

# مراجعة تحليلية للدراسات الموثقة في شمعة\* حول الإدارة التربوية في البلدان العربية بين 2007 - 2016

ريما كرامي عكاري

أستاذة مشاركة، مديرة مشروع «تمام»،  
قسم التربية، الجامعة الأميركية في بيروت (\*\*).

ناديا الصاحب

الجامعة الأميركية في بيروت (\*\*\*) .

## مقدمة

عقب حركات الإصلاح التربوي التي عرفتها عدة دول، شهد العقد الماضي توسعاً عالمياً في علم الإدارة والقيادة التربوية. وقد أدى هذا الاهتمام إلى إقبال كثيف من جانب الباحثين التربويين حول العالم لدراسة هذا المجال (Cheng and Walker, 2008; Dimmock and Walker, 2005; Hallinger, 2010; Mulford and Silins, 2003). فشهدت العقود الثلاثة الماضية اهتماماً متزايداً في دراسة دور وأثر القيادة في المدارس (Leithwood, Harris and Hopkins, 2008). ظهر هذا التوجه، ليس فقط من خلال الازدياد في كمّ الأبحاث في هذا المجال، ولكن أيضاً من خلال الاهتمام بالمعايير والمفاهيم التي تسهم في تشكيل نظريات القيادة (Gough, 2007; Hallinger, 2013).

وعلى الرغم من أن الدراسات التجريبية (Empirical Studies) تعد مرجعاً تربوياً معتبراً، اتفق معظم الباحثين التربويين على اعتماد الدراسات والمراجعات التحليلية (Analytical Reviews) كوسيلة مثلى لبناء قاعدة معرفية في مجالات تخصصهم (Gough, 2007). فقد بين هالنغر (Hallinger, 2013) أن المراجعات التحليلية تؤدي دوراً رئيسياً في وضع حجر الأساس لإنتاج المعرفة المستقبلية من طريق تشكيل فهم معمق وشامل لنتائج الأبحاث التجريبية حول الممارسات والسياسات الفعالة. وبالتالي توجه نتائج هذه الدراسات التحليلية تطوير النظريات، وتصميم التطبيقات المنهجية، والممارسات التربوية، والأفاق المستقبلية للأبحاث. فمنذ عام 1950 دأب الباحثون في مجال الإدارة التربوية في العالم الغربي على القيام بدراسات تحليلية لمراجعة الأدبيات بشكل دوري. وفي عام 2013،

(\* شبكة المعلومات العربية التثوية: <<http://www.shamaa.org/AR/Component/about/resume.asp>>.

ra10@aub.edu.lb.

(\*\*) البريد الإلكتروني:

nia11@aub.edu.lb.

(\*\*\*) البريد الإلكتروني:

قام هالنغر (Hallinger, 2013) بدراسة تحليلية مسهبة حول دراسات مراجعة الأدبيات في الإدارة التربوية غطت ما يقارب 2500 دراسة. وتمحورت دراسة هالنغر حول أربعة أهداف: (1) دراسة خصائص الأبحاث المنشورة؛ (2) دراسة أنماط القوة والضعف في الأساليب التي يستخدمها الباحثون عند إجراء الأبحاث؛ (3) تحديد ودراسة مجموعة من الأبحاث النموذجية؛ (4) تقديم توصيات لتعزيز الأساليب المستخدمة في الأبحاث المستقبلية. ومنذ صدورها اعتبرت دراسة هالنغر (Hallinger, 2013) مرجعاً أساسياً يعكس بدقة واقع القاعدة المعرفية الغربية في الإدارة التربوية وقد اعتُمدت كإطار مرجعي قورنت به نتائج هذه الدراسة لاستشفاف الوضع الحالي وتحديد التوجهات المستقبلية.

