

## الفصل الحادي عشر

### القيادة في العام 2025

القرارات التي نتخذها اليوم تؤخذ في إطار الغد الذي نحن نتصوره. فعندما نقرر ما نوع نظام تشغيل الكمبيوتر الذي يجب أن نشتره، أو عندما نختار أن نوظف لدينا أليس دون باري وعندما نقرر ما نوع الإعداد الذي يحتاجه طلبتنا، فإننا فعل ذلك اعتماداً على الافتراضات التي لدينا حول المستقبل. غير أن محاولة إمعان النظر وتوقع ما سوف يحدث غداً أو في العام المقبل أو بعد عشر سنين ليس أكيداً على الإطلاق. ولهذا نرى الحروب والانهيئات في أسواق المال وشراء المظلات في اللحظة الأخيرة ما هي إلا أمثلة تشهد على عبثية التأكد بما سيحصل في المستقبل.

فيما يأتي بعض الأمثلة الدالة على عبثية التأكد بما سيحدث في المستقبل. في عام 1943 وقف رئيس مجلس إدارة شركة IBM، توماس وطسون Thomas Watson ليعلم: «أعتقد أنه يوجد سوق عالمي لما يقرب من خمسة أجهزة كمبيوتر». وفي عام 1962 رفضت شركة ديكا للاسطوانات Decca Recording Company تسجيل أغاني فرقة البيتلز Beatles قائلة: «نحن لا نحب أصواتهم وموسيقى الغيتار في طريقها للزوال». وفي طبعة عام 1968 من مجلة Business Week وردت العبارة: «ليس من المرجح أن تحتل صناعة السيارات اليابانية حصة كبيرة من السوق الأمريكية سيما وأنه لا يوجد أكثر من خمسين سيارة أجنبية معروضة للبيع هنا». (يمكن الرجوع إلى «هذه التوقعات الفاشلة» وغيرها على الموقع الإلكتروني <http://www.rinkworks.com/said/predictions.shtml>).

فالشيء الوحيد الذي نحن متأكدون منه هو أن المستقبل غير أكيد. لا أحد يتمتع بقواه العقلية قد يحاول توقع ما يحدث بالمستقبل وبالتأكيد

لا أحد يتمتع بقواه العقلية سوف يضع مثل هذه الأفكار في كتاب مطبوع ليراها الآخرون وليسجلها التاريخ! ولكن دعني أضع هذه التحذيرات جانباً وأحاول أن أرتكب «غلطة جديدة» وأن أنظر إلى العام 2025.

واسمحوا لي أن أوضح باديء ذي بدء أنني لا أدعي أي تبصر عميق أو تحليل خاص بالمستقبل. فأنا لم أشتري أسهماً في شركة مايكروسوفت Microsoft، وقد راهنت على فوز المرشح جون كيري John Kerry في انتخابات عام 2004، وأنا الآن انتظر عودة طراز ربطات العنق العريضة.

ولكن برغم كوننا لا نستطيع التنبؤ بدقة بالمستقبل إلا أننا نستطيع أن نعمل انطلاقاً من بعض الافتراضات المنطقية حول مجالات من المحتمل أن يحصل فيها تغيير ما. ومن هنا نستطيع أن نتكهن بما قد يحصل في المدارس. وإذا نظرت إلى الكرة الزجاجية الضبابية نوعاً ما أرى ثلاثة مجالات سيكون لها أثر قوي على المدارس وعلى القيادة المدرسية، وهي: التكنولوجيا المتزايدة باستمرار، وحياة الأسرة التي تشهد تغيراً وازدياد المنافسة والمساءلة.

يجب أن يتمتع القارئ  
بالرؤية مضافاً لها  
البراعة  
April

ومهاً، قبل المضي في بحثنا هذا قد تريدون بضع دقائق لتفكروا بتنبؤاتكم بخصوص التعليم في عام 2025 في هذه المجالات الثلاث. فما هي إجاباتكم عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما تأثير التقدم التكنولوجي في المدارس؟
- 2- كيف سيكون أثر تغير هيكلية الأسرة والديمغرافيا في المدارس؟
- 3- وكيف سيكون أثر المنافسة والمساءلة الشديتين في المدارس؟

### التكنولوجيا المتقدمة والمتزايدة دوماً

ليس من السهل فهم تداعيات التكنولوجيا على التعليم في العام 2025 ذلك أننا لا نستطيع التنبؤ بما سوف تقدمه التكنولوجيا في قادم الأيام.

وحيث أن رقائق الكمبيوتر قد باتت الآن أصغر حجماً وأكثر قوة فلا يسعنا إلا أن نقول إن الانفجار التكنولوجي أمر لا يصدق. في عام 1994 كانت شبكة الانترنت شيئاً جديداً لمعظمنا، وكان البريد الإلكتروني نادراً جداً. أما اليوم فإن ما يزيد عن 888 مليون شخص يستخدمون الانترنت، وتزايد النمو العالمي بمقدار 146 بالمائة عما كان عليه عام 2000 (إحصاءات الانترنت عام 2005). (وقد أشعر في بعض الأوقات أن هؤلاء جميعاً يرسلون لي رسائل بالبريد الإلكتروني!) وفي يومنا هذا نجد الصور الإلكترونية المتحركة بألوانها الصارخة تكاد تقفز من شاشات الكمبيوتر، وكذلك المفكرات الشخصية الرقمية تحتوي مكتبات من المعلومات يستطيع المرء أن يحملها في جيبه حيثما تنقل. وأماننا أيضاً أحذية خاصة للركض تحتوي في نعالها شرائح كمبيوترية لتراقب وتسجل سرعة الركض ومسافته.

فالتكنولوجيا موجودة أمامنا وحولنا وفي كل مكان، لكن هذا كله ليس سوى البداية. في كتابه «عصر الآلات ذات الروح The Age of Spiritual Machines يرسم لنا راي كورزوايل (1999) Ray Kurzweil صورة لمستقبل تكاد تتعدم فيه الفروق بين بني البشر والكمبيوتر، فهو يقدم لنا نبؤات للعام 2019 كما يلي:

> الكمبيوتر الشخصي الذي لا تتجاوز قيمته 1000 دولار سوف يكون قادراً على إجراء عمليات حسابية تعادل تقريباً تلك القدرة الموجودة في دماغ الإنسان.

> سوف تكون الكمبيوترات باللغة الصغر حتى لا تكاد ترى، وسوف توجد في كل مكان - ربما تغرس في الجدران أو في الطاولات والملابس والمجوهرات وجسم الإنسان.

> الكتب والوثائق الورقية سوف تكون نادرة جداً وسيكون التعليم في معظمه بأسلوب المحاكاة على الكمبيوتر ويستعاض عن المعلمين بالبرمجيات.

وفي كتابه الآخر بعنوان «هل نحن آلات لها روح؟ Are We Spiritual Machines» يقدم لنا كورزوايل نبوءة جديدة حيث يقول: «وفي النصف الثاني من هذا... القرن سوف لا نجد ما يميز ذكاء الإنسان عن ذكاء الآلة» (p. 55). أما رودني بروكس Rodney Brooks 2002 فيرى تزايداً لدور التكنولوجيا حيث يقول: يبدو منطقياً الافتراض أنه مع حلول العام 2050 سوف تكون لدينا القدرة على التدخل واختيار ليس فقط جنس المولود عند بداية الحمل وإنما أيضاً خصائصه الفيزيائية والذهنية وسمات شخصيته وهذه مسألة ليست تافهة». (p. 190).

