



كلية التربية
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

تصور مقترح لتطبيق مدخل الإدارة المستندة إلى البراهين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر

إعداد

د. إيمان أحمد محمد عزب

باحث بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية

تاريخ استلام البحث : ٨ ديسمبر ٢٠٢٢ م - تاريخ قبول النشر: ٢٧ ديسمبر ٢٠٢٢ م

DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2023.

الملخص:

يهدف البحث الحالي إلى بناء تصور مقترح لتطبيق الإدارة المستندة إلى البراهين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر كمدخل لتطوير الممارسات الإدارية لقادتها. ولتحقيق هدف البحث، تناول الإطار النظري الأسس الفكرية للمدخل، وانعكاساته على الممارسات الإدارية للقادة بالمؤسسات التعليمية. كذلك اهتم البحث بالوقوف على واقع المدخل بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر. واعتمد البحث على المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لطبيعة موضوع البحث وهدفه الرامي إلى استكشاف طبيعة مدخل الإدارة المستندة إلى البراهين كمدخل من مداخل التطوير الإداري الحديثة نسبيًا في مجال الإدارة التربوية. وقد تم التوصل إلى صورة مبدئية للتصور المقترح عرضت على عدد من خبراء الإدارة التربوية والتخطيط التربوي لاستطلاع آرائهم حوله. وتم التوصل إلى الصورة النهائية للتصور بالاستفادة من آراء السادة الخبراء، ومقترحاتهم. وتضمن التصور المقترح خمسة محاور هي: منطلقات التصور؛ وأهدافه؛ ومكوناته؛ وممكنات تنفيذه؛ والمعوقات المتوقعة لتنفيذه، وآليات التغلب عليها.

الكلمات المفتاحية: مدخل الإدارة المستندة إلى البراهين، مؤسسات التعليم قبل قبل

الجامعي، مصر.

A suggested proposal for applying Evidence-Based Management (EBM) in pre-university education institutions in Egypt

Dr. Iman Ahmed Mohamed Azab

Abstract:

The research aims to develop a suggested proposal for applying Evidence-Based Management (EBM) in pre-university education institutions in Egypt as an approach to develop the management practices of their leaders. To achieve this aim, the theoretical framework of the research explored the theoretical foundations of the (EBM) approach and their implications on the management practices in education institutions. The research was also concerned with determining the current state of the (EBM) approach in pre-university education institutions in Egypt. Descriptive research method was used as it is appropriate to the topic of the research, which focuses mainly on exploring the nature of the (EBM) as a quite new management development approach to the field of educational management.

A preliminary copy of the suggested proposal was developed and presented to a number of experts in the field of educational administration and educational planning to seek their views on it. Implementing the experts' suggestions, a final copy of the suggested proposal was developed. It included: the proposal's premises, goals, components, enablers to its implementation, expected obstacles to its implementation, and the mechanisms to overcome them.

Key Words: Evidence-Based Management (EBM) Approach, Pre-University Education Institutions, Egypt.

مقدمة:

تشكل فاعلية الممارسات القيادية والإدارية لمديري المؤسسات التعليمية أساس الأداء المدرسي المتميز. وتتعدد مداخل تحقيق تلك الغاية؛ فمنها ما يركز على تحسين بيئة العمل وأساليبه، أو استثمار نظم المعلومات والتكنولوجيا الحديثة في الأداء الإداري، أو الارتقاء بمهارات القادة وبناء قدرتهم على تحسين أداء مؤسساتهم.

وفي هذا الإطار، ظهر مفهوم الممارسات المستندة إلى البراهين Evidence-based Practice (EBP) كمدخل لتحسين الممارسات المهنية، وحل المشكلات التي تواجه الممارسين من خلال تطوير الأسس التي يتم الاستناد إليها في عملية صنع القرار بالتحول فيها من الاعتماد على الحدس، والانطباعات الشخصية، والخبرة المهنية الفردية غير المنهجية، إلى التفكير المنهجي، وتوظيف نتائج البحث العلمي الرصين في الممارسات اليومية؛ مما يسهم في التخلي عن الممارسات المهنية التقليدية التي لا تستند إلى أساس علمي سليم واستبدالها بممارسات أكثر فاعلية، ومن ثم؛ الوفاء باحتياجات المستفيدين بصورة أفضل (Fineout-Overholt, Melnyk, & Schultz, 2005, pp. 335-336).

وقد شكلت الممارسات المستندة إلى البراهين في بدايتها مدخلاً لتحسين الممارسات المهنية للأطباء، وهيئات التمريض في مؤسسات تقديم الرعاية الطبية بهدف ترشيد القرارات التي يتخذونها بشأن مرضاهم، والارتقاء بجودة الخدمة المقدمة لهم فيما عرف بمدخل الطب المستند إلى البراهين Evidence-Based Medicine (EBM). ويؤكد المدخل على عدم الاقتصار على خبرة الطبيب المعالج وقدرته على الحكم - رُغم أهميتها - في تحديد التدخل الأنسب لعلاج المرضى؛ بل مراعاة عدد من العوامل الأخرى كالباحث عن أفضل البراهين العلمية المتاحة والاستفادة بنتائجها، جنباً إلى جنب مع الاهتمام بقيم المريض، وتفضيلاته، وتوقعاته (Sackett, 1996, pp.71-72).

وتلى تبني مدخل الممارسات المستندة إلى البراهين في مجال الطب تبنيه في الإدارة العامة بهدف تطوير الممارسات الإدارية والقيادية، وتحسين جودة عملية صنع القرار، وإيجاد الحلول الناجعة لما يواجه المنظمات من مشكلات فيما عرف بمدخل الإدارة المستندة إلى البراهين Evidence-Based Management (EBM)/(EBMgt). ويعرف مدخل الإدارة

المستندة إلى البراهين بأنه الاستناد في عملية صنع القرارات الإدارية إلى الاستخدام الواعي conscientious، والحكيم judicious، والواضح explicit لأفضل البراهين المتاحة من أربعة مصادر هي: البحوث العلمية الرصينة وما تتيحه من نتائج ومعرفة علمية موثوق بها، والبيانات التنظيمية المتاحة داخل المنظمة، والخبرة المهنية لصانعي القرار، وقيم أصحاب المصالح، واهتماماتهم، ورؤاهم (Rousseau & Gunia, 2016).

ولما كانت كافة الممارسات القيادية، والعمليات الإدارية؛ من تخطيط للأداء المدرسي، وتنظيم، وتنسيق، وتوجيه، ورقابة، تتمحور حول عملية صنع إدارة المنظمات لقرارات مستنيرة مستندة إلى حقائق ومعلومات، فقد أصبح مفهوم صنع القرارات المستندة إلى البراهين Evidence-based Decision Making (EBDM) مرادفًا في الأدبيات المختلفة لمفهوم الإدارة المستندة إلى البراهين (Shafaghat, et al., 2021, p.2, Banasiewicz, 2019, p.). كما يُعرف المدخل في الأدبيات المختلفة أيضًا بصنع القرار المستند إلى البيانات Data-Driven Decision Making (DDDM) أو صنع القرار المستند إلى الحقائق Fact-based Decision Making (Mandinach, 2012).

وقد انعكس تبني مدخل الإدارة المستندة إلى البراهين في إدارة المنظمات العامة على إدارة المنظمات التعليمية فيما عرف بالإدارة والقيادة المدرسية المستندة إلى البراهين Evidence-based School Management and Leadership (Jones, 2018). وفي هذا الصدد، يشير (Demski & Racherbäumer, 2015, p.736) إلى أن تأسيس الممارسات والقرارات الإدارية بالمؤسسات التعليمية على البراهين من شأنه تعزيز الكفاءة والفاعلية على كافة المستويات الإدارية للنظام التعليمي.

كذلك يرى (Caetano & Santos, 2017, p.15; Cook, Smith, & Tankersley, 2012, p. 493, HakemZadeh & Baba, 2016, p. 2587) أن تطبيق مدخل الإدارة المستندة إلى البراهين يمكن أن يسهم -بصورة كبيرة- في تجسير الفجوة بين المعرفة الإدارية الناتجة عن البحوث العلمية الرصينة في مجال الإدارة، والممارسات الإدارية؛ وذلك حال إتاحة الباحثين نتائج تلك البحوث لقيادة المنظمات بصورة إجرائية، ودقيقة، وبلغة يسهل عليهم فهمها؛ مما يعزز استثمارهم لها في اتخاذ القرارات والارتقاء بالممارسات المهنية، إلى جانب حفز قادة المنظمات على المشاركة في إنتاج المعرفة العلمية، وليس

استهلاكها فقط، بدمجهم في إجراء البحوث التي تسعى لإيجاد حلول لما يواجه ممارساتهم المهنية من مشكلات.

وبالإضافة لما سبق، يؤكد Barends & Rousseau, 2018, p.xxiv, Johns,

(2018, p.13) على أن تبني مدخل الإدارة المستندة إلى البراهين من شأنه تعزيز قدرة قادة المنظمات على مختلف المستويات الإدارية والطامحين لشغل مناصب قيادية على تطوير حلول عملية ومبدعة للمشكلات التنظيمية الملحة والصعبة باستخدام أفضل البراهين المتاحة، وكذلك تعزيز مهاراتهم المرتبطة بالتعلم الذاتي، والتعلم مدى الحياة، ودعم قدرتهم على التعامل مع عدم اليقين والغموض الذي قد يشوب عملية صنع القرار وحل المشكلات التنظيمية. كما ترى (Rousseau, 2013, p.3) أن تطبيق المدخل في إدارة المنظمات من شأنه الإسهام في تنمية قدرة قادتها على حسن التمييز، وإصدار الأحكام السليمة، وإكسابها مهارة التفكير الناقد؛ مما يقلل من أثر التحيزات المعرفية، ويدعم التفكير المنطقي والعقلاني، ويعزز الاستثمار الأمثل للمعلومات المتاحة في توجيه الممارسات المهنية وصنع القرارات التنظيمية.

وعلى الرغم من أن البحث عن براهين لدعم عملية صنع القرار ليس بالأمر الجديد؛ إلا أن تطوير مداخل رسمية وأساليب منهجية لجمع البراهين اللازمة لصنع القرارات، وتقييمها، والمفاضلة بينها لم يظهر سوى في العقود الأخيرة من القرن العشرين كاستجابة للدعوات المطالبة بتنظيم المعرفة الناتجة عن البحوث العلمية الرصينة في شكل يمكن الوثوق به، وتوظيفها في تحسين الممارسات المهنية فيما اصطلح عليه "حركة البراهين" Evidence Movement (History of systematic reviews, n.d.)؛ خاصة وقد أصبح الاستناد إلى البراهين هو السمة السائدة لعصر المعرفة الذي أصبحت فيه المنظمات - على اختلاف مجالات عملها - مستندة إلى المعلومات information-based organizations (Hasanpoor et al., 2018, p.666).

وبالرغم من سعي المنظمات لمواكبة التزايد المستمر في كم البيانات وتنوعها، والتطور الكبير في طرق وبرامج معالجتها، وتحليلها، وعرضها ببناء وتطوير قدراتها المرتبطة بتحليل الأعمال business analytics، وعلم البيانات data science، وغيرها من القدرات المعلوماتية ذات الصلة بإنتاج المعلومات للاستفادة بها في تطوير الأداء،

يرى (Banasiewicz, 2019) أن الجهود المبذولة من قبل المنظمات لاستثمار المعلومات الناتجة عن تلك التطورات، واستخدامها كمحرك رئيس لتحسين الممارسات المهنية، وترشيد عمليات صنع القرار التنظيمي، ودعمها، وزيادة موضوعيتها لا تزال جهود ضعيفة.

كذلك يرى (Barends & Rousseau, 2018, p.xvi,1; Brands & Briner, 2014, p.467) أن العديد من مديري المنظمات، في كثير من الأحيان، لا يستخدمون أفضل البراهين المتاحة عند صنع القرارات أو لتطوير ممارساتهم الإدارية اليومية بل إنهم - في بعض الأحيان - قد لا يستخدمون أية براهين على الإطلاق، ولا يرون ضرورة لمراجعة نتائج البحوث العلمية، ويعتمدون فقط على خبرتهم المهنية الطويلة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها، وتنفيذ السياسات، وأداء الوظائف الإدارية، مما يؤثر بالسلب على الأداء التنظيمي وعلى مستوى رضا المستفيدين. ومن ثم تتزايد دعوات العديد من الباحثين في مجال الإدارة، إلى تبني المدخل المستند إلى البراهين في الممارسات الإدارية بهدف تطوير الممارسات الإدارية والقيادية وتحسين عملية صنع القرارات التنظيمية.

وإذا كان المدخل المستند إلى البراهين قد ظهر في وقت بدأ فيه المجتمع بالتشكك في فاعلية الممارسات الطبية التقليدية كنتيجة لتمحورها حول الخبرة المهنية للطبيب المعالج، فإدارة المنظمات، بوجه عام، وإدارة المؤسسات التعليمية، بوجه خاص، تعاني بالفعل من سلبيات عديدة أدت إلى ضعف الثقة المجتمعية في أدائها، وانخفاض تقدير المجتمع لدور قادتها؛ خاصة وأنه لا يزال الكثيرون منهم يستمدون سلطتهم من مناصبهم دون سعي حقيقي لتطوير أدائهم، وأداء مؤسساتهم. وعليه فقد يسهم تبني المدخل المستند إلى البراهين في إدارة المؤسسات التعليمية في تحقيق تغيير إيجابي في أدائها، وقد يكون بمثابة الطريق لاستعادة مهنة الإدارة المدرسية لشرعيتها في المجتمع.

وفي إطار توجه معظم الدول نحو منح قادة المدارس مزيد من الصلاحيات لاتخاذ القرارات في كافة جوانب العمل المدرسي من خلال تطبيق اللامركزية والإدارة الذاتية للمدرسة، وفي إطار عصر التحول الرقمي والتغير السريع في بيئة عمل المنظمات التعليمية وتزايد الأدوار الوظيفية لقادتها وتعددتها، وفي سياق ثورة المعلومات والانتشار الواسع للبحوث التي تجرى حول القضايا الإدارية والممارسات القيادية وتوافرها على شبكة الانترنت يوماً بعد يوم،

لم يعد من المقبول أن يقتصر قادة المنظمات التعليمية على خبرتهم المهنية، والحدس والارتجال في صنع القرارات ومعالجة المشكلات المدرسية وفي أداء مهامهم القيادية والإدارية اليومية، مما يظهر الحاجة إلى تبنيتهم مدخل الإدارة المستندة إلى البراهين وما يتطلبه من إكسابهم مهارات التفكير العلمي القائم على التحليل، والقياس، والاستقراء، والموضوعية كأساس لإدارة مدارسهم بصورة فعالة.

وفي ظل الانتشار الواسع للمحاسبية الأخلاقية للمؤسسات وقادتها، والتزامها الأخلاقي باستثمار أفضل البراهين في صنع القرارات بما يضمن تحقيق مصالح المستفيدين (Rousseau & Briner, 2014)، يرى (Hasanpoor et al., 2018, p.666) ضرورة تحمل قادة المؤسسات التعليمية مسؤولية اتخاذ قرارات رشيدة، تسهم في تحقيق رؤية مؤسساتهم ورسالتها، وتحسين فاعلية الممارسات الإدارية والقيادية داخلها، والوفاء باحتياجات المستفيدين بأفضل صورة ممكنة.

واستناداً إلى ما سبق، يمكن القول أن تبني مدخل الإدارة المستندة إلى البراهين يمكن أن يسهم في تحسين الممارسات الإدارية والقيادية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، وتحسين جودة عملية صنع القرارات المدرسية بتأسيسهما على مصادر البراهين الموثوق منها.

وفي مصر، ووفقاً للوثائق الرسمية المعلنة، يشكل صنع واتخاذ قرارات مدرسية مستنيرة؛ وتشجيع التجريب والتجديد في الممارسات المهنية؛ وتدعيم التنمية المهنية المستدامة للقادة والمعلمين؛ ومساندة المبادرات الإبداعية الفردية والجماعية؛ والتعامل بأسلوب علمي مع المشكلات؛ وتوفير الفرص للقيادات المدرسية لإجراء البحوث الإجرائية؛ وتوظيف نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تسيير العمل الإداري وحل المشكلات المدرسية، والتواصل مع الأطراف المعنية، والوصول إلى مصادر المعرفة العالمية بعض أهم معايير المدرسة الفعالة وإدارتها المتميزة (وزارة التربية والتعليم، مشروع المعايير القومية للتعليم، ٢٠٠٣؛ وزارة التربية والتعليم، معايير المدرسة الفعالة، ٢٠٠٧، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١١).

ولقد تجسد اهتمام وزارة التربية والتعليم بتطوير الممارسات المهنية للقيادات التربوية وترشيد عملية صنع القرار على مختلف المستويات الإدارية في تبنيها للعديد من التوجهات كتعزيز الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس في صنع واتخاذ القرارات المدرسية وتمكينهم، مع الاهتمام بتحسين كفاءة نظم اختيارهم، وإعدادهم، وتوفير برامج تنمية مهنية للارتقاء بمهاراتهم القيادية والإدارية، فضلاً عن توجيهها نحو تعزيز مشاركة الأطراف المعنية في صنع القرارات، والاهتمام بأرائهم، وذلك من خلال مجالس الأمناء والآباء والمعلمين، مع التأكيد على تعظيم الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأساس لدعم عملية صنع القرارات المدرسية، وتعزيز قدرة قادة المدارس على توظيفها واستثمارها الاستثمار الأمثل في تطوير الممارسات الإدارية كافة.

ولتفعيل التوجهات -سالفة الذكر- تضمنت الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ العديد من البرامج التي من شأنها تطوير الممارسات المهنية لقادة المدارس، وتحسين جودة عملية صنع القرار بالمدارس المصرية تمثلت في برنامج الإصلاح المبني على المدرسة، وبرنامج البنية الهيكلية والتشريعية، وبرنامج التنمية المهنية وإدارة الموارد البشرية، وبرنامج نظم المعلومات التربوية والمالية، وبرنامج تكنولوجيا المعلومات (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ص ٨٧).

مشكلة البحث:

على الرغم مما تنص عليه الوثائق الرسمية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم المصرية من توجيهها نحو تطوير الممارسات الإدارية والقيادية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، وتحسين جودة عملية صنع القرار داخلها باعتبارها جوهر العمل الإداري، إلا أن الواقع يشير إلى عدد من جوانب القصور التي تحد من فاعلية تلك الممارسات، وتعكس افتقارها إلى البراهين العلمية السليمة. ومن بين تلك الجوانب ما يلي:

- ١- افتقار بعض القيادات المدرسية لعدد من المهارات القيادية، والإدارية، والذاتية ومن ذلك ما يلي: (رضوان وعمري، ٢٠٢٠، ص ص ١١٥٦-١١٧٠)
- تدني قدرتهم على تطبيق خطوات الأسلوب العلمي أو الاستفادة من نتائج البحوث العلمية عند اتخاذ القرارات أو حل المشكلات المدرسية.

- انخفاض قدرتهم على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة لتطوير ممارساتهم الإدارية.
 - قلة تجريبهم للأفكار التربوية الجديدة أو اقتراحهم خطط مستقبلية لتطوير العمل الإداري بالمدرسة.
 - تدني رغبتهم في التنمية الذاتية والنمو المهني.
 - افتقارهم للنظرة المستقبلية لقيادة مدارسهم، ومقاومتهم للتغيير.
 - ندرة دعمهم للأفكار الجديدة والبناءة التي يقدمها العاملين، وعجزهم عن استثمارها في تطوير الأداء وحل المشكلات.
- ٢- وحدد (مصطفى، واللمعي، وحسن، ٢٠١٩، ص ص ٤١-٥٠) عددًا من جوانب القصور في أداء بعض القيادات المدرسية كان من بينها ما يلي:
- قناعتهم بكفاية ما يمتلكونه من معارف وخبرات، وقلة رغبتهم في تطويرها.
 - اعتمادهم على الأساليب التقليدية في أداء العمل، وحرصهم على التطبيق الحرفي للأنظمة واللوائح المعمول بها، وخوفهم من التجريب والتغيير.
 - اتباعهم لنمط الإدارة الاستبدادية في العمل، وضعف تقبلهم للنقد البناء.
 - ضعف تبنينهم لثقافة الابتكار.
 - ندرة تشجيعهم للعاملين على المشاركة في صنع القرارات، والعمل الفريقي.
- ٣- كذلك أسفرت نتائج دراسة (خليل، ومحمود، وفلسطيني، ٢٠١٩، ص ٣٠٩، ص ٣٣٢-٣٣٦) عن بعض جوانب القصور المرتبطة بأداء بعض مديري المدارس كان من بينها ما يلي:
- سيادة التقليدية والروتينية على الممارسات الإدارية وافتقارها إلى أسس علمية سليمة.
 - سيطرة الرؤية الشخصية، والتخبط، والعشوائية على عملية صنع القرارات المدرسية واتخاذها.
 - تدني المهارات اللازمة لعملية صنع القرار كالقدرة على تحديد بدائل مبتكرة للقرار، وانتقاء أفضلها.

- انخفاض قدرتهم على تفعيل مشاركة المعلمين في عملية صنع القرارات المدرسية.
- ٤- قلة حرص بعض القيادات المدرسية على متابعة المستجدات في مجال الإدارة المدرسية أو تبني الأنماط القيادية المعاصرة (خليل، وعبد المجيد، وعبد العال، ٢٠١٩، ص ٤٦٤).
- ٥- ندرة توافر نظم وقواعد للبيانات والمعلومات المدرسية، وقلة وعي أعضاء الإدارة المدرسية بأهميتها في تطوير الممارسات الإدارية، ودعم صنع القرارات المدرسية، وتدني قدرتهم على استثمارها في تطوير الأداء المدرسي؛ ومن ثم ضعف اهتمامها بجمعها وتخزينها وتصنيفها ومعالجتها وتحديثها باستمرار، إلى جانب قلة توافر المقومات التكنولوجية بدرجة كافية بالمدارس بوجه عام (زهران، ٢٠٢٠، ص ٢٩٨، ٣١٠)؛ مما يؤثر بالسلب على فاعلية الممارسات الإدارية وجودة القرارات المدرسية.
- ٦- ضعف استفادة القادة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لنتائج البحوث في تطوير ممارساتهم الإدارية ودعم القرارات المدرسية كنتيجة لعدد من الأسباب من بينها:
 - ضعف تقدير بعض القيادات التربوية لقيمة البحث العلمي ونتاجه، وتشكيكهم في مصداقيته (حجازي، ٢٠٢١، ص ١٤٥).
 - استغراق البحوث التربوية في القضايا الأكاديمية، وبعدها عن دراسة المشكلات الواقعية التي تواجه قادة المؤسسات التربوية والعاملين بها، وافتقارها للنظرة الشمولية والمتعمقة للمشكلات والقضايا والظواهر التربوية، وسيادة النمطية والتكرار والشكلية عليها، واستنقاء قضاياها ومجالاتها من اتجاهات البحوث التربوية في المجتمعات الغربية - مما جعلها مغترية عن الواقع التربوي بالمدارس، وأضعف من أثرها في تطوير الواقع التربوي في المدارس وحل مشكلاته وحولها إلى نشاط أكاديمي قليل الأهمية؛ لا يجد له مكاناً سوى على رفوف المكتبات (الدهشان، ٢٠١٧).

• تدني أثر البرامج التدريبية الموجهة للقيادات التربوية في بناء قدرتها على ربط المعرفة الإدارية النظرية المستقاة من البحوث العلمية بواقع ممارساتهم المهنية، أو حفزهم على إجراء البحوث الإجرائية (الموسي، ٢٠١٨، ص ٢١٧).

٧- قصور معايير اختيار القيادات المدرسية وإعدادها، وقلة الاستناد فيها إلى معايير الكفاءة والخبرة وغيرها من المعايير المنصوص عليها في الوثائق الرسمية، وسيادة المحسوبية والمجاملات في عملية الاختيار، والقصور في النظام المتبع لتنميتها مهنيًا؛ مما يؤثر سلبيًا على توافر قيادات مؤهلة وعلى درجة عالية من الكفاءة، قادرة على إدارة التغيير داخل المؤسسات التعليمية، وممارسة الأنماط القيادية الحديثة (السعودي، ٢٠١٧، ص ٢٤٩، الشامي، وعاشور، والخميسي، ٢٠١٩، ص ٢٨٦، غنيم وعلام، ٢٠١٨، ص ٣).

وإجمالاً لما سبق، يمكن القول بافتقار الممارسات الإدارية وعملية صنع القرار بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر إلى البراهين العلمية السليمة؛ مما يؤثر بالسلب على فاعلية الأداء الإداري بها وقدرتها على تحقيق أهدافها. وبناءً على ذلك يمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تطبيق مدخل الإدارة المستندة إلى البراهين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر؟

ويتفرع من هذا السؤال عدد من الأسئلة الفرعية تتمثل في:

١- ما الأسس الفكرية لمدخل الإدارة المستندة إلى البراهين، وما انعكاساته على

الممارسات الإدارية للقادة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي؟

٢- ما واقع مدخل الإدارة المستندة إلى البراهين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر؟

٣- ما رأى خبراء الإدارة التربوية في التصور المقترح لتطبيق مدخل الإدارة المستندة إلى

البراهين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر؟

٤- ما التصور المقترح لتطبيق مدخل الإدارة المستندة إلى البراهين بمؤسسات التعليم قبل

الجامعي في مصر بما يسهم في الارتقاء بالممارسات الإدارية لقاداتها؟

حدود البحث:

يتضمن البحث الحدود المجالية التالية:

- ١- مؤسسات التعليم قبل الجامعي، وتقتصر على: مدارس التعليم الأساسي والثانوي العام الحكومية بجمهورية مصر العربية.
- ٢- المصادر الأربعة للبراهين اللازمة لتطوير الممارسات الإدارية للقادة، وتتمثل في: البراهين المستقاة من الخبرة المهنية للقيادات المدرسية، والبراهين المستقاة من نتائج البحوث العلمية، والبراهين التنظيمية المستقاة من قواعد البيانات المدرسية، والبراهين المستقاة من الأطراف المعنية بالعملية التعليمية.

أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- أ- استكشاف الأسس الفكرية لمدخل الإدارة المستندة إلى البراهين، وانعكاساته على الممارسات الإدارية للقادة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي من خلال مراجعة الأدبيات التربوية المعاصرة.
- ب- الوقوف على واقع مدخل الإدارة المستندة إلى البراهين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر.
- ج- بناء تصور مقترح لتطبيق مدخل الإدارة المستندة إلى البراهين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر بما يساهم في الارتقاء بالممارسات الإدارية لقاداتها.

