



يونسف



مؤسسة ساويرس للتنمية الاجتماعية
Sawiris Foundation For Social Development



جمهورية مصر العربية
وزارة التضامن الاجتماعي

برنامج بناء قدرات العاملين بدار الحضانة الحقيقية التدريبية للإدارة التنفيذية بدار الحضانة

(دليل المدرب 2023)

الإدارة التنفيذية

مدة البرنامج: عدد الأيام: ٥، عدد الساعات: ٣٠
إعداد ومراجعة: البرنامج القومي لتنمية الطفولة المبكرة

دليل المدرب
يونيه ٢٠٢٣

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	م
٥	مقدمة	١
٦	أهداف حقيبة الإدارة التنفيذية	٢
٦	- الهدف العام للبرنامج التدريبي	
٧-٦	- الأهداف الإجرائية للبرنامج التدريبي ومخرجات التدريب	
٧	لمن هذا الدليل	٣
٨	وحدات البرنامج التدريبي لحقيبة الإدارة التنفيذية	٤
٨	تصميم الجلسات التدريبية بكل وحدة	٥
٨	الوسائل والأساليب التدريبية	٦
٩	إرشادات عامة للمدرب	٧
١١-١٠	الجدول الزمني للتدريب	٨
٤٧-١١	المحاور (التواصل الفعال- القيادة الفعالة – الإدارة بالنتائج)	٩
١٣	اليوم الأول الجلسة الأولى	١٠
١٤	- نشاط (١) قواعد العمل والتوقعات والاختبار	
١٥	- نشاط (٢) مقدمة (مفهوم الإدارة - وظيفتها)	
١٩-١٦	- نشاط (٣، ٤، ٥، ٦) مهارات التواصل الفعال	
٢٠	اليوم الأول الجلسة الثانية	
٢٣-٢١	- نشاط (٧) مهارات القيادة الفعالة	
٢٥-٢٤	- نشاط (٨) مدخل إلى الإدارة بالنتائج	
٢٦	- ورقة عمل رقم (٣)	
٢٧	- ورقة عمل رقم (٤)	
٢٨	- نشاط (٩) الإدارة بالنتائج (الأسباب - المبادئ - الأدوات)	
٢٩	اليوم الثاني الجلسة الأولى	١٢
٣٠	نشاط (١) شجرة المشكلات	
٣١	- نشاط (٢) تصميم نموذج شجرة المشكلات وتحليل العلاقة السببية	
٣٢	- المشكلات التي سوف يتم كتابتها على البطاقات	
٣٣	- ورقة عمل رقم (٥)	
٣٤	- ورقة عمل رقم (٦)	
٣٥	- نشاط (٣) تحليل النتائج ووضع سلسلة النتائج	
٣٦	- نشاط (٤) تصميم نموذج لتحليل النتائج	
٣٧	- النتائج التي سوف يتم كتابتها على البطاقات	
٣٨	- ورقة عمل رقم (٧)	
٣٩	- ورقة عمل رقم (٨)	
٣٢	اليوم الثاني الجلسة الثانية	١٣
٤٢-٤١	- نشاط (٥) النموذج المنطقي والإطار الزمني للتنفيذ	
٤٣	- ورقة عمل رقم (٩)	
٤٤	- نموذج إجابة ورقة عمل (٩)	
٤٥	- ورقة عمل رقم (١٠)	
٤٦	- ورقة عمل رقم (١١)	

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	م
٤٧	نشاط (٦) قياس ومتابعة الأداء.....	-
٤٨	نشاط (٧) مؤشرات الأداء.....	-
٤٩	ورقة عمل (١٢).....	-
٥٠	اليوم الثالث الجلسة الأولى	١٤
٦٣-٥١	نشاط (١) بيانات خط الأساسا وأدوات جمع البيانات.....	-
٥٣-٥٢	نشاط (٢) تحليل المخاطر واستراتيجيات الحد منها.....	-
٥٤	ورقة عمل رقم (١٣).....	-
٦٤ -٥٥	محور (الحكم الرشيد)	-
٥٦-٥٥	نشاط (٣) الحكم الرشيد (مفهوم - مبادئ).....	-
٥٧	دراسة حالة رقم (١).....	-
٥٨	دراسة حالة رقم (٢).....	-
٥٩	نشاط (٤) أدوار ومسئوليات مجالس الإدارت - المديرات- الميسرات- المربيات (بطاقات الوصف الوظيفي).....	-
٦٠	ورقة عمل (١٤) مسئولية من ؟	-
٦١	نشاط (٥) المساءلة والشفافية والحكم الجيد.....	-
٦٢	ورقة عمل (١٥).....	-
٦٣	ورقة عمل (١٦).....	-
٦٤	اليوم الرابع : الجلسة الأولى	١٥
٦٥	محور المشاركة المجتمعية	-
٦٥	نشاط (١) المشاركة المجتمعية (مفهوم - أهمية - مستويات).....	-
٦٦	ورقة عمل رقم (١٧).....	-
٦٧	نشاط (٢) من هم الشركاء ومبادئ المشاركة في فصول الحضانات.....	-
٦٨	ورقة عمل رقم (١٨).....	-
٦٩	دراسة حالة رقم (٣).....	-
٧٠	نشاط (٣) تحديات المشاركة المجتمعية وتطبيقات عملية.....	-
٧١	دراسة حالة رقم (٤).....	-
٧٢	ورقة عمل رقم (١٩).....	-
٧٣	اليوم الرابع: الجلسة الثانية :	-
٧٩-٧٤	محور (تعبئة الموارد)	٢٢
٧٤	نشاط (٤) مفهوم تعبئة الموارد.....	-
٧٥	ورقة عمل رقم (٢٠).....	-
٧٦	نشاط (٥) خطة حملة تعبئة الموارد (رسالة - الفئات المستهدفة).....	-
٧٧	ورقة عمل رقم (٢١).....	-
٧٨	ورقة عمل رقم (٢٢).....	-
٧٩	نشاط (٦) حملة تعبئة الموارد (أنشطة - مسئول أنشطة الحملة).....	-
١٠٤-٨١	اليوم الخامس : الجلسة الأولى	٢٥
٨١	نشاط (١) نظرة إلى طفولتك.....	-
٨٢	نشاط (٢) الأطفال محور عملنا.....	-

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	م
٨٣ نشاط (٢٥) فهم الإساءة	-
٨٥-٨٤ ورقة عمل (٢٣)	-
٨٦ ورقة عمل (٢٤)	-
٨٧ نشاط (٤) الممارسات المحلية لحماية الطفل	-
٨٨ ورقة عمل (٢٥)	-
٨٩ <u>اليوم الخامس: الجلسة الثانية</u>	٢٧
٩٠ النشاط (٥) اتفاقية الأمم المتحدة لحقوق الطفل	-
١٠٠-٩١ ورقة عمل (١-٢٦ : ٥)	-
١٠١ النشاط (٦) المؤشرات الدالة على تعرض الأطفال إلى الإساءة	-
١٠٢ ورقة عمل (٢٧)	-
١٠٣ نشاط (٧) الاختبار البعدي / تقييم التدريب	-
١٠٤ قائمة المراجع	-

مقدمة:

أوضحت الإحصاءات التي قدمها الجهاز المركزي للتعبئة و الاحصاء أن تعداد الأطفال وصل الى ٤٠ % من إجمالي السكان أي حوالي ٣٨ مليون طفل وأن نسبة الاطفال في المرحلة العمرية من صفر : ٤ سنوات قد وصلت إلى ٣٤٪ من إجمالي عدد الأطفال أي بواقع ١٠,٤٣١ مليون طفل في مصر في مطلع العام ٢٠١٨ وأن هذه النسب قابلة للزيادة المطردة في السنوات المقبلة نظراً لإرتفاع معدلات الخصوبة وتراجع البرامج السكانية في السنوات العشر الأخيرة. تُعرّف مرحلة الطفولة على أنها أول مرحلة من المراحل النمائية العمرية التي يمرّ بها الإنسان، وتبدأ منذ لحظة الولادة حتى سن البلوغ، ويتحدد معناها اللغوي بالفترة الزمنية بين ولادة الإنسان طفلاً حتى وصوله إلى مرحلة البلوغ ويشير معناها الإصطلاحي إلى "أنها إحدى مراحل عمر الإنسان الزمنية والنمائية الممتدة منذ لحظة الولادة وحتى مرحلة البلوغ" وفي قاموس علم الاجتماع "تُعرّف الطفولة أنها المرحلة أو الفترة من عمر الطفل"، التي تبدأ حين ولادته وتنتهي بوصوله إلى ما يُسمى بالرشد، ولم يُحدّد هذا التعريف السن النهائي لإنهاء هذه المرحلة، إلا أنه ربط نهاية هذه المرحلة بالوصول إلى الرشد، ويكون تقدير ذلك بالعُرف المجتمعي الذي يختلف باختلاف البيئات والثقافات.

وتشير الدراسات الحديثة^١ إلى أنه من الضروري أن تتوافر منهجيات للاستفادة من فترة الطفولة في ما قبل المدرسة وحتى في مرحلة الرضاعة بحيث يتسنى لمقدمي الرعاية في دور الحضانه أن يسهموا بشكل مباشر في تحسين نواتج التعلم التربوي، والعقلي والوجداني والنفسي والمعرفي للأطفال.

كما تشير الإحصاءات المتوافرة لدى وزارة التضامن الاجتماعي في مصر أن نحو ٨٪ فقط من الأطفال في المرحلة العمرية من صفر: ٤ سنوات هم اللذين يرتادون دور الحضانه بإجمالي ٨٤٧,٤٢٣ طفل من الإجمالي العام للاطفال في هذه المرحلة العمرية والذي يبلغ ١٠,٤٣١ مليون طفل وأن عدد الحضانات المتوافرة في كافة ربوع القطر المصري لا يتجاوز ١٤,٢٣٧ حضانه^٢ وهو عدد لا يتناسب إطلاقاً مع عدد الأطفال في هذه المرحلة العمرية كما أوضحت الإحصاءات أن الحضانات المملوكة للأفراد تشكل القسم الأكبر من هذه الحضانات (بنسبة ٥٦٪) و تأتي الحضانات التابعة للجمعيات الاهلية في المرتبة الثانية (بنسبة ٢٣,٧٪) ثم الحضانات المملوكة للدولة و تديرها الجمعيات الأهلية (بنسبة ١٨,٧٪) و اخيراً الحضانات المملوكة للشركات والمصانع والهيئات (بنسبة اقل من ١٪)

إن رؤية وزارة التضامن الاجتماعي لدور الحضانه في هذه المرحلة العمرية الهامة تتجاوز فكرة الزيادة العددية المطلوبة في أعداد دور الحضانه بل إلى افق ابعد وهو جودة الخدمات التي تقدمها دور الحضانه القائمة أو المزمع إنشائها وتطويرها وفي هذا الاطار يسعى البرنامج القومي للطفولة المبكرة الذي تقوم بتنفيذه وزارة التضامن الاجتماعي بجمهورية مصر العربية " برنامج موحد لدور الحضانه" إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسهم في تحسين جودة المقدمة في دور الحضانه للأطفال في المرحلة العمرية من صفر : ٤ سنوات.

تأتي هذه الحقيبة التدريبية كأحد الأدوات الهامة التي يتم تطويرها تمهيداً لاستخدامها في تحقيق الهدف الخاص بدعم الإدارة التنفيذية بدور الحضانه بما يمكنهم من امتلاك المعارف والمهارات الفنية اللازمة لتطبيق قواعد الإدارة التنفيذية الفعالة من خلال تمكينهم من مهارات (التواصل الفعال - القيادة الفعالة- الإدارة بالنتائج - الحكم الرشيد - تدير التمويل - سياسة حماية الطفل - المشاركة المجتمعية).

^١ <https://www.sree.org/conferences/٢٠١٨s/pages/sections.php>

^٢ http://www.masrawy.com/news/news_economy/details/٢٠١٧/١٠/٢٣/

أهداف حقيبة الإدارة التنفيذية

الهدف العام للبرنامج التدريبي

تمكين القائمين على الإدارة التنفيذية بالجمعيات الأهلية من المعارف والمعلومات والمهارات اللازمة التي تؤهلهم لإدارة الحضانات للمرحلة العمرية من (يوم : ٤ سنوات) ، كما يستهدف الدليل تمكين القائمين على الإدارة التنفيذية من المتابعة الذاتية، وتقويم الأداء بدور الحضانه.

الأهداف الإجرائية للبرنامج التدريبي

بنهاية البرنامج التدريبي يتمكن المشاركون من أن:

- يتعرف مفهوم الإدارة.
- يتعرف عناصر عملية التواصل.
- يفسر بعض دلالات لغة الجسد.
- يوضح مراحل عملية التواصل.
- يكتسب مهارات التواصل المختلفة.
- يتعرفوا مفاهيم القيادة، والقيادة التربوية.
- يميز بين مفهومي الإدارة والقيادة.
- يكتسبوا مهارات القيادة الفعالة وممارستها.
- يكتسب مهارات الإقناع ويوظفها.
- يتعرف بطاقة الوصف الوظيفي للإدارة التنفيذية بالحضانه.
- يستنتج أهمية بطاقة الوصف الوظيفي للعاملين بالحضانه.
- يستنتج مفهوم الادارة بالنتائج.
- يقارن بين نموذج الإدارة بالأهداف والإدارة بالنتائج.
- يستنتج المبادئ الأساسية للإدارة بالنتائج.
- يصمم نموذج لإطار منطقي خاص بمشروع الحضانات.
- يصيغ استراتيجيات مناسبة للحد من المخاطر التي يمكن حدوثها.
- يوضح أهداف الحكم الرشيد.
- يحدد المبادئ الأساسية للحكم الرشيد.
- يحدد أدوار ومسئوليات مجالس الإدارات بالجمعيات المنفذة للمشروع.
- يستنتج الفرق بين الإدارة الاستراتيجية والإدارة التنفيذية.
- يميز بين الأنواع المختلفة للمساءلة.
- يحدد الهياكل المناسبة للمساءلة لدور الحضانه.
- يحدد مفهوم المشاركة المجتمعية.
- يحدد دوافع المشاركة المجتمعية بدور الحضانه.
- يحدد أطراف وشركاء النجاح بالحضانات.
- يستنتج ما التحديات التي تواجه المشاركة المجتمعية.
- يستنتج هيكل المشاركة المجتمعية المناسب للحضانات.
- يتعرف مفهوم تعبئة الموارد بدار الحضانه.
- يستنتج أهمية تعبئة الموارد بدار الحضانه.
- يحدد أنواع الموارد التي قد يتم احتياجها لدور الحضانه.
- يتعرف عناصر خطة تعبئة الموارد بالحضانات.
- يصيغ رسالة واضحة لدور الحضانه لتسويقها بحملة تعبئة الموارد بدار الحضانه.

دليل المدرب

الحقيبة التدريبية للإدارة التنفيذية بدار الحضانه

- يحدد الفئات المستهدفة من خطة حملة تعبئة الموارد.
- يستنتج الأنشطة المناسبة لحملة تعبئة الموارد بدار الحضانه.
- يصمم خطة حملة لتعبئة الموارد لدار الحضانه.
- يتعرف على بعض المصطلحات الخاصة بإساءة الطفل.
- يستنتج الفرق بين حماية الطفل ومساحة آمنة للطفل
- يحدد الممارسات المحلية لحماية الطفل.
- يتعرف اتفاقية الامم المتحدة لحقوق الطفل.
- يستنتج المؤشرات الدالة على تعرض الأطفال لنوع معين من الإساءة بدار الحضانه.

مخرجات التدريب:

- معرفة المشاركين مفهوم الإدارة والإدارة بالنتائج وتعريف النتيجة التنموية.
- معرفة المشاركين الفرق بين نموذج الإدارة بالأهداف والإدارة بالنتائج.
- معرفة المشاركين بمبادئ والأدوات الأساسية في الإدارة بالنتائج.
- تصميم المشاركين نموذج لشجرة المشكلات.
- إدراك المشاركين تحليل العلاقات السببية للمواقف المختلفة.
- معرفة المشاركين معايير صياغة النتائج بشكل صحيح والأنواع المختلفة للنتائج وصياغة مجموعة من النتائج.
- صياغة المشاركين مجموعة من المؤشرات بناء على نموذج قياس ومتابعة الأداء.
- تصميم المشاركين نموذج لإطار منطقي خاص بمشروع الحضانات وإطار زمني لتنفيذ الأنشطة.
- تحديد المشاركين عناصر عملية القياس ومتابعة الأداء لخطة المشروع.
- معرفة المشاركين بيانات خط الأساس وتحديد طرق جمع البيانات المناسبة.
- معرفة المشاركين أهمية تحليل المخاطر في نظام الإدارة بالنتائج، وصياغة استراتيجيات للحد من المخاطر.
- معرفة المشاركين بالأهداف والمبادئ الأساسية الحكم الرشيد.
- تحديد المشاركين أدوار ومسئوليات مجالس الإدارات بالجمعيات المنفذة للمشروع.
- معرفة المشاركين الفرق فين الإدارة الاستراتيجية والإدارة التنفيذية.
- القدرة على تمييز المشاركين بين الأنواع المختلفة للمساءلة وتحديد الهياكل المناسبة لها بدور الحضانه.
- تحديد المشاركين مفهوم المشاركة المجتمعية وما الدوافع للمشاركة المجتمعية.
- تحديد المشاركين للأطراف التي يمكن أن تكون شركاء للقاعات بالحضانات.
- معرفة المشاركين لتحديات التي تواجه المشاركة المجتمعية وهيكل المشاركة المجتمعية المناسب للحضانات.
- يتعرف المشاركين مفهوم تعبئة الموارد.
- يحدد أنواع الموارد المناسبة لدور الحضانه.
- يوضح عناصر خطة حملة تعبئة الموارد وكيفية تصميم خطة حملة.
- يصيغ رسالة واضحة لدور الحضانه لتسويقها بحملة تعبئة الموارد وتحديد الفئة المستهدفة.
- يحدد الأنشطة المناسبة لحملة تعبئة الموارد بدار الحضانه.
- يصمم خطة حملة لتعبئة الموارد بدار الحضانه.
- يتعرف أشكال الإساءة للطفل.
- يستنتج الفرق بين حماية الطفل وتوفير مساحة آمنة للطفل.
- يحدد الممارسات المحلية لحماية الطفل.
- يتعرف على اتفاقية الأمم المتحدة لحقوق الطفل.
- يستنتج المؤشرات الدالة على تعرض الأطفال لنوع معين من الإساءة.

لمن هذا الدليل:

يقدم هذا الدليل حقيبه متكامله لمنهجية الادارة الفاعلة للادارات التنفيذية بدور الحضانه يمكن نقلها وتداولها الى كافة المعنيين بالادارة التنفيذية بدور الحضانه سواء كانت مملوكة لافراد او لمنظمات مجتمع مدني او للدولة أو لهيئات وشركات. ويعتبر دليل المدرب هذا هو المنهج التدريبي المتكامل للموضوعات الخاصة (مهارات التواصل الفعال – مهارات القيادة الفعالة – الإدارة بالنتائج – الحكم الرشيد – تدبير التمويل – سياسة حماية الطفل – المشاركة المجتمعية) ويُعنى بهذا الدليل الافراد والهيئات المنوطة بتقديم التدريب لفرق الادارة التنفيذية بدور الحضانه ولذلك فمن الضروري ان تتوافر المهارات الاساسية للمدرب في الكوادر التي ترغب في الحصول على الحقيبة والتي يمكن نقلها من خلال الورش التدريبية لتدريب المدربين.

وحدات البرنامج التدريبي لحقيبة الإدارة التنفيذية:

- يشتمل البرنامج التدريبي لحقيبة الإدارة التنفيذية على (٦) محاور هي:
١. مهارات التواصل الفعال والقيادة الفعالة.
 ٢. الإدارة بالنتائج.
 ٣. الحكم الرشيد.
 ٤. تدبير التمويل وتعبئة الموارد (الإستدامة).
 ٥. سياسة حماية الطفل.
 ٦. المشاركة المجتمعية.

تصميم الجلسات التدريبية بكل محور:

- سوف يشتمل تصميم الجلسات التدريبية علي بعض العناصر الأساسية وهي ما يلي:
- عنوان النشاط.
 - الأهداف المراد تحقيقها بالنشاط.
 - الزمن اللازم لتنفيذ النشاط.
 - خطوات تنفيذ النشاط.
 - الأدوات المستخدمة.

الوسائل والأساليب التدريبية :

يعتمد نجاح التدريبات على استخدام عدد كبير ومتنوع من الأساليب التي تحث على المشاركة والتفاعل بين المشاركين بعضهم البعض وبين المدربين. وتفعيل استخدام منهج المشاركة يجعل التدريب شيق وممتع ويحافظ على مستوى عالي من التركيز والنشاط بين المشاركين. كما أن تجنب إلقاء المحاضرات بقدر الإمكان ومحاولة إشراك أكبر عدد من المشاركين في كل جلسة من جلسات التدريب فمن المعروف أن المتدربين يتعلمون بشكل كبير عندما يسمعون ويرون ويكتشفون بأنفسهم أكثر بكثير مما قد يتعلمونه عندما يسمعون فقط .

ارشادات عامة للمدرب:

- الاطلاع الجيد على المحتوى التدريبي.
- الالتزام بالعمل في إطار أهداف البرنامج التدريبي.
- استيعاب الأنشطة المقرر تنفيذها في الجلسات التدريبية سلفًا، وفهم طرق تنفيذها.
- تجهيز بيئة التدريب، والمعينات التدريبية من أجل إنجاز اليوم التدريبي بنجاح.
- التأكد من سلامة الأجهزة المتوقع استخدامها بالجلسات التدريبية، ومُعينات التدريب المختلفة، واللوحات الورقية، والأقلام، والبطاقات.
- الالتزام ببدء الجلسات التدريبية في موعدها المحدد.
- مراعاة الزمن المحدد للجلسات والأنشطة بدقة وحرص وفق الخطة المقررة للتدريب.
- تهيئة المتدربين/ات في بداية البرنامج التدريبي.
- عملية التعلم تعتمد على نشاط المشاركين وليس على تقديم المعلومات.
- وضوح التعليمات والتكليفات: يراعى المدرب التحقق من أن الفرد أو المجموعة على فهم كامل بالتمرين أو الدور المراد القيام به قبل تنفيذ العمل
- بالنسبة للأنشطة المهارية: يلزم للمدرب أن يقوم بتقديم الجلسات بنفسه والأشراف على نشاط المجموعه بشكل مكثف وفي حال ما إذا رأى أن أحد المتدربين ما زال يحتاج بعض المهارات يمكن تخصيص وقت أطول للجلسه المهاريه.
- إجراء اختبار قبلي (قبل انعقاد التدريب) لقياس خبرات المتدربين/ات، ومدى معرفتهم/ان بموضوع التدريب.
- الحرص على مناقشة توقعات المتدربين/ات قبل بدء الجلسة.
- تقسيم المتدربين/ات إلى مجموعات، وتلخيص مخرجات عمل كل مجموعة بعد العرض والمناقشة.
- الإبداع والابتكار في مراحل التدريب المختلفة من بدايتها حتى نهايتها.
- إجراء اختبار بعد انعقاد التدريب لقياس استفادة المتدربين/ات.
- كتابة تقرير ختامي عن البرنامج التدريبي للوقوف على سبل التطوير.

