قواعد ذهبية لمديري المدارس الجُدد

نشر في جريدة أخبار الخليج بتاريخ 3 سبتمبر 2017

بقلم: الدكتور زكريا خنجي

منذ سنوات، بعد ترقي أحد الأصدقاء إلى منصب مدير مدرسة، قال لي ذات مرة: «تصادف أني عينت في نفس المدرسة التي كنت فيها ذات يوم مدرسًا، وفي اليوم الأول عندما دخلت المدرسة رحب بي زملاء الأمس وقدموا لي التهنئة على المنصب، وأنا أبتسم لهم جميعًا، وبدأنا العمل، ولكن بعدها ببعض أسابيع لاحظت تذمر زملاء الأمس، وخاصة عندما أحاول تكليف أحدهم بمهمة وعمل، ولكن قلت في نفسي ربما يكون هذا أمرا اعتياديا، وخاصة أني كنت زميلاً لهم بالأمس، فكيف أكلفهم اليوم وأعطيهم الأوامر بأداء عمل.

وبعد بضع أشهر زادت حدة الكلام بيني وبينهم، حتى وصل الأمر إلى أن أحدهم أطال لسانه عليّ، ولكني لم أعرف السبب. فجلست في مكتبي أتألم وأتأمل فيما حدث ويحدث، عندئذ دخل عليّ المكتب بعض زملاء الأمس وجلسوا أمامي، وقال أحدهم: المعذرة على دخولنا المفاجئ ولكن وجدنا أنه لا بد من التحدث معك، فهناك أمور يجب أن نوضحها ولا بد أيضًا أن نفهمها منك.

فقلت: هاتوا ما عندكم.

وبعد حوار طويل بيني وبينهم اكتشفت أني – أنا – كنت أعاملهم بطريقة أني أنا المدير وأنتم تعملون تحت أمرتي، وأنا الذي أعطي الأوامر وأنتم من المفروض أن تقوموا بالتنفيذ، ونسيت تماماً أنهم كانوا ذات يوم زملاء العمل معي، وظهر أمامي فقط صورة المدير الذي يجب أن يدير المدرسة بأي طريقة كانت.

ومثل هذه الحكاية عادة ما تتكرر، وبالفعل سمعتها من أكثر من شخص بطريقة أو بأخرى، لذلك نسأل ماذا يمكن لمدير مدرسة جديد أن يفعل؟ وكيف عليه أن يتعامل مع زملاء العمل ؟

هذا على الرغم من أننا نعلم علم اليقين أنه في عالمنا العربي ليس لمدير المدرسة دور كبير في إدارة المدرسة مهما كانت قوته الإدارية والقيادية، وذلك بسبب أن كل الأوامر والتعليمات تأتيه من وزارة التربية وعليه أن يتقيد بها، فهو مجرد ميسر ومنظم ومنفذ للتعليمات بقدر الإمكان، إلى درجة أنه ليس له رأي فيمن ينقل من المدرسين من وإلى المدرسة التي هو مديرها، كما أنه ليس لديه خيار إن نقل هو من مدرسته التي هو مديرها إلى مدرسة أخرى بناء على أوامر، حتى وإن لم يرغب في ذلك.

ونعرف كذلك أنه سنوياً يتم ترقية العديد من المدرسين والمديرين المساعدين ليصبحوا مديري مدارس، فهؤلاء ينتقلون من مرحلة مهنية إلى مرحلة أخرى، ومن مستوى كانوا هم وزملاءهم

يضحكون ويمزحون إلى كونهم يمسكون عصا المسؤولية على زملاء الأمس، فكيف يتصرفون وكيف يديرون المدرسة والزملاء وكل شيء ؟

ونحن هنا نتحدث عن المدارس الحكومية وليست المدارس الخاصة التي تخضع بصورة مباشرة لرأي المستثمرين في الدرجة الأولى ورأي أولياء الأمور بالدرجة الثانية، فهم الذين يدفعون رواتب المدير والمدرسين والعاملين في المدرسة، لذلك فإن لهم رأيا.

من خلال عملي في فترة من الفترات مدرسا، وكذلك من خلال اطلاعي على عدد من المراجع وحكايات الأصدقاء يمكن أن نضع بعض الخطوات العملية والقواعد لمديري المدارس الجدد حتى يتمكنوا من تخطي بعض الأخطاء التي يمكن أن تحدث، وخاصة في السنة الأولى، ومنها هذه القواعد العشر:

القاعدة 1: إياك والغرور والتكبر؛ فأنت ليست بالرجل الخارق (سوبرمان)، ولا تحاول أن تعطي من حولك أنك كذلك، فالغرور إحدى شراك النجاح المبكر، فإن شعرت أنك أخطأت فاعترف بخطئك، فالخطأ أمر طبيعي يمكن أن يقع فيه كل البشر، والمكابرة والتمادي في الخطأ أعظم من الخطأ نفسه.

