

## تهيئة المشهد للتغيير الناجم: البداية

### Setting the scene for successful change: The beginning

في هذا الفصل الأخير القصير، سأقوم بالإشارة إلى عدد قليل من القضايا الأساسية التي يجب تناولها قبل أن يمكن تحقيق أي من المقترحات التي وردت في هذا الكتاب. تعتمد دراسات الحالة المذكورة في الباب الثاني والسيناريوهات المذكورة في الباب الثالث على خبرات واقعية مرتبطة بمبادرات تغيير تربوي في أربع قارات مختلفة. ويوجد بالطبع فروق: جغرافية، وسياسية، واجتماعية - اقتصادية، وثقافية بين وداخل السياقات المتنوعة، وهي تؤثر بدورها على نظمها التربوية. وعلى الرغم من هذه الفروق، فإنني أعتقد أن النظم تشترك في سمات أساسية خاصة، مما يجعل من الصعب عليها تنفيذ التغييرات التربوية واسعة النطاق التي تتطلب درجة كبيرة من إعادة تشكيل الثقافة بنجاح. وأعتقد أن هذه السمات مشتركة أيضًا، بنسب متفاوتة، بين نظم التعليم الحكومية في كل مكان تقريبًا، وأنها تساعد في توضيح بعض الأسباب المتعلقة باستمرار صحة بعض الأمور التالية.

يمكننا تقديم العديد من الأمثلة للكيفية التي يمكن أن تبدو بها الممارسات التربوية مختلفة، ولكننا يمكننا تقديم القليل من الأمثلة، إن وجدت، على عدد كبير من المعلمين الذين يستخدمون هذه الممارسات في مؤسسات كبيرة الحجم، مصممة لتقديم نظام تربوي لمعظم

الأطفال (المور (Elmore) ١٩٩٥ في فولان (Fullan) ٢٠٠١: ٥).

## سؤال أخير

هل يمكنك أن تقدم أياً من الأسباب المرتبطة بالقلة الملحوظة لعدد الأمثلة الواضحة على التغييرات التربوية واسعة النطاق التي حققت أهدافها المنصوص عليها بشكلٍ غير قابلٍ للجدال؟

أعتقد أن بعض الأسباب الرئيسة تتضمن ما يلي:

صانعو السياسة التربوية مترددون في الاعتراف بأن العديد من مبادرات التغيير تبدأ من وجهة نظر تربوية «معتمدة على النقل» إلى حدٍ ما.

أعتقد أن تنفيذ مفهوم إعادة تشكيل ثقافة أي نظام تربوي ليتناسب مع وجهة نظر ديناميكية وأكثر مرونة للتدريس والتعليم، ما يزال يمثل تحديًا كبيرًا للأفراد المرتبطين به والذين يحاولون إدخال تغييرات تربوية في جميع السياقات؛ نتيجة للتردد في الاعتراف بالنقطة التي يبدأ منها التغيير.

على مر العقود الماضية، كان هناك كم هائل من الطروحات العامة (والأبحاث الأكاديمية) حول، على سبيل المثال، التحديات التي تفرضها العولمة على التعليم، وضرورة التسليم بأن التعلم عملية مستمرة طوال الحياة، والأدوار التي يمكن أن تقوم بها التقنية في تطوير أصول التدريس التي ستؤدي إلى إتاحة فرص تعلم أكثر تفاعلاً وتتسم بطابع شخصي أكبر. وعلى الرغم من هذه الطروحات، فإنني أعتقد أن وجهة النظر الموجودة منذ فترة طويلة، والتي ترى أن الدور الرئيس للمعلم هو توصيل كم كبير، محدد مقدماً من المعرفة/ مجموعة من المهارات إلى المتعلمين، ما تزال متأصلة بشكلٍ كبير داخل الصفوف الدراسية في العديد من النظم التربوية.

