

قراءة في كتاب: القيادة المدرسية عن بعد من منظور معاصر

رافدة الحريري

كلية البحرين للمعلمين – جامعة البحرين

سناء الحداد

كلية البحرين للمعلمين – جامعة البحرين

Email: ralhariri@uob.edu.bh, salhadda@uob.edu.bh

Received: 13 Oct. 2020,

Revised: 30 Nov. 2020, Accepted: 31 Dec. 2020,

Published online: 1 (Jan.) 2021



قراءة في كتاب: القيادة المدرسية عن بعد من منظور معاصر

سناء الحداد

كلية البحرين للمعلمين - جامعة البحرين

مملكة البحرين

رافدة الحريري

كلية البحرين للمعلمين - جامعة البحرين

مملكة البحرين

الملخص

تتحدث هذه الورقة عن فصل من فصول كتاب: القيادة المدرسية عن بعد من منظور معاصر - تأليف الدكتورة رافدة الحريري والدكتورة سناء الحداد. تم نشر الكتاب في عمان بمركز إِبصار للنشر والتوزيع في عام ٢٠٢١. الكتاب يشتمل على عشرة فصول تتناول مفهوم القيادة ونظرياتها ودورها في تعزيز التعلم عن بعد ودور الأنماط القيادية في التعلم عن بعد، كما يتناول أخلاقيات القيادة المدرسية عن بعد وتوظيف قيادة ادارة المعرفة عن بعد وتحسين القيادة المدرسية لتحقيق التعلم الافتراضي، والمهارات القيادية في التخطيط الاستراتيجي للتعليم والتعلم الافتراضي، بالإضافة الى دور القيادة المدرسية في خلق الدافعية لدى المعلمين حول التعليم عن بعد. ونستعرض في هذه الورقة الفصل الأخير من الكتاب والذي يحمل عنوان قيادة التعليم عن بعد.

الكلمات المفتاحية: القيادة عن بعد، الصفوف الافتراضية، التعلم الافتراضي، الأنماط القيادية.



Reading in a book: Distance school leadership from contemporary view

Rafeda AlHariri

Bahrain Teachers College
University of Bahrain
Kingdom of Bahrain

Sana Al-Haddad

Bahrain Teachers College
University of Bahrain
Kingdom of Bahrain

Abstract

This paper review a chapter from book titled: "Distance school leadership from contemporary view" by: Dr. Rafeda Al-hariri and Dr. Sana Al-Haddad. This book published in Amman by Ebsar publication in 2021. The book contains ten chapters which talking about the concept and theories of leadership and its role in enhancing the distance learning, also the role of leadership styles in distance learning ,ethics of distance leadership, activating leadership of distance knowledge management ,improving school leadership to achieve distance learning, and the leadership skills in strategic planning for distance education, the role of school leadership in creating the motivation for teachers about distance education. In this paper is a review for chapter ten, which is distance leadership.

Keywords: Distance leadership, leadership styles, virtual classes & virtual learning.

قراءة في كتاب: القيادة المدرسية عن بعد من منظور معاصر

سنا الحداد

كلية البحرين للمعلمين - جامعة البحرين

مملكة البحرين

والبعد عن التكبر والإحساس بالتفوق على الآخرين. والقائد المتواضع لا يعني أنه ضعيف الشخصية، فعندما يتعلق الأمر بالقيم والأخلاق وعمل الأشياء الصحيحة نجده يعمل في عناد وضراوة حينما يتطلب الموقف الحفاظ على التركيز والموضوعية في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف، وجعل المرؤوسين يشعرون بالمسؤولية. أن القادة المتواضعون أفراد استطاعوا التغلب على أنانيتهم وذاتيتهم وتمكنوا من النمو والتطور والانفتاح على الآراء المعاكسة.

٣- الحماس Enthusiasm: ليس هناك أي قائد لا يمتلك الحماس، والقائد الناجح يستغل أكثر الأفكار حماساً فمتابعة الأفكار غير العادية يزيد من الحماس والدافعية ويحفز الآخرين على العمل المنتج.

٤- الحزم Toughness: هو الإصرار على المطالب ذات المعايير عالية الجودة والمستوى مع المرونة، فالحزم لا يعني الشدة والصرامة ولكن الإصرار على تحقيق الأهداف المنشودة وعدم التهاون.

٥- العدالة Fairness: أي الإنصاف وعدم التحيز لفئة دون أخرى في تقديم الحوافز أو توزيع المسؤوليات أو تفويض السلطة. والعدالة في القيادة هي معاملة الأفراد بشكل متساوٍ دون تفضيل أحدهم على الآخر.

رافدة الحريري

كلية البحرين للمعلمين - جامعة البحرين

مملكة البحرين

قيادة التعليم عن بعد

السمات العامة لقائد التعليم عن بعد

General Characters of Distance Education Leader

الصفات القيادية ممكن أن تكتسب، فالقيادة مهارة وقدرة تبنى وتطور وتتمو، والقائد الذي ولد ولديه سمات القيادة قد يبرز دائماً لكنه يبقى في القمة إذا استمر على تطوير مهاراته القيادية. وسمات قائد التعليم عن بعد هي نفس سمات قائد التعليم التقليدي، إلا أنه يفترض أن يمتلك القدرة الفائقة والمهارة المتميزة في التعامل مع الأجهزة التكنولوجية وتوظيفها، كما أنه يفترض أن يمتلك مهارة اتصالية عالية لأن قيادة التعليم عن بعد تعتمد بالدرجة الأولى على الاتصال الفاعل، واستخدام التكنولوجيا بشكل سليم ومنتج.

أما السمات العامة للقيادة فهي كالتالي (Adair, 2008; Hunter, 2004; Freemantle, 1993; Maxwell, 1993):

١- الصبر Patience: الصبر يعني التحكم في الذات وهو من الصفات الشخصية المهمة للقيادة. والتحكم في الذات هو التحكم في الأهواء أي عدم الاستجابة للرغبات الشخصية، وإنما الاعتماد على بناء الأشياء الصحيحة التي يجب القيام بها.

٢- التواضع Humility: القائد الفاعل يتسم بالتواضع والقدرة على الإصغاء للآخرين

- 6- الكمال Integrity: الكمال هو التكامل الشخصي والتمسك بالقيم. أنه متمسك بالأصالة الحقيقية وهذه الصفة لدى القائد تجعل الناس تثق به وتحترمه. والقائد الذي يتسم بالكمال يحمل صفة الإنسان الذي يعامل الناس بإنسانية ويمتلك القيم السامية، ويتمكن من بناء تميزه الشخصي ويعبر عنه، وفي الوقت ذاته يعترف بتميز الآخرين ويشجعهم على التعبير عن ذلك التميز.
- 7- دفء المشاعر Warmth: الدفء يعني إظهار القائد لحيته للعمل الذي يقوم به الأفراد بشكل صحيح، وبيان اهتمامه بكل مرؤوس مهما كان مركزه الوظيفي بغض النظر عن قدراته. فهو يحب الناس ويتقبلهم ويبتسم ويهتم بمشاعر الآخرين ويتجنب السلوك العدواني ويتقن لغة الحوار ويتحدث بهدوء ومودة.
- 8- الثقة بالنفس Self-Confidence: الثقة بالنفس هي حجر الأساس للقيادة الفاعلة، فثقة القائد بنفسه واتخاذ القرارات الصحيحة يمنحه الموثوقية والكمال والنزاهة مما يعود بالنفع على سمعة المنظمة التي يقودها ويبني الثقة بالقائد من قبل جميع أصحاب المصالح.
- 9- القيم Values: القيم معايير اجتماعية تتميز بصبغتها الانفعالية القوية وتتصل مباشرة بالمستويات الخلقية التي تبديها الجماعة، ويكتسبها الفرد من البيئة الاجتماعية ويتصرف بموجبها فهي بمثابة موازين لتقدير أفعاله.
- والقيم هي ما يتميز به الشيء من صفات تجعله مستحقاً للتقدير كالحق والخير والجمال والفضيلة والصدق والالتزام. وتعد القيم حافزاً على العمل وإتقان المهام.
- 10- حب الاستطلاع Curiosity: يتميز أحسن القادة بحبهم الشديد للاستطلاع والاستزادة من المعرفة ومطاردة الأمور التي لا يعرفونها
- 11- الشغف Passion: كل الإنجازات الرائعة تبدأ بالشغف الذي يعتبر بمثابة وقود، فهو الدافع والمحرك للقيام بعمل الأشياء. والشغف هو الذي يشكل الغرض في الحياة وفي العمل. والقائد الذي يمتلك الشغف سيحصل بالتأكيد على احترام مرؤوسيه ويشعل لديهم روح الحماس والمبادرة.
- 12- الإقناع Persuading: يعد التأثير في الآخرين وإقناعهم مهارة شخصية وهو يختلف تماماً عن التسلط. والقيادة هي فن التأثير في الآخرين، والإقناع لا بد من اكتسابه فهو لا يمكن أن يستمر من مسمى وظيفي معين. والإقناع يعني المشاركة الوجدانية مع المصدقية.
- 13- الذكاء العاطفي Emotional Intelligence: هناك نظامان يتفاعلان في بناء حياة الفرد العقلية، هما نظام العقل المنطقي الذي يعني فهم الإنسان لما يدركه والتفكير فيه بعمق و تأمل، ونظام العقل العاطفي وهو نظام غير منطقي أي أن هناك المعرفة بالقلب والمعرفة بالعقل، وهناك توازن بين العقل العاطفي والعقل المنطقي كما أن هناك تسيقاً بين العقلين لأن المشاعر ضرورية للتفكير والتفكير مهم للمشاعر. والذكاء العاطفي نوع من أنواع الذكاء الاجتماعي وهو القدرة على فهم الآخرين والتصرف الحكيم في العلاقات الإنسانية. والذكاء العاطفي يرتبط أيضاً بالذكاء الشخصي ويحدد خمسة مجالات هي: أن يعرف كل فرد عواطفه عن طريق الوعي بالذات، وإدارة العواطف، وتحفيز الذات أي توجيه العواطف لخدمة أهداف معينة، والتعرف على عواطف الآخرين، وتوجيه العلاقات الإنسانية وعقد علاقات جيدة مع الآخرين.
- 14- الشجاعة Courage: الشجاعة في القيادة تعني إدراك وتخطي الإزعاجات العاطفية وحتى