أهداف البحث ومسوغاته: في ظل ندرة الأبحاث المتعلقة بالإدارة التربوية خارج السياق الغربي، لم يكن لدى صنّاع القرار والتربويين خيار آخر غير الاعتماد على نتائج دراسات أجريت في المجتمعات الغربية (Hallinger, 2013). من هذا المنطلق، مثلت «القاعدة المعرفية الغربية» في عالم الإدارة التربوية المصدر المعرفي المتاح للعديد من الباحثين والتربويين. غير أنه، وخلال السنوات الأخيرة، أكد العلماء أهمية أخذ «الخلفيات والأطر الثقافية» بعين الاعتبار عند إجراء البحوث المتعلقة بالسياسات والممارسات التربوية. فقد تبنى باحثون وتربويون هذا التوجه بعد أن شهدوا خللاً وتناقضاً عقب استيراد «القوانين والأنظمة الغربية» كما هي بدون أي تأطير للخلفية والمعايير الثقافية للمجتمع المحلي (Dimmock and Walker, 2005). وشجب أكاديميون عالميون الاعتماد الجوهري لصنّاع القرار وقادة المدارس حول العالم في قراراتهم وممارساتهم المهنية المحلية على نتائج دراسات مستوردة من الغرب لأن النظريات والممارسات القيادية تتطور وتتبلور بارتباط وثيق مع الأطر الاجتماعية والثقافية التي تحيط بها (Hallinger, 2013; Ball, 1998). ووفقاً لهذه الرؤيا، تكوّن الأنظمة الاجتماعية والثقافية والممارسات القيادية في المدارس. وعلى الرغم من إمكان الاستعانة بنتائج الدراسات الغربية في مجتمعات مختلفة، أكد الأكاديميون ضرورة أخذ السياق بعين الاعتبار ولا سيّما عند نقل أو تبني النظرية والممارسات الإدارية من مجتمع إلى آخر ودعوا إلى تأسيس مرجع نظري وتجريبي للممارسات القيادية في المجتمع المحلي (Belchetz and Leithwood, 2007; Day and Leithwood, 2007; Dimmock and Walker, 2005).

ورغم توسع القاعدة المعرفية العالمية بمراجعات لدراسات أجريت في سياقات ثقافية مختلفة (Hallinger, Walker, and Bajunid, 2005; MacBeath and Cheng, 2008) تندر الدراسات التحليلية النقدية المماثلة في حقل الإدارة التربوية في الوطن العربي (Oplatka and Arar, 2017; Hammad and Hallinger, 2017; Hallinger and Hammad, 2017). من هنا تسعى هذه الدراسة إلى سد الثغرة في عالم الأدبيات العالمية المتعلقة بالإدارة التربوية عبر مراجعة الأدبيات في الوطن العربي للمساهمة في تطوير قاعدة معرفية في حقل الإدارة التربوية مستندة إلى أطر محلية.

يستطلع هذا البحث، من خلال دراسة وصفية تحليلية، حالة البحث التربوي والإنتاج المعرفي في البلدان العربية في حقل الإدارة التربوية عبر دراسة مقالات موثقة في شبكة

المعلومات العربية التربوية (شمعة) ومناقشة نتائجها على خلفية ما وُثق في المراجعات التحليلية في الدوريات العالمية. ويهدف البحث إلى تكوين صورة شاملة حول حجم وخصائص الإنتاج المعرفي على مدى عشر سنين (2007 - 2016) في حقل الإدارة التربوية في المنطقة العربية، على أن يُقارَن بالإنتاج المعرفي في الأدبيات الغربية العالمية. وبالتالي، تجيب هذه الدراسة عن الأسئلة التالية:

(1) ما سمات مقالات الإدارة التربوية في الوطن العربي حسب السنة، البلد، المجلة التربوية، والموضوع؟

(2) ما التوجهات الأبرز في هذه المقالات من ناحية المواضيع التي تناولتها، والمنهجية المتبعة بالمقارنة مع الأدبيات الغربية؟

(3) ما مدى الترابط بين هذه المقالات وما طبيعة مساهمتها في بناء قاعدة معرفية للممارسين؟

ويمكن اعتبار هذه الدراسة في كونها الأولى باللغة العربية التي توفر صورة شاملة حول التغييرات والتطورات المعرفية في حقل الإدارة التربوية في الوطن العربي، من طريق عرض التطور التاريخي لهذا المجال ومن خلال تحليل نقاط القوة والضعف الموجودة في الأبحاث المنشورة في هذه البلدان، فتقدم توصيات تهدف إلى تحسين نوعية وتوجهات الأبحاث التربوية العربية وتشكل قيمة مضافة للأكاديميين وصناع القرار في الوطن العربي الراغبين في الاستفادة من نتائج الدراسة وتحليلها. كما تسدّ الفجوة المعرفية في ما يخص حقل الإدارة التربوية في الوطن العربي.

**منهجية البحث:** اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي (Descriptive Design) لتحليل ونقد الدراسات كإطار نظري لتصميم البحث. ويتخذ البحث الوصفي، بحسب الباحثين أهمية مميزة مقارنة بأنواع البحث الأخرى، إذ إنه يقدم حجر الأساس للدراسات الأخرى التي تحاول الوصول إلى استنتاج علاقات سببية بين ظواهر ومتغيراتها (Meriam [et al.], 2002; Gall, Gall and Bog, 2007).