فإذا افترضنا أن كلاً من كورزوايل وبروكس مصيب فيما ذهب إليه (أو حتى أن ثلث تنبؤاتهما سوف تصح)، فإن تداعيات ذلك على قادة المدارس عميقة جداً. بداية نقول، إن قادة المدارس يجب أن يشعروا بالراحة، وبالكثير من الراحة، إزاء هذه التكنولوجيا. وسوف تكون هذه الراحة على قدر كبير من الأهمية حتى أنهم يستطيعون الاستعانة بها في قيادتهم، بل وحتى في جعل استخدامها نموذجاً يقتدي به الآخرون. فالتقدم والتطور التكنولوجي سوف يجعل المدارس قادرة على رصد ومراقبة وجمع المعلومات والتقارير حول الأنواع الجديدة والمختلفة لإنجازات الطلبة وتطورهم، ويتعين على مديري المدارس أن يبرعوا في ذلك.

تحتاج المدارس للقليل من العناصر التنظيمية والمزيد من العناصر اللاتنظيمية الشجاعة، أولئك الذين يستمعون ويحفظون الأفكار العظيمة والرؤى يرون أيضاً أن مكانهم القوية عند الآخرين هي الطريقة الأسرع للابتكارات الفعالة في المدارس Ellen

والمستوى الرفيع من الراحة مع التكنولوجيا سيكون أيضاً على قدر كبير من الأهمية لكي يعرف قادة المدارس متى يكون استخدام التكنولوجيا غير ملائماً. فالتكنولوجيا قد تخضع للمبالغة في الاستخدام أو قد تستخدم بالشكل غير اللائق وذلك دون انتقاص شيء من إمكانات التكنولوجيا في تعزيز تعلم الطلبة أو في مساعدة قادة المدارس في أعمالهم الإدارية.

ففي كتابه (2003) The Flickering Mind يروي لنا المؤلف تود أوبنهايمر Todd Oppenheimer القصة تلو القصة حول انجذاب المعلمين للحلول التكنولوجية دون أن يكون لديهم الفهم الكامل للتكنولوجيا أو ما

نستطيع فعله وما لا نستطيع. وغني عن القول إن التكنولوجيا أداة، وكغيرها من الأدوات، ينبغي لنا أن نسأل قبل الاستعانة بها هل هي الحل المناسب للمشكلة التي نحن بصدد حلها.

ومن التدايعات لهذا التطور التكنولوجي المتواصل تطور له صلة بالأبنية المدرسية أو الجامعية التي لن تكون الأماكن الوحيدة أو ربما الرئيسية التي فيها يحدث التعلم الرسمي. والواقع أن هذا التوجه قد بدأ فعلاً على مستوى الجامعات أو مستوى التطور المهني. جامعة فونيكس Phoenix، على سبيل المثال، والتي تقدم برامجها التعليمية عن طريق الانترنت بصفة رئيسية، لديها حالياً أكثر من 200 000 طالب وطالبة موزعين على 150 مركزاً تعليمياً في الولايات المتحدة (Read, 2005). وهناك أيضاً كليات وجامعات عديدة أخرى تقدم المقررات الدراسية عبر الإنترنت (وكذلك تفعل الجمعية المختصة بتطوير الإشراف والمناهج Association for Supervision and Curriculum Development ASCD وقد تكون المقررات التي تعطى عبر الإنترنت في بعض الأحيان الكترونية فقط، وقد تكون في أحيان أخرى مقررات هجينة تتضمن بعض التفاعلات المباشرة وجهاً لوجه.

وقد نشهد عما قريب المدارس الثانوية تقدم مقررات دراسية عبر الإنترنت. ولكن لا بد من القول إنه بالإضافة إلى فائدتها الواضحة في كونها تتيح للطلبة الدراسة بالسرعة والمعدل المناسبين لهم، وبأنها تروق للذين لا يرغبون بالحضور إلى المدرسة فإن التعلم الإلكتروني يتيح للطلبة أن يعملوا في وظائف يتقاضون أجراً عليها في أوقات غير الأوقات المسائية. وما يعنيه هذا الواقع بالطبع هو أن عدد المعلمين الذين سيوجدون في المدارس ما بين الساعة الثامنة صباحاً والرابعة عصراً سيكون أقل من العدد الحالي. وهذا يعني أن شبكة الانترنت - أو وريثتها (التلفزيون ذي الصورة ثلاثية الأبعاد وبالجم الطبيعي؟) - سوف تستخدم للإشراف على هؤلاء المعلمين. وربما تستخدم الإنترنت في الإشراف على غالبية المعلمين.

ومع أن الصفوف الدراسية للتعلم الإلكتروني سوف تصبح الأكثر شعبية، إلا أنني لا أتخيل أن للتعليم الإلكتروني دوراً مهماً في تعلم الطلبة من ذوي الأعمار 10 أو 12 سنة. فالتلاميذ الصغار بحاجة لعلاقة مع المعلم (المعلمة) ويحتاجون لتوجيه أكثر. وهذا مهم بقدر أهمية عدم تركهم في المنزل وحيدين دون إشراف. ومع ذلك لا يمكن المبالغة في تقدير إمكانات الانترنت. فهذه الشبكة الدولية تتيح لكل معلم الفرصة لتعليم كل طفل. المعلم المقيم في أوماها Omaha بولاية نبراسكا Nebraska يستطيع أن يتحدث عن عواطفه وعن خبراته في وقت واحد مع طلبة مقيمين في أنحاء متعددة من البلاد أو في أصقاع مختلفة من العالم. فهؤلاء يستطيعون سماع هذا المعلم ويرونه ويتفاعلون معه كما لو كان أمامهم لا يبعد أكثر من 5 إلى 10 أقدام عن أماكن جلوسهم. ولعل رأي كورزوايل يصف ذلك لغايات عملية بقوله «قد يكون المعلم على مسافة تقدر بـ 5 أو 10 أقدام عن الطلبة لكنهم لن يعرفوا إذا كان المعلم داخل الغرفة معهم أو في مدينة أوماها أو سنغافورة». ومن الممكن استبدال عبارة التعلم «عبر الإنترنت on line» بعبارة التعلم باللمس «on touch»، حيث يستطيع الطلبة أن يلمسوا ويتناولوا الصور الإلكترونية - أو ربما يلمسون ويصافحون يد المعلم في سنغافورة أو يلمسون الوشاح الذي ترتديه المعلمة.

ربما تقول في نفسك «لقد سمعت هذه المزاعم من قبل». وهذا صحيح فقد ظهرت تنبؤات مماثلة لهذه عن التعليم في التلفزيونات التعليمية منذ نحو 40 عاماً مضت، وقد عايشت ذلك. في تلك الأيام كنت في صف لتعلم الإنكليزية بمدرسة ثانوية كان يدرسه شخص ما موجود في مكان ما. وقد وجدت وزملائي في الصف أنه من السهل جداً تجاهل المحاضرات الصادرة عن وجه يتكلم عبر شاشة 15 إنش باللونين الأسود والأبيض والموضوعة أمامنا في غرفة الصف. لم نلتق مع المعلم إطلاقاً أو نتحدث معه، حيث لم يكن أكثر من شخص بعيد ثنائي الأبعاد لا يزيد طوله عن قدم واحد، واقتصرت تفاعلاتنا معه على رسائل نرسلها له بالبريد ثم نستمع إليه وهو

يقرأ بعضها على الهواء مباشرة بعد أسبوع واحد من إرسالها. وعلى العكس من ذلك، سوف تكون تكنولوجيا الغد قوية التفاعل بين المعلم والطالب، وهذا ما يجعل كلمة «تفاعل» تفقد معناها الأصلي. فكلمة «تفاعل» تشكل الصدى لأيام قديمة وسيجد الناس صعوبة في سبر معناها (كما يجدون صعوبة هذه الأيام في كلمات مثل «الثلاجة» أو «أوراق النقد السائل»). إن تكنولوجيا المستقبل ستكون أقل ظهوراً، هذا إن لم نقل إنها ستكون خفية لا ترى. (وهذا التغيير قد بدأ فعلاً بالحصول، فنحن لا نعلم أن قسماً كبيراً من تكلفة سيارة جديدة سببه الكمبيوترات الموجودة داخل السيارات والتي تزيد عما تحتويه السيارة من حديد أو فولاذ).

