

جائزة حمدان بن راشد آل مكتوم
للأداء التعليمي المتميز



خلاصات تعليمية

نهاية عصر المُتوسِّطات

كيف نَصنع التميِّز في عالم يُقَدِّس التثابته

العدد 1

THE
END OF
AVERAGE

HOW WE SUCCEEDED
in a World That Values Sameness

TODD ROSE

تأليف
تود روز



مقاييس لا تقيس

يُقَيَّم الإنسان منذ نعومة أظفاره، وفقاً للمعيار السائد منذ عصور، وهو «المتوسط»، إذ تتحدد قيمة الإنسان ويكتسب مكانته بناءً على قربه من المتوسط العام، أو مقارنة به. ففي المدرسة، والجامعة، وبيئة العمل، وحتى في مجال الفنون، وممارسة الرياضة، ومستويات الدخل، تبقى المقارنات قائمة، وتُقيَّم كل إنسان في الكفة المُقابلة للمتوسط المتعارف عليه، فيتحول المعدل المتوسط في مجال واحد، إلى قيد يُكبِّل قدراتنا، ويقوِّض إمكاناتنا، ويضيِّق دائرة اختياراتنا.

نحن الآن على أعتاب عصر جديد، يقوده منظورٌ أكثر موضوعيةً للتعاطي مع القدرات البشرية، وتسوده فكرة رئيسية وهي: «تفرد الشخصية»؛ إذ أصبحنا ننظر إلى التميز، ونقيس الذكاء والأداء بطرق لم تُطرق من قبل. فبدلاً من اعتبار المواهب والمهارات سمات يتمتع بها قلة من المحظوظين، بدأت المدارس بتمكين كل الطلاب، وتمتين مواطني قوتهم، وتمكين المؤسسات من تعيين الموظفين على أسس علمية وإبداعية؛ فبدلاً من فرض وصف وظيفي جاهز ومُسبَّق الصنع على كل موظف، صار وضع الموظف المناسب، في مكانه المناسب لقدراته وملكاته ورغباته، سياسةً تمكن المؤسسات من تعيين موظفين سعداء ومبدعين.



ما قلَّ ودلَّ



يسرني وأنا أقدم لكم «خلاصات تعليمية» في عددها الأول، والتي نأمل لها الاستمرار والانتشار، أن أشير إلى أنه قبل عامين تقريباً شارك الدكتور «كين روبنسون» في القمة الحكومية العالمية في دبي، وتحدث عن الإبداع في التعليم، وهو صاحب أشهر خطبة على موقع الإنترنت TED.COM والتي اشتهرت بعنوان: «هل المدارس تقتل الإبداع؟».

يركز «روبنسون» في طروحاته على أن التعليم بحاجة إلى تغيير جذري، ومفتاح التغيير ليس تمييط التعليم، بل تفصيله على قدر كل طالب، وبناء أسس الإنجاز والإبداع بعد اكتشاف موهبة كل طفل، ووضع الطلاب في بيئات تعلم تمكنهم من استثمار دوافعهم ورغباتهم الذاتية، فيقول: «مشكلتنا الحقيقية... لا تكمن في أننا نطلب المستحيل فلا نحققه، بل في أننا نطلب القليل ونحققه»، وهذا تماماً ما عناه «جيم كولنز» صاحب كتاب: «من جيد إلى رائع» بقوله: «الجيد هو عدو التميز». فعندما نبدأ من ضعيف وعادي، فإن أقصى ما يمكننا بلوغه «الجيد»؛ في حين أن الإبداع يتطلب أن نبدأ فوق المتوسط لكي نصل إلى التميز والإبداع.

ومن الحقائق العلمية المؤكدة أن الموارد البشرية مثل الموارد الطبيعية، مدفونة في أعماقنا، ولا نستطيع اكتشافها إلا عندما نعوض ونستخرجها من داخل الناس، ونهيهء الظروف التي تحفزهم على التعبير عن أنفسهم ومواهبهم ومواطن قوتهم. وكما تقرأون في خلاصتنا الأولى «نهاية عصر المتوسطات» فإن نموذج الإنتاج الصناعي الذي اقترحه «فريدريك تايلور» قد عفى عليه الزمن، لأننا لا نقبل أن يصبح التعليم مثل تصنيع الوجبات السريعة؛ نمطياً ومتشابهاً في الطعم واللون والرائحة، وذلك حين تُعاملنا مناهج التعليم بنفس النمطية، ولا تُفَرِّق بين عقولنا وبيطوننا، ولا بين أرواحنا وأجسامنا، لأننا كائنات متنوعة ولنا حاجات مختلفة، ومن حق كل إنسان أن يحصُل على التعليم الذي يعامله كتميز، لأنه متميز بالفعل.

ومن هذا المنظور، فإن الفكرة التقليدية الشائعة عن الذكاء أصبحت ضيقة وغير معبرة عن القدرات الثرية التي يتمتع بها أبنائنا. فلكل طالب في مدارسنا قدراته الخاصة التي تميزه عن كل من سواه، وهذه القدرات تسمى «نقاط القوة»، وهي المواهب الدفينة التي يتم اكتشافها وإنضاجها واستثمارها في مسيرة الطالب الأكاديمية، لكي تُتمتته وتمكته وتساعدته على بلوغ قمة النضج في حياته وممارساته الوظيفية والعملية. وإننا إذ ندعوكم إلى الاستمتاع والانتفاع بعددنا الأول من «خلاصات تعليمية»، لنعدكم بالمزيد من التحسين والإبداع والتميز في أعدادنا القادمة. والله من وراء القصد.

الدكتور جمال المهيري

الأمين العام

أسطورة المتوسط العام

لكل بني البشر. وهذا القالب هو ما أطلق عليه «الإنسان المتوسط»، أي الإنسان العادي الذي - من وجهة نظره - يُجسّد المثالية في أبهى صورها، ويحوز الكمال بكل عناصره ومعانيه، مع أن الكمال لله وحده. بل ورأى أنّ العباقرّة والعظمة هم من تطابقت خصالهم الشخصية مع معايير «الإنسان المتوسط» التي وضعها بنفسه.

