

الفصل الثالث

استجلاء تاريخ الإشراف

النموذج الذي أعرضه في هذا المقام يصف القيادة بأنها عملية تفاعلية أساسها العلاقات والخبرة. وفي هذا النموذج يعمل قادة المدارس على خلق بيئات تشجع نمو الجميع، الصغار والكبار على حد سواء. وقد استنبط هذا النموذج من ثلاثة افتراضات حول الأشخاص والمؤسسات.

الافتراض الأول يقضي بأن معظم الناس يرغبون بإنجاز عمل جيد ويريدون النمو. والموظفون في غالبيتهم يريدون أن يمتلكوا القدرة على الشعور بالاعتزاز بما يعملون. وهذا شيء ينطبق بخاصة على المعلمين الذين هم أشخاص اختاروا لأنفسهم مهنة تجعل الحياة أفضل للأطفال.

ويفترض الافتراض الثاني بأن المؤسسات يجب أن تكون بيئات تهيئ للموظفين الدعم والتحدي على السواء. وهنا ينبغي أن يعمل القادة جنباً إلى جنب مع موظفيهم وأن يدعموهم. ولكن يتعين على القادة أيضاً أن يجعلوا الموظفين في مستويات عليا، وأن يتوقعوا بأن التحسن سيكون دوماً القاعدة الأساسية. ولكن مهما كان الموظفون جيدين اليوم فينبغي أن يكونوا في الغد أحسن مما هم، ويواصلوا تحسنهم للأسبوع القادم أو الشهر القادم أو السنة القادمة.

وأما الافتراض الثالث فيقول: إن الجماعة أكثر ذكاءً من الفرد. والقادة الحكماء يتعلمون ممن حولهم ويواصلون النمو معهم.

قد يبدو هذا النموذج للقيادة منطقيًا وجديرًا بالاحترام ومناسبًا، ولكن لم يكن ينظر إلى القيادة دوماً على هذا النحو. لذلك إذا أجرينا مراجعة موجزة لتاريخ وتطور القيادة في المؤسسات نستطيع أن نتوصل إلى فهم وتقدير أفضل للنماذج القيادية هذه الأيام.

أصل ومنشأ التراتبية الهرمية

المؤسسات والتراتبية الهرمية والنماذج المختلفة للإشراف كانت ولا تزال جزءاً أساساً للحالة الإنسانية منذ آلاف السنين. في كتابه الذي يحمل العنوان (1999) Guns, Germs, and Steel يقول جارد دايموند Jared Diamond إن الخطوة التي تشكل جزءاً لا يتجزأ من تطور المجتمعات هي الانتقال عبر آلاف السنين من حالة الصيد وجمع الغذاء إلى الزراعة.

فالصيادون كانوا يعيشون في جماعات صغيرة العدد ينتقلون من مكان إلى آخر بحثاً عن طريدة يصطادونها، ولم يعرفوا الاستقرار في مكان واحد لفترة طويلة من السنين تمكنهم من بناء منزل دائم أو تكوين قرية. ومن ثم فهم لم يتمكنوا من تطوير الهيكلية والتنظيم اللذين ينتجان عن العيش المشترك على مر الزمان.

أما الزراعة، من ناحية أخرى، فهم بحكم الضرورة أقاموا في مكان واحد لفترات زمنية طويلة، ومن ثم بدأت تتشكل الأدوار المختلفة للجماعات حيث رأى الناس ولمسوا الفاعلية الناتجة عن تقسيم العمل. وهكذا تطورت أشكال من التنظيمات التي تركزت وأفادت من المهارات المختلفة للأفراد. ولم يعد الذكور في القبيلة مجبرين على قضاء ساعات اليقظة وهم يبحثون عن طريدة يصطادونها. لكن بعضهم لا يزال يصطاد لأغراض الطعام بينما طور بعضهم الآخر حرفاً خاصة بهم وصاروا يبيعون خدماتهم النابعة من مهاراتهم (دبغ الجلود وصناعة الفخار والأحذية، على سبيل المثال) في السوق مقابل الحصول على الطعام.

