



تصور مقترح لتطوير ممارسات صنع القرارات لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمصر في ضوء مدخل الإدارة القائمة على الأدلة

إعداد

د/ حسام الدين السيد محمد إبراهيم

أستاذ مساعد باحث بشعبة بحوث التخطيط التربوي
المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية

الناشر

المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بالقاهرة

جمهورية مصر العربية

يوليو ٢٠٢٥ م

تصور مقترح لتطوير ممارسات صنع القرارات لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمصر في ضوء مدخل الإدارة القائمة على الأدلة

إعداد: د/ حسام الدين السيد محمد ابراهيم

ملخص الدراسة

هدف البحث الحالي إلى وضع تصور مقترح لتطوير ممارسات صنع القرارات لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمصر في ضوء مدخل الإدارة القائمة على الأدلة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، والتصور المقترح كأحد أساليب استشراف المستقبل، كما تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٣٧١) معلم ومعلمة في محافظة القليوبية. وكشفت نتائج البحث عن أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظه القليوبية للإدارة القائمة على الأدلة في صنع القرارات من وجهة نظر عينة الدراسة من المعلمين جاءت منخفضة بصورة إجمالية، كما جاءت متوسطة في مجال الأدلة الداخلية، بينما جاءت منخفضة في مجال الأدلة الخارجية. كما توصل البحث إلى وضع تصور مقترح لتطوير ممارسات صنع القرارات لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمصر في ضوء مدخل الإدارة القائمة على الأدلة، وهو يعتمد على نوعين من الأدلة؛ الأول الأدلة الداخلية؛ وذلك مثل: الخبرات المهنية لمديري المدارس، وقواعد بيانات وحدة المعلومات والإحصاء، وآراء وخبرات العاملين بالمدارس، وقرارات المجالس واللجان والوحدات والجماعات المدرسية، والخطط الاستراتيجية والتنفيذية للمدارس، والبحوث الإجرائية. أما النوع الآخر فهو الأدلة الخارجية؛ وذلك مثل: التشريعات المنظمة للعملية التعليمية، ونتائج البحوث في الدوريات والمؤتمرات العلمية، وخبرات المدارس الأخرى، وآراء وتوقعات أولياء الأمور والمجتمع المحلي، والقيادات العليا في الإدارات التعليمية، وخبراء المؤسسات التعليمية، والبحوثية، والتدريبية، والعلمية الموجودة في المجتمع المحلي، وتقارير وإحصاءات وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني.

الكلمات المفتاحية: تصور مقترح- صنع القرارات- مديري مدارس التعليم الأساسي- الإدارة القائمة على الأدلة- مصر.

A proposed perspective for developing decision-making practices among Basic school principals in Egypt in light of the evidence-based management approach

Prepared by

Dr. Hossam El Din Elsayed Mohammed Ibrahim

Associate Professor/ National Center for Educational Research and Development

The current research aimed to build a proposed perspective for developing decision-making practices among Basic school principals in Egypt in light of the evidence-based management approach, research used descriptive method and proposed perspective as one of the style of anticipating the future, also used questionnaire to collect data and information and was applied to a sample of (371) male and female teachers in Qalyubia Governorate. The results of the research revealed that the degree of practice of evidence-based management in decision-making by primary school principals in Qalyubia Governorate, from the perspective of the study sample of teachers, was generally low and average in the field of internal evidence, while it was low in the field of external evidence. The research also revealed building a proposed perspective for developing decision-making practices among Basic school principals in Egypt in light of the evidence-based management approach that relies on two types of evidence; the first is internal evidence; such as: professional experiences of school principals, databases of the Information and Statistics Unit, opinions and experiences of school staff, decisions of school councils, committees, units and groups, strategic and executive plans of schools, and procedural research. The second type is external evidence; Examples include: legislation regulating the educational process, research results in scientific journals and conferences, the experiences of other schools, the opinions and expectations of parents and the local community, senior leaders in educational administrations, experts from educational, research, training, and scientific institutions present in the local community, and reports and statistics from the Ministry of Education and Technical Education

KeyWords: A Proposed perspective - Decision-Making - Basic School Principals- Evidence-Based Management- Egypt.

تصور مقترح لتطوير ممارسات صنع القرارات لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمصر في ضوء مدخل الإدارة القائمة على الأدلة

المقدمة:

يُمثل صنع القرارات جوهر عمليات الإدارة المدرسية، ولكي تكون القرارات ذات مصداقية وموثوقية عالية؛ فلا بد أن تعتمد على أدلة وشواهد وقرائن وبراهين وحقائق دامغة ومؤكدة و يقينية، وهذا يُسهّل تطبيقها على أرض الواقع، ويقنع العاملين بأهميتها وجدواها، ويجعلهم متحمسين لها، ويتحملون مهامها ومسؤولياتها وأدوارها، ولا يقاومونها، ويجعلهم أيضاً حريصين على الالتزام بتبعاتها ونتائجها وآثارها المتنوعة.

في بيئة الأعمال التنافسية والديناميكية الحالية- وما صاحبها من تحديات وتحولات وتغيرات وتطورات متسارعة ومتلاحقة- تحتاج المدارس إلى الإبداع الابتكار، واستخدام وتوظيف أساليب وطرائق عمل جديدة، وتحسين وتطوير خدماتها وعملياتها ومنتجاتها بشكل مستمر؛ للبقاء في الطليعة والمنافسة الفعالة مع نظيراتها في المجتمع. ومع ذلك، ليس من السهل تحقيق ذلك بدون أساس متين من المعرفة الموثوقة وذات الصلة؛ وذلك من خلال الإدارة القائمة على الأدلة، والتي تعتمد على أساليب أو تقنيات أثبتت فعاليتها في صنع القرارات؛ بناءً على البحث والتقييم الدقيق (Faster Capital, 2024, 1)، حيث تقوم الأدلة بدور حاسم في عمليات صنع القرارات داخل المؤسسات؛ فمن خلال استخدامها، يمكن للمديرين صنع قرارات أكثر استنارة وأقل ذاتية، وتؤدي إلى نتائج أكثر إيجابية، وتحقيق الأهداف المحددة سلفاً بجودة وتميز. (Villadsen, 2023, 4)

إن الإدارة القائمة على الأدلة عملية يمثل جوهرها الضمير؛ الضمير الحكيم لكي نصل إلي أفضل الأدلة الحالية المُتاحة من مصادر متعددة في صنع القرارات المؤسسية. فهي عملية تعتمد على العلم؛ لبناء استراتيجيات إدارة موضوعية وعقلانية، وخالية من التأثيرات الشخصية والعفوية والعشوائية؛ للحصول على نتيجة إيجابية ممكنة؛ لتطوير العمل ومواجهة مشكلاته، وتحقيق أهداف المدرسة بفاعلية وكفاءة. (Maertens,et.al., 2024,2)

وأشار شي وآخرون (Shi et.al., 2022,1) إلى أن الإدارة القائمة على الأدلة تعتمد على استخدام منطق أفضل وأعمق، وتوظيف الحقائق إلى أقصى حد ممكن، مما يسمح لمُدبري المدارس بأداء وظائفهم بشكل أفضل، فجوهر القيادة القائمة على الأدلة يغير عملية صنع القرارات من تلك التي تعتمد على التفضيلات الشخصية والخبرة غير المنهجية، عن التي تعتمد على أفضل الأدلة العلمية المُتاحة من مصادر متعددة، كما تتضمن ترجمة قضية أو مشكلة عملية إلى سؤال قابل للإجابة، والبحث بشكل منهجي عن الأدلة واسترجاعها، والحكم النقدي على مصداقية الأدلة وأهميتها، وتقييم الأدلة وتجميعها معاً، ودمجها بصورة فعالة في عملية صنع القرارات.

ويتحمل مَدبرو المدارس مسؤولية صنع القرارات الفعالة التي تدعم رؤية ورسالة وأهداف وقيم مؤسساتهم، وكلما توافر لهم معلومات صحيحة وسليمة ومؤكدة وحقيقية من مصادر متعددة؛ فإن ذلك يزيد من احتمال صنع قرارات مستنيرة ورشيدة، وبدون تلك المعلومات الداعمة المناسبة، يتم ترك القرارات للحسد الذي يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية غير ضرورية؛ تقود إلى المزيد من التحديات أو المشكلات للمدارس، وتؤثر بصورة سلبية على تحقيق أهدافها بفاعلية. (الزعبي، ٢٠٢١، ١).

إذن الأدلة تعني في الأساس المعلومات، وهي المقوم الرئيس والداعم الأساسي لصنع القرارات، وقد تكون هذه المعلومات مبنية على أرقام، أو قد تكون نوعية أو وصفية، وقد تأتي الأدلة من البحوث العلمية التي تشير إلى حقائق عامة قابلة للتطبيق حول العالم أو الأشخاص أو الممارسات التنظيمية في بيئات الأعمال الخارجية، وقد تأتي الأدلة أيضاً من المؤشرات التنظيمية للأداء المؤسسي الداخلي؛ مثل: مقاييس المؤسسة، أو ملاحظات ظروف العمل، وكذلك الخبرة المهنية للمديرين أو العاملين أو أصحاب المصلحة يمكن أن تكون ركييزة مناسبة ومصدراً مهماً للأدلة. (Russell et al., 2020, 5)

وأبرز مركز الإدارة القائمة على الأدلة (Center for Evidence-Based Management, 2014, 1) في هولندا أهمية تركيز مُديري المدارس على جودة الأدلة التي يعتمدون عليها في صنع القرارات، فلا يكتفون فقط إلى الاستناد إلى أفضل الممارسات، وقصص النجاح التي حققها مديرو مدارس آخرين، والتي قد تكون خادعة في بعض الأحيان؛ لاختلاف طبيعة المؤسسات ومواردها البشرية والمادية، وكذلك نوعية وطبيعة المستفيدين منها، ولكن ينبغي التركيز على تقييم مدى صحة الأدلة التي بحوزتهم، وإمكانية تعميمها وتطبيقها، وكيفية العثور على أفضل الأدلة المتاحة من مصادر موثوق منها.

وأكد معهد تشارترد للأفراد والتنمية (Chartered Institute of Personnel and Development, 2023, 3) بأنجلترا على أنه يتعين على مديري المدارس التركيز على تقييم جودة الأدلة وموثوقيتها وأهميتها المستخدمة في صنع القرارات، وذلك من خلال تحديد أماكن ومصادر وأوقات وأساليب وطرائق جمع الأدلة، والتأكد من أن الأدلة غير متحيزة نحو اتجاه معين، والحصول على أفضل أدلة متاحة،

وكفاية الأدلة للوصول إلى أفضل استنتاجات، وبهذه الطريقة، لا يتم جمع الأدلة من مصادر عديدة فحسب، بل تحدد أولوياتها والتفكير بها بشكل نقدي في مدى صحتها بدلاً من أخذها على محمل الجد.

ويطلب صنع القرار الفعال القائم على الأدلة القيام بعملية منهجية لجمع وتحليل الأدلة؛ ويتضمن ذلك: تحديد مصادر الأدلة ذات الصلة، وجمع البيانات وتنظيمها، وتقييم جودة الأدلة وأهميتها بشكل نقدي. كما يتضمن تحليل الأدلة تطبيق الأساليب والأطر الإحصائية المناسبة لاستخلاص استنتاجات ذات مغزى. وينبغي أن تكون العملية شفافة وقابلة للتكرار، مما يسمح للأخريين بمراجعة النتائج والتحقق من صدقها وموثوقيتها. (Villadsen, 2023, 4)

إن الإدارة القائمة على الأدلة تحقق كثيراً من الفوائد في صنع القرارات للمدارس المعاصرة؛ وذلك مثل: تجنب الممارسات والقرارات غير الدقيقة وغير المؤكدة، ولا سيما في المواقف والقضايا التي تتسم بالتقلب، وعدم اليقين، والتعقيد، والغموض، وتدعيم وتعزيز جودة صنعها، والحد من المخاطر والمشكلات التي تواجه المدرسة والتعامل معها بفاعلية وكفاءة، والاهتمام بتنمية الكفايات والكفاءات المهنية للعاملين من خلال برامج تنمية مهنية مستمرة، وتدعيم إجراء البحوث العلمية، ولا سيما التجريبية منها وتوظيف نتائجها في تحسين وتطوير الأداء المدرسي، وتأسيس التعاون والمشاركة والعمل بروح الفريق الواحد بين كافة المعنيين بالعملية التعليمية. (Harvard Business Review, 2024,1-2)

وأظهر معهد تشارترد للأفراد والتنمية Chartered Institute of Personnel and Development, 2024, 1) أن القادة العاملين في مجال إدارة الموارد البشرية يواجهون قرارات معقدة في مكان العمل، ويحتاجون إلى فهم ما ينجح من أجل التأثير

على نتائج المنظمة نحو الأفضل، وتساعدهم الممارسات القائمة على الأدلة على صنع قرارات أفضل وأكثر فعالية؛ وذلك من خلال اختيار حلول موثوقة وجديرة بالثقة، والاعتماد بشكل أقل على الحكمة القديمة أو الخبرات الفردية أو الحلول السريعة السطحية.

وأكد براون وتشانغ (Brown & Zhang, 2017, 385) على عدد من الممارسات يقوم بها مديرو المدارس لتعزيز ممارستهم المهنية القائمة على الأدلة في صنع القرارات؛ وذلك مثل: تسهيل تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز توقعات الأداء العالي، وربط الموارد بالنتائج، والعمل بشكل مبدع ومبتكر وتمكين العاملين، والاستجابة للاحتياجات والمواقف المتنوعة، ودعم المدرسة كمكان تعليمي حيوي، والتأكد من أن المناهج والعمليات المتعلقة بها معاصرة وذات صلة، وتوفير الريادة التعليمية.

وتناول دالي (Daly, 2024, 4) أربعة أنواع من الأدلة في صنع القرارات؛ الأول الأدبيات العلمية *Scientific literature*، وتشمل الأبحاث المنشورة التي تمت مراجعتها، والأبحاث الأولية من مصادر موثوقة وغير منحيزة. والثاني البيانات الداخلية *Internal data*، والمرتبطة بأداء العاملين، أو الموارد البشرية والمادية. والثالث الخبرة المهنية *Professional expertise* للمديرين والعاملين والتي تكونت عبر سنوات طويلة من مواجهة القضايا والمشكلات. والرابع قيم ومخاوف أصحاب المصلحة *Stakeholders' values and concerns* الداخليين والخارجيين والمُتأثرين بالقرارات، من خلال المجموعات البؤرية، والمقابلات، واستطلاعات الرأي.

وصنف شي وآخرون (Shi et al., 2022, 5) الأدلة التي يعتمد عليها مديرو المدارس في صنع القرارات إلى نوعين؛ الأول الأدلة الداخلية؛

وتتضمن: الخبرة والحدس الشخصي للمدير، ومعلومات واقتراحات الزملاء، وتوصيات ومتطلبات القادة، ومعلومات من التدريب الوظيفي أو الاجتماعات، والقواعد واللوائح المدرسية وأدلة الإجراءات. أما النوع الآخر فهو الأدلة الخارجية؛ وتشمل: الأبحاث المنشورة في المجالات الأكاديمية، ومعلومات من الكتب المهنية، ومعلومات من الإنترنت، وآراء ومقترحات خبراء التعليم. وأكد ميرتنز وآخرون (Maertens,et.al., 2024,2) على أن المصدر الأكثر بروزاً للأدلة هو الدليل العلمي، وهو المعرفة المستمدة من الدراسات العلمية. إن اقتناع المدير باستخدام النتائج العلمية في صنع القرارات يؤدي إلى تنفيذ استراتيجيات العمل المحددة بدقة وجودة وتميز، وتجنب أي آثار جانبية تؤثر بشكل سلبي على سير العمل بالمؤسسة.

وفي جمهورية مصر العربية يقومُ مديرو المدارس بإنشاء وحدات المعلومات والإحصاء؛ لضمان توفير بيانات ومعلومات تتسم بالدقة والوضوح والشمول والتكامل، وتوظف بفعالية في صنع القرارات المدرسية، وذلك وفق القرار الوزاري رقم (٩٩) بتاريخ ٢٠٠٢/٦/٨، وتهدف هذه الوحدات إلى تحقيق نظام معلومات يتسم بالشمول والتكامل، ويُلبى مُتطلبات مُدبري المدارس من بيانات ومعلومات ومؤشرات داعمة لصنع القرارات بصورة دقيقة وسريعة. كما تقوم هذه الوحدات بتجهيز وتدقيق وإدخال البيانات اللازمة لنظام المعلومات المدرسي، وتسجيل كافة التغيرات والتطورات علي بيانات ومعلومات التلاميذ والعاملين بالمدرسة بدقة ووضوح، والتأكد من صحة البيانات ومطابقتها للواقع بصورة مستمرة، وتوفير البيانات وتداولها وفق اللوائح والقواعد المنظمة لها. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٢، ١-٢)

وأولت المعايير المهنية لمُدبري مدارس التعليم الأساسي أيضاً- والتي وضعتها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مجال القيادة والحوكمة الإدارية- اهتمامها بأهمية اعتماد مُدبري المدارس على مصادر متنوعة، وذات موثوقية

ومصادقية عالية من البيانات والمعلومات في صنع القرارات المدرسية، وتسيير شؤون مدارسهم؛ وذلك مثل: الاختبارات الشهرية والفصلية والسنوية للطلبة، وتقارير الموجهين والمتابعين للمدارس، وملفات الإنجاز لكافة المشاركين في العملية التعليمية، وآراء أولياء الأمور، وآراء الطلبة، والملاحظات المباشرة لهم. (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١١، ٣٨-٣٩)

ونص القرار الوزاري رقم (١٦٤) بتاريخ ٢٠١٦/٥/٣١ والخاص باعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم أن مديري مدارس التعليم الأساسي يجب أن يقوموا بصنع القرارات التعليمية بناءً على تحليل نتائج الطلبة، والبيانات والإحصاءات الخاصة بالمدرسة، ونظم التقويم المعتمدة، ويدعمون تكامل الجهود الفعالة بين العاملين، وترسيخ أسس وقواعد التعاون بينهم، وبين إدارة المدرسة ومجلس الأمناء والآباء والمعلمين، ويضعون بالتعاون مع مجالس الأمناء اللاتحة الداخلية للمدارس، ويقودون عملية وضع رؤية ورسالة المدرسة بالمشاركة مع جميع المشاركين والمستفيدين من العملية التعليمية، ووضع خطة التحسين والتطوير التربوي بمشاركة تلك المجالس، والتنسيق مع التوجيه الفني في متابعة وتقييم وتقويم المعلمين والأخصائيين، وتشجيع المعلمين وأولياء الأمور على المشاركة الفاعلة في أعمال المجالس واللجان والوحدات والجماعات المدرسية. (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠١٦، ١٢٨-١٣٠)

مشكلة البحث وأسئلته:

أشارت كثير من الدراسات السابقة عرضاً وتداولاً ونتائجاً إلى وجود كثير من المشكلات وأوجه القصور والسلبيات في ممارسات مديري مدارس التعليم الأساسي بمصر للإدارة القائمة على الأدلة في عمليات صنع القرارات، وذلك على النحو الآتي:

- اعتماد مُدبري المدارس بشكل رئيس على خبراتهم المهنية، وآرائهم، ومعتقداتهم ومعلوماتهم الشخصية في صنع القرارات المدرسية، وضعف انفتاحهم على الآراء المختلفة، وتمسكهم بالأساليب والأفكار النمطية والتقليدية في تناول القضايا والمشكلات المدرسية المتنوعة، وقلة اهتمامهم بالأدلة العلمية من البحوث في الدوريات والتقارير والمؤتمرات والندوات والملتقيات، والنظرة السلبية تجاه البحث العلمي وضعف قناعتهم بأهمية تطبيق نتائجه في تطوير ممارساتهم المهنية؛ ومن ثم يرون أن البحوث العلمية لا تستهدفهم بل تستهدف نظرائهم من الباحثين؛ مما يؤدي إلى تجاهلهم للبراهين العلمية السليمة والمعرفة الموثقة، ووجهات النظر المخالفة لرؤاهم عند صنع القرارات المدرسية. (سعد وآخرين، ٢٠٢٤، ١٠٦-١٠٧).

- ضعف مواكبة مديري المدارس للاتجاهات الحديثة في الإدارة التعليمية واعتمادهم بشكل رئيس على الأساليب التقليدية في العمل، وصعوبة صنع القرارات في كثير من الأحيان؛ لقلة تمكنهم من الحصول على المعلومات والحقائق اللازمة لذلك، وندرة تفويض الصلاحيات والسلطات للعاملين لصنع واتخاذ القرارات وحل المشكلات المرتبطة بأدوارهم الوظيفية، بالإضافة إلى قلة اهتمامهم بتوفير برامج التنمية المهنية المستمرة للعاملين؛ للارتقاء بخبراتهم وممارساتهم المهنية. (خفاجي وآخرون، ٢٠٢٤، ٤٠٩).

- افتقار مُدبري المدارس للأسلوب العلمي المنهجي في عملية صنع القرارات المدرسية وحل المشكلات، واعتمادهم على الانطباعات والخبرات الشخصية في هذا المجال، وضعف اعتمادهم على المعلومات الموضوعية والدقيقة والحديثة كأساس لدعم صنع القرارات، والتعجل في عملية صنع القرارات، وافتقارها إلى

- الدراسة العلمية المتأنية الشاملة والواقفية، وضعف قناعتهم بأهمية البحث عن أفضل البراهين المتاحة واستثمارها في صنع القرارات. (عزب، ٨٠٩، ٢٠٢٣).
- أن الإنترنت وتوظيف تطبيقات التكنولوجيا الرقمية في صنع القرار هو أمر قليل الحدوث من قبل مديري مدارس التعليم العام بمصر. (حلمي، ٢٠٢٤، ١٥)
- اتباع مديري المدارس الأسلوب البيروقراطي التسلسلي في إدارة مدارسهم، وقصور اهتمامهم بتسيخ قيم العمل التعاوني التشاركي بين كافة المعنيين بالعملية التعليمية، وكذلك توفير أساليب تواصل فعالة بينهم، وقصورهم أيضاً في تشجيع المعلمين على طرح الأفكار واستخدام الأساليب الحديثة في العمل، وقلة إشراكهم العاملين في صنع القرارات، وفي وضع الخطط الاستراتيجية بالمدارس، وندرة تفويض السلطات والصلاحيات للعاملين؛ لاعتقادهم الخاطيء بأن ذلك يسبب فوضى إدارية، وخوفهم من التغيير وقلة رغبتهم في الخروج على المؤلف.
- (العواد، ٢٠٢٣، ٦٤)
- قلة إتاحة مديري المدارس الفرص المتنوعة للعاملين للمشاركة في صنع القرارات المدرسية، واعتقاد بعض مديري المدارس أنهم فوق العمل، وأنهم مصادر للسلطة والنفوذ والهيمنة وإصدار التكاليف والأوامر، بالإضافة إلى صعوبة التراجع عن قراراتهم حتى إذا ثبت خطأها وقلة جدواها، حتى لا تهتز صورتهم أمام العاملين ويأخذون عنهم طابع التردد وضعف الثقة.
- (أحمد، ٢٠٢٣، ٦٨-٦٩)
- انفراد بعض قادة المدارس بالرأي وصنع القرار أثناء الاجتماعات، وتدني تفويض السلطة إلى الصف الثاني من القيادة المدرسية في صنع القرارات.
- (موسى وآخرين، ٢٠٢٢، ١٠٩)

- نقص الكفايات المهنية لدى مديري المدارس اللازمة لإحداث التحسين والتطوير والتغيير المدرسي، وغياب المعلومات الدقيقة لصنع واتخاذ القرارات، وخوفهم من الفشل في تطبيق أو تجريب أساليب جديدة في العمل، وضعف علاقاتهم مع العاملين بمدارسهم. (محمد، ٢٠٢٢، ٣٦-٣٧)
- ضعف توظيف مديري المدارس لتطبيقات التكنولوجيا الرقمية والذكاء الاصطناعي في صنع القرارات؛ وذلك مثل البيانات الضخمة والحوسبة السحابية، وقلة توظيف وحدة المعلومات والإحصاء في صنع القرارات، حيث يقتصر دورها على حفظ البيانات والمعلومات المدرسية. (حلمي ومصطفى، ٢٠٢٥، ٦٣-٦٤)
- ندرة تقديم وحدات التدريب والجودة بالمدارس برامج تدريبية متميزة للمعلمين تزودهم بأحدث الاتجاهات العلمية المعاصرة في التعليم والتعلم، والتي يمكن أن يعول عليها مديرو المدارس في صنع القرارات المدرسية. (قاسم، ٢٠٢١، ٥٧٨-٥٧٩)
- قلة اهتمام مديري المدارس ببناء ودعم مجتمعات التعلم المهنية، والإفادة من توظيف خبرات وممارسات وتجارب أعضائها، وتوظيف أنشطتها وفعاليتها المتنوعة في صنع القرارات التي تتعلق بتحسين وتطوير الأداء، وعلاج المشكلات. (أرناؤوط، ٢٠٢٢، ٥٧٩)
- ضعف نظم التواصل التكنولوجية الضرورية لدى مديري المدارس لدعم عمليات صنع القرار، ومقاومة الكثير منهم للتغيير، وقلة الرغبة في التنمية المهنية المستمرة، وبعدهم عن مجرى تطور علوم الإدارة والتكنولوجيا الإدارية الجديدة، وندرة إفادتهم من نتائج هذه العلوم والأدوات التكنولوجية في صنع القرارات التي ترتبط بتطوير العمل أو التغلب على مشكلاته. (مصطفى، ٢٠٢٢، ٥٦-٥٥)

- أن مديري المدارس لا يهتمون بمشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية، ويعملون على نشر المحاباة والشللية والمحسوبية، ويشجعون المعلمين على الوشاية بزملائهم، ويقفون بالمسؤوليات على المعلمين ولا سيما إذا كان الأداء ضعيفاً ولا يتحملون مسؤوليته، ويشجعون المعلمين على الأنانية وتفضيل المصالح الشخصية. (غنيم، ٢٠٢١، ٦٣-٧٢)
- قلة اهتمام مديري المدارس بالقراءة والاطلاع في مجال التخصص اعتماداً على المصادر التكنولوجية المتاحة في صنع القرارات، وندرة حضوره المؤتمرات والندوات واللقاءات التي تناقش قضايا العملية التعليمية عامة والإدارية خاصة. (نصر، ٢٠٢١، ١٦٤)
- ندرة تفويض مديري المدارس بعض لصلاحياتهم وسلطاتهم إلى العاملين بها، وقلة حرصهم على مشاركتهم في صنع القرارات المدرسية كل في مجال تخصصه. (الجاريه وآخرين، ٢٠٢٠، ٤٣٥-٤٣٧)
- احتكار مديري المدارس المعلومات وحجبها عن العاملين ومجالس الأمناء والآباء والمعلمين، وفرض قيود أو منع نشرها وتداولها فيما بينهم؛ مما يؤدي إلى قلة مصادر البيانات والمعلومات المتاحة أمام هذه الأطراف، وقلة الاستفادة من مقترحاتهم في تسيير العمل بالمدارس أو في صنع القرارات المدرسية، وضعف مشاركة هذه الأطراف سواء معلمين أو أولياء أمور أو أفراد المجتمع المحلي في صنع القرارات المدرسية، وضعف الاستفادة من وحدات المعلومات والإحصاء في صنع القرارات المدرسية. (أحمد، ٢٠٢٣، ٧٦-٧٧)
- ضعف قدرة مديري المدارس على بناء مجتمع المعرفة والذي يُعد مصدراً مهمّاً في صنع القرارات، وقلة وجود آليات واضحة في تبادل المعلومات والخبرات ونشرها بين المعنيين والمستفيدين في العملية التعليمية. (عثمان، ٢٠٢٠، ٢٧٩)

- ضعف قدرة مديري المدارس على بناء شراكات فعّالة مع مؤسسات المجتمع المحلي، وضعف قدرتهم أيضاً على بناء مناخ ديمقراطي تسوده الحوارات والنقاشات الفعّالة التي تعتمد على عمليات صنع القرارات. (عوض وآخرين، ٢٠٢٠، ١٢٦٨)

- اتباع مديري المدارس النمط البيروقراطي في الإدارة، والتركيز على حرفية تنفيذ اللوائح والقوانين والقواعد والإجراءات أكثر من تحسين وتطوير الأداء في صنع القرارات المدرسية. (فراج وآخرين، ٢٠٢٠، ٢٣٢)

وتأسيساً على ما سبق يمكن أن تتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

كيف يمكن وضع تصور مقترح لتطوير ممارسات صنع القرارات لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمصر في ضوء مدخل الإدارة القائمة على الأدلة؟
ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما الأسس الفكرية لصنع القرارات المدرسية في الاتجاهات العالمية المعاصرة؟
٢. ما الأطر النظرية للإدارة القائمة على الأدلة في الفكر الإداري التربوي المعاصر؟
٣. ما واقع صنع القرارات لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمصر في ضوء مدخل الإدارة القائمة على الأدلة؟
٤. ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية للإدارة القائمة على الأدلة في صنع القرارات من وجهة نظر عينة الدراسة من المعلمين؟
٥. ما التصور المقترح لتطوير ممارسات صنع القرارات لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمصر في ضوء مدخل الإدارة القائمة على الأدلة؟

أهداف البحث:

هدفت هذا البحث إلى:

١. تعرف الأسس الفكرية لصنع القرارات المدرسية في الاتجاهات العالمية المعاصرة.
٢. تحديد الأطر النظرية للإدارة القائمة على الأدلة في الفكر الإداري التربوي المعاصر.
٣. الوقوف على واقع صنع القرارات لدى مُديري مدارس التعليم الأساسي بمصر في ضوء مدخل الإدارة القائمة على الأدلة.
٤. استكشاف درجة ممارسة مُديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية للإدارة القائمة على الأدلة في صنع القرارات من وجهة نظر عينة الدراسة من المعلمين.
٥. وضع تصور مقترح لتطوير ممارسات صنع القرارات لدى مُديري مدارس التعليم الأساسي بمصر في ضوء مدخل الإدارة القائمة على الأدلة.

أهمية البحث:

تمثل أهمية هذا البحث فيما يأتي:

- ١- من المؤمل أن يُفيد مُديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في تعرفهم الأطر التنظيرية للإدارة القائمة على الأدلة في صنع القرارات في الفكر الإداري التربوي المعاصر، ومن ثم اعتمادهم على الأدلة في كافة ممارساتهم المهنية المرتبطة بصنع القرارات المدرسية؛ للوصول إلى قرارات رشيدة تعتمد على مصادر متنوعة من الأدلة ذات المصدقية والموثوقية العالية.

٢- من المتوقع أن يُفيد العاملين بالمدارس والمستفيدين من العملية التعليمية في تشجيعهم على المشاركة الفعالة في صنع القرارات المدرسية؛ لأن هذه الفئات من المصادر المهمة للأدلة المرتبطة بصنع هذه القرارات.

٣- من المرجح أن يُفيد السُّلطات التعليمية العليا المُمثلة في الإدارات والمُديريات التعليمية ووزارة التربية والتعليم والتعليم الفني في توفير كافة أشكال الدعم المادي والبشري لمُدبري مدارس التعليم الأساسي؛ لتمكينهم من استخدام الأدلة المتنوعة في صنع القرارات المدرسية؛ وذلك مثل: أجهزة الحاسوب المتقدمة، والانترنت فائق السرعة، والبرامج والتطبيقات الخاصة بالبيانات والمعلومات وحمايتها، والتشريعات والتقارير والإحصاءات التعليمية، وقواعد البيانات والمعلومات في بنك المعرفة المصري، وحضور المؤتمرات والندوات والملتقيات العلمية.

٤- من الممكن يُفيد وحدات التدريب والجودة على مستوى الإدارات والمُديريات التعليمية في تصميم برنامج تدريبي لمُدبري مدارس التعليم الأساسي في مجال الإدارة القائمة على الأدلة في صنع القرارات.

٥- من المؤمل أن يُفيد الأكاديمية المهنية للمعلمين في تطوير برنامج إعداد مديري مدارس التعليم الأساسي في الأكاديمية، وتضمينه موضوعات وقضايا عن الإدارة القائمة على الأدلة في صنع القرارات.

حدود البحث:

تمثلت حدود البحث في الآتي:

الحدود الموضوعية: اقتصرت على الأطر النظرية للإدارة القائمة على الأدلة في الفكر الإداري التربوي المعاصر، والأسس النظرية لصنع القرارات المدرسية في الاتجاهات العالمية المعاصرة، وواقع ممارسات مديري مدارس التعليم الأساسي بمصر للإدارة القائمة للأدلة في صنع القرارات.

الحدود البشرية: اقتصرت على المعلمين والمعلمات.

الحدود المكانية: اقتصرت على عينة من مدارس التعليم الابتدائي الحكومية في محافظة القليوبية.

الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة الميدانية في الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٥ م.

مصطلحات الدراسة:

١- صنع القرار:

عرف أوريدين وأوباتوندي (Oredein & Opatunde, 2023, 34) صنع القرار على أنه "العملية المعرفية التي يقوم بها مدير المدرسة للوصول إلى اختيار أفضل البدائل المتاحة لحل مشكلة محددة".

كما يُعرف صنع القرار بأنه "عملية يختار فيها المديرون أفضل حل للمشكلة من بين مجموعة من الحلول المتاحة، وبمشاركة المعنيين بها؛ لتحقيق النتائج المرجوة، والوصول إلى الهدف المنشود. (Ossai & Okokoyo, 2023, 2525)

وفي هذا السياق عرفه الشرفان (٢٠٢٢، ٤) بأنه "عملية إدارية تهدف إلى إيجاد حلول جذرية لمشكلة معينة تعيق سير عمليات المنشأة وتبطنها، والتي تتطلب بحثاً عميقاً للحل الأفضل بين مجموعة من الحلول الموجودة بواسطة المفاضلة فيما بينها". وبالإضافة إلى ما سبق يُعرف بأنه "إجراء يقوم به مدير المدرسة عن عمد، ويتم من خلاله اختيار البديل المناسب من بين مجموعة من البدائل لتحقيق الأهداف التنظيمية؛ وذلك في ضوء القيم والمعارف والتفضيلات للمشاركين فيه أو المتأثرين به. (Jadhav& Karabasanagoudra, 2020, 957)

وتأسيساً على ما سبق يُعرف صنع القرار إجرائياً على أنه العملية التي يختار فيها مديرو مدارس التعليم الأساسي بمصر أفضل البدائل المتاحة لحل مشكلة محددة، مما يساهم في تحقيق أهداف العملية التعليمية بجودة وتميز.

٣- الإدارة القائمة على الأدلة:

عرفت عزب (٢٠٢٣، ٧٦٧-٧٦٨) الإدارة القائمة على الأدلة بأنها "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 المسقاة 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 صنع قرارات مستنيرة، والارتقاء بالممارسات القيادية والإدارية بمؤسسات التعليم، والإسهام في تجسير الفجوة بين البحث والممارسة في مجال الإدارة المدرسية.

وعرفها مركز بايبرتسان (Bipartisan Policy Center, 2020, 3) بأنها "استخدام القادة وتوظيفهم لبيانات ومعلومات عالية الجودة؛ تكون موجهة ومرشدة لصنع القرارات الخاصة بالعمل، حيث يتم جمع منهجي للبيانات عالية الجودة، وتحليل تلك البيانات باستخدام أساليب بحثية دقيقة، مما يوفر أدلة يمكن أن تستند إليها صنع القرارات".

كما تُعرف بأنها "الاستخدام الواعي والصريح والحكيم لمجموعة متنوعة من الأدلة في صنع القرارات من قبل مدير المؤسسة؛ وهي: الأدلة العلمية والبحثية، والتنمية المهنية، والخبرة المهنية، وتوقعات جميع أصحاب المصلحة، وذلك عن طريق ست خطوات أساسية؛ وهي: السؤال، والاستحواذ، والتقييم، والتجميع، والتطبيق، والتقييم. (Hasanpoor et al. , 2020, 83)

وبالإضافة إلى ما سبق عرفها أويري وآخرون (Öyry et al., 2021, 2) بأنها "استخدام أفضل الأدلة المتاحة في صنع القرارات بصراحة وحكمة وضمير؛ وذلك مصادر مختلفة مثل: خبرة المديرين والمهنيين، والأدلة العلمية، والبيانات التنظيمية الداخلية للمؤسسة، والتغذية الراجعة من أصحاب المصلحة.

وبناءً على ما سبق تُعرف الإدارة القائمة على الأدلة إجرائياً بأنها مدخل إداري يعتمد عليه مديرو مدارس التعليم الأساسي بمصر في صنع القرارات؛ وذلك من خلال اعتماده على نوعين رئيسيين من الأدلة؛ الأول الأدلة الداخلية؛ وذلك مثل: الخبرات المهنية لمديري المدارس، وقواعد بيانات وحدة المعلومات والإحصاء، وأراء وخبرات العاملين بالمدارس، وقرارات المجالس واللجان والوحدات والجماعات المدرسية، والبحوث الإجرائية. أما النوع الثاني فهو الأدلة الخارجية؛ وذلك مثل: التشريعات المنظمة للعملية التعليمية، ونتائج البحوث في الدوريات والمؤتمرات

العلمية، وخبرات المدارس الأخرى، وأراء وتوقعات أولياء الأمور والمجتمع المحلي، والقيادات العليا في الإدارات التعليمية، وخبراء المؤسسات التعليمية، والبحثية، والتدريبية، والعلمية المجتمعية.

الدراسات السابقة:

قام الباحث بتقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية، وتم عرضها وفق تسلسلها الزمني من الحديث إلى القديم، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات العربية:

١- دراسة أحمد وآخرين (٢٠٢٥) وهدفت إلى تعرف واقع ممارسات صنع القرار التعليمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج، واتبعت المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٣٠٠) من المديرين، والوكلاء، والمعلمين المشرفين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس يعتمدون على خبراتهم الشخصية في صنع القرارات المدرسية، وضعف مشاركة العاملين بالمدرسة وأولياء الأمور والمجتمع الخارجي في صنع هذه القرارات، وقلة اهتمام مديري المدارس بتحديد المشكلات بدقة قبل صنع القرارات المتعلقة بها، وقصور في توظيف البيانات والمعلومات المدرسية في صنع القرارات.

٢- دراسة سعد وآخرين (٢٠٢٤) وهدفت إلى تطوير الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم العام بمصر في ضوء القيادة المستندة إلى البراهين، واتبعت المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٢٣) خبيراً، وكشفت نتائج الدراسة تطوير الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم العام بمصر في ضوء القيادة المستندة

إلى البراهين في أربع مجالات لعمل قادة المدارس ؛ وهي: التوجه الاستراتيجي، وصنع القرارات المدرسية، وبناء منظمة التعلم، وتوظيف نتائج البحوث العلمية. كما كشفت النتائج عن اعتماد مديري المدارس على الانطباعات والخبرات الشخصية في صنع القرارات، وقلّة اهتمامهم بمشاركة المعنيين بالعملية التعليمية في صنع القرارات داخل وخارج المدرسة، وقلّة اطلاعهم على نتائج البحوث العلمية، أو المشاركة في الندوات والمؤتمرات والملتقيات العلمية وتوظيفها في صنع القرارات، وندرة باستشارة الخبراء في المؤسسات التعليمية والتدريبية والبحثة في المجتمع المحلي، وقلّة توظيفهم لقواعد البيانات والمعلومات المدرسية التي توفرها وحدات المعلومات والإحصاء في المدارس، وقلّة اهتمامهم بقرارات التنظيمات المدرسية من مجالس ولجان ووحدات وجماعات.

٣- دراسة عزب (٢٠٢٣) وهدفت إلى بناء تصور مقترح لتطبيق الإدارة المستندة إلى البراهين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر كمدخل لتطوير الممارسات الإدارية لقادتها، واتبعت المنهج الوصفي، والتصور المقترح كأحد أساليب استشراف المستقبل، وتم تحكيمة من (١٣) خبيراً، وأسفرت نتائج الدراسة عن وضع تصور مقترح لتطبيق الإدارة المستندة إلى البراهين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، واعتمد على أربع مكونات رئيسية؛ الأول توظيف نتائج البحوث لدعم صنع القرارات المدرسية وتحسين الممارسات المهنية لقادتها، والثاني بناء قدرة القيادات المدرسية على ممارسة الإدارة المستندة إلى البراهين، والثالث تعزيز البيانات المدرسية، والرابع تعزيز النهج التشاركي في الإدارة وصنع القرارات المدرسية. كما بينت النتائج انفراد مديري المدارس بصنع القرارات اعتماداً على خبراتهم الشخصية ومعتقداتهم، وقلّة اعتمادهم على المعلومات الموضوعية والدقيقة والحديثة، وندرة حضور المؤتمرات العلمية

والندوات والمشاركة فيها كأساس لدعم صنع القرارات المدرسية، وقلة مشاركة المعنيين بالعملية التعليمية في المدارس من معلمين وطلاب وآباء ومجتمع محلي في صنع القرارات، وندرة توظيف نتائج البحوث العلمية الرصينة في هذا المجال، وندرة الفرص المتاحة لمُدبري المدارس في إجراء البحوث الإجرائية والاعتماد عليها في صنع القرارات.

٤- دراسة عوض وآخرين (٢٠٢٣) وهدفت إلى الوقوف على واقع تمكين معلمي التعليم الثانوي الأعلى من المشاركة في صنع القرار التعليمي في جمهورية الصين الشعبية وإمكانية الاستفادة منها في مصر، واتبعت المنهج الوصفي، كما استخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات. وبيّنت نتائج الدراسة مشاركة المعلمين بالصين في صنع القرارات المتعلقة بالمناهج الدراسية، ومنصات قيادة المعلمين، ومجتمعات التعلم المهنية، ومجموعات أبحاث التدريس، ومجموعات التخطيط للدروس، ومجالس إدارات المدارس.

٥- دراسة أبو سليمة (٢٠٢١) وهدفت إلى تفعيل صناعة القرار بالمدارس المصرية في ضوء ثقافة المساءلة التربوية، واتبعت المنهج الوصفي، كما استخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات. وأوضحت نتائج الدراسة قلة اهتمام مُدبري المدارس بمشاركة العاملين وأولياء الأمور والمجتمع في صنع القرارات المدرسية، واعتمادهم على خبراتهم الشخصية ومهاراتهم الذاتية بشكل كبير في صنع هذه القرارات.

٦- دراسة علي وآخرين (٢٠١٩) وهدفت إلى تحديد معوقات صنع القرار واتخاذها لدى مُدبري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية، واتبعت المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٢٢٤) من المديرين، والوكلاء، والمعلمين، والأخصائيين

الاجتماعيين. وأكدت نتائج الدراسة وجود عدد من المعوقات تواجه عمليات صنع واتخاذ القرارات لدى مديري مدارس التعليم الأساسي؛ أهمها: ضعف تحديث المعلومات المتاحة، وتهميش المديرين لبعض الفئات المعنية بصنع القرار مثل: المعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، وندرة الأخذ بمقترحات العاملين في صنع القرارات.

٧- دراسة الشرايدي (٢٠١٩) وهدفت إلى استكشاف دور التفكير الاستراتيجي في صنع القرار لدى مدراء ووكلاء المدارس الابتدائية المعتمدة وغير المعتمدة في محافظة دمياط المصرية، واتبعت المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (١٢٠) من المديرين، والوكلاء. وأشارت نتائج الدراسة إلى قلة اعتماد مديري المدارس على بيانات ومعلومات شاملة في صنع القرارات المدرسية، وقلة اهتمامهم بمشاركة المعنيين بالعملية التعليمية في صنع تلك القرارات.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١- دراسة كيوموجيشا (Kyomugisha,2025) وهدفت إلى تعرف دور وتأثير صنع القرار التعاوني في المدارس الأوغندية، واتبعت المنهج الوصفي، كما استخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات. وأبرزت نتائج الدراسة اهتمام مديري المدارس بصنع القرارات التعاونية بمشاركة أصحاب المصلحة؛ وذلك مثل المعلمين والإداريين والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، وأن عملية صنع القرار التعاوني مدخل تحويلي فعال لحوكمة المدارس، ويساهم في تحسين النتائج التعليمية، وتدعيم العلاقات المجتمعية، وتعزيز الثقة المتبادلة بين جميع

أطراف العملية التعليمية، وتأصيل اندماجهم وانخراطهم في عمليات التطوير والتغيير المدرسي.

٢- دراسة سوان وآخرين (Swan et al.,2025) وهدفت إلى تحديد واقع مشاركة الطلاب في صنع القرارات في المدارس الثانوية الاسترالية، واتبعت المنهجين الوصفي والكيفي، كما استخدمت الاستبانة والمقابلة والمجموعة البؤرية في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٦٠٠١) من الطلبة والطالبات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود دور مهم للطلاب في صنع القرارات المدرسية، وذلك من خلال مشاركتهم في المجالس الطلابية، وجماعات النشاط المدرسي، كما أن لهم دوراً فعالاً في صنع القرارات التي تتعلق بتخطيط المشاريع وإدارتها، بالإضافة إلى قيام مديري المدارس بإجراء حوارات ومناقشات مفتوحة، والتعاون بعمق معهم في صنع القرارات التي ترتبط بقضاياهم ومشكلاتهم التعليمية.

٣- دراسة جورج وأونسمو (George & Onesmo,2025) وهدفت إلى الوقوف على تأثير مشاركة أولياء الأمور في صنع القرار المدرسي وأثاره على درجات الطلاب ونتائج اختباراتهم في المدارس الابتدائية الحكومية في بلدية موروغورو ببنزانيا، واتبعت المنهجين الوصفي والكيفي، كما استخدمت الاستبانة والمقابلة والمجموعة البؤرية في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٦٣) مديراً ومعلماً وولي أمر. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن مشاركة أولياء الأمور في صنع القرار المدرسي تؤثر بشكل إيجابي وبدرجة عالية على درجات الطلاب ونتائج اختباراتهم، وتحقيق النجاح الأكاديمي العام للطلاب، وتحسين سلوكياتهم وانضباطهم في المدرسة، وتحقيق التواصل الفعال بين الآباء والمعلمين في دعم التحصيل الأكاديمي للطلبة.

٤- دراسة ميرتنز وآخرين (Maertens et al.,2024) وهدفت إلى بناء تصور لصنع القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة في المؤسسات التعليمية المعاصرة من خلال مراجعة الأدبيات، واتبعت الدراسة المنهج النوعي، كما استخدمت تحليل المضمون في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقه على عينة مكونة من (٥٠) دراسة علمية من قاعدتي البيانات العالمية ويب أوف ساينس Web of Science، وسكوبيكس Scopus. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وضع تصور لإدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة في المؤسسات التعليمية المعاصرة يعتمد على مجموعة من الأسس والركائز، أهمها: المراجعات البحثية المتكاملة، وتدريب المديرين على استخدام إطار عمل وتقييم جودة الأدلة، والكفاءة في الأساليب والأدوات النوعية والكمية المستخدمة في جمع الأدلة وتحليلها، وتحويل البيانات إلى تنبؤات للحصول على رؤى مستقبلية، واقتراح مجموعة رصينة من التدخلات لتعزيز استراتيجية العمل، والاستثمار في المهارات التحليلية والاستشارية، وجمع أدلة موثوقة حول الموضوعات والقضايا والمشكلات، وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع، والقدرة على تحويل الرؤى والمقترحات البحثية إلى واقع تنفيذي عملي، والقدرة على تحليل ونقد الأدلة وتحديد المناسب منها مع السياق والوضع الحالي للمؤسسة.

٥- دراسة ريبيل (Ripple,2024) وهدفت إلى الوقوف على تصورات مديري المدارس لاستخدام وتوظيف الأدلة البحثية في صنع القرارات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٤٤١٥) من قيادات المناطق التعليمية، ومديري المدارس ومساعدتهم، والمعلمين، وذلك في (١٣٤) مدرسة عبر الولايات المتحدة

الأمريكية. وكشفت نتائج الدراسة اهتمام مديري المدارس بالإدلة البحثية في صنع القرارات، واعتمادهم على مصادر متنوعة لهذه الأدلة؛ وذلك مثل: مشاركتهم في المشروعات البحثية سواء داخل مدارسهم أو التي يجريها باحثون من خارج تلك المدارس، وحضور المؤتمرات والندوات العلمية، والحصول على دورات تدريبية في أساليب البحث العلمي وفي التحليل الإحصائي، والاندماج في بحوث مجتمعات التعلم المهنية.