**جمع المعلومات:** تناول البحث الدراسات المتعلقة بحقل الإدارة التربوية الموثقة في شمعة وبالتحديد تلك المنشورة في دوريات عربية. وشمعة هي قاعدة معلومات إلكترونية توثق الدراسات التربوية الصادرة في البلدان العربية في مجمل ميادين التربية، وباللغات الثلاث: العربية، والفرنسية، والإنكليزية، وتتيحها مجاناً للباحثين والمهتمين بالدراسات التربوية. منذ عام 2007، تجمع شمعة المعلومات التربوية التي ترد في كتب ومقالات وتقارير ورسائل جامعية (الماجستير والدكتوراه) متوافرة لدى الجامعات، وكليات التربية، ومراكز الأبحاث، ودور النشر، والدوريات، والوزارات والمنظمات الإقليمية والعالمية في البلدان العربية، وتعدّ بشأنها بيانات بليوغرافية وملخصات، وفي بعض الأحيان توفّر نصوصها الكاملة (شمعة، 2012).

قمنا ببحث الموقع الإلكتروني لشمعة بحثاً عن مقالات تتحدث عن الإدارة التربوية نشرت في الوطن العربي، حيث أدخلنا في مكنز شمعة الكلمات المفتاحية الأربعة التالية: «الإدارة التربوية»، «الإدارة المدرسية»، «الإشراف التربوي»، والتعليم العالي (Educational Administration). فحصلنا على 1141 دراسة تنوعت بين رسائل جامعية (630)، مقالات (417)، كتب (77)، فصول في كتب (16)، وتقرير (1). ثم حصرنا بحثنا ليتركز فقط حول المقالات (417 مقالاً) لنختار منها «المقالات المتوافرة كنص كامل» (Full Text Articles) وعددها 224 مقالاً. بعدها قمنا بتحميل نسخة إلكترونية لكل مقال متوافر كنص كامل وحفظناها كلها في ملف إلكتروني، ثم راجعنا كل دراسة بهدف استخراج المعلومات المتعلقة بأسئلة البحث. وتضمنت المعلومات المستخرجة أسماء الباحثين، عناوين الدراسات، بلد النشر، اسم المجلة التربوية، وسنة النشر؛ وحفظنا هذه المعلومات في جداول إلكترونية (Excel Sheets). وأخيراً، قمنا بتصنيف وترتيب المقالات في ملفات إلكترونية حسب المواضيع التي تناولتها، ووضعنا شيفرات (Codes) لتنظيم وجرد المعلومات المستخرجة معتمدين منهجية النظرية المجردة (Strauss and Corbin, 2008).

**تحليل المعلومات:** انقسمت عملية تحليل المقالات المتعلقة بالإدارة التربوية والمنشورة كنص كامل باللغة العربية إلى شقين أساسيين: التحليل الكمي والتحليل النوعي.

(1) **التحليل الكمي (Quantitative Analysis):** في المرحلة الأولى، استخدمنا الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics) لتحليل وتقييم المقالات المتوافرة كنص كامل (224 مقالاً) من طريق إحصاءات تتعلق بتوزيع عددها حسب السنة، البلد العربي، المجلة التربوية، والموضوع. ومن ثم عرضنا النتائج في رسوم بيانية إحصائية.

(2) **التحليل النوعي (Qualitative Analysis):** في المرحلة الثانية، استخدمنا التحليل التفسيري (Interpretational Analysis) لتحليل المضمون وتحديد الاتجاهات المعرفية للمقالات متبعة منهجية النظرية المؤسسة (Grounded Theory) لستروس وكوربن (Strauss and Corbin, 2008) كنهج للتحليل. بعد تصنيف المقالات المتوافرة كنص كامل (224 مقالاً) إلى مواضيع، ركزنا بحثنا حول المقالات التي تحمل موضوعاً مشتركاً (ثلاثة مقالات أو أكثر). وقد اعتمدنا الإطار النظري الذي اعتمده هالنغر (Hallinger, 2013) لتحليل وتقييم مراجعته البحثية في حقل الإدارة التربوية، فاستخرجنا من المقالات الأهداف، الأطر المفاهيمية، المنهجية المتبعة، والتوصيات الختامية (Hallinger, 2013)، ومن ثم قمنا بتحليلها ومقارنتها بالتوجهات المعرفية في الدراسات والأدبيات العالمية ومن ثم توليف النتائج وكتابة الخلاصة.

