



جامعة المنصورة
كلية التربية بدمياط
قسم أصول التربية

دور المعلم في قيادة التغيير التربوي داخل المدرسة

ورقة عمل

إعداد

د. أحمد عبد الفتاح الزكي

المدرس بقسم أصول التربية
بكلية التربية بدمياط جامعة المنصورة

مقدمة للمؤتمر العلمي الثالث بكلية التربية بقنا بعنوان
تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة بكليات التربية

في الفترة من ١٣-١٤ أبريل ٢٠٠٥

دور المعلم في قيادة التغيير التربوي داخل المدرسة

د. أحمد عبد الفتاح الزكي

المدرس بقسم أصول التربية
بكلية التربية بدمياط جامعة المنصورة

مقدمة :

صار مؤكداً أن التغيير أمر حتمي وأنه سنة طبيعية من سنن الله في الكون وبصفة خاصة في كل ما له صلة بالطبيعة الإنسانية ؛ فكل يوم يكتسب الإنسان معارف ومعلومات وتظهر له حقائق واكتشافات لم يكن يدري عنها شيئاً بالأمس ، وبالتالي تزداد قدراته وتنمو كفاءاته ويتغير نظام حياته حيث لا يستطيع الإنسان أن يبقى جامداً ساكناً أمام كل تلك التطورات .

والسمة المميزة لعصر المعرفة هي التغيير المستمر ، وبخلاف التحولات التي حدثت فيما مضى فإن التحول نحو عصر المعرفة ليس مرحلة تغيير يتبعها استقرار ولكنها ستأتي بحقبة من التغيير المستمر في دائرة زمنية متسارعة ، بما يعنى أن المعرفة التي تخدم الأفراد والمجتمع ككل في تطور مستمر ، ويمكن ملاحظة ذلك من الحقائق التالية :

- ١- تتضاعف المعرفة الإنسانية كل عامين أو ثلاثة .
- ٢- تنشر ٧٠٠٠٠ مقالة علمية وتقنية يوميا .
- ٣- الأقمار الصناعية التي تدور حول الأرض ترسل من البيانات ما يكفي لملا ١٩ مليون مجلد في مكتبة الكونجرس وذلك كل أسبوعين .
- ٤- خريجو المدرسة الثانوية يكتسبون معلومات ومعارف أكثر مما اكتسبها أجدادهم طوال عمرهم .
- ٥- فقط ١٥ % من الوظائف ستتطلب تعليماً جامعياً ، لكن تقريباً كل الوظائف ستتطلب مجرد معرفة مكافئة للتعليم الجامعي وليس بالضرورة شهادة رسمية.
- ٦- سيكون حجم التغيير الذي سيحدث في العقود الثلاثة القادمة بقدر حجم التغيير الذي جري في القرون الثلاثة الماضية .

وفى مجال التربية لا يقنع الناس أبداً بالوضع الراهن ولذلك فإنهم يسعون إلى التغيير بشكل دائم ، ورغم أن التغيير لا يحقق نجاحاً كبيراً فى معظم الحالات إلا أن مفهوم التغيير يظل مطلوباً من الجميع ، ويعتمد التغيير فى التربية على عدة مبررات :

- ١- حتى لو لم يكن الوضع الحالى بالضرورة سيئاً فهناك دائماً مساحةاً للتحسين والتغيير .
- ٢- رغم أن جميع التغييرات لا تؤدى بالضرورة إلى التحسين ، ولكن التحسين لا يحتمل أن يحدث بدون التغيير .
- ٣- إذا لم نحاول القيام بالتغيير فإننا من غير المحتمل أن نعرف هل التغيير المقترح أفضل من الوضع الحالى أم لا .
- ٤- المشاركة فى عملية التغيير قد تؤدى إلى فهم أفضل وتقدير ومهارة فى عملية التغيير ذاتها .

