

الفصل الأول

قيادة المدرسة

القادة الحقيقيون يحدثون تغييراً في المؤسسات، والقادة العظام يخلقون التغيير في الأفراد. والأفراد هم في موضع القلب من كل مؤسسة وبخاصة إذا كانت المؤسسة مدرسة. ولا يمكن لمؤسسة ما أن تنمو وتزدهر إلا من خلال تغيير الأفراد - أي تنشئتهم ووضعهم أمام التحديات ومساعدتهم في النمو والتطور وخلق ثقافة يشعر فيها الجميع بالحاجة للتعلم. فالقيادة هي كل ما له صلة بالعلاقات.

القادة يرفعون مستوى إنتاجية الجماعة لأنهم يساعدون كل فرد فيها ليصبح أكثر فاعلية. والقائد العظيم يجعل كل فرد في الجماعة يسير نحو الأفضل مهما كانت المهمة التي يقوم بها أو الهدف الذي يسعى إليه. فالقائد يبدأ ذلك من خلال تحديد الرؤية ولا يتوقف عندها. والقائد يصغي للآخرين، ويفهمهم ويحفزهم ويدعمهم ويتخذ القرارات الصعبة. والقائد لا يتوانى عن الثناء والمديح إذا سارت الأمور على نحو حسن ويتحمل المسؤولية ويلتقط الشظايا إذا انهارت وتحطمت الأشياء. فالقيادة هي كل ما له صلة بالعلاقات.

القادة لا يمارسون قيادتهم من خلال إصدار الأوامر والقرارات. هم يحسنون التواصل ويكثرون منه، ويستمعون للآخرين. فالإصغاء لا يعني التخلي عن المسؤولية أو العجز عن الاضطلاع بالدور القيادي. بل الإصغاء يعني تجسيد آراء الآخرين ومواهبهم وطاقتهم لتكوين رؤية واحدة. والقيادة قد تكون في بعض الأحيان واضحة وبينية لكنها ليست كذلك دوماً. وكما قال دوايت أيزنهاور* Dwight D. Eisenhower: «القيادة هي فن

* دوايت أيزنهاور (1890 - 1969)، جنرال أمريكي، وهو الرئيس الرابع والثلاثون للولايات المتحدة الأمريكية (1953 - 1961) المترجم.

جعل الآخر يفعل شيئاً أنت تريده أن ينجز لأنه هو نفسه يريد أن يفعله». فالقادة الحقيقيون يستخرجون من الآخرين أفضل ما لديهم. فالقيادة هي كل ما له صلة بالعلاقات.

يُميز الأكاديميون بين القيادة والإدارة. فالقيادة في نظرهم هي خلق الرؤية والتعامل مع الذين هم خارج المؤسسة وإلهام الآخرين. أما الإدارة فهي تنفيذ الرؤية، والتعامل مع الموظفين والحفاظ على المعايير. ربما لا يمارس بعض القادة الإدارة، لكن لم تكن هذه تجربتي. فالقادة الأقوياء الذين عرفتهم كانوا أقوياء لأنهم استطاعوا ممارسة القيادة والإدارة معاً. أجل، القادة يخلقون الرؤية، ويتعاملون مع فرقاء من خارج المؤسسة ويلهمون. لكن القادة يعملون أيضاً على تنفيذ الإستراتيجيات التي تجعل الرؤية واقعاً ملموساً، ويتعاملون مع الموظفين، ويتابعون القضايا والأمور ليضمنوا فعل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة. فالقيادة هي كل ما له صلة بالعلاقات.

دروس يتعلمها المرء بالطريقة الصعبة

فيما يزيد عن ربع قرن من الزمان في إدارة المدارس ومحاولاً أن أكون قائداً تعلمت دروساً مؤلمة ولها قوتها. أربعة من هذه الدروس على وجه الخصوص تركت أثرها الدائم في نفسي ولم تغادرني لحظة واحدة (وإني لأصدقكم القول إن قلت: إنني لم أتقن تعلمها بعد). وهي:

- 1- كن محتوياً للجميع: نحن معاً أكثر ذكاءً من أي واحد فينا.
- 2- كن واضح البينة: هل هو قرارك، أم قراري، أم قرارنا معاً؟
- 3- كن منصفاً لنفسك وللآخرين: حاول أن تعرف الفرق بين التفوق والكمال.

4- كن شخصاً يصنع فرقاً: لماذا تريد أن تقود المدرسة؟

قيادة المدارس غير الحكومية

يتعامل مدراء المدارس الخاصة، أو المدارس ذات الامتياز الخاص، أو المدارس الخاضعة لإدارة دينية مع التوترات ذاتها التي تتعامل معها المدارس الحكومية المماثلة لها. قد تكون التسميات فيها مختلفة، فبدلاً من استخدامهما لكلمة مدير المدرسة قد تستخدم كلمة «الرئيس» أو «المدير» أو «المدير التنفيذي» أو «رئيس المدرسة». ولكن مهما اختلفت التسميات تظل الأشياء التي تواجهها نفسها. والقضايا الخاصة بالمقاييس ليست بأقل أهمية في المدارس غير الحكومية. الفرق الوحيد بينهما هو انخفاض مستوى التراتبية الهرمية في الوظائف التي يستجيب لها قادة المدارس غير الحكومية. لكن هذا لا يعني إطلاقاً أن أسلوب الحكم والإدارة فيها أكثر سهولة. فالمدارس غير الحكومية لها عادة مجالس إدارة يتراوح عدد أعضائها بين 12 و25 عضواً.

