

تقييم برنامج رحلة تطوير المدارس: رصد لأثر وملائمة وكفاءة وإمكانية توسع البرنامج

مارس ٢٠٢٣

تطوير

محمد ياسين

منة الله رضا

رولا طارق



جدول المحتويات

١. عن برنامج رحلة تطوير المدارس 3
٢. ملخص لنتائج التقييم والتوصيات 4
٣. منهجية التقييم والمشاركون 9
٤. نتائج تقييم برنامج رحلة تطوير المدارس 11
 - ٤.١. الأثر المباشر وغير المباشر للبرنامج 11
 - ٤.١.١. الأثر المباشر الناتج على المعلمين والمعلمات 12
 - ٤.١.٢. الأثر المباشر الناتج على القيادات المدرسية 21
 - ٤.١.٣. الأثر المباشر الناتج على الأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين 25
 - ٤.١.٤. الأثر المباشر الناتج على فرق التنمية المهنية داخل المدارس 31
 - ٤.١.٥. الأثر غير المباشر الناتج على الطلاب والمدارس ككل وباقي الأطراف 37
 - ٤.٢. ملائمة البرنامج لاحتياجات الفريق المدرسي ولإستراتيجية تطوير التعليم EDU 2.0 43
 - ٤.٢.١. ملائمة البرنامج لاحتياجات الفريق المدرسي 43
 - ٤.٢.٢. ملائمة البرنامج لاحتياجات الطلاب والطالبات 47
 - ٤.٢.٣. ملائمة البرنامج لاستراتيجية تطوير التعليم EDU 2.0 48
 - ٤.٣. كفاءة البرنامج من حيث المدة والأنشطة واستغلال الموارد 50
 - ٤.٣.١. كفاءة مدة البرنامج 50
 - ٤.٣.٢. كفاءة تصميم وتنفيذ أنشطة البرنامج 52
 - ٤.٣.٣. كفاءة البرنامج في استغلال الموارد 55
 - ٤.٤. إمكانية توسع برنامج رحلة تطوير المدارس - الفرص والتحديات 56
 - ٤.٤.١. نقاط القوة والفرص التي تدعم التوسع في البرنامج 56
 - ٤.٤.٢. نقاط الضعف والتحديات التي تعوق التوسع في البرنامج 58
 - ٤.٤.٣. استكشاف مسارات التوسع للبرنامج 60
٥. التوصيات 62

١. عن برنامج رحلة تطوير المدارس

خلال الفترة من نوفمبر ٢٠١٩ حتى نوفمبر ٢٠٢٢، عمل برنامج رحلة تطوير المدارس بالشراكة مع وزارة التربية والتعليم ومؤسسة ساويرس للتنمية على تحسين جودة العملية التعليمية داخل ٢٠ مدرسة حكومية في محافظتي بني سويف وسوهاج¹ من خلال رفع قدرات فريق عمل المدارس. يهدف البرنامج أيضًا إلى إلهام وتشبيك مختلف المدارس والتربويين من خلال إنشاء مجتمعات ممارسة تعزز فكرة التعلم مدى الحياة وتنقل أفضل الممارسات المحلية لشبكة أوسع من المعلمين.

طبقا لإحصائيات البرنامج، إجمالي ٥٤٨ عضو فريق مدرسي شارك في أحد أنشطة البرنامج على الأقل، منهم ٤٤٧ معلم أساسي و ٦١ اخصائي و ٤٠ قيادة مدرسة، حيث تضمن البرنامج سلسلة من التدخلات التي يمكن تصنيفها في ثلاثة مستويات على النحو التالي:

- أنشطة رفع وعي وبناء قدرات وتكوين اتجاهات نحو الأفكار الرئيسية للبرنامج والمهارات الفنية المتخصصة التي تتبعها
- أنشطة للمتابعة والتقييم تتضمن توجيهه وتقويم للأداء قائمة على مراعاة الفروق في احتياجات المستفيدين
- أنشطة بناء استدامة للمشروع من خلال إكساب نسبة ٢٥% من الفريق مهارات فنية ونقل معرفة (معلمون مبادرون) و ١٠% مهارات التنسيق لنقل المعرفة وتبادل الخبرات

وفي سبيل تنفيذ هذه الأنشطة، تبني البرنامج ٤ استراتيجيات أساسية:

- **المدخل الإنساني في تنفيذ المشروع:** انطلاقًا من النظرية الانسانية وهي تعتبر تطور في النظريات النفسية والتي ترى أن العنصر البشري يحتوي بداخله على عوامل قوته والقدرة على حل مشكلاته وتطوير ذاته بشرط إيمانه بذلك، يسعى المشروع إلى خلق علاقة إنسانية مع فريق عمل المدرسة تقوم على الحب والاحترام والتقدير مما يساهم ذلك في تنمية شعوره بالمسئولية تجاه المشكلة وبالتالي يشارك في حلها.
- **تدخلات تفاعلية في بناء القدرات والتمكين من أدوات التطوير الذاتي:** يتبنى المشروع استراتيجيات التعلم النشط وطرق التدريب التفاعلي والمحاكاة في تقديم المحتوى وينعكس ذلك على شكل التدريبات وورش العمل حيث تعتمد تلك الورش على الأنشطة بصورة أساسية والألعاب التعليمية.
- **بناء المهارة وتكوين السلوك وبالتالي تعديل الاتجاهات:** البدء بالأفكار ويتدرج من خلال تقديم نماذج تطبيقية ويستمر في المتابعة حتى الوصول إلى التطبيق الذاتي للسلوك طبيعة خاصة فهو تكامل بين الأفكار والاتجاهات والمهارات فكل سلوك ينبع من فكرة وبالتالي الأفكار هي القاعدة الأساسية في المشروع وهي التي تساهم في خلق لغة مشتركة يستجيب إليها فريق عمل المدرسة على مراحل مختلفة مما ينتج عنه تطور ونمو في الأداء.
- **تفعيل المسارات والأدوار الموجودة بالفعل والتكامل بينها:** تكوين وحدة تنمية مهنية داخل المدرسة تعمل على تطوير الأداء على المستوى الفني من ممارسات تعليمية داخل الفصل وخارجه وتعمل على التنسيق داخل المدرسة بين فريق عمل المدرسة الواحدة وخارج المدرسة بتفعيل العلاقة مع إدارة التدريب والتوجيه والتعلم النشط.

¹ جدير بالذكر أن البرنامج عمل أيضا بمدرسة إضافية ببني سويف ليكون بذلك إجمالي عدد المدارس التي تم تضمينهم في هذا التقييم ٢١ مدرسة.

٢. ملخص لنتائج التقييم والتوصيات

تم صياغة الهدف من التقييم بمشاركة مؤسسة علمية ليكون "عملية تقييم أثر وتأمل وتعلم تشاركي لبرنامج رحلة تطوير المدارس". شاركت الفئات المختلفة في البرنامج في تقييم أثر البرنامج واستخلاص الدروس المستفادة وبلورة تأملات وأفكار بخصوص توسع البرنامج. وفرت البيانات التي تم جمعها أدلة كمية وكيفية لقياس معايير التقييم والاجابة على التساؤلات التالية:

- الأثر: ما هي التغييرات المباشرة وغير مباشرة الناتجة من تنفيذ البرنامج في المدارس المستهدفة؟
- الملاءمة: ما مدى ملاءمة واستجابة البرنامج لاحتياجات الفئات المستهدفة واستراتيجية تطوير التعليم EDU 2.0؟
- الكفاءة: ما مدى كفاءة البرنامج من حيث المدة، وتصميم وتنفيذ الأنشطة، واستغلال الموارد؟
- قابلية التوسع: ما هي الفرص والتحديات التي يمكن أن تؤثر على قابلية البرنامج للتوسع؟

اعتمدت منهجية التقييم على طرق البحث الكمي والكيفي (بحث مختلط)، حيث تم جمع من خلالها بيانات كمية وكيفية من المستفيدين من البرنامج وفريق العمل والشركاء ومجموعة من الأشخاص المرجعيين. شارك في التقييم ٢٩١ مشارك، منهم ٢٦١ مشارك من المستفيدين و٣٠ مشارك من فريق العمل والشركاء والأشخاص المرجعيين. بالنسبة للمستفيدين، ٢٤٢ من المشاركين كانوا بين المستفيدين بشكل مباشر سواء معلمين أو قيادات مدرسية أو أخصائيين نفسيين واجتماعيين، بينما ١٩ مشارك كانوا من الطلاب (المستفيدين بشكل غير مباشر).

٢.١. نتائج التقييم

٢.٢.١. الأثر المباشر وغير مباشر للبرنامج

الأثر المباشر على المعلمين والمعلمات: اتفق المعلمون والمعلمات الذين شاركوا في التقييم على استفادتهم من المشاركة في أنشطة وتدخلات البرنامج وأن البرنامج ساهم في التغييرات التالية:

- تعزيز فهم المعلمين لاحتياجات الطلاب كمتعلمين
- تعزيز الدافعية للعمل وصورة الذات الإيجابية لدى المعلمين
- تطوير اتجاهات وعلاقات ايجابية تحفز الطلاب على الحوار والمشاركة
- تطوير المهارات الرقمية وممارسة طرق التعلم المدمج
- توظيف الألعاب التعليمية والتعلم القائم على المشروعات في التدريس
- تعزيز التعلم الموجه ذاتيا والتعاون بين المعلمين

الأثر المباشر على ممثلي القيادات المدرسية: اتفق ممثلي القيادات المدرسية الذين شاركوا في التقييم على استفادتهم من المشاركة في أنشطة وتدخلات البرنامج وأن البرنامج ساهم في التغييرات التالية:

- تشجيع ممارسات التعلم المدمج داخل المدرسة
- تطوير أسلوب قيادة وإدارة المدرسة
- تحفيز الفريق المدرسي وتوفير الدعم لهم
- تطوير شبكة علاقات عبر المدارس

الأثر المباشر على الأخصائيين النفسيين والاجتماعيين: اتفق الأخصائيين النفسيين والاجتماعيين الذين شاركوا في التقييم على استفادتهم من المشاركة في أنشطة وتدخلات البرنامج وأن البرنامج ساهم في التغييرات التالية:

- اكتساب معارف ومهارات وطرق أكثر فعالية في إرشاد ودعم الطلاب
- تعزيز قدراتهم على تعديل سلوك الطلاب والطالبات بشكل إيجابي

- توظيف المهارات الرقمية والتعلم المدمج في دعم الطلاب
- تعزيز دافعيتهم للعمل والتعلم الموجه ذاتيا والتعاون مع الفريق المدرسي داخل نفس المدرسة

الأثر المباشر على فرق التنمية المهنية داخل المدارس: اتفق أعضاء فرق التنمية المهنية الذين شاركوا في التقييم على استفادتهم من المشاركة في أنشطة وتدخلات البرنامج وأن البرنامج ساهم في تفعيل فرق التنمية المهنية داخل المدارس المستهدفة بالطرق التالية:

- الاستجابة للاحتياجات والمشاكل التي تواجه الفريق المدرسي
- بناء قدرات فرق التنمية المهنية كمديرين وميسرين للتعليم والتعاون
- تشجيع المديرين على دعم فرق التنمية المهنية في المدارس

الأثر غير المباشر على الطلاب والطالبات والمدارس ككل وباقي الأطراف: اتفق المشاركون في التقييم أن تنفيذ البرنامج في المدارس المستهدفة أفاد أعضاء الفريق المدرسي وكان لهذه الاستفادة مردود ايجابي على الطلاب والطالبات. ظهر المردود الايجابي بالأشكال التالية:

- تحفيز العمل الجماعي وتبني سلوكيات إيجابية بين الطلاب
- تطوير علاقات إيجابية بين الطلاب والفريق المدرسي
- تعزيز دافعية الطلاب للتعلم ومشاركتهم داخل الفصل
- تحسن حضور الطلاب ونتائج اختباراتهم

إما على مستوى المدارس، ساهم في تطور أداء فريق العمل داخل كل مدرسة وخلق حالة من التنافس الإيجابي بين المدارس وتلقي ردود أفعال إيجابية من أولياء الأمور وتحسن سمعة تلك المدارس. وعلى مستوى باقي الأطراف، أكد المشاركون في التقييم أن تدريبات البرنامج ساهمت في تحسين نوعية التدريبات التي تقدمها الوزارة عن طريق تصميم وتنفيذ تدريبات في شكل ورش تفاعلية والاعتماد على بعض من المعلمين الذين شاركوا في البرنامج لتقديم تدريبات الوزارة.

٢.٢.٢. ملاءمة البرنامج لاحتياجات الفريق المدرسي ولاستراتيجية التعليم 2.0EDU

ملائمة البرنامج لاحتياجات الفريق المدرسي: اتفق المشاركون في التقييم أن البرنامج استجاب للاحتياجات الشخصية والمهنية الخاصة بهم بالطرق التالية:

- الإحساس بالاحترام والتقدير والدعم المتواصل
- تطبيق طرق أكثر فعالية في التدريب والتطوير المهني
- التكامل مع تدريبات الوزارة وتعزيز جاهزيتهم لتطبيق استراتيجية تطوير التعليم 2.0EDU

ملائمة البرنامج لاستراتيجية البرنامج 2.0EDU: اتفق المشاركون في التقييم أن أنشطة وتدخلات البرنامج ساهمت في تمكين المعلمين وباقي أعضاء الفريق المدرسي بالمهارات اللازمة لاستخدام المناهج المُستحدثة بكفاءة وعززت مهاراتهم الرقمية التي ساعدت المعلمين بالأخص في تفعيل الایمیل الموحد والدخول على منصة المنظومة. وجب التنويه أيضا أن المدارس التي أتمت المشاركة في البرنامج استطاعت تبني المناهج الجديدة بسهولة مقارنة بالمدارس التي كانت في بداية نسخة جديدة من البرنامج.

٢.٢.٣. كفاءة البرنامج من حيث المدة والأنشطة واستغلال الموارد

كفاءة مدة البرنامج: اتفق المشاركون في التقييم أن مدة الثلاث سنوات ضرورية من أجل تحقيق هدف تحسين بيئة التعلم داخل المدارس واستدامة هذا التحسن بالمدارس والمحافظات المستهدفة. تتطلب مدة الثلاث سنوات استهلاك موارد مادية وبشرية وبذل مجهود كبير من قبل فريق عمل البرنامج، ولكنها ضرورية للحصول على النتائج السابق ذكرها في قسم الأثر. من الممكن تقليل مدة البرنامج عن طريق تكثيف أو إلغاء بعض الأنشطة، ولكن محتمل أن ينتقص هذا التقليل من ثراء تجربة

المشاركة في البرنامج مما قد يؤثر على تعميق واستدامة أثر البرنامج على المستفيدين المباشرين وغير المباشرين والمدارس المستهدفة ككل.

كفاءة تصميم وتنفيذ أنشطة البرنامج: فيما يتعلق بتصميم وتنفيذ أنشطة بناء القدرات، حقق برنامج رحلة تطوير المدارس هدف بناء قدرات الفريق المدرسي في المدارس المستهدفة عن طريق تصميم وتنفيذ أنشطة تدريبية بطرق مختلفة مثل: (١) تدريب أعضاء الفريق المدرسي الواحد سوياً، (٢) تجميع المستفيدين من الفئة الواحدة (المعلمين والقيادات المدرسية والأخصائيين)، (٣) تنفيذ التدريبات داخل المدارس أو مراكز تدريبية بالمحافظات المستهدفة أو عبر الإنترنت. كذلك طبق البرنامج منهجيات مختلفة لبناء قدرات المستفيدين المباشرين مثل (١) الورش التفاعلية، (٢) تعلم الأقران، (٣) التدريب الوظيفي خلال معسكرات السندباد. هذا التنوع في منهجيات وطرق تنفيذ الأنشطة مؤثر جيد على كفاءة البرنامج فيما يتعلق بالاستجابة لاحتياجات المستفيدين التعليمية المختلفة والتكيف مع التغيرات التي تتم في السياق المحيط بالبرنامج. ساعد أيضاً اهتمام فريق العمل بتفاصيل التنفيذ مثل الاهتمام بكفاءة المدربين وجودة المحتوى التدريبي والتفاصيل اللوجستية مثل اختيار قاعات تدريبية ملائمة ومريحة للمستفيدين وتضمين فترات راحة أثناء التدريبات على استجابة المستفيدين للمحتوى التدريبي.

أما على مستوى أنشطة المتابعة والدعم ما بعد التدريب، فهي تعتبر مكون أساسي في نجاح برنامج رحلة تطوير المدارس، لأنها تعمل على تعميق واستدامة نتائج وأثر البرنامج، ولكن من المفيد التفكير في كيفية تنظيمها بشكل مختلف يضمن شعور المستفيدين بالدعم ولا يستنزف وقت ومجهود فريق العمل لأن نظام أنشطة المتابعة والدعم الحالي يتطلب وقت ومجهودات كبيرة قد تكون عبئاً على فريق العمل وموارد المؤسسة ومن الصعب الحفاظ عليها بنفس الشكل في حالة توسع البرنامج في محافظات ومدارس أكثر. وفيما يتعلق باستخدام فيسبوك كوسيط لاستضافة مجتمع الممارسة، يعتبر الفيسبوك الوسيط الأفضل لأنه قادر على استيعاب أعداد كبيرة من المشاركين وتنظيم التواصل عليه أسهل من واتساب وأقل إزعاجاً نظراً لقلّة الإخطارات، لكن قد يكون مفيداً تحديد وتوصيل الأهداف المتعلقة بوجود مجتمع الممارسة من أجل مراجعة التوقعات منه والتفرقة بين غرض مجتمع الممارسة ومجموعات واتس آب وأخذ تعليقات المستفيدين في الاعتبار لتحسين التواصل عبر فيسبوك.

كفاءة البرنامج في استغلال الموارد: رصد التقييم مجموعة من الممارسات التي عمد البرنامج من خلالها على أفضل استغلال للموارد على النحو التالي:

- تنفيذ التدريبات داخل نفس المحافظة دون الحاجة لسفر أو إقامة المشاركين
- التعاقد مع مجموعة المدربين المحليين داخل المحافظة دون الحاجة لسفر أو إقامة المدربين
- توظيف المدارس كمساحات تدريبية
- تنفيذ جزء من أنشطة بناء القدرات والمتابعة والدعم عبر الإنترنت

٢.٣.٤. إمكانية توسع برنامج رحلة تطوير المدارس

نقاط القوة والفرص التي تدعم التوسع في البرنامج: رصد التقييم مجموعة من نقاط القوة والفرص التي تدعم توسع البرنامج على النحو التالي:

- المدخل الإنساني الذي يتخذه البرنامج.
- استجابة أنشطة البرنامج لاحتياجات الفريق المدرسي.
- تكامل البرنامج مع خطط تطوير التعليم.
- توظيف الأطر والأدوار القائمة بالفعل داخل المدارس.
- كسب الثقة وبناء علاقات إيجابية مع المشاركين.
- تراكم الخبرة في تطبيق البرنامج والعمل على تطويره بشكل مستمر.
- محتوى غني باللغة العربية لتدريب الفريق المدرسي وكادر من المدربين المحليين.
- وجود نظام لجمع وتوثيق وإدارة بيانات المتابعة.

نقاط الضعف والتحديات التي تعوق التوسع في البرنامج: رصد التقييم مجموعة من نقاط الضعف والتحديات تعوق التوسع في البرنامج على النحو التالي:

- موافقة الوزارة على التوسع في تنفيذ البرنامج.
- قياس أثر البرنامج على الطلاب.
- المشاكل الهيكلية المرتبطة بظروف العمل داخل المدارس.
- الاعتماد على الرغبة في التعلم والتغيير فقط كحافز داخلي للمشاركة.
- الاعتماد على التدريب بالحضور المباشر والمتابعة الميدانية.
- عدم استدامة دعم الممولين لبرامج متوسطة أو طويلة الأجل.
- عدم إشراك أولياء الأمور في البرنامج.
- غياب الشراكات في استراتيجيات تنفيذ البرنامج.

استكشاف مسارات التوسع للبرنامج: رصد التقييم مجموعة الفرص والتحديات التي يمكن أن تدعم أو تحد البرنامج في التوسع من خلال أربع مسارات تشمل: (١) التوسع في نفس المحافظات، (٢) التوسع في محافظات أخرى، (٣) التوسع في مراحل تعليمية جديدة، (٤) تبني الوزارة لمنهجية وأنشطة البرنامج ضمن عمل إدارات التدريب. إذ اتضح أن "المسار #١: التوسع في نفس المحافظات" يحمل فرص أكثر للنجاح والتأثير ما يجعله المسار الأكثر كفاءة للتوسع الذي يمكن العمل من خلاله على المدى القصير، بالإضافة لذلك نعتقد أن العمل بشكل موازي في "المسار #٤: تبني الوزارة لمنهجية وأنشطة البرنامج ضمن عمل إدارات التدريب" يمكن أن يحقق تغييرات أعمق تدعم من استدامة أثر البرنامج على المدى المتوسط.

٢.٢. التوصيات

في ضوء نتائج التقييم، طرح فريق التقييم ١٩ توصية لتطوير أثر وملائمة وكفاءة وإمكانية توسع البرنامج، فيما يلي ملخص لها (يرجى الرجوع لقسم التوصيات للاطلاع عليها بشكل كامل):

- العمل على تطوير الإطار المنطقي للبرنامج ونتائجه بشكل أوضح.
- العمل على ربط نتائج البرنامج بنظرية التغيير الخاصة بمؤسسة علمي.
- تطوير وصف دقيق لنموذج المدرسة الفعالة وما يرتبط به من مؤشرات.
- تدريب فرق التنمية المهنية على إدارة التغيير وكيفية التعامل مع معوقات التغيير والشخصيات المختلفة.
- تدريب فرق التنمية المهنية على تعبئة وتوظيف الموارد المتاحة.
- تدريب الفريق المدرسي على مفاهيم النوع الاجتماعي بما يحقق علاقات أكثر عدالة وتوازن بين الجنسين.
- تدريب الفريق المدرسي على كيفية العمل مع طلاب الدمج.
- تدريب الأخصائيين على العمل مع أولياء الأمور وإشراكهم في العملية التعليمية.
- التوسع في تطبيق مسابقة "المدرسة الحلم" كآلية لدعم استدامة المدارس التي تم استهدافها والوصول إلى مدارس جديدة لديها الرغبة والإمكانات في تطبيق نموذج المدرسة الفعالة.
- تفعيل مجتمع الممارسة الخاص بالبرنامج ليكون مُدار ذاتياً بأعضائه ولديه مجموعة أنشطة منتظمة مع تخصيص موارد لذلك.
- تطوير نظام للمتابعة والتقييم أكثر كفاءة يرصد نتائج البرنامج وأثره على المدرسة.
- توظيف أدوات التواصل عن بعد في دعم ما بعد التدريب.
- التعاون مع إحدى منصات التدريب في تطوير مساقات تدريب أون لاين للمحتوى التدريبي الخاص بالبرنامج.
- استهداف الموجهين كجزء من المستفيدين من البرنامج بهدف دعم استدامة أثر البرنامج.
- إجراء تحليل الشركاء وأصحاب المصلحة في مجال التعليم في مصر بغرض تكوين الشراكات.
- السعي إلى اعتماد المحتوى التدريبي الخاص بالبرنامج بما يحقق تعزيز جودة التدريبات وتحفيز قطاع أكبر من المستفيدين للانضمام للبرنامج.

- العمل على بناء قدرات مسئولى التدريب في كل محافظة بالشكل الذي يمكنهم من تطوير ما يقدمونه من محتوى وتبني أساليب تدريب وتعلم أكثر فعالية.
- التوسع في نفس المحافظات التي تم استهدافها من قبل.
- استكشاف فرص العمل في مراحل تعليمية أخرى بما يدعم تحقيق تدخلات متكاملة بين المراحل المختلفة بالشكل الذي يمكن أن يحقق تغيير أوسع.

٣. منهجية التقييم والمشاركون

اعتمد منهجية التقييم على طرق البحث الكمي وكيفي (بحث مختلط)، حيث تم جمع من خلالها بيانات كمية وكيفية من المستفيدين من البرنامج وفريق العمل والشركاء ومجموعة من الأشخاص المرجعيين. توضح الجداول المدرجة أدناه المشاركين في التقييم وطرق البحث المختلفة التي تم استخدامها لجمع البيانات منهم.

شارك في التقييم ٢٩١ مشارك، منهم ٢٦١ مشارك من المستفيدين و ٣٠ مشارك من فرق العمل والشركاء والأشخاص المرجعيين. بالنسبة للمستفيدين، ٢٤٢ من المشاركين كانوا بين المستفيدين بشكل مباشر سواء معلمين أو قيادات مدرسية أو اخصائيين نفسيين²، بينما ١٩ مشارك كانوا من الطلاب (المستفيدين بشكل غير مباشر)³.

المشاركون في التقييم من المستفيدين من البرنامج					
الاجمالي	نسخ سابقة من البرنامج	المحافظة		الأداة	مجموعات المستفيدين
		سوهاج	بني سويف		
139	-	83	56	الاستبيان	المعلمين
32	5	16	11	مجموعات النقاش	
22	-	8	14	الاستبيان	قيادات مدرسية (مديرين ووكلاء)
10	1	4	5	مجموعات النقاش	
27	-	12	15	الاستبيان	الأخصائيين النفسيين والاجتماعيين
12	1	6	5	مجموعات النقاش	
19	-	19	-	ورش عمل تفاعلية ⁴	الطلاب (سوهاج)
261	الاجمالي				

² اجمالي عدد المشاركين على أساس احتساب عدد المشاركين في كل أداة، ويمكن أن يشارك المستفيد الواحد في أكثر من أداة، مثل المشاركة في الاستبيان ومجموعات النقاش

³ تم اعتبار الطلاب بين المستفيدين بشكل غير مباشر، نظرا لأن تصميم البرنامج لا يتضمن أي أنشطة معهم بشكل مباشر، ما عدا معسكرات السندباد ولكن الهدف الرئيسي منها تدريب الفريق المدرسي على تطبيق طرق وأدوات مختلفة بشكل عملي وإرشادهم خلال تطبيقها.

⁴ لم يتمكن فريق التقييم من القيام بورش تفاعلية مع الطلاب في بني سويف نظرا لمحددات خارج سيطرة فريق التقييم أو فريق علمن

المشاركون في التقييم من فريق العمل والشركاء والأشخاص المرجعيين		
العدد	الأداة	المشاركين
12	مجموعة نقاش	مدريين البرنامج
1	مقابلات	مسئول المشاركة المجتمعية في مديرية التربية والتعليم بسوهاج
3	مقابلات	فريق علمي
9	ورش عمل	
5	مقابلات	الأشخاص المرجعيين من ذوي الخبرة في مجال التعليم
30	الاجمالي	

- وفرت البيانات التي تم جمعها أدلة كمية وكيفية لقياس معايير التقييم والاجابة على التساؤلات التالية:
- الأثر: ما هي التغييرات المباشرة والغير مباشرة الناتجة من تنفيذ البرنامج في المدارس المستهدفة؟
 - الملاءمة: ما مدى ملاءمة واستجابة البرنامج لاحتياجات الفئات المستهدفة واستراتيجية تطوير التعليم EDU 2.0؟
 - الكفاءة: ما مدى كفاءة البرنامج من حيث المدة، وتصميم وتنفيذ الأنشطة، واستغلال الموارد؟
 - قابلية التوسع: ما هي الفرص والتحديات التي يمكن أن تؤثر على قابلية البرنامج للتوسع؟

٤. نتائج تقييم برنامج رحلة تطوير المدارس

يعرض هذا القسم نتائج التقييم من حيث معايير التقييم الأربعة (الأثر، والملاءمة، والكفاءة وقابلية التوسع).

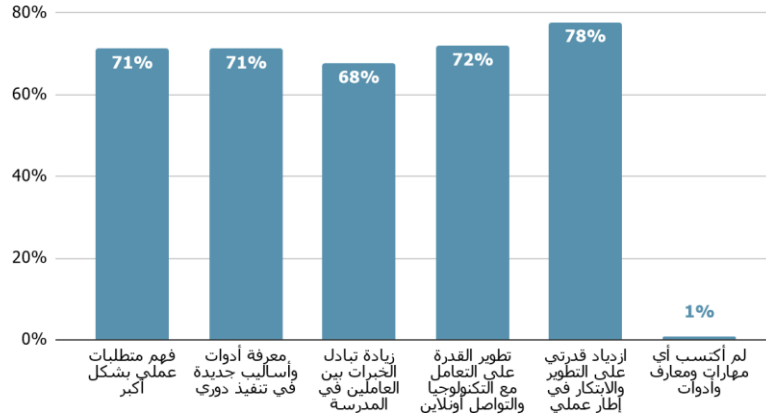
٤.١. الأثر المباشر وغير المباشر للبرنامج

يمكن تصنيف نتائج التقييم فيما يخص الأثر إلى مستويين:

- الأثر المباشر الذي يتمثل في التغييرات الناتجة على المستفيدين بشكل مباشر من الفريق المدرسي (المعلمين والقيادات المدرسية والأخصائيين النفسيين والاجتماعيين) بالإضافة إلى فرق التنمية المهنية.
- الأثر غير المباشر على الطلاب والطالبات وبيئة التعلم داخل المدرسة ككل، والذي أتى كنتيجة غير مباشرة للتغييرات التي طرأت على الفريق المدرسي.

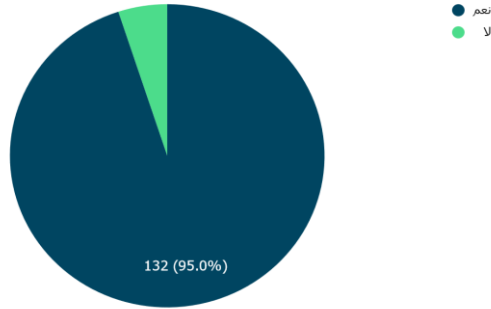
٤.١.١. الأثر المباشر الناتج على المعلمين والمعلمات

نتائج التدريبات - المعلمين



تشير نتائج الاستبيان إلى أن 108 معلم من أصل 139 (بنسبة 78%) إلى أن مشاركتهم في أنشطة رحلة تطوير المدارس زادت من قدرتهم على الابتكار والإبداع في عملهم. كما ذكر 100 معلم (بنسبة 72%) أن أنشطة رحلة تطور المدارس ساعدتهم ليصبحوا أكثر خبرة في التواصل عبر الإنترنت واستخدام التكنولوجيا. وأجمع 99 معلم (بنسبة 71%) على أن أنشطة رحلة تطوير المدارس ساعدتهم على فهم متطلبات دورهم بشكل أفضل وزودتهم بأدوات ومنهجيات جديدة تساعدهم على تأديتها. إضافة إلى ذلك، أفاد 94 معلم (بنسبة 68%) أن أنشطة رحلة تطوير المدارس سهلت تبادل الخبرات بين أعضاء فريق المدرسة. في حين رأى معلم واحد أنه لم يكتسب أي معرفة أو مهارات أو أدوات من المشاركة في أنشطة رحلة تطوير المدارس. علاوة على ذلك، أكد 132 معلم (بنسبة 95%) أنهم كانوا قادرين على دمج ما تعلموه في عملهم اليومي، بينما لم يتمكن 7 معلمون (بنسبة 5%) من فعل ذلك.

ممارسة وتطبيق المحتوى التدريبي - المعلمين



دليل عالمي: متوسط OECD لأثر تدخلات التنمية المهنية مع المعلمين على تطوير قدرتهم على التدريس

حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (٢٠١٩)، ٨٢٪ في المتوسط من المعلمين الذين شاركوا في برامج للتنمية المهنية أشاروا إلى تحسن قدرتهم على التدريس نتيجة مشاركتهم في برامج التنمية المهنية، وهو ما يعني أن ١٨٪ في المتوسط لم يستفيدوا من هذه البرامج. بمقارنة نتائج استبيان المعلمين بمتوسط OECD، نجد أن البرنامج يحقق نتائج إيجابية تفوق متوسط OECD في الجوانب التالية:

- ١٪ من المعلمين المشاركين في الاستبيان لم يستفيدوا من البرنامج (متوسط OECD: ١٨٪)
- ٩٥٪ من المعلمين المشاركين في الاستبيان قاموا بتطبيق وممارسة ما اكتسبوه من معارف ومهارات (متوسط OECD: ٨٢٪)

المصدر:

OECD (2019), Working and Learning Together: Rethinking Human Resource Policies for Schools, OECD Reviews of School Resources, OECD Publishing, Paris.

توفر الأدلة الكيفية فهما أعمق لأبعاد أثر البرنامج على المعلمين والمعلمات على النحو التالي:

تعزير فهم المعلمين لاحتياجات الطلاب كمتعلمين

أوضح المعلمون خلال مجموعات النقاش أن تدريبات البرنامج ساهمت في تعزير إدراكهم لما يحتاجه الطلاب من قبول ومساندة وتحفيز خلال التعلم، كاحتياجات نفسية للمتعلم والتي بدونها يمكن أن تتعثر عملية تعلمهم. وهو ما عبر عنه أحد المعلمين في فهمه لمسألة ضعف المستوى الدراسي لبعض الطلاب نتيجة قلة مشاركتهم داخل الفصل وعدم تحفيزهم بالشكل الكافي داخل الفصل. وعلى مستوى آخر، ساهمت التدريبات في تعزير قدرة بعض المعلمين في الانتباه والاستجابة للاحتياجات المختلفة للطلاب من ذوي الإعاقات (طلاب الدمج) داخل الفصل، حيث أشارت إحدى المدرسات إلى أن فهم أنماط الطلاب في التعلم وتطبيق ذلك في فهم كيفية إشراك وتحفيز طلاب الدمج.