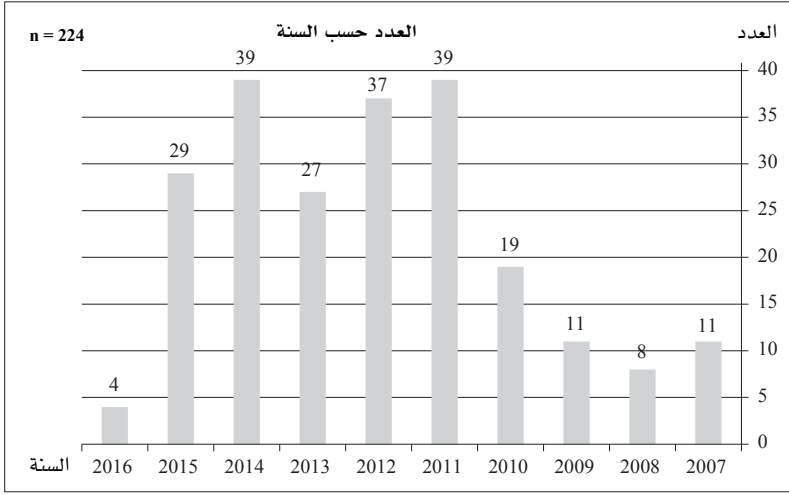
**النتائج:** بلغ عدد المقالات المتعلقة بالإدارة التربوية والتي وثقت كنص كامل في شبكة شمعة في مدة عشر سنوات (ابتداءً من سنة 2007 ولغاية سنة 2016) 224 من أصل 1141 دراسة، أي ما يوازي 20 بالمئة من مجمل أبحاث الإدارة التربوية المنشورة في شبكة شمعة. وقد نشرت المقالات المتوافرة كنص كامل في 46 مجلة تربوية في 17 بلداً عربياً. وهنا إحصاء لأعداد المقالات المنشورة حسب السنة، البلد العربي، المجلة التربوية، والموضوع.

## أولاً: توزيع المقالات المتوافرة كنص كامل حسب السنة

يبين الرسم البياني الرقم (1) إحصاءً للمقالات حسب السنة ابتداءً من سنة 2007 حتى سنة 2016:

### الرسم البياني الرقم (1)

عدد مقالات الإدارة التربوية المنشورة كنص كامل في شبكة شمعة من سنة 2007 حتى سنة 2016

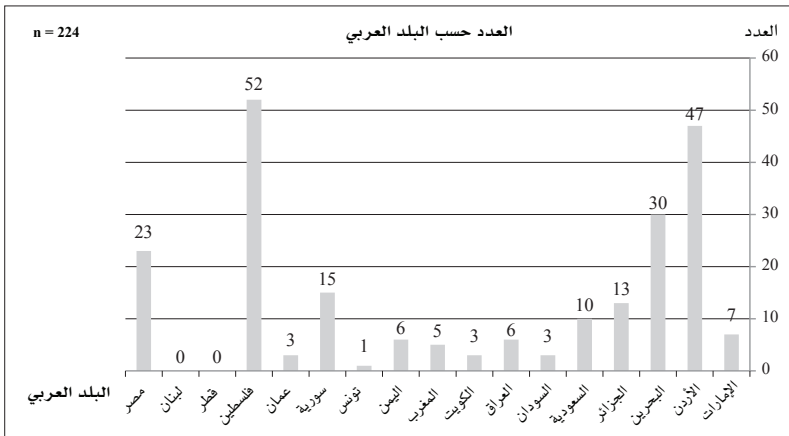


## ثانياً: توزيع المقالات المتوافرة كنص كامل حسب البلد العربي

يبين الرسم البياني الرقم (2) إحصاءً للمقالات المنشورة حسب البلد العربي:

### الرسم البياني الرقم (2)

عدد مقالات الإدارة التربوية المنشورة كنص كامل في شبكة شمعة من سنة 2007 حتى سنة 2016 حسب البلد العربي



