صالة أنشطة متنوعة تحقق أهداف المنهج.					
	٤. أوفر وسائل سمعية وبصرية محققة لأهداف المنهاج.					
	٥. أعمل على تجميل ممرات الروضة وجدرانها بالرسومات الهادفة.					
	٦. أوفر شروط الأمن والسلامة في مبنى الروضة.					
	٧. أتابع صيانة مرافق مبنى الروضة.					
	٨. أوزع قاعات الروضة و مرافقها على الشؤون التعليمية والإدارية والأنشطة بشكل يدعم البيئة الجاذبة للتعلم.					
	٩. أراعي متطلبات الإضاءة والتهوية الجيدة في الغرف الصفية.					
	١٠. أتأكد من كفاية المقاعد في الغرف الصفية.					
	١١. أتأكد من جودة المقاعد في الغرف الصفية					

					١٢. احرص على توفير كل الاحتياجات و التجهيزات اللازمة لخدمة تنفيذ المنهج.	٢. تحديد أهداف المنهج وتوضيحها
					١٣. أوفر وسائل مناسبة للمسرح والألعاب التمثيلية	
					١٤. اتخذ الترتيبات العلاجية لضمان السلامة الصحية للأطفال.	
					١٥. عقد لقاء أول العام لتوضيح أهداف المنهج.	
					١٦. أناقش التغيرات الجديدة للمناهج من خلال تنظيم ندوات و محاضرات.	
					١٧. أناقش المعلمات في الخطط الدراسية وارتباطها بالمحتوى.	
					١٨. أصمم نشرات علمية تعالج أمور غامضة في المحتوى.	
					١٩. أتعاون مع المعلمة على ربط المنهاج ببيئة الأطفال.	
					٢٠. أوفر أدلة الأنشطة اللازمة لإثراء بعض مواضيع المنهاج.	
					٢١. أعمل على توظيف خبرات المعلمات في تحليل محتوى المنهاج من أجل إثرائه وتحسينه.	
					٢٢. أقوم بتوزيع الخبرات التعليمية على المعلمات حسب الاختصاصات.	
					٢٣. أشارك المعلمات في تفعيل الأنشطة في الروضة.	
					٢٤. أساعد المعلمات على توظيف النشاط في الروضة لخدمة المنهاج.	
					٢٥. أشجع المعلمات على تجريب أساليب وطرائق جديدة للتعليم.	

					٢٦. أساعد المعلمة على تحديد الأماكن المناسبة لتنفيذ للأنشطة	
					٢٧. أوفر الوسائل التعليمية الحديثة للمعلمات.	
					٢٨. أشارك المعلمات في إجراء الأبحاث الإجرائية.	
					٢٩. أرشد المعلمات إلى المراجع العلمية المفيدة.	
					٣٠. أخطط دورات دراسية للمعلمات الجدد حول المناهج.	
					٣١. الحرص على تحقيق التتابع اللازم في محتوى المنهج.	
					٣٢. أشجع المعلمات على إثراء الخبرة التعليمية.	
					٣٣. أنسق زيارة الموجه التربوي لرياض الأطفال لمتابعة تقديم المعلمين للمناهج المقرر.	
					٣٤- أضع الخطة في ضوء الإمكانيات المتاحة.	
					٣٥. أحدد أهداف الروضة مع جميع الفئات المعنية في التخطيط بالروضة (المعلم ، الطفل ، العاملين ، البيئة ، المجتمع المحلي.	٣. تفعيل
					٣٦- أضع برنامج الخبرات التربوية في ضوء تخصص المربيات.	التخطيط
					٣٧. أشارك جميع الفئات المعنية في التخطيط بالروضة في وضع الخطط والاشراف على التنفيذ.	للعمل في
					٣٨- أشرح جوانب العمل التي تتضمنها الخطة للعاملين لديها.	الروضة

