

البحث الأول

**التغيرات اللازمة في أدوار القائمين على عمليات التعلم
في المؤسسات التربوية في القرن الحادي والعشرين**

إعداد

الدكتور

محمد إبراهيم محمد القداح

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على التغيرات اللازمة في أدوار القائمين على عمليات التعلم في القرن الحادي والعشرين باستطلاع آراء كل من مخططي السياسات التربوية، والقائمين على عمليات التعلم أنفسهم؛ فقد تركت جملة من المتغيرات العالمية المستجدة بصمات مؤثرة، وتحولات حادة على كافة مناحي الحياة الإنسانية، مما استوجب على النظم التربوية المعنية إعادة النظر في سياساتها و برامجها، ومهام العاملين لديها، والأدوار الموكولة لكل منهم استجابة لتلك المتغيرات. ومن أهمها: العولمة والخصخصة والتوجهات الديمقراطية والتفجر السكاني وثورة المعلومات والاتصالات.

إن الاستجابة العملية لهذه التحولات يجب أن تأتي-ابتداء - من المؤسسات التربوية والتعليمية القائمة على عمليات التخطيط و التنفيذ و المتابعة لمخرجاتها التي تتخرط في أسواق العمل كي تكون هذه المخرجات مؤهلة للتفاعل مع الظواهر المتجددة تفاعلا إيجابيا يسهم في توظيفها لخدمة تلك المجتمعات و تطويرها.

وإزاء ذلك فإن جوهر المشكلة يكمن في إدارة المعرفة، مما يعني ضرورة تسلّم المؤسسات التعليمية راية القيادة من بين المؤسسات المجتمعية الأخرى للقيام بدور بنائي و ريادي في صناعة الإنسان، و تخطيط الموارد البشرية.

إن إحداث التغيير المنشودة لا يمكن أن يتحقق دون أن يتشكل لدى القائمين على بناء وإدارة عمليات التعلم في ميدانه العملي اتجاهات إيجابية تصل إلى درجة تبني التغيير فكرا و ممارسة. ويتطلب ذلك قطعية صارمة مع الاستراتيجيات التقليدية التي حققت نتائج لا تتجاوز - كثيرا- حدود استظهار المعرفة، و الانصهار الكلي في عمليات التعلم و مختبراته، و المشاركة في تقييمها، و توجيهها، و الإفادة منها، فقد أكدت الدراسات أنه لا يكفي أن تؤمن قيادة التغيير به ؛ بل لابد أن تكون اتجاهات العاملين و المتعاملين معه إيجابية يحكمها اندفاع و تفاعل نشط، ويضبط إيقاعها قناعة و ثقة و انسجام.

ويترتب على أي فكر تغييري إعادة تحديد أدوار العاملين في المؤسسة التربوية من معلمين ومشرفين وتربويين ومديري مدارس وكوادر فنية مساندة انسجاما مع المهام التي يقومون بها؛ فالرؤية التغيرية تجسدها الأدوار التنظيمية التي يقوم بها الأفراد، ولذلك فإن الطريقة الفعالة لتغيير السلوك المهني للأفراد هي وضعهم داخل إطار تنظيمي جديد يفرض عليهم أدوارا ومسؤوليات و علاقات جديدة، وهذا يخلق موقفا يفرض مواقف وعادات، و قواعد سلوكية جديدة على الأفراد العاملين في المؤسسة.

وبعد: فإن ما أفرزته التحولات العالمية المعاصرة من مستجدات في ضروب المعرفة و التقنية يبقى مادة جافة، وربما عبئا ثقيلًا على المؤسسات التربوية، إذا لم تنبر له عقول و أيدي الموارد البشرية الحريصة على أن تترك بصمات مؤثرة في سجل إنجازاتها المهنية، و لا سيما في مؤسسات قائمة على إعداد و تشكيل الشخصية الإنسانية.

Abstract:

This study aims to identify the necessary changes in the roles of those in charge of learning processes in the twenty-first century by exploring the views of both educational policy planners and those in charge of learning processes themselves. A number of emerging global variables have left influential fingerprints and sharp transformations on all aspects of human life, which necessitated the educational systems concerned to reconsider their policies and programs, the tasks of their workers, and the roles assigned to each of them in response to those variables. The most important of them are: globalization, privatization, democratic trends, population explosion, information and communication revolution. The practical response to these transformations must come - beginning - from educational institutions based on planning, implementation and follow-up processes for their outputs that engage in labor markets, so that these outputs are qualified to interact with the renewed phenomena in a positive way that contributes to employing them to serve and develop these societies. In view of this, the essence of the problem lies in knowledge management, which means the need for educational institutions to receive the leadership banner among other community institutions to play a constructive and pioneering role in human industry and human resource planning. Bringing about the desired change cannot be achieved without the formation of positive trends among those in charge of building and managing learning processes in its practical field that reach the point of adopting change in thought and practice. This requires strict discontinuity with traditional strategies that have achieved results that do not exceed - much - the limits of the memorization of knowledge, the total fusion in the learning processes and its laboratories, and the participation in their evaluation, directing, and benefiting from them, as studies have confirmed that it is not enough to secure the leadership of change. with it ; Rather, the attitudes of employees and those dealing with it must be positive, governed by impulsivity and active interaction, and their rhythm should be controlled by conviction, confidence and harmony. Any change thought entails the redefinition of the roles of workers in the educational institution, including teachers, educational supervisors, school directors and technical support staff in line with the tasks that they carry out; The change vision is embodied by the organizational roles that individuals play, and therefore the effective way to change the professional behavior of individuals is to place them within a new organizational framework that imposes on them new roles, responsibilities and relationships, and this creates a position that imposes new attitudes, habits, and behavioral rules on individuals working in the organization. And yet: the developments produced by contemporary global transformations in the forms of knowledge and technology remain dry material, and perhaps a heavy burden on educational institutions, if the minds and hands of human resources are not keen to leave influential imprints on their record of professional achievements, especially in Institutions based on preparing and shaping the human personality.