وقادة المدارس غير الحكومية يعيشون أيضاً بجرعة إضافية من الواقع الحقيقي، إذ لا توجد درجة من المساءلة والمحاسبة أعلى من تلك الصادرة عن آباء الطلبة في مطلع كل عام حول ما إذا كانوا سيواصلون تسجيل أبنائهم في مدرسة معينة. وعندما يدلي الآباء بأصواتهم بغير الطريقة التقليدية، فيأتون ثانية إلى مدرسة أو لا يأتون، فإن أفعالهم هذه تشكل تقييماً عظيم القوة للمدرسة. ثم، عندما يكون التعليم مدفوع الأجر فالنتيجة الحتمية لهذه الأموال المدفوعة توقعات عليا من جانب أهل الطلبة. وبالطبع فإن معظم المدارس غير الرسمية، باستثناء المدارس ذات الامتياز الخاص، قادرة على انتقاء طلبتها وتستطيع العمل بمرونة أكبر كثيراً من نظيراتها المدارس الحكومية. ولعل الفارق الكبير بينهما هو أن لمعظم القادة في المدارس غير الحكومية مسؤوليات إضافية مثل التسويق وجمع التبرعات.

الدرس الأول: كن محتوياً للجميع

في صبيحة أحد الأيام دخل وارن — بقامته الطويلة وجسمه النحيل ونظراته العابسة دوماً — إلى مكتبي دون سابق إنذار. وما إن رأيته حتى ازدادت ضربات قلبي؛ لأنني أدركت لتوي أنني سوف أقوم بالدفاع عن نفسي. وكان هذا عهدي به في كل مرة نلتقي فيها لتحدث معاً. كان والداً

لاثنين من طلبتي، أحدهما في الصف الثاني والآخر في الصف الرابع، وكان دوماً يبلغني انتقاداته وشكاواه. ففي خلال الشهور القليلة التي أمضيتها في منصبى مديراً للمدرسة صار وارن خصمي اللدود.

سألني: «أديك دقيقة؟» وصدقاً أقول: لم يكن لدي دقيقة واحدة، فقد كنت مشغولاً، وحتى لو كانت لدي دقيقة واحدة، فإن آخر شيء أريده هو أن أقضيها في الحديث مع وارن.

لكنني أجبته قائلاً: «بالطبع!» ودعوته للجلوس.

كانت تلك السنة الأولى في إدارتي للمدرسة، وكنت على يقين بأنني لا أريد أن يكون وارن الناقد الرئيس لي. تقع مدرستي هذه في ضاحية من ضواحي المدينة، ويبلغ تعداد طلابها نحو 400 طالب، وكانت بحسب المصطلحات المستخدمة في المنطقة التعليمية «متخلفة». وهذا يعني أن أداء الغالبية العظمى من طلبتها في الامتحانات الموحدة ضعيف ودون المستوى المطلوب. فالطلبة ينتمون إلى أسر مؤهلة للحصول على وجبة غداء مجانية أو بسعر مخفض. ومع ذلك كنت واثقاً أن انتماءهم لهكذا أسر ليس عذراً لهذه النتيجة. عندما قبلت بهذا المنصب الإداري لم تكن عيناى مغمضتين، وكنت أدرك حجم التحديات التي كانت بانتظاري، ولا أخفيكم كنت متشوقاً لمواجهتها. وفي اليوم الذي حضر فيه وارن إلى مكتبي كانت الأمور واضحة أمامي: الطلبة لا يتعلمون، أهالي الطلبة لا يتعاونون، الأساتذة يقومون بأعمالهم التي اعتادوا عليها لسنوات طويلة رغم أنها غير مجدية.

وبادرنى وارن قائلاً: «أريد أن أرى نتائج الاختبار الموحد لمدرستنا. لا أريد رؤية النتائج الفردية للطلبة، بل قال لي مدير المنطقة التعليمية: إنك هنا لتعمل على تغيير الواقع، وأريد أن أعرف ما المشكلة، ولماذا نحن بحاجة إليك؟»

كانت نتائج أبني وارن في المدرسة جيدة، لذلك لم تكن لديه معلومات تشير إلى أن نتائج الطلبة الآخرين تختلف عن نتيجة ولديه. إضافة لذلك

تحدث القيادة على مستويات عدة، وتأتي من أفراد متعددين. إن كنت قد نسيت ذلك، فأنت لست جزءاً من تلك القيادة. Ben

كان المرشح الآخر لمنصب الإدارة الذي أشغله معلماً في المدرسة، وهو شخص يحبه وارن. لذا كان من الطبيعي أن يكون وارن مرتاباً بأمرى ويشكك في مسألة إعطاء هذا المنصب لي. وكان من الطبيعي أيضاً أن أرتاب بأمره.

