

الفصل الخامس

استخدام السلطة والنفوذ

في كثير من الأحيان نجد الناس تتببس ظهورهم وترتفع حواجبهم استتكاراً كلما استخدمت كلمة «السلطة» أو النفوذ في الإطار المؤسسي. في ثقافتنا نحن نحذر السلطة ونحترس منها، وفي مهنتنا لا نشعر بالارتياح مع السلطة. وما يعنيه هذا على أرض الواقع أننا لا نشعر بالارتياح تجاه الأشخاص الذين لديهم سلطة علينا. والتعليم على وجه الخصوص وفي مختلف الأحوال والظروف حلوها أو مرها (وعملياً في الأحوال جميعاً حلوها أو مرها معاً) يجذب إليه أشخاصاً لا يبحثون عن قدر كبير من السلطة وأشخاصاً يحملون في قرارة نفوسهم نظرة المساواة في هذا العالم. ولذلك قد يصعب علينا ألا نرى شيئاً سالباً أصلاً بخصوص السلطة، لكن المهم هو أن نعرف كيف يجري استخدام هذه السلطة.

فالسلطة في تعريفها اللغوي تعني القدرة على إحداث أثر ما، فهي السيطرة والنفوذ والسلطة على الآخرين. وهي بأبسط تعبير القدرة على جعل الآخرين يفعلون ما نريده لهم أن يفعلوه. ومع ذلك لا يوجد شيء بسيط في امتلاك السلطة واستخدامها. وكما أشرنا في الفصل الثالث أنفاً لقد تغيرت المواقف إزاء السلطة. والسلطة التي يحتاجها الإداريون هذه الأيام لا يمكن أن تعطى لهم، يجب عليهم أن يعملوا لكسبها والفوز بها.

فإذا لم تكن لدى المدراء السلطة، أو قصرُوا في استخدام ما لديهم من سلطة (وهذا يعني أنهم ليس لديهم سلطة) نعم الفوضى. وقد تكون هذه الفوضى في بعض الأحيان عالية الصوت حيث تحل الخلافات وتحدث المعارك المدمرة وينعدم وضوح الرؤية حول اتجاه المؤسسة أو ربما يكون

تمرداً بكل ما في الكلمة من معنى. وفي أحيان أخرى قد تكون هذه الفوضى هادئة لا صوت لها تتميز بدرجة عالية من اللامبالاة حيث يسير كل شخص في درب خاص به ومن ثم تكون المقاصد النهائية متعددة. وفي كلتا الحالتين إذا افتقد الشخص الذي يدير شؤون المدرسة إلى السلطة فإن ذلك ينعكس سلباً على الجميع، ومنهم الطلبة. وبالطبع إذا استخدمت السلطة استخداماً سلباً فالنتيجة تنعكس سلباً على الجميع أيضاً. لذلك فإن طريقة استخدام السلطة عامل له أهميته في ثقافة المدرسة وفي تحديد ما إذا كانت المدرسة تجذب إليها الأساتذة الأقياء وتدعمهم.

ولكن قبل أن نتحدث عن أشكال السلطة وكيف يمكن لقادة المدارس أن يصقلوا ويهدبوا هذه السلطة، ينبغي لهم أن يكرسوا الوقت للتفكير والتأمل بأنواع السلطة المهنية التي بيدهم الآن. من أجل ذلك يرجى استكمال الجدول المبين في الشكل رقم (3) في الصفحة التالية. وفيما يخص مضامين إجاباتكم فسوف نناقشها في نهاية هذا الفصل.

القادة يقدمون أكبر
قدر ممكن من الدعم
الإيجابي. Barry

الأنواع الخمسة للسلطة

يحدد النموذج الكلاسيكي للسلطة الاجتماعية كما أشار كل من French و Raven في كتابهما المنشور عام (1959) خمسة مصادر مختلفة للسلطة، هي سلطة الثواب والمكافأة، والسلطة القسرية والسلطة الشرعية والسلطة المرجعية وسلطة الخبرة. وكل واحدة من هذه السلطات تتبع من قاعدة مختلفة عن الأخرى. فكلما يفعل الناس ما نأمرهم به، أو يستجيبون لمطالبنا فهم يفعلون ذلك استجابة لسلطة واحدة أو أكثر من تلك القواعد الخاصة بالسلطات.

والمعتاد أن نجد القادة يمتلكون أكثر من سلطة واحدة ويستخدمون واحدة أو أكثر من هذه السلطات معاً. ولكن لا يمتلك أي واحد فينا هذه

الأنواع الخمسة من السلطات معاً في أي موقف أو تجاه أي شخص، إنما معرفة قواعد السلطات هذه تقيدنا حين نفكر بطريقة الإشراف على المعلمين وطريقة تحقيق التقدم في مسيرة المدرسة.

سلطة الثواب والمكافأة

تعتمد سلطة الثواب والمكافأة هذه على قدرة الفرد في إعطاء المكافآت للآخرين، ويمكن لهذه المكافآت أن تكون شيئاً ملموساً أو شيئاً معنوياً غير ملموس. ومع أننا لا نفكر بالمكافآت إلا من حيث كونها ملموسة إلا أن المكافآت المعنوية غير الملموسة عظيمة الأهمية. فعندما تقول لإحدى المعلمات إن درسها كان رائعاً وممتازاً (وتبين لها لماذا كان رائعاً) فإنك لا تجاملها فقط وتثني عليها، بل تستخدم سلطتك الخاصة بالثواب والمكافأة وهذا ما يعزز لها أفعالها السابقة ويؤثر في سلوكياتها المستقبلية. وإن سألت إحدى المعلمات إن كانت ترغب في رئاسة لجنة معينة أو تتولى مسؤولية تقديم شرح معين في اجتماع لآباء الطلبة أو الإشراف على معلم مستجد، فإنك أيضاً تستخدم سلطة المكافأة والثواب التي لديك. شكل واحد من هذه الأدوار يرمز إلى اقتراح الثقة ويشكل مكافأة على الأداء. (لكن هذه الأمثلة لا تعد مكافآت إلا إذا كانت كذلك بنظر المعلم. فقد يظن بعض المعلمين أن هذه المسؤوليات مجرد أعباء إضافية. لكن المدير الجيد يعرف ما فيه الكفاية عن المعلمين الذين لديه فيعرف ما الذي يقبلونه مكافأة لهم).

قد تكون المكافآت ضئيلة القيمة ومع ذلك فهي بالغة الأثر. منذ بضع سنوات أعطينا كل معلم في المدرسة جهاز كمبيوتر مكتبي وحساب بريد إلكتروني في المدرسة، وغايتي من ذلك أن أحقق نقلة نوعية في التحول من الاتصالات عبر الورق إلى الاتصالات الإلكترونية، وشرعت في إرسال

رسائل البريد الإلكتروني إلى المعلمين بدلاً من وضع رسائل قصيرة مكتوبة بخط اليد أو مطبوعة على الآلة الكاتبة في صندوق بريد كل واحد منهم. وقد فوجئت حقاً حين وجدت أن الانتقال إلى المراسلات عبر الرسائل الإلكترونية أكثر صعوبة مما توقعت. ولم يكن سهلاً على الإطلاق جعل المعلمين يعتادون على الرجوع إلى أجهزة الكمبيوتر للتجريح عن وجود رسائل بريد إلكتروني لهم، فكان طلبي إليهم فعل ذلك يلقي التذمر والنظرات المستهجنة. واتضح لي أنه لا بد من اتخاذ إجراءات أشد قسوة.

أشعر بالفزع حين
أسمع أن مفتشاً قادم
لتقييم عملي. أتمنى
حينها لو تنشق الأرض
وتبتلعني. Mahmoud



الشكل رقم (3)

بيان بالتفاصيل الخاصة باتباع السلطة

اذكر أسماء ثلاثة أفراد يتبعون قيادتك المهنية سواء كنت تشرف عليهم رسمياً، أم لا .
استخدم الحروف الأولى لأسمائهم للدلالة عليهم.

الشخص الثالث (د)

الشخص الثاني (ب)

الشخص الأول (أ)

ضع إشارة مقابل العبارة التي توضح لماذا يتبع كل فرد توجيهاتك

الشخص (أ) يتبع قيادتي لأنه الشخص (ب) يتبع قيادتي لأنه الشخص (د) يتبع قيادتي لأنه

- | | | |
|---|---|---|
| | | |
| 1- يعرف أنني الرئيس | 1- يعرف أنني الرئيس | 1- يعرف أنني الرئيس |
| 2- يحترمني ويجلني | 2- يحترمني ويجلني | 2- يحترمني ويجلني |
| 3- يعرف أنني واسع المعرفة ... | 3- يعرف أنني واسع المعرفة ... | 3- يعرف أنني واسع المعرفة ... |
| 4- يفعل أي شيء ليجتنب لمعلومات
الراجعة السالية | 4- يفعل أي شيء ليجتنب لمعلومات
الراجعة السالية | 4- يفعل أي شيء ليجتنب لمعلومات
الراجعة السالية |
| 5- يدرك أن لدي المقدرة على
مكافأته | 5- يدرك أن لدي المقدرة على
مكافأته | 5- يدرك أن لدي المقدرة على
مكافأته |
| 6- لا يريد أن ينتقده أحد | 6- لا يريد أن ينتقده أحد | 6- لا يريد أن ينتقده أحد |
| 7- يذعن لموقعي في التراتبية
الهرمية | 7- يذعن لموقعي في التراتبية
الهرمية | 7- يذعن لموقعي في التراتبية
الهرمية |
| 8- يعرف أن لدي المهارات
والفهم الجيد | 8- يعرف أن لدي المهارات
والفهم الجيد | 8- يعرف أن لدي المهارات
والفهم الجيد |
| 9- يقبل أن ذلك هو دوره
(دورها) | 9- يقبل أن ذلك هو دوره
(دورها) | 9- يقبل أن ذلك هو دوره
(دورها) |
| 10- يظهر تقدماً إثر معلومات
راجعة إيجابية مني | 10- يظهر تقدماً إثر معلومات
راجعة إيجابية مني | 10- يظهر تقدماً إثر معلومات
راجعة إيجابية مني |
| 11- يريد أن يصبح مثلي | 11- يريد أن يصبح مثلي | 11- يريد أن يصبح مثلي |
| 12- يراني قدوة له | 12- يراني قدوة له | 12- يراني قدوة له |
| 13- يعيش ليسمع الثناء | 13- يعيش ليسمع الثناء | 13- يعيش ليسمع الثناء |
| 14- يشعر بقلق إزاء أمن العمل ... | 14- يشعر بقلق إزاء أمن العمل ... | 14- يشعر بقلق إزاء أمن العمل ... |
| 15- يذعن لخبرتي | 15- يذعن لخبرتي | 15- يذعن لخبرتي |

أعرف أن السكاكر لا تدوم طويلاً في غرفة المدرسين، فاشترت منها ما قيمته 30 دولاراً ووضعتها في كيس ودخلت بها إلى اجتماع للمعلمين. كانت عيون الجميع معلقة على هذا الكيس المتدلي من يدي. وقلت لهم: «لكي أحتكم على التحري عن أي رسالة بريد الكتروني تأتيكم بشكل منتظم سوف أقدم جائزة هي إصبع من الحلوى. وسوف أعمل على أن أرسل رسالة بريد إلكتروني بشكل منتظم أثناء النهار إلى كل عضو من أعضاء هيئة التدريس، وسأقدم أصبع الحلوى لكل شخص يأتي ترتيبه الخامس في الرد على رسالتي». (وقد قدمت الجائزة للشخص الخامس في الترتيب بدلاً من الأول وذلك لكيلا يكون ثمة حافز لأن يجلس الجميع أمام جهاز الكمبيوتر ويرد على الرسالة فوراً.) وقد تغير الحال تغيراً كبيراً في غضون أيام قلائل. وعلى سبيل المثال كانت رسالتي عبر البريد الإلكتروني على النحو التالي: «من يريد أصبع الشوكولا محشواً بالمكسرات؟ والفائز هو الشخص الذي يكون ترتيبه خامساً في الرد. وبالمناسبة بما أن درجة الحرارة دون 20 درجة فلن يكون ثمة فترة استراحة خارج غرفة الصف». وأخذت أتلقي الرد تلو الرد من المعلمين الذين أسرعوا بالدخول إلى الكمبيوتر للفوز بالحلوى. غير أن الجميل في الموضوع أن أحداً من المعلمين لم يأمر طلبته بالاصطفاف للخروج إلى الاستراحة خارج غرفة الصف. وبعد انقضاء أسبوع واحد أو نحو ذلك - وجوائز عديدة من أصابع الحلوى - لم يكن ثمة ضرورة لتقديم المكافآت ذلك أن المعلمين اعتادوا على التحري عن رسائلهم عبر البريد الإلكتروني بضع مرات كل يوم.

وعلى صعيد آخر، وأكثر جدية من السابق، سمعت مؤخراً بمؤتمر حول التنوع سوف يعقد في هاواي، فقلت للمعلمين أعضاء اللجنة الخاصة بالتنوع في مدرستنا: إذا قدم لي اثنان أو ثلاثة منهم مقترحاً يمكن تقديمه لهذا المؤتمر، ويكون مقبولاً، فإننا سوف ندفع أجر سفرهم لحضور المؤتمر. قدم لي جماعة منهم من ثلاثة أفراد اقتراحاً وكان مقبولاً. ومع أن نفقات السفر

القائد الجيد يعرف
متى يتدخل ومتى
يدع الخبراء يقومون
بمعلمهم Sue

من مدينة سانت لويس إلى هاواي كانت باهظة إلا أن هذه الفرصة شكلت مكافأة لهم على جهودهم. (إضافة لذلك، يمكن القول إن هذه النفقة كانت بمثابة إعلان توجهه إلى المعلمين جميعاً حول الأهمية التي نعلقها على التنوع وعلى أهمية نموهم المهني). ومثال ثالث نوردته في هذا السياق يتحدث عن معلم بارع في التكنولوجيا اتخذ زمام المبادرة لإيجاد الوسائل التي تساعد الطلبة في الاستعانة بالتكنولوجيا في سبيل تعلم دروسهم وقد كوفئ على عمله هذا من خلال اختيار صف يعلمه ليكون رائداً في قيادة اللوح الذكي SMART-Board. (هذا اللوح الذكي هو سبورة بيضاء مؤتمتة بشاشة لمس يستطيع المرء منها أن يلتقط رقمياً الكتابة والعمل على الصور المعروضة وأن يبحث في الإنترنت وأن يوجه أياً من التحكمات العادية الأخرى من جهاز الكمبيوتر). وأعرب هذا المعلم عن اهتمامه الكبير في الحصول على هذه الأداة. فأوعزت بشرائها بغية تعزيز حماسته في البحث عن وسائل للاستعانة بالتكنولوجيا في غرفة الصف.

ليست المكافآت كلها تكلف مالياً، والحق إن معظمها مجاني. ولعل أفضل مكافأة - ونؤكد مرة أخرى إن هذا يعتمد على نظرة المعلم لها - تتمثل في إعطاء الفرصة للمعلم لكي يبرز أمام الآخرين. إن دعوة المعلم لتقديم مداخلة معينة أمام زملائه في اجتماع للهيئة التدريسية أو اجتماع إحدى اللجان قد تكون طريقة ممتازة جداً له لكسب المجد والشهرة. في إحدى السنوات، وكان ذلك في فصل الربيع، أصابني قلق إزاء التفاعلات السلبية فيما بين الطلبة ذلك أنهم لم يعيشوا فلسفتنا التي تقضي بأن يحترم كل واحد منهم الآخر. وشكلت لجنة من المعلمين لتتهدم بهذه المسألة ورفع توصياتها. وطلبت إلى إحدى المعلمات أن تتراأس هذه الجماعة وكانت جديدة في مدرستنا. لقد كانت دعوتي هذه طريقة مميزة لمكافأتها على مهاراتها وطاقاتها. وبالمثل كان لدي في المدرسة معلمون كثيرون يبدعون في استخدام نظرية الذكاء المتعدد وكنت أطلب إليهم أن يتحدثوا عن

نجاحاتهم في اجتماعات الهيئة التدريسية. لم تكن هذه الطريقة مفيدة للآخرين في الاستعانة بهذه النظرية فقط بل كانت أيضاً وسيلة لمكافأة أولئك الذين اتخذوا زمام المبادرة في هذا الشأن. وقد يقدم إلى المعلم أيضاً فرصة تقديم مداخلة في اجتماع أولياء أمور الطلبة أو أمام مجلس الإدارة. والمعلومات الراجعة الإيجابية التي يتلقاها المعلمون جراء تلك المداخلات تشكل مكافأة كبرى لهم.

قد تتاح الفرص للمعلمين أحياناً لتقديم مداخلات معينة أمام الآخرين من خارج المدرسة. ففي مدرستنا نيو سيتي، على سبيل المثال، يأتي المئات من المربين من مختلف الأماكن كل عام ليروا عملنا في تطبيق نظرية الذكاء المتعدد، وفي بعض الأحيان نقدم لهم شرحاً تفصيلياً قبل تجوالهم في مدرستنا وزيارة الصفوف. وفي معظم الأحيان يلتقي بهؤلاء الزوار بعض معلمي مدرستنا من ذوي الخبرة الواسعة، وقد طلبت في بعض المناسبات إلى المعلمين الذين لا تتجاوز مدة عملهم في هذه المدرسة سنتين أو ثلاث سنوات إن كانوا يرغبون المشاركة في تقديم مثل هذه المداخلات. وهم عادة يرون في هذه الفرصة مكافأة لهم.

إن جميع أشكال السلطة بما فيها سلطة الثواب والمكافأة هي سلطات ذاتية وغير موضوعية. فالمكافأة لا تكون مكافأة إلا إذا رآها الشخص الذي تعطى له على أنها مكافأة له. بعض المعلمين قد يشعرون بالخوف إزاء فرص تقديم المداخلات التي حدثتكم عنها (لذلك قد تكون فرصة تقديم المداخلة أمام الملائ نوعاً من السلطة القسرية!) لهذا يمكن القول إن تطوير سلطة الثواب والمكافأة يبدأ من معرفة المدير بالمعلمين العاملين لديه وفهم دوافعهم. ولهذه المعرفة فوائد عديدة، كما يشير إلى ذلك ميرفي (2002) Murphy بقوله: «الأشخاص الذين يشعرون أن الآخرين يفهمونهم حق الفهم هم الأكثر احتمالاً للإصغاء لما يقوله القائد من أفكار ولأن ينفذوا ما لديه من خطط» (p. 174).

السلطة القسرية

السلطة القسرية هي الجانب الآخر المعاكس لسلطة الثواب والمكافأة. فهي السلطة التي نملكها بسبب قدرتنا على فرض العقوبة (أو سحب المكافأة، التي لها الأثر نفسه). والسلطة القسرية بعيدة عن أن تكون محور النقاش في الأوساط المهذبة. فتحن لا نشعر بالارتياح حين نقر بأن لدينا سلطة قسرية، ولا نحب أن ننظر بأنفسنا بأننا نلعب دوراً قسرياً. ولكن يتعين على القائد الجيد أن تكون لديه القدرة على استخدام العصا والجزرة معاً، أي أن يكافئ وأن يعاقب. ومن الواضح، وبالمطلق، وبكل تأكيد يظل استخدام الجزرة مفضلاً على استخدام العصا، ومع ذلك ثمة مواقف يكون ضرورياً فيها استخدام السلطة القسرية إنما وعلى الدوام يجب أن يكون هذا الاستخدام مراعيّاً لأحاسيس الآخرين ويحترمهم.

وكما أن كلمة السلطة تجعل بعض الناس يشعرون بشيء من عدم الارتياح، فإن مجرد فكرة أن المدير لديه سلطة قسرية تجعل الكثيرين يعانون من ارتفاع في الضغط الشرياني، فكيف بهم إذا استخدمها؟ غير أن الواقع يخبرنا أن المديرين الجيدين يستخدمون السلطة القسرية. قد يستخدمونها جيداً ونادراً، وإنما هم يستخدمونها.

