

الفصل العاشر

تغيير المناخ

مهما كثر ما تفعله المدارس لتغيير نفسها، فإن ثقافتها تتأثر بشدة بالمناخ السياسي الذي يحيط بها، والتغييرات التي نحتاجها في المدارس ستتسخ بسهولة أكبر إذا كانت السياسات المحلية والقومية تدعمها بالفعل، ولكي يحدث ذلك لابد أن يفهم صانعو السياسة أدوارهم الخاصة التي يقومون بها في المساعدة على حدوث تلك التغييرات.

من هم صانعو السياسات؟ إنهم كل من يضع الشروط والظروف العملية التي تُطالب المدارس بأن تعمل وفقاً لها، ومنهم أعضاء مجلس إدارة المدرسة، والمفتشون، والسياسيون، والقيادات النقابية، وهي شبكة معقدة من المصالح المختلفة، المتعارضة غالباً؛ لقد عملت مع صانعي سياسات على مستويات التربية كافة حول العالم، وأعرف أن معظم هؤلاء ملتزمون بحماس بنجاح المدارس التي يؤثرون فيها، ويريدون أن يفعلوا ما يصلح للطلاب، ويبدل كثيرون ما في وسعهم في ظروف صعبة؛ بعضهم ينتهج سياسات حسنة النية تثبط عن غير قصد الأهداف التي يحاولون تحقيقها.

وكما رأينا، إنها بيئة معقدة و تحدُّ صعب للسياسة، لكن الأمر يزداد سوءاً عندما تركز السياسات على الأهداف الخطأ، أو عندما لا تتفق الإستراتيجية مع ما تحتاج المدارس إلى عمله بالفعل؛ لذلك، وبصفة عامة، ماذا ينبغي أن تكون أدوار صانعي السياسات في تغيير المدارس؟ وما الذي ينبغي أن يفعلوه، على أرض الواقع، لمساعدة المدارس على تحقيق أغراض التعليم الأساسية الأربعة: الاقتصادية، والثقافية، والاجتماعية، والشخصية؟

قبل أن أعرض إجاباتي، لنلقِ نظرة على ما تفعله مجموعة من صانعي السياسات والتربويين لتغيير ثقافة التعليم في واحدة من أفقر مناطق الولايات المتحدة؛ إنهم يتجاوزون حدود ثقافة المعايير، لإحداث تغييرات تحويلية في مدارسهم العامة المحلية.

جذور الإنجاز

في كارولينا الجنوبية، لا تبدو الأرقام كبيرة؛ فطبقاً لهيئة القياس القومي لتقدم التعليم (NAEP)، انخفضت النسبة المئوية لطلاب الصفين الرابع والثامن (وهما الصفان اللذان تتوجه إليهما قياسات الهيئة) الذين حققوا مستوى الكفاءة أو تجاوزه عن المتوسط القومي في عام 2013م. لم يستطع ربع الطلاب أن يتخرجوا من المدرسة الثانوية لمدة أربع سنوات، أما من تخرجوا بالفعل فقد احتاج 405 منهم إلى مساعدة علاجية قبل الالتحاق بالكلية⁽¹⁾. وتكلفت تلك البرامج العلاجية ما يقارب 21 مليون دولار سنوياً تؤخذ من ميزانية الولاية المنهكة، وقد أظهر استطلاع للرأي أن ثلاثة أرباع أولياء الأمور الذين لديهم أطفال في مدارس كارولينا الجنوبية العامة، يعتقدون أن النظام يحتاج تغييرات كبرى، لكن ذلك يعني تجاوز معتقدات راسخة داخل هذه المجتمعات نفسها حول المدارس وصورتها وطبيعتها عملها.

كانت هذه ظروف غير مواتية لمن يريد أن يُحدث تحولاً، لكن مجموعة من المعلمين قبلوا التحدي؛ ففي أكتوبر عام 2012م، قدموا تقرير ابتكار إلى مجلس تعليم الولاية، طرح التقرير القضايا والتحديات، واستفسروا من الولاية عنم يستطيع أن يساعد على إحداث التغييرات الضرورية. اقترح بعض قيادات الولاية مؤسسة نيو كارولينا، وهي مؤسسة غير ربحية تهتم بالتنمية الاقتصادية. التقت المجموعة بممثلي نيو كارولينا، وأطلقوا معاً ما يسمى برنامج ترانسفورم إس سي Transform SC (برنامج التحول في كارولينا الجنوبية). وما يزال هذا البرنامج في خطواته الأولى وقت كتابة هذه السطور، لكن طموحاته ومنهجه تعد بتحويل النظام التعليمي للولاية إلى اتجاهات جديدة مهمة.

قالت لي موريا جاكسون Moryah Jackson، مديرة كارولينا الجديدة للمبادرات التعليمية: إن كارولينا الجديدة تفخر أنها منظمة تنشأ الصلات، وتستطيع أن تجمع الناس دون تحزب. كانت الخطوة الأولى هي الدخول في المجتمعات لفهم ما يعده الناس أهم التغييرات المطلوبة لتحسين التعليم في الولاية؛ كان لديهم وثيقة الابتكار، لكنها لا بد أن تراعي مشاعر الناس، إذا

أرادوا أن يجتذبوا قبولهم بالأمر التي من شأنها أن تحدث تحولات شاملة ودائمة؛ تقول موريا: «أذهلني ردود الأفعال من جانب أعضاء مجلس شيوخ ومجلس نواب ومسؤولي مدن وأولياء أمور ومعلمين، شعرنا أننا أصبنا الهدف، وأن الناس مهتمون حقاً بما يجري، أرسى لنا هذا أساساً صلباً جداً؛ أردنا أن نثبت للناس إمكان التغيير، وعلى المدى القصير نعمل على أن يكون الجميع في قائمة واحدة، وقد نجحنا في أن نجعل الإداريين التعليميين في المدارس يوافقون على مواصفات خريج القرن الحادي والعشرين، وتبنت الغرفة التجارية مؤخراً هذه المواصفات، وهذا أمر مهم؛ لأن التربويين وقيادات مجال الأعمال غالباً ما يتحدثون بلغتين مختلفتين».

اتضح بوساطة هذه الجلسات واللقاءات التعريفية مع مفتشي المدارس وجود رغبة حقيقية في أنحاء كثيرة من الولاية، في زيادة التركيز على البرامج العملية التعاونية التي ناقشناها في كتابنا هذا، تعطي مدارس كارولينا الجنوبية الأولوية للتكنولوجيا، إذ تتحول إلى نماذج التعلم القائم على المشروعات، تنمية المهارات المهمة مثل حل المشكلات والاتصال، مع منح المعلمين حرية أكبر كثيراً، وفي الوقت نفسه مساءلتهم عن النتائج؛ انتشر في الولاية شعور قوي بالحاجة إلى طرائق قياس جديدة. تقول موريا: «ندرك أهمية وجود القياس التكويني التحصيلي، ومن الضروري أن يكون لدينا بيانات ذات زمن حقيقي، وينبغي ألا ينتظر الطلاب المعلمين حتى نهاية العام فلا يتلقون نتائج التقويم حتى العام التالي، ولا بد أن يكون لدى المعلمين قياسات غير معرفية؛ فإذا كنا نتحدث عن تعلم قائم على المشروعات، فكيف نقيس القيادة؟ كيف نقيس مهارات الاتصال؟».

