



# الموسم الرابع النماذج التعاونية

تفترض النماذج التعاونية أن المنظمات تصيغ السياسات وتقررها من خلال عملية مناقشة وتعاون وتعاون. يتم توزيع القوة بين جميع أو عدد من أعضاء المنظمة الذين يتشاركون رؤية مشتركة للأهداف.

تعاون المعلمين وتعاونهم مع المعلمين الآخرين هو نفس نموذج التعاون ، ومميزته أنه عندما يعمل المعلمون معًا ، فهم يستفيدون بلا شك ، وعندما يعملون بمفردهم ، يتضررون ، في الواقع ، فوائد التعاون كثيرة ، و الوقت الذي نقضيه في العمل معًا هو نفس الوقت الذي نقضيه في أداء طرق أخرى

الوقت اللازم لتنفيذ النهج التعاوني هو أحد نقاط الضعف في هذا النموذج

## خصائص النماذج التعاونية



- 1 - إلزامية للغاية. وبهذه الطريقة ، يجب أن يركز صنع القرار على المبادئ الديمقراطية ، لكنه في الممارسة العملية لا يتبع هذه المبادئ بالكامل.
- 2 - تستخدم النماذج التعاونية في المنظمات مثل المدارس والكليات التي لديها طاقم عمل محترف.
- تفترض النماذج التعاونية أنه عندما يشارك المحترفون في عملية صنع القرار ، يتم تنفيذ القرارات التعاونية بشكل أكثر فعالية ، وتسمح هذه النماذج للمعلمين بالاستفادة من دعم وخبرة زملائهم.
- 3 - يؤكد هذا النموذج على القيم المشتركة لأعضاء المنظمة.
- تتشكل هذه القيم في عملية التنشئة الاجتماعية ، التي تحدث أثناء التدريب وفي السنوات الأولى من العمل المهني ، وهذه القيم المشتركة توجه الأنشطة الإدارية للمنظمة.

4. حجم مجموعات القرار له تأثير كبير على الإدارة والزملاء ، ويجب أن تكون المجموعات صغيرة بحيث يمكن للجميع الاستماع إلى ما يقوله الآخرون وسماع ما يقوله الآخرون.
5. تفترض النماذج التعاونية أن القرارات تتخذ على أساس الإجماع وليس على أساس الخلاف والتضارب.

من المفترض أنه نظرًا لوجود عمليات مشتركة ذات أهداف مشتركة ، يتم حل المشكلات من خلال الاتفاق. قد تكون هناك آراء مختلفة ، لكن عملية صنع القرار تستمر بالاتفاق

# النماذج التعاونية في التعليم العالي

تستخدم هذه النماذج في أنظمة اللجان ، والقرارات المتعلقة بالمسائل العلمية هي من مسؤولية اللجان ، وليس احتكار نائب الرئيس. بشكل عام ، يتم حل المشكلات بالاتفاق والتسوية ، وليس تضارب الرأي: "يتخذ أعضاء الكلية قرارات جماعية ويتم إضفاء الشرعية على سلطتهم بالإجماع أو على الأقل التسوية".

في المدارس الثانوية والجامعات ، هناك انقسام بين السياسة العلمية التي تصوغها المجالس والمجالس المتخصصة ، وإدارة الموارد التي تقع على عاتق العمداء ووكلاء العمداء. يتماشى نظام العمولة مع النموذج التعاوني ، بينما يتماشى تمكين كبار المديرين التنفيذيين مع النماذج الرسمية.

إن الميل إلى الحفاظ على مشاركة الموظفين في صنع القرار يتعارض بشكل متزايد مع المطالب الخارجية للمساءلة ، لا سيما في مجالات رسملة مراقبة الجودة وتقييم البحوث. هذا التوتر بين المشاركة والمساءلة يظهر أيضًا في الجامعات.

## النماذج التعاونية في المدارس الثانوية

إن تطبيق الأسلوب التعاوني في المدارس الثانوية أقل منه في التعليم العالي وهو أكثر تدريجيًا. في الطريقة التقليدية ، يوجه المديرون الأقوياء الموظفين ويكونون مسؤولين عن العوامل الخارجية ؛ يمنع تنفيذ نهج الإدارة التشاركية

ينشئ مديرو المدارس عمليات صنع القرار التي تبدو تشاركية وتسعى إلى إرضاء المعلم. ومع ذلك ، يحجم المدراء عن زيادة تأثيرهم على المعلمين ويعتقدون أنهم لا يمتلكون الخبرة اللازمة للتدخل في شؤون المعلمين أو أنهم غير متأكدين من أن المعلمين يتخذون القرارات الصحيحة للمدرسة.

