



ملخص موسع

تقييم برنامج دعم التعليم

برنامج المعونة الأمريكية - مصر

أبريل 2015

تم إعداد هذه النشرة بناء على طلب من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. وقامت شركة DevTech سيستمز والشركة التابعة لها من الباطن The QED Group LLC بإعدادها بموجب الطلب رقم AID- 263-0- 15-00009 .

ملخص موسع

برنامج دعم التعليم الذي نفذته الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية- مصر كان نشاطاً على النطاق القومي استمر تنفيذه ثلاث سنوات لدعم وزارة التربية والتعليم لاستعادة الاستقرار وبناء نظام تعليم حكومي عالي الجودة في الفترة التي تلت ثورة يناير 2011 مباشرة. وفي ختام هذا البرنامج في 28 فبراير 2015 ، تعاقبت الوكالة مع فريق من المقيمين الخارجيين لإجراء تقييم الأداء النهائي للبرنامج. وكان للتقييم هدفان أساسيان هما:

- مراجعة وتحليل وتقييم فعالية أنشطة برنامج دعم التعليم الذي تموله الوكالة في تحقيق أهداف البرنامج واستكمال إنجازاته.

- تقديم توصيات محددة والدروس المستفادة لضمان توجيه التمويل المستقبلي لبناء القدرات في مجالات مجالس الأمناء، وتدريب المعلمين، والقراءة العلاجية وللأنشطة التي لديها أعلى احتمال لتحقيق أفضل النتائج المستدامة.

وقد تم إجراء التقييم على مدى ستة أسابيع في شهري فبراير ومارس عام 2015، من قبل فريق من أربعة مقيمين، وهما اثنان من الولايات المتحدة واثنان من مصر. وقامت شركة DevTech سيستمز والشركة التابعة لها من الباطن The QED Group LLC بإعداد التقييم.

وحددت وكالة المعونة الأمريكية-مصر ستة أسئلة لوضع إطار للتقييم هي:

- إلى أي مدى كان البرنامج قادرًا على تحقيق الأهداف العامة المخطط لها؟

- إلى أي مدى زادت مشاركة مجالس الأمناء في الإدارة المدرسية الفعالة؟

- إلى أي مدى تحسنت مهارات القراءة لدى الطلاب؟

- كيف تغير أداء المعلم؟

- إلى أي مدى تعد إنجازات البرنامج ونتائجه مستدامة؟

- وبناء على نتائج التقييم، ما هي الدروس المستفادة من بداية البرنامج حتى الآن والتي ينبغي على برنامج المعونة أن يأخذها بعين الاعتبار في وضع الأنشطة المستقبلية في هذا المجال؟

برنامج دعم التعليم

بدأ برنامج دعم التعليم في أكتوبر 2011، وصمم من قبل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية-مصر ووزارة التربية والتعليم لتلبية الحاجة الملحة للاستجابة لمطالب ما بعد الثورة لتعزيز التعليم الحكومي. وتم تعبئة المجتمعات المحلية التي تسعى للحصول على دور في ضمان تعليم وسلامة أبنائهم. وفي استجابة لضغوط المواطن، عينت وزارة التربية والتعليم أكثر من 130 ألف معلم مساعد، معظمهم من دون خبرة في التدريس أو تدريب لسد العجز في عدد المعلمين في جميع أنحاء البلاد. هؤلاء المعلمون المساعدون كانوا بحاجة إلى تدريب فوري ليصبحوا معلمين فاعلين في الفصول الدراسية وليصبحوا مؤهلين للتثبيت. حدد هذان الاحتياجان العاجلان مكونين رئيسيين لبرنامج دعم التعليم في مصر ألا وهما:

- بناء قدرات مجالس الأمناء وتفعيل دور إدارات الخدمة الاجتماعية التابعة لوزارة التعليم لتصبح إدارات أكثر فعالية في تعاملها مع المدارس.
- تعزيز قدرات الإدارات التعليمية في جميع أنحاء البلاد في بناء المهارات التربوية الأساسية للمعلمين المساعدين.

وركز الأساس المنطقي والفرضية الخاصة بالبرنامج على التدريب. وكان الهدف من البرنامج هو التدريب المكثف للمعلمين المساعدين الجدد لتحسين ممارساتهم التعليمية وبالتالي زيادة الإلمام بالقراءة والكتابة لدى الطلاب. إن تدريب الاخصائيين الاجتماعيين في زارة التربية والتعليم يزيد من قدرتهم على تدريب مجالس الأمناء وبالتالي زيادة المشاركة المجتمعية الفعالة في الإدارة المدرسية. الأهم من ذلك، تم تنفيذ برنامج دعم التعليم على الصعيد الوطني من خلال مكتب مركزي في القاهرة وخمسة مكاتب إقليمية، وأيضًا من خلال العمل مباشرة مع مسؤولي المديریات والإدارات التعليمية. وكانت الأهداف الكمية للتدريب وبناء القدرات طموحة، وجاءت استجابة لحجم الطلب الناشئ عن الثورة. وادخل تعديل على البرنامج في بداية العام الثاني أضاف العديد من الأنشطة الجديدة، بما في ذلك برنامج القراءة والكتابة العلاجية للصفوف الرابع والخامس والسادس الابتدائي، في إدارات تعليمية مختارة.

تصميم التقييم ومناهجه

خصصت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية- مصر ستة أسابيع لتقييم الأداء النهائي وقررت أن تتم زيارات ميدانية ويتم جمع البيانات في منطقتين متباينتين هما محافظتان في وجه بحري هما القاهرة والإسكندرية وثلاث محافظات في صعيد مصر هي المنيا وأسيوط وسوهاج. ونظرًا لهذه المعايير، تم استخدام تصميم منهج تقييم مختلط، مع الاعتماد بشكل أساسي على وثائق البرنامج والبيانات النوعية التي تم جمعها من

خلال المقابلات الشخصية والجماعية، والتي تم استكمالها من خلال الملاحظة الصفية ومسح قصير للمعلمين المعينين مؤخرًا في المحافظات الخمسة.