التغيرات اللازمة في أدوار القائمين على عمليات التعلم في المؤسسات التربوية في القرن

الحادي والعشرين

إعداد

د. محمد القداح

مقدمة :

لقد استهل القرن الحادي والعشرين إطلالته بمتغيرات جذرية طرحت العديد من التحديات على الصعيد الإنساني، ولم تكن هذه التحديات وليدة تلك الإطالة؛ بل إنها نتاج متآلف لعوامل ومتغيرات بدت ملامحها بالظهور في النصف الثاني من القرن الماضي ؛ فقد تركت جملة من المتغيرات العالمية المستجدة بصمات مؤثرة ، و تحولات حادة على كافة مناحي الحياة الإنسانية ، مما استوجب على النظم التربوية المعنية ببناء و تشكيل الشخصية الإنسانية إعادة النظر في سياساتها و برامجها ، ومهمات العاملين لديها، والأدوار الموكولة لكل منهم استجابة لتلك المتغيرات.

ومن أهم تلك المتغيرات :

١. العولمة :

إن المنتبغ لهذه الظاهرة يجد أن أرباب الاقتصاد في الدول المتقدمة يسرون بخطوات ثابتة لتحديد خريطة العالم الجديد معتمدين في ذلك على امتلاك الأوراق الرابحة التي تتمثل في إنتاج المعرفة وتطور أدوات التقنية . وقد ساهمت العولمة في التوجه نحو اقتصاد المعرفة؛ إذ بدأ هذا الاقتصاد يفرض ذاته على المؤتمرات والندوات، والفعاليات الفكرية على مستوى عالمي، كما بات الفكر الإنساني بحاجة ماسة إلى معرفة اقتصادية قادرة على التعامل مع الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظومة الاقتصادية؛ " بل يعد مورد المعرفة - إن أحسن استثماره - فرصة ذهبية لإصلاح ما نجم عن الثورة الصناعية من اختلالات، وبطالة ، واحتكار وتدمير للبيئة، وتهديد لأمن وصحة الإنسان ". (العباس ، ٢٠٠٦ ، ١٨) .

وقد انبثق عن هذه الظاهرة رؤى اقتصادية أدت إلى تغييرات جذرية في مفهوم استثمار التعليم باعتباره مشروعاً اقتصادياً يمكن أن يحقق أرباحاً طائلة لأرباب المال والاقتصاد، إضافة إلى تأثيرات واضحة على الصعيد السياسية والاجتماعية والثقافية .

وهنا يبرز الدور التربوي ليكون الأداة التي يمكن توظيفها في بناء الشخصية الإنسانية التي تمتلك أدوات التكيف والتفاعل مع تلك الظاهرة بصورة تكفل المحافظة على مقدراتها، وتطوير قدراتها؛ بل والمساهمة في توجيه هذه الظاهرة نحو مراميها وثوابتها.

٢. التخصصة :

لعل من أبرز التحولات الاقتصادية التي ظهرت في أواخر القرن الماضي ظهور الشركات متعددة الجنسيات، التي قلّما يعينها مصالح البلدان وقيم المجتمعات؛ إذ تعتمد هذه الشركات في استراتيجياتها على نقل الاستثمار والإنتاج من أرض إلى أرض مستعينة بالتقنيات الهائلة التي وضعتها بين يديها ثورة الاتصالات والمعلومات . وعلى الصعد التربوية والتعليمية فقد ظهر دور بارز للقطاع الخاص في منافسة القطاع الحكومي على تقديم خدمات تربوية وتعليمية وتدرسية ذات مستوى نوعي أفضل لغايات لا تتجاوز مراميها - في كثير من الحالات - المردود الربحي المنتظر من هذا الدور.

٣. التفجر السكاني :

إذ سجلت دوائر الإحصاءات العامة تناميا مطردا في ازدياد عدد السكان ليصل إلى درجة التفجر الذي قد لا تتمكن معه الخطط المحلية والعالمية على التعامل مع تبعاته. ومع أن هذه المسألة ليست ظاهرة طارئة إلا أنها تبدو متجددة، ولا سيما في الوقت الذي اتسعت فيه دائرة خدمات التقنية ، وحلول أدواتها للقيام بأدوار ومهام الإنسان .

ولذا فإن هذه الظاهرة تعيد طرح ذاتها مرة أخرى بلامح أشد ضراوة على صور ومشكلات خطيرة، منها ما يتعلق بازدياد أعداد الطلبة ، وقدرة الأنظمة التربوية على استيعابها ، ومنها ما يرتبط بالأمن الغذائي ، وتوفير المياه والطاقة ، وأشكال البطالة ، مما ينعكس على الأمن الاجتماعي والاستقرار السياسي، والصراعات والعنف، وصور الديمقراطية المتعددة .

٤. التحول الديمقراطي :

لقد صار الخيار الديمقراطي مطلباً للأفراد والجماعات؛ بل للأنظمة السياسية والأحزاب لأن فيه مشروعية لوجودها، وضماناً لاستمرارها، وهذا يعود إلى أن الديمقراطية كتجربة إنسانية قد صارت شرطا مسبقا لكل تقدم ، وذلك لأن التقدم والتطوير ما هو إلا ثمرة لعقول البشر وجهودهم؛ حيث أن هذه العقول لا يمكن أن تعمل بكامل قدراتها إلا في ظل مناخ من الحرية المسؤولة، والتبصر العميق بحاجات المجتمع ومتطلباته.