"بالنسبة للمتأخرين دراسياً، كانوا يبغيبوا أو يبهريوا من التعليم ... الأنشطة أو التدريبات اللي احنا بناخذها في مؤسسة علمني بتخلي الكل يشارك في الفصل ... فلما بيشاركوا بيحسوا بقيمتهم أكثر ... لما بيشفوا ان لهم مكانة ودور في الفصل ... زي أي حد من زميلهم فدا بيضا حاجة محفزة ليهم انهم ما يغيبوش وانهم يشاركوا ويكسروا عندهم الخجل اللي هو ممكن يكون بيأثر على نفسيتهم وبيأثر على مستواهم الدراسي ... ففعلا الحاجات دي نشطت عندي التلاميذ وملت عندهم الدافعية والقدرة ان هما يقبوا أحسن من الأول" (مجموعة نقاش المعلمين، بني سويف)

كما ساهمت التدريبات في تأكيد انتباه المعلمين لاحتياجات الطلاب الجسدية وتأثيرها على مدى استيعابهم وتركيزهم داخل الفصل، إذ أوضحت إحدى المدرسات إلى أنها كانت تتجاهل احتياجات طلابها في شرب المياه وتناول الطعام، ولكن بعد أن أدركت الأثر السلبي لعدم تلبية هذه الاحتياجات على طلابها، بدأت تأخذ موقفاً أكثر إيجابية وتبدي تقبل ومرونة أكثر مع مثل هذه الاحتياجات.

"التدريب عرفني خصائص التلميذ اللي قدامي ... خصائص المراحل العمرية وازاي أتعامل معاها ... عرفني مثلاً أنماط الشخصية ازاي احضر الدرس على نمط الشخصية نفسها ... عرفني احتياجات التلميذ يعني انا بصراحة كانوا لما يجيو مثلاً يقولوا ... يا ميس عايز اشرب يا ميس انا عايز أكل ... لا عرفت ان احتياجاته الجسدية بتأثر على تفكير التلميذ ويمكن يكون هو في وادي وانا في وادي ... فاتفقنا مع بعض من اول حصه ... انت عطشان عايز تشرب متقولش يا ميس انا عايز اشرب ... هات الازازة بتاعتك وافتحها من غير كلام واشرب اللي انت عايزه ولا شوشرت على زميلك ولا انا حرمتك من حاجة جسدية" (مجموعة نقاش المعلمين، سوهاج).

وفي نفس السياق، أكد مدربي البرنامج على أنهم لاحظوا خلال زيارات المتابعة أن إدراك المعلمين لحاجات الطلاب خلق جو من المساندة والتحفيز داخل الفصل، كما شجع المعلمين على تغيير ممارستهم بالتركيز على المتفوقين دون غيرهم داخل الفصل، إذ لاحظوا أن المعلمين كان يقومون بتطبيق ما تم تدريبهم عليهم فيما يخص تقسيم للطلاب لمستويات وتصميم عملية الشرح بشكل يلي هذه المستويات المختلفة ويساعد ذوي المستوى المنخفض بالحقاق بزملائهم.

"أكثر جزء لمسته ويمكن غير عندهم معتقدات كثير اللي هي الاحتياجات النفسية للمتعلم ... انا فاكرة اوى وانا بتكلم عن ان الطفل من احتياجه مثلاً المساندة القبول التشجيع التحفيز واحنا شغالين واحنا بنعمل دا عملي معهم كمعلمين كانوا بيحسوا بالفرق ... يعني هما نفسهم تحس ان هما مبسوطين ان احنا بنقدر وبنحفز وبنشجع" (مجموعة نقاش مع المدرسين)

تعزير الدافعية للعمل وصورة الذات الإيجابية لدى المعلمين

أشار المعلمون إلى أن برنامج رحلة تطوير المدارس ساهم في تغيير نظرتهم لأنفسهم وعملهم؛ إذ تحول خطابهم اليومي من التركيز على السلبيات وما يواجهونه من ضغوط مالية إلى التفكير في كيفية تطوير طرق التدريس وابتكار ألعاب تحفز طلابهم. أوضحت إحدى المعلمات ذلك بأن البرنامج قد لم يغير واقع وظروف عملها ولكنه أثر بشكل ايجابي في رغبتها ورغبة باقي المعلمين في تطبيق ما تعلموه من مهارات وأساليب في التدريس.

"كنا بنمارس الشغل كحاجة بتضغظنا ... كحاجة مش حلوة في حياتنا انه في كمية سلبيات مش طبيعيه عنينا مكنتش شايفه غيرها ... الفرق في وجود علمني في المدرسة صراحة يعني مفيش اي حاجة اتغيرت احنا لا انا قربت (المسافة

بين المنزل والمدرسة) ولا مرتباتنا زادت ولا اى حاجة ... بس الفكره كلها ان هما خلونا نغير نظرتنا للموضوع ... (مجموعة نقاش المعلمين، بني سويف).

"احنا حتى دائرة النقاش بيننا وبين بعض في المدرسة بعد ما كانت عن سلبيات التربية والتعليم والمشاكل اللي بتقبلنا ومش عارفه ايه لا دلوقتي بقا ممكن كلامنا عن الولاد دا فلان حصل منه كذا دا ... الولد دا كويس، الولد دا شاطر، الولد دا استفاد من الموضوع دا اكثر، دا فرق في سلوك فلان ف لا دا اتغير ... كل ده ما مكانش موجود في المدرسة قبل تدريبات علمنى بس دلوقتي موجود (مجموعة نقاش المعلمين، بني سويف).

علاوة على ذلك، ذكر بعض المعلمين والقيادات المدرسية الذين شاركوا في النسخة الحالية والنسخ السابقة من البرنامج أنهم شهدوا في مدارسهم "حالة غريبة" بين المعلمين من حيث التسارع لاستخدام المنهجيات والتقنيات التي تدرّبوا عليها في أنشطة وتدخلات البرنامج وتنفيذ العديد من المبادرات في مواضيع مثل التوعية بوسائل تعليم جديدة والطعام الصحي. تطورت هذه الحالة لمنافسة ودية بين المعلمين في استخدام المنهجيات والتقنيات التي تدرّبوا عليها أكثر وكذلك مقارنة تفاعل واستجابة ومخرجات الطلاب والطالبات.

"المعلمين بقوا يشتغلوا وهم سعداء، في سعادة في حب للعمل في جرعات ايجابية وتحفيزية بثت في المعلمين بحيث ان هما بقوا يشتغلوا بهمة أكثر بحب أكثر بايجابية أكثر. طبعا كل دا انعكس على التلميذ بالنسبة للدراسة" (مجموعة النقاش القيادات المدرسية، سوهاج)

"... التدريبات دى كمان عملت تنافس بين المعلمين كان في تنافس كل واحد عايز يظهر بشغله كل واحد عاوز يبقى في درجة كويسة انما الاول كانو بياخدو التدريب وشكرا على كدة ... مجرد شغل على ورق لكن دلوقتي ل ... المعلمين عايزين يطبقوا ويقعدوا مع بعض .. انتى عملتى الوسيلة دى طب انتى استعملتى طب انتى عملتى جروب واتس امبارح طب انتى نزلتى درس ... فكان في تنافس جميل وشريف بين المعلمين" (مجموعة نقاش القيادات المدرسية، بني سويف)

كما ساهمت تدريبات البرنامج - وتحديدًا تدريب "منطقة الراحة وإدارة الضغوط" - في إكساب المعلمين الأدوات والمهارات التي مكنتهم من التعامل بشكل أفضل مع الضغوط النفسية والتحديات التي يواجهونها في حياتهم اليومية، وأن ينتبهوا ألا يحملوا طلابهم ذنب هذه الضغوط. وأكد المعلمون أن اهتمام علمي بالجانب النفسي هو مجهود فريد من نوعه من فريق البرنامج، لم يخبروه في أي تدريبات أخرى.

"المدرس شايف ان حقه مهذور نفسيا واجتماعيا وماديا ... فعلمنى لما دخلت اشتغلت على الحالة النفسية للمعلم عشان تخلينا راضيين بالواقع اللي احنا عايشين فيه فالواحد بعد ما كان مضغوط نفسيا في معاملته للعيال داخل المدرسة ومعاملته مع ولادنا جوا البيوت الواحد ابتدى يبقى واسع الأفق شوية يعنى النفسى بتاعته تبقى مرتاحة شوية في أسلوب التعامل مع ولادى جوا المدرسة مع ولادى جوا البيت ومع الضغوط في الحياة عموما ... ازاي اعلم ضبط نفس نفسي وازاي مخدش كل حاجة على اعصابي" (مجموعة نقاش المعلمين، بني سويف).

"اول مرة حد يكلمنى عن نفسيتنا احنا كمعلمين ... حد يدريك المفتاح انك تقدر تدير نفسك وتفكر في نفسك ... كدة انت مبسوط النهاردة لا انت فرحان طب انت زعلان طب اى سبب غضبك ... طب لا خلاص الطلبة ملهومش ذنب ان انا اطلع دا عليهم ... التدريب خلانا نقدر نتحكم في نفسنا اكثر بصراحة" (مجموعة نقاش المعلمين، بني سويف).

أكد العديد من المعلمين تقديرهم لأسلوب تعامل فريق البرنامج والاحترام الذي وجدوه منهم، وهو احساسهم بالتقدير الذي افتقدوه، خاصة احساسهم بأن تصور مجتمع أنهم يبحثون فقط عن المكاسب المادية ولا يهتموا بتعليم الطلاب داخل المدارس، في حين أنهم حينما وجدوا الدعم والمساندة من علمي تشجعوا للعمل أكثر وتطبيق ما يكتسبوه من معارف ومهارات مع طلابهم.

"فلما تروح (تدريبات البرنامج) بتلاقي مكان محترم مكيف بتحس بالقيمة أنت كمعلم ودى اللي ركزت عليها علمنى وهيا دى انا من رأي انا دى سبب نجاحها في ناس يقولك المعلمين يبقى أهم حاجة عندهم المادة لا والله مش المادة ... لو احنا صح اهم حاجة عندنا المادة مكناش حققنا نجاح مع علمنى ومكناش اشتغلنا لانها مش بتدي دروس لكن

بتعاملك كبني آدم، فكله شايف اللي بيحصل في المعلمين في المدارس فهي سبب نجاح علمي ان هي بتعامل المعلمين كما ينبغي أن يعاملوا كبني ادمين" (مجموعة نقاش المعلمين، سوهاج)

تطوير اتجاهات وعلاقات ايجابية تحفز الطلاب على الحوار والمشاركة

أثرت المشاركة في البرنامج على اتجاهات المعلمين وعلاقتهم بالطلاب بالشكل الذي يتجاوز ثنائية الملقن والمتلقي، حيث حرص المعلمون على أن يتفاعلوا بشكل أكبر مع الطلاب وتشجيع مشاركتهم داخل الفصل. وهو ما وصفته إحدى المعلمات أنه أحد التحولات التي جعلتها "منطلقة" وشجعته على أن تنظر للطلاب على أنهم "أصدقائها" وتطور علاقة أكثر تفاعلية معهم. كما أكد المعلمون على أن مشاركتهم في البرنامج عززت من قدرتهم على شرح المنهج وتوصيل المعلومات بطرق تفاعلية بدلا من التركيز على الحفظ والتلقين.

"احنا كمعلمين نظرنا اتغيرت ليهم وده ظهر عليهم بقي في حوار بينا وبينهم ... والطلاب بقي عنده مساحة اكرت يتكلم وبقي محط اهتمامنا" (مجموعة نقاش المعلمين، بني سويف)

"غيرنا طريقة التعليم اللي هي التلقين ... لا احنا دلوقتي دي عملية تعليمية مش مقتصرة عليا انا فقط، دي على الطالب والمدرس فالمفروض ان احنا مشاركين فيها والمفروض ان انا ادى مساحة اكرت للتلميذ اللي قدامي دا ان هو يعبر عن اللي جواه ... يعني ادبت للطالب اللي قدامي مساحة اكرت مش مجرد ان انا اقف عمالة اشرح بقي وخلاص وانا حافظه شوية معلومات في دماغى اطلعها وهو يحفظ بقي وبراحته ... لا انت طلعت بايه بقي من اللي انا قولته عرفني انت استفدت ايه، فدي بالنسبالي بردو حاجة كويسه ان انا اسمع اللي قدامي اكرت مما انا اتكلم (مجموعة نقاش المعلمين، بني سويف)

"انا كمعلمة اتعلمت ابقي ازاى منطلقة في الفصل مش مرتبطة بحاجة معينة انا عايزة الطالب قدامي يبقي مشارك معايا مش انا اديله المعلومة وخلاص لازم باخدها مني كده لا هو بطلع المعلومة معايا وانا ازود حاجة أكد على حاجة بس تطلع منه هو المعلومة يبقي في مشاركة فعالة بينه وبين الطالب. في تواصل بيني وبين طلابي علمتني كمان ان انا اكتسب مهارة ازاى اعامل الطالب على انه صديق يعني ابني مش طالب ومعلم وغلط يتضرب والكلام دا" (مجموعة نقاش المعلمين، سوهاج)

ومن الجدير بالانتباه، أن بعض المعلمين أكدوا على أن استخدام الألعاب شجعهم على أنهم إشراك طلابهم في اختيار الألعاب التعليمية التي يستخدمونها وكذلك تصميم بعض منها، وهو ما يدل على تغييرا جوهريا نمط العلاقة بين الطالب والمدرس لتكون أكثر تشاركية ويلعب فيها المتعلم (الطالب) دورا أساسيا في تشكيلها. وفي هذا الصدد، قارن أحد القيادات المدرسية بسوهاج وضع مدرسته في أواخر 2018 قبل بداية أنشطة وتدخلات برنامج رحلة تطوير المدارس وأوضح أن المدرسة كان ينقصها روح التفاعل مع الطلبة وكان إيقاع العمل بطيء لأن فريق العمل المدرسي كان ينفذ مهامه فقط ولا يحب شغله ولا يحب المدرسة ولا يحب الطالب.

"(قبل الاشتراك بالبرنامج) كنا بنعمل الأنشطة العادية زي لوح كدة نشرح عليه ... لكن مش أصمم ألعاب ... ممكن دلوقتي أخلى الطفل اللي قدامي دا يفكر ممكن دي نصمم (المحتوى التعليمي) على شكل لعبة نستخدمها ازاى كده فهما ممكن حد يقولي اه ممكن نعمل مثلا على شكل كور ونحذفها لبعض ممكن نعمل على شكل عرايس في حالة البنات ... فدي بردو حاجة تخلى الطفل تفكيره يشتغل وتفتحله مدارك في عقله و تخليه يستمتع بالحاجة ويحس ان ليه قيمة كد ان هو يفكر" (مجموعة نقاش المعلمين، بني سويف).

"لما بكون محتارة اعمل كذا ولا اعمل كذا لا يقولولي (الطلاب) اعملى كذا ... يعني كنت باخد رأيهم في الطريقة اللي امشى بيها قالولي لا امشى كه او اعملى كده ف انا كنت باخد رأيهم بردو كنت بمشى بالطريقة اللي هما حابينها او حاسين ان هما بيفهمو بيها اكرت او بيتفاعلوا معاها اكرت" (مجموعة نقاش المعلمين، بني سويف).

بالإضافة إلى ذلك، ساهمت أنشطة وتدخلات البرنامج في تصحيح التصورات السلبية والأحكام المسبقة التي كان يصدرها بعض المعلمين على الطلاب الأقل تحصيليا وفهما للدروس، حيث يصفوهم بـ "البلادة" و"الغباء" وبالتالي كانوا يميلون

لتجاهلهم وعدم بذل مجهود معهم. وهو ما أوضحته إحدى المعلمات بأن تعرفها على مفاهيم النمو وكيفية تطور مخ الأطفال بالتجربة والتمرين جعلها تراجع هذه التصورات السلبيّة وتوليهم اهتمام أكثر يساعدهم على التطور.

" مفاهيم النمو فادتنى على المستوى الشخصى وعلى المستوى المهني ... يعنى مثلا مفيش حاجة اسمها ولد غبي او ولد دا بليد او مش هييجى منه مفيش حاجة " (مجموعة نقاش المعلمين، سوهاج).

ونفس السياق، أكدت مجموعة من الطلاب الذين شاركوا في ورشتي العمل التي تم عقدها في مدرستي نجع طرخان و البطل على عثمان بسوهاج على تقديرهم لمعظم مدرسيهم ومدرساتهم لطيبتهم وحنيتهم واستمرارية تواصلهم خارج الفصل وتشجيعهم بالهدايا، وما زاد ذلك التقدير هو عدم استخدامهم للعنف اللفظي أو الجسدي معهم. وبالرغم من ذلك، ذكر الطلاب في إحدى المدارس عدم ارتياحهم لبعض المعلمين لأنهم يستخدمون العنف اللفظي والجسدي باستمرار معهم. وبمراجعة مسؤول فريق عملي في سوهاج، وجد فريق التقييم أنهم معظم أولئك المعلمين لم يشتركوا في البرنامج. وهو ما يعكس أثر للبرنامج في التأثير على الطرق والأساليب التي يتبعها المعلمين في إدارة الفصل وضبط الطلاب. كما أكد مدربي البرنامج - من واقع متابعتهم الميدانية للمعلمين خلال الثلاث سنوات - على ملاحظتهم تغير نمط العلاقة بين المعلمين والطلاب من الخوف والقلق إلى مزيد من الاطمئنان والراحة والعفوية، إذ ساهم البرنامج في تمكين أغلب المعلمين من إدارة علاقتهم بالطلاب بشكل إيجابي دون الحاجة للجوء إلى ترهيبهم والعقاب البدني.

" لما روحت في المتابعات لقيت قد ايه الطلاب بيتعاملوا بعفوية شديدة جدا مع الحفاظ على قواعد العمل وفي نفس الوقت المعلم مكنتش بيمثل قدامى دى كانت واضحة جدا ... لما دخلت بعد فترة من التدريبات للمتابعة حسيت ان الولاد لا اتغيرو جدا مبقوش يخافو منها(المعلمة) هيا بقت حازمة اكثر من بقت قاسية ... لو الطالب خايف هو هيبقى باين من عينيه، لكن انا مكنتش بشوف دا ... بالعكس كنت شايفه أريحية ... حتى في دخولي للفصل وانا حد غريب شايفة الولاد مش قلقانين انهم ميعرفونيش " (مجموعة نقاش المدرسين).

تطوير المهارات الرقمية وممارسة طرق التعلم المدمج

ساهم البرنامج في بناء قدرات المعلمين في استخدام برامج مايكروسوفت ٣٦٥، وهو ما ساعدهم في توظيف هذه البرامج في التدريس مثل استخدام عروض الباور بوينت power point المعززة بالشرح الصوتي، كذلك تعرف المعلمون على كيفية استخدام جوجل فورم Google forms في تطوير اختبارات ذاتية التصحيح، وكيفية استخدام مجموعات الواتس اب Whatsapp groups وتطبيقات التواصل عن بعد مثل زووم Zoom. كل هذه المهارات ساعدت المعلمين على ممارسة التعلم المدمج الذي يجمع بين طرق التدريس داخل الفصل واستخدام الأدوات الرقمية في الشرح والمتابعة من خلال الإنترنت. جدير بالذكر، أن المعلمين أشاروا إلى أن اكتساب تلك المهارات الرقمية لعب دورا حاسما في تأهيلهم للتعامل مع التحديات الناتجة عن توقف العمل بالمدارس أثناء جائحة كورونا.

"لما قعدنا في البيت بردو نفع التدريبات بتاعت علمنى افادتنا في زووم يعنى والواتس والمانسجر بقينا نتواصل مع الطلبة عن طريق كدة يعنى فيها فرصة أكبر عرفتنا على حاجات دى احنا مكناش عارفينها وازاي التعليم يبقي في البيت من خلال التواصل مع الطلبة واولياء الامور وكدة فكان التعليم اسهل وبردو في تواصل مع الطلبة مش هيا القعدة من غير تواصل " (مجموعة نقاش المعلمين، سوهاج)

"انا جبت الولاد عندي في البيت ودررتهم ازاي ينزلوا الزووم وازاي يعملوا استضافة وكمات هما ساعات يعملولي الغرفة وبيعتولي يا ميس عندنا غرفة الساعة كذا انتي فاضيه ولا ممكن اقولهم لا اجلوها هما اللي يفتحوها مش انا هما بيقوا مستضيفين" (مجموعة نقاش المعلمين، سوهاج)

وفي نفس السياق، أكد مديرو المدارس أن المعلمين في مدارسهم خلال جائحة كورونا قاموا بعمل قنوات يوتيوب لمشاركة شرح الدروس مع طلابهم، وكذلك مجموعات واتساب وفيسبوك و استخدموا تطبيق زووم للقاء مع الطلاب وأن ذلك ساهم في سد الفجوة التعليمية الناتجة عن انقطاع الطلاب عن المدارس. وحتى بعد انتظام المدارس بعد وباء كورونا استمر المعلمون في توظيف تلك المهارات الرقمية وتطويرهم لمواد مصورة تعليمية يمكن أن تساعد الطلاب في فهم دروسهم عن بعد.

"برود المعلمين عندي اتعلموا منهم ان هما يعملوا فيلم تعليمي عن طريق استخدام بعض البرامج ... حتى التلاميذ اخدت الافلام التعليمية والمعلومات دخلت عندهم بسهولة حفظوها أسرع طبعاً من التعلم التقليدي ... في نفس الوقت لما خلاص بقا مفيش كورونا والتلاميذ جم هما (المعلمين) شغالين بين الاونلاين وبين الاوفلاين هما الاتنين شغالين مع بعض دا ليه تحضير ودا ليه تحضير نفس المعلمين" (مجموعة نقاش مديري المدارس، سوهاج)

"التعلم المدمج برود كان ليه تأثير عالي برود في المدرسة ... ففي مدرسين عندي مكانش عندهم اي مهارة في استخدام الكمبيوتر أو الحاسب الآلي او اي خبرة في مجال التكنولوجيا، دلوقتي المعلمين دول بيعملوا قنوات وفيديوهات" (مجموعة نقاش مديري المدارس، بني سويف).

لم تكن مسألة تعلم كيفية استخدام الإنترنت والأدوات الرقمية في التعلم المدمج مع الطلاب بالأمر السهل من البداية، فقد أقر بعض المعلمين بمقاومتهم أو مقاومة زملاء لذلك، فلم يكن هناك انترنت متوفر ولا أجهزة حاسب آلي صالحة في كل المدارس، كما لم يكن لدي بعض المعلمين أي هواتف ذكية متصلة بالإنترنت. بالإضافة لذلك، أشاروا إلى أن هناك حاجز نفسي نتج عن عدم احتكاكهم بأي أدوات رقمية من قبل وخوف من الاعتماد عليها في التدريس، إلا أن التدريبات ساهمت في كسر هذا الحاجز وساهم الدعم الفني والتشجيع من قبل فريق البرنامج والمدرسين في إقدام المعلمين على التدريبات و التطوير من مهاراتهم بشكل ذاتي فيما بعد.

"انا من ضمن الناس زى ما قالت زميلتي كانت معترضة اعتراض على (التعليم المدمج) أساس ان البيوت مفياش نت والعيال مش هتفهم الموالات دا... انا ذات نفسي مكنتش فاهمة ... أنا كبيرة المفروض يستثنوها، فلما لقيت الناس حواليا شغالة بيه والكل لا عايز يفهم، حسيت انا ذات نفسي عايزة أفهم كمان ... فجيت اسأل زميلاتي في الحاجات اللي معرفهاش ومع ان هما اصغر مني بس انا بحب الاستفادة وبحب اسال حتى لو صغير مفياش إحراج ... ليه الاحراج لما انتي عايزة تتعلمي والحمد لله الواحد عمل قناة مشيت فيها برود ... " (مجموعة نقاش المعلمين، سوهاج)

توظيف الألعاب التعليمية والتعلم القائم على المشروعات في التدريس

ساهم البرنامج في إكساب المعلمين طرق تدريس أكثر تفاعلية مثل استخدام الألعاب التعليمية والتعلم القائم على المشروعات مما كان له أثر بالغ في تفاعل الطلاب داخل الفصل واستيعابهم بشكل أفضل. وأوضح أحد المعلمين الفرق بين استخدام الألعاب التعليمية والتعلم القائم على المشروعات في أن الأول يتم داخل الفصل ويستغرق وقت محدد لا يتعدى ١٠ - ١٥ دقيقة لكل لعبة ويمكن أن يشترك فيه كل الطلاب داخل الفصل، أما التعلم القائم على المشروعات يتطلب مساحة وقت أكبر ويأخذ شكل المحطات التي ترتبط بهدف واحد مثل "تحرير السندباد" كما يحدث في معسكر السندباد - أحد أنشطة البرنامج لتطبيق التعلم القائم على المشروعات داخل المدارس.

"... وخلي العيال دايما متابعين معانا في الفصل وطبقت أكثر طبقت حوالي 6 ألعاب ... العيال كانوا مندمجين معانا وفرحانين والدروس نفسها اللي انا طبقت معاهم اللعبة بتاعتها ثبت في المخ أكثر من الشرح وكان فيها أنشطة وحاجات حلوة وفي تعاون وكدة كانوا حابينها خالص كل يوم يسألوني في لعبة يا ميس في لعبة" (مجموعة نقاش المعلمين، سوهاج).

"لو جنبنا الدرس دا وعملناه على طريقه الألعاب فدا بيزيد من تركيز الطفل وبيخليه منتبه جدا للحاجة اللي يتشرح قدامه ... يعني انا مثلاً لو جيت مثلاً كان واخواتها مثلاً وعملتها في صيغة حكاية أو لعبة أو حاجة فدا بيخلي المعلومة ترسخ في دماغه أكثر" (مجموعة نقاش المعلمين، بني سويف).

"نفذت مشروعين للتعلم القائم على المشروعات دخلت بيهم المسابقة بتاعت علمني ... أبهروني (الطلاب) بالشغل اللي عملوه خلال البحث الكتابة على الكمبيوتر ... الورق اللي عملوه أو المعلومات اللي هما بحثوا عنها وجابوها يعني لقيت تفاعل كبير مع الطلبة وحتى كمان لقيتهم رسموا الرسومات الموجودة في الكتاب ... في تأثير فعلا وفي تفاعل وفي ايجابيات حصلت بعد علمني" (مجموعة نقاش المعلمين، بني سويف)

أكدت مجموعة من الطلاب الذين شاركوا في ورشتي العمل التي تم عقدها في مدرستي نجح طرخان والبطل على عثمان بسوهاج على أن المعلمين في مدرستهم كان لديهم اهتمام وحرص واضح في تعليمهم بشكل ممتع وجذاب، فعلى سبيل المثال أكدوا على تقديرهم لمدرسة الدراسات الاجتماعية للمجهود الذي تبذله في شرح التاريخ بشكل قصصي وشرح الجغرافيا باستخدام الألعاب وكثيرا ما كانت تستخدم الأغاني وتنفذ أشكال ومجسمات بالفوم وتؤلف مسرحيات لهم. كل ذلك جعلهم أقل خوفا من المنهج وحجمه. كما ساعد استخدام الألعاب المعلمين في تبسيط المحتوى التعليمي وإيصاله بشكل أكثر كفاءة وفعالية، حيث أشارت إحدى المدرسات إلى أن الألعاب مكنتها من شرح الدرس في وقت أقل وبنتيجة أحسن في استيعاب الطلاب، كما أبدى الطلاب رغبة أكبر في التعلم والتفاعل داخل الفصل، وهو ما انعكس إيجابا على معدل حضور الطلاب.

"انا كنت اقف مثلا بالساعة ونص علشان اشرح درس... ولكن مع الألعاب التعليمية كنت اقعده اخطط لنفسى الدرس ممكن يخلص في ساعة الا ربع ساعة ... ممكن جزئية كبيرة جدا من الدرس بتاخذ خمس دقائق مش هتصدقى ... هي مجرد مين يلعب معاه ... فعرفت بقى الألعاب التعليمية ... صحيح كنت الاول بعمل ألعاب تعليمية اجتهدا شخصي، لكن لما اخدت تدريب الألعاب التعليمية لا عرفتها ممنهجة" (مجموعة نقاش المعلمين، سوهاج)

"في استجابة اكثر وفي تفاعل اكثر في الفصول مع الطلبة لما نفذت الدرس بطريقة معينة (استخدام ألعاب) لقيت الطلبة بيطلبوا منى ان انا اعمل كده تانى وانه ما مشدش على الطريقة التقليدية وأشتغل معاهم بالطريقة دى على طول وفي طبعا تاثير كان كبير كانوا طلبة الأول مكنوش بيحبوا يحضروا الحصه دلوقتى بقوا يجيوا يحضروا وكده" (مجموعة نقاش المعلمين، بني سويف)

بالإضافة إلى ذلك، أكد بعض المعلمون على القيمة النوعية لتدريبات البرنامج، فهم كانوا على دراية بإمكانية استخدام الألعاب في التدريس من واقع دراستهم الأكاديمية - خاصة حديثي التخرج منهم - ولكن لم تكن لديهم المهارات الكافية للقيام بذلك وتصميم ألعاب تناسب ظروف مدارسهم من حيث الكثافة والإمكانيات. فتدريبات البرنامج عرفتهم على نماذج لألعاب تناسبهم كما ساعدتهم في تطوير قدرتهم على تصميم الألعاب.

"فكرة تصميم لعبة انا كنت عارفاها لاني انا لسه متخرجة من قريب ... وآخر دفعة اتعينت لسه المعلومات كده فريش في دماغى بس مكنش بقى عندى الآلية انى اطبق دا في الفصل وكان في صعوبة اوى في ظل الجو التقليدي اللي الواحد شغال فيه ... هما ادونى كده اللي هي الدفعة ان الحاجات دى مش كلام على ورق بس لا دا ممكن يتطبق فعلا" (مجموعة نقاش المعلمين، بني سويف).

كما أشار بعض المعلمين إلى أثر تجربتهم مع معسكر السندباد - أحد أنشطة البرنامج لتطبيق التعلم القائم على المشروعات - في تبنيهم بعض من ممارسات المعسكر داخل الفصل مثل أنشطة كسر الجليد وقواعد العمل والقيم نتيجة أثرها الملموس على تغيير سلوك الطلاب وجعلهم أكثر تنظيما واهتماما بممارسة قيم إيجابية.

"معسكر سندباد دا بالنسبالي كان حاجة رائعة جدا في حياتى ... انا ذات نفسي أثر فيا ف انا يعنى طبعا لما دخلنا في المعسكر طبعا قعدنا عملنا شوية ألعاب وكده وبعد كدة اتعرفنا وبعد كدا حطينا القواعد ... ان هما ذات نفسهم (الطلاب) يحطوا القواعد فدى حاجة انا خلاص في الفصل بقيت بعملها في الفصل ... احنا دلوقتى اللي هو كل درس ناخده طب احنا عايزين نعمل نشاط على الدرس دا زى ما كنا بنعمل في المعسكر ... ابتدوا ان هما ياخذو من قيم بتاعت المعسكر دى ويطبقوها في الدروس العادية عندهم في الفصل" (مجموعة نقاش المعلمين، بني سويف).

وفي نفس السياق، أكد الاخصائيين على أثر البرنامج في تغيير طرق التدريس المتبعة داخل مدارسهم، حيث لاحظوا أن المعلمين أصبحوا أكثر إقبالا على استخدام الألعاب في تبسيط المحتوى التعليمي على عكس ما كان سائدا من الاعتماد على كتابة الدرس على السبورة والطلب من الطلاب نقله دون أي تفاعل مع الطلاب.

"أنا عندي في مدرستي المعلومة ما بقوش بيوصلوها عادى كده زى الاول اللي هي اقرا واكتب والكلام ده مثلا درس رياضة كانوا بينفذوه ويجيبوا حجر النرد ... بينفذوه بطريقة يفهمها الطالب عن طريق لعبة ... اختلفت عن الاول بكتير يعنى الاول المدرس كان يدخل انقل الدرس من على السبورة قول الكلمتين خلاص خلصنا دلوقتى لا المدرس عرف ازاى يوصل المعلومة للطالب يشرح له ازاى بطريقة مختلفة عن الأول (مجموعة نقاش الأخصائيين، بني سويف).

تعزير التعلم الموجه ذاتيا والتعاون بين المعلمين

ساهم البرنامج في تطوير رغبة المعلمين في للتعلم الذاتي والمبادرة نحو تطوير مهاراتهم وقدراتهم التدريسية من خلال استكشاف مسارات مختلفة للتطوير المهني على منصات التعلم اونلاين (مثل موقع إدراك) واستخدامها بشكل مباشر في أعمالهم اليومية مع الطلاب، وقد انعكس ذلك إيجابيا على تعزيز احساسهم بجهازيتهم بشكل مهني و بناء الثقة بأنفسهم وبقدرتهم على القيام بدورهم كمعلمين، للدرجة التي دفعت أحد المعلمين إلى السعي للجوائز التي تثنى النماذج المؤثرة من المعلمين.