ما الدليل لدي على هذا الادعاء بخلاف خبرتي الخاصة المستمرة في نظم التعليم المطبقة في أجزاء مختلفة من العالم؟ نظرًا لأن الثقافات التربوية لا تتسم بالشفافية، فمن الصعب تجميع بيانات محددة حول طبيعتها. ولكن يأتي الدعم لاعتقادي المؤكد من

تكوين فكرة عامة حول أساليب التدريس والتعلم (الخاصة باللغة الإنجليزية) في دول شرق آسيا (نونان 2003 Nunan) وحول التعليم بشكل أكثر عمومية في الدول التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) (رايلي Riley 2000).

يظل المفهوم السائد عن التدريس والتعلم، وفقاً لدراسة تابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، بأنه يقدم المعرفة والكفايات والقيم المحددة سلفاً وتكون محفوفة في المناهج والاختبارات والكتب الدراسية المعتمدة. (بوش Posch 1996 في رايلي Riley 2000: 42).

في الوقت الذي أعلنت فيه هذه البيانات رسمياً، كانت معظم الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية دولاً «ذات دخل مرتفع» من أوروبا أو أمريكا الشمالية. فإذا كانت وجهة النظر الخاصة بالتدريس والتعلم هذه سائدة في هذه الدول، على الرغم من الخطب التعليمية الرنانة التي تدافع عن استخدام أساليب تدريس - تعلم مختلفة تماماً، فإنني أعتقد أنه من المحتمل أن وجهة النظر هذه كانت منتشرة في جميع الدول الأخرى أيضاً. فحجم منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية يزداد على نحو مضطرد، وعضويتها موزعة بشكل متزايد لتشمل دولاً تمثل جميع أنحاء العالم. حالياً، تقوم هذه المنظمة بتنفيذ دراسة مسحية عالمية حول التدريس والتعلم Teaching and Learning International Survey (TALIS) في عدد من الدول الأعضاء. ويشير موقع الويب الخاص بها، إلى أن هذه الدراسة ستعطي فكرة عامة عن الممارسات والآراء الخاصة بالتدريس في الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

تتأثر جودة بيئة التعلم على مستوى الصف الدراسي بأساليب التدريس والممارسات التي يطبقها المعلمون في الصف. ولن تقوم الدراسة العالمية حول التدريس والتعلم بقياس فعالية المعلمين أو أساليب التدريس المختلفة فحسب، ولكنها ستقوم بعمل مقارنة بين الملامح العامة للأساليب والمفاهيم والأفكار المرتبطة بالتدريس المطبقة في الدول المشاركة فيه. ففيما يتعلق بأساليب التدريس، ستلخص إجابات المعلمين عن الأسئلة الخاصة بالدراسة؛ للوقوف على إمكانية اكتشاف استخدام أساليب تدريس

مختلفة مثل الأساليب التي تميل إلى التركيز على الاتجاه من المعلم والآخرين الذين يتسمون بعقل أكثر تفتحاً في الأساليب التي يستخدمونها (موقع الويب الخاص بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ٢٠٠٨ (OECD).

من المتوقع أن تكون الدراسة قد قدمت تقريرها حول التدريس والتعلم عام ٢٠١٠، ومستقدم النتائج دليلاً آخر على احتمال صحة الادعاء الذي قمت بذكره هنا. فإذا كان الادعاء صحيحاً، ففي البيئة العالمية للقرن الحادي والعشرين التي تتسم بطابع تنافسي كبير، لن يكون من المثير للدهشة أن يتردد الأفراد الأوائل المطبقون لتغيير قومي في معظم السياقات، في الاعتراف (لأنفسهم وللعالم الأكثر اتساعاً) أن الأسلوب «المعتمد على النقل» إلى حد ما، يظل نقطة البداية التي يبدأ من خلالها العديد من المعلمين، والمتعلمين، والقادة المؤسسين، والمديرين التعليميين، وأفراد المجتمع الأكثر شمولاً أية عملية شخصية مرتبطة بالتغيير التربوي. وعلى الرغم من ذلك، فإن عدم الرغبة في الاعتراف بنقطة البداية التي ينطلق من خلالها المشاركون نحو التغيير، وبالتالي التي يبدوون من خلالها مبادرات التغيير الخاصة بهم «في أي مكان يوجد فيه الأفراد» تجعل من المستحيل أن يرتبط التخطيط للتغيير بالواقع الحي للأفراد الذين سيتأثرون به. ويسهم مثل هذا «التخطيط المرغوب فيه» في رأيي - على نحو كبير - في قصور لخصيصة النجاح للعديد من مبادرات التغيير التربوية.