لقد كان طلب وارن طلباً ينطوي على مكر وخداع. ففي تلك الأيام لم تكن معدلات الامتحانات على صعيد المدرسة وعلى مستوى الصفوف تعلن للطلاب. لكن الآباء كانوا يعلمون نتائج أبنائهم في الامتحانات، وكان المعلمون يعرفون النتيجة العامة لسير أعمال طلبة الصف الذي يدرّسونه. وكان مدراء المدارس يعرفون نتائج المقارنة فيما بين الصفوف والمدارس، وهذا كل شيء. فهذه المعلومات مرتبطة بالتراتبية الوظيفية، ولم يكن ثمة تبادل للمعلومات. ونتيجة لهذا الواقع كان أمامي مشكلة. كنت أعرف أنني أستطيع أن أختبئ وراء سياسة المنطقة التعليمية ولا أفضي بأي معلومات، لكن هذا الأسلوب سوف يعمق الفجوة بيني وبين وارن. (ناهيك عن كونه لا يقدم جواباً لسؤاله: لماذا أنا بهذا المنصب؟). ومن جهة أخرى، كنت أشعر أنني لو تجاهلت موضوع سياسة المنطقة التعليمية فإنني قد أكسب وارن إلى جانبي، وأستطيع أن أخبره بنتائج مدرستنا وموقع هذه النتائج بالمقارنة مع المعايير على مستوى البلاد كافة. وبهذا قد أكسب وارن حليفاً لي (وأعطيته الجواب عن سؤاله: لماذا أنا بهذا المنصب؟)، ولكن ثمة خطر المجازفة بإفشاء المعلومات. وهكذا، فالخياران أمامي واضحان وبسيطان. وقد أفسدت كل شيء.

لم أقدم المعلومات إلى وارن. وكما توقعت لم يكن رفضي هذا في صالح علاقتنا معاً أو مستوى الثقة بيننا. لكنني أستطيع التعايش مع ذلك والقبول به. غير أن الذي لم أكن أتوقعه، ولهذا قلت: إنني أفسدت كل شيء، أنه اتخذ رفضي إعطاء المعلومات ومعاملي له كصديق على أنه رفض أن أكون في صفه - أي صف من يريد تحسين مستوى تعليم الأطفال. ولهذا السبب غدا وارن ألد أعدائي حين شرعت في إحداث تغييرات بهذه المدرسة،

القائد الحقيقي لا يدل على الطريق ويعطي التوجيهات فحسب، بل هو (أوهي) يسير معك جنباً إلى جنب يشجعك ويدعمك ويستمع ويتعلم من الآخرين. Estella

وحين حاولت جعل المعلمين ينظرون نظرة مختلفة إلى المناهج والتدريس،
 وحين حاولت أن أزيد من حجم التفاعل بين المعلمين وأهالي تلاميذهم.
 وافترض -دون أن يكون لديه الدليل على خلاف ذلك- أنني أحاول أن أغير
 الأشياء لمجرد أن أظهر للجميع أنني المسؤول. أو لعله قد شعر بأنني أحاول
 تغيير الأشياء لأنني كنت أعتقد أن أولئك الطلبة المساكين وأهاليهم كانوا
 بحاجة إلى فتى أبيض يدلهم على الطريق القويم. كنت أدرك حين قبلت
 بهذا المنصب أن التمييز العنصري سيكون قضية كبرى سيما وأن الجسم
 الطلابي كان كله من السود وأنا أبيض.

علمت أن بعض المعلمين في هذه المدرسة، وهم قلة قليلة، قد اشتكى
 إلى ورن عن بعض الأشياء التي أقوم بها (مثل عقد اجتماعات أسبوعية
 للأساتذة، واجتماعات شهرية تضم المعلمين لمناقشة أوضاع تلامذتهم)،
 فثار غضبه. فقاد جماعة من آباء الطلبة ضدي. وتأزم الوضع كثيراً
 مما دعا مدير المنطقة التعليمية للتوسط لعقد اجتماع يجمعني مع عدد
 من الآباء. كانت لديهم لائحة من الأشياء التي أثارت قلقهم، وقد أجبته
 عنها نقطة نقطة. أما مدير المنطقة التعليمية فقد أبلغهم ببعض نتائج
 الاختبارات الموحدة في المنطقة، موضحاً لهم كيف أن هذه المدرسة بحاجة
 ماسة للتحسين، لقد كان هذا الاجتماع نقطة تحول مهمة جداً، ذلك أنه أتاح
 لي الفرصة لأوضح ما كنت أحاول فعله، وكذلك المسوغات الداعية لذلك.

وهكذا انتهت هذه القصة إلى نهاية حسنة. مع انتهاء العام الثاني من
 عملي مديراً للمدرسة، وبعد مضي وقت لا بأس به على ذلك الاجتماع مع
 الآباء. أصبح ورن نصيراً قوياً لي. ومع ازدياد معرفته بالتحديات التي
 أواجهها، ومع تزايد فهمه بأننا نحن الاثنين لنا أهداف مشتركة، ازدادت
 ثقته بالدوافع التي لدي. ومع انتهاء السنة الثالثة، وبمساعدة منه، وبجهود
 عظيمة من بعض المعلمين الموهوبين والمجدين أبلت مدرستنا بلاءً حسناً في
 الامتحانات الموحدة وتحسنت النتائج تحسناً ملحوظاً. فقد كانت العلامات

التي أحرزتها مدرستنا في امتحانات القراءة واللغة والرياضيات لأعلى من مستوى الصف في 14 من أصل 15 مقياس للصفوف من الأول وحتى الخامس. وغدوت ووارن أصدقاء، أصبحت أحترمه وأجله لقيمه العليا ولا التزامه نحو أبناء الآخرين، وليس فقط لأبنائه. وقد تنامي إلى سمعي أنه يقول عني أشياء إيجابية كثيرة. غير أن السنوات الأولى من عملي مديراً للمدرسة لم تكن سهلة هينة، وقد كنت أنا شخصياً الجزء الأكبر من المشكلة.