القاعدة 2: لا تقطع وعودًا زائفة، أو لا تستطيع الإيفاء بها؛ فمن الخطأ والمكابرة والغرور أيضًا أن تعطي المرؤوسين شعورًا بأنك

تستطيع أن تغير أو أن تلغي كل الأنظمة والإجراءات المطبقة والتي ربما لا تتوافق مع عدد من المرؤوسين، ولا تقل لهم «إن كل شيء سيتغير من الآن فصاعدًا»، فأنت ملزم بالأنظمة واللوائح، ولا تستطيع الخروج عن إطارها.

وكذلك لا تعطِ وعودًا حول المكافآت والترقيات وأنت تعلم علم اليقين أنك جزء من منظومة إدارية متكاملة لا تستطيع أن تتخذ قراراتك بنفسك، فهناك رئيسك، ورئيس رئيسك، وأجهزة شؤون الموظفين وما إلى ذلك، ربما أنت تعطي وعدًا، ولكن من وراءك من المسؤولين لا يرى ما ذهبت إليه، فكيف يكون موقفك من الشخص الذي وعدته؟

القاعدة 3: لا تتكلم قبل أن تفكر؛ فعندما تصبح مديرًا تصبح أنت مركز الحدث، وتصبح الأعين كلها تنظر باتجاهك وتنتظر كلامك، فراقب تصرفاتك ولا تقل أي شيء قبل أن تفكر فيه، لأن كلامك محسوب عليك.

ومن ذلك يجب ألا تُمني أحدا بترقيات ومكافآت إلا بعد أن تستقر أوضاعك وتعرف حقًا من يستحق المكافأة ومن لا يستحقها، مهما كان هذا الشخص، فربما منحت وعدًا لشخص بمكافأة ثم تبين لك بعد برهة من الزمن أن هذا الشخص لا يستحق، فكيف ستتصرف ؟

لذلك يمكن القول إنه يجب أن يقتصر كلامك في البداية على الحالات الضرورية والأمور القصوى.

القاعدة 4: لا تستبد برأيك وقراراتك؛ فأنت كنت ذات يوم جزءا من منظومة المعلمين، وكنت تنتظر أن يستشيرك المدير في موضوع معين أو يأخذ بعضًا من أفكارك، فلماذا تستبد الآن؟ وتشير الوقائع على أن الاستبداد لا يعبر عن قوة وإنما عن ضعف وخوف، فالتعبير عن قوة الشخصية واتخاذ القرار يتم بأسلوب هادئ وحازم يضمن تنفيذ الأوامر، فإن كنت واثقًا من نفسك وقدراتك فإن الآخرين سيكونون كذلك.

ويخطئ من يعتمد في إداراته على أسلوب الأمر والنهي، فهي أساليب ثبت فشلها ولا يعتمد عليها الآن إلا المديرون الضعفاء فقط، فلا تعامل العاملين معك على أنهم أطفال، وإنما قم باستشارتهم واجتمع معهم واستمع إلى آرائهم، وعلى الأقل اجتمع معهم في كل شهر مرة، فإن ذلك سيساعدك على التقرب منهم ويقربهم منك، لتصبح المدرسة كيانا واحدا وفريق عمل واحدا، فيشعر العاملون في المدرسة حينئذ بأنهم هم أصحاب العمل ومديروه، وبالطبع من دون الإخلال والخلط بين المهام والواجبات، لذلك نقول دائمًا إنه عندما تظهر عبارات «نحن» و«هم» في المؤسسة التي تشير إلى وجود فئتين فإن ذلك علامة تصدع في البناء بين الكليات والجزئيات.

القاعدة 5: التفويض الفعال مفتاحك إلى النجاح؛ فالمدير المبتدئ قد لا يجيد التفويض، وذلك بسبب الخوف والتوتر وقلة الخبرة، فهو ببساطة لا يثق بمعاونيه، فيجد نفسه يحاول القيام بكل شيء، ما يتسبب في تراكم العمل والملفات على مكتبه، فيتأخر في اتخاذ القرارات المناسبة وينتج عنه في النهاية التأخر بالإنجاز في الوقت المناسب. ولكن المدير الناجح والذكي يقوم بتوزيع العمل على الأشخاص لغرض إنجازه، بمعنى أن المدير الناجح هو الذي يحقق أهداف العمل من خلال العاملين.

فيخطئ من يظن أنه يستطيع وحده إدارة العمل والأفراد من دون مشاركة الآخرين، إن الإدارة هي عملية مشتركة.

