16

توظيف الأولياء والمواطنين في الإِصلاح المدرسي

روبرت إِف. سيكستون

اتفق الأشخاص الذين يكتبون حول الإِصلاح المدرسي والناس المشاركون في الإِصلاح أن إِصلاحات شاملة مثل إِصلاحات ولاية كنتكي ينبغي أن تنال دعماً من الجمهور الكبير حتىٰ يكون الإِصلاح ناجحاً، وهنالك اهتمام يزداد بسرعة حول كيف يمكن للجمهور أن «يُوظَّف» أَو، علىٰ نحو أفضل، كيف للجمهور أن يؤكّد ذاته، من أجل ذلك، وبسبب خبرتي كمدير تنفيذي للجنة بريتشارد للتفوق الأكاديمي، طلب مني مُحرِّرو هذا الكتاب أن أفكّر بدور المواطنين وثيق الصلة بخبرة الإِصلاح المدرسي في كنتكي.

إِن تكليفي بكتابة هذه المقالة يستدعي عدم التواضع، وأقول منذ البداية أن توظيف جميع المواطنين في تربية كنتكي لم يكن مدفوعاً من قبل لجنة بريتشارد، كما أنني لا أستطيع أن أكون مراقباً منفصلاً

غير متصل بغيري من الناس، آمل أن الاهتمام الذي فازت به لجنة بريتشارد ليس فقط بسبب جَلَدِها وثباتها، ولكن لا ينبغي إسقاط الجَلَد والثبات من الاعتبار، أذكر أن أحد المؤرخين العسكريين لم ير في جورج واشنطن كقائد ألمعية أَو ذكاء، وكتب آخر بأن أعظم إنجازاته كانت «إبقاء جيشه في الميدان» وأنا متأكّد أن أولئك الذين يؤيِّدون العمل المدني سوف يدركون أن إنجاز واشنطن لم يكن ضئيلاً.

إن خبرتي في لجنة بريتشارد هي مصدر ملاحظاتي وأنا لا أدّعي أنني وصلت إلىٰ أبعد من خبرتي، ولذلك أروي القليل حول جهود الالتزامات الأُخرىٰ، كمنظمات أَولياء الأُمور، وعلىٰ سبيل المثال مؤتمر كنتكي للأَولياء والمعلّمين، وكمجموعات المؤسَّسات التجارية، وعلىٰ سبيل المثال غرفة تجارة كنتكي وشركة من أجل مدارس كنتكي أَو التوسُّع الرسميّ لمديرية كنتكي للتربية، وإن التركيز علىٰ أمثلتنا الخاصة بنا لا يعني أن لجنة بريتشارد كانت تعمل وحدها، حاشا لي أن أقول ذلك، كانت مساندة الآخرين هامة للغاية أيضاً، ولكني أُركِّز في هذا الفصل علىٰ ما أعرفه حول؛ لجنة بريتشارد.

توظيف المواطنين في الإصلاح: دور لجنة بريتشارد

تأسّست لجنة بريتشارد كمؤسَّسة مستقلة خاصة عام 1983، وقبل ذلك، من عام 1980 حتىٰ عام 1983، كانت هيئة من مواطنين عَيَّنهم مجلس كنتكي من أجل التعليم العالي ودعيت باسم لجنة التعليم

العالي ومستقبل كنتكي، وبعد أن أصدروا تقريرهم حول التعليم العالي، قرَّر الثلاثون عضواً من المواطنين، برئاسة المحامي، إدوارد إف. بريتشارد، إعادة تكوين المجموعة كمنظمة مستقلَّة، وقد فعلوا ذلك نتيجة الإحباط الناتج عن لامبالاة المسؤولين المنتخبين نحو التربية ولأنَّهم شعروا أن العجز التربويّ الهام لن يحلَّ نفسه.

في هذه الأيام، عندما يناقش الناس فكرة «توظيف الجمهور» غالباً ما يركّزون على ما ينبغي على المدارس والمناطق أن تفعل، وهنالك اعتقاد يقول إن على المُرَبّين أن يتصلوا بالجمهور، ويوعوا جميع المواطنين، ويحرِّضوا على اتفاق جماعي في الرأي من أجل جدول أعمالهم، ويقدّم لنا تقرير صادر عن مؤتمر ويندسبريد مثالاً جيداً: «على المدارس أن تبذل جهوداً مستمرّة وتقدّم فرصاً لا تنتهي لإشراك الأَولياء ـ عليها دائماً أن تدعو الأَولياء للمشاركة».

لم يُدْعَ أحد من متطوعي لجنة بريتشارد، لقد دعوا أنفسهم، وكانت طريقتهم من الخارج إلى الداخل وليس من الداخل إلى الخارج، وإذا عدنا إلى الثمانينيّات من القرن العشرين، أَتَتْ اللجنة بنموذج أَيَّده مؤخراً داڤيد ماثيو (1999): «أولئك الذين يحاولون أن يربطوا ثانية بين المدارس العامة والجمهور وذلك بجلب جدول أعمال المجتمع إلى المدارس وليس بجلب جدول أعمال المدارس إلى المجتمع جديرون بالمراقبة والاهتمام، إنهم يأملون بنجاح إعادة الملكية إلى الجمهور والإفادة من المسؤولية الصحيحة في المجتمع.

في عام 1983 أسَّس الأعضاء الأوائل لجنة بريتشارد كمؤسَّسة

مستقلَّة غير حزبية لا تسعىٰ وراء الربح وزادوا عددهم نحو سبعين عضواً، وأرادوا أن يجعلوا درجة جودة التربية قضيتهم العامة والمركزية وذلك من أجل سكان ولاية كنتكي، وكان إِد بريتشارد يحب أن يقول: إِن مهمة اللجنة أن «تزعج المرتاح وتريح المزعوج».

حتىٰ عام 1990، كان العاملون يتألّفون من المدير (أنا كنت المدير) والسكرتير، وكان يأتي الدعم المالي بكامله من المؤسّسات التجارية في كنتكي، والأفراد، وبعد 1990، ومن المؤسَّسات القومية، وكان التمويل نضالاً مستمراً، وهو أمر لا يدهش أحداً، وحتىٰ كتابة هذه السطور، كان عدد العاملين في اللجنة ثمانية عشر، إِضافة إِلىٰ خمسة وتسعين عضواً متطوّعاً، وأسرة موسَّعة (تبلغ قائمة الاتصال) عدة آلاف.

قبل عام 1990، أثارت اللجنة حماسة وحمية مواطنين آخرين من أجل تربية ذات جودة منخفضة، وقدَّمت توصيات مبنية علىٰ مداولات عامة، وبعد صدور قانون الإِصلاح التربويّ عام 1990، قرَّر الأعضاء المُتطوِّعون في اللجنة أن يتابعوا المسيرة ويعيدوا صياغة جدول أعمالهم، وكانوا يعلمون أن إِصدار قانون الإِصلاح كان شيئاً ـ ولكن تنفيذه في آلاف غرف الصفوف كان شيئاً آخر تماماً، واعتقدوا أن مهمتهم تقوم علىٰ الإِبقاء علىٰ مشاركة الجمهور وتوعيته، ودعم تنفيذ الإِصلاح بصورة متأنية، والاتصال بالجمهور ومجتمع رجال الأعمال، ومراقبة تقدم الإِصلاح، وتقديم توصيات من أجل إِصلاحاتٍ إِضافية أَو تغييرٍ في قانون الإِصلاح التربويّ، وكان هذا

الدور الذي جاء بعد الإصلاح مختلفاً كثيراً وأصعب من الشكوىٰ حول العجز المالي في ولاية كنتكي، «إن قذف الحجارة أسهل من الإمساك بها»، قال ويد ماونتز، رئيس المتطوعين في أواخر الثمانينيّات من القرن العشرين.

إن لجنة بريتشارد ليست إلاَّ صوت المواطن. ولها عاملوها، ومكاتبها ومنشوراتها وهلمّ جرّا. ولكنها أولاً وقبل كل شيء مجموعة من المواطنين، ولا يمكنها، طبعاً، أن تمثل جميع المواطنين أَو تتحدَّث باسم جميع المواطنين، ولكنها تستطيع أن تتكلّم نيابة عن المواطنين الذين يقدمون لها وقتهم وموافقتهم وتشجيعهم ودعمهم المالي، أما أسرتها المُوسَّعة فمفتوحة للجميع الذين يوافقون علىٰ هدفها المعلن: تحسين التربية لسكان كنتكي ومن جميع الأَعمار.