وعند تطبيق مناهج التقييم المختلطة، يتم جلب مصادر متعددة للمعلومات لكل موضوع ويتم فحصها بالمقارنة مع مصادر أخرى. وبالنسبة إلى الأسئلة التي توجه حول جودة التعليم (أي تدريب المعلمين المساعدين والقراءة والكتابة العلاجية)، تم فحص الملاحظات الصفية الكمية والردود على الاستقصاء للتحقق من وتحديد تصورات فعالية التدريب التي ذكرت في مقابلات مع المعلمين ومديري المدارس. وبدورها قدمت المقابلات النوعية أدلة لتفسير النتائج الإحصائية.

واشتملت مصادر البيانات النوعية المستخدمة في التقييم على مقابلات في 16 مدرسة ابتدائية وإعدادية في المحافظات الخمسة مع المعلمين المساعدين ومديري المدارس ومعلمي القراءة العلاجية، ومنسقي النوادي العلمية. والتقى فريق التقييم مع المعلمين والمدرسين وأولياء الأمور والطلاب المشاركين في سبعة أندية علمية في القاهرة (2)، والإسكندرية (4)، وسوهاج (1). وتفاوت مدى الزيارة والمناقشة، وكذلك حجم وعمق التجربة تفاوتًا كبيرًا من مدرسة إلى أخرى. كما أجرى الفريق أيضًا مقابلات فردية وجماعية في مديريات الوزارة ومناطقها التعليمية التي تتبعها المدارس، مع كبار المسؤولين وممثلي وحدات التدريب والقراءة، وإدارات الاختصاصيين الاجتماعيين. وتم عقد مقابلات جماعية مع مجالس الأمناء كجزء من كل زيارة مدرسية. والتقى الفريق أيضًا مع الشركاء والمهتمين بالبرنامج الرئيسيين على المستوى الوطني، بما في ذلك مختلف وحدات وزارة التربية والتعليم والأكاديمية المهنية للمعلمين، وكذلك موظفي برنامج دعم التعليم والعاملين في الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية- مصر. وقد تم جمع البيانات الميدانية خلال فترة أسبوعين، وشملت أكثر من 80 مقابلة فردية وجماعية في المحافظات الخمسة.

وتضمنت المناهج الكمية للتقييم (1) إجراء مسح لعدد 1362 معلمًا مساعدًا، ممن تلقوا أو لم يتلقوا تدريب برنامج دعم التعليم للتعرف على تصورهم عن التدريب ومدى تأثيره على أدائهم، (2) و120 ملاحظة صفية للمعلمين المدربين وغير المدربين لتقييم مدى تطبيق ما تدربوا عليه على التدريس داخل الفصل. وتم التعاقد مع جامعي بيانات مصريين ومدربين لإجراء المسح وإجراء الملاحظات الفصلية.

وأخيرًا، بالإضافة إلى مصادر البيانات الأولية النوعية والكمية، استخدم الفريق وثائق برنامج تطوير التعليم، ومعلومات رصده، وتقارير بحثه وتقييم آثاره.

ومن المهم ملاحظة أنه بالنظر إلى الوقت والقيود المفروضة على موارد التقييم، تقيس البيانات الأولية التي جمعها فريق التقييم تصورات السلوك وتغيير السلوك ولا تقدم التدابير المباشرة للسلوك الفعلي. وعلاوة على

ذلك، ولأن برنامج دعم التعليم لم يجمع معطيات سنة الأساس عن المؤشرات الرئيسية في عام 2011، لم يكن لدى فريق التقييم أساس لقياس حجم التغيير في عوامل مثل فعالية مشاركة مجلس الأمناء في الإدارة المدرسية، وتحسين مهارات القراءة، أو تغييرات في أداء المعلم. وتدل التصورات التي تم جمعها على حدوث تغيير متصل بالسلوك، لكن هذه التصورات أقل موثوقية من التدابير المباشرة للسلوك، خاصة كمؤشرات تدل على السلوك في المستقبل.

النتائج واستنتاجات التقييم

تضع أسئلة التقييم الستة إطارًا لوضع تقرير عن نتائج التقييم. وتستند الاستنتاجات - التي تم التوصل إليها في الرد على كل سؤال - إلى نتائج مبنية على أدلة تدعمها بشأن تنفيذ مختلف مكونات برنامج دعم التعليم والآثار المترتبة عليه.

تحقيق الأهداف المخطط لها

السؤال 1: إلى أي مدى تمكن البرنامج من تحقيق الأهداف العامة المخططة له؟

الاستنتاج 1: قدمت المخرجات القوية الفورية للمشروع الاستجابة اللازمة للأزمة التي كان يتعرض لها نظام التعليم الحكومي. وتدل الأدلة المقدمة في وثائق البرنامج على أن برنامج دعم التعليم حقق بنجاح أهدافا طموحة للغاية وضعها برامج التدريب الوطني للمعلمين المساعدين المعيّنين حديثا (115722) وإدارات الاختصاصيين الاجتماعيين التابعة لوزارة التربية والتعليم على مستوى الإدارات التعليمية (271) ومجالس الأمناء (23533). وبالمثل، حقق برنامج دعم التعليم تواجدًا على الصعيد الوطني إذ تم تنفيذه في جميع محافظات الجمهورية.