لا تنتظر مني أن أدنو  
من الطبق إن كنت  
أشعر أنني أفعل الكثير

Bonnie

والتطور التكنولوجي سوف يغير طريقة تواصلنا مع أهالي الطلبة، سيما وأن التواصل من وإلى المنازل سيكون أكثر سهولة وأكثر سرعة وأكثر شمولية - حيث يوجد المزيد من مظاهر نمو الطالب وتطوره - وسيكون أكثر تواتراً أيضاً. في أوقاتنا الحالية يستطيع أهل الطالب زيارة الموقع الإلكتروني ليروا ما فعله في المدرسة هذا اليوم (وليتأكدوا أيضاً أن ابنهم قد ذهب حقاً إلى المدرسة!).

وعندما يتمكن الآباء والمعلمون من الدخول إلى المعلومات نفسها سوف تخفّي التوترات التي قد تنشأ لدى أهل الطالب جراء رؤيتهم لابنهم من زاوية معينة ورؤية المعلم له من زاوية أخرى. ونتيجة لذلك سوف يصبح المعلمون والآباء أكثر قرباً من بعضهم وشركاء معاً في العملية التعليمية. لكن هذه التكنولوجيا نفسها سوف تغير أيضاً - أو لعلها قد غيرت فعلاً - طريقة التواصل داخل المؤسسات. فالبريد الإلكتروني قد سهل لأي موظف الاتصال مع أي موظف آخر وصار الأمر مقبولاً، وذلك بصرف النظر عن المسافة الجغرافية أو الموقع داخل المؤسسة.

ولكن ماذا يعني هذا كله لقيادة المدارس؟ أعتقد، وعلى سبيل المفارقة، أن هذا الانتشار المتزايد للتكنولوجيا والاعتماد الكبير عليها سوف يجعل

اللمسة الإنسانية أكثر أهمية منها. وذلك ولغير سبب آخر إذا أريد للعلاقات والتفاعلات المباشرة وجهاً لوجه أن يكون لها أهمية أكبر سيما وأن تلك العلاقات والتفاعلات سوف تقل. ومع شديد اعتذاري للسيد كورزوايل لا بد من القول إنه لا يوجد كمبيوتر في الدنيا يستطيع أن يحل محل التفاعلات بين بني البشر. ولكن، بما أن الكمبيوتر سوف يقدم لنا صورة مطابقة للأصل، ولأننا، وكما أشرنا آنفاً، سوف يزيد اعتمادنا كثيراً على الكمبيوتر فإن اللمسة الإنسانية، حرفياً وتشبيهاً، شيء جوهري وأساسي. وبصرف النظر عما يمكن أن تقدمه التكنولوجيا وعن الشكل الذي ستخذه اتصالاتنا المستقبلية فإن المدارس الجيدة ستبقى بيئة الزمالة والتعاون حيث ينمو الكبار ويتطورون ويتعلمون معاً. ومدراء مدارس الغد سيجدون طرقاً عديدة لاستخدام التكنولوجيا في سبيل تعزيز روح الزمالة والتعاون وفي الوقت نفسه يحافظون على أهمية دور التفاعل والتواصل المباشر وجهاً لوجه.

### تغير الحياة الأسرية

لقد حدث تغير كبير في الأسر والأطفال هم الذين يعانون جراء ذلك. الأسرة النووية المتماسكة المكونة من الأب والأم والأطفال الطبيعيين أو الأطفال بالتبني آخذة بالاضمحلال. ومعدلات الطلاق تبدو أنها قد باتت مطردة وكثير من حالات الزواج تنتهي بالطلاق. أعداد كبيرة من الأطفال يعيشون في فقر مدقع ويأتون إلى المدارس ولديهم حاجات بدنية وعاطفية لا تجد من يلبئها. ملايين الأطفال محرومون من الرعاية الصحية الكافية وفي بعض الحالات تكون سلامتهم البدنية غير مضمونة. والمؤسف أننا إن نظرنا للمستقبل لا نجد ما يشير إلى أن هذه الظروف سوف تتحسن. غير أن هذه التغيرات لا يمكن أن تلغي مسؤوليات المربين. فنحن مسؤولون عن كل طفل يدخل إلى مدرستنا وعلينا أن نفعل ما بوسعنا لمساعدته في التعلم.

قد تشير تلك الظروف إلى أن ذلك التوجه الذي يقضي بأن تضطلع المدارس بمسؤولية النواحي اللاتعليمية لصحة الطفل ونموه سوف تستمر وتتسارع. سوف تشهد مزيداً من التكامل في الخدمات المجتمعية وستكون معظم هذه الخدمات ضمن المدرسة. والواقع إن بعض مديري المدارس يقومون بذلك من الآن. وأصدق مثال عليه تلك القصة التي أشرنا إليها آنفاً عن مديرة وضعت في مدرستها آلة لغسيل وتجفيف الملابس ليستعملها أهالي طلبتها (أنظر الفصل العاشر).

إن ما يمكن أن تفعله المدارس في سبيل دعم الأسر يكاد يكون غير محدود. وحيث أن الفرق بين ما يحتاجه الأطفال وقدرات الأسر على تلبية تلك الاحتياجات أخذ في التزايد فإن المزيد والمزيد من المسؤوليات سوف يقع على عاتق المدارس وسوف توكل هذه المسؤوليات إلى مديري المدارس. أذكر أنه منذ بضع سنين، على سبيل المثال، وفي محاولة منا لإيجاد الوسائل التي من شأنها أن تكون عوناً لآباء طلبة مدرسة نيوزيتي، فكرنا في تقديم خدمة التنظيف على الناشف. وفكرنا في تخصيص صندوق خاص في المدرسة يضع فيه أهالي الطلبة الثياب المتسخة في الصباح، وفي منتصف الصباح يأتي المسؤولون عن أعمال تنظيف الملابس ويأخذونها ثم يعيدونها نظيفة في اليوم التالي حيث يتسلمها أهالي التلاميذ عندما يأتون لاصطحاب أبنائهم إلى المنزل. هكذا كانت الخطة، لكن رأي العقلاء فاز (في رأيي) فقررنا أننا لا نريد صندوقاً للثياب المتسخة يوضع في الصالة الأمامية لمدرستنا. وأذكر أيضاً أننا أخذنا بعين الاعتبار احتمال أن يستاء أحد أولياء أمور الطلبة من كمية النشا التي توضع على القمصان، فمن الذي - من غير المسؤولين عن تنظيف الثياب - سوف يتحمل وطأة استياء هؤلاء الأهل. ومع أن هذا الاستياء من الأهل جراء النشا في القمصان وتغييرهم عن هذا الاستياء لي قد تبدو فكرة سخيفة إلا أنني وجدت فائدة في هذا التحليل المنطقي. فنحن أولاً وأخيراً سوف نقدم خدمة يكون مقرها في هذه المدرسة، حتى لو

كانت عملية تنظيف الثياب، وأن علينا تحمل شيء من المسؤولية بخصوص جودة هذه الخدمة (من خلال نظرة مستقبلية أعتقد أنه حالما نقرر أن نغض الطرف ونتحمل المسؤولية ونقدم خدمة تنظيف الثياب فإننا سنضع فنون الطلبة على حواف هذا الصندوق لكي نجعله أكثر جاذبية، وربما نستخدم هذا الحيز لنذكر أهالي الطلبة بالحديث عن الرؤية وعن سجلات الناخبين أو تقديم اللقاحات المضادة للانفلونزا).

وبالتالي فإن الأدوار العديدة لقادة المدارس سوف تصبح حتماً أكثر تعقيداً وأكثر شمولاً. وبدلاً من «مجرد» تحمل مسؤولية التقدم التعليمي للطلبة سوف يكون قادة المدارس مسؤولين أيضاً عن أنشطة أخرى ابتداءً من تقديم وجبات الفطور والغداء (كما هو الحال في العديد من المدارس) إلى تقديم برامج خارج أوقات المدرسة إلى تخصيص أماكن للخدمات الصحية والسنية إلى رعاية الأطفال الصغار ومجالسة الأطفال، وحتى إشراك المواطنين المتقدمين في السن في هذه الأنشطة ثم فتح المدارس في المساء وأيام العطل الرسمية من أجل معالجة الاحتياجات الاجتماعية والأسرية.