					٣٩- أستفيد من أخطاء العمل في السنوات السابقة عند بناء برنامج العمل الحالي.
					٤٠- تحديد الأنشطة التربوية الخاصة بفئات الأطفال الثلاثة في بداية العام الدراسي.
					٤١- تحديد الأنشطة التي سنقوم بها خارج الروضة في بداية العام الدراسي.
					٤٢- تحديد عدد الأطفال الذي سيقبل بناء على مساحة بناء الروضة في بداية العام الدراسي.
					٤٣- وضع معايير لقبول المربيات في الروضة مثل (الخبرة والشهادة العلمية...)
					٤٤- قبول عدد إضافي من المربيات الاحتياط للظروف الطارئة في العمل.
					٤٥- وضع خطة مفصلة لنفقات الروضة.
					٤٦- وضع بدائل للخطة من أجل مواجهة الظروف المفاجئة.
					٤٧.أساعد المعلمة على صياغة أهدافاً سلوكية متنوعة لقياس مدى تمكّن الطفل من المحتوى التعليمي.
					٤٨.أستند إلى أساس معرفي متين في اختيار محتوى المادة التعليمية.
					٤٩.أقدّم جدولاً (أسبوعياً) بالخطوات التي يجب اتخاذها من جانب المعنيين بتنفيذ المنهج.
					٥٠.أضع تصوراً مبدئياً للمخرجات التي يمكن تحقيقها.
					٥١.أساعد على تحديد أوجه التكامل بين المواد التعليمية داخل المنهج.
					٥٢.أحدد المشكلات التي تعوق المواقف

					التعليمية و افترض حلولاً لها.	
					٥٣.أحدد مصادر الاستفادة من المجتمع المحلي لتطوير المنهج.	
					٥٤.أقيّم الوقت الذي خصص لتعليم الخبرات المضمنة في المناهج.	
					٥٥.أعطي المعلمات ملاحظات مفيدة عند حضوري لبعض الخبرات.	
					٥٦.أتحاور مع المربيات بل ما هو جديد في مجال رعاية الأطفال.	
					٥٧.أستخدم الطرق الأكثر موضوعية في جمع البيانات وتحليلها.	
					٥٨.أقيّم مدى تمكّن المعنيين بتنفيذ المنهج من المهارات اللازمة لذلك.	
					٥٩.أراجع بصفة مستمرة عناصر المنهج للتحقق من مدى ارتباطها بالأهداف العامة.	
					٦٠.أقارن بين النتائج الفعلية والمتوقعة لتحديد الثغرة بينهما.	٤ - متابعة تنفيذ المنهج
					٦١.أقترح وسائل من أجل تحقيق التقويم المستمر للمنهج.	
					٦٢.أقيم التعديلات المقترحة على المحتوى من منفي المنهج.	
					٦٣.أنسق مع الموجهين الاختصاصيين بوصفي مشرفاً على المنهج.	
					٦٤.أوضح آلية تبادل المعلومات بين المعلمات أثناء تنفيذ المنهج.	
					٦٥.أشارك المربيات في تقويم الأطفال.	
					٦٦.أجمع المعلومات حول تقدم أداء الطفل وتفعيل النتائج في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين تعلمهم..	٥ - تقويم الأطفال

					٦٧.أزود المربيّات بنماذج اختبارية متنوعة لتقويم الأطفال.
					٦٨.أحرص على تزويد مكتبة الروضة مراجع خاصة بكيفية تقويم العمل في الروضة
					٦٩.أركز على تقويم الأهداف السلوكية الخاصة بالخبرة التعليمية.
					٧٠.أركز على التقويم القائم على أداء الطفل.
					٧١.أستفيد من المراجع العلمية في تصميم الاستمارات المستخدمة في التقويم.
					٧٢.أعتمد على توجيهات الموجهين الاختصاصيين في تصحيح الاستمارات التقويمية.
					٧٣.أطور آلية لإدارة الشكاوى والمقترحات؛ لاستثمار آراء المستفيدين في تطوير الخدمات التعليمية .
					٧٤.أربط عملية التقويم بالمخرجات والأهداف المراد تحقيقها
					٧٥.أحلل نتائج التقويم.
					٧٦.أضع خطة علاجية في ضوء نتائج التقويم.
					٧٧.أعد تقرير معتمد عن الإجراءات التي أتبعها لمناقشة قراراتي.
					٧٨.أضع نموذجاً لبعض القرارات في شكلها الأول ثم شكلها بعد التعديل.
					٧٩.أساعد المعلمة في كتابة تقارير دورية للوالدين
					٨٠.أجدول التقارير الدورية لمعرفة مدى الاقتراب من تحقيق الأهداف.