" بقيت بدخل على المواقع وأدور على التدريبات زي إدراك ... أخذت شهادات كتير ... تنمية مهارات وضغط نفسي ... انا ادخل انافس في مسابقه محمد بن زايد مع ان انا عارف مدى الصعوبة اللي هي المسابقة وكدة ودخلت سنة وتاني سنة وعندي امل ان انا ليه مكونش من الناس اللي هتفوز بالمسابقة ... الروح اللي دخلت جوايا ان انا مش موظف لا انا في مكانة غير المكانة القديمة ... التعلم التقليدي اتغير وبقي حاجة مش تقليدية بقي حاجة اكتيف بقا نشاط ... لا جدد من نفسك لا طور من نفسك ... الحصة اللي كنت انا بدخلها كنت مثبت الأدوات بتاعتي او المواد اللي هستخدمها سواء مجسم او دا ... " (مجموعة نقاش المعلمين، بني سويف)

"من الحاجات اللي بردو هو ما شاء الله عليه انا نفسي انا مكونتش اعرف ادخل على المنصات التعليمية يعني فريق علمني فضل معايا لغاية ما عرفت دخلت على المنصات وخذت شهادات كتير والحمد الله يعني كان داعم ومرشد لينا ربنا يديله الصحة يارب يديكم كلكم الصحة على فكرة ويبارك في امثالكم" (مجموعة نقاش المعلمين، سوهاج)

كما ساهم البرنامج في خلق مساحات للتعاون وتبادل المعارف والمهارات بين المعلمين داخل، بداية من تشجيعهم على مشاركة الممارسات والتطبيقات التي يقومون بها مجموعات الواتس آب WhatsApp التي تم إنشاؤها لتجمع الفريق المدرسي لكل مدرسة سويا. بالرغم من بساطة الأمر، أشار بعض المعلمين إلى أنه لم يسبق لهم قبل الدخول في البرنامج أن تكون هناك آلية للتواصل وتجمعهم. أشار بعض المعلمين إلى أهمية تلك المجموعات التي أنشأها فريق علمني، حيث تم توظيفها في تبادل معارف وفرص تعلم وتدريب للمعلمين بجانب مشاركة الممارسات والتطبيقات. وامتد هذا التبادل ليشمل المعلمين من مدارس أخرى داخل المحافظة، حيث ساهم البرنامج في تعريفهم ببعضهم البعض من خلال التدريبات ومجموعات الواتس آب WhatsApp. وضحت إحدى الأشخاص المرجعين المشاركات بالدراسة أن أحد التحديات التي يواجهها القيادات المدرسية هو انشغالهم بالمهام الإدارية عن الحفاظ على التواصل الفعال بين أعضاء الفريق المدرسي. وفقا للقيادات المدرسية، ظهرت استجابة أنشطة وتدخلات البرنامج لهذا التحدي عن طريق توطيد العلاقة بين أعضاء الفريق المدرسي وإظهار مواهبهم وقدراتهم وتوظيف تلك المواهب والقدرات لدعم أعضاء الفريق المدرسي لبعضهم من خلال مساعدتهم لبعض في تحضير الدروس ومن خلال تدريبات فرق التنمية المهنية.

"حتى احنا كمان نفسنا بدأنا نحس ببعضنا ونسأل على بعض انت محتاج اى انت عايز ايه انت ناقصك ايه عايز تتعلمه انا مش عارف مثلا اعمل قناة على اليوتيوب تعالي اوريك. ارتباط بين أسرة المدرسة" (مجموعة نقاش المعلمين، سوهاج)

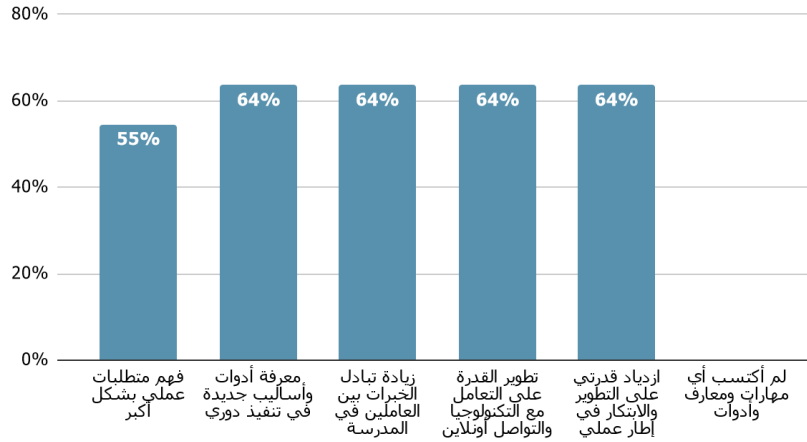
علاوة على ذلك، أشار المعلمون إلى أن البرنامج ساهم في تغيير موقف البعض من ممارسة "تبادل الزيارات الصفية" التي كانوا يواجهونها بالاعتراض اعتقادا منهم أنها تقلل من شأن المعلم، إذ أن البرنامج عمل على تصحيح ذلك التصور وتحفيز التعلم من بعضهم البعض وتشجيع على البناء على خبرات بعضهم البعض والاستفادة من نقاط القوة لدى كل معلم. وفي نفس السياق، أكد مدربي البرنامج ملاحظتهم لهذه الروح التعاونية التي بدأت تظهر بين المعلمين خلال التدريبات التي شجعتهم على دعم بعض البعض ومشاركة ما لديهم من معارف ومهارات.

"تدريبات التنمية المهنية علمتنا حكاية الزيارات الصفية دي يعني احنا مكناش نعمل زيارات صفية بمعنى اصح كان المعلمين بيعترضوا كان في بعض المعلمين بتعترض لكن بعد علمني عرفت أن مثلا دا مش تقليل منك انت لا دا تبادل خبرات انت تيجي عندي تتعلم مني حاجة انا اجي عندك اتعلم منك حاجة فدى حاجات حلوة خالص يعني حتى خلتنا جربنا من بعض كمعلومة بيمس كاملة مثلا دي عندك فيها حاجة مش قدام العيال طبعا ممكن تزودي الحته دي شوية ممكن زي كدة عشان كدة العيال مرتبطين بينا جدا" (مجموعة نقاش المعلمين، سوهاج)

"في تدريب الباوربوينت بالذات، اللي عنده معلومة كان بيضيفها يعني يمكن من التدريبات اللي انا كنت بتابع او بوجه بس لقيت فيه تعاون كبير جدا ما بين الناس وكان حتى كل اللي بيعرف حاجة كان بييسط اوى يبقى متحفز اكر فيروح يقول لزميله ... كنت فجأة الاقي واحد بصوا انا لقيت مش عارف في اوبشن جديد في الاختيارات فألقيه بيعملها الناس بيعلمها للي حوالياه بيقولهم بصوا اعملوها هتلاقوها في مكان كذا" (مجموعة نقاش المدربين).

٤.١.٢. الأثر المباشر الناتج على القيادات المدرسية

نتائج التدريبات - القيادة المدرسية



تشير نتائج الاستبيان إلى أن 14 من القيادات المدرسية من أصل 22 (بنسبة 64%) بأن مشاركتهم في أنشطة رحلة تطوير المدارس زودتهم بأدوات ومنهجيات جديدة ساعدتهم على القيام بمسئولياتهم، وساعدتهم ليصبحوا أكثر خبرة في التواصل عبر الإنترنت واستخدام التكنولوجيا، كما زادت من قدرتهم على الابتكار والإبداع في عملهم. بالإضافة إلى تأكيدهم أن أنشطة رحلة تطوير المدارس سهلت تبادل الخبرات بين أعضاء فريق المدرسة. وأفاد 12 من القيادات المدرسية (بنسبة 55%) أن أنشطة رحلة تطور المدارس ساعدتهم على فهم متطلبات دورهم بشكل أفضل. علاوة على ذلك، أكد 18 من ممثلي القيادة المدرسية (بنسبة 81%) أنهم كانوا قادرين على دمج ما تعلموه في عملهم اليومي، بينما لم يتمكن 4 منهم (بنسبة 18%) من فعل ذلك.

توفر الأدلة الكيفية فهما أعمق لأبعاد أثر البرنامج على القيادات المدرسية على النحو التالي:

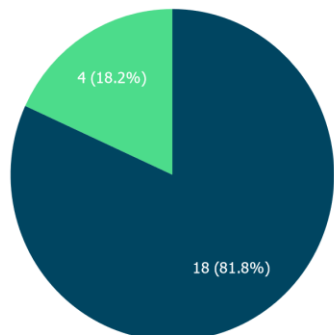
تشجيع ممارسات التعلم المدمج داخل المدرسة

ساهمت تدريبات وأنشطة البرنامج في تعريف القيادات المدرسية على كيفية استخدام أدوات رقمية في التعليم (التعليم المدمج)، مما جعلهم يتحمسون لتشجيع المعلمين على تطبيقها. وفي حالات أخرى وجدنا مديري المدارس يقومون بنفسهم بشرح أجزاء من المنهج الدراسي وتصويره من أجل إتاحتها للطلاب خاصة خلال فترة وباء كورونا. فعلي سبيل المثال، أشار احد المديرين إلى أنه وظف أداة جوجل فورم google form في تطوير اختبارات ذاتية التصحيح في الرياضيات.

"بعض المعلمين كان يقول لك لا أنا معايا موبيل زراير معيش تاتش معيش موبايل حديث... فبدأنا نعمل عملية جذب للمدرس اللي هو شايف ان دى حاجة صعبة اوى" (مجموعة نقاش القيادات المدرسية، بني سويف)

"كنت بطلع أصور شرح المعلمين فيديو كانت كل واحدة تبعثلي يا ميس انا هشرح حصه وفي وسائل وبتاع والدرس دا مهم ياريت لو حضرتك فاضية تطلعي تصورينا ... دلوقتي انا بلاقيهم هما رافعين شغلهم على صفحة المدرسة ... خلاص بقى يعني حاجز التكنولوجيا دا والخوف منه اتكسر فعلا ودى كان اهم انجاز ومن أكبر البصمات لمؤسسة علمنى في

ممارسة وتطبيق المحتوى التدريبي - القيادة المدرسية



المدرسة" (مجموعة نقاش القيادات المدرسية، بني سويف)

" انا عملت امتحان رياضة لسنة رابعة ابتدائي على فورم (google form) نزلتهم على موقع المدرسة كان يخش التلميذ على form و يحل الامتحان كان عبارة عن 40 سؤال شامل الترم الاول كله و بمجرد ما يخلص طبعاً بتطلع بالدرجة عايز يعرف الأخطاء بتاعته بيخش يستعرض يبص هو غلط في السؤال ده و السؤال ده ...بمجرد ما هو يدوس إرسال بتطلع الدرجة على طول و كمان بيعرف اخطائه و كمان عنده الامكانية انه يدخل يحل الامتحان مرة ثانية يعني يشوف نفسه الخطأ اللي وقع فيه تداركه ولا لا كان فيه واحد يدخل مرة واتنين وتلاتة لغاية ما يجيب النهائية ... لأنه هو بيتعلم من خطأه" (مدير إحدى المدارس، سوهاج)

تطوير أسلوب قيادة وإدارة المدرسة

أشارت القيادات المدرسية أن تدريبات المشروع ساعدتهم في وضع الخطط للمدرسة والعمل على حل ما يواجههم من مشكلات بشكل منظم باستخدام طرق تحليل مثل "تحليل عظمة السمكة" و"تحليل نقاط القوة والضعف"، كما أصبحت خططهم لا تتوقف عند جوانب العمل فقط، ولكنها أصبحت تنتبه لجوانب نفسية واقتصادية في فهم ظروف المعلمين والطلاب. كما أكدوا على أن تدريبات البرنامج ساعدتهم في تفويض وتوزيع مهام إدارة المدرسة على فرق مختلفة داخل المدرسة بحيث لا تتوقف المهمة على فرد واحد وهو ما ساهم في بناء كوادرات إدارية داخل المدرسة "صف ثاني" طبقاً لوصفه.

"أخذنا هو الفرق بين المدير والقائد ان مدير المدرسة لازم يتعامل بروح ان هو قائد وليس مدير المدير دايماً يقول قرارات أوامر يبقى بعيد عن الهيئة بتاعته إلى حد ما مبيراعيش ظروفهم يبقى في يعني زي حدود فاصلة كده ما بينهم أما القائد فهو بيتعامل بروح الفريق يبقى عارف كل ظروف الهيئة اللي قدامه بيحاول يعاملهم معاملة حسنة" (مجموعة نقاش القيادات المدرسية، سوهاج).

"أخذنا تدريب كمان كيفية تفعيل الصف الثاني للقيادة المدرسية ... ازاى ان لو المدير مش موجود أو الوكيل مش موجود يبقى في صف ثاني يقدر يدير العمل المدرسة متناقش في فوضى لا في ناس قادرة على انها تتحمل المسؤولية الإدارة متقصرش على شخص بعينه ... في فريق بيقود في جزء مع شئون الطلبة جزء خاص بالتلاميذ جزء خاص بالاداريات جزء خاص بالإشراف ... كانت جميلة أوي أوي حكاية تفعيل الصف الثاني للقيادة بالمدرسة" (مجموعة نقاش القيادات المدرسية، بني سويف).

"أخذنا كيفية وضع خطة تحسين للمدرسة ودي فادتنا كثير جدا ان احنا ناخذ خطة تحسين من كل الجوانب مركزش على جانب واحد بس وهو الجانب المعرفي لا نهتم بردو بالجانب النفسي بالمستوى الاقتصادي دي بتتحط جوه خطة التحسين لان كل دا بيلمس جوانب التلميذ اللي هو الهدف من العملية التعليمية" (مجموعة نقاش القيادات المدرسية، بني سويف).

"يعني في تدريبات القيادة اللي خدناها اللي هو تحليل SWOT على أساس ان احنا بنحلل نقاط القوة ونقاط الضعف في المدرسة وبنشوف ايه الامكانيات المتاحة للتحسين للتعديل وكده فدي طبعاً فرقت معنا برضو في التغلب على بعض المشكلات اللي بتقابلنا في المدرسة خصوصاً ان احنا دايماً بنتعامل مع المشكلة بجهود ذاتية من المدرسة بامكانيات المدرسة وكده فساعدنا شوية الموضوع ده ان احنا بقينا نشوف نقاط القوة في مدرستنا اللي بتساعدنا في حل أي مشكلة بتقابلنا بنشوف نقاط الضعف ايه هي عشان نحاول نشغل عليها عشان نحسنها فدا فرق معنا كثير يعني فعلاً" (مجموعة نقاش القيادات المدرسية، سوهاج).

علاوة على ذلك، ساهم البرنامج في تشجيع القيادات المدرسية على استخدام أدوات تواصل رقمية للتواصل بين الفريق المدرسي من خلال تعريفهم بكيفية استخدام الإنترنت وأدوات التواصل المختلفة مثل الواتس اب WhatsApp وزووم Zoom و مايكروسوفت تيمز MS Teams. كانت هذه الأدوات حاسمة لتسهيل التواصل أثناء وباء كورونا واستمرت فيما بعدها. وبالرغم من بساطة هذا التغيير إلا أنه ساهم بشكل فعال في تدفق وتبادل المعلومات بين إدارة المدرسة وباقي الفريق المدرسي وهو ما كان له أثره الإيجابي في تعزيز الحوار وديناميات العمل الجماعي بين الإدارة وباقي الفريق المدرسي.

"أيام كورونا طبعاً مكانش في تواصل لو عايزة أعمل اجتماع أو أي حاجة طارئة كنت عملته واتساب بتواصل مع

المعلمين عن طريق الواتساب" (مجموعة نقاش القيادات المدرسية، بني سويف).

"في مدرستي عملت جروب واتس للعاملين عندي للتعليمات خاص بيننا، عملت جروب واتس لمجموعة من زمائلي مديري المدارس معايا أكثر من 45 مدير مدرسة، عملت جروب واتس لأولياء الأمور لسهولة وسرعة التواصل لو في أي مشكلة لو في أي حاجة احنا كده بسرعة بنحاول ان احنا نوصل لبعض" (مجموعة نقاش القيادات المدرسية، سوهاج)

أضافت القيادات المدرسية أيضا أن التدريبات ساعدتهم على التعامل مع الضغوطات المختلفة التي يواجهونها بشكل يومي في الشغل بطريقتين، الأولى هي كون التدريبات متنفسا للتعامل مع تلك الضغوطات والثانية هي التدرب على كيفية التعامل مع المشكلات بطريقة سلسلة بدون عصبية أو توتر.

"احنا يوم التدريب دا احنا بننفس عن نفسنا خارج ضغوطات العمل اللي في المدرسة فكان التدريبات لهم أسلوب جميل ليهم أسلوب محفز فرق معانا احنا يعني فعلا بقينا نروح المدرسة أعصابنا هادية عندنا قدرة على امتصاص غضب في أي مشكلة يعني سواء من ولي أمر سواء من معلم عندنا قدرة ان احنا نمتص الغضب وان احنا نحل المشكلة بسلاسة وبهدوء دا بالنسبة لنا احنا كقيادة يعني" (مجموعة نقاش القيادات المدرسية، سوهاج)

تحفيز الفريق المدرسي وتوفير الدعم لهم

ساهم البرنامج في تعزيز فهم القيادات المدرسية للحاجات والظروف النفسية التي يمكن أن تؤثر على المعلمين، وعلى رأسها الحاجة للتحفيز والتشجيع. إذ أكدوا أنهم بعدما لاحظوا الأثر الإيجابي لما يقوم فريق علمي من تحفيز للمعلمين، بدأوا ينتهجون نفس الأسلوب في تحفيز المعلمين بشكل منتظم ودائم عن طريق التكرير والإشادة بجهودهم عبر صفحة المدرسة على شبكة التواصل الاجتماعي. كذلك أكد أحد مديري المدارس الذي شاركت في النسخة السابقة من البرنامج على مساعدة البرنامج له على فهم الفريق المدرسي وكيفية التعامل مع أعضاء الفريق المقاومين للتغيير.

"التدريبات اشتغلت على ازاي إن القائد يكون عنده ضبط نفسي وإرادة ويقدر يتعامل مع المشكلات ويحلها ... انما في التدريبات الثانية مبيركزوش على النواحي النفسية دي بقولك هوانت مديره هو خلاص" (مجموعة نقاش القيادات المدرسية، بني سويف)

"احنا كان بيتعملنا التكريمات وحاجات تبع علمني برضو كانت دي على قد ما هي أثرت على نفسيتنا ... بلدنا برضو احنا نوكد عليها ... احنا كنا بنعملها طبيعي بس بقى في تأكيد عليها أكثر" (مجموعة نقاش القيادات المدرسية، بني سويف)

"لما أجي آخر النهار وأجي انزل تحبة شكر واجبة على صفحة المدرسة قد ايه أثرها كان جميل جدا تاني يوم قالولي احنا متشكرين جدا يا ميس كانت لفتة ظريفة جدا من ادارة المدرسة ان هي موجهة لنا الشكر دا بالمنظر دا وعلى النطاق الواسع دا وطبعاً دا أقل ما يجد دعم التحفيز ان احنا نبتدي بقى في تواصل مستمر انما طبعاً في الحاجات اللي قبل تدريب علمني مكوناش برضو بناخد بالننا من النقط دي أوي أو مكوناش بنعملها" (مجموعة نقاش القيادات المدرسية، بني سويف)

"التدريبات اللي احنا أخذناها ساعدتني ازاي أكون فكرة عن كل واحد كمدير مدرسة، مين الجماعة اللي رافضين التطوير وازاي أضمهم للمجموعة الثانية، كل مدى أحفز فيهم أحفز فيهم لحد ما أصبح دلوقتي معندناش يمكن واحد أو اتنين عرفنا ان دول ايه ميئوس منهم خلاص طالعين معاشات يعني مش هيخشوا معانا في المنظومة" (مجموعة نقاش المشاركين في النسخة السابقة من البرنامج، بني سويف)

كما أشارت القيادات المدرسية على حرصهم على دعم المعلمين والأخصائيين في تطبيق ما اكتسبوه من معارف ومهارات من تدريبات البرنامج، وهو ما يعكس اقتناعهم بالأثر الإيجابي من تطبيق هذه المعارف والمهارات على الطلاب في النهاية.

"احنا اللي قدرنا نعمله ان احنا نيسر قدام المعلم ازاي يفيد التلميذ بشكل أحسن بعد تدريباته مع علمني ازاي تفيد

ازاي تعمل معاه نشاط ازاي تعمل معاه معسكر ازاي تسهل له المعلومة ازاي تتواصل معاه عن طريق الواتس"
(مجموعة نقاش القيادات المدرسية، بني سويف)

"انا دايمًا أقول للأخصائيين الاجتماعيين اعملوا محدش يقولوا عايزين حاجة تعالوا ... أنا في مرة انتوا جيتوا قولتوا عايزين نعمل كذا يا ميس أنا قولتكو مفيش فلوس يقولوا لا محصلش ... بقولهم اشتغلوا حتى لو في مسابقات بقولهم روحوا طب يا ميس أصل هيكلفنا ... أقولهم لا ملكوش دعوة حتى لو دا عبء على إدارة المدرسة ولكن أقولهم روحوا ومش لازم تحققوا مركز يعني يكفيننا شرف المحاولة ... روحوا عشان يبقى في احتكاك انتوا مش هنتكسبوا خبرة إلا من خلال الاحتكاك ... اللي انتوا لما تروحوا والأولاد يقعدوا في المسابقات ويعرفوا المدرسة دي فازت ليه والمدرسة دي خسرت ليه وهما غلطوا في ايه ... لان الخبرة مش هتتولد إلا من الاحتكاك لازم نحتك لازم روحوا مش مهم تحققوا مركز بالفعل" (مجموعة نقاش القيادات المدرسية، بني سويف)

"المدرس لازم ينعكس عليه التدريب حتى لو هو مش حاسس بكده أنا بحس لأن انا بخش أتابع المعلمين بتوعي و عارف ايه اللي بيحصل معاهم؛ الوسائل التعليمية بدأت تزيد شغل احنا طبعًا مسابقات من أول ما جينا المدرسة شغالين على شغل المسابقات بين الفصول مسابقة أنضف فصل مسابقة أجمل فصل. السنة اللي فاتت عملت لنا مسابقة الست بكيدة اللي هي نجوم المدرسة وكانت بتدي مجموعة كروت لكل مدرس و تقوله التلميذ المتميز عندك اخلاقيا أو علميا تديله كارت وهي تيجي تعدى تشوف التلميذ اللي جمع أكبر عدد كروت من مدرس الحساب مرة من مدرس العربي وهكذا وتروح تكرمهم في الطابور وتديهم شهادة تقدير فكانت حلو برضو يعني كويسة حاجات كثيرة. برضو الأخصائيين انعكس عليهم العمل كانوا يعملوا على طول جلسات في الفصول الأخصائي النفسي والأخصائي الاجتماعي توعية للطلبة تلاقى التلاميذ عندهم وعى يعرفوا يتكلموا يعني ايه تنمر، كانوا يعملوا مسرحيات و نفذناها في الطابور عن الحاجات دي كلها عشان الطفل ما له من حقوق وما عليه من واجبات" (مدير إحدى المدارس بسوهاج).

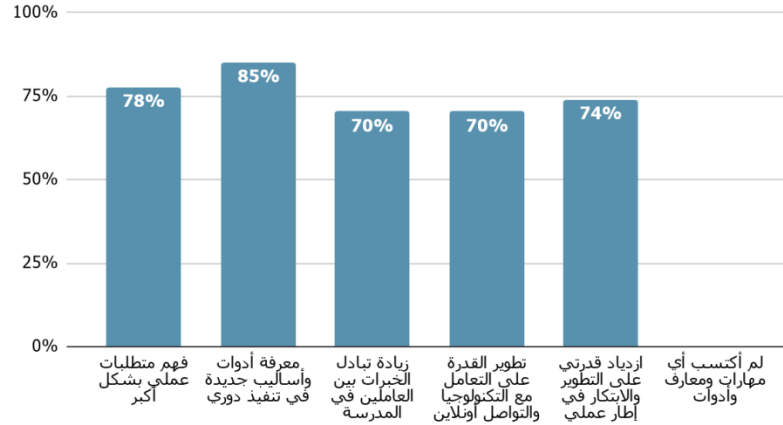
تطوير شبكة علاقات عبر المدارس

شاركت القيادات المدرسية وجه آخر للاستفادة من أنشطة وتدخلات البرنامج وهو التواصل مع القيادات المدرسية والتعلم من تجارب المدارس الأخرى. أشادوا بالتحديد لكونهم مدارس أرياف مما يعني الكرم بمشاركة المعلومة والنصيحة وتقديم الدعم باستمرار وأنهم عملوا جروب للتواصل والمشاركة بسهولة.

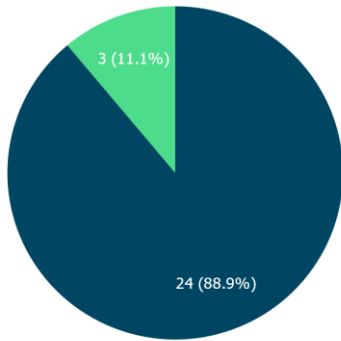
"احنا بردو كمديرين بنستفاد من بعض يعني التدريب اللي كنا نحصل عليه كنا أكثر من خمس ست سبع مدارس ولا عشر مدارس نكون مع بعض، كل مدير بيقول حاجة جديدة مثلا تكون غايبة من مدير تاني فبصراحة بنستفيد منها بصراحة مؤسسة علمني غيرت حاجات كتيرة حقيقي يعني ومديرين ما شاء الله عليهم يعني بيوصلوا المعلومة بطريقة جميلة يعني متحسيس بملل أبدا في التدريب يعني تدخلي التدريب من أول ما تدخلي لنهاية التدريب وانتي عايزة تقعدني لانه برضو بنستفاد وبروح حلوة ومشاركة وبنناقش بعض وبنشتغل مع بعض كأننا أطفال وتلاميذ كده بنشتغل مع بعض" (مجموعة نقاش القيادات المدرسية، سوهاج).

٤.١.٣. الأثر المباشر الناتج على الأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين

نتائج التدريبات - الأخصائيين



ممارسة وتطبيق المحتوى التدريبي - الأخصائيين



تشير نتائج الاستبيان إلى أن 23 أخصائي نفسي واجتماعي من أصل 27 (بنسبة 85%) بأن مشاركتهم في أنشطة رحلة تطوير المدارس زودتهم بأدوات ومنهجيات جديدة ساعدتهم على القيام بمسئولياتهم. وأشار 21 أخصائي نفسي واجتماعي (بنسبة 78%) أن أنشطة رحلة تطوير المدارس ساعدتهم على فهم متطلبات دورهم بشكل أفضل. كما أكد 20 أخصائي (بنسبة 74%) أن أنشطة رحلة تطوير المدارس زادت من قدرتهم على الابتكار والإبداع في عملهم. إضافة إلى ذلك، أجمع 19 أخصائي (بنسبة 70%) على أن أنشطة رحلة تطوير المدارس ساعدتهم ليصبحوا أكثر خبرة في التواصل عبر الإنترنت واستخدام التكنولوجيا، كما سهّلت تبادل الخبرات بين أعضاء فريق المدرسة. علاوة على ذلك، أكد 24 أخصائي (بنسبة 88.9%) أنهم كانوا قادرين على دمج ما تعلموه في عملهم اليومي، بينما لم يتمكن 3 أخصائيين (بنسبة 11%) من فعل ذلك.

توفر الأدلة الكيفية فهما أعمق لأبعاد أثر البرنامج على الأخصائيين على النحو التالي:

اكتساب معارف ومهارات وطرق أكثر فعالية في إرشاد ودعم الطلاب

أكد الأخصائيون على أن البرنامج ساعدهم في اكتساب مجموعة من المعارف والمهارات والأدوات التي مكنتهم من إرشاد ودعم الطلاب والطالبات في مدارسهم. أبرز هذه المعارف والمهارات كانت فهم الاحتياجات الاجتماعية والعاطفية للطلاب ومعرفة كيفية التصرف والتفاعل مع الطلاب على أساس تلك الاحتياجات، وتطبيق أفكار ومنهجيات جديدة في تعديل سلوكيات الطلاب ومساعدتهم على مواجهة تحدياتهم. ساهمت أنشطة وتدخلات البرنامج في تطوير أدائهم وتزويدهم بالمنهجيات والآليات اللازمة للقيام بأدوارهم بكفاءة وفاعلية مثل عمل دراسة الحالة، تحليل نقاط القوة والضعف والتحديات (SWOT)، التعلم القائم على المشروعات، التعامل مع التنمر والعنف وتحسين التواصل العلاقات بين الطلاب، كما ساعدتهم على عميق

فهمهم للاحتياجات الاجتماعية والعاطفية للطلاب. ظهر هذا الفهم من خلال إدراكهم للفروقات المختلفة بين الطلاب مثل المستوى الدراسي والاحتياجات النفسية للمتأخرين دراسيا وفصل فكرة النجاح والتميز عن الحصول على الدرجة النهائية.

علاوة على ذلك، ساهم البرنامج في تغيير أسلوب تدخل الأخصائيين من "التوجيه الجماعي" إلى استخدام الألعاب والأنشطة الهادفة مثل لعب الأدوار للتأثير على سلوك الطلاب وتعزيز السلوكيات الإيجابية بينهم. أشاروا إلى أنهم كثيرا ما لجأوا إلى أساليب التثقيف الجماعي عند حدوث أي مشاكل داخل الفصل، ولكن تتغير ذلك بعدما تعرفوا على طرق تدخل بديلة باستخدام أنشطة وألعاب من خلال مشاركتهم في البرنامج. كما شكلت تجربة الأخصائيين مع معسكر السندباد نقطة تحول في اكتشاف إمكانية توظيف التعلم القائم على المشروعات والأنشطة في إشراك طلاب الدمج وتعزيز اندماجهم مع أقرانهم داخل الفصل. فاستخدام أنشطة مختلفة ساعد طلاب الدمج في التعبير عن أنفسهم وتعزيز التفاعل الإيجابي بين كل الطلاب.

"لما نيجي نحل مشكلة ظاهرة عندنا ان احنا ما بنحلهاش بالطريقة العادية ان انا اعمل توجيه جمعي وأجمع العيال و في وسطهم العيال اللي عاملين و اقول لا ده كذا ولا ده كذا، انما فعلا بجيب ولى الامر و بجيب الطالب و بعملهم زى تمثيلية (لعب أدوار) كده قدامهم ان الحاجة دي منبوذة احنا عملناها فعلا في التدريبات خلونا عملناها فعلا في التدريبات و نفذناها كطلب و قالوا عشان لما تنفذوها في المدارس و فعلا نفذناها في المدارس لما احنا عملناها و شوفناها بعيننا" (مجموعة نقاش الأخصائيين، بني سويف).

"موضوع لعب الادوار ده دي مثلا حتة فنية جميلة جدا بنستخدمها حتى الطفل ممكن مثلا عايز توصله حكمة او معلومة عايز تدليه درس لسلوك معين هو قام بيه انت ممكن مثلا طب تحط نفسك مكاني او مثلا انا اقولك انت تعمل ايه لو انت مكاني كذا فالحاجات دي خلى بالك بتحط على عاتقه مسؤولية فيضطر يحط نفسه في الدور اللي انا بقوم بيه فا يبدأ يراجع نفسه ويراجع تصرفاته " (مجموعة نقاش الأخصائيين، بني سويف).

"انا كنت واخذ في الترم الاول من السنة اللي فاتت طلبه الدمج وضمتهم للمعسكر، قولت انهم يستفيدوا أكبر استفادة في نفس الوقت انا اعتبرته برنامج علاجي لأن صراحة الوزارة بينحصر اهتمامها في انها تجيب امتحان سهل للطلاب نهاية الترم بس اما كاتدريب كمشاركة فا ده بيقع على الأخصائي الاجتماعي مع ان مفيش تدريب مباشر بالنسبة لحالات الدمج ... يعني هو المفروض المدارس اللي فيها حالات دمج ان يتم تدريب الأخصائي الاجتماعي على كيفية التعامل و الامكانيات اللي هي تساعد ... فأنا استغللت المعسكر رشحت اسماء كل اطفال الدمج في المعسكر و فوجئت فعلا ان الطلبة استجابوا و بدأوا يتفاعلوا بشكل ايجابي ... انا قولت مش معقول هيحصل منهم التفاعل ده لكن فوجئت فعلا بشكل ايجابي و بدأوا يستجيبوا ... فعلا لقيت المعسكر أثر بشكل ايجابي جدا و ده خلاني فعلا احب التجربة دي" (مجموعة نقاش الأخصائيين، بني سويف).

كذلك ساهمت أنشطة وتدخلات البرنامج في التأكيد على انتباه الأخصائيين لمشاعر الطلاب وتواصلهم المستمر مع الطلاب وتشجيعهم على مشاركة مشاكلهم. ذكر الأخصائيون أنها قاموا بتيسير أنشطة مساحات آمنة للطلاب تشجع الطلاب للتعبير عن مشاعرهم مثل استخدام نشاط أقنعة المشاعر وأنشطة الحكى والمسرح لكي يعبروا عن مشاعرهم المختلفة. كما أضافت إحدى الأخصائيات إلى أنها انتهجت السرية في الجلسات الجماعية أثناء حكي الطلاب عن ضيقهم من زملائهم ووجدت في إحدى الجلسات أن الطلاب الذي تسبب في مضايقة زميله شعر بالتعاطف معه، مما يسر حل المشكلة بينهما.