وحين أصبح العمل أكثر تركيزاً فكرت جماعات من أفراد يعملون في حرفة معينة بأن تضم جهودها إلى بعضها وصاروا يعملون فيزيائياً جنباً إلى جنب. ومع مرور الزمن حصل توزيع جديد للمسؤوليات حيث أصبح قسم من الأفراد مسؤولاً عن جزء واحد فقط من المنتج أو المهمة. شخص

يشعر المعلمون في كثير من الأحيان بأعباء كثيرة وبخاصة في مدرسة صغيرة مثل مدرستي، غير أن المعلمين في بعض الأوقات لا يعرفون متى يقولون لا. Bonnie

واحد يعمل في جزء واحد من شيء واحد، وشخص آخر يعمل في جزء آخر. وأصبح ضرورياً إيجاد درجة من التنسيق والتنظيم، ليس فقط في سبيل تنسيق جهود العمال والحفاظ على التناغم والانسجام ضمن المجموعة بل وأيضاً بغية الإسهام في جعل الفرد والجماعة على السواء أكثر فاعلية في إنجاز العمل.

ثم كان نشوء المؤسسات التي مكنت من تطوير سلسلة من الأدوار والعلاقات التي من خلالها استطاع الفرد الواحد أن يوجه أفعال الآخر ضمن مجال محدود. وكان ذلك الشكل الأول للتراتبية الهرمية. فالترابيات الأولى تأسست بالوراثة واستمرت بفعل القوة والوحشية. ومع ذلك حصلت بعض المنجزات العظيمة في ظل هذا الشكل للتنظيم (مثل بناء الأهرامات في مصر). وواقع الحال إنه خلال الألفية الأولى بعد الميلاد كان الشكل المعتاد للتنظيمات الكبرى، كالجيوش مثلاً، نوعاً من التراتبية الهرمية القائمة على القسر والإكراه.

كان هذا الشكل للتنظيم قوي الفاعلية والأثر بالرغم من أن الطرائق المستخدمة في تأسيس التراتبية والمحافظة عليها قد سببت وفاة الكثيرين من أعضائها. ولكن ليس ثمة شك بأنه كانت هناك فوائد نابعة عن تنظيم جماعة من الأفراد ضمن تراتبية معينة. وللتأكد من ذلك لا يحتاج المرء إلا للإلقاء نظرة سريعة على التاريخ. فكلما اصطدم مجتمع تسوده التراتبية مع مجتمع يفترق إلى هذه التراتبية كانت الغلبة للأول وفي معظم الأحيان باستخدام العنف. وبالطبع، لم تكن التراتبية هي التي تحسم النتيجة بل الفعاليات والقدرات التي هي نتاج التراتبية هي التي كانت تضمن النجاح. ففي التراتبية الهرمية يكون الأفراد مسؤولين عن مجموعة من المهارات أو عن مهمة، وهي عادة شيء يتقنون إنجازه. وفي التراتبية أيضاً تعطى التوجيهات وتطاع.

لقد كان لوجود التنظيمات والتراتيبات أثر إيجابي كبير على كافة نواحي الإعداد والتحضير للنزاعات تقريباً، فكان منها إستراتيجيات التخطيط، وصنع السلاح وتخصيص الموارد وشن الحروب. وفيما عدا ذلك، وكما يشير داياموند (1999) Diamond، كان من شأن العيش في أحياء متجاورة والعمل ضمن منظمات أن خلقت لدى الأفراد مناعة ضد العديد من الأمراض (وهذا شيء لم يحصل قط حين كان الناس يعيشون على الصيد وجمع الغذاء). وكان هذا الجمع بين فاعلية التنظيمات والمناعة من الأمراض قد مكن أوروبيين قلائل نسبياً من التغلب على الآلاف من سكان أمريكا الوسطى وأمريكا الجنوبية في أوائل القرن السادس عشر.

وتطورت المجتمعات عبر القرون وتشكلت حول هيكلية قدمت لها الفوائد العديدة برغم اختلاف الأسماء والألقاب - ملك، ملكة، إمبراطور، إمبراطورة، فرعون. صحيح إن قطاعات المجتمع كلها لم تكن جميعاً المستفيدة من هذه التنظيمات. ففي الكثير من الحالات كانت طبقة دنيا من المجتمع عرضة للاستغلال والخضوع لطبقات أخرى. ولكن ليس هدفي في هذا المقام أن أجادل بأن التراتيبات الهرمية في المؤسسات عمل أخلاقي أو عادل، ففي الكثير من الأحيان هي لم تكن كذلك وليست كذلك الآن. إنما الفكرة هنا، وبحسب داروين، تتمثل في القول عندما يلتقي الناس معاً ويشكلون تنظيماً هرمي التراتيبية فإن احتمالات البقاء لهذا المجتمع أكبر كثيراً.