القيادة الحقيقيون

يجب أن يكونوا أتباعاً

حقيقيين. Duane

كثيراً ما أعود بذاكرتي إلى الوراء وحتى يومنا هذا وأستذكر بكل أسف وحزن ذلك اللقاء الأول مع وارن، وأسائل نفسي لو أنني استجبت له على نحو مختلف عندما طلب أن يرى نتائج الطلبة على مستوى الصف، فهل سيكون التحول في المدرسة أكثر سرعة مما كان؟ وكم من الليالي المؤرقة كنت قد اجتنبت، وكم من الاجتماعات الصعبة كنت قد تفاديت؟ والآن، وأنا استذكر هذه الأشياء كلها أدرك أنني قد أضعت فرصة لكسب حليف لي لو أنني جعلت وارن يدرك أنني جزء من الحل. لكنني واهبت في محاولتي لحل مشكلة لم يكن يدري بوجودها.

وما هو أسوأ من ذلك، أن هذه الغلطة نفسها أو من نوعها قد ارتكبتها مراراً وتكراراً برغم تنقلي في المدارس وبرغم تنوع واختلاف الأمور والقضايا. فهذه الغلطة بأبسط صورها أنني وفي مناسبات كثيرة لم أدرك أن الجماعة دوماً أقوى من الفرد وأن المدير لا يمكن أن ينجح في عمله دون دعم يتلقاه من المعلمين وأهالي الطلبة. لقد كان مسار تقدمي للأمام أبطأ كثيراً مما أُرغب، وأنا أؤكد أنني لم أصل بعد. لكنني أعرف الآن أهمية أن يأخذ المرء وقته ويبذل جهده ليجمع الجميع (أو الجميع تقريباً) يتفقون على المشكلة ويعملون ليكونوا جزءاً من الحل. وقد أدركت الآن أن تشخيص المشكلة ووضع الإستراتيجيات لا يكفي حتى لو كان التشخيص صحيحاً والإستراتيجيات واعدة. ولا بد للمرء أن يعرف أولاً وأخيراً، ما مدى

استعداد الناس لتغيير سلوكياتهم ولفعل الأشياء على نحو مختلف إذا لم يقبلوا بالحقيقة القائلة: إن ثمة مشكلة أو هدفاً ينبغي التصدي لهما أولاً. لقد تعلمت أنه من الأفضل إشراك الآخرين منذ البداية، والسماح لهم بالعمل معي في التعرف على الهدف المشترك ومتابعة العمل للوصول إليه. فهذه العملية تأخذ وقتاً أطول وغالباً ما تكون مربكة، لكنها ترفع معدلات احتمال أن يتحقق الهدف.

الدرس الثاني: كن واضح البيئة

هذا الدرس سهل لكن تحقيقه ليس بالأمر اليسير. فالقادة - وبخاصة مدراء المدارس - يعانون المتاعب عندما لا يوضحون للآخرين أو لأنفسهم من الذي يجب أن يتخذ القرار. وأنه لمن السهل على المدراء أن يفترضوا أن الجميع ينتمون لأسرة واحدة كبيرة وسعيدة، وأن الجميع يقدمون المدخلات اللازمة لصنع القرارات كلها، وأن الإجماع في الرأي هو سيد الموقف. ونحن جميعاً يجب أن نعتقد بأن الجميع لديهم التصورات والقيم نفسها، لذا فالجميع سوف يختارون القرار نفسه (أي القرار الذي سوف نختاره نحن بالطبع!). لكننا جميعاً نجد ما يفرينا بأن نترك الأشياء مبهمة وغامضة بعض الشيء، ولا نوضح من الذي يجب أن يتخذ القرار ونجعل الآخرين يعتقدون أن القرار قرارهم. فيظن المعلمون أن فرصة تقديم المدخلات هي الفرصة نفسها لاتخاذ القرار. وعندما يحدث هذا الأمر يقال: إن بذور النزاع قد زرعت.

أجل، هنالك أوقات ينبغي فيها على مدراء المدارس أن يتخذوا القرار الصعب وأن يؤكدوا سلطتهم المنبثقة عن موقعهم، حتى لو أدى الأمر إلى إغضاب الآخرين، والمعلمين تحديداً. فهذا جزء من منطقة نفوذ المدير. قد لا يكون القرار أو عملية اتخاذه مبعث رضا وسرور المعلمين لكنهم يدركون عموماً أنه من صميم عمل المدير. قد يتألمون وقد ينزعجون لكنهم يقبلون بالقرار. ولطالما سمعت تعليقات مثل: «محال أن أرغب في منصبك» بعد

إصداري لقرار صعب (وكانت هذه التعليقات تصدر حتى عن أشخاص لا يتفقون معي في هذا الموقع).

غير أن اتخاذ القرار نفسه بعد السماح للمعلمين بل وتشجيعهم أيضاً، للاعتقاد بأن القرار قرارهم يسبب صعوبات جمة. فالمعلمون الذين يعتقدون أنهم صانعو القرار ثم يعرفون فيما بعد أنه ليس من صنعهم سوف ينزعجون كثيراً. لا بل سوف يغضبون. ومن يستطيع لومهم؟ وسواءً أكانوا راضين بهذا أم لم يرضوا سوف يشعرون في نهاية المطاف بأنهم اعتادوا على ذلك وسوف يرضون.