أهمية البحث:

تأتي أهمية هذا البحث مما يلي:

- ١- مواكبة التوجهات العالمية نحو تطبيق مدخل الإدارة المستندة إلى البراهين كأحد المدخل الحديثة لتطوير الممارسات الإدارية والقيادية، وتحسين جودة عملية صنع القرار في المؤسسات الخدمية وغير الهادفة للربح.
- ٢- الإسهام في إثراء المكتبة التربوية العربية، حيث توجد ندرة في الدراسات التي اهتمت بتطبيق مدخل الإدارة المستندة إلى البراهين بالمؤسسات التعليمية؛ فقد اهتمت معظم الدراسات السابقة العربية بتناول المدخل في منظمات الرعاية الصحية، ومنظمات

- الأعمال، والخدمة الاجتماعية، في حين يتبنى البحث الراهن المدخل في إدارة مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر وهو اول بحث - في حدود علم الباحثة- يسعى إلى تطوير الممارسات الإدارية بالمؤسسات التعليمية في ضوء المدخل.
- ٣- تزامن البحث مع الجهود المبذولة من قبل وزارة التربية والتعليم للارتقاء بالأداء القيادي والإداري لقادة مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر.
- ٤- تزامن البحث مع الجهود المبذولة من قبل وزارة التربية والتعليم لتحسين عملية صنع القرار التربوي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بالتوجه نحو تطبيق اللامركزية والإدارة الذاتية، والإدارة التشاركية في الإدارة التعليمية والمدرسية.
- ٥- تقديم تصور مقترح لتطبيق مدخل الإدارة المستندة إلى البراهين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لصانعي السياسات التربوية في مصر بما يساهم في تطوير الممارسات الإدارية بجعلها ممارسات مستندة إلى براهين علمية سليمة.
- ٦- مساعدة الجهات القائمة على تدريب مديري المدارس سواء في المستويات الإدارية المختلفة بالوزارة أو الأكاديمية المهنية للمعلمين في إعداد برامج تدريبية تركز على تدريب القيادات المدرسية على استخدام البراهين في الارتقاء بممارساتهم الإدارية، وفي تحسين جودة عملية صنع القرار بما يساهم تحقيق الأهداف المدرسية.
- ٧- قد يكون البحث بداية لإجراء دراسات أخرى على مستويات إدارية ومنظمات تربوية مختلفة.

مصطلحات البحث:

البراهين Evidences

لفظ "البراهين" لغويًا هو جمع "برهان"، ويقصد بالبرهان: الحجة البينة الفاصلة، ويقال "برهن": بمعنى دلت على صحة أمر (المعجم الوجيز، ١٩٩٠، ص ٤٨). وتعرف البراهين اصطلاحًا بأنها المعلومات، والحقائق، والأدلة، والشواهد المتاحة والموثوق بها، والتي تدعم أو تدحض إدعاءً، أو افتراضًا، أو فرضية معينة (Barends & Rousseau, 2018, p.3, CEBMa, 2019).

وبناءً على ما سبق، يمكن تبني تعريفًا إجرائيًا للبراهين مؤداه "أنها المعلومات، والحقائق، والأدلة العلمية المتاحة والموثوق بها، والتي يمكن لقادة مؤسسات التعليم قبل الجامعي

الاستناد إليها في دعمهم أو دحضهم لقرار تنظيمي أو ممارسة إدارية ما في إطار جهودهم لتطوير الأداء الإداري".

الإدارة المستندة إلى البراهين Evidence-based Management

عرفت (Rousseau, 2013) الإدارة المستندة إلى البراهين بأنها الممارسات الإدارية المستندة إلى المعرفة العلمية الموثوق بها. كذلك عرفها (Janati et al., 2018, p.306) بأنها التطبيق العلمي والموضوعي لأفضل البراهين المتاحة عند صنع القرارات التنظيمية بهدف تحسين جودتها، والارتقاء بالممارسات الإدارية بالمنظمة، بينما ينظر (Armstrong, Brown, & Reilly, 2010, p.14) إلى الإدارة المستندة إلى البراهين باعتبارها مدخلاً إدارياً يضمن استناد القرارات والمقترحات الخاصة بتطوير الممارسات الإدارية إلى معلومات سليمة مستقاة من نتائج البحوث العلمية، وتحليل لأفضل الممارسات، ونتائج تحليل وتقييم السياق التنظيمي الفريد للمنظمة وأنشطتها الإدارية. وعرفها مركز الإدارة المستندة إلى البراهين Center for Evidence-Based Practice (CEBPa) بأنها استناد عملية صنع القرارات الإدارية بالمنظمات على التفكير الناقد وأفضل البراهين المتاحة (CEBMa, 2019).

وفي السياق التعليمي، عرف (Jones, 2018) الإدارة المدرسية المستندة إلى البراهين بأنها الاستخدام الواعي conscientious، والواضح explicit، والحكيم judicious من قبل قادة المدارس لأفضل البراهين المتاحة من مصادر متعددة عند صنع القرارات المدرسية، بحيث يتم دمج الخبرة المهنية للقائد مع أفضل البراهين المستقاة من نتائج البحوث العلمية التي تثبتت فاعليتها، والبيانات الداخلية التي تعكس السياق التنظيمي الفريد للمدرسة، مع الأخذ بعين الاعتبار قيم الأطراف المعنية، وتوقعاتهم؛ مما يساهم في تطوير الممارسات المهنية للقادة، ويزيد من احتمال تحقيق النتائج المستهدفة (Jones, 2018).

وباستقراء التعريفات السابقة يتضح اتفاقها على أن الإدارة المستندة إلى البراهين تُعنى بالأساس بتوظيف أفضل البراهين المتاحة لتطوير الممارسات الإدارية وعملية صنع القرارات بالمدارس. وبناءً على ذلك، تم التوصل إلى تعريف إجرائي للإدارة المستندة إلى البراهين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر مؤداه أنها "مدخل إداري يسعى إلى تأسيس الممارسات المهنية للقيادات المدرسية وعملية صنع القرارات التربوية على التفكير العلمي

المنهجي، وبناء قدرة القادة على ممارسته، وتنمية مهاراته لديهم، وتشجيعهم على الاستخدام الواعي، والحكيم، والواضح لأفضل البراهين المتاحة في صنع القرارات التعليمية؛ بحيث يتم دمج الخبرة المهنية للقادة مع أفضل البراهين المستفادة من نتائج البحوث العلمية الرصينة التي ثبتت فاعليتها، والمعلومات المتاحة بقواعد البيانات المدرسية، مع الأخذ بعين الاعتبار رؤى الأطراف المعنية، وقيمهم، وتفضيلاتهم، وتوقعاتهم، بما يساهم في اتخاذ قرارات مستنيرة، والارتقاء بالممارسات القيادية والإدارية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، والإسهام في تجسير الفجوة بين البحث والممارسة في مجال الإدارة المدرسية".

منهج البحث وأداته:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لطبيعة موضوع البحث، ويسير البحث في ضوءه وفقاً للخطوات التالية:

١- تحديد الأسس الفكرية للإدارة المستندة إلى البراهين في علاقتها بالممارسات المهنية للقادة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، وذلك بمراجعة الأدبيات والدراسات ذات الصلة.

٢- دراسة واقع الإدارة المستندة إلى البراهين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر من خلال رصد مصادر البراهين الداعمة لها.

٣- صياغة تصور مقترح لتطبيق مدخل الإدارة المستندة إلى البراهين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر بما يساهم في الارتقاء بالممارسات المهنية لقاداتها.

كذلك يستعين البحث بأداة استطلاع الرأي لتعرف آراء عدد من خبراء الإدارة التربوية فيما يتعلق بالتصور المقترح لتطبيق الإدارة المدرسية المستندة إلى البراهين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر بهدف تحديد مدى فعاليته، وملاءمته للتطبيق في واقع المجتمع المصري.

أقسام البحث:

في ضوء ما تقدم يتوزع البحث الراهن على أربعة أقسام رئيسة بيانها على النحو

التالي:

القسم الأول: الأسس الفكرية لمدخل الإدارة المستندة إلى البراهين، وانعكاساته على

الممارسات الإدارية للقادة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي - إطار نظري

القسم الثاني: واقع الإدارة المستندة إلى البراهين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر -

دراسة نظرية تحليلية.

القسم الثالث: استطلاع آراء خبراء الإدارة التربوية بشأن التصور المقترح لتطبيق مدخل

الإدارة المستندة إلى البراهين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر.

القسم الرابع: التصور المقترح لتطبيق مدخل الإدارة المستندة إلى البراهين بمؤسسات التعليم

قبل الجامعي في مصر بما يسهم في الارتقاء بالممارسات الإدارية لقاداتها.

وفيما يلي تفصيل لتلك الأقسام.

القسم الأول

الأسس الفكرية لمدخل الإدارة المستندة إلى البراهين وانعكاساته على الممارسات الإدارية للقادة

بمؤسسات التعليم قبل الجامعي - إطار نظري

يتناول هذا القسم عدداً من المحاور هي: ماهية مدخل الإدارة المستندة إلى البراهين،

ومبررات الأخذ بالمدخل في إدارة مؤسسات التعليم قبل الجامعي، وخطوات المدخل، ومصادر

البراهين، والعوامل التنظيمية الداعمة لتطبيقه بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، ويخلص هذا

القسم إلى عدد من المحددات النظرية لتطوير الممارسات القيادية والإدارية بمؤسسات التعليم

قبل الجامعي في مصر في ضوء المدخل.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتلك المحاور.

أولاً: ماهية مدخل الإدارة المستندة إلى البراهين

بدأت حركة الممارسات المستندة إلى البراهين Evidence-based practices في المجال الطبي عام ١٩٧٢ من خلال كتاب لعالم الأوبئة البريطاني آرثشي كوكرين Dr. Archie Cochrane قام فيه بتقييم فاعلية وكفاءة خدمات الرعاية الطبية، وممارسات العاملين بها، وانتقد فيه مهنة الطب لعدم توافر بحوث مراجعات منهجية رصينة Systematic Research review (SRR)، تجمع، وتحلل، وتلخص بطريقة فعالة أفضل النتائج والمعارف التي توصلت إليها البحوث الأولية primary research حول العديد من الممارسات الطبية؛ حيث رأى كوكرين Cochrane أن هذا النوع من البحوث في مجال الطب يمثل أقوى مستوى من البراهين الموجهة للتدخلات الطبية التي تهدف إلى تحسين الممارسات المهنية للأطباء، وترشيد قراراتهم الخاصة بالمرضى؛ خاصة لما تسفر عنه تلك البحوث من تحديد للممارسات الفعالة لتبنيها والممارسات غير الفعالة لاستبعادها.

كذلك شجع كوكرين Cochrane الباحثين والممارسين -على السواء- على القيام بالبحوث التجريبية لتقييم أية تدخلات جديدة في علاج المرضى (Cochrane, 1972). وكنيجة لجهود كوكرين تم إنشاء مركز كوكرين Cochrane Center في إنجلترا عام ١٩٩٢، ثم إنشاء مؤسسة كوكرين Cochrane Collaboration عام ١٩٩٣ لتعزيز إجراء بحوث المراجعات المنهجية بهدف تنظيم نتائج البحوث الأولية المتاحة حول فاعلية بعض الممارسات أو التدخلات في المجال الطبي بطريقة منهجية؛ مما جعلها مستودعاً أساسياً للمعارف الطبية للممارسين في المجال.

وتبعت إسهامات كوكرين Cochrane في تحسين الممارسات المهنية للأطباء وجودة الرعاية التي يتلقاها المرضى صك جوردون جايات Gordon Guyatt لمفهوم الطب المستند إلى البراهين عام ١٩٩١ كمدخل لتحسين الممارسات الطبية بتأسيسها على التفكير العلمي المنهجي في مقابل الاقتصار على الخبرة المهنية للطبيب المعالج (Guyatt, 1991)، ودعوة ديفيد ساكت David Sackett الممارسين في مجال الرعاية الطبية إلى التقييم الناقد

Evidence-Based Medicine) critical appraisal للبراهين المستقاة من نتائج البحوث (Working Group, 1992).

واستتبع الانتشار الواسع لمدخل الطب المستند إلى البراهين تبنيه في مجال الإدارة العامة في التسعينيات من القرن العشرين وأوائل القرن الحادي والعشرين بكتابات رواده دينيس روسو Denis M. Rousseau وإيريك بارندز Eric Barends وروب براينر Rob Briner فيما عرف بمدخل الإدارة المستندة إلى البراهين Evidence-based Management ، أو الممارسات الإدارية المستندة إلى البراهين Evidence-base management practices، وبدأ تطبيقه من قبل مديري مؤسسات الرعاية الصحية في الولايات المتحدة، والمملكة المتحدة، وكندا لتطوير إدارتها (Hasanpoor et al., 2018, p. 666).

ويسعى المدخل إلى تشجيع المهنيين وغيرهم من متخذي القرار بالمنظمات على إيلاء المزيد من الاهتمام بالبراهين الكفيلة بترشيد عملية صنع القرارات؛ بما يساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة، ويسهم في تحسين الممارسات المهنية كغاية نهائية للمدخل (Leach, 2006).

ووفقاً لمدخل الإدارة المستندة إلى البراهين، فإن إثراء مهارات قادة المنظمات المرتبطة بالتفكير العلمي السليم والتخطيط الاستراتيجي، والتحليل الموضوعي للمعطيات المتوافرة وتقييمها، ودمج الأطراف المعنية في عملية صنع القرارات والاهتمام بأرائهم وتفضيلاتهم يعد من أهم السبل للارتقاء بممارساتهم القيادية لتتواءم ومتطلبات القيادة في عصر المعرفة والمعلومات في القرن الحادي والعشرين. وقد أدى ذلك التوجه إلى ظهور الدعوة إلى بناء قدرة القادة على ممارسة الإدارة المستندة إلى البراهين؛ وزيادة قدرتهم على صنع واتخاذ قرارات سليمة باتباع الأسلوب العلمي بدلاً من الاعتماد على الحدس والانطباعات الذاتية (Barends & Rousseau, 2018).

ويشكل التفكير الناقد جوهر الإدارة المستندة إلى البراهين. لذا، يعد تحسين قدرة قادة المنظمات على التقييم الناقد للمعلومات المتاحة كالمعتقدات، والصيحات والتوجهات البحثية الشائعة، ومداخل الإصلاح الإداري السريع التي يقترحها رواد الإدارة وغيرهم من المهنيين من ذوي الخبرة العملية الطويلة كمسلمات للتطوير، أحد أهم السبل لتعزيز جودة القرارات الإدارية

(Briner, Denyer, & Rousseau, 2009)؛ فالتفكير الناقد يحفز القادة على التفرقة بين العلم مقابل أفكار وعادات العمل التقليدية المتوارثة، وبين البيانات المؤكدة مقابل المسلمات، وبين البراهين الموثوق منها مقابل المعتقدات والآراء والخبرات الفردية (Barends, Rousseau & Briner, 2014).

وفي هذا الإطار، يرى رواد المدخل أن اتخاذ القادة لقرارات مستنيرة لا يتطلب بالضرورة مزيداً من الوقت، بل موقفاً استباقياً وناقداً يستند إلى البحث عن أكثر من مصدر للمعلومات التي ستشكل الأساس لقراراتهم وممارساتهم خاصة المعلومات المستقاة من البحوث العلمية في مجال الإدارة، وكيفية تقييمها تقييماً ناقداً للتحقق - بصورة منهجية- من فاعليتها وموثوقيتها. وتضمن تلك القدرة على التحليل الناقد، والعقلاني، والموضوعي للبراهين لدى القادة تحقيق أقصى فائدة ممكنة بالجمع ما بين خبرة القادة كمصدر للبراهين ومصادر المعلومات الأخرى (Caetano & Santos, 2017, Rousseau & Boudreau, 2011, Janati et al., 2018)

وفي السياق التعليمي، تتعلق عملية صنع القرار المستندة إلى البراهين بجمع كافة أنواع البيانات التعليمية والإدارية والمالية المتاحة، وتحليلها، وفحصها، وتفسيرها، لاستثمارها بصورة منهجية في إثراء الممارسات المهنية والسياسات التعليمية. ويمكن تطبيق تلك العملية من قبل القادة التربويين على كافة المستويات الإدارية بدءاً بمديري المدارس والإدارات التعليمية، ومروراً بمديري التعليم في المستويات الأعلى بحيث تأتي قراراتهم مستندة إلى البراهين السليمة. كذلك، يمكن تطبيقها من قبل المعلمين في الفصول لتحسين جودة ممارساتهم التدريسية. ونظراً لتنامي النظرة لوظائف التدريس والإدارة التعليمية كمهن تتطلب معايير محددة كالمعرفة الأكاديمية الرصينة والتعليم المستمر، فلم يعد من المقبول اعتماد القادة والمعلمين على خبرتهم المهنية فقط عند صنع القرارات؛ مما يؤكد على ضرورة استخدام البيانات والبراهين الموثوق بها والمستقاة من نتائج البحوث العلمية لإثراء الممارسات الإدارية والتعليمية بالمؤسسات التعليمية ويرى (Mandinach, 2012). وفي هذا السياق، يعد استناد الممارسات المهنية إلى البراهين يعد أساساً لإضفاء صفة المهنية على أي ممارس نظراً لما يتيحها تبني تلك الممارسات من إثراء مستمر لمعارفه، وتطوير لقدرته

على إصدار الأحكام المهنية، وتحسين كفاياته الإدارية المستندة إلى البراهين (Center for Evidence Based Management CEBMa, 2019, Kowalski, 2019, p.351).

كذلك تختلف عملية صنع القرارات الإدارية بالمؤسسات التعليمية عن غيرها من المؤسسات، حيث تصنع في سياق نظم اجتماعية معقدة تؤثر فيها العديد من العوامل الثقافية، والسياسية، والاقتصادية وقد تعوق أو تيسر صنعها. ومن ثم، يصعب النظر للقرار الإداري التربوي بمعزل عن السياق الذي اتخذ فيه، والظروف والتحديات المؤثرة فيه والتي تكون - في كثير من الأحيان - خارجة عن نطاق قدرة قادة المؤسسات التعليمية على السيطرة. ذلك إلى جانب تعدد توقعات الأطراف المعنية بالمجتمع التعليمي حول الأداء المدرسي وتعارضها أحياناً؛ مما يشكل عبئاً أكبر على القادة، ويحد من الإبداع في صنعهم للقرارات؛ مما يؤكد على الطبيعة القيمة للعمل الإداري التربوي، وحاجة قادة المؤسسات التعليمية إلى قدرٍ من المرونة والحكم السليم في صناعتهم للقرارات (Kruse & Johnson, 2012, p. 13,17, Chitpin, 2021, pp.5-6).

ونظراً للأهمية المتزايدة للمدخل في مجال الإدارة في العقود الأخيرة، يلقي استثمار البراهين في التنمية الإدارية وتطوير الممارسات القيادية داخل المنظمات، في الوقت الراهن، اهتماماً كبيراً (Hasanpoor et al., 2018, p.666) وذلك بالتوسع في استخدام المعرفة العلمية الرصينة والتي تثبت فاعليتها من خلال بحوث المراجعات المنهجية في برامج إعداد مديري المنظمات، وتنميتهم لتطوير ممارساتهم المهنية، وتحسين معارفهم، وكفاياتهم، وتطوير مهاراتهم المرتبطة بالتفكير الناقد، وتحليل المعلومات، واتخاذ القرار، والتأكيد على تجسير الفجوة بين البحث العلمي والممارسات المهنية (Caetano and Santos, 2017, p.15).

وباستقراء ما سبق، يتضح أن مدخل الإدارة المستندة إلى البراهين في مجال الإدارة والقيادة المدرسية يهدف إلى تهيئة جيل جديد من قادة المؤسسات التعليمية يستند إلى البراهين في ممارساته اليومية، وفي صنعه للقرارات المدرسية. كما يسعى المدخل إلى بناء قدرتهم على اتباع خطوات المنهج العلمي في ممارساتهم وتنمية مهاراته لديهم بما يسهم في تحقيق مؤسساتهم لمزيد من النتائج الإيجابية.

ثانياً: مبررات الأخذ بمدخل الإدارة المستندة إلى البراهين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي
ثمة عدد من المبررات لتبني قادة المؤسسات -عامة- والمؤسسات التعليمية-
خاصة- لمدخل الإدارة المستندة إلى البراهين والتي تناولتها العديد من
الأدبيات (Hargreaves, 2006; Pfeffer, & Sutton, 2006; Cook, Smith, &
Tankersley, 2012; Rousseau, 2006; Kowalski, 2009, Barends, Rousseau
and Briner, 2014; Caetano & Santos, 2017; Johns, 2018; Banasiewicz,
2019) ، ومن بين تلك المبررات ما يلي:

١- انتشار التوجه نحو الإدارة الذاتية في العديد من النظم التعليمية في العالم، وما تبع
ذلك من تغييرات جوهرية في أدوار القيادات المدرسية، واتساع نطاقها، وزيادة التوجه
نحو محاسبتهم عن نتائج الأداء المدرسي كنتيجة لتمتعهم بمستويات أكبر من
الاستقلال في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعديد من مجالات العمل المدرسي؛
مما يتطلب تحلي القادة بأسس التفكير العلمي السليم، والبحث عن البراهين التي
تدعم قراراتهم، وممارساتهم، ومواقفهم.

٢- ميل العديد من قادة المؤسسات التربوية إلى الاعتقاد بأن خبرتهم المهنية تفوق في
قيمتها المعلومات والبيانات، وضعف قناعتهم بأهمية البحث عن أفضل البراهين
المتاحة واستثمارها، فهم لا يرون أن تأسيس رؤاهم التنظيمية على المعلومات
والبيانات الموثوق بها يمكن أن يعزز من فاعلية قراراتهم وممارساتهم على الرغم من
ضعف الكفاءة المهنية لبعضهم، وقلة خبراتهم الإدارية والقيادية، وغلبة الروتين
والنمطية على ممارساتهم.

٣- الآثار السلبية للتحيزات المعرفية على التفكير المنطقي والعقلاني ومن ثم جودة
عملية صنع القرارات واتخاذها. وقد تنتج تلك التحيزات المعرفية عن قصور معرفي
لدى القائد، أو ثقته المفرطة بذاته، ومعلوماته، وأحكامه، وتفسيره للمواقف، وقراراته
مما يؤدي إلى غياب المنطق السليم والموضوعية في التفكير، وتجاهل البيانات
والمعلومات التي تختلف ووجهة نظره، مما يحد من قدرة القائد على التقييم
الموضوعي للبيانات، وصياغة أحكام متوازنة، واتخاذ قرارات فعالة.

٤- الانتشار الواسع للإنترنت، وما أتاحتها من سهولة الوصول للمعارف العلمية، وزيادة البراهين المتاحة حول الممارسات المهنية الفعالة في مجال الإدارة والقيادة - عامة - والإدارة والقيادة التعليمية - خاصة - وما أسفر عن ذلك من تقادم للحقائق، والمعارف، والتقنيات التي كانت في السابق أساساً لدعم القرارات الإدارية، وعدم مناسبتها ونتائج أحدث الأبحاث في مجال الإدارة. بالإضافة إلى الانتشار الواسع لوسائل التواصل الاجتماعي كتويتر، وفيس بوك، والمدونات، واعتماد بعض القادة عليها كمصدر من مصادر تنميتهم المهنية على الرغم مما قد يتسم به محتواها، في بعض الأحيان، من رداة، ومغالطات، وعرض لأنصاف الحقائق.

٥- زيادة أعداد البحوث المنشورة في مجال الإدارة والقيادة التربوية بصورة كبيرة خلال العقود القليلة الماضية، وتوايها يوماً بعد يوم؛ حيث تتناول بالبحث والدراسة العوامل الفردية، والاجتماعية، والنفسية، والتنظيمية التي تزيد من فاعلية الممارسات القيادية والإدارية؛ مما يتطلب تقييم نتائجها تقييماً ناقداً وموضوعياً للتأكد من صحتها وموثوقيتها للتطبيق.

٦- انتشار الصيحات والاتجاهات البحثية ومدخل الإصلاح السريع في مجال التعليم - بوجه عام - والقيادة والإدارة التربوية - بوجه خاص - وسرعة تغيرها، وتأثر الإدارة التربوية السريع بها؛ فغالباً ما يقترح رواد علم الإدارة وغيرهم من الخبراء في مجال الإدارة والقيادة - بين الحين والآخر - بعض المداخل والتوجهات للإصلاح الإداري والتي تسير - في الغالب - في دائرة محددة تبدأ بالتحمس لتطبيق التوجه، ثم الانتشار الواسع له، ثم رفضه في نهاية المطاف لعدم ثبوت جدواه. ومن ثم؛ يمكن أن يسهم تبني مدخل الإدارة المستندة إلى البراهين في تنمية قدرة قادة المؤسسات التعليمية على النقد الموضوعي لتلك التوجهات بالبحث عن البراهين التي تثبت فاعلية تطبيقها في سياقات تعليمية تواجه تحديات مماثلة، وكذلك التأمل في مدى ارتباط هذا المدخل أو ذاك بالأولويات والاستراتيجيات التعليمية الحالية لنظام تعليمي ما، ومدى مناسبة تلك التوجهات مع قدرات وموارد هذا النظام، ومدى توافر معلومات

دقيقة ومحددة حول التحديات التي يمكن أن تواجه تطبيقه، وكيفية مواجهتها، والتقييم الموضوعي للتكلفة والعوائد المتوقعة لتبنيه.

٧- الفجوة بين البحث والممارسة كنتيجة لإنفراد الباحثين الأكاديميين في الجامعات ومراكز البحوث بتحديد أولويات البحث التربوي وفقا لمعايير مؤسساتهم العلمية المرتبطة بالإنتاجية البحثية بغض النظر عن الفائدة التطبيقية للبحوث المنتجة، أو علاقتها بالمشكلات الفعلية للممارسين داخل المنظمات. كذلك، ففي الغالب، لا تتاح البحوث العلمية ونتائجها المنشورة في الدوريات العلمية للقادة والمعلمين بالمدارس، ولا ينتفع بها سوى باحثين آخرين. ومن ثم؛ تصبح البحوث نشاطاً خاصاً بالباحثين، لا يفهمه سواهم، ويراه الممارسون غير مرتبط بواقع مشكلاتهم وممارساتهم المهنية، ولا يفي باحتياجاتهم كنتيجة لاستبعادهم وصانعي السياسات من المشاركة فيه. ويؤثر ماسبق سلباً على مكانة الباحثين التربويين في المجتمع، ويحد من تقدير قادة المدارس والمعلمين لجهودهم، ويزيد من الشعور العام بضعف قيمة البحث التربوي مقابل تكلفته كنتيجة لغياب أثره في تطوير الممارسات المهنية للمعلمين والقادة في الحقل التربوي. ومن ثم يعد مدخل الإدارة المستندة إلى البراهين أداة جيدة لتجسير تلك الفجوة بين البحث والممارسة من خلال تأكيده على تعزيز التعاون بين الباحثين والممارسين في إجراء البحوث وإنتاج المعرفة، وتدريب قادة المنظمات الحاليين والمحتملين على ممارسة الإدارة المستندة إلى البراهين؛ بما يساهم في دمج البحث الإداري بشكل قوي وراسخ في الممارسات المهنية اليومية للقادة، وعدم قصره على الباحثين.

٨- الحاجة إلى اتباع نهج أكثر إستراتيجية لتراكم المعرفة الناتجة عن البحث الإداري التربوي واستخدامها؛ فبالمقارنة بالبحوث العلمية في مجال الطب، يفتقر البحث التربوي لسمة التراكمية والبناء على ما سبق التوصل إليه في من معارف ونتائج، ومراجعتها منهجياً للتوسع فيها، أو تنقيحها، أو استبدالها ببراهين أو نظريات أفضل. فمع التزايد الكبير في كم البحوث المنشورة في مجال الإدارة، قد توجد العديد من النظريات والنماذج البديلة، والمتناقضة - في بعض الأحيان - حول نفس الظاهرة،

ولا يهتم الباحثون كثيرًا بمراجعة تلك المعارف المنتجة للتأكد من جودتها وصلاحياتها وموثوقيتها ومدى اعتمادها على أساس علمي وبراهين قوية بما يمكن معه بناء مبادئ أساسية يمكن تعميمها ونشرها بين الممارسين لتطبيقها في السياق التنظيمي، مما يصعب معه تكامل المعرفة في مجال الإدارة.