قال أحدهم: إن لجنة بريتشارد تنقل الأَفكار للجمهور وتشرحها، هذا كلام صحيح، علىٰ نحو ما، ولكنه غير دقيق تماماً، فاللجنة تعمل علىٰ مستوىٰ الجمهور وعلىٰ مستوىٰ رجال السياسة، علىٰ مستوىٰ القمة ومستوىٰ القاعدة بالوقت نفسه، وتحاول اللجنة، في أي وقت ممكن، أن تدفع المواطنين أن يقوموا بالعمل بأنفسهم، وكأشخاص ناشطين، رأىٰ الأعضاء المتطوعون في لجنة بريتشارد أن مشاكل الولاية التربويّة التي تبدو متشابكة لا يمكن أن تُحلّ فقط من خلال أفعال حكومية، كما اعتقدوا أن الحكومة تحتاج إعادة الاستثمار في رأس المال المدين، كما أن هنالك حاجة للمواطنين كي يرفعوا صوتهم، كانوا يرغبون أن يدرسوا المسائل الجديدة والبدائل، وأن

يعيدوا تثقيف أنفسهم، ويمارسوا مهارات المواطنة، ويُعلِّموا هذه المهارات للآخرين، ويشجعوهم علىٰ استخدام هذه المهارات، لقد قرَّروا أن يتحمَّلوا مسؤولية شخصية لتغيير اتجاه الولاية نحو التربية بدلاً من اعتبارها مسؤولية أشخاصٍ آخرين، كما قرَّروا الالتزام بالمهمَّة مع مرور الزمن للإِبقاء علىٰ جيشهم في الميدان.

من أبرز الميزات غير العادية لتنفيذ الإِصلاح المدرسي في كنتكي وجود هذا الصوت الجماهيريّ المنظّم، وطبعاً، احتاجت الفترة التي أدَّت إِلىٰ إِصلاح عامْ 1990 إِلىٰ مشاركة المواطنين أيضاً، وكان المواطنون المشتركون جانباً مُهماً للغاية بالنسبة لما حدث في تربية كنتكي، وسأبدأ بهذه الصورة الإِيضاحية ـ قصة شخص حقيقي.

لو أن كارين جونس نشأت في وقت مختلف، لربما أصبحت ضحية مجهولة أُخرىٰ لتوقّعات منخفضة للتربية العامة، وبدلاً من ذلك، أصبحت تمثِّل كيف استخدم المواطنون العاديون جماعة الضغط من أجل الإِصلاح المدرسيّ وقانون الإِصلاح المدرسي كي يطالبوا بمستقبل أفضل لأنفسهم وأَطفالهم.

كانت جونس، المواطنة من إِقليم أبالاتشيا في ولاية كنتكي، مُتزوِّجة وحملت أول طفل لها وهي في الخامسة عشرة سنة، ومع أنها تمكّنت أن تبقىٰ في المدرسة الثانوية بدعم من والديها وأقربائها، لم تستطع جونس أن تحلم بكلية أَو مهنة، وكانت قد مرّت بسلسلة من أعمال ذات أجور منخفضة كبائعة بالتجزئة أَو في مجال السكريتاريا،

طُلِّقتْ، وتزوّجت ثانية، وانتقلت إلىٰ إقليم مختلف في كنتكي، وخلَّفت طفلين آخرين، كأمّ صغيرة، أصبحت متطوّعة نظامية في مدرستها الابتدائية للأَطفال ومع ذلك لم تفكر أن تجادل في ممارسات وسياسات المدرسة الدائمة، «لقد اشتركتُ في اتحاد الأَولياء والمُعلِّمين»، قالت جونس: «وتطوّعتُ في رحلات إلىٰ ملاعب الأنشطة الرياضية، عندما كان الوقت يتيح لي ذلك. لقد كنت أمّاً ملتزمة بالبيت»، يوم 15 تشرين الثاني 1984، بدأتْ تتولّىٰ دوراً أكبر بكثير في توجيه نظام التربية العامة في كنتكي، ومن خلال دورها، أظهرت القدرة والإمكانية الكبيرتين للتعليم وتعبئة المواطنين والأَولياء ليكونوا مساندين للتربية ومدافعين عنها.

في عام 1984، قرَّرت لجنة بريتشارد أن تنظّم منتدىٰ في جميع مدن الولاية لتركّز الانتباه علىٰ الحاجة إلىٰ الإصلاح وتحثّ مواطنين معينين آخرين للمشاركة والتأييد، وتطوّعت جونس لتساعد في إقامة المنتدىٰ في مجتمعها، وانعقد 145 جلسة مثل منتداها عبر الولاية في تلك الليلة، وفي النهاية، اجتمع عشرون ألف مواطن من أنحاء الولاية وطرحوا سؤالاً واحداً: «ماذا تريدون من مدارسكم أن تفعل؟ وسجّل المُنظِّمون المحليّون أكثر من 6 آلاف تعليق فردي وجمعوا 15 ألف إفادة مكتوبة، أما صحيفة كوريار ـ جورنال، أكبر صحيفة في الولاية، فقد وصفت الحدث بعبارة: «أضخم نشاط استثنائي من أجل مدارس أفضل شاهدته كنتكي». وقد أرسلتْ المنتديات التي جرت في المدن إشارةً إلىٰ السياسيين تقول: في ولاية لم يُثَمِّن فيها

المواطنون التربية كما زُعِم، هنالك العديد من المواطنين قد ثَمّنوا ذلك قولاً وفعلاً.

ودفع المنتدىٰ كارين إلىٰ مرحلة جديدة من تطورها، لقد أصبحت واحدة من الطلَّاب الأكثر إلهاماً في صفِّ مذهب اتخاذ الإجراءات الفعَّالة 1984. «هذا عندما بدأت فعلاً في إدراك أن هناك أموراً يمكن القيام بها نحو التربية أكثر من إدراك ماذا حدث في منطقتك المحلية»، كما قالت. «لقد دعونا أناساً من مناطق أُخرىٰ لحضور منتدىٰ مدينتنا، إن مجرد الجلوس هناك والاستماع إلىٰ أشخاص يتحدَّثون حول التربية العامة، ومحاباة الأقارب في التوظيف أَو غيره وإلىٰ جميع المشاكل... يجعلك تفكّر بعمق، الأمر الذي لم أفعله من قبل، كولية أمر».

وبقيت جونس علىٰ اتصال باتحاد الأَولياء والمُعلِّمين وبدأت تَحْضُر دورات تعليمية في كلية المجتمع، كما بقيت علىٰ اتصال مع العاملين في لجنة بريتشارد، وبعد ثمانية أعوام، أي في عام 1992، عُيِّنت كعضو من العاملين في الإقليم لتنوير مواطنين آخرين حول تعقيدات الإصلاح النظامي، «وقد أحدث هذا الأمر تغييراً كبيراً في حياتي»، كما قالت: «لقد تعلمتُ الكثير»، لقد كان عملها يقوم بصورة كبيرة علىٰ تنظيم وتدريب لجان المتطوّعين المحليين في مجتمعها، وكانت غاية الفكرة تنوير الأَولياء والمواطنين ومشاركتهم في الإصلاحات المعقَّدة كما تظهر للعيان، في عام 1996، تَشَكَّل نحو سبعين من هذه المجموعات مشتملة علىٰ ألفي شخص، وكان

يساندهم سبعة منسقين إِقليميين من لجنة بريتشارد يعملون بدوام جزئي ـ شأنهم في ذلك شأن كارين جونس.

بتشجيع من لجنة بريتشارد، تقدمتْ بطلب لكي تكون عضواً في جمعية قانونَ الإِصلاح التربويّ، واحدة من 250 شخصاً تدرّبوا علىٰ يدي مديرية التربية كي يفهموا توصيات قانون الإِصلاح ونشر المعلومات في أنحاء الولاية، وتقول جونس إِنها كانت الشخص الوحيد الذي اشترك في التدريب، أما الباقون فكانوا مربِّين، «لقد درسنا التقييم، والتوقّعات (الأَكاديمية)، ووقائع ونتائج الأداء، «قالت: «جَلَسْتُ هنالك وأصغيت إِلىٰ جميع تلك الأَفكار، لقد كنت محظوظة أن أكون جزءاً من ذلك كله، إِنني لم أحصل حتى علىٰ درجة جامعية، ولكنني كتبت فصلاً خاصاً بي، ومجموعة خاصة بي (حول المناهج) ـ كتبت درساً تاريخياً حول كريستوفر كولومبوس، لقد تعاون هؤلاء الناس معي كفريق، لقد كان الأمر مدهشاً ـ أقصد الأشياء التي تعلمتها منهم والأشياء التي تعلّموها مني كولية أمر».