ومن الملاحظ نزوع الغالبية من دول العالم نحو الديمقراطية ، وتعددية الرأي ، والطروحات الفكرية، مما يطلق العنان للفرد في إطلاق مكامن التفكير والإبداع في قضايا لا تقف عند حدود الذات ، أو الوطن ، أو الإقليم؛ بل تتعدى ذلك لتطال قضايا إنسانية ، وبيئية ، وظواهر كونية . "وحتى يكون التعليم فاعلا نشطا ذا قوة تأثيرية فلا بد من أن يكون جزءا لا يتجزأ من مشروع شمولي يستند إلى ثلاثة مرتكزات هي : تعلم للمستقبل وليس للحاضر فقط ، وتنمية اقتصادية مستدامة ، ومشاركة سياسية للأفراد والجماعات". (عبد المعطي ، ١٩٩٩ ، ٧٩) .

٥. ثورة المعلومات والاتصالات :

من الملاحظ أن ألوان المعرفة قد صارت تتدفق بصورة مذهلة متسارعة في شتى الحقول، حتى أن المعلومة قد تتغير في يوم واحد ، وهذا يعني أن المعلومة لم تعد مقدسة أو خالدة ، ولكن ما يعني الإنسان منها التوظيف العملي التطبيقي لجني فوائدها ، وهذا يتطلب مواكبة لحركة المعلومات وتطورها ، ومرونة في الاستجابة لتبدل ظروفها ؛ فالعلم والمعرفة المتجددة هما المعياران الأساسيان للقوة والغنى ، والتقدم على الصعد المحلية والدولية . ولا يمكن للنظام التربوي الذي يأخذ على عاتقه بناء الشخصية الإنسانية أن يتغافل عن ذلك ؛ " فالمعلوماتية بما تمتلكه من إمكانات تكنولوجية هائلة تبدو مجاوزة للوظائف التقليدية للآلة، وامتدادا لحواس الإنسان ووظائفه . وقد أصبحت أكثر من مجرد ثورة ؛ بل انفجار حقيقي على جميع ما استخدمه الإنسان حتى هذا اليوم من أدوات وتجهيزات " (عويدات ، ١٩٩٩ ، ٥١) .

وقد أشارت الدراسات الحديثة إلى أن قطاع المعلومات هو المصدر الرئيسي للدخل والعمالة في الدول المتقدمة ؛ إذ ينتج هذا القطاع ما يقارب ٥٠% من مجمل الدخل القومي، كما أن اقتصاديات الدول الأوروبية تحول ٤٠% من دخلها في أنشطة المعلومات (كليب، ٢٠٠٥) .

وتقدر الدراسات التي قامت بها وزارة التجارة الأمريكية أن مساهمة التكنولوجيا في القطاع الاقتصادي تشكل ما نسبته ٨٠% من العامل الكلي لنمو الإنتاجية؛ حيث أضحت تقنية المعلومات والاتصالات من أهم مراحل الإنتاج في الاقتصاد المعرفي ، كما أن السرعة في خلق المعرفة واستثمارها تعد من أهم العوامل التي تحدد المستوى الاقتصادي للبلد الذي ينتجها (الرفاعي ، ٢٠٠٥) .

وتتضح معالم الدور التربوي في استثمار إمكانات التقنية تقديم المحتويات المعرفية بواسطة تركيبية مكونة من لغة مكتوبة ومنطوقة ، وعناصر مرئية ثابتة ومتحركة، حيث يتم إخراج هذا المحتوى بصورة شيقة ممتعة ، يقبل عليها المتعلمون بشغف وفاعلية . كما يستدعي

ذلك تطوير استراتيجيات جديدة لتمكين المتعلمين من توظيف هذه التقنية برؤى ثاقبة ، وعيون نافذة تمكنهم من فرز النافع من الضار ، واختيار ما ينسجم مع مبادئهم وقيمهم التي تنتظم ضمن أطهرهم الفكرية ومنطلقاتهم السلوكية ؛ "ففي دراسة أجريت في نيوزلندا سنة ١٩٩٦ تبين أن استعمال الحاسوب لا يكسب المتعلمين كفايات تقنية فحسب ؛ بل أكسبهم كفايات ليصبحوا منتجين للمعرفة " (بودينة ، ٢٠٠٨ ، ٤٩) .

يستدل مما سبق أن العوامل السابقة قد تركت تأثيرات واضحة في توجيه الأنظمة التعليمية والتربوية نحو اقتصاد المعرفة ، إذ يفترض بهذه الأنظمة أن تتيح للمتلم فرصا يتعلم فيها "كيف يعرف" ويتعلم بهدف أن يعلم ، ويتعلم كيف يعيش مع الآخرين ، وبالتالي فإنه يتعلم كيف يحقق ذاته . وبناء عليه يمكن لهذا النوع من المتعلمين أن يشكلوا القوة الرئيسة في زيادة العوائد الاقتصادية لمجتمعاتهم ، كما أن المعرفة التي تتطلب تطويرا وتجديدا وابتكارا بحاجة إلى خيال الإنسان وإبداعاته لتكون محور تطور المجتمعات وتقدمها .

ونتيجة لذلك فقد برز الاهتمام بالاقتصاد المعرفي مع بدايات القرن الحادي والعشرين من خلال التركيز على إنتاج المعرفة ، وتوظيفها في شتى المجالات، واستخدام أدوات البحث العلمي للحصول على معرفة متجددة قابلة للتطبيق، وقد اتضحت معالم هذا الاهتمام في التوجه نحو استثمار التقدم التقني في النمو الاقتصادي، ومساهمة قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في النمو، وانتشار الانترنت والتجارة الالكترونية، وانخفاض التكاليف، وإعادة تنظيم المؤسسات الإنتاجية. (Rooney & Mandeville,2003)

وقد ظهرت ملامح هذا التوجه في العديد من الأنشطة الاقتصادية و الثقافية و الخدمات التعليمية و الصحية ، ومن ذلك ترميز المعرفة ، و تطوير وسائل نقلها ، و إبداع أنشطة متطورة ، وبناء نماذج تنظيمية جديدة في القطاعات الإنتاجية كافة .