					٨١. أعزز القيم الإيجابية للمربين من خلال التقييم المستمر لأدائهن.	٦ - تقييم أداء العمل
					٨٢. استخدم أدوات متنوعة مساعدة لتقييم أداء المربين مثل (ملاحظة الأداء من خلال الكاميرات واستمارات التقييم)	
					٨٣- أحدد الاحتياجات التدريبية للمربين في ضوء نتائج التقييم.	
					٨٤- استخدم التنبيه عند ملاحظة التقصير بأداء العمل.	
					٨٥. أقوم العمل الإداري المقررة للروضة.	
					٨٦. أضع معايير دقيقة وموضوعية لتقييم أداء العاملين.	
					٨٧. استخدم أساليب تقييمية متنوعة بما يناسب الموقف الإداري.	
					٨٨. أساعد العاملين على تقييم عملهم.	
					٨٩. أقوم بنتائج العاملين .	
					٩٠. أوضح للعاملين مستوى الانجاز المتوقع والمراد تحقيقه منهم.	
					٩١. أرفد المعلومات في المؤسسة بنتائج التقييم الذي حصلوا عليه.	مهارات التواصل
					٩٢. أعالج حالات الضعف في أداء العاملين.	
					٩٣. أقوم بتنفيذ الشراكة الاستراتيجية مع المؤسسات المجتمعية لتطوير الخدمات المقدمة في رياض الأطفال.	
					٩٤. يتم استخدام التقنيات الحديثة للتواصل مع أولياء الأمور مثل (البريد الإلكتروني).	
					٩٥. استخدم التقنيات الحديثة مثل الفاكس، البريد الإلكتروني) للتوصل مع الجهات الرسمية.	

					٩٦. أحرص على حضور الندوات و المؤتمرات الخاصة برياض الأطفال.	
--	--	--	--	--	--	--

ملخص البحث باللغة العربية
ملخص البحث باللغة الانكليزية

أولاً: مشكلة البحث: تحددت مشكلة البحث ب:

ضعف مديرات رياض الأطفال في المهارات اللازمة للمناهج المطورة في الجمهورية العربية السورية.

مما يتطلب تصميم برنامج تدريبي مقترح قائم على أنموذج المهام و التعلم بالخبرة في تنمية مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة في الجمهورية العربية السورية.

ثانياً: أسئلة البحث: تتحدد أسئلة البحث بالآتي:

١. ما مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة في سورية من وجهة

نظرهن؟

٢. ما مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة في سورية من وجهة نظر

المعلمات؟

٣. ما الصورة المقترحة لمقياس مهارات مديرات رياض الأطفال للمناهج المطورة؟

٤. ما صورة البرنامج التدريبي المقترح القائم على نموذج المهام والتعلم بالخبرة في تنمية

مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة في سورية؟

٥. ما أسس البرنامج التدريبي المقترح القائم على نموذج المهام والتعلم بالخبرة في تنمية

مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة في سورية؟

٦. ما فاعلية برنامج تدريبي مقترح قائم على أنموذج المهام والتعلم بالخبرة في تنمية مهارات

مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة في سورية؟

ثالثاً: أهداف البحث: يهدف البحث إلى ما يأتي:

١. تعرف مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة في سورية من وجهة نظرهن.

٢. تعرف مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة في سورية من وجهة

نظر المعلمات.

٣. تعرف الصورة المقترحة لمقياس مهارات مديرات رياض الأطفال للمناهج المطورة.

٤. تعرف صورة البرنامج التدريبي المقترح القائم على نموذج المهام والتعلم بالخبرة في تنمية

مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة في سورية.

٥. تعرف أسس البرنامج التدريبي المقترح القائم على نموذج المهام والتعلم بالخبرة في تنمية مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة في سورية.

٦. تعرف مدى فاعلية برنامج تدريبي مقترح قائم على أنموذج المهام والتعلم بالخبرة في تنمية مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة في سورية.
رابعاً: أهمية البحث: تحددت أهمية البحث في النقاط الآتية:

١- تسليطه الضوء على العلاقة بين مديرة رياض الأطفال و المنهج من خلال إيضاح مهاراتها اتجاه المناهج المطورة.

