

## إقرار منهج قومي جديد

### Introducing a new national curriculum

(٩, ١) خلفية

خلال العقود الماضية، كان توجه كثير من الحكومات القومية لجعل إتقان اللغة الإنجليزية عنصراً أساسياً من الاستراتيجية التربوية لديها، وكان ذلك أحد الأمثلة المتكررة على التغيير التربوي في جميع أنحاء العالم (قرادول Graddol ٢٠٠٦). وتعتبر اليابان أحد الأمثلة الصارخة على هذا التوجه. فتنص خطة ٢٠٠٢ الخاصة بتنشئة «يابانيين يتمتعون بقدرات على استخدام اللغة الإنجليزية» على:

مع تصاعد العولمة في الاقتصاد والمجتمع، من الضروري أن يكتسب أطفالنا مهارات التواصل باللغة الإنجليزية التي أصبحت لغة عالمية مشتركة من أجل مواصلة الحياة في القرن الحادي والعشرين. وقد أصبح هذا الأمر موضوعاً مهماً بصورة متزايدة بالنسبة لمستقبل أطفالنا ولزيد من التطور لليابان لتصبح أمة كبيرة. (وزارة التربية، طوكيو، ١٢ يوليو ٢٠٠٢)

وقد أدت مبررات متشابهة بدرجة كبيرة، معتمدة على ضرورة محاولة تمكين الأطفال من اكتساب مهارات التواصل باللغة الإنجليزية بهدف الحفاظ على ميزة تنافسية قومية في سوق عالمي بشكل متزايد، إلى قيام صانعي السياسات التربوية في العديد من الدول إلى تحديد بعض أو كل الأمور التالية:

• تغيير محتوى وثقل المناهج المدرسية الحكومية للتركيز على تطوير مهارات التواصل.

• إدخال اللغة الإنجليزية كمادة أساسية مبكراً في المنهج.

• اعتبار النجاح في امتحانات اللغة الإنجليزية القومية المصرية عنصراً محددًا رئيسيًا للإنجاز التعليمي و/أو المهني المطلق.

تتمثل خلفية التغيير في هذا الفصل في صدور قرار من صانعي السياسة في نظام تعليم مركزي، بإدخال منهج قومي جديد للغة الإنجليزية في نظام التعليم الحكومي الثانوي. والهدف المنصوص عليه في هذا القرار هو تمكين معظم المتعلمين من إكمال التعليم في المدرسة، وهم يتمتعون بمهارات تواصل أساسية شفوية وتحريرية باللغة الإنجليزية. وكان يُرجح، في ظل سياق عالمي، اللغة الإنجليزية فيه هي اللغة السائدة، أن يكون هذا القرار مفيداً لكل من المواطنين والأمة. وتم تطوير مجموعة من الكتب المدرسية القومية الجديدة مصممة خصيصاً لمساعدة المعلمين والمتعلمين في تحقيق المخرجات المرجوة من التغيير. وقد كان مخططاً أن يتم توفير نسخ من هذه الكتب في جميع المدارس بحلول وقت بدء التنفيذ.

وقد ظلت الافتراضات الرائجة الموضوعية مسبقاً حول الأهداف والعمليات التربوية، والطريقة التي يجب أن يتم من خلالها تنظيم النظام التربوي والمؤسسات الموجودة داخله، موجهة نحو الطرفين الأيسرين من المصفوفة المتدرجة الموجودة في الشكلين رقمي (١، ٣) و(٢، ٣). وقد استعار محتوى وتسلسل المنهج الجديد كثيراً من المناهج الماثلة في جميع أنحاء العالم. وكان يمثل تركيزه، المنصب على تطوير مهارات اللغة لدى المتعلمين، تحولاً من الاتجاه الثابت نحو اعتبار تعلم اللغة الإنجليزية مجرد مادة دراسية أخرى لها محتوى يتكون من مجموعة محددة جيداً من المعرفة المتعلقة بقواعد ومفردات وهجاء باللغة الإنجليزية، يجب حفظها جيداً. وحتى يصبح هذا التحول في التركيز واضحاً في معظم الصفوف المدرسية، يجب أن تتغير - بدرجة كبيرة - بعض

الافتراضات الحالية حول التدريس والتعلم.

أصدر صانعو السياسات القومية قرارًا بشأن التغيير دون التشاور - بصورة مباشرة - مع ممثلين عن الأفراد الذين سيتأثرون به. وعلى الرغم من ذلك، فقبل تنفيذ المنهج، طلب من الإداريين التربويين - على جميع المستويات - أن يحضروا اجتماعات إقليمية لتوضيح أسباب التغيير والمخرجات المرجوة منه، كما هو موضح سابقاً، وتقديم معلومات عن التمويل المتاح لتنفيذه. وقد كانوا مسؤولين عن التخطيط وإدارة ومتابعة التنفيذ في المناطق التابعة لكل منهم.

فيما يلي، أفترض (وقد يكون هذا غالبًا افتراضًا غير صحيح)، نتيجة للاجتماعات السابق ذكرها، أن الإداريين التربويين سيبدؤون في التخطيط للتنفيذ ولديهم فهم كبير لسبب أهمية التغيير، والنتائج المرجوة تحقيقها من خلاله وكيفية تحقيقها، وكم الوقت والمال المتاحين لهم للبدء في عملية التنفيذ في المناطق التابعة لهم. بالطبع، كما ذكرنا من قبل، سيتنوع المسار والسرعة الفعلية لعملية التنفيذ من منطقة إلى أخرى (وربما من مدرسة إلى أخرى). وبالتالي، فإن القادة المحليين في حاجة لتطوير خطة تنفيذ تكون مناسبة للمدارس الموجودة في المناطق التابعة لكل منهم. وللمساعدة في توجيه هذه العملية، سنتناول مرةً أخرى، مجموعتي الأسئلة الموضحتين في الفصل الثامن كنقطة بداية.

### (٩، ٢) الأسئلة

تحاول المجموعة الأولى من الأسئلة، مرةً أخرى، المساعدة في تحديد المفاهيم، والمهارات، والآراء وأنماط السلوك الحالية للأفراد الذين من المحتمل تمامًا أن يكونوا أكثر تأثرًا بصورة مباشرة بالتغيير المقترح.

## سؤالان للتأمل

من قد يكون هؤلاء الأفراد وفي أية بيئة تربوية عملية؟  
ما الأسئلة التي تود أن تطرحها عليهم (عنهم)؟

ترتبط المجموعة الثانية بمدى تناسب ظروف الصفوف المدرسية الحالية داخل المؤسسات المحلية (في هذه الحالة، الظروف التي تؤثر في التدريس والتعلم والتقييم بشكل عام وعلى تدريس وتعلم وتقييم اللغة الإنجليزية بشكل خاص) مع المخرجات المرجوة تحقيقها من خلال التغيير.

## سؤالان للتأمل

أي من الظروف الحالية التي تؤثر على نظام التعليم الحالي (تدريس اللغة الإنجليزية) من المحتمل أن تكون ذات صلة هنا؟  
ما الأسئلة التي تود طرحها عنها؟

## (٩، ٢، ١) أسئلة عمن سيتأثرون بالتغيير

من المحتمل أن يتأثر بصورة مباشرة - إلى حد ما - عدد من الأفراد، ويؤثرون أيضاً على، بالتنفيذ الناجح لتغيير المنهج. وفيما يلي الأفراد الذين تزيد نسبة احتمال تأثرهم المباشر به:

- معلمو اللغة الإنجليزية الذين ستتأثر بشدة افتراضاتهم المهنية الحالية، المحتمل أن تكون قوية، المتعلقة بمعايير اعتبارهم «معلمين جيدين» بالمنهج الجديد والذين سيكونون في حاجة لتطوير مهارات ومفاهيم جديدة.
- موجهو المعلمين الذين سيكونون مسؤولين عن مساعدة المعلمين في تطوير هذه المفاهيم والمهارات الجديدة.
- المتعلمون الذين قد تصبح افتراضاتهم عما هو متوقع منهم غير مناسبة لصفوف

اللغة الإنجليزية التي تحاول تطوير مهارات اللغة لديهم.

- القادة المؤسسيون الذين سيكونون في حاجة لتغيير افتراضاتهم عن سلوكيات التدريس والتعلم المناسبة؛ إذا كانوا يريدون تقديم الدعم النشط الذي سيحتاج إليه معلمو اللغة الإنجليزية خلال مرحلة التنفيذ الأولية.
  - في حالة وجود مجموعة منفصلة من المفتشين أو المشرفين المسؤولين عن تقييم أداء المعلمين داخل النظام، فإنهم سيكونون في حاجة لفهم مضامين تغيير المنهج فيما يخص مفهوم التدريس الجيد، ويقومون بتعديل معايير التقييم لديهم وفقاً لذلك.
  - قد تضم قائمة الأفراد الأقل تأثراً بصورة مباشرة:
  - معلمي المواد الأخرى، الذين لم تتغير مناهجهم؛ فقد لا يفهمون التغييرات التي ينبغي على زملائهم معلمي اللغة الإنجليزية القيام بها و/ أو قد لا يتعاملون معها على نحو إيجابي.
  - أولياء الأمور الذين تعتمد توقعاتهم حول التعليم «المناسب» والتدريس «الجيد» على مشاهدة دليل مادي على «المعرفة» التي تعلمها أبنائهم؛ فقد يصابون بالإحباط إن لم يتوفر هذا الدليل بالنسبة لدروس اللغة الإنجليزية.
- ويوضح الجدول رقم (٩، ١) بعض الأسئلة التي أعتقد أن قادة التغيير المحلي يمكن أن يطرحوها عادة حول كل مجموعة من الأفراد.
- يمكن أن تؤدي عملية تحديد بعض الأسئلة، مثل تلك المذكورة سابقاً، في زيادة وعي القادة المحليين ببعض الموضوعات التي من المحتمل أن يكونوا مضطربين إلى التعامل معها في أثناء التخطيط لتنفيذ التغيير. ولقد أصبحت الموضوعات التي أشير إليها بالفعل أكثر وضوحاً - إلى حد ما - وستضيف المجموعة الثانية من الأسئلة المزيد من الموضوعات.