طبقاً لنظرية «كوتليت» فإن المعدل «المتوسط» هو المقبول لأنه عادي ومتشابه وتقليدي وغير مختلف. وكان هذا يعني أن للنمطية والمثالية مقاييس رياضية، وأن ما ينطبق على الجسم، ينطبق أيضاً على الروح والعقل. وهكذا تم إلغاء قيم التنوع والاختلاف والتميز والتفرد أيضاً.

وفي مطلع عام 1840، بدأ بتحليل مجموعة من البيانات - التي نشرتها جريدة «إدنبرة» الطبية - والخاصة بمقاسات محيط الصدر لأكثر من 5700 جندي اسكتلندي. بدايةً استخرج «كوتليت» مجموع القياسات الكلية لمحيط صدر الجنود - بالبوصة - ثم قسّمها على عددهم، وكانت النتيجة أن متوسط محيط صدر الجندي الاسكتلندي هو 39.75 بوصة. فما الذي يعنيه هذا المتوسط؟ رأى «كوتليت»، أنّ الإنسان الذي يطابق هذا المعيار «المتوسط» هو الإنسان النموذجي أو المثالي، واعتبر كل من ينحرف كثيراً عن هذا المتوسط - أي غير مطابق - إنساناً معيباً بالفطرة. كان «كوتليت» يتصور أنّ كل إنسان هو مجرد نسخة مغلوطة أو معيبة من القالب الموضوع

تبنّى العلماء والتربويون والقادة والمسؤولون فكرة «المتوسط» وتقييم الإنسان مقارنةً بغيره، إلى عام 1819 الذي شهد تخرُّج «أدولف كوتليت»، أحد علماء بلجيكا المغمورين.

قضى «كوتليت» حياته باحثاً عن آليات لاكتشاف الأنماط الخفية المُحرّكة للأجرام السماوية، وانطلاقاً من شغفه بعلم الفلك، وتكريمه كأول طالب يحصل على درجة الدكتوراه في الرياضيات من جامعة «غنت»، تساءل «كوتليت» عن إمكانية تطوير علم يختص بإدارة وتنمية المجتمعات، ومن ثم توظيف هذا العلم في اكتشاف الأنماط الخفية الكامنة والمُحرّكة للسلوك الاجتماعي. ونظراً لتفوقه في الرياضيات، قرّر أن يقتبس نظرية المتوسطات الفلكية ويطبّقها على البشر.

النظريات التي تتمحور حول المتوسطات أثبتت فشلها ولم تعد ذات قيمة.

الأعلى والمتوسط والأدنى

بعد «كوتليت»، جاء السير «فرانسيس جالتون» ليؤيد طروحاته، قبل أن يتحول إلى أحد معارضيه. في البداية، اتفق «جالتون» مع معظم أفكار «كوتليت» التي كان من أهمها أن الإنسان المتوسط هو رمز المثالية. ووافق أيضاً على أن متوسط أي مجموعة يرمز إلى نوع المجموعة ككل، ولكنه اعترض على ادعاء «كوتليت» القائل بأن انحراف الإنسان عن معايير المتوسط السائدة يُعد انحرافاً نحو «الخطأ». فكيف استطاع أن يجعل هذه المُعضلة من خلال استبدال مصطلح «المرتبة» أو «الدرجة» بـ «الخطأ».

صنّف «جالتون» الجنس البشري وفقاً لأربعة عشر صنفاً أو نوعاً مختلفاً ليحتل «الحمقى» المرتبة الأخيرة، ويتوسط «المعتدلون» القائمة، ويتربّع «المتميّزون» على القمة، كرمز لأعضاء المجتمع الأعلى مكانة. كان هذا التصنيف طرفة هائلة قلبت موازين مفهوم المتوسط. فبدلاً من أن يشير إلى المعايير الجامدة، أصبح يشير إلى الاعتدال. ولم يتوقّف «جالتون» عند هذا الحد، بل أكد أنّ مرتبة الإنسان ثابتة على المستويات الذهنية، والبدنية، والأخلاقية. فإذا اعتبر «ذكاء» أحد الأفراد متميّزاً، فهكذا ستكون صحته البدنية، وشجاعته وصدقه، والعكس صحيح كذلك.

اختصر «جالتون» أفكاره وإحصاءاته فيما أطلق عليه «قانون الانحراف عن المتوسط»: فانصب الاهتمام حول مدى حيود أو ابتعاد الإنسان عن المتوسط العام، باتجاه الأعلى أو الأدنى.

ورغم من أنّ بعض أفكار «كوتليت» حول الأفراد ما تزال سائدة في كثير



فرانسيس جالتون

من المؤسسات، فإنَّ نظرية «جالتون» تعكس على حياتنا الشخصية بشكل أكبر وأوضح. فكل إنسان يطمح إلى تجاوز المُتوسَّط العام ليرتقي وينافس ويتميز بشكل أو بآخر. بأكبر قدر مُمكن. ولكن المشكلة التي ما زالت قائمة في هذا السياق، هي سعي معظمنا إلى الهروب من القاع أو «الأدنى» حتى لا يبدون فاشلين، بدلاً من السعي نحو القمة، لأنهم متميزون وموهوبون ورائعون. أي أن التفكير ما زال «سلبياً» حتى ونحن نطلب النجاح. وهذا ما يجب تغييره بالتركيز على نقاط قوة وتقرّد الأفراد، أكثر من مشكلاتهم وسلبياتهم ومتوسطاتهم.

الوسطية المؤسسية

تحوّلت الوسطية إلى منهجية مؤسسية راسخة في البيئات الإدارية والتعليمية في كل أنحاء العالم على يدي صاحب نظرية الإدارة العلمية: «فريدريك وينسلو تايلور».

ولد «تايلور» لأسرة أمريكية ثرية 1856، وتخلّى عن دراسته في «جامعة هارفارد» ليعمل في شركة صناعية مع بزوغ عصر الكهرباء، حين كان التصنيع والبناء فرصة عظيمة توازي في قيمتها العمل في «سيليكون فالي» في عصرنا الحالي.

