



الجانب الإنساني لتغيير التعليم

كيف تقود التغيير بشجاعة وقناعة ووضوح

تأليف

Julie M. Wilson

ترجمة

د. فاطمة بنت الراوي المطرفي

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

ويسلون، جولي م .

الجانب الإنساني لتغيير التعليم: كيف تقود التغيير بشجاعة وقناعة ووضوح. / جولي م ، ويسلون ؛ فاطمة المطرفي-الرياض، ١٤٤٤هـ

١١٢ ص؛ ١٧ سم × ٢٤ سم

ردمك: ١-٧٣-٠٠٠-٥١٠٣-٦٠٣-٩٧٨

١- التعليم أ. المطرفي، فاطمة (مترجم) ب. العنوان

١٤٤٤/١٩٦٤

ديوي ٣٧٠

رقم الإيداع: ١٤٤٤/١٩٦٤

ردمك: ١-٧٣-٠٠٠-٥١٠٣-٦٠٣-٩٧٨

هذه ترجمة عربية محكمة صادرة عن مركز الترجمة بالجامعة لكتاب:

The Human Side of Changing Education: How To Lead Change With Clarity, Conviction, and Courage

By: JULIE M. WILSON.

Published by Sage Publications, 2018.

وافق المجلس العلمي على نشر هذا الكتاب في اجتماعه الحادي والعشرون للعام الدراسي ١٤٤٣هـ، المعقود بتاريخ ١١/١٢/١٤٤٣هـ، الموافق ١٩/٦/٢٠٢٢م. ليكون مرجعاً علمياً في مجاله.

جميع حقوق النشر محفوظة. لا يسمح بإعادة نشر أي جزء من الكتاب بأي شكل وبأي وسيلة سواء كانت إلكترونية أو آلية بما في ذلك التصوير والتسجيل أو الإدخال في أي نظام حفظ معلومات أو استعادتها بدون الحصول على موافقة كتابية من دار جامعة الملك سعود للنشر.

مقدمة المترجمة

الحمد لله الذي أعان على الانتهاء من ترجمة هذا الكتاب، وسهل نشره، حتى يتحقق الهدف المنشود من خوض غمار هذه الرحلة ألا وهو إمداد القارئ العربي عموماً والمهتمين بالتعليم خصوصاً بمورد حديث ونوعي عن المكوّن الإنساني في رحلة التغيير في مجال التعليم.

وقد وقع اختياري على كتاب الجانب الإنساني لتغيير التعليم لأهمية موضوعه، فالتعليم هو المحرك الأساسي لنهضة الأمم، وهو أحد أبرز محاور الرؤية السعودية ٢٠٣٠ التي تركز على التنمية وتهتم بالإنسان. ومما يزيد من أهمية هذا الكتاب أن مؤلفته جولي ويلسون من أبرز الأسماء اللامعة في تطوير التعليم والتدريب المهني، حيث تخرجت في جامعة هارفارد وعملت فيها وحصلت فيها على جوائز نظير إسهاماتها المتميزة.

تتمتع المؤلفة بخبرة عريضة فاقت عقدين من الزمن، وأسست منظمات غير ربحية تستهدف تطوير التعليم، وعملت مع العديد من المدارس في كافة الولايات الأمريكية على تحقيق ما تصبو إليه تلك المدارس من تحقيق تقدم ملموس في العملية التعليمية وتطوير العاملين فيها.

يتناول الكتاب خمسة فصول، يتحدث أولها عن تحديد المهارات الثمانية الجديرة بالتعليم في أي نظام تعليمي. ويتحدث الفصل الثاني عن كيفية إعادة تصميم نظام تعليمي قائم ويحدد الخطوات اللازمة للبدء في ذلك. أما الفصل الثالث فيحدد العوامل الخمسة المطلوبة لنجاح عملية التغيير. ويتطرق الفصل الرابع إلى الاستراتيجيات الثمانية اللازمة لقيادة المنظمة خلال مرحلة التغيير. وأما الفصل الخامس فيتطرق إلى قائد التغيير نفسه ويسرد ما يعينه على النجاح في رحلة التغيير. ومما يميز الكتاب أن كل فصل من هذه الفصول الخمسة ينتهي بقسمين: أولهما ملخص لأبرز ما ورد فيه من نقاط وثانيهما أسئلة تعين القارئ على التفكير فيما ورد في الفصل من أفكار وكيفية الاستفادة منها.

وفي هذا المقام، أود أن أتقدم بالشكر الجزيل لجامعتي العزيزة جامعة الملك سعود ممثلة في مركز الترجمة على دعم وتسهيل ترجمة هذا الكتاب، فللقائمين عليه جزيل الشكر وأصدق الدعاء. كما لا يفوتني أن أعبر عن امتناني الخالص لكل من ساهم بالمشورة والرأي لإخراج هذا الكتاب بصورته النهائية.

ختاماً، أرجو من الله العليّ القدير أن تحقق ترجمة هذا الكتاب الأهداف المنشودة وأن تحوز على رضی القارئ الكريم وأن يجد فيه ما يفيد.

المترجمة

إهداء المؤلفَة

إلى:

رهانا

كلارا

سيلينا

ديزي

جاك

صوفي

آنا بيل

آرثر

ديفين

تيدي

- أدعو أن تؤمنوا دائما بسحر أحلامكم وأن تسعوا في تحقيقها.

شكر وتقدير (المؤلفة)

لم يكن هذا الكتاب ليرى النور لولا مساعدة العديد من الأشخاص ودعمهم وتوجيههم. خلال إكمالي للدراسات العليا، كنت محظوظة جداً لأنني درست على عدد من المفكرين والممارسين البارزين في مجال التعلم والتنمية البشرية. ومن أولئك إيلانور داكويرث Eleanor Duckworth وروبرت كيجان Robert Kegan وديفيد بيركنز David Perkins وستون ويسك Stone Wiske. فقد كانت أبحاثهم وممارساتهم في كيفية تعلمنا، والأهمية البالغة للنهج القائم على النمو، بمثابة الركيزة الأساسية لعملي.

وعندما يتعلق الأمر بموضوع التغيير وكيف نقوم به نحن والمنظمات التي نعمل بها، فإن كتب ويليام وسوزان بريجز William and Susan Bridges، ورون هيفيتز Ron Heifitz وجون كوتر John Kotter وفريدريك لالو Frederick Laloux هي أكثر الكتب الموجودة في مكتبتني من حيث تقليب الصفحات ووضع الخطوط تحت السطور.

شكراً لأليسون وايتير Alison Whitmire، أمينة TEDxRockCreekPark، والتي عرفتني على عمل جوزيف كامبل Joseph Campbell وعلى "رحلة بطل" Hero's Journey.

وأنا مدينة كذلك للعديد من الأشخاص الذين قدموا لي التوجيه والدعم، ليس فقط في رحلة تأليف هذا الكتاب، ولكن أيضاً خلال السنوات التأسيسية لمعهد مستقبل التعليم (IF) Institute for the Future of Learning. شكراً من الأعماق لكيفن ودي كولكورد Kevin and Dee Colcord، ويندي إيفريت Wendy Everett، آن كوفمان فريدريك Ann Koufman-Frederick، بوب بيرلمان، وتوني واجنر Tony Wagner، وستيفاني آرثرش Stefanie Archer وتيم لوكاس Tim Lucas بصفتهم أعضاء مؤسسين في مجلس إدارة المعهد.

شكراً جزيلاً للمساهمين في التقرير الذي كتبته حول المشهد التحولي في مدارس التعليم الأساسي لآرثر ليفين؛ فقد تبين أن ملخص التقرير كان الشرارة التي دفعتني لتأليف هذا الكتاب، وهم: جون بيلي John Bailey، وأندي كالكنز Andy Calkins، وبيتسي كوركوران Betsy Corcoran، وتيد فوجيموتو Ted Fujimoto، وجريج جون Greg Gunn، ومايكل هورن Michael Horn، وسيندي جوهانسون Cindy Johanson، وجرانت ليشتمان Grant Lichtman، وبام موران Pam Moran، وويل ريتشاردسون Will Richardson، وتوم فاندر أرك Tom Vander Ark، وأودري واترز Audrey Watters، وبروس ويكسلر Bruce Wexler.

