

## توظيف مدخل القيادة الموزعة وفرق العمل في تطوير أداء مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان

### الإطار العام للدراسة

#### تمهيد:

يشهد القطاع التربوي في دول العالم إلى جانب القطاعات الأخرى العديد من التغيرات المتمثلة في التحول من المركزية إلى ممارسة أنماط متعددة من اللامركزية لصنع القرارات بحرية وأكثر استقلالية وبمشاركة جميع الأطراف المعنية من داخل المؤسسة التربوية في عملية الإصلاح والتطوير والتحسين للأداء المؤسسي وتحمل مسؤولياته من جميع الأفراد داخل التنظيم الواحد، وبناءً على ذلك فإن أدوار المعلمين مع بداية الألفية الثالثة بدأت تأخذ بالتغير في العديد من النواحي الأساسية والإيجابية والمتمثلة في المطالبة بمنح المعلم استقلالية أكبر ودور أوسع في العملية التربوية، وذلك بابتاحة فرصة له في صنع القرارات التربوية وامتداد سلطاته القيادية خارج نطاق الفصول الدراسية، في الوقت الذي تتطلب مثل هذه الممارسات امتلاك المعلم لكفايات وقدرات أو مهارات قيادية تمكنه من ممارسة أدوارهم المتجددة كقادة بناء وتطوير والخروج من عباءة الأدوار التقليدية المحصورة بين جدران الصفوف الدراسية والتي عملت على تهميش دور المعلم وتقلصه مما اثر سلباً على شخصيته وجعلته يفقد ثقته بنفسه والمتمثلة في امتلاكه العديد من القدرات التي تجعل منه شريك فاعل في إدارة المدرسة.

#### • مشكلة الدراسة وأسئلتها:

نتيجة للتغيرات والتطورات التي حدثت في مجال الإدارة المدرسية، خاصة بعد أن ظهرت ممارسات إدارية جديدة تسمح للمدرسة بان تكون وحدة تنظيمية ذات إدارة ذاتية، وفي هذا الصدد شرعت وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بتطبيق الإدارة المدرسية الذاتية عبر القرار الوزاري رقم ٢/٢٠٠٦م للعمل على "تطبيق اللامركزية وذلك بمنح إدارة المدرسة بعض الصلاحيات والمسؤوليات الإدارية والفنية كوحدة تدبير نفسها ذاتياً" (اللواتية والفزاري، ٢٠٠٦، ص ١٥)، كما أن ظهور أشكال تنظيمية غير تقليدية كالشكل الأفقي والشكل الشبكي حيث تسمح مثل هذه الأشكال بالممارسات الجماعية وبعيدا عن الفردية من خلال إستراتيجية تقسيم العمل بين جميع الأطراف المعنية (دافيز وإيسون، ٢٠٠٤)، هذا بالإضافة إلى دعوة الإصلاح التربوي في

القرن الحادي والعشرين إلى أهمية تفعيل مشاركة المعلم في القيادة المدرسية من خلال توظيف مدخل القيادة الموزعة بدلا من تهميش دوره واقتصاره على عملية التعليم داخل الصفوف الدراسية، كما أن هناك مطالب عالمية تدعو إلى إعادة الثقة بسلطة المعلم من خلال جعل مهنة التعليم مهنة متكاملة تسمح للمعلم من ممارسة دوره في اتخاذ القرارات الإدارية، ومناقشة المشكلات المدرسية ووضع الحلول المناسبة لها، إضافة إلى منحه فرص وصلاحيات أكبر في إدارة المدرسة باعتباره شريك فاعل في إدارتها. وهنا فقد أشار العويسي (٢٠٠٥، ٤١) إلى "أهمية إحداث تغيير في المدارس بالسلطنة من خلال ابتكار ثقافة موجهة لفرق العمل الذي أصبح أمراً في غاية الأهمية كونها تساعد في تكوين رؤية متكاملة ومشاركة بين أعضاء المدرسة بشأن رسالتها وأهدافها وإستراتيجيته"، كما أظهرت نتائج دراسة السالمية (٢٠١٠) بأن مديري المدارس في بعض من محافظات السلطنة (مسقط، والظاهرة، والداخلية، والشرقية شمال) لديهم القدرة على استخدام أسلوب فرق العمل في إدارة المدرسة. أما بالنسبة إلى القيادة الموزعة فقد أشارت نتائج دراسة هاريس (Harris, 2005) إلى وجود علاقة ايجابية بين ممارسة الإدارة المدرسية للقيادة الموزعة وبين كفاءة أداء المعلم وارتفاع مستوى معنوياته تجاه التدريس وإخلاصه بالعمل، كما أن مثل هذا النوع من الممارسات الإدارية تعد احد العناصر الأساسية في المنظمات المتعلمة ذات الأداء العالي (Chrispeeks and Yep, 2004). كما أن توجهات إدارة التعليم بسلطنة عمان نحو اللامركزية في العمل المؤسسي إنما جاء ترجمة إلى ما خلصت إليه ندوة آليات تطوير الأداء الحكومي بالسلطنة والتي عقدت في سبتمبر ٢٠١٢ والتي دعت إلى تفعيل اللامركزية في العمل الإداري، عن طريق زيادة فاعلية عمل اللجان الرئيسية وزيادة فاعليتها في عمل المديرية والإدارات التعليمية والمدارس (الشيبانية، ٢٠١٢، ص ١)؛ من هنا جاءت هذه الدراسة لتضع أنموذج مقترح لإدارة المدرسة ذاتيا باستخدام مدخل القيادة الموزعة عن طريق تشكيل مجموعة أو فرق عمل من المعلمين الذين يمتلكون الأدوات والدوافع والكفايات القيادية التي يحتاجون إليها في إدارة المدرسة إلى جانب انجاز واجباتهم ومهامهم الوظيفية، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ١- ما فلسفة القيادة الموزعة وفرق العمل في المجال التربوي؟
- ٢- ما الخصائص التنظيمية لإدارة المدرسة باستخدام مدخل القيادة الموزعة؟

٣- ما الأنموذج المقترح لزيادة الفعالية الإدارية للمدارس عن طريق توظيف مدخل

القيادة الموزعة وفرق العمل؟

• أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية إلى ما يأتي:

١. التعرف الخصائص التنظيمية للإدارة المدرسية باستخدام مدخل القيادة الموزعة.
٢. وصف لأنواع فرق العمل التي يمكن تشكيلها في المدرسة والتي من خلالها يتم توزيع المهام المدرسية على جميع العاملين فيها.
٣. تحديد صلاحيات فرق العمل المشكلة في المدرسة والتي يقوم بإدارة المدرسة.
٤. وضع أنموذج مقترح لمجلس إدارة المدرسة ليقوم بإدارة المدرسة من خلال القيادة الموزعة على فرق العمل فيها.

• أهمية الدراسة: تأتي أهمية الدراسة من خلال ما يأتي:

١. الوقوف على إحدى مؤشرات الإصلاح التربوي في القرن الحادي والعشرين والتي تدعو إلى أهمية تفعيل مشاركة المعلم في مجال الإدارة المدرسية وقيادتها بدلا من تهميش دوره واقتصره على عملية التعليم داخل الصفوف الدراسية.
٢. إعادة الثقة بسلطة المعلم من خلال جعل مهنة التعليم مهنة متكاملة تسمح للمعلم من ممارسة دوره في اتخاذ القرارات الإدارية، ومناقشة المشكلات المدرسية ووضع الحلول المناسبة لها، إضافة إلى منحه فرص وصلاحيات أكبر في إدارة المدرسة باعتباره شريك فاعل في إدارتها.
٣. وضع أنموذج مقترح لإدارة المدرسة أمام صانعي القرارات الإصلاحية للتعليم عن طريق استخدام أسلوب فرق عمل يتم تشكيلها من المعلمين الذين يمتلكون الأدوات والدوافع والكفايات القيادية التي يحتاجون إليها في إدارة المدرسة إلى جانب انجاز واجباتهم ومهامهم الوظيفية.

• تحديد مصطلحات الدراسة:

القيادة الموزعة: (Distributed Leadership)

تعرف القيادة الموزعة في الاصطلاح على أنها " سمة خاصة بالمؤسسة التي تسمح بتوزيع السلطة على العاملين فيها، من خلال توضيح الأدوار والهيكل التنظيمي فيها، والتي يمكن

إدراكها من خلال العلاقات التنظيمية التي تتضح عن طريق التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين وإدارة المدرسة من جهة، وبين المعلمين والطلاب من جهة أخرى، كما أنها قدرة القيادة في المدرسة من التأثير على العاملين بالمدرسة وإتاحة الفرصة لهم لبذل مزيد من الجهد والتعاون بما ينعكس على الأداء المدرسي ككل (المليجي، ٢٠١١، ١١٩-١٢٠).

أما في الأدب النظري والدراسات السابقة فإن مفهوم القيادة الموزعة يقوم أساسا على فكرة الحد من مركزية السلطة أو القيادة في إدارة المؤسسات حيث لا ينبغي للسلطة أن تتركز في يد شخص متفرد به، بل يجبان تكون متاحة لجميع العاملين في المؤسسة، في الوقت الذي لا يعني بالضرورة أن يكون كل شخص قائد فيها. من هنا عرفها ليتش (Lynch, 2012, 36) بأنها "نوع من الممارسات الإدارية التي تمنح قدر أكبر من ممارسة الديمقراطية في إدارة المؤسسات وبطريقة أكثر مرونة وبأسلوب يتسم باللامركزية المنظمة والتي تمنح للمشاركة الجماعية في قيادتها". أما في مجال الإدارة المدرسية، فإن القيادة الموزعة يعرفها أروسميث ( Arrowsmith, 22, 2007) بأنها "شكل جديد من توزيع السلطة في المدارس والتي تسمح في توسيع تأثير دائرة السلطة لتؤثر في الجماعات أو الأفراد ليوظفوا قدراتهم وإمكانياتهم ومهاراتهم بعيدا عن التركيز والتسلسل الهرمي للقيادة داخل المدرسة". كما يعرفها سبيلان و كامبرن ( Spillanne & Camburn, 2008, 211) بأنها مدخل من مداخل الإدارة الإنسانية التي تركز على المشاركة الفاعلة للمدير في إدارة العمل المدرسي بما يرتبط بالمناهج والأنشطة المدرسية والتي يتم تنفيذها خلال اليوم المدرسي".

وتبنى الدراسة الحالية مفهوم القيادة الموزعة بأنها "تلك الممارسات الإدارية القائمة على توزيع السلطة بين جميع العاملين في المدرسة للقيام بأدوارهم القيادية الرسمية وغير الرسمية والتي تمنح لهم فرص المشاركة في صنع القرار واتخاذة سعيا إلى تطوير أداء المدرسة وتحسينه، ويتم ذلك من خلال لتشكيل فرق عمل مدرسية تعمل تحت مظلة مجلس المدرسة.

#### فريق العمل: (Teamwork)

في معجم الإدارة التربوية يعرف فريق العمل بأنه "مجموعة من الأعضاء بشخصياتهم واتجاهاتهم وخبراتهم وقدراتهم ورغباتهم ونمط القيادة وما يجري من تفاعلات بينهم لتنفيذ المهام تحت مظلة من التغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية" (المليجي، ٢٠١١، ص ١١٤)، وتعرف منال (٢٠١١، ص ١٥٧) فريق العمل بمثابة "وحدة تتكون من أفراد متفاعلين ومتراپطين نفسيا

واجتماعيا من خلال العلاقات التي تنشأ بين أفراد الفريق، فالفريق هو شخص معنوي له غاية واحدة ووجود واحد وعركة ذاتية خاصة وهدف مشترك". كما يعرف الفهداوي (٢٠٠٥، ص ٧٠) فريق العمل بأنه "مجموعة أفراد يعتمدون على معلومات وخيارات وموارد ومهارات متجسدة في جهودهم المنتظمة لغرض تحقيق أهداف مشتركة، كما يمتلكون من السلطة اللازمة لإدارة العمليات المرتبطة بمهام أعضاء الفريق عبر وسائل التعامل المرنة مع الزمن والموقف"، أما إبي و جاودهيري (Abe & Chaowdhery, 2012 p 43) فيعرف فريق العمل بأنهم "مجموعة من الأفراد تجمعهم قيم وتعايير وأهداف مشتركة ويسعون إلى بذل أقصى جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، والوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية"، وتتبنى الدراسة التعريف الإجرائي لفريق العمل بأنه "مجموعة من الأفراد يمتلكون خصائص ومسميات ومهارات وقدرات متعددة تربطهم مهام وأهداف مشتركة ويسعون إلى تحقيقها في ظل بيئة تنظيمية محفزة ومناسبة للعمل، ساعين إلى تحقيق أعلى مستوى من الجودة في الأداء.

#### • منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تحليل الوثائق والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، كما تم تحليل ما ورد في دليل الإدارة المدرسية (٢٠٠٩، ص ٤٢-٥٤) الصادر عن وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان خاصة الجزء المتعلق باللجان المدرسية. أما بالنسبة للجانب الميداني فقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من ٢٢ مدرسة من مدارس التعليم الأساسي في السلطنة من محافظتي مسقط والباطنة جنوب واختيار مدير من كل مدرسة نظرا لتشابه السياق الثقافي ومركزية الإدارة بالسلطنة. ثم تم إجراء مقابلة شبة مقننه معهم في شهر فبراير ٢٠١٣ حيث تضمنت استمارة المقابلة أسماء اللجان المدرسية الواردة في دليل الإدارة المدرسية، حيث طلب إبداء رأيهم إما في الاستمرار بمسميات اللجان أو القيام بدمج أو إضافة بعض من اللجان إلى الأخرى، وإعادة تسميتها باسم فرق عمل مع وضع توصيف لمهام كل فريق عمل كما هو موضح في بطاقة الملاحظة في ملحق (١). تم تحليل مضمون استجابات أفراد المقابلة عن طريق أسلوب التحليل النوعي، وذلك باستخدام درجة الاتفاق بين المستجيبين تبعا لاستجاباتهم للأسئلة الواردة في بطاقة المقابلة.

## • الدراسات السابقة والتعقيب عليها

تم حصر الدراسات والبحوث السابقة الوثيقة بمتغيرات الدراسة الحالية وتم تصنيفها بما يتفق وأهداف الدراسة، فبالنسبة للدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الموزعة، فقد قام ستريت (Street, 2011) بدراسة حول إمكانية مشاركة العاملين بالمدرسة في تطوير ممارسات القيادة الموزعة. تم جمع البيانات للعام الدراسة ٢٠١٠/٢٠١١ من مدرسة ( Scootney Spring Elementary School) بولاية واشنطن الأمريكية. لجمع البيانات، تم استخدام استمارة المقابلة، والاستبانة، وقوائم التقدير، ومحاضر اجتماعات المدرسة، واستمارة الملاحظة، والوثائق المنبثقة عن المناقشات لفرق بحوث العمل بالمدرسة، مع عينة من التربويين من خارج المدرسة. أظهرت نتائج الدراسة ان القيادة الموزعة لم تمارس بالمدرسة بشكلها المطلوب، ويعزى ذلك إلى عدة أسباب ترتبط بالولاء، والشعور بالخوف، واعتقادات العاملين، والغموض لمفهوم القيادة الموزعة. وانتهت الدراسة بوضع أربعة خطط عمل لنشر ثقافة القيادة الموزعة، تبدأ الخطوة الأولى بتعريف جميع العاملين بالمدرسة بمفهوم القيادة الموزعة وأطرها ومجالاتها، ثم الخطوة الثانية تبدأ بتوجيه المعلمين وتشجيعهم لممارسة القيادة الموزعة في الإدارة والتنظيم وتنفيذ الأهداف المرتبطة بالمنهج الدراسي، أما الخطوة الثالثة فتتمثل في تنمية ثقافة المعلم القيادي من حيث القيم المرتبطة بها والافتراضات والقيم والمعايير والاخلاقيات، والخطوة الرابعة والأخيرة فتتمثل في توفير دعم للمعلم القيادي من حيث تنمية مهاراته وخبراته في هذا الجانب. وبعد تنفيذ هذه الخطوات سيكون من المتوقع أن يتم ممارسة القيادة الموزعة من قبل المعلمين بالمدرسة.

وجاءت دراسة باودركس (Boudreaux, 2011) للبحث عن إمكانية تطبيق القيادة الموزعة والتي من خلالها يمكن توسيع دائرة الممارسات الديمقراطية في اتخاذ القرارات. من هنا جاءت هذه الدراسة وللكشف عن العلاقة بين القيادة الموزعة ومستوى تحصيل الطلاب وانجازاتهم الدراسية باستخدام برنامج لوزيانا للتقويم التربوي ( Louisiana Educational Assessment Program LEAP). وبعد تحليل البيانات الكمية، أظهرت نتائج الدراسة بأنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحصيل الدراسي للطلاب والمستويات هي: متقدم، ومقبول، ومتوسط، وغير مقبول وممارسة القيادة الموزعة بشكل عام. في حين أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادة الموزعة وبين تقويم

الطلاب بعض أبعاد مقياس (LEAP) وهي ثقافة المدرسة، والمعلم كقائد، والمدير كقائد، وفي المستوى المتقدم للطلاب فقط وفي ثلاثة مجالات للقيادة الموزعة وهي مجال التعاون المتبادل، ومجال علاقات العمل التأملية، والممارسات المؤسسية. بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية للمستويات الدراسية الأخرى للطلاب.

وفي دراسة قام بها جرانت (Grant, 2011) للكشف إلى أي مدى يمكن أن تسهم ممارسة القيادة الموزعة في زيادة فاعلية أداء الإدارة المدرسية في مدارس نورث كارولينا في الولايات المتحدة الأمريكية، خاصة بعد أن ازدادت المطالبة بالمساءلة من أجل تحسين الأداء المدرسي وزيادة مستوى التحصيل الدراسي للطلاب، والحاجة إلى تفعيل مشاركة جميع العاملين في صنع القرارات المدرسية بعد أن أصبح من الصعب قيادة المدرسة بنجاح من قبل شخص واحد تقع عليه جميع المسؤوليات. تكونت عينة الدراسة من المعلمين ومديري المدارس بلغت (٧٠٨١١). أظهرت نتائج الدراسة أن جميع عينة الدراسة اجمعوا بالموافقة على أنهم يقومون بأدوارهم في ثلاثة مجالات من القيادة الموزعة وهي: تنظيم الإشراف وإعادة تصميم المنظمة، وإدارة البرامج التعليمية. كما أظهرت نتائج الدراسة أن الإناث من مديري المدارس أقل مستوى في منح فرصة لممارسة القيادة الموزعة للمعلمين في مجال إدارة البرامج التعليمية مقارنة بمديري المدارس، كما أن مؤشر الانتماء العرقي لمدير المدرسة له القدرة في درجة التنبؤ بمستوى ممارسته للقيادة الموزعة، إضافة إلى مجال تنظيم الإشراف حيث يعد من أقوى المؤشرات لتحديد درجة ممارسة القيادة الموزعة في المدارس المشمولة بالدراسة.

وجاءت دراسة الزكي، وحمام (٢٠١١) لتكشف عن أسس القيادة الموزعة ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم العام بمصر، حيث تسمح القيادة الموزعة إلى مشاركة أكبر عدد ممكن من أعضاء المجتمع المدرسي في القيادة، فهي تتضمن إعادة توزيع السلطة المهام القيادية داخل المدرسة. استخدم الباحثان المنهج الوصفي في تحليل الظاهرة المدروسة. تضمنت الدراسة تحليل واقع الممارسات القيادية في المدارس المصرية والعوامل المؤثرة فيها. ومن خلال تحليل الأدب النظري المتعلق بالقيادة الموزعة، أشارت نتائج الدراسة إلى أهمية إتاحة الفرصة للمعلمين للانخراط في المهام القيادية في المدرسة وضرورة تخصيص وقت للمعلمين لكي يلتقوا مع بعضهم البعض من أجل التخطيط ومناقشة القضايا المهمة مثل المنهج الدراسي، ووضع الخطط الشاملة للمدرسة ككل، وقيادة المجموعات الدراسية، وتنظيم زيارات للمدارس الأخرى والتعاون

مع مؤسسات التعليم العالي ومع الزملاء. كما خلصت الدراسة إلى عرض متطلبات تطبيق القيادة الموزعة في مدارس التعليم العام بمصر والمرتبطة بالهياكل المدرسية، والثقافة المدرسية، وبناء القدرة أي مدى امتلاك أعضاء المجتمع المدرسي للمعارف والمهارات المرتبطة بالقيادة الموزعة، كل ذلك يتطلب أيضا تدريب مديري المدارس على كيفية تطبيق القيادة الموزعة في مدارسهم .

أما دراسة الشثري (٢٠١٠) فقد هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الموزعة. تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية الحكومية (بنين) بمدينة الرياض وعددهم (٨٣) مديرا و (٣٩) مشرف إداري. تم اعتماد الاستبانة لجمع البيانات حيث تكونت من (٤٥) فقرة موزعة على ثلاثة محاور هي : ممارسة القيادة الموزعة، ومحور متطلبات ممارستها، ومحور معوقات ممارستها. تم استخدام المنهج الوصفي لتحليل الظاهرة المدروسة. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح مديري المدارس مقارنة باستجابات المشرفين الإداريين في محور ممارسة القيادة الموزعة. كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح حملة الماجستير في محور متطلبات ممارسة القيادة الموزعة، أما بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة فقط أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح ذوي الخبرة ٥- أقل من ١٠ سنوات، ولصالح فئة ١٠ سنوات فأكثر مقارنة بفئة ذوي الخبرة أقل من ٥ سنوات وعلى جميع محاور الدراسة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى ضرورة تدريب مديري المدارس على استخدام مدخل القيادة الموزعة وتدريب المعلمين على المهارات القيادية المختلفة، ونشر ثقافة القيادة الموزعة بين المعلمين والمديرين، كما أشارت النتائج أيضا إلى أهمية إجراء تعديلات على اللوائح والقوانين التي تحكم العمل المدرسي بما يتلاءم مع ممارسة القيادة الموزعة فيها.

كما أشارت دراسة كل من هولبيا وديفوس وروسيل ( Hulpia, Devos, & Rosseel, 2009) إلى أن العلاقة بين مستوى إدراك المعلمين للقيادة الموزعة في المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي، والولاء المؤسسة والمشاركة في صنع القرارات وعلاقتها مع متغيرات سنوات الخبرة، والعمر، والنوع، وحجم المدرسة، ولجمع البيانات تم استخدام قائمة الممارسات القيادة الموزعة (Distributed Leadership Inventory). اشتملت عينة الدراسة على (١٧٧٠) معلما ومعلمة من (٤٦) مدرسة. تم تحليل البيانات باستخدام معامل الانحدار المتعدد وتحليل المسار. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اختلافات بين استجابات المعلمين ولصالح



الولاء المؤسسي مقارنة بالرضا الوظيفي، حيث أن مستوى عمل الفرق القيادية أعلى في مجال الولاء التنظيمي. كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين الممارسات اللامركزية في القيادة والولاء المؤسسي والرضا الوظيفي.

أما هاريس (Harris, 2002) فقد أجرى دراسة حول إمكانية توزيع الممارسات القيادية بالمدرسة وعدم اقتصرها على أفراد محدودين، حيث اعتمدت الدراسة على بعض الشواهد لدرستين تجريبيتين استخدمتا القيادة الموزعة. وتوصلت الدراسة إلى إن الممارسات القيادية يمكن توزيعها من خلال إشاعة التفاعل الإنساني داخل المؤسسات وعلى مستوى المدرسة ككل وليس على مستوى الأفراد. كما أشارت الدراسة إلى أهمية إشاعة الفهم الصحيح للقيادة الموزعة بين العاملين بالمدرسة للوصول إلى فهم واضح وممارسات صحيحة لها، وأن ممارستها في إدارة المدارس تحتاج إلى عمل دراسات أكثر عمقا للكشف عن العلاقة بين ممارسة القيادة الموزعة ومستوى الأداء المدرسي.