٦- دراسة تيكياواتي وسوليسيتيا نينغروم (Tikiawati & Sulistyningrum, 2024)

وهدفت إلى تحديد طبيعة مشاركة المعلمين في عمليات صنع القرار الإداري في المدارس المعاصرة من خلال مراجعة الأدبيات، واتبعت المنهج النوعي، كما استخدمت تحليل المضمون في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقه على عدد (١٠) من الأوراق البحثية المتعلقة بمشاركة المعلمين في صنع القرار في مختلف المستويات المدرسية ذات السياقات المختلفة حول العالم. وبينت نتائج الدراسة إلى أن مشاركة المعلمين في صنع القرار يرتبط بالتفويض والتمكين من قادة مدارسهم، كما أنهم يشاركون في القرارات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي ووضع رؤية ورسالة وقيم وأهداف الخطط الاستراتيجية المدرسية، بالإضافة إلى المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بجميع الأنشطة المرتبطة بحل المشكلات، كما بنت النتائج وجود عدة آليات لمشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية أهمها عضويتهم في المجالس وفرق العمل وجماعات النشاط المدرسية .

٧- دراسة كيتشنز وغولدرغ (Kitchens & Goldberg, 2024) وهدفت تعرف

دور مجالس الأمناء في صنع القرارات المدرسية أثناء جائحة كورونا في الولايات المتحدة الأمريكية، واتبعت المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٧١٨) عضواً في

(١٣) ولاية أمريكية. وأوضحت نتائج الدراسة وجود دور فعال لمجالس الأمناء في صنع القرارات المدرسية أثناء جائحة كورونا؛ وذلك مثل: تحديد خطط إعادة فتح المدارس باستخدام استطلاعات رأي على نطاق واسع لأعضاء مجالس المدارس، وتوفير كافة البيانات والمعلومات لأصحاب المصلحة حول الجائحة، والاستفادة من موارد مؤسسات المجتمع المحلي المادية والبشرية في مواجهتها.

٨- دراسة هيرمان وخلف (Herman & Khalaf, 2023) وهدفت إلى الوقوف على استخدام مديري المدارس للأدلة في صنع القرارات المرتبطة بعمليات الإشراف على المعلمين في المدارس الإندونيسية، واتبعت الدراسة المنهج النوعي بمدخل دراسات الحالة، كما استخدمت المقابلات والملاحظات وتحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات. وأكدت نتائج الدراسة على اعتماد مديري المدارس على عدد من الأدلة في صنع القرارات المرتبطة بعمليات الإشراف على المعلمين؛ وذلك مثل: المشاهدات والملاحظات الشخصية التي يقوم بها المديرون للمعلمين في قاعات الدروس وخارجها، وما يعقبها من اجتماعات ومقابلات معهم، والتغذية الراجعة من المعلمين الأوائل والزملاء، وآراء الطلبة وأولياء الأمور.

٩- دراسة شي وآخرين (Shi et al., 2022) هدفت إلى تحديد العوامل المؤثرة في استخدام نتائج البحث العلمي في صنع القرارات بالإدارة القائمة على الأدلة في المدارس الابتدائية والثانوية الصينية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٣٥٥) من قادة المدارس. وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس لديهم موقف إيجابي تجاه الإدارة القائمة على الأدلة في صنع القرارات، وأنهم يوظفون مجموعة متنوعة من الأدلة في صنع القرارات؛ وذلك مثل:

الحدس والخبرة العملية، والمعلومات والاقتراحات من الزملاء، والتوصيات والمتطلبات من القادة، والمعلومات من التدريب الوظيفي أو الاجتماعات، وقواعد المدرسة واللوائح وكتيبات الإجراءات، والأبحاث المنشورة في المجالات العلمية، والمعلومات من الكتب المهنية والإنترنت، والآراء والاقتراحات من التعليم.

١٠- دراسة ويلكوكس وآخرين (Wilcox et.al.,2021) وهدفت إلى الوقوف على واقع استخدام مديري المدارس للممارسات القائمة على الأدلة في صنع القرارات الخاصة بالتعليم الشامل من خلال مراجعة الأدبيات، واتبعت الدراسة المنهج النوعي، كما استخدمت تحليل المضمون في جمع البيانات والمعلومات. وأبرزت النتائج اعتماد مديري المدارس على أدلة البيانات الداخلية في صنع القرارات في التعليم الشامل، والمرتبطة بطلبة ذوي الإعاقات القرائية والذهنية.

١١- دراسة سوماك وكالمان (Summak & Kalman ,2020) وهدفت إلى تحديد استراتيجيات صنع القرار لدى مديري المدارس أثناء عملية التغيير في المدارس التركيبية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٢٩) مديراً في المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية. وأظهرت نتائج الدراسة اعتماد مديري المدارس على عدد من الأدلة في صنع القرارات المدرسية، أهمها: البيانات والمعلومات التنظيمية الداخلية، والخبرات الذاتية وخبرات العاملين بالمدارس، والحدس. كما أوضحت النتائج وجود بعض التحديات تواجه مديري المدارس في استخدام الأدلة في صنع القرارات؛ وأهمها تنويع البدائل، والوقت المتاح، والاعتبارات القيمية والأخلاقية، والالتزام من قبل العاملين بتبعات القرارات وآثارها وما ينتج عنها من تحمل مسؤوليات.

تعليق عام على الدراسات السابقة:**[١] أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة:**

- اتبعت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي؛ وهي دراسات: أحمد وآخرين (٢٠٢٥)، وسعد وآخرين (٢٠٢٤)، وعزب (٢٠٢٣)، وعض وآخرين (٢٠٢٣)، وأبو سليمة (٢٠٢١)، وعلي وآخرين (٢٠١٩)، والشرابي (٢٠١٩)، ريبل (Ripple,2024)، وكيوموجيشا (Kyomugisha,2025)، وكيثسنز وغولديبرغ (Kitchens & Goldberg,2024)، وشي وآخرين (Shi et al.,2022)، وسوماك وكالمان (Summak & Kalman ,2020) .
- اتبعت بعض الدراسات السابقة المنهج النوعي ؛ وهي دراسات: ميرتنز وآخرين (Maertens et al.,2024)، وتيكيواوتي وسوليسيتيا نينغروم (Tikiawati & Sulistyaningrum,2024)، وهيرمان وولكوكس وآخرين (Herman& Khalaf,2023)، وويلكوكس وآخرين (Wilcox et.al.,2021) .
- اتبعت دراستي سوان وآخرين (Swan et al.,2025)، وجورج وأونسمو (George& Onesmo,2025) المنهج المختلط (الوصفي والنوعي).
- استخدمت كثير من الدراسات السابقة الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات؛ وهي دراسات: أحمد وآخرين (٢٠٢٥)، وسعد وآخرين (٢٠٢٤)، وعلي وآخرين (٢٠١٩)، والشرابي (٢٠١٩)، وكيثسنز وغولديبرغ (Kitchens & Goldberg,2024)، وريبل (Ripple,2024)، وشي وآخرين (Shi et al.,2022)، وسوماك وكالمان (Summak & Kalman ,2020) .
- استخدمت بعض الدراسات السابقة مجموعة متنوعة من الأدوات؛ وذلك مثل: الاستبانات والمقابلات والمجموعة البورية والملاحظات وتحليل الوثائق؛ وهي

- دراسات سوان وآخرين (Swan et al.,2025)، وجورج وأونسمو (George& Onesmo,2025)، وهيرمان وخلف (Herman& Khalaf,2023).
- استخدمت بعض الدراسات السابقة تحليل المضمون في جمع البيانات والمعلومات؛ وهي دراسات: ميرتنز وآخرين (Maertens et al.,2024)، ويلكوكس وآخرين (Wilcox et.al.,2021).
- اهتمت كثير من الدراسات باستخدام وتوظيف مديري المدارس للأدلة الداخلية في صنع القرارات المدرسية؛ وذلك مثل: الخبرات الشخصية والبيانات التنظيمية وأراء العاملين والطلاب؛ وهي دراسات أحمد وآخرين (٢٠٢٥)، وسعد وآخرين (٢٠٢٤) وعزب (٢٠٢٣)، عوض وآخرين (٢٠٢٣)، أبو سليمان (٢٠٢١)، وعلي وآخرين (٢٠١٩)، الشرايدي (٢٠١٩)، وكيوموجيشا (Kyomugisha,2025)، سوان وآخرين (Swan et al.,2025)، تيكياواتي وسوليسيتيا نينغروم (Tikiawati & Sulistyaningrum,2024)، كيتشنز وغولدرغ (Kitchens & Goldberg,2024).
- أولت كثير من الدراسات اهتمامها باستخدام وتوظيف مديري المدارس للأدلة الخارجية في صنع القرارات المدرسية؛ وذلك مثل مشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي، ونتائج البحث العلمي ؛ وهي دراسات: أحمد وآخرين (٢٠٢٥)، وسعد وآخرين (٢٠٢٤)، وعزب (٢٠٢٣)، وأبو سليمان (٢٠٢١)، وعلي وآخرين (٢٠١٩)، والشرايدي (٢٠١٩)، وكيوموجيشا (Kyomugisha,2025)، وجورج وأونسمو (George& Onesmo,2025)، وميرتنز وآخرين (Maertens et al.,2024)، وريبيل (Ripple,2024)، وشي وآخرين (Shi et al.,2022).

[٢] أوجه الاتفاق بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

تمثلت أوجه الاتفاق بين البحث الحالي والدراسات السابقة في تناول بعض جوانب أنواع ومصادر الأدلة التي يعتمد عليها مديرو المدارس في صنع القرارات المدرسية، وبعض جوانب أهمية وتحديات الإدارة القائمة على الأدلة وصنع القرارات المدرسية.

[٣] أوجه الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

تمثلت أوجه الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة في تناولها لجوانب أنواع ومصادر الأدلة وأهميتها وتحدياتها، وكذلك جوانب أهمية صنع القرارات وتحدياتها بصورة أكثر شمولاً وعمقاً، بالإضافة إلى تناول محاور جديدة؛ وهي: مفهوم الإدارة القائمة على الأدلة، ومبادئها، وأسسها، ومرآحها، وأدواتها، ومتطلباتها. وكذلك صنع القرار المدرسي؛ وما يتضمنه من المفهوم، والمبادئ، والأهمية، والمهارات، والأنواع، والتحديات.

[٤] أوجه إفادة البحث الحالي من الدراسات السابقة:

تمثلت أوجه إفادة البحث الحالي من الدراسات السابقة في تعرف بعض أنواع ومصادر الأدلة وأهميتها وتحدياتها، بالإضافة إلى طرائق تحديد مشكلة البحث، واختيار مجتمعه وعينته، وتحديد أدواته، فضلاً عن عرض النتائج وتفسيرها، ووضع التصور المقترح.

منهج البحث وخطواته:

اتبع الباحث المنهج الوصفي الذي يعتمد على فهم ووصف مختلف الظواهر، وتكوين صورة دقيقة للوضع الراهن فيما يتعلق بموضوع مُحدد أو قضية معينة أو مشكلة راهنة، وذلك من خلال جمع معلومات مفصلة تصف خصائص أو سلوكيات أو ظروف الأنظمة التعليمية أو مؤسساتها أو المشاركين فيها والمستفيدين منها في وقت مُحدد، وتساهم في تقديم رؤى ثاقبة تُثري السياسات وصنع القرارات والدراسات المستقبلية. (Distance Learning Institute, 2025,1-2)

وبالإضافة إلى ما سبق تم الاعتماد على أسلوب التصور المقترح، حيث إنه "تخطيط مستقبلي يبنى على نتائج ميدانية فعلية، وذلك عبر استخدام الأدوات المنهجية الكيفية أو الكمية، وذلك بهدف بناء إطار فكري عام، يتم تبنيه من قبل الباحثين العلميين بشكل عام، والمتخصصين بالمجال التربوي بشكل خاص. (مؤسسة مبتعث للدراسات والاستشارات الأكاديمية، ٢٠٢٤، ٢-)

وفي ضوء ما سبق فإن البحث الحالي سار وفقاً للخطوات الآتية:

- ١- الأسس الفكرية لصنع القرارات المدرسية في الاتجاهات العالمية المعاصرة.
- ٢- الأطر النظرية للإدارة القائمة على الأدلة في الفكر الإداري التربوي المعاصر.
- ٣- واقع صنع القرارات لدى مُديري مدارس التعليم الأساسي بمصر في ضوء مدخل الإدارة القائمة على الأدلة.
- ٤- درجة ممارسة مُديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية للإدارة القائمة على الأدلة في صنع القرارات من وجهة نظر عينة الدراسة من المعلمين.
- ٥- تصور مقترح لتطوير ممارسات صنع القرارات لدى مُديري مدارس التعليم الأساسي بمصر في ضوء مدخل الإدارة القائمة على الأدلة.

وفيما يأتي تناول هذه الخطوات بالبيان والتفصيل على النحو الآتي:

الخطوة الأولى: الأسس الفكرية لصنع القرارات المدرسية في الاتجاهات العالمية المعاصرة:

وتضمنت الأسس الفكرية لصنع القرارات المدرسية في الاتجاهات العالمية المعاصرة المحاور الآتية:

أولاً: مفهوم صنع القرارات:

يعرف صنع القرار بأنه "عملية منظمة يتم من خلالها اختيار البديل المناسب من عدة بدائل لمواجهة قضية محددة، أو حل مشكلة معينة، وإصدار حكم رشيد بخصوص تلك القضية أو المشكلة؛ يحقق الأهداف المرجوة. (Summak & Kalman, 2020, 125)

كما يُعرف على أنه "عملية عقلية إدراكية تقود إلى اختيار محدد بين خيارات متنوعة، وذلك وفق مجموعة من العوامل؛ أهمها: الخبرات السابقة، والقيم والمعتقدات الشخصية، والحدس والبصيرة، ومشاركة الآخرين". (Shahsavarani & Abadi, 2015, 214)

وعرفه أوكيوهور وآخرين (Okeowhor et al., 2024, 247-248) بأنه "اختيار مدير المدرسة مسار من بين البدائل المطروحة حول موقف أو قضية أو مشكلة محددة؛ بحيث يتوافق مع الفلسفة الأساسية للمدرسة ورؤيتها ورسالتها وقيمتها، ويساهم بفاعلية في تحقيق أهدافها، ويدعم برامجها ونجاحاتها".

كما عرفه الفضلي وآخرون (٢٠٢١، ١١) بأنه "عملية ديناميكية تتضمن مجموعة من المراحل المختلفة التي يصاحبها تفاعلات متنوعة بداية من تحديد المشكلة وانتهاءً بحلها أو معالجتها".

وفي هذا الصدد يعرف بأنه "عملية منظمة وهادفة لتحديد المشكلة موضوع القرار، وتحديد الحلول الممكنة؛ بهدف تحقيق الغرض بأقل تكلفة في الوقت والجهد وبأفضل كفاءة". (الغامدي، ٢٠٢٠، ٥٦)

وبالإضافة إلى ما سبق يعرف بأنه "عملية تحديد مشكلة أو فرصة، واختيار أفضل مسار عمل لمعالجتها". (Teachers Institute, 2025A, 1-2)

وفي هذا السياق يعرف بأنه "العملية التي يختار من خلالها مديرو المدارس الإجراء الأمثل أو مسار العمل الأكثر تفضيلاً من بين مصادر العمل البديلة؛ بهدف حل المشكلة وتحقيق الأهداف المحددة بفعالية وكفاءة". (Ayeni, 2018, 20)

وعرفه نالوفا (Nalova, 2024, 5347) بأنه "سلسلة من الأحداث التي تشمل تحديد وتشخيص المشكلة، وتوليد البدائل وتقييمها، واختيار البديل المناسب، ومتابعة تنفيذ وتقييم فعالية القرار".

كما عرفه هارديانتو وآخرين (Hardianto e al., 2021, 2022) بأنه "عملية واعية لانتقاء خيارات بين البدائل؛ للتحرك نحو حالة مرغوبة، أي اختيار مسار عمل مفضل من مجموعة من البدائل".

وبناءً على ما سبق يتضح أن صنع القرار عملية عقلية إدراكية ومنظمة، ويتولى مسؤوليتها مدير المدرسة، وذلك لاختيار البديل المناسب للقضية أو المشكلة المطروحة من بين مجموعة من البدائل، ومتابعة تنفيذه وتقويمه لتحقيق الأهداف المرجوة منه بفاعلية وكفاءة.

ثانياً: مبادئ صنع القرارات:

إن من أهم المبادئ الأساسية التي توجه عمليات صنع القرارات في المدارس هي التعاون والمشاركة الفعالة والبناءة بين المتأثرين بقضايا وموضوعات ومشكلات

القرارات، والذين يمتلكون الخبرة اللازمة بشأنه، والمسؤولين عن تنفيذه، وكذلك الشفافية والنزاهة والموضوعية بينهم، فبدون الشفافية، قد يكون من الصعب بناء الثقة والتخلص من تعقيدات الآراء الشخصية أو القصص أو المخاوف. بالإضافة إلى نمذجة القدرات والسلوكيات المطلوبة لدى الآخرين، وتوفير فرصة هادفة للتدريب والممارسة لمن يشاركون في صنع القرارات. (Kyomugisha, 2025, 22)

وحددت آي (Ae, 2025, 1-2) خمسة من المبادئ لصنع القرارات في المدارس؛ وهي:

[١] وضوح الأهداف وقابليتها للتحقق:

حيث يقوم القائد بتحديد أهداف جماعية للعاملين، وتوفر هذه الأهداف دقة التفكير، وهذا يؤدي إلى فهم أفضل لكيفية استخدام الوقت على أفضل وجه لتحقيق تلك الأهداف.

[٢] مشاركة المعنيين:

حيث يستمع القائد إلى المعلمين والطلبة وأولياء الأمور والمجتمع، جنبًا إلى جنب مع الموظفين الآخرين، ولا يرتكب خطأ افتراض أن تفكيره هو الأفضل والأصح دائمًا. ويجب أن يأخذ الوقت الكافي والمناسب للاستماع إلى كافة أصحاب المصلحة، لأنهم أكثر دراية بالقضايا والمشكلات التي تواجه المدرسة.

[٣] القيام بالدراسات المسحية:

يمكن للقائد إرسال أسئلة استطلاع رأي مختلفة إلى مجتمع المدرسة بالكامل بشكل متكرر للحصول على فهم أفضل لمتطلبات الآباء والطلاب والمعلمين والمجتمع.

يمكنه استخدام نماذج وسائل التواصل الاجتماعي، وأنواع أخرى من منصات الاستطلاع عبر الإنترنت للحصول على فهم أفضل للقضايا والمشكلات موضوع القرارات.

[٤] الإعداد الجيد:

من الضروري أن يكون القائد على دراية بالأحداث غير المتوقعة التي يمكن أن تحدث، مثل تحول الطلاب إلى التعلم عبر الإنترنت.

[٥] الاجتماعات البناءة:

لا يعقد القائد اجتماعاً لمجرد عقد اجتماع. يضمن التخطيط المسبق للاجتماع مناقشة القضايا المهمة والملحة والضرورية، واختيار أفضل البدائل لحلها. وتناولت نير (Nähr, 2025, 2-4) خمسة من المبادئ لصنع القرار في المدارس؛ وتتمثل في الآتي:

❖ إدراك الجوانب الغامضة:

من حقائق صنع القرار في المدارس أن بعض القضايا لا تُطرح بوضوح. على سبيل المثال جدولة المواعيد، مثل أوقات وصول الطلاب، وأوقات الغداء وتنظيف الفصول الدراسية. يرغب أولياء الأمور في تحديد مواعيد ثابتة لتوصيل الطلاب واستلامهم، بينما لا يرغب المعلمون في تشتت دروسهم على مدار اليوم والأسبوع.

❖ التعامل مع صراع السلطة:

يجب على القادة في المستويات الوسطى إدراك ضرورة دمج القادة الكبار لوجهات نظر متعددة عند صنع القرارات. يجب على القادة الكبار أيضاً إدراك أن القيادات الوسطى يشعرون أحياناً بأنهم غير قادرين على التأثير في القرارات التي

تؤثر عليهم أكثر، سواءً كان ذلك يشمل الأهداف المستقبلية أو الإجراءات أو تخصيص الموارد أو التنمية المهنية.

❖ كيفية إدارة القرارات كقائد كبير:

بالنسبة للقادة الكبار عليهم التواصل بشكل استباقي حول وضع حدود وأولويات واضحة لصنع القرارات. يتطلب هذا إشراك القيادات الوسطى في المناقشات وتعزيز بيئة منفتحة، مع الأخذ في الاعتبار أن القرارات قد تتطور بمرور الوقت بناءً على التقييم والتكرار. بهذه الطريقة، يشعر أعضاء الفريق بمزيد من المشاركة في تحديد الأهداف، وكيفية تحقيقها.

❖ الموازنة بين الفهم والنقد:

بصفتهم قيادات وسطى، يلعب المعلمون الأدوار، دورًا حاسمًا في عملية صنع القرار. للتعامل مع التعقيدات بفعالية كمعلم أول، يجب عليه دائمًا بذل جهد لفهم القوى الدافعة والقيود المؤثرة على القرارات. ويجب عليه أيضًا التمسك بالرؤية العامة مع التعبير عن مخاوفه وأفكاره بشكل بناء.

❖ تعزيز صنع القرارات بشكل تعاوني:

لإيجاد أفضل الحلول، يمكن لجميع القادة إشراك أعضاء فريقهم في عملية صنع القرار. من خلال شرح مبررات القرار وجمع آرائهم، يضمن ذلك فهم وجهات النظر المتعددة. يبني هذا المدخل شعورًا بالمسؤولية، إذ يعزز فهم أن القرارات تصنع جماعياً، وتراعي جميع وجهات النظر.

وتأسيساً على ما سبق يتبين أن صنع القرار عملية منظمة ومحددة يوجهها مجموعة من المبادئ؛ مثل: التعاون والمشاركة الفعالة بين المعنيين بالقرار داخل وخارج المدرسة، وكذلك الشفافية والنزاهة والموضوعية، بالإضافة إلى جمع البيانات

والمعلومات اللازمة من مصادر متنوعة، والتعامل بفاعلية مع حالات الغموض، ومراعاة مستويات القيادة في المدرسة ولا سيما القيادات الوسطى.

ثالثاً: مداخل صنع القرارات:

حدد كيساركار (Kesarkar, 2025, 6-7) أربعة مداخل لصنع القرارات؛ وذلك كما يأتي:

[١] المدخل المركزي واللامركزي:

تتركز عملية صنع القرار المركزية في أيدي عدد قليل من القيادات والعاملين، وتخضع جميع القرارات والإجراءات المهمة في المستويات الأدنى لموافقة الإدارة العليا، بينما تُنفذ المستويات الأخرى وفقاً لتوجيهات الإدارة العليا، ويتميز صنع القرار المركزي بسهولة وسرعة اتخاذه، كما أنه أسهل في التنسيق والرقابة من المركز، ولكنه أكثر بيروقراطية. في المدخل اللامركزي، يتم تفويض السلطة بشكل منهجي على جميع مستويات الإدارة، وتُفوض السلطة إلى المستويات الإدارية الوسطى والدنيا. وتعتمد درجة المركزية أو اللامركزية على مقدار السلطة المفوضة لمختلف مستويات الإدارة، ويُعد المدخل اللامركزي وسيلة جيدة لتدريب وتطوير الإدارة المبتدئة، ويهدف هذا إلى تبسيط التسلسل الهرمي. عندما يتخذ مدير المدرسة جميع القرارات، يكون المدخل مركزياً. أما عندما تُفوض المهام وتُمنح السلطة لصنع القرارات المتعلقة بها، يكون المدخل لا مركزياً.

[٢] المدخل الجماعي والفردى:

هناك عدة أساليب لصنع القرارات الجماعية، منها الإجماع والتشاور. وتُتخذ القرارات بالإجماع باستخدام الخيار الأكثر شيوعاً لصنع القرار، بينما يأخذ التشاور رأي المجموعة في الاعتبار عند صنع القرار، ويتطلب كلا الأسلوبين مشاركة

المجموعة، ويتطلبان أيضًا مديرًا يحترم رأي المجموعة في صنع واتخاذ القرار. في المدخل الفردي، تُتخذ القرارات بغض النظر عن رأي المجموعة. يُعد هذا المدخل أكثر تقليدية في صنع القرارات، ويمكن أن يُجدي نفعًا مع المدير عندما لا تكون هناك حاجة لمساهمة المجموعة.

[٣] المدخل التشاركي وغير التشاركي:

في المدخل التشاركي، يسمح القادة للعاملين أو يشجعونهم على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية. بينما في المدخل غير التشاركي، لا تُؤخذ مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، وتستند القرارات التشاركية إلى القيادة المشتركة، وتمكين الموظفين، وإشراكهم، ويتضمن ترتيب لتقاسم السلطة يتم فيه تقاسم نفوذ مكان العمل بين أفراد غير متساوين في التسلسل الهرمي، وقد تؤدي ترتيبات تقاسم السلطة هذه إلى تحديد ظروف العمل وحل المشكلات بين العاملين، والهدف الرئيس من صنع القرارات التشاركية هو استفادة المؤسسة من التأثير التحفيزي المُدرك لزيادة مشاركتهم، ولصنع القرارات التشاركية تأثير إيجابي على رضا الموظفين الوظيفي، والتزامهم التنظيمي، ودعمهم التنظيمي المُدرك، وسلوك المواطنة التنظيمية، وعلاقات إدارة العمل، والأداء التنظيمي، وربح المؤسسة.

[٤] المدخل الديمقراطي والتوافقي:

في المدخل الديمقراطي، تُتخذ القرارات بأغلبية الأصوات. في هذا النوع من القرارات، تُجرى مناقشة حول المشكلة أو القضية، وتُتخذ القرارات بأغلبية الأصوات، وقد تُشكل لجنة تُراعي آراء الآخرين بشأن المشكلة، ثم تُؤخذ آراء الأغلبية في الاعتبار عند اتخاذ القرار. وفي المدخل التوافقي، تصنع القرارات من خلال فريق متعدد الوظائف، حيث يُقدم موظفون من مختلف الإدارات وجهات نظرهم وآرائهم.

يجب الحصول على موافقة الجميع قبل اتخاذ القرار، وصنع القرار التوافقي هو عملية جماعية، حيث يُقرر أعضاء الفريق وينفقون على دعم القرار بما يحقق المصلحة العامة، حيث إنه قرار مقبول، يمكن دعمه، حتى لو لم يكن مُفضلاً لدى كل فرد، ولكنه مفيد للمدرسة بأكملها.

إذن يتبين مما سبق وجود أربعة مداخل رئيسة لعمليات صنع القرارات، وترتبط جميعها بأنماط القيادة وسلوكيات العاملين والمستفيدين، فالمدخل المركزي يعتمد على التسلسل الهرمي للسلطة ويدعم القرارات الفردية، بينما يعتمد المدخل اللامركزي على العلاقات الشبكية والقرارات الجماعية، ويدعم المدخل الديمقراطي والتوافقي أيضاً القرارات الجماعية سواء بأغلبية الأصوات، أو الاتفاق على تحقيق المصلحة العامة.

رابعاً: أهمية صنع القرارات:

أورد فرنانديز (Fernandes,2023, 1-2) ست فوائد رئيسة لصنع القرارات في المدارس؛ وهي:

[١] جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها بشكل منهجي:

وذلك من خلال الاستفادة من مصادر بيانات متنوعة؛ مثل: تقييمات الطلاب، وسجلات الحضور، ومعدلات التخرج، وتقييمات المعلمين، يمكن للقادة التربويين اكتساب فهم شامل لنقاط القوة والضعف في مدارسهم.

[٢] تحديد مجالات التحسين:

يُمكن صنع القرارات المستندة على الأدلة مديري المدارس من تحديد مجالات التحسين والتطوير بدقة، فمن خلال تحليل بيانات إنجازات الطلاب، يُمكنهم تحديد فجوات الإنجاز، ومجالات الاحتياجات التعليمية، وفئات الطلاب المحددة التي تتطلب

تدخلات مُستهدفة. وهذا يُتيح تطوير استراتيجيات وتدخلات لتلبية الاحتياجات الفريدة للطلاب وضمان تكافؤ الفرص للجميع.

[٣] متابعة التقدم والمساءلة:

يُوفر صنع القرارات لمديري المدارس وسائل متابعة التقدم ومساءلة أصحاب المصلحة، ومن خلال وضع أهداف واضحة واستخدام البيانات لتتبع التقدم المُحرز نحو تحقيقها، يُمكن لهم قياس النجاح بموضوعية وتحديد المجالات التي قد تتطلب تدخلات، وتُعزز هذه المساءلة المستندة إلى البيانات ثقافة التحسين المُستمر وتضمن تخصيص الموارد بفعالية.

[٤] تخصيص الموارد:

يساعد صنع القرارات لمديري المدارس على تخصيص الموارد، مثل الكوادر والمواد التعليمية والتطوير المهني، بناءً على الاحتياجات المُحددة. من خلال تحليل البيانات المتعلقة بأداء الطلاب وحضورهم وعوامل أخرى ذات صلة؛ يمكن للمديرين توجيه الموارد إلى المجالات التي تُحقق أكبر تأثير، مما يُحسن في نهاية المطاف بيئة التعلم للطلاب.

[٥] تحسين وتطوير التعليم:

يُمكن صنع القرارات لمديري المدارس من دعم جهود تحسين وتطوير التعليم، فمن خلال تحليل البيانات المتعلقة بأداء الطلاب وفعالية المعلمين، يُمكن لهم تحديد استراتيجيات تعليمية فعّالة، والمجالات التي قد تحتاج إلى دعم إضافي، وفرص التطوير المهني. يضمن هذا المدخل تطوير التعليم وحصول المعلمين على الأدوات والدعم اللازمين لتحسين ممارساتهم التعليمية والتأثير إيجاباً على نتائج تعلم الطلاب.

[٦] إشراك أصحاب المصلحة والتواصل:

يعزز صنع القرارات الشفافية والمشاركة الهادفة بين مديري المدارس وأصحاب المصلحة، ويمكن لهم مشاركة البيانات والتحليلات مع المعلمين وأولياء الأمور والمجتمع ككل، مما يُتيح فرصاً للتعاون والنقاش وحل المشكلات بشكل جماعي. من خلال إشراك أصحاب المصلحة في عملية صنع القرار، يعمل المديرين على بناء الثقة والملكية والمسؤولية المشتركة لمبادرات تحسين المدرسة.

وتناول إيجيكوو (Ejekwu, 2018, 1033-1034) أربع فوائد رئيسية لصنع

القرارات؛ وهي:

❖ الالتزام القوي من قبل العاملين:

إن العاملين يكونون أكثر التزاماً عندما يعتقدون أن القرارات يتم صنعها باستخدام عملية منطقية ومعلوماتية وعادلة مع تمثيل مصالحهم.

❖ تحسين رضا العاملين ومشاركتهم:

إن رضا العاملين ومشاركتهم يعتمدان على مدى سهولة وفعالية مساهمتهم في صنع القرارات، وبهذا يتحقق التزامهم بهذه القرارات وتنفيذها وتحمل نتائجها وآثارها وتوابعها.

❖ تنمية قدرة العاملين على التركيز:

وذلك من خلال إيجاد الوضوح والغرض والعملية والأدوار، حيث يتعلم العاملون الثقة في الإدارة. ويهتمون بتحقيق أولوياتهم القصوى وتعزيز قدرتهم على التركيز.

❖ سهولة التفويض وفعاليته.

إحدى أكبر مشاكل التفويض هي أن تفويض القرار، وإذا كان المدير يتعامل مع القرار باعتباره خطوة واحدة مربكة، فلن يكون خياره الوحيد هو القيام بالأشياء

بنفسه أو ترك المهمة والأمل في الأفضل ومع ذلك، إذا كانت جميع الأطراف لديها عملية مشتركة ووضوح حول خطوات صنع القرار، فمن السهل تحقيق أهدافه. أما شيندا (Chinda, 2022, 2124 -2125) فأبرز عدة فوائد لصنع القرارات في المدارس، وذلك على النحو الآتي:

- ضمان بناء سياسات المدرسة وأنشطتها على الحقائق لا على الافتراضات.
- تجنب هدر موارد المدرسة.
- تحقيق أهداف المدرسة بفاعلية.
- تدعيم روح الفريق بين العاملين وتمنحهم شعوراً بالانتماء، مما يقلل من صراع السلطة وتضارب المصالح.
- تعزز تنفيذ المهام الإدارية بفاعلية.
- تؤثر على إمكانات نمو المدرسة عند اتباعها بشكل صحيح.
- يمكن أن تمنع الأخطاء والمخاطر التي قد تؤدي إلى فشل المدرسة.
- تؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين في المدرسة.
- تؤدي إلى الإبداع والابتكار في المدرسة.
- استخدامها كأداة لتقييم الأداء الإداري.

ويتضح مما سبق أن عملية صنع القرار تحقق عديداً من الفوائد للمدارس؛ وذلك مثل: حل المشكلات بفاعلية، ومواجهة التحديات بكفاءة، وتحسين وتطوير الأداء، والحفاظ على استقرار المدارس، ومواجهة الأزمات والمخاطر، وتدعيم الالتزام المهني للعاملين، والتوظيف الأمثل للموارد المادية والبشرية، وتنمية معارف ومهارات وقدرات العاملين، وتفويض وتمكين السلطات لهم، وتعزيز العمل بروح الفريق.

خامساً: مهارات صنع القرارات:

أورد بيسانو وإسبيريتو (Pesano & Espiritu ,2024, 283–285) أربع مهارات رئيسة لصنع القرارات ؛ وذلك على النحو الآتي:

[١] المهارات التحليلية: وتتضمن الآتي:

- الحصول على كل التفاصيل والمعلومات التقنية ذات الصلة.
- صنع القرارات بناءً على البيانات المتاحة.
- إيجاد حلول مبتكرة للمشاكل.
- التفكير في المشكلة بشكل عميق.
- الاعتماد على الأدلة في إيجاد حلول للمشكلة الحالية.

[٢] المهارات السلوكية: وتتضمن الآتي:

- تدعيم العلاقات الاجتماعية في عمليات صنع القرار.
- القيام بإجراء تحليلات طويلة المدى عند صنع أي قرار.
- التفكير في تأثير صنع القرار على المتلقي.
- مراجعة ودراسة كل ما يتعلق بالمشكلة بعناية في أي عملية صنع قرار.
- الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية في صنع أي قرار.

[٣] المهارات المفاهيمية: وتتضمن الآتي:

- إدراك أن صنع القرار عملية تتطوي على مخاطرة.
- يراعي القضايا الأخلاقية والقيمية بعناية عند صنع أي قرار.
- تقاسم السلطة والصلاحيات في عملية صنع القرار.
- أ توخي الحذر لتجنب عواقب سلبية في عملية صنع القرار.
- إدراك أن العقلانية والمنطق هما أهم ما يُرشد في صنع القرار.

[٤] المهارات التوجيهية: وتتضمن الآتي:

- إدارة الوقت بفاعلية في عملية صنع القرار.
 - الاختيار الدقيق من بين الخيارات المتاحة.
 - اقناع الآخرين باحترام القرار الذي تم صنعه.
 - إنتاج أكبر عدد ممكن من البدائل المختلفة عند صنع القرار.
 - الوضع في الاعتباري أن كل قرار يجب أن يستند إلى تقييمات شاملة ودقيقة.
- ويتضح مما سبق وجود أربع مهارات رئيسة يجب أن تتوفر لدى مديري المدارس والمشاركين معهم في صنع القرارات، فهناك المهارات التحليلية والتي تتعلق بتحليل وتفسير البيانات والمعلومات، وهناك المهارات السلوكية والتي ترتبط بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية بين المعنيين بالقرار، كما يوجد المهارات المفاهيمية والتي تركز على الجوانب الأخلاقية والقيمية وقضايا السلطة والصلاحيات، وأخيراً المهارات التوجيهية والتي تبرز أهمية إدارة الوقت في صنع القرارات والاختيار الدقيق للبدائل التي تحقق الأهداف المرغوبة.

سادساً: سمات وخصائص صنع القرارات:

أورد أحمد وآخرون (٢٠٢٥، ١٤١) تسع سمات رئيسة لصنع القرارات في المدارس؛ وهي:

[١] عملية عقلية:

حيث إنها لا تأتي من العيب، بل تقوم على الدراسة والتحليل المتعمق للبيانات والمعلومات، ويمثل التفكير العقلاني المنظم الركيزة الرئيسية في صنع القرار.

[٢] عملية إنسانية:

حيث ترتبط بطبيعة متخذ القرار الإنسانية، ويتم مراعاة هذا الجانب في تطبيق القرارات في كافة مجالات عمل المدرسة، وأن تحقق الرضا والقبول والموافقة الجماعية بين كافة المعنيين بالعملية التعليمية.

[٣] عملية شاملة:

حيث يشمل القرار جميع جوانب المشكلة أو الموقف أو الحدث الذي يواجه المدرسة، وألا يوجد مشكلة أخرى في مكان بها.

[٤] عملية ديناميكية:

وذلك لأنها تنتقل من مرحلة لأخرى، ومن وقت إلى آخر، فيوجد مشكلات محددة تتطلب في بعض الأحيان قرارات متنوعة في أوقات مختلفة، وذلك فقا للظروف المحيطة، كما أنها عملية متحركة لتحقيق لأهداف المنشودة للمدرسة.

[٥] عملية هادفة:

إن عملية صنع القرار تهدف إلى تحقيق أهداف محددة، حيث إن القرار وسيلة لتحقيق هدف معين لمواجهة مشكلة أو قضية معينة، وهذا يساهم في تحقيق أهداف المدرسة بجودة وتميز.

[٦] عملية معقدة ومركبة:

وذلك أنها تتضمن نشاطات وفاعليات متنوعة، وتفترضها مراحلها المتعددة، وما تتطلبه من معارف ومهارات واتجاهات لإنجازها.

[٧] عملية مقيدة:

حيث ترتبط بصورة عميقة بالبيئة المحيطة، وبالعوامل الداخلية والخارجية للمدرسة، وبطبيعة المشكلة أو القضية أو الحدث موضوع القرار.

[٨] عملية اختيار:

أي عملية انتقائية، حيث يتم الاختيار بين مجموعة متنوعة من البدائل والحلول المطروحة لحل مشكلة معينة أو قضية محددة، ويتم اختيار البديل الأفضل الذي يحقق الأهداف المرجوة.

[٩] عملية مستقبلية:

حيث إن تطبيق القرار يمتد اثاره إلى المستقبل، ويحتاج إلى عمليات متابعة وتقويم بصورة مستمرة، وذلك للتأكد من جدواه وفاعليته وكفاءته.

وتناول شيندا (Chinda, 2022, 2124 -2125) عدة خصائص لصنع القرارات في المدارس، وذلك على النحو الآتي:

- وجود حرية كافية للمديرين للاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم وحكمهم.
- قد يكون للقرار تأثير سلبي لفترة قصيرة من الزمن.
- تعدد وتنوع مجالات صنع القرارات؛ وذلك مثل: المشكلات، وحلّ الأزمات والصراعات، ومعالجة المواقف.
- يُعدّ صنع القرار نشاطاً هادفاً لأنه يهدف إلى تحقيق هدف وغاية.
- الأخذ في الاعتبار الآثار الاجتماعية والإنسانية لأي قرار قبل اتخاذ القرار النهائي.
- أنه عملية إنسانية واجتماعية تتطلب تدخل الفرد والعوامل الاجتماعية.

- ينطوي القرار على التزام المدرسة بتبني إجراء محدد واستخدام الموارد بطريقة معينة.
 - تتأثر عملية صنع القرار برغبات المدير الشخصية.
 - تنطوي على حكم وتقدير صانع القرار.
 - أنه جزءاً لا يتجزأ من التخطيط. يجب على كل مخطط اختيار الحل أو البديل المناسب من بين الخيارات المتاحة.
- ويتبين مما سبق وجود غدة سمات وخصائص لعملية صنع القرار؛ أهمها أنها عملية عقلانية تعتمد على المنطق والفتنة والذكاء، كما أنها إنسانية تراعي العلاقات الإنسانية بين المعنيين بالقرار، وأنها عملية مقصودة ومخطط لها وتحقق أهداف محددة، بالإضافة إلى ترتبط بظروف وأحوال البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، وتشمل كافة أبعاد المشكلة أو القضية موضوع القرار، والاختيار الدقيق من بين الاختيارات والبدائل المطروحة للمشكلة، فضلاً عن النظرة المستقبلية والمتابعة والتقييم وفق المستجدات والتطورات.

سابعاً: العوامل المؤثرة في صنع القرارات:

تتأثر عملية صنع القرارات بعوامل مثل الظروف الاقتصادية، وأساليب التعلم، وثقافة المدرسة، وتقييم الموظفين، والميزانية، وتخصيص موارد المدرسة، ومشاركة المجتمع المحلي في أنشطة المدرسة. (Kanavas& Triantari,2024, 4)

وأورد أحمد وآخرون (٢٠٢٥، ٤٣) ثمانية عوامل رئيسة تؤثر على صنع القرارات في المدارس؛ تتمثل في الآتي:

[١] العوامل المتعلقة بالمشكلة:

وذلك مثل طبيعة ونوعية المشكلة من حيث الوضوح، والغموض، والتعقيد، والتحليل، والبساطة والوضوح، بالإضافة إلى البيانات والمعلومات وشمولها وحدائتها.

[٢] العوامل السلوكية:

وذلك مثل القيم وأخلاقيات العمل، والعلاقات والأنماط السلوكية داخل المدرسة، وأساليب ممارسة وتوزيع وتقاسم السلطات والصلاحيات، والدوافع الموجودة لدى المعنيين والمشاركين في عملية صنع القرار.

[٣] العوامل الإنسانية:

من أهم العوامل الإنسانية المؤثرة في عملية صنع القرار مدي قبول واقتناع العاملين بالقرار، والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة.

[٤] العوامل التنظيمية:

وذلك مثل وجود نظام متميز للمعلومات، ووضوح الأهداف الأساسية للمدرسة، ونظام الإدارة المركزية أو اللامركزية.

[٥] ضغوط متخذي القرار:

وذلك مثل ضغوط الرؤساء والزملاء في العمل، والعلاقات الشخصية في المجتمع المحلي، ونقص الإمكانيات المادية والبشرية، وضيق الوقت لدى المدير، وضغوط الرأي العام، والضغوط النابعة من وسائل الإعلام وضغوط الأجهزة الرقابية، ووسائل التواصل الاجتماعي.

[٦] العوامل السياسية والاقتصادية:

حيث إن طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة يؤثر تأثيراً مباشراً في عملية صنع القرار، ومدي انسجام القرار مع الصالح العام والتشريعات والأنظمة السائدة في المجتمع.

[٧] العوامل النفسية والشخصية:

وذلك مثل: شخصية المدير وأخلاقه وذكائه وخبراته ومستواه الاجتماعي والثقافي، وأسلوبه المتبع في القيادة، ومدى تأثيره في العاملين داخل المدرسة.

[٨] فلسفة وثقافة المجتمع:

حيث إن المدرسة تباشر عملها من قلب المجتمع المحلي المحيط بها فهي تتأثر به وتؤثر فيه، وهذا المجتمع له فلسفته وقيمه ومبادئه الخاصة؛ لذلك لأبد من مراعاة الأطر الثقافية والاجتماعية للمجتمع عند صنع القرار.

ويتبين مما سبق وجود عدة عوامل تؤثر في صنع القرارات المدرسية؛ أهمها: العوامل المتعلقة بالمشكلة، وذلك من حيث طبيعتها ووضوحها وسهولتها أو تعقيدها، بالإضافة إلى البيانات والمعلومات المتوفرة لصنع القرارات، ونمط الإدارة المركزية واللامركزية، وأساليب ممارسة السلطة، وعلاقات المدرسة بأولياء الأمور والمجتمع المحلي، والنظام السياسي والاجتماعي والاقتصادي والتعليمي في الدولة، فضلاً عن معارف وخبرات ومهارات مدير المدرسة حيث إنه المسؤول الأول عن صنع القرارات.

ثامناً: معايير كفاءة صنع القرارات:

أبرز عوض وآخرون (٢٠٢٣، ٢٢٥-٢٢٦) مجموعة من معايير كفاءة صنع القرارات في المدارس؛ وذلك كما يأتي:

- قدرة القرار على حل المشكلة أو تحسين وتطوير الأداء بجودة وتميز، وما يحققه من التوظيف الأمثل للموارد البشرية والمادية، وقدرته على إحداث تغيير واضح ومحدد على أساليب العمل.

- وجود أهمية للقرار بالنسبة للمتأثرين به، ويلقى قبولاً لديهم، ويلبي رغباتهم واحتياجاتهم، ويتوافق مع اتجاهاتهم وقيمهم، ويشعرون بالملكية والالتزام الكامل بتنفيذه.
 - التوقيت المناسب لصنع القرار وفقاً لطبيعة المشكلة أو الموقف أو الحدث، فهناك قرارات لا بد أن يتم صنعها في التو والحال؛ وذلك مثل القرارات في وقت الأزمات، وهناك قرارات تحتاج وقت طويل؛ وذلك مثل: الخطط الاستراتيجية والتنفيذية للمدارس.
 - التوصل إلى عدد كبير من البدائل والحلول المقترحة للمشكلات والقضايا المطروحة.
 - مراعاة جميع القيم والأهداف والأغراض التي تتضمنها البدائل والحلول المقترحة.
 - التقييم الدقيق لإيجابيات وسلبيات البدائل والحلول المقترحة.
 - البحث المستمر عن بيانات ومعلومات جديدة لتقييم البدائل والحلول المقترحة.
 - قبول أي بيانات ومعلومات جديدة مرتبطة بالقرار بصورة مباشرة أو غير مباشرة.
 - وضع خطط تفصيلية لتنفيذ البدائل والحلول المقترحة.
 - دقة ووضوح وشفافية القرار، وبعده عن أي غموض أو لبس أو تضارب أو تعقيد.
 - تطبيق القرار بسهولة دون تعقيدات روتينية تخضع للالتزام الحرفي بالقوانين واللوائح والقواعد التي تسير العمل.
- ويتضح مما سبق وجود معايير محددة لكفاءة صنع القرارات المدرسية؛ أهمها: قدرتها على حل المشكلات ومواجهة التحديات بفاعلية، وتفاعل المعنيين بها سواء من

خلال تنفيذها أو تحمل نتائجها، وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم وتطلعاتهم بصورة شاملة ومتكاملة، والتوقيت المناسب لصنعها وفقاً للاحتياجات الملحة أو المستقبلية، والتخطيط الجيد لتنفيذها ومتابعة ذلك التنفيذ والتقويم المستمر لأثاره، والمرونة في تقبل بيانات أو معلومات جديد تقود إلى اختيار بدائل أو حلول أخرى.

تاسعاً: أنواع القرارات:

صنف كيساركار (Kesarkar, 2025, 3-6) القرارات إلى الأنواع الآتية:

[١] القرارات المبرمجة وغير المبرمجة:

تتميز القرارات المبرمجة بهيكلية نسبية، ويتم صنعها بتواتر مُعين، وتُعالج المشكلات ذات الطبيعة المُتكررة أو الروتينية. ويُتبع إجراء معياري لمعالجة هذه المشكلات. وذلك مثل تعيين موظف أو منحه إجازة. أما القرارات غير المبرمجة تتعلق بالمواقف الصعبة التي لا يوجد لها حل سهل، ويتم صنعها بوتيرة أقل بكثير من القرارات المبرمجة. فهي قرارات غير مُتكررة وتتطوي على عدم اليقين. وتتميز هذه القرارات بطابعها الفريد والمُبكر، وتتطلب التفكير والإبداع، وذلك مثل غياب عدد كبير من الطلبة، واعتماد التعليم عن بعد، ودمج ذوي الاحتياجات الخاصة.

[٢] القرارات التنظيمية والشخصية:

ويرتبط القرار التنظيمي بالصفة التنفيذية الرسمية لمدير المدرسة، وذلك لتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها، ويوجّه المدير العاملين حول كيفية تحديد أولويات الجهود، والموارد التي يمكن استخدامها، وتفويض مسؤولية الأنشطة. أما القرار الشخصي أو الفردي، فيتخذه المدير في حياته اليومية؛ مثل: اختيار الطعام، والملابس، والتخصص، والمهنة، إلخ.