هذا هو كتابي الأول وقد كانت كتابته رحلة طويلة ومشوقة. أتوجه بالشكر الجزيل إلى آرثر ليفين الذي اقترح أن أؤلف هذا الكتاب في المقام الأول، وإلى ستايسي نيلسون Stacy Nelson لتدريبها ودعمها المخلصين، وإلى ناديا كولبورن Nadia Colburn لمراجعتها الفاحصة وملاحظاتها القيمة. وفي منتصف رحلة إعداد هذا الكتاب، واجهتُ بعض المعوقات وتواصلت مع العديد من الزملاء والأصدقاء للحصول على ملاحظات صريحة؛ شكّلت ملاحظاتهم هذه الصورة النهائية للكتاب: بو آدمز Bo Adams، وتوري كالاهاان Tory Callahan، وأليشا غرام Alicia Gram، وفارون هولينجر Faron

Hollinger، وبول كيم Paul Kim، وأن كوفمان فريدريك Ann Koufman-Frederick، وغرانت ليختمان Grant Lichtman، وبوب بيرلمان Bob Pearlman، وستيفاني روجن Stephanie Rogen، ومايكل بونغاي ستانير Michael Bungay Stanier، وأيمي تيممينز Amy Timmins، وأندي وليمسن Andy Willemsen. كما أتوجه بالشكر أيضاً إلى جويل فروشتمان Joel Fruchtman على نصائحه ومشورته التي كنت بأمس الحاجة إليها، وكذلك إلى شيرولد بار Sherold Barr لإلهامها وتوجيهها.

لقد أنعم الله عليّ بأن تتولى دار كوروين Corwin نشر هذا الكتاب وكان لي شرف العمل مع فريق رائع. شكراً جزيلاً لكل من أرنيس بورفيكوفس Arnis Burvikovs وديسيري بارتليت Desirée Bartlett على توجيهاتهما التي تنم عن خبرة في التحرير، وإليزا ريجيرت Eliza Riegert لإدارتها السلسلة لتفاصيل ما قبل الإنتاج، وإلى ديان ديمورا Diane DiMura لقيادتها الماهرة لعملية المراجعة اللغوية، وإلى ميلاني بيردسال Melanie Birdsall لدعمها الرائع في العناية بالمسودة النهائية حتى وصلنا مرحلة الإنتاج.

وكان هناك العديد من الأشخاص الذين تكرموا علي بوقتهم وبسخاء أثناء المقابلات وسمحوا لي بمشاركة قصصهم في هذا الكتاب. شكراً للأبطال التالية أسماؤهم والذين ألهموني وآخرين غيري من خلال أعمالهم: ناتالي بيبي Natalie Belli، ميليسا كورتو Melissa Corto، جاريد كوتون Jared Cotton، زاك إيكينبيري Zach Eikenberry، لورنسو جاريسا Lourenço Garcia، جونانا ماريا Johnna Maraia، ديفيد مياشيرو David Miyashiro، أليسون أوهلي Allison Ohle، ليزا بالميري Lisa Palmieri، وإيمي رايدر Emmy Ryder، وساندرا تراتش Sandra Trach. شكراً جزيلاً لهيندر مارتينيز Heather Martinez و كلفي بيرد Kelvy Bird على الرسوم التوضيحية الأولية والنهائية للكتاب.

على صعيد شخصي، أود أن أشكر أمي وأبي على تربيتي لمواصلة دراستي، والمضي في طريقي، ولكونهما مصدراً ثابتاً للدعم والحب غير المشروط.

وختاماً أتوجه بالشكر لجاي جانجالوالا Jay Jungalwala، صاحب القلب الكبير، والعطف الجرم، والروح الجميلة. لقد منّ الله عليّ أن أكون شريكة حياتك في الحب والحياة. أشكرك على وجودك معي في تأليف هذا الكتاب وعلى مغامرة عيش هذه الحياة التي نتشاركها. أكون في أفضل حالاتي عندما أكون معك.

شكر وتقدير الناشر

تقدر دار النشر كوروين بامتنان مساهمات المراجعين التاليين:

راي بويد Ray Boyd، المدير

مدرسة ويست بيتشبرو Beechboro الابتدائية المستقلة

بيتشبرو، غرب أستراليا

الأخت كاميل أن كامبل Camille Anne Campbell، الرئيسة

أكاديمية ماونت كارمل Mount Carmel

نيو أورليانز، ولاية لويزيانا

لويس ليم Louis Lim، نائب المدير
مدرسة باي فيو Bayview الثانوية
ريتشموند هيل Richmond Hill، أونتاريو، كندا

سوزان إي شيبير Susan E. Schipper، معلمة ابتدائية
مدرسة شارلز ستريت Charles Street
بالميرا Palmyra، ولاية نيو جيرسي

نبذة عن المؤلفة

جولي ويلسون مدربة ومستشارة لقادة المدارس والمؤسسات التعليمية والمؤسسات التي تتمثل مهمتها في تشكيل مستقبل التعليم الأساسي. تفوق خبرتها أكثر من خمسة عشر عاماً في بناء بيئات تعليمية فعالة تطلق العنان للإمكانات البشرية وتمكن الثقافة التنظيمية من التكيف والنمو خلال أوقات التغيير.

وجولي هي مؤسسة معهد مستقبل التعليم والمديرة التنفيذية فيه، وهي منظمة غير ربحية مكرسة للمساعدة في تحويل نموذج العصر الصناعي للتعليم. يعمل المعهد مع مجموعة متنوعة من العملاء بما في ذلك المدارس العامة والمدارس المستقلة والمدارس شبه الحكومية والمؤسسات الخيرية التعليمية.

وبالإضافة إلى مساعدة المدارس والمجتمعات على قيادة التغيير المستدام، تبين جولي بعض الممارسات العظيمة وتشارك أفكاراً كثيرة حول المناهج والتربية والتغيير في www.the-IFL.org. ومن بين المشاركات التي تحدثت فيها جولي مؤخراً TEDx، و fuse، ومركز القيادة التحويلية، وأكاديمية علوم التدريس والقيادة. تخرجت جولي من كلية الدراسات العليا في التربية بجامعة هارفارد بدرجة الماجستير في التقنية والابتكار والتعليم، وبكالوريوس الآداب في إدارة الأعمال واللغة الفرنسية من جامعة كوينز في مدينة بلفاست في إيرلندا الشمالية. خلال فترة عملها في جامعة هارفارد، حصلت جولي على جائزة أبطال هارفارد لمساهماتها المتميزة في الجامعة.

يمكن التواصل مع جولي عبر تويتر @juliemargretta أو عبر البريد الإلكتروني: jwilson@the-IFL.org

من المفارقات أن جوهر التغيير هو التعلم.
مؤسساتنا التعليمية بطيئة في التغيير،
وقد يقول البعض أنها محصنة ضده.

مقدمة المؤلف

الأخذ بزمام مسؤولية تعلمنا

قبل دخولي عالم التعليم الأساسي، عملت مع عدد من القادة لخمسة عشر عامًا على كيفية خوض غمار تغيير أنفسهم وفرقهم ومنظمتهم. عملت في جامعة هارفارد لتسعة من تلك السنوات، وذلك في مركز تطوير مكان العمل Center for Workplace Development. خلال تلك الفترة، كنت أخصائية للتدريب والتطوير، ومديرة للتطوير المهني والوظيفي، ومستشارة لتطوير المؤسسات، ومدربة قيادة. لى قسمنا احتياجات التعلم والتطوير لأحد عشر ألف أو نحو ذلك من موظفي جامعة هارفرد، وخلال تلك الفترة قدمنا لهم دورات تدريبية حول مواضيع كثيرة — مثل المحادثات الصعبة وإدارة المشروعات ومهارات العروض التقديمية وكيفية أن تكون مدربًا وكيفية تقديم التغذية الراجعة، وكيفية بناء العلاقات، وكيفية تطوير موظفيك، وكيفية التنقل في حياتك المهنية. وبوجود هذه المقدره لدينا، كنا نساعد البالغين على اكتساب المهارات التي لم يتعلموها في بدايات تعليمهم. هذه هي المهارات التي لا يمكن تجاهلها في العمل (بل وأقول في الحياة أيضًا) وتفتقر الغالبية العظمى من الشباب إلى هذه المهارات عند التخرج من المدرسة الثانوية أو حتى الجامعة.

تخرجت من جامعة كوينز في بلفاست عام ١٩٩٦. وعلى الرغم من أنني حصلت على شهادة في إدارة الأعمال، إلا أنني لم أكن مستعدة لعالم العمل. لقد نجحت في تجنب أي مقرر في الجامعة يتطلب تقديم عرض تقديمي أو مشروع جماعي. كنت هادئة في الفصل، ونادراً ما أطرحت سؤالاً، وكنت أتجنب مشاركة رأيي إذا كان يختلف عن رأي شخص آخر. لقد تعلمت (بسرعة) في أول وظيفة لي بعد التخرج أنني بحاجة إلى تعلم كيفية تقديم العروض التقديمية، وإجراء محادثات صعبة، وأن أبدأ في مشاركة رأيي، وهو أمر كنت قد تجنبته خلال ثمانية عشر عاماً من الدراسة. قضيت معظم وقتي عندما كنت في بدايات وأواخر العشرينات من عمري في حضور ورش العمل لبناء هذه المهارات، ثم بدأت بتدريسها للآخرين. وكانت هذه المهارات تخدمني جيداً في حياتي الشخصية أيضاً.