أما الدراسات السابقة المرتبطة بمدخل فرق العمل وتفعيل دورها في تطوير الأداء الإداري في المؤسسات بشكل عام وإدارة المدارس بشكل خاص فقد أجرى إيدي (Eadie, 2011) دراسة للكشف عن أهمية فرق العمل في تطوير علاقات جيدة ومميزة بين أعضاء التنظيم، وموضحة قدرة فرق العمل في مديريات القطاعات التعليمية في ولاية تكساس الأمريكية من تكوين علاقات قوية وصحية بين الأفراد فيها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن العمل الفريقي الفعال يتميز بتحقيق مستوى عال من التعاون والتنسيق والتلاحم بين أعضاء الفريق للوصول إلى انجاز أفضل، كما أن الحاجة أصبحت ملحة للعمل التنظيمي عن طريق فرق العمل خاصة في ظل التغيرات والقضايا العديدة والشائكة التي تتعامل معها إدارة المدارس في الآونة الأخيرة. وأن هناك ثلاثة استراتيجيات يمكن إتباعها في مجال تفعيل العمل الفريقي في المدرسة وهي: التركيز على الأهداف العليا للمدرسة، واستخدام هيكل تنظيمي واضح، وإتباع الإرشادات الواردة في دليل فرق العمل المدرسية.

وجاءت دراسة الزهراني (٢٠١٠) والتي هدفت إلى الكشف عن قائمة من المهارات اللازمة لمدير المدرسة ومديرة المدرسة المتعلقة ببناء فرق العمل والتعرف على مهارات بناء مهارات بناء فرق العمل التي اكتسبها المديرين والمديرات نتيجة التحاقهم ببرامج التدريب التربوي من وجهة نظر المديرين والمديرات أنفسهم ومن وجهة نظر المعلمين والمعلمات داخل

مدينة الطائف. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي التحليلي. تكونت عينة الدراسة من (١٠٧) مديرا ومديرة و(٥٣٥) معلماً ومعلمة. تم استخدام الاستبيان لاستقصاء آراء المديرين والمديرات مكون من (٥٣) فقرة، واستمارة مكونة من (٢٨) فقرة لاستقصاء آراء المعلمين والمعلمات. أظهرت نتائج الدراسة أن المديرين يمارسون مهارات بناء فرق العمل بدرجة "متوسطة"، في حين أن المديرات يمارسن تلك المهارة بدرجة "عالية". كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المديرين والمديرات حول مهارات بناء فرق العمل تعزى إلى متغيرات نوع التعليم، وعدد سنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية، وعدد الدورات التدريبية، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للنوع ولصالح المديرات.

أما هينكن وبارك وسنجلتون (Henkin, Park & Singleton, 2007) فقد قاموا بدراسة حول أهمية تشكيل فرق عمل من المعلمين للمدارس والتي سوف تساهم في تمكين المعلمين ومشاركتهم في إدارة المدرسة، والكشف عن العلاقة بين مهارات فريق العمل ومهارات التمكين الفرقي للمعلمين واثركم من النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في التعليم، وعدد سنوات الخدمة في المدرسة الحالية، ومستوى المدرسة، اشتملت عينة الدراسة على ١٥٩ معلماً ومعلمة في مدارس التعليم الأساسي الأولي والثانوي، أظهرت نتائج الدراسة أن استخدام فرق العمل من المعلمين له فاعلية عالية ومؤشر له تأثير ايجابي في تمكين المعلمين في المشاركة في إدارة المدرسة.

وجاءت دراسة عبد الغني (٢٠٠٧) وهي دراسة تحليلية لتطور الممارسات الإدارية في المنظمات التعليمية بتركيزها أكثر على العنصر البشري ودوره في تحقيق النجاح لها. حيث تناولت الدراسة أهمية استخدام مدخل فرق العمل في إدارة المنظمات واتخاذ القرارات فيها، حيث أن هناك حاجة ملحة داخل المنظمة تستوجب دمج قدرات العاملين والإمكانات الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية لتحريك مواهبهم وتوظيفها سعياً إلى تحسين الإنتاجية والجودة، وهذا يتطلب إحداث تغيير في الأدوار القيادية والإدارية لقادة المنظمات بالعمل على تفويض السلطة ونقلها إلى العاملين وتغيير الهياكل التنظيمية من راسية إلى أفقية، وكل هذا يتطلب بناء فرق عمل فعالة قادرة على تحقيق أهداف المنظمة من جانب وأهداف الفرد من جانب آخر. كما أشارت نتائج الدراسة إلى مجموعة من الفوائد التي تعود على المنظمة التي تستخدم منهجية فرق العمل منها أنها توجد بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من

إحساسهم بالهوية المشتركة، كما انها تشعر العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل، والحد من الصراعات، إضافة إلى إشاعة الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف.

اما حول استخدام فرق العمل لتفعيل القيادة التشاركية في المدارس البريطانية، فقد جاءت دراسة والاس (Wallace, 2001) التي أوضحت الدراسة أن القيادة المدرسية المثالية هي التي تفعل المشاركة لجميع العاملين في إدارة المدرسة، حيث أن هذا النوع من الممارسات الإدارية يعتمد على نوع السياق الثقافي السائد في المدرسة وخاصة بالنسبة لمرعاة المعلمين ذوي الخبرة الطويلة (المعلمين الأوائل). أظهرت نتائج الدراسة أن المدارس في بريطانيا تفعل القيادة التشاركية من خلال فرق العمل حيث خرجت الدراسة بأنموذج يوضح التفاعل بين مدير المدرسة وفرق العمل فيها وخاصة في منحهم فرص متكافئة في المشاركة في صنع القرارات على مختلف مستويات العمل في المدرسة.

#### • التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة للدراسات السابقة حول موضوع القيادة الموزعة، حيث أشارت جميع الدراسات على أنها احد المداخل الإدارية التي تركز على توزيع السلطة في المنظمة على جميع العاملين فيها ( Hulpia, et al., 2009; Street, 2011 ) ليمارسوا دورهم في اتخاذ القرارات الإدارية وعدم اقتصرها على فرد واحد، ومنح صلاحيات أوسع لهم في الإدارة، إلى جانب أنها من الممارسات الإدارية التي يمكن أن تؤثر على مستوى الأداء المدرسي وخاصة المرتبط بمستوى التحصيل الدراسي للطلاب في المدرسة (Boudreaux, 2011; Grant, 2011).

أما بالنسبة للدراسات السابقة المتعلقة بفرق العمل، نجد أن معظم الدراسات أشارت إلى أنها من الممارسات الإدارية التي تستخدم في تمكين العاملين ومنحهم مساحة كافية للمشاركة، كما أنها من الممارسات التي تنمي لدى أعضاء الفريق قيم التعاون، والتلاحم، والشراكة، كما أن ممارستها في التنظيمات يساعد في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين فيه (عبد الغني، ٢٠٠٧؛ Eadie, 2011)

وقد استفادت الدراسة الحالية مما توصلت اليه من نتائج، وتميزت عنها في هدفها الذي يسعى الى بناء أنموذج يجمع بين مدخل القيادة الموزعة واستراتيجيات فرق العمل والذي يمكن توظيفه في تطوير الممارسات الإدارية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.

## الاطار النظري للدراسة

### • المحور الأول: فلسفة القيادة الموزعة في المجال التربوي:

يعتبر تمركز السلطة في قمة الهرم الإداري من الظواهر الإدارية غير الايجابية والتي تعاني منها العديد من الدول النامية والمتقدمة وذلك للآثار السلبية الناجمة عن ظاهرة تفرد السلطة، فالدعوة إلى توزيع السلطة بين العاملين في المؤسسة التربوية من خلال ممارسة التفويض يسمح للقادة التربويين والتابعين فيها بالاندماج في ممارسات إدارية تبادلية ترفع من مستويات الدافعية والحماس والإثارة لديهم (درويش، ٢٠٠٩؛ الخطيب، ٢٠٠٦). وهنا يدعو كل من ميراوترز وميرفي ولويس وسميلي (Mayrowetz, Murphy, Louis & Smylie, 2007) إلى أهمية ممارسة التوازن بين السلطة والمسؤولية من خلال تطبيق الإدارة الموزعة باستخدام آلية توزيع العمل على فرق قيادية متلاحمة (Cohesive Leadership Team) كأحد الخيارات المعاصرة والتي تقوم عليها فلسفة الجودة والتميز الإداري لما لها من انعكاس ايجابي على إنتاجية المؤسسات وفاعلية أدائها. وفي المجال التربوي فأن هناك العديد من المدارس في العالم بدأت تبادر في توزيع القيادة بين المعلمين ومنحهم فرصة اكبر في صناعة القرار والسياسات التعليمية الخاصة بالمدرسة وكل على مستوى الولاية في الولايات المتحدة الأمريكية.

يشير كل باركي وستانفورد (Parkay & Standford, 2005) إلى أن شعور المعلمين وحاجتهم لممارسة أدوارهم القيادية في الولايات المتحدة الأمريكية جعلهم يطالبون بعقد شراكات جديدة مع أصحاب مجالات العمل الصناعي، ومؤسسات التعليم العالي ووكالات الخدمة الاجتماعية والمنظمات المهنية والوكالات الحكومية الفدرالية والمحلية والتابعة للولايات. لذا فان الدور الجديد في تولي المعلمين قيادة المدرسة وإدارتها سيكون من العوامل الأساسية التي ستعمل على تعزيز عملية التطوير الواسعة للنظام التربوي خاصة وان عملية الإصلاح المدرسي تبدأ من الميدان أي ما يمارس فعلياً داخل المدرسة وهذا يتطلب إعادة النظر في العمليات الإدارية بالمدرسة وهيكلتها من خلال إيجاد نمط إداري يأخذ إما شكل مجلس إداري أو فريق إداري تقع على عاتقه إدارة المدرسة، بدلا من الفصل بين السلطات الأربعة الموجودة في المدرسة وهي سلطة المدير وسلطة مساعد المدير وسلطة المعلم وسلطة العاملين الآخرين بالمدرسة (الزعبير وبيدر، ٢٠١٠، ١٤٧).

فالقيادة التربوية هي العنصر الإنساني الفاعل في التنظيم والذي يربط جميع أفرادهم بعضهم ببعض ويحفزهم على تحقيق الأهداف المرجوة، كما أن القيادة الفاعلة هي القادرة على تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة في الوقت الذي تقوم بمراعاة تحقيق أهداف العاملين فيها وإشباع حاجاتهم وبتعبير آخر هي التي تستطيع أن تحقق أهداف المؤسسة وأهداف المرؤوسين معا حيث أن تأثيرها سيؤدي إلى إحداث تطوير في المنظمة وإلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية في الأجل الطويل (المخلافي، ٢٠٠٧). وهنا يشير الحربي (٢٠٠٨) إلى مكونات السلوك القيادي والتي تتمثل في المبادرة والمبادرة في تقديم الأفكار الجديدة وفي أساليب تناول المشكلات وطرق علاجها، وتقديم الآراء والمقترحات التي تساعد على النهوض بإدارة المؤسسة، فضلا عن أنها تسعى إلى تقديم المعلومات والبيانات اللازمة لسير العمل ودفعه في الاتجاه الصحيح من خلال التنسيق بين جهود العاملين نحو غايتها المنشودة.

