القيادة من أجل العدالة الاجتماعية

كيف يمكن لمديري المدارس تعزيز الإنصاف والاندماج؟



د. يومن شعبان

أستاذ مشارك باحث، كلية التربية – جامعة قطر

ما الذي يتطلبه بناء مدارس يُرى فيها كل طالب ويُقدَّر ويُدعَم؟

ينطلق هذا السؤال من دراسة حديثة أجرتها يمن شعبان من جامعة قطر بالتعاون مع زميلَيها خولة بدوان، من جامعة مانشستر، وخالد عرار، من جامعة ولاية تكساس. تستعرض الدراسة عقدًا كاملاً من الأبحاث العالمية حول القيادة التربوية من أجل العدالة الاجتماعية، وتجمع أدلة من 124 دراسة نُشرت بين عامي 2014 و2024. وتهدف إلى تقديم فهم أعمق لكيفية تمكُّن مديري المدارس من بناء بيئات تعليمية شاملة وعادلة لجميع الطلبة. وتُظهر النتائج تقدمًا في تناول العدالة الاجتماعية في الأدبيات الدولية، لكنها تكشف أيضًا عن فجوات عديدة تشير إلى مجالات ضرورية للتطوير.

لماذا العدالة الاجتماعية؟

لا تقتصر وظيفة المدارس على تدريس المواد الدراسية، بل تُسهم في تشكيل هويات الطلبة وفرصهم ومستقبلهم. ومع ذلك، لا تزال العديد من الأنظمة التعليمية تعيد إنتاج عدم المساواة، حيث يواجه الطلبة من الفئات المهمشة عوائق ترتبط باللغة أو الثقافة أو القدرات. وهذه العوائق ليست عرضية، بل هي متجذرة في الأنظمة والسياسات والممارسات اليومية التي يُفترض أن تعالجها. وتتجاوز العدالة الاجتماعية في التعليم، كما تعكسها الدراسات التي تمت مراجعتها، مفهوم تكافؤ الفرص، إذ تركز على الإنصاف والاعتراف والمشاركة. ويعني ذلك ضمان توزيع عادل للموارد، وتقدير التنوع، وتهيئة فرص حقيقية لجميع الطلبة للنجاح والانتماء. وهنا يبرز دور القيادة التربوية بشكلٍ حاسم، حيث يتخذ مديرو المدارس قرارات تؤثر في التدريس والمناهج وثقافة المدرسة، ولديهم القدرة إما على ترسيخ عدم المساواة أو تحديها. ومن ثم، تؤكد الدراسة أن القيادة من أجل العدالة الاجتماعية ليست خيارًا، بل مسؤولية تتطلب من المديرين العمل بشكلٍ فاعل على معالجة البُنى غير العادلة ودعم جميع الطلبة.

ما الذي تكشفه الأبحاث؟

تُسلِّط المراجعة الضوء على عدد من الاتجاهات الواضحة في الأبحاث الحديثة، حيث تكشف في الوقت نفسه عن نقاط القوة في الدراسات القائمة والفجوات التي لا تزال بحاجة إلى معالجة. تعتمد معظم الدراسات على مناهج نوعية مثل دراسات الحالة والمقابلات، مع تركيز الباحثين على التجارب الواقعية لمديري المدارس. ورغم أن هذا النهج يوفر فهمًا عميقًا وغنيًا لكيفية فهم وممارسة القيادة من أجل العدالة الاجتماعية، إلا أنه يحد من إمكانية تعميم النتائج عبر سياقات مختلفة. كما تُظهر المراجعة أن الأبحاث تتركز في عدد محدود من الدول، حيث تتصدر الولايات المتحدة بفارق كبير، تليها أستراليا وكندا ونيوزيلندا، مع تمثيل محدود لدول الجنوب العالمي. ويؤدي هذا النقص في التنوع الجغرافي إلى تقديم صورة ضيقة عن كيفية تصور وممارسة القيادة من أجل العدالة الاجتماعية. إضافة إلى ذلك، شهد الاهتمام بهذا

المجال تذبذبًا مع مرور الوقت، حيث ارتفع الإنتاج البحثي خلال عامي 2020 و2021 ثم انخفض بشكل طفيف في السنوات اللاحقة. وقد يعكس هذا النمط الاضطرابات العالمية الأوسع في مجال التعليم، إلى جانب تغيُّر أولويات البحث والسياسات.

القضايا الرئيسة التي تُشكِّل القيادة من أجل العدالة الاجتماعية

على الرغم من اختلاف السياقات، تبرز عدة موضوعات من خلال تحليل معمَّق للدراسات المشمولة.