ومع تطور المجتمعات نشأت بعض الزعامات في عالم التجارة ونشأ نظام التعلم بالخدمة الذي كان يقوم على العلاقة بين الرئيس والمرؤوس. غير أن التنظيمات الكبرى الوحيدة التي سادت لمئات السنين وتميزت بالتراتيبية الرسمية والمعقدة هي التنظيمات العسكرية. ومن الممكن أن نرى تنظيماً

يتكون من رئيس وعمال في مزرعة أو في مصنع أو في متجر. غير أن تلك المزارع والمصانع والمتاجر بقيت صغيرة نوعاً ما ودون هيكلية تراتبية إلى أن جاء عصر خط التجميع في المصانع الكبرى ودخل عالم الأعمال الحديث. لكن التنظيمات الكبرى التي تتسم بالتراتبية الهرمية الحقيقية ازدهرت في الجزء الأخير من القرن التاسع عشر. وعندما كبر مجال العمل وفرض ذلك (مثل بناء الخط الحديدي العابر للقارة)، أدخل النموذج الذي استخدم بنجاح في المؤسسة العسكرية إلى عالم الأعمال. ولم يكن ثمة تراجع عنه بعد أن صار جزءاً من عالم الأعمال. وطوال المئة عام المنصرمة كنا نفترض أن التراتبية التقليدية هي الطريقة الأكثر فاعلية لتنظيم الأفراد في بيئة العمل. وقد تجسد هذا التفكير في أعمال العديد من القادة. خذ مثلاً فريدريك تايلور Frederick Taylor الذي روج لفكرة الإدارة العلمية في مطلع القرن العشرين متجشماً عناء وصف الزاوية التي بها يجب أن يدخل الرفش في التربة لكي يضمن بأن العامل يتمتع بفاعلية جيدة قدر المستطاع. أو لنذكر ذلك البيروقراطي روبرت ماكنمارا Robert McNamara أول رئيس لشركة فورد موتورز من غير عائلة فورد ووزير الدفاع خلال القسم الأكبر من حرب فيتنام.

غير أن الإدارة الفاعلة والمجدية لا تعني إرضاء الجميع. في الشكل رقم (2) خلاصة تاريخية لتلك التوجهات في نظرية الإدارة.

افتراضات التراتبية الهرمية

يستند الافتراض القائل إن التراتبية الهرمية هي الطريقة الأفضل لتنظيم القوة العاملة على ثلاثة مبادئ رئيسية، هي:

- 1- طبيعة العمل يمكن التنبؤ بها وهي ثابتة ويمكن تقسيمها إلى مهام متميزة.

2- المشرفون هم الأكثر علماً ومعرفة من الموظفين العاملين تحت إشرافهم.

3- للمشرفين الحق بتوجيه وإدارة الموظفين، والموظفون يقبلون بهذا التوجيه دون سؤال.

وبقيت هذه المبادئ لسنوات عدة مقبولة دون أي اعتراض. إنما كان ثمة شيء من الصحة في هذه الادعاءات. فالعمل شيء يمكن توقعه وهو ثابت. والعمل يمكن أن يقسم إلى مهام متميزة. والمشرفون هم فعلاً أكثر علماً ومعرفة من الموظفين العاملين تحت إشرافهم والجميع تقريباً كانوا يشعرون بأن للمشرفين الحق، إن لم يكن الالتزام، بتوجيه الموظفين الذين عليهم أن يفعلوا ما يؤمرون به عن طيب خاطر.

لكن الزمن تغير ولم تعد هذه المبادئ الخاصة بالتراتبية صالحة. نحن نستطيع أن نتناقش إذا كان هذا التغير تقدماً نحو الأمام أم لا (وموقفي يقضي بأنه فعلاً تقدم، وربما يخالفني الآخرون الرأي)، لكننا لا نستطيع أن نجادل في الحقيقة القائلة: إن تغيراً دراماتيكياً أخذ في الحصول في بيئة العمل في الولايات المتحدة خلال السنوات الخمس والعشرين الماضية. وعلى وجه الخصوص شهدت علاقة الموظفين للعمل وعلاقتهم بالمشرفين تغيراً كبيراً. ومع أن قطاع التعليم متخلف عن قطاع الأعمال، إلا أن المدارس في هذه الأيام تعكس الكثير من التغيرات الحاصلة في عالم الأعمال. ولنلق الآن نظرة عن كثب على هذه المبادئ ونرى كيف أصابها التغيير.