والقيادة الفاعلة تقوم بتحديد أهداف الجماعة، وتحدد التوقعات والأدوار وأشكال التفاعلات والمشاركات بين الأعضاء لصالح المخرجات المستهدفة. وتمر عملية تطوير الجماعة بعدة مراحل هي (عباس، ٢٠٠٤):

١- مرحلة التشكيل أي التوجه نحو المهمة واختيار الجماعة.

٢- العصف ومهمته الإستجابة النفسية العاطفية لمتطلبات المهمة عن طريق إعادة تعريف وتحديد المهمة والإتفاق على الأهداف والإستراتيجية وتطوير بناء الجماعة. وقد تكون المهمة تدريبية أو تعليمية.

٣- وضع المعايير من خلال التركيز على تبادل الآراء ووجهات النظر، وجمع وتفسير المعلومات من قبل الجماعة ومناقشة مضمون البيانات.

٤- الإنجاز، هنا تحدد الجماعة الحلول الخاصة بالمهمة أو المهام.

٥- إعادة تشكيل الجماعة وتغيير المهمة التي تم إنجازها وتحديد مهام أخرى.

والجدول التالي يوضح دور القيادة في تطوير أعضاء الفريق في التدريس عن بعد (عباس، ٢٠٠٤: ٦٠): (بتصرف)

المادية. والشجاعة تكمن في وجود العديد من الخيارات وتتطلب أن تقترن بالأخلاق والقيم. والشجاعة سمة من سمات القائد والذي يقف من أجل المبادئ ويصمد بكل عزيمة عندما يفضل الآخرون الإنصراف بعيداً عن للتخلص من موقف يحتاج الى الشجاعة. والشجاع هو ليس الذي لا يشعر بالخوف، بل هو الذي يتمكن من قهر الخوف. والشجاعة الأخلاقية للقائد تحتاج الى اتباع المبادئ واتخاذ قرارات صعبة تلهم مرؤوسيه.

١٥- التطوير الذاتي Self- Development: أن التطوير الذاتي مسألة لا بد منها، والتطوير الذاتي هو تحمل الفرد مسؤولية تعلمه المستمر لجعل مهاراته أقوى لاسيما في وقتنا الحاضر الذي يتسم بالتغيير المستمر والتعليم عن بعد.

دور القيادة عن بعد في تطوير المرؤوسين

Role of Distance Leadership in Developing Their Followers

معظم القادة اليوم يشعرون انهم يتمكنون من التحسين الفاعل والكافي عن طريق تغيير التنظيم التقليدي الذي يقوم من خلاله الأفراد بأداء وظائف ذات تخصص وعن طريق بناء فريق عمل يتسم بالتعاون وتشارك الأفكار والأعمال. ويرى هؤلاء القادة بأن الإنتاجية والجودة تتطلب درجة عالية من المشاركة بين الأعضاء (Lefton, 2004).

سلوكيات القائد	اهتمامات الأعضاء	سلوكيات الأعضاء	الخطوات
تهيئة هيكلية الجماعة عن طريق اللقاءات الإلكترونية، تشجيع الأعضاء وحفزهم، وتشجيع المشاركين على العمل التعاوني، وإشراكهم بكل المعلومات وتشجيع المبادرات الفكرية.	من أنا في هذه المجموعة؟ هل أنا مقبول؟ ما هو دوري؟ ماهي المخاطر المحتملة؟ هل سأكون قادراً على إنجاز المهمة المطلوبة مني عن بعد؟ هل سيتم تقييمي بموضوعية؟ من هو قائد المجموعة العميد أم رئيس القسم؟	استشارة القائد عن بعد حول طبيعة المهمة والأدوار المناطة بكل عضو ومناقشة الموضوعات بشكل أولي.	- الخطوة الأولى: مرحلة التشكيل، التوجيه نحو المهمة.
التفاعل مع الجماعة ومساعدتهم في حل المشكلات التي تواجههم، الإجماع عن بعد لسماع الأفكار وتوضيح كيفية تحسينها. بناء معايير تدعم	هل أمتلك التأثير على الآخرين؟ ما هو مقدار الحرية المتاحة في التفكير؟ ما هو دوري في تنفيذ الأوامر؟ هل لدي بعض الدعم؟ من أحب أن يكون معي في العمل عن بعد؟	محاولات لكسب التأثير، طرح أفكار جديدة وخيارات مستحدثة، وتحديد استراتيجية العمل والإتفاق عليها.	- الخطوة الثانية: العصف، إعادة تعريف وتحديد المهمة.
سلوكيات القائد	اهتمامات الأعضاء	سلوكيات الأعضاء	الخطوات
التعبير عن وجهات النظر المختلفة، مناقشة عملية صنع القرارات المناسبة. وتوفير الموارد والتكنولوجيا المناسبة لإنجاز الوظائف.			

التحدث باهتمام حول الموضوعات المهمة، اخبار الجماعة عن بعد بأنها قادرة على إدارة نفسها بكفاءة واخبار الجماعة عن الأنظمة التحفيزية المرتقبة، منح تغذية راجعة باستمرار، تفويض الصلاحيات وتقديم الإرشادات اللازمة.	الى أي مدى تشعر الجماعة بفاعليتي؟ هل يمكنني إنجاز المهمة بنجاح؟ هل اكتسبت خبرات جديدة؟	دعم الأعضاء لبعضهم البعض، وبناء علاقات اجتماعية عن بعد ومناقشة بعض الأمور غير الرسمية لتقريب العلاقات، وجود معايير مشتركة، وشعور الأعضاء بالتميز والتفوق، والتوافق بين الأداء ورغبة القائد.	الخطوة الثالثة: وضع المعايير وجمع المعلومات والبيانات ومناقشتها وتفسيرها.
سلوكيات القائد	اهتمامات الأعضاء	سلوكيات الأعضاء	الخطوات
وضع أهداف ترتبط بالتحدي عن طريق مشاركة الجماعة عن بعد وتقييم أعمالهم عن طريق البريد الإلكتروني والأجهزة الإلكترونية والذكية الأخرى. البحث عن فرصة جديدة، وتطوير آليات لتفهم الذات من قبل الجماعة، وتطوير قدرات ومهارات الأعضاء عن طريق التغذية الراجعة.	الصورة وضحت للجميع، والإهتمامات في الخطوة الثالثة تتم الإجابة عنها بوضوح وإيجابية.	وضوح الأدوار، المبادرة والإبتكار، والمناقشة وقبول الاختلافات في وجهات النظر، يبحث الأعضاء عن تغذية راجعة حول إنجازهم للمهمة.	الخطوة الرابعة: الإنجاز، وضع الحلول.