الجدول رقم (٩, ١). الأسئلة التي يمكن طرحها حول (عن) الأفراد الأكثر تأثرًا بالتغيير.

ما الأسئلة التي قد يكون من المهم طرحها؟	من سيتأثر بالتغيير؟
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما المهارات والمفاهيم الأساسية التي يتطلبها المنهج الجديد من معلمي اللغة الإنجليزية؟</li> <li>• ما نقاط قوتهم وضعفهم المهنية الحالية؟</li> <li>• ما الفجوات الأكثر أهمية بين نقاط قوتهم الحالية وما يتوقعه المنهج الجديد؟</li> <li>• مالذي تشير إليه هذه الفجوات فيما يتعلق بالأولويات؟ هل توجد جوانب سيكونون في حاجة فيها لدعم ضروري قبل بدء التنفيذ؟ ما الأمور التي يجب القيام بها خلال المراحل الأولى من التنفيذ؟</li> <li>• ما الذي تشير إليه هذه الفجوات فيما يتعلق بالوقت الضروري للإعداد للتنفيذ؟</li> </ul>	المعلمون المحليون
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مع وضع الفجوات الأكثر أهمية المشار إليها سابقا في الحسبان، هل يتمتع موجهو المعلمين المحليين بالمعرفة، والقهم، والمهارات التي تمكنهم من توفير الدعم المناسب؟</li> </ul>	موجهو المعلمين المحليين
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما التغييرات الخاصة بالسلوك داخل الصف الدراسي التي يجب القيام بها إذا كنا نريد أن يستفيد المتعلمون من المنهج الجديد؟</li> <li>• كيف يمكن مساعدة المعلمين في فهم هذه التغييرات وسبب أهميتها؟</li> </ul>	المتعلمون
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما وجهة نظرهم في أسلوب التدريس الجديد؟</li> <li>• ما الذي يعرفونه عن التغيير المقترح؟</li> <li>• هل يفهمون المضامين المرتبطة به فيما يتعلق بالأداء في الصف الدراسي؟</li> <li>• ما دورهم في دعم عملية التنفيذ؟</li> <li>• ما المعلومات/ الدعم الذي سيساعدهم في القيام بدور إيجابي؟</li> </ul>	القادة المؤسسيون

تابع الجدول رقم (٩، ١)

من سيتأثر بالتغيير؟	ما الأسئلة التي قد يكون من المهم طرحها؟
المفتشون/ المشرفون (في حالة وجودهم)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• كيف يقومون - حاليًا - بتقييم المعلمين وعملية التدريس؟ وهل يتناسق هذا مع أهداف تغيير المنهج؟</li> <li>• هل هم في حاجة لتدريب لتعديل معايير التقييم لديهم؟ ومن يجب أن يقدم هذا التدريب؟</li> </ul>
معلمو المواد الأخرى	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بما أنهم لن يتعرضوا لتغييرات مماثلة، فكيف يمكن أن يشجعوا لدعم زملائهم من معلمي اللغة الإنجليزية؟</li> </ul>
أولياء الأمور	<ul style="list-style-type: none"> <li>• كيف يمكن مساعدتهم في فهم التغييرات المرتبطة بها هو متوقع من أبنائهم القيام به في صفوف اللغة الإنجليزية؟</li> </ul>

(٩، ٢، ٢) أسئلة حول الظروف الحالية التي تؤثر في نظامي التعليم وتدرسي اللغة سيؤثر نظام التعليم الأوسع نطاقًا، وعناصر نظام تدرسي اللغة أيضًا، على التخطيط للتغيير وتنفيذه حيث إنها سيؤثران بالضرورة في التوقعات وأنماط السلوك الحالية لكل الأفراد المشار إليهم من قبل.

داخل نظام التعليم، عمومًا، من المحتمل أن تكون العناصر التالية ذات صلة بالتغيير:

ستؤثر «ثقافة التعليم» الحالية بقوة في وجهة نظر كل من يعملون في الكيانات المتنوعة داخل نظام التعليم والأفراد المتأثرين بالتعليم في المجتمع بصفة عامة في هدف عملية التعليم ومحتواها. وستتضمن هذه «الثقافة» افتراضات حول سلوك المعلمين والمتعلمين والظروف التي يجب توافرها للحصول على تعلم فعال والطريقة التي يقيم التعلم وفقًا لها. ومثل هذه الافتراضات تتطور بمرور الوقت في كل مجتمع نتيجة لمجموعة معقدة ومتنوعة من التأثيرات والخبرات الاجتماعية والسياسية والدينية والاقتصادية، وتكون لها أصول ثابتة بقوة. وكلما زادت عملية إعادة تشكيل ثقافة

الأفراد التي يتطلبها التغيير حتى يتسنى تحقيق أهدافه، زادت صعوبة عملية التنفيذ، وزاد الوقت الذي من المحتمل أن تستغرقه.

من المحتمل أن تنعكس ثقافة التعليم في الجوانب التالية:

- نظام التقييم القومي: التنسيق والمحتوى المعتمد للاختبارات النهائية مثل (كما هو الوضع في العديد من الدول) اختبار دخول الجامعة، ودرجة التعاون بين صانعي سياسات التعليم القومية والأفراد المسؤولين عن إعداد وإدارة هذه الامتحانات المهمة.

- نظام إعداد المعلمين: محتوى وعملية الإعداد الأولي للمعلمين. النظام القومي لتطوير المعلمين في أثناء العمل (في حالة تطبيقه).

داخل نظام تعليم اللغة، ستأثر سهولة تطبيق منهج جديد بالعوامل التالية:

- ما إذا كانت ظروف التدريس السائدة في معظم الصفوف الدراسية داعمة أم لا لأنواع الأدوار وأنشطة الصف الدراسي المرجو تحقيقها من المنهج الجديد.

من المحتمل أن تتضمن العوامل ذات الصلة:

- عدد المتعلمين في معظم الصفوف الدراسية.

- ميول المتعلمين ودوافعهم لتعلم اللغة الإنجليزية.

- عدد حصص اللغة الإنجليزية أسبوعيًا.

- الوقت المتاح للمعلمين على مدار أسبوع العمل حتى يقوموا بالإعداد.

- مدى تعود المعلمين على اتخاذ قراراتهم الخاصة بكيفية التعامل مع التدريس في الصفوف المختلفة.

- ما إذا كان من الممكن للمعلمين والمتعلمين الوصول إلى مواد تدريس مناسبة كافية.

- الوضع الاقتصادي - الاجتماعي لمعلمي اللغة الإنجليزية، وبالتالي

استعدادهم المحتمل لبذل الوقت والجهد في أية عملية ضرورية «لإعادة تشكيل الثقافة».

• المتطلبات الخاصة لنظام تقييم اللغة الإنجليزية للمتعلمين في المستويات المختلفة.

يحتوي الجدول رقم (٩، ٢) على الأسئلة التي قد يحتاج القادة المحليون إلى طرحها عن الحقيقة السائدة في معظم المدارس الواقعة في المناطق التابعة لكل منهم. الجدول رقم (٩، ٢). أسئلة حول الظروف التي تؤثر في كيفية تدريس اللغة في المدارس.

الظروف	الأسئلة
الثقافة التربوية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• كيف يتوقع أن يكون السلوك التقليدي في الصف الدراسي لدى كل من المعلمين والمتعلمين؟</li> <li>• كيف يتصور أن يطبق التعلم؟</li> <li>• كيف عادة يتم تقييم التعلم؟</li> <li>• ما الفروق المهمة التي توجد بين الإجابات عن الأسئلة السابقة والسلوكيات والأفكار المرتبطة بالتعلم والتقييم التي يسعى المنهج الجديد إلى إدخالها؟</li> <li>• ما الذي تشير إليه هذه الفروق فيما يتعلق بالأمور التي يجب أن يدركها كل من المعلمين وأولياء الأمور بشأن التغييرات؟</li> <li>• ما الذي تشير إليه هذه الفروق فيما يتعلق بتصميم ومحتوى الدعم الذي سيحتاج إليه المعلمون؟</li> <li>• هل يوجد عدد كافٍ (في حالة وجوده) من موجهي المعلمين المحليين الذين على دراية بكيفية تصميم وتقديم دعم فعال للمعلمين؟</li> <li>• ما الذي تشير إليه الإجابات عن الأسئلة السابقة عن الوقت الذي سيحتاج إليه القادة المحليون لإدارة عملية التنفيذ بنشاط؟</li> </ul>
نظام التقييم القومي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هل سيتغير محتوى وشكل الاختبارات المصيرية القومية ليتناسب مع المخرجات المرجوة من المنهج الجديد؟</li> </ul>

تابع الجدول رقم (٢,٩).

الظروف	الأسئلة
نظام تدريب المعلمين	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل توجد خطط لتغيير المنهج القومي الأولي لإعداد معلمي اللغة الإنجليزية بهدف تطوير المهارات والمفاهيم التي يتوقع منهم المنهج الجديد أن يتقنوها؟ وهل لهذه الخطط مضامين محلية؟</li> <li>هل يوجد نظام محلي لتطوير المعلمين في أثناء الخدمة؟</li> <li>هل يمكن تعديل بنيتة بسهولة لتناسب مع نوع الدعم الذي يجب تقديمه للمعلمين الحاليين؟</li> </ul>
ظروف الصف الدراسي	<ul style="list-style-type: none"> <li>ما عدد المتعلمين الموجودين في معظم صفوف اللغة الإنجليزية؟</li> <li>هل لدى معظم المتعلمين وأولياء أمورهم نظرة إيجابية إلى تعلم اللغة الإنجليزية؟</li> <li>ما عدد ساعات تعلم اللغة الإنجليزية التي يحصل عليها المتعلمون أسبوعياً؟</li> <li>هل يوجد لدى المعلمين وقت كاف خلال ساعات العمل للاستعداد لصفوفهم؟</li> <li>هل اعتاد المعلمون على اتخاذ القرارات المتعلقة بياحية وكيفية التدريس بأنفسهم؟</li> <li>هل تدعم الظروف السابقة المعلمين الذين يحاولون تطبيق نوع التدريس الذي يتوقعه المنهج الجديد؟</li> </ul>
مواد التدريس	<ul style="list-style-type: none"> <li>بحلول وقت بدء التنفيذ، هل ستوجد مواد تدريس مناسبة كافية في معظم الصفوف الدراسية؟</li> </ul>

تابع الجدول رقم (٩، ٢).