الاستنتاج 2: ساهمت آليات التنفيذ في الاستجابة السريعة ووضعت أساسًا للاستدامة. لم يقدم برنامج دعم التعليم النتائج المتوقعة فحسب؛ لكن الدلائل تشير إلى تأثيرات هامة نتيجة للأساليب المستخدمة في تنفيذ هذه المهام. تم تنفيذ البرامج التدريبية من خلال منهج يسير من الأسفل إلى الأعلى، لا مركزي بقيادة خمسة مكاتب إقليمية للبرنامج، تعمل مع ومن خلال مسؤولي وزارة التربية والتعليم على مستوى المديرية والمناطق التعليمية. هذا النهج - إلى جانب نموذج التدريب التعاقبي - عزز القدرات، والاستقرار، والملكية على المستوى المحلي. بالإضافة إلى ذلك، ولأن برنامج دعم التعليم استعان ببرامج التدريب والدروس (والموظفين أيضًا) التابعة لمشاريع تعليمية سابقة نفذتها الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية - مصرمخ إدخال تعديلات عليها لتتوافق مع الوضع الجديد وقتها، فقد تواجد البرنامج على الأرض بسرعة وساهم في إيجاد جو من الألفة مع النهج المتبع في وزارة التربية والتعليم وفي العديد من المناطق التعليمية ونال القبول والشرعية.

حكم المدرسة والقيادة المحلية

السؤال 2 : إلى أي مدى زادت مشاركة مجالس الأمناء في الإدارة الفعالة للمدرسة؟

الاستنتاج 1 : كانت مجالس الأمناء التي تلقت التدريب في برنامج دعم التعليم أكثر فعالية من المجالس التي لم تتلق هذا التدريب في الاضطلاع بدورها في إدارة المدارس. الأدلة والنتائج لدعم هذا الاستنتاج تم استخلاصها من المناقشات الجماعية التي جرت مع 16 مجلس أمناء في خمس محافظات. من بين 16 مجلساً مدرجاً في التقييم، تلقت عشرة مجالس تدريباً في إطار برنامج دعم التعليم في مقابل ستة مجالس لم تتلق التدريب. واستند بروتوكول المناقشات الجماعية على أداة تقييم مجلس الأمناء، وتضمنت أسئلة حول آليات عمل مجالس الأمناء، وتحديد احتياجات المدرسة، وتعبئة الموارد، ومستويات المشاركة والتواصل داخل المجتمع.

وعلى الرغم من صغر حجم عينة مجلس الأمناء، كانت الفروق واضحة بين المجالس التي تلقت والتي لم تتلق التدريب، والتي تم تأكيدها في دراسة نهائية أوسع لتقييم مجلس الأمناء أجراها برنامج دعم التعليم في (سبتمبر 2014). وفي الوقت نفسه، لم تكن هذه الاختلافات كبيرة، و كان يؤثر فيها عوامل أخرى مثل الموقع (صعيد مصر والمناطق الريفية أو الحضرية). على سبيل المثال، مع أو بدون تدريب، مال أعضاء مجالس الأمناء القروية لأن يكونوا أكثر ترابطاً بالمجتمع المحيط بمدرستهم مقارنة بأعضاء المجالس الحضرية، وهو ما يعكس الاختلافات في أنماط التواصل والتفاعل الاجتماعي.

جميع مجالس الأمناء دعمت المدارس في إصلاح البنية التحتية بها، ولكن كانت مجالس الأمناء التي تلقت تدريباً أكثر مشاركة في القضايا الطلابية الأوسع مثل معدلات التسرب أو ضعف الأداء التحصيلي للطلاب. وأفادت التقارير بأن مجالس الأمناء التي تلقت تدريباً كانت أقدر على تعبئة الموارد اللازمة للوفاء باحتياجات المدرسة. وقالت كل مجالس الأمناء إن 10 % إلى 15 % من الآباء كانوا يحضرون اجتماعات الجمعية العمومية للانتخابات، ولكن مشاركة أعضاء مجالس الأمناء الشهرية كانت أعلى من جانب الأعضاء الذين حضروا التدريب (10 أو 11 من أصل 13 عضواً). كما كانت مجالس الأمناء التي تلقى أعضاؤها تدريباً أكثر قدرةً على القيام بالتخطيط غير الرسمي للسنة الدراسية وعلى التقييم الذاتي، مما ساهم في وضع منهج أكثر تنظيماً لأداء المهام وتقسيم المسؤوليات.

الاستنتاج 2 : التأثير الملحوظ لتدريب برنامج دعم التعليم على مشاركة مجالس الأمناء في إدارة المدارس قد يقل بمرور الوقت. تشير النتائج إلى أن فعالية التدريب للمشاركة في إدارة المدارس قد لا تكون مستدامة. فثلاثة أشخاص فقط مرتبطون بكل مجلس من مجالس الأمناء (وهم رئيس مجلس الأمناء، ومدير المدرسة، والأخصائي الاجتماعي بالمدرسة) تلقوا تدريب برنامج تطوير التعليم، كما تلقت بعض مجالس الأمناء برامج تدريب أكثر من غيرها. ووجد فريق التقييم شواهداً قليلة على نشر المعرفة المكتسبة من خلال الدورات التدريبية من الأفراد المدربين إلى أعضاء مجالس الأمناء الآخرين الذين لم يحضروا التدريب. وفي معظم الحالات، لم تتغير عضوية مجالس الأمناء منذ عام 2011، ولكن مع الانتخابات القادمة، ونقل مديري المدارس والاختصاصيين الاجتماعيين إلى مدارس جديدة، قد تضع الدروس المستفادة من التدريب. ثانياً، أظهرت المناقشات الجماعية أن بالنسبة لجميع مجالس الأمناء، كانت الموارد المالية المحدودة القيد الأساسي على المشاركة الفعالة، وخاصة في صعيد مصر. ولم يتم حل هذا القيد من خلال التدريب.