فكر «تايلور» في مشكلات الإنتاج الصناعي الجديد. ولم يستوعب الأسباب الحقيقية الكامنة وراء المشكلات الاقتصادية في عصر التصنيع. لكنه كان على قناعة شديدة بأن سببها هو «نقص الكفاءة». افترض «تايلور» أنّ بإمكانه علاج مشكلة عدم الكفاءة في الإنتاج بشكل منهجي إذا تبني مبادئ الوسطية، على اعتبار- كما كان يرى- أن الشخصية والقدرات الفردية التي تميز إنساناً عن آخر، ليست ذات أهمية.



فريدريك وينسلو تايلور

الأمر مرهونٌ بالنظام

قبل أن يشرع «تايلور» في تطوير علم إدارة الأعمال، كانت المؤسسات تفضل تشغيل العاملين الأكثر مهارة، بغضّ النظر عن قدراتهم ومواهبهم الخاصّة، وكان يتم تنظيم العمليات الإنتاجية على مستوى المؤسسة بالشكل الذي يؤهّل العاملين ليكونوا أكثر إنتاجية وفاعلية. رأى «تايلور» أنّ هذه المنهجية خاطئة وعكسية، معتقداً أنه ليس علمياً ولا اقتصادياً أن تنظم المؤسسات عملياتها وخطوط إنتاجها وبيئاتها بحيث تلائم الأفراد - بغضّ النظر عن المكانة التي ألصقها بهم الآخرون - وإنما عليها أن تستعين بموظفين عاديين ومتماثلين و«مُتوسّطين» و «آليين» يستطيعون تطبيق وتشغيل النظام الموضوع.

والموهبة الطبيعية يجب أن يخضع لقوانين «الأتمتة» والإدارة الميكانيكية. لكن التقييس لم يُجب عن السؤال المحوري: من يضع المقاييس؟ من المؤكّد أنه ليس العامل أو الموظف المسؤول عن الإنتاج. ومن ثم اقترح «تايلور» سحب مفاتيح التخطيط، والتنظيم، والرقابة، واتخاذ القرارات من العاملين، وتسليمها لطبقة جديدة من «المُخطّطين» ليتولّوا مسؤولية مراقبة العمّال، وتحديد طريقة واحدة (نموذجية) لتقنين العمليات الإدارية. وهكذا نشأت طبقة المديرين الذي يوجهون العاملين، وطبقة التربويين الذين يعلمون التلاميذ. فصارت طرق الإدارة ثابتة، ومناهج التعليم متشابهة.

أي أن منظومة العمل وآلياته، أهم من الناس ذوي الإحساس. في عام 1890، شرع «تايلور» في تأطير رؤية جديدة للمؤسسة الصناعية التي ستتخلص من انعدام الكفاءة، بنفس الطريقة التي من المتوقّع لطريقة المُتوسّطات أن تقلّص بها معدّلات الخطأ. واستندت هذه الرؤية إلى مبدأ التوسّطية الجوهرية وهو: وضع المعايير الثابتة، أي: (توحيد المقاييس). اعتقد «تايلور» أنّ هناك دائماً «طريقة مثلى» لإنجاز أي عملية، وطريقة موحّدة لا بديل عنها، وأنّه ليس هناك أسوأ من موظف إنتاج يحاول أن يبتكر ليعمل بالطريقة التي تناسبه. فالعامل المتميز بالذكاء الفطري

«القدرات الإنسانيّة غير محدودة كما كنا نظن سابقاً. نحتاج إلى منهجيات وأدوات تتعاطى مع كل إنسان

على حدة وتقدره بسبب اختلافه وتفرده، فلا تعتبره نسخة مكرّرة، أو مجرد رقم في قاعدة بيانات».

هل المدارس خطوط إنتاج؟

انطلاقاً من رغبتهم في تنظيم وتعليم الأطفال ليصبحوا عمالاً قادرين على أداء المهام الصناعية بطريقة «موحدة ومثالية»، عمد أنصار «تايلور» إلى هيكلة نظم التعليم بحيث تتسق مع نظرية الإدارة العلمية: لتقيس وتمييز جميع العمليات بما يتناسب مع «المتوسط»: فتبنت المدارس «خطة غاري»: نسبة إلى مدينة غاري الصناعية، التي شهدت وضع الخطة الأولى. تم تقسيم الطلاب إلى مجموعات وفقاً للمرحلة العمرية (وليس وفقاً للقدرات والاهتمامات والمواهب). فصارت هذه المجموعات تمر على مراحل متدرجة من الفصول، يستمر كل منها فترة زمنية ثابتة ومحددة مسبقاً، وتم صنع أجراس مدرسية تحاكي أجراس المصانع لتهيئة الطلاب ذهنياً ونفسياً لوظائفهم المستقبلية. ثم اقترح مخططو التعليم المؤمنون بفلسفة «تايلور» دوراً وظيفياً دخلياً على التعليم وهو: تنظيم المناهج التعليمية. حيث يقوم خبير (أو مدير) بوضع منهج ثابت ومقدس، قبل أن يعلم المعلمين كيف يعلمونه داخل جدران المدرسة، وكيف يلتزمون حرفياً بمضمونه، وبأساليب تدريسه، فوضعت مناهج موحدة، وآليات راسخة لتقييم الطلاب بناءً على انحرافهم عن «المتوسط».



أدوار التعليم المرتقبة

«إدوارد ثورندايك» عالم نفس مؤثر ورث عن «تايلور» أفكاره ورؤيته المتعلقة بالتقييس، وأيد تحويل المدارس إلى نماذج صناعية، لكنه عارض فكرة اختصار مهمة التعليم في إمداد الطلاب بمناهج واحدة تؤهلهم لوظائف ثابتة.

دعا «ثورندايك» القائمين على التعليم إلى كسر النمطية، وتقييم الطلاب وفقاً لقدراتهم وبالشكل الذي يؤهلهم للمستقبل، وطالب بإعادة توزيع الموارد التعليمية على هذا الأساس.

