

دکتر زهرا گویا^۱



دشمن اصلی اصلاحات آموزشی در مقیاس کلان، وسعت زیاد و تکه تکه بودن مفرط است (فولن، ۲۰۰۰).

Michale Fullan (1940-)

مقدمه

در این مدخل، به گوشه‌هایی از زندگی فردی و حرفه‌ای مایکل فولن اشاره می‌شود تا فرصت شناخت نظرات ارزشمند وی درباره ماهیت تغییر و سازوکارهای ایجاد و تداوم تغییرات آموزشی، برای دانش‌آموختگان حوزه مطالعات برنامه درسی، فراهم آید. فولن، مصداق روشنی از یک آموزشگر و مصلح تعلیم و تربیت است که نگاهش به تغییرات آموزشی، همه‌جانبه است و با واقع‌بینی، تحقق هر تغییری به قصد اصلاح را در گرو قانع شدن و اشتیاق توده‌های وسیع مدیران، معلمان و دانش‌آموزان از یک طرف و حمایت همه‌جانبه سیاست‌گزاران و مسئولان از طرف دیگر می‌داند.

زندگی‌نامه^۲

فولن در سال ۱۹۴۰، در شهر تورنتو در کانادا به دنیا آمد. وی در سال ۱۹۶۹، با اخذ مدرک دکترای خود در رشته جامعه‌شناسی از دانشگاه تورنتو، همانجا استخدام شد و به تدریس و تحقیق در دوره‌های تحصیلات تکمیلی پرداخت و هم‌زمان مسئول دوره‌های ضمن-خدمت معلمان شد. فولن در سال ۱۹۸۸، رئیس دانشکده علوم تربیتی دانشگاه تورنتو شد و تا سال ۱۹۹۶ در این مسئولیت باقی ماند. پس از ادغام این دانشکده با «مؤسسه مطالعات آموزشی انتاریو»^۳، فولن تا سال ۲۰۰۳، ریاست این مؤسسه را عهده‌دار بود. وی از آن پس به عنوان «استاد ممتاز بازنشسته»^۴، مشغول ارائه مشاوره‌های آموزشی در کانادا و کشورهای دیگر است.

نگاه فولن به ایجاد تغییرات یا اصلاحات آموزشی، راهبردی و کل‌نگر است و تلاش نموده است که تمام نفع‌بران را در هر تغییری شناسایی نموده و نقش بالقوه آنان را با دقت، تبیین نماید. برای مثال، وی در سال ۱۹۹۷ با نوشتن کتاب «در سطح مدیریت مدرسه، چه چیزی ارزش جنگیدن دارد؟»^۵، به نقش مدیران مدرسه پرداخت و فهرستی از مسئولیت‌های سخت و پیچیده‌ای را که مدیران در موقع ایجاد تغییرات آموزشی با آنها دست به گریبان هستند، برشمرد. یک سال پس از آن، فولن با آموزشگر بریتانیایی اندی هارگریو^۶، کتاب «در آموزش، چه چیزی ارزش جنگیدن دارد؟»^۷ را نوشت که مکمل کتاب قبلی بود و در آن کتاب، آنان به نقش مهم‌ترین عامل تغییر یعنی معلمان پرداختند. مضمون اصلی کتاب این است که وضعیت روحی و کیفیت زندگی معلم، نقش محوری در یادگیری دانش‌آموز

zahra_gooya@yahoo.com

۱. استاد دانشگاه شهید بهشتی

2. Ontario Ministry of Education. Also visit Michael Fullan's website at www.michaelfullan.ca.

3. Ontario Institute for Studies in Education: OISE

4. Professor *emeritus*

5. *What's Worth Fighting For in the Principalship?*

6. Andy Hargreaves

7. *What's Worth Fighting for in Education?*



دارد و افزایش اثربخشی مدرسه‌ها، در گرو قدرتمندتر کردن معلمان است. سپس در سال ۲۰۰۳ در کتاب «الزامات اخلاقی در راهبری مدرسه»^۸، اهمیت اهداف اخلاقی را در راهبری آموزشی توسط مدیران، به منظور ایجاد تحولات آموزشی در مدارس تبیین نمود. فولن در سال ۲۰۱۰، موضوع تغییر را در کتاب «راهبری پویا»^۹ مطرح کرد و در آن، راه‌هایی را مطرح نمود که بتوان از طریق آنها، دانش‌آموزان را با اهداف آموزشی پیوند داد، اعتمادشان را جلب نمود، بر مقاومتشان در مقابل تغییر غلبه کرد و شفافیت بیشتری در بیان اهداف و راه‌های تحقق آن، به وجود آورد.