٩- الدافع الأخلاقي لمدخل الإدارة والقيادة المستندة إلى البراهين؛ فالمدخل، في جوهره، يمثل مبادرة أخلاقية تؤكد على تجريب التجديدات التربوية على نطاق محدود، وبناءً على نتائج التقييم، يتم تعميم الممارسات والتجديدات التي من شأنها تحقيق نتائج أفضل بالنسبة للمستفيدين من المدرسة من طلاب، وآباء، وغيرهم، واستبعاد التجديدات التي لا تسفر عن نتائج مرغوبة بالنسبة لهم، أو تضر بمصالحهم، أو تفوق تكلفتها العائد منها. ومن ثم، يمكن النظر للإدارة والقيادة المدرسية المستندة إلى البراهين كوسيلة لضمان استبعاد وعدم تطبيق أية ممارسات قد تضر بمصالح الطلاب والمجتمع ككل؛ مما يسهم في زيادة مستوى الثقة والعلاقات الإيجابية بين المدرسة والأطراف المعنية.

١٠- انتشار المعايير المهنية ومدونات السلوك المهني في مختلف النظم التعليمية والتي تشير بصورة مباشرة وغير مباشرة إلى الحاجة إلى الإدارة والقيادة المدرسية المستندة إلى البراهين. ومن أمثلة تلك المعايير: السعي نحو التنمية المهنية والتنمية الذاتية المستمرة وتطوير الأداء، وتحدي الثوابت التعليمية لتحقيق التميز، ومتابعة البحوث الرصينة والاستفادة منها في التخطيط لتحسين الأداء المدرسي وتحسين الممارسات المهنية، والمشاركة الفاعلة للممارسين في إجراء البحوث بما يفيد في توجيه عملية صنع السياسات التعليمية، ومشاركة الأطراف المعنية بالمدرسة في حل المشكلات، وصنع القرارات، وتقديم المقترحات لتطوير الأداء المدرسي.

ثالثاً: خطوات مدخل الإدارة المستندة إلى البراهين

لمدخل الإدارة المدرسية المستندة إلى البراهين ست خطوات تعكس المهارات اللازم تمكن قادة المنظمات منها، وممارستهم لها لكي تتسم إدارتهم لمنظمتهم بكونها إدارة مستندة إلى البراهين. يمكن توضيحها فيما يلي (Barends & Rousseau, 2018; Johns, 2018):

١- صياغة المشكلة وطرح التساؤل Ask: وذلك من خلال ترجمة إحدى المشكلات أو قضايا الممارسة أو التحديات الإدارية التي تواجه القائد إلى سؤال يمكن الإجابة عليه. ولكي يتسنى الوصول إلى إجابات سليمة للسؤال المطروح، فيجب أن تتسم صياغته بالعلمية، والدقة، والارتباط بالمشكلة موضوع البحث.

٢- الحصول على البراهين Acquire the evidences: وذلك من خلال البحث المنهجي عن أفضل البراهين المتاحة كحلول للمشكلة أو موجّهات للممارسات، وجمعها من مصادر متعددة. وتعد طبيعة المشكلة هي الموجه الأساسي لعملية البحث عن البراهين وجمعها. وفي هذا الإطار، يحتاج الممارسون إلى اكتساب مهارات بحث فعالة وقدرة على الوصول لقواعد البيانات التي تتيح مصادر براهين موثوق بها كنتائج البحوث العلمية الرصينة.

٣- تقييم البراهين Appraise the evidences: تشكل تلك الخطوة جوهر الإدارة المستندة إلى البراهين، وتعني بحكم القائد الناقد، وتقييمه المنهجي والواعي لجودة البراهين التي تم الحصول عليها؛ وذلك بهدف تحديد مدى صحتها، وموثوقيتها، وارتباطها بالمشكلة قيد البحث، وفوائدها المحتملة؛ ومن ثم إمكانية الاعتماد عليها في صنع القرار وتوجيه الممارسات. ويساعد فهم القائد المستند إلى البراهين لبعض المفاهيم الإحصائية الأساسية كحجم العينة، وفترات الثقة، والدلالة الإحصائية في التقييم الناقد لبعض أنواع البراهين المستقاة من البحوث العلمية واختيار أنسبها. وفي هذا الإطار، يمكن أن يسهم الباحثين - بشكل كبير - في توفير براهين عالية الجودة لقادة المنظمات من خلال ترجمة نتائج مراجعاتهم المنهجية إلى خطوط إرشادية واضحة وقابلة للتطبيق؛ مما ييسر على القادة الاستناد إليها في صنعهم للقرار المرتبط بالمشكلة قيد البحث.

٤- الموازنة بين البراهين، واختيار أفضلها، والتنسيق بين البراهين المختارة ودمجها Weigh & Aggregate the evidences: وذلك من خلال التفكير المتعمق والناقد لكل برهان من البراهين التي تم جمعها بتحليل مزايا وعيوب كل منها؛ مما يتيح

اختيار أنسبها لحل المشكلة أو تطوير الممارسة قيد البحث، ثم القيام بعد ذلك بالتنسيق بين البراهين المختارة.

٥- تطبيق البراهين Apply the evidences: وتُعنى تلك الخطوة بتوظيف البراهين المختارة في عملية صنع القرار أو حل المشكلة الإدارية التي تواجه القائد. وتتضمن تلك الخطوة مناقشة البدائل المتاحة للقرار مع الأطراف المعنية، وتزويدهم بمعلومات شاملة ومفصلة حول مميزات وعيوب كل منها، والنتائج والآثار المتوقعة لتطبيقها، واحتمالات نجاحها، وعدم اليقين الذي قد يشوب تطبيقها في بعض الأحيان. وتتوقف تفضيلات الأطراف المعنية لبرهان دون غيره على نوع المعلومات المتاحة لهم؛ حيث تزيد معارفهم كلما أُتيح لهم قدرٌ أكبر وأكثر تفصيلاً من المعلومات حول الخيارات المتاحة للقرار؛ مما يمكنهم من فهمها، وتحديد مدى مناسبتها لقيمهم وتوقعاتهم ومعتقداتهم، ويخلق نوعاً من المخاطرة المحسوبة للفوائد والمضار مما ييسر عملية صنع القرار، ويزيد من مشاركة الأطراف المعنية فيها، ويسهم - في نهاية الأمر - في اتخاذ القرار الأمثل.

٦- تقييم نتائج القرار الذي تم اختياره Assess/ Evaluate the outcomes: وتتضمن هذه الخطوة التقييم الذاتي من قبل القائد لأدائه في كافة الخطوات السابقة من صياغة للمشكلة، وطرق بحثه عن أفضل البراهين، ومدى موضوعية عملية التقييم الناقد لتلك البراهين وتحديد أنسبها، مع الاستفادة بخبرته المهنية، ثم تقييم مدى فاعلية تطبيق البراهين المختارة في تحسين الممارسة أو حل المشكلة. ويراعى في هذه الخطوة تقييم ردود أفعال المستفيدين، والتزامهم بتنفيذه، الأمر الذي يتأثر بشكل كبير بدرجة مشاركتهم في صنع القرار.

ويتضح مما سبق أهمية تطبيق قادة المؤسسات التعليمية للخطوات الستة السابقة للإدارة المستندة إلى البراهين في ممارساتهم اليومية الروتينية بما يسهم في توظيف أفضل البراهين المتاحة لحل ما يواجههم من مشكلات، أو في صنعهم للقرارات وجهودهم لتطوير ممارساتهم المهنية. كما يتضح أهمية إتاحة سبل حصولهم على نتائج البحوث العلمية بتيسير سبل وصولهم لقواعد البيانات، وكذلك أهمية دور الباحثين في توفير نتائج المراجعات

المنهجية السليمة لنتائج البحوث العلمية لتكون بمثابة مصدرًا موثوقًا به لأفضل البراهين التي تساعد القيادات المدرسية في صنع قرارات مستنيرة.

رابعاً: مصادر البراهين

وفقاً لمدخل الإدارة المستندة إلى البراهين، هناك أربعة مصادر للبحث عن البراهين وجمعها. ويؤكد المدخل على أهمية تكامل تلك المصادر وعدم الاقتصار على مصدر واحد؛ وذلك بهدف إعطاء معلومات شاملة، ومتكاملة عن القضية موضوع القرار أو الممارسة الإدارية المراد تطويرها. وتتحدد أهمية كل من تلك المصادر وفقاً لمدى موثوقيته، وارتباطه بالقضية موضوع القرار. وتتمثل تلك المصادر -كما حددها رواد المدخل- فيما يلي: (Barends & Rousseau, 2018, pp.5-13; Rousseau & Gunia, 2016; Center for Evidence-Based Management (CEBMA), 2019; Barends & Briner, 2014, Johns, 2018, Apolo-Vivanco, 2021, p.5)

١- البراهين المستقاة من خلال الخبرة المهنية للممارسين Evidence from practitioners: تشكل الخبرة المهنية للقادة وغيرهم من الممارسين، وحسن تقديرهم للأمور، وقدرتهم على التمييز، وإصدار الأحكام السليمة أول مصادر البراهين. وتختلف الخبرة المهنية عن الحدس، أو الرأي، أو المعتقد؛ فالخبرة تكتسب وتتراكم عبر الوقت من خلال التفكير والتأمل في نتائج الممارسات والقرارات التي تم اتخاذها في مواقف مماثلة، فهي تعكس المعرفة المتخصصة التي يكتسبها الممارس من خلال تكرار خبرته في القيام بأنشطة معينة. ومن ثم، يطلق على هذا المصدر أحياناً المعرفة الضمنية tacit knowledge. ويدرك الكثير من الممارسين الحاجة إلى التأمل في خبراتهم السابقة وتدبرها بعقلية ناقدة واستخلاص الدروس العملية المستفادة منها. ولمعارف الممارسين وخبراتهم أهمية كبيرة في تقييم جودة البيانات التنظيمية المتاحة، وتحديد مدى جدوى تطبيق نتائج البحوث في مواقف محددة أو احتمالية نجاح حل مقترح في سياق معين. وعلى الرغم من أهمية الخبرة المهنية كمصدر للبراهين؛ إلا أنها تخضع لعدد من التحيزات المعرفية التي يجب أن يكون الفرد على وعي بها لتحبيدها.

٢- البراهين المستقاة من خلال الاطلاع على البحوث العلمية ونتائجها Evidence from the scientific research literature: يتمثل المصدر الثاني للبراهين في البحوث العلمية المنشورة في الدوريات الأكاديمية التي تناولت القضية/المشكلة/الممارسة قيد القرار وما أسفرت عنه من نتائج. وغالبًا ما يضيف التدفق المستمر في إنتاج البحوث معارف جديدة؛ ومن ثم يسهم في تغيير الفهم حول قضايا إدارية معينة. ولكي يستطيع قادة المدارس استثمار أحدث البراهين المستقاة من نتائج البحوث العلمية عند صنع القرارات، فمن المهم تضمين برامج إعدادهم وتدريبهم على كيفية الاطلاع على نتائج البحوث بتدريبهم على طرق البحث في قواعد البيانات الإلكترونية المتوفرة على شبكة الإنترنت، وتنمية قدرتهم على تقييم البحوث تقييمًا نافعًا للحكم على درجة ارتباطها بالقرار المراد اتخاذه، وإلى أي درجة يمكن الوثوق بنتائجها والاعتماد عليها عند صنع القرار.

٣- البراهين التنظيمية Evidence from the organization: تشكل المنظمة ذاتها وما يتاح داخلها من معلومات تعكس السياق التنظيمي الخاص بها والذي تتم في إطاره صناعة القرارات المصدر الثالث للبراهين. وتكمن أهمية البراهين التنظيمية في تحديد المشكلات التي تتطلب اهتمام القادة، وأسبابها المحتملة، والحلول المناسبة لها، والمتطلبات اللازمة لوضع تلك الحلول موضع التنفيذ. وسواء كانت المنظمات خاصة أو حكومية، يمكن الحصول على البراهين التنظيمية بطرق مختلفة كما تأخذ صورًا مختلفة مثل:

أ- الحقائق والبيانات والمعلومات الرقمية المالية أو الإدارية كالتكاليف، والأرباح، وحصص المنظمة في السوق، ومعدلات دوران العمل، والاحتفاظ بالعاملين.

ب- البيانات التي تتيحها نظم المعلومات الإدارية، ومقاييس الأداء التنظيمي، ومؤشرات الأداء الرئيسية التي تتبناها المنظمة لمتابعة التقدم في الأداء نحو تحقيق الأهداف، وتقييمه.

ج- البيانات الكيفية التي يتم الحصول عليها من خلال مقاييس تتيح معلومات حول بعض الجوانب التنظيمية والسياق الذي تتم في إطاره الممارسات المهنية مثل: سمات

المستفيدين ومدى رضاهم عن أداء المنظمة، ومستويات الرضا الوظيفي للعاملين وإدراكهم للثقافة التنظيمية، وطبيعة علاقتهم بالإدارة العليا للمنظمة واتجاهاتهم نحوها، ومستواهم التعليمي، ومهاراتهم، والنمط الإداري المتبع بالمنظمة وغيرها من المتغيرات التنظيمية.

د- البيانات التي تتاح من خلال المقارنات المعيارية benchmarking أو أفضل الممارسات best practices؛ فأحياناً يقوم قادة بعض المنظمات بجمع الممارسات التنظيمية التي ثبتت فاعليتها في منظمات أخرى وتبنيها. ويراعى في تطبيق هذا النوع من البيانات السياق الفريد لكل منظمة، فنجاح تطبيقها في منظمة ما لا يعني بالضرورة نجاحه في منظمة أخرى؛ مما يتطلب التقييم النقدي لمدى فاعليتها في الواقع الفعلي للمنظمة وسياقها التنظيمي الخاص قبل تطبيقها.

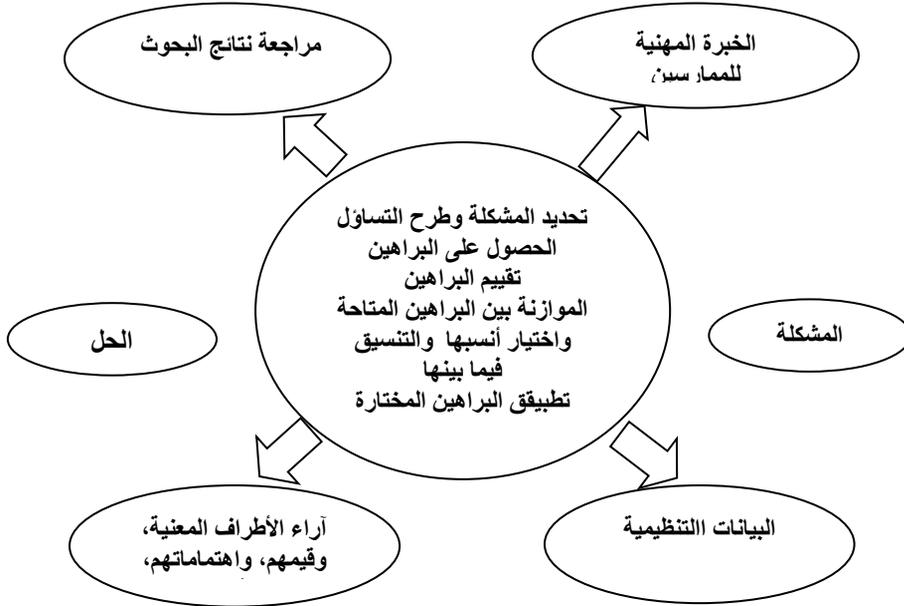
٤- البراهين المستقاة من الأطراف المعنية Evidence from stakeholders: تشكل توقعات الأطراف المعنية، وقيمتها، واهتماماتها المصدر الرابع من مصادر البراهين. ويقصد بالأطراف المعنية أي فرد أو مجموعة من الأفراد - سواء داخل المنظمة أو خارجها- قد يتأثرون بقرارات المنظمة ونتائجها. ومن ثم تتضمن الأطراف المعنية بالمنظمة العاملين بها، ومديريها، وأعضاء مجلس إدارتها، إلى جانب الموردين، والمستفيدين، والحكومة والمجتمع ككل. ويتعين على المنظمات جمع البراهين من الأطراف المعنية، والاستجابة لتوقعاتهم، ومراعاة قيمهم، ودمجهم في عملية صنع القرارات التنظيمية ليس فقط من قبيل الالتزام الأخلاقي نحوهم بل لأسباب أخرى من بينها:

أ- أن فهم قيم وتوقعات الأطراف المعنية يتيح إطاراً مرجعياً عاماً يتم الاعتماد عليه عند تحليل البراهين المستقاة من المصادر الأخرى، كما يتيح معلومات مهمة بشأن رؤيتهم حول أولويات الأداء التنظيمي، وردود الفعل المتوقعة تجاه القرارات التنظيمية، ومدى احتمالية نجاح مخرجاتها.

ب- أن المشاركة في صنع القرار تزيد من احتمالية الوصول إلى نتائج أفضل نظرًا لما تتيحه من تنوع للأفكار والرؤى، وتعدّد للبدائل المقترحة، والحد من التحيزات المعرفية.

ويوضح الشكل التالي خطوات الإدارة المستندة إلى البراهين ومصادر البراهين

: (Barends & Rousseau, 2018, p. 5)



شكل رقم (١)

خطوات حل المشكلات ومصادر البراهين وفقاً لمدخل الإدارة المستندة إلى البراهين

ويلخص الشكل السابق الخطوات الستة لتطبيق مدخل الإدارة المستندة إلى البراهين والتي تعكس مهارات البحث العلمي المراد إكسابها لقادة المؤسسات التعليمية من حيث القدرة على التحديد الدقيق للمشكلة، وجمع المعلومات من مصادرها المتعددة، والتقييم الموضوعي لتلك المعلومات من خلال التفكير الناقد، مع التزام الموضوعية والبعد عن التحيزات في اختيار بدائل القرار أو حلول المشكلة ثم التطبيق وتقييم النتائج؛ مما يسهم في تحسين عملية صنع القرارات وتطوير الممارسات المهنية.

كما يتضح من الشكل تعدد مصادر البراهين حيث تشكل الخبرة المهنية للممارسين أولها؛ فمن خلالها يتوصل الممارسون إلى أفضل الطرق لأداء المهام وتحقيق أفضل النتائج،

بالإضافة إلى نتائج البحوث العلمية وما تقترحه من حقائق يمكن تعميمها نسبياً فيما يتعلق بالممارسات التنظيمية، وكذلك البيانات التي توفرها المنظمة عن أدائها وعن السياق التي تتم في إطاره الممارسات المهنية؛ فضلاً عما تتيحه الأطراف المعنية - التي تؤثر بالقرار وتتأثر به - من معلومات مهمة عن النتائج المحتملة لقرار ما، وإمكانية تطبيقه.

خامساً: الممارسات القيادية الداعمة للإدارة المستندة إلى البراهين

تسعى العديد من المنظمات إلى تأصيل مفهوم الممارسات المستندة إلى البراهين في الأداء المؤسسي. وفي هذا الصدد، تشكل القيادة المستندة إلى البراهين evidence-based leadership العامل التنظيمي الحاسم في تعزيز دمج تلك الممارسات في هيكل المنظمة وثقافتها بما يجعلها معياراً للأداء الفردي والتنظيمي المتميز، والأسلوب السائد في إنجاز كافة الأعمال على مستوى المنظمة؛ وجزءاً لا يتجزأ من أداء أعضاء المنظمة لمهامهم اليومية الروتينية. وذلك من خلال تبني عدد من الممارسات القيادية الداعمة لسلوكيات العاملين المستندة إلى البراهين (Stetler et al., 2014, p.219).

ويرى (Lewis & Caldwell, 2005, p.184) أن القيادة المستندة إلى البراهين في المجال التعليمي تؤكد على التخطيط الاستراتيجي، والمتابعة المستمرة للأداء، وتقييمه. كما أنها توفر البنية التحتية التي تتيح للأفراد والفرق الوقت والموارد والدعم المهني لتحليل البيانات الكمية والكيفية الخاصة بالأداء المدرسي، وفحص البراهين، والتأمل في الممارسات، وتحديد جوانب الأداء ومجالات العمل التي تحتاج إلى تطوير، وتطبيق الممارسات التي تثبت فاعليتها في تطوير أداء الطلاب والأداء المدرسي. كذلك تحفز القيادة المستندة إلى البراهين العاملين بالمؤسسات التعليمية على الاندماج في البحوث الإجرائية، وتشجع على التعلم الفردي والتنظيمي وتشارك المعلومات والمعارف والخبرات المهنية بين الأقران.

وقد حددت عدد من الدراسات (Sandström et al., 2011, pp. 218-219, Gifford et al., 2006, Gifford et al., 2007) أهم الممارسات القيادية الداعمة لتبني مفهوم الممارسات المستندة إلى البراهين في أداء أعضاء المؤسسة لمهامهم وفي الأداء المؤسسي بوجه عام فيما يلي:

- ١- وضع معايير للممارسات المهنية ونظام للقيم المؤسسية يجعل من تبني الممارسات المستندة إلى البراهين هدفاً مشتركاً وفلسفةً عامةً للمؤسسة.
- ٢- إتاحة ثقافة تنظيمية إيجابية تتسم بتقدير البحث العلمي، وتعزيز قيمه، والالتزام بإجراء البحوث وتعزيز الابتكار والتجديد.
- ٣- توفير فرص التنمية المهنية للعاملين وتدريبهم على إجراء البحوث وعلى استخدام بعض الأساليب الإحصائية.
- ٤- حفز العاملين على توظيف نتائج البحوث في ممارساتهم المهنية.
- ٥- زيادة درجة الاستقلال الممنوح للعاملين.
- ٦- تشجيع العاملين على الاطلاع على البحوث العلمية، وحضور المؤتمرات والمشاركة فيها، وإتاحة الوقت اللازم لذلك.
- ٧- توفير البنية التحتية التنظيمية الميسرة للتعليم الذاتي والمستمر، وتوفير مصادره بتيسير الدخول على المكتبات الرقمية، وإتاحة أجهزة الكمبيوتر والشبكات والتطبيقات اللازمة لذلك.
- ٨- الارتقاء بفرص التعاون والتعلم الأفقي بين أعضاء المنظمة.
- ٩- الاحتفاء بجهود العاملين في تحسين ممارساتهم بالاعتماد على البراهين وتقدير أفضل الممارسات.

وقد وضع (Stetler et al., 2014, pp.221-225) نموذجاً تم فيه تحديد مجموعة من السلوكيات/الممارسات القيادية الداعمة لتطبيق مدخل الممارسات المستندة إلى البراهين داخل المنظمات **Leadership Behaviors Supportive of EBP Institutionalization** تمثلت في: ممارسات إستراتيجية، وممارسات وظيفية، وكذلك ممارسات عرضية تتقاطع والمستويين السابقين. ويقوم هذا النموذج علي فرضية مؤداها أن قدرة القادة على التأصيل المؤسسي للتوجه المستند إلى البراهين في السياق التنظيمي تتوقف على تبنيهم لعدد من الممارسات القيادية التي تعكس الوظائف الأساسية للإدارة، والتي تتكامل وتتفاعل فيما بينها لتحقيق هذا الهدف. وتحدد هذه السلوكيات/الممارسات وفقاً للنموذج فيما يلي:

١- الممارسات الإستراتيجية: ويعكس هذا المستوى من الممارسات القيادية سعي القادة الاستراتيجيون المقصود إلى تأسيس بيئة تنظيمية تتوافق وأهداف المدخل وتوجه وتعزز السلوكيات المرتبطة به لدى العاملين بحيث تصبح تلك السلوكيات -بمرور الوقت- جزءاً لا يتجزأ من توقعات ومعايير الأداء الملزمة للوظائف المختلفة، وأساساً للممارسات المهنية الفعالة. ومن أمثلة الممارسات القيادية على هذا المستوى ما يلي:

أ- وضع رؤية تنظيمية لتبني المدخل، ونشرها بين العاملين، والتأكيد على أهميتها، والتخطيط لتفعيلها ووضعها موضع التطبيق.

ب- تضمين الخطة الإستراتيجية لأهداف المدخل، وترجمة تلك الأهداف إلى مجموعة من الإجراءات للالتزام بها.

ج- تحديد العوامل التنظيمية المؤثرة على نجاح تطبيق المدخل، والتغيرات التي يجب إحداثها في السياق التنظيمي لضمان استدامته، كنشر ثقافة تنظيمية داعمة لتطبيقه، والتأكيد على القيم والتوقعات المرغوبة في الممارسات المهنية، وتوفير مجموعة من الوثائق لنشر ثقافة المدخل ومفرداته EBP language لضمان استخدامها ودمجها في الحوارات والأحاديث الروتينية اليومية داخل المنظمة.

د- توفير بنى تحتية تساهم في القيادة في التأصيل المؤسسي للمدخل، وتساعد على تطبيقه، كتوفير أجهزة الكمبيوتر، والشبكات، والتطبيقات، وتيسير الوصول على المكتبات الإلكترونية.

هـ- بناء القادة لعلاقات واتصالات غير رسمية فعالة مع العاملين لتيسير تقبلهم للمدخل.

٢- الممارسات الوظيفية:

وفي هذا الإطار، يقوم القادة عبر كافة المستويات التنظيمية بإقرار بعض السلوكيات العملية كأساس لتفعيل الخطة الإستراتيجية لتبني المدخل في الأداء الفردي والتنظيمي، والحفاظ على بيئة تنظيمية داعمة تضمن نجاح تطبيقه بما يساهم في تحويل الرؤية إلى واقع فعلي. وتتمثل تلك السلوكيات الوظيفية الداعمة لتطبيق المدخل فيما يلي:

أ- الإلهام والتحفيز: ويتضمن ذلك تشجيع القادة للعاملين على تبني المدخل وتطبيق ممارساته بصورة عملية، وتقديرهم وتعزيزهم لسلوكيات العاملين المرتبطة به من خلال نظم تقويم الأداء، ومكافأتهم والاعتراف بجهودهم المرتبطة بتبني تلك الممارسات في إنجاز مهامهم والاحتفاء بهم. كما يتضمن ذلك حفز العاملين على المبادرة والاندماج في مشروعات رسمية لتطبيق مفهوم الممارسات المستندة إلى البراهين كالمشاركة في إجراء البحوث، وتمكينهم لتطبيق نتائجها.

ب- الاندماج الكامل للقادة ومشاركتهم الفاعلة في الأنشطة المرتبطة بالممارسات المستندة إلى البراهين: ويُعد ذلك مؤشراً على دعم القادة المباشر والعملي للممارسات المستندة إلى البراهين من خلال تقديمهم لنموذج يحتذى به في تبني المدخل، ومتابعة العاملين في جهودهم نحو تبني تلك الممارسات، وتقديم الدعم اللازم للتغلب على ما يواجههم من عوائق أثناء قيامهم بذلك.

ج- التدريب وتنمية العاملين وتقديم القدوة: وتركز ممارسات القادة المرتبطة بالتدريب والتنمية، والتوجيه والإرشاد على زيادة وعي العاملين ومعرفتهم بالممارسات المستندة إلى البراهين، وأهميتها في تحسين جودة القرارات وحل المشكلات، وتعزيز مهاراتهم المرتبطة بكيفية تطبيقها من خلال تقديم القادة لندوات ودورات تدريبية حول الممارسات المستندة إلى البراهين، أو مساعدة أحد أعضاء المنظمة في تنفيذ مشروعه، وتقديم التوجيه والإرشاد اللازم.

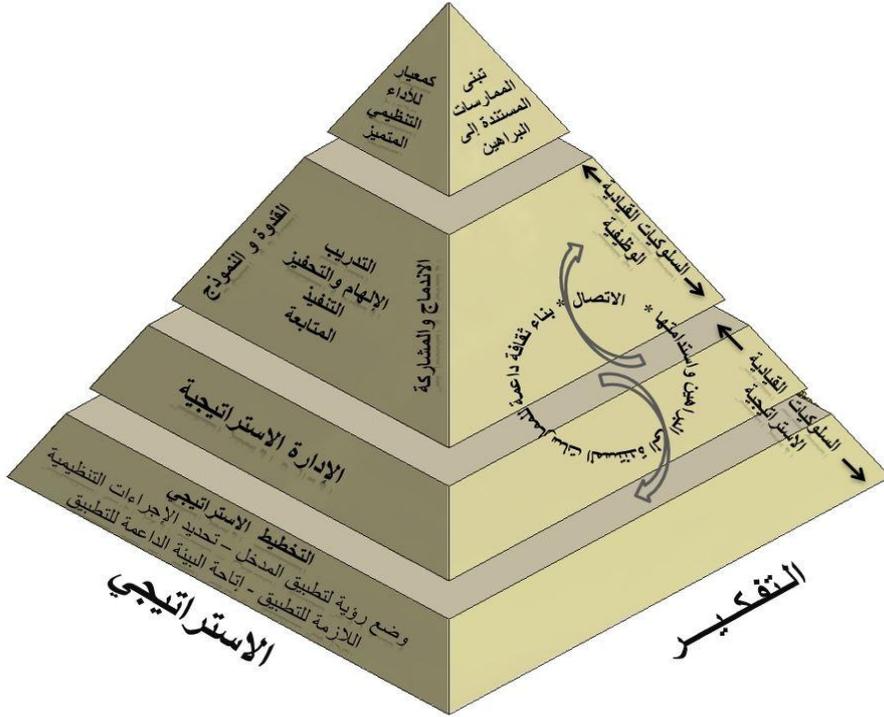
د- المتابعة وتقديم التغذية الراجعة: وذلك لدعم العاملين في سعيهم لتبني الممارسات المستندة إلى البراهين وتحسين تطبيق مبادراتها. ويتضمن ذلك أيضاً القياس والتقييم الدوري للمشروعات القائمة على الممارسات المستندة إلى البراهين لتحديد مدى التقدم نحو الممارسات المستهدفة، والعقبات التي واجهتها، واستخلاص مؤشرات عامة للاستفادة بها في تحسين التقدم.

٣- الممارسات العرضية: وهي مجموعة من الممارسات المتضمنة في كل من الممارسات القيادية الإستراتيجية والوظيفية سالف الذكر. وتحدد في:

أ- التفكير الاستراتيجي: على الرغم من أن التفكير ليس سلوكًا يمكن ملاحظته بشكل مباشر إلا أنه يتضح في توجه القادة وسعيهم المقصود والمستمر نحو وضع رؤيتهم لتبني المدخل موضع التنفيذ. ويمكن وصف التفكير الاستراتيجي بأنه عملية عقلية تحليلية ممنهجة تهدف إلى استشراف المستقبل، وتعتمد على التأمل، والاستقصاء، والتحري، والاستدلال، واستخدام السيناريوهات الافتراضية؛ ومن ثم فهو يوجه خيارات القادة وسلوكياتهم وأفعالهم، ويحشد طاقاتهم للتركيز على تحقيق هدف ما.

ب- الاتصال: يعكس الاتصال، على المستوى الاستراتيجي، عزم القادة على التأثير في منظماتهم لتبني الممارسات المستندة إلى البراهين كميّار للأداء التنظيمي المتميز وذلك من خلال نشر ومناقشة رؤيتهم حول تطبيقه باستمرار، والإشارة الدائمة إلى توقعات جديدة للممارسات المهنية تعتمد على استخدام البراهين. أما على المستوى الوظيفي فيعكس الاتصال أفعال القادة الإجرائية لتحقيق تلك الرؤية؛ كالعامل على زيادة وعي العاملين ومعرفتهم بالمدخل من خلال المناقشات والعروض التوضيحية.

ج- بناء ثقافة تنظيمية داعمة للممارسات المستندة إلى البراهين وضمان استدامتها: تعد الثقافة التنظيمية الداعمة للممارسات المستندة إلى البراهين مرتكزاً رئيساً لعملية التغيير المؤسسي. ومن سلوكيات القادة التي تساعد على بناء ثقافة داعمة لتبني تلك الممارسات تقديم النموذج والقدوة، وتدريب العاملين، والتخطيط، والاتصال، وتوضيح السلوكيات المرغوبة المرتبطة بالممارسات المستندة إلى البراهين، والتأكيد المستمر على اعتبارها معياراً لأداء مهام العمل اليومية لكافة العاملين. ويمكن توضيح السلوكيات/ الممارسات القيادية الداعمة لتبني مدخل الإدارة المستندة إلى البراهين في الشكل التالي:



شكل رقم (٢)

الممارسات القيادية الداعمة لتأصيل التوجه المستند إلى البراهين في الأداء المؤسسي
وينضح من الشكل السابق تعدد السلوكيات القيادية اللازمة لتأصيل وتبني
الممارسات المهنية المستندة إلى البراهين وضمان استدامتها كأحد معايير الأداء التنظيمي
التميز. كذلك يوضح الشكل العلاقات الديناميكية بين تلك السلوكيات والتي تعكس تفاعلها
وترابطها وتكاملها على الرغم من اختلاف مستوياتها - الإستراتيجية منها والوظيفية -
كأساس لدعم هذا التوجه وتأصيله مؤسسياً؛ حيث تبدأ تلك السلوكيات بصياغة رؤية
إستراتيجية محددة لتبني الممارسات المستندة إلى البراهين كميّار للأداء المهني المتميز مع
القيام بعدد من السلوكيات التنفيذية أو الإجرائية اليومية لإدارة تلك الرؤية، ووضعها حيز
التنفيذ داخل المنظمة كتحفيز العاملين وتنمية مهاراتهم فيما يرتبط بكيفية تطبيق تلك
الممارسات في أدائهم لمهامهم، وتحفيزهم على الاندماج فيها، وتقديم نموذجاً وقوة يحتذى
بها في تبنيها. وفي إطار تحقيق ذلك الهدف، يتبنى القادة قنوات فعالة للاتصال الرسمي
وغير الرسمي مع العاملين لنشر ثقافة البراهين وبناء السلوكيات المستندة إليها. كما يتبين

من الشكل الدور المهم للتفكير الاستراتيجي كأساس لقيام القادة بالتخطيط لتبني المدخل، وكيفية إدارة تلك الخطة لتفعيل تطبيق المدخل داخل المنظمة.

ومن العرض السابق لمدخل الإدارة المستندة إلى البراهين يتضح أنه يقترح إطاراً جديداً للممارسات الإدارية؛ يهدف إلى تحويل الإدارة المدرسية من إدارة نمطية، تقليدية، تقوم على الأحكام الفردية، والارتجال والعشوائية، والخبرات المهنية غير المنهجية إلى إدارة علمية يرتبط فيها العلم بالخبرة المهنية، والبحث والتجربة بالممارسات المهنية بما يواكب متطلبات العصر والتغيرات الهائلة التي تشهدها النظم التعليمية وإدارتها، وما يفرضه التطور المعرفي الهائل من تحديات. كما يتضح أهمية نشر ثقافة التفكير العلمي المنطقي، والتحليلي، والناقد، والموضوعي في تناول القضايا والمشكلات المدرسية، وتدريب قادة المدارس على تبني المنهج العلمي في صنع القرارات بتحويل المشكلة التي يواجهها قائد المدرسة إلى سؤال بحثي يمكن الإجابة عليه، ثم البحث بطريقة منهجية عن أفضل البراهين المتاحة والقابلة للتطبيق، وتقييمها -بوضوح- تقييماً ناقداً، واستخدام أفضلها لحل المشكلة مما يسهم في الارتقاء بالممارسات المهنية الإدارية والقيادية بالاستناد إلى البراهين.

كذلك يتضح تأكيد المدخل على أهمية التكامل بين المصادر الأربعة للبراهين ودمجها بحيث يتم استثمار أفضل معرفة علمية متاحة لتتكامل مع الخبرة المهنية لصانعي القرار، ولتكون بمثابة محرك وموجه موضوعي في صنع القرارات المدرسية؛ فكل مصدر أهميته ولا يكفي الاعتماد على مصدر واحد منها فقط؛ فمن الصعب تحييد دور الخبرة المهنية لقادة المدارس، كما أن أفضل البراهين العلمية المستقاة من البحوث قد لا تكون مناسبة لتطبيقها في صنع قرار أو حل مشكلة إدارية معينة في سياق مدرسي معين، كذلك فإن الأخذ بعين الاعتبار قيم الأطراف المعنية من معلمين، وطلاب، وآباء، ومجتمع محلي وتوقعاتهم، واهتماماتهم، ومناقشة فوائد ومضار تطبيق البراهين المتاحة والبدائل المقترحة للقرار معهم، والحرص على تحقيق مصالحهم يعزز من فهمهم لتلك القرارات، ويدعم مشاركتهم الكاملة في عملية صنعه، ومن ثم دعمه والالتزام بتنفيذه. وإلى جانب ما سبق، يتضح الدور المهم لقادة المؤسسات التعليمية في التأصيل المؤسسي للمدخل، وحفز العاملين على تبنيه كمعيار من معايير الأداء الفردي والتنظيمي المتميز بمنظمتهم.

سادساً: محددات نظرية لتفعيل مدخل الإدارة المستندة إلى البراهين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي

خلال العرض السابق لمدخل الإدارة المستندة إلى البراهين ودوره في تحسين جودة عملية صنع القرار بمؤسسات التعليم قبل الجامعي وتطوير الممارسات المهنية لقادتها، أمكن استخلاص عدد من المحددات النظرية التي يمكن على ضوءها الحكم على الوضع الراهن للمدخل في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر، وتحديد أبرز الفجوات بين التوجهات الفكرية المعاصرة لهذا المدخل والممارسات الفعلية بتلك المؤسسات؛ ومن ثم محاولة تجسير تلك الفجوة من خلال التصور المقترح للبحث. ويمكن بيان تلك المحددات فيما يلي:

- ١- أن امتلاك قادة المؤسسات التعليمية لمهارة صنع القرار يعد أحد ركائز تميز الأداء على مختلف المستويات الإدارية حيث تشكل عملية صنع القرار لب العملية الإدارية وجوهر القيادة التربوية.
- ٢- أن القرارات المستنيرة والممارسات المهنية الفعالة هي تلك المستندة إلى براهين علمية وحقائق ومعلومات من عدة مصادر تتكامل فيما بينها.
- ٣- أن إثراء مهارات القيادات التربوية المرتبطة بالتفكير العلمي المنهجي والناقد يعد أساساً للوصول إلى قرارات رشيدة لما يسهم به ذلك من تطوير قدرتهم على التفكير العقلاني المنطقي غير المتحيز.
- ٤- أن تتمتع قادة المنظمات التعليمية بنظرة إستراتيجية استباقية للمشكلات والقرارات المتوقعة، وقيامهم بالإعداد المسبق لها بجمع أفضل البراهين المتاحة والمرتبطة بطبيعة المشكلة أو القرار، وتقييمها تقييماً ناقداً، ومراعاتهم في ذلك للسماة الخاصة لمؤسساتهم وسياقها التنظيمي الفريد، يؤدي إلى اتخاذ قرارات عالية الجودة، ويزيد من احتمالية تحقيق تلك القرارات للنتائج المرغوبة.
- ٥- أن الاستعانة بمجموعة من البراهين من مصادر متعددة عند حل مشكلة أو اتخاذ قرار ما من شأنه الحد من أخطاء التفكير الناتجة عن القصور المعرفي والتحيزات المعرفية التي تعد أحد أسباب ضعف جودة القرارات.

- ٦- أن الخبرة المهنية للقائد ومعرفة الضمنية وقدرته على إصدار الأحكام تعد مصدرًا مهمًا من مصادر البراهين حال تقييمها تقييماً ناقداً لتحديد مدى إمكانية الوثوق بها.
- ٧- أن توظيف ما تتيحه قواعد البيانات المدرسية من معلومات وحقائق حول كافة جوانب الأداء المدرسي وتحديثها باستمرار يسهم في تحسين جودة عملية صنع القرارات المدرسية.
- ٨- أن مشاركة الأطراف المعنية (قيادات تربوية، معلمين، آباء، طلاب، أعضاء مجتمع محلي)، والاستماع لوجهات نظرهم، ومراعاة مصالحهم، وتقدير قيمهم واهتماماتهم ورغباتهم يزيد من موضوعية القرارات المتخذة، ويزيد من ثقة الأطراف المعنية في الأداء المدرسي.
- ٩- أن استثمار نتائج البحوث العلمية وغيرها من مصادر البراهين تتيح مستويات أعلى من المعرفة والتعلم والفهم لدى قادة المدارس حول مختلف جوانب عملهم وجوانب الأداء المدرسي، ويعزز بدوره من قدرتهم على إصدار الأحكام بصورة مهنية.
- ١٠- أن عملية تطبيق البراهين المختارة خاصة تلك المستقاة من البحوث العلمية وأفضل الممارسات يجب أن يتسم بالمرونة؛ بحيث يراعي القادة خصوصية السياق التنظيمي لمؤسساتهم ومدى جاهزيتها لتبنيها.
- ١١- أن إجراء الباحثين في مجال الإدارة والقيادة التربوية للمراجعات المنهجية للبحوث الأولية، وتبسيط ونشر نتائجها لقادة المؤسسات التعليمية يسهم في صنع واتخاذ قرارات مدرسية مستنيرة تتواءم والتطورات الحديثة في المجال، ويزيد من قدرة القيادات المدرسية على الوصول إلى خيارات أنسب لتحقيق النتائج المرغوبة للأداء المدرسي، وتحديد البراهين الفعالة لإدراجها في ممارساتهم المهنية.
- ١٢- أن تدريب القادة على قراءة ومراجعة البحوث حول فاعلية الممارسات، والعمليات، والاستراتيجيات، والأساليب الإدارية المختلفة يمكن أن يثري فهمهم للعوائد المحتملة لمبادراتهم الخاصة لتطوير الأداء وكذلك سلبياتها.
- ١٣- أن فهم القائد المستند إلى البراهين لبعض المفاهيم الإحصائية الأساسية كحجم العينة، وفترات الثقة، والدلالة الإحصائية يساعده في التقييم الناقد للبراهين المستقاة

من البحوث العلمية، واختيار البراهين الأنسب لاتخاذ القرارات مما يسهم في تحسين الممارسات وجودة القرارات.

١٤- أن مشاركة القيادات التربوية في إنتاج المعرفة من خلال بحوث الفعل التشاركية يمكن أن يسهم في تجسير الفجوة بين البحث والممارسة، ويحفزهم على التعلم الذاتي، ويزيد من ثقتهم بقدرتهم على حل المشكلات التعليمية.

١٥- أن تقييم نتائج القرارات يساعد في تحسين الأداء وتعزيز التعلم التنظيمي كنتيجة لتجنب تكرار الأخطاء الشائعة والتقليدية، خاصة في المواقف الجديدة وغير الروتينية التي يمر بها القادة.

وعلى ضوء تلك المحددات النظرية، يمكن الانتقال لرصد واقع مدخل الإدارة المستندة إلى البراهين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر، وتحديد أهم جوانب القوة والضعف فيه.

القسم الثاني

واقع مدخل الإدارة المستندة إلى البراهين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي

في مصر - دراسة نظرية تحليلية.

ثمة العديد من التوجهات الرسمية المعلنة التي تتبناها وزارة التربية والتعليم للارتقاء بالممارسات الإدارية للقادة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي وفي القلب منها عملية صنع القرار. ويمكن تناول تلك التوجهات من خلال عرض وتحليل واقع استثمار المصادر الأربعة للبراهين نظراً لأهمية دورها في تطوير الممارسات الإدارية والقيادية بالمؤسسات التعليمية وتحسين جودة عملية صنع القرار بجعلها مستندة إلى البراهين كما ورد بالإطار النظري للبحث. ويمكن عرض ذلك في السياق التالي:

أولاً: فيما يتعلق بتعزيز الخبرة والكفاية المهنية للقيادات المدرسية

يشكل الإعداد المتميز للقيادات المدرسية والقيادات التربوية في المستويات الإدارية الأعلى وإكسابهم الكفايات الإدارية والمالية والفنية والتكنولوجية المتقدمة أحد أهم توجهات الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم ٢٠١٤-٢٠٣٠. وفي هذا الشأن، تتوجه وزارة التربية والتعليم إلى وضع وتطبيق معايير وأسس موضوعية لاختيار القيادات التربوية والمدرسية والتركيز فيها على معيار الكفاءة لا الأقدمية، فضلاً عن الاهتمام بالتحسين المستمر لأدائهم

من خلال برامج تنمية مهنية مصممة وفقاً لأعلى المعايير العالمية للقيادات التربوية والإدارة المدرسية؛ بما يثري نموهم المعرفي والمهاري وكفاءتهم الذاتية مع توفير بيئة عمل ملهمة ومحفزة على الإبداع (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ص ٧٦، ١١٦)

وفي إطار بناء قدرة القيادات المدرسية على صنع القرارات، تبنت وزارة التربية والتعليم منذ عام ٢٠٠٦ إطاراً عاماً للسياسات التعليمية يهدف إلى التأسيس المؤسسي للامركزية الإدارة، فأصدرت عدداً من التشريعات التي هدفت إلى زيادة صلاحيات مديري المدارس في العديد من جوانب العمل المدرسي، وتطوير البنية التنظيمية وبناء القدرات على كافة المستويات الإدارية لتفعيل التوجه نحو الإدارة المتمركزة حول المدرسة، وتمكين القيادات التربوية على المستوى المدرسي اتخاذ القرارات لامركزياً وما يرتبط بذلك من تزويدهم بمهارات الإدارة الفعالة للموارد المدرسية، والتواصل الفعال، والمهارات التكنولوجية، ومهارات إدارة التغيير، والتنمية المهنية الذاتية؛ بالإضافة إلى وضع وتطبيق نظم لتشبك المدارس في تجمعات للمشاركة في الموارد والتنمية المهنية وتبادل الخبرات لتعميم نجاحات الإصلاح (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ص ٦٦، ١٢٣).

وعلى الرغم من الجهود - سألقة الذكر - لتطوير نظم إعداد واختيار وتنمية القيادات التربوية عامة- والقيادات المدرسية -خاصة- بما يسهم في اختيار أفضل العناصر، والارتقاء بممارساتها الإدارية والقيادية، وتمكينهم لصنع القرارات المدرسية واتخاذها، يشير الواقع إلى "غياب مفهوم القيادة التعليمية لدى القيادات التعليمية بوجه عام (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ص ٦٧)، و"ضعف إدراك بعض مديري المدارس لوظائف الإدارة المدرسية" (بكر، وسرحان، والسعودي، ٢٠٢٠، ص ٤٨٥)، ونقص كفاءتهم المهنية (رضوان وعمري، ٢٠٢٠، ص ١١٦٩)، وانخفاض قدرة بعضهم على اتخاذ القرارات السليمة، وحل المشكلات، وضعف إمامهم بالاتجاهات التربوية والإدارية الحديثة (أبو الوفا، وراضي وعبد العظيم، ٢٠١٨، ص ٣٥١، السعودی، ٢٠١٧، ص ٢٤٤).

كما أسفرت نتائج بعض الدراسات عن تمسك بعض القيادات المدرسية بالطرق التقليدية في التفكير، والأساليب الروتينية في إدارة العمل المدرسي، وضعف المرونة في تطبيق اللوائح والقوانين، والرضا بمستويات متوسطة لإنجاز المهام، ومقاومتهم للتغيير،

وضعف قناعتهم بالتجديد والبحث، وضعف القدرة على استشراف المستقبل والإعداد له، وتجنب تجريب أساليب جديدة في العمل المدرسي، أو تحفيز الأفكار الجديدة المطروحة من قبل العاملين داخل المدرسة خوفاً من تحمل المسؤولية والتعرض للمساءلة، وغياب الابتكار والإبداع في الحلول المقترحة للمشكلات المدرسية وندرة استخدام الأسلوب العلمي في مواجهتها (زهرا، ٢٠٢٠، ص ٢٩٨، سليمان، ٢٠٢٠، ص ص ٢٧٦-٢٧٧، مجاهد، ٢٠١٩، ص ص ١٢٤-١٢٥، يوسف وأحمد، ٢٠٢٠، ص ٤٤، خليل، عبد المجيد، وعبد العال، ٢٠١٩، ص ٤٦٣، أحمد، وفرغلي، وكيلاني، ٢٠٢١، ص ١١١، عمر، وأحمد، ونجيب، ٢٠١٧، ص ٤١٥)؛ مما يؤشر إلى تدني كفاياتهم المهنية وانخفاض فاعلية ممارساتهم القيادية والإدارية.

كذلك أشارت دراسة (خليل، ومحمود، وفلسطيني، ٢٠١٩، ص ٣٣٣، والسعودي، ٢٠١٧، ص ص ٢٤٤-٢٤٥) إلى ضعف رغبة واهتمام بعض القيادات المدرسية بالتنمية الذاتية وتطوير مهاراتهم القيادية والإدارية، أو تحفيز العاملين على الحصول على مؤهلات علمية تساهم في تطوير الأداء المدرسي.

ومن بين أسباب تدني الكفاءة المهنية للقيادات المدرسية وضعف فاعلية ممارساتهم القيادية والإدارية كما وردت ببعض الدراسات والوثائق: ضعف فاعلية عملية اختيار القيادات التربوية بوجه عام والقيادات المدرسية خاصة؛ كنتيجة لضعف المعايير التي تقوم عليها والاعتماد فيها على الأقدمية وليس الكفاءة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ص ٦٧، خليل، ومحمود، وفلسطيني، ٢٠١٩، ص ٣٤١)، وغياب خطط وبرامج التعاقب القيادي، وقلة وعي المستويات الإدارية المختلفة بأهميته، وضعف قدرة الإدارات التعليمية على تحديد الكفايات والمهارات والقدرات المطلوب توافرها في القيادات المستقبلية (عبد العزيز، ٢٠١٩، ص ص ٨٢-٨٣)، وشكلية برامج التنمية المهنية الموجهة للقيادات المدرسية، وضعف كفاءة القائمين عليها، وندرة البرامج التدريبية التي تستهدف تنمية مهارات التفكير العلمي والمهارات التصورية لديهم (أبو الوفاء، وراضي، وحسين، ص ٣٥٦، رضوان وعمر، ٢٠٢٠، ص ١١٦٧).

وقد أرجعت العديد من الدراسات غياب الابتكار والإبداع في الممارسات المهنية للقيادات المدرسية، وضعف فاعلية عملية صنع القرارات المدرسية وحل المشكلات إلى ضعف تكافؤ السلطات الممنوحة لهم مع مسؤولياتهم، وضعف درجة الاستقلالية والحرية في إدارة مؤسساتهم واتخاذ القرارات كنتيجة لغلبة المركزية الشديدة على إدارة النظام التعليمي بكافة مستوياته الإدارية وشكلية محاولات التوجه نحو اللامركزية والإدارة الذاتية، وجمود الأنظمة واللوائح التي يعملون في إطارها، وضعف تمكينهم، وانخفاض مستوى ثقة القيادات العليا فيهم، وسيادة ثقافة العقاب والجزاءات والأوامر والمحظورات والخطوط الحمراء؛ بل والتهديد والوعيد أحياناً في مؤسسات التعليم قبل الجامعي، وفي القوانين والتشريعات التعليمية، والافتقار إلى التحفيز المادي والمعنوي (أحمد، وفرغلي، وكيلاني، ٢٠٢١، ص ١٠٩، ١١١، رضوان وعمري، ٢٠٢٠، ص ١١٦٩-١١٧٠، الشحنة، ٢٠١٧، ص ٤٢٩-٤٣٠، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠١٦، ص ٨٠).

وبناءً على ما سبق يمكن القول بأن ضعف أسس اختيار وتأهيل وتنمية القيادات التربوية -عامة- والمدرسية -خاصة- وضعف درجة استقلالهم يعكس قصور نظرة وزارة التربية والتعليم إلى الإدارة والقيادة المدرسية والتربوية كمهنة لها معاييرها المعرفية والمهارية والأخلاقية الرصينة التي يجب أن تتوافر فيمن يترشح لشغلها، وضعف اعتقادها بالدور الفعال لإعداد الأكاديمي والتميز والتنمية المهنية المستمرة في الارتقاء بتلك المهنة. ولعل من أبرز آثار ضعف اهتمام الوزارة بتمهين وظائف الإدارة والقيادة المدرسية ضعف المكانة الاجتماعية لشاغليها، وعزوف المتميزين من المعلمين عن شغلها. ومن مؤشرات تلك النظرة القاصرة لوظائف الإدارة المدرسية عدم تفعيل شرط الحصول على شهادة الصلاحية لمزاولة وظائف الإدارة المدرسية على الرغم من كونه أحد الشروط المنصوص عليها لشغل وظائف الإدارة المدرسية كما ورد بالقرار الوزاري رقم (١٦٤) لسنة ٢٠١٦.

ومن العرض السابق لهذا المحور يتضح قصور الكفايات المهنية لدى القيادات المدرسية، وضعف فاعلية ممارساتهم القيادية والإدارية، وتدني قدرتهم على صنع قرارات مستنيرة؛ كنتيجة لضعف أسس اختيارهم وإعدادهم وتنميتهم، وضعف استقلالهم، وقصور التطبيق الفعلي لسياسات اللامركزية وتمكين القيادات في إدارة التعليم المصري على كافة

مستوياته، وما أسفر عنه ذلك من انخفاض دافعية القيادات المدرسية للتنمية الذاتية والتجريب والإبداع خوفاً تحمل المسؤولية والتعرض للمساءلة.

ثانياً: فيما يتعلق بتعزيز الاستفادة من نتائج البحوث العلمية في تطوير ممارسات القيادات المدرسية تتوجه وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني - كما هو معلن بالوثائق الرسمية - إلى الارتقاء بمنظومة واستراتيجيات العمل في المراكز البحثية والهيئات الداعمة للوزارة، وذلك من خلال توظيف نتائج البحوث في عملية اتخاذ القرارات، ورسم السياسات التربوية، والتقييم التربوي، وتقديم الحلول لمعالجة المشكلات التعليمية الفعلية في الميدان (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ص ص ٧٦-٧٧)، مما يساهم في تجسير الفجوة بين البحث والممارسة والاستفادة بنتائج البحث التربوي في ترشيد عملية صنع القرارات المدرسية وتحسين الممارسات المهنية للقيادات المدرسية.

وتؤكد معايير ومؤشرات الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد فيما يرتبط بمجال القيادة على الدور المحوري للقيادات المدرسية في تشجيع العاملين على إجراء البحوث التي تتناول مشكلات التعليم وقضاياها، وعقدهم لبرامج تدريبية لتنمية مهارات البحث العلمي التربوي لديهم، وعقد الاجتماعات لمناقشة خطة للبحوث الإجرائية بالمدرسة يتم الاتفاق عليها وإقرارها وتوثيقها، وتحديد المشاركين فيها، وعقد اجتماعات لمناقشة نتائجها مع المدارس الأخرى والجهات البحثية، وتوثيق تلك الاجتماعات، ونشر نتائج البحوث على الموقع الإلكتروني للمدرسة، مما يتطلب بالضرورة أن تكون لدى القيادات المدرسية المعرفة الكافية بالبحوث الإجرائية وخطوات تنفيذها والمهارات البحثية اللازمة لإجرائها (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١١).

كذلك أكد القرار الوزاري رقم (١٦٤) بتاريخ ٢٠١٦/٥/٣١ بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم على ضرورة استناد القيادات المدرسية على نتائج البحوث الإجرائية في تحديد أفضل الممارسات التربوية ونشر الأفكار المتعلقة بها بين العاملين، وتنفيذها، مع دعم جهود التنمية المهنية المستدامة لجميع العاملين في المدرسة، ونشر ثقافة التعلم المستمر بينهم، وحفز المعلمين على تطوير أدائهم المهني، ودعم مبادراتهم للتجريب والابتكار وتقديم القدوة في التنمية الذاتية المستمرة بالمشاركة في برامج التنمية المهنية

لتطوير ممارساتهم الإدارية والقيادية، وترسيخ مبادئ مجتمع التعلم المهني، وتحفيز تبادل الخبرة، ونشر أفضل الممارسات، وقيادة الأنشطة الإثرائية للعاملين بالمدرسة، وحفز المبادرات التطوعية التي تسهم في تحسين الممارسات التعليمية والإدارية بالمدرسة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٦، قرار وزري رقم ١٦٤، ص ص ١٢٩-١٤٥).

وعلى الرغم من التوجه المعلن للوزارة لتفعيل دور المراكز البحثية في صنع القرارات التربوية والارتقاء بالممارسات المهنية للقيادات التربوية، يشير الواقع إلى تهميش الوزارة لدور المراكز البحثية في عملية صنع القرارات التربوية، وضعف التنسيق وعدم الجدية في بناء شراكات حقيقية بين مراكز البحث التربوي والقيادات المدرسية وغيرهم من العاملين في الحقل التعليمي الأمر الذي ينضح في ضعف إجراء بحوث الفعل التشاركية مع المهنيين بالمدارس، أو تقديم الاستشارات العلمية والمهنية لهم فيما يعترض ممارساتهم من مشكلات واقتراح الحلول لها أو المشاركة في إكسابهم المهارات القيادية والإدارية اللازمة.

وقد أرجعت بعض الدراسات تلك الفجوة بين الممارسة التربوية والفكر التربوي، وضعف الاستفادة بنتائج البحوث التربوية وما تسفر عنه من معرفة علمية في دعم صنع القرارات، أو رسم السياسات أو تطوير الواقع التربوي في المدارس وحل مشكلاته إلى عدد من الأسباب من بينها ما يلي:

أ- سيادة النمطية والتكرار والشكلية في البحوث التربوية بوجه عام، وانعزالها عن المجتمع مما أثر بالسلب على تقديم صورة شاملة ومتعمقة وواقعية عن الظواهر التربوية وما يرتبط بها من متغيرات وقضايا ومشكلات بحثية، والقصور في نظم إعداد الباحث التربوي وتنميته، وتدني أخلاقيات البحث التربوي (الدهشان، ٢٠١٧).

ب- ضعف استقلالية المراكز البحثية، وتدني مستوى الحرية الأكاديمية لباحثيها، وارتباط خططها البحثية بتوجهات وزراء التربية والتعليم؛ فتأتي داعمة لتلك التوجهات، لا تعكس واقع الميدان وما تواجهه القيادات التربوية والمعلمين من مشكلات فعلية، وقلة التمويل الحكومي المخصص لتلك المراكز، والافتقار إلى مصادر تمويل مستقلة للإنفاق على البحوث التي تجرى داخلها، وصعوبة وصول باحثيها إلى المعلومات والبيانات الدقيقة والمحدثة، وانعزالهم عن الميدان نتيجة لتعقد إجراءات تطبيق

البحوث الميدانية مما يجعلها في أغلبها بحوث نظرية (قاسم ونوار، ٢٠٢٠، أحمد، ٢٠١٨، قطيط، ٢٠١٦).

ج- افتقار توصيات بعض البحوث في مجال الإدارة المدرسية إلى الإجرائية، وضعف تقديمها إلى حلول فورية للمشكلات التعليمية المزمنة والطارئة والملحة؛ فتأتي صياغتها عامة غير محددة مما يجعلها غير قابلة للتطبيق (زكي، وجوه، ومخولف، ٢٠١٩، ص ٧١).

د- ندرة استخدام البحوث الكيفية في المجال التربوي، وشيوع المنهج الكمي في أغلب الدراسات والأبحاث الميدانية التربوية المنشورة في المجالات العلمية، مما يؤدي إلى افتقار بعض الدراسات إلى الوصف الشامل والصادق والفهم المتعمق لبعض الظواهر التربوية المهمة مما يؤثر بالسلب على مصداقيتها وواقعيتها وقدرتها على الوصول لحلول جذرية لمشكلات النظام التعليمي (محمد، ٢٠٢٠، ص ١٣٢، الدهشان، ٢٠١٧).

وعلى مستوى القيادات المدرسية، أسفرت نتائج دراسة (أحمد، وزكي، ٢٠١٧، ص ٨٧) إلى غياب ثقافة البحث العلمي لدى القيادات المدرسية وضعف وعيهم بأهمية إجراء بحوث الفعل، أو شعورهم بجدوى الاستفادة من نتائج البحوث في تحسين الأداء والتغلب على المشكلات التي تواجه المدرسة الأمر الذي يتضح في:

- أ- غياب خطة بحثية للمدرسة.
- ب- عدم مشاركة العاملين بالمدرسة في إجراء بحوث الفعل.
- ج- ندرة تشجيع القادة للمعلمين على إجراء بحوث الفعل أو المشاركة فيها لحل المشكلات المدرسية ودعم خطط التحسين.
- د- ندرة اهتمام القادة بوضع نتائج البحوث على المواقع الإلكترونية للمدرسة وتلقي التغذية الراجعة بشأنها.
- هـ- ضعف المعرفة التكنولوجية لدى القيادات المدرسية مما يؤثر بالسلب على اطلاعهم على نتائج البحوث في مجال الإدارة والقيادة المدرسية أو مشاركتهم في تنفيذ البحوث الإجرائية بالمدرسة.

وقد يرجع ما سبق إلى أسباب أخرى تتعلق بالافتقار إلى العديد من المقومات المادية والبشرية والتكنولوجية المحفزة للقيادات المدرسية على إجراء البحوث؛ كضعف تدريبهم على إجرائها، وندرة مصادر المعرفة المتاحة أمامهم، وصعوبة الوصول إليها كنتيجة لضعف البنية التحتية التكنولوجية من إنترنت وقواعد البيانات الإلكترونية، وانخفاض مستوى مهاراتهم على استخدام التكنولوجيا مما يؤثر إلى ضعف قدرتهم على التعامل بكفاءة مع مصادر المعرفة، إلى جانب كثرة الأعباء الملغاة على عاتقهم والتي لا تتيح لهم فرص الاطلاع على البحوث المنتجة وما توصلت إليه من معارف.

ويتضح مما سبق عرضه، أن الفجوة المتزايدة بين البحث والممارسة في مجال الإدارة التربوية والمدرسية، وضعف الأخذ بنتائج البحوث في تطوير الممارسات القيادية والإدارية لقادة المؤسسات التعليمية وبناء قدرتهم على صنع واتخاذ قرارات مستنيرة قد تعزو إلى عدة أمور منها ما يتعلق بطبيعة المعرفة المنتجة من البحوث العلمية، ومنها ما يتعلق بجهود وزارة التربية والتعليم في هذا المجال، ومنها ما يتعلق بالقيادات المدرسية وسماتها. فعلى مستوى البحوث المنتجة وطبيعتها، فمن الملاحظ اهتمامها بسد الفجوات المعرفية بغض النظر عن تطبيقاتها العملية الأمر الذي ينضح في إيغال معظمها في التنظير والتجريد والعمومية، وبعدها عن الممارسات المهنية الفعلية والمشكلات الحقيقية للمهنيين في السياق المدرسي، وضعف تبنيتها لمنهجيات البحث الكيفي وما تتيحه أدواته من ملاحظة ومشاركة ومقابلات شخصية وتحليل وثائق من فهم أعمق للمشكلات المدرسية واتجاهات القيادات المدرسية حول العديد من القضايا، فضلاً عن صعوبة الأسلوب الذي تكتب به، وندرة إتاحة نتائجها للقيادات التربوية.

أما الأسباب التي تتعلق بالوزارة فمنها ضعف الاهتمام ببناء الشراكات الحقيقية بين الباحثين الأكاديميين والقيادات التربوية في إجراء البحوث، وندرة الاهتمام بإعداد مديري المدارس كباحثين وتدريبهم على إجراء بحوث الفعل وتركيز اهتمامها على تنمية المهارات البحثية لدى المعلمين مما يؤدي إلى غياب إسهام القيادات المدرسية في إنتاج المعرفة، إلى جانب ضعف التحفيز المادي والمعنوي للمشاركة في إجراء البحوث، وغياب تدريبهم على

قراءة البحوث العلمية. أما الأسباب المتعلقة بالقيادات المدرسية فمنها ضعف الدافعية والنظرة السلبية للبحوث العلمية وعدم إدراك أهميتها في الارتقاء بممارساتهم.

ثالثاً: فيما يتعلق بتعزيز قواعد البيانات المدرسية

إيماناً من وزارة التربية والتعليم بأهمية توافر البيانات والمعلومات الدقيقة والسليمة كأساس لدعم عملية صنع القرارات المدرسية، وإيماناً منها بالدور المحوري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في برامج إصلاح البنية الإدارية للتعليم، خاصة على مستوى الإدارة المدرسية نظراً لما تسهم فيه من زيادة انسياب للبيانات اللازمة لصنع القرارات المدرسية، تشير الوثائق الرسمية المعلنة إلى توجه الوزارة نحو التوسع في استخدام التكنولوجيا، وتطبيقاتها، وتعظيم الاستفادة منها في الممارسات المهنية على كافة المستويات الإدارية، وذلك باستكمال البنية التكنولوجية اللازمة لتدعيم كفاءة وفاعلية إدارة منظومة التعليم ودعم القرار واتخاذ بدءاً من مستوى المدرسة إلى الإدارة المركزية لتوفير بنية تحتية تكنولوجية تتناسب وحجم المدارس، مع مراعاة التكافؤ في مستوى الإتاحة، وتوفير البرمجيات والتطبيقات الإدارية والتربوية اللازمة لجميع المشاركين في المنظومة التربوية، وتدريب القيادات التربوية بمختلف المستويات الإدارية على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في صنع القرارات المبنية على المعلومات وفي العمليات الإدارية الأخرى كالتخطيط للأداء المدرسي، ومتابعته، وتوفير الصيانة المنتظمة ومواد التشغيل لجميع المستويات (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ص ص ١٢٨-١٢٩).

وفي إطار هذا الاهتمام، تمثلت الأهداف الإستراتيجية لبرنامج تنمية نظم المعلومات التربوية والمالية في توفير نظام متكامل للمعلومات التربوية والمالية، يستند إلى بنية تحتية متطورة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وينتج عن مؤشرات نوعية تحليلية لأداء قطاع التعليم قبل الجامعي، وأن تتاح تلك البيانات بصورة فورية لصناع القرار والقائمين على التخطيط والمتابعة والتقويم بمختلفة المستويات الإدارية، وكذلك أصحاب المصالح من هيئات ومنظمات ومجتمع محلي وأولياء الأمور، إلى جانب تدعيم قدرات كافة العاملين بإدارات المعلومات والإحصاء على جميع المستويات الإدارية فيما يرتبط بتحليل البيانات الإحصائية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ص ١١٤).

وكنتيجة لحرص الوزارة على تفعيل استثمار التكنولوجيا في ترشيد صنع القرارات وتحسين الممارسات الإدارية لقادتها وتأسيسها على المعلومات، فقد صدر القرار الوزاري رقم (٩٩) لعام، ٢٠٠٢، بشأن تشكيل وحدة الإحصاء والمعلومات بكل مدرسة تهدف إلى الإسهام في توفير نظام معلومات شامل ومتكامل يلبي كافة متطلبات المستويات الإدارية المختلفة من معلومات وبيانات ومؤشرات داعمة لاتخاذ القرار بصورة دقيقة وسريعة، على أن تتضمن مهامها إنشاء قاعدة للبيانات المدرسية وتحديثها باستمرار.

كذلك أكد القرار الوزاري رقم (١٦٤) بتاريخ ٢٠١٦/٥/٣١ بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم، على ضرورة اعتماد القيادات المدرسية الأساليب الحديثة في عملية صناعة القرار، بحيث تتخذ القرارات بناء على تحليل نتائج المتعلمين والبيانات والإحصاءات الخاصة بالمدرسة، والالتزام بالميثاق الأخلاقي في اتخاذها، والاعتماد على التقنيات الحديثة في الممارسات الإدارية والتعليمية. وبناءً على ذلك، تضمنت مسؤوليات القيادات المدرسية توفير البيانات والإحصاءات المتعلقة بأداء وتحصيل الطلاب ونتائجهم وتلك المتعلقة بأداء العاملين بالمدرسة والبيانات المالية والإدارية وتحليلها لدعم عملية صنع القرارات التعليمية والإدارية والمالية وذلك من خلال تطبيق نظام الإدارة المدرسية School Manangement System (SMS) الذي يتيح قاعدة بيانات محدثة لكافة عناصر العملية التعليمية بالمدرسة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، قرار وزري رقم ١٦٤، ص ص ١٢٧-١٢٨).

وعلى الرغم من التوجه المعلن للوزارة نحو "التوسع في تطبيقات نظم المعلومات والاتصال لدعم صنع واتخاذ القرارات على جميع المستويات الإدارية وتأسيس ممارسات القيادات التربوية والمدرسية لعمليات التخطيط والتقييم والمتابعة على المعلومات الدقيقة والمحدثة" (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ص ٨٦)، إلا أن الواقع يشير إلى نقص المعلومات والبيانات عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات التعليمية (المركسي، ٢٠١٦، ص ٨٦)، وندرة وفاء قواعد البيانات المتاحة سواء على المستوى المدرسي أو على المستويات المختلفة لإدارة التعليمية بالغرض منها في دعم عملية صنع القرارات المدرسية واتخاذها، بل وعلى

كافة المستويات الإدارية (مصطفى، اللمعي، وحسن، ٢٠١٩، ص ٤١، وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ص ٧٣).

كذلك أسفرت نتائج بعض الدراسات عن قلة وعي بعض مديري المدارس بأهمية توافر معلومات كافية ودقيقة كأساس لدعم القرارات المدرسية، وضعف استفادتهم من التطورات العلمية والتكنولوجية في إدارة الأداء المدرسي، وتطوير أساليب العمل الإداري (السعودي، ٢٠١٧، ص ٢٥٤)، وضعف مهارات الاتصال الإداري الإلكتروني لديهم، وضعف قدرتهم على تبادل المعلومات على المستوى المدرسي (الشميمي، وعبد اللطيف، وفضل، ٢٠٢٠، ص ٩٧) الأمر الذي أرجعه (رضوان وعمرى، ٢٠٢٠، ص ١١٩٦) إلى قلة الدعم المقدم للقيادات المدرسية من قبل الإدارة العليا فيما يرتبط بتوظيف التكنولوجيا الحديثة لتطوير الأداء المدرسي.

ومن العرض السابق يتضح أنه على الرغم من أهمية دور نظم المعلومات الإدارية في تعزيز قدرة قادة المدارس على اتخاذ قرارات مستنيرة نظرا لما توفره من مصادر دقيقة وحديثة وموثوق بها للمعلومات، إلا أن غياب البنية التحتية التكنولوجية بالإدارات المدرسية، وضعف قدرة القادة على استثمار التكنولوجيا في تطوير ممارساتهم الإدارية يؤثر بالسلب على بناء ذاكرة تنظيمية للمدرسة يتم من خلالها الاحتفاظ بالمعلومات المدرسية، وتبادلها، واسترجاعها مما يحد بدوره من تيسير تداول المعلومات، وجودة القرارات المدرسية والممارسات المهنية.

رابعاً: فيما يتعلق بتعزيز النهج التشاركي في إدارة العمل المدرسي

ثمة تأكيد منذ بداية صدور المعايير القومية للتعليم في مصر عام ٢٠٠٣، وما تلاها من معايير للمدرسة الفعالة ٢٠٠٧، ومعايير الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد ٢٠١٠ على تعزيز المشاركة الفاعلة للأطراف المعنية في صنع القرارات المدرسية فيما يرتبط بكافة العمليات الإدارية من تخطيط للأداء المدرسي، وصنع للسياسات وتنفيذ الخطة، ومتابعة الأداء وتقويمه، مع التزام القيادات المدرسية بقيم التشاور، ومبادرتهم لدعم العمل الجماعي، وتوسيع فرص الحوار، والمناقشة، وتبادل الآراء والأفكار، واتباعهم لأساليب الإدارة الديمقراطية في إدارة المدرسة وصنع القرار، وتفعيلها للوائح وقرارات مجلس الأمناء ومهامه، توفيرها

لنظام لتلقي المقترحات والشكاوى والتعامل معها (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٣، مشروع المعايير القومية للتعليم في مصر، وزارة التربية والتعليم، وثيقة المدرسة الفعالة، ٢٠٠٧، جمهورية مصر العربية، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١١).

وإيماناً من وزارة التربية والتعليم بأهمية مشاركة الأطراف المعنية في تحسين جودة القرارات المدرسية، تشكلت مجالس الأمناء والآباء والمعلمين كآلية أساسية لتعزيز مشاركة المعنيين بالعملية التعليمية من أولياء أمور وأعضاء المجتمع المحلي والمدني في عملية صنع القرار المدرسي. وتتم مراجعة القرارات واللوائح المنظمة لتلك المجالس بانتظام لتطوير أهدافها، واختصاصاتها، وتعزيز دورها في تحقيق جودة الأداء المدرسي، وضبط أداء فريق الإدارة المدرسية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ص ٩٤، ١٢٣). وتتكون تلك المجالس من ثلاثة عشر عضواً ممثلين للآباء والمعلمين، والمجتمع المدني. وتهدف تلك المجالس إلى تحقيق اللامركزية في الإدارة والتقييم والمتابعة، وصنع القرار واتخاذها، وذلك من خلال المشاركة الفعالة لأعضاء المجلس مع إدارة المدرسة في وضع خطة متكاملة لتحقيق أهداف تطوير الأداء المدرسي، ومتابعة تنفيذها، وتقديم الخبرة والرأي والمشورة لفريق الإدارة المدرسة في مختلف القضايا الإدارية والتربوية، واقتراح الحلول للمشكلات التي تواجه المدرسة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، قرار وزاري رقم ٣٠٦، وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٧، قرار وزاري رقم ٣٧٨).

كذلك تضمنت مسئوليات وأدوار القيادات المدرسية من مديرين ووكلاء أدواراً خاصة بدعم الإدارة التشاركية، وإرساء مبادئ العمل الجماعي، وترسيخ روح الفريق، ووضع آليات للاتصال الفعال مع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية داخل المدرسة وخارجها، وترسيخ أسس التعاون بين المدرسة ومجلس الأمناء والآباء والمعلمين وتشجيع أعضائه على الإدلاء بأرائهم والمشاركة البناءة في إدارة شئون المدرسة، وتعزيز مشاركتهم في القرارات وخطط تحسين الأداء المدرسي، والتأكد من أن القرارات المتخذة تعكس أولويات الأطراف المعنية بالعملية التعليمية من طلاب وأولياء أمور وعاملين وتراعي التوجهات التربوية الحديثة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٦، قرار وزاري رقم ١٦٤، ص ١٢٩-١٤٥).

وعلى الرغم من تأكيد وزارة التربية والتعليم على تعزيز النهج التشاركي في الإدارة المدرسية بغية تحسين جودة عملية صنع القرارات المدرسية والارتقاء بممارسات الإدارة المدرسية، يشير الواقع إلى غياب الوعي لدى القيادات المدرسية بمفاهيم الديمقراطية والإدارة التشاركية، الأمر الذي يتضح في انفرادهم بسلطة اتخاذ القرارات، والتخطيط للأداء المدرسي، واعتمادهم على خبرتهم الشخصية في ممارساتهم الإدارية، وتمسكهم بمواقفهم إزاء العمل، وتدني قدرتهم على الاتصال الفعال وإقامة علاقات بناءة مع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية، وقلة حرصهم على الاستفادة من رؤى العاملين بالمدرسة تجاه القضايا والمشكلات المدرسية، وندرة إتاحة بعضهم الفرصة للمعلمين للمشاركة في عملية صنع القرارات، وغياب العمل الفريقي، وندرة حفز الأطراف المعنية على تقديم المبادرات لتطوير الأداء المدرسي (سليمان، ٢٠٢٠، ص ص ٢٧٦-٢٧٧، خليل، ومحمود، وفلسطيني، ٢٠١٩، ص ٣٤١، رضوان، ٢٠١٩، ص ٥٤٦، حرب، ٢٠١٩، ص ٢٢٥، عبدالرسول، وأمين، ومحمد، ٢٠١٨، ص ٢٢٦، ٢٢٤، أبو الوفا، وراضي، وحسين، ٢٠١٨، ص ٣٥١، ٣٥٦، يوسف، وأحمد، ٢٠٢٠، ص ص ٤٤-٥٣).

وفي ذات الصدد، أشار (محمد، وزيدان، وعبد الفتاح، ٢٠١٩، ص ١٥٦) عن تهميش الإدارة المدرسية لدور مجلس الأمناء والآباء والمعلمين في صنع القرارات، وتقليل دوره في التوقيع علي ما تراه إدارة المدرسة كنتيجة إلى اعتقاد بعض مديري المدارس بأنهم أصحاب اليد العليا في اتخاذ القرارات المدرسية دون تدخل من المجلس، وتراخي السلطات التعليمية بالقيام بدورها الرقابي علي أداء هذه المجالس، مما يعكس انفراد الإدارة المدرسية بعملية صنع واتخاذ القرارات المدرسية وضعف مشاركة الأطراف المعنية فيها.

وأرجعت دراسة (عبدالرسول، وحافظ، أمين، ومحمد، وعثمان، ٢٠١٨، ص ص ٤٢٥-٤٢٦) ضعف جهود المدرسة لتعزيز العلاقات مع الأطراف المعنية إلى عدد من الأسباب من بينها انشغال الإدارة المدرسية بالأعمال الروتينية اليومية، وضعف إمكانات المدرسة المادية والتكنولوجية، وتخوف العديد من القيادات المدرسية من التعرض للمساءلة حال تناول المشكلات التي تعترض الأداء التعليمي والإداري مع الأطراف المعنية من خلال الموقع الإلكتروني للمدرسة أو صفحتها الخاصة على شبكات التواصل الاجتماعي إن

وجدت. بينما أرجعت (زهران، ٢٠٢٠، ص ٣٠٤) ذلك إلى قلة التدريبات الموجهة للمديرين فيما يرتبط بدعم قدراتهم على الاتصال الفعال بالمجتمع المحلي.

وعلى الرغم من أن القيادة بالقدوة - كما ورد بالإطار النظري للبحث يشكل أحد أهم العوامل الداعمة لتطبيق الإدارة المستندة إلى البراهين في الإدارة المدرسية، إلا أن الواقع يشير إلى أن الانفراد باتخاذ القرارات التربوية، وضعف مشاركة الأطراف المعنية بالعملية التعليمية في صنعها هو سمة الأداء الإداري على كافة المستويات الإدارية بدءاً من المستوى المركزي ووصولاً إلى المستوى التنفيذي. وقد يرجع ذلك بصورة كبيرة إلى تجذر الإدارة البيروقراطية في مصر منذ قرون، وما يرتبط بها من هياكل تنظيمية شديدة التعقيد والمركزية، وضعف إتاحة الفرصة للمستفيدين في كافة القطاعات من المشاركة في إدارة شئونهم، أو إبداء الرأي حولها، أو حتى تقييمها بعد اتخاذها.

وفي هذا الصدد، أسفرت نتائج (مجاهد، ٢٠١٩، ص ص ١٢٤-١٢٥) عن ضعف مشاركة الأطراف المعنية - على كافة المستويات الإدارية خاصة على مستوى المدرسي - في صياغة السياسة التعليمية واتخاذ القرارات وفي كافة العمليات الإدارية واعتماد القرارات التربوية على الفردية والاجتهادات الشخصية، والتسرع في تبني التجديدات التربوية.

كما أسفرت نتائج (الطويل، ٢٠١٧، ص ص ٢٥٢-٢٦٢، أحمد، وفرغلي، وكيلاني، ٢٠٢١، ص ١٠٩، زكي، وجوهر، ومخولف، ٢٠١٩، ص ٧٢) إلى المركزية الشديدة والفردية في صنع السياسات والقرارات التربوية على المستوى المركزي وافتقارها إلى التخطيط العلمي السليم، والشمولية في التفكير، والرؤية الواضحة للتطوير، وارتباطها بشخص الوزراء وأهوائهم؛ فهي تصنع بطريقة فوقية؛ لا تستند إلى رأي المعنيين بالتعليم من قيادات تربوية على المستويات الإدارية المختلفة، ومعلمين، وطلاب، وأولياء الأمور، وقيادات مجتمع، وباحثين تربويين، فلا تطرح لنقاش مجتمعي موسع قبل سننها، ولا تتاح لهم فرصة إبداء آرائهم حولها بعد اتخاذها؛ مما يجعلها لا تتعارض فقط مع مصالح الطلاب والآباء وتوقعاتهم، بل تضرهم وتثقل كاهلهم بأعباء نفسية ومادية كبيرة، وتغفل مبدأ العدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص التعليمية، ولا ترتبط بواقع العملية التعليمية مما يجعل من الصعب تنفيذها، فضلاً عن الافتقار إلى دراسات متأنية في صنعها؛ فهي تأتي متسارعة، ومتخبطة

ومتضاربة، مفتقرة للخبرة العملية والتفكير العلمي السليم، ولا تتاح لها فرصة التجريب والتقويم التربوي قبل تعميمها مما يؤدي إلى فشل معظم جهود التطوير والتأثير السلبي على العملية التعليمية.

ولا شك أن ضعف المشاركة الفاعلة للأطراف المعنية في عملية صنع القرارات المدرسية يؤثر بالسلب على تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة من شفافية معلوماتية ومحاسبية لقادتها، على الرغم من تأكيد الوزارة على "تأسيس منظومة بناءة ومتاحة للرأي العام للمساءلة والمحاسبية الرأسية والأفقية تضمن الكفاءة في استثمار الموارد والفعالية في تحقيق النتائج"، و"توفير تقارير تقويم لنتائج مشروعات وبرامج الإصلاح" (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ص ١١١، ص ١٢١).

ومن خلال العرض السابق والذي تناول تشخيص وتحليل واقع استثمار مصادر البراهين -سאלفة الذكر- كأساس تستند إليه الممارسات القيادية والإدارية وعملية صنع القرارات في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، يمكن استخلاص عددًا من جوانب القوة التي تعد بمثابة مؤشرات لجاهزية السياق التربوي والمدرسي في مصر لتطبيق مدخل الإدارة المستندة إلى البراهين في الإدارة المدرسية، وعددًا من جوانب الضعف التي تؤثر إلى التحديات التي قد تواجه تطبيق المدخل. وفيما يلي عرضًا لتلك الجوانب.

١- جوانب القوة:

- التوجه الرسمي المععلن لوزارة التربية والتعليم نحو تطبيق اللامركزية ومنح القيادات المدرسية مزيدًا من الاستقلال في إدارة شؤون مدارسهم وصناعة القرارات.
- توجه وزارة التربية والتعليم - على مستوى الوثائق الرسمية- نحو إعداد القيادات المدرسية لممارسة الإدارة الذاتية.
- توجه الوزارة نحو الارتقاء بأسس اختيار القيادات المدرسية وإعدادها.
- توجه الوزارة نحو تعزيز استثمار نتائج البحوث العلمية في مجال القيادة والإدارة التربوية في تطوير الممارسات المهنية للقيادات المدرسية بتفعيل دور مراكز البحث التربوي في حل المشكلات التعليمية والإدارية، وصنع القرارات والسياسات التربوية.

- توجه الوزارة إلى تعزيز مشاركة جميع المعنيين بالعملية التعليمية من آباء ومعلمين وطلاب وأعضاء مجتمع محلي ورجال الأعمال في عملية صنع القرارات المدرسية من خلال تفعيل أدوار مجالس الأمناء والاباء والمعلمين
- سعي الوزارة نحو التوسع في توظيف تطبيقات نظم المعلومات والاتصالات في كافة العمليات الإدارية من تخطيط ومتابعة واتخاذ القرارات على كافة المستويات الإدارية إيماناً منها بأن توافر البيانات والمعلومات الكافية والدقيقة والجيدة هي الأساس لدعم القرار المدرسي.
- إعادة النظر دورياً في القوانين والتشريعات وتعديلها بما يزيد من تطبيق التوجهات السابقة في الميدان.
- اهتمام الوزارة - على مستوى الوثائق الرسمية- بالتنمية المهنية لمديري المدارس وإكسابهم مهارات التخطيط الاستراتيجي، واستشراف المستقبل، وإدارة التغيير، والتنمية المهنية الذاتية.
- توجه الوزارة نحو تطبيق مفاهيم مجتمعات التعلم المهنية والشبكية، وإدارة المعرفة مما يسهم في نشر ثقافة البحث العلمي، والتعلم الذاتي المستمر، والتعلم الأفقي، وإنتاج معارف جديدة ونشرها وتبادلها بين القيادات المدرسية.
- تضمين المعايير الملزمة للقيادات للعديد من الجوانب التي تؤكد على دورهم في إثراء التنمية المهنية للعاملين، ودعمهم، وتشجيعهم على التنمية الذاتية، والمشاركة الفاعلة في إنتاج البحوث الإجرائية وفق خطة سنوية للبحوث المدرسية ونشر نتائجها وتبادلها بين المدارس والمؤسسات البحثية مما يؤثر إيجاباً على الارتقاء بالممارسات المهنية.

٢- جوانب الضعف:

- غياب النظرة إلى القيادة والإدارة المدرسية باعتبارها مهنة لها معايير المهنية والأكاديمية المعرفية الرصينة، وميثاقها الأخلاقي.
- شكلية التوجه نحو اللامركزية في إدارة التعليم بوجه عام، وضعف تطبيقه، وسيادة المركزية الشديدة والانفراد باتخاذ القرارات على كافة المستويات الإدارية، وضعف

- الاستقلال والصلاحيات والسلطات الممنوحة للقيادات التربوية - عامة - والقيادات المدرسية - خاصة - مما يحد من التجديد والإبداع في الممارسات المهنية.
- ضعف الكفاية المهنية لبعض القيادات المدرسية، وقلة خبراتهم ومهاراتهم المرتبطة بالعديد من الجوانب الإدارية والقيادية المهمة مثل صنع القرار، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة التغيير والتحسين المدرسي، والإدارة التشاركية، العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل، واقتراح الحلول للمشكلات المدرسية.
 - الافتقار إلى اتباع الأسلوب العلمي المنهجي في عملية صنع القرارات المدرسية وحل المشكلات واعتماد القيادات المدرسية على الانطباعات والخبرات الشخصية في إدارة العمل المدرسي بوجه عام، وضعف اعتمادهم على المعلومات الموضوعية والدقيقة والحديثة كأساس لدعم القرارات.
 - غياب ثقافة التفكير المنهجي لدى العديد من القيادات التربوية على المستويات الإدارية المختلفة، وضعف مهاراته لديهم من تفكير تحليلي، وتأملي، وناقد، وإبداعي، وتوافقي، واستراتيجي.
 - افتقار بعض القيادات المدرسية إلى العقلية الناقدة والفهم الشامل والمتعمق للسياق المدرسي والسمات الفريدة لمدارسهم مما يؤثر سلبًا على قدرتهم على صياغة بدائل القرارات وحلول المشكلات وتحديد احتمالات نجاحها.
 - التعجل في عملية صنع القرارات التربوية عامة والمدرسية خاصة وافتقارها إلى الدراسة العلمية المتأنية الشاملة والواقعية.
 - سيادة التقليدية في الممارسات القيادية والإدارية لدى بعض القيادات المدرسية، وضعف قناعتهم بأهمية البحث عن أفضل البراهين المتاحة واستثمارها في صنع القرارات وتطوير الممارسات المهنية.
 - ضعف أسس ومعايير اختيار القيادات المدرسية والاعتماد فيها - بدرجة كبيرة - على معيار الأقدمية مع سيادة مظاهرة الوساطة والمحسوبية في عملية الاختيار في بعض الأحيان، وقلة الاهتمام فيها بمدى امتلاك المرشحين لمهارات التفكير العلمي والناقد

- والاستشراقي والتصوري مما يؤدي إلى تولي بعض القيادات من ذوي القدرات الإدارية والكفاية العلمية والمهنية المحدودة.
- الافتقار إلى برامج الإرشاد والتوجيه والدعم للقيادات المدرسية خاصة في العام الأول لشغل المنصب.
 - ضعف فاعلية برامج إعداد القيادات المدرسية وتمييزهم المهنية في الارتقاء بمهاراتهم القيادية والإدارية وبناء قدرتهم على صنع واتخاذ قرارات مدرسية فعالة نظرًا لشكليتها وتقليدية محتواها وندرة الاهتمام فيها بتدريبهم على إجراء بحوث الفعل أو اتباعها لأساليب تدريب فعالة كالتدريب القائم على حل المشكلات والتدريب القائم على الممارسة الميدانية داخل المدارس.
 - ضعف الاهتمام في برامج التنمية المهنية المقدمة للقيادات التربوية والمدرسية بتنمية مهارات التفكير العلمي والناقد والاستقصائي، ومهارات التعلم الذاتي، أو إكسابهم المهارات اللازمة لتنفيذ البحوث الإجرائية، والقراءة الناقدة والموضوعية للبحوث العلمية في مجال الإدارة التربوية، أو تدريبهم على بعض المفاهيم الإحصائية التي تساعد في فهم نتائج البحوث المنشورة، إلى جانب تقليدية أساليب تقديم تلك البرامج وضعف الاعتماد فيها على أسلوب حل المشكلات الفعلية التي تواجه القيادات في السياق المدرسي.
 - قلة الاهتمام بإعداد صف ثان من القيادات والافتقار إلى برامج التعاقب القيادي مما يؤثر بالسلب على استقطاب الموهوبين من ذوي الكفايات القيادية المتميزة الطامحين لشغل المناصب القيادية بالمدارس.
 - ندرة تشجيع القيادات في المستويات الإدارية العليا للقيادات المدرسية على التجديد والإبداع في الممارسات الإدارية وطرح حلول مبتكرة للمشكلات المدرسية، ومكافأة المتميزين منهم.
 - ندرة تشجيع القيادات المدرسية على حضور المؤتمرات العلمية والندوات والمشاركة فيها.

- اعتقاد بعض القيادات المدرسية بكفاية خبرتهم المهنية، وصحة آرائهم وانطباعاتهم الشخصية، ومعتقداتهم ومعلوماتهم، وضعف مرونتهم وانفتاحهم على الآراء المختلفة، وتمسكهم بالأساليب والأفكار التقليدية في تسيير العمل وفي تناول القضايا المدرسية؛ مما يؤدي إلى تجاهلهم للبراهين العلمية السليمة والمعرفة الموثقة، ووجهات النظر المخالفة لرؤاهم عند اتخاذ القرارات المدرسية.
- ضعف تبني بعض القيادات المدرسية لمبدأ الإدارة التشاركية وضعف مراعاتها لقيم الأطراف المعنية بالعملية التعليمية من معلمين وطلاب وآباء، واهتماماتهم وتوقعاتهم عند صنع القرارات المدرسية أو إتاحة التقارير لتقويم نتائج تلك القرارات.
- ندرة البرامج التدريبية المقدمة للقيادات المدرسية لتطوير قدراتهم على بناء شراكات وقنوات اتصال فعالة مع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية من معلمين وآباء وأعضاء المجتمع المحلي لدمجهم في العمل المدرسي ومعرفة رؤاهم حول القضايا والمشكلات المدرسية ومقترحاتهم لحلها.
- انخفاض الرغبة والدافعية للتعلم الذاتي المستمر لدى بعض القيادات المدرسية، وضعف الشعور بالحاجة إلى تطوير معارفهم وتحديث معلوماتهم، أو الاطلاع على نتائج البحوث العلمية لمواكبة المستجدات في مجال الإدارة التربوية والمدرسية مما يؤدي الى ضعف فاعلية ممارساتهم القيادية والإدارية وعملية صنع القرارات.
- الفجوة بين البحث والممارسة في مجال القيادة والإدارة المدرسية الأمر الذي يتضح في ندرة توظيف نتائج البحوث العلمية الرصينة لتحسين الممارسات الإدارية وصنع القرارات المدرسية؛ كنتيجة لعدد من الأسباب هي:
 - النظرة السلبية للقيادات التربوية -بوجه عام- والمدرسية -بوجه خاص-
 - تجاه البحث العلمي وضعف قناعتهم بأهمية تطبيق نتائجه في تطوير ممارساتهم المهنية كنتيجة لبعده عن واقع مؤسساتهم وما يواجهونه من مشكلات فعلية؛ ومن ثم يرون أن تلك البحوث المنشورة بالمجلات العلمية لا تستهدفهم بل تستهدف نظرائهم من الباحثين.

- ضعف دور وزارة التربية والتعليم في بناء شراكات فاعلة بين الباحثين بمراكز البحوث التربوية وكليات التربية والقيادات المدرسية في إنتاج البحوث الإجرائية التشاركية في مجال الإدارة والقيادة المدرسية لإيجاد حلول للمشكلات المدرسية والاستفادة برؤى القيادات المدرسية وخبراتهم في طرح الحلول للمشكلات مما يؤثر بالسلب على إسهام القيادات المدرسية في إنتاج المعرفة، ونشرها فيما بينهم، وزيادة الفجوة بين البحث والممارسة في المجال.
- ندرة الفرص المتاحة للقيادات المدرسية لإجراء البحوث الإجرائية التي تتناول المشكلات والقضايا المدرسية الملحة والطارئة التي تعوق أدائهم، وندرة تدريبهم وتحفيزهم على القيام بها.
- ضعف الدور الاستشاري للباحثين الأكاديميين في مجال الإدارة المدرسية فيما يرتبط بتقديم الاستشارات والمقترحات للقيادات المدرسية بشأن تطوير ممارساتهم المهنية وحل المشكلات المدرسية.
- اتسام صياغة نتائج البحوث العلمية في مجال القيادة والإدارة التربوية والمدرسية بالتجريد والعمومية، وصعوبة ترجمتها إلى إجراءات ملموسة يمكن تطبيقها على القضايا التي تهم القيادات في السياق المدرسي، وضعف الدعم والاستشارات المقدمة للقيادات المدرسية في تطبيقها.
- الافتقار إلى دوريات تهدف إلى مخاطبة القيادات التربوية على كافة المستويات حول قضايا إدارية محددة أو المستجدات في مجال القيادة والإدارة التربوية.
- الافتقار إلى آلية تضمن تزويد القيادات المدرسية دورياً بملخصات مبسطة للمعرفة العلمية المحدثة الناتجة عن تحليل نتائج أفضل البحوث العلمية المنشورة في مجال الإدارة التربوية والمدرسية والتي تجربها أقسام القيادة والإدارة التربوية بكليات التربية ومراكز البحوث التربوية للقيادات المدرسية

- وآليات تطبيقها؛ مما يحد من استثمار القيادات المدرسية لنتائج البحوث العلمية في تطوير ممارساتهم المهنية ودعم صنع القرارات المدرسية.
- ضعف قدرة القيادات المدرسية على الاطلاع على البحوث العلمية في مجال الإدارة والقيادة المدرسية المنشورة في قواعد البيانات الإلكترونية ومصادر المعرفة المتنوعة كنتيجة لضعف مهاراتهم التكنولوجية، وقلة الوقت متاح لهم لكثرة أعبائهم الوظيفية.
 - قلة تبني المنهج الكيفي في البحوث التربوية، عامة، وبحوث الإدارة التربوية والمدرسية خاصة على الرغم مما يتيح من فهم أشمل وأعمق للمشكلات المدرسية وحلولاً أكثر ارتباطاً بالسياق المدرسي الخاص.
 - ضعف الثقة بين متحذي القرار على المستويات الإدارية المختلفة، ومراكز البحوث، والقيادات التربوية والمدرسية.
- سيادة النماذج وممارسات التربية التقليدية في التدريس في تخصص الإدارة والقيادة التربوية بكليات التربية والتي تفشل في تحقيق الصلة بين المعرفة العلمية الرصينة الناتجة عن البحوث في مجال الإدارة التربوية والممارسات القيادية والإدارية الفعلية بالمؤسسات التعليمية، فلا تتيح تلك الممارسات الفرصة لمعظم الطلاب للتدريب على عملية إنتاج المعرفة العلمية، والتحقق من صحتها، أو تطبيق استراتيجيات التفكير الناقد، أو إكسابهم كفايات البحث عن المعلومات المناسبة وتنقيحها مما يؤثر بالسلب على أدائهم المهني بعد شغل الوظائف القيادية بالمدارس، ويزيد الفجوة بين البحوث العلمية والممارسة المهنية.
 - غياب برامج الماجستير المهني والدكتوراة المهنية في تخصص القيادة والإدارة المدرسية.
 - الافتقار إلى قواعد بيانات مدرسية دقيقة لصنع القرارات وضعف تطبيق نظم المعلومات المدرسية كنتيجة لضعف البنية التحتية التكنولوجية بالمدارس من أجهزة وتطبيقات وبرمجيات حديثة وندرة المتخصصين في مجال إدخال البيانات ومعالجتها.

- الافتقار إلى وجود ذاكرة تنظيمية للمدرسة، وضعف عمليات إدارة المعرفة داخلها من تخزين للمعلومات والبيانات المدرسية، والمعارف الضمنية لأعضائها، ونشرها، وتبادلها، وإنتاج معارف جديدة ويحد من التحول المنشود نحو بناء مجتمعات التعلم المهنية.
- قلة وعي بعض القيادات المدرسية وتقديرهم لدور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات المستنيرة، مما يؤدي بدوره إلى قصور كافة العمليات الإدارية من تخطيط للأداء المدرسي، وتنظيم، وتوجيه، ومتابعة، ورقابة.

القسم الثالث

استطلاع آراء خبراء الإدارة التربوية بشأن التصور المقترح لتطبيق مدخل الإدارة المستندة إلى

البراهين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر

في ضوء ما تم تناوله في الإطار النظري للبحث من أسس فكرية لمدخل الإدارة المستندة للبراهين، ومبررات تطبيقها بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، وخطواتها، ودور القادة في التأصيل المؤسسي لها، ومن خلال تحليل مدى جاهزية تلك المؤسسات في مصر لتطبيقها وما أسفر عنه هذا التحليل من جوانب قوة وضعف، تم التوصل إلى تصور مقترح لتطبيق المدخل بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر، وذلك بهدف تحسين جودة عملية صنع القرارات داخلها والارتقاء بالممارسات القيادية والإدارية لقادتها.

وتم عرض التصور المقترح على عدد (13) من خبراء الإدارة والتخطيط التربوي (ملحق رقم ١) لإبداء آرائهم فيه من حيث مدى ملاءمته للتطبيق في واقع مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، واقتراح التعديلات سواء بالإضافة أو الحذف أو إعادة الصياغة وصولاً إلى الصورة النهائية للتصور. ويمكن توضيح أهم مقترحات السادة الخبراء فيما يلي:

- ١- وضع أهداف للتصور المقترح.
- ٢- تصميم شكل يوضح العلاقة التفاعلية بين أبعاد التصور.
- ٣- تغيير مسمى مكون "تفعيل مشاركة الأطراف المعنية في صنع القرارات المدرسية" إلى "تعزيز النهج التشاركي في صنع القرارات المدرسية".

- ٤- إضافة جملة "تتحدد المنطلقات النظرية والمحلية للتصور المقترح في النقاط التالية" كتمهيد لعرض المنطلقات العالمية والمحلية.
- ٥- إعادة صياغة بعض الجمل والعبارات في كافة أبعاد التصور مثل:
- جملة "ما أكدته نتائج الدراسات من أن تبني المدخل يزيد من شعور القيادات المدرسية بالكفاءة الذاتية والثقة بأدائهم في مختلف مراحل حياتهم المهنية" لتصبح "أن تبني هذا المدخل - كما أكدت عليه نتائج الدراسات- يزيد من شعور القيادات المدرسية بالكفاءة الذاتية والثقة بأدائهم في مختلف مراحل حياتهم المهنية"،
- وجملة "تضمن المسئوليات القيادية لمديري المدارس مسئوليتهم عن الارتقاء بتعلمهم الذاتي، وإثراء تعلم المعلمين وحفزهم عليه" لتصبح "تضمن المسئوليات القيادية لمديري المدارس مسئوليات تتعلق بالارتقاء بتعلمهم الذاتي، والإثراء الوظيفي للمعلمين وحفزهم على التعلم"،
- وجملة "عقد الدورات التدريبية لتنمية مهارات مديري المدارس على إجراء بحوث الفعل لإيجاد حلول لما يواجههم من مشكلات" لتصبح "عقد الدورات التدريبية لتنمية مهارات مديري المدارس بحيث تتضمن إجراء بحوث الفعل لإيجاد حلول لما يواجههم من مشكلات بمدارسهم"،
- وعبارة "كيفية ترجمة أحد مشكلات أو قضايا الممارسة الإدارية إلى سؤال بحثي علمي سليم" إلى "كيفية ترجمة أحد المشكلات أو القضايا المتعلقة بالممارسات الإدارية إلى سؤال بحثي علمي سليم"،
- وعبارة "صعوبة وصول مديري المدارس إلى البحوث الجيدة" لتصبح "صعوبة وصول مديري المدارس إلى البحوث العلمية والتربوية الجيدة".
- ٦- إضافة العبارات التالية في بعد "معوقات تنفيذ التصور":
- القصور في تطبيق تراخيص مزاولة مهنة الإدارة والقيادة المدرسية مما يؤثر سلبًا على الارتقاء بمعاييرها المهنية وضمان حسن اختيار شاغليها من ذوي المستوى العلمي والمهاري المتميز.

- تهميش دور المراكز البحثية في صنع السياسات واتخاذ القرارات التربوية بوجه عام في النظام التعليمي المصري.

- تدني الثقافة العلمية بشكل عام على مستوى المجتمع بما يؤثر سلبًا على المقاربات المتعلقة بالمنطق والمستندة إلى البراهين.

٧- إضافة عبارة "الالتزام بتطبيق شرط الحصول على شهادة الصلاحية لمزاولة وظائف

الإدارة المدرسية للارتقاء بمعاييرها المهنية، وضمان حسن اختيار شاغليها من ذوي المستوى العلمي والمهاري المتميز" في بعد "آليات التغلب على معوقات تنفيذ التصور".

وفي ضوء الآراء التي أبدتها السادة الخبراء، تمت صياغة الصورة النهائية للتصور المقترح لتطبيق مدخل الإدارة المستندة إلى البراهين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر وهو ما سيتم تناوله في القسم التالي من أقسام البحث.

القسم الرابع

التصور المقترح لتطبيق مدخل الإدارة المستندة إلى البراهين بمؤسسات التعليم

قبل الجامعي في مصر

في ضوء ما تم عرضه في الإطار النظري للبحث من أسس فكرية لمدخل الإدارة المدرسية المستندة إلى البراهين، وانعكاساتها على جودة عملية صنع القرار بمؤسسات التعليم قبل الجامعي وعلى الممارسات الإدارية والقيادية بوجه عام داخلها، وما تم التوصل إليه من جوانب قوة وضعف في واقع عملية صنع القرار والممارسات المهنية للقيادات المدرسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، تم التوصل إلى تصور مقترح لتطبيق مدخل الإدارة المدرسية المستندة إلى البراهين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر بما يسهم في ترشيد القرارات المدرسية وتطوير الممارسات المهنية لقادتها. ويمكن عرض التصور المقترح وفقاً للمحاور التالية:

- منطلقات التصور المقترح.
- أهداف التصور المقترح.
- مكونات التصور المقترح.

- ممكنات تنفيذ التصور المقترح.
- معوقات تنفيذ التصور وآليات التغلب عليها.

المحور الأول: منطلقات التصور المقترح

يتضمن التصور المقترح منطلقات نظرية مستمدة من الإطار النظري للبحث، ومنطلقات محلية مستمدة من الدراسة الوصفية التشخيصية لواقع عملية صنع القرار والممارسات القيادية والإدارية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، وفيما يلي عرض تفصيلي لكل منهما:

أولاً: المنطلقات النظرية:

تحدد المنطلقات النظرية للتصور المقترح في النقاط التالية:

- ١- التوجه العام، في العديد من النظم التعليمية بالعالم، نحو الأخذ بالإدارة الذاتية للمدارس وتعزيز قدرة الإدارة المدرسية على صنع القرارات واتخاذها والتخطيط للتحسين المدرسي بالاستناد إلى البيانات.
- ٢- أن مدخل الإدارة المستندة إلى البراهين - كما أشارت إليه الأدبيات - يسهم في استعادة مهنة الإدارة والقيادة التربوية لسمعتها وشرعيتها.
- ٣- أن تبني مدخل الإدارة المستندة إلى البراهين يمكن أن يحقق عدة أهداف، تتمثل في:
 - أ- تحسين جودة عملية صنع القرارات المدرسية وتطوير الممارسات القيادية والإدارية.
 - ب- تجسير الفجوة بين المعرفة المنتجة من البحوث العلمية وممارسات القيادات التربوية على المستويات الإدارية المختلفة.
 - ج- تقليل أثر التحيزات المعرفية لدى قادة المؤسسات التربوية.
 - د- تيسير وصول القادة بالمؤسسات التربوية إلى معلومات إدارية متجددة وموثوق بها لدمج أفضل البراهين في الممارسات القيادية والإدارية وحل المشكلات الطارئة.
 - هـ- تعزيز الالتزام الأخلاقي لدى أعضاء الإدارة المدرسية نحو صنع قرارات مستنيرة قائمة على المعلومات لتحقيق مصالح الأطراف المعنية.

- و- تعزيز قدرة القيادات المدرسية على التعلم الذاتي والتعلم مدى الحياة وإجراء البحوث وإنتاج المعرفة.
- ٤- أهمية تبني قادة المؤسسات التعليمية للتفكير المنهجي بما يتضمنه من تقييم للمعلومات المتاحة، والأخذ بعين الاعتبار وجهات النظر المختلفة، وإصدار للأحكام وفق معايير موضوعية سليمة.
- ٥- تأكيد المدخل على أهمية التكامل بين مصادر أربعة للبراهين عند صنع القرارات المدرسية وعدم الإقتصار على إحداها. وتتمثل تلك المصادر في: الخبرة المهنية للقائد، آراء الأطراف المعنية المتأثرة بالقرار وتوقعاتهم وقيمهم، والبراهين المستقاة من نتائج البحوث العلمية في مجال الإدارة والقيادة التربوية، والبيانات المتوفرة في قواعد البيانات المدرسية والمرتبطة بالسياق المدرسي الذي سيطبق في إطاره القرار.
- ٦- زيادة وعي الأطراف المعنية من آباء وطلاب ومعلمين وأعضاء مجتمع محلي بالعملية التعليمية وجوانبها المختلفة كنتيجة للتوسع الهائل في استخدام شبكة الإنترنت وتوافر المصادر التعليمية المختلفة.
- ٧- أن تبني هذا المدخل - كما أكدت عليه نتائج الدراسات- يزيد من شعور القيادات المدرسية بالكفاءة الذاتية والثقة بأدائهم في مختلف مراحل حياتهم المهنية.
- ٨- أن توجه النظم التعليمية نحو تمهين الإدارة المدرسية يتطلب أن تستند القرارات والممارسات الإدارية والقيادية إلى البراهين والمعارف المتاحة حول أفضل الممارسات.
- ٩- ما تتيحه الأدوات التكنولوجية من فرص للعمل المشترك بين الباحثين وقادة المدارس لترشيد القرارات وتحسين الممارسات الإدارية.
- ١٠- أن ممارسة التفكير المنهجي العلمي يعد أساسًا لتحويل المؤسسات التربوية إلى منظمات تعلم خاصة في ظل توجه معظم النظم التعليمية لتطبيق مفاهيم إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بالمؤسسات التعليمية.

ثانياً: المنطلقات المحلية:

تحدد المنطلقات المحلية للتصور المقترح في النقاط التالية:

- ١- الاهتمام الرسمي المعن بتحسين إعداد القيادات المدرسية بما يتواءم والمستجدات على الساحة الإدارية، وإكسابهم المهارات التكنولوجية كأساس لبناء قدراتهم على التعلم الذاتي والمستمر في عصر المعرفة الرقمي.
- ٢- سعي وزارة التربية والتعليم إلى ترشيد القرارات التربوية والتأكيد على تفعيل مشاركة الأطراف المعنية في صنعها والبعد عن الفردية والسلطة المطلقة لقائد المؤسسة التعليمية.
- ٣- سعي الوزارة لبناء قواعد ومصادر بيانات - كبنك المعرفة- لإثراء معارف القيادات التربوية في البحث عن حلول للمشكلات التي تواجههم وتطوير ممارساتهم الإدارية والقيادية.
- ٤- سعي الوزارة نحو التحول الرقمي للمؤسسات التعليمية مساندة لتوجه الدولة نحو أتمتت المؤسسات الحكومية بتبني نظم الإدارة المدرسية School Management System (SMS) كنظام لإدارة المعلومات المدرسية وبناء ذاكرة تنظيمية للمدارس، والارتقاء بالممارسات الإدارية، وتعظيم الاتصال مع الأطراف المعنية بالتعليمية.
- ٥- توجه الوزارة نحو الارتقاء ببرامج تدريب القيادات التربوية لتشمل بناء قدراتهم على التخطيط الاستراتيجي وإدارة التغيير وتنمية الإبداع والابتكار في الممارسات الإدارية والقيادية.
- ٦- تضمين المسؤوليات القيادية لمديري المدارس مسؤوليات تتعلق بالارتقاء بتعلمهم الذاتي، والإثراء الوظيفي للمعلمين وحفزهم على التعلم.
- ٧- توجه الوزارة - من خلال الوثائق الرسمية- نحو تطبيق مداخل التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم قبل الجامعي وجعلها منظمات تعلم وتعزيز مبادرات التجديد بها.

٨- مبادرات الوزارة لبناء شبكات التعلم المهنية والتي تعد نواة لتبادل المعارف والبراهين وأفضل الممارسات المستنقاة من الخبرة المهنية والبحوث التربوية في مجال الإدارة وذلك من خلال برامج كبرنامج "المعلمون أولاً".

٩- توجه الوزارة نحو تبني التدريب الإلكتروني لإكساب القيادات المدرسية المعارف المهنية والمهارات الإدارية والقيادية اللازمة بالاعتماد على التكنولوجيا في عملية التعليم والتعلم والاتصال بين المتدربين ومقدميها.