كيفية التعامل مع التغيير :

لقد أصبح ينظر إلي التغيير باعتباره شيئاً لا يمكن تجنبه ، فهو قادم لا محالة ومهما واجه من مقاومة أو رفض فسيفرض نفسه فى النهاية على الجميع ، لذلك أصبح التحدي الرئيس الذي يواجه الإدارة فى القرن الواحد والعشرين هو أن تنشئ فى كل مؤسساتها ما يعرف بقيادة التغيير ، تجيد التعامل مع التغيير وفق مجموعة من الوسائل والأساليب منها ما ذكره (الصفار ، ٢٠٠١):

- ١- إيجاد وعي بالتغيير والافتناع بضرورته؛ وأول خطوة فى هذا المجال وقبل كل شيء ينبغي تجنب المفاجآت والقرارات الفوقية أو الارتجالية عن طريق إحاطة المعلمين والعاملين علماً مسبقاً بما يراد عمله وأهدافه ودواعيه، والأفضل من ذلك إذا جعل الجميع يشعرون بضرورة التغيير والمساهمة فى اتخاذ قراره حتى يستعدوا للنقلة وتقبل الجديد بل والدفاع عنه مع الحفاظ على مستوى كبير من الثقة وحسن الظن بالإدارة، ويمكن اتباع أسلوب الاجتماعات واللقاءات والسماح للأفراد بإبداء الرأي ومناقشتهم فى مجالات وطرق التغيير .

٢- العمل على إفهام المعلمين والعاملين بالمدرسة بمضامين التغيير ودوافعه ودواعيه وأسبابه بحيث يدركون ويتفهمون الأسباب الحقيقية من وراءه؛ مما يقطع دابر الشكوك والقلق، ويقطع سبل الإشاعات والإرباكات التي قد يثيرها بعض المعارضين من أجل التشويش علي عملية الإصلاح والتغيير المستهدفة .

٣- ضرورة إشعار العاملين بالمدرسة بالأرباح والمكاسب التي يمكن أن تتحقق لهم من جراء التغيير على اعتبار أنه عمل يراد منه الوصول بالجميع في المدرسة إلى الأفضل؛ الأمر الذي يسهم مساهمة فاعلة في زيادة المكاسب المادية والمعنوية للعاملين، ومن الواضح أنه كلما اطمأن العاملون للإدارة وحسن تدبيرها، بل وكلما كانت الإدارة تحتل موقعاً جيداً في نفوس العاملين معها، كلما كانت عملية النجاح أكبر .

٤- الاستعانة بالأفراد والأطراف الذين لهم تأثير فاعل على الآخرين، ولو من خارج المدرسة أو من غير المعنيين لشرح التغيير وبيان دوافعه وأسبابه وفوائده، فإن ذلك قد يكون في بعض الحالات أبعد للشكوك والظنون السيئة.

٥- إشراك العاملين بالمدرسة بكافة مراحل التغيير ما أمكن، كما إن الإشراف في بعض الأصول والكتليات من الضرورات التي لا يمكن الاستغناء عنها بحال من الأحوال؛ فإن الإنسان بطبيعته يتقبل أكثر ما يستشار فيه أو يوضع في صورته من أمور، فضلاً عما يشترك فيه من تخطيط وتنفيذ.

وهكذا يجب على أية مؤسسة مهما كانت طبيعة عملها وحجمها ودورها، ومهما كان نوع الإدارة المستخدمة فيها أن تعمل على تحقيق أشكال الإصلاح والتطوير والتغيير التي تراها ضرورية بهدف ضمان بقائها بل ونجاحها واستمرارها ، والمدرسة أولى من غيرها من المؤسسات أن تضع قيادة التغيير في مقدمة أولوياتها .

دور المعلم كقائد للتغيير :

ظلت لوقت طويل النظرة إلى المعلم باعتباره يتقلد أدوارا عديدة في ممارسته لمهنة التدريس فهو مرشد وموجه ورائد اجتماعي وناقل للثقافة ومؤدب ومربي للأجيال وقدوة للتلاميذ ومتجدد وخبير ومتطور...، وغيرها من الأدوار التي ظلت مرتبطة بالمعلم حتي وقتنا هذا .