كان «ثورندايك» يؤمن بأن بعض الأشخاص مفلطرون على سرعة التعلم والبدئية، وأنهم مؤهلون للنجاح والتميز في المدارس وفي الحياة ككل. وبالمقابل هناك بعض العقول التي يقل أداؤها وسرعة تشغيلها عن المعتاد، وهي قد تكون أقل حظاً في التعليم، ولكنها قد تبرع في أوجه الحياة الأخرى. ومن هنا جاءت دعوته إلى ضرورة تمكين المدارس لطلابها الموهوبين بما يؤهلهم للالتحاق بالجامعات، وتقلد وظائف تستثمر إمكاناتهم وتقود مجتمعاتهم إلى مستقبل أفضل. أما الطلاب الذين تتراوح قدراتهم حول «المتوسط» صعوداً وهبوطاً، فإنهم يستطيعون أداء وظائف أخرى كعمال بالمصانع لخدمة اقتصاد التصنيع. أما الطلاب الأقل تحصيلاً فمن المفترض - كما اقترح «ثورندايك» - أن تتوقف الدولة عن الاستثمار في تعليمهم، ليتم توجيههم نحو مجالات وأنشطة لا تتطلب ذكاءً علمياً، بل تحتاج لذكاءات حركية وفطرية أخرى.

ابتكر «ثورندايك» اختبارات مقيّنة ومعيارية في الكتابة، والهجاء، والحساب، واللغة الإنجليزية، والرسم، والقراءة، سرعان ما تبنتها المدارس في بلاد كثيرة. كما ألف كتباً في علم الحساب والهجاء ومفردات اللغة لتناسب الطالب «المتوسط» في مرحلة عمرية معينة - وهو نظام ما زال متبعاً في المدارس حتى يومنا هذا.



علم الشخصية المتفردة

تستند نظرية «الشخصية الفردية» إلى أن الخصال الذاتية التي تميز كلاً منا عن الآخر هي ما يشكل فارقاً حقيقياً ويترك أثراً ملموساً، ولذا لا يمكن اعتبارها نقصاً يعيب صاحبها. ففي ظل تنوع السمات الإنسانية الأكثر أهمية (كالذكاء، والشخصية، والمهارات، والحضور)، لا يمكن بأي شكل من الأشكال أن ننظر لكل الناس بمنظار واحد، أو عبر نطق محدود وضيق.



مبادئ الشخصية الفردية

تساعدنا مبادئ الشخصية الفردية الثلاثة وهي: مبدأ التشعب، ومبدأ السياق، ومبدأ المسارات - في اكتشاف واستيعاب مواهبنا الفريدة ومن ثم استثمارها بالشكل الذي يكسبنا مزايا تنافسية، وقيمة لا تُضاهى.

أولاً: مبدأ التشعب

يؤكد هذا المبدأ على استحالة تطبيق نمط تفكير أحادي البعد لاستيعاب شيء مُعقد و«متشعب»، فما المقصود بالتشعب؟

سمة التشعب تتطلب عنصرين. الأول أنها تتألف من أبعاد متعددة، والثاني أن تكون هذه الأبعاد غير مترابطة، بل متباعدة ومتفاوتة بعضها عن بعض. فالتطول، مثلاً، خاصية أحادية البعد، ولذا فهي مقبولة كمعيار لتمييز الأفراد وفقاً لطول كل منهم. أمّا الحجم فيتألف من أبعاد متفرقة ويختلف من شخص إلى آخر، ولهذا فهو يصلح معياراً للتمييز.

ورغم ما سبق، لا يمكن وصف الخصال الإنسانية كالحجم والموهبة بالتشعب لمجرد أنها متعددة الأبعاد، فالأهم من تعدد الأبعاد، هو تشتتها واستقلال كل منها عن الأخرى - ولو بشكل نسبي. وهذا الاستقلال وفقاً للمعايير الإحصائية والرياضية، يعبر عن روابط ضعيفة. فنحن نعبر عن هذه الروابط بقيم تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح - حيث يرمز الأخير إلى الروابط المثالية (كالعلاقة بين طولك بالبوصات وطولك بالسنتيمترات)، في حين يرمز الصفر إلى انعدام الروابط (كالعلاقة بين طولك بالبوصة ودرجة الحرارة على كوكب زحل)، وفي الكثير من المجالات العلمية، تُعتبر الروابط التي تسجل 0.8 فما فوق روابط قوية، بينما تعتبر الروابط التي تسجل 0.4 فأقل روابط ضعيفة - على الرغم من أن تحديد نوعية الروابط ما بين القوة والضعف يتم عادةً بشكل عشوائي.

إن كانت الروابط والأبعاد المكونة لنظام ما قوية، فهذا النظام لا يمكن وصفه بالتشعب، وبالتالي يمكننا تطبيق منهج فكري أحادي البعد للتعامل معه بسهولة وبطرق عملية مثمرة.

فماذا عن قدراتنا الذهنية ومواهبنا الفطرية؟ هل تخضع لمبدأ التشعب؟

يُعتبر مقياس «ويكسلر لقياس ذكاء البالغين» - WAIS - أحد أهم اختبارات القدرات العقلية الأكثر شيوعاً واستخداماً. ووفقاً لهذا الاختبار فإن روابط أبعاد القدرات العقلية المختلفة ليست قوية إلى حد كبير؛ مما يعني قابلية العقل للتعرض للتشعب وصعوبة استيعابه والحكم عليه من خلال آلية أحادية البعد على غرار اختبارات الذكاء المتعارف عليها





(IQ Tests). ورغم ذلك لا زلنا نحكم بعضنا على بعض ونختصر قدرات الآخرين في مجموعة من الأرقام التي تتمخّض عنها اختبارات عقيمة. حتى وإن قسّمت قدراتك العقلية إلى أدق تفاصيل ممكنة مثل: ذاكرة «الكلمات» قصيرة المدى، بذاكرة «الصور» قصيرة المدى. فقد أثبت العلماء أنّ مثل هذه «الأبعاد المُصغّرة» لا زالت تنطوي على روابط ضعيفة، أي أنّك مهما برعت في «تجزئة» وتوزيع ذهنك وقدراتك العقلية، فلن يحول ذلك دون تعرّضه للتشعب.

