

المحاضرة الأولى من السداسي الثاني في مقياس الإدارة المدرسية من الإدارة إلى القيادة المدرسية

1-توطئة:

لا يوجد موقع وظيفي في المدرسة لديه الإمكانية الحقيقية في الارتقاء بجودة المدرسة وتحسين أدائها بصورة أفضل من موقع مدير المدرسة. هذه النتيجة ليست محصلة انطباعات أو مجموعة من وجهات النظر بل تستند على نتائج كثير من الدراسات والأبحاث، وكذلك تعتمد على ملاحظات الخبراء للمدارس الناجحة. وقد كشفت كثير من الدراسات أن المدارس حينما تنجح في تأدية دورها بصورة جيدة فإن ذلك يُعزى في كثير من الأحيان إلى مدير المدرسة. وقد توصلت إحدى الدراسات الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية في هذا المجال إلى مجموعة من الاستنتاجات لعل من أهمها:

إن مدير المدرسة يعد أهم عنصر ذي تأثير في أي مدرسة... فقيادته هي التي تحدد نوعية التربية في المدرسة، وطبيعة مناخ التعلم، ومستوى مهنية المعلمين ونوعية أخلاقهم ودرجة اهتمامهم بالمتعلمين... فإذا كانت المدرسة تقليدية، وذات شخصية غير واضحة، وغير مبتكرة، ودرجة تركيزها متدنية واهتمامها منخفض بالمتعلمين... أو إذا كان تميزها في التدريس مرتفعاً، وجودة أدائها في الأنشطة عالية، وأن المتعلمين يقدمون أفضل ما لديهم من إمكانيات، فإن الأصابع تتجه إلى قيادة مدير المدرسة كمفتاح للنجاح أو للفشل.

هذه النتيجة وغيرها من النتائج التي كشفت عنها الدراسات والأبحاث، تقرر حقيقة مهمة هي أنه لا يمكن أن تكون هناك مدرسة دون مدير، وأن وجوده على درجة عالية من الأهمية. كما تقرر حقيقة لا تقل أهمية وهي أن مجرد وجود مدير في المدرسة لا يؤدي بالضرورة إلى نتائج تلقائية تميز المدرسة عن غيرها، أو يكفل ارتفاع مستوى أداء المعلمين، ويحسن من مستوى تعلم الطلاب. فالأمر يتوقف على مستوى تفهم مدير المدرسة لدوره القيادي. ومع أهمية الاستجابة للدعوات المطالبة بإيجاد تحولات في دور مدير المدرسة، إلا أنه من الإنصاف القول: إن هناك معوقات تمنع المديرين من أن ينتقلوا من دورهم الإداري إلى القيام بدورهم القيادي. وقد لخص أحد المديرين هذه المعضلة الواقعية بقوله:

أنا أحضر كل سنة تقريباً الاجتماعات التي تعقد لمديري المدارس، هذه الاجتماعات تتضمن دعوات مستمرة من القائمين بأمر التربية والتعليم بأهمية الانتقال بدورنا من المستوى الإداري إلى المستوى القيادي. إنها فكرة تربوية جيدة. لكن النظام التعليمي وإجراءاته لا تسمح لي بأن أكون قائداً داخل مدرستي. كل واحد يريد أن يمتلك القوة التي تسيّر المدرسة ويحكمها بطريقة أو بأخرى فهناك الوزارة، وهناك

إدارة التربية والتعليم، وهناك مركز الإشراف التربوي وهناك مطالبات أولياء الأمور، وهناك بعض فئات المجتمع. جميع هذه الجماعات تتحكم بعملية ولا تدع لي إلا أمورا يسيرة كي أقررها. إن قيادة المدرسة أو سلطة توجيهها بمعنى أصح موجودة في الواقع في مكان آخر غير المدرسة.

هذه الصعوبات من خلال نظرة واقعية، دون شك، قد تثبط بعض مديري المدارس عن القيام بدورهم المرجو في مجال القيادة، إلا أنه يوجد عدد من المديرين لديهم القدرة على تجاوز كثير من هذه المعوقات. فالمفتاح في تجاوز هذه الصعوبات هو مستوى وعي مدير المدرسة بالإمكانات البشرية الموجودة في المدرسة التي يمكن أن تتيح الفرص أمامه للقيام بالدور القيادي. فالمدرسة -كما نعلم- تشتمل على فريق من المعلمين مستواهم التربوي، في العادة، يكون على درجة جيدة، بل ومتقدمة في بعض الأحيان، كما أن لدى معظمهم الالتزام بأداء واجبهم والقيام بواجباتهم الوطنية نحو تربية المتعلمين وتعليمهم بصورة جيدة.