وظلت النظرة إلي دور المعلم كقائد باعتبارها تحولاً من وظيفته التدريسية وانتقاله لشغل وظائف إدارية يمارس من خلالها الدور القيادي المطلوب ، أما المعلم فلم يتعد دوره القيادي كونه قائداً لفريق ، أو قائداً لجامعة ، وفى كل أو مطوراً للمناهج ، ما سبق لم يتعد دوره أن يكون ممثلاً ، ي طرح التغيير ويتبناه ويقوده .

ولذلك بدأت تظهر مؤخراً الدعوات الملحة فى مؤسسات إعداد المعلمين لإحداث تحول فى أدوار المعلم والعمل على التنمية المهنية المستدامة والمشاركة فى قيادة التغيير التربوى بما يتطلبه ذلك من بسط مدى تأثير المعلم خارج حدود الفصل الدراسى ليشمل ذلك أنشطة قيادية على مستوى المدرسة ككل ، وترتكز تلك الدعوات على أن المعلم بحكم كونه على اتصال مستمر ويومى مع المتعلمين فإنه فى موقع مناسب يمكنه من اتخاذ قرارات حاسمة حول المناهج وطرق التدريس المستخدمة ، كما أنهم - أى المعلمين - الأقدر على تنفيذ التغييرات المطلوبة بشكل شامل ومستمر .

وفى هذا الصدد تشير بعض الدراسات إلي أن المعلمين يحددون الرضا الوظيفى فى مدى قدرتهم على أن يكونوا فى خدمة الآخرين وقدرتهم على القيام بتغيير فى حياة طلابهم ، لذلك فإن مفهوم المعلم القائد يقوم على رغبته فى تحسين جودة التعليم والتعلم لدى الطلاب بغض النظر عن تقلد المعلم لمناصب قيادية أو عليا فى التسلسل الإدارى بالمدرسة وبالتالي فإن المعلم ينظر إلى القيادة باعتبارها جهداً تعاونياً مع المعلمين الآخرين من أجل إحداث التنمية المهنية وتحسين الخدمات التربوية المقدمة للطلاب .

لذلك فإن الدور القيادى للمعلم المطروح حالياً يوفر له حقيقة القيام بالتغيير التربوى وقيادته بدون الحاجة إلى مغادرة الفصل الدراسى ، فالمعلم يمكن أن يعمل كباحث أو مستشار للمعلمين حديثى التخرج أو ميسر لأنشطة التنمية المهنية لزملائه أو يكون عضواً فى فريق القيادة المدرسية أو قائداً لجهود التغيير .

وتؤكد أن القيادة المسئولة عن القيام بالتغيير لا تقتصر على أولئك الذين يشغلون المناصب الإدارية بالمدرسة ، فالتغيير بحاجة إلى إدارة وكذلك إلى قيادة ، لذلك فإن قيادة عملية

التغيير المدرسي تتميز بمجموعة من الخصائص والسمات التي تيسر عملية التغيير ،
وترى أن المعلمين يعدون عاملاً لا يمكن الاستغناء عنه من عوامل التغيير
وذلك لعدة أسباب :

- ١- المعلمون لديهم مصلحة مباشرة : فهم معنيون بما يقومون به وكيفية القيام به ولديهم إحساس بالمسؤولية عما يقومون به
- ٢- المعلمون لديهم إحساس بالتاريخ : فهم على وعى بالمعايير التي يتبناها زملاؤهم وظروف العمل بالمدرسة .
- ٣- المعلمون يعرفون المجتمع ، فلديهم معلومات عن قيم واتجاهات المجتمع المحيط .
- ٤- المعلمون يستطيعون تنفيذ التغيير المطلوب ، فهم فى قلب الحدث وفى موقع يمكنهم من المبادرة بالتغيير المخطط على أساس الاحتياجات الفعلية .