الظروف	الأسئلة
الوضع الاجتماعي-الاقتصادي للمعلمين	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل يوجد رضا عام لدى المعلمين عن وظائفهم؟</li> <li>هل تساعد رواتبهم في تلبية متطلبات المعيشة بدرجة كافية دون الاضطرار للقيام بعمل إضافي خاص؟</li> <li>هل من المتوقع من المعلمين أن يقوموا، بشكل معقول، بقضاء الوقت الإضافي الذي يتطلبه التنفيذ دون الحصول على مكافآت إضافية؟</li> </ul>
تقييم اللغة الإنجليزية	<ul style="list-style-type: none"> <li>ما اختبارات اللغة الإنجليزية الأكثر أهمية التي يجب أن يجتازها المتعلمون؟</li> <li>متى تعقد؟</li> <li>ما العناصر والمهارات التي تقوم بتقييمها؟</li> <li>هل توجد أي جوانب يمكن أن تؤثر من خلالها متطلبات التقييم على استعداد المعلمين والمتعلمين للعمل باستخدام المنهج الجديد؟</li> </ul>

## (٩، ٣) الإجابة عن الأسئلة

سيتمتع، بالطبع، ما يصرح به القادة المحليون عن إجابات الأسئلة إلى حد كبير. فمن المحتمل أن يكون عدد قليل منهم مقيمين وياحثين مدربين بصورة تامة، وفي العديد من السياقات سيوجد ضغط من صانعي السياسات القومية للتحرك نحو التنفيذ بأقصى سرعة ممكنة. في مثل هذه الظروف لن تتوافر مهارات متخصصة أو وقت كاف لإجراء دراسة حقائق أساسية كاملة يتم من خلالها السعي بصورة منهجية نحو الحصول على إجابات للأسئلة المعقدة مثل تلك المذكورة من قبل. هذا بالإضافة إلى تحليل إجابات هذه الأسئلة، والتفكير فيها قبل إعداد خطط التنفيذ. وقد تكون الإجابات الأكثر تكراراً معتمدة، بصورة جزئية فقط، على خبرة القادة المحليين المرتبطة بسياقهم المحلي، وعلى، كما أمل، إجراء مناقشة مع بعض موجهي معلمي اللغة الإنجليزية، والقادة المؤسسين، وعدد من الأفراد التابعين لهم على الأقل.

قد يدور الشك حول دقة المعلومات التي تجمع بهذه الطريقة غير الرسمية. وقد يؤدي التردد في الاعتراف بوجود مشكلات في عملية تقديم المنهج الحالية، أو خبرة سابقة متعلقة بوجود ردود أفعال سلبية للتقييمات الصادقة للأفراد الأعلى في التدرج الهرمي التعليمي، أو عدم وجود فهم تام لما يجب القيام به، إلى إصابة الأفراد بالتردد و/ أو عدم القدرة على تقديم تقييم صادق للحقائق الحالية المحيطة بهم. ويمكن أن يحدد القادة المحليون نموذجًا - بطريقتهم الخاصة - لعملية الأسئلة - الإجابات، ولكن لن يكون إجراء العملية المقترحة هنا ذا قيمة قط إلا إذا قدمت المعلومات التي جمعت انعكاسًا صادقًا، إلى حد ما، للحقيقة المحلية. وعندما تقوم بذلك، بغض النظر عن «موثوقيتها» المحضنة من وجهة النظر البحثية، فإن المعلومات التي جمعت يمكن أن تساعد المخططين المحليين في تطوير صورة أوضح لبعض الموضوعات الأساسية التي سيكونون في حاجة إلى دراستها ومراعاتها في أثناء التخطيط للتنفيذ. وسأحاول توضيح ذلك في الجدولين رقمي (٣، ٩) و(٤، ٩). يوضح الجدول رقم (٣، ٩) بشكل أكبر جوانب من الواقع المحلي الذي سيحتاج القادة المحليون إلى مراعاتها في خططهم. ويبدأ بتوضيح مفهوم عملية التنفيذ على أنها عملية مستمرة يحتاج فيها المعلمون، بصفة خاصة، والمتعلمون والقادة المؤسسيون أيضًا، إلى الحصول على دعم مستمر. ويساعد الجدول رقم (٤، ٩) في تطوير المفهوم بشكل أكبر.

توضح الإجابات الموجودة في الجدول رقم (٤، ٩) السياق الذي يقدم فيه التغيير بدرجة أكبر، وتساعد في زيادة الوعي ببعض الفجوات الأكثر أهمية التي يجب معالجتها إذا أردنا أن تظهر المخرجات المرجوة تحقيقها من المنهج الجديد في الواقع المحلي للمصنف الدراسي. ويلخص الجزء التالي مضامين بعض الأسئلة الموجودة في الجدولين رقمي (٣، ٩) و(٤، ٩) بالنسبة للتخطيط المحلي لتنفيذ التغيير.

الجدول رقم (٩، ٣). بعض الإجابات على الأسئلة المتعلقة بالأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير

الإجابات	الأسئلة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مهارات شخصية جيدة في استخدام اللغة .</li> <li>• فهم جيد لتراكيب اللغة الإنجليزية ومفرداتها. إدراك الأفكار المرتبطة بالطريقة التي يتعلم بها الأفراد استخدام اللغات، والحصول على معرفة بشأنها والثقة في استخدام أساليب الصف الدراسي التي ستساعد المتعلمين في تطوير المهارات الاتصالية.</li> <li>• كفاية لغوية شخصية متنوعة.</li> <li>• معلمون جيّدون للقواعد والمفردات.</li> <li>• كفاية متنوعة للغة لدى المعلمين.</li> <li>• معرفة أقل بالأفكار الحالية المرتبطة بكيفية تعلم لغة أجنبية، وعدم وجود خبرة في تدريس مهارات اللغة.</li> <li>• عدد محدود من مهارات إدارة الصف الدراسي.</li> </ul> <p>قبل التنفيذ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تعدد الكفاية اللغوية للمعلمين إحدى الأولويات إذا كانوا يشعرون بالثقة الكافية في تطوير أساليب تدريس جديدة.</li> <li>• مقدمة إلى الأفكار المرتبطة بكيفية تعلم مهارات اللغة.</li> <li>• هناك فرص للممارسة العملية وتجربة بعض أساليب تطوير المهارات الأساسية المستخدمة في الكتب العملية الجديدة.</li> </ul> <p>أثناء التنفيذ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• دعم منهجي ولغوي مستمر أثناء السنوات الأولى القليلة من التنفيذ</li> <li>• اتباع فترات التدريب الرسمي بشكل نموذجي بوقت للممارسة العملية في المدارس ودعمها بالمزيد من المستشارين «ذوي الخبرة».</li> <li>• إذا كنا نريد إعداد المعلمين بأسلوب مناسب، فإن التنفيذ يجب ألا يبدأ قبل مرور سنة أو سنتين على الأقل.</li> </ul>	<p>المعلمون المحليون</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ما المهارات والمفاهيم الأساسية التي يتطلبها المنهج الجديد من معلمي اللغة الإنجليزية؟</li> <li>• ما نقاط قوتهم وضعفهم المهنية الحالية؟</li> <li>• ما الفجوات الأكثر أهمية الموجودة بين نقاط قوتهم الحالية وبين ما يتوقعه المنهج الجديد؟</li> <li>• ما الذي تشير إليه هذه الفجوات فيما يتعلق بالأولويات؟</li> <li>• هل توجد جوانب سيكونون في حاجة فيها لدعم حتمي قبل بدء التنفيذ/ ما الأمور التي يجب القيام بها خلال المراحل الأولى من التنفيذ؟</li> </ul>

تابع الجدول رقم (٩، ٣).

الإجابات	الأسئلة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يمكنهم المساعدة في تطوير الكفاية اللغوية لدى المعلمين.</li> <li>• معظمهم على دراية بالأفكار الحالية المتعلقة بالتعلم والتي تدعم استخدام لغة أجنبية وأساليب التدريس الموصى بها لمحاولة المساعدة في تنفيذ هذا التعلم.</li> <li>• لديهم خبرة قليلة في استخدام الأفكار بصورة عملية، بالتالي فهم في حاجة للتدريب على كيفية عرض أساليب التدريس.</li> <li>• يعرفون القليل عن وجهات النظر الحالية الخاصة بتدريب المعلمين والمضامين المرتبطة بها لإعداد ومحتوى وعملية الدورة التدريبية.</li> </ul>	<p>معلمو المعلمين</p> <p>مع وضع الفجوات الأكثر أهمية المشار إليها سابقاً في الحسبان، هل يتمتع معلمو المعلمين المحليين بالمعرفة والفهم والمهارات التي تمكنهم من توفير الدعم المناسب؟</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• لن يجيدوا تدوين ملاحظات بما يكتبه المعلم على اللوحة وحفظها كافيًا للتقدم في اللغة الإنجليزية.</li> <li>• سيكون متوقعًا منهم المشاركة في أنشطة تطوير المهارات وأحيانًا مع آخرين. وستتضمن هذه الأنشطة - غالبًا - القيام باختيارات شخصية حول استخدام اللغة والتي ستكون أحيانًا «غير صحيحة».</li> <li>• يجب أن يقوم القادة المؤسسيون والمعلمون خلال الأشهر الأولى من التنفيذ، بتوضيح التغييرات الخاصة بالتوقعات والأسباب المتعلقة بها لهم بطريقة ميسرة وأحيانًا بصورة متكررة.</li> </ul>	<p>المتعلمون</p> <p>ما التغييرات الخاصة بالسلوك داخل الصف الدراسي التي يجب القيام بها إذا كنا نريد أن يستفيد المتعلمون من المنهج الجديد؟</p> <p>كيف يمكن مساعدة المتعلمين في فهم هذه التغييرات وسبب أهميتها؟</p>

تابع الجدول رقم (٣,٩).