ينبغي على المدير أن يفهم ويحترم دينامية كون المرء معلماً في الصف Tamala.

قد يبدو هذا الانفجار في الخدمات شيئاً لا يصدق العقل، لكن بعض عناصره قد بدأت بالظهور. في مدرستنا، نيوستي، تبدأ الدراسة عند الساعة الثامنة والنصف صباحاً وتنتهي عند الثالثة والنصف. لكننا نقدم العناية المجانية ابتداءً من الساعة السابعة صباحاً، ونقدم خدمة ممتدة مقابل رسم معين حتى السادسة والنصف. فهذا البرنامج للخدمة الممتدة يتضمن فتح قاعة للدراسة وإمكانية الدخول إلى مخبر الكمبيوتر وإتاحة المجال للطلبة للعب بعض الألعاب والمرح إنما تحت إشراف محدود. كما أن هذا البرنامج الممتد يوفر دروساً للطلبة الموهوبين (في الشطرنج والفنون والموسيقى والصحافة) وذلك مقابل رسم معين. وفي كل يوم نجد ما يزيد عن نصف عدد الطلبة يبقون في المدرسة بعد انتهاء الدراسة ليستفيدوا من

برنامج الخدمة الممتدة. إضافة لذلك نقدم خدمات التخيم والإشراف أثناء عطلة الربيع وعطلة الشتاء والعطلة الصيفية وأيضاً في الأيام التي تغلق فيها المدرسة أبوابها من أجل مؤتمرات المعلمين وأولياء الأمور والجلسات التعليمية.

ونحن كغيرنا من المدارس نبحث دوماً عن وسائل جديدة ندعم فيها عائلات الطلبة. وعند كتابة هذه السطور كنا نعمل على تحويل إحدى صالتي الألعاب إلى مكتبة للذكاوات المتعددة بمساحة 5400 قدم مربع. سوف تتضمن هذه المكتبة سقيفة وبعض الزوايا والأركان ومسرحاً صغيراً ومجموعة ضخمة من الكتب والكثير من الوسائل التي يستفيد منها الطلبة في تعلمهم وتبيان ما تعلموه. لكن هذا كله ليس كافياً، فنحن نخطط لتوسيع مجالات استخدام المكتبة ومن يستخدمها وذلك كوسيلة أخرى لدعم العائلات. سوف تكون المكتبة متاحة ما بين الساعة الثالثة والنصف والسادسة والنصف لأهالي الطلبة الذين يريدون المطالعة أو العمل مع آبائهم وكذلك لأولياء الأمور الذين يأتون بطفل واحد وينتظرون طفلهم الآخر الذي يلعب كرة القدم أو كرة السلة أو غيرها من ألعاب الكرة (وجميع هذه الألعاب تجري في المدرسة وليس خارجها). ونحن نفكر أيضاً بفتح المدرسة في صباح أحد أيام السبت كل شهر ليتمكن جيران المدرسة من استخدام المكتبة (بالرغم من أن دار الكتب العامة لا تبعد أكثر من ميل واحد عن مدرستنا). وهناك مباحثات جارية الآن للإفادة من هذه المساحة الجديدة لعقد ندوات يتحدث فيها اختصاصيون في التربية إلى الأهالي وأفراد المجتمع. وأخيراً سوف تتضمن هذه المكتبة مساحة تخصص لتشجيع أولياء أمور الطلبة على المجيء إلى المدرسة وتناول القهوة والمكوث فيها بعض الوقت (وقد نوقشت هذه الفكرة في الفصل العاشر حيث أشرنا إلى وجود مكان مخصص في الصالة الرئيسية للمدرسة والمقابلة لمكتب مدير المدرسة إليها يأتي أولياء الأمور للمكوث بعض الوقت أثناء النهار.

وسيلزمنا مساحة أخرى لذلك حيث أن القادمين أكثر عدداً من أن تستوعبهم مساحة واحدة). لن تكون هذه المكتبة مخصصة لطلبتنا بل ستكون أيضاً وسيلتنا للوصول إلى المجتمع.

ومع تزايد حجم الخدمات التي تقدمها المدارس سوف تزداد زيادة أسية الموارد اللازمة والاتصالات الواجب القيام بها لهذه الغاية. وسيجد مديرو المدارس الذين ليس لديهم الوقت الكافي لفعل كل ما هو مطلوب منهم أنهم مسؤولون عن المزيد من الأنشطة الخارجية والعلاقات خارج المدرسة. وبالطبع سيكون الخطر الكامن في ذلك أن مديري المدارس سوف يتحملون مسؤولية مهام مختلفة ومتنوعة وأن المدير قد لا يحرز نجاحاً في أي من تلك المهام. ومع تزايد هذه المسؤوليات فإنني أرى وجوب استعانة المدارس بمساعدي المدير ليساعده في تلك النشاطات غير المدرسية. (ومن المرجح أن يأتي التمويل لهذه المناصب الإدارية من مصادر غير ميزانية المنطقة التعليمية للمدرسة.) وسيكون عمل هؤلاء المساعدين الذين لن يكون لديهم شهادة اختصاص في التربية والتعليم، وربما ليس لديهم شهادة جامعية قط، بمثابة وسيط مع المجتمع، أي يتعرف على الموارد ويحددها، ويعمل على تنمية العلاقات والتخطيط للبرامج والإشراف على العمليات. وبالطبع يمكن أن يفيد هذا الدور في تدريب المرشحين لأعمال إدارية أو المرشحين لمنصب مدير المدرسة.

وهناك استراتيجية أخرى للتواصل مع المجتمع تتمثل بأن يشكل عدد من المدارس مجالس استشارية للأحياء. وقد تتألف هذه المجالس بصورة رئيسية من أشخاص ليس لهم أبناء في المدرسة (ولكن قد يكون بعضهم ممن له أبناء من خريجي المدرسة)، وبحيث يتعاون أعضاء هذه المجالس مع مدراء المدارس في مجالين اثنين، هما، دفع الأنشطة لخارج المدرسة وداخل المجتمع، وجذب الموارد من المجتمع إلى المدرسة. وسيجد مدراء المدارس العمل مع هذه المجالس نوعاً من التحدي يختلف عن العمل مع

معلمي المدرسة وأولياء أمور الطلبة. وبما أن نطاق مسؤولية مجالس الأحياء هذه سوف تتعدى المجال التربوي (وربما لا تشملها) فسوف يتعين على مديري المدارس أن يطوروا اهتمامات وخبرات جديدة. وهذا بدوره سوف يقتضي منهم لعب دور سياسي ودور تسهيلي وهم يحاولون دوماً الموازنة بين المصالح المتنافسة في الوقت الذي فيه يسعون من أجل الصالح العام.

