الفصل السابع عشر

تنشئة القادة:
ضرورة وليست خِيارًا

«يكمن جوهر القيادة الحقيقيّ في امتلاك الرّؤية. لذا، يتعيَّن عليك التأكّد أنّ النّاي صالحة قبل النّفخ فيها».

تيودور إم هايسبرج تربويّ أمريكيّ – ورئيس سابق لجامعة نوتردام بولاية إنديانا.

سؤال رئيس
• ما تصوّر القيادة الذي يوجِّه عملية التّدريب على القيادة في مدرستك؟

لن يكون الطلّاب الموهوبون قادة المستقبل الوحيدين، ولكنهم جميعًا سوف يحظون بفرصة القيادة في مجالات تخصصاتهم. والسّبيل إلى ذلك هو توفير الخبرات التي تُعدُّهم ليكونوا قادة أخلاقيين وفاعلين. وعلى هؤلاء أن يكونوا قادة مرنين وقادرين على حلّ المشكلات. وبالتأكيد أنّ بعضهم سوف يولدون قياديين بالفطرة، لكنّهم جميعًا سوف يحتاجون إلى امتلاك مهارات القيادة باستمرار.

تصل مهارات القيادة إلى أقصى مستوياتها عند توافر نموذج متفّق عليه للقيادة يستند إلى مهارات القادة الفاعلين. ومن دون التّشديد على تلك المهارات لتنمية قدرات القيادة في الصّفّ والمدرسة، فإنّ الرّكون إلى تجارب من شأنها إعداد قيادات فاعلة يصبح اقتراحًا مشكوكًا في نجاحه. يذكِّرني عدم النّجاح في تحقيق الهدف المنشود بقصة مغامرات (أليس

فــي بــلاد العجائــب (Alice's Adventures in Wonderland (Carroll, 1865/2000) حين أخبر القطّ تشيتشاير Cheshire Cat (أليس) بأنّها إذا كانت لا تعرف إلى أين تذهب، فـكلّ الطّــرق تؤدي إلى هنـاك. لــذا، فإنّ وجود وجهة أو هدف متفــق عليه يزيد من احتمالية النّجاح في الوصول إليه.

نموذج قيادة التّغيير

في الجزء الآتي، تصف الخبيرة مريم ماكجريجور **Mariam G. MacGregor** عملية تطويــر القيادة، وتقتــرح بعض الطَّرائق لضمان تعلّم الأطفال كيــف يصبحون قادة فاعلين. طـوَّرت جوليا روبرتس شكلًا للقيادة (Roberts, 2010) سمّته (نموذج قيادة التّغيير) The Leadership to Make a Difference Model، يضمّ مجموعة متنوّعة من المهارات المهمة اللّازمــة لممارسة قيادة فاعلة، واقترحت كثيرًا من الطَّرائق لتعليم هذه المهارات وتعزيزها فــي الصّــفّ، والمدرسة، والأنشطة المدرسيّة اللّاصفِّيّة. ومع ذلــك، فإنّ عدم التّشديد على المهــارات المطلوبــة والأنشطة التي تمارَس بصورة اعتيادية باســم تطوير مهارات القيادة، سيحول دون تحقيق ما نصبو إليه، ويكمن الحلّ في جعل المهارات السّابقة الذكر هدفًا لهذه الأنشطــة، فضلًا على النّقاشين؛ القبليّ والبعــديّ لأيّ خبرة تعليميّة تتضمّن هذه المهارات. قــد يسمي بعضهم النقاشات بالاستجواب لاستخلاصــ المعلومات، لكنّ الواقع أثبت أنّ هذه الأسئلــة قد تشير إلــى مدى النّجاح في إيصـــال المعلومة بصورة غيــر شفهية، وكيف يمكن للتخطيــط أن يكــون أكثــر فاعلية. وبذا، فإنّ الغرضــ منها سوف يكون تنشئــة قادة يمكنهم إحداث فارق إيجابيّ في مجتمعاتهم وما وراءها، انظر الشّكل 20.

◇◇

أسرار البقاء: مهارات الطلّاب في القيادة.

مريم ماكجريجور*

يتحمل المربّون مسؤولية مساندة تطوير مهارات القيادة لدى الأجيال الصاعدة. ومع ذلك، هناك كثير من المدارس والمجتمعات تتجاهل الأساليب العمليّة لتشجيع هذه المهارات التي تستمــر مدى الحيــاة. وبوجه عام، هناك كثير مــن الفرص التي تسهِّل دمــج تطوير القيادة

فـي عملية التَّعلُّم، بَـدءًا بفصول القيادة، مرورًا بالتلمذة، وانتهـاءً بأنشطة التَّعلُّم الخدميّ، وتضميـن المناهـج الدِّراسيّة موضوع القيـادة، وإشراك الشّباب في عمليـة صنع القرارات التـي تؤثِّر تأثيرًا حقيقيًّا في ثقافة المدارس والمجتمع. ولحسن الحظ، يمكن لهذه الجهود أن تتحقّق في سياق نظام التّدريس الحالي، وأن تمتد من الحضانة إلى التّخرّج.