اتجاه المعلمين نحو التغيير :

يتأثر اتجاه المعلمين نحو التغيير بشكل أساسى بالطريقة التي يؤثر عليهم بها التغيير شخصياً ، وتؤكد العديد من الدراسات أن المعلمين ينظرون إلى مزايا وعيوب عملية التغيير وفقاً لتأثيرها عليهم بشكل شخصى أكثر من تأثيرها على الطلاب أو على العملية التعليمية ، وبالتالي يتحدد التزامهم بالتغيير وفقاً للنتائج الإيجابية التي قد يأتى بها ، فالدوافع تمثل عاملاً مهماً حيث ينبغي أن يشعر الجميع أن التغيير يأتى للوفاء باحتياجاتهم جميعاً .

كما يتأثر اتجاه المعلمين نحو التغيير بما لديهم من مهارات وقدرات لذلك ينبغي أن يركز التغيير على بناء المهارات لديهم ، لأنه حتى لو تفهم الناس التغيير وتقبلوه فإنهم قد يعجزون عن القيام بخطط التغيير وتنفيذها لأنهم يفتقدون المهارة والقدرة اللازمة لذلك .

من هنا ينبغي على القائمين على عملية التغيير فى المدرسة مساعدة المعلمين على تفهم تبنى عملية التجديد والتغيير وتزويدهم ببرامج تدريب في أثناء الخدمة للتعامل مع الظروف الجديدة ليكتسبوا من خلالها المهارات والقدرات اللازمة للانخراط فى عملية التغيير بعد أن تتكون لديهم الاتجاهات الإيجابية نحوها

قبول المعلم لعملية التغيير:

هناك خمس استجابات نحو التغيير تبين مدى استعداد الأشخاص لقبول التغيير أو رفضه :

١- المجددون :

وهم الأشخاص الشغوفون بالتغيير والمولعون بتجريب الأفكار الجديدة والمنفتحون على التغيير والمستعدون للمخاطرة لدرجة أن يعتبرهم الآخرون سذجاً أو "مجانين" .

٢- القادة :

وهم منفتحون على التغيير ولكنهم يفكرون بعمق أولاً قبل أن يخرطوا فى تجريب الأفكار الجديدة ولذلك يسعى الآخرون إلى تلقى النصح والرأى منهم .

٣- الأغلبية المبكرة :

وهم الناس الذين يتسمون بالحرص والحذر ويحرصون على التأنى والتفكير بعناية ودراسة الأمر بعمق قبل تبني الفكرة الجديدة وفى الغالب يميلون إلى أن يكونوا أتباعاً وليسوا قادة .

٤- الأغلبية المتأخرة :

وهؤلاء ينزعون إلى الشك والريبة من تبني أية فكرة جديدة .

٥- المقاومون :

وهم الذين يشكون فى التغيير ويعارضونه ويرفضون أية فكرة جديدة ويقاومونها .

ووفقاً لـ **فان الفرد (أو الجماعة) عندما يتبنى تغييراً معيناً فإنه يمر بستة مراحل** :

١- مرحلة الوعي :

فالفرد يتعرض للتغيير ويصبح بالتالى على وعى به رغم أنه لا يكون بالضرورة على معرفة به أو يمتلك اهتماماً قوياً باكتشاف المزيد عنه .

٢- مرحلة الاهتمام :

وهنا يهتم الفرد بالسعى إلى معرفة المزيد عن التغيير والتجديد الحادث ويبدأ في تكوين بعض الاتجاهات الإيجابية والسلبية نحوه .

٣- المرحلة العقلية :

يقيم الفرد هنا عملية التغيير بشكل فعال وكيفية عملية التطبيق ويسعى إلى تقييم هذا التغيير من قبل الأشخاص ذوى المكانة والاحترام .

٤- مرحلة التجريب :

وهنا يحاول الفرد فعلياً أن يطبق التغيير المقترح وذلك على أساس استطلاعى بهدف التأكد من مدى نجاحه .

٥- مرحلة التبنى :

وهنا يتبنى الفرد التغيير المقترح ويطبقه تطبيقاً كاملاً .

٦- مرحلة التكامل :

وفى هذه المرحلة يتبنى الفرد عملية التغيير بشكل شامل بحيث يعتبره عنصراً اعتيادياً وأساسياً من سلوكه ومواقفه الشخصية .