الجدول الزمني للتدريب

النشاط	إلى	من	الجلسة	المحاور	يوم	
التعارف - قواعد العمل - توقعات المشاركين واهداف البرنامج التدريبي - الاختبار القبلي	١٠,٠٠	٩,٠٠	الجلسة الأولى	مهارات الاتصال - مهارات القيادة الفعالة - الإدارة بالنتائج- الحكم الرشيد	اليوم الأول	
مقدمة (مفهوم الإدارة - وظيفتها)	١١,٠٠	١٠,٠٠				
مهارات التواصل الفعال	١٢,٠٠	١١,٠٠				
راحة	١٢,٣٠	١٢,٠٠				
مهارات القيادة الفعالة	١,٤٥	١٢,٣٠				
مدخل إلى الإدارة بالنتائج	٢,٤٥ : ١,٤٥		الجلسة الثانية			
الإدارة بالنتائج (الأسباب - المبادئ - الأدوات)						
تقييم وختام اليوم	٣,٠٠	٢,٤٥	الجلسة الأولى		اليوم الثاني	
مراجعة اليوم السابق	٩,٣٠	٩,٠٠				
شجرة المشكلات تصميم نموذج شجرة المشكلات وتحليل العلاقة السببية	١١,٠٠	٩,٣٠				
تحليل النتائج ووضع سلسلة النتائج تصميم نموذج لتحليل النتائج	١١,٠٠ ١٢,٠٠					
راحة	١٢,٣٠	١٢,٠٠	الجلسة الثانية			اليوم الثالث
النموذج المنطقي والإطار الزمني للتنفيذ قياس ومتابعة الأداء مؤشرات الأداء	٢,٤٥	١٢,٣٠				
تقييم وختام اليوم	٣,٠٠	٢,٤٥				
مراجعة اليوم السابق	٩,٣٠	٩,٠٠				
بيانات خط الأساس وأدوات جمع البيانات	١٠,٠٠	٩,٣٠	الجلسة الأولى	اليوم الثالث		
تحليل المخاطر واستراتيجيات الحد منها ختام ومراجعة نظام الإدارة بالنتائج	١٠,٠٠ ١١,٠٠					
الحكم الرشيد (مفهوم - مبادئ)	١٢,٠٠	١١,٠٠				
راحة	١٢,٣٠	١٢,٠٠				

دليل المدرب

الحقيبة التدريبية للإدارة التنفيذية بدار الحضانه

الجدول الزمني للتدريب

النشاط	إلى	من	الجلسة	المحاور	يوم
أدوار ومسئوليات مجالس الإدارات- المديرات – المدربات – المربيات (بطاقات الوصغ الوظيفي)	١,٣٠	١٢,٣٠			
المسائلة والشفافية والحكم الجيد	٢,٤٥	١,٣٠			
تقييم وختام اليوم	٣,٠٠	٢,٤٥			
مراجعة اليوم السابق	٩,٣٠	٩,٠٠	الجلسة الأولى	المشاركة المجتمعية تعبئة الموارد	اليوم الرابع
المشاركة المجتمعية (مفهوم – أهمية – مستويات)	١٠,٠٠	٩,٣٠			
من هم الشركاء ومبادئ المشاركة في قاعات الحضانات	١١,٣٠	١٠,٠٠			
تحديات المشاركة المجتمعية وتطبيقات عملية	١٢,٠٠	١١,٣٠			
راحة	١٢,٣٠	١٢,٠٠	الجلسة الثانية		
مفهوم تعبئة الموارد	١٢,٣٠ ٢,٤٥				
خطة حملة تعبئة الموارد (رسالة - الفئات المستهدفة)					
حملة تعبئة الموارد (أنشطة – مسئول أنشطة الحملة)					
تقييم وختام اليوم	٣,٠٠	٢,٤٥			
مراجعة اليوم السابق	١٠,٣٠	٩,٠٠	الجلسة الأولى	اتفاقيات الأمم المتحدة لحماية الطفل	اليوم الخامس
نظرة إلى طفولتك الأطفال محور عملنا فهم الإساءة	١٢,٠٠	١٠,٣٠			
الممارسات المحلية لحماية الطفل	١٢,٣٠	١٢,٠٠			
راحة	١٢,٣٠	١٢,٠٠			
اتفاقية الأمم المتحدة لحقوق الطفل المؤشرات الدالة على تعرض الأطفال إلى الإساءة الاختبار البعدي + تقييم البرنامج	٣,٠٠	١٢,٣٠	الجلسة الثانية		

مهارة التواصل الفعال
مهارات القيادة الفعالة
الإدارة بالنتائج
(دليل المدرب)

المحور

الجلسة الأولى

اليوم الأول

نشاط (١)

التعارف - قواعد العمل - توقعات المشاركين واهداف البرنامج التدريبي - الاختبار القبلي

أهداف النشاط:

- يتمكن المشاركون من تكوين علاقات إيجابية بينهم البعض وبين المدرب.
- يضع قواعد العمل المتفق عليها خلال تنفيذ البرنامج التدريبي.
- يستنتج الأهداف المتوقعة من البرنامج التدريبي.

زمن النشاط : ٦٠ دقيقة

خطوات السير في النشاط

١. يستقبل المدرب المشاركين بالبرنامج التدريبي ثم يقوم بتقديم نفسه للمشاركين والخبرات التي تأهله لتقديم هذا البرنامج التدريبي ثم يوضح لهم بأنه سوف نقوم خلال هذا النشاط بعمل تعارف بين جميع المشاركين.
٢. يوزع المدرب قصصات صغيرة على كل مشارك مكتوب على كل قصاصة جزء من مثل شعبي وعلى كل فرد أن يبحث عن شريكة والذي يحمل الجزء الثاني من المثل الشعبي.
٣. يوضح المدرب للمشاركين بأنه بعد أن يجد كل فرد شريكه لديهم، وخلال ثلاث دقائق يقومون بالتعرف على بعضهم البعض من حيث (الأسم - الوظيفة - سبب الإنضمام للتدريب) ثم يقومون بتعريف أنفسهم للآخرين.
٤. يطرح المدرب على المشاركين باننا في إحتياج للإتفاق معاً على قواعد لتنظيم العمل أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي.
٥. يبدأ المدرب في جمع قواعد العمل من المشاركين وكتابتها على ورق قلاب ثم يكلف أحد المشاركين داخل القاعة بأنه مسؤول عن متابعة تنفيذ الجميع لهذه القواعد، كما إنه هناك غرامة في مخالفة هذه القواعد ويتم الإتفاق عليها مع المشاركين.
٦. يبدأ المدرب في جمع توقعات المشاركين من البرنامج التدريبي وبعد الإنتهاء من طرح توقعاتهم يقوم المدرب بعرض أهداف البرنامج من خلال شريحة العرض الخاصة بها.
٧. يقوم المدرب بتوزيع الإختبار القبلي على المشاركين للتعرف على المستوى المعرفي الخاص بها لمحتوى البرنامج.

الأدوات المستخدمة:

قصصات ورقية لأمثلة شعبية مقسمة على نصفين - ورق قلاب - أقلام ماركر - شريحة أهداف البرنامج التدريبي

ملاحظات للمدرب:

- يجب التأكد من أن عدد القصصات تتناسب وعدد المشاركين بالبرنامج التدريبي
- يمكن إستخدام بعض الأمثال الشعبية مثل:
(أدي العيش لخبازه ولو يأكل ثلاث أرباعه - نقول ثور ، يقول احلبوه - القفه ام ودنين يشلوها اثنين - العيال في البيت عزوة - قليل البخت يلاقى عظم في الكرشة - الشاطره تغزل برجل حمار - من بره هالله هالله ، ومن جوا يعلم الله - القرعة تتباهى بشعر بنت أختها - الي تقول عليه موسى يطلع فرعون - قد النمله وتعمل عمله - بصلة المحب خروف)

نشاط (٢)

مقدمة (مفهوم الإدارة - وظيفتها)

أهداف النشاط

- يتعرف المشاركون مفهوم الإدارة.
- يستنتج الوظائف الأساسية للإدارة.

زمن النشاط: ٦٠ دقيقة

خطوات السير في النشاط

١. يطرح المدرب على المشاركين السؤال التالي من خلال استخدام استراتيجية المناقشة والحوار "ما مفهوم الإدارة" ثم يبدأ المدرب في استقبال استجابات المشاركين حول رؤيتهم لمفهوم كلمة الإدارة.
٢. يقوم المدرب بعرض مفهوم الإدارة على المشاركين ويوضح لهم بأن هناك الكثير من التعريفات التي وضعت للتعريف لمفهوم الإدارة، ولكن أفضل التعريفات التي أكدت على أن الإدارة هي التي تهتم على كيفية الإستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية لتحقيق النتائج المرجوة ورضاء عملاء المؤسسة الداخليين والخارجيين
٣. ثم يطرح المدرب على المشاركين ما المقصود بإدارة الموارد المادية والبشرية ويبدأ في مناقشة المشاركين ثم يؤكد عليهم بأن المقصود بها إدارة كل من (الوقت - البشر - الأموال - الموارد والمعدات)
٤. يوضح المدرب للمشاركين وظائف الإدارة تتركز في (التخطيط - التنظيم - المتابعة - التقييم) وأن مفاهيم نظم الإدارة تغيرت في الوقت الحالي في أدوار كل من المدير والعاملين من حيث تنفيذ هذه الوظائف فقد كان قديماً المدير هو من يخطط للأنشطة بمفرده وعلى العاملين التنفيذ فقط، أما في الإدارة المعاصرة يقوم المدير القائد بمشاركة العاملين معه في جميع المراحل من تخطيط وتنفيذ، مع المتابعة المستمرة طول فترة تنفيذ البرامج والمشروعات.
٥. يناقش المدرب المشاركين في مفهوم الإدارة الذي تم ذكره سابقاً من حيث الإستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية.
٦. يطرح المدرب على المشاركين "هذا ما نسميه الكفاءة" ثم يناقشهم في الفرق بين كل من الكفاءة والفاعلية مع طرح بعض الأمثلة وذلك من حيث إن:
 - أ. **الكفاءة:** هي النسبة بين المخرجات والمدخلات أي إنها نسبة بين النتيجة والموارد، بمعنى أكثر وضوحاً تحقيق النتائج المرجوة بأفضل قدر من استخدام الموارد المتاحة.
 - ب. **الفاعلية:** هي النسبة بين الأهداف التي تم تحقيقها وبين الأهداف التي تم تحديدها.
٧. يؤكد المدرب على المشاركين بأنه من خلال هذا التوضيح فنحن في احتياج فعلي في الإهتمام بنظام الإدارة بالنتائج داخل دار الحضانه لضمان تحقيق أفضل النتائج مراعيًا الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة لهم.

الأدوات المستخدمة:

أقلام ماركر - ورق قلاب - شرائح العرض التقديمي للبرنامج التدريبي

ملاحظات للمدرب

- اهتم بالتأكيد على أن تعطي فرصة مناسبة للجميع في المشاركة أثناء تنفيذ النشاط من خلال الحوار والمناقشة.

نشاط (٣)

مهارات التواصل الفعال

أهداف النشاط

- يتعرف المشاركون مفهوم التواصل الفعال.
- يوضح عناصر الاتصال الفعال.
- يستنتج أهمية التواصل الفعال في دار الحضانه.

زمن النشاط : ١٥ دقيقة

خطوات السير في النشاط

١. يقسم المدرب المشاركين من إلى ثلاث مجموعات.
٢. يطلب المدرب من كل مجموعة الإجابة على أحد أسئلة ورقة العمل.
٣. يستعرض المدرب نتيجة عمل المجموعات.
٤. يعقد المدرب مناقشة جماعية بين المجموعات ويُلخّص / تُلخّص المدرب/ة المحتويات المعروضة.

الأدوات المستخدمة :

أقلام ماركر – ورق قلاب – أوراق العمل - شرائح العرض التقديمي للبرنامج التدريبي

ملاحظات للمدرب

- اهتم بالتأكيد على أن تعطي فرصة مناسبة للجميع في المشاركة أثناء تنفيذ النشاط من خلال العمل التعاوني والحوار والمناقشة

ورقة العمل (١)

عزيزي المشارك، بمشاركة مجموعتك وضح ما يلي:

س ١: من وجهة نظرك ما المقصود بعملية التواصل؟

س ٢: ما أهداف عملية التواصل؟

.....
.....

س ٣: عناصر عملية التواصل هي:

- ١-
- ٢-
- ٣-
- ٤-
- ٥-

س ٤: أهمية التواصل الفعال في دور الحضانه.

.....
.....

نشاط (٤)

مهارات التواصل الفعال

أهداف النشاط

- يستنتج المشارك أهمية التواصل غير اللفظي.
- يفسر بعض دلالات لغة الجسد.

زمن النشاط : ١٥ دقيقة

خطوات السير في النشاط

- ١- يعيد المدرب تقسيم الحضور إلى مجموعات.
- ٢- يعرض المدرب بعض الصور التي تحمل دلالات للغة الجسد.
- ٣- يناقش الحضور من المشاركين/ ات الدلالات والرسائل التي تحملها وضعيات الجسد في الصور المعروضة.
- ٤- تتخير كل مجموعة إحدى البطاقات بطريقة عشوائية، كما تتخير ممثلاً عنها ليؤدي الدلالة المبينة في البطاقة أمام الحضور.
- ٥- يُطلب المدرب من الحضور تفسير الرسالة التي حاول المُشارك تأديتها عن طريق لغة الجسد.
- ٦- يقدم المدرب تغذية راجعة مناسبة للمشاركين/ ات.

الأدوات المستخدمة :

جهاز عرض - صور رقمية للعرض - بطاقات مبين عليها الدلالات المحتملة (خائف/ مندهش/ منطو/ سعيد/ متوتر... إلخ).

ملاحظات للمدرب

- يعطي المدرب الفرصة الكافية للجميع في المشاركة أثناء تنفيذ النشاط من خلال لعب الأدوار - حل المشكلات - التعلم التعاوني.

نشاط (٥)

مهارات التواصل الفعال

أهداف النشاط

- يوظف المشارك وسائل التواصل لإيصال الرسائل بفعالية.
- يصمم الرسائل بما يلائم الهدف منها.
- يختار وسيلة التواصل المناسبة لطبيعة الرسالة.

زمن النشاط : ١٥ دقيقة

خطوات السير في النشاط

- ١- يعيد المدرب تقسيم الحضور إلى مجموعات.
- ٢- يُطلب المدرب من كل مجموعة اختيار بطاقة.
- ٣- يناقش المدرب كل مجموعة كيفية صياغة الرسالة، وتخير الوسيلة المناسبة لإرسالها.
- ٤- يتيح المدرب الفرصة لكل مجموعة إنتاج ملها، ويُدلي بقية المشاركين بتعليقاتهم.
- ٥- يكتب المدرب أهم النقاط التي توصلت إليها المجموعات على الورق القلاب ويناقش المشاركين في مضمونها.
- ٦- يقدم المدرب تغذية راجعة مناسبة للمجموعات مستعينا بشرائح العوض التقديمي.

الأدوات المستخدمة :

أقلام - لوحات للعرض - ألوان - مقاطع يوتيوب - بطاقات بعدد المجموعات مبين عليها معلومة يلزم إيصالها (مثل رسالة تربوية لولي الأمر/ دعوة لحضور فعالية بالحضانه... إلخ)

ملاحظات للمدرب

- اهتم بالتأكيد على أن تعطي فرصة مناسبة للجميع في المشاركة أثناء تنفيذ النشاط من خلال الحوار والمناقشة - العصف الذهني- حل المشكلات .

نشاط (٦)

مهارات التواصل الفعال

أهداف النشاط

- يستنتج المشاركون مهارات التواصل.
- يوظف مهارات التواصل.

زمن النشاط : ١٥ دقيقة

خطوات السير في النشاط

- ١- يطرح المدرب على المشاركين التساؤل التالي: كيف يمكنك كونك قائدًا أن تتواصل مع الآخرين بنجاح في حضانتك؟
- ٢- يتلقى المدرب الاستجابات ويدونها على الورق القلاب.
- ٣- يقدم المدرب تغذية راجعة مناسبة، ويعزز الاستجابات الصحيحة.
- ٤- يُطلب المدرب من المشاركين مشاهدة المقطع واستنتاج أهم النقاط التي يدور حولها الفيديو <https://www.youtube.com/watch?v=Urb\habXTzg>
- ٥- يناقش المدرب المشاركين في مقطع الفيديو وصولاً لمهارات التواصل الناجح.

الأدوات المستخدمة :

جهاز عرض - مقطع فيديو

ملاحظات للمدرب

- اهتم بالتأكيد على أن تعطي فرصة مناسبة للجميع في المشاركة أثناء تنفيذ النشاط من خلال الحوار والمناقشة - العصف الذهني .

الجلسة الثانية

اليوم الأول

نشاط (٧)

مهارات القيادة الفعّالة

أهداف النشاط

- يتعرف المشاركون مفهوم القيادة الفعّالة.
- يقارن بين الأفكار الذاتية عن القيادة التربوية ومفهومها العلمي.
- يتعرف المهارات القيادات لذاته.

زمن النشاط: ٣٠ دقيقة

خطوات السير في النشاط

- ١- يقسّم المدرب الحضور إلى مجموعات.
- ٢- يُطلب المدرب من كل مجموعة صياغة مفهومها الخاص للقيادة.
- ٣- يستعرض المدرب مفهوم القيادة الفعّالة من خلال برنامج العرض التقديمي.
- ٤- يُطلب المدرب من الحضور إجابة الأسئلة المبينة باستمرار النشاط لتقييم المهارات القيادية الذاتية.

الأدوات المستخدمة:

أقلام – أوراق – أوراق العمل

ملاحظات للمدرب

- اهتم بالتأكيد على أن تعطي فرصة مناسبة للجميع في المشاركة أثناء تنفيذ النشاط من خلال التعلم الذاتي – تعلم الأقران – الحوار والمناقشة – التعلم التعاوني.

اختبار الذكاء الانفعالي لدى القائدة/ة

يُرجى تظليل المربع المناسب أمام كل عبارة

لا	نعم	المؤشر
أولاً- الوعي بالذات		
		أفهم مشاعري وأسبابها.
		أدرك مدى تأثير مشاعري على سلوكي وانفعالاتي.
		لدي فكرة جيدة عن مواطن القوة والضعف بشخصيتي.
		أبحث عن الفرص التي ترفع مستوى وعيي بذاتي.
		أقيم سلوكي وأضع أخطائي في الاعتبار.
ثانياً- إدارة الانفعالات والتحكم في الذات		
		أستطيع الحفاظ على هدوئي في وقت الأزمات.
		أستطيع التركيز والتفكير بعمق تحت ضغط.
		يثق بي الآخرون.
		امتلك مهارات تواصل جيدة بالآخرين.
		أتصف بالمرونة عند مواجهة الصعاب.
ثالثاً- الدافعية الشخصية		
		أضع أهدافاً صعبة ولكن واضحة.
		أتحمل المسؤولية وأتحدى المخاطر من أجل تحقيق الهدف المحدد.
		أهتم بالنتائج.
		أبحث عن المعلومات المرشدة بشأن كيفية تحقيق الأهداف.
		في حالة الإخفاق، أفضل الإصرار على تحقيق المطلوب أكثر من الانسحاب.
		أبحث عن الفرص للقيام بأنشطة وأعمال جديدة.
رابعاً- التعاطف مع الآخرين		

دليل المدرب

الحقيبة التدريبية للإدارة التنفيذية بدار الحضانه

		أهتم بمشاعر الآخرين وأقدرها.
		أحترم الآراء المخالفة لاعتقاداتي الشخصية.
		أهتم بتقديم المكافآت لمن يبلون بلاءً جيدًا في العمل.
		أعمل بسلاسة مع الأفراد ذوي الطباع والأفكار المختلفة عن طباعي وأفكاري.
خامسًا- المهارات الاجتماعية		
		أتمتع بمهارة الألفة مع الآخرين .
		أستطيع التواصل بفاعلية وشفافية.
		أنا مستمع/ة جيد/ة
		أستعين بالنماذج والأمثلة عند إيصال الرسائل للآخرين.
		أحب توطيد العلاقات الشخصية مع الآخرين.
		أحاول خلق مناخ إيجابي في بيئة العمل.
		ألتزم بالسياسة الضابطة التي تحكم المؤسسة.
		أشجع مشاركة الأفراد جميعًا عند العمل في فريق.

نشاط (٨)

مدخل إلى الإدارة بالنتائج

أهداف النشاط

- يتعرف المشاركون مفهوم الادارة بالنتائج والنتيجة التنموية.
- يستنتج أهمية الإدارة بالنتائج.
- يقارن بين نموذج الإدارة بالأهداف والإدارة بالنتائج.
- يحدد مراحل تصميم مشروع مستخدمًا الإدارة بالأهداف والإدارة بالنتائج .

زمن النشاط : ٢٠ دقيقة

خطوات السير في النشاط

١. يطرح المدرب على المشاركين السؤال التالي "ما مفهوم الإدارة بالنتائج" ثم يبدأ المدرب في استقبال استجابات المشاركين ثم يقوم بعرض الشرائح الخاص بالبرنامج موضحاً أن مفهوم الإدارة بالنتائج "هو منهج إدارة بواسطته تتأكد المؤسسات بأن إجراءاتها، ومنتجاتها، وخدماتها تساهم في تحقيق مجموعة من النتائج المحددة، ويتضمن هذا النظام مشاركة جميع الأطراف المعنية في تحديد النتائج المتوقعة، وتقييم المخاطر، ومتابعة التقدم المحرز نحو تحقيق النتائج، واستخلاص الدروس المستفادة واستخدامها في عملية اتخاذ القرار ووضع تقارير عن الأداء"
٢. يقوم المدرب بتوزيع المشاركين إلى مجموعات بحد أقصى عدد المشاركين في المجموعة (٥ أفراد) ثم يقوم بتوزيع مجموعة من الكروت على كل مجموعة.
٣. يطلب المدرب من المجموعات بأن تقوم بالعمل على ورقة عمل رقم (٣) بكتابة مراحل تصميم أي مشروع حيث يؤكد على المشاركين بكتابة مرحلة واحدة على كل كارت ثم تقوم المجموعات بلصقها على الورق القلاب.
٤. يناقش المدرب المشاركين حول رؤيتهم للمراحل الخاصة بتصميم المشروع والترتيب المنطقي لها والأنشطة الخاصة بها **مثال:** "تتضمن مرحلة التخطيط : دراسة احتياجات السوق لهذه الخدمة، دراسة الجدوى، وضع الخطط والتدخلات، توفير الموارد".
٥. يعرض المدرب على المشاركين نموذج مبسط لمراحل مشروع ويؤكد لهم أن هناك الكثير من النماذج لدورة حياة المشروع ولكن النموذج المقترح هو أبسط نموذج ثم يبدأ المدرب في إستعراض هذا النموذج من حيث:
أ. الوضع السليبي قبل بداية تنفيذ المشروع (وهو يوضح وصف للحالة التي يكون عليها المجتمع أو الفئة المستهدفة والتي أدت إلى التفكير في المشروع).
ب. مدخلات المشروع وتشمل الأنشطة والخدمات التي يتم تنفيذها سواء من القائمين على المشروع أو المجموعات المستهدفة الفعلية والموارد المختلفة للمشروع
ج. الوضع المستقبلي المرغوب فيه (النتائج المطلوب تحقيقها من هذا المشروع للمجتمع أو الفئة المستهدفة)
٦. يبدأ المدرب في الربط بين التعريف الذي تم عرضه في بداية النشاط مع نموذج دورة حياة المشروع ثم يعرض أحد النماذج الخاصة بنموذج الإدارة بالأهداف والإدارة بالنتائج مستخدماً العرض التقديمي للبرنامج.
٧. يبدأ المدرب في مناقشة المشاركين في النموذج المقترح ثم يطلب من المشاركين في المجموعات بالعمل على ورقة عمل (٤) وضع للإدارة بالأهداف والإدارة بالنتائج على مستوى مشروع خاص بالحضانات.
٨. يطلب المدرب من كل مجموعة بعد الانتهاء من ورقة العمل ، ويطلب منهم ترشيح أحد أعضائها لعرض نتائج ورقة العمل مع مناقشة المجموعات في ما تم الوصول إليه.

الأدوات المستخدمة :

ورقة عمل (٣) – ورقة عمل (٤) – العرض التقديمي الخاص بالبرنامج – أقلام ماركر – ورق قلاب

ملاحظات للمدرب

- هذا النشاط هو مدخل أساسي للبرنامج التدريبي لذا يجب أن تتأكد من فهم جميع المشاركين لأهمية الإدارة بالنتائج في تحقيق جودة العمل في الحضانات.
- اسمح للمشاركين بأن يطرحوا استفساراتهم ومناقشتهم بشكل جيد لتوضيح المفاهيم التي قد تكون غير واضحة بالنسبة لهم حتى تضمن فهم الجميع لمحتوى النشاط.

ورقة عمل رقم (٣)

بالتعاون مع أفراد مجموعتك أمامك مجموعة من الكروت الورقية اكتب على كل كارت خطوة واحدة فقط من دورة حياة المشروع ثم قم بوضعها على لوح من الورق القلاب

ورقة عمل رقم (٤)

بالتعاون مع أفراد مجموعتك قم بعمل نموذج يوضح الفرق بين الإدارة بالأهداف والإدارة بالنتائج على نموذج لتنفيذ مشروع حضانه

ادارة بالنتائج	ادارة بالاهداف	عنصر المقارنة
		الهدف / النتيجة
		المؤشر
		المتابعة و قياس الاداء
		التغير الذى حدث
		المصدقية

نشاط (٩)

الإدارة بالنتائج (الأسباب - المبادئ - الأدوات)

أهداف النشاط

- يحدد المشارك أسباب الاحتياج للإدارة بالنتائج.
- يستنتج المبادئ الأساسية للإدارة بالنتائج.
- يوضح الأدوات الأساسية في الإدارة بالنتائج.