الإجابات	الأسئلة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• انظر الثقافة التعليمية لاحقاً.</li> <li>• لقد أخبروا رسميًا بأنه سيتم إقرار منهج جديد، ولكن ليس لديهم أي معلومات أخرى عنه.</li> <li>• لا.</li> <li>• مع وضع الدعم الذي سيحتاجه المعلمون قبل وأثناء مرحلة التنفيذ في الاعتبار، فهم في حاجة لأن يتسموا بالمرونة فيما يتعلق بتخصيص وقت ومكان لإعطاء تدريب رسمي إلى حد ما.</li> <li>• سيحتاج القادة المحليون إلى أن يقوموا باطلاعهم على الأساس المنطقي وراء التغييرات ودورهم المستمر في دعم جهود التنفيذ التي يقوم بها المعلمون.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>القادة المؤسسون</li> <li>• ما وجهة نظرهم في أسلوب التدريس الجيد؟</li> <li>• ما الذي يعرفونه عن التغيير المقترح؟</li> <li>• هل يفهمون المضامين المرتبطة به بالنسبة للأداء في الصف الدراسي؟</li> <li>• ما دورهم في دعم عملية التنفيذ؟</li> <li>• ما المعلومات/ الدعم الذي سيساعدهم في القيام بدور إيجابي؟</li> </ul>

تابع الجدول رقم (٩, ٣).

الإجابات	الأسئلة
<p>• لا يوجد مفتشون في هذا السياق. يقيم المعلمون داخل مدارسهم وفقاً لنتائج اختبارات الطلبة لديهم غالباً.</p>	<p>المفتشون/ المشرفون كيف يقومون حالياً بتقييم المعلمين وعملية التدريس؟</p> <p>• هل يتسق مع أهداف تغيير المنهج؟</p> <p>• هل هم في حاجة لتدريب لتعديل معايير التقييم لديهم؟</p> <p>• من يجب أن يقدم هذا التدريب؟</p>
<p>• يجب أن يقوم القادة المؤسسيون بتقديم بعض المعلومات الأساسية حول/ الأساس المنطقي وراء التغييرات، وتشجيع جميع الأفراد على دعم الأفراد المرتبطين بها.</p>	<p>الزملاء الذين يدرسون المواد الأخرى بما أنهم لن يتعرضوا لتغييرات مماثلة، فكيف يمكن أن يشجعوا لدعم زملائهم من معلمي اللغة الإنجليزية؟</p>
<p>• سيحتاج القادة المحليون إلى أن يحددوا استراتيجيات زيادة الوعي/ مشاركة المعلومات لتوضيح سبب وكيفية إجراء تغيير في العمل الذي يقوم به أبنائهم في فصول اللغة الإنجليزية.</p>	<p>أولياء الأمور كيف يمكن مساعدتهم في فهم التغييرات المرتبطة بها هو متوقع من أبنائهم القيام به في فصول اللغة الإنجليزية؟</p>

(٩, ٤) تحديد الترتيبات التي يجب القيام بها لدعم تنفيذ التغيير

يعد التخطيط لتنفيذ تغيير قومي على المستوى المحلي وإدارته بنجاح، حيث من المحتمل أن تؤثر نقاط القوة والضعف المهنية للمؤسسات المختلفة والمشاعر/ردود الأفعال الشخصية لعدد كبير من الأفراد على نتائج التخطيط، تحديًا هائلاً. وستعتمد نتائج التخطيط للتنفيذ على كم المعلومات المتوافر في أثناء عملية التخطيط المحلي نتيجة الوعي التفصيلي بدرجة أكبر مما يمكن تقديمه في هذا المثال بالعديد من المتغيرات السياقية المتداخلة. لكن، على الرغم من أن المعلومات الموجودة في الجدولين رقمي (٩, ٣) و(٩, ٤) ليست سوى معلومات إيضاحية وجزئية، فإنني أعتقد أن هناك أهمية كبيرة للتفكير فيما يمكن أن توضحه هذه المعلومات للمخططين فيما يتعلق بأنواع قرارات التنفيذ العملية التي سيجب عليهم اتخاذها. ولقد قمت هنا بعمل افتراض كبير، وهو أن المخططين المحليين، بفضل الاجتماعات التنويرية القومية التي قاموا بحضورها ومستوى التخصص العالي الذي يتمتعون به، يفهمون بصورة تامة الجوانب المهمة للتغيير، وبالتالي فإنهم قادرون على استخدام المعلومات التي قاموا بجمعها بفعالية.

#### سؤال للتأمل

كيف من الممكن أن تساعدك المعلومات الموجودة في الجدولين رقمي (٩, ٣) و(٩, ٤) في تزويد عملية التخطيط للجوانب التالية لعملية تنفيذ التغيير؟  
توصيل مفهوم التغيير بصورة ملائمة إلى الأفراد الذين تأثروا به؟  
إعداد/ دعم المعلمين لبدء التنفيذ؟

بالطبع، يعد معلمو اللغة الإنجليزية في الصفوف الدراسية الشخصيات الرئيسية التي ستحدد مواقفها وسلوكياتها نجاح هذا التغيير التربوي، أو أي تغيير آخر. بالتالي، فإنني أبدأ بمناقشة الترتيبات الخاصة بهم. ولكن بالطبع، كما يتضح من الجدولين، ستتأثر بقوة الطريقة التي يتعامل بها المعلمون في أي مكان، والحماس الذي يقومون بإبدائه تجاه، تنفيذ تغيير معقد بسلوك العديد من الأفراد الآخرين ومدى إدراكهم لوضع العوامل الخارجية ذات الصلة في الحساب في أثناء التنفيذ. فالدعم المهني للمعلمين يعدُّ أمراً مهماً جداً، ولكن لا يقل عنه في الأهمية توفير مناخ مدعم في بيئة التنفيذ.

الجدول رقم (٤، ٩). بعض الإجابات على الأسئلة الخاصة بالظروف التي تؤثر في نظامي التعليم العام وتدرّس اللغة الإنجليزية.

الإجابات	الأسئلة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• العلاقة القائمة بين المعلم - المتعلم علاقة رسمية. فالمعلمون يتحدثون والمتعلمون يستمعون ويقومون بتدوين ملاحظات. وتادراً ما يتحدث المتعلمون إلا عند طرح بعض الأسئلة أو الإجابة عنها.</li> <li>• بشكل كبير من خلال حفظ معلومات حقيقية.</li> <li>• من خلال الامتحانات التي تختبر الاستدعاء الدقيق لمعلومات حقيقية.</li> <li>• بناءً على محور تركيز كل مرحلة من الدرس، تتضمن افتراضات المنهج: وجود علاقات أقل صرامة في الصف ومشاركة أكبر من المتعلمين وتنوع أكبر في أنشطة الصف الدراسي ومزيد من التحدث باللغة الإنجليزية في تقييم الأداء والمعرفة أيضاً.</li> <li>• هناك حاجة لمساعدة المتعلمين وأولياء أمورهم في فهم سبب التغييرات وأهميتها.</li> <li>• سيحتاج المعلمون إلى إجراء تعديلات مهنية هائلة في تفكيرهم وسلوكهم. وسيكونون في حاجة للحصول على فرص لمعرفة الفروق السابق ذكرها ومناقشة كيفية تقديمها في الصفوف المدرسية ولتجربتها وممارستها بصورة عملية طوال الوقت.</li> <li>• يشترك المدربون في معظم سمات الثقافة التربوية مع المعلمين. ومن المحتمل أن يكونوا في حاجة لبعض التدريب قبل أن يمكنهم العمل مع المعلمين.</li> <li>• عدة سنوات على الأقل. يحتاج المخططون للتفكير في تقسيم عملية التنفيذ إلى مراحل.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>الثقافة التربوية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• كيف يتوقع أن يكون السلوك التقليدي في الصف الدراسي لدى كل من المعلمين والمتعلمين؟</li> <li>• كيف يتصور أن يطبق التعلم؟</li> <li>• كيف يقيّم التعلم عادة؟</li> <li>• ما الفروق المهمة التي توجد بين الإجابات عن الأسئلة السابقة والسلوكيات والأفكار المرتبطة بالتعلم والتقييم التي يسعى المنهج الجديد إلى إدخالها؟</li> <li>• ما الذي تشير إليه هذه الفروق فيما يتعلق بالأمور التي يجب أن يدركها كل من المتعلمين وأولياء الأمور بشأن التغييرات؟</li> <li>• ما الذي تشير إليه هذه الفروق فيما يتعلق بتصميم ومحتوى الدعم الذي سيحتاج إليه المعلمون؟</li> <li>• هل يوجد عدد كافٍ (في حالة وجوده) من معلمي المعلمين المحليين الذين هم على دراية بكيفية تصميم وتقديم دعم فعال للمعلمين؟</li> <li>• ما الذي تشير إليه الإجابات عن الأسئلة السابقة عن الوقت الذي سيحتاج إليه القادة المحليون لإدارة عملية التنفيذ بنشاط؟</li> </ul>

تابع الجدول رقم (٩، ٤).