والفرد لا يمر بالضرورة بكل هذه المراحل فربما يتوقف عند المرحلة الثانية أو الثالثة أو الرابعة ويرفض التغيير كلياً .

وسواء كان التغيير فى المؤسسات التعليمية خارجياً أو داخلياً فإن رد الفعل لهذا التغيير يمر بعدة مراحل يمكن التنبؤ بها ؛ فالتغيير التربوى يعتمد على الإدراك الشخصى لكل فرد نحو هذا التغيير ، فكلما خفف التغيير من الاهتمامات والاعتبارات الفردية كلما أصبح دقيق الصلة بالمؤسسة ، فقد لاحظ

أن الطالب المعلم يمر بعدة مراحل فى استجابته للتغيير عندما يتعرض لخبرة جديدة فى أثناء عملية إعداده مثل تعلم طريقة جديدة فى التدريس أو استراتيجية تعليم مختلفة وهذه المراحل تتحدد فى مدى اهتمامه الذى يبدية بعملية التغيير .

فى نفس السياق إلي سبع مراحل لتكيف

كما أشار

المعلمين مع التغيير وهى :

١- مرحلة الوعي : فعندما يكون الفرد بعيداً عن تأثير التغيير أو غير مرتبط به لا يهتم به على الإطلاق وتلك هي المرحلة الصفوية وبعد ذلك تبدأ باقي مراحل وقد يكون لدى المعلمين في هذه المرحلة اهتمام قليل بالتغيير (ما هذا ؟) .

٢- المرحلة المعلوماتية : يكون لدى المعلمين اهتمام عام بالتغيير والاهتمام بمعرفة مزيد من التفاصيل عن التغيير (كيف أعرف المزيد ؟)

٣- المرحلة الشخصية : الاهتمام متطلبات التغيير وكيف سيؤثر هذا التغيير عليهم والشك في قدرته على الوفاء بتلك المتطلبات التي يحتاجها التغيير ودوره في التغيير (كيف سيؤثر ذلك على ؟) .

٤- المرحلة الإدارية : وهنا يحاول المعلم معرفة متطلبات تنفيذ الفكرة الجديدة وكيفية إدارتها ويركز المعلم على المعلومات والمصادر المتعلقة بالتغيير والانتباه نحو أفضل استخدام للعمليات والمهام المتعلقة بالتغيير وأفضل استخدام للمعلومات والمصادر (كيف أجعل ذلك التغيير يسير بشكل جيد) .

٥- مرحلة النتائج : وهنا يهتم المعلمون بالانتباه إلى تأثير التغيير على الطلاب في إطار سلطته (كيف سيؤثر ذلك على الطلاب ؟) .

٦- مرحلة التعاون : بالتنسيق والتعاون مع المعلمين الآخرين حول التغيير (كيف أعمل بشكل أوثق مع الآخرين باستخدام هذا التغيير لتوظيف ما حدث من تجديد ؟) .

٧- مرحلة إعادة التركيز : تركز على الوسائل التي تعزز البرنامج الجديد لتزيد من فعاليته ونجاحه وذلك بالتفكير في بدائل إضافية قد تحسن من عملية التغيير واستكشاف الإمكانيات المختلفة للاستفادة الأكبر من التغيير (لدى فكرة أخرى في نفس هذا الإطار ستكون أكثر إفادة للجميع) .

وتمثل المراحل الثلاثة الأولى اهتمامات ذاتية قد يواجهها المعلم عند تعرضه الأولى للتغيير ، وعند تغلبه عليها ينتقل المعلم نحو تطبيق التغيير وملاحظة تأثيره على الطلاب والعمل مع الآخرين لتحقيق أكبر استفادة منه .

المتطلبات اللازمة للمعلم لقيادة التغيير :

من أجل تحقيق الأداء الوظيفي الفعال في العمل ينبغي على المعلم أن يكتسب الكفايات التالية ويستخدامها بشكل جيد

:

١- فيما يتعلق بالموارد والموارد :

إدارة الوقت والمال والمواد والمكان والعاملين .