[٣] القرارات السياسية والتشغيلية:

تُعد القرارات السياسية هي المتعلقة بمختلف قضايا السياسة التعليمية بالمدرسة، ولها تأثير طويل المدى على سير عملها، وعلى مسار العمل ككل وتشكله، على سبيل المثال، القرارات المتعلقة بعلاقات المدرسة مع المجتمع المحلي، ومجالس إدارتها، ومجالس الأمناء والآباء، ودفع مكافآت الموظفين. أما القرارات التشغيلية فتتعلق بالأداء اليومي أو عمليات المدرسة، وتتميز هذه القرارات بفترة زمنية قصيرة نظرًا لتكرارها، وتستند هذه القرارات إلى حقائق تتعلق بالأحداث ولا تتطلب الكثير من الحكمة التنظيمية، وذلك مثل: حساب راتب كل موظف، وحساب أيام العمل للعام الدراسي.

[٤] قرارات الفرصة وحل المشكلات:

في كثير من الأحيان، يصنع المدير قرارات لاغتنام الفرصة، وتُعرف بقرارات الفرصة، وذلك لتحقيق نمو وتطور المدرسة؛ وذلك مثل مشاركة العاملين في المؤتمرات والندوات والمعارض في المؤسسات المحيطة بالمدرسة. وفي حالة حدوث أي طارئ أو مشكلة في المؤسسة، يتعين على المدير اتخاذ قرار سريع للخروج من هذا الموقف. تُعرف هذه القرارات بقرارات حل المشكلات. ولهذا، يجب أن يكون المدير بارعًا في حل المشكلات.

[٥] القرارات الروتينية والاستراتيجية:

ترتبط القرارات الروتينية بالأداء العام للمدرسة، وتنسم بطبيعتها التكرارية، ولا تتطلب الكثير من التقييم والتحليل، ويمكن صنعها واتخاذها بسرعة، وذلك مثل قرار توزيع التغذية على الطلبة، وقرار جرس نهاية اليوم الدراسي. أما القرارات الاستراتيجية فتؤثر على أهداف المدرسة وأغراضها، وغيرها من القضايا المهمة، ويتم صنعها بعد تحليل وتقييم دقيقين للعديد من البدائل، ولهذه القرارات آثار طويلة

المدى على المنظمة. ويحتاج المدير إلى رؤية ثابتة لصنعها، فهي تستشرف المستقبل على المدى البعيد، وتوجه المدرسة نحو مصيرها. وتميل هذه القرارات إلى أن تكون عالية المخاطر والرهانات، كما أنها معقدة، وتعتمد على الحدس المدعوم بمعلومات مبنية على التحليل والخبرة، وذلك مثل تنفيذ مشروعات ريادة الأعمال المدرسية، أو مشروعات التعلم الخدمي في المجتمع المحلي

[٦] القرارات القائمة على البحث والتفاعل:

تتطلب القرارات القائمة على البحث جمع الكثير من الأدلة قبل القيام بأي إجراء فعلي. ولهذا، يجب على المدير إجراء بحث مكثف لاكتشاف البدائل وتقييم عواقبها. وفي سياق الأزمات، يتعين على المدير إجراء بحث مكثف للخروج منها، ولكن في بعض الحالات، لا يستطيع المدير صنع القرارات بمفرده، إذ يتعين عليه التشاور والتفاعل مع أعضاء الفريق الآخرين في هذا الصدد، وتُعرف هذه القرارات بالتفاعلية، وهي أسهل وأسرع وأكثر دقة.

[٧] القرارات الفردية والجماعية:

عندما يصنع ويتخذ المدير القرار بمفرده، يُعرف بالقرار الفردي، وذلك بناءً على خبراته وتجاربه السابقة، أو ميوله واتجاهاته وتطلعاته المستقبلية. أما القرارات الجماعية فيشارك المدير مجموعة من الأفراد معنيين بالقرار مثل المعلمين والأخصائيين وأولياء الأمور، والهدف الرئيس من صنع القرارات الجماعية هو إشراك أكبر عدد ممكن من الأفراد مما يتيح بدائل وحلول متنوعة، وأساليب إبداعية وابتكارية في العمل.

[٨] القرارات الرئيسية والفرعية:

يتم صنع القرارات الرئيسية من قبل مديري المدارس، وذلك مثل: القرارات المتعلقة بالإنفاق وميزانية المدرسة، أما القرارات الفرعية مثل قرارات وحدات التدريب بإقامة ورشة عمل لبعض المعلمين.

ويتبين مما سبق وجود أنواع كثيرة من القرارات المدرسية ؛ أهمها: وتعتمد على طبيعة المشكلات والقضايا وسهولتها أو غموضها، وبساطتها أو تعقيدها، ووقتها الحالي أو المستقبلي، فهناك القرارات المبرمجة المتواترة ذات الحلول المعروفة والمحددة وتحتاج لوقت قصير، وذلك في مقابل القرارات غير المبرمجة وهي غير متكررة وأحياناً تكون فريدة من نوعها، وتحتاج لوقت كبير في صناعتها. وهناك القرارات الاستراتيجية بعيدة المدى والتي تركز على مستقبل المدرسة، وذلك في مقابل القرارات التشغيلية اليومية. وتوجد قرارات فردية يصنعها ويتخذها مدير المدرسة بمفرده، وذلك في مقابل قرارات جماعية يشارك فيها العاملون والمستفيدون من العملية التعليمية.

عاشراً: نماذج صنع القرارات:

أورد شيندا (Chinda, 2022, 2129-2132) خمسة نماذج لصنع القرارات في المدارس، وذلك على النحو الآتي:

[١] النموذج العقلاني أو الكلاسيكي:

يُعد النموذج العقلاني أو الكلاسيكي لصنع القرار استراتيجية تحسين وتطوير مؤسسي، حيث يضمن صنع القرارات من خلال البحث عن أفضل بديل ممكن لتحقيق أقصى قدر من الأهداف والغايات. ووفقاً لهذا النموذج، تتضمن عملية صنع القرار سلسلة من الخطوات المتسلسلة، والتي تشمل الآتي:

- تحديد المعلومات ذات الصلة: وذلك من خلال تفويض المهام إلى أعضاء الفريق، أو إجراء عصف ذهني خلال اجتماعه، ويتم تحديد المعلومات المتعلقة بالهدف، والتي لها صلة بإيجاد حل للمشكلة المطروحة.
- إنشاء قائمة بالخيارات: باستخدام المعلومات ذات الصلة التي تم الحصول عليها، يمكن للفريق إنشاء قائمة بخيارات الحل المحتملة، ومحاولة دعم الخيارات بأدلة توضح سبب حلها للمشكلة.
- ترتيب الخيارات حسب قيمتها: بعد إنشاء قائمة الخيارات، يتم ترتيبها حسب احتمالية نجاحها، ويجب أن تكون الخيارات ذات فرصة وقيمة للنجاح الأعلى.
- اختيار الخيار الأفضل: حيث يتم الوضع في الاعتبار قيمة كل خيار، وكيف يمكن أن يساعد المدرسة على النجاح، والتوصل مع الفريق إلى توافق في الآراء حول أفضل خيار للحل باستخدام المعلومات التي تم جمعها.
- اتخاذ قرارك النهائي واتخاذ الإجراء: بمجرد أن يقرر الفريق الحل الأفضل، يصرح المدير بوضوح بالتزامه بالحل، وسؤال أي عضو في الفريق عما إذا كان لديه أي مخاوف.
- بعد ذلك، يمكن للمدير تطبيق الحل في المدرسة.

[٢] نموذج القرار الابتكاري:

يستخدم هذا النموذج أفكارًا أصيلة لإنتاج حلول مبتكرة تُحقق الأهداف أو تتغلب على العقبات، ويتضمن هذا النموذج التفكير مليًا في موقف ما، وابتكار حل دون الرجوع إلى مواقف مماثلة، ويُعد هذا النموذج مناسبًا للتعامل مع مواقف لم يسبق مواجهتها، على سبيل المثال، الشروع في مشروع جديد في مؤسسة. يتطلب استخدام

نموذج القرار الإبداعي عادةً تفكيرًا مرناً لابتكار حلول ناجحة وفريدة. ويتضمن نموذج القرار الابتكاري الخطوات الآتية:

- **تحديد الهدف أو المشكلة:** قد لا يكون المدير واجه هذا الموقف من قبل في المدرسة، لذا من المفيد تحديد هدفه بوضوح قدر الإمكان لمساعدته على فهم ما عليه فعله، وقد يتضمن ذلك عقد اجتماعات مع الفريق أو زملاء آخرين.
- **مناقشة المعلومات ذات الصلة بمرور الوقت:** يبحث المدير عن التحدي الذي يحتاج إلى حل لمعرفة كل شيء عنه، ويتضمن ذلك محاولة العثور على أي مشاريع أو تقارير أو مشاريع مماثلة للمدرسة قد تُلهم وتُحفّز الابتكار من خلال تزويده بأفكار جديدة.
- **التفكير في المعلومات مع مرور الوقت:** يمكن للمدير اختيار وتحديد مدة تفكيره في المعلومات، ولكن من المفيد أن يخصص يوماً واحداً على الأقل للتفكير في التحدي الذي يواجهه بشكل سلبي، وللقيام بذلك، يمكنه تبادل الأفكار، أو التحدث مع زملائه، أو إعداد قائمة كلمات حول الأمور التي قد تساعده في صنع قرار فعال بشأن الموقف.
- **ابتكار حل عملي:** مع نموذج القرار الابتكاري، قد يتبادر الفكرة إلى ذهن المدير بشكل طبيعي، وذلك بعد فترة من التفكير في هدفه أو مشكلته والمعلومات ذات الصلة بها، كما يفكر في الحل منطقياً للتأكد من أنه قابل للاستخدام في الموقف.
- **اتخاذ القرار النهائي واتخاذ الإجراء:** بعد دراسة تفاصيل الحل، يمكن للمدير اتخاذ القرار النهائي مع فريقه، واتخاذ الإجراء اللازم لحل التحدي الذي يواجهه، ومن المفيد إعداد مسودة أو عرض تقديمي للحل الابتكاري لشرحه لفريقه بسهولة أكبر.

[٣] النموذج الإداري:

إن تعقيد معظم المشاكل التنظيمية ومحدودية قدرة العقل البشري يجعلان من شبه المستحيل استخدام استراتيجية تحسين إلا في المشاكل البسيطة. ويعتمد هذا النموذج على كلٍّ من النظرية والخبرة في صنع القرار، وتتضمن استراتيجية الإرضاء، أي البحث عن بدائل مُرضية بدلاً من البدائل المُثلى.

[٤] نموذج القرار المُسبق بالاعتراف:

يستخدم نموذج القرار المُسبق بالاعتراف، سرعة البديهة والخبرة السابقة لصنع القرارات، وغالبًا يكون في بيئات سريعة الوتيرة، وقد يستخدم هذا النموذج لتقييم أساسيات الموقف ووضع حلٍّ مُحتمل، ثم دراسة الحل بدقة لتحديد مدى قابليته للاستخدام، وقد يتطلب هذا من مدير المدرسة مراعاة الخطوات الآتية:

- تحديد الهدف أو المشكلة: والتي يرغب الفريق في تحقيقها أو التغلب عليها لتسهيل إيجاد حل سريع، وقد تكون الفكرة عامة، ولكن من المهم محاولة تحديد أكثرها صلةً بصنع القرار.
- وضع في الاعتبار المعلومات ذات الصلة والمواقف المشابهة: وذلك باستخدام الخبرات السابقة، ويتم تقييم الموقف بسرعة، وتحديد المعلومات أو المواقف السابقة التي يمكن أن تساعد المدير في صنع قرار عمليين ويكون إجراء المزيد من البحث مفيدًا للغاية.
- ابتكار حل محتمل: ويكون واحدًا على الأقل باستخدام الخبرات السابقة أو المعارف الإضافية بالموقف، ولتسريع عملية صنع القرار، يجب محاولة ابتكار حلول عامة بحيث يمكنك تغيير أو إضافة تفاصيل أثناء التفكير فيها.

- **التفكير في فاعلية الحل:** حيث يفكر المدير ملياً في الحل؛ لتحديد ما إذا كان بإمكانه حقاً حل التحدي الذي يواجهه، حيث يبدأ بالتفكير في المشكلات الأكثر وضوحاً، ثم التفكير في التفاصيل الدقيقة للحل.
- **تغيير الحل إذا لزم الأمر:** إذا لم يُحقق الحل الأول أفضل النتائج، يمكن للمدير تغيير تفاصيله إذا لزم الأمر، وقد يشمل ذلك إضافة إجراءات جديدة، أو جعله أكثر تحديداً، أو تغييره كلياً.
- **حسم القرار واتخاذ الإجراء:** بمجرد الثقة في الحل، يبادر المدير بحسم القرار مع فريقه، واتخاذ الإجراء المناسب للتنفيذ، ففي المواقف سريعة الوتيرة، قد يضطر المدير إلى تغيير الحل مرة أخرى، إذا استحدثت معلومات جديدة أثناء اتخاذ الإجراء.

[٥] النموذج التدريجي: Incremental model

في بعض الأحيان، تتطلب بعض المواقف استراتيجية تدريجية، فإذا كانت مجموعة البدائل ذات الصلة غير قابلة للتحديد، وكانت عواقب كل بديل غير متوقعة. على سبيل المثال، لأي مشروع أو أنشطة جديدة، ينبغي على المدير تخصيص المزيد من الموارد في المؤسسة، وقد يكون المدخل الوحيد المُجدي لصنع قرارات منهجية عندما تكون القضايا مُعقدة، ويكون مستوى عدم اليقين والصراع مرتفعاً. وأفضل وصف لهذه العملية هو أنها طريقة للمقارنات المحدودة المتتالية. ولا يتطلب هذا النموذج تحليلاً موضوعياً وشاملاً للبدايل والنتائج، أو تحديداً مسبقاً للنتائج المثلى أو المرضية. وتأخذ الاستراتيجية في الاعتبار فقط البدائل المُشابهة جداً للنتائج الحالية، وتتجاهل جميع النتائج التي تقع خارج نطاق اهتمام صانع القرار الضيق.

ويتضح مما سبق وجود خمسة نماذج لصنع القرارات في المدارس؛ وتعتمد على طبيعة المواقف أو القضايا أو المشكلات، فكثير من القضايا التقليدية يمكن استخدامها معها النموذج العقلاني أو الكلاسيكي، وفي القضايا والمشكلات الصعبة يمكن استخدامها معها النموذج الابتكاري، وفي القضايا التي تحتاج إلى توافق وحل ترضي جميع الأطراف يمكن استخدامها معها النموذج الإداري، أما مواقف الغموض والتعقيد وعدم اليقين فيمكن استخدامها معها النموذج التدريجي.

حادبي عشر: مراحل صنع القرارات:

حدد معهد المعلمين (Teachers Institute, 2025A, 2-3) و أيني (Ayeni, 2018, 21-22) سبع مراحل رئيسة لصنع القرارات في المدارس؛ وهي:

[١] تحديد المشكلة:

الخطوة الأولى في أي عملية صنع قرار هي إدراك وجود مشكلة أو ضرورة اغتنام فرصة، ففي البيئة التعليمية، قد يشمل ذلك تحديد مشكلة تتعلق بأداء الطلاب، أو إرهاق المعلمين، أو الممارسات الإدارية غير الفعالة. بمجرد تحديد المشكلة، فمن الضروري توضيح طبيعتها، وهذا يضمن معالجة المشكلة الصحيحة، وليس مجرد عرض لمشكلة أعمق.

[٢] جمع المعلومات:

بمجرد تحديد المشكلة، تكون الخطوة التالية هي جمع المعلومات ذات الصلة، وفي الإدارة التعليمية، قد يعني ذلك جمع بيانات حول أداء الطلاب، أو ملاحظات المعلمين، أو حتى إجراء استطلاعات رأي لفهم مخاوف مجتمع المدرسة. كلما زادت المعلومات لدى المدير، أصبح أكثر قدرة على صنع قرار مستنير. ومع ذلك،

فمن المهم أن يكون انتقائيًا في جمع البيانات، فالكثير من المعلومات غير ذات الصلة قد تربك عملية صنع القرار.

[٣] تحديد البدائل:

بعد جمع المعلومات اللازمة، يحين وقت تبادل الأفكار حول الحلول المحتملة، وهنا يأتي دور الإبداع والابتكار، فالهدف هو استكشاف بدائل متنوعة لمعالجة المشكلة المطروحة، وفي سياق التعليم، قد يشمل ذلك دراسة أساليب تدريس متنوعة، أو تغييرات في سياسات المدارس، أو حتى إدخال تقنيات جديدة في الفصول الدراسية، وكلما زادت البدائل، زادت فرصة إيجاد الحل الأكثر فعالية.

[٤] تقييم البدائل:

بمجرد أن تكون لدى المدير قائمة بالحلول المحتملة، يحين وقت تقييمها، وتتضمن هذه الخطوة موازنة إيجابيات وسلبيات كل بديل، مع مراعاة المخاطر والتكاليف والفوائد المحتملة. على سبيل المثال، إذا كان المدير بصدد صنع قرار بشأن تطبيق منصة تعليمية جديدة عبر الإنترنت، فقد يقيم عوامل مثل سهولة استخدام المعلمين، ومستوى تفاعل الطلاب، وتكلفة المنصة، ومن المهم أيضًا مراعاة مدى توافق كل بديل مع الأهداف والقيم العامة للمؤسسة التعليمية.

[٥] اتخاذ القرار:

بعد التقييم الدقيق، تأتي الخطوة التالية وهي اتخاذ القرار، وفي هذه المرحلة، يجب أن يكون المدير واثقًا من أن البديل المختار سيعالج المشكلة أو الفرصة بفعالية. مع ذلك، فهذه الخطوة ليست سهلة دائمًا، وفي بعض الأحيان، قد تكون هناك بدائل

متضاربة، وقد لا يكون القرار الأمثل واضحاً دائماً، وفي هذه الحالات، من المهم أن يثق المدير في حكمه، وأن يفكر في التأثير الأوسع لاختياراته.

[٦] تنفيذ القرار:

بمجرد اتخاذ القرار، تأتي الخطوة التالية وهي تنفيذه، وهنا يواجه العديد من مديري المدارس تحديات، حيث تتطلب مرحلة التنفيذ غالباً التنسيق بين مختلف الجهات المعنية؛ مثل: المعلمين والإداريين والطلاب، وقد يشمل التنفيذ تدريب الموظفين، أو إبلاغ أولياء الأمور، أو إجراء تغييرات على الجدول الدراسي، ويتطلب التنفيذ النجاح تواصلًا واضحًا وتخطيطًا دقيقًا لضمان تحقيق القرار لنتائجه المرجوة.

[٧] تقييم القرار:

حتى بعد تنفيذ القرار، لا تنتهي العملية، فمن الضروري تقييم النتائج وتقييم ما إذا كان القرار قد حلّ المشكلة أو استغلّ الفرصة بفعالية. في البيئات التعليمية، قد يشمل ذلك جمع ملاحظات المعلمين والطلاب وأولياء الأمور، أو مراجعة بيانات الأداء الأكاديمي لمعرفة ما إذا كانت التحسينات المرجوة قد تحققت، وإذا لم يُحقّق القرار التأثير المرجو، ينبغي على القادة أن يكونوا منفتحين على مراجعة نهجهم وإجراء التعديلات اللازمة.

ويتبين مما سبق أن عملية صنع القرار عملية مخططة ومنظمة ومحددة وليست عشوائية أو ارتجالية، وتتضمن عددًا من الخطوات المتتابعة والمتتالية والمتسلسلة، وكل خطوة تعتمد على ما قبلها وتدعم ما بعدها، وتبدأ الخطوات بتحديد المشكلة تحديدًا دقيقًا، وجمع المعلومات عنها بصورة شاملة ومتكاملة، وتحديد البدائل وتقييمها، واختيار البديل المناسب، واتخاذ القرار و متابعة تنفيذه وتقويمه. كما أن هذه المراحل تتضمن دعمًا ومشاركة وتعاونًا بين كافة المعنيين بالقرار داخل وخارج المدرسة.

ثاني عشر: الوظائف الإدارية التي تتطلب صنع قرارات فعّالة:

تناول شيندا (Chinda, 2022, 2126- 2127) خمس وظائف إدارية التي تتطلب صنع قرارات فعّالة في المدارس، وذلك على النحو الآتي:

[١] التخطيط:

يتضمن تحديد مسارات العمل لتحقيق الهدف المنشود، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وغير البشرية، ويشمل جميع الأنشطة الفكرية التي تساعد على تجنب الالتباس وعدم اليقين والمخاطر والهدر.

[٢] التنظيم:

هو عملية جمع الموارد المادية والمالية والبشرية، وتطوير علاقات مثمرة فيما بينها؛ لتحقيق أهداف المدرسة، ويشمل تحديد الأنشطة، وتصنيفها وتجميعها، وتوزيع المهام، وتفويض الصلاحيات، وتحديد المسؤوليات، وتنسيق علاقات السلطة والمسؤولية.

[٣] التوظيف:

وهو وظيفة إدارة هيكل المدرسة والحفاظ عليه، والغرض الرئيس من التوظيف هو وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ويشمل التوظيف: تخطيط القوى العاملة من حيث: البحث، واختيار الشخص المناسب، وتوفير المكان المناسب، والاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، والمكافآت، وتقييم الأداء، الترقيات والنقل.

[٤] التوجيه:

وهو الجانب المتعلق بالعاملين، والذي يتعامل معهم المدير مباشرةً، حيث يقودهم، ويؤثر عليهم، ويشرف عليهم، ويحفزهم، ويتواصل معهم بفاعلية؛ لتحقيق أهداف المدرسة.

عملية نقل المعلومات والخبرة والآراء، وما إلى ذلك، من شخص إلى آخر. وهو جسر للتفاهم.

[٥] الرقابة:

تتضمن قياس الإنجازات وفقاً للمعايير وتصحيح أي انحرافات؛ لضمان تحقيق أهداف المدرسة. لذلك، تتضمن الرقابة؛ وضع معايير أداء، وقياس الأداء الفعلي، ومقارنة الأداء الفعلي بالمعايير، وتحديد الانحرافات إن وجدت، واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

وينضح مما سبق جميع الوظائف الإدارية الأساسية والرئيسية تتطلب صنع قرارات فعالة ورشيده في المدارس؛ وهي: التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والرقابة؛ وذلك للحفاظ على استقرار المدارس، وتسيير أعمالها، وتحقيق أهدافها، وهذه الوظائف تتعلق بالموارد المادية والبشرية في المدارس، وهذا يعني أيضاً أن جميع مجالات العمل في المدارس تحتاج بصورة دائمة إلى صنع القرارات؛ سواء قرارات وقتية، أو مستقبلية، أو تقليدية، أو مبتكرة.

ثالث عشر: معوقات صنع القرارات:

حدد إيجيكوو (Ejekwu, 2018, 1037-1038) عدة معوقات تواجه صنع القرارات؛ وذلك على النحو الآتي:

[١] السلطة وسياسات العمل:

تعد السلطة في هذا السياق هي القدرة على التأثير على الآخرين بسبب المنصب الرسمي أو من خلال وسائل أخرى، وقد يتخذ مديرو المدارس قرارات غير صائبة، بغض النظر عن السياسات المعمول بها نتيجة للتأثير سياسات على قضايا؛ وذلك مثل: قبول الطلاب، وتوظيف العاملين، والإجراءات التأديبية للطلاب والموظفين..

[٢] التحيز الشخصي:

قد لا يتمكن مديرو المدارس الذين يشعرون بقوة تجاه القضايا من النظر في البدائل دون تحيز. على سبيل المثال، يرشح المدير بعض المعلمين للذهاب لأداء أنشطة خارجية على الرغم من قلة خبراتهم وقدراتهم المهنية.

[٣] الأفكار السيئة:

في بعض الأحيان قد لا يهتم المدير بتحقيق رفاه العمل، ويعتمد فقط على ترسيخ الوضع القائم والمحافظة عليه حيث يعتقد أنه الوضع المناسب للمدرسة.

[٤] المعلومات غير الكافية:

إن العديد من المديرين يتخذون قرارات دون الحصول على مزيد من المعلومات حول ما هي على وشك اتخاذه، وغالبًا ما تكون المعلومات، وليس الوقت، هي المشكلة.

[٥] الضغط الزمني/ العوامل البيئية في صنع القرار:

يمكن أن تتسبب المواعيد النهائية التي تحددها المدرسة في صنع قرار سريع أو متسرع حيث تحد من الوقت المتاح للنظر بشكل صحيح في الخيارات أمامهم وإجراء المزيد من الاستفسارات لتمكينهم من صنع قرار جيد، وفي حين أن العامل البيئي في عملية صنع القرار هو مستوى المخاطرة التي ينطوي عليها الأمر، فإن درجة عدم اليقين والصراعات التي قد تواجهها في عملية صنع القرار يمكن أن تؤثر على جودة القرار في المدرسة.

[٦] توقع السهولة:

إن الاعتقاد لدى بعض المديرين بأن عملية صنع القرار سهلة قد لا يساعد على التفكير جيداً في اختيار القرار الذي على وشك اتخاذه، حيث تحتاج المدارس إلى التفكير بعناية واتخاذ بعض الخطوات الآمنة.

[٧] الخوف من الفشل:

إن مديري المدارس لديهم كل أنواع الخوف من الفشل؛ مثل: ضعف الإنجاز الأكاديمي للطلبة، ووجود علاقات غير بناءة، وانخفاض الموارد المادية، وما إلى ذلك، كما أن العديد من المديرين لديهم خوف من صنع بعض القرارات المحفوفة بالمخاطر بسبب ما سيقوله العاملون إذا تبين أن القرار خاطئ، وما يقوله المستفيدون وردود أفعالهم تجاهه.

[٨] الافتقار إلى الدعم:

لكي تتخذ كل مدرسة قراراً جيداً أو موقفاً بشأن قضية معينة، فإنها تحتاج إلى دعم العاملين ولكي تتخذ الإدارة بعض القرارات الكبيرة، فإن ذلك يتطلب دعماً وموارد أكبر قد لا تتوافر لديها في وقت صنع واتخاذ القرارات.

أورد شيندا (Chinda, 2022, 2134) عددًا من المعوقات لصنع القرارات في المدارس، وذلك على النحو الآتي:

❖ قلة وضوح مستويات صنع القرار:

في بعض الأحيان، يكون هناك غموض في مستوى السلطة التي يتمتع بها المدير، وما إذا كان يملك الحق في إجراء تعديلات على النظام القائم، وهذا غالبًا ما يؤدي إلى ارتباك في أذهان المدير.

❖ ضيق الوقت:

قد يؤدي صنع القرار المتسرع أحيانًا إلى آثار كارثية، ومع ذلك، نظرًا لأن حالات الطوارئ حتمية الحدوث في أي مؤسسة تتطلب صنع قرار فوري، يتعين على المدير الفعال اتخاذ القرار حتى النهاية.

❖ القدرة على المخاطرة:

أي قرار يتم صنعه ينطوي على قدر كبير من المخاطرة، وقد يؤدي إلى نتائج سلبية. ومع ذلك، من الضروري حوض مخاطرة مدروسة لصنع قرار فعال. وفي الوقت نفسه، فإن التهور وتجاهل المخاطر تمامًا لن يؤديا إلى صنع قرارات رشيدة.

❖ كثرة الخيارات:

قد يقع المدير في مأزق إذا كثرت الخيارات أو البدائل المتاحة لحل فعال، وقد يكون إيجاد الخيار المناسب صعبًا للغاية، خاصة إذا كان قرار معين يُفضّل قسمًا على آخر، أو يدمج قسمًا بآخر.

❖ نقص الدعم:

مهما بلغت كفاءة المدير، فإنه لا يستطيع العمل دون دعم كافٍ من مرؤوسيه، وقد يُعرّض نقص الدعم الكافي، سواءً من الإدارة العليا أو من العاملين العاديين، المدير لخطر كبير.

❖ نقص الموارد:

قد يجد المدير صعوبة في صنع قراراته بسبب نقص الموارد، بما في ذلك الوقت والعاملين والمعدات والأجهزة والأدوات، وما إلى ذلك. في هذه الحالات، ينبغي عليه البحث عن طرائق وأساليب بديلة تتناسب مع الموارد المتاحة. ومع ذلك، يجب اتخاذ خطوات مناسبة في حال شعوره بأن نقص الموارد قد يعيق نمو المدرسة.

❖ ضعف القدرة على التغيير:

لكل مدرسة ثقافتها الفريدة التي تصف سياسات عملها. ومع ذلك، فإن بعض السياسات لا تتناسب المديرين الباحثين عن التغيير، حيث تُشكل العقلية الجامدة للإدارة العليا والمرؤوسين أكبر عقبة، حيث لا يستطيع المدير إجراء تعديلات إيجابية حتى لو رغب في ذلك.

ويتضح مما سبق وجود كثير من المعوقات يمكن أن تواجه عمليات صنع قرارات وتحد من فاعليته وكفاءته وجودته؛ وأهم هذه المعوقات هي: قلة السلطات والصلاحيات المتاحة للمدير، وقلة وجود دعم ومساندة من العاملين، والافتقار إلى الموارد المادية اللازمة لتنفيذ القرار، وقلة وجود الوقت الكافي ولا سيما في حالات الطوارئ والمخاطر والأزمات، بالإضافة إلى افتقار المدير إلى المهارات اللازمة لاختيار أفضل البدائل، وكذلك خوفه من المخاطرة والمجازفة المحسوبة في صنع القرارات.

الخطوة الثانية: الأطر النظرية للإدارة القائمة على الأدلة في الفكر الإداري التربوي المعاصر:

وتم تناول الأطر النظرية للإدارة القائمة على الأدلة في الفكر الإداري التربوي المعاصر من خلال المحاور الآتية:

أولاً: مفهوم الإدارة القائمة على الأدلة:

عرف المعهد الأسترالي للأعمال (Australian Institute of Business,) الإدارة القائمة على الأدلة بأنها "ممارسة المديرين صنع القرارات بناءً على التفكير النقدي والأدلة الموثوقة ذات الصلة، وتحليل المعلومات بموضوعية، وإصدار حكم دقيق ومدروس بناءً على الحقائق المتاحة؛ لاتخاذ أفضل خيار ممكن ومستدير".

وعرفها مركز الإدارة القائمة على الأدلة (Center for Evidence-Based Management, 2024, 1) في هولندا بأنها "نقطة البداية للإدارة في صنع القرارات الإدارية القائمة على مزيج من التفكير النقدي وأفضل الأدلة المتاحة؛ وذلك مثل: البحث العلمي، والخبرات المهنية، بالإضافة إلى المعلومات، أو الحقائق، أو البيانات التي تدعم أو تتناقض ادعاءً أو افتراضاً مُحددًا".

كما تُعرف بأنها "ممارسة الإدارة لصنع القرار في القضايا أو المشكلات التي تواجه المؤسسة؛ بناءً على التفكير النقدي والأدلة الموثوقة". (Daly, 2024, 2)

وعرفتها سعد وآخرون (٢٠٢٤، ١٧) بأنها "أنها أحد الأنماط القيادية المعاصرة الرامية إلى تأسيس الممارسات القيادية لمديري المدارس على أفضل وأحدث المعلومات (البراهين) المسقاة بطريقة واعية، وحكيمة، وواضحة من أربعة مصادر

هي: نتائج البحوث العلمية، ورؤى الأطراف المعنية وتفضيلاتها، والبيانات التنظيمية الحديثة والسليمة، والخبرة المهنية للقائد.

وتُعرف أيضًا بأنها "مدخل لصنع القرارات وحل المشكلات، يعتمد على التحليل الدقيق وتقييم الأدلة ذات الصلة من مصادر متنوعة"؛ وذلك مثل: البيانات، والحقائق، ونتائج الأبحاث وغيرها من مصادر المعلومات التي تساعد في دعم عملية صنع القرار المستنير. (Villadsen, 2023, 1)

وعرفها شي وآخرون (Shi et.al., 2022,1) بأنها "توظيف نتائج البحث الأكاديمي، والخبرة المهنية والحكم الرشيد، والبيانات والحقائق التنظيمية، جنبًا إلى جنب مع قيم واهتمامات أصحاب المصلحة في صنع القرارات المؤسسية".

وفي هذا الصدد عرفها راسل وآخرون (Russell et al., 2020, 4) بأنها "صنع القرارات من خلال الاستخدام الواعي والصريح والحكيم لأفضل الأدلة المتاحة من مصادر متعددة؛ لزيادة احتمالية الحصول على نتيجة إيجابية.

أما جاناتي وآخرون (Janati et.al., 2018, 306) فعرفوها بأنها "التطبيق المنهجي لأفضل الأدلة المتاحة لصنع القرارات الإدارية ذات الجودة العالية، بهدف تحسين أداء المنظمات".

وفي هذا المقام عرفها مارتيلي و هيرلي (Martelli& Hayirli , 2018, 2085-2086) بأنها "صنع القرارات من خلال الاستخدام الضمير الصريح والحكيم لأربعة مصادر للمعلومات؛ وهي: خبرة المدير وحكمته، والأدلة من السياق المحلي، والتقييم النقدي لأفضل الأدلة البحثية المتاحة، ووجهات نظر الأشخاص الذين يتأثرون بالقرار.

وبالإضافة إلى ما سبق عرفها هالبكي وفرونمولر (Hulpke & Fronmueller , 2022, 98) بأنها " ترجمة أفضل الأدلة العلمية المتاحة إلى ممارسات تنظيمية لصنع القرارات الرشيدة، وتجنب القرارات القائمة على الخبرة الفردية والتفضيلات الشخصية"

أما مؤسسة سكروم (Scrum, 2024, 2) فعرفت بأنها " إطار عمل يساعد الأفراد والفرق والمنظمات على صنع قرارات مستنيرة؛ لمساعدتهم على تحقيق أهدافهم من خلال استخدام البحث والتجريب المتعمد والمقصود والهادف، والتغذية الراجعة المستمرة."

وينتضح مما سبق أن مفهوم الإدارة القائمة على الأدلة يركز في جوهره على توظيف مديري المدارس بحكمة وضمير وشفافية لأفضل الأدلة المتاحة لديهم في صنع القرارات من مصادر متنوعة ؛ وذلك مثل: البحوث العلمية، والبيانات الداخلية للمارس، والخبرات والتجارب الشخصية السابقة للمديرين وغيرهم من المعنيين بالعملية التعليمية، وآراء أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.

ثانياً: مبادئ الإدارة القائمة على الأدلة:

حدد فيلادسن (Villadsen, 2023, 2-3) خمسة مبادئ رئيسة تعتمد عليها الإدارة القائمة على الأدلة في صنع القرارات؛ وهي:

[١] الالتزام باستخدام أفضل الأدلة المتاحة:

Commitment to Using the Best Available Evidence

وهذا يعني الاعتماد على دراسات بحثية مصممة جيداً وبيانات عالية الجودة وتحليلات الخبراء، فمن خلال صنع القرارات على أساس الأدلة الأكثر موثوقية وصلاحيّة، يمكن للمديرين زيادة احتمالية تحقيق النتائج المرجوة.

[٢] التقييم النقدي للأدلة: Critically Evaluating the Evidence

وهذا ينطوي على تقويم موثوقية وصلاحيّة أساليب البحث المستخدمة، فضلاً عن النظر في سياق وأهمية النتائج للقرار المحدد المطروح، فمن خلال التقييم النقدي للأدلة، يمكن للمديرين تجنب صنع القرارات بناءً على أبحاث معيبة أو متحيزة.

[٣] التعلم المستمر والتحسين:

Continuous Learning and Improvement

يجب أن يكون المديرين منفتحين على الأدلة الجديدة وعلى استعداد لمراجعة قراراتهم وممارساتهم بناءً على معلومات جديدة، وتسمح المراجعة للمؤسسات بالتكيف مع الظروف المتغيرة وصنع قرارات أكثر استنارة بمرور الوقت، ويتطلب تنفيذ الإدارة القائمة على الأدلة ثقافة الاستقصاء والالتزام بصنع القرارات الفعالة، ويشمل ذلك تطوير المهارات والقدرات اللازمة لتقييم البحوث والبيانات بشكل نقدي، فضلاً عن تعزيز عقلية التعلم داخل المؤسسة.

[٤] تعزيز ثقافة التعلم والاستقصاء وتحليلها:

Fostering a Culture of Learning and Inquiry

إن وجود ثقافة تقدر التعلم والاستقصاء أمر ضروري للتبني الناجح للإدارة القائمة على الأدلة. ويتضمن ذلك تشجيع ودعم الموظفين على تقييم الأدلة بشكل نقدي، وطرح أسئلة استقصائية، وتحدي الافتراضات. وينبغي للقادة أن يكونوا قدوة في هذا السلوك وتوفير فرص للتطوير المهني في صنع القرار القائم على الأدلة.

[٥] الاستفادة من التكنولوجيا لجمع الأدلة:**Leveraging Technology for Evidence Collection and Analysis**

يمكن أن تلعب التكنولوجيا دوراً حاسماً في جمع الأدلة وتحليلها. ويمكن للمنظمات الاستفادة من أدوات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي وخوارزميات التعلم الآلي لتحليل مجموعات البيانات الكبيرة بسرعة واكتشاف الأنماط والاتجاهات. ومن خلال تبني التكنولوجيا، يمكن للمنظمات تبسيط عملية جمع الأدلة وتحليلها وجعل صنع القرار القائم على الأدلة أكثر كفاءة وقابلية للتطوير.

وتتناول نيلسون (Nelson, 2024, 1-2) خمسة مبادئ للإدارة القائمة على

الأدلة وهي:

- مواجهة الحقائق الدقيقة، وبناء ثقافة تشجع العاملين على قول الحقيقة، حتى لو كانت غير سارة.
- الالتزام بصنع القرارات القائمة على الحقائق، وهو ما يعني الالتزام بالحصول على أفضل الأدلة واستخدامها لتوجيه الإجراءات.
- تعامل المدير مع مؤسسته باعتبارها نموذجاً أولياً غير مكتمل، وعليه تشجيع التجريب والتعلم من خلال الممارسة.
- البحث عن المخاطر والسلبيات والعيوب في ما يوصي به الآخرون —
- تجنب صنع القرارات على أساس معتقدات راسخة ولكنها غير مجربة، أو ما تم القيام به في الماضي، أو على أساس مقارنات غير نقدية لما يفعله المميزون في الأداء.

- وأورد وباريندز وآخرين (Barends et.al., 2018, 17)، ومارتيلي وهيرلي (Martelli & Hayirli, 2015, 522) عدة مبادئ للإدارة القائمة على الأدلة أهمها:
- أن التوقعات أو تقييمات المخاطر القائمة على الخبرة المهنية المجمعّة للعديد من الأفراد أكثر دقة من التوقعات القائمة على الخبرة الشخصية لفرد واحد.
 - أن الأحكام المهنية القائمة على البيانات الدقيقة أو النماذج الإحصائية أكثر دقة من الأحكام القائمة على الخبرة الفردية.
 - أن المعرفة المستمدة من الأدلة العلمية أكثر دقة من آراء الخبراء.
 - أن القرار القائم على مزيج من الأدلة التجريبية والتنظيمية والعلمية التي تم تقييمها بشكل نقدي؛ يعطي نتائج أفضل من القرار القائم على مصدر واحد للأدلة.

ويتبين مما سبق أن الإدارة القائمة على الأدلة يواجه عملها مجموعة متنوعة من المبادئ؛ أهمها: اختيار وانتقاء أفضل الأدلة المتاحة، والقدرة على نقد الأدلة للتأكد من مصداقيتها وموثوقيتها وصلاحياتها للموقف والسياق المؤسسي، وكذلك الانفتاح على الأدلة الجديدة، وتوظيف التكنولوجيا الرقمية والذكاء الاصطناعي، والاعتماد على مصادر متنوعة للأدلة وإحداث التكامل بينها.

ثالثاً: أسس الإدارة القائمة على الأدلة:

أورد ماكاليڤي (McAleavy et al., 2021, 5-12) عدة أسس ترتكز عليها الإدارة القائمة على الأدلة؛ أهمها: التأكد من أن أنظمة البيانات والمعلومات الخاصة بالمدرسة توفر معلومات تفصيلية ورؤى حول نتائج الطلبة وتوزيع الموارد، واستخدام الأدلة المتاحة حول النجاحات السابقة، وبناء المزيد من الأدلة الصحيحة المرتبطة بالقضايا الحالية، ومواءمة الرؤية العالمية حول ما ينجح مع الأدلة في السياقات

المحلية، وتلخيص الرؤى المستمدة من البحوث وتوصيلها بطريقة سهلة الاستخدام للقادة والعاملين، مع التركيز على كيفية ترجمة النتائج إلى أفعال، لأنهم مشغولون للغاية ولا يملكون الوقت الكافي للتعلم في الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالبحوث التربوية، وبناء مساحات تعاونية من خلال شبكات ومجتمعات التعلم المهنية؛ تمكن المعنيين على جميع المستويات من التفاعل مع الأدلة والتأمل في الممارسات بفاعلية وكفاءة.

وتناول لويس (Lewis, 2010, 86) مجموعة من الأسس للإدارة القائمة على الأدلة خاصة بالقيادات والعاملين، وذلك مثل: التعلم بشكل فردي وفي فرق وفي مجتمعات أكبر من الممارسة، والمشاركة كوكلاء نشطين في عوالمهم المهنية القائمة على المدرسة والخارجية، والتعاون مع أعضاء مجتمع المدرسة وأولئك الزملاء الذين يساهمون في تعلمهم في البيئة الخارجية، والتعاون وتطوير لغة مشتركة وتكنولوجيا لتوثيق ومناقشة الممارسة والنتائج المرجوة، وأن يكونوا سباقين في المناقشة والأنشطة حول الأشياء التي تهم الطلبة والمدرسة.

وعرض براون وتشانغ (Brown & Zhang, 2017, 384) ثلاثة أسس تركز عليها الإدارة القائمة على الأدلة في صنع القرارات المدرسية بفاعلية؛ وهي: قدرة العاملين على الانخراط في البحوث العلمية كجزء من بيئة تعليمية فعالة؛ ووجود ثقافات مدرسية متناغمة مع استخدام الأدلة، ووجود هياكل ونظام وموارد فعالة تسهل استخدام الأدلة من البحوث العلمية، والخبرات والتجارب الشخصية، ومشاركة أفضل الممارسات.

وبناءً على سبق يتضح أن الإدارة القائمة على الأدلة تقوم على مجموعة من الأسس؛ وذلك مثل: إيمان القيادات المدرسية والعاملين بجدوى وأهمية الأدلة في صنع

القرارات، والتعاون المشترك بينهم في توفيرها من مصادر متنوعة، ووجود نظام شامل ومتكامل من البيانات والمعلومات، وترجمة نتائج البحوث العلمية إلى واقع ملموس يتوافق مع السياق والموقف الحالي للمدرسة ومواردها البشرية والمادية.

رابعاً: أهمية الإدارة القائمة على الأدلة:

إن الفكرة الأساسية للإدارة القائمة على الأدلة هي أن القرارات الجيدة يجب أن تستند إلى مزيج من التفكير النقدي وأفضل الأدلة المتاحة، وتسعى الإدارة المستندة على الأدلة إلى تحسين طريقة صنع القرارات، إنها مدخل لصنع القرار وممارسة العمل اليومية التي تساعد المديرين على تقييم مدى تفتهم في الأدلة الموجودة في متناول أيديهم، كما أنها تساعدهم على تحديد وإيجاد وتقييم الأدلة الإضافية ذات الصلة بقراراتهم. (Russell et al, 2020, 4)

كما تبرز أهمية الإدارة القائمة على الأدلة إلى استخدام المبادئ العلمية في عمليات الإدارة وصنع القرارات، والاهتمام المنهجي بالحقائق التنظيمية، والتقدم في عمل المدير من خلال التفكير النقدي وأدوات مساعدة القرار التي تقلل من التحيز وتمكن من الاستخدام الكامل للمعلومات، وتأصيل الاعتبارات الأخلاقية بما في ذلك التأثيرات على جميع العاملين والمستفيدين من العملية التعليمية. (Rynes & Bartunek , 2017, 240)

وتناول معهد تشارترد للأفراد والتنمية (Chartered Institute of Personnel and Development, 2023, 2) بإنجلترا ثلاثة فوائد للإدارة القائمة على الأدلة؛ الأولى ضمان أن عملية صنع القرارات تستند إلى الحقائق، وليس إلى الأفكار القديمة والرؤى قصيرة الأمد والتحيز الطبيعي. والثانية توفير مجموعة أقوى من المعرفة، وبالتالي مهنة أكثر ثقة، والثالثة منح المزيد من الثقل والخبرات للمديرين، وزيادة التأثير على قادة الأعمال الآخرين، وتأثير أكثر إيجابية في العمل.

أما لويس (Lewis, 2010, 86) فأشار إلى أن الإدارة القائمة على الأدلة لها انعكاسات إيجابية على عمليات تعليم وتعلم الطلبة، حيث تساهم في تحسين أحكام المعلمين بشأن إنجازات التعلم لدى الطلاب، والاعتماد على التقييم وتجارب التعلم، وتوفير تركيز أكثر وضوحًا على المجالات التي يحتاج الطلاب إلى التحسين فيها، وتحسين تنفيذ المناهج، وتحسين المساءلة من خلال استخدام إطار عمل ومعايير ومؤشرات مشتركة لمراقبة إنجازات التعلم لدى الطلبة، والسماح للمعلمين والإداريين بمراقبة نتائج الطلاب لدعم التخطيط لتنمية الطلاب والمدرسة، فضلاً عن تحسين المساءلة في النظام المدرسي.

وأكد المعهد الأسترالي للأعمال (Australian Institute of Business, 2023, 4-5) على أن تطبيق الإدارة القائمة على الأدلة يحقق العديد من الفوائد للمؤسسات، أهمها:

[١] تحسين الأداء التنظيمي: Enhancing Organizational Performance

وذلك من خلال توجيه عملية صنع القرار نحو الاستراتيجيات والممارسات التي تثبتت فعاليتها. ومن خلال الاعتماد على الأدلة، يمكن للمنظمات تجنب إهدار الموارد وأساليب التجربة والخطأ المكلفة. ويمكنها تركيز جهودها على المبادرات التي لديها احتمالات أعلى للنجاح، مما يؤدي إلى نتائج أفضل وزيادة القدرة التنافسية.

[٢] تعزيز الشفافية والمساءلة:

Promoting Transparency and Accountability

من خلال صنع القرارات على أساس الأدلة، يمكن للمنظمات تعزيز الشفافية والمساءلة. وعندما تكون القرارات مدعومة بالأدلة، يصبح من الأسهل شرح وتبرير الأساس المنطقي وراءها. وهذا يعزز الثقة بين أصحاب المصلحة ويقلل من خطر

التحيز أو اتخاذ القرارات التعسفية. ومن خلال جعل الأدلة مرئية ويمكن الوصول إليها، يمكن للمنظمات أيضاً تعزيز ثقافة الانفتاح والتعلم.

أما مؤسسة فاستر كابيتال (Faster Capital, 2024,1-3) فتناولت خمس فوائد رئيسة للإدارة القائمة على الأدلة، يمكن بيانها على النحو الآتي:

❖ تعزيز الأداء والنتائج: Enhance performance and results

حيث الإدارة القائمة على الأدلة المؤسسات في تحقيق نتائج أفضل من حيث الجودة والإنتاجية ورضا المستفيدين والربحية والأثر الاجتماعي.

❖ تقليل عدم اليقين والمخاطر: Reduce uncertainty and risk

تساعد الإدارة القائمة على الأدلة المؤسسات على تقليل عدم اليقين والمخاطر التي ينطوي عليها صنع القرار وحل المشكلات، ومن خلال الاعتماد على أدلة صحيحة وموثوقة، يمكن للمؤسسات تجنب الأخطاء والتحيزات والأخطاء المكلفة التي قد تنشأ عن الحدس أو التقاليد أو التفضيل الشخصي.

❖ زيادة التعلم والابتكار: Increase learning and innovation

تساعد الإدارة القائمة على الأدلة المؤسسات في تعزيز ثقافة التعلم والابتكار، حيث يتم تشجيع العاملين على البحث عن المعرفة والأفكار الجديدة ومشاركتها وتطبيقها. ومن خلال استخدام الأدلة كأساس للتحسين المستمر، يمكن للمؤسسات تحفيز الإبداع والتجريب والتغذية الراجعة، كما يمكن اكتشاف فرص جديدة، وحل المشكلات، وتوليد القيمة.