اعتبارات النوع:

المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة من الجوانب الرئيسية لسياسة الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية والمكونات المطلوبة من جميع الأنشطة والتقييمات. في برنامج تطوير التعليم، كانت الغالبية العظمى من المعلمين والاختصاصيين الاجتماعيين الذين تلقوا تدريباً من النساء. وأظهر تقييم نتائج تدريب المعلمين المساعدين عدم وجود فروق ذات مغزى حسب الجنس - فقد أعطى الرجال والنساء نفس الردود على أسئلة الخبرة والتدريب. مع ذلك، فقد كان أثر تدريب الاختصاصيين الاجتماعيين كبيراً من حيث تمكين المرأة، مما وضح في التأثير الإيجابي والقوي للتدريب على الثقة بالنفس والشعور الاحترافي في مهنة تسيطر عليها المرأة التي كانت التقاليد تبخس من قيمتها ولا تستفيد من إمكانياتها.

كان التركيز الرئيسي لبرنامج دعم التعليم فيما يتعلق بالمساواة بين الجنسين منصباً على عدم مشاركة المرأة في مجالس الأمناء، رغم دور الأمهات المهيمن في دعم تعليم أطفالهن. وحددت دراسة حالة العديد من العوامل التي قد تحول دون مشاركة المرأة، ومنها مدى انفتاح إدارة المدرسة على أولياء الأمور، وثقافة مجالس الأمناء، والاعتقاد، والذي هو سائد في بعض المناطق بدرجة أقوى من مناطق أخرى، بأن المشاركة الرسمية في المؤسسات العامة هي مسؤولية الرجل في العائلة. وقد تبنى برنامج دعم التعليم أنشطة منفصلة لتشجيع تواجد الأمهات في المدرسة، غير أن هذه الأنشطة توقفت بسبب إعادة البرمجة. هذا وينبغي أن تتضمن الأنشطة المستقبلية التحقق من وجود آليات لتشجيع مشاركة المرأة والاهتمام بالعوامل الفردية والمجتمعية في المدرسة وفي المجتمع المحيط بها.

الأندية العلمية:

لاحظ فريق التقييم استقبالا إيجابيا عاما لمفهوم النادي العلمي في المدارس، من جانب المديرين والمعلمين المعنيين، وكذلك من قبل الموظفين الإقليميين لبرنامج تطوير التعليم. وبالإضافة إلى ذلك، في إحدى المدارس التي قام الفريق بزيارتها، سارع أولياء أمور الطلبة المشاركين في النادي إلى تقديم شهادة للفريق حول أهمية النادي لأبنائهم، وطالبوا باستمرار الأندية والتوسع فيها. ومن المثير للاهتمام أنه قد تمت مناقشة دور مجلس الأمناء من حيث السلوك الاستباقي بدعوة المتطوعين إلى العمل مع الطلاب في الأندية العلمية.

الجودة التعليمية

السؤال 3 : إلى أي مدى تحسنت مهارات القراءة لدى الطلاب؟

الاستنتاج 1: أفاد أولياء الأمور والمعلمون و مديرو المدارس بأنهم رأوا تحسناً كبيراً في مهارات القراءة والكتابة بين الطلاب في البرنامج العلاجي للقراءة، وأوصوا بأن يتم توسيع البرنامج ليشمل عدداً أكبر من الطلاب والصفوف الدراسية. وبالنظر إلى القيود المفروضة على الموارد، لم يجمع النقيص قياسات مباشرة لمهارات الطلاب في القراءة أو لتغير هذه المهارات مع مرور الوقت، ولكن الاعتماد بدلاً من ذلك كان على تصورات المعلمين وأولياء الأمور للتغيير. وكانت التقارير إيجابية بشكل مستمر وبقوة لدى جميع المراقبين والمدارس. العديد من المعلمين الذين تمت مقابلتهم أدلوا بشهادات عاطفية حول تأثير البرنامج على سلوك الطلاب الضعاف واتجاهاتهم، والتزامهم لأنهم تجاوزوا حاجز الأمية وتمكنوا من التفاعل داخل الفصل مع الطلاب الآخرين. وأشار مدرء المدارس إلى التغيير الموضوعي في المهارات التي تم قياسها في اختبارات تحديد المستوى في بداية البرنامج ونهايته، ولاحظوا أن التغيرات الإيجابية في القراءة تؤدي أيضاً إلى تغيرات في الأداء في مواد دراسية أخرى.

الاستنتاج 2: كان تدريب معلمي القراءة العلاجية فعالاً. قال كل معلمي القراءة العلاجية الذين تمت مقابلتهم إن التدريب أعطاهم الاستراتيجيات التي كانوا يحتاجونها لتحسين مهارات القراءة والكتابة لدى طلابهم. وكان يود البعض منهم أن يكون التدريب أطول مع اشتماله على أمثلة ملموسة أكثر. وعبر جميع المستويات بدءاً بإدارة المدرسة، ومروراً بالمنطقة التعليمية، والإدارة التعليمية، ووصولاً إلى الإدارة المركزية داخل وزارة التربية والتعليم أعرب المسؤولون عن وحدة القراءة عن دعمهم لتدريب القراءة العلاجية وعزمهم توسيع البرنامج في السنة القادمة لتصحيح نقص معترف به في مجال محو الأمية في المدارس. هذا الاستنتاج ينطبق أيضاً على السؤال الرابع أدناه، ولكن فيما يتعلق بالمعلمين المساعدين.

الاستنتاج 3: هناك حاجة إلى مواد إضافية، وخاصة كراسة أنشطة التلميذ، لتوسيع البرنامج. فبعض المديريات التعليمية والمدارس قامت بتدبير موارد خارجية لإعادة طباعة هذه الكراسات. في حين وزع برنامج دعم التعليم على نطاق واسع نسخاً إضافية من المواد التدريبية على المعلمين (دليل المعلم)، فإن المحافظات التي غطاها هذا البرنامج أفادت بوجود نقص في عدد كراسات الطالب، واشتكت من قلة الجهود المبذولة لتوفير موارد على المستوى المحلي لإعادة إنتاجها لهم. كما أفاد مديرو وحدات القراءة في المديريات والمناطق التعليمية أيضاً إلى لزوم تصحيح الأخطاء النحوية في دليل المعلم ووضع دليل في المرحلة الوسطى لسد الفجوة بين مهارات المستويين الأول والثاني من البرنامج.