كيف يدير القائد التعلم عن بعد

How the Distance Leader Managing

أن نقلة القيادة للعمل من المكتب الى المنزل تحتاج بالطبع الى تخطيط، لأن القائد يحتاج أن يمكن كل فرد من المرؤوسين للقيام بأعماله على أتم وجه. هناك ثلاثة أشياء على القائد أن يضعها في ذهنه وهي: المخرجات، والآخرين، ونفسه كقائد. والقائد دائماً يريد أن يحصل على

مخرجات وهذه المخرجات لا يمكن الحصول عليها بواسطة القائد فقط فهي ليست مهمة فردية لكنها تحتاج الى فريق عمل يتعاون أعضاءه لإنجاز تلك المهمة (Debra, 2020). فالقائد يسعى دائماً للحصول على مخرجات ذات قيمة مع ومن خلال الآخرين. أن الأشياء الثلاثة أنفة الذكر تعد جزءاً هاماً من القيادة الفاعلة وهي أكثر أهمية من بيئات التعليم والتعلم عن بعد. عندما نفكر

التفاعل الاجتماعي لا تحدث لوحدها عندما يعمل كل واحد عن بعد. لذا فإن القيادة الفاعلة تقوم بخلق الفرص للعمل التشاركي والعلاقات الاجتماعية والتواصل. وبالطبع لا يمكن أن يلتقي أعضاء الفريق مثلما كانوا سابقاً في الساحات والممرات لتدور بينهم الأحاديث الجانبية، لكن القائد الفاعل يتمكن من خلق بيئة اجتماعية عن بعد وتشجيع تبادل الأحاديث والآراء مثل استراحة لتناول القهوة عن بعد أو الساعات السعيدة بفتح مجال الأحاديث العامة بين أعضاء الفريق بينما هم في بيوتهم. وهناك تجربة تناول طعام الغداء عن بعد كما يقول إيكينبري (Eikenberry cited in Debra, 2020) من شروط تناول الغداء عن بعد عدم القيام بأي عمل يخص المنظمة، بل المرح والضحك أثناء تناول الطعام. مثل هذه الطرق تشجع على بناء ثقافة عمل عن بعد تتميز بالفاعلية والاستمرار.

٣- جعل الاجتماعات عن بعد أكثر فاعلية مع التخطيط: أن الاجتماعات ممكن أن تتسم بالتحدي في اختيار أنسب الأوقات، وحيث أن كل واحد يعمل عن بعد فإن القائد الفاعل الذي يحرص على ضمان كون الاجتماع فاعلاً ومنتجاً فإنه يختار الأوقات المناسبة للجميع للاجتماع. القائد الناجح يشجع أعضاء الفريق على الدخول للموقع قبل دقائق من بدء الاجتماع لتكون لكل فرد فرصة للحدث العام مع الآخرين مما يشجع التفاعل الاجتماعي. وعلى القائد أن يوضح الأمور المطروحة في الاجتماع ويجعل كل بند من بنود جدول الأعمال مفهوماً للجميع ويفضل إرسال جدول الأعمال قبل الاجتماع ليتسنى للجميع الاطلاع عليه والاستعداد لطرح التساؤلات أو الإيضاحات. ويجب أن يشجع القائد أعضاء الفريق على طرح أسئلتهم واستفساراتهم.

٤- خلق حدود واضحة بين البيت والعمل للقيادة

في ذلك في سياق التعليم عن بعد تكون المخرجات أوضح وكيفية تفاعل القيادة مع الآخرين لها أهمية كبيرة وعلى القيادة أن تكون واضحة تماماً حول تحديد أعمال أعضاء فريق العمل عن بعد. وهناك استراتيجيات معينة على القائد استخدامها لتحقيق الأمور الثلاثة المذكورة (المخرجات، الآخرون، والقيادة) وهذه الاستراتيجيات تتمثل في الآتي (Debra, 2020):

١- وضع توقعات مع فريق العمل: عندما يقوم القائد بأداء مهام عمله مع فريقه في نفس المكان، فإنه من السهولة أن يمر الى مكتب أحدهم يسأله سؤال ما، أو سؤاله لتوضيح أمر ما، لكن عندما يكون كل واحد يؤدي مهامه من منزله، فإن المرور على أحدهم في مكتبه مسألة غير ممكنة مما يجعل القائد يضع توقعاته مع فريقه بشكل واضح وضوح الشمس. والقائد يحتاج لأن يضع توقعات حول ما هو متوقع من فريق العمل بينما يقومون أعضاءه بالعمل من منازلهم وتحديد المواعيد النهائية وتسليم الأعمال أو التقارير مع توضيح كيفية العمل عن بعد وكيف يريد هم أن يتفاعلوا عن بعد وماهي الأدوات التي ينبغي استخدامها ومتى. وكم مرة يعقد اجتماع عن بعد؟ وهل يرسلون رسائل إلكترونية ليخاطبوا بعضهم البعض أم يستخدمون وسائل اتصالية أخرى، وماهي الأدوات الرقمية التي يحتاجون لها، وكم مرة يحتاج كل معلم أن يتحقق من شيء ما مع زملائه أو مع القيادة، وكيف يبعثون إشارة للأعضاء عندما تكون لديهم استراحة. مثل هذه الأمور يحتاج القائد لأن يجمعها وينظمها ويضعها في قاعدة المعرفة أو في كتيب يوضع على صفحة في الحاسوب ليطلع على تفاصيله الجميع. ومن الضروري أن يعلم كل معلم ليس فقط ماذا يتوقع منه (المخرجات) ولكن أيضاً كيف يمكنه أن يحقق أهدافه في هذه البيئة الجديدة.

٢- خلق فرصاً للأمور الاجتماعية: أن فرص

والتأثير والتأثر، في بعض الحالات قد تكون المجموعة الأساسية في موقع الكتروني معين وأعضاء الفريق الآخرين في موقع آخر، وهنا يتوجب على القيادة أن تضمن أن مسألة وجود البعض في موقع مختلف لا يعني عدم أهميتهم. عند عمل مؤتمر عن بعد، البريد الإلكتروني، الرسائل المستعجلة، الإجتماع على الشبكة، مناقشة فيديو، أو أي أعمال أخرى تتطلب التفاعل والتواصل، فإن أعضاء الفريق يحتاجون الى فرص للمشاركة وتقاسم الأفكار والتعرف على بعضهم بغض النظر عن أماكن تواجدهم فهذا الإتصال الإعتيادي يساعد في بناء الثقة بين أعضاء الفريق على الرغم من التباعد والوقت واختلاف الثقافة.

٢- بناء عملية تشاركية: في المنظمات الهرمية، تكون المنافسة ضمنية أو مشجعة بشكل مباشر بين الأفراد، والأقسام. والنتيجة ممكن أن تكون ربح أو خسارة، هذه العقلية ممكن أن تدمر القدرة على العمل التشاركي لتحقيق أهداف مشتركة. والمنافسة بعض الأحيان تحل محل التعاون، والتعاون ممكن أن يكون إيجابياً، ولكن بعض الأحيان تخلق ثقافة "دعونا نتفق" مما يقود الى كبت الأفكار الثمينة ووجهات النظر المختلفة، وضعف الإستعداد لمواجهة القضايا الصعبة. أن العقلية التشاركية تجلب أحسن مناقشة شريفة وعمل تعاوني مثمر وتعزز احترام اهتمامات أعضاء الفريق ومواهبهم، وخبراتهم، كما أنها تسمح بالمناقشات المثمرة وتشجع التركيز على تحقيق الأهداف المتبادلة.

٣- توضيح غرض وأهداف الفريق: كل فرق العمل تفهم السبب في تشكيلها، لكن هذا الشيء أكثر أهمية في فرق العمل عن بعد. فأعضاء فريق العمل عن بعد بحاجة الى فهم مساهمتهم في تحقيق الأهداف المنشودة وماهي التوقعات المطلوبة ونتائجها. معرفة أعضاء الفريق الغرض من عملهم لا يعزز الهوية الشخصية

وللفريق: من أكبر التحديات التي تواجه العمل في البيت هي فصل العمل عن أمور البيت. فعندما يكون بيتك هو مكتبك فمن السهل لحياتك العملية أن تعرقل حياتك المنزلية وبالعكس ولمخرجات الاثني الحياة العملية والمنزلية فإن الشخص سيعاني كثيراً نتيجة لذلك. ولهذا السبب على القيادة أن تشجع وضع حدود للفصل بين الحياة العملية والحياة المنزلية. وللعمل في البيت بنجاح يجب تخصيص غرفة أو ركن في البيت لإنجاز المهام العملية كالتدريس عن بعد أو حضور الاجتماع بمعزل عن العائلة وبمكان هادئ مع إعلام أفراد العائلة بأوقات العمل عن بعد لكي لا يربك أحدهم العمل.