وبشكل مدخل القيادة الموزعة احد أنماط الإدارة الحديثة والتي تركز على فاعلية عمل الفريق الإنتاجي والسلوكي في المدرسة التي تمنح فرص كافية للعاملين فيها من النظر إلى مهامهم وأعمالهم على أنها ليست تشاركية فحسب، بل أنها علاقة تفاعلية بين أعضاء الفرق وضمن أعضاء الفريق الواحد، وليس كأفراد في الفريق (Bannett et al., 2003)؛ كما أنها من الممارسات الإدارية التي تسعى إلى تحسين الأداء المؤسسي من جانب وتنمية المهارات القيادية لدى العاملين فيها من جانب آخر (Mayrowetz, 2008)؛ حيث يتميز العمل الجماعي تحت هذا المدخل بالتماسك والتجانس والفاعلية بين الافراد في ضوء المهام الموكلة لهم (عبد الغني، ٢٠١٢). وفي هذا الصدد يشير كل من هوليبيا وديفز وروسيل (Hulpia, Devos, & Rosseel, 2009) إلى أن القيادة الموزعة لا تقتصر ممارستها على تفويض السلطة، بل ان ممارستها تجعل من جميع العاملين مشاركين فاعلين في صنع القرارات وقادرين على تحمل المسؤوليات والمشاركة في التصدي إلى المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها والمساهمة في وضع الخطوات والسياسات بما يحقق ببناء تنظيمية ذات مناخ مؤسسي ايجابي يحفز جميع العاملين إلى إطلاق طاقاتهم الإبداعية، حيث أصبحت ممارستها احد المطالب الأساسية للتمهين ومنح الرخص لمزاولة المهنة، فضلا عن أنها تعد من الممارسات الإدارية التي هي مشابهة إلى حد ما بالممارسات الديمقراطية والتي أشار إليها جرون (Gronn, 2008, 147) بأنها

ويشير (Lempesis, 2009) إلى أن هناك علاقة ايجابية بين ممارسة إدارة المدرسة للقيادة الموزعة الفعالة والمتمثلة في منح فرصة اكبر للمعلمين للمشاركة في الحوارات المتعلقة باتخاذ القرارات المرتبطة بأداء المدرسة لما له اثر ايجابي على رفع مستوى التحصيل الدراسي للطلاب فيها، مقارنة بالمدارس التي لا تمنح فرصة كافية للمعلمين والعاملين للمشاركة بالقضايا المرتبطة بالجوانب الإدارية بالمدرسة. وكذلك ما يؤيد ذلك فقد جاءت نتائج دراسة (Walker, 2009) إلى أن هناك علاقة ايجابية بين ممارسات المدير للقيادة التشاركية عن طريق فرق العمل ومستوى أداء المعلمين وكفاياتهم التعليمية التي تنعكس على رفع مستوى أداء الطلاب في المدارس المتوسطة في ولاية اطلنطا الوسطى في الولايات المتحدة الأمريكية. كما ان الشراكة في إدارة المدرسة من قبل المعلم تُشعره بأنه مسؤول وشريك حقيقي في صنع القرار، فيعمل جاهدا على إثراء الموقف بخبراته وتجاربه ووجهات نظره لأنه المؤثر والمتأثر الأول بما يستجد ويتخذ من قرارات (التوبي، ٢٠١١).

كما وان توظيف مدخل القيادة الموزعة في إدارة المدرسة من خلال فرق عمل إنما تعد من الممارسات الإدارية التي تأخذ صفة المنظومية المتكاملة والشاملة كونها تقوم على عدد من المقومات الأساسية والتي وضحها الخواجا (٢٠٠٤) والمتمثلة بالمعرفة والعلم بكافة الأحداث والفعاليات والأنشطة، وتحديد الأطراف المساهمة بالعلمية التربوية، وتنمية المشاركة الحقيقية في العمل المؤسسي، وإتاحة الفرص لجميع الأفراد العاملين بالمدرسة للتعبير عن طاقاتهم وإمكاناتهم، وتعميم المكاسب على جميع العاملين بالمدرسة، وأخيرا تفعيل الشراكة المجتمعية بكل أبعادها ومجالاتها.

ولكي تحقق القيادة الموزعة في إدارة المدرسة فاعليتها، فهي لا بد وان تنطلق من فلسفة ومفاهيم واضحة قوامها أربعة ركائز أساسية هي: الإدارة وسيلة لتحقيق أهداف المجتمع وليست سبيلا للسلط والهيمنة والاستعلاء، وان إدارة المدرسة ينبغي أن تصطبغ بديمومة النظرة الثاقبة والمتفحصة في معالجة الأمور وان تتحرك نحو المستقبل وفقا لخطوات هادفة ومحسوبة، كما وإنها عملية تتطلب في من يقوم بها العلم بنظرياتها وفلسفتها والمهارة في تناول مشكلاتها، كما وان تشعب قضايا المدرسة وتعقدها تتطلب من إدارة المدرسة الإمام بكل متغيراتها وانعكاساتها على العملية التربوية (Walker, 2009). ولأخذ بنمط القيادة الموزعة في الإدارة المدرسي عن طريق فرق العمل، لا بد من توافر شرطين أساسيين هما: توفر درجة عالية من الثقة المتبادلة

بين العاملين في المدرسة، إضافة إلى الثقة بالنفس لدى المديرين أو العاملين، وتوفر مستوى عالٍ من الفعالية بمفهوم القيادة الموزعة، وصناعة القرار على أساس تعاوني.

• المحور الثاني: فلسفة فرق العمل في المجال التربوي:

يشير المخلافي (٢٠٠٧) إلى أن الأسلوب الإدارة عن طريق فرق العمل كأحد آليات تفعيل القيادة الموزعة والتي تعد من "الأساليب الأكثر فاعلية مقارنة ببقية الأنماط الإدارية حيث يتميز بكثرة الاتصال على المستويين الفردي والجماعي، وفي كل الاتجاهات حيث يتقبل الأفراد المناقشة ويتفاعلون بدرجة عالية من الثقة وان السلطة مفوضة في جميع المستويات في ضوء مدخل التوجيه الذاتي ومن جميع المواقع، كما أن درجة إسهامهم في عملية اتخاذ القرار كبيرة جدا وتمارس بذهن متفتح". وهنا يتبين أن هناك مطالب عالمية تدعو إلى إعادة الثقة بجميع العاملين في المؤسسات ونخص بالذكر هنا إدارة المدرسة ودورها في إعادة الثقة بسلطة المعلم وذلك بجعل مهنة التعليم مهنة متكاملة تسمح للمعلم من ممارسة دوره في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المدرسة، من خلال منحه الصلاحيات وإشراكه في صنع القرارات المرتبطة بشؤون المدرسة باعتباره شريك فاعل فيها.

أما بالنسبة إلى أهمية بناء فرق عمل في المنظمات، فقد ذكر عبد الوهاب (٢٠٠٠) العديد من المبررات التي بدأت تفرض نفسها متمثلة في ارتفاع مستوى الهدر في موارد المنظمة ومخزجاتها، وازدياد الشكاوي والتذمر بين أفرادها، وعدم مشاركة المعلومات مع الآخرين، وعدم وضوح المهام والعلاقات، وضعف الولاء والالتزام بين الأفراد وضعف روح المبادرة والإبداع، إضافة إلى زيادة شكاوي المستفيدين من خدمات المنظمة. وهنا تبرز الحاجة إلى أهمية استخدام فرق العمل في المنظمات حيث يشير كل من عبوي والبطاري (٢٠٠٧) إلى مميزات استخدام أسلوب فرق العمل والمتمثلة في تعزيز الشعور الجماعي بين أفراد المنظمة كونهم يسعون إلى تحقيق أهداف مشتركة، كما أنها تحقق فوائد عديدة منها زيادة في الجهد المبذول، والرضا الوظيفي، والتكامل بين القدرات المتعددة والمهارات، وزيادة المرونة في انجاز المهام في المنظمة. ويشير هايبس (٢٠٠٥) إلى أهمية الثقافة التنظيمية التي يعمل فيها فريق العمل، حيث تمثل عاملا حيويا في تمكين الفريق وجعله قادرا على العمل بفعالية، حيث أن فرق العمل الفعالة هي تلك الفرق التي تعمل في ظل ثقافة تنظيمية تسمح لها بالعمل بنوع من الاستقلالية والثقة والتماسك والاحترام.

- اما بالنسبة لخصائص فرق العمل الفعالة، فقد اشارت العديد من الدراسات والأدبيات (مغال، ٢٠١١؛ ابوالنصر، ٢٠٠٨؛ عبوي والبطاري، ٢٠٠٧) الى العديد من الخصائص نذكر منها:
- الأهداف الواضحة والمحددة والمفهومة من قبل أعضاء الفريق.
  - استعداد أعضاء الفريق لتحمل المسؤولية.
  - توافر مستوى عالٍ من الالتزام في انجاز المهام والأعمال.
  - الاحتفاظ بدرجة عالية من التماسك والانسجام والتلاحم بين أعضاء الفريق.
  - ممارسة النقد الصريح والايجابي بعيدا عن الشخصية.
  - شعور الأعضاء بالحرية للتعبير عن آرائهم ومشاعرهم تجاه العمل.
  - توفر نظام تحفيزي يحفظ دافعية أعضاء الفريق للعمل المستمر.
  - إشاعة مناخ عمل مريح وغير رسمي بعيدا عن التوتر والعداء.
  - شعور أعضاء الفريق بالفخر والاعتزاز نتيجة لعضويتهم فيه.
  - يمتلك أعضاء الفريق استعدادا لتقبل أعضاء جدد ودمجهم في نشاطاتها.
- وهنا يمكن القول بان فرق العمل الفعالة تتميز بالعديد من الخصائص والتي تتمثل بالثقة، والاحترام، والتعاون، والمرونة، والقدرة على تحمل المخاطر، والالتزام، والحساسية، والانفتاح، وهذه في مجملها يجعل من إمكانية توظيفها في مدخل القيادة الموزعة والتي تركز في ممارستها مجمل خصائص فرق العمل الفعالة التي تم ذكرها أعلاه.

### الإطار الميداني للدراسة

#### • أهداف الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية للوقوف على إمكانية توظيف مدخل القيادة الموزعة من خلال فرق العمل في إدارة مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان من خلال تحليل استجابات عينة عشوائية من مديري المدارس والخروج بأنموذج مقترح يمكن توظيفه في تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان.

#### أ. عرض النتائج ومناقشتها:

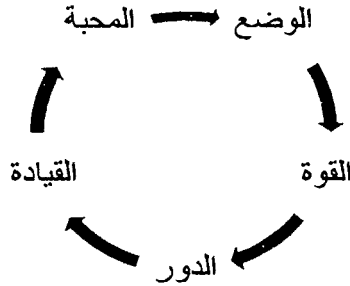
عرض نتائج السؤال الأول ومناقشته والذي يهدف إلى الكشف عن فلسفة القيادة الموزعة وفرق العمل في المجال التربوي. ومن خلال مراجعة الأدب النظري المتعلق بالتحويلات المعاصرة التي



طرأت على إدارة التنظيمات المعاصرة، أظهرت نتائج التحليل إن ما يتميز به العصر الحالي بأنه عصر الفرق الإدارية والقيادة الجماعية التي تقوم على اللامركزية في اتخاذ القرارات؛ حيث يتحول كثير من المديرين في كثير من المنظمات إلى أعضاء يعملون في فرق إدارية أو أكثر يرأس هذه الفرق احد أعضائها بالتناوب وحسب الوضع، أو الكفاءة، أو الدور... الخ. أن هذه الممارسات الإدارية لم تكن جديدة في الأدب الإداري بل تعود إلى فترة الستينيات من القرن العشرين عندما ادخل جون أدير وجون جارنت مفهوم الفريق مشيرين إلى أن منظمات المستقبل سيتم إدارتها من خلال فرق إداري يأخذ صفة الشراكة وبعيدا عن فردية المدير الواحد، كما أن نجاحها سيتوقف على قدرة تلك الفرق في التفاعل فيما بين أفرادها في تبادل المعلومات، وحل المشكلات، وصنع القرارات واتخاذها (محمود والبحيري، ٢٠٠٩). ويشير احمد (٢٠٠٨، ١٣٩) إلى عدد من المميزات التي تتميز بها التنظيمات التي تدار من خلال فريق تشاركي، والمتمثلة بقدرتها على الانجاز السريع، واختصار الوقت، وعدم التضارب في أسلوب العمل، والتركيز على النتائج، والقدرة على مواجهة المشكلات والعوائق غير المتوقعة— والقدرة على تفعيل العلاقات بين أفراد التنظيم الواحد في ظل ثقافة تنظيمية يشاع فيها التعاون، والتآلف، ونكران الذات، والشعور المتبادل، والتلاحم، من خلال عقد الاجتماعات واللقاءات حول طاول مستديرة يتفاعل الأفراد حولها بالتساوي وتسمح بتبادل الأدوار بما يزيد من فاعلية الرضا لدى جميع الأفراد وتبادل الأدوار وتقاسم المسؤولية بالتساوي.

