

الشركة العربية

للإعلام العلمي

(شعاع)

القاهرة

ج.م.ع

نسخة إلكترونية فقط

editor@edara.com



رئيس التحرير: نسيم الصمادي

أيلول

سبتمبر (2011 م)

شوال (1432 هـ)

السنة الأولى

العدد التاسع

العدد 9

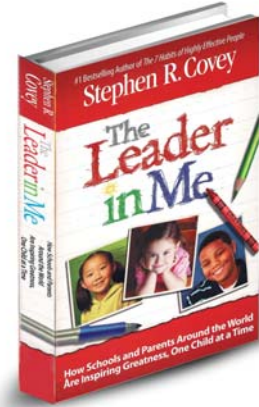
www.edara.com

من طالب إلى قائد

كيف تلهم المدرسة والأسرة الطفل العادي
وتصنع شخصية قيادية عظيمة

تأليف: ستيفن آر. كوفي

هذا العدد متاح فقط على www.edara.com



أطفال اليوم .. قادة الغد

ينتمي أبناء اليوم إلى جيل واعد لم يعرف له التاريخ من قبل مثيلاً. فهم يقفون على قمة هذا العصر، لكن هذه القمة تقع على مفترق طرق. أول هذه الطرق تقليدي ويفتقد للإبداع ويقود إلى الاستسلام والركود، ويفضي إلى الانحطاط الاجتماعي. أما الطريق الآخر فهو غير مطروق وغير سالك، ويفضي إلى طاقات وإمكانات بشرية لا حد لها، وهو مصدر الأمل المشرق في العالم. ما يدعو للتفاؤل هو أن معظم أطفال العالم مؤهلون ليسلكوا الطريق الثاني، بمجرد أن نضع أقدامهم على بدايته. فمن سيقود أطفالنا في رحلة الحياة؟ وهل هناك من هو أولى بتعليمهم القيادة

من ذويهم ومعلميهم؟ ومتى سيحدث ذلك إن لم يكن الآن؟!

حكاية مدرسة

انتقلت أسرة أمريكية لتعيش في مدينة "رالي" الأمريكية. وكان أهم ما يشغل بال الوالدين هو البحث عن مدرسة مناسبة

لأبنائهم، مدرسة توفر بيئة تربوية صحية وتحفيزية وإبداعية. وبعد استشارة كثيرين، كان اسم مدرسة "إيه بي كومبوس" الابتدائية يتكرر على ألسنة الجميع. نظرياً، لا تتمتع هذه المدرسة بأية ميزات إضافية تجعلها أفضل من بقية مدارس المدينة، ولكن ما يروى عنها يتجاوز كل التوقعات. فتقديراتها مرتفعة، وتلاميذها مهذبون، وإدارتها قوية، ومديرها يحمل جائزة مدير العام. ناهيك عن النظافة، واللوحات المبهجة والمحفزة التي تغطي الجدران، والاحترام المتبادل بين التلاميذ، فضلاً عن احترام الآخر، وتقدير التنوع العرقي والديني والثقافي! فهل يبدو هذا خيلاً محضاً؟

فما هو سر إبداع المعلمين والمربين في هذه المدرسة العظيمة؟ يمكن اختصار الإجابة بعبارة واحدة وهي أنهم يعلمون مبادئ القيادة الفعالة للطلاب الصغار. فهم يهتمون بالمهارات الأساسية مثل اتخاذ القرارات، والاتصال والتفاعل مع الآخر، وإدارة الوقت. والأهم هو أنهم

في هذه الخلاصة:

- ▼ حين نأتي على ذكر التربية والتعليم، فنحن لا نتحدث عن ندرة في الإبداع، والشغف، والاهتمام، بل نتحدث عن الفعل والقدرة وعن بناء مدرسة جديرة وفصول عظيمة، وطالب رائع
- ▼ المنطلقات الثلاثة لنجاح أية مدرسة
- ▼ مبادئ القيادة الفعالة للطلاب الصغار

صياغة مبادئ القيادة في مدرسة "كومبوس"

كان اختيار القيادة كمنهج حياة وكمفهوم حقيقي، ووضع رسالة تحفيزية هادفة لمشروع تطوير القادة خطوة مصيرية في تاريخ مدرسة "إيه بي كومبوس" الابتدائية. وهناك من يتساءلون: كيف يتسنى لمدرسة تعليم مبادئ القيادة لأطفال لم تتجاوز أعمارهم الخامسة بعد؟ لا شك في أن ما فعلوه من اختيار للمناهج والتوصل إلى رسالة جديدة أمران جديران بالتقدير، ولكن كيف نفذوا ذلك على أرض الواقع؟

القيادة مصطلح كوني عام يشمل الكثير من الموضوعات الفرعية التي قد لا يناسب بعضها طلاب المرحلة الابتدائية. وقد كان فريق المدرسة مدرّكاً لهذه الحقيقة، ولذا بدأوا في تحديد مفهوم القيادة الذي يتناسب مع مدرستهم أولاً قبل أن يبذلوا أية جهود. كانت الخطوة الأولى هي تحديد رؤية تحفيزية تمكن التلاميذ وتوحد نظرهم للمستقبل وتبرز الأهداف السلوكية التي يجب أن يضعوها نصب أعينهم. تضمنت هذه الرؤية الاحتياجات الأربعة الرئيسية للإنسان في كل زمان ومكان ونصت على ما يلي: "تتلخص رؤية مدرستنا في: الحياة، والحب، والتعلم، والتأثير!"