القيادة الحقيقيون
يحظون باحترام
الجميع ولا يداهنهم
أحد. Lauri

وبالطبع لم يكن في نية المدير أن يفعل ذلك، فالمدير يحترم معلميه ويحاول التوصل إلى الإجماع في الرأي وقد ظن أنه من خلال إعطاء الفرصة للمعلمين ليقدموا مدخلاتهم في القرار سوف يشعرون أن لديهم السلطة والصلاحيات. وكان افتراضه أن المعلمين سوف يتخذون القرار نفسه الذي سيتخذه هو، وأنهم سوف يصلون إلى فكرة القرار نفسها دون اللجوء إلى أي تراتبية في السلطة.

غير أن النزاع ينشأ عندما يشعر المعلمون أنهم قد أعطوا الترخيص اللازم لصنع القرار، لكنهم بالمحصلة توصلوا إلى استنتاج مختلف عما كان يتوقعه المدير أو يجده مقبولاً. فقد انسحب المدير من الترخيص الذي يعطي المعلمين صلاحية القرار، ويشعرون أن البساط قد سحب من تحتهم. والأمر الذي بدأ بجهد احتوائي من جانب المدير قد أعطى عكس النتائج المرجوة. المعلمون غاضبون، والأسوأ من ذلك، أنهم لم يعودوا يثقون بالمدير.

وهكذا صرت أتحدث عن هذا الأمر على أنه مشكلة «قراركم، قراري، قرارنا جميعاً». ففي المدرسة تكون القرارات ضمن واحد من هذه المجالات. فمن منظور المدير تعني عبارة «قراركم» تلك المسائل التي يقررها المعلمون، في حين تعني كلمة «قراري» تلك القرارات التي يتخذها المدير بمفرده، أما «قرارنا جميعاً» فتعني تلك التي يتم التوصل إليها جماعة أي المدير والمعلمون

يتعاونون معاً. وفي أغلب الأحيان يكون الأمر واضحاً جلياً بخصوص من يصنع القرار المناسب. لكن أغلب الأحيان لا تعني إطلاقاً في كل حين. بل توجد أيضاً بعض المناطق الرمادية حيث لا تكون القرارات واضحة جداً. ففي مثل هذه الحالات يمكن للمعلمين أن يتخذوا القرار، ويمكن أيضاً للمدير أن يتخذه أو ربما يمكن اتخاذ القرار بصورة جماعية. ومرة أخرى، أن ما يحدث غالباً هو أنه من خلال الجهد الهادف إلى تجاوز التراتبية الهرمية وتعزيز فلسفة «نحن جميعاً فريق واحد» قد يكون المدراء بعيدين جداً عن الموضوع وبشكل مسبق بخصوص من الذي يتخذ القرار بموضوع معين.

لكن هذه المعضلة المتمثلة بـ«قراركم، قراري أنا، قرارنا جميعاً» وبرغم كونها معضلة تقتضي البراعة والدهاء ويمكن اجتنابها في الأعم الأغلب من الأحيان عندما يوضح المدراء موقفهم بخصوص: من المسؤول عن القرار؟! ولغرض تشجيع هذا التفاهم؛ وجدت أنه من المجدي استخدام مصطلح «قراركم، قراري، قرارنا جميعاً» مع المدرسين في مدرستي. وعندما أفعل ذلك، فإنني أستخدمه لتوضيح قضية معينة، ولأبلغ الآخرين كيف أنني أحاول اتقاء أي نزعة قد تمنعني من الإيضاح كما ينبغي. ففي بعض الأحيان قد أقول في اجتماع إحدى اللجان: «إن القرار (قراركم) وأي قرار تتخذونه سأوافق عليه». أو ربما أقول: «أريد أن أسمع آراءكم ولكن اعلمو أن هذه القضية هي (قراري أنا) وأنا المسؤول عنها وسأخذ القرار. ومع أنني بحاجة لأسمع مدخلاتكم لكن اعلمو مسبقاً أن هذا واجبي».

وقد وجدت أن المعلمين ينظرون إلى هذا النوع من التواصل الواضح والصريح نظرة الراحة والاطمئنان. فهو يتيح لهم أن يعرفوا دورهم ومن ثم تتخفف احتمالات أن يشعروا بإضاعة الوقت أو بخيبة الأمل إذا كان القرار في نهاية المطاف على غير ما يرغبون. ومن الناحية الإدارية فإن هذا النموذج يساعدني أيضاً لأنه يلزمني بأن أخطط مسبقاً وأفكر بأهمية المشاركة ونوعها ودرجتها. وعندئذ أستطيع أن أطلب إليهم تقديم المدخلات

حسب الحاجة. وبذلك أتقادي الوقوع في شرك طلب تقديم المدخلات؛ لأنني أريد الجميع أن يكونوا حاضرين، رغم كوني على علم مسبق بالقرار الذي أريد اتخاذه.

الدرس الثالث: كن منصفاً مع نفسك ومع الآخرين

القيادة الحقيقية
يبحثون دوماً عن
سبل للتحسين وهم
لا يخشون البتة من
وجود أشخاص يعرفون
أكثر مما هم يعرفون.

