

"قادة" في التربية / الخوري سيمون فضول. — في:
Annales de philosophie et des sciences humaines. — N° 19 (2005),
ص. 3-15.

: Annales de philosophie et des sciences humaines. — عنوان الغلاف
جداول.

I. التربية — لبنان II. إدارة وتنظيم المدرسة

PER L1044 / FP167079P

«قادة» في التربية

- محاضرة -

الختوري سيمون فضول

رئيس مدرسة السان جورج - الزلقا

Le texte brosse une vue d'ensemble sur le directeur de l'établissement scolaire appelé à être une image dynamique, compétente, créative, et pionnière, dans le cadre éducatif.

L'article met l'accent sur ce profil exceptionnel du directeur qui se comporte en responsable d'une vision futuriste, en référence incontestée par rapport à l'équipe administrative qui relève de ses compétences.

Le Leader, qui émane de la toile du Père Simon Faddoul, est un chef qui use de sa réflexion, sonde les confins de son esprit et interpelle, conjointement, la raison et la foi au service de l'homme en devenir.

١- لماذا 'قادة' في التربية؟

يأتي هذا الموضوع في المرحلة الأساس في مسيرة التحضير للدكتوراه في الإدارة التربوية؛ و هو موضوع يسلط الضوء على المهارات و الصفات القيادية التي يجب أن يتحلّى بها مدير المدرسة . أهمية هذا الموضوع لا تتأتى من المفاهيم المطروحة فحسب ، بل بأنه يفتح آفاقاً جديدة تساعد رواد التربية في المستقبل أن يضعوا لهم أهدافاً كبيرة ، و لكنها أهداف حقيقية و واقعية ، يجتهدون لتحقيقها . و يبقى السؤال : لماذا «قادة» وليس مديرون؟

* لأنها دعوة ، لإعادة التفكير بمفاهيم الإدارة التربوية وتوجهاتها والممارسات المتصلة بها أو المنبثقة عنها ، وبالتالي دعوة إلى اعتناق فلسفة جديدة ترتقي بالإدارة إلى مستوى القيادة .

* لأن الإدارة التربوية عامة ، وفي لبنان خاصة ، لا زالت تعمل بمنطق الوظيفة إجمالاً ، أي تسيير العمل اليومي بشكل جيّد ، إقامة الضوابط للمعلّمين وللطلاب ، تطبيق القوانين ، إعطاء الأوامر ، إتباع الأعراف والتقاليد ، وغيرها .

* لأنّ المدراء/ المديرات الناجحين و المميّزين سلكوا طريق القيادة حتى ولو لم يدركوا أنّ مهاراتهم وتصرفاتهم هي قيادية . أي أنّهم كانوا «قادة» في مدارسهم ، وقد غلبا الشخصي على إسم المدرسة التي يعملون أو عملوا فيها . ونضّيء على هذه الحقيقة بصورة خاصة في بعض المدارس الرسمية في لبنان .

٢- بين الإدارة والقيادة

١-٢ - قصة واقعية :

دخلتُ يوماً مكتب أحد مدراء المدارس في لبنان ، إستقبلني بحفاوة ودعاني إلى الجلوس .

وإذ رحّت أستعرض بنظري ما على طاولته وفي مكتبه من أمور، فوجئتُ بأمرين :

٢-١-١- غياب الكتب والمراجع التربوية العلميّة باستثناء بعض أعداد الجريدة الرسمية وكتب «دليل المنهج الجديد» .

٢-١-٢- شاشة monitor مضيئة وصور تعرضها الشاشة بالتوالي للملاعب والمماشي وقاعة المعلمين وغيرها .
- « ما هذا؟ » سألته .

- هكذا يكون العمل الفعّال . وضعتها هنا منذ ١٢ سنة لأراقب كلّ ما يجري . ومن برأيك من المعلمين أو الطلاب يجرؤ على التأخر عن الصف ، أو مخالفة النظام ... ؟ « هكذا أبقّهم على رؤوس أصابعهم » .

هذا مفهوم معيّن للإدارة التربويّة تجسّد بممارسة واقعيّة .

٢-٢- قصة واقعيّة :

أعرف مديرة مدرسة تأتي إلى العمل كلّ يوم الساعة ٧،٠٠ صباحاً، أي قبل الجميع بنصف ساعة على الأقلّ ، ولا تغادرها قبل الخامسة مساءً أي بعد ساعتين أو أكثر على إنتهاء الدوام . تقضي وقت الدوام مع المعلمين وبين الصفوف والطلاب وباستقبال الأهل ، وعقد إجتماعات عمل مع هذا أو ذاك ، تحدثهم ، تسألهم عن أمورهم وعائلاتهم . ولا تفرد للعمل الإداري والأوراق والملفات ما لا يزيد على الساعتين خلال الدوام لتتابع هذا العمل بعد الدوام . تحبّ الجميع وتحترمهم ويبادلونها هذا الحبّ والإحترام . تحاول دوماً أن تجد الإيجابي في الأشخاص والأداء وتبني عليه . إرتقت بمدربتها إلى مستوى مميّز على كلّ المستويات .

هذا مفهوم ثان للإدارة التربوية وممارسة واقعيّة له .

الفرق بين الإدارة والقيادة أمر قد لا نستوعبه نظرياً. لكن الاختبار والملاحظة الناقدة والتحليلية تظهره لنا سريعاً. فقد تكون القدرات والتقنيات نفسها لدى شخصين، واحد ترى فيه نجاحاً لكنه لا يبهرك ولا يؤثر فيك عمله، وآخر يبعث فيك روح الحماس وحبّ العمل التربوي والشوق إلى النجاح وحسّ الإنتماء.

في جدول السلوك المقارن الموضوع هنا نجد الفرق واضحاً:

جدول مقارنة

سلوك غير فعّال	سلوك فعّال
* يتغيّب عن المدرسة كثيراً	* يصغي بإنتباه وتمائل للمعلّمين والتلامذة
* يقدّم أموره الخاصّة على المسائل التي تخصّ المدرسة وعلى العمليّة التربويّة	* يبني علاقة إيجابية معهم
* يسمح بكشف معلومات خاصّة ليتعرّض لأحدهم أو يرسل رسالة ما إليه	* موجود في المدرسة والمجتمع المحيط، ويشارك في المناسبات والاحتفالات
* يتجاهل المشاكل ويؤجّلها	* ممكن الوصول إليه
* يعالج الظواهر بدل البحث عن الأسباب	* يحترم الخصوصيّات والتصرّف المهني
* ينقصه المتابعة على مدى زمني مقبول	* يشجّع المعلّمين والاختصاصيين
* يُعطي المثل السيّء للمعلّمين والطلّاب لهم بطريقة تعاطيه مع الوقت، الأشخاص ...	* يقوّي الآخرين بتقديم المديح والتكريم

* نادرأ ما يشجع مرؤوسيه	* يشجع المهارات القياديّة عند المعلمين والطلاب فيوكلهم مسؤوليات محدّدة
* لا يتواصل مع الناس، وحين يفعل لا يتواصل جيّداً	* يطّلع على المنهج ويتابع تطوّره
* غير مرئي/ منظور، فهو يبقى غالباً في مكتبه	* يتواصل بشكل جيّد و دائم
* لا ينظّم عمله، فتراه دائماً مسبقاً بالإستحقاقات أو يُلقى اللّوم على أحد مساعديه	* يؤمّن مناخاً مدرسياً آمناً ومطمئناً
* يستخدم «عقدة الذنب» كحافز	* يضع سياسة إيجابية للتعاطي مع الآخرين ويحافظ عليها
* يفضّل واحداً على آخر ويظهر ذلك	* يملك رؤيا واضحة للمدرسة وأهدافها
* غالباً ما تراه محبطاً ولا حماسة لديه	* يضع الأولاد أولاً في سلّم أولوياته
* «جائع للسلطة»	* يتوقّع التنمية المهنيّة ويعززها في المعلمين
* لا يكثرث بمناسبات المدرسة والطلاب ولا يشارك فيها إلا نادراً	* لا يخاف إقتراف الأخطاء عند إتخاذ مبادرات جريئة

* أبوابه مفتوحة للجميع	* «طريقتي وبس»، هذا إيمانه
* يفتخر بمدرسته ويضع لها صورة إيجابية	* يحاول أخذ المجد كله على حساب من يقومون بالعمل
* يجري حساباً ذاتياً باستمرار ليصوّب المسار	* يعتبر أنه يعرف كل شيء
* لا يؤجّل، بل يتعاطى مع المسائل مباشرة	* يستفرد بالقرار ويحجب معلومات مهمة
* متعلّم دائم	* سلبى النظرة
* يقود بالمثل فيصبح المثل لمرؤوسيه	* يحاسب دون أن يكافئ
* يحتفل بنجاحات الآخرين	* نجاحات الآخرين لا تعنيه

٣- مفهوم القيادة

نشأ هذا المفهوم، منذ البدايات، من وحي حياة أشخاص طبعوا مجتمعاتهم وصنعوا التاريخ بسلوكهم وإنجازاتهم وفلسفاتهم ومهاراتهم وحضورهم.

مثلاً: يسوع الناصري :

لنعين سلوكه القيادي في مجتمعه آنذاك :

* يظهر أفعالاً بدل ردّات الفعل،

* يحنو على من هو بحاجة إلى حنانه،

* يكون حازماً مع من هو بحاجة إلى الحزم،

* يدعو (مبادرة) التلاميذ ويقيم عليهم رئيساً ويوزع المسؤوليات أي أنه يوجد هيكلية وتنظيماً،

* يتفاعل مع الجميع صغاراً وكباراً، مرضى، أصحاء، خطأ وأتقياء،

* يتواصل مع كل واحد بحسب لغته،

* يحفز الناس بكلامه ومثله وتشجيعه،

* يزرع فيهم الثقة ويتتبع منهم ثقتهم فيه .

وجهان آخران من التاريخ :

نابوليون بوناپرت الذي قال :

«ليس من فصائل سيئة، إنما هناك قادة (عقداء) سيئون»

Pas de mauvais régiments, mais de mauvais colonels

المهاتما غاندي، الذي بقيادته الهادئة، أثار موجة شعبية لا مثيل لها .

أدوار قيادية بالغة الأهمية، وكل واحد على طريقته ومن موقعه . بالطبع، من أساليبهم المختلفة، يستطيع المرء أن يستتبع دروساً كثيرة .

هناك إذاً مفاهيم عدّة وأساليب متنوّعة للقيادة، ولكنها لا تتضارب لأنها كلّها تصبّ في خانة تحقيق الأهداف بشكل متميّز .

نتوقّف عند نظريات ثلاث للقيادة، نستمدّها من الأبحاث المتّصلة بهذا الموضوع :

٣-١ - النظرية التقليدية .

٣-٢ - نظرية النظام المجتمعي .

٣-٣ - نظرية النظام المفتوح .

٣-١ - في النظرية التقليدية :

نجد القائد في أعلى الهيكلية متمتعاً بسمات سيكولوجية و فطرة طبيعية تعطيه الغلبة أو التقدم على الآخرين .

من هذه النظرية نُسجت فكرة أنّ القائد يولد قائداً وصفات القيادة تولد معه ، ولا يمكن إكتسابها . إنه قائد بالفطرة .

٣-٢ - نظرية النظام المجتمعي :

تنوع الأسلوب بحسب الوضع (Selon la situation) فكما تتغير العلاقة بين البيئة والمدرسة المعنية والعاملين فيها بحسب الظروف ، كذلك تتغير أساليب القيادة بحسب الوضع المستجد . لا تُفهم القيادة هنا من منظور السمات السيكولوجية المتعالية بل من منظار القدرة على وعي الأوضاع المتغيرة ، والإجابة على الحاجات الجديدة بالسلوك المناسب .

٣-٣ - نظرية النظام المفتوح :

تركز على قدرة القائد على بناء الجسور وإيجاد التقارب الفعال بين بيئة المدرسة الداخلية (أبنية، معلمون، طلاب، أهل، خريجون...) وبيئتها الخارجية (قوانين، قوى رسمية، أحزاب، كنيسة...)

٤- إداريون وقادة : هل من فرق بينهم؟

غالباً ما نستخدم هذين التعبيرين لنقصد المعنى نفسه . ولكن هناك بعض الاختلاف الذي يستحق التوقف عنده . فالإداري (المدير) يسهر على تفاصيل تسيير العمل في المؤسسة مثل التوظيف ، التقييم ، توزيع الصادر ، تطبيق الأنظمة ، وباختصار تتميم الأمور بطريقة صحيحة .

الإدارة علم ومهارة. فإدارة الوقت ، ومعرفة القوانين والأنظمة ، ومتابعة الواجبات والسهر على سير العملية التربوية بشكل جيد ، ليست سوى مهارات إذا لم يتعلمها المرء ويكتسبها بالخبرة يفشل في مهمته .

أما القيادة ، فيمكن شرحها بطرق مختلفة :

سأقدم فقط بعض العيّنات لتحديدات غالباً ما نقع عليها :

٤-١- لقيادة هي تأثير علائقي موجه نحو بلوغ الأهداف المحددة بواسطة التواصل.

٤-٢- القيادة هي القدرة على تحفيز الناس ليذهبوا أبعد مما يطلب الروتين منهم ، أي يعطوا أكثر مما يطلب منهم التوصيف المهني .

٤-٣- القيادة هي فعل يحرك الآخرين للمضي معاً في اتجاه واحد إلى الهدف الواحد وللعمل معاً بغية الوصول .

٤-٤- القيادة هي الدينامية الأساس التي تحفز وتنسق عمل المؤسسة باتجاه تحقيق أهدافها .

فالروح ، التي يضعها القائد تصبح مصدر وحي للعاملين ، فتدفعهم لبذل كل جهودهم وطاقاتهم لإنجاح المؤسسة .

٤-٥- القيادة هي القدرة على بناء الثقة في النفوس، وعلى دعم الأشخاص لتحقيق الأفضل لديهم.

٤-٦- بإمكان المدير (ة) أن يكون مديراً جيداً وناجحاً يحقق الفعالية والتقدم لمدرسته إذا بثّ

روحاً ما في ما يقوم به وما تقتضيه منه الوظيفة، أي أن:

٤-٦-١- يكون واضحاً في تحديد الأهداف المرجوة،

٤-٦-٢- يعرف مواطن الضعف في أسلوبه الإداري،

٤-٦-٣- يضع خطة يحدّد فيها واجباته بدلاً من معالجة المسائل بردّات الفعل،

٤-٦-٤- يحاول أن يوضح للآخرين موقفه منهم وما يتوجّب عليهم القيام به،

٤-٦-٥- يكون مسؤولاً عن أعماله أكانت ناجحة أم فاشلة،

٤-٦-٦- يدرك ان الوظيفة الإدارية تتخطى حدود الكتاب والقانون والمهمّات

لتطوّل الإنسان والمجتمع في كيانهما وجوهرهما.

٥- كيف يمكن أن يسلك المدير سلوكاً قيادياً؟

من خلال إستثمار المواهب والطاقات، التي يتمتّع بها، ومن خلال اكتساب المهارات

الضرورية لعمل أكثر فعالية، وتطبيقها، وهذا يتطلّب منه أن:

- يكون ذا رؤيا واضحة وقدرة على التخطيط الإستراتيجي (البعيد الأمد)،

- يكون متعلّماً دائماً ومنفتحاً على كلّ جديد،

- يرفض الوقوع في مرحلة أو حالة ما المدة طويلة، إنّما يعمل باستمرار لبلوغ مستويات

أعلى من الإنجازات، ويأخذ مبادرات خلاقة ومدروسة المخاطر،

- يبرمج للحاجات، ويقرّرها مسبقاً بالنسبة إلى الأشخاص، المعدّات ومصادر التمويل، الخ .،
- يكون المثال لمرؤوسيه باحترامه الأشخاص والوقت وإنجازات الغير، وإظهار عرفان الجميل، والمبادرة إلى التقدير والشكر والتشجيع، الخ .،
- يتمتّع بثقة كبيرة بالنفس وبشعور قويّ باحترام الذات دون الوقوع في العجرفة،
- يتّخذ القرارات مهما كانت صعبة دون تردّد ويتّخذها بالتوقيت الملائم،
- يؤمن بالعمل الفريقي، ويُشرك الآخرين في التخطيط والتنظيم والتقييم والقرار،
- يتمرّس ذهنياً على حلّ أوضاع-مفاتيح، فيتصوّر وضعاً ويحاول إيجاد الحلول الممكنة له،
- يعمل من أجل لذة العمل وما يقدّم من تحدّيات، فتصبح المشاكل فرصاً يكتشف فيها قدراته وقدرات الآخرين، ويوظّفها لبلوغ الهدف،
- يركّز على حلّ المشاكل، لا على توزيع اللوم،
- يتواصل بشكل جيّد مستخدماً كلّ أنواع وتقنيّات التواصل (شفهي، خطي، إصغاء، تعابير الوجه والجسد، التكنولوجي ...).

٦- إستنتاجات

تكتسب القيادة التربويّة أهميتها من قدرة مدير المدرسة على إعطاء الروح لجسد الجماعة التربويّة. فالمرؤوسون، وإن كانوا أدنى رتبة، لا يعملون لدى المدير بل معه؛ وهذه النظرة تحديداً

تُحدث الفرق كلّهُ في حياة العاملين في المدرسة . وإني، كأستاذ جامعي في هذا الاختصاص، وكمدير مدرسة منذ إحدى عشرة سنة، أنهى حديثي بسبع إستنتاجات :

١-١-٦ يصبح التغيير حقيقة واقعة إلا عندما تتغيّر الذهنيّات التي تحكم العمل التربوي . التغيير حدث يومي نعيشه و نعاينه و نلتقى نتائجهُ، سلبية كانت أم إيجابية، شئنا ذلك أم لم نشأ . لذا عليك أن تتبني التغيير، و تسهّل حدوثهُ، ليأتي إيجابياً و لتتمكن من توجيهه الإتجاه الذي تريد، والذي تعرف أنّه يخدم العملية التربويّة بفعالية أكبر . و التعاطي مع التغيير يتطلب تحضيراً للهيكليّات، والأشخاص، و العناصر، كما يتطلب بناء جسور، و علاقات عمل متينة و واضحة مع جميع المعنيين فيه .

٢-٦-٢ عمل الفريق "خبز النجاح" للمدير و للمؤسسة . تعرّف إلى الأشخاص الذين يعملون معك، و أشركهم في مسيرة العمل منذ البداية، فيصبحوا شركاء لك، و تصبح رؤيتك رؤيتهم و أهدافك أهدافهم .

٣-٦-٣ وزّع الأدوار و المسؤوليات بحيث يشعر الآخرون أنّك تفوضهم السلطة للقيام بمهمّات أساسية لنجاح المدرسة؛ عندها تصبح مصدر وحي لهم . هذا ما يسمّى بخطة " رابع رابع " .

٤-٦-٤ تعرّف إلى الموارد البشريّة في مدرستك و تعامل معها برقي :

١-٤-٦-١ تعرّف إلى الأشخاص و اكتشف مواهبهم و طاقاتهم،

٢-٤-٦-٢ وجههم إلى المزيد من التعلّم و وفرّ لهم إمكانية ذلك،

٣-٤-٦-٣ شجّعهم و آمن لهم الحوافز المعنويّة و الماديّة حيث أمكن،

٦-٤-٤- أصغ، أصغ، أصغ . . . وقلل الكلام،

٦-٤-٥- كن حاضراً ومتوقفاً لاستقبال الجميع عند الحاجة،

٦-٤-٦- أوح الثقة فتكسب ثقتهم،

٦-٤-٧- إرع الإبداع، وأوجد الأطر السليمة للمشاركة في القرار،

٦-٥- كن منفتحاً على كل جديد، و اقبل اختلاف الأفكار و تنوعها،

٦-٦- مدرستك ليست جزيرتك . إنها جزء من مجتمعها، لا بل قلبه . إجعلها فعلاً هكذا

بعملك و تعاونك مع الجميع داخل المدرسة و خارجها،

٦-٧- ركز على سلم القيم الخاص بمدرستك، ثم أعد التركيز باستمرار لا سيما عند

إدخال كل جديد.

E. M. Estes الرئيس السابق لـ General Motors كتب :

«القيادة هي الشجاعة على الاعتراف بالأخطاء، الرؤيا لاستقبال التغيير، الحماس لبعث الاندفاع في الآخرين، والثقة التي تؤهل المرء البقاء خارج الخطأ عندما يتوجه الجميع نحو النغم الخاطيء.»

أملي أن يعي مديرو المدارس صفاتهم القيادية فتكون لهم الشجاعة و الرؤيا و الحماس و الثقة الكافية ليهيئوا للمجتمع و الكنيسة و الوطن أجيالاً من قادة الرأي تجرؤ أن تحلم، و أن تعمل بجدّ لصنع وطن على قدر أحلامها.