٢- إضافة تطبيقية تتمثل في تقديم برنامج تدريبي يطور مشاركة مديرات رياض الأطفال في أداء مهارتهن اتجاه المناهج المطورة .

٣- يعالج نقص التدريب والخبرة عند مديرات رياض الأطفال فيما يتعلق بالمهام الإدارية اتجاه المناهج المطورة.

٤- من المتوقع أن يُعرّف البحث المختصين في وزارة التربية و وزارة التعليم العالي بواقع دور ادارة روضة الأطفال نحو المناهج المطورة.

٥- تعد نقطة انطلاق نحو دراسات مستقبلية لتوسيع دائرة الاهتمام في المجتمع السوري لمعرفة واقع تنمية مهارات مديرات رياض الأطفال ووسائل دعمها، وتنميتها في القطاع التربوي والتعليمي.

٦- أهمية مرحلة رياض الأطفال وأثرها في المراحل اللاحقة لحياة الإنسان.
خامساً: فرضيات البحث: سعى البحث إلى اختبار الفرضيات الصفرية الآتية عند مستوى دلالة (٠.٠٥):

١٠. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسط درجات أفراد المجموعة الضابطة وبين متوسط درجات المجموعة التجريبية على مقياس مهارات مديرات رياض الأطفال للمناهج المطورة قبل البدء بتطبيق البرنامج التدريبي القائم على نموذج المهام والتعلم بالخبرة للمديرات.

١١. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسط درجات أفراد المجموعة الضابطة قبل البدء بتطبيق البرنامج التدريبي على المجموعة التجريبية

وبين متوسط درجاتهم بعد الانتهاء من تطبيق البرنامج التدريبي على مقياس مهارات مديرات رياض الأطفال للمناهج المطورة.

١٢. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسط درجات أفراد المجموعة التجريبية قبل البدء بتطبيق البرنامج التدريبي عليها وبين متوسط درجاتهم بعد الانتهاء من تطبيق البرنامج التدريبي على مقياس مهارات مديرات رياض الأطفال للمناهج المطورة.

١٣. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسط درجات أفراد المجموعة الضابطة وبين متوسط درجات المجموعة التجريبية على مقياس مهارات مديرات رياض الأطفال للمناهج المطورة بعد تطبيق البرنامج التدريبي القائم على نموذج المهام والتعلم بالخبرة للمديرات.

١٤. لا توجد فروق بين متوسط درجات أفراد المجموعة الضابطة بعد الانتهاء من تطبيق البرنامج التدريبي على أفراد المجموعة التجريبية مباشرة وبين متوسط درجاتهم بعد مضي شهر من الانتهاء من تطبيق البرنامج بالنسبة لدرجاتهم على مقياس مهارات مديرات رياض الأطفال للمناهج المطورة.

١٥. لا توجد فروق بين متوسط درجات أفراد المجموعة التجريبية بعد الانتهاء من تطبيق البرنامج التدريبي عليهم مباشرة وبين متوسط درجاتهم بعد مضي شهر من الانتهاء من تطبيق البرنامج بالنسبة لمقياس أدوار مديرات رياض الأطفال للمناهج المطورة.

١٦. لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسط درجات معلمات رياض الأطفال ومتوسط درجات المديرات أنفسهن على مقياس مهارات مديرات رياض الأطفال للمناهج المطورة.

١٧. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء مديرات رياض الأطفال في تقديرهم للاحتياجات التدريبية اللازمة لهم، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

١٨. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء مديرات رياض الأطفال في تقديرهم للاحتياجات التدريبية اللازمة لهم، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

سادساً: منهج البحث: اتبع البحث المنهجين الآتيين:

أ- المنهج الوصفي: عن طريق عرض الدراسات و البحوث السابقة ذات الصلة وكذلك وصف المتغيرات بالإضافة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة.

ب- المنهج التجريبي: وذلك من خلال بناء البرنامج التدريبي المقترح وإعداد أدوات البحث ، واختيار عينة البحث وتطبيق البرنامج التدريبي، وتم استخدام تصميم مجموعتين تجريبيتين (قياس: قبلي، بعدي).

سابعاً: عينة البحث وأدواته:

أ- عينة البحث:

عينة المديرات:

تم اعتماد الطريقة العشوائية العنقودية في اختيار عينة مقياس المهارات وهن (٦٩) تسعة وستون مديرة .