شكل 20. نموذج قيادة التغير

لا يتطـرَّق الأطفال إلى تعريفات الكتب أو نظريـات القيادة لتفسير معنى كلمة قائد، ويمكن فهم وجهة نظرهم (كما نفهم وجهة نظر البالغين) بإنعام النّظر في هذا السّؤال الأساسيّ:

هـل يمكنك أن تكون جارًا لنفسك؟ هل يمكنك إعطـاء جارك (الذي هو أنتَ) مفتاح منزلـك، متحمّـلًا المسؤوليـة عن منـزل (جارك) والأطفـال، والحيوانـات الأليفة، والأشياء الثمينة لديه؟

سـواء كان الأطفـال من الطـلّاب الذين يُحرِزون تقديـر (ممتاز) باستمـرار، أو من أولئك الذيـن يُخفِقون في ذلك، أو من الطلّاب الذين لديهـم مشكلات، أو لا يعانون أيًّا منها؛ فإنّ إجابـات الأطفال دائمًا سوف تُظهِر فهمًا عميقًا بأنّ مكنونات النّفس الدّاخليّة للشّخص هي التي تؤثِّـر في تصرفاته واتجاهاته وشخصيته، لا مظهره الخارجيّ. وسواء اعترف بعضهم برغبتهـم فـي أن يسكن بجوار نفسه أم لا، فإنّ الجميع يستفيـدون من وجود آخرين، الذين سيعتنون عن قصد بمهارات القيادة واتجاهاتها، ما يعني أنهم جيران طيّبون.

وحتـى هـؤلاء الذين يُعَـدّون قادة بالفطرة، فـإنّ مهارات القيـادة لديهم لن تُـراوِح مكانها إذا أُهمِلـت. وفـي واقـع الأمر، فإنّ مهارات القيـادة تلك إذا تُرِكت تعمل مـن دون توجيه أو ضوابـط، فإنّها قد تُفضي بصاحبهـا إلى أن يصبح قائدًا متساهلًا؛ لا يهتم بالسّلوكات غير المنضبطة، أو غير الأخلاقيّة، أو الاعتباطيّة. وفي المقابل، فإنّ القيادة التي تلقى الرّعاية، والاهتمـام، والتّدريب المنتظم، وتتلقّى الدّعم من مهدها، ستُنشِئ قادة استثنائيين يَحتذي بهم الآخرون.

ومثلمـا القيـادة اتجاه، فهي أيضًا مجموعـة مهارات. وبالتّسليم بهـذه الفكرة، يمكن النّظر إلـى كثيـر ممّن حولنـا بأنّهم قادة- إنهم نحن فـي حقيقة الأمر- فـي كلّ الأوضاع اليومية، والمواقف الضعيفة بعيدًا عن الدّعاية ولفت الأنظار، ولكنّهم ليسوا أقل أهميّة من غيرهم.

مـن السهـل ملاحظة القادة الجيّديـن؛ لأنّ السّيئين منهم يلفتون الانتبـاه إليهم بقراراتهم غير المدروسة، وآرائهم الضعيفة. ولكي نرى القادة الجيدين؛ يتعيَّن علينا أن نسرح بخيالنا وبصرنـا إلى أبعد ممّن هم أعلى صوتًا وأكثر صخبًا، حيث نجد أولئك الذين يتولّون القيادة بهدوء ونزاهة وتواضع، فهؤلاء هم القادة اليوميون الّذين يملكون نظرة واضحة ثاقبة لما قد تكون عليه تصرفاتهم، وطريقة تعاملهم مع الآخرين؛ ما يجعلهم مصدر إلهام وقدوة لهم.

لا شكّ في أنّ المربّين القادرين على تنمية مهارات القيادة (المستترة والواضحة) في غرف الصّفوف هم في واقع الأمر قادة جيدون، وكذلك الحال بالنسبة إلى المربّين الذين يتيحون للطـلّاب حرية التّصـرّف، والتّعبير عن آرائهـم بحرّيّة، ويستخدمـون سلطتهم في إحداث التّغييـر المستدام، فضلًا علـى أولئك القادرين على تحفيز الطـلّاب الخجولين وزملائهم المهمَلين وإغرائهم بالكلام بحرِّيَّة على نحوٍ مساوٍ لما يلقاه أقرانهم المنفتحون.

