

مقدمة المترجم

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد.

إن التغيير سنة من سنن الله في الكون، وقد جاءت العديد من الآيات الكريمة والأحاديث الشريفة حول التغيير في الكون والمجتمع والفرد، واضعة قواعد للتغيير، منها قوله سبحانه وتعالى ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ (١١)، الرعد). وهي قاعدة اجتماعية تشير إلى أن التغيير ينطلق من ذات الفرد أو المجتمع، فبدونه لن يحدث التغيير.

ولاشك في أن التربية والتعليم تعد شريانا أساسيا في تغذية المجتمعات بما يفيد في غيرها وتطور تنميتها، ويأتي هذا الكتاب لمؤلفه الدكتور مارتن ويدل ليتناول مسار التربية والتعليم وأثره الدائم التغيير والمستمر في التطوير، ويضع الكتاب الفرد كأولوية منسية في التغيير التربوي والتعليمي . وقد علق الأستاذ الدكتور مايكل فولان، أحد أشهر المؤلفين في التغيير التربوي والتعليمي، على الكتاب ووصفه بأنه يمزج بدكاء بين النظرية والتطبيق في التغيير التربوي، حيث يقدم إطاراً نظرياً واضحاً وملخصاً في بابه الأول، ثم يوضح ذلك من خلال دراسات حالة مقدماً أسئلة لوضعها في الحسبان، ثم يقدم في بابه الثالث أجوبة وإرشادات للتخطيط للتغيير التربوي والتعليمي مع أمثلة توضيحية.

وقد دعاني إلى ترجمة هذا الكتاب الشعور بافتقار المكتبة العربية لمراجع في هذا الجانب، حيث تقتصر الكتب المنشورة على مفهوم التغيير بشكل عام أو التغيير والتطوير الذاتي، وأعتقد أن الحقل التربوي في حاجة ماسة لمثل هذا المؤلف باللغة العربية حيث إننا نعيش تطوراً وتغييراً تربوياً مستمراً على كافة المستويات، وأحسب أن هذا الكتاب سيكون إضافة علمية مفيدة للزملاء العاملين في الحقل التربوي، سواءً في التعليم العام أو التعليم العالي، خاصة أولئك المناط بهم التخطيط لعمليات التطوير والتغيير التربوي. ولا يفوتني في هذه المقدمة أن أوجه شكري وامتناني إلى المسؤولين في مركز الترجمة بجامعة الملك سعود، وإلى إدارة النشر العلمي والمطابع، وكذلك أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الأجلاء الذين تفضلوا بتحكيم هذا الكتاب، وإلى الزملاء الذين تفضلوا بمراجعته وإبداء آرائهم واقتراحاتهم حوله.

هذا وأسأل الله العون والتوفيق والسداد،
والحمد لله رب العالمين،

المترجم

المحتويات

إهداء المترجم	هـ
مقدمة المترجم	ز
مقدمة	١

الباب الأول: فهم التغيير في الحقل التعليمي

تهيئة المشهد	١٥
الفصل الأول: ماذا نعني بالتغيير التعليمي؟	٢١
الفصل الثاني: نقطة البدء في التغيير التعليمي	٣٥
الفصل الثالث: مرحلة التنفيذ	٤٥
الفصل الرابع: لماذا تُمنى التغييرات التربوية بالفشل؟	٦٧

الباب الثاني: دراسات حالة

مقدمة	٩٥
الفصل الخامس: الحاجة المفاجئة لمعلمي اللغة الإنجليزية	٩٩
الفصل السادس: التغيير في أسلوب التدريس	١٤١
الفصل السابع: إقرار مادة جديدة في المدارس الابتدائية	١٦٣

الباب الثالث : التخطيط لتنفيذ التغيير التعليمي:

البدء من حيث يجب أن نبداً

مقدمة	١٩٥
الفصل الثامن : إدخال تقنية المعلومات والاتصالات لدعم تدريس اللغات في إحدى المؤسسات.....	٢٠١
الفصل التاسع : إقرار منهج قومي جديد	٢١٧
الفصل العاشر : التخطيط لتطوير منهج أولي تعليمي جديد للمعلمين	٢٥٣
الفصل الحادي عشر : تهيئة المشهد للتغيير الناجح: البداية.....	٢٨١
ثبت المصطلحات	٢٩١
عربي - إنجليزي	٢٩١
إنجليزي - عربي	٢٩٩
كشاف الموضوعات	٣٠٧