الموضوع الأول: من خلال منظور القيادة المستجيبة ثقافيًا

يدرك المديرون الفاعلون الخلفيات الثقافية واللغوية للطلبة ويقدِّرونها، ويتجاوزون النماذج الموحدة من خلال تكييف التدريس والسياسات والممارسات المدرسية بما يعكس تنوع مجتمعاتهم. ويشمل هذا العمل أيضًا تحدي النظرات القاصرة إلى الطلبة واستبدالها برؤى قائمة على نقاط القوة، حيث تُعد خلفيات الطلبة الثقافية ولغاتهم وخبراتهم موارد للتعلم وليست عوائق. كما يؤدي المديرون دورًا فاعلاً في بناء ثقافات مدرسية شاملة من خلال دعم المعلمين، وتطوير المناهج، وتعزيز العلاقات مع الأُسر والمجتمعات، بما يُسهم في خلق بيئات يُنظر فيها إلى التنوع على أنه مصدر قوة، ويعزز شعور الطلبة بالاندماج ويحسِّن تفاعلهم ونتائجهم التعليمية.

الموضوع الثاني: قيادة متجذِّرة في الهُوية الشخصية

تؤثر الهُوية الشخصية والمهنية لمدير المدرسة في قراراته، حيث تشكِّل المعتقدات والقيم والخبرات الحياتية استجابته لعدم المساواة والظلم داخل المدرسة. وتُظهر الأبحاث أن القيادة من أجل العدالة الاجتماعية تتطلب وعيًا ذاتيًا نقديًا مستمرًا، يقوم فيه المديرون بالتأمل في افتراضاتهم وتحيزاتهم ومواقع القوة التي يشغلونها، والنظر في كيفية تأثير ذلك على ممارساتهم وتفاعلاتهم. ولا تُعد هذه العملية ثابتة، بل تتطور مع مرور الوقت من خلال الخبرة والحوار والتأمل. ويكون المديرون الذين ينخرطون في هذا المسار أكثر قدرة على اتخاذ قرارات واعية، ومواجهة الممارسات التمييزية، وبناء بيئات مدرسية أكثر إنصافًا تدعم العدالة والاندماج لجميع الطلبة.

الموضوع الثالث: إدارة التوتر بين السياسات والممارسة

غالبًا ما يواجه مديرو المدارس ضغوطًا للامتثال لمتطلبات السياسات بالتوازي مع معالجة قضايا العدالة الاجتماعية، وهي أهداف لا تتوافق دائمًا. فعلى سبيل المثال، قد تتعارض الاختبارات المعيارية مع ممارسات التدريس الشاملة والمستجيبة ثقافيًا، في حين قد تعطي أنظمة المساءلة أولوية للأداء القابل للقياس على حساب الإنصاف ورفاه الطلبة. ويتطلب ذلك من المديرين التعامل بحذر مع هذه التحديات من خلال تفسير السياسات بما يتلاءم مع سياقاتهم المحلية واحتياجات طلبتهم، وهو ما يستلزم تحقيق توازن بين أولويات متعارضة، والدفاع عن ممارسات أكثر إنصافًا، واتخاذ قرارات صعبة تعكس متطلبات السياسات والالتزام بالعدالة الاجتماعية في آن واحد.

دعوة إلى العمل

تقدِّم الدراسة مبررات قوية لإعادة التفكير في كيفية إعداد ودعم مديري المدارس، حيث ينبغي أن تتجاوز برامج التطوير المهني المهارات الإدارية، وأن تركز على:

- بناء وعي نقدي بعدم المساواة.
- تطوير ممارسات قيادية شاملة قائمة على الإنصاف.
- الانخراط مع المجتمعات المتنوعة بطرق ذات معنى.
- تحدي الافتراضات السائدة حول المعرفة والتعلم والنجاح.

ولا تُعد القيادة من أجل العدالة الاجتماعية جهدًا لمرة واحدة، بل تتطلب تأملاً مستمرًا وممارسة متواصلة، حيث يجب على المديرين الاستعداد لمساءلة الأنظمة القائمة وتخيُّل إمكانات جديدة لمدارسهم. إن بناء أنظمة تعليمية عادلة يمثل تحديًا معقدًا يتطلب التزامًا على جميع المستويات. ويقف مديرو المدارس في الخط الأمامي، حيث تؤثر قراراتهم في التجارب اليومية للطلبة والمعلمين. وتُظهر هذه الدراسة أن التغيير ممكن، لكنه يتطلب نية واضحة وشجاعة وجهدًا مستمرًا. أما الرسالة الموجهة إلى الجامعات وصُنَّاع السياسات والتربويين فهي واضحة: الاستثمار في قيادة تضع العدالة الاجتماعية في صميمها، ودعم المديرين القادرين على تحدي الواقع والعمل نحو مدارس أكثر شمولاً وعدلاً لجميع الطلبة.