فولن دارای دکترای افتخاری از دانشگاه‌های نیپی‌سینگ^{۱۰} در کانادا، ادینبورگ^{۱۱} در اسکاتلند، لای‌سیستر^{۱۲}، دوکواسنه^{۱۳} و «انستیتیوی تعلیم و تربیت هنگ‌کنگ»^{۱۴} است. وی همچنین در سال ۲۰۱۲، به خاطر دستاوردهایش در اصلاحات آموزشی - هم به عنوان یک دانش‌پژوه و هم معلم، نویسنده و ارائه‌مشاوره آموزشی به دولت کانادا، «نشان درجه یک افتخار»^{۱۵} را دریافت نمود، زیرا شهرت فولن بیش از هر چیز، مدیون مشاوره‌هایش به مدارس و سیاست‌گزاران آموزشی برای انجام اصلاحات آموزشی است.

نظریه‌های آموزشی

مایکل فولن به خاطر تلاش بی‌وقفه برای ایجاد اصلاحات آموزشی از طریق «نظریه تغییر»^{۱۶} و ایجاد «یادگیری عمیق»^{۱۷}، مشهور است. از نظر وی، امکان‌سنجی برای تغییر و اصلاح، از زمینه‌های واقعی شروع می‌شود تا پس از نظریه‌پردازی، قابلیت‌تعمیم را به موقعیت‌های متنوع آموزشی پیدا کند. به دلیل نقش محوری این دو نظریه در فعالیت‌های فولن، به اختصار به هر یک پرداخته می‌شود.

نظریه تغییر

فولن کارش را بر تغییرات آموزشی و مبتنی بر «نظریه پیچیدگی»^{۱۸} متمرکز کرده است. وی در سال ۱۹۸۲، کتاب «معنای جدید تغییرات آموزشی»^{۱۹} را به رشته تحریر درآورد. به گفته ال‌س‌ورت^{۲۰} (۲۰۰۱)، تأکید اصلی مدلی که فولن برای تغییرات آموزشی ارائه داده، بر این است که شرکت‌کنندگان در فرایند تغییر، انسان‌ها هستند و به این دلیل، تبیین سازوکارهایی برای مواجهه اصولی با پدیده‌های مقاومت در برابر تغییر، مقابله با تغییر، یا هدایت تلاش‌های انجام شده برای تغییر که همه نفع‌بران را به حساب آورد، ضروری است. در حقیقت، تغییراتی که فولن در پی آن بوده و هست، از عنوان کتاب‌هایش قابل تشخیص است. به طور مشخص، کتاب‌های «نیروهای تغییر: بررسی اعماق اصلاحات آموزشی»^{۲۱} (۱۹۹۳)، «در مدرسه شما، چه چیزی ارزش جنگیدن دارد؟»^{۲۲} (۱۹۹۶)، «در مدیریت مدرسه، چه چیزی ارزش جنگیدن دارد؟» (۱۹۹۷)، «در بیرون از مدرسه، چه چیزی ارزش جنگیدن دارد؟»^{۲۳} (۱۹۹۸)، «نیروهای تغییر: پی‌آمد»^{۲۴} (۱۹۹۹)، «معنای جدید تغییرات آموزشی»^{۲۵} (۲۰۰۱)، «پیشرو در فرهنگ تغییر»^{۲۶} (۲۰۰۱)، «ضرورت اخلاق در

8. *The Moral Imperative of School Leadership*

9. *Motion Leadership*

10. *Nipissing University*

11. *University of Edinburgh*

12. *Leicester*

13. *Ducuesne*

14. *The Hong Kong Institute of Education*

15. *Officer of the Order of Canada*

16. *Theory of Change*

17. *Deep Learning*

18. *Complexity Theory*

19. *The New Meaning of Educational Change*.