٢- المهارات الشخصية :

العمل في فريق ، تعليم الآخرين ، خدمة العملاء ، القيادة ، التفاوض والعمل بشكل جيد مع أفراد ذوي خلفيات ثقافية متنوعة .

٣- المعلومات :

الحصول على البيانات وتفسيرها ، تنظيم وحفظ الملفات ، التفسير والاتصال ، استخدام الحاسب لمعالجة البيانات .

٤- النظم :

فهم النظم الاجتماعية والتنظيمية والتكنولوجية ، مراقبة وتصحيح الأداء ، تصميم وتحسين النظم .

٥- التكنولوجيا :

اختيار المعدات والأدوات ، تطبيق التكنولوجيا في مهام محددة ، صيانة ومعالجة المشكلات الناجمة عن استخدام التكنولوجيا .

والكفايات السابقة تتطلب :

١- مهارات أساسية :

القراءة ، الكتابة ، الحساب ، الرياضيات ، التحدث ، الاستماع .

٢- مهارات التفكير :

التفكير الإبداعي ، صناعة القرارات ، حل المشكلات ، رؤية الأشياء بعين العقل ، معرفة كيفية التعلم ، والفهم

٣- خصائص شخصية

المسئولية الفردية ، تقدير الذات ، النزعة الاجتماعية ،
إدارة الذات ، والأمانة .

وهناك مجموعة من الشروط اللازمة للمعلم لتقلد مواقع قيادية فى عملية
التغيير :

١- الرؤية :

ينبغى أن يكون دور المعلم كقائد للتغيير جزءاً أساسياً من الرؤية العامة
ومجموعة القيم التى تقبل وتتوقع أن يشارك المعلم فى القيادة ، فعندما تكون الأدوار
الجديدة للمعلم غير مرتبطة بالرؤية الواسعة لمشاركة المعلم فإن تلك المواقع القيادية
للمعلم لا تتلقى الدعم اللازم لنجاح عملية التغيير .

٢- البنية التنظيمية :

فالمعلمون بحاجة إلى بنية تنظيمية لعملهم ورغم أن هذه البنية قد تتغير تبعاً
لطبيعة المدرسة والسياسات المجتمعية الذى تنشأ فيه ، إلا أنها بحاجة إلى إضفاء
الشرعية للدور الجديد وإدخال تفهم كبيرة لإمكانية قيام بعض المعلمين ذوى العلم
والخبرة والاحترام ببعض الأدوار القيادية للتغيير .

٣- الوقت :

فالمعلم بحاجة ملحة إلى الوقت لكى يجرب ويفكر ويتأمل ويخلق ، وهو
بحاجة إلى الوقت للتواصل مع المعلمين الآخرين وتطوير أدواته ومواده والتعامل مع
الصراعات وبناء علاقات تعاون مع الزملاء .

٤- المهارات :

هناك مجموعة من المهارات والقدرات التى تجعل الدور القيادى للمعلم أكثر
فعالية والتى ينبغى على المعلم الذى يتقلد دوراً قيادياً فى عملية التغيير أن يكتسبها
ومنها :

- بناء الثقة فى الذات وتنمية العلاقات مع الآخرين .
- تشخيص ظروف وطبيعة المدرسة التى يعمل بها .
- التعامل مع العمليات المختلفة التى تتم بالمدرسة .
- إدارة العمل .

- بناء المهارات والثقة فى الآخرين .
- امتلاك رؤية واضحة .
- التعرف على النجاحات التى تحقق التغيير والاحتفاء بها .
- المبادرة .
- المثابرة فى وجه العقبات .
- استخدام استراتيجيات بديلة فى العمل .
- تحليل نتائج التغيير وإجراء التعديلات اللازمة .
- بناء جسور التعاون مع أولياء الأمور والمجتمع .
- ممارسة الصبر .
- خلق روح الفريق بين العاملين .
- تقديم الدعم والتشجيع للآخرين .
- تسهيل الاتصال والتفكير بين المعلمين الزملاء .