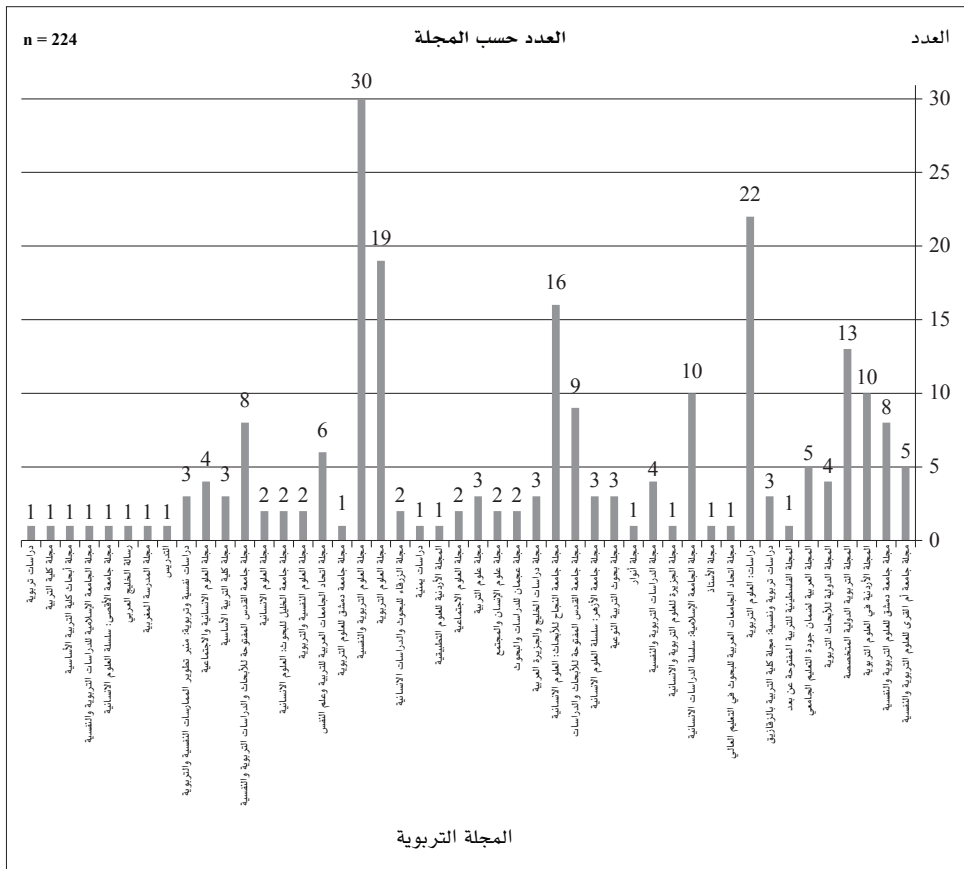
## ثالثاً: توزيع المقالات المتوافرة كنص كامل حسب المجلة التربوية

يبين الرسم البياني الرقم (3) إحصاءً للمقالات حسب المجلة التربوية:

ومن المفاجئ أنه بالرغم من العدد المتزايد من الدراسات في مجال الإدارة التربوية (النسبة المئوية من مجمل الدراسات) والتزايد المتسارع لعدد كليات التربية التي تمنح شهادات عليا في الإدارة التربوية، لم يكن بالإمكان إيجاد مجلة واحدة متخصصة من أصل 39 شبكة نشرت فيها أبحاث الإدارة التربوية تعنى حصرياً بالدراسات في الإدارة التربوية.

### الرسم البياني الرقم (3)

عدد مقالات الإدارة التربوية المنشورة كنص كامل في شبكة شعبة  
من سنة 2007 حتى سنة 2016 حسب المجلة التربوية