زمن النشاط : ٢٥ دقيقة

خطوات السير في النشاط

١. يطرح المدرب على المشاركين "ما الأسباب التي أدت إلى احتياج المؤسسات والجمعيات الأهلية للاحتياج لإتباع نظام الإدارة بالنتائج".
 ٢. يبدأ المدرب في تلقي الاستجابات الخاصة بالمشاركين ويقوم بتدوينها على ورق قلاب ثم يعرضها من خلال العرض التقديمي الخاص بالبرنامج.
 ٣. يؤكد المدرب من خلال العرض التقديمي بأنه حتى تتمكن من تنفيذ نظام الإدارة بالنتائج بشكل صحيح وناجح فهناك مجموعة من المبادئ التي يجب اتباعها أثناء العمل سواء على مستوى دورة حياة أي مشروع ثم يقوم بعرضها مستخدماً العرض التقديمي على أن تكون هذه المبادئ هي:
 - أ. **السهولة والبساطة:** أي سهولة النظام وبساطته من ناحية الفهم والتطبيق.
 - ب. **التعلم بالممارسة:** أي التنفيذ طبقاً لنهج التخطيط المتغير.
 - ج. **التطبيق الشامل:** أي استخدام نظام الإدارة بالنتائج في جميع خطط التطوير أينما أمكن ذلك.
 - د. **المشاركة:** أي التعاون والفهم والمسئولية المشتركة بين الأطراف المعنية.
 - هـ. **تحمل المسئولية:** أي تقبل المسئولية عن تحقيق النتائج المتوقعة.
 - و. **الشفافية والوضوح:** أي تقديم تقارير وافية عن النتائج.
 ٤. يوضح المدرب للمشاركين أنه للتمكن من إتباع نظام الإدارة بالنتائج هناك (٥) أدوات أساسية يجب العمل بها أثناء عملية التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم وهي:
 - أ. تحليل السببية وإعداد شجرة المشكلات.
 - ب. تحليل النتائج وإعداد سلسلة أو إطار النتائج.
 - ج. النموذج المنطقي والإطار الزمني للتنفيذ.
 - د. إطار قياس أو متابعة الأداء.
 - هـ. تحليل المخاطر وإعداد إستراتيجية الحد منها.
- وسوف نتعرف عليها ونقوم بالتدريب عليها خلال جلسات البرنامج التدريبي

الأدوات المستخدمة:

العرض التقديمي للبرنامج التدريبي

ملاحظات للمدرب:

يمكن تأجيل أنشطة لليوم التالي في حال شعور المدرب أن المشاركين يشعرون بالتعب أو الإجهاد.

الجلسة الأولى

اليوم الثاني

نشاط (١)

شجرة المشكلات

أهداف النشاط

- يتعرف المشاركون آليات التحليل باستخدام شجرة المشكلات.

زمن النشاط : ٣٠ دقيقة

خطوات السير في النشاط

١. يوضح المدرب للمشاركين بأن واحدة من الأدوات الأساسية في الإدارة بالنتائج والتي يجب على الإدارة التنفيذية للجمعية إستخدامها هي تحليل شجرة المشكلات.
٢. يطرح المدرب على المشاركين "من منكم يعرف أهمية التحليل مستخدما شجرة المشكلات" يبدأ المدرب في تلقي الاستجابات من المشاركين ثم يقوم بعرض شرائح العرض التقديمي الخاص بالبرنامج ليوضح التالي:
٣. أهمية التحليل مستخدما شجرة المشكلات وهو يشكل الخطوة الأولى في إعداد خطة التطوير للمشروع وذلك يتطلب استخدام المنطق بصورة أساسية، ويتم ذلك التحليل باختيار إحدى المشكلات التي تمثل أولوية في دور الحضانه وإجراء تحليلا شاملا للأسباب المؤدية إليها والنتائج المترتبة عليها. بحيث يكون قلبها هو المشكلة الأساسية موضع البحث وأفرعها العليا هي الآثار المترتبة على وجود المشكلة، بينما جذورها تمثل مسببات هذه المشكلة إلى الحد الذي يسمح به التحليل.
٤. يطرح المدرب نموذج من خلال العرض التقديمي لتوضيح التحليل مستخدما شجرة المشكلات بشكل أكثر وضوحاً.

الأدوات المستخدمة :

أوراق – أفلام ماركر - العرض التقديمي للبرنامج التدريبي

نشاط (٢)

تصميم نموذج شجرة المشكلات وتحليل العلاقة السببية

أهداف النشاط

- يصمم المشارك نموذج لشجرة المشكلات.
- يوضح كيفية تحليل العلاقات السببية للمواقف المختلفة.

زمن النشاط : ٦٠ دقيقة

خطوات السير في النشاط

١. يؤكد المدرب في بداية النشاط بأننا سوف نعود للعمل معاً في المجموعات للعمل على ورقة عمل (٥) حيث يقوم المدرب بتوزيع ورقة العمل ومعها ظرف على كل مجموعة يحتوي كل ظرف على مجموعة من المشكلات المترابطة
٢. يطلب المدرب من المجموعات بأن تقوم بترتيب المشكلات داخل الظرف وفقاً للنموذج بورقة عمل (٥) ثم يقوم المدرب بالمرور بين المجموعات للتأكد من قدرة المشاركين في تنفيذ المهمة المطلوبة ومناقشتهم في المقترحات البديلة التي قد يتم طرحها في المجموعات.
٣. يقوم المدرب بالتوضيح للمشاركين من خلال العرض التقديمي الدروس المستفادة من هذا النشاط موضحاً الشروط التي يجب اتباعها عند القيام بعمل تحليل للمشكلات.
٤. يطلب المدرب من المجموعات بالعمل على ورقة عمل (٦) والتي تحتوي على مجموعة من المشكلات الأساسية كل مجموعة سوف تعمل على نموذج مشكلة واحدة أو موقف واحد فقط وسوف تقوم بوضع الأسباب الرئيسة للمشكلة وأسباب الأسباب مثل ما تنفيذه بورقة عمل (٥)
٥. يقوم المدرب بتوزيع كروت مختلفة الألوان على المجموعات بحيث تقوم كل مجموعة بكتابة سبب واحد فقط على كل كارت مع مراعاة توزيع الألوان في التحليل حتى تتضح الصورة بشكل أفضل.
٦. يطلب المدرب من كل مجموعة بعد إنتهاء المجموعات من تحليل المشكلات التي حصلوا عليها يقوموا بالمرور على المجموعات الأخرى في شكل معرض للتعرف على ما تم إنجازه داخل المجموعة وكتابة الملاحظات مع مناقشتهم في ما تم إنجازه.

الأدوات المستخدمة :

العرض التقديمي للبرنامج التدريبي - أظرف تحتوي على مجموعة من المشكلات المترابطة - ورقة عمل (٥) - ورقة عمل (٦) - كروت ألوان مختلفة - أقلام ماركر

ملاحظات للمدرب

- يجب أن تتأكد من أن أثناء تنفيذ المعرض والمرور على عمل المجموعات أن هناك التزام من المشاركين بتطبيق الهدف من المعرض وهو مناقشة عمل المجموعات وأخذ الملاحظات الخاصة بهم لمناقشتها بشكل عام.
- مرفق أسفل النشاط المشكلات التي سوف يتم كتابتها على البطاقات بداخل المظروف وسوف تجد في العرض التقديمي النموذج الصحيح لترتيب المشكلات.

المشكلات التي سوف يتم كتابتها على البطاقات بحيث كل بطاقة تشمل مشكلة واحدة

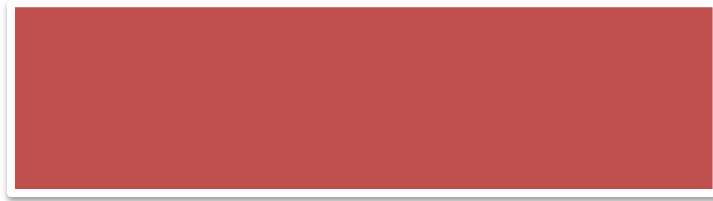
- ❖ ضعف جودة الخدمات المقدمة للأطفال في دور الحضانه.
- ❖ ضعف مستوى مقدمي الخدمة للأطفال من مشرفات الحضانه.
- ❖ عدم كفاية المتابعة من الإدارة للعاملين بالحضانه.
- ❖ عدم كفاية وملائمة البنية التحتية والتأثير للخدمات التربوية والترفيهية للأطفال.
- ❖ اختيار عناصر زهيدة الأجر غير مدربة.
- ❖ عدم تأهيل الكوادر بالتدريبات المطلوبة.
- ❖ ضعف مستوى المعرفة والمهارة لدى الإدارة للقيام بأعمال المتابعة.
- ❖ عدم وجود أدوات تتيح المتابعة بشكل جيد (قوائم مراجعة على سبيل المثال).
- ❖ إنخفاض عوائد دار الحضانه بما يعوق الصف على التحديث.
- ❖ إرتفاع أسعار المواد المطلوبة للتأثير والتجهيز.

ملحوظة

يجب أن يتم تصميم البطاقات ووضعها في المظروف قبل بداية التدريب بوقت مناسب مع الإهتمام بأن يتم وضعها في المظروف بشكل عشوائي غير مرتب

ورقة عمل رقم (٥)

أمامك ظرف يحتوي على مجموعة من المشكلات المترابطة بالتعاون مع أفراد مجموعتك قم بترتيب المشكلات داخل الظرف وفقاً للنموذج التالي



ورقة عمل رقم (٦)

أمامك مجموعة من المواقف التي تمثل بعض المشكلات الخاصة بالحضانات قم باختيار الموقف الخاص بمجموعتك وقم بتحليلها وفقا لنموذج شجرة المشكلات.

- مجموعة (١): عدم وجود نظام للاكتشاف المبكر للأمراض الخاصة بالطفولة (الأوتيزم والإعاقات الحسية السمعية والبصرية) وضعف نظام التحويل للحالات المبلغ عنها.
- مجموعة (٢): عدم كفاية اجراءات السلامة الخاصة بالاطفال داخل دور الحضانه.
- مجموعة (٣): ضعف نواتج التعلم والتطور للأطفال داخل دور الحضانه.
- مجموعة (٤): ضعف الإقبال من أولياء الأمور على فصول الحضانات التي تم إنشاؤها بالجمعية.

نشاط (٣)

تحليل النتائج ووضع سلسلة النتائج

أهداف النشاط

- يتعرف المشاركون خطوات إعداد سلسلة النتائج.
- يستنتج أنواع النتائج من حيث مدي تحقيقها.
- يوضح معايير صياغة النتائج بشكل صحيح.

زمن النشاط : ٣٠ دقيقة

خطوات السير في النشاط

١. يطرح المدرب على المشاركين السؤال التالي "ما الهدف من تحليل النتائج"؟ ثم يقوم بتلقي الاستجابات الخاصة بالمشاركين من خلال مناقشة عامة مع المشاركين.
٢. يقوم المدرب بتقديم الهدف من تحليل النتائج من خلال العرض التقديمي على إنها " يهدف تحليل النتائج إلى دراسة وتحديد الوضع المستقبلي المرغوب فيه كبديل للوضع السلبي الأولي عند القيام بتحليل المشكلة، حيث تتحول الأوضاع السلبية التي تم تحديدها عند تحليل المشكلات إلى أوضاع إيجابية مستقبلية مرغوبة."
٣. يوضح المدرب للمشاركين أنه عند القيام بتحليل النتائج هناك مجموعة من الخطوات التي يجب مراعاتها ثم يقوم بعرضها من خلال العرض التقديمي.
٤. يؤكد المدرب للمشاركين بأن هناك شروط أساسية يجب مراعاتها عن صياغة النتائج من حيث أ. إنها يجب أن تدل على لغة التغيير وليس لغة الفعل.
ب. النتائج ذات الصياغة الناجحة يطلق عليها النتائج الذكية SMART
٥. يوضح المدرب المقصود من النقاط السابقة مستخدما العرض التقديمي للبرنامج مع عرض أمثلة توضيحية للتأكيد على فهم جميع المشاركين لمفهوم تحليل النتائج.

الأدوات المستخدمة :

العرض التقديمي للبرنامج التدريبي

نشاط (٤)

تصميم نموذج لتحليل النتائج

أهداف النشاط

- يتعرف المشاركون على الأنواع المختلفة للنتائج التي يمكن صياغتها.
- يصيغ مجموعة من النتائج مراعيًا شروط الصياغة الجيدة.

زمن النشاط: ٣٠ دقيقة

خطوات السير في النشاط

١. يقوم المدرب بتذكرة المشاركين بالنموذج الذي تم العمل به في شجرة المشكلات ثم يطلب من المجموعات بالبدء في ورقة العمل رقم (٧).
٢. يقوم المدرب بتوزيع مظروف على كل مجموعة يحتوي على مجموعة كروت مكتوب بكل منهم نتيجة ويطلب منهم إعادة ترتيب هذه النتائج بشكل طبقاً للرسم الموجود على الظرف من الخارج.
٣. يناقش المدرب المجموعات فيما تم التوصل إليه، ومن خلال هذا النشاط مؤكداً على أن هناك (٣) مستويات للنتائج مستخدماً العرض التقديمي للبرنامج وهذه المستويات هي:
 - أ. النتائج قصيرة المدى (المخرجات)
 - ب. النتائج متوسطة المدى (العوائد/ المحصلات)
 - ج. النتائج بعيدة المدى (المردود/ الأثر)
٤. يقوم المدرب بتوجيه المشاركين إلى ورقة العمل رقم (٨) والتي تضم مجموعة مواقف تمثل بعض مشكلات الحضانات ويطلب من كل مجموعة اختيار ذات المشكلة والتي تم اختيارها بالنشاط السابق.
٥. يوجه المدرب المجموعات لإعادة صياغة تلك المواقف/ المشكلات إلى نتائج مرغوب تحقيقها كتصور مستقبلي يرغبوا في تحقيقه من خلال البرنامج.
٦. ينبه المدرب المجموعات إلى ضرورة كتابة نتيجة واحدة من النتائج المتوقعة على كل كارت أي أن كل كارت يتضمن نتيجة واحدة فقط.
٧. يطلب المدرب من كل مجموعة بعد استيفاء ورقة العمل ترشيح أحد أعضائها لعرض ما تم التوصل إليه، ويتيح لهم الوقت الكافي لعرض ما تم التوصل إليه.
٨. يدير المدرب النقاش مع بقية المجموعات ويتيح الفرصة لتبادل الخبرات، وتقديم التغذية الراجعة المناسبة مع التأكيد على أسلوب صياغة النتائج، وكذلك الأنواع المختلفة للنتائج.

الأدوات المستخدمة:

- العرض التقديمي للبرنامج التدريبي - ورقة عمل (٧) - ورقة عمل (٨) - ظرف يحتوي بطاقات مدون عليها مجموعة النتائج - كروت مختلفة الألوان - ورق قلاب - أقلام ماركر

النتائج التي سوف يتم كتابتها على البطاقات بحيث كل بطاقة تشمل نتيجة واحدة

- ❖ تحسن جودة الخدمات المقدمة للأطفال في دور الحضانه.
- ❖ تحسن مستوى مقدمي الخدمة للأطفال من مشرفات الحضانه.
- ❖ إزدياد قدرة الإدارة للعاملين بالحضانه على المتابعة الجيدة.
- ❖ تطور البنية التحتية والتأثير للخدمات التربوية والترفيهية للأطفال بشكل ملائم لاحتياجات الأطفال.
- ❖ سياسات مطبقة لاختيار أفضل العناصر المؤهلة لتقديم الخدمة.
- ❖ برامج تدريبية فعالة لتدريب كوادر مقدمي الخدمة على أعلى مستوى.
- ❖ تطور مستوى المعرفة والمهارة لدي الإدارة للقيام بأعمال المتابعة.
- ❖ أدوات فعالة تتيح المتابعة بشكل جيد (قوائم مراجعة على سبيل المثال).
- ❖ ارتفاع عوائد دار الحضانه بما يشجع الصرف على التحديث.
- ❖ زيادة مساهمة الأسر لتطوير دور الحضانه بالمعدات والتجهيزات اللازمة.

ملحوظة

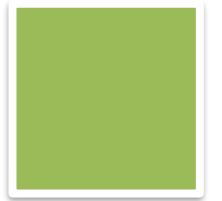
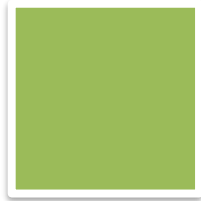
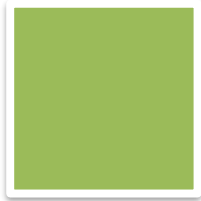
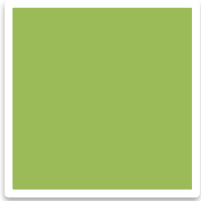
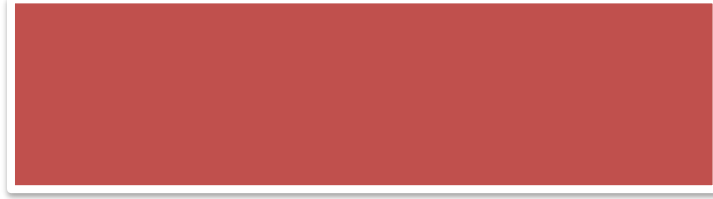
يجب أن يتم تصميم البطاقات ووضعها في المظروف قبل بداية التدريب بوقت مناسب مع الإهتمام بأن يتم وضعها في المظروف بشكل عشوائي غير مرتب

دليل المدرب

الحقيبة التدريبية للإدارة التنفيذية بدار الحضانه

ورقة عمل رقم (٧)

أمامك ظرف يحتوي على مجموعة من النتائج بمساعدة مجموعتك قم بإعادة ترتيبها وفقاً للنموذج التالي:



الجلسة الثانية

اليوم الثاني

نشاط (٥)

النموذج المنطقي والإطار الزمني للتنفيذ

أهداف النشاط

- يتعرف المشاركون النموذج المنطقي للتخطيط للمشروعات.
- يصمم نموذج لإطار منطقي خاص بمشروع الحضانات.
- يصمم إطار زمني لتنفيذ الأنشطة.

زمن النشاط : ٤٥ دقيقة

خطوات السير في النشاط

١. يوضح المدرب للمشاركين بأن لكل مشروع يتم تنفيذ على مستوى الجمعيات يجب أن يخطط له في ضوء نموذج منطقي لكل مشروع.
٢. يقوم المدرب بتقديم العرض التقديمي للبرنامج والذي يوضح مستويات النموذج المنطقي للمشروع مع شرحه للمشاركين من الأسفل إلى الأعلى حيث يتكون من (موارد - أنشطة - نتائج قصيرة المدى - نتائج متوسطة المدى - نتائج بعيد المدى)
٣. يوضح المدرب بأن هناك الكثير من الخلط الذي يحدث بين من يقومون بتصميم النموذج المنطقي بين الأنشطة والنتائج قصيرة المدى، لذا سيكون العمل بشكل فردي على ورقة العمل رقم (٩).
٤. يوضح المدرب المطلوب من ورقة عمل (٩) والتي تحتوي على مجموعة من الأنشطة والنتائج والمطلوب من المجموعات باستخدام استراتيجية فكر زواج شارك حيث يقوم كل فرد بالإجابة على ورقة العمل بشكل فردي ثم يقوم بمشاركة الزميل المجاور له ثم يتم مناقشة ورقة العمل بشكل جماعي .
٥. يذكر المدرب المشاركين بالمواقف التي تم العمل عليها في المجموعات سابقاً ثم يطلب من المجموعات بالعمل على ورقة عمل (١٠) والتي فيها يستكمل المشاركون النموذج المنطقي لتحليل النتائج بوضع الأنشطة التي يمكن تنفيذها لتحقيق النتائج قصيرة المدى وتحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ هذه الأنشطة.
٦. يطلب المدرب من كل مجموعة بعد إنتها المجموعات من ورقة العمل أن تعرض ما توصلت إليه من العمل، ويدير مناقشة جماعية عقب إنتهاء كل مجموعة من عرض النموذج الخاص بها.
٧. يوضح المدرب للمشاركين بأنه من المهم أن يكون هناك إطار زمني واضح لتنفيذ الأنشطة حيث إنه يجب أن تكون الأنشطة مرتبة ترتيباً منطقياً في التنفيذ حيث إنه قد تكون هناك أنشطة لا يمكن تنفيذها إلا بعد الإنتهاء من أنشطة أخرى.
٨. يقوم المدرب بعرض نموذج الإطار الزمني مستخدماً العرض التقديمي للبرنامج ثم يقوم بشرحه والتأكد من فهم جميع المشاركين له.
٩. يطلب المدرب من المجموعات بالعمل على ورقة العمل رقم (١١) والخاصة بنموذج الإطار الزمني لتنفيذ الأنشطة بأن تقوم بإختيار أحد النتائج القصيرة المدى والأنشطة الخاصة بها ووضع نموذج مقترح لإطار زمني للتنفيذ.
١٠. يطلب المدرب من المجموعات بعرض ما تم الوصول إليه من عمل مع تقديم التغذية الراجعة المناسبة.

الأدوات المستخدمة:

دليل المدرب

الحقيبة التدريبية للإدارة التنفيذية بدار الحضانه

ورقة عمل رقم (٩) - ورقة عمل رقم (١٠) - ورقة عمل رقم (١١) العرض التقديمي للبرنامج - أقلام ماركر - ورق قلاب

ملاحظات للمدرب

- التأكد من مشاركة جميع المشاركين بالقاعة أثناء جلسة فكر زواج شارك.
- إذا وجدت أن زمن صياغة الأنشطة لكل النتائج قصيرة المدى يمكن الإختيار نتيجة أو اثنين فقط للتدريب عليها.
- مرفق اسفل النشاط مفتاح إجابة الجدول الخاص بورقة العمل (٩) التي تحتوي على مجموعة من الأنشطة والنتائج حتى يتمكن المدرب من متابعة استجابات المشاركين.

ورقة عمل رقم (٩)

باستخدام استراتيجية فكر زوج شارك قم بتحديد الاختيار المناسب لكل عبارة من العبارات التالية إما نشاط أو نتيجة بوضع علامة (٧) في الخانة التي يتم اختيارها ثم قم بعد ذلك بمناقشة الزميل المجاور لك في الاستجابات التي قمت بها ثم مناقشتها بشكل جماعي.