المدرء الأقوياء لا يخشون أن يشمروا عن سواعدهم وينخرطوا في العمل Kathy

يعني هذا التوجه، وكما بدأنا نشاهد عند اختيار المشرفين على المناطق التعليمية، أن القادمين إلى منصب مدير المدرسة سوف يكونون على الأرجح من خارج السلك التعليمي ولديهم إعداد وتدريب مختلف. ومع أنه قد توجد دوماً فرص سانحة للمعلمين التقليديين لإدارة المدرسة - وأقصد بذلك المعلمين الذين يصبحون إداريين إذا كانت لديهم شهادة ماجستير أو دكتوراة في الإدارة - فإن التركيز عند اختيار هؤلاء القادة سيكون على المهارات التي يتميز بها المرشحون أكثر منه على الخبرة في التعليم والتأهيل الأكاديمي. ومع تزايد دور المدرسة وتغييره قد يكون للعاملين في الحقل الاجتماعي والاستشاريين المهارة الملائمة لقيادة المدرسة. مدير التطوير مثلاً قد يكون الشخص المناسب لبناء العلاقات، أو المحامي قد يتفوق في وضع الإستراتيجيات والتخطيط لها بما يلبي حاجة المدرسة. وقد يكون من هو مختص بالتسويق الشخص المثالي الملهم للموظفين ويتعاون مع المجتمع. قد يمتلك بعض قادة المدارس هذه القدرات، ومن الممكن بالطبع أن توجد هذه المهارات في المجلس الاستشاري للحي حيث المدرسة. ولكن يبقى شيء واحد واضحاً وضوح الشمس في رابعة النهار ألا وهو: بصرف النظر عن وجود المساعدين الإداريين أو المجالس الاستشارية فإن مديري مدارس الغد يجب أن يكونوا من ذوي المعرفة والاطلاع الواسعين بأمور خارج نطاق التعليم وأن يكونوا بارعين في التعامل مع تنوع واسع من الأفراد وليس فقط أولياء أمور الطلبة.

## تزايد المساءلة والمنافسة

من المتوقع أن تكون قيادة المدرسة في المستقبل أكثر تحدياً مما هي اليوم، وبالنظر لواقع هذه الأيام فهذا شيء ليس باليسير! وهناك حركتان متميزتان تلتقيان معاً وتعملان جنباً إلى جنب لرفع سوية المساءلة والأجواء التنافسية في المدارس، وهما: (1) الاستخدام المتزايد للتحليل الكمي في الحكم على المدارس، و (2) خيارات من المدارس أكثر اتساعاً لدى الآباء.

وبالتحليل الكمي أقصد أننا نحن - المربين والآباء والسياسيين ووسائل الإعلام - نحصي، ونقيس ثم نقارن. وقانون «لا يجوز التخلي عن طفل واحد» يشكل التجسيد الواقعي لهذه الحركة المعتمدة على التحليل الكمي. لكن هذا القانون ليس وحده. فهناك عملية الاختبارات الآخذة بالازدهار حالياً وبخاصة عندما نقارن بين تقدم ونجاح طلابنا وزملائهم، أو بين طلابنا والطلاب الآخرين في الولايات المتحدة أو حتى بينهم وبين الطلبة أمثالهم في مختلف بقاع العالم. وعندما نعتمد الأرقام للتأكد من القيمة (سواءً كانت هذه الأرقام بالنسبة المؤبقة أو أجزاءها أو المكافئات في الدرجات وغير ذلك) فالمقارنات سهلة ولا مناص منها. وعندما تعلن هذه المعلومات على الملأ نجد المدارس عرضة للمساءلة والمحاسبة بخصوص أداء الطلبة في تلك الامتحانات. لكن هذا الاعتماد على البيانات الملموسة ليس بحكم الضرورة شيئاً رديئاً. يتوجب علينا أن نعترف درجات إنجاز طلبتنا وأن نستخدم هذه المعلومات من أجل المراقبة والتخطيط والتقييم. ولكن وبالرغم من ذلك فإن سهولة عقد المقارنات تزيد من احتمالات إجراء المقارنات. ومن هنا نجد أن قادة المدارس يصبحون أكثر فأكثر موضع المحاسبة عن أداء الطلبة.

قد يقول البعض (وأنا منهم) أن التحليلات الكمية تغفل عادة الكثير مما يسهم في جودة التعليم وما يهيء الطلبة للنجاح في عالم الواقع، فكيف

القائد الجيد لديه السلطة لجعل الأفراد الذين يتعامل معهم يبدوون في أفضل حال  
Debbie.

يمكننا أن نستخدم الأرقام للدلالة على تقدير الطالب للجمال أو الرأفة بالحيوان أو الاهتمام بالآخرين؟ كيف يمكننا أن نستخدم الأرقام لقياس الدوافع عند الطالب عندما يتعرض للشدائد والمحن أو روح الدعابة لديه عندما تسوء الأمور أو لقياس إبداعه ودهائه عندما يعالج الأمور المعقدة؟ لكنني أرى أن هذه الثغرات تشير إلى موطن ضعف كبير في الاعتماد على بيانات الكم. فنحن في معظم الأحيان نقيس ما هو قابل للقياس ونهمل ما هو ذو قيمة عالية.

غير أنني حين أنظر للمستقبل أشعر شعوراً لا يداخله شك بأن التقدم الحاصل في التكنولوجيا وعلوم القياس السيكلوجي سوف يجعل من الممكن تسجيل وتتبع مواقف الطلبة وقيمهم. وسوف يكون بمقدورنا أن نعرض على صحة هذه الأدوات وسوف نفعل، لكنها ستكون سائدة. وسوف تستجيب الشركات المتخصصة بالاختبارات كلما أرادت المدارس الحصول على طرق ووسائل أكثر اتساعاً وأكثر غنى لتوثيق سير أعمال الطالب. وهذا التقدم سوف يشكل عنصر تحسن ذلك أنه يجعلنا قادرين على تحديد التتمص العاطفي عند الطلبة ونعرف ما إذا ازداد اهتمامهم بالآخرين على مدى الأيام، على سبيل المثال. هذا من جهة، ومن جهة أخرى يمكن القول إنه بما أن هذه الصفات والمزايا سوف تصبح قابلة للقياس فسوف يمكن إحصاؤها وعقد مقارنات لها. وسوف يصبح بمقدور الجرائد الإلكترونية في العام 2025 (في تلك السنة المستقبلية سوف يبطل استخدام كلمة جريدة وكذلك الوثائق السائلة liquid paper) أن تصنف المدارس ليس فقط على أساس قدرات طلابها على فهم ما يقرؤونه ومهارات إجراء العمليات الرياضية، بل وأيضاً على أساس عقد المقارنات بين المدارس استناداً إلى أداء الطلبة في قياسات موحدة للتتمص العاطفي والإبداع والقدرة على التذكر.

أما العامل الثاني الذي يعمل تسريع التحرك نحو المزيد من المساءلة والمحاسبة فهو الخيارات الأوسع التي صارت متاحة أمام أهالي الطلبة. وغني عن القول إن هذا التبدل قد بدأ يحصل فعلاً. يقول الباحثان هاسل وهاسل (2004) Hassel and Hassel «إن نحو 12,5 مليون طفل بالتمام والكمال قد انتسبوا إلى مدارس غير تلك المدارس العامة المحددة لهم في العام 2003 (باستثناء أولئك الذين يدرسون في المنازل) بعد أن كان هذا الرقم 8,5 مليون طفل في العام 1993، أي بزيادة قدرها 45 بالمائة» (p.34). وقد لعبت المدارس ذات الامتياز (charter schools) دوراً كبيراً في هذه الظاهرة، فهي تشكل بديلاً للمدارس العامة المحلية وترفع مستوى الخيارات في الحقل التعليمي. وقد صدر أول تشريع لمدرسة ذات امتياز في أوائل التسعينيات من القرن العشرين، وحالياً يوجد نحو 3000 مدرسة من هذه المدارس التي ازداد عددها عن عدد المدارس المستقلة في الولايات المتحدة. ومع أن هذه المدارس لا تخلو من المشكلات والتحديات إلا أن هذا المارد الذي يدعى «مدارس الامتياز» قد خرج ولا يمكن أن يعود إلى القمقم. بل على العكس سوف تزداد هذه المدارس عدداً في كل عام، ولكن إن وضعنا مزايا هذه المدارس جانباً (وأعتقد جازماً أن لها مزاياها) يمكن القول إن هذه الظاهرة تغيير واضح عن الثقافة الاستهلاكية التي نلمسها عملياً في قطاعات المجتمع الأخرى كافة. فإذا أخذنا المستهلك الأمريكي وقارنا بين خياراته هذه الأيام وما كانت خياراته قبل نحو عشرين عاماً نجد أمامه مجالات اختيار واسعة جداً بخصوص الغذاء واللباس والسيارات والبرامج التلفزيونية. ولا يوجد ما يدعونا للافتراض أن هذا التوجه سيكون مختلفاً في مجالات التعليم. وإذا أضفنا المدارس الإلكترونية (e-schools) والمدارس التي تسعى للربح إلى هذا المزيج من الخيارات المتاحة أمام أهالي الطلبة نجد أن التعليم سوف يصبح سلعة تضاف إلى السلع المتاحة في السوق شيئاً أم أينا.