❖ زيادة الكفاءة والفعالية: Increase efficiency and effectiveness

تساعد الإدارة القائمة على الأدلة المؤسسات في تبسيط عملياتها، والقضاء على الهدر، وزيادة الإنتاجية. وتقليل التكاليف، وتحسين الجودة، وزيادة رضا المستفيدين.

❖ تحسين السمعة والمصداقية: Improve reputation and credibility

تساعد الإدارة القائمة على الأدلة المؤسسات في بناء الثقة بأصحاب المصلحة، مثل: المستفيدين والموظفين والجهات التنظيمية، كما يمكنها تعزيز صورة خدماتها ومنتجاتها، وجذب المزيد من المستفيدين، والاحتفاظ بعدد أكبر من العاملين، والامتثال لمزيد من اللوائح.

وتأسيساً على سبق يتبين أن أهمية الإدارة القائمة على الأدلة تركز على صنع القرارات الرشيدة من خلال الاعتماد على مجموعة متنوعة من الأدلة، وهذا يساعد على تحقيق الجودة والتميز في الأداء المدرسي، وتمكين المدارس من حل مشكلاتها بفاعلية، ومواجهة حالات التقلب، وعدم اليقين، والتعقيد، والغموض بكفاءة، وتمكين العاملين من الإبداع والابتكار في العمل، وتحسين سمعة المدرسة لدى المستفيدين منها، وتعزيز نظم المساءلة والمُحاسبة التي تعتمد على قيم الشفافية والنزاهة والموضوعية.

خامساً: خطوات الإدارة القائمة على الأدلة:

حدد سُهرابي وزرغي (Sohrabi & Zarghi, 2015, 1278) ست خطوات للإدارة القائمة على الأدلة في صنع القرار؛ وهي: صياغة الإدارة سؤال حول القضية أو المشكلة، وتحديد وإيجاد مصادر المعلومات، وتقييم دقتها، وتقييم مدى قابلية تطبيقها، وتقييم قدرة الأدلة على العمل، وتحديد ما إذا كانت المعلومات كافية لصنع القرار الرشيد.

أما راسل وآخرون (Russell et al, 2020, 4) فأكدوا على ست خطوات يمكن للمدير اتباعها لزيادة الحصول على نتيجة إيجابية من قراراته؛ الأولى السؤال Asking، أي ترجمة قضية أو مشكلة عملية إلى سؤال يمكن الإجابة عليه. والثانية

الحصول Acquiring، أي البحث المنهجي عن الأدلة واسترجاعها. والثالثة التقدير Appraising، أي الحكم النقدي على موثوقية الأدلة وأهميتها. والرابعة التجميع Aggregating، أي وزن الأدلة وجمعها، والخامسة التطبيق Applying، أي دمج الأدلة في عملية صنع القرار. والسادسة التقييم Assessing، أي تقييم نتيجة القرار.

في حين أوردت مؤسسة فاستر كابيتال (Faster Capital, 2024,3-4) خمس خطوات رئيسة للإدارة القائمة على الأدلة في صنع القرارات؛ وهي:

[١] تحديد المشكلة أو الفرصة:

إن تحديد المشكلة أو الهدف الذي تريد المؤسسة معالجته أو تحقيقه، يساعد على توضيح النطاق وتوضيح الأهداف وتحديد معايير النجاح.

[٢] البحث عن أفضل الأدلة المتاحة:

وتتضمن العثور على مصادر المعلومات ذات الصلة ومراجعتها، والتي يمكن أن تفيدهم القرار أو الإجراء، ويساعد هذا في تحديد الوضع الحالي للمعرفة، والفجوات في الأدلة، والحلول أو البدائل المحتملة.

[٣] تقييم الأدلة وتجميعها:

وتشتمل على تقييم ودمج النتائج من مصادر الأدلة المختلفة، ويساعد هذا في تقييم جودة الأدلة وصلاحيتها وقابلية تطبيقها، واستخلاص استنتاجات وتوصيات بناءً على الأدلة.

[٤] تطبيق الأدلة على الممارسة:

أي ترجمة الأدلة وتكييفها مع السياق المحدد وحالة العمل، ويساعد هذا في تصميم وتنفيذ الحل أو الإجراء الأكثر ملاءمة وقابلية للتنفيذ بناءً على الأدلة.

[٥] تقييم النتائج ومراقبتها:

وتتضمن قياس وتحليل نتائج وتأثيرات الحل أو الإجراء، ويساعد هذا في تحديد فعالية وكفاءة واستدامة الحل أو الإجراء، وتحديد مجالات التحديد أو التعديل.

ويتضح مما سبق أن الإدارة القائمة على الأدلة تتبع خمس خطوات رئيسية في صنع القرارات؛ وتتضمن: تحديد المشكلة، وجمع أفضل الأدلة لحلها من خلال البيانات والمعلومات المتاحة، وتقييم هذه الأدلة للتأكد من مصداقيتها وصلاحيتها للموقف الحالي وظروف المدرسة، وتطبيق الأدلة المختارة لحل المشكلة على أرض الواقع، وتقويم فاعلية هذه الأدلة للتأكد من تحقيقها للنتائج المرجوة والأهداف المنشودة.

سادساً: أنواع ومصادر الأدلة التي تستند عليها القرارات:

تُعرف الأدلة بأنها أي شيء يثبت حقيقة أو يعطي سبباً للاعتقاد في شيء ما، كما أنها عبارة عن معلومات أو حقائق يتم الحصول عليها بشكل علمي ومنهجي دقيق، أي تم الحصول عليها بطريقة يمكن تكرارها، ويمكن ملاحظتها، ويمكن الاعتماد عليها، ويمكن التحقق منها، ويمكن دعمها بشكل أساسي، ويتم الاعتماد عليها في توجيه عمليات صنع القرارات من قبل المديرين. (Liang et.al., 2012, 285)

وأشار هالبكي وفرونمولر (Hulpke & Fronmueller , 2022, 103) إلى أن الأدلة الفعالة تتسم بعدد من الخصائص؛ أهمها: البساطة وسهولة التنفيذ الملحوظة، وإجابات وصفية للقضايا والمشاكل المعقدة، ووعود المكاسب قصيرة الأجل والوعود الكبيرة، والتطبيق المتساوي لجميع المنظمات وجميع المواقف، وهل الموارد (المالية وغير المالية) جائق، واستهداف قضايا معاصرة محددة، وإجابات جديدة ظاهرياً- ولكنها ليست جذرية بشكل مفرط، والحصول على دعم الأفراد المعترف بهم الذين يروجون بنشاط للأفكار.

إن الأدلة تشكل المقومّ الرئيس في ممارسة الإدارة القائمة على الأدلة، وقد أدرج جاناتي وآخرين (Janati et.al., 2018, 310) سبعة أنواع للأدلة ليتمكن قادة المؤسسات من تقييم أهميتها وتكرار استخدامها فيما يتعلق بعملية صنع القرار، وشملت هذه الأنواع؛ البيانات التي تم تطويرها داخليًا *internally developed data instances*، وأفضل الممارسات *best practice*، وتوقعات أصحاب المصلحة/المستفيدين *stakeholders'/clients' expectations*، وحالات الممارسة الخارجية *of external practice*، وآراء الخبراء *expert opinions*، والبحث الكمي *quantitative research*، والبحث النوعي *qualitative research*.

يتمتع المديرين أصحاب الكفاءات المتميزة بالقدرة على الوصول إلى مجموعة واسعة من الأدلة التي يمكن أن تفيد عملية صنع القرار الخاصة بمؤسساتهم، وهذا يشمل البيانات الكمية؛ مثل: التقارير المالية ومقاييس الأداء واستطلاعات المستفيدين. يمكن للأدلة النوعية؛ مثل: المقابلات ودراسات الحالة والتغذية الراجعة من قبل المستفيدين، أن تقدم أيضًا رؤى ذات قيمة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تساهم الأبحاث الأكاديمية والتقارير المهنية وإرشادات أفضل الممارسات في قاعدة الأدلة لصنع القرارات الرشيدة. (Villadsen, 2023, 4).

وأشار دورمان وآخرين (Dorman et al. , 2016,26) إلى وجود ثلاثة أنواع رئيسة من الأدلة التي يستند إليها مديرو المدارس في صنع القرارات؛ الأول الأدلة الداخلية *Internal Evidence*؛ وذلك مثل: قواعد البيانات والمعلومات المدرسية، والبحوث الداخلية، وقرارات فرق العمل المدرسية. والثاني الأدلة البديلة *Evidence Substitutes*؛ وذلك مثل: الخبرات والتجارب الشخصية، والحدس والتخمين والتوقع، والاتجاهات والمعتقدات الشخصية. والثالث الأدلة الخارجية *External Evidence*؛

وذلك مثل: نتائج البحوث والدراسات في المؤسسات التعليمية والتدريبية والبحثية المجتمعية، وخبرات المدارس المماثلة والمناظرة في المجتمع.

أما وزارة التربية والتعليم بنيوزيلندا (New Zealand Ministry of Education, 2024, 1-2) فحددت نوعين رئيسيين من الأدلة يعتمد عليهما مديرو المدارس في صنع القرارات؛ الأول: الأدلة الكمية، وتتضمن نتائج الطلبة في الاختبارات، وحضور وغياب الطلبة وهيئة العاملين، وميزانية المدرسة، ومعدلات نجاح الطلبة. أما النوع الآخر فهو الأدلة النوعية، وذلك مثل: استطلاعات رأي الطلاب والعاملين وأولياء الأمور والمجتمع حول القضايا والمشكلات المدرسية، وأساليب وطرائق حل المشكلات وتطوير العملية التعليمية.

وحدد كل من راسل وآخرين (Russell et al, 2020, 7-11) بمعهد الإدارة القائمة على الأدلة بأمرستردام، ومعهد تشارترد للأفراد والتنمية (Chartered Institute of Personnel and Development, 2023,3) بلندن أربعة أنواع للأدلة؛ وهي:

[١] الأدلة العلمية: Scientific evidence

وتتضمن البحث العلمي المنشور في المجالات الأكاديمية، وعلى مدى العقود القليلة الماضية، تصاعد حجم أبحاث الإدارة بشكل كبير ومتسارع، واشتملت على موضوعات وقضايا متنوعة؛ وذلك مثل: اختيار وتعيين الموظفين، وتأثير التغذية الراجعة على الأداء، وخصائص الفرق الفعالة، وتقييم نجاح الاندماج الوظيفي، وتأثيرات الحوافز المالية على الأداء، والتزام العاملين، وكيفية صنع أفضل القرارات، وكيفية التواصل بشكل أكثر فعالية، وكيفية التعامل مع الصراع. على الرغم من أن العديد من المديرين يتعلمون من نتائج الأبحاث سواء من خلال الاطلاع أو في دورات

التنمية المهنية، إلا أن الأبحاث الجديدة التي تصدر تغير وتطور فهمهم وسلوكياتهم وممارساتهم المهنية. من أجل تضمين مديري المدارس الأدلة العلمية الحديثة في قراراتهم، من الضروري أن يتعرفوا على كيفية البحث عن الدراسات، وأن يكونوا قادرين أيضاً على الحكم في مدى موثوقيتها ومصداقيتها وأهميتها.

[٢] الأدلة التنظيمية: Organizational evidence

تأتي الأدلة التنظيمية في أشكال عديدة. يمكن أن تكون بيانات مالية؛ مثل: التدفق النقدي أو التكاليف، أو مقاييس الأعمال؛ مثل: العائد من الخدمات والاستثمارات. يمكن أن تأتي من المستفيدين؛ في شكل إحصاءات رضاهم، أو تكرار الأعمال، أو إرجاع المنتجات. يمكن أن تأتي أيضاً من العاملين من خلال معلومات حول معدلات البقاء والاحتفاظ، أو مستويات الرضا الوظيفي. يمكن أن تكون الأدلة التنظيمية أرقاماً دقيقة؛ مثل: معدلات دوران العاملين، أو أخطاء العمل والأداء، أو مستويات الإنتاجية، ولكنها يمكن أن تشمل أيضاً عناصر كيفية؛ مثل: تصورات الثقافة التنظيمية للعاملين أو المواقف تجاه الإدارة العليا. تعد الأدلة التنظيمية ضرورية لتحديد المشاكل التي تتطلب اهتمام المديرين. كما أنها ضرورية لتحديد الأسباب المحتملة والحلول الجيدة وما هو مطلوب لتنفيذ هذه الحلول.

[٣] أدلة الخبرة: Experiential evidence

وتشتمل على الخبرة المهنية وحكم المديرين والمستشارين وقادة الأعمال وغيرهم من المهنيين. وخلافاً للحدس أو الرأي أو الاعتقاد، تتراكم الخبرة المهنية بمرور الوقت من خلال التفكير في نتائج الإجراءات المماثلة التي اتخذت في مواقف مماثلة. يشار إلى هذا النوع من الأدلة أحياناً باسم المعرفة "الضمنية". تختلف الخبرة المهنية عن الحدس والرأي الشخصي لأنها تعكس المعرفة المتخصصة المكتسبة من

خلال الخبرة المتكررة وممارسة الأنشطة المتخصصة؛ مثل: إجراء تقدير للتكاليف. يأخذ العديد من القادة على محمل الجد الحاجة إلى التفكير النقدي في تجاربهم واستخلاص الدروس العملية. يمكن أن تكون معرفتهم حيوية لتحديد ما إذا كانت قضية الإدارة تتطلب حقاً الاهتمام، وما إذا كانت البيانات التنظيمية المتاحة جديرة بالثقة، وما إذا كانت نتائج البحث تنطبق في موقف معين، أو مدى احتمالية نجاح الحل المقترح في سياق معين.

[٤] أدلة أصحاب المصلحة: Stakeholder evidence

وتتضمن قيم أصحاب المصلحة ومخاوفهم. وأصحاب المصلحة هم أي أفراد أو مجموعات قد تتأثر بقرارات المؤسسة ونتائجها وآثارها وعواقبها. يشمل أصحاب المصلحة الداخليين؛ الموظفين والمديرين وأعضاء المجالس. قد يتأثر أصحاب المصلحة خارج المؤسسة؛ مثل: المستفيدين والمساهمين والحكومة والجمهور بشكل عام أيضاً. تعكس قيم أصحاب المصلحة ومخاوفهم ما يعتقد أصحاب المصلحة أنه مهم، مما يؤثر بدوره على كيفية ميلهم إلى الرد على العواقب المحتملة لقرارات المؤسسة. قد يضع أصحاب المصلحة أهمية أكبر أو أقل على سبيل المثال، على المكاسب قصيرة الأجل أو الاستدامة طويلة الأجل، ورفاه العاملين أو إنتاجهم، وسمعة المؤسسة أو الربحية، والمشاركة في صنع القرار أو التحكم من أعلى إلى أسفل. يمكن للمؤسسات التي تقدم خدمات أو تستجيب لأصحاب مصلحة متنوعين أن تتوصل إلى قرارات مختلفة جداً على أساس نفس. إن جمع الأدلة من أصحاب المصلحة ليس مهماً لأسباب أخلاقية فحسب، بل إن فهم قيم أصحاب المصلحة ومخاوفهم يوفر أيضاً إطاراً مرجعياً لتحليل الأدلة من مصادر أخرى. كما يوفر معلومات مهمة حول الطريقة التي سيتم بها تلقي القرارات، وما إذا كانت نتائج هذه القرارات من المرجح أن تكون ناجحة.

ويتبين مما سبق أن الإدارة القائمة على الأدلة تعتمد على مصادر متنوعة من الأدلة ويمكن حصرها في نوعين؛ الأول الأدلة الداخلية؛ مثل: الخبرات الشخصية لمُدبري المدارس والعاملين بها، والبيانات التنظيمية المدرسية، والتشريعات المنظمة للعملية التعليمية، وآراء العاملين بالمدرسة. أما النوع الثاني فهو الأدلة الخارجية؛ مثل: نتائج البحوث في الدوريات والمؤتمرات والمؤتمرات العلمية، وخبرات وتجارب المدارس الأخرى، وآراء أصحاب المصلحة من أولياء الأمور والمجتمع المحلي، واستشارة الخبراء في السلطات التعليمية العليا أو المؤسسات التعليمية والبحثية والتدريبية والعلمية في المجتمع المحلي.

سابعاً: أدوات الإدارة القائمة على الأدلة:

تناول دالي (Daly, 2024, 5-6) أربعة أدوات تعتمد عليها الإدارة القائمة على الأدلة؛ وهي:

[١] الاشتراك في المجلات الأكاديمية:

Subscriptions to academic journals

توفر الاشتراك في المجلات الأكاديمية الاضطلاع على أحدث البحوث والدراسات والتقارير العلمية المرتبطة بمجال عمل الإدارة، وكذلك تعرف الخبرات الشخصية لمُدبرين آخرين، أو أفضل الممارسات للحصول على أفكار جديدة لصنع القرارات؛ لمعالجة القضايا أو مواجهة المشكلات. إن المجلات الأكاديمية تدعم تطوير المعارف والمهارات والاتجاهات المهنية للمُدبرين؛ لتدعيم مدخل التعلم مدى الحياة، بعد كل شيء. وهذا يجعل المُدبرين تتطور ممارساتهم، ويبقون على اطلاع واسع ودائم بأحدث التطورات الأكاديمية، ويتمكنون من التفكير بشكل نقدي في تطوير مهنتهم.

[٢] أدوات ذكاء الأعمال: Business intelligence tools

تعتبر بيانات الأعمال الداخلية مصدرًا أساسيًا للأدلة، ويمكن أن تأتي البيانات الملموسة من أدوات إدارة علاقات المستفيدين، أو أدوات تخطيط موارد المؤسسة. ويعد الاستفادة من محلل الأعمال أو فريق علوم البيانات في المؤسسة طريقة جيدة لضمان مجموعات البيانات التي تستخدم في صنع القرارات الدقيقة.

[٣] العضوية في الروابط المهنية:

Membership to professional associations

وتعد العضوية في الروابط المهنية فرصة للمديرين لتطوير أدائهم المهني، حيث تمنحهم إمكانية الوصول إلى وجهات نظر خارج تجاربهم الشخصية ومختلفة عن تجارب مؤسساتهم. إن المعلومات ووجهات النظر من خبراء آخرين في نفس التخصص المهني ذات قيمة كبيرة للإدارة القائمة على الأدلة.

[٤] إدارة المناقشات المؤسسية:

Enterprise discussion management

تعد حلول إدارة المناقشات المؤسسية بالغة الأهمية في المساعدة على ربط القوى العاملة وقياس قيم أصحاب المصلحة ومخاوفهم بشأن موضوع معين. في الماضي، إن استطلاعات الرأي لفهم توافق العاملين مع استراتيجية العمل أو الاستفادة من أفكارهم لا تحقق سماع وجهة نظرهم الصادقة بشكل فعال لأنها تتطلب من المشاركين الاختيار من بين إجابات مملوءة مسبقًا. يمكن للمجموعات البورية الكشف عن رؤى أعمق، لكنها تستغرق وقتًا طويلاً ومكلفة ولا تتيح الوصول إلا إلى مجموعة صغيرة من وجهات النظر. باستخدام برنامج إدارة المناقشات مثل Thought Exchange، يمكن طرح سؤال مفتوح على الفريق أو المؤسسة بأكملها من خلال البرنامج. وهذا يتيح

مشاركة الأفكار مع أعضاء المجموعة، وقيمون أفكار بعضهم البعض، وترتفع الأفكار الأعلى تقييماً إلى القمة. ويحدث كل هذا في غضون دقائق، وتجعل من السهولة تجميع البيانات وتحويلها إلى رؤى قابلة للتنفيذ. يمنح البرنامج نظرة ثاقبة لمجموعة كبيرة من الأشخاص في فترة زمنية قصيرة ويجعل جمع الأدلة الداخلية أمراً سهلاً بالنسبة للقادة.

وبناءً على ما سبق يتضح وجود أربعة أدوات تدعم عمل الإدارة القائمة على الأدلة؛ الأولى الاشتراك في قواعد البيانات البحثية العالمية والمحلية سواء بمبادرة ذاتية من مديري المدارس أو من خلال المؤسسات التي يعملون فيها. والثانية توظيف التكنولوجيا الرقمية والذكاء الاصطناعي في الحصول على الأدلة ونقدها وتقييمها واعتماد وإقرار أفضلها. والثالثة الاشتراك في الروابط المهنية ولا سيما الخاصة بمديري المدارس وقيادات التعليم، والاندماج في شبكات مجتمعات التعلم المهنية الخاصة بها. والرابعة الاجتماعات المدرسية المنتظمة وما يتضمنها من نقاشات وحوارات من خلال برنامج إدارة المناقشات.

ثامناً: متطلبات الإدارة القائمة على الأدلة:

حدد روسو (Rousseau, 2006, 260)، وسُهرابي وزرغي (Sohrabi & Zarghi, 2015, 1879) عدداً من المتطلبات للإدارة القائمة على الأدلة؛ وهي: عزل الاختلافات التي تؤثر بشكل ملموس على النتائج المرجوة، وبناء ثقافة صنع القرار القائمة على الأدلة والمشاركة في الأبحاث، واستخدام مجتمعات تبادل المعلومات للحد من الإفراط في الاستخدام، وقلة الاستخدام، وإساءة استخدام ممارسات معينة، ودعم القرار لتعزيز الممارسات التي تثبتها الأدلة، جنباً إلى جنب مع التقنيات والتحف التي تجعل القرار أسهل في التنفيذ أو الأداء (على سبيل المثال، قوائم

المراجعة، أو البروتوكولات، أو الأوامر الدائمة)، ووجود عوامل فردية وتنظيمية ومؤسسية تعزز الوصول إلى المعرفة واستخدامها.

وتناول رينيس وبارتونيك (Rynes & Bartunek, 2017, 2 51) مجموعة من المتطلبات للإدارة القائمة على الأدلة؛ وأهمها تحويل احتياجات المعلومات إلى أسئلة يمكن الإجابة عليها، وتعقب أفضل الأدلة للإجابة عليها بأقصى قدر من الكفاءة، وتقييم هذه الأدلة بشكل نقدي لمعرفة مدى صحتها وموثوقيتها وفائدتها، وتطبيق نتائج هذا التقييم في الممارسات العملية، وتقويم الأداء بشكل مستمر.

وركز لويس وكالدويل (Lewis & Caldwell, 2005, 184- 185) على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة كأحد متطلبات الإدارة القائمة على الأدلة، حيث يقوم مدير المدرسة بإعداد خطة استراتيجية بمشاركة المعنيين بالعملية التعليمية، وتتضمن هذه الخطة وجود رؤية جماعية للمدرسة من خلال الحوارات والمناقشات البناءة، وتوفر هذه الرؤية التركيز على جمع الأدلة حول العمل الحقيقي للمدرسة في وضعه الراهن وفي توجهه المستقبلي، كما تتضمن هذه الخطة الاعتراف بأنظمة القيم والاتجاهات والمعتقدات المهنية المتنوعة لدى جميع العاملين، وإثراءها وتأسيسها لديهم بعناية وتركيز. وأور براون وتشانغ (Brown & Zhang, 2017, 385) عددًا من الممارسات يقوم بها مديرو المدارس لدعم توجههم الاستراتيجي المستند على الأدلة؛ وذلك مثل: تسهيل تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز توقعات الأداء العالي، وربط الموارد بالنتائج، والعمل بشكل إبداعي وابتكاري وتمكين الآخرين، والاستجابة للاحتياجات والمواقف المتنوعة، ودعم المدرسة كمكان تعليمي حيوي، والتأكد من أن المناهج والعمليات المتعلقة بها معاصرة وذات صلة، وتوفير الريادة التعليمية.

أما سنتلر وآخرون (Stetler et al., 2014, 221-224) فأبرزوا التنمية المهنية المستمرة للقيادات والعاملين كمتطلب رئيس للإدارة القائمة على الأدلة، حيث تحقق زيادة وعيهم ومعرفتهم بالممارسات القائمة على الأدلة، وأهميتها في تحسين جودة القرارات وحل المشكلات، وتعزيز مهاراتهم المرتبطة بكيفية تطبيقها من خلال تقديم القادة لندوات ودورات تدريبية حول الممارسات القائمة على الأدلة، أو مساعدة أعضاء المدرسة في تنفيذ مشروعاتهم المهنية. كما أشار لويس (Lewis, 2010, 907- 908) إلى قيام مدير المدرسة بعدد من الممارسات تدعم تنميته المهنية لتحسين قدراته المهنية وذلك مثل: التعلم بشكل فردي ضمن فرق عمل، وفي مجتمعات الممارسة الأكبر، والمشاركة في المجتمعات المهنية المدرسية والخارجية، وإتاحة الفرص المتنوعة للعاملين بتقديم مساهماتهم وإبداعاتهم وابتكاراتهم، وتوفير بيئة عمل جماعية وتعاونية وتشاركية تدعم تحمل المسؤوليات وتعزيز التعلم الجماعي والفردي.

في حين وضعت مؤسسة فاستر كابيتال (Faster Capital, 2024,2-3) خمس متطلبات رئيسة للإدارة القائمة على الأدلة؛ ويمكن تناولها كما يأتي:

[1] تقييم الوضع الحالي للمؤسسة واحتياجاتها الفعلية:

وذلك لفهم أهداف العمل وتحدياته وفرصه وموارده، ويمكن استخدام أدوات متعددة مثل تحليل SWOT، وهذا يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، بالإضافة إلى تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين وتوقعاتهم وتفضيلاتهم. ويمكن أيضاً استخدام الاستطلاعات أو المقابلات أو المجموعات البؤرية أو الملاحظات لجمع البيانات والتعليقات من العاملين والمستفيدين والشركاء والمنافسين. وهذا يساعد على فهم الوضع الحالي لعمليات وأداء ونتائج العمل، بالإضافة إلى المجالات التي تحتاج إلى التحسين أو الابتكار.

[٢] مراجعة الأدلة المتاحة وأفضل الممارسات:

بمجرد أن يكون لدى المدير صورة واضحة عن موقفه واحتياجاته، يمكنه البدء في البحث عن الأدلة ذات الصلة والموثوقة وأفضل الممارسات التي يمكن أن تساعد في معالجتها. يمكن للمدير استخدام مصادر مختلفة للوصول إلى جودة الأدلة وإمكانية تطبيقها وتقييمها، مثل المجالات الأكاديمية والتقارير العلمية ودراسات الحالة وقواعد البيانات عبر الإنترنت. ويمكنه أيضاً استشارة الخبراء أو الأقران أو الموجهين الذين لديهم خبرة أو المعرفة في مجال عمله. يمكنه استخدام معايير مثل الصلاحية والموثوقية والملاءمة والتوقيت والاتساق لتقييم الأدلة وأفضل الممارسات. يمكنه أيضاً استخدام أدوات مثل المراجعات المنهجية أو التحليلات الوصفية أو ملخصات الأدلة لتجميع النتائج والتوصيات من مصادر مختلفة ومقارنتها.

[٣] وضع الخطط الأكثر ملائمة للمؤسسة وتحديد أولوياتها:.

بناءً على التقييمات والمراجعات، يمكن للمدير حصر خياراته واختيار الخطط التي تناسب مع أهداف واحتياجات وموارد مؤسسته على أفضل وجه. يمكنه استخدام أدوات مثل مصفوفات القرار، أو تحليلات التكلفة والعائد، أو دراسات الجدوى لتقييم الإيجابيات والسلبيات واختيار وتقدير التأثير المحتمل والعائد على الاستثمار. يمكنه أيضاً استخدام أدوات مثل أهداف SMART أو النماذج المنطقية أو خطط العمل لتحديد ومواءمة أهداف واستراتيجيات وأنشطة ومؤشرات ونتائج المؤسسة. يمكنه أيضاً استخدام أدوات مثل مصفوفات تحديد الأولويات أو المخططات أو لوحات كانبان لتنظيم المهام والموارد وجدولتها. يجب عليه أيضاً أن تأخذ في الاعتبار المخاطر والتحديات والعوائق التي قد تؤثر على اعتماد وتنفيذ خطط العمل، والتخطيط لاستراتيجيات الطوارئ.

[٤] تنفيذ ومراقبة الخطط:

بمجرد تحديد الخطط وتحديد أولوياتها، يمكن للمدير البدء في وضعها موضع التنفيذ في العمل. يمكنه استخدام أدوات مثل قوائم المراجعة أو الإرشادات أو البروتوكولات أو القوالب لتوحيد وتبسيط العمليات والإجراءات الخاصة بالعمل. يمكنه أيضاً استخدام أدوات مثل التدريب أو التوجيه أو التغذية الراجعة لدعم وتمكين العاملين وأصحاب المصلحة في اعتماد وتطبيق الخطط. يمكنه أيضاً استخدام أدوات مثل: لوحات المعلومات أو التقارير أو عمليات التدقيق لمتابعة وقياس تقدمه وأدائه مقابل أهدافك ومؤشراتك. يجب عليه أيضاً استخدام أدوات مثل: الاستطلاعات أو المقابلات أو المجموعات البؤرية أو الملاحظات لجمع وتحليل البيانات والتغذية الراجعة من العاملين والمستفيدين والشركاء والمنافسين.

[٥] التقويم والتحسين المستمرين:

يجب على المدير مراجعة نتائج ومخرجات خطط عمله بشكل منتظم والتفكير فيها. يمكنه استخدام أدوات مثل: أطر التقييم أو الأساليب أو النماذج لتقييم تأثير وقيمة واستدامة خطته، يمكنك أيضاً استخدام أدوات مثل تحليل SWOT، وتحليل أصحاب المصلحة، وما إلى ذلك لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الخاصة بالخطط، يمكنه أيضاً استخدام أدوات مثل الاستطلاعات أو المقابلات أو المجموعات البؤرية أو الملاحظات لجمع وتحليل البيانات والتغذية الراجعة من العاملين والمستفيدين والشركاء والمنافسين. بناءً على التقويم، يمكنه إجراء تعديلات وتحسينات على الخطط، أو وضع خطط جديدة أو بديلة، لضمان التعلم المستمر وتطوير العمل.

ويتبين مما سبق وجود مجموعة من المتطلبات لكي تحقق الإدارة القائمة على الأدلة أهدافها المنشودة في صنع قرارات رشيدة؛ أهمها: وجود خطة استراتيجية

للمدرسة تدعم استخدام وتوظيف الأدلة في صنع القرارات، والتنمية المهنية المستمرة لمديري المدارس والعاملين لاكتساب معارف ومهارات واتجاهات مهنية جديدة خاصة بالأدلة، والعمل الجماعي التعاوني في شكل فرق عمل على كافة المستويات التنظيمية، والتي تساعد على توفير مجموعة شاملة ومتكاملة من الأدلة تتسم بالموثوقية والمصداقية.

تاسعاً: تحديات الإدارة القائمة على الأدلة:

تواجه الإدارة القائمة على الأدلة مجموعة من التحديات تؤثر على قدرتها في صنع قرارات رشيدة تحقق أهداف المؤسسة بجودة وتميز، وأول هذه التحديات قلة حرص مديري المدارس على توظيف الأدلة المتنوعة في عمليات صنع القرارات، واعتمادهم بشكل رئيس على خبراتهم الشخصية أو تجارب وخبرات الآخرين، وافتقارهم إلى ثقافة تنظيمية تفتتح بالتأثير الإيجابي للأدلة في الوصول إلى قرارات رشيدة لتحسين وتطوير الأداء وحل المشكلات. (الزعيبي، ٢٠٢١، ١).

وأكد راسل (Russell et al, 2020, 4-6) على أن أهم التحديات التي تواجه الإدارة القائمة على الأدلة هي تفضيل المديرين صنع القرارات المتجذرة فقط في تجربتهم الشخصية، ومع ذلك، فإن الحكم الشخصي وحده ليس مصدرًا موثوقًا به للأدلة؛ لأنه عرضة للأخطاء المنهجية، حيث تجعل القيود المعرفية ومعالجة المعلومات عرضة للتحييزات التي لها آثار سلبية على جودة القرارات التي يتم صنعها. بالإضافة إلى أن المديرين يتخذون ممارسات العمل في المؤسسات الأخرى كأدلة، وينسخون أحياناً ما فعله تلك المؤسسات دون تقييم نقدي لما إذا كانت هذه الممارسات فعالة بالفعل أم لا، فضلاً عن قلة تدريب المديرين على المهارات المطلوبة لتقييم موثوقية المعلومات التي يستخدمونها، كما قد يكون من الصعب الوصول إلى

المعلومات التنظيمية المهمة، وقد تكون المعلومات المتاحة رديئة الجودة. والنتيجة النهائية هي قرارات سيئة غير فعالة تستند إلى معتقدات لا أساس لها من الصحة، وبدع وأفكار روج لها آخرون، ونتائج أكثر سوءاً، وفهم محدود لسبب حدوث خطأ أو مشكلة ما.

وأشار فيلاديسين (Villadsen, 2023, 6) إلى وجود تحديين رئيسيين تواجه الإدارة القائمة على الأدلة؛ الأول مقاومة التغيير من قبل المديرين والعاملين كأهم التحديات التي، حيث يترددون في التخلي عن أساليب صنع القرارات التقليدية أو البديهية لصالح نهج قائم على الأدلة، والثاني قلة قدرتهم وكفاءتهم في التعامل مع زيادة المعلومات في العصر الرقمي، حيث تتمتع المؤسسات بالقدرة على الوصول إلى كميات هائلة من البيانات والمعلومات، ويكون من الصعب عليهم تحديد الأدلة ذات الصلة والموثوقة والمصدقية.

وأبرز ليانغ وآخرون (Liang et al.,2012,285) وجود ثلاث تحديات رئيسية تواجه الإدارة القائمة على الأدلة؛ الأول التحديات الخارجية، وتتضمن ضعف دعم السلطات الإدارية العليا، وكثرة الأدبيات التي يتعين مراجعتها، وقلة القدرة على إمكانية الوصول إلى البحوث الإدارية المتميزة، وقلة وجود أدلة بحثية تتعلق بالقضايا والمشكلات في السياق المحلي، وتقديم أدلة بحثية بكمية مفرطة من المعلومات الإحصائية يصعب الاستفادة منها، والاستخدام المفرط للغة العلمية. والثاني التحديات بالخاصة بالمؤسسة؛ وذلك مثل: ضعف كفاية الموارد المالية لدعم ممارسات الإدارة، وقلة الوقت المتاح لتبني النهج القائم على الأدلة. والثالث التحديات بالخاصة بالقيادات والعاملين، وتشتمل على ندرة تشجيع المديرين العاملين على تبني الممارسات القائمة على الأدلة، ومقاومة المديرين والعاملين للتغيير، وقلة كفاية المهارات في البحث عن

أدلة البحث العلمي وتقييمها، وضعف قدراتهم على الاستفادة من نتائجها، وقلة وعيهم وإدراكهم لأهمية الأدلة في صنع القرارات .

وتناول معهد تشارترد للأفراد والتنمية (Chartered Institute of Personnel and Development, 2023, 1-2) عددًا من التحديات التي تواجه الإدارة القائمة على الأدلة؛ وهي: الحمل الزائد للمعلومات Information overload حيث يوجد كثير من الأفكار والادعاءات المتناقضة حول ما ينجح وما لا ينجح في مكان العمل، كما يوجد كثير من الحقائق الزائفة والثرثرة والشائعات، وكلها تتظاهر بأنها معلومات، ومعرفة الموثوق منها أمر مرهق يتطلب جهودًا كثيرة. كما يوجد أيضًا التحيز bias وله أنواع كثيرة؛ وذلك مثل: تحيز السلطة Authority bias، حيث الميل إلى المبالغة في تقدير رأي شخص أو منظمة يُنظر إليها باعتبارها سلطة. وتحيز المطابقة Conformity bias، حيث الميل إلى التوافق مع الفريق. وتحيز التأكيد Confirmation bias، ويتضمن تأكيد المعتقدات القائمة عند تقييم المعلومات الجديدة. وتحيز النمطية أو وهم السببية Patternicity or the illusion of causality، وتشمل افتراض علاقات سببية بين المتغيرات لا أساس لها من الصحة. وتحيز أفضل الممارسات best practice، حيث ينظر إلى مؤسسة أخرى باعتبارها مثالاً للممارسة السليمة وصنع القرار دون تقييم فعالية قراراتها بشكل نقدي. وتحيز انتقاء الأدلة Cherry-picking evidence، حيث يتم انتقاء الأبحاث التي تدعم وجهة نظر أو رأي معين وتجاهل الأخرى التي لا تدعمه، حتى لو كانت تقدم أدلة أقوى.

وأورد ماكالي في (McAleavy et al., 2021, 3-4) عدة تحديات تواجه الإدارة القائمة على الأدلة؛ وأهمها صعوبة الوصول إلى البحوث ذات الصلة بالقضايا والمشكلات المؤسسية، وندرة في الأدلة القائمة على البحوث ذات الجودة الجيدة التي

يمكن استخدامها لتوجيه العمل، وصعوبة تطبيق أدلة وسياقات أخرى على المؤسسة، وقلة إتاحة كثير من البيانات التفصيلية التي تعتمد عليها الأدلة في المدارس؛ وذلك مثل: الجنس، والجغرافيا، والعرق، والإعاقة، ومستويات فقر الأسرة. والاعتماد على البيانات والمعلومات الكمية، وغياب الاعتماد على البيانات النوعية؛ لوضع نتائج البحوث في سياقها الصحيح. وإهمال توظيف الأدلة غير الأكاديمية؛ مثل: تقارير المراجعين والمشرفين والموجهين على المدارس، ونتائج الاختبارات الوطنية، والبيانات الواردة من استطلاعات رأي المعنيين والمستفيدين من العملية التعليمية.

وتناول سُهرابي وزرغي (Sohrabi& Zarghi, 2015, 1278- 1879) مجموعة من التحديات تواجه الإدارة القائمة على الأدلة؛ وأبرزها ضغوط الوقت في توفير الأدلة، والتهديدات المتصورة للاستقلالية المؤسسية، والاستقلال الشخصي للمديرين في صنع القرارات، وتفضيلهم المعرفة العامية القائمة على الخبرات الفردية، وصعوبة الوصول إلى قاعدة الأدلة ذات الصلة، والاعتماد على المستشارين الخارجيين لتحديد جودة البيانات، ونقص الموارد، والفجوة بين البحث والممارسة، وأن المديرين لا يعرفون كثيراً من الأدلة، وغياب تدريبهم في هذا المجال، وافتقارهم إلى المعرفة العلمية المرتبطة بصنع القرار القائم على الأدلة، ويعتمدون عادةً على خبرتهم وسلطتهم الرسمية والحوافز والتهديدات عند صنع القرارات.

أما باريندز وآخرون (Barends et.al., 2018, 13-16) فأوردوا بعض المفاهيم الخاطئة الشائعة حول الإدارة القائمة على الأدلة؛ وهي: أنها تتجاهل الخبرة المهنية للمدير وتركز على غيرها من الأدلة، وأنها تركز على الأرقام والإحصاءات الكمية فقط دون النوعية، وحاجة المديرين إلى صنع القرارات بسرعة وليس لديهم الوقت للممارسات القائمة على الأدلة، وأن فائدة الأدلة من الأدبيات العلمية محدودة لأن كل مؤسسة فريدة من نوعها، وأن توافر أدلة عالية الجودة لدى المديرين يمكنهم فعل أي شيء، وأن توافر الأدلة الجيدة تعطي إجابة دقيقة على المشكلة.

ويتضح مما سبق وجود عدد من التحديات تواجه الإدارة القائمة على الأدلة في صنع القرارات؛ أبرزها: اعتماد مديري المدارس على مصدر واحد من الأدلة سواء خبراتهم الشخصية أو التشريعات المنظمة للعمل، وإهمال كثير من مصادر الأدلة؛ وذلك مثل: نتائج البحوث العلمية، أو آراء أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. وإن استخدموا نتائج البحوث العلمية فإنهم ينقلون أفكاراً ورؤى وخبرات قد لا تتوافق مع سياق مدارسهم ومواردها البشرية والمادية، وإن استفادوا من تجارب المدارس الأخرى فإنهم يستسخونها بدون النظر إلى ظروف وأحوال مدارسهم. بالإضافة إلى تحيزهم لرأي معين أو فكرة محددة مرتبطة بشخص أو فريق أو مؤسسة دون وجود أدلة على جدواها، فضلاً عن كثرة البيانات والمعلومات المرتبطة بالأدلة في بعض الأحيان وصعوبة نقدها واختيار الأفضل منها.

الخطوة الثالثة: واقع صنع القرارات لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمصر في ضوء مدخل الإدارة القائمة على الأدلة.

وتم تناول واقع صنع القرارات لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمصر في ضوء مدخل الإدارة القائمة على الأدلة على النحو الآتي:

أولاً: واقع صنع القرارات في التشريعات المنظمة للعمل لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمصر في ضوء مدخل الإدارة القائمة على الأدلة:

وتضمن واقع صنع القرارات في التشريعات المنظمة للعمل لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمصر في ضوء مدخل الإدارة القائمة على الأدلة المحاور الآتية:

[١] الواجبات الوظيفية لمديري المدارس:

أكد القرار الوزاري رقم (١٦٤) بتاريخ ٢٠١٦/٥/٣١ والخاص باعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم على أن مديري مدارس التعليم الأساسي يصنعون

القرارات بناءً على تحليل نتائج الطلبة في الاختبارات، وبيانات وإحصاءات المدرسة، ونظم التقويم المعتمدة بها، ويدعمون التعاون الفعال بين الإدارة والعاملين ومجلس الأمناء والآباء والمُعلمين، ويضعون بالتعاون مع المجلس خطة التحسين والتطوير المدرسي، ويشجعون المُعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي على المشاركة البناءة في أعمال المجالس واللجان والوحدات وجماعات النشاط المدرسي. (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠١٦، ١٢٨-١٣٠) كما أكد القرار السابق على أن مُدبري مدارس التعليم الأساسي يعتمدون في صنع قراراتهم على المعايير المحددة لوظائف الإدارة المدرسية الواردة باللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم، وفي إطار من الالتزام بقواعد ونظم ولوائح العمل. (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ١٢٧، ٢٠١٦-١٢٨)

وأبرز القرار الوزاري السابق أيضاً اهتمام مُدبري مدارس التعليم الأساسي بالتنمية المهنية المستدامة للعاملين في مدارسهم؛ وذلك لإكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات المهنية التي يمكن توظيفها في تحسين وتطوير عمليات صنع القرارات المدرسة، والتي تمكنهم أيضاً من مواكبة التطورات والتحوليات والتغيرات ومواجهة التحديات العالمية المعاصرة؛ وذلك من خلال توفير الدعم لوحدات التدريب والجودة في المدارس، والإشراف على تخطيط وتنفيذ وتقويم خططها وبرامجها، وتوفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذها، ودعم التجريب والإبداع والابتكار لدى المعلمين، وتحفيزهم لاستخدام وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠١٦، ١٣٠).

كما بين القرار الوزاري السابق اهتمام مُدبري مدارس التعليم الأساسي بالتوجه الاستراتيجي؛ وذلك من خلال بناء خطة استراتيجية تتضمن رؤية المدرسة ورسالتها وقيمتها وأهدافها، وذلك بمشاركة فعالة من قبل المعنيين بالعملية التعليمية، ووضع خطة

التحسين والتطوير المدرسي، والتي تركز أهدافها على أولويات اهتمامات الطلبة والعاملين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، بالإضافة إلى مراعاتها للتشريعات التعليمية، والاتجاهات التربوية الحديثة. (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠١٦، ١٢٩)

وأظهر أيضاً القرار الوزاري السابق اعتماد مديري مدارس التعليم الأساسي على إجراء البحوث وتوظيف نتائجها في تحسين وتطوير الأداء المدرسي، وذلك من خلال الاعتماد على نتائج البحوث الإجرائية المدرسية في تحديد أفضل الممارسات التربوية، ونشر نتائجها بين العاملين؛ للارتقاء بجودة الأداء، وحل المشكلات، ومواجهة التحديات بكفاءة. (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠١٦، ١٢٩).

وبالإضافة إلى ما سبق أكد القرار الوزاري السابق على اهتمام مديري مدارس التعليم الأساسي بالشراكة المجتمعية؛ وذلك من خلال ترسيخ التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي، وتشجيع أفراد ومؤسساته على المشاركة في التنظيمات والأنشطة والبرامج والمشروعات المدرسية، وتقديم كافة أوجه الدعم لها، وتعزيز مشاركة المجتمع المحلي في بناء وتنفيذ وتقويم خطط المدرسة التحسينية والتطويرية، وجعل المدرسة مركز إشعاع حضاري لمجتمعها المحلي، وتساهم بشكل فعال في حل مشكلاته. (وزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية، ٢٠١٦، ١٣٠)

ويتضح مما سبق أن الواجبات الوظيفية لمديري مدارس التعليم الأساسي في مصر اهتمت بصنع القرارات من خلال الاعتماد على الأدلة الداخلية بصورة كبيرة؛ وذلك مثل: تحليل نتائج الطلبة في الاختبارات، وبيانات وإحصاءات المدرسة، وإسهامات العاملين، والتنظيمات المدرسية المختلفة من مجالس ولجان ووحدات وجماعات نشاط، والخطط الاستراتيجية، وبرامج التنمية المهنية، والبحوث الإجرائية. بينما انحصر تركيز الواجبات الوظيفية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمصر في

صنع القرار على الأدلة الخارجية من خلال التشريعات المنظمة للعمل، ومشاركة المجتمع المحلي خطط المدارس التحسينية والتطويرية.

[٢] المعايير المهنية لمُدبري مدارس التعليم الأساسي:

أظهرت المعايير المهنية لمُدبري مدارس التعليم الأساسي- والتي وضعتها الهيئة القومية لجودة التعليم والاعتماد- اهتمامهم بصنع القرارات الجماعية، وبمشاركة ممثلين عن كافة أطراف العملية التعليمية؛ إدارة، وعاملين، وطلبة، وأولياء أمور، ومجتمع محلي، حسب طبيعة القضايا والمشكلات المدرسية، والقيام بتفويض الصلاحيات والسلطات للعاملين وفقاً لطبيعة واجباتهم الوظيفية، وتفعيل لوائح وقرارات مجلس الأمناء والآباء والمعلمين ومهامه، وتبادل الخبرات مع مجالس الأمناء والآباء والمعلمين في المدارس الأخرى. (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١١، ٣٤-٣٦)

كما تضمنت تلك المعايير اعتماد مُدبري مدارس التعليم الأساسي على مصادر متنوعة، وذات مصداقية وموثوقية عالية من البيانات والمعلومات في صنع القرارات المدرسية؛ وذلك مثل: نتائج الطلبة في الاختبارات، وتقارير المُتابعين والموجهين والمشرفين على المدارس، وملفات إنجاز العاملين، وآراء المعنيين بالعملية التعليمية، وملاحظاتهم وتغذيتهم الراجعة التي يقدمونها لمُدبري المدارس لحل المشكلات وتطوير الأداء. (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١١، ٣٨-٣٩)

وأكدت أيضاً هذه المعايير على دور مُدبري مدارس التعليم الأساسي في التنمية المهنية للعاملين وما يمكن أن تسهم به من رؤى وأفكار وأساليب عمل جديدة يمكن الإفادة منها في صنع القرارات المدرسية؛ وذلك من خلال توفير الموارد المادية المناسبة، والكوادر البشرية المؤهلة لعمل وحدة التدريب والجودة، ومتابعة سير العمل

بها؛ للتأكد من قدرتها على تصميم وتنفيذ وتقويم برامج تدريبية ذات جودة عالية، وتبادل الخبرات بينها وبين الوحدات في المدارس الأخرى، وتشجيع العاملين على المشاركة في المؤتمرات والندوات والمؤتمرات العلمية، وتوفير مصادر المعرفة المتنوعة لهم، بالإضافة إلى تشجيع المعلمين على القيام بالبحوث الإجرائية والاستفادة من نتائجها في تحسين وتطوير الأداء المدرسي، وحل المشكلات التي تواجههم. (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١١، ٤٠-٤١)

كما أبرزت هذه المعايير اهتمام مديري مدارس التعليم الأساسي بالتوجه الاستراتيجي في صنع القرارات المدرسية؛ وذلك من خلال وجود خطة استراتيجية مدرسية تتضمن رؤية ورسالة وقيم وأهداف محددة، وذلك بمشاركة ممثلين عن المعنيين بالعملية التعليمية؛ إدارة مدرسية، ومعلمين، وأخصائيين، وأولياء أمور، ومجتمع محلي بما يتضمنه من أفراد ومؤسسات (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١١، ٣٣-٣٤). وبالإضافة إلى ما سبق أكدت هذه المعايير على اعتماد مديري مدارس التعليم الأساسي على القوانين واللوائح المنظمة للعمل في صنع القرارات المدرسية. (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١١، ٣٥-٣٦)

ويتبين مما سبق أن المعايير المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي في مصر أولت اهتمامها بصنع القرارات المرتكزة على الأدلة الداخلية والخارجية؛ حيث تضمنت الأدلة الداخلية آراء وأفكار وخبرات العاملين بالمدرسة وتغذيتهم الراجعة، ومجالس الأمناء والآباء والمعلمين، ونتائج الطلبة في الاختبارات، وملفات إنجاز العاملين، والتنمية المهنية للعاملين، والخطط الاستراتيجية، والبحوث الإجرائية، والقوانين واللوائح المنظمة للعمل. أما الأدلة الخارجية فاشتملت على الآراء والأفكار والتغذية الراجعة من وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، وخبرات مجالس الأمناء

والآباء والمعلمين ووحدات التدريب والجودة في المدارس الأخرى، وتقارير المتابعين والموجهين على المدارس، والبحوث في المؤتمرات والندوات والمُنقبات العلمية.