مقدمة

Introduction

مصطلحات: التغيير، أو الابتكار، أو الإصلاح؟

يستخدم الكتاب عددًا من المصطلحات عندما يتناولون التغيير في المجال التربوي. بوجه عام، من الممكن أن يشار إلى التغييرات الرسمية التي تنفذ على المستوى القومي أو الإقليمي أو المؤسسي؛ والذي يكون تطبيقها متمعناً فيه ومخططاً له، في الأدبيات التربوية باسم الابتكارات التربوية. وفي بعض الأحيان، يشار إلى التغييرات القومية الكبرى، على المحتوى أو البنية أو المخرجات المرجوة مثلاً من المنهج القومي أو على الطرائق أو الأطر الخاصة بعمليات التقييم المصرية، باسم الإصلاحات التربوية. وأعتقد أن الموضوعات شديدة الشبه بعضها ببعض تؤثر في نتائج الابتكارات التربوية أو الإصلاحات أو التغييرات. بناءً على ذلك، استخدمت في هذا الكتاب كلمة "تغيير" بصيغة المفرد للإشارة إلى كل التعديلات والتغييرات التي تتم على عملية التربية أو محتواها، وبصرف النظر عن القائم بهذه المبادرة، ومهما كان مستواها أو درجة التخطيط المبدئي لها.

مقدمة عامة

من الممكن أن تظهر التغييرات التربوية في صور متعددة. لمزيد من التوضيح، قد يكون الغرض منها هو التأثير على مؤسسة تعليمية بعينها أو على الدولة بأكملها. وقد تكون الأهداف المنشودة يسيرة غير معقدة (كأن تتمثل في تغيير الجدول الدراسي

اليومي في مدرسة واحدة)، أو قد تكون معقدة (كأن تتمثل في تقديم منهج قومي جديد يعمل على تطبيق طرائق مختلفة للغاية على التعليم والتعلم في جميع المدارس). على أية حال، وبصرف النظر عن حجمها أو مستوى تعقيدها، يتضمن التغيير التربوي المخطط مجموعات مختلفة من الأفراد على نحو مباشر أو غير مباشر. ومن الممكن أن ينظر المشاركون في هذه العملية إلى إمكانية التغيير من منظور مختلف، وذلك بالاعتماد مثلاً على:

- الرضا بالوضع الحالي.
 - مستوى الاهتمام بالتطوير المهني.
 - تجارب التغيير السابقة.
 - الألفة بالأفكار التي تدعم أي تغيير مقترح والتعاطف معها.
 - الثقة في القيادة المحلية والقومية الخاصة بهم.
 - الرضا عن المرتبات/ أوضاع العمل الحالية.
- حتى داخل الدولة الواحدة، يعيش الناس ويعملون في نطاق من السياقات الجغرافية والاجتماعية والاقتصادية والمؤسسية المتباينة. وهذه السياقات أيضاً من الممكن أن تختلف في كيفية دعمها للتغيير التربوي، وهذا مثال فيما يتعلق بـ:
- الحالات الاجتماعية في معظم الهيئات التعليمية في دولة أو منطقة ما ودعمها للأفكار التي ينوي التغيير طرحها
 - أن تكون ثقافتهم المحلية أو المؤسسية التنظيمية من الأمور التي يحتمل أن تدعم عملية التغيير
 - امتلاكهم للموارد البشرية (مثل القادة التنظيميين ومدربي المعلمين)، هذا بالإضافة إلى القدرة على دعم عملية تطبيق التغيير على النحو المناسب.
- إذا ما وضعنا في حسابنا الاختلافات والقيود المذكورة آنفاً، يبدو لنا أن التخطيط للتغيير التربوي وتنفيذه يعد معقداً، ومن غير المحتمل أن تكون النتائج المرئية للتغيير متشابهة و/ أو تصبح واضحة بالسرعة نفسها في جميع الهيئات التربوية أو الصفوف