ضبط جودة التعليم

تولى الأمريكي "مالكولم بالدريدج" منصب وزير التجارة الأمريكية عام 1981، ولم يمر عام واحد حتى حصل على لقب "رجل العام". في تلك الفترة تعرضت هيمنة "أمريكا" الاقتصادية إلى ضربة قوية. بدأ الناس في تلك الأثناء يشكون في مدى فعالية المدارس مستندين إلى تقرير عن التعليم في "أمريكا" نشر عام 1983 تحت عنوان "أمة في خطر!". سار "بالدريدج" في تصديه لهذه الأزمة في اتجاهين: فقد وجه جهوده الخارجية أولاً إلى فتح الأبواب مع دول منافسة منها "الصين"، و"الهند"، و"الاتحاد السوفيتي". لكنه أدرك أن مجرد غزو هذه الأسواق لا يعد ضماناً كافياً نظراً إلى أن الشركات الأمريكية ستواجه منافسين يدفعون أجوراً أقل بكثير! ومن ثم فإن أمل "أمريكا" الوحيد كي تنافس وتحقق أرباحاً هو تقديم منتجات عالية الجودة وشديدة التميز. وفي الاتجاه الثاني وجه "بالدريدج" طاقته داخلياً فبدأ العمل على تحسين كفاءة وجودة الخدمات والمنتجات الأمريكية.

من أهم النتائج التي خرج بها فريق "بالدريدج" هو وضع "أدوات ومعايير للجودة"؛ طورت فيما بعد على

يوفرون فرصاً حقيقية لممارسة هذه المهارات على أرض الواقع؛ إذ يفسحون المجال للقيادة داخل الفصول الدراسية، وفي ساحات المدرسة، وخارجها أيضاً. يحدث كل هذا بمنهجية قوية تعزز إنجازاتهم وتبرز قدراتهم التنفيذية. ويمثل كل هذا مصدرًا لسعادة المعلمين، فالأمر ليس مجرد مزيد ومزيج من المهمات والمسؤوليات؛ بل هو تطبيق طرق جديدة لأداء أعمال حقيقية بأساليب إبداعية.

المنطلقات الثلاثة لنجاح أية مدرسة:

1- الطبيعة الكونية والشمولية للمبادئ القيادية التي

تدرس في المدارس. هذه المبادئ بديهية وأبدية، وهي ليست اختراعاً إنسانياً، لكنها طبيعية وفطرية، ولذا فهي موجودة منذ الأزل ومتعارف عليها في جميع الثقافات. ورغم أن المبادئ التي تُدرس في المدارس تتشابه إلى حد كبير، فإنها تختلف في سبل تطبيقها؛ حيث تطبقها كل مدرسة على حدة تبعاً لاحتياجاتها، وقدراتها، ومواردها. ورغم هذه الاختلافات والتناقضات، تتشابه كل المدارس في إدراكها لمفهوم ومعنى النجاح. فبينما يخضع البشر والممارسات للتغيير، تظل المبادئ القيادية الفعالة ثابتة لا تتغير.

2- الطبيعة الكونية والإمكانات الفريدة للطلاب الصغار.

يتمتع الأطفال أيضاً بصفة العالمية، فأينما ذهبت ستجد الطاقات وبذور الأمل واحدة. ناهيك عن القدرات الفريدة التي يتميز بها كل طفل عن كل الأطفال. ولكن عندما يخرجون إلى الحياة، تبدأ البيئة المحيطة في تشكيل شخصياتهم ليكتسبوا نوعاً من "الحمض النووي" أو الفيروس الحضاري. قد يكون هذا التشابه أو هذه البصمة النووية ضرورية أحياناً، إلا أنها تلغي سمات الطفل الفريدة وتجرده من جوهره ومن هويته. ولذا فإن هدفنا يجب أن يركز على تجاهل هذه الطفرات الحضارية التي تلغي تفرد الطفل وتميزه.

3- المبادئ والمناهج يمكن أن تدرس في المدارس

والمنازل على السواء. يدخل ضمن وظائف المبادئ القيادية أن تساهم في توطيد الشراكة وتوثيق روح التعاون بين الأسرة والمدرسة. هذه المبادئ تجلب الآباء المتطوعين للمساعدة والمشاركة في أنشطة الفصول وفي المدرسة ككل. كما أنها تنعكس بوضوح على سلوكيات وواجبات الطلبة المنزلية. وبغض النظر عن تطبيق مدرسة أبنائك لهذه المبادئ أم لا، فإنه بإمكانك تطبيقها في منزلك.

موضوع المسؤولية على فترات منقطعة كأن يتحدثوا عنها داخل الفصول الدراسية، أو يكتبوا عنها في نشرة المدرسة الشهرية. وفي الشهر التالي يختارون موضوعاً جديداً ليصبح موضع ومحو الاهتمام!

أما القيادة - باعتبارها صفة وسمه وتخصصاً - فيتم تناولها بشكل مختلف في مدرسة "كومبوس". هنا تغطي أدوات الجودة وغيرها من المبادئ القيادية الشاملة كافة الأنشطة اليومية التي تمارس، والمواد التي تُدرس في المدرسة. فالقيادة لا تدرس بشكل يومي فقط، بل تُدرس بمهارات وأساليب وفي أوقات غير متوقعة. فالقيادة ليست "مهمة إضافية" يحملها المعلمون على كواهلهم، بل هي جزء من المهمات التي يكلفون بها. يتم التعامل مع الطلبة طوال الوقت باعتبارهم قادة ذوي مهارات وقدرات فريدة، ليكون دورهم هو تفعيل هذه المهارات. ويخترع المدرسون ألعاباً مسلية داخل الفصل تتوافق مع المعايير الوطنية والدولية. كما يجد الطلبة المبادئ القيادية متأصلة حتى في نشرة الأخبار الصباحية التي تُبث إلى جميع الفصول عبر التلفاز. ونتيجة لذلك، وبمجرد أن ينهي الطالب مرحلة رياض الأطفال، ينتابه شعور جيد وإيجابي حيال نفسه، ويشعر بأنه قد بدأ يضع قدميه على طريق الرشد وأنه بدأ ينضج.