الاستنتاج 4: لا بد من تعزيز التنفيذ المستمر لبرنامج القراءة العلاجية في المدارس من خلال تدريب المشرفين وغيرهم من المهتمين بالعملية التعليمية (لتكوين مجتمع قارئ) وتعزيز شبكة المعلمين الذين شاركوا في التدريب. أفاد بعض المعلمين بوجود اتصالات مستمرة من خلال وسائل التواصل الاجتماعي مع معلمين آخرين التقوا بهم في التدريب لتبادل أفكار نشأت عن الممارسة كأبناء مهنة واحدة. في الوقت نفسه، ناقش بعض المعلمين أهمية اشتراك مشرفين ومفتشين في التدريب لتعريفهم بالنهج الجديد، وتقديم المزيد من الدعم لتعزيز مهارات القراءة والكتابة.

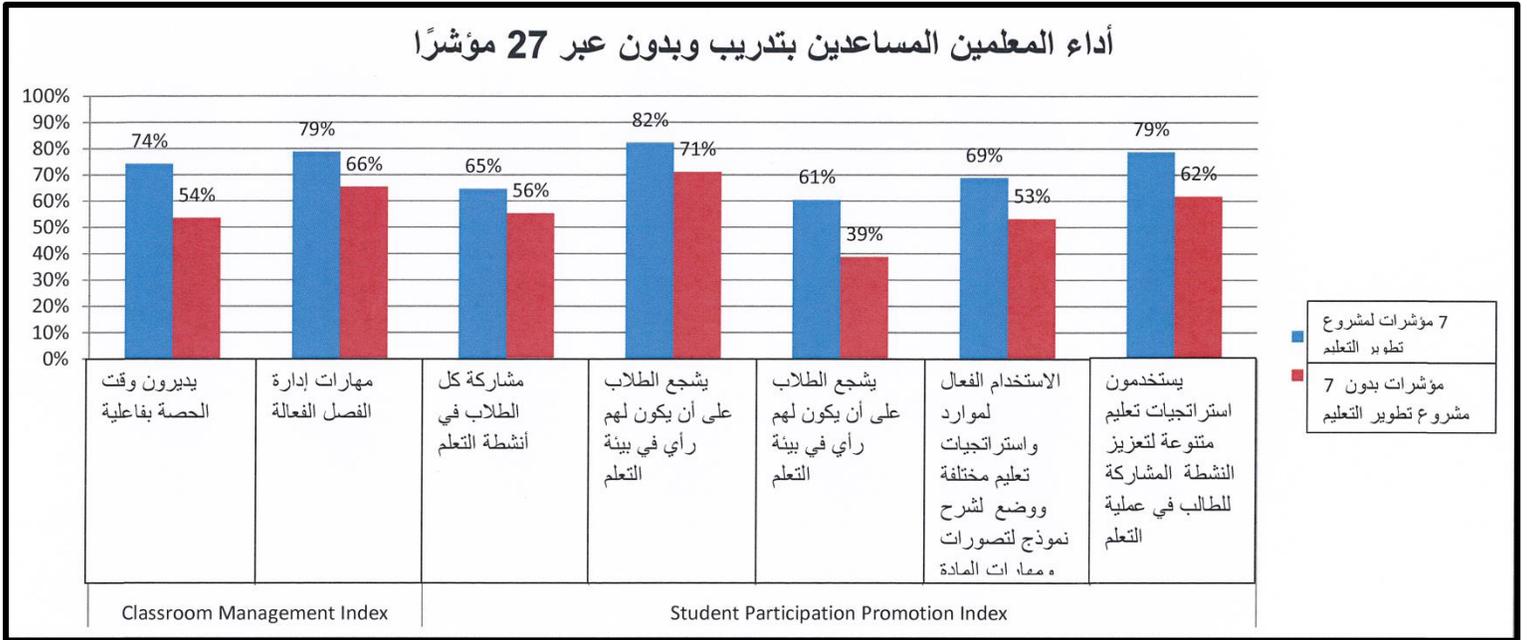
السؤال 4 : كيف تغير أداء المعلم؟

الاستنتاج 1: كان تدريب برنامج دعم التعليم المقدم للمعلمين المساعدين فعالاً في تحسين تدريسهم، وبالتالي أداء طلابهم. نوعان من الأدلة يؤيدان هذا الاستنتاج؛ أولاً، في المقابلات، أكد مدراء المدارس والمدرسون المساعدون أنفسهم أن تدريسهم تحسن نتيجة للتدريب، ولا سيما في مجالات إدارة الفصول الدراسية، واستراتيجيات التدريس والتعلم، وأساليب التقييم. وأكد المعلمون أن تقديم التدريب في صورة عملية وورش عمل كان فعالاً وأنهم استطاعوا استخدام هذه الأساليب في فصولهم. وقال مدراء المدارس والمعلمون أيضاً إن الفائدة الإضافية من التدريب هي أن المعلمين أصبحوا أكثر ثقة في قدرتهم على التعليم ونتيجة لذلك تحسنت طريقة تدريسهم.