لذا، يمكن أن يقوم مدير المدرسة بدوره القيادي ويوظف هذه القدرات في جعل بيئة المدرسة بيئة ممتعة للتعليم، ومكاناً جميلاً للمعلمين للتدريس، كما يمكن أن يجعلها -من ناحية أخرى- بيئة ممتعة للطلاب، وطاردة للمعلمين. فمدير المدرسة بدوره القيادي يمكن أن يجعل من شخصية المدرسة شخصية متفردة يمكن تمييزها عن غيرها من المدارس. لن نبالغ في هذا المجال ونتجاوز الواقع، فيمكن لأي مدير القيام بجولة بين مجموعة من المدارس التي تحيط به، ثم يقوم برصد الفروق، واستقصاء أسباب تمايز هذه المدارس. وهذا يلزمنا بطرح مفهوم القيادة للمدارس، ووضعها بإزاء مفهوم الإدارة الذي مر بنا.

2- مفهوم القيادة:

لا يكاد يخلو كتاب متخصص في القيادة التربوية من المقارنة بين مفهومي القيادة والإدارة. ونحن في هذه المحاضرة لا نستهدف توضيح هذه الفروقات والاختلافات بين سمات مدير المدرسة بوصفه قائداً تربوياً وسماته كإداري، إلا أنه من الضروري توضيح أهم الاختلافات بين هذين المفهومين.

فالقيادة في جوهرها معنية بتوجيه المدرسة والمعلمين والطلاب نحو تحقيق أهداف مرسومة بغرض الوصول إلى تحقيق الرؤية الاستراتيجية المشتركة للمدرسة، ويتطلب أداء هذا الدور توافر عدد من المطالب والالتزامات من أهمها تطوير ثقافة مدرسية إيجابية، وتنمية قيم إنتاجية، والتخطيط علمياً لعملية التغيير في إطار من ترتيب الأولويات استناداً إلى أولويات الوزارة وإدارة التربية والتعليم واحتياجات المتعلمين والمجتمع المحيط بالمدرسة.

إن القيادة بمعنى آخر تتجه إلى نقل المدرسة من مدرسة تقليدية روتينية سلبية تقتصر على تنفيذ التعليمات إلى مدرسة مبتكرة متميزة إيجابية تلبي احتياجات المتعلمين وتتفاعل مع المجتمع من خلال جميع الأنشطة والفعاليات التي تجري داخل المدرسة. إن هذا المعنى الواسع لقيادة المدرسة يتطلب الإيمان بمجموعة من المبادئ، واكتساب قدر من المعارف، والتمكن من مهارات متعددة. ولصعوبة تناول مثل هذه المتطلبات فإننا سنتوجه إلى عرض أحد أبعاد القيادة التربوية المتمثل في قيام المدير بتوجيه المدرسة من خلال بناء رؤية وأهداف.

3-مميزات القائد التربوي:

يقول خبراء المجال إن مدير المدرسة الجيد هو الذي يعمل الأشياء بصورة صحيحة، أما القائد التربوي فهو الذي يعمل الأشياء الصحيحة. إن الحد الفاصل بين هذين الدورين هو امتلاك الرؤية. يهتم مدير المدرسة الإداري بتطبيق الإجراءات والأخذ بتعليمات الوزارة وإدارة التربية والتعليم بغرض العمل بصورة صحيحة دون تجاوز ذلك لممارسة الإبداع والابتكار. أما القائد التربوي فهو يحاول أن يوظف إمكانات المدرسة البشرية والمادية في تلبية احتياجات المتعلمين والمعلمين من جهة، ويتفاعل مع المجتمع من جهة أخرى في ضوء رؤية مستقبلية مرسومة تعبر عن الحالة المرغوبة للمدرسة. في ضوء هذا الاتجاه، يعمل القائد التربوي على توصيل هذه الرؤية للآخرين ويحفزهم ويشجعهم على الالتزام بها. إن هذا القائد التربوي يعي أهمية هذه المفاهيم، وهي: بناء الرؤية؛ ونشرها؛ والالتزام بها. هذه المفاهيم لها معانيها الكبيرة في ذهن القائد التربوي للمدرسة، فهي موجودة في تفكيره، ومترجمة في سلوكياته، ولها امتدادات في توجيهاته.

4-متطلبات القيادة التربوية:

إن تحول مدير المدرسة بدوره من المستوى الإداري إلى المستوى القيادي يتطلب منه الإيمان بمجموعة من المبادئ من أهمها:

أ- أن القيادة تتطلب وجود مجموعة:

لا يوجد قائد تربوي دون وجود مجموعة من المعلمين والمتعلمين. إذ إن ممارسة القيادة تتم من خلال الجماعة. لذا، فالقيادة والمجموعة صنوان، فلا يمكن أن يوجد عنصر دون الآخر، فالقيادة لا توجد بدون مجموعة، والمجموعة لا توجد بدون قيادة، إذ إن المجموعة دون قيادة هي مجرد تجمع لأفراد.

ب- إن القيادة تعتمد على التفاعل:

تحتاج القيادة إلى تفاعل. حينما يعزل مدير المدرسة نفسه، ويقفل عليه مكتبه، ولا يتفاعل بصورة مستمرة مع المعلمين والمتعلمين، فإنه -في الواقع- لا يمكنه ممارسة القيادة. إذ إن عملية التفاعل تتطلب وجود اهتمامات مشتركة مع منسوبي المدرسة بهدف قبوله عضوا في المجموعة. فلك أن تتخيل مهندسا أو شرطيا بين

مجموعة من المعلمين، إننا نكاد نجزم أنه لن يتم قبوله عضواً في المجموعة، فضلاً عن إمكانية قيادته للمجموعة؛ بسبب أن المجموعة لا تشعر بأن هناك قيماً وثقافة مهنية مشتركة تجمعهما.