هذه المبادئ القيادية لا تمثل حصرياً كل ما يحدث داخل هذه المدرسة. فإلى جانب المبادئ، تحرص المدرسة على مواكبة التطورات والدراسات التربوية، فهم يمثلون نموذجاً حياً للقدرة الفائقة على تطبيق البحوث التربوية الرائدة على أرض الواقع. ومن هذه البحوث مثلاً:

❁ **"الدقة والمواءمة والملاءمة والاعتماد المتبادل":** تركز هذه الأبحاث على تنفيذ مهمات حقيقية وواقعية

يد الخبراء، لمساعدة المؤسسات كي تصبح أكثر فعالية وإنتاجية. اعتمدت أدوات الجودة أساساً على القيادة الحكيمة، والاهتمام بالعلاقات الفردية والإنسانية، وتوفير المعلومات لدعم اتخاذ القرارات، وقيم المواطنة، والسرعة في الأداء، والتربية المرتكزة على التعلم بدلاً من التلقين، والابتكار الموجه.

أدركت إدارة مدرسة "كومبوس" أهمية تطبيق معايير الجودة التي وضعها فريق "بالدريدج" في تعليم مبادئ القيادة للتلاميذ الصغار. ونظرًا إلى أن الطلبة يكونون أكثر استيعاباً وتقبلاً للتعليم المرئي، فقد وفرت الرسوم التوضيحية لأدوات الجودة فرصة لإضافة لمسات مبدعة وخلاقة لتعليم مبادئ القيادة في المدرسة. وهكذا مهدت هذه الأدوات والمبادئ الطريق للمعلمين الذين كانوا يستشعرون أهمية خلق مناخ وبيئة تعلم عمادها المصادقية. فقد أدركوا أن مثل هذه المبادئ والأدوات ستتيح لهم كمدرسين ومدرسة أن يحلوا، ويقيسوا مدى تقدمهم نحو الأهداف الموضوعية.

استراتيجية شاملة!

تبنيت مدرسة "كومبوس" المنهج الشامل: منهج متأصل في كل تفاصيل أعمالها اليومية. فقد تحقق التكامل في خطة بناء القيادة الاستراتيجية الذي تسعى المدرسة إلى تحقيقها. ويمكن فهم ما نعنيه بالمنهج الشامل من خلال مقارنته بطرق أخرى تقليدية وغير إبداعية. فمعظم المدارس، في معظم الدول، تتعامل مع تهذيب وتطوير الشخصية باعتبارها موضوعاً منفصلاً ومستقلاً بذاته، فتكتفي بتدريس جانب واحد من جوانب الشخصية كل شهر؛ مثل تحمل "المسؤولية". ففي خلال هذا الشهر مثلاً، يتناولون

الطلاب يريدون!

أهم ما يبحث عنه الطالب في مدرسته هو التعليم الجيد، والتعرف إلى أصدقاء جدد، وقضاء وقت ممتع حتى تبدو كل لحظة من حياته جديدة. لكن أكثر ما يشغل بال الطالب هو السلام النفسي والطمأنينة وصفاء الذهن الذي يصاب الطالب بالأرق بدون. إذ ينعكس صفاء الذهن على وجوه الطلبة، وسلوكياتهم، ونتائجهم، وهو نتاج تلبية احتياجاتهم الأساسية التالية:

- ❁ **البدنية:** الوقاية والمناعة والصحة الجيدة، والغذاء السليم، والبنية الرياضية، والنظافة الشخصية.
- ❁ **النفسية والاجتماعية:** القبول والاستحسان، والعطف والحنان، والصداقة، والحب، والاحترام المتبادل.
- ❁ **العقلية:** التنمية الفكرية، والإبداع، والتحديات المثمرة.
- ❁ **الروحية:** المشاركة، والقيمة، والتميز.

ونظرًا لصعوبة اجتماع هذه الاحتياجات الأربعة في كل منزل، يلجأ الطلبة إلى المدارس متلهفين لتحقيقها. وعلى الرغم من أن بعض المعلمين يظنون أن هدف وظيفتهم هو تلبية الاحتياجات العقلية للطلبة فقط، فإنهم يتعجبون من الوقت والجهد المطلوبين لتلبية الاحتياجات البدنية أيضًا! فعلى سبيل المثال: يحتاج بعض الطلبة تناول وجبة الإفطار قبل بدء الحصص الدراسية. وهناك مدارس تتمتع ببعض الرفاهية وسبل الراحة كالمغسلة وأماكن الاستحمام لتحسين مستوى النظافة الشخصية. ولهذا يقضي المدرسون وقتاً طويلاً في محاولة توفير سبل الأمان والراحة وغيرها من الاحتياجات للطلبة.

البذور دون إعداد التربة أولاً! فقد كانت هناك استعدادات أولية وإجراءات تم اتخاذها قبل أن ينطلق السباق على قدم وساق.

✪ حشد الأفراد وتعميق الاستعداد

من أهم وأصعب خطوات التأهب لتحقيق النجاح هي حشد الأشخاص "المؤهلين" للمهمة. تميزت مدرسة "كومبوس" بنخبة من أفضل المدرسين منذ اللحظة الأولى، قلة منهم اعترضوا على منهجية وخطة القيادة. فرغم تفهمهم لنوايا وأهداف المدير من هذا المخطط، فقد تمسكوا بأساليبهم "الأكاديمية" التي ظنوها أفضل من وجهة نظرهم. المهم في الأمر أن هذه الاختلافات الفلسفية هي التي جعلت من هذه المدرسة في النهاية مكاناً أفضل للتدريس؛ بالنسبة للمدرس، وبالنسبة للطالب. فقد شجعوا الجميع على متابعة النتائج الدراسية عن كثب وحفزهم للربط بين منهج ومخطط القيادة الجديد وبين جوهر الدراسة الأكاديمية. ورغم أن المدرسين الذين رفضوا التغيير لأسباب فلسفية مثلوا تحدياً كبيراً للمدرسة، فإن التحدي الأكبر تمثل في هؤلاء الذين رفضوه تهرباً من المسؤولية وبذل جهد إضافي! فلو أصر المدير على فرض التغيير على كل المدرسين لكانت القلة المعترضة قد قاومت أكثر وتصدت لقوى الأغلبية المرحبة بالتغيير. لقد كان من المهم التمهيد لهذه الخطوة بحذر، فقرر المدير الشروع في مخطط القيادة كتجربة مبدئية وتطبيقها من خلال مدرس واحد لكل مرحلة دراسية في العام الأول. ولحسن الحظ، وبعد أن بدأ الجميع ملاحظة التقدم وزيادة ثقة الطلاب بأنفسهم، وانخفاض نسبة المشكلات السلوكية، وارتفاع معدلات النتائج الدراسية والأكاديمية، بدأ المدرسون ينضمون إلى فريق المرحبين بالتغيير واحداً تلو الآخر. فقد كانت إنجازات الطلبة وتشجيع المدرسين السابقين هي الوقود الدافع للتغيير، وليست سطوة المدير أو فرض التغيير.