Nelly

توقف الخطيب للحظة فساد الصمت أرجاء القاعة التي غصت بجموع مديري المدارس المؤتمرين. كان الخطيب آدم Adam مديراً لمدرسة ثانوية، وقد أصاب في كلمته وترأ حساساً في أعماق كل واحد فينا، فذهلنا وغرقنا جميعاً في موجة من شرود الذهن والتأمل. كان موضوع خطابه «كيف أتدبر أمر التوتر في حياتي». وقد كان آدم واحداً من أربعة مديري مدارس يشكلون هيئة المؤتمر الخاص بمديري المدارس. وكنت أنا أحد المتحدثين في هذا المؤتمر، حيث كان الهدف نقل ما لدينا من معرفة وعلم في هذا المجال إلى المديرين الآخرين الذين يعدون 25 أو 30 مدير مدرسة. الخطباء الثلاثة الذين سبقوا آدم في الحديث، وأنا واحد منهم، قدموا للجمهور العلاج المعتاد في مثل هذه الحالات. قال أحدهم: إنه يستيقظ باكراً ويخرج للركض عدة مرات في الأسبوع، وتحدث الثاني عن تخصيص وقت للعائلة، أما أنا فقد قلت: إنني أحرص على أن يكون لدي وقت للقراءة والكتابة. أما الحضور، وقد كانوا جميعاً مهذبين على نحو غير معتاد من جماعة من المربين، أما آدم فقد كان هادئاً، صامتاً، يصيح السمع بالرغم من افتقار الخطب إلى أي معلومات قد تساعد فعلاً في تدبر أمر التوتر والإجهاد. ثم جاء دور آدم للحديث.

وقال: «إنني أحاول فهم الفارق بين التفوق والكمال».

وبعد أن توقف لحظة عن الكلام تابع قوله: «لدينا مشكلة في مدرستي تتمثل في جعل الطلبة يعيدون صواني الغداء إلى أماكنها بعد أن ينتهوا من الطعام. وهذه قضية كبرى في نظري،...» وهنا قوطعت كلمته بضحكات

خافثة ونظرات مستغربة، لكنه ضرب يده ساخطاً على الطاولة وقال: «هذه صفقة كبرى!» رافعاً صوته عالياً رداً منه على الحضور. فساد الصمت والهدوء.

ثم تابع كلمته بشيء من التحدي قائلاً: «أتعلمون؟ إن طلبتي جميعاً هم من الأسر الثرية، والغالبية العظمى منهم من البيض. أما الموظفون العاملون في الكافتريا فهم جميعاً من السود وغالبيتهم من النسوة. لذلك فمن المهم جداً أن يتعلم الطلبة الشعور بالمسؤولية تجاه الآخرين، وأن تنظيف المرء مكانه جزء كبير الأهمية من تلك المسؤولية. أستطيع الآن أن أجعل 90 إلى 95 بالمائة من الطلبة يعيدون صواني الطعام إلى أماكنها كل يوم. وهذا أمر ممتاز. لكنني أريد الكمال. أريد كل طالب، أي 100 بالمائة من الطلبة، أن يعيد صواني الطعام لأماكنها. فهذا عين الصواب!».

وبدا عليه شيء من التردد لكنه تنفس عميقاً وقال: «وقد تعلمت أنني من خلال محاولتي جعل 100 بالمائة من الطلبة يعيدون الصواني لأماكنها فإنني لا أحول المدرسة إلى سجن وأجعل كل واحد فيها يفقد عقله فقط، بل أسبب لنفسه قدراً من التوتر لا يكاد يصدق. لذا فأنا أحاول أن أكون واقعياً. أحاول أن أعرف الفرق بين التفوق والكمال». وتوقف لحظة في حين ذهبت أفكارنا جميعاً إلى مدارسنا. لقد كانت الفكرة التي تحدث عنها أكبر كثيراً من مجرد الحديث عن صواني الطعام في الكافتريا. كان في واقع الأمر يتحدث عن ضرورة أن يكون كل واحد فينا واقعياً إزاء ما هو ممكن، وأن يضع لنفسه أهدافاً تكون طموحة وفي الوقت عينه قابلة للتحقق، وأن يدرك، بل ويكون مسروراً حين يرى الكأس مليئة لتسعة أعشارها بدلاً من أن يرى الجزء الفارغ الذي لا يشكل إلا عشرًا واحداً منها.

يا حسرتا، أجدني أتقن فن الحديث والكتابة عن تحقيق التوازن بين التفوق والكمال أكثر من إتقاني إنجاز ذلك. أستطيع أن أجد مناسبات عديدة أكون فيها غير راض عن التميز والتفوق (حتى القبول بما هو «جيد»

لم يكن قط أحد خياراتي) بل لا أريد سوى الكمال، الذي كنت أريده سريعاً، بل أسرع من أي شيء آخر. ولكن، يمثل هذه الذهنية لا يوجد كمال! وحتى لو تحقق الكمال، تزداد التوقعات. ويصبح من السهل أن يتخذ المرء واحداً من الإنجازات ويجعله أحد التوقعات الروتينية. وهذا صحيح في كل صنف من أصناف العمل، وفي كل أمر على أبعد احتمال. والأفراد الذين يتولون إدارة المدارس ليسوا الوحيدين في هذه المشكلة. ومع ذلك تبقى المدارس بؤر التوتر في البحث عن التميز. ألسنا نحن من يقول: إن هؤلاء الطلبة - وإن حققوا التميز - فهم قادرون على فعل ما هو أفضل؟ وحتى لو لم نكن نسعى وراء الأفضل نحن دوماً نريد المزيد. في كل عام نضيف برامج جديدة ومناهج ومسؤوليات. وفي كل عام نحضي بنجاحاتنا من خلال وضع أهداف أعلى وأكثر للعام المقبل. وليس من خلال التلذذ والاستمتاع بالإنجاز. ثم نتساءل: لماذا نجد مستوى التوتر في المدرسة مرتفعاً؟

أحب أن أرى من يقومون
بالأدوار القيادية
يجعلون أنفسهم عرضة
لانتقاد و يظهرون
الجانب الإنساني من
طبيعتهم. Anne

لقد باتت عبارة «التميز مقابل الكمال» عبارة شائعة الاستعمال لدى الهيئة التدريسية والهيئة الإدارية في مدرستي. وأمست هذه الكلمات الثلاث الطريقة المختصرة لنذكر أنفسنا بأن نتوقف قليلاً ونتأمل في افتراضاتنا وأهدافنا. فمتى يصبح «الجيد» جيداً بما فيه الكفاية؟

فهذا الأمر موجود دوماً في المدارس لكنه أضحى أكثر بروزاً في عصرنا هذا الذي يمكن وصفه بأنه عصر الاختبارات ذات المعايير العالية والمساءلة أمام الرأي العام. ففي بعض المجالات لا ينبغي لنا أن نرضى بـ«الجيد»، بينما في مجالات أخرى تُعدُّ درجة «حول المعدل» أمراً مقبولاً مع الشكر. فنحن جميعاً، وبخاصة قادة المدارس، بحاجة لأن نتوقف قليلاً ونسائل أنفسنا هل نحن عندما نسعى وراء الكمال ولا نقبل بالتميز والتفوق، نفضل ذلك بحكمة وإدراك جيدين؟ التوتر عادة يتحرك نحو الأدنى وما لم نكن صريحين وواعين فإن توقعاتنا التي تتزايد على الدوام سيكون لها أثر ضار يؤذينا ويؤذي من حولنا.

الدرس الرابع: كن شخصاً يصنع الفرق

بعد أن أمضيت بضع سنوات مديراً لأول مدرسة توليت إدارتها جاء من يسألني: «لماذا تريد أن تكون مديراً؟» فوجئت بالسؤال ووجدتني قد جف حلقي وتصيب العرق من جبهتي. كانت الساعة الرابعة والنصف من عصر يوم الخميس وكنت في القاعة أمام 30 أو 40 شخصاً من أولياء أمور الطلبة وعدد من أعضاء الهيئة التدريسية. لقد تقدمت بطلب للحصول على وظيفة جديدة، أن أكون مديراً لمدرسة New City، وكنت المرشح النهائي. وأثناء عملية الانتقاء كان علي أن أجيب عن عدد من الأسئلة في اجتماع لأولياء أمور الطلبة يعقد بعد انتهاء الدروس. كان أمامي العشرات من وجوه لا أعرفها. أشخاص يريدون أن يعرفوا المزيد عني، آباء سيصدرون الحكم حول ما إذا كانوا يوافقون على قيادتي لمدرسة يتعلم فيها أبنائهم أم لا. كان الجو شبيهاً بمؤتمر صحفي، لكنه يخلو من عدسات الكاميرات وأضوائها. كنت بكل تأكيد في مأزق.

السادة الحقيقيون
يعرفون أي القرارات تتخذ
من الأعلى للأدنى وأنها
ينبغي أن تتخذها الجماعة.
Lucie

وكان جوابي لذلك السؤال: «أريد أن أكون مدير مدرسة؛ لأنني أريد أن أكون قادراً على صنع الفرق في حياة الأطفال». وتوقفت قليلاً عن الكلام. لأستجمع ما يدور في ذهني، ثم تابعت قولي بقوة:

«كنت معلماً وأحببت عملي. لم أكن معلماً أتصف بالكمال. لكنني كنت أشعر بالرضا والعرفان بالجميل حين أشاهد الابتسامات على وجوه الطلبة، وحين أراهم يتعلمون ويفعلون أشياء كانوا يظنون استحالة فعلها. كنت أعود إلى منزلي في المساء أشعر بالتعب والإرهاق، لكنني أشعر بأن جهودي لم تكن هباءً». رأيت الابتسامات تعلو بعض وجوه الحاضرين، بينما أوماً الأساتذة الحاضرون برؤوسهم إيماءة التقدير والمشاركة الوجدانية.

وأضفت قائلاً: «وانقضت سنون عدة، ومع أنني لم أزل بعيداً عن الكمال، حدث إلا أنني ازددت قلقاً وكاد صبري ينفد. وأقولها صراحة: صرت أشعر بالإحباط، لقد عملت تحت إدارة أربعة مديرين كانوا جميعاً

جيدين، محبين، ومتعاطفين، لكنهم لم يدركوا كيف ينبغي أن يكون عمل المدرسة ووظيفتها وتنظيمها». عند هذه اللحظة لاحظت نظرات متسائلة وفاحصة في عيون الحاضرين.

وتابعت: «وأنا أقصد بقولي هذا أن أولئك المديرين كانوا أشخاصاً يحبون النظام والانضباط، ويعملون وفق جداول وبرامج معينة. وكانت تسير الأمور في المدارس سيراً حسناً. لكن هؤلاء المديرين لم يعيروا اهتماماً حقيقياً لي ولطريقتي في التعليم. فالمنهاج الدراسي والتعليم لم يكن لديهم من الأولويات. وطالما لم أسبب لهم أي مشكلة، وطالما لا توجد أمور سلوكية من الطلبة أو شكاوى من الأهل، وطالما أن الطلبة ينجحون في صفوفهم وفي الاختبارات الموحدة، فهم يتركونني وشأني. لم يبذلوا أي محاولة تجعلني أتعلم من الأساتذة القدامى والأكثر خبرة والأفضل. لم يفعلوا شيئاً يجعلني أتعاون مع معلمين جدد وأساعدهم. ولم يكن هذا الموقف اللامتدخل مقتصراً على المديرين، بل هكذا كان أيضاً موقف المعلمين الآخرين، وهذا أمر مخجل».

كنت في إيقاع متواصل من الكلام، أتحدث عن أمر جعلني منفجلاً متقد العاطفة، وبإيماءة مني إلى الأساتذة الواقفين بين الحضور، قلت: «وهؤلاء، وبرغم كونهم من الجيدين الممتازين إلا أن بوسعهم أن يكونوا أفضل، وواجب مدير المدرسة أن يجعل هذا التحسن يحصل». وحانت مني التفاتة إلى معلم رأيته يبتسم، فأشار لي بإبهامه للأعلى. وأذكر أنني ابتهجت كثيراً عندما رأيت تلك الإيماءة.

في تلك اللحظة رفع أحد الحاضرين يده، وحين دعوته للكلام قال سائلاً: «أتريد أن تكون مدير منطقة تعليمية؟».

فأجبت باللفظي قائلاً: «ومع أن مدير المنطقة يؤثر في عدد أكبر من الطلبة، إلا أن تأثيره في الطالب الواحد (أو الطالبة الواحدة) أقل من ذلك كثيراً. وبالمقابل، إن للمعلمين التأثير الأكبر، إنما يكون هذا التأثير

تحب هيئة التدريس أن ترى القائد لا يدير العمل فحسب، بل ويشارك أيضاً في مسؤولية إنجاز هذا العمل - Rich

في عدد أقل كثيراً من الأطفال. أما المدير فلهذه أفضل ما في هذين العالمين. وقد كان هكذا اعتقادي قبل أن أصبح مديراً، والآن، وبعد أن أمضيت ثلاث سنوات في عملي الإداري هذا فأنا أكثر قناعة مما مضى بأن هذا الدور هو المكان الذي منه أستطيع أن أصنع الفرق، أو إن هذا ما يبدو لي على الأقل».

واستمرت جلسة السؤال والجواب هذه لنحو 90 دقيقة. ولا أذكر الأسئلة الأخرى التي وجهت لي لكنني أعتقد أن إجاباتي كانت جيدة لأنني فزت بالمنصب. (لقد قبلت هذا المنصب ولا أزال فيه حتى اليوم). لقد بقي جوابي لذلك السؤال في ذاكرتي مع الأيام ولطالما فكرت به خلال السنوات الماضية. إن عمل المدير ليس بالعمل السهل لكنه عمل يستطيع المرء من خلاله أن يحدث فرقاً في حياة الأطفال، ومن ثم في العالم بأسره. ما زلت حتى يومي هذا أعود للمنزل متعباً، وما زلت أشعر بالإحباط إزاء أمرين اثنين معاً - الأشياء التي لا أستطيع السيطرة عليها، والأشياء التي أستطيع السيطرة عليها، ولكنني لا أفعل. وبرغم ذلك كله أعود إلى عملي كل صباح وأنا أشعر بالرضا عن دوري هذا.

غير أن هذه القصة تختلف عن الدروس الأخرى التي أقدمها في هذا الفصل. ففي الأمثلة الأخرى تعلمت من أخطائي. (أجل لقد حاولت أن أتعلم من أخطائي). أنا لم أرتكب خطأ في هذا المثال لكنها كانت قصة لها أهميتها عندي، ذلك أنها تذكرني دوماً بما يدعوني للبقاء في مناصبي مديراً للمدرسة بعد كل تلك السنين. ومثلي مثل أي قائد لمدرسة، كانت لي أيام سيئة، وكانت لي أيضاً نجاحاتي. عملت قليلاً في التعليم العالي، أدرّس مادة إدارة المدرسة بالإضافة إلى إدارة وتدريب برنامج للإدارة غير الربحية. وقد سررت بهذه الأعمال جميعاً. ولكن ثمة شيء خاص تتميز به قيادة المدرسة، شيء يتعلق بصنع الفرق في حياة الطلبة والأساتذة. وعندما أشعر بالتعب، أو أحس بالإحباط ووهن العزيمة - وصدقوني فأنا حقاً أشعر

بالتعب وأحس بالإحباط ووهن العزيمة - أعود في ذاكرتي إلى ذلك الأب في «المؤتمر الصحفي» قبل سنوات عدة. فتلك الذكرى تذكرني دوماً بسبب ما أقوم به من عمل، ولماذا أنا أستمتع به؟ فهذا الدرس هو أقوى الدروس جميعاً.