عينة البرنامج التدريبي وهن (٣٠) مديرة تم اختيارهن وفق عينة عرضية وهي تلك العينة التي يتم اختيارها بناء على مناسبتها لأهداف البحث، وفيها لا يخضع الاختيار لأي تنظيم، وإنما يتم اختيار من يحصل عليه الباحث صدفة، أو من يتطوع بالمشاركة في البحث (محمود، 2007، 300)، حيث تم حددت العينة من المديرات اللواتي ابدین الرغبة في الاشتراك في تجربة البحث (البرنامج التدريبي) تم توزيعها بالطريقة العشوائية إلى مجموعتين المجموعة الأولى هي المجموعة التجريبية بلغ عدد مديراتها (١٥) تم تطبيق البرنامج المقترح وتدريبهن من قبل الباحثة في قاعة التدريب ، و المجموعة الثانية هي المجموعة الضابطة التي لم يطبق عليها البرنامج التدريبي المقترح.

عينة المعلمات: يتكون المجتمع الأصلي للبحث من معلمات رياض الأطفال في مدينة حمص و البالغ عددهن (٤١٣) معلمة ، للعام الدراسي (٢٠١٧، ٢٠١٨)

تم اعتماد طريقة المعاينة العشوائية العنقودية في اختيار عينة تطبيق المقياس (مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة) وهن (٢٠٢) معلمة تم اختيارهن من خمسة وعشرون روضة.

ب- أدوات البحث: أعدت الباحثة الأدوات الآتية:

١- استمارات الجولات الثلاث لأسلوب دلفاي.

٢- قائمة بالمهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة.

٣- مقياس المهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة (الاحتياجات التدريبية).

ثامناً: حدود البحث:

تم تحديد حدود البحث الحالية وفق الآتي:

الحدود الزمنية : تم تطبيق البحث خلال العامين الدراسين ٢٠١٧-٢٠١٨ و ٢٠١٨-٢٠١٩ م. ففي العام الدراسي ٢٠١٧-٢٠١٨ م تم تطبيق مقياس مهارات مديرات رياض الأطفال للمناهج المطورة. وفي العام الدراسي ٢٠١٨-٢٠١٩ م تم تطبيق البرنامج التدريبي القائم على أنموذج المهام والتعلم بالخبرة.

الحدود البشرية: عينة من مديرات رياض الأطفال العاملات في رياض الأطفال الحكومية و الخاصة التابعة لوزارة التربية في الجمهورية العربية السورية .

الحدود المكانية: ستنم تطبيق البحث في رياض الأطفال التابعة لمديرية التربية في محافظة حمص كون مهام المديرية موحدة على مستوى القطر .

الحدود الموضوعية: يتحدد البحث موضوعياً بدراسة فاعلية برنامج تدريبي قائم على أنموذج المهام و التعلم بالخبرة في تنمية مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة في سورية. لدى عينة من مديرات رياض الأطفال في مدينة حمص، وفق المتغيرات: فاعلية برنامج تدريبي مقترح كمتغير مستقل ، و مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة كمتغير تابع.

تاسعاً: خطوات البحث: لتحقيق أهداف البحث، قامت الباحثة بالخطوات الآتية:

- (١) مراجعة الأدبيات التربوية و الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث.
- (٢) إعداد قائمة المهارات اللازمة لمديرات رياض الأطفال للإشراف على تطبيق المناهج المطورة.
- (٣) تصميم المقياس بصورته النهائية ومن ثم تحكيمه .
- (٤) تطبيق المقياس على عينة البحث (المديرات و المعلمات) لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة.
- (٥) تصميم البرنامج المقترح القائم على أنموذج المهام والتعلم بالخبرة .
- (٦) تحكيم البرنامج المقترح القائم على أنموذج المهام والتعلم بالخبرة وتعديله في ضوء ملاحظات المحكمين .
- (٧) سحب عينة البرنامج التدريبي المقترح بالطريقة العينة عرضية.
- (٨) توزيع عينة البحث بالطريقة العشوائية إلى مجموعتين المجموعة التجريبية - وهي المجموعة التي تم تطبيق البرنامج التدريبي المقترح عليها - والمجموعة الضابطة - وهي المجموعة التي لم يتم تطبيق البرنامج التدريبي عليها.
- (٩) تطبيق مقياس مهارات مديرات رياض الأطفال اللازمة للمناهج المطورة بعد تطبيق البرنامج التدريبي.
- (١٠) تفرغ البيانات وإجراء العمليات الإحصائية المناسبة .
- (١١) استخلاص النتائج و تفسيرها وتقديم المقترحات في ضوءها.