المكاسب الشخصية للمعلم كقائد للتغيير :

يؤكد) أن المعلم من خلال قيادته للتغيير التربوي داخل المدرسة يحقق مكسبين شخصيين فى غاية الأهمية وهما :

١- النمو المهني والعقلي :

انخراط المعلمين فى أنشطة قيادية يؤدى إلى زيادة مهاراتهم ومعارفهم الأمر الذى يؤدى إلى مزيد من الثقة بأنفسهم والتزام متزايد نحو عملية التدريس لطلابهم ، كما أن التعاون مع الزملاء يؤدى إلى النمو المهني للمعلم الذى يقوم بأنشطة تعاون وعمل مع المعلمين الآخرين وكذلك العمل مع إدارة المدرسة وبالتالي التعرض لمفاهيم وأفكار ومهارات وخبرات جديدة .

٢- التقليل من العزلة :

يؤدى العمل مع الآخرين خارج الفصل الدراسى إلى التقليل من عزلة المعلم فى المدرسة وتؤكد الدراسات أن هذه العزلة تقل فى معظم الحالات التى

ينخرط أصحابها في أنشطة قيادية بالمدرسة وينجحون في تسهيل التعاون المشترك بين زملاء في المدرسة .

عقبات أمام دور المعلم كقائد للتغيير :

هناك العديد من العقبات التي تعوق المعلم عن القيام بهذا الدور الجديد كقائد للتغيير بل وتقتل فيه روح المبادرة والمبادرة بالإصلاح وتغيير الوضع الراهن منها مجموعة ردود فعل لفظية من المحيطين بالمعلم الذي يرغب في القيام بالتغيير ،
يطرح بعضاً منها :

- "كل شيء يجري علي ما يرام ، لذا لماذا نتغير ؟ "
- "الناس ليسوا مستعدين للتغيير ؟ "
- "هل جرب هذا الأمر أحد آخر ؟"
- "لن ينجح هذا التغيير في هذه المدرسة "
- "لم نقم بهذا الأمر من قبل "
- "لسنا مستعدين لهذا التغيير"
- "نعمل علي ما يرام بدون هذا التغيير "
- "إنه تغيير جذري جداً "
- "ليس لدينا الوقت الكافي للقيام بهذا التغيير ."
- "إنه أمر معقد جداً "

كما يذكر
تقلد المعلم لدوره الجديد كقائد للتغيير في المدرسة :

١ - الخوف من المجهول

وهي رسالة ضمنية من المجتمع تصرح بأنه عندما يحدث التغيير فإنك تفقد القدرة علي السيطرة والتحكم .

٢ - الخوف من الفشل

فلو أنني ألزمت نفسي بأهداف التغيير ، فهناك احتمال للفشل .

٣ - الخوف من الالتزام

فالاتزام يلزمننا بالإجابة عن أسئلة صعبة مثل " ماذا أريد في الحقيقة ؟ " ، فالإلتزام بخيار معين ليس علي سبيل التسلية بل إنه يقضي علي باقي الخيارات .

٤- الخوف من الاستهجان

فلو قمت بعملية التغيير فإنني أخاطر بأن يقول الآخرون أنهم كانوا يفضلونني بالطريقة القديمة قبل التغيير ؛ فالتغيير الذي تقوم به يجعل الآخرين يغيرون علاقتهم معك .

٥- الخوف من النجاح

فلو قمت بالتغيير ما هي الأشياء الأخرى المطلوب مني فعلها ؟ هل أستطيع الاستمرار في هذا النجاح ؟

ويذكر
عدة مشكلات يمكن أن يواجهها المعلم كقائد
للتغيير وهي :

١- تحديد الدور

تتجم المشكلات في الغالب عندما يكون الدور القيادي للمعلم غير محدد وعندما تكون المسؤوليات المنوطة بالمعلم كقائد للتغيير غير محددة ، بما يؤدي إلى حدوث التوتر ليس فقط بين المعلمين القادة ولكن بين من يعملون معهم أيضاً ، ولذلك ينبغي أن يشارك المعلمون كقادة للتغيير في تحديد دورهم وتشكيله .