"احنا بالنسبة للتدريبات خلطنا نركز قوى في سلوك الطالب و خصوصا المشاعر نفرق بين المشاعر الحزينة و السعيدة، الحاجات دي مكناش بتركز فيها قوى لما خدنا التدريب اتضح ان الحاجات دي ليها تأثير ايجابي بالنسبة لخطة العلاج مينفعش نتجاهل مشاعر الطالب اللي هو عنده مشكلة لازم نركز في الحاجات دي بمعنى اصح الحاجات دي كانت مكتوبة عندنا نظريا لكن لما اخدنا التدريبات زي ما قالت الزميلة بدأنا ننفذ بشكل عملي وواقعي أكثر (مجموعة نقاش الأخصائيين، بني سويف).

"أنا هتكلم عن حاجة اتكلمنا عنها في التدريبات اللي هي الاحتياجات النفسية. الأولاد بيبقى عندهم مجموعة احتياجات في السن دا، في حاجة لفتت نظري أوي يعني أول مرة أسمعها اللي هي كانت الحاجة للشوفان كان التعبير بالنسبة لي بصراحة أول مرة أسمعها فعجبني أوي التعبير دا واستوقفني يعني بدأت فعلا ألاحظ ان كلنا بيبقى عندنا الاحساس دا أنا محتاجة اتشاف فاكتشفت ان بعض الطلبة اللي بيقولوا عليهم مشاغبين أو اللي متزعمين العصابات عندنا في المدرسة فعلا بيعمل كده عشان يلفت النظر مش أكثر فبدأت فعلا أديهم أدوار حتى لو بسيطة." (مجموعة نقاش الأخصائيين، سوهاج).

"... وفي المتابعات بقا شوفت ان هما بيقولوا (الأخصائيين) الولاد المشاغبين اللي كانوا مثلاً بقالهم سنه او اكثر بيسبوا مشاكل واستدعاء ولي امر ومدرسين كمان بيشتكوا من نفس الطفل لما ابتدو لما ابتدوا يشركوهم في المسابقات لما ابتدوا يعملولهم أنشطة خاصة بيهم ابتدوا يشوفوا ان الولاد دول سلوكهم اتغير 180 درجة بقوا اهدى بقا في أريحية في التعامل بقا المعلمين شايفين التغيير دا ملحوظ وبعض الأخصائيين وروني حاجات الولاد المشاغبين دول ابتدو يعملوها ابتدو يوظفوا طاقتهم مع التنمية او القيادة او الهواية اللي عندهم ابتدو يوظفوها بطريقة سليمة فهدت من المشاكل او السلوكيات اللي غير مرغوبة ليهم" (مجموعة نقاش المدرسين)

وفي إطار تطبيق ما اكتسبوه من معارف ومهارات، أشار الأخصائيون إلى اتباعهم مقارنة تحليلية في التعامل مع الطلاب. شاركت إحدى الأخصائيات الاجتماعيات بسوهاج أنها تجتمع بزميلتها الأخصائية النفسية لمناقشة الحالات والتفكير فيما وراء السلوك والأسباب التي أدت لهذا السلوك. ساعدت هذه المقارنة على توضيح أسباب وعوامل لم تكن ظاهرة من قبل وربط السلوكيات بالاحتياجات واستنتاج أن في حالة عدم تلبية تلك الاحتياجات سيتصرف الطالب بتلك الطريقة وأدت هذه المقارنة لتحسين نوعية التدخلات التي تنفذها الأخصائية أمام تلك السلوكيات، بدلا من اللجوء إلى لائحة الانضباط واتخاذ إجراءات عقاب الطالب ردا على السلوك السليبي. أكد أخصائيون آخرون من النسخة الحالية والنسخ السابقة من البرنامج أنهم يعتمدون على نفس المقارنة التحليلية أيضا لتفكيك وفهم الحالات الفردية وطرح البدائل والحلول ووضع خطة للتعامل مع المشاكل التي تواجه الطلاب. وهنا شكلت دراسة الحالة أحد أهم طرق التدخل التي اتبعها الأخصائيون، وهنا ساهمت تدريبات البرنامج في تبسيط إجراءاتها وتشجيع المعلمين على استخدامها في تخطيط تدخلاتهم وكيفية تقديم الدعم لطلابهم. أكد العديد من الأخصائيين أن الشكل والجراءات المبسطة لدراسة الحالة التي قدمها البرنامج ساعدهم على تحليل الحالات المختلفة والعمل على الاستجابة بالشكل الذي يناسب كل حالة.

"دراسة الحالة مع علمني كانت أسهل و افضل من بتاع التربية الاجتماعية اللي احنا بناخدها دي خلتنى اشتغل فعلا انا كانت مشككتي دراسة الحالة ان انا اتعامل مع الطالب بس معرفش اسجل التسجيل اللي هو صح لكن في علمني كنت متحمسة وبدأت فعلا أشتغل مع الطلاب عليها و عملت كذا دراسة حالة في المدرسة بطريقة علمني مش بطريقة التربية الاجتماعية (مجموعة نقاش الأخصائيين، بني سويف).

وعلى جانب آخر، شجع البرنامج الأخصائيين على توسيع نطاق تدخلهم والعمل مع أولياء الأمور من خلال التواصل مع أولياء الأمور والقيام بجلسات خاصة معهم حول كيفية التعامل مع أبنائهم وتوفير الدعم لهم، كجزء من عملية الإرشاد التكاملي. وفي نفس السياق أكد مدربي البرنامج أن التدريبات عرفت الأخصائيين بطرق الإرشاد التكاملي وكيفية إرشاد أولياء الأمور في عملية إرشاد الطلاب والتأثير على سلوكياتهم. وإجمالاً، أشار مدربي البرنامج إلى التغيير النوعي الذي ساهمت فيه أنشطة وتدخلات البرنامج مع الأخصائيين، حيث ساعدت الأخصائيين في الخروج من إطار كونهم آلية عقابية للطلاب واستدعاء أولياء أمورهم فقط عند قيامهم بسلوكيات خاطئة، والتأكيد على دورهم في تمكين الطلاب ودعمهم في تطوير سلوكيات وعلاقات إيجابية.

"أخذنا ازاي نعمل جلسات مع أولياء الامور في دوائر تعلم وازاي احنا لما نجيبهم نتعامل معاهم ازاي ونوصلهم ازاي المعلومة ونوصلهم ازاي ان احنا مش عايزينهم في المدرسة عشان خاطر تبرع او عشان حاجة لا عشان نفهمكم المرحلة اللي بيمر بيها الطفل و عشان نفهمكم ازاي تتعاملوا معاه (مجموعة نقاش الأخصائيين، بني سويف).

في الاول - في بداية التدريب - كان في مقاومة شديدة (من الأخصائيين) ... اللي هو احنا مطلوب منا خطط وحاجات من الوزارة وندوات ومسابقات واهم حاجة عندهم ولو حد ملم بشغل الأخصائيين تاسيس الاستثمارات وكله شغل ورق اللي هو احنا بنثبت شغلنا على الورق ... المعلمين كانوا بيعتولهم إما طفل مشاغب يا إما اتنين متخانقين مع بعض انزلو للأخصائي، فالأخصائي كان بمرتبة عقاب للناس اللي هي زعق لدا هي بيعت لدا انذار هي استدعي ولي امره ياخذ اجراء عقابي بمعني اصح... فكان في اهمال لدورهم ... إحنا بنقولهم ان انتو دوركم اكبر من كدا وان انتو مصدر قوه اصلا لتمكين الطالب في المدرسة وان هو يتغير وان انتو تحلو مشاكل وان انتو سابين دوركو الاساسي بتعملو حاجات تانية دي خدت وقت عشان يستوعبوا ان هما ينفع يعملوا او يقدرنا يعملوا في كم الزحمة الشديدة من الانشطة اللي هما مطالبين بيها من الوزارة ... اللي ساعدهم أنه علمني دمجت ما بين شغلهم اللي هو بالفعل مطلوب منهم وبين دور الاساسي ... مش بالضرورة ان انت تسبب دا عشان تعمل دا ... ابتدو يشوفوا ان ليهم دور اكبر من اللي هما حاصرين نفسهم فيه" (مجموعة نقاش المدرسين).

تعزير قدراتهم على تعديل سلوك الطلاب والطالبات بشكل إيجابي

أولى الأخصائيون تركيزا كبيرا على دور تدريبات وتدخلات البرنامج في تعريفهم بأساليب تعديل السلوك ودورها في تحسين تفاعلهم مع الطلاب. شجعهم فهمهم لأساليب تعديل السلوكيات على مراجعة استخدام لائحة الانضباط المدرسي والتفكير أكثر في دوائر التأثير والاهتمام وفهم ما وراء السلوك بدلا من اللجوء للعقاب مباشرة. كما أدركوا أن استخدام الأنشطة التفاعلية والألعاب يمكن أن يكون له أثر حاسم في تعديل سلوك الطلاب بشكل إيجابي، لدرجة أن الإنذار بالحرمان من المشاركة في هذه الأنشطة دفع الطلاب لتغيير سلوكيات سلبية وغير مرغوبة.

لو فيه قيم عايزين نوصلها للطلاب حلوان نوصلها بالأنشطة زي الأنشطة اللي عملناها في المعسكر زي نشاط القيم اللي هو البناء ازاى القيم دي نوصلها للطلاب ان هي حاجة مهمة و نتمسك بيها دي حاجة راجعة لبنا متفقيين ان احنا كنا ندخل الفصل متعملش كذا كذا و ده ربنا شايفنا و نeced ننصح و كله كلام كلام لا انت تندمج مع الطلاب و هم يتفاعلو معا ويكون فيه خلط بينا وبين الطالب ... كان فيه حاجز بينا و بين الطالب فيه حاجز كده كان بينا لا ده اتكسر من خلال الأنشطة (مجموعة نقاش الأخصائيين، بني سويف).

"عملنا مسابقة اسمها أفضل صديق يعني عندنا كل فصل كل أسبوع هيختار أكثر شخص هو شايف ان هو أحسن صديق بالنسبة له فالأولاد فعلا بدأوا يتعاملوا مع زميلهم أحسن بحيث أنه لا أنا اللي أفوز بالجائزة دي بقينا مثلا كل آخر أسبوع يوم الخميس الحصة الأخيرة أدخل الفصل وأوزع على الأولاد الورق وكل واحد يكتب اسم زميله اللي هو اختاره في الورقة. تفاجأت بعد أسبوع أو أسبوعين تقريبا انه أكثر حد كانت الناس كلها بنشتكى منه سواء مدرسين أو طلبة فايز بأفضل صديق في فصله. الأولاد لما اتناقشت معاهم قالول يا ميس مهو أصل برضو فيه حاجات حلوة لا بيدافع عننا مش عارف ايه لا بردو بدأوا الأولاد يبصوا لبعض بشكل مختلف شوية.. فبدأوا الأولاد نفسهم فعلا يعني بالذات اللي تم اختبارهم بدأوا يحافظوا على الموضوع دا ويحسنوا من علاقتهم بزميلهم أكثر بحيث ان هما يفوزوا بالمسابقة وكمان انهم بيتكرموا في الطابور يعني فدي كانت حاجة حلوة أوى بالنسبة لهم أوى" (مجموعة نقاش الأخصائيين الاجتماعيين، سوهاج)

وفي نفس السياق، أكد المعلمون على الأثر النوعي الذي يتركه الأخصائيون في تقويم سلوك الطلاب بمدارسهم. فعلى سبيل المثال، أشار المعلمون بإحدى المدارس بسوهاج أن مدرستهم عانت من انتشار الشغب والتنمر والعنف بين الطلاب وأن الأخصائيين النفسيين والاجتماعيين بالمدرسة استطاعوا أن يغيروا من سلوك الطلبة عن طريق ممارسة الألعاب التي تستهدف تطوير نفسية الطالب وتشجيع الطلاب ودعمهم عن طريق تكريمهم وإشراكهم في مسرحيات في الإذاعة المدرسية والآن يستطيع الطلاب التفرقة بين السلوكيات الإيجابية والسلبية واختيار السلوكيات الإيجابية. كما شارك الأخصائيون عدة قصص عن حالات فردية استطاعوا أن يقوموا سلوكهم بنجاح وجعلهم أكثر تفاعلا واستجابة في الفصل والمدرسة عموما.

"كان عندي ولد خجول جدا جدا بشكل مش طبيعي يعني. أنا حاولت معاه يعني أنا اشتغلت عليه أكثر من سنتين، هو جالي في سنة رابعة واشتغلت معاه لحد ما وصلت بيه سنة سادسة. بدأت أشتغل معاه شوية بشوية لحد ما أخرجته من الخجل والحمد لله الحمد الله دخل مسابقة الطالب المثالي وأخذ مركز أول على مستوى الإدارة وأخذ مركز ثاني مديرية فدي كانت من الحاجات بصراحة اللي أنا كنت حاسة إن أنا عملت فيها انجاز وهو راح اعدادي السنة دي وعلى كده على تواصل معايا وبيكلمني كل ما يعمل انجاز يكلمني يا ميس أنا طلعت الأول على المدرسة يا ميس أنا على فكرة أنا شاركت في الاتحاد يا ميس أنا دلوقتي رئيس جماعة الإذاعة. فعلا أه هو الموضوع أخذ مني وقت بس التدريبات خلتنى حطيت ايدي على حاجات فعلا عرفت أتعامل مع خجله اللي هو شوية بشوية اتكلم معاه، لو في حاجة ضابقتك تعالي احكي معايا طب تعالي نحل المشكلة دي سواء، حتى مامته كلمتنى فرحانة جدا بتقولي أنا بعاني معاه من أول ما دخل سنة أولى أنا مش متخيلة ان دا ابني أصلا مكنتش مصدقة. يعني دي برضو من الحاجات اللي قدرت أشتغلها بعد التدريبات في موضوع تحسين السلوك مع الأولاد" (مجموعة نقاش الأخصائيين، سوهاج)

"حابة أشارك عن بنت كانت عندي في سنة سادسة كانوا على طول المعلمين عندهم شكاوى منها وزميلها كمان في المعاملة والأسلوب وهي بتأخذ منهم حاجات، كمان التحصيل الدراسي مش أوى فكنت بقعد أتكلم معاه مرة واتنين وأشركها معايا في الأنشطة وهي كانت حابة ان هي تشارك في الإذاعة فأنا قلت لها خلاص اللي انتي عايزاه اشتري في الإذاعة فمرة في مرة اشتري في الإذاعة ومرة معايا... الأسلوب اتغير ومتابعني لها كل يوم كانت تيجي هي تتكلم معايا عن أي حاجة تحصل معاه أي سلوك في البيت هي لوحدها علطول كانت بتشاركني المشاكل في الفصل كانت بتشاركني

ظروفها في البيت وليه دا بيحصل وليه انتي مش بتذاكري كويس، احنا لو شدينا حيلنا يبقى لنا مستقبل أحسن وأقعد أتكلم معها هي اتغيرت والأسلوب اتغير والمعلمين شكروا فيها ومع زميلها بقت كويسة وأي حاجة كانت تحصل معها كانت تيجي تحكيها لي" (مجموعة نقاش الأخصائيين، سوهاج).

توظيف المهارات الرقمية والتعلم المدمج في دعم الطلاب

أشار الأخصائيون إلى أن اكتساب المهارات الرقمية والتعرف على التعلم المدمج أفادهم في شغلهم بعدة طرق مثل استخدام التكنولوجيا للتواصل مع الطلبة وأولياء الأمور وتوثيق وتنظيم الشغل مع الطلاب والطالبات. كذلك ساهم تمكن الأخصائيون من استخدام التكنولوجيا في تطوير تدخلاتهم مع الطلبة ومساعدتهم في التعبير عن أنفسهم. كما أكد الأخصائيون أن تدريبات المهارات الرقمية والتعرف على التعلم المدمج ساعدتهم للتكيف مع فترة العزل الناتجة عن تفشي وباء كورونا وإيجاد بدائل للتواصل مع الطلبة واستكمال الدراسة مثل عمل مجموعات على واتساب وفيس بوك. كانت هذه المجموعات يسيرة على الطلبة وفضلوها في بعض الأحيان على القاعات المباشرة وكانت مفيدة أيضا لتوثيق المادة العلمية وتسهيل الرجوع إليها في حالة غياب الطلبة.

"طبقت التدريب الحاجات اللي أنا أخذتها في التكنولوجيا يعني عملتلهم جروب على الواتساب بتواصل عليه بشكل يومي... هنحضر مثلا نشاط معين هنتكلم هنناقش موضوع معين بنوزع عليه الأدوار عندنا حاجة جديدة عندنا إعلان عن مسابقة عندنا توافق بشكل يومي، دا غير جروب الفيسبوك اللي أنا منزله عليه تقريبا كل الشغل أو الأنشطة اللي الأولاد بيشاركوا فيها فده أدى حافز للأولاد أنفسهم" (مجموعة نقاش الأخصائيين النفسيين والاجتماعيين، سوهاج)

"الاجتماع عبر الزوم ده شجعني ان انا تعامل مع اولياء الامور عن طريق زوم في جلسات المشورة برضو... انا حبيته الصراحة... يعني احنا ممكن بدل ما احيب ولي الامر المدرسة ممكن لو مشكلة ناقشها مع بعضنا عادى في البيت (مجموعة نقاش الأخصائيين النفسيين والاجتماعيين، بني سويف)

أشارت إحدى الأخصائيات عن توظيفها للتكنولوجيا لتطوير محتوى مفيد للطلبة مثل حلقات أسبوعية على مجموعة الفيسبوك عن شخصيات عامة ناجحة في مجالات مختلفة مثل محمد صلاح ودكتور مجدي يعقوب من أجل توصيل فكرة أن الطلبة يمكن أن يتميزوا في شتى المجالات. تتبع تلك الحلقات أسئلة لتيسير نقاش عن الحلقة ويتم الرجوع لتلك الشخصيات والأسئلة قرب نهاية الشهر للتأكد من استيعاب الطلبة للأفكار المطروحة وتكريم المتميزين منهم. كذلك شاركت إحدى الأخصائيات استخدامها لصفحة المدرسة على فيسبوك للاحتفاء بإنجازات الحالات التي تتابعها مثل تكريم أحد الطلاب بتاج الأمانة بعد تقويم مشكلة سرقة لأغراض زملائه وتعديل سلوكه فيما يتعلق بالأمانة والصراحة.

"كان كل واحد برضو لو انهارده مثلا فرحان كان ييجي يقول لي يا ميس أنا انهارده مبسوط من كذا أنا زعلان من كذا ماما ضايقتني الصبح بابا ضايقتني أخويا ضايقتني فمثلناها فيديو أنا مطلعة المشاعر أغنية مثلتها فيديو" (مجموعة نقاش الأخصائيين النفسيين والاجتماعيين، سوهاج)

تعزيز دافعيتهم للعمل والتعلم الموجه ذاتيا والتعاون مع الفريق المدرسي داخل نفس المدرسة

ساهم البرنامج في تعزيز دافعية الأخصائيين للعمل وتحفيزهم لبذل مجهود أكبر في مهامهم المختلفة والسعي للتطور المهني والشخصي. أشار الأخصائيون أن المشاركة في أنشطة وتدخلات البرنامج كانت تنشطهم وتحفزهم على التفكير في كيفية تطبيق محتوى التدريبات في عملهم والبحث عن موارد التعلم الذاتي لتطوير معارفهم ومهاراتهم. ذكر العديد من الأخصائيين أنهم أصبحوا يبحثون على فرص للتدريب والتعلم على المنصات المختلفة مثل إدراك من أجل تطوير قدراتهم واكتساب مهارات تساعدهم في عملهم. بالإضافة إلى ذلك، أشار مجموعة من الأخصائيين إلى تنفيذهم عدة مبادرات داخل مدارسهم ولا تكتفي بالمبادرات المحددة من قبل الوزارة لأن أحيانا تطرأ احتياجات أخرى للطلاب، على سبيل المثال مشكلة التحرش بالأطفال التي كان يتحدث عنها الطلاب تأثرا بحادثة تحرش في القاهرة وعلى هذا الأساس نُفذت مبادرة في المدرسة لتعريف الطلاب أن أجسامهم ملكهم فقط وغير مسموح لأي شخص أن يمسكهم أو يضع يديه عليهم بطريقة غير ملائمة.

"يعني مرة أفنكر لما رديت على موجه هو كان مستغرب ان أنا عارفاه (تحليل SWOT) وعرفته من علمني... يعني عرفته من موقع إدراك التعليمي دا أنا أخذت منه دورات كثير جدا استفدت منها في أنشطة المدرسة ووظفتها كمان في الإذاعة المدرسية للطلبة يعني الطالب اتعلم منها حاجة وكمان المعلمين، كنت بعملها في نظام مسابقات في الإذاعة من على موقع إدراك التعليمي. برضو الوزارة مكنتش وصلت للحنة دي ان أنا أطور نفسي بالاعتماد على نفسي ومجاني كمان من غير ما يكلفني أي شيء علمني أول حد قالنا على موقع إدراك" (مجموعة نقاش المشاركين في النسخة السابقة من البرنامج، بني سويف).

"عملنا كمان مبادرات تبع الأخصائي الاجتماعي اللي هي المواطنة. راحوا شركة المياه وصوروا هناك وشافوا ازاي بيضطوا المياه ازاي المياه بتتحول وشافوا بنفسهم المهندسين وأعجبوا جدا وصوروا هناك وعجبهم المكان. روحنا كمان مركز التكوين المهني اللي جنبنا هنا وشافوا ازاي الحاجات بتتصنع وقيمة أي حرفة لاكله بيشتغل المجتمع كله بيتبني على كل حرفة فهما شافوا ازاي ان الحاجات دي مهمة في صناعة المجتمع وشافوا ازاي بيعملوا التريبات والكراسي وازاي بيستخدموها وكمان الحاجات الحلوة والمراجيح والحاجات دي وشافوا قسم الحدادة والرسم والحاجات دي فرحوا خالص بالزيارات دي يوميهما، مقولكيش الفرحة وهما فرحانين ان هما رايعين يشوفوا ويتفرجوا متصورين صور روعة و فرحتهم وهما رايعين المكان ويرجعوا يحكولك على اللي شافوه" (مجموعة نقاش المعلمين، سوهاج).

كما ساعدت أنشطة وتدخلات البرنامج على تحفيز التعاون بين الاخصائيين وباقي الفريق المدرسي في تطوير أنشطة وتدخلات مشتركة لدعم الطلاب، فعلى سبيل المثال، ذكر أحد الأخصائيين بسوهاج أنه قام بتنظيم مسابقات جري في مدرسته بالتعاون مع مدرس التربية الرياضية ليزيد من الأنشطة التفاعلية التي يستطيع أن يشترك فيها الطلاب لأنها تساهم في تقويم سلوكهم. وعلى الجانب الأخر، أشار المعلمون أنهم يلجأون للأخصائيين عندما يواجهوا أي مشكلة سلوكية بين الطلاب أو ملاحظة ظروف عائلية تؤثر على تحصيلهم بعدما لمسوا فعالية في تدخلات الاخصائيين في دعم الطلاب وحل مشاكلهم.

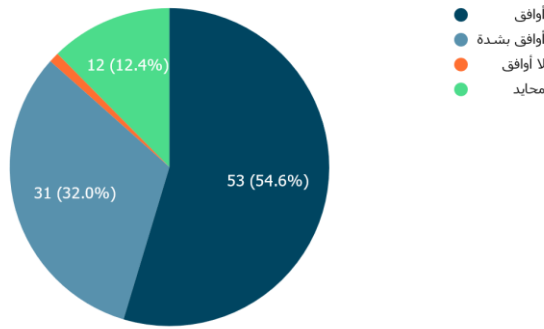
وعلى مستوى آخر، عملت أنشطة وتدخلات البرنامج الفرصة تعريف وتشبيك الأخصائيين من مدارس مختلفة ببعضهم البعض من خلال دوائر التعلم، التي حفزت تبادل الخبرات ومشاركة كيفية تعاملهم مع الصعوبات التي واجهوها. أكد الأخصائيون استفادتهم من دوائر التعلم في العصف الذهني الجماعي وتطوير أفكار جديدة ومختلفة لتطبيقها ع طلابهم. علاوة على ذلك، أكد الأخصائيون المشاركون في نسخ سابقة من برنامج على أنهم لا يزالون على اتصال مع الاخصائيين من مدارس أخرى الذين تعرفوا عليهم خلال أنشطة البرنامج، حيث يقوموا باستشارة بعضهم البعض في الحالات التي تستعصي عليهم ويطلبون الاستشارة من زملائهم.

٤.١.٤. الأثر المباشر الناتج على فرق التنمية المهنية داخل المدارس

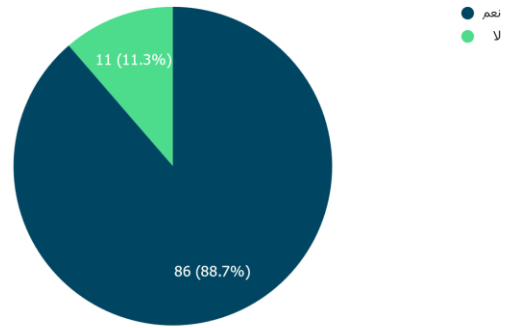
ساهم البرنامج في تكوين فرق للتنمية المهنية داخل كل مدرسة، حيث يعمل كل فريق على رصد الاحتياجات المهنية لأعضاء الفريق المدرسي والعمل على وضع خطة أنشطة وتدريبات تلي هذه الاحتياجات. ضمت فرق التنمية المهنية مسؤولي وحدات التدريب بجانب مجموعة من المعلمين والأخصائيين النشطين في كل مدرسة. وجددير بالذكر، أن ضم مسؤولي وحدات التدريب داخل فرق التنمية المهنية ساهم في تجنب أي تضارب في الأدوار، كما عمل على تفعيل تلك الوحدات وتحويلها من مسؤولية فردية على عاتق شخص واحد إلى مسؤولية جماعية لفريق عمل مشترك.

وبشكل عام، ينظر لفرق التنمية المهنية على أنها آلية يمكن من خلالها دعم استدامة أثر البرنامج. وفي هذا الصدد، تشير نتائج الاستبيان إلى 86 عضو من وحدات التنمية المهنية داخل المدارس من أصل 97 (بنسبة 88.7%) أقرروا بأن وحداتهم وضعت بنجاح خطط تنمية مهنية للفترة المقبلة، عقب انتهاء أنشطة رحلة تطوير المدارس داخل مدارسهم. وفي تقييم ذاتي، ووافق 84 عضو من فرق التنمية المهنية داخل المدارس من أصل 97 (بنسبة 86.6%) بأن فرقهم تمتلك القدرات والخطط اللازمة لاستدامة تنمية وتطوير مدارسهم عقب انتهاء أنشطة رحلة تطوير المدارس في مدارسهم. تعكس هذه الأرقام ثقة فرق التنمية في أنفسهم ونظرتهم الايجابية لدورهم في استدامة أثر البرنامج.

التقييم الذاتي لفرق التنمية المهنية بخصوص وجود الخطة والقدرات اللازمة لاستكمال مسيرة تطوير المدرسة بعد نهاية المشروع



تطوير خطة تنمية مهنية للفترة القادمة - بعد نهاية المشروع



وعلى الجانب الآخر، أشار المعلمون والأخصائيون والقيادات المدرسية إلى مجموعة من التحديات التي تشكل تحدياً لفرق التنمية المهنية كآلية لدعم استدامة أثر البرنامج، ويمكن إجمالها في النقاط التالية

- ضغط العمل وعدم توافر الوقت
- مقاومة بعض المعلمين والأخصائيين
- مدى جودة وقيمة أنشطة التنمية المهنية
- توافر الإمكانيات المادية والدعم الفني
- توقف متابعة فريق علمي
- تغيير المعلمين وانتقالهم لمدارس جديدة

توفر الأدلة الكيفية فهما أعمق لأبعاد أثر البرنامج على فرق التنمية المهنية على النحو التالي:

الاستجابة للاحتياجات والمشاكل التي تواجه الفريق المدرسي

ساهم البرنامج في تعزيز قدرات فرق التنمية المهنية داخل المدارس على رصد احتياجات الفريق المدرسي والعمل على تطوير أنشطة لسد هذه الاحتياجات. فعلى سبيل المثال، ذكرت إحدى فرق التنمية المهنية في بني سويف أنها رصدت حاجة المعلمين

في الصفوف الأولى لتدريب يساعدها في تدريس من المناهج الجديدة، وهنا قام الفريق بتوظيف إمكانات المعلمين الذين حصلوا على تدريب تدريس الصفوف الأولى في تدريب زملائهم داخل المدرسة. و جدير بالذكر، أن بعض الفرق التنموية لم تقف عند حدود إمكانيات الفريق، ولكن عمدوا على الاستعانة بخبرات آخرين من خارج المدرسة.

"احنا كفريق تنمية مهنية داخل المدرسة لاقينا المعلمين اللي مدربوش على النظام الجديد ملحقوش يتدربوا على وجات جائحة كورونا فلقيناهاهم لايصين مش عارفين يتعاملو مع دليل المعلم قعدنا عملنا تدريب ... الناس القديمة دريت الناس الجديدة ... ازاي نتعامل الدليل لان الدليل فيه دش كتير والدليل يعنى بصراحة صعب جدا في التعامل معاه ... مسكونا علمونا ازاي نشتغل من الدليل وازاي نقراء الدليل ازاي نتعامل مع الدليل" (مجموعة نقاش المعلمين، بني سويف).

"في حاجات طرأت علينا فعملناها تدريب يعنى مثلا السنة دي وزاره التربية والتعليم استعانت بعدد كبير من المتطوعين لسد العجز متطوعين بصراحه كان عندهم مشكله كبيره جدا اولاً لسه معندهومش خبره معندهومش استراتيجيات تدريب حديثه معندهومش طرق ضبط واداره الصف ف احنا ضفنا دا فعلا على الخطه بتاعتنا ونفذناها يعنى انا عملناهم تدريب عن طرق واستراتيجيات التدريس الحديثه ازاي يستخدمو الطرق دي في الفصل وعملناهم كمان الانضباط الصفى وازاي انا اخلى الفصل بتاعى منضبط، فمثلا عملناهم انماط المتعلمين المختلفه وازاي يتعاملو معاهم ... بصراحه دا قليل كتير من الشكاوى اللي كانت بتيجي منهم كانوا بيعتولناكم رهيب من الولاد لا عاملين دوشه لا مش بيسكتو لا مش عارف ايه، فلما بصراحه اخدو التدريبات دي دا شويه قليل من الشكاوى بتاعتهم" (مجموعة نقاش الأخصائيين، سوهاج)

"بالنسبة لمدرستنا احنا عندنا فريق التنمية المهنية نشيط جدا ... فعلا ابتدو انهم يصمموا تدريبات على ارض الواقع بشكل دوري ... كان ليهم فاعلية ظاهرة جدا وايجابية بيقيسوا مدى احتياجات الزملاء من التدريبات الزملاء محتاجينه بالضبط وبيصمموا التدريب وبيعملوا حقبة تدريبية ... بيحددوا طبعاً المكان والزمان وبيشوفو هل في إمكانيات المدرسة في حد في المدرسة ممكن يقوم بالتدريب في نستعين بيه، لو كان احنا عاوزين مثلاً خبرات أكثر فيستعين بحد من الخارج بيحبوه وبيدرب زملائه في المدرسة دي تدريبات دورية على طول بيعملوها بصفة دورية إلى جانب طبعاً الزملاء هما مع بعضهم هما الاتنين مكونين فرقة جميلة جدا ومحفزة جدا" (مجموعة نقاش، القيادات المدرسية، سوهاج).

ولم تقف فرق التنمية المهنية عند تقييم الاحتياجات المهنية فقط، بل عمدت على النظر لمجمل الاحتياجات والمشاكل التي يواجهها المعلمين والأخصائيين العمل من أجل إيجاد حلول لها، فعلى سبيل المثال ذكر بدأ فريق التنمية المهنية ينتبه إلى أن زيادة كثافة الطلاب في المدرسة كانت سبباً لانتشار سلوكيات سلبية بين الطلاب، ولذلك عمل فريق التنمية المهنية على تطوير أنشطة تعديل سلوكي داخل المدرسة من خلال المسابقات. بالرغم من عدم قدرتنا على التأكد من فعالية هذه المسابقات، إلا أنها مؤشراً على تجاوز فرق التنمية حدود الاحتياجات المهنية للفريق المدرسي وتناول المشكلات التي تواجه المدرسة ككل.