عندما بدأت في تدريس هذه المهارات داخل منظمات مختلفة، بدأت أدرك أن الكثير من العمل الذي كنت أنا وزملائي نقوم به كان مساعدة البالغين في التخلص مما تعلموه من خلال نظام تعليم العصر الصناعي ومساعدتهم على التعلم بطريقة أكثر مرونة وإبداعاً وتناسب شخصية المتعلم. اعتدنا كالبالغين على النموذج الاستهلاكي للتعليم. لا نشك غالباً في فائدة عرض تقديمي يتكون من سبعين شريحة باستخدام برنامج باوربوينت ولا في قدرته أو عدمها على خلق تجربة تعليمية جذابة. في التعلم، اعتدنا على أسلوب اجلس وتعلم: أي استهلك واستجب ثم واصل حياتك الحقيقية خارج الفصل الدراسي بأسرع ما يمكن. كنت أرغب في معرفة المزيد حول الكيفية التي يمكن بها مساعدة البالغين على أن يصبحوا مسؤولين عن تعلمهم وكيف يمكنني تصميم تعلم يكون جذاباً ومفيداً ومصمماً وفقاً للاحتياجات الخاصة بكل متعلم.

خلال فترة عملي في مركز تطوير أماكن العمل، تشرفت بالعمل مع فريق رائع من مصممي التدريب والمساعدين والمدربين. عاش الفريق روح التطوير الخاصة به وشجعنا على البحث في أسئلتنا الخاصة بعملنا. أصبحت مفتونة أكثر

وأكثر بكيفية تصميم بيئة تعليمية ذات فعالية حقيقية للبالغين. خلال ذلك الوقت، علمت عن مؤلفات ديف ماير Dave Meier وكتابه، *المرجع في التعلم السريع* المنشور عام ٢٠٠٠. وكان كلام ديف يتوافق توافقاً كبيراً مع ما كنت أفكر فيه. ضحكت بصوت عالٍ عندما قرأت كيف أشار ديف إلى عرض تقديمي طويل باستخدام برنامج باوربوينت باسم "الكولور فورم الإلكتروني". بدأت في تغيير الطريقة التي كنت أصمم بها مقرراتي وجلسات التدريب، وبدأت أرى العملاء يتولون مسؤولية تعلمهم ويتقدمون من الخلف بأنفسهم مقتحمين أسئلتهم ومجالات اهتماماتهم.

أردت أن أتعلم أكثر؛ أردت أن أعرف المزيد عن النظرية العملية لكيفية تعلم الكبار وكيف يتغير سلوكهم. أردت أن أتعلم كيفية تحفيز المتعلم البالغ غير المتحمس وهل يمكن ذلك أصلاً. كنت أرغب في معرفة ما اكتشفه كبار منظري التعلم والتنمية في أبحاثهم وكيف يمكنني تطبيق ذلك على عملي اليومي مع البالغين. التحقت ببرنامج الماجستير في التقنية والابتكار والتعليم في كلية الدراسات العليا في التربية بجامعة هارفارد سعياً إلى الحصول على إجابات لهذه الأسئلة.

كنت مثل طفل في متجر للحلوى. كنت أتعلم مخططات التفكير ونماذجه وطرقه التي كانت تثيري عملي مع الأفراد والمجموعات في اليوم التالي. خلال ذلك الوقت، بدأت أجزاء الصورة تكتمل: كيف يتعلم الكبار، والطبيعة الشخصية للتغيير وكيف ترتبط هذه الطبيعة بالقدر ذاته بالتخلص مما تم تعلمه سابقاً، وقوة التعلم العميق القائم على الاستقصاء وتأثيره على دافعية المتعلم.

المدارس التي تدعم التنمية البشرية

بينما كنت مشغولة بتطبيق ما كنت أتعلمه مع البالغين، بدأ شيء آخر في الظهور تحت السطح. لأنني منغمسة جداً في محادثات كثيرة حول "الإصلاح التعليمي"، بدأت أساءل فيما لو كان لدينا نظام تعليمي مختلف، هل يمكن إعداد البالغين بشكل مختلف للحياة والعمل؟ هل من المحتمل أن تصبح مقررات البالغين التي أدرسها - مثل مقرر المحادثات الصعبة، ومقرر إدارة الصراع، ومقرر مهارات العرض - زائدة عن الحاجة إذا أردنا تدريس هذه المهارات في وقت أقرب؟ بعد ذلك وقعت عيني على كتاب ديفيد بيركنز David Perkins المنشور عام ٢٠٠٦ بعنوان التعليم للمجهول؛ وهذا المقرر تحديداً غير مسار عملي رغم أنني آنذاك لم أكن أعرف أن ذلك سيحدث. كان المقرر مبنياً على أربعة أسئلة:

١- ما المهارات الجديرة بالتعلم؟

٢- كيف يتم تعلمها بشكل أفضل؟

٣- كيف يمكننا أن نجعلها تدرّس بتلك الطريقة؟

٤- كيف نعرف أنه قد تم تعلمها؟

كانت هذه الأسئلة الأربعة قوة تحفيزية. ساهمت القراءات والمناقشات الصفية والكتابات مساهمة كبيرة جداً في تشكيل أفكارني فيما يتعلق بالحاجة إلى التغيير التعليمي: ليس فقط الإصلاح، وإنما التحول. لقد تعلمت أن هناك مدارس يحدث فيها هذا العمل بالفعل: مدارس كان طلاب الصف الثاني والثالث فيها يديرون الصراع في ملعب المدرسة ويكون ذلك بمساعدة المعلم الذي يقوم بدور المرشد والمساعد. تعلمت أن طلاب مدارس ثانوية يصممون المشاريع ويديرونها في مجتمعهم ويفعلون التغيير. بدأت أفهم ما هو ممكن من منظور التنمية البشرية عندما نعيد التفكير في المدرسة ونعيد تصورها ونعيد تصميمها لإطلاق العنان لإمكانات المتعلمين وإثارة فضولهم ودعوتهم لأن يفكروا بأنفسهم وأن يتولوا تعلمهم بأنفسهم.

كنت قد بدأت في الأصل في هذه الفترة من الدراسة من أجل معرفة المزيد عن كيفية تعلم الكبار وتغيرهم. وقد نقلتني هذه الفترة إلى مكان مختلف وبصورة غير متوقعة. لقد نقلتني إلى نظام التعليم الأساسي (من الروضة حتى الصف الثاني عشر) ومنحتني فهماً واضحاً لمقدار التغيير الذي يحتاجه النظام لكي يدعم التنمية البشرية. إن النموذج الحالي للتعليم الأساسي في غالبه ما هو إلا آلة فرز تستند إلى اللغة والمنطق والحفظ، وليست نظاماً تعليمياً جذاباً يعزز النمو المستدام ويطلق العنان لإمكانات الإنسان. بدأت أفكر في كيفية تغيير ذلك. كيف تتغير المدارس؟ كيف تتغير المنظمات والأنظمة؟ هل تغيير نظام المدارس الحالي ممكن حتى؟

التعلم هو جوهر التغيير

من الفوائد التي جنيتها من تدريب القادة أنني أصبحت ألاحظ مدى صعوبة تغيير المنظمة — ومدى التحدي الذي يواجهه القائد في إحداث التغيير بفعالية. التغيير يضعنا في موقف مجهول. وأثناء التغيير، نتعرف على حدود ما نعرفه وكذلك حدود ما نستطيع فعله.

بدأت أتعمق في السؤال "كيف تتغير المنظمات؟" وبدأت أبحث فيما تعلمه المنظرّون البارزون، وما إذا كانت هناك نماذج من شأنها أن تساعدني على فهم ما كنت أشاهده فهماً أفضل. قرأت العديد من الكتب حول موضوع التغيير في المنظمات، وشاركت في ورش عمل، وأجريت مقابلات مع خبراء كانوا يقودون هذا العمل. وتعلمت الفرق بين التحدي التكييفي والمشكلة التقنية (هيفيتز Heifitz وجراشو Grashow ولينسكي Linsky، ٢٠٠٩)، وكيفية بناء "نظام تشغيل مزدوج للتغيير" (كوتر، ٢٠١٤)، وأهمية إدارة كيفية مرور البشر بالتغيير (بريجيز وبريجيز، Bridges & Bridges، ٢٠١٧). ساعدني التفكير في النظم (سينج وآخرون، ٢٠٠٠، Senge et al.) في فهم العمق الإنساني والتنظيمي للعمل. عندما استخلصت كل هذه المعارف من مجموعة كبيرة من الخبراء والممارسين، برزت فكرة كبيرة أمامي: التعلم هو جوهر التغيير. إن كل منظمة تمر بالتغيير تضع المنظمة بأكملها في وعاء مليء بالتعلم والنمو. تتناسب فعالية ذلك الوعاء في مساعدة البالغين على التعلم تناسباً مباشراً مع قدرة المنظمة على التغيير. يستخدم مصطلح *منظمة التعلم* كثيراً، إلا أنه يعد واحداً من أكثر المراحل التي يصعب على أي منظمة الوصول إليها والمحافظة عليها. هذه النظرية كانت جيدة ولا خلاف حولها، ولكن حان الوقت لوضعها موضع التنفيذ. كنت حريصة على استخدام هذه الأدوات والأطر وعلى العمل مع المدارس مباشرة.