استراتيجيات للقيادة عن بعد

Strategies for Distance Leadership

أن العمل التعاوني والتشاركي لا يظهر دون تفكير أو جهد. وفرق العمل، ووحدات الأقسام في المنظمات أصبحت متجهة نحو العمل عن بعد وفرق العمل عن بعد صارت تنمو وتكبر مما يتطلب وجود قيادة فاعلة وقيادتهم بفاعلية أمر في غاية الأهمية من أجل تحقيق أهداف العمل بنجاح. التعليم والتدريب الفاعل هو تحد لمعظم المديرين وخاصة عندما يفتقرون لفرصة ملاحظة أعضاء فريق العمل وهم ينجزون مهامهم ويتفاعلون بشكل طبيعي. وهناك العديد من الإستراتيجيات التي يمكن أن يتبعها قائد التعليم عن بعد أبرزها ما يلي (Eidson, 2020):

١- جعل كل المعلمين (أعضاء فريق التدريس) على اتصال مستمر: أن خلق فريق عمل متماسك يعد عاملاً مهماً في نجاح العمل ولكن أعضاء الفريق لا يتمكنوا من التفاعل مع بعضهم بشكل مباشر. والإتصال الإعتيادي بين أعضاء الفريق أمر أساسي ويعزز الشعور بالتماسك والإنتماء ويزود بالفرص المستمرة للمدخلات

قواعد ملحوظة للقيادة عن بعد

Rules for Remarkable Remote Leadership

أن قائد التعليم عن بعد المتميز يتمكن من توجيه أعضاء هيئة التعليم بفاعلية أينما كانوا وفي أي وقت. ولكي يتمكن القائد عن بعد من تحقيق النجاح الباهر في قيادة فريقه، عليه أن يتبع قواعد قيادة التعليم عن بعد والتي نوردتها فيما يلي (Eikenberry & Turmel, 2019):

القاعدة الأولى - التفكير في القيادة أولاً، ثم الموقع ثانياً: قيادة التعليم عن بعد تحتاج تقديم القيادة على كل شيء، فمبادئ القيادة لم تتغير هي هي. إن ما تغير هو أن معظم الناس يعملون في أماكن مختلفة غير أماكن العمل المعتادة وربما في أوقات مختلفة. وهناك أربعة أسئلة جوهرية يسألها قادة التعليم عن بعد لأنفسهم هي:

كيف نعلم أن المعلمين يعملون بالفعل؟

هل نحصل على تغذية راجعة جيدة عندما نحتاج إلى اعتبار الخيارات؟

هل هناك تفاعلاً اجتماعياً كافياً بين المعلمين؟

هل يمكننا كقادة فاعلين أن نلاحظ عمليات التدريس عن بعد؟

القادة يمكنهم جعل الأشياء تحدث في هذه البيئة الجديدة لأنهم يعملون لفترة أطول ويبدلون جهداً أكبر فهم يريدون النجاح في عالم العمل عن بعد لكنهم يعملونها من خلال الجهد والتخمين.

القاعدة الثانية - قبول الحقيقة من أن القيادة عن بعد تتطلب القيادة بشكل مختلف: أن طريقة الإتصال والتواصل التي تجعل القادة ناجحين تغيرت. فالطريقة التي اعتاد عليها القادة في المدارس التقليدية هي اللقاء وجهاً لوجه. أما الآن فالوضع تغير. والإنطباع حول شعور القادة في العزلة لم يعد عاطفياً، فالقادة ليسوا وحدانيين فقط لأنهم يتحملون مسؤولية اتخاذ القرارات، أو لأنهم على رأس السلطة أو يتحملون مسؤولية الناس

فحسب، لكن أيضاً يخلق الطاقة والشعور بالحماس، حتى عندما يعمل أعضاء الفريق فرادى - في التدريس مثلاً - للقيام بمهامهم.

٤- بناء معايير واضحة للأداء: كل فريق عمل يحتاج إلى معرفة معايير الأداء والتوقعات. ولكن هناك صعوبة عندما لا يتمكن قائد التعليم عن بعد من ملاحظة السلوك مباشرة. أعضاء الفريق يريدون أن يفهموا بالإضافة إلى ما لذي يتوقع منهم إحرازه، كيف سيتم إحراز ما هو متوقع. عندما يكون الأعضاء مختلفين في الخبرات والخلفيات وحتى الثقافات، فإنه لا يمكن الافتراض على أنهم يمتلكون نفس وجهات النظر حول مواصفات جودة المنتج أو تميزه. هذه فرصة للقائد لأن يضع معايير، ويقترح تقاسم الممارسات الأفضل وتوضيح معايير الأداء.

٥- وضع استراتيجيات تعليمية للإدارة عن بعد: أن التعليم والتدريب الفاعل يتحدى معظم المديرين. وخاصة أولئك الذين يفتقرون إلى فرصة ملاحظة أعضاء الفريق عندما يؤدون مهامهم التدريسية ويتفاعلون مع تلاميذهم. التدريب والتعليم مهم جداً لكن عندما يكون أعضاء الفريق مشتتين قد تكون هناك صعوبة. لكن القيادة الناجحة تتمكن من وضع توقعات للأفراد ولل فريق ومراقبة مدى التقدم، ومنحهم تغذية راجعة تماماً وكأنهم في موقع المدرسة ويمكن ملاحظة أعمالهم عن بعد عن طريق قراءة التقارير والوثائق، و الإتصال بالبريد الإلكتروني، و الإجتماع عن بعد مع الأعضاء.

٦- الإحتفال بالنجاح والإنجاز: قائد التعليم عن بعد له فرصة عظيمة لمكافأة الأعضاء عن الأداء المتميز، وتعزيز العقلية التشاركية. ومن الممكن الإجتماع عن بعد للإحتفال بالإنجاز والنجاح وتقديم الدعم المعنوي للمعلمين وإثابتهم على إنجازاتهم المتميزة.

يمكن من النجاح. والنجاح يتحقق من خلال ثلاثة أمور مهمة هي: المخرجات، فالقائد يقود الناس ليحصل على المخرجات المرغوبة، والآخرين فالقائد يقود من خلال الآخرين للحصول على المخرجات المطلوبة، فهو يبني العلاقات الجيدة مع المرؤوسين لتحقيق نجاحهم في أداء المهام ونجاحهم يعني نجاح القيادة. والأمر الثالث هو القيادة نفسها، فالقائد لا يمكن أن يترك نفسه خارج تلك المنظومة فلا شيء ممكن أن يحدث لوحده دون قيادة تحركه لاسيما التعليم عن بعد فهو بحاجة الى قيادة حكيمة ترشد وتلاحظ وتوجه وتحفز من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

القاعدة السادسة- القيادة بنجاح تحتاج الى تحقيق الأهداف لأنواع عديدة: كقائد عن بعد، فهو يحتاج الى التفكير ومساعدة فريق العمل للوصول الى مخرجات مختلفة في المنظمة ومنها مخرجات المنظمة فهو بحاجة الى مساعدة المرؤوسين فراداً وجمعاً للتحرك نحو المخرجات وتحقيقها بعد مناقشة الأهداف وتوضيحها. ومنها أيضاً مخرجات الفريق فعندما يكون أعضاء الفريق في نفس الموقع فمن الممكن التواصل معهم وتوضيح الأهداف لهم ومناقشتها، وحتى لو كان الأعضاء في مواقع مختلفة فمن الممكن التواصل معهم إلكترونياً لتوضيح الأهداف ومناقشتها. وهناك مخرجات أخرى تتعلق بالأفراد. على القائد أن يتذكر أن العمل عن بعد ممكن أن يكون مثل الذي يعيش لوحده في جزيرة. فالتفاعل أقل والتفاعل لا يمكن أن يحدث بالصدفة. أن المعلمين بحاجة لأن يعرفوا أدوارهم ومهامهم وبحاجة الى امتلاك البصيرة الثاقبة حتى وهم يعملون من أماكن مختلفة، وهم بحاجة أيضاً لدعم بعضهم البعض لتحقيق مخرجاتهم من خلال التفاعل الدائم والتعاون.

القاعدة السابعة- التركيز على الأهداف المراد تحقيقها وليس فقط وضعها: الأهداف يجب أن تكون ذكية بمعنى محددة وقابلة للقياس وواقعية

الذين يفقدون أعمالهم والقادة هنا وحدانيين بدنياً أو فيزيائياً. لكن طالما هناك تغييرات مهمة في الطريقة التي يقودون، وعمل القيادة نفسها لم يتغير كثيراً وهذا يعني أن القائد يحتاج لعمل نفس الأشياء ولكن بطرق مختلفة. أنه بحاجة الى عمل شيء ما بطريقة أسرع، وأذكى، وأن يستخدم أدوات مختلفة. لكن المهام المطلوبة هي نفسها.