[٣] برنامج إعداد وتأهيل مُدبري مدارس التعليم الأساسي:

يتم إعداد وتأهيل مُدبري مدارس التعليم الأساسي بمصر في فروع الأكاديمية المهنية للمعلمين بالمحافظات، وذلك من خلال برنامج "مهارات القيادة لمُدبري المدارس: المستوى المتقدم"، ويتم الاعتماد على التدريب من بعد للمتقدمين للبرنامج، وذلك من خلال دراسة خمس وحدات رئيسية دراسة ذاتية ثم الامتحان فيها لاحقاً بالأكاديمية؛ وهذه الوحدات هي: إدارة التغيير: مدير ووكيل مدرسة، والثقافة المؤسسية والجودة، والقيادة المدرسية مفاهيم وأنماط، والكفايات الفنية والإدارية لمدير المدرسة، والمهنية. (الأكاديمية المهنية للمعلمين بجمهورية مصر العربية، ٢٠٢٤، ١-٢)

وقد اهتمت وحدة "القيادة المدرسة مفاهيم وأنماط" بصنع مُدبري مدارس التعليم الأساسي للقرارات باعتبارها من الخصائص العامة للقيادة المدرسية الناجحة، وركزت الوحدة على أهمية أن يكون لدى مدير المدارس مهارة الحصول على المعلومات وتحليلها، ودراسة المؤشرات وتحديد البدائل، واختيار الحلول المناسبة وصياغتها في عبارات مُعبّرة وفي الزمن المناسب. (الأكاديمية المهنية للمعلمين بجمهورية مصر العربية، ٢٠٢٤، ب، ٣)

إن يتضح مما سبق أن برنامج إعداد وتأهيل مُدبري مدارس التعليم الأساسي في فروع الأكاديمية المهنية للمعلمين اهتم بصنع القرارات من خلال الاعتماد على المعلومات ومؤشرات الأداء، بالإضافة إلى الاهتمام بالصياغة والتوقيت، ولكن البرنامج أهمل أنواع الأدلة التي يمكن أن يعتمد عليها مدير المدارس في صنع القرارات، وكذلك مصادرها المتنوعة في البيئة المدرسية الداخلية والخارجية.

[٤] الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ م:

أبرزت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ أهمية اعتماد مُدبري مدارس التعليم الأساسي على نظام شامل ومُتكامَل من البيانات والمعلومات التربوية والمالية في عمليات صنع القرارات، واستخدام وتوظيف التكنولوجيا في بناء هذا النظام وتحسينه وتطويره بشكل دائم. كما أكدت الركائز الرئيسة لهذه الخطة على مشاركة جميع المعنيين بالعملية التعليمية في عملية صنع القرار داخل المدارس. واهتمت الاستراتيجيات الحاكمة والموجهة لهذه الخطة بالمشاركة الفعالة للأسرة والمجتمع من خلال مجالس الأمناء والآباء والمُعَلِّمين، وهذه المُشاركة يعتمد عليها مُدبرو المدارس في صنع القرارات المدرسية. (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني بجمهورية مصر العربية، ٢٠١٤، ٥٧، ١١٤، ٦٦)

كما أكدت الاستراتيجيات الحاكمة والموجهة لهذه الخطة على اهتمام مُدبري مدارس التعليم الأساسي بالتنمية المهنية المستدامة للعاملين: لتحسين وتطوير أدائهم المهني، وتحقيق جودة النظام البحثي والتكنولوجي، ونشر ثقافة الإبداع والابتكار، وتعزيز دور البحث العلمي في عمليات صنع القرارات، وتقديم الحلول لمعالجة المشكلات المتعلقة بالعملية التربوية، وتحسين وتطوير بيئة العمل المدرسية. (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني بجمهورية مصر العربية، ٢٠١٤، ٢٥، ٥٦-٥٧، ٦٦)

وتأسيساً على ما سبق يتبين اهتمام الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠م بقيام مُدبري مدارس التعليم الأساسي في مصر بصنع القرارات القائمة على مصادر متنوعة الأدلة الداخلية والخارجية؛ فبالنسبة للأدلة الداخلية تضمنت البيانات والمعلومات التنظيمية، وآراء وأفكار العاملين وتغذيتهم الراجعة،

ومجالس الأمناء والآباء والمُعلمين، والتنمية المهنية المستدامة للعاملين، والبحوث الإِجرائية. أما الأدلة الخارجية فتركزت في اهتمامات أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي، ونتائج البحوث العلمية.

[٥] الخطة التنفيذية لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني ٢٠٢٢/٢٠٢٦م:

ركزت برامج الخطة التنفيذية لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني ٢٠٢٢/٢٠٢٦م على تحديث وتطوير التطبيقات الإلكترونية الخاصة بإدارة العملية التعليمية في وحدات المعلومات والإحصاء بالمدارس؛ لتمكين مُدبري مدارس التعليم الأساسي من صنع القرارات بسرعة ودقة وكفاءة. وأيضًا اهتمت برامج تلك الخطة بتوفير قاعات بيانات ومعلومات لبرامج تدريب العاملين، وتدريبهم على توظيف التكنولوجيا في العمل كمرتكز مهم في عمليات صنع القرارات (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني بجمهورية مصر العربية، ١٩، ٢٠٢٢، ٣٠، ٣٥). وبالإضافة إلى ما سبق أكدت برامج تلك الخطة على تعزيز دور البحث العلمي في تحسين الأداء، وتحسين وتطوير جودة النظام البحثي والتكنولوجي بالمدارس، وإجراء البحوث العلمية لتطوير منظومة التعليم. (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني بجمهورية مصر العربية ٢٠٢٢، ٦٣)

وبناءً على ما سبق يتضح اهتمام الخطة التنفيذية لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني ٢٠٢٢/٢٠٢٦م بقيام مُدبري مدارس التعليم الأساسي في مصر بصنع القرارات المرتكزة على الأدلة الداخلية فقط من ثلاثة مصادر؛ وهي: البيانات والمعلومات التنظيمية التي توفرها وحدات المعلومات والإحصاء، والتنمية المهنية للعاملين، والبحوث الإِجرائية داخل المدارس.

[٦] الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني ٢٠٢٤/٢٠٢٩ م:

تضمنت برامج الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني ٢٠٢٤/٢٠٢٩ م أهمية قيام مديري مدارس التعليم الأساسي بتنمية قدرات العاملين؛ للارتقاء بمستويات أدائهم المهني وتحقيق التنمية المستدامة في مجال عملهم، كما أكدت على أهمية تحسين جودة البحوث العلمية، ونشر ثقافة الإبداع والابتكار بين العاملين، وتعزيز دور البحوث العلمية في تحسين وتطوير بيئات الأعمال المدرسية. (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني جمهورية مصر العربية، ٢٠٢٣، ٢٥)

ويتبين مما سبق اهتمام الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني ٢٠٢٤/٢٠٢٩ م بقيام مديري مدارس التعليم الأساسي في مصر بصنع القرارات المستندة على الأدلة الداخلية فقط من مصدرين؛ الأول التنمية المهنية للعاملين، والبحوث الإجرائية داخل المدارس.

[٧] مدونة سلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة:

ركزت مدونة سلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة للعاملين المدنيين في جمهورية مصر العربية على أهمية مشاركة العاملين مع مديريهم في صنع القرارات المؤسسية، حيث يقوم المديرون بتشجيع العاملين على التواصل الفعال معهم، وإبداء الرأي في كافة القضايا والمشكلات الخاصة بالعمل، ووضع حلول جذرية لها، وضمان وتوفير حرية تعبيرهم وإبداء آرائهم في كافة المواقف والقضايا المؤسسية. كما اهتمت المدونة بقيام المديرين بتوفير التدريب المناسب للعاملين معهم؛ لتطوير أدائهم المهني، وتحسين فرص تقدم العاملين في مسارهم الوظيفي. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري جمهورية مصر العربية، ٢٠١٩، ٧).

وأبرزت المدونة أيضًا أهمية البيانات والمعلومات وتبادلها وإتاحتها في صنع القرارات الرشيدة في المؤسسات، حيث أكدت على صنع القرارات من خلال قنوات تواصل مستمرة بين العاملين تتسم بالسلاسة والسهولة والدقة والموضوعية، وعدم إخفاء أية بيانات أو معلومات متعلقة بالعمل؛ بهدف التأثير على توجيه القرارات، وتوفيرها بدقة وسرعة دون مماثلة أو خداع أو تضليل؛ حتى يتمكن العاملين من أداء واجبتهم الوظيفية المحددة لهم بكفاءة (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري بجمهورية مصر العربية، ٢٠١٩، ٩-١١). وبالإضافة إلى ما سبق أظهرت المدونة اعتماد المديرين في صنع القرارات المؤسسية على القواعد القانونية المنظمة للعمل والأنظمة واللوائح والتعليمات، وتطبيق أحكام القضاء دون تأخير أو إبطاء. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري بجمهورية مصر العربية، ٢٠١٩، ٥). وبناءً على سبق يتضح اهتمام مدونة سلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة بقيام مُدبري مدارس التعليم الأساسي في مصر بصنع القرارات القائمة على الأدلة الداخلية من مصادر متنوعة؛ وذلك من خلال تدريبات العاملين، ومشاركاتهم المتنوعة من رؤى وأفكار وتغذية راجعة، وكذلك البيانات التنظيمية المدرسية، بالإضافة إلى الأدلة خارجية المتمثلة في الأنظمة واللوائح والتعليمات التي تسيّر وتنظم العمل

[٨] التنظيمات المدرسية:

حيث يعتمد مديرو المدارس على ما تقوم به التنظيمات المدرسية من برامج ومشروعات وأنشطة وفعاليات، وما تتخذه من إجراءات وقرارات في صنع القرارات المؤسسية، وتتمثل أهم هذه التنظيمات في الآتي:

❖ **المجالس المدرسية:**

وتتضمن الآتي:

▪ **مجلس الأمناء والآباء والمعلمين:**

حيث يكون مدير المدرسة مديرًا تنفيذيًا للمجلس، وبمشاركة ممثلين عن المعلمين، أولياء أمور الطلبة، وأعضاء من المجتمع المحلي أفرادًا ومؤسسات (وزارة التربية والتعليم الفني بجمهورية مصر العربية، ٢٠١٧، ٢٣). ويتولى المجلس مسؤولية المشاركة في توفير الدعم للعملية التعليمية وتطويرها وتحديثها، ودعم وتطوير الأنشطة التربوية المدرسية ومتابعة تنفيذها، وتوفير البرامج والأنشطة والرعاية التربوية لذوي الاحتياجات الخاصة من الطلبة، وتعزيز التعاون والاندماج بين المدرسة والأسرة والمجتمع. (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني بجمهورية مصر العربية، ٢٠١٤، ١-٢)

▪ **مجلس إدارة المدرسة:**

حيث يتولى مدير المدرسة رئاسته، وبمشاركة ممثلين عن المعلمين، وأولياء الأمور، والأخصائيين، والإداريين، والطلبة. ويقوم المجلس باقتراح متطلبات صيانة المباني، وتوفير ما يلزمها من تجهيزات، وتحديد أعداد الطلاب، وقواعد وأسس توزيعهم على المباني والفصول، وتحليل نتائج اختبارات الطلبة؛ لتحسن وتطوير إنجازهم العلمي، ووضع النظم الكفيلة بالكشف عن المتفوقين بين الطلاب ورعايتهم ومتابعتهم. (وزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية، ٢٠٠٤، ١٠-١١).

▪ **مجلس اتحاد الطلاب المدرسي:**

ويتشكل من جميع أمناء الفصول، ويقوم بتنظيم العمل الطلابي بكافة أنشطته؛ الثقافية، والاجتماعية، والرياضية، والترويحية، وكذلك الإسهام الفعال في تنفيذ

مشروعات خدمة وتنمية البيئة والمجتمع المحيط بالمدرسة، وتشجيع الطلاب علي التفوق والتميز الدراسي، وغرس وتدعيم وتأسيس روح الإبداع والابتكار لديهم، وإقامة المجتمع المنتج، والتعبير عن فكر الطلاب واهتماماتهم وحقوقهم وآمالهم وتطلعاتهم وطموحاتهم في الحياة المدرسية. (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني بجمهورية مصر العربية، ٢٠١٣، ٥-٦).

▪ برلمانات الطلبة:

يشكل البرلمان الطلابي من أعضاء مجلس اتحاد طلاب المدرسة، ورؤساء جماعات الأنشطة الخمسة؛ الفنية، والثقافية، والرياضية، والعلمية، والاجتماعية، وعدد من الطلاب المتفوقين والموهوبين. ويهتم بغرس قيم الانتماء والولاء للمدرسة والمجتمع والوطن، وتعميق الديمقراطية وأساليب وطرائق ممارستها في المدرسة، والمشاركة الحقيقية في سير العملية التعليمية وما يصاحبها من الأنشطة التربوية والرياضية والاجتماعية، وتنمية مهارات الحوار والنقاش بين الطلبة، وتدريبهم على التعبير عن آرائهم بصورة منظمة، ومناقشة القضايا والمشكلات التي تواجه الطلبة ووضع حلول لها، وتنمية المهارات القيادية لديهم. (سعد وآخرين، ٢٠٢٤، ٧٥)

❖ جماعات النشاط المدرسي:

وهي جماعات تتشكل من الطلاب تحت إشراف الهيئة التعليمية والإدارية بالمدرسة؛ وذلك مثل: جماعة الاستقبال، والصحافة، والإذاعة، والمسرح، والخطابة، والموسيقى والأناشيد، والمكتبة، والحفلات، والكشفية، والعلوم، والتدبير المنزلي، وغيرها من الجماعات. (سعد وآخرين، ٢٠٢٤، ٧٦)

❖ اللجان المدرسية:

تُعد اللجان المدرسية من المصادر التي يعتمد عليها مُدبرو المدارس في صنع القرارات المدرسية؛ ومن هذه اللجان: البيئة والسكان، والصيانة، والمشاركة

المجتمعية، والنظافة، والمشتريات، والقوائم وفحص ملفات الطلاب، والجدول المدرسي، وواضعي الامتحانات، وإدارة الامتحانات، واستلام ملفات الصف الأول الابتدائي، والقرائية، والبت، وتسليم الكتب وجمع المصروفات، والتغذية، والمتابعة الداخلية، والضبط المدرسي، والحماية المدرسية. (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني بجمهورية مصر العربية، ٢٠٢٠، ١).

❖ الوحدات المدرسية:

يوجد عدد من الوحدات المدرسية التي يعتمد عليها مُديرو المدارس في الاستعانة بقراراتها لتسيير شؤون العمل المدرسية، وصنع واتخاذ القرارات حول القضايا التي تتناولها هذه الوحدات؛ وفيما يأتي عرض لهذه الوحدات كما يأتي:

▪ وحدات المعلومات والإحصاء:

وتهدف هذه الوحدات إلى المساهمة الفعّالة في تحقيق نظام معلومات يتسم بالشمول والتكامل، ويُلبى مُتطلبات واحتياجات مُديري مدارس التعليم الأساسي من بيانات ومعلومات ومؤشرات داعمة لصنع القرارات بصورة دقيقة وسريعة. كما تختص هذه الوحدات بتسجيل كافة التغيرات والتطورات علي بيانات ومعلومات التلاميذ والعاملين بالمدرسة بدقة ووضوح، والتأكد من صحتها ومطابقتها للواقع بصورة مستمرة، وتوفيرها وتداولها وفقاً للوائح والقواعد المُنظمة لها، والحفاظ علي أمنها وسريتها. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٢، ١-٢)

▪ وحدات التدريب والجودة:

تتولى هذه الوحدات مسؤولية القيام بتحديد الاحتياجات التّربّيبية للعاملين بالمدارس، وإعداد وتنفيذ برامج التنمية المهنية لهم، وتبادل وتنمية ودعم المعارف والمهارات والاتجاهات المهنية بينهم، والاستفادة من خبرات المبعوثين من الخارج في

دعمهم المهني، ونقل إبداعاتهم وأفكارهم وما تعلمونه إلى زملائهم بالمدرسة، بما يعود علي الطلبة بالمنافع والفوائد المتعددة، وإعداد تقارير عن البرامج التدريبية المنفذة في هذه الوحدات وما بها من جوانب قوة وتدعيمها، وجوانب ضعف وعلاجها. (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠١٢، ٢).

▪ الوحدات المنتجة:

يتولى مدير المدرسة رئاستها بالتعاون مع عدد من المعلمين والإداريين والطلبة، وتقوم بتحويل المدرسة إلى وحدة إنتاجية مُدرة للدخل، وتدريب الطلاب علي فنون ومهارات الأعمال التجارية؛ كالتفاوض، والتسويق، ودراسات الجدوى، والتعامل مع ديناميات العرض والطلب في السوق، وإدارة المشروعات الصغيرة، وإكسابهم قيم التخطيط، والتنظيم، والدقة، والأمانة، واحترام وتقدير العمل اليدوي، والصير وتحمل المسؤولية، وتقدير العمل التعاوني ضمن الفريق والإنتاج والادخار واحترام جهد الآخرين. (وزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية، ٢٠٠١، ١-٢)

ويتبين مما سبق وجود كثير من التنظيمات المدرسية التي يجب أن يعتمد عليها مُدبرو مدارس التعليم الأساسي في صنع القرارات المدرسية، حيث إن جميع هذه التنظيمات لها برامج وأنشطة عمل واجتماعات وقرارات والتي تسهل على مديري المدارس تسيير أمور العمل، وصنع القرارات في كثير من الموضوعات والقضايا والمشكلات المدرسية بشكل دائم.

ثانياً: مشكلات صنع القرارات في الدراسات السابقة لدى مديري مدارس

التعليم الأساسي بمصر في ضوء مدخل الإدارة القائمة على الأدلة:

أشارت كثير من الدراسات السابقة عرضاً وتناولاً ونتائجاً إلى وجود كثير من المشكلات تؤثر سلباً على استخدام وتوظيف مديري مدارس التعليم الأساسي بمصر للأدلة في صنع القرارات، ويمكن تناول هذه المشكلات على النحو الآتي:

[١] المشكلات المرتبطة بالأدلة الداخلية؛ وأهمها:

- قلة اهتمام مديري المدارس باتباع المداخل والأساليب الحديثة في مجال عملهم، وضعف مشاركة العاملين وغيرهم من المستفيدين في عمليات صنع القرارات المدرسية، وقلة اهتمامهم بعقد اجتماعات دورية مع المعلمين لمناقشة قضايا ومشكلات العمل، وندرة اهتمامهم بتوفير برامج تنمية مهنية مستمرة للعاملين في مدارسهم. (زيدان والخميسي، ٢٠٢٤، ٤٠٠)
- تركيز مديري المدارس على الجوانب التقليدية في العمل، وغلبة المركزية على أدائهم المهني، والتطبيق الحرفي للقوانين واللوائح والتعليمات والنشرات، وقلة إتاحة الفرص أمام العاملين للمشاركة في صنع القرارات. (حسن وآخرون، ٢٠٢٣، ٦١-٦٢)
- ضعف قدرة مديري المدارس على استيعاب المستجدات ومداخل الإصلاح الإدارية الحديثة، وقلة اهتمامهم ببناء مناخ تنظيمي داعم ومحفز على نشر المعارف وتبادلها؛ لتحقيق تعلم مشترك فعال بين العاملين بالمدارس، وندرة اهتمامهم بالتأمل والبحث والاستقصاء في معالجة المشكلات، وافتقارهم إلى العمل بروح الفريق، حيث يعمل المجتمع المدرسي كجزر منفصلة ومنعزلة،

- ويغيب عنهم التنسيق والتعاون والشمول والتكامل، وقلة حرصهم على الإبداع والتجديد والابتكار في العمل، وأيضاً ضعف نقل وتبادل الممارسات والخبرات والتجارب الناجحة مع المدارس الأخرى. (نصر، ٢٠٢٢، ٢٥٢-٢٥٣)
- ندرة تفويض مديري المدارس السلطات الكافية والصلاحيات اللازمة للعاملين، وتمكينهم من المشاركة الفعالة في صنع القرارات، وقلة تشجيعهم العاملين على طرح أفكار عمل جديدة، أو حلول إبداعية وابتكارية للمشكلات، وافتقارهم إلى بناء فرق العمل، وتشجيعها على تقديم المبادرات. بالإضافة إلى ندرة تشجيع العاملين على توظيف خبراتهم وتجاربهم؛ لتحسين وتطوير الأداء المدرسي. (محمد، ٢٠٢٢، ٧-٨)
- ندرة اهتمام مديري المدارس بإشراك العاملين في صنع القرارات المدرسية، وقلة اعتمادهم على الأدلة والبراهين في ذلك المجال، كما أنهم لا يشجعون العاملين على طرح الأفكار الجديدة في العمل. وافتقارهم أيضاً إلى العمل الجماعي التعاوني التشاركي، وتشجيع العاملين على طرح الأفكار وتقديم المبادرات؛ لتحسين وتطوير الأداء، وقلة حرصهم على توفير فرص تنمية مهنية متنوعة للعاملين داخل وخارج المدارس أحمد وآخرون، ٢٠٢٣، ١٢١-١٢٤)
- اعتماد مديري المدارس على المركزية المفرطة في صنع واتخاذ القرارات بعيداً عن العاملين بالمدرسة؛ مما يؤدي إلى ضياع الوقت وإهدار الطاقات. (أحمد وآخرون، ٢٠٢٢، ٤٥٤)
- اتباع مديري المدارس إجراءات عمل تتسم بالجمود، ووجود مناخ تنظيمي يحد من نقل وتداول المعلومات بسهولة بين المعنيين بالعملية التعليمية، وقلة اهتمام المديرين بتوفير برامج تنمية مهنية متميزة للعاملين في مدارسهم. (سليمان، ٢٠٢١، ١٣)

- تمسك مديري المدارس بالقرارات الفردية والبيروقراطية، وقلة رغبتهم لاتجاه نحو المداخل الجديدة في الإدارة خوفاً من زيادة المسؤولية والمحاسبية، وإصرار الكثير منهم على الانفراد بصنع واتخاذ القرارات، وضعف اهتمامهم بتفويض السلطات والصلاحيات وإدارة الوقت بفاعلية إلي جانب توفير المناخ المدرسي الذي يساعد على صنع القرارات الرشيدة، وضعف مشاركة المعلمين في صنع القرارات التعليمية بالمدارس، وقلة اهتمام مديري المدارس بالبرامج والدورات التدريبية اللازمة لتحقيق التنمية المهنية للمديرين والمعلمين، وضعف التعاون بين المعلمين بعضهم البعض وبينهم وبين مديري المدارس. (الألفي، ٢٠٢٠، ١١٠٤-١١٠٥)
- غلبة الروتين والمركزية على أداء مديري المدارس، وقلة اهتمامهم بالممارسات الديمقراطية في العمل التي تعتمد على الحوارات والنقاشات وتبادل المعارف والأفكار، وتقديم المبادرات بين المعنيين بالعملية التعليمية، والتي هي من أهم دعائم صنع القرار الجماعي في المدارس. (حباكة، ٢٠٢٢، ٣٢٤)
- قلة ثقة كثير من مديري المدارس في قدراتهم المهنية وصنع واتخاذ القرارات في مدارسهم بجرأة وشجاعة، حيث يسرعون إلى المستويات الإدارية العليا لأخذ التوجيهات وتفسير ما عليهم عمله، وهذا يترتب عليه استهلاك كثير من الوقت والجهد وتعطيل سير العملية التعليمية. (صالح، ٢٠٢١، ١١١)
- اعتماد مديري المدارس على سلطته في إصدار الأوامر والتعليمات في كل مجالات العمل المدرسي. (حسين وآخرون، ٢٠٢٣، ٤٣٩)

- شيوع الأساليب التقليدية في عمل مديري المدارس، وسيطرة النزعات الفردية في القيام بالمهام بينهم، وغياب العمل بروح الفريق، وميل كثير منهم إلى حب الاستئثار والاستحواذ والتفرد بالسلطات، وقلة السماح للعاملين بمشاركتهم في صنع القرارات. (جرجس وآخرون، ٢٠٢١، ١٧٣)
- تعمق وتغلغل البيروقراطية في عمل مديري المدارس، واعتمادهم على السيطرة والتحكم والتسلط في التعامل مع العاملين بها، وقلة توفير مناخ مؤسسي يشجع على الابتكار، بالإضافة إلى تثبيط الأفكار الجديدة الإبداعية والابتكارية، والتطبيق الحرفي لنظم وقواعد وإجراءات العمل. (أحمد والعانية، ٢٠١٥، ١٠٥ - ١٠٨)
- ندرة اهتمام مُدبري المدارس بتفويض الصلاحيات، وتمكين العاملين، وإتاحة الفرص المتنوعة لهم في صنع القرارات، واحتكار المعلومات وحجبها عن العاملين، ومنع نشرها وتداولها فيما بينهم. (الحسيني وآخرون، ٢٠١٥، ١٨-١٩)
- غياب مهارة إدارة المعرفة وتقنية المعلومات عن ثقافة عمل مُدبري المدارس، ومقاومة كثير منهم للتغيير، وقلة تحفيز ودعم العاملين وتشجيعهم على التميز في الأداء. (عيداروس، ٢٠١٦، ٢٣-٢٤)
- هيمنة مُدبري المدارس على سلطة صنع القرارات، وندرة إعطاء المعلمين الفرص الكافية للمشاركة في صنعها ولا سيما تلك ذات الصلة بعملهم، وافتقادهم إلى إدراك قيمة تمكين المُعلمين ومنحهم الصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من القيام بواجباتهم الوظيفية بجودة وتميز. (عيداروس، ٢٠١٦، ٢٣)
- ضعف دور مديري المدارس في تحفيز المعلمين، وقلة تشجيعهم للتجديد والإبداع والابتكار في المدرسة، وغياب اتباع الأساليب الحديثة في الإدارة.

- وقلة اعتمادهم على مشاركة العاملين في صنع القرارات، واعتقاد بعضهم أنهم فوق العمل، وأنهم المصادر الوحيدة للسلطة والنفوذ والهيمنة، وإصدار التكاليف والتعليمات والأوامر. (صلاح الدين، ٢٠١٦، ٧٤)
- قلة قدرة مديري المدارس على توظيف خبرات العاملين وتجاربهم في صنع القرارات المدرسية، وندرة تشجيعهم للعاملين على حضور المؤتمرات والندوات والملتقيات العلمية؛ للارتقاء بقدراتهم وكفاءتهم المهنية بشكل دائم. (محمد، ٢٠١٧، أ، ٥٠٧)
- قلة ترحيب مديري المدارس بدور مجلس الأمناء والآباء والمعلمين حتى لا يكشفون السلبيات وجوانب القصور والضعف الأداء المدرسي، كما أنهم لا يسمحون لأعضاء المجلس بالاطلاع على الميزانية ولا السجلات الخاصة بها. (محمد، ٢٠١٦، ٢٩٠)
- ضعف الاهتمام باجتماعات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين، وقلة مناقشة مشكلات الطلبة فيها بفعالية. (علوان، ٢٠١٨، ٢٢٣)
- ضعف جدية مديري المدارس في تحقيق أهداف مجالس الأمناء والآباء والمعلمين، وضعف الإحساس بجدية الاستفادة من اجتماعاتها القليلة المحدودة من قبل الأعضاء، وبالتالي عزوفهم عن حضورها. (المسيري، ٢٠١٩، ٢٩٣-٢٩٤)
- ضعف دور مجلس الأمناء والآباء والمعلمين في عمليات لتحسين والتطوير والتغيير المدرسي، وضعف السلطات المتاحة للمجلس فيما يتعلق ببعض الأمور المهمة. (محمد، ٢٠١٧، ٥٠٥)
- ضعف مشاركة العاملين بالمدارس في صنع القرارات المدرسية، ووجود مناخ مدرسي يغيب عنه العمل بروح الفريق. (سليمان والأشقر، ٢٠١٨، ١٥)

- قلة اعتماد مديري المدارس على مجالس الاتحادات الطلابية في صنع القرارات المدرسية؛ وذلك لأن أنشطتها قليلة ومحدودة. (عتريس وآخرون، ٢٠١٩، ٣٤٣)
- نظرة مديري المدارس إلى مجالس الاتحادات الطلابية كتنظيمات شكلية بالمدارس، وضعف قناعتهم بآثارها وأهميتها. (رستم وغنيم، ٢٠١٩، ١٤٤-١٤٦)
- قصور أدوار اللجان المدرسية ومجالس الأمناء والآباء والمُعَلِّمين في رسم السياسات التعليمية المدرسية. (أرناؤوط، ٢٠٢٢، ٥٧٥)
- فرض مُدبري المدارس آرائهم وأفكارهم على مجالس الأمناء، مما يهملش أدوارها في دعم العملية التعليمية، وقلة وعي مُدبري المدارس بأدوار تلك المجالس في تحقيق شراكات فاعلة مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي. (أحمد وآخرين، ٢٠١٩، ١٦١)
- عجز مديري المدارس عن توفير مناخ صحي بناء للعاملين به، واحتكار المعلومات وحجبها عنهم، ومنع نشرها وتداولها فيما بينهم. (محمد، ٢٠١٧، ٤٦٠)
- إجماع مديري المدارس عن تفويض السلطات، مما يعوق العمل الإداري حالة غيابه، وغموض مفهوم التفويض لديهم، والخلط بين التفويض وبين مفاهيم التمكين والإنابة وتقسيم العمل، وندرة تشجيعهم للتفويض والتمكين، والاهتمام بتركيز معظم الاختصاصات بأيديهم. (محمد، ٢٠١٧، ٥٠٥)
- قلة محاولة القيادة المدرسية أن تكون تشاركية مع المعلمين في صنع القرارات المدرسية، ولا تشجع على نشر الاستقلالية بين المعلمين، وغياب ممارسات القيادة بالتفويض، وتدعيمها الهياكل التنظيمية المركزية، وثقافة تلقي الأوامر وتنفيذها دون مناقشتها. (توفيق، ٢٠١٧، ٢٥١)

- قلة اهتمام مديري المدارس بالانفتاح في التعامل مع الأفكار الجديدة في العمل، والنظرة للأمور نظرة شاملة ومتكاملة، والأخذ بروح القانون عند التعامل مع العاملين، وتشجيع الحوارات والنقاشات البناءة معهم حول قضايا ومشكلات العمل. (محمود، ٢٠١٧، ٢٣٨-٢٤٢)
- غياب اتباع مديري المدارس الأسلوب الديمقراطي في العمل، والاستماع باهتمام وجدية لأفكار العاملين ومبادراتهم التطويرية، وكذلك مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية. (محمود، ٢٠١٧، ٢٤٢-٢٤٤)
- سيادة الثقافة التنظيمية الهرمية البيروقراطية في عمل مديري المدارس، حيث تتسم بتسلطهم ورغبتهم في السيطرة والتحكم في كافة جوانب العملية التعليمية، وضعف تشجيع مديري المدارس العاملين على تقبل التغيير والإبداع والابتكار والتجديد في الأداء المدرسي، وإبداء أفكارهم وآراءهم ومقترحاتهم لتطويره، وضعف تحفيزهم على المجازفة والمخاطرة المحسوبة، وقلة اهتمامهم بالتواصل الفعال وتبادل التعلم والمعرفة، والالتزام بإجراءات وقواعد عمل تفتقر للمرونة. (أحمد وعزب، ٢٠١٧، ٥٦-٥٢٧)
- قلة الصلاحيات والسلطات المتاحة للمعلمين من قبل المديرين مما يؤثر سلباً على قدراتهم الريادية وتقديم المبادرات الابتكارية؛ من حيث الإقدام على المخاطرة والمجازفة المحسوبة، وصنع القرارات الرشيدة المرتبطة بالعمل. ضعف قدرة المديرين على توفير بيئة عمل تدعم استقلالية المعلمين ومشاركتهم في صنع القرارات المدرسية، وقلة توافر المعلومات المرتبطة بالعمل وحبها عن المعنيين بالعملية التعليمية، وغياب قنوات الاتصال المفتوح بما يعوق تدفق المعلومات والأفكار وتبادلها بينهم، والاستفادة منها في صنع القرارات المدرسية. (أحمد وعزب، ٢٠١٧، ٥٢٦-٥٢٧)

- ضعف المستوى المهني لمُدبري المدارس، وكثرة التعقيدات الإدارية، والمركزية الشديدة في صنع القرارات. (محمد، ٢٠١٧، ب، ١٣٦)
- تخوف مُدبري المدارس وقلقهم من تفويض السلطات للعاملين، لاعتقاداتهم الخاطئة بأن التفويض يقلل من نفوذهم وسلطاتهم ويفقدهم مكانتهم. (أبو جمعة وآخرين، ٢٠١٧، ٤٢١)
- إجبار مُدبري المدارس العاملين على الالتزام الحرفي بالقوانين واللوائح والقرارات المنظمة للعمل. (معوض وآخرين، ٢٠١٨، ٣٩٩)
- قلة إفادة مديري المدارس من البيانات والإحصاءات الواردة على المواقع الإلكترونية الرسمية لوزارة التربية والتعليم، وضعف الجانب الإعلامي والتوعوي لديهم، والخاص بالتقارير الإحصائية المعبرة عن الأداء لكافة المعنيين بالعملية التعليمية، وقصور في شفافية البيانات والمعلومات التي يتم تداولها في البيئة التعليمية. (قطيط، ٢٠١٨، ١٢٦-١٢٧)
- تمركز السلطات في يد مديري المدارس، ولا سيما الذين يتبعون النمط البيروقراطي في إدارتهم وتعاملاتهم مع العاملين، فلا يتيحون لهم الفرص المتنوعة للتصرف بمرونة وحرية في المشكلات التي تواجههم، حيث ينفردون بصنع القرارات دون أدنى مشاركة من الآخرين. (علوان، ٢٠١٨، ٣٨٤)
- تركيز مُدبر المدرسة على الأعمال الإدارية التقليدية، والتسلط في التعامل مع الآخرين، والفردية في صنع القرارات. (أبو الوفا وآخرين، ٢٠١٩، ٣٥٧)
- قصور في إيمان مُدبر المدرسة بقدرات ومهارات العاملين، وأهمية مشاركتهم بفاعلية في تحسين وتطوير الأداء المدرسي، وندرة تفويض المهام والصلاحيات لهم. (محمد، ٢٠١٩، ١٢٧)

- دعم مدير المدرسة لثقافة التسلط والمركزية في العمل، والاعتقاد الخاطئ بأن دعم ممارسات المعلمين للأدوار القيادية قد يسبب فوضى في المدرسة. (رمضان وآخري، ٢٠١٩، ٤٥١)
- حجب مديري المدارس البيانات والمعلومات عن العاملين بها والمستفيدين منها، ولا سيما مجالس الأمناء والآباء والمعلمين، وضعف مشاركة المجتمع المحلي أفرادًا ومؤسسات في صنع القرارات. (محمد وآخري، ٢٠١٩، ٢٠٣-٢٠٤)
- قصور دور مديري المدارس في تشجيع المعلمين على الإبداع والابتكار في العمل، وقلة تشجيعهم على استحداث استراتيجيات وأساليب وطرائق تدريس جديدة، وعقد اجتماعات دورية مع العاملين لتعرف آرائهم ومقترحاتهم لتطوير الأداء، وتدريب العاملين على البحث عن المعلومات واكتساب الأفكار الجديدة من مصادر متنوعة، وتشجيع المبادرة والمبادرة لتحسين الأداء المدرسي بشكل مستمر. (محمد، ٢٠٢٠، ٣٩٨-٤٠٠)
- اتباع مديري المدارس أساليب قيادية تعتمد علي المركزية الشديدة؛ مما يؤدي إلى ضعف الاستفادة من الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف المنشودة، وخوفهم الشديد من تفويض السلطات والصلاحيات للمعلمين؛ مما يؤدي إلى تقييد حريتهم الأكاديمية. (محمد، ٢٠٢٠، ١٧٣-١٧٥)
- تدخل مديري المدارس بطريقة خاطئة في صميم عمل المعلمين، وقيامهم بالتدريس في وجودهم أثناء الإشراف عليهم مما يؤدي إلى نظرة الطلبة للمعلمين نظرة سلبية. (رضوان، وآخري، ٢٠٢٠، ٣٦٨-٣٦٩)

- مقاومة مُدبري المدارس للتغيير، وضعف تحفيزهم ودعمهم للعاملين، كما أن المناخ التنظيمي الذي يشكلونه داخل مدارسهم لا يدعم الإبداع والابتكار. (نصر، ٢٠٢٠، أ، ١٦٨)
- ضعف مهارات مُدبري المدارس المرتبطة ببناء علاقات تنظيمية إيجابية مع المعنيين بالعملية التعليمية، واعتمادهم على أساليب وإجراءات وطرائق عمل تتسم بالتعقّد والجمود في تسيير العمل بالمدارس، واقتصارهم على الممارسات الإدارية التقليدية وبعدهم عن الممارسات الإبداعية، وضعف اهتمامهم بتحفيز العاملين على المخاطرة والمبادرة والتجديد والابتكار. (أحمد وعزب، ٢٠٢١، ٢٩٠-٢٩٣)
- النمطية في أداء مُدبري المدارس لمهامهم، وعزوفهم عن التجديد والتجريب، واتباعهم إجراءات وأساليب عمل تقليدية روتينية تفقر إلى المرونة، وتمسكهم بالتنفيذ الحرفي للقوانين والقرارات واللوائح في تسيير العمل المدرسي، واستئثارهم بالمعلومات المرتبطة بالعمل، وحجبها عن أعضاء المجتمع المدرسي. وضعف كفاياتهم المرتبطة بالتخطيط والاتصال وتفعيل العمل الجماعي ودمج العاملين والأطراف المعنية في صنع القرارات المدرسية. (أحمد وعزب، ٢٠٢١، ٢٩٠-٢٩٣)
- قلة توفير مُدبري المدارس صلاحيات كافية للمعلمين تمكنهم من أداء واجباتهم بمرونة وإبداع وابتكار ومنحهم الفرص المتنوعة لصنع قرارات عملهم باستقلالية، وتمكينهم من التصرف بحرية أكاديمية، كما أنهم لا يُتيحون للعاملين الوصول إليهم بسهولة؛ لمناقشة قراراتهم، بالإضافة إلى قلة الاعتراف بجهود العاملين والسماح لهم بالمشاركة الفعالة في صنع القرارات. (عبد النعيم، ٢٠٢١، ١٤٣)

- ضعف اهتمام مُديري المدارس بتفويض الصلاحيات للعاملين، للقيام بواجباتهم الوظيفية على أكمل وجه، وحل المشكلات التي تواجههم بفعالية وكفاءة. (محمود، ٢٠٢٢، ٢٢٠-٢٢١)
- انفراد مُديري المدارس بالرأي واتخاذ القرار أثناء الاجتماعات، وتدني تفويض السلطة إلى الصف الثاني من القيادة المدرسية. (موسى وآخرين، ٢٠٢٢، ١٠٩)
- اعتماد مُديري المدارس على أساليب وإجراءات وطرائق عمل معقدة، وافتقارهم إلى الشفافية في تداول ونشر المعلومات، فضلاً عن احتكارها وحجبها عن المعنيين بالعملية التعليمية. وقلة مصادر وأنواع البيانات والمعلومات التي يعتمد عليها مديرو المدارس في صنع القرارات، وقلة وعيهم بأهمية الإفادة من مقترحات ومبادرات العاملين والمستفيدين في صنع القرارات. (أحمد، ٢٠٢٣، ٧٦-٧٧)
- ضعف قناعة مُديري المدارس بأهمية البحث عن أفضل الأدلة المتاحة واستثمارها في صنع القرارات، واعتمادهم على خبراتهم المهنية وآرائهم وانطباعاتهم الشخصية، ومعتقداتهم ومعلوماتهم في صنع القرارات، وضعف انفتاحهم على الآراء المختلفة؛ مما يؤدي إلى تجاهلهم للبراهين العلمية السليمة والمعرفة الموثقة في صنع القرارات المدرسية. (عزب، ٢٠٢٣، ٨٠٩-٨١٠)
- افتقار مُديري المدارس إلى العقلية التحليلية الناقدة والفهم العميق والشامل لسياقات مدارسهم وسماتها وخصائصها الفريدة؛ مما يؤثر سلباً على قدراتهم على تحديد واختيار دائل القرارات وحلول المشكلات وتحديد احتمالات نجاحها بدقة، والتعجل في عمليات صنع القرارات، وافتقارها إلى الدراسة العلمية المتأنية والشاملة والموضوعية والواقعية، وقلة الرغبة والدافعية للتعلم الذاتي لدى

مديري المدارس، وضعف شعورهم بالحاجة إلى تطوير معارفهم وتنمية قدراتهم وتأصيل اتجاهاتهم المهنية، أو الاطلاع على نتائج البحوث والدراسات العلمية؛ لمواكبة التطورات والمستجدات في مجال الإدارة التربوية والمدرسية؛ مما يؤدي إلى ضعف وقصور في عمليات صنع القرارات لديهم. (سعد وآخرين، ٢٠٢٤، ١٠٤-١٠٦)

- أن مديري المدارس لا يلبون احتياجات المعلمين من برامج التنمية المهنية، كما أنهم لا يسمعون لهم بالمشاركة الفعالة في وضع الجدول المدرسي، وأخذ رأيهم في الأوقات التي تناسب ظروفهم المهنية، ولا يمكنونهم من المشاركة الحقيقية في صنع القرارات المدرسية. (لطفى وآخرين، ٢٠١٤، ٥٠٣)

- قلة اهتمام مديري المدارس بدعم الدور الذي تقوم به وحدات التدريب والجودة في تنمية المعلمين مهنيًا، وضعف الاهتمام بتعزيز العمل بروح الفريق بين المعلمين؛ مما حال دون تبادلهم للممارسات والخبرات التدريسية المتميزة والحديثة فيما بينهم، وتمسكهم بالأساليب التقليدية في التدريس. (نصر، ٢٠١٩، ٧٨-٧٩)

- قلة اهتمام مديري المدارس بتدريب العاملين على البحث عن المعلومات من مصادر متنوعة، وعقد الندوات وإقامة ورش العمل، وتشجيعهم العاملين على التجديد والإبداع والابتكار، والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير الأداء، وتشكيل لجان لتنفيذ الأنشطة المتنوعة. (محمد، ٢٠٢٠، ٣٩٨-٤٠١)

- قلة اهتمام مديري المدارس بتوفير المتطلبات التدريبية الضرورية التي يحتاجها المعلمون في وحدات التدريب والجودة. (الدهشان ومحمود، ٢٠٢١، ١٢)

- ندرة اهتمام مُديري المدارس بتوفير دورات تدريبية فعالة للمعلمين، وتشجيعهم على تبادل المعارف والخبرات والممارسات والتجارب المهنية بينهم. (عبد النعيم، ٢٠٢١، ١٤٤)
- قلة قدرة مُديري المدارس على توفير مقومات برامج التنمية المهنية الفعالة للمُعلمين؛ مثل: استخدام التكنولوجيا الحديثة، ووجود مدربين أكفاء، وأساليب تدريبية حديثة ومتنوعة، والتجهيزات والإمكانات المادية. (علوان، ٢٠٢٢، ١١٤)
- عجز مديري المدارس عن بناء مجتمعات تعلم مهنية فعالة وتوفير الدعم المناسب له، وقلة اعتمادهم على أسلوب فرق العمل، وضعف مشاركة الأطراف المعنية بالعملية التعليمية في صنع القرارات المدرسية. (المهدي وآخرين، ٢٠١٥، ٢٧٧)
- ضعف اهتمام مديري المدارس بتوظيف بيانات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين في بناء مجتمعات تعلم مهنية فعالة، وندرة تفويضهم السلطات والصلاحيات للعاملين كمرتكز رئيس للقيام بعمليات التجديد والتغيير التربوي، وعجزهم عن نشر ثقافة الإبداع والتجديد في المدارس بطرائق وأساليب متنوعة. (محمد، ٢٠٢٢، ٣٠-٣١)
- قلة اهتمام مُديري المدارس بتوفير مقومات مجتمعات التعلم المهنية بمدارسهم، فلا توجد رؤية مشتركة يجمعون عليها بشكل كبير، ويعتمدون على العمل الفردي دون الجماعي التشاركي، ويغيب الاتصال المفتوح والثقة في تعاملاتهم وممارساتهم وسلوكياتهم المهنية مع كافة المعنيين في العملية التعليمية، ولا يهتمون بتبادل الأفكار في تحسين وتطوير أساليب وإجراءات العمل، بالإضافة إلى قلة تمكين المعلمين من صنع قراراتهم المهنية المستقلة التي تدعم الإبداع والابتكار والأساليب الجديدة في العمل. (بشاي، ٢٠١٧، ٣٠٤)

- ندرة اهتمام مديري المدارس بتحويل مدارسهم لمجتمعات تعلم مهنية، وتشجيع تبادل الخبرات والممارسات التعليمية بين المشاركين فيها، وضعف اهتمامهم بمشاركة المعلمين في عملية صنع القرار التربوي، وقلة إيمانها بأن المشاركة تزيد من شعورهم بالانتماء والولاء والالتزام بالقرارات. (توفيق، ٢٠١٧، ٢٠١-٢٠٢-٢٠٣)

- افتقار مديري المدارس إلى دعم وتحفيز مجتمعات التعلم المهنية؛ مما أدى إلى السلبية واللامبالاة، وقتل روح المبادرة والابتكار لدى العاملين، ومقاومة التغيير وتفضيل استمرار الممارسات التقليدية في العمل. (توفيق، ٢٠١٧، ٢١٣)

[٢] المشكلات المرتبطة بالأدلة الخارجية؛ وأهمها:

- ندرة قيام مديري المدارس بتشجيع العاملين على حضور المؤتمرات والندوات والملتقيات العلمية، وورش العمل التدريبية، وتوظيف ما يكتسبونه منها من معارف ومهارات واتجاهات في تحسين وتطوير الأداء المدرسي. (محمد، ٢٠٢٢، ٧-٨)

- قلة إفادة مديري المدارس من البحوث التربوية في تقديم المشورة العلمية؛ والاعتماد عليها في تحسين وتطوير الأداء وحل المشكلات. (أنور وآخرون، ٢٠٢١، ٣٢٠)

- محدودية المشاركة المجتمعية بين المدرسة والمجتمع المحلي في صنع واتخاذ القرارات التعليمية، وقلة التعاون مع المجالس المدرسية والمجتمع المحلي. (الألفي، ٢٠٢٠، ١١٠٥)

- فقدان ثقة المجتمع المحلي في القيادات المدرسية، حيث لم يجد إدارة حكيمة ومسؤولة عن قراراتها، ووجود صراعات وتداخل في الأدوار، والتحيز لصالح بعض العاملين في توزيع المهام والمسؤوليات. (أحمد وآخرون، ٢٠٢٢، ٤٥٤)

- قلة ثقة أولياء أمور الطلبة في المدارس والخدمات المقدمة بها. (أنور وآخرون، ٢٠٢١، ٣١٩)
- ضعف العلاقات بين المدارس والمجتمعات المحلية التي تنتمي إليها. (جرجس وآخرون، ٢٠٢١، ١٧٣)
- محدودية قنوات الاتصال بين مديري المدارس ومؤسسات المجتمع المحلي؛ مما يؤديه إلى قلة والاستفادة بما تمتلكه هذه المؤسسات من موارد مادية وبشرية. (محمد، ٢٠٢٢، ٣٧)
- عزوف أولياء الأمور وإحجامهم عن المشاركة في الأنشطة المدرسية ولا سيما المرتبطة بتعليم وتعلم أبنائهم. (محمد، ٢٠١٧، ٥٠٥)
- فقدان الثقة والتواصل الفعال بين المدرسة والمجتمع، وقلّة اعتماد مديري المدارس على مبدأ اللامركزية في صنع القرار، وضعف وجود قنوات ووسائل تواصل فعالة بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع الخارجي، وقلّة فناعة مديري المدارس بموضوع المشاركة المجتمعية وأهميتها، ومقاومتهم لهذه الشراكة، وتخوف بعضهم من تقلص صلاحياتهم، وتفضيلهم عزله مدارسهم عن المجتمع؛ ليكونوا بعيدين عن المراقبة ونقد أولياء الأمور والمجتمع، كما أنهم يعترضون على إشراك المجتمع في رسم السياسات المدرسية؛ اعتقادًا منهم أن ذلك سلبيًا لاختصاصاتهم وصلاحياتهم وسلطاتهم. (حسن وعبدالله، ٢٠١٨، ٢٦٦)
- ضعف ثقة أولياء الأمور في المعلمين بالمدارس في توفير تعليم متميز لأبنائهم، أو المساهمة الفعالة في حل مشكلاتهم. (علوان، ٢٠١٨، ٢٩٤)
- تعدي بعض أولياء الأمور بالضرب أو السباب على المعلمين في المدارس، وذلك عندما يأتون لمُتابعة الأحوال التعليمية لأبنائهم. (عبود، ٢٠١٩، ١١٨)

- انخفاض الوعي التربوي لدى كثير من أولياء الأمور، مما يؤثر بطريقة سلبية على اندماجهم في الحياة المدرسية لأبنائهم، وعزوفهم عن الحضور للمدارس لمُتابعة إنجازهم الأكاديمي، وتعرف المشكلات التي تواجههم، والتعاون مع المختصين والمعنيين لحلها. (المسيري، ٢٠١٩، ٢٩٣-٢٩٤)
- وجود كثير من المضايقات للمعلمين من أولياء الأمور، ووجود صدام بينهم ؛ لأنهم يعتبرون أنفسهم أصحاب المسؤولية الرئيسة عن تعليم الطلبة، كما أنهم يتدخلون في عمل المُعلمين، وتوجيه اللوم إليهم إذا كانت نتائج أبنائهم فيها غير جيدة. (رضوان وآخرين، ٢٠٢٠، ٣٦٩-٣٧٠)
- قصور أوار مُدبري المدارس في التواصل الفعال مع أولياء الأمور، وتدرّة حرصهم على مناقشة مشكلات العملية التعليمية معهم، واعتقادهم غير الصحيح بأن المدرسة هي المسؤولة الوحيدة عن تعليم وتعلم أبنائهم ولا حاجة لضرورة لمشاركتهم، مما يجعلهم يحجمون عن الحضور للمدارس ومتابعة التقدم العلمي لأبنائهم، والمشاركة بفاعلية في أنشطة المدارس التعليمية. (عبد المولى، ٢٠٢٠، ٧٢)
- أن شراكة المدارس مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي تكاد تكون معدومة، في اللجان والمجالس وغيرها من التنظيمات المدرسية. وأن مُدبري المدارس لا يوظفون قدرات أولياء الأمور بشكل جيد، وعزوف أولياء الأمور عن الحضور والمشاركة في الأنشطة المدرسية، وضعف المديرين في بناء شراكات فعالة، وكذلك ضعف وسائل التواصل بين المدارس والبيئات المحيطة بها، وغياب المشاركة المجتمعية في رسم السياسات التعليمية بالمدارس. (أرناؤوط، ٢٠٢٢، ٥٧٥)
- ضعف الشراكة بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، ونقص الوعي بثقافة التعليم من أجل التنمية المستدامة والشاملة. (البناء وآخرين، ٢٠٢٣، ٢٠٥)

الخطوة الرابعة: درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية للإدارة القائمة على الأدلة في صنع القرارات من وجهة نظر عينة الدراسة من المعلمين:

بعد تعرّف الأسس الفكرية لصنع القرارات المدرسية في الاتجاهات العالمية المعاصرة، وتحديد الأطر النظرية للإدارة القائمة على الأدلة في الفكر الإداري التربوي المعاصر، والوقوف على واقع صنع القرارات لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمصر في ضوء مدخل الإدارة القائمة على الأدلة، كان من الأهمية بمكان التوجه نحو الميدان؛ للوقوف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية للإدارة القائمة على الأدلة في صنع القرارات من وجهة نظر عينة الدراسة من المعلمين، وذلك من خلال دراسة ميدانية تضمنت الإجراءات المنهجية الآتية:

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مُعلمي ومُعلمات مدارس التعليم الابتدائي في محافظة القليوبية.