وهو ما يعيدني إلى موضوع صعوبة التغيير وحقيقة أن المنظمات لا تتغير ما لم يتغير الأشخاص داخلها.

التغيير مهمة تأتي مع النمو والتطور

هذا الكتاب هو خلاصة ما تعلمته عن نظام التعليم وما يتطلبه إحداث وقيادة التغيير الذي نريد رؤيته في مدارسنا. أمل أن يكون هذا الكتاب صوتاً للمنطق السليم وصوتاً للواقع والمأمول بخصوص ما تتطلبه قيادة التغيير داخل النظام التعليمي وخارجه. هذا الكتاب موجه لأي شخص يقوم بتصميم هذا المستوى من التغيير أو قيادته أو المشاركة فيه: ذلك التغيير الذي يدعم الطلاب في تعلم المهارات والمعارف والعادات العقلية التي ستمكهم من التقدم في مستقبل غير معروف. ويتمحور كتابي هذا حول فكرة أساسية تقول بأنه عندما نطلب من المدارس أن تتغير، فإننا نطلب من البشر أن يتغيروا وهذا يتطلب أدوات خاصة ونهجاً يركز على الإنسان. لا يمكننا تغيير جوهر النظام دون تمكين قلوب وعقول أولئك الذين يبذلون قصارى جهدهم لإنجاح المدارس.

يهدف هذا الكتاب إلى تزويد قادة التغيير في التعليم بإطار عملي وأدوات وموارد محورها الإنسان وذلك من أجل إحداث تغيير هادف ومستدام.

آمل أن تستخدم هذا الكتاب كدليل ومورد وأنت تقود نفسك ومجتمعك على طريق التغيير. والكتاب ليس دليلًا يرشدك خطوة بخطوة، وإنما هو وسيلة يمكنك من خلالها إنشاء مسار فريد خاص بك. لا توجد مدرستان أو مقاطعتان متشابهتان تمامًا، وبالتالي فإن الأمر متروك لكل مجتمع وقادته لبناء مساهمهم الخاص وتحديد الطريقة التي تناسب السير فيه.

صمم هذا الكتاب لمساعدتك في تصميم مسارك الخاص.

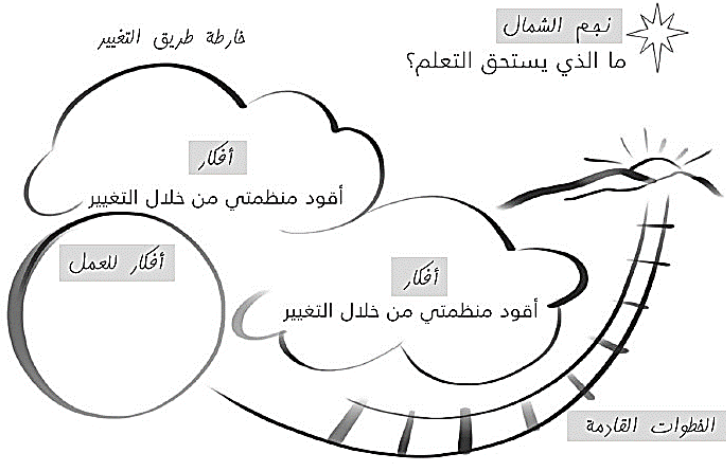
قبل البدء في أي رحلة، من المهم معرفة وجهتك. في الفصل الأول، أقدم وصفًا للبوصلية الجديدة للتعليم (نجم الشمال)، أي المهارات والمعارف وطرق التفكير التي يحتاجها أطفالنا لتمكينهم من التقدم في مرحلة الشباب وما بعدها. هناك إجماع متزايد على هذه المهارات والمعارف، وزيادة في المدارس، والمقاطعات، والشبكات الأهلية، والمنظمات الداعمة التي تتصدر هذا العمل. سيدعوك هذا الفصل إلى التفكير في إجابتك على "ما الذي يستحق التعلم؟" وسيدعوك كذلك إلى التفكير فيما إذا كنت ترى أن ذلك موجود في مجريات العمل اليومية في مدرستك — وذلك للطلاب والكبار على حد سواء. يستكشف الفصل الثاني السؤال الذي يقول "كيف يمكننا إعادة تصميم نظام قائم؟" عند إحداث هذا المستوى من التغيير في المدارس، يجب أن يعكس التدريس المخرجات التي نسعى إليها: وإذا كنا نريد تغيير التدريس، فإن الثقافة تحتاج إلى التغيير أيضًا. ستتعلم التحولات الرئيسية التي يجب حدوثها عند الانتقال من النموذج الصناعي للتعليم إلى نموذج ما بعد الصناعة وستجد نفسك مدعوا للتفكير في موقع مدرستك أو منطقتك على هذا المسار المتصل. إضافة إلى ذلك، يعرف هذا الفصل ثلاثة أنواع مختلفة من التغيير ويؤكد أهمية فهم نوع التغيير الذي تقوده وكيف سيؤثر ذلك على قراراتك ومنهجك في قيادة التغيير.

وبعد أن أصبحت الأمور واضحة بالنسبة لك فيما يتعلق بنجم الشمال الخاص بك، ونوع التغيير الذي تقوده، يحدد الفصل الثالث خمسة عوامل نجاح تدعمك في التغيير. فكر في عوامل النجاح هذه كقطع الأحجية التي يجب أن تكون في أماكنها الصحيحة لدعم التغيير الذي تبحث عنه. وهذا العمل في جوهره عمل مرتبط بالنمو. إن الانتقال من منهج منعزل ويركز على المادة الدراسية إلى نظام تعلم مرن وسلس يتجاوز قضية المواد الدراسية يحتم على الكثير منا بناء مهارات جديدة وقدرة مستمرة على التغيير والتكيف. إن فهم أن هذا العمل طويل الأجل وأنه مرتبط بالنمو والتطور سيساعدك في المضي قدمًا في رحلة التغيير.

أما الفصل الرابع فينتقل من عوامل النجاح الموضحة في الفصل السابق من خلال تقديم عدد من الاستراتيجيات التي يمكنك تنفيذها في مدرستك أو منطقتك. أرجو أن تعتبر هذه الاقتراحات ملكًا لك، وأن تعدل الاقتراحات التي تجدها مفيدة وفق ما تراه مناسبًا.

إن قيادة نفسك من خلال التغيير جزء لا يتجزأ من قيادة الآخرين من خلال التغيير. كثيرًا ما أذكر قادة المدارس والمناطق بأنه لا يمكنهم أن يأملوا في قيادة الآخرين من خلال التغيير إذا لم يسهموا في تعلمهم وشاركوا تجاربهم. أما الفصل الخامس، والذي يستند إلى "رحلة بطل" لجوزيف كامبل (١٩٧٣)، فليس موجهًا فقط لمديري المدارس أو المشرفين أو الأشخاص الذين يشغلون مناصب رسمية في السلطة. بل لمن لديه رؤية للتغيير من شأنها أن تسهم في إطلاق العنان لإمكانات الطلاب. وسواء كنت معلمًا أو مسؤولًا أو ولي أمرٍ أو صانع سياسة أو رجل أعمال أو مواطنًا مهتمًا، أرجو أن ترى نفسك في القصص الواردة في هذا الفصل وأن تلتزم بقيادة التغيير الذي ترغب في رؤيته.

كتبت هذا الكتاب لأصحاب الرؤى العملية: أي الأشخاص الذين يرغبون في معرفة ما الذي يمكن أن ينجح، ويرغبون في صياغة رؤية هادفة لأطفال مجتمعتهم، والحصول على الموارد والأدوات التي ستساعد على سرعة التنفيذ والتغلب على التحديات التي لا مفر منها على طول الطريق. صمم هذا الكتاب لمساعدتك في تصميم مسارك الخاص؛ وتحقيقاً لهذه الغاية، فإني أشجعك على تحميل "خارطة طريق التغيير" (الشكل 1، أ) من الموقع الإلكتروني للكتاب www.the-IFL.org/TheHumanSide وذلك لتحديد رؤاك وأفكارك العملية. ثم خذ خارطة الطريق الخاصة بك، وشاركها مع الآخرين، والأهم من ذلك، ضع تلك الأفكار موضع التنفيذ.



الشكل (1أ). خارطة طريق التغيير.

المصدر: من رسومات كيلفي بيرد.