قليل من التشجيع للأفراد لمشاركة الآراء الشخصية في المفاهيم التعليمية الأساسية ربما بسبب أن وجهة النظر المذكورة آنفاً متأصلة بعمق، - على نحو مثير للدهشة - فهناك القليل من الفرص و/ أو التشجيع المتاح في معظم نظم التعليم التي تعرفت عليها (وعمليات التغيير التربوي الموجودة داخلها) للمعلمين، ومدربي المعلمين، والرؤساء المؤسسين، وصانعي السياسة التعليمية على جميع المستويات للصياغة

والبحث في مسألة: ما المقصود بالمصطلحات التربوية الأساسية مثل التدريس - التعلم - المعرفة. وبما أنه لا توجد قاعدة للمناقشة، فإنه يتم غالبًا تقديم التغييرات التربوية عن طريق إجراء فحص بسيط لنطاق تحقيق أهداف التغيير الأساسي (على سبيل المثال، الصفوف الدراسية المعتمدة على المعلمين) الذي يتطلب من الأفراد المتأثرين بالتغيير أن يكون لديهم فهم مختلف لهذه المصطلحات الشائعة بوضوح. ويمثل هذا الأمر - مرة أخرى - قصوراً في النظرة إلى درجة ونوع إعادة تشكيل ثقافة لغة التغيير الضرورية بالنسبة للأفراد المتأثرين به، ويعد سبباً آخر، أعتقد ذلك، لعدم تحقيق العديد من مبادرات التغيير لإحداث تغيير فعلي.

### إعادة تشكيل الثقافة تحتاج أن تبدأ فوق المعلمين

تعد هذه النقطة مرتبطة بالنقطتين المذكورتين سابقاً وأيضاً بفكرة كيف يشعر الأفراد تجاه التغيير (انظر الفصل ١، ٣) وهي تدور حول حقيقة أن المعلمين الذين يتمتعون بخبرة سابقة في النظام المعتمد على النقل بشكل كبير، سيكونون في حاجة للشعور بقدر معقول من الثقة قبل أن يمكن أن تتوقع منهم أن يظهروا الحماس تجاه تجربة ما تبدو بالنسبة لهم أنها تحمل أساليب تدريس جديدة بصورة جذرية و تتضمن طرقاً غير معتادة لتشكيل و/ أو إدارة الصفوف و/ أو تنظيم أنشطة قد يكون لها نتائج عديدة محتملة. وعلى الرغم من ذلك، إذا ظلت وجهات النظر التعليمية المعتمدة على النقل متصلة بشكل كبير، وفرص مناقشة المبادئ الأساسية الخاصة بالتعليم قليلة على النحو الذي أوضحته من قبل، إذن فمن سيستمتع بالفهم والمهارات داخل السياق التعليمي ليتمكن من مساعدة المعلمين في تطوير هذه الثقة؟ ومثلما حاول الجدول رقم (٤، ١)، الذي ورد في خاتمة الباب الأول، أن يوضح، فإنه لا يمكن إدخال أي تغييرات تربوية تتطلب إعادة تشكيل ثقافة المعلمين وتوقع تحقيق نجاح واسع النطاق، دون بدء التعامل مع عملية إعادة التثقيف الضرورية للأفراد الذين يتمثل دورهم في دعم إعادة تشكيل ثقافة المعلمين.

التواصل السليم بين «الأجزاء» المعتمدة بعضها على بعض لأي نظام تربوي يؤثر على نتائج النظام التربوي «بأكمله».