20. *Ellsworth*

21. *Change Forces: Probing the Depths of Educational Reform*

22. *What's Worth Fighting for in Your School?*

23. *What's Worth Fighting for Out There?*

24. *Change Forces: The Sequel*

25. *The New Meaning of Educational Change*

26. *Leading in a Culture of Change*



رهبری مدرسه^{۲۷}» (۲۰۰۳) و «نیروهای تغییر با کینه‌توزی^{۲۸}» (۲۰۰۳)، هر کدام به جنبه‌ای از تغییر پرداخته است. پیگیری فولن در پردازش‌های مستمر نظریه تغییرش، به کتاب اخیر وی با عنوان «مدیر: سه نکته اساسی برای بیشینه کردن اثرات تغییر^{۲۹}» انجام شده است که در سال ۲۰۱۴، منتشر شده است.

فولن چهار مرحله وسیع را در فرایند تغییر شناسایی کرده است که شامل «شروع، اجرا، تداوم و نتیجه^{۳۰}» است. از نظر وی، «شروع» تغییر، مستلزم وجود و کیفیت نوآوری‌ها، دسترسی به نوآوری‌ها، حمایت لازم از طرف حکومت و دولت مرکزی، حمایت معلمان و عوامل خارجی تغییر است. در مرحله «اجرا»، توجه به ویژگی‌های بومی و عوامل خارجی دخیل در تغییرمانند دولت و سایر سازمان‌های مرتبط، ضروری است. علاوه بر این، ضامن «تداوم» تغییر، سیاست‌گذاری‌های اصولی، تخصیص بودجه لازم و زمان‌بندی مشخص، آموزش وسیع مدیران و معلمان ماهری که نسبت به ایجاد تغییر باور دارند و تبیین رویه‌هایی برای تداوم تغییر است. بالاخره به «نتیجه» رسیدن، تغییر باورها و طرز تلقی‌های نفع‌بران را می‌طلبد تا نسبت به آن احساس مالکیت کنند و برای عمل متعهدانه و آگاهانه در مسیر جدید، آماده شوند.

فولن (۱۹۹۳) که یک نظریه پرداز تجربی است و از متن و بطن واقعیت به نظم و انتزاع نظری رسیده است، به طور مستمر، پیچیدگی فرایند تغییر را یادآوری می‌کند. وی هشت توصیه برای تغییرات آموزشی اثربخش، ارائه داده است.

۱. به دلیل پیچیدگی فرایند تغییر، نمی‌توان هر چه را که مهم است، به صورت یک دستور یا فرمان، به همه تحمیل نمود. عوامل انسانی مؤثر در انجام تغییرات، نه دستورات را بی‌کم و کاست اجرا می‌کنند و نه آنها را نادیده می‌گیرند، بلکه از دستورات به عنوان محرکی برای آزمون مجدد آنچه که خود انجام می‌دهند، استفاده می‌کنند.
۲. تغییر یک طرح کلی نیست، بلکه سفری است که با عدم قطعیت همراه است.
۳. در هر تلاشی برای تغییرات موفقیت‌آمیز، تضاد امری حیاتی است و مسئله‌هایی که پیش می‌آیند، یاورمان در پیمودن مسیری به سوی تغییرات عمیق‌تر و رضایت‌بخش‌ترند.
۴. در ایجاد تغییر، فرایند تلفیق دیدگاه‌های فردی برای رسیدن به یک دیدگاه مشترک، زمان‌بر است و تبیین چشم‌انداز و برنامه‌ریزی راهبردی، گام بعدی است. مردم از طریق درگیر شدنشان با مسائل و تعاملشان با ایده‌های نوآورانه و افراد نوآور و خلاق، نوآوری را یاد می‌گیرند و آن را درک می‌کنند و نسبت به تغییر، احساس مالکیت عمیق می‌کنند.
۵. در جریان تغییر، باید فرد و گروه، قدرت برابر داشته باشند.
۶. تغییرات موفقیت‌آمیز، مستلزم یک رابطه دوسویه و پویا شامل فشار آوردن، حمایت‌کردن و مذاکره نمودن مستمر بین واحدهای بومی و مرکزی است و در این میان، تمرکز یا عدم تمرکز به تنهایی، کارساز نیست.
۷. برای ایجاد تغییرات موفق، ارتباط و اتصال با محیط‌های گسترده‌تر، حیاتی است.
۸. هر شخصی، یک عامل تغییر است.