كالعجب بالطين، بدلاً من التظير وبقاء التعليم مجرد حبر على ورق.

✪ "الخصال السبع للمدارس الفعالة": يتضمن هذا

البحث تحديد مهمة واضحة ومركزة، وتوفير بيئة آمنة ومنظمة، وخلق مناخ من التوقعات العالية، ومتابعة التقدم الذي يحرزه الطلبة عن كثب وبشكل دوري، وخلق علاقة إيجابية ووطيدة بين المنزل والمدرسة.

✪ "البحوث العقلية وفهم مخ الطفل": هناك فروق

فردية واختلافات تشريحية بين عقول الأطفال تحتم على المعلمين التدريس بطرق متنوعة تناسب الجميع وتخطب كل خلايا المخ لدى كل طالب. وهذه هي الأبحاث التي أفضت إلى اكتشاف نظرية (التمتين).

✪ "الذكاء العاطفي": تحفز هذه الأبحاث كلاً من المدرس

والطالب على استثمار جهودهم وطاقاتهم في كل الأعمال المنوطة بهم، وهي تتناول موضوعات مثل: الثقة، والتعاون مع الآخرين، والتأقلم مع المتغيرات، والعمل في ظل الضغوط العالية.

التنسيق والموازنة والتمهيد للنجاح

حين نأتي على ذكر التربية والتعليم، فنحن لا نتحدث عن ندرة في الإبداع، والشغف، والاهتمام، أو حتى في الأبحاث العلمية التي تفيض عن حاجتنا فعلاً. بل نتحدث عن الفعل والقدرة وعن بناء مدرسة جديرة وفصول عظيمة، وطالب رائع. فما يحول دون تحقيق النجاح ليس عدم وجود النظم أو غياب الفكر؛ بل عدم ملاءمتها للممارسات اليومية والفعلية بشكل يحقق التميز المنشود. فقد يخالفك شعور بأنه بمجرد أن استطاعت مدرسة "كومبوس" تحديد المهمة، والرؤية، والاستراتيجية، هرع المدرسون إلى تنفيذ منهج القيادة وتدريبه للطلبة. لكن هذا يشبه زراعة

مفكرة الإنجازات

من المكونات الأخرى لمنهج القيادة الاستراتيجية الذي تتبناه مدرسة "إيه بي كومبوس" والذي يرتبط بعمق بالمنهج الشامل، وله أكبر الأثر في إنجاح المبادئ القيادية، هو مفكرة الإنجازات. تمنح المدرسة كل طالب ملفاً أو حافظة ذات ثلاث حلقات يسمونها "مفكرة". يعتمد الطلاب على هذه المفكرة في تدوين إنجازاتهم الشخصية والدراسية لمتابعة مدى تقدمهم وتحقيقهم للأهداف، ويستخدمون المفكرات في المؤتمرات التي تجمع بين المدرسين والآباء كي يعبروا لأبنائهم عن مدى نجاحهم وتقدمهم. من مميزات هذه المفكرة أنها توفر مصدراً مستديماً للتقييم، والذي يعد أحد مقومات التطور الدراسي. وبما أن كل مفكرة تعبر عن صاحبها فقط، فإن الطالب يقارن من خلالها إنجازاته، ويضاهيها بأهدافه ونتائجه السابقة، ولا ينافس بها طالباً آخر. فمن أكثر الأمور تثبيطاً لعزائم الطلبة هي تعرضهم للمقارنة المستمرة بالآخرين وبالتالي شعورهم بأنهم أقل مستوى! كما يحتفظ كل مدرس بمفكرة خاصة بكل فصل من الفصول مما يحفز الطلبة على العمل الجماعي لتحقيق أهداف الفصل، والاحتفال بالانتصارات الجماعية الكبيرة. وفي نفس الوقت لا يغفل أي طالب عن هدفه الرئيس؛ وهو العمل بجهد ليحقق أهدافه الشخصية أولاً، ليساهم في تحقيق الأهداف الجماعية أيضاً.

✳ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب

كان من المهم لمدرسة "كومبوس" أن تصمم هيكلها التنظيمي ليتماشى مع مخططها القيادي الجديد. تضمن ذلك إحداث طفرة في فلسفة المدرسة ونظمها القيادية لا مجرد تغيير الهيكل التنظيمي. ما أضافته المدرسة أن كل المسميات الوظيفية للعاملين كانت تبدأ بلقب "قائد" مع ثقة متناهية في أحقية الموظف وأهليته لهذا اللقب. فنجد قائداً لشؤون الطلبة، وقائداً للعلاقات والإعلام، وقائداً لنظافة المدرسة، وحتى مسؤول المطبخ سمي قائد التغذية. وطبعاً صار كل مدرس هو قائد لفصله الدراسي. وإضافة إلى أن هناك مدرسين متخصصين، نجد قائد المواد الفنية، وقائد المواد الموسيقية، وقائد التربية البدنية. فكل دور إداري له محتوى قيادي، وكل قائد إداري يحصل على التحفيز الكافي ويُنتظر منه أن يكون جديراً بالثقة.

أما الطلاب فهم قادة الخطابة المدرسية، وقادة العلوم، وقادة الفنون، وقادة اللياقة البدنية. في معظم الأحيان يكون هؤلاء القادة من الطلبة ممن يتميزون في مجال بعينه، أو يتوقون لمتن موهبهم في هذا المجال. إضافة إلى ذلك وجدنا بعض الأدوار القيادية للطلبة تتعلق بإدارة وتنظيم الفصول. فنجد قائد التحية، وقائد الوقت، وقائد الفريق، وقائد النظافة، وقائد المكتبة. وبعض الطلبة – الذين يتمتعون بقدرات فريدة – يشغلون وظائف قيادية مؤقتة كتعليم طلاب رياض الأطفال أسس السلوك الحسن في المدرسة. أما أكثر الأدوار القيادية جذباً للانتباه فتتمثل في مشاركة الطلبة في عملية تعيين المدرسين الجدد! فبعدما يتم حصر قائمة المرشحين، يُمنح القادة من الطلاب فرصة إجراء المقابلات الشخصية معهم. يتمتع هؤلاء الطلبة بنفاد البصيرة والقدرة على الاستجواب وطرح الأسئلة الهادفة حتى قيل بأنهم من أصعب المحاورين على الإطلاق. من

المواقف الطريفة أن الطلبة رفضوا تعيين أحد المرشحين على الفور لأنه – على حد قولهم – "لم يكن يعلم بأننا مدرسة قيادة، وبالتالي فهو لم يستعلم عن المدرسة، ومن ثم فهو لم يؤد واجبه!"

✳ الاحتفاء بالنجاح والاحتفال به

نظام المكافآت من أكثر النظم تعقيداً في معظم المؤسسات. إضافة إلى التعقيد، أدركت المدرسة ضرورة وضع نظام للمكافآت يساهم في نجاح المخطط القيادي الجديد. فقد أراد المدرسون أن يمتنوا سمتين قياديتين لدى الطلبة وهما: الإبداع والعمل الجاد. فتوصلوا إلى وسيلة تقييم أطلقوا عليها "مقياس الهمبرغر". فعندما يطالب المدرسون الطلبة بتقديم أحد المشاريع أو الأبحاث، يتم تقييم جهودهم وفقاً لمقياس يتراوح ما بين 1 إلى 4 درجات، ويتم اختيار الدرجة وفقاً للمعيار أو التشبيه التالي: يدخل شخص ما أحد المطاعم ويطلب وجبة همبرغر، ويتم التقييم واختيار الدرجة وفقاً لمستوى الخدمة التي يتلقاها:

- ▼ **المستوى الأول:** ينتظر وقتاً طويلاً وفي النهاية لا يحصل على الوجبة التي يريد.
- ▼ **المستوى الثاني:** يحصل على الهمبرغر في الوقت المحدد، فيجده بارداً وخالياً من الجبنة.
- ▼ **المستوى الثالث:** يحصل على الهمبرغر ساخناً وفيه كل ما طلبه من إضافات.
- ▼ **المستوى الرابع:** يحصل على الهمبرغر ومعه بطاطس وعصير مجانياً؛ أي حصل على أكثر مما توقع.

عندما يستخدم المدرسون هذا المعيار للتقييم، يعرف الطلبة أن الوصول إلى المستوى الثالث في أي مشروع أمر جيد، ولكن يبقى بإمكانهم الوصول إلى المستوى الرابع وتجاوز كل التوقعات، وبلوغ أعلى مراتب الإبداع من خلال العمل الجاد.

هرم التأثير!

هرم التأثير يساعد في بناء جسور الثقة.

✳ **"القُدوة" هي النموذج والمثال وتشكل قاعدة الهرم.** القدوة تتم على مرأى من الجميع ويحسها ويستشعرها الجميع، والقُدوة الحسنة تصنع مصداقية القيادة. ومن الطبيعي أن يحدث التغيير بشكل أسرع وأفضل حين يقوده أشخاص جديرون بالثقة، لأنهم أيضاً يتقنون بالآخرين.

✳ **المستوى الثاني والمتوسط من الهرم هو "الصلة" و"الارتباط".** يرمز هذا المستوى إلى طبيعة العلاقات التي تجمعنا بالآخرين. فالصلة هي ما تشعر به، وما يعكسه الاهتمام، والمراعاة، والتفهم، والتعاطف المتبادل في علاقاتك. فإذا تمتع المدرس بعلاقة وصلة وطيدة تربطه بالطلبة، فسوف ينعكس ذلك بالضرورة على مدى تقبلهم لتعليماته وأساليبه وسلوكه المذهب.

✳ **المستوى الثالث هو "التعليم"؛ ويقع على قمة الهرم.** عندما يشعر الطالب بقبول الآخرين وتفهمهم له، يصبح أكثر تقبلاً للتأثير والتغيير. وحين يكون المدير قدوة حسنة للمدرسين، وتجمعه بهم علاقات متينة، يصبحون هم أيضاً أكثر تقبلاً للتأثير، فيصبح التعليم نتاج كل ما يُرى، ويُسمع، ويُحس!

نفض الضباب عن الثقافة القيادية

ثقافة المدرسة كغيرها من المنظمات هي محصلة سلوكيات جميع العاملين فيها، ويشار إليها أحياناً بـ"الطريقة التي تسير بها الأمور في هذا المكان!" فالثقافة ليست مجرد مهمة، أو رؤية، أو خطة استراتيجية مطبوعة وموزعة أو معلقة على الجدران. بل هي الوسيلة التي يتعامل بها الأفراد ويتجاوبون من خلالها بعضهم مع بعض وبشكل دائم. الثقافة إحساس ملموس، ومرئي، ومسموع، وينعكس أثرها بشكل مباشر على مستوى التعلم وعلى الأداء. وهناك عدة عناصر تكون في مجملها ثقافة أي أسرة، أو مجتمع، أو مؤسسة، وهي:

❖ **السلوك:** خلال الأسبوع الأول من العام الدراسي لا تدرس في مدرسة "كومبوس" أية مناهج مقررة. بل يتناول المدرسون بالشرح سلوكيات مثل: المسؤولية، أو يحددون ويكتبون رؤيتهم ورسالتهم التحفيزية، أو يتيحون الفرصة للطلبة لكي يبدعوا ويتقدموا ويوزعوا الأدوار القيادية على مستوى الفصول والمدرسة

ككل. ثم يحددون الأهداف الشخصية والجماعية، ويحصل كل طالب على مفكرة الإنجازات الخاصة به، وتتاح لهم الفرصة ليتعارفوا ويتواصل بعضهم مع بعض. كما أنهم يتعلمون درساً مهماً مفاده أن التمتع بصحة جيدة والحياة وفق نظام من أهم سمات القائد الناجح. ناهيك عن تعليم أسس الترحيب بالزائرين، والابتسام والنظر

مباشرة إلى أعينهم، واستقبالهم بحرارة. ولذا أصبح السلوك المهدب والذي ينم عن النضوج هو "الطريقة التي تجري بها الأمور داخل المدرسة" وهذه الطريقة جزء لا يتجزأ من ثقافتهم اليومية.