أثناء عملها في لجنة بريتشارد، انتسبَتْ إِلىٰ الكلية وحصلت علىٰ شهادة في علم المكتبات. وفي عام 1996، انْتُخبتْ لمدة ثلاث سنوات كرئيسة لاتحاد الأَولياء والمُعلِّمين في الولاية، ومع أنها لم تعد تعمل في لجنة بريتشارد، تواظب جونس في استخدام المعرفة التي أحرزتْها من المجموعة لكي تُنَوِّر الأَولياء الآخرين في كنتكي أن لهم الحقّ والمسؤولية أن يتأكّدوا أن أَطفالهم يكتسبون معرفة ويبلغون هدفاً.

«لقد كنت فعلاً ولية الأمر المعرّضة للخطر والمسؤولية، من كان يعتقد في أي وقت مضى أنني سأصل إِلىٰ أي شيء أَو أبلغ هدفا؟» قالت جونس: «ولكنني أعلم الآن ماذا يمكن تحقيقه، لقد رأيت أفضل الأُمور. لقد رأيت الطلَّاب يشقّون طريقهم في الحياة بسبب المُعلِّمين الجيدين، ولا تخبرني، بالله عليك، أنك قانع بما حصلت عليه، لا ينبغي أن نقنع بما هو بين أيدينا»، لقد قطعت جونس مسافة طويلة فعلاً، «إِنني فخورة بالمكان الذي أتيت منه»، هي قالت: «ولكنني أعلم أن هنالك المزيد من الأُمور الأُخرىٰ نستطيع أن نقوم بها».

تمثِّل قصة جونس جانباً واحداً فقط من صورة اشتراك المواطنين، وفي قضيتها، وجدت أم معنية مسلحة بالنوايا الطيبة والتشجيعَ والمعرفةَ والمهارات التي احتاجتها لتحدث تغييراً، إِن قصة جونس قصة استثنائية ولكنها ليست فريدة من نوعها.

أما القصة المُوسَّعة، علىٰ كل حال، فهي حول بناء الدعم الشعبي والإِرادة السياسية لتفعيل الإِصلاح والإِبقاء عليه مع مرور الزمن، «إِن الإِيمان بالوقت الضروري للنظام كي يستوعب الإِصلاحات» هي الطريقة التي يصف صديق من خلالها ما فعل المواطنون المنظَّمون منذ 1990. ويبين سجل كنتكي أن الصوت المدني المستمرّ له شأنه الحاسم في تنفيذ الإِصلاح.

في هذه الأيام، عندما يدور نقاش حول الإِصلاح المدرسي، ينتقل الحديث بسرعة إِلىٰ كيف ينبغي علىٰ الجمهور أن يتصل أَو

يتصل ثانية مع المدارس، وإن عبارات مثل «مشاركة الجمهور»، و«تكوين جمهور من الناخبين»، و«إرادة الجمهور» و«مشاركة المؤسَّسات التجارية» عبارات شائعة، وبغضّ النظر عما تُسمِّي، تقول وجهة نظر إن جمهوراً مشاركاً وحَسَن الاطلاع أمر ضروري لإصلاحات شاملة ناجحة.

كانت سوزان فوهومان التي كانت تعمل في الاتحاد المالي من أجل البحث السياسي وعلاقته بالتربية واحدة من الباحثين الأوائل الذين ركَّزوا على المواطن المستقل ومجموعات المؤسَّسات التجارية. وتركَّز بحثها على المجموعات الخارجية في كنتكي وجنوب كارولينا، وتقول على نحو مقنع: تستطيع المنظَّمات الخارجية المستقلَّة أن تتغلّب على الصفات الأربع للنظام السياسي الذي يعترض سبيل الإصلاح المترابطة البنية التنظيمية المبعثرة، والدورات الانتخابية، والإفراط السياسي، والتخصُّص، وتقول فوهرمان: «تقدمُ لجنةُ بريتشارد واللجنة الفرعية للأعمال التجارية والتربية العديد من العِبر حول دور مجموعات الاتصال بجمهور الناخبين لبناء دعم وتعزيزه من أجل الإصلاح»، وإذا كانت الخبرة دليلاً مُوجَّهاً، فصحيح إذاً أن تآلف المواطنين من قاعدة عريضة أمر ضروري، إن للمواطنين شأناً كبيراً، وإن خبرتي المباشرة تُعزِّز استنتاجات فوهرمان.

ولكن هنالك سبباً آخرَ يكمن وراء أهمية مشاركة الجمهور في الإصلاحات المدرسية المدفوعة بالمعايير، والتقييم، والمسؤولية،

ومعطيات الأداء المدرسي، إن الإصلاح في كنتكي يضع المعايير الأَكاديمية، ويقيس التقدُّم المدرسي (وليس تقدّم الطلاَّب)، أما معطيات الاختبارات فترسل دورياً إلىٰ المدارس، وتُنشر في الصحف، وتُوزَّع الجوائز المالية المبنية علىٰ الأداء. ويُختبر الطلاب، وتُقدِّم المعطيات إلىٰ المُعلِّمين والجمهور، وذلك لغرض هام، تُقَدمُ المعطيات حتى يحدث شيء، ذلك الشيء، كما تقول النظرية، إنجاز طلاَّبي مُحسَّن، هنالك مفهوم ديمقراطي قديم: قَدِّم المعرفة للجمهور، وسيقوم بردِّ فعل بطريقة أَو أسلوب ما، وغالباً ما يتحدَّث الباحثون في الإصلاح حول ردِّ الفعل هذا ويشيرون إليه باسم مسؤولية المدارس، إنهم فقط علىٰ صواب علىٰ نحو ما، نحن نعتقد أن ردَّ الفعل ينبغي أن يأتي كذلك من الناخبين، ودافعي الضرائب والأَولياء، والجمهور في المدارس العامة، وكان جانب من استراتيجيتنا مساعدة الجمهور علىٰ القيام بردِّ الفعل، فإذا تحسّنت مدارس الجمهور، فعليه أن يُشجِّعها، فإذا لم تتحسّن فعليه أن يستخدم الضغط كي تتحسّن.

عندما تظهر الإصلاحات المبنية علىٰ المعايير للعيان في جميع أنحاء الأمة، فإن الأهمية المحورية للمعلومات وكيف يستخدم المواطنون والمربّون تلك المعلومات تصبح أكثر وضوحاً، ويبرز تقرير حول الاختبارات والتعليم واكتساب المعرفة صَدَر عن المجلس القومي للبحوث (1999) أن الإصلاح الناجح «يَعْتَمد علىٰ المعلومات والمسؤولية» ويقول التقرير، «يحتاج كلّ شخص تابع للنظام ـ من الطلاَّب، والأَولياء، والمُعلِّمين، والإداريين، وصانعي السياسة، علىٰ

كلِّ مستوى ـ معلومات رفيعة الجودة حول درجة جودة التعليم وأداء الطلاَّب، وفي الوقت نفسه، علىٰ كلِّ شخص أن يكون مسؤولاً عن القيام بدوره في تحسين النتائج، ويقوم الحلّ علىٰ الشفافية: علىٰ كلّ شخص أن يعرف ما هو متوقَّع، وبماذا سوف يُقَيَّم، وماذا تَطْلبُ النتائجُ منه أن يفعل بعدئذ، وتؤكّد خبرتنا في كنتكي علىٰ ذلك، ولكن كم من الصعب أن نفعل ذلك! لقد حصل ذلك في كنتكي لأن الأَولياء والجمهور الكبير لم يعرفوا أنّه كان لهم هذا الدور ولم يكونوا مهيئين له، ويبدو أن مساعدة الأَولياء الآخرين والمواطنين في فهم وظيفتهم وتنفيذها مهمة منطقية من مهام لجنة بريتشارد.

إن أهمية الدور الشعبي القوي في تكوين الإِصلاح المدرسي والمحافظة عليه لا يمكن أن يُبالغ فيه. وفي عامه العاشر، يكون قانون الإِصلاح التربويّ نموذجَ الأمة الأكثر استمراراً من أجل تغيير مدرسي شامل، وتعود مدته هذه إِلىٰ الدرجة العالية من التزام المواطنين واشتراكهم وشرح وجهة نظر الجمهور بصورة ناجحة إِلىٰ صانعي السياسة، وبعد أن قامت لجنة بريتشارد بدور وكيل للمواطنين الآخرين، حقَّقت أمثال هذه النتائج.