الدراسية. على الرغم من ذلك، لا يزال هناك اتجاه لدى صناع سياسات التغيير التربوي القومية والمخططين له في أجزاء مختلفة من العالم إلى تجاهل العوامل البشرية التي تؤثر بشدة في عملية التغيير. وبدلاً من ذلك، فإنهم ينظرون إلى عملية التغيير باعتبارها عملية تخطيط خطية ومنطقية وفنية وأمرًا تشريعيًا أيضًا. إن مثل هذا الأسلوب يبدو أنه يفترض أنه حالما يتخذ القرار بشأن بدء التغيير، يتم توفير التشريعات والتمويل اللازمين، وأن عملية التطبيق الناجحة تعد أمرًا متعلقًا بوضع الإرشادات الواضحة للموجودين في السلم السفلي من التسلسل الإداري، وذلك للعمل على بدء تطبيق التغييرات في الصفوف بداية من تاريخ محدد. بيد أن هذا الأسلوب لا يبدو أنه وصفة النجاح من وجهة نظري. وبالطبع، وفيما يتعلق بتحقيق الأهداف التربوية الموضوعية بشكل تام، لا تعد العديد من مبادرات التغيير التربوي ناجحة.

إن فكرة أن الأفراد - أي ما يرونه والطريقة التي يتصرفون بها - لهم تأثير مهم في نتائج مبادرات التغيير التربوي (إن وجدت بالفعل) لا تعد جديدة تمامًا. إن ما أُرغب في تقديمه في هذا الكتاب يتمثل في الحاجة إلى تأسيس أسلوب غير معقد وشامل وقابل للتنفيذ على نطاق واسع لعملية التخطيط التي تدرك الدور المركزي للأفراد في تحديد معدل واتجاه عملية التغيير. وسوف أعرض في الباب الثالث مثل هذا الأسلوب.

لمن أُلّف هذا الكتاب

أولاً، يعد هذا الكتاب قيمًا للمشاركين في عملية التغيير التربوي في كل أرجاء العالم، وهم المسؤولون عن أي مستوى من مستويات التخطيط و/أو تنفيذ و/أو مراقبة التغييرات داخل المؤسسات التربوية - محليًا أو إقليميًا. ومن الممكن أن يتضمن هذا الأمر ما يلي:

- المخططون للعملية التربوية على مستوى الإقليم أو القرية أو المدينة أو المقاطعة والمديرون المكلفون بقيادة عملية تطبيق سياسة التغيير التربوي القومية في المنطقة الخاصة بهم.

• قادة/ رؤساء الأقسام في المؤسسات التربوية على جميع المستويات، وهم المسؤولون عن تخطيط ومتابعة تنفيذ عملية التغيير في بيئة مؤسساتهم/ أقسامهم.

• معلمو الصفوف المهتمون بالتوصل إلى كيفية إدارة ودعم عملية التغيير المشاركين بها، هذا علاوة على الكيفية التي يمكنهم من خلالها مساعدة أنفسهم في التوافق معها على نحو أفضل.

• المدربون/ والقائمون على تدريب المعلمين المنوط بهم مسؤولية التخطيط والتصميم والتدريس في دورات تؤهل معلمي الصفوف و/ أو المشرفين التربويين لبسط الأسباب التي تستدعي التغيير التربوي على نطاق قومي.

• العاملون في الهيئات الحكومية أو الهيئات غير الحكومية على مستوى العالم، من الذين يضطلعون بعملية اتخاذ القرارات بشأن تمويل و/ أو تخطيط و/ أو تنفيذ مبادرات المساعدات للقطاعات التعليمية، أو العاملون في مجال التدريب لأولئك الذين سيقودون و/ أو سيعملون على مثل هذه المبادرات.

أما المجموعة الثانية التي يمكن أن يكون هذا الكتاب مفيداً لها (والتي يمكن أن تتضمن بعض الأفراد المذكورين سابقاً)، فتتمثل في هؤلاء الذين يُدرّسون أو يدرسون في الدورات التدريبية الرسمية أو غير الرسمية، والتي تكون المناقشة/ التحليل أو التحقيق العملي لبعض أو كل مفاهيم قيادة و/ أو تخطيط و/ أو تنفيذ عملية التغيير التربوي مكوناً من مكوناتها. ومن بين الأفراد الذين ينضوون تحت هذه المجموعة ما يلي:

• طلبة الدراسات العليا أو الدورات التدريبية القصيرة المعتمدة التي تتعلق بالبرامج التربوية (المشروعات) والإدارية والقيادة التعليمية والتخطيط للمنهج الدراسي وتصميمه، وعمليات القياس والتقييم وإعداد المعلمين وبرامج التيسول TESOL (تدريس اللغة الإنجليزية لمتحدثي اللغات الأخرى - Teaching English to Speakers of Other Languages).