القاعدة الثالثة- معرفة أن العمل عن بعد يغير أبعاد العلاقات الاجتماعية: سواء نتكلم عن الحضور البدني الفعلي أو "الحضور عن بعد" عندما يكون القائد متواجد ومرئي من قبل مرؤوسيه فهي مسألة مهمة جداً للقائد ولا تخلو من المعاناة في العلاقات عن بعد. المحادثات والإتصالات عن بعد غيرت ديناميكية العلاقات الاجتماعية. المعلمون اعتادوا في الطريقة التقليدية أن يرون بعضهم البعض ويرون قيادتهم ويتحدثون معها وجهاً لوجه. وفي التعليم عن بعد افتقدوا ذلك، لذا على القيادة أن تبحث عن طرق فاعلة لإشباع حاجاتهم الاجتماعية والعلائقية فإذا أشبعت حاجاتهم الاجتماعية فإنهم حتماً سيقومون بالتركيز على أداء مهامهم بنجاح.

القاعدة الرابعة- استخدام التكنولوجيا كأداة وليس كحاجز: أن القيادة عن بعد تقوم برسم ثلاثة أشياء لتحريك العمل عن بعد أكبر هذه الأشياء هو القيادة والإدارة كأهم دور يقوم به القائد، والشئ الثاني هو التكنولوجيا والأدوات التي يحتاجها القائد لجعل الأمور تحدث بسلاسة عن بعد، والشئ الثالث هو المهارة والتأثير. أن القيادة والإدارة هي السلوكيات المتوقعة من القائد كقائد إداري. أما التكنولوجيا والأدوات فهي مهمة جداً في قيادة التعليم عن بعد حيث أنه من الضروري اختيار الأدوات الصحيحة لتحقيق المهام الصحيحة.

القاعدة الخامسة- القيادة تتطلب التركيز على المخرجات، وعلى الآخرين والذات أيضاً: كل القادة يجب أن يدركوا أهمية تحقيق أقصى ما

القاعدة العاشرة- القيادة بنجاح تتطلب فهم كيفية تفكير الآخرين وليس ماذا يعملون فقط: كون القائد بعيداً عن الأفراد الذين يقودهم ممكن أن يولد تحديات سياسية. فالقادة يحتاجون لأن يرون الآخرين والآخرين يرونهم. وكون القائد مرثياً يعود الى كيف يحصل الآخرين على المعلومات حول ومن قائدهم. والقائد يجب أن يكون يقظاً عن كيفية حصوله على المعلومات وفهم كيف يعمل الأفراد مع بعضهم بجدية من خلال الأنترنت والبريد الإلكتروني ومن الضروري عمل اجتماعات عن بعد ومناقشة الأعضاء في قرارات مختلفة والانتباه الى طرق تفكيرهم من خلال صنع القرارات وطرح المبادرات.

القاعدة الحادية عشر: أن بناء الثقة عن بعد لا يحدث بالصدفة: أن بناء الثقة عن بعد مسألة صعبة ولكن فقدان الثقة مسألة سهلة جداً. لقد طرح معهد القيادة ثلاثة عناصر ضرورية لمستويات عالية من الثقة وهي: الغرض المشترك أي هل القائد وأتباعه يسعون نحو الغرض نفسه، والكفاءة وتعني هل يعتقد القائد أن الناس الذين يقودهم يمتلكون الكفاءة؟ والدافعية أي هل أن المرؤوسين مستعدون لبذل الكثير من الجهد؟ والقائد عن بعد يعمل بعض الأشياء العملية للمساعدة في بناء الثقة مثل عقد الاجتماعات استراتيجياً، ويشكل فرق العمل لبناء الثقة بين أعضاء كل فريق، ومن المفيد إفساح المجال للأعضاء كي يتحدث كل منهم عن عمله وإنجازاته، ومن ثم تسليط الضوء على نقاط قوة كل منهم، وتقديم الإطار المناسب على مسمع من الجميع.

القاعدة الثانية عشر- تحديد نتائج القيادة التي يحتاجها القائد، ثم اختيار الأداة الاتصالية لتحقيق تلك النتائج: القيادة عن بعد هي تقريباً نفس القيادة التقليدية ماعدا التكنولوجيا. والبريد الإلكتروني أداة مناسبة للتواصل، فآلاف الناس يستلمون نفس الرسالة في نفس الوقت، لكن لا أحد يرى ردود الفعل على وجوه القراء ولا أحد يعلم

وعملية. ولجعل أعمال الآخرين قابلة للقياس يجب قياس الجهد والإسهام الذي يبذلونه وتحديد جودة العمل. وعند العمل مع الآخرين عن بعد يجب وضع المعايير على أجزاء صغيرة لتسهيل التنفيذ. عندما يعمل الناس لوحدهم بمعزل والأهداف كبيرة جداً، فهم يحتاجون الكثير من الوقت للتفكير قبل البدء بالتنفيذ. ولجعل الأهداف واقعية، يجب تزويدهم بالمعلومات والتوقعات واستطلاع آراءهم أولاً وتوليدها مع أفكار القائد والاتفاق النهائي حولها.

القاعدة الثامنة- تدريب أعضاء الهيئة التدريسية بفاعلية بغض النظر عن أماكن تواجدهم: التدريب مسألة يحتاج لها القائد عن بعد ويحتاج الى تحسينها وتطويرها. المحادثة والتواصل عن بعد يبدو أمراً صعباً والتدريب عن بعد قد يكون معقداً لعدة أسباب منها أن التفاعل يحتاج الى وعي وأن يكون مقصوداً. والمناقشة من خلال إشراك الآخرين في موقع واحد عند العمل عن بعد قد يكون صعباً. لذا فإن القيادة عن بعد تتطلب التأثير والإقناع أكثر من كونها سلطة. أن القائد الفاعل هو الذي يتمكن من إشراك الآخرين في التواصل الرقمي والتباعد الجسدي مما يساعده في تحقيق الأهداف التي يصبو اليها.

القاعدة التاسعة- التواصل بالطرق المثالية مع الآخرين بدلاً من الاعتماد على أدائه الشخصي: أن من أكثر الأمثال المقتبسة ما يعرف بالقاعدة الذهبية (Golden Rule) والتي تعني عامل الآخرين مثل ما تحب أن يعاملونك. عند العمل والقيادة عن بعد فإن القائد قد يعمل من خلال افتراضاته وتفضيلاته الشخصية للآخرين. ولتعديل القاعدة الذهبية وتحويلها الى الإقتراح الذهبي ستكون: قم بقيادة الآخرين بطريقة تعمل بشكل أفضل لهم. فالقائد يجب أن يمتلك بصيرة ونقاط قوة تساعده وتساعد مرؤوسيه في تحديد المواقف التي يكون الجميع متواجداً فيها أي الإتفاق المسبق من خلال التواصل البناء عن بعد وتقديم المساعدات والإرشادات اللازمة.

يتقبل وجهات نظر الآخرين حول عمله ويتقبل التغذية الراجعة الإيجابية من الغير، كما أنه يطلب المساعدة من الآخرين فلا عيب من أن يسألهم لإمداده بالتغذية الراجعة.

القاعدة السادسة عشر- قبول القيادة من أنها لا تتمكن من انجاز المهام لوحدها: من أعظم التحديات التي تواجه القائد هو ايجاد الموازنة بين كونه مسؤولاً عن منظمة وموظفيه والعناية بنفسه مما يجعله فاعلاً بشكل عال في دوره القيادي ويمتلك مهنية عالية كإنسان. لُو يضع القائد نفسه على جانب للحظات ويسأل نفسه السؤال التالي: إذا دهستني سيارة غداً كيف سيقوم المرؤوسين بأعمالهم؟ وهذا السؤال يقود الى أسئلة من الممكن أن تطرح على القائد مثل:

هل يعلم الموظفون ماذا يجب عليهم القيام به؟

هل أنك المرجع الوحيد للإجابات؟

هل وضعت الشخص المناسب في المكان المناسب؟

هل تحرص كقائد على إدارة وقتك؟

هل تجيب على المكالمات الهاتفية والرسائل الإلكترونية من موقعك؟ عندما يفوض القائد بعض السلطات بنجاح فإنه يدفع بفريق العمل الى النجاح ويمنح لنفسه فرصة للإهتمام بصحته الشخصية أيضاً.