وبناء عليه فإن المنهجية القائمة في عمليات التعلم لم تعد ذات جدوى في ضوء هذه التوجهات التي تدعو إلى إعمال الفكر ، وامتلاك مهارات عقلية عليا بالإفادة من نتائج دراسات الدماغ من حيث مكوناته ، ووظائفه ، وطاقاته التي تستثار بصورة تلقائية عند تعرضها لخبرات جديدة ، وفعاليات تدريبية ؛ فقد أكد رئيس الندوة في الدائرة الأوروبية المستديرة للصناعيين المنعقدة في لشبونة على ضرورة تطوير مهنة التدريس ، وتأمين التعلم مدى الحياة ، كي يكون اقتصاد أوروبا الأكثر تنافسية ، والأكثر استنادا إلى المعرفة الدينامية في العالم (زحلان ، ٢٠٠١) . ويرى كوستا أن الهدف المحوري من اكتساب المتعلمين لعادات العقل هو تأهيلهم لاستخدام تلك العادات حينما تواجههم مواقف من الشك أو التحدي (كوستا ، ٢٠٠٣) .

إن الاستجابة العلمية لهذه التحولات يجب أن تتأتى - ابتداء - من المؤسسات التعليمية القائمة على عمليات التخطيط و التنفيذ والمتابعة لمخرجاتها التي تتخرط في أسواق العمل ، والتي ائتمنتها المجتمعات على إعداد الأجيال عبر مراحلهم العمرية البنائية ليكونوا مؤهلين للتفاعل مع الظواهر و المتغيرات المتجددة تفاعلا إيجابيا يسهم في توظيفها لخدمة تلك المجتمعات و تطويرها ؛ إذ يبرز الوصول إلى المعرفة، و امتلاك المهارة، وتشكيل الاتجاه الإيجابي نحو مزيد من الإنجاز متطلبا أساسيا في تشكيل مخرجات النظم التعليمية ، و تقويم أدائها .

وتعد خطة التطوير التربوي نحو اقتصاد المعرفة آخر المحاولات التطويرية في الأردن ؛ "فقد تبنى منتدى التعليم في الأردن المستقبل (Vision forum for the future of education in Jordan,2000) رؤية وطنية ترمي إلى إيجاد نظام تربوي يحقق التميز والجودة من خلال استثمار الموارد البشرية والمعرفة كثروة وطنية استراتيجية ، وتعزيز القدرة على البحث والتعلم ، وضمان مساهمة الأفراد في بناء اقتصاد متجدد مبني على المعرفة، ويضع الأردن على خريطة الدول المتقدمة والمصدرة للكفاءات البشرية القادرة على المنافسة إقليميا وعالميا (وزارة التربية والتعليم ، ٢٠٠٣، ٨)

ومما تجدر الإشارة إليه أن إحداث التغيير المنشودة لا يمكن أن يتحقق دون أن يتشكل لدى القائمين على بناء و إدارة عمليات التعلم في ميدانه العملي اتجاهات إيجابية تصل إلى درجة تبني التغيير فكرا و ممارسة . ويتطلب ذلك قطعية صارمة مع الاستراتيجيات التقليدية التي حققت نتائج لا تتجاوز - كثيرا - حدود استظهار المعرفة، و الانصهار الكلي في عمليات التعلم و مختبراته، و المشاركة في تقييمها، و توجيهها ، و الإفادة منها، " فقد أكدت الدراسات أنه لا يكفي أن تؤمن قيادة التغيير به ؛ بل لابد أن تكون اتجاهات العاملين و المتعاملين معه إيجابية يحكمها اندفاع و تفاعل نشط، ويضبط إيقاعها قناعة و ثقة و انسجام." (عبيدات ، ٢٠٠٨، ٣) .

ولكن إحداث عمليات التغيير ليس أمرا ميسورا ؛ بل يمر بمراحل عسيرة تحتاج إلى مهارات عالية في قيادة التغيير وتوجيهه ؛ إذ أن الإنسان بفطرته ميال إلى مقاومة التغيير ، لأنه يفضل أن يتعايش مع ما ألفه من خبرات ، وما تعود عليه من استراتيجيات ومهارات صارت جزءا من شخصيته الذاتية والمهنية على حد سواء ؛ ولاسيما أن عملية التغيير تتطلب منه جهودا لا يستهان بها في إعادة تأهيله وتدريبه في ضوء متطلبات الرؤى والأفكار، والاستراتيجيات الأدائية الجديدة ."وهنا تكمن الحاجة لبذل كل ما يمكن من جهد لمقاومة ردود الأفعال السلبية ، والمعوقات المحتملة لإدخال التغيير" (سويدان والعدلوني ، ٢٠٠٤ ، ٥٦) .

ولذا فإنه لا بد من توافق في الرؤى ، وتحديد للمهام الجديدة ، وما ينبثق عنها من أدوار للقائمين على عمليات التعلم لتحقيق التناغم في الأداء بين هذه العناصر التي تعنى مباشرة بإدارة وتوجيه وتنفيذ عمليات التعلم وتقويمها ، وهذا يعني توافر الحد الأدنى من الاتساق بين هذه الأطراف في امتلاك الكفايات والمهارات الأدائية ذات الصلة بموضوع التغيير ، وكيفية توظيفها وتقويمها . ويشير (Scott) إلى أهمية توافر المهارات الإدراكية والتصورية التي تساعد قادة التغيير على تحديد المهارات الأدائية والمعرفية ، وكيفية استخدامها وبهذا تجتمع لنجاحه الكفايات الفنية والتصورية في آن واحد (Scott , 1999) .