- تكوين شعور بأن هنالك حاجات ملحّة، وتذكير الجمهور باستمرار لماذا كانت الإِصلاحات ضرورية.
- إقناع الجمهور أن الإِصلاح تغيير طويل الأمد، وليس علاجاً سريعاً، والطلب من مواطني كنتكي التحلي بالصبر، ولذلك الاعتماد علىٰ الوقت للتغيير والتعديل.

- تمثيل الجمهور في مناقشات سياسة الولاية، والقيام بدور نضالي إرشادي، ومواجهة الميل نحو الانحراف عن الغاية الأصلية للإِصلاح.
- مساعدة الأَولياء ليصبحوا مُؤيّدين أكثر قوة من أجل أَطفالهم.
- تقوية التزام مجتمع المؤسَّسات التجارية بالإِصلاحات المدرسية في كنتكي.
- إبقاء انتباه الجمهور مركَّزاً على الصورة الكبيرة.

وليست هذه النتائج إِلاَّ طريقة من أجل تكوين دراسة تفصيلية حول اشتراك المواطنين في كنتكي، وتعالوا ننظر إِلى هذه النتائج بتفصيل أكبر.

ضرورة مساعدة سكان كنتكي كي يتذكّروا الإِصلاحات

لولا الدعم الشعبيّ العام من أجل التغيير، لما بقي قانون كنتكي للإِصلاح التربويّ، وعبر البلاد، يجري نقاش حول الإِصلاحات التربويّة عندما يخفق المنتخِبون والأَولياء في ملاحظة نتائج سريعة ويمكن قياسها، وبعد صدور قانون الإِصلاح بوقت قصير، قدّم فرانك نيومان، عندما كان رئيس هيئة التربية في الولايات نصيحة سأذكرها دائماً، «لا تنسَ» قال نيومان: «قد يكون هذا القانون حلاً كبيراً لمشكلة لا يعرف الجمهور أنها موجودة»، وعلى الرغم أنه كان هنالك ضغط «هائل للتخلّي عن الإِصلاح المدرسي في كنتكي، من أولئك الذين اعترضوا على أساس حزبيّ ومن المربِّين، إِلاَّ أن النموذج

الأساسي للتغيير بقي في مكانه، كان هنالك حركة ارتجاعية، ولكنها لم تكن قوية بما يكفي لتخرج الإصلاح عن مساره الأساسي.

كان تكوين شعور بأن هنالك حاجات ملحَّة لهدفَ اللجنة في الثمانينيّات من القرن العشرين، وكانت الغاية من الفكرة بناء حركة والمحافظة عليها، وبعد صدور قانون الإصلاح، أصبح تذكير الناس بمستوىٰ التربية المنخفض الماضي في كنتكي وحقن دم الجمهور برؤية جديدة تَفْرِضُ بالقوة ـ معرفة علىٰ مستوىٰ رفيع لجميع الأَطفال.

إن الأسطورة الراسخة التي تقول: كان هنالك عصر ذهبيّ لمدارس جيدة ينبغي كشف زيفها، في مقالة ظهرت في معظم صحف عام 1999، تَذَكَّرتُ حديثاً مع صديق، كان يتفجّع علىٰ مشاكل القراءة الابتدائية. «عندما كنتُ في المدرسة في الأربعينيّات من القرن العشرين، كنا نتقن القراءة»، قال صديقي، وَتَحَدَّيتُ ذاكرةَ صديقي حسنة الانتقاء: «إننا نعاني من مشاكل القراءة في كنتكي منذ بداية التاريخ المسجّل، ويقوم فريقنا من المتطوعين بحشد العون من أجل القراءة منذ أول تقرير لنا عام 1981». هكذا كتبت. «واليوم تقوم مدارس كنتكي بتعليم قسم من السكان ذاتهم القراءةَ أكبر من القسم التي كانت تعلّمه منذ 50 سنة، وهنالك جزء ضئيل ـ ربّما أقلّ من عشرين في المئة ـ لا يعرف القراءة. وإننا نقول باستمرار؛ لا يزال ذلك الرقم مرتفعاً، وعلىٰ الرغم من ذلك نقول إنه أفضل أمر فعلته مدارس كنتكي». وركَّزتْ لجنة بريتشارد كذلك علىٰ جعل الإنجازات

الرفيعة للطلاّب مركزَ اهتمام الجمهور، هكذا كانت رؤية الإِصلاح وكان علىٰ شخص ما أن ينقلها إِلىٰ الجمهور، وفي كلّ منتدىٰ وكلّ نشرة كان الإِنجاز الأَكاديمي للطلاَّب مركز العناية والاهتمام.

لقد استخدمنا أدوات متنوعة لإِطلاع المواطنين علىٰ الإِصلاح المدرسي ومن هذه الأدوات:

- إِرسال بريد ضخم حول مسؤوليات المجالس المدرسية واختبارات إِنجازات الولاية الجديدة.
- خطّ تلفوني مجاني يمكن من خلاله أي شخص الاتصال من أجل طرح سؤال.
- منشورات تشرح السياسات والقوانين المدرسية بلغة سهلة.
- رسالة إِخبارية ترسل كلّ ثلاثة أشهر إِلىٰ الناشطين علىٰ المستوىٰ المحلي ومستوىٰ الولاية.
- مقالة شهرية حول مواضيع الإِصلاح تُرسل إِلىٰ مئتي صحيفة في جميع أنحاء كنتكي.
- سلسلة من برامج إِذاعية قصيرة تذيعها المحطات الصغيرة بصورة روتينية.
- شبكة إِذاعية لمنظمين من الإِقليم.
- برنامج ضخم لمشاركة الأَولياء ـ معهد الدولة من أجل قيادة من الأَولياء.

بين 1990 و1999 ظهر الأعضاء والعاملون في لجنة بريتشارد ظهوراً عاماً نحو ثلاث مئة مرة أمام مجموعات مدنية ورجال أعمال، وتحدَّثوا عن المدارس الناجحة، وذكَّروا الناس بالاحتمالات الجديدة، واقترحوا توجيهات سياسية بديلة.

أما إبقاء انتباه الجمهور مركّزاً على الهدف الأكبر للإصلاحات المدرسية ـ النجاح الأكاديمي لجميع الأطفال ـ فقد أقنع قسماً كبيراً من الجمهور كي يتحلَّى بالصبر نحو عمل متقطع أو غير منظَّم ولا يمكن اجتنابه.

استخدام الجمهور في المناقشات السياسيَّة

تستخدم هيئات قليلة من الهيئات التي تصنع السياسة الجمهورَ بطرائق ملموسة، إن الحصول على تغذية استرجاعية شعبية، الوصول إلى اتفاق جماعي في الرأي، أمر صعب ومبدِّد للوقت، ولكن إذا كان من المستحيل حضور الجمهور بكامله شخصياً، فينبغي أن يكون موجوداً روحياً، وهذا هو الدور الذي تولّته لجنة بريتشارد في كنتكي.

كانت اللجنة رمزية ولها تأثير ملهم، وكما قال ناشط محلي: «إن رؤيتك تتكلّم على مستوى الولاية يُظهر لي أننا نستطيع أن نحقِّق شيئاً هنا»، لقد استخدمنا سلسلة من الأفعال، لقد قمنا بتقديم بَيِّنات وبراهين وحاولنا كسب تأييد الهيئة التشريعيَّة، ونشرنا أبحاثاً حول وضع قضيتنا، وعمل أعضاؤنا وعاملونا في مجالس وهيئات الولاية، واجتمعنا بصورة منتظمة بالحكّام، والمشرِّعين، والمنظمات التربويّة،

وعقدنا منتديات واضحة للغاية من أجل المرشحين، وباختصار، كانت اللجنة مشتركة بصورة مباشرة في العمليَّة التشريعيَّة والسياسية.

بعد صدور قانون الإِصلاح التربويّ، حاولتْ اللجنة أن تعمل كمستشار حيادي غير متحيّز لأي شخص يودّ الإِصغاء، إلاَّ أن ذلك كان أمراً صعباً لأن اللجنة قد دعمت الإِصلاحات عام 1990، وكان المفروض أن تكون متحيزة، وكانت «زعيمة المشجِّعين»، كما قال البعض. وكان هدفنا، بالرغم من ذلك، الاشتراك في المناقشات السياسية حتىٰ يمكن لنا أن نقترح تغييراً مستمراً دون أن نُدمِّر الاستراتيجيات الأساسية للإِصلاح.