م	نشاط / نتيجة	نشاط	نتيجة
١	تدريب مجموعة من العاملين بوزارة التضامن الاجتماعي على منهجية الإدارة بالنتائج		
٢	تنفيذ حلقات تدريبية لعدد ٣٠ من العاملين في المنظمات غير الحكومية المعنية بحقوق الطفل		
٣	تحسن دراية مظمات المجتمع المدني بمشكلات الأطفال المعرضين للخطر وأوضاعهم الاجتماعية		
٤	إنخفاض النزاعات الأسرية		
٥	استقرار الأوضاع الاجتماعية للأسر بالمنطقة		
٦	إنشاء مكتب لحل النزاعات الأسرية بالمنطقة		
٧	تطور عملية الإدارة المالية بالمشروع		
٨	الإنهاء من تدريب مقدمي الخدمات بدور الحضانه		
٩	عقد ٣ اجتماعات بمشاركة أولياء الأمور لتطوير برنامج تحسين الخدمة بالحضانه		
١٠	إزدياد قيمة التبرعات والمنح التي تتلقاها دار الحضانه من أجل التطوير		
١١	إزدياد مستوى مشاركة أسر الأطفال في التخطيط لتطوير وتحسين خدمات دار الحضانه		

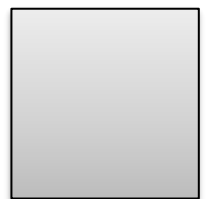
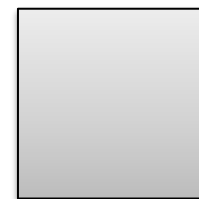
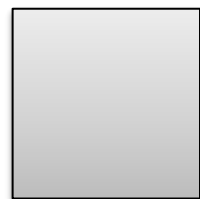
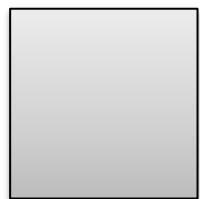
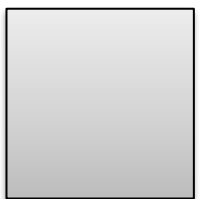
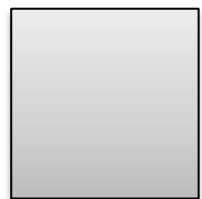
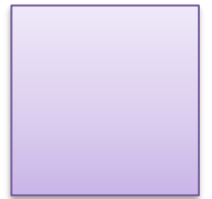
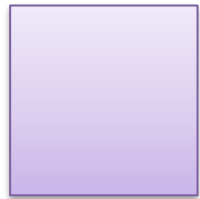
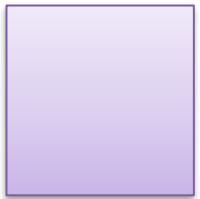
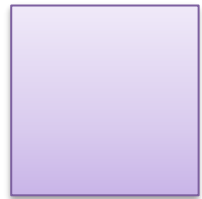
نموذج إجابة ورقة عمل (٩)

للمدرب

م	نشاط / نتيجة	نشاط	نتيجة
١	تدريب مجموعة من العاملين بوزارة التضامن الاجتماعي على منهجية الإدارة بالنتائج	√	
٢	تنفيذ حلقات تدريبية لعدد ٣٠ من العاملين في المنظمات غير الحكومية المعنية بحقوق الطفل	√	
٣	تحسن دراية مظمات المجتمع المدني بمشكلات الأطفال المعرضين للخطر وأوضاعهم الإجتماعية	√	
٤	إنخفاض النزاعات الأسرية	√	
٥	استقرار الأوضاع الإجتماعية للأسر بالمنطقة	√	
٦	إنشاء مكتب لحل النزاعات الأسرية بالمنطقة	√	
٧	تطور عملية الإدارة المالية بالمشروع	√	
٨	الإنهاء من تدريب مقدمي الخدمات بدور الحضانه	√	
٩	عقد ٣ اجتماعات بمشاركة أولياء الأمور لتطوير برنامج تحسين الخدمة بالحضانه	√	
١٠	إزدياد قيمة التبرعات والمنح التي تتلقاها دار الحضانه من أجل التطوير	√	
١١	إزدياد مستوى مشاركة أسر الأطفال في التخطيط لتطوير وتحسين خدمات دار الحضانه	√	

ورقة عمل رقم (١٠)

بالتعاون مع أعضاء المجموعة قم باستكمال النموذج المنطقي للموقف الذي تم العمل عليه في
الأنشطة السابقة لشجرة المشكلات وتحليل النتائج
بوضوح الأنشطة المقترحة لتحقيق النتائج والموارد المطلوبة



نشاط (٦) قياس ومتابعة الأداء

أهداف النشاط

- يتعرف المشاركون أهمية قياس ومتابعة الأداء.
- يحدد عناصر عملية القياس ومتابعة الأداء لخطة المشروع.

زمن النشاط : ١٥ دقيقة

خطوات السير في النشاط

١. يطرح المدرب على المشاركين السؤال التالي "هل تنفيذ الأنشطة يعني بالضرورة تحقق النتائج" ثم يدير المدرب المناقشة مع المشاركين للإجابة على هذا السؤال ثم يعطي بعض الأمثلة مثل "هل تطوير معارف و مهارات مقدمي الرعاية بدور الحضانه يقود بالضرورة الى تحسن جودة الخدمات المقدمة للأطفال في دور الحضانه " (نعم أم لا ولماذا) حيث أن تطوير المعارف والمهارات ليس شرطاً لتحسن جودة الخدمات ولكن تطبيق المعارف والمهارات هو ما يدعم تحسن جودة الخدمات المقدمة للأطفال.
٢. يوضح المدرب أنه يجب أن نقوم بقياس ومتابعة الأداء على مستوى النتائج وليس فقط الأنشطة حيث إنه من الممكن أن تحقيق الأنشطة لا يؤثر على الوضع المرغوب فيه ولكن تحقيق النتائج هو الذي يساعدنا في تحقيقه.
٣. يوضح المدرب بناء على ذلك فنحن في إحتياج إلى نموذج من خلاله نتمكن من قياس ومتابعة الأداء لخطة أي مشروع لنضمن بها جودة تحقق النتائج.
٤. يطرح المدرب على المشاركين ما العناصر التي يجب أن توضع في نموذج قياس الأداء.
٥. يقوم المدرب بعرض نموذج قياس ومتابعة الأداء مستخدماً العرض التقديمي للبرنامج ويوضح العناصر الخاصة به وهي (النتائج المتوقعة - مؤشرات الأداء - القيمة الأولية - القيمة المستهدفة - مصادر البيانات - طرق جمع البيانات - تاريخ جمع البيانات - المسؤول عن جمع البيانات)
٦. يقوم المدرب بشرح كل عنصر على حدة ويوضح أهميته في نموذج متابعة وقياس الخطط في نظام الإدارة بالنتائج.
٧. يطلب المدرب من المشاركين في المجموعات أن تقوم كل مجموعة بتصميم نموذج لجدول قياس ومتابعة الأداء حيث سيتم العمل عليه واستكمال البيانات الخاصة به.
٨. يطلب المدرب من المجموعات بأن تقوم استكمال بيانات الجدول في الجزء الخاص بالنتائج المتوقع (طويلة المدى - متوسطة المدى - قصيرة المدى) من خلال الموقف الذي كانت تعمل عليه المجموعات في الأنشطة السابقة.

الأدوات المستخدمة :

العرض التقديمي للبرنامج - ورق قلاب - أقلام ماركر

ملاحظات للميسر:

- من الهام جداً أن تتأكد من جميع المشاركين يمتلكوا المعلومات الخاصة بكل عنصر من عناصر نموذج قياس ومتابعة الأداء.
- وضح للمشاركين بأننا خلال الأنشطة التالية سوف نستكمل النموذج كاملاً ولكن مرحلة مرحلة لضمان الفهم الجيد

نشاط (٧)

مؤشرات الأداء

أهداف النشاط

- يضع المشارك مفهوم واضح لمؤشرات الأداء.
- يتعرف أنواع مؤشرات الأداء.
- يحدد معايير صياغة المؤشر الجيد.
- يصيغ مجموعة من المؤشرات بناء على نموذج قياس ومتابعة الأداء.

زمن النشاط : ١٥ دقيقة

خطوات السير في النشاط

١. يوضح المدرب للمشاركين بأنه في هذا النشاط سوف نقوم بالعمل في مجموعات على ورقة العمل العمل (١٢) مؤشرات الأداء وتشمل (مفهوم مؤشر الأداء – أنواع مؤشرات الأداء – معايير صياغة مؤشر أداء جيد)
٢. يطلب المدرب بعد إنتهاء المجموعات من ورقة العمل بأننا سوف نقوم بمناقشتها جزء جزء بمعنى نبدأ أولاً بمناقشة مفهوم مؤشر الأداء أولاً ، ثم تبدء المجموعات في العرض والبناء على بعضهم البعض ثم يقوم المدرب بعرض المفهوم الأساسي له من خلال العرض التقديمي للبرنامج وهكذا بالنسبة لأنواع مؤشرات الأداء ومعايير صياغتها.
٣. يحرص المدرب على إعطاء أمثلة مستمر أثناء العرض التقديمي لكل خطوة يتم العمل عليها.
٤. يطلب المدرب من المشاركين في المجموعات بالعودة لنموذج قياس ومتابعة الأداء لاستكمال المؤشرات الخاصة بها مع كتابة من ٢ – ٣ مؤشرات لكل نتيجة.

الأدوات المستخدمة :

العرض التقديمي للبرنامج – ورقة عمل (١٢) - ورق قلاب – أقلام ماركر

ملاحظات للميسر:

- في حالة أن تجد الوقت قليل يمكن للمجموعات بأن تكتفي باختيار نموج لنتيجة واحدة، ولكن مع توزيع المجموعات فمثلاً مجموعة تعمل على نتائج طويلة المدى وأخرى على نتائج متوسطة وأخرى على نتائج قصيرة المدى بحيث تضمن التنوع في أشكال المؤشرات التي يتم صياغتها.
- أكد على المشاركين بأنه يجب أن يكون هناك تنوع في الإجراءات الكمية والكيفية التي يتم صياغتها.
- يطلب المدرب استكمال النشاط وعرضه في بداية اليوم التالي .

ورقة عمل رقم (١٢)

بالتعاون مع أعضاء المجموعة قم بالإجابة على الأسئلة المرفقة

ما مفهوم مؤشر الأداء؟

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ما أنواع مؤشرات الأداء؟

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ما معايير صياغة مؤشر الأداء الجيد؟

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

الجلسة الأولى

اليوم الثالث

نشاط (١)

بيانات خط الأساس وأدوات جمع البيانات

أهداف النشاط

- يتعرف المشاركون على بيانات خط الأساس.
- يحدد أساليب وطرق جمع البيانات المناسبة.

زمن النشاط : ٣٠ دقيقة

خطوات السير في النشاط

١. يوضح المدرب للمشاركين بأننا بصدد استكمال نموذج قياس ومتابعة الأداء ويوضح لهم بأنه العنصر- التالي للمؤشرات هو القيمة الأولية (خط الأساس) ثم يناقش المدرب المشاركين في أهمية وجود خط أساس من بداية تنفيذ المشروع حتي يمكننا الحكم على مدى تحقق المؤشرات الخاصة بكل نتيجة ثم يقوم المدرب بعرض نماذج لخطوط الأساس على العرض التقديمي.
٢. يقوم المدرب بمناقشة المشاركين بأساليب وأدوات جمع البيانات ويوضح الفرق بين الأساليب والأدوات في جمع البيانات وذلك من خلال العرض التقديمي للبرنامج.
٣. يطلب المدرب من المجموعات بالعودة إلى النموذج الخاص بقياس ومتابعة الأداء لاستكمال البيانات الخاصة بها.
٤. بعد إنتهاء المجموعات من استكمال النموذج الخاص بقياس ومتابعة الأداء يطلب المدرب من المجموعات بعرض النموذج النهائي أمام المجموعات والسماح بالمناقشة بين المجموعات لتحسين جودة العمل المنتج.

الأدوات المستخدمة :

العرض التقديمي للبرنامج - ورق قلاب - أقلام ماركر

ملاحظات للمدرب

- تأكد من مشاركة جميع المشاركين أثناء المناقشة والحوار.
- أكد على أهمية أن تكون هناك دراسة أساس للمشروع في بدايته والتي يمكن الحصول عليها من خلال دراسات سابقة - مقابلات مع المستفيدين - أدوات جمع بيانات ، ولكنه عنصر هام جدًا يجب أن يتم قبل بدء تنفيذ المشروع .

نشاط (٢)

تحليل المخاطر واستراتيجيات الحد منها

أهداف النشاط

- يستنتج المشاركون أهمية تحليل المخاطر في نظام الإدارة بالنتائج
- يتمكن من عرض نموذج من المخاطر التي يمكن أن تقابل المشروع أثناء التنفيذ
- يصيغ استراتيجيات مناسبة للحد من المخاطر التي يمكن حدوثها.

زمن النشاط : ٣٠ دقيقة

خطوات السير في النشاط

١. يوضح المدرب للمشاركين بأن نظام الإدارة بالنتائج لم يترك جزئية يتم إغفالها في عملية التخطيط من بداية العمل ونحن من خلال هذا النشاط بصدد التعرف على جزء هام من عملية الإدارة بالنتائج وهو تحليل المخاطر التي قد تحدث أثناء تنفيذ المشروع ووضع استراتيجيات مناسبة لها.
٢. يطرح المدرب على المشاركين "هل هناك مخاطر يمكن أن تواجه مشروع الحضانات أثناء التنفيذ" يبدأ المدرب بتلقي الاستجابات من المشاركين ويناقشهم في مدى واقعية المخاطر التي يتم طرحها.
٣. يقوم المدرب بالتوضيح من خلال العرض التقديمي مجالات المخاطر الرئيسية التي يمكن أن يتعرض لها المشروع من حيث (مخاطر تنفيذية - تمويلية - قانونية - تعاقدية) مع طرح نماذج لكل نوع من أنواع المخاطر.
٤. يوضح المدرب للمشاركين مصفوفة تحليل المخاطر (متوسط - قوي - ضعيف) في ضوء مستويات النتائج المتوقع للمشروع.
٥. يناقش المدرب المشاركين في المخاطر التي تم طرحها ويطلب منهم طرح استراتيجيات للحل للحد من هذه المخاطر حال حدوثها.
٦. بعد إنتهاء المجموعات يطلب المدرب من المشاركين بأن يعودوا للموقف الذي يتم التدريب عليها من خلال ورقة العمل رقم (١٣) بوضع مصفوفة للمخاطر المحتملة في ضوء النتائج مع طرح الاستراتيجيات المقترحة للحد من هذه المخاطر.
٧. بنهاية عمل المجموعات يطلب المدرب من المشاركين بعمل جولة تفقدية لمعرض الإدارة بالنتائج بحيث كل مجموعة تلاحظ ما قامت به المجموعات الأخرى من البداية شجرة المشكلات وصولاً حتى تحليل المخاطر.
٨. يوضح المدرب بأن المؤسسة التي تتبع نظام الإدارة بالنتائج في عمل أي مشروع وأخذت الوقت الكافي للتخطيط للمشروعات وخاصة الحضانات بهذا الشكل أصبح لديها رؤية كاملة للمشروع من (أهداف - نتائج - أنشطة - مؤشرات

الأدوات المستخدمة :

العرض التقديمي للبرنامج - ورقة عمل (١٣) مصفوفة تحليل المخاطر - ورق قلاب - أقلام ماركر

ملاحظات للمدرب

- وضح للمشاركين بأن هذا النشاط هو المرحلة النهائية لنظام الإدارة بالنتائج

دليل المدرب

الحقيبة التدريبية للإدارة التنفيذية بدار الحضانه

- تأكد أن كل مجموعة تقوم بعرض أعمالها بداية من شجرة المشكلات حتى مصفوفة إدارة المخاطر في مكان واحد حتى تتمكن باقي المجموعات من رؤية العمل بشكل تكاملي.
- وضح للمشاركين بأن نظام الإدارة بالنتائج يمكن الجمعية أو المؤسسة من أن تكون لها رؤية واضحة ومخططة بشكل جيد لكل جانب من جوانب المشروع.
- أكد للمشاركين أن مشاركة كافة الأطراف المعنية بالمشروع في عملية الإدارة بالنتائج ووضح النتائج والأنشطة والمؤشرات يعطي مصداقية قوة لخطة تنفيذ المشروع.

دليل المدرب

الحقيبة التدريبية للإدارة التنفيذية بدار الحضانه

ورقة عمل رقم (١٣)

مصفوفة تحليل المخاطر

			النتائج
			قوي
			متوسط
			ضعيف
ضعيف	متوسط	قوي	المخاطر

نشاط (٣)

الحكم الرشيد (مفهوم - مبادئ)

أهداف النشاط

- يوضح المشارك مفهوم واضح للحكم الرشيد.
- يحدد المبادئ الأساسية للحكم الرشيد.
- يفرق بين الحكم والإدارة.

زمن النشاط : ٦٠ دقيقة

خطوات السير في النشاط

١. يؤكد المدرب للمشاركين بأنه كثيرا ما نسمع خلال هذه الفترة المطالبات بتطبيق نظام الحكم الرشيد داخل مؤسساتنا وغالباً ما يصعب لدينا تفسير المقصود بهذا المصطلح، لذا سوف نعمل خلال هذا النشاط على محاولة توضيح مفهوم الحكم الرشيد والمبادئ الخاصة به.
٢. يوضح المدرب للمشاركين بأنه قبل البدء في التعرف على مفهوم الحكم الرشيد ومبادئه هناك دراسة حالة (١) ودراسة حالة (٢) يطلب المدرب من المشاركين بأن يقوموا بقراءة دراسة الحالة والإجابة على الأسئلة.
٣. بعد أن تنتهي المجموعات من العمل على دراسة الحالة يقوم المدرب بمناقشتهم في الأسئلة المطروحة مع توضيح بأن هناك اختلاف بين الحالتين.
٤. يطرح المدرب على المشاركين بناء على دراسة الحالة والمناقشة هل يمكن أن نضع مفهوم واضح للحكم الرشيد يبدأ المدرب في تلقي الاستجابات من المشاركين ويسمح بأن تكون هناك مناقشة جماعية للمفاهيم التي طرحها، ثم يقوم المدرب باستعراض مفهوم الحكم الرشيد من خلال العرض التقديمي للبرنامج " الطريقة التي تستخدم بها السلطة صلاحياتها لتحقيق أهداف المؤسسة ، بما في ذلك صلاحياتها لتصميم وتنفيذ وابتكار سياسات المنظمة وقواعدها وأنظمتها وعملياتها ، وإشراك أصحاب المصلحة. الحكم الرشيد يعني أن ممارسة السلطة تكون خاضعة للمساءلة وشفافة ويمكن التنبؤ بها وتشاركية وديناميكية"
٥. يؤكد المدرب على المشاركين بأنه لكي نضمن توافر حكم رشيد بالجمعيات المنفذة لدور الحضانات فنحن في احتياج للتأكد من توافر مجموعة من المبادئ التي تضمن هذا الحكم.
٦. يبدأ المدرب مع المشاركين في إستخلاص هذه المبادئ بناء على ما تم ملاحظته في دراسات الحالة السابقة حيث إن هناك دراسة تحقق المبادئ بشكل سلبي وأخرى تحققها بشكل ايجابي، ثم يقوم المدرب بمناقشتها وعرضها من خلال العرض التقديمي للبرنامج.
٧. يطرح المدرب على المشاركين بناء على مفهوم الحكم الرشيد والمبادئ التي تم التوصل إليها ما الفرق بين كل من الحكم والإدارة .
٨. يبدأ المدرب في تلقي استجابات المشاركين ويعمل على التأكيد على المناقشة حول هذه الفروق مع التأكيد على طرح أمثلة بشكل لكل نقطة يتم طرحها ثم يقوم المدرب بعرض الفرق من خلال العرض التقديمي للبرنامج

الأدوات المستخدمة :

العرض التقديمي للبرنامج - دراسة حالة (١) - دراسة حالة (٢) - ورق قلاب - أقلام ماركر

ملاحظات للمدرب

دليل المدرب

الحقيبة التدريبية للإدارة التنفيذية بدار الحضانه

- وضح المشاركون بأن هناك دراستين حالة (١،٢) بحيث كل مجموعتين سوف يعملان على دراسة واحدة وسوف نتبادل الخبرات من خلال مناقشة العامة.
- من الهام أن يتم الربط المستمر والتوضيح بأمثلة فعليه لما يمكن أن يتم داخل دور الحضانه عند طرح الفرق بين الحكم والإدارة.

دراسة حالة رقم (1)

قامت جمعية (س) المشاركة في البرنامج القومي للطفولة المبكرة لإنشاء مجموعة من دور الحضانه بالجمعية لخدمة أطفال وأسر المجتمع في المنطقة التي تعمل بها ونظراً لأهمية المشروع ورغبة مجلس إدارة الجمعية في إنجاحة قرر أعضاء المجلس بالتدخل في كافة الشئون الخاصة بالمشروع وبناء على ذلك القرار الذي تم اتخاذه في اجتماع مجلس الإدارة، فقد تم الإتفاق على أنه سوف يتم تقسيم العمل بين الأعضاء على أن يكون كل عضو من أعضاء المجلس له دور واضح ومحدد في العمل متمثلة في الآتي:

- اختيار المشرفات العاملات بفصول الحضانات.
 - متابعة حضور وغياب المشرفات.
 - متابعة الميزانية والصرف على الأنشطة للشك المستمر في أوجه الصرف ومصداقيتها
 - التدخل في أدوار الإدارة التنفيذية في وضع خطط العمل ومتابعتها وتقييمها
 - عضو مسؤول عن أولياء الأمور والتأكد بعدم تدخلهم في اجراءات العمل داخل الفصول نظراً للشكوى المستمرة من المشرفات منهم
- من وجهة نظرك ما رأيك في هذا الموقف الذي حدث بجمعية (س) وبناء عليه أجب على النقاط التالية:

1. مفهومك لنظام الحكم المتبع بهذه الجمعية.
2. ما المبادئ التي اتبعها المجلس لنظام العمل.
3. ما هي الأدوار الأساسية التي ظهرت من خلال دراسة الحالة بالنسبة للحكم والإدارة.

دراسة حالة رقم (٢)

قامت جمعية (ص) المشاركة في البرنامج القومي للطفولة المبكرة لإنشاء مجموعة من دور الحضانه بالجمعية لخدمة أطفال وأسر المجتمع في المنطقة التي تعمل بها ونظراً لأهمية المشروع ورغبة مجلس إدارة الجمعية في إنجاحة قرر أعضاء المجلس بعمل خطة واضحة ومحددة للعمل بالمشروع بمشاركة كل من (أعضاء المجلس – الإدارة التنفيذية وبعض المتطوعين – مجموعة من أولياء الأمور) وذلك بهدف ضمان تعاون كل الأطراف المعينة في العمل لإنجاح المشروع وقد تم الإتفاق على التالي:

- تحديد دور أعضاء مجلس الإدارة في دعم الإدارة التنفيذية في الأعمال التي تقوم بها
 - المشاركة في وضع ميزانية محددة للفصول التي يتم إنشاؤها تشمل التأسيس والبرامج التدريبية للمشرفات
 - أن تكون هناك لقاءات دورية مع الجمعية العمومية لعرض نتائج الميزانية.
 - عمل استطلاع رأي لمعرفة وجهة نظر أولياء الأمور في الخدمات التي تتم بفصول الحضانات
- من وجهة نظرك ما رأيك في هذا الموقف الذي حدث بجمعية (ص) وبناء عليه أجب على النقاط التالية:

١. مفهومك لنظام الحكم المتبع بهذه الجمعية.
٢. ما المبادئ التي اتبعتها المجلس لنظام العمل.
٣. ما هي الأدوار الأساسية التي ظهرت من خلال دراسة الحالة بالنسبة للحكم والإدارة.

نشاط (٤)

أدوار ومسئوليات مجالس الإدارات- المديرات - المدربات - المربيات (بطاقات الوصف الوظيفي)

أهداف النشاط

- يحدد المشارك أدوار ومسئوليات مجالس الإدارات بالجمعيات المنفذة للمشروع.
- يستنتج الفرق فبن الإدارة الاستراتيجية والإدارة التنفيذية.

زمن النشاط : ٦٠ دقيقة

خطوات السير في النشاط

١. يطرح المدرب على المشاركين بأن هناك هيكل تنظيمي للعمل بدور الحضانات في المشروع الذي يتم تنفيذه بكل جمعية ثم يستعرض المدرب ذلك الهيكل من خلال العرض التقديمي وهو مكون من (مثال : مجلس الإدارة - مدير التنفيذي - مدير المشروع - المشرفات بالحضانات - خدمات/ المربيات)
٢. يوضح المدرب للمشاركين بأنه هناك الكثير من الخلط الذي يؤثر على العمل بدور الحضانات نظراً لعدم وضوح المهام الخاصة بكل من مجلس الإدارة أو الأمناء متمثلاً في المسئول عن الإدارة الاستراتيجية وبين الإدارة التنفيذية متمثله في كل من "المدير التنفيذي وفريق العمل من إداريين ومسؤولين فنيين ومشرفين وخدمات/ مربيات "
٣. يوضح المدرب ولكي نعمل على وضوح الرؤية للأدوار سوف نقوم بالعمل على ورقة عمل رقم (١٤) بعنوان "مسئولية من".
٤. يوضح المدرب للمشاركين بأن الهدف من ورقة العمل أن يتمكن المشاركون من تحديد الأدوار الخاصة بكل من الإدارة الاستراتيجية والتنفيذية.
٥. يقوم المدرب بتوزيع ورقة العمل على المشاركين ويعطيهم الوقت الكافي للعمل عليها ثم يقوم المدرب بعمل مناقشة عامة بين الجميع حول استجاباتهم لورقة العمل .
٦. يقوم المدرب من خلال العرض التقديمي للبرنامج بعرض الأدوار والمسئوليات الخاصة بكل من مجالس الإدارات أو الأمناء والإدارة التنفيذية.

الأدوات المستخدمة :

ورقة عمل رقم (١٤) - العرض التقديمي للبرنامج - اقلام ماركر - ورق قلاب

ملاحظات للمدرب

- اسمح بالمناقشة بين المشاركين وأعط الوقت الكافي لها لتضمن أن يكون هناك وضوح للأدوار بين الإدارة الاستراتيجية والتنفيذية لضمان نجاح العمل بالمشروع.
- وضح للمشاركين بأن من مهارات الحكم الرشيد أن يوفر مجلس الإدارة المساحة الكافية للإدارة التنفيذية بالعمل والتعاون مع المتطوعين وأولياء الأمور.