نتيجة لذلك ، الأساليب التعاونية في الممارسة ليست فعالة جدا في المدارس الثانوية

# النماذج التعاونية في المدارس الابتدائية

- منذ الثمانينيات والتسعينيات ، ظهر التعاون باعتباره الطريقة الأكثر ملاءمة لإدارة المدارس الابتدائية وهو نموذج معياري وفعال.
- طرق تطبيق النماذج التعاونية في المدارس الابتدائية:
- 1 - يتحدث المعلمون عن التدريس.
- 2 - التخطيط والإعداد مشترك.
- 3 - وجود مراقبين في الفصل أمر شائع.
- 4 - هناك تدريب وتطوير متبادل.



# مشاكل النماذج التعاونية في المدارس الابتدائية

- تعد الأساليب التعاونية أكثر قابلية للتطبيق لتغيير المدرسة بأكملها وفي المدارس الابتدائية ، ولكن تم الإبلاغ عن المشكلات التي تشمل:
  - 1- موعد الاجتماعات.ش
  - 2- الخلاف ليس له عواقب.
  - 3. لا يملك المعلمون الوقت الكافي للتفكير بشكل نقدي حول الأساليب الحالية.
  - 4 - المطالب الخارجية والتزام المديرين باتباع التوجيهات الوطنية يعرقل التعاون.
  - 5 - في التغييرات التي تطرأ على المدرسة بأكملها ، هناك توتر بين الأساليب التعاونية والطريقة التنازلية ، ويرجع ذلك إلى الإدارة في الأساليب النحوية للمدراء.



تم فحص العوامل الهامة في النماذج التعاونية

الأهداف

البنية

البيئة

القيادة

# الأهداف

- تفترض النماذج التعاونية أن أعضاء المنظمة لديهم أهداف مشتركة وأن الموظفين لديهم رؤية مشتركة لأهداف المنظمة.
- الأهداف لها ثلاث وظائف رئيسية:
  - 1- دليل للعمل
  2. تعمل كمصدر للشرعية
  - 3- هم مقياس النجاح
- يدعو تضارب الأهداف إلى التشكيك في صحة النماذج التعاونية

# البنية

الهيكل التنظيمي حقيقة موضوعية ولها معنى محدد لجميع أعضاء المنظمة. في النماذج الرسمية ، يكون الهيكل عمودياً أو هرمياً ، حيث يتم اتخاذ القرارات من قبل القادة ثم الانتقال إلى أسفل الهيكل ، ويكون المرؤوسون مسؤولين أمام الرؤساء ، ولكن في النماذج التعاونية ، يكون الهيكل أفقياً أو عرضياً ، والمشاركة في تحديد السياسات و القرارات هي حقوق متساوية لجميع الناس.

## البيئة

- من الصعب للغاية فحص العلاقة بين المنظمة والبيئة الخارجية. تُعرّف النماذج التعاونية عملية صنع القرار على أنها عملية تشاركية يتمتع فيها جميع الأعضاء بفرصة متكافئة لتحديد السياسة والعمل.
- ومع ذلك ، عندما يتم اتخاذ القرارات في النظام المعقد للجنة ، ليس من السهل تحديد المسؤول عن سياسة المنظمة. يطرح تعقيد عملية صنع القرار داخل المنظمات المتعاونة مشكلة أساسية للمساءلة الخارجية ، وتميل النماذج التعاونية إلى المبالغة في النظر في إمكانية التعارض بين العمليات التشاركية الداخلية والمساءلة الخارجية.

# القيادة

- في النماذج التعاونية ، تكون القيادة مؤثرة في عملية صنع القرار. من المتوقع أن يتبنى الرئيس أو المدير استراتيجيات تعالج القضايا من منظور أجزاء مختلفة من المنظمة وحلها من خلال عملية تفاعلية معقدة

## خصائص القيادة المدرسية في النماذج التعاونية:

- 1- يتحملون مسؤولية احتياجات ورغبات زملائهم المحترفين ويقرون بتخصصات ومهارات المعلمين ويسعون لاستخدام هذه الأموال لنمو الطلاب.
- 2. تسعى النماذج التعاونية إلى خلق فرص رسمية وغير رسمية لاختبار السياسات الإبداعية وتطويرها.
- 3. تؤكد النماذج التعاونية على السلطة المهنية أكثر من السلطة القانونية. من المفترض أن موظفي ومديري المنظمات المهنية مثل المدارس والكليات يتمتعون بسلطة متساوية ، وأن المدير يعمل كميسر للعملية التشاركية.
- تعتمد مصداقيتهم مع زملائهم على قيادة الموظفين والمساهمين الأجانب.

## ثلاثة نماذج قيادية في النماذج التعاونية

القيادة التحويلية

القيادة التشاركية

القيادة التوزيعية

# القيادة التحويلية

- يعتمد هذا الشكل من القيادة على فرضية أن القيادة يجب أن تؤكد التزام وقدرة أعضاء المنظمة. إن الالتزام الفردي بأهداف المنظمة والقدرة العالية على تحقيق هذه الأهداف سيؤدي إلى مزيد من الجهد والإنتاجية.
- تشبه القيادة التحويلية النموذج التعاوني في أن القيادة التحويلية تفترض أن القادة والموظفين يتشاركون في القيم والمصالح المشتركة. عندما يتم تنفيذ القيادة التحويلية بشكل جيد ، يشارك جميع أصحاب المصلحة في تحقيق الأهداف التعليمية ، وتصبح أهداف القادة والأتباع متشابهة إلى حد ما ، بحيث تؤدي العلاقات المتناغمة والصادقة إلى اتخاذ القرار التوافقي.