الشكل رقم (2) الممارسات الإدارية عبر العصور			
الفترة الزمنية	الممارسة السائدة	قادة نادوا بها	ظروف العمل
من الأزمنة القديمة وحتى القرن العشرين	حكم وراثي وبالقوة الظالمة	نيكولو مكيافيلي أتيلان زعيم قبائل الهون	كان العمال في معظم الأحيان يجندون تجنيداً إلزامياً، وظروف العمل في معظم الحالات لا إنسانية.
من 1900 إلى 1960	الإدارة العلمية، خط التجميع الآلي للإنتاج، الشركات الأمريكية	فريدريك تايلور هنري فورد	لم يكن للعمال رأي في أعمالهم، وكانت القرارات تتخذ من الرؤساء «في القمة».
من 1960 إلى 1990	إدارة إنسانية وإدارة الجودة الكلية	و. إدواردز ديمينغ بيتر دركر توم بيترز	بدأ أرباب العمل يستمعون للعمال ويطلبون المدخلات منهم، أدرك القادة أن العمال إن شعروا بحال أفضل يكون أداءهم للعمل أفضل.
من 1990 وحتى الوقت الحاضر	مؤسسة التعلم وروح الزمالة والتعاون	بيتر سينج رولاند بارث	العمال يتعلمون مع زملائهم ومنهم، ويتعين على القادة أن يوجدوا الظروف التي تشجع على النمو.
من هؤلاء القادة؟			
<p>نيكولو مكيافيلي Niccolo Machiavelli مؤلف كتاب «الأمير» The Prince، أتيلان زعيم قبائل الهون Attila the Hun، قائد محارب فتح القسم الأكبر من أوروبا في القرن الخامس الميلادي.</p> <p>فريدريك تايلور Frederick Taylor، الأب الروحي لفكرة الإدارة العلمية.</p> <p>هنري فورد Henry Ford، مخترع خط التجميع في صناعة السيارات.</p> <p>و. إدواردز ديمينغ W. Edwards Deming هو الأب الروحي لفكرة إدارة الجودة الكلية.</p> <p>بيتر دركر Peter Drucker، مبتكر عبارة «العامل المتعلم Knowledge worker» ومؤلف لعشرات الكتب.</p> <p>توم بيترز Tom Peters، مؤلف مشارك لكتاب «البحث عن التميز In Search of Excellence».</p> <p>بيتر سينج Peter Senge، أول من ابتدع فكرة «مؤسسة التعلم» وهو مؤلف كتاب The Fifth Discipline</p> <p>رولاندس. بارث Roland S. Barth، مؤلف كتاب «تحسين المدارس من الداخل Improving Schools from Within».</p>			

طبيعة العمل

في مطلع القرن العشرين ابتكر هنري فورد خط التجميع الآلي في صناعة السيارات. في تلك الأيام لم يكن العمال متعلمين التعليم الرسمي أو التدريب، وكان الواحد منهم يقف في مكان ثابت لا يتغير ويؤدي العمل ذاته ساعة بعد أخرى. لكن هذا النموذج من العمل لم يؤد إلى إنتاج آلات بالغة التعقيد بسعر زهيد نسبياً فحسب، بل كان نموذجاً قوي الفاعلية؛ حتى أنه بعد بضع عشرات من السنين صار العامل الرئيس في زيادة قدرة الولايات المتحدة على الصناعة والإنتاج بمستوى عال جداً يفوق قدرات باقي دول العالم. وكانت هذه القدرة سبباً رئيساً في انتصار الحلفاء في الحرب العالمية الثانية. ثم جاء مشروع مارشال Marshall Plan لإعادة بناء أوروبا وفق النموذج الصناعي والمتسم بالتراتبية الهرمية نفسه الذي أفضى إلى ذاك الانتصار في الحرب.

وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية عمل و. إدواردز ديمينغ على توجيه اهتمام الصناعات اليابانية إلى الإحصاءات ومقاييسها والتي دعيت فيما بعد إدارة الجودة الكلية Total Quality Management. ومن خلال تأكيد هذه الشركات اليابانية الصناعية على مراقبة الجودة وقياساتها شهدت هذه الشركات ازدهاراً ونجاحاً عظيمين.