يقودنا هذا إلى سؤال جوهري: إن كانت قدرات الإنسان مُعرّضة للتشعب لا محالة، فلماذا يُصنّف علماء النفس، والتربويون، والمديرون على تقييم المهارات الإنسانية باستخدام آليات أحادية الأبعاد؟ والإجابة هي أننا قد تعودنا على هذا، وألّفنا قبول العادي، ولم يبرز التميز كهدف سامّ للتنمية البشرية حتى عهد قريب. كما أن التفكير في «المتوسّطات» يجعلنا نضع طرق التعليم والتدريب القائمة فوق كلّ اعتبار - وحتى فوق سعادة الإنسان - ولو بشكل ضمني. مع أنه ليس هناك سبب منطقي أو مبدأ علمي يحول دون تأسيس نظام تقييم عملي على أنقاض الروابط الضعيفة. فإذا كان اختيارك لموظفك «مثلاً» يستند إلى رؤية أحادية البعد للموهبة، فقد يخيب ظنك في موظف أو اثنين، ولكن ستكون خياراتك - ومن ثمّ أداؤك - أفضل بكثير من ذاك الذين ينتقون موظفيهم بشكل عشوائي.

لا شك أنّ استيعابنا للتشعب يعتبر خطوتنا الأولى لندرك إمكاناتنا كاملة، ونتخطى مفاهيم «المتوسّطات» التي تفرض علينا من نكون عاديين ومتشابهين تماماً مع كل الآخرين.

ثانياً: مبدأ السياق

يؤكد مبدأ السياق على صعوبة تفسير أو توقّع السلوك البشري إن لم يكن مرتبطاً بموقف معيّن، وأنّ تبعات هذا السلوك في ذلك الموقف، لا يمكن تحديدها بمنأى عن الشخص الذي يقوم بها. بمعنى أدق: لا يمكن تحديد السلوك من خلال الموقف أو سمات الإنسان الذي يتعرّض له، وإنما هو نتاج تفاعل فريد بين كليهما. فإذا كنت تريد فهم طبيعة شخص ما، فإنّ اعتمادك على ميوله العادية أو «نزعاته الفطرية» لن يساعدك كثيراً. وستكون بالمقابل بحاجة إلى توجّه فكري أو تصور جديد يركّز على ردود أفعاله وسلوكياته المرتبطة بمواقف وسياقات بعينها.

تعتبر الدكتور «يوتشي شودا» - الأستاذ في جامعة واشنطن - من أبرز المتخصّصين في تطوّر الطفل، والذي تُشكّل أبحاثه تجسيداً واقعيّاً لمبدأ السياق. ففي سياق الصراع الأكاديمي المحتم بين من يرون أنّ السلوك هو نتاج الخصائص الشخصية واضحة المعالم - كالانطواء أو الانفتاح -، وبين من يرون أنّ البيئة تُشكّل سلوكنا بشكل أقوى من سماتنا الشخصية، جاء «شودا» لينظر مع النفس البشرية بشكل منهجي ضارياً بادعاءات كلا الفريقين عُرض الحائط. فمن وجهة نظره هناك وسيلة ثالثة للحكم على الشخصية، لا في سياق الخصائص أو المواقف فحسب، وإنما وفقاً لنمط تداخلها وتفاعلها معاً.





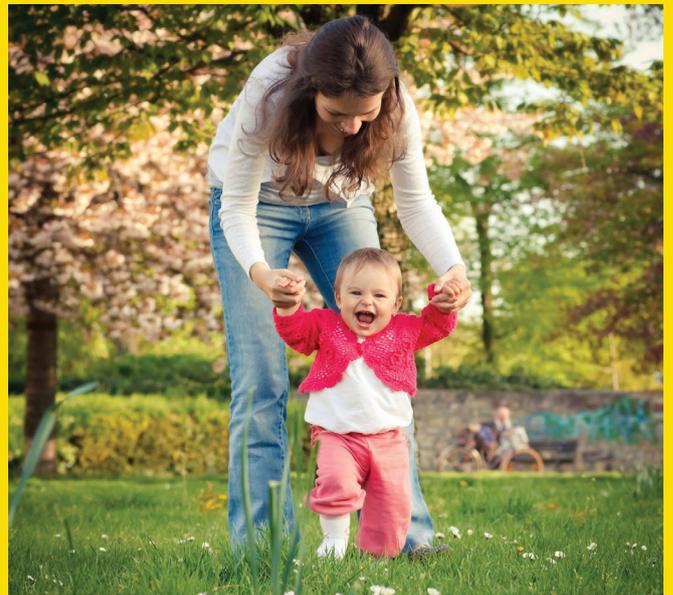
الترقية التي تفرض عليك العمل بشكل فردي من المنزل بنسبة- من الوقت - أياً كانت المزايا والمغريات - وذلك لأنها لا تتسق مع بصمتك الشخصية. بالمقابل، يؤهّلك مبدأ السياق لاكتشاف المؤثرات الموقفية التي تتمخض عن ردود أفعال سلبية وتدفعك للتصرف بطريقة غير فعالة، ومن ثمّ العمل على تجنبها قدر الإمكان.