ورقة عمل رقم (١٤)

(مسئولية من)

المسئول		المهمة
إداره تنفيذية	إدارة استراتيجية	
		الدعوة لعمل التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة
		وضع الخطة التنفيذية للبرامج / المشروعات / الأنشطة
		مراجعة التقارير التي يرفعها العاملون
		كتابة تقارير تقدم الاداء
		وضع سياسات التعيين بالمؤسسة
		عقد مقابلات العمل للمرشحين للوظائف
		كتابة المقترحات الجاذبه للتمويل
		توقيع بروتوكولات التعاون و الشراكة مع الجهات المختلفة
		الدعوه إلى الاحتفال بيوم الطفل
		عمل دراسات الجدوى للمشروعات المدرة للدخل لصالح المؤسسة
		تعيين المدير التنفيذي
		فصل العامل غير المنضبط
		اعتماد قرارات الترقى للعاملين
		صرف الشيكات الصادرة من المؤسسة
		ثوقيع الشيكات المطلوب صرفها
		عمل الدراسات الميدانية
		عمل تقييم الأداء السنوى للعاملين بالمؤسسة
		اعتماد نتائج التقييم لأداء العاملين بالمؤسسة
		تحديد حوافز العاملين و معدل الزيادة السنوية

نشاط (٥)

المساءلة والشفافية والحكم الجيد

أهداف النشاط

- يتعرف المشاركون المفاهيم الخاصة بالمساءلة والشفافية .
- يميز المشاركون بين الأنواع المختلفة للمساءلة.
- يحدد المشاركون الهياكل المناسبة للمساءلة لدور الحضانه.

زمن النشاط : ١٥ دقيقة

خطوات السير في النشاط

- يطرح المدرب على المشاركين ما المقصود بالشفافية والمساءلة .
- يبدأ المدرب في تلقي الاستجابات من المشاركين حول المفهوم المقصود بالمساءلة والشفافية مع طرح بعض الأمثلة من الوضع الحالي الذي يتم العمل به.
- يطرح المدرب على المشاركين هل التأكيد على أهمية الشفافية والمساءلة مهما بالنسبة لإنجاح العمل بقاعات الحضانات سواء على مستوى الجمعيات الأهلية أو المشروعات الخاصة ولماذا ؟
- يبدأ المدرب في تلقي الاستجابات من المشاركين حول وجهة نظرهم في أهمية تطبيق الشفافية والمساءلة في إنجاح قاعات الحضانات مؤكداً على أهمية هذين المبدأين في نجاح العمل ومدى مصداقية ما يتم من أنشطة بالفصول.
- يقوم المدرب باستعراض المفهوم الخاص بالشفافية أولاً على المشاركين ثم يطلب من المجموعات بالعمل على ورقة عمل رقم (١٥) بتحديد أهمية تطبيق الشفافية على قاعات الحضانات.
- يقوم المدرب بمناقشة المشاركين في ما تم التوصل إليه في المجموعات لورقة العمل (١٥) ثم يقوم بعرض النقاط الخاصة بأهمية تطبيق الشفافية من خلال العرض التقديمي للبرنامج.
- يقوم المدرب بعرض المفهوم الخاص بالمساءلة على من خلال العرض التقديمي ثم يوجه المشاركين للعمل على ورقة عمل رقم (١٦) والخاصة بأهمية تطبيق المساءلة في دور الحضانه والمستويات الخاصة بها كأحد المبادئ الأساسية في الحكم الرشيد.
- يقوم المدرب بعد إنتهاء المجموعات بمناقشة المجموعات في ما تم التوصل إليه بورقة العمل ثم يقوم باستعراض أهمية تطبيق المساءلة لدور الحضانه والمستويات الخاصة بها.
- يوضح المدرب للمشاركين بأنه هناك الكثير من المعلومات الإثرائية التي يمكن الحصول عليها من خلال دليل المشارك - القراءات الإثرائية حول موضوع الحكم الرشيد من الهام الرجوع إليها وتنمية المعارف الخاصة بهم لضمان جودة تطبيق مبادئ الحكم الرشيد على مستوى كل جمعية بشكل عام أو على مستوى فصول الحضانات بشكل خاص.
- يختتم المدرب اليوم مع المشاركين ويوضح لهم بأنه سوف يتم التعرف خلال اليوم التدريبي القادم على موضوع آخر من الموضوعات الهامة التي تعمل على إنجاح العمل بفصول الحضانات.

الأدوات المستخدمة :

ورقة عمل رقم (١٥) - ورقة عمل (١٦) - العرض التقديمي للبرنامج - أقلام ماركر - ورق قلاب

ملاحظات للمدرب

- يجب على المدرب أن يؤكد على أهمية المساءلة والشفافية لضمان نجاح العمل بقاعات الحضانات حتى يكون هناك ثقة من المجتمع للخدمات التي يمكن تقديمها من خلال هذه القاعات.

ورقة عمل رقم (١٥)

بالتعاون مع أعضاء المجموعة قم بتحديد ما أهمية تطبيق الشفافية بقاعات الحضانات

- ١-
- ٢-
- ٣-
- ٤-
- ٥-
- ٦-
- ٧-
- ٨-
- ٩-
- ١٠-

ورقة عمل رقم (١٦)

بالتعاون مع أعضاء المجموعة قم بتحديد ما يلي:
➤ أهمية تطبيق المساءلة بالحضانات:

- ١-
- ٢-
- ٣-
- ٤-
- ٥-
- ٦-

➤ مستويات المساءلة لفصول الحضانات كأحد المبادئ الأساسية الحكم الرشيد:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الجلسة الأولى

اليوم الرابع

نشاط (١)

المشاركة المجتمعية (مفهوم – أهمية – مستويات)

أهداف النشاط

- يحدد المشاركون مفهوم المشاركة المجتمعية
- يحدد المشاركون ما الدوافع للمشاركة المجتمعية
- يستنتج المشاركون المجالات المختلفة التي يمكن بها المشاركة المجتمعية بالحضانات
- يستنتج المشاركون المستويات المختلفة للمشاركة

زمن النشاط : ٦٠ دقيقة

خطوات السير في النشاط

- يطرح المدرب على المشاركين السؤال التالي "ما مفهوم المشاركة المجتمعية" يبدأ المدرب في تلقي الاستجابات من المشاركين حول وجهة نظرهم في المفهوم الخاص بالمشاركة المجتمعية ثم يقوم المدرب باستعراض المفهوم الخاص به من خلال العرض التقديمي للبرنامج موضحاً بأن هناك الكثير من التعريفات خاصة بالمشاركة المجتمعية.
- يؤكد المدرب على المشاركين بأن المشاركة المجتمعية تعمل على
 - تعظم قدرة الإدارة على حل المشكلات.
 - توفر الموارد والمصادر المطلوبة.
 - تعزز قدرة الإدارة على تحسين جودة الخدمات
 - توفر التفهم للقضايا والمشكلات من كافة الأطراف المعنية.
 - تعظم المساءلة وتعزز مفاهيم العمل التشاركي والمسئولية.
- يطرح المدرب مع المشاركين ما الدوافع التي تؤثر على المشاركة المجتمعية وخاصة في قاعات الحضانات يبدأ المدرب في طرح المناقشة بشكل عام بين جميع المشاركين ثم يقوم باستعراض هذه الدوافع من خلال العرض التقديمي للبرنامج.
- يطلب المدرب من المشاركين بالعمل على ورقة العمل رقم (١٧) وفيها يقوم المشاركون بتحديد المجالات التي يمكن أن تكون هناك مشاركة مجتمعية في الحضانات.
- بعد انتهاء المجموعات من ورقة العمل يقوم المدرب بعمل مناقشة عامة بين المشاركين حول المجالات التي يمكن من خلالها تفعيل المشاركة المجتمعية مع الحضانات ثم يقوم المدرب باستعراضها من خلال العرض التقديمي للبرنامج.
- يوضح المدرب للمشاركين بأن هناك مستويات مختلفة للمشاركة المجتمعية ثم يتم استعراضها من خلال العرض التقديمي للبرنامج

الأدوات المستخدمة :

العرض التقديمي للبرنامج – ورقة عمل رقم (١٧) – أقلام ماركر – ورق قلاب.

ملاحظات للمدرب

- أكد على المشاركين بأننا عندما نتحدث عن المشاركة المجتمعية فهي غير قاصرة فقط على أولياء الأمور ولكن في ورقة العمل رقم (١٧) سوف نكون أكثر تركيزاً على مشاركة أولياء الأمور

ورقة عمل رقم (١٧)

بالتعاون مع أعضاء المجموعة قم بتحديد المجالات التي يمكن من خلالها مشاركة أولياء الأمور بقاعات الحضانات سواء بالجمعيات الأهلية أو الحضانات الخاصة:

- ١-
- ٢-
- ٣-
- ٤-
- ٥-
- ٦-
- ٧-
- ٨-
- ٩-
- ١٠-

نشاط (٢)

من هم الشركاء ومبادئ المشاركة في فصول الحضانات

أهداف النشاط

- يحدد المشارك الأطراف وشركاء لقاءات الحضانات.
- يستنتج المبادئ الأساسية لعملية المشاركة.

زمن النشاط : ٦٠ دقيقة

خطوات السير في النشاط

١. يوضح المدرب للمشاركين بأنه في النشاط السابق قمنا بالتركيز على مشاركة أولياء الأمور وخاصة في ورقة العمل أما في هذا النشاط فسوف نقوم بتحديد الشركاء بشكل عام ما يمكنهم المشاركة مع لقاءات الحضانات.
٢. يقوم المدرب بتوزيع ورقة العمل رقم (١٨) تحليل الأطراف المعنية للحضانات ويطلب من المشاركين العمل في مجموعات حيث أن هذا التحليل يساعدنا في وضع تصور ورؤية لكل الجهات التي يمكنها التعاون ودعم لقاءات الحضانات.
٣. يقوم المدرب بعد إنتهاء المجموعات من ورقة العمل بفتح مناقشة عامة بين المشاركين على ما تم إنتاجه من المجموعات مع إعطاء المساحة الكافية لتوضيح وجهات نظرهم في الشركاء المحتملين.
٤. يوضح المدرب للمشاركين أنه بناء على التحليل الذي تم للأطراف المعنية والتي يمكنهم أن يكونوا شركاء لقاءات الحضانات ، يقوم بتوزيع دراسة الحالة رقم (٣) والتي توضح أحد المواقف الخاصة بإحدى دور الحضانات والتي تعاني مشكلة في نظافة المجتمع المحيط وكيف يمكن الإستفادة من الأطراف التي تم طرحها في حل هذه المشكلة.
٥. يقوم المدرب وبعد التأكد من إنتهاء المجموعات من دراسة الحالة بعمل مناقشة مفتوحة فيما تم التوصل إليه ووجهات النظر التي تم طرحها أثناء المجموعات.

الأدوات المستخدمة :

العرض التقديمي للبرنامج - ورقة عمل رقم (١٨) - دراسة الحالة رقم (٣) - أقلام ماركر - ورق قلاب.

ملاحظات للمدرب

- أكد على المشاركين بأن قدرتهم في تحليل كافة الأطراف المعنية من خلال ورقة العمل سوف تساعد بشكل كبير في وضع رؤية العمل بالحضانات.
- أكد على المشاركين بأنه عند استكمال ورقة العمل من الهام جداً الاهتمام بماذا يحتاج الشريك المقترح من إدارة الحضانات لأنه لا تتم مشاركة من طرف واحد فقط .

دراسة حالة رقم (٣)

تعاني الجمعية (ع) والمنفذة لفصول الحضانات من استخدام أهالي إحدى المناطق المجاورة لمبنى الجمعية مقلب للقمامة مما أدى إلى رائحة كريهة تؤثر بشكل مباشر على الحالة الصحية للأطفال وخاصة الجهاز التنفسي، غير ذلك لوحظ زيادة في الحشرات الضارة والحيوانات الضالة المجاورة للفصول.

ناقش مع مجموعات الحلول الممكنة لحل هذه المشكلة من توضيح دور الشركاء في الحلول المقترحة

نشاط (٣)

تحديات المشاركة المجتمعية وتطبيقات عملية

أهداف النشاط

- يستنتج المشاركون التحديات التي تواجه المشاركة المجتمعية.
- يستنتج هيكل المشاركة المجتمعية المناسب للحضانات.

زمن النشاط : ٣٠ دقيقة

خطوات السير في النشاط

١. يوضح المدرب للمشاركين بأننا في هذا النشاط سوف نقوم بوضع تصور للتحديات التي يمكن أن تواجه عملية المشاركة المجتمعية مع دور الحضانات ووضع مجموعة من المقترحات الممكنة للحل كتوع من أنواع التخطيط المبدئي حتى نستطيع أن تكون لدينا رؤية مناسبة للتعامل مع المواقف المختلفة.
٢. يطلب المدرب من المشاركين العمل على دراسة الحالة رقم (٤) والتي توضح واحدة من المشكلات التي تمر بها الحضانات.
٣. يقوم المدرب بعمل مناقشة عامة مع المشاركين في ضوء الاستجابات التي قدمها المشاركون من خلال عمل المجموعات حول دراسة الحالة ومن خلالها يؤكد المدرب على أهمية أن تكون هناك أدوار متبادلة بين الشركاء والحضانه وليست المشاركة من طرف واحد فقط.
٤. ينطلق المدرب من خلال هذه المناقشة لورقة عمل رقم (١٩) والتي يطلب فيها المدرب من المجموعات بالعمل على وضع تصور للتحديات التي يمكن أن تواجه عملية المشاركة المجتمعية وتحديد الأسباب التي قد تحدث هذه التحديات والمقترحات التي يمكن وضعها للتغلب على هذه التحديات.
٥. يقوم المدرب بمناقشة هذه التحديات مع المجموعات بشكل جماعي بعد الإنتهاء من ورقة العمل.
٦. يقوم المدرب باستعراض نماذج من التحديات على العرض التقديمي للبرنامج قد يكون تطرقت المجموعات لها أو قد تكون هناك بعض النقاط الجديدة.
٧. يقوم المدرب بطرح السؤال التالي على المشاركين "ما هي الهيكل المناسبة من وجهة نظركم أو قد قمتم بها سابقاً لشكل المشاركة المجتمعية مع قاعات الحضانات"
٨. يستمع المدرب للمشاركين بشكل فردي ومناقشة المقترحات التي يتم طرحها ثم يقوم المدرب بطرح بعض النماذج لهيكل المشاركة المجتمعية.
٩. يختتم المدرب اليوم مع المشاركين ويوضح لهم بأنه سوف يتم التعرف خلال اليوم التدريبي القادم على موضوع آخر من الموضوعات الهامة التي تعمل على إنجاح العمل بقاعات الحضانات.

الأدوات المستخدمة :

العرض التقديمي للبرنامج - ورقة عمل رقم (١٩) - دراسة الحالة رقم (٤) - أقلام ماركر - ورق قلاب.

ملاحظات للمدرب

- أكد على المشاركين بأهمية الربط بين العناصر التي سوف يتم مناقشتها سواء بشكل عام أو من خلال ورقة العمل على مواقف فعلية قد تكون حدثت بالفعل في الحضانات الخاصة بهم.

دراسة حالة رقم (٤)

أجمعت إدارة حضانه (س) على قرار بضم ١٠% من الأطفال في سن ٤ - ٦ سنوات من الأطفال ذوي الإعاقة الحركية والعقلية البسيطة تمهيداً لدمجهم في مدارس التعليم النظامي وهو الأمر الذي أدى إلى استياء بعض أولياء الأمور في الحضانه وتخوفهم على أطفالهم وانسحاب عدد من الأطفال بناء على رغبة أولياء الأمور من الحضانه.

ناقش مع المجموعات

١. مدى سلامة القرار الذي اتخذته الإدارة.
٢. ماذا سيكون قرارك في ظل انسحاب عدد كبير من الأطفال بناء على قرار مجلس الإدارة؟
٣. لو كنت مكان مجلس الإدارة ما هي الإجراءات التي كنت ستتخذها قبل إصدار مثل هذا القرار؟

ورقة عمل رقم (١٩)

بالتعاون مع أعضاء المجموعة قم بوضع تصور لما هي التحديات التي يمكن أن تؤثر على عملية المشاركة المجتمعية والأسباب التي أدت إلى هذا ومقترحات الحلول.

التحديات	الأسباب	مقترحات الحل

الجلسة الثانية

اليوم الرابع

نشاط (٤)

مفهوم تعبئة الموارد

أهداف النشاط

- يتعرف المشاركون مفهوم تعبئة الموارد.
- يستنتج أهمية تعبئة الموارد.
- يحدد أنواع الموارد التي قد يتم احتياجها لدور الحضانه

زمن النشاط : ١٥ دقيقة

خطوات السير في النشاط

١. يبدأ المدرب الجلسة بسؤال المشاركين "ما أنواع الموارد التي تحتاجها الحضانه" ثم يتلقى المدرب الاستجابات من المشاركين ويقوم بتدوينها على ورق فلاب خلال ذلك يقوم المدرب بمناقشة المشاركين في المقترحات التي يقدمونها
٢. يطرح المدرب المشاركين السؤال التالي "هل يعتبر المتطوعين من طلبة الكليات (الخدمه الاجتماعيه أو التربيه النوعيه أو رياض الأطفال على سبيل المثال) مورداً لدار الحضانه؟" ثم يسمح بالنقاش حول الموارد البشرية التي قد تكون دور الحضانه في إحتياج أساسي لها.
٣. يوضح المدرب للمشاركين بناء على الأنواع المختلفه من الموارد التي تم حصرها هل كيف يمكننا وضع "مفهوم واضح لتعبئة الموارد" بعد الإنتهاء من المناقشة الجماعية يقوم المدرب بعرض مفهوم واضح عن تعبئة الموارد على المشاركين مستخدماً العرض التقديمي للبرنامج
٤. يطرح المدرب على المشاركين "هل تعبئة الموارد تعني تدير التمويل؟" ومن خلال المناقشة الجماعية يستخلص المدرب مع المشاركين أن تدير التمويل هو جزء من فلسفه ومفهوم تعبئة الموارد وليس هو العنصر الأساسي.
٥. بعد ذلك يعرض المدرب سؤال "هل حقاً نحن في احتياج إلى تعبئة الموارد؟" ما الذي تحتاجه دار الحضانه وتريد أن تعبأ من أجله الموارد؟
٦. يطلب المدرب من المجموعات العمل على ورقة العمل رقم (٢٠) مستخدماً استراتيجيه فكر زوج شارك وفيها يبدأ كل فرد بحصر الاحتياجات الفعلية لدور الحضانات. وبعد أن ينتهي الأفراد من العمل يقوم بمشاركة الاستجابات الخاصه به مع المتدرب المجاور له ثم يقوم المدرب بعمل مناقشة جماعية في الاحتياجات الخاصه بدور الحضانات والتي قد تختلف من دور إلى آخر.

الأدوات المستخدمة :

العرض التقديمي للبرنامج – ورقة عمل رقم (٢٠) – أقلام ماركر – ورق فلاب.

ملاحظات للمدرب

- أكد على المشاركين قد تختلف طبيعة الاحتياجات من دور حضانه إلى آخر حسب الإمكانيات المتاحة بكل واحده.
- أن عملية تحديد الإحتياجات بعناية تساعدنا في تحديد نوعية الموارد المطلوبه واستراتيجيه الحصول عليها.

ورقة عمل رقم (٢٠)

باستخدام استراتيجية (فكر-زواج-شارك) قم باستكمال بيانات الجدول الخاص بورقة العمل ثم قم بمناقشة ما توصلت إليه من استجابات مع المتدرب المجاور لك ثم قم بمناقشتها بشكل جماعي

الاحتياج	المحور
	المقر (الحوائط - الدهانات - التهوية - الإضاءة)
	الأثاث
	التخصصات البشرية المطلوبة
	المهارات الفنية

نشاط (٥)

خطة حملة تعبئة الموارد (رسالة - الفئات المستهدفة)

أهداف النشاط

- يتعرف المشاركون عناصر خطة لحملة تعبئة الموارد
- يصيغ رسالة واضحة لدور الحضانه لتسويقها بحملة تعبئة الموارد.
- يتمكن من تحديد الفئات المستهدفة من خطة حملة تعبئة الموارد.

زمن النشاط : ٣٠ دقيقة

خطوات السير في النشاط

١. يوضح المدرب للمشاركين بأنه خلال هذا النشاط والنشاط التالي سوف نعمل على بناء نموذج لحملة تعبئة موارد يمكن الاستفادة منه لدعم دور الحضانات التي نعمل عليها.
٢. يعرض المدرب على المشاركين نموذج مبسط لخطة حملة تعبئة موارد في ضوء الاحتياجات الفعلية للحضانات طبقاً للمعايير التي تم وضعها من خلال وزارة التضامن الاجتماعي لدور الحضانات. على أن يشمل النموذج العناصر التالية (المحور – الاحتياج – الجهات / الفئات المستهدفة من الحملة / الأنشطة التي سوف يتم تنفيذها / المسئول عن التنفيذ / الزمن / المؤشرات)
٣. يوضح المدرب للمشاركين بأننا نلاحظ بأن هذا النموذج يضم العديد من الإجراءات التي عملنا عليها خلال فترة التدريب في الأيام السابقة مثل (الجهات / الفئات المستهدفة من الحملة – المؤشرات)
٤. يوضح المدرب للمشاركين بأنه يجب في البداية أن تكون هناك رسالة واضحة لدور الحضانات التي تقوم بتنفيذ حملات تعبئة الموارد وهي التي يتم التسويق لها خلال الحملة لجذب الفئات المستهدفة لتقديم الدعم المناسب، يوضح المدرب للمشاركين من خلال العرض التقديمي للبرنامج السمات الخاصة بصياغة رسالة دور الحضانه.
٥. يقسم المدرب المشاركين إلى مجموعات ولكن بناء على كل فريق عمل من جمعية معاً وفي حالة عدم توافر هذا الشرط يمكن أن يكون التقسيم بشكل مختلط ولكن يجب أن يتم تنفيذ هذا النشاط مباشرة داخل الجمعية بعد الإنتهاء من التدريب ثم يطلب المدرب من المشاركين العمل على ورقة عمل (٢١) لوضع رسالة واضحة لدار الحضانه وهي التي نحتاج التسويق من خلالها لجذب المستهدفين من حملة تعبئة الموارد.
٦. يقوم المدرب بتوزيع ورقة العمل رقم (٢٢) والتي تحتوي على نموذج خطة حملة تعبئة الموارد ويوضح للمشاركين بأننا سوف نحتاج في استكمالها لمخرجات النشاط السابق من المحاور والاحتياجات الخاصة بها.
٧. يذكر المدرب بأننا في ورقة عمل (٢٢) سوف نقوم باستكمال الجهات / الفئات المستهدفة من الحملة والتي يمكنهم الدعم لسد هذه الاحتياجات مع التذكرة بنشاط تحليل الفئات المعنية الذي تم في تدريب المشاركة المجتمعية.
٨. بعد أن تنتهي المجموعات من العمل يطلب المدرب من كل مجموعة بعرض ما توصلت إليه في ورقة العمل كالتالي (المحور – الاحتياجات المطلوبة – الفئات / الجهات المستهدفة للمشاركة في تلبية هذا الاحتياج)

الأدوات المستخدمة:

العرض التقديمي للبرنامج – ورقة عمل رقم (٢١) – ورقة عمل رقم (٢٢) – أقلام ماركر – ورق قلاب.

ملاحظات للمدرب

- وضح للمشاركين بأنه خلال هذا النشاط سوف نقوم بالرجوع للأنشطة السابقة التي تم التدريب عليها خلال وحدة المشاركة المجتمعية وهو تحليل الأطراف المعنية ونشاط تحديد الاحتياجات الخاصة بدور الحضانات في تعبئة الموارد.

ورقة عمل رقم (٢٢)

نموذج لتصميم خطة حملة تعبئة موارد

رسالة دار الحضانه

مؤشرات التحقق	زمن التنفيذ	المسئول عن التنفيذ	الأنشطة التي سيتم تنفيذها	الفئة / الجهة المستهدفة من حملة تعبئة الموارد	الاحتياج	المحور

نشاط (٦)

حملة تعبئة الموارد (أنشطة - مسئول أنشطة الحملة)

أهداف النشاط

- يحدد المشاركون الأنشطة المناسبة لحملة تعبئة الموارد
- يحدد المشاركون المهارات المناسبة لمسئول حملة تعبئة الموارد
- يصمم المشاركون خطة لحملة تعبئة الموارد في ضوء الاحتياجات الفعلية لها.