استفاد التقييم أيضاً من الشواهد الكمية التي تم جمعها من خلال الملاحظة الصفية لمقارنة أداء المدرسين الذين دربهم برنامج دعم التعليم بأقرانهم الذين لم يتدربوا. البيانات الممثلة في الرسم البياني 1 تشير إلى أن الأداء داخل الفصول للمعلمين الذين تم تدريبهم كان أفضل من المعلمين غير المدربين على طول جميع الأبعاد السبعة لأداء الفصول والذي تم قياسه بأداة مقياس سكوب SCOPE المعدل (المعايير المستندة إلى بروتوكول مراقبة الفصول الدراسية لمصر). وتشير البيانات إلى أن المجال الأكثر احتياجاً إلى المزيد من

الاهتمام في الدورات التدريبية المستقبلية هو "إشراك الطلاب في هيكلية تجربة التعلم التعاوني". وكان أداء المعلمين الذين تلقوا تدريب برنامج دعم التعليم بشكل عام أعلى في اثنين من المكونات الرئيسية هما إدارة الفصل ومشاركة الطلاب. وكانت الاختلافات الملحوظة بين أداء المعلمين والمعلمات في حدودها الدنيا.

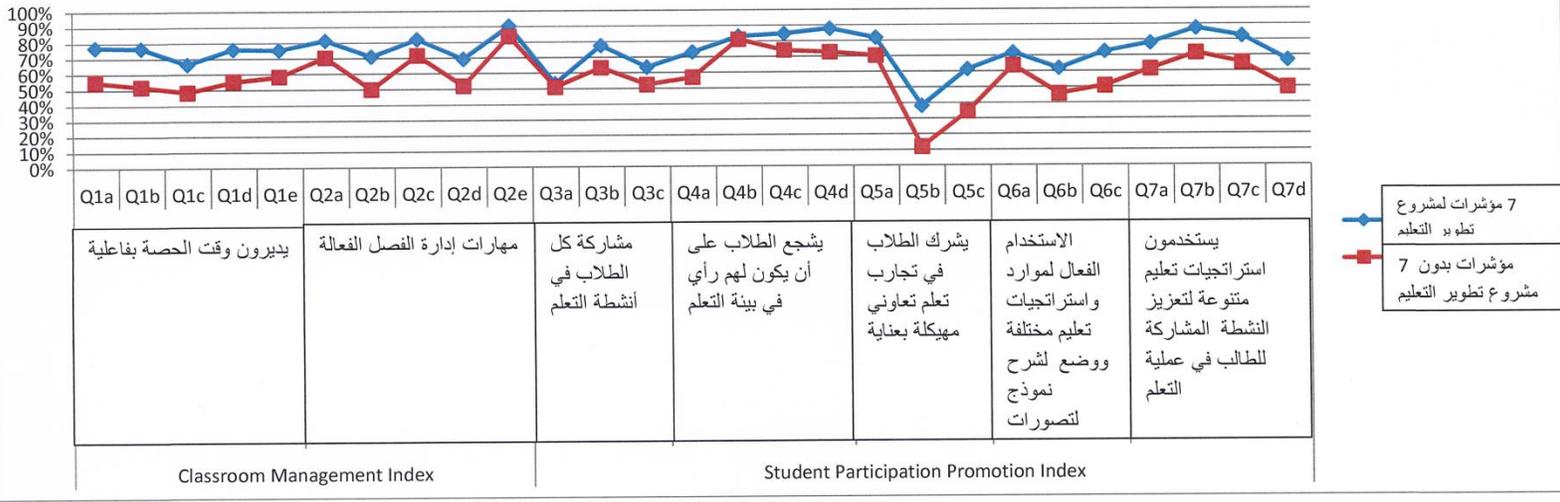
رسم بياني (1)



الاستنتاج 2: كان تدريب المعلمين المساعدين ناجحاً في خلق كادر من المعلمين أقرؤا بفوائد التدريب الأولي ويريدون أيضاً المزيد من التدريب لتعزيز استراتيجيات التعليم والتعلم، وخاصة في مواد تخصصهم. تتعكس القيمة التي نسبها المدرسون المساعدون أنفسهم إلى التدريب في ردود المعلمين المساعدين على أسئلة الاستطلاع حول تصوراتهم لمختلف جوانب التدريس قبل التدريب وبعده، وفي مقارنة المعلمين المساعدين الذين تلقوا التدريب في إطار برنامج دعم التعليم بأقرانهم الذين لم يتلقوا نفس التدريب. وتشير البيانات الواردة في الرسم البياني 2 إلى أن (1) فئتي المعلمين استفادت من التدريب الخاص بكل منهما، و (2) كان تصور المعلمين المساعدين الذين تدربوا في برنامج دعم التعليم عن معرفتهم قبل التدريب أقل من معرفة أقرانهم الذين لم يتدربوا، و (3) الذين دربهم البرنامج اعتبروا معرفتهم بعد التدريب أعلى من معرفة أقرانهم الذين لم يتدربوا. وبالإضافة إلى ذلك، عندما سئل عدد من المعلمين المساعدين في المقابلات المباشرة (وجها لوجه) ما إذا كانوا يرغبون في الحصول على مزيد من التدريب قالوا جميعاً إنهم يريدون تدريباً إضافياً حول طرق تدريس مواد تخصصهم.

رسم بياني 2

تصور المعلمين المساعدين لتدريبهم الأساسي: برنامج دعم التعليم مقابل بدون برنامج دعم التعليم في التدريب القبلي والبعدي