وقد تبني النظام التعليمي لاحقاً هذه الذهنية (كما أشار إلى ذلك كالاهاان Callahan في كتابه Education and the Cult of Efficiency, 1962). فنشأت في أواخر الستينيات وأوائل السبعينيات من القرن العشرين مواد دراسية «بدون معلم». فهذه المواد وتطويرها تستند إلى الفكرة القائلة: أنه إذا كان المنهاج الدراسي جيد التسلسل والتوصيف فإن أي معلم يستطيع تدريسه بنجاح. غير أن بعض النماذج التعليمية مثل نموذج مادلين هنتر Madeline Hunter تشير إلى وجود «وصفة» معينة للتعليم، وإذا اتبع المعلم -أي معلم- هذه الوصفة، فإن النجاح حليفه. وقد

وضعت كتب للمعلم، ترافق الكتاب المدرسي، وتتضمن تلك الآراء بدقة والتي يجب أن ينقلها المعلم إلى طلبته، وهي مطبوعة باللون الأحمر. وقد تراوحت هذه الملاحظات من سؤال على نحو: «لماذا برأيك سمي هذا المكان بالعالم الجديد؟» وحتى عبارات من مثل: «اقلب الصفحة الآن». (وهذا ما دفع أحد كتاب الأعمدة في الصحف مشهور بدعابته وروح الفكاهة لديه للقول: «إنني لا أخترع هذه القصص»).

إنه من الضروري جداً أن يكون لدى المعلمين إحساس بمهتهم الشخصية والمهنية عند تعليمهم للطلبة. والمشرّف الذي يسهل مقارنة القيادة «قلباً» وقالياً، يضع أسس هذه المهمة ويشارك فيها.
Mary Ann

وعندما يكون العمل متوقعاً، ويمكن التنبؤ به، ويكون متميزاً أيضاً، وعندما تكون قوة العمل غير متطورة، قد توجد فائدة في توزيع المهام ووضع تصميم للعمل وذلك لكي تحمل الأفكار الأصلية والآراء الإبداعية. أما اليوم فيمكن القول إن العمل في هذه الأيام يمكن أن يكون أي شيء عدا أنه متوقع وثابت، ويمكن التنبؤ به. لقد أحدثت ثورة التكنولوجيا تغييراً كبيراً في نماذج الأعمال. وأضحّت المنافسة العالمية تعني أن على الشركات أن تعمل بعدد قليل من الموظفين، كما ينبغي على الشركات أن تكون أكثر تنافساً مع السوق من أي وقت مضى. ومن خلال شبكة الانترنت يستطيع أي بائع أن يكون لديه الفرصة لبيع أي سلعة لأي مستهلك. ولم يعد متجر بيع الدهانات أو متجر بيع الأدوية التريبيين من المنزل يملك ما يشبه الاحتكار بسبب موقعه أو بسبب انعدام المنافسة. لكن القضاة لا يزالون في نقاشٍ حادٍ حول ما إذا كانت أنظمة الأعمال عن طريق الانترنت e-business مفيدة حقاً للمستهلك. إنما ليس ثمة شك بأن الإنترنت قد غيرت الطريقة التي بها تتجزأ الأعمال.

والتعليم نفسه ليس بعيداً عن التأثير بهذه التغيرات الكبرى. فمن خارج إطار هذا القطاع، كان لدخول مبدأ الاختيار والاستهلاك في التعليم، كما هو واضح في النمو السريع للمدارس المجازة، أثر كبير في تغيير طريقة عمل المدارس قاطبة. وسوف تحدث مدارس مجازة أكثر، وسوف تستجيب المدارس العامة الحالية لهذه المنافسة فيصبح عملها شبيهاً بعمل المدارس المجازة،

أي سوف تتشكل حول المهام وسوف تتخفف بيروقراطية المكتب المركزي. وسوف تسوّق لـ«منتجها» وتصبح أكثر عرضة للمساءلة والمحاسبة. وسوف تتوافر المجلدات الضخمة من المعلومات حول أداء المدرسة، وتكون في متناول عامة الناس حيث ستشتد المنافسة بين المدارس، وسوف تتزايد باضطراد ظاهرة الحكم على المدرسة من خلال نتائج طلبتها في الامتحانات الموحدة - سواءً أكان ذلك صواباً أم لا (وأعتقد أنه ليس كذلك). وما يفاقم في هذا التوجه ذلك التشريع الصادر حديثاً بعنوان «لا يجوز التخلي عن أي طفل». وحيث إن المدارس سوف تسعى جاهدة لإقناع الجميع بأنها مدارس ناجحة بغية جذب الطلبة وأسرهم إليها والاحتفاظ بهم، فسوف يكون عمل المعلم بعيداً كل البعد عن الثبات وإمكانية التنبؤ به وتوقعه.

