

دَفِّفُوا

عَنِ سَرَقَةِ

الْأَحْلَامِ

(ما الفايعة من المدرسة؟)



سَيِّئٌ جَوْدَيْنِ

تَفَوُّها عن سرقة الأحلام

(ما الغاية من المدرسة؟)

سبيث جودين

هذه النسخة مُصممة للطبع والنسخ والمشاركة.
إذا أردت الحصول على نسخة مخصصة باللغة الإنجليزية للقراءة الإلكترونية، [اضغط هنا](#).

هذه الترجمة تمت بالتعاون بين [R-School](#) و [LadyLingua Ltd](#) في إطار مسؤولية كليهما الاجتماعية: سعي الأولى إلى نشر كل ما يخص التعليم المدرسي ومشاكله وحلوله والثانية في ترجمة كل ما هو نافع للعالم العربي.

وتم اختيار "Stop Stealing Dreams" أو "كفوا عن سرقة الأحلام" لتأصيله موضوع التعليم المدرسي ومشاكله وحلوله المطروحة والخروج من الشرنقة التعليمية بناء على واقع عملي.

ونعتذر حال وُجد شيء لا يتناسب مع ثقافتنا الإسلامية والعربية حيث إن أصل الملف أجنبي الثقافة، لكننا اجتهدنا في نقل المادة العلمية بمنتهى الدقة والأمانة.

ونوجه الشكر إلى سيث جودين
مؤلف الكتاب لإعطائنا الإذن بترجمته.

كما نوجه الشكر لفريق الترجمة والمراجعة:

بإشراف ومراجعة نهائية/ [رشا العجوز](#)

غدير عادل عبد الهادي

رشا حسين صديق

رشا صلاح الدخاخي

**إذا لم تستخف
بيّ، لن أستخف
بك.**

بوب ديLAN

إهداء إلى كل معلم مهتم بتغيير النظام وإلى كل طالب لديه الشجاعة الكافية للوقوف والتعبير عن رأيه.

إهداء خاص إلى روس أبرامز، وجون جيوم، وبيث رود، وستيف جرينبرج، وبينجي كانترز، وباتي جو ويلسون، وفلوريان كونيغ، والمعلم الذي غيّر كل شيء من أجلك.

١. تمهيد: تحول التعليم

عندما كنت على وشك الانتهاء من هذا البيان، دعاني أحد الأصدقاء لزيارة أكاديميات هارلم فيلج - شبكة مدارس مستقلة في ولاية منهاتن.

هارلم مكان كبير؛ أكبر من أغلب البلديات الموجودة في الولايات المتحدة الأمريكية. ورغم أنه من الصعب التعميم في أمر يخص تعداد سكاني بهذا الحجم، إلا إن دخل الأسر في هذه البلدة يعتبر أقل من نصف دخل السكان على بعد ميل واحد منها، ويرتفع فيها نسب البطالة أيضًا، مما جعل أشخاص كثر (داخل وخارج مجتمع البلدة) يفقدون الأمل.

وملايين الأفلام تعرض لنا ما يمكننا توقعه من المدارس في شرق هارلم؛ حيث تُرينا أن المدرسة عبارة عن مرفق غير ممول بالقدر الكافي، بالكاد يؤدي عمله، ناهيك عن السلوكيات السيئة والمستوى الأمني غير الموثوق به، وفوق كل ذلك تدني مستوى التعليم. أي أنه من الصعب أن يكون هرلم المكان الأمثل لاكتشاف مستقبل النظام التعليمي في بلادنا.

ولطالما وجه مجتمعنا، على مدار أجيال، خطابه إلى مثل تلك المجتمعات في صيغة مفادها وكأنه يقول: "إليك بعض المدرسين (لكنهم ليسوا كافين لحاجتكم) وإليك بعض الأموال (لكنها غير كافية)، وهذه هي توقعاتنا منكم (توقعات متدنية جدًا) ... هيا، تفضلوا ... ابذلوا أقصى ما بوسعكم". ومن ثم، لا يتفاجأ أحد عندما تفشل هذه الخطة.

على مدار السنوات العشر الماضية، كتبت ما يزيد عن عشرة كتب تناولت فيها التغيرات الجذرية التي يشهدها مجتمعنا بسبب تأثير الإنترنت واقتصاد التواصل والاتصال. وفي المقام الأول، حاولت لفت الانتباه إلى أن الأشياء نفسها التي نتعامل معها باعتبارها حقائق أساسية هي في الواقع ابتكارات حديثة إلى حد ما، ومستبعد استمرارها لمدة أطول. وأشارت إلى أن كلاً من التسويق الجماهيري، والعلامات التجارية واسعة الانتشار، والاتصال الجماهيري، والإعلام الموجّه للجمهور، وعقدة الارتباط بين الصناعة والتلفزيون، لم تكن في توقعات عديد من الناس ولا فيما اعتادوه كركائز للمستقبل؛ حيث إنه لا يمكنك في العادة أن ترى واقعًا وأنت في وسط أحداثه.

في هذا البيان، سأتناول الحديث عن نظام التعليم الموجّه والقائم باعتباره صناعة وكيف إنه نظامًا مهدفًا بالانقراض ولأسباب مقنعة جدًا. فاقتصاد التواصل والاتصال يهدم فكرة ندرة الوصول إلى المعلومات، وفي الوقت نفسه، نرى تغييرًا في المهارات والتوجهات التي نحتاج توافرها في خريجي مدارسنا.

ورغم أن الإنترنت هو الذي سمح بحدوث مثل هذه التغيرات، فإنك لن تراه كثيرًا في أكاديمية هارلم فيلج التي زرتها ولا في هذا البيان. إن أكاديمية هارلم فيلج تهتم بالبشر وطريقة معاملتهم التي يستحقونها؛ فتنحى جانبًا نهج التعليم الموجّه والقائم كصناعة لتنتهج منهجًا قائمًا على الطلبة أنفسهم؛ لتتبنى بذلك نهجًا إنسانيًا وشخصيًا للغاية إضافةً إلى سلسلة فعالة من الأدوات لتخريج جيل جديد من الرواد.

أرى إنه توجد، بكل معنى الكلمة، آلاف الطرق للوصول إلى النتيجة التي حققتها دبورا كيني وفريقها في أكاديمية هارلم فيلج؛ ولكن لا تعينني الطريقة بقدر ما تعينني النتائج. فقد رأيت في ذلك اليوم طلابًا منحنين إلى الأمام في مقعدهم؛ طلابًا اختاروا الانتباه. ورأيت أيضًا معلمين منهمكين في عملهم طوعية لأن متعتهم تكمن في شرف التدريس للأطفال ترغب في التعلم.

تتميز أنجح المدارس بأمرين: توافر المال الكثير ووجود قاعدة طلابية محفزة ومختارة مسبقًا. لكن، من الملفت للنظر أن أكاديمية هارلم فيلج لا تختار طلابها مسبقًا بل يتم اختيارهم عشوائيًا عن طريق السحب، وتحصل على تمويل أقل عن الطالب الواحد مقارنةً بأي مدرسة حكومية تقليدية في نيويورك. لقد نجحت أكاديمية هارلم فيلج لأنها تمكنت من تهيئة بيئة عمل ذات ثقافة تجذب أكثر المعلمين موهبةً وترعى ثقافة الملكية والحرية والمساءلة، ثم تنقل هذا الشغف إلى الطلاب دون كلل.

يتحدث المايسترو بن زاندر عن التحول الذي يحدث للطفل عندما يتعلم حب الموسيقى؛ فلفترة قد تمتد إلى عام أو عامين أو ثلاثة، يشق الطفل طريقه بصعوبة وبخطى ثقيلة، يعزف على كل وتر ويقرع كل نغمة موسيقية ويُجهد نفسه في الأمر بأكمله.

ثم ينقطع عنه.

باستثناء قلة قليلة، القلة التي يملؤها الشغف، القلة التي تكثر.

نرى هؤلاء الأطفال جالسين منحنين إلى الأمام، وبيدؤون العزف. يعزفون باهتمام، لأنهم مهتمون بالفعل. وكلما أقبلوا بأجسادهم إلى الأمام، وأصبحوا أكثر اندماجًا، ترتفع أجسادهم من على كرسي البيانو وفجأة يصبحون – كما يطلق عليهم بن – عازفي المقعدة الواحدة (**أي كالعازف الواحد).

يعزفون كما لو أن الأمر يستحق.

تتنافس الجامعات على تسجّل الشباب الذين يتخرجون في مدرسة دبورا، وليس لديّ أدنى شك في أننا سنسمع في يوم من الأيام عن ريادة خريجي أكاديمية هارلم فيلج وإسهاماتهم، هؤلاء العازفين "ذوي المقعدة الواحدة" الذين يكثرثون بالتعلم والعطاء؛ لأن الأمر يستحق.

٢. بعض الملحوظات عن هذا البيان

لقد وضعت ترقيماً للأجزاء لأنه من الوارد جدًا أن تقرأ هذا البيان بتنسيق يختلف عما سيقروّه الآخرون؛ لذا هذا الترقيم سيجعل من السهل مناقشة أجزاء بعينها.

وكتبت البيان على هيئة سلسلة من المقالات أو التدوينات لعدة أسباب، جزء من السبب يرجع إلى أن هذه هي الطريقة التي أكتب بها الآن، والجزء الآخر يعود إلى أنني أتمنى أن تجد فيما تقرؤه ما يحفزك على مشاركة نقطة أو أكثر أو إعادة كتابتها أو انتقادها. لكن يوجد عيب واحد لهذه الطريقة ألا وهو التكرار. وأتمنى أن تغفر لي هذا العيب. ولا مانع لدي من أن تتخطى قراءة بعض الأجزاء إن أردت.

وهذا البيان ليس وصفة طبية أو دليلًا إرشاديًا، بل هو مجموعة من الخواطر التحفيزية التي قد يتردد صداها بين الناس، والتي أتمنى أن تثمر مناقشات بناءة.

إن كل ما كتبه لا قيمة له إن لم تتم مشاركته مع الآخرين. يمكنك إرسال هذا البيان عن طريق البريد الإلكتروني أو إعادة طباعته، لكن رجاءً لا تغيره ولا تدفع مقابلًا له. إذا أردت نشر ما فيه عن طريق التغريدات عبر تويتر، يمكنك استخدام الهاشتاج (الوسم) التالي: #stopstealingdreams ويمكنك التوجه إلى [هذه الصفحة](http://www.stopstealingdreams.com) لقراءة وكتابة التعليقات على <http://www.stopstealingdreams.com>

المهم حقًا هو أن تفعل شيئًا؛ أي شيء، اكتب بيانا خاصًا بك أو أرسل هذا البيان إلى المعلمين في مدرسة طفلك. اطرح أسئلة صارمة في اجتماع مجلس الإدارة. أنشئ مدرستك الخاصة، أو انشر محاضرة مرئية (فيديو) أو محاضرتين، لكن لا تقف مكتوف الأيدي وترض بأي شيء.

شكرًا لك على القراءة والمشاركة.

٣. عودة إلى المدرسة "الخطأ"

قبل مئة وخمسين سنة، كان البالغون يعارضون بشدة مسألة عمالة الأطفال، وكان الأطفال ذوي الأجور المنخفضة ينتزعون فرص العمل من البالغين الكادحين.

لا شك في وجود بعض الاستنكارات الأخلاقية في ذلك الوقت تجاه فقدان أطفال لا تتجاوز أعمارهم السابعة لأصابعهم وتعرضهم لسوء المعاملة في العمل، لكن المبرر الاقتصادي كان أهم وأعظم. فقد كان أصحاب المصانع يصرون على أن خسارة العمالة من الأطفال سيكون له آثار كارثية على صناعاتهم وكانوا يحاربون بضراوة للإبقاء على الأطفال في العمل – لأنهم لا يستطيعون تحمل تكاليف توظيف أشخاص بالغين على حد قولهم. ولم يكن التعليم إجباريًا في جميع أنحاء البلاد إلا في عام ١٩١٨.

من المبررات التي استُخدمت للترويج لهذا التحول الجذري لدى رجال الصناعة فكرة أن الأطفال المتعلمين سيصبحون عمالًا أكثر امتثالًا للأوامر وأعلى إنتاجية بعد إنهاء تعليمهم. إن النظام الحالي الذي نتبعه في تعليم الأطفال والذي يلزمهم بالجلوس في صفوف مستقيمة والامتنثال للتعليمات لم يأت مصادفة – بل كان استثمارًا في مستقبلنا الاقتصادي. الخطة هي: استبدال الإنتاجية الأطول أمداً بأجور عمالة الأطفال قصيرة المدى وذلك عن طريق تدريب مسبق للأطفال على تنفيذ ما يُطلب منهم.

لم يُطور التعليم واسع النطاق لتحفيز الأطفال أو إعداد مثقفين، بل هو نظام اخترع بهدف تخريج بالغين يستطيعون العمل جيدًا داخل النظام. كان الكمّ أهم من الجودة كما كان الحال لدى أغلب رجال الصناعة.

وقد أفلح بالتأكيد. فقد تخرجت عديد من الأجيال المنتجة العاملة جيلًا بعد جيل، لكن ماذا عن الآن؟

يوضح مايكل سبنس الاقتصادي الحاصل على جائزة نوبل وجهة نظره عن وجود وظائف قابلة للتبادل التجاري (القيام بأشياء يمكن عملها في مكان آخر، مثل صناعة السيارات وتصميم الكراسي والرد على الهاتف) ووظائف أخرى غير قابلة للتبادل التجاري (مثل جز العشب أو إعداد شطيرة البرجر). هل من شك في أهمية الحفاظ على النوع الأول من الوظائف داخل نظامنا الاقتصادي؟

لكن مع الأسف، يوضح سبنس أنه فيما بين عامي ١٩٩٠ و٢٠٠٨ لم يتمكن الاقتصاد الأمريكي من إضافة أكثر من ٦٠ ألف وظيفة من الوظائف القابلة للتبادل التجاري.

فإذا كنت تعمل في وظيفة يخبرك فيها شخص آخر بما يجب عليك فعله بدقة، فسوف يجد صاحب العمل موظفًا آخر يقوم بوظيفتك نفسها وبأجر أقل. وعلى الرغم من ذلك، لا تزال مدارسنا تخرج شبابًا تنقطع بهم السبل بحثًا عن وظائف يملئ فيها المدير عليهم ما يجب فعله.

أترى الفصل هنا؟ كل عام، نخرج ملايين العاملين المدربين على العمل بأسلوب بائد يعود إلى عام ١٩٢٥. هذه المساومة (إخراج الأطفال من منظومة العمل حتى نستطيع تعليمهم ليصبحوا عمال مصانع أفضل عندما يكبرون) أدخلتنا في سباق نحو القاع. إذ يرى بعض الأشخاص أننا يجب أن نصبح الدولة الأرخص والأسهل في توفير عمالة ذات أجور منخفضة تمثل للأوامر. حتى وإن استطعنا كسب السباق، فسوف نخسر في النهاية؛ فالقاع ليس مكانًا جيدًا للبقاء، حتى وإن كنت قادرًا على الوصول إليه.

بعد مرور ٣٩ عامًا على إتاحة التعليم العام للجميع، يجب على كل ولي أمر ودافع ضرائب أن يضع نفسه أمام هذا السؤال: هل سنستمر في تشجيع مدارسنا (بما فيها المدارس الخاصة) أو دفعها أو حتى السماح لها بالاستمرار في تطبيق هذه الاستراتيجية "الآمنة" المحكوم عليها بالفشل، والتي تؤدي في النهاية إلى تخريج عمال مصانع ذوي مهارات متوسطة، يخضعون للاختبارات ويسهل التنبؤ بتصرفاتهم؟

وإذا واصلنا تبني (أو حتى قبول) فكرة الاختبارات الموحدة، والخوف من العلوم، وعدم بذل الجهد الكافي في تعليم مهارات القادة، والأهم من كل ذلك الحتمية البيروقراطية لتحويل منظومة التعليم نفسها إلى مصنع، فنحن نواجه إذن مشكلة كبيرة.

ها نحن نعيش ثورة ما بعد الثورة الصناعية. فهل أنتم تكثرثون بما يكفي لتعليم أبنائكم الاستفادة منها؟

٤. ما الغاية من المدرسة؟

قد يبدو سؤالًا لا يحتاج إلى إجابة، لذلك نادرًا ما يُطرح، وعلى الرغم من ذلك توجد عديد من الإجابات الممكنة والتي نسرد بعضًا منها (أنا أتحدث عن التعليم الحكومي أو الخاص واسع الانتشار، من مرحلة رياض الأطفال وحتى الجامعة):

الغاية هي:

بناء مجتمع متناسق ثقافيًا.

تحقيق تقدم في مجالات العلوم والمعرفة والسعي بحثًا عن المعلومات باعتبارها غاية لذاتها.

تعزير الحضارة بتوفير الأدوات اللازمة لاتخاذ قرارات واعية.

تدريب الأشخاص ليصبحوا عمالًا منتجين.

لقد ارتفع عدد الساعات الدراسية على مدار الثلاثة أجيال الماضية – فأصبح عدد أكبر من الأشخاص يقضون ساعات أطول في الدراسة مقارنةً بأي وقت مضى. إضافةً إلى تزايد تكلفة التعليم المقدم لهم؛ حيث تُنفق مليارات الدولارات على التعليم لكي يصل إلى نطاق واسع.

وقد كانت المدرسة تؤدي دورًا رائعًا في تحقيق أحد الأهداف المجتمعية الأربعة حتى وقت قريب. فلنتناول أولًا الأهداف الثلاثة الأخرى:

مجتمع متناسق ثقافيًا: المدارس لا يمكنها منافسة التلفاز في القيام بهذا الدور. إذ إننا نلمح فجوة هائلة بين الخبرة الثقافية التي تقدمها المدارس الموجودة في المدن والتي تعاني من نقص التمويل والدردحام، ونظيرتها الموجودة في الضواحي التي تتميز بتوفر تمويل جيد، هذا غير الفروق الثقافية بين الطالب المتسرب من المرحلة الثانوية وخريج جامعة يال. كما توجد أيضًا فجوات هائلة في أمور بسيطة، مثل وجهة نظرك بخصوص جدوى استخدام الأسلوب العلمي – اسم المدرسة التي درست بها سيخبرنا كثيرًا عما تعلمت. فإذا كان الهدف من المدارس هو وضع أساس لثقافة مشتركة، فلقد أخفقت في تحقيق بالكاد المستوى التي تقدر عليه.

السعي لطلب المعرفة باعتبارها هدفًا لذاتها: ننفق أموالًا طائلة في تدريس حساب المثلثات للأطفال يصعب عليهم استيعابه ولن يستخدموه في المستقبل، بل لن يتجهوا إلى دراسة الرياضيات. نحن نقضي آلاف الساعات في تقديم الأعمال الروائية والأدبية لملايين الطلبة، لكن ينتهي بنا الأمر إلى "تدريب" أغلبهم على عدم القراءة مرة أخرى لغرض الاستمتاع (أشارت إحدى الدراسات إلى أن ٥٨ في المئة من الأمريكيين لا يقرؤون لغرض الاستمتاع بعد انتهائهم من الدراسة). فبمجرد أن نربط قراءة الكتب بإجراء الاختبارات، فإننا نسيء فهم الهدف الذي نسعى إليه.

إننا نعمل باستمرار على رفع سقف التوقعات المطلوبة من الأساتذة الجامعيين، ورغم ذلك نخرج حملة شهادات دكتوراه لا يدرسون فعليًا وغير منتجين في مجال البحث العلمي. ندرّس الحقائق لكن مقدار المعرفة المستوعبة قليلة للغاية.

الأدوات اللازمة لاتخاذ قرارات ذكية: على الرغم من أن الأفراد جميعهم في الغرب تقريبًا قد تلقوا التعليم الإلزامي، فإننا نرى مزيدًا ممن يؤمنون بنظريات لا أساس لها، إضافةً إلى الركون لقرارات مالية سيئة وسوء التخطيط الأسري والمجتمعي. فالعلاقة التي تربط الناس بالعلوم والفنون هي علاقة واهية –

في أفضل تعبير – ومستوى الذكاء المالي لدى المستهلك العادي أمر مثير للشفقة. فإذا كان الهدف يتمثل في رفع معايير التفكير المنطقي والبحث القائم على الشكوكية العلمية واتخاذ القرارات المفيدة، فإننا فشلنا مع أغلب مواطنينا.

ومن الواضح أن المدارس قد صُممت لتنفيذ وظيفة محددة؛ وظيفة نجحت في تحقيقها على مدار مئة عام.

فلقد قام أجدادنا وأجداد أجدادنا ببناء المدارس لتدريب الناس لأن يعيشوا حياة عامرة بالإنتاجية في إطار الاقتصاد الصناعي، وقد أفلحوا في تحقيق ذلك.

وكل ما عدا ذلك هو مجرد نتيجة ثانوية أو عرض جانبي (مبشر أحيانًا) لمنظومة التعليم التي أسسناها لتدريب القوى العاملة التي نحتاجها من أجل الاقتصاد الصناعي.

٥. العمود أ والعمود ب

واع
مهتم
ملتزم
مبدع
محددًا للأهداف
نزيه
ارتجالي
حاسم
مستقل
مستنير

مبادر
مبتكر
صاحب رؤية
قيادي
استراتيجي
داعم

أو

مطيع

أي الأعمدة تختار؟ مع أي من هؤلاء تفضل العمل لديه أو معه؟ من منهم ترغب في تعيينه؟ أي نوع من الدكاترة تود أن تتعامل معه؟ مع من منهم تريد أن تعيش؟

السؤال الأخير: لنفترض أنك تنظم برنامج تلقين تأسيسي قيمته مليار دولار ويستمر لمدة ١٦ عامًا لتنشئة الجيل القادم في مجتمعنا، أي عمود ستختاره لتؤسس برنامجك؟

هذا البيان يعتبر صرخة أكثر من كونه كتابًا؛ لقد كُتِبَ للمراهقين وأولياء أمورهم ومدرسيهم. كُتِبَ للمديرين ومن يعملون تحت إمرتهم، كُتِبَ لكل من يدفع الضرائب، أو يحضر اجتماعات مجالس إدارات المدارس، لكل من قدم طلبًا للالتحاق بالجامعة أو أدلى بصوته في الانتخابات.

٦. تغيير النتائج التي نحصل عليها، لأن احتياجاتنا تغيرت

إذا كانت وظيفة المدارس هي توفير العمالة اللازمة للاقتصادنا، فنحن في حاجة لتغيير المدارس لأن نوعية العمالة التي نحتاجها قد تغيرت أيضًا.

كانت مهمتهم في الماضي تتمثل في توفير عمالة متأقلمة ومطبعة وقنوعة، وقابلين للاستهلاك مع درجة من المرونة والحماس.

لكن الأمر لم يعد كذلك.

تغيير المدارس لا يعني مجرد تطوير الأدوات نفسها الموجودة بين أيدينا الآن. فلا يمكن تحقيق أي نجاح في إصلاح المدارس إذا تمحور الأمر حول تحسين أدائها في القيام بوظيفتها القديمة نفسها، فنحن في غنى عما تنتجه هذه المدارس وفقًا لما صُممت له في السابق. إذن، فالتحدي يكمن في السعي إلى تغيير نتائج المدرسة قبل أن نهدر مزيدًا من الوقت والمال في تحسين أدائها.

يهدف هذا البيان إلى وضع مجموعة جديدة من الأسئلة والطلبات التي يستطيع أولياء الأمور ودافعو الضرائب والأطفال طرحها أمام الأشخاص الذين اختاروهم لتمثيلهم؛ تلك المؤسسة التي بنيناها واستثمرنا فيها وقتنا وأموالنا. الهدف هو تغيير ما نحصل عليه عند التحاق المواطنين بالمدارس.

٧. الإنتاج الكمي ينشد تخريج أعداد بالجملة

تبدو تلك العبارة واضحة، لكننا نتفاجأ بتوجه المدارس نحو فكرة التماثل. فعلى الرغم من أن بيئة العمل والمجتمع المدني يتطلبان وجود التنوع، فإن المنظومة التعليمية القائمة باعتبارها صناعة تسعى جاهدة للقضاء عليه.

يرجع طابع التصنيع الكمي الذي يغلب على المدارس إلى البدايات المبكرة والمدارس الحكومية ومدارس المعلمين (المدارس الاعتيادية) وفكرة إتاحة التعليم للجميع. وكل هذا أُخترع في الوقت الذي اتفقت فيه الإنتاج الكمي والأجزاء القابلة للاستبدال ثم التسويق الجماهيري.

بعض المعلومات العامة السريعة:

كانت المدارس العامة (التي يطلق عليها الآن المدارس الحكومية) مفهومًا جديدًا استُحدث بعد الحرب الأهلية بفترة قصيرة. وُصفت بالـ "عامة" لأنها كانت متاحة للجميع؛ أبناء المزارعين وصناع الخزف وأصحاب المتاجر المحلية. ويُنظر إلى هوراس مان باعتباره أبا لهذه المؤسسة، ولكنه لم يضطر إلى خوض كثير من المعارك كما قد تتصور – لأن رجال الصناعة كانوا في صفه. كان أكبر تحديين يواجهان الاقتصاد الصناعي الجديد هما إيجاد عدد كافٍ من العمال المُطوّعين، وعدد كافٍ من العملاء المتحمسين. وقد نجحت المدارس العامة في حل كلا المشكلتين.

أُنشئت المدارس الاعتيادية (التي يطلق عليها الآن كلية المعلمين) بهدف تلقين المعلمين وتدريبهم على النظام المتبع في المدارس العامة والتأكد من تطبيق نهج مترابط لإعداد الطلاب. ولو علمت أن كل ذلك يسير بالتوازي مع فكرة قيام المصانع بإنتاج أصناف بكميات كبيرة من الأجزاء القابلة للاستبدال، وفكرة التقييم والجودة؛ فهذه إذن ليست مصادفة.

لقد تغير وجه العالم بالتأكيد؛ وتحول إلى ثقافة يغذيها السوق الذي يعرف كيف يطبق مفهوم التخصيص الكمي ويكتشف المميزات والغرائب ويلبي احتياجات الفرد بدلًا من الإصرار على فكرة التطابق.

إن تطبيق مفهوم التخصيص الكمي في المدارس ليس بالأمر السهل، لكن هل توجد أمانًا اختيارات أخرى؟ فإذا كان الإنتاج الكمي والأسواق العامة العملاقة تنهار فليس لدينا الحق إذن في الإصرار على أن المدارس التي صُممت لتلبية احتياجات عصر مختلف سوف تنجح في أداء وظيفتها الآن.

هؤلاء الذين يشعرون بالقلق إزاء طبيعة المدارس لديهم اختيارات قليلة، ومن الواضح أن العمل التجاري ليس من بينها كما هو معتاد. أحد الاختيارات هو إنشاء وحدات صغيرة داخل المدارس لا يغلب عليها المنظور الصناعي؛ وينتج عن كل وحدة مجموعة متنوعة من القادة والمواطنين. الاختيار الآخر هو تأسيس منظمة تتفهم أن الكم قد يتحول إلى ميزة، بشرط أن تقدر تلك المنظمة التخصيص بدلًا من محاربته.

الهيكل الحالي، الذي يفى بالمعايير الدنيا ويسعى لتحقيق التماثل بتكلفة منخفضة، يقضي على اقتصادنا وثقافتنا ويقضي علينا أيضًا.

٨. هل المدرسة مؤسسة أهلية؟

ثمة فكرة بسيطة وراء الضغوط التي مارسها هوراس مان في سبيل إتاحة التعليم الحكومي للجميع، ألا وهي: نحن نستطيع بناء مجتمع أفضل عندما يكون أقراننا متعلمين. فقد كانت الديمقراطية مفهومًا جديدًا آنذاك ووضع كل هذه السلطة في أيدي الجماهير غير المتعلمة بدا مرعبًا إلى الدرجة التي دفعت بالمطالبة بإتاحة التعليم للجميع.

أن تكون محاطًا بأناس متعلمين يعزز الديمقراطية أكثر ويفيد مجتمعنا بأكمله. وكما قال جون ديوي: "لا يمكن للديموقراطية أن تزدهر عندما تكون المؤثرات الرئيسية في اختيار موضوع التعليم هي مجرد غايات نفعية ذات تصور ضيق الأفق مُقدم للجماهير، والتعليم العالي المتاح للقلة هو مجرد إحدى تقاليد الطبقة المثقفة. وتستند فكرة "أساسيات" التعليم الابتدائي، التي تتمثل في التعامل مع المبادئ الثلاثة دون تفكير، على الجهل بالأساسيات اللازمة لتحقيق المُثل الديمقراطية.

ويسهل علينا ملاحظة كيف يتجسد هذا المفهوم؛ ففي المجتمعات التي تقدر التعليم، يوجد عدد أكبر من الأطباء والعلماء والشركات المستنيرة والمعلمين المتفانين في عملهم. التعليم مكلف بالتأكيد، لكن العيش في عالم يسيطر عليه الجهل أكثر تكلفة.

السؤال الذي أود طرحه على جميع مديري المدارس ومجالس الإدارات هو: "هل المنهج الذي تُدرّسونه الآن يجعل مجتمعنا أقوى؟"

ولفترة طويلة، كان هناك تداخل بين التعليم الذي تتطلبه المهن وذلك الذي قد نتوقع استفادة الشخص المتعلم منه. وكلا المسارين مرتبطان بفكرة حفظ قدر كبير من المعلومات. ففي عالم كان الحصول فيه على البيانات محدودًا دائمًا، نجد أن القدرة على تذكر ما تتعلمه دون إمكانية الوصول الفوري إلى جميع

البيانات هو عنصر جوهري للنجاح.

٩. الموروثات الثلاثة لهوراس مان

باعتباره مديرًا للمدارس في ولاية ماساتشوستس، ابتكر مان بالأساس فكرة المدرسة الحكومية، إلا أنه أطلق عليها المدرسة العامة لأن الهدف الأساسي من إنشائها هو إشراك المواطن العادي ورفع معايير الثقافة. فلنعد إلى البداية:

كان بناء شخصية الفرد يحظى بالأهمية نفسها للقراءة والكتابة والمهارات الحسابية. وإن غرس قيم مثل الإذعان للسلطة وسرعة الحضور وتنظيم الوقت بناءً على سماع صوت الجرس ساعد الطلاب في تحضير أنفسهم للعمل في المستقبل.

بعد عودته من رحلة إلى بروسيا قام بها على نفقته الخاصة، أسس نظام التعليم شبه العسكري الذي وجده هناك، نظامًا كتبه بنفسه ودعا المدارس الأخرى إلى تطبيقه، بدأ أولًا في شمال شرق الولايات المتحدة ثم انتشر لاحقًا في كافة أرجاء البلاد.

الموروث الثاني يتمثل في ابتكار "المدرسة الاعتيادية" (مدرسة المعلمين).

كانت المدارس الاعتيادية عبارة عن مؤسسات تدرس طلاب المرحلة الثانوية (من الإناث عادةً) الأعراف المجتمعية وتمنحهم التعليم والسلطة اللازمة للعمل بوصفهم معلمين في المدارس العامة لتطبيق هذه القواعد والأعراف عبر المنظومة.

الموروث الثالث، الذي أراه غير منقوص، هو منع العقاب البدني في المدارس. ومما يدل على حسن نواياه أن الرجل الذي أضفى الطابع الصناعي على المدارس الحكومية التي أنشأها قد ترك لنا هذه النصيحة:

... استح من أن تموت قبلما تحقق نصرًا ما للبشرية.

ومع الأسف، فإن ذلك الجزء من منهجه يكاد لا يُدرس في المدارس.

١. فردريك جي كيللي والكوابيس التي تطاردك

في عام ١٩١٤، ابتكر أستاذ بولاية كانساس اختبار الاختيارات المتعددة. نعم، هذا الاختبار عمره لا يتعدى مئة عام.

في هذه الفترة أُعلنت حالة الطوارئ وكانت الحرب العالمية الأولى في أوجها. كانت البلاد في حاجة إلى إعداد المهاجرين وتعليمهم، إضافةً إلى تعطش المصانع لتعيين العمال. أُدرجت الحكومة سنتين من المرحلة الثانوية من بين التعليم الإلزامي وكُنّا في حاجة إلى ابتكار طريقة مؤقتة وذات فاعلية عالية لتصنيف الطلاب وسرعة توزيعهم في أماكن مناسبة.

وعلى حد تعبير الأستاذ كيللي: "هذه الطريقة تختبر مهارات التفكير الأساسية (الدنيا) اللازمة لتنفيذ الأوامر الدنيا."

وبعد مرور بضع سنوات، تبرأ كيللي الذي كان يشغل منصب رئيس جامعة إيداهو آنذاك من هذه الفكرة، موضحاً أن هذا الأسلوب يصلح فقط لاختبار جزء ضئيل مما يدرسه الطلاب وينبغي التخلي عنه. ثار رجال الصناعة وجموعه – آنذاك - على وجهة نظره وفُصل من منصبه.

أما فيما يخص اختبار السات، الذي يمثل أهم أداة فرز تُستخدم في تقييم أثر المدرسة على الفرد؛ فما زالت تعتمد (دون أي تغيير تقريباً) على اختبار مهارات التفكير الأساسية التي ابتكرها كيللي.

والسبب بسيط؛ ليس لأن هذه الطريقة ناجحة، لا، بل لأنها طريقة سهلة وفعّالة في الحفاظ على استمرار الإنتاج الكمي وتخريج أعداد كبيرة من الطلبة.

١١. فلنضخم الخوف (ولنهدم الشغف) لإدارة المدارس بكفاءة

إن الهيكل المدرسي واسع النطاق ذا الطابع الصناعي والقابل للتقييم يستلزم استخدام الخوف لإحكام السيطرة على الجموع. فلا توجد طريقة أخرى يمكن بواسطتها إجبار مئات أو آلاف الأطفال على الامتثال للأوامر أو تجهيز هذه الأعداد الكبيرة دون وجود تنسيق متزامن.

والوجه الآخر لهذا الخوف واللامتثال يجب أن يكون هدم الشغف؛ فلا يوجد مجال لأي شخص يريد أن يمضي بسرعة أكبر أو يرغب في فعل شيء آخر أو يهتم بقضية معينة. تحرك، اكتب في كراستك؛ سيكون هناك اختبار فيما بعد: اختبار اختيارات متعددة.

والسؤال: هل نحتاج مزيدًا من الخوف؟
وشغفًا أقل؟

١٢. هل يمكن تعليم السلوكيات؟

إن فكرة قيام منظمة ما بتعليم أي شيء على الإطلاق هي فكرة جديدة إلى حد ما.

كان المجتمع يفترض عادةً أن الفنان والمغني والحرفي والكاتب والعالم والكيميائي يبدأ بإيجاد رسالته في الحياة، ثم يستعين بخبير يوجهه، ثم يتعلم الحرفة التي يود احترافها. وكان من العبث مجرد التفكير في اختيار الأشخاص اختياريًا عشوائيًا من أي مكان وتعليمهم ليصبحوا علماء أو مغنين، والاستمرار على هذه الطريقة في التعليم لفترة طويلة حتى يشعروا بالحماس تجاه ما يتعلمون.

الآن، وبعد أن قدمنا حلًا تصنيعيًا لتعليم أعداد كبيرة، غررنا بأنفسنا لتصديق أن الشيء الوحيد الذي يمكن تعليمه هو كيفية الحصول على درجات عالية في اختبار السات.

لا ينبغي أن ننخدع بذلك.

يمكننا تعليم الناس تقديم التعهدات والتغلب على الخوف والتعامل بشفافية وأخذ زمام المبادرة وتنظيم الدورات التدريبية.

يمكننا تعليمهم الحرص على التعلم مدى الحياة والتعبير عن أنفسهم وأن يكونوا مبتكرين.

ومن المهم أيضًا الاعتراف أنه بمقدورنا أن نمحو قيمًا من التي تعلموها مثل الشجاعة والإبداع والمبادرة، وهذا ما كنا نقوم به بالفعل.

أصبحت المدرسة نظامًا قائمًا باعتباره صناعة يعمل على نطاق واسع وله نواتج ثانوية مؤثرة تشمل هدم كثير من السلوكيات والعواطف التي نود بناء ثقافتنا حولها.

وحتى نتمكن من تكديس أكبر قدر ممكن من البيانات القابلة للاختبار في عقول جيل من الأطفال، نبذل قصارى جهدنا لتحويل هؤلاء الأطفال إلى مسوخ تمثل للأوامر ويغلب عليها التنافس فيما بينها.

١٣. أيهما وُجد أولاً، السيارة أم محطة الوقود؟

ناشر الكتب أم متجر بيع الكتب؟

تتغير الثقافة تماشيًا مع الاقتصاد وليس العكس؛ كان الاقتصاد في حاجة إلى مؤسسة لتخريج عاملين يمثلون للأوامر، فأنشأناها. لم تُبنِ المصانع بسبب المدارس؛ بل استُحدثت المدارس بسبب وجود المصانع.

السبب في أن كثير من الناس ينشؤون على فكرة البحث عن عمل هو أن الاقتصاد كان في حاجة إلى أناس يبحثون عن عمل.

وُجدت الوظائف قبل اختراع العمالة.

في عالم ما بعد الوظائف، لم نعد في حاجة إلى مزيد من العمال، لكن يظل تركيز المدارس منصبًا على احتياجات الأُمس.

١٤. مشكلة الأمنيات والأحلام

لو كانت لديك أمنية، ما عساها أن تكون؟ لو خرج لك جني ومنحك فرصة تحقيق أمنية، هل ستكون أمنية تستحق؟

أرى أن أمنياتنا تتغير بناءً على طريقة تنشئتنا وما نتعلمه ومن نصاب وما يفعله آباؤنا.

تواجه ثقافتنا مشكلة مع الأحلام. وقد تسبب فيها نظام التعليم الحالي بوجه عام، والأمر يزداد سوءًا.

وجود أشخاص حالمين في المدارس هو أمر خطير؛ فهؤلاء الحالمون قد يتسمون بقلّة الصبر وعدم الرغبة في الحصول على التأهيل الكافي والأهم من ذلك، يصعّب عليهم التوافق مع النظم الموجودة.

سؤال واحد إضافي أقترح طرحه في اجتماع مجلس إدارة المدرسة: "ماذا تفعلون لتذكّيّة أحلام طفلي؟"

١٥. "عندما أكبر أريد أن أصبح مساعد رائد فضاء"

أجرى جايك هالبرن دراسة تفصيلية على طلاب المرحلة الثانوية وكانت النتيجة الأكثر إثارة للقلق هي:

أي الوظائف التالية ترغب في العمل بها عندما تكبر؟

رئيس لإحدى الشركات الكبيرة مثل جنرال موتورز

جندي في البحرية الأمريكية

عضو بمجلس الشيوخ الأمريكي

رئيس جامعة عريقة مثل هارفارد أو يال

المساعد الشخصي لمطرب أو ممثل شهير

النتائج هي:

كانت النتائج كالتالي بين الفتيات: ٩,٥٪ اخترن "رئيس إحدى الشركات الكبيرة مثل جنرال موتورز"، ٩,٨٪ اخترن "جندي في البحرية الأمريكية"، ١٣,٦٪ اخترن "عضو بمجلس الشيوخ الأمريكي"، ٢٣,٧٪ اخترن "رئيس جامعة عريقة مثل هارفارد أو يال"، و ٤٣,٤٪ اخترن "المساعدة الشخصية لمطرب أو ممثل شهير".

لاحظ أن هؤلاء الأطفال كانوا متصالحين مع فكرة عدم تحقيق الشهرة بأنفسهم – كانوا سعداء بالعمل *مساعدين* لشخص يعيش حياة أشبه بالحكايات الخيالية.

هل هذا أفضل ما يمكننا فعله؟ هل أنشأنا نظامًا دراسيًا يتكلف مليارات الدولارات ويلتحق به ملايين الطلاب على مدار ١٦ عامًا من التعليم حتى يتخرج فيه أفضل الطلاب وأكثرهم ذكاءً ثم نحطم أحلامهم – التي تكون في مهدها أحيانًا ولم تتحدد ملامحها بعد؟ هل المنتج النهائي لنظامنا التعليمي واسع النطاق هو تخريج حشود لا حصر لها من المساعدين؟

عصر تحطيم الأحلام هذا ينبغي أن ينتهي. نحن نواجه حالة طارئة لا يمكن الاستهانة بها؛ ليست حالة طوارئ اقتصادية فقط بل ثقافية أيضًا. الوقت الأمثل للتحرك هو الآن، والشخص الذي يجب أن يتحرك هو أنت.