تشير دراسات الحالة الواردة في الباب الثاني (وأيضاً الأمثلة الأصلية التي قمت بإعداد السيناريوهات وفقاً لها) إلى أن هناك تقنيات تواصل / تشاور تعد بصورة سيئة باستمرار بين المستويات المختلفة للنظم التربوية، وحتى بين الأفراد العاملين في المستوى نفسه أو داخل المؤسسة نفسها. وقد يرجع هذا الأمر إلى أن الثقافات التربوية المعتمدة على النقل بشكل كبير، تميل إلى أن تكون مرتبطة بثقافات تنظيمية محافظة ذات تدرج هرمي إلى حد ما (انظر الشكل رقم ٣، ٢) وحيث لا يعد تطوير قنوات «مفتوحة» للتواصل من بين الأولويات التقليدية لها.

وفي إطار عملية التغيير التربوي، يؤدي غياب التواصل المفتوح والحر، إلى وجود صعوبة يواجهها المشاركون في التغيير من أولئك الذين يعملون في مستويات مختلفة، أو بمسؤوليات مختلفة، داخل أية عملية تغيير تربوي في أن يعتبروا أنفسهم جزءاً من النظام «بأكمله». فمن غير المحتمل - بدرجة كبيرة - أن يكونوا على دراية بكيفية إسهام «الجزء» الخاص بهم في عملية التغيير بشكل إيجابي في العملية «بأكملها». وبدلاً من ذلك، يركز كل «جزء»، إذا كان مشاركاً بنشاط، على إسهامه الخاص فقط. ومع الأخذ في الحسبان أن التنفيذ الناجح، خاصةً لتغيير تربوي كبير، يتطلب بوضوح وجود درجة كبيرة من التعاون والانفتاح والتواصل المنتظم بين عدد كبير من الأفراد، فقد يبدو هذا الأمر غير مفيد للتنفيذ الناجح لأي تغيير تربوي.

إذا أردنا نجاح أي تغيير تربوي في أي موقع، فإنه يجب أن يبدأ من حيث يوجد جميع الأفراد. فإذا كانت «الفجوة» بين ما تدركه حاليًا المجموعات المتأثرة من الأفراد بالتغيير، وبين ما يتطلبه التغيير منهم أن يكونوا على دراية به كبيرة، فهذا يعني أن الإعداد الضروري للتغيير سيستغرق وقتاً أطول. بشكل مطلق، لا تفلح الطرق المختصرة ولن يؤدي تقديم مبادرات تغيير تتجاهل هذه الحقيقة البسيطة إلى أكثر من، في رأيي، مجرد

حدث يؤدي إلى تحقيق انتصار رمزي (جودسن Goodson ٢٠٠١) مثل ذلك الذي أشير إليه في الباب الأول.

بالتالي، تتلخص رسالة هذا الكتاب ببساطة، في أنك إذا كنت مشاركاً بنشاط في قيادة أو دعم بعض، أو جميع جوانب أي تغيير تربوي، فابدأ من البداية بإجراء تقييم صادق للحقائق الفعلية المرتبطة بالأفراد الذين تعد مسؤولاً عنهم. مرةً أخرى، يتمثل هذا الأمر في طرح الأسئلة والتصرف بناءً على الإجابات بطريقة تدعم عملية التغيير. وقد تكون مجموعة الأسئلة الأساسية لمعظم المواقف:

١- ما الأفكار المرتبطة بالتعلم والتدريس التي تميز التغيير؟ ما الذي تفترضه هذه الأفكار عما يفهمه الأفراد ويتمتعون بالقدرة على القيام به؟ ما ظروف التدريس - التعلم الذي تفترضه هذه الأفكار؟

٢- إلى أي مدى يفهم الأفراد الذين تعد مسؤولاً عنهم الأمور التي يجب القيام بها؟ وإلى أي مدى يمكنهم القيام بها؟ وهل ظروف التعلم كافية لبدء التنفيذ؟