كان إِدخال بعض التعديلات علىٰ الإِصلاح ضرورياً، وكان ذلك متوقّعاً، وعندما كانت ضرورية، أردنا أن نكون جزءاً من النقاش، كنّا نريد أيضاً أن نؤثّر علىٰ سرعة العمل والتقدّم، وأن تُعْرَض المواضيع علىٰ نحو لا تتعطّل أَو يقع فيها فوضىٰ، ومن السهل إِبعاد التغيير المعقَّد عن خطّ سيره، ولذلك كانت سرعةُ العمل التي أُدخل من خلالها التغيير سرعةً هامة، وفي حالة الإِصلاح المدرسي في كنتكي، كان من الواضح أن المُعلِّمين، مثلاً، استطاعوا أن يحتملوا فقط ذلك المقدار من التغيير في كل مرّة.

كما أخرجنا للسطح المواضيع التي كانت تُقلق المواطنين، واجتمعت اللجنة مع جماعة القيام بالمهمة من أجل التداول حول المواضيع البارزة أَو تلك التي لم يلتفت إِليها قانون الإِصلاح، وكانت تشتمل هذه المواضيع علىٰ القراءة، مثلاً، والتربية بعد المدرسة

الثانوية، والتربية لمرحلة الطفولة المبكرة، وإعداد المعلّمين، والتطوير المهنيّ، واستخدام الوقت المدرسيّ بصورة أكثر فعالية، كما عقدنا اجتماعات حول وقائع بعض الأحداث كي نلقي الضوء على المواضيع المختلفة ونثير الاهتمام والانتباه، ومثلاً، في تعاون مع مؤسَّسة شراكة من أجل مدارس كنتكي، دعونا ممثلين من نحو عشرين مدرسة في الولاية من المدارس التي تتحسَّن باستمرار ليشاركوا في إلقاء الدروس ويبيِّنوا أن مشاركة كهذه كانت مشاركة قيمة.

إن التغيير العميق والدائم لا يحدث بالمصادفة. ينبغي أن يُدفع ويُحافظ عليه من قبل الناس الذين استُخدِموا لتنفيذ الإصلاح، ولكن غير مسؤولين عنه على نحو مباشر، ومن خلال ضغط على الهيئة التشريعيَّة لاكتساب التأييد، كانت لجنة بريتشارد تُذكِّر المسؤولين في الولاية باستمرار أن الجمهور المعنيّ بالإصلاح كان يتوقّع الكثير من النتائج، على مستوى الولاية، إن المكانة القومية المتنامية لقانون الإصلاح جعل المسؤولين المنتخَبين يقظين ومستعدين للقيام بالعمل، وقال جيكوب آدمز: إن الانتباه جعل «قرارات مُشرِّعي وصانعي السياسة في كنتكي أن تبقى على المسار حتى النهاية فيما يتعلّق بقانون الإصلاح، كما تحدَّث ملاحظٌ حول هذه النتيجة، «عندما يُربِّت شخص بارز في الأمة على كتفك ويقول إن كنتكي موضع حسد الأمة، تصبح توّاقاً لإتمام البرنامج»، وتابع آدمز حديثه قائلاً: «إن المساهمات الدقيقة التي أتت بها اللجنة للإصلاح»، كتلك

المساهمات التي تحدَّثت عنها، كانت توازن جهودَ الولاية والجهود المحلية لتعطيل قانون الإِصلاح.

مساعدة الأَولياء كي يصبحوا مناصرين أقوياء لتربية أَطفالهم

كوّن قانون الإِصلاح دوراً رئيسياً للأَولياء، وذلك بأمر المدارس أن تستخدمهم في المجالس المدرسية المنتخبة والمسؤولة عن الإِدارة المدرسية، ولكن القانون لم يحدِّد كيف يمكن للتربية والدعم أن يصل للأَولياء في هذه الأدوار الجديدة، في بداية 1991، رأت اللجنة أنها بحاجة لشخص يساعد الأَولياء في ترشيح أنفسهم من أجل المجالس المدرسية وتدريب أولئك الذين تمَّ انتخابهم، وفي البداية، رأت اللجنة أن تساعد وتدرِّب أولئك الأَولياء بنفسها، ولكن سرعان ما اتضح أن هذه الوظيفة كبيرة وخاصة جداً ولا تستطيع منظمة صغيرة أن تقوم بها، وكان علىٰ استراتيجيتنا المنقحة أن تستخدم: «منبرنا القوي» لإِثارة الاهتمام بمجالس مدارسنا، ولكن تُشجِّع آخرين ليقوموا بالتدريب، أما الحاجة للتدريب فقد لبّتها بالتدريج (ولكن ليس علىٰ نحو كامل) مديريةُ التربية ومنظمة جديدة، هي اتحاد المجالس المدرسية، الذي أُنشئ علىٰ يدي سوزان ويستون، الملتزمة المدنية المفعمة بالعزم والمهارة، والتي كانت لجنة بريتشارد تشجِّعها وتناصرها.

لم تكن لجنة بريتشارد وحدها عندما كانت تشجع الأَولياء، في عام 1998، أصبح لنحو 1200 مدرسة مجالس مدرسية ذات سلطة

ملموسة، وكان هنالك وليّان في كل مجلس وهذا يعني أن 2400 ولي أمر كانوا في ميدان العمل، ويواجهون تحدّيات جديدة لها شأنها، ومع مرور الوقت، شكّلوا قوة هامّة للغاية في جميع أنحاء الولاية من أجل المحافظة علىٰ صنع القرارات علىٰ مستوىٰ المدرسة، والمشاركة في القرارات الهامة، كتوظيف المديرين مثلاً.

بطريقة مماثلة، سعىٰ اتحاد الأَولياء والمُعلِّمين من أجل استخدام الأَولياء بطريقة يمكن أن تدعم الإِصلاح، وبعد أن مثَّل هذا الاتحاد نحو 500 مدرسة من أصل 1300، شجّع التصويت في الانتخابات المدرسية، وقدّم التدريب، ونَوَّرَ الأَولياء حول الإِصلاح من خلال مؤتمراته ومنشوراته. وخلافاً لبعض اتحادات الأَولياء في أماكن أُخرىٰ من الولاية التي حشدت المعارضة ضد الإِصلاح، كان لاتحاد الأَولياء والمُعلِّمين في كنتكي قوة إِيجابية من أجل المحافظة علىٰ قانون الإِصلاح التربويّ ومساره.

في مزيد من سلسلة الأفعال المباشرة، أبقت لجنة بريتشارد ناخبين متنوعين علىٰ صلة بها وسَهَّلتْ مهمة اشتراكهم في مدارسهم، ومثلاً، من أجل بناء وعي أساسي حول التغيير المدرسي في أوائل التسعينيّات من القرن العشرين، نظَّمنا العشرات من اللجان الجماهيرية من أجل التربية، وكانت تشتمل هذه المجموعات من المُتطوِّعين المحلّيين علىٰ بعض من المتطوعين أنفسهم الذين نُظِّموا من أجل منتدىٰ المدينة الناجح الذي أقامته اللجنة 1984.

وكان هنالك مبادرة أُخرىٰ، وكانت عبارة عن تكوين مناقشة

شاملة حُضِّرتْ بصورة متأنية وتدعىٰ «الأَولياء والمُعلِّمون يتحدَّثون معاً». والمبادرة عبارة عن حوارات لمدة أربع ساعات من أجل مجموعات صغيرة من المُعلِّمين والأَولياء، ويدير الحوار مُنسِّق مُتطوِّع ومُتدرِّب، وقد تشكَّلت هذه المبادرة لمساعدة المجتمعات المدرسية في تحرّكها إِلىٰ ما أبعد من المواضيع التي كانت تتّجه نحو التفريق بين المُعلِّمين والأَولياء، وبدلاً من ذلك إِيجاد جدول أعمال مشترك من أجل التغيير المدرسي، وكان الهدف من الفكرة بناء تواصل مخلص وفعَّال ووجهاً لوجه، ومنذ عام 1995 وحتىٰ عام 1999، اشترك أكثر من 7300 شخص من سكان كنتكي في هذه الجلسات، في عام 1997، أنشأنا معهد الدولة من أجل قيادة من الأَولياء، وهي استراتيجية جديدة لإِثارة موضوع اشتراك الأَولياء، وقال بيف ريموندو، مؤسِّس المعهد، «كان من الضروري إِثارة التوقّعات من أجل الأَولياء، تماماً كما أُثيرت التوقّعات من أجل المُرَبّين، ويُمضي كلّ ولي مشترك في المعهد ستة أيام علىٰ الأقلّ في تدريب نشيط يساعدهم في فهم المعايير الأَكاديمية ونظام المسؤولية علىٰ نحو يمكن أن يشرحوه إِلىٰ الآخرين، ويمارس الأَولياء كذلك مهارات الخدمة المدنية، ويطوّرون شبكات إِذاعية مع أَولياء آخرين، ويساعد هذا التدريب الأَولياء علىٰ فهم معطيات الإِنجازات الطلاَّبية، واستخدامها في تقييم الممارسات التعليمية وقيادة التطوير.