عينة الدراسة:

تم أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت (٤٢٠) مُعلماً ومُعلمة في خمس إدارات تعليمية؛ وهي: كفر شكر، وبنها، وقليوب، وشبين القناطر، وغرب شبرا، وتم توزيع الاستبانات ورقياً وإلكترونياً، وذلك بمساعدة عديد من الزملاء في المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، وبعض مديري المدارس والمعلمين والأخصائيين والإداريين في المدارس، وبعض القيادات في الإدارات التعليمية، وقد بلغ عدد

الاستبانات المسترجعة (٣٨٨)، والفاقد منها وصل (٣٢)، وتم استبعاد (١٧) استبانة غير مُكتملة البيانات، وبلغت الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٣٧١) استبانة، والجدول الآتي يُوضح عينة الدراسة :

جدول (١) عينة الدراسة

عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد المدارس	الإدارة التعليمية
٩١	٩٥	١٠٠	١٠	كفر شكر
٨٦	٩٢	١٠٠	١٠	بنها
٧٥	٧٦	٨٠	٨	قليوب
٦٨	٧١	٨٠	٨	شبين القناطر
٥١	٥٤	٦٠	٦	غرب شبرا
٣٧١	٣٨٨	٤٢٠	٤٢	المجموع

أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد أداة الدراسة اعتمادًا على الإطار النظري للدراسة، وأدوات بعض الدراسات السابقة؛ مثل دورمان وآخرين (Dorman et al. , 2016)، وراسل وآخرين (Russell et al, 2020, 7-11)، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من مجالين و(٢١) فقرة، وفي صورتها النهائية أيضًا من مجالين و(٣٠) فقرة.

صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المُحكِّمين من الأساتذة ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة التعليمية، وبلغ عددهم (١٠) مُحكِّمين،

وذلك في المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، وأقسام التربية المقارنة والإدارة التعليمية في عدد من كليات التربية بالجامعات المصرية (مُلحق الدراسة)، وقد عادت الاستبانات المُحكّمة جميعها، وأجمع المحكمون على صدقها، وملائمتها لقياس المجالات التي وضعت من أجلها، وذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظات المُحكّمين وتوجيهاتهم.

ثبات أداة للدراسة:

قام الباحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ لاستخراج معامل الثبات وذلك من خلال التطبيق على عينة مكونة من (٢٥) مُعلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، ونتائج جدول (٢) توضح ذلك.

جدول (٢) معاملات الثبات تبعاً لأبعاد الدراسة

م	المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
١	الأدلة الداخلية.	١٤	٠.٩١
٢	الأدلة الخارجية.	١٦	٠.٨٨
	الثبات الكلي	٣٠	٠.٩٣

يتضح من جدول (٢) أن جميع مجالي الدراسة يتمتعان بقيمة ثبات عالية حيث بلغ الثابت الكلي للأداة (٠.٩٣)، وذلك يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بقيمة عالية من الثبات.

المعالجات الإحصائية:

تم إدخال البيانات في الحاسب الآلي على البرنامج الإحصائي (SPSS) مع استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- ألفا كرونباخ لحساب معامل الثبات.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيراتها:

تم تحديد طول الخلايا وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي، وتم حساب المدى $(3-1=2)$ ، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس؛ وذلك للحصول على طول الخلية أي $(2 \div 3 = 0.66)$ ، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس؛ وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وجدول (3) يُوضح ذلك.

جدول (3) الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الثلاثي

الدرجة	المتوسط الحسابي (طول الخلية)
منخفضة	من 1 إلى أقل من 1.66
متوسطة	من 1.66 إلى أقل من 2.33
عالية	من 2.33 إلى 3

وتضمنت نتائج الدراسة الميدانية النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع من الدراسة الذي نصه: ما درجة ممارسة مُدبري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية للإدارة القائمة على الأدلة في صنع القرارات من وجهة نظر عينة الدراسة من المعلمين؟

بعد تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، وتفريغ الاستجابات تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مُدبري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية للإدارة القائمة للأدلة في صنع القرارات من وجهة نظر عينة الدراسة من المعلمين، وجدول (4) أدناه يُوضح ذلك.

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالي الدراسة

الرتبة	م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	١	الأدلة الداخلية.	٢.٠٤	٠.٦١	متوسطة
٢	٢	الأدلة الخارجية.	١.٥٧	٠.٥٨	منخفضة
		المتوسط العام	١.٨١	٠.٦٠	منخفضة

يتضح من جدول (٤) أن درجة ممارسة مُديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية للإدارة القائمة على الأدلة في صنع القرارات من وجهة نظر عينة الدراسة من المعلمين جاءت منخفضة بصورة إجمالية، حيث بلغ المجموع الكلي للمتوسطات الحسابية (١.٨١)، والانحرافات المعيارية (٠.٦٠)، وتراوحت بين المستويات المتوسطة والمنخفضة في مجالي البحث، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢.٠٤ - ١.٥٧)، والانحرافات المعيارية بين (٠.٦١ - ٠.٥٨)، وجاء في المرتبة الأولى مجال الأدلة الداخلية، وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٠٤) وانحراف معياري قدره (٠.٦١) وبدرجة ممارسة متوسطة، وفي المرتبة الثانية والأخيرة جاء مجال الأدلة الخارجية، وبمتوسط حسابي بلغ (١.٥٧) وانحراف معياري قدره (٠.٥٨) وبدرجة ممارسة منخفضة.

وقد تعزى هذه النتيجة المنخفضة إلى استحواذ مديري المدارس واستثمارهم بسلطات صنع القرارات بمدارسهم، واعتمادهم على خبراتهم الشخصية وممارساتهم الذاتية في هذا المجال، بالإضافة إلى قلة ثقتهم في خبرات ومهارات وقدرات العاملين والمستفيدين من العملية التعليمية في تقديم حلول ناجعة للمشكلات المدرسية تساهم في

صنع القرارات الرشيدة، فضلاً عن قلة معرفة الكثير منهم بمصادر أدلة صنع القرارات؛ وذلك مثل: الخطط الاستراتيجية والتنفيذية لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، والتقارير والبيانات والإحصاءات السنوية التي تصدرها الوزارة، والبحوث العلمية الموجودة في بنك المعرفة المصري.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من أحمد وآخرين (٢٠٢٥)، وسعد وآخرين (٢٠٢٤)، وعزب (٢٠٢٣)، وعلي وآخرين (٢٠١٩)، والشرايدي (٢٠١٩) والتي بينت ضعف توظيف مديري المدارس للإدارة القائمة على الأدلة في صنع القرارات، واعتمادهم على خبراتهم الشخصية دون غيرها من مصادر الأدلة.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من يوموجيشا (Kyomugisha,2025)، وسوان وآخرين (Swan et al.,2025)، وجورج وأونسمو (George & Onesmo,2025)، وميرتتز وآخرين (Maertens et al.,2024)، وريبيل (Ripple,2024)، وتيكياواتي وسوليسنيا نينغروم (Tikiawati & Sulistyaningrum,2024)، وكيتشـنـز وغولـدبرغ (Kitchens & Goldberg,2024)، وهيرمان وخلف (Herman & Khalaf,2023)، وعوض وآخرين (٢٠٢٣)، وشي وآخرين (Shi et al.,2022)، وويلكوكس وآخرين (Wilcox et.al.,2021)، وسوماك وكالمان (Summak & Kalman ,2020)، والتي كشفت اهتمام توظيف مديري المدارس للإدارة القائمة على الأدلة في صنع القرارات، واعتمادهم على مصادر متنوعة الأدلة؛ وذلك مثل: مشاركة المعنيين بالعملية التعليمية، والبحوث العلمية، وقواعد البيانات المدرسية، والخطط الاستراتيجية، المؤتمرات والندوات العلمية.

ولمزيد من التعمق في نتائج السؤال الرابع من الدراسة تم تناول كل مجال على حده، وذلك كما يأتي:

المجال الأول: الأدلة الداخلية:

ويوضح جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة والرئية لفقرات هذا المجال.

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة والرئية لفقرات مجال الأدلة الداخلية

الرتبة	م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٢	١	خبراته وتجاربه وممارساته وسلوكياته المهنية السابقة.	٢.٩١	٠.٦١	عالية
١	٢	القرارات التي تم اتخاذها من قبل في موضوعات وقضايا مماثلة.	٢.٩٤	٠.٧٤	عالية
٥	٣	حدسه وتخمينه وتوقعه الشخصي.	٢.٢٠	٠.٦٠	متوسطة
٨	٤	اتجاهاته وميوله ومعتقداته الشخصية.	٢.٠٨	٠.٥٣	متوسطة
٣	٥	استشارة العاملين بالمدرسة حسب طبيعة القضية أو المشكلة.	٢.٢٩	٠.٨١	متوسطة
٧	٦	قاعدة البيانات والمعلومات التي تعدها وحدة الإحصاء والمعلومات بالمدرسة.	٢.١٤	٠.٥٣	متوسطة
٤	٧	قرارات المجالس واللجان والوحدات وفرق وجماعات العمل المدرسية.	٢.٢٣	٠.٦٤	متوسطة
١٤	٨	نتائج البحوث الإجرائية التي تجربها المدرسة لحل المشكلات وتطوير الأداء.	١.٣٨	٠.٧٠	منخفضة
١١	٩	الخبرات التي يكتسبها العاملون من برامج وحدة التدريب بالمدرسة.	١.٥٤	٠.٤٢	منخفضة

تصور مقترح لتطوير ممارسات صنع القرارات لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمصر في ضوء مدخل الإدارة القائمة على الأدلة

الرتبة	م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١٠	١٠	نتائج التقويم الذاتي للمدرسة (طلاب- عاملين- إلخ.....)	١.٧٧	٠.٥٥	متوسطة
٩	١١	مبادرات وأنشطة وفعاليات مجتمعات التعلم المهنية.	٢.٠١	٠.٧٦	متوسطة
١٣	١٢	الخطط الاستراتيجية والتنفيذية المدرسية.	١.٤١	٠.٥١	منخفضة
٦	١٣	الاجتماعات المدرسية الدورية والطارئة.	٢.١٨	٠.٤٤	متوسطة
١٢	١٤	الندوات والملتقيات المدرسية التي تقتصر على العاملين بالمدرسة.	١.٥٢	٠.٦٧	منخفضة
		المتوسط العام	٢.٠٤	٠.٦١	متوسطة

يتضح من جدول (٥) أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية للإدارة القائمة على الأدلة في صنع القرارات من وجهة نظر عينة الدراسة من المعلمين في مجال الأدلة الداخلية جاءت متوسطة بشكل إجمالي، حيث بلغت المتوسطات الحسابية (٢.٠٤)، والانحرافات المعيارية (٠.٦١)، وبالنسبة لفقرت هذا المجال تراوحت بين المتوسطات العالية والمتوسطة والمنخفضة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢.٩٤-١.٣٨)، والانحرافات المعيارية بين (٠.٨١-٠.٤٢).

وبالإضافة إلى ما سبق بين جدول (٥) الآتي:

- جاء في المرتبة الأولى الفقرة (٢) والتي نصها "القرارات التي تم اتخاذها من قبل في موضوعات وقضايا مماثلة". وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٩٤)، وانحراف معياري قدره (٠.٧٤) وبدرجة ممارسة عالية. يليها في المرتبة الثانية الفقرة (١) والتي نصها "خبراته وتجاربه وممارساته وسلوكياته المهنية السابقة". وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٩١)، وانحراف معياري قدره (٠.٦١) وبدرجة ممارسة عالية أيضًا. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى حرص مديري المدارس على عدم الوقوع في

أي أخطاء تعرضه للمحاسبة والمساءلة من قبل السلطات العليا، والابتعاد عن المجازفة والمخاطرة التي يمكن أن تلحق الضرر به إذا حاول استحداث طرائق جديدة لحل المشكلات، أو أساليب جديدة في العمل ولا سيما إذا كانت القرارات السابقة التي يسترشد بها حافظت على استقرار العمل، وحظيت برضا من جميع أطراف العملية التعليمية. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات سعد وآخرين (٢٠٢٤)، وعزب (٢٠٢٣)، أبو سليمان (٢٠٢١)، وهيرمان وخلف (Herman & Khalaf, 2023)، وسوماك وكالمان (Summak & Kalman, 2020)، والتي توصلت إلى اعتماد مديري المدارس على خبراتهم الشخصية ومهاراتهم الذاتية بشكل كبير ورئيس في صنع القرارات. ولكن اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسات عوض وآخرين (٢٠٢٣)، وكيوموجيشا (Kyomugisha, 2025)، وسوان وآخرين (Swan et al., 2025) وجورج وأونسمو (George & Onesmo, 2025)، وميرتنز وآخرين (Maertens et al., 2024)، وريبل (Ripple, 2024)، وتيكيواتي وسوليستييا نينغروم (Tikiawati & Sulistyanningrum, 2024)، وكيثشنز وغولدبرغ (Kitchens & Goldberg, 2024) وهيرمان وخلف (Herman & Khalaf, 2023)، وشي وآخرين (Shi et al., 2022)، وويلكوكس وآخرين (Wilcox et al., 2021)، وسوماك وكالمان (Summak & Kalman, 2020)، والتي كشفت اعتماد مديري المدارس بشكل كبير على مصادر متنوعة من الأدلة في صنع القرارات مثل مشاركة المعنيين بالعملية التعليمية، والمجالس المدرسية، والبحوث العلمية.

- جاء في المرتبة الثالثة الفقرة (٥) والتي نصها "استشارة العاملين بالمدرسة حسب طبيعة القضية أو المشكلة". وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٢٩)، وانحراف معياري قدره (٠.٨١) وبدرجة ممارسة متوسطة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى وجود بعض

القضايا أو الموضوعات أو المشكلات استلزم استشارة العاملين وأخذ رأيهم وأفكارهم وذلك مثل مشكلات الطلبة السلوكية، ومواعيد التقييمات الأسبوعية والشهرية. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من أحمد وآخرين (٢٠٢٥)، وسعد وآخرين (٢٠٢٤)، وعزب (٢٠٢٣)، وأبو سليمان (٢٠٢١)، وعلي وآخرين (٢٠١٩)، والشرايدي (٢٠١٩)، والتي أبرزت نتائجها ضعف اهتمام مديري المدارس بمشاركة العاملين في صنع القرارات المدرسية. كما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من عوض وآخرين (٢٠٢٣)، وكيوموجيشا (Kyomugisha, 2025)، وسوان وآخرين (Swan et al., 2025)، وتيكيواوتي وسوليسيتيا نينغروم (Tikiawati & Sulistyaningrum, 2024)، وهيرمان وخلف (Herman & Khalaf, 2023)، وشي وآخرين (Shi et al., 2022)، وسوماك وكالمان (Summak & Kalman, 2020)، والتي أظهرت اهتمام مديري المدارس بدرجة عالية بمشاركة العاملين في صنع القرارات المدرسية.

جاء في المرتبة الرابعة الفقرة (٧) والتي نصها "قرارات المجالس واللجان والوحدات وفرق وجماعات العمل المدرسية". وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٢٣)، وانحراف معياري قدره (٠.٦٤) وبدرجة ممارسة متوسطة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى شكلية كثير من أشكال العمل الجماعي، فلا يوجد بها انتخابات لاختيار أعضائها، واجتماعاتها وقراراتها في كثير من الأحيان صورية، فضلاً عن سيطرة مديري المدارس عليها وفرض رأيهم على أعضائها. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سعد وآخرين (٢٠٢٤)، والتي خلصت إلى قلة اهتمام مديري المدارس بقرارات التنظيمات المدرسية من مجالس ولجان ووحدات وجماعات. ولكن اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من عوض وآخرين

Swan et (٢٠٢٣)، وكيوموجيشا (Kyomugisha,2025)، وسوان وآخرين (George & Onesmo,2025)، وKitshenzu وGouldberg (Kitchens & Goldberg,2024)، ونيكيواتي وسوليستيا نينغروم (Tikiawati & Sulistyaningrum,2024) والتي بينت اعتماد مديري المدارس بشكل كبير على مشاركة المجالس المدرسية في عمليات صنع القرارات.

- جاء في المرتبة الخامسة الفقرة (٣) والتي نصها " حدسه وتخمينه وتوقعه الشخصي". وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٢٠)، وانحراف معياري قدره (٠.٦٠) وبدرجة ممارسة متوسطة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى وجود بعض القضايا أو المشكلات المعقدة أو الغامضة ولا سيما أثناء تطبيق المستجدات والمستحدثات في العملية التعليمية، على اعتبار أنهم المسؤولون الرئيسون عن تطبيقها وتحمل نتائجها وآثارها. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراستي كل من شي وآخرين (Shi et al.,2022)، وسوماك وكالمان (Summak & Kalman ,2020)، والتي بينت اعتماد مديري المدارس بشكل كبير على حدسه وتخمينه وتوقعه الشخصي في عمليات صنع القرارات.

- جاء في المرتبة السادسة الفقرة (١٣) والتي نصها " الاجتماعات المدرسية الدورية والطائرة". وبمتوسط حسابي بلغ (٢.١٨)، وانحراف معياري قدره (٠.٤٤) وبدرجة ممارسة متوسطة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى رغبة بعض مديري المدارس الحصول على مشروعية ومصداقية المعنيين بالعملية التعليمية في المدارس، حتى يساعدونهم في التنفيذ، ولا يكونون معوقين أو مقاومين لقراراته ولا سيما إن كانت تتعلق بانضباط العملية التعليمية. واختلفت هذه النتيجة مع

نتيجة دراسة شي وآخريين (Shi et al.,2022) والتي أشارت إلى اعتماد مديري

المدارس بشكل كبير على الاجتماعات المدرسية في عمليات صنع القرارات.

جاء في المرتبة السابعة الفقرة (٦) والتي نصها "قاعدة البيانات والمعلومات التي

تعدها وحدة الإحصاء والمعلومات بالمدرسة". وبمتوسط حسابي بلغ (٢٠١٤)،

وانحراف معياري قدره (٠.٣٥) وبدرجة ممارسة متوسطة. وقد تُعزى هذه

النتيجة إلى قصور مهارات وقدرات وكفاءات مديري المدارس في توظيف

البيانات والمعلومات المدرسية في صنع القرارات، وتركيزهم فقط على إرسال ما

يطلب من البيانات والمعلومات إلى أقسام وإدارات المعلومات والإحصاء

بالإدارات والمديريات التعليمية. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراستي سعد

وآخريين (٢٠٢٤)، وعزب (٢٠٢٣) واللذان أوردتا قلة توظيف مديري المدارس

لقواعد البيانات والمعلومات المدرسية التي توفرها وحدات المعلومات والإحصاء

في المدارس. كما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراستي كل من ميرتنز وآخريين

(Maertens et al.,2024)، وسوماك وكالمان (Summak & Kalman

،2020)، والتي أكدت على اعتماد مديري المدارس بشكل كبير على البيانات

والمعلومات الداخلية في عمليات صنع القرارات. كما اختلفت هذه النتيجة مع

نتيجة دراسات كل من أحمد وآخريين (٢٠٢٥)، وعلي وآخريين (٢٠١٩)،

والشرايدي (٢٠١٩)، والتي اجمعت على اعتماد مديري المدارس بشكل ضعيف

على البيانات والمعلومات الداخلية في عمليات صنع القرارات.

جاء في المرتبة الثامنة الفقرة (٤) والتي نصها "اتجاهاته وميوله ومعتقداته

الشخصية". وبمتوسط حسابي بلغ (٢٠٠٨)، وانحراف معياري قدره (٠.٥٣)

وبدرجة ممارسة متوسطة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى تمسك بعض مديري

المدارس بأفكار محددة ورؤى معينة في أساليب العمل، ويعتقدون أنها الأفضل

بصرف النظر عن مدى جودتها في تحقيق أهداف العملية التعليمية، طالما أنها تعالج المشكلات ولو بصورة مؤقتة، ولا يعترض عليها المعنيون بالعملية التعليمية. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراستي سعد وآخرين (٢٠٢٤)، وعزب (٢٠٢٣) واللذان بينتا اعتماد مديري المدارس على انطباعاته ومعتقداته الشخصية في صنع القرارات.

- جاء في المرتبة التاسعة الفقرة (١١) والتي نصها "مبادرات وأنشطة وفعاليات مجتمعات التعلم المهنية". وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٠١)، وانحراف معياري قدره (٠.٧٦) وبدرجة ممارسة متوسطة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى وجود نوع من الاهتمام من قبل مديري المدارس ببناء ودعم مجتمعات التعلم المهنية في الآونة الأخيرة؛ ولا سيما لتنفيذ أنشطة التقييمات الأسبوعية والتي يتم صنع القرارات الخاصة بها بناء على مجالس مدرسي المواد الدراسية في مختلف التخصصات. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراستي عوض وآخرين (٢٠٢٣)، وريبيل (Ripple, 2024)، واللذان كشفنا اعتماد مديري المدارس على مجتمعات التعلم المهنية في عمليات صنع القرارات.

- جاء في المرتبة العاشرة الفقرة (١٠) والتي نصها "نتائج التقويم الذاتي للمدرسة (طلاب- عاملين- إلخ.....)". وبمتوسط حسابي بلغ (١.٧٧)، وانحراف معياري قدره (٠.٥٥) وبدرجة ممارسة متوسطة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى شكلية عمليات التقويم الذاتي بالمدارس، حيث لا يتم إعداد تقارير فترية أو سنوية تظهر جوانب القوة في الأداء المدرسي وسبل تدعيمها، وجوانب القصور والضعف والجهود التي بذلت لمواجهتها، بالإضافة إلى أن المدارس لا تهتم بالتقويم الذاتي إلا إذا كانت ستخضع للاعتماد المؤسسي من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم.

- جاء في المرتبة الحادية عشرة الفقرة (٩) والتي نصها "الخبرات التي يكتسبها العاملون من برامج وحدة التدريب بالمدرسة". وبمتوسط حسابي بلغ (١.٥٤)، وانحراف معياري قدره (٠.٤٢) وبدرجة ممارسة منخفضة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى فشل تلك الوحدات في تقديم برامج تدريبية تطور من أداء العاملين بالمدارس معرفيًا ومهاريًا وقيميًا؛ وذلك لأنها مكررة بنفس الموضوعات ونفس الأفراد، ولا تقدم جديدًا، وتعتمد بشكل رئيس على أسلوب المحاضرات النظرية، وتهمل كثير الأساليب العملية والتطبيقية والتجريبية.. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة شي وآخرين (Shi et al.,2022)، والتي أوضحت اعتماد مديري المدارس على الخبرات التي يكتسبها العاملون من برامج التدريب في عمليات صنع القرارات.
- جاء في المرتبة الثانية عشرة الفقرة (١٤) والتي نصها "الندوات والملتقيات المدرسية التي تقتصر على العاملين بالمدرسة". وبمتوسط حسابي بلغ (١.٥٢)، وانحراف معياري قدره (٠.٦٧) وبدرجة ممارسة منخفضة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى افتقار مديري المدارس والعاملين بها لمهارات عقد هذه الفعاليات، وتوظيف نتائجها في صنع القرارات التي تطور الأداء وتحل المشكلات، بالإضافة إلى أن هذه ثقافة الندوات والملتقيات غائبة عن المدارس، حيث تحتاج لترتيبات تنظيمية وإمكانات مادية لا تتوفر في المدارس. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ريبيل (Ripple,2024) والتي أكدت اعتماد مديري المدارس على نتائج الندوات العلمية المدرسية في عمليات صنع القرارات.
- جاء في المرتبة الثالثة عشرة الفقرة (١٢) والتي نصها "الخطط الاستراتيجية والتنفيذية المدرسية". وبمتوسط حسابي بلغ (١.٤١)، وانحراف معياري قدره (٠.٥١) وبدرجة ممارسة منخفضة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى إهمال مديري

المدارس إعداد مثل تلك الخطط؛ لأنهم يفتقرون إلى المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لإعدادها وتنفيذها وتقييمها. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة تيكيأواوي وسوليسيتيا نينغروم (Tikiawati & Sulistyaningrum, 2024) والتي أكدت اعتماد مديري المدارس على الخطط الاستراتيجية في عمليات صنع القرارات.

- جاء في المرتبة الرابعة عشرة والأخيرة الفقرة (٨) والتي نصها " نتائج البحوث الإجرائية التي تجربها المدرسة لحل المشكلات وتطوير الأداء". وبمُتوسط حسابي بلغ (١.٣٨)، وانحراف معياري قدره (٠.٧٠) وبدرجة ممارسة منخفضة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى ضعف المهارات البحثية لأعضاء المجتمع المدرسي، وقلة الوقت المتاح للقيام بها، وضعف الموارد المادية اللازمة لها، حيث يتم الاقتصار فقط على إعداد تقارير من قبل بعض المعلمين أو الأخصائيين لعلاج المشكلات المدرسية؛ وذلك مثل مشكلة غياب الطلبة أو انضباطهم السلوكي. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراستي ريبيل (Ripple, 2024) والتي خلصت إلى اهتمام مديري المدارس بالمشاركة في المشروعات البحثية داخل مدارسهم وتوظيف نتائجها في صنع القرارات. وانفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عزب (٢٠٢٣)، والتي أوردت ندرة الفرص المتاحة لمديري المدارس في إجراء البحوث الإجرائية والاعتماد عليها في صنع القرارات

المجال الثاني: الأدلة الخارجية:

ويُوضح جدول (٦) المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة والرتبة لفقرات هذا المجال.

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة والرتبة لفقرات مجال الأدلة الخارجية

الرتبة	م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٣	١	خبرات وتجارب المدارس الأخرى في الموضوعات والقضايا والمشكلات المماثلة.	٢.١٩	٠.٤١	متوسطة
٢	٢	استشارة القيادات التعليمية الأعلى على مستوى الإدارة التعليمية.	٢.٥١	٠.٥٩	عالية
٨	٣	الإفادة من خبرات أساتذة الجامعات ومراكز البحوث وغيرها من المؤسسات العلمية.	١.٥٥	٠.٤٨	منخفضة
٩	٤	نتائج البحوث والدراسات والتقارير ذات العلاقة التي تم إجراؤها وإعدادها على المستوى المحلي.	١.٤٢	٠.٦٣	منخفضة
١٠	٥	نتائج البحوث والدراسات والتقارير ذات العلاقة التي تم إجراؤها وإعدادها على المستوى الدولي.	١.٣٣	٠.٧٤	منخفضة
١٦	٦	نتائج البحوث التي يطبقها طلبة الدراسات العليا (دبلوم - ماجستير - دكتوراه) على المدرسة.	١.٢٠	٠.٥٢	منخفضة
٥	٧	الدراسات والمقالات المتاحة على شبكة الانترنت.	٢.٠٦	٠.٧٠	متوسطة
١٢	٨	أفضل الممارسات العالمية المرتبطة بالقضايا أو المشكلات المطروحة.	١.٢٩	٠.٦٦	منخفضة
٤	٩	خبرات وتوقعات أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي.	٢.١٤	٠.٦٩	متوسطة

الرتبة	م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١٤	١٠	التطبيقات الرقمية والذكاء الاصطناعي مثل (البيانات الضخمة- الحوسبة السحابية- التعلم الآلي)	١.٢٠	٠.٤٤	منخفضة
١	١١	التشريعات التي تنظم العملية التعليمية (قوانين- لوائح- قرارات وزارية- كتب دورية. إلخ)	٢.٩٥	٠.٦١	عالية
٦	١٢	الخبرات التي يكتسبها العاملون من البرامج التدريبية في وحدات التدريب في الإدارة والمديرية، والأكاديمية المهنية للمعلمين.	١.٦١	٠.٨٢	منخفضة
٧	١٣	المعلومات التي يكتسبها هو والعاملون من حضور الندوات والمؤتمرات والملتقيات العلمية خارج المدرسة على المستوى المحلي أو الدولي.	١.٦٠	٠.٥٨	منخفضة
١١	١٤	الخطط الاستراتيجية والتنفيذية لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني.	١.٣٠	٠.٦٣	منخفضة
١٥	١٥	التقارير التي تعدها وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني.	١.٢٤	٠.٧٠	منخفضة
١٣	١٦	البيانات والإحصاءات السنوية التي تصدرها وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني.	١.٢٤	٠.٦٦	منخفضة
		المتوسط العام	١.٥٧	٠.٥٨	منخفضة

يتبين من جدول (٦) أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية للإدارة القائمة على الأدلة في صنع القرارات من وجهة نظر عينة الدراسة من المعلمين في مجال الأدلة الخارجية جاءت منخفضة بصورة إجمالية، حيث بلغت المتوسطات الحسابية (١.٥٧)، والانحرافات المعيارية (٠.٥٨)، وبالنسبة لفقرت هذا

المجال تراوحت بين المتوسطات العالية والمتوسطة والمنخفضة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢.٩٥-١.٢٠)، والانحرافات المعيارية بين (٠.٧٤ - ٠.٤١). وبالإضافة إلى ما سبق بين جدول (٥) الآتي:

- جاء في المرتبة الأولى الفقرة (١١) والتي نصها" التشريعات التي تنظم العملية التعليمية (قوانين- لوائح- قرارات وزارية- كتب دورية. إلخ)". وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٩٥)، وانحراف معياري قدره (٠.٦١) وبدرجة ممارسة عالية. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى حرص مديري المدارس على تنفيذ حرفة نصوص ومواد التشريعات التي تنظم العملية التعليمية، وبشكل دقيق دون تهاون؛ حتى لا يعرض نفسه للمساءلة القانونية ولا سيما وجود كثير من لجان المتابعة في هذا العام الدراسي.

- جاء في المرتبة الثانية الفقرة (٢) والتي نصها" استشارة القيادات التعليمية الأعلى على مستوى الإدارة التعليمية". وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٥١)، وانحراف معياري قدره (٠.٥٩) وبدرجة ممارسة عالية. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى قلة الصلاحيات والسلطات المتاحة لمديري المدارس؛ مما يجعلهم لا يتخذون كثير من القرارات- وخصوصًا المتعلقة بأعمال صيانة المباني والتجهيزات المدرسية- إلا بعد استشارة قيادات لإدارة التعليمية ولا سيما مديري عموم الإدارات، ومديري التعليم الابتدائي أو الإعدادي وفق طبيعة علاقاتهم معهم.

- جاء في المرتبة الثالثة الفقرة (١) والتي نصها" خبرات وتجارب المدارس الأخرى في الموضوعات والقضايا والمشكلات المماثلة". وبمتوسط حسابي بلغ (٢.١٩)، وانحراف معياري قدره (٠.٤١) وبدرجة ممارسة متوسطة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى وجود قصور لدى مديري المدارس في بناء تعاون وشراكات فعالة مع

- المدارس الأخرى، والإفادة مما لديها من موارد مادية وبشرية، أو الاستفادة من خبراتها في تطوير الأداء أو حل المشكلات المدرسية.
- جاء في المرتبة الرابعة الفقرة (٩) والتي نصها " خبرات وتوقعات أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي". وبمتوسط حسابي بلغ (٢٠١٤)، وانحراف معياري قدره (٠.٦٩) وبدرجة ممارسة متوسطة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى وجود قصور مديري المدارس في بناء شراكات فعالة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي أفرادًا ومؤسسات، والإفادة مما يملكون من موارد مادية وبشرية، هذا من جانب، ومن جانب آخر ضعف ثقافة أولياء الأمور والمجتمع المحلي وضعف إقدامهم على التواجد في المدارس أو التواصل معها لتقديم خدماتهم للنهوض بالعملية التعليمية؛ مما يجعل مديري المدارس لا يعملون كثيرًا على إسهاماتهم في صنع القرارات المدرسية. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات أحمد وآخرين (٢٠٢٥)، وسعد وآخرين (٢٠٢٤)، وعزب (٢٠٢٣)، وأبو سليمان (٢٠٢١)، وعلي وآخرين (٢٠١٩) والشرايدي (٢٠١٩)، والتي بينت وجود قصور في اعتماد مديري المدارس على خبرات وتوقعات أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي في صنع القرارات. بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراستي كل من كيوموجيشا (Kyomugisha,2025)، وجورج وأونسمو (George & Onesmo,2025)، والتي أكدتا اعتماد مديري المدارس بشكل رئيس على خبرات وتوقعات أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي في صنع القرارات.
- جاء في المرتبة الخامسة الفقرة (٧) والتي نصها " الدراسات والمقالات المتاحة على شبكة الانترنت". وبمتوسط حسابي بلغ (٢٠٠٦)، وانحراف معياري قدره (٠.٧٠) وبدرجة ممارسة متوسطة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى حرص بعض مديري المدارس على الاستعانة بالإنترنت في حل بعض المشكلات المدرسية؛ ولا

سيما في المواقف الصعبة والمعقدة، أو إدارة الأزمات، أو تنفيذ تعليمات أو نظم عمل جديدة، أو تنفيذ تغييرات في العملية التعليمية. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة شي وآخرين (Shi et al.,2022) ، والتي أبرزت اهتمام مديري المدارس بشكل رئيس بالموضوعات والقضايا الموجودة على شبكة الانترنت في صنع القرارات.

- جاء في المرتبة السادسة الفقرة (١٢) والتي نصها" الخبرات التي يكتسبها العاملون من البرامج التدريبية في وحدات التدريب في الإدارة والمديرية، والأكاديمية المهنية للمعلمين". وبمُتوسط حسابي بلغ (١.٦١)، وانحراف معياري قدره (٠.٨٢) وبدرجة ممارسة منخفضة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى قلة تفعيل هذه الوحدات، ونادراً ما تقدم برامج تدريبية للعاملين بالمدارس، وإن نفذت بعض الفعاليات تكون تقليدية وروتينية ولا تضيف جديد للعاملين. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراستي ريبيل (Ripple,2024)، وشي وآخرين (Shi et al.,2022) ، والتي أظهرتا اعتماد مديري المدارس بشكل رئيس على الخبرات التي يكتسبها العاملون من البرامج التدريبية الخارجية في صنع القرارات.

- جاء في المرتبة السابعة الفقرة (١٣) والتي نصها" المعلومات التي يكتسبها هو والعاملون من حضور الندوات والمؤتمرات والملتقيات العلمية خارج المدرسة على المستوى المحلي أو الدولي ". وبمُتوسط حسابي بلغ (١.٦٠)، وانحراف معياري قدره (٠.٥٨) وبدرجة ممارسة منخفضة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى ضعف اهتمام مديري المدارس والعاملين بمجال البحث العلمي، بالإضافة إلى قلة تشجيعهم من قبل السلطات التعليمية وترشيحهم لحضور هذه الفعاليات، حيث إن بعضها يتطلب تفرغ، وموارد مادية لا يستطيع مديرو المدارس والعاملون الوفاء بها وتدبيرها. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ريبيل (Ripple,2024) والتي

خلصت إلى اعتماد مديري المدارس بشكل رئيس على المعلومات التي يكتسبها العاملون من حضور الندوات والمؤتمرات والملتقيات العلمية خارج المدرسة في صنع القرارات.

- جاء في المرتبة الثامنة الفقرة (٣) والتي نصها "الإفادة من خبرات أساتذة الجامعات ومراكز البحوث وغيرها من المؤسسات العلمية". وبمتوسط حسابي بلغ (١.٥٥)، وانحراف معياري قدره (٠.٤٨) وبدرجة ممارسة منخفضة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى ضعف الشراكات بين المدارس والمؤسسات التعليمية والبحثية المجتمعية، وإن حدث أي تعاون يكون جهود ذاتية وليس عملية منظمة مما يصعب أو يندر تكرارها مرة أخرى. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سعد وآخرين (٢٠٢٤)، والتي أكدت ندرة استشارة مديري المدارس الخبراء في المؤسسات التعليمية والتدريبية والبحثية في المجتمع المحلي. ولكن اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ريبيل (Ripple,2024) والتي خلصت إلى اهتمام مديري المدارس بالإفادة من خبراء البحث العلمي في صنع القرارات.

- جاء في المرتبة التاسعة الفقرة (٤) والتي نصها "نتائج البحوث والدراسات والتقارير ذات العلاقة التي تم إجراؤها وإعدادها على المستوى المحلي". وبمتوسط حسابي بلغ (١.٤٢)، وانحراف معياري قدره (٠.٦٣) وبدرجة ممارسة منخفضة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى ضعف كفايات البحث العلمي لدى مديري المدارس والعاملين في المعارف والمهارات والاتجاهات، ولا يشغلون أنفسهم في الاطلاع على هذه البحوث وتعرف أهم الاتجاهات التعليمية المعاصرة في تطوير الأداء المدرسي، فضلاً عن ندرة معرفتهم بمصادر هذه البحوث والتقارير ومواقعها على شبكة الانترنت؛ وذلك مثل: بنك المعرفة المصري، والمجلس الأعلى للجامعات، ومواقع كليات التربية. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراستي

- ريبيل (Ripple,2024) والتي خلصت إلى اهتمام مديري المدارس بالمشاركة في المشروعات البحثية داخل مدارسهم والإفادة منها في صنع القرارات.
- جاء في المرتبة العاشرة الفقرة (٥) والتي نصها " نتائج البحوث والدراسات والتقارير ذات العلاقة التي تم إجراؤها وإعدادها على المستوى الدولي ". وبمُتوسط حسابي بلغ (١.٣٣)، وانحراف معياري قدره (٠.٧٤) وبدرجة ممارسة منخفضة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى ضعف كفايات البحث العلمي لدى مديري المدارس والعاملين، وندرة معرفتهم بمصادر هذه البحوث والتقارير ومواقعها على شبكة الانترنت؛ وذلك مثل: اليونيسكو، واليونيسيف، والبنك الدولي، وهيئة المعونة الأمريكية، ومؤسسة التعاون الاقتصادي والتنمية، بالإضافة إلى ضعف مهارات اللغة الإنجليزية لديهم حيث إن كثير من هذه التقارير تكتب بلغات غير العربية مما يمثل عائقاً أمامهم في الاطلاع عليها والاستفادة منها. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراس jd سعد وآخرين (٢٠٢٤)، وعزب (٢٠٢٣)، اللتان أوضحتا قلة اهتمام مديري المدارس بتوظيف نتائج البحوث العلمية في صنع القرارات. بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ريبيل (Ripple,2024) والتي أسفرت عن اهتمام مديري المدارس بالمشاركة في المشروعات البحثية خارج مدارسهم وتوظيف نتائجها في صنع القرارات.
- جاء في المرتبة الحادية عشرة الفقرة (١٤) والتي نصها "الخطط الاستراتيجية والتنفيذية لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني". وبمُتوسط حسابي بلغ (١.٣٠)، وانحراف معياري قدره (٠.٦٣) وبدرجة ممارسة منخفضة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى ضعف الثقافة المهنية لدى مديري المدارس والعاملين، فكثير منهم لا يعرف أن هذه الخطط موجودة في الأساس، وإن عرف فلا يستطيع توظيفها في صنع القرارات المدرسية.

- جاء في المرتبة الثانية عشرة الفقرة (٨) والتي نصها "أفضل الممارسات العالمية المرتبطة بالقضايا أو المشكلات المطروحة". وبمُتوسط حسابي بلغ (١.٢٩)، وانحراف معياري قدره (٠.٦٦) وبدرجة ممارسة منخفضة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى قلة اهتمام مديري المدارس والعاملين على المستويات الشخصية بالاطلاع على أهم التطورات والمستجدات والتغيرات في العملية التعليمية والإفادة منها في تحسين وتطوير الأداء المدرسي، بالإضافة إلى ضعف اهتمام برامج التدريب بهذا الجانب، وإن تم الاهتمام ببعض الممارسات فلا يستطيعون إلى ترجمتها بصورة عملية تطبيقية تناسب الواقع المصري.
- جاء في المرتبة الثالثة عشر الفقرة (١٦) والتي نصها "البيانات والإحصاءات السنوية التي تصدرها وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني". وبمُتوسط حسابي بلغ (١.٢٤)، وانحراف معياري قدره (٠.٦٦) وبدرجة ممارسة منخفضة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى ضعف الثقافة المهنية لدى مديري المدارس والعاملين، فكثير منهم لا يعرف مكان تلك البيانات والإحصاءات على موقع وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، وإن عرف لا يستطيع توظيفها بفعالية وكفاءة في صنع القرارات المدرسية.
- جاء في المرتبة الرابعة عشر الفقرة (١٠) والتي نصها "التطبيقات الرقمية والذكاء الاصطناعي مثل: (البيانات الضخمة- الحوسبة السحابية- التعلم الآلي)". وبمُتوسط حسابي بلغ (١.٢٠)، وانحراف معياري قدره (٠.٤٤) وبدرجة ممارسة منخفضة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى ضعف الثقافة التكنولوجية الرقمية المهنية لدى مديري المدارس والعاملين في توظيف التطبيقات الرقمية والذكاء الاصطناعي في تطوير العملية التعليمية عامة وصنع القرارات خاصة، بالإضافة إلى إهمال

- برامج إعداد مديري المدارس لهذا الجانب، فضلاً عن إهمال برامج التنمية المهنية لمديري المدارس والعاملين لهذا الجانب أيضاً.
- جاء في المرتبة الخامسة عشر الفقرة (١٥) والتي نصها "التقارير التي تعدها وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني". وبمتوسط حسابي بلغ (١.١٩)، وانحراف معياري قدره (٠.٧٠) وبدرجة ممارسة منخفضة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى ندرة معرفة مديري المدارس والعاملين، لتلك التقارير أو كيفية الحصول عليها، وإن عرفوا لا يستطيعون توظيفها في صنع القرارات المدرسية.
- جاء في المرتبة السادسة عشر الفقرة (١٥) والتي نصها "نتائج البحوث التي يطبقها طلبة الدراسات العليا (دبلوم- ماجستير- دكتوراه) على المدرسة". وبمتوسط حسابي بلغ (١.١١)، وانحراف معياري قدره (٠.٧٠) وبدرجة ممارسة منخفضة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى ضعف الثقافة المهنية لمديري المدارس والعاملين، حيث تقتصر جهودهم على تطبيق الأدوات البحثية؛ من الاستبانات أو الاختبارات أو إجراء مقابلات أو تسهيل ملاحظات، وضعف اهتمامها بالتواصل مع الباحثين لمعرفة نتائج بحوثهم والإفادة منها في تطوير العملية التعليمية، أو علاج بعض مشكلاتها. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراستي ريبل (Ripple,2024) والتي خلصت إلى اهتمام مديري المدارس بالمشاركة في المشروعات البحثية داخل مدارسهم والإفادة منها في صنع القرارات.