زمن النشاط : ٣٠ دقيقة

خطوات السير في النشاط

- يوضح المدرب للمشاركين بأننا سوف نستكمل في هذا النشاط (خطة حملة تعبئة الموارد لسد الاحتياجات الخاصة بالحضانات).
- يذكر المدرب المشاركون بأننا قد استكملنا بعض الأجزاء الخاصة بخطة حملة تعبئة الموارد وسوف نقوم باستكمال الجزء الآخر خلال هذا النشاط.
- يطرح المدرب على المشاركين السؤال التالي " ما الأنشطة المناسبة التي قد يمكن تنفيذها بحملة تعبئة الموارد" يتلقى المدرب الاستجابات المختلفة من المشاركين بصورة عامة ثم يستخدم المدرب العرض التقديمي للبرنامج في توضيح الشروط الخاصة بصياغة النشاط الجيد لحملة تعبئة الموارد ومنها:
 - النشاط واقعي ويمكن تنفيذه.
 - يتناسب النشاط وطبيعته الفئة المستهدفة منه.
 - زمن تنفيذ النشاط مناسب للفئة المستهدفة.
- يطلب المدرب من المشاركين العودة لنموذج حملة تعبئة الموارد الذي تم بدء العمل به خلال النشاط السابق وتبدء كل مجموعة باستكمال العمل على الأنشطة التي سوف يتم تنفيذها.
- بعد انتهاء المجموعات يطلب المدرب من كل مجموعة أن تقوم بعرض مقترحات الأنشطة التي تم وضعها ومناقشتها مع باقي المجموعات.
- يوضح المدرب للمشاركين بأن المسئول عن تنفيذ أنشطة حملة تعبئة الموارد يجب أن تكون لديه مهارات مختلفة ومتميزة تمكنه من التأثير على الجهات المستهدفة للحصول على الموارد ومن هذه المهارات (التفاوض - الإقناع - الإتصال - التسويق - إدارة الحوار)
- يستعرض المدرب مع المشاركين أهمية تحديد الزمن المناسب لتنفيذ الأنشطة في ضوء الموعد المناسب لتلبية الاحتياجات.
- يذكر المدرب المشاركون بمهارات صياغة المؤشرات والتي تم التدريب عليها خلال جلسات الإدارة بالنتائج.
- يطلب المدرب من المشاركين في المجموعات استكمال نموذج خطة حملة تعبئة الموارد ثم يطلب من كل مجموعة بأن تقوم بعرض النموذج النهائي لها.

الأدوات المستخدمة:

العرض التقديمي للبرنامج - ورقة عمل رقم (٢٢) - أقلام ماركر - ورق قلاب.

ملاحظات للمدرب

- أكد على المشاركين بأننا سوف نقوم باستكمال العمل على ورقة عمل (٢٢) الخاصة بخطة حملة تعبئة الموارد وسوف نسترجع بعض المهارات التي تم التدريب عليها في الجلسات السابقة.

الجلسة الأولى

اليوم الخامس

نشاط (١)

نظرة إلى طفولتك

أهداف النشاط

- يتأمل المشاركون في ذكرياتهم أيام الطفولة ومدى تأثيرها على حياتهم الآن.

زمن النشاط: ٣٠ دقيقة

خطوات السير في النشاط

- يؤكد المدرب خلال هذا النشاط بأننا سوف نقوم بعمل نظرة تأملية في تذكرك أيام الطفولة الخاصة بنا ومدى تأثيرها علينا الآن.
- يقوم المدرب بعرض موقف لقصة أو أغنية أو حوار حدثت له أثناء الصغر ومدى تأثير هذا الموقف حتى الآن بالنسبة له سواء على مستوى حياته الشخصية – العملية. (سواء كان لها تأثير إيجابي أو سلبي بالنسبة له)
- يطلب المدرب من المشاركين استخدام استراتيجية (فكر – زوج – شارك) وفيها يقوم كل فرد بالتفكير في (قصة – قصيدة – أغنية – موقف) من فترة أيام الطفولة وله تأثير معه حتى الآن.
- امنح المشاركين مدة دقيقتين أو ثلاث للتفكير في هذا الموقف قبل أن يشاركه مع زميله المجاور له مستخدماً الأسئلة بالعرض التقديمي الخاص بالتدريب.
- يعطي المدرب فرصة للمشاركين في أزواج للمشاركة فيما بينهم حول القصص أو المواقف التي تذكروها في ضوء الأسئلة المعروضة أمامهم في العرض التقديمي.
- بعد مناقشة الأزواج من المناقشة قم بعمل مناقشة جماعية واطلب من المشاركين بطرح مناقشاتهم من خلال مناقشة جماعية مؤكداً مدى تأثير أحداث الطفولة علينا الآن وهذا يؤثر بشكل قوي على قدرتنا على الحياة والتأقلم معها.

الأدوات المستخدمة: -

العرض التقديمي للبرنامج التدريبي شريحة (أنظر إلى طفولتك) – اقلام ماركر – فليب شارت

ملحوظة

- قد تكون هناك بعض الذكريات السلبية للمشاركين من أيام الطفولة يجب أن يتم تقبلها بكل بساطة وتقديم الدعم لهم في حالة الرغبة في التحدث عنها أم في حالة عدم الرغبة في التحدث عنها يمكن أن يشعر المشاركون بمساحة من الحرية في طرح المواقف الخاصة بهم وليس إلزاما عليهم.

نشاط (٢)

الأطفال محور عملنا

أهداف النشاط

- يدرك المشاركون أن الأطفال هم المحور الأساسي لعملنا

زمن النشاط : ٣٠ دقيقة

خطوات السير في النشاط

- يوضح المدرب للمشاركين بأن كل المجهود الذي يتم بذله من خلال عملنا بالجمعية أو الحضانه من أجل هؤلاء الأطفال هم محور اهتمامنا.
- يطلب المدرب من كل مشارك تذكر قصة ما قد سمعها من أحد الأطفال أو عنهم ومدى تأثير هذه القصة على هذا الطفل بعينه موضحاً (ماذا تعني لك شخصية هذه القصة ولماذا) سواء هذه القصص التي يعرفونها أو استمعوا إليها كانت سلبية أو ايجابية (مع التأكيد على عدم ذكر أية أسماء للأطفال)
- يطلب المدرب من كل مشارك أن يقوم برسم وجه هذا الطفل على البالون بشكل كروي وليس احترافي.
- يطلب المدرب من المشاركين بمشاركة قصصهم التي يرغبون بمشاركتها مع الزملاء مجيباً على السؤالين السابقين.

الأدوات المستخدمة :-

اقلام ماركر – فليب شارت –

ملحوظة

- قد تكون هناك بعض القصص التي لا يرغب المشاركون بعرضها على المجموعة بشكل عام فلا داعي من إلزامهم بذلك ولكن اطلب منهم بأن يقوموا بلصق البالون الخاص بالطفل داخل الدائرة الخاصة بمجموعتهم.
- أكد على المجموعات بأن الهدف الأساسي لهذا النشاط والسابق له بأن الأطفال هم الأساس بالنسبة للمشروع فيجب أن يكون هناك اهتمام كبير لهم وتوفير المساحات الآمنة لهم لذلك يجب أن يكونوا في محور عملنا وتفكيرنا بشكل دائم.

نشاط (٣)

فهم الإساءة

أهداف النشاط

- يتعرف المشاركون على بعض المصطلحات الخاصة بإساءة الطفل.
- يحدد المشاركون مصادر الإساءة للطفل وأنواعها داخل المجتمع.
- يستنتج مصادر حماية الطفل بالمجتمع.

زمن النشاط: ٤٥ دقيقة

خطوات السير في النشاط

- يوضح المدرب للمشاركين أننا خلال هذا النشاط سوف نتعرف معاً على بعض المصطلحات الخاصة بمفهوم الإساءة للطفل وسوف نقوم بعمل تقييم لمجتمعاتنا بناء على رؤيتنا لهذه المفاهيم.
- يقوم المدرب بتوزيع ورقة عمل (٢٣) المفاهيم الخاصة بالإساءة للطفل، يطلب المدرب من المشاركين قراءة المفاهيم جيداً داخل المجموعات ومناقشتها فيما بينهم للتأكد من فهم جميع المشاركين لهذه المصطلحات.
- يقوم المدرب بتوزيع ورقة عمل رقم (٢٤) والخاصة بالممارسات المحلية التي قد تكون إساءة في معاملة الأطفال واطلب من المشاركين في المجموعات بأن يقوموا باستكمال الجدول على ورق فليب شارت.
- بعد أن تنتهي المجموعات من العمل تقوم كل مجموعة بمناقشة ما تم التوصل إليه داخل المجموعات
- الأدوات المستخدمة:-
اقلام ماركر - فليب شارت - ورقة عمل (٢٣) مفاهيم خاصة بالإساءة للأطفال - ورقة عمل (٢٤) الممارسات المحلية التي قد تكون إساءة للأطفال.

ورقة عمل (٢٣)

مفاهيم خاصة بالإساءة

- إساءة المعاملة هي مشكلة عالمية متجذرة بعمق في الممارسات الثقافية والاقتصادية والاجتماعية (منظمة الصحة العالمية ٢٠٠٢)
 - إن محاولة تعريف إساءة المعاملة كظاهرة عالمية أمر صعب بسبب الاختلافات الثقافية والدينية والاجتماعية / السياسية والقانونية والاقتصادية الواسعة التي يعاني منها الأطفال. ما قد يبدو مسيئاً في بلد ما قد يكون مقبولاً في بلد آخر. من أجل أن تكون مناهج الحماية منطقية، فمن الأهمية بمكان أن يتم التوصل إلى فهم مشترك من قبل المنظمات فيما يتعلق بتعريف إساءة المعاملة وفي أي ظروف تنطبق سياستها وإجراءاتها.
 - إن أي تعريف لإساءة معاملة الأطفال وإهمالهم يفترض تعريف الطفل ووفقاً لاتفاقية الأمم المتحدة لحقوق الطفل، فإن الطفل هو كل إنسان دون سن ١٨ عاماً.
 - تم تعريف إساءة المعاملة، في التقرير العالمي عن العنف والصحة على أنها جميع أشكال سوء المعاملة الجسدية و / أو العاطفية، والاعتداء الجنسي، أو المعاملة بإهمال أو الاستغلال التجاري أو غيره من أشكال الاستغلال التي تؤدي إلى ضرر فعلي أو محتمل على صحة الانسان أو بقاءه أو نموه أو كرامته في سياق علاقة المسؤولية أو الثقة أو القوة.
- (منظمة الصحة العالمية، ١٩٩٩ و ٢٠٠٢)

تعريفات ومفاهيم

- الإساءة الجسدية (العنف):** الأذى الجسدي الفعلي أو المحتمل الذي يرتكبه شخص آخر، بالغ أو طفل. قد تشمل الضرب، والرج، والتسمم، والغرق، والحرق. قد يحدث الأذى الجسدي أيضاً عندما يقوم أحد الوالدين أو مقدم الرعاية باختلاق الأعراض أو التسبب في المرض عمداً.
- الاعتداء الجنسي:** الإجبار أو الإغراء بالمشاركة في أنشطة جنسية لا يفهمها تماماً وليس أمامه خيار في الموافقة عليها. وقد يشمل أيضاً الإشراف في النظر إلى الصور الجنسية أو إنتاجها، ومشاهدة الأنشطة الجنسية، والتشجيع على التصرف بطرق غير ملائمة جنسياً.
- الاستغلال الجنسي:** شكل من أشكال الاعتداء الجنسي الذي ينطوي على المشاركة في أي نشاط جنسي مقابل المال أو الهدايا أو الطعام أو الإقامة أو أي شيء أو حالة أو أي شيء آخر يحتاجونه هم أو أسرهم. عادة ما ينطوي على التلاعب بالشخص أو إكراهه، مما قد يشمل المصادقة، واكتساب الثقة، والتعرض للمخدرات والكحول. يظهر الاستغلال الجنسي بطرق مختلفة. يمكن أن يشمل الجاني الأكبر سناً ممارسة السيطرة المالية أو العاطفية أو الجسدية على الشاب. يمكن أن يتضمن الأقران التلاعب بالضحايا أو إجبارهم على ممارسة الجنس، أحياناً داخل العصابات وفي الأحياء المتضررة من العصابات. وقد يشمل أيضاً شبكات انتهازية أو منظمة من الجناة الذين يؤمنون مالياً من تعقب الضحايا الصغار بين مواقع مختلفة للانخراط في نشاط جنسي مع عدة رجال.
- الإهمال والمعاملة المتسمة بالإهمال:** السماح بالسياق والموارد والظروف، والإهمال والمعاملة المتسمة بالإهمال يشير إلى الفشل المستمر في تلبية الاحتياجات البدنية و / أو النفسية الأساسية للإنسان، والذي من المحتمل أن يؤدي إلى إعاقة خطيرة لصحته

الإساءة العاطفية: سوء المعاملة العاطفية المستمرة التي تؤثر على النمو العاطفي للمستهدفين. تشمل الأفعال المؤذية عاطفياً تقييد الحركة، والإهانة، الإذلال أو التنمر (بما في ذلك التنمر عبر الإنترنت) والتهديد أو التخويف أو التمييز أو السخرية أو غير ذلك من أشكال المعاملة العدائية أو الرفض.

الاستغلال التجاري: استغلال المستهدفين في العمل أو غيره من الأنشطة لتحقيق المنفعة للآخرين ويضر بالصحة الجسدية أو العقلية والتعليم والأخلاق أو التطور الاجتماعي العاطفي. وهي تشمل، على سبيل المثال لا الحصر، مثال عمالة الأطفال.

التنمر: التنمر هو أحد أشكال العنف الذي يمارسه شخص أو مجموعة من الأشخاص ضد شخص آخر أو إزعاجه بطريقة متعمدة ومتكررة. وقد يأخذ التنمر أشكالاً متعددة كنشر الإشاعات، أو التهديد، أو مهاجمة الشخص المُتنمر عليه بدنياً أو لفظياً، أو العزل بقصد الإيذاء أو حركات وأفعال أخرى تحدث بشكل غير ملحوظ.

اشكال أخرى من الإساءة

إساءة استخدام الإنترنت والصور المسيئة

يتم تعريف الصور المسيئة على أنها أي صور التمثيل، بأي وسيلة كانت، مثال يشارك المستهدف في أنشطة جنسية صريحة حقيقية أو بالمحاكاة أو أي تصوير للأجزاء الجنسية لأغراض جنسية. تعني التكنولوجيا أيضاً أن الأطفال يتعرضون الآن لمزيد من الإساءات والتسلط عبر الإنترنت من خلال الإنترنت وأشكال أخرى من وسائل التواصل الاجتماعي بدون الحصول على إذن وموافقة المستهدفين. جعلت الكاميرات الرقمية وكاميرات الهاتف المحمول من الممكن توزيع بعض الصور عبر الإنترنت دون علمهم، وهناك أيضاً تجارة في نقل الصور المسيئة. قد يتعرض المستهدفين أيضاً لخطر الاتصال بأشخاص يريدون إلحاق الأذى بهم من خلال استخدامهم للإنترنت.

الإساءة المرتبطة بالاعتقاد في "الحيازة" أو "السحر" أو المعتقد الروحي أو الديني

يمكن للإساءة المرتبطة بالاعتقاد في "امتلاك الروح" أو "السحر" أو المعتقدات الروحية الأخرى تحدث عندما تعتقد المجتمعات أو الأفراد أن طفلاً أو شخصاً بالغاً يمتلك أرواحاً شريرة. ، يحدث هذا بشكل عام عندما يُنظر إلى الشخص على أنه "مختلف": فقد يكون غير مطيع أو مريضاً أو معوقاً.

يمكن أن تؤدي هذه المعتقدات إلى ممارسات قاسية للغاية، بما في ذلك الضرب المبرح أو الحرق أو التجويع أو العزلة أو القطع أو الطعن. يمكنهم حتى أن يتسببوا في الوفاة. يمكن أيضاً أن تكون الاحتفالات الشعائرية أو الممارسات الأخرى لإيذاء الأشخاص جزءاً من هذه الممارسة الضارة.

سوء استخدام الثقة: على سبيل المثال ، معلم أو عامل إنساني أو إيمائي أو مدرب رياضي أو قائد كشاف أو زعيم ديني. من الأهمية بمكان أن يفهم أولئك الذين في موقع الثقة بوضوح القوة التي يمنحها لهم ذلك على من يعتنون بهم والمسؤوليات التي يحملها هذا. يجب إعطاؤهم توجيهات واضحة للتأكد من أنهم لا يسيئون استخدام مناصبهم أو يضعون أنفسهم في موقف يمكن من خلاله تقديم مزاعم سوء المعاملة، سواء كانت مبررة أو لا أساس لها. وهذا مهم بشكل خاص في سياق المساعدات الإنسانية، عندما يتحكم من هم في مواقع السلطة أيضاً بالمساعدات والموارد .

بالنسبة للأطفال المعاقين

بالنسبة للأطفال المعاقين ، قد يتم إخفاء مؤشرات الإساءة أو الخلط بينها بسبب إعاقتهم و / أو الطريقة التي يُنظر بها إلى إعاقتهم أو تصورها. تتضمن العبارات الشائعة المطروحة ما يلي:

- الإصابات الذاتية
- السلوك من أعراض الإعاقة

- ادعاء الطفل المعوق كاذب لأنه لا يعرف ما الذي يتحدثون عنه
 - يجب أن يعامل الطفل المعوق بطريقة معينة لمصلحته: على سبيل المثال عن طريق تقييد الطفل أو تقييده أو عدم إطعامه أو تلبيسه.
- لذلك من المهم أن ندرك أن الأطفال المعاقين يمكن أن يتعرضوا لسوء المعاملة والأذى وأن العاملين في مجال المساعدات الإنسانية قد واجهوا العديد من حالات المعاقين الذين عوملوا بشكل خاطئ وسوء المعاملة. والأهم من ذلك أن تأثيرات الإساءة قد تكون أكثر خطورة على المعاقين منها على غيرهم. على سبيل المثال، عدم إطعام من لا يستطيع إطعام نفسه سيؤدي في النهاية إلى الموت. لذلك قد تحتاج حماية المعاقين إلى مزيد من التفكير والاهتمام خاصة عندما لا يعترف المجتمع بحقوق الإنسان للأطفال المعوقين.

دليل المدرب

الحقيبة التدريبية للإدارة التنفيذية بدار الحضانه

ورقة عمل (٢٤)

الممارسات الفعلية التي قد تسبب إساءة للأطفال

ما أنواع الإساءة / السلوك التي نراها محلياً والتي تسبب الأذى للأطفال؟	من هم الأطفال الأكثر عرضة للخطر؟	هل هناك أي ممارسات أو تقاليد شائعة يمكن أن تؤذي الأطفال؟	في رأيك ، ما الذي سيخبرك به الأطفال عما يساعد في الحفاظ على سلامتهم أو ما الذي يجعلهم يشعرون بعدم الأمان؟

نشاط (٤)

الممارسات المحلية لحماية الطفل

أهداف النشاط

- يتعرف المشاركون الفرق بين حماية الطفل ومساحة آمنة للطفل.
- يحدد المشاركون الممارسات المحلية لحماية الطفل.

زمن النشاط : ٤٥ دقيقة

خطوات السير في النشاط

- يطرح المدرب على المشاركين السؤال التالي "هل هناك فرق بين حماية الطفل، مساحة آمنة للطفل"
- يتلقى المدرب من المشاركين استجاباتهم على السؤال ومن خلال الاستجابات تتم عملية المناقشة مع التأكيد على أن:
 - حماية الطفل: العمل على المحافظة على الطفل وإبعاده عن كل ما يعرضه للإذاء أو الإساءة
 - مساحة آمنة للطفل: توفير بيئة أكثر أمانا للطفل يتمكن من قدرته عن التعبير عن نفسه واحتياجاته ورغباته وتخوفاته ويتحدث عن مخاوفه وطموحاته وحمايته من كل اشكال الإساءة والعنف الجسدي والعاطفي بدون قلق أو توتر.
- يقوم المدرب بالتوضيح للمشاركين بأن هناك اساءات يتعرض لها الأطفال داخل المجتمع وهناك أيضًا من يقوم بممارسات لحماية هؤلاء الأطفال وهذا ما سوف نتعرف عليه من خلال ورقة العمل (٢٥)
- يقوم المدرب بتوزيع ورقة عمل (٢٥) للمجموعات ويطلب منهم أن يقوموا بالتأمل في الممارسات المحلية التي تتم لضمان حماية الأطفال
- بعد أن تنتهي المجموعات من العمل يطلب المدرب أن تقوم كل مجموعة بعرض ما توصلت إليه مع التأكيد على أهمية المناقشة المشتركة بين المجموعات

دليل المدرب

الحقيبة التدريبية للإدارة التنفيذية بدار الحضانه

ورقة عمل (٢٥)
الممارسات المحلية لحماية الأطفال

هل توجد أي قوانين وطنية أو اتفاقيات للأمم المتحدة لحماية الأطفال؟	كيف يتم حماية الأطفال في مجتمعنا؟	من الذي يلعب دورًا مهمًا في حماية الأطفال؟	كيف يتم التعامل مع إساءة معاملة الأطفال؟

الجلسة الثانية

اليوم الخامس

النشاط (٥)

اتفاقية الأمم المتحدة لحقوق الطفل

أهداف النشاط

- يتعرف المشاركون اتفاقية الامم المتحدة لحقوق الطفل

زمن النشاط : ٤٥ دقيقة

خطوات السير في النشاط

- يشرح المدرب للمشاركين أنه يجب أن نتعرف على القوانين واللوائح الموضوعه لضمان حماية الأطفال وذلك بالتعرف على قانون حماية الطفل.
- يوضح المدرب للمشاركين باننا سوف نتبع استراتيجية في العمل تسمى لقاء الخبراء وهي عبارة أن كل مجموعة سوف تكون خبيرة في جزء معين من اتفاقية الأمم المتحدة لحقوق الطفل ثم يقوم بنقل هذه الخبرة لباقي الزملاء في مجموعته.
- يقسم المدرب المشاركين بالمجموعات إلى مجموعات خبراء حيث كل فرد في المجموعة سوف يأخذ رقم من (٥-١)
- يطلب المدرب من كل من يحمل رقم (١) يجلسون معاً وهكذا حتى رقم (٥)
- يوضح المدرب للمشاركين بأن اتفاقية الامم المتحدة لحقوق الطفل هي الإتفاقية الأساسية التي بناء عليها كل دول من الشركاء في الاتفاقية قام ببناء قانون الطفل الخاص بها وهذا ما حدث في مصر بناء على قانون الطفل المصري وهو القانون رقم ١٢ لسنة ١٩٩٦ والمعدل بالقانون ١٢٦ لسنة ٢٠٠٨ لذا سوف نتعرف على الإتفاقية الاساسية ولمن يرغب في قراءة القانون المصري متاح يمكن الحصول عليه على فلاشة أو ارساله على الايميل.
- يقوم المدرب بتوزيع ورقة عمل (٢٦-١) ، (٢٦-٢) ، على المجموعات ويعطي للمجموعات الفرعية ١٥ دقيقة لقراءة الجزء الخاص بها جيداً لضمان فهمها.
- بعد نهاية الزمن المحدد يطلب المدرب من المجموعات بالعودة لوضعها الأساسي خمس مجموعات وفي هذه الحالة يكون هناك عضو من الخبراء بكل مجموعة يقوم بشرح الجزء الخاص بها.
- يطرح المدرب بعض الأسئلة حتى يتأكد من فهم الجميع لاتفاقية حقوق الطفل بشكل واضح

الأدوات المستخدمة : -

اقلام ماركر - فليب شارت - ورقة عمل (٢٦-١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥) اتفاقية حقوق الطفل

ورقة عمل (٢٦-١)

اتفاقية حقوق الطفل

اعتمدها الجمعية العامة بقرارها ٢٥/٤٤ المؤرخ في ٢٠ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٨٩
وبدء النفاذ: ٢ أيلول/سبتمبر ١٩٩٠ بموجب المادة ٤٩.