٣- ما الفجوات المهنية والمادية الأساسية بين (١) و(٢)؟

٤- ما الإمكانيات المتاحة المرتبطة بمساعدة الأفراد «لتجاوز الفجوات»؟ وأي من هذه الإمكانيات يمكن القيام به باستخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة؟ وهل يمكن القيام بأي شيء خاص بالفجوات المادية؟

٥- ما الفرص التي يمكن إتاحتها «لتجاوز الفجوات» قبل بدء التنفيذ؟ وبمجرد بدء التنفيذ؟

٦- ما أفضل طريقة لمتابعة ما يحدث في الصفوف الدراسية بمجرد بدء التنفيذ؟

٧- في الظروف السائدة، ما أفضل طريقة للاستمرار في تقديم الدعم للأفراد (أو في تقديم ظروف مادية أفضل) طوال الوقت؟

يمكن أن تكون المشاركة في أية عملية تغيير تربوي بأية صفة أمرًا باعًا على القلق ومرهقًا. كما أنها يمكن أن تكون أمرًا رائعًا ومجزيًا من الناحية المهنية والشخصية (أوبلاتكا Oplatka ٢٠٠٥). وتعتمد الخبرة التي ستكتسبها أنت والأفراد الآخرون من العملية إلى حد كبير، على مدى إدارتها وقيادتها بصورة جيدة. ولا يمكن أن يتوقع هذا الكتاب، مثل غيره من الكتب، كل العوامل التي قد تؤثر في رأي الأفراد واستجاباتهم لعملية تغيير بعينها. وعلى الرغم من ذلك، فإنني إذا كنت أحاول معرفة كيف يشعر الآخرون تجاه، أو يتفاعلون مع، أي تغيير صعب، فإنني أرى أنه من المفيد دائمًا التفكير في الكيفية التي قد أشعر بها أو أتفاعل وفقًا لها عندما لا أشعر بالثقة واستخدام هذا الشعور كنقطة بداية لأي تخطيط أحتاج للقيام به.

إنني أمل كثيرًا أنك إذا كنت مشاركًا في قيادة أو إدارة أي تغيير تربوي - بأية صفة - أن تجد أن بعض الأفكار التي قمت بطرحها هنا تبدو معقولة ومفيدة، وبالتالي فإنها تسهم في أن تكون مشاركتك في العملية تجربة أكثر إيجابية، سواء فيما يتعلق بتأثيرها عليك شخصياً أو في تأثير ما تقوم به على الآخرين. وأرجو لك حظًا سعيدًا.

ويسعدني التواصل معك سواء لإبداء رأيك في الكتاب، أو معرفة خبراتك المرتبطة بالتغيير التربوي الذي مررت به.

مارتن ويدل

عنوان بريدي الإلكتروني: [m.wedell@education.leeds.ac.uk](mailto:m.wedell@education.leeds.ac.uk)

## المراجع

- Elmore, P. (1995). Getting to Scale with Good Educational Practice. *Harvard Educational Review*, 66(1), 126-.
- Graddol, D. (2006). *English Next*. London: British Council.
- Ministry of Education, C., Sports, Science and Technology.(Japan) (2008). Regarding the establishment of an action plan to cultivate Japanese with English abilities. Retrieved 082008 ,08-, from [www.mext.go.jp/english/topics/03072801.htm](http://www.mext.go.jp/english/topics/03072801.htm)
- Nunan, D. (2003). The impact of English as a global language on educational policies and practices in the Asia-Pacific region. *TESOL Quarterly*, 37(4), 589613-.
- OECD. (2008). Teaching and learning international survey. Retrieved 022008 ,09-, from [http://www.oecd.org/document/00,3343/,en\\_2649\\_39263231\\_38052160\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/00,3343/,en_2649_39263231_38052160_1_1_1_1,00.html)
- Riley, K. (2000). Leadership, Learning and Systemic Reform. *Journal of Educational Change*, 1(1), 3955-.
- Wedell, M. (2003). Giving TESOL change a chance: supporting key players in the curriculum change process. *System*, 31(4), 439456-.