درس «شودا» سلوك الأطفال في أحد المعسكرات الصيفيّة، والمعروف بـ Wediko لتنمية الأطفال في «نيو هامبشاير»، فجاءت نتائجه جيئةً ومباشرة، ومناهضة لافتراضات الفريقين السابقين - إذ تباينت ردود أفعال الطفل الواحد وخصاله الشخصية عبر المواقف المختلفة. فنّدت نتائج «شودا» المبدأ الأول الذي استندت إليه نظريّة السمات الشخصية ودورها في تحفيز السلوك. فأن تبرّع لصالح مؤسسة غير ربحية في أمس الحاجة إلى تبرّعك بدافع الواجب، ليس له صلة أكيدة بكونك «سخياً» أو «شحيحاً». هذا على العكس من أن يذهب تبرّعك إلى المدرسة أو الجامعة - ميسورة الحال - التي ارتدّتها في يوم من الأيام. لم يُرد «شودا» أن يقلّل من شأن الخصال الشخصية، بل أراد أن يُضيف إليها بعداً جديداً، ويبثّ فيها الحياة، بأن يربط بينها وبين السياق والشخص ذاته. فإن كان هناك ما هو ثابت ومتسق حيال هويتنا، فهو أننا متسقون في سياقات ومواقف بعينها، وليس بشكل عام، ولا في كل المواقف. وهذا ما استندت إليه نظرية «القيادة الموقفية» في الربع الأخير من القرن الماضي. هنا، يطرح «شودا» بديلاً عملياً وأكثر موضوعية للحكم على الأشخاص؛ أطلق عليه قانون «لو - إذا» للبصمة الشخصية. فإذا أردت أن تفهم أحد موظّفيك « فلنسمّه سامي» فليس دقيقاً أن تقول «سامي شخص منفتح» على وجه العموم. ولكن يمكنك الاعتماد على التشخيص التالي: «عندما يجلس سامي مع زملائه بالمكتب، نجده شديد الانفتاح، وعندما يجلس مع الغرباء، نجده أقل انفتاحاً وجرأة، وعندما يشعر بالتوتر، نجده منطوياً وعابساً». يؤثّر استيعابنا للبصمة الشخصية المعتمدة على معادلة «لو - إذا» على حياتنا الشخصية والمهنية بشكل إيجابي. يساعدنا على المستوى الشخصي على رصد المواقف التي تُبرز أفضل سماتنا، فيقودنا إلى قرارات أفضل. فإن كنت تجيد العمل ضمن فريق، وتعاني من العمل وحيداً في السياقات الفردية، فلن تتردد في رفض

ثالثاً: مبدأ المسارات

يُجبرنا التفكير بالمتوسطات على التسليم بالمسارات الموحّدة والجامدة، على اعتبار أنه ليس هناك سوى طريقة واحدة صحيحة للتعلم، والتطور، وتحقيق الأهداف، سواء كان هدفك غاية في البساطة كتعلم المشي، أو غاية في التعقيد كأن تصبح عالم كيمياء حيوية. ينبثق هذا المعتقد من العائق الذهني الثالث الناتج عن قبول الأداء العادي والمتوسط من خلال التفكير المعياري والمقنن والمتشابه.

عملية تعلّم الطفل للمشي غريزة إنسانية فرضت عليها قيود بديهية تفرض مرورها بمراحل ثابتة ومتفق عليها، فتحدد لها مسار ثابت ومقدس يصعب تغييره. هذا المسار يفترض أن يبدأ الطفل بالتدحرج، ثم الزحف على البطن، وتحريك الذراعين والقدمين بطريقة متوازية، وبترتيب مُحدّد. إلا أن العالمة «كارين



مبدأ المسارات. وينطوي هذا المبدأ على قاعدتين؛ أولاهما أنه في شتى مجالات الحياة، هناك الكثير من الأساليب المشروعة والفعّالة التي تقودنا إلى النتيجة ذاتها. وثانيهما أن المسار الأمثل بالنسبة إليك يتحدّد وفقاً لشخصيتك الفردية والفريدة.

مُخطّطات جاهزة، لأنه بإمكان كل طفل أن يحل مشكلاته الحركية بطريقة الخاصة. يُهدّ الفكر القائل إنه ليس ثمة طريقة ثابتة للتطوّر البشري - سواء البيولوجي، أو العقلي، أو الأخلاقي، أو المهني - الطريق إلى المبدأ الثالث للشخصية الفردية:

أدولف» أثبتت أن بعض الأطفال يجمعون بين أكثر من مرحلة في وقت واحد، أو يتقلّبون بين المراحل ذهاباً وإياباً، وقد يتجاوزون هذه المراحل ويمشون مباشرة دون مقدمات. أثبتت أبحاث أدولف أن تكويننا البيولوجي لا يفرض علينا السير وفق

خرافة السرعة

إن كنت تؤمن بأنه لا يوجد سوى مسار واحد لتحقيق هدفك، فلا يمكنك تقييم مدى تقدّمك إلا بقياس مدى تأخرك أو سرعتك في إدراك إنجازاتك مقارنةً بمتوسّط السرعة المتفق عليه. لهذا السبب تكتسب سرعة التقدّم - نحو التعلّم، أو التنمية، أو التميّز الفردي - قيمة مذهلة، لا سيّما أننا نربط بين السرعة وبين الجودة والنتائج. وتعكس المصطلحات الدارجة في مجتمعاتنا على غرار «الطفل السابق لعصره»، تقديسنا للعلاقة بين السرعة واللباقة والنبوغ. لا عجب إذاً أن نفترض أن الطفل الذي يُنهي اختباره في نصف الوقت أفضل وأذكى من الذي ينهيه مع انتهاء الوقت المحدّد للاختبار - حتى وإن جاءت نتائجها واحدة. وكذلك الحال عندما يطلب أحد الطلاب بعض الوقت الإضافي لإتمام واجبه أو إنهاء اختباره؛ فهنا نفترض أن هذا الطالب محدود الذكاء.

تتوقّف أزمة الفرص التعليمية في مجتمعاتنا على التساؤل الذي يبحث مدى ارتباط السرعة بالقدرة. وقد أجبنا على هذا التساؤل منذ أكثر من ثلاثين عاماً بفضل أبحاث أحد أشهر الباحثين التربويين في القرن العشرين وهو: «بنجامين بلوم».

اعتقد «بلوم» أن سبب معاناة الكثير من الطلاب لا يمتُّ بصلّة لفروق التحصيل أو القدرات التعليمية؛ وإنما للقيود المفروضة على العملية التعليمية - لا سيما أساليب التدريس التي لا تراعي فروق «سرعة» الاستيعاب بين الطلاب. أثبت «بلوم» أنه عندما يتمّ إضفاء قدر من المرونة على عنصر السرعة، يتضاعف أداء الطلاب وتتقارب نتائجهم النهائية بشكل كبير. كما كشفت عن تباين سرعات تقدّم الطلاب الفردية وفقاً لطبيعة المادة العلمية التي يتعرّضون لها، فنجح في دحض أحد أخطر موروّثات المجتمع التي تقول بأن هناك مُتعلّماً «سريعاً» أو «بطيئاً» بالفطرة.