• المعلمون/ المدربون العاملون في برامج التدريب غير الرسمية، والذين يؤمنون

بتأسيس فهم للموضوعات الأساسية التي يجب أن يتم وضعها في الحسبان عند التخطيط أو محاولة تطبيق أية عملية تغيير تربوية، هذا بالإضافة إلى العلاقات القائمة بينهم، وما يمكن أن يتم فعله لدعم الأفراد الذين ينضوون تحت هذه العملية.

• المعلمون والطلبة المشاركون في البرامج المبدئية لتدريب المعلمين، والتي تسعى وراء إعداد المتدربين على التوافق والنمو على نحو مهني في القرن الذي تسوده رياح التغيير بشدة.

نبذة عن المؤلف

أريد هنا أن أعرض بعض المعلومات اليسيرة عن نفسي لسببين رئيسين: أولاً، لأن هناك العديد من الأفراد يتفهمون الآن أن عملية القراءة - الكتابة تعد شكلاً من أشكال التفاعل أو الحوار، كما يتفهمون أنه من الصعب (بل يمكن أن يكون من المستحيل) أن يتم الشعور بالمشاركة في أي حوار إذا لم يكن لدى الفرد فكرة عن الشخص الذي «يتكلم/ يسمع». ثانياً، بالوضع في الاعتبار العديد من مبادرات التغيير التعليمي الكبرى في العالم والتي أشرت إليها في محاولة للتركيز على تأثير مفاهيم التغيير على نظم المدارس القومية، من الممكن أن تتساءل حول ما أعلمه، كشخص يعمل حالياً في جامعة بريطانية، عن الموضوعات الحقيقية التي يمكن أن يواجهها المسؤولون عند قيادة أو تنفيذ عمليات التغيير التعليمي في المدارس على مستوى العالم. أعلم أنني أشاركك جزءاً من شكك في الاعتماد المفرط على الخبراء في توجيه مبادرات التغيير التعليمي (انظر الفصل ٢، ١)، ولكني آمل أن تشاركني خلفيتي المهنية؛ فهذا سيساعدك على تفهم السبب وراء ما سأعرضه لك في هذا الكتاب.

لقد أمضيت ما يزيد على عشرين عاماً من حياتي وعلمي في النظم التعليمية بقارة أفريقيا، والشرق الأوسط، والشرق الأقصى ووسط أوروبا. وغالباً ما كنت أعمل في سياقات نظم التعليم القومية التي كانت تحدث بها تغييرات كبيرة أو صغيرة إلى حد

ما، هذا علاوة على الإشراف على عملية التغيير والنتائج المتوقعة من تدريس اللغة الإنجليزية بالمدارس. لقد مر دور دراسة اللغة الإنجليزية بالمدارس والنتائج المرجوة منها بتغييرات متعمقة في معظم أنحاء العالم على مدار العقدين أو العقود الثلاثة الماضية؛ حيث بدأ صناع السياسات بالنظر إلى «الإلام» باللغة الإنجليزية كسمة أساسية بالتعليم العام للدارسين الراغبين في تحقيق النجاح في العالم الذي تسوده سمة العولمة. وقد اشتمل عملي على تخطيط و/ أو تنفيذ التغييرات التي تدخل على المناهج الدراسية والمواد التعليمية والمحتوى وشكل عمليات التقييم والإشراف على تدريس المعلمين.