١٦. المدارس مكلفة

وإضافةً إلى أنها لا تجيد القيام بما نحتاجه منها، فإننا لن نتمكن من خفض تكاليفها، فلنفكر إذن كيف نحسن أداءها.

ولا أعني تحسين أدائها فيما تقوم به حالياً، بل أعني أن نحسن أداءها في تعليم الناس ما ينبغي عليهم فعله.

هل تحتاج موظف مركز اتصال كفتاً؟ تجيد المدرسة تخريج هؤلاء الموظفين، لكن بتكلفة باهظة جداً. هل نحن في حاجة حقيقية إلى المزيد من عمّال تشغيل هواتف مطوعين بهذه التكلفة المرتفعة؟

بالنظر إلى الوقت والأموال المستثمرة، فما أرغب في معرفته، وما يجب أن يرغب كل ولي أمر ودافع ضرائب وطالب معرفته هو: هل هذه هي الخطة المناسبة؟ هل هذه هي الطريقة المثلى لإنتاج الثقافة وبناء الاقتصاد المرجو؟ ما هو الغاية من المدرسة؟

إذا لم تطرح هذا السؤال فأنت تضيع الوقت والمال.

إليك هذه الإشارة: التعليم ليس شيئاً يفعل بك، بل شيئاً تختار أنت فعله.

١٧. إعادة ابتكار المدرسة

إذا كان الهدف الجديد للمدرسة هو بناء ما هو مختلف عما بين أيدينا الآن، وإذا كانت التقنيات ووسائل الاتصال الجديدة تغير الطريقة التي تستطيع المدرسة بواسطتها شرح الدروس، فقد حان وقت التغيير.

توجد عشرات الطرق لإعادة النظر في منظومة المدرسة:

القيام بالواجبات المدرسية في النهار والمحاضرات في المساء.

اختبارات بنظام الكتاب المفتوح والمذكرات المفتوحة دائماً وأبداً.

إمكانية الوصول إلى أي مقرر تعليمي من أي مكان في العالم.

تعليمات محددة ومركزة بدلاً من التعليمات العامة الشاملة.

انتهاء اختبارات الاختيارات المتعددة.

أن تكون الخبرة هي وسيلة قياس الإنجاز (التقييم) بدلاً من درجات الاختبار.

ألا يكون الامتثال للأوامر هو النتيجة المرغوبة.

التعاون بدلاً من الانعزال.

تسليط الضوء على الطلاب والمعلمين المنعزلين وعلى الأفكار المتفردة

تطوير دور المعلم

التعلم مدى الحياة، العمل المبكر

وضع نهاية للجامعات شبه المشهورة

أصبح من السهل جدًا إنشاء مدرسة وإدخال تقنيات جديدة وتغيير الطريقة التي ندرس بها، لكن إذا كان كل ما نقوم به باستخدام هذه الأدوات هو تعليم الطلبة الامتثال للأوامر والاستهلاك، فلن نحصل على شيء أكثر من ذلك. المدرسة بإمكانها، بل يتحتم عليها، القيام بما أهو أكبر وأعظم من تدريب عمال المصانع المستقبليين.

١٨. السرعة والمرونة والتركيز

من الواضح أن الاقتصاد قد تغير. وما نريده ونتوقعه من أفضل مواطنينا قد تغير؛ ليس فقط فيما يخص ما نفعله حين نذهب إلى أعمالنا وحسب، بل أيضًا فيما يخص الأبواب التي فُتحت أمام الأشخاص الذين يسعون للتأثير في ثقافتنا.

في الوقت نفسه، تغيرت أساليب تحصيل المعرفة إلى الأبد بفضل الإنترنت الذي يغفل عن دوره في كثير من الأحيان بسبب ما نراه من تضيق للوقت على فيس بوك ويوتيوب، إلا أنه النظام الأفضل من حيث الكفاءة والتأثير لتوصيل المعلومات حتى الآن.

إن التغير الحادث في الاقتصاد وتوصيل المعلومات عن طريق الإنترنت يزيدان من سرعة التغيير. هذه الدورات السريعة تفوق قدرة نظام التعليم القائم باعتباره صناعة على المواكبة.

ترتب على ذلك، أن نظام التعليم القائم على الصناعة، والذي أدى دورًا جيدًا في تخريج عمال مصانع ومحامين وممرضين وجنود على مدار قرن كامل قد أضحت نظامًا عفا عليه الزمن.

بإمكاننا أن ندعمه أو أن نصلحه.

لا أظن أنه من العملي أن نقول: "نريد ما تعودنا الحصول عليه لكن بتكلفة أقل وجودة أعلى." لن يحدث ذلك ولست متأكدًا من أننا نرغب في حدوثه على أي حال.

نريد من المدرسة أن تنتج لنا شيئًا مختلفًا؛ والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو أن نبدأ في طرح أسئلة جديدة والمطالبة بأشياء جديدة من كل عنصر من عناصر النظام التعليمي الذي وضعناه. ففي كل مرة يقدم المعلمون والمديرون وأعضاء مجالس الإدارة إجابات تشير إلى العالم الذي كان سائدًا قبل تغير القواعد، يجب عليهم أن يتوقفوا وأن يعيدوا الإجابة مرة أخرى.

لا، لا نحتاج منكم تعليمنا الامتثال للأوامر.

لا، لا نحتاج منكم تعليمنا الحفظ.

ولا، لا نحتاج منكم تعليم الطلبة تقبل الوضع الراهن.

أي شيء تقوم به المدرسة لإحراز تقدم في البنود الثلاثة السابقة ليس إهدارًا للموارد المالية فحسب، وإنما يعد سيرًا في الاتجاه العكسي لما نحتاج إليه. فالأزمة الحقيقية التي نواجهها تتمثل في الأعلام والمقومات الأساسية والإرادة اللازمة لتحقيقها.

لا للتعديلات، نريد ثورة تعليمية.

١٩. الأعلام صعبة البناء، سهلة الهدم

الأعلام بطبيعتها سريعة الزوال؛ فهي تومض على استحياء لفترة طويلة قبل أن تتألق بنورها الساطع. وأثناء وميضها، لن يكون من الصعب على ولي الأمر أو المعلم أو مجموعة من الأقران إطفائها.

بناء الأعلام أصعب كثيرًا من هدمها؛ وهي عادة ما ترتبط بمحل نشأتنا ومن هم آباؤنا وما إذا كان الأشخاص المناسبين دخلوا حياتنا أم لا.

لا فائدة من وراء الرضا بالأحلام التي تكاد تخلو من الطموح في الحصول على وظيفة ثابتة مملّة. كما أنه لا فائدة أيضًا من الحلم بأن يقع الاختيار على شخص للظهور على شاشة التلفاز أو اللعب في فريق رياضي أو ليصبح محظوظًا. نحن نضيع وقتنا ووقت طلابنا عندما نحبسهم في وهم الآمال الكاذبة التي لا تمكنهم من التكيف (أو الأفضل من ذلك، الريادة) عندما تسير الأمور عكس ما يتمنون.

الأحلام التي نحتاجها هي أحلام قائمة على الاعتماد على الذات. فنحن في حاجة إلى أحلام تُبنى على ما يمكن أن يحدث بدلًا مما يحدث بالفعل. نحتاج طلابًا يعرفون كيف يتعلمون، كيف يحفزون أنفسهم، ولديهم من الكرم والنزاهة ما يكفي للانخراط في العالم الخارجي لتحويل هذه الأحلام إلى واقع.

أظن أننا نقوم بعمل رائع في هدم الأحلام في الوقت نفسه الذي نتمسك فيه بأحلام أخرى ليست على القدر نفسه من الجرأة.

٢. الحياة في مستقبل ما بعد المؤسسات

في كتابه *الحضارة*؛ الذي يمثل نقطة انطلاق ويتناول صعود (وسقوط) الحضارة الغربية، يشير نبال فيرجسون إلى أن الهيمنة الغربية قد استمرت أربعمئة عام بسبب ست مؤسسات بُنيت على مدى فترة زمنية – وليس بسبب رجال عظماء أو حوادث مناخية أو جغرافية، بل لوجود مميزات مؤسسية فاعلة وطويلة الأمد كانت السبب في النمو والازدهار الذي شهدناه.

التنافس والأسلوب العلمي وحقوق الملكية والطب والاستهلاك والوظائف كانت أفكارًا جديدة في ذلك الوقت وُضعت موضع التنفيذ وجرى صقلها مع مرور الزمن. هذه البنية التحتية أدت إلى وجود تناسق بين المؤسسات والمخرجات؛ هذا التناسق هو صاحب الفضل في وجود هذا العالم الذي نعيش فيه ونعتبره من المسلمات اليوم.

والعصر الصناعي هو أبرز الأمثلة على ذلك؛ فبمجرد أن أصبح القالب جاهزًا ومعدًا لدعم المصانع ذات الإنتاجية المدعومة المحققة للأرباح، أصبح تنسيق ملايين الوظائف وكسب الثروة أمرًا محققًا.

يقدم القرن القادم عددًا أقل من المؤسسات الجديدة طويلة الأمد (فنحن نشهد تلاشي الدين بوصفها مؤسسة اجتماعية وقاعدة الصناعة كذلك) وسوف نستبدل بها منظمات متناهية الصغر ذات قيادة فردية وتتميز بوجود فريق صغير مبدع يقوم بأعمال مؤثرة ويغير الأشياء بوتيرة أسرع بكثير من أي فترة مضت.

سوف نتعامل مع العناصر الأساسية الستة على أنها مسلمات ونحن نبني اقتصادًا جديدًا وعالمًا جديدًا أيضًا.

بفضل انتشار الإنترنت الواسع وثورة الاتصالات، لم يعد مكافأة الأفراد يعتمد على كونهم تروسًا مطوعة، بل إن العالم الفوضوي الذي نعيش به مفتوح للأفراد الشغوفين الذين يصرون على نحت طريقهم بأنفسهم.

وهذه هي المهمة الجديدة للمدرسة: ليست تقديم خريطة لمن يريد اتباعها، بل غرس الريادة والنشاط الدائم في أذهان الجيل الجديد.

٢١. ملصقان للسيارات

الملصق الأول يتصف بالحزن والأناية وإثارة الغضب وعادةً ما أراه على السيارات من أحدث طراز باهظة الثمن بالقرب من بلدي؛ مكتوب عليه "خفضوا ضرائب المدارس".

هؤلاء السائقون \المنتخبون\ دافعو الضرائب قد يؤسوا من المدارس أو لديهم أبناء قد تخرجوا وأو هم أشخاص أنانيون. كل هذه الآراء لا تجعلني أتفائل بمستقبلنا.

الملصق الآخر الذي لم أراه أبدًا، مكتوب عليه "اجعلوا المدارس مختلفة".

أظن أننا لو طبقنا النصيحة المكتوبة على الملصق الثاني – الذي لا وجود له – ربما نصل إلى شيء ما.

المدارس هي حق للآباء وأبنائهم؛ هؤلاء الذين يدفعون مصروفاتها والذين صُممت من أجلهم. هي حق للمجتمع أيضًا، وللأشخاص البالغين الذين سوف يعيشون ويعملون مع خريجي هذه المدارس.

كثيرًا ما نجد من يطلب من هؤلاء الناخبين أن يتعاملوا مع المدرسة باعتبارها كائنًا مستقلًا، إنسانًا آليًا مُبرمج مسبقًا، وأكبر من أن يتم تغييره، وأخطر من أن يُعبث معه.

حسنًا، لقد تغير العالم أولًا، وقد حان الوقت لكي تواكب المدارس هذا التغيير.

٢٢. ثورة الاتصالات تلوح في الأفق أمامنا

ليس من المنصف أن نطلق عليها ثورة الإنترنت، ففي واقع الأمر تتمحور تلك الحقبة التي تمثل نهاية العصر الصناعي وبداية عصر جديد حول الاتصالات.

لم تكن الثورة الصناعية منصبةً على اختراع التصنيع، بل تضخيمه للدرجة التي جعلته يغير كل شيء. وينطبق الشيء نفسه على ثورة الاتصالات؛ فهي بالطبع لم تبتكر الاتصالات، بل ضخمتها لتصبح القوة المهيمنة في اقتصادنا.

ربط الأشخاص بعضهم ببعض.

توصيل طالبي البيانات بالبيانات التي يريدونها.

ربط الأعمال التجارية بعضها ببعض.

ربط جماعات من الأفراد ذوي توجهات فكرية متشابهة وجمعهم في منظمات أكبر حجمًا وأكثر فاعلية.

ربط الآلات بعضها ببعض مما ينشئ قيمة أكبر.

في ثورة الاتصالات، لا تُنشأ القيمة بزيادة إنتاجية القائمين على الإنتاج أو الخدمات، بل بتوصيل المشتريين بالبائعين، والمنتجين بالمستهلكين، والأشخاص الشغوفين بعضهم ببعض.

يصعب تبني هذا المستوى المتقدم من بناء القيمة إذا كنت معتادًا على قياس المبيعات بالقدم المربع أو الوحدات المنتجة في الساعة. في الحقيقة، تؤدي الاتصالات إلى ارتفاع غير عادي في الإنتاجية والكفاءة والتأثير.

وفي العالم المتصل ببعضه بعضًا، السمعة أهم بكثير من درجات الاختبار. وإمكانية الوصول إلى المعلومات تعني أن البيانات لم تعد الجزء القيم، بل معالجة تلك البيانات هو ما يهم. والأهم من كل ذلك أن العالم المتصل يكافئ الأشخاص المتلهفين دائمًا على العمل والريادة.

في عالم ما قبل الاتصالات، كانت المعلومات شحيحة وجمعها يعتبر عملًا ذكيًا، وكان لابد من قيام الأفراد بمعالجتها على نحو منفصل. فكنت تعمل بمفردك بعد عودتك من المدرسة.

أما في العالم المتصل ببعضه بعضًا، كل هذه الندرة تحولت إلى وفرة - وفرة معلومات وشبكات وتفاعلات.

٢٣. ومع ذلك نعزل الطلاب بدلًا من أن نتيح التواصل بينهم

من الناحية العملية، تُنفذ كل الأنشطة الأكاديمية في المدرسة على نحوٍ فردي؛ الفروض المدرسية والاختبارات والكتابات. وقد تُلقى المحاضرات في قاعات مزدحمة ولكنها بالأساس من جانب واحد أيضًا.

كيف يتمشى هذا التركيز على انعزال الفرد مع ما يحدث فعليًا في شتى المجالات؟ لن تجد طبيبًا مؤهلًا يقول: "لا أعرف ماذا أفعل، سوف أفكر في الأمر بمفردي." لا يوجد باحث أكاديمي أو عامل في مصنع صلب أو طيار يعمل في عزلة تامة.

المشروعات الجماعية تعتبر استثناءً في المدرسة، في حين إنها يجب أن تكون الأسلوب السائد. إن التفكير في كيفية تعزيز قوة المجموعة - سواء كانوا مجموعة من الطلاب في الفصل نفسه أو تواصلًا سريعًا مع مصمم جرافيك في الجانب الآخر من البحر، في ويلز - هو جوهر الإنتاج اليوم.

٢٤. إذا كان التعليم هو السؤال، فالمعلمون هم الإجابة

أثناء التجول في أكاديمية هارلم فيلج، أول ما يلاحظه أغلب الناس عن الضوضاء... لا أثر لها.

ولكن أرجو ألا تفهموا أن المدرسة يعمها السكون كما لو كنت في مشرحة أو مكتبة، بل يمكنك سماع أصوات الطلاب المنهمكين في الأنشطة والمعلمين المتحمسين، لكن دون فوضى. تلك الفوضى التي ارتبطت في أذهاننا بالمدارس الموجودة في المدن الداخلية ليس لها أثر هناك.

لو خرج أي زائر عابر من المدرسة وهو يظن أن سر الدكتور كيني يكمن في أنها عرفت كيف تجعل أطفالًا في سن الحادية عشرة يطيعون الأوامر، يكون بذلك قد أغفل بنسبة ٩٥٪ من السر الحقيقي لنجاح هذه المدرسة.

في اليوم الأول تقول الدكتورة كيني لطلابها: "نحن صارمون لأننا نحكمكم." وهي تعني ما تقول. فأغلب المدارس تتصف بالصرامة لأنها تؤدي وظيفتها أو لأن ذلك يجعل الأمور تسير بطريقة أسهل. فالعنصر الثوري الذي تتميز به أكاديمية هارلم فيلج ليس الصرامة، بل الحب.

بعد تأسيس هيئة من الطلاب المحترمين (والذين يحظون حقًا بالاحترام) تضيف ديورا كيني إلى ذلك أمرًا آخر مثير للاهتمام: إنها تدع المعلمين يعلّمون.

هذه المدرسة ليست مصنعًا مصممًا لإنتاج تعليم بأعلى سرعة وأقل تكاليف. لا، بل التعليم هناك صناعة يدوية. المعلمون لا يدرسون لكي ينجح الطلاب في الاختبارات، ولا يلتزمون حتى بمنهج موحد معتمد مسبقًا. في أكاديمية هارلم فيلج، المعلمون المهتمون يدرسون الطلاب المهتمين. بمنتهى البساطة.

فهل كونها مدرسة ثورية أمر مثير للدهشة؟

٢٥. ماذا لو أخبرنا الطلاب بالحقيقة؟

وجود الشفافية في المدارس التقليدية قد يدمرها؛ لو قلنا الحقيقة حول عدم وجود صلة بين عديد من المناهج، والمستوى المنخفض نسبيًا لبعض المعلمين، وقوة الاختيار وحرية التعبير – هل يمكن للمدرسة التي نعرفها أن تستمر؟

ماذا يحدث عندما تصطدم ثورة الاتصالات مع المدرسة؟

على عكس ما هو سائد في جميع المؤسسات وخطوط الإنتاج الموجودة في اقتصادنا، لا توجد شفافية في التعليم؛ فالأكاذيب تحاك للطلاب وأولياء أمورهم. وفي مرحلة ما، يستطيع المراهقون إدراك حقيقة أن أغلب ما يحدث في المدرسة هو مجرد لعبة، لكن النظام لا يعترف بذلك أبدًا. فالسعي للحفاظ على السيطرة والقوة والاستقلالية يدفع مديري المدارس إلى إخفاء المعلومات عن المدرسين، والعكس صحيح.

فنتظرًا لأن المدرسة ابتُكرت بهدف السيطرة على التلاميذ ومنح السلطة للدولة، فليس من المستغرب أن تكون العلاقات مشحونة بانعدام الثقة.

تتماشى المدارس التقليدية بتركيباتها الحالية مع نظام الاقتصاد الصناعي وثقافته؛ حيث تحتوي قاعدة الهرم على التلاميذ مع معلمين (ذوي مناصب إدارية ووسطى) ينفذون تعليمات مديريهم.

وكما هو الحال في المؤسسات الصناعية التقليدية، يُتجاهل هؤلاء القابعون أسفل الهرم المدرسي ويتعرضون لسوء المعاملة وتُحاك لهم الأكاذيب وتُخفى عنهم أي معلومات سوى ما يحتاجونه لأداء وظائفهم (كونهم تلاميذ)، ويُسخّرون لإشباع احتياجات المسؤولين؛ نحن وهُم.

يقضي اقتصاد التواصل والاتصالات على وهم السيطرة؛ فالطلبة لديهم القدرة على اكتشاف الكليات القيمة، وأي المسارات التعليمية لا معنى لها، وكيف يكسب الأشخاص في العالم الحقيقي رزقهم. يستطيعون بكل سهولة البحث خارج المدرسة حتى لو كانوا في الصف الخامس ويكتشفون أن المعلمة (أو الكتاب المدرسي) مخطئة تمامًا.

عندما يُتاح للطلاب إمكانية الالتحاق بمسار دراسي كامل خارج المدرسة التقليدية، كيف يمكن للمدرسة منع ذلك؟ عندما يستطيع الطلاب الشغوفون بدء حركات سياسية بأنفسهم أو إنشاء شركات مربحة أو مشروعات اجتماعية ذات قيمة دون رعاية المدرسة، كيف يمكننا فرض الطاعة والولاء؟

من المستحيل أن تكذب أو تتلاعب عندما تكون بلا سلطة.

٢٦. المدرسة باعتبارها عقد إذعان

كتب فريدريك كسلر في الدورية القانونية كولومبيا في عام ١٩٤٣ موضحًا استحداث نوع جديد من العقود يتناسب مع العصر الصناعي. فبدلًا من التفاوض فرديًا مع كل طرف على حدة، يُبرم عقد إذعان باعتباره اتفاقية جماعية تُقبل أو تُرفض كما هي.

يقول رجال الصناعة: يمكنكم استخدام هذه السيارة أو هذا البرنامج أو ذلك الهاتف، ومجرد هذا الاستخدام يعني موافقتكم على الأحكام والشروط. برفع القبعة [لـدوك سيريلز](#)، هذا ما كتبه كسلر:

إن استحداث المؤسسات الكبيرة التي تتميز بالإنتاج الكمي والتوزيع على نطاق واسع جعلت من الصعب تجنب ظهور نوع جديد من العقود – إنه العقد الجماعي الموحد، الذي تُحدد محتوياته، ثم تستخدمه المؤسسة في كل الصفقات التي تعقدها للمنتج نفسه أو الخدمة ذاتها، ومن ثم تلاشت الخواص الفردية للأطراف المتعاقدة التي تميزت بها العقود القديمة.

تَعكس العقود المقولية السائدة اليوم الطابع غير الشخصي الذي يتميز به السوق. فمنذ اكتشاف فائدة هذه العقود وتجهيزها للاستخدام في مجالات النقل والتأمين والبنوك، انتشرت في مجالات أخرى مثل المؤسسات الكبيرة وفي التجارة الدولية والمحلية وعلاقات العمل.

والمدرسة تستخدم العقد نفسه؛ فكل طالب يمر من أبواب المدرسة الحكومية يوقع تلقائيًا على عقد إذعان (هو ووالداه أو أولياء أمره). في ولاية تكساس، وصل الأمر إلى أن يشمل العقد مخالفات وغرامات على التلاميذ الصغار الذين لا تتعدى أعمارهم العاشرة (وإذا لم يدفعها بعد أن يتم الطالب ١٨ عامًا، يُسجن).

وإلى جانب تقنيات التعليم المتشددة والمتخلفة إلى أبعد حد المتبعة في ولاية تكساس، بإمكاننا رؤية خط ثابت يمتد عبر كل ما يحدث داخل المدرسة. فما يُقرأ بين السطور واضح: "مرحبًا، يوجد كثير من الأطفال في هذا المبنى، كثيرون جدًا، وكثير من الأشياء التي ينبغي القيام بها. عليك اتباع طريقي وإلا فلا مكان لك بيننا، يا بُني."

وهذا بالضبط ما يقوله رئيس العمال لأحد العاملين المشاغبين على خط التجميع؛ وما لا يقوله الراعي الفني لفنان موهوب.

٢٧. القرار

نحن لا نطلب من التلاميذ أن يقرروا المشاركة لأننا نفترض وجود عقد الإذعان، ونضع المعلومات أمامهم باستمرار إضافةً إلى الواجبات المدرسية التي ينبغي عليهم القيام بها والاختبارات.

ونتجاهل تمامًا عنصر الالتزام: هل تريد أن تتعلم هذا؟ هل ستقرر أن تصبح متفوقًا في هذا؟

نتجاهل الحقيقة الكونية التي لا ريب فيها وهي أن الأشخاص الوحيدين الذين يمكنهم التفوق هم من يقررون ذلك. الأطباء أو المتحدثون أو المتزلجون أو الكتاب أو الموسيقيون العظماء وصلوا إلى هذا المستوى لأنهم اتخذوا القرار في مرحلةٍ ما خلال رحلة حياتهم.

لماذا ننكر تمامًا أهمية هذا الاختيار؟

٢٨. استغلال غريزة الاختباء

البشر لديهم قدرة كبيرة على الاختباء من الأشياء التي يشعرون تجاهها بالخوف، شأنهم شأن جميع الحيوانات.

باسم الحفاظ على السلوكيات والإذعان وإعداد الملايين، تستغل المدارس هذه الغريزة لمصلحتها الخاصة. حيث تكمن السيطرة في صميم النظام الصناعي – سيطرة الرؤساء على مرؤوسيههم وسيطرة المشتريين على الموردين وسيطرة السوق على المستهلكين.

لكي تتحقق مهمة تلقين ألف طفل في الوقت نفسه، يلجأ مدير المدرسة قليل الحيلة إلى أكثر الأدوات فاعلية. وحيث إن الحصيلة المنتظر خروجها من المدرسة هي مواطنون مطوعون، فإن أقصر الطرق لتحقيق ذلك هو الخوف.

لوزة المخيخ، أو اللوزة الدماغية، هي مركز الخوف الموجود في المخ. يصبح هذا المركز في حالة تأهب شديدة عند التعرض للضغط، فهو يشعر بالخوف من الثعابين. وهو ما يتسبب في تسارع ضربات القلب عندما نشاهد فيلم رعب ويجعل العين تتفادى النظر المباشر إلى من هو في موقع سلطة.

أقصر الطرق إلى الإذعان ليس التفاهم مع أحدهم وتحديد الخيارات المتاحة وإقناعه بالحل، لا، الحل هو إثارة الخوف، هو تنشيط لوزة المخيخ. افعل هذا وإلا سنسخر منك، أو نطردك، أو نبغ والدك، أو نجبرك على الجلوس في زاوية منعزلة. افعل ذلك وإلا ستحصل على درجات سيئة، أو يتم إيقافك، أو لن تحقق شيئاً ذا قيمة. افعل ما تؤمر وإلا ستقع في مشكلة.

بمجرد الإعلان بوضوح عن صفقة الخوف، يمكن أن تصبح طبيعتها أكثر خفاءً؛ فالمعلم الذي يخشاه التلاميذ قد لا يحتاج إلى أكثر من نظرة لإسكات الفصل.

لكن هذا ليس كافياً للمدرسة القائمة على التصنيع، بل أن الأمر يتجاوز مجرد الحفاظ على السلوك الجيد داخل الفصل. فيُستغل الخوف لضمان عدم قيام أحد بتعدي الحدود المسموح بها، أو التشكيك في الوضع الراهن أو التسبب في أي إزعاج. يُعزّز الخوف في التخطيط الوظيفي والأوساط الأكاديمية وحتى التعاملات الشخصية، ويمتد إلى مكتب التوجيه والإرشاد الطلابي أيضاً.

الرسالة بسيطة: من الأفضل أن تتكيف وإلا فلن تتمكن من الالتحاق بمدرسة جيدة. وعندما تلتحق بمدرسة جيدة وتنفذ ما يُطلب منك، ستحصل على وظيفة جيدة وتصبح الأمور على ما يرام. لكن إذا لم تلتزم

بذلك، فسوف يؤثر ذلك على سجلك الدائم.

قبل بضعة أعوام، كنت أنا وخمسة أصدقاء مسؤولين عن ١٥ تلميذًا مشاغبًا في الصف الخامس أثناء قضاء نهاية أسبوع طويلة في كندا. كان من المستحيل تقريبًا أن يسمعك أحد بسبب ارتفاع الضجيج – حتى صادفت الحل المناسب؛ كل ما كان علينا قوله هو: "سوف نخضع منكم درجات" وهنا تحقق الامتثال والإذعان للأوامر. ورغم عدم وجود أي درجات أو جوائز، إلا أن مجرد التهديد بخضوع الدرجات كان كافيًا.

بدلًا من أن تكون المدرسة سوقًا اجتماعيًا يندمج فيه الأطفال ويكبرون، أصبحت أشبه بدوامة تدفع الطلاب نحو الاستنساخ، وتحط من التفرد وتحاول الإشادة بالمستوى المتوسط.

٢٩. الشغف هو الجانب الآخر للخوف

توجد وسيلتان فقط أمام المعلم؛ الخوف أيسرهما، لأنه يسهل استثارته والحفاظ عليه، لكنه سام في نهاية المطاف.

الوسيلة الأخرى هي الشغف، الطفل الذي يحب الديناميكيات أو كرة البيسبول أو علوم الأرض سوف يتعلمها بمفرده ويسعى جاهدًا للحصول على معلومات إضافية وسيكون قادرًا على إتقان مهارات التفكير المرتبطة بما هو شغوف به.

يستطيع الشغف أن يتغلب على الخوف – الخوف من الخسارة أو الفشل أو التعرض للسخرية.

المشكلة تكمن في صعوبة قياس الشغف لدى الفرد – ومواءمته مع النموذج الصناعي. فلا يمكن الاعتماد على إشعال فتيل الشغف ويصعب بالتأكيد إيجاده لدى مجموعات كبيرة من الناس. إن حشد مركز مؤتمرات بموفدين من أجل الهاتف لصالح مرشح ما أسهل كثيرًا بالتأكيد، ومن السهل أيضًا مشاركة أعداد كبيرة من المشجعين في إستاذ ويمبلي، لكن الشغف الذي يمثل القوة الدافعة للأحلام والذي يتسبب في إحداث التغيير يجب أن يكون نابغًا من الشخص نفسه، لا مفروضًا عليه من سلطة أعلى.

٣. العصر الصناعي يسود ثقافتنا

يعتبر التحول الهائل الذي شهده المجتمع والتجارة والصحة والحضارة والذي يرجع الفضل فيه (أو كان سببه) إلى التصنيع، هو أكبر تغيير خلال عشرة آلاف سنة من تاريخ البشرية المسجل.

إنه يحيطنا من كل جانب حتى أصبح أمرًا عاديًا ودائمًا وحتميًا، لكننا نحتاج إلى تسليط الضوء عليه لنرى كيف نشأ العالم الذي نعيش فيه الآن.

على مدار بضعة أجيال تحول مجتمعنا من مجتمع زراعي ومشتت إلى مجتمع تسوده الشركات والمركزية. ومن أجل إصلاح الكوكب، كان ينبغي للأمر أن تعمل في تناسق:

تغيرات في البنية التحتية شملت رصف الطرق ووضع الأنابيب وبناء المدن وتوصيل الأسلاك اللازمة للاتصال... إلخ.

تغيرات على مستوى الحكومات مما يعني السماح للشركات بالتعامل مع السلطات وممارسة الضغوط والاستفادة بالبنية التحتية والاستثمارات السياسية؛ "فالشركات ما هي إلا مجموعة أشخاص يا صديقي."

تغيرات تعليمية شملت محو الأمية على مستوى العالم، وتوقع انتشار التجارة، والأهم من كل ذلك، ترسيخ غريزة طاعة السلطة المدنية (في مقابل الحكومة).

لم يكن من الممكن تحقيق أي من ذلك لو أعرب كثير من الأفراد عن اعتراضهم، مما يبين لنا أن فرض الطاعة في الشركات والمدارس ثم تعليمها كان أمرًا سهلًا إلى حد ما. فلقد اتضح أن إضفاء طابع التصنيع على تعليم مليارات الأشخاص كان أمرًا مناسبًا؛ إنها مجموعة إجراءات سرعان ما تحولت إلى حلقة مفرغة: تُحوّل الطلاب المطيعين إلى معلمين مطيعين يستطيعون فيما بعد إعداد عدد أكبر من الطلاب المطيعين. وقد تمت برمجتنا لكل ذلك.

إن الإنتاجية والنقود هما نتاج هذا النظام منذ البداية. وهذه النتيجة شجعت الأطراف جميعها على زيادة ما كانوا يقومون به - مزيد من الضغط والبنية التحتية والطاعة. لم يستغرق الأمر سوى ١٥ عامًا، لكن العصر الصناعي تمكن فيها من إعادة تشكيل سكان الأرض بالكامل من ديترويت إلى كيبيرا.

حجر الأساس الذي اعتمدت عليه المرحلة بأكملها هو مدى اتساق فكرة الطاعة مع الحاجة إلى التعليم؛ كنا في حاجة إلى عمال متعلمين، وساعدنا تلقينهم الطاعة في تعليمهم. وكنا نحتاج كذلك إلى عمال مطيعين وقد أدى تعليمهم إلى تعزيز السلوك المرغوب.

ومع خفوت نجم العصر الصناعي وتراجع النمو، أصبح التحدي أماننا هو: إن تدريب فنانين مبدعين ومستقلين ومبتكرين أمر جديد علينا. لذا، لا يمكننا استخدام الأدوات القديمة، لأن اللجوء إلى الطاعة لتعليم الشغف لن يفلح. الغريزة الموجودة بداخلنا، تلك الأداة السهلة التي تتمثل في تفعيل لوزة المخ،

لن تفلح هذه المرة.

٣١. الشك واليقين

تتطلب البنية الصناعية للمدارس منّا تدريس الأشياء وكأنها حقائق يقينية؛ أشياء يمكن اختبارها ولا تقبل الشك. فلو كانت الموضوعات عرضة للجدل؛ فمن سيجادل فيها؟ تلاميذنا؟ ولكن دورهم ليس الجدل وإنما دورهم أن يُلَقِّنوا ويقبلوا ويطيعوا.

إلا أن حياتنا المدنية والعلمية والمهنية تدور جميعها حول الشك. حول التشكيك في الوضع الراهن والتشكيك في المزاعم السياسية أو التسويقية والأهم من ذلك، التشكيك فيما هو آتٍ.

يتمثل واجب المدارس الجديدة في تعليم الشك المنطقي، لا الشك غير المنطقي الذي يمارسه المقاطع الوقح، بل الشك المبني على الأدلة الذي يمارسه العالم المتحقق، والشك المبني على المبررات المنطقية الذي يمارسه المناظر الماهر.

الأوساط الصناعية لا تترك مجالاً واسعاً للشك؛ فليس من المفترض أن يناقش العامل على خط الإنتاج تصميم السيارة، والموظف في شركة التأمين لا يُفترض أن يقترح تعديلات على الحسابات التي يتم الترويج لها.

في العصر ما بعد الصناعي تكون الوظائف الجيدة والتطور الحقيقي من نصيب هؤلاء الذين يتمتعون بالثقة والخلفية المناسبة لاستخدام الأسلوب العلمي لمناقشة السلطة وإعادة تخيل واقع أفضل.

٣٢. هل لعبة الدبابيس والشعر سواء؟

يرى الفيلسوف جيريمي بينثام أنك إذا رأيت طفلين يلعبان لعبة الحجلة أو لعبة الدبابيس ويشعران بالقدر نفسه من الفرح والسرور الذي يشعر به شخص آخر وهو يقرأ الشعر، فهذا يعني أنهما قد حققا الاستفادة نفسها.

أما جون ستيوارت ميل فقد تبنى نهجاً آخر حيث يرى: "من الأفضل أن تكون إنساناً ساخطاً من أن تكون خنزيراً راضياً؛ أن تكون سقراطاً ساخطاً أفضل من أن تكون أحمقاً راضياً. وإذا كان للأحمق أو للخنزير وجهة نظر مختلفة، فهذا لأنهما لا يدركان سوى جانبيهما من المسألة."

وأنا أتفق مع ميل في هذا الرأي؛ فأحد أهداف المدرسة هي تعليم الأطفال فهم فكرة التثقيف والاستمتاع بها حتى لا يتحولوا إلى مجرد أداة لتحقيق أهداف الدولة الصناعية.

ومن حسن حظ وجهة النظر التي أثبتناها في هذا الجدل أن الاقتصاد يدعم حاليًا هذه الفكرة. فقد نجحت المهارات البسيطة والمتعة الرخيصة (الخبز والسيرك، أي وسائل الإلهاء جموع الساخطين) لفترة طويلة، ولكن هذه الأشياء لم تعد ترقى لتهديئة الجماهير؛ فالمهارات الأساسية لم تعد كافية لدعم السيرك الذي أقنعونا به.

التشعبات الموجودة في هذا الطريق باتت واضحة جدًا، فلدينا الآن خيارات كثيرة يمكننا الاختيار من بينها؛ حيث يستطيع المواطن أن يقضي وقت فراغه في شحذ مهاراته ليصبح أكثر ذكاءً وحماسًا واندماجًا، أو يمكنه عدم الانتباه وترك التعليم وتسلية نفسه حتى الثمالة. الأدوات نفسها تقدم أحد الخيارين أو كليهما من الأثير الواسع على شبكة الإنترنت – وما نختاره يتقرر في فترة مبكرة بناءً على توقعات معلمينا ومعايير أقراننا.

يمكننا تعليم الأطفال الاستمتاع بالشعر وكتابته والاستماع إليه – أو يمكننا اتباع الطريق المختصر والاكتفاء بلعبة الدبابيس واليوتيوب وصور القطط المضحكة للغاية.

* لعبة الدبابيس هي لعبة دارجة يشبك فيها الأطفال الدبابيس في قماشة أو في حافة القبة ويتصارعون لكي تقع واحدة تلو الأخرى؛ إنها تشبه قليلًا لعبة الطيور الغاضبة لكن دون بطاريات.

٣٣. من سيُعلِّم الشجاعة؟

إن جوهر ثورة الاتصالات يكمن في مكافأة الأشخاص الذين يحسنون التواصل والتميزين والذين ينتهزون ما يبدو كأنه فرصة.

هل خوض المجازفات أمر يمكن تعليمه؟ بالطبع. يمكن تعلمه من المعلمين والآباء ومدرسي الموسيقى العظماء ومن الحياة.

لماذا إذن لا تُدرس كل يوم في ذلك المكان الذي نرسل أطفالنا إليه؟

فالشجاعة داخل المدارس سلوك يستحق العقاب لا المكافأة؛ فهذه المؤسسة بأكملها مبنية على تجنب التصرفات الفردية الشجاعة. ونسمع مرارًا وتكرارًا من هؤلاء الذين استطاعوا أن يفعلوا شيئًا مختلفًا أنهم

أصبحوا شجعانًا رغم التحاقهم بالمدرسة وليس بسببها.

يتخرج في كلية هارفارد لإدارة الأعمال مستشارون إداريون بأعداد أكبر بكثير من رواد الأعمال الناجحين. رالف لورين وديفيد جيفين وتيد ترنر لم يكملوا دراستهم الجامعية لأنهم شعروا أن التحديات الحقيقية موجودة في مكان آخر خارج حدود الجامعة.

٣٤. المسؤولية

أنشئت مدرسة سدييري فالي أثناء جيل الهيبيز ولقد صمدت ونجحت باعتبارها مدرسة مستقلة لمدة أربعين عامًا. وفيما يلي اقتباس من الكتيب التقديمي للمدرسة:

هكذا نرى الأمر: المسؤولية تعني أن كل شخص يجب أن يحمل الكرة بنفسه. أنت، وأنت وحدك، ينبغي أن تتخذ قراراتك وتتعايش معها. لا ينبغي أن يقوم أحد بالتفكير نيابةً عنك ولا حمايتك من تبعات أفعالك. وقد شعرنا أن هذا أمر ضروري إذا أردت أن تكون مستقلًا وموجه ذاتيًا ووأن تصبح سيد مصيرك.

من السهل ألا نلتفت لهذه الكلمات وأن نعتبرها نوعًا من المبالغة أو الابتذال، لكن ماذا لو كانت حقيقية؟ ماذا لو بُنيت المدرسة منذ البداية على هذه الفكرة الأساسية، ولم تكن مجرد واجهة زائفة؟ وهذا ما فعلوه تحديدًا.

فالتلاميذ يطلبون المدرسين وقتًا شأؤوا، ويلعبون كرة القدم عندما يرغبون في ذلك. ويتولون مسؤولية كل شيء يفعلونه أو يتعلمونه من سن السادسة، وقد نجحت الفكرة.

إذا أُعتبرت المدرسة مكانًا للتشجيع وقول الحقيقة، مكانًا يقصده الطلاب لاكتشاف شغفهم وتحقيق أهدافهم، فلن تكون هذه المدرسة معترفًا بها من جانبنا بوجه عام، لأن مدارسنا لا تفعل أيًا من ذلك.

٣٥. تنصل من المسؤولية: ارفض فرص تحقيق العظمة

العظمة مخيفة لأن المسؤولية تتبعها.

لو استطعت إنكار مواهبك، لو تمكنت من إبقائها بعيدًا عن أنظار الآخرين أو ربما إقناع نفسك بأنك لا

تمتلكها، فقد تنصلت من المسؤولية (أي أصبحت غير مسألًا).

والتنصل من المسؤولية عنصر أساسي فيما تعد به المدارس القائمة على التصنيع؛ فهي تُبعد الآباء عن المسؤولية بالتأكيد، لأن المؤسسة تتولى مسؤولية التدريس. وتنحي المعلمين عن المسؤولية لأن المنهج معد مسبقًا والنتائج يمكن اختبارها. وتُبعد الطلاب كذلك عن المسؤولية لأن الطريق واضح المعالم في الخريطة التي تُوزع على الجميع.