مصدر من الأنترنت متاح للتحميل على الموقع www.the-IFL.org/TheHumanSide

الحقوق الفكرية © ٢٠١٨ لجولي ويلسون. جميع الحقوق محفوظة. أعيد طبعه من الجانب الإنساني لتغيير التعليم: كيف تقود التغيير بكل وضوح وإيمان وشجاعة للمؤلفة جولي ويلسون. الناشر: Thousand Oaks, CA: Corwin, www.corwin.com. إعادة الإنتاج مصحح به فقط لموقع المدرسة المحلية أو المنظمة غير الربحية التي اشترت هذا الكتاب.

نحتاج إلى مئات الآلاف من الأشخاص يعملون لتغيير النظام. لا يوجد تدخل فردي من شأنه أن يغير النظام من بيروقراطية راكدة عمرها قرن من الزمان إلى نظام فردي مرن يطلق العنان للإمكانات البشرية. ولا توجد سياسة واحدة أو نموذج مدرسي جديد أو تطبيق أو قائد موهوب أو اختبار أو بحث من شأنه أن يسرع عجلة التغيير الذي نحتاجه. سيتطلب الأمر الكثير والكثير من الأشخاص الذين يعملون على جميع المستويات داخل النظام وخارجه إذا ما أردنا أن نرى تغييراً حقيقياً ومستداماً خلال هذا العقد.

إذا كنت تتفق مع هذا النوع من التغيير، أمل أن يكون هذا الكتاب مصدر إلهام لمواصلة القيام بعملك (أو البدء فيه) ودليلاً يرشدك عندما تصعب بعض الأمور: وهذا أمر لا بد منه.

التغيير أمر مليء بالمشاكل والفضوى؛ وهو أمر معقد والمتغيرات فيه متشعبة. لقد تشرفت بالعمل مع قادة داخل النظام وخارجه ممن يرغبون في إحداث تغيير دائم ومستدام. ما توصلت إليه هو أن عملية التغيير تدعو البالغين إلى أن تتطور مهاراتهم إلى مستوى أعلى من مستواها الحالي. التغيير مهمة مرتبطة بالنمو بطبيعتها. والتعلم بطبيعته مرتبط بالنمو. في المدرسة، نحن نطور البشر، وليس مجرد متقدمين للاختبار. إن الفرصة المتاحة أمامنا هي الاستفادة من كل أداة في حوزتنا لإنشاء بيئات التعلم التي لا تنتج شبابا معياريين، بل بالغين متفردين يعرفون قدرات عقولهم؛ ويشعرون بأنهم يتحكمون في مصيرهم؛ ولديهم المهارات والشجاعة لكي يصمموا حياة من اختيارهم ويؤسسونها ويعيشونها.

لقد أظهر لي هذا العمل مرارًا وتكرارًا أن عملية التغيير هذه تدعو البالغين إلى تعلم نفس المهارات والمعارف والعادات التي نريد أن يتعلمها أطفالنا. هل تعرف قدرات عقلك؟ هل تعتقد أنه يمكنك قيادة تغيير ذي تأثير؟ هل تعتقد أنه يمكنك بناء حياة من اختيارك؟ تمت "تربية" معظمنا في النظام القديم، ووجدنا أنفسنا نقوم بمهمة مزدوجة: عامل في رعاية المسنين وقابلة للقدامين الجدد (ليستر ٢٠١٣، Leicester). وبهذا نصل إلى حدود معرفتنا وما نقدر على القيام به حاليا. وهو أمر يستحضر النماذج العقلية لدينا ومعتقداتنا وقيمنا وإحساسنا بذواتنا. إذا كنت جزءًا من الجماعة التي تضطلع بتغيير نظام التعليم، فستواجه حدود معرفتك ومهاراتك الحالية.

وفي الوقت نفسه، هناك قوة هائلة في التجمع، ومواجهة مخاوفنا، والالتزام بما هو قادم من الأعمال. إنه أمر مخيف، لكنه مبهج للغاية. في رحلة تأليف هذا الكتاب، اتضح لي الصورة بجلاء بخصوص ما أعرف أنه بحاجة إلى التغيير، وكذلك بخصوص بوصلي (نجم الشمالي الخاص بي)، وكيف يمكنني مساعدة الآخرين. إذا كان ما أكتبه هنا يتفق مع ما تفكر به، فإني أمل أن تنضم إلي لكي نقوم بالعمل الذي تتحمس دائما للقيام به. وإني لأشارك قصتي وقصص الآخرين أملا في أن تجد نفسك في ثنايا هذه الصفحات. تجربتك في هذا العمل فريدة من نوعها؛ ستتفق مع بعض الآراء هنا وتختلف مع البعض الآخر. وهذا أمر جيد. وصحّي. وفي الوقت نفسه، أنت في رحلة بها إيقاع، علامات، ومسار. إذا انخرطت في هذا العمل بأعمق مستوياته، فسيحدث لك التحول. وعندما نتحول، سيتحول النظام تبعًا لذلك.

المؤلفة

بعض ما يقوله زملاؤك في التعليم...

تمتتع جولي ويلسون بالجرأة على تحويل ما هو منطقي إلى خطة عمل. هذا كتاب عاجل ومهم لجميع المعلمين وأولياء الأمور.

- سيث غودين Seth Godin، مؤلف، *توقف عن سرقة الأحلام*

وجهة نظر محفزة ومفعمة بالأمل بشأن تغيير نظام التعليم لإعداد الطلاب لمطالب مستقبل لا يمكن التنبؤ به، مستقبل غير معروف ومعقد. تقدم ويلسون أدوات للمعلمين لتطوير عادات التفكير لديهم والتي يحتاجونها للتمكن من التغيير على نطاق واسع.

- إليز فوستر Elise Foster، مؤسس ورئيس الاستشارات المحتملة للقيادة، شارك في تأليف كتاب *التأثير المضاعف: استغلال العبقريّة داخل مدارسنا*

جولي ويلسون صاحبة رؤية وبرامغامية. كتابها هو دليل واضح وموجز بشكل رائع للقيادة الذين يسعون إلى السير في طريق التحول التعليمي.

- توني فاغنر Tony Wagner، مؤلف، *فجوة التحصيل العالمية وخلق المبتكرين*

إذا كنت تريد أن تفهم ما يتطلبه إحداث تغيير مبتكر ودائم، فعليك المضي قدمًا بصحبة كتاب *الجانب الإنساني لتغيير التعليم* وتحلّ بالشجاعة لبدء رحلتك البطولية. هذا الكتاب دليل قيم يضم نصائح عملية وأمثلة من واقع الحياة لدعمك في هذا العمل المعقد والصعب جدا.

- آن كوفمان فريدريك Ann Koufman-Frederick، المدير الأكاديمي، معهد MAPLE، LearnLaunch

نصيحة جولي ويلسون في محلها: ابحث عن نجم الشمال (كتابة عن البوصلة)، وأقبل على عملية التغيير، وركز على البالغين في نظامك. لا يحتاج كل تربيوي إلى قراءة هذا الكتاب فحسب، بل يحتاج كذلك إلى الالتزام برحلة التغيير التي حثتنا عليها ويلسون بشكل مدروس.

- كين كاي Ken Kay، المدير التنفيذي، EdLeader21، شبكة من Battelle للأطفال؛ الرئيس المؤسس لبرنامج شراكة مهارات القرن الحادي والعشرين

لو قرأ كل من يعمل في التعليم الأساسي في الولايات المتحدة هذا الكتاب ووضع نصف ما يقدمه موضع التنفيذ، فسنكون في الطريق الصحيح إلى مجتمع أفضل بكثير مما نحن عليه. يأتي هذا الكتاب في وقته، حاملاً رؤية مستقبلية، وهو كتاب عملي مميز - وهذا مزيج نادر. اكتشف كيف يمكن أن يبدو مستقبلنا إذا تجرأ عدد كبير منا على تحقيق ذلك.

- أندى كالكينز Andy Calkins، مدير تحديات تعليم الجيل التالي في EDUCAUSE

برزت جولي ويلسون كقائدة فكرية مهمة بين أولئك الذين يسعون لتغيير النموذج الصناعي القديم للتعليم في أمريكا. في هذا الكتاب المهم، أنتجت جولي مورداً ثميناً جداً، صمم لفهم المبادرات التي لا تعد ولا تحصى والتي تملأ المشهد التعليمي. سيكون هذا الكتاب الموجز، والعميق، والمبني على مراجعة شاملة للمجال، بمثابة حافز لتفكيرك، وأداة لتحويل مدرستك.

- أندى ويلمسن Andy Willemssen، مدير مدرسة نهر وادي الميثاق

التغيير صعب حقاً... وهذا في أحسن الأحوال. قد يكون من المغري الاستسلام وترك القدر يأخذ مجراه، ولكن هذا الكتاب دعوة للعمل. ترسم جولي ويلسون طريقاً للدفاع عن التغيير داخل نظام التعليم، معتمدة بذلك على الحكمة المشهود لها بها.