ومن ناحية أخرى، سوف تعمل عوامل داخلية على جعل العمل أكثر بعداً عن الثبات والتوقع. وكما يمكن لأي معلم خدم في التعليم لعقد من الزمان أو أكثر أن يشهد، الطلبة أيضاً يتغيرون. فقد صار يأتي إلى المدرسة العديد من الطلبة ولديهم تنوع واسع من الاحتياجات، وهذا شيء لم يكن يحدث في الماضي. لقد ازدادت أعداد الطلبة الذين يعانون الفقر، وصار تفكك الأسرة والطلاق قضية أساسية للكثير من الطلبة. وكل واحد من هذه الظروف له تداعيات كبرى على استعداد الطلبة للتعلم. تشتت الانتباه وتضاؤل الذكاء الشخصي/ العاطفي بسبب الساعات الطويلة، والطويلة جداً التي يقضيها الطلبة أسبوعياً أمام شاشات التلفاز أو الكمبيوتر. ولم يعد يتوجب على المعلمين أن يعلموا المهارات الثلاث الأساسية واللغة الإنكليزية كلغة ثانية، فقد صار من مسؤوليتهم أن يعلموا أشياء لها علاقة بالمخدرات والجنس، وأن يشجعوا ويعززوا المستوى الأعلى من التفكير. وأخذ المعلمون يعدون IEP ويتعاملون مع طلبة يوصفون بأصحاب المواهب ADD، LD، BD، ADHD، EMR،، من الطلبة الموهوبين ومع الطلبة العاديين من المستوى العام. وصار المعلمون في بعض الأحيان، كالطلبة، مجبرين على المرور أمام

الأجهزة الإلكترونية الكاشفة للمعادن. وهنا أيضاً يعني هذا كله أن دور المعلم بعيد كل البعد عن الثبات والتوقع وإمكانية التنبؤ به.

وثمة تغييرات كثيرة قادمة عن قريب. لكن التغير الأكبر سيكون في كيفية قيام المعلمين بتنفيذ أدوارهم. لقد كانت المدارس حتى الآن تركز على المنهاج. وكان العمل التخطيطي للمعلم يستند إلى المنهاج. وكان يوجد منهاج محدد كانت تطوره في كثير من الأحيان الشركات المختصة بالنشر.

فقام المعلمون بتدريس ذاك المنهاج، وكان الطلبة يتعلمونه. وأما الذين يتقنون تعلمه فكان يقال عنهم: إنهم أذكاء، وأما الباقون فيقال عنهم: إنهم جيّدون ولا بأس بهم، إنما ليسوا أذكاء. غير أننا شهدنا في الآونة الأخيرة تغييراً كبيراً في التعليم كان سببه كتاب وضعه هوارد غاردنر Howard Gardner حول الذكاء المتعدد يحمل العنوان (1983) Frames of Mind. كان من شأنه أنه دعم الكثير جداً من البحوث حول التعلم، واعتماده على العقل، وحول الصفوف التي تتوافق مع مستويات الذكاء، وتزايدت باطراد أعداد المربين الذين يعملون على تخصيص صفوف تركز على الطلبة.

ففي الصف الذي يركز على الطلبة يعتمد التخطيط على احتياجات هؤلاء الطلبة وعلى مواهبهم. ويبدأ المعلمون بدراسة كل طالب على حدة ثم يضعون منهاجهم الدراسي وأسلوبهم التعليمي بما يتناسب معهم. طبيعي أنه لا يمكن أن يكون لكل طالب برنامج تعليم ينفرد به لكن المعلمين يستطيعون وضع خطط فردية وإجراء تعديلات فيها، ويخلقون الفرص الخاصة للتعلم. وهكذا نجد أن تأسيس التعليم على احتياجات الطالب يبتعد بالتعليم عن العمل الذي يمكن وصفه بالمتوقع والثابت والتميز. غير أن لهذا النوع من التغيير تداعيات هائلة على طريقة عمل المعلم وطريقة الإشراف عليه.

علم المشرف ومعرفته

ارتفعت مستويات الثقافة العامة منذ أن أدخلت فكرة التراتبية الهرمية لأول مرة في نطاق قوة العمل. والعمالة المتعلمة تعني أن الموظفين في بعض

القوة في سبيل السلطة ليست ذات أثر، إنما القوة من خلال التعاون هي المجدية وذات الأثر. Lynn

المؤسسات يحملون شهادات متقدمة مثل رئيسهم. وفي هذا السياق يقول منتزبرع (1998) Mintzberg: «من الواضح أن القيادة في المؤسسات المهنية المتخصصة عمل لا يخلو من المخادعة». (p. 144).