عاشراً: ملخص النتائج:

❖ النتائج المتعلقة بأكثر المهارات ضرورة بالمقارنة بين وجهات نظر المديرات والمعلمات:

▪ أوفر الوسائل التعليمية الخاصة بكل فئة من فئات الأطفال.

- احرص على توفير كل الاحتياجات و التجهيزات اللازمة لخدمة تنفيذ المنهج.
- أناقش التغيرات الجديدة للمناهج من خلال تنظيم ندوات و محاضرات.
- أصمم نشرات علمية تعالج أمور غامضة في المحتوى.
- أحدد أهداف الروضة مع جميع الفئات المعنية في التخطيط بالروضة (المعلم ، الطفل ، العاملين ، البيئة ، المجتمع المحلي.
- أشرك جميع الفئات المعنية في التخطيط بالروضة في وضع الخطط والاشراف على التنفيذ.
- أقيم مدى تمكن المعنيين بتنفيذ المنهج من المهارات اللازمة لذلك.
- أنسق مع الموجهين الاختصاصيين بوصفي مشرفاً على المنهج.
- أجمع المعلومات حول تقدم أداء الطفل وتفعيل النتائج في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين تعلمهم.
- أركز على التقويم القائم على أداء الطفل.
- استخدم أساليب تقويمية متنوعة بما يناسب الموقف الاداري.
- أستفيد من نتائج التقويم في بناء خطة عمل جديدة.
- استخدم التقنيات الحديثة مثل الفاكس، البريد الإلكتروني) للتوصل مع الجهات الرسمية.

❖ النتائج المتعلقة بفرضيات البحث:

١. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطي درجات مديرات المجموعتين الضابطة و التجريبية على مقياس المهارات قبل البدء بتطبيق البرنامج التدريبي.
٢. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط درجات مديرات المجموعة الضابطة قبل البدء بتطبيق البرنامج التدريبي على المجموعة التجريبية وبين متوسط درجاتهم بعد الانتهاء من تطبيق البرنامج التدريبي على مقياس المهارات.
٣. وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطي درجات مديرات المجموعة التجريبية قبل البدء بتطبيق البرنامج وبعد الانتهاء من تطبيق البرنامج على مقياس المهارات لصالح التطبيق البعدي.
٤. وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطي درجات مديرات المجموعتين الضابطة و التجريبية على مقياس المهارات بعد تطبيق البرنامج التدريبي على مقياس المهارات لصالح المجموعة التجريبية.

٥. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطي درجات مديرات المجموعة الضابطة بعد تطبيق البرنامج مباشرة وبين متوسط درجاتهم بعد مضي شهر من الانتهاء من التطبيق على مقياس المهارات.
٦. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطي درجات مديرات المجموعة التجريبية بعد تطبيق البرنامج مباشرة وبين متوسط درجاتهم بعد مضي شهر من الانتهاء من التطبيق على مقياس المهارات.
٧. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطي درجات المديرات وبين متوسط درجات المعلمات على مقياس المهارات.
٨. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مديرات رياض الأطفال في تقديرهم للاحتياجات التدريبية اللازمة لهم، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.
٩. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مديرات رياض الأطفال في تقديرهم للاحتياجات التدريبية اللازمة لهم، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

First: The research problem: The research problem was determined by:

The weakness of kindergarten principals in the skills needed for the curricula developed in the Syrian Arab Republic.

Which requires designing a proposed training program based on the tasks and learning model with experience in developing the skills of kindergarten principals necessary for the curricula developed in the Arab Republic of Syria.