إنّ القـادة الاستثنائيّين هم الذين يقدمّون القدوة للطـلّاب كافة في كيفية أن يقود الإنسان وينجـح بأعلـى مستوى، الّذيـن يتحدّون الطـلّاب ويحفزونهـم، بصرف النّظـر عن تباين القدرات الفرديّة، والمحدّدات وضعف الثّقة بالنّفس، والّذين يتوقّعون في المقابل أن يصبح طلّابهم قادة حقيقيّين.

مريم ماكجريجور
المؤسس والمدير العام لموقع
Youthleadership.com
دنفر، ولاية كولورادو.

التعرّف على موهبة القيادة

كيـف يمكنـك التعرُّف على موهبة القيـادة؟ هناك طرائق عدّة، وهي أكثـر فاعليّة إذا استُخدِمـت مجتمعة. مثلًا، تثير مدوّنة القيادة في الشّـكل 21 انتباهك إلى سلوكات تُعَدّ من خصائص موهبة القيادة، ولكن، تذكَّر أنّه لا يوجد طالب يُظهِر دلائل على امتلاكه السّلوكات جميعهـا في تدوينـة معيّنة. وبدلًا من ذلك، فإنّـه يُظهِر السّلـوكات النّموذجية لطالب يتمتع بمهـارة القيادة الفطريّة. وبالمثل، يتعيَّن عليك أن تُنعِم النّظر في النّمط الّذي يتخذه طالب ما لوحِظت عليه دلائل معيّنة للسّلوك تتناغم مع سلوكات القيادة.

يُعـدّ بورتفوليـو (ملـف الإنجـاز الشّخصيّ) القيـادة إحـدى طرائق جمـع الأدلة عن الاهتمامـات وقدرة القيـادة. فالطّفل، ربما، بمساعدة المعلِّـم أو المرشد، قد يجمع كتابات تدلّ على قدرته واهتماماته القياديّة.

وقـد تكون هـذه الكتابات تأمـلات المدرسـة وانطباعاتهـا، أو منظمـات الشّباب عن مشروعـات القيادة أو الأنشطـة المجتمعيّة. ويمكـن لرسائل بعض البالغيـن الّذين شاركوا الصغير في أنشطة خارج المدرسة أن توفر معلومات مهمة عن مدى اهتمام الطَّالب بالقيادة.

ويمكـن للرّسـم البيانيّ الاجتماعـيّ أو مخطّط العلاقـات الاجتماعيّـة (سوسيوجرام Sociogram) أن يعطـي فكـرة عن الأشخاص الّذين يصفهم الأطفـال في الصّفّ بالقادة. ويمكـن إكمـال هذا المخطّط بطريقة غيـر رسميّة؛ بالطلب إلى الطـلّاب الإجابة عن أسئلة

دون ذكر أسمائهم، مثل عمّن يرغبون في ضمّه إلى مجموعتهم إذا كانوا يعملون على إكمال مشروع في العلوم أو تصميم جداريّة ما.

نستطيع استخدام بطارية اتجاهات القيادة اليوميّة ومهاراتها (The Everyday Leadership Skills and Attitudes Inventory, MacGregor, 2010)؛ لتقييم مهارات شخص ما واتجاهاته القياديّة، وهي توفّر فرصة للتّقييم الذّاتيّ، ووسيلة لقياس التّطوّر في مهارات القيادة المهمّة وتغيّر الاتجاهات.

أنشطة للتّعريف بالتّعلُّم عن القيادة

يمكن التّخطيط لخبرات عدّة للتّعريف بالتّعلُّم عن القيادة. وفيما يأتي بعضٌ منها:

- أُمسية مع اللّامعين: في نهاية النّشاط، يُتوَّج الطّالب بوصفه قائدًا (معاصرًا، أو تاريخيًّا)، ويُستكمَل الحوار في سياق ما يعرفه الحضور عن تلك الشّخصيّة.
- غداء مع القادة: ادعُ قادة المجتمع أو المدرسة إلى تناول طعام الغداء مع الطلّاب في الصّفّ، ثمّ ابدأ نقاشًا مع القادة بعرض أسئلة عن القيادة أعددْتها مسبقًا. قد يستمتع الطلّاب بتناول طعام الغداء مع زملائهم القادة الأكبر سنًّا (مثل رئيس رابطة الطلّاب في المنطقة التّعليميّة)، ومعرفة كيف تمكّنوا من تطوير مهارات القيادة لديهم.
- ندوة مع قادة المجتمع: ادعُ إلى ندوة تضمّ القادة العاملين في خدمة المجتمع من المهن المختلفة، ثمّ اطرح عليهم أسئلة عن القيادة، من ضمنها دورهم القياديّ في كلّ من المراحل: الابتدائيّة، والمتوسّطة، والثّانويّة.