«وعلى المدى الطويل، نريد أن يتخرج 90% من طلابنا وهم مستعدون لحياة العمل أو الجامعة. تعتمد مبادرة كارولينا الجديدة على تمكين مديري المدارس والمعلمين، كي يحسنوا الثقافة العامة للتحصيل في مدارسهم. لديهم مرونة كبيرة وابتكارات كثيرة يجربونها بأنفسهم، لكنهم يحتاجون شخصاً يقول لهم: (هذا أمر طيب، ونحن نساندكم وسندافع عنكم في المجلس التشريعي). وهذا أمر حساس في كارولينا الجنوبية يختص بالبنية؛ فلكل منطقة تعليمية مجلس مدارس محلي، يعين مجلس المدارس مفتشاً، وعلى مستوى الولاية لا يملك المفتش سلطة كبيرة؛ فإذا لم يرضَ المجتمع المحلي عن مفتشه، يذهب فوراً؛ لهذا نقول للناس: (إن ما يفعله هؤلاء المفتشون والمعلمون هو الصواب، وهكذا نساندهم). ومع تواصل البرنامج، يبرز واحد من أكبر التحديات، وهو التعامل مع الأفكار الراسخة عن المدارس والتعليم، حتى

بين أولياء الأمور والمشرعين الذين يؤمنون بضرورة التغيير. لأول مرة منذ عقود، يتفق الجميع على ضرورة التغيير، لكن الصعوبة في تغيير الثقافة، يعلم الجميع التصميم المعتاد للمدرسة، وتربطهم بالمدرسة روابط قوية جداً، وعندما نبدأ الحديث عن إعادة تصميم كاملة لمبنى حتى لا يبدو أنه مدرسة، فإننا نواجه معارضة في المجتمع».

عبر كثيرون عن إعجابهم بالتصميم التقدمي لمدرسة ريفر بلفس الثانوية في ليكسنغتون، كارولينا الجنوبية، ومنهجها التجولي التعليمي، وغياب الكتب الدراسية وخزانات الطلاب، واشتكى آخرون من أنها تشبه ستاريكس ولا تشبه المدرسة؛ ما نراه في ترانسفورم إس سي شيء واجهه المصلحون في كل مكان في العالم: الانفصال الذي يحدث عندما تناقض رؤية جديدة رؤية تمكنت مع الزمن.

«من السبل الفعالة للتغيير أن نغير طريقة كلامنا عن التعليم العام؛ فتحسن نحاول أن نبرز الجانب المضيء، فقد يقول الراضون: (ربما كنتم على حق) أو (ربما نستطيع أن نفعل هذا). عندما نتحدث عما نفعل، فإننا نختار كل ما نقول؛ فبدلاً من أن نقول: (هذه المدرسة تفشل بسبب شدة الفقر) سنبحث عن المدارس شديدة الفقر الناجحة». ومع تجاوز البرنامج مرحلة البداية، أخذ يكتسب سرعة وقوة؛ ففي خريف عام 2013م، بلغت المدارس المشاركة في المبادرة سبعاً وثلاثين ضمن رقعة ديمغرافية واسعة.

سياسات للنمو

مع ترانسفورم أس سي، وكثير من الأمثلة الأخرى التي عرضناها، كانت السياسة العليا تركز على تشجيع الابتكار من أسفل إلى أعلى؛ كان الأمر يتعلق بخلق الظروف التي يمكن للمدارس أن تتغير فيها، فما هي تلك الظروف بالضبط؟

كما قلت سابقاً، إن الدور الحقيقي للقيادات الفعالة في التعليم ليس التحكم والسيطرة، وإنما هو ضبط المناخ، وكما ينبغي على المعلمين والمديرين توفير ظروف التقدم لطلابهم ومجتمعاتهم المحيطة، فإن دور صانعي السياسة هو توفير ظروف مماثلة لشبكات العمل في المدارس والمجتمعات المحيطة المنوط بهم خدمتها، وقد طرحت أن التعليم ينبغي أن يركز على أسس: الصحة والبيئة و العدالة والاهتمام. ولتطبيق هذه الأسس يحتاج صانعو السياسة

إلى تيسير ظروف معينة، وكان هذا موجوداً ضمناً في الأمثلة التي عرضناها في هذا الكتاب، فاسمحوا لي أن أوضحها هنا.

تعزير الصحة

متعلمون متحمسون

إن الشرط الأساسي للتعليم الفعال هو غرس الحماس للتعلم لدى الطلاب، وذلك يعني فهم كيف يتعلم الطلاب، وتوفير منهجٍ مدرسيٍّ متنوع، ودعم طرائق التدريس والقياس التي تدفع عملية التعلم ولا تثبطها، فإن لم يكن الطلاب مشاركين في المدرسة، فكل شيء آخر يحدث باسم التعليم لا علاقة له بالتعليم إطلاقاً؛ إن تكلفة الطلاب الذين يتوقفون عن التعليم أو يتسربون، أعلى كثيراً من تكلفة الاستثمار في المدارس التي تحفز الطلاب على التعلم في المقام الأول.

معلمون خبراء

بينت في البداية الفرق بين التعليم والتعلم، ودور المعلمين هو تيسير التعلم، وهي مهمة احترافية تتطلب خبرة، وهذا هو سبب أن المدارس عالية الأداء تضع استثناءات معينة للتعين والاستبقاء والتنمية المهنية المستمرة للمعلمين الأكفاء؛ فليس ثمة نظام تعليمي في العالم أشد ثقة من معلميه.

الارتقاء بالرؤية

سيحقق الناس المعجزات إذا حركتهم رؤية دافعة وإحساس بالجدوى، ويجب أن تكون تلك الرؤية مرتبطة بهم شخصياً، ولا يمكن أن أتصور أن يستيقظ عدد كبير من الأطفال في الصباح، يتساءلون عما يمكنهم أن يفعلوا لرفع معايير القراءة في بلادهم، لكن عدداً لا يحصى من الأطفال يريدون بالفعل أن يقرؤوا ويكتبوا ويحسبوا لأغراضهم الخاصة، وأن يفنوا ويرقصوا ويستكشفوا ويجربوا التجارب، ويرغب عدد لا حصر له من أولياء الأمور والمعلمين في دعمهم، وهم بحاجة إلى سياسات ورؤى تتناسب مع اهتماماتهم وظروف حياتهم، وألا يختزلوا في بيانات في منافسة سياسية مجردة.

تعزيز البيئة

القيادات المهمة

تحتاج النظم العظيمة قيادات عظيمة، وكما يمكن أن يرقى الطلاب إلى آفاق جديدة، بفضل معلمين ملهمين، وترقى المدارس بفضل مدير صاحب رؤية، فإن شبكات المدارس تحتاج قيادة تؤمن بها، وتؤثر فيها، وتحتاج أيضاً أن تطمئن إلى أن صانعي السياسة يدركون التحديات اليومية في التدريس والتعلم، وأن يؤمنوا بأنهم يراعون مصالح المدارس في ما يضعونه من سياسات، ولن يستطيع صانعو السياسة أن يرتقوا بإنجاز المدارس، دون أن يكونوا قد حازوا الثقة والولاء ممن يؤدون العمل الحقيقي.