Second: Research Questions: The research questions are determined as follows:

1. What are the skills of kindergarten principals necessary for the curricula developed in Syria from their point of view?
2. What are the skills of kindergarten principals necessary for the curricula developed in Syria from the teachers' point of view?
3. What is the suggested image of the kindergarten director's skills scale for the developed curricula?
4. What is the picture of the proposed training program based on the assignment model and learning with experience in developing the skills of kindergarten principals necessary for the curricula developed in Syria?
5. What are the foundations of the proposed training program based on the assignment model and learning with experience in developing the skills of kindergarten principals necessary for the curricula developed in Syria?
6. What is the effectiveness of a proposed training program based on the tasks and learning model with experience in developing the skills of kindergarten principals necessary for the curricula developed in Syria?

Third: Research Objectives: The research aims to do the following:

1. They know the skills of kindergarten principals necessary for the

curricula developed in Syria from their point of view.

2. Know the skills of kindergarten principals necessary for the curricula developed in Syria from the teachers' point of view.

3. The proposed image for the scale of skills of kindergarten principals for the developed curricula is defined.

4. The image of the proposed training program based on the assignment model and learning is defined by experience in developing the skills of kindergarten principals necessary for the curricula developed in Syria.

5. The foundations of the proposed training program based on the assignment model and learning with experience in developing the skills of kindergarten principals necessary for the curricula developed in Syria are known.

6. Know the effectiveness of a proposed training program based on the tasks and learning model with experience in developing the skills of kindergarten principals necessary for curricula developed in Syria.

Fourth: The importance of research: The importance of research has been determined in the following points:

1– Highlighting the relationship between the kindergarten director and the curriculum by clarifying her skills towards the developed curricula.

2– An applied addition is to provide a training program that develops the participation of kindergarten principals in performing their skills towards the developed curricula.

3– It addresses the lack of training and experience of the kindergarten principals regarding administrative tasks towards the developed curricula.

4– The research is expected to introduce the specialists in the Ministry of Education and the Ministry of Higher Education to the reality of the role of the kindergarten administration towards the developed curricula.

5– It is a starting point towards future studies to expand the circle of

interest in the Syrian society to know the reality of developing the skills of kindergarten principals and the means of supporting them, and developing them in the educational sector.

6– The importance of the kindergarten stage and its impact in the later stages of human life.

Fifth: Research hypotheses: The research sought to test the following zero hypotheses at the level of significance (0.05):

1. There are no statistically significant differences at the significance level of 0.05 between the average scores of the control group members and the average score of the experimental group on the scale of kindergarten principals skills for the developed curricula before starting to implement the training program based on the assignment model and learning by experience For female managers.
2. There are no statistically significant differences at the significance level of 0.05 between the average scores of the control group members before starting the application of the training program to the experimental group and their average score after completing the application of the training program on the scale of skills of Riyadh female managers Children for developed curricula.
3. There are no statistically significant differences at the significance level of 0.05 between the average scores of the members of the experimental group before starting applying the training program on them and the average of their grades after completing the application of the training program on the scale of kindergarten principals skills for curricula Developed.
4. There are no statistically significant differences at the significance level of 0.05 between the average score of the control group members and the average score of the experimental group on the scale of kindergarten principals skills for the developed curricula after applying the training program based on the assignment model and learning by

experience for managers .

5. There are no differences between the average scores of the control group members after the completion of the application of the training program directly to the members of the experimental group and the average of their grades a month after the end of the application of the program in relation to their scores on the scale of kindergarten principals skills for the developed curricula.

6. There are no differences between the average scores of the members of the experimental group immediately after the completion of the application of the training program for them and the average of their grades a month after the end of the application of the program in relation to the scale of the roles of kindergarten principals for the developed curricula.

7. There are no statistically significant differences between the average grades of kindergarten teachers and the average grades of the principals themselves on the scale of kindergarten principals skills for the developed curricula.

8. There are no statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the views of kindergarten principals in their assessment of the training needs needed for them, according to the variable of years of experience.

9. There are no statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the opinions of kindergarten principals in their assessment of the training needs needed for them, according to the variable of the educational qualification.

AL Baath University
Faculty of Education
Child Education Department



**Effectiveness of the proposed training Program Based on Task and
Experiential Learning Model on Developing managers kindergarten
skills needed for curriculum developed in Syria**

**A Thesis Submitted For Attaining the PhD Degree in child
Education**

Presented by:

The researcher Rose Ahmad Issa

Supervised by

.Dr. Manal Morsy

Professor and present of department of Child Education

2020- 1441