الوصف الموجز للنّشاط المُلاحظ:

_____

_____

_____

التّاريخ: (الشّهر)_____/ (اليوم)_____/ (العام) _____

المعلِّم: _____

الصّفّ: _____ المدرسة: _____

1. كلّما أظهر الطلّاب أدلّة على وجود خصائص التَّفكير الإبداعيّ الآتية مقارنة بأقرانهم من السنّ نفسها، دوِّن أسماءهم في المربّعات المناسبة.
2. عند ترشيح الطلّاب لبرامج الموهبة، استعمل تدوينة التَّعرُّف هذه لتذكيرك بأداء الطلّاب في مجال القيادة.

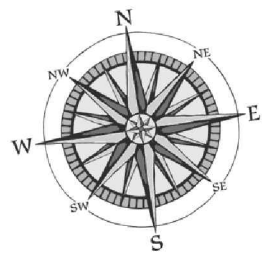
يمكنه تعرُّف مناحي الخطأ في أي نشاط، وتعريف الآخرين كيف يؤدّونه بصورة صحيحة.	يقترح أنشطة يشارك فيها أقرانه.	يلجأ إليه الآخرون عند اتّخاذ قرار ما.	يجعل الآخرين يعملون لأهداف مرغوبة أو غير مرغوبة.
يستطيع التّعامل بسهولة مع الأطفال والبالغين على حدٍّ سواء.	قد يبدو مُستبِدًّا أحيانًا.	يمكنه تعرُّف قدرات الآخرين، والاستفادة منها.	يبثّ حماسه لإنجاز المهمة إلى الآخرين.
يُظهِر ثقة بالنّفس.	يُنظِّم الفِكَر والأشخاص لتحقيق الأهداف.	يتّصف بالعدل واللّعب بنزاهة.	يسعى إليه الطلّاب الآخرون لمشاركته في اللّعب/ الأنشطة.
قد يصاب بالإحباط من جرّاء نقص التّنظيم، أو عدم التَّقدّم تجاه الهدف.	يتبادل الفِكَر، ويتواصل بفاعليّة مع الآخرين لتحقيق الأهداف.	يُظهِر صفات شخصيّة لافتة.	يتولّى قيادة فريقه أو فصله دائمًا.

الشّكل 21: تدوينة القيادة. مأخوذ من Evans & L. Whaley (n.d.), unpublished manuscript, The Center for Gifted Studies, Western Kentucky University, Bowling Green, KY. نص غير منشور، مركز الطلّاب الموهوبين. جامعة كنتاكي الغربية. نُشِر بإذن من المؤلفيْن.

الخلاصة

سـوف تشـدّد الخبرات التّعليميّـة الأساسيّة لتنمية قدرة القيادة علـى مهارات بعينها، مثـل التّواصـل والتّعاون. ويمكـن أن تكون هذه الخبـرات متواصلة، وأن تُنفّـذ في الصّفوف كلّها. ولكن الشّيء المهمّ الّذي علينا تذكّره هو الحديث عن كيفية تكوين المهارات المختلفة الأساس القائد الحقيقيّ.

نصائح من أجل البقاء:



- تذكَّـر أنّ القيادة لا تتطوّر من تلقاء ذاتها، بل يمكن تطويرها ورعايتها، ويمكن للمربّين توفير الخبرات اللّازمة لمساعدة طلّابهم على تعلّم كيف يصبحون قادة بارزين.
- يحتـاج الأطفال إلـى فرصٍ لصقل مهاراتهـم القياديّة حين يضعون لأنفسهم أهدافًـا، ويشاركون الآخرين في تحقيقها. سـوف يكبر الأطفال الموهوبـون ليصبحوا قادة في مهنهم، أو منظّماتهـم، أو مجتمعاتهم. وعليه، حريّ بك أن تتأكّد من استعدادهم ليكونوا قادة فاعلين.

حقيبة أدوات المعلم للبقاء في الميدان

- إف إيـه كارنيس، و إس إم بين، القيادة لطلّاب المدارس: دليل القادة الصِّغار (الطّبعة الثّانية).

Leadership for students: A guide for young leaders (2nd ed.). Karnes, F. A., & Bean, S. M. (2010). Waco, TX: Prufrock Press.

- مريـم ماكجريجـور، بناء فريق من المراهقيـن: أنشطة من أجل القيـادة، صنع القرار ونجاح الفريق.

Teambuilding with teens: Activities for leadership, decision making, MacGregor, M. (2008) & group success. Minneapolis, MN: Free Spirit.

- مريم ماكجريجور، بطاقات القيادة اليوميّة: التّلقين عن طريق الكتابة والمناقشة.

Everyday leadership cards: Writing and discussion prompts. MacGregor, M. (2009). Minneapolis, MN: Free Spirit.