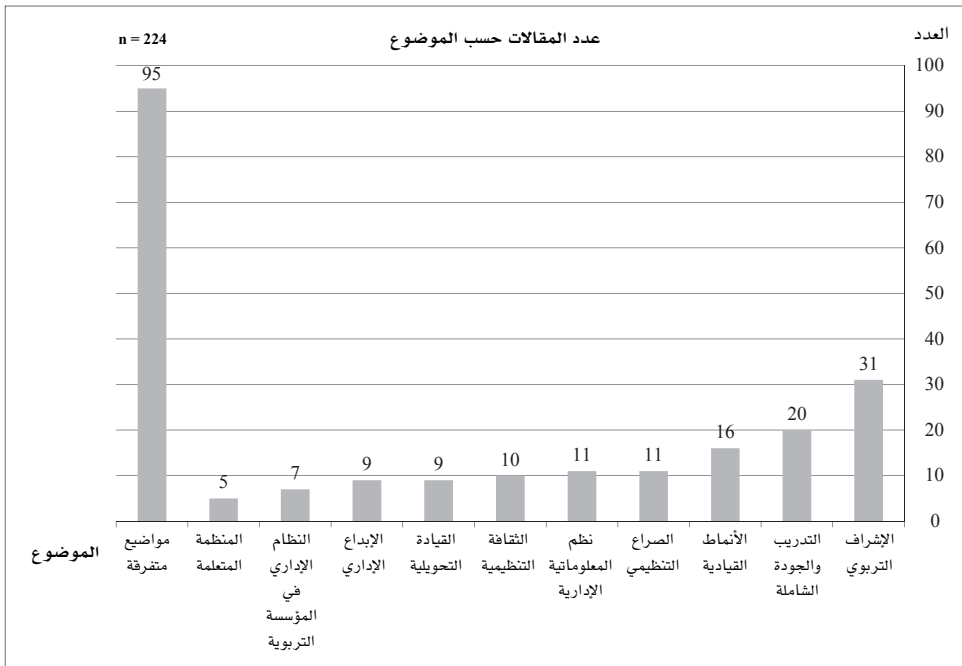


## رابعاً: توزيع المقالات المتوافرة كنص كامل حسب المواضيع

قمنا بتصنيف المقالات من سنة 2007 حتى سنة 2016 حسب المواضيع، حيث رتبنا كل ثلاثة مقالات أو أكثر تشترك في نفس الموضوع في ملف منفصل. أما المقالات ذات المواضيع المختلفة فنظمناها في ملف «المواضيع المتفرقة». فكانت النتائج على الشكل التالي: واحد وثلاثون مقالاً (14 بالمئة) في الإشراف التربوي، عشرون مقالاً (9 بالمئة) في التدريب والجودة الشاملة، ستة عشر مقالاً (7 بالمئة) في الأنماط القيادية، أحد عشر مقالاً (5 بالمئة) في الصراع التنظيمي، أحد عشر مقالاً (5 بالمئة) في نظم المعلوماتية الإدارية، عشرة مقالات (5 بالمئة) في الثقافة التنظيمية، تسعة مقالات (4 بالمئة) في القيادة التحويلية، تسعة مقالات (4 بالمئة) في الإبداع الإداري، سبعة مقالات (3 بالمئة) في النظام الإداري في المؤسسة التربوية، خمسة مقالات (3 بالمئة) في المنظمة المتعلمة، إضافة إلى خمسة وتسعين مقالاً (42 بالمئة) في مواضيع متفرقة. ويبين الرسم البياني أدناه إحصاءً للمقالات حسب موضوع البحث:

### الرسم البياني الرقم (4)

عدد مقالات الإدارة التربوية المنشورة كنص كامل في شبكة شعبة  
من سنة 2007 حتى سنة 2016 حسب الموضوع



بيّنت الإحصاءات حسب الرسوم البيانية أعلاه تبايناً في أعداد مقالات الإدارة التربوية المتوافرة كنص كامل في شبكة شمعة من سنة إلى أخرى؛ فبلغ العدد الذروة سنتي 2011 و2014 اللتين سجلتا تسعة وثلاثين مقالاً (17 بالمئة) لكل سنة، بينما سجلت سنة 2016 العدد الأقل من المقالات وهو أربعة مقالات فقط (18 بالمئة). من ناحية أخرى، تبين، أنّ فلسطين سجلت النسبة المئوية الأعلى لمقالات الإدارة التربوية من مجمل المقالات التربوية المنشورة حسب البلد العربي حيث بلغت هذه النسبة (بالمئة 23)، وتلتها الأردن (21 بالمئة) ومن ثمّ البحرين (13 بالمئة)، بينما لم تسجل دول أخرى مثل قطر ولبنان أي مقالات تتعلق بالإدارة التربوية (0 بالمئة) طوال السنوات العشر الممتدة من سنة 2007 حتى سنة 2016. أما في ما يتعلق بإحصاء عدد المقالات حسب المجلة التربوية، فقد تباينت الأعداد بين مجلة تربوية وأخرى وسجلت المجلة البحرينية مجلة العلوم التربوية والنفسية العدد الأكبر من مجموع المقالات (30 مقالاً أي ما يوازي 13 بالمئة من مجموع المقالات). وأخيراً، في ما يتعلق بإحصاء عدد المقالات حسب الموضوع، فقد نال موضوع «الإشراف التربوي» العدد الأكبر بين مختلف المواضيع (واحد وثلاثون مقالاً أي ما يوازي 14 بالمئة من مجموع المقالات).