تمتد خبرتي في القيادة المدرسية لنحو 28 عاماً. ولا أزال أجد المناقشات الصعبة مع أعضاء الهيئة التدريسية - وهي مناقشات أجد نفسي فيها مضطراً لاستخدام سلطتي القسرية - على نحو ما كنت عليه عندما بدأت عملي الإداري، وليس أقل صعوبة. إنما القدرة على الدخول في حديث صعب والقدرة على جعل الآخر يعلم أن أملك قد خاب جراء أدائه، هي واحدة من الخصائص التي يتميز بها المدراء الناجحون. لمدير المدرسة التزام وواجب بأن يتحدث مع المعلم الذي لا يفتأ يكرر أخطاءه القديمة نفسها المرة تلو المرة. ولا بد من إقامة علاقة توصف بعلاقة السبب والنتيجة. فالمعلم، حتى وإن كان نجماً في عمله التعليمي (وبخاصة للمعلم النجم)

يجب أن يعرف أن لأفعاله نتائجها. وعندما تكون العلاقة قائمة على الثقة والاحترام تصبح خيبة أمل المدير واستياؤه نوعاً من العقاب. ومع ذلك فالهدف هنا يقضي بمساعدة المعلم على التفكير بسلوكه وأن يغيره، وليس معاقبته. ولأن المعلم يقدر عالياً رأي المدير فإن النقد وخبية الأمل يحملان له ما يلسعه. يجب أن يعرف المعلمون أن أداءهم مهم وأن أفعالهم تجلب لهم المكافأة والعقاب المناسبين.

كلمة «المناسب» لها أهميتها البالغة في هذا السياق. ويجب على المديرين أن يتيقنوا بأن ردود فعلهم، الإيجابية والسلبية (والسلبية على وجه الخصوص)، تناسب الموقف. ويجب علينا أن نعمل لنكون حريصين بأن استجابتنا لحادثة معينة تعتمد على هذه الحادثة فقط، وليس على ما قد حصل خلال السنة الماضية أو اليومين السابقين أو الأسابيع الثلاثة الماضية أو الشهور الأربعة الماضية. وقد عودت نفسي أن آخذ نفساً عميقاً كلما كنت منزجاً، وألا أتحدث عن الموضوع لوضع ساعات أو لأمنية كاملة. وكثيراً ما كنت أشعر بالدهشة حين أجد أن أشياء عديدة تبدو أقل أهمية مما كانت عليه حين أعود للتفكير فيها بعد انقضاء يوم واحد. (وإذا ظل الأمر على ما هو عليه من أهمية، فإنه مهم حقاً).

أفضل القادة هم أولئك الذين لا يطلبون إليك فعل شيء هم لا يفعلونه أو أن تعطي أكثر مما هم يعطون. Sheryl

والسلطة موجودة عندما يعرف الجميع العقوبات المفروضة على سوء الأداء. والمعلمون ذوو الأداء الممتاز يكسبون من معرفتهم بأن الإجراءات القسرية والمكافآت موجودة جنباً إلى جنب حتى لو كان مستوى أدائهم قد يشير إلى ابتعادهم عن الجانب القسري. وعندما يرى أحد المعلمين أن شخصاً ما يؤنب على أدائه السيئ فالجانب الإيجابي لهذا التأييب يكتسب المعنى المفيد. (مع أن النقد ينبغي أن يكون في خلوة بعيداً عن عيون وأسماع الآخرين فلا بد أن تتسرب بعض أخباره).

منذ بضع سنوات كانت في مدرسة نيوسيتي معلمة تكثر من المشكلات أحياناً مع طلبتها. ومع أنني لم أر شاهداً على ذلك فقد حدثتني بالأمر

معلمة أخرى وأعربت عن انزعاجها من الأمر. وقد كنت في بعض الأحيان أسمع عن أمزجتها تلك من أهالي الطلبة. تحدثت معها بهذا الشأن لعدد قليل من المرات لكنها كانت دوماً تنكر وجود مشكلة. وشعرت في نهاية المطاف أنه من الضروري أن أتطرق لهذا الموضوع في مؤتمر النمو المهني الذي يعقد في نهاية العام.

تنص عملية التعاقد في مدرستنا على وجوب اجتماع المعلم معي ليتسلم تقرير تقييم عمله للسنة الحالية وعقداً جديداً للسنة القادمة. (ولا يزال هذا الإجراء مطبقاً لهذا اليوم). فكانت الاجتماعات تعقد في قاعة المؤتمرات قريباً جداً من حجرة المدرسين. وقد التقيت مع هذه المعلمة على وجه الخصوص على الغداء لمراجعة تقرير تقييم عملها الذي تسلمته في اليوم السابق. وقد لاحظ التقرير رداءة طبعها وكثرة تشكيها من الطلبة ومعاملتها الفظة لهم. وما كدت أرحب بلقائها حتى سارعت وألقت التقرير على الطاولة بقوة وعنف، واحمر وجهها وجحظت عيناها، وقبل أن أتمكن من قول شيء صاحت بأعلى صوتها: «سلبية مع الطلبة؟ أتظن أنني سلبية مع الطلبة؟ أتظن أنني أكثر انتقادي؟ حسن، أنت مخطئ وأنا سئمت من كثرة انتقادك لي في هذا الأمر!»

وبهذه الكلمات فتحت باب قاعة المؤتمرات وخرجت غاضبة بعد أن صفت الباب بقوة وراءها. واجتازت الباب المفتوح المفضي إلى حجرة المدرسين وعادت إلى صفها. ساد صمت رهيب في حجرة المدرسين حيث كان بعض المعلمين يتناولون غداءهم وقد سمعوا صوتها وسمعوا الباب يصفق وراءها ورأوها تغادر، بينما جلست وحدي مندهشاً لما حصل.

بعد بضعة أيام وفي اجتماع للمتابعة قالت لي: إنها في ذلك الصباح عينه حصلت مواجهة على مائدة الإفطار بينها وبين زوجها وبدا واضحاً أن ذلك الحديث والتفاعل لم يسعف مزاجها. غير أن ما يهمنا في هذا المقام هو ذلك الصوت العالي الذي تحدثت به وصفقها للباب وخرجها العنيف

من الغرفة. فهذه أشياء سمعها كل من كان في حجرة المدرسين ومن لم يكن هناك جاءتته أخبارها.

لا أحد منا يرغب أن يرى شخصاً غير مسرور أو يتألم (وبخاصة من المعلمين)، غير أن حقيقة كون الجميع قد رأوا وعلّموا بهذه الواقعة أعطت مزيداً من المعاني المفيدة للأشياء الإيجابية المذكورة في تقارير تقييمهم ولأنهم يعرفون أن الأداء الضعيف يعاقب عليه، فقد كانت الإيجابيات المذكورة في تقييماتهم تعني أكثر من ذلك. إنها تعني أن سلطة الثواب والمكافأة تزداد. (انتهت قصة تلك المعلمة بأن علّمت لسنة ثانية في مدرسة نيو سيتي ثم «اختارت» أن تحصل على عمل في مكان آخر. غير أن قرارها بترك المدرسة يعود في الدرجة الأولى إلى إدراكها أنها إن بقيت في المدرسة معنا فإنها سوف تسعى لتحسين مزاجها. فقد جعلت هذا الجهد يتصدر الأولويات في اجتماع وضع الأهداف الذي عقد في خريف العام المقبل، وكان محور الحديث في كل لقاء بيني وبينها بعد ذلك).

وأود أن أؤكد في هذا الصدد أن تفاعلات من هذا النوع ليست بالأمر الهين، وينبغي على مدير المدرسة أن يكون على يقين بأن ردود فعله السلبية واستخدامه للسلطة القسرية تناسب الفرد والموقف على حد سواء. ونحن نتظر من المعلمين أن يعرفوا ويتفهموا الفروق بين طلبتهم لكي يتعين علينا نحن أيضاً أن نعرف ونتفهم الفروق بين المعلمين أنفسهم. أي المعلمين يستجيب جيداً لتأنيب لطيف؟ ومن هو المعلم الذي لا بد أن تكرر القول له مرات ومرات لكي يستوعبه؟ من منهم يحتاج لأن تكون المعلومات الراجعة أو الاقتراحات خطية؟ من المعلمون الذين يحبون سماع المدير يكيل المديح لهم أمام الملأ، ومن منهم الذين لا يرغبون البتة استقراءهم عن سواهم؟ إن معرفتك لتلك الفروق بين الأفراد وفي الوقت نفسه تحافظ على الثبات في تعاملك مع الجميع هو تحد مستمر. والدرس القائل إن العدل لا يعني المساواة يصعب أن يتعلمه الكبار (والصغار أيضاً). وكما هو الحال في

دروس مهمة كثيرة فإن أسهل طريقة لتعلم شيء ما تكون في وضعه على الطاولة والتحدث بشأنه مباشرة. وقد علمتني التجارب أن معظم المعلمين على استعداد لمعرفة أن الكبار لا يتعاملون بطريقة واحدة حين يرون أن طريقتي في التفاعل معهم تأخذ احتياجاتهم الخاصة بعين الاعتبار.

السلطة الشرعية

إنني أتبع القادة الذين يثبتون بالدليل القاطع نزاهتهم وإخلاصهم وتعاطفهم مع الآخرين واحترامهم للجميع، والذين هم أصحاب رؤية ومتفائلون، والذين يمكن الاعتماد عليهم في الأوقات العصيبة. أريد مديراً يصبو إلى خير المجموع بدلاً من المصالح الآنية وقصيرة الأجل للقلة القليلة Becky.

إن ما يجدد السلطة الشرعية لشخص ما هو موقعه ولقبه. والشخص يملك السلطة الشرعية بفضل موقعه في التراتبية الهرمية فقط دون غيرها. ونحن عندما نتكلم عن أفراد لديهم السلطة للقيام بمهمة معينة فإنني أقصد عادة أن هؤلاء الأفراد لديهم السلطة بفضل ذلك الدور الرسمي الذي يضطلعون به في التراتبية الهرمية. وهذا الشكل من السلطة يظهر بجلاء في الموقف المتمثل بعبارة: «افعل ذلك لأنني رئيسك وأمرك به». أما بارث 2004 Barth فيسمي هذا النوع من النفوذ «سلطة الموقع أو النصب» (p. 106).

والسلطة الشرعية في أيامنا هذه التي تثير التساؤل والشكوك حول كل شيء هي أضعف أشكال السلطة. ففي كثير من الحالات لم يعد أحد منا يفترض أن أولئك الذين يشغلون المناصب يعرفون أكثر مما نعرف أو أنهم يجب أن يطاعوا تلقائياً. والسلطة الشرعية وحدها لا تتيح لك أن تنجز الكثير. وقد لاحظ بولمان وديل (1997) Bolman and Deal هذا الواقع حين قالوا: «قلما يبذل الناس أفضل جهودهم ويتعاونون التعاون الكامل لمجرد أنهم يؤمرون بذلك. إنهم بحاجة لأن يروا الأشخاص الذين في السلطة ذوي مصداقية ومؤهلات عالية ويسعون في اتجاهات معقولة» (p. 184).

غير أن فساد السلطة الشرعية ليس بالأمر السيئ كله. ففي الماضي كان تعريف السلطة الشرعية أكثر عمومية مما هو حالياً. وقد يعزو بعضهم السلطة الشرعية للآخرين استناداً إلى النوع الاجتماعي أو السن أو

العرق. فمثلاً كان ثمة افتراض أن روزا باركس Rosa Parks التي ترتدي لباس الميدان يجب أن تقف في الحافلة لأن للبيض سلطة شرعية على السود ويستحقون الأفضلية في الجلوس. ولحسن الطالع حصل تقدم في هذا الأمر. ومع أن ثقافتنا بعيدة كل البعد عن الكمال فإننا لا نزال نحكم على الأشخاص بحسب ما لديهم من مهارات ومواهب، وليس استناداً إلى العرق أو النوع الاجتماعي أو المنصب الذي يشغلونه. (وعندما يستند الوصول إلى المنصب على المهارة أو الموهبة، كما هو الحال في الطبيب أو المحامي، فإن الاحترام والإذعان لا يعتمدان على المنصب وحده وإنما على الخبرة التي جعلت صاحبها يرتقي إلى هذا المنصب).

السلطة المرجعية

هي تلك السلطة التي يتمتع بها الشخص لأن الآخرين ينظرون إليه بالإجلال والاحترام ويتمثلون به. وبسبب هذا الإعجاب الشديد فإنهم يفعلون كل ما يطلبه. وهذه السلطة المرجعية تتبع عادة من هالة السحر والجاذبية (الكاريزما) التي يمتاز الشخص بها، والشخص الذي يملك هذه الكاريزما يجد أشخاصاً أكثر يتبعونه ويفعلون ما يأمر به بمجرد أنهم يحبونه ويريدون تقليده. فهذا النوع من السلطة يعتمد اعتماداً كبيراً على الشخصية، وهي سلطة وثيقة الصلة بسلطة الثواب والمكافأة لكنها في الوقت نفسه أكثر السلطات صعوبة في اكتسابها.

زعيم فئة من الشباب مثلاً سواء كان قائد عصابة تقوم بأعمال تخريبية أم زعيم فئة من المتطوعين يعملون خارج أوقات المدرسة، يؤثر في أتباعه وزملائه من خلال سلطته المرجعية. وفي السياق نفسه يمكن القول إن الرئيس رونالد ريغان والرئيس بيل كلينتون اللذين يمثلان طرفي النقيض في الطيف السياسي، كانا في جميع الأحوال يملكان وفرة بالغة من السلطة المرجعية. وبالمقابل لم يكن أي من الرئيسين جيمي كارتر وجورج دبليو بوش يملكان

شيئاً من السلطة المرجعية. غير أن هذا النوع من السلطة لا يحظى باهتمام كبير في هذا الكتاب لأن هذه السلطة، من بين السلطات الاجتماعية كافة، هي الأقل قابلية للتطور. وهي لكونها تستند إلى الكاريزما والشخصية هي الأقل عرضة للتعديل.

سلطة الخبير

يعتمد هذا الشكل للسلطة على ما لدى المرء من معرفة وخبرات. إذا عرفت أن شخصاً ما يهتم بي ويحترمني ويكون منفتحاً وصادقاً معي، فأنا أثق به وأكون مخلصه له إلى الأبد.
Lucie.

ف عندما يقول لنا الطبيب: «خذ هذا الدواء مرتين في اليوم برغم كونه قد يزعج معدتك» فإننا نقبل بهذا الإزعاج عن طيب خاطر بسبب ثقتنا بهذا الطبيب. وبالمثل، إذا قال الميكانيكي إن إصلاح السيارة سيكلف 188 دولاراً لأن قطعة معينة في السيارة مكسورة، فإنني أتحمل هذه التكلفة دون أن أحاول فهم ما هي القطعة المكسورة على وجه الدقة. والسبب في ذلك أنه هو الخبير. فهو يعرف كيف يعمل محرك السيارة، وأنا لا أعرف ذلك. وفي هذا السياق نفسه عندما يتبع أهالي أبنائنا الطلبة التوصيات التي نعطيها لهم بخصوص أبنائهم فهم يستجيبون لسلطة الخبير التي لدينا.

وهذه السلطة تسمو فوق التراتبية الهرمية والدور. عندما تغير إحدى المعلمات سلوكها عن طيب خاطر بناءً على اقتراح من زميلة لها فإنها تفعل ذلك انطلاقاً من احترامها لحكمة هذه الزميلة وخبرتها. وهذا يعني أن هذه المعلمة استجابت لسلطة الخبير التي لدى هذه الزميلة (حتى لو كانت تلك الزميلة لا تدري أنها تملك تلك السلطة). والمعلمون الذين يتبعون ما يقوله لهم مدير المدرسة بسبب احترامهم له ولعلمه ويعرفون أنه قد حلل الموقف تحليلاً صحيحاً إنما هم يستجيبون لسلطة الخبير عند هذا المدير. غير أن سلطة الخبير هذه لا تأتي تلقائياً من دوره، بل هي تعطى له من لدن الآخرين الذين يستندون في ذلك إلى ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات.

تطوير سلطة الخبير

سلطة الخبير هي الشكل الأكثر أهمية لقادة المدارس من أشكال السلطة كافة، وهي السلطة التي يستطيعون تطويرها بسهولة ويسر. إذا كان لدينا الاستعداد والرغبة بأن نظهر للآخرين بأننا من ذوي المعرفة الجيدة، ليس من خلال الأوامر والمراسيم وإنما من خلال إظهار ما نعرفه فإننا نستطيع اكتساب ثقة المعلمين فيعطوننا هم سلطة الخبير. ونحن لن ننال هذه السلطة لمجرد ما لدينا من شهادات علمية وخبرات ولقب نتمتع به، بل لأن المعلمين يعرفون جيداً أن لدينا معلومات وتحليلات وخبرات تساعدهم في تحسين أدائهم لعملهم. والفرص التي تساعدنا على إظهار ما لدينا من سلطة الخبير تأتي من ملاحظتنا ومشاهدتنا في غرف الصف الرسمية وغير الرسمية على حد سواء، ومن خلال اجتماعاتنا مع المعلمين، ومن أسلوبنا في قيادة الاجتماعات. ونحن نكتسب سلطة الخبير أيضاً من مشاهدتنا للمعلمين ومن التفاعل معهم، نتحدث إليهم ونسألهم ونعزز آراءهم، ندعمهم ونحفزهم ونقودهم.

وتكون خبرة المدير جلية واضحة وبصوت عال حين يزور غرفة صف ويتجاوز عبارات المجاملة ليقدّم مقترحات ومعلومات راجعة. والمعلمون يمنحون المدير سلطة الخبير حين يعرض بعض الأفكار حول زمن الانتظار وأساليب طرح الأسئلة أو حين يسأل كيف كان الدرس متميزاً في تعاطيه مع القدرات المتباينة عند الطلبة. وما يختار المدير أن يتحدث عنه يحتاج إلى مجلدات تحكي عن خبراته. لذا فإن المدير الذي يدخل إلى غرفة الصف ولا يتحدث عن أصول التدريس إنما يعطي رسالة واضحة بأنه لا يعرف الكثير عن التعليم ولا يهتم به. والمدير الذي لا يتحدث إلا عن انضباط الطلبة أو المواعيد النهائية لتقديم الوظائف المنزلية إنما يوجه رسالة صريحة بأن المنهاج الدراسي وأصول تدريسه هما شيئان خارجان عن نطاق خبرته. وعندما نتحدث عن ذلك فإننا لا نتوقع من المعلمين أن يمنحونا سلطة الخبير أو أن يتبعوا أي توجيه لهم استناداً إلى معارفنا.

وسلطة الخبير لا تأتي بحكم الضرورة من الحقيقة القائلة إن مدير المدرسة يملك معرفة وخبرة واسعتين في نطاق موضوع معين أو في مجال أصول التدريس. ففي مستوى المدارس الثانوية يوجد عدد غير قليل من المدرسين الذين يملكون معرفة تخصصية تفوق كثيراً ما يعرفه مدير المدرسة. وفي مستوى المدارس الابتدائية يوجد عدد كبير من المعلمين الذين لديهم معرفة بالتربية وأصول التدريس والمنهاج الدراسي تفوق كثيراً ما لدى مدير المدرسة. (ومن حسن حظ المدير أن يكون لديه في الهيئة التدريسية معلمون من ذوي التدريب والمعرفة وسعة الاطلاع) بل إن سلطة الخبير لدى المدير تتبع من معرفته بماهية الأسئلة التي يطرحها ومن مقدرته واستعداده على الخوض في حوار مع المعلم يكون من شأنه مساعدة المعلم في توضيح أفكاره والتحرك قدماً إلى الأمام.

سوف أتبع قائداً يعرف
ما يتحدث عنه ويقرن
القول بالفعل. Debbie.

وقد يكون طرح الأسئلة المناسبة والصحيحة وكذلك تقديم الإجابات الصحيحة تبياناً لهذه الخبرة. وهذا صحيح بالنسبة لي بكل تأكيد في حدود الدرجة التي أملك فيها سلطة الخبير. لقد كنت معلماً جيداً ومع ذلك فأنا الآن محاط بمعلمين كثر في مدرسة نيوسيتي هم أفضل كثيراً مما كنت أتمنى لنفسى. لكن معرفتي هذه لا تحد من قدرتي على استلها م سلطة الخبير لدي في الموقف المناسب ومساعدة هؤلاء المعلمين على النمو والتطور. انظر إلى الحوار أدناه بين معلمة نجمة هي هيلين ومدير مدرستها:

المدير: ما رأيك بذلك الدرس؟

هيلين: سرني أن التلاميذ فهموا النقاط الرئيسية التي شرحتها، وكيف أن الجغرافيا والتاريخ في الشمال والجنوب يجعلان الأفراد القاطنين في هاتين المنطقتين يحملون آراءً مختلفة عن العبودية.

المدير: هل تظنين أن التلاميذ كلهم قد فهموا هذا الدرس؟ رأيت كلاً من خوزيه ورينيه وأليسيا يومئذ برؤوسهم ويستوعبون ما تقولين، ولكن ما رأيك بكاثي وموريس اللذين يجلسان في المقاعد الخلفية.

هيلين: هذا سؤال جيد، أظن أنني سأعرف ذلك عندما أصحح أوراق الامتحان يوم الجمعة.

المدير: هل لديك طريقة أخرى يمكنك بها وضع هيكلية للدرس أو لطرح أسئلتك بشكل مختلف بحيث تعرفين ذلك أثناء إعطائك للدرس؟

عند هذه اللحظة كان المدير يسأل الأسئلة فقط ولم يبين أي معرفة أو يقترح أي حل. ومع ذلك بينت أسئلته أنه ليس مهتماً فقط بل ولديه الخبرة أيضاً. ومدراء المدارس الذين يمتلكون الخبرة الجيدة في موضوع الدرس وفي أصول تدريسه يتجاوزون مرحلة طرح الأسئلة ويقدمون المقترحات التي تساعد المعلمين في عملهم. ويبدو هذا الدعم واضحاً حين يواصل المدير حديثه على النحو الآتي:

المدير: ما رأيك لو توقفت قليلاً في منتصف الدرس وطلبت من التلاميذ أن يكتبوا على قطعة من الورق وبحروف كبيرة كلمتي «الشمال والجنوب» ثم يتبعانها بذكر شيء تفرد به جغرافية وتاريخ هذين الإقليمين؟ وبمقدورك أيضاً أن تتجولي قليلاً بين التلاميذ في الصف لتأخذي فكرة سريعة عن يتابعك ومن لا يتابعك منهم. أو لعلك قد تطلبين إليهم أن يشكلوا مجموعات صغيرة تضم ثلاثة أو أربعة تلاميذ وكلفت بعض المجموعات بالتحدث لدقائق قليلة عن التاريخ وجماعات أخرى عن الجغرافيا، ثم يمكنهم أن يتحدثوا قليلاً عن الفروق وأوجه الاختلاف بين الشمال والجنوب. ويمكنك أيضاً أن تسترقي السمع لما يقولونه ضمن مجموعاتهم، أو قصدت الاستماع إلى تلك الجماعة التي فيها كاثي وموريس يتحدثان.

يستطيع مدير المدرسة أن يسأل الأسئلة الآتية على مستوى أكثر عمومية وينطبق تقريباً على كل درس، ويقود المعلم للتفكير بطريقة تفيد في التأمل والتخطيط. وقد تتيح هذه الأسئلة للمدير أن يبين ما لديه من خبرة أثناء الحوار الذي يعقب ذلك.

> ما الفرق بين إعطاء الدرس اليوم وإعطائه في المرة السابقة؟

> ما الشيء الذي ستفعلينه في المرة القادمة لإعطاء هذا الدرس

ويختلف عما كان اليوم؟

> كيف توفقين بين تعليم الطلبة المتفوقين والطلبة الذين يعانون

بعض المصاعب؟

> وما الشيء الذي تفعلينه من أجل الطلبة الوسط، الذين لا يخولهم

أداؤهم الارتقاء للطلبة المتفوقين أو النزول للطبقة المتدنية؟

> كيف يمكن للطريقة التي بها تقيمين الطلبة أن تؤثر في طريقتك

التعليمية؟

> كيف يمكن للطريقة التي بها تقيمين الطلبة أن تؤثر في تعلم الطلبة

لدرس ما؟

> ما الذي تستنتجينه من معرفتك لأداء الطلبة بخصوص العرق أو

النوع الاجتماعي أو الوضع الاجتماعي الاقتصادي؟

هذه الأسئلة كلها أسئلة ذات نهايات مفتوحة ولذلك فهي تشكل نقطة

انطلاق لحوار غني بين المعلم والمدير. ومن خلال انخراطه في حوار من

هذا الصنف يستطيع المدير أن يبين ما لديه من اهتمام وخبرات. كما أن

هذه الحوارات والمناقشات تشكل مصدراً غنياً بالمعلومات للمعلم والمدير

على السواء. وبالمقابل تزداد سلطة الخبير عند المدير جراء ما يتعلمه من

مثل هذه التفاعلات.

ويستطيع مدير المدرسة أن يفعل أشياء أخرى توضح للهيئة التعليمية

في مدرسته أنه ليس مجرد شخص يدفع إليهم بالأوراق والبلاغات أو

شخصاً لا يفكر إلا بالانضباط داخل المدرسة، بل هو في حقيقة الأمر يمتلك

سلطة الخبير. أما أنا شخصياً فإنني أقرأ الكثير وأوزع فوراً المقالات أو

فصول الكتب ذات الصلة على أعضاء الهيئة التعليمية مرفقة بدعوة لهم لقراءتها. وتبادل المعلومات على هذا النحو يسهل على الجميع الدخول في نقاش حول موضوع معين. كما أن تبادل الكتب والمقالات يجعل المعلمين في مدرستي يعرفون بأنني محب للعلم والاستزادة منه. وهناك طريقة أخرى للمدير يكتسب فيها الخبرة ويوضحها للآخرين وذلك من خلال مشاركته في عضوية إحدى لجان المعلمين. غير أن المعلمين، وبخاصة أولئك الذين لديهم مؤهلات عليا، لا يتوقعون من مديري مدارسهم أن يكونوا أكثر معرفة ودراية بالعلوم منهم (وفي الواقع فإنهم قد يندهشون إن كانت الحال كذلك) لكنهم يتوقعون منهم ويريدونهم أن يظهر الاهتمام بالصفوف وبالعلوم التربوية والمناهج الدراسية، والتعلم مع المعلمين طريقة ممتازة جداً لاكتساب سلطة الخبير وممارستها.

تداعيات البيان التفصيلي للسلطات

في مطلع هذا الفصل طلب إليكم استكمال البيان التفصيلي الذي يدرس الأسباب التي تدعو الآخرين للامتثال إلى قيادتك (الشكل رقم 3 آنفاً) والبنود التي تضمنها ذلك البيان لها صلة بقواعد السلطة المختلفة التي تحدث عنها French and Raven في نموذجهما الموضح في كتابهما المنشور عام 1959، وهي:

> البنود 5 و 10 و 13 تدل على أن الفرد يمثل لقيادتك بسبب ما لديك من سلطة الثواب والمكافأة.

> البنود 4 و 6 و 14 لها صلة بالسلطة القسرية.

> البنود 1 و 7 و 9 تتبع من سلطتك الشرعية.

> البنود 2 و 11 و 12 لها صلة بالسلطة المرجعية.

> البنود 3 و 8 و 15 تدل على القيادة بسبب ما لديك من سلطة الخبير.

الآن، استعن بالشكل رقم (4) في الصفحة التالية للتعرف على نتيجتك في كل قاعدة من قواعد السلطة بعد أن تجمع إجمالي ما حصل عليه الشخص الأول (أ) والشخص الثاني (ب) والشخص الثالث (ج). فكل إشارة وضعتها تشير إلى نقطة واحدة.

قد تحصل على ما مجموعه 9 لكل واحدة من قواعد السلطة الخمس (لكن هذا ليس محتملاً). لكن النتيجة 6 أو أكثر في قاعدة السلطة تدل على إحدى نقاط القوة لديك. أما النتيجة 3 أو أقل فتشير إلى مواطن ضعف لديك. ويمكنك أيضاً معرفة المزيد حول قواعد السلطة لديك من خلال دراسة الفروق بين النتائج - أي شكل من أشكال السلطة هو الأقوى، أو الأضعف - ومن خلال التأمل في الطريقة التي بها يمكن التأثير في الأفراد وفي قيادتهم. ولكن عند تحليلك للنتائج خذ في اعتبارك الأسئلة الآتية:

> في أي مجال، أو مجالات، من السلطة تشعر أنك الأقوى؟

> باستثناء السلطة المرجعية التي تعتمد على الشخصية أي الأشكال من السلطة قلما تستخدمه؟

> هل يستجيب الأشخاص الثلاثة لقواعد السلطة نفسها أم ثمة اختلافات في قاعدة السلطة قد تكون أكثر تأثيراً؟

> بعد استبعاد هؤلاء الأشخاص الثلاثة، هل تتغير السلطة التي تستخدمها بتغير موقع ودور الأشخاص الذين تعمل معهم؟

> هل هناك اختلاف في النسب بين قواعد سلطتك الآن وما كانت عليه قبل عشر سنين؟

الشكل رقم (4)
جدول النتائج للبيان التفصيلي للسلطة

		سلطة الثواب والمكافأة	
_____	=	13+10+5	البنود
_____	=	13+10+5	البنود
_____	=	13+10+5	البنود
_____	=	المكافأة والثواب	مجموع
_____	=	14+6+4	البنود
_____	=	14+6+4	البنود
_____	=	14+6+4	البنود
_____	=	السلطة القسرية	مجموع
_____	=	9+7+1	البنود
_____	=	9+7+1	البنود
_____	=	9+7+1	البنود
_____	=	السلطة الشرعية	مجموع
_____	=	12+11+2	البنود
_____	=	12+11+2	البنود
_____	=	12+11+2	البنود
_____	=	السلطة المرجعية	مجموع
_____	=	15+8+3	البنود
_____	=	15+8+3	البنود
_____	=	15+8+3	البنود
_____	=	سلطة الخبير	مجموع

ولأن سلطتك تستند إلى رؤيتك للآخرين فهي ليست سلطة ساكنة لا حراك فيها قط. فالسلطة في حركة دائمة وتغير مستمر، إنما نحو الازدياد أو نحو النقصان. والقادة الفاعلون في المدارس يعرفون كنه السلطة التي لديهم فيعملون جاهدين لتكون بيدهم السلطة لقيادة المدرسة.

قوة الإدراك الحسي

إنني أقدر عالياً القائد
الذي يجتهد بقدر
اجتهادي أو أكثر وهذا ما
يتضح من خلال مهاراته
التنظيمية Tarren.

عندما يقبل المعلمون في المدرسة بقيادة مديرهم فإن أفعالهم في هذا السياق تعد استجابة لأشكال السلطة المجتمعة لديه، وهي بالطبع سلطة الثواب والمكافأة والسلطة القسرية والسلطة الشرعية والسلطة المرجعية وبخاصة سلطة الخبير التي هي أكثر أشكال السلطة أهمية. غير أن هذا الجمع لأشكال السلطة وفعاليتها يختلف باختلاف خصائص ومواقف المدير وخصائص ومواقف المعلمين الذين هم تحت قيادته.

ولا بد من القول: إننا بحاجة لأن ندرك أن أشكال السلطة كلها تعتمد على فهم الآخرين لها، وفي حالتنا هذه رؤية المعلمين الذين يعملون تحت قيادتنا. وقد عبر بارث (Barth, 1980) عن ذلك على النحو التالي: «القيادة هي في عيون من نقودهم» (p. 184). وهذا يعني أن شخصاً آخر قد يملك السلطة علينا أو أننا نملك السلطة عليه وذلك إلى الدرجة التي عندها نوافق نحن، عن وعي أو لا وعي، للدخول في تلك العلاقة. فإذا لم يكن للمال أو للمديح أهمية لدينا، على سبيل المثال، فليس للآخرين علينا سلطة الثواب والمكافأة. وإن لم يكن لدينا احترام لشخص ما فلن يكون لديه سلطة المرجعية علينا. وإن لم يكن شخص ما رئيساً لنا فليس لديه السلطة الشرعية علينا. وإن لم يعترف الآخرون بما لدينا من معرفة وعلم ومهارات فلن يكون لنا سلطة الخبير عليهم.

بعد هذا التوضيح المهم يتعين علينا أن ندرك كيف يعمل قادة المدارس في سبيل توسيع قواعد سلطتهم. يبدأ العمل لتوسيع قواعد السلطة من خلال

إدراك تلك الطبيعة ذات الرؤية النافذة للسلطة ومعرفة الأشخاص الذين نقودهم. فالمدیر الناجح يعرف الأشخاص الذين يعملون تحت قيادته ويدرك كيف ينظر إليهم. وبهذه المعرفة يستطيع مدير المدرسة أن يطور سلسلة من المكافآت التحفيزية وسلسلة من الإجراءات القسرية التي ترسل الرسالة. لكن الأهم من ذلك كله أن يستطيع المدير البدء بوضع نفسه في مواقف يكون فيها في حالة تعلم ويكون المعلمون فيها ينظرون إليه على أنه يتلقى العلم. وفي المدارس تعد سلطة الخبير أقوى أشكال السلطة وأنه من الضروري جداً لكل مدير مدرسة أن يعمل على تطوير هذه الناحية. فالسلطة عند المدير أداة يستخدمها للتأثير في الآخرين باتجاه تحسين مستوى تعليم الطلبة. ولتطوير سلطة الخبير هذه الإمكانيّة الأقوى لتحقيق نمو الهيئة التعليمية والهيئة الإدارية في المدرسة.