- مايكل بونجي ستانير Michael Bungay Stanier، مؤلف عادة التدريب وأكثر من العمل العظيم. شريك كبير، صندوق الطباشير الملون

أخيراً، أصبح ما كانت جولي ويلسون تفكر فيه حول كيفية تغيير ثقافة المدرسة وعقليات القادة مجموعاً كتاباً يمكن للمجتمع العالمي للتعليم الاستفادة منه عند وضع خطط الابتكار في مدارسهم. استفاد مركز التعليم والتعلم التحويلي (The Center for Transformative Teaching and Learning) إلى حد كبير من ورش العمل التي قدمتها ويلسون في المركز، ونحن ممتنون لأن بين أيدينا ما تمتلكه من حكمة نرجع إليها مباشرة عندما لا تكون جولي متاحة شخصياً.

- جلين ويتمان Glenn Whitman، مدير مركز التعليم والتعلم التحويلي؛ شارك في تأليف كتاب، *Neuroteach*:

علم الدماغ ومستقبل التعليم

وصلت الرغبة في تطور التعليم إلى سباق محموم على مدى السنوات القليلة الماضية. وسط هذا الزخم الماضي قدماً، يُعد كتاب جولي ويلسون بمثابة زرع إيقاف مفيد للتذكير بأن التعليم، في جوهره، كان وينبغي أن يكون دائماً مؤسسة محورها الإنسان. تجدر الإشارة إلى مدى فائدة أن يكون لديك شخص يشير إلى شيء ما، وبمجرد أن تسلط الضوء عليه، تراه واضحاً للغاية. أوجه شكري لجولي - ولهذا الكتاب - لكونهما منارة يستضاء بها.

- كريس جاكسون Chris Jackson، رئيس الاتصالات في شركة Big Picture Learning

بينما تركز كتب أخرى على سبب التغيير المدرسي ونوعه، يُمكن كتاب جولي ويلسون القادة من التعامل مع الجانب الإنساني للتغيير المدرسي. تشارك ويلسون الأمثلة والأدوات والاستراتيجيات والموارد مع المدارس التي تسعى جاهداً لتغيير منهجها في بناء مدارس المستقبل.

- بو آدمز Bo Adams، رئيس قسم التعلم والابتكار، مدرسة ماونت فيرنون Mount Vernon المشيخية؛ والمدير التنفيذي، معهد ماونت فيرنون للابتكار

لقد رأيت جولي ويلسون وهي تعلم قادة المدارس باستخدام المبادئ التي تطرحها هنا بوضوح شديد. سيؤد هذا الكتاب قادة المدارس الذين يرغبون في تغيير أنظمتها بالاستراتيجيات العملية والمهارات والاستعدادات والأدوات التي يحتاجونها للنجاح في رحلتهم نحو تحديث مدارسنا.

- ديفيد موناكو David Monaco، مدير مدرسة الرعية الأسقفية آلن ماير؛ شريك مؤسس، مركز القيادة التحولية

تحول المدارس وتطويرها غاية بشرية أصيلة. وهذا يتطلب أن يلتزم المجتمع بمجموعة جديدة من نتائج تعلم الطلاب، كما يتطلب أن يسمع المعلمون والقادة للطلاب وأن يوفر لهم خيارات في تعلمهم. يعد كتاب جولي ويلسون دليلًا أساسيًا للمعلمين والقادة المستعدين لقبول هذا التحدي.

- تيم بريسيادو Tim Presiado، المدير التنفيذي للعمليات، شبكة New Tech

أشعر بامتنان كبير لجولي ويلسون لإلقائها الضوء على هذه الأبعاد الهامة للتحوّل المدرسي. يمكن للجانب الإنساني للتغيير - القيادة، والثقافة، والعواطف، والعملية - أن يعزز أو يقوض أي جهد لبناء نماذج تصميمية من شأنها إعداد الطلاب بشكل أفضل للتفوق في القرن الحادي والعشرين. يقدم هذا الكتاب أدوات عملية وقصصًا ملهمة من ممارسين حقيقيين يقودون التغيير. كتاب أساسي بهم كل من يسعى لبناء مستقبل التعلم.

- جيف ويتزلر Jeff Wetzler مؤسس مشارك في Transcend Education

يصدر بين الحين والآخر كتاب له القدرة ليس فقط على الإلهام ولكن أيضًا على غرس التغيير. وكتاب جولي ويلسون (*الجانب الإنساني لتغيير التعليم*) هو ذلك الكتاب. إذا كنت شغوفًا بتطوير التعليم (وتطوير نفسك)، فاقرا هذا الكتاب بأسرع ما يمكن. تدمج ويلسون ببراعة البحوث مع الممارسة مستخدمة مجموعة متنوعة من المصادر، وتشرك القارئ في تأملات مدروسة حول الاحتياجات المتغيرة للتعليم. هذا الكتاب الاستثنائي لا يكتفي بسؤال "لماذا" ولكنه يعطي القارئ أدوات لفهم الكيفية التي يمكنهم بها تفعيل التغيير على المستوى الشخصي والتنظيمي.

- سوزان رينك Susan Reinecke قسم النهوض المجتمعي للتعليم الأساسي، مركز القيادة الإبداعية Center for Creative Leadership

تواجه الرؤى العملية لجولي ويلسون والهادفة لإدخال العنصر البشري في التحول المدرسي عقبات كبيرة في ثقافة مدرسية مهووسة بالبيانات. ومع ذلك، فإن أفكارها تستحق تفكيرًا وعملاً معمقين من قبل كل شخص ينظر لأطفالنا كمتعلمين بشريين وليسوا مجرد أرقام قابلة للقياس.

- جيم بيلانكا Jim Bellanca، المدير التنفيذي لاتحاد إلينوي لمهارات القرن الحادي والعشرين؛ مؤلف مشارك

في كتاب، "مهارات القرن الحادي والعشرين: إعادة التفكير في كيفية تعلم الطلاب". زميل كبير في، ٢٢١

توجه جولي ويلسون المعلمين بكل وضوح وإتقان، في مهمتهم الصعبة المتمثلة في إزالة ما تعلموه من عادات قديمة ودروس سابقة وذلك من أجل إنشاء مدارس تزرع مهارات ما بعد العصر الصناعي والتي يحتاجها طلابنا. كما تصوغ التفكير الإبداعي والعمليات المطلوبة لإنشاء المدارس التي يستحقها طلابنا والمجتمع.

- إيثان ر. كانكل Ethan R. Cancell، المدير التنفيذي، مقاطعة بروكتون التعليمية؛ شركة Assessment,

Accountability, Technology & Student Data Research

لكي يسهل على العاملين بالتعليم إحداث تغيير مدرسي مفيد ويحافظون عليه، يجب عليهم أولاً تجسيد التغيير الذي يتصورونه لطلابهم. يقدم كتاب جولي ويلسون تفسيراً مميزاً لعملية التغيير والأدوات العملية للأفراد الذين لا يسعون فقط لتحويل عالم التعليم بل لتحويل أنفسهم كذلك.

- أيبي تيممينز Amy Timmins، معلم، مدينة ليكسينغتون، ولاية ماساتشوستس

تقديم

خلال الجزء الأكبر من حياتي المهنية، عندما يذكر اسم شخص أو منظمة في مجال تخصصي، كنت عادة أعرف ذلك الاسم. غير أنني أدركت منذ عدة سنوات أن الأمر تغير. كنت أسمع المزيد والمزيد من الأسماء الجديدة ويبدو أنها تتغير يوميًا.

كان يجب ألا أتفاجأ بذلك. فالولايات المتحدة تشهد تغيرًا ديموغرافيًا واقتصاديًا وتقنيًا وسياسيًا وعالمياً عميقًا ومستمرًا ومتسارعًا مع انتقالها من اقتصاد وطني تناظري صناعي إلى اقتصاد عالمي رقمي. كما أن نظام التعليم الأمريكي يشهد تغييرات مماثلة.

كنت أريد معرفة المزيد عن هذا المشهد التعليمي الناشئ، وأذهب إلى ما هو أبعد من الجوانب المعروفة للتعليم. أردت أن أرى أكثر المبادرات الواعدة وأن أقابل الأشخاص الذين يقودونها. كنت أرغب في التحدث مع الأشخاص الذين يطرحون أفضل الأفكار حول ما سيأتي مستقبلًا.

بدأت في حضور مؤتمرات لم يسبق لي حضورها من قبل مثل GSV-ASU (وهو مؤتمر تعاوني بين جامعة ولاية أريزونا وقلوبال سيليكون فالي) و SxSW (ساوث باي ساوث ويست). وهذا لم يكن كافيًا. كان يكتب الكثير عن مستقبل التعليم؛ وكان هناك الكثير من المبادرات الجديدة قيد التنفيذ، كما كان يتزايد ظهور العديد من القادة الجدد. كانت الجلبة في اللاعبين والأماكن والأفكار غير عادية. كان الأمر أشبه بمحاولة الشرب من خرطوم الحريق.

كنت بحاجة إلى معلم. ويبدو أن كل من تحدثت إليه يرى أنه يجب عليّ مقابلة جولي ويلسون، التي أوجدت تفكيرًا وعملاً مستقلين فيما يخص مستقبل التعليم والتغيير الناجح. وبعد وجبة إفطار طويلة، فهمت السبب. كانت جولي تمتلك فهما وتجربة واسعين وعميقين في المشهد الحالي وكذلك في المشهد الآخذ بالظهور. قدمتني للمفكرين والفاعلين الرئيسيين. ورتبت لي رؤية مبادرات واعدة. وحوّلت كل واحدة من هذه المحادثات والزيارات إلى دراسة حالة وحبكتها معًا لإلقاء الضوء على المشهد التعليمي الناشئ وعلى متطلبات النجاح في هذه البيئة.

كانت جولي معلمتي ومعلمة للكثيرين غيري. وقد حثيناها على تأليف كتاب لتشارك معرفتها وخبرتها وحكمتها الثرية والفريدة مع المتعطلين من التربويين الذين هم في أمس الحاجة إلى ما قدمته لنا جولي. وها هو ذلك الكتاب بين أيدينا. يشرفني أن طُلب مني كتابة المقدمة.

يأتي كتاب جولي ويلسون في وقت تمر فيه المدارس الأمريكية بمرحلة تحول. إن نظام التعليم في كل دولة عادة ما يعكس العصور المختلفة التي تمر بها هذه الدولة، ويكون ذلك بعد بداية العصر بقليل. أنشئت المدارس الأمريكية من أجل اقتصاد صناعي. وصممت على واحدة من أكثر التقنيات فاعلية في القرن التاسع عشر، تقنية خط التجميع، وكانت هذه المدارس ناجحة جدًا لأكثر من قرن. وكان حال هذه المدارس كحال خط التجميع؛ عملية محددة وجدول زمني ثابت خلال فترة زمنية محددة. في المتوسط، يلتحق الطلاب بالمدسة ١٨٠ يومًا في السنة لمدة اثني عشر عامًا، مصنفين حسب العمر في فصول من

٢٥ إلى ٣٠ طالبًا. ويدرسون أربعة أو خمسة مقررات رئيسة في السنة في المدرسة الثانوية لفترات زمنية حددتها مؤسسة كارنيجي Carnegie Foundation في عام ١٩٠٦. ينصب تركيز هذه المدارس التقليدية على التدريس، ويستند تقدم الطلاب إلى مقدار الوقت الذي يجلسونه في الفصل، أي مقدار الوقت الذي يقضيه الطالب مع المعلم في الفصل الدراسي.

مع انتقال أمريكا إلى اقتصاد عالمي رقمي مبني على المعلومات، ستتغير مدارسنا وفقًا لذلك. ومن المتوقع أن تنتقل من العمليات الثابتة وساعة العصر الصناعي إلى المخرجات الثابتة التي تفضلها اقتصادات المعلومات. ونتيجة لذلك، ستركز المدارس على ما يتعلمه الطلاب وليس ما دُرِّس لهم. هذا التغيير جارٍ بالفعل، وله تأثيرات عميقة على التعليم. عندما يتم التركيز على التعلم، سيتمحور التعليم حول الطالب بدلاً من تمحوره حول المعلم. وسيكون التعليم متأصلًا في نواتج التعلم — وهي المهارات والمعارف التي يُطلب من الطلاب إتقانها للحصول على مؤهل (يشار إليها عمومًا في الوقت الراهن بالكفاءات والمعايير والنواتج). ستختلف عملية الوصول لمرحلة الإتقان وكذلك مقدار الوقت اللازم لتحقيقه من طالب لآخر ومن كفاءة إلى كفاءة أخرى لكل طالب. في هذا النظام، سيكون وقت التعلم والعملية الخاصة به متغيرين وستكون المخرجات ثابتة.

سيؤدي هذا التحول إلى جعل نظام المحاسبة الأكاديمية الحالي المستند إلى الوقت - والذي يتكون من ساعات معتمدة ووحدات كارنيجي Carnegie وحساب وقت الجلوس على المقعد - مفارقة تاريخية. وسيكون من الضروري أن يقوم نظام التعليم بتطوير تعريفات مشتركة أو شائعة للمخرجات أو الكفاءات.

يعد الطب النفسي مثالًا على المجالات التي أنجزت ذلك. ومع نشر كتاب *الدليل التشخيصي والإحصائي للاضطرابات النفسية*، وحد الطب النفسي معايير تصنيف الأمراض العقلية واللغة المستخدمة في ذلك والتعاريف الخاصة بذلك. ومن المحتمل أن تتطور عملية الحصول على المؤهلات بطريقة مماثلة. فالدرجات العلمية حاليًا هي مؤهلات كلية مرتبطة بعدد الساعات أو المقررات التي يجب على الطلاب إكمالها للحصول على شهادة. يتيح التحول إلى المخرجات اعتمادًا وحدات أصغر من المعارف والمهارات، و يتيح كذلك اعتماد مجالات كفاءات محددة يحققها الطلاب، ويمنح مؤهلات جزئية عند إتقانها.

وسينصب تركيز التدريس - المتجذر في النواتج وبمساعدة من التقنيات الرقمية - على الأفراد وشخصياتهم. فالإنترنت توفر مجموعة غير محدودة من المواد التعليمية للطلاب وإمكانية تعدد الأساليب التربوية في التعلم، بما في ذلك الدراسة الذاتية؛ والتعلم القائم على النظراء؛ والتدريس من قبل الخبراء؛ والدروس الخصوصية؛ والتعلم التعاوني؛ والتدريس المقلوب؛ والمحاكاة والألعاب؛ والتعلم على الإنترنت؛ والتدريس وجها لوجه؛ والتدريس المتزامن وغير المتزامن، والتدريس الذي يخلط بين التدريس التقليدي والتدريس على الإنترنت. والتدريس ضمن مجموعة والتدريس الفردي؛ وغير ذلك الكثير.

بينما ينتقل تركيز التعليم إلى التعلم الفردي للطلاب، فإن منهج إعداد المعلمين سيعتمد أكثر فأكثر على علوم التعلم: أي معرفة كيف يتعلم الطلاب الذين يزداد تنوعهم بشكل كبير. تاريخيًا، كان التعليم متجذرًا في الفلسفة. في المستقبل، ستكون الهيمنة لعلم الأحياء حيث سيتقدم فهمنا للعقل وكيفية عمله.

في الوقت نفسه، من المتوقع أن يتوسع الفصل الدراسي بشكل كبير: من مبنى مسوّر يعمل عادة من الساعة ٨:٠٠ صباحًا إلى ٣:٠٠ مساءً خلال أيام الأسبوع إلى مساحة غير محدودة تضم كلا من التعلم الرسمي وغير الرسمي، والذي يحدث في أي وقت وفي أي مكان، وعلى مدار أربع وعشرين ساعة في اليوم، وسبعة أيام في الأسبوع.

وسيتغير التقييم كذلك. وسيصبح التقييم التكويني Formative Assessment هو النمط السائد للتقييم. وسيقوم النظام التعليمي باستمرار بتقييم ما يعرفه كل متعلم وما يمكنه فعله، بناءً على المخرجات التي يجب أن يحققها المتعلم، ثم يحدد مسار الدراسات المستقبلية الذي يجب على المتعلم أن يسلكه بناءً على تلك التقييمات. وسيكون

التقييم تقييماً تكوينياً حتى يتم الوصول إلى التقييم الأخير، والذي سيبين أنه تقييم نهائي Summative إذا أظهر أن المتعلم قد حقق الكفاءة ومستعد للانتقال إلى المرحلة التالية.

على عكس أنظمة الاختبارات الحالية، والتي تعتمد اعتماداً كبيراً على اختبار الطلاب عند الانتهاء من الفصل أو الوحدة، سيكون التقييم أشبه بنظام تحديد المواقع الجغرافية GPS، حيث يحدد موقع الطلاب في تعلمهم وما الذي يتعين عليهم القيام به للوصول إلى وجهتهم النهائية أي إتقان الكفاءة. ومن المرجح أن يكون التقييم، مع مرور الوقت، مضمناً بشكل متزايد في التعليم.

في نظام كهذا، لكل طالب خطة تعليمية منفردة. هذه الخطط محجوزة حالياً للعدد المتزايد من الطلاب الذين يعانون من صعوبات التعلم. /إن مصطلحي طالب معوق و التعليم الخاص هما مصطلحان شموليان، يتم تطبيقهما على الطلاب الذين يتعلمون بطريقة مختلفة عن السائد. مع التقدم في علم التعلم، سيكون من الممكن التعرف على مجموعة من الطرق التي يتعلم بها الطلاب وكذلك معرفة أكثر طرق التدريس فعالية والمرتبطة بتلك الاختلافات.