## خامساً: مناقشة النتائج: التوجهات البارزة للأبحاث حول الإدارة التربوية في الوطن العربي

تتمحور مناقشة النتائج حول الأسئلة الرئيسية التالية: ما هي التوجهات الأبرز في هذه المقالات من ناحية المواضيع التي تناولتها، والمنهجية المتبعة بالمقارنة مع الأدبيات الغربية؟ ما مدى الترابط بين هذه المقالات وما طبيعة مساهمتها في بناء قاعدة معرفية للممارسين؟ وتجدر الإشارة إلى أن هذا البحث اعتمد على مراجعة أبحاث الإدارة التربوية العربية المنشورة كمقالات فقط. باعتمادنا الكلي على المقالات، نكون قد استثنينا مساهمات بحثية عربية تناولت موضوع الإدارة التربوية كأطروحات الماجستير والدكتوراه، التي تشكل نحو 40 بالمئة من مجمل الدراسات الموثقة في شمعة، وهذا يحدّ من عدد أبحاث هذه الدراسة ويمكن أن يؤثر بدوره في صدقية استنتاجات هذا البحث. إلا أن تقاطع نتائج هذه الدراسة مع النتائج التي توصل إليها الأمين (2016) في دراسته للمواضيع التي ركزت عليها الأطروحات بالمقارنة مع المقالات الموثقة في شمعة أكد صلابة التقاليد البحثية وتوارث نطاق مواضيعها من جيل إلى جيل من الباحثين.

على أثر مراجعة للأدبيات هدفت إلى استطلاع التوجهات في المنهجية المتبعة في دراسات الإدارة التربوية في القارة الأميركية في عام 1999، أدخل هيك وهالنغر (Heck and Hallinger in Murphy and Seashore-Louis, 1999) تصنيفاً للثغرات في القاعدة المعرفية



فقسمها إلى صنفين: الأول، أطلقوا عليه اسم النقاط الفارغة (Blank Spots) يشمل المواضيع التي تنضوي تحت أطر مفاهيمية معتمدة ولكنها ما زالت بحاجة إلى مزيد من البحث من حيث استطلاع متغيرات إضافية تتفاعل ظواهرها كمتابعة البحث حول مفهوم البيئة المدرسية وأثرها في متغيرات تفصيلية متعلقة بتعلم الطلبة؛ أما الصنف الثاني، وأطلقوا عليه اسم النقاط العمياء (Blind Spots) فيشمل المواضيع التي لم يع الباحثون وجودها بعد وبالتالي لم يتم تطوير أطر مفاهيمية جاهزة لتحديدتها. في ما يلي سنستعرض التوجهات التي تم التوصل إليها ونلاحظ بداية الثغرات التي يمكن تصنيفها كنقاط فارغة ثم نتناول النقاط العمياء في قسم لاحق.

وتقت مراجعات الأدبيات في العالم الغربي التطور التاريخي للإدارة التربوية كحقل أكاديمي للبحث، وبيّنت المنعطفات الأساسية من حيث الأطر المعرفية وانعكاساتها على الممارسة الإدارية وكذلك على توجهات البحث مشيرةً إلى تطور ملحوظ للقاعدة المعرفية إضافة إلى وجود توجهات معرفية واضحة في دراسة الإدارة التربوية تعكس هذا التطور وحاجاته. شملت هذه مواضيع حول القيادة التعليمية (Instructional Leadership)، القيادة التحويلية (Transformational Leadership)، أثر القيادة في تحصيل الطلاب (Effect of Leadership on Students' Outcomes) والقيادة والمرأة (Women and Leadership). وعكست التوصيات التي لخصها هالنغر (Hallinger, 2013) في مراجعته لمراجعات الأدبيات أفق الدراسات الغربية ورؤية استراتيجية إلى ما دعا الباحثون إليه في العقد المقبل، وقد شملت هذه توصيات في ما يتعلق بمنهجية الدراسات كما يلي (1): إجراء المزيد من دراسات التدخل العلاجية (Intervention Studies) والدراسات التجريبية (Empirical Studies) والدراسات الاختبارية (Experimental Studies) ودراسات المقارنة (Comparative Studies)؛ (2) استخدام منهجيات بحثية بسيطة ومتغيرات أقل بدلاً من استخدام المنهجيات الإحصائية المعقدة والمتغيرات الكثيرة في الأبحاث؛ (3) إجراء المزيد من الأبحاث التي تتبنى المنظار الاجتماعي - الثقافي (Socio-cultural Lens) التي تدرس وقائع وممارسات الإدارة التربوية في السياق المحلي؛ (4) استخدام أدوات ومعايير متنوعة لتقييم وتحليل وتوليف الأدبيات وقياس صدقية أدوات البحث المستخدمة (Reliability and Validity of Research Instruments)؛ (5) التركيز على متغيرات محددة مثل فعالية المعلمين، الرضا الوظيفي، الانتماء المؤسسي، تحصيل الطلاب، ودرجة تفاعل الطلاب وربطها بالقيادة التربوية.