هذا وقد ثبت مؤخراً أن شبكة الإنترنت أداة بالغة القوة في توزيع ونشر المعرفة، إذ يستطيع العامل المتحمس لعمله أن يجول بين ملايين المواقع الإلكترونية للحصول على أي معلومات تفيده عملياً. وباتت الجامعات والكليات تقدم التدريب والوحدات الدراسية والشهادات. ويبدو أن التباين بين المستوى التعليمي والقاعدة المعرفية بين المشرفين والموظفين لديهم أخذ بالتضاؤل عاماً بعد عام.

اعط معلومات
راجعة تشجع التأمل
والنمو. Tamala

يبدو أن هذا التباين أكثر ظهوراً في المدارس. وكل من يعمل في مدرسة يدرك هشاشة وسخف الاعتقاد القائل: إن مدير المدرسة هو خزان المعرفة، وأنه يعرف أكثر مما يعرفه المعلمون في مدرسته عن كل شيء. توجد حالياً معلومات وفيرة جداً حول كيفية تعلم الطلبة بالإضافة إلى كم كبير من المعلومات حول محتوى التعلم بما يسمح لكل امرئ أن يعرف ذلك كله. لكن هذا الأمر لا يتطرق للمطالب المتزايدة للوقت أو لتعدد دور المدير، وهذا سبب آخر يدعو للقول إن ذاك التفكير بأن المدير يعرف أكثر مما يعرفه المعلمون إنما هو تفكير ساذج في أحسن الحالات. ولعل رولاند بارث (1990) Roland Barth أفضل من تحدث عن هذه الظاهرة حين قال في معرض حديثه عن «الكفاءة المفترضة» وإشارته إلى مدراء المدارس: «الجميع يفترضون أننا نعرف طريقة فعل ذلك. لكننا نقع في الفخ من خلال ادعائنا بأننا نعرف طريقة فعل الأشياء» (p. 70).

غير أن هذا الواقع -وكما سنرى لاحقاً- لا يعني أن مدير المدرسة لا يملك دور القيادة التعليمية وأنه لا يساعد موظفيه على النمو. بل بالتأكيد إنه يستطيع. بل وينبغي له ذلك. لكن هذا القول يعني ضمناً أنه برغم كون مدير المدرسة يملك الخبرة الكافية وبأنه قد يكون أكثر علماً من بعض - أو

ربما الكثيرين من - موظفيه، فإنه ليس قادراً بعد الآن على الإشراف على الآخرين لمجرد تفوقه عليهم بالخبرة في المنهاج والتعليم.

الحق بالإشراف والتوجيه

في فترة من الفترات شعر الجميع تقريباً بأن للمشرفين الحق، بل الواجب والالتزام، بالإشراف على الموظفين وأن على الموظفين أن يفعلوا ما يؤمرون به عن طيب خاطر. لكن بعض الأحداث وقعت في الولايات المتحدة لتدحض هذا النوع من التفكير، وذلك ابتداءً من اغتيال الرئيس جون كينيدي*، ومروراً بفضيحة ووترغيت**، وحرب فيتنام وانتهاء بالانتخابات الرئاسية عام 2000. لقد كان من آثار تلك الأحداث أن جعلت الأجيال المتعاقبة تفقد الثقة بالسلطة. ولم يعد أحد يفترض جدلاً أن لأي فرد لا على التعيين «الحق» بأن يقول للآخرين ماذا يفعلون. ومع أن هذا التغيير جيد وصحي، إلا أنه يعني في الوقت نفسه أن عمل المشرف قد أضحي أكثر صعوبة مما كان في السابق، وحين كان التمسك بالتوجيهات دون سؤال هو الأمر المتوقع.

وهناك المزيد. الانتشار الواسع للمعلومات المتاحة عبر الإنترنت وطبيعة الاتصالات بالبريد الإلكتروني التي لا حدود لها، وحقوق العمال المتنوعة والمتعددة وتزايد اللارسميات في المجتمع تتضافر جميعاً إلى جانب انعدام الثقة في السلطة لتبطل مفعول تلك السلطات التي يمارسها المدراء بحكم مواقعهم. ففي الجيل السابق لهذا الجيل كان المدير يتوقع من الموظف أن يفعل أي شيء لمجرد أنه يأمره به. أما اليوم فإن قبول الموظف وامتناله لواجب العمل لا يعتمد إطلاقاً على تلك السلطة الشرعية التي يمتلكها المدير بحكم موقعه.