الإجابات	الأسئلة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• لا توجد أية إشارة لتغيير الاختبارات المصرية في هذه المرحلة. فهي ما تزال تعكس المنهج الحالي المعتمد على المعرفة.</li> </ul>	<p>تقييم الاختبارات المصرية</p> <p>هل سيتغير محتوى وتنسيق الاختبارات القومية المصرية للغة الإنجليزية ليتناسب مع المخرجات المرجوة من المنهج الجديد؟</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• المخططون المحليون غير مسؤولين عن التدريب الأولي للمعلمين.</li> <li>• يوفر نظام التدريب الحالي في أثناء الخدمة دورات تدريبية قصيرة (أسبوع بحد أقصى) ورسومية خارج المدرسة. وتهدف إلى تزويد المعلمين بمعلومات مهنية جديدة من خلال المحاضرات و/ أو تصور ومناقشة دروس نموذجية.</li> <li>• ستكون هناك ضرورة لإعادة التفكير في تصميم ومحتوى وعملية ومدة الدورات التدريبية لدعم تغيير المنهج.</li> </ul>	<p>نظام تدريب المعلمين الحالي</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• هل توجد خطط لتغيير المنهج القومي الأولي لإعداد معلمي اللغة الإنجليزية بهدف تطوير المهارات والمفاهيم التي يتوقع منهم المنهج الجديد أن يتقنوها؟</li> <li>• وهل هذه الخطط مضمّنين محلية؟</li> <li>• هل يوجد نظام محلي حالي لتطوير المعلمين في أثناء الخدمة؟</li> <li>• هل يمكن تعديل بنيته بسهولة لتتناسب مع نوع الدعم الذي يجب تقديمه للمعلمين الحاليين؟</li> </ul>

تابع الجدول رقم (٤, ٩).

الإجابات	الأسئلة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتراوح العدد ما بين ٤٥ و ٧٠ متعلماً.</li> <li>• الأقلية منهم لديها نظرة إيجابية، أما بقية المتعلمين وأولياء الأمور فليسوا مهتمين بذلك.</li> <li>• من ٤-٦ ساعات أسبوعياً في المدارس الثانوية.</li> <li>• هناك وقت قصير متاح في الجدول المدرسي.</li> <li>• اعتاد معظم المعلمين على «الالتزام بالكتاب المدرسي» بدقة على الرغم من أنهم قد يقررون إسقاط أجزاء منه.</li> <li>• ستجعل الظروف من الصعب تطبيق المنهج بالشكل النموذجي المطلوب. وسيحتاج المعلمون ومدربو المعلمين والقادة المؤسسيون إلى مناقشة كيفية تعديل مراحل التنفيذ الأولية قبل تقديم أية جلسات تدريبية.</li> </ul>	<p>ظروف الصف الدراسي</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ما عدد المتعلمين الموجودين في معظم صفوف اللغة الإنجليزية؟</li> <li>• هل يوجد لدى معظم المتعلمين وأولياء أمورهم نظرة إيجابية متعلقة بتعلم اللغة الإنجليزية؟</li> <li>• ما عدد ساعات تعلم اللغة الإنجليزية التي يحصل عليها المتعلمون أسبوعياً؟</li> <li>• هل يوجد لدى المعلمين وقت كاف خلال ساعات العمل للاستعداد لفصولهم؟</li> <li>• هل اعتاد المعلمون على اتخاذ القرارات المتعلقة بإهية وكيفية التدريس بأنفسهم؟</li> <li>• هل تدعم الظروف السابقة المعلمين الذين يحاولون تطبيق نوع التدريس الذي يتوقعه المنهج الجديد؟</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• صرح صانعو السياسات القومية، بأن الكتب المدرسية الجديدة ستكون متاحة بحلول وقت بدء التنفيذ. ويجب أن تكون هذه الكتب متاحة للمعلمين قبل هذا الوقت؛ حيث إن العمل مع الكتب المدرسية الجديدة سيكون عنصراً مهماً من تدريبيهم.</li> </ul>	<p>مواد التدريس</p> <p>بحلول وقت بدء التنفيذ، هل ستوجد مواد تدريس مناسبة كافية في معظم الصفوف الدراسية؟</p>

تابع الجدول رقم (٤,٩).

الإجابات	الأسئلة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نعم.</li> <li>• يشعر معظم المعلمين أنهم في حاجة لزيادة رواتبهم من خلال القيام بعمل خاص.</li> <li>• في حالة عدم تقديم مكافآت مادية، فيجب أن تتم إتاحة الوقت الضروري للتدريب في أثناء يوم/أسبوع العمل.</li> </ul>	<p>الوضع الاجتماعي - الاقتصادي لمعلمي اللغة الإنجليزية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• هل يوجد رضا عام لدى المعلمين عن وظائفهم؟</li> <li>• هل تساعد رواتبهم في تلبية متطلبات المعيشة بدرجة كافية دون الاضطرار للقيام بعمل إضافي خاص؟</li> <li>• هل من المتوقع أن يقوم المعلمون، بشكل معقول، بقضاء الوقت الإضافي الذي يتطلبه التنفيذ دون الحصول على مكافآت إضافية؟</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعد اختبارات اللغة الإنجليزية ذات أهمية كبيرة للالتحاق بمدرسة ثانوية وجامعة جيدة.</li> <li>• السنة النهائية في المدرسة.</li> <li>• تقوم بشكل عام بتقييم المعرفة التي اكتسبت عن اللغة والقدرة على القراءة والقدرة البسيطة تمامًا على الكتابة. ولا يوجد بيان رسمي بشأن تغيير هذه الاختبارات.</li> <li>• من المحتمل تمامًا أن يقوم المعلمون في المستويات الأدنى بالتدريس بناءً على المنهج ثم يقوم المعلمون في المستويات الأعلى بالاقتراب أكثر من مستوى الاختبار.</li> </ul>	<p>اختبارات اللغة الإنجليزية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ما اختبارات اللغة الإنجليزية الأكثر أهمية التي يجب أن يجتازها المتعلمون؟</li> <li>• ما وقتها؟</li> <li>• ما العناصر التي تقوم بتقييمها؟</li> <li>• هل توجد أي جوانب يمكن أن تؤثر من خلالها متطلبات التقييم على استعداد المعلمين والمتعلمين للعمل باستخدام المنهج الجديد؟</li> </ul>

## (٩، ٤، ١) المعلمون

من غير الممكن أن يكون إعداد معلمي اللغة الإنجليزية لتنفيذ المنهج الجديد قاصراً على مجرد إخبارهم بالأمر المفترض عليهم القيام بها، ثم تركهم للقيام بها بأنفسهم دون الحصول على أي دعم. فالجداول السابقة تشير إلى وجود فجوات واضحة بين نقاط القوة المهنية الحالية للمعلمين ونقاط القوة التي سيحتاجون لتطويرها حتى يتمكنوا من تنفيذ المنهج الجديد بفعالية. ولتجاوز هذه الفجوات، فهم في حاجة للحصول على دعم قبل التنفيذ وخلالها. بالتالي، يجب أن تحدد الترتيبات الخاصة بالتنفيذ كيفية التعامل مع بعض الأمور مثل الأمور التالية:

## (٩، ٤، ١، ١) توصيل مفهوم التغيير إلى المعلمين

إلى الآن، لا يوجد لدى معلمي اللغة الإنجليزية المحليين سوى معلومات مباشرة قليلة عن المنهج الجديد، وقد يكونون لا يعرفون أي معلومات عنه قط، على الرغم من الإشاعات المتداولة بخصوص الدورات التدريبية. بشكل نموذجي، يجب أن يحصل جميع المعلمين على رسائل مماثلة عن المنهج الجديد ونتائجه. وبالتالي، يجب أن يقوم المخططون المحليون بتحديد بعض الأمور، مثل:

- ما الأمور التي يحتاج المعلمون معرفتها على وجه الدقة؟ وهل يتمثل الهدف في مجرد إخبارهم ببعض المعلومات أم الإجابة أيضاً عن الأسئلة التي قد يقومون بطرحها؟
- متى وكيف سيتم إخبار المعلمين بالتغيير؟ هل يجب إخبارهم فقط عند اكتمال الترتيبات الخاصة بالتدريب أم قبلها؟
- من يجب أن يقدم المعلومات للمعلمين، أهم القادة المؤسسيون أم مخططو السياسات التربوية المحليون التابعون لهم؟ سيحدد هذا القرار ما إذا كان سيتم إخبارهم بالمعلومات في مدارسهم، أم سيتم تجميعهم في مكان ما في مجموعة واحدة أو أكثر.

## (٩، ٤، ١، ٢) تقديم الدعم المهني للمعلمين

توضح الجداول السابقة أن المعلمين سيكونون في حاجة لتدريب ودعم كبيرين حتى يتمكنوا من تنفيذ المنهج (الذي تم تعديله بصورة مناسبة مع الظروف المحلية

- انظر لاحقاً) بالطريقة المستهدفة إلى حدٍ ما. وسيقوم واضعو السياسات القومية - بالطبع - بتحديد ميعاد نهائي لبدء التنفيذ. وبالتالي، ستكون هناك ضرورة لإجراء تدريب أولي قبل التنفيذ حتى يمكن بدء التنفيذ في الميعاد المحدد له. وعلى الرغم من ذلك، مع الوضع في الحسبان عملية «إعادة تشكيل الثقافة» التي ستكون ضرورية للمعلمين حتى يتمكنوا من تدريس المنهج الجديد، فمن المؤكد ظهور احتياجات تدريب أخرى خلال المراحل الأولى من عملية التنفيذ. وبالتالي، سيكون من بين عناصر الإعداد المهمة الأخرى تحديد جوانب المعرفة، والمهارات، والخبرات الجديدة التي يجب أن يركز عليها التدريب الذي سيجري قبل التنفيذ والجوانب الأخرى التي يمكن أن يغض الطرف عنها حالياً ليتم العمل عليها على مدار الأشهر أو السنوات الأولى من عملية التنفيذ الفعلية.