"لما أخذنا تدريب التنمية المهنية، فكرنا عن التدريب او وحدة التدريب اتغيرت لانه خلطنا احنا نبص للمدرسة اجمالاً مش تدريب مهني للمعلمين بس ... كنا ننظر لأكبر مشكلة مضايقه المدرسة اي ونبدأ نتعامل معاه وندور مع بعض على حلول ... يعنى عندنا احنا المدرسة كانت ابتدائية واتضاف ليها فصول اعدادى بقت تعليم اساسي فالكثافة زاد جامد ... احنا مثلاً 1200 عيل، فالكثافة لما علت بقا زاد الاحتكاك بين الولاد والسلوكيات السلبية ... احنا طبعاً يعتبر قرية مش بندر يعنى ابتكرنا افكار مثلاً فكرة ان احنا نعمل مسابقه للاخلاق اسبوعياً ونقارن الاولاد في الطابور الصباحي يعنى (مجموعة نقاش المعلمين، بني سويف)

"زميلتنا مسؤولة التنمية المهنية لقيت الاستاذ المدير عنده خبرات كبيرة في مجال الحاسب الالى فقررنا انه يكون هو المدرب وعمل تدريب في اسبوعين تقريبا للمعلمين فحاولي تقريبا 4 مرات 4 جلسات تدريبية تقريبا ... مثلاً ايام الكورونا عملنا مؤتمر عن الكورونا وعن الإجراءات الاحترازية وعن برضو أعراض المرض وكده فاستعنا بالذكور بتاع الوحدة الصحية هو جالنا كمشاركة مجتمعية" (مجموعة نقاش القيادات المدرسية، سوهاج).

بناء قدرات فرق التنمية المهنية كمدرسين وميسرين للتعلم والتعاون

ساهم البرنامج في بناء قدرات فرق التنمية المهنية كميسرين ومدرسين لزملائهم، والكيفية التي يمكنهم بها التواصل مع زملائهم وتشجيعهم على التعلم وحضور التدريبات. فعلى سبيل المثال أشارت إحدى المعلمات في بني سويف أن تدريب التنمية المهنية ساهم في تأهيلها كمدربة وساعدها على إقناع زملائها ممن لديهم مقاومة لتحديث أسلوب تدريسيهم وعملهم. وكما أشرنا من قبل، لعب أعضاء فرق التنمية المهنية دورا في تشجيع تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين بالشكل الذي يحفز التعلم المتبادل بينهم والبناء على قدرات ونقاط قوة بعضهم البعض.

"ثاني تدريب ليا كان تدريب التنمية المهنية ... اضافة لينا كثير جدا ... ازاى نبقى مدرسين داخل مدارسنا ... اتعلمنا كثير جدا وخلصنا حتى نعرف نرد على الناس اللي ترفض ما هو جديد ... اى حاجة جديده بتبقى صعبة على الناس تقبلها ... اتعلمنا ازاى نرد على الناس دى، وازاى الناس دى تقبل كل ما هو جديد ... احنا بطريقه علمي عرفنا نرفض على الناس بمحض ارادتهم مش فرض مننا ان هما يتقبلو الجديد (مجموعة نقاش المعلمين، بني سويف)

بالإضافة إلى ذلك، عمل البرنامج على تشبيك فرق التنمية المهنية من مدارس مختلفة داخل كل محافظة وخلق مساحة مشتركة للدعم المتبادل بين المدارس. وهنا استغل فريق البرنامج أدوات التعلم المدمج في توفير فرص تدريبية ومتابعة إضافية لفرق التنمية المهنية عبر الانترنت.

"دلوقتي عاملين جروب بنعمل فيه تدريبات اونلاين ... يعني في تواصل بين المدارس هيبقى بالشكل ده، وكل واحد عنده مهارة في حاجة معينة هيعمل تدريب للباقي ... احنا اخدنا اول تدريب على الباور بوينت PowerPoint ... والفكرة ان احنا هناخد التدريب ونرجع نطبقه في مدرستنا، يعني احنا بتدرب على حاجة وكل واحد من فريق التنمية يرجع يطبقها في مدرسته" (مجموعة نقاش المعلمين، سوهاج).

"تبادل خبرات ممكن المدرس فريق التنمية المهنيه بيحضر مع فريق التنمية المهنية لخمس مدارس على الاقل وأحيانا مع 9 مدارس يعني هو حضر تدريب مع 5 مدارس بيّفهم من هنا بيتعلم من دا ودا ودا تبادل خبرات تجيلي احدي المعلمات تقولي مدرسة في مدرسة كذا عامله كذا انا عايزة اعمل زيها ... دى نقطة كويسه الاخصائية بتقابل مع اخصائين تانيين ... انا كمسئولة وحدة تدريب اتقابلت مع ناس ماسكة وحدة التدريب من زمان وفهماها كويس جد" (مجموعة نقاش القيادات المدرسية، بني سويف)

وجدير بالذكر، أنه في أحد مدارس سوهاج قام فريق التنمية المهنية بإشراك الطلاب الذين لديهم مهارات في استخدام برامج MS Offices وقاموا بتوظيفها في تطوير مجالات إلكترونية ومقاطع مصورة، بما يعكس فهم أوسع لدور فريق التنمية المهنية في توظيف أيضا قدرات الطلاب وإشراكهم داخل المدرسة.

"احنا مكتفناش بس بالمعلمين احنا الطلبة بردو كانوا خاضرين معنا للتدريبات ... احنا عندنا اكر من طالب بيعرف يستخدم اوفيس 365 ويعرفو يعملوا فيديوهات مثلا فيديو تعليمي بيدخلوا مثلا بجمعوا المادة التعليمية عن طريق صور ويعملوها فيديو ويعملوا مجلات الكترونيه طلابنا، بردو عملوا قبل كده على الزووم ... فاحنا مكتفناش بالمعلمين لا دا احنا كمان خدنا الطلبة بتوعنا معنا الى بيبقا عندهم استعداد وعايزين يتنموا في النقطة دى ... ودا كان فعلا ليه مردود حلو اوى ان احنا الاول يمكن بدانا بعد قليل لا دلوقتي في اكر من طالب بيجيلنا فهنبدأ في السنه الجديده ان احنا هنضمهم بردو ونعمل حسابهم معنا في التدريبات الخاصه بالتكنولوجيا" (مجموعة نقاش الأخصائين، سوهاج).

تشجيع المديرين على دعم فرق التنمية المهنية في المدارس

عمل فريق البرنامج على كسب تأييد القيادات المدرسية وتأكيد فهمهم لدور فرق التنمية المهنية، حيث أكدت القيادات المدرسية على أن فرق التنمية المهنية لعبت دور حلقة الوصل بين الإدارات المدرسية من جانب والمعلمين والأخصائين من الجانب الآخر، حيث يتم تشكيل فرق التنمية المهنية من بين المعلمين والأخصائين أنفسهم. وهو ما يجعلهم قادرين أكثر

على التواصل مع أقرانهم وتحفيزهم على التعلم والتطوير من قدراتهم. أكدت القيادات المدرسية أن فرق التنمية المهنية كانت أكثر فعالية في تحفيز أقرانهم على حضور التدريبات والمشاركة في الأنشطة.

"... الفريق (فريق التنمية المهنية) يتواصل مع بقية الهيئة (الفريق المدرسي) ... ويحسوا انهم منهم ومعاهم. يعنى حد غير الادارة المدرسية ... لما يكون في فريق تنمية مهنية فدلول زميلهم بيواجههم وهما بيعرفوهم، فطبعا بيبقى في نقطة ارتياح شوية غير لما يتعامل مع الادارة المدرسية علشان ياخذ التجديد منها منه ... لا لما يكون في فريق بيقدر بردو انه يوصل المعلومة اكثر ويبقى في تنمية مهنية ناجحة لانه ياخذ بيبقى حلقة وصل ما بين الادارة المدرسية وما بين هيئة التدريس" (مجموعة نقاش القيادات المدرسية، بني سويف)

بالإضافة إلى ذلك، لعب مديري المدارس دورا حاسما في دعم وتمكين فرق التنمية المهنية داخل مدارسهم، إذ أشار المعلمون إلى أن نشاط فرق التنمية المهنية يرتبط بحجم الدعم والتشجيع الذي يقدمه مديري المدارس لهم. وفي هذا الصدد، أشار مدير إحدى المدارس في بني سويف أنه حرص على توظيف زيارات الموجهين في دعم خطة فريق التنمية المهنية لتدريب المعلمين والأخصائيين أثناء العمل.

"فعلا هو(المدير) داعم جدا يعنى انا لما كنت اجي اقوله عايزة اعمل بس تدريب اى حاجة في مصلحة المدرسة ومدرسة، يقولى ملكيش دعوة الى انى عوزاه وفعلا بيرتب معنا ويشارك معنا وبيجي يحضر التدريب. هو ممكن يجمعل بنفسه المعلمين ... من ناحية الدعم من الإدارة تمام..". (مجموعة نقاش المعلمين، سوهاج).

"فعلت وحدة التدريب كنت أى موجه يدخل المدرسة أعمل تدريب على راس العمل يعنى موجه الاخصائي الاجتماعي اعمل تدريب للأخصائي الاجتماعي على راس العمل وافعله مخلهوش كتابة على ورق بس لا كنت بخلى الموجه يقعد مع الاخصائي او المدرس" (مجموعة نقاش القيادات المدرسية، بني سويف).

دليل عالمي: المعايير العالمية للتدريس طبقا لليونسكو

أصدرت اليونسكو بالتعاون مع Education International مجموعة من عشرة معايير عالمية للتدريس Global Framework for Professional Teaching Standards. يعرض الجدول المرفق أدناه هذه المعايير ومدى تحقيق برنامج رحلة تطوير المدارس لها في ضوء ما سبق عرضه من نتائج.

وجد فريق التقييم أن ستة من المعايير العشرة يقوم البرنامج فعلا بالمساهمة في تحقيقهم طبقا لنتائج التقييم، والأربع معايير التي لا يغطيها تشمل ما يخص المناهج التدريسية وتقييم الطلاب والتواصل مع أولياء الأمور، كما يلي:

- المحتوى والمنهجيات المرتبطة بالمواد التي يتم تدريسها
- منهجيات البحث والتحليل الأساسية التي يتم تطبيقها في التدريس، تشمل ما له علاقة بتقييم الطلاب
- تقييم وتحليل تعلم الطلاب بالشكل الذي يدعم تحضير وتنفيذ الأنشطة التدريسية والتعليمية المطلوبة.
- التواصل مع أولياء الأمور وأعضاء المجتمع بشكل مناسب يدعم من أهداف التعلم الخاصة بالطلاب.

النطاق	المعيار	مدي تحقيقه (نعم/لا)
١. فهم التدريس والمعرفة المرتبطة:	١.١. كيف يتعلم الطلاب والاحتياجات التعليمية والاجتماعية والنمائية لطلابهم.	✓
	١.٢. المحتوى والمنهجيات المرتبطة بالمواد التي يتم تدريسها.	X
	١.٣. منهجيات البحث والتحليل الأساسية التي يتم تطبيقها في التدريس، تشمل ما له علاقة بتقييم الطلاب.	X
	٢.١. يقومون بالتخطيط والتحضير بما يحقق أهداف التعلم لطلابهم.	✓

✓	٢.٢ مجموعة مناسبة من أنشطة التدريس التي تعكس وتتوافق مع كل من طبيعة محتوى المادة التي يتم تدريسها، واحتياجات التعلم والدعم والتطوير للطلاب.	٢. ممارسة التدريس: ممارسة المعلمين توضح باستمرار
✓	٢.٣ تنظيم وتيسير أنشطة للطلاب بما يمكنهم من المشاركة بشكل بناء في إطار بيئة آمنة وتعاونية.	
X	٢.٤ تقييم وتحليل تعلم الطلاب بالشكل الذي يدعم تحضير وتنفيذ الأنشطة التدريسية والتعليمية المطلوبة.	
✓	٣.١ العمليات المهنية التعاونية التي تساهم في دعم زملائهم، وتدعم تعلم الطلاب وتنميتهم.	٣. علاقات التدريس: يشارك
X	٣.٢ التواصل مع أولياء الأمور وأعضاء المجتمع بشكل مناسب يدعم من أهداف التعلم الخاصة بالطلاب.	
✓	٣.٣ تنمية مهنية مستمرة تدعم تحسين معارفهم وممارستهم	

المصدر:

UNESCO (2019) Global Framework of Professional Teaching Standards, UNESCO and Education International

تأملات فيما بعد أثر البرنامج مع المشاركين في النسخ السابقة من البرنامج

رسمت النقاشات مع المشاركين في النسختين السابقتين من البرنامج صورة عن امتداد تأثير البرنامج بعد نهايته. أكد المشاركون أنهم ما زالوا يستخدمون الأدوات والاستراتيجيات التي تدربوا عليها أثناء مشاركتهم لأنها تيسر عليهم أداء عملهم بكفاءة وطرح الأخصائية مثال استخدام نموذج دراسة الحالة الذي تدربت على استخدامه خلال البرنامج واعتماد المعلمون على التعلم القائم على المشروعات واستراتيجيات مشابهة في التدريس لأنها ملائمة لمتطلبات منظومة التعليم الجديدة. ولكن اتفق المشاركون أيضا أن حالة الحماس والشغف الجماعية للشغل لم تعد موجودة بعد انتهاء البرنامج وتعددت الأسباب والظروف لهذا الفقد:

- **بني سويف | نسخة 3 سنوات (2018 - 2020).** أشار المشاركون من تلك النسخة إلى عدة تحديات واجهوها وأثرت على قدرة المدارس على استدامة أثر أنشطة وتدخلات البرنامج، أبرزها قرار إزالة عدة أبنية آيلة للسقوط في مجمع المدارس ببني سويف الذي أدى إلى زيادة الكثافة الطلابية بالمدارس القائمة والرجوع لنظام الفترتين وزيادة الضغط على المعلمين وقلة الوقت الذي يقضونه مع الطلاب. تراكمت تلك التحديات و نتج عنها تراجع أداء المعلمين مقارنة بفترة تنفيذ البرنامج لدرجة أن بعض المعلمين الذين كانوا متميزين وقت تنفيذ البرنامج عادوا لأسلوب الوقوف على السبورة والتلقين بالرغم من عدم ملائمة هذا الأسلوب مع متطلبات منظومة التعليم الجديدة. تزامن قرار الإزالة وتبعاته مع فترة العزل الناتجة عن تفشي وباء كورونا مما أثر على معنويات الفرق المدرسية بالسلب بعد تعودهم على حضور تدريبات البرنامج أثناء إجازات نصف السنة والصيف وتطبيق ما تعلموه مع الطلاب في بداية الفصل الدراسي. وجب الذكر أن ممثلي القيادات المدرسية المشاركين في النسخة الحالية من البرنامج أن فريق عمل البرنامج أضاء لهم الطريق أثناء فترة العزل وساعدهم في التغلب على الإحباط الناتج عن تلك الفترة.
- **سوهاج | نسخة سنتين (2016 - 2017).** أوضح المشاركون من تلك النسخة أن سنتين ليسوا كافيين من أجل إحداث تغيير مستدام نظرا لأن غالبية الفريق المدرسي فوق الخمسين سنة ومطلوب وقت أكثر لكسر حاجز المقاومة لديهم وتشجيعهم على تبني الأدوات والاستراتيجيات التي يدعو إليها البرنامج. أضف المشاركون أيضا أن أعمال البنية التحتية التي نُفذت خلال فترة تنفيذ البرنامج تحتاج إلى صيانة وأن المدارس ينقصها معدات مثل السبورة الذكية والبروجيكتور. وجب الذكر أن إحدى ممثلات القيادة المدرسية من النسخة الحالية للبرنامج كررت

الاحتياج للدعم المالي والمادي لإدارة المدرسة بالرغم من تصرف فريق المدرسة بشكل مبتكر في مواقف أخرى لحشد الموارد وسد احتياجات المدرسة.

- أجمع المشاركون في النسختين السابقتين من البرنامج أن حالة الإحباط تسللت إلى الفرق المدرسية بعد انتهاء البرنامج ومتابعة فريق برنامج رحلة تطوير المدارس لسير شغلهم وأنهم فقدوا الدافعية والتحفيز للاستمرار على ما تعلموه في أنشطة وتدخلات البرنامج.

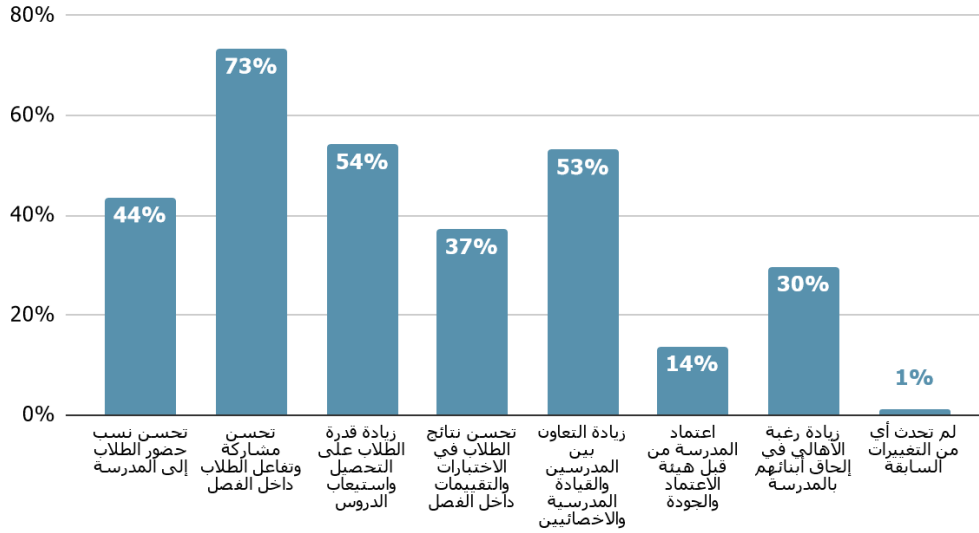
وضحت النقاشات مع المشاركين في النسختين السابقتين تغير وتركيب دور فريق عمل البرنامج داخل المدارس. الثابت والواضح هو دور فريق العمل في تشجيع ودعم المستفيدين أثناء رحلتهم مع البرنامج ويساعد هذا الدور المستفيدين بقوة على مواجهة التحديات والضغوطات التي يواجهونها في شغلهم بشكل مستمر. الثابت والواضح أيضا هو دور فريق العمل في بناء قدرات وكوادر الفريق المدرسي وأجمع المستفيدين عبر النسخ المختلفة على تميز فريق العمل في تنفيذ هذا الدور بكفاءة واحترافية وأسلوب انساني راقى. الدور الذي تغير من نسخة لأخرى هو دعم تطوير البنية التحتية للمدارس وامدادها بالأجهزة والمعدات والموارد المطلوبة واعتمد هذا التغيير على الجهة الممولة لتنفيذ البرنامج ولكن الاحتياج موجود وربما يستدعي التفكير في إمكانية مساهمة البرنامج في تلبيته (سواء عن طريق advocacy أو الشراكة مع كيانات قادرة على تمويل هذا الاحتياج) من عدمها.

شرح فريق عمل البرنامج أن يتم اختيار المدارس للمشاركة في البرنامج وفقا لمعايير محددة منها الجاهزية للتغيير والتطوير ووجود حد أدنى من الموارد والأدوات والبنية التحتية الجيدة وأن المدارس المُختارة عادة تقع على مقياس من B (ثاني أعلى تقييم) إلى D (أقل تقييم) عند بداية المشروع. يتعامل فريق عمل البرنامج مع التحديات المختلفة التي تواجه تلك المدارس عن طريق العمل مع الفريق المدرسي وتشجيعهم وتحفيزهم لابتكار بدائل وحلول تساعدهم على مواجهة تلك التحديات وتطوير أدائهم المهني. ولكن بينت النقاشات بشكل واضح أن ظروف المدارس يمكن أن تتغير بسهولة بسبب عوامل خارجية لها القدرة على التأثير بشكل سلبي على تطور أداء الفريق المدرسي مثل الضغط على المعلمين بفصول مكدسة و فترتين دراسيتين وبدون دعم وتشجيع فريق عمل البرنامج، تزداد الصعوبة على فريق العمل المدرسي على مواجهة تلك الظروف والتحديات.

٤.١.٥. الأثر غير المباشر الناتج على الطلاب والمدارس ككل وباقي الأطراف

بالرغم من أن غالبية أنشطة وتدخلات البرنامج - ما عدا معسكرات السنبداد⁵ - لم تستهدف الطلاب والطالبات بشكل مباشر إلا أن التقييم وجد أنه كان لها أثر على الطلاب وتجربتهم التعليمية داخل المدارس، حيث ساهم البرنامج في تحسين علاقات الطلاب والطالبات مع زملائهم والفريق المدرسي والمدرسة ككل، كذلك ساهمت أنشطة وتدخلات البرنامج في تقويم سلوك الطلاب للأفضل وتطوير أدائهم الدراسي. وهنا تشير نتائج استبيان آراء المعلمين والأخصائيين والقيادات المدرسية حول أثر البرنامج غير المباشر على الطلاب ومدارسهم ككل إلى أن 138 مشارك من أصل 188 (بنسبة 73%) على أن أنشطة رحلة تطوير المدارس ساهمت في زيادة مشاركة وتفاعل الطلاب داخل الفصل. وأكد 102 مشارك (بنسبة 54%) أن الأنشطة ساهمت في رفع مهارات الطلاب. كما أشار 82 مشارك (بنسبة 44%) إلى تحسن نسب حضور الطلاب إلى المدرسة، بينما أجمع 70 مشارك (بنسبة 37%) على أنهم شهدوا تحسناً في نتائج الطلاب في الاختبارات والتقييمات داخل الفصل.

الأثر على الطلاب والمدارس



علاوة على ذلك، فقد اتفق 100 مشارك (بنسبة 53%) على أن أنشطة رحلة تطوير المدارس ساهمت في زيادة التعاون بين المعلمين والأخصائيين والقيادة المدرسية. وأشار 56 مشارك (بنسبة 30%) إلى أنهم شهدوا زيادة في رغبة واستعداد الأهالي لإلحاق أبنائهم بالمدارس المشاركة في رحلة تطوير المدارس. كما أفاد 26 مشارك (بنسبة 14%) أن أنشطة رحلة تطوير المدارس ساهمت في اعتماد المدرسة من قبل هيئة الاعتماد والجودة بوزارة التربية والتعليم الفني. في حين ذكر مشاركان (بنسبة 1%) أن أيًا من التغييرات السابقة الذكر لم يحدث.

توفر الأدلة الكيفية فهما أعمق لأبعاد أثر البرنامج على الطلاب والمدارس ككل وباقي الأطراف على النحو التالي:

تحفيز العمل الجماعي وتبني سلوكيات إيجابية بين الطلاب

ساهمت أنشطة وتدخلات البرنامج مع الفريق المدرسي في تعزيز علاقات التعاون والعمل الجماعي بين الطلاب والطالبات، حيث أشار المعلمون والأخصائيون والقيادات المدرسية إلى أن الاعتماد على تقسيم الطلاب والطالبات إلى مجموعات أثناء

⁵ معسكرات السنبداد:

عملية التدريس ساعد على دمجهم سويا باختلاف مستواهم التعليمي وحفزهم على العمل الجماعي، كما أن توظيف التعليم القائم على المشروعات شجع الطلاب على التعاون فيما بينهم. وفي هذا الصدد، لاحظ المعلمون تغير في خطاب بعض الطلاب - أن يقولوا "احنا عملنا" بدلا من "أنا عملت".

"خلال معسكرات السندباد لمسنا فرق واضح في أول يوم عن ثاني يوم فطبعا ابتدينا الأطفال دول كانوا بيتعاملوا بطريقة فردية احنا جينا لما قسمناهم مجموعات كل واحد برضو مصرين على الطريقة دي لا احنا دلوقتي يا جماعة احنا كل مجموعة مسئوله لان الانجاز اللي هيطلع في الاخر دا مسئول يعني ناتج عن المجموعة كلها مش هي تناسب لحد واحد ف انتوا لما تساعدوا بعض دا هيطلع نتيجة أحسن وأفكار أحسن ف ابتدوا فعلا انهم مع الوقت كدة بيتدوا انهم يلتزموا لا احنا فعلا فريق واحد اتعلموا يعني اى روح فريق" (مجموعة نقاش المعلمين، بني سويف).

كما أكد المعلمون والأخصائيون على أن أنشطة وتدخلات البرنامج - خصوصا معسكرات السندباد - ساهمت في تقويم سلوكيات الطلاب والطالبات فيما يتعلق باستخدام الألفاظ الخارجة ونبذ العنف والضرب أثناء اللعب و الوعي بأضرار التنمر. كذلك احتفى أحد المعلمين بسوهاج بإنجاز استخدام الألعاب التعليمية ومنهجية التعلم القائم على المشروعات لجذب الطلاب للمعلمين والمدرسة وتعزيز السلوكيات الإيجابية لديهم.

تطوير علاقات إيجابية بين الطلاب والفريق المدرسي

كما أشرنا سابقا، ساهمت أنشطة وتدخلات البرنامج في إثراء العلاقة بين الطلاب والفريق المدرسي من حيث شعور الطلاب بالدعم والمساندة من الفريق المدرسي وتغيرت نظرة الفريق المدرسي تجاه الطلاب من متلقين سلبيين إلى فاعلين ايجابيين في العملية التعليمية وانعكس هذا التغيير على تفاعلاتهم داخل الفصل والمدرسة عموما. وهو ما أكدته عينة الطلاب والطالبات الذين شاركوا في ورش العمل التفاعلية من مدرستين مختلفتين في سوهاج، حيث عبروا عن ارتياحهم لغالبية الفريق المدرسي بمدارسهم لعدة أسباب مثل شرح المعلمين الجيد من خلال الألعاب والمسرحيات والأنشطة التفاعلية، وإشراك المعلمين لهم في الإذاعة المدرسية والمسابقات المختلفة ومكافأتهم بالحلوى والهدايا، وكذلك تقديرهم للأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين لأنهم يساعد،هم في حالة حدوث أي مشاكل داخل المدرسة. وفي أحد المدارس عبر الطلاب عن تقديرهم لمدير المدرسة لمدرسة وأرجعوا ذلك إلى "علشان مش بيحسهم انه مدير ويطلع معهم على طول".

"في معسكرات السندباد ... الأولاد يبقوا جاينين أول يوم دا احسهم متكهربين مش واخدين راحتهم ... المعلمين برضو بطبيعتهم او بمعاملتهم ان هما حاطين قواعد للأولاد ومجرد ما يبصوا لهم البصة الأولاد كلها تقف انتباه مفيش كلام فكان في الاول تحس ان في بداية المعسكر الأولاد مش قادرين يستوعبوا انهم هيتعاملوا براحتهم أو هيطلعوا اللي جواهرهم أو هيشاركوا بعض ... المشترك في كل المعسكرات بيبقى في تغير ملحوظ في العلاقة ما بين الولاد وبعضهم ومع المدرسين والطفل نفسه ما بينه وما بين نفسه، إحنا بنلمس التغيير ده ... بقى في شوية ثقة في التعبير عن الرأي وبقى في مشاركة وبقى في مسئولية من المدرس أكثر." (مجموعة نقاش المدرسين).

وضح المعلمون أن تفاعلهم مع الطلاب تطور من كونه يعتمد التوجيه إلى الاهتمام للاستماع للطلاب وتشجيعهم على التعبير عن أنفسهم وأفكار والمشاركة داخل الفصل والاحتفاء باقتراحاتهم لأنشطة جديدة. وفي نفس السياق، أكد الأخصائيون على تزايد مستوى التشاركية بين الفريق المدرسي والطلاب حيث شاركت إحدى الأخصائيات بسوهاج أنها لا تتعامل بأن كلامها أمر نافذ، بل تُفضل أن تتناقش مع الطلاب وتسعى لطرح البدائل وتوفير الفرصة في الاختيار وضربت المثل بتوزيع المهام المتعلقة بتنفيذ مبادرة على مستوى المدرسة وأنها لم تفرض المهام على الطلاب، ولكنها طرحت لهم عدة اختيارات وبدائل ورحبت بمقترحاتهم لتنفيذ المبادرة بطرق مختلفة مثل الشغل في ورشة ما بالصلصال بدلا من الألوان. لاحظت الأخصائية أن التعامل بروح التشاركية مع الطلاب ساهم في زيادة الثقة بالنفس لدى الطلاب الذين كانوا يعانون مع ثقتهم بأنفسهم وأنهم أصبحوا الآن قادرين على المبادرة بالحديث والاقتراحات والمساعدة.

تعزيز دافعية الطلاب للتعلم ومشاركتهم داخل الفصل

ساهمت أنشطة وتدخلات البرنامج في تغيير نظرة وتفاعل الطلاب والطالبات مع العملية التعليمية لأنها أتاحت لهم الفرصة لاكتساب المعارف والمعلومات بشكل تفاعلي وممتع وممارسة مهارات مفيدة مثل التفكير الإبداعي والنقدي مما أدى إلى زيادة حبهم وحرصهم على التعلم، وظهرت آثار هذا الحب في سعيهم المستمر للتعلم ونتائج اختباراتهم أيضا. شارك المعلمون والأخصائيون عدة أمثلة عن اكتساب الطلاب والطالبات معلومات ومعارف جديدة وتمكنهم منها باستخدام الألعاب التعليمية والتعلم القائم على المشروعات مثل تمثيل شخصيات القصة في المنهج من أجل التمكن من أحداث القصة ومراعاة المعلومات عن شخصيات من داخل البلد ومن بلاد أخرى والتحدث عن هذه الشخصيات.

"التعلم القائم على المشروعات ساعدني ... أنا كنت دائما بحب أدرس عن طريق النماذج يعني النموذج لازم التزم بها... أنا اتخفف عليا حمل كبير جدا، احنا بنطلع البيئة الصحراوية كمشروع من أول درس لغاية آخر درس في الوحدة في البيئة الصحراوية كل يوم بنعمل حنة في الدرس تخيلي الأولاد نفسهم في المدرسة هنا اللي يلاقي كرتونة متينة تنفعنا في المشروع بدأنا بكل حاجة نعملها سوا هو يعملها معايا بدل ما الحمل كان عليا أنا لا هما مع نفسهم بقى لغاية آخر الوحدة ما تخلص عرفوا يعني بيئة زراعية عرفوا الحيوانات فرقوا بين الحيوانات اللي بتبقى في البيئة الزراعية والحيوانات اللي بتبقى في البيئة الصحراوية. الكلام دا أنا دخلت بيه معرض عملت معرض للدراسات الاجتماعية وجم هنا جميع ماشاء الله من الموجهين العموم لغاية الموجه المتابع انبسط جدا بالحاجة بتاعتهم حتى الأولاد نفسهم سموه متحف الدراسات الاجتماعية عملنا كدة بردو في البيئة والسكان فبسم الله ماشاء الله خدنا المركز الأول على مستوى المحافظة ومشروعات الأولاد نفسهم لا فرقنا جدا معايا أنا، شالت حمل من المعلم وختلهم هما مشاركين فعالين ب ادبهم خلاص الحاجة اللي حطوها باديهم مش هتخسر" (مجموعة نقاش المعلمين، سوهاج)

كذلك أشار المعلمون والأخصائيين إلى العلاقة بين استخدام الأدوات والأساليب التي تدرّبوا عليها وتحسن مشاركة وتفاعل الطلاب داخل الفصل والمدرسة عموما. فعلى سبيل المثال، نفذ الطلاب في سوهاج دور "المعلم الصغير" حيث يقوم أحد الطلاب بتحضير الدرس ويشرحه لزملائه. كذلك إعتد المعلمون على التدريس المتبادل وتقسيم التلاميذ إلى مجموعات ليشاركوا المعلومات المتعلقة بالدرس بينهم. انعكس هذا التحسن في مشاركة الطلاب داخل الفصل على زيادة حرصهم على تعلمهم ومذاكرتهم خصوصا قبل الامتحانات. كما أكد المعلمون والأخصائيون على حماس الطلاب والطالبات للتعلم والمشاركة في أنشطة الفصل والمدرسة عموما وترجمة هذا الحماس لانتباه وانصات أكثر داخل الفصل ورغبتهم في معرفة كل ما هو جديد.

"ابتدى أسلوب التلميذ يتطور يعني تحسبه بيتطور للأحسن غير كده الأسئلة بتاعته أسئلة غريبة جدا يعني تبقى الأسئلة ذات نفسها بتحسي ان انتي بيدور وراكي مش تلميذ عادي كدة وخلاص استكفي... مش بيكتفي بالمعلومة بس اللي انت بتديها له بس هو بيطلع على كل ما هو جديد" (مجموعة نقاش المعلمين، سوهاج)

"الطلاب اتعلموا ازاي يقودوا مجموعة ازاي يتبادلوا الخبرات بين بعضهم ازاي يتناقشوا مع بعضهم لطرح فكرة أو طرح سؤال ... كل فصل فيه مجموعات بتاعت الأنشطة دي بتعلمهم طبعاً ازاي يكون قائد ازاي يكون مبادر بالمعلومات بتاعته ازاي يجمع معلومات ازاي يجمع أسئلة وي طرحها على زميله ازاي تقبل الهزيمة ازاي يتقبل الفوز" (مجموعة نقاش القيادات المدرسية، بني سويف)

"في كل المعسكرات بيبقي في تغير ملحوظ في العلاقة ما بين الولاد وبعضهم وما بين المعلمين والطفل نفسه ما بينه وما بين نفسه احنا بنلمس تغيير بدل ما الولد قاعد او البننت مش قادرين ان هما ياخذو خطوة او رد فعل بحذر شديد بقى في شوية ثقة بقا في التعبير عن الراي بقى في مشاركة بقى في مسئولية والمدرسة مبقاش فيه اللي هو سلطة وحد مسئول منه او حد مطلوب منه ان هو ينفذ طلباته فدى كانت بصراحة أكثر شي ملموس قدام عيني تغير شامل ما بين المعلمين والولاد" (مجموعة نقاش المدرسين).