التنظيم والتماسك

تعمل النظم السليمة بوصفها كيانات متكاملة، فيحافظ كل عنصر في النظام السليم على الآخر، وينبغي أن تكون هذه حال التعليم؛ ففي نظام معقد مثل التعليم، يتبعه أنظمة فرعية، وديناميات كثيرة، ثمّة خطورة دائمة من أن تتعارض اهتمامات مجموعات المصالح المختلفة، وفي أرقى النظم ترتبط رؤية التعليم بالممارسة ارتباطاً وثيقاً في مراحل النظام ومستوياته كلها؛ فالذين يتحركون داخل النظام بشر أحياء، ولا بد أن تكون مراعاة التماسك بين خبراتهم من الأولويات، لا أن تأتي بمحض المصادفة.

الموارد المركزة جيداً

تتمتع نظم التعليم عالية الأداء بموارد غنية، وليست الموارد مألوفة فقط، فإن جودة التعليم لا ترتبط ارتباطاً حتمياً بقدر المال المنفق عليه؛ فقد رأينا نماذج متميزة في هذا الكتاب، لمدارس تقدم تعليماً عالي الجودة برغم تمويلها المحدود، وعلى وجه العموم تنفق الولايات المتحدة على التعليم أموالاً أكثر مما تنفقه أي دولة في العالم بحساب نصيب الفرد، لكنها لا يمكن أن تزعم أن نظامها هو الأفضل؛ فكل شيء يتوقف على عملية توجيه الموارد. والنظم العالية الأداء توجه أكبر استثمارات إلى التدريب المهني، والتكنولوجيا المطلوبة، وفي خدمات الدعم العامة التي تعجز عنها المدارس وحدها.

تعزيز العدالة

الشراكة والتعاون

تكمّن جذور حركة المعايير في التنافس بين الطلاب والمعلمين والمدارس والمناطق التعليمية، والآن بين الدول، وللتنافس مكانة في التعليم كما في غيره من نواحي الحياة، لكن النظام الذي يعتمد على وضع الناس في مواجهة بعضهم، يسيء فهم الديناميات التي تدفع الإنجاز، فإن التعليم يعيش على المشاركة والتعاون داخل المدارس وبين المدارس، ومع غيرها من الجماعات والمنظمات.

الابتكار الإستراتيجي

يقتضي الانتقال من الوضع الراهن إلى نموذج جديد خيلاً ورؤية، ويحتاج حرصاً وحكمة. أما الحرص فيعني حماية الأشياء الناجحة مع الاستعداد لاستكشاف أساليب جديدة بطريقة مسؤولة، وإن من أقوى إستراتيجيات تغيير النظم اختبار مزايا أداء الأشياء بطريقة مختلفة، ويكون الابتكار إستراتيجياً عندما تتجاوز دلالاته السياق الحالي؛ عندما يلهم الآخرين للابتكار بطرائق مشابهة في مواقف خاصة بهم.

المناصرة والدعم

من أدوار صانعي السياسة تهيئة الظروف التي تشجع الابتكار المحلي وتدعمه. والتغيير غالباً ما يكون صعباً، لا سيما عندما يتضمن تحدي ممارسات ظلت مدّة طويلة من المسلمات؛ لقد قلت سابقاً: «إن الثقافة مجموعة من أشكال السماح بشأن المقبول وغير المقبول من السلوكات». يستطيع صانعو السياسات تيسير حدوث التغيير على المستويات كافة عن طريق الدفاع عنه، والسماح للمدارس بكسر العادات القديمة من أجل اكتشاف أرض جديدة.

توفير الرعاية

المعايير العالية

لا بد من وجود معايير عالية في المدارس في مجالات التعلم كلها، ولم يكن هذا موضع شك قط، فالمعايير العالية يمكن أن تدفع الإنجاز، وتمكن الناس من تحقيق فوق ما كانوا يتصورون،

وينطبق هذا على الموسيقى والرقص، كما ينطبق على الرياضيات والهندسة، ولكي يكون الارتقاء بالمعايير أمراً فعالاً، ينبغي أن يكون ذلك محفزاً للإنجاز وليس هدفاً في حد ذاته؛ لذلك ينبغي أن يوجد اتفاق على تصوّر هذه المعايير، وعلى عملية تعاونية تتطوي على احترام متبادل للوصول إلى هذا الاتفاق.

المساءلة الذكية

لا تتعلق المعايير العالية بالطلاب فقط، بل إنها أساسية للتدريس والإدارة والقيادة، ولا ينبغي أن تكون المحاسبة طريقاً في اتجاه واحد؛ فبال تأكيد لا بد أن يحاسب المعلمون على مدى فاعليتهم، وكذلك صانعو السياسات الذين يؤثرون في عملهم؛ تتطوي المحاسبة على المسؤولية والسيطرة، فإذا حُوسب العاملون فلا بد أن يكون الحساب على عوامل يتحكمون فيها. ونظام المحاسبة الذكي لا بد أن يراعي عوامل في حياة الطلاب، في قدرة المدرسة على التخفيف منها، لكنها لا تتحكم فيها، ولا بد لهذه المحاسبة أن تشمل مناطق العالم ومستوياته كلها.

التطوير المهني المستمر

التدريس مهنة كثيرة المسؤوليات، ومع ما يحدث في العالم من تغيرات تزيد المسؤوليات، لذلك من الضروري أن يُمنح المعلمون فرصاً منتظمة لشحن معرفتهم المهنية. إن التطوير المدرسي في حقيقته عملية تنمية مهنية، لذلك فإن التطوير المهني المستمر للمعلمين ليس ترفاً، بل هو استثمار أساسي في نجاح الطلاب ومدارسهم ومجتمعاتهم.

تغيير المسار

لوعملت حركة المعايير على النحو المقصود منها لما احتجنا تغيير المسار، لكنها لا تفعل، ويعلم هذا صانعو السياسة حول العالم؛ تحدثت بعض أهم التغييرات في هذا الصدد في ولايات كانت داعمة لهذه الحركة؛ لقد كان قانون عدم حرمان أي طفل قائماً في الأساس على سياسات بدأت في ولاية تكساس، وثمة مناطق في هذه الولاية حالياً تقود مسيرة التحول إلى إستراتيجيات أقرب إلى الشخصية، تراعي اختلاف مواهب الطلاب وحاجات المناطق المختلفة في الولاية نفسها.

هذا ما قصده نائب ولاية تكساس المخضرم جيمي دون أيكوك عندما ذكر لي أن «القضايا الاقتصادية والاجتماعية تختلف اختلافاً كبيراً عبر تكساس، من شخص يعمل بطرف الولاية في مزارع الرياح إلى شخص يعمل في مصافي البترول إلى المناطق بينهما كافة، فمن المهم منح المناطق التعليمية المحلية الوسائل التي يصنعون بها إستراتيجيات تعليمية تناسب الجزء الذي يسكنونه من الولاية».

جيمي هو من وضع قانون المجلس رقم 5 الذي أجاز بالإجماع في 2013 في مجلس النواب والشيوخ في تكساس، وأحدث تغييرات مهمة في شروط التخرج، وعدد الاختبارات التي ينبغي أن يجتازها طلاب تكساس، وبيّح مسارات جديدة للتخرج، تراعي أن ثمة طلاباً مختلفين يتخرجون من المدرسة الثانوية واضعين لمستقبلهم أهدافاً مختلفة تماماً عن بعضهم الآخر.

«ارتبطت كل خدمتي في التشريع بالتعليم، وإنني أقول للناس إن التعليم هو الشيء الوحيد المهم لدرجة تمنعني من التقاعد؛ فقد كان قرابة 40% أو 50% من طلابنا إما يزاخون جانباً، دون إعداد كاف للعمل أو خلفية تعليمية تتيح إيجاد عمل، وهذا ليس مقبولاً، وأرجو لهذا القانون أن يشمل إعداداً تعليمياً كافياً للأولاد الذين لن يلتحقوا بالجامعة؛ فبعضهم لن يلتحقوا بالكلية لأسباب أكاديمية وبعضهم لأسباب مالية، وبعضهم ببساطة لا يرغب في هذا؛ لديهم شيء يريدون عمله، وهو لا يحتاج درجة جامعية».

أظن أن معظم الناس يتفقون على أن أغلب الطلاب سيحتاجون قدرًا من التدريب المهاري المتقدم، سواء اكتسبوا هذه المهارات في المدرسة الثانوية أو بعدها، وبيّح القانون مرونة تسمح للطلاب بالتوجه نحو اكتساب مهارة تطبيقية و/أو مجموعة مهارات تطبيقية يحصلون بها على عمل؛ فعدم ذهاب الأولاد إلى الجامعة لا يعني أنهم فاشلون. ما نجده هو أنه بمجرد أن يرى الأولاد أن هدفًا ما قابلٌ للتحقيق، فإنهم وآبائهم يعيدون الارتباط بالتعليم؛ إذ يرون له هدفًا لم يكونوا يرونه من قبل، وأظن أننا يمكن أن نرى تحسناً في قرارات اختيار المهنة والحياة العملية، وكذلك تحسناً في قرارات الالتحاق بالجامعة، فنسمع من يقول: يمكنني أن أفعل هذا إذا كان ما أدرسه مهمًا، ولم تكن هذه الحوارات تجري من قبل، فإن لم يفعل هذا القانون شيئاً سوى جذب الطلاب وأولياء الأمور، وهو في ظني كافٍ.

إننا نخفض عدد الاختبارات العالية الخطر، من خمسة عشر إلى خمسة. مع ذلك، فربما يصل عدد الطلاب المستعدين للالتحاق بالجامعة إلى ثلاثة من كل أربعة طلاب في العام القادم، ولو أجرينا خمسة عشر اختباراً، لتجاوز العدد 40% أو اقترب من 50%. كثير منهم أنهوا عملهم الأكاديمي، وحصلوا على درجة في المقرر الذي أنهوه بنجاح؛ عندما لا يكون لديك عدد كبير من الامتحانات العالية الخطر في نهاية كل مقرر وكأنها نهاية العالم، فإنك تواجه موقفاً تجد فيه الطلاب قد أدوا أداءً جيداً في المدرسة، وفعلوا ما اعتقدوا أنه ضروري، ومع ذلك لا يجتازون امتحان نهاية المقرر، فالسؤال يصبح: هل هكذا يحصلون على درجاتهم بسهولة كبيرة؟ هل العيب في الاختبار؟ أم أنهم لا يحسنون الأداء في الاختبارات؟ وربما كانت الإجابة خليطاً من كل هذا.

وعى القانون هذا، حتى إنه نصَّ على أن شرط نجاحه أن نتعامل مع المكونات الثلاثة: الاختبارات، والمنهج المدرسي، والمحاسبة. كان ثمة قرار واع يدمج الثلاثة معاً، فإن تعاملنا مع مكون واحد من الثلاثة، فإننا نرتكب شيئاً عواقبه لا بد سيئة. أما عندما يكون هناك توازن بين الثلاثة، فإن هذا يحقق خلاصة تشريعية تقول: هذا للطلاب، وهذا لحاجات الولاية. هل توجد طريقة أفضل لمحاسبة المناطق التعليمية، هذا قانون قابل للتطبيق والنجاح تماماً، وقد أسعد أغلب المعلمين، ويبدو أن أولياء الأمور والطلاب وبعض دعاة الإصلاح سعداء به أيضاً، وبعضهم غير سعداء.

كان أشد من عبروا عن قلقهم بشأن القانون المؤيدون بقوة لمبادرة عدم حرمان أي طفل؛ لأنهم يرون أنك كلما زدت اختبار الطلاب ورفضت المعايير وواصلت الضغط، سنتفوق وتقدم نتائج أبنائنا التعليمية، وأعترف أنني كنت أرى الشيء نفسه في وقت ما، لكن ما فاتنا في هذا التصور هو أنه نظرة آلية إلى التعليم، كرؤية المنتج الصناعي، وهذا لا يراعي اختلافات البشر، فربما فعلت الشيء نفسه وحصلت على نتائج مختلفة؛ لذا تراجعنا عن ذلك التفكير، وأدركت أن مبادرة عدم حرمان أي طفل تعتمد كثيراً على هذا النوع من التفكير الذي لم أعد أعتقه».

إن الانتقال من التقنين إلى الشخصنة، ومن الاتباع إلى الإبداع، لا يحدث في الولايات المتحدة وحدها، بل يحدث في مناطق كثيرة من العالم، ويترتب عليه النتائج الهائلة نفسها.

العمل بطريقة مختلفة

صناعة السياسة عملية معقدة، لكن الفاعلين الحقيقيين في التغيير يعلمون أن فرداً مليئاً بالحماس يستطيع أن يحول العملية ويغيّر العالم، وربما جاءت هذه القيادة استجابة لنداء.

البرق يلمع في الأرجنتين

عندما انهار الاقتصاد الأرجنتيني في عام 2001م، أدركت سيلفينا غيفرتس Silvina Gvirtz أن حياتها الأكاديمية تحتاج تحولاً كبيراً؛ فقد حصلت على الدكتوراه وصبّت اهتمامها على البحث في التعليم، لكن مع كثرة عدد الأطفال المحرومين في بلادها، أدركت أن عليها الخروج من خلف مكتبها، واستطاعت الحصول على منح من شركات كبرى كثيرة، فأنشأت مشروعاً طموحاً لتحسين نوعية التعليم في مدارس ضعيفة التمويل. عملت في مناطق فقيرة في أنحاء متفرقة من البلاد، فأطلقت مبادرة لإشراك المجتمعات في تحسين مدارسها، وكانت النتائج ملهمة؛ إذ انخفضت نسبة التسرب من 30% إلى 1%، ومعدل إعادة السنة (أي معدل رسوب الطلاب في سنة دراسية وإعادتهم لها) من 20% إلى 5,0%.

قالت لي سيلفينا: عملنا مع شركاء محليين، وتعاملنا مع كل منطقة على حدة، حتى نقوي السياسات المحلية، عملنا مع المعلمين ومديري المدارس المحليين؛ كان من المهم أن يعرف المديرين الأهداف التي نريد تحقيقها معهم، وأن يقدموا مساهماتهم إلى المعلمين، لم نستخدم تعزيزاً سلبياً قط؛ كنا ندخل الصف مع المعلمين، ونعمل معهم على حل المشكلات الملموسة، عملنا كثيراً كما يعمل الأطباء ليشخصوا الحالة، شعر المعلمون أن هناك من ورائهم من يساعدهم.

مع فاعلية البرنامج وقتها، وحتى الآن أدركت سيلفينا أن لديها مشكلة في نطاق التطبيق؛ فإذا أرادت حقاً أن تساعد أكبر عدد ممكن من الطلاب، فعليها أن تخوض غمار السياسة، رغم أن هذا المجال لا يروقها؛ صارت وزيرة للتعليم في مقاطعة بيونيس آيرس، واستمرت في المنصب لمدة ثمان سنوات تقريباً، ومنذ مدة -قريباً- بدأت مشروع كونيكترار Igualdad Conectar، وهدفه ربط الطلاب الأرجنتينيين بالتكنولوجيا، وحتى لحظة كتابة هذه السطور، وُزّع البرنامج أكثر من ثلاثة ملايين ونصف المليون من الحواسيب الصغيرة على الطلاب في

بلادها، وهي مزودة بتطبيقات مفتوحة المصدر لتيسير التعليم، لكن هدف البرنامج كان دائماً إشعال شرارة.

تقول سيلفيينا: «أرى أن الأطفال ثلاثة أنواع: ف لديك مستهلكون سلبيون للتكنولوجيا، يستخدمون أشهر البرامج لكنهم لا يفهمون التكنولوجيا، ثم لديك المستهلكون الأذكياء: وهم الشباب الذين يميزون بين الصواب والخطأ على الإنترنت، يعرفون أكثر عن التكنولوجيا لكنهم لا ينتجونها، ثم هناك الشباب الذين ينتجون أيضاً وبيئة المصدر المفتوح تتيح لهم هذا، فإذا أردت شباباً مبدعين، فعليك أن تعلمهم كيف يبرمجون، عندما تعطي طفلاً حاسوباً، ولم يكن عنده من قبل قط، فإنك تقلص الفجوة الرقمية، ويمكن استخدامه بوصفه أداة رائعة في المجالات العلمية الأخرى، و لرفع مستوى الإبداع لديهم.»

وبعد أن رضيت سيلفيينا بالعمل النظري المحض، تتولى الآن موقع القيادة في عدد من المجالات. فهي المدير التنفيذي لمبادرة كونيكتر إغوالداد، وأستاذة في جامعة سان مارتن، وباحثة في المجلس القومي للبحث العلمي والتكنولوجيا في الأرجنتين، وأستاذ زائر بجامعة ولاية نيويورك في مدينة ألباني، وهي رئيس تحرير سلسلتي برامج كتب تعليمية، وقد فرضت الظروف عليها أن تتولى القيادة، فلبت النداء.

الصين الإبداعية

وجد جيانغ زوكين Jiang Xueqin مشكلة في الصين؛ كانت الأعداد ضخمة - كما ذكرت سابقاً - واحتلت شنغهاي قمة جداول مسابقات (بيسا)، لكن كان ذلك نتيجة تدريب مرهق مستمر، وتركيز حصري على أداء الاختبار، وهي عملية يشعر أنها «تكافئ السلوك النفعي، غير الأخلاقي، قصير النظر الذي يدمر فضول الطالب الداخلي وإبداعه وحبه للتعلم، وفي العموم فإن أي نظام تعليمي يقدم الإنجاز والأهداف على عملية التعلم نفسها والاتجاه نحوها، هو في رأيي مؤذ للطلاب»⁽²⁾. يُعرف هذا النظام بنظام غاو كاو (هو امتحان القبول الصيني في الجامعات)، وكما وُضع التعليم الغربي بحيث يناسب نظاماً مستمداً من الثورة الصناعية، صمم الغاو كاو لزمّن كانت الصين تحتاج فيه إلى أكبر عدد من المهندسين وأفراد الإدارة الوسطى، كان عمل النظام هو تخريج أعداد كبيرة، ثم إرسال نسبة ضخمة من الطلاب إلى الولايات المتحدة للدراسات العليا، لكن الصين تتغير، فالطبقة الوسطى تتسع، ويقبل اعتمادها

على التصنيع، وهي تحتاج إلى أن تخرج نوعاً مختلفاً من الطلاب؛ يقول جيانغ زوكين: «إذا أرادت الصين أن تتقدم، فهي تحتاج أناساً مزودين بمجموعات مختلفة من المهارات، وتحتاج أصحاب مشروعات ومصممين وإداريين، وليس لدى الصين هذا النوع من الناس»⁽³⁾؛ لذلك فقد بدأ جيانغ زوكين عام 2008م العمل على إنشاء نوع جديد من المدارس في مدينة شينزين؛ لم يدخل الطلاب امتحان غاو كاو، وخصصوا وقتاً أطول للكتابة، وساعدوا في إدارة مقهى وصحيفة، وتعلموا كيف يكونون أصحاب مشروعات، وتعلموا أيضاً التعاطف، وشاركوا في الخدمة الاجتماعية. انتقل جيانغ زوكين بعدها إلى مدرسة سينغوا الدولية، وشغل منصب نائب المدير، وواصل نشر هذا المنهج في تعليم الطلاب الصينيين الذي يستشرف الجيل القادم، وقد نشر كتاباً مؤخراً بعنوان الصين الإبداعية، يتحدث فيه عن خبراته في تدريس الإبداع، وي طرح منصة لنشر مذهبه.

المطالبة بالتغيير في الشرق الأوسط

يرى الدكتور أمين أمين أن بناء القدرات الإنسانية هو أكبر تحد في المنطقة العربية، فيقول: «إن الحاجة إلى رأس المال البشري في القرن الحادي والعشرين تولد ضغطاً جديداً على النظم التعليمية القائمة؛ حتى تكون فعالة وقادرة تماماً على الاهتمام بالحاجات الخاصة لكل طالب»⁽⁴⁾. وقد قاده هذا إلى إنشاء مؤسسة آسك (ASK) (وهي الحروف الأولى من الكلمات الإنجليزية الاتجاه والمهارات والمعرفة⁽⁵⁾ Attitude, Skills and Knowledge) ومن أهم أهداف آسك توفير الأهداف التعليمية التي تنشئ جيلاً جديداً من أصحاب التفكير الناقد في المنطقة، وتعمل هذه الخدمات من خمسة منطلقات: التنمية المهنية للمعلمين، وترخيص المعلمين، وتطوير المحتوى المفصل، والمتابعة والقياس، والاستشارات بالتعاون مع المنظمات الأهلية والمدارس.

حقق عمل الدكتور أمين أثراً واسعاً لمس ما يقارب أربعة آلاف مدرسة منذ 2011، لذلك فقد نال لقب داعية المساعي العالمية ومعلم العام من هيئة المتابعة التعليمية، مؤسسة موغلي⁽⁶⁾.

إسكتلندا تتحول

تجري في إسكتلندا الآن واحدة من أشد المبادرات القومية في التعليم لفتاً للنظر، وهي تجسد كثيراً من المبادئ والظروف التي نناقشها هنا، يقع منهج التميز في قلب هذه المبادرة، وهو إطار

عمل عام لإحداث تحول كامل داخل المدارس، وقد تم وضع منهج التميز، على طريقة فنلندا وليس على نموذج المبادرات الإصلاحية في بريطانيا والولايات المتحدة؛ إذ استغرق عملية تشاورٍ طويلة، مع المعلمين وأولياء الأمور والطلاب وقادة المجتمع ومجال الأعمال في أنحاء إسكتلندا كلها، وهو يقدم رؤية جريئة لمستقبل التعليم في البلاد، وإطار عمل واسع لتحقيق هذه الرؤية. هذا ليس إطار عمل موصوف مسبقاً، ومفروض من أعلى، فهو يسمح للمدارس بمساحة كبيرة من التأويل للوفاء بالحاجات الخاصة لطلابهم ومجتمعاتهم، وهو يشبه في ذلك مشروع إيه بلس A+، وتقوم هذه العملية على تحليل متروّ لتحديات التطبيق، وعلى نظرية واعية عميقة في التغيير.

وُضعت هذه الإستراتيجية بالاشتراك مع منتدى المستقبليات الدولي International Futures Forum (IFF)، وهو مجموعة من المعلمين وصانعي السياسة والباحثين عبر العالم كله، وكما فعلت فإن منتدى المستقبليات الدولي حدد ثلاثة أشكال لتصور إحداث التغيير يسمونها الأفاق الثلاثة؛ الأفق الأول هو النظام القائم، والأفق الثاني هو عملية الانتقال، والأفق الثالث هو الوضع الجديد الذي تسعى عملية التغيير للوصول إليه. تكمن المبادئ نفسها في قلب التحول الذي يحدث على الجهة الأخرى من الأطلسي، المقابلة لإسكتلندا في مدينة أوتاوا الكندية.

الإنصات إلى أوتاوا

بيتر غامويل Peter Gamwell، بريطاني الأصل، من ممثلي مدينة ليفربول، وهو الآن المفتش العام للتعليم لمجلس مدارس منطقة أوتاوا-كارلتون (Ottawa-Carleton District School Board) (OCDSB). وهي منظمة أثبتت أنها تحمل لواء المجالس المدرسية في العالم كله؛ بسبب حرصها على الإبداع وقبول الجميع.

وطبقاً لبيتر، فقد جاءت لحظة الفتح لهذا المجلس في أثناء لقاء في عام 2004م، حول القيادة مع عدد من أعضاء التدريس من أماكن مختلفة داخل المنطقة؛ كان بيتر ومن معه يديرون البرنامج منذ نصف ساعة عندما ارتفعت يد في آخر الحجرة، سأل الرجل عن دوره في اللقاء، فقيل له إنه موجود ليشارك بأفكاره عن القيادة. بدأ الرجل مندهشاً من الرد، وقال: إنه يعمل في المنطقة حارساً مسؤولاً عن المبنى منذ عشرين عاماً، ولم يدُر بذهنه أن

أفكاره عن القيادة لها أي قيمة. في هذه اللحظة، أدرك بيتر أنه يحتاج إلى تنفيذ مبادرة تشمل المنطقة كلها؛ ليستخلص مساهمات إبداعية من الجميع، بمن فيهم هيئة التدريس وأولياء الأمور والطلاب بطبيعة الحال.

قال لي بيتر: لكل واحد قدرة إبداعية، ونبوغ داخلي، ولا بد لنا من أن نتعرف هذه القدرة وهذا النبوغ، ونعطي قدره، ونجد طرائق للوصول إليه. فإذا فعلنا ذلك، ضاعفنا فرص تنمية ثقافة المشاركة والانتماء والإمكانات الإبداعية.

إحدى الطرائق التي ينمي بها بيتر مناخ الإبداع هي السعي إلى إقناع الجميع أن يبحثوا عما يمكن أن يقدمه الناس، ويستمعوا إلى القصص التي يرونها، ويكتشفوا إمكاناتهم الفريدة، وينمّوها من هذه النقطة. والطريقة الثانية هي مساعدة من في النظام جميعهم، على إدراك أنهم يمتلكون بالفعل الإمكانات الفطرية التي تجعلهم مبدعين.

إذا ذهبت إلى صف في روضة الأطفال ونظرت إلى الأطفال، وجدت أنهم مفعمون بالإبداع، وإذا دخلت صفًا في المرحلة المتوسطة، سألت: من المبدع هنا؟ فإنهم يفعلون شيئًا غريبًا جدًا؛ إذ إنهم يشيرون إلى فرد أو اثنين في الصف، هذا أمر محزن جدًا، وهذا ما وجدناه بين الكبار أيضًا، فكان هدفنا أن نجعل الناس يتوقفون عن تجاهل أنفسهم والإشارة إلى غيرهم، كي يدركوا أن كل واحد منهم لديه إمكانات إبداعية.

اتبعت الهيئة هذا مع دعوى في المنطقة كلها للمبادرات الإبداعية؛ كانت الاستجابات في أول الأمر محسوبة ومحدودة، وما إن وضح بيتر وفريقه بإخلاص أنهم يريدون هذه الإسهامات، حتى تلقوا مئات منها. تدرّجت الأفكار من اقتراح برامج دراسية جديدة إلى مساع للتواصل مع الأطفال المتوحدين، عن طريق تعريفهم بفكرة تنظيم المشروعات، حتى إسهامات لتقليل النفقات من طاقم الصيانة.

استهدفت كثير من المبادرات شخصنة التعليم الذي يتلقاه الطلاب، عن طريق تقديم مجموعة واسعة من المسارات الدراسية المتاحة لهم، وتوسيع آفاقهم.

ليس معنى هذا أن الرياضيات واللغة ليستا مهمتين، فهما مهمتان لا شك، ولا غنى عنهما، بل إن الأمر يتعلق بضمان ألا ينهي الطلاب رحلتهم داخل المدرسة دون أن يعرفوا نقاط قوتهم،

فهذا يحدث مع أطفال كثيرين؛ فالهدف هو تحقيق توازن كي لا يخرج طالب من المدرسة ويقول: لست أدري ما الشيء الذي أجيد. عندما يكون لديك معلمون في الصفوف متحمسون للمشاركة بالأشياء التي يحبونها، وبقدراتهم، فإن هذا يحدث أثرًا إيجابيًا جدًا في بيئة التعلم.

عندما سألت بيتر بم يوصي صانعي السياسة في المناطق الأخرى الذين يريدون تنمية جو الإبداع والإمكانات الذي يتمتع به مجلس مدارس مقاطعة أوتاوا، كان رده الأول: «استعدوا لمشوار صعب». فلم يكن إحداث التغييرات في المجلس فوراً ولا يسيراً، ثم قدم القائمة الآتية:

- قس حرارة مؤسستك التعليمية، وتعرف موقف الناس من ثقافة التعلم، أسأل أسئلة جادة مثيرة للفكر، ما رأي الناس في التعلم والقيادة والإبداع؟ ما مكانة الخيال في المؤسسة على المستويات الفردية والجماعية والمؤسسية. كيف يرى الناس القيادة، وسمات القادة المثاليين وتصرفاتهم. هل ترعى الثقافة المؤسسية القيادة غير الرسمية والإبداع الشخصي؟ ماذا تفعل المؤسسة لتدفع الإبداع الفردي والجماعي والمؤسسي أو تعوقه؟ كيف نتحسن؟ كن مستعداً لسماع إجابات صادقة، وأخبر الناس أنك صادق في طلب آرائهم الحقيقية.