(٩، ٤، ١، ٣) التدريب قبل البدء في التنفيذ

تتضمن الأمور التي يجب أن يتم تحديدها في هذه المرحلة:

- المحتوى الأساسي وأهداف التدريب الذي يجري قبل التنفيذ. ستأثر هذه الأهداف بعدد من العوامل الأخرى (انظر ٩، ٤، ٢، ٩، ٤، ٨ لاحقاً)
- الزمن اللازم للتدريب الأولي حتى يتسنى للمدرسين أن يحصلوا على الوقت الكافي للتعامل على نحو مناسب مع كل الموضوعات الأساسية.
- كيفية تصميم التدريب ليوفر توازناً مناسباً بين بناء الثقة والمدخلات والمناقشات والتدريب على الأساليب والتقنيات الجديدة وتجربتها وما إلى ذلك. (انظر مالديريز Malderez وويدل Wedell، ٢٠٠٧ في الفصلين الخامس والسابع للحصول على المزيد من المعلومات التفصيلية).
- تحديد ما إذا كان التدريب يجب أن يتضمن أو لا يتضمن تطوير لغة المعلمين الذين يعد مستوى إجادتهم للغة ضعيفاً، أم أن هذا التطوير للغة يجب أن يقدم بصورة منفصلة (أو لا يقدم قط).

- تحديد ما إذا كان يجب أن يدرّب جميع المعلمين بصورة مباشرة، أم أنه يجب أن يتم اتباع أسلوب تدريب يدرّب من خلاله بعض المعلمين من كل مؤسسة أو مقاطعة في المنطقة، ثم يتوقع منهم أن يقوموا بتمرير محتوى التدريب إلى زملائهم. ولكن نظرًا لأن التدريب ليس مجرد إخبار ببعض المعلومات، فإنه إذا اتخذ قرار بشأن اختيار أسلوب التدريب التتابعي، فإن المعلمين المتوقع منهم أن يقوموا بذلك، سيكونون في حاجة لوقت إضافي للاستعداد لأداء هذا الدور.

(٩, ٤, ١, ٤) التدريب أثناء المراحل المبكرة من التنفيذ

- ستكون هناك حاجة في هذه المرحلة لمعالجة بعض القضايا منها ما يختلف ومنها ما يتشابه، وتتضمن ما يلي:

- تحديد المحتوى الأساسي لهذا التدريب، والطريقة التي سيتم من خلالها ربطه بالتدريب الذي قدم من قبل (مرة أخرى، ستؤثر القضايا الخاصة بالقسمين ٩, ٤, ٢ و ٩, ٤, ٨ على هذه القرارات).

- مكان و عدد مرات انعقاده.

- مدة تقديم التمويل للسماح بتقديم تسهيلات/ تنظيم التدريب من قبل خبراء خارجيين (مدربي المعلمين) قبل أن يكون متوقعًا من كل مدرسة أن تقوم بتطوير نظم الدعم الخاصة بها.

- الترتيبات التي يجب أن يتم تشجيع القادة المؤسسيين على القيام بها للسماح بانعقاد الدورات التدريبية بالطريقة المخططة له.

- تحديد ما إذا كان من الممكن - بصورة فعلية - تخطيط محتوى هذا الدعم بصورة تفصيلية في هذه المرحلة، أم أنه من الأفضل أن يؤجل هذا التخطيط المفصل للمحتوى حتى بدء التنفيذ واتضح الجوانب التي سيكون المعلمون في حاجة للحصول على دعم إضافي بشأنها. وإذا اتخذ هذا القرار، فسيكون من المهم جداً تطوير نظم مراقبة يسيرة للمساعدة في اكتشاف هذه الجوانب حال ظهورها.

## (٩، ٤، ١، ٥) توفير بيئة داعمة للمعلمين

يعد توفير دعم مهني عملي لتمكين المعلمين من تطوير مهارات ومفاهيم جديدة أمرًا أساسيًا. ومن المهم أيضًا أن نضع في الحسبان أن الدافع سيظل موجودًا لدى المعلمين (مثل بقية الناس في كل مكان) لمحاولة تنفيذ التغيير، إذا كانوا يعتقدون أن الأمور التي يطلب منهم القيام بها، يمكن تحقيقها بصورة واقعية في ظل الظروف الخاصة بهم (انظر ٩، ٤، ٦) ويتم تقديرها من قبل المحيطين بهم. بالتالي، يجب أن يراعي الإعداد للتنفيذ - بشكل نموذجي - الحقائق السائدة في الصف الدراسي المرتبطة بكيفية تشجيع البيئة التعليمية (الزملاء والقادة المؤسسيون والمخططون المحليون أنفسهم) والبيئات الأكبر (أولياء الأمور بصفة خاصة) على إظهار دعمها للتغيير، أو على الأقل، تقليل أي تعليقات غير لائقة أو سلوكيات سلبية إلى أدنى قدر ممكن.

## (٩، ٤، ٢) المشرفون

في المواقف المثالية، ستضمن مناقشة كل الموضوعات المرتبطة بدعم المعلمين معظم معلمي المعلمين المحليين. وفي هذا السياق، يشير الجدولان رقم (٩، ٣) و (٩، ٤) إلى أنه من المحتمل أن يكون معلمو المعلمين المحليين، مع الوضع في الحسبان الاتجاه السائد بأن التدريس والتعلم يتضمنان - بصورة أساسية - نقل المعرفة، أكثر راحة وكفاءة وثقة عند إخبار المعلمين بالنظريات، والأساليب، والتقنيات الجديدة مما قد يكون عليه الحال عند تمكين المعلمين من تجربة هذه النظريات والأساليب وممارستها. بالإضافة إلى ذلك، من المحتمل أن يكون لدى عدد قليل من معلمي المعلمين دراية بمبادئ التدريب الأساسية الخاصة بتصميم وتسهيل الدورات التدريبية العملية الخاصة بتطوير المعلمين التي سيحتاج إليها معلمو اللغة الإنجليزية خلال نوعي التدريب الموضحين سابقاً.

وبالتالي، فقد يستفيدون من دورة تدريب المدربين التي تركز على:

- المهارات الضرورية لتخطيط وتصميم دورات تطوير معلمين موجهة من الناحية العملية.

- تدريب وتسهيل المهارات التي تمكنهم من مساعدة المعلمين في القيام بالأمر التالية، على سبيل المثال:
- «معرفة» الفروق بين ممارساتهم الحالية وتلك المتوقعة من خلال المنهج الجديد
- مناقشة، (مع وضع ظروف صفوفهم الدراسية في الحسبان) جوانب التغيير المضمنة في الكتب الدراسية الجديدة التي قد يكون من الملائم أكثر تنفيذها.
- تجربة الجوانب التي يتفق عليها وممارستها بصورة عملية.
- بالطبع، تعتمد إمكانية تقديم هذه الدورة التدريبية الخاصة بتدريب المدربين على:
- مدة الزمن المتاح قبل التاريخ المفترض لبدء التنفيذ.
- مدى توافر مدربين مناسبين للمدربين على المستوى: المحلي، أو الإقليمي، أو الوطني.
- ما إذا كان معلمو المعلمين المحليين يدركون بأنفسهم الحاجة إلى إقامة هذه الدورة التدريبية، وبالتالي فإنهم يشاركون فيها بصورة إيجابية.
- إذا لم يكن تدريب المدربين ممكنًا، فيجب أن تعتمد الخطط الخاصة بتقديم الدعم للمعلمين قبل وفي أثناء التنفيذ على الاستفادة من الجوانب الأكثر ملاءمة لنقاط القوة الحالية لمعلمي المعلمين. وبالتالي، ستكون هناك حاجة لتعديل أسلوب التنفيذ ومخرجاته المتوقعة وفقًا لذلك.

(٩، ٤، ٣) القيادة المؤسسية

بعد مديرو المدارس التي ينفذ فيها التغيير المسؤولين الذين يكونون على اتصال مباشر بالمعلمين في معظم الأوقات. وهم الذين يمكنهم أن يؤثروا بقوة من خلال قيادتهم في مدى ترحيب المدارس «بصورة إيجابية» بالتغيير مما يؤثر بدوره في «الدعم المعنوي» الذي يشعر به المعلمون الذين يحاولون تنفيذ التغيير. كما يمكنهم أن يسهلوا إلى - حد ما - على المعلمين المشاركة في أي دورة تدريبية تعقد في أثناء التنفيذ. ونظرًا لأهمية سلوكهم وموقفهم الإيجابي، فهم في حاجة لأن يفهموا تمامًا التغيير ويقوموا بدعمه.

- وكجزء من إعدادهم، سيحتاج المخططون إلى أن يفكروا في قضايا مثل:
- المعلومات الخاصة بتغيير المنهج نفسه والتي يجب أن يكون القادة المؤسسيون على دراية بها ودورهم في دعمه.
- الأسلوب الذي يجب أن تقدم به المعلومات، ومن يجب أن يكون مسؤولاً عن تقديمها.
- المعلومات المتعلقة بالتمويل، التي يجب أن تكون كل مؤسسة على دراية بها، ومدى التوجيه الذي يجب (أو يمكن) أن يتحلى به المخططون حول توقعاتهم بشأن كيفية إنفاق الأموال.
- ما إذا كان من الضروري التحلي بالصراحة فيما يتعلق بمسؤولية القادة المؤسسيين عن إنشاء توجه إيجابي، والحفاظ عليه، نحو العمل لتحقيق المخرجات المرجوة من التغيير وكيفية التعبير عن ذلك بأفضل طريقة ممكنة.
- كيفية تمكين القادة المؤسسيين من السماح بسهولة للمعلمين بالمشاركة في التدريب قبل وفي أثناء التنفيذ، خاصةً بما أن هذا التدريب يجب أن يعقد خلال ساعات العمل إذا أردنا أن يشعر المعلمون بالتحفيز والتقدير.