ويلحظ هنا أن أي فكر تغييرى يتطلب إعادة تحديد أدوار العاملين في المؤسسة التربوية انسجاما مع المهام التي يقومون بها؛ فالرؤية التغييرية تجسدها الأدوار التنظيمية التي يقوم بها الأفراد، ولذلك فإن الطريقة الفعالة لتغيير السلوك المهني للأفراد هي وضعهم داخل إطار تنظيمي جديد يفرض عليهم أدوارا ومسؤوليات و علاقات جديدة ، وهذا يخلق موقفا يفرض مواقف وعادات ، و قواعد سلوكية جديدة على الأفراد العاملين في المؤسسة (السويلم ، ٢٠٠٩ ،) .

ولتشكيل الصورة المطلوبة للمخرجات التعليمية لا بد من إعادة النظر في الرؤى والاستراتيجيات القائمة في إعداد المتعلمين ؛مما يعني ضرورة إحداث تغييرات في البنى و الهياكل التربوية استجابة لتعديلات أساسية في المهمات المفترضة للعاملين في المؤسسات التربوية و التعليمية، وما يترتب عليها من تغييرات لازمة في الأدوار الأدائية لهم .

ونظرا لان تحقيق الأهداف المرجوة يتوقف على ما تفرزه عمليات التعليم في واقعها التطبيقي من معارف مكتسبة ، ومهارات متطورة ، واتجاهات إيجابية نحو التفوق و الإنجاز لدى المتعلمين فإن الأمر مرتبط بمدى إدراك القائمين على عمليات التعلم لأدوارهم الجديدة ، وقدراتهم على القيام بها بكفاية وفاعلية عاليتين .

ويستند ذلك إلى كفايات مهنية لدى القائمين على عمليات التعلم تتجاوز حدود التخصص ، وتتطلب من قيود الرتابة والتقليد ؛ فالمسألة تكمن في السعي نحو إنسان ذي مواصفات وقدرات جديدة ،تجعل منه فردا متوافقا مع معطيات العصر الجديد ، يتفاعل مع الأحداث من حوله ، ويتكيف مع الظروف التي يعيشها ، ويؤمن بالتغيير ، كما يؤمن بقدرته على الإسهام في صناعة المستقبل .

ومما لا شك فيه أن نجاح عملية التغيير يتوقف - إلى حد كبير - على درجة اقتناع منفذي التغيير بأهميته ، إضافة إلى مردوده المهني والإنتاجي عليهم ، وهنا يبرز الدور القيادي

في تجاوز درجة الافتتاح بالتغيير إلى تبني التغيير ، والعمل بجد واجتهاد من أجل إنجاحه ، وهذا يعني أن ملامح التغيير ستظهر في فكر كوادر المؤسسة التربوية ، ومستوى حماسها وأدائها من جهة ، وفي فكر وسلوك الطلبة المتعلمين باعتبارهم المدخل الرئيسي والمخرجات المستهدفة من جهة أخرى (Yukl & Gray, 2002)

ويتطلب نجاح عملية التغيير لدى القائمين على عمليات التعلم خطة محكمة تقوم على ما يلي :

- توضيح للأفكار الجديدة ، وعوائدها المتوقعة على الأداء والإنتاجية .
- تشكيل بيئة عمل مناسبة لإجراء عمليات التغيير .
- استراتيجيات القبول والإقناع والتبني من قبل الآخرين للرؤى ، و الأفكار المطروحة .
- المتابعة والتقييم للعمليات والنتائج بهدف إجراء التعديلات اللازمة في الخطة والمنهجية المتبعة ، وذلك استجابة لمؤشرات التغذية الراجعة ، وما تفرزه عمليات التطبيق من معطيات لم تؤخذ بالحسبان عند التخطيط للطروحات النظرية .
- الدعم والتحفيز للأفراد المنفذين لعملية التغيير .
- دعم ومؤازرة من قبل مخططي السياسات التعليمية لهذه الفئات التي يعول عليها الشيء الكثير في إحداث نقلات نوعية في مستوى المخرجات التعليمية ؛ و يرى Senior أن نجاح التغيير يتوقف على مدى قدرة إدارة التغيير على إكساب القائمين على التغيير من مديريين ومشرفين تربويين ومعلمين للمهارات التي تمكنهم من التقدم على المنافسين ، ووضع الخطط والاستراتيجيات التي تساعد على تحديد الأطر التغييرية وتوجيهها ، واستباق التغيير من أجل البقاء (Senior , 1997) .

وفي ضوء ما سبق ذكره يمكن عرض أدوار القائمين على عمليات التعلم على النحو الآتي :

١- المعلم :

يقف المعلم على رأس القائمين على عمليات التعلم كونه المحور الأساسي في إدارة تلك العمليات من حيث تخطيط النشاطات التعليمية ، والإشراف على تنفيذها ، وتقويمها ؛ فهو بحاجة إلى إعادة تأهيل استنادا إلى دوره الجديد ، والتغييرات النوعية في مهماته . وينطلق هذا الدور من إيمان يقيني بأنه لم يعد المصدر الوحيد أو الرئيسي للمعرفة ؛ فقد يصل طلابه إلى المعرفة الجديدة أو المفيدة قبله اعتمادا على مهارات تقنية قد يتفوقون فيها عليه . ولذا فإن دوره قد يكون استشاريا ، أو توجيهيا ، أو إرشاديا ينبع من قيادة مقنعة ، وسلطة جاذبة ذات مرجعية مهنية تتنامى يوما بعد يوم ؛ " فقد أشارت الدراسات إلى أن التعلم الناجم عن التفكير سرعان ما

يتأثر بالضغوطات والانفعالات ، وديناميات الفصل الدراسي، ولذا فإن إدارة المواقف التعليمية تتطلب قادة وأصدقاء، وموجهين لطرائق تفكير المتعلمين" (جابر ، ٢٠٠٠ ، ٢٥٧) .