پس از این توصیه‌های کاربردی، فولن (۱۹۹۳) برای یک تغییر موفق، چهار ضرورت را برشمرده است:

27. *The Moral Imperative of School Leadership*
 28. *Change Forces with a Vengeance*
 29. *The Principal: Three Keys to Maximizing Impact*
 30. *Initiation, Implementation, Continuation & Outcome*



- توانایی کارکردن با مفاهیم و عمل‌های متضاد؛ مانند برنامه‌ریزی در مقابل عدم قطعیت؛ فرد در مقابل گروه؛ تمرکز در مقابل عدم تمرکز و تغییرات شخصی در مقابل تغییرات سیستمی
- وابستگی متقابل و پویا بین پاسخگویی از جانب دولت و استقلال در سطح محلی
- ترکیب افراد و سازمان‌های اجتماعی
- ارتباط و اتصال درونی بین فرد و سازمانی که در آن شاغل است و ارتباط و اتصال بیرونی با دیگران و محیط‌زیست.

هدایت تغییر

فولن در سال ۱۹۹۹، به اهمیت شناخت پیچیده بودن فرایند تغییر اشاره کرد و بیان نمود که برای رویارویی درست با این پیچیدگی، باید تغییر را هدایت کرد، نه آن که سودای کنترل آن را در سر داشت. وی برای هدایت تغییر، هشت درس تازه عرضه نموده است که دانستن آنها، برای هر تغییر موفقی ضروری است:

۱. هدف‌های اخلاقی، غیرصریح و پیچیده‌اند؛
۲. نظریه‌های آموزشی و نظریه‌های تغییر، نیازمند یکدیگرند؛
۳. کشمکش و تعارض، یاورانمان هستند؛
۴. درک معنای عمل کردن بر لبه آشوب، ضروری است؛
۵. هوش هیجانی، هم اضطراب‌زا و هم تشدیدکننده اضطراب است؛
۶. فرهنگ‌های مشارکتی، هم اضطراب‌زا و هم تشدیدکننده اضطراب است؛
۷. در فرایند تغییر، خلق دانش و ایستادگی در مقابل ارتباط و اتصال غیرمنسجم، حیاتی است؛
۸. هیچ راه‌حل یگانه‌ای برای تغییر وجود ندارد. مصرف‌کننده نقاد باشید و نظریه‌ها و عمل‌هایتان را خود بسازید و شکل دهید.

یادگیری عمیق

مایکل فولن با آثاری که تولید کرده و نقشی که در پیشبرد اصلاحات آموزشی با تأکید بر محقق کردن هدف‌های اخلاقی برای تمام کودکانی که در حال یادگیری‌اند داشته، تبدیل به چهره‌ای جهانی در حوزه تغییرات آموزشی شده است. از نظر فولن، اصلاحات آموزشی تکه تکه یا در مقیاس‌های کوچک، کارساز نیستند، بلکه آنچه که مؤثر است، تمرکز بر سه مؤلفه محوری یادگیری عمیق است که شامل «یادگیری و تدریس»، «دانش تغییر» و «فرهنگ یادگیری» است. فولن معتقد است که برای جلوگیری از انفجار و نابودی آموزش و کاستن از کسالت و ملالت آن - جایی که معلمان و دانش‌آموزان به عنوان یادگیرندگان فعال، به اسارتش درآمده‌اند - بازنگری اساسی و ایجاد تغییر، ضروری است.

با این حال، فولن هشدار می‌دهد که معلمان احساس می‌کنند که پیوندهایشان با تغییرات آموزشی، گسسته شده و علاوه بر این، بیش از ۴۰ درصد دانش‌آموزان دبیرستانی نیز با فرایند آموزش و یادگیری خود تعامل ندارند. تکنولوژی هم نتوانسته شرایط بهتری برای یادگیری عمیق فراهم کند. بدین سبب فولن، ایجاد شش صلاحیت را برای شکل‌گیری «یادگیری عمیق» در دانش‌آموزان ضروری می‌داند که به اختصار، به آنها اشاره می‌شود.