#### (٩, ٤, ٤) المتعلمون

من النادر أن يؤخذ المتعلمون في الحسبان بشكل واضح عند الإعداد لتنفيذ التغيير. فهم، إلى جانب المعلمين، الأفراد الأكثر تأثراً بصورة مباشرة بإدخال المنهج الجديد. علاوةً على ذلك، سيؤثر تعاونهم واستعدادهم للمشاركة بقوة عند بدء التنفيذ، على الاستجابة التي يلقاها المعلمون عند بدء العملية. أضف إلى هذا أن رضا المتعلمين عن تجاربهم مع المنهج الجديد، سينتقل غالباً إلى أولياء الأمور (انظر لاحقاً). وبالتالي، يبدو أنه من الحكمة أن نضع المتعلمين في الحسبان في مرحلة التخطيط، وتتضمن بعض الأمور التي يجب أن يفكر فيها المخططون ما يلي:

- كيفية تأثير التغيير في المنهج على المتعلمين بشكل واضح.

- كيفية توضيح التغييرات المتوقعة منهم والفوائد المرجو تحقيقها لهم بأفضل أسلوب ممكن لهم.
  - ما إذا كان من الحكمة اعتبار موضوع «كيفية توضيح المنهج الجديد للمتعلمين» موضوع مناقشة واحداً مهماً لكل المعلمين خلال التدريب الذي يجرى قبل التنفيذ.
- (٥, ٤, ٩) أولياء الأمور

مع الوضع في الحسبان المنافسة القوية التي تميز - على نحو متزايد - التعليم في العديد من السياقات، والدور الواضح للنجاح التعليمي في تحديد التوقعات المستقبلية للأبناء، يمكن أن يكون لمواقف أولياء الأمور تجاه عملية التغيير (نتيجة، على سبيل المثال، لردود أفعال أبنائهم أو لقلقهم من كيفية تأثير التغيير على توقعات الاختبارات التي يجتازها أبنائهم) تأثير سلبي أو إيجابي على المدارس والمعلمين. وبالتالي، قد يكون من الحكمة للمخططين أن يقوموا بالتفكير في الأمور التالية:

- كيفية تعريف أولياء الأمور، مع الأخذ في الحسبان مشاركتهم (على الرغم من أنها قد تكون غير واضحة) في الثقافة التربوية الحالية، بالغرض من التغييرات وبتأثيراتها على التدريس والتعلم والنتائج الإيجابية المتوقعة بأسلوب فعال.
- ما إذا كان هناك أي دليل ملموس، في السياق المحلي أو الإقليمي أو القومي أو العالمي، يمكن استخدامه لدعم القول بأن المنهج الجديد سيؤدي إلى نتائج أفضل.

#### (٦, ٤, ٩) ظروف الصف المدرسي الفعلية

يشير الجدول رقم (٤, ٩) إلى أن ظروف الصف المدرسي المحلية ليست مثالية لتحقيق النتائج المرجوة من المنهج. ومن غير المحتمل أن يتمكن المخططون المحليون من تغيير هذه الظروف بأية طريقة بناءً ممكنة قبل بدء التنفيذ. وبالتالي، يجب أن تضع الخطط الخاصة ببدء التنفيذ هذه الظروف في الحسبان. وستكون هناك ضرورة لأن تقوم القرارات المتعلقة بمحتوى وبنية التدريب الذي يجرى قبل وفي أثناء التنفيذ، بمراعاة

الحقيقة التي تنص على أن المعلمين سيعملون فيما أطلق عليه «صفوف كبيرة» مع متعلمين لديهم حوافز متنوعة، ومع توفر وقت قليل خلال ساعات العمل للاستعداد للصفوف. وخلال التدريب الذي يجري قبل التنفيذ، سيحتاج المعلمون للحصول على وقت لمناقشة هذه الحقائق بشكل أكبر، وبالإستعانة بمعلمي المعلمين، فإنهم سيحتاجون لمعرفة كيف يمكنهم أن يؤثروا على التنفيذ الأولي للمنهج الجديد. وستعني الخطط الخاصة بالدعم/ التدريب المستمر - خلال التنفيذ - أنه بمرور الوقت، سيتمكن المعلمون في جميع المدارس من معرفة كيفية تنفيذ المنهج الجديد على نحو أفضل.

(٩، ٤، ٧) مواد التدريس

يجب أن يقوم المخططون بمحاولة توفير هذه المواد (خاصةً «كتاب المعلم») قبل الوقت المتوقع للتنفيذ بفترة كافية وبالترتيب لذلك. كما يحتاج المعلمون ومعلمو المعلمين بصفة خاصة إلى فرصة للتعرف على المعلومات والتوجيهات الخاصة بأساليب وتقنيات التدريس الجديدة، وكيف من المفترض أن تنظم الدروس باستخدام المنهج الجديد. فالمواد هي نموذج مادي للمنهج الجديد، وهي توفر وسيلة للمعلمين ومدربيهم في الدورات التدريبية التي تجرى قبل بدء التنفيذ لمعرفة الأمور المتوقع حدوثها في الصفوف الدراسية، وللاتفاق على أفضل الطرق التي يمكن بها بدء عملية التنفيذ في المدارس المحلية. كما أنها تمثل أحد موارد التدريب المهمة التي تمكن معلمي المعلمين من عرض أساليب وأنشطة التدريس الجديدة والمعلمين من ممارستها بأنفسهم.

(٩، ٤، ٨) التقييم

من المحتمل أن يكون المخططون المحليون مدركين تمامًا فقط (مثلما هو الوضع في معظم أجزاء العالم) لحقيقة أن القادة المؤسسيين والمعلمين وأولياء الأمور يعتبرون النجاح في الاختبارات المعيارية الأكثر أهمية للنجاح في التعليم الثانوي. فالاختبارات النهائية المصرية لها العديد من التأثيرات المباشرة - إلى حد ما - على ما يحدث في الصفوف الدراسية، وعلى كيفية تقييم الأفراد داخل وخارج نظام التعليم لأداء المدارس ومعلميهم والمتعلمين.

ولم يقم صانعو السياسات القومية إلى الآن بالتخطيط لإعادة تصميم تنسيق ومحتوى مثل هذه الاختبارات، حتى تبدأ في تقييم الأداء المرتبط باللغة الذي يعد النتيجة المرجوة من المنهج الجديد، هذا بالإضافة إلى (أو بدلاً من) المعرفة اللغوية. نتيجة لذلك، فمن المؤكد تقريباً أن يتضاءل حماس المعلمين والمتعلمين للعمل باستخدام المنهج الجديد مع اقتراب السنة النهائية، سنة الاختبار، من المدرسة الثانوية.

مع الأخذ في الحسبان، خاصة إذا كان التمويل محدوداً، أن المخططين المحليين قد يشعرون أن ترتيباتهم الخاصة بالتنفيذ يجب أن تركز على السنوات الأولى من التعليم الثانوي، التي يكون فيها الضغط الناتج عن الاختبارات أقل حدة، فإنهم قد يشعرون أيضاً أنه من المهم تطوير نظم تقييم عملية تحاول دعم أهداف المنهج على نحو واضح خلال السنوات الأولى القليلة من المدرسة الثانوية، وذلك بالاعتراف بأن تقييم أداء المتعلمين يائل في أهميته تقييم معرفتهم باللغة وذلك على أدنى تقدير. وإذا كان هذا الأمر يمثل إحدى الأولويات، فإن تطوير إمكانيات المعلمين المحليين لتقييم أداء الطلبة لديهم على نحو صحيح وموثوق به إلى حد ما، سيصبح أحد أهداف التدريب المهمة.

(٩، ٤، ٩) الملخص

توضح المناقشة السابقة أن الإعداد لتنفيذ التغيير المحلي، بطريقة تسعى إلى أن تضع في حساباتها الجوانب الأساسية لسياق التغيير الحالي، يعد أمراً معقداً ومحيراً. فقد تكون القرارات الخاصة بأحد جوانب التخطيط، على سبيل المثال، ضمان إعداد المعلمين، مقيدة بضرورة مراعاة عدد من النقاط الأخرى، مثل الظروف الخاصة بالصف الدراسي، ودرجة الدعم التي يمكن أن يقدمها معلمو المعلمين بصورة فعلية. وقد تكون قدرة القادة المحليين محدودة على تنفيذ تغيير ما نتيجة لبعض الأمور القومية مثل الاختبارات النهائية المصيرية التي تؤدي إلى زيادة صعوبة التنفيذ بصورة فعلية. ويعد التمويل وكيفية إنفاقه بأفضل طريقة ممكنة، موضوعاً مهماً دائماً تقريباً. بالإضافة إلى ذلك، مع الأخذ في الحسبان الوقت الذي يمكن أن تستغرقه أية عملية إعادة

تشكيل للثقافة»، فهناك دائماً أسئلة تطرح عن مدى ملاءمة التخطيط بشكل مسبق وتفصيلي عندما يكون من المحتمل أن تتغير بمرور الوقت الموضوعات التي دعت إلى التنفيذ الفعلي، واحتياجات الأفراد المرتبطة بالتنفيذ. وسأحاول في ٩، ٥ التالي ترتيب بعض النقاط التي قمت بذكرها في هذا الصدد.