ملخص نتائج الدراسة:

وتضمن ملخص نتائج الدراسة الآتي:

أولاً: ملخص النتائج النظرية:

واشتملت على الآتي:

[١] نتائج تتعلق بالأسس الفكرية لصنع القرارات المدرسية في الاتجاهات العالمية المعاصرة:

- تركيز مفهوم صنع القرار على أنه عملية عقلية تنظيمية، يتولى مسؤوليتها مدير المدرسة بمشاركة العاملين معه؛ لاختيار البديل المناسب للقضية أو الموقف أو المشكلة المطروحة من بين مجموعة من البدائل، ومتابعة تنفيذه وتقويمه لتحقيق الأهداف المنشودة.
- قيام صنع القرار على مجموعة من المبادئ؛ أهمها التعاون والمشاركة الفعالة بين المعنيين بالقرار، والشفافية والنزاهة والموضوعية في علاقاتهم المهنية، وجمع البيانات والمعلومات اللازمة من مصادر متنوعة، والتعامل بفاعلية مع حالات الغموض والتعقيد وعدم اليقين.
- وجود أربعة مداخل رئيسة لصنع القرارات؛ وهي: المدخل المركزي يعتمد على التسلسل الهرمي للسلطة، والمدخل اللامركزي الذي يركز القرارات الجماعية، والمدخل الديمقراطي الذي يعتمد على المشاركة الجماعية، والمدخل التوافقي الذي يراعي المصلحة العامة.
- تعدد جوانب أهمية صنع القرار للمدارس؛ وذلك مثل: حل المشكلات ومواجهة التحديات بفاعلية، وكفاءة، وتحسين وتطوير الأداء، وتحقيق الالتزام المهني للعاملين، وزيادة ولائهم وانتماءهم، والتوظيف الأمثل للموارد المادية والبشرية.

- وجود أربع مهارات رئيسة لصنع مديري المدارس والمشاركين معهم القرارات؛ وهي: المهارات التحليلية والتي تتعلق بتحليل وتفسير البيانات والمعلومات، والمهارات السلوكية والتي ترتبط بالعلاقات الإنسانية بين المعنيين بالقرار، والمهارات المفاهيمية والتي تركز على الجوانب الأخلاقية والقيمية، والمهارات التوجيهية والتي تبرز أهمية إدارة الوقت والاختيار الدقيق للبدائل في صنع القرارات.
- اتسام عملية صنع القرار بعدد من الخصائص؛ أهمها العقلانية التي تعتمد على المنطق والفتنة والذكاء، والإنسانية التي تراعي العلاقات بين المعنيين بالقرار، والتخطيط الجيد، ومراعاة ظروف وأحوال البيئة الداخلية والخارجية للمدارس، والمتابعة والتقويم وفق المستجدات والتطورات.
- وجود عدة عوامل تؤثر في صنع القرارات المدرسية؛ أهمها: العوامل المتعلقة بطبيعة المشكلة، والبيانات والمعلومات المتوفرة، ونمط القيادة الذي يتبعه المديرين، والعلاقات والشراكات بين المدارس وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، والنظام السياسي والاجتماعي والاقتصادي والتعليمي في الدولة.
- وجود معايير محددة لكفاءة صنع القرارات المدرسية؛ أهمها: قدرتها على حل المشكلات ومواجهة التحديات بفاعلية، والتزام المعنيين به بتنفيذه وتحمل نتائجه وآثاره، والتوقيت المناسب لصنعه واتخاذ، والمرونة في تقبل بيانات أو معلومات أو أفكار جديد تقود إلى اختيار بدائل أخرى.
- تنوع القرارات المدرسية؛ مثل: القرارات المبرمجة ذات الحلول المعروفة والمحددة، والقرارات غير المبرمجة وهي غير متكررة وأحياناً تكون فريدة من نوعها، والقرارات الاستراتيجية بعيدة المدى، والقرارات التشغيلية اليومية، والقرارات الفردية التي يصنعها ويتخذها مدير المدرسة بمفرده، والقرارات الجماعية التي يشارك فيها جميع أصحاب المصلحة.

- وجود خمسة نماذج لصنع القرارات في المدارس؛ العقلاني ويرتبط بالقضايا التقليدية، والابتكاري ويتوافق مع القضايا والمشكلات الصعبة، والإداري في القضايا التي تحتاج إلى توافق وحلول ترضي جميع الأطراف، والمسبق بالاعتراف في بيئات سريعة التغيير، والتدريجي الذي يناسب مواقف الغموض والتعقيد وعدم اليقين .
 - اعتماد عملية صنع القرار على مجموعة من الخطوات والمراحل المتتابعة؛ وهي: تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً، وجمع المعلومات عنها بصورة شاملة ومتكاملة، وتحديد البدائل وتقييمها، واختيار البديل المناسب، واتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه وتقويمه.
 - احتياج جميع الوظائف الإدارية الأساسية إلى صنع قرارات رشيدة في المدارس؛ وهي: التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والرقابة.
 - وجود كثير من المعوقات تواجه عمليات صنع القرارات في المدارس؛ أهمها: قلة السلطات والصلاحيات المتاحة للمدير، وقلة وجود دعم ومساندة من العاملين، والافتقار إلى الموارد المادية اللازمة لتنفيذ القرار، وقلة وجود الوقت الكافي ولا سيما في حالات الطوارئ والمخاطر والأزمات.
- [٢] نتائج تتعلق بالأطر النظرية للإدارة القائمة على الأدلة في الفكر الإداري التربوي المعاصر:**
- تركيز مفهوم الإدارة القائمة على الأدلة على توظيف مديري المدارس بحكمة وضمير وشفافية لأفضل الأدلة الداخلية والخارجية المتاحة لديهم في صنع القرارات؛ وذلك مثل: البحوث العلمية، والبيانات الداخلية للمارس، والخبرات والتجارب الشخصية السابقة، وآراء أفكار جميع أصحاب المصلحة.

- قيام الإدارة القائمة على الأدلة على مجموعة من المبادئ؛ وذلك مثل: اختيار أفضل الأدلة المتاحة، ونقدها للتأكد من مصداقيتها، والانفتاح على الأدلة الجديدة، وتوظيف التكنولوجيا الرقمية والذكاء الاصطناعي.
- اعتماد الإدارة القائمة على الأدلة على مجموعة من الأسس؛ وذلك مثل: إيمان مديري المدارس والعاملين بجدوى وأهمية الأدلة في صنع القرارات، والتعاون المشترك بينهم في توفيرها، والإفادة من نتائج البحوث العلمية إلى واقع ملموس في تطوير الأداء وحل المشكلات، بما يتوافق مع التشريعات المنظمة للعملية التعليمية، والموارد البشرية والمادية.
- تعدد أهمية الإدارة القائمة على الأدلة في صنع القرارات الرشيدة، مما يساعد على تحقيق الجودة والتميز في الأداء المدرسي، وتمكين المدارس من مواجهة حالات التقلب، وعدم اليقين، والتعقيد، والغموض بكفاءة، وتمكين العاملين من الإبداع والابتكار في العمل.
- وجود خمس خطوات رئيسة للإدارة القائمة على الأدلة في صنع القرارات؛ وتنتمثل في: تحديد المشكلة، وجمع أفضل الأدلة، وتقييمها، وتطبيقها، وتقويم فاعليتها للتأكد من تحقيقها للأهداف المنشودة.
- اعتماد الإدارة القائمة على الأدلة على مصادر متنوعة، الأول الأدلة الداخلية؛ مثل: الخبرات الشخصية لمديري المدارس والعاملين بها، والبيانات التنظيمية المدرسية، وآراء العاملين بالمدرسة. أما النوع الثاني فهو الأدلة الخارجية؛ مثل: التشريعات المنظمة للعملية التعليمية، ونتائج البحوث في الدوريات والمؤتمرات والملتقيات العلمية، وخبرات وتجارب المدارس الأخرى، وآراء أصحاب المصلحة من أولياء الأمور والمجتمع المحلي.

- وجود أربعة أدوات تدعم عمل الإدارة القائمة على الأدلة في صنع القرارات؛ الأولى الاشتراك في قواعد البيانات البحثية العالمية والمحلية، والثانية توظيف التكنولوجيا الرقمية والذكاء الاصطناعي، والثالثة الاشتراك في الروابط المهنية والاندماج في مجتمعات التعلم المهنية، والرابعة الاجتماعات المدرسية المنتظمة.
 - احتياج الإدارة القائمة على الأدلة إلى مجموعة من المتطلبات لكي تحقق أهدافها المنشودة في صنع قرارات رشيدة؛ أهمها: وجود خطة استراتيجية للمدرسة، والتنمية المهنية المستمرة لمديري المدارس والعاملين بها، والعمل داخل فريق.
 - وجود عدد من التحديات تواجه الإدارة القائمة على الأدلة في صنع القرارات؛ أهمها: اعتماد مديري المدارس على مصدر واحد من الأدلة سواء خبراتهم الشخصية أو التشريعات المنظمة للعمل، وإهمال كثير من مصادر الأدلة؛ وذلك مثل: نتائج البحوث العلمية، أو آراء أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.
- [٣] نتائج تتعلق بواقع صنع القرارات لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمصر في ضوء مدخل الإدارة القائمة على الأدلة:**
- اهتمام الواجبات الوظيفية لمديري مدارس التعليم الأساسي بصنع القرارات من خلال الاعتماد على الأدلة الداخلية؛ مثل: تحليل نتائج الطلبة في الاختبارات، وبيانات وإحصاءات المدرسة، وإسهامات العاملين، والتنظيمات المدرسية المختلفة، والخطط الاستراتيجية، وبرامج التنمية المهنية، والبحوث الإجرائية، ونتائج التقويم الذاتي. بينما انحصر تركيز تلك الواجبات في صنع القرار على الأدلة الخارجية من خلال التشريعات المنظمة للعمل، ومشاركة المجتمع المحلي خطط المدارس التحسينية والتطويرية.

- أولت المعايير المهنية لمُدبري مدارس التعليم الأساسي اهتمامها بصنع القرارات المرتكزة على الأدلة الداخلية والخارجية؛ حيث تضمنت الأدلة الداخلية آراء وأفكار وخبرات العاملين بالمدرسة وتغذيتهم الراجعة، ومجالس الأمناء والآباء والمعلمين، ونتائج الطلبة في الاختبارات، وملفات إنجاز العاملين، والتنمية المهنية للعاملين، والخطط الاستراتيجية، والبحوث الإجرائية. أما الأدلة الخارجية فاشتملت على القوانين واللوائح المنظمة للعمل، والآراء والأفكار والتغذية الراجعة من وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، وخبرات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين ووحدات التدريب والجودة في المدارس الأخرى، وتقارير المتابعين والموجهين على المدارس، والبحوث في المؤتمرات والندوات والمؤتمرات العلمية.
- اهتمام برنامج إعداد مُدبري مدارس التعليم الأساسي في فروع الأكاديمية المهنية للمعلمين بصنع القرارات من خلال الاعتماد على المعلومات ومؤشرات الأداء، والاهتمام بالصياغة والتوقيت.
- إهمال برنامج إعداد مُدبري مدارس التعليم الأساسي في فروع الأكاديمية المهنية للمعلمين أنواع الأدلة التي يمكن أن يعتمد عليها مُدبري المدارس في صنع القرارات، وكذلك مصادرها المتنوعة في البيئة المدرسية الداخلية والخارجية.
- اهتمام الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠م بقيام مُدبري مدارس التعليم الأساسي بصنع القرارات القائمة على مصادر متنوعة الأدلة الداخلية؛ وذلك مثل: البيانات والمعلومات التنظيمية، وآراء وأفكار العاملين وتغذيتهم الراجعة، ومجالس الأمناء والآباء والمعلمين، والتنمية المهنية المستدامة للعاملين، والبحوث الإجرائية. بالإضافة إلى الأدلة الخارجية والتي تركزت في اهتمامات أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي، ونتائج البحوث العلمية.

- اهتمام الخطة التنفيذية لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني ٢٠٢٢/٢٠٢٦ م بقيام مديري مدارس التعليم الأساسي بصنع القرارات المرتكزة على الأدلة الداخلية فقط، وذلك من ثلاثة مصادر رئيسية؛ وهي: البيانات والمعلومات التنظيمية التي توفرها وحدات المعلومات والإحصاء، والتنمية المهنية للعاملين، والبحوث الإجرائية المدرسية.
- اهتمام الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني ٢٠٢٤/٢٠٢٩ م بقيام مديري مدارس التعليم الأساسي بصنع القرارات المستندة على الأدلة الداخلية فقط من مصدرين رئيسيين؛ الأول التنمية المهنية للعاملين، والثاني البحوث الإجرائية المدرسية.
- اهتمام مدونة سلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة بقيام مديري مدارس التعليم الأساسي صنع القرارات القائمة على الأدلة الداخلية من مصادر متنوعة؛ وذلك مثل: تدريبات العاملين، ومشاركاتهم المتنوعة، والبيانات التنظيمية المدرسية. بالإضافة إلى الأدلة الخارجية المتمثلة في الأنظمة واللوائح والتعليمات التي تسيّر وتنظم العمل.
- وجود كثير من التنظيمات المدرسية التي يجب أن يعتمد عليها مديرو مدارس التعليم الأساسي في صنع القرارات المدرسية؛ وذلك مثل مجالس المدرسية؛ وهي: مجالس الإدارات، ومجالس الأمناء والآباء والمعلمين، ومجالس الطلاب. واللجان المدرسية مثل: لجنة الحماية المدرسية. والوحدات المدرسية؛ وهي: المعلومات والإحصاء، والتدريب والجودة، والمنتجة. بالإضافة إلى جماعات النشاط المدرسي الثقافية والرياضية والاجتماعية.

- وجود مشكلات تواجه الإدارة القائمة على الأدلة في صنع القرارات لدى مُدبري مدارس التعليم الأساسي بمصر؛ وهي:
- المشكلات المرتبطة بالأدلة الداخلية؛ وأهمها:
 - افتقار كثير من مدبري المدارس لمهارات صنع القرارات الرشيدة.
 - استحواذ مدبري المدارس على السلطات واستئثارهم بالصلاحيات، وندرة التفويض والتمكين للعاملين.
 - اعتماد مدبري المدارس على بشكل رئيس على خبراتهم الشخصية في صنع القرارات، وإهمال كثير من مصادرة الأدلة الداخلية الأخرى.
 - تخوف مدبري المدارس وترددهم من المجازفة في صنع القرارات؛ ولا سيما في حالات الغموض والتعقيد وعدم اليقين.
 - قلة اهتمام مدبري المدارس بمشاركة العاملين بها في صنع القرارات، وإن تم الاستعانة بهم تكون بشكل صوري.
 - شكلية عمل كثير من المجالس واللجان والوحدات والجماعات المدرسية؛ مما يقلل من فرصة مدبري المدارس من الاستعانة بها في صنع قراراته.
 - وجود قصور في توفير قواعد بيانات ومعلومات مدرسية، ونشرها بين العاملين بالمدارس؛ لتوظيفها في صنع القرارات.
 - ضعف اهتمام مدبري المدارس بالبحوث الإجرائية لحل مشكلات المدرسية عامة والطلبة خاصة؛ مما يؤثر سلبيًا على عمليات صنع القرارات.
 - تقليدية موضوعات برامج وحدات التدريب والجودة بالمدارس، وتكرارها على مدار الأعوام، مما يقلل من فرص اكتساب العاملين معارف ومهارات واتجاهات جديدة؛ تساهم بشكل فعال في صنع القرارات.

- قلة الاهتمام بتكوين مجتمعات التعلم المهنية بين العاملين بالمدارس؛ مما يقلل من فرص توظيف أنشطتها وفعاليتها وبرامجها في صنع القرارات.
- قلة عقد مديري المدارس ملتقيات مدرسية؛ لدراسة المشكلات وتطوير الأداء
- **المشكلات المرتبطة بالأدلة الخارجية؛ وأهمها:**
- اعتماد مديري المدارس على بشكل رئيس على التشريعات التعليمية في صنع القرارات، وإهمال كثير من مصادر الأدلة الخارجية الأخرى.
- ضعف التعاون وبناء الشراكات مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي؛ مما يؤدي إلى قلة الاستفادة منها في صنع القرارات.
- ندرة اهتمام مديري المدارس والعاملين بنتائج البحوث والدراسات والتقارير المتاحة على قواعد بيانات بنك المعرفة المصري.
- ندرة حضور مديري المدارس والعاملين الملتقيات والندوات والمؤتمرات العلمية الخارجية، والتي يمكن أن تكون مصدر مهم في صنع القرارات.
- تنفيذ مديري المدارس بشكل حرفي تعليمات السلطات التعليمية العليا على مستوى (الإدارات- المديریات- الوزارة)، حتى لو كانت لا تحقق الجودة والتميز في الأداء.
- قلة اهتمام الأكاديمية المهنية للمعلمين، ووحدات التدريب والجودة على مستوى الإدارات والمديريات التعليمية بتدريب مديري المدارس عامة، والإدارة القائمة على الأدلة خاصة.
- قلة اهتمام مديري المدارس بتبادل الخبرات والزيارات مع نظرائهم في المدارس الأخرى؛ وهذا يحد من الاستفادة من خبراتهم وتجاربهم في صنع القرارات.

ثانياً: ملخص النتائج الميدانية:

وتضمنت الآتي:

[١] نتائج مرتبطة بالأدلة الداخلية التي يعتمد عليها مديرو المدارس في صنع

القرارات:

- اعتماد مديري المدارس بشكل رئيس على نوعين من الأدلة؛ الأول القرارات التي تم اتخاذها من قبل في موضوعات وقضايا مماثلة، والثاني الخبرات والتجارب والممارسات والسلوكيات المهنية السابقة.
- قصور اهتمام مديري المدارس في توظيف كثير من الأدلة في صنع القرارات؛ وهي: الحدث والتخمين والتوقعات الشخصية، والاتجاهات والميول الشخصية، واستشارة العاملين بالمدرسة، وقرارات المجالس واللجان والوحدات وفرق وجماعات العمل المدرسية، والاجتماعات المدرسية الدورية والطارئة، ومبادرات وأنشطة وفعاليات مجتمعات التعلم المهنية، نتائج التقويم الذاتي للمدرسة.
- إهمال مديري المدارس توظيف بعض الأدلة في صنع القرارات؛ وهي: نتائج البحوث الإجرائية التي تجربها المدرسة، والخبرات التي يكتسبها العاملون من برامج وحدة التدريب بالمدرسة، والندوات والملتقيات المدرسية، والخطط الاستراتيجية والتنفيذية المدرسية.

[٢] نتائج مرتبطة بالأدلة الخارجية التي يعتمد عليها مديرو المدارس في صنع

القرارات:

- اعتماد مديري المدارس بشكل رئيس على نوعين من الأدلة؛ الأول التشريعات التي تنظم العملية التعليمية (قوانين- لوائح- قرارات وزارية- كتب دورية. إلخ)، والثاني استشارة القيادات التعليمية الأعلى على مستوى الإدارة التعليمية.

- قصور اهتمام مديري المدارس في توظيف بعض الأدلة في صنع القرارات؛ وهي: خبرات وتجارب المدارس الأخرى في الموضوعات والقضايا والمشكلات المماثلة، وخبرات وتوقعات أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي، والدراسات والمقالات المتاحة على شبكة الانترنت.
- إهمال مديري المدارس توظيف كثير الأدلة في صنع القرارات؛ وهي: الاستفادة من خبرات أساتذة الجامعات ومراكز البحوث وغيرها من المؤسسات العلمية، ونتائج البحوث والدراسات والتقارير ذات العلاقة التي تم إجراؤها وإعدادها على المستوى المحلي، ونتائج البحوث والدراسات والتقارير ذات العلاقة التي تم إجراؤها وإعدادها على المستوى الدولي، ونتائج البحوث التي يطبقها طلبة الدراسات العليا (دبلوم - ماجستير - دكتوراه) على المدرسة، وأفضل الممارسات العالمية المرتبطة بالقضايا أو المشكلات المطروحة، والتطبيقات الرقمية والذكاء الاصطناعي مثل: (البيانات الضخمة- الحوسبة السحابية- التعلم الآلي)، والخبرات التي يكتسبها العاملون من البرامج التدريبية في وحدات التدريب في الإدارة والمديرية، والأكاديمية المهنية للمعلمين، والمعلومات التي يكتسبها هو العاملون من حضور الندوات والمؤتمرات والملتقيات العلمية خارج المدرسة على المستوى المحلي أو الدولي، والخطط الاستراتيجية والتنفيذية لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، والتقارير التي تعدها وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، والبيانات والإحصاءات السنوية التي تصدرها وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني.

الخطوة الخامسة: تصور مقترح لتطوير ممارسات صنع القرارات لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمصر في ضوء مدخل الإدارة القائمة على الأدلة:

بعد تعرّف الأسس الفكرية لصنع القرارات المدرسية في الاتجاهات العالمية المعاصرة، وتحديد الأطر النظرية للإدارة القائمة على الأدلة في الفكر الإداري التربوي المعاصر، والوقوف على واقع صنع القرارات لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمصر في ضوء مدخل الإدارة القائمة على الأدلة، وتحديد درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية للإدارة القائمة على الأدلة في صنع القرارات من وجهة نظر عينة الدراسة من المعلمين، تم وضع تصور مقترح لتطوير ممارسات صنع القرارات لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمصر في ضوء مدخل الإدارة القائمة على الأدلة وفق المراحل والخطوات الآتية:

أولاً: مرحلة إعداد التصور:

وتضمنت تلك المرحلة الجوانب الآتية:

[١] ملامح التصور المقترح:

تمثلت ملامح التصور المقترح في تطوير ممارسات صنع القرارات لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمصر في ضوء مدخل الإدارة القائمة على الأدلة سواء أكانت داخلية أم خارجية، وذلك لتحسين وتطوير الأداء بفاعلية، وكذلك مواجهة التحديات والمشكلات بكفاءة؛ لتحقيق أهداف العملية التعليمية بجودة وتميز.

[٢] منطلقات تبني وتطبيق التصور المقترح:

اعتمد التصور المقترح على مجموعة من المنطلقات المحلية والعالمية، ويمكن عرضها كما يأتي:

❖ المنطلقات المحلية، وتضمنت الآتي:

- الواجبات الوظيفية لمديري المدارس: حيث أولت هذه الواجبات اهتمامها بصنع مديري المدارس للقرارات من خلال الاعتماد على الأدلة الداخلية؛ مثل: تحليل نتائج الطلبة في الاختبارات، وبيانات وإحصاءات المدرسة، وإسهامات العاملين، والتنظيمات المدرسية المختلفة؛ من مجالس ولجان ووحدات وجماعات نشاط، والخطط الاستراتيجية المدرسية، وبرامج التنمية المهنية، والبحوث الإجرائية، ونتائج التقويم الذاتي. بالإضافة إلى الأدلة الخارجية؛ من خلال التشريعات المنظمة للعمل، ومشاركة المجتمع المحلي.
- المعايير المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي: حيث اهتمت المعايير المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي- والتي وضعتها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد- بصنع مديري المدارس للقرارات من خلال الاعتماد على الأدلة الداخلية؛ مثل: آراء وأفكار وخبرات العاملين بالمدرسة وتغذيتهم الراجعة، ومجالس الأمناء والآباء والمعلمين، ونتائج الطلبة في الاختبارات، وملفات إنجاز العاملين، والتنمية المهنية للعاملين، والخطط الاستراتيجية المدرسية، والبحوث الإجرائية. بالإضافة إلى الأدلة الخارجية؛ وتضمنت القوانين واللوائح المنظمة للعمل، والآراء والأفكار والتغذية الراجعة من أولياء الأمور والمجتمع المحلي، وخبرات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين ووحدات

- التدريب والجودة في المدارس الأخرى، وتقارير المُتابعين والموجهين على المدارس، والبحوث في المؤتمرات والندوات والمُلتقيات العلمية.
- برنامج إعداد وتأهيل مُدبري مدارس التعليم الأساسي: حيث ركز برنامج إعداد وتأهيل مُدبري مدارس التعليم الأساسي في فروع الأكاديمية المهنية للمعلمين على صنع مديري المدارس القرارات من خلال الاعتماد على الأدلة الداخلية والتي اهتمت بالمعلومات ومؤشرات الأداء المدرسي.
- وحدات التدريب والجودة على كافة المستويات (المدرسة- الإدارة- المديرية): حيث تقدم هذه الوحدات برامج تدريبية لمُدبري مدارس التعليم الأساسي والعاملين بها، وتزويدهم بالمعلومات المهمة والضرورية التي يمكن توظيفها في عمليات صنع القرارات المدرسية؛ لتحسين وتطوير الأداء، وحل المشكلات.
- الخطط الاستراتيجية والتنفيذية لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني: حيث أظهرت هذه الخطط أهمية اعتماد مديري مدارس التعليم الأساسي في صنع القرارات على الأدلة الداخلية؛ وذلك مثل: البيانات والمعلومات التنظيمية التي توفرها وحدات المعلومات والإحصاء، وآراء وأفكار العاملين وتغذيتهم الراجعة، ومجالس الأمناء والآباء والمُعلمين، والتنمية المهنية المستدامة للعاملين، والبحوث الإجرائية. بالإضافة إلى الأدلة الخارجية؛ واشتملت على اهتمامات أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي، ونتائج البحوث العلمية.
- تقارير وإحصاءات وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني: حيث تصدر الوزارة سنويًا تقارير وإحصاءات توصف حالة التعليم، والإنجازات التي تحققت، والتحديات التي توجه العملية التعليمية، وهذه التقارير والإحصاءات مصدر خصب لمديري المدارس في صنع القرارات.

- مشروع التحول الرقمي في المدارس: حيث أبرز المشروع أهمية قيام مُديري مدارس التعليم الأساسي بصنع القرارات القائمة على الأدلة الخارجية؛ وذلك من خلال نتائج البحوث العلمية من المنصات؛ مثل: بنك المعرفة المصري، والتدريب الخارجي، وشبكات التعلم المهنية الخارجية.
- رؤية مصر ٢٠٣٠م: حيث أظهرت الرؤية قيام مُديري مدارس التعليم الأساسي بصنع القرارات القائمة على الأدلة البحثية الخارجية؛ وذلك من خلال نتائجها في البحوث المنشورة على قواعد البيانات والمعلومات العالمية والإقليمية والمحلية. بالإضافة إلى الأدلة البحثية الداخلية، وذلك من خلال البحوث الإجرائية المدرسية.
- مدونة سلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة: حيث تناولت المدونة قيام مُديري مدارس التعليم الأساسي بصنع القرارات القائمة على الأدلة الداخلية من مصادر متنوعة؛ وذلك من خلال تدريبات العاملين، ومشاركاتهم المتنوعة من رؤى وأفكار وتغذية راجعة، وكذلك البيانات التنظيمية المدرسية، بالإضافة إلى الأدلة الخارجية، والمتمثلة في الأنظمة واللوائح والتعليمات التي تسيّر وتنظم العمل.
- اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية: حيث اهتمت اللائحة بقيام مُديري مدارس التعليم الأساسي بصنع القرارات المرتكزة على الأدلة الداخلية؛ وذلك من خلال تدريب العاملين وفق احتياجاتهم التدريبية المتنوعة، والتي تزودهم بمجموعة متنوعة من المعارف والمهارات والاتجاهات المهنية.
- التنظيمات المدرسية: وتشمل المجالس واللجان والوحدات وجماعات النشاط المدرسي، ويعتمد مُديري مدارس التعليم الأساسي على قراراتها وأنشطتها وبرامجها وفعاليتها في صنع القرارات المدرسية، وذلك في كثير من الموضوعات والقضايا والمشكلات المدرسية.

- **الاستراتيجيات الوطنية:** حيث يحرص مديري مدارس التعليم الأساسي في صنع قراراته أن تكون مواجبة للاستراتيجيات الوطنية وأهدافها وبرامجها وخطتها التحسينية والتطويرية؛ وذلك مثل: الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي، والاستراتيجية الوطنية للذكاء الاصطناعي، والاستراتيجية الوطنية لتغير المناخ، والاستراتيجية الوطنية لحقوق الإنسان، والاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، والاستراتيجية الوطنية للصناعة، والاستراتيجية الوطنية لتمكين المرأة، والاستراتيجية الوطنية للأمن السيبراني، والاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار.
- **اعتماد المدارس:** حيث تتولى الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد اعتماد المدارس من خلال الزيارات الميدانية، والتي تقوم كافة جوانب العملية التعليمية، وهذه الجوانب ترتبط بعمليات صنع القرارات من قبل مديري المدارس.
- **لجان المتابعة:** حيث تقوم اللجان بمختلف المستويات (الإدارة- المديرية- الوزارة) بزيارات ميدانية لمديري المدارس للحكم على جودة أدائها، وتقديم هذه اللجان تقارير تعد بمثابة تغذية راجعة لتدعيم النجاحات وتعديل المسارات، وهذه التقارير تكون بمثابة موجهات ومرشحات لمديري المدارس في صنع القرارات.
- **المؤتمرات والندوات والمؤتمرات المحلية:** حيث تعتبر مصدرًا مهمًا لتزويد مديري المدارس والعاملين بها بكثير من المعلومات المهمة والحديثة والمواكبة لتطورات العصر، والتي يمكن للمديرين توظيفها في صنع القرارات المدرسية، كما يمكنهم أيضًا إعداد بحوث أو أوراق عمل أو عرض خبرات وتجارب يمكن الاعتماد عليها في صنع القرارات.

❖ المنطلقات العالمية، وتضمنت الآتي:

- الثورة الرقمية والذكاء الاصطناعي: وما تتضمنه من برامج وتقنيات وتطبيقات يمكن لمديري المدارس توظيفها في صنع القرارات، وذلك في كثير من الموضوعات والقضايا؛ وذلك مثل: التخطيط الاستراتيجي، والتحليل الوظيفي، والتنمية المهنية، وتقييم الأداء الوظيفي.
- الثورة المعرفية: حيث تتضمن معارف ومعلومات جديدة ومتسارعة ومتلاحقة، وتتعلق بالاتجاهات العالمية المعاصرة والخبرات والتجارب الدولية في كثير من قضايا ومشكلات العملية التعليمية، وتعتبر مصدر مهم للغاية لمديري المدارس في صنع القرارات.
- الاعتماد الدولي للمدارس: وذلك بما يتضمنه من زيارات ميدانية، واستخدام معايير ومؤشرات جودة الأداء في مختلف جوانب العملية التعليمية، والتي يمكن أن يعتمد عليها مديري المدارس في صنع القرارات.
- المنظمات الدولية المهتمة بالتعليم: وذلك مثل: اليونسكو، واليونسيف، المنظمة الدولية للتعاون الاقتصادي والتنمية، وهيئة المعونة الأمريكية، حيث تهتم هذه المؤسسات بقضايا التعليم، وتقوم بكثير من الأبحاث، وتصدر كثيراً من التقارير لتطوير العملية التعليمية وحل مشكلاتها على مستوى العالم، وهذه التقارير والبحوث يمكن لمديري المدارس توظيفها في صنع القرارات.
- المنظمة العالمية للمعايير (الأيزو): حيث توفر من إجراءات لتحقيق الجودة في مختلف جانب العملية التعليمية بالمدارس، وذلك بما تعتمد عليه من الزيارات الميدانية، وتقييم الأداء في ضوء معايير ومؤشرات مقننة، وإعداد تقارير عن جودة الأداء وتحليلها، وهذه المعايير والمؤشرات والتقارير مصدر مهم يمكن أن يركز عليه مديري المدارس في صنع القرارات.

- نماذج الجودة الدولية: وذلك مثل النموذج الأوروبي، والأمريكي، والياباني، والكندي، والأسترالي، وما يمكن أن توفره من معايير ومؤشرات خاصة بجودة أداء المدارس؛ ولا سيما في الموضوعات والقضايا الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي، والموارد المادية والبشرية، واستخدام وتوظيف التكنولوجيا، والشراكات المجتمعية، وجميعها يمكن لمديري المدارس توظيفها في صنع القرارات.
- المؤتمرات والندوات والمؤتمرات الدولية: يمكن تساعد هذه الفعاليات مديري المدارس والعاملين بها في تعرف أحدث الاتجاهات العالمية المعاصرة في تطوير العملية التعليمية وقضاياها ومشكلاتها، كما تعتبر دافع لهم للمشاركة بالحضور وتقديم بحوث وأوراق عمل، وكلها مصادر مهمة لمديري المدارس يمكن توظيفها بفاعلية في صنع القرارات.
- الروابط المهنية: حيث تقدم الروابط المهنية الخاصة بمديري المدارس، والمعلمين، والأخصائيين دعماً مهنيًا للمتسبين إليها، وتزويدهم بأحدث الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال عملهم، والتي يمكن لمديري المدارس الاعتماد عليها في صنع قراراتهم.
- الإشراف المتخصص على مديري المدارس: وذلك من قبل مشرفين يتولون مسؤولية متابعة ومراقبة عملهم، وتقديم لهم الدعم المهني بشكل مستمر، وتقويم أدائهم الوظيفي.

[٣] أهداف التصور المقترح:

هدف هذا التصور إلى:

- تمكين مديري مدارس التعليم الأساسي بمصر من توظيف مدخل الإدارة القائمة على الأدلة بصورة شاملة ومتكاملة، وبفاعلية وكفاءة في صنع القرارات الرشيدة بمدارسهم؛ وذلك لتحسين وتطوير الأداء، وحل المشكلات، ومواجهة التحديات، وتحقيق أهداف العملية التعليمية بجودة وتميز.
- مساعدة السلطات التعليمية والمسؤولين في وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، والمديريات والإدارات التعليمية التابعة لها، فضلاً عن الهيئات المُنتمِية إليها؛ مثل: الأكاديمية المهنية للمعلمين، ومركز إعداد القيادات التربوية في تعرف كافة الجوانب المُتعلّقة بتوظيف مدخل الإدارة القائمة على الأدلة في صنع القرارات الرشيدة، ومن ثم قيام هذه السلطات والمسؤولين والهيئات بتوفير كافة أشكال الدعم المادي والبشري لمديري المدارس والعاملين والمستفيدين لتطبيق هذا المدخل بفاعلية وكفاءة.

[٤] أسس التصور المقترح:

اعتمد التصور المقترح على مجموعة من الأسس تمثلت في الآتي:

- **الإعداد والتنمية المهنية:** حيث ينبغي أن تتضمن برامج الإعداد والتنمية المهنية لمديري المدارس في الأكاديمية المهنية للمعلمين، ووحدات التدريب والجودة في الإدارات والمديريات التعليمية تدريبهم على توظيف مدخل الإدارة القائمة على الأدلة في صنع القرارات المدرسية؛ ولا سيما الأدلة التي تعتمد على البحوث الإجرائية، ونتائج البحوث المحلية الموجودة في بنك المعرفة المصري؛ من دوريات ورسائل جامعية، ومؤتمرات، وندوات، وملتقيات.

- **الإدارة الذاتية للمدرسة:** حيث يتم منح مُدبري المدارس الصلاحيات والسلطات اللازمة لصنع القرارات، والقيام بالأنشطة والفاعليات والمشروعات والبرامج التطويرية دون الرجوع إلى السلطات العليا بالإدارة أو المديرية أو الوزارة، بالإضافة إلى توفير صلاحيات خاصة بمحاسبة ومُساءلة العاملين بالمدرسة، وتمكينهم من منح الحوافز والمكافآت للمتميزين منهم في الأداء، وتوقيع العقوبات في حالة التراخي أو التهاون في العمل.
- **التفويض والتمكين:** حيث يقوم مُدبرو المدارس بنقل بعض الصلاحيات والسلطات إلى العاملين بالمدرسة، من خلال التفويض أو التمكين، وهذا يعطيهم الإحساس بالملكية، والحرية، والانطلاق في تنفيذ المبادرات والأساليب الجديدة في العمل، والتي تدعم عمليات صنع القرارات المدرسية.
- **العمل داخل فريق:** حيث يعتمد مُدبرو المدارس على بناء وتشكيل فرق عمل في كافة ميادين ومجالات العملية التعليمية، وتضم هذه الفرق ممثلين عن الإدارة والمعلمين، والأخصائيين، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي، ويعتمد عليها في صنع القرارات الجماعية التشاركية.
- **المسؤولية المشتركة:** حيث يدعم مُدبرو المدارس تحمل جميع العاملين بالمدرسة والمستفيدين منها النتائج والإنجاز الأكاديمي للطلبة، وهذا يسهل من عمليات صنع القرارات القائمة على الأدلة.
- **المناخ الصحي البناء:** حيث يعمل مُدبرو المدارس على توفير مناخ صحي بناء بين جميع المشاركين والمستفيدين من العملية التعليمية، ويدعم هذا المناخ قيم العدالة والمساواة والنزاهة والثقة، كما يحترم كافة الجهود والآراء والأفكار من قبل الطلبة والعاملين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي وتقديرها، ويوظفها بفاعلية عمليات صنع القرارات القائمة على الأدلة.

- **الشراكة المجتمعية:** حيث يحرص مُديرو المدارس على بناء شراكات فعالة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، وأن يستثمر كافة الموارد البشرية والمادية الموجودة لديهم في عمليات صنع القرارات القائمة على الأدلة.
- **التوجهات العالمية:** حيث يسعى مُديرو المدارس إلى مواجهة التحديات ومواكبة الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة، والاستفادة من خبرات كثير من دول العالم في هذا المجال؛ وذلك من خلال تحسين وتطوير مهارات اللغة الإنجليزية لديهم، والحرص على حضور المؤتمرات والندوات والملتقيات العلمية والبحثية المحلية والدولية، والاهتمام بتوظيف نتائج البحوث العلمية العالمية الموجودة في بنك المعرفة المصري، وتوظيف تلك الخبرات في عمليات صنع القرارات القائمة على الأدلة.
- **دعم السلطات التعليمية العليا:** حيث يستفيد مُديرو المدارس في عملهم من دعم السلطات التعليمية العليا على مستوى الوزارة والإدارات والمُديريات التعليمية، سواء من خلال الاستشارات، أو توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق أهداف العملية التعليمية، أو دمجهم في مجتمعات تعلم مهنية، وهذه الجوانب تدعم عمليات صنع القرارات القائمة على الأدلة.

[٥] متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

يحتاج تنفيذ التصور المقترح المتطلبات الآتية:

❖ المتطلبات التشريعية، وتضمنت الآتي:

- زيادة صلاحيات وسلطات مديري المدارس في بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم؛ ولا سيما في مجالات مُحاسبة ومُسائلة العاملين بالمدرسة، ومنح الحوافز والمكافآت للمتميزين منهم، وتوقيع العقوبات في حالة التراخي أو التهاون في العمل، وتنويع مصادر التمويل.

- إنشاء أقسام متخصصة للإشراف على مديري المدارس في الإدارات التعليمية؛ للقيام بمتابعة ومراقبة عملهم، وتقديم لهم الدعم المهني، وتقويم أدائهم الوظيفي.
 - إنشاء رابطة مهنية لمديري المدارس؛ للقيام بتقديم الدعم اللازم لهم من برامج تنمية مهنية متنوعة، وكذلك عقد الندوات والمؤتمرات والملتقيات العلمية، وإنشاء دورة علمية لإتاحة الفرص لهم للمشاركة ببحوث وأوراق عمل، وتوفير لهم الكتب والأدلة التي تساعدهم على أداء واجباتهم الوظيفية بجود وكفاءة.
 - زيادة تمثيل أولياء الأمور والمجتمع المحلي في عضوية المجالس واللجان والوحدات وجماعات النشاط المدرسية.
 - إصدار ميثاق أخلاقي خاص بمديري المدارس يحدد طبيعة علاقاتهم بكافة المعنيين بالعملية التعليمية؛ من العاملين، والطلاب، والسلطات التعليمية العليا، وأولياء أمور، والمجتمع المحلي.
- ❖ **المتطلبات المادية، وتضمنت الآتي:**
- زيادة المخصصات المالية الموجهة للمدارس من قبل وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني.
 - دعم الموارد المادية المدرسية من خلال الشراكات الفعالة مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي.
 - دعم الموارد المادية المدرسية من خلال مشروعات الوحدات المنتجة، وبرامج ريادة الأعمال.
- ❖ **المتطلبات البشرية، وتضمنت الآتي:**

- إعداد مديري المدارس وتمييزهم مهنيًا في مجال توظيف الإدارة القائمة على الأدلة في صنع القرارات المدرسية؛ وذلك في الأكاديمية المهنية للمعلمين، ووحدات التدريب والجودة في الإدارات والمديريات التعليمية.
- سد النقص في جميع الوظائف التي تحتاجها المدارس من معلمين وأخصائيين وإداريين وغيرهم من الوظائف الداعمة.

ثانيًا: مرحلة تنفيذ التصور:

وتتضمن الجوانب الآتية:

[١] عناصر التصور المقترح:

تمثلت عناصر التصور المقترح في الإجراءات الآتية:

❖ **الأدلة الداخلية، حيث يعتمد مدير المدرسة في صنع قراراته على الآتي:**

- خبراته وتجاربه وممارساته وسلوكياته الشخصية السابقة.
- القرارات التي تم اتخاذها من قبل في موضوعات وقضايا مماثلة.
- حدسه وتخمينه وتوقعه الشخصي.
- اتجاهاته وميوله ومعتقداته الشخصية.
- استشارة العاملين بالمدرسة حسب طبيعة القضية أو المشكلة.
- قاعدة البيانات والمعلومات التي تعدها وحدة الإحصاء والمعلومات بالمدرسة.
- قرارات المجالس واللجان والوحدات وفرق وجماعات العمل المدرسية.
- نتائج البحوث الإجرائية التي تجربها المدرسة لحل المشكلات وتطوير الأداء.
- الخبرات التي يكتسبها العاملون من برامج وحدة التدريب بالمدرسة.

- نتائج التقويم الذاتي للمدرسة.
- مبادرات وأنشطة وفعاليات مجتمعات التعلم المهنية.
- الخطط الاستراتيجية والتنفيذية المدرسية.
- الاجتماعات المدرسية الدورية والطارئة
- الندوات والملتقيات المدرسية التي تقتصر على العاملين بالمدرسة..
- ❖ الأدلة الخارجية، حيث يعتمد مدير المدرسة في صنع قراراته على الآتي:
- خبرات وتجارب المدارس الأخرى في الموضوعات والقضايا والمشكلات المماثلة.
- استشارة القيادات التعليمية الأعلى على مستوى الإدارة، والمديرية، والوزارة.
- الاستفادة من خبرات أساتذة الجامعات ومراكز البحوث وغيرها من المؤسسات العلمية.
- نتائج البحوث والدراسات والتقارير ذات العلاقة التي تم إجراؤها وإعدادها على المستوى المحلي.
- نتائج البحوث والدراسات والتقارير ذات العلاقة التي تم إجراؤها وإعدادها على المستوى الدولي.
- نتائج البحوث التي يطبقها طلبة الدراسات العليا (ماجستير - دكتوراه) على المدرسة.
- الدراسات والمقالات المتاحة على شبكة الإنترنت.
- أفضل الممارسات العالمية المرتبطة بالقضايا أو المشكلات المطروحة.
- خبرات وتوقعات أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي.

- التطبيقات الرقمية والذكاء الاصطناعي؛ وذلك مثل: (البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، والتعلم الآلي).
- التشريعات التي تنظم العملية التعليمية؛ من قوانين، ولوائح، وقرارات وزارية، وكتب دورية.
- الخبرات التي يكتسبها العاملون من البرامج التدريبية في وحدات التدريب في الإدارة والمديرية، والأكاديمية المهنية للمعلمين.
- المعلومات التي يكتسبها هو والعاملون من حضور الندوات والمؤتمرات والملتقيات العلمية خارج المدرسة على المستوى المحلي أو الدولي.
- الخطط الاستراتيجية والتنفيذية لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني.
- التقارير التي تعدها وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني.
- البيانات والإحصاءات السنوية التي تصدرها وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني.

[٢] الجهات المعنية بتنفيذ التصور المقترح.

تتولى وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني بشكل رئيس مسؤولية تنفيذ التصور المقترح؛ وذلك من حيث إصدار التشريعات اللازمة للتنفيذ، وتوفير البرامج التدريبية المناسبة لمديري المدارس في الأكاديمية المهنية للمعلمين، ووحدات التدريب والجودة في الإدارات والمديريات التعليمية. بالإضافة إلى مشاركة المراكز البحثية التابعة للوزارة، وأساتذة الجامعات في تلك البرامج.

[٣] الفترة الزمنية المقترحة لتنفيذ التصور المقترح.

يقترح الباحث فترة زمنية تتراوح من عام إلى عامين، وهي فترة مناسبة لإصدار التشريعات، وتنفيذ التدريبات، وسد العجز في الوظائف، وتوفير الموارد

المادية اللازمة لتمكين مديري المدارس من توظيف الإدارة القائمة على الأدلة في صنع القرارات المدرسية، وما ينتج عنها من فاعليات وأنشطة وبرامج.

ثالثاً: مرحلة متابعة وتقويم التصور المقترح

وتتضمن مرحلة متابعة وتقويم التصور المقترح الجوانب الآتية:

[1] معوقات تطبيق التصور المقترح وسبل التغلب عليه:

من المحتمل أن يواجه تطبيق هذا التصور المقترح عدداً من المعوقات، وفيما يأتي طرح هذه المعوقات وسبل التغلب عليها كما يأتي:

❖ نمطية عمل مديري المدارس:

حيث يعتمد مُدبرو المدارس في صنع قراراتهم في المقام الأول على التنفيذ الحرفي للتشريعات المنظمة للعملية التعليمية، بالإضافة إلى خبراتهم وتجاربهم وممارساتهم وسلوكياتهم الشخصية في هذا المجال، دون الاهتمام بباقي مصادر الأدلة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال الاهتمام بالأنماط القيادية التشاركية في برامج الإعداد والتنمية المهنية لمُدبري المدارس، والتي تتيح لهم توظيف واسع وعميق للمصادر المتنوعة من الأدلة الداخلية والخارجية في صنع القرارات.

❖ ضعف برامج الإعداد والتنمية المهنية للمديرين :

حيث يغيب عن برامج إعداد مديري المدارس في الأكاديمية المهنية للمعلمين توظيف الإدارة القائمة على الأدلة في صنع القرارات، كما لا توجد برامج تنمية مهنية متميزة وفعالة للمديرين سواء في الأكاديمية المهنية للمعلمين، أو وحدات التدريب والجودة بالإدارات والمديريات التعليمية. ويمكن التغلب على ذلك من خلال جعل توظيف الإدارة القائمة على الأدلة في صنع القرارات موضوعاً رئيساً في برامج

إعدادهم بالأكاديمية المهنية للمعلمين، وتفعيل وحدات التدريب والجودة بالإدارات والمديريات التعليمية واهتمامها بهذا المجال .

❖ كثرة الأعباء الوظيفية على مُديري المدارس:

وبالتالي لا يجد الوقت الكافي للبحث عن مصادر متنوعة للأدلة الداخلية في صنع القرارات، ويجعلهم يركزون على التشريعات التعليمية والخبرات الشخصية دون غيرها من مصادر الأدلة. ويمكن التغلب على ذلك من خلال نقل بعض الواجبات الوظيفية لمُديري المدارس إلى مساعديهم أو نوابهم أو وكلائهم وخصوصاً الأعمال التقليدية مثل: مقابلة أولياء الأمور، ومتابعة الفصول والمعامل، والأنشطة المدرسية اللامنهجية.

❖ مركزية السلطات التعليمية:

حيث تستحوذ السلطات التعليمية على مستوى وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، والمديريات والإدارات التعليمية التابعة لها على كافة الصلاحيات والسلطات المنظمة للعملية التعليمية، مما يقيد حرية مُديري المدارس في صنع القرارات، أو القيام بالمشروعات التحسينية والتطويرية. ويمكن التغلب على ذلك من خلال تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدارس وزيادة استقلالها، والذي يوفر لمديريها مجموعة متنوعة من الصلاحيات والسلطات في صنع القرارات دون الرجوع للسلطات التعليمية العليا في ضوء نظام دقيق من المُسائلة والمُحاسبة على الإنجازات أو الإخفاقات.

❖ ضعف الموارد المادية المدرسية:

حيث إن ميزانيات المدارس قليلة ومحدودة وتعتمد بشكل كبير على المخصصات المالية والمادية الموجهة من قبل وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، وهذا يقف عائقاً أمام مديري المدارس في توظيف كثير من الأدلة الداخلية والخارجية

وما يتعلق بها من تنفيذ الخطط والبرامج والمشروعات والأنشطة المدرسية المرتبطة بهذه القرارات. ويمكن التغلب على ذلك من خلال زيادة الميزانيات والمخصصات المالية والمادية للمدارس من قبل وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، أو من خلال الشراكات التي يعقدها مديرو المدارس مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي، أو مشروعات زيادة الأعمال والوحدات المنتجة بالمدارس.