* الرئيس جون فيتزجيرالد كينيدي (1917 - 1963) هو الرئيس الخامس والثلاثون للولايات المتحدة (1961 - 1963) وقد اغتيل في مدينة دالاس، تكساس في 22/1/1963 (الترجم).
** ووترغيت، نسبة إلى اسم بناء في واشنطن العاصمة اشتهر بأنشطة مخالفة للقانون والفضيحة تتعلق بإساءة المسؤولين استخدام سلطتهم وبتقاضي الرشوة والفساد ومحاولة تعطيل العدالة، حدثت هذه الفضيحة عام 1972 (الترجم).

نشوء وتطور القيادة

كانت التراتبية الهرمية التي تتضح فيها صرامة تسلسل الرتب وتكون خطوط الاتصال فيها محدودة تعد في فترة من الفترات صورة التنظيم المثالي. لكن هذه التراتبية ليست فاعلة أو ذات أثر مجد هذه الأيام. وبما أن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس قد تغيرت فينبغي أن تتغير أيضاً الهيكلية التنظيمية. ففي معرض حديثه عن القيادة في هذه الأيام يشير دافيد هالبرستام (2004) David Halberstam إلى حقيقة تقول بوجود «ثقافة أكثر اتساعاً وأقل تراتبية هرمية، حيث لا يمكنك أن تعطي الأوامر وتنتظر إطاعتها... فالتناس اليوم أكثر ثقافة وعلماً من السابق، وأولئك الأفراد الموهوبون حقاً، الأفراد الذين نريد تحفيزهم، لديهم خياراتهم الخاصة، ولا أحد يتوقع منهم أن يجلسوا أمامك وينتظروا الأوامر من رئيس يتصرف مثل رقيب صارم في الجيش يعطي أوامره في حقل التدريب» (p. 62).

ومن خلال فهمنا لكيفية نشوء وتطور القيادة والهيكلية التنظيمية نستطيع أن نتفهم أشكالها الحالية. ومرة أخرى نشير إلى أن هذا التغيير ينطبق على المدارس كما هو منطبق في المؤسسات الأخرى. فالتوجهات المجتمعية والتغييرات التي تطال المجتمعات تترك أثرها في المدارس، فلم يعد مدراء المدارس يتلقون الاحترام والتبجيل الذي اعتادوا عليه بحكم مواقعهم ولمجرد أنهم المدراء. ولو أنني سألت أحد المعلمين في مدرستي رأيه في الرأي القائل: إن للمشرفين الحق في توجيه الموظفين وأن على الموظفين القبول بهذا التوجيه دونما نقاش، لأجاب من فوره: «لقد انقضت وولت تلك الأيام!» وبالمثل إن حاول المرء تفسير كلمة مشرف بالقول إنه رئيس ينظر من عل إلى الآخر لقبول هذا التفسير بالضحك في أحسن الحالات إذا حدث أثناء اجتماع للمدرسين*.

* [المشرف Supervisor كلمة مؤلفة من مقطعين Super (أو Superior الرئيس) و vise (من view بمعنى «ينظر» المترجم)].

والإشراف كما جرى تعريفه منذ القديم - بأنه اتباع الموظفين لتوجيهات رؤسائهم لأن - أجل لأن - الرئيس هو الرئيس - هو مفهوم قديم وبال. لكن هذا التغيير لا يعني أن الإشراف لا يمكن أن يحدث، أو لا ينبغي أن يحدث قط. بل يتعين على المشرفين أن يملكوا المواقف والمهارات التي يستعينون بها في معاملة الموظفين على أنهم عمال موهوبون ومبدعون ولديهم العلم والمعرفة الكافيتان. ويتعين على المشرفين أيضاً أن يسهلوا عملية النمو وأن يدعموا ويتحدوا موظفيهم. يتعين على المشرفين أن يتعلموا من زملائهم ومعهم. فالقيادة هي كل ما له صلة بالعلاقات. وفي هذا الكتاب وعبر فصوله المختلفة سوف أعرض بعض الوسائل الجديدة للتعرف على الإشراف، وعلى الآراء والإستراتيجيات التي يكون الهدف منها النمو وليس مجرد الامتثال للتوجيهات.

ينبغي أن ينظر إلى
المشرفين على أنهم
شركاء في العمل
التعليمي. Sister Marie