من الضروري إتاحة  
الفرص التي يستطيع  
الموظفون من خلالها  
التعاون وإعمال الفكر  
لتقديم الأفكار والحلول  
والتأمل وإعطاء المعلومات  
الراجعة Sande

وسوف تستجيب المناطق التعليمية للمدارس العامة لهذه المنافسة من خلال تقديم المزيد من الخيارات في مدارسها وفيما بين هذه المدارس. وبدلاً من العمل الدؤوب في سبيل إحداث مدارس تتقاسم الكعكة وتقدم مقررات متشابهة في المناطق الجغرافية التي تخدمها (ومهما كانت جيدة قطعة الكعكة هذه)، سوف تبدأ المدارس العامة بتكوين هويات تنفرد بها وتشكل نفسها وفق ضغوط المناهج الدراسية. وعندما يكون في المنطقة التعليمية الواحدة مدارس ابتدائية متعددة ما الذي يحول دون تخصيص المدرسة الواحدة طبقاً لأسس المنهاج وثانية للفنون وثالثة للأنشطة خارج المدرسة؟ وبذلك يستطيع أهالي الطلبة أن يختاروا من بين الخيارات المتاحة ضمن مناطقهم التعليمية. وبالمثل إذا كان في المنطقة عدد من المدارس الثانوية، لماذا لا نخصص منها واحدة للفنون وثانية للعلوم. منذ سنوات عدة خلت كان هذا النوع من التخصص يحدث عندما أنشئت المدارس «المغناطيس» لتكون أدوات تسهل القضاء على الفصل العنصري.

الجدير ذكره أن فوائد إعطاء مجال الاختيار للمستهلكين وأعضاء الهيئة التعليمية فوائد استثنائية. فعندما يصبح أهالي الطلبة قادرين على اختيار المنهاج الدراسي والبيئة التعليمية لأبنائهم يصبح التنافس المعرفي عاملاً قوياً فيبدأ الأهالي وأبنائهم بهذه الخبرة ولديهم درجة عليا من الإخلاص والولاء. وهذا يعني أن مديري المدارس في المستقبل سوف يحتاجون لخبرة التسويق أيضاً. لكن هذا لا يعني بالطبع أن يمتلك المدير شخصياً هذه الخبرة التسويقية، بل يمكنه في الحد الأدنى الاعتماد على خبرات الآخرين التسويقية. وفي مدرستنا، مدرسة نيوسيتي، نولي عناية كبيرة لعملية التسويق. وحيث أننا مدرسة مستقلة يتوجب علينا أن نسوق أنفسنا أمام أهالي الطلبة المحتملين، لكن هذا ليس كافياً. بما أننا لدينا فلسفة تربوية خاصة تنفرد بها - حيث نثمن العلوم وتنوع الطلبة والذكاءات المتعددة والتعليم الإنشائي والذكاءات الشخصية - وهذا مختلف اختلافاً

كبيراً عما كان مطبقاً في المدارس التي تعلم فيها العديد من أولياء أمور طلبتنا، يتعين علينا أن نسوق أنفسنا أمامهم أيضاً. نحن نريد أن يعرف أهالي طلبتنا الحاليين ماذا فعل ولماذا فعله، ونريد لهم أن يقدروا عالياً قيم مدرستنا وقيمة تسجيل أبنائهم لدينا وإعادة تسجيلهم فيها. ولهذا نحن نستخدم قاعات المدرسة ليس فقط لتزيين جدرانها بل وفي سبيل التعليم أيضاً. ولهذا السبب نحن نؤكد على تشجيع أهالي الطلبة للقدوم إلى المدرسة والمكوث لبعض الوقت فيها. ولهذا السبب أيضاً أبدل جهوداً جبارة في مجال تثقيف أهالي الطلبة والتواصل معهم. فعندما يكون لدينا تواصل جيد مع المستهلك (طلبتنا) وزبائننا (أهالي الطلبة) يستفيد الجميع.

### القادة والذكاء المتوزع

إن صحت توقعاتي للمستقبل فإن واجبات مديري المدارس ستصبح أكثر تعقيداً وأكثر تحدياً. مسؤوليات أعم وأكثر سوف تلقى على كاهل المدير. ولهذا السبب سوف يتعين على مدير المدرسة إن أراد النجاح في مهامه أن يتمتع بمهارات مختلفة، وأن يستثمر المزيد والمزيد من ساعات العمل. لكن هذا السيناريو لا يبشر خيراً بمستقبل المديرين والمدارس. قد يقول معظم المديرين أنهم ينفقون حالياً الكثير من الوقت في القيام بواجباتهم. ومع ذلك يشعرون بالإحباط لعدم إنجازهم ما يكفي وبالجملة التي تكفي. ويمكن العودة إلى الشكل رقم (5) في الفصل السادس آنفاً للتعرف إلى هذه التوترات. أما المناطق التعليمية لهذه المدارس فهي من الآن تجد صعوبة في العثور على ما يكفي من المديرين الجيدين وسيزداد الأمر صعوبة مع تزايد المطالب والتوقعات سواءً من حيث العثور على المديرين الجيدين أو الاحتفاظ بهم.

غير أن الحل لهذا السيناريو المخيف يكمن في طريقة تعريف المديرين لأدوارهم. ينبغي أن يعرف مديرو المدارس أن واجبهم يقضي بخلق ثقافة مدرسية يتعلم فيها الجميع ويتطورون حتى هم أنفسهم. يجب أن

يروا في أنفسهم أعضاء في فريق عمل وأن يدركوا أنهم يصبحون أكثر ذكاءً ومعرفة بفضل أولئك الأفراد الذين يحيطون بهم. ومصطلح «الذكاء المتوزع» له دوره الأساسي وأهميته في هذا التعريف التفاعلي للقيادة، حيث يشكل الذكاء المتنوع جزءاً مكماً لنجاح مدير المدرسة في المستقبل. أما الذكاء المتوزع فيعرف بأنه إدراكنا بأن ذكاءنا لا يقتصر على ما هو في داخلنا وتحت جلودنا، بل إن بعض ذكائنا تحده قدرتنا على تحديد واستخدام الموارد التي حولنا. (تجدد الإشارة في هذا الصدد إلى أن أول استخدام لمصطلح الذكاء المتوزع كان يعني الطاقة المتزايدة المتولدة جراء ربط عدد من أجهزة الكمبيوتر معاً. وفي هذا السياق يقدم كتاب Salomon بعنوان (1993) Distributed Cognitions مزيداً من المعلومات حول الذكاء المتوزع).