❖ **اللغة:** تعبر اللغة المتداولة في المدرسة عن ثقافة مدرسة "كومبوس". فهناك تسمع عبارات من قبيل: "نحن نحفز القدرات"، و"نعبر عن مقدار حبنا لهم كل يوم"، و"نضع الخصال الإيجابية نصب أعيننا"، و"يمثل كل طفل لدينا أهمية خاصة"، و"نحن نركز على المواهب ونقاط القوة في كل طالب". وهذا ما تؤكدُه المقولات ومجلات الحائط؛ فكلها تنشر الرسالة ذاتها.

❖ **التقاليد:** طورت المدرسة مجموعة من التقاليد العريقة والعميقة التي من شأنها تلبية خمسة احتياجات رئيسية تشمل:

- ▼ منح الطلاب فرصة ليكونوا قادة عظماء؛
- ▼ تأسيس علاقات خلاقة بين الجميع؛
- ▼ تحقيق المتطلبات الدراسية وفقاً للمعايير التي تحددها الولاية أو الدولة؛
- ▼ تعزيز القيم المدرسية كتقديم بعض الخدمات للمجتمع؛
- ▼ ترك بصمة جيدة وذكريات لا تمحى.

ومن أهم تقاليد مدرسة "كومبوس" وأكثرها شهرة: ❖ **اليوم القيادي:** حيث يشرح الطلبة للضيوف المعنى الحقيقي للقيادة مرتين في العام.

❖ **المهرجان الدولي:** في هذا اليوم الحافل، يتم تبادل الأطعمة والفنون التي تمثل العالم. يُستضاف في هذا الحفل أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي لتذوق ما لذ وطاب من الأطعمة المتنوعة.

❖ **احتفال النجاح:** على الرغم من أنه يتم تكريم الإنجازات الفردية بشكل دوري في الفصول والإذاعة الصباحية، فإن هذه الاحتفالية الكبرى تخص كل العاملين في المدرسة حيث يحتفلون بالإنجازات التي حققتها المدرسة ككل.

تحويل منهجية القيادة إلى ممارسة حقيقية!

يجد كل من هو حريص على تنفيذ مخطط القيادة لسان حاله يقول: "كيف عساي أن أبدأ؟!" هل في مدرستنا أشخاص مؤهلون وطاقة كافية لشحن قواهم؟ هل لدينا جميع المقومات وعناصر النجاح المطلوبة؟ التغيير ليس سهلاً، حتى حين يتعلق بشخص واحد، فما بالك بمدرسة بأكملها! فربما تتحول محاولة إحداث طفرة أو تغيير جذري في أي مدرسة إلى مهزلة. وعلى الرغم من صعوبة تنفيذ المخطط القيادي على أرض الواقع، فإنه ليس مستحيلاً. فالأمور ستسير على خير ما يرام إذا توفر الالتزام، والإبداع، والتعاون المطلوب. وهناك أربع خطوات متتالية تساعد في توجيه الجهود للمكان المناسب وسوف نسميها:

التربية الحقيقية .. صرية!

- ❖ "إذا اعتبرنا كل الأطفال موهوبين، ونظرنا إليهم هكذا، فسوف يرتقون إلى مستوى توقعاتنا!"
- ❖ "عامل الإنسان كما هو وسيعطيك أسوأ ما لديه، وعامله كما يمكنه أن يكون، وسيعطيك أفضل ما لديه."
- ❖ "القيادة هي تعبير عن قدرات وملكات الإنسان حين يكتشفها بنفسه!"

الواجبات الأربعة للقيادة:

أولاً: خلق مناخ من الثقة المتبادلة

لا بد من توافر عامل الثقة من أجل تحقيق التغيير المطلوب. أما إذا كانت ثقافة المدرسة تشوبها الغيبة والنميمة، ومدرسوها ذوو عقليات محدودة وآفاق ضيقة، أو كانت هناك ندرة في الكفاءات، فسوف تتسم عملية التغيير بالبطء الشديد، وربما لا يحدث أي تغيير! فقبل أن تشرع أي مدرسة في وضع منهجية القيادة وتنفيذ مخططاتها، يجب أولاً عمل دراسة وافية لمستويات الثقة، ومحاولة ملء الفراغات التي تفنقر إلى الثقة الكافية. يمكنك التعلم مما فعلته مدرسة "كومبوس" عندما أطلقت مخطط القيادة للمرة الأولى حيث بدأت بتجربة مبدئية وبأعداد قليلة حين استشعرت وجود بعض الموظفين غير المرحبين بالتغيير. هذه التجربة كانت كافية بوضع أساس للثقة والمصادقية. ولذا يجب التأكد أولاً من وجود قاعدة صلبة قائمة على الثقة المتبادلة، قبل تنفيذ مخطط القيادة.

ثانياً: توضيح الأهداف

عندما يبدأ التغيير، تصطم الشجاعة بالتردد! ولكي تغلب الشجاعة لا بد من وجود هدف سام يشد همة الفرد ويمنعه من التراجع. تتضمن هذه الطريقة الإجابة عن بضعة أسئلة منها:

❖ **أولاً: ما هي مهمتنا؟** فالمهمة ليست هي الوجهة أو المبتغى فقط، بل هي سبب القيام بالرحلة في المقام الأول. وعندما أعلنت مدرسة "كومبوس" عن مهمتها قالت: "تنمية الجوانب العظيمة في أطفال العالم، واحداً تلو الآخر!" وهكذا ترتبط المهمة ارتباطاً وثيقاً بتخريج طلاب قادرين على التعايش والتأقلم مع تحديات القرن الحادي والعشرين.