و تتضح ملامح هذا الدور بما يلي :

■ القدرة على تخطيط البيئة التعليمية النشطة بشقيها الفيزيقي و السيكولوجي ليشكل فيها مناخ اجتماعي تفاعلي يتسم بالأريحية و الانطلاق ، و التعاون في تنفيذ المهمات التعليمية ؛ " فالبيئة هي المناخ الاجتماعي التفاعلي الذي يتحدد فيه الاستعداد الذهني ، والأدوار التفاعلية بين المشاركين في تنفيذ المهمات التعليمية في عملية اجتماعية " . (Eggen & Kauchak, 1992 , 54)

■ توظيف استراتيجيات تعليمية تخاطب العقل و طاقاته الهائلة، و لا تتوقف عند حدود تلقي المعرفة و توظيفها ، بل تتعدى ذلك إلى تحليلها . و الاستنباط منها، و إعادة بنائها ، و تطويرها ، وهذا يتطلب منه الأخذ بأيدي المتعلمين نحو تنمية القدرات الكامنة في الاستقصاء و التفكير الناقد ، و المحاكاة العقلية ، و الاستدلال المنطقي ، و الاكتشاف و التجريب .

■ تبني البحوث الإجرائية باعتبارها مهمة أساسية ، و متطلبا مهنيا للعاملين في الميادين التربوية والتعليمية ؛ فعن طريقها يتم حل المشكلات التعليمية و السلوكية لدى المتعلمين ، كما أنها البوابة العملية التي يمكن عن طريقها تجريب و اختبار الرؤى و الاستراتيجيات لتحسين الأداء .

■ تخطيط عمليات التعلم استنادا إلى الحاجات التعليمية للطلبة واستعداداتهم المفاهيمية .

■ مراعاة قدرات المتعلمين وأنماطهم التفكيرية في تخطيط النشاطات التعليمية وتنفيذها .

■ توظيف الاختبارات والمقاييس المتنوعة (الاستعدادات ، القدرات ، الميول ،) في تخطيط النشاطات التعليمية .

■ التنوع في الأساليب الأدائية بما يتوافق مع خصائص المتعلمين .

■ تعزيز روح المبادرة ، والتخيل التأملي للوصول إلى أفكار جديدة ، وحلول غير نمطية .

■ التعزيز الإيجابي لأفكار المتعلمين وإضافتهم المعرفية .

■ تشجيع المتعلمين على التجريب والاكتشاف ، وتطوير البدائل والاحتمالات في معالجة المعرفة ، وإنتاجها .

- تدريب المتعلمين على مواجهة مواقف جديدة تعزيزا للاستقلالية ، والاعتماد على الذات .
- استثمار المصادر المفتوحة للمحتوى المعرفي (الخطوط الهيكلية ، قوائم المراجع ، البحوث ذات الصلة ...).في النشاطات التعليمية.
- تطوير استراتيجيات تقييمية للكشف عن مواطن التميز والإبداع لدى المتعلمين .
- تجريب تصاميم بحثية لتطوير الأداء في ضوء استراتيجيات التفكير (الناقد ، الإبداعي ...).
- السعي الدؤوب نحو النمو المهني استجابة إلى ما يستجد من أفكار و طروحات و استراتيجيات في الحقول المعرفية و التربوية.

٢- المشرف التربوي :

يبرز الدور الإشرافي الجديد بجوهره الفني في توجيه عمليات التعلم ، والمساهمة في تشكيل بيئات تعليمية تتميز بالجودة ، وتبني استراتيجيات تعليمية قائمة على أعمال الفكر ؛ فلم يعد الإشراف التربوي فرديا ذا طابع تقويمي ؛ بل أصبح نشاطا تعاونيا يهدف إلى مساعدة المعلمين على أداء أدوارهم بكفاءة وفاعلية عاليتين ؛ فقد بين كل من سوليفان وجيفري " أن الإشراف التربوي في القرن الحادي والعشرين يجب أن يؤكد على التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتطوير الذاتي لجميع العاملين ، وهذا يتطلب قادة يستشرفون المستقبل ، ويعملون على تحسين عمليات التعلم . " (Sulivaan & Jeffry , 2000 , 212) .

ومن الواضح أن الإشراف التربوي لم يعد فرديا ذا طابع تقويمي ، بل أصبح نشاطا تعاونيا يهدف إلى مساعدة المعلمين على أداء أدوارهم بكفاءة و فاعلية عاليتين ، و يمكن أن يتضح هذا الدور في :

- تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين على المستويين الأكاديمي والتربوي بما يكفل نموا مطردا لأدائهم المهني ضمن خطة قائمة على تحديد الأولويات ، واتخاذ الخطوات المبرمجة زمنيا للوصول إلى الشمولية والتكامل في إحداث عمليات التطوير (القداح ، ٢٠١٠) .
- مساعدة المعلمين في تطويرهم المهني في مجالات التخطيط و التنفيذ و التقويم لعمليات التعلم ، و ما ينبثق عنها من إعداد للنشاطات التعليمية ، و تنفيذ استراتيجيات تعليمية ، و تطوير أدوات المتابعة و التقويم ، و مؤشرات النجاح، و التغذية الراجعة.