إن مثل هذا النمط من الممارسات الإدارية تتميز بعدم الثبات واستمرار التغيير المستمر وبشكل ديناميكي معقد فهو ليس ثابتا في الشكل ولا دائما في الحالة بل يتخذ أوضاع مختلفة ومتنوعة ومتعددة حسب الظروف والحالات والقضايا والمشكلات التي يتعامل معها؛ حيث يعمل هذا النمط عبر العديد من العناصر والتي أشار إليها احمد (٢٠٠٨)، حيث قامت

الباحثة في تضمين جميع العناصر في



شكل (١)

عناصر هيكل فريق العمل

ويمكن تعريف كل عنصر من عناصر هيكل فريق العمل وكما يأتي:

**العنصر الأول: الوضع (Status):** ويمثل مكانة الفرد بالجماعة ووضعه بين الآخرين، كما أن لكل فرد موقع معين يعكس قيمة مخصصة له يكتسب الفرد من هذا الوضع درجة الاحترام والشعور بالانتماء واعتراف الجماعة به، كما أن أداء الفرد في ظل وضع معين يكتسب من خلاله مكانته وسمعته من خلال إدراك الآخرين له. ولكل فرد في الجماعة بغض النظر عن وضعه مجموعة من الحقوق والواجبات وهو ما يطلق عليه الوضع النظامي أو الرسمي داخل الجماعة، أما الوضع الاجتماعي للفرد داخل الجماعة فهو يعبر عن درجة الاحترام التي يكتسبها الفرد من الجماعة.

**العنصر الثاني: القوة (Power):** ويقصد بالقوة هنا هي درجة التحكم التي يمكن أن تفرض على الآخرين، كما أن القوة نفسها تتخذ أشكالاً متنوعة منها قوة المكافئة، وقوة القدرة على معاقبة الآخرين، والقوة الشرعية المتمثلة بالقانون، وقوة الجاذبية التي يمتلكها الفرد، وقوة الخبرة المستمدة من المعرفة والمهارة.

**العنصر الثالث: الدور (Role):** وتكمن أهمية هذا العنصر من أن له القدرة على تحديد دور الفرد في الجماعة وتصرفاته المتوقعة من قبل الجماعة؛ حيث يقوم هذا العنصر في الكشف عن هوية أفراد الجماعة ومهامهم وما يتوقع الآخرون من منجزات أو أعمال منهم. وللوقوف على أدوار الأفراد بالجماعة يمكن من خلالها تحديد أين موقع القوة أو سلطة الجماعة، والأفراد الذين

يمتلكونها، وأهداف الأفراد ومدى مطابقتها مع أهداف الجماعة، وهناك ادوار رسمية وادوار اجتماعية يقوم بها أفراد الجماعة حيث تختلف درجة ممارستها باختلاف وضع الأفراد وقوتهم داخل الجماعة.

**العنصر الرابع: القيادة (Leadership):** ويعد من العناصر الحيوية التي ترتبط بجميع العناصر الأخرى، فالقيادة هي ما تمكن أفراد الجماعة وتساعدهم على تحقيق أهدافها المنشودة والمفضلة، كما أنها من الممارسات التي تمكن أفراد المجموعة من الانجاز من خلال توجيه طاقاتهم نحو اتجاهات معينة. وهناك نوعين من القيادة داخل المجموعة وهما قيادة مهمة وهي النمط الذي يركز على العمل الذي يجب أن يؤديه الفرد، أما النمط الثاني فهو قيادة خاصة وهي ممارسة قيادية تعمل على إيجاد علاقات جديدة داخل الجماعة.

**العنصر الخامس: المحبة (Love):** ويعد عنصر فعّال وديناميكي، وهو من العناصر التي تجعل من الجماعة أكثر متآلفة في ممارساتها بعيدا عن الإرباك والثأر والمشاحنات، كما أن إشاعته داخل الجماعة يزيد من تكاتف الأفراد وتعاونهم وإخلاصهم في انجاز المهام والأعمال الموكلة لهم.

أما بالنسبة إلى أهمية تفعيل العمل الفريقي في إدارة المدرسة، فقد أشارت رافدة (٢٠٠٨) إلى انه يعد من الممارسات الإدارية التي تتيح فرصة اكبر للإبداع في إدارتها خاصة وأنها تبعد العمل وتخلصه من التدرج الوظيفي الهرمي التقليدي في التعامل مع العاملين والمعلمين في المدرسة. بعد أن يتم استبداله بأساليب متطورة تبنى على أسس ثابتة من المستوى الثقافي الراقى ونشر روح التعاون البناء والتعامل مع المعلمين والعاملين في المدرسة على أنهم شركاء نشطاء في كل ما يتعلق بالمدرسة ، وهذا بدوره سيقود المدرسة إلى التقدم والتطور نحو الأحسن. ويشير ستراب (Straub, 1994) إلى أهمية تشكيل فرق العمل كونها تزيد من الوحدة والتماسك والشعور بالمسؤولية بين العاملين في المؤسسات، فضلا عن إنها تمنح المرؤوسين إحساسا اكبر بالهوية والانتماء وتشعرهم بالفخر بأدائهم الجماعي وبالامتتان والتقدير إضافة إلى الحفاظ على التماسك بين أفراد الجماعة.

أما بالنسبة إلى العوامل التي تسير بالفريق إلى النجاح والأداء الفعال، أشار ويلان (٢٠٠٢) إلى العديد من العوامل نذكر منها وجود مجموعة من الأهداف الواضحة، ووجود مقاييس لتقويم انجاز أفراد الفريق، مع إظهار الصلة بين عمل الفريق والمؤشرات الأساسية

للمؤسسة، والتدريب المستمر في مجالات التواصل الاجتماعي، والقيادة الجماعية، وغيرها من مهارات العمل التعاوني، إضافة إلى امتلاك أعضاء الفريق سلطة صنع القرار، ووجود نظام للتقويم ومنح المكافآت المترتبة على العمل الجماعي لا الدوافع الفردية، ويضيف ستوفر (٢٠١١) عامل آخر وهو محافظة فرق العمل على ديناميكيته وفعاليتها، فلا بد من أن يتناوب أفراد الفريق منصب القيادة وفقا للمهمة الملقاة على عاتقهم.

ويشير مصطفى (٢٠٠٥) إلى أنه يمكن النظر إلى فريق العمل كنظام فرعي من النظام الكلي للمنظمة، كما أن فاعلية المنظمة تتوقف لحد كبير على فاعلية أداء فريق العمل. والفريق كنظام له مدخلاته من هيكل العضوية أي أعضائه بكل شخصياتهم، واتجاهاتهم، وخبراتهم، وقدراتهم، ورغباتهم. كما تجرى داخل الفريق تفاعلات تتمثل في العمليات والأنشطة التي تتم بين أعضاء الفريق لتنفيذ مهام معينة، وهنا تكمن مهمة رئيس الفريق لقيادة الفريق في إدارة أدائه، وثم للفريق مخرجات أو نواتج عمله والمتمثلة بدرجة تحقيقه للأهداف.

• عرض نتائج السؤال الثاني ومناقشته والذي يهدف إلى الكشف عن الخصائص التنظيمية لإدارة المدرسة باستخدام مدخل القيادة الموزعة والتي تقوم عادة على الشراكة في إدارة المؤسسات والتي تتم عن طريق فرق عمل هي من الأنماط الإدارية التي تعزز دور المجالس المختلفة في المشاركة مع مجلس إدارة المدرسة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية، وتحسين العمل داخل تلك المؤسسة وتطويره كما أنها تعمل على تمكين العاملين في المشاركة في صنع القرار مما يؤدي إلى رفع مستوى روح الانتماء للمدرسة، والمحافظة عليها. وهنا يشير محمد (٢٠٠٨) إلى مجموعة من الشروط والمتطلبات الواجب توافرها في الإدارة المدرسية التي تقوم على فرق العمل المشاركة في إدارتها في ضوء القيادة الموزعة وكما يأتي:

١. يستطيع العاملون أن يقدموا شيئا ذا قيمة وفائدة للعملية التربوية بشكل عام وللمدرسة بشكل خاص.

٢. توفير بيئة مدرسية يتوافر فيها التكامل النفسي للعاملين أي بمعنى آخر أن العاملين يمتلكون مستوى معقول من الذكاء والقدرة على التصرف الحسن ولديهم اتجاهات ايجابية نحو مبدأ المشاركة.

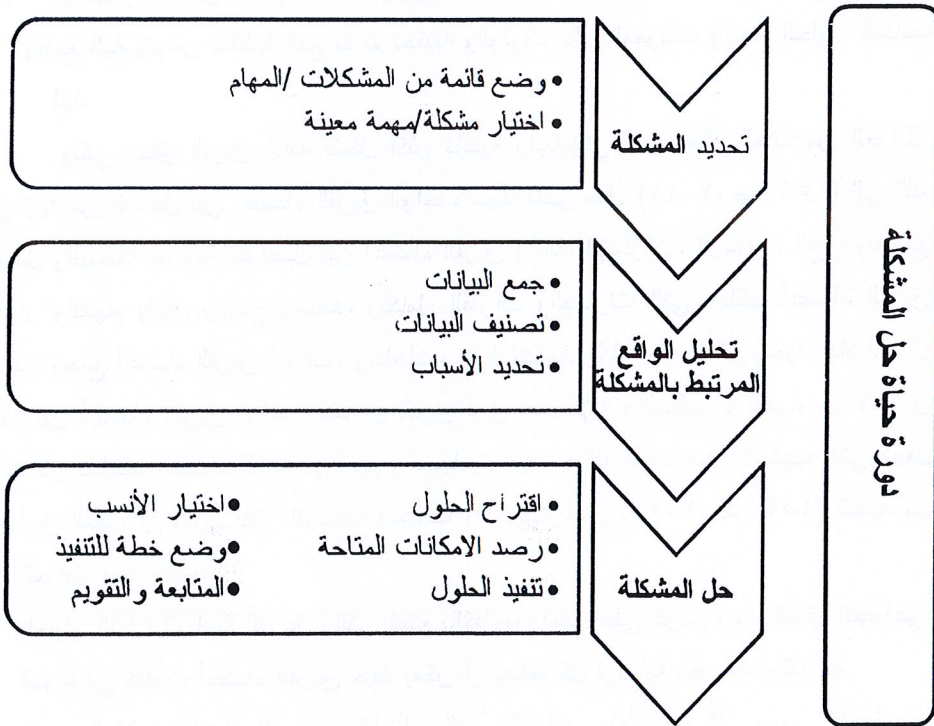
٣. وضوح الأهداف ودقة تحديدها والرغبة في تحقيقها.

٤. اختيار أسلوب المشاركة الذي يقوي دوافع الانجاز وإثبات الذات لدى العاملين.

٥. توفير المعلومات الكافية وتوفير شبكة اتصال فعّالة.
  ٦. التحقق من جدية العاملين ورغبتهم في المشاركة.
  ٧. تهيئة العاملين من خلال تدريبهم على أساليب المشاركة البناءة وطرق الاستفادة منها.
  ٨. إشراك العاملين بالقضايا التي تثير اهتماماتهم وتمس مصالحهم الحالية والمستقبلية.
  ٩. أن يتم إقناع العاملين بجدية المدرسة في المشاركة من خلال الإصغاء لأقوالهم ومنح فرص للحوار والمناقشة وتبادل الحجج (المؤيدة والمعارضة) وتفسير أسباب رفض الاقتراحات غير المفيدة أو غير العملية.
  ١٠. أن تُشعر العاملين بالمدرسة بمسؤوليتهم عند تنفيذ ما اشتركوا فيه من أمور وتلزمهم بها.
  ١١. وضع آلية يتم من خلالها تتبع ما تم تحقيقه والوقوف على المعوقات واتخاذ الحلول المناسبة لها.
- ولكي يحقق الفريق أدائه بشكل أكثر فاعلية وديناميكي، فإن هناك العديد من العوامل التي تزيد من التفاعل بين أعضاء الفريق الواحد، حيث تشير منال (٢٠١١، ص ١٥٨) إلى تلك العوامل والمتمثلة بمرونة التواصل بين أعضاء الفريق (اللغة، الإشارات، الرموز... الخ)، وتوزيع الأدوار والمهام بشكل واضح ومحدد، وتكامل القدرات والمهارات التي يمتلكها أعضاء الفريق الواحد، تجمع أعضاء الفريق أهداف، وحاجات، ورغبات مشتركة، إضافة إلى وجود قناة اتصال فاعلة بين أعضاء الفريق الواحد. كما أن تكوين فرق عمل لإدارة التنظيم لا يكفي، بل لابد من التأكد من تماسك أعضاء الفريق وتآلفهم وانسجامهم حيث هناك العديد من الأساليب التي تجعل من فرق العمل أن تكون أكثر انسجاما وتماسكا وقد بينت منال (٢٠١١، ص ١٥٩) العديد من تلك العوامل نذكر منها:
- اختيار القيادة المناسبة للفريق والتي تتمتع بالكفاءة، وتعمل على غرس روح العمل الجماعي.
  - التنوع في كفايات أعضاء الفريق حيث يمكن ان يساهم كل فرد فيه بخبراته، وقدراته.
  - تنمية الولاء والانتماء للفريق والالتزام بالقيم والمعايير والأهداف التي يسعى الفريق الى تحقيقها.
  - وجود أهداف واضحة لدى جميع أعضاء الفريق وتكون قابلة للتحقق مع مراعاة تنفيذ الأهداف مرحليا والبدء بالأهداف القابلة للتحقق.
  - وضع آليات عمل مرنة وطرق مستمدة من واقع إمكانات المؤسسة.