- استخدم هذه المعلومات لاتباع منهج قائم على نقاط القوة في إحداث تغيير ثقافي، وابدأ على الفور، كوّن رؤية يشارك كثيرون في تصميمها، أو تصوّرًا للقيادة يجتذب الأفكار التي تنشأ مما تعلمت، ولا بد أن يشمل هذا النموذج التعاوني عاملين من كل فئة، ولا بد من تسوية التراتيبات على أن يرى ذلك الناس بأعينهم.

- اتبع ممارسات وهياكل تنظيمية تثبت للناس أنك تنصت إلى أفكارهم، وتستجيب، من منظور يقدرهم ويرى نقاط قوتهم.

- لا بد أن يكون الحوار طويل المدى ومتواصلًا، ولا بد أن تضع الهياكل التنظيمية التي تسمح بسماع أصوات الناس، فخلق ثقافة الإنصات والحديث أمر أساسي. ستختلف استجابات الناس لما تفعل، لذلك عليك إعداد فرص كثيرة لاستقبال إسهاماتهم؛ فما إن يشعر الناس بانتماء حقيقي حتى تتفتح ثقافة التعلم.

- أزل الحواجز داخل مؤسستك، وادع أناسًا من الخارج؛ لأنهم سيقدمون منظورًا مختلفًا تمامًا؛ فثمة قصص تحوّل مذهلة في كل مكان، مع سعي الشركات والبلديات ومؤسسات الآداب والعلوم، وغيرها إلى إيجاد طريقة للاستجابة لعصر الإبداع الجديد والعمل

داخله. ابحث عن هؤلاء وادعهم وزرهم وأشركهم في الحوار، وبوساطة اشتباك الأفكار، تنطلق شرارة الفضول، وتظهر ديناميّة جديدة مختلفة.

تشابه نتائج هذه المناهج كلها عندما تطبّق على النحو السليم: من الأرجنتين إلى أوتاوا، ومن تكساس إلى دبي، فإذا كانت الأسس والظروف بهذا الوضوح، فلماذا لا تتبع في كل مكان؟

ما المشكلة؟

ثمة عقبات كثيرة في طريق أنواع التحول التي نناقشها، بعضها أصيل في المؤسسات المحافظة، بما فيها المدارس نفسها، ويتعلق بعضها بتضارب الآراء حول أنواع التغييرات المطلوبة، وبعضها يتعلق بالثقافة والأيدولوجيا، وبعضها بالمصالح الذاتية والسياسية.

النفور من المخاطرة

يتحدث جون تايلور غاتو John Taylor Gatto في كتابه أسلحة التلقين الشامل Weaponsof Mass Instruction عن مصفوفة من القيود على الابتكار في المدارس. حصل جون على لقب معلم العام في مدينة نيويورك، وتقاعد وهو مدرك للأثر السيئ الذي تسببه ثقافة المعايير القائمة على نموذج المصنع، على المعلمين والطلاب على حد سواء. بعد أن قضى عمره في التعليم، يقول إنه صار يرى المدارس «بما تفرضه من حبس طويل المدى في مساحات كالزننازين على الطلاب والمعلمين، أنها مثل مصانع للطفولة». وهو لا يدري لماذا ينبغي أن تكون على هذا النحو.

«كشفت لي خبرتي عما يعلمه معلمون كثيرون في أثناء مسيرتهم، ولكنهم يحتفظون به لأنفسهم خشية اللوم: إذا توافرت لنا الإرادة، فإننا يمكن بسهولة وبلا تكلفة أن نتخلص من البنى القديمة الغبية، ونساعد الأطفال على تلقي تعليم حقيقي، وليس مجرد تدريس في فصول؛ نستطيع أن نشجع أفضل سمات الشباب -الفضول والمغامرة والإصرار وإمكان الرؤية المدهشة- بمجرد زيادة المرونة في ما يخص الزمن والنصوص والاختبارات، وبتعريف الأطفال براشدين يتمتعون بكفاءة حقيقية، ومنح كل طالب ما يحتاجه من استقلال حتى يخوض مخاطرة من حين إلى آخر، لكننا لا نفعل ذلك»⁽⁸⁾.

هذه المقاومة، لتغيير العادات القديمة، موجودة في مستويات النظام كلها، من الصفّ الدراسي إلى المجالس الرسمية على مستوى الولاية، وثمة عوامل أخرى أيضاً.

الثقافة والأيدولوجيا

ترتبط السياسة التعليمية ارتباطاً حتمياً وثيقاً بمصالح ثقافية أخرى، وثقافات محلية وقومية تؤثر تأثيراً عميقاً في عملية إدارة التعليم؛ ففي أجزاء من آسيا -على سبيل المثال- ثمة ثقافة قوية داخل المدرسة تؤكد الطاعة وتوقير السلطة، وهذا متجذر في التقاليد العامة في الفكر والثقافة الآسيويين.

وفي الولايات المتحدة والمملكة المتحدة، يفضل السياسيون اليمينيون تحديداً تقسيم التعليم العام، وإضفاء الصبغة التجارية عليه؛ لأن التزامهم العام باقتصاد السوق يؤدي، تلقائياً، إلى الرأي القائل بأن تحسين التعليم يأتي بتطبيق هذا الفكر على المدارس، وباختيار أولياء الأمور. إن الحماس السياسي للمبادرات التي نتحدث عنها يرتبط بالقيم العامة للرأسمالية في هذه الثقافات، التي ترتبط بفهم حقيقي لأثرها في التعليم نفسه.

الأرباح والنفوذ

يحاول بعض السياسيين فتح التعليم العام لقوى السوق -بوساطة مدارس تشارتر، ومؤسسات ما قبل المدرسة، والمدارس المستقلة التي تديرها مؤسسات ربحية- ولم تثبت أي فئة من هذه الفئات أنها أفضل من المدارس العامة ذات الدعم القوي⁽⁹⁾.

السياسة والطموح

لا يهتم كل صانعي السياسة في مجال التعليم بالتعليم نفسه؛ فبعضهم سياسيون يحترف السياسة أو إداريون يستخدمون التعليم منطلقاً للترقّي المهني، وقد تكون طموحاتهم في التعليم مرتبطة بمصالح ودوافع سياسية أخرى، ومن أسباب إعلانهم قيمة نتائج الاختبارات انشغالهم بتحقيق مكاسب قصيرة المدى، يمكن أن يستخدموها في الدورة الانتخابية الآتية، وتحدث هذه الأشياء في دول ديموقراطية كثيرة كل أربعة أعوام أو نحوها؛ فمع ارتفاع أثر دورة

الأخبار، تبدأ الحملات قبل الانتخابات بثمانية عشر شهراً أو أكثر، وعليه فلدى السياسيين عامان في المنصب ليحققوا نتائج يمكن أن يستخدموها في السباق الانتخابي؛ فيطلبون نتائج يمكن قياسها في مجالات ذات حساسية سياسية، مثل إجادة القراءة والكتابة والحساب، والاستعداد للعمل، وإن اختبارات (بيسا) مصممة خصيصاً لهذا الاستعراض السياسي.