المقدمة

إنّ الدول الأطراف في الاتفاقية،

إذ ترى أنه وفقاً للمبادئ المعلنة في ميثاق الأمم المتحدة، يشكل الاعتراف بالكرامة المتأصلة لجميع أعضاء الأسرة البشرية وبحقوقهم المتساوية وغير القابلة للتصرف، أساس الحرية والعدالة والسلام في العالم، وإذ تضع في اعتبارها أنّ شعوب الأمم المتحدة قد أكدت من جديد في الميثاق إيمانها بالحقوق الأساسية للإنسان وبكرامة الفرد وقدره. وعقدت العزم على أن تدفع بالرفق الاجتماعي قدماً" وترفع مستوى الحياة في جو من الحرية أفسح،

وإذ تدرك أنّ الأمم المتحدة قد أعلنت، في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان وفي العهدين الدوليين الخاصين بحقوق الإنسان، أنّ لكل إنسان حق التمتع بجميع الحقوق والحريات الواردة في تلك الصكوك، دون أي نوع من أنواع التمييز بسبب العنصر أو اللون أو الجنس أو اللغة أو الدين أو الرأي السياسي أو غيره أو الأصل القومي أو الاجتماعي أو الثروة أو المولد أو أي وضع آخر، وانفقت على ذلك،

وإذ تشير إلى أنّ الأمم المتحدة قد أعلنت في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان أنّ للطفولة الحق في رعاية ومساعدة خاصتين،

واقتراناً منها بأنّ الأسرة، باعتبارها الوحدة الأساسية للمجتمع والبيئة الطبيعية لنمو ورفاهية جميع أفرادها وبخاصة الأطفال، ينبغي أن تولى الحماية والمساعدة اللازمين لتتمكن من الاضطلاع الكامل بمسؤولياتها داخل المجتمع،

وإذ تقر بأنّ الطفل، كي تتعرض شخصيته ترعرعاً كاملاً" ومتناسقاً" ينبغي أن ينشأ في بيئة عائلية في جو من السعادة والمحبة والتفاهم، وإذ ترى أنه ينبغي إعداد الطفل إعداداً كاملاً" ليحيا حياة فردية في المجتمع وتربيته بروح المثل العليا المعلنة في ميثاق الأمم المتحدة وخصوصاً" بروح السلم والكرامة والتسامح والحرية والمساواة والإخاء، وإذ تضع في اعتبارها أنّ الحاجة إلى توفير رعاية خاصة للطفل قد ذكرت في إعلان جنيف لحقوق الطفل لعام ١٩٢٤ وفي إعلان حقوق الطفل الذي اعتمده الجمعية العامة في ٢٠ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٥٩ والمعترف به في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان وفي العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية (ولا سيما في المادتين ٢٣ و٢٤) وفي العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (ولا سيما في المادة ١٠) وفي النظم الأساسية والصكوك ذات الصلة للوكالات المتخصصة والمنظمات الدولية المعنية بخير الطفل.

وإذ تضع في اعتبارها " أنّ الطفل، بسبب عدم نضجه البدني والعقلي، يحتاج إلى إجراءات وقاية ورعاية خاصة، بما في ذلك حماية قانونية مناسبة، قبل الولادة وبعدها " وذلك كما جاء في إعلان حقوق الطفل، وإذ تشير إلى أحكام الإعلان المتعلق بالمبادئ الاجتماعية والقانونية المتصلة بحماية الأطفال ورعايتهم، مع الاهتمام الخاص بالحضانه والتبني على الصعيدين الوطني والدولي، وإلى قواعد الأمم المتحدة الدنيا النموذجية لإدارة شؤون قضاء الأحداث (قواعد بكين) والإعلان بشأن حماية النساء والأطفال أثناء الطوارئ والمنازعات المسلحة، وإذ تسلّم بأنّ ثمة، في جميع بلدان العالم أطفالاً يعيشون في ظروف صعبة للغاية، وبأنّ هؤلاء الأطفال يحتاجون إلى مراعاة خاصة، وإذ تأخذ في الاعتبار الواجب أهمية تقاليد كل شعب وقيمه الثقافية لحماية الطفل وترعرعه ترعرعاً" متناسقاً"، وإذ تدرك أهمية التعاون الدولي لتحسين ظروف معيشة الأطفال في كل بلد، ولا سيما في البلدان النامية، قد اتفقت على ما يلي:

ورقة عمل (٢٦-٢)

اتفاقية حقوق الطفل الجزء الأول

المادة ١:

لأغراض هذه الإتفاقية، يعني الطفل كل إنسان لم يتجاوز الثامنة عشرة ما لم يبلغ سن الرشد قبل ذلك بموجب القانون المنطبق عليه.

المادة ٢:

- ١- تحترم الدول الأطراف الحقوق الموضحة في هذه الإتفاقية وتضمنها لكل طفل يخضع لولايتها دون أي نوع من أنواع التمييز، بغض النظر عن عنصر الطفل أو والديه أو الوصي القانوني عليه أو لونهم أو جنسهم أو لغتهم أو دينهم أو رأيهم السياسي أو غيره أو أصلهم القومي أو الإثني أو الاجتماعي، أو ثروتهم، أو عجزهم، أو مولدهم أو أي وضع آخر.
- ٢- تتخذ الدول الأطراف جميع التدابير المناسبة لتكفل للطفل الحماية من جميع أشكال التمييز أو العقاب القائمة على أساس مركز والدي الطفل أو الأوصياء القانونيين عليه أو أعضاء الأسرة، أو أنشطتهم أو آرائهم المعبر عنها أو معتقداتهم.

المادة ٣:

- ١- في جميع الإجراءات التي تتعلق بالأطفال، سواء قامت بها مؤسسات الرعاية الاجتماعية العامة أو الخاصة، أو المحاكم أو السلطات الإدارية أو الهيئات التشريعية، يولى الإعتبار الأول لمصالح الطفل الفضلى.
- ٢- تتعهد الدول الأطراف بأن تضمن للطفل الحماية والرعاية اللازمتين لرفاهة، مراعية حقوق وواجبات والديه أو أوصيائه أو غيرهم من الأفراد المسؤولين قانوناً عنه، وتتخذ، تحقيقاً لهذا الغرض، جميع التدابير التشريعية والإدارية الملائمة.
- ٣- تكفل الدول الأطراف أن تتقيد المؤسسات والإدارات والمرافق المسؤولة عن رعاية أو حماية الأطفال بالمعايير التي وضعتها السلطات المختصة ولاسيما في مجال السلامة والصحة وفي عدد موظفيها وصلاحياتهم للعمل، وكذلك من ناحية كفاءة الإشراف.

المادة ٤:

تتخذ الدول الأطراف كل التدابير التشريعية والإدارية وغيرها من التدابير الملائمة لإعمال الحقوق المعترف بها في هذه الاتفاقية، وفيما يتعلق بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، تتخذ الدول الأطراف هذه التدابير إلى أقصى حدود مواردها المتاحة، وحيثما يلزم، في إطار التعاون الدولي.

المادة ٥:

تحترم الدول الأطراف مسؤوليات وحقوق وواجبات الوالدين أو عند الإفتضاء، أعضاء الأسرة الموسعة أو الجماعة حسبما ينص عليه العرف المحلي، أو الأوصياء أو غيرهم من الأشخاص المسؤولين قانوناً عن الطفل في أن يوفروا بطريقة تتفق مع قدرات الطفل المتطورة، التوجيه والإرشاد الملائمين عند ممارسة الطفل الحقوق المعترف بها في هذه الإتفاقية.

المادة ٦:

- ١- تعترف الدول الأطراف بأن لكل طفل حقاً أصيلاً في الحياة.
- ٢- تكفل الدول الأطراف إلى أقصى حد ممكن بقاء الطفل ونموه.

المادة ٧:

- ١- يسجل الطفل بعد ولادته فوراً ويكون له الحق منذ ولادته في أسم والحق في اكتساب جنسية، ويكون له قدر الإمكان، الحق في معرفة والديه وتلقي رعايتهما.
- ٢- تكفل الدول الأطراف إعمال هذه الحقوق وفقاً لقانونها الوطني والتزاماتها بموجب الصكوك الدولية المتصلة بهذا الميدان ولاسيما حيثما يعتبر الطفل عديم الجنسية في حال عدم القيام بذلك.

المادة ٨:

دليل المدرب

الحقيبة التدريبية للإدارة التنفيذية بدار الحضانه

- 1- تتعهد الدول الأطراف باحترام حق الطفل في الحفاظ على هويته بما في ذلك جنسيته، واسمه، وصلاته العائلية، على النحو الذي يقره القانون، وذلك دون تدخل غير شرعي.
- 2- إذا حرم أي طفل بطريقة غير شرعية من بعض أو كل عناصر هويته، تقدم الدول الأطراف المساعدة والحماية المناسبين من أجل الإسراع بإعادة إثبات هويته.

المادة ٩:

- 1- تضمن الدول الأطراف عدم فصل الطفل عن والديه على كره منهما، إلا عندما تقرر السلطات المختصة، رهناً بإجراء إعادة نظر قضائية، ووفقاً للقوانين والإجراءات المعمول بها، إن هذا الفصل ضروري لصون مصالح الطفل الفضلى. وقد يلزم مثل هذا القرار في حالة معينة مثل حالة إساءة الوالدين معاملة الطفل أو إهمالهما له، أو عندما يعيش الوالدان منفصلين ويتعين اتخاذ قرار بشأن محل إقامة الطفل.
- 2- في أي دعاوى تقام عملاً بالفقرة (١) من هذه المادة تتاح لجميع الأطراف المعنية الفرصة للاشتراك في الدعوى والإفصاح عن وجهات نظرها.
- 3- تحترم الدول الأطراف حق الطفل المنفصل عن والديه أو عن أحدهما في الاحتفاظ بصورة منتظمة بعلاقات شخصية واتصالات مباشرة بكلا والديه، إلا إذا تعارض ذلك مع مصالح الطفل الفضلى.
- 4- في الحالات التي ينشأ فيها الفصل عن أي إجراء اتخذته دولة من الدول الأطراف، مثل تعريض أحد الوالدين أو كليهما أو الطفل للإحتجاز أو الحبس أو النفي أو الترحيل أو الوفاة (بما في ذلك الوفاة التي تحدث لأي سبب أثناء احتجاز الدولة الشخص) تقدم تلك الدولة الطرف عند الطلب، للوالدين أو الطفل أو عند الإقتضاء لعضو آخر من الأسرة، المعلومات الأساسية الخاصة بمحل وجود عضو الأسرة الغائب (أو الأعضاء الغائبين) إلا إذا كان تقديم هذه المعلومات ليس لصالح الطفل، وتضمن الدول الأطراف كذلك أن لا تترتب إلى تقديم مثل هذا الطلب، في حد ذاته، أي نتائج ضارة للشخص المعني (أو الأشخاص المعنيين).

المادة ١٠:

- 1- وفقاً للإلتزام الواقع على الدول الأطراف بموجب الفقرة (١) من المادة ٩، تنظر الدول الأطراف في الطلبات التي يقدمها الطفل أو والداه لدخول دولة طرف أو مغادرتها بقصد جمع شمل الأسرة، بطريقة إيجابية وإنسانية سريعة، وتكفل الدول الأطراف كذلك ألا تترتب على تقديم طلب من هذا القبيل نتائج ضارة على مقدمي الطلب وعلى أفراد أسرهم.
- 2- الطفل الذي يقيم والداه في دولتين مختلفتين الحق في الإحتفاظ بصورة منتظمة بعلاقات شخصية واتصالات مباشرة بكلا والديه، إلا في ظروف إستثنائية، وتحقيقاً لهذه الغاية ووفقاً للإلتزام الدول الأطراف بموجب الفقرة (١) من المادة ٩، تحترم الدول الأطراف حق الطفل ووالديه في مغادرة أي بلد، بما في ذلك بلدهم هم، وفي دخول بلدهم. ولا يخضع الحق في مغادرة أي بلد إلا للقيود التي ينص عليها القانون والتي تكون ضرورية لحماية الأمن الوطني، أو النظام العام، أو الصحة العامة، أو الآداب العامة أو حقوق الآخرين وحرياتهم وتكون متفقة مع الحقوق الأخرى المعترف بها في هذه الإتفاقية.

المادة ١١:

- 1- تتخذ الدول الأطراف تدابير لمكافحة نقل الأطفال إلى الخارج وعدم عودتهم بصورة غير مشروعة.
- 2- وتحقيقاً لهذا الغرض، تشجع الدول الأطراف عقد إتفاقات ثنائية أو متعددة الأطراف أو الإنضمام إلى إتفاقات قائمة.

المادة ١٢:

- 1- تكفل الدول الأطراف في هذه الإتفاقية للطفل القادر على تكوين آرائه الخاصة حق التعبير عن تلك الآراء بحرية في جميع المسائل التي تمس الطفل، وتولي آراء الطفل الإعتبار الواجب وفقاً لسن الطفل ونضجه.
- 2- ولهذا الغرض تتاح للطفل، بوجه خاص فرصة الإستماع إليه في أي إجراءات قضائية وإدارية تمس الطفل إما مباشرة، أو من خلال ممثل أو هيئة ملائمة، بطريقة تتفق مع القواعد الإجرائية للقانون الوطني.

المادة ١٣:

- 1- يكون للطفل الحق في حرية التعبير ويشمل هذا الحق حرية طلب جميع أنواع المعلومات والأفكار وتلقيها وإذاعتها، دون أي إعتبار للحدود، سواء بالقول، أو الكتابة أو الطباعة، أو الفن، أو وسيلة أخرى يختارها الطفل.

دليل المدرب

الحقيبة التدريبية للإدارة التنفيذية بدار الحضانه

- ٢- يجوز إخضاع ممارسة هذا الحق لبعض القيود، بشرط أن ينص القانون عليها وأن تكون لازمة لتأمين ما يلي:
- (أ) - إحترام حقوق الغير أو سمعتهم، أو
- (ب) - حماية الأمن الوطني أو النظام العام، أو الصحة العامة أو الآداب العامة.

المادة ١٤:

- ١- تحترم الدول الأطراف حق الطفل في حرية الفكر والوجدان والدين.
- ٢- تحترم الدول الأطراف حقوق وواجبات الوالدين وكذلك، تبعاً للحالة، الأوصياء القانونيين عليه، في توجيه الطفل في ممارسة حقه بطريقة تتسجم مع قدرات الطفل المتطورة.
- ٣- لا يجوز أن يخضع الإجهار بالدين أو المعتقدات إلا للقيود التي ينص عليها القانون واللازمة لحماية السلامة العامة أو النظام أو الصحة والآداب العامة أو الحقوق والحريات الأساسية للآخرين.

ورقة عمل (٢٦-٣)

اتفاقية حقوق الطفل

المادة ١٥:

- ١- تعترف الدول الأطراف بحقوق الطفل في حرية تكوين الجمعيات وفي حرية الاجتماع السلمي.
- ٢- لا يجوز تقييد ممارسة هذه الحقوق بأية قيود غير القيود المفروضة طبقاً للقانون والتي تقتضيها الضرورة في مجتمع ديمقراطي لصيانة الأمن الوطني أو السلامة العامة أو النظام العام، أو لحماية الصحة العامة أو الآداب العامة أو لحماية حقوق الغير وحرياتهم.

المادة ١٦:

- ١- لا يجوز أن يجري أي تعرض تعسفي أو غير قانوني للطفل في حياته الخاصة أو أسرته أو منزله أو مراسلاته، ولا أي مساس غير قانوني بشرفه أو بسمعته.
- ٢- للطفل الحق في أن يحميه القانون من مثل هذا التعرض أو المساس.

المادة ١٧:

تعترف الدول الأطراف بالوظيفة الهامة التي تؤديها وسائل الإعلام وتضمن إمكانية حصول الطفل على المعلومات والمواد من شتى المصادر الوطنية والدولية، وبخاصة تلك التي تستهدف تعزيز رفاهيته الاجتماعية والروحية والمعنوية وصحته الجسدية والعقلية وتحقيقاً لهذه الغاية، تقوم الدول الأطراف بما يلي:

- (أ) - تشجيع وسائل الإعلام على نشر المعلومات والمواد ذات المنفعة الاجتماعية والثقافية للطفل وفقاً لروح المادة ٢٩.
- (ب) - تشجيع التعاون الدولي في إنتاج وتبادل ونشر هذه المعلومات والمواد من شتى المصادر الثقافية والوطنية والدولية.
- (ج) - تشجيع إنتاج كتب الأطفال ونشرها.
- (د) - تشجيع وسائل الإعلام على إيلاء عناية خاصة للإحتياجات اللغوية للطفل الذي ينتمي إلى مجموعة من مجموعات الأقليات أو إلى السكان الأصليين.
- (هـ) - تشجيع وضع مبادئ توجيهية ملائمة لوقاية الطفل من المعلومات والمواد التي تضر بصالحه مع وضع أحكام المادتين ١٣ و ١٨ في الإعتبار.

المادة ١٨:

- ١- تبذل الدول الأطراف قصارى جهدها لضمان الاعتراف بالمبدأ القائل أن كلا الوالدين يحتملان مسؤوليات مشتركة عن تربية الطفل ونموه وتقع على عاتق الوالدين أو الأوصياء القانونيين، حسب الحالة، المسؤولية الأولى عن تربية الطفل ونموه. وتكون مصالح الطفل الفضلى موضع إهتمامهم الأساسي.
- ٢- في سبيل ضمان وتعزيز الحقوق المبينة في هذه الإتفاقية على الدول الأطراف في هذه الإتفاقية أن تقدم المساعدة الملائمة للوالدين وللأوصياء القانونيين في الاضطلاع بمسؤوليات تربية الطفل وعليها أن تكفل تطوير مؤسسات ومرافق وخدمات رعاية الأطفال.
- ٣- تتخذ الدول الأطراف كل التدابير الملائمة لتضمن لأطفال الوالدين العاملين حق الإنتفاع بخدمات ومرافق رعاية الطفل التي هم مؤهلون لها.

المادة ١٩:

- ١- تتخذ الدول الأطراف جميع التدابير التشريعية والإدارية والاجتماعية والتعليمية الملائمة لحماية الطفل من كافة أشكال العنف أو الضرر أو الإساءة البدنية أو العقلية أو الإهمال أو المعاملة المنطوية على إهمال أو إساءة المعاملة أو الاستغلال، بما في ذلك الإساءة الجنسية، وهو في رعاية الوالد (الوالدين) أو الوصي القانوني الأوصياء القانونيين عليه، أو أي شخص آخر يتعهد الطفل برعايته.

دليل المدرب

الحقيبة التدريبية للإدارة التنفيذية بدار الحضانه

٢- ينبغي أن تشمل هذه التدابير الوقائية، حسب الإقتضاء، إجراءات فعالة لوضع برامج إجتماعية لتوفير الدعم اللازم للطفل ولأولئك الذين يتعهدون الطفل برعايتهم، وكذلك للأشكال الأخرى من الوقاية، ولتحديد حالات إساءة معاملة الطفل المذكورة حتى الآن والإبلاغ عنها والإحالة بشأنها والتحقيق فيها ومعالجتها ومتابعتها وكذلك لتدخل القضاء حسب الإقتضاء.

المادة ٢٠:

- ١- للطفل المحروم بصفة مؤقتة أو دائمة من بيئته العائلية أو الذي لا يسمح له حفاظاً على مصالحه الفضلى، بالبقاء في تلك البيئة، الحق في حماية ومساعدة خاصتين توفرهما الدولة.
- ٢- تضمن الدول الأطراف وفقاً لقوانينها الوطنية، رعاية بديلة لمثل هذا الطفل.
- ٣- يمكن أن تشمل هذه الرعاية، في جملة أمور الحضانه، أو الكفالة الواردة في القانون الإسلامي، أو التبني، أو عند الضرورة الإقامة في مؤسسات مناسبة لرعاية الأطفال، وعند النظر في الحلول، ينبغي إيلاء الإعتبار الواجب لاستصواب الإستمرارية في تربية الطفل ولخلفية الطفل الإثنية والدينية والثقافية واللغوية.

المادة ٢١:

تضمن الدول التي تقر و/أو تجيز نظام التبني إيلاء مصالح الطفل الفضلى، الإعتبار الأول والقيام بما يلي:

- (أ)- تضمن ألا تصرح بتبني الطفل إلا السلطات المختصة التي تحدد، وفقاً للقوانين والإجراءات المعمول بها وعلى أساس كل المعلومات ذات الصلة الموثوق بها، أن التبني جائز نظراً لحالة الطفل فيما يتعلق بالوالدين والأقارب والأوصياء القانونيين أو الأشخاص المعنيين، عند الإقتضاء، قد أعطوا عن علم موافقتهم على التبني على أساس حصولهم على ما قد يلزم من المشورة.
- (ب)- تعترف بأن التبني في بلد آخر يمكن إعتباره وسيلة بديلة لرعاية الطفل، إذا تعذرت إقامة الطفل لدى أسرة حاضنة أو متبنية أو إذا تعذرت العناية به بأي طريقة ملائمة في وطنه.
- (ج)- تضمن بالنسبة للتبني في بلد آخر، أن يستفيد الطفل من ضمانات ومعايير تعادل تلك القائمة فيما يتعلق بالتبني الوطني.
- (د)- تتخذ جميع التدابير المناسبة كي تضمن، بالنسبة للتبني في بلد آخر، أن عملية التبني لا تعود على أولئك المشاركين فيها بكسب مالي غير مشروع.
- (هـ)- تعزز عند الإقتضاء، أهداف هذه المادة بعقد ترتيبات أو إتفاقات ثنائية أو متعددة الأطراف، وتسعى، في هذا الإطار إلى ضمان أن يكون تبني الطفل في بلد آخر من خلال السلطات أو الهيئات المختصة.

المادة ٢٢:

- ١- تتخذ الدول الأطراف في هذه الإتفاقية التدابير الملائمة لتكفل للطفل الذي يسعى للحصول على مركز لاجئ، أو الذي يعتبر لاجئاً وفقاً للقوانين والإجراءات الدولية أو المحلية المعمول بها، سواء صحبه أو لم يصحبه والداه أو أي شخص آخر، تلقي الحماية والمساعدة الإنسانية المناسبة في التمتع بالحقوق المنطبقة الموضحة في هذه الإتفاقية وفي غيرها من الصكوك الدولية الإنسانية أو المتعلقة بحقوق الإنسان التي تكون الدول المذكورة أطرافاً فيها.
- ٢- ولهذا الغرض، توفر الدول الأطراف، حسب ما نراه مناسباً بالتعاون في أي جهود تبذلها الأمم المتحدة وغيرها من المنظمات الحكومية الدولية المختصة أو المنظمات غير الحكومية المتعاونة مع الأمم المتحدة، لحماية طفل كهذا ومساعدته، والبحث عن والديّ طفل لاجئ لا يصحبه أحد عن أي أفراد آخرين من أسرته، من أجل الحصول على المعلومات اللازمة لجمع شمل أسرته. وفي الحالات التي يتعذر فيها العثور على الوالدين أو الأفراد الآخرين لأسرته يمنح الطفل ذات الحماية الممنوحة لأي طفل آخر محروم بصفة دائمة أو مؤقتة من بيئته العائلية لأي سبب كما هو موضح في هذه الإتفاقية.

المادة ٢٣:

- ١- تعترف الدول الأطراف بوجود تمتع الطفل المعوق عقلياً أو جسدياً بحياة كاملة وكريمة، في ظروف تكفل له كرامته وتعزز إعتماده على النفس وتيسر مشاركته الفعلية في المجتمع.

دليل المدرب

الحقيبة التدريبية للإدارة التنفيذية بدار الحضانه

- ٢- تعترف الدول الأطراف بحق الطفل المعوق في التمتع برعاية خاصة وتشجع وتكفل للطفل المؤهل لذلك وللمسؤولين عن رعايته، رهناً بتوفر الموارد، تقديم المساعدة التي يقدم عنها طلب والتي تتلاءم مع حالة الطفل وظروف والديه أو غيرهما ممن يراعونه.
- ٣- إدراكاً للإحتياجات الخاصة للطفل المعوق، توفر المساعدة المقدمة وفقاً للفقرة (٢) من هذه المادة مجاناً كلما أمكن ذلك، مع مراعاة الموارد المالية للوالدين أو غيرهما ممن يقومون برعاية الطفل، وينبغي أن تهدف إلى ضمان إمكانية حصول الطفل المعوق فعلاً على التعليم والتدريب، وخدمات الرعاية الصحية، وخدمات إعادة التأهيل، والإعداد لممارسة عمل، والفرص الترفيهية وتلقيه ذلك بصورة تؤدي إلى تحقيق الإدماج الاجتماعي للطفل ونموه الفردي، بما في ذلك نموه الثقافي والروحي،
- ٤- على الدول الأطراف أن تشجع بروح التعاون الدولي تبادل المعلومات المناسبة في ميدان الرعاية الصحية الوقائية والعلاج الطبي والنفسي والوظيفي للأطفال المعوقين، بما في ذلك نشر المعلومات المتعلقة بمناهج إعادة التأهيل والخدمات المهنية وإمكانية الوصول إليها، وذلك بغية الدول الأطراف من تحسين قدراتها ومهاراتها وتوسيع خبرتها في هذه المجالات، وتراعي بصفة خاصة، في هذا الصدد، إحتياجات البلدان النامية.