القاعدة السابعة عشر- موازنة الأولويات ليكون القائد ملحوظاً كقائد عن بعد: أن قيم القائد تحدد كيف يقرر ما هو مهم بالفعل بالنسبة له. فإذا حدد القائد ما هو مهم له فإنه سيتمكن من إدارة وقته. والقائد المتميز يعرف تماماً كيف يوزع وقته بين المهام وكيف يصرفه، ويعرف أيضاً كيف يصنف أولوياته من الأهم الى المهم ليتمكن من إنجاز كل مهمة بنجاح وفي الوقت المحدد.

القاعدة الثامنة عشر- الضمان من أن تطور القيادة يعد القادة عن بعد: هناك بعض الطرق والإستراتيجيات لإنشاء خطة لنمو القادة العظام

فيما إذا فهم بعضهم فحوى الرسالة أم لا. وعليه فإن القائد يجب أن يكون يقظاً وواعياً عندما يوجه رسالة عن بعد سواء مكتوبة أو منطوقة فالرسالة يجب أن تكون واضحة ومفهومة وأن لا تحتمل أكثر من تفسير.

القاعدة الثالثة عشر- تعظيم قدرات الأداة وإلا فإن فاعلية القيادة ستقل: عندما تدرك القيادة أنها يجب أن تبني الثقة، والإتصال بوضوح وعمل اجتماعات منتجة، فإنها تحتاج الى استخدام التكنولوجيا في أفعالها واختيار الأداة الصحيحة للعمل الصحيح ومن ثم استخدام الأداة بفاعلية قدر الإمكان. ومن الأدوات المناسبة للإجتماعات المسجلة والفيديو، والإتصال غير المتزامن، الإتصال المتزامن ليكون الجميع متواجدين على الموقع، الرسائل الإلكترونية، كاميرا شبكة ودردشة بالفيديو، ورسائل نصية، والمكالمات الهاتفية. أن هذه الرسائل والأدوات تفيد في المؤتمرات عن بعد والإجتماعات وحل المشكلات. ومتابعة مدى تقدم التلاميذ، والتواصل مع أولياء الأمور وأصحاب المصالح.

القاعدة الرابعة عشر- طلب تغذية راجعة لأحسن خدمات المخرجات والآخرين والقيادة ذاتها: عندما يلتمس القائد تغذية راجعة لنفسه كقائد عليه أن يضع في ذهنه البدء بالدليل الموجود كالرجوع الى محاضر الإجتماعات والملفات ذات العلاقة لمعرفة وجهات نظر الآخرين حول القرارات التي اتخذها والأعمال التي قام بها. وتحديد الأفراد الذين يثق بهم. وطرح أسئلة مفتوحة النهاية، واختيار الوقت المناسب للحصول على التغذية الراجعة.

القاعدة الخامسة عشر- اختبار القيادة لمعتقداتها والتحدث الى الذات للتحديد من خلال ذلك كيفية قيام القيادة بأعمالها: يفترض أن يتمتع القادة المتميزون بتصوير صحي للذات فإذا لا يعتقد القائد بأنه جيد وأعماله صائبة فهو لا يستحق أن يكون قائداً. والقائد الجيد هو الذي

الحافز ليصبح قائداً استباقياً ونموذجاً يحتذى به (Marcus, 1999). غالباً ما تؤدي التغييرات في التكنولوجيا الى حالة من الفوضى حيث تقوم إدارة التغيير باستخدام التكنولوجيا التعليمية في التعليم والتعلم. ولذلك ينبغي على قائد التعليم عن بعد أن يكون على استعداد لتبني هذا التغيير، فالعوامل البشرية تتطلب تخطيطاً أكبر وتصميماً فنياً لإنشاء الاستخدام المستدام للتكنولوجيا. أن إدخال التعلم عن بعد من قبل شخص مؤثر قبل التطبيق مسألة في غاية الأهمية لتوقع التنفيذ الناجح. من خلال الانفتاح على التغيير، والقائد في التعليم عن بعد أكثر احتمالاً للاعتراف بالحاجة الى التغيير في أي لحظة، وإقرار التفاعلات المحتملة للمكونات تجاه التغيير، والتفاعل بشكل مناسب مع الردود على التغييرات المقترحة، ومشاركة المعلم ودعمه، وتحديد الهيكل، وقيادة الابتكار، وتدريب المعلمين ومتابعيتهم. يتألف جوهر القيادة الفاعلة لأعضاء هيئة التدريس عن بعد من قادة التعليم الذين يخلقون بيئة تجمع بين الإلهام وحفز أعضاء هيئة التدريس نحو رؤية مقنعة ومساعدتهم بشكل فردي وجماعي على تحقيق مهامهم. ويخلف قادة التعليم عن بعد هذه البيئة من خلال (Tipple, 2009):

التدريب والتوظيف والإحتفاظ ببيئة تدريس ممتازة وملتزمة، وتوفير بنية تحتية تنظيمية ونظم فاعلة تدعم التلاميذ وأعضاء هيئة التدريس.

إطار القيادة الفاعلة في بيئة التعليم عن بعد ذو شقين: قيادة الناس وإدارة النظم التنظيمية لدعم أعضاء هيئة التدريس والتلاميذ.

التواصل مع أعضاء هيئة التدريس الذين يتواجدون في أماكن متفرقة، وإثارة شغفهم وتشجيعهم وتحفيزهم وتوجيههم المباشر من خلال المكالمات الهاتفية ورسائل البريد الإلكتروني وغيرها من التقنيات المتزامنة وغير المتزامنة، بالإضافة الى التقدير العاطفي لشعور الأعضاء وبناء الثقة. أن النهج التعاطفي في جميع وسائل التواصل بين الأطراف المشاركة في عملية التعليم

الذين يقودون عن بعد. عند تطوير القيادة هناك ثلاثة أسئلة يجب طرحها على القادة الجدد وأن تؤخذ بعين الإعتبار وهذه الأسئلة كما يلي:

أي نوع من المنظمات تريد أن تقود؟ هل ثقافتك الحالية تتماشى مع هذه الرؤية؟

ما هو السلوك الذي تتوقعه من قيادتك عن بعد؟ ماهي المهارات التي تريد اكتسابها؟

ماهي خطتك لتطوير ودعم قيادتك عن بعد؟

للرد على هذه الأسئلة فإن القادة الجدد بحاجة الى تعليم وتدريب والى تعلم مستمر لاكتساب المعرفة والمهارات المطلوبة.

القاعدة التاسعة عشر- عندما تفشل كل القواعد في التطبيق، يجب على القائد أن يتذكر القاعدة الأولى التي تنص على التفكير بالقيادة أولاً، ثم الموقع ثانياً: أن عمل القيادة لم يتغير كثيراً، فالقائد يحتاج الى عمل نفس الشيء ولكن بطريقة مختلفة، القائد يحتاج الى عمل موازنة للقيادة في العالم مع وجود مسافات أكثر بعداً بين أعضاء المنظمة الواحدة وأكثر من ذلك بكثير. إذا وضع القائد ذلك في ذهنه، فإنه سيقود عن بعد بنجاح.

Basics أساسيات ومهارات القيادة الافتراضية and Skills of Virtual Leadership

أن فكرة القيادة في التعليم عن بعد تختلف عن قيادة التعليم التقليدية حيث أن إنشاء ونقل الرؤى يدعم التكنولوجيا القوية لتحل محل النماذج التعليمية التقليدية وهذا أحد أكثر جوانب القيادة تحدياً. أن إحدى أهم السمات التي تميز القادة عن المديرين هي الرؤية، فالقادة ينشؤون وينقلون صوراً مقنعة لكيفية وصولنا الى الإدراك المحتمل. أن دافع أعضاء هيئة التدريس للتدريس عن بعد يعتمد في المقام الأول على قدرة القيادة على الإقناع والتوضيح. ولذلك يجب أن يكون قائد تكنولوجيا المعلومات منجزاً ذاتياً ويجب أن يمتلك

التلاميذ. أن التمكين يسهم في زيادة الدعم الرقمي في الوصول الأسهل الى الموقع، وتقديم تدريبات أفضل لأعضاء الفريق.

٣- التعلم الإلكتروني E-Learning: تبني الشبكة الإتصالية وزيادة استخدام الأنترنت في التعلم ليصبح ذلك إتجاهاً ظاهراً. أن التعلم القائم على شبكة الأنترنت يمكن من توسيع الدخول الى التعلم وتسهيل مناله. وكذلك يساعد على تنقية نشاطات التعلم وجعل التعلم الإلكتروني أكثر فائدة. أن ذلك يزود أيضاً بتوجيهات وأطر عمل لممارسات التعلم الإلكتروني.

