

## تمهيد

القادة الأقوياء فنانون. فهم يلهمون الآخرين، يصفقون لمن يحسن عمله ويعاقبون المسيء، يمسكون بالدفة ويقودون، ويقفون على الجانب. يبدعون ويراقبون ويعززون ويشجعون، ويقفون في المؤخرة. أجل، هم يقفون في المقدمة أيضاً، في بعض الأحيان. ويدركون جيداً أن مسؤوليتهم تتمثل في المساهمة في ابتكار بيئة تهيئ للجميع النجاح والازدهار والنمو. فالقادة الأقوياء يعرفون جيداً أن القيادة هي كل ما له صلة بالعلاقات.

ستجدون في هذا الكتاب نصائح خاصة بالقيادة يقدمها لنا المربون من أقطار العالم كافة.

نحن جميعاً قادة ونحن جميعاً نتعلم. Tamala

القادة الأقوياء فنانون ذلك أنهم يدركون بأنه لا توجد صيغة واحدة، أو سياسة معينة واحدة أو مجموعة إجراءات واحدة يمكن أن تجدي نفعاً مع الجميع، أو تجدي نفعاً مع الفرد الواحد على الدوام. كل موقف فريد في نوعه وكل فرد له خصوصيته الخاصة يجب أن يلقيا التقدير والفهم من الجميع. نحن نعرف أنه يتعين علينا أن نتخذ مقاربة تنموية بخصوص الطريقة التي بها يتعلم طلبتنا، ونعرف أيضاً أنهم يتعلمون أحسن تعليم عندما يتعلمون استدلالياً من خلال استنباط معانيهم الخاصة. وليس هذا بالأمر المختلف مع معلمينا. فهم أيضاً يجب أن ينظر إليهم تنموياً، هم، أيضاً، يتعلمون بشكل أفضل حين يعتمدون الأسلوب الاستدلالي. وباعتقادي إن هذا الكلام ينطبق على القادة والأتباع في كل مكان بالعالم، وفي جميع البيئات، وأنا واثق أيضاً أن ذلك أكثر انطباقاً على القادة في المدارس.

في اللحظات التي أخط فيها سطور هذا التقديم أجدني أدنو من العام الثامن والعشرين في قيادتي للمدرسة. لكن هذه المدة المديدة تعني أنني قد ارتكبت أخطاءً عديدة. وأملّي أن أكون قد تعلمت من هذه الأخطاء. فأنا بكل تأكيد لا أفتقد الفرص للتعلم، وبخاصة تلك الأوقات التي أقف فيها وأنظر إلى الوراء لأرى ما الذي كان عليّ أن أفعله على نحو مختلف،

أو ماذا ينبغي لي أن أفعل في المستقبل. ففي الأسبوع الماضي، على سبيل المثال، تم تخصيص يوم خدمة كامل يلتقي فيه المعلمون مع الإداريين على انفراد لمناقشة أهدافهم المهنية. اشتمل هذا اليوم على سلسلة من اللقاءات مدة اللقاء الواحد 30 دقيقة وعلى حلقات متتالية. وما إن انتهى اليوم حتى شعرت بتعب شديد، لكنني في الوقت نفسه شعرت بانتعاش شديد. لقد كان من المفيد جداً سماع الخطط التي أعدها المعلمون وفي مدة نصف ساعة لا يتخللها أي شيء يقطع عليك الحديث والتعلم مع كل واحد منهم. والشعور الوحيد الذي انتابني عند انتهاء اليوم هو ذلك السؤال القائل: «لماذا لم أفعل هكذا من قبل؟»

يجري التركيز الرئيس في هذا الكتاب على خبراتي وتجاربي الخاصة في قيادة المدرسة، فيقدم أمثلة لها، ويعرض بعض الأفكار بالإضافة إلى الحديث عن أمور حققت نجاحاً، وأمور لم تكن موفقة. وإلى جانب ذلك أرسلت رسائل بالبريد الإلكتروني إلى العديد من المربين في مختلف أنحاء العالم طالباً آراءهم حول الأشياء التي أتعامل بها. وستشاهدون مثل هذه الآراء على هوامش صفحات الكتاب. فالقيادة فن، لذلك لا توجد وصفات معدة مسبقاً، بل إن فصول الكتاب جميعاً تتعاطى مع الأشياء التي يعيشها الإداريون يوماً بيوم مثل: عقد الاجتماعات وإدارتها، تقييم أعمال المعلمين، التعامل مع آباء الطلبة، تكوين فريق عمل، الإشراف على المشاريع، التركيز على التنوع، وتشجيع مشاعر الزمالة والتعاون.