- مساعدة المعلمين في تشكيل بيئات تعلمية تقوم على التفاعل النشط ، و تعزيز روح المبادرة ، و الأفكار الإبداعية ، وإعادة صياغة المعرفة وإنتاجها .
 - المشاركة في بناء مواقف تعلمية قائمة على توظيف استراتيجيات التفكير المتنوعة ، و تصنيف البيانات في أطر مرجعية ، و تطوير الاحتمالات ، و توظيف المعرفة النظرية في نشاطات عملية .
 - المساهمة في إنتاج محتويات معرفية يمكن تداولها بمشاركة المعلمين في مواقف التعلم .
 - التدريب المستمر للمعلمين في ضوء نتائج البحوث والدراسات العلمية ، وما يستجد من متغيرات عالمية .
 - تطوير أدوات تقييمية ، ومؤشرات دالة على مدى فاعلية عمليات التعلم ، ومخرجاتها في ضوء الأهداف المخطط لها .
 - تجذير مفهوم التقييم الذاتي لدى المعلمين باعتباره ركنا أساسيا في الأداء المهني ، و الانتماء المؤسسي ، فهو وقفة صريحة و أمينة مع النفس ؛ فمما لا شك فيه أن جوهر التربية يكمن في أن يعرف المرء نفسه ، و يعمل على تلافي أخطائه ، و تطوير ممارسته بأدواته الذاتية سعيا لإحداث نقلات نوعية هادفة في نتاجاته .
- ٣- مدير المدرسة :**

ينظر إلى مدير المدرسة على أنه المسؤول الأول في مؤسسته ؛ إذ يعول على إدارته الشيء الكثير في تحقيق الأهداف التربوية و التعليمية بمستوى رفيع. وهذا يتطلب بناء ثقافة منتظمة تتمتع فيها المدرسة بهوية متفردة قائمة على وضوح الرؤية ، وتحديد واضح للمهام، وتكامل في الأدوار؛ " فالتحدي العظيم الذي يواجه إدارات المدارس في القرن الحادي والعشرين هو قدرتها على تطوير المجتمع المدرسي بصورة تظهر فيها شخصيات محددة الأدوار تعمل في إطار من الأهداف المشتركة التي تساعد الطلبة على أن يكونوا متعلمين ناجحين " (Blase , 1999, 16)

و يمكن تحقيق ذلك عن طريق :

- بناء مناخ تنظيمي قائم على التعاون و التواصل ، و احترام الرأي الآخر؛ إذ يشكل هذا المناخ البنية الأساسية لتكامل الأدوار ، و تتاغم الجهود ، مما يتيح استجابة فاعلة ، ونشاطا وحيوية في المهام الأدائية الموكولة للأفراد العاملين معه؛ " فالقيادة في جوهرها هي عملية التأثير بالآخرين ، وتمكينهم من فهم التحولات التطويرية ، وكسب موافقتهم على القيام بالعمليات التي تسهل للأفراد والجماعات جهودهم ، وتحشدها لإنجاز الأهداف المشتركة " . (Yukl,2002,163).

- تحديد المهمات الأدائية ، و توضيح أدوار العاملين في المؤسسة المدرسية في إطار من العمل التشاركي المتكامل .
 - توفير مصادر الدعم و التحفيز للعاملين في المؤسسة في تشكيل البيئات التعليمية ، و تنفيذ النشاطات التعليمية .
 - تبني النهج الديمقراطي التشاركي ، و العمل بروح الفريق الواحد، بحيث يشعر الفرد أنه عنصر فاعل، و له دوره البناء في الإنجازات المتحققة في إطار تنمية الذات المهنية لدى الفريق العامل معه .
 - اعتماد مؤشرات أداء عالمية في تقويم أداء أعضاء الفريق العمل معه ، وإنجازاتهم .
 - تطبيق أنظمة متطورة للمتابعة والتقويم والمساءلة في إطار من المرجعية المهنية التي تتسم بالشفافية والموضوعية .
- ٤- الكوادر الفنية المساندة :

تشمل هذه الفئة كلا من قيمي المختبرات العلمية و اللغوية ، و أمين المكتبة ، و مسؤولي التقنيات ، و المرشد التربوي . و لا يخفى دوره هذه الفئة في دعم المعلم من خلال مهماتهم التي يجب أن تخرج عن النطاق الإجرائي الرتيب إلى أدوار فنية واعية تتكامل مع دور كل من المعلم و المتعلم لتصب في بوتقة واحدة ، تسهم في تشكيل بيئة تعلمية جاذبة ، و يشعر المتعلم فيها بأنه يعيش مع فريق مهني يعمل من أجله .

ومن ملامح دور هذه الفئة :

- المشاركة في تخطيط البيئة التعليمية ، و توفير متطلبات الموقف التعليمي من أجهزة و مواد و أدوات لازمة .
- المساهمة في تنفيذ بعض النشاطات و الفعاليات التعليمية ، و بخاصة ما يتعلق منها بالجوانب العملية التطبيقية .
- متابعة مدى جاهزية الأدوات و الأجهزة ، و المواد اللازمة لتنفيذ المواقف التعليمية ، و السعي إلى تحديثها استجابة لمتطلبات المعرفة المتجددة.
- تقديم الخبرة و الأفكار اللازمة للمعلمين في الجوانب العلمية و التقنية و الإرشادية المتعلقة بمهامهم و تخصصاتهم .
- المساهمة في حل المشكلات السلوكية والتعليمية لدى المتعلمين في ضوء تخصصاتهم العلمية، وخبراتهم العملية ، مما يساعد المعلمين في الوقوف على أسباب تلك المشكلات، وتطوير سبل حلها بالتعاون معهم .

ولعل القيام بهذه الأدوار بالصورة المفترضة يتطلب مهارات أدائية مشتركة للقائمين على عمليات التعلم ، يمكن تبويبها على النحو الآتي :

أ- **المهارات الأساسية** ، و أهمها المهارات التقنية باعتبارها أدوات مفصلية لمتابعة المعرفة المتجددة ، ومعالجتها ، و تطبيقها بكفاية عالية مثل البحث في مصادر المعلومات ، و تنظيم المعرفة ، و استخدام الحاسوب و الإنترنت، و تحليل البيانات و تفسيرها، واعتماد نظام معلومات مرجعي متجدد يمكن الاستئارة به في عمليات التخطيط والمتابعة والتقييم .

ب- **المهارات التخصصية** : كتحليل الاحتياجات ، و تشخيص المشكلات ، و التحليل العلمي ، و إجراء التطبيقات العملية في توظيف الجوانب النظرية .