تحسن حضور الطلاب ونتائج اختباراتهم

أشار بعض المعلمين والأخصائيين والقيادات المدرسية إلى ملاحظتهم تحسن في نسب حضور الطلاب و نتائج اختباراتهم، خاصة بين أولئك الطلاب الأقل حضورا وتحصيلًا، بعد تطبيق الفريق المدرسي لما تدرّبوا عليه في أنشطة وتدخلات البرنامج. شاركت إحدى الأخصائيات بسوهاج أنها لاحظت غياب مجموعة معينة من الطلاب واكتشفت أن سبب تهربهم من المدرسة

أنهم لا يحبون المدرسة ولا يحبون المعلمين في الفصل، فعملت على التقرب منهم وإشراكهم في أنشطة تجذبهم وتغير من موقفهم تجاه المدرسة. وبالفعل وجدت أن الطلاب تحمسوا أكثر للحضور للمدرسة من أجل المشاركة الأنشطة الجديدة.

بالإضافة إلى ذلك، ربط أحد المعلمين من النسخ السابقة من البرنامج حب الطلاب للمدرسة وانجذابهم لها بأسلوب المعلم لأن عندما وجد التلميذ المعلم يقوم بعمله بجدية تحمس للحضور لكن في حالة أن المعلم "قاعد على الكرسي" ولا يقوم بعمله بجدية فلن يكون لدى التلميذ أي حافز للذهاب إلى المدرسة. لذلك عندما شهد الطلاب معلمهم بعد المشاركة في أنشطة وتدخلات البرنامج مهتمين بالشرح ومناقشتهم وإشراكهم في الشرح تحمسوا للمدرسة وأحبوها ونتج عن هذا الحماس والحب تحسن في تحصيلهم ومستواهم التعليمي.

أكد أيضا المشاركون في النسخ السابقة من البرنامج على العلاقة بين استخدام الأدوات والأساليب التي تدرّب عليها المعلمين والاختصاصيين وتحسن نسب حضور الطلاب. في إحدى المدارس ببني سويف، أشار أحد المعلمين إلى زيادة نسبة حضور الطلاب بدرجة كبيرة أثناء فترة تنفيذ البرنامج لأن المدرسة كانت جاذبة لهم وطرق التدريس كانت جاذبة لهم. شارك أيضا أحد المعلمين من مدرسة بسوهاج أن واحدة من أنشطة البرنامج في نسخة 2016 كانت يوم رياضي ينفذ كل أسبوعين تقريبا وأن نسبة الغياب كانت شبه منعدمة حول هذه الأيام. لذلك كان يقترح على زملائه عمل اليوم الرياضي بانتظام لتحفيز الطلاب على الحضور وأنه يحاول أن يأخذ فصله في فترة التربية الرياضية (وأحيانا يضيف مدة حصة أخرى) إلى النادي المجاور للمدرسة لكي يلعب الطلاب ويرفها عن أنفسهم ثم يعودون سويا إلى المدرسة.

وعلى مستوى آخر، ظهرت آثار التغيرات السابق ذكرها في نتائج اختبارات الطلاب والطالبات، حيث شرحت وكيلة إحدى المدارس بسوهاج أن نتائج الصفوف الأولى والثانية والثالثة أفضل من نتائج الصفوف الخامسة والسادسة لأن الصفوف الصغرى شاركت في أنشطة وتدخلات البرنامج. أضاف مدير نفس المدرسة أنه لاحظ نفس التحسن في مستوى الطلاب ولكنه لا يستطيع أن يقارن مستوى مدرسته بمدارس أخرى لأن مدرسته لديها سياسة صارمة ضد الغش. أعطى المدير مثلا آخر على تفوق طلاب مدرسته وهو مشاركة المدرسة في مسابقة أوائل الطلبة التي نظمها حزب مستقبل وطن للصف السادس الابتدائي على مستوى 15 أو 20 مدرسة بنفس المركز وحصلوا على المركز الثالث.

تطور أداء فريق العمل المدرسي وخلق حالة من التنافس الإيجابي بين المدارس

كشف التقييم عن امتداد أثر أنشطة وتدخلات البرنامج على مستوى المدرسة كوحدة متكاملة. يظهر هذا الأثر في تطور أداء فريق العمل المدرسي وتحسن بيئة التعلم داخل المدرسة. هذا الأثر يمثل تراكم التغيرات التي مر بها المستفيدين الأساسيين من خلال مشاركتهم في أنشطة وتدخلات البرنامج مثل تطوير المعارف والمهارات المتعلقة بوظائفهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم وبقدراتهم على أداء وظائفهم بالشكل الأمثل. تجلّى هذا التراكم في شكل فريق مدرسي متناغم يشتغل في بيئة عمل داعمة ومحفزة وقادر على ترجمة هذه الايجابيات إلى بيئة تعلم آمنة ومُشجعة للطلاب والطالبات.

كما أكد المعلمون والقيادات المدرسية إلى أن البرنامج ساهم في تعريفهم بزملائهم من المدارس الأخرى خلال أنشطة وتدخلات البرنامج. ساهم هذا التعارف في تكوين نظام دعم بين القيادات المدرسية لتبادل الخبرات والنصائح. إضافة إلى ذلك، أدى التعارف بين ممثلي القيادات المدرسية إلى انتشار روح التنافس الودي بين المدارس لتحسين أدائهم ونتائجهم ومحاولة إظهار شغلهم وانجازاتهم.

"مكنناش نعرف بعض صراحة يعني مكنناش مندمجين مع بعض، في التدريبات مع بعض فعرفنا بعض بصراحة يعني تبادلنا بيننا حاجات كتيرة... استفدنا من خبرات بعض فعلا يعني في مشكلة مثلا عندي في المدرسة بكتب لهم على الجروب (جروب الواتساب) لأن ده جروب خاص للمديرين والوكلاء يعني محدش يدخله ثاني غريب فبكتب لهم يا جماعة في كذا ايه التصرف ايه اللي ممكن يتم كلهم طبعا بيدونا خبراتهم بيدونا ايه الصبح و ايه التصرف السليم برضو... احنا بنتابع بعض و بنتابع شغل بعض لأن احنا بننشر في الجروبات يعني كل مدرسة بتنشر شغلها فاحنا بنتابع مع بعض، في تنافس جميل بصراحة بين المدارس بتاعتنا وظهر التنافس ده أكثر مع علمني احنا بتتنافس للأفضل ودي منافسة جميلة يعني بنافس معاهم بس بنافس معاهم بحب يعني فكل مدرسة بتظهر شغلها" (مجموعة نقاش القيادات المدرسية، سوهاج)

وفي نفس السياق، أكد ذلك مدير المشاركة المجتمعية بمحافظة سوهاج في أن برنامج رحلة تطوير المدارس ساهم في رفع

مستوى الأداء المهني للفريق المدرسي داخل كل مدرسة، كما خلق منافسة إيجابية بين المدارس التي شاركت في البرنامج.

"هو أولا فكرة التنافسية بين المدارس كانت بتظهر معنا دائما في مؤشر المدارس ان كان ديمًا المؤشر بنشوفه فيه ارتفاع زى النهارده كنت في نجح طرخان كانت في أعلى حاجة في المؤشر كانت في مدارس اقل وبدأت ترتفع من $B A$ الى $C D$ المستويات بتاعت المؤشر لأنه كان بيبان على مستوى رد فعل التلميذ معاهم في تطوير العملية التعليمية يعنى من خلال الممارسات التي كانت يتم معاهم داخل المدارس و خلال المتابعات التي كانت يتم من خلال فريق علمي أو مسؤولي الادارة او المديرية كنا نلاحظ فيه تغيير داخل المدرسة نفسها سواء في أداء المعلم طريقة أدائه داخل المدرسة الاخصائي الاجتماعي النفسي الإدارة المدرسية كله اخذت التدريبات دي كان بيرجع يطبق في المدرسة كان برضو بيبقى فيه تغيير و بيبان في المؤشر بتاع المؤسسة نفسه" (مدير المشاركة المجتمعية، محافظة سوهاج).

ردود أفعال ايجابية من أولياء الأمور وتحسن سمعة المدارس.

أشار الفريق المدرسي إلى آراء أولياء الأمور الإيجابية التي تلقوها بخصوص التغييرات التي رصدوها في ذويهم. حكت إحدى الأخصائيات عن فرحة إحدى الأمهات بالتغيير المبهر الذي رصدته في سلوك ابنها الذي كان يعاني من الخجل الشديد منذ الصف الأول الابتدائي وبعد سنتين من الدعم وتطبيق استراتيجيات تعديل السلوك، أصبح الآن في الصف الأول الإعدادي ويشارك في اتحاد الطلبة والإذاعة المدرسية والمسابقات على مستوى الإدارة والمديرية التعليمية. كذلك حكى أحد الآباء لإحدى المعلمات بسوهاج عن حماس ابنه للمشروع الذي تم تكليفه من قبل المدرسة وأنه رفض مساعدة والدته لأنه أحب المشروع ويريد أن ينفذه بنفسه. شاركت مدرسة أخرى بسوهاج عن أم ترسل ابنها للمدرسة لأنه لا يريد أن يتغيب عن المدرسة ولا أن تفوته أي لحظة في المدرسة.

"بلاقي أولياء الأمور معلقين على صفحة المدرسة ... بلاقي ان بقى في تفاعل ... ولي الامر حاسس ان اى ابنه شغله ظاهر وان المدرس يحاول يحفز التلميذ ... دا تبقا حاجة كبيرة بالنسبة للتلميذ لما يلاقي الفيديو بتاعه على صفحة المدرسة على التواصل الاجتماعي ... فدى بتبقا عامله صدى حلو جدا ولي الامر بيبقا على الاقل هو مش شايف الشغل اللي بيحصل في المدرسة فلما ببشوف فيديو زى دا بيلمس المجهود المبذول في قلب المدرسة" (مجموعة نقاش القيادات المدرسية، بني سويف)

انعكس تطور أداء فريق العمل المدرسي وتحسن بيئة التعلم داخل المدرسة على سمعة المدارس المُستهدفة لأنها تلقت ردود فعل إيجابية و اعتراف وتقدير من أطراف مختلفة في العملية التعليمية مثل أولياء الأمور والإدارات التعليمية. كما وضح المستفيدين المباشرين أن أداء مدارسهم لاقى صدى في الدوائر المحيطة بهم. شاركت إحدى المعلمات بسوهاج أنها على تواصل مع أولياء أمور يقولون لها أنهم سمعوا أن المعلمين بمدارسها ممتازين وأن بالفعل قام عدة من أولياء الأمور بنقل ذويهم من مدارس خاصة ولغات لإحدى المدارس المستهدفة. أكدت إحدى ممثلات القيادة المدرسية بسوهاج على زيادة رغبة أولياء الأمور في إلحاق ذويهم بالمدارس المستهدفة و تلقت المدارس طلبات نقل من مدارس بالمدينة لمدارس بالقرية لأنها أفضل وأقرب من المدارس البعيدة في المدينة ووضحت المُمثلة أنها لا تستطيع أن تقبل كل طلبات النقل حتى لا تتفاقم مشكلة تكدس الفصول.

التأثير الايجابي على التدريبات التي تقدمها الوزارة

أشارت مجموعة من المعلمين في سوهاج تحديدا إلى ملاحظتهم بأن مسؤولي إدارة التدريب في المديرية بدأوا يطوروا من محتوى التدريب الذي يقدموه وأسلوبه ليكون أكثر تفاعلية، وقد أرجعوا ذلك إلى أن أثر غير مباشر لوجود برنامج رحلة تطوير المدارس. وأكدت على ذلك إحدى المعلمات بسوهاج لأن تدريبات الوزارة شهدت تغييرا في طريقة التنفيذ من حيث اتباع نظام ورش العمل التفاعلية بدلا من التدريب التقليدي المعتمد على التلقين، تأثرا بتدريبات برنامج رحلة تطوير المدارس. كما ذكرت معلمة أخرى في سوهاج أيضا، أن إدارة التدريب والموجهين بدأوا يستعينوا بها في تدريب باقي المعلمين بعدما لاحظوا تأثير تدريبات البرنامج في تعزيز قدراتها في التدريب واستخدام الأنشطة.

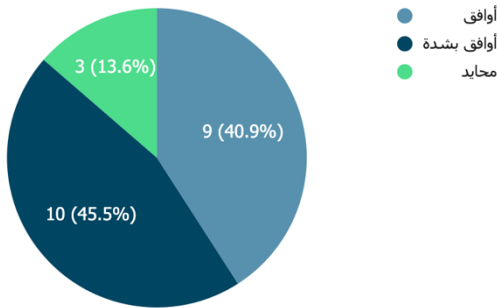
"الاول مكونتش باخد تدريب عشان ابقا مدرب، بصراحة انا مش مدربة ... لكن بمجرد بس ما انا شفت المدرب بيتكلم ازاي و بيعاملنا ازاي و بيفيدنا ازاي و بيلعبنا ازاي و امتي يستخدم النشاط... فانا بصراحة شريت منه، ولما جت الشهرين اللي فاتو كان في تدريبات بس خاصة بالدراسات الاجتماعية والموجهين استعانو بيا على اساس ان انا أبقى مدربة اصلا مفيش مدرب ... بيجيوا دائما يسألوني انتي امتي اخدتك التدريب الأكاديمي... والله ماخدتش حاجة ... علمني لا طبعاً فرقت معاً خالص (مجموعة نقاش المعلمين، سوهاج)

٤.٢. ملائمة البرنامج لاحتياجات الفريق المدرسي وإستراتيجية تطوير التعليم EDU 2.0

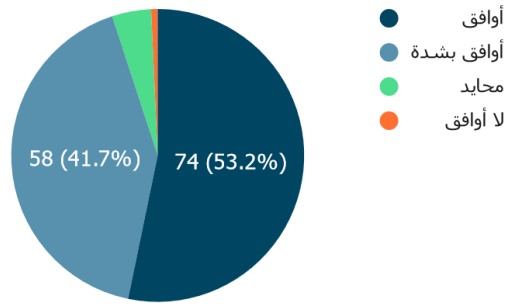
٤.٢.١. ملائمة البرنامج لاحتياجات الفريق المدرسي

تشير نتائج الاستبيان إلى موافقة 132 معلم من أصل 139 (بنسبة 95%) على أن ملائمة أنشطة وتدخلات رحلة تطوير المدارس بالنسبة لاحتياجاتهم المهنية، فيما أظهر 6 معلمون منهم (بنسبة 4.3%) الحياد تجاه ذلك ولم يوافق معلم منهم (بنسبة 0.7%) على ذلك. كما وافق 19 من أصل 22 قيادة مدرسية (بنسبة 86.4%) على ملائمة أنشطة وتدخلات رحلة تطوير المدارس بالنسبة لاحتياجاتهم المهنية، فيما أظهر 3 منهم (بنسبة 13.6%) منهم الحياد تجاه ذلك. ووافق 13 من أصل 27 أخصائي نفسي واجتماعي (بنسبة 81.4%) على ملائمة أنشطة رحلة تطوير المدارس بالنسبة لاحتياجاتهم المهنية، فيما أظهر 5 منهم (بنسبة 18.5%) منهم الحياد تجاه ذلك.

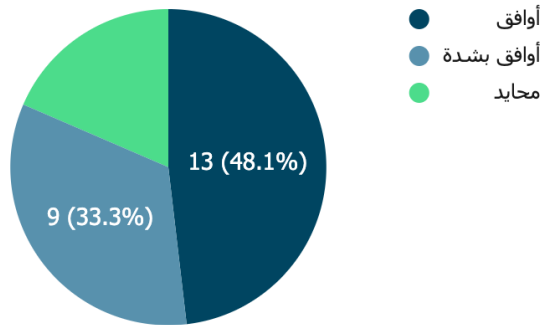
الاستجابة للاحتياجات المهنية - القيادة المدرسية



الاستجابة للاحتياجات المهنية - المعلمين



الاستجابة للاحتياجات المهنية - الأخصائيين



دليل عالمي: متوسط OECD لاحتياجات المعلمين للتنمية المهنية

حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (٢٠١٩)، أشار المعلمون في دول المنظمة إلى احتياجاتهم للتنمية المهنية في ١٤ مجال، كما هو موضح بالجدول أدناه.

احتياجات التنمية المهنية للمعلمين (من الأكثر إلى الأقل احتياجاً) طبقاً متوسط OECD	تأكيد المشاركين (نعم / لا)	استجابة البرنامج (نعم/لا)
تدريس الطلاب ذوي الإعاقات	✓	X
توظيف مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التدريس	✓	✓
التدريس في بيئة متعددة الثقافات أو متعددة اللغات	X	-
سلوك الطلاب وإدارة الفصول الدراسية	✓	✓
تدريس المهارات المشتركة بين المناهج	✓	✓
مقاربات التعلم الفردي	✓	✓
ممارسات تقييم الطلاب	X	-
التواصل مع أشخاص من ثقافات أو دول مختلفة	X	-
تحليل واستخدام تقييمات الطلاب	X	-
كفاءات تربوية في تدريس المواد	✓	✓
معرفة وفهم مجالات مادتي	X	-
تعاون المعلم مع أولياء الأمور	✓	X
معرفة المنهج	X	-
أساليب إدارة المدرسة	X	-

وبمقارنة هذه الاحتياجات باستجابات المعلمين المشاركين في التقييم، نجد أنهم أكدوا على ٧ من هذه الاحتياجات طبقاً لظروف عملهم وسياق مدارسهم، كما يلي:

- تدريس الطلاب ذوي الإعاقات
- توظيف مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التدريس
- سلوك الطلاب وإدارة الفصول الدراسية
- تدريس المهارات المشتركة بين المناهج
- مقاربات التعلم الفردي
- كفاءات تربوية في تدريس المواد
- تعاون المعلم مع أولياء الأمور

وجد التقييم أن البرنامج يستجيب ل ٥ من ٧ احتياجات أكد عليها المعلمون، وهو ما يؤكد أن البرنامج ينقصه الاستجابة إلى:

- تدريس الطلاب ذوي الإعاقات
- تعاون المعلم مع أولياء الأمور

المصدر:

OECD (2019), Working and Learning Together: Rethinking Human Resource Policies for Schools, OECD Reviews of School Resources, OECD Publishing, Paris.

وفقا للمشاركين في التقييم، استجابت أنشطة وتدخلات البرامج لاحتياجاتهم بالأشكال التالية:

الإحساس بالاحترام والتقدير والدعم المتواصل

أثنى المشاركون في برنامج رحلة تطوير المدارس كثيرا على أسلوب تعامل المديرين وفريق البرنامج، وتحديدًا ما وجوده من احترام وتقدير منهم لدورهم كمربين للجيل القادم. شكل هذا التقدير المعنوي أهمية بالغة للمعلمين تحديدًا الذين كثيرا ما اشتكوا من عدم احساسهم بالتقدير سواء المادي والمعنوي. وكثيرا ما قارن الفريق المدرسي بين تجربتهم مع تدريبات الوزارة من جانب وما تلقوه من تدريبات ودعم في إطار برنامج رحلة تطوير المدارس، وأكثر ما ترك أثرا ايجابيا لديهم هو الاهتمام الذي وجدوه من فريق البرنامج وحرصهم على راحتهم سواء في اختيار أماكن مريحة للتدريب.

"المدرسين كانوا مجموعة منتقاه بعناية شديدة جدا حتى هما في أسلوب كلامهم كان يبين في كلامهم التقدير للمعلمين اللى هما شغالين معاهم كخبرات ... كل ما يكلمونا يقولوننا يا جماعة انتوا خبرة أكثر منى يعني هو حاسس بالمعلم وقيمة المعلم" (مجموعة نقاش القيادات المدرسية، سوهاج).

كما لعب تبني البرنامج للمدخل الإنساني⁶ في العمل مع الفريق المدرسي أثرا بالغا في استحضار شعورهم بالأهلية والفاعلية كمعلمين ومربين. أكدت أنشطة وتدخلات البرنامج لهم أنهم قادرين على أداء وظائفهم بتميز والتكيف مع التغيرات والتحديات المختلفة التي تواجههم مثل التمكن من استخدام التكنولوجيا بحرفية لضمان سير العملية التعليمية أثناء فترة العزل الناتجة عن تفشي وباء كورونا واستخدام أساليب تدريس جديدة ومختلفة مثل التعلم القائم على المشروعات للاستجابة لمتطلبات منظومة تطوير التعليم الابتدائي. وبهذا الشكل، ساهم البرنامج في تعزيز احساسهم بأن هناك من يهتم بدعهم ويقدر ما يقومون به من مجهود بالشكل الذي أثر إيجابا على رغبتهم ودافعيتهم للعمل (كما أشرنا سابقا في القسم الخاص بالأثر). وفي نفس السياق أكدت القيادات المدرسية على أن أنشطة وتدخلات البرنامج بأنها مساحة للتنفيس عن ضغوطات العمل واستعادة الحماس والتحفيز للعمل مما يساعدهم على أداء مهامهم بهدوء وتحسين قدرتهم على امتصاص غضب أولياء الأمور أو المعلمين وحل المشاكل بسلاسة. علاوة على ذلك، أستحسن الفريق المدرسي كثيرا الدعم المتواصل الذي وفره لهم البرنامج حتى في أصعب الأوقات عندما توقفت العملية التعليمية بعد تفشي وباء كورونا، حيث ساهم البرنامج في تعزيز قدراتهم على التواصل مع الطلاب والتدريس عن بعد باستخدام أدوات رقمية مختلفة.

"أول تدريب جالنا في علمنى وفرق معانا كثير خالص ان هما استهدفوا نفسية المعلمين وأنا فاكرة ان هما ادوهم بعض الاختبارات الورقية برضو بتتلكم عن النفسية وكده كانت لذيدة وشيقة يعنى بقولك رغم ان أنا كنت وكيلة وغير مستهدفة لكن قولتلهم انا هقععد معاكو برضو وهنفذ نفس التدريبات ونفس المشاريع اللى هما قاموا بيها يعنى لأن احنا حسينا بمتعة وحاجة جديدة، لا أنا فارقه معايا ان لما أتكلم مع نفسي أحاول أخرج نفسي من التوتر (الموود التنشن) بتاع اليوم اليوم الدراسي بتبقى حاجة جميلة" (مجموعة نقاش القيادات المدرسية بسوهاج).

"مثلا لو عندى حاجة واقعه منى هقدر اسال عنها في حد متواصل معايا متواجد معايا لو في حاجة انا مش عرفاها هسال عنها عكس ما اخذ التدريب وملقيش حد يسال لكن انا دلوقتى لو في اى حاجة محتاجها هلاقى حد جالى ف انا هساله طب انا ممكن اعمل اى هن" (مجموعة نقاش المعلمين، بني سويف).

تطبيق طرق أكثر فعالية في التدريب والتطوير المهني

أشار المستفيدون إلى أن البرنامج عمد إلى توظيف طرق أكثر فعالية في التدريب والتطوير المهني بالمقارنة بتدريبات الوزارة أو التعليم الأكاديمي السابق، فالأنشطة والتدخلات التي قدمها البرنامج استطاعت أن تبني على معارفهم وخبراتهم، وكذلك أكسبتهم معارف ومهارات وأدوات جديدة في القيام بعملهم. فعلى سبيل المثال، ساهمت أنشطة وتدخلات البرنامج في تحديث معلومات المعلمين بخصوص نظريات التربية والتعليم وإضافة طابع عملي لها. جدير بالذكر، أنه عند سؤال المشاركين في

⁶ المدخل الإنساني مبني على النظرية الإنسانية، واحدة من تطورات النظريات النفسية. تفترض هذه النظرية أن العنصر البشري يحتوي بداخله على عوامل قوته والقدرة على حل مشكلاته وتطوير ذاته بشرط إيمانه بذلك. المصدر: مُقترح برنامج رحلة تطوير المدارس المُقدم إلى مؤسسة ساويرس للتنمية الاجتماعية

التقييم إذا ما كانت أي الأنشطة أو التدخلات غير مفيدة، لم يذكر أي مشارك أي نشاط، بل أكدوا أنهم راضون بمستوى جودة محتوى هذه الأنشطة والتدخلات.

"تدريبات اولاً علمي بصراحة اضاقت لينا كتبر يعني دا مش مجامله ولا عشان انا بتكلم مع مؤسسه علمي احنا كان اي تدريب يخص الوزارة بنبقى رايجين على مضض وعارفين ان احنا مش هنستفيد حاجة وقعدة غير اداميه وكلام من كل دا انما بصراحة كنا تدريبات علمي غيرت مفهومنا عن التدريبات كلها اللي كانت الوزارة مفهمنا كنا بنروح تدريب علمي عارفين ان احنا هنستفيد من تدريب علمي فعلاً انا اكثر التدريبات اللي اثرت فيا" (مجموعة نقاش المعلمين، بني سويف).

"احنا لما درسنا في الجامعات لما خدنا المناهج التربوية مكنش التطبيق دا خالص يعني احنا كنا درسنا كتب عقيمة... حتى لما تيجي تطبيقها على الأولاد بتكشفتي انك بتستخدمي المنهج القديم هو هو بحدافيره مفيش تطبيق للمناهج الحديثة لكن لما تيجي انتي تستخدمي استراتيجيات حديثة وتطبقها عليهم والتطبيق أثره يبان في حته تانية... خلاص انتي بقيتي عاملة زي الفراشة ودتيه في حته تانية التطبيق دا" (مجموعة نقاش المعلمين، سوهاج)

التكامل مع تدريبات الوزارة وتعزيز جاهزيتهم لتطبيق لاستراتيجية تطوير التعليم EDU 2.0.

وضح المعلمون المشاركون في النسخة الحالية وكذلك النسخ السابقة من البرنامج أن استراتيجية تطوير التعليم الابتدائي غيرت من أدوار الطالب والمعلم داخل الفصل. المنظومة الجديدة قائمة على مبدأ فاعلية الطالب داخل العملية التعليمية وتحوله من متلقي سلبي إلى فاعل إيجابي يقوم بالبحث عن المعلومات على الإنترنت ويمارس أنشطة في الفصل و يشارك في تنفيذ مشروعات مع زملائه. وفقاً لهذا التغيير، تحول المعلم من مُلقن معلومات إلى ميسر يعتمد على المنهج الدراسي لتيسير تجربة تعليمية للطلاب قائمة على إمدادهم بالأدوات اللازمة للتمكن من المهارات المنصوص عليها في الأهداف التعليمية للمنظومة الجديدة. أكد المعلمون أن لابد من الرجوع لاستراتيجيات التدريس التي تدرّبوا عليها في أنشطة وتدخلات البرنامج لتطبيق المنهج الجديد بسلاسة.

كما شرح القيادات المدرسية أن تدريبات الوزارة الموجهة لهم عادة تختص بنشر القرارات الوزارية وكيفية تنفيذها وتعليمات الإدارة التعليمية. لذلك كانت أنشطة وتدخلات البرنامج مفيدة لتكملة مجهودات الوزارة بتدريبات فنية معنية بكيفية إدارة المدرسة والتعامل مع الفريق المدرسي بشكل فعال ومؤثر.

كما وضح الأخصائيون الاجتماعيون أن تدريبات الوزارة الموجهة لهم عادة تختص بنشر القرارات الوزارية والمسابقات والمبادرات المزمع تنفيذها على مستوى الإدارة التعليمية أو المحافظة أو الجمهورية. لذلك كانت أنشطة وتدخلات البرنامج مفيدة لتكملة مجهودات الوزارة بتدريبات فنية معنية بالعلاقة بين الأخصائي والطالب وكيفية القيام بمهام الأخصائي بشكل فعال وكفاء. شرحت إحدى الأخصائيات النفسيات بسوهاج أن تدريبات الوزارة الموجهة للأخصائيين النفسيين أحياناً تركز على بناء القدرات وتطوير الأداء وكانت أنشطة وتدخلات البرنامج مفيدة للتأكيد على هذه المجهودات وتكملتها بممارسات عملية تساعد على تنفيذ دور الأخصائي بسلاسة.

٤.٢.٢. ملائمة البرنامج لاحتياجات الطلاب والطالبات

عبر الطلاب والطالبات في ورش العمل التفاعلية في مدرستين بسوهاج عما يعجبهم في مدارسهم وكيف تتميز مدارسهم عن المدارس الأخرى بالمناطق المحيطة:

تعزيز كفاءة واهتمام المعلمين.

أكد الطلاب والطالبات على كفاءة المعلمين بمدارسهم واهتمامهم بالشرح بشكل جيد وحرصهم على فهم كل الطلاب والطالبات للدروس وعبرت إحدى الطالبات عن أمنيتها أن يكون المدرسين بالمدرسة الإعدادية بنفس "شطارة" مدرسيها الحاليين. شاركت أيضا طالبة أخرى حبها لمدرسيها لأنهم يعلمونها كل شيء لتكبر وتستطيع أن تكون ما تشاء.

تطبيق أساليب وطرق تعلم أكثر فعالية

أشار طلاب وطالبات إحدى المدارس بسوهاج عن حبهم لمدرسة الدراسات الاجتماعية لأنها تشرح التاريخ بشكل قصصي وتشرح الجغرافيا باللعب وكثيرا ما تغني الدروس وتنفذ معهم أشكال ومجسمات بالفوم وتؤلف مسرحيات لهم. كان الطلاب والطالبات خائفين من منهج الدراسات وأكدوا أن مدرستهم ساعدتهم. إضافة إلى ذلك، أكد الطلاب والطالبات أن المدرسة تستخدم "نظام النجوم" مثل معسكر علمي والذي علق المدرسون والمدرسات في عدة مجموعات نقاش أنه كان مفيد جدا بالنسبة للطلبة والطالبات لأنه جمع بين الشغل والتعلم والاستمتاع.

الود والتشجيع والدعم.

أجمع الطلاب والطالبات في المدرستين على حبهم لمعظم مدرسيهم ومدرساتهم لطيبتهم وحنيتهم واستمرارية تواصلهم خارج الفصل وتشجيعهم بالهدايا وشعورهم بأن المدرسين والمدرسات يحبونهم ويخافون عليهم مثل أبنائهم ولا يستخدموا العنف اللفظي أو الجسدي معهم.

توضح النقاط السابق ذكرها احتياج الطلاب والطالبات واستفادتهم من بناء قدرات مدرسيهم ومدرساتهم لأنهم صاروا أكثر وعيا واستجابة لاحتياجات الطلاب والطالبات وأن استخدامهم منهجيات وأدوات تعليمية حديثة داخل الفصل ساهم فيطمأنة الطلاب والطالبات بخصوص المناهج الجديدة وزيادة تفاعلهم مع المحتوى التعليمي.