❖ **ثانياً: ما هي رؤيتنا؟** ترمز الرؤية إلى الأهداف المنتظر تحقيقها في إطار زمني محدد من خلال السلوك الإيجابي للطلاب، ونسبة رضا المدرسين عن أدائهم وعن نتائج طلابهم، ومدى مشاركة الآباء وتفاعلهم مع المدرسة. فكلما زادت الرؤية وضوحاً، صاروا أكثر دقة وتركيزاً في وضع خططهم وفي تنفيذها.

❖ **ثالثاً: الإنجازات المطلوبة.** كلما شعر الناس أن إنجازاتهم وأعمالهم تؤثر بشكل مباشر وإيجابي في المهمة، والرؤية، والاستراتيجية، صاروا أكثر التزاماً وإخلاصاً للمسؤوليات الملقاة على عواتقهم.

ثالثاً: إعداد وتنسيق نظم العمل

تحقق عند هذه الخطوة معظم خطط التغيير، وقد تختفي بلا رجعة؛ فتنسى ويهملها الجميع! بعض القادة يظنون

— خطأ — أنه يمكنهم الاستغناء عن مرحلة الإعداد تماماً، والتحول مباشرة إلى التنفيذ. هناك أربعة نظم أساسية ضرورية لنجاح منهج وفكر القيادة:

- 1- **الجذب:** يتضمن جذب المدرسين، وذوي المصالح، والآباء مما يحسن نتائج تطوير القيادات.
- 2- **التعيين:** يتضمن تعيين فريق من متخذي القرارات والاستشاريين وبناء منظومة إدارية تحفز التعاون.
- 3- **التطوير:** يتضمن تعليم وتدريب الطلبة على "أدوات ومعايير الجودة"، ومنحهم الفرصة ليعلموا آباءهم هذه الأدوات التي تشمل التدريب والنشرات الإخبارية، أو التعريف بمعايير الجودة من خلال الاجتماعات واللقاءات المدرسية التي تضم الآباء.
- 4- **المكافآت والحوافز:** لا تقتصر على مكافأة أفضل الطلاب فقط، بل يكافأ كل طالب نظير أي تقدم يحرزه. ويمكن الاعتماد على مذكرة الإنجازات لاقتفاء أثر المستوى الدراسي ومدى تقدمه أو من خلال نسب الحضور، والتقارير السلوكية التي تعكس معدلات رضا الآباء والمدرسين على السواء.

رابعاً: تمكين المواهب

هذه هي الخطوة التي تنطلق منها خطط بناء القيادات، لأنها تبعث على الأمل وتثبت الحياة في ثقافة المدرسة. فجل ما يتمناه المدير الحكيم من بناء القيادات هو أن يصبح قائداً لمجموعة من القادة، وليس قائداً لقطيع من التابعين! يعتبر القائد الحق قدوة حسنة بفضل أسلوبه القيادي الفريد الذي يطلق العنان لكل من حوله كي يقدموا أساليبهم الفريدة التي تتفوق أحياناً على أسلوبه. القيادة تتصدر قائمة الفنون الراقية، وتسمو بالإنسان وترتقي به نحو أهداف سامية وجديرة بالتقدير. والقيادة المدرسية هي عملية تنقيب مستمر عن مواطن قوة المدرسين والمديرين، والسماح لها بالتحليق في آفاق الأداء والعطاء المدرسي. وهي الرعاية القوية لمواهب الطلبة وتمتينها وإفساح الطريق لمواهبهم كي تنطلق إلى المستقبل. والقيادة هنا تعني أن يبذل كل عضو في الفريق قلبه وعقله وجسده وروحه وكل غال ونفيس، في سبيل تحقيق حلمه.

عامل ابنك كقائد، فهو بالفصل كذلك

من منا لا يتمنى أن يكون ابنه قادراً على قيادة حياته، وأن يعيش وفقاً لمبادئ وقيم إنسانية راسخة، ويكون قدوة يحتذى بها، وأن يترك بصمة رائعة في هذا العالم. ما لا يعرفه كثيرون؛ هو أن كل طفل يملك شكلاً وقدرًا من القيادة في داخله. ويكمن التحدي في اكتشاف وتعزيز مواطن القوة ومنابع التميز في كل طفل. ويمكننا تصور



كتب التربية و التعليم

هذه الخلاصة متوفرة باللغتين العربية والإنجليزية

This publication is available in both Arabic & English

نشرة نصف شهرية تصدر عن :
الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»



للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرسوم
أو لتقديمها لزميل أو عميل ؛ يمكنكم
الاتصال بإدارة خدمات المشتركين.

جمهورية مصر العربية : القاهرة
هاتف : 22633897 - 24036657 - 24025324 + 2 02
فاكس : 22612521 + 2 02

للاتصال بأي من مكاتبنا في
سوريا والسعودية والإمارات والأردن واليمن والكويت
وباقى الدول العربية،
الرجاء التكرم بزيارة موقعنا :

www.edara.com

تصدر عن "شعاع" أيضًا دوريتا
المختار الإداري
وعلاقات

يمكنكم دائمًا الاشتراك والدفع
إلكترونياً على موقعنا:

www.edara.com

تصدر (خلاصات)
منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية
الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب
الأكثر مبيعاً والتي تضيف جديداً للفكر الإداري. تهدف
(خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية
الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية ؛ حيث توفر
لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق.
ويمكن البحث في كل محتوياتها من خلال محرك البحث المركب
على موقعنا.