المحور الثاني: أهداف التصور المقترح

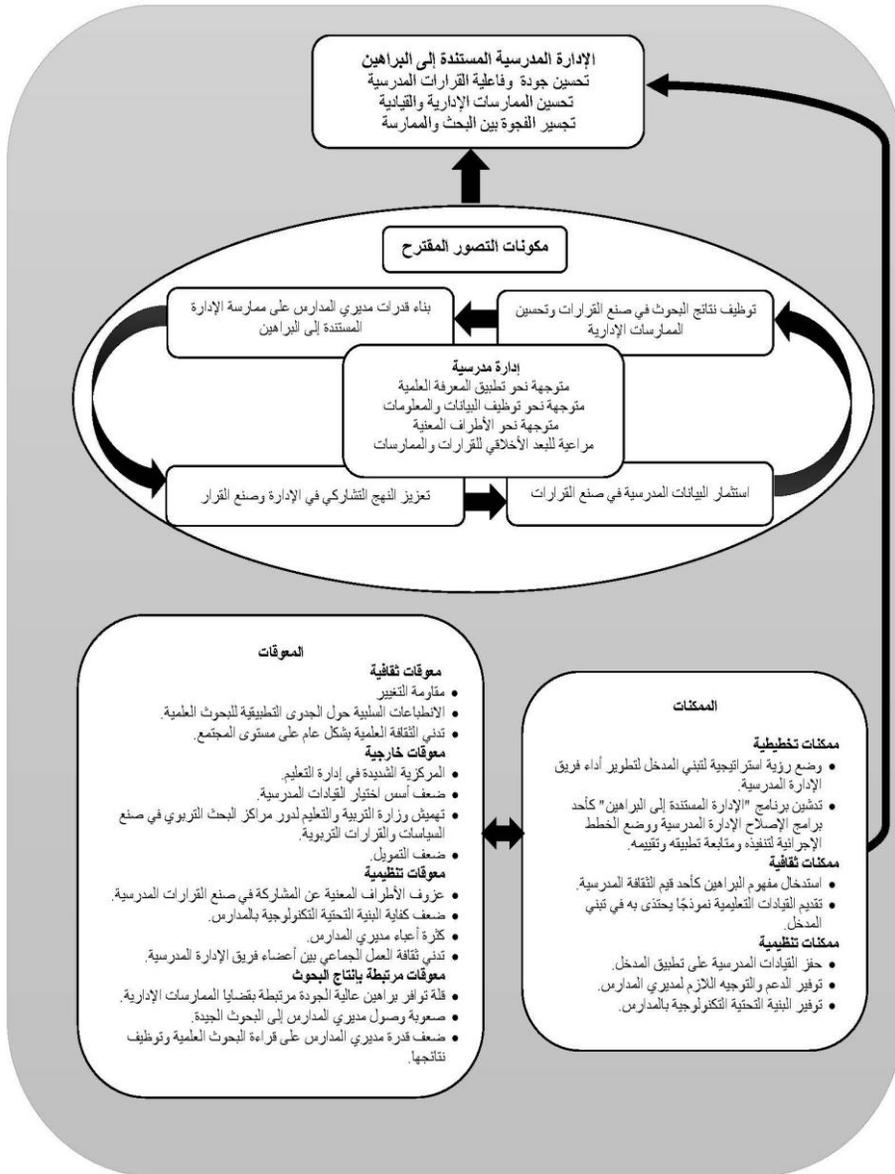
يهدف التصور المقترح إلى تحقيق ما يلي:

- ١- تحسين جودة عملية صنع القرارات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.
- ٢- الارتقاء بالممارسات المهنية للقادة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.
- ٣- تنمية قدرة القيادات المدرسية على التعلم الذاتي والمستمر.
- ٤- تعزيز النهج التشاركي في إدارة مؤسسات التعليم قبل الجامعي.
- ٥- تطوير قواعد البيانات المدرسية لدعم عملية صنع القرارات.
- ٦- تجسير الفجوة بين البحث والممارسة في مجال الإدارة التربوية والمدرسية.

المحور الثالث: مكونات التصور المقترح

تحدد مكونات التصور المقترح في أربعة مكونات تم استقائها من الإطار النظري للبحث خاصة ما يتعلق بالمصادر الأربعة للبراهين. ويعد تفعيل أدوار الشركاء الرئيسيين من باحثين أكاديميين (بكليات التربية ومراكز البحوث التربوية)، وصانعي السياسات، والقيادات المدرسية الأساس لتحقيق تلك المكونات.

ويوضح الشكل التالي إطارًا لتطبيق الإدارة المستندة إلى البراهين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر تتضح فيه مكونات التصور المقترح وتفاعلها لتحقيق أهداف المدخل.



شكل رقم (٣)
مكونات التصور المقترح

وفيما يلي عرض لمكونات التصور بشيء من التفصيل.

المكون الأول: توظيف نتائج البحوث لدعم صنع القرارات المدرسية وتحسين الممارسات المهنية لقادتها ينطوي هذا المكون على تغيير النظرة التقليدية لمهنة الإدارة والقيادة التربوية من مهنة قائمة على الحدس والانطباعات الشخصية للقادة إلى مهنة مستندة إلى البحوث **research-based profession** بما يساهم في تجسير الفجوة بين البحث والممارسة الإدارية والقيادية بالمدارس كغاية نهائية لتطبيق مدخل الإدارة المستندة إلى البراهين. ويتم ذلك من خلال تعزيز الصلة بين البحوث المنتجة في مجال الإدارة التربوية والممارسات الفعلية للقيادات المدرسية، وبناء الروابط ودعم التعاون بين الباحثين والممارسين في إجراء البحوث، وتعزيز إسهام القيادات التربوية في تنمية وتقديم المعرفة العلمية في مجال القيادة والإدارة التربوية بتشجيعهم على إجراء بحوث أكثر ارتباطاً بواقع ممارساتهم المهنية الفعلية. ومن الآليات المقترحة لتحقيق هذا المكون ما يلي:

- ١- اهتمام الباحثين الأكاديميين بتحقيق التكامل بين إجراء البحوث النظرية التي تستهدف اختبار فرضيات أو دراسة علاقات بين متغيرات أو اقتراح مداخل إدارية حديثة لتطوير الأداء الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، وتلك التي تستهدف تحليل للمشكلات المرتبطة بواقع أداء القيادات المدرسية وطرح الحلول لها؛ بما يحسن من قابلية المعارف العلمية المنتجة للتطبيق.
- ٢- تعزيز وزارة التربية والتعليم للتعاون وبناء الروابط والشراكات بين الباحثين في مجال الإدارة التربوية والمدرسية والمهنيين الممارسين من القيادات المدرسية في إجراء البحوث العلمية والإنتاج المشترك للمعرفة بما يساهم في الإثراء المتبادل للأفكار وظهور رؤى إبداعية لتطوير الممارسات المهنية وتكامل المعرفة النظرية والخبرات المهنية، وتطوير رؤى الباحثين حول إمكانية تطبيق المعارف المنتجة في السياق المدرسي، وتيسير ترجمتها إلى لغة يسهل الوصول إليها ونشرها بين المهنيين، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

أ- قيام المؤسسات التدريبية والبحثية بدمج مديري المدارس بصورة أكبر في وضع الخطط البحثية وإجرائها بما يساهم في تحسين الاتصال بينهم وبين الباحثين وتيسير الفجوة بين النظرية والتطبيق في مجال القيادة المدرسية.

ب- حفز وزارة التربية والتعليم لقادة المدارس على المشاركة في تلك البحوث وتيسير إجراءاتها مما يدعم التعاون بين القيادات المدرسية والباحثين الأكاديميين في تحديد المشكلات المدرسية الفعلية ومحاولة إيجاد حلول لها، ويزيد من دافعية قادة المدارس لتطوير أدائهم.

ج- تدشين مبادرة مدير المدرسة كباحث/القادة التربويين كباحثين school principal as a researcher/ educational leaders as researchers وتبني هذا التوجه أسوة بتوجه الوزارة نحو تطبيق بعض المبادرات المرتبطة بتنمية مهارات المعلم كباحث، والتأكيد على اشتراكه في مجتمعات التعلم والبحوث الإجمالية بالمدرسة كواحدة من الواجبات والمسئوليات الوظيفية المنصوص عليها في بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم.

د- عقد الدورات التدريبية لتنمية مهارات مديري المدارس بحيث تتضمن إجراء بحوث الفعل لإيجاد حلول لما يواجههم من مشكلات بمدرستهم.

هـ- توفير التمويل اللازم لإجراء بحوث الفعل التشاركية، بالتعاون بين القادة بالمدارس ودعم وزارة التربية والتعليم.

٣- تغيير نظرة الباحثين الأكاديميين إلى القيادات المدرسية ليس فقط باعتبارهم شركاء وأصحاب مصلحة في تحديد وتعريف المشكلات التي يتم بحثها ومحاولة إيجاد الحلول لها بل وكجهة محاسبة ومساءلة.

٤- إنشاء مؤسسة بحثية قومية ومستقلة وغير هادفة للربح -على غرار مؤسسة كوكرين Cochrane collaboration - وهي شبكة دولية من الباحثين والأكاديميين والممارسين الملتزمين بمبادئ إدارة معرفة في مجال الرعاية الصحية- بحيث تربط تلك المؤسسة الأطراف المعنية الأساسية بالمعرفة الإدارية التربوية معاً؛ فتقوم المؤسسة بدور الوسيط بين الباحثين الأكاديميين والممارسين من القيادات التربوية

والمدرسية من خلال إنتاج ونشر المعرفة الإدارية وأفضل الممارسات -knowledge brokering function. ويمكن أن يسهم ذلك في إضافة قيمة لمهنة الإدارة التربوية والمدرسية، وتدعيم الاتصال والتعاون بين الباحثين والممارسين، وضمان استدامة جهود إدارة المعرفة المستندة إلى البراهين في مجال الإدارة والقيادة التربوية. ويمكن أن يتم ذلك من خلال:

أ- إنشاء مكتبة رقمية تتيح قاعدة بيانات علمية قوية لأفضل البراهين التي تثبتت فاعليتها والتي يمكن للقادة الاعتماد عليها في صنع القرارات واتخاذها وتحسين ممارساتهم ودعم صنع السياسات التربوية، حيث يقوم الباحثون الأعضاء بالمؤسسة البحثية المقترحة (والذين قد يكونون متطوعين من مراكز البحوث التربوية وكليات التربية) بإجراء بحوث المراجعات المنهجية systematic reviews بهدف تنظيم المعرفة الناتجة عن البحوث العلمية في مجال الإدارة والقيادة المدرسية في شكل يمكن الوثوق به، وتطبيقه من قبل القادة.

ب- تحديد معايير لبحوث المراجعات المنهجية على أن يكون من أهمها مراعاة اختيار موضوعات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعمل القادة التربويين وتعالج قضايا ملحة بالنسبة لهم،

ج- تحديد نموذج لما يمكن أن يكون عليه شكل المراجعات المنهجية ومحتواها يلتزم به الباحثون في إجرائها؛ بحيث تظهر نتائج تلك المراجعات بشكل ييسر على مديري المدارس الاطلاع - في الوقت المناسب- على أحدث المعارف المرتبطة بالقرار قيد الصنع لدعمه وتحسين جودته.

د- نشر نتائج بحوث المراجعات المنهجية بأسلوب إجرائي بسيط يسهل فهمه عبر مكتبة المؤسسة التي تصبح بمثابة منصة للتعلم الذاتي ومستودع للمعرفة العلمية الصحيحة التي تم التحقق من فاعليتها بما يضمن التراكم المعرفي، وحصول القادة على براهين موثوق بها في صورة أدلة إرشادية موجزة، تتضمن معلومات محدثة ودقيقة حول أفضل الممارسات الإدارية والقيادية؛ مما يجعلها بمثابة موجهات لممارساتهم الحالية والمستقبلية.

هـ- تطوير الخدمات الإلكترونية من مواقع وبرامج وتطبيقات تسمح لمديري المدارس من خلال اشتراكهم فيها تحديد مجال اهتمامهم بحيث يرسل لهم كل جديد حول نتائج تلك البحوث محل الاهتمام عبر بريدهم الإلكتروني أو هواتفهم الذكية بما يضمن اطلاعهم على عدد من البحوث الرصينة سنويًا وتفاديهم التعرض للبحوث ذات النتائج المضللة أو تلك التي تركز على حداثة المعلومات بدلاً من مصادقية النتائج. ويتم ذلك بعد تدريبهم على كيفية قراءة البحوث العلمية وبناء معارفهم حول المفاهيم الإحصائية البسيطة بما يمكنهم من فهم النتائج.

و- تدريب الباحثين الأكاديميين في مجال الإدارة والقيادة التربوية على إجراء المراجعات المنهجية وتنمية مهاراتهم البحثية اللازمة للقيام بإجرائها من تجميع وتلخيص وتحليل وتقييم لنتائج بحوث عالية الجودة والتي أجريت للإجابة عن سؤال بحثي محدد لتحديد مدى فاعلية أو عدم فاعلية ممارسات معينة في سياقات مختلفة، وتقديم ملخصًا للنتائج التي تم التوصل إليها بلغة واضحة وبسيطة وقابلة للتطبيق كأساس لسد الفجوة بين البحث والممارسة.

٦- دعم وزارة التربية والتعليم للمؤسسة المقترحة لإجراء بحوث المراجعات المنهجية وتمويل بعض الهيئات لتلك البحوث التي تسفر عن استخلاص لأهم نتائج البحوث العلمية المنشورة لجعل الممارسات القيادية والإدارية بالمدارس مستندة إلى البراهين.

٧- تضمين مقرر بعنوان القيادة والإدارة المدرسية المستندة إلى البراهين Evidence Based Management & Leadership في برامج الدراسات العليا بكليات التربية بالجامعات المختلفة على أن تتحدد فلسفته وهدفه في إعداد قادة مدارس على مستوى عال من التأهيل قادرين على إجراء البحوث التي تسهم في إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم داخل المدرسة أو الفصول وتنمية قدراتهم على إجراء البحوث ليصبحوا ممارسين باحثين scholar-practitioner، وتشجيعهم على التأمل في الممارسات، وتطبيق الممارسات التي أثبتت البحوث فاعليتها لتطوير أدائهم، مع تشجيع تقديرهم للآراء والرؤى والثقافات المختلفة في اتخاذ قرارات أخلاقية ومستنيرة. وكذلك إعداد قادة قادرين على العمل التعاوني وتنمية مهاراتهم

على بناء العلاقات والتفاعل مع الآخرين، وتشجيع القادة على تفويض المهام ودمج الأطراف المعنية.

٨- إدخال بعض التغييرات على استراتيجيات التعليم والتعلم المستخدمة في برامج الدراسات العليا التي تمنح الدرجات العلمية في مجال الإدارة والقيادة التربوية؛ بحيث يتم التخلي عن طرق التدريس التقليدية التي تركز على إكساب الطلاب المعرفة النظرية واستبدالها بمداخل تركز على إكسابهم مهارات التحليل والتفكير العلمي ونقد البراهين وحل المشكلات، وسبل تحصيل المعرفة من مصادرها، واتخاذ القرارات، كأهداف واضحة وأساسية يتم تقييمها في أي مقرر من مقررات الإدارة، أي تطبيق الإدارة المستندة إلى البراهين كطريقة من طرق التدريس للطلاب.

المكون الثاني: بناء قدرة القيادات المدرسية على ممارسة الإدارة المستندة إلى البراهين

ينطوي هذا المكون على بناء قدرة مديري المدارس على ممارسة الإدارة المستندة إلى البراهين، وذلك من خلال:

١- تصميم الوزارة بالشراكة مع الجامعات ومراكز البحوث التربوية برنامج تدريبي بعنوان الإدارة والقيادة المستندة إلى البراهين Evidence Based Management & Leadership لتعزيز التطبيق الفعلي لمدخل الإدارة المستندة إلى البراهين وتعظيم العائد منه وتدريب القيادات المدرسية على كيفية اتخاذ قرارات مستنيرة مستندة إلى أفضل المعلومات/البراهين المتاحة بحيث:

أ- يتحدد الهدف من البرنامج في تنمية المهارات المتعلقة بممارسة الإدارة المستندة إلى البراهين لدى القادة التربويين.

ب- يتم إدراج هذا البرنامج ضمن برامج إعداد وتأهيل القيادات المدرسية لشغل الوظائف القيادية، وتفعيل اجتيازه كشرط أو متطلب للتقدم في مناصب القيادة المدرسية/التربوية، وكجزء مكمل للحصول على درجة الماجستير أو الدكتوراة المهنية حال استحداثها.

ج- يتضمن البرنامج أنشطة تعلم تفاعلية قائمة على حل المشكلات، واختبارات قصيرة وتقييمات لنتائج التعلم.

د- أن يتضمن هذا البرنامج عدد من الموضوعات/الموديولات كما يلي:

اليوم	الفترة الأولى (ساعة)	الفترة الثانية (٣ ساعات)
الأول	التهيئة والتعارف وأجندة العمل	مناقشة وعصف ذهني حول المفاهيم والمبادئ الأساسية لمدخل الإدارة المستندة إلى البراهين
الثاني	كيفية ترجمة أحد المشكلات أو القضايا المتعلقة بالممارسات الإدارية إلى سؤال بحثي علمي سليم.	ورش عمل للتطبيق وإعطاء أمثلة من الواقع
الثالث	كيفية جمع البراهين من الممارسين المهنيين وتقييمها تقييماً ناقداً، مع معرفة طرق تجنب التحيزات المعرفية الفردية والمشاركة.	ورش عمل للتطبيق وإعطاء أمثلة من الواقع
الرابع	كيفية جمع البراهين المستقاة من البحوث العلمية وتقييمها تقييماً ناقداً، وإكساب المتدربين مهارة قراءة البحوث العلمية بكفاءة، والتمييز بين البحوث الرصينة والضعيفة.	ورش عمل للتطبيق وإعطاء أمثلة من الواقع
الخامس	كيفية جمع البراهين المستقاة من داخل المدرسة وتقييمها تقييماً ناقداً.	ورش عمل للتطبيق وإعطاء أمثلة من الواقع
السادس	كيفية جمع البراهين من الأطراف المعنية وتقييمها تقييماً ناقداً.	ورش عمل للتطبيق وإعطاء أمثلة من الواقع
السابع	كيفية الموازنة بين البراهين المستقاة من مصادر مختلفة واختيار أفضلها وتطبيقه.	ورش عمل للتطبيق وإعطاء أمثلة من الواقع

٢- أن تتضمن المتطلبات الرسمية لشغل الوظائف الإدارية والقيادية بالمدارس تقييم معرفتهم العلمية في بعض الجوانب المهمة لعمل مدير المدرسة كإدارة أداء العاملين وتنميتهم وزيادة دافعيتهم للعمل، ومجالات الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية، وضغوط العمل المدرسي، والاتصال، والإبداع، وإدارة الصراع، وفرق العمل، بالإضافة إلى اجتيازهم لبرامج تدريبية في هذه الجوانب.

٣- تنوع الاستراتيجيات المستخدمة في تقديم برامج إعداد القيادات المدرسية وتنميتهم المهنية لتشمل:

- أ- استراتيجيات التعلم القائم على الاستقصاء.
- ب- استراتيجيات التعلم القائم على حل المشكلات المدرسية.
- ج- استراتيجيات التعلم القائم على تحليل دراسات الحالة والتطبيقات المستقاة من الميدان.

د- الدمج بين استراتيجيات التعلم والتدريب الفردي لتلبية احتياجات كل متدرب كفرد متميز في خصائصه والتأكيد على استقلاليتته واعتماده على ذاته في بناء

معارفه وخبراته، وإستراتيجية التدريب التعاوني التي تؤكد على الإيجابية والاعتماد المتبادل بين المتدربين من خلال نموذج فريق التعلم *a learning cohort model* الذي يتشارك فيه أعضاء الفريق أهدافاً واهتمامات مشتركة ويتطور أدانهم من خلال خبرة التعلم الجمعية، والعمل الفرقي، والمشاركة في المصادر، والدعم المتبادل.

هـ- استراتيجيات التعلم والتدريب القائم على الويب (الإليكتروني) والدمج فيها ما بين أنشطة التدريب الفردي والتعاوني
و- تشجيع التأمل والتفكر في الممارسات المهنية.

٤- تنوع محتوى برامج التنمية المهنية لقادة المدارس، وتحقيق التكامل بين وحداتها وموضوعاتها، وبناءها وتقديمها بصورة تشاركية *team-taught courses*؛ بحيث يشارك أكثر من أستاذ جامعي في إعداد محتواها، وتقديمه مما يسهم في تكامل التخصصات والرؤى، وثناء خبرة التعلم.

٥- تضمين خطط التنمية المهنية للقيادات المدرسية لبرامج تدريبية تهدف إلى:
أ- إكسابهم مهارات استخدام بعض الأساليب الرياضية والإحصائية لصنع القرارات بطريقة علمية والوصول إلى الحلول الأمثل للمشكلات المدرسية كبحوث العمليات ونماذجها كالمحاكاة وأسلوب بيرت وما يتطلبه كل ذلك من إكسابهم بعض المهارات المتقدمة لاستخدام الكمبيوتر، والمهارات الأساسية لمعالجة البيانات وتحليلها وعرضها. فضلاً عن تعريفهم ببعض المفاهيم الاحصائية الأساسية مثل قيمة ف *p-values* فترات الثقة *confidence intervals* حجم التأثير *effect size*، الدلالة الاحصائية والارتباطات لتمكينهم من القراءة الناقدة لنتائج البحوث العلمية والفرقة بين المعلومات الصحيحة والخاطئة.

ب- تدريبهم على استخدام النماذج الذهنية *mental models* المختلفة لتعزيز قدرتهم على التفكير بأساليب جديدة تسمح لهم بتطوير الممارسات المهنية، والوصول إلى قرارات أكثر رشداً ونتائج أفضل.

ج- إكسابهم مهارات التعلم الذاتي والمستمر، والتخطيط الاستراتيجي، وتهيئة الثقافة التنظيمية اللازمة للإبداع والتجريب.

المكون الثالث: تعزيز البيانات المدرسية

يهتم هذا المكون بتعزيز البيانات المدرسية وتحديثها المستمر نظراً لما لتلك البيانات المرتبطة بخطط المدرسة، وعملياتها، وأساليب العمل داخلها، ونتائجها من دور مهم في ترشيد عملية صنع القرارات المدرسية وتطوير الممارسات المهنية لقادتها. ومن الآليات المقترحة لتحقيق ذلك ما يلي:

- ١- التنفيذ الفعلي من قبل وزارة التربية والتعليم لبرامج استثمار التكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المدارس والمدرجة في الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم ٢٠١٤ - ٢٠٣٠.
- ٢- توفير البنية التحتية التكنولوجية كأساس لبناء نظم للمعلومات الإدارية وغيرها من قواعد البيانات بالمدارس من أجهزة كمبيوتر وشبكات وبرمجيات.
- ٣- بناء ذاكرة تنظيمية للمدارس تتضمن قواعد البيانات الإلكترونية، وأرشيفاً للمعرفة الضمنية لأعضاء المدرسة، مع تصميم أنظمة استرجاع فعالة بما يسهم في استناد الممارسات المهنية للقيادات المدرسية وقراراتهم إلى المعلومات الدقيقة الموثوق بها والاستفادة من الخبرات السابقة في صنع القرارات.
- ٤- توفير الكوادر المؤهلة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالمدارس من مبرمجين ومتخصصين في إدخال البيانات ومعالجتها.
- ٥- التحديث المستمر لقواعد البيانات المدرسية وتزويدها ببيانات مفيدة ودقيقة لاستخدامها في اتخاذ القرارات.
- ٦- تدريب مديري المدارس على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستخدام الكفاء والسريع لقواعد البيانات للوصول إلى المعلومات التي تخص أي جانب من جوانب الأداء المدرسي.

المكون الرابع: تعزيز النهج التشاركي في الإدارة وصنع القرارات المدرسية

يهتم هذا المكون بتعزيز مشاركة الأطراف المعنية بالعملية التعليمية في إدارة المدرسة وفي عملية صنع القرارات واتخاذها ومراعاة قيمهم وتوقعاتهم وآثار القرارات التي يتم اتخاذها عليهم. ومن الآليات المقترحة لتحقيق ذلك ما يلي:

١- على المستوى المركزي: تقديم الوزارة المثل والقوة لمديري المدارس في دمج الأطراف المعنية في القضايا التعليمية المختلفة والاهتمام بأرائهم ومراعاة قيمهم وتوقعاتهم فيما يتخذ من قرارات، وإقامة حوار مجتمعي منفتح وشفاف حول هذه القضايا ذات الأولوية يضم كافة الأطراف المعنية من معلمين وقادة وآباء وممثلين للمجتمع ومؤسساته والباحثين، ووضع أجندة قومية للبحث التربوي وتطبيقاته وآثاره المتوقعة على السياسة التعليمية.

٢- على المستوى المدرسي: عقد مديري المدارس الاجتماعات الدورية مع الأطراف المعنية من معلمين وآباء وطلاب وأعضاء مجتمع محلي للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم بشأن القضايا المدرسية وتعزيز شعورهم بتقدير مشاركتهم البناءة والأخذ برؤاهم عند اتخاذ القرارات المدرسية، وحفز المعلمين على التعلم الذاتي وحضور المؤتمرات لتعزيز مشاركتهم الفاعلة في الاجتماعات المدرسية.

المحور الرابع: إمكانات تنفيذ التصور

ثمة عدد من الإمكانات اللازمة لتوافرها للتطبيق الناجح للتصور المقترح، يمكن تحديدها

فيما يلي:

١- إمكانات تخطيطية: وضع رؤية إستراتيجية لتبني المدخل وتفعيل ممارساته على المستويات الإدارية المختلفة مع الاهتمام بوضع تلك الرؤية موضع التنفيذ وتحقيق استدامتها. وذلك من خلال تدشين برنامج جديد في الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم تحت مسمى الإدارة المستندة إلى البراهين /الممارسات الإدارية المستندة إلى البراهين مساندة لأهداف تطوير التعليم والمؤسسات التعليمية الرامية نحو تفعيل التجديد والتجريب مع وضع الخطط الإجرائية لتنفيذ البرنامج ومتابعته وتقييم تطبيقه في الإدارة المدرسية.

٢- ممكنات ثقافية: استدخال مفهوم البراهين ضمن الثقافة التنظيمية وجعل الممارسات المستندة إلى البراهين معيارًا لأداء كافة العمليات الإدارية. فضلًا عن تقديم القيادات التعليمية على المستويات الإدارية المختلفة نموذجًا يحتذى به في تبني هذا المفهوم، وممارسة الطريقة العلمية في التفكير، وتطبيق مهارات البحث والاستقصاء في مواجهة القضايا والمشكلات التعليمية وذلك بالاستناد في إنجاز مهامهم وصنع قراراتهم إلى البراهين السليمة التي ثبتت فاعليتها، وتعزيز مشاركة الأطراف المعنية وتقدير رؤاهم وقيمهم عند صنع القرارات بما يشجع مديري المدارس على تبنيها في ممارساتهم الإدارية والقيادية الإستراتيجية والتنفيذية.

٣- ممكنات تنظيمية، وتتضمن ما يلي:

أ- حفز القيادات المدرسية على المبادرة والاندماج في مشروعات رسمية لتطبيق مفهوم الممارسات المستندة إلى البراهين بالمشاركة في إجراء البحوث، وتمكينهم لتطبيقها، وتشجيعهم على قيادة بعض تلك المشروعات أو المبادرات داخل مدارسهم والمشاركة فيها.

ب- توفير القيادات التعليمية في المستويات الإدارية المختلفة الدعم والتوجيه اللازم لمديري المدارس في سعيهم لتطبيق هذا المدخل ومساعدتهم على التغلب على ما يواجههم من عوائق في تطبيق مبادراتهم.