القيادة والسيطرة

ينجذب السياسيون -تلقائياً- لأساليب القيادة والسيطرة، ومع كل ما يقال عن تعزيز الإنجاز الشخصي والصالح العام، فثمة تاريخ موثق، توثيقاً جيداً، للتعليم الذي ينمي الضبط الاجتماعي، والإذعان والخضوع الجماهيري؛ بل إن التعليم الجماهيري كان دائماً، وما يزال، في بعض جوانبه، عملية هندسة اجتماعية. كانت النوايا السياسية طيبة أحياناً، وأحياناً أخرى غير ذلك، وقد قلت في البداية إن التعليم مفهوم خلافاً في جوهره وهو كذلك، فإننا نختلف أحياناً، ليس على وسائل التعليم وحدها، بل على غاياته؛ فمهما طال الجدل حول الإستراتيجية، لن يثمر إجمالاً إذا تعارضت الأهداف التي في عقولنا.

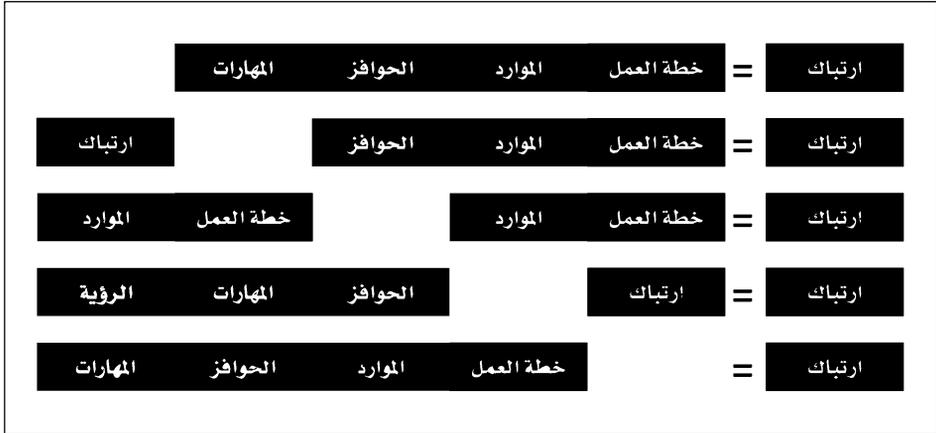
تنظيم التغيير

ذكرنا الحاجة إلى قيادة ملهمة لخلق مناخ الابتكار والإمكانات في التعليم، ولقد حظيت بالعمل مع قيادات ملهمة في التعليم، وكان من أبرزهم تيم برغهاوس، وهو قائد فكري مميز في المملكة المتحدة، كان مسؤولاً تنفيذياً كبيراً أحدث تحولاً في منطقتين تعليميتين كبيرين -أكسفوردش و برمنجهام- وأدار برامج مهمة للابتكار الإستراتيجي في لندن وفي أنحاء بريطانيا، وهو يعلم بخبرته الطويلة أنه لا يوجد خط بسيط من الرؤية إلى التغيير؛ بل إنها عملية مستمرة، تتطوي على عمل وارتجال وتقويم وإعادة توجيه على ضوء التجربة والظروف، وهو يستخدم أحياناً الرسم الآتي ليلخص العناصر الأساسية، وهي: الرؤية والمهارات والحوافز والموارد وخطة العمل⁽¹⁰⁾.



يحتاج إحداث التغيير إلى هذه العناصر جميعاً؛ فالناس يحتاجون رؤية المستقبل الذي يُطلب منهم التوجه إليه، ويحتاجون أن يشعروا أنهم قادرون على إحداث التغيير، وأنهم يملكون المهارات اللازمة له، وينبغي أن يؤمنوا بوجود أسباب قوية للتغيير، وأن المكان الذي يتوجهون إليه سيكون أفضل مما هم فيه، وأن هذه النقلة تستحق ما يبذلون من جهد، وينبغي أيضاً أن يملكو الموارد الشخصية والمادية لإحداث هذه النقلة، ويحتاجون خطة عمل مقنعة توصلهم إلى هدفهم، أو على الأقل خطة تضعهم على الطريق، وإن تغيرت في أثناء الرحلة.

من أكبر العقبات أمام التغيير غياب التوازن بين العناصر المختلفة اللازمة لإحداثه، فإذا غاب عنصر أو أكثر تتعثر العملية، هذا ما يحدث عادة، ويسير الأمر كالاتي⁽¹¹⁾:



إذا وُضعت هذه العناصر كلها، في أماكنها، ستجد فرصة معقولة لمساعدة الناس للانتقال من حيث هم الآن، إلى حيث يريدون أن يكونوا، إن دور القيادات هو التأكد من أنهم يتحركون في الاتجاه الصحيح. وفي النهاية، فإن هذا أيضاً هو دور السياسة وصانعيها في التعليم.

دورك الآن

إن كثيراً من المبادئ والظروف التي ناقشناها في هذا الكتاب قديمة قدم التعليم نفسه. وهي في قلب كل مدرسة متكاملة ناجحة في أي مكان، وقد كان عملي مع المدارس والحكومات، في الأربعين سنة الماضية، مستنداً دائماً إلى هذه المبادئ. بصورة أو أخرى، تجسد الأمثلة الكثيرة التي عرضتها في هذا الكتاب هذه المبادئ، والتحدي الآن هو تطبيقها في كل مكان، وكما أكدنا مراراً ثمة مدارس كثيرة رائعة يعمل بها أناس عظماء يملؤهم الأمل، لكن كثيراً جداً منهم، يكافحون ضد ثقافة التعليم السائدة، بدلاً من أن يلقوا العون منها.

عرف بينجامين فرانكلين، السياسي والمثقف الموسوعي، أن التعليم الحر المتوازن المتاح للجميع ضروري لازدهار الحلم الأمريكي كما ينبغي، وهو أساسي لتحقيق أحلام البشر في كل مكان، ومع زيادة تعقد العالم وخطورته، صارت الحاجة إلى إحداث تحول في التعليم، وإنشاء مدارس للناس كلهم أكثر إلحاحاً من أي زمن مضى.

قال فرانكلين ذات مرة: إن الناس في الدنيا على ثلاثة أنواع؛ نوع غير قابل للحركة، ونوع قابل للحركة، ونوع يتحرك بالفعل، ونحن ندرك ما كان يقصد، فبعض الناس لا يرون ضرورة للتغيير ولا يريدونه، فيقبعون كالجنادل في مجرى الماء، تتدفق الأحداث من حولهم، ونصيحتي أن ندعهم وشأنهم، فالمد والزمن في صالح التحول، ولا بد أن تيارات التغيير ستتجاوزهم.

أما القابلون للحركة، فيدركون الحاجة إلى التغيير، لكنهم قد لا يعرفون ماذا يفعلون، رغم أنهم قابلون للاقتناع، والتحرك إذا اقتنعوا، فلتعلموا مع هؤلاء، ولتبحثوا عن مصدر طاقتهم، وكونوا شركاء، وارسموا أحلاماً وخططاً.

وثمة من يتحرك بالفعل. هؤلاء هم سفراء التغيير الذين يرون صورة مستقبل مختلف، وهم مصممون على الوصول إليه بعملهم وبتعاونهم مع الآخرين، وهم يعلمون أنهم لا يحتاجون أن يأخذوا إذناً دائماً، فكما يقول غاندي: إذا أردتم أن تغيروا العالم، فلا بد أن تكونوا أنتم التغيير الذي تريدون أن تروه؛ لأن الحركة تبدأ عندما يتحرك عدد كافٍ من الناس؛ فإذا اكتسبت الحركة قدراً كافياً من الطاقة، فهي ثورة، وهذا تحديداً ما نحتاجه في التعليم.