عندما نحل مسائل عالم الواقع من خلال الاعتماد على الآلات الحاسبة أو الكمبيوتر أو الكتب أو إبداع الفرد أو الأشخاص المحيطين بنا فإننا نستخدم الذكاء المتوزع الذي لدينا. أما إجراء عملية حساب ذهني لمعرفة جواب المسألة  $312 \times 4$  فهو استخدام الذكاء الرياضي المنطقي، غير أن حل المسألة نفسها  $312 \times 4$  باستخدام الآلة الحاسبة فهو استخدام للذكاء المتوزع. (وفي السياق نفسه نقول إذا أراد المرء أن يستخدم الآلة الحاسبة لمعرفة جواب  $2 \times 2$  فإنه بذلك يستخدم الذكاء المتوزع). كما أن حل مسألة ملاحية من خلال الاعتماد على النجوم يوصف بأنه استخدام الذكاء الفضائي، أما إذا فعلنا ذلك من خلال استخدام جهاز التموضع الأرضي بالاستعانة بالأقمار الصناعية أو أي أداة أخرى فهو استخدام للذكاء المتوزع. وإذا دخل اثنان إلى مكتبة ما من أجل حل مسألة ما، وواحد منهما فقط يعرف نظام ديوي العشري Dewey Decimal System، فإن ذكاءه المتوزع هذا سوف يمكنه من أن يكون أكثر تأثيراً من الآخر في التعرف على موارد المكتبة والوصول إليها. والأشخاص الأذكاء دوماً يستخدمون

ذكاءهم المتوزع، سواء من حيث الاستدلال والاستنتاج من الرموز المكتوبة على جدران الكهوف أو توقع أحوال الطقس من خلال النظر إلى تشكل السحب أو من خلال اختيارهم لزملائهم في فريق العمل بما يجعل الفريق أكثر قوة.

قد يجد المرء ما يغيره للتفكير بالذكاء المتوزع بأنه القدرة على استخدام التكنولوجيا. فالتكنولوجيا موجودة في كل مكان ويبدو أن من لديهم القدرة على استخدامها يتميزون عن من ليس لديهم هذه القدرة. وكان هذا الواقع صحيحاً في خمسينيات القرن الخامس عشر عندما اخترع جوهان غوتنبرغ Johannes Gutenberg طريقة للطباعة من حروف قابلة للتحريك، وهذا صحيح أيضاً بل أكثر صحة في عصرنا الحاضر. والحق يقال إن معرفة كيفية استخدام التكنولوجيا بفاعلية - أي معرفة أي نوع من التكنولوجيا يساعدك في حل المسألة، هو في واقع الأمر استخدام للذكاء المتوزع. غير أن الاعتماد على التكنولوجيا واستثمارها لا يشكل سوى جزء بسيط من الذكاء المتوزع، أما بالنسبة لي فهو الجانب الأقل أهمية.

وأقول في هذا السياق إن أفضل استخدام للذكاء المتوزع عند القائد يتمثل في قدرته على الاستفادة من خبرات وعلوم من يحيطون به. فالقادة ذوو الذكاء المتوزع القوي يعرفون قدرات ومواطن القوة عند الآخرين ويعرفون كيف يستخدمونها ويتعاملون معها والتعلم منها. وهم يعرفون في الوقت نفسه مواطن الضعف لديهم ويسعون لإسنادها من خلال العلاقات التكميلية. فمثلاً يستطيع القائد الذي لديه ذكاء متوزع قوي أن يستفيد فائدة كبرى من المجلس الاستشاري للحي الذي تحدثنا عنه آنفاً في هذا الفصل. وهو يعرف مجالات الضعف عنده (قد تكون خبرة التسويق والتسهيلات والتمويل) ويجد الأفراد البارعين في هذه المهارات فيتعلم منهم ويشجعهم على استخدام مواهبهم في سبيل مساعدته في حل المشكلة.

وحتى دون اللجوء إلى مجلس استشاري، يستطيع القائد ذو الذكاء المتوزع القوي أن يعرف مكامن القوة عند الآخرين وكيف يمكنها أن تكمل ما لديه من ضعف. فالقائد القوي يبحث عن أفراد يستطيع أن يتعاون معهم جيداً ويستطيع أن يتعلم منهم أيضاً.

وكما أشرت في مطلع هذا الفصل إن التحديق وإمعان النظر في المستقبل ليس بالأمر الهين. ولكن إن نظرنا فسوف نرى أن التغيير هو الشيء الثابت الوحيد. نحن نعلم أن المجتمع سوف يتغير وأن المدارس يجب أن تتغير وتتطور بالتجاوب معه. لكننا نعلم أيضاً أنه بصرف النظر عن الطريقة التي بها يطلب إلى المدارس أن تتغير فإن القيادة القوية هي الضرورة الحتمية لنجاح الطلبة والمعلمين معاً. فالقادة الأقوياء يخلقون البيئة التي فيها يتعلم الجميع ويتطورون.





## كلمة أخيرة

على افتراض أنك، أيها القارئ العزيز، تقرأ هذه الكلمة الأخيرة الآن بعد أن قرأت كلمات هذا الكتاب جميعاً، لا يسعني إلا أن أعرب لك عن عميق شكري لاهتمامك وصبرك. أمل أن يكون ما كتبته مفيداً لك بصرف النظر عن موقعك أو الإطار الذي تعمل فيه. وبالرغم من كثرة المقترحات وإستراتيجيات «كيف نفعّل» التي عرضتها في هذا الكتاب فإنني أعتقد أن دوري تمثل في طرح العديد من الأسئلة وتقديم القليل من الإجابات.

لقد كان تأليف هذا الكتاب تجربة متواضعة. وعندما تأمل العناوين المختلفة التي تطرقت إليها تعود إلى ذهني ذكريات حول أشياء لم أفعّلها بكثرة ما ينبغي فعلها، ولا بالسرعة التي بها يجب إنجازها ولا بالجودة التي ينبغي إتقاني لها. وأعادت إلى ذهني أيضاً ذكريات أشياء كنت أكثر فعلها أو أتوانى في فعلها أو لا أتقن صنعها. وأكتب أيضاً دون تواضع زائف لأقول إن ثمة أشياء كثيرة فعلتها على نحو جيد وأشياء قليلة فعلتها على نحو جيد جداً. غير أن تأليف هذا الكتاب ذكرني أيضاً بأشياء لم تكن مطابقة لتوقعاتي. ومثله مثل ألعاب كرة السلة في صباح يوم السبت وضعني تأليف هذا الكتاب وجهاً لوجه أمام الفرق بين الواقع والأمل.

إنما لأضع تأنيب الذات جانباً لا بد لي من القول إن تأليف هذا الكتاب كان بالنسبة لي عملاً جيداً على نحو استثنائي. قرأت الكثير ودرست جيداً إستراتيجيات الآخرين وممارساتهم، وتفحصت بعمق أسلوبني في القيادة وفكرت كثيراً بما يتوجب علي فعله على نحو مختلف. شاركت في حوارات وسجلات غنية عبر البريد الإلكتروني مع العديد من الأفراد وبخاصة مع أشخاص لم أجتمع بهم شخصياً. ومع أنني أبحث دوماً عن أشياء لا أفعّلها أو لا نفعّلها جميعاً على نحو جيد في مدرسة نيوسيتي إلا أن تأليف هذا

الكتاب قد مكنتني - بل جعلني - أعيد النظر في كل ما فعلته. وبات المثل البدهي القائل «إن لم ينكسر فلا تصلحه» في نظرنا مثلاً يقول «إكسره لكي تصلحه ليصبح أفضل مما كان». وقد بدأنا بالفعل تغيير عملية تحديد الأهداف ووضعها في مدرستنا تغييراً شاملاً. وفي الوقت نفسه فكرت أيضاً في تغيير طريقتي في إدارة الاجتماعات وجذب أعضاء من مجتمعنا إليها. وأجريت أيضاً مناقشات رائعة حول التنوع الإنساني وحول الإبداع عند المعلمين وعن تقييم المعلمين وعن الحاجة إلى تركيز طاقات الجميع. والحق يقال إن كثيراً من هذه الأشياء ما كانت لتحدث لولا تأليف هذا الكتاب. وكلي أمل أن تكون قراءتكم لهذا الكتاب قد جعلتكم تتوقفون قليلاً للتفكير والمناقشة وإعادة النظر ووضع الفرضيات ضمن بيئة مدرستكم.

الحياة سلسلة من  
بدايات جديدة، فاقفز  
وسترى الشبكة في  
موضعها Debbie.