القاعدة 6: لا للتغييرات السريعة غير المدروسة؛ فمن الأخطاء الشائعة للمديرين الجدد إحداث تغييرات سريعة واتخاذ قرارات عاجلة فور توليهم الإدارة من دون أن تكون لديهم رؤية كاملة لأوضاع المدرسة، وهذا غالبًا ما يقابل بمقاومة من المرؤوسين الذي من شأنه أن يوجد فجوة كبيرة وتوجسًا من المدير الجديد، والأخطر من ذلك ما يقوم به بعض المديرين الجدد في الإجابة عن كل سؤال يوجه إليهم من رؤسائهم أو مرؤوسيهم ولو كانوا لا يعرفونه، والأفضل في هذه الحالة التزام الصمت والتريث، وليس عيبًا أن تقول لا أعلم، أو سوف أبلغك بعد قليل بالموضوع.

القاعدة 7: لا تقتل الإبداع وإنما نَمِّ المهارات؛ ففي المدارس هناك فئة كبيرة من المعلمين، مبدعون ومفكرون وأصحاب عقول متفتحة، فلا تقتل ملكات الإبداع والابتكار لديهم بتوبيخهم إذا هم أخطأوا، فأنت بذلك تعلنها صراحة «ممنوع أي أفكار جديدة»، وليكن هدفك التوجيه والتعليم. وتجنب التعنيف على الملأ ما أمكن، فإن كنت لا بد فاعلاً فلا تصرح بأسماء من تنتقد، بل تحدث بشكل عام. وتجنب كذلك الإكثار من مدح أقوام بعينهم، وإهمال آخرين ربما يسبب إحباطًا وسلبية لهؤلاء المهمَلين، وربما يسبب نوعًا من المشاحنة بين المرؤوسين.

ولا يعني كونك مديرًا أن تنقطع عن تطوير نفسك وتنمية مهاراتك، فقيمة كل امرئ ما يحسنه ويتقنه، والمدرس أو المدير الذي لا ينمي نفسه في مادته لا يأمن أن يأتي اليوم الذي يسبقه فيه التلاميذ الجدد الذين تطورت مناهجهم واستفادوا من غيره.

القاعدة 8: إدارة الانفعالات؛ فقد يفقد المدير دفة التوجيه تمامًا إذا كان يعجز عن إدارة مشاعره وعواطفه، وينفعل لأتفه الأسباب، فسيفقد تعاطف العاملين معه وثقتهم في نفس الوقت، وسيتوجسون منه خيفة في رضاه وغضبه. إن أول وأنجع أسباب النجاح في حل مشاكل الإدارة والعاملين هو الاحتفاظ بهدوء أعصابك في أصعب الظروف حتى يمكنك التفكير السليم، ولا يعني هذا أن تكون مجرداً من العواطف الإنسانية.

فكثيرًا ما وجدنا مديرين يفقدون أعصابهم، وترى واحدهم يغضب ضاربًا المكتب بقبضة يده، أو يحلف بأغلظ الأيمان تعبيرًا عن غضبه، ولكن أنت بوصفك مديرا جديدا لا تفعل أبدًا مثل هذا التصرف، لأنه ضرب من الجنون ويعبر عن قلة الحيلة، وتذكر دائمًا أن مهمتك الأساسية هي أن تحل المشكلات لا أن تزيدها، وهذا يتطلب صبرًا عظيمًا وكثيرًا من ضبط النفس.

القاعدة 9: اترك المحاباة والمجاملة؛ فإن محاباة الأقرباء والأصدقاء على حساب العمل تؤثر في معنويات الموظفين الآخرين وقد تدمرها، كما قد تصيبهم بالإحباط وقلة الاهتمام بالعمل، فلا أحد يحب أن ينسب عمله إلى أحد المقربين من المدير على حسابه. إن من أهم صفات المدير الناجح أن يكون عادلاً في معاملته للموظفين.

القاعدة 10: لا تفكر في البحث عن الكمال المطلق؛ لأن الكمال غاية لا تدرك وعلى المديرين، وخاصة الجدد، إدراك هذه الحقيقة في تعاملهم مع الآخرين، وألا يطلبوا منهم تحقيق هذا الكمال المعجز الذي يؤدي بالمرء إلى العجز كلية، ومن طلب عملاً بلا أخطاء فإنما يطلب محالاً. إن إدراك المدير الجديد هذه الحقيقة أمر ضروري جدًا على طريق النجاح، فبعض المديرين الجدد يغالون في طلب الكمال، وهم يعلمون أنه بعيد المنال. والمديرون الذين يطلبون من مرؤوسيهم ذلك إنما يعملون ضد أهدافهم؛ إذ قد يؤدي الحرص على تجنب الأخطاء إلى الإبطاء في العمل وخفض الإنتاج، كما أن

هذا النهج قد يؤدي إلى استياء المرؤوسين وجعلهم يعتقدون أن مديرهم شخص لا يمكن إرضاؤه.

هذه بعض القواعد، وهناك كثير ومزيد، ولكننا سنكتفي بهذه القواعد العشر لمديري المدارس الجدد، وفي اللقاء القادم سيكون لقاؤنا مع مديري المدارس القدامى.