المادة ٢٤:

- ١- تعترف الدول الأطراف بحق الطفل في التمتع بأعلى مستوى صحي يمكن بلوغه وبحقه في مرافق علاج الأمراض وإعادة التأهيل الصحي، وتبذل الدول الأطراف قصارى جهدها لتضمن ألا يحرم أي طفل من حقه في الحصول على خدمات الرعاية الصحية هذه.
- ٢- تتابع الدول الأطراف أعمال هذا الحق كاملاً وتتخذ، بوجه خاص، التدابير المناسبة من أجل:
- (أ) - خفض وفيات الرضع والأطفال.
- (ب) - كفالة توفير المساعدة الطبية والرعاية الصحية اللازمين لجميع الأطفال مع التشديد على تطوير الرعاية الصحية الأولية.
- (ج) - مكافحة الأمراض وسوء التغذية حتى في إطار الرعاية الصحية الأولية، عن طريق أمور منها تطبيق التكنولوجيا المتاحة بسهولة وعن طريق توفير الأغذية المغذية الكافية ومياه الشرب النقية، أخذاً في اعتبارها أخطار تلوث البيئة ومخاطره.
- (د) - كفالة الرعاية الصحية المناسبة للأمهات قبل الولادة وبعدها.
- (هـ) - كفالة تزويد جميع قطاعات المجتمع، ولا سيما الوالدين والطفل بالمعلومات الأساسية المتعلقة بصحة الطفل وتغذيته، ومزايا الرضاعة الطبيعية، ومبادئ حفظ الصحة والإصحاح البيئي، والوقاية من الحوادث، وحصول هذه القطاعات على تعليم في هذه المجالات ومساعدتها في الاستفادة من هذه المعلومات.
- (و) - تطوير الرعاية الصحية الوقائية والإرشاد المقدم للوالدين، والتعليم والخدمات المتعلقة بتنظيم الأسرة.
- ٣- تتخذ الدول الأطراف جميع التدابير الفعالة الملائمة بغية إلغاء الممارسات التقليدية التي تضر بصحة الأطفال.
- ٤- تتعهد الدول الأطراف بتعزيز وتشجيع التعاون الدولي من أجل التوصل بشكل تدريجي إلى الأعمال الكاملة للحق المعترف به في هذه المادة. وتراعي بصفة خاصة إحتياجات البلدان النامية في هذا الصدد.

ورقة عمل (٢٦-٤) اتفاقية حقوق الطفل

المادة ٢٥:

تعترف الدول الأطراف بحق الطفل الذي تودعه السلطات المختصة لأغراض الرعاية أو الحماية أو علاج صحته البدنية أو العقلية في مراجعة دورية للعلاج المقدم للطفل ولجميع الظروف الأخرى ذات الصلة بإيداعه.

المادة ٢٦:

- ١- تعترف الدول الأطراف لكل طفل بالحق في الإنتماء من الضمان الاجتماعي، بما في ذلك التأمين الاجتماعي، وتتخذ التدابير اللازمة لتحقيق الأعمال الكاملة لهذا الحق وفقاً لقانونها الوطني.
- ٢- ينبغي منح الإعانات، عند الإقتضاء، مع مراعاة موارد وظروف الطفل والأشخاص المسؤولين عن إعالة الطفل فضلاً عن أي إعتبار آخر ذي صلة بطلب يقدم من جانب الطفل أو نيابة عنه للحصول على إعانات.

المادة ٢٧:

- ١- تعترف الدول الأطراف بحق كل طفل في مستوى معيشي ملائم لنموه البدني والعقلي والروحي والمعنوي والاجتماعي.
- ٢- يحتمل الوالدان أو أحدهما أو الأشخاص الآخرون المسؤولون عن الطفل المسؤولية الأساسية عن القيام في حدود إمكانياتهم المالية وقدراتهم، بتأمين ظروف المعيشة اللازمة لنمو الطفل.
- ٣- تتخذ الدول الأطراف، وفقاً لظروفها الوطنية وفي حدود إمكانياتها، التدابير الملائمة من أجل مساعدة الوالدين وخيرهما من الأشخاص المسؤولين عن الطفل، على أعمال هذا الحق وتقدم عند الضرورة المساعدة المادية وبرامج الدعم، ولا سيما فيما يتعلق بالتغذية والكساء والإسكان.
- ٤- تتخذ الدول الأطراف كل التدابير المناسبة لكفالة تحصيل نفقة الطفل من الوالدين أو من الأشخاص الآخرين المسؤولين مالياً عن الطفل، سواء داخل الدولة الطرف أو في الخارج، وبوجه خاص، عندما يعيش الشخص المسؤول مالياً عن الطفل في دولة أخرى غير الدولة التي يعيش فيها الطفل، تشجع الدول الأطراف الإنضمام إلى إتفاقات دولية أو إبرام إتفاقات من هذا القبيل، وكذلك إتخاذ ترتيبات أخرى مناسبة.

المادة ٢٨:

- ١- تعترف الدول الأطراف بحق الطفل في التعليم، وتحقيقاً للإعمال الكاملة لهذا الحق تدريجياً وعلى أساس تكافؤ الفرص، تقوم بوجه خاص بما يلي:
 - (أ) - جعل التعليم الإبتدائي إلزامياً ومتاحاً مجاناً للجميع.
 - (ب) - تشجيع تطوير شتى أشكال التعليم الثانوي، سواء العام أو المهني، وتوفيرها وإتاحتها لجميع الأطفال، وإتخاذ التدابير المناسبة مثل إدخال مجاذبة التعليم وتقديم المساعدة المالية عند الحاجة إليها.
 - (ج) - جعل التعليم العالي بشتى الوسائل المناسبة، متاحاً للجميع على أساس القدرات.
 - (د) - جعل المعلومات والمبادئ الإرشادية، التربوية والمهنية متوفرة لجميع الأطفال وفي متناولهم.
 - (هـ) - إتخاذ تدابير لتشجيع الحضور المنتظم في المدارس والتقليل من معدلات ترك الدراسة.
- ٢- تتخذ الدول الأطراف كافة التدابير المناسبة لضمان إدارة النظام في المدارس على نحو يتمشى مع كرامة الطفل الإنسانية ويتوافق مع هذه الاتفاقية.
- ٣- تقوم الدول الأطراف في هذه الإتفاقية بتعزيز وتشجيع التعاون الدولي في الأمور المتعلقة بالتعليم، وبخاصة بهدف الإسهام في القضاء على الجهل والأمية في جميع أنحاء العالم وتيسير الوصول إلى المعرفة العلمية والتقنية وإلى وسائل التعليم الحديثة، وتراعى بصفة خاصة إحتياجات البلدان النامية في هذا الصدد.

المادة ٢٩:

- ١- توافق الدول الأطراف على أن يكون تعليم الطفل موجهاً نحو:
 - (أ) - تنمية شخصية الطفل ومواهبه وقدراته العقلية والبدنية إلى أقصى إمكانياتها.
 - (ب) - تنمية إحترام حقوق الإنسان والحريات الأساسية والمبادئ المكرمة في ميثاق الأمم المتحدة.
 - (ج) - تنمية إحترام ذوي الطفل وهويته الثقافية ولغته وقيمه الخاصة، والقيم الوطنية للبلد الذي يعيش فيه الطفل والبلد الذي نشأ فيه في الأصل، والحضارات المختلفة عن حضارته.

دليل المدرب

الحقيبة التدريبية للإدارة التنفيذية بدار الحضانه

(د) - إعداد الطفل لحياة تستشعر المسؤولية في مجتمع حر، بروح من التفاهم والسلم والتسامح والمساواة بين الجنسين والصدقة بين جميع الشعوب والجماعات الإثنية والوطنية والدينية والأشخاص الذين ينتمون إلى السكان الأصليين.

(هـ) - تنمية إحترام البيئة الطبيعية.

٢- ليس في نص هذه المادة أو المادة ٢٨ ما يفسر على أنه تدخل في حرية الأفراد والهيئات في إنشاء المؤسسات التعليمية وإدارتها، رهنا" على الدوام بمراعاة المبادئ المنصوص عليها في الفقرة (١) من هذه المادة وبإشتراط مطابقة التعليم الذي توفره هذه المؤسسات للمعايير الدنيا قد تضعها الدولة.

المادة ٣٠:

في الدول التي توجد فيها أقليات إثنية أو لغوية أو أشخاص من السكان الأصليين، لا يجوز حرمان الطفل المنتمي لتلك الأقليات أو لأولئك السكان من الحق في أن يتمتع، مع بقية أفراد المجموعة، بثقافته، أو الإجهار بدينه وممارسة شعائره، أو استعمال لغته.

المادة ٣١:

- ١- تعترف الدول الأطراف بحق الطفل في الراحة ووقت الفراغ، ومزاولة الألعاب وأنشطة الإستجمام المناسبة لسنه والمشاركة بحرية في الحياة الثقافية وفي الفنون.
- ٢- تحترم الدول الأطراف وتعزز حق الطفل في المشاركة الكاملة في الحياة الثقافية والفنية وتشجع على توفير فرص ملائمة ومتساوية للنشاط الثقافي والفني والإستجمام وأنشطة أوقات الفراغ.

المادة ٣٢:

- ١- تعترف الدول الأطراف بحق الطفل في حمايته من الإستغلال الإقتصادي ومن أداء أي عمل يرجح أن يكون خطيرا" أو أن يمثل إعاقة لتعليم الطفل، أو أن يكون ضارا" بصحة الطفل أو بنموه البدني، أو العقلي، أو الزوجي، أو المعنوي، أو الاجتماعي.
- ٢- تتخذ الدول الأطراف التدابير التشريعية والإدارية والاجتماعية والتربوية الأخرى ذات الصلة، تقوم الدول الأطراف بوجه خاص بما يلي:
 - (أ) - تحديد عمر أدنى أو أعمار دنيا للإلتحاق بعمل.
 - (ب) - وضع نظام مناسب لساعات العمل وظروفه.
 - (ج) - فرض عقوبات أو جزاءات أخرى مناسبة لضمان بغية إنفاذ هذه المادة بفعالية.

المادة ٣٣:

تتخذ الدول الأطراف جميع التدابير المناسبة، بما في ذلك التدابير التشريعية والإدارية والاجتماعية والتربوية، لوقاية الأطفال من الإستخدام غير المشروع للمواد المخدرة والمواد المؤثرة على العقل، حسبما تحددت في المعاهدات الدولية ذات الصلة، ولمنع إستخدام الأطفال في إنتاج مثل هذه المواد بطريقة غير مشروعة والإتجار بها.

ورقة عمل (٢٦-٥)

اتفاقية حقوق الطفل

المادة ٣٤:

تعهد الدول الأطراف بحماية الطفل من جميع أشكال الإستغلال الجنسي والإنتهاك الجنسي. ولهذه الأغراض تتخذ الدول الأطراف، بوجه خاص، جميع التدابير الملائمة الوطنية والثنائية والمتعددة الأطراف لمنع:

- (أ) - حمل أو إكراه الطفل على تعاطي أي نشاط جنسي غير مشروع.
- (ب) - الإستخدام الإستغلالي للأطفال في الدعارة أو غيرها من الممارسات الجنسية غير المشروعة.
- (ج) - الإستخدام الإستغلالي للأطفال في العروض والمواد الداعرة.

المادة ٣٥:

تتخذ الدول الأطراف جميع التدابير الملائمة الوطنية والثنائية والمتعددة الأطراف لمنع إختطاف الأطفال أو بيعهم أو الإتجار بهم لأي غرض من الأغراض أو بأي شكل من الأشكال.

المادة ٣٦:

تحمي الدول الأطراف الطفل من سائر أشكال الإستغلال الضارة بأي جانب من جوانب رفاه الطفل.

المادة ٣٧:

تكفل الدول الأطراف:

- (أ) - ألا يعرض أي طفل للتعذيب أو لغيره من ضروب المعاملة أو العقوبة القاسية أو اللاإنسانية أو المهينة. ولا تفرض عقوبة الإعدام أو السجن مدى الحياة بسبب جرائم يرتكبها أشخاص تقل أعمارهم عن ثماني عشرة سنة دون وجود إمكانية للإفراج عنهم.
- (ب) - ألا يحرم أي طفل من حريته بصورة غير قانونية أو تعسفية. ويجب أن يجري إعتقال الطفل أو إحتجازه أو سجنه وفقاً للقانون ولا يجوز ممارسته إلا كملجأ أخير وأقصر فترة زمنية مناسبة.
- (ج) - يعامل كل طفل محروم من حريته بإنسانية واحترام للكرامة المتأصلة في الإنسان، وبطريقة تراعي إحتياجات الأشخاص الذين بلغوا سنه، وبوجه خاص، يفضل كل طفل محروم من حريته عن البالغين، ما لم يعتبر أنّ مصلحة الطفل الفضلي تقتضي خلاف ذلك، ويكون له الحق في البقاء على اتصال مع أسرته عن طريق المراسلات والزيارات، إلا في الظروف الإستثنائية.
- (د) - يكون لكل طفل محروم من حريته الحق في الحصول بسرعة على مساعدة قانونية وغيرها من المساعدة المناسبة، فضلاً عن الحق في الطعن في شرعية حرمانه من الحرية أمام محكمة أو سلطة مختصة مستقلة ومحايدة أخرى، وفي أن يجري البت بسرعة في أي إجراء، من هذا القبيل.

المادة ٣٨:

- ١- تعهد الدول الأطراف بأن تحترم قواعد القانون الإنساني الدولي المنطبقة عليها في المنازعات المسلحة وذات الصلة بالطفل وأن تضمن إحترام هذه القواعد.
- ٢- تتخذ الدول الأطراف جميع التدابير الممكنة عملياً لكي تضمن ألا يشترك الأشخاص الذين لم تبلغ سنهم خمس عشرة سنة إشتراكاً مباشراً في الحرب.
- ٣- تمتنع الدول الأطراف عن تجنيد أي شخص لم تبلغ سنه خمس عشرة سنة في قواتها المسلحة. وعند التجنيد من بين الأشخاص الذين بلغت منهم خمس عشرة سنة ولكنها لم تبلغ ثماني عشرة سنة، يجب على الدول الأطراف أن تسعى لإعطاء الأولوية لمن هم أكبر سناً.
- ٤- تتخذ الدول الأطراف، وفقاً لالتزاماتها بمقتضى القانون الإنساني الدولي بحماية السكان المدنيين في المنازعات المسلحة، جميع التدابير الممكنة عملياً لكي تضمن حماية ورعاية الأطفال المتأثرين بنزاع مسلح.

المادة ٣٩:

دليل المدرب

الحقيبة التدريبية للإدارة التنفيذية بدار الحضانه

تتخذ الدول الأطراف كل التدابير المناسبة لتشجيع التأهيل المدني والنفسي وإعادة الإندماج الاجتماعي للطفل الذي يقع ضحية أي شكل من أشكال الإهمال أو الإستغلال أو الإساءة، أو التعذيب أو أي شكل آخر من أشكال المعاملة أو العقوبة القاسية أو اللاإنسانية أو المهينة، أو المنازعات المسلحة، ويجري هذا التأهيل وإعادة الإندماج هذه في بيئة تعزز صحة الطفل، واحترامه لذاته، وكرامته.

المادة ٤٠:

- ١- تعترف الدول الأطراف بحق كل طفل يدعى أنه انتهك قانون العقوبات أو يتهم بذلك أو يثبت عليه ذلك في أن يعامل بطريقة تتفق مع رفع درجة إحساس الطفل بكرامته وقدره، وتعزز إحترام الطفل لما للآخرين من حقوق الإنسان والحريات الأساسية وتراعي سن الطفل واستصواب تشجيع إعادة إندماج الطفل وقيامه بدور بئاء في المجتمع.
- ٢- وتحقيقاً لذلك، ومع مراعاة أحكام الصكوك الدولية ذات الصلة، تكفل الدول الأطراف، بوجه خاص، ما يلي:
 - (أ) - عدم إدعاء إنتهاك الطفل لقانون العقوبات أو اتهامه بذلك أنّ إثبات ذلك عليه بسبب أفعال أو أوجه قصور لم تكن محظورة بموجب القانون الوطني أو الدولي عند ارتكابها.
 - (ب) - يكون لكل طفل يدعى بأنه انتهك قانون العقوبات أو يتهم بذلك الضمانات التالية على الأقل:
 - ١- إفتراض براءته إلى أن تثبت إدانته وفقاً للقانون.
 - ٢- إخطاره فوراً ومباشرة بالتهمة الموجهة إليه، عن طريق والديه أو الأوصياء القانونيين عليه عند الإقتضاء، والحصول على مساعدة قانونية أو غيرها من المساعدة الملائمة لإعداد وتقديم دفاعه.
 - ٣- قيام سلطة أو هيئة قضائية مختصة ومستقلة ونزيهة بالعمل في دعواه دون تأخير في محاكمة عادلة وفقاً للقانون، بحضور مستشار قانوني أو بمساعدة مناسبة أخرى وبحضور والديه أو الأوصياء القانونيين عليه، ما لم يعتبر أنّ ذلك في غير مصلحة الطفل الفضلى، ولا سيما إذا أخذ في الحسبان سنه أو حالته.
 - ٤- عدم إكراهه على الإدلاء بشهادة أو الاعتراف بالذنب، واستجواب أو تأمين استجواب الشهود المناهضين وكفالة إشتراك واستجواب الشهود لصالحه في ظل ظروف من المساواة.
 - ٥- إذا اعتبر أنه انتهك قانون العقوبات، تأمين قيام سلطة مختصة أو هيئة قضائية مستقلة ونزيهة أعلى وفقاً للقانون بإعادة النظر في هذا القرار وفي أية تدابير مفروضة تبعاً لذلك.
 - ٦- الحصول على مساعدة مترجم شفوي مجاناً إذا تعذر على الطفل فهم اللغة المستعملة أو النطق بها.
 - ٧- تأمين إحترام حياته الخاصة تماماً" أثناء جميع مراحل الدعوى.
- ٣- تسعى الدول الأطراف لتعزيز إقامة قوانين وإجراءات وسلطات ومؤسسات منطبقة خصيصاً على الأطفال الذين يدعى أنهم انتهكوا قانون العقوبات أو يتهمون بذلك أو يثبت عليهم ذلك، وخاصة القيام بما يلي:
 - (أ) - تحديد من دنيا يفترض دونها أن الأطفال ليس لديهم الأهلية لانتهاك قانون العقوبات.
 - (ب) - استصواب اتخاذ تدابير عند الإقتضاء لمعاملة هؤلاء الأطفال دون اللجوء إلى إجراءات قضائية، شريطة أن تحترم حقوق الإنسان والضمانات القانونية احتراماً كاملاً".
- ٤- تتاح ترتيبات مختلفة، مثل أوامر الرعاية والإرشاد والإشراف، والمشورة، والإختبار، والحضانه، وبرامج التعليم والتدريب المهني وغيرها من بدائل الرعاية المؤسسية، لضمان معاملة الأطفال بطريقة تلائم رفاههم وتتناسب مع ظروفهم وجرمهم على السواء.

المادة ٤١:

ليس في هذه الإتفاقية ما يمس أي أحكام تكون أسرع إفضاء إلى أعمال حقوق الطفل والتي قد ترد في:

- (أ) - قانون دولة طرف، أو
- (ب) - القانون الدولي الساري على تلك الدولة.

النشاط (٦)

المؤشرات الدالة على تعرض الأطفال إلى الإساءة

أهداف النشاط

- يستنتج المشاركون المؤشرات الدالة على تعرض الأطفال لنوع معين من الإساءة

زمن النشاط : ٣٠ دقيقة

خطوات السير في النشاط

- يطرح المدرب على المشاركين بأنه في كثير من الأحيان يحاول الأطفال العرض على البالغين بأنهم قد تعرضوا لإساءات معينة ولكنهم لا يجدون من يصدقهم وبالتالي يؤثر ذلك على الأطفال مما يجعلهم يفقدون الثقة في من حولهم.
- يؤكد المدرب للمشاركين بأنه هناك الكثير من المؤشرات التي تظهر على الأطفال بسبب تعرضهم للإساءة تظهر وبشكل واضح على أجسادهم وسلوكياتهم لذلك فمن الهام جدا أن نكون قادرين على قراءة هذه المؤشرات.
- يوضح المدرب للمشاركين بأنه خلال هذا النشاط سوف نقوم بالتعرف على هذه المؤشرات حسب طبيعة نوع الإساءة التي قد يتعرض لها الأطفال.
- يوم المدرب بتوزيع ورقة العمل (٢٧) على المجموعات الخاصة بالمؤشرات الدالة على الإساءة.
- يطلب المدرب من المشاركين العمل في مجموعات بحيث كل مجموعة تعمل على نوع واحد فقط تقوم فيه بتحديد هذه المؤشرات.
- بعد انتهاء المجموعات من العمل يقوم المدرب بعمل مناقشة بينه وبين المشاركين حول الاستجابات الخاصة بهم ثم يقوم بعرض الشرائح الخاصة بها من العرض التقديمي للتدريب

الأدوات المستخدمة :-

أقلام ماركر – فليب شارت – ورقة عمل (٢٧) المؤشرات الجسدية والسلوكية الدالة على تعرض الطفل للإساءة

دليل المدرب

الحقيبة التدريبية للإدارة التنفيذية بدار الحضانه

ورقة عمل (٢٧)

المؤشرات الدالة على تعرض الطفل للإساءة

سلوكي	جسدي	نوع الإساءة
		جسدي - بدني
		جنسي
		عاطفي
		إهمال
		الاستغلال

النشاط (٧)

الإختبار البعدي / تقييم التدريب

أهداف النشاط

- يقوم المشاركون بتطبيق الاختبار البعدي
- يقيم المشاركون مدى الاستفادة من التدريب.

زمن النشاط : ٣٠ دقيقة

خطوات السير في النشاط

- يقوم المدرب بالتأكيد على المشاركين بأنه هذا النشاط هو آخر نشاط بالبرنامج التدريبي ويوضح لهم أهمية تطبيق ما تم التدريب عليه بمجرد العودة إلى جمعياتنا في ضوء الواقع الفعلي لكل جمعية.
- يطرح المدرب على المشاركين بأنه مستعد للإجابة على أي جزئية بالتدريب قد تكون غير واضحة بالنسبة لهم ويمكن أن نوضحها بشكل أفضل، كما إنه يوضح لهم بأن دليل المتدرب الخاص بالقراءات الإثرائية سوف يجدون فيه كل المعلومات التي تم التدريب عليها ومعلومات إضافية فمن المهم الإضطلاع عليه والاستفادة من المعلومات التي يحتوي عليها.
- يقوم المدرب بتوزيع الإختبار البعدي على المشاركين ويوضح لهم بأن هذا الاختبار الهدف منه التعرف على المستوى المعرفي لهم بعد الإنتهاء من البرنامج التدريبي.
- بعد انتهاء المشاركين من تطبيق الاختبار البعدي يقوم المدرب بتوزيع استمارة تقييم التدريب ويوضح للمشاركين أهمية هذه الاستمارة في تحسين مستوى التدريب للمجموعات الأخرى لذا يجب الاهتمام بالموضوعية أثناء عملية التقييم.
- يختتم المدرب التدريب ويتوجه بالشكر للمشاركين على المشاركة الفعالة أثناء تنفيذ البرنامج ويتمنى لهم التوفيق

الأدوات المستخدمة :-

الاختبار البعدي للبرنامج التدريبي – استمارة التقييم.

قائمة المراجع

- ١- سوانسون، ريتشارد: الإدارة بالنتائج، ترجمة قسم التردمة بدار الفاروق ط١، القاهرة: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، ٢٠٠٩.
- ٢- برنامج دعم التعليم: دليل الحكم الرشيد، برنامج دعم التعليم: الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ٢٠٠٩
- ٣- برنامج دعم التعليم: دليل تعبئة الموارد، برنامج دعم التعليم: الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ٢٠٠٩
- ٤- الاتفاقية الدولية لحقوق الطفل: الأمم المتحدة: نوفمبر ١٩٩٨
- ٥- قانون الطفل المصري رقم ١٢ لسنة ١٩٩٦ والمعدل بالقانون ١٢٦ لسنة ٢٠٠٨
- ٦- حقيبة الإدارة التنفيذية (الإدارة بالنتائج – الحكم الرشيد – المشاركة المجتمعية -تعبئة الموارد - سياسة الحماية)، مؤسسة ساويرس، البرنامج القومي لتنمية الطفولة المبكرة، فبراير ٢٠٢١م.
- ٧- برنامج بناء قدرات العاملين بدار الحضانه (دليل تدريب مديرين/ ات) الحضانات، مراكز خدمات الأسرة والطفولة المبكرة، منظمة اليونيسف، مايو ٢٠٢٣م.
- ٨- Results Based Management: united nation Development Group: ٢٠١١
- ٩- Result-Based Management Handbook working to gether for Children: Unicef for every child: ٢٠١٧
- ١٠- Policies and Procedures: Chukd Safeguarding Policy: Save the children ٢٠١٨