فجوة في استجابة البرنامج لاحتياجات الطلاب والطالبات: الحاجة لتشجيع علاقات أكثر إيجابية بين الطلاب والطالبات

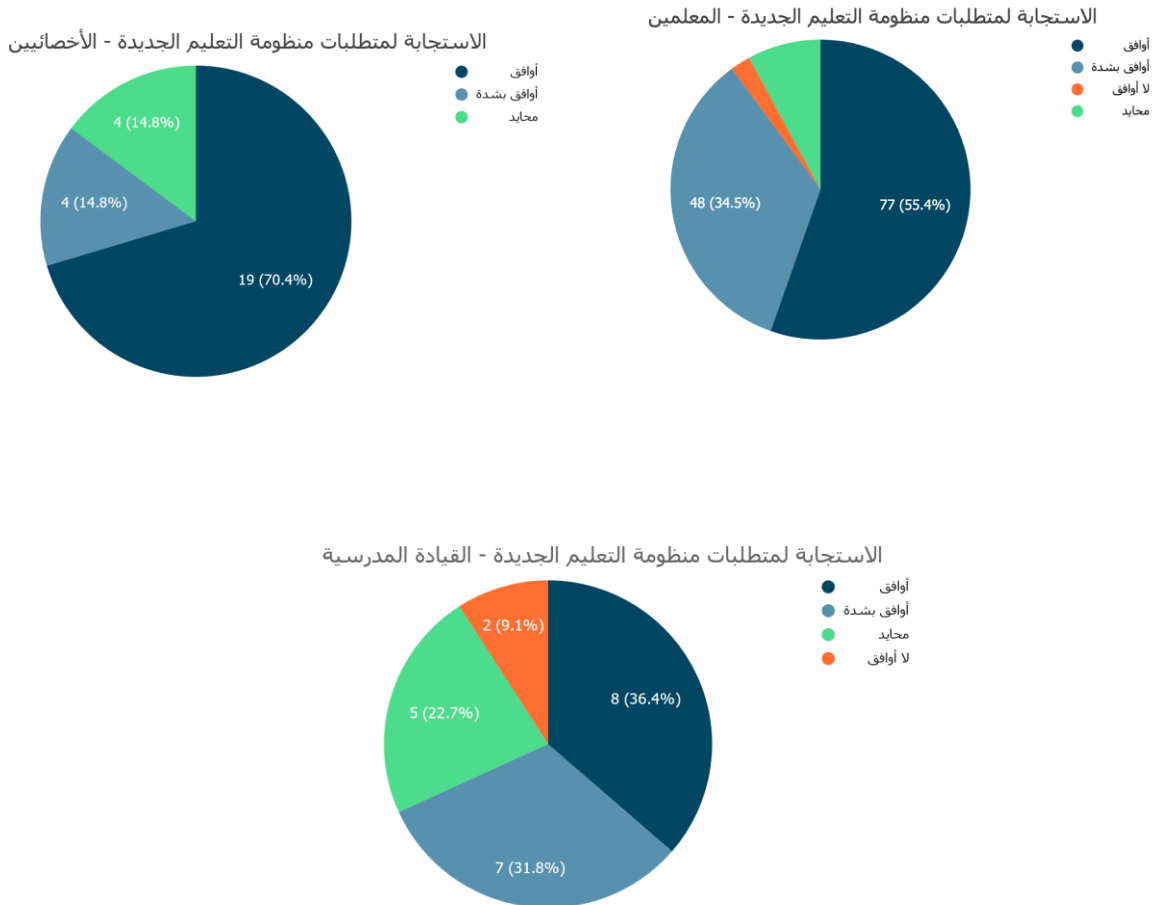
أكد الطلاب والطالبات الذين شاركوا في الأنشطة التفاعلية التي تم تنظيمها في مدرستين بسوهاج على حبهم لأصدقائهم في رسوماتهم وإجاباتهم على سؤال "ماذا يحبون في المدرسة". لكن تعليقات الطلاب في المدرستين على العلاقة والتعامل بين الأولاد والبنات تشير إلى الاحتياج لتدخلات إضافية من الفريق المدرسي لتحسين التعامل بين الأولاد والبنات. شاركت البنات في واحدة من المدارس أنهن لا يحبون الملعب لأن ليس لديهن الفرصة ليلعبوا فيه وأن الأولاد يتنمرون عليهن ولذلك يضطروا للعب في الحضانة، كذلك كان الرأي السائد في المجموعة أن "البنات والأولاد مينفعش يلعبوا مع بعض". يتأكد هذا الاحتياج بعد التحري عن نظرة الأولاد لبعضهم البعض، حيث ترى البنات في واحدة من المدارس أن "الأولاد كاتمة على نفس البنات" ويرى الأولاد ألا يجب أن تشتكي البنات لأنهم يقوموا بحمايتهم من المضايقات خارج أسوار المدرسة. إضافة إلى ذلك، عندما سئل الطلاب والطالبات عما يريدون أن يتحسن في المدرسة، اقترحت مجموعة الطلاب في واحدة من المدارس عمل فصول منفصلة للأولاد والبنات لأن الأولاد "بيغلسوا" على البنات ويتسببون في عدم نظافة الفصل. كذلك اقترحت مجموعة الطلاب في المدرسة الثانية تقليل الضرب والكلام "الوحش" بين الأولاد والبنات وأن يكون في احترام شديد بين الأولاد والبنات و"حب أكثر وتنمر أقل".

٤.٢.٣. ملائمة البرنامج لاستراتيجية تطوير التعليم EDU 2.0

فيما يتعلق بملائمة البرنامج مع استراتيجية تطوير التعليم EDU 2.0، فقد وافق 125 من أصل 139 معلم (بنسبة 89.9%) على أن أنشطة وتدخلات البرنامج ساعدتهم على تعزيز جاهزيتهم وقدرتهم على تطبيق استراتيجية تطوير التعليم EDU 2.0 ومتطلباتها الجديدة، فيما أظهر 11 معلم منهم (بنسبة 7.9%) منهم الحياد تجاه ذلك، ولم يوافق 3 معلمون منهم (بنسبة 2.2%) عليها.

في حين، وافق 23 من أصل 27 أخصائي نفسي واجتماعي (بنسبة 85.2%) على أن أنشطة رحلة تطوير المدارس ساعدتهم على تعزيز جاهزيتهم وقدرتهم على تطبيق استراتيجية تطوير التعليم EDU 2.0 ومتطلباتها الجديدة، فيما أظهر 4 أخصائيين منهم (بنسبة 14.8%) منهم الحياد تجاه ذلك.

أما القيادات المدرسية، فقد وافق 15 من أصل 22 قيادة مدرسية (بنسبة 68.2%) على أن أنشطة رحلة تطوير المدارس ساعدتهم على تعزيز جاهزيتهم وقدرتهم على تطبيق استراتيجية تطوير التعليم EDU 2.0 ومتطلباتها الجديدة، فيما أظهر 5 منهم (بنسبة 22.7%) الحياد تجاه ذلك، ولم يوافق 2 منهم (بنسبة 9.1%) على ذلك.



وضح التقييم اتساق برنامج رحلة تطوير المدارس مع توجهات استراتيجية تطوير التعليم EDU 2.0 حيث يكمل البرنامج مجهودات الوزارة لتطوير المناهج وتدريب المعلمين عليها بتمكين المعلمين وباقي أعضاء الفريق المدرسي بالمهارات اللازمة لاستخدام تلك المناهج بكفاءة. شارك المعلمون أنهم تدرّبوا على تخطيط الدروس "طبقا للمنظومة التعليمية" وأضاف ممثلي القيادات المدرسية أن أعضاء الفرق المدرسية استفادوا من تدريبات المهارات الرقمية في "تفعيل الايميل الموحد والدخول على منصة المنظومة". وأضاف مدربي البرنامج أن الوزارة تعتمد تدريب قطاع محدد من المعلمين على أن يقوم هذا القطاع بتوصيل المحتوى التدريبي لباقي المعلمين، ولكن على أرض الواقع لا يصل المحتوى التدريبي لكل المعلمين أو يصل ناقصا نظرا لمروبه بعدة قطاعات. كذلك أكدت إحدى الأشخاص المرجعيين أنها لاحظت أثناء عملها مع مؤسسة علمني في 2017 و2018 وقت إطلاق المناهج الجديدة لرياض الأطفال والصفوف الأولى والثانية الابتدائية أن المدارس التي أتمت المشاركة في البرنامج استطاعت تبني المناهج الجديدة بسهولة مقارنة بالمدارس التي كانت في بداية نسخة جديدة من البرنامج. إضافة إلى ذلك، قدم البرنامج نظام دعم وتغذية راجعة للمعلمين في بداية استخدامهم للمناهج الجديدة لأن المعلمين كانوا على تواصل مستمر مع مدربي وفريق عمل البرنامج

"السنة دي خصوصاً كانت منظومة جديدة سنة رابعة كانت فيها شغل منهج الرياضيات كان دسم يعني بيسموها رابعة ثانوي مش رابعة ابتدائي كان فيها شغل عالي جدا جدا ... فرقت معاي التدريبات عملنا معرض للرياضيات، اشتكرنا كمان في معرض البيئة والسكان ... كان المعرض جميل جدا كان فيه مشروع البيئة البرية احنا الوحيدين على مستوى سوهاج تقريبا هيا مدرستي اللي عملته كان بيربط بين الدراسات والعلوم والرياضيات ... ازاي بعد ما اتبني الكوبري العلوي، السحالي اختلفت العادات بتاعتها ... فالأولاد من الكرتون عملوا شغل ممتاز سحالي بالبلاستيك وحتى البيض جابوا بيض ولزقوه وعملوا كوبري علوي وعملوا التمثيل البياني بقي اللي يخص جدول الرياضيات اللي بيبين عدد السحالي سنة 2018 في المنطقة كام وبعد كدة بالتمثيل البياني اتغيرت الأعداد سنة 2021 واتغيرت السحالي ازاي بعد ما اتبني الكوبري العلوي واتهددت البيئة بتاعت السحالي وكدة فدا كان بيربط المواد كلها مع بعض لأن المنظومة الجديدة بتحت على كدا فدا كان من الحاجات الجميلة جدا" (مجموعة نقاش المعلمين، سوهاج)

"معظم زملاء مكانوش بيتدربوا معنا على طريقة التدريس في الصفوف الأولى كان عندهم فجوة ازاي يتعاملوا مع الطلاب في المناهج الجديدة ... أنا بالنسبة لي كمدرسة أولى لما بدأت المنظومة الجديدة وأنا كنت شغالة فيها بدأنا بقي مع زميلنا اللي هما مكانوش يعرفوا الحاجات دي وبدأنا ان احنا نوريهم ونقولهم الطريقة دي بتمشي ازاي والطريقة دي تتحل مع الولد ازاي بدأوا هما يستجيبوا معنا للتدريبات اللي احنا بنعملها" (مجموعة نقاش المعلمين، بني سويف)

"كل المعلمين حضروا التدريب (الأوفيس 365) وفعّلوا الايميل بتاعهم وعرفوا طريقة التفعيل، بعد كده لما اتطلب انهم يدخلوا على منصة المنظومة الجديدة على مستوى الجمهورية في ناس كتير خارج المدرسة يعني من مدارس تانية لقوا صعوبة جامدة جدا ان هما يقبلوا الايميل عشان يقدرّوا يخشوا يحضروا التدريبات دي للمنظومة ولكن المعلمين اللي تم تدريبهم مكانش في أي صعوبة بل بالعكس كانوا مفعّلين الايميل وكانوا عارفين الطريقة فطبعاً دخلوا بسهولة وحسوا قد ايه ان التدريب فادهم ... فكانوا حاسين قد ايه ان فعلا التدريب لبي احتياجاتهم" (مجموعة نقاش القيادات المدرسية، بني سويف)

٤.٣. كفاءة البرنامج من حيث المدة والأنشطة واستغلال الموارد

رصد التقييم كفاءة برنامج رحلة تطوير المدارس عن طريق مقارنة استخدام الموارد المختلفة مثل الوقت والمجهود والماديات لتصميم وتنفيذ أنشطة وتدخلات البرنامج بالنتائج التي حققها البرنامج. لذلك ركز التقييم على كفاءة برنامج رحلة تطوير المدارس من حيث المدة تصميم وتنفيذ أنشطة وتدخلات البرنامج وتكلفة للمستفيدين المباشرين (معلمين وقيادات مدرسية وأخصائيين) والغير مباشرين (الطلاب والمدرسة كوحدة متكاملة).

٤.٣.١. كفاءة مدة البرنامج

تم تصميم البرنامج ليتم تنفيذه على مدار ثلاث سنوات، ويرر فريق العمل ذلك على النحو التالي

- **السنة الأولى: تدخلات مباشرة واختيار المعلمين المبادرين:** يبدأ بالبرنامج بغرس أفكار متعلقة بمفهوم المدرسة كنموذج للتعلم المستمر، وما يرتبط بها من نظريات التعلم في القرن الحادي والعشرين وتطوير بيئة إنسانية للتعلم بالإضافة إلى تأثير هذه النظريات على العلاقة بين المعلم والطالب، كما يبدأ في تعريف المعلمين بمفاهيم التعلم الذاتي وتعدد مصادر التعلم مفهوم التعلم الجماعي، مما يشجع المعلمين على تلقي معارف جديدة. بحلول نهاية السنة الأولى، يختار البرنامج المعلمين الأكثر نشاطًا والذين يتمتعون بقدرات واضحة للتعلم الذاتي.
- **السنة الثانية: متابعة وتحضير وحدة التنمية المهنية بالمدرسة:** يعمل خلالها البرنامج على تشبيك المعلمين المبادرين بموجهي الإدارة المحلية وإدارات التدريب والتوجيه بينما يواصل البرنامج تقديم التدريبات تتناول نظريات التعلم ومهارات توظيف الألعاب التعليمية والتعلم القائم على المشروعات بشكل أكثر تعمقًا. وخلال هذه المرحلة يبدأ البرنامج في تشكيل فريق مسؤول عن التنمية المهنية في كل مدرسة لتقييم الاحتياجات التدريبية في كل مدرسة والقيام بتصميم أنشطة تدريبية لباقي فريق المدرسة.
- **السنة الثالثة: إطلاق وحدة التنمية المهنية بالمدرسة:** يعمل البرنامج على دعم فرق التنمية المهنية في كيفية تصميم وتنفيذ خطة التنمية المهنية وتصميم برنامج متكامل يساهم في استدامة نتائج البرنامج داخل كل مدرسة.

وفيما يخص مدة البرنامج، اتفق اتفق المشاركون في النسخ المختلفة من البرنامج على أن الرحلة التعلّمية في البرنامج أكثر ثراء مقارنة بأي تدريبات أخرى يتلقونها و أن تنوع الدعم الفني وتراكم الخبرات بين فريق البرنامج والمعلمين يؤثر بشكل إيجابي على دورهم التعليمي داخل المدرسة وعلى هذا الأساس، أبدوا عن رغبتهم في التفاعل المستمر مع البرنامج بطرق مختلفة. عبر أكثر من مشارك في نسخة سابقة من البرنامج مدتها ثلاث سنوات أنهم كانوا يتمنون أن تكون مدة البرنامج أكثر من ثلاث سنوات وأضاف أحد المشاركين في تلك المجموعة النقاشية بصورة المبالغة برغبتهم في امتداد البرنامج ف ل "عشر سنين مش 3 سنين بس."

حسم المشاركون في نسخة سابقة من البرنامج مدتها سنتين أن بالرغم من استفادتهم من أنشطة وتدخلات البرنامج وخصوصا مسرحية المناهج والتعلم بالقصص، إلا أن المدة غير كافية لسببين أساسيين. الأول هو أعمار المعلمين التي كثيرا ما تتخطى الخمسين والتي عادة ترتبط بمقاومة التغيير. السبب الثاني هو الامكانيات الضعيفة في المدرسة لأن من الممكن أن يكون التدريب "جميل وفعال" ولكن تنفيذه في المدرسة يحتاج إلى وقت، خصوصا فيما يخص تغيير السلوكيات التي تتطلب دراسة شخصيات كل فرد وكيفية التعامل مع بشكل فعال. لذلك رجح المشاركون أن زيادة مدة البرنامج سوف تؤدي إلى "استفادة أكبر وأعم وأشمل" لأن ستتاح لهم الفرصة لتطبيق المحتوى التدريبي أثناء تواجد المديرين والانتفاع بأرائهم ومقترحاتهم أثناء التنفيذ.

أوضح المشاركون في نسخة سابقة من البرنامج مدتها ثلاث سنوات أن مدة البرنامج جيدة بشرط عدم الانقطاع و استمرار المتابعة والتواصل مع المشاركين بعد انتهاء مدة البرنامج لأن تفاعل المشاركين مع أنشطة وتدخلات البرنامج يساعد على مواكبة التطورات المتعلقة بالمعارف والمهارات والاتجاهات الجديدة في التعليم، ورفع الروح المعنوية والإقبال على أدوارهم الوظيفية خصوصا في مواجهة التحديات والظروف القسرية مثل انقطاع الدراسة بسبب تفشي وباء كورونا أو الرجوع لنظام الفترتين وزيادة كثافة الفصول.

"الشغف كان بيقبل وبيقبل. 3 سنين أنا شايفها فترة معقولة يعني بس يبقى في دورات تنشيطية بين الوقت والثاني نشوف احنا ايه التطورات اللي حصلت ما الدنيا بتتغير يعني ايه الحاجات الجديدة ايه التحديات الدنيا وقفت لحد فين معنا وكده على الأقل يبقى في دورات تنشيطية بين الوقت والثاني بيسمعوا أفكارنا نسمع أفكارهم كده يعني" (مجموعة نقاش المشاركين في النسخة السابقة من البرنامج، بني سويف)

اتفق المشاركون في النسخة الحالية من البرنامج مع المشاركين في النسخ السابقة على أهمية استمرار المتابعة والتواصل بعد انتهاء المشروع وتنظيم فعاليات تنشيطية تساعد على استدامة أثر البرنامج. كما لاقى وجهة نظر المشاركين السابقين والحاليين صدى مع إدارة البرنامج. شرح أحد المشرفين على البرنامج من فريق علمي أن تصميم البرنامج لتكون مدته ثلاث سنوات يساعد على بناء تغيير أكثر استدامة حيث أن السياق الذي تشتغل فيه المدارس به تحديات عديدة. خلال نسخة ساويرس من البرنامج بدأ التغيير الإيجابي في المدارس يكون أكثر انتشارا ووضوحا خلال السنة الثالثة من التنفيذ، وبالتالي فإن تنفيذ البرنامج خلال دورات متعددة من نشر المعرفة وبناء المهارات والدعم الفني والمتابعة والتوجيه يعطي المساحة لبناء علاقات قوية بين البرنامج و فرق المدارس ويسمح بالوقت لبناء التغيير.

اتفق الأشخاص المرجعيون مع المشاركين وإدارة البرنامج على ملائمة مدة البرنامج الحالية مع تحقيق الأثر المرجو على المدارس المستهدفة. صرح أحد الأشخاص المرجعيين الذي يعمل مع إحدى المؤسسات الشريكة لعلمي أن ما يميز برنامج رحلة تطوير المدارس عن برامج تدريب المعلمين الموجودة حاليا هو مدة البرنامج التي تتضمن تدخلات تدريب ومتابعة مكثفة وأن مدة البرنامج يسرت تكوين علاقات قوية بين فريق عمل البرنامج والمدارس المستهدفة و بين المدارس المستهدفة في المحافظة الواحدة نظرا لحضورهم الجلسات التدريبية سويا. كذلك ساهم التشبيك بين المدارس المستهدفة في تبادل الخبرات وتعلم الأقران وانعكست هذه الممارسات داخل المدرسة الواحدة حيث انتشر تعلم الأقران بين أعضاء الفريق المدرسي.

وفقا للآراء السابقة، مدة الثلاث سنوات ضرورية من أجل تحقيق هدف تحسين بيئة التعلم داخل المدارس واستدامة هذا التحسن بالمدارس والمحافظة المستهدفة. تتطلب مدة الثلاث سنوات استهلاك موارد مادية وبشرية (كما موضح أدناه) بذل مجهود كبير من قبل فريق عمل البرنامج، ولكنها ضرورية للحصول على النتائج السابق ذكرها في قسم الأثر. من الممكن تقليل مدة البرنامج عن طريق تكثيف أو إلغاء بعض الأنشطة، ولكن محتمل أن ينتقص هذا التقليل من ثراء تجربة المشاركة في البرنامج مما قد يؤثر على تعميق واستدامة أثر البرنامج على المستفيدين المباشرين وغير المباشرين والمدارس المستهدفة ككل.

٤.٣.٢. كفاءة تصميم وتنفيذ أنشطة البرنامج

كفاءة تصميم وتنفيذ أنشطة بناء القدرات

حقق برنامج رحلة تطوير المدارس هدف بناء قدرات الفريق المدرسي في المدارس المستهدفة عن طريق تصميم وتنفيذ أنشطة تدريبية بطرق مختلفة مثل تدريب أعضاء الفريق المدرسي الواحد سوياً، تجميع المستفيدين من الفئة الواحدة (المعلمين والقيادات المدرسية والأخصائيين)، تنفيذ التدريبات داخل المدارس أو مراكز تدريبية بالمحافظات المستهدفة أو عبر الإنترنت. كذلك طبق البرنامج منهجيات مختلفة لبناء قدرات المستفيدين المباشرين مثل الورش التفاعلية وتعلم الأقران والتدريب الوظيفي خلال معسكرات السندباد. هذا التنوع في منهجيات وطرق تنفيذ الأنشطة مؤثر جيد على كفاءة البرنامج فيما يتعلق بالاستجابة لاحتياجات المستفيدين التعليمية المختلفة والتكيف مع التغيرات التي تتم في السياق المحيط بالبرنامج. ساعد أيضاً اهتمام فريق العمل بتفاصيل التنفيذ مثل الاهتمام بكفاءة المديرين و جودة المحتوى التدريبي والتفاصيل اللوجستية مثل اختيار قاعات تدريبية ملائمة ومريحة للمستفيدين وتضمن فترات راحة أثناء التدريبات على استجابة المستفيدين للمحتوى التدريبي

"أجمل شيء ان علمني كانت بتعامل المعلمين بمعاملة كما يستحقون، معاملة راقية يختاروا مكان التدريب راقى يختار معاد كويس في بريك. عندنا لما بنروح التدريبات الحكومية يعني كلنا عارفين بنقعد على الكراسي بتاعت الحضانة لا تعد آدمية أساسا يعني واحد 50 سنة وحجمه الكبير بيقعد على كرسي حضانة عيل بتاع 3 سنين ... فلما تروحي بتلاقي مكان محترم مكيف بتحس بالقيمة أنت كمعلم ودا اللي ركزت عليها علمني ودا أنا من رأيي سبب نجاحها" (مجموعة نقاش المشاركين في النسخة السابقة من البرنامج، سوهاج)

"هما دربووا المدرسات عندي ازاى يعملوا معسكر والمدرية ساعدت المعلمات ان هما يكونوا ميترات في المعسكرات وان ازاى المدرسات توفر الخامات من البيئة بدون تكلفه وازاى تفيد التلاميذ وازاى ينجح المعسكر. أقمنا معسكرين المعسكر الأولاني كان برعاية علمني والمعسكر الثاني كان مشاركة مع المدرسة. المعسكر الثالث ان شاء الله هنعمله لوحدها داخل المدرسة" (مجموعة نقاش القيادات المدرسية، سوهاج)

كفاءة تصميم وتنفيذ أنشطة المتابعة والدعم

وفر البرنامج للمستفيدين المباشرين نظام دعم مُدمج جمع بين أنشطة على الأرض مثل زيارات المتابعة التي تضمنت اجتماعات مع الأطراف المعنية بالبرنامج ودوائر تعلم وأنشطة نُفذت افتراضياً مثل تقديم الدعم عن بعد واستخدام الفيسبوك كوسط لمجتمع الممارسة. تطرق قسم الأثر إلى استفادة المعلمين والقيادات المدرسية والأخصائيين من أنشطة الدعم على الأرض وخصوصاً دوائر التعلم وكذلك أنشطة الدعم عن بعد وخصوصاً استخدام مجموعات واتساب من أجل التواصل مع المديرين وفريق عمل البرنامج. هذا القسم معني بكفاءة أنشطة المتابعة والدعم، خصوصاً أنشطة الدعم عن بعد نظراً للدور الذي يمكن أن تلعبه في استدامة وتوسع البرنامج.

أكد المستفيدون المباشرين من النسخ السابقة والنسخة الحالية من البرنامج على تميز برنامج رحلة تطوير المدارس في المتابعة وتقديم الدعم والمشورة بعد أنشطة بناء القدرات وعبروا عن تقديرهم لتواجد المديرين وفريق عمل البرنامج وقدرتهم على التواصل معهم بشكل مستمر من أجل تأكيد وتثبيت ما تعلموه في أنشطة بناء القدرات وتحفيز المستفيدين لتطبيق ما تعلموه ودعم وحدات التنمية المهنية أثناء تصميمهم لخطط العمل المستقبلية الخاصة بشغل الوحدات في المدارس.

"انت ممكن تحضر أي دورة تدريبية مفيش متابعه هو بيديك المادة العلمية نظرياً وانت طبق بقا براحتك كمل متكملش لكن كان في متابعه كان في تشجيع كان في لما ابعت بوست للحصة اللي طبقتها على الصفحة بتاعت علمني التواصل الاجتماعي كانت صفحة كلها تشجيع ونقل خبرات لا بجد استفادت وحضرت كذا تبادل خبرات محاضرات" (مجموعة نقاش المعلمين، بني سويف).

"هما مبيخلوش على جهدهم احنا بنعمل زووم في ليل في نهار نبعت رسايل للواتس الساعة ان شالله الساعة 1 بالليل بنشتغل زي ما قالوا احنا من كتر حبنا في الموضوع لا مثلا مش هنقول دا معاد شغلي انتهى خلاص مثلا ... عندي مدرسة لغة عربية لما اخدنا تدريب التعلم المدمج عملت زووم مع التلاميذ الساعة اتنين بالليل أول مرة كانت تعمل زووم عملته الساعة 2 بليل والله وحتى كان (مسؤول التدريب بسوهاج) حاضر معهم الزووم الساعة 2 بالليل مع الطلبة يعني تحسي ان هما بيجاهدوا في معركة احنا لازم ننتصر في الموضوع دا يعني بصراحة يعني جهدهم كلهم مشكور" (مجموعة نقاش القيادات المدرسية، سوهاج).

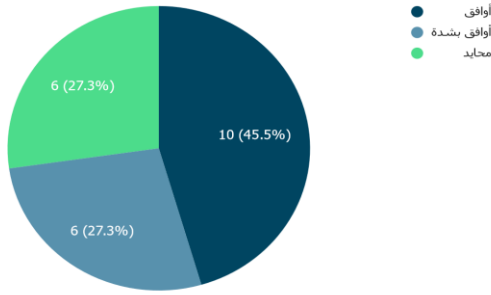
أجمع الأشخاص المرجعيين على أهمية أنشطة المتابعة والدعم التي يقدمها البرنامج وأنها ما يميز البرنامج عن التدخلات التدريبية الأخرى التي تهتم فقط بعمل الجلسات التدريبية ولا تشجع المتدربين على تطبيق ما تعلموه. كذلك وضحت إحدى الشخصيات المرجعية أن أنشطة المتابعة والدعم تساعد على تقريب المسافة بين البرنامج والطلاب وتتيح الفرصة لتتبع تأثير أنشطة البرنامج على الطلاب والمدارس المستهدفة ككل.

تعتبر أنشطة المتابعة والدعم مكون أساسي في نجاح برنامج رحلة تطوير المدارس، لأنها تعمل على تعميق واستدامة نتائج وأثر البرنامج ولكن من المفيد التفكير في كيفية تنظيمها بشكل مختلف يضمن شعور المستفيدين بالدعم ولا يستنزف وقت ومجهود فريق العمل لأن نظام أنشطة المتابعة والدعم الحالي يتطلب وقت ومجهودات كبيرة قد تكون عبئا على فريق العمل وموارد المؤسسة ومن الصعب الحفاظ عليها بنفس الشكل في حالة توسع البرنامج في محافظات ومدارس أكثر.

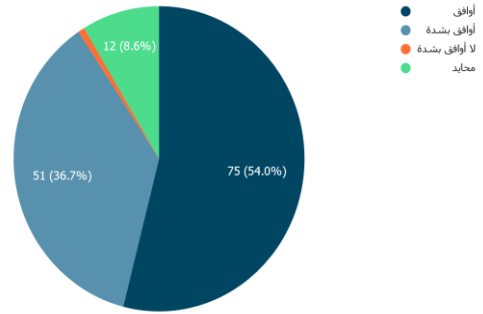
استخدام فيسبوك لاستضافة مجتمع الممارسة

تشير نتائج الاستبيان إلى موافقة 80 معلم من أصل 139 (بنسبة 90.7%) على استفادتهم من مجتمع الممارسة فيما أظهر 12 معلمون منهم (بنسبة 8.6%) الحياد تجاه ذلك ولم يوافق معلم منهم (بنسبة 0.7%) على ذلك. كما وافق 16 من أصل 22 قيادة مدرسية (بنسبة 72.8%) على استفادتهم من مجتمع الممارسة، فيما أظهر 6 منهم (بنسبة 27.3%) منهم الحياد تجاه ذلك. ووافق 19 من أصل 27 أخصائي نفسي واجتماعي (بنسبة 70.3%) على استفادتهم من مجتمع الممارسة ، فيما أظهر 7 منهم (بنسبة 25.9%) منهم الحياد تجاه ذلك ولم يوافق أخصائي منهم (بنسبة 3.7%).

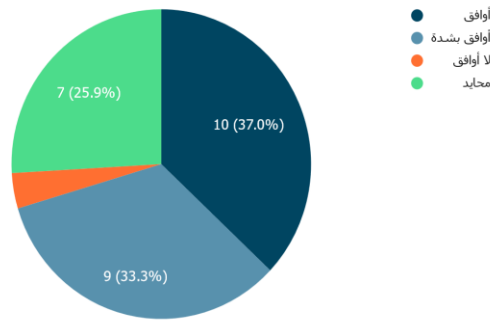
الاستفادة من مجتمع الممارسة - القيادة المدرسية



الاستفادة من مجتمع الممارسة - المعلمين



الاستفادة من مجتمع الممارسة - الأخصائيين



أضفت مجموعات النقاش مع المستفيدين المباشرين فهما أعمق لشعور المستفيدين تجاه مجتمع الممارسين، خصوصا تواجده على فيسبوك. اتفق المستفيدين من الفئات الثلاثة ومن النسخ السابقة والحالية للبرنامج أن مجتمع الممارسة على فيسبوك مفيد وأشادوا باستخدامه لنقل المعلومات وتبادل الخبرات والاحتفاء بإنجازات المستفيدين في المدارس المختلفة وخصوصا بالمسابقة التي ينفذها ميسري المجتمع. ولكن اتفقوا أيضا على تفضيلهم لواتس آب في التواصل لأنه أسرع ولأنهم يطلعون عليه باستمرار خلال اليوم بينما فيسبوك يحتاج لوقت أكثر ولا يستطيعون دائما تكريس الوقت له مما قد يؤدي إلى تفويت منشورات الجروب. كذلك علق بعض المستفيدين أن التفاعل على الجروب أحيانا يكون بطيئا نظرا لضرورة موافقة ميسري المجتمع لطلبات نشر المنشورات وتأخر نشر المسابقة في بعض الأحيان.

يعتبر فيسبوك الوسيط الأفضل لاستضافة مجتمع الممارسة لأنه قادر على استيعاب أعداد كبيرة من المشاركين وتنظيم التواصل عليه أسهل من واتساب وأقل إزعاجا نظرا لقلّة الإخطارات، لكن قد يكون مفيدا تحديد وتوصيل الأهداف المتعلقة بوجود مجتمع الممارسة من أجل مراجعة التوقعات منه والتفرقة بين غرض مجتمع الممارسة ومجموعات واتس آب وأخذ تعليقات المستفيدين في الاعتبار لتحسين التواصل عبر فيسبوك.

٤.٣.٣. كفاءة البرنامج في استغلال الموارد

رصد التقييم مجموعة من الممارسات التي عمد البرنامج من خلالها على أفضل استغلال للموارد على النحو التالي:

- تنفيذ التدريبات داخل نفس المحافظة دون الحاجة لسفر أو إقامة المشاركين
- التعاقد مع مجموعة المدربين المحليين داخل المحافظة دون الحاجة لسفر أو إقامة المدربين
- توظيف المدارس كمساحات تدريبية
- تنفيذ جزء من أنشطة بناء القدرات والمتابعة والدعم عبر الإنترنت

وفقا لفريق البرنامج، بلغت تكلفة المدرسة في نسخة البرنامج (٢٠١٩ - ٢٠٢٢) الواحدة حوالي 350 ألف جنيه مصري في الثلاث سنوات (طبقا للقيادات المالية في سنة ٢٠٢٢). وتتوقف التكلفة للمدرسة الواحدة على عدد المدارس التي يتم تنفيذ البرنامج في نفس النطاق الجغرافي بحيث يمكن أن تتشارك هذه المدارس نفس الأنشطة. فكلما زاد عدد المدارس المشاركة في نفس النطاق الجغرافي تقل تكلفة المدرسة الواحدة. فعلى سبيل، في نسخة أخرى من البرنامج التي تنفيذها في مدرسة واحدة في بورسعيد ووصلت التكلفة إلى 450 ألف جنيه. وفي هذا الصدد، لم يتمكن فريق التقييم من مقارنة تكلفة المدرسة في البرنامج مع البرامج الشبيهة في مصر، نظرا لعدم إتاحة هذه البيانات، كما لا توجد أي معايير دولية في هذا الصدد، حيث تختلف تكلفة تدريب المعلمين من بلد لآخر ويتوقف ذلك على نوعية ومحتوى التدريب أيضا.

٤.٤. إمكانية توسع برنامج رحلة تطوير المدارس - الفرص والتحديات

تشكل مسألة التوسع في أعداد المستفيدين هدفا لأي تدخل يعمل على إحداث تغيير واسع في المجتمع. إذ يتناول هذا القسم تحليلا لإمكانية توسع برنامج رحلة تطوير المدارس من حيث ما يمكن أن يدعم ذلك من نقاط القوة وفرص متاحة، وما يمكن أن يعوقه من نقاط ضعف وتحديات. كما يناقش المسارات التوسع المختلفة وما يحمله كل منه مزايا وعيوب كخطوة أولية للتفكير في كيفية الوصول بالبرنامج لعدد أكبر من المستفيدين وتحقيق تغيير أوسع.

٤.٤.١. نقاط القوة والفرص التي تدعم التوسع في البرنامج

بمراجعة نتائج التقييم فيما يتعلق بأثر البرنامج وملاءمته للاحتياج وكفاءة أنشطة، يمكن أن نستخلص مجموعة من نقاط القوة والفرص المتاحة التي يمكن أن تدعم التوسع في البرنامج على النحو التالي:

■ المدخل الإنساني الذي يتخذه البرنامج

يعتمد البرنامج على تطوير الإنسان كأساس لعملية التغيير، حيث يعمل على تعزيز صورتهم الايجابية عن أنفسهم والدور الذي يلعبونه، كما يعمل على تحفيز أنماط التفكير والعمل التي تسعى لإحداث التغيير الايجابي داخل بيئة المدرسة، إذ يتحول فريق المدرسي من قيادات مدرسين ومعلمين واهصائيين من متلقين ليكونوا مشاركين بشكل فعال في التغيير الذي يريدونه داخل المدرسة. وخلال التقييم، أكد المشاركون على تقديرهم البالغ لمنهجية البرنامج التي تركز ليس فقط على التطوير المهني، بل تعمل أيضا على تعزيز الرفاه النفسي للمعلمين ودعمهم خلال ما يواجهونه من ضغوط نفسية ونقص موارد وإمكانيات داخل مدارسهم.