أعتقد أن التحديات التي تواجه قادة المدارس أكبر كثيراً من تلك التي يواجهها القادة في ساحات أخرى. وهذا الأمر نابع من طبيعة التربية والتعليم ومن الطريقة التي بها نظمت مدارسنا. وفي هذا السياق تقفز إلى الذهن سريعاً ثلاثة تحديات خاصة، هي:

> موازنة توترات القياس: تكون النتائج في المؤسسات الربحية متفقاً عليها، ويكون الخط الأساس عادة شديد الوضوح. غير أن المربين

لا يزالون في سجل حول كيفية قياس النجاح في المدارس. فهل ينبغي تقييم الطلبة بحالاتهم الفردية أم ضمن جماعات طلابية أم المدرسة بأكملها وعلى أساس اختبارات موحدة فقط؟ وماذا عن كلمة «بشكل رئيس» في تلك الاختبارات الموحدة؟ وما نواحي النمو عند الطلبة التي لا يرصدها الاختبار الموحد؟ وهل تعطي عبارة «سير أعمال سنوي مرضٍ» صورة أكثر واقعية لما يمكن أن نتوقعه من طلبتنا ومن أنفسنا؟ وكيف يمكن استخدام المشاريع والمعارض والشروح وكذلك محافظ الأعمال لقياس معدل نمو الطلبة؟ هل يمكن استخدام هذه المقاييس لقياس فاعلية المعلم بدقة؟

القادة يصنعون  
التحدي لكنهم لا  
يربكون أحداً. Nelly

وحتى لو تواصل احتدام هذه السجلات حول صحة مثل هذه الأدوات فإن المربين ذوي الرؤية الواضحة يدركون أن الاختبارات الموضوعية الهادفة لا ترصد إلا شرائح فقط من نمو الطالب وتطوره، وأن مدير المؤسسة هو الذي يحاسب على أداء مدرسته في تلك المقاييس الموحدة. لذلك نجد مدير المدرسة يركز طاقته وطاقات موظفيه على الأشياء التي يجري قياسها بصرف النظر عن أي شكوك قد تساورهم إزاء محدودية أدوات القياس تلك. لكن الأمر ليس بهذه السهولة. ففي الوقت عينه يتعين على مدير المدرسة أن يعرف أيضاً أن ثمة أشياء أخرى على جانب كبير من الأهمية لنمو الطلبة والأساتذة وتطورهم.

> **تربية القطة.** شُبهت قيادة العلمين بقيادة أوركسترا سيمفونية، أو تدريب فريق كرة سلة، أو تربية القطة. قائد الفرقة يعمل جاهداً لجعل كل عضو في الأوركسترا يعزف على آلته بتوافق وانسجام مع العازفين الآخرين، وهنا يتقرر النجاح بمدى جودة إتقان اللاعبين للعب معاً. فالقيادة الجيدة تمكّن اللاعبين في فريق كرة السلة أو العازفين في فرقة أوركسترا لية من تحقيق أشياء في لعبهم، أو

عزفهم، معاً أكثر كثيراً مما لو عمل الفرد الواحد منهم بمفرده. أما مربّي القبط فيجعل الهدف في ذهنه ولكنه يدرك في قرارة نفسه أن عمله ليس بالأمر السهل، وهو يسأل نفسه في معظم الأحيان: «لماذا أنا أفعل هذا؟»

لم تكن القيادة في يوم من الأيام عملاً سهلاً، بل إن الشيء الأكثر صعوبة هو قيادة أولئك الأشخاص الذين نريد لهم أن يعلموا طلبتنا. والسبب في ذلك أن العديد من الصفات التي توجد عادة لدى المعلمين الرائعين - مثل العاطفة والحماس والإبداع والظماً للاستقلال - تزيد من صعوبة مشاطرة الآخرين بها، والعمل معاً نحو هدف مشترك ليكونوا زملاء إيجابيين بالفريق. وتزداد هذه النزعة تفاقمًا لأن التعليم بحد ذاته يكون في معظم الأحيان نشاطاً ذاتياً. (وهو لا ينبغي أن يكون كذلك بالطبع وهذا هو الغرض الرئيس لهذا الكتاب). والحق يقال: إنه ليس سهلاً على المعلمين أحياناً أن يتقبلوا فكرة أن لهم قائداً (رئيساً).

وأما المعلمون الموهوبون فيرون أن التعليم فن وأنهم فنانون. وعندما أفكر بهؤلاء المعلمين يخطر ببالي الفنان العظيم مايكل أنجلو على أنه تجسيد لهذا الفن. فنحن نريد أشخاصاً من أمثال مايكل أنجلو ليعلموا أبناءنا، ومع ذلك فهؤلاء الفنانون غالباً ما يكونون أشخاصاً صعب المراس، عصاة متمردين، وليس من اليسير قيادتهم. يتعين علينا أن نجد الوسائل القيادية التي تلهم الآخرين وتضع أمامهم التحدي، ثم نوجههم وندعمهم، والإشراف على شخص من مثل مايكل أنجلو ليس بالمهمة الصغيرة.

> بين المطرقة والسندان: مدراء المدارس مسؤولون أمام الجميع. فهم رسمياً مسؤولون أمام مدير المنطقة التعليمية ومساعد مدير

المنطقة. وهم أيضاً مسؤولون، رسمياً أو غير ذلك، أمام مدراء المناطق المشاركين ومساعدى مدراء المناطق وأمام مدراء التربية ومدراء المناهج. ولا ينبغي أن ننسى أعضاء مجالس التربية الذين يجدون صعوبة أحياناً في معرفة ما هو سياسة تعليمية وما هو إدارة. فالواضح أن مدراء المدارس لديهم رؤساء رسميون عديدون (والى ذلك يضيف بعض المدراء إلى ذلك قولهم: إنهم مسؤولون أمام مدير النقل أو مدير المباني والملاعب).

ومدراء المدارس أيضاً مسؤولون أمام المعلمين في مدارسهم والذين يلعبون دور الرئيس غير الرسمي. إن قيادة المدرسة تتضمن خلق البيئة التي فيها كل فرد ينمو، بما في ذلك المعلمون والمدراء أنفسهم. ففي تلك البيئة يصغي المدراء إلى المعلمين، والاستماع يعني ضمناً الاستعداد للاستجابة. إضافة لذلك، قد يكون لدى بعض المعلمين خبرة وشجاعة أكبر من المدير نفسه في التعامل مع آباء الطلبة (أو ربما مع الأشخاص الذين يعملون في المكتب المركزي). فالمعلمون المستاوون قد يحشدون الآباء في صالحهم، والمعلمون الراضون عن عملهم يمكن أن يهدؤوا غضب الآباء. هذا وقد عملت نقابات المعلمين على إعطاء المعلمين صوتاً قوياً في كثير من القضايا الإدارية.

ومدراء المدارس، طبعاً، مسؤولون أمام أهالي الطلبة. ثلاثة آباء غير سعداء قد يسببون تمرداً. واثنان من هؤلاء الآباء غير الراضين يمكن أن يسببا صداماً لا نهاية له. ووالد أحد التلاميذ قد يحظى بلقاء مع مدير المنطقة التعليمية. وكما يعرف مدراء المدارس كلهم يوجد آباء للطلبة يكثر من النقد وعدم الرضا في كل مدرسة مهما كانت جودتها ومهما كبر مستوى المهارة لدى المدير. لهذا يتعين على مدراء المدارس أن يعملوا على تعليم الأجيال وألا يستثنوا من ذلك الآباء جميعاً.

إن هذه التحديات الفريدة من نوعها والراسخة في قيادة المدرسة - السجال حول كيفية قياس سير أعمال الطلبة والمعلمين، وقضية المعلم وتشبيهه للفنان وتلك الظاهرة والضعيفة لدور قائد المدرسة - توصلنا إلى استنتاج واحد لا مفر منه ألا وهو «القيادة هي كل ما له صلة بالعلاقات». وهذه العلاقات قد تكون في بعض الأحيان قريبة من بعضها وحميمية، وفي أحيان أخرى قد تمتد إلى ما وراء الحدود الجغرافية للأقطار والقارات. إن المقتطفات التي تجدها على الهوامش الجانبية للصفحات، على سبيل المثال، هي من مربين يعملون في سائر أنحاء العالم. ومع أنني شخصياً أعرف بعض هؤلاء، إلا أن غالبيتهم أشخاص كانت علاقتي بهم «فقط» عبر البريد الإلكتروني. وهم جميعاً أشخاص تعلمت الكثير منهم.

القادة العظام يقبلون بهذه التحديات ويسيروا بمدارسهم نحو الأمام. وسواءً كانت المدرسة تمضي قدماً من وضع تميز بالمعاناة إلى وضع مقبول أو تمضي من وضع مقبول إلى وضع حسن، أو تنتقل من الحسن إلى العظيم فالقيادة هي المتغير الرئيس في تطورها.