أظهر التحليل المقارن بين الأدبيات الغربية والمقالات العربية في حقل الإدارة التربوية اتجاهات يمكن اعتبارها إشارات واعدة تفتح آفاقاً مستقبليةً جديدةً تحمل في طياتها عامل «الاكتشاف» الذي أشار إليه مفتقداً (الأمين، 2016).

ففي حين غابت عن المقالات العربية مواضيع أثر القيادة في تحصيل الطلاب والمرأة والقيادة، والتي اعتبرت المواضيع الأبرز في الأدبيات الغربية. ورغم أنه بالإمكان تصنيف

هذا الغياب كتخلف للدراسات العربية عن الركب العالمي، أظهر التحليل نقاط تقاطع في التوجه المعرفي بموضوعي «القيادة التحويلية» و«الإشراف التربوي» اللذين تم تناولهما بكثرة في السياقين الغربي والعربي. يعكس هذا التقاطع اطلاعاً من جانب الباحثين العرب على القاعدة المعرفية العالمية واعتماداً على عدد من نظرياتها التي أثبتت فائدتها (كالقيادة التحويلية، الإشراف التربوي، والمنظمات المتعلمة) (البابطين، 2014؛ أبو تينة [وآخرون]، 2008). فقد أجرى هؤلاء الباحثون دراسات ميدانية معتمدين الإطار النظري الغربي للقيادة التحويلية مستطلعين مدى انطباقه على ممارسات القيادة في مجتمعاتهم (الرقاد وأبو دية، 2012؛ التلواني [وآخرون]، 2013؛ الخوالدة وجرادات، 2011). كما سجلت بعض المحاولات لبناء أدوات قياس تستند إلى نظرية علمية (القيادة التعليمية) وتجربتها في السياق العربي وإجراء تنقيحات عليها بناء على ذلك كدراسة البابطين (2012)، وكذلك القيام بدراسات تقييمية مستندة إلى معايير واضحة كدراسة بن زرعة (2014). وبذلك، يمكن أن تشكل نتائج هذه الدراسات قيمة مضافة، حيث إنها تعطي فرصة إلى إعادة تأطير النظريات التي تم تشكيلها في السياق الغربي ليشمل سياقات اجتماعية أوسع وبالتالي تتم زيادة القدرة التفسيرية لهذه النظرية وتصبح أكثر جهوزية لتعميمها بغض النظر عن السياق الاجتماعي.

ومن المظاهر الأخرى للتقاطع مع التوجهات العالمية، بينت هذه الدراسة محاولات لاعتماد البحث لتقييم البرامج القائمة، وتحديد الحاجات، وتفحص فعالية تصاميم جديدة لبرامج تعليمية وإدارية. فقد اعتمدت العديد من مقالات الإدارة التربوية في الوطن العربي على الأنماط التقييمية للبحث مثل تقويم البرامج التدريبية في المدارس الأردنية (الكيلاني ومصطفى، 2009)، تقويم تطبيق الـ ISO في المدارس الأردنية (بدح وحوامدة، 2013). واعتمدت مقالات أخرى أنماطاً تطويرية تطبيقية يمكن أن تفتح الطريق لتوظيف نتائج الأبحاث في التطوير الإداري وبناء القدرات لدى الممارسين مثل تقديم مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الأردن (العساف والصرايرة، 2011)، ولوحدة التنمية المهنية لأعضاء الهيئة التعليمية في كليات البنات التربوية في السعودية (الحريشي وكعكي، 2007)، وللتقويم لأغراض الاعتماد والجودة في مدرسة اليرموك النموذجية في الأردن (عودة، 2011).

ومن المظاهر الواعدة اهتمام الباحثين بمراجعة الأدبيات المتعلقة بأطر نظرية رغم أن المنهجية المