

2019

فبراير

كتاب في دقائق

ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة



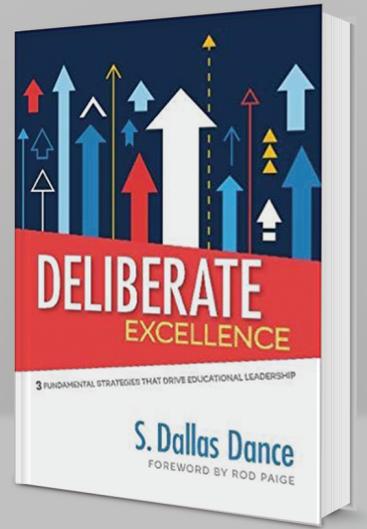
الشرك
العالمي
المعرفي
GLOBAL
KNOWLEDGE
PARTNER



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة
MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM
KNOWLEDGE FOUNDATION

التفوق المدرسي

ثلاث استراتيجيات أساسية للريادة التربوية



تأليف

إس دالاس دانس

180

المبادرات والمشاريع



2030
LITERACY
CHALLENGE

الإحصاء
الإحصائي



ريادة العدالة

ذات مرة قال «روي ديزني»، وهو رجل أعمال أمريكي وأحد مؤسسي شركة «والت ديزني» الشهيرة «ليس من الصعب اتخاذ قرارات عندما تعرف قيمك جيداً». تتمثل الخطوة الأولى نحو النجاح كقائد في تحديد قيمك الشخصية، فوجود مستوى عميق من الوعي بمبادئك الأخلاقية يساعدك على فهم سبب اتخاذك لقراراتك وسبب تصرفاتك. هناك عديد من تجارب الحياة التي تعمل على تشكيل قيمنا الخاصة، ونحن نستخدم هذه القيم كقادة في تفاعلاتنا اليومية مع المعلمين والمشرفين والزملاء والمرؤوسين المباشرين وغيرهم، وبالتالي فإن الإمام بالقيم التي يحملها أولئك الذين نعمل معهم يعدّ أمراً ضرورياً، ولا بديل له أيضاً.

قيمنا هي التي تحدّد وتحمي ما نؤمن به، بل وتوحي لنا وتؤكد من نحن ومن يمكننا أن نكون، ومن ثمّ فإننا إذا ما أردنا أن نصبح فاعلين كقادة، فيجب أن تكون أخلاقيّاتنا متوافقة مع كل المبادئ والمثل العليا التي تقودنا إلى النجاح لأننا نقود ونعيش حياتنا الحقيقية من خلال قيمنا ومعتقداتنا، ولن تتغير أفعالنا ما لم تتغير أفكارنا ومعتقداتنا أيضاً، ولن تتغير معتقداتنا ما لم تتغير قيمنا التي نؤمن بها ونعيش من أجلها.

هناك قناعات أخلاقية وقيم مثالية كونية معينة يجب على القائد التحلّي بها، ولا سيما في مجال التربية والتعليم.

◆ **أول هذه الأساسيات والثوابت القيمية هو:** التقدير الشديد للآخرين، وتتمثل هذه القيمة في الإيمان بأن الأفراد سواء كانوا أطفالاً أم شباباً أم كباراً، أغنياء كانوا أم فقراء، ومن جميع الأجناس وجميع الأعراق - لهم أهميتهم الخاصة جداً، بالنسبة إلى ذويهم، ولنا، وللعالم أجمع، وهذا ببساطة هو معنى العدالة قولاً وفعلاً، حيث لا يمكننا التركيز على العدالة من دون تقدير أهمية جميع الناس من منطلقات الحق والخير والحبّ والتسامح طبعاً، وفي سياق التعليم فإنّ العدالة



في ثوانٍ..



في ظلّ تركيز جهودنا على مشروع «تحدي الأمية» نؤكد أنه ليس هناك حلّ سحريّ لعلاج مشكلة الأمية، فعلاجه الوحيد هو التعليم القائم على منهج علميّ مدروس. هذا هو بالتحديد ما يطرحه «جون كوركوران» في كتابه: «الطريق نحو محو الأمية: الفكر المستنير

في تعليم الصغير والكبير». يرى التربوي ورائد الأعمال «كوركوران» أنّ الأمية واقعٌ خفيّ يتجاهله معظم المتعلمين، رغم كونها تؤذي المجتمع الذي يحتاج إلى مواطنين منتجين يستطيعون استثمار مواهبهم وأموالهم وأوقاتهم من أجل الصالح العام.

نعرض في هذا الملخص الإجراءات التي يجب علينا اتخاذها لمكافحة الأمية من خلال ثلاثة محاور متوازية: أولاً: تزويد المدرّسين بأدوات ومناهج البحث العلمي ليتعاملوا بجدارة مع احتياجات الطلاب. ثانياً: دفع كليات تدريب المعلمين إلى إعادة بناء مناهجها استناداً إلى نتائج المناهج التي ثبتت فاعليتها. ثالثاً: تمكين كلّ من فاتهم فرصة إتقان مهارة القراءة وتزويدهم بالإرشادات المناسبة لكلّ مرحلة من مراحل العملية التعليمية.

ونقدّم في الملخص الثاني كتاب: «البحث عن الحقيقة: أسباب فهمنا الخاطئ للعالم، ولماذا في الإمكان أفضل ممّا كان» للسويدي «هانز روزلينج»، وهو كتابٌ منهجيّ حظي باحترام القراء، نظراً لارتكازه على الحقائق العلمية وعرضها بطريقة إيجابية، بعيداً عن الافتراضات السلبية والنظرة التشاؤمية للعالم. يؤكد الدكتور «روزلينج» أننا لكي نفهم العالم على حقيقته، علينا أن نعرف الأسباب التي أسهمت في تكوين تلك النظرة المتشائمة، ما يجعلنا نتخذ قرارات أفضل، وننتبه إلى التغييرات الحقيقية والفرص المتاحة، ونحاول تجنب المخاوف التي لا مبرر لها.

تتبع أهمية هذا الملخص ممّا نراه اليوم من سلوكٍ سلبيّ في نظرة الكثيرين، فعندما نسأل هؤلاء عن نظرهم للعالم فإنّ معظمهم يميلون إلى التذمّر والتشاؤم، بسبب رؤية سوداوية فطّر عليها العقل البشريّ، رغم عدم موضوعيتها. ولذا علينا أن نتمتع برؤية جديدة تمتدّ على الحقائق؛ لأنّ العالم ليس سيئاً كما يراه المتشائمون؛ لأننا نستطيع كما أثبتت الإنسانية على مرّ العصور أن نجعل مجتمعاتنا وعالمنا كلّ مكاناً أفضل.