ولو أكملت السير في الطريق المحدد لك، وتقدمت بطلبات الالتحاق بالكلية من خلال مكتب التنسيق والتوجيه، وبحث عن فرص العمل في مكتب التوظيف، فما سيحدث في المستقبل إذن ليس ذنبك.

هذه هي المقولة المتكررة التي نسمعها من المحبطين الباحثين عن فرص عمل والعالقين في وظائف لا يريدون الاستمرار فيها والطلاب الغارقين في الديون. "نفذت كل ما طُلب مني والآن عُلقت والذنب ليس ذنبي."

لقد قايسوا أحلامهم وفرصهم في تحقيق أشياء عظيمة بحالة الإنكار تلك. فالسير خارج الطريق المرسوم يعني تحمل مسؤولية ما سيحدث فيما بعد.

ولأن نظام المدارس القائم على التصنيع يُبرز الأشخاص الذين يسرون خارج الطريق المنير، ويلقي الضوء على من تركوه فهو ييسر إيجاد الأشخاص الذين يريدون التعبير عن آرائهم والتواصل والقيادة. يسهل ملاحظتهم من البداية لأنهم رفضوا أن يكونوا مجرد خراف تسير في قطيع.

تقول ريكا تشابمان المحررة الأدبية لجريدة إلكترونية جديدة اسمها *التحقيق/الجديد* في تصريح نُشر بمجلة *نيويورك تايمز*: "نفذت كل ما طُلب مني طيلة حياتي؛ ذهبت إلى المدرسة المناسبة وحصلت على درجات جيدة حقًا واغتنتمت فرص التدريب جميعها، ثم لم أتمكن من تحقيق أي شيء."

الشيء الوحيد المثير للدهشة في هذه العبارة هو أن البعض يعتبرها مثيرة للدهشة.

تدربت ريكا لتصبح مؤهلة وتفوقت في إتمام المهام المكلفة بها وقضت أكثر من ١٦ عامًا متربة على قمة النظام وتتلقى تعليمها في أفضل المدارس ويُتاح لها أفضل الموارد وتفعل ما يُطلب منها.

للأسف، لا أحد يرغب في توظيفها لأداء المهام، فمن دون جدول أعمال محدد يصعب عليها الحصول على الوظيفة التي تدربت على القيام بها.

ويوجد كثير من الموظفين الأكفاء ومهام غير كافية.

استطاع بيتر تيل تصدر عناوين الصحف عندما عرض دفع نقود للطلاب في مقابل عدم التحاقهم بالجامعة – وبدء شيء آخر بدلاً من الدراسة. السبب في نجاح هذا البرنامج لا صلة له بالابتعاد عن التعليم الجامعي، لكنه يتعلق بجذب من يمتلكون الجرأة الكافية لوضع أنفسهم في مواجهة المصاعب. التعليم لا يمثل مشكلة إلا إذا أصبح حائلًا عن العالم الخارجي وملادًا آمنًا من احتمال الفشل.

٣٦. المدرسة تهدم الأحلام بدلًا من تضخيمها

كل يوم، منذ اليوم الأول وحتى اليوم الأخير، يسعى معلمونا ومديرو مدارسنا، وأغلب الآباء كذلك إلى فعل الصواب، ولكن ينتهي بهم الأمر إلى ارتكاب الأخطاء.

نوايانا حسنة.

نخذل أبنائنا بسهولة.

ثم نقول لأنفسنا إننا واقعيون.

إننا نطلب أن يكون للطلاب تجارة يمكنهم الاعتماد عليها في الأزمات، أما الوظيفة على خط التجميع في مصنع فهي فقط في حالة عدم تحقق هذه الأحلام الصبيانية، ثم خوفًا من أن تنفطر قلوبهم، ندفعهم لدفن الحلم والتركيز على الوظيفة فحسب.

وظيفة ذات مدير وداخل مكتب مكيف ولها خارطة توضح الخطوة التالية؛ وظيفة تتميز بالأمان ووجود زملاء وتعليمات وحالة إنكار.

ثم ماذا لو لم تأت الوظيفة؟

بعد دفع كل المستحقات مقابل لا شيء؟!

موجع حقًا.

٣٧. لعنة نظام الأجور بالساعة

فريدريك تايلور هو المسؤول عن أغلب ما تشاهده اليوم حولك؛ فهو مؤسس الإدارة العلمية وصاحب اللامسات الأخيرة على نموذج الإنتاج الكمي الذي أنشأه هنري فورد، وكان صاحب صوت مسموع لتعيين العمالة الخاصة بخطوط التجميع والنمو الذي شهده العصر الصناعي.

لقد استخدم تايلور ساعة الإيقاف لقياس كل شيء، ووصل إلى نتيجتين:

لا غنى عن العمالة القابلة للاستبدال إذا ما أردنا التصنيع بكفاءة عالية، فلا يمكنك وقف خط إنتاج لتغيب عامل واحد عن العمل. إن وجود مجموعة كبيرة من العمال المؤهلين يجعل من السهل إيجاد عمال بأجور منخفضة يمثلون لأوامرك وتعليماتك.

يتميز الأشخاص الذين يعملون بمفردهم (بالتوازي) بكفاءة أعلى من أولئك الذين يعملون في فرق. كل ما عليك هو تقسيم كل مرحلة من مراحل التصنيع إلى أجزاء صغيرة قدر المستطاع وتكليف العامل بتنفيذ المهمة نفسها وحده مرارًا وتكرارًا، ثم قس ناتج عمله.

لقد ترتب على هذا التحليل وجود اختلافات جوهرية بين العمال الذين يتقاضون أجورهم بالساعة وأولئك الذين يتقاضون رواتب شهرية. إذا كنت تتقاضى راتبك بالساعة، فذلك يعني أن الشركة تقول لك: "بإمكاني شراء وقتك ساعة بساعة واستبدالك في أي وقت". كان العمال الذين يتقاضون أجورهم بالساعة منعزلين وخاضعين لقوانين عمل مختلفة وتندر ترقيتهم لشغل مناصب إدارية.

وعليه، ليس من المستغرب أن تركز المدارس على إعداد عمال يتقاضون أجورهم بالساعة فقد كان مؤسسو المدارس يحتاجون أعدادًا كبيرة من هؤلاء.

فلنتأمل حقيقة أن المدارس تحرص بلا كلل على الحط من قيمة العمل الجماعي، فهي تقسم المهام إلى أصغر وحدات يمكن قياسها. ولا تبذل أي جهد لتنسيق التدريس بين المواد الدراسية المختلفة بل تعزل المعلمين عادةً في أقسام مختلفة. والأهم من ذلك كله، أنها تجتهد في القياس على المستوى الفردي، وتعيد معالجة من لا يفي بالحد الأدنى من معايير الأداء.

وكل من يتصرف بتلك السلوكيات هو مرآة لما كان يحدث في المصانع عام ١٩٣٧.

لقد تطور قطاع الأعمال، بالطبع، في الولايات المتحدة مع مرور الزمن، وصار أقل وحشية عما كانت عليه

قبل سبعين عامًا مضت؛ فقد تبنت الشركات عقدًا اجتماعيًا (غير منصوص عليه عادةً)، حيث أدت الحركات النقابية والاحتجاجات الشعبية إلى الإيمان بفكرة: لو أنك عامل مطيع ومجتهد في عملك، فإنك ستستمر في وظيفة تتقاضى فيها أجرك بالساعة إلى أن تصل إلى سن التقاعد على الأرجح، ومن ثم تتقاضى معاشًا يجعلك تعيش مرتاحًا.

ولكن في العشرين عامًا الأخيرة وتحت ضغوط المنافسة وأصحاب المصلحة، تبخر العقد الاجتماعي للعمال الذين يتقاضون أجورهم بالساعة وعاد المصنعون وكل من له صلة بالتصنيع إلى نموذج منح من مذهب تايلور. فشركات مثل ولمارت وتارجت وبيست باي لا يوفر "وظائف جيدة" لبلدة بروكلين عند بناء مركز تجاري كبير، بل وظائف مؤقتة أجورها بالساعة بدون ترقيات. وكيف نطلب منهم غير ذلك؟ فقاعدة الهرم عريضة جدًا وقمته ليست عالية بما يكفي؛ حيث يوجد آلاف العمال المؤقتين تحت إمرة مدير لديه قدرة كبيرة على اتخاذ القرارات.

يعمل في وولمارت أكثر من مليوني موظف حول العالم منهم ألف شخص تقريبًا يرسمون السياسات ويقومون بأعمال مبدعة ومؤثرة؛ أما الغالبية المتبقية فهي عمالة مؤقتة تتقاضى أجورها بالساعة يمكن استبدالهم بسهولة دون أن يلحظ أحد.

عادت قاعدة هرمنا الاقتصادي إلى ما كانت عليه في الماضي، إلى المواءمة مع الدور الذي أتقنته المدرسة: وهو الاستفادة ممن يقومون بأعمال جزئية لا أهمية لها.

إن ذلك لا يمثل مستقبل اقتصادنا؛ فهو ليس أكثر من كونه آخر طريق واضح متاح للطلاب الذين استطاعوا الصمود في نظام التلقين التقليدي. ولكن إذا واصلنا تخريج عمال كهؤلاء، فإننا في الواقع إنما نناضل من أجل الحصول على مساحة أكبر في قاع الهرم ومزيد من حصة السوق العالمية من الوظائف السيئة زهيدة التكلفة.

٣٨. الإدارة العلمية --- < التعليم العلمي

لم يكن هناك أبدًا طريقة واحدة صحيحة أو أسلوب واحد مثالي أو نهج واحد ذو خطوات محددة للإنتاج.

لكن في العصر الصناعي، عند النظر بتمعن تستطيع رؤية أسلوب الإدارة العلمية بوضوح: سجل المدة التي تحتاجها لعمل شيء ما، غيّر الطريقة التي تتبعها للتنفيذ وحدد ما إذا كان يمكنك أدائها بسرعة أكبر أو على نحو أفضل. ثم كرر الخطوات.

لقد كان فردريك تايلور محقًا – فنحن يمكننا زيادة الإنتاج الصناعي إلى حدٍ كبير بقياس خط الإنتاج وتنظيمه، لذا أصبح أسلوب تايلور نموذجًا لأي خط إنتاج في تحقيق إنتاجية أعلى (ومن ثم يكون قادرًا على المنافسة). استخدم يدك اليسرى بدلًا من اليمنى للالتقاط. أضىء المصابيح وخفّض ارتفاع الطاولة، وقم بمعالجة ست وحدات في الدقيقة الواحدة.

وهكذا استطاعت الإدارة العلمية تغيير العالم الذي عهدناه، ولا شك في أنها رفعت الإنتاجية.

إن ظهور الإدارة العلمية قد زاد من الحاجة إلى توفير عمال مصانع مطيعين وأكفاء؛ أفراد يتمتعون بالمهارات الكافية والقدرة على ضبط النفس لتنفيذ الأوامر بدقة.

فليس مستغربًا إذن أن تُطوع المدارس من أجل تدريب العمال على تلك المهارات وعلى ضبط النفس، وهو ليس ضبط نفس في الواقع، بل هي السيطرة الخارجية؛ الرغبة (أو القدرة على) قبول تعليمات خارجية والامتثال لها.

من هذا المنطلق، وأعني تحديدًا الرغبة في تصنيع عمال يمثلون للأوامر، كانت تفصلنا خطوة صغيرة عن التعليم العلمي.

يستخدم التعليم العلمي الأساليب المستخدمة نفسها في الإدارة العلمية، مثل قياس (اختبار) كل فرد باستمرار، واكتشاف المدخلات التي من المرجح أن تؤدي إلى مخرجات يمكن اختبارها. ولو تعذر اختبار بعض المخرجات، فما عليك إلا تجاهلها.

نخطئ لو قلنا إن التعليم العلمي لا يفلح. بل يفلح، فهو يبتكر ما يمكننا اختباره.

ولكن للأسف، الأشياء التي نحتاجها بشدة (والتي نشعرنا بالسعادة) ليست الأشياء نفسها التي يسهل اختبارها.

٣٩. أين ذهبت الوظائف الجيدة؟

تنويه: الوظائف القديمة التي نتخيلها عندما نفكر في مكتب التوظيف والمعاش – تلك التي أعدتنا المدرسة من أجلها – لم تعد موجودة.

في عام ١٩٦٠، كانت أفضل عشر شركات تتيح وظائف في الولايات المتحدة: جنرال موتورز، وإيه تي أند تي، وفورد، وجنرال إلكتريك، ويو إس ستيل، وسيرز، وإيه أند بي، وإيسو، وبيت لحم للصلب (بيثليهم ستيل)، وآي تي أند تي. تميزت ثمان منها (عدا سيرز وإيه أند بي) بارتفاع الأجور وبتقديم مسار وظيفي طويل الأجل لأولئك المتفانين في العمل ممن قدموا شيئًا ذا بال. كانت المحافظة على الوعود بالترقي والوفاء بالعقد الاجتماعي أمرًا ملحوظًا، خصوصًا "للطالب الجيد" الذي يظهر قدرة ورغبة في أن يصبح جزءًا من النظام.

أما اليوم، فإن أفضل عشر شركات تقدم وظائف هي: وول مارت، وخدمات كيللي، وآي بي إم، ويو بي إس، وماكدونالدز، ويام (تاكويلا وكيه إف سي.. إلخ)، وتارجت، وكروجر، وإتش بي، وهوم ديپوت. ومن بين هذه الشركات اثنتان، واثنتان فقط، تتيحان مسارات شبيهة بتلك التي كانت موجودة في كبرى الشركات قبل خمسين عامًا مضت.

فليتحد طهارة البرجر على مستوى العالم.

ها هو البديل: ماذا يحدث لو وُجدت خمسون شركة مثل أيل؟ أو لو حدثت طفرة في عدد تقنيات الطاقة الجديدة أو آليات الاتصال الجديدة أو النهج الطبية الجديدة؟ عندئذ لن تشمل الوظائف الجيدة في المستقبل العمل على خطوط التجميع في كبرى الشركات، بل سيتطلب الأمر أولئك الذين يرغبون في رسم طريقهم الخاص سواء كانوا يعملون لحساب أنفسهم أو لدى أشخاص آخرين.

سوف تنقسم الوظائف في المستقبل إلى فئتين: عمال التجميع المطحونين في مجال إنتاج السلع الرخيصة واسعة النطاق، والمبدعين المحترمين الذين يبتكرون كل ما هو غير متوقع.

وما بين هؤلاء المتسابقين للوصول إلى القاع وأولئك الساعين نحو القمة نرى فجوة متزايدة ستجعل فكر التقسيم بنسبة الـ ٩٩ في المئة الأغلبية مقابل ١ بالمئة الأقلية هي فكرة بائدة من الماضي.

في الواقع فإن جميع الشركات التي لا يُفرض عليها العمل في السوق المحلية تغير مسارها حتى لا تضطر إلى العمل في السوق المحلية، مما يعني أن مراكز الاتصال ومراكز التعبئة ومراكز البيانات وخطوط التجميع سوف تنتقل سريعًا إلى حيث العمالة أرخص وأكثر امتثالًا للأوامر.

فهل ستكون أنت أو أبنائك أو الطلاب في مدينتك من بين هؤلاء العاملين؟

أما المسار الآخر - الطريق إلى القمة - فسيكون من نصيب هؤلاء الذين يعرفون كيف يصبحون فنانين و "ركيزة" الذين يحصلون على الوظائف لأنهم يستحقونها بجدارة، لأن لديهم رؤية وإبداعًا وابتكارًا يصعب العثور عليها. فالتحلي بمهارات نادرة وتوجهات مميزة يؤدي دائمًا إلى انخفاض البطالة وارتفاع الأجور.

//*الفنان* هو الشخص القادر على إضفاء فكر جديد وسخاء على العمل الذي يقوم به؛ من يقوم بعمل إنساني يغير حياة الآخرين إلى الأفضل. الفنان هو من يبتكر نوعًا جديدًا من عقود التأمين أو يشخص مريضًا لم يستطع غيره تشخيصه أو يتصور مستقبلًا لم يأت بعد.

و//*الركيزة* هو ذلك العامل الذي لا يمكننا العيش من دونه؛ من نفتقد وجوده عند غيابه، من ينشر من الجاذبية والطاقة ما يلزم للمضي قدمًا نحو الإنجاز.

ولكن مع الأسف أغلب الفنانين والركائز يتعلمون مهاراتهم وتوجهاتهم على الرغم من التحاقهم بالمدرسة وليس بسبب الالتحاق بها.

إن مستقبل اقتصادنا يكمن لدى المتطلعين من الركائز والفنانين والعلماء الذين يرفضون الانتظار للحصول على وظيفة، بل ينجزون المهام بسواعدهم ويبنون قيمتهم بأنفسهم وينتجون أشياء يسعد الآخرون بدفع مقابل مادي للحصول عليها. سوف يقومون بذلك بأنفسهم أو سيعينهم شخص آخر ويمنحهم المنصة اللازمة لذلك.

القادرون على الحلم هم من سيرسمون خارطة الطريق الوحيدة للخلاص.

٤. ما الذي يعلمونه في مسابقة "فرست"؟

يشارك مئات الآلاف من الأطفال من مختلف أنحاء البلاد في أكبر مسابقة على مستوى العالم لتصميم آليين مقاتلة وأشياء تقنية مسلية أخرى.

في العام الماضي شارك أكثر من ٣٠ ألف طالب في المسابقة محاطين بأقرانهم و ٥٠ ألف موجه ومدرّب يعملون على تنفيذ البرنامج. وقد توصلت دراسة جامعية حديثة تناولت المشاركين السابقين إلى أن المشاركين في مسابقة **فرست** من الجامعة كانوا:

تزيد احتمالية تخصصهم في مجال الهندسة على غيرهم بأكثر من ثلاث مرات
تزيد احتمالية مشاركتهم في تدريب مهني أو تدريب عمل أو اتفاقات العمل المؤقتة في السنة
الدراسية الأولى عشر مرات عن غيرهم.

تزيد احتمالية حصولهم على شهادة في الدراسات العليا على نحو ملحوظ
تزيد احتمالية التحاقهم بوظيفة في مجال العلوم والتقنية بمرتين أو أكثر مقارنةً بغيرهم
تزيد احتمالية تعيينهم بوظيفة في المجال الهندسي أربع مرات عن غيرهم
تزيد احتمالية مشاركتهم التطوعية في مجتمعاتهم عن الضعف مقارنةً بغيرهم

عندما يكون حلمك هو تصميم أفضل إنسان آلي على مستوى المسابقة، فإن ذلك يعني أنك تستطيع
إيجاد وسيلة لتحقيق الكثير وأنه يمكنك أن تفعل ذلك بالتعاون مع فريق. وعندما تحلم بإحداث أثر، يصبح
التغلب على العقبات أسهل بكثير.

لا يكمن سحر **فرست** بتعليم ما يقوم به المكثف، بل يكمن في التعاون مع فريق، في تحقيق الأحلام،
والأهم من كل ذلك، في بلوغ التطلعات. **فرست** حركة تهدف إلى تحقيق الشغف وتشجيعه.

٤.١. التقدير الحسن والمهارات والتوجهات

تلك هي البدائل الجديدة للطاعة.

في بعض الأحيان (النادرة) نهتم بتعليم المهارات، لكن عندما يرتبط التعليم بحسن التقدير والتوجهات
نقول للأطفال وآبائهم: اعتمدوا على أنفسكم.

ذلك ما أود التعمق فيه: هل نستطيع تعليم الناس الاكتراث؟

أعلم أننا قادرون على تعليمهم عدم الاكتراث واللا مبالاة؛ فهذا أمر سهل جدًا، لكن إذا ما أخذنا التغيرات
التقنية والاقتصادية الهائلة التي نشهدها في الاعتبار، فهل توجد فرصة لتعليمهم الاكتراث المؤثر
والمنتج؟ هل نستطيع تعليم الأطفال الاكتراث بأحلامهم بالقدر الكافي والاهتمام بتطوير مهاراتهم
وإمكانياتهم في حسن تقدير الأمور لتحقيق تلك الأحلام؟

٤٢. هل تستطيع تعليم فن الطهي الهندي؟

ليس من المعتاد أن تجد طفلًا إنجليزيًا في كليفلاند أو توبیکا يشترك إلى تناول دجاج التندوري أو روبان الفيندالو، لكن الأطفال في مومباي ممن لديهم الحمض النووي نفسه تقريبًا يأكلون هذه الأطباق كل يوم؛ فمن الواضح إذن أن المسألة لا علاقة لها بالجينات.

ربما تتعامل الأسر هناك مع مسألة الطعام بالطريقة نفسها التي تتبعها المدارس عند تدريس موضوع جديد؛ أولًا، يتعلم الأطفال تاريخ الطعام الهندي، ثم يحفظون عددًا من الوصفات، ثم يؤدون الاختبارات. وعند مرحلة ما، يؤدي التدريس بهذه الطريقة إلى حب هذا النوع من الطعام.

بالطبع لا.

فالشعوب في مختلف أنحاء العالم يأكلون ما يأكلونه بناءً على معايير المجتمع ومدى تغلغل الجانب الثقافي في أفعالهم. والتوقعات لها أهمية كبيرة أيضًا. فأحيانًا لا تجد خيارًا حقيقيًا سوى أن تقوم بما نشأت عليه من أفعال أو تناول ما اعتدت عليه من أطعمة أو تدندن بأغنية اعتدت عليها، ومن ثم تفعل ذلك.

فإذا كانت الثقافة كافية لتحديد طبيعة الطعام الذي نتناوله والطريقة التي نتحدث بها، ناهيك عن آلاف المعايير المجتمعية الأخرى؛ فلماذا لا تكون قادرة على تعليمنا تحديد الأهداف والشغف والفضول والقدرة على الإقناع؟

بل يمكنها ذلك.

٤٣. كيف "لا تعلم" شخصًا أن يشجع كرة البيسبول

كل ما عليك عمله هو أن تعلم الأطفال تاريخ البيسبول بدءًا من آبنر دابلاي وتأثير لعبة الكريكت والإمبريالية، ثم ضع اختبارًا.

ابدأ بدوري الزوج والفرق المتنقلة الأولى ثم كلف التلاميذ بحفظ الحقائق والأرقام الخاصة بكل لاعب، ثم ضع اختبارًا.

ثم صنف الفصل بناءً على التلاميذ الذين حققوا درجات جيدة في أول اختبارين واجعلهم يحفظون مزيدًا من الإحصاءات الخاصة بلاعبي البيسبول، ولا تنس أن تخصص وقتًا متساويًا للاعبي اليابان وجمهورية الدومنيكان. أما الطلبة الذين لم يحققوا نتائج جيدة فأرسلهم لقضاء بعض الوقت مع معلم أقل كفاءة، ولكن احرص على تكليفهم بمهام مماثلة على مدى فترة زمنية أطول، ثم ضع اختبارًا.

يمكنك لاحقًا تنظيم رحلة ميدانية لحضور مباراة لكرة البيسبول وحرص على ألا يستمتع أحد بوقته. إذا سمح الوقت دع الأطفال يلعبون كرة البيسبول في الملعب أثناء فترة الاستراحة.

بطبيعة الحال، فإن كثيرًا من الصغار (والكبار) يعرفون عن البيسبول أكثر مما نتخيل دون أن يتعلم أحد منهم بهذه الطريقة.

فالحل الصناعي الذي يمكن اختباره وقياسه لن يكون أبدًا الوسيلة المثلى للوصول إلى مستوى استثنائي.

٤٤. تعريف دور المعلم

إنه دور بسيط: فهو الشرطي والمحاضر ومصدر الإجابات وحارس بوابة المصادر؛ كل هذا مجتمع في شخص واحد.

قد يكون المعلم هو الشخص القادر على توصيل المعلومات، وأفضل مصدر لاكتشاف كيفية القيام بشيء ما أو لماذا يفلح شيء ما.

يمكن للمعلم أيضًا أن يقوم بدور في تهيئة عقد اجتماعي أو بيئة اجتماعية يغير فيها الأشخاص موضعهم ويبدلون قصارى جهدهم ويمضون قدمًا في اتجاهات جديدة. فجميعنا قد تعرض لتجربة الوجود في بيئات غيرت أشياء بداخلنا بسبب التنافس أو المركز الاجتماعي أو التواصل المباشر مع أشخاص آخرين.

ولكن الإنترنت قد جعل حراسة المحتوى أمرًا غير مهم ومتكررًا بل ومُضيغًا للوقت.

إذا أمكننا الحصول على المعلومات على أوسع نطاق وتدوينها عن طريق البحث الرقمي المتاح للجميع، فما حاجتنا لإنسان يقف بجانبنا ويعطينا محاضرة في كيفية معرفة الجذر التربيعي لرقم ما أو كيفية شحذ فأس!

(هذه الجملة الأخيرة تستحق التوقف عندها لثانية لإعادة التفكير في طبيعتها الثورية.)

إن ما نحتاجه بالفعل هو شخص يقنعنا بأننا *نرغب* في تعلم هذه الأشياء، ويدفعنا أو يشجعنا أو يهيئ لنا مساحة لنتمكن من تعلمها وأدائها على نحو أفضل.

إذا كان دور المعلم قاصرًا على قراءة ملاحظاته المعدة مسبقًا من شرائح باوربوينت في قاعة محاضرات بها ثلاثون أو حتى ثلاثمائة طالب، فأولى له أن يبقى في منزله. فهذا ليس عدم احترام للطالب فحسب، بل هو مضيعة لقلب المعلم الماهر وروحه.

فالتدريس لم يعد الآن يعتمد على مجرد نقل الحقائق غير المتاحة في أي صورة أخرى كما كان سابقًا.

٤٥. ألا ينبغي أن يقوم الآباء بالتحفيز؟

بالطبع يجب عليهم ذلك، فينبغي منحهم الحرية حتى لا يضطروا إلى القيام بمهمتين، ويجب أن يكون لديهم الوعي الكافي بالتغيرات التي طرأت على المجتمع حتى يتمكنوا من التركيز على أساليب جديدة للتعليم، وينبغي أن تتوافر لديهم المهارات والثقة والوقت لتعليم كل طفل ما يجعله قادرًا على النجاح في العصر الجديد.

لكنهم ليسوا كذلك ولا يفعلون ما سلف وصفه. وبصفتي مواطناً، فأنا غير متأكد من رغبتني في أن أضع ثقتي في مئات الملايين من المعلمين الهواة للقيام بوظيفة رفيعة المستوى مثل تخطيط مستقبلنا. بعض الآباء (مثل أبوي) قاموا بهذه المهمة على نحو مذهل ورائع لأنهم تميزوا بالجدية والتركيز والعطاء في تعليمي أنا وأخواتي دون كلل أو ملل ما يمكننا تحقيقه وكيف نحققه.

لا أرى فعلاً أكثر أنانية واستهزاءً من إبلاغ الأطفال الذين لم يحظوا بآباء بهذا المستوى بأنهم قد خسروا اللعبة. فالمجتمع لديه الموارد والمهارة (ومن ثم ملزم) تؤهله أن يعمل على إعادة ضبط المعايير الثقافية وتعظيمها عن طريق التعليم. فلا أظن أنه باستطاعتنا تحقيق الاستفادة القصوى عندما نحول تعليم الطفل إلى مشروع منزلي يتم للمرة الأولى.

إن باستطاعتنا تعظيم الميل الطبيعي لدى الأطفال لكي يحلموا، يمكننا أن نغرس الشغف في جيل جديد وأن نمكن الأطفال من أدوات التعلم الأكثر فاعلية والأسرع وصولاً إلى النتائج وبأسلوب لم نشهده من قبل.

وإذا كان الآباء يريدون القيادة (أو المساعدة، أو مجرد إفساح الطريق) فهذا أفضل.

٤٦. في صميم علم أصول التدريس

عندما نفكر في دور المدرسة ينبغي أن نتوقف لوهلة حتى نستوعب أننا وُضعنا في هذا المأزق رغمًا عنا؛ فنحن لم نصل إلى هذا الحال بإرادتنا.

قبل مئة وخمسين عامًا مضت، التحق ١٪ من السكان بالدراسة الأكاديمية وكانوا يدرسون من أجل الدراسة؛ درسوا الفلسفة والرياضيات والعلوم الأساسية في محاولة منهم لفهم الكون.

أما الباقون فلم يذهبوا إلى المدارس؛ كانوا يتلقون شيئًا من العلم عن طريق الآباء، أو على يد المعلمين الخصوصيين في حالة الأسر ميسورة الحال. لكن الحدادين وعمال الإسطبلات والحلاقين لم يذهبوا أبدًا إلى الفصول الدراسية الأنيقة التي يدفع تكاليفها دافعوا الضرائب، لأنه لم يكن هناك أي منها في هذا الوقت.

وبعد استحداث المدارس الحكومية تغير كل ذلك بالطبع؛ وما زالت نسبة الواحد في المئة يذهبون إلى المدارس في محاولة لمعرفة الكون وما فيه.

أما نسبة الـ ٩٩٪ الباقية فقد ذهبوا إلى المدارس لأنهم أمروا بذلك، لأن المدارس كانت تعلم مهارات الكتابة الأساسية (حتى يمكنك أداء وظيفتك) والقراءة (حتى يمكنك أداء وظيفتك) والحساب (حتى يمكنك أداء وظيفتك).

وهذا ما قامت به المدارس على مدار جيل كامل؛ مدارس إعداد كان هدفها المباشر والمركز هو إتمام تعليم أطفال فترة ما قبل العصر الصناعي.

ثم، وكما يحدث في جميع المؤسسات عادةً، توسع نطاق المهمة. وطالما أننا ندرس شيئًا ما، فلم لا ندرس شيئًا آخر؟! وهلم جرا... وبذلك، جلبت المدارس كل المواد الدراسية من الأكاديمية. فنحن ندرس مستوى متقدم من الرياضيات أو الفيزياء أو الكيمياء أو أعمال شكسبير أو اللغة اللاتينية – ليس لأنها سوف تساعدك في أداء وظيفتك في المستقبل، بل لأن تعلم الأشياء أصبح أمرًا مهمًا.

فقد قامت المدارس الحكومية بنقلة أخرى – إذ أتاحت الدراسة الأكاديمية للجماهير.

ولكن عليّ أن أكون واضحًا جدًا في هذا الصدد: أنا لا أرغب في العيش في عالم من غير المتعلمين؛ فأنا أؤمن حقًا بأن التعليم يجعل البشر عظماء ويرتقي بثقافتنا واقتصادنا ويبني الأساس المحرك الذي يدفع العلم ويؤدي إلى رفاهيتنا. في الحقيقة إنني لا أنتقد التعليم.

ولكنني أتساءل متى توصلنا إلى أن الغرض من المدارس هو حشو أكبر قدر ممكن من البيانات وتوافه الأمور والحقائق في رأس كل طالب؟!!

لأنه في الواقع هذا هو ما نفعله؛ فنحن لم نكتفِ بتجنب الجانب العملي والمشروعات واستخدام المعلومات على نحو عملي، بل إننا أيضًا، وبكل صرامة، نختبر التلاميذ في توافه الأمور.

ما الأهداف المجتمعية التي نسعى إلى تحقيقها عندما نقضي ٨٠٪ من اليوم الدراسي في تعذيب الأطفال وتدريبهم على ابتلاع جدول أعمال الشهر للحظة ثم استفراغه؟

٤٧. الدراسة الأكاديمية وسيلة وليست غاية

فلنعد إلى الغرض الأصلي من المدرسة: كنا في حاجة إلى تعليم المواطنين الطاعة (ليكونوا عمالًا ماهرين)، واستهلاك ما يباع في الأسواق (لحفاظ على استمرار الصناعة)، والقدرة على الثبات في مواضعهم (ليكونوا عمالًا ماهرين).

وقد كانت الدراسة الأكاديمية أحد الطرق لتعزيز هذه الأفكار، ومن المؤكد أن جميع الشعوب المتحضرة بحاجة إلى بعض المهارات (مثل مبادئ الحساب والقراءة)، ولكننا واصلنا إضافة المزيد حتى أصبحت قائمة لا تنتهي من الموضوعات التي نختبر بها قدرة الطلاب على الطاعة. لقد أربكنا أنفسنا عندما خلطنا بين التعليم (وهو أمر جيد) والطاعة (وهي عنصر مهم في العصر الصناعي) والاستهلاك (وهو عنصر أساسي لمسوقي السلع على نطاق واسع). فقد استنتجنا أن زيادة هذه العناصر الثلاثة على التوازي هو ما أراده المجتمع، وكثيرًا ما استخدمنا واحدًا منها للحصول على مزيد من الآخر.

وقد ركز القائمون على إعداد المناهج على الجزء الأكاديمي بالتأكيد.

في البداية، كانت كتب التعليم الأساسي أو التمهيدي والحفظ هما الوسيلة المباشرة لتعليم الطاعة. ثم، حين صرنا أكثر ذكاءً في فهم بنية الفكر، أعدنا مناهج تغطي مجالات المعرفة المهمة.

ولكن مهمة لمن بالتحديد؟

فما زالت المدارس تتمحور حول الطاعة والامتثال والاستهلاك، ولكن مع إضافة الساعات اليومية التي نقضها في إجبار الأطفال على التعلم بقوة كيف تسير الأمور في العالم. المشكلة أننا لا نجد الترويج لكل ذلك، فهم لا يستوعبون تلك الموضوعات، أضف إلى ذلك كونها مكلفة ولا تعلق في أذهانهم.

وبما أننا لم نعد نولي الطاعة القدر نفسه من الأهمية، بل أصبح التعليم يحظى بأهمية أكبر من أي وقت مضى، فينبغي أن تكون لدينا الشجاعة الكافية للفصل بينهما. باستطاعتنا إعادة بناء النظام بأكمله حول الشغف بدلًا من الخوف.

٤٨. وقفة أمام الوضع الراهن

هذا الشعور الذي ينتابك الآن (إن لم تكن قد استسلمت بعد بسبب التداعيات المرعبة التي تترتب على هذا البيان) هو ما يشعر به جميع الآباء. فالأسهل أن نتحرك في نطاق آمن؛ إذ لماذا ندمر نظام التعليم بدلًا من إضافة القليل له؟ لماذا نجازف بتعليم أبنائنا لأن الاقتصاد قد تغير؟

هذا الصوت الخافت التي تسمعه في أذنيك، هذا التردد حيال اتخاذ إجراء جذري – هو الذي أدى إلى بقاء النظام التعليمي لدينا كما هو؛ وهذا هو ما جعلنا عالقين في الوضع الراهن. عندما يكون الخيار الآمن والأسهل والأكثر اطمئنانًا هو الاستمرار في الحفاظ على ما لدينا، فسينتهي بنا الحال دون أن يتغير من الأمر شيء.

لو طرح تلك التساؤلات ولي أمر واحد فقط فلن يتغير شيء. لكل ولي أمر عذرًا ووضعا خاصًا به، وأن لا أحد يريد أن يضع نفسه في ورطة، أتفهم ذلك... لكن لو تقدم عشرات أو مئات الآباء وبدؤوا في طرح الأسئلة، فعندئذ سيتغير جدول الأعمال.

إن الطبيعة الملحة لمشكلتنا واضحة وضوح الشمس، وليس من الفطنة أبدًا أن نسعى إلى تجميل أمر عفا عليه الزمن بدلًا من استثمار الوقت والمال في تصميم شيء يلبي احتياجاتنا حقًا. فلن نتمكن من تغيير رسالتنا إلا لو غيرنا من منهجنا.

٤٩. مَطْوَعٌ وَقَاطِنٌ بِالْمَنْطِقَةِ (مَحَلِّي) وَرَخِيسٌ

هذه كانت المتطلبات الثلاثة التي ينبغي توافرها للحصول على أغلب الوظائف في أغلب القرن العشرين؛ فلم تكن كفاءتك تخضع للاختبار إلا إذا توافرت تلك المتطلبات، وقد كانت الكفاءة أهم بكثير من روح القيادة أو الإبداع أو الذكاء.

عند التقدم لوظيفة سائق رافعة شوكية أو موظف استقبال أو مندوب مبيعات في شركة تأمين أو ممرض، فعليك أن تأتي ومعك السيرة الذاتية (دليلًا على وجود تاريخ سابق من الطاعة والامتثال للأوامر)، وأن تحضر شخصيًا (دليلًا على قربك من محل العمل) وأن تكون على علم بالراتب المعروض (بالطبع).

لم يكن للمدارس أي دور فيما يخص المحلية، لكنها قطعًا بذلت جهدًا كبيرًا في غرس مبدأ أهمية تسليم عملك في الوقت المحدد والتأكد من أنه يفي بمعايير المعلم باعتبارها أفضل طريقة للمضي قدمًا.

كما علمتك بالتأكد قبول ما يمنحك إياه ذوو السلطة؛ فالأجر هو الأجر، ولن يتغير حتى يمنحك أحدهم عرضًا أفضل.

كل طالب كانت لديه وظيفة بالفعل – فمنذ بلوغ سن الخامسة يحصل على وظيفة ثابتة ويعمل تحت إمرة سلسلة من الرؤساء وظيفتهم إصدار التعليمات. كانت الخيوط المؤدية للامتثال للأوامر والرخص مغزولة بإتقان داخل نسيج حياتنا، أما صفة المحلية فكانت ميزة إضافية.

٥. مشكلة "الكفاءة"

يحلو للمؤسسات والهيئات التحدث عن الكفاءات الأساسية والتي تمثل المقومات التي يحتاج الباحث عن الوظيفة أن يكون على دراية بها.

أأسميتها الكفاءات الأساسية؟ بل أَفْضَلُ تسميتها انعدام الكفاءات الأساسية.

فالأشخاص "الأكفاء" يتبعون مجموعة إجراءات متوقعة وفعالة عند حل مجموعة محددة من المشكلات؛ فهم يحلون المشكلة باستخدام الطريقة نفسها كل مرة. وهذا ما يجعلهم أشخاصًا "أكفاء" يمكن الاعتماد عليهم.

ويفتخر "الكفاء" بالمنزلة التي وصلوا إليها والنجاح الذي حققوه بفضل "كفاءتهم"؛ فهم يحبون كونهم "أكفاء"، لذا يحرصون تلك "الكفاءة" ويبدلون قصارى جهدهم للحفاظ عليها.

وعلى مدى العشرين إلى الثلاثين عامًا الماضية، شهدنا تحولاً مذهلاً في الشركات التي مقرها في الولايات المتحدة الأمريكية. فمنذ وقت ليس ببعيد، كانت الشركات تعج بالموظفين غير الأكفاء؛ فلم يكن مستغرباً مثلاً أن تجد عند شرائك سيارة ماركة باسر من أمريكيان موتورز أداة منسية في لوحة باب سيارتك الجديدة. آنذاك، لم يكن غريباً أن تصل المنتجات كجثة هادمة بعد شحنها.

ولكن الحاسبات الآلية غيرت كل ذلك؛ فموظف الاستقبال لا يمكنه أن يضيع رسائلك، فهي تُسجل مباشرة في البريد الصوتي. والعامل على خط الإنتاج لا يمكنه إسقاط الأداة التي يستخدمها، فهي مرفقة بآلة يتحكم بها رقمياً. ولن يقوم مندوب التسويق الذي غالباً ما يهاتفك أثناء تناول العشاء بالمبالغة في وعوده، إذ أن العرض الترويجي مكتوب بعناية في صيغة ثابتة.

صحيح، يوجد أمر آخر: بعد أن نجحنا في تحويل البشر إلى مكونات ذات "كفاءة" داخل الشبكة العملاقة المعروفة باسم: الشركات الأمريكية، فإننا بذلك قد أقمنا حواجز ضخمة أخرى أمام التغيير.

"الكفاءة" هي عدو التغيير!

لماذا يقاوم "الكفاء" التغيير؟ لأن التغيير يهدد بتقليل كفاءتهم، تلك الصفة التي يحبونها وتمثل حقيقتهم وتمثل أحياناً كل ما يملكون، فلا تتعجب من عدم استعجالهم لإحداث التغيير.

وعن نفسي، إذا كنت سأستثمر في تعيين شخص بأجر أعلى من معدل السوق، فسوف أسعى لإيجاد موظف "غير كفء"؛ موظف يكسر القواعد ويصل إلى نتائج لا يستطيع غيره أن يصل إليها.

لا يوجد في العالم ما هو أخطر من الجهل الخالص والغباء المطلق.

د. مارتين لوثر كينج، الابن.

٥١. كيف أنقذوا لعبة ليجو

لاحظ د. ديريك كابريرا أمرًا مزعجًا للغاية؛ لقد كان السر وراء نجاح ألعاب شركة "ليجو" يكمن في التحول من إنتاج مجموعة المكعبات التي تصلح لجميع الأغراض والتي تتكون من وحدات ذات أشكال وألوان مختلفة، إلى معدات وأنماط محددة سلفًا يجب تجميعها بطريقة واحدة ومحددة وإلا فشلت في تجميعها.

