

مزايا القيادة المدرسية ومكاسبها

1-توطئة:

يتطلب تحول مدير المدرسة من الدور الإداري إلى الدور القيادي إعادة النظر في الكثير من المفاهيم المغلوطة عن القيادة التربوية. هناك كثير من الاعتقادات الشائعة بشأن طبيعة القيادة التي كشفتها نتائج الدراسات والأبحاث. فعلى سبيل المثال من الاعتقادات الشائعة أن القائد يفترض فيه أن يكون خطيباً فصيحاً، أو شخصاً ذا قدرات عقلية عالية. وهناك بعض الاعتقادات مثل أن الرجل الذي يكون قائداً في موقف معين يمكن أن يكون قائداً في جميع المواقف. كما أن هناك من يعتقد أن بعض الأفراد يولدون قادة بينما البعض الآخر لا توجد لديه هذه القدرة، بالتالي فالقيادة محصورة ومحدودة في بعض الأفراد دون غيرهم. كما أن هناك من يتصور أن الموقع الوظيفي هو الذي يكسب الشخص مهارة القيادة بسبب هالة الموقع. إن نتائج الدراسات والبحوث التي أجريت في هذا المجال لم تؤيده هذه الافتراضات. وفي هذا الجزء سوف نناقش أحد المفاهيم المغلوطة الموجودة لدى مدير المدارس وهو مفهوم « السلطة »، ثم نعرض إلى المفهوم الصحيح الذي يتفق مع مفهوم القيادة المتمثل في بناء رؤية تشاركية للمدرسة.

2-القوة السلبية لمدير المدرسة:

إذا ما نظرنا إلى كيفية اختيار مدير المدرسة ليكون قائداً لمجموعة المعلمين في مدرسة ما، نجد أن مدير المدرسة يتسلم موقعه القيادي من خلال المرور بترشيحات واختبارات ومقابلات داخل مراكز الإشراف وإدارات التربية والتعليم. مع ذلك، فإن احتلال أحد المعلمين لموقع إدارة المدرسة لا يعني فهمه لدوره الحقيقي كمدير للمدرسة. إذ تبين من خلال الخبرة والملاحظة لأداء عينة من المديرين أن عدداً كبيراً منهم يختزل دور مدير المدرسة في اتخاذ قرارات تنظيمية مثل توزيع تدريس المواد على المعلمين، والإشراف على الدوام، وتوزيع جدول الإشراف على الطلاب، وزيارة بعض المعلمين في الصفوف. يزداد هذا القصور حينما يعتقد مثل هؤلاء المديرين أنهم تبوؤوا موقع الإدارة لتمييزهم من الناحية العقلية، وبالتالي توجيهاتهم وتعليماتهم غير قابلة للنقاش من منطلق أنهم الأفضل والأميز في المدرسة. يولد مثل هذا الشعور لدى مدير المدرسة سلوكاً يؤدي إلى رفض نقاش المعلمين وتقبل أسئلتهم بشأن توجيهاته؛ لأن هذه الأسئلة تتعارض مع موقعه القيادي. هكذا، يجسد بعض مديري المدارس المفهوم المغلوط « أن قوتهم أعلى من قوة الآخرين ».

هذا الفهم الخاطئ يعزل مدير المدرسة عن المعلمين بسبب الشعور بأنه فوق الجميع في علمه وآرائه واقتراحاته وحلوله. ويترجم هذا الشعور ويكرسه من خلال موقعه وممارسة صلاحياته وسلطته لدفع منسوبي المدرسة إلى أن يفعلوا الأشياء التي يعتقد هو ضرورة تنفيذها دون دفعهم إلى بذل محاولة في الاستفسار عن سبب توجيهاته ومطالبه والتمعن في أهدافه؛ إذ هو الوحيد الذي يعرف المواقف التعليمية الجيدة وأنه يمتلك البصيرة، في حين أن المعلمين تنقصهم المعرفة والرؤية الثاقبة. لذا، يحدد مدير المدرسة الخطوات التي يعتقد أنها ضرورية لتربية طلاب المدرسة. وحينما يطرح المعلمون الاستفسارات والأسئلة على المدير فإن ذلك يعد تحدياً لسلطته تتبغى مواجهتها. فمدير المدرسة يصنع القرارات ويوجه المعلمين إلى تنفيذها. يؤدي هذا السلوك بالمعلمين إلى تحقيق رغبات مدير المدرسة خوفاً من سلطته، وحينما يتغيب المدير أو يكون غير حاضراً في الموقف فإن منسوبي المدرسة يظهرون تكاسلاً في العمل. يبدو واضحاً أن هذه الذهنية تقود مدير المدرسة إلى ممارسة السلطة من أجل ضمان الحفاظ على قوته لتعلو فوق المعلمين. والنتيجة هي عدم الاستفادة من طاقات المعلمين، والحد من الابتكار والإبداع والتعاون والحماس وقبول المسؤوليات والانتماء للمدرسة مما ينعكس سلباً على تعليم الطلاب والإسهام في تربيتهم.