- توصيف المهام لكل عضو من أعضاء الفريق
- إيجاد وسيلة اتصال مرنة للتواصل بين أعضاء الفريق وتساعد على تبادل الآراء ومناقشة الأفكار بينهم.

أما أسلوب العمل داخل فريق العمل فانه يأخذ شكل حل المشكلات عن طريق الطاولة المستديرة والتي أشار إليها الصيرفي (٢٠٠٨)، وقد قامت الباحثة في تصميم دورة حياة حل المشكلات باستخدام فرق العمل والتي يوضحها الشكل (٢).



شكل (٢)

دورة حياة حل المشكلات باستخدام فرق العمل

وتعد ظاهرة تعدد فرق العمل في المنظمات من الظواهر الصحية فيها ، كما أن تنوع أشكال تلك الفرق يعطيها من الأهمية الأكثر فاعلية في حياة المنظمات حيث يجعلها أكثر قدرة للتعامل مع التحديات والمشكلات والتغييرات المحيطة بالمنظمة. أما بالنسبة إلى الخصائص التي تجتمع فرق العلم عليها رغم تعددها فقد أشار الصيرفي (٢٠٠٨، ص ٢٣) وكما يأتي:

- خاصية الزمن: وتأخذ شكل فرق مؤقتة لحل مشكلة طارئة، أو مواجهة موقف معين، وينتهي دور فريق العمل بانتهاء المهمة الموكلة لها.
- خاصية التبادلية: وهي الارتقاء بقدرات الأفراد مهاراتهم وذلك بمنح فرصة لتبادل الأدوار بين أعضاء الفريق ليكون أكثر قدرة للقيام بأي من المهام التي يقوم بها أعضاءه.
- خاصية طبيعة المهام والوظائف: يتم تشكيل فرق للقيام بتأدية ادوار ونشاطات محدد، وهناك فرق عمل يتم تشكيلها للقيام بأنشطة كاملة أو وظائف متعددة. يتم توزيعها عليهم في ضوء الإطار المفاهيمي والفكري والعملية ومدخل القيادة الموزعة، حيث أن وضوح الأدوار والهيكلة التنظيمية والتي يمكن إدراكها من خلال العلاقات التنظيمية يعد من ابرز سمات القيادة الموزعة.
- نتائج السؤال الثالث:

عرض نتائج السؤال الثالث ومناقشته والذي يهدف إلى وضع نموذج مقترح في إدارة المدارس عن طريق توظيف مدخل القيادة الموزعة باستخدام فرق العمل من خلال جمع وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة والتي تم إجراء المقابلة معهم والتي تبلغ (٢٢) مدير ومديرة مدرسة. وقد تبين أنه بالإمكان إجراء تحول في إدارة المدرسة خاصة بعد أن شرع قانون الإدارة الذاتية للمدارس بالسلطنة حيث اتفق جميع مديري ومديرات المدارس التي تم إجراء المقابلة معهم على إمكانية إدارة المدرسة وعن طريق مجلس إدارتها من القيام بتشكيل فرق عمل داخل المدرسة يتم تقسيم المهام والمسؤوليات عليها. حيث اظهر نتائج الدراسة أن جميع أفراد عينة المقابلة موافقون بالإجماع على إعادة تسمية اللجان بحيث تأخذ مسمى "فرق عمل"، كون أن مفهوم فرق العمل ينطلق من كونها "جماعة يمتلك أعضاؤها مهارات مكملة بعضها البعض ويلتزمون بغاية مشتركة أو بعدد من الأهداف التي يعتبرونها أنفسهم مسؤولين مسؤولية جماعية عن تحقيقها، كما أن لديهم

التزاما مشتركا بالسعي المستمر لتحقيق أهداف فريقهم، وان فرق العمل تكون مستقلة أم شبه مستقلة عن الإدارة" (المليجي، ٢٠١١، ص ٢٩١-٢٩٢).

وبناءً على نتائج المقابلة الموضحة في ملحق (٢) فقد تبين أن هناك اتفاق بالرأي بضرورة دمج اللجنة المالية ولجنة جرد العهدة ولجنة مراقبة الجمعية التعاونية تحت مسمى واحد هو "فريق إدارة الشؤون المالية" خاصة بعد استحداث وظيفة باسم أخصائي شؤون إدارية ومالية بالقرار الوزاري رقم (٢٠١٢/١٦١) (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٢). كما أشارت نتائج المقابلة أيضا، بأهمية دمج لجنة إدارة الامتحانات العامة، مع لجنة متابعة التحصيل الدراسي لان تكون بمسمى جديد هو "فريق التحصيل الدراسي والامتحانات".

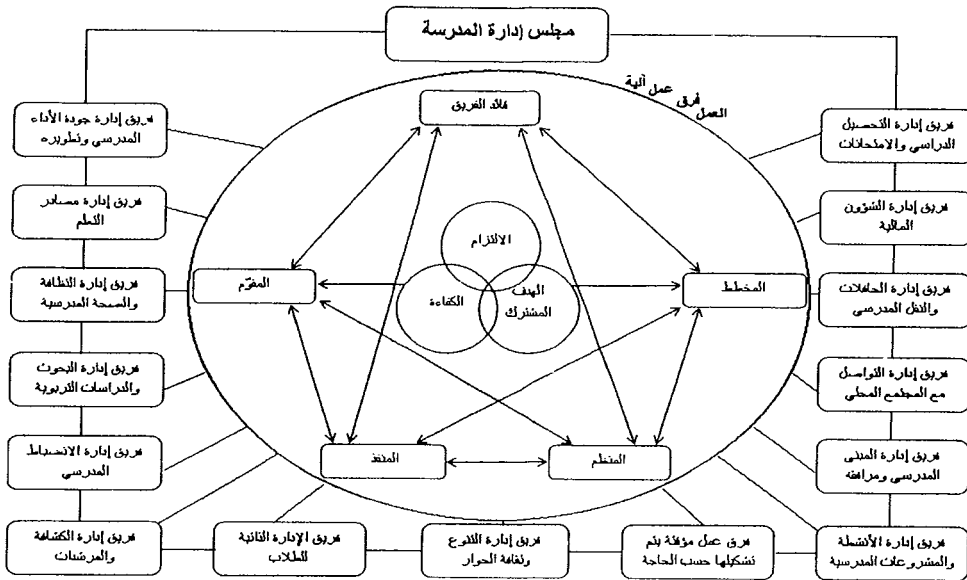
اما بالنسبة إلى أهمية استحداث فرق عمل جديدة بالمدرسة تتولى التواصل وتفعيل الشراكة مع المجتمع المحلي باسم "فريق إدارة الشراكة والتواصل مع المجتمع المحلي". اما بالنسبة إلى بقية اللجان المذكورة في دليل الإدارة المدرسية فقد أشارت عينة المقابلة بضرورة إعادة تسميتها بشكل يتلاءم مع المستجدات الحالية بالوزارة خاصة في سعيها إلى الجودة في الأداء المدرسي وان مسمى اللجان وآلية العمل بها أصبح لا يتلاءم مع المتطلبات الحالية للتجديدات التربوية. فعلى سبيل المثال لجنة المسابقة على النظافة المدرسية، أن تكون تسميتها اشمل ولا تنحصر في المسابقة بل أن تكون التسمية "فريق إدارة النظافة والصحة المدرسية".

أما بالنسبة إلى السؤال المتعلق بإمكانية إضافة فرق عمل أخرى في المدرسة فقد اقترحت عينة المقابلة فرق العمل الآتية:

- ١- فريق إدارة الأنشطة والمشروعات المدرسية.
- ٢- فريق إدارة التواصل مع المجتمع المحلي.
- ٣- فريق الإدارة الذاتية للطلاب
- ٤- فريق إدارة التنوع وثقافة الحوار
- ٥- فرق عمل مؤقتة أخرى يتم تشكيلها حسب الاحتياجات والظروف والمستجدات التي تمر بها المدرسة.

وبناءً على تحليل ما ورد بالأدب النظري ونتائج الدراسة الميدانية فقد قامت الباحثة في تصميم الأنموذج الموضح في الشكل (٣).





شكل (٣)

أنموذج إدارة المدرسة باستخدام مدخل القيادة الموزعة باستخدام فرق العمل

ومن خلال النظر إلى الأنموذج الموضح في الشكل (٣)، تبين أن الأنموذج يتكون من ١٥ فريق عمل تم وضع مسمى لكل منه، منها فريق عمل مؤقت مبين في أسفل الأنموذج. ويتأسس المدرسة كما هو موضح في الأنموذج مجلس إدارة يتكون من رؤساء فرق العمل التي يشمل عليها الأنموذج. ومن هنا فإن مجلس إدارة المدرسة يتولى الإشراف العام على فرق العمل المشار إليها في الأنموذج.

أما بالنسبة إلى تعريف مهام كل فريق عمل فيمكن توضيحها بما يأتي:

#### ١- فريق إدارة التحصيل الدراسي والامتحانات:

- وضع الخطة السنوية.
- مراجعة ملفات وقوائم الطلبة والإطلاع على الخطط الإثرائية والعلاجية.
- إعداد تقارير حول مستوى الطلبة.
- القيام بزيارات المعلمين ضمن الفصول الدراسية لمتابعة الخطط العلاجية والإثرائية.
- متابعة رصد درجات التقويم المستمر.
- وضع الحلول المناسبة لرفع مستوى التحصيل لطلاب.
- مراجعة كشوف نتائج التقويم.
- إعداد جداول المراقبة.
- الإشراف على سير الامتحانات.

#### ٢- فريق إدارة تحسين الأداء المدرسي وتطويره:

- إجراء بالتقويم الذاتي للمدرسة وكيفية سير عملياته.
- القيام بزيارات صافية.
- تشخيص أداء المدرسة وتقويمه بصورة مستمرة.
- المشاركة في وضع الخطط المدرسية بناء على النتائج.
- وضع ومتابعة الخطط العلاجية بالتعاون مع المعلم الأول.
- وضع خطة للإنماء المهني للعاملين في المدرسة ومتابعة تنفيذها.
- التعرف على آراء أولياء أمور الطلبة فيما يتعلق بأحوال الطلبة وسير المدرسة.

#### ٣- فريق إدارة الشؤون المالية:

- الوقوف على الأسعار المناسبة بالجودة وتحديد جهة الشراء.