۱. «شخصیت» به این معناست که در طول آموزش، دانش‌آموزان بتوانند ویژگی‌های اساسی شخصیتی از قبیل استحکام، سرسختی، پشتکار و انعطاف را در خود توسعه دهند. این ویژگی‌ها به آنان کمک می‌کند تا یاد بگیرند عمیق یاد بگیرند! و قادر شوند که یادگیری را به عنوان بخشی جدانشدنی، با زندگی خویش تلفیق کنند.
 ۲. منظور از «شهروندی»^{۳۱} این است که دانش‌آموزان بتوانند مانند یک شهروند جهانی فکر کنند و نسبت به مباحث عمیقی مانند ارزش‌ها و دیدگاه‌های متنوع، درک عمیقی پیدا نمایند. این توانایی باعث می‌شود که آنها با علاقه واقعی، برای حل مسائل مبهم و پیچیده دنیای واقعی و با تأکید بر پایداری محیط‌زیست، تلاش کنند.
 ۳. «همکاری» یا «تشریک مساعی»^{۳۲}، همان کارکردن اعضای یک تیم با هم^{۳۳} و هم‌افزایی در گروه‌ها از طریق به اشتراک‌گذاشتن مهارت‌های بین‌فردی^{۳۴} است. این همکاری شامل تصمیم‌گیری‌های واقعی افراد یک تیم با یکدیگر، یادگیری از هم و کمک به یادگیری دیگران است.
 ۴. معنای «ارتباطات»^{۳۵}، توانایی ارتباط برقرار کردن مؤثر با انواع سبک‌ها، حالت‌ها و ابزارهای معمولی و دیجیتالی برای طیف وسیعی از دانش‌آموزان است.
 ۵. «خلاقیت»^{۳۶}، به معنای داشتن تیزبینی لازم برای استفاده بجا از فرصت‌های اقتصادی و اجتماعی به قصد ایجاد کارآفرینی است. طرح سؤال، به تولید ایده‌های بدیع و عمل خلاقانه می‌انجامد.
 ۶. «تفکر انتقادی»^{۳۷} باعث پرورش توانایی نقد کردن، ارزشیابی اطلاعات و استدلال‌ها، دیدن الگوها و ارتباطات، ساختن دانش معنادار و به کاربردن آن دانش در دنیای واقعی است.
- بعدها، فولن این صلاحیت‌ها را «شش سی»^{۳۸} نامید و بعضی از آنها را تکمیل‌تر نمود تا بتواند یک برنامه کاری بر اساس آن صلاحیت‌ها بسازد. در این بازنگری، صلاحیت سوم به «همکاری و کار جمعی (تیمی)»^{۳۹}، صلاحیت پنجم به «خلاقیت و تخیل»^{۴۰} و صلاحیت ششم به «تفکر انتقادی و حل مسئله»^{۴۱} تعمیم یافت و برای عملیاتی کردن این برنامه، فولن ارتباط درونی این شش صلاحیت را با هم با شفافیت بیشتری تشریح نمود.
- به باور فولن، تحقق چنین برنامه‌هایی، نیازمند هدایت و حمایت دولت^{۴۲} است. تجربه‌ای که فولن به آن ارجاع می‌دهد، چگونگی افزایش قابلیت‌های آموزشگران در استان آنتاریو در کاناداست که به اعتقاد وی، علت موفقیت آن تجربه، به کارگیری سازوکارهای مناسب برای عملیاتی ساختن این برنامه و راهبری درست آن طی نُه سال بوده است. این برنامه در کتابی با عنوان «شش راز تغییر: بهترین رهبران برای کمک به بقا و پیشرفت سازمان خود، چه می‌کنند؟»، با شرح و بسط بیشتری ارائه شده تا به مجریان کمک کند که بتوانند برنامه‌های ایجاد این صلاحیت‌ها را عملیاتی کنند. نسخه جدید این صلاحیت‌ها، به قرار زیر است:

31. Citizenship
32. Collaboration
33. Interdependently
34. Interpersonal
35. Communication
36. Creativity
37. Critical Thinking
38. Six Cs
39. Collaboration and teamwork
40. Creativity and imagination
41. Critical thinking and problem solving

۴۲. منظور فولن از دولت، قدرت مرکزی است که بسته به میزان تمرکز/عدم تمرکز در هر نظام آموزشی، متفاوت است.

۱. «آموزش برای شخصیت^{۴۳}؛ صداقت، خود-نظمی و مسئولیت‌پذیری، پشتکار، همدلی برای کمک به حفظ ایمنی و منافع دیگران، اعتماد به نفس، بهداشت و تندرستی شخصی، مهارت‌های کاری و زندگی؛
 ۲. «شهروندی»؛ دانش جهانی، حساسیت نسبت به فرهنگ‌های دیگر و احترام به آنها، درگیر شدن فعالانه و پرداختن به مباحث مربوط به پایداری انسانی و محیط زیست؛
 ۳. «ارتباطات»؛ برقراری ارتباطات شفاهی نوشتاری مؤثر از طریق ابزار گوناگون دیجیتال و پرورش مهارت‌های شنیدن؛
 ۴. «تفکر انتقادی و حل مسئله»؛ منتقدانه فکر کردن برای طراحی و سرپرستی پروژه‌ها، حل کردن مسئله‌ها، تصمیم‌گیری‌های مؤثر با استفاده از انواع منابع و ابزارهای دیجیتال؛
 ۵. «همکاری و کار جمعی»؛ کار کردن به صورت تیمی/گروهی، یادگرفتن از دیگران و کمک به یادگیری دیگران، مهارت‌های شبکه-سازی‌های اجتماعی، همدلی در کار کردن با افراد متنوع و متفاوت؛
 ۶. «خلاقیت و تخیل»؛ کارآفرینی اجتماعی و اقتصادی، در نظر گرفتن ایده‌های نو و پیگیری آنها، قدرت رهبری در عمل.
- از نظر فولن، رسالت این شش صلاحیت، خوشبختی و بهزیستی تمام دانش‌آموزان و جامعه است و شامل ظرفیت‌سازی برای دانش-آموزان جهت به‌کارگیری چیزهایی است که می‌دانند؛ یعنی، هدف بنیادین تعلیم و تربیت در یک نظام آموزشی متعالی، ایجاد قابلیت‌های رهبری با کیفیت در تمام دانش‌آموزانی است که آموزش مدرسه‌ای را به پایان می‌رسانند. منظور فولن از رهبری با کیفیت این است که در افراد، ظرفیت‌ها و احساس تعهدی ایجاد شود که بتوانند در جهت صلاح خود و مصلحت عمومی، اقدام کنند.
- در رابطه با هجوم تکنولوژی‌های نوین به مدارس نیز، توضیحات و استدلال‌های فولن در دفاع از توصیه‌هایش به سازمان آموزش-و-پرورش انتاریو، آموزنده و راه‌گشاست. فولن معتقد است که پداگوژی بر تکنولوژی مقدم است و قبل از هر چیز، لازم است که ظرفیت‌های پداگوژیکی معلمان به گونه‌ای توسعه یابند تا آنان بتوانند خوب تدریس کنند و از یکدیگر، یاد بگیرند. به توصیه وی، بهتر است که پس از این مرحله، برای فعالیت‌هایی که پداگوژی را با تکنولوژی تلفیق می‌کنند، سرمایه‌گذاری نمود.

جمع‌بندی

مایکل فولن، برای تحقق تغییرات آموزشی به قصد ایجاد یادگیری عمیق و توانمندسازی معلمان جهت رویارویی اصولی با تغییرات و ایجاد بستری مناسب برای یادگیری عمیق دانش‌آموزان، چندین کتاب مبتنی بر تجربه‌های واقعی خود و نظریه‌های برآمده از آنها نوشته است. توصیه‌های آموزشی فولن به مسئولان و مجریان تغییر، سهل و ممتنع هستند! یعنی تحقق هر کدام، در حالی که عین عقل سلیم-اند، سخت‌تر از آن است که می‌نماید و به دلیل اهمیتشان، حُسن ختامی بر این مدخل‌اند.

- کارکنان و مشتریان، یعنی معلمان و دانش‌آموزان خود را دوست داشته باشید.
- آگاه باشید که اگر تعامل همسالان با هم هدفمند باشد، موضوع‌های فوق‌العاده‌ای برای حل مسئله، انگیزه و نوآوری نیز به دست می‌آید.
- بدون قضاوت کردن، برای تولید دانش و توسعه آموزشی، سرمایه‌گذاری و ظرفیت‌سازی کنید.
- در مراکز آموزشی، فرهنگ یادگیری مستمر را در معلمان، ایجاد کنید.
- درباره چگونگی تدریس و نتایج آن، با شفافیت بحث نموده و اطلاع‌رسانی کنید.
- برای تربیت رهبران آموزشی در آینده، سرمایه‌گذاری کنید.

- یک رهبر آموزشی قوی و در عین حال، متواضع باشید.

همه این توصیه‌ها، بیانگر پیوند عمیق بین نظریه و عمل در دیدگاه مایکل فولن نسبت به تغییر است و تلاش‌هایش برای اثربخشی تغییرات آموزشی در آمریکای شمالی، مؤید آن است. نظرات فولن به دلایل مختلف از جمله واقع‌بینی، صراحت، مسئولیت‌پذیری، سادگی، ملموس بودن و در عین حال استحکام نظری، می‌تواند برای سایر نظام‌های آموزشی، آموزنده باشد. همچنین، فولن بی‌محابا به مدافعان تغییرات آموزشی به بهانه انجام اصلاحات آموزشی، هشدار می‌دهد که «تغییر برای تغییر»، فی‌نفسه ارزشمند نیست، زیرا تغییر از هر نظر که تصور شود، هزینه‌بر است و اگر دقت کافی و تمهیدات لازم در انجام آن لحاظ نشود، ممکن است نتیجه تلخ به بار آورد.

منابع

- Ellsworth, J. B. (2000). *Surviving changes: A survey of Educational change models*. Syracuse, NY: ERIC Clearinghouse.
- Fullan, M. G. (2000). The Return of Large-Scale Reform. *Journal of Educational Change*, vol. 1, 2000, pp. 1-23.
- Fullan, M. G. (1999). *Change Forces: The sequel*. Philadelphia, PA: Falmer Press.
- Fullan, M. G. (1998).
- Fullan, M. G. & Hargreaves, A. (1996). *What's Worth Fighting for in Your School?* New York Teachers College Press.
- Fullan, M. G. (1993). The complexity of the change process. *Change forces: Probing the depth of educational reform*, pp. 19-41. Falmer Press.
- Fullan, M., & Stiegelbauer, S. (1991). *The new meaning of educational change*. 2nd Ed. New York: Teachers College Press.
- Fullan, M. (1982). *The meaning of educational change*. New York: Teachers College Press.

عنوان کتاب‌های مایکل فولن از سال ۲۰۰۵ به بعد

- Leadership & Sustainability: System Thinkers in Action (2005)
- Breakthrough (2006)
- Learning Places: A Field Guide for Improving the Context of Schooling (2006)
- Turnaround Leadership (2006)
- The New Meaning of Educational Change (Fourth Edition) (2007)
- Change Wars (2008)
- Realization: The Change Imperative for Deepening District-Wide Reform (2009)
- Turnaround Leadership for Higher Education (2009)
- The Challenge of Change: Start School Improvement Now! (2009)
- All Systems Go: The Change Imperative for Whole System Reform (2010)
- Motion Leadership: The Skinny on Becoming Change Savvy (2010)
- The Moral Imperative Realized (2011)
- Change Leader: Learning to Do What Matters Most (2011)
- Motion Leadership in Action: More Skinny on Becoming Change Savvy (2012)
- Professional Capital (2012)
- Stratosphere: Integrating Technology, Pedagogy, and Change Knowledge (2012)

- Putting Faces on the Data (2012)
- Cultures Built to Last: Systemic PLCs at Work (2013)