لقد أمدتني هذه الخبرة بأمثلة عديدة وواضحة للروابط المتقاربة الموجودة بين التعليم والسياسة. فقد رأيت كيف يمكن أن تظهر الاحتياجات العاجلة للتغييرات على محتوى وعملية التعليم من التغييرات الفكرية في البيئات القومية أو السياسية العامة والاقتصادية أيضًا. كما رأيت الآثار السلبية لمثل هذه الاحتياجات العاجلة على جودة عملية تخطيط التغيير في المقام الأول، هذا بالإضافة إلى آثار التخطيط السيئ على مجموعات الأفراد المختلفة التي يؤثر فيها التغيير التعليمي. كذلك، قابلت وعملت مع معلمين، وقادة مؤسسات، ومديري إدارات تعليم محلية كان مطلوبًا منهم المشاركة في تطبيق تغييرات جاءتهم من أعلى ومخطط لها بشكل أكثر أو أقل. من بين الدوافع التي شجعتني على تأليف هذا الكتاب هو تجاربي التي مرت بها - والتي لم تكن غالبًا تجارب سعيدة.

منذ عودتي إلى المملكة المتحدة، عملت بشكل خاص مع عاملين في مجال التعليم من غير ذوي الخبرة أو من ذوي الخبرة المتوسطة من جميع أنحاء العالم. ومن خلال مناقشاتي معهم، استنتجت أن تقديم مبادرات التغيير التعليمي الكبرى والصغرى لا تزال مستمرة في الانتشار. كما استنتجت منها أن الأساليب المتبعة في تخطيط مثل تلك المبادرات قد تغيرت بشكل ضئيل على مدار العشرين عامًا الماضية، وذلك ما يعد دليلًا على ندرة وجود عمليات التغيير الناجحة الحقيقية.

لماذا ألفت هذا الكتاب؟

من منطلق خبرتي، من النادر أن تصادف عملية تغيير تربوي يكون لدى المشاركين فيها، على مستويات مختلفة، فهم مشترك لسبب التغيير وماهيته وكيفية تطبيقه، ومن ثم يستطيعون العمل على نحو متعاون في محاولة لتحقيق أهداف هذا التغيير. لقد قابلت مديري إدارات تربوية و/أو قادة مؤسسات لم يساهموا في عملية التغيير التعليمي القومي التي من المفترض أن يقودوها في منطقتهم سوى بمستند من "أعلى" يحتوي على معلومات ضئيلة إلى حد كبير حول كيفية تنفيذ هذا التغيير، مع عدم تأكدهم من كيفية المتابعة في تنفيذه. وغالبًا ما كنت أقابل معلمين يحاولون (عادة) بذل قصارى جهدهم في تنفيذ التغيير داخل صفوفهم حتى وإن لم يكونوا على دراية تامة بأسباب/أهداف التغيير و/أو يعملون في ظروف تعوق جهودهم التي يبذلونها في تطبيق التغيير. لذا، كان السبب الأول لقيامي بتأليف هذا الكتاب متمثلًا في محاولة المساهمة في جعل عملية التغيير التربوي سيرة على المشاركين بها.

إذا لم يتم استيعاب أحد مشروعات التغيير التربوي بأنه حقق النتائج المرجوة منه، وهذا فيما يتعلق بسلوك المتعلم أو الأداء الأمثل له، فسوف يُلقى اللوم على المعلمين في المقام الأول، أو جعلهم يشعرون أن هذا الأمر يعد مسؤوليتهم في الأساس. من الأسباب الأخرى التي دعنتي لتأليف هذا الكتاب، ذلك الذي يتمثل في محاولة توضيح أن المعلمين ما هم إلا مجموعة واحدة من بين المجموعات المتعددة التي تعمل داخل المنظومة التربوية وخارجها، والذين تؤثر مشاركتهم في نتائج مبادرة التغيير التربوي. وبينما يعد المعلمون هم من يحددون في النهاية ما إذا كان المتعلمون يستفيدون من التغييرات أم لا، فإنني أعتقد أنه من الضروري أن نتفهم أن المعلمين لا يمكن أن نتوقع منهم سوى أن يؤديوا دورهم المركزي في العملية في حالة ما إذا أدت بقية المجموعات الأخرى واستمرت في أداء دورها أيضًا.