- شراء الاحتياجات المطلوبة.
- مراجعة الفواتير للتأكد من صحتها شكلا وموضوعا
- إعداد كشوف بالمواد المسلمة للمدرسة.
- جرد عهدة المدرسة جردا فعليا ومطابقتها بالسجلات.
- التأكد من نظافة أماكن التخزين واستلام العهد في بداية كل عام.
- تسجيل الأصناف المشتراة من واقع الفواتير في سجل خاص.
- ٤- فريق إدارة مصادر التعلم:
  - التأكد من اكتمال وسلامة المركز وتقنياته.
  - وضع خطة العمل السنوية ومتابعة تنفيذها.
  - وضع أسس ونظم الاستفادة في المركز.
  - متابعة تنفيذ حصص المادة وحصص المجالات الأخرى
- ٥- فريق إدارة الحافلات والنقل المدرسي:
  - تنظيم خطوط سير الحافلات وتوزيعها على روافد المدرسة.
  - تخصيص أماكن (نقاط) للوقوف أمام المدرسة والأحياء السكنية.
  - توزيع المناوبة اليومية للحافلات.
  - تحديد مشرف في كل وسيلة نقل.
- ٦- فريق إدارة النظافة والصحة المدرسية
  - إعداد الخطط والبرامج ذات الصلة بنظافة المرافق المدرسية وديمومتها.
  - إعداد خطة للمسابقة السنوية للنظافة المدرسية.
  - العمل على جعل المدرسة بيئة تربوية وصحية نظيفة.
  - العمل على تفعيل أهداف المدرسة المرتبطة بالصحة المدرسية.
  - متابعة تنفيذ الخطط المتعلقة بالنظافة المدرسية.
  - اتخاذ إجراءات سريعة وعاجلة عن حدوث حالات طارئة (تسمم غذائي).
  - تنبيه الشركة الموردة والمتعاقد معها عند وجود مخالفات صحية.
- ٧- فريق إدارة التواصل مع المجتمع المحلي:

- التواصل مع أولياء أمور الطلبة (مجلس الآباء والمعلمين).
- إعداد خطة للتواصل مع المجتمع المحلي.
- العمل على تفعيل العلاقة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي.
- التواصل مع أولياء أمور الطلاب ومناقشة القضايا المرتبطة بالوضع الدراسي لأبنائهم.
- ٨- فريق إدارة البحوث والدراسات التربوية:
  - تعميم المشاريع البحثية الموجهة.
  - تنظيم البيانات وتزويد المشاريع البحثية بالمصادر والمعلومات.
  - التعاون مع المدارس المجاورة لدراسة ظواهر او مشكلات تربوية معينة.
  - تقديم البرامج والدورات التدريبية على مستوى المدرسة في مجال إعداد البحوث العلمية.
- ٩- فريق إدارة المبنى المدرسي ومرافقه:
  - متابعة المرافق الداخلية والخارجية بالمبنى المدرسي وعداد الكهرباء والماء.
  - متابعة صيانة المبنى المدرسي وديمومته.
  - تحديد احتياجات المدرسة المرتبطة بالمبنى والتواصل مع المعنيين من دائرة المشاريع لتوفيرها.
  - التأكد من سلامة مياه الشرب ونظافة خزان المياه ونظافة مصفيات برادات المياه.
- ١٠- فريق إدارة الانضباط المدرسي:
  - متابعة انضباط الطلاب.
  - التعاون مع إدارة المدرسة في اتخاذ الإجراءات المناسبة حيال المخالفات الطلابية.
  - التعاون مع الأخصائي الاجتماعي لدراسة الحالات الطلابية.
- ١١- فريق إدارة الأنشطة والمشروعات المدرسية:
  - وضع خطة للأنشطة المدرسية .
  - الإشراف على متابعة تنفيذ المشاريع التربوية المنفذة داخل المدرسة
  - تشكيل فريق الكشف والمرشدات.
  - إعداد الخطة السنوية للكشاف والمرشدات.
  - الإعداد للمخيمات الكشفية.
  - تدريب أفراد الفرق الكشفية على المناهج الكشفية والإرشادية.

## ١٢- فريق الإدارة الذاتية للطلاب:

- ويمثل هذا الفريق مجلس إدارة الفصول الدراسية والأنشطة، ويقوم عمله على:
- رفع احتياجات الطلاب لمجلس إدارة المدرسة.
- ومناقشة الصعوبات التي تعيق العملية التعليمية المرتبطة بالطلبة.

## ١٣- فريق إدارة الكشافة والمرشدات:

- تشكيل فرق الكشاف والمرشدات.
- إعداد الخطة السنوية للكشاف والمرشدات.
- الإعداد للمخيمات الكشفية.
- المشاركة في الفعاليات والمناسبات الوطنية.

## ١٤- فريق إدارة التنوع وثقافة الحوار

- إعداد خطة لتوظيف جميع القدرات والقابليات والمهارات المتنوعة التي يمتلكها العاملون والطلاب بالمدرسة.
- إعداد برامج أو عقد أنشطة توعوية في مجال التنوع الثقافي بكل أنواعه وأشكاله.
- تنظيم فعاليات مدرسية تراعى فيها التنوع والمتمثل في النوع والعرق، والأقلية، والدين، والاستعدادات الجسمية والعقلية والفكرية.
- إجراء دراسات بصفة مستمرة لتقييم شامل للثقافة الموجودة بالمدرسة وللكشف عن التغيرات المطلوبة إحداثها.
- إيجاد بيئة مدرسية تساعد في التعايش والتسامح بين الطلاب والعاملين بالمدرسة بعيداً عن التحيز والتمييز بكل أشكاله.
- العمل على حل النزاعات الناشئة عن التنوع أو الفروق الثقافية.
- توثيق العلاقة مع أولياء الأمور عن طريق شبكة التواصل الاجتماعي بغض النظر عن الفروق العرقية والجنسية والدينية.

## ١٥- فرق العمل المؤقتة

- اقترحت عينة المقابلة بأنه من الضروري أن يتضمن الهيكل التنظيمي لمجلس إدارة المدرسة موقع لتشكيل فرق عمل مؤقتة بالمدرسة وحسب الحاجة لتلبية للاحتياجات وفقاً للظروف

والتغيرات الطارئة والمستجدة في المدرسة. وقد اقترحت عينة المقابلة بعض مسميات لها كما يأتي:

١. فرق عمل لحل الأزمات.
  ٢. فرق عمل للعناية بالطلبة المعسرین وذوي الدخل المحدود.
  ٣. فريق الكتب الدراسية حيث تقوم مهامها على استلام الكتب المدرسية في بداية كل فصل دراسي من المديرية وتوزيعها وإدارة عملية تخزينها.
  ٤. فريق التسجيل والقبول، حيث يقوم بمهام إعداد قوائم كشوف الطلاب الجدد، واستقبالهم، وتهيئتهم نفسيا واجتماعيا في بداية العام الدراسي.
- وهنا لابد من الإشارة إلى أن إدارة المدرسة عن طريق فرق العمل إنما يساعد في تفعيل دور جميع العاملين وخاصة المعلمين في مجال الإدارة المدرسية بمنحهم سلطة صنع القرارات واتخاذها في المدرسة فيها لما سيكون لهم من دور فاعل لهم في تحسين الأداء المدرسي والمشاركة الفاعلة فيها.

أما بالنسبة إلى الهيكل التنظيمي لفريق العمل والموضح في الأنموذج، حيث يعد كل فريق عمل بمثابة وحدة تتكون من أفراد متفاعلين ومتراطبين تجمعهم روابط نفسية، واجتماعية، وقيمية، وهدف مشترك، لذا فان شكل الهيكل التنظيمي لفريق العمل المتفاعل يأخذ الهيكل الشبكي الذي يسمح بتبادل الأدوار بين الحين والآخر بين أعضاء الفريق الواحد، حيث يتضمن الهيكل التنظيمي للشكل الشبكي للفريق من قائد الفريق، والمخطط، والمنظم، والمنفذ، والمقوم لإعمال الفريق، وهي ادوار غير ثابتة لأعضاء الفريق حيث يمكن تبادل الأدوار بين الأعضاء حسب المهام والأعمال الموكلة للفريق.

أما بالنسبة إلى المقومات الأساسية التي يجب أن يسير في ضوئها أعمال فريق العمل الناجح التي تم الإشارة إليها في الدليل الصادر عن كلية هارفورد لإدارة الأعمال (بيلينغتون، ٢٠١١) وهي تتمركز في قلب الأنموذج متضمنة ثلاث مقومات أساسية وهي الالتزام، والكفاءة، والهدف المشترك والتي يقصد بكل منها كما يأتي:

**الالتزام:** ويعني وجود حس مشترك بامتلاك هدف معين يأمل أعضاء الفريق الوصول إليه، فالتفاني المشترك، لتحقيق أهداف محددة في الأداء يعد جوهر عمل الفريق. كما أن درجة التزام الفريق تتأثر بعدد أفراداه حيث تقل درجة الالتزام كلما زاد عدد أفراد الفريق، أما أفراد الفريق

المثالي فهو (١٠) أشخاص فاقل حيث يشير إيادي (Eadie, 2011) إلى أن فرق العمل المثالية عادة تتكون من (٥-٧) أفراد. كما أن عقد الاجتماعات المباشرة بين أعضاء الفريق تعد من الأمور المهمة التي تعزز التزام أعضاء الفريق، كما أن استخدام الوسائط الالكترونية وتقنيات الحاسوب والانترنت لا تغني عن الالتزام الناتج عن اللقاءات المباشرة بين أعضاء الفريق الواحد. الكفاءة: وهذه ترتبط بأهمية النظر إلى المهارات الأساسية التي يمتلكها أعضاء الفريق والتي يتطلب تشكيل الفريق في ضوءها والتي تتمثل في مدى امتلاك الأفراد للكفاءة الفنية، ومهارة حل المشكلات ومهارة التواصل الاجتماعي، وليس ما يقع فيه من أخطاء في بعض المؤسسات من أنها تشكل فرق العمل على أساس الألقاب الرسمية، أو المناصب التي يشغلها الأفراد في المؤسسة.

الهدف المشترك: وهي امتلاك أعضاء فريق العمل للرؤية المشتركة لغاية مرجوة من عملهم المشترك، حيث ينطلق عمل الفريق عبر صياغة شاملة للغاية من إنشاء الفريق التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وينبغي أن تكون هذه الغاية قابلة للتنفيذ، وواضحة، وان تستلزم من أعضاء الفريق كافة بذل جهود مكافئة نسبيا.

#### ب. متطلبات تنفيذ النموذج المقترح

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يلي متطلبات تنفيذ النموذج المقترح الذي توصلت إليه الدراسة وكما يأتي:

#### • متطلبات تنفيذه على مستوى وزارة التربية والتعليم

- ١- إعادة النظر في البعد التشريعي في سلطة المدير وتعريفه بالأساليب الإدارية المرتبطة بتفويض السلطة والشراكة بها.
- ٢- أن تبدأ وزارة التربية والتعليم بأجراء تطبيق أولي في بعض المدارس المختارة واختبار التجربة والوقوف على نقاط الضعف والقوة والتحديات قبل تعميم التجربة على بقية المدارس.
- ٣- الحاجة إلى إجراء دراسات امبريقية (تجريبية) ميدانية للكشف عن العلاقة بين ممارسات القيادة الموزعة ومستوى الأداء المدرسي بشكل عام والمتعلق بمستوى التحصيل الدراسي للطلاب بشكل خاص بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.

٤- أن يتم إعادة إصدار دليل عمل الإدارة المدرسية والذي تم إصداره في عام في الجزء الخاص باللجان المدرسية ٢٠٠٩ ليأخذ بالأنموذج المقترح الذي توصلت إليه هذه الدراسة ليتوافق ما تسعى وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في خطتها المستقبلية في رفع مستوى جودة الأداء المدرسي، بعد أن منحت صلاحيات لإدارة المدرسة بعد أن تم تشكيل الهيكل التنظيمي لوزارة التربية رقم (٢٠٠٨/٣٧) الذي تم فيه مراعاة مبدأ اللامركزية في تقسيمات العمل الإداري.

• متطلبات تنفيذه على مستوى إدارة المدرسة

- ١- إعادة النظر في البناء التنظيمي للمدرسة وهيكلها الإداري باستحداث هيكل تنظيمي تظهر في فرق العمل ودورها في إدارة المدرسة.
- ٢- إن ممارسة العمل الفرقي في إدارة المنظمات قد لا يصلح لبعض منها وذلك حسب البيئة وطبيعة العاملين والظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمدرسة.
- ٣- تدريب مديري المدارس على مهارة تشكيل فرق العمل وقيادة العمل الجماعي وإقناع العاملين لقبول المستجدات التربوية بما يحقق أداء متميز للمدرسة.
- ٤- تدريب العاملين بالمدرسة وتهيئتهم للعمل الفرقي قبل التطبيق وذلك بإخضاعهم لاختبارات أولية في إدارة مواقف أو حالات إدارية في المدرسة.
- ٥- تزويد المعلمين بالمعارف والمهارات والخبرات عن كيفية التعامل مع أعضاء فرق العمل الإدارية.

وأخيرا فان هذا التوصيات تعمل في تكاملها معاً لتحقيق الأهداف المرجوة، ويجدر الإشارة هنا إلى أن عملية التنفيذ سوف تمر بمراحل أساسية تبدأ بمرحلة نشر ثقافة القيادة الموزعة من خلال عقد الندوات والمؤتمرات والملتقيات التربوية، ثم تدريب المعلمين والعاملين في المدارس على هذا الفكر الجديد، وآليات عمل فرق العمل ويتبع ذلك التنفيذ نظاما للمتابعة والتقييم.



### المراجع العربية:

ابو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٨). فرق العمل الناجحة البناء والنمو والإدارة لاتجاز المهام بشكل أفضل واسهل، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.  
احمد، محمد حسن (٢٠٠٨). الإدارة بنجاح، الأردن-عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.

بيلينغتون، جيم (٢٠١١). المقومات الأساسية الثلاثة للفريق الفعال، فرق العمل المنسجمة، ترجمة: ضفاف شربا، المملكة العربية السعودية-الرياض: مكتبة العبيكان، ص ٤٨-٣٩.  
التوبي، محمد بن حمدان (٢٠١١). مستجدات تربوية (الملف ١)، وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان، رسالة التربية، ٣٥، ص ١٢-١٧.  
الحربي، قاسم بن عائل (٢٠٠٨). القيادة التربوية الحديثة، الأردن-عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.

حمدان، محمد (٢٠٠٦). مشاكل الإدارة المدرسية وطرق معالجتها، الأردن-عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

الخطيب، احمد (٢٠٠٦). تجدييات تربوية وإدارية، الأردن-اربد: عالم الكتب الحديث الخوارج، عبد الفتاح محمد سعيد (٢٠٠٤). تطوير الإدارة المدرسية والقيادة المدرسية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

دافيز، برانت واليسون، لندا (٢٠٠٤). الإدارة المدرسية في القرن الواحد والعشرين، ترجمة د. السيد عبد العزيز البهواشي، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.

درويش، محمد احمد (٢٠٠٩). نظريات القيادة واستراتيجيات الاستحواذ، القاهرة : عالم الكتب. رافدة الحريري (٢٠٠٨) مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، الأردن-

عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

الزعير، إبراهيم بن عبدالله ، بدير، متولي إسماعيل (٢٠١٠) الإدارة الذاتية ودورها في تمييز الأداء المدرسي، مؤتمر التربية في عصر البدائل، ج٢، جامعة اليرموك - مؤتمر كلية التربية الثامن ٢٠-٢٢ نيسان ٢٠١٠ عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع (١٩٢-١٤٧)

الزكي، عبدالفتاح احمد وحمامد، وحيد شاه بور (٢٠١١). القيادة الموزعة: أسسها ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم العام بمصر، دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية جامعة بورسعيد، (١٠)، ٤٥٤-٤٩٠.

الزهراني، فتحية بنت صالح محمد (٢٠١٠). فاعلية برامج التدريب التربوي في تنمية مهارة بناء فرق العمل لدى مديري ومديرات المدارس داخل مدينة الطائف، رسالة ماجستير غير

منشورة، تاريخ الدخول للموقع ٢٨/٦/٢٠١٣

<http://www.minshawi.com/node/1585>

السالمية، شمسة بنت محمد بن منصور (٢٠١٠). تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان باستخدام أسلوب فرق العمل، جامعة السلطان قابوس، رسالة ماجستير غير منشورة.

ستوفر، ديفيد (٢٠١١). تحفيز الفريق المتعدد الأجيال، فرق العمل المنسجمة، ترجمة: ضفاف شربا، المملكة العربية السعودية-الرياض: مكتبة العبيكان.

الشثري، عبد العزيز بن ناصر بن عبد العزيز (٢٠١٠). واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الموزعة، مجلة التربية، جامعة بنها، (٢٨)، ١٣-٥٦.

الشيبيانية، مديحة بنت أحمد (٢٠١٢). اللامركزية في التعليم: توجه عالمي وطموح مؤسسي، سلطنة عمان، وزارة التربية والتعليم، رسالة التربية، (٣٧)، ص ١.

الصيرفي، محمد (٢٠٠٨). بناء فرق العمل، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.

اللواتية، طاهرة عبد الخالق؛ الفزاري، عادل إبراهيم (٢٠٠٦). الإدارة المدرسية الذاتية، رسالة التربية، ١١، مارس ٢٠٠٦، ص ١٥.

عبد الغني، احمد عبده (٢٠٠٧). إدارة وبناء فرق العمل، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة في التعليم تحت عنوان: التقييم المتبادل من أجل الجودة في المدرسة، جامعة الملك فيصل، الإحساء، المملكة العربية السعودية، للفترة ٢٥-٢٦/١٢/١٤٢٧هـ الموافق ١٥-١٦/١/٢٠٠٧م.

عبد الوهاب، علي (٢٠٠٠). بناء فريق العمل خطوة على طريق النجاح، القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية.

- عبوي، زيد منير والعتاري، يوسف ذيب (٢٠٠٧). الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي (فرق العمل)، الأردن-عمان: دار الخليج.
- عزب، محسن عبد الستار محمد (٢٠٠٨). تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، القاهرة: المكتب الجامعي الحديث.
- العويسي، رجب بن علي بن عبيد (٢٠٠٥). الثقافة المدرسية دراسة ميدانية بالتطبيق على مدارس التعليم الأساسي، سلطنة عمان: وزارة التربية والتعليم.
- محمد، فتحي عبد الرسول (٢٠٠٨). الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، الجيزة: الدار العالمية للنشر والتوزيع.
- محمود، محمد صبري حافظ؛ البحيري، السيد السيد محمود (٢٠٠٩). اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، القاهرة: عالم الكتب
- المخلافي، محمد سرحان خالد (٢٠٠٧). القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٥). المدير ومهاراته السلوكية، القاهرة: الناشر المؤلف: أ. د. احمد سيد مصطفى.
- المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١١). معجم المصطلحات في الإدارة التربوية والمدرسية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- منال رشاد عبد الفتاح (٢٠١١). إدارة الموارد البشرية رؤية عصرية وإطلالة مستقبلية، القاهرة: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
- نهلة عبد القادر هاشم (٢٠١٠). تنمية الجدارات المحورية بالجامعات المصرية في ضوء فرق العمل الافتراضية-دراسة تحليلي-، مجلة كلية التربية -جامعة بنها (٢٠): ١٨٧-٢٢٥.
- هايبس، نيكي (٢٠٠٥). إدارة الفريق إستراتيجية النجاح، تعريب: د.م. سرور علي إبراهيم سرور، مراجعة: د. عبد المرضي حامد عزام ود. عبد المنعم بن إبراهيم العبد المنعم: الرياض: دار المريخ للنشر.
- وايت، روبرت إليس (١٩٩٨). كيف تنمي قدرتك على بناء فرق العمل، تعريب: سامي تيسير سليمان، المملكة العربية السعودية: المؤتمر للتجارة، ص ٣٨.

وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٩). دليل عمل الإدارة المدرسية، المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، دائرة تطوير الأداء المدرسي، وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان.  
وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٩). قرار وزاري رقم (٢٠٠٩/٢١) في شأن نظام الإدارة المدرسية الذاتية، وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان  
وزارة التربية والتعليم (٢٠١٢). قرار وزاري رقم (٢٠١٢/١٦١) بتعديل القرار الوزاري رقم ٨٩/٢٤ في شأن وظائف التدريس والوظائف الفنية المرتبطة بها، وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان.

ويلان، سوزان أ. (٢٠٠٢). *كيفية بناء فرق عمل فعّالة*، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

### المراجع الأجنبية:

- Abe, T., Chowdhery, S. (2012) world- class leadership leading yourself, your team, the world and society. World scientific publisher, London.
- Arrowsmith, T. (2007). Distributed leadership in secondary schools in England: the impact on the role of the heartache and other issues. *Management in Education*, 21(2): 21-27.
- Bamett, D.; Mckowen, C.; Bloom, G. (1998) A school without a principal, *Reshaping School Leadership*, 55(7): 48-49.
- Bennett, N.; Wise, C.; Woods, P. A.; & Harvey, J. A. (2003). Distributed leadership. (Nottingham UK : National College for School Leadership. Available at : <http://faculty.education.illinois.edu/westbury/jcs/Vol137/harris.htm> (accessed May 20, 2013).
- Boudreaux, W. (2011). Distributed leadership and high-stakes testing: Examining the relationship between distributed leadership and LEAP scores. , 155-155. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1238189923?accountid=27575>. (1238189923; ED536222).
- Chrispeels, J.; & Yep, M. (2004). Principals and teachers reflect on sharing leadership. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, San Diego, CA.
- Eadie, D. (2011). Teamwork at the top. *American School Board Journal*, 198(9):50-51.
- Grant, C. P. (2011). The relationship between distributed leadership and principal's leadership effectiveness in North Carolina. , 114-114. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1011397966?accountid=27575>. (1011397966; ED530507).
- Gronn, P. (2008). The future of distributed leadership. *Journal of Educational Administration*, 46(2): 141-158.
- Harris, A. (2002). Distributed leadership in schools: Leading or misleading? Paper presented at the British Educational Leadership Management & Administration

- society Conference (Birmingham, England, September, 2002) (ERIC NO: ED481968).
- Harris, A. (2005). Distributed leadership and school improvement: Leading or misleading? *Journal of Curriculum Studies*, (37): 255-265.
- Harris, A. (2007). Distributed leadership: Conceptual confusion and empirical reticence. *International Journal of Leadership in Education*, 10(3), 315-325. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/61893846?accountid=27575>
- Henkin, Alan,B.; Park, S.; Singleton, Carole, A. (2007). Teacher teams, teamwork, and empowerment: Exploring association and the nexus to change. *International Journal of Educational Reform*, 16(1): 71-86. (ERIC NO:RJ807307).
- Hulpia, H., Devos, G., & Rosseel, Y. (2009). The relationship between the perception of distributed leadership in secondary schools and teachers' and teacher leaders' job satisfaction and organizational commitment. *School Effectiveness and School Improvement*, 20(3): 291-317. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/61850570?accountid=27575>
- Lempesis, C. (2009). The relationship between principal leadership effectiveness and school performance in South Carolina High Schools, Ed.D. Dissertation, South Carolina State University . (ERIC NO: ED527070).
- Lynch, M. (2012). A Guide to effective school leadership theories, Routledge Taylor & Francis Group, New York and London.
- Mayrowetz, D. (2008). Making sense distributed leadership: Exploring the multiple usage of concept in the field. *Educational Administration Quarterly*, 44(3): 424-435. (ERIC NO: EJ801476)
- Mayrowetz, D., Murphy, J., Louis, K. S., & Smylie, M. A. (2007). Distributed leadership as work redesign: Retrofitting the job characteristics model. *Leadership and Policy in Schools*, 6(1): 69-101. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/61936584?accountid=27575>
- Parkay, Forrest W.; Standford, Beverly J. (2005). The art of teaching, your teaching future, [bookhours@emirates.net.ae](mailto:bookhours@emirates.net.ae) 5<sup>th</sup> edition.
- Spillanne, James P.; Camburn, Eric M. (2008). Taking a distributed perspective epistemological and methodological tradeoffs in operationalizing the leader-plus *Journal of Educational Administration*, 46(2): 189-213. aspect.
- Straub, J. (1994). The successful, new manager, USA: AMACOM Publisher
- Street, G. W. (2011). Engaging staff in the development of distributed leadership. 122-122. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1314319139?accountid=27575>. (1314319139; ED539103).
- Wallace, M. (2001). Sharing leadership of schools through teamwork. A Justifiable risk?, *Educational Management and Administration*, 29(2):153-167.
- Walker, Jeffrey A.(2009). The impact of principal leadership behaviors on the efficacy of new and experienced middle school teachers, Ph.D. Dissertation, College of Notre Dame of Maryland. (ERIC NO: ED531437).