# القيادة التشاركية

- تستند القيادة التشاركية على فرضية أن المجموعة يجب أن تولي اهتماما لعملية صنع القرار. القيادة التشاركية مثل تعاون النموذج المعياري القائم على ثلاثة معايير:
- 1- المشاركة تزيد من فاعلية المدرسة.
- 2. المشاركة مبررة من خلال المبادئ الديمقراطية.
- 3 - في الإدارة على أساس المدرسة ، يشارك جميع أصحاب المصلحة في القيادة.
- هذا النهج فعال للغاية في ربط الموظفين ببعضهم البعض وفي تخفيف الضغط على مديري المدارس. إذا تم تقسيم وظائف وأدوار القيادة وتقاسمها ، وإذا تم النظر في مفهوم تعقيد القيادة ، فإن مسؤولية القيادة ستكون أقل.
- ينفذ الأفراد بشكل أفضل القرارات التي شاركوا فيها ؛ خاصة عندما تكون القرارات مرتبطة مباشرة بوظائف الناس.

# القيادة التوزيعية

- تم اختيار القيادة التوزيعية باعتبارها النموذج الأكثر فاعلية في القرن الحادي والعشرين واستبدلت النهج التعاوني. وأضاف أن "هذا النموذج يؤكد خبرة المنظمة و الخبرة لا تبحث فقط عن المواقع والخرائط الرسمية".
- القيادة التوزيعية هي شكل من أشكال القيادة الجماعية والتعاون هو البعد الأكثر أهمية للقيادة التوزيعية ويأخذ في الاعتبار البعدين الرأسي والأفقي للقيادة ويحاول ربط النموذج الرسمي والشركاء.
- القيادة التوزيعية هي سمة ناشئة لمجموعة أو شبكة من الأفراد يشارك فيها أعضاء المجموعة مهاراتهم وخبراتهم.

# حدود النماذج التعاونية

- 1. النماذج التعاونية معيارية للغاية وغامضة إلى حد ما بدلاً من تصوير الواقع. أي أن هذه النماذج تستند إلى الوصفات أكثر من الدراسات المدرسية التجريبية.
- 2- عملية اتخاذ القرار بطيئة وتدرجية.
- 3. الافتراض الأساسي للنموذج الديمقراطي هو أن القرارات تتخذ بالإجماع ، ويعتقد أن نتيجة المناقشة يجب أن تكون اتفاقاً على أساس القيم المشتركة للمشاركين ؛ لكن ليس هناك ما يضمن الإجماع على العواقب.
- 4. هناك جوانب تشاركية لصنع القرار إلى جانب المكونات الهيكلية والبيروقراطية للمدارس والكليات ، وغالبًا ما تكون هناك توترات مختلفة نسبياً بين هذه الأنواع.

- 5. من خلال اتخاذ القرار على أساس الممارسات التعاونية في المدارس والكليات ، من الصعب دعم المتطلبات التي يجب أن تتوفر لدى الرؤساء والإداريين لهيئات الحكومة وكذلك للمجموعات الأجنبية المختلفة.
- 6- فعالية النظام التعاوني تعتمد جزئياً على مواقف الموظفين. إذا كانوا يدعمون المشاركة بنشاط ، سينجح النظام. إذا أظهروا الاستياء والإحباط ، فإن الفشل يبدو مؤكداً.
- 7. تعتمد العمليات التعاونية في المدارس على مواقف المديرين أكثر من اعتمادهم على دعمهم للمعلمين. يحتاج المديرون إلى التعرف على المجتمع الشرعي والعمل معه لإشراك الموظفين في صنع القرار.

# استنتاج

- هل النموذج التعاوني فكرة غير قابلة للتحقيق؟
- يجادل منظرو النموذج التعاوني بأن التغيير مرحب به عندما يشارك المعلمون في عملية صنع السياسة وفي القيادة التوزيعية. لكن النهج التعاونية تقدم صورة غير كاملة للإدارة في التعليم ؛ إنهم يتجاهلون السلطة الرسمية للرئيس ويضعون افتراضات مرغوبة للإجماع وهي غير موجودة في الممارسة.
- لا يمكن أن تكون مناهج التعاون والمشاركة في القيادة متسقة مع الحقائق السياسية والبيروقراطية لأنظمة التعليم.
- تعتبر النمذجة التعاونية والقيادة التوزيعية مفاهيم غامضة ، لكن درجة المشاركة مهمة إذا كانت المدارس تريد أن تكون منظمات إبداعية ومنسقة.