يتمثل السبب الثالث - في اعتقادي - في أن المناقشة المستفيضة للتغيير التربوي وكيفية إنجاحه على نحو أفضل يعد أمرًا مناسبًا. فقد استنتجت من خبرتي أن الجزء

الأكبر الميراثي من عملية التدريس والتعلم في الصفوف (خاصة على مستوى المدارس) بجميع أنحاء العالم مستمر في التأثير على الأشكال المتنوعة من وجهة النظر التي كانت موجودة منذ وقت طويل؛ وهي تلك التي تتمثل في ضرورة أن يتم الاهتمام بشكل أساسي بالتعليم، مع إمكانية النقل الجيد للمعارف الثابتة من الخبير/ المعلم إلى المتعلم. وفي الوقت نفسه، تشير النظرة التربوية الحديثة إلى التفكير في البدائل، حيث أدركت النظم التربوية على مستوى العالم وعلى نحو متزايد أن «التعليم» الذي يتم استيعابه على النحو السالف ذكره، لا يساعد في إعداد مواطنين جيدين يتواءمون مع العالم المتغير الحالي. بناءً على ذلك، يشهد القرن الحادي والعشرون فترة تغير كبيرة في نظم التعليم على المستوى الدولي؛ حيث يسعى صناع السياسات القومية إلى فهم وتأسيس وسائل بديلة لإمداد مواطنيهم بمستوى التعليم الذي يساعدهم على اكتساب المهارات والمعارف اللازمة والتغير أيضًا على نحو سريع توافرًا مع تحديات العولمة التقنية.

في معظم الدول، تكون ميزانيات التعليم وإتاحة الموارد البشرية المؤهلة بجميع أنواعها محدودة. على الجانب الآخر، تعد مبادرات التغيير التعليمي القومية مكلفة للغاية - سواء من الناحية المالية أو من ناحية الموارد البشرية. وتشير الأدبيات هنا إلى أنه من الممكن أن تكون مجموعة عملية غير محدودة من المتغيرات المترابطة مؤثرة إلى حد وسرعة يسمحان بجعل الشكل المعترف به لعملية التغيير التعليمي مطبقًا في (معظم) الصفوف الدراسية، أو بالطبع سواء كان هناك تغيير بأي حال من الأحوال. إنني أعتقد أن عددًا محدودًا من المتغيرات العالمية المتعلقة بالأفراد والمواد يكمن في هذه المجموعة غير المحدودة. لذا، كان السبب الأخير لتألفي هذا الكتاب متمثلًا في اقتراح أسلوب أعتقد أنه من الممكن أن يساعد القادة في مجال التربية؛ خاصة المحليين منهم، على تطبيق «دراسة أساسية» لتلك المتغيرات المحدودة المهمة في مناطق عملهم. وهذا في اعتقادي ما سوف يؤدي بدوره إلى إمكانية بدء تطبيق عملية التغيير بدرجة من «الواقعية» (وإن كان «معدلاً» على مستوى محلي) في معظم الصفوف الدراسية في المناطق التي يعملون بها، ومن ثم يتم تبرير الاستثمار القومي في التغيير.

محتوى الكتاب

من الصعب أن تحدد الجزء الذي يمكن أن تبدأ منه عندما يتعلق الأمر بموضوع معقد مثل عملية التغيير التعليمي. فعلى أية حال، أن تظهر التغييرات على نطاق واسع في مختلف السياقات الثقافية، أن تتنوع في نطاقها على نحو كبير. فمن الممكن أن يهدف بعضها إلى التأثير على كل موضوع في كل مدرسة، ويهدف بعضها للتأثير على موضوع واحد أو مؤسسة تعليمية واحدة. بوجه عام، تتناول المناقشات والأمثلة المطروحة في هذا الكتاب لعملية تخطيط التغييرات وتطبيقها على المستوى القومي، وهي تنطبق على مفاهيم التدريس والتعليم لمادة واحدة فقط (هي اللغة الإنجليزية) على مستوى المدارس الابتدائية أو الثانوية. بيد أنني أعتقد (وأحاول أن أوضح بدءاً من الفصل الثامن وحتى الفصل العاشر) أن هناك أسئلة يمكن طرحها، والتي يمكن أن تكون إجاباتها مفيدة في مجال تخطيط/ تنفيذ التغيير، أيًا كان حجمه وأيًا كان موضوعه أو مستواه داخل أي نظام تعليمي.