ليست هناك آليّة موحّدة أو مراحل جامدة لتعلّم القراءة والكتابة، وينطبق هذا على كل مجالات الحياة. هذا ما يؤكّده لنا مبدأ المسارات.

كل مُتعلِّم «فرد وحده»

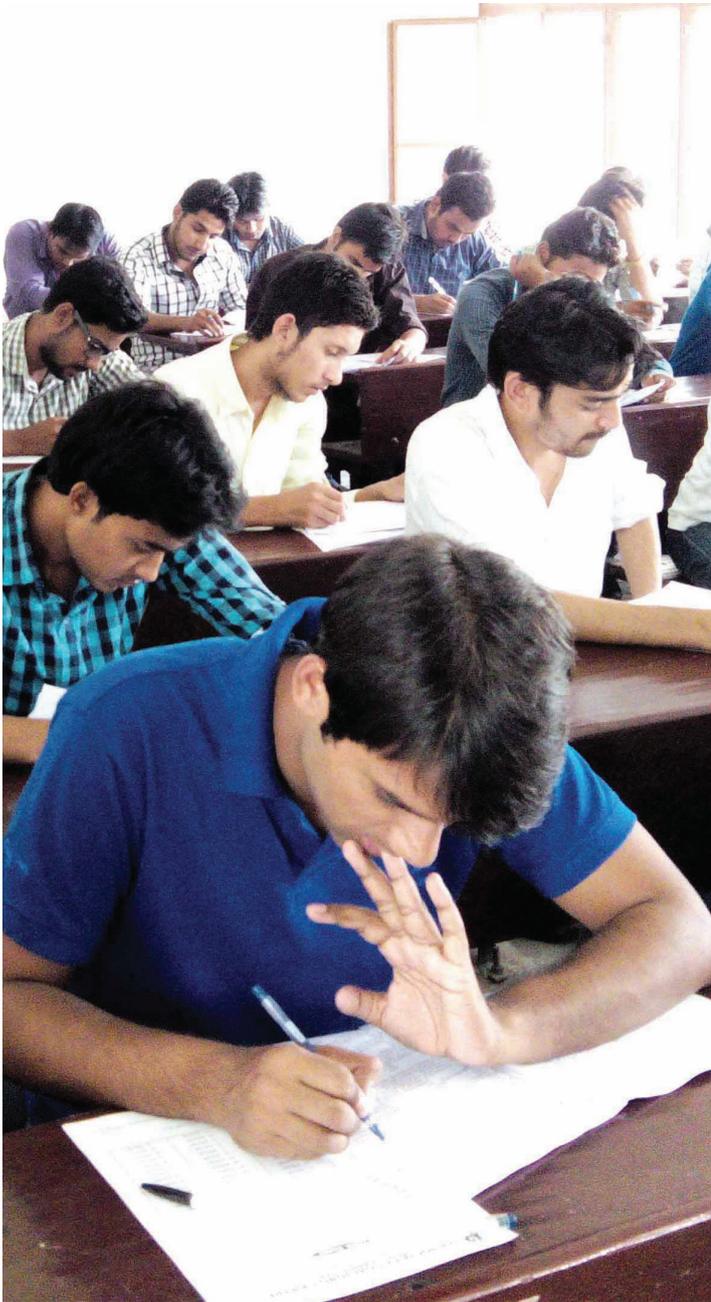
تتكبّد معظم الأسر الكثير من العناء لكي يتخرّج أبنائها من الجامعات، فنحن نؤمن بأنّ التعليم الجامعي هو النقطة الفاصلة وبوابة الخروج الآمن إلى المجتمع، فتصبح على استعداد لبذل الغالي والنفيس ليتخرج أبنائها في الجامعات، باعتبارها الوسيلة الوحيدة للحصول على وظيفة جيّدة، وحياةً مستقرّةً وآمنة.

أيّ كان ما تدعو إليه الجامعات اليوم كجزء من مهمّتها ورسالتها - سواء كان تحفيز حلّ المشكلات والتفكير النقدي أو تحدّي وجهات نظر الطلاب أو هدفاً آخر أكثر إنسانيةً - فلا أحد يستطيع أن ينكر أنّ النظام الحالي للتعليم العالي وُضع منذ قرن مضى، وُبني على تقييم الطلاب وفقاً لأدائهم في منهج تعليمي موحد. فطلاب المرحلة الثانوية الذين يحصلون على أعلى الدرجات يلتحقون بأفضل الجامعات، ويتقلّدون أفضل الوظائف. هذا الاعتماد العقيم على معايير أحادية الأبعاد يجبر الطلاب على المحاكاة، والسير على نهج الطالب المتوسّط، ويدعم سياسة القطيع.

بما أن التعليم العالي يستند إلى الفرضية الخاطئة التي تُصنّف الطلاب وفقاً للدرجات التي يحرزونها في اختبارات موحّدة - بغضّ النظر عن الفروق الفردية - فلا بد أن يتمخّض عن إخفاقات لا يفرها المجتمع، حتى وإن قابلتها بعض الإنجازات. تحتاج معالجة هذه المشكلة لما هو أكثر من التحسين؛ وتتطلب تبني التوجّهات التي تجعل الإنسان أهم من المعيار، وتغير التعليم العالي بشكل يضع مصلحة الطالب فوق كل اعتبار. للتخلص من هيمنة «المتوسّط العام» التي تكبل نظم التعليم، ولإعلاء قيمة الطالب ومراعاة الفروق الفردية، لا بد من: توفير شهادات معتمدة لا دبلومات، وهي استراتيجية تعليمية مرنة تُكرّم حاملها على أصغر وحدة تعليمية مُمكنة.