الأكاديمية المهنية للمعلمين: كان دعم برنامج دعم التعليم للأكاديمية المهنية للمعلمين في جميع مراحلها عنصرا أساسيا لاستدامة عملية بناء القدرات وتحسين جودة التعليم. إن الغرض الذي من أجله تم إنشاء الأكاديمية هو وضع مقاييس ومعايير الجودة للمسار الوظيفي للمعلم في المدارس الحكومية على أساس مفهوم ومخطط كادر المعلم. وينطوي هذا الغرض على إدخال أنظمة ل: (1) اعتماد المعلمين على مستوى الكادر على أساس معايير التأهيل؛ (2) اعتماد برامج التدريب لاستخدامها لتأهيل المعلمين. (3) اعتماد المدرسين لتقديم هذه البرامج التدريبية، (4) اعتماد مقدمي ومراكز التدريب لضمان تقديم تدريب يتوافق مع معايير الجودة. وقد دعم برنامج دعم التعليم في جميع جوانب هذا الغرض، من خلال التعاقد مع استشاريين للعمل مع الأكاديمية في اعتماد شهادات برامج التدريب، وفي إعداد فريق من المدرسين المؤهلين، وفي إعداد مراكز التدريب لمنح شهادات التدريب من خلال تزويدها بالأثاث والمعدات والبنية التحتية ووسائل الربط. وقد أضاف التعاون مع برنامج دعم التعليم في تفعيل عمليات إصدار الشهادات قيمة لمهنة المعلم في مصر. وقد تم استخلاص الاستنتاجات التالية من مقابلات أجريت مع عاملين في الأكاديمية، وعاملين في برنامج دعم التعليم ومدرسين معتمدين، ومعلمين.

الاستنتاج 1: دعم برنامج دعم التعليم بنجاح الأكاديمية المهنية للمعلمين عبر عدد من الأبعاد الهامة للتنمية المؤسسية. وقد كانت نظرة الأكاديمية لبرنامج دعم التعليم نظرة إيجابية من حيث الأهداف المشتركة، ودعم إنجازات الأكاديمية والمستوى العالي من التعاون والتواصل.

الاستنتاج 2: قد تتضاءل استدامة هذه الإنجازات إذا لم تتوفر موارد تتناسب مع الدعم المالي الذي كان يقدمه برنامج دعم التعليم للأكاديمية، أو إذا لم تتوفر الإجراءات الكفيلة بضمان استمرار الشفافية والاستقلالية والموضوعية في عمليات اعتماد الأكاديمية.

الاستدامة وإضفاء الطابع المؤسسي

السؤال 5 : إلى أي مدى تعد إنجازات البرنامج ونتائجه مستدامة؟

كانت الاستدامة من حيث الاحتفاظ، والتطبيق، والاستفادة من محتوى التدريب موضوعًا ثابتًا في تصميم برنامج دعم التعليم وتنفيذه، وقد تمت دراستها فيما يتعلق بكل مكون من مكونات البرنامج. كما فحص التقييم أيضا ثلاثة أبعاد للاستدامة من حيث عملية تقديم التدريب من جانب البرنامج والاستجابة التي قدمها لقضايا جودة التعليم.

الاستدامة الهيكلية (آليات لإضفاء الطابع الرسمي على عملية تقديم التدريب): تم تنفيذ برنامج دعم التعليم من خلال - وبالتعاون الوثيق مع - وحدات وزارة التربية والتعليم القائمة على مستوى المديرية والمنطقة التعليمية بالمحافظات من خلال بناء القدرات واستخدام الأدوات اللازمة لتعزيز هذه الوحدات، وتوليد ملكية البرامج والقدرات والالتزام بمواصلة تنفيذ تدريب المعلمين المساعدين، وبرنامج القراءة العلاجية، وتدريب الإخصائيين الاجتماعيين بعد انتهاء البرنامج. وبالمثل تم تعزيز الاستدامة من خلال الدعم المؤسسي للأكاديمية ونموذج التدريب التعاقبي. وسوف تتطلب الاستدامة تولى الأكاديمية دورًا رئيسيًا كانت تقوم به المكاتب الإقليمية لبرنامج دعم التعليم في مجال ضمان الجودة بحيث نضمن تقديم التدريب على جميع المستويات بشكل يحافظ على معايير موحدة للمحتوى ولتقديم التدريب.

الاستدامة المالية (الحصول على الموارد وسلطة الصرف منها لعملية التدريب): هذا البعد يمثل إشكالية. تمت الإشارة إلى محدودية فرص الحصول على الأموال باعتباره قيودًا على التدريب على جميع المستويات - المدارس والمناطق والمديريات التعليمية. وقد دعم برنامج دعم التعليم عملية التدريب ماليًا من خلال مدفوعات للمدرسين، وتوفير البديل اليومي والنقل للمدرسين والمتدربين، وأماكن للتدريب، وطباعة وتوزيع المواد، وكذلك من خلال تأثيث مراكز التدريب ودعم الأكاديمية المهنية للمعلمين. لا توجد آليات واضحة لتوفير هذه التكاليف، وقد أشارت المقابلات إلى وجود اعتماد زائد على مجالس الأمناء للحصول على الدعم المالي على النطاق المحلي.

صناعة القرار (تسلسل السلطة لإدارة التدريب وتحديثه): تم تنفيذ برنامج دعم التعليم خلال فترة من الاضطرابات الاجتماعية عندما كانت مراكز صنع القرار الوطنية والسلطة في حالة تغير مستمر وتعاني من ضعف نسبي. وقد تفهم البرنامج هذا الوضع، وعمل مع السلطات المحلية للتصرف لصالح المجالات الواقعة في نطاق سلطاتها، فتمى شعور بالتمكين على المستوى المحلي. ومع استقرار الوضع الاجتماعي واستعادة الهيكل البيروقراطي المركزي وضعه بدأ يتخذ بعض التحركات لإجهاض اللامركزية.

دروس وتوصيات

السؤال 6: وبناء على نتائج التقييم، ما هي الدروس المستفادة من بداية البرنامج حتى الآن والتي ينبغي أن تنظر الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في تصميم الأنشطة المستقبلية في المنطقة في ضوءها؟

1- ينبغي تصميم الأنشطة المستقبلية بصورة تعزز وتقوي أساسًا متينًا للامركزية التي وضعت في إطار برنامج دعم التعليم من خلال دعم عملية صنع القرار على مستوى المديرية والمنطقة التعليمية ومراقبة الميزانية. (ونضرب هنا مثالًا واحدًا هو التركيز على تخطيط، ووضع الجداول الزمنية،

وتمويل تدريب كادر المعلمين والاختصاصيين الاجتماعيين المحليين على نطاق المنطقة التعليمية). وبالمثل، ينبغي تحديد آليات للحفاظ على شبكات التواصل المحلية والإقليمية بين المديريات والمناطق التعليمية والمدارس التي انتعشت في ظل وجود برنامج دعم التعليم والمكاتب الإقليمية التابعة له.