ولتوضيح الأمور على نحو أفضل، اخترت أن أقوم بتقسيم الكتاب إلى ثلاثة أبواب. في الباب الأول، قمت بعرض أفكار من ثقافة التغيير التربوي (والتي حصلت على معظمها من دول العالم التي تتحدث اللغة الإنجليزية). وقد استخدمت تلك الأفكار، التي قمت بتنقيحها من خلال خبرتي في المشاركة في عمليات التغيير، لعرض ما يبدو أنني قد تعلمته حتى الآن حول طبيعة التغيير التربوي، خاصة فيما يتعلق بالأمور التي تبدو مهمة، ويجب وضعها في الحسبان في مرحلتي التخطيط والتنفيذ. بوجه عام، تتضمن عملية التغيير التربوي درجة من «إعادة التثقيف». كذلك، لا بد وأن يوجد التغيير التربوي الحقيقي في سياق معين. وللتمكن من فهم ما يمكن أن تعنيه إعادة التثقيف للأفراد في سياق محدد، من الضروري أن نفهم الثقافات الحالية لهؤلاء الأفراد. بناءً على ذلك، قمت بعرض فكرة الثقافات التعليمية والتنظيمية. ففي مثل هذه الثقافات، أقترح أن التأثير على صناعات السياسات القومية، يمكن أن يصل بنا إلى اتخاذ قرار ببدء عملية من عمليات التغيير والتخطيط لها، هذا علاوة على تأثير أسلوب

عمل ممثليهم على المستوى المحلي، والقادة في المؤسسات التربوية، والمعلمين في الأعمال المفصلة لتطبيق عملية التغيير.

أما في الباب الثاني من هذا الكتاب، فقد عرضت به ثلاث دراسات حالة لمشروعات التغيير التربوي التي شاركت بها بشكل أو بآخر. وفي كل منها، عرضت السياق والأسباب التي أدت إليه. عقب ذلك، عرضت مفاهيم تحليل مبادرة التغيير وتنفيذها في ضوء بعض الموضوعات التي سبقت مناقشتها في الباب الأول. وقد حاولت على وجه الخصوص أن أعرض مدى تأثير نقص الاهتمام والاكتراث بمراحل مبادرة التغيير وتطبيقه في مشاعر وسلوك الأفراد المتأثرين بها، هذا بالإضافة إلى تأثيرها بالطبع في الإنجاز النهائي لأهداف التغيير.

لقد حاولت في الباب الأول - عموماً - أن أبرز بعض الموضوعات الأساسية، وفي الباب الثاني، عرضت الآثار المترتبة على غياب مثل تلك الموضوعات أو وجودها. أما في الباب الثالث، فقد اقترحت عددًا قليلاً ويسيراً من الأسئلة التي أعتقد أن المخططين/ صناع القرار في أي سياق سوف يستفيدون من طرحها (على نحو رسمي أو غير رسمي)، وذلك لمساعدتهم في تحديد كيف يمكن أن تؤثر مثل تلك الموضوعات في اتجاه ومعدل تطبيق التغيير في سياقه. كما أعتقد أن الإجابة عن هذا العدد المحدود من الأسئلة (هذا إن كانت نزيهة وصادقة إلى حد كبير) من الممكن أن توفر بنكاً من المعلومات السياقية التي ستساعد في إعلامهم بمراحل وضع مفهوم التغيير المبذني و/ أو تخطيط تطبيقه. وقد أوضحت ما أعنيه من خلال طرح بعض تلك الأسئلة والإجابة عنها لثلاثة من سيناريوهات التغيير التربوي. كما أبدت رأيي فيما يمكن أن تفيد به هذه الأجوبة المخططين حول سياق التغيير لديهم، وهذا فيما يتعلق على سبيل المثال لا الحصر بما يلي:

- على من و/ أو ما يحتمل أن يؤثر التغيير.
- ما الآثار المحتملة للتغيير.
- ما القرارات و/ أو الخطط اللازمة لدعم عملية تنفيذ التغيير.

• ما الترتيب الذي يجب أن تكون عليه هذه القرارات/ الخطط لضمان كونها معتمدة بعضها على بعض، وبالتالي داعمة لبعضها بعضاً على أكمل وجه ممكن. ستجد كل باب متبوعاً بقائمة من المراجع. كما سترد بعد البابين الأول والثاني، اقتراحات لقراءة المزيد من الكتب في الموضوع المطروح للمناقشة.