ج- **المهارات الميتمعرفية** : و ترتبط بتفعيل المعمل الدماغى لدى الأفراد ، كاللتنظيم الذهني في طرح الأفكار ، و الاستدلال ، و حل المشكلات ، والتخطيط التنبؤي، و سرعة المفاضلة بين البدائل و الحلول ، و القدرة على إيجاد لون من المواءمة بين العنصرين البشري و التقني .

د- **المهارات الإنسانية** : و تعني القدرة على التعامل مع الأفراد و المواقف، من حيث استقطاب الآخرين ، و تفهّم مشكلاتهم، وكسب ودهم ؛ فالإنسان بطبعه مطواع لمن يرى أنه يهتم به ، أو يعمل من أجله (القداح ، ٢٠٠٣) .

كلمة أخيرة :

ويعد : فإن ما أفرزته التحولات العالمية المعاصرة من مستجدات في ضروب المعرفة و التقنية يبقى مادة جافة ، وربما عبئاً ثقيلاً على المؤسسات التربوية ، إذا لم تنبر له عقول و أيدي الموارد البشرية الحريصة على أن تترك بصمات مؤثرة في سجل إنجازاتها المهنية ، و لا سيما في مؤسسات قائمة على إعداد و تشكيل الشخصية الإنسانية . وهنا يمكن لنا أن نتساءل :

- هل نحن قادرون على التخلي عما ألفناه من عادات و خبرات ، و مهارات لم تعد ذات جدوى؟
- هل نحن بصدد تلمس ملامح أدوارنا الأداةية الجديدة لنكون فاعلين ومنتجين!؟

المراجع :

١. بودينة ، عبد العزيز (٢٠٠٨). أهمية الوسائل التكنولوجية الحديثة في العملية التعليمية ، أكاديمية مراكش تانسفت الحوز ، مراكش .
٢. جابر، عبد الحميد (٢٠٠٠). مدرس القرن الحادي والعشرين الفعال،المهارات والتنمية المهنية، القاهرة : دار الفكر العربي .
٣. الرفاعي ، عبد المجيد (٢٠٠٥). أين العرب من مجتمع المعلومات ، العربية ٣٠٠٠ ، العدد (٢) ، ص-ص (٥ - ١٤) .
٤. زحلان ، أنطوان (٢٠٠١). ثقافة المعلومات ، مجلة المستقبل العربي ، مجلد (٢٤) ، العدد (٢٦٩)، ص-ص (٢٠ - ٣٨) .
٥. سويدان ، طارق والعدلوني محمد (٢٠٠٤) . مبادئ الإبداع ، الطبعة الثالثة ، الرياض : الإبداع الخليجي للنشر والتوزيع .
٦. سويلم ، محمد (٢٠٠٩) . دور إدارة التغيير في تطوير العمل التربوي والتعليمي في المدرسو من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها ومعلميها في مدينة الرياض ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، الجامعة الأمريكية ، لندن .
٧. العباس ، هشام بن عبد الله (٢٠٠٦) . مواعمة التعليم الجامعي مع عصر إدارة واقتصاد المعرفة ، مجلة الشروق ، العدد (١١) ، ص-ص (٤٧ - ٥٣) .
٨. عبد المعطي ، يوسف | (١٩٩٩). ماذا أعددنا لأبنائنا في القرن الحادي والعشرين ، المجلة التربوية ، المجلد (١٣) ، العدد (٥١) ، الكويت ، ص - ص (٧٩ - ٨٥) .
٩. عبيدات ، ذوقان (٢٠٠٨) . إدارة التغيير ، مادة تدريبية لدورة القيادات التربوية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
١٠. عويدات ، عبدالله (١٩٩٩). المدرسة الأردنية وتحديات القرن الحادي والعشرين ، عمان : مؤسسة عبد الحميد شومان .
١١. القداح ، محمد (٢٠٠٣) . الكفايات المهنية اللازمة لمديري المدارس الثانوية الأردنية في القرن الحادي والعشرين ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، عمان ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا .
١٢. القداح ، محمد (٢٠١٠) . البحث الإجرائي في تطوير المؤسسات التربوية ، عمان : دار وائل للطباعة والنشر .
١٣. كليب، فضل جميل (٢٠٠٥). اقتصاد المعلومات أساس لاقتصاد الأمم وتطورها، مجلة رسالة المكتبة ، عمان ، المجلد (٤٠) ، العددان (١،٢) ، ص-ص (٤٨ - ٢١).

١٤. كوستا ، آرثر (٢٠٠٣) . عادات العقل تفعيل وإشعال ، ترجمة مدارس الظهران الأهلية ، السعودية ، الرياض : دار الكتاب للنشر والتوزيع .
١٥. وزارة التربية والتعليم الأردنية (٢٠٠٣). مشروع التطوير التربوي نحو الاقتصاد المعرفي (ERFKE) عمان .
16. Blasé , Joseph (1999). Effective Instructional Leadership Through the Teachers Eyes , **High School Magazine** , Vol (7) , No. (1) , P (210) .
17. Eggen , P.D & Kauchak, D . (1992) **Educational Psychology: Classroom connections**. New York: Macmillan.
18. Rooney , D & Mandeville, G(2003). **Public policy in knowledge – based Economies : foundations and frameworks** , Cheltenham: Edward Elgar.
19. Senior , B (1997) **Organizational Change** , Pitman .
20. Scott , Geoff ,(1999). **Change : change Matters** , Allen & unwin, Australia .
21. Sullivan, Susan&Jeffery, Glanz (2000). Alternatize Approaches **Journal of Curriculum and Supervision**, Spring, Vol (15), P: 212.
22. Yukl ,Gary, A(2002) **Leadership in Organization 5th ed** prentice Hall. Upper Saddle River , New Jersey , 07458.