2- بالنسبة إلى وضع منهج لزيادة فعالية مجالس الأمناء في الإدارة المدرسية، من الضروري الذهاب أبعد من نماذج التدريب الموحدة لهذه المجالس المتاحة من خلال الاختصاصيين الاجتماعيين في المدارس، والأخذ في الاعتبار الوضع الخاص بكل مجلس أمناء، والحاجة إلى بناء قاعدة عريضة تضم مشاركة المواطنين في المدارس لدعم الغرض من مجالس الأمناء.

- ينبغي إجراء دراسة شاملة عن مجالس الأمناء قبل أي استثمار آخر. ويجب أن تفحص الدراسة الموصى بها الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية، بما في ذلك الانتباه إلى مشاركة المرأة وسياق المجتمع، وخاصة الاختلافات بين الريف والحضر.

- العديد من مجالس الأمناء تعمل بشكل مستقل داخل المدرسة. لزيادة فعالية مجالس الأمناء في تعزيز المشاركة المجتمعية، وينبغي إيلاء الاهتمام لبناء الشبكات والروابط، سواء أفقياً مع الأقران ومجالس الأمناء في المدارس المجاورة، ومع المنظمات غير الحكومية المحلية، أو رأسياً مع مجالس الأمناء على مستوى المحافظة لتوفير المزيد من فرص الحصول على الموارد من المديرية.

- تحتاج مجالس الأمناء إلى بناء قدرات إضافية لفهم وتنفيذ دورها في إدارة المدرسة على نحو فعال. وبالإضافة إلى التدريب، ينبغي أن تتضمن أنشطة بناء القدرات الآتي: ورش العمل الجماعية على مستوى المديرية، مع وجود ممثلين من مجالس الأمناء المختلفة لتعزيز تبادل الخبرات؛ تنظيم فعاليات على المستوى الوطني لتعزيز دور المجالس في المجتمع والوصول إلى اعتراف المجتمع بهذا الدور؛ تبادل الزيارات بين مجالس الأمناء على مستوى المنطقة والمديرية، وعلى المستوى الوطني؛ تنظيم حملة إعلامية لزيادة الوعي بالمشاركة المجتمعية في إدارة التعليم بشكل عام وإدارة المدرسة على وجه الخصوص.

3- وقد أقرت وزارة التربية والتعليم ووسعت الاستفادة من التدريب الأساسي لبرنامج دعم التعليم الموجه للمعلمين المساعدين (تطبيقات تربوية) ونشاط القراءة والكتابة العلاجي. في المستقبل، يجب على الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية دعم إضفاء الطابع الرسمي على هذه الأنشطة من خلال ما يلي:

- تدريب الموظفين الآخرين في المدرسة والمهتمين في المجتمع المحيط بالمدرسة على برنامج القراءة العلاجية وخاصة المفتشين، والمديرين، وأولياء الأمور لبناء مجتمع الممارسة والدعم حول أهمية القراءة؛
 - السعي إلى تحديد آليات موثوقة لضمان أن المواد والأدلة اللازمة متاحة لجميع المدارس، بما في ذلك تلك الموجودة في المناطق الريفية الفقيرة. ومثال على خطوة في هذا الاتجاه هو العمل مع المناطق التعليمية لوضع قائمة لمصادر التمويل المحتملة وأنشطة توليد أموال ليشارك في الإنفاق منها على مجالس الأمناء في المناطق التعليمية والمدارس؛
 - دعم الهياكل المؤسسية القائمة لضمان مراجعة وتنقيح وتحديث هذه الأدلة التعليمية وكراسات الطالب بصفة مستمرة.
 - التعاون مع وزارة التربية والتعليم في وضع آليات عبر شبكة الإنترنت لتسهيل التدريب المتواصل والمستمر للمدرسين في جميع الكوادر، وتشجيع دوائر التدريس للمعلمين على الانترنت (وشخصياً)، بما في ذلك تلك الموجودة في المناطق النائية.
- 4- الأكاديمية المهنية للمعلمين هي مؤسسة رئيسية في بناء هيكل مستدام وشفاف للتنمية المهنية للمعلمين.
- مساعدة الأكاديمية في دمج المرونة في التنفيذ والتي اتسم بها برنامج دعم التعليم لاستيعاب التغيرات الحالية ضمن أهدافها المخطط لها مسبقاً من خلال وضع الآليات التي تستجيب للمتغيرات والأزمات التي تطرأ على المستوى الوطني والسماح لها باستيعاب التغيرات الفورية والاحتياجات الناشئة.
 - مساعدة الأكاديمية في وضع نموذج الأعمال الذي يمكنها من البقاء ككيان شبه حكومي.
 - تعزيز دور الأكاديمية في ضمان جودة منتجاتها، وسياساتها، وإدارة التدريب. وتقديم الدعم للأكاديمية في إضفاء الصبغة المؤسسية على معايير الجودة لعمليات الاعتماد. وينبغي أن يكون الحفاظ على الجودة معياراً من معايير اعتماد التجديد لمراكز التدريب والمدربين.
- 5- وينبغي أن تتضمن الأنشطة المستقبلية مكوناً للدراسة وتقديم المشورة بشأن التمويل وإعداد الميزانيات لدعم أعمال الصيانة وتحديث مراكز التدريب والدورات والمواد التدريبية. كما ينبغي إيلاء اهتمام إضافي إلى جداول مكافآت المدرب ومصادر هذه المكافآت.