## التعلم دوماً

بعد قراءتي لما كتبت للمرة الثانية أتمنى ألا أكون قد رسمت لكم صورة رهيبة لعملية إدارة المدرسة. فالفصول على تواترها في هذا الكتاب تروي لكم المشاكل ولكن بما أن غايتي تقضي بأن أقدم لكم الإستراتيجيات والحلول وطرح الأسئلة فقد ركزت بحكم الضرورة على المصاعب والتحديات. وبالطبع يوجد في العمل الإداري للمدرسة ما هو أكثر كثيراً من المصاعب التي قد تكون في بعض الأحيان كثيرة ومربكة.

لكن واحداً من أجمل الأشياء في هذا العمل، من وجهة نظري على الأقل، أنه بالرغم من الطبيعة الدورية للبرنامج المدرسية وللجوانب العديدة المتوقعة للعمل الإداري إلا أن العمل ليس مملاً قط. صحيح أن كل يوم يشكّل تكراراً لما قبله لكن كل يوم يقدم شيئاً جديداً وشيئاً مختلفاً. ومع أن أبناءنا الطلاب وأعضاء الهيئة التعليمية يبقون على حالهم، إلا أنك ترى تغييراً فيهم، فهم يكبرون ويتطورون. ومع أن التقدم في العمر والشيخوخة تظل وراء مداركنا وخارج سيطرتنا إلا أن قادة المدارس قد يكون لهم تأثير قوي على طريقة تطور ونمو الطلبة والمعلمين.

من المسلم به أن للمدير تأثيراً قوياً على ما يحققه الطلبة من إنجازات مهما كانت طريقة قياس هذا التأثير. والمدير يفعل ذلك بالتعاون مع فريق عمله والعمل مع أساتذة مدرسته. وعندما يظهر الطلبة تميزاً وتفوقاً فذلك لأن كل واحد منهم قد تعلم وتطور. فالمدير الجيد يهيئ المناخ للنمو والمدير الجيد ينمو أيضاً وهم جميعاً يشاركون في هذا النمو وكل تحدياته إلى جانب أعضاء هيئة المدرسة. ومن هنا لا بد من التأكيد أن مساعدة الجميع على النمو هي المسؤولية الرئيسية التي يضطلع بها مدير المدرسة وكل ما يفعله هذا المدير يجب أن يفضي إلى النمو والتطور. فكيف لا يكون هذا العمل ممتعاً ومثيراً للحماس؟

### صنع الفرق

في العام الماضي وقبل موعد حفلة التخرج بقليل تقدم إلي والد طفل هو الأصغر لديه وكان في عداد الخريجين وطلب رؤيتي للحظة. كان المدعوون جميعاً في أماكنهم والزهور قد وضعت على خشبة المسرح والطلبة الخريجون قد اصطفوا في القاعة. وكان أول ما خطر ببالي: «يا إلهي، ما المشكلة الآن؟» شدني هذا الوالد جانباً وأمسك بيدي ووضع ذراعه على كتفي وقال: «أشكرك لأنك كنت هنا من أجل أبنائي كلهم». ثم تحدث بإيجاز واصفاً ماذا أصبح أولاده وكيف كان لي دور في حياتهم.

شعرت للحظات أنني عاجز عن الكلام. احتضنته، وبعد أن أخذت نفساً عميقاً شكرته على ثقته بي وشكرته على اختياره لمدرستنا من أجل أبنائه. حفلات التخرج التي نقيمها كلها هامة ومثيرة للعاطفة لكن هذا الاحتفال كان مميزاً بصفة خاصة بسبب ما سمعته من هذا الوالد. وكانت كلماته حينذاك ولشهور طويلة تشغل الحيز الأكبر من تفكيري. فكرت بها كثيراً وفكرت أيضاً بجميع الطلبة والأساتذة الذين كنت على تماس مباشر معهم طوال تلك السنين.

يقول بيتر دركر في كتابه «إدارة مؤسسة غير ربحية Managing Nonprofit Organization (1992)» إننا نحن الذين نعمل في مؤسسات غير ربحية علينا مسؤولية خاصة. لكن السؤال الذي يمكن – بل يجب – أن يطرح بعد أن نكون قد غادرنا هذا العالم هو: «هل جعلنا هذا العالم أفضل مما كان؟» هل أحدثنا فرقاً إيجابياً في هذا العالم من خلال أفعالنا – من خلال القرارات الخاصة بالسياسات أو الإستراتيجيات اليومية أو الاجتماعات الصعبة التي نعقدها أو الاجتماعات الفردية أو القيم والمعايير التي نعتز بها أو المرونة التي نتحلى بها أو الدعم الذي نقدمه أو التشبث بالرأي الذي نبديه أو الإبداع الذي نسهم به أو الابتسامات التي نوزعها أو نجعلها تبدو على وجوه الآخرين أو الحلويات التي نقدمها؟

إن الفروق التي نصنعها قد لا تكون آنية أو حتى بادية للعيان. لكن أفعالنا وأدوارنا ظاهرة قد لا يراها الجميع في بعض الأحيان. غير أن عملنا الحقيقي قد لا يعلمه في العديد من الحالات إلا نحن والقلائل من حولنا. وفي حالات معينة نحن وحدنا نعلم الدور الذي لعبناه. إن قيادة المدرسة ليس عملاً يبغى المرء من ورائه الشهرة والتقدير. إنه عمل يتعلق بصنع الفرق في كلتا الحالتين الكبرى والصغرى، وكلتاهما تحظيان بقدر كبير من الأهمية. فالاختلافات الصغرى تتراكم، والاختلافات الصغرى تغير مسارها، لكن الاختلافات الصغرى تنتج تغييرات كبرى.

إن الفرصة لإحداث فرق في حياة الأطفال أو لأن يلمس المرء المستقبل من خلالهم لم تكن في يوم من الأيام أكثر إثارة للعاطفة والحماس مما هي اليوم – ولم تكن مطلوبة في يوم من الأيام مثل ما هي مطلوبة اليوم. فالمجتمع يطلب المزيد ويقدم القليل. وتبقى المدارس للكثير من الأطفال، ومن مختلف المستويات الاقتصادية والاجتماعية ومختلف الخلفيات، دربهم لغد أفضل. ويحضرني في هذا السياق قول قاله أرخميدس في يوم ما: «أعطني رافعة طويلة بما يكفي ونقطة ارتكاز أسندها إليها فأحرك العالم». وقادة المدارس

أحرص دوماً على  
إظهار روح الدمابة  
لديك Laurie.

يدركون معنى وأثر هذا القول. ونحن نعمل به في كل يوم من أيام عملنا المدرسي. نحن نقود ونوجه، وهذا ليس كل شيء. ففي الوقت عينه نحن نتحدى وندعم. نهيب الأجراء ليشعر كل امرئ أنه موضع التقدير والاهتمام، نخلق البيئة المناسبة التي تشجع على المجازفة وعلى النمو والتطور. ونحمل في نفوسنا توقعات كبرى لكننا ندعم جهود الجميع.

### الانتهاء حيث نقطة البداية

القادة المؤثرون والفاعلون يبدوون من حيث يعرفون ما لديهم من مواهب وتحديات. يعرفون العلاقة بين المهارات القيادية وصلتها بالمشكلات، فيستخدمون ذكاءهم المتوزع في التعرف على الأفراد الذين لديهم المهارات والمواهب التي تجعلهم أكثر قوة فيحيطون أنفسهم بهم. وهم يعرفون أن القيادة ليست فقط بما يمتلكه القائد، القيادة ليست ما لدى القائد من رؤية فقط أو فكر أو مهارات. القيادة مثل التعليم هي فن وإبداع. والقيادة الفاعلة والمؤثرة تتسم بقدرة القائد على جعل من هم حوله أفضل مما هم ويساعدهم في النمو والتطور، يدعمهم ويضع التحديات أمامهم، يتعلم منهم ومعهم. وهكذا نجد أنفسنا ننتهي من حيث ابتدأنا، وأعني بذلك القيادة هي كل ما له صلة بالعلاقات.