رقم الإيداع : 6454
ISSN: 110/2357

وإدراك أفضل الطرق لاكتشاف القائد وتقويته داخل كل طفل،
إذا تمعنا في المقولات الثلاث التالية:

- ❖ "إذا اعتبرنا كل الأطفال موهوبين، ونظرنا إليهم هكذا،
فسوف يرتقون إلى مستوى توقعاتنا!"
- ❖ "عامل الإنسان كما هو وسيعطيك أسوأ ما لديه، وعامله
كما يمكنه أن يكون، وسيعطيك أفضل ما لديه".
- ❖ "القيادة هي تعبير عن قدرات وملكات الإنسان حين
يكتشفها بنفسه!"

تعكس هذه المقولات المسؤولية الملقاة على عواتقنا كوالدين
ومعلمين ومربين ومديرين وقوة التأثير التي يمكننا أن نضيفها
على شخصيات أبنائنا وتلاميذنا ليشعروا بقيمتهم ورسالتهم
ويستثمروا مواطن قوتهم. لنضع هذه النظرية في التربية
والتعليم القيادي، من المهم أن يجب كل منا عن الأسئلة التالية:
❖ ما هي الهبات الفطرية والملكات الطبيعية ونقاط القوة
الخفية التي يتمتع بها طفلي أو تلميذي؟
❖ ما هي المهارات ونقاط التميز التي يمتلكها والتي إن
أطلقناها من عقالها وحررناها وطورناها صارت قدرات
طبيعية وميزات تنافسية؟

متى كانت آخر مرة قدرت فيها موهبة ابنك أو تلميذك؟ وكيف
ستكشف عن قدرات وخصوصية كل واحد من أبنائك وطلابك؟
عندما نؤسس حياة أبنائنا وطلابنا على القيم الرفيعة، ونتركهم
يفكرون ويتحركون ويتعلمون ويعملون بحرية، تصبح حياتنا
نحن أيضًا مثالية ونموذجية وقيادية. فلنفسح المجال لأبنائنا
لينطلق القائد الكامن داخل كل منهم، ويغير حياته وعالمه.



المؤلف

ستيفن آر. كوفي

شريك مؤسس ونائب رئيس شركة "فرانكلين كوفي" العالمية في
مجالات التنفيذ الاستراتيجي، ولقاء العملاء، والقيادة، والفعالية
الشخصية. يتمتع "كوفي" برؤية ثاقبة وشغف شديد تجاه اكتشاف
مواطن العظمة لدى الأفراد، والمؤسسات، والمجتمعات.

الكتاب

Author: Stephen R. Covey
Title: **The Leader in Me: How Schools and Parents Around
the World are Inspiring Greatness, One Child at a Time**
Publisher: Free Press, 2009
ISBN: 978-1439153178
Pages: 272

To read more about this book, use this link:
<http://www.amazon.com>



حقوق الملكية

محفوظة للشركة العربية للإعلام العلمي



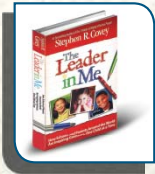
إدارة.كوم
edara.com



حقوق الملكية الفكرية لهذا العدد ولكل الأعداد والكتب الإلكترونية والصوتية المنشورة على موقعنا www.edara.com تعود للشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع». وعليه فإننا نتوقع منكم الالتزام بالمحافظة على حقوقنا كاملة وذلك بعدم نسخ أو رفع أو إرسال أعدادنا خارج حدود استخدامكم الشخصي والمهني والمؤسسي دون موافقة خطية منا. على أننا نسمح للمشاركين بحفظ وطباعة الأعداد للاستخدام الداخلي فقط. وعليه، نرجو أن يتعهد الجميع بعدم نقل أو تمرير أو مشاركة الآخرين في حقوقنا هذه. علمًا بأننا سنقاضي كل من لا يحترم هذا التعهد وفقًا لقوانين الملكية الفكرية المحلية والإقليمية والدولية.

أعداد هذا الشهر

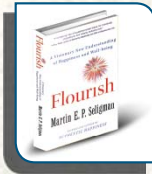
خلاصات



خلاصة «كتب التربية والتعلم»
رقم: 9

من طالب إلى قائد

تأليف : ستيفن آر. كوفي



خلاصة «كتب النجاح»
رقم: 465

انتعش

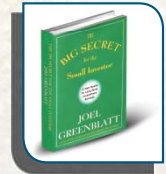
تأليف : كورت مورتسن



خلاصة «كتب المدير»
رقم: 464

طفرة المواقع الاجتماعية

تأليف : جيفري غيتومر



خلاصة «كتب المدير»
رقم: 463

السك الكبير للمستثمر الصغير

تأليف : جويل جرينبلات

مقالات «علاقات» هذا الشهر



المعد 57

- كيف تنقل إلى رئيسك خبراً سيئاً؟
- تخلص من الملل
- كيف تحمي فريقك من فيض المعلومات؟
- الناس كالفواكه!
- خلاصات أسرار الفشل والنجاح
- حقائق عن اللياقة البدنية
- اقتنص فرصتك في ملتقيات التوظيف
- تهيأ

- إدمان شبكات التواصل الاجتماعي
- فكر في العرض قبل الرفض!
- الخروج عما هو تقليدي!
- هل العمل دائماً على حق؟!
- دليلك للنجاح
- أقوال وأفعال في العلاقات
- كن طبيبه النفسي!
- إجازة للابتكار
- كيف تفي بوعودك تجاه العملاء؟
- العقل «الجولي»
- شروطك، أم شروط الآخرين؟
- الحياة طريق تربية
- أطلقوهم في الطبيعة
- ابن حياتك

مقالات «المختار الإداري» هذا الشهر



المعد 117

- كيف تحصل على الراتب الذي تحلم به؟
- التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة
- أنواع النسب المالية
- المرح
- الذكاء في اختيار التزكيات
- كيف تروّج لموقعك الإلكتروني؟
- مقولات القيادة
- عصام جحي رجل المريح!
- أيهما أنت: المدير «الجيد» أم المدير «الأفضل»؟
- أثر الجامعات على أداء القطاع الصناعي
- دراسة لكل الأغراض