❖ ضعف التجهيزات التكنولوجية:

حيث تفتقر المدارس إلى تجهيزات تستوعب الثورة المعرفية وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحولاتها الرقمية وكذلك تطبيقات الذكاء الاصطناعي، والتي يمكن توظيفها في صنع القرارات التعليمية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال بناء المدارس الحديثة وفق أحدث النظم التعليمية، وإعادة صيانة المباني القائمة وتوفير مُتطلباتها وتجهيزاتها من خلال التعاون بين وزارة التربية والتعليم ومؤسسات المجتمعات المحلية المحيطة بالمدارس.

❖ ضعف الثقافة التنظيمية للمعلمين:

حيث يرضى كثير من العاملين عن قيام بعض مديري المدارس بالاستحواذ على السلطات والصلاحيات، ويعتمدون على أنفسهم في صنع القرارات دون الرجوع إليهم، بل ويلتزمون الصمت التنظيمي. ويمكن التغلب على ذلك من خلال تشجيع المعلمين في برامج تنمية مهنيًا على المشاركة الفعالة في صنع القرارات المدرسية، وتقديم المبادرات والمقترحات إلى مديري المدارس لتحسين وتطوير الأداء، وعلاج المشكلات.

❖ ضعف الشراكات مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي :

حيث تعيش المدارس في جزر منعزلة عن أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي باعتبارهما مصادر مهمة من مصادر الأدلة الخارجية لصنع القرارات، مما

يقف عائقاً أمام مديري المدارس من الاستفادة منهم في هذا المجال، فضلاً عن قلة الإفادة منهم بالشكل المطلوب في دعم الأنشطة والبرامج والمشروعات المرتبطة بصنع القرارات. ويمكن التغلب على ذلك من خلال تفعيل مجالس الأمناء والآباء والمعلمين وتعظيم أدوارها في بناء شراكات فعالة مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي التعليمية والتدريبية والبحثية والاقتصادية.

❖ غياب العمل بروح الفريق:

حيث لا يوجد اهتمام عميق من قبل مديري المدارس بتأصيل العمل بروح الفريق، حيث يعتمدون على الفردية والانعزالية في قيام العاملين بالواجبات الوظيفية وما يرتبط بها من مهام ومسؤوليات وأدوار. ويمكن التغلب على ذلك من تفعيل عمل المجالس واللجان والوحدات والجماعات المدرسية.

❖ العجز في الموارد البشرية:

حيث تفتقر كثير من المدارس إلى معلمين أو أخصائيين أو هيئات مُعَاوَنَة، وهذا يسبب ارتباكاً واضطراباً في العملية التعليمية عامة، ويجعل مديري المدارس عاجزين عن صنع كثير من القرارات التي ترتبط بالبرامج والمشروعات والأنشطة بجودة وتميز. ويمكن التغلب على ذلك من خلال قيام وزارة التربية والتعليم بتعيين موارد بشرية جديدة جدد لسد العجز في جميع وظائف العملية التعليمية، أو الاعتماد على التعيين المؤقت بنظام العقود السنوية، أو التعيين بالأجر اليومي.

❖ ضعف نظام الإشراف على مديري المدارس:

فلا يوجد مشرفون متخصصون لمديري المدارس يقومون بزيارات دورية مستمرة لهم في مدارسهم، ويقدمون لهم كافة أشكال الدعم من تدريب وتغذية راجعة، ويقومون أدائهم الوظيفي وفق أسس علمية سليمة، وإنما يتم ذلك من خلال زيارات

يقوم بها مُدبرو عموم الإدارات التعليمية، ومُدبرو مراحلها ورؤساء أقسامها، بالإضافة إلى زيارات أعضاء إدارة المُتابعة وتقويم الأداء في الإدارات والمُدبريات التعليمية وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني. ويمكن التغلب على ذلك من خلال إنشاء أقسام مستقلة للإشراف على مُدبري المدارس بالإدارات التعليمية، ويستعين بأعضائها مديري المدارس في صنع قراراتهم.

[٢] مؤشرات تحقيق التصور المقترح.

- يوجد كثير من المؤشرات التي تُظهر مدى نجاح تحقيق التصور المقترح للأهداف المرجوة منه، ويمكن بيان هذه المؤشرات كما يأتي:
- تمكن مديري المدارس من توظيف مدخل الإدارة القائمة على الأدلة بفاعلية وكفاءة في صنع القرارات المدرسية الرشيدة.
 - زيادة صلاحيات وسلطات مديري المدارس في واجباتهم الوظيفية المتضمنة في بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم.
 - زيادة تمثيل أولياء الأمور والمجتمع المحلي في عضوية المجالس واللجان والوحدات وجماعات النشاط المدرسية.
 - تضمين برامج إعداد مديري المدارس في الأكاديمية المهنية للمعلمين توظيف الإدارة القائمة على الأدلة في صنع القرارات.
 - تفعيل برامج التنمية المهنية لمديري المدارس في الأكاديمية المهنية للمعلمين، ووحدات التدريب والجودة بالإدارات والمديريات التعليمية. وتضمينها مدخل الإدارة القائمة على الأدلة في صنع القرارات .
 - سرعة صنع مديري المدارس القرارات الحكيمة في وقت المشكلات المعقدة، والأزمات الطارئة، والمخاطر المحدقة بالعمل.

- إقبال مديري المدارس على المجازفة والمخاطرة المحسوبة في صنع القرارات؛ ولا سيما في القضايا والمواقف والأحداث الغامضة أو المعقدة أو التي يشوبها عدم يقين.
- اعتماد مديري المدارس على صنع القرارات الجماعية؛ والتي يشارك فيها كافة المعنيين بالعملية التعليمية.
- اهتمام مديري المدارس والعاملين بحضور الندوات والمؤتمرات العلمية سواء المحلية أو الدولية.
- اهتمام مديري المدارس والعاملين بها بالقيام بالبحوث الإجرائية لمواجهة مشكلات العمل المدرسية بفاعلية وكفاءة.
- توظيف مديري المدارس للتكنولوجيا الرقمية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في صنع القرارات؛ ولا سيما في التخطيط الاستراتيجي، وتقويم الأداء الوظيفي، وانضباط الطلبة والعاملين.
- اطلاع مديري المدارس والعاملين على قواعد البيانات العلمية في بنك المعرفة المصري، وتوظيف ما تتضمنه من بحوث ودراسات وتقارير في صنع القرارات المدرسية.
- اهتمام مديري المدارس بالقرارات التي تتخذها المجالس واللجان والوحدات والجماعات المدرسية، وإقرارها وتنفيذها في ضوء الموارد المتاحة، وكذلك نشرعات التعليمية.
- سد النقص في الموارد البشرية التي تحتاجها المدارس ولا سيما المعلمين.

- وجود شراكات فعالة وبناءة بين المدارس وأولياء الأمور والمجتمع المحلي بكل مؤسساته ومُنظماته.
- زيادة ميزانية المدارس من قبل وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني.
- دعم ميزانية المدارس من خلال برامج ريادة الأعمال، ومشروعات الوحدات المنتجة.
- إنشاء رابطة مهنية لمُدبري المدارس في جمهورية مصر العربية، وتقدم لهم كافة أشكال الدعم المهني؛ وذلك مثل: البرامج التدريبية، والأدلة التوجيهية والإرشادية، والنشرات الدورية، والدوريات العلمية، وعقد المؤتمرات والندوات والملتقيات بصورة دورية.
- إنشاء أقسام الإشراف على مُدبري المدارس في الإدارات التعليمية؛ وتتولى مسؤولية متابعة ومراقبة أدائهم، وتقويم أدائهم الوظيفي، وتقديم التغذية الراجعة لهم بشكل مستمر، لتحسين وتطوير أدائهم المهني، بالإضافة إلى تدعيم علاقاتهم مع الإدارات التعليمية

مراجع الدراسة

أولاً: المراجع العربية:

- ١- أبو الوفاء، جمال محمد؛ خضر، أميرة ورداني؛ عبد البر، نسمة عبد الرسول.(٢٠١٩).
تقويم أداء منظومة المدرسة الابتدائية في مصر باستخدام المداخل الإدارية الحديثة:
دراسة تحليلية ورؤية عصرية. مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية لأصول
التربية، مصر، ٧(١٤)، ٢٥٥-٢٧٤.
- ٢- أبو جمعة، عادل إبراهيم محمد؛ محمود، نادية يوسف كمال؛ إمام، منى محمد أبو
الفتوح.(٢٠١٧). التمكين الإداري للقيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في مصر.
مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين
شمس، مصر، ١٨(١)، ٤٠٩-٤٢٤.
- ٣- أبوسليمة، عيبر فتحي.(٢٠٢١). تفعيل صناعة القرار بالمدارس المصرية فى ضوء
ثقافة المساءلة التربوية. مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان
،مصر، ٢٧(٥)، ١٤٥-٢١٠.
- ٤- أحمد، إيمان زغلول راغب.(٢٠٢٣). معايير مقترحة لتقييم الشفافية الإدارية
بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر. القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية
والتنموية.
- ٥- أحمد، إيمان زغلول راغب؛ عزب، إيمان أحمد محمد. (٢٠٢١). تفعيل محددات أداء
الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية
المعاصرة. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس،
مصر، ٤٥(١)، ٢١٣-٣٢٦.
- ٦- أحمد، إيمان زغلول راغب؛ عزب، إيمان أحمد محمد.(٢٠١٧). تفعيل الريادة التنظيمية
بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية : آليات مقترحة. مجلة الإدارة
التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، (١٥)، ٤٧١-
٥٥٧.

- ٧- أحمد، عصام أحمد محمد؛ زيدان، مراد صالح مراد، عبدالعال، هدى معوض عبدالفتاح. (٢٠١٩). تطوير المجالس المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي في مصر على ضوء خبرة إنجلترا. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، مصر، (١٣)، ١٢٩-١٧٢.
- ٨- أحمد، محمد جاد حسين؛ العانية، وجيهة ثابت. (٢٠١٥). خصائص القيادة المدرسية العالمية ودرجة تحققها لمديري المدارس الثانوية في مصر وسلطنة عمان: دراسة مقارنة. مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، (٥)، ٦٥-٢٠٧.
- ٩- أحمد، محمد نمر علي؛ جرجس، نبيل سعد خليل؛ شنودة، إيفون وليم إسحق. (٢٠٢٣). متطلبات تطبيق أبعاد القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية العامة في محافظة سوهاج: دراسة ميدانية. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، مصر، (١٧)، ٩٥-١٣١.
- ١٠- أحمد، محمد نمر علي؛ جرجس، نبيل سعد خليل؛ محمد، راندا محمود عبدالكريم. (٢٠٢٥). واقع ممارسات صنع القرار التعليمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، مصر، (٢٦)، ١٢٥-١٥٤.
- ١١- أحمد، يسرا محمد السيد؛ البربري، محمد أحمد عوض؛ مسيل، محمود عطا محمد علي. (٢٠٢٢). أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مصر وعلاقتها بمستوي التراخي التنظيمي لدى المعلمين. مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، مصر، ١٩، (١١٥)، ٤٥٠-٤٨٤.
- ١٢- أرناؤوط، أحمد إبراهيم سلمى. (٢٠٢٢). الإدارة المسؤولة مدخل لتعزيز القيادة المدرسية المستدامة في مصر، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٩٧، (٩٧)، ٤٧٩-٦٠٦.
- ١٣- الألفي، حازم إبراهيم. (٢٠٢٠). متطلبات تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية في مدارس التعليم قبل الجامعي: دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر، ١٩، (٥)، ١٠٨٩-١١١٤.

- ١٤- أنور، عبير شوق؛ عبدالرحمن، إيمان؛ البحيري، خلف محمد.(٢٠٢١). متطلبات استخدام الميزة التنافسية في مدارس التعليم الأساسي في مصر على ضوء استراتيجيات التميز. مجلة كلية التربية، جامعة سوهاج، مصر، (١)، ٣١٧-٣٤٤.
- ١٥- بشاي، وفاء زكي بدروس.(٢٠١٧). دراسة مقارنة لمجتمعات التعلم المهنية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة وإمكانية الاستفادة منها في مصر، دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، مصر، ٢٣، (٢)، ٢٩٧-٣٩٨.
- ١٦- البناء، أحمد عبدالله الصغير؛ محمود، غادة فوزي هاشم؛ محمود، وردة كامل حسين.(٢٠٢٣). تصور مقترح لتفعيل دور مجالس الآباء والأمناء والمعلمين في تحقيق الكفاءة الداخلية والخارجية للتعليم قبل الجامعي في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ م. المجلة التربوية لتعليم الكبار، كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر، ٥، (٤)، ١٨٥-٢١٧.
- ١٧- توفيق، فيفي أحمد.(٢٠١٧). سيناريو مستقبلي لتفعيل مجتمعات التعلم بمدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، مصر، (٤٧)، ١١٣-٢٦٠.
- ١٨- الجاربه، هاني عبدالمعطي أحمد محمد؛ سليم، حسن مختار حسين؛ متولي، التهامي محمد إبراهيم.(٢٠٢٠). دور القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية العامة في تحسين الفاعلية المدرسية. مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، (١٨٨)، ٤١٩-٤٤٦.
- ١٩- جبر، محمد أحمد علي حسن؛ قرني، أسامة محمود، غانم، أحمد محمد.(٢٠٢٣). الجدارات الوظيفية اللازمة لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء توجهات إصلاح التعليم المصري: قائمة مقترحة. مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، مصر، ٢٠، (١١٨)، ٨٧-٤٤.
- ٢٠- جرجس، نبيل سعد خليل؛ عبدالفتاح، منال رشاد؛ الحو، إيهاب إبراهيم منجي؛ سعيد، أحمد محمد؛ الشاعر، جيهان عزت السيد محمد.(٢٠٢١) معوقات التمكين الإداري

- لمدير المدرسة المصرية وطرق مواجهتها.. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، مصر، (٩)، ١٤٨ - ١٨٠.
- ٢١- حباكة، أمل سعيد محمد محمد.(٢٠٢٢). الأدوار المتوقعة لمدير المدرسة الثانوية المصرية في ضوء استثمار رأس المال الفكري. مجلة القراءة والمعرفة، كلية التربية جامعة عين شمس، مصر، (٢٤٩)، ٣١٩ - ٣٧١.
- ٢٢- حسن، أميرة رمضان عبدالهادي؛ حتاتة، أم السعد أبو العنين محمد، الرويني، محمد زغلول بلال.(٢٠٢٣). المحاسبية التعليمية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة كفر الشيخ: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مصر، (١١٢)، ٨١-٥٧.
- ٢٣- حسن، رجب عليوة علي؛ عبدالله، محمد عبدالله محمد. (٢٠١٨). تفعيل المشاركة المجتمعية لتحسين جودة التعليم العام وتنمية المجتمع في ضوء بعض الخبرات الدولية. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر ، ٣٤ (١٢)، ١ - ٩٤.
- ٢٤- حسين، نهال حسن فتح الله؛ أحمد، أحمد إبراهيم؛ شعلان، عبدالحميد عبدالفتاح.(٢٠٢٣). دور بنك المعرفة المصري في تطوير الثقافة التنظيمية للمدرسة الثانوية: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر ، ٣٤ (١٣٣)، ٤١٦ - ٤٤٢.
- ٢٥- الحسيني، عزة أحمد محمد (.٢٠١٥). الجدارات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية. مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، (٥)، ١٥-٦٤.
- ٢٦- حلمي، فؤاد أحمد.(٢٠٢٤). الذكاء الاصطناعي واستخداماته في إدارة التعليم. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الثامن والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بعنوان "مستقبل النظم التعليمية والرقمنة"، والمنعقد يوم ٣ فبراير ٢٠٢٤م بدار الدفاع الجوي، القاهرة.
- ٢٧- حلمي، فؤاد أحمد؛ مصطفى، عزة جلال.(٢٠٢٥). دراسة تحليلية لمؤشرات الابتكار في التعليم ومتطلبات تحقيقها في مدارس التعليم العام بمصر: نموذج مقترح. القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

- ٢٨- خفاجي، أسماء كامل مجاهد؛ رضوان، هنداوي محمد حافظ؛ الحسيني، عزة أحمد محمد. (٢٠٢٤). آليات مقترحة لتطوير الإدارة المدرسية بالمرحلة الابتدائية في مصر على ضوء بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة. دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية جامعة حلوان، مصر، ٣٠ (٨)، ٤٠٣-٤٦٦.
- ٢٩- الدهشان، جمال علي خليل؛ محمود، هناء فرغلي علي (٢٠٢١). رؤية مقترحة لتطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر، ٣٧ (١١)، ١-١٣٦.
- ٣٠- رستم، رسمي عبد الملك ؛ غنيم، صلاح الدين عبد العزيز. (٢٠١٩). التطوير التنظيمي مدخل لتفعيل أداء الاتحادات الطلابية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر (تصور مقترح). القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- ٣١- رضوان، وائل توفيق ؛ علي، محمد السيد، قوطة، مروة ماهر. (٢٠٢٠). دور الميثاق الأخلاقي لمهنة التعليم في الحد من بعض المشكلات التعليمية في مصر. مجلة القراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، (٢٢١)، ٣٤٩-٣٨٠.
- ٣٢- رئاسة الجمهورية بجمهورية مصر العربية. (٢٠١٦). قانون الخدمة المهنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦م، الوقائع المصرية، (٤٣)، ٢-٣٩.
- ٣٣- رئاسة مجلس الوزراء بجمهورية مصر العربية. (٢٠١٣). اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ٣٩ لسنة ١٩٨١م المضاف بمقتضى القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ والمعدل بالقانون رقم (٩٣) لسنة ٢٠١٢م، الوقائع المصرية، (٩٧). ٢-٣٢.
- ٣٤- الزعبي، حســــن. (٢٠٢١). الإدارة المســــتتدة على الأدلــــة، https://darwael.com/index.php?route = product/product&product_id=74، تاريخ الاسترجاع ٢٩/١٠/٢٠٢٤.
- ٣٥- زيدان، نعيمة محمد عبد العزيز؛ الخميسي، السيد سلامه. (٢٠٢٤). تصور مقترح لتحسين أداء وحدات التدريب في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمحافظة دمياط. مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، مصر، ٣٠ (٨)، ٤٠٣-٤٦٦.

- ٣٦- سعد، منى أحمد صادق ؛ عزب، إيمان أحمد محمد؛ إبراهيم، حسام الدين السيد محمد (٢٠٢٤). تطوير الممارسات القيادية لمُدبري مدارس التعليم العام بمصر في ضوء القيادة المستندة إلى البراهين، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- ٣٧- سليمان، أمل نصر الدين ؛ الأشقر، منى. (٢٠١٨). نموذج مقترح لبناء مجتمعات التعلم المهنية لتحسين مستوى الأداء المهني للمعلم في ضوء استراتيجيات تطبيق التنمية المستدامة، القاهرة: كلية التربية جامعة عين شمس بالتعاون مع المفوضية الأوروبية.
- ٣٨- سليمان، إيناس السيد محمد. (٢٠٢١). تصور مقترح لتطوير أداء معلمي تعليم ما قبل الجامعي في مصر على ضوء منهجية جمبا كايزن. مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، مصر، (٢٢)، ٩٥-١٢٤.
- ٣٩- سهام أحمد محمد علوان. (٢٠١٨). آليات تمكين المعلمين في جمهورية مصر العربية في ضوء خبرات بعض الدول. مجلة التربية المقارنة والدولية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، ٩(٩)، ٢٧٧-٣٩٢، ٣٨٤.
- ٤٠- الشرايدي، السيد زكريا حجاز. (٢٠١٩). التفكير الاستراتيجي وصنع القرار لدى مدراء ووكلاء المدارس الابتدائية المعتمدة وغير المعتمدة. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر، (١٠٦)، ١٠٢٦ - ١٠٦١.
- ٤١- الشرفات، ذياب غصاب فازع. (٢٠٢٢). دور الإدارة الذاتية لقادة المدارس الحكومية بمشاركة المعلمين في صنع القرارات في ظل جائحة كورونا من وجهة نظرهم في محافظة المفرق. : مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، ٦(٣٤)، ١-١٧.
- ٤٢- صالح، نعمات عبدالناصر أحمد؛ فرغلي، أسماء صلاح محمد؛ كيلاني، مصطفى حسن محمد. (٢٠٢١). دور القوانين والتشريعات في تدعيم الإبداع الإداري لدى القيادات التربوية في التعليم ما قبل الجامعي بمصر: دراسة تفويجية. المجلة التربوية لتعليم الكبار، كلية التربية جامعة أسيوط، مصر، ٣(١)، ٩١-١١٥.

- ٤٣- صلاح الدين، نسرين صالح محمد. (٢٠١٦). القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر: نموذج بنائي مقترح. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، ٤٠ (١)، ٦٥-١٦٦.
- ٤٤- عبد المولى، مروه جبرو عبدالرحمن. (٢٠٢٠). دور مجالس الآباء والمعلمين في تعزيز المناخ المدرسي ببعض المدارس الابتدائية بإدارة أسوان التعليمية. مجلة كلية التربية جامعة المنوفية، مصر، ٣٥ (١)، ٢ - ٨٥.
- ٤٥- عبد النعيم، إيمان محمود محمد. (٢٠٢١). التمكين الإداري ودوره في تحقيق الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية في محافظة أسوان. مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، (٣٠)، ٤٣-٢١١.
- ٤٦- عبود، محب. (٢٠١٩). رؤية مستقبلية للتعليم قبل الجامعي في مصر. رابطة التربية الحديثة، مصر، (١١١)، ١٠٧-١٤٢.
- ٤٧- عتريس، محمد عيد؛ أبو العلا، أمينة على محمد؛ همام، إيمان أحمد حسن. (٢٠١٩). مجالس الاتحادات الطلابية في مدارس التعليم العام بأستراليا وإمكانية الاستفادة منها بجمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، ٣٠ (١١٩)، ٣٤١ - ٣٧٦.
- ٤٨- عثمان، منى شعبان. (٢٠٢٠). دور القيادة المدرسية في تحقيق أبعاد مجتمع المعرفة بالتعليم قبل الجامعي: دراسة ميدانية بصعيد مصر. مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، (٢٧)، ٢٥١-٢٧٥.
- ٤٩- عزب، إيمان أحمد محمد. (٢٠٢٣). تصور مقترح لتطبيق مدخل الإدارة المستندة إلى البراهين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، مصر، (١٠٦)، ٧٥٣ - ٨٤٤.
- ٥٠- علوان، فاطمة فتحي عبدالحميد. (٢٠٢٢). التنمية المهنية للمعلمين كأحد مداخل الإصلاح المتمركز على المدرسة في اليابان وإمكانية الاستفادة منها في مصر. المجلة

- العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، (٢٦)، ٩١-١٢٨.
- ٥١- علي، حنان أحمد عبدالله؛ مصطفى، يوسف عبدالمعطي؛ عثمان، منى شعبان. (٢٠١٩). معوقات صنع القرار وإخاذه لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، مصر، (١١)، ١٩٣-٢٣٣.
- ٥٢- العواد، باسم مصطفى إبراهيم. (٢٠٢٣). القيادة الموزعة مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام: دراسة ميدانية. مجلة تطوير الأداء الجامعي، مركز تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، مصر، (٣٩)، ٣٩٣-٤٣٤.
- ٥٣- عوض، محمد أحمد محمد؛ حسب النبي، محسن محمد قبيصي؛ عبدالعال، عنتر محمد أحمد. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتطوير الصحة المؤسسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة سوهاج. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، مصر، (٥)، ١٢٢٠-١٢٧٧.
- ٥٤- عوض، محمد أحمد محمد؛ عبدالعال، عنتر محمد أحمد؛ حسانين، محمد رمضان علي. (٢٠٢٣). تمكين معلمي التعليم الثانوي الأعلى من المشاركة في صنع القرار التعليمي في جمهورية الصين الشعبية وإمكانية الاستفادة منها في مصر. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، مصر، (١٦)، ٦٠٧-٦٤٣.
- ٥٥- عيادروس، أحمد نجم الدين. (٢٠١٦). دراسة تحليلية لفعالية إدارة مؤسسات التعليم العام في ماليزيا وإمكان الاستفادة منها في مصر. مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، (٩)، ١٣-١٤٨.
- ٥٦- الغامدي، سعيد بن محمد آل عاتق. (٢٠٢٠). درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية وعلاقتها بالنمط القيادي لقائد المدرسة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، (٢٨)، ٥٣-٧٥.
- ٥٧- غنيم، صلاح الدين عبد العزيز. (٢٠٢١). سلوكيات القيادة المدمرة بالمدارس الحكومية في مصر دراسة في الجانب المظلم للقيادة. مجلة البحث التربوي، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، مصر، (٣٩)، ٢٣-١٠٢.

- ٥٨- فراج، محمد مصطفى محمد؛ ضحاوي، بيومي محمد؛ مسيل، محمود عطا محمد.(٢٠٢٠). تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية بمصر باستخدام أسلوب القيادة الموزعة وتطبيقاته بالولايات المتحدة الأمريكية. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر، (٤٦)، ٢١٧-٢٤١.
- ٥٩- الفضلي، أسماء فرحان مبارك غضبان العجاجي؛ أبو الوفاء، جمال محمد، أبو النيل، هانم أحمد حسن.(٢٠٢١) تأثير الصمت التنظيمي على مشاركة معلمي المدرسة الثانوية بدولة الكويت في صنع القرار: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٣٢(١٢٦)، ١-٢٦.
- ٦٠- قاسم، مصطفى محمد عبدالله.(٢٠٢١). تصور مقترح لجماعات التعلم المهني الرقمي كمدخل للتنمية المهنية الذاتية المستدامة على مستوى المدرسة لمعلمي التعليم ما قبل الجامعي، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مصر، (١٥)، ٥٢٦-٥٩٦.
- ٦١- قطيط، عدنان محمد أحمد .(٢٠١٨). حوكمة التعليم قبل الجامعي: دراسة مقارنة بين مصر والولايات المتحدة الأمريكية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية،(٢٠)، ٨٧ - ١٥٤.
- ٦٢- لطفى، سناء محمد محمد؛ المهدي، سوزان محمد؛ الجيار، سهير علي.(٢٠١٤). المناخ التنظيمي وتمكين المعلمين بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر : دراسة تحليلية. مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، مصر ، (١٥)، ٤٥٥ - ٥١٦.
- ٦٣- محمد، انعام عبد الراضي جابر؛ محمود، ناصر محمد؛ زرور، محمود حسين علي.(٢٠١٩). تفعيل نظام المحاسبية بالتعليم الأساسي في محافظة الوادي الجديد في ضوء مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة، المجلة العلمية لكلية التربية جامعة الوادي الجديد، مصر،(٢٩)، ١٨٢-٢١٠ .
- ٦٤- محمد، رجب أحمد عطا.(٢٠٢٠ب). القيادة الموزعة للمدرسة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وهونج كونج وإمكانية الإفادة منها في مصر. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، مصر، (٧٧)، ١٦٧-٢٨٥.

- ٦٥- محمد، محمد حمدي زكي. (٢٠١٧ أ). تصور مقترح لتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية العربية ٢٠٣٠ - ٢٠١٤ م: دراسة استشرافية. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، مصر، (٤٩)، ٤٥٧-٥٣٦.
- ٦٦- محمد، محمد حمدي زكي. (٢٠٢٠). توظيف المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام في جمهورية مصر العربية: رؤية استشرافية. مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، (٢٧)، ٤٣٧-٣٥٣.
- ٦٧- محمد، منى شعبان عثمان. (٢٠١٧ ب). نموذج مقترح لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة الابتدائية في مصر على ضوء مدخل القيادة الأخلاقية. مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، (١٣)، ١٣٣-١٩٩.
- ٦٨- محمد، مها عبدالفتاح أبو المجد. (٢٠٢٢). تصور مقترح لتنمية السلوكيات المهنية لدى مديري المدارس من وجهة نظر مديري ومعلمي مدارس التعليم العام في جمهورية مصر العربية. مجلة كلية التربية، جامعة أسوان، مصر، (٣٨)، ٤٩ - ١.
- ٦٩- محمد، مها عماد الدين أحمد؛ سعد، عبدالمنعم فهمي؛ عبدالرحمن، حسنية حسين. (٢٠١٩). مقومات الضبط المدرسي بإدارة مدارس مرحلة التعليم الأساسي بمصر. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، مصر، (١٢)، ١٥٢-١٠٩.
- ٧٠- محمود، إيناس أحمد فتحي. (٢٠٢٢). قائمة مقترحة بممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقيادة التعليم، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، (٣٤)، ٣٣١-٢١٣.
- ٧١- محمود، أشرف محمود أحمد. (٢٠١٧). نمذجة العلاقة السببية بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي ونفخ الصافرة والصمت التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاجية: دراسة تطبيقية في مدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر. مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، (١٥)، ٣٣٣-١٥٣.

- ٧٢- المسيري، نور محمد إبراهيم. (٢٠١٩). تفعيل دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين بالتعليم قبل الجامعي في تقديم الدعم المجتمعي للتعليم. مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مصر، ٧٦ (٤)، ٢٧٢-٢٩٨.
- ٧٣- مصطفى، عبير حسن. (٢٠٢٢). تفعيل دور القيادات المدرسية في دعم بيئة التعلم الرقمي. القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- ٧٤- معوض، أسماء حمدي السيد رسمي؛ محمد محمد حسن؛ حسين، سلامة. (٢٠١٨). مشكلات التعليم الابتدائي في مصر وكيفية مواجهتها. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، ٢٩ (١١٦)، ٣٨٣-٤٠٤.
- ٧٥- المهدي، ياسر فتحى الهنداوي؛ الحارثية، عائشة بنت سالم؛ الرواحية بدرية بنت عبدالله. (٢٠١٥). واقع توافر أبعاد مجتمعات التعلم المهنية والممارسات القيادية الداعمة لها في المدارس الحكومية بجمهورية مصر العربية وسلطنة عُمان، مجلة الدراسات التربوية والنفسية - جامعة السلطان قابوس، ١٠ (٢)، ٢٧١-٢٨٩، ص ٢٧٧.
- ٧٦- مؤسسة مبنعت للدراسات والاستشارات الأكاديمية. (٢٠٢٤). خطوات لكتابة التصور المقترح. <https://mobt3ath.com/dets.php?>، تاريخ الاسترجاع ٢٠٢٤/٩/٣٠ م.
- ٧٧- موسى، أسماء عبدالغفور إبراهيم؛ رشوان، أشرف محمد طه؛ سعيد، منال موسى (٢٠٢٢). بعض معوقات تطبيق القيادات المدرسية لأبعاد التكنولوجيا الإدارية المعاصرة بالمرحلة الإعدادية بمحافظة الوادي الجديد. المجلة العلمية لكلية التربية، كلية التربية، جامعة الوادي الجديد، مصر، (٤١)، ٧٧-١٢٥.
- ٧٨- نصر، حنان حسن سليمان. (٢٠٢١). تطوير مهارات القيادة الإدارية بمدارس التعليم العام بمصر في ضوء مدخل القيادة الأصيلة وبالاستفادة الأصيلة من خبرة أستراليا. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر، (٥٠)، ١١٩ - ١٩٤.

- ٧٩- نصر، حنان حسن سليمان.(٢٠٢٢). آليات مقترحة لتنمية جدارات القيادة الإدارية الملهمه بمدارس التعليم العام المصري. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر، (٥٤)، ٢٥٠ - ٣٠٣.
- ٨٠- نصر، عزة جلال مصطفى.(٢٠٢٠). الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، ٤٤ (٤)، ٨٥-٢٠٦.
- ٨١- نصر، عزة جلال مصطفى.(٢٠١٩). بناء مجتمعات تعلم متمركزة حول هندسة المعرفة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر: دراسة مستقبلية. مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، (٢٣)، ١٣-١٢١ ..
- ٨٢- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بجمهورية مصر العربية.(٢٠١١). وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي: وثيقة التعليم الأساسي، القاهرة.
- ٨٣- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري بجمهورية مصر العربية.(٢٠١٩). مدونة سلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة: وفقا للمادة (٧٥) من قانون الخدمة المدنية ٨١ لسنة ٢٠١٦، القاهرة.
- ٨٤- وزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية.(٢٠٠٢). قرار وزاري رقم (٩٩) بتاريخ ٢٠٠٢/٦/٨ بشأن إنشاء وحدة المعلومات والإحصاء، القاهرة.
- ٨٥- وزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية.(٢٠٠٤). القرار الوزاري رقم (٢٨) لسنة ٢٠٠٤ م بشأن معدلات الوظائف المدرسية، القاهرة.
- ٨٦- وزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية.(٢٠٠١). مقترح باللائحة المالية لمشروع المدرسة كوحدة منتجة، القاهرة : قطاع الأمانة العامة.
- ٨٧- وزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية.(٢٠١٤). القرار الوزاري رقم(٢٠٦) بتاريخ ٢٠١٤ /٨/٢ م بشأن إعادة تنظيم مجالس الآباء والمعلمين، القاهرة.

- ٨٨- وزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية. (٢٠١٧). القرار رقم (٣٧٨) بتاريخ ١٠/١٠/٢٠١٧م بشأن إعادة تنظيم مجالس الآباء والمعلمين، الوقائع المصرية، (٢٦٢)، ٢٢-٢٦.
- ٨٩- وزارة التربية والتعليم بمصر. (٢٠١٢). القرار الوزاري رقم (١٣٧) بتاريخ ١١/٣/٢٠١٢م بشأن تعديل اسم وحدة التدريب والنقويم بالمدرسة إلى وحدة التدريب والجودة، القاهرة.
- ٩٠- وزارة التربية والتعليم الفني بجمهورية مصر العربية. (٢٠١٤). الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، القاهرة.
- ٩١- وزارة التربية والتعليم الفني بجمهورية مصر العربية. (٢٠١٦). القرار الوزاري رقم (١٦٤) بتاريخ ٣١/٥/٢٠١٦م والخاص باعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم، القاهرة.
- ٩٢- وزارة التربية والتعليم الفني بجمهورية مصر العربية. (٢٠٢٢). الخطة التنفيذية لوزارة التربية والتعليم الفني ٢٠٢٢/٢٠٢٦م، القاهرة: الإدارة المركزية للتخطيط والجودة.
- ٩٣- وزارة التربية والتعليم الفني بجمهورية مصر العربية. (٢٠٢٣). الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم الفني ٢٠٢٤/٢٠٢٩م، القاهرة: الإدارة المركزية للتخطيط والجودة.
- ٩٤- وزارة التربية والتعليم الفني بجمهورية مصر العربية. (٢٠١٣). قرار وزاري رقم (٦٢) بتاريخ ٢٧/٢/٢٠١٣م بشأن الاتحادات الطلابية والريادة، القاهرة.
- ٩٥- وزارة التربية والتعليم الفني بجمهورية مصر العربية. (٢٠٢٠). سجل تكاليف اللجان المدرسية، القاهرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Ae, P. J. (2025). *What is Decision-Making in School Management?*. <https://www.teachertrainingasia.com/teaching-blog/1226-What-is-Decision-Making-in-School-Management-blog.php>, Retrieval 19/2/2025.
- 2- Australian Institute of Business. (2024). *What is evidence-based management?*. <https://www.aib.edu.au/blog/leadership/what-is-evidence-based-management/>, Retrieval 29/10/2024.
- 3- Ayeni, A. J. (2018). Principals' Decision Making Strategies and Teachers' Productivity in Secondary Schools in Ondo Central Senatorial District of Ondo State, Nigeria. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 18(10), 18-30.
- 4- Barends, E. ; Rousseau, D. M. ; Briner. R. B .(2018). *Evidence-Based Management: The Basic Principles*. In *The Evidence-Based Management: How to use evidence to make better organizational decisions*. Barends, Eric ; Rousseau, Denise M. (Eds.). London: Kogan Page Limited, Chapter 1, pages 1-19.
- 5- Bipartisan Policy Center. (2020). *Evidence-Based Policymaking Primer*. Washington.
- 6- Brown, C. ;Zhang,D. (2017). How can school leaders establish evidence-informed Schools: An analysis of the effectiveness of potential school policy levers. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(3), 382-401.
- 7- Center for Evidence-Based Management. (2024). *What Is Evidence-Based Management?*. <https://cebma.org/resources/frequently-asked-questions/what-is-evidence-based-management/>, Retrieval 29/10/2024.
- 8- Chartered Institute of Personnel and Development. (2024). *Evidence-based practice for effective decision-making*. <https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/evidence-based-practice-factsheet/#what-is-evidencebased-practice>, 30/10/2024.

- 9- Chinda, N. B. (2022). Decision Making Strategies for Effective School Administration in Public Secondary Schools in Rivers State. *Journal of Education and Society*, 12(1), 2123–2135.
- 10- Daly, C. (2024). *forget Conventional Wisdom, You Need Evidence-Based Management*. <https://thoughtexchange.com/blog/what-is-evidence-based-management/>, Retrieval 29/10/2024.
- 11- Demski, D.; Ackeren, I. V.; Clausen, M.(2016) The interrelation of school culture and evidencebased practice – Findings of a survey using the “Organizational Culture Assessment Instrument. *Journal for educational research*, 8 (3), 39-58.
- 12- Distance Learning Institute. (2025). *Descriptive Research in Education: Methods and Applications*. <https://distancelearning.institute/research/descriptive-research-in-education-methods-applications/>, Retrieval 19/2/ 2025.
- 13- Dormann, C. ; Binnewies, C.; Koch,A. R.; Ackeren, I. V.; Clausen,M. ; Preisendörfer,P. ; Schmidt ,U. ; Troitschanskaia, O. Z.(2016).Transferring best evidence into practice: Assessment of evidence-based school management. *Journal for Educational Research*,8 (3), 4–38.
- 14- Ejekwu , R. A. (2018). Institutional Policy and Management: Types and Barriers to Effective Decision-Making. *International Journal of Scientific Research in Education*11(6), 1028-1040.
- 15- Faster Capital. (2024). Adopting Evidence-Based Practices: How Evidence-Based Practices Drive Business Growth. <https://fastercapital.com/>, Retrieval29/10/2024.
- 16- Fernandes,J .(2023).The Role of Data-Driven Decision-Making in Effective Educational Leadership. *Academy of Educational Leadership Journal*, 27(2), 1-3.
- 17- George, G. M.; Onesmo A. (2025). Parents’ Participation in School Decision-Making and Impact on Students’ Grades and Test Scores in Public Primary Schools in Morogoro Municipality, Tanzania. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 51(3),457-71.

- 18- Hardianto, H.; Zulkifli, Z.; Hidayat,H.(2021). Analysis of Principals' Decision-Making: A Literature Study. Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan, 13(3), 2020-2028.
- 19- Harvard Business Review. (2024). Evidence-based management. <https://hbrarabic.com>, Retrieval 29/10/2024.
- 20- Hasanpoor, E. ; Bahadori, M. k.; Yaghoubi, M.; Haghgoshayie, E. ; Ahari, A. M. (2020). Evidence-based management as a basis for evidence-based medical consultation. BMJ Evidence-Based Medicine, 25(3),83-84.
- 21- Herman,H. ; Khalaf,O. I.(2023).Evidence from School Principals: Academic SupervisionDecision-making on Improving Teacher Performance inIndonesia. Advances in Decision Sciences, 27(3), <https://doi.org/10.47654/v27y2023i3p46-71>, Retrieval 25/11/202.
- 22- Hulpke, J.F. ; Fronmueller, M.P. (2022). What's not to like about evidence-based management: a hyper-rational fad?. International Journal of Organizational Analysis , 30 (7), 95-123.
- 23- Jadhav, P. S. ; Karabasanagoudra, A.V.(2020).A Study on Decision Making Styles of Secondary School Heads. Journal of Emerging Technologies and Innovative Research,7(8), 956-962.
- 24- Janati,A. ; Hasanpoor , E. ; Hajebrahimi, S. ;Bazargani, H.S.;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.
- 25- Kanavas,C. ; Triantari,S. (2024). The rational decision-makingand the social responsibility in the optimal functioning of the school, Cogent Social Sciences, 10(1),1-16.
- 26- Kesarkar,M. (2025). Decision Making Types of Decisions. <https://ebooks.inflibnet.ac.in/edup04/chapter/decision-making-types-of-decisions/>, Retrieval 19/2/2025.
- 27- Kitchens, K. ; Goldberg,M.(2024).Partisanship and Professionalization: School Board Decision- Making in the Midst of a Pandemic.Urban Affairs Review, 60(5), 1439–1475.
- 28- Kyomugisha ,A.(2025).The Role and Impact of Collaborative Decision- Making in Schools.Research Invention Journal of Current Issues in Arts and management, 4(2),20-23.

- 29- Lewis, J.; Caldwell, B. J. (2005). Evidence-Based Leadership. The Educational Forum, (69), 182-191.
- 30- Lewis, J.(2010). Creating new schools using evidence based solutions – a case study. Commonwealth Education Partnerships, (90),84-90.
- 31- Liang, Z.; Howard, P. F ; Leggat, S. G; Murphy, G. (2012). A framework to improve evidence-informed decision-making in health service management. Australian Health Review,(36), 284–289.
- 32- Maertens, L; Daniëls, E.; Hondeghem, A. ; Vandenabeele, W. (2024). Towards a new conceptualisation of evidence-based human resource management", Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-12-2023-0541>, Retrieval 29/10/2024.
- 33- Martelli, P. F. ; Hayirli, T. C. (2018).Three perspectives on evidence-based management: rank, fit, variety. Management Decision,56(10) , 2085–2100.
- 34- McAleavy, T. ; Riggall, A. ; Naylor, R. (2021). Use of evidence-based practices in schools: a national snapshot. Victoria
- 35- Nähr, M. (2025). Five aspects for better decisions in schools. <https://managementkits.com/blog/2023/08/10/decision-making-in-schools>, Retrieval 19/2/2025.
- 36- Nalova, N. J.. (2024). A Comparative Analysis of Principals' Decision-Making Process in Public and Mission Secondary Schools and School Performances in Limbe Sub-Division. International Journal of Research and Innovation in Social Science , 3(4), 5346 - 5359.
- 37- Nelson, K. (2024). Five Principles of Evidence-Based Management.<http://streamlinetraining.blogspot.com/2008/04/five-principles-of-evidence-based.html>, Retrieval 29/10/2024.
- 38- New Zealand Ministry of Education. (2024). Types of evidence. <https://assessment.tki.org.nz/Using-evidence-for-learning/Gathering-evidence/Topics/Types-of-evidence>, Retrieval 29/10/2024.
- 39- Okeowhor, D. O.; Orji, U. W. ; Nwaelehia, P. C.(2024). Principals Communication And Decision Making Skills For Effective

- Administration Of Principal In Public Secondary Schools In Abia State. *International Journal of Innovative Education Research*, 12(3),244-254.
- 40- Oredein, A. O. ; Opatunde, A. F. (2023). Decision-making Skills and Public Senior Secondary Schools Principals' Administrative Effectiveness in Oyo State, Nigeria. *Asian Research Journal of Arts & Social Sciences*, 20(4), 32-44.
- 41- Ossai, A. G ; Okokoyo, I. O. (2023). principals' decision making strategies and teachers' productivity in delta state secondary schools, nigeria. *Russian Law Journal*, 11(3),2524- 2532.
- 42- Öyry, L. D.; Sahakian ,T. ;V., Fons V. D. (2021). Evidence-Based Management Competency Model for Managers in Hospital Settings. *British Journal of Management*, (32), 1384–1403.
- 43- Pesano, M. D.; Espiritu, M. (2024). The Decision-Making Skills of Public Elementary School Principals: Inputs for a Proposed Action Plan. *Psychology and Education: A Multidisciplinary Journal*. 28(3),281-292.
- 44- Ripple, E. N. F. (2023). The Use of Research in Schools: Principals' Capacity and Contributions. *Education Sciences* ,14(561), 1-26.
- 45- Rousseau, D. M. (2006). Is there Such a thing as “Evidence-Based Management”? . *Academy of Management Review*,31(2) , 256–269.
- 46- Russell, B.; Rousseau, D. M.; Briner, R. (2020). *Evidence-based management: the basic principles*. Amsterdam, Netherlands :Center for Evidence-Based Management.
- 47- Rynes, S. L., & Bartunek, J. M. (2017). Evidence-based management: Foundations, development, controversies and future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 235–26.
- 48- Scrum. (2024). *The Evidence-Based Management Guide Improving Value Delivery under Conditions of Uncertainty*. Harvard.
-

- 49- Shavsavarani, A. M.; Abadi, E. A. M. (2015). The Bases, Principles, and Methods of Decision-Making: A Review of Literature. *International Journal of Medical Reviews*, 2(1), 214-225.
- 50- Sheard, M. K. ; Sharples, J.(2016). School leaders' engagement with the concept of evidence-based practice as a management tool for school improvement. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(4), 668-687.
- 51- Shi ,S. ; Su ,J. ;Chan, P. W. K.(2022). Factors Influencing the Utilization of Academic Research Results in Evidence-Based Management of Chinese Primary and Secondary Schools.*Sustainability*, 14(16520), 1-14.
- 52- Smalley, L. A. B.(2014).Evidence-Based Management Education .*Organizational Behavior Teaching Review*, 38(5),764-767.
- 53- Sohrabi, Z. ; Zarghi,N.(2015). Evidence-Based Management: An Overview. *Creative Education*, (6), 1776-1781
- 54- Stetler, C. B.; Ritchie, J. A.; Rycroft-Malone, J. ; Charns, M. P. (2014). Leadership for evidence-based practice: strategic and functional behaviors for institutionalizing EBP. *Worldviews on Evidence-based Nursing*, 11(4), 219- 226.
- 55- Summak, S. M. ; Kalman, M.(2020).A Q-Methodological Analysis of School Principals' Decision-Making Strategies during the Change Process at Schools .*Center for Educational Policy Studies Journal*, 10(2),123-144.
- 56- Swan, J. G.; Willis, J.; Kelly, N.; Miles, P. (2025).Decision-making conditions for participatory student voice research at scale: examples fromstudying vertical school spaces, *International Journal of Qualitative Studies in Education*, (10),1-24.
- 57- Teachers Institute. (2025A). Understanding Decision Making in Educational Management. <https://teachers.institute/organisational-behaviour/decision-making-educational-management/>, Retrieval 19/2/2025.
- 58- Tikiawati, T.; Sulistyaningrum,D .(2024).Teachers' Involvement in Managerial Decision-Making Processes in Schools.*International Journal of Educational Research & Social Sciences*, 5(2),301-306.

- 59- Villadsen, M. E. (2023). forget Conventional Wisdom, You Need Evidence-Based Management. [https://thoughtexchange.com /blog/ what-is-evidence-based-management/](https://thoughtexchange.com/blog/what-is-evidence-based-management/), Retrieval 29/10/2024.
- 60- Wilcox, G.; Conde, C. F. ; Kowbel, A.(2021).Using Evidence-Based Practice and Data-Based Decision Making in Inclusive Education. Education Sciences ,11(129), 1-11.

ملحق الدراسة

قائمة بأسماء الأساتذة محكمي استبانة الدراسة

مرتبة ترتيباً أبجدياً

م	الاسم	التخصص	جهة العمل
١	أ.د. إبراهيم مرعي العتيقي	إدارة وتخطيط تربوي	كلية التربية جامعة الأزهر
٢	أ.د. إيمان زغلول راغب	إدارة تعليمية	المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
٣	أ.م.د. إيمان أحمد عزب	إدارة تعليمية	المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
٤	أ.د. صلاح الدين عبد العزيز غنيم	إدارة وتخطيط تربوي	المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
٥	أ.د. عزة جلال مصطفى نصر	إدارة تعليمية	المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
٦	أ.د. عدنان محمد أحمد قطيط	إدارة تعليمية	المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
٧	أ.د. محمد غازي الدسوقي	علم النفس التربوي	المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
٨	أ.د. محمود عطا مسيل	إدارة تعليمية وتربوية مقارنة	كلية التربية جامعة الزقازيق
٩	أ.د. وحيد شهابور حماد	إدارة تعليمية	كلية التربية جامعة دمياط
١٠	أ.د. ياسر فتحي الهنداوي المهدي	إدارة تعليمية وتربوية مقارنة	كلية التربية جامعة عين شمس