## ثبتت المصطلحات

أولا : عربي - إنجليزي

١

Organization attitude

اتجاه المؤسسة

Reculturing effect

أثر إعادة التشييف

Educational needs

الاحتياجات التعليمية

Standardized test

اختبار معياري

Variations

الاختلافات

Performance

أداء

Individual performance

أداء فردي

Classroom management

إدارة الصف الدراسي

Administrator

إداري

Local administrator

إداري محلي

Teaching approach

أساليب التدريس

Learner style

أساليب المتعلم

Learner autonomy

استقلالية المتعلم

Reculture	إعادة تشكيل الثقافة
Continuation	الاستمرارية
Cultural continuity	الاستمرارية الثقافية
Initiation	الاستهلال (البداء)
Approach	أسلوب / مدخل
Empirical approach	أسلوب تجريبي
Reform	الإصلاح
Pedagogy	أصول التدريس
Reculturing	إعادة الثقيف
Teacher education	إعداد المعلمين
Assumption	افتراض
Professional security	أمان وظيفي
Exam	امتحان
Priority	أولوية

ب

Programme	برنامج
School environment	البيئة المدرسية
Supportive environment	بيئة داعمة
Local context	بيئة محلية

ت

Social transformation	التحول الاجتماعي
Planning	التخطيط
School - based Teaching	التدريس المعتمد على المدرسة

Curriculum planning	تخطيط المنهج
In-service training	التدريب أثناء الخدمة
Trainer-training	تدريب المدرب
Teacher training	تدريب المعلم
Professional development	التطوير المهني
Professional adjustment	تعديل مهني
Change	التغيير
Proposed change	التغيير المقترح
Syllabus Design	تصميم محتوى المقرر
Computer Assisted Language Learning	تعلم اللغة المعتمد على الحاسب الآلي
Curriculum change	تغيير المنهج
Complex educational change	تغيير تربوي معقد
Challenging change	تغيير صعب
Large-scale change	تغيير كبير
Evaluation	التقويم

ث

Professional stability	ثبات وظيفي
Educational culture	الثقافة التعليمية
Organizational culture	الثقافة التنظيمية
Institution culture	ثقافة المؤسسة

ح

Classroom condition	حالة الصف
---------------------	-----------

خ

Academic expert

خبير أكاديمي

Expert trainer

خبير تدريب

Education expert

خبير تربوي

Strategic plan

خطة استراتيجية

Fundamental flaw

خلل أساسي

د

Baseline study

دراسة أساسية

Informal support

دعم غير رسمي

Moral support

دعم معنوي

ر

Monitoring change

رقابة التغيير

س

Institutional contexts

السياقات المؤسسية

ص

Policy makers

صانعو السياسة

Decision making

صناعة القرار

ظ

Material conditions

الظروف المادية

## ع

Economic factor	عامل اقتصادي
Hierarchical relationship	علاقة هرمية
High-stakes assessment	عمليات التقييم المصيرية
Reculturing process	عملية إعادة التثقيف
Planning process	عملية التخطيط
Teaching process	عملية التدريس
Learning process	عملية التعلم
Implementation process	عملية التنفيذ
Long-term process	عملية طويلة المدى
Complex process	عملية معقدة
Linear process	عملية منتظمة
Change agent	عنصر تغيير
Negative consequences	عواقب سلبية
Factors	عوامل
Human factors	العوامل البشرية

## ف

Implementation period	فترة التنفيذ
Cultural gap	فجوة ثقافية
Professional gap	فجوة مهنية
Planning team	فريق التخطيط

Institutional leaders

القادة المؤسسيون

Change leader

قائد التغيير

Teacher educators

القائمون على تدريب المعلمين

School leaders

القيادات المدرسية (مديرو المدارس)

Assessment

القياس

Objective measurement

قياس موضوعي

Textbook

الكتاب الدراسي

Initiatives

مبادرات

Educational-change initiative

مبادرة التغيير التربوي

Change initiative

مبادرة تغيير

Language specialist

متخصص اللغة

Educational-change variable

متغير التغيير التربوي

Existing variables

المتغيرات الحالية

Interrelated variables

المتغيرات المرتبطة داخليا

Planning group

مجموعة التخطيط

Outcomes

مخرجات / نواتج

Educational planner

مخطط التعليم

Teacher trainer

مدرب المعلم

Initiation stage

مرحلة البدء (الاستهلال)

Implementation stage	مرحلة التنفيذ
Accountability	مسؤولية
Continuum	مصفوفة
Test designer	مصمم الاختبار
Evaluation criteria	معايير التقييم
Transmission based	المعتمد على الانتقال
Interpretation based	المعتمد على التفسير
Fact-based knowledge	المعرفة المعتمدة على الحقائق
Trainee teacher	المعلم المتدرب
Local teacher	المعلم المحلي
Reflective teacher	المعلم المفكر
Novice teacher	معلم مبتدئ
Borderline teachers	معلمو الحدود
Backbone teachers	المعلمون الأساسيون
Contextual information	معلومات سياقية
Cultural norm	معيار ثقافي
Timescale	المقياس الزمني
Educational practices	ممارسات تربوية
Educational practice	ممارسة تربوية
School curricula	المناهج المدرسية (الدراسية)
Human resources	الموارد البشرية
Institutionalization	المؤسسية
Cultural setting	الموقع الثقافي
Education budget	ميزانية التعليم

## ن

Vanguard teachers

نخبة المعلمين

Education system

النظام التعليمي

Organization system

نظام المؤسسة

Monitoring system

نظام رقابي

Imported model

نموذج منقول

## و

Educational reality

الواقع التربوي

Contextual reality

الواقع السياقي

National change document

وثيقة التغيير القومية / الوطنية

Curriculum document

وثيقة المنهج

Clarity of expectations

وضوح التوقعات

False clarity

الوضوح الزائف

## ي

Innovate

يبتكر

Implement

ينفذ

## ثانياً : إنجليزي - عربي

A

Academic expert	خبير أكاديمي
Accountability	مسؤولية
Administrator	إداري
Approach	أسلوب / مدخل
Assessment	القياس
Assumption	افتراض

B

Backbone teachers	المعلمون الأساسيون
Baseline study	دراسة أساسية
Borderline teachers	معلمو الحدود

C

Challenging change	تغيير صعب
Change	التغيير
Change agent	عنصر تغيير
Change initiative	مبادرة تغيير
Change leader	قائد التغيير
Clarity of expectations	وضوح التوقعات
Classroom condition	حالة الصف
Classroom management	إدارة الصف الدراسي

Complex educational change	تغيير تربوي معقد
Complex process	عملية معقدة
Computer Assisted Language Learning	تعلم اللغة المعتمد على الحاسب الآلي
Contextual information	معلومات سياقية
Contextual reality	الواقع السياقي
Continuation	الاستمرارية
Continuum	مصفوفة
Cultural continuity	الاستمرارية الثقافية
Cultural gap	فجوة ثقافية
Cultural norm	معياري ثقافي
Cultural setting	الموقع الثقافي
Curriculum change	تغيير المنهج
Curriculum document	وثيقة المنهج
Curriculum planning	تخطيط المنهج

## D

Decision making	صناعة القرار
-----------------	--------------

## E

Economic factor	عامل اقتصادي
Education budget	ميزانية التعليم
Education expert	خبير تربوي
Education system	النظام التعليمي
Educational culture	الثقافة التعليمية
Educational needs	الاحتياجات التعليمية

Educational planner	مخطط التعليم
Educational practice	ممارسة تربوية
Educational practices	ممارسات تربوية
Educational reality	الواقع التربوي
Educational-change initiative	مبادرة التغيير التربوي
Educational-change variable	متغير التغيير التربوي
Empirical approach	أسلوب تجريبي
Evaluation	التقويم
Evaluation criteria	معايير التقييم
Exam	امتحان
Existing variables	المتغيرات الحالية
Expert trainer	خبير تدريب

## F

Fact-based knowledge	المعرفة المعتمدة على الحقائق
Factors	عوامل
False clarity	الوضوح الزائف
Fundamental flaw	خلل أساسي

## H

Hierarchical relationship	علاقة هرمية
High-stakes assessment	عمليات التقييم المصيرية
Human factors	العوامل البشرية
Human resources	الموارد البشرية

## I

Implement	ينفذ
Implementation period	فترة التنفيذ
Implementation process	عملية التنفيذ
Implementation stage	مرحلة التنفيذ
Imported model	نموذج منقول
Individual performance	أداء فردي
Informal support	دعم غير رسمي
Initiation	الاستهلال (البداء)
Initiation stage	(مرحلة البداء) الاستهلال
Initiatives	مبادرات
Innovate	يبتكر
In-service training	التدريب أثناء الخدمة
Institutional contexts	السياقات المؤسسية
Institutional leaders	القادة المؤسسيون
Institutionalization	المؤسسية
Interpretation based	المعتمد على التفسير
Interrelated variables	المتغيرات المرتبطة داخليا

## L

Language specialist	متخصص اللغة
Large-scale change	تغيير كبير

Learner autonomy	استقلالية المتعلم
Learner style	أساليب المتعلم
Learning process	عملية التعلم
Linear process	عملية منتظمة
Local administrator	إداري محلي
Local context	بيئة محلية
Local teacher	المعلم المحلي
Long-term process	عملية طويلة المدى

## M

Material conditions	الظروف المادية
Monitoring change	رقابة التغيير
Monitoring system	نظام رقابي
Moral support	دعم معنوي

## N

National change document	وثيقة التغيير القومية/ الوطنية
Negative consequences	عواقب سلبية
Novice teacher	معلم مبتدئ

## O

Objective measurement	قياس موضوعي
Organization attitude	اتجاه المؤسسة
Institution culture	ثقافة المؤسسة
Organization system	نظام المؤسسة

Organizational culture

الثقافة التنظيمية

Outcomes

مخرجات / نواتج

P

Pedagogy

أصول التدريس

Performance

أداء

Planning

التخطيط

Planning group

مجموعة التخطيط

Planning process

عملية التخطيط

Planning team

فريق التخطيط

Policy makers

صانعو السياسة

Priority

أولوية

Professional adjustment

تعديل مهني

Professional development

التطوير المهني

Professional gap

فجوة مهنية

Professional security

أمان وظيفي

Professional stability

ثبات وظيفي

Programme

برنامج

Proposed change

التغيير المقترح

R

Reculturing

إعادة التثقيف

Reculturing effect

أثر إعادة التثقيف

Reculturing process

عملية إعادة التثقيف

Reflective teacher

المعلم المفكر

Reform

الإصلاح

S

School curricula

المناهج المدرسية (الدراسية)

School environment

البيئة المدرسية

School - based Teaching

التدريس المعتمد على المدرسة

School leaders

(القيادات المدرسية) مديرو المدارس

Social transformation

التحول الاجتماعي

Standardized test

اختبار معياري

Strategic plan

خطة استراتيجية

Supportive environment

بيئة داعمة

Syllabus Design

تصميم محتوى المقرر

T

Teacher education

إعداد المعلمين

Teacher educators

القائمون على تدريب المعلمين

Teacher trainer

مدرب المعلم

Teacher training

تدريب المعلم

Teaching approach

أساليب التدريس

Teaching process

عملية التدريس

Test designer

مصمم الاختبار

Textbook

الكتاب الدراسي

Timescale

المقياس الزمني

Trainee teacher

المعلم المتدرب

Trainer-training

تدريب المدرب

Transmission based

المعتمد على النقل

V

Vanguard teachers

نخبة المعلمين

Variations

الاختلافات

Obaidi.kendal.com