٢- الوقت :

من المؤكد أن قيود الوقت تحد من قدرة المعلمين على النجاح في القيام بدورهم المزدوج كمعلمين وكقادة للتغيير ؛ ولذلك ينبغي على المعلمين أن يضحوا ببعض المهام في ظل وجود العديد من المسؤوليات الاجتماعية عليهم مع محدودية الوقت وذلك حتى يكونوا فعالين في كلا الدورين .

٣- ثقافة المدرسة :

من أكبر العقبات التي تواجه المعلمين كقادة للتغيير هو غياب الدعم والتشجيع اللازم من إدارة المدرسة والزملاء ، كما أن اختيار إدارة المدرسة لبعض المعلمين كقادة في المدرسة قد يخلق نوعاً من السخط والعدائية من المعلمين الآخرين

، بالإضافة إلى عامل آخر مهم وهو أن الثقافة المدرسية السائدة قد لا تكون داعمة للتوجه نحو جعل المعلمين قادة للتغيير ، أو أنها ضد ثقافة التغيير من الأساس .

قيادة التغيير المدرسي الناجم :

يورد عددا من الاستراتيجيات التي يمكن أن يتبناها المعلم من أجل إنجاز عملية التغيير :

- 1- تبنى رؤية واضحة وتوصيلها للآخرين .
- 2- تخطيط وتوفير المصادر والموارد للتغيير .
- 3- التدريب والتنمية المهنية للمعلمين المنخرطين في التغيير .
- 4- تقييم مدى التقدم في التغيير .
- 5- تقديم الدعم والمساعدة المستمرة .
- 6- خلق مناخ داعم للتغيير .

في حين يؤكد أن قيادة التغيير المدرسي الناجم تتطلب :

- 1- رؤية تربوية ورؤية مؤسسية واضحة وقوية وجماعية .
- 2- مجتمع مهني محترف قوى وملتزم داخل المدرسة .
- 3- بيئة تعلم تدعم المعايير العليا للإنجاز الطلابي .
- 4- تنمية مهنية مستدامة لتحسين التعلم .
- 5- شراكة ناجحة مع الآباء وهيئات المجتمع ورجال الأعمال والجامعات ، وغيرها من تنظيمات المجتمع .
- 6- تخطيط منظم وعملية تطبيق جيدة لإجراء التغييرات اللازمة .

كلمة أخيرة:

في معظم عمليات الإصلاح والتطوير والتغيير يكون المعلم العنصر الغائب في صياغتها وتكوينها وطرحها بالرغم من أنه المسئول الأول عن تطبيق وتنفيذ السياسات والتغييرات الجديدة داخل المدرسة وداخل الفصل الدراسي بعيدا عن

الأضواء البراقة والمقاعد الوثيرة وبالتالي يمكنه أن يحدد نجاح أو فشل عمليات الإصلاح والتغيير .

من هنا سعت الورقة الحالية إلي إلقاء الضوء علي هذا الدور الخطير للمعلم وخلصت إلي أنه ينبغي أن يتقلد المعلم دوراً جديداً ليس فقط منفذاً لعمليات الإصلاح والتطوير والتغيير والتجديد أو حتي شريكاً فيها ، بل يمتد هذا الدور ليكون المعلم قائداً للتغيير ، ومصدراً أساسياً تنطلق منه مبادرات الإصلاح التربوي الشامل ، وبالطبع لن يتأتى ذلك إلا إذا بادرت كليات التربية وهي المسئولة عن إعداد معلم المستقبل بأن تضمّن في برامجها ما يمكن الطالب المعلم من أن يتقلد دوره المأمول في قيادة التغيير التربوي داخل المدرسة .

أخيراً

[إن أريد إلا الإصلاح ما استطعت وما توفيقي إلا بالله]

المراجع :

١. الصفار ، فاضل (٢٠٠١): التغيير الإداري كيف ولماذا ، مجلة النبأ ، العدد ٥ ، صفر ١٤٢٢ هـ ، مايو ٢٠٠١ م .