تشيدُ أمٌ من ناحية ريفية بالمعهد وتقول إِنه ألهمها أن تكون ناشطة في مجتمعها، لقد خدمت في مجلس المدرسة في مدرستها الابتدائية

لمدة ستة أعوام. «لم يكن بالإمكان أن أفعلَ ما فعلتُه لولا اشتراكي بمعهد الدولة، وأقول، لأن المعهد أرشدني إلىٰ مكان المصادر المالية»، هي قالت: «أنا شخص يكره الخلافات... ولكن عندما تعرفُ أن هؤلاء هم الوحيدون وأَنَّهم يعملون من أجلك، فإنك تستطيع أن تقابلهم وجهاً لوجه».

تشجيع مجتمع رجال الأَعمال لدعم إِصلاحات كنتكي

كان ولا يزال تكوين حلفاء استراتيجية من استراتيجيات لجنة بريتشارد، وقد وُجد هؤلاء الحلفاء، بصورة رسمية وغير رسمية في مجتمع الخدمة الاجتماعية، ولدىٰ الأشخاص أَكاديميي الثقافة، ووسائل الإِعلام، والمجموعات التربويّة الأُخرىٰ، ومجتمع رجال الأَعمال.

لقد التزمت قيادة مجتمع رجال الأَعمال في كنتكي بالمدارس المحسَّنة منذ الثمانينيّات من القرن العشرين، وكان دعم رجال الأَعمال ضرورياً لبناء فكرة الإِصلاح وإِصدار قانون الإِصلاح فيما بعد. اشترت، مثلاً، شركة أشلاند إِعلانات تلفزيونية وإِذاعية من أجل منتدىٰ المدينة عام 1984. وكانت غرفة تجارة كنتكي، ومجموعة صغيرة ممتازة من شركة سي. آي. أو. ومؤسَّسة كنتكي للتطوير الاقتصادي، أبرز المؤيدين من مجتمع رجال الأَعمال في الثمانينيّات من القرن العشرين، لقد كانت غرفة التجارة علىٰ قائمة الداعمين بينما كان الاتفاق حول الإِصلاح يتكون خلال الفترة بين 1987 و1989،

وقامت غرفة التجارة بضغط كبير لاكتساب تأييد الهيئة التشريعيَّة وإِصدار القانون عام 1990، وتتابع غرفة التجارة دورها المؤيد وتقديم المساعدة لضمان صوت متماسك لرجال الأَعمال.

منذ أوائل التسعينيات من القرن العشرين، علىٰ كل حال، كان أبرز حضور لمؤسَّسة تجارية «شراكة من أجل مدارس كنتكي»، وهي فرع من «المنضدة المستديرة التجارية القومية في كنتكي»، وعلىٰ المستوىٰ القومي، قرَّرت المنضدة المستديرة عام 1990، تأسيس مجموعات تأييد علىٰ مستوىٰ الولاية، ويترأس كل مجموعة عضو من المنضدة المستديرة، إِن هذه المنظمات موجودة في العديد من الولايات ومنها ميريلاند، وواشنطن، وأوهايو.

عام 1991، قرَّر الأعضاء الثلاثة للمنضدة المستديرة في كنتكي، وكجزء من مبادرة قومية، أن يكوِّنوا لأنفسهم حضوراً بارزاً في كنتكي، ولكن ماذا عن لجنة بريتشارد؟ إِنها موجودة من قبل، وفيها رجال أَعمال بارزون، وتُحَوَّل من قبل مساهمين من رجال المال والتجارة، ولها صلاتها بجمهور رجال الأَعمال، وكوَّنت حلفاء مثل غرفة التجارة، ولم تتجرَّأ اللجنة يوماً، علىٰ كل حال، أن تتكلّم نيابة عن مجتمع رجال الأَعمال.

كان يمكن أن تكون مبادرة «المنضدة المستديرة» التجارية فرصة طيبة أَو مشكلة ـ مجموعة قيادية تجارية قوية وجيدة التمويل، أَو مشروع مبعثر ومنقسم علىٰ نفسه، وقد فازت الفرصة الطيبة، لقد اتفق أعضاء لجنة بريتشارد مع أعضاء مؤسَّسة «شراكة من أجل مدارس

كنتكي»، أما تاريخ اللجنة في حشد الحلفاء فكان يعني أننا كنا منفتحين للعمل معاً، ومن البداية وضعنا استراتيجية مع قادة العمل الذين كانوا يشكِّلون «الشراكة»، وفي النهاية، قرَّروا توحيد قواهم مع لجنة بريتشارد. وساعدت لجنة بريتشارد، بدورها، في إنشاء واحتضان «الشراكة» كمؤسَّسة مستقلة تماماً بعامليها وقيادتها، مشاركة لجنة بريتشارد في حَيِّز من المكتب والعاملين في مجال الدعم والمساندة.

وقد بدا أن الفوضىٰ الملازمة لوجود منظمتين منفصلتين ثمن ضئيل ندفعه من أجل صوت قوي لمؤسَّسات تجارية، وقال قادة «الشراكة» القادمون من مؤسَّسات مثل الخدمة الموحدة للطرود، وهيومانا، وأشيلد، إن منظمات منفصلة ولكن مرتبطة بحلقة يمكن أن تؤدي إلىٰ صوتين فعّالين، وليس إلىٰ صوت واحد فقط، وقد رأينا أن التعاون وليس التنافس، سيفيد الجميع.

ومن خلال مؤسَّسة «الشراكة» قام قادة المؤسَّسات التجارية بالتزام لمدة عشر سنوات، لدعم تنفيذ قانون الإصلاح وذلك بتقديم المعلومات في حينها، والتدريب، ومساندة المُرَبّين والجمهور، وكان يشتمل جدول أعمالهم علىٰ دراسة التطوير المهني لعدة سنوات، مثلاً، وتكوين منضدة مستديرة حول ذلك الموضوع، كما اشتمل علىٰ إطلاق حملة إعلامية للمساعدة في شرح فكرة الإصلاح، وإرسال سيارة المدرسة مُزوَّدة بنشرات سهلة القراءة، وعروض فعَّالة إلىٰ المئات من معارض الإقاليم كل عام، وإعطاء العاملين إجازة كي

يتطوعوا في مدارسهم المحلية. «وإذا ظهر أن قانون الإِصلاح أصبح موضوعاً جدلياً ومثيراً للخلاف في قاعات مبنىٰ كونغرس الولاية، كانت تظهر فوراً صفحة مليئة بالإِعلانات في صحف الولاية تكرِّر أهمية القانون بالنسبة للشركات التي لها مركز رئيسي في كنتكي ـ مثل أشلاند، وهيومانا، والخدمة المتحدة للطرود في أمريكا» كما كتبت المراسلة لوني هارب.

شجّع كذلك قادة رجال الأَعمال التجارية التابعين لمؤسَّسة «شراكة» المجتمعات السياسية والتربويّة علىٰ الحفاظ علىٰ جبهة مشتركة، وكانت تشتمل مؤسَّسة «شراكة» علىٰ أعضاء هيئة المدرسة، ومعلّمين، وإِداريي مدرسة، وتلفزيون كنتكي التربويّ، واتحاد الآباء والمُعلِّمين، وزعماء المجلس التشريعي، والمفوض التربويّ، وناشرين من أكبر صحف الولاية، وكان يقوم دعم بعض قادة المؤسَّسات التجارية الكبيرة علىٰ تحريض الشركات الصغيرة أن تفي بالعهد وتساند مدارسها المحلية.

واستمرّت مؤسَّسة «شراكة من أجل مدارس كنتكي» بعد أن نظَّمت قواها مع لجنة بريتشارد، في الضغط علىٰ سياسيي الولاية كي يلتزموا بنموذج الولاية من أجل التغيير المدرسي، وتعاوَنَ الناشطون من المواطنين من جهة والمؤسَّسات الكبيرة من جهة أُخرىٰ كشريكين لمساندة قانون كنتكي للإِصلاح المدرسي، وردَّ تحالف الجمعية العامة 1994 وكذلك الجمعية العامة 1998 جهداً منظماً وذلك لسحب القانون رسمياً وإِلغائه، وكان قد بدأ النفوذ المضاد للإِصلاح في

الجلسة التشريعيَّة عام 1992، وكان مشابهاً للحركات المضادة للتربية المبنية على النتائج التي ظهرت في ولايات مثل بينسيلڤانيا، وأصبحت جهود الحركة الارتجاعية ضد الإصلاح عام 1994، مدعومة بمنظمات قومية مثل منظمة «التركيز على الأسرة»، إضافة إلى مناصرة وذكاء ومساندة الهيئة التشريعيَّة، تهديداً خطيراً، وكان المستهدف نظام الاختبارات وهو الجانب الأصعب في الإصلاح والمثير للخلاف إلى أبعد الحدود، أما الارتباك الذي دَبَّ بين الأَولياء، إضافة إلى معارضة المُعلِّمين ومعلوماتهم الخاطئة (التي تجسَّدت بعبارة «لا تريد مني الولاية أن أعلِّم طفلك أن يتهجئ»). فقد ساعدت على تغذية ودعم انفعال وغضب المعارضة.

أما القادة الذين أرادوا أن يلتزموا بالإصلاح فقد احتاجوا دعماً ومساندة، فوحَّدت لجنة بريتشارد ومؤسَّسة «شراكة» جهودهما مع جهود غرفة كنتكي للتجارة، فاستُخدمت أموال «شراكة» لتوظيف امرأة بدوام كامل لتقوم بالتنظيم وبالضغط على بعض أعضاء الهيئة التشريعيَّة لاكتساب تأييدهم، وأدَّت مساعيها إلى كتابة مئات الرسائل إلى المُشرِّعين، ونظّمت قسماً للناطقين باسم الطلاَّب، واستخدمتْ شهرتَها الكبيرة لإقناع مشرعين متميزين، كما استخدمت أموالاً من أجل الإعلانات، وبين الحين والآخر كانت تُطلعُ جماعةُ الضغط واكتساب التأييد المشرعينَ على مواقف شركائهم، وفي جلسة واحدة وقّع 55 رئيساً لأكبر المهن التجارية والاتحادات والمجموعات التربويّة في كنتكي رسالة تأييد للإصلاحات نُشرتْ كإعلان على صفحة كاملة لتنوير وتوعية أكثر من مليون قارئ.

استمرار التركيز على معرفة الأَطفال

إذا قارنّا كنتكي بالعديد من الولايات الأُخرىٰ، نجد أن كنتكي قد استطاعت أن تناقش مواضيع الإِصلاح المعقَّدة، دون أن تهمل المفاهيم الرئيسة، فقد تَمَّ بصورة عامة صيانة التركيز الأولي علىٰ معرفة جميع الأَطفال علىٰ المستويات العليا وذلك من خلال المعايير، والتقييم، والمسؤولية، واتخاذ القرارات، أما جميع الاستراتيجيات التي ذكرتها حتىٰ الآن، فهي عبارة عن تغطية لنقطة واحدة: مواصلة التركيز حتىٰ النهاية. ولكن تَمَّ صيانة التركيز بطريقة عامة وشاقة، لقد كان هنالك اختلاف في الرأي، وكان هنالك أشكال من التغيير، وساندت بعض التشريعات البرنامجَ الأولي وأضعفته تشريعاتٌ أُخرىٰ، ولكن بصورة عامة، بقي تنفيذ الإِصلاح علىٰ المسار الذي رسم له 1990.

لقد تمَّ صيانة هذا التركيز المستمرّ بعدّة عوامل: مجتمع تربويّ موحَّد علىٰ نطاق واسع، مجموعة رئيسية من المُشرِّعين الملتزمين، استمرار وجهة النظر في مكتب الحاكم، دعم ورعاية وسائل الإِعلام، دعم من منظمات مدنية للنشاط السائد، ودعم شعبي ثابت، وقد كانت جميع هذه الشروط موجودة في قوة تكفي للمحافظة علىٰ التركيز، وكان كل شيء يتعلّق بالجمهور والناخبين، ومنذ أوائل التسعينيّات من القرن العشرين، أظهرت استطلاعات الرأي أن عدداً وافراً من الناس قد أيَّد وساند الإِصلاح، ومع أن قطاعاً صغيراً من الجمهور رأىٰ الإِصلاح مثلاً أعلىٰ، وقطاعاً آخر أصغر رأىٰ الإِصلاح

شرّاً، إلاَّ أن معظم الناس اعتقدوا أن الإصلاح سيؤدي إلىٰ مدارس أفضل، ولم يجعل شخص رشّح نفسه لمنصب الحاكم في انتخابات عام 1991 أو 1995 أو 1999 معارضةَ الإصلاح مركزَ حملته الانتخابية، لقد كانت المعارضة موجودة ولكن كان هنالك من يراقبها (كان لمرشحي الحزبين في مرتين من الانتخابات أعضاء في لجنة بريتشارد).

وساعدت استراتيجيات أُخرىٰ علىٰ الإبقاء علىٰ التركيز، فالحلفاء الذين تم تكوينهم في الثمانينات من القرن العشرين تمَّ تعزيزهم في التسعينات من القرن العشرين، وَزُوِّدتْ وسائل الإعلام بمعلومات موسَّعة، وتَمَّ المحافظة علىٰ المواضيع الثابتة، كما تَمَّ تقليل الخلافات. وَبُنيتْ الجسور بين الإدارات السياسية والتغيير القيادي في مديرية التربية في كنتكي، وكان المواطنون، أمثال أولئك العاملون في التقييم والمسؤولية، حول المنضدة عندما كان يجري اقتراح تغيير أَو تحقيقه، كما جرت مواجهة التغيير المتطرّف والهدّام ببدائل أقلّ إساءة وضرر، وأُدخِلتْ فقرات جديدة إلىٰ جدول الأعمال: كإعداد المُعلِّمين والتطوير المهنيّ، وتعليم القراءة علىٰ نحو أفضل، وإصلاحات من أجل الطفولة المبكرة، مثلاً.

لقد تأثّر التركيز بالبحث والدراسة، لم تكن اللجنة مُنَظَّمةً للبحوث، لقد أشرفت علىٰ بضع دراسات ذات ميزانية منخفضة في وقت سابق، إلاَّ أن التمويل والإمكانات لم تكن كافية من أجل بحث رفيع الجودة، ولكن البحث كان ضرورياً، ولذلك قرَّرت اللجنة أن

تقوم بدور حَفَّاز، فعندما تبين أن مديرية التربية لم تستطع أن تكوِّن برنامج عمل (جمع معطيات روتينية لم يكن كافياً) كوَّنت اللجنة معهد كنتكي للبحث التربويّ، أما الإبقاء علىٰ المعهد قوياً عبر الزمن فكان جزءاً مهماً من برنامجنا، وكانت اللجنة كذلك مصدراً يستعمله باحثون آخرون، كما كانت تقدم معلومات ثقافية وبيئية سابقة، والإرشاد، والتشجيع لمشاريع عديدة من خارج كنتكي، ومن خلال تعاونه مع مؤسَّسة «شراكة من أجل مدارس كنتكي»، حصلت اللجنة علىٰ دعم مالي لتأمين نفقات دراسة عامة حول التطوير المهنيّ.

وباختصار، واصل السياسيُّون في كنتكي والمُرَبّون ووسائل الإعلام التركيز علىٰ الأَهداف والوسائل التي تأسَّست عام 1990، وكان النقاش الأساسي يدور حول إيجاد حلول ضمن إطار الإصلاح الحالي، وليس البداية من جديد، كانت هنالك خطوات تتجه نحو الأمام وأُخرىٰ تتجه نحو الخلف، ولكن إذا قُورنت جهود الإصلاح في كنتكي بجهود ولايات أُخرىٰ نجد أن التركيز في كنتكي كان مصاناً وصمد حتىٰ النهاية.

خاتمة

يعتقد العديد من الناس أن صدور قانون الإصلاح التربويّ في كنتكي جاء فقط نتيجة قرار محكمة الولاية العليا عام 1989، إن هذا التفسير بسيط وساذج أكثر من اللازم، كانت هنالك مجموعة مُعقَّدة من القوىٰ تعمل خلال الثمانينات من القرن العشرين، قبل وقت طويل

من قرار المحكمة، وهيَّأت هذه القوىٰ المسرح للقرار والإصلاح الشامل الذي جاء نتيجة له، كانت الأحوال تُبشِّر بالنجاح بعد ستة أعوام من الإعلام وغضب الجمهور حول النظام التربويّ الذي يتّصف بصورة واضحة بعدم الكفاية، كانت هنالك مساندة شعبية كافية من أجل عمل سياسي هام، وإصلاح صعب ومُعقَّد، وزيادة كبيرة للضرائب، وكانت لجنة بريتشارد المركز الرئيسي ـ أَو الرمز كما رأىٰ البعض ـ لذلك الغضب، وكانت تتغذَّىٰ مناصرتها بذلك الغضب كما كانت تعكسه.