وستتغير وظائف التربويين وفقاً لذلك. في المدارس الناشئة، سيصبح المعلمون مهندسين أو مصممين لتعلم الطلاب، ويشاركون في أربعة أدوار أساسية: المقيّم، والمشخص، والواصف، والمدرّب.

تمثل مدارس العصر الصناعي وعصر المعلومات قطبي مسار متصل. فهي أشياء مجردة، وأنواع بحث لا وجود لها في العالم الحقيقي. ولم يتم بعد اختراع مدرسة عصر المعلومات وأما مدرسة العصر الصناعي فاستمرت في التطور مع مرور الوقت. وتنتشر المدارس الأمريكية الفعلية على ذلك المسار المتصل، وتتجه أغلبيتها الساحقة نحو القطب الصناعي للمسار. وهناك استثناءات: وهي المدارس التي تبنت بعض جوانب تعليم اقتصاد المعلومات، مثل التعليم القائم على الكفاءة، أو التعليم المخصص، أو المحاكاة والألعاب، أو التعلم المختلط، أو أنماط جديدة من التقييم.

في المرحلة الانتقالية، وضعت معظم المدارس في موقف سيئ. فقد طلبت منها الولايات الحفاظ على كل من العمليات الثابتة البالية وجدولة العصر الصناعي وحشوها بالمنتجات الثابتة أو معايير اقتصاد المعلومات. وهذا غير ممكن من الناحية التعليمية؛ فلا يمكن أن تكون الثلاثة ثابتة في الوقت نفسه. يتعلم الناس بمعدلات مختلفة، لذلك إذا كان الهدف هو الحصول على نتائج ثابتة، يجب أن يكون الوقت متغيراً. وإذا كان الوقت ثابتاً، فستكون النواتج متغيرة بالضرورة. إن الحل الأفضل هو تسريع انتقال التعليم إلى اقتصاد المعلومات وإزالة أغلال تصميم العصر الصناعي التي تبطئ هذا الانتقال.

إن كتاب جولي ويلسون هو بمثابة هدية في هذه البيئة. إنه مرجع أساسي لجميع المعلمين اليوم، إذ إن هذا العصر يتطلب منهم قيادة التغيير في المؤسسات التعليمية بدلاً من مجرد إدارتها. وهو كتاب يجب أن يقرأه أولئك الذين يوظفون المعلمين، والذين يعلمون المعلمين، والذين يقدمون تقارير عن التعليم، والذين يمولون التعليم، والذين يضعون السياسات أو يطبقون سياسات التعليم.

تفضل معظم مبادرات إصلاح التعليم أو تغييره، ليس بسبب نوعية الأفكار التي تكمن وراء تلك المبادرات، ولكن بسبب الأشخاص الذين يخططون لها وينفذونها ويضعون عليها الطابع المؤسسي. في هذا الكتاب، تقدم لنا جولي ويلسون مرجعاً تمهيدياً حول البعد الإنساني للتغيير في التعليم من الفكرة إلى التحقق. وهو في الوقت نفسه كتاب عملي، ومحفز، وذو رؤية مستقبلية. كنت أنتظر مثل هذا الكتاب لسنوات وتعجز الكلمات عن شكر جولي ويلسون على تأليفه.

آرثر ليفين Arthur Levine

رئيس مؤسسة وودرو ويلسون Woodrow Wilson، برينستون، ولاية نيوجيرسي؛

الرئيس الفخري، كلية المعلمين، جامعة كولومبيا، ولاية نيويورك

المحتويات

هـ	مقدمة المترجم
ز	إهداء المؤلفة
ط	شكر وتقدير (المؤلفة)
م	نبذة عن المؤلفة
ف	مقدمة المؤلفة
ف	الأخذ بزمام مسؤولية تعلمنا
ص	المدارس التي تدعم التنمية البشرية
ق	التعلم هو جوهر التغيير
ق	التغيير مهمة تأتي مع النمو والتطور
ظ	تقديم
٣	الفصل الأول: ما المهارات الجديرة بالتعلم؟ بوصلتك نحو التعلم
٣	إجماع متزايد
٦	المهارة الأولى الجديرة بالتعلم: التعلم الموجه ذاتياً
٨	المهارة الثانية الجديرة بالتعلم: الإبداع والابتكار
١٠	المهارة الثالثة الجديرة بالتعلم: التخطيط والقدرة على التكيف والمرونة
١١	المهارة الرابعة الجديرة بالتعلم: الوعي بنقاط القوة وتطبيقها
١٢	المهارة الخامسة الجديرة بالتعلم: الكفاءة الذاتية
١٣	المهارة السادسة الجديرة بالتعلم: المواطنة العالمية
١٥	المهارة السابعة الجديرة بالتعلم: بناء العلاقات
١٧	المهارة الثامنة الجديرة بالتعلم: التفكير النقدي وحل المشكلات
١٨	النقاط الرئيسية
١٩	أسئلة للتفكير والعمل
٢٣	الفصل الثاني: كيف يمكننا إعادة تصميم نظام قائم؟
٢٣	التعليم التربوي يجب أن يعكس النتائج التي نسعى لتحقيقها
٢٤	تغيير المنهج التربوي يعني تغيير ثقافتك
٢٥	الانتقال من نموذج التعليم في الحقبة الصناعية إلى نموذج ما بعد الصناعة

- ٢٩..... ما نوع التغيير الذي نرغب في تطبيقه؟
- ٣٣..... تمييز منهجك الخاص
- ٣٦..... النقاط الرئيسية
- ٣٧..... أسئلة للتفكير والعمل
- ٤١..... **الفصل الثالث: العوامل الخمسة لنجاح التغيير**
- ٤١..... العامل الأول للنجاح: القيادة المستدامة ورؤية مجلس إدارة المدرسة
- ٤٢..... العامل الثاني للنجاح: رؤية مشتركة تجاه التغيير
- ٤٣..... العامل الثالث للنجاح: إطلاق العنان للمواهب وتشكيل فرق العمل
- ٤٥..... العامل الرابع للنجاح: إعادة التفكير في استخدام الوقت والمساحة
- ٤٦..... العامل الخامس للنجاح: إعادة صياغة هيكل تقييم التعلم وأداء المدرسة
- ٤٨..... قيادة التطوير التغيير تستلزم تطوير العاملين على التغيير
- ٤٨..... الانتقال من العقل الجمعي إلى عقل يستطيع تحديد ما يؤمن به
- ٥٠..... الانتقال من نموذج التعليم الأبوي
- ٥١..... النقاط الرئيسية
- ٥٢..... أسئلة للتفكير والعمل
- ٥٥..... **الفصل الرابع: قيادة مؤسستك خلال التغيير: الاستراتيجيات**
- ٥٥..... تطبيق عوامل النجاح
- ٥٥..... الاستراتيجية الأولى: تاريخك التعليمي
- ٥٧..... الاستراتيجية الثانية: المستقبل: إلى أين تريد أن تصل؟
- ٦١..... الاستراتيجية الثالثة: بناء قدرة المنظمة على التغيير
- ٦٢..... الاستراتيجية الرابعة: مساعدة الآخرين خلال رحلة التغيير – طاقة التطوير
- ٦٤..... الاستراتيجية الخامسة: التغيير عبارة عن مراثون وليس سباقاً – قيادة التغيير من منطلق عدم التيقن
- ٦٨..... الاستراتيجية السادسة: بناء فرق عمل فعالة
- ٧١..... الاستراتيجية السابعة: قد لا يتطلب الأمر سوى مكتبة، أو ..
- ٧٣..... الاستراتيجية الثامنة: قياس المهارات التي نراها ذات قيمة وجديرة بالتعلم
- ٧٥..... النقاط الرئيسية
- ٧٥..... أسئلة للتفكير والعمل
- ٧٩..... **الفصل الخامس: قيادة نفسك من خلال التغيير**
- ٧٩..... عندما تكون أو لا تكون المسؤول عن زمام الأمور
- ٨١..... رحلة البطل
- ٨٢..... مراحل "رحلة بطل"
- ٨٣..... رحلة البطل الخاصة بأناش حقيقيين مثلك
- ٨٨..... النقاط الرئيسية

٨٨.....	أسئلة للتفكير والعمل
٩٣.....	الخاتمة
٩٣.....	الوصول إلى فكرة واضحة عن "الدوافع" والعمل
٩٥.....	أسئلة تلخيصية للتفكير والعمل
٩٧.....	ملحق
٩٧.....	استبيان قياس القدرة على التغيير في المنظمات
١٠٢.....	خطة تنمية فردية
١٠٢.....	المحادثة المبنية على مواطن القوة
١٠٣.....	المراجع
١٠٧.....	ثبت المصطلحات
١١١.....	كشاف الموضوعات

"نجهز طلابنا للنجاح في القرن الذي يعيشون فيه،
وليس للقرن الذي نعيش فيه نحن."

-يام موران PAM MORAN ، المشرف التعليمي،

مقاطعة البيماريل، ولاية فرجينيا