طرق استخدام هذا الكتاب

أعلم أن القرارات التي تتخذ في بيئات التغيير التربوي، غالباً ما يجب تنفيذها بسرعة، وأنه في الدورات التدريبية يكون هناك كم كبير من الكتب والمراجع التي تجب قراءتها. بناءً على ذلك، قمت فيما يلي بعرض بضعة اقتراحات للقراء ذوي الوقت المحدود.

إذا كنت مشاركاً في تخطيط/ تنفيذ عملية تغيير تربوي في أي مستوى من المستويات، فمن الممكن أن تشعر بعد إلقاءك نظرة على قائمة المحتويات أنه من الأفضل أن تتوجه مباشرة إلى الباب الثالث من الكتاب لتتعرف على الأسئلة التي اقترحتها وتعرف كيف يمكن أن تتناسب إجاباتها مع المجال الذي تعمل به. بوجه عام، يمكن أن يكون ذلك نقطة بداية معقولة. ولكن، إذا كنت ستستخدم أية معلومات تجدها نتيجة لطرح أسئلتك الشخصية، وهذا ما يحويه الباب الثالث (خاصة إذا كان استخدام هذه المعلومات من أجل إقناع الآخرين بأداء أمور معينة على نحو مختلف)، فمن الممكن أن تكون أكثر إقناعاً بعد قراءتك بالفعل للباب الأول من هذا الكتاب.

عند تقديم أفكار جديدة للأفراد، من المفيد دوماً أن يكون لديك فكرة عن نقاط البداية لديهم. فإذا كنت تقوم بتخطيط أو تصميم برامج أو وثائق لدعم فهم الآخرين لخلفية التغيير التربوي و/ أو ما يمكن أن يتضمنه من الناحية العملية، فمن الممكن أن تبدأ بقراءة الفصل الثالث بالباب الأول من الكتاب، وتتعرف كيفية تأثير السمات الأساسية للسياق الثقافي الخاص بك في أفكار وتوقعات واهتمامات الأفراد الذين ستعمل معهم. وقد ترغب بعد ذلك في تصفح الدراسات المعروضة في الباب الثاني،

لترى ما إذا كانت مماثلة للحالة التي أنت عليها أم لا، يلي ذلك الاستفادة مما تعلمه حول السياق الخاص بك لتحاول أن تجيب عن الأسئلة المعروضة في الباب الثالث والخاصة بهذا السياق أيضًا. وآمل أن تتيح لك هذه الإجابات (وهذا بالاعتماد على الوقت المتوافر لديك) تصميم جلساتك/ وثائقك لتوسيع نطاق الدعم الذي يمكن أن توفره.

لا بد وأن يمر كل فرد عمل - أو درس - في أحد النظم التعليمية لبضعة أعوام، بمستوى معين من التغيير التربوي. ومن ثم، فإذا كنت تُدرّس/ تتعلم أحد البرامج التي تتضمن التركيز على مفهوم واحد أو أكثر من عملية التغيير التربوي، أقترح عليك قبل أن تقرأ الكتاب أن تفكر في خبرات التغيير الإيجابية أو السلبية التي قابلتك. عقب ذلك، وفي أثناء القراءة، ضع في حسابك المدى الذي يمكن أن يساهم به كل عامل من العوامل المهمة المعروضة في هذا الكتاب في توضيحها.

على الرغم من أن المستجدين من المعلمين قد يكونون غير واعين بأية تغييرات يمكن أن تكون أثرت في النظام التربوي في أثناء عملهم بالمدارس، فمن المؤكد أنهم قد عاصروا التغيير في أثناء حياتهم المهنية بوصفهم معلمين. ومن ثم، فإذا كنت تدرس في أحد البرامج التمهيدية التربوية في تدريب المعلمين، فمن الأجدي أن تضع هذه النقطة في حسابك. من الممكن أن يساعد الباب الأول من هذا الكتاب في زيادة وعي المتدربين ببعض الموضوعات التي يمكن أن يصادفوها في أثناء مستقبلهم المهني. أما الباب الثاني، فيمكن أن يساعدهم في فهم بعض العوامل الموجودة داخل نطاق النظام التعليمي وخارجه، والتي يمكن أن تؤثر في كيفية مرور الأفراد بتجربة التغيير.