### (٩، ٥) وضع ترتيب معين للقيام بالإعدادات

وفقاً لما ذكر في الفصل الثامن، عندما يتعلق الأمر بتحديد تسلسل الأحداث، فإن التركيز الأول ينصب على الشخصيات الرئيسة في أية عملية تغيير، ألا وهم المعلمون. ولقد أشار الفصل رقم (٩، ٤) إلى أن تقديم الدعم الضروري للمعلمين لتنفيذ التغيير بصورة تامة، وفقاً لما تسمح به الظروف المحلية، يعد عملية ثنائية المرحلة. تبدأ هذه العملية بالمرحلة الأولى التي تحاول تزويد المعلمين بفهم أساسي للتغييرات وبالطرق التي تسمح لهم ببدء التنفيذ إلى حد ما. وستطور مهاراتهم ومفاهيمهم أكثر من خلال: الممارسة العملية في الصف والتدريب المستمرين خلال المراحل الأولى من عملية التنفيذ الفعلية. ونتيجة لأنه سيكون من المؤكد وجود ضغط في الزمن يكون متمثلاً في توجيهات الحكومة المركزية (إن لم تكن تواريخ نهائية للتنفيذ) بشأن الزمن الذي يجب أن يبدأ فيه التنفيذ، فسيكون هناك تنابع معقول للإعدادات يجب أن يلتزم به:

١- سوف يفضل المخططون باتخاذ قراراتهم المتعلقة بمراحل عملية التنفيذ ومحتوى وبنية مراحل التدريب المختلفة التي يجب دعمها بالتشاور مع الممثلين المناسبين عن الأفراد الذين سيكونون مرتبطين بالعملية، وهم على وجه التحديد المعلمون المحليون ومعلمو المعلمين والقادة المؤسسيون. إذا كنا نريد مشاركة هؤلاء جميعاً بطريقة مفيدة، فسيكونون في حاجة لفهم التغييرات المقترحة والأهداف الخاصة بها وما تتضمنه فيما يخص التدريس والتعلم في الصف الدراسي. وبالتالي، من بين الأمور التي يجب أن يقوم بها المخططون، ترتيب الاجتماعات المناسبة المتعلقة بزيادة درجة الوعي مع كل من المجموعات المذكورة سابقاً كما هو موضح في أجزاء الفصل من (٩، ٤، ١) إلى (٩، ٤، ٣).

٢- بمجرد أن يعرف الأفراد ذوو الصلة المباشرة بالتغييرات وبأدوار كل منهم في عملية التنفيذ، يمكن للمخططين أن يعملوا مع ممثلين عن كل مجموعة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالموضوع الأكثر أهمية؛ ألا وهو محتوى وبنية تدريب المعلمين الذي يجري قبل التنفيذ. وسيكون التسلسل المحتمل للتخطيط على النحو التالي:

(أ) تحديد جوانب المنهج الجديد التي يجب التركيز عليها عند بدء التنفيذ مع الوضع في الحسبان ظروف الصف الدراسي المحلية، ونقاط القوة لدى المعلمين (ومعلمي المعلمين) الحاليين.

(ب) تحديد المفاهيم والمهارات الجديدة التي سيكون من الضروري أن تكون لدى المعلمين لبدء التنفيذ.

(ج) تحديد الوقت الذي يمكن تخصيصه، والمكان الذي يجب أن يتم التدريب فيه، ومجموعة تقريبية من الأولويات التي اتفق عليها في النقطة السابقة.

(د) تحديد إذا ما كان يجب أن يشمل التدريب جميع المعلمين أم بعضهم فقط، وإذا كان التدريب سيشمل بعضهم فقط فأى من المعلمين سيتم تدريبهم؟

(هـ) تقييم مدى ملاءمة وجود خلفية متخصصة لدى معلمي المعلمين المحليين حتى يتمكنوا من مساعدة المعلمين في تطوير مثل هذه المهارات/ المفاهيم.

(و) تحديد حاجات تدريب المدرسين التي قد تكون ضرورية لتجاوز أية فجوات واضحة.

(ز) الترتيب لمثل هذا التدريب في حالة توافر الوقت والتمويلات ومدرسي المدرسين.

(ح) الاتفاق على مواعيد إجراء تدريب المعلمين قبل بدء التنفيذ.

(ط) محاولة (وضمان) توفير نسخ كافية من المواد التدريبية الجديدة لجميع المعلمين ومعلمي المعلمين بفترة جيدة قبل بدء التدريب.

إذا لم يكن ممكناً توفير التدريب الضروري للمدرسين، فستصبح هناك حاجة

لإعادة التفكير في النقطتين (ب) و(ج) حتى يمكن تحقيقها في ظل وجود مهارات

التدريب المتاحة.

٣- سيحتاج المخططون، مع ممثلين عن كل مجموعة مذكورة سابقا من الأفراد المرتبطين بالتنفيذ، إلى القيام بالأمور التالية حتى يتسنى لهم تحديد بنية ومدة توفير التدريب المستمر:

(أ) تحديد، مع الأخذ في الحسبان الظروف المحلية، جوانب المنهج الجديد الأخرى التي نتوقع أن تقوم جميع المدارس بالسعي إلى تنفيذها في غضون العام أو العامين الأولين من العملية.

(ب) تحديد المفاهيم والمهارات الجديدة التي يجب أن يقوم المعلمون بتطويرها حتى يتمكنوا من توسيع نطاق تنفيذهم ليشمل السمات المذكورة سابقا.

(ج) (مع وضع التمويل في الحسبان) الاتفاق على هيئة التدريب ومعدله وبنيته.

(د) (بالتشاور مع القادة المؤسسين) تحديد الإجراءات الخاصة بتمكين إجراء التدريب المستمر خلال ساعات عمل المعلمين.

(هـ) الاتفاق على نظام مدرسي معتمد لمراقبة عملية التنفيذ، وتحديد المشكلات الشائعة وتوصيلها إلى القادة المؤسسين ومديري/ مخططي التعليم المحليين.

٤- بعد وضع أسس عملية التدريب، ومدى الحاجة إلى تعديل عملية التنفيذ الأولية للمنهج الجديد، لتناسب الحقائق المرتبطة بالصفوف الدراسية المحلية، تعد زيادة الوعي الجانب التالي الذي يجب مراعاته. بالنسبة للمعلمين، ومعلمي المعلمين والقادة المؤسسين، قد نوقش هذا الأمر بصورة فعلية في النقطة (١) آنفاً. ولكن تعد المجموعة الأساسية التي تضمَّن في عملية التنفيذ بعض أفراد المجتمع الأكبر خاصة أولياء الأمور. فهناك حاجة لاتخاذ قرارات خاصة بكيفية التواصل مع أولياء الأمور الذين لديهم أبناء في المدرسة الثانوية.

٥- من غير المحتمل إجراء تخطيط مفصل، يتجاوز وضع نظم مراقبة وقنوات تواصل؛ تمكن المخططين المحليين من متابعة ما يحدث - بصورة فعلية - في المدارس التابعة

لهم . وبالتالي القدرة على استخدام التمويل المتاح لديهم لدعم التنفيذ بأقصى حد ممكن، قبل بدء التنفيذ . ولاستخدام التمويل الاستخدام الأمثل، فبمجرد أن يبدأ التنفيذ، سيحتاج القادة المحليون إلى مراقبة مسارين متوازيين، ولكنها مستقلة من العملية. يتمثل المسار الأول في الحاجة إلى الاستمرار في توفير دعم كاف لتجاوز الفجوات المهنية والسلوكية بين المجموعات المختلفة من الأفراد خاصة المعلمين. أما المسار الثاني فيتمثل في مراعاة ظروف تدريس اللغة المحلية، وكيف يمكن أن تكون هذه الظروف، بمرور الوقت، أكثر دعماً لكل من عملية التنفيذ الفورية وتحقيق أهدافها المطلقة. ويعد القادة المحليون الآخرون في جوانب أخرى مماثلة سياقياً من القطر مصدرًا محتملاً للدعم وللأفكار أيضاً. بالتالي، فمن المهم عقد روابط واجتماعات منتظمة.

#### (٩, ٦) خاتمة

في الفصلين (٩, ٤) و(٩, ٥)، حاولت توضيح المضامين المرتبطة بتخطيط الموضوعات الأساسية التي برزت من الجدولين رقمي (٩, ٣) و(٩, ٤). وستلاحظ أيضاً أنني قد تناولت هذه المضامين بشكل عام فقط. ويعد عدم القدرة على التخطيط بتفصيل لأكثر من مرحلة بداية عملية التنفيذ، إحدى نتائج إدراك أن عملية التنفيذ المعقد للتغيير التربوي تعتمد على استجابات مجموعة كبيرة من الأفراد (وغالباً المؤسسات) في وضع معين لكل ما تتضمنه عملية إعادة تشكيل ثقافة التغيير.

إذا ذكرت أن عملية التخطيط المسبق المنطقية والمتناسقة، يمكن أن تأخذ المرء إلى المراحل المبكرة من عملية التغيير، فإنك قد تتساءل: لماذا ظللت في كل هذه الصفحات أحاول توضيح أهمية تجميع المعلومات لتوجيه هذه العملية! إن إجابتي ستكون أن بداية أية عملية تغيير، تعد مؤشراً مهماً لما سيحدث (أو من المحتمل أن يحدث) بعد ذلك. وإذا بدأت عملية التغيير بشعور معظم الأفراد المتأثرين بها أنهم يفهمون ما يحدث،

والسبب في حدوثه، وأنهم يحصلون على الدعم اللازم للقيام بأدوارهم، وأن البيئة التعليمية المباشرة المحيطة بهم، يتوافر بها الدعم الكافي، فمن المحتمل أن يكونوا أكثر استعداداً لاستثمار وقتهم وطاقاتهم في تطوير مهارات جديدة (والأكثر تعقيداً من ذلك، طرق تفكير جديدة) يتطلبها هذا التغيير التربوي الهائل. وإذا بدؤوا عملية التنفيذ وهم يرون أن التغيير جدير بالاهتمام وقابل للتحقيق، فمن المحتمل أن يقوموا ببذل طاقة أكثر بمرور الوقت وهم يحاولون تحقيقه، على الرغم من المشكلات غير المتوقعة التي ستظهر من حين لآخر في أثناء عملية التغيير. و أعتقد أنه في السياق الذي يكون فيه لدى معظم المرتبطين بعملية التغيير شعور إيجابي نحوه، فمن المحتمل أن تتقدم العملية بسرعة أكبر، وبأسلوب مباشر أكثر (على الرغم من أنه من غير الضروري المبالغة في كلا هذين الأمرين) نحو تحقيق الأهداف المرجوة مما قد يكون الوضع عليه في سياق يحتوي على معلومات، ودعم قليل، أو غير موجودة قط. وسيكون الوقت الذي استغرق في فهم سياق التغيير واستخدام هذا الفهم في عملية التنفيذ، في رأيي، وقتاً مهماً تماماً.