ج- توفير البنية التحتية التكنولوجية بالمدارس بهدف بناء قواعد البيانات المدرسية لاستثمارها في دعم اتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية والتعليمية مع التحديث المستمر لقواعد البيانات والبرمجيات المستخدمة في ذلك.

المحور الخامس: معوقات تنفيذ التصور المقترح وآليات التغلب عليها:

ثمة عدد من المعوقات التي قد تحول دون التطبيق الناجح للتصور المقترح يمكن تحديدها فيما يلي:

١- معوقات ثقافية:

أ- مقاومة التغيير خاصة مع ما يمثله تطبيق المدخل من تهديد لسلطة القيادات المدرسية وتحدي للنموذج التقليدي المتبع في الممارسات القيادية والإدارية

- بالمدارس، إلى جانب ما يتطلبه المدخل من استمرار القادة في التعلم واكتساب مهارات جديدة طيلة حياتهم المهنية.
- ب- الانطباعات السلبية لدى الممارسين حول جدوى البحوث العلمية وقيمتها التطبيقية، وضعف ثقتهم في دقة ما ينتج عنها من معارف.
- ج- قلة ثقة الممارسين من قيادات مدرسية في الباحثين الأكاديميين.
- د- تدني الثقافة العلمية بشكل عام على مستوى المجتمع بما يؤثر سلبًا على المقاربات المتعلقة بالمنطق والمستندة إلى البراهين.
- هـ- النظرة السلبية للمجتمع بوجه عام تجاه البحث العلمي وضعف القدرة على إدراك أهميته وأثره في إثراء المعرفة والتطبيق.
- ٢- معوقات خارجية:
- أ- المركزية الشديدة في إدارة التعليم.
- ب- ضعف أسس اختيار القيادات المدرسية وضعف كفاءة البرامج التدريبية المقدمة لهم.
- ج- تهميش وزارة التربية والتعليم لدور مراكز البحوث التربوي في صنع السياسات والقرارات التربوية مما يزيد من الفجوة بين البحث في مجال الإدارة التعليمية والقيادات التربوية على مختلف المستويات الإدارية.
- د- ضعف كفاية التمويل لإجراء البحوث التشاركية بين الباحثين التربويين والممارسين من قادة المدارس.
- هـ- القصور في تطبيق برامج تراخيص مزاولة مهنة الإدارة والقيادة المدرسية مما يؤثر سلبًا على الارتقاء بمعاييرها المهنية واختيار شاغليها.
- ٣- معوقات سياقية/ تنظيمية:
- أ- ضعف السلطات الممنوحة لمديري المدارس.
- ب- قلة دعم الأطراف المعنية من آباء وأعضاء مجتمع محلي ومعلمين للإدارة المدرسية وعزوفهم عن المشاركة في صنع القرارات المدرسية.

- ج- الافتقار إلى قنوات اتصال فعالة بين القيادات المدرسية ومشرفيهم، وقلة الدعم المقدم لهم في إنجاز مهامهم وحل مشكلاتهم.
- د- ضعف كفاية البنية التحتية التكنولوجية بالمدارس.
- هـ- ضعف قدرة بعض مديري المدارس على قيادة المدرسة.
- و- افتقار بعض مديري المدارس للمعارف المهنية اللازمة لأداء أعمالهم.
- ز- ضعف الالتزام التنظيمي لدي بعض مديري المدارس.
- ح- كثرة الأعباء الوظيفية وضغوط العمل علي مديري المدارس وضيق الوقت المتاح أمامهم لتطبيق المدخل.
- ط- افتقار بعض مديري المدارس لبعض السمات الشخصية لتبني المدخل مثل المصادقية والدافعية والحماسة.
- ي- تدني ثقافة العمل الجماعي بين أعضاء فريق الإدارة المدرسية.
- ٤- معوقات مرتبطة بإنتاج البحوث وإتاحة المعلومات والقدرة على توظيفها:
- أ- الزيادة المضطردة في عدد البحوث المنشورة في مجال الإدارة التعليمية وعدم تنظيمها.
- ب- ضعف معالجة أو تحليل البيانات الناتجة عن البحوث.
- ج- قلة توافر براهين عالية الجودة مرتبطة بالممارسات الإدارية المهمة والمشكلات التي يواجهها مديرو المدارس.
- د- صعوبة وصول مديري المدارس إلى البحوث العلمية والتربوية الجيدة.
- هـ- ضعف قدرة مديري المدارس على قراءة البحوث العلمية وتوظيف نتائجها لتحسين ممارساتهم الإدارية.
- ويمكن اقتراح عدد من الآليات للتغلب على المعوقات السابقة كما يلي:
- ١- اختيار القيادات المدرسية وفقا لسمات القيادة والكفاءات الوظيفية كالقدرة على تحديد التوجه الاستراتيجي للمدرسة، والتفكير العلمي والناقد والاستباقي لاستشراف المشكلات المستقبلية وطرح الحلول لها ومواجهة التحديات المختلفة، والبعد عن الاعتماد على الأقدمية في اختيارهم.

- ٢- تفعيل التشريعات الخاصة بتطبيق اللامركزية لتمكين مديري المدارس وتعزيز استقلاليتهم وزيادة الصلاحيات والسلطات الممنوحة لهم.
- ٣- التدريب المستمر لمديري المدارس على المستجدات في مجال نظم المعلومات الإدارية والإحصاءات التربوية.
- ٤- توفير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لتعزيز استمرارية الممارسات الإدارية المستندة إلى البراهين في بيئة العمل المدرسي مما يزيد من حماسة مديري المدارس ودافعيتهم لتبنيها.
- ٥- عقد الندوات لتنمية الوعي لدى كافة الأطراف المعنية بالعملية التعليمية والمجتمع ككل بأهمية البحث العلمي، والدور الذي يمكن أن تلعبه مراكز البحوث التربوية في الارتقاء بالعملية التعليمية ومن ثم دعم التنمية الشاملة بالمجتمع.
- ٦- وضع الخطط لتطوير أداء مراكز البحوث التربوية، وتنمية باحثيها، وزيادة مخصصاتها المالية للارتقاء بجودة البحوث المنتجة.
- ٧- توفير التمويل اللازم لإجراء بحوث الفعل الفردية والتشاركية.
- ٨- توفير مدارس للتجريب التربوي لتعزيز التجديد في المدارس ودعم العلاقة بين الباحثين بمراكز البحوث التربوية وقادة المدارس.
- ٩- ضمان استقلالية مراكز البحوث التربوية ودعم الحرية الأكاديمية للباحثين لضمان حيادية وموضوعية المشروعات البحثية بعيداً عن التوجهات السياسية
- ١٠- نشر نتائج البحوث ذات الصلة بالمشكلات الفعلية التي تواجه مديري المدارس في كتيبات مكتوبة بلغة واضحة وبسيطة يمكن فهمها وتوظيفها، ويتم توزيعها على جميع العاملين بالمدارس.
- ١١- تقليل الأعباء الوظيفية الملقة على عاتق مديري المدارس لتمكينهم من توفير الوقت اللازم لممارسة ما تتطلبه الإدارة المستندة إلى البراهين من بحث وإطلاع ومشاركة في المؤتمرات.

- ١٢- نشر ثقافة الممارسات الإدارية المستندة إلى البراهين بترسيخ مفاهيمها ومبادئها في الاجتماعات الرسمية والاحاديث اليومية الروتينية، وتضمينها كمعيار في نظام تقويم أداء مديري المدارس لتقييم مهاراتهم المرتبطة بتطبيق هذا المدخل.
- ١٣- تشجيع مديري المدارس على صياغة رؤية مدرسية تجعل من الممارسات المستندة إلى البراهين معيارًا للأداء الفردي والتنظيمي المتميز.
- ١٤- دعم القادة في المستويات التعليمية العليا لمديري المدارس لطرح مبادرات التجريب وإجراء البحوث وتطبيق نتائجها بما يسهم في ترشيد عملية صنع القرار وزيادة فاعلية ممارساتهم الإدارية.
- ١٥- مكافأة مديري المدارس الذين يستندون في أدائهم إلى البراهين ماديًا ومعنويًا بما يسهم في تشجيع قادة المدارس على التجريب والبحث على البراهين الداعمة للممارسات وحفزهم على المشاركة في برامجهم ومشروعاتهم، وإتاحة الفرصة لعرض تلك المبادرات ونشر جهودهم داخل مدارسهم وخارجها كأفضل الممارسات لتطبيق المدخل.
- ١٦- تشجيع التعاون والعمل الفريقي بين أعضاء الإدارة المدرسية.
- ١٧- الالتزام بتطبيق شرط الحصول على شهادة الصلاحية لمزاولة وظائف الإدارة المدرسية للارتقاء بمعاييرها المهنية وضمان حسن اختيار شاغليها من ذوي المستوى العلمي والمهاري المتميز.
- ١٨- الاهتمام باستحداث درجات الماجستير المهني والدكتوراه المهنية في مجال الإدارة التربوية والمدرسية للارتقاء بالممارسات المهنية للقيادات المدرسية، وتعزيز إسهامهم في تجسير الفجوة بين ممارساتهم المهنية والمعرفة الأكاديمية في مجال القيادة التربوية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ١- أبو الوفا، جمال محمد، راضي، أمين محمد عبدالسلام، وحسين، سلامة عبدالعظيم (٢٠١٨)، متطلبات تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر لمواجهة تحديات العولمة، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج ٢٩، ع ١١٦، أكتوبر ٢٠١٨.
- ٢- أحمد، أحمد محمد وزكي، محمد حمدي (٢٠١٧)، تطوير القيادة والحوكمة في مدارس التعليم العام في ضوء المعايير القومية للتقويم والاعتماد: دراسة حالة على محافظة المنيا، المجلة التربوية، كلية التربية - جامعة سوهاج، ع ٥٠.
- ٣- أحمد، إيمان زغلول راغب (٢٠١٨)، خريطة إستراتيجية مقترحة للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بجمهورية مصر العربية في ضوء الفكر الإستراتيجي المعاصر، مجلة كلية التربية-جامعة عين شمس، المجلد ٤٢، العدد ٣، يوليو.
- ٤- أحمد، نعمات عبد الناصر، فرغلي، اسماء صلاح محمد، وكيلاني، مصطفى حسن محمد (٢٠٢١)، دور القوانين والتشريعات في تدعيم الإبداع الإداري لدى القيادات التربوية، المجلة التربوية لتعليم الكبار - كلية التربية - جامعة أسيوط، مج ٣، ع ١.
- ٥- الدهشان، جمال على (٢٠١٧)، البحوث النوعية مُدخلًا لمعالجة بعض جوانب أزمة البحث في العلوم الإنسانية والتربوية، مجلة بحوث كلية الآداب - جامعة المنوفية، السنة ٢٨، ع ١٠٨.
- ٦- السعودي، رمضان محمد محمد (٢٠١٧)، تصور مقترح لتطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الفنية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول، مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مج ٢٤، ع ١٠٧، إبريل ٢٠١٧.
- ٧- الشامي، نجلاء عبدالفتاح، عاشور، نيللي السيد الرفاعي، والخميسي، السيد سلامة، (٢٠١٩)، إعداد قادة التغيير التربوي في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠: دراسة مستقبلية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، ع ١٠٩.

- ٨- الشحنة، عبد المنعم الدسوقي حسن (٢٠١٧)، تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، ع ٢١.
- ٩- الشيمي، أحمد عيسى عبد الجواد، عبد اللطيف، منى محمود، وفضل، محمود عبد التواب عبد التواب (٢٠٢٠)، تصور مقترح لتفعيل كفايات الاتصال الإداري الإلكتروني لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الفيوم مجلة كلية الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع ١٤، ج ١.
- ١٠- الطويل، سوهير عبد العال (٢٠١٧)، التحليل السوسولوجي للسياسات التعليمية في مصر، مجلة كلية الآداب، جامعة سوهاج، ع ٤٣، ج ١.
- ١١- المرسي، عماد حامد محمد، ٢٠١٨، دراسة تقييمية للبرامج التدريبية لقيادات التعليم الثانوي في ضوء المعايير القومية للتعليم، عالم التربية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ع ١، ج ٥.
- ١٢- المرسي، فانتن محمد صالح (٢٠١٦)، استخدام التخطيط الاستراتيجي لتحقيق متطلبات الجودة رؤية مستقبلية لتطوير منظومة الأداء الإداري بالإدارات التعليمية، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، ع ١٩.
- ١٣- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية (٢٠١٦)، مشكلات التعليم قبل الجامعي وآليات مقترحة لمواجهتها، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- ١٤- بكر، عبد الجواد السيد، سرحان، على إبراهيم عطية، والسعودي، رمضان محمد (٢٠٢٠)، تطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ع ٩٧، مج ٢.
- ١٥- جمهورية مصر العربية (١٩٩٠)، مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز.
- ١٦- جمهورية مصر العربية، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠١١/٢٠١٢)، وثيقة المستويات المعيارية لضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي، مرحلة التعليم الثانوي العام، الإصدار الثالث، ٢٠١١/٢٠١٢.
- ١٧- حجازي، إحسان شكري عطية (٢٠٢١)، اتجاهات القيادات التربوية نحو البحوث التربوية والنفسية، دراسات تربوية ونفسية، ع ١١٢.

- ١٨- حرب، محمد خميس (٢٠١٩)، تطوير الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة الإسكندرية في ضوء أبعاد القيادة التشاركية، مجلة كلية - جامعة كفر الشيخ ، مج ١٩، ع ٤٤.
- ١٩- خليل، نبيل سعد، عبد المجيد، محمد عبد العظيم، وعبد العال، عنتر محمد أحمد (٢٠١٩)، مضيعات الوقت لدي القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية بمحافظة سوهاج: دراسة ميدانية، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع ١.
- ٢٠- خليل، نبيل سعد، ومحمود، سيدة سلامة محمد، وفلسطيني، جرجس عزمي مرزوق (٢٠١٩)، تطوير اداء مديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر في ضوء القيادة الريادية، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالغرندقة، جامعة جنوب الوادي، مج ٢، ع ٤.
- ٢١- رضوان، عمر نصير مهران (٢٠١٩)، القيادة الموزعة مدخل لتحقيق مجتمعات التعلم المهنية بالمدارس الفنية الصناعية في جمهورية مصر، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع ١٨٤، ج ٢.
- ٢٢- رضوان، وائل وفيق، وعمرى، عاشور أحمد (٢٠٢٠)، المهارات القيادية مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، المجلة التربوية، كلية التربية - جامعة سوهاج، ع ٧٤.
- ٢٣- زكي، إيلين معوض، جوهر، يوسف عبد المعطي مصطفى، ومخولف، سميحة على محمد (٢٠١٩)، واقع نتائج بحوث الإدارة المدرسية في صنع القرار بمرحلة التعليم الثانوي العام في مصر، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع ١٣، ج ٤.
- ٢٤- زهران، إيمان حمدي رجب (٢٠٢٠)، تفعيل الممارسات الإدارية لمديري المدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س ٧، ع ٢٨.
- ٢٥- سليمان، عماد حمدي خميس محمد (٢٠٢٠)، الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمصر، مجلة كلية التربية - جامعة كفر الشيخ، مج ٢٠، ع ٢.
- ٢٦- عبدالرسول، خلف رجب حافظ، أمين، رشا عويس حسين، ومحمد، منى شعبان عثمان (٢٠١٨)، واقع دور الإدارة المدرسية في تفعيل المشاركة المجتمعية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في ضوء اللامركزية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع ١٠.

- ٢٧- عبد العزيز، خميس فهيم عبد الفتاح (٢٠١٩)، الخبرة الأمريكية في تخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم العام وإمكانية الإفادة منها في مصر، *مجلة الإدارة التربوية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج ٢٠١٩، ع ٢٤.
- ٢٨- عمر، عبدالعزيز طالبة عبد الحميد، أحمد، رشا أحمد إبراهيم، ونجيب، وائل محمد أحمد (٢٠١٧)، فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارة حل المشكلات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي، *مجلة بحوث التربية النوعية*، كلية التربية النوعية، ع ٤٥.
- ٢٩- غنيم، صالح الدين عبد العزيز، وعلام، محمد يسين صديق علي (٢٠١٨)، إطار مقترح لتعزيز القدرة التنافسية للأكاديمية المهنية للمعلمين في ظل مجتمع المعرفة، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي السنوي العاشر للمركز العربي للتعليم والتنمية بعنوان "القدرة التنافسية للجامعات العربية في مجتمع المعرفة: الواقع واتجاهات المستقبل"، المنعقد في الفترة من ١٠ إلى ١٢ فبراير ٢٠١٨ بدار الضيافة جامعة عين شمس - القاهرة.
- ٣٠- قاسم، مصطفى محمد، ونوار، أحمد زينهم (٢٠٢٠)، تحديات مشاركة المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في صنع السياسة التعليمية في مصر وآليات التغلب عليها من وجهة نظر باحثي المركز، *مجلة البحث العلمي في التربية*، العدد ٢١، اغسطس ٢٠٢٠.
- ٣١- قطيط، عدنان محمد (٢٠١٦)، تطوير أداء مراكز البحث التربوي في مصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة، *مجلة الإدارة التربوية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س ٣، ع ١١٤.
- ٣٢- مجاهد، فايزة أحمد الحسيني (٢٠١٩)، رؤية مستقبلية لتطوير التعليم في مصر، *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية*، المؤسسة الدولية لأفاق المستقبل، مج ٢، ع ٤.
- ٣٣- محمد، ثناء هاشم (٢٠٢٠)، معوقات البحث النوعي في مجال أصول التربية من وجهة نظر مجموعة من اعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، وسبل التغلب عليها، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، مج ١٤، ج ٢.
- ٣٤- محمد، عصام أحمد، زيدان، مراد صالح مراد، وعبد الفتاح، هدى معوض (٢٠١٩)، تطوير المجالس المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي في مصر على ضوء خبرة إنجلترا، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، ع ١٣، ج ٤.
- ٣٥- مصطفى، أميمة حلمي، اللمعي، فاطمة محمد منير محمد، وحسن، هبة زكي زكي (٢٠١٩)، دور الإدارة المدرسية في تحقيق ابعاد المنظمة المتعلمة بمدارس التعليم الثانوي في مصر: دراسة ميدانية، *مجلة كلية التربية*، جامعة طنطا، مج ٧٣، ع ١، ج ٢.

- ٣٦-وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٢)، القرار الوزاري رقم (٩٩) بتاريخ ٨/٦/٢٠٠٢، بشأن تشكيل وحدة الإحصاء والمعلومات بكل مدرسة.
- ٣٧-وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٣)، مشروع المعايير القومية للتعليم في مصر.
- ٣٨-وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٧)، وثيقة معايير المدرسة الفعالة.
- ٣٩-وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤)، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، التعليم المشروع القومي لمصر، ٢٠١٤-٢٠٣٠.
- ٤٠-وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤)، قرار وزاري رقم (٣٠٦) بتاريخ ٣/٨/٢٠١٤ بشأن إعادة تنظيم مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.
- ٤١-وزارة التربية والتعليم (٢٠١٦)، قرار وزاري رقم (١٦٤) بتاريخ ٣١/٥/٢٠١٦ بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم.
- ٤٢-وزارة التربية والتعليم (٢٠١٧)، قرار وزاري رقم (٣٧٨) بتاريخ ١٠/١٠/٢٠١٧، بشأن إعادة تنظيم مجالس الأمناء والآباء والمعلمين.
- ٤٣-يوسف، داليا طه محمود، وأحمد، مها مراد علي (٢٠٢٠)، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها باتجاهات المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية، *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، الأكاديمية العربية للعلوم الإنسانية والتطبيقية، ع ٥٠، مج ٣١.

قائمة المراجع الأجنبية:

- 44- Apolo-Vivanco N.J., López-Rodríguez J., Sotomayor-Pereira J.G. (2021). Theoretical Aspects of the Strategic Management Decision-Making of Companies. In: K. Nermend, M., Tatuszyńska, & E. Thalassinos (Eds.). *Decision-Making in Management (3-23)*. Springer. Retrieved November 21, 2021 from [Decision-Making in Management - Google Books](#)
- 45- Armstrong, M., Brown, D., & Reilly, P. (2010). *Evidence Based Reward Management: Creating Measurable Business Impact from Your Pay and Reward Practices*. Kogan Page.

- 46- Banasiewicz, A.D. (2019). Evidence-Based Decision-Making: How to Leverage Available Data and Avoid Cognitive Biases (1st ed.). Routledge. DOI <https://doi.org/10.4324/9781351050074>
- 47- Barends, E., & Rousseau, D M. (2018), *Evidence-Based Management: How to Use Evidence to Make Better Organizational Decisions*. Kogan Page Publishers.
- 48- Barends, E., and Briner, R. (2014). Teaching Evidence-Based Practice: Lessons From the Pioneers: An Interview with Amanda Burls and Gordon Guyatt. *Academy of Management Learning and Education*, 13, 476-483. <https://doi.org/10.5465/amle.2014.0136>.
- 49- Barends, E., Rousseau, D.M., & Briner, R.B. (2014). *Evidence-based Management: The Basic Principles*. Amsterdam: Center for Evidence-Based Management (CEBMA). Amsterdam. Available at: [Evidence-Based-Practice-The-Basic-Principles-vs-Dec-2015.pdf \(cebma.org\)](https://www.cebma.org/Evidence-Based-Practice-The-Basic-Principles-vs-Dec-2015.pdf)
- 50- Briner, R., Denyer, D., & Rousseau, D. (2009). Evidence-Based Management: Concept Cleanup Time? *Academy of Management Perspectives*, 23(4), 19-32.
- 51- Caetano, A., & Santos, S.C. (2017). The Gap Between Research and Professional Practice in Work and Organizational Psychology: Tensions, Beliefs, and Options. In: E. R. Neiva, C. V. Torres, & M. H. Mendonça (Eds.). *Organizational Psychology and Evidence-Based Management*. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-64304-5_1
- 52- Center for Evidence-Based Management (CEBMA). (2019). What is Evidence-Based Management? [What Is Evidence-Based Management? - Center for Evidence Based Management \(cebma.org\)](https://www.cebma.org/What-Is-Evidence-Based-Management-Center-for-Evidence-Based-Management)
- 53- Center for Evidence-Based Management (CEBMA). (2019). What is evidence from the organization? [Evidence from the organization - Center for Evidence Based Management \(cebma.org\)](https://www.cebma.org/Evidence-from-the-organization-Center-for-Evidence-Based-Management).
- 54- Center for Evidence-Based Management (CEBMA). (2019). Our Mission, Our Vision, Our Strategy. <https://cebma.org/about-cebma/mission-guiding-principles/>
- 55- Chitpin, S. (2021). *Understanding Decision-Making in Educational Contexts: A Case Study Approach*. United Kingdom: Emerald Publishing Limited.

- 56- Cochrane A. L. (1972). *Effectiveness and efficiency: random reflections on health services*. London: Royal Society of Medicine Press. Retrieved December 21, 2021 from <https://www.nuffieldtrust.org.uk/files/2017-01/effectiveness-and-efficiency-web-final.pdf>
- 57- Cook, B. G., Smith, G. J., & Tankersley, M. (2012). Evidence-based practices in education. In K. R. Harris, S. Graham, T. Urdan, C. B. McCormick, G. M. Sinatra, & J. Sweller (Eds.), *APA educational psychology handbook, Vol. 1. Theories, constructs, and critical issues* (pp. 495–527). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/13273-017>
- 58- Demski, D., & Racherbäumer, K. (2015). Principals' evidence-based practice – findings from German schools. *International Journal of Educational Management*, 29(6), 735-748. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2014-0086>
- 59- Evidence-Based Medicine Working Group (1992). Evidence based medicine. A new approach to teaching the practice of medicine. *The Journal of the American Medical Association (JAMA)*, 268(17): 2420 – 2425.
- 60- Fineout-Overholt, E., Melnyk, B., & Schultz, A. (2005). Transforming Health Care from the Inside Out: Advancing Evidence-Based Practice in the 21st Century. *Journal of Professional Nursing*, 21(6), 335-344.
- 61- Gifford W.A., Davies B., Edwards N. & Graham I.D.(2006). Leadership strategies to influence the use of clinical practice guidelines. *Canadian Journal of Nursing Leadership*, 19(4), 72–87.
- 62- Gifford, W., Davies, B., Edwards, N., Griffin, P., & Lybanon, V. (2007). Managerial Leadership for Nurses' Use of Research Evidence: An Integrative Review of the Literature. *Worldviews on Evidence-based Nursing*, 4(3), 126-145.
- 63- Guyatt, H. G. (1991). Evidence-based medicine. *American College of Physicians (ACP) Journal Club*, (114)2, A-16.
- 64- HakemZadeh, F., & Baba, V. (2016). Toward a theory of collaboration for evidence-based management. *Management Decision*, 54(10), 2587-2616. DOI: <https://0810bg2ng-1105-y-https-doi-org.mplbci.ekb.eg/10.1108/MD-06-2015-0243>
- 65- Hargreaves, D. H. (1996). *Teaching as a research based profession: possibilities and prospects*. London, Teacher Training Agency.

- Retrieved March 28, 2022 from <https://eppi.ioe.ac.uk/cms/Portals/0/PDF%20reviews%20and%20summaries/TTA%20Hargreaves%20lecture.pdf>
- 66- Hasanpoor, E., Hajebrahimi, S., Janati, A., Abedini, Z., & Haghgoshayie, E. (2018). Barriers, Facilitators, Process and Sources of Evidence for Evidence-Based Management among Health Care Managers: A Qualitative Systematic Review. *Ethiopian Journal of Health Sciences*, 28(5), 665-680.
- 67- History of systematic reviews. (n.d.). The Evidence for Policy and Practice Information and Co-ordinating Centre (EPPI-Centre), Social Research Institute, Institute of Education (IoE), University College London (UCL). Retrieved June 8, 2022 from [History of Systematic Reviews \(ioe.ac.uk\)](https://www.ioe.ac.uk/history-of-systematic-reviews/)
- 68- Janati, A., Hasanpoor, E., Hajebrahimi, S., Sadeghi-Bazargani, H., & Khezri, A. (2018). An Evidence-Based Framework for Evidence-Based Management in Healthcare Organizations: A Delphi Study. *Ethiopian Journal of Health Sciences*, 28(3), 305-314.
- 69- Jones, G. (2018). *Evidence-based School Leadership and Management: A practical guide*. SAGE Publications, available: [Evidence-based School Leadership and Management: A Practical Guide - Gary Jones - Google Books](https://books.google.com/books?id=9v8vEAAAQAAJ)
- 70- Kowalski, T. (2009), Need to Address Evidence- Based Practice in Educational Administration. *Educational administration quarterly*, 45(3), 351-374. <https://doi.org/10.1177/0013161X09333623>
- 71- Kruse, S. D., & Johnson, B. L. (2012). *Decision Making for Educational Leaders: Underexamined Dimensions and Issues*. United States: State University of New York Press.
- 72- Leach, M. (2006). Evidence-based practice: A framework for clinical practice and research design. *International Journal of Nursing Practice*, 12(5), 248-251. [doi:10.1111/j.1440-172X.2006.00587.x](https://doi.org/10.1111/j.1440-172X.2006.00587.x). [ISSN 1440-172X](https://www.issn.org/issn/1440-172X). [PMID 16942511](https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/16942511/). [S2CID 37311515](https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/37311515/)
- 73- Lewis J., & Caldwell B. J. (2005). Evidence-Based Leadership. *The Educational Forum*, (69), 182-191.