ولكن بعد أن تمَّ تفعيل الإصلاحات عام 1990، تغير الموقف، ليس هنالك فائدة من تأييد أمر ما إلاَّ إذا كنت ترغب في الدفاع عنه، إن الجماهير المستاءة أكثر حماسة من الجماهير القانعة، قبل عام 1990، كانت المدارس الفقيرة هي العدو، ومصدر الغضب، وبعد عام 1990، أصبح الإصلاح هو العدو، ولكن بالنسبة لناخبين غاضبين مختلفين.

يعلم المُؤيِّدون والمنظِّمون أن المحافظة علىٰ الطاقة يمكن أن تكون مشكلة أمام الهزيمة ـ أَو الانتصار، وقد رأىٰ عدد من مواطني كنتكي أن إصدار قانون إصلاح لم يكن، علىٰ نحو ما، جيداً بصورة كافية وأن تحسين ظروف حجرة الصف أصعب من تغيير تشريعي، «لقد عادت حيوانات التنين إلىٰ كهوفها»، قال ولي أمر عام 1991، «ولكنها ستخرج ثانية»، وتُبيِّنُ خبرتُنا أن الجمهور لا ينهض كي يواجه حيوانات التنين بسهولة، ينبغي أن يكون هنالك شخص ما يحمل

العلم ـ لينظِّم، ويؤلِّف، ويضع الخطط، ويربط بين الأُمور، ويحافظ علىٰ التركيز، هذا ما حاول المواطنون في لجنة بريتشارد وأصدقاؤهم الذين يحملون الأَفكار نفسها أن يفعلوا.

وأختتم كلامي بسؤال غالباً ما يتردّد: ماذا كان حسناً وماذا كان سيئا بالنسبة إِلىٰ اشتراك الجمهور في إِصلاحات كنتكي؟ كان يمكن أن نأمل بمكاسب أكبر في النواحي التالية.

- اشتراك الأَولياء، لقد ارتفع اشتراك الأَولياء، يخدم نحو 2400 ولي أمر في المجالس المدرسية، ويخدم عدد أكبر من ذلك في لجان المجلس، ولكن استبدال الناخبين في انتخابات المجلس المدرسي (فقط بالنسبة إِلىٰ انتخابات هيئة المدرسة) يكون عادة أقل من 10 في المئة، كما يبدو أن اشتراك الأَولياء في الأنشطة المدرسية قد ازداد قليلاً.

- وعي الجمهور، لا يعرف قطاع كبير من الجمهور إِلاَّ القليل عن الإِصلاح أَو لا يعرف عنه شيئاً.

- استيعاب المفاهيم: إِن مفهوم المعايير الأَكاديمية الأساسية (ماذا يعرف الطالب وماذا يستطيع أن يفعل) بالمقارنة مع ما يتذكر الأَولياء (يُصنَّفُ الطلاَّب بمقارنة بعضهم مع بعضهم الآخر) لا يزال غير مفهوم علىٰ نطاق واسع.

- نشر المعلومات الجيدة، لا يتوفّر أبداً ما يكفي من معلومات عميقة ويسيرة علىٰ الأَولياء ومنتشرة علىٰ نحو تنافس تدفّقاً لا

يتوقّف من المعلومات صادرة عن وسائل الإعلام. (لن أنس امرأة سألها صحفي، في أوج محاكمة أو. جي. سيمبسون، حول مسابقة الحاكم عام 1995، «لا أعرف أولئك الذين يركضون»، هي قالت: «لقد كنت مشغولة للغاية بمحاكمة أو. جيه»).

- تغيير سياسي وتغيير سياسة، لم يَتم النصرُ في جميع المعارك السياسية، ولم يكن تغيير سياسة من أجل الأفضل دائماً، لقد كان من الصعب، في محيط سياسي مشحون بصورة كبيرة أن تُجري تصحيحاً عميقاً في الوقت المناسب.

- استجابة لإنجاز طلّابي منخفض، لا يستخدمُ عددٌ كافٍ من المُعلّمين معطيات الأداء المدرسيّ لتعديل ممارسات التعليم، ولا يستجيب الأَولياء لنتائج الإنجازات الضعيفة بقوة كما كان يُؤمَّل في البداية.

إننا نسأل أنفسنا عندما نفكّر بهذه المواطن من الضعف، هل كانت معاييرنا أعلىٰ مما ينبغي؟ رُبَّما كانت كذلك.

ولكن ماذا كانت الأَعمال الناجحة، دعوني أذكر بعضاً منها.

- تعزيز التركيز، بقي الإصلاح علىٰ المسار تقريباً، وتمَّت المحافظة علىٰ التركيز، واختصِر التحول في القيادة السياسية التربويّة.

- التأييد الشعبيّ، أظهرت استطلاعات الرأي أن هنالك زيادة في الدعم الشعبي أكثر من المعارضة خلال العُقد بكامله في

التسعينات من القرن العشرين، إِضافة إِلىٰ مساندة متزايدة مع مرور الزمن.

- عدم وجود معارضة ناجحة في حملة الحاكم، في الانتخابات الثلاثة لم يقم مرشح لوظيفة الحاكم بِشنِّ حملة فعَّالة ضدّ الإِصلاح.
- اشتراك الأَولياء في اتخاذ القرارات المدرسية. يخدم نحو 2400 ولي أمر في المجالس المدرسية وآلاف كذلك في لجان المدارس.
- ثقافة الأَولياء، يحضر آلاف من أَولياء الأُمور تدريبات كلّ عام كأعضاء في المجالس المدرسية، ومن خلال «معهد الدولة لقيادة من الأَولياء»، أتقن عدة مئات من الأَولياء تعقيدات معطيات الإِنجازات المدرسية، كما أَنَّهم يتعاونون مع المُعلِّمين لاستعمال المعرفة في تحسين التعليم.
- شراكة بين المدرسة والأَولياء، هنالك أمثلة بارزة عن مدارس ترحّب بأَولياء الأُمور.
- شبكة قوية لتبادل المعلومات، شبكة مساندة لتبادل المعلومات والخدمات لعدة آلاف من الأفراد، لا تزال نشيطة ومشحونة بالطاقة.
- شراكة مع مجتمع المهن التجارية، لا يزال مجتمع المهن التجارية ملتزماً بأَهداف الإِصلاح ومستمراً في حملته من خلال

غرفة كنتكي للتجارة ومؤسَّسة «شراكة لمدارس كنتكي».

- دعم وسائل الإعلام، لا تزال وسائل إعلام كنتكي ملتزمة بالإصلاح على نطاق واسع، للمواطنين والآباء والمشاركين أهميتهم عند تنفيذ إصلاحات جدلية مربكة ومبنيّة على القِيَم.

ولكن مساعدة المواطنين كي يكون لهم أهمية «عمل دائم ومستمر» إذا استخدمت عبارة ريتشارد إلمور حول الإصلاح المدرسي بالذات، يحتاج المواطنون والآباء معلومات وتشجيعاً ودعماً على طول الطريق التي يسير عليها الإصلاح، ويحتاجون كذلك أن يتذكروا في المقام الأول الرأي البسيط لأحدهم حول صمود حركات الإصلاح: «لا أستطيع أن أذكر لك عدد هذه الحركات التي رأيتها منذ بدايتها في نيويورك خلال سنواتي الأربعين في السياسة، ولكني أستطيع أن أذكر لك عدد الحركات التي بقيت أكثر من بضع سنوات ـ ولا حركة... لقد كانت الحركات كأزهار الصباح ـ تبدو جميلة في الصباح وتذبل بعد وقت قصير، بينما تزدهر الكائنات الحية العادية باستمرار كشجرة سنديان قديمة وجميلة».

وإذا أجرينا مقارنة بين كنتكي وولايات أُخرى، أعتقد أن مواطني كنتكي الذين كانوا يُعْنون بالمدارس الجيدة، قد فعلوا خيراً كثيراً، شأنهم شأن جورج واشنطن، لقد أبقوا جيشهم في الميدان.