3- القوة الإيجابية لمدير المدرسة:

إن تجاوز مدير المدرسة فكرة الحفاظ على السلطة هو الوجه الإيجابي للقوة. فهو لا يرى قوته وسلطته بصورة منفصلة عن قوة المعلمين وسلطتهم. فهدفه الأساس هو إطلاق طاقات المعلمين نحو تحقيق أهداف المدرسة. لذا، يهتم مثل هذا المدير بتطوير نوع من العلاقات بينه وبين المعلمين من جهة وبين المعلمين أنفسهم من جهة أخرى بصورة تحقق مفهوم « أن قوته تمتزج مع قوة المعلمين » « وليس أعلى » من قوة الآخرين. إذا وظف مدير المدرسة هذا النوع من القوة التشاركية مع منسوبي المدرسة فهو يعاون المعلمين في التخطيط والتنفيذ والتقييم، كما أن المعلمين بدورهم يساعدون المدير في تحقيق رؤية المدرسة وأهدافها. فعلى سبيل المثال حينما تبرز مشكلة ما في المدرسة، فإن مدير المدرسة يجلس مع المعلمين ويتعاون معهم في التخطيط لتطبيق الآليات المناسبة لعلاجها من خلال عصف فكري لتحليل المشكلات والبحث عن حلول لها بصورة تعاونية والخروج بتوصيات تكون موضع اتفاق بين الجميع ويلتزمون بتنفيذها.

إن تعامل مدير المدرسة مع المعلمين من خلال هذا المبدأ، يكرس فكرة أنه لا توجد قوة منفردة في المدرسة تتفوق على ما لدى الآخرين. فالقرارات تصنع في بيئة تعاونية يبرز فيها المعلم الذي يمتلك العلم والمهارة والتدريب. فمدير المدرسة ينسق جهود المجموعة ويشاركهم في النقاش ويقدم ما لديه من خبرات ومعلومات ومهارات للمجموعة كي تستفيد منه ويستفيد مما لدى المجموعة. لذلك، لا يفرض أفكاره من خلال موقعه الوظيفي.

هكذا، يتضح أن السلطة والمسئولية تنبثق من الدور وليس من الموقع. فمثلاً إذا واجه منسوبو المدرسة مشكلة في العنف لدى بعض المتعلمين فإنهم يجتمعون وينشدون الحل من المشرف التربوي؛ لأنه أجدر شخص يمكن أن يقدم المعلومات والآراء المناسبة. فمنسوبو المدرسة يقدرّون نصائحه في الاجتماعات؛ لأنه الأكثر معرفة ومهارة في التعامل مع هذه المشكلة مقارنة بما لدى المعلمين. يعزي هذا القبول إلى معرفة المشرف، وليس تابعاً من موقعه في المدرسة. إن قبول توصيات المرشد ونصائحه لا يترتب عليها فقدان مدير المدرسة لسلطته وقوته حيث إن لدى المدير مساحة في عرض رأيه، كما أن لدى المعلمين الفرصة في طرح أفكارهم وآراؤهم.

عندما يعمل المدير مع المعلمين في ضوء « القوة مع » فإن الجميع لديه الفرصة لممارسة القيادة التربوية داخل المدرسة وفقاً لما لدى كل واحد من معارف ومهارات يقدمها للفريق. بالتالي يتمحور دور مدير المدرسة في هذه العملية في تنسيق نشاطات المجموعة. بمعنى آخر يركز المدير على إطلاق قوة المجموعة لتكون المحصلة النهائية تحقيق أهداف المدرسة المنشودة. فالقائد التربوي الحقيقي في هذا النوع من العمليات هو من يستطيع مساعدة الأعضاء على النقاش وإتاحة المعارف والمعلومات للجميع. فالقضية التي يجب أن يلتفت إليها مدير المدرسة، إذن، هي تدريبه على كيفية وضع يده على القوة الموجودة لدى كل فرد من أفراد المدرسة والإفادة منها.

لذا، يكون مدير المدرسة وفقاً لمفهوم « القوة مع » قادراً على بناء ولاء المعلمين للمدرسة، ورفع حس المسئولية الشخصية بينهم. فقضيته بالدرجة الأولى هي إشراك جميع المعلمين في المسئولية وليس في توزيعها وتقسيمها بينهم، مع الأخذ في الحسبان أن المسئولية النهائية تكون لدى مدير المدرسة. هكذا، تصبح مسئولية قيادة المدرسة لدى الجميع، وينظر مدير المدرسة إلى نفسه على أنه قائد

المجموعة يهدف في المقام الأول إلى .. يكاد يستحيل تنفيذها - تحت مفهوم ..
يشعرون بأهميتهم من خلال إشراكهم .. على أفضل ما لدى المدرسة من إمكانية
مقارنة بوضعه حينما يتخذ القرارات.