■ استجابة أنشطة البرنامج لاحتياجات الفريق المدرسي

أوضح التقييم أن أنشطة البرنامج تمكنت من الاستجابة بشكل فعال لاحتياجات أعضاء الفريق المدرسي على اختلاف أدوارهم سواء معلمين أو قيادات مدرسية أو اخصائيين نفسين واجتماعيين. ولم تقف استجابة أنشطة البرنامج عند الاحتياجات المرتبطة بالمعارف والمهارات والطرق المستحدثة في التدريس ودعم الطلاب نفسيا واجتماعيا وإدارة المدرسة، بل امتدت لتشمل الاحتياجات النفسية والعاطفية في احساس أعضاء الفريق المدرسي بالتقدير والاحترام والدعم المتواصل.

■ تكامل البرنامج مع خطط تطوير التعليم

أوضح التقييم أن البرنامج يساهم في دعم جهود وزارة التربية والتعليم وخططها في تطوير التعليم، حيث يعمل على دعم جاهزية وقدرات الفرق المدرسية في تطبيق هذه الخطط والاستجابة لأية احتياجات قد تعوق تنفيذها، ولعل أوضح مثال لذلك هو بناء القدرات الفريق المدرسي في توظيف التعليم المدمج وهو ما يتوافق مع خطط الوزارة لرقمنة التعليم واستخدام منصات التعليم الرقمي التي تقوم الوزارة بتطويرها.

■ توظيف الأطر والأدوار القائمة بالفعل داخل المدارس

عمل البرنامج على توظيف ما هو قائم بالفعل من أطر وأدوار داخل المدارس في دعم التنمية المهنية للفريق المدرسي، إذ عمد إلى تفعيل وحدات التدريب داخل المدارس من خلال تضمين المسؤولين عنها ليكونوا أعضاء أساسيين في فريق التنمية المهنية بشكل لا يخل بالترتيبات الوظيفية القائمة، ولكن يوسع من مسئولية التنمية المهنية لتكون على عاتق فريق متكامل وليس فقط مسئولو وحدات التدريب. ساهمت هذه الاستراتيجية في تجنب أي صراع على الأدوار داخل المدرسة، إلا أنه لم تمض مدة طويلة على عمل فرق التنمية المهنية للتحقق من مدى استمرارية ذلك بعد انتهاء تنفيذ البرنامج.

■ كسب الثقة وبناء علاقات إيجابية مع المشاركين

نجاح البرنامج بشكل ملحوظ على كسب ثقة الفرق المشاركين من معلمين وقيادات مدرسية وأخصائيين، حيث عمل فريق البرنامج على الاستماع لاحتياجاتهم وتصميم أنشطة تستجيب لهذه الاحتياجات، مما ساهم في كسب ثقة المشاركين وبناء علاقات إيجابية كداعمين لهم.

■ تراكم الخبرة في تطبيق البرنامج والعمل على تطويره بشكل مستمر

خضع البرنامج لعمليات تطبيق تجريبي وتطوير مستمرة على مدار ما يقرب من ست سنوات، مما شكل تراكم من الخبرات لدى فريق العمل في تطبيق أنشطته وإيجاد حلول لما واجهوه من تحديات مختلفة. فعلى مدار النسخ المختلفة من البرنامج، تمكن البرنامج من بناء نموذج من التدخلات المتكاملة يبدأ بكسب ثقة الفريق المدرسي، ثم يعمل على تقديم مجموعة من التدريبات التي تسد احتياجات الفريق المدرسي للمعارف والمهارات والأدوات كذلك الدعم النفسي، وفي النهاية يعمل على دعم تكوين فرق للتنمية المهنية كاستراتيجية خروج واستدامة لآثار البرنامج. وعلى جانب آخر، خلال هذه الفترة تشكل فهم عمل للأدوار والقدرات التي يتطلبها تنفيذ البرنامج وأصبح فريق العمل أكثر تخصصاً ولكل منهم توصيف وظيفي واضح ومسؤوليات محددة مما سهل ذلك تعاون الفريق وزاد من قدرته التنفيذية ودعمه للمشاركين. وجود أدوار أوضح بين الفريق.

■ محتوى غني باللغة العربية لتدريب الفريق المدرسي وكادر من المديرين المحليين

عمل البرنامج على تطوير محتوى غني باللغة العربية لتدريب الفريق المدرسي ودعم تطورهم المهني، والأهم في هذا المحتوى أنه يراعي السياق المصري. كما ساهم البرنامج على بناء قدرات كادر مجموعة من المديرين المحليين داخل كل محافظة بدلاً من الاعتماد على مدربين من خارج المحافظات وهو ما ساعد على توطين المعارف والمهارات داخل كل محافظة، كما وفر على البرنامج التكاليف المرتبطة بالسفر والإقامة.

■ وجود نظام لجمع وتوثيق وإدارة بيانات المتابعة

قام فريق عمل البرنامج بتطوير نظام لجمع وتوثيق وإدارة بيانات متابعة الأنشطة والمؤشرات المخطط قياسها. يوفر هذا النظام على جمع كم كبير من البيانات التي يمكن تحليلها ورصد أثر ونتائج البرنامج من خلالها. فعلى سبيل المثال، يقوم فريق البرنامج بتوثيق جميع الأنشطة في شكل تقارير منفصلة لكل نشاط أو تدريب، وتقارير مجمعة لكل مجموعة أنشطة أو تدريبات مترابطة، بالإضافة لجمع بيانات عن مدى رضا المشاركين واستفادتهم من هذه الأنشطة والتدريبات بالإضافة لتقارير المديرين والمتابعة بعد التدريب مع المشاركين.

٤.٤.٢. نقاط الضعف والتحديات التي تعوق التوسع في البرنامج

بمراجعة نتائج التقييم فيما يتعلق بأثر البرنامج وملاءمته للاحتياج وكفاءة أنشطة، يمكن أن نستخلص مجموعة من نقاط الضعف والتحديات المتاحة التي يمكن أن تحد التوسع في البرنامج على النحو التالي:

▪ موافقة الوزارة على التوسع في تنفيذ البرنامج

أي خط للتوسع في تنفيذ البرنامج مرهونة بموافقة ورغبة الوزارة في القيام بذلك، لذا من الضروري أن يحرص البرنامج على بيان مدى أثره وتكامله مع خطط الوزارة لتطوير التعليم (وهو ما يظهره هذا التقييم بالفعل) كجزء من عملية كسب تأييد مسئولي وزارة التربية والتعليم للتوسع في تنفيذ البرنامج.

▪ قياس أثر البرنامج على الطلاب

يشكل الطلاب الغاية الأساسية من البرنامج، إلا أنه لم يشمل الإطار المنطقي للبرنامج مؤشرات واضحة لقياس الأثر غير المباشر للبرنامج على الطلاب. فبدون مقاييس واضحة للأثر الناتج على الطلاب، لن يتمكن البرنامج من حشد الدعم اللازم لتوسعه وتطبيقه في مدارس أخرى. جدير بالذكر، أن هذا التقييم رصد مجموعة من المؤشرات الكيفية لأثر البرنامج على الطلاب مثل: العمل الجماعي والسلوكيات الإيجابية داخل الفصل، وعلاقات إيجابية بين الطلاب والفريق المدرسي، ودافعية الطلاب ومشاركتهم داخل الفصل، ومعدل حضور الطلاب، وتحسن نتائجهم في الاختبارات. يمكن أن تتشكل هذه المؤشرات نقطة بداية لتطوير إطار أوسع يجمع بين المؤشرات الكيفية والكمية لقياس أثر البرنامج على الطلاب.

▪ المشاكل الهيكلية المرتبطة بظروف العمل داخل المدارس

يركز البرنامج على بناء قدرات الفريق المدرسي ليتمكن من قيادة التغيير داخل المدارس، إلا أنه لا يتناول أي من المشاكل الهيكلية التي قد تمنع الفريق المدرسي من تطبيق ما يكتسبه، مثل ضعف الرواتب وكثافة الفصول وقلة الموارد وضغط العمل. فوجود مثل هذه المشاكل يمكن أن يشكل تحدياً يعوق تحقيق أهداف البرنامج وأي خطط للتوسع.

▪ الاعتماد على الرغبة في التعلم والتغيير فقط كحافز داخلي للمشاركة

تكمّن أحد نقاط قوة البرنامج في اعتماده على إثارة رغبة الفريق المدرسي في التعلم والتغيير كحافز داخلي لمشاركتهم في البرنامج دون أي اعتماد على حوافز أخرى، فبالرغم من أن ذلك يضمن أن المشاركين لديهم اهتمام حقيقي للمشاركة، إلا أن ذلك يمكن أن يكون تحدياً في جذب أعداد أكبر من المشاركين، فكلما ما تنوعت الحوافز كلما استطاع البرنامج في التوسع والوصول لعدد أكبر من المشاركين.

▪ الاعتماد على التدريب بالحضور المباشر والمتابعة الميدانية

يعتمد البرنامج على حضور المشاركين بشكل مباشر للتدريبات والمتابعة الميدانية داخل المدارس، إلا أن ذلك سيشكل تحدياً لتوسع البرنامج بما سيتطلبه ذلك من فريق عمل أكبر وموارد أكثر تتناسب مع أعداد المشاركين. وعلى هذا الأساس، ينبغي على البرنامج أن يبدأ في تحويل المحتوى التدريبي لمساقات تدريبية عن بعد وطرق للمتابعة عن بعد.

▪ عدم استدامة دعم الممولين لبرامج متوسطة أو طويلة الأجل

يتردد الممولين - خاصة القطاع الخاص - في الالتزام بدعم برامج متوسطة أو طويلة الأجل التي تمتد على سنوات إذ يفضلون بدعم المشروعات قصيرة المدى التي تتراوح مدتها بين سنة وسنتين إذ تكون أسرع في لمس أثر نتائجها. بالإضافة إلى ذلك، تطلب شروط وأجندة الممولين دوراً في التأثير على مسارات توسع البرنامج، على سبيل المثال اختيار محافظات أو مدارس بعينها لتطبيق البرنامج.

■ عدم إشراك أولياء الأمور في البرنامج

لم يتضمن البرنامج انتباه كافي للدور المكمل للمدرسة الذي يلعبه أولياء الأمور، فهم من يقومون بمتابعة ما يتعلمه أبناؤهم وبناتهم وكذلك هم من يشجعوهم على الدراسة، بل في أحيانا أخرى يقومون بتدريسهم، ففعليا هم معلمين أيضا ولكل في إطار غير رسمي. على هذا الأساس، شكل عدم إشراك أولياء فجوة في تنفيذ البرنامج خلال الفترة من ٢٠١٩ حتى ٢٠٢٣. الجدير بالذكر، أنه فريق البرنامج قام بتصميم نشاط تجريبي بتدريب الفريق المدرسي في مدرسة التعاون بمحافظة بني سويف على كيفية العمل مع الأمور وإشراكهم، وبتجه فريق البرنامج إلى تضمين مثل هذه الأنشطة في نسخ البرنامج القادمة.

■ غياب الشراكات في استراتيجيات تنفيذ البرنامج

أثناء تقييم البرنامج لاحظنا غياب الشراكات كأحد استراتيجيات تنفيذ البرنامج والاعتماد بشكل أساسي على تنفيذ كل الأنشطة بشكل مباشر، مما يحد من قدرة البرنامج على الاستفادة من الفرص الخارجية والمواد المتاحة لدى الأطراف الأخرى. فعلى سبيل المثال لا الحصر، تدريب المعلمين على مهارات استخدام تطبيقات MS Office يمكن أن يكون أرضية للتعاون مع مؤسسات أو شركات لديها برامج أو أهداف مرتبطة يمكن أن تحقق نفس النتائج وتحقق استغلال أفضل للموارد.

٤.٤.٣. استكشاف مسارات التوسع للبرنامج

من خلال النقاشات مع فريق العمل ومجموعات المستفيدين، اتضح أنه هناك أربع مسارات للتوسع يمكن أن يتخذها البرنامج، على النحو التالي:

- المسار #١: التوسع في نفس المحافظات - أن يستهدف البرنامج مدارس جديدة في نفس المحافظات التي سبق العمل فيها
- المسار #٢: التوسع في محافظات أخرى - أن يستهدف البرنامج مدارس جديدة في محافظات جديدة لم يتم العمل فيها سابقا
- المسار #٣: التوسع في مراحل تعليمية جديدة - أن يستهدف البرنامج العمل في مدارس مراحل تعليمية جديدة
- المسار #٤: تبني الوزارة لمنهجية وأنشطة البرنامج ضمن عمل إدارات التدريب - أن يتم تضمين منهجية البرنامج وما يقدمه من محتوى التدريب ودعم كجزء أجندة عمل وأنشطة إدارات التدريب التابعة للوزارة.

يعرض الجدول أدناه تحليل أولي لما يحمله كل مسار من فرص وتحديات، ومن الضروري إدراك أنها محاولة لفهم المتغيرات المختلفة التي يمكن أن يسترشد فريق البرنامج في اختيار مسار التوسع الأنسب، كما أن هذه المسارات لا تنفي بعضها البعض، إذ يمكن الدمج بينها والعمل وفق أي منها في مراحل مختلفة من البرنامج.

مسار التوسع	فرص	تحديات
<p>المسار #١: التوسع في نفس المحافظات</p> <p>أن يستهدف البرنامج مدارس جديدة في نفس المحافظات التي سبق العمل فيها</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ توظيف الصدى الإيجابي الذي حققه البرنامج داخل المحافظة في كسب ثقة الفرق العمل داخل المدارس الجديدة، وهو ما قد يحد مقدار المقاومة التي يواجهها البرنامج في البداية. ▪ البناء على الثقة التي كسبها البرنامج من المسؤولين والموجهين داخل الإدارات التعليمية. ▪ الاستفادة من كادر المدرسين الذي تم تدريبهم داخل كل محافظة. ▪ تيسير عملية متابعة المدارس التي تم العمل معها في المراحل السابقة ومواصلة دعمها. ▪ خلق فرص للتعلم المتبادل بين المدارس التي سبق العمل معها والمدارس التي سيستجد العمل معها من خلال تبادل الزيارات. ▪ التركيز على محافظات محددة والتوسع داخلها سيشكل فرصة للبرنامج لتوضيح مدى أثره في التأثير على جودة التعليم داخل هذه المحافظات بالمقارنة بباقي المحافظات. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ إقناع الوزارة والداعمين بالاستمرار في نفس المحافظات كجزء من عملية تراكم الأثر وتحقيق تغيير أعمق داخل هذه المحافظات. ▪ أن يكون اختيار هذه المحافظات قائم على معايير محددة متفق عليها، كونها مثلا الأكثر احتياجا على سبيل المثال.
<p>المسار #٢: التوسع في محافظات أخرى</p> <p>أن يستهدف البرنامج مدارس جديدة في محافظات جديدة لم يتم العمل فيها سابقا.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ عمل البرنامج في محافظات جديدة سيساهم في توسيع أثره ليمتد لمناطق جديدة. ▪ رغبة الوزارة والممولين في دعم المدارس الأقل حظا في محافظات أخرى. ▪ اكتساب خبرة تطبيق البرنامج في سياقات وظروف مختلفة 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ الحاجة لبناء الثقة مع إدارات تعليمية وموجهين جدد. ▪ الحاجة لبناء فرق عمل جديدة بالمحافظات الجديدة. ▪ عدم توافر مدرسين محليين داخل المحافظات التي لم تعمل فيها علمي من قبل.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ اختلاف احتياجات الفرق المدرسية في المراحل التعليمية العليا عن الابتدائي وتصميم محتوى تدريبي جديد يتناسب مع هذه الاحتياجات المختلفة. ▪ مواجهة مشاكل هيكلية أعمق في نظام التعليم مثل اعتماد الطلاب على الدروس الخصوصية وعدم حضورهم للمدرسة بشكل أوسع بالمقارنة بالمرحلة الابتدائية. 	<p>تطوير تدخلات متكاملة تشمل كل المراحل التعليمية بالشكل الذي يمكن أن يحقق تغيير أوسع.</p>	<p>المسار #٣: التوسع في مراحل تعليمية جديدة</p> <p>أن يستهدف البرنامج العمل في مدارس مراحل تعليمية جديدة</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ كسب تأييد الوزارة ودعمها لتضمين منهجية البرنامج وأنشطة داخل عمل إدارات التدريب ▪ مدى توافر الموارد المالية والبشرية لإدارات التدريب لتنفيذ تدريبات البرنامج وما يقدمه من دعم للفرق المدرسية. ▪ مدى جودة تنفيذ إدارات التدريب للمحتوى التدريب. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ وجود إرادات معنية للتدريب بالفعل والتي يمكن العمل على بناء قدرات القائمين عليها وتوفير محتوى تدريبي أكثر استجابة لاحتياجات الفرق المدرسية. ▪ تفعيل كيانات قائمة بالفعل لتساهم بشكل أكبر في التغيير الذي يعمل البرنامج على تحقيقه، مما يحقق استدامة أكثر لأثر البرنامج. 	<p>المسار #٤: تبني الوزارة لمنهجية وأنشطة البرنامج ضمن عمل إدارات التدريب</p> <p>أن يتم تضمين منهجية البرنامج وما يقدمه من محتوى التدريب ودعم كجزء أجندة عمل وأنشطة إدارات التدريب التابعة للوزارة.</p>

طبقا لما سبق عرضه من تحليل الفرص والتحديات، يتضح أن "المسار #١: التوسع في نفس المحافظات" يحمل فرص أكثر للنجاح والتأثير ما يجعله المسار الأكثر كفاءة للتوسع الذي يمكن العمل من خلاله على المدى القصير، بالإضافة لذلك نعتقد أن العمل بشكل موازي في "المسار #٤: تبني الوزارة لمنهجية وأنشطة البرنامج ضمن عمل إدارات التدريب" يمكن أن يحقق تغييرات أعمق تدعم من استدامة أثر البرنامج على المدى المتوسط.

تأملات في النموذج الأكثر كفاءة من البرنامج
<p>خلال المقابلات والنقاشات مع فريق العمل، تمت الإشارة إلى أن تنفيذ البرنامج يكون أكثر كفاءة عند تنفيذه في مجموعة من المدارس (١٠ مدارس كحد أدنى) في نفس المحافظة، حيث يتم تنفيذ التدريبات بشكل مجمع لكل المدارس فيستفيد عدد أكبر من الفرق المدرسية في نفس الوقت. وبالنظر لمكونات وأنشطة البرنامج، اتفق فريق البرنامج أن أغلب مكونات وأنشطة البرنامج كانت ذات أثر ملموس وهناك احتياج قوي لها، فيما عدا المكونات والأنشطة التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ معسكرات السندباد: على الرغم من أثرها الواضح في إلهام المعلمين وإتاحة المجال لهم لتطبيق مهارات وأساليب مختلفة في العمل مع الطلاب، إلا أنها كانت من أكثر الأنشطة تكلفة مما طرح تساؤل إذا ما كان هناك بدائل لتحقيق ذلك من خلال المتابعة والدعم ما بعد التدريب. ▪ تدريب مهارات MS Office 365: على الرغم من أن جميع المشاركين أكدوا استفادتهم من هذه التدريبات وشجعتهم على استخدام الحاسب الآلي والانترنت، إلا أنه يظل خارج تركيز البرنامج الأساسي كما أنه يمكن إيجاد شركاء لديهم القدرة على القيام بهذا التدريب به مما يوفر على البرنامج تكلفة هذه الأنشطة. ▪ معلمي واخصائي النشاط: لم يكن إشراك معلمي واخصائي النشاط في تدريبات البرنامج ذا أثر واضح بشكل عام فيما عدا استثناءات محدودة جدا، نظرا لمحدودية دورهم مع الطلاب داخل الفصل. <p>بالإضافة لذلك، تم اقتراح أن يبدأ البرنامج في رقمنة جزء من المحتوى التدريبي في شكل مساقات تدريبية عن بعد، يتم من خلالها تدريب المشاركين والمتابعة معهم عن طريق الانترنت بشكل يمكن أن يوفر على البرنامج إجراء بعض التدريبات حضوريا.</p>

٥. التوصيات

في ضوء نتائج التقييم، يطرح فريق التقييم ١٩ توصية لتطوير أثر وملائمة وكفاءة وإمكانية توسع البرنامج، كما يلي:

- **العمل على تطوير الإطار المنطقي للبرنامج ونتائجه بشكل أوضح:** من الواضح أن الإطار المنطقي يركز على النتائج، ولكن تم تسميتها كأهداف. وكذلك لا يوضح الإطار كيف تعمل أنشطة رحلة تطوير على تحقيق هذه النتائج، حيث ينقص الإطار الإشارة إلى سلسلة النتائج بأكملها بداية من الأنشطة ثم مخرجاتها التي تحقق النتائج المذكورة. لذلك نوصي بالمراجعات التالية للإطار المنطقي للبرنامج:
 - استبدال مسميات "الهدف العام" بـ "الأثر و"الأهداف" بـ "النتائج" لأنها أدق كصيغة.
 - ربط الأنشطة ومخرجاتها بهذه النتائج من خلال تخصيص جداول مستقلة لكل نتيجة يتم فيها إدراج الأنشطة التي تحققها ومخرجات كل نشاط.
- **العمل على ربط نتائج البرنامج بنظرية التغيير الخاصة بمؤسسة علمي:** نوصي بإضافة نص يشرح العلاقات بين نتائج برنامج رحلة تطوير المدارس ومساهماتها في تحقيق نظرية التغيير الخاصة بمؤسسة علمي. ينبغي تكملة الرسم التوضيحي لنظرية التغيير الخاصة بالمؤسسة بنصوص تشرح الأسهم التي تربط الأهداف الفرعية والمخرجات المتوقعة. كذلك من الضروري توضيح العلاقة بين العمل على تطوير المدارس وتحقيق رؤية المؤسسة "كل طفل له الحق في فرصة لأن يمتلك مهارات التعلم المستمر، يحيا حياة ذات معنى ويؤثر إيجابيا في مجتمعه".
- **تطوير وصف دقيق لنموذج المدرسة الفعالة وما يرتبط به من مؤشرات:** هذا النموذج يمكن فهمه ضمنا من خلال وثائق البرنامج، ولكنه غير مصاغ بشكل واضح. نوصي بوصف هذا النموذج وكيف تساهم الأنشطة في تحقيقه وبالتالي وضع مجموعة من المؤشرات التي يمكن على أساسها تقييم مدى تحقيقه، وعلى أساس هذه المؤشرات يمكن رسم معالم نظام للمتابعة والتقييم. وقد يكون ذلك أنسب حل للتأكيد على أن رحلة تطوير المدارس تنطلق من المدرسة كوحدة تغيير وليس الطفل.
- **تدريب فرق التنمية المهنية على إدارة التغيير وكيفية التعامل مع معوقات التغيير والشخصيات المختلفة:** نوصي بإضافة تدريب على إدارة التغيير يستهدف فرق التنمية استجابة للاحتياج الذي عبر عنه المشاركون في مجموعات النقاش لتطوير قدرتهم على مواجهة تحديات مقاومة التغيير من قبل الفريق المدرسي وتحديات تغير الظروف المحيطة بالمدرسة.
- **تدريب فرق التنمية المهنية على تعبئة وتوظيف الموارد المتاحة:** نوصي بإضافة تدريب على تعبئة وتوظيف الموارد يستهدف فرق التنمية المهنية استجابة للاحتياج الذي عبر عنه المشاركون في مجموعات النقاش لتطوير قدراتهم على توظيف الموارد المالية والبشرية والعينية المتاحة لهم من أجل تنفيذ أنشطة إضافية تلائم احتياجات الطلاب والطالبات خلال العام الدراسي.
- **تدريب الفريق المدرسي على مفاهيم النوع الاجتماعي بما يحقق علاقات أكثر عدالة وتوازن بين الجنسين:** نوصي بإضافة تدريب على مفاهيم النوع الاجتماعي يستهدف الفريق المدرسي استجابة للاحتياج الذي ظهر أثناء ورش العمل التفاعلية مع الطلاب والطالبات بخصوص تحسين نظرة الأولاد والبنات لبعضهم وتحسين سبل التعامل بينهم.
- **تدريب الفريق المدرسي على كيفية العمل مع طلاب الدمج:** نوصي بإضافة تدريب على كيفية التعامل مع طلاب الدمج يستهدف الفريق المدرسي للاحتياج الذي عبر عنه المشاركون في مجموعات النقاش لتطوير قدراتهم على تعليم طلاب الدمج وإشراكهم في العملية التعليمية بشكل فعال وتكوين علاقات ايجابية بينهم وبين باقي زملائهم.

■ **تدريب الأخصائيين على العمل مع أولياء الأمور وإشراكهم في العملية التعليمية:** نوصي بإضافة تدريب على كيفية إشراك أولياء الأمور في العملية التعليمية يستهدف الأخصائيين من أجل ضمان اتساق أفكارهم وقناعاتهم مع توجهات المدرسة والبرنامج ككل.

■ **التوسع في تطبيق مسابقة "المدرسة الحلم" كآلية لدعم استدامة المدارس التي تم استهدافها والوصول إلى مدارس جديدة لديها الرغبة والإمكانيات في تطبيق نموذج المدرسة الفعالة:** نوصي بتوسيع نطاق عمل المسابقة لتكون آلية لدعم المدارس التي تم استهدافها في النسخ المختلفة السابقة من البرنامج وآلية للوصول إلى مدارس جديدة لديها الرغبة والإمكانيات في تطبيق نموذج المدرسة الفعالة، بالإضافة إلى دور المسابقة الحالي كآلية تحفيز وتشجيع المدارس المشاركة في النسخة الحالية من البرنامج. وفقا لهذا التصور، ستكون مسابقة "المدرسة الحلم" حدث سنوي يستهدف الثلاث فئات السابق ذكرها.

■ **تفعيل مجتمع الممارسة الخاص بالبرنامج ليكون مُدار ذاتيا بأعضائه ولديه مجموعة أنشطة منتظمة مع تخصيص موارد لذلك:** تكمن أهمية مجتمع الممارسة في قدرته على تيسير التواصل والتشبيك بين المشاركين في كل نسخ البرنامج وتنظيم تجارب تعلمية تساعد على استدامة أثر البرنامج بعد انتهائه. لذلك نقترح الخطوات التالية لتفعيل مجتمع الممارسة:

- تجميع المشاركين في النسخ المختلفة من البرنامج في مجتمع ممارسة واحد.
- انتخاب لجنة ميسرة من المشاركين في أحدث نسخة من البرنامج لتيسير أنشطة مجتمع الممارسة لمشاركة مؤسسة علمية في تصميم وتنفيذ أنشطة مجتمع الممارسة.
- تخصيص موارد لدعم أنشطة مجتمع الممارسة ماديا.
- بالإضافة لذلك، نقترح أن يعمل مجتمع الممارسة على تنظيم مجموعة من الأنشطة التالية: تنظيم دوائر تعلم أو تدخلات مشابهة عبر الانترنت.
- تنظيم تدريبات تنشيطية أو تدريبات متخصصة عبر الانترنت.
- تنظيم أيام تبادل الخبرات مثل التي تم تنفيذها في نسخة ساويرس في المحافظة الواحدة.
- تشبيك المستفيدين من النسخ المختلفة للبرنامج في المحافظة الواحدة مثل سوهاج وبني سويف من أجل تيسير تبادل الخبرات.
- تنظيم مؤتمر أو منتدى سنوي يضم الفعاليات السابق ذكره.

■ **تطوير نظام للمتابعة والتقييم أكثر كفاءة يرصد نتائج البرنامج وأثره على المدرسة:** نوصي بالعمل على تطوير نظام المتابعة والتقييم الخاص بالبرنامج لتحسين قدرة فريق العمل على الاستجابة للفرص والتحديات التي تظهر أثناء تنفيذ البرنامج ورصد أثر البرنامج على المدارس المُستهدفة بغرض التعلم والتخطيط المستقبلي. نقترح البدء بالخطوات التالية:

- مراجعة المؤشرات والتأكد من شمولها لمؤشرات كمية وكيفية.
- مراجعة إطار المتابعة والتقييم والتأكد من سلامة أساليب القياس الكمية.
- مراجعة وتطوير أدوات كمية وكيفية.
- اعتماد منهجية الملاحظة في متابعة تطور أداء المدرسين والأخصائيين (ملاحظة عينة من الفريق المدرسي).

■ **توظيف أدوات التواصل عن بعد في دعم ما بعد التدريب:** نوصي بالاعتماد بشكل أكبر على أدوات التواصل عن بعد لتقديم الدعم للمستفيدين ونقترح الأشكال التالية:

- تطوير نظام ساعات دعم عن بُعد: يتم تحديد ساعات/أيام محددة يقوم فيها فريق العمل أو المديرين بالتواجد اونلاين من أجل التفاعل والرد بشكل مباشر على أسئلة المستفيدين أثناءها
- تشجيع المشاركين على تنظيم واستضافة دوائر التعلم
- تطوير مستودع موحد للمحتوى التدريبي يسهل الرجوع إليه (مثال: Google Drive مُشترك).

- **التعاون مع إحدى منصات التدريب في تطوير مساقات تدريب أون لاين للمحتوى التدريبي الخاص بالبرنامج:** نوصي بتكوين شراكة مع إحدى منصات التدريب عبر الإنترنت بغرض البدء في رقمنة أجزاء من المحتوى التدريبي الخاص بالبرنامج في شكل مساقات تدريبية من أجل تنفيذ التدريبات بشكل أكثر كفاءة.
- **استهداف الموجهين كجزء من المستفيدين من البرنامج بهدف دعم استدامة أثر البرنامج:** نوصي بضم الموجهين إلى دائرة المستفيدين من البرنامج لأن تدريب المدرسين ومتابعة أدائهم هو صميم شغلهم ولهم دور كبير في ضمان استمرارية استخدام المعارف والمهارات التي يقدمها البرنامج وبالتبعية دعم استدامة أثر البرنامج.
- **إجراء تحليل الشركاء وأصحاب المصلحة في مجال التعليم في مصر بغرض تكوين الشراكات:** نوصي بعمل تحليل الشركاء وأصحاب المصلحة في مجال التعليم في مصر بغرض التعرف على فرص الشراكات مع كيانات تقدم أنشطة مكملية أو مشابهة مثل كيانات تعمل على محو الأمية الرقمية على سبيل المثال، أو تكوين شراكات مع كيانات رسمية بالمحافظات المستهدفة مثل أكاديمية المعلمين والمحافظات نفسها. السعي لشراكات جديدة مهم لأنه قد يساعد في خلق فرص للتعلم وتبادل الخبرات بين مؤسسة علمية وكيانات أخرى تعمل في مجال التعليم، وتخفيف عبء تنفيذ البرنامج على مؤسسة علمية - خصوصا العبء المادي - وتحسين سير العمل في المحافظات المُستهدفة.
- **السعي إلى اعتماد المحتوى التدريبي الخاص بالبرنامج بما يحقق تعزيز جودة التدريبات وتحفيز قطاع أكبر من المستفيدين للانضمام للبرنامج:** نوصي بالعمل على اعتماد المحتوى التدريبي الخاص بالبرنامج من قبل جهة تعليمية رسمية محلية أو دولية بغرض تعزيز جودة التدريبات والمساهمة في تنوع الحوافز الخارجية للمستفيدين للمشاركة في البرنامج.
- **العمل على بناء قدرات مسؤولي التدريب في كل محافظة بالشكل الذي يمكنهم من تطوير ما يقدمونه من محتوى وتبني أساليب تدريب وتعلم أكثر فعالية:** نوصي باستهداف مسؤولي التدريب في كل محافظة والعمل على بناء قدراتهم بغرض توسيع نطاق أثر البرنامج والمساهمة في تطوير أساليب تدريب وبناء قدرات المعلمين في المحافظات المُستهدفة.
- **التوسع في نفس المحافظات التي تم استهدافها من قبل:** نوصي بالتوسع في تنفيذ البرنامج في نفس المحافظات التي تم استهدافها من قبل من أجل توضيح مدى أثر البرنامج على تحسين جودة التعليم داخل هذه المحافظات مقارنة بباقي المحافظات. كذلك التوسع في المحافظات التي تم استهدافها من قبل سيساهم في تسهيل تنفيذ البرنامج نظرا لوجود كادر من المدربين الذي تم تدريبهم داخل كل محافظة يمكن الاعتماد عليهم ولوجود ثقة بين البرنامج والمسؤولين والموجهين داخل الإدارات التعليمية يمكن البناء عليها. التوسع في نفس المدارس سيساعد على خلق فرص للتعلم المتبادل بين المدارس التي سبق العمل معها والمدارس التي سيستجد العمل معها.
- **استكشاف فرص العمل في مراحل تعليمية أخرى بما يدعم تحقيق تدخلات متكاملة بين المراحل المختلفة بالشكل الذي يمكن أن يحقق تغيير أوسع:** نوصي بتجريب تنفيذ برنامج رحلة تطوير المدارس مع مراحل تعليمية أخرى لتيسير التكامل بين المراحل المختلفة والتأكد من أن الطلاب والطالبات يستفيدون من نفس المستوى المتطور من التدريس والدعم من الفريق المدرسي.