٤- جو تعلم صحي Healthy Learning Aton sphere: تيسر التكنولوجيا البناء الدائم والصحي والأمن للبيئة التعليمية القائمة على التكنولوجيا. وقيادة التعليم عن بعد يفترض أن تمتلك اليقظة بذلك ودعم بيئة التعلم الإلكتروني، ومساعدة المتعلمين في تشكيل مجتمعات تعلم قائمة على المعرفة واستخدام مرافق الحوسبة الذكية.

٥- أساليب التعليم والتعلم الإلكتروني: Methodologies of E-Teaching and E-Learning تقوم قيادة التعليم عن بعد بحفز المعلمين على استخدام التكنولوجيا لتحسين أساليب التدريس، فالتكنولوجيا تدعم أهداف التعلم وأدوات التدريس عن بعد، ويحرص قائد التعليم عن بعد على تطوير مهارات التلاميذ في التعلم والإستزادة من المعرفة.

٦- المتابعة Follow-Up: يركز قائد التعليم عن بعد على متابعة سير العمل عن بعد من خلال الرسائل الإلكترونية والإتصالات الهاتفية، والإجتماعات الإلكترونية المنظمة مع المعلمين لمناقشة التحديات التي يواجهونها والصعوبات والتعرف على مدى تقدم التلاميذ في التعلم عن بعد. أن قيادة التعليم عن بعد تلعب دوراً جوهرياً لكل الأعمار. وتشير الدراسات المتعلقة

والتعلم كمحور للتعليم عن بعد يخلق الحوار الودي والمحفز بين القائد وأعضاء هيئة التدريس حول رسالة المنظمة التعليمية وسياستها، وتطوير المناهج. أن الأنظمة الرئيسية التي يحتاج قادة التعليم عن بعد الى إدارتها هي: بيئة إدارة التعلم عن بعد، والتطوير المهني وتحسين عمليات التدريس، وإدارة وحماية الموارد عبر الأنترنت، وتقديم الدعم الفني، والدعم الإداري، وخدمات دعم التلاميذ ومتابعة تحصيلهم. ويتطلب من قادة التعليم عن بعد إعادة تقييم بيئة إدارة التعلم باستمرار للتأكد من أن منصتهم التكنولوجية تدار وتوظف بشكل فاعل وذو جودة عالية. أن العديد من الباحثين دعموا من خلال دراساتهم دور القيادة التعليمية في بناء ثقافة تمكن من إحداث التجديدات وتقاسم المسؤولية في التجديد وتحسين عمليتي التعليم والتعلم عن بعد وفيما يلي بعض الأدوار الأساسية لقادة التعليم عن بعد (Baqar et. al, 2012):

١- سهولة الوصول Accessibility: تيسير الوصول السهل والسريع الى تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتقديم موارد تعليمية وتعلمية غنية بضمنها أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والخدمات، وموارد الحوسبة، ومواد التعلم عن بعد، والتعلم الإلكتروني، والتطبيقات التربوية الأخرى. أن أهم وظيفة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال هي التخطيط للموارد المتاحة والمستخدمة في التعليم عن بعد، والمكتبات الإلكترونية الرقمية، والتخطيط لمجتمعات المحتوى المفتوح، ووضع جدول أعمال للإتصالات بالأنترنت التي تسمح بإرسال أو استقبال معلومات كثيرة، والتخطيط لتسهيل الوصول الى الموارد المفتوحة.

٢- التمكين Empowerment: تمكين المجتمع التعليمي من استخدام التكنولوجيا بشكل مستمر، وتحسين وتطوير مهارات أعضائه في استخدام التكنولوجيا وتوظيفها لصالح تعلم

أي يحدد قضايا المنظمة في وقت محدد ويتوصل الى استعداد كل هذه القضايا لقائدة المنظمة والتلاميذ. وقائد التعليم عن بعد يفترض أن يمتلك الدافعية ليصبح قائداً استباقياً وقدوة. أن أساس القيادة الافتراضية هو التكيف مع الحالات الراهنة بطريقة ذكية باستخدام مهارات أساسية قليلة (Kurzawska, 2018). كون الشخص قائداً افتراضياً هو تحدٍ وغالباً ما يكون مهمة صعبة، فهو لا يرى مرؤوسيه وجهاً لوجه يومياً ولكن يقابلهم من خلال التكنولوجيا وأدواتها. وهناك ثلاثة مهارات أساسية يحتاجها القائد هي (Kurzawska, 2018):

١- أدوات وتكنولوجيا Tools and Technology: التكنولوجيا متقدمة لدرجة أننا نتخيل أن الحياة بدونها تصبح صعبة جداً ولا تطاق. ولكي نتمكن من توظيفها بشكل فاعل فإننا نحتاج الى أجهزة ذات جودة جيدة بضمنها حاسوب سريع، وهاتف ذكي حديث. ولكن يجب أن نتذكر من أن التكنولوجيا ليست كماليات وإنما يجب أن نعلم كيف نستخدمها ولماذا نستخدمها. التكنولوجيا تساعد الناس في استخدام البرمجيات المختلفة وأدوات الاتصال وكل ما يتعلق بالتكنولوجيا، فهي أشياء أساسية يحتاجها قائد التعليم عن بعد.

٢- الاتصال Communication: كل قائد جيد ممكن أن يقول أن الاتصال هو مفتاح نجاح الإدارة، فالمحافظة على مستوى عالٍ من الإتصال واستخدامه عن طريق القنوات المختلفة يساعد في تجنب الوقوع في الخطأ، أو عدم الفهم، أو الصراع، بالإضافة الى أن الإتصال الفاعل يقوي العلاقة بين الأفراد والتي هي أكثر أهمية للذين يعملون عن بعد.

٣- الثقة Trust: هذه النقطة لا تحتاج الى توسع وتفصيل لأن كلمة ثقة تتحدث كثيراً عن نفسها. إذا لم تكن القيادة واثقة من أعضاء فريقها، ومهاراتهم، ومقاصدهم، فإن القيادة

بقيادة التعليم عن بعد الى أن القيادة للتعليم عن بعد تتطلب أنماطاً قيادية معينة. وهناك كمية معقولة من التركيز أعطيت للتخطيط والإدارة للتعليم والتعلم عن بعد. والقيادة للتعليم عن بعد تتطلب الكثير من مواصفات القيادة التقليدية، بالإضافة الى امتلاك قدرات خاصة وبصيرة ثاقبة حول تأثير التكنولوجيا وكيفية توظيفها واستغلالها. والقيادة عن بعد تختلف عن القيادة التقليدية بالتدريب لجيل المستقبل. والقادة أناس يتعاملون مع أحدث البرامج المطروحة في منظماتهم، والشجاعة والإبداع مطلوبان لتحقيق الإتجاهات الحديثة في التعليم مثل الإتجاهات في التعليم عن بعد وتوظيف التكنولوجيا. والشجاعة في القيادة تعني إدراك وتخطي التحديات والإزعاجات العاطفية وحتى المادية، وهي أول فضائل القيادة، والشجاعة تكمن في وجود العديد من الخيارات وتتطلب أن تقترن بالأخلاق والقيم. وهناك من يرى أن قائد التعليم عن بعد هو محفز بالدرجة الأولى، ويرى آخرون أن القائد يمتلك رؤية غير عادية وقوة خارقة في صنع القرارات (Baqar et. al, 2012). أن قائد التعليم عن بعد يحتاج الى:

١- خلق حالات للتغيير الإبداعي.

٢- تمكين الأفراد والمنظمة لتقاسم الرؤية والتحرك وفق اتجاهاتها.

٣- الإسهام في الإدارة وتوظيف الأفكار والمبادرات.

هذه المواصفات ترتبط بنمط القيادة التحويلي. وطريقة تطبيق وتوظيف هذه الأمور الثلاث هي استثنائية لقائد التعليم عن بعد. أن القائد الفاعل يحتاج لأن يصرف الكثير من الوقت لجلب التغيير، فالقيادة الفاعلية لا تحصل بين يوم وليلة. وعندما يجلب التغيير ويحدثه على أرض الواقع سيتمكن من تحريك عدد كبير من مرؤوسيه نحو نفس الاتجاه الإيجابي بعد كفاح قوي. وقائد التعليم عن بعد يجب أن يكون أداؤه كقائد موقفي

١- استخدام أحسن تكنولوجيا الإتصال: هناك خيارات كثيرة للإتصالات عن بعد وهي التي جعلت التعليم عن بعد مسألة قابلة للتطبيق. ولمساعدة فرق العمل في تحقيق النجاح، يجب اختيار نمط الإتصال الأفضل والأسهل مثل الفيديو، والدرشة (Chat)، والبريد الإلكتروني، والرسائل النصية. وهذه كلها يمكن توظيفها من قبل المعلمين للتدريس بفاعلية وكفاءة أينما كانوا.