لماذا زادت مبيعات هذه المجموعات الجديدة كل هذه الزيادة؟ لأنها تفي بما يتطلع إليه الآباء وما تدرب عليه الأطفال.

الإجابة الصحيحة هي أن تلك المجموعات تشعر الأم والطفل بالفخر بعد تجميعها؛ فقد تم المطلوب، أثبتت التعليمات وتحققت النتائج المرجوة.

المشكلة ليست في لعبة ليجو إذن، إنما هي دليل على وجود خلل كبير؛ فبينما نحن على أبواب ثورة من الأفكار إذ بنا نخرج أجيالًا لا تريد سوى اتباع التعليمات

هل رأيت مثل هذا الجمال من قبل؟ ليس فقط ما صنعته الطفلة، بل الفخر الذي يشعر به. يمكنك أن ترى هذه النظرة كلما استطاع طفل بناء شيء بنفسه، أيا كان هذا الشيء.

الأطفال الأصغر سناً يبنون بهدف المتعة.

تتكون مجموعات البناء العالمية من ليغو للأطفال من سن الثالثة وحتى السابعة من مكعبات ملونة وعجلات، سوف تجد كذلك أفراداً ودودين داخل لعبة ليغو للاستمتاع بالمزيد من المرح.

الأطفال الأكبر سناً يبنون من أجل الواقعية.

أما مجموعات البناء العالمية من ليغو للأطفال من سن السابعة وحتى الثانية عشرة فتتكون من أجزاء أكثر تفصيلاً مثل التروس والدورات والإطارات المدرجة لبناء نماذج أكثر واقعية، إحدى هذه المجموعات يوجد بها محرك.

سوف تساعد مجموعات البناء العالمية من ليغو أطفالك في اكتشاف شيء خاص جداً بأنفسهم.

LEGO is a registered trademark of Lego Group A/S.
© 1988 LEGO Group

مجموعات البناء العالمية
744
من 7-12 أعوام
LEGO
من 7-12 عاماً
LEGO

كم هو جميل!

كم هو جميل

هذا هو النهج القديم الذي بُنيت عليه ألعاب ليغو ولم ينجح لأنه يمثل مخاطرة كبيرة من وجهة نظر الآباء والأطفال - خطر بناء شيء غير مثالي وغير متوقع.

٥٢. السباق للوصول إلى القمة (والبديل)

إذا كنت تعمل، فالنقاش الحقيقي يتمثل في السؤال التالي: هل تريد أن تشغل وظيفة يفتقدونك فيها إن رحلت، ووظيفة لا يستطيع غيرك القيام بها، ووظيفة تحصل فيها على أجرك مقابل حضورك بذاتك (ذاتك الحقيقية) إلى العمل؟

لأن هذه الوظائف موجودة. بل في الواقع لا يعاني ذلك المجال من البطالة إطلاقًا.

أم أنك تريد وظيفة تتسابق فيها للوصول إلى القاع – حيث يتمثل عملك في مجرد أداء وظيفتك، أي أن تفعل ما تؤمر به وتنتظر أن يختارك المدير؟

من الواضح أن المدارس تتمحور حول السباق الثاني والمشكلة في هذا السباق للوصول إلى القاع أنك قد تفوز فيه، فكونك الأفضل بين الأعداد الكبيرة التي تمثل للأوامر هو مكان آمن (حتى الآن). ولكن ماذا بعد؟ لا أظنه آمنًا بدرجة كافية.

٥٣. الكساد الأبدي

نحن نعاني من نوعين من الكساد.

الأول: الكساد المرحلي وهو في طريقه إلى الانتهاء. وهذا النوع من الكساد معتاد. فنحن نراه طوال الوقت. إنه ليس ممتعًا ولكنه ليس دائمًا، فهو يأتي ويرحل.

أما الثاني، فأخشى أن يستمر إلى الأبد. وهو كساد العصر الصناعي المتمثل في انحسار موجة المكافآت التي حصلت عليها الشركات والعمال نتيجة ارتفاع الإنتاجية رغم اتصالات السوق المعيبة.

الأمر باختصار كما يلي: إذا كنت تعمل على المستوى المحلي فنحن في حاجة إلى الشراء منك. وإن كنت تعمل في المدينة فنحن في حاجة إلى تعيينك. وإن كنت تمتهن حرفة يدوية فلا يمكننا استبدالك بآلة.

لم يعد الأمر كذلك.

يستطيع أي شخص في أي مكان الحصول على أقل سعر لأي منتج، مما يجعل سوق الأشياء المملة أكثر مثالية بكثير مما كان عليه في السابق.

وبما أن ما كانت تقوم به "المصانع" قد أصبح الآن مميكًا أو تمت الاستعانة بمصادر خارجية لإتمامه أو حتى مستغنى عنه، فمن الصعب شراؤه بثمن أعلى، ونظرًا لوجود خيارات كثيرة أمام المشتريين (ومعلومات وافية حول أسعار السلع وتوافرها) فليس من المنطقي رفع أسعار تلك السلع.

ومن ثمّ، تلاشت وظائف الطبقة الوسطى التي وُجدت لعدم وجود بدائل أمام الشركات. وليس من المتوقع أن تحل سياسات الحماية الاقتصادية هذه المشكلة، فرد الفعل المفيد والوحيد هو اعتبار الوضع الحالي فرصة. أو في صياغة متواضعة لما قاله كلدي شيركي: لا يمكن لأي ثورة أن تجني ثمار ما استحدثته إلا بعد أن تهدم كل ما كان موجودًا قبلها.

تحقق ثورة الإنترنت فوائد هائلة وتوفر فرصًا مميزة وتؤدي إلى تغيرات كثيرة، لكنها لم ولن توفر الملايين من وظائف الطبقة الوسطى، وظائف أولئك القابعين في زوايا المكاتب وقد ألغوا عقولهم في انتظار التعليمات.

أما ما ترحب به الشبكة، فهو السرعة والذكاء والمرونة، هو ما يتصف به من يمكن تسميتهم بالركائز، إنهم الأشخاص والشركات التي لا يمكننا العيش من دونها (لأنني لو أستطيع العيش من دونك، فإنني على يقين من أنني سوف أسعى إلى ذلك إن كان البديل هو توفير المال).

المفارقة المحزنة هي أن كل ما نقوم به لدعم الاقتصاد القديم (مزيد من الطاعة والامتثال للأوامر والتكلفة الزهيدة والمستوى المتوسط) هو ما يقف عقبة أمام الاستفادة من ثورة الإنترنت.

٥٤. قم بشيء مختلف

لا أعرف كيف يمكننا تغيير المدرسة! فلا يمكنني تصميم خارطة طريق أو إعداد قائمة مرجعية، لكن كل ما أعرفه هو أننا نطرح أسئلة خاطئة ونفترض افتراضات خاطئة أيضًا.

إن أفضل أسلوب متاح أمام دافعي الضرائب والآباء والمدرسين المهتمين بالأمر هو الاستمرار في طرح الأسئلة بلا كلل ولا ملل.

هل هذا الفصل \ المحاضرة \ البرنامج \ المهمة \ الاختبار \ السياسة مصمم لمساعدة الطلاب في القيام بالأمر القديم نفسها ولكن بكفاءة أكثر، أم أننا نفتتح بابًا جديدًا أمام طلابنا في ظل الوضع الحالي لتمكينهم من القيام بشيء جديد ومختلف؟

تبذل المدرسة غاية ما تعرفه في توفير المخرجات التي يُطلب منها تقديمها.

إذا كان علينا أن نطلب من المدرسة القيام بشيء مختلف، فإن السبيل الوحيد إلى ذلك هو معالجة الأمر بأسلوب مختلف.

٥٥. اصنع شيئاً بأسلوب مختلف

الطريقة البسيطة للتغيير هي اتباع أساليب جديدة تمامًا، أو بعبارة أخرى، إن الاستمرار في القيام بالأشياء نفسها ثم انتظار نتيجة مختلفة ما هو إلا ضرب من الجنون.

فلنبدأ في اتباع أسلوب مختلف في التعليم، وعندئذ سوف نحصل على محصلة مختلفة.

٥٦. ١٠٠ ساعة

على مدار الثلاث سنوات الماضية قام جيريمي جليك، وهو طالب في السنة الثانية بجامعة كاليفورنيا، لوس أنجلوس، بتكريس ساعة واحدة يوميًا لتعلم شيء جديد دون أن يطلب منه أحد ذلك.

وقد وضع لنفسه بعض القواعد البسيطة: لا تدرج الموضوعات ذات الصلة بالدراسة ولا قراءة الروايات من بين الأشياء الجديدة.

منذ أن بدأ هذه الرحلة، قرأ كتبًا لستيفن بينكر وستيفن هوكنج، وشاهد أفلامًا وثائقية عن النمل والفيزياء الفلكية، وسجل في دورة تدريبية في الحدادة (حضرها بنفسه) وأخرى عن خدع بطاقات اللعب (على الإنترنت). وقد نفذ خطته هذه بصرامة، ولم يُصَحَّحْ إلا ببعض الوقت الذي يقضيه في مشاهدة التلفاز حتى يكون أذكى من أغلب أقرانه.

تقودني هذه التجربة إلى استنتاجين:

أ. أن ما فعله هذا الطالب يعد اختيارًا نادرًا ومربكًا إلى حدٍ ما؛ إذ أنه اختار بمحض إرادته أن يصبح واسع المعرفة وأكثر ذكاءً في موضوع جديد كل يوم.

ب. أن الموارد المتاحة للوصول إلى هذا الهدف قد زادت عدة أضعاف، فبعد أن كانت المصادر والإرشادات شحيحة، أصبحت في مدة تقل عن عشرة أعوام وفيرة ومتاحة لكل من يطلبها، وغدا العائق الوحيد أمام التعلم لدى أغلب الشباب في العالم المتقدم الآن هو قرار التعلم نفسه.

ما أراه هو أنه من الممكن تنظيم الكيان المدرسي بأكمله حول هذه الموارد الجديدة المتاحة على نطاق واسع.

٥٧. العوامل الاقتصادية والثقافية والأخلاقية لإحداث إصلاح شامل

علينا أن ندير نقاشًا اقتصاديًا بخصوص المدارس وعالم الأعلام، فالأعلام الصغيرة تسبب لنا الأذى الآن أكثر من أي وقت مضى. فهي ليست إلا انعكاسًا لسلوك الخوف ولا تؤدي إلا إلى تدمير قدرتنا على إصدار الأحكام السليمة واكتساب مهارات جديدة، مهارات كان يمكن اكتسابها لو أردنا تعلمها.

ونحن بحاجة إلى نقاش مجتمعي أيضًا؛ فنحن قد خسرنا جميعًا عندما نجحنا في إقناع الأجيال القادمة بالكف عن الأعلام. فلنتخيل الفنون التي لم نرها، والوظائف التي لم توجد، والإنتاجية التي لم تزد بسبب إقناع الأجيال بالألحاح بعيدًا بأحلامهم.

ولا ننس النقاش الأخلاقي، كيف نجرؤ على التوسع في ذلك؟ كيف نجرؤ على إخبار الناس بأنهم غير مؤهلين للقيادة، فهم ليسوا موهوبين بما يكفي، أو لا يملكون حسًا موسيقيًا بما يكفي أو تنقصهم الموهبة أو الجاذبية أو النسب العريق للقيادة؟

٥٨. الحلقة المفرغة للوظائف الجيدة

لم تعد الوظائف الصناعية توفر وظائف صناعية جديدة في بلادنا، فالزيادة في العمالة المؤقتة المطبوعة تؤدي إلى البطالة، لا إلى مزيد من المصانع.

ولكن على الجانب الآخر، فإن الوظائف الإبداعية تؤدي إلى مزيد من الوظائف الإبداعية؛ فالأفراد المبادرون، أولئك الذين يعتمدون على أنفسهم ويأخذون بزمام المبادرة، يبدؤون عادةً مشروعات جديدة تحتاج إلى عمالة جديدة. وما أراه هو أن الدور المُسيس الجديد لـ "مبتكر الوظائف" لا علاقة له بالتخفيضات الضريبية، بل له علاقة قوية بأناس تدريبوا على التحلي بالشجاعة والمبادرة بقول "أنا سأبدأ".

والاقتصاد الراكد بحاجة إلى مزيد من المخترعين والعلماء والمستكشفين والفنانين لأن هؤلاء هم من يفتحون الأبواب أمام غيرهم.

٥٩. تطور الأحلام

تعبر الحكايات الخيالية عن كثير مما يريده الناس؛ فالفتيات يردن أن يصبحن أميرات والفتيان يريدون أن يصبحوا أبطالاً، والفريقان ينتظرون من يختارهم، ينتظرون الحذاء الكريستالي الذي يناسب مقاسهم أو أن تمنحهم "الآلهة" الجبارة الآتية من كوكب آخر مصباحاً يمدهم بقوة خارقة.

في ظل النظم الملكية أو أي من النظم الاستبدادية الشبيهة، لم يكن من الممكن أن تحقق أي نجاح إلا أن يختار شخص ما؛ رئيس أو حاكم محلي أو قس أو رجل نبيل يبحث عن زوجة.

فقد كانت هذه هي أقصى ما يمكنك أن تطمح إليه.

فنحن لم نسمع عن موزارت إلا لأنه تم اختياره، في البداية اختاره الأمير ماكسميليان الثالث، ناخب بافاريا، ثم مجموعة من أفراد العائلة المالكة. أما مايكل أنجلو فاختره البابا. وكاثرين أراجون اختارها رجل تلو الآخر (وخضعت زيجاتها لسياسات المهور) حتى استقرت مع زوجها الأخير هنري الثامن.

عندما تكون الحياة قصيرة وقاسية، وعندما تطغى الطبقة، فلن نجد ما نلوذ به سوى الأحلام المستوحاة من الحكايات الخيالية.

وقد ابتكرت الثورة الصناعية نوعية مختلف من المخرجات، إذ تفككت القيود القائمة على الطبقة الاجتماعية ونشأت وظائف ومسارات جديدة.

فقد أصبح فجأة أشخاص مثل أندرو كارنجي وهنري فورد هم من يتخذون قرارات الاختيار وازداد عدد الأشخاص الذين قد يختارونك (ويمنحونك وظيفة)، ومن ثم ارتفعت المخاطر بسبب زيادة الاحتمالات. فلم تزد طرق الاختيار وحدها، بل فجأة وعلى نحو مذهل أصبحت الفرصة سانحة أمام أي شخص تقريباً ليكون قوياً بما يكفي لصعود السلم.

ومن هنا بدأت حكاياتنا الخيالية تتغير.

عندما استقر الاقتصاد بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، أدى ذلك إلى زيادة هائلة في الأحلام. فقد كان الأطفال يحلمون بالسير على القمر أو اختراع نوع جديد من الأجهزة الطبية. كانت أحلامهم تمتد إلى مجالات مثل الصناعة والعلوم والسياسة والاختراعات وكثيرًا ما تحققت هذه الأحلام على أرض الواقع. لم يكن مستغربًا حينها أن تُهدى في عيد ميلادك التاسع مجموعة كيميائية – ولم تكن مكدسة بوصفات مباشرة، بل بكميات كبيرة من المساحيق الرائعة والمقادير التي قد تؤدي إلى اندلاع النيران أو انتشار الروائح الكريهة في المنزل.

فقد كان ذلك الجيل يحلم بكتابة الكتب الأعلى مبيعًا أو ابتكار تصميم سيارة جديد أو إتقان حركات الرقص. وعندما نعود بالذاكرة إلى هذا الجيل يغمرنا الانبهار؛ فقد كان بمقدور هؤلاء الأطفال أن يحلموا.

٦. الحالمون يمثلون مشكلة

وما لبث الأمر إلا قليلًا حتى عادت المدارس للتركيز على الكم والنطاق وتلاشت الأحلام. ورغم أن هؤلاء الأبطال قد أنشؤوا أجيالًا جديدة من الأطفال يرغبون في تغيير وجه العالم كما فعل آباؤهم من قبل، إلا أنهم غرسوا بأيديهم بذور نهاية هذه الأحلام.

فقد اتضح أن الفكر الصناعي يتمدد، وكما تتحول الشركات الصغيرة إلى كبيرة، ويزيد مطعم مكدونالدز من فرع واحد إلى عشرة آلاف فرع، يمهد كذلك عالم واحد في شركة فايزر الطريق أمام مئة أو ألف مساعد مطيع ومندوب مبيعات.

منذ خمسين عامًا مضت، أدركت الشركات أنها تواجه مشكلتين ذات صلة:

احتياجها إلى مزيد من العمال المُدرّبين تدريبًا جيدًا والممثلين للأوامر، بمعنى أدق، عمالة رخيصة على استعداد لاتباع تعليمات محددة.

واحتياجها إلى مزيد من العملاء المرنين والمدرّبين على أعلى درجات التدريب والمتلهفين إلى الاستهلاك. عملاء يشاهدون التلفاز بانتظام وفي انتظار شراء المنتجات التي يبيعونها.

والحالمون لا يساعدون في حل أيٍّ من هاتين المشكلتين؛ فهم غير منشغلين بالتقدم إلى الوظائف التي توفر الحد الأدنى من الأجور، ولا يتحمسون لشراء أحدث صيحات الموضة، كما أنهم من الصعب إسعادهم.

أما الحل فيبدو من بشاعة نتائجه وكأنه دُبر تحت جناح الليل في اجتماع سري، لكنني لا أظن ذلك. بل قد كان نتيجة اتخاذ مئات القرارات الصغيرة وعمل غير منظم نفذته مئات الشركات وجماعات الضغط السياسي.

فالمدرسة مصنع، ومخرجات هذا المصنع تتمثل في عمال مطيعين يشترون كثير من السلع.

فقد تدرب هؤلاء الطلاب على أن يحلموا أحلامًا صغيرة.

ولكن ماذا عن المشاهير الذين نسمع عنهم؟ لا شك أن الأشخاص الناجحين الذين نقرأ عنهم لديهم شيء خاص مختلف عن غيرهم.

ترعرعت ماجورا كارتر في ستينيات القرن الماضي في جنوب برونكس، لم يكن من المُفترض أن يكون لديها أو لدى زملائها في الفصل أي أحلام، فقد كانت العراقيل الاقتصادية كبيرة للغاية مما أدى إلى نقص المال المخصص للإنفاق على المدارس أو الدعم أو تعيين معلمين مهتمين بالتعليم.

على الرغم من ذلك كبرت ماجورا لتصبح واحدة من المئة الأكثر إبداعًا في عالم الأعمال وفقًا لتصنيف مجلة *فاست كومباني*. فهي أحد متحدثي "تيد"، وناشطة مجتمعية، ومستشارة ناجحة، في حين لا يزال زملاؤها في انتظار أن يقع عليهم الاختيار.

ليس لدى الحالمين جينات خاصة، كل ما في الأمر أنهم يصنعون الظروف التي تمكنهم من تعظيم أحلامهم. لذا، لو كان أسلوب المعالجة المتبع مع تلك الأعداد الضخمة من التلاميذ، والذي نطلق عليه المدرسة، قادر على تخريج مثل هؤلاء الحالمين الذين نحترمهم ونبجلهم، لكان لدينا مزيد منهم. في واقع الأمر، صار وجود كثير من المشاهير والناجحين الذين لا غنى عنهم والذين شكلوا جزءًا من اقتصادنا "رغم" من المعالجة التي تعرضوا لها في المدارس وليس بسببها.

فالاقتصاد يتطلب منا أن "نختار" أنفسنا بأنفسنا، في حين أن المدرسة تعلمنا عكس ذلك.

أنا أطالب بمجموعة جديدة من الحكايات الخيالية والتوقعات الخاصة بالأحلام الفعّالة.

٦١. هل يمكننا تعليم قوة الإرادة؟

الخلاصة أن قوة الإرادة هي أساس تحقيق الأحلام.

تتلاشى أحلامنا لأننا لا نستطيع تحمل الألم قصير الأجل والذي لابد أن نمر به في سبيل تحقيق أهدافنا طويلة الأجل. فعندما تصادفنا أشياء أخرى أكثر سهولة وإثارة وإغراء، والتي يوجد مزيد منها الآن، نحصل عليها ونتخلى عن أحلامنا ونتركها على جانب الطريق.

لكن هل قوة الإرادة شيء فطري وصفة وراثية لا يمكننا التحكم فيها؟

الخبر السار وهو أن قوة الإرادة يمكن تعلمها سواءً من الآباء أو في المدارس. وقد كتب كيلي ماكجونيال أحد الباحثين في جامعة ستانفورد عن هذا الموضوع وأشار إليه الباحث روي بومистер أيضًا.

إذا كانت قوة الإرادة صفة يمكن تعلمها، فلم لا نعلمها للبنائنا؟

ببساطة لأن رجال الصناعة لا يحتاجون إلى موظفين أصحاب إرادة قوية، والمسوقين يمقتون المستهلكين الذين يتصفون بهذه الصفة.

فبدلاً من تعليم قوة الإرادة، نتوقع من الأطفال تنميتها بأنفسهم. وعلى الكليات وغيرها التخمين والبحث عن أولئك الذين تمكنوا من تنمية هذه المهارة – بصفة عامة، هم هؤلاء الطلاب الذين تمكنوا من تحقيق شيء مختلف في المرحلة الثانوية، وليسوا الذين يتماشوا ليندمجوا. بعبارة أخرى، هم الذين لم يكتفوا باتباع التعليمات.

٦٢. اخلع هذه المسامير: إنه الإعداد المبكر لعمال ممثلين للأوامر

منذ أعوام مضت، جلست في فصل الصف الخامس حيث كان التلاميذ ينفذون مشروعًا لمادة الرياضيات (ظاهريًا على الأقل).

كانت ماري إفريست بول عالمة رياضيات في القرن التاسع عشر وزوجة مبتكر المنطق البوليني. من بين الموروثات التي تركتها لنا فن الخيوط؛ وهي حرفة يدوية صُممت من أجل تعليم الرياضيات للتلاميذ. وقد

كان أساس المشروع معتمدًا على فكرة ماري وصنع المشروع هذه الفكرة حتى تحول إلى مشروع حرفي عملي.

كانت وظيفتي تتمثل في شراء ٢٤ مطرقة بسعر زهيد من متجر المعدات المحلي. استخدم الأطفال مسامير نحاسية صغيرة لبناء نماذج على ألواح زهيدة التكلفة مصنوعة من خشب الصنوبر – ثم كان عليهم بعد ذلك استخدام الخيوط للتشبيك بين المسامير لتكوين نموذج رياضي بغرض (ظاهرة) التعلم والفن معًا.

في بداية الحصة وجهت المدرسة تعليماتها إلى التلاميذ ونصحتهم بصرامة أنه يجب عليهم التأكد من أن المسامير مثبتة جيدًا.

على مدار النصف ساعة التالية جلست واستمعت إلى أربع وعشرين طالبًا يطرقون المسامير بصوتٍ عالٍ. لم أكن متأكدًا إذا كانت زيادة عدد المسامير تؤدي إلى تعلم المزيد، لكن الفصل كان مما لا شك يعج بالوضاء. (ألف مسمار بمعدل ثلاثين طريقة للمسمار الواحد – وصلتك الفكرة بالتأكيد).

ثم قاطعت المعلمة الفصل ونادت أحد التلاميذ (عمره عشر سنوات) للحضور إلى مقدمة الغرفة. وقالت له في نبرة صوت عالية "قلت لك يجب أن تكون جميع المسامير مثبتة جيدًا" ثم طلبت منه للتأكد تحريك بعض المسامير وبالفعل كانت غير ثابتة.

لن أنسى أبدًا ما حدث بعد ذلك! فالمعلمة لم تطلب منه أن يعيد الطرق على المسامير لتصبح ثابتة.

لا، بل وقفت، والفصل بأكمله ينظر إليها، والطفل الصغير على وشك البكاء، ثم خلعت المسامير غير الثابتة الواحد تلو الآخر. وهكذا ذهبت نصف ساعة من الطرق المتين (عالي الصوت) هباءً منثورًا. لقد أهانته عمدًا لسبب واحد واضح، نعم، فالرسالة التي أرادت توصيلها كانت واضحة: أنا المسؤولة هنا، وينبغي الانصياع لأوامري، إما الامتثال للأوامر والحفاظ على معايير الجودة، أو التعرض للعقاب.

هل يوجد أفضل من هذه الطريقة لسلب الرغبة في الحلم؟ لا أظن ذلك!

٦٣. هل فعل الصواب مخاطرة كبيرة؟

هل نوايا الآباء حسنة؟

عند الوصول إلى هذه النقطة في المناقشة يبدأ الآباء في إظهار حساسية شديدة: كلنا نريد الأفضل لأبنائنا – وكثير من الآباء على استعداد لبذل الغالي والنفيس للحصول على ما هو أفضل: سوف نعين معلمين خصوصيين ونسعى لإلحاق أطفالنا بأفضل المدارس؛ إننا نهتم حقًا بالتقارير المدرسية ونحضر اجتماعات الآباء مع المعلمين وتكاد تطير عقولنا من شدة القلق بسبب الواجبات المدرسية أو الانتهاك من المشروعات المدرسية.

إلا أنه من النادر جدًا أن تجد في الآباء من يناقش أو يطعن في قدسية الأداء \ الاختبارات \ التعليم المبني على الامتثال للأوامر، بل يكاد يكون ضررًا من المستحيلات.

فإنه من الجنون أن نتخيل مدرسة في إحدى الضواحي تناقش بجدية مسألة التخلي عن معايير الولاية أو رفض اختبار السات أو الطعن في معايير القبول بإحدى الجامعات المشهورة (مزيد عن الجامعات المشهورة بعد قليل).

هنا يأتي دور أسطورة لم ولن يشكك فيها أحد. تقول هذه الأسطورة:

الأداء الرائع في المدرسة يؤدي إلى السعادة والنجاح.

والنتيجة المنطقية:

الآباء الرائعون لديهم أطفال أداؤهم رائع في المدرسة.

لا يهمني كون العبارتين خاطئتين، ما يهمني حقًا هو أن شخصًا ليس أمامه سوى فرصة واحدة لتربية أولاده تربية مناسبة قد يعتبر أن إيجاد طريق، ربما أفضل، يمثل مجازفة كبيرة.

٦٤. توصيل النقاط في مقابل تجميع النقاط

يتمحور النموذج الصناعي للمدارس حول تعريض التلاميذ لموضوعات تتزايد باستمرار ثم اختبارهم فيها.

عليهم تجميع النقاط.

لكن لا تُبذل أي جهود تقريبًا في تعليمهم المهارات اللازمة/توصيل النقاط.

إن سحر توصيل النقاط يكمن في تعلم الأساليب، حيث إن النقاط يمكن أن تتغير فيما بعد، ولكن بمجرد تعلم تلك الأساليب ستظل دائمًا وأبدًا قادرًا على توصيل بعضها ببعض.

٦٥. أذكى شخص في الغرفة

كتب ديفيد وينبرجر:

عندما تصبح المعرفة مرتبطة بشبكة الإنترنت، فليس أذكى شخص في الغرفة هو من يحضرنا في المقدمة، ولا هي الحكمة الجمعية للأشخاص الموجودين في الغرفة، بل أذكى شخص في الغرفة يتمثل في الغرفة نفسها: إنها الشبكة العنكبوتية التي تربط بين الأشخاص والأفكار داخل الغرفة وتربطهم أيضًا بمن هم خارجها. وهذا لا يعني أن الشبكة قد أصبحت عقلاً واعيًا ذا قدرات خارقة، بل يعني أن المعرفة لم تعد منفصلة عن الشبكة التي أتاحتها، بل لم يعد من الممكن التفكير في المعرفة من دون الشبكة. وظيفتنا الآن هي تعلم كيفية بناء غرف ذكية – أو بعبارة أخرى، كيف نبني شبكات تجعلنا أذكى، خصوصًا أن بناء شبكات بطريقة سيئة قد يجعلنا أغبياء كثير.

لا شك هذه فكرة ثورية. فكرة أن كل فرد فينا لديه القدرة على تجميع شبكة (من الناس، مصادر البيانات، الخبرات) التي قد تجعلنا أذكى أو أغبياء – إنه أمر مهم وجديد تمامًا.

ماذا تفعل المدرسة النمطية لتعليم طلابنا إجابة هذه المسألة؟

٦٦. تجنب الالتزام

نزع الطابع الشخصي ما هو إلا نتيجة ثانوية للتصنيع؛ ذلك لأنه لا أحد يتحمل مسؤولية أي شيء مما نراه، ولأن عنصر الإنكار جزء لا يتجزأ من العملية، ومن هنا أصبح من السهل بل والمغري الانفصال عاطفياً لكي تتمكن من الاستمرار والتكيف.

فمثلاً عندما يعاملك صاحب المصنع باعتبارك عاملاً يسهل استبداله، فالاستجابة الطبيعية هي أن تتقمص هذا الدور.

ليس غريباً إذن أن نقرأ مقولات على هذه الشاكلة (من وايرد):

يقول: " هذا شيء يستحق الالتزام به ". يأخذ فترة راحة ويذهب معي في جولة مشييراً إلى أشخاص مختلفين في المجتمع، يخبرني من هم وماذا يفعلون من أجل أكيويابي بوسطن. ثم يخبرني موضحاً: المجتمع يعطيهم شيئاً يهتمون به. " هذا يمثل أغلب ما يدور حوله هذا الأمر، نحن نعيد استكشاف احترامنا لأنفسنا. "

في المدرسة، أنشأنا خواءً من احترام الذات، صرنا جرداء لا شيء فيها سوى درجات أو فريق رياضي نؤمن أو نلتزم به. السبيل الوحيد أمام الطالب لكسب الاحترام داخل النظام المدرسي هو الحصول على قبول مؤقت من مدرس قد لا يقابله مرة أخرى في الوقت القريب. ولو كان هذا المدرس متقلب المزاج أو ضيق الأفق أو متناقضاً مع نفسه، فسوف يضطر الطالب إلى تقبل الأمر والتعامل معه.

إن فكرة ميل البشر إلى الالتزام بشيء ما فكرة قديمة وعميقة. وعلى الرغم من ذلك نحن نسعى طوال الوقت لمنع الطلاب من التصرف بناءً عليها.

٦٧. شبح طائفة الجهل

إليك هذه الملاحظة التي أرسلت لي بعد نشر مقال في مدونة استخدمت فيها كلمة *bespoke* (مصنوع حسب الطلب) وهي مرادفة للكلمة *custom* لكنها أنسب للسياق الذي وردت فيه:

لماذا Bespoke؟ لا تُستخدم هذه الكلمة إلا لإجبار الناس على استخدام القاموس ليكتشفوا كم أنت مثقف – كلمة لن يستخدموها إلا للغرض نفسه. أليس كذلك؟
- أندرو

حقًا؟

إن مدونتي تكاد تخلو من أي كلمات يصعب على أغلب المواطنين المتعلمين فهمها، إلا أن مشاهدي التلفاز يريدون الانحطاط بمستوى كل شيء ليكون في المستوى الكارداشياني. هذا الدفع المستمر لكل ما هو أدنى (أدنى ذكاء، أدنى ثقافة، أدنى جهدًا) هو أحد الغيلان التي تواجه أي شخص يفكر في إفساد الصرامة الشديدة للتعليم الجماعي.

"لو استثمرنا مزيدًا من الوقت في تدريب الأشخاص المحبين للاطلاع، سوف نضطر إلى التخلي عن الأساسيات مما يعني أننا لن نحصل على شيء سوى مجموعة من الأغبياء غير المتعلمين الذين لا يعرفون حتى من هو توركيمادا."

ناهيك عن تمييز جميع علامات الترقيم المفقودة في نص ما.

وأنا أيضًا أشعر بالقلق. لكن شيئًا واحدًا لا يحتاج إلى توضيح: "غير المتعلمين" لا يعرفون بالفعل من هو توركيمادا، ومع ذلك قد استطاعوا تبسيط كل شيء في هيئة تسجيلات صوتية مختصرة ومقاطع فيديو على يوتيوب. أما المدارس التصنيعية، فقد خرجت عديد من الأجيال وأنفقت مليارات الدولارات لتدريبنا وتأهيلنا لنصبح أبطالًا في برامج المسابقات، ثم، فشلت فشلًا ذريعًا.

لا غنى عن محو الأمية الثقافية، فوجود مخزون معرفي مشترك هو السبيل الوحيد لبناء المجتمع، ودمج مجموعات من البشر لكي يعيشوا سويًا في انسجام. إلا أن هذا المخزون المعرفي ليس محدودًا، والأهم من ذلك أننا لا نستطيع ممارسته أو فرضه على مجموعة سكانية أمامها بدائل كثيرة من وسائل التسلية السهلة والرائعة.

رغم قلقي من الجهل بالحقائق والتاريخ ومفردات اللغة.

لكن، الجهل بالتوجهات يرعيني أكثر.

إذا علمنا تلاميذنا الشغف والأخلاقيات وحب الاطلاع فأنا واثق من أن حبههم لمعرفة الحقائق سوف يأتي بعد ذلك. وبدلًا من أن يتذمر أحدهم لأنني استخدمت كلمة من سبعة أحرف في حين كان من الممكن أن أكتفي بكلمة أخرى من ستة أحرف، فإن القارئ المطلع سيسكرني لأنني أضفت كلمة أفضل إلى حصيلته اللغوية. لا داعي لحفظ تلك الكلمة، فهي الآن وإلى الأبد، على مسافة ضغطة زر.

٦٨. الالتفاف حول بينج

سأضرب لك مثالا بسيطا يوضح الفرق بين دفع الأطفال للحفظ، وإقناعهم بمجموعة من الأساليب والتوجهات.

تمتلك شركة مايكروسوفت محرك البحث بينج - وهو بديل لجوجل. وبهدف زيادة استخدامه، وضعت الشركة في الصفحة الرئيسية التي تظهر في إنترنت إكسبلورر- متصفح الإنترنت الخاص بنظام الويندوز- وهو نظام التشغيل المثبت في أغلب أجهزة الحاسب الآلي.

وقد تبين أن أحد الكلمات الأكثر بحثًا على بينج طوال عام ٢٠١١ هي "جوجل".

وهو ما يعني أن المستخدمين يكتبون "جوجل" في محرك بينج للوصول إلى صفحة جوجل حتى يمكنهم البحث (وهو البحث نفسه الذي كان بإمكانهم القيام به في محرك بينج بالطبع).

ثم، وبعد الوصول إلى صفحة جوجل، ما هي أحد المصطلحات الأكثر بحثًا؟ إنه فيسبوك.

أي يكتبون "فيسبوك" في محرك جوجل للوصول إلى موقع التواصل الاجتماعي، لأنهم لا يعرفون كيفية استخدام شريط العنوان الموجود أعلى صفحة محرك البحث وكتابة www.facebook.com ولا يعرفون كيفية إضافة إشارة مرجعية لمواقعهم المفضلة.

المستخدم الجاهل بالمعلومة: بينج -- < "جوجل" -- < جوجل -- < "فيسبوك" -- < فيسبوك
أما المستخدم المتحمس: يضغط على الإشارة المرجعية (Bookmark) التي خزنها.

هل يجب أن تحفظ هذه النصيحة؟ بالطبع لا. ما يغيب عنا هو أن ملايين الأمريكيين، أشخاص لديهم حواسيب شخصية كانت تكلفتها من عشر سنوات مضت مليون دولار، ولكنهم يتعاملون مع الحاسوب، بحكم العادة وبدافع الخوف، كما لو كان علبة سحرية. فهم يخافون من استبدال جوجل ببينج، ويخافون من السؤال عن كيفية إزالة برنامج إنترنت إكسبلورر وتثبيت برنامج فاير فوكس. إنهم كسالى ولا يفكرون في الاستعانة بزملائهم وسؤالهم عما إذا كانت هناك طريقة أفضل، ولا يسعون خلف نصائح أو طرق للفتح أو الإصلاح أو التحسين. يكتفون بوصف أنفسهم بالحمقى ويستسلمون، ليس لعدم وجود جينات الذكاء، بل بسبب الخوف الزائد وغياب روح المبادرة لديهم.

يبدو أن أحدًا لم يقنعهم بأهمية الميل بأجسادهم إلى الأمام شغفًا بما يفعلون عند تعلم التقنية، لذا فهم لا يبذلون أي جهد ويتصرفون بناءً على مشاعر الخوف بدلًا من الشغف طيلة حياتهم.

إن وضعية الميل بالجسد إلى الأمام، شغفًا، سلوك يمكن تعلمه.

٦٩. ماذا عن موكب الأغبياء؟

أعرف هذا الإحساس؛ حين ترى أمًا شابة تسقي رضيعها علبة مياه غازية من زجاجة إرضاع الأطفال، وقارئ المدونة الذي يظن أن كلمة bespoke (مصنوع حسب الطلب) هي كلمة صعبة (ولا تستحق عناء البحث)، والأشخاص المهددين ماليًا والذين تعرضوا لخدع أدت إلى فقدانهم منازلهم لأنهم لا يستوعبون المبادئ الحسابية البسيطة.

ماذا عنهم؟

كيف يمكننا المجادلة بشأن إجبار الطلاب على حفظ حقائق أقل في حين أن كثير من الأشخاص لا يعرفون من المدفون في قبر غرانت، أو لا يفرقون بين كلمتي write (يكتب) وright (على صواب)، أو لا يمكنهم الإمساك بدفتر شيكات. ماذا عنهم؟

لفترة طويلة جدًا كنت أظن أن مزيدًا من التمرين والتدريس والواجبات المدرسية هي السبيل الوحيد أمامنا، وأن المشكلة تكمن في أن المدارس ينقصها الصرامة وأنها أخفقت مع الطلاب لأنها لا تمددهم بالبيانات الكافية.

ثم أدركت أن جميع السائرين في هذا الموكب قد التحقوا بالمدرسة، وأنهم قد حصلوا على أفضل ما يمكنهم الحصول عليه من المجتمع، لكن الأمر لم ينجح لأن الجهود التي بذلناها اعتمدت على استراتيجية خاطئة.

إن القرارات السيئة التي تُتخذ كل يوم ليست بسبب نقص البيانات أو عدم إمكانية الوصول إليها.

بل هي نتيجة الثقافة المدرسية التي لا تقدم إلا ما بُنيت لأجله.

طوال رحلة التعليم، نعلم التلاميذ أن يكونوا منفتحين تجاه الرسائل التسويقية التي تصلهم وأن يثقوا بها. فاليوم المدرسي لا يدور فقط حول قبول التلاميذ الرسائل التي تسوقها لهم رموز السلطة في المدرسة، بل أيضًا حول الموضة والأدوات والصيحات الخاصة بثقافة المراهقين (التي تصلهم عن طريق المسوقين) والتي تعتبر كالصمغ الذي يحافظ على المكان متماسكًا. فإذا كنا نمزج بين الطاعة وثقافة التسويق، فلماذا نتفاجأ مما نحصل عليه؟

في رأيي أن المدرسة كيان ناجح... في فعل الشيء الخاطئ.

٧. النحو وانحدار ثقافتنا

إنني أعود إلى هذه النقطة مرة أخرى، لأن الأشخاص المتعلمين الذين يقرؤون هذا الكلام يشعرون في أعماقهم بشيء من عدم الثقة. تنشط الحجج الداعية للحفظ والكتيبات التمهيدية والتمارين والممارسة ودراسة النحو بعد مرور عشر ثوانٍ فقط من تصفح يوتيوب. إليكم هذا التعليق على سبيل العينة:

"لقد بدأت الآن قراءة هذا الكلام، لا تتوقف، هذا مخيف جدًا. اكتب هذا الكلام على ٥ مقاطع فيديو خلال ١٤٣ دقيقة. عندما تنتهي، اضغط F6 وسوف يظهر لك اسم الشخص الذي يحظى بإعجابك على الشاشة بحروف كبيرة. هذا مخيف للغاية لأنه حقيقي".

إننا نسير نحو القاع. كثرة استخدام اللغة السوقية وعدم تصريف الأفعال وعدم اكتمال الأفكار والتحليلات الضعيفة منتشر في كل الأوساط، حتى بين المرشحين للرئاسة.

ولا أظن أن المشكلة تكمن في عدم وجود نماذج يحتذى بها، أو نقص الكتب التي تتناول أساليب الكتابة مثل سترانك أند وايت أو بسبب قلة صرامة المعلمين.

ولكني أظن أن المشكلة تكمن في عدم مبالاة الأطفال لأنه لا يوجد ما يدفعهم إلى ذلك، وإذا كان الشخص لا يبالي، فكل هذه التمارين لن تغير من الأمر شيئًا.

فالسبيل إلى الحفاظ على الكلمة المكتوبة والخطاب الفكري والمنطق، هو تدريب الأطفال على الاكتراث.

إذا قلت لك إن ٣٪ فقط من الأمريكيين يمكنهم تحديد موقع اليونان على الخريطة، فلن يكون الأمر مستغربًا، رغم أنه ليس صحيحًا، لأننا لا نفقه شيئًا عن مثل هذه الأمور.

ولكن علينا أن نتساءل: هل بذل مزيد من الوقت والجهد في تمرين الأطفال على خريطة العالم سيحل هذه المشكلة؟ هل اللامبالاة تجاه العلاقات الدولية هي نتيجة لعدم التعرض للخريطة في المدرسة؟ بالطبع لا.

فليست المشكلة أننا لم نقض ساعات كافية في استذكار الخريطة، بل المشكلة الحقيقية هي أننا لا نريد. المعلمون لا يحصلون على الوقت أو الموارد الكافية لإقناع الطلاب بأهمية ما يفعلون، والأدهى أنه لا ينتظر منهم أن يفعلوا ذلك أصلاً.

إن الطفل الذي يعشق الديناصورات لا يرى أي مشكلة في مناقشة الخلاف حول الألوصورات البرونتصورات. وكذلك الطالب الذي يهتم بإصلاح سيارة والده القديمة لن يواجه أي مشكلة في فهم ميكانيكا الكاربراتير. أما أمثال هيلاري كلينتون من الفتيات حولنا، هؤلاء الفتيات المنبهرات بالعالم، فهن يعرفن بدقة أين تقع اليونان.

إذا كنت تدير مؤسسة مبنية على الامتثال والطاعة فما الذي يجعلك تلجأ إلى الاستعانة بالتحفيز باعتبارها أداة. إن مجرد تخيل أنه عليك إقناع الناس ببذل الجهد لتعلم ما هو مدرج في جدول الأعمال يُشعرك بالضعف والتحرر غير المبرر.

لست واثقاً من أهمية شعور المعلم حيال هذا الأمر. لكن ما يهمني حقاً أن التحفيز هو السبيل الوحيد للحصول على تعليم حقيقي وإبداع فعلي والتحيز لفكرة اختبارات الكتاب المفتوح والمذكرة المفتوحة.

يشير عالم المستقبلات ميتشيو كاكو إلى أنه في المستقبل القريب سيكون من السهل أن يحصل الطلاب والعاملون على عدسات لاصقة مربوطة بالإنترنت.

سوف تكون إحدى استخدامات هذه العدسات هي القدرة على البحث عن أي شيء تقرأه على الإنترنت في التو واللحظة، والإجابة عن أي أسئلة بهذه الطريقة. ولكن توجد بالفعل مكونات إضافية بسيطة يمكنك بواسطتها البحث عن أية كلمة أو جملة موجودة في المستند الذي تقرأه على الإنترنت.

إذن فلتنس كل ما قلته عن علماء المستقبلات والعدسات اللاصقة، فإن لدينا ما يمكننا القيام به الآن على أي نص معروض على أي شاشة على أي حاسوب.

ما الهدف من اختبار قدرة الشخص على حشو دماغه بالمعلومات لأداء الاختبار إذا كنا لن نحتاج إلى هذا الحشو لأي شيء في المستقبل؟ لو كان بإمكاننا الحصول على الإجابة في ثلاث ثوانٍ على الإنترنت،

فهذا يعني أن القدرة على استذكار حقيقة ما لمدة ١٢ ساعة (ثم نسيانها) ليس فقط أمرًا لا طائل منه، بل هو ضرب من الجنون.

إذا طبقنا نظام الكتاب المفتوح/ المذكرة المفتوحة، فإن القدرة على توليف أفكار معقدة والخروج منها بمفاهيم جديدة تكون عندئذ أفيد بكثير من كثرة التمرين والتدريب. قد يكون من الصعب (في بداية الأمر) وضع الاختبارات في ظل نظام كهذا، وقد يكون تقييم الطلاب أكثر صعوبة، لكن لا ننسى أن الهدف من المدرسة ليس تسهيل إدارة المجمع الصناعي التعليمي، بل إعداد أجيال أفضل من العمال والمواطنين.

٧١. المحاضرات مساءً والفروض المنزلية نهاراً

"سال خان" مؤسس موقع أكاديمية خان له رؤية مختلفة جدًا عن وظيفة المدرسة. وقد نجح بالفعل في جمع ملايين الدولارات من رجال أعمال مثل بيل جيتس وآخرين، ويقدم الموقع حاليًا ما يزيد على ٢٦٠ محاضرة فيديو (مجانية) لتعليم كل شيء بدءًا من التفاضل والتكامل وحتى تاريخ العالم. وقد حققت هذه المحاضرات حتى الآن ما يقرب من مئة مليون مشاهدة.

لا يمكن مقارنة جودة تلك الفيديوهات اليوم بما سوف تصل إليه بعد عامين، تمامًا كما كان الحال مع مواقع أخرى مثل ويكيبيديا وجوجل وأمازون التي كانت بداياتها مجرد تصورات لما وصلت إليه الآن. لكن مع استبدال الفيديوهات الموجودة بأخرى أفضل منها وبدء المنافسة بين المواقع الأخرى على الجودة، فهذا ما أتوقع حدوثه في المستقبل:

سيكون لدينا مكتبة عالمية مجانية من الدورات على السحابة الإلكترونية الموجودة على الإنترنت، متاحة لأي شخص متصل بالإنترنت. سوف تخضع كل محاضرة من المحاضرات في أي موضوع يمكن تصويره للتحسين المستمر؛ مما يعني أن بإمكان الطلاب مشاهدة المحاضرة التي يحتاجونها تحديدًا، بالسرعة المناسبة لهم، ومراجعتها مرة أخرى عند الرغبة.

وفي اليوم التالي بالمدرسة، بإمكان المعلمين القيام بما يرونه مناسبًا حسب ما يقتضيه الحال – مثل توجيه التلاميذ ومساعدتهم في الأجزاء التي يصعب عليهم استيعابها. وعليه، فإن في بيئة مدرسية بهذا الشكل ستصبح فكرة حضور التلاميذ معًا ومشاهدة المحاضرة نفسها (بث مباشر!) في الوقت نفسه فكرة عبثية ولأسباب وجيهة.

ومن أكثر الأعراض وضوحاً لقرب نهاية طرق التدريس التقليدية هي ظاهرة انتشار محاضرات الفيديو الموجودة على الإنترنت. ما يميز تلك المحاضرات ليس فقط أنها متاحة على الإنترنت، بل أنها دقيقة أيضاً؛ دقيقة من حيث الموضوع أو المسألة أو حالة الطالب. ومع إتاحة الإنترنت تحت تصرفنا، فلماذا نرتضي فقط بالمحاضرات العامة، أو المحاضرات ذات الطبيعة المحلية، أو المحاضرات التي يحتاج الجميع مشاهدتها؟

والأهم، لماذا نكتفي بمحاضرات للهواة ليست على مستوى الجودة المطلوبة يليقها معلم لديه أولويات أخرى؟ فذلك كأنك مثلاً تطلب من معلم تأليف كتاب مدرسي ليشرح منه.

٧٢. ما بعد أكاديمية خان

قم بزيارة موقع udacity.com الذي شارك سباستيان ثران في تأسيسه، كان سباستيان حتى وقت قريب يشغل منصب أستاذ دائم في جامعة ستانفورد، هدفه تقديم دورات دراسية لـ ٢٠ ألف طالب في وقت واحد، ولم لا؟

يذكر سباستيان في آخر محاضرة له في ستانفورد، أن جميع الطلاب في الصف ممن حصلوا على درجات ممتازة لم يكونوا موجودين في القاعة الدراسية على الإطلاق – فجميع الطلاب المتفوقين كانوا يدرسون عن بعد، بعضهم على بعد دول مثل أفغانستان. وقد شاهد كثير من الطلاب المحاضرة الواحدة عشرين مرة أو أكثر لأنهم مهتمون جداً بتعلم ما يدرسه لهم.

لقد ضربت مثلاً تلو الآخر لما يمكن أن يحدث عندما يجد طلاب شغوفون أصولاً تعليمية رقمية محددة ومنقحة. نستطيع بسهولة ملاحظة نجاح هذه الأمثلة سواء مع مبرمجي الحاسب وطلاب الرياضيات، أو مع هؤلاء الذين يريدون تعلم حرفة أو فهم رواية (ليس من أجل الشهادات بل لأنهم يكتثرون بالفعل).

لكننا نتجاهل تلك الأمثلة كما هو الحال مع جميع الأشياء المرتبطة بالمكاسب التي يحققها اقتصاد الإنترنت. فقد قيل بعد أن باعت أمازون بضعة كتب: "لقد نجحت الفكرة في بيع الكتب المتخصصة لكنها لن تنجح أبداً في بيع الروايات". ثم بعد أن بلغت مبيعات الروايات على الإنترنت نسبة ثلث النسخ أو أكثر، قال المتشككون إنها لن تنجح مع الدي في دي أو الإيم بي ثري أو الشيكولاتة، ولكنها نجحت.

مثلاً اتسع نطاق التسوق على الإنترنت، زيادة جامحة بفضل أوجه الكفاءة الخاصة بجهات الاتصال التي أنشأتها شبكة الإنترنت، سينتشر توصيل المعلومات رقمياً ليصل إلى كل حذب وصوب مما نتعلمه.

لكن ما لا يمكننا فعله هو رقمنة الشغف. فلا يمكننا إرغام الطلاب أن يرغبوا في بحث واكتشاف رؤى جديدة على الإنترنت. لا يمكننا أن نقول لهم "ها" ثم نفترض قيامهم بالجزء الصعب بأنفسهم (والمخيف) في التغلب على أصعب ما في الأمر وهو الانتصار على مخاوفهم.

فدون وجود مدرسة لإرساء الأسس وممارسة سياسة الدفع والجذب، ومن دون وجود الطلاب، يصبح وجود أكبر مكتبة رقمية في العالم بلا جدوى.

٧٣. ها قد أتى سلاذر

سلاذر موقع جديد يبين لنا مستقبل التدريس بدرجة أكبر. فقد عين الموقع عشرات المهووسين بالمذاكرة (الدحيحة) واستطاعوا سويًا حل كل مسائل الواجبات المدرسية الموجودة في مئات الإصدارات من عشرات الكتب الدراسية في مادة الرياضيات.

هل تريد الاطلاع على حل أي مسألة رياضية في الواجب المدرسي؟ تستطيع ذلك... مجانًا.

هل تريد أن تعرف كيف حُلت؟ سيكلفك ذلك درهيمات قليلة.

الموقع يشبه موقع كليف نوتس ولكن في مادة الرياضيات (وقريبًا سيضيفون الفروض الدراسية الخاصة باللغة الإنجليزية أيضًا).

أرى أنه من العبث اللجوء إلى مثل تلك الحيل السخيفة في حين أن الحل الأمثل واضح أمامنا (لكن يصعب الوصول إليه). فبدلًا من لعبة القط والفأر مع ناشري الكتب المدرسية (الذين سوف يسارعون في إعادة ترقيم الفروض وتغيير بعض الأرقام هنا وهناك للقضاء على موقع سلاذر) لماذا لا نتعامل مباشرة مع المعلمين؟

لم لا نختار أفضل أسئلة الفروض المنزلية التي سبق إعدادها، ونقدم برامج تعليمية عالية المستوى توضح كيفية حل كلٍ منها.

يمكننا أن نخطو خطوة أخرى إلى الأمام ونصدر تقارير مفيدة توضح أي الفروض كانت سهلة الحل مقارنةً بتلك التي عجز التلاميذ أمامها، ثم يأتي دور توصيل البيانات بالأفراد (المدرسين البشريين والمعلمين والتآباء) الذين يمكنهم الانتباه عندما تستدعي الحاجة.

عندما ينسق المعلمون من كل أنحاء البلاد الواجبات المدرسية فيما بينهم، فنحن بذلك لا نضيع الوقت والجهد الذي يبذله آلاف الأشخاص. وعندما يُتاح أمام التلاميذ فرصة الحصول على مساعدة عملية خطوة بخطوة فيما يقومون به من أعمال من أشخاص صبورين، فهم بذلك يتعلمون المزيد.

كل ذلك كان مستحيلًا قبل خمسة أعوام مضت، لكن اليوم أصبح الأمر جليًا وفي متناول الأيدي.

٧٤. دور نقابة المعلمين في مدارس ما بعد الثورة الصناعية

منذ مرحلة مبكرة استطاع كثير من المعلمين الحصول على الدعم من النقابات؛ وليس هذا مستغربًا في ظل الطبيعة الصناعية للمدارس التي أدت إلى إنشاء نظام فض المنازعات. فالإدارة (ليس مجلس الإدارة والإدارات فحسب بل وأولياء الأمور أيضًا) كانت تسعى إلى مزيد من الإنتاجية والدمثال والقدرة على القياس، ليس من جانب الطلاب فقط، بل كذلك من جانب المعلمين. فشعار جميع الصناعات التي تسعى إلى تحقيق الإنتاجية هو إنفاق أموال أقل وجني نتائج أكثر.

إلا أن نموذج ما بعد الثورة الصناعية يعتمد على تقديم محاضرات على أعلى مستوى على الإنترنت. فكل ما يمكن تحويله إلى صيغة رقمية، سيتم رقمته ويُعزل في ذيل القائمة الطويلة ويقدم بمزيد من التركيز. لم يعد المعلم مُطالبًا إذن بتقديم محاضرات ذات إنتاجية مرتفعة أو حصر درجات الاختبارات أو إدارة الفصل، لا، بل هو مُطالب بإظهار مهارة فردية والجهد المعنوي إضافةً إلى امتلاك القدرة على تحفيز الطلاب.

في هذا العالم الجديد، لن يجدي مبدأ الدفاع عن جميع المعلمين؛ فمما لا شك فيه أن قلة الطلب على المعلم متوسط الأداء، ذلك الذي يعتمد على قراءة المحاضرات أو نقل الملاحظات التي تملئها عليه الدولة/الولاية كما كان يحدث من قبل، سوف يؤدي إلى اختلاف حال المدارس اختلافًا كبيرًا، أليس كذلك؟

تأمل معي مدرسة ثانوية موجودة في إحدى الضواحي بها معلمان في مادة الأحياء؛ يتميز أحدهما بسمعة استثنائية وتوجد دائمًا قائمة انتظار للطلبة الذين يريدون الالتحاق بفصله، أما الآخر فدائمًا ما يسجل معه العدد المتبقي من الطلاب الذين لم تسعهم ظروفهم في الالتحاق بالفصل المتميز.

عندما نتيح حرية الوصول إلى المعلومات داخل الفصل، فإن الاستفادة من المدرس المتميز ستزيد زيادة ملحوظة. ويمكننا حينئذ أن نعين المدرس متوسط الأداء في وظيفة أخرى مثل مراقب فصل أو أي وظيفة روتينية أخرى أو حتى ضابط مرور ونمكن المدرس المتميز من الأدوات التي يحتاجها لتعليم عدد أكبر من

الطلاب (على الأقل إلى أن يتمكن من إقناع المدرس الأقل كفاءة بالتقاعد).

إن دور المعلم في هذه البيئة الجديدة هو الإلهام والتدخل عند الحاجة لرفع مستوى الطالب المتحمس ولكنه متعسر. فبدلاً من معاقبة المدرسين المتميزين بإعطائهم إرشادات محددة عن كيفية قضاء يومهم، ينبغي أن نمنحهم الحرية التي تمكنهم من ممارسة دورهم في التدريس. لم يعد المعلم مطالباً بتقديم أداء مكرر على مدار ثلاث أو أربع محاضرات في اليوم، بل بإمكان هذا المعلم النجم أن يقوم بالعمل الذي نحتاجه من جميع المعلمين النجوم – ألا وهو القيام بالمهام الحقيقية للتدريس.

عندما تصبح النقابة جهة لرفع المعايير للوصول إلى أفضل المعلمين، فإنها تكون بذلك قد وصلت إلى مستوى غير مسبوق من التأثير وبإمكانها عندئذ إدارة دفة الأمور بدلاً من إبطاء خطاها.

٧٥. التطلع إلى حدوث ثورة جودة في نقابة المعلمين

أكاديمية هارلم فيلج شأنها شأن أغلب المدارس المستقلة، لا يوجد بها نقابة للمعلمين ولا وظائف ثابتة ولا تأمين وظيفي قائم على العقود.

وعلى الرغم من ذلك فالمعلمون منهمكون في عملهم وراضون عن وظائفهم على اختلاف تدرجاتها أكثر من أي مدرسة زرتها، والسبب واضح: إنهم مجموعة من المهنيين المحترمين يعملون مع مهنيين محترمين، حيث لا يعرفهم أحد ولا يهتم رؤساؤهم إلا بتقييم الأمور التي تعني شيئاً.

استمر حديثي مع مديري المدارس عدة ساعات، حتى إذا أتيت على ذكر النقابة هز الجميع رؤوسهم أسى وبدأت عليهم مشاعر الحزن وهم يقولون إن كثيراً من المعلمين المتميزين لا يمكنهم المضي قدماً بسبب نظام يقوم على مكافأة المعلم الرديء. فهذه النقابة ما هي إلا رهينة بأيدي المعلمين الذين لا يسعون إلا إلى الحصول على وظائف تدر دخلاً دون بذل جهود تُذكر، وذلك بدلاً من أولئك الذين يريدون ترك تأثير أكبر.

وهنا تظهر رسالة أكاديمية هارلم فيلج واضحة وضوح الشمس إذا ما قورنت بالتوقعات التقليدية بأن النقابة ستحمي البيروقراطية كلما سنحت لها الفرصة. تُرى ماذا سيحدث عندما يبدأ المدرسون المتميزون في حضور اجتماعات النقابة؟ ماذا سيحدث عندما يصر ٨٠٪ من القوى العاملة (هؤلاء الذين يكثرثون بالفعل والذين لديهم القدرة والإرادة والحماس لتحسين مستوى أدائهم فيما يعملون) على أن تتخلص النقابة

من الـ ٢٠٪ التي تعرقلهم وتحبطهم وتهبط بمستوى أدائهم؟

في مدارس ما بعد الثورة الصناعية لا وجود لنحن وهم، ولكن "نحن" وحسب.

٧٦. العمل العاطفي في وظيفة المعلم

يوضح الكتاب المهم الذي كتبه لويس هايد بعنوان "الهيئة" الفرق بين الوظيفة والعمل.

فالوظيفة نشاط متعمد يقوم به الشخص بإرادته. أما العمل، فقد يكون متعمدًا أيضًا، لكنه ينحصر في حدود القيام بالأعمال الأساسية، أو التوقف عن الأمور التي من شأنها أن تؤدي إلى إعاقة العمل، بخلاف ذلك فالعمل له جدول خاص به؛ حيث تُنجز الأشياء لكن عادةً ما يراودنا هذا الشعور الغريب بأننا لم ننجزها.

وقد كتب بول جودمان ذات مرة في إحدى الجرائد: "لقد كتبت مؤخرًا عددًا من القصائد الجيدة، لكنني لا أشعر بأنني كتبتها." فهذا تصريح من "عامل"...

...إن من أكبر المشكلات التي واجهت العالم الحديث مع صعود الفكر الصناعي هي تنحية مفهوم العمل جانبا بانتشار مفهوم الوظيفة.

إن العمل، وأعني تحديدًا العمل الشعوري، هو المهمة الصعبة التي تتمثل في التعمق فيه حتى يصبح ذا أهمية على المستوى الشخصي. العمل الشعوري يشبه الصبر واللفظ والاحترام ويختلف تمام الاختلاف عن الوظيفة الآلية مثل ملأ استمارة أو تحريك كومة من القش.

فكل معلم متميز حالفه الحظ السعيد بالتعلم منه كان شخصًا لا غنى عنه يمارس التدريس الحقيقي. فمثل هؤلاء المعلمين يتواصلون وينخرطون في العمل بمشاعرهم، ويتعلمون من الطالب في المقابل. هذا العمل الشعوري صعب ومجهد، ولا يمكن للإدارة طلب التعديل عليه أو أن تأمر بتنفيذه.

ومع إضفاء الصبغة الصناعية على مجتمعنا، يُذل جهد مستمر لاستبعاد العمل واستبدال الوظيفة به، مجرد وظيفة، وظيفة ذات مهام متكررة تشغل صاحبها، تلك الوظائف التي جاء بها علم الإدارة على يد مؤسسه تايلور: قف هنا تمامًا، قل هذا تحديدًا، افحص هذا الصندوق.

ولكنني أرى أن ثورة الاتصالات تمهد لعودة العمل الشعوري، فلأول مرة منذ قرن تتسنى لنا الفرصة للاستفادة من النظم الرقمية في القيام بمهام الوظيفة بينما يقوم المعلمون بالعمل.

لكن هذا لن يتحقق إلا بعد أن نسمح للمعلمين أن يعودوا معلمين مرة أخرى.

٧٧. الوفاء بمعايير النجاح وكيف ينشأ الاختيار المتحيز (السابقون في الاختيار يصبحون رواد السوق!)

لا تعاني الأنشطة المدرسية الممتعة والمهمة من نقص المقبلين عليها. فالحكومة المدرسية والمسرح، والأهم من كل ذلك، الرياضة، كلها تقام بناءً على إجراء التجارب والانتخابات.

وهؤلاء القائمون على إدارة هذه المنظمات واثقون تمامًا من أنهم يبعثون الرسالة الصحيحة – وهي أن الحياة قائمة على الجدارة، وعندما يسعى كثيرون للوصول إلى أماكن محدودة العدد، فيجب عندئذ اختيار الأفضل من بينهم. وفي النهاية هذه هي الطريقة التي تُسيّر بها الأمور في العالم.

فإذا كنت ترغب في الحصول على دور ناطق في المسرحية، فعليك أن تجتاز الاختبار (حتى وإن كنت في الحادية عشرة من عمرك)، وإن كنت ترغب في قضاء وقت في الملعب، فمن الأفضل أن تكون لاعبًا جيدًا (على الرغم من أن قضاء الوقت في الملعب هو الذي قد يجعلك لاعبًا جيدًا). وإن كنت تريد أن تعرف ما إذا كان في استطاعتك المشاركة في مناقشات الميزانية في الحكومة المدرسية، يستحسن أن تكون صاحب شخصية جذابة بالفطرة لتتمكن من الفوز بأصوات الناخبين (على الرغم من أن ذلك يدخلنا في دوامة من السطحية التي نعاني منها جميعًا).

أما فريق كرة القدم للناشئين في المدارس الحكومية المحلية فيتدرب على يد مدرب عادي إلى حد ما يؤمن بأن وظيفته تتمثل في الفوز بمباريات كرة القدم.

ولا يمكن أن تكون هذه وظيفته بالتأكيد، لأننا لا نعاني من أي نقص في الجوائز أو الفائزين، بل ما نفتقر إليه هو الروح الرياضية والقدرة على العمل في فريق والرغبة في تنمية المهارات والمثابرة، أليس كذلك؟

يتكون الفريق من ستة عشر طفلًا؛ يحصل أحد عشر منهم على فرصة اللعب بينما يجلس الباقيون في مقاعد المتفرجين. ومن إحدى الاستراتيجيات الشهيرة هي أن يسمح المدرب لأفضل أحد عشر لاعبًا في الفريق باللعب طوال الوقت وربما، وهو مجرد احتمال، إذا كان فريقك متقدمًا على الفريق المنافس بخمسة أو ستة أهداف، يمكنك تبديل بعض اللاعبين الأساسيين. (في الواقع هذه ليست مجرد استراتيجية شهيرة – بل هو أسلوب التفكير الذي يتبناه جميع مدربي المدارس الثانوية على مستوى البلاد تقريبًا).

يتعلم الأطفال من ذلك درسًا واضحًا: إن السبق في الحصول على مميزات الآن يؤدي إلى مميزات أكبر فيما بعد. فوجود مهارة بين يديك الآن أمر تكافأ عليه، أما امتلاك الأحلام فليس أمرًا مثيرًا للاهتمام؛ إن لم تكن مميّزًا بالفعل، فلا تهتم بالحضور.

إن كان الهدف من الفريق هو الفوز، فهذا أمر منطقي، لكن لم لا يكون الهدف هو تعليم الأطفال بذل الجهد واقتناص الفرص والعمل في فريق؟ أليس من المثير للاهتمام أن الأفلام الرياضية التي نحبها تلقي الضوء دائمًا على الحصان الأسود الذي يطارد حلمه، أو الشخص المستضعف الذي يترك دكة الاحتياطي وينقذ الموقف؟

تُرى ماذا يمكن أن يحدث للرياضة المدرسية لو أصبحت مكافآت المدربين تعتمد بنسبة ١٠٠٪ على تنمية مهارات جميع اللاعبين دون أن تعتمد إطلاقًا على الفوز في المباريات بأي ثمن؟

تناولت إحدى كتابات مالكوم جلاذويل الشهيرة توزيع تواريخ ميلاد اللاعبين في رياضات المحترفين، خصوصًا لعبة الهوكي. فقد تبين أن نسبة كبيرة من لاعبي الهوكي تقع تواريخ ميلادهم في ثلاثة أشهر فقط من السنة. (تبلغ نسبة لاعبي دوري الهوكي الوطني من مواليد شهر مارس حوالي ضعف اللاعبين من مواليد شهر ديسمبر).

والسبب بسيط: هؤلاء هم الأطفال الأكبر سنًا في فريق هوكي الشباب في كندا، ممن توافر فيهم شرط السن. إذ تقبل فرق الناشئين طلبات جديدة كل عام، ويُشترط في هؤلاء المتقدمين أن تكون تواريخ ميلادهم قبل تاريخ محدد.

ومن ثمّ، فإن الأطفال المولودين بعد التاريخ المحدد يلعبون في فريق أصغر سنًا يكونون فيه هم الأكبر والأقوى عند وصولهم سن السابعة أو الثامنة أو التاسعة. فإيا لها من ميزة رائعة – أن تكون أكبر بتسعة أشهر ووزنك أزيد بخمسة أرطال وأطول ببوصتين أو ثلاث من الأطفال الأصغر سنًا. إن هؤلاء الأطفال الأكبر سنًا (تذكر أنهم لا يزالون في الثامنة من عمرهم) هم من يتم اختيارهم في فرق النجوم لأنهم عندئذٍ الأفضل.

ثم إذا ما وقع عليهم الاختيار فإنهم يقضون مزيدًا من الوقت في الملعب الجليدي ويتلقون مزيدًا من التوجيه، والأهم من كل ذلك، يحصلون على حق الحلم. وفي النهاية يجدون استحسانًا لأدائهم ويحصلون على فرصة التدريب.

أما باقي الأطفال، فتتلاشى أحلامهم ويدركون أنه لا يحق لهم اللعب، ويرضون بالحصول على وظيفة ويكفون عن السعي وراء شغفهم.

قصة الهوكي هذه ما هي إلا نموذج لأمر أخرى كثيرة تُعرض أطفالنا لها عند سعيهم لتحقيق حلم ما، كن جيدًا الآن لكي تضمن الأفضل في المستقبل.

٧٨. الانطباعات الأولى مهمة (إلى حد مفرط)

"ربما كان على ابنك أن يمارس شيئًا آخر. فهو لا يستوعب هذا الأمر".

كان هذا ما قاله مدرب الطفل برندان هانسن لوالدته عندما كان في الرابعة من عمره في حمام السباحة، في اليوم الثالث من دروس السباحة.

بإمكانك بالطبع تخمين ما يثير الضحك هنا؛ فقد حصد برندان أربع ميداليات أولمبية في رياضة السباحة.

ففي نظام التعليم التصنيعي لا يتاح الوقت الكافي لإعطاء دفعة لهؤلاء الذين يتأخرون في بداية الطريق، فالنظام لا يمكنه أن يخرج عن مساره المرسوم لرعاية المبتدئ البطيء، حيث إنه من الأسهل الصعود بالجميع إلى معدل منخفض.

أما في تقدير هانسن، فمن الطبيعي ألا يلفت الموهوبون بالفطرة أنظار أولئك الذين لا يبحثون عنهم ولا يسعون إلى إبراز موهبتهم.

٧٩. لماذا لا نكون مخترقين إذن؟

إن أغلب ما في هذا البيان مستلهم من سلوكيات القراصنة، ولا أقصد بالقراصنة الأشخاص الذين يخترقون نظم الحاسب، وإنما أعني المجرمين الشغوفين المتحمسين لاكتشاف أشياء جديدة والمستعدين للتشمير عن سواعدهم لفهم الأشياء.

يمكنك إلقاء نظرة على هذه الطالبة التي يبلغ عمرها ستة عشر عامًا من ولاية جورجيا: <https://boingboing.net/2012/02/04/16-y-o-girl-accepted-to-mit.html> بعد قبولها في معهد ماساتشوستس للتقنية وهي في عمر السادسة عشر، فعلت ما كان سيفعله أي قرصان – لقد حولت

خطاب قبولها إلى مسبار فضائي ووصلته بكاميرا فيديو وأرسلته في الهواء على بعد ٩١ ألف قدم وصنعت فيلمًا من هذه التجربة.

هل علم أحد إيرين كينج كيف تفكر بهذه الطريقة؟ من التالي؟ أليست هذه هي أهم وظيفة لنا: بناء جيل من القراصنة في الرياضيات والآداب والموسيقى والحياة؟

٨. معاداة الفكر الأمريكي

عندما يصفك أحد "بالدحيح" فهذه ليست مكافأة، فالبلطجي يمكنه أن يطرحك أرضًا، فالرجال الحقيقيون لا يقرؤون الأدب.

نحن نعيش في ثقافة عادةً ما يفوز فيها السياسي الذي يقول "الأمر بسيط" على نظيره الذي يقول "الأمر معقد" حتى لو كانت هذه هي الحقيقة، إنه مكان يطلب فيه مدربو كرة القدم في المدارس الإعدادية من اللاعبين القيام بتمارين الضغط حتى يفقدوا الوعي، في حين يتعرض معلمو الرياضيات للتوبيخ لأنهم يعطون واجبات مدرسية كثيرة.

كان بن فرانكلن وتوماس جيفرسون مثقفين أسطوريين، أما يل جيتس ومايكل ديل فكانا من المهووسين بالذاكرة، إلا أن موجة الثقافة الشعبية السائدة تكافئ الشخص التابع ومهووس الرياضة والمتكيف مع من حوله.

وهو أمر مقبول إذا كان اقتصاد دولتك يعتمد على إجلال رئيس العمال أو حمل الأوزان الثقيلة أو تحمل الصعاب على المدى الطويل.

أما الآن فمستقبلنا بين يدي الفنانين والحالمين، وكذلك الذين بذلوا الجهد والوقت حتى أصبحوا شغوفين بالرياضيات.

٨١. القيادة والتبعية

ابتكر [جون كوك](#) عبارة "القيادة والتبعية" عندما وصف أحد الطلاب وهو يمارس مهارات قيادة الفرق الموسيقية عن طريق قيادة الأوركسترا التي يسمعه من قرص مدمج. فإذا كنت تحاول ممارسة القيادة بهذه الطريقة فأنت في الحقيقة لا تمارسها على الإطلاق، إنما تتابع العازفين على القرص المدمج –

في حين أنهم لا يدرون عن وجودك أصلًا.

وهذه القيادة المزيفة هي ما نراه بأعيننا في المدارس التقليدية مرارًا وتكرارًا. فبدلًا من أن تُعرض الطلاب للألم والتعليم الناتجين عن قيادة بعض الأشخاص فعليًا (ومن ثمّ تحمل التبعات)، فإن ما نفعله هو مجرد محاكاة للقيادة مفرغة من أي مضمون وينتهي بنا الأمر بأن نذكر الأطفال بأن دورهم ينبغي أن يكون التبعية بينما يتظاهرون بممارسة القيادة.

القيادة ليست منحة يمنحك الناس إياها، فلا يمكنك أن تكون تابعًا لسنوات ثم يختارك شخص ما ويقول لك "تفضل". إنما هي في واقع الأمر عملية تدريبية تتحمل فيها المسؤولية لسنوات قبل أن تتسلم السلطة.

وهذا أمر يمكن تعليمه.

٨٢. "حطمهم شخص آخر قبلي"

لن تمكث طويلًا في غرفة المعلمين حتى تسمع شكوى أحد المعلمين من طلاب غير متميزين؛ قد أتوا إليه محطمين ينقصهم فيما يبدو الاهتمام أو الحماسة أو الذكاء.

ربما يرجع السبب في ذلك إلى عدم اهتمام أحد الأبوبين الذي لا يتحدث بجمل كاملة أو لا يقدم إفطارًا جيدًا أو يتحدث بلكنة معينة؛ أو إلى المعلم الذي كان يدرس له في العام الماضي أو العام قبل الماضي والذي لم يُعَدِّ الطالب بالأساسيات التي تنقصه الآن.

وهكذا يكون شعور المدير تجاه الموظفين الذين أتوا إليه دون الحصول على تدريب كافٍ. إننا نقلل من شأن التدريس والتوجيه عندما نصر أن الشخص الموجود أمامنا يفتقر إلى الموهبة أو الخلفية أو الجينات اللازمة للتفوق.

في سوق مزدحمة، ليس من المستغرب أن يختار الناس من يكون قادرًا على بذل المزيد في مقابل ما ينفقونه من وقت ومال. لذلك يبحث مسؤولو القبول بالجامعات عن الموهوبين وكذلك الحال مع المسؤولين عن تعيين العمالة في الشركات. إن الاستراتيجية التي تعتمد على اكتشاف النخبة المتميزة التي تتسم بشخصية جذابة واختيار أصحاب المواهب الظاهرة قد تكون ذكية على المدى القصير، لكنها تعاقب بقية الأفراد والمجتمع بأكمله.

إن فرصة انتشار التعليم وتحسين المهارات أكبر بكثير مما كانت عليه من قبل. فعندما نكون قادرين على تقديم محاضرات ودروس في صيغة رقمية وعلى نطاق واسع، تقريبًا بالمجان، فالشيء الوحيد الذي يمنعنا هو الوضع الراهن (واعتقادنا بضرورة دوام هذا الوضع).

تؤدي المدرسة وظيفة حقيقية عندما تكون قادرة على تنشيط شغف التعلم مدى الحياة، وليس عندما تُبنى حواجز دائمة لفئة متميزة.

٨٣. بعض النصائح للطالب المُحبَط

١. الدرجات مجرد وهم.
٢. شغفك ورؤيتك حقيقة.
٣. عملك أثمن بكثير من مجرد تطابق إجاباتك مع نموذج الحل.
٤. الإصرار في مواجهة رمز متشكك من رموز السلطة هو قدرة يمتلكها الأقوياء.
٥. الانسجام مع الآخرين استراتيجية قصيرة المدى، أما التميز فصفة تؤتي ثمارها على المدى الطويل.
٦. إذا كنت تهتم بعملك بالقدر الكافي لتتقّد، فقد تعلمت ما يكفيك اليوم.

٨٤. ركيزتا التعليم المقاوم لعوامل الزمن

علم الأطفال كيف يقودون.
وساعدهم في تعلم كيفية حل المشكلات الشائكة.

تمثل القيادة أهم صفة ينبغي توافرها في المشاركين الفاعلين في ثورة الاتصالات. وتستلزم القيادة وجود روح المبادرة، فلا شيء يحدث في العالم المتصل إلا بعد أن تتقدم وتبدأ في شيء ما؛ أي حتى تبدأ السياقة بدون خريطة واضحة.

وحيث إن العالم يتغير بوتيرة أسرع من ذي قبل، فلم يعد يُكافأ الأشخاص الذين يكتفون باتباع إرشادات الأُمس اتباعًا أعمى. فكل قيمة الفرد (والمجتمع الذي ينتمي له) تنحو إلى الشخص الذي يستطيع رسم خريطة جديدة، الذي يستطيع حل مشكلة لم تكن حتى موجودة بالأُمس.

لذلك، فالسؤال الذي أطرحه على كل معلم لم يزل يقرأ من ملاحظاته أو يطلب من تلاميذه الحفظ عن ظهر قلب أو يتعامل مع التدريس من موضع قوة: هل تمنح هاتين المنحتين الثمينتين للأطفال؟ هل سيكون الجيل القادم على علم بحقائق أكثر من تلك التي نعرفها نحن، أم سيكون مجهزًا للوصول إلى البيانات وقادرًا على تحويلها إلى معلومات وقادرًا على القيادة وإحراز التقدم؟

٨٥. أيهما يأتي أولًا، الشغف أم الكفاءة؟

تذهب إحدى النظريات إلى أن إجبار شخص على تعلم الرياضيات أو الكتابة أو كرة القدم قد تصل به إلى أن يصبح شغوقًا بها، ومن ثم ينطلق بما تعلمه.

أما النظرية الأخرى فتذهب إلى أنه ما أن يصبح الشخص شغوقًا بتحقيق هدف معين، فلن يوقفه شيء، لتعلم ما يقتضيه تحقيق هذا الهدف.

علينا إذن أن نتساءل: هل يجب علينا أن نعلم الطلاب ونشجعهم ونطالبهم أن يكونوا شغوفين (ثم ندع الكفاءة تأتي لاحقًا)؟ أو بعبارة أخرى: إذا كانت أحلامنا كبيرة بالقدر الكافي، ألن يتكفل الباقي بنفسه تلقائيًا؟

أظن أن جانبًا من التعليم المؤثر يتمثل في مساعدة الطلاب في تقييم أحلامهم على نحو متوازن. فعندما نقول: "أحلام كبيرة" فإن ذلك لا يعني أن تكون كبيرة إلى درجة تجعل من أحلامك مكانًا للاختباء.

فالطالب الذي يحلم باللعب في الدوري الأمريكي لكرة السلة للمحترفين أو الظهور في برنامج تلفزيوني أو كسب اليانصيب هو في الحقيقة يخطئ سبيله إلى عالم الأحلام. فليس لهذه الأحلام خطوات محددة لتحقيقها، ولا مسار معقول لضمان إحداث تأثير، ولا أفضلية غير عادلة لمن هم معدون إعدادًا فائقًا.

تكون المدرسة في أبهى صورها عندما تدفع التلاميذ إلى السعي خطوة بخطوة ويومًا بعد يوم إلى تحقيق أحلامهم التي لا يُشترط أن تكون أحلامًا كبيرة، وتحثهم أن يعملوا بجد للوصول إليها وليس لأن الاختيار وقع عليهم من خلال مجموعة إجراءات غير مفهومة.

٨٦. "يفتقر إلى الإصرار والاهتمام"

إليك سؤالاً لافتاً للانتباه: عندما يحصل طالب جيد على تعليق من هذا النوع في التقرير المدرسي من أحد المعلمين في مادة واحدة فقط، فمن يكون المخطئ في هذه الحالة؟

وهل يهم إن كان الطالب في السادسة من عمره أو في السادسة عشر؟

إذا كان لمدرس المستقبل مهمة يجب عليه القيام بها، أليس التعامل مع هذه المشكلة جزءاً من مهمته؟ أو ربما هي كل مهمته.

٨٧. مكان للاختباء؟

إن تفادي تحمل المسؤولية طبيعة بشرية، فنحن نتجنب وضع أنفسنا محل لوم وعتاب حتى لا يقع علينا العقاب. ولم لا؟ فهذا سلوك ينطوي على المخاطرة وقد توارثنا فكرة التخلص منه على مدار ملايين الأجيال.

يتمثل التحدي الآن في أن الاقتصاد المتصل يحتاج إلى الأشخاص الذين لا يحاولون الاختباء ويُعاقب الباقين. فالتميز والاختلاف عن الآخرين وتبني موقف ما، هي الصفات التي يتميز بها القائد، وروح المبادرة هي نقطة الانطلاق الوحيدة إلى تحقيق النتائج.

إلا أننا أذكاء ولوزة المخيخ أو الدماغ البدائية الموجودة بداخلنا تتخذ من الأعلام الكبيرة حيلة /تفادي المسؤولية. فعلى الرغم من أن حلماً ضخماً قد يمنحنا تشجيع أقراننا ومعلمينا، إلا أنه في الوقت نفسه يمنحنا فرصة للاختباء، فالحلم لن يتحقق أبداً بالطبع، واختبارات الأداء لن تنتهي، والكاميرات لن تصور الكرة لن تمرر، ومن ثم لن نتعرض للإحراج.

لذا فالمدارس تحتاج إلى وضع الطلاب تحت المجهر، وينبغي أن تكافئهم مرة تلو الأخرى على رغبتهم في أن يقع الاختيار عليهم. فالقدرة على الاستمرار في هذه اللحظات ثم الشعور بضرورة اجتيازها مرة أخرى – هي الطريقة الوحيدة لتحدي الدماغ البدائية.

تُطفئ الأضواء ولا يبقى سوى نحن الثلاث

أنا وأنت وكل الأشياء التي نخافها بشدة

- بروس سبرينجستين

٨٨. الطاعة + الكفاءة ≠ الشغف

هذه المعادلة لم ولن تنجح، ولكننا نُصِرُّ على التعامل معها كما لو كانت ناجحة.

إننا نتصرف كما لو كان التعليم المدرسي مبنياً على خطوتين:

نجعل الأطفال يحسنون التصرف.

نملأ عقولهم بالحقائق والأساليب (الفنيات).

وظاهر الأمر أنك إذا نجحت في تلقي القدر الكافي من كلي منهما، أي ما يكفيك من السلوكيات والأساليب، فسيأتيك الشغف فجأة وكأنه قد نبت في أرض خضراء.

وأنا لا أرى أيًا من ذلك.

فما أظنه هو أن الشغف يأتي من النجاح. فلتفعل شيئاً على أكمل وجه واحصل على تقييم بخصوصه، عندئذ قد تحب عمل هذا الشيء مرة أخرى، قم بحل مشكلة مثيرة للاهتمام وقد تتحول إلى شخص يدمن حل المشكلات.

لكن إذا كان إتقان الرياضيات يتطلب منك عشر سنوات، فهذه فترة طويلة لانتظار الشغف.

٨٩. نقص في عدد المهندسين

يمكننا الاتفاق على أن زيادة أعداد المعماريين والشغوفين بالعلوم والتقنية سوف يعود بالفائدة على ثقافتنا واقتصادنا، فكيف نستطيع توفير مزيد منهم؟

ولكننا أيضاً في حاجة إلى مزيد من الفنانين الشجعان وبعض الشعراء، ونحتاج قادة وأفراداً يتمتعون بما يكفي من الشغف تجاه قضاياهم ويمكنهم التعبير عن آرائهم وتحمل المشاق في سبيل تحقيق أي شيء. فهل يمكن تعليم هذه المهارات أو تنميتها؟

٩. القراءة والكتابة

في عصر الاتصالات تظل القراءة والكتابة، المهارتين اللتين لا ينضب معينهما من النتائج المثمرة. فالقراءة تثمر مزيدًا من القراءة، والكتابة تُثمر الإبداع في الكتابة، والإبداع في الكتابة يُثمر عن زيادة عدد القراء وإلى توليد مزيد من القيمة وهلم جرا.

ولكن التعليم التصنيعي المعتاد يقتل الرغبة في القراءة؛ فمثلًا لا يقرأ الأمريكيون بعد المرحلة الثانوية أكثر من كتاب واحد في السنة بغرض التسلية، ونسبة كبيرة من السكان لا تقرأ على الإطلاق. بلا كتب! لبقية حياتهم، ٨٠ عامًا، دون كتب.

ليس من الغريب أن نتجنب القراءة عندما نربطها بالواجبات المدرسية والاختبارات.

لكن الكتابة تظل هي السبيل إلى فتح الأبواب المغلقة؛ فإذا كان نمو اقتصادنا وثقافتنا يعتمد على تبادل الأفكار والتفاعل بين المثقفين، فسيفشل حتمًا لو توقفنا عن القراءة.

في أكاديمية هارلم فيلج، يقرأ كل تلميذ من تلاميذ الصف الخامس فما فوق خمسين كتابًا في السنة //و/حدة. فإذا أردت أن تبث في نفوس الأطفال الرغبة في تنمية ذكائهم، عليك إذن أن تعلمهم حب القراءة.

إذا كان بإمكان الأطفال "الأقل حظًا" في هارلم قراءة خمسين كتابًا في السنة الواحدة، فلم لا يستطيع أطفالك؟ لِمَ لا تستطيع أنت؟

إذا بدأنا كل اجتماع من اجتماعات مجلس إدارة المدرسة وكل محادثة مع مدير مدرسة بطرح ذلك السؤال البسيط، فلنا أن نتخيل التقدم الذي يمكننا تحقيقه في ثقافتنا. تُرى كيف سيكون الحال في عالمنا إذا قرأنا كتابًا واحدًا في الأسبوع، كل أسبوع؟

أما الكتابة، فإنها النصف الثاني من المعادلة، إنها حديث منظم ودائم وأسلوب شجاع للتعبير عن الأفكار. فالحديث الشفوي قد تكون له عيوب مثل: المراوغة والإنكار وعدم الوضوح، أما الكتابة فلا تترك مجالًا للتملص. في عصر ثورة الاتصالات، بإمكان الكاتب المؤثر رؤية انتشار أفكاره بين مئة أو مليون شخص. والكتابة علنية كانت (عن طريق المنصة التي يمتلكها كل شخص الآن) أو شخصية (داخل المنظمات) هي الأداة المستخدمة في نشر الأفكار. وهي قادرة على تنشيط أكثر الأجزاء تعقيدًا في عقولنا ودفعنا إلى

إذا علمنا الطفل أن يكتب دون خوف، فإننا نكون بذلك قد منحناه أداة فعالة يستخدمها طوال حياته. أما إذا علمناه أن يكتب تقارير مملة عن الكتب الدراسية ومثل هذا الهراء النمطي، فإننا نكون بذلك قد سلبناه شيئًا ثمينًا، في حين أن طلابنا يستحقون ما هو أفضل.

٩١. الرغبة في فهم الأشياء

فلنتأمل قصة كاثرين بومكامب الفتاة ذات العشرين عامًا التي لن تعاني أبدًا في الحصول على وظيفة، ولن تفشل أبدًا في إحداث تأثير.

كاثرين تلك ليست فتاة عبقرية ولا تحظى بجمال النجمات ولا تتمتع بمهارات عزف بيانو لا مثيل لها. كل ما تمتلكه هو الرغبة في صنع الأشياء وفهمها، الرغبة في إحداث التغيير.

عندما كانت كاثرين في المرحلة الثانوية قضت وقتًا ليس بالقليل مع والدها في مستشفى والتر ريد العسكري، إذ كان والدها عاجزًا يرتاد المستشفى بانتظام لتلقي العلاج، وأثناء بقائها في غرف الانتظار مع الجنود المصابين استطاعت أن تتعلم الكثير عن متلازمة وهم الأطراف. ومثلها مثل كثير من الأطفال المثاليين، كانت لديها الرغبة في تقديم المساعدة.

ما يجعل من هذه القصة مثالًا لافتًا أن كاثرين قد صنعت شيئًا بالفعل. فهي لم تستسلم أو تنتظر أن يختارها أحد، بل بدأت في العمل. فقد شاركت بفكرتها في معرض العلوم المدرسي، وقضت شهرًا باحثة عن خبراء يمكنهم تحويل فكرتها إلى واقع. ورغم أن فكرة وجود خبراء ينتظرون تقديم المساعدة هي فكرة ثورية حقًا، إلا أنها اكتشفت أن هناك بالفعل أشخاصًا ينتظرون تقديم المساعدة، يوجد من ينتظر ظهور شخص مهتم بإحداث تغيير يحاول التواصل معهم. وقد تواصلت مع بعضهم بصورة شخصية، ومع آخرين عن طريق الإنترنت. الحقائق موجودة إذن، والبائعون موجودون، وكذلك دراسات الحالة، كلهم في انتظار من يكتشفهم.

أتاح لها معرض العلوم ودعم الأشخاص المحيطين بها الخروج عن المسار المرسوم بعناية. لقد استطاعت كاثرين القيام بما يستطيع كثير من الأطفال القيام به، ولكن لا يتوقع منهم أحد القيام به.

بعد مرور بضع سنوات كانت كاثرين على وشك تسجيل براءة اختراع تجويف الطرف الصناعي الخالي من الألم ليصبح جهازًا قادرًا على تغيير حياة آلاف المبتورين. لقد تغيرت حياة كاثرين، بعد أن تمكنت من دحض أكذوبة النظام ولم تنتظر. إن ما تعلمته في المدرسة الثانوية هو شيء لا يتعلمه إلا قلة نادرة، ألا وهو كيف تعي الأشياء وتحولها إلى أمر واقع.

٩٢. بسبب أم على الرغم من؟

هذا هو السؤال المحوري في قصة كاثرين بومكامب وغيرها من الأطفال الذين ينتهي بهم المطاف إلى النجاح في إحداث تغيير.

تُرى هل استطاعوا الوصول إلى هذا المستوى من الإنجاز والمشاركة بسبب ما تعلموه في المدرسة أم على الرغم منه؟

ينبغي طرح هذا السؤال كل يوم، في كل فصل وفي كل اجتماع مجلس إدارة داخل المدرسة. وعادةً ما تكون الإجابة: "كليهما"، لكنني أتساءل عما يمكن أن يحدث لنا لو استطعنا تنمية هذا الجانب الإيجابي في تلك المعادلة.

٩٣. هل المدارس مولدات للكفاءة أم حراس للطبقية؟

أم ربما كلاهما.

كانت المدارس الحكومية موطناً للمساواة، فعلى أبوابها يمكننا أن نترك الطبقة وراء ظهورنا، حيث تكون الجدارة هي سيدة الموقف.

وفي المدارس التي يلتحق بها الأطفال من الطبقات الاجتماعية "الأعلى" مثل المدارس الداخلية المرفهة أو المدارس في الضواحي الغنية أو في يال، يستغرق الوصول إلى الكفاءة المطلوبة وقتًا أقل، في حين يُمنَح الاستغراق في الأحلام وقتًا أطول؛ حيث يلتحق الأطفال بالمدرسة بمستوى كفاءة أعلى (مهارات قراءة وتحدث أفضل) وأحلام أكبر (لأن هذه الأحلام تُغرس في المنزل). ونتيجةً لذلك، فإن تقسيم المدارس بناءً على المستوى الاجتماعي يدور بنا في حلقة مفرغة ويهلك الطبقات الاجتماعية الأقل في سباق لا ينتهي في محاولة للوصول إلى الكفاءة، سباق تحقيق الفوز فيه لن يؤدي إلى الكثير لأن

الاقتصاد لا يُنفق إلا القليل من الوقت بحثًا عن الشخص الكفء.

أما إذا منحت الطفل فرصة ليحلم، ومنحته إمكانية الوصول إلى المصادر دون قيود، فسوف تساعد في معرفة ما يحتاجه للوصول إلى ما هو أبعد من الكفاءة.

٩٤. عندما تكون الجامعة آلية تصنيف وأداة لتوزيع الأفراد في أماكن محدودة العدد

ما تعلمناه من نموذج الندرة الذي جاء نتيجة العصر الصناعي هو أنه لا يوجد سوى عدد محدود من الوظائف "الجيدة". فالشركات الكبيرة بها قوائم رواتب محدودة بالطبع، لذا لا يوجد سوى منصب واحد لمدير المصنع. والجامعات الكبيرة بها منصب واحد لرئاسة قسم اللغة الإنجليزية ومكاتب المحاماة الكبيرة بها منصب واحد للشريك الإداري، وحتى المحكمة العليا لا يوجد بها سوى تسعة مقاعد.

وكما رأينا فالتصنيف يبدأ في وقت مبكر، وإذا (هذا هو التفكير السائد) لم تلتحق بجامعة جيدة (عفوًا، أعني مشهورة) فأنت شخص محكوم عليك بالفشل.

هذه هي أحد الأسباب التي أدت إلى تحول الجامعة إلى مجرد امتداد باهظ التكلفة للمدرسة الثانوية. فصار الهدف هو الدخول (وربما الخروج)، لكن ما يحدث أثناء وجودك هناك لا يهم كثيرًا إذا كان الهدف مجرد تأمين مكانك المحدود.

عندما كان التعليم العالي مقتصرًا على نخبة من الأكاديميين، كان الطلاب يتعلمون في الأغلب من أجل التعلم ذاته، حيث كان التعمق في الفكر الباطني يؤدي في بعض الأحيان إلى حدوث طفرات. لكن بعد أن غلب الطابع التصنيعي على التعليم، أصبحت الجامعة عبارة عن صهاريج للتخزين، ولكن دون الحدود السلوكية التي عملنا جاهدين على فرضها في المدرسة الثانوية.

وفي عصر ما بعد الثورة الصناعية، عصر الاتصالات، أصبح تصنيف الأفراد ومسألة الندرة أقل أهمية. فنحن نهتم بما قمت به أكثر من اهتمامنا بالتقدير العام المكتوب في شهادة التخرج التي اشتريتها. ولأننا نستطيع مقابلة من تعرف ومعرفة رأيهم فيك، ونستطيع أن نعرف كيف استخدمت القوة التي منحها لك الإنترنت ونعرف أيضًا ما إذا كنت قادرًا على القيادة وحل المشكلات المهمة – لكل هذه الأسباب، اكتسبت الجامعة معنى جديدًا الآن.

٩٥. الانهيار المقبل في التعليم العالي (كما يراه أحد المسوقين)

لقد تمكن التعليم العالي في الولايات المتحدة على مدى أربعمئة عام من الانتقال من نجاح إلى نجاح. فبدأ من جامعة هارفارد التي طلبت من جاليليو أن يتولى منصب أستاذ زائر في القرن السابع عشر وصولاً إلى ملايين المتابعين الذين اصطفوا لمشاهدة فريقين من الهواة في حدث رياضي في الجامعة، زاد مقدار الوقت والأموال والمكانة التي تحظى بها الجامعات.

ولكن أخشى أن يكون كل هذا على وشك الانهيار. وإليك الزاوية التي أرى منها المسألة.

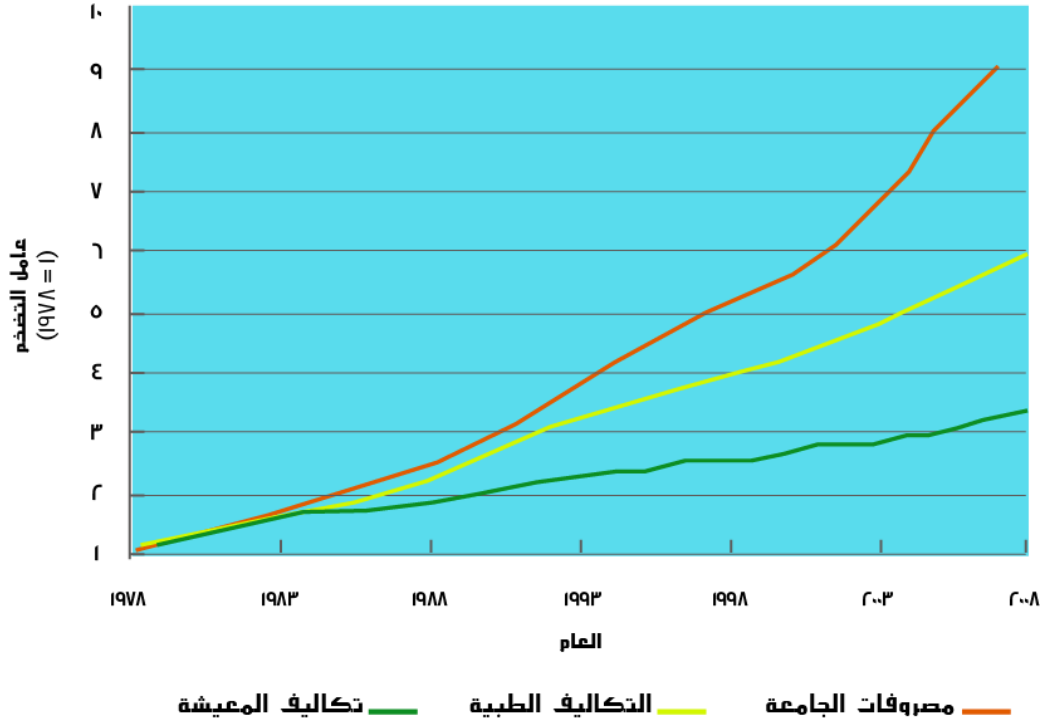
١. أغلب الجامعات تأسست بهدف تقديم مستوى تعليمي متوسط لطلبة عاديين.

اختر أي كتيب أو دليل لأي جامعة من الجامعات وامحُ الاسم والخريطة، هل يمكنك معرفة أي جامعة يتحدث عنها الدليل أو الكتيب؟ فعلى الرغم من وجود فلتات مثل (القديس جونز وديب سبرنجز)، فإن أغلب الجامعات لا يمكن اعتبارها من بين هذه الفلتات؛ إنما مجرد جهات للتسويق الجماهيري.

توقف للحظة وتأمل الأثر الناتج عن هذا الاختيار. إن تركيز الجامعات على الكم والتشابه والتصنيفات أدى إلى تغيير رسالتها.

قد تنجح هذه الطريقة في الاقتصاد الصناعي عندما لا يمكننا تخريج طلاب بالمستوى المطلوب في وقت قصير مع ارتفاع الطلب عليهم، لأن القيمة الاستثنائية التي يحققها خريج الجامعة تتخطى التكاليف، لكن....

تضخم المصروفات (الجامعات الخاصة التي تمتد فترة الدراسة بها إلى ٤ سنوات)
والتكاليف الطبية وتكاليف المعيشة ما بين عامي ١٩٧٨ و ٢٠٠٨



٢. ارتفعت المصروفات الجامعية بوتيرة أسرع بكثير من الرواتب.

نتيجة لذلك، نجد أن ملايين الأشخاص متورطون في ديون هائلة، ديون كبيرة قد تحتاج إلى عقود لسدادها. الأخبار تنتشر ولن يخدعنا أحد مرة أخرى...

وهذا يؤدي إلى وجود جيل من الطلاب الجامعيين المحتملين الذين لم (ولن) يسيروا مغمضي الأعين بعد الآن نحو "أفضل" جامعة يمكنهم الالتحاق بها.

٣. تعريف "الأفضل" يتعرض للانتقادات لاذعة.

لماذا ترسل الجامعات الملايين (!) من الرسائل الدعائية المتشابهة عبر البريد الإلكتروني لطلاب المدارس الثانوية الآن؟ سنغفك من مصروفات التقديم! لدينا استمارة تقديم من صفحة واحدة فقط! قدم الآن! هذه عينة من أكثر الرسائل المباشرة وغير الاحترافية التي رأيتهما على الإطلاق. لماذا نفعل هذا؟

إن السبب الأكبر هو أن يتسنى للجامعات رفض عدد أكبر من المتقدمين؛ فكلما ازدادت أعداد المتقدمين غير المقبولين، ارتفع تصنيف هذه الجامعات في *الصحف الأمريكية* والتصنيفات الأخرى. وبذلك، يستمر اندفاع الجامعات نحو التلاعب بالتصنيفات مما يدل على أن المسوقين موضع البحث (الجامعات) في

أمس الحاجة للحصول على ما يزيد عن حصتهم العادلة. إذن لماذا تُتعب نفسك في تحديث نظام تعليمي لكي يعود على الطلاب بفائدة أكبر، إن كان بإمكانك أن تجعله يبدو كذلك بمنتهى السهولة؟

٤. الربط بين الحصول على درجة جامعية نموذجية وتحقيق النجاح أمر مشكوك في صحته.

لم تُصمم الجامعات في الأصل لتكون مجرد امتداد للمدرسة الثانوية (مع زيادة الإسراف في الشراب). ولكن هذا هو ما آل إليه الحال في كثير من الأماكن. إذ تُظهر البيانات الموجودة أمامي أن الحصول على درجة جامعية (من إحدى الجامعات الشهيرة سواء كان لها فريق كرة قدم أو لا) لا يُترجم إلى فرص وظيفية أفضل على نحو ملحوظ، أو وظيفة أفضل، أو سعادة أكبر مما لو حصلت على درجة جامعية من معهد بمصروفات أقل.

٥. الاعتماد الأكاديمي ليس الحل، بل المشكلة.

الكثير من هذه العلل هي نتاج برامج الاعتماد الموحدة التي فرضت سياسات ذات تكلفة عالية وعائدات متدنية على المؤسسات، وكافأت الجامعات التي يتخرج فيها أساتذة هواة بدلًا من التركيز على ذوي الخبرات الذين يساعدون في إعداد القادة وغيرهم من القادرين على حل المشكلات.

وكما نرى انفصال المسوقين التقليديين عن منتجات سوق الجملة، أرى أننا بصدد رؤية ثغرات عميقة في الجامعات التقليدية التي تمنح تقديرات مناسبة لسوق الجملة.

وقبل الثورة الرقمية، كان الوصول للمعلومات يمثل مُشكلة. وكان حجم المكتبة أمرًا له أهميته. ولذا، فإن أحد الأسباب وراء الالتحاق بالجامعة هو الوصول إلى المعلومات. أما اليوم فإمكانية الوصول أصبحت تحظى بأهمية أقل بكثير. وأصبحت الأشياء القيمة التي يحصل عليها الطلاب بعد التخرج في الجامعة تتمثل في التفاعل مع عقليات عظيمة (هم عادةً الأساتذة الذين يدرسون حقًا ويكرثون للتعليم) إضافةً إلى الأنشطة غير الدراسية التي تساعد في تنمية شخصياتهم. السؤال الذي أود طرحه هو: هل الأموال التي تنفقها الجامعات التي تتبع سياسة التسويق الجماهيري على أنشطة التسويق والتوسع تُنفق في محلها؟ هل تؤسس لتغيير حياة الطلاب أم تسعى إلى الحصول على تصنيف أعلى؟ هل ينبغي لجامعة نيويورك أن تكبر إلى هذا الحد؟ ولماذا؟

والحلول واضحة: إذ توجد ملايين الطرق للحصول على تعليم حر ورخيص، تعليم يقدمك للعالم ويسمح لك بتفاعل مؤثر مع أشخاص مهمين ويؤهلك لأن تكون شخصًا يعرف كيف يحدث فرقًا (ابدأ [هنا](#)). ولكن أغلب هذه الطرق لا يتم التسويق لها كما يجب، وهي لا تتطلب الالتحاق بمؤسسة عمرها مئتا عام غارقة في التقاليد البالية وبها فريق مصارعة. يمكن للطلاب التواقين إلى استكشاف كل ما هو جديد أن

يستفيدوا بسنوات مستقطعة بعد التخرج في المدرسة الثانوية في التدريبات البحثية والمشروعات التجارية أو الاجتماعية.

أما الأشخاص الوحيدون الذين لم يدركوا الوضع الراهن هم الآباء المتسلطون القلقون على أبنائهم والجامعات التي تعتمد على التسويق الجماهيري وأصحاب العمل التقليديون. فسيستيقظ ثلاثتهم لمواجهة الظروف الجديدة.

٩٦. الشركات الكبيرة لم تعد مصدرًا لفرص العمل

أنشأت شركة أبل مركزًا ضخمًا للبيانات في مالدن في ولاية نورث كارولينا. وقد كان من الممكن لهذا النوع من تطوير المصانع أن يؤدي إلى توفير من ألف إلى خمسة آلاف وظيفة في المدينة من ثلاثين عامًا مضت. ولكن ما هو إجمالي عدد العاملين في مركز البيانات؟ خمسون.

إذن فالشركات الكبيرة لم تعد مصدرًا لتوفير فرص عمل، فرص العمل الجيدة على أي حال.

إن ما يفعله مركز البيانات هو تقديم فرصة لألف أو عشرة آلاف شخص لابتكار وظائف جديدة وحركات جديدة وتقنيات جديدة نتيجة الأدوات والتقنيات التي يمكن ابتكارها على أساسها.

إن سباقًا قائمًا يهدف إلى تأسيس بنية تحتية للتوصيل والتشغيل بين شركات مثل أمازون وأبل وغيرها من الشركات، يَنبِئُ تَرْسِي الأسس اللازمة لجيل جديد من فرص العمل – لكن توفير هذه الوظائف ليس حكرًا على الشركات الكبيرة؛ بل إنها تهيئ بدلا من ذلك بيئة تُمكن أشخاصًا مثلي ومثلِكَ من توفير وظائف للآخرين.

اختر نفسك.

٩٧. فهم السؤال عن عدد محطات الوقود

"كم هو عدد محطات الوقود في الولايات المتحدة الأمريكية؟"

كان هذا السؤال هو أحد الأسئلة الخادعة التي كتب عنها ويليام باوندستون. فشركات مثل جوجل ومايكروسوفت تشتت باستخدام أسئلة صعبة في كثير من الأحيان (مثل: ما هو الرقم التالي في هذه

المتتالية: ١، ٩، ٦، ٩، ٧، ٦٦.....) لإشعار المتقدمين للوظيفة بعدم التأهل والضغط.

ولكن هذا لم يكن هدفي من السؤال. فمُنذ سنوات مضت عندما كنت مسؤولاً عن تعيين العاملين، كنت أ طرح عادةً سؤال محطة الوقود لأنه في عالم يمكنك فيه البحث عن أي شيء، يصبح من المذهل مشاهدة ما يفعله الناس عند مواجهة سؤال لا يمكنهم البحث عن إجابته (لم يكن لديهم في هذه المواقف جهاز كمبيوتر لمساعدتهم).

هذه هي نوعية الأسئلة الوحيدة التي تهمنا الآن.

إن التدريب الذي يتلقاه التلاميذ في المدارس الحكومية أو الجامعات لمساعدتهم على حفظ معلومات يستطيع شخص آخر البحث عنها، هو مجرد مضيعة للوقت، الوقت الذي كان يجب استثماره في تعليم الطلاب كيف يخطئون.

أي كيف يخطئون بطريقة مفيدة.

إننا في حاجة إلى هذه المهارة جنبًا إلى جنب مع مهارة الأطلام.

ملحوظة: بعد أن طرحت هذا السؤال على أكثر من خمسمائة شخص في مقابلات العمل، أرسل لي شخصان نسخة من الصفحة ذات الصلة من الموجز الإحصائي (يالها من مضيعة للوقت)، وأجاب شخصان آخران: "أنا لا أملك سيارة" وتركوا المقابلة.

٩٨. لقد تغيرت تكلفة الفشل

قد يكون الفشل في البيئة الصناعية مهلكًا – للعامل أو لصافي الدخل.

فإذا كنا نبني مصنعًا ضخمًا فلا يمكن للمبنى أن يسقط. وإذا كنا نسحب ١٠ آلاف رطل من المعادن الخام فعليًا أن نحركها في الاتجاه الصحيح من المرة الأولى. وإن كنا نُجري تغييرات على الشروط القانونية في آلاف بوليصات التأمين على الحياة، فلا يمكننا تحمل النتائج المترتبة على إقامة دعاوى جماعية لو أخطأنا.

هذه مسألة معروفة.

لكن في حالة تبادل الفرضيات الخاصة بطفرة علمية جديدة، فحتمًا علينا أن نخطئ قبل أن نكون محقين. وفي حالة ابتكار نموذج أعمال جديد أو تأليف قطعة موسيقية جديدة أو تجربة أساليب جديدة لزيادة العائد من حملة تسويق عبر البريد الإلكتروني، فعلينا أن نكون على استعداد لارتكاب الأخطاء.

إن لم يكن الفشل خيارًا مطروحًا فلن يكون النجاح أحد الخيارات أيضًا.

إن المصدر الوحيد للابتكار هو ذلك الفنان الذي لا يجد غضاضة في ارتكاب خطأ مفيد. بل إن أحد الفوائد العظيمة لاقتصاد التواصل والاتصالات هو جمع دوائر من الأشخاص الذين يتحدثون بعضهم بعضًا لارتكاب مزيد ومزيد من الأخطاء – حتى يصلوا إلى "الصح".

وقد كان هذا هو صلب السؤال عن عدد محطات الوقود: اكتشاف ما إذا كان الشخص الذي تجري معه مقابلة العمل لا يجد غضاضة في ارتكاب الأخطاء، ويعبر في ارتياح عن نظرية ما ثم يختبرها هنا وعلى الفور. فالحقيقة إن مستقبلنا يدور حول الشك والمنطق الضبابي والاختبار، لا اليقين والضمانات والأدلة.

إننا نستطيع (بل يجب علينا) تعليم هذه المهارات بدءًا بالأطفال الذين يشعرون بالسعادة عند بناء أبراج من المكعبات (ومشاهدتها وهي تسقط) وصولًا إلى الطلاب الذين لن يفكروا أبدًا في شراء ورقة بحثية لتجنب كتابة مقالة في الجامعة.

٩٩. ما معنى "ذكي"؟

لقد أعاد اقتصادنا وثقافتنا تعريف كلمة "ذكي"، لكن الآباء والمدارس لم يفتنوا بعد لهذا التغيير.

بعض المقاييس تشمل:

درجات اختبار السات

متوسط الدرجات التراكمية

نتائج الاختبارات

المهارة في لعبة سباق المعلومات العامة

وهذه الطرق هي طرق سهلة وتنافسية لقياس مستوى القدرات الذهنية.

ولكن هل تُعدّ مؤشرات للسعادة أو النجاح في المستقبل؟ هل يمكن للأشخاص المتفوقين وفقًا لهذه المعايير أن يقدموا إسهامات للمجتمع بطرق نقدرها؟

لا شك أن وول ستريت ومكاتب المحاماة الكبيرة بها أماكن شاغرة للموظفين الكسالى ذوي التقديرات الممتازة، هؤلاء الأشخاص المتعلمين والقادرين على معالجة كميات هائلة من البيانات وتحويلها إلى عمليات تجارية وصفقات ودعاوى قضائية.

أما بقية الطلاب المتفوقين التقليديين في مجتمعنا فيجدون طرقًا مختصرة أقل تجاوبًا للوصول إلى الرفاهية وتحقيق التأثير، لأن هذا النوع من الذكاء لم يعد يحظى بالقدر نفسه من التقدير الآن. فبإمكاني إسناد المهام التي تتطلب كفاءة في الأداء المتكرر إلى جهات خارجية.

ولكن ماذا عن ليس لديهم أي أحلام ويحصلون على درجات عادية؟ إن هؤلاء الأشخاص في مأزق حقيقي.

١.١. هل بإمكان أي شخص تأليف الموسيقى؟

يؤمن جي وانج أحد الأساتذة بجامعة ستانفورد ومؤسس سميول بذلك. ولكن المشكلة تكمن في الخوف الذي يمنع الناس من الغناء الكاريوكي إلا أن يكونوا سكارى مثلًا.

يعالج جي هذه المسألة عن طريق تطوير مجموعة من برامج الهاتف الجوال للآيفون والأجهزة الأخرى التي لا تجعل من تأليف الموسيقى أمرًا سهلًا فحسب، بل بلا خوف أيضًا.

فقد رأى بنفسه ما يحدث للناس عندما تُخلصهم من الضغط وتتيح لهم طريقة ممتعة يستطيعون من خلالها تأليف الموسيقى (لا أعني العزف من النوتة الموسيقية فهو أمر يحتاج إلى مهارة تقنية، ولكن أعني تأليف الموسيقى). وهو يعبر عن ذلك بقوله: "يبدو الأمر كما لو أنني تذوقت هذا الطعام الرائع العظيم، ولسبب ما أشعر بهذه الرغبة الملحة في أن أقول للناس: "لو تذوقتم هذا الصنف، أظن أنكم ستحبونه كثيرًا".

إن وجهة نظره في الموسيقى تشبه بدرجة مدهشة نوعية الأحلام التي أتحدث عنها. فهو يقول: "الموضوع أشبه بالمرور بمنعطف يصبح فيه المستقبل موجودًا في الماضي". "يمكننا العودة إلى وقت كان فيه تأليف الموسيقى ليس بالأمر الجلل، شيئًا يستطيع أي شخص القيام به، وهو شيء ممتع."

من قال لنا إن الموسيقى أمر جلل؟ وإنها تخص قلة من البشر؟ وأنها غير ممتعة؟

إن إحاطة التأليف الموسيقي داخل المدارس النظامية بهالة من الصرامة والبنية الهيكلية والخوف على الرغم من أنه عمل مبهج في حقيقته، يبدو متوائماً تماماً مع غيره من الأعراض التي تنتج عن المشكلة نفسها: فكرة أن عازفي الموسيقى المنظمين ينبغي أن يكونوا، بلا تفكير، نتاج برنامج تعليم موسيقي مدرسي.

فمن الضروري أن تدرس مدارس المستقبل الموسيقى لطلابها. فالشغف عند إحراز تقدم، والممارسة المضنية، والشعور بالمتعة والرهبة من الأداء أمام الجمهور – كلها مهارات مهمة لمستقبلنا. فمن الخطأ أن نستبعد البرامج الموسيقية توفيراً للنفقات، كما أنه من الخطأ أيضاً أن نضفي الطابع الصناعي على هذه البرامج.

وكما تعلمنا من بن زاندر (المؤلف والملحن) فإن جوهر التعليم الموسيقي الحقيقي يتمثل في تعليم التلاميذ كيف يسمعون ويعزفون من قلوبهم.. وليس الالتزام بعملية صارمة تؤدي إلى فقدان الحس الموسيقي، بدلاً حب الموسيقى.

١.١. نوعان من التعلم

بسرعة، ما هو تربيع ٨؟

أتوقع أنك تعرف الإجابة، والسبب أن شخصاً ما استمر في تلقينك حتى تمكنت من حفظ الإجابة. ينطبق الأمر نفسه على كثير من المعلومات الصغيرة والمهارات التي نمتلكها. فنحن لم نتعلمها لأننا كنا نرى أننا في حاجة إليها حينئذ، أو لأنها قد تغير حياتنا، بل تعلمناها لأنها طُلبت منا. إليك سؤال آخر:

تم إحباط المحاولة الثالثة والرابعة، والآن أمامك خمسة لاعبين من خط الدفاع يجرون في اتجاهك وأمامك ثمانية واحدة فقط لقذف الكرة. ماذا ستفعل؟

من المستحيل أن تكون قد تعلمت هذا في فصل ما.

بالطبع، هذا النوع من التعليم يشمل ما هو أبعد من كرة القدم. فإذا أردت أن تلقي خطابًا، ماذا سيتناول هذا الخطاب؟ إذا كان عليك أن تجد حلًا للأزمة الأخلاقية تورط فيها رئيسك في العمل، ماذا يجب عليك أن تفعل؟

يقوم النظام الصناعي على غريزة إجبار الموظفين الصغار على الامتثال؛ فهذه هي الطريقة المباشرة والأكثر كفاءة على ما يبدو لإنجاز العمل؛ أي ممارسة السلطة. وفي الواقع، لا تتميز هذه الطريقة بأي كفاءة على الإطلاق، فلا يتحقق التعلم الحقيقي إلا عندما يكون التلميذ راغبًا (بل ومصرًا!) على اكتساب مهارة جديدة ليتمكن من تحقيق هدف ما.

لقد ربينا دون قصد أجيالًا يعرفون كثير من البرامج التليفزيونية غير المهمة، ويمكنهم ممارسة ألعاب الفيديو واستخدام شبكات التواصل الاجتماعي على مستوى عالمي. والتحدي الذي يواجه القائمين على التعليم الآن هو استثمار هذا الشغف وتوجيهه إلى مساعي أخرى ذات فائدة أكبر وإنتاجية أعلى مستقبلاً بالتأكد.

١.٢. الأحداث العظمى في التاريخ: إثارة القلق لدى التقليديين

يشكو نيال فرجسون في كتابه "الحضارة":

بعد إجراء دراسة استقصائية شملت طلاب السنة الأولى في إحدى الجامعات البريطانية الرائدة تبين أن ٣٤٪ فقط يعرفون من كان الملك الإنجليزي في زمن حملة الأسطول الإسباني (أرمادا)، و٣١٪ يعرفون أين وقعت حرب البوير، و١٦٪ يعرفون من هو قائد القوات البريطانية في معركة واترلو. وفي استطلاع رأي مشابه شمل الأطفال الإنجليز الذين تتراوح أعمارهم بين ١١ و١٨ عامًا، كان ١٧٪ يظنون أن أوليفر كرومويل حارب في معركة هاستينغز.

ويشعر الكاتب بالحسرة لأن الشباب الصغار لا يعرفون سوى الأحداث العظمى في التاريخ، وقد سردوا أسماء شخصيات تاريخية مثل هنري الثامن وهتلر ومارتن لوثر كينج جونيور مجرد سرد دون القدرة على تذكر الحقائق المرتبطة بتلك الأسماء على نحو جيد.

وردي الأول هو: "وما المشكلة؟". بل يسهل عليّ ألا أعير المسألة اهتمامي بما أن الكاتب يتحدث عن التاريخ البريطاني وأنا لا أعرف أي شيء عن معركة هاستينغز.

إلا أن السؤال الحقيقي هو: في عالم ينتشر فيه الإنترنت، عالم بإمكانني أن أبحث فيه عما أحتاج معرفته عن معركة هاستينغز أسرع من أن أكتب ما أكتبه الآن، "كم من هؤلاء الأطفال ينهون دراستهم وهم يهتمون بمعرفة ذلك؟"

إن النهج التربوي السلطوي الموجّه القائم على إعطاء الأوامر والتحكم وحشو الحقائق في رؤوس أطفالنا هو فشل لم أر له مثيلاً قط.

فعند محاولة إجبار الطفل على الامتثال، يجري الوضع الذكي منهم، أما الطفل الذي لا يفقه شيئاً فيتعرض للعقاب، وفي الحالتين لم ينتج عن ذلك أي قيمة تذكر.

ولكي أكون واضحاً هنا قدر المستطاع: ما هو الموقف الذي تكون فيه معرفة الطالب بحرب البوير أمراً ذا قيمة للمجتمع؟ وهل تعد هذه المعرفة ذات نفع للمجتمع إن كانت تعني أن التلميذ كان مطيعاً ومنتبهاً لكي يدرك أن عليه التظاهر بالمجارية لكي يسير أموره (وبعبارة أخرى، هل هي علامة، أم عَرَضُ لشيء آخر؟) أم أننا فعلاً نحتاج هذه الأمور غير المهمة؟

أمور تافهة؟ نعم، أظن أن معرفة العام الذي اندلعت فيه حرب هاستينغز هو أمر تافه. ولكن على الجانب الآخر، فإن فهم الإنجازات التاريخية، والقدرة على تصور الدورات المتكررة للنصر والهزيمة، وامتلاك فهم فطري للجوانب الاقتصادية الأساسية للعالم هي رؤى أساسية يجب أن يفهمها الأشخاص المتعلمون. إن حشو رؤوس الطلاب بالحقائق كان ضرورياً عندما كان الوصول إلى المعلومات محدوداً، أما الآن، فنحن في حاجة إلى ملء رؤوسهم بالفهم؛ إذ إننا لا نعانى من أي ندرة في المعلومات أو نواجه صعوبة في إمكانية الوصول لها.

إذا كنا نبحث عن علامات فنحن في حاجة إلى أفضل العلامات.

٣.١. التخلي عن المسلمات ليس بالأمر الهين

يشعر الذين نجحوا منا في اجتياز نظام التعليم التصنيعي بالإعجاب تجاه من يتميزون بغزارة المعلومات، وتروق لهم الجمل الصحيحة من الناحية النحوية، ويفخرون بفهم أقراننا أشياء مثل ماذا تفعل الإلكترونيات وكيف يحقق الأسلوب العلمي نجاحاً.

ولكن، هل يتطلب الاقتصاد الجديد التنازل عن ذلك؟

لا، ولكن بذل مزيد من الجهد والصرامة للتأكد من أن كل طفل من الأطفال يعرف الحقائق جميعها هو أمر جنوني.

لقد فشلنا في تحقيق ذلك فشلًا ذريعًا. كانت نيتنا تعليم كل الأطفال على نحو جماعي ولكن النتائج كانت سيئة للغاية لأننا بنينا النظام على أساس من الامل.

ماذا لو لم نُصرَّ على الاستمرار في الجهود الفاشلة نفسها التي نبذلها في تعليم الحقائق؟ ماذا لو وجهنا ٨٠ في المئة من هذه الجهود سعيًا إلى إحراز تقدم ملموس في تعليم كل طفل أمورًا مثل كيفية الاهتمام وتحديد الأهداف والمشاركة والتحدث بلباقة والتخطيط واتخاذ القرارات الجيدة والقيادة؟

فلنتخيل فصلًا من الأطفال المجهدين ممن نجحوا في الحصول على درجات جيدة في اختبار البيسات PSAT بسبب التلقين والتدريب، وفصلًا آخر من الأطفال الحالمين المتحمسين الذين يشاركون في مشروعات يكثرثون لها، وقد أصبح التعلم أمرًا لا يمكنهم الاستغناء عنه، على أي الفصيلين سوف تراهن؟ إذا تمكنا من وضع الأساس الذي يحتاجه الأطفال لصنع الأبطال، فسوف يسعى الطفل حينها إلى تعلم النحو والتاريخ في اللحظة التي تساعد فيها معرفة هذه العلوم في الوصول إلى أهدافه وإحداث فرق.

٤.١. الموقف

يأتي التعلم الحقيقي شيئًا فشيئًا من خلال مواقف غير مألوقة عادةً وفي أماكن غير معتادة؛ إذ نادرًا ما نتعلم من الكتب المدرسية دروسًا تبقى في ذاكرتنا على المدى الطويل. فنحن نتعلم الاعتماد على النفس عندما نضل طريقنا في المركز التجاري، ونتعلم مخاطبة الجمهور عندما نضطر إلى إلقاء خطاب أمام الجمهور.

في كتاب *"التفكير، ببطء وبسرعة"* للكاتب دانييل كانيمان الحائز على جائزة نوبل، نكتشف أننا نملك دماغين - دماغًا بدائيًا غريزيًا يسهل اختراقها وأخرى أكثر دقة ونضجًا وعقلانية. فنحن عندما نثني على شخص يستخدم عقله أو يراعي الآخرين أو يتعامل بذكاء، فإن ما نفعله في واقع الأمر هو أننا ننبر بهدوء على استخدام دماغه العقلاني. فهو ذلك الشخص الذي لا يبتلع الطعم ويتورط في مشاجرة في حانة، الشخص الذي يختار المسار الذي يحقق إنتاجًا على المدى الطويل بدلًا من الطريق المختصر.

ولكن ما يتبين لنا أن أيًا من ذلك لن يحدث إلا إذا كنا قد دربنا الدماغ الغريزي على التصرف بهدوء. فنحن عندما نتدرب على وضع أنفسنا في مواقف فإننا بذلك نعطي فرصة أفضل للدماغ العقلانية لتحقيق

النصر، ولهذا السبب أنت تفضل أن يكون الطبيب الذي يفحصك في غرفة الطوارئ لديه سنوات من الخبرة، ويتحسن الأداء في المناظرات مع الوقت، وتكون الأم التي لديها ثلاثة أطفال – على غير المتوقع - أكثر هدوءًا من تلك التي ليس لديها سوى طفل واحد.

يؤتي التدريب ثماره لأنه يمنحنا فرصة للاسترخاء الكافي لنتمكن من اختيار الخيارات الذكية.

ينبغي أن يكون هدف المدرسة الأول هو تخريج مواطنين قادرين على اختيار المسار العقلاني في أغلب الأحوال، وهذا لن يتحقق إلا إذا هيأنا لهم مواقف كافية للتدريب والممارسة.

٥.١. لو بإمكانك إضافة مقرر دراسي واحد فقط

يضيف نيل ديجراس عالم الفلك ورئيس متحف التاريخ الطبيعي في نيويورك هذه العبارة: "كيف تعرف أن شخصًا آخر قد حصل على ما يكفيك"

وأنا أضيف إلى هذه العبارة: "وكيف تعرف أنك قد حصلت على ما يكفيك".

٦.١. السبب الثالث لعدم تدريس علوم الحاسب في المدارس الحكومية

السبب الأول سبب تقليدي: إن الموضوع جديد، وتغيير المنهج مسألة لها أبعاد سياسية وباهظة التكاليف وتحتاج إلى وقت طويل، ومن ثم كان الاتجاه إلى ترك المنهج كما هو.

والسبب الثاني له صلة بالأول: فكثير من المعلمين يفضلون تدريس مجالات لديهم فيها خبرة ومهارة، ولا يمكن إدراج برمجة الحاسب من بين هذه المجالات.

أما السبب الثالث فهو الأهم وهو ما يمثل صلب الجدل: إذ أن كل الأمور المهمة تقريبًا التي نحتاج تدريسها للطلاب في علوم الحاسب لا يمكن تدريسها باستخدام أسلوب الحفظ عن ظهر قلب والمحاضرات والاختبارات، في حين أن المدرسة تتمحور حول جميع هذه العناصر الثلاثة.

برمجة الحاسب هي حل المشكلات بطريقة موجهة، فلو قمنا بحل المشكلة للطلاب وقلنا له "هنا نستخدم هذا السطر من الشفرات البرمجية وهناك نستخدم هذا السطر"، فأنت لم تفعل أي شيء يساعد

في تطوير التفكير المتعمق ومهارات الترتيب التي يستخدمها المبرمجون كل يوم.

ولكن ما يجب عمله بدلًا من ذلك هو إقناع الطالب بالمهمة وتوفير إمكانية الوصول إلى الموارد اللازمة ثم تحميله مسؤولية التوصل إلى نتيجة صحيحة. وبعد ذلك يأتي دور التكرار.

ولدينا موضوعات أخرى تشبه برمجة الحاسب:

الفنون الجميلة

البيع

عرض الأفكار

الكتابة الإبداعية

تطوير المنتجات

القانون

إدارة المنتجات

القيادة

وأنا لا أظن أن وجود عدد محدود من المدارس التقليدية التي تدرس هذه الموضوعات هو من قبيل المصادفة (سأوافيكم بعد لحظة بملحوظة جانبية عن كليات الحقوق).

فقد اعتدنا ترك هذه المجالات لرغبة الفرد وإصراره، فإذا كنت تريد التفوق في أحد هذه المجالات، فلك حرية اختيار أدواتك. وقد وينتهي بك المطاف في مدرسة رود آيلاند للتصميم، مثل شيبيرد فيري، لكن ما يحدث في العادة هو أنك إما أن تجد مدربًا خاصًا، أو تتعلم بنفسك أثناء مسيرتك.

١.٧. ملحوظة جانبية عن كلية الحقوق

كلية الحقوق هي الاستثناء الواضح من هذه القائمة الواردة أعلاه. فلدينا الكثير من كليات الحقوق، بل ربما كان عددًا زائدًا عن الحد، ويتخرج فيها دوريًا مئات الآلاف من المحامين.

وأي محام سيقول لك إن كلية الحقوق لا تعلمك كيف تصبح محاميًا.

فكلية الحقوق ما هي إلا مرحلة تشويشية مدتها ثلاث سنوات، وصهرج تخزين مبني على التنافسية والقدرة على استيعاب أمور غير ذات أهمية وغير مترابطة واختبارات تضع الطلاب تحت ضغط كبير إضافة إلى الضغوط الاجتماعية.

تقوم كلية الحقوق على قواعد تربوية لا علاقة لها بمهنة المحاماة، بل يكون الطالب محاطًا بمجموعة من الأفراد التنافسيين الذي يستخدمون كلمات كالأسلحة وبيانات كالذخائر. وهذه العقيدة هي ما يستفيد منه كثير من المحامين.

(أما الملحوظة الجانبية المثيرة للسخرية هنا هي أن كلية الحقوق تقدم للطلاب نوعية المواقف التي تحدثت عنها في أجزاء سابقة – فهي تضع الطلاب في مكان يمكنهم فيه تطوير دماغهم العقلانية، ويتعلمون في الوقت نفسه القيام بأعمالهم بهدوء، بصرف النظر عن نوع هذا العمل).

والأسلوب ذكي: استخدام الصورة المجازية المسماة بالمدرسة والمحاضرات والاختبارات لتوفير بيئة يمكن من خلالها الخروج بناتج ثانوي يتمثل في تشكيل الشخصيات وتعزيز ثقافة المحاماة. في الواقع، إن بإمكان كليات الحقوق استبدال مواد أخرى ذات موضوعات مختلفة تمامًا بنصف المواد الدراسية (مثل شكسبير أو تاريخ السحر) والحصول على المخرجات نفسها بالضبط.

أما الدوريات القانونية والمنشورات التي تصدرها كليات الحقوق والتي تبرز الأبحاث الأكاديمية التي يقوم بها أساتذة الكلية، فهي تقوم بدور جانبي وكأنه عرض أكاديمي من عروض " محاكاة الواقع ". فبدلًا من الاعتراف بأن كلية الحقوق ما هي إلا مؤسسة تدريب مهني، تتسابق الكليات في تعيين أساتذة يقومون بأبحاث تقتصر على فئة معينة، ومن ثم يحصلون على جزء كبير من الرسوم الدراسية كل عام والتي تبلغ ٣,٦ مليار دولار.

فوفقًا لدراسة أجريت في عام ٢٠٠٥، فإن ٤٠ في المئة (!) من مقالات الدوريات القانونية في مؤسسة ليكسيس-نيكسيس لم تتم الإشارة إليها على الإطلاق (مطلقًا ولا مرة واحدة) في أي قضية قانونية أو في أي مقالة من المقالات الواردة في الدوريات القانونية الأخرى.

والمشكلة أن هذه الإجراءات تتسبب في ضياع مبالغ طائلة، فقد اكتشفت مكاتب المحاماة الكبرى أنه يجب عليهم تعيين خريجي كلية الحقوق وتدريبهم لمدة عام أو أكثر قبل أن يتمكنوا من القيام بأي عمل منتج – فكثير من العملاء يرفضون دفع مقابل مادي للجهود التي يبذلها المحامون في السنة الأولى من عملهم

ولأسباب مقنعة.

إذن فإن هذا مثال آخر للفشل في طرح سؤال "ما الغاية من المدرسة؟" والاكتفاء بدلاً من ذلك بلعب لعبة تنافسية ذات قواعد غير منطقية.

٨.١. المدارس ودورها في نقل العاطفة والثقافة

من بين الأشياء التي لا يستطيع الطالب إدراكها من محاضرات الفيديو هي مدى اكتراث المعلم، لا أعني الاكتراث بموضوع الدرس فحسب - فهذا الجزء سهل. ما أعنيه أن الطالب لا يمكنه إدراك أن المعلم يهتم بشخصه هو. فشعور الطالب بالاهتمام والتواصل معه ودفعه إلى الأمام هي المنصة التي نحتاجها لزيادة الالتزام العاطفي تجاه التعلم.

يمثل التعليم أمرًا مرعبًا للكثيرين، لأن الفشل يظل محتملاً في أي خطوة على امتداد الطريق. فقد تفشل في فهم الفكرة التالية أو قد ترسب في الاختبار التالي. فالأسهل إذن أن تنسحب عاطفياً أو أن تقوم بما عليك دون حماسة أو حتى تظهر الحماس فقط لأنه يتوجب عليك ذلك، ففي هذه الحالة سيكون الفشل هو غلطة النظام وليس غلطتك أنت.

٩.١. الشيء المشترك بين المعلمين العظماء هو القدرة على نقل العاطفة

جميع من قابلت من المعلمين العظماء صاروا عظماء بسبب رغبتهم في نقل العاطفة، لا الحقائق فحسب. وقد كتبت لي إحدى المعلمات مؤخرًا:

"أنا أعلم تلاميذ الصف الأول الابتدائي. وبجانب المناهج المقررة، أحرص على تعليمهم أيضًا كيف يفكرون، لا أن أفرض عليهم ما يفكرون. فأوصيهم أن يناقشوا كل ما يقرؤون أو يقال لهم في السنوات القادمة.

وأصبرُ على أن يصلوا إلى الإجابات بأنفسهم وألا يسمحوا لأي شخص أن يطوّعهم ليصبحوا أفرادًا متجانسين (وهو الهدف من التعليم الإلزامي). ودائمًا ما أخبرهم أن العالم في حاجة ماسة إلى تغييرات جذرية ونقلات نوعية وأنه يمكنهم أن يكونوا صنّاعها إذا أحسنوا استخدام مهاراتهم ومواهبهم التي مُنحت لهم. أتحداهم لكي يكونوا مختلفين

ويتولوا القيادة ولئلا يكونوا تابعين. أعلمهم أن يعبروا عن آرائهم حتى عندما يكون التعبير عن الرأي أمرًا غير معتاد.

وأعلمهم مفردات مثل التي يتعلمها الطلبة في "الجامعة" لأن قدراتهم تتعدى مجرد تعلم كلمات مثل: "جلس وسجد وقبعة وقطة وفأر" ("زرع، حصد"). فلم لا يتعلمون كلمات مثل: "مُفحم وواعٍ وغافل ومُنْتَكس" لأنهم في الخامسة أو السادسة من العمر؟ إنهم يستعملون هذه المفردات استعمالًا صحيحًا مما يدل على أن لديهم قدرات هائلة.

ما أراه أمامي بوضوح هو أن تعليم التلاميذ في الصف الأول الابتدائي كلمات مثل "مفحم" و "منتكس" ليس هو الهدف هنا، فليس مهمًا أن يعرف طفل في السادسة من عمره مثل هذه المفردات. ولكن الأمر المهم، بل بالغ الأهمية في رأيي، هو إيمان المعلمة بأن التلاميذ يستطيعون معرفتها، وعليهم معرفتها، وقادرون على معرفتها.

لقد أضعنا وقتًا طويلًا وأنفقنا أموالًا طائلة في محاولة منع المعلمين من القيام بالأمر الوحيد الذي يجب عليهم القيام به: وهو التوجيه. فعندما يقنع المعلم الطالب بالمسيرة ويقدم له الدعم اللازم خلالها، سيكون الطالب حينها قادرًا على الفهم. فهذه هي الطبيعة التي جُبلنا عليها.

١.١. الموهبة في مقابل التعليم

إنها كلمات خادعة حقًا.

أين الخط الفاصل الذي ينتهي عنده شيء ويبدأ من عنده شيء آخر؟ هل أنت سيء في التحدث أمام جمهور \ الجري \ طرح الأفكار لأنك لم تتلقَ التدريب اللازم أم لأن هناك شيئًا فُقد في ظروف غامضة من حمضك النووي؟

إذا كنت تنتمي لمعسكر الموهبة، فهذا يعني أن أغلب الإنجازات محتومة بالقدر، وأن الوظيفة الوحيدة المطلوبة من المدرسة أو الآباء هي دعم غير الموهوبين وفتح الأبواب أمام القلة المحظوظة.

وهي مهمة كئيبة وموحشة تناسب شخصًا متشائمًا يتخفى خلف قناع الواقعية.

ولكن من حسن الحظ أن أغلبنا يتبنى قناعة مختلفة، فنحن نرغب في تخيل أن ثقافتنا سريعة الوتيرة تحوي فرضًا كثيرة جدًا تمكننا من التغلب على افتقارنا إلى الموهبة، بمعدل تسع مرات من عشرة، وذلك عند التسليح بالحافز مع المعلومات والثقة اللازمين.

فإذا كان هذا صحيحًا، فإن مسؤوليتنا هي تنمية هذا الحافز بدلًا من التحجج بغياب الموهبة كعذر واهٍ لتبرير فشلنا في تعهد أحلامنا.

١.١١. اختيار الغفلة

فلنتفق أولًا على وجود فرق بين الشخص المغفل والغبي.

الغفلة تعني أنك لا تعرف معلومات ينبغي أن تكون على علم بها، أما الغباء فمعناه أنك تعرف هذه المعلومات لكنك تتخذ قرارات سيئة.

لقد تغيرت طرق الوصول إلى المعلومات تغيرًا جذريًا خلال عشر سنوات فقط، فوجود مواقع مثل أكاديمية خان وويكيبيديا وملايين المدونات ومليارات المواقع تعني أنك إذا كنت مهتمًا حقًا في إمكانك العثور على الإجابة أينما كنت.

إذن، فالمدرسة ليست في حاجة إلى توصيل المعلومات بقدر حاجتها إلى جعل الأطفال يرغبون في معرفتها.

لقد كانت الغفلة في السابق ناتجًا ثانويًا بسبب عدم إمكانية الوصول إلى المعلومات أو بسبب المدرسين السيئين أو بسبب ضعف المهارات التربوية لدى الوالدين. أما اليوم، فالغفلة اختيار؛ اختيار يختاره الأفراد الذين قرروا عدم التعلم.

إذا كنت لا تعرف ما تحتاج معرفته، فهذا أمر يمكن إصلاحه. لكن يجب أولًا أن تكون راغبًا في الإصلاح.

١.١٢. الاختلاف على المكعبات

ترغب جان شرايبر في أن يقضي الأطفال في المدارس الابتدائية وقتًا أطول في اللعب بالمكعبات ووقتًا أقل في الجلوس بمكتب وكتابة الملحوظات.

هل توافق على ذلك؟

مكعبات للبناء.

مكعبات للتفاوض.

مكعبات للتظاهر بأمر.

مكعبات لصناعة نماذج للعالم الحقيقي.

إن قضاء الوقت في اللعب بالمكعبات سوف يقلل من الوقت الذي يقضيه الأطفال في مرحلة التعلم المضنية لكيفية رسم الرقم ستة، وحفظ جداول الضرب، وحفظ أسماء الخمسين ولاية.

هل هذا ما ينبغي على المدرسة القيام به؟

أنت تلاحظ، باعتبارك ولي أمر، ما يفعله الأطفال في سن السابعة في الصين (حساب المثلثات!) وتلاحظ كيف يُعاملون بصرامة وكيف يقف التلاميذ صامتين في صفوف مستقيمة، ومن السهل أن نستنج أننا في سباق وأنتا على وشك الخسارة.

نعم نحن على وشك الخسارة، ولكن ما نحن على وشك خسارته هو سباق لإعداد عمّال مصانع يتقاضون أجورًا متدنية.

في نيويورك، اقترحت وزارة التعليم تنظيم اختبار قراءة لجميع التلاميذ في الصف الثالث الابتدائي – اختبار سيسغرق أكثر من أربع ساعات على مدار يومين. ومن الواضح أن اللعب بالمكعبات لن يكون جزءًا من هذه المتطلبات.

لكننا إذا ما عدنا إلى الفرضية التي يقوم عليها هذا البيان – وهي أننا لسنا بحاجة إلى خدم مطيعين مجهزين ببنك كبير من المعلومات المحفوظة، بل ما نحتاجه هو إعداد جيل من الرواد المبدعين والمتحمسين – تصبح المكعبات فجأة أمرًا منطقيًا جدًا.

أعطني طفلًا متحمسًا لبناء المكعبات ومعه علبة مكعبات غير مرتبة بدلًا من شخص رتيب يحفظ كل شيء عن ظهر قلب. إذا لم نكن نستطيع (أو لن نستطيع أو لا نريد) أن نفوز في السباق إلى القاع، فربما يمكننا الاستثمار جدّيًا في السباق إلى القمة.

١١٣. إكمال المربع ومليون مراهق

يصل ما يزيد عن مليون طفل كل عام إلى السن المناسبة لتعزيز فهمهم بصورة جذرية للقيادة والطبيعة البشرية. فهم على استعداد للانغماس في المشروعات الخدمية وفهم كيف يحفز الآخرون، والأهم من كل ذلك، الانغماس في تحمل المسؤولية.

ومن ثم، قطعاً، يعلّم النظام أفضل طلابنا وأكثرهم ذكاءً كيفية إكمال المربع لحل المعادلات التربيعية.

في حال فانتك تلك، فهي تشمل إضافة مربع (ب \ أ) إلى جانبي المعادلة ثم تبدأ في الحل من هذه النقطة.

وهو علم بحث تمامًا، وبالتأكيد لا يوجد أي استخدام عملي له ومحبط إلى درجة كبيرة. والسؤال الذي يستحق الطرح هو: لم نكثر بذلك؟

أحد الأسباب هو أن المعادلات التربيعية هي المدخل إلى دراسة التفاضل والتكامل، والتفاضل والتكامل هما المدخل إلى دراسة الرياضيات المتقدمة.

والسبب الآخر يتمثل في أن عديد من عناصر ميكانيكا نيوتن تشمل أنماط تحليل مشابهة.

وكلا السببين مبنيان على فكرة أن المجتمع المتحضر يتعلم كل ما بوسعه، إضافةً إلى أن التقدم في الرياضيات والعلوم (ومن ثم الهندسة) يتطلب قاعدة عريضة من الطلاب المثقفين في هذه المواد، حتى تستطيع قلة منهم الحصول على درجات علمية متقدمة.

وقلما تُناقش تكلفة السير في هذا النفق المظلم للرياضيات التجريدية. فحتى نتمكن من توفير الوقت لتعليم هذا النوع من الرياضيات، نتجاهل موضوعات أخرى مثل الاحتمالات والجداول الممتدة وتحليل التدفقات النقدية وأي شيء آخر يمكن أن يؤدي إلى زيادة إلمام الطالب وأريحته في التعامل مع الرياضيات المستخدمة بالفعل خارج البيئة الأكاديمية.

ونتجاهل أيضًا الفائدة التي تعود على الطلاب من تعلم كيفية اكتشاف الأشياء بأنفسهم لأننا في عجلة من أمرنا، إذ علينا تلقينهم وتدريبهم على الأساليب المستخدمة في اختبارات السات أو ريجنتس. ولأننا نرى أننا لا نملك الوقت الكافي لجعل الطلاب يقضون أسبوعًا في *بتكار* طريقة لإكمال المربع بمفردهم، فهم لا يبتكرون الطريقة بل يحفظونها.

إنها الطاعة مرة أخرى.

ففي اللحظة التي ينبغي علينا إعداد المدرسة لتشمل الابتكارات الجدية (أو إعادة الابتكار والاكتشاف) نتبنى بدلاً من ذلك، وبتفاني شديد، الحفظ والطاعة، وذلك لأنهما الأسهل من حيث إمكانية التقييم والتحكم وسهولة إقناع الآباء بهما.

تعتبر ألغاز الرياضيات والفيزياء من أروع الألغاز على مستوى العالم، فهي فرص ذهبية للشباب لبدء رحلة السير في طريق التعلم مدى الحياة. إن القدرة على اكتشاف أمر ما بنفسك، وتولي مسؤولية إيجاد الحل ثم إثبات أنك على صواب - هو جوهر مفهوم أن تكون شخصًا متعلمًا في مجتمع تقني.

ولكننا لم نعد نفعل ذلك الآن، إذ ليس لدينا الوقت أو الدعم اللازمين. فالآباء لا يسألون أطفالهم: "ماذا اكتشفتم اليوم؟" ولا يتساءلون عن المشكلات المحبطة التي واجهت أطفالهم وتمكنوا من التغلب عليها. بل بات الآباء مقتنعين بأن حصول أبنائهم على درجة من رقمين في شهادتهم هو الهدف - بشرط أن تبدأ الدرجة بـ "٩".

وهذا هو صميم حجتني: إن السبب المنطقي الوحيد لتدريس حساب المثلثات والتفاضل والتكامل في المدرسة الثانوية هو تشجيع الأطفال على أن يصبحوا مهندسين وعلماء. هذا كل ما في الأمر.

ولكن المفارقة هي أن الطريقة التي نستخدمها في تعليم ذلك تؤدي، في الحقيقة، إلى *تقليل* عدد الأطفال الذين يرغبون في أن يصبحوا مهندسين أو علماء في المستقبل. فهي مثل مصفاة تضعها الكليات التي تدرس مواد دراسية صعبة لاستبعاد الطلاب الأقل عزمًا. بعبارة أخرى، إننا نستخدم الأداة نفسها التي تعد المهندسين لنصرف الطلاب عن تعلم المادة التي سوف تساعدهم ليصبحوا مهندسين.

ليست الرياضيات المتقدمة التي يدرسها الطلاب في المدرسة الثانوية غاية كافية في حد ذاتها. فلو اكتفيت بما تعلمته من رياضيات في المدرسة، فأنت إذن لم تتعلم شيئًا مفيدًا على الإطلاق. وعلى الجانب الآخر، لو كانت شهيتك مفتوحة لتعلم المزيد ووجدت فرصة للقيام بعمل متقدم، لو واصلت طريقك نحو تصميم الجسور وتصميم رقائق الحاسوب، فهذا يعني أن كل دقيقة قضيتها كانت تستحق العناء، والسؤال إذن:

هل طريقة الحفظ والتلقين والتمرين في مادة الرياضيات المتقدمة هو الأسلوب الأمثل لإقناع الأطفال وترغيبهم في أن يصبحوا علماء ومهندسين؟

إذا كانت الإجابة لا، فلنصححها إذن.

(هل سمعت عبقرية في الرياضيات أو مهندسًا يقول إن السبب وراء قيامه بهذا العمل بالغ الأهمية هو أن الكتاب المدرسي في مادة الرياضيات في الصف الحادي عشر قد أشعل الشرارة الأولى بداخله؟)

١١٤. لنفعل شيئًا ممتعًا

بين الحين والآخر، في السنوات ما بين الصف الثالث ونهاية المرحلة الثانوية، يمنح المعلم الطلاب فرصة للقيام بنشاط جديد وممتع وبعيد عن المادة الدراسية، وقد يكون مثيرًا ومحفوًا بالمخاطر وحماسيًا.

سوف أقول متجربًا بأن هذه الأنشطة لا تتعدى ٢ في المئة من الساعات التي يقضيها الطالب في المدرسة، أما بقية الوقت فتُخصص لاستيعاب المنهج وتعلم ما سيأتي في الاختبار.

ومجرد تساؤل: ماذا سيحدث لثقافتنا لو قضى التلاميذ ٤٠ في المئة من وقتهم في السعي وراء اكتشافات شائقة وفرص نمو ممتعة والاكتفاء بـ ٦ في المئة من اليوم لاستيعاب الحقائق التي اعتدنا الاهتمام بمعرفتها؟

١١٥. التعامل بجدية مع القيادة: استبدال المدرب المحترف

دعونا نفترض للحظة أن الألعاب الرياضية في الجامعة لها وظيفة تعليمية، وليست لمجرد تسلية الخريجين.

من المستفيد الأكبر؟ أنا أزعّم بأن أغلب الدروس المستفادة تكون من نصيب لاعبي الظهير الرباعي والمدرّب، وذلك لأنهم يتخذون قرارات مؤثرة، ويكونوا أكثر عرضة للفشل الذهني (مقارنةً بالجسدي) في كل مباراة.

قد يتعلم الراكض الخلفي درسا من عدم التحكم في الكرة (بأن يحكم قبضته عليه أكثر)، إلا أن الشخص المسؤول عن وضع خطة اللعب وإدارة الفريق وتنظيم الدفاع غالبًا ما يخرج بدرّس أكبر في الحياة.

لم لا نتخلص إذن من الطابع المهني، فنجعل أحد الطلاب (أو مجموعة من الطلاب بالتناوب) يقومون بدور المدرّب. لم لا نسمح للطلاب بالقيام بدور مسؤولي التعيين في المدرسة الثانوية وأن يتولوا

مسؤولية إدارة أكبر عدد ممكن من العناصر في الإستاد ومقصورة الصحافة والامتيازات.

ولنعين أحد الطلاب أيضًا في منصب رئيس الفرقة الموسيقية الجامعية.

والشخص المسؤول عن التخطيط لحفل الترحيب بالخريجين القدامى وتنفيذه.

فجميع هذه المهام تقريبًا يمكن للطلاب القيام بها. إلام سيقودنا ذلك؟

حسنًا، أولًا، يجب علينا أن نجتهد في دعم هؤلاء الطلاب وإمدادهم بالمعلومات الأساسية اللازمة للقيام بهذه المهام على أكمل وجه. وتجدر الإشارة إلى أن الشباب في المسرحيات الجامعية يقضون عشر سنوات أو أكثر في دراسة مواد الدراما، دون أن يحظى الطالب مخرج العمل المسرحي غالبًا بمن يوجهه، ومن ثمّ يكون مفتقدًا لعنصر الصرامة وتنقصه الخبرة اللازمة للقيام بمهمته. ونادرًا ما نهتم بتعليم التلاميذ كيف يقومون بأي عمل يتصل بإعداد مادة دراسية جديدة.

هل ستكون مهتمًا بتعيين الشاب الذي درب الفريق الفائز في روز بول؟ وماذا عن العمل لدى شخص تولى مسؤولية الخدمات اللوجيستية لخمسائة موظف في إستاد سعته ٥٠٠٠ مقعد؟ أو تولى مسؤولية الحسابات لشخص تعلم الحرفة عن طريق تتبع مبيعات تذاكر مباراة قيمتها مليون دولار؟

فهل هناك طريقة للتعلم أفضل من القيام بالعمل؟

١١٦. التغير الذي سيشهده التعليم العالي في العقد القادم يساوي التغير الذي شهدته الصحافة الورقية في العقد السابق

قبل عشرة أعوام مضت، كنت أتحدث مع مديري بعض الصحف التنفيذيين عن المستقبل الرقمي. وكانوا يجهلون تمامًا كيف ستقضي كريجزليست على الغالبية العظمى من أرباحهم. كانوا يبدون ازدهارهم تجاه الصحافة الرقمية، فقد كانوا عشاقًا لسحر الورق.

وفي غضون عشر سنوات فقط تغير كل شيء. فلا تجد مراقبًا مطلقًا يُظهر أي تفاؤل تجاه مستقبل الصحف الورقية، فقد تغيرت الطريقة التي يصل بها الخبر تغيرًا جذريًا – فبعد حالة استقرار دامت مئة عام،

اختلف نموذج الأعمال الأساسي الذي ارتكزت عليه الصحف.

وتواجه الجامعات اليوم الموقف نفسه.

تواجه الجامعات الأزمة الكبرى للقروض الدراسية وعدم قدرة الطالب العادي على الالتزام بكامل مصروفات التعليم. فإذا كانت أغلب الدورات الدراسية سوف تكون متاحة رقميًا خلال بضع سنوات – ربما ليس من الكلية نفسها، غير أن التفاضل والتكامل هو التفاضل والتكامل ذاته (في أي مكان). فعندئذ سوف تتحول الجامعات إما إلى لافتات وأسماء تجارية ذات دلالة معينة في نظر المدير المسؤول عن التعيين، أو ستتحول إلى جهات تنظيمية قَبَلية أو مؤسسات تكون فِرَقًا أو علاقات أو نقابات. فكما هي الحال عندما تكون أحد قراء جريدة *هارفارد كريمسون* أو مجلة *لامبون* الذين تربطك بها علاقة تدوم مدى الحياة، سيكون الأمر كذلك لبعض الجامعات ولكن على نطاق أوسع.

لذا، أظن أنه من المنصف أن نقول إن نشاط التعليم العالي في العقد القادم سوف يمر بالقدر نفسه من التغيرات التي مرت بها الصحف الورقية في العقد الماضي.

١١٧. هذا هو عقلك على الإنترنت: قدرة الأستاذ العظيم

تمارس كاثي دايفدسون التدريس في جامعة ديوك وغالبًا ما يوضع عدد من المتقدمين إلى الدورات الدراسية التي تقدمها على قوائم الانتظار. ولكن الجدير بالذكر أنه أثناء الأسبوع الأول، يترك ما يقرب من ٢٥ في المئة من الطلاب الدورة الدراسية، لماذا؟ لأن الدورة لا تتطابق مع النموذج التصنيعي ولا تضمن لهم مسارًا سهلًا للوصول إلى كلية الحقوق، وتمثل تهديدًا لطرق التفكير الراسخة. رائع.

وحسب قولها: "أحيانًا يكون الطابور الموجود خارج مكتبي طويلًا كتلك الطوابير التي تراها في المخابز صباح يوم السبت، وتكاد تنتهي عند الردهة. أراد الطلاب الاستفادة من التفاعل معي حتى آخر قطرة لأنهم يعتقدون – يعتقدون فعلًا – أن ما يتعلمونه في محاضراتي قد يُحدث فرقًا في حياتهم".

ما يذهلني في هذه المقولة أن أستاذًا واحدًا فقط من بين مئة قد يدعي إحداث هذا النوع من الأثر.

تكلف دايفدسون طلابها بمهمات دراسية عبر سلسلة من المدونات التي أنشأتها بدلًا من استخدام الأوراق البحثية في محاضراتها – وقد قامت بتشكيل طاقم من القيادات الطلابية يعملون بالتبادل،

مهمتهم التفاعل مع جميع المنشورات. لذا فطلابها يكتبون كتابات أكثر وبوتيرة أعلى وبأسلوب أفضل من هؤلاء الموجودين أسفل الردهة في فصول الكتابة التي تستهدف "إنتاج أعداد أكبر".

إنها تعلم طلابها كيف يتعلمون، لا كيف يكونوا مثاليين.

١١٨. صقل الرموز

إن كل ما يحدث تقريبًا في المدرسة بعد الصف الثاني الابتدائي يهدف إلى إعادة ترتيب الرموز. فنحن ندفع الطلاب نحو اكتشاف العالم الحقيقي بسرعة ثم اختصاره في رموز، وعلى مدى الشهور والسنوات التالية يقومون بتحليل هذه الرموز والتلاعب بها. إننا نحلل الجمل ونصوغ الكلمات في فقرات، ننقح المعادلات الرياضية ونحولها إلى رموز ونصبح على دراية بالجدول الدوري.

والهدف هو القدرة على العيش في عالم الرموز والتحسين باستمرار في صقل هذه الرموز والتلاعب بها. هذا هو ما يقوم به الأكاديميون.

$$\begin{aligned} & \text{لو افترضنا أن } f(x) \geq g(x) \geq 0 \\ & \text{على الفاصل الزمني } [a, \infty) \\ & \int_a^{\infty} f(x) dx \geq \int_a^{\infty} g(x) dx \\ & \text{إذن لو أن تقارب،} \\ & \int_a^{\infty} g(x) dx \geq \int_a^{\infty} f(x) dx \\ & \text{فإن ستقارب أيضًا} \\ & \int_a^{\infty} g(x) dx \geq \int_a^{\infty} f(x) dx \\ & \text{وإذا انحرفت} \\ & \int_a^{\infty} f(x) dx \geq \int_a^{\infty} g(x) dx \\ & \text{فسوف تنحرف أيضًا} \end{aligned}$$

إنني أحب مثل هذه الأشياء. فالتلاعب بمستويات التجريد اللغوية تمثل وقودًا عالي الأوكتان للدماغ، فذلك يدفعنا لنكون أكثر ذكاءً (في جانب واحد).

لكن على مستوى آخر، يمكن اعتبارها نوعًا من الإلهاء الفكري. ففي حين يعتبرها بعض طلاب مادة

الرياضيات نقطة انطلاق نحو تحقيق رؤي جديدة وعظيمة، يراها الباقون صرًا لانتباههم عن حوارات عملية مثل المقارنة بين شراء سيارة أو تأجيرها، أو كيفية موازنة الميزانية الفيدرالية.

والسبب في سخرتنا من الأوراق البحثية المتقدمة التي تحمل عناوين مثل: "الظلم التاريخي ومشكلة اللا هوية: أوجه القصور في الحل الخاطئ اللاحق ونحو حل جديد" يرجع إلى أن الأكاديميين يوجهون كل اهتمامهم إلى التلاعب بالرموز - وبما أننا القراء ليست لدينا أي فكرة عن علاقة هذه الرموز بالعالم الحقيقي، فإننا نشعر حينئذ بالضيق.

يعد التلاعب بالرموز مهارة مهمة لا شك، لكن دون وجود قدرة (واهتمام) على تحويل العالم الحقيقي إلى رموز (ثم العودة مرة أخرى) فسوف نفشل. إن دفع الطلاب نحو التلاعب بالرموز دون تعليمهم (وتحفيزهم) لمعرفة كيفية الدخول والخروج من هذا العالم يعد مضيعة للوقت.

ليس المهم أن تكون قادرًا على فهم الرياضيات المتقدمة أو تحليل الرموز الثقافية على مر الزمن. إن كنت لا تستطيع أو لا ترغب في بناء جسور بين العالم الحقيقي وهذه الرموز، فلن تتمكن من إحداث تأثير في العالم.

رجوعًا إلى القائمة الأصلية لاحتياجات مجتمعاتنا ومؤسساتنا: نادرًا ما يكون سبب تعثرنا هو عدم القدرة على القيام بعمل جيد في حل المشكلات بمجرد اكتشاف ماهيتها. ولكن سبب معاناتنا هو قلة الأشخاص الذين يرغبون في التعامل مع مشكلات صعبة وفك شفرتها بصبر وهمة.

١١٩. جهلي في مقابل معرفتك

توجد طائفة من الجهلاء في الولايات المتحدة الأمريكية، ولطالما كانت موجودة؛ فالسلالة المعادية للفكر كانت وما تزال خيطًا موصولًا يشق طريقه متسللًا حياتنا السياسية والثقافية ومعززًا بالفكرة الخاطئة التي تفيد بأن الديمقراطية تعني "جهلي هو بنفس جودة معرفتك".

- إسحق أسيموف

المدرسة ليست جهة مهنية فحسب. قد كانت كذلك في السابق، منذ فترة طويلة، لكن حينئذ ومع تسلل فكرة التدريب على العمل، بدأ الجانب الأكاديمي في الاختفاء تدريجيًا. أصبحت ثقافتنا ترى أنه من المهم، حتى لعامل النظافة في الشارع، معرفة ماهية النجوم وفهم أساسيات السوق الحر والتعرف على بيتهوفن بمجرد سماع أحد ألحانه.

ومع تعجلنا في تحقيق عائد من استثماراتنا، ننسى أحيانًا أن الحصول على المعرفة لأجل المعرفة هو ركيزة أساسية لمعنى كونك جزءًا من ثقافتنا.

التحول الآن يتمثل في أن المدرسة كانت في السابق صفقة المرة الواحدة، صفقتك أنت، والسبيل الأمثل لمعرفة ما يحدث وكيف يحدث ولماذا. كانت المدرسة هي المكان الذي يأوى الكتب والمكان الذي يمكن من خلاله الوصول إلى أهل الخبرة.

لدى المواطن الذي يسعى إلى الوصول إلى الحقيقة فرصة أكبر لاكتشافها أكثر من أي وقت مضى، كل ما عليه هو أن يتحلى بالمهارة والفطنة والرغبة في الوصول. فلا يجب أن يكون الحفظ، كحفظ التعاليم الدينية مثلًا، هو الهدف؛ فعندئذ سيكون أمامك الكثير لتحفظه وهو عرضة للتغير على أي حال. ولكن يجب أن يكون الهدف هو إيجاد الرغبة (والأفضل إيجاد الحاجة) إلى معرفة الحقيقة وتمكين الأشخاص من الأدوات التي تساعدكم في التمييز بين الحقيقة والخيال فيما قد يسوقه لهم الآخرون.

أنا لا أعرف ماذا سيكون مصيرك، لكنني أعرف شيئًا واحدًا فقط: السعداء حقًا بينكم هم هؤلاء الذين سعوا واكتشفوا كيف يستطيعون خدمة غيرهم.

- ألبرت شفايتزر

١٢. السعي وراء المساعدة المهنية

يبدو أنه يوجد تحيز ثقافي ضد تحسين مستوانا في الأشياء المهمة. فالمدرسة تركت لنا ذكرى سيئة لدرجة إن كثيرًا منا يميل إلى تجنب قراءة كتاب أو حضور محاضرة أو اجتياز اختبار إذا كان حتمًا لتحسين مستوانا في شيء ما.

فلنتدبر مدى سهولة (وفائدة) التحسن في:

تقديم عرض

التفاوض

كتابة محتوى تسويقي

المصافحة

ارتداء ملابس مناسبة للاجتماعات

ممارسة الحب

تحليل الإحصائيات

تعيين العمالة

التعامل مع رموز السلطة

الدفاع عن النفس شفهيًا

التعامل مع المواقف العاطفية الصعبة.

وعلى الرغم من ذلك ... فإن أغلبنا يرتجل في هذه المسائل. فنكرر الأخطاء نفسها التي ارتكبتها من سبقونا، ونتجنب العمل الصعب (لكن المفيد جدًا) لتحسين مستوانا في الأشياء المهمة.

ليس لأننا لا نريد التحسن، ولكن لأننا نخشى أن تكون تجربة شبيهة بتجربتنا في المدرسة، والتي لا تجعلنا أفضل بل تعاقبنا فقط إلى أن نمثل للأوامر.

١٢١. التعليم المنزلي ليس هو الحل للكثيرين

يجرؤ آلاف الآباء الملتزمين والمهتمين بمستقبل أبنائهم على إخراج أولادهم من النظام المدرسي التصنيعي وتعليمهم بأنفسهم. يحتاج هذا الأمر إلى الجراءة والوقت والموهبة وإلى توفير بيئة مليئة بالتحديات باستمرار ومركزة بالقدر الكافي للاستفادة من الإمكانيات التي يأتي بها أطفالنا إلى هذا العالم.

إلا إنه توجد عديد من المشكلات أو الأسباب التي تجعلنا نشعر بالقلق من قيام أعداد كبيرة من الآباء بهذه المهمة بأنفسهم:

منحنى التعلم. فبدون وجود خبرة، لا مفر من أن المعلمين الجدد سوف يكررون الأخطاء نفسها، تلك الأخطاء التي يسهل تجنبها بعد المرة العاشرة... وهي الفرصة التي لن تتوفر أبدًا لأغلب المعلمين المنزليين.