استبدال الدرجات بالجدارات؛ فبدلاً من منح الدرجات نظير ساعات الحضور، وإنهاء الواجبات في الموعد المحدّد، والتفوّق في اختبارات نصف العام، تُمنح الشهادات المُعتمدة لكل طالب يثبت جدارته في المهاريّة والمعرفية اللازمة للحصول على شهادة معتمدة في مجاله؛ حيث تختلف طبيعة الكفاءة من مجال لآخر، لأن التقييمات القائمة على الكفاءة تتسم بثلاث خصائص: لا تنطوي على احتمالات أو نسبة؛ فإمّا أن تثبت جدارتك أو لا. يمكنك اكتساب الخبرة للحصول على الشهادة بأي طريقة تحبّها. فإن استطعت ذلك من خلال الإنترنت، أو بمجهودك الذاتي، أو من خلال العمل في مجال ما، سيكون ذلك رائعاً - أي أنّك غير مجبر على طريقة بعينها، أو على دفع مبالغ طائلة للحصول على دورات تدريبية. ينبغي وضع هذه التقييمات في قالب مهني؛ فالمؤسّسات - فضلاً عن المديرين الذين يتحمّلون مسؤولية تعيين الأفراد ذوي الشهادات المعتمدة - لا بد أن يدلّوا بأرائهم ويقدموا مقترحاتهم حول مقوّمات الكفاءة الخاصة بالشهادات المعتمدة في مجالات بعينها. السماح للطلاب بانتقاء مساراتهم التعليمية:

من حق الطلاب أن يُفاضلوا ويختاروا من بين عدّة مسارات تعليمية - أكثر من تلك التي تمنحها أي جامعة. لا ينبغي أن تقتصر عملية منح الشهادات المعتمدة على مؤسّسات بعينها، ليتسنى للطلاب الحصول على شهادات في شتّى المجالات، بغضّ النظر عن مكان أو طريقة حصولهم عليها.



قانون الملاءمة

اللياقة تخلق الفرص: هذا هو القانون الذي - رغم بساطته - يستطيع أن يقلب موازين نظم التعليم الحالية ويُتيح التغيير المنشود، فإن كانت البيئة المحيطة لا «تلائم» شخصياتنا الفريدة وتتعاوى معنا كما لو كنا أرقاماً وإحصائيات مُتحرّكة، فسوف ننسى مواهبنا ويتراجع أدؤنا. أما إن كانت البيئة «ملائمة» ومتناسبة مع شخصياتنا، فستوفر لنا فرصاً للكشف عن مزايانا الفريدة. فإن كانت غايتنا هي توفير فرص متساوية في مجتمع يسمح للجميع بإطلاق العنان لقدراتهم ويُمتن إمكاناتهم، فعلياً أن نبني مؤسسات تعليمية، واجتماعية، ومهنية تتجاوب مع الشخصية الفردية أولاً. هذه نظرة جديدة لمفهوم الفرص. في عصر المتوسّطات كانت الفرص تشير إلى «التجارب المتساوية»: أي التأكيد من حصول الجميع على فرص متساوية لخوض التجارب ذاتها، إلا أن هذه النظرة معيبة لأنها تركز على تمكين القدرات الفردية من خلال الاستخدام العادل لنظام مُوحّد - بغض النظر عن ملاءمة هذا النظام لهم من عدمها. الحقيقة أنه ليس هناك إنسان متوسّط أو عادي. وهكذا لا نستطيع أن نصف الفرص بأنها «متساوية» ما دامت تنطلق من نظرية «المتوسّطات». وهنا يأتي دور قانون الملاءمة الذي يراعي الفروق الفردية في خلق فرص متساوية. لحسن الحظ، فإن تطبيق قانون الملاءمة في التعليم ليس صعباً. يمكننا بدايةً تصميم الكتب المدرسية لتلائم مستويات كل الطلاب، وليس الطالب المتوسّط فحسب. كما نستطيع أن نضع المناهج الدراسية التي تراعي الفروق الفردية في القدرات والسرعات، بدلاً من المناهج الجامدة الموضوعية وفقاً للعمر والمرحلة الدراسية. ومن الضروري أن نتخلّى عن معايير التقييم التي تقارن الطلاب بعضهم ببعض، ونستبدلها بأخرى تحترم فروق التعلم والنمو الفردية. ومن



واجبنا أن نحفّز المشاركة المحلية للنجاحات والإخفاقات بهدف تشجيع الاستكشاف والبحث عن آليات جديدة وقابلة للتطوير، مع توفير تجارب تعليمية متعدّدة المسارات، مع وضع الطالب في قلب العملية التعليمية، مهما تباينت القدرات والسرعات.

الإنسان قبل البنّيان

كلنا نريد أن نكون الأفضل دائماً، ووفقاً لمعاييرنا الخاصة، وأن نحيا حياة فريدة ومتميّزة بكل ما تحمله الكلمة من معنى؛ فهل هناك غاية أسمى من هذه. كلنا نحلم بمثل هذه الحياة التي - رغم صعوبة إدراكها ظاهرياً - لم تكن في يوم ما، أقرب إلى واقعنا ممّا هي عليه الآن. فلم تعد هناك قيود تُكبّل قدراتنا وتضعنا في مقارنة جائزة وصراع محتدم مع مفهوم «المتوسّطات». هذه القيود هي التي جعلت «المتوسّط العام»، والمعدل المقبول؛ شبحاً يهدّدنا ويحرمننا من استشراف واستثمار مستقبلنا. اعرف نفسك، وقدر تقدر شخصيتك، لأنك إنسان، والإنسان أهم من البنّيان؛ إذ لا بد للمتوسط والمقبول من أن يزول، ليفسح المجال لازدهار الأفكار، وتآلق العقول.



جائزة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز



صندوق البريد: 88088
البريد الإلكتروني: info@ha.ae

رقم الهاتف: +971 45013333
رقم الفاكس: +971 45013300

إعداد

إدارة الاستشارات والتدريب
Edara Consulting & Training

www.edara.com
gm@edara.com