٢- تحديد أوقات الاجتماع: على القيادة تحديد أوقات الاجتماعات عن بعد مع المعلمين أو أولياء الأمور بحيث يكون مناسباً للجميع مع الأخذ في الاعتبار بأنهم يتواصلون معه ومع الآخرين من بيوتهم وقد تكون لديهم بعض المسؤوليات الأسرية والمنزلية، فاختيار الوقت المناسب ليرضي كل الأطراف مهم جداً.

٣- على القائد التواجد دائماً بما أن القائد عن بعد يقود مجموعة من الناس، فعليه أن يكون متواجداً دائماً كقاعدة عامة، ومن الممكن السماح للأعضاء بالاتصال هاتفياً أوقات الضرورة.

٤- دعم المشاركة في المشاريع: هناك وثائق وأوراق للتوزيع، وصور وأفلام وPowerPoints، كل هذه يمكن المشاركة فيها عن طريق وسائل الاتصال الإلكترونية لتحقيق الفائدة للجميع ونشر المعرفة.

٥- خلق مجتمعات عن بعد: إنشاء مجتمعات من المعلمين وأولياء الأمور لمعالجة الشعور بالعزلة، وتسهيل تبادل الخبرات، ومناقشة استراتيجيات التأقلم عند مواجهة صعوبات تعلم لدى بعض التلاميذ.

٦- إنشاء قواعد تعليمية: تحديد القوانين الخاصة بالصفوف الافتراضية وهذه القواعد توضح بمشاركة التلاميذ وأولياء أمورهم.

٧- توقع الصراع وتشجيع الاختلافات الصحية:

لن تصل الى نتيجة مرضية. فيفترض في القيادة أن تثق بالموظفين وتحترمهم وتتقبل أفكارهم وتصغي اليهم بشيء من العاطفة. فالمرؤوسين إذا عرفوا من أن قائدهم يثق بهم ويقدراتهم ستزداد لديهم الدافعية للعمل ومضاعفة جهودهم.

إرشادات قيادية لقيادة التعليم عن بعد

Leadership Guidance for Distance Education Leaders

هناك العديد من العاملين اليوم يقودون ويديرون، أو يشاركون في النشاطات ولكن دون أن تكون هناك لقاءات وجهاً لوجه، فهم يوظفون التكنولوجيا في أعمالهم عن بعد. والقيادة بحكمة تشتمل على الموازنة بين الفلسفة الشخصية، والرؤية، والمعرفة بطرق التعليم والتعلم، والجاهزية لتجاوز التحديات اليومية، وتبني التغيير والتأقلم معه، وتيسير استخدام التكنولوجيا. وقيادة التعليم عن بعد لا يحتاجون الى تحقيق النجاح في إداراتهم وحسب، ولكن يحتاجون أيضاً الى فهم المفاهيم المتعلقة بإدارة رأس المال البشري (Baqar et. al, 2012) فالقيادة لديهم الموارد أمامهم ولديهم معلمين عظماء وعلى القادة رعاية صحة المعلمين العاطفية لجعل التعليم الإلكتروني سلساً وشيقاً فالمعلمين بحاجة الى دعم المستمر، ومن الضروري تشجيع المعلمين على خلق شعور لدى تلاميذهم بالحياة الطبيعية عن طريق إعادة إنشاء ممارسات التلاميذ تشبه ممارساتهم في الصفوف التقليدية، والقيام بسلوكيات تشد انتباه التلاميذ وتشعرهم بأنهم ما يزالون متصلين بمجتمع المدرسة. كأن ترسل لهم رسائل قصيرة مثل تحيتهم كل صباح برسالة فيديو أو إشارة محفزة. وفيما يلي بعض النصائح التي قد تفيد قيادات التعليم عن بعد في قيادة وإدارة فرق مدارسهم للتعليم عن بعد (UNESCO, 2013; Strand, 2020; People Tec Coaching, 2020):

المهام والعمليات مما يجعلهم فاعلين وكما لو أنهم في صفوفهم التقليدية.

١١- تشجيع المحادثات غير الرسمية: لتقوية الأواصر الاجتماعية بين المعلمين وبين القيادة والمعلمين، فمن المفضل تشجيع العلاقات الاجتماعية من خلال إفساح المجال للمحادثات غير الرسمية في أوقات مناسبة أو قبل الاجتماعات عن بعد أو ربما بعد الاجتماعات كأن يتحدث كل فرد عن تجربته الشخصية في مجال معين كالزراعة في البيت أو قراءة كتاب معين أو كتابة إبداعية حول موضوع ما، وما إلى ذلك.

١٢- تتبع مخرجات العمل: المقاييس مهمة، ومتابعة الأعمال من المنزل ضرورية لاسيما إذا كانت ناجحة، ولكي يساعد القائد مرؤوسيه، عليه أن يشجع كل واحد أن يؤدي مهامه في الوقت المحدد، وأن يثبت كل واحد من أن العمل من المنزل عملية فاعلة. على القيادة أن تتبع التوقيت والجودة والنجاح حول المخرجات المتوقعة.

الصراع أمر طبيعي في التفاعل البشري، ولا يحتاج لأن يكون شيئاً سيئاً. في الحقيقة أن الاختلاف في وجهات النظر والأفكار المتعددة حول كيفية حل المشكلات هو مسألة صحية في المنظمات وتعزز الحلول الإبداعية.

٨- بناء أحسن الممارسات: من المفيد عمل قائمة للصفات المتعلقة بالأداء العالي للمعلمين، ومناقشتها معهم، ومناقشة التوقعات التي يراد تحقيقها، وتقديم المكافآت المعنوية بين الحين والآخر.

٩- تشجيع المعلمين على تقدير نقاط قوة بعضهم البعض: إفساح المجال للمعلمين أثناء الاجتماعات عن بعد ليتحدثوا عن إنجازاتهم واستراتيجياتهم التدريسية، وتعاملهم مع المواقف الصعبة، وتشجيعهم على تقدير أفكار بعضهم البعض ونقاط قوة كل منهم.

١٠- توضيح المهام والعمليات. وليس فقط الأهداف والأدوار: أن مفتاح إدارة الفريق الافتراضي هو مناقشة التوقعات حول الأهداف، والأدوار، والمهام. والعمليات لأن المعلمين يعملون عن بعد وهناك فرصة للتشتت أو عدم الفهم، على القيادة أن تذكرهم دائماً وتناقشهم حول



- Leadership Principles. USA: Crown Business Inc.
- Kurzawska, K. (2018). Virtual Leadership. Available at: <https://www.timecap.com>.
- Maxwell, J. (1993). Developing the Leader Within you. USA: Thomas Nelson Inc.
- Marcus, S. (1999). Leadership in Distance Education: Is It a Unique Type of Leadership. Available at: <http://www.saramarcus.com>.
- People Tec Coaching. (2013). Leading from a Distance. Available at: <http://www.peopltekeoach.com>.
- Strand, M. (2020). Leading from a Distance. <http://www.hitachisolution.com>.
- Tipple, R. (2009). Effective Leadership of Online Adjunct Faculty. Available at: <https://www.westga.edu.distance>.
- UNESCO. (2020). How to Plan Distance Learning Solution During Temporary School Closures. Paris: UNESCO.
- المراجع :**
- أولاً- المراجع العربية:**
- عباس، سهيلة. (٢٠٠٤). القيادة الإبتكارية والأداء المتميز. عمان: دار وائل.
- ثانياً- المراجع الأجنبية:**
- Adair, J. (2008). The Best of Adair on Leadership and Management. London: Thorogood Publishing.
- Baqar, M., Shahzadi. N & Noreen, Z. (2012). Effective Leadership Qualities of Distance Education in Globalization. IOSR Journal of Business and Management, 1 (2), 40-47.
- Debra, D. (2020). Long Distance Leadership. How to effectively manage a Team from a Far. Available at: <https://blog.trello.com>.
- Eidson, C. (2020). Leading from Distance. Available at: <https://global.wilsonlearning.com>.
- Freemantel, D. (1995). 80 Things you Must Do to Be A Great Boss. UK: McGraw Hill Books.
- Hunter, J. (2004). The World Most Powerful