ولتقديم المزيد من استراتيجيات التميّز والريادة في التعليم، نوافيككم بملخص كتاب: «التفوق المدروس: ثلاث استراتيجيات أساسية للريادة التربوية» تأليف «إس دالاس دانس». الاستراتيجيات الثلاث تشمل ريادة قادة التعليم في العدالة والتغيير والتواصل. هذا يعني أنّ علينا من منطلق الوعي القيادي في مجال التعليم، أن نحرص على التعلم والنمو، واكتساب معرفة جديدة عبر تجاربنا أحياناً، وبتوسيع وجهات نظرنا بشأن المعرفة التي حقّقناها بالفعل أحياناً أخرى؛ فبنض النظر عن مدى تعقيد تجاربنا وممارساتنا، يبقى علينا أن نحافظ، وبشكل مستدام، على أسس النجاح ومبادئه عبر الريادات الثلاث، لنثبت حقاً أنّ القيادة ريادة.

جمال بن حويرب

المدير التنفيذي لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

تعني التأكد من اتخاذ القرار نيابة عن جميع الأفراد في نفس المسار الذي كنت ستتبعه لو كان هذا الطفل طفلك أنت، وهذا المعيار يضع الأمور في نصابها.

عندما نُضمر ونعيش شعوراً حقيقياً بقيمة الناس، فإننا نقدّر صفاتهم الفريدة وما يقدمونه لنا وللمجتمع وللعالم، فنَجبر أنفسنا على وضعهم في مقامهم المحترم والرفيع لمجرد أن حياتهم مهمة، وأنهم بشر مثلنا، وإخوان لنا، وعندما يتعلّق الأمر بالقيادة، فإن تقدير الأفراد يمثل الخطوة الأولى الضرورية نحو معاملة الجميع بعدالة وحبّ وإنصاف.

يتدرب معظم القادة التربويين على التفكير وفق قيمة المساواة؛ بحيث يتلقّى الجميع المعاملة نفسها، والموارد نفسها، والفرص نفسها، وذلك لأنّ المساواة تولّد إحساساً بأنّ شخصاً ما ينبغي أن «يخسر» من أجل أن يحقّق الآخرون مكاسب، لأنك لا تستطيع أن تجعل الأفراد متساوين في كل موقف وفي كل حين، مع ذلك فالعدالة مختلفة؛ وعندما ننظر عبر عدسة العدالة، فإننا نضمن أنّ كل شخص نتعامل معه - سواء أكان طالباً أو معلماً أو موظفاً - يُمنَح بالضبط ما يحتاج

إليه لتحقيق النجاح، وبالتالي قد لا يكون ما تقدّمه هونفس الشيء بالنسبة إلى كل شخص، وهذا يختلف عن مفهوم المساواة، ومن الأمثلة الشائعة بين المعلمين أنّ المساواة هي ضمان حصول جميع الطلاب على حذاء، بينما العدالة هي ضمان حصول جميع الطلاب على حذاء يناسب مقاس كل منهم، وهذا يضمن بشكل أساسي أنّ كل طالب يحصل على ما يحتاج إليه بالضبط لتلبية احتياجاته المتفرّدة.

ولا تعدّ العدالة في كثير من الحالات سمة تظهر بشكل طبيعي في أنظمتنا التعليمية، فبينما تطوّرت كل القطاعات الأخرى تقريباً، يبقى نظامنا التعليمي على مستوى العالم وإلى حدّ كبير كما كان عليه عبر القرون المنصرمة، والذي يقوم بتقسيم الطلاب إلى مجموعات، ويمكن أن يؤدي في جوهره إلى اتساع الفجوات في الإنجاز والفرص بدلاً من تحسينهما ورأب صدوعهما، ومن هنا ينبغي علينا كمعلمين وتربويين تغيير هذا النظام وتعزيز العدالة وفرص جميع الطلاب من خلال التركيز بشكل متعمّد ومدرّوس على احتياجات جميع الطلاب، لا سيما الطلاب الذين لا يؤدّون ولا يستوعبون دروسهم في العادة مثل أقرانهم، ولن تكون العدالة حاضرة إلا إذا أدرك القادة أهميتها،

ما يعني تقدير قيمة طلابهم بما فيه الكفاية للمطالبة بتطبيق العدالة بالنيابة عنهم، وطرحها على طاولة المناقشات، والانخراط في جهود لجعل تطبيقها حقيقة واقعة بالنسبة إليهم.

ومن أجل التميّز كقائد تربوي عادل، يجب أن تكون على استعداد لطرح بعض الأسئلة الصعبة على نفسك:

♦ ما الذي يحتاج إليه كل طالب في مدرستي أو منطقتي لتحقيق النجاح؟

♦ وما الذي يحتاج إليه كل موظف لكي يكون ناجحاً ومؤدياً بالمستوى المعياري المقبول؟

بمجرد الإجابة عن هذين السؤالين وبناء علاقات مع مجتمعك لضمان وعي أفراد المجتمع بقضايا أبنائهم وطلابهم، يمكن وضع استراتيجيات دقيقة وذكية تساعدك على تحقيق أهدافك، مع التركيز بشدة على النتائج الأكاديمية للطلاب، وتذكّر أنّ احتياجات الطلاب لا يمكن الوفاء بها إلا إذا تمّتع الموظفون بالقدرة على ضمان حصول الطلاب على اهتمام مخصّص ومحدّد، وهذا أمر يمكن تنفيذه! ويمكننا أن نسميه (التمكين) بمنح كل طالب فرصته المساوية لفرص أقرانه في المدرسة وفي المنطقة والمجتمع ككل، والمجتمعات الأخرى أيضاً.

الوعي الجماعي بعدالة التعليم

على كل قائد تربوي أن يبدأ بكل نشاط لترسيخ شعور جماعي بالوعي بماهية العدالة الحقيقية والسبب في ضرورة وجودها، وعليه أن يضع تصوراً لكيفية تنفيذ العدالة بفاعلية ونجاح لتحقيق مصلحة جميع الطلاب المعنيين، وعليه أيضاً أن يكون واضحاً ومدركاً أنه لا يوجد أحد يخسر في حالة مواجهة مشكلة العدالة، ومن المهم هكذا أن يجرؤ كل القادة التعليميين على التعامل مع قضية العدالة كأفراد وكمجموع، فحتى المعارضين المبدئين للعدالة والمساواة في فرص التعليم يمكن إقناعهم بالحاجة إلى التغيير من خلال القائد الفعال الذي يخصّص وقتاً كافياً لإرساء ونشر قضية قوية استراتيجياً، وربما يمكن لإحصاء بسيط لعدد الطلاب الذين يعيشون في الأماكن الفقيرة مثلاً أن يكون منيراً للعقل وموضحاً للرؤية، ورغم أنه من



السهل الإسهاب في تقديم الأفكار، فإن من الأفضل أن تستغرق وقتاً كافياً لبناء قضية تعرضها.

عندما يواجه القائد العادي مقاومة جدول أعمال تحقيق العدالة، قد يخضع للضغوط، وقد يرجع السبب في ذلك إلى اعتقاد الأفراد أن الخطط وجدول الأعمال يركزان فقط على فئة دون أخرى، أو لأنهم قد يبدون مقتنعين بالوضع الراهن، أو لأن التغيير قد يكون مثيراً للجدل، أو لأن السياسات المحلية قد تبدو وكأنها تعترض الطريق وتوق تطبيق منظومة المساواة، ومن أجل «الحفاظ على السلام المجتمعي»، ربّما يعتبر القائد العادي أن مقاومة التغيير مرهقة للغاية ولا يريد مواجهتها، لذلك تقع على عاتق كقائد تربوي تنويري مسؤولية الترويج لما

هو صحيح ولما هو عادل بالنسبة إلى جميع الطلاب، وليس ما هو مريح فقط، وكقادة يجب أن نمتلك رؤية واقعية ورؤية استشرافية عميقة، ويجب أن نؤمن بالقدرة على التطلع إلى المستقبل ونرى كيف ستنتقل قيادة اليوم مؤسّساتنا خلال السنوات الخمس والعشر والعشرين القادمة، فمن هنا تأتي العدالة، حيث إن جميع عملاء المؤسّسات التعليمية، وبخاصة عملاء النظام المدرسي - طلابنا - يتغيرون بسرعة.

عندما يجرؤ القادة على مواجهة المقاومة ويدافعون عن العدالة، فذلك لأننا مدفوعون بمهمة تحسين النتائج التعليمية لجميع الطلاب، فتحسن نذكر أنه عندما يتعلم جميع الطلاب، فإن المجتمع سيستفيد ويتطور ويتقدم ويصبح أكثر تنافسية، وليس

سراً أنه كانت هناك فجوة أداء كبيرة في مدارسنا، وهذه الفجوة تتعلق بالاتجاهات والميول، ولذا فهي تعوق مجموعة معيئة من الطلاب داخل مدارسنا، ولكن ما هو غير واضح فجوات الإنجاز الموجودة في بعض النظم التعليمية في بعض المجتمعات، وهو نظام ينظر إلى الفئات والطبقات الاجتماعية ونوع الجنس وإعاقات التعلم والقدرات اللغوية التي يتفاوت فيها الطلاب كثيراً، وما إلى ذلك، ولإنجاز العمل الواقع على عاتقك بشكل فعّال، ينبغي عليك صقل مهاراتك وتعلم كيفية بناء الوعي المجتمعي من أجل العدالة من خلال بناء قضية لا يمكن لأحد أن يقاومها، ومفتاح النجاح في ذلك هو تحليل بيانات الطلاب عبر جميع وجهات النظر.



ريادة التغيير

لتنفيذ التغيير بنجاح، يحتاج القادة إلى العمل مع الناس ومن خلالهم، ولهذا السبب وحده، يجب أن يكون الناس مهمين بالنسبة إليك، وللحصول على تأييد لبرامجك وخطتك الموجهة إلى التغيير المستهدف، هناك خمس خطوات رئيسية يجب اتباعها حتى قبل أن تبدأ في صياغة التغيير الذي ترغب في تنفيذه، وتعتمد كل خطوة من هذه الخطوات على العمل مع الناس، والعمل من خلالهم، والعمل على فهمهم.

1. فهم تاريخ المؤسسة

يجب أن يعرف الناس أنك تهتم بتراث وقيم وتاريخ مؤسستك التعليمية، فالجهود التي تبذلها للتعلم في الخلفية التاريخية لها، وجهود القادة السابقين، والنجاحات والإخفاقات السابقة، وأي من العناصر الأخرى التي عملت على النهوض بمهمة المؤسسة ستحظى باحترام كبير بين كل من ستحتاج لتأييده، وتطلب مؤازرته لجهودك في زيادة التغيير.

قبل أن يسمح لك الأفراد بقيادتهم، فإنهم سيرغبون في معرفة أنك على علم تام بالأوضاع الراهنة، وأنت لن تدخل إلى المؤسسة مثل الإعصار الذي يسبب تغييرات عشوائية من دون أخذ الوضع الحالي بعين الاعتبار، وقبل أن يسمحوا لك بتقديم منظور جديد لهم، يجب أن يتقوا بك أولاً، ولا شيء يُكسبك ثقتهم أكثر من وضوح أن أفعالك النابعة من اهتمامك بهم وبالمؤسسة التي تقودها، وأنت تعمل وفق استراتيجية مدروسة ومستتيرة ومعززة بالأبحاث والنظرة الفاحصة والدقيقة إلى الماضي وأصحاب التأثير والنموذ.

2. إدراك الحالة الحالية للمؤسسة

للحصول على أفضل النتائج عند التعرف على المؤسسة القائمة وقبل البدء بالتغيير، ركز قدر الإمكان على ما تبدو عليه ثقافة المؤسسة، وكيف يتم العمل داخلها فعلياً؛ فقدرتك على توحيد الأفراد حول هدفك تعتمد على ذلك. خذ الوقت الكافي لفهم وعيك الدقيق بالحالة الراهنة للمؤسسة التعليمية والتعبير عن ذلك علناً، وشرح الأبحاث والاستقصاءات التي قمت بها والسجلات التي راجعتها والأشخاص الذين تحدثت معهم. ابذل جهداً منظماً لإقناع الأفراد بدقتك، وأنت وضعت أو طورت استراتيجية خاصة ومدروسة بعناية وذكاء لإدارة التغيير استناداً إلى حالة المؤسسة الفريدة، فمثل هذه الجهود المنظمة ستقضي على الخوف من تنفيذ برامج تغيير جذرية ومؤثرة.

3. فهم «أصحاب التأثير والنموذ» داخل المؤسسة

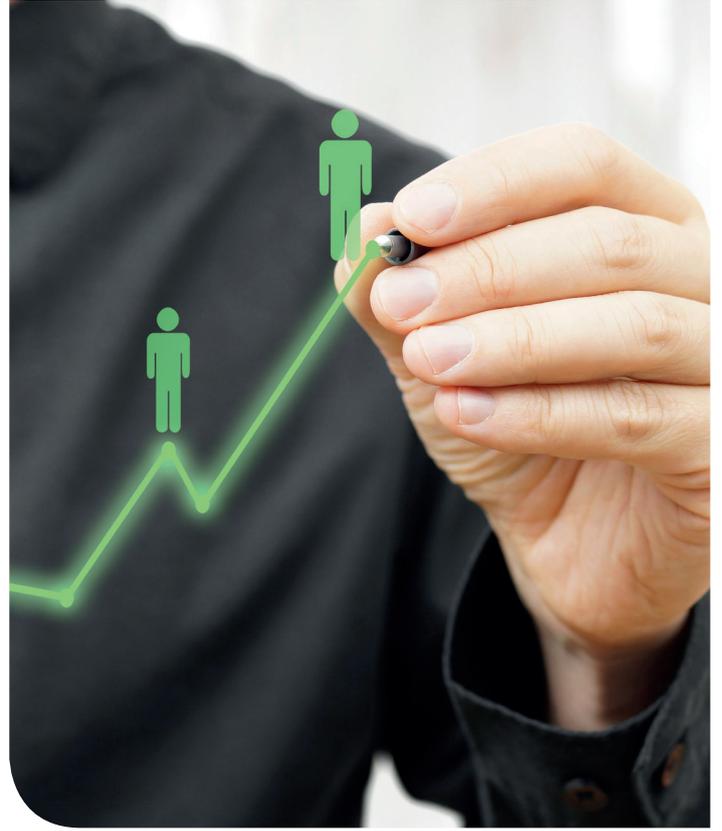
وقدرات قيادية في طريقة تفكير وعمل هؤلاء الأفراد تجعلهم قادة، سواء أحببت ذلك أم لا، فإنهم يمتلكون أصوات وقلوب وعقول الآخرين، مع ما يتمتعون به من قوة، ومستوى تأثير على الأشخاص، وهي أشياء لا تمتلكها أنت في البداية، فقد كانوا موجودين في المؤسسة عندما جئت إليها، وعلى الأرجح سيظلون فيها بعدما تغادرتها،

على التأثير في الآخرين بدايةً، ومن يملكون مستوى من السلطة والنموذ يمكنهم من تغيير رأي الآخرين بسهولة، ففي معظم الحالات فإن هؤلاء يستطيعون توجيه الرأي العام الداخلي ويتمكنون في الغالب الأعم من توجيه طلبات خاصة من الآخرين الذين ينقادون لهم وينفذون ما يريدونه ويطلبونه، وهناك سمات وخصائص

لا تخلو أي مؤسسة تعليمية أو أي منظمة مجتمعية من فريق أو فئة مؤثرة وذات نفوذ في تحديد توجهاتها ومستقبلها. قد يأتي أصحاب النفوذ من داخل المؤسسة أو خارجها، وقد ينحصر تأثيرهم في الداخل، وربما يمتد إلى الخارج فيشكل عوناً لقيادة التغيير الفعال وذي النطاقات الواسعة. ابحث عن الأشخاص القادرين

وسيكون أمامك دائماً خياران بالنسبة إلى طريقة التعامل مع هؤلاء المؤثرين الرئيسيين: أن تقلل من القوة والتأثير اللذين يمتلكونهما لأنهما أقوى من قوتك وتأثيرك في البداية، أو أن تستخدم هؤلاء المؤثرين المهمين لصالحك.

عند تقديم التغيير يجب أن تكون أنت مؤيد التغيير الرئيس ولكن يجب ألا تكون أنت المبادر والقائد الوحيد للتغيير. ومن هنا ستجد نفسك مضطراً إلى استخدام أفراد من داخل المؤسسة يكون لهم نفوذ على الآخرين وتأثير عليهم بطرق لا يمكنك التأثير بها بنفسك أو بمفردك. عندما تقابل المؤثرين الرئيسيين، فأنت أمام فرصة النصف بالنصف لأن يكونوا معك أو ضدك، ولكن الاحتمالات لصالحك أكثر، كما أن منحهم بعضاً من وقتك أمر مهم؛ فالأفراد يحبون قضاء الوقت مع القائد لا سيما قادة التغيير. ابن علاقات قوية معهم بسرعة وعززها دائماً، ثم ادخل معهم في حوارات بناءة حول الحاجة المحتملة إلى التغيير، واطلب منهم الإسهام في كيفية تنفيذ الخطة، وشرح الطريقة التي تعتقد أن على المؤسسة اتباعها، واستخدم أصواتهم ونفوذهم وكأنهما امتداد لصوتك ونفوذك من أجل الدعم، وعليك دائماً أن تتذكر، وأن تتعلم كيف ومتى تطلب منهم النصيحة.



4. فهم الأفراد لمعنى التغيير

وتحليل أبعادهما بعناية، وعندما يجيبون، ضع أفكارهم قيد المناقشة، وإن استطعت إقناعهم بضرورة التغيير بناءً على الرغبة في تحقيق نجاح المؤسسة والطلاب معاً. ليس ضرورياً أن تكون إدارة التغيير في المؤسسات التربوية مهمة معقدة، فسواء أكان التغيير كبيراً أم صغيراً، فإنه لا يمثل سوى شيء مختلف عما تُعانيه المؤسسة حالياً، ويرتبط حجم التغيير بإدراك كل فرد لأهداف المؤسسة من ناحية، ولدوره في تقدمها ونجاحها من ناحية أخرى.

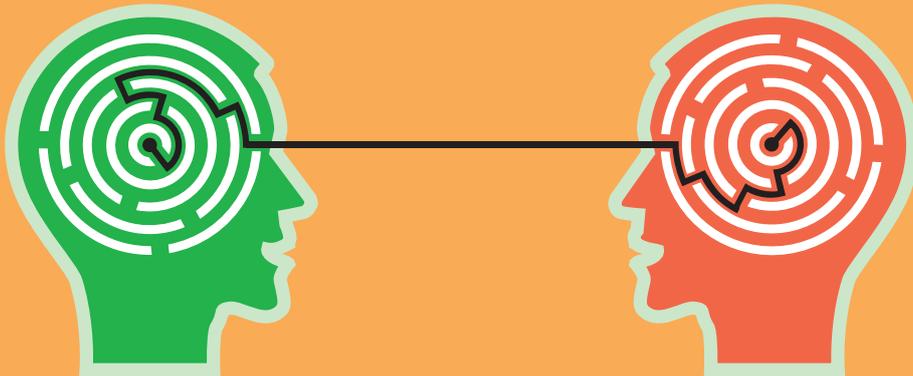
قيادة الآخرين نحو التفكير بشكل إيجابي ومستقبلي وعميق بشأن مفهوم التغيير نفسه.

سيكون هدفك خلال التأثير وتشكيل توجهات الأفراد للتغيير هو إعادة توجيه تفكيرهم من خلال طرح سؤالين هما:

- ◆ ما الذي تحتاج إليه مؤسستنا التعليمية لتحقيق النجاح؟
- ◆ وما الذي يحتاج إليه طلابنا ليكونوا ناجحين؟

اطلب من الجميع التفكير في هذين السؤالين

يقاوم بعض الأفراد التغيير لأنهم يحملون أفكاراً مسبقة بشأن الكيفية التي سيقدم بها أو سيبدو عليها التغيير، وكيف سيتغير الوضع الراهن بشكل جذري وعلى نحو مزعج، أو على الأقل غير مضمون العواقب، ومدى شدة تأثيره عليهم وعلى العالم من حولهم، فيفكرون في التغيير وكأنه فعل سلبي وعنيف ومؤلم فقط، بل ويعتبرونه أحياناً عملاً أو أمراً كارثياً. إذا أردت أن تكون قائداً فعالاً في إدارة التغيير، فلن تتوقف مهمتك كقائد عند قيادة عملية التغيير فحسب، بل



5. وضع استراتيجية فعالة

لتنفيذ التغيير

لا يوجد قائد بارع يدخل عملية التغيير ويقودها بشكل عشوائي، فحيث أنه من المغري الدخول إلى مؤسسة ما، ورصد ما يبدو وكأنه يحتاج إلى تغيير، وبدء عملية التغيير على الفور، فإن مثل هذا النهج العشوائي غير المنظم سيؤدي على الأرجح إلى نتائج مشتتة ومنخفضة الجودة وقليلة العائد وغير مستدامة، بدلاً من ذلك يفضل أن تتم جميع عمليات التغيير وفق استراتيجية مدروسة بعناية، على أن تشمل إسهامات المتأثرين بالتغيير، كما ينبغي ألا يكون شعارك في التغيير هو: «فريقي أنا»، بل يجب أن يكون «فريقنا نحن»، فدون مشاركة كل العاملين في المؤسسة، لا يمكنك إحداث تغيير مستدام، والاستدامة تعني أن يكون التغيير مقبولاً ومدعوماً ومحماً من خلال هؤلاء الأشخاص.

يجب عليك ضمان مشاركة الجميع في تطوير استراتيجية التغيير لمنحهم شعوراً بملكية هذه الاستراتيجية وتعزيز شعورهم بتقدير استراتيجية التغيير التي تصلون إليها في النهاية، وبغض النظر عن وظيفة أو مناصب أو مستويات المشاركين الوظيفية، فإنه يمكن لكل منهم أن يعلم شيئاً جديداً، ومن هنا عليك أن تستمع إلى قصص الجميع، وتطلب أفكارهم ومقترحاتهم، ثم ادمجها في استراتيجية التغيير الشاملة، والسؤال البسيط والبديهي هنا: لماذا تعمل بمفردك وتواجه مقاومة بعض الأفراد، بينما يمكنك الحصول على مساعدة ودعم الجميع بمجرد استشارتهم ودمجهم في عملية التغيير.

يواجه كل قائد جديد في بعض الحالات تحديات يمكن معالجتها بسهولة، وعندما تقابل مثل هذه الفرص، اغتتمها بسرعة. يمكنك تحقيق هذه المكاسب السريعة من خلال وضع استراتيجية تغيير يمكن تنفيذها بجهد معقول ومقبل خلال فترة زمنية قصيرة؛ فتحقيق سلسلة من هذه الانتصارات الصغيرة لن يساعد على إثبات سمعتك كقائد جديد يقوم بإنجاز الأشياء فحسب، بل وسيعزز ثقتك بنفسك، ويؤكد من توفير طاقتك من أجل عمليات تغيير أشمل تتطلب تخطيطاً واستراتيجيات أكثر تفصيلاً وتعاوناً.

ومن المهم أيضاً أن تقاوم الحاجة الملحة لتغيير كل مشكلة على الفور، فعندما يكون لكل شيء أولوية، لا شيء البتة سيمتثل أولوية، ومن هنا اختر عنصرين أو ثلاثة عناصر رئيسية للتعامل معها في البداية، ورتب جميع مبادرات التغيير الأخرى المطلوبة بشكل تنازلي، ثم عالجها وفق هذا الترتيب؛ أو وفق أولوياتها من حيث السرعة والأهمية وجدواها الاستراتيجية على المدى المنظور.



الريادة عبر التواصل

على قادة المؤسسات التعليمية الذين يسعون إلى زيادة فاعلية تواصلهم مع الآخرين، أن يفكروا بعناية في النصائح السبع الرئيسة التالية:

1. تواصل بصراحة وأمانة وعلى نحو فوري

لا يحب الأفراد أن يحتاروا أو يتساءلوا عما يفكر به قائدهم، فعندما يشعرون بعدم معرفة موقف القائد تجاههم، فإنما يشعرون بعدم الأمان والقلق والشكوك الذاتية التي تستنزف طاقتهم الإبداعية، لذلك عليك أن تقدم للآخرين وعلى الدوام؛ تأكيدات نزيهة بأنك ستواصل معهم بصدق، ونتيجة لذلك ستجدهم يعملون بمستوى أعلى من الثقة والإيمان بك وبأنفسهم، لأنهم سيتأكدون من أنهم لن يضطروا إلى تخمين ما إذا كانوا يحققون توقعاتك أم لا، فليس لدى أي قائد في أي مجال لا سيما في مجال التعليم، قيمة أكثر أهمية وألوية من قيمة المباشرة والوضوح.

ليس لدى معظم الأفراد مشكلة في التواصل بصراحة وشفافية وعلى نحو فوري عندما تكون هناك أخبار جيدة يقدمونها، ولا يمثل الأمر تحدياً حقيقياً إلا عندما تقع أحداث سلبية أو غير متوقعة، حيث لا يجب أي شخص أن يوصف بأنه حامل أو ناقل الأخبار السيئة، وعندما يضطرون إلى مشاركة معلومات حول شيء غير جيد، يفقد القادة القدرة على التفكير وعدم معرفة ما يقولونه بطريقة مقنعة، وهذا ما يسمى: «شلل التواصل». شلل التواصل يجعل القادة يكتمون المعلومات لفترة أطول بكثير ممَّا هو مناسب أو متوقع، وبسبب عدم سماع أي معلومات، يبدأ الناس في الثرثرة حول ما يبدو أن المؤسسة «تخبئه»، وهكذا يبدأ الناس في التشكيك في نزاهة القادة.



2. احك قصتك بنفسك حتى لا يحكيها غيرك

لكونك قائداً للمؤسسة، فإنك بلا شك ستضطلع بعدد من المهمات؛ سيكون مطلوباً منك أن تكون مفكراً استراتيجياً، ومتحدثاً تحفيزياً، ومندوباً للتسويق والبيع، وسياسياً ودبلوماسياً (حيث يجب أن يكون لديك باع في السياسة، ولكن يجب ألا تمارسها علناً في بيئة العلم التربوية)، وعليك أيضاً أن تكون مدير علاقات عامة، لأن خبراء العلاقات العامة يعرفون أن أول من يبادر إلى الحديث ورواية القصة يكتسب ميزة كبيرة في تشكيل مفاهيم



وعقول الآخرين تجاه القضية المطروحة. سواء أكانت الأخبار جيدة أو سيئة أو محايدة، يريد الأفراد معرفة ما يحدث، ويريدون أن يعرفوه الآن، وقد سرّعت وسائل الإعلام الاجتماعية هذه الظاهرة بشكل دراماتيكي، وسيكون عليك

دائماً إما أن تحكي القصة بنفسك، أو أن تسمح لشخص آخر أن يحكي قصّتك نيابةً عنك. عند التعامل مع وسائل الإعلام عليك أن تكون دائماً صريحاً وشفافاً حتى لا تضطر إلى استدراك أو تصحيح أي رواية، فأن تجعل

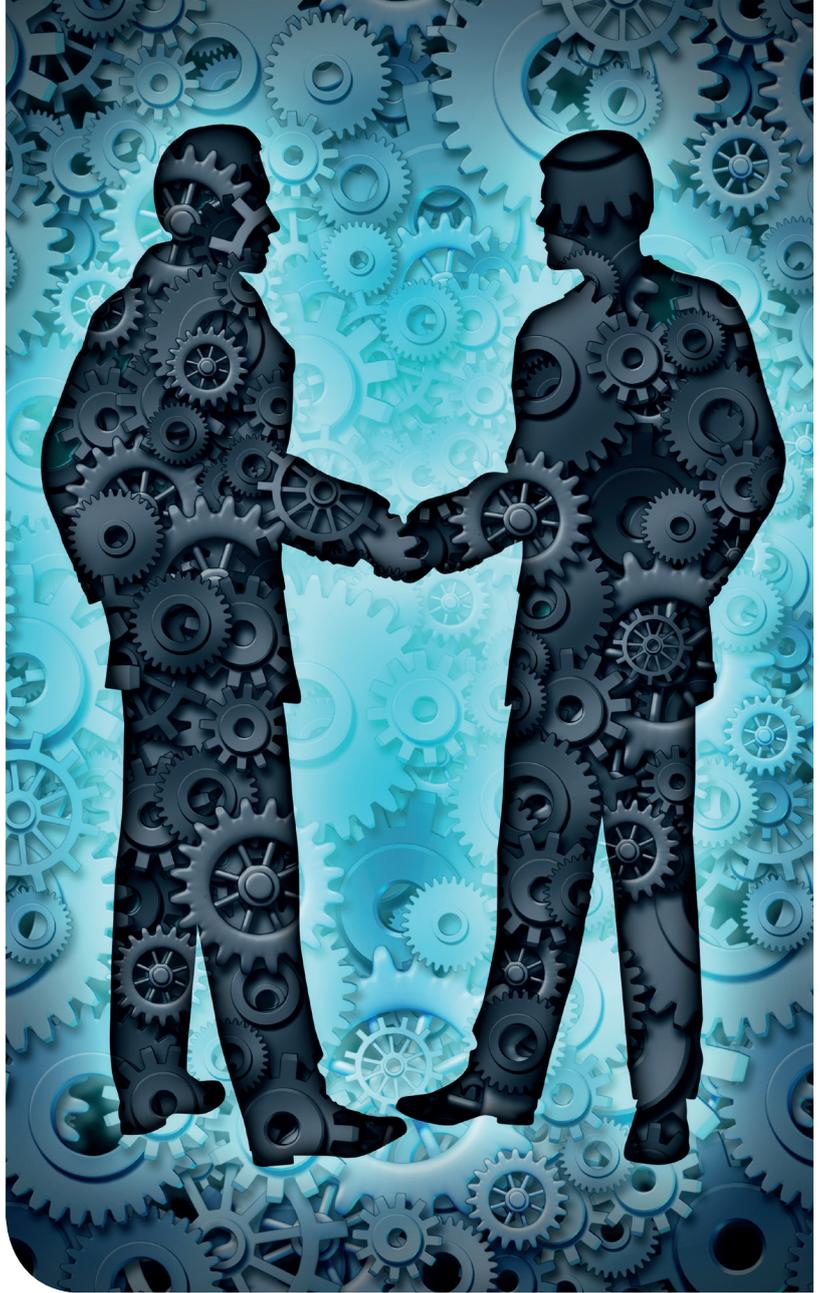
وسائل الإعلام تراك أنت ومؤسّستك على نحو جيد يمكن أن يكون أحد الكنوز المهمة، لا سيما أن لدى الإعلام قدرة مشهودة على خلق وتغيير الصورة العامة لمؤسّستك، ولك أيضاً.

3. تنظيم جهود التواصل

عندما تكون قائداً، فإنك ستكون أكثر انشغالاً من أي شخص آخر تعرفه، ومع ذلك، وعلى قدر صحة هذه العبارة، فإنها لا تعنيك من أن تكون متواصلًا فعلاً؛ إذ لا ينبغي أن تكون مشغولاً للغاية عن هذا العنصر الأساسي لفاعليّتك، وتذكّر هنا أن التواصل لا يمكن أن يكون أولوية متأخرة أو شيئاً تتجاهله أو تتغاضى عنه لأن تركيزك منصباً على أمور أخرى؛ وإذ يلعب التواصل دوراً رئيساً ومحورياً في فاعليّتك، فيجب أن يحظى بقدر من وقتك وتركيزك مثل المسائل الحيوية الأخرى التي تديرها بشكل يومي، ففكر في التواصل لأنك تقوم به يومياً، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

أفضل طريقة يضمن بها القادة المشغولون أن تظلّ جهود التواصل ضمن أولوياتهم، هي التخطيط المسبق والجدولة التلقائية لهذه الجهود، وتتمثل إحدى التوصيات في إنشاء تقويم تواصل يحدّد الرسائل التي ترسلها في أيام معينة من السنة، وسيساعدك هذا النهج للحفاظ على العلاقات رغم جدولك المزدحم، وكن مبدعاً في نهجك المنظم للتواصل مع الأشخاص الأكثر أهمية في مؤسّستك، فلن يعرفوا أن لديك تقويماً يمكنك من خلاله تخطيط هذه الرسائل بطريقة استراتيجية، لكنهم سيقدرون لطفك ومراعاتك لهم عندما يتلقون هذه الرسائل.

تتمثل إحدى أفضل الطرق لتنظيم التواصل - إذا سمحت ميزانيتك - في تعيين مدير اتصال متخصص أو تكوين فريق للتواصل، فالمؤسّسات بجميع أنواعها وأحجامها تمتلك مثل هذه الفرق، حتى لو كانت تستعين بمصادر خارجية، وعند إجراء عملية التوظيف، تأكد من اختيار الأفراد المتفاعلين، والذين يتمتّعون بقدرات وأساليب للتواصل تكمل أسلوبك فيه.



4. إضفاء الطابع الشخصي على التواصل

جميعنا فعل ذلك. من أجل الفاعلية أرسلنا بريداً إلكترونياً إلى جميع العاملين في المؤسّسة، وفي بعض الحالات يكون هذا مقبولاً تماماً، أمّا في حالات أخرى فإنّ العكس هو الصحيح. أحياناً يحتاج الأفراد إلى معرفة أنّك أنت - قائدهم - تعرف أسماءهم، وأنك على دراية بإنجازاتهم الفردية، وأنك تهتم بما فيه الكفاية لصياغة رسالة خاصة فقط لكل واحد منهم. ربّما يبدو هذا أمراً بديهياً، لكن من الطبيعي أن يريد كل شخص أن يشعر بأنّه مميّز ومهم ومقدّر من قبل قائده. أليس هذا هو سبب تأكيدنا أن التعلّم الموجه والخاص والمنفصل على قدر احتياج كل طالب على حدة؟ إنهم يرغبون دائماً في أن يكونوا مميّزين كأفراد، وأن يتمّ تقديرهم على المستوى الشخصي كما يقدّرون على المستوى الجماعي أيضاً.

5. استخدم كل الموارد المتاحة

للتواصل

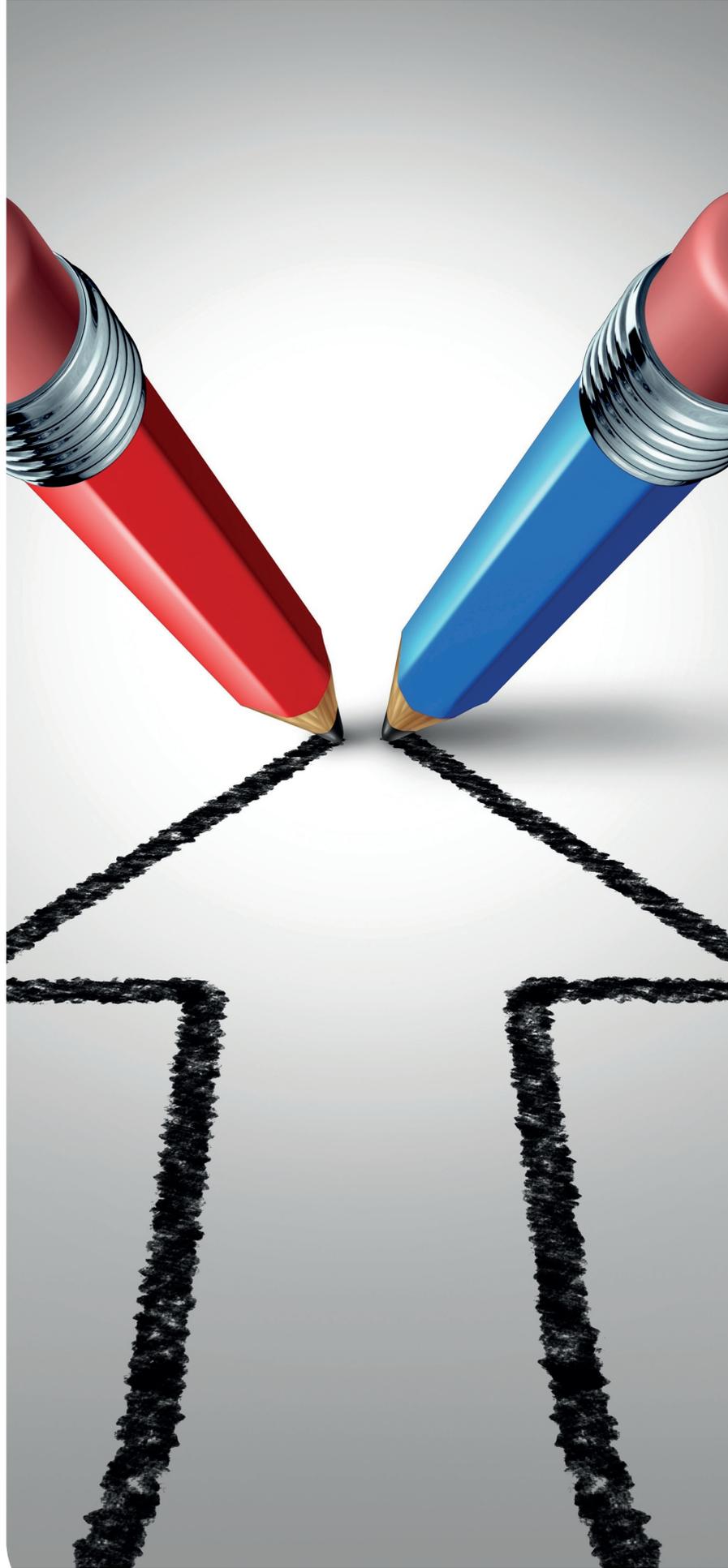
يختلف تواصل القادة في الوقت الحالي عن التواصل الذي عرفناه قبل سنوات قليلة مضت. لقد غيّرت التكنولوجيا التواصل من خلال السماح لنا بنشر المعلومات وبثها إلى شرائح كبيرة من الأفراد الذين نصلهم وتفاعل معهم بنقرة واحدة. التحدي الذي ينبغي على القادة خوضه هو استخدام كل الموارد المتاحة لإيصال رسالتهم إلى جماهيرهم الحقيقية، فعند القيام بذلك سيصلون إلى أكبر عدد ممكن بطرق متعددة. الشيء الوحيد الذي ستلاحظه هنا بالتأكيد هو أنهم لن يشكوا من الإفراط في التواصل، بل سيشكون فقط إذا شعروا أن القائد لا يتواصل معهم بما يكفي، ولذا عليك أن تستخدم أكبر قدر ممكن من الموارد التكنولوجية المتاحة لبحث وتوصيل رسائلك على نحو متكرر إلى العالم المحيط بك، مع التركيز طبعاً على العالم الذي تخدمه، والذي ينتظر قراراتك وخدماتك.

ولهذا السبب يفقد القادة الذين لا ينخرطون في منصات التواصل الاجتماعي فرصة الوصول إلى قطاعات أساسية من المعنيين، وفي حين يجب مشاركة العناصر الحساسة للوقت باستخدام طرق إضافية، يجب أيضاً الاستفادة من منصات وسائل الإعلام الاجتماعية؛ إذ ينبغي أن تعمل الأنظمة المدرسية والمؤسسات العامة مع منصات التواصل الاجتماعي لضمان مصادقة حساباتها حتى يعرف الأفراد أن المعلومات الواردة من الحساب موثوقة، وتذكر أنه من مسؤوليتك مشاركة الأخبار حول مؤسستك أولاً، وتتيح لك الشبكات الاجتماعية القيام بذلك بأكثر الطرق كفاءة وفاعلية من حيث التكلفة، وتعتبر وسائل التواصل الاجتماعي الطريقة الأكثر انتشاراً التي يتواصل بها العالم اليوم، ويتعين على القادة تقديم الرسائل عبر الوسائل التي اعتاد عليها الجميع، وبأسلوب المناسب لكل فئة منهم.

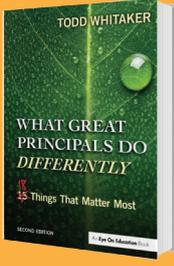
6. انظر إلى التواصل كطريق

ذي اتجاهين

يعتقد بعض القادة خطأً أن التواصل مجرد طريقة أحادية الاتجاه للتعامل مع الجمهور، ومع ذلك يبقى التواصل أكثر شمولاً؛ فهو عملية تبادل، ويتضمن التواصل الحقيقي التحدث والاستماع والوصول إلى فهم مشترك بين طرفين أو أكثر.



كتب مشابهة:



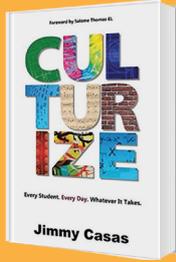
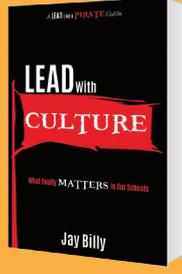
What Great Principals Do Differently

By Todd Whitaker, 2011.

Lead with Culture

What Really Matters in Our Schools.

By Jay Billy, 2018.



Culturize

Every Student. Every Day. Whatever It Takes.

By Jimmy Casas, 2017.

قراءة ممتعة

ص.ب: 214444

دبي، الإمارات العربية المتحدة

هاتف: 04 423 3444

نستقبل آراءكم على pr@mbrf.ae

تواصلوا معنا على

[MBRF_News](https://www.facebook.com/MBRF_News)

[MBRF_News](https://www.instagram.com/MBRF_News)

mbrf.ae

www.mbrf.ae

[qindeel_uae](https://www.facebook.com/qindeel_uae)

[qindeel_uae](https://www.instagram.com/qindeel_uae)

qindeel.uae

qindeel.ae



وكقائد ليس من الحكمة أن تحتكر الحديث برمته ثم تدعو مثل هذا السلوك تواصلًا. من الضروري أن نعتبر التواصل طريقًا ذا اتجاهين يتم من خلاله تبادل الرسائل والأفكار والتفاهات. عندما تسلك هذا النهج في التواصل ستجد نفسك تستمع أكثر مما تتحدث، وهذا أمر مهم جدًا لأنك تحقق التعلم والنمو عبر الآخرين من خلال التركيز عليهم، وينطوي التواصل على الاستماع والتحدث اللذين يساعدان على التعلم المستمر والنمو والتطوير، ما يجعلك في نهاية المطاف قائدًا أكثر استنارة وأكثر فاعلية، فإذا كنت تتجاهل جانب الاستماع في التواصل، فإنك تُحد من نموك كقائد وتضيع فرصًا متاحة عبر الاستماع للآخرين.

7. اتبع سياسة الباب المفتوح

عندما يكون لدى أي معلم أو زميل أو إنسان أمر يقلقه، فإنه سيرغب في أن يلتقي قائده مباشرة، من منطلق الثقة بأن القائد هو أكثر الأشخاص قدرة على إنجاز الأمور، فلماذا لا تكون جاهزًا دائمًا للاجتماع مع كل من يريد لقاءك والاستعانة بخبراتك وقدرتك على التفاعل والتواصل؟ يرسل هذا النوع من التواصل المباشر رسالة قوية من القائد الذي يرغب في الاستماع والمساعدة في جميع أرجاء ومستويات المؤسسة، ما يعزز مكانتك ويبني سمعتك المؤسسية والتنظيمية ويجعلك تبدو قائدًا مؤثرًا ومتأثرًا في نفس الوقت، وأفضل قناة للتأثير وقيادة التغيير هي سياسة الباب المفتوح التي تشكل مدخلًا احترافيًا وإنسانيًا للتواصل.

المبادئ الثلاثة للنجاح

ينبغي علينا نحن قادة التعليم والتغيير أن نحصر أيضًا على التعلم والنمو، من خلال اكتساب معرفة جديدة عبر تجاربنا أحيانًا، ومن خلال توسيع وجهات نظرنا بشأن المعرفة التي حققناها بالفعل أحيانًا أخرى، ومع ذلك وبغض النظر عن مدى تعقيد تجاربنا وممارساتنا الشخصية، يجب أن نحافظ وبشكل مستدام على أسس النجاح ومبادئه الثلاثة السابقة.

أنت كقائد؛ كن نزيهًا وصادقًا وبسيطًا، وتعامل بلطف مع الجميع، وكن متفانيًا ومبتهجًا قدر المستطاع. ابتسم دائمًا، لا سيما في الأوقات التي تشعر فيها بأكبر قدر من التوتر والارتباك. تعامل مع الضغوط باتزان، وتعامل مع اللحظات الحرجة بهدوء لتساعد الآخرين وتجعلهم ينظرون إليك كقائد وتربوي حقيقي، فليس هناك أكثر فاعلية في القيادة من أن تبدو مسيطرًا بشكل كبير ليس على مشاعرك فقط، وإنما على كل مقاليد الأمور في المؤسسة! ولا شك أبدًا في أن فريقك، وكل المعنيين بقيادتك يستحقون قائدًا يتمتع برؤية حقيقية، ويدير بثقة قوية، ويمكنك بحكمتك وكياستك ونجاحك أن تثبت أن هذا الشخص هو أنت!

شركة تأمين تعتمد عليها أساس لحياة أكثر من سعيدة