- الالتزام بالوقت. إن تكلفة قيام أحد الوالدين بتعليم تلميذ واحد باهظة وقسمتها على طفلين تكاد لا تكفي. وأغلب العائلات لا يمكنها تحمل هذه التكلفة، والقليل من الناس لديهم الصبر على تحقيق النجاح.

- توفير ملاذ آمن من الخوف للأطفال. هذا هو أهم وأكبر المخاوف على الإطلاق. فإذا كان الهدف من هذه المرحلة هو تحقيق مستوى من عدم الخوف وتوفير بيئة طبيعية وحرّة مليئة بالاستكشاف مع ما تحتويه من تجارب فاشلة، فإن أغلب الآباء ليست لديهم الجرأة الكافية للنجاح في ذلك. لذا فإن قيام شخص محترف ومهتم بجعل أطفالك يجتازون تجارب قد تكون مرعبة في بعض الأحيان، يختلف تمامًا عن قيامك أنت بنفسك بهذه المسألة.

٢٢. بعض المواد الدراسية التي أود رؤيتها تُدرّس في المدارس

كم عمر الأرض؟

ما هو السعر المناسب لهذه السيارة؟

الدرتجال

كيف تفعل شيئًا لم يفعله أحد من قبل؟

تصميم وبناء بيت صغير

تصميم واجهة برامج ذات مستوى متقدم

٢٣. مستقبل المكتبة

تتماشي هذه المسألة كثيرًا مع ما ناقشه هنا في هذا البيان. فالقوى نفسها التي تغير من احتياجاتنا للمدرسة تظهر أثرها في المكتبات أيضًا. وإليك هذه المقالة المنشورة على مدونتي والأكثر مشاركة عبر تويتر:

ما الهدف من المكتبة العامة؟

أولًا، كيف وصلنا إلى هذا الحال:

قبل اختراع جوتنبرج للطباعة الحديثة، كانت تكلفة الكتاب تساوي تكلفة بناء بيت صغير. ونتيجة لذلك، كان امتلاك الكتب مقتصرًا على الملوك والأساقفة.

أدى هذا الموقف بطبيعة الحال إلى مبدأ مشاركة الكتب وتأسيس مكتبات حيث يمكن للدارسين (باقي الناس كانوا مشغولين بلقمة العيش) المجيء لقراءة الكتب التي لم يكن بإمكانهم امتلاكها. فيمكن اعتبار المكتبة حينئذ مخزنًا للكتب التي تستحق المشاركة.

بعدها فقط ابتكرنا وظيفة أمين المكتبة.

وأمين المكتبة ليس مجرد موظف يعمل في مكتبة، بل هو شخص مولع بالبيانات ومرشد وخبير ومعلم. أمين المكتبة هو حلقة الوصل بين أكوام البيانات والمستخدم المتحمس الذي ينقصه التدريب.

ولكن بعد اختراع جوتنبرج، انخفضت أسعار الكتب كثيرًا واستطاع مزيد من الأفراد تكوين مجموعة كتبهم الخاصة. ولكن في الوقت نفسه، تضاعفت أعداد الكتب وازداد الطلب على المكتبات أيضًا، فقد كنا بلا شك في حاجة إلى مخزن لتخزين كل هذه الخيرات، وكنا في حاجة أكثر من أي وقت مضى إلى أمين مكتبة يساعدنا في الوصول إلى ما نحتاجه. *فالمكتبة هي منزل أمين المكتبة.*

كان رجال الصناعة (أندرو كارنجي بالتحديد) هم من تولوا مسؤولية تمويل المكتبة الأمريكية الحديثة. إذ كانت الفكرة السائدة في عصر ما قبل الإعلام الإلكتروني تتمثل في حاجة الرجل العامل إلى التسلية بجانب الحصول على قدر لا بأس به من التعليم، ومن ثم كان عليك أن تعمل طوال اليوم ثم إذا أردت أن تكون عضوًا أكثر تحضرًا في المجتمع فلتقرأ في المساء.

ولكن ماذا عن أطفالك؟ إن أطفالك يحتاجون مكانًا يمكنهم فيه مشاركة الموسوعات ويحتاجون الكثير من الكتب المسلية علنًا ننجح في غرس حب القراءة مدى الحياة؛ إذ إن القراءة تجعل منا جميعًا أعضاء مجتمع مدني أكثر اهتمامًا ووعيًا وإنتاجية.

وهذا أمر عظيم، حتى الآن.

مشاهدة فيلم؟ إن موقع نتفليكس أفضل من أي أمين مكتبة، ويتميز بمكتبة أفضل من أي مكتبة أخرى في البلاد. فأمين المكتبة المدعو نتفليكس يعرف كل شيء عن أي فيلم، ويعرف الأعمال التي شاهدها من قبل وما تود مشاهدته على الأرجح. إن كان الهدف هو توصيل المشاهدين بالأفلام، فنتفليكس هو الفائز.

على أي حال فإن المسألة تتعدى كونها مجرد وظيفة جانبية رفض أغلب أمناء المكتبات القيام بها. إذ إن موقع ويكيبيديا وبنوك المعلومات الضخمة قد قضت جوهريًا على المكتبة باعتبارها أفضل مصدر لغیر

المتخصصين لعمل أبحاث (طلاب المرحلة الابتدائية والإعدادية أو حتى المرحلة الجامعية). هل يوجد شك في أن المصادر الموجودة على الإنترنت سوف تتحسن مع مرور الوقت وتصبح أقل تكلفة؟ الأطفال إذن لن يهدر وقته بالذهاب إلى المكتبة لاستخدام موسوعات قديمة لكتابة تقرير عن فرانكلين روزفلت. قد تتمنى أن يفعلوا ذلك لكنهم لن يفعلوا إلا إذا أُكْرِهوا على ذلك.

إنهم في حاجة إلى أمين المكتبة أكثر من أي وقتٍ مضى (لاكتشاف طرق مبتكرة للعثور على البيانات واستخدامها)، ولكنهم ليسوا في حاجة إلى مكتبة على الإطلاق.

عندما يذهب الأطفال إلى المركز التجاري بدلاً من المكتبة، فهذا لا يعني أن المركز التجاري هو الرابع، بل المكتبة هي الخاسرة.

ثم إننا يجب أن نضع في اعتبارنا انتشار جهاز كيندل. فالكتاب الإلكتروني يتكلف حوالي ١,٦ دولار حسب قيمة الدولار عام ١٩٦٢. ويمكن أن يحتوي الجهاز الواحد على ألف كتاب إلكتروني بمنتهى السهولة. فهي وسيلة سهلة الحفظ والترتيب ويمكن أن تعيرها بسهولة لأحد جيرائك. وبعد خمس سنوات من الآن، سوف تصبح أسعار أجهزة القراءة الإلكترونية بسعر ماكينات الحلاقة نفسها وستكون الكتب الإلكترونية أرخص من الشفرات.

إن أمناء المكتبات الذين يجادلون ويمارسون الضغوط للتوصل إلى حلول ذكية فيما يخص إقراض الكتب الإلكترونية لا يستوعبون الأمر على الإطلاق. فهم يدافعون عن مفهوم المكتبة باعتبارها مجرد مكان لتخزين للكتب بدلاً من المحاربة من أجل المستقبل، والنظر إلى أمين المكتبة باعتباره منتجاً وحارساً وموصلًا ومعلمًا ومتعهدًا.

إن الكتب، بعد اختراع جوتنبرج للطباعة الحديثة، أصبحت متوفرة ويصعب اعتبارها نادرة أو باهظة الثمن أو تستحق التخزين. وبعد اختراع جوتنبرج، أصبحت الموارد النادرة تتمثل في المعرفة والرؤية وليس في إمكانية الوصول إلى البيانات.

لم تعد المكتبة مخزنًا للاحتفاظ بكتب مينة. فمع حلول عصر اقتصاد المعلومات، ينبغي للمكتبة أن تتحول إلى مركز المحلي للتحكم في المعلومات. (من فضلك لا تقل إنني شخص معادٍ للكتب! فأنا أفكر من خلال أفعالي وخياراتي الوظيفية؛ وقد بينت نصيبي من تأييد الكتب. فأنا لا أقول إنني/أرغب في التخلص من الورق، أنا أصف فقط ما سيحدث لا محالة.) كلنا كنا نحب رؤية الطفل المحروم وهو يحاول الاعتماد على نفسه والتخلص من الفقر عن طريق قراءة الكتب، ولكن الآن (في أغلب الأحيان) سوف تأتي الرؤى

والقوة من الذكاء والسرعة في التعامل مع المصادر الموجودة على الإنترنت، وليس عن طريق الاختباء خلف الأكوام والرزم.

المكتبة القادمة ستظل مكانًا، مكانًا يجتمع فيه الناس للعمل معًا وابتكار المشروعات التي تستدعي العمل الجماعي وتنسيقها. كل ذلك بمعاونة أمين مكتبة يفهم ما تعنيه "نظم الفهرسة الإلكترونية"، أمين مكتبة قادر على تسخير معرفته بالمجال والأشخاص وإمكانية الوصول إلى المعلومات لتحقيق الأهداف المرجوة.

المكتبة القادمة هي مكان لأمين مكتبة لديه الجرأة لدعوة الأطفال وتعليمهم كيف يقللون الأعمال الروتينية ويحصلون على درجات أفضل، ويستطيع تعليمهم كيف يستخدمون لحام الحديد أو يفككون جهازًا ليس من السهل للمستخدم صيانة أجزائه. يتحداهم لتنظيم فصول لتعليم شغفهم لغيرهم، فقط لأن الأمر ممتع. هذا الأمين مسؤول أو ملام على أي طفل يتخرج في المدرسة دون أن يكون خبير ببيانات من الطراز الأول.

المكتبة القادمة ستكون مليئة بأجهزة متصلة بشبكة الإنترنت ومتاحًا فيها جهاز واحد على الأقل في جميع الأوقات، ويعتبر الأشخاص المسؤولون عن إدارة هذه المكتبة الجمع بين إمكانية الوصول إلى البيانات والتواصل مع الأقران مهمة أساسية لا جانبية.

ألا تحب أن تعيش وتعمل وتدفع الضرائب في بلدة بها مكتبة بهذه المواصفات؟ مكتبة تمتزج فيها المشاعر التي يشعر بها الناس في أفضل مقاهي بروكلين مع وجود راوي معلومات شغوف بما يعمل به؟ يمكنك عمل ألف شيء في مكان مثل هذا، كلها مبنية حول مهمة واحدة: خذ عالم البيانات وامزجه مع الأشخاص في هذا المجتمع واصنع قيمة.

إننا نحتاج أمناء المكتبات أكثر من أي وقت مضى، لكننا لا نحتاج مجرد موظفين يحرسون أوراقًا بلا روح. أمناء المكتبات أهم بكثير من أن يصبحوا أصواتًا خافتة في ثقافتنا. أمين المكتبة الحقيقي يراها فرصة العمر.

١٢٤. التفكير بجدية في التعليم الجامعي

إذا كان يوجد مرحلة في نظام التعليم يسهل إصلاحها، فهي مرحلة التعليم العالي. فقد شهدنا تغيرات كبيرة في المنشآت من الناحية المادية ومن حيث التسويق وهيكله كثير من الجامعات، وعادةً ما يكون ذلك

بناءً على طلب الطلاب.

فرؤساء الجامعات يتميزون بسرعة الاستجابة لمعدلات التقديم والتبرعات ونسب حضور مباريات كرة القدم – فهم يدركون أن رواتبهم التي تتكون من سبعة أرقام تعكس عادةً شعور الخريجين والآباء والطلاب تجاههم. فخلال ما يحدث في المدارس الثانوية المحلية، تتنافس الجامعات فيما بينها، فهم يتنافسون في الحصول على الطلاب والأساتذة والتمويل.

فالجامعات تحظى بفرصة لنقل ما يعنيه أن تكون شخصًا متعلّمًا نقلًا هائلة، لكنها لن تتمكن من القيام بذلك طالما أنها تتمسك بدورها باعتبارها واجهة اجتماعية يلتحق بها الحاصلون على دبلومة المدرسة الثانوية. لا يمكن أن تكون الجامعة مجرد مدرسة ثانوية ولكنها ذات صوت أعلى.

وبناءً على ما سبق قوله، إليك بعض الأفكار من أستاذ مساعد سابق وخريج وأب لطلاب جامعيين مستقبليين (معذرة، لن أتكلّم عن كرة القدم هنا).

٢٥. فخ الجامعات المشهورة

إذا قضيت بعض الوقت مع مراقبين وآباءهم في الضواحي، سوف تتحول المناقشة حتمًا بعد وقت قصير إلى موضوع الالتحاق بـ "جامعة جيدة".

تعد هارفرد بالتأكيد جامعة جيدة شأنها شأن يال، وأضف إلى القائمة جامعات مثل نوتردام وميدل بيرى. ولكن كيف يمكننا معرفة أن هذه الجامعات جيدة؟

لو سألتني عما إذا كانت السيارة المرسيديس جيدة مقارنةً بسيارة بويك مثلاً، فطبقًا لأغلب المقاييس يمكننا الاتفاق على أن الإجابة هي نعم. وليس ذلك بسبب الشهرة أو الإعلانات، بل بسبب التجربة الفعلية التي تمر بها وأنت تقود السيارة، إضافةً إلى المتانة والأمان – وغيرها من العناصر الكثيرة التي نشترى السيارات بناءً عليها.

ولكن فيما يخص أولئك الذين يختارون الجامعة وأقصد هنا الآباء والطلاب الذين على وشك استثمار أربع سنوات وما يقرب من ربع مليون دولار – ما هي الأساسيات التي يبنون اختياراتهم عليها؟ هل يملكون أي معلومات تُذكر بخصوص سعادة الخريجين على المدى البعيد؟

فليس من الضروري أن تكون هذه الجامعات جيدة، ولكنها مشهورة.

يشير لورين بوب، وهو محرر تربوي سابق في مجلة *نيويورك تايمز*، إلى أن هيرام وهوب وإيكرد هي في الواقع من أفضل الجامعات، إلا إذا كان الهدف من المقارنة هو اختيار اسم تجاري ينهر به الأصدقاء في النادي. يمثل كتابه "جامعات تغير الحياة" طفرة تجمع بين الأبحاث الدقيقة والشغف لكشف النقاب عن الدعاية الزائفة غير المسبوقة التي تمارسها الجامعات المشهورة.

إذا كان من المفترض أن تكون الجامعة مثلها مثل المدرسة الثانوية ولكن مع إقامة عدد أكبر من الحفلات، فالجامعة المشهورة حينئذ هي ما ينبغي تحديدًا أن يسعى الآباء وراءها. أو إذا كنا نرى أن الغرض من الجامعة هو أن تكون نقطة الانطلاق التي تساعدك لكي تكون من أوائل المقبولين أثناء البحث عن وظيفة، فالالتحاق بجامعة مشهورة هو الطريق لتحقيق ذلك. فالصفوف أمام هذه الوظائف الجيدة طويلة جدًا، وميزة الالتحاق بالجامعات المشهورة ليست مجرد خرافة – فارتباطك بهذه الشهرة قد يساعدك فعليًا في الحصول على أفضل وظيفة أولى لك.

إن الجامعة المشهورة قد لا تقدم تعليمًا قادرًا على إحداث تحول في حياة الطالب، ولكن إن كنت لا تبحث عن هذا التحول، فبإمكانك شراء اسم تجاري قيم يمكن للخريج استخدامه لبقية حياته.

لكن هل هذا هو كل ما تحصل عليه؟ إذا كانت آلية التصنيف هي كل ما تقدمه الجامعات، فالأربعة أعوام التي يقضيها الطلاب في الجامعة هي إذن سلعة باهظة جدًا.

فقد اتضح أن الطلاب الذين يلتحقون بهارفارد يحققون مستوى النجاح والسعادة نفسها على مدار حياتهم سواء أكملوا دراستهم أم لم يكملوها. حاول أن تتخيل أي استثمار آخر له اسم تجاري بالحجم نفسه ويدير عائداً بهذه الضالة.

ستيف جوبز وبل جيتس مثلًا تركا الدراسة الجامعية (وإن كان أحدهما أكثر شهرة من الآخر)، وقد تبين أن التحاقهما بالكلية كان كافيًا لتعزيز مصداقيتهما.

إن الجامعات المشهورة جزء من نظام التصنيف والأسماء اللامعة، لكن لا علاقة له بالتعليم المكتسب أو التأثير طويل المدى على المستوى التعليمي المقدم. فإذا كنت تحتاج إلى "الاسم" لتحقيق أهدافك، فلتحصل عليه إذن، وفي كلتا الحالتين، ينبغي أن ندفع الجامعات لتمسك بمعايير أعلى من ذلك لكي تقدم تعليمًا قادرًا على إحداث تغيير جذري.

غير إنه كبداية، ابدأ باستخدام كلمة "مشهور" عندما تكون نيتك أن تقول "جيد".

٢٦. اختبار السات ليس مقياساً لأي قيمة تُذكر

إليك الحقيقة الجوهرية: فالعلاقة بين درجات اختبار السات التي يحصل عليها طالب في السابعة عشر من عمره والنجاح أو السعادة التي يحققها هذا الطالب عندما يصل إلى سن الثلاثين، ما هي إلا العلاقة نفسها بين ميزة الاسم التجاري للجامعة المشهورة وكيف ساعده في الحصول على وظيفة أفضل في وقت مبكر. العلاقة نفسها؟ بالطبع. لأننا إذا وضعنا في اعتبارنا الشهرة التي تتمتع بها الجامعة على المدى القصير، فسنجد أن الحصول على درجات ضعيفة في اختبار السات يؤدي إلى القدر نفسه من السعادة (إن لم يكن أكثر) في الحياة والدخل والقدرة على القيادة... إلخ.

فمغالطة الاستدلال الدائري تفيد بأن شهرة الكلية تحدد عدد الطلاب الذين يتقدمون للالتحاق بها مما يحتم "الانتقائية" (وضعت الكلمة بعناية داخل علامات تنصيص) مما يؤدي إلى رفع درجات اختبار السات للطلاب الجدد.

قامت مجلة *كيولينجر* الواقعية بتصنيف "أفضل" خمسين جامعة خاصة على مستوى الولايات المتحدة وكانت المواصفات التي يستند إليها التصنيف هي: معدل التقديم ومعدل الاحتفاظ بطلاب السنة الأولى والطلاب المقبلين على التخرج وعدد الطلاب لكل عضو من أعضاء هيئة التدريس.

وكما رأينا، فإن معدل طلب الالتحاق ما هو إلا مقياس لمدى شهرة الجامعة، أو مدى قدرتها على جذب طلبات الالتحاق. فهذا هو السبب الرئيسي للمبالغ الطائلة التي تنفقها الجامعات متوسطة المستوى (ها نحن نعود إلى التصنيف مرة أخرى) على الوصول إلى طلاب المدارس الثانوية. حيث يقومون بحملات مباشرة من خلال رسائل البريد الإلكتروني لزيادة عدد الطلبات الذي يؤدي إلى رفع إحصاءاتها ومن ثم تقييمها، مما يؤدي إلى مزيد من طلبات الالتحاق لأنهم مشهورون الآن.

ماذا عن معدل الاحتفاظ بالطلاب؟ حسنًا، إذا كانت الكلية تخبر طلابها بالحقيقة وتعطيهم الأدوات اللازمة التي تمكنهم من المضي قدمًا وتحقيق النجاح في العالم الحقيقي، هل تتخيل أن مزيد من هؤلاء الطلاب سوف يتركون الجامعة للالتحاق بالعالم الحقيقي، لا؟ إذا كان معدل البقاء هو أحد المقاييس الرئيسية في جدول أعمال قيادة الجامعة، فلن يكون غريبًا رؤية زيادة عدد الطلاب ووجود منشآت رائعة والأهم من كل ذلك، الانعزال عما هو مفيد في العالم الحقيقي. فلماذا يترك الطالب الجامعة؟ حقًا، كيف يمكنك تركها؟

لأكون أكثر وضوحًا، من المحتمل جدًا أن يرى بعض الطلاب فائدة كبيرة من قضاء أربعة أعوام في الجامعة أو ربما ستة أو ربما ثلاثة. إلا أن قياس معدل الاحتفاظ بالطلاب لمعرفة ما إذا كانت الكلية تقوم بدورها على نحو جيد أم لا، هو شيء سخيّف – فلو أن الطلاب يتركون الكلية قبل استكمال الدراسة، فمن المهم أن أعرف إلى أين يذهبون. فإذا كانوا يتركون الكلية من أجل القيام بأعمال منتجة ويشعرون بالرضا عما تعلموه، فسوف أعتبر ذلك علامة نجاح، لا علامة فشل.

من أكثر الأمور المثيرة للسخرية والدهشة هي أن متوسط أعباء الديون للطلاب الذي يتخرج في إحدى الجامعات المدرجة من بين أفضل خمسين جامعة يقل عن ٣٠ ألف دولار. فمثلاً حصلت برينستون على المركز الأول بديون أقل من ٦ آلاف دولار. فالجامعات المشهورة إذن لا تثقل كاهل خريجها بديون تبقى في أعناقهم مدى الحياة. في الواقع، فإن الجامعات التي تحتل المراكز الثانية والثالثة والرابعة هي التي تفتقر إلى الموارد اللازمة لتقديم المساعدة للطلاب.

أي إن الجامعات الأقل تصنيفًا وشهرة هي الأعلى (بسبب قلة المساعدات)، ولأن العديد منها تناضل من أجل إدراجها من بين أفضل خمسين كلية، فهي لا تقدم أيًا من وسائل تحسين المهارات الشخصية التي استمتع بها لورين بوب.

هذا الفخ يرجع إلى قوة التسويق وعمق الشعور بعدم الاستقرار الذي يعاني منه الآباء ذوو النوايا الحسنة الذين تربوا في عالم صناعي.

٢٧. "أنا لا أدفع المال مقابل الحصول على تعليم، بل الحصول على شهادة"

تلك هي الكلمات التي قالها أحد الطلاب في جامعة كولومبيا، وهي كلمات تعكس الحقيقة. أما إذا اخترت أن تحصل بجانب الشهادة على تعليم، حسنًا، ستكون هذه قيمة مضافة، لكن في ظل وجود معلومات مجانية متاحة للجميع، لماذا تنفق ٢٠ ألف دولار؟

لا شك أنه إذا أدرك الطالب هذه الحقيقة، فسوف تفقد المؤسسة بأكملها مكانتها، وستنهار فكرة الجمع بين طلاب متحمسين وأساتذة على الدرجة نفسها من الحماس، ونعود مرة أخرى إلى فكرة عقد الإذعان والتعليم المبني على الامتثال للأوامر، وفكرة المورد المميز (الشهادة) الذي يُمنح إلى الأشخاص الذين تتوفر فيهم المتطلبات القابلة للقياس والتقييم.

أنفقت جامعة هوفسترا ما يزيد عن ٣,٥ مليون دولار على رعاية مناظرة رئاسية في عام ٢٠٠٨، وفي المقابل حصلت على ٣٠٠ تذكرة للطلاب (بلغت قيمة التذكرة الواحدة ما يقرب من ١٠ آلاف دولار). تسعد المؤسسة وتتفاخر بهذا الحدث الذي يمثل دفعة دعائية هائلة يبدو أنها جديرة بالاهتمام لأنها تجعل الشهادة أكثر قيمة (شهرة = جودة). وهذه الشهادة من الجامعة المشهورة تؤدي إلى زيادة عدد المتقدمين مما يسمح للجامعة بأن تكون أكثر تميزًا في درجات السات ومعدل القبول، والذي يؤدي بدوره إلى الوصول إلى مستوى تصنيف أفضل في *صحف الولايات المتحدة* ومن ثمّ مزيد من طلبات التقديم، وفي نهاية المطاف الحصول على تبرعات أكثر وعلاوة لرئيس الجامعة.

ولكن هل تعلّم أحدهم شيئًا حقًا؟

٢٨١. الحصول على ما تدفع مقابله

على مدار العشرين سنة الماضية اكتشفت الجامعات الكبيرة معادلة بسيطة، وهي: إن فوز فرق كرة القدم والسلة يجعل هذه الجامعات تظهر على شاشات التلفاز ومن ثمّ تزداد شهرتها وقدرتها على جذب الطلاب الباحثين عن جامعات جيدة. أي أننا نعود مرة أخرى إلى مشكلة التسويق التي تساوي بين الشهرة والجودة. منذ عام ١٩٨٥ زادت رواتب مدربي فرق كرة القدم بالجامعات (الحكومية) بنسبة ٦٥٪ في المئة، وماذا عن الأساتذة؟ زادت رواتبهم بنسبة ٣٢٪ في المئة.

لا شك أنه أثناء هذه الفترة الزمنية زادت جودة مباريات كرة القدم زيادة مذهلة. وازدادت أعداد حاضرين هذه المباريات إضافةً إلى ارتفاع نسب مشاركة الطلاب في مشاهدة الألعاب الرياضية، ومن ثمّ ازدادت شهرة الجامعات التي استثمرت في الرياضات الرائجة.

أما التعليم وجودة حياة القاعدة الطلابية، فلم يشهد أي تحسن ولو بالقدر اليسير.

في واقع الأمر، ووفقًا لأحد الأبحاث التي قام بها جلين وادل في جامعة أوريغون، فإنه مع كل ثلاث مباريات فاز بها فريق فايتينج داكس (الفريق الفائز في روز بوول) انخفض متوسط الدرجات التراكمية للطلاب الذكور، ونحن هنا لا نشير إلى الطلاب اللاعبين في الفريق – بل إلى الطلاب الذين يدفعون مبالغ طائلة للالتحاق بجامعة أوريغون.

وفي بحث آخر أجراه شارلز كلوتفلتر الأستاذ بجامعة ديوك، كشف أنه أثناء فترة بطولة كرة السلة للرجال

المعروفة بمارش مادنس (جنون مارس)، عانت الجامعات المشاركة في التصنيفات من انخفاض معدلات تنزيل المقالات الأكاديمية بنسبة ٦ في المئة في مكتباتها. أما عندما يفوز الفريق بمباراة ختامية أو مباراة غير متوقعة، فإن النسبة تنخفض إلى ١٩ في المئة في اليوم التالي، ثم لا ترتفع أبدًا بعد ذلك لتعويض هذا الانخفاض.

أي إننا نحصل على مقابل ما ندفعه.

الجامعات ليست مؤسسات غبية، وما دامت اللعبة تؤتي ثمارها، فسيستمرون في تلك اللعبة. فمثلاً بعد دخول جامعة نبراسكا من بين أكبر ١٠ جامعات، ارتفعت طلبات الالتحاق بكلية الحقوق بنسبة ٢٠ في المئة - رغم إنه في ذلك العام انخفضت طلبات الالتحاق على مستوى الدولة بنسبة ١٠ في المئة. ما دام الطلاب وآباؤهم مستعدين لإنفاق أموالهم في مقابل الشهرة، وما دامت الشهرة مرتبطة بالتلفاز والرياضة، فلنتوقع رؤية مزيد من ذلك.

١٢٩. إمكانية الوصول إلى المعلومات شيء والتعليم شيء آخر

لم تعد الجامعات تقضي القدر نفسه من الوقت في التفاخر بحجم مكتباتها؛ والسبب واضح: فحجم المكتبة الآن يهم حفنة محدودة من الباحثين. إذ إن أغلب الأشياء التي نرغب في الوصول إليها متاحة في مكان ما على الإنترنت أو في المكتبات الرقمية مدفوعة الأجر.

فقد وضعت جامعة ستانفورد مثلاً عديد من دوراتها التعليمية على الإنترنت دون مقابل، وبعض هذه الدورات يلتحق بها أكثر من ٣٠ ألف طالب في الوقت نفسه.

وقد أطلق معهد ماساتشوستس للتقنية منصة ميثي كس MITx التي ستؤدي إلى اتساع انتشار الوصول إلى المعلومات. أي أن أفضل جامعة تقنية على مستوى العالم سوف تشارك دوراتها التعليمية جميعها مع أي طالب يرغب في بذل مجهود ليتعلم.

وبالقياس على الدورات التعليمية، فإن معهد ماساتشوستس يتصدر المشهد ويمضي قُدماً منشئاً أكبر جامعة على مستوى العالم، فإذا كان بإمكانك حضور أي فصل دراسي في العالم، هل سترغب في ذلك؟

تقدم أي جامعة أربعة أشياء:

إمكانية الوصول إلى المعلومات (ليس من حيث المنظور أو الفهم، بل الوصول)

الاعتماد \ شهادة مميزة

الانتماء إلى الفصيل

موضع للنمو والتقدم (حيث يمكنك صقل المنظور والفهم)

وبمجرد أن يتم رقمنة المقررات الدراسية، لا بد من مشاركتها، وبالأخص من جانب المؤسسات غير الهادفة للربح والعاملة من أجل الصالح العام. إذا ما أخذنا في الاعتبار أن جميع الجامعات الكبيرة ينبغي \ يجب عليها \ سوف تنشئ جامعة للشعب - مما يتيح إمكانية الوصول إلى المعلومات والأساتذة العظماء للجميع (وإذا لم تفعل ذلك فإنه يجب على شخص ما أن يفعل ذلك قريبًا) - فأني عنصر من العناصر الثلاثة الأخرى سيكون الأهم؟

//*الاعتماد*: فالحصول على شهادة من إحدى جامعات آيفي ليج (رابطة اللبلاب) يشبه إلى حد ما شراء عقار في منطقة جيدة، والذي يجعل من المنزل الجيد منزلًا أفضل، والمنزل الممتاز منزلًا لا يقدر بثمن. إننا نفترض أنواع الافتراضات كافة عن رجال في سن الخمسين (حتى الشخصيات الخيالية منهم - فمثلاً فرايزر كرين التحق بجامعة هارفارد) لمجرد أن شخصًا ما اختارهم عندما كانوا في الثامنة عشر.

فمع توفر كثير من المعلومات عن الجميع، يصبح من الصعب تجميع الأشخاص وتصنيفهم في مجموعات. والتخرج في (أو مجرد الدخول إلى) إحدى المؤسسات المرموقة سوف يصبح أمرًا أكثر قيمة من ذي قبل، فنحن في حاجة ماسة إلى الأسماء اللامعة لأن لا وقت لدينا للحكم على الأشخاص جميعها الذين نريد إصدار الأحكام عليهم. ولكن يجدر بنا أن نسأل إن كانت الطريقة الحالية لقبول الطلاب والتعامل معهم (ومنح تقدير "مقبول بناء على المحسوبية الاجتماعية" لأي شخص يطلب ذلك) هي الطريقة المثلى للتمتع بهذه الأسماء اللامعة.

إلا إنه لا يوجد أي داعٍ لإهدار النفقات والوقت والجهد الذي يحدث في الجامعات التقليدية لمنح الطلاب التصنيف الذي تمنحه الجامعة. بعبارة أخرى، إذا كنا نرى أن هذه الجامعات هي جهات تصديق وضمن، فيمكنها القيام بوظيفتها بنسب إهدار أقل من الموجودة الآن؛ حيث يمكنها أن تختار الأفراد بناءً على الأعمال التي يقومون بها في أماكن أخرى بدلًا من أن تكون المكان الوحيد الذي ينبغي أن تتم فيه هذه الأعمال.

الانتماء إلى فصيل: ربما يكون هذا هو أفضل دافع للذهاب إلى المحيط الجامعي للحصول على شهادة. ففي حين أصبحت إمكانية الوصول إلى المعلومات أسهل من ذي قبل (إذ ستتمكن قريبًا من الحصول على جميع المقررات الدراسية المتاحة في معهد ماساتشوستس للتقنية من منزلك)، إلا أن التواصل الثقافي الناتج عن الالتحاق بالجامعة لا يمكن جَنِّيه إلا في غرف السكن أو إستاد كرة القدم أو عند التجول جنبًا إلى جنب مع الأصدقاء في ساحة الكلية. فمثلًا ما زالت كاثرين أوليفر، إحدى خريجات جامعة أوبرلين، تتذكر حياتها في المساكن التعاونية وكيف كانت تخطط قائمة الطعام، وتقوم بمهام مثل الطبخ والخبز وغسل الأطباق ومسح الأرضيات والجلوس في اجتماعات مطولة لحدوث توافق الآراء.

على مدى قرون، كان تاريخ نسبة كبيرة من الطبقة الحاكمة مرتبطًا بجامعات محددة، وكان أفرادها ينتمون إلى مجموعة في إحدى الجامعات المشهورة، ويتشاركون في بعض المعايير الثقافية التي قد تصل أحيانًا إلى وجود طريقة حديث معينة. اسم الجامعة الموجود في السيرة الذاتية يتعدى كونه مجرد وصف لما اعتدت أن تفعله منذ ثلاثين عامًا – وإنما هو دليل، كما يقول القادة، على أنك واحد منّا.

وإلى أن يتغير ذلك، سوف يستمر هذا الفصيل في ممارسة القوة والتأثير. لكن السؤال الحقيقي هو كيف يتم اختيار من ينضم إلى هذا الفصيل.

وضع للنمو والتقدم: وهذا هو الدافع الأفضل، فهو العنصر الذي يستحيل إلى حد كبير محاكاته في التعليم على شبكة الإنترنت، وهو العنصر الذي يستحق الإنفاق من أجل تحقيقه والذي لا يكاد يظهر في تجربة "التعلم الحر" النموذجية التي يمر بها الطلاب في الجامعات الكبرى. فالالتحاق بالكلية المناسبة هو الفرصة الأخيرة والأفضل للأعداد الكبيرة من المراهقين ليجدوا أنفسهم في موقف لا خيار أمامهم فيه سوى النمو وبسرعة.

وقد مر محرر إصدار *هارفارد لامبون* بهذه التجربة. ولقد شعرت بذلك عندما كنت أشارك في إدارة أحد المشروعات التجارية التي يديرها الطلاب. وتكتشف الطالبة التي تخصصت في الفيزياء المتقدمة ذلك في أول يوم لها في مختبر الطاقة العالية عند العمل على مشكلة لم يحلها أحد من قبل.

هذا هو السبب الذي يستحق أن ننفق من أجله المال والوقت في المحيط الجامعي: أن تتمكن من اكتشاف نفسك في طريق مظلم لا يوجد أمامك فيه خيار سوى المضي قدمًا.

١٣. حلم من؟

إننا نواجه هنا مشكلة أجيال، مشكلة مُعيقة.

فقد تربي الآباء على فكرة بناء حلم لأبنائهم – نريد لأبنائنا السعادة والقدرة على التكيف والنجاح. نريد لهم حياة ذات معنى، أن يكون لهم دور في المجتمع وأن يجدوا الاستقرار وفي الوقت نفسه يتجنبوا الألم.

يدور الحلم الذي تمنيناه لأبنائنا في فترة الستينات والسبعينات وصولاً إلى الثمانينات من القرن الماضي حول الطالب المتفوق الذي يلتحق بجامعة مشهورة ويحصل على وظيفة جيدة. نحلم لأبنائنا بامتلاك بيت جميل وتكوين أسرة سعيدة والعمل في وظيفة مستقرة، وتذكره المرور لكل ذلك هي الحصول على درجات جيدة والالتزام بسلوكيات ممتازة والالتحاق بجامعة مشهورة.

قد اختفى الآن هذا الحلم، حلمنا، لكن لا يتضح إن كان لهذا الحلم قيمة بالفعل. ويوجد حلم آخر متاح أمامنا، حلم هو أقرب ما يكون لطبيعتنا البشرية، هذا الحلم هو أكثر تشويقاً ومن المحتمل أن يؤثر إيجابياً على العالم.

عندما نسمح لأطفالنا أن يكون لهم أحلامهم الخاصة ونشجعهم على المشاركة وندفعهم نحو القيام بأعمال ذات أهمية، فإننا بذلك نفتح أمامهم أبواباً نحو آفاق يصعب علينا تخيلها. عندما تتحول المدرسة إلى مؤسسة تتعدى كونها مدرسة إعداد للعمل في وظيفة في مصنع، فنحن عندئذ نمكّن الجيل الجديد من تحقيق أشياء لم نكن نحن مستعدين لها.

يجب أن تكون مهمتنا واضحة: علينا أن نقف بعيداً، ونكتفي بإضاءة الطريق أمام الجيل الجديد لكي يتمكن من تعليم نفسه، والمضي إلى آفاق أوسع وبوتيرة أسرع من الأجيال السابقة. فإما أن يصبح اقتصادنا أنظف وأسرع وأكثر عدالة أو يموت.

إذا كانت المدرسة تستحق المجهود (وأرى أنها تستحق)، فيجب علينا بذل الجهود في تطوير الخصائص المهمة والتوقف عن إهدار مواردنا في محاولة لا طائل منها لصناعة "الامتثال" وتعزيزه على نطاق واسع.

١٣١. كيف نصلح المدرسة في أربع وعشرين ساعة

لا تنتظر حدوث الشيء. اسعَ إليه. اختر نفسك. علم نفسك. حفز أطفالك. ادفعهم لبناء أحلامهم رغمًا عن كل الصعاب.

لا توجد مشكلة في إمكانية الوصول إلى المعلومات، ولا تحتاج إلى إذن من البيروقراطيين. أما المدارس العامة فستحتاج إلى جيل كامل لإصلاحها، ولكن يجب ألا نتوقف عن الضغط حتى يتم إصلاحها.

وحتى ذلك الحين، *تحرك*، تعلم وتولَّ القيادة وعلم غيرك. فلو فعل ذلك عدد كافٍ منا، فلن يكون حينئذ أمام المدارس خيار سوى الإنصات واللاقتهاء بنا والإسراع للحاق بركابنا.

١٣٢. ماذا نُعلِّم

عندما نعلم الطفل اتخاذ القرارات السليمة، فسوف نستفيد من قرارات سليمة لمدى الحياة

عندما نعلم الطفل حب التعلم، فلن يكون للتعلم حدود.

عندما نعلم الطفل كيف يتعامل مع العالم المتغير، فلن يكون أبدًا ذا عقلية بالية.

عندما نتحلّى بالشجاعة الكافية ونعلم الطفل عدم الانصياع الأعمى للسلطة حتى لو كانت سلطتنا نحن،

فنحن بذلك نضع أنفسنا بمعزلٍ عن هؤلاء الذين قد يستخدمون سلطتهم للعمل ضد مصلحتنا.

وعندما نهب الطلاب الرغبة في صنع الأشياء، والرغبة في الاختيار، فنحن بذلك نبني عالمًا مليئًا بالمنتجين.

"العمل خير من الشكوى" جايمس ميرفي

١٣٣. المراجع ومصادر لمزيد من القراءة

(الروابط المدرجة أدناه يمكن الضغط عليها في النسخة المخصصة للقراءة الإلكترونية على موقع
(stopstealingdreams.com)

[التفكير، بسرعة وببطء](#) للكاتب دانييل كانيمان

[النزول بمستوى عقولنا](#) و [أسلحة الدمار الشامل](#) للكاتب جون تايلور جاتو

[التعلم مطلق السراح](#) للكاتبة لورا ويلدون

[قلب التعلم رأسًا على عقب](#) للكاتبين راسل أكوف ودانييل جرينبرج

[قواعد التعليم اللامدرسي](#) للكاتب كلارك ألدريتش

[الكليات التي تغير الحياة](#) للكاتبة لورين بوب

مسابقة فيرست والعميد كامين / <http://www.usfirst.org/>

[ماجورا كارتير](#)

[إرث هوراس مان المضطرب](#)، للكاتب بوب بيبيرمان تايلور (كتاب أكاديمي إلى حد ما)

كيلبي ماكجونيال عن [قوة الإرادة](#) وروي بومистер عن [قوة الإرادة](#)

["سمبول"](#)

كين روبنسون ومحاضراته الرائعة في [تيد](#) إضافة إلى كتبه

[قم بها بنفسك](#) (افعلها بنفسك) للكاتبة آنيا كيميبيتز

ويليام [ياوندسنون](#) عن أسئلة المقابلات

[الحضارة](#) للكاتب نبال فرجسون

[أكبر بكثير من أن تعرفه](#)، للكاتب دافيد وينبرجر

لورا بابانو عن الرياضات الرائجة في الجامعة في [نيويورك تايمز](#)

[MITx](#)

كاشي دافيدسون في [أكاديمي](#) عن الأوراق البحثية والمزيد

دبورا كيني [ومقالها القصير](#) وكتابها الجديد [ولدت لأعلى](#) (ولدت لأسمو)

[مدونتي وكتبي](#)

أشكر كلاً من ليزا ديمونا وكاثرين إي أوليفر ولوري فابيانو والطلاب في ميدسين بول وطلاب برامج سامبا ونانو وفيما وقرأ مدونتي المخلصين وأطفالتي الذين يحلمون بهذا كل يوم.

©2012, Seth Godin for Do You Zoom, Inc.