ج- إمكانية وجود القيادة بين أعضاء المجموعة:

من المغالطات الشائعة في بعض الممارسات لدى مديري المدارس، أنهم بصفتهم يحتلون موقع القيادة في المدرسة فإنهم يعرفون كل شيء، وينبغي تبعاً لذلك أن يفقدوا كل شيء. يغفل هذا المفهوم الخاطئ جانباً مهماً وهو الاستفادة من القدرات القيادية الموجودة بالمدرسة. فالمدرسة -في العادة- لا تخلو من عدد من المعلمين بعضهم يمكنه قيادة مجموعة من المعلمين والطلاب في مجال معين. فمن الدراسات الطريفة التي كشفت عن وجود الحس القيادي لدى منسوبي المؤسسة الواحدة، أنه تم طرح مجموعة من الأسئلة على طلاب في إحدى الكليات بجامعة فلوريدا بلغ عددهم أكثر من 240 طالباً.

من هذه الأسئلة: أنه إذا ما تم إتلاف جميع مستلزمات لعبة كرة القدم لأي الطلاب سوف تختار ليكون على رأس المجموعة لحث الناس على التبرع لشراء تلك المستلزمات؟ والسؤال الآخر إذا أردنا أن نذهب إلى الإذاعة لتسجيل برنامج إعلامي عن الكلية يوجه إلى المجتمع، بأي الطلاب سوف تختار ليكون من ضمن المجموعة؟ طرحت خمسة أسئلة مشابهة تتناول نشاطات مختلفة. أظهرت النتائج أن عينة الدراسة (240) طالب اختارت من بينها أكثر من 200 طالب ليكونوا في مواقع قيادية لتولي تلك الأنشطة. تكشف هذه النتيجة نقطة مهمة وهي أن المدارس -وغيرها من المؤسسات- تشتمل على عدد من القيادات التي ينبغي استثمارها. مدير المدرسة الذي يغفل أو يهمل هذه القدرات ويحاول أن يوجه كل عمل في المدرسة فإنما هو يبحث في حقيقة الأمر عن الفشل.

5- مواصفات القائد التربوي الناجح:

على الرغم من أنه لا توجد لدينا وصفة جاهزة لبناء قائد تربوي ناجح في المدرسة، إلا أنه توجد بعض الصفات التي يمتاز بها القائد التربوي ويمكن أن يستفيد منها مدير المدرسة في عملية التحول من الدور التقليدي إلى الدور المتقدم؛ من أهم هذه الصفات:

أ- المبادرة:

كي يكون مدير المدرسة صاحب مبادرة؛ فإنه ينبغي أن يطرح الأفكار ويتفاعل مع الآخرين، فالمدير السلبي هو الذي ينتظر المعلمين كي يتفاعلوا معه ويقدموا إليه الأفكار.

ب- التعاون:

التعاون أحد مواصفات القائد التربوي الناجح، فمن خلال التعاون يتمكن مدير المدرسة أن يفكر معهم بصورة جماعية ويصل إلى حلول إيجابية وممارسات ابتكارية تدفع المدرسة إلى الأمام في تحقيق أهدافها.

ج- الاتصال:

لا يوجد أكثر إزعاجا للمعلمين من مدير مدرسة يجلس في مكتبه صامتا ويجعلهم يخمنون فيما يفكر وبما يشعر. يعد مثل هذا السلوك مصدر إزعاج للمعلمين، فينبغي لمدير المدرسة أن يعبر عن مشاعره وأفكاره.

د- التعاطف:

يفترض في مدر المدرسة أن يتعاطف مع المرؤوسين الذين يقودهم، وأن يحاول أن يضع نفسه في مكانهم ليرى كيف يشعرون في كل موقف تفاعلي معهم.

هـ- المعرفة:

تزداد احتمالية نجاح مدير المدرسة في التحول إلى الدور القيادي حينما تكون لديه معرفة بالمجال الذي يعمل فيه. لذا، ينبغي أن تكون لديه معرفة بعدة مجالات مثل القيادة التربوية، وعلم التدريس، وعلم النفس التربوي، والتعلم والقياس والتقويم، لأن مثل هذه المعرفة لها آثارها الإيجابية على زيادة ثقة المعلمين بقائدهم.

و- التفاعل الإيجابي:

التفاعل مع المعلمين والاستماع إليهم وتأمل أفكارهم وتبادل الآراء معهم من المطالب الضرورية لمدير المدرسة. أما عندما يقتصر دوره على إلقاء الأوامر وتقديم الانتقادات السلبية فإن نظرة المعلمين تكون سلبية تجاه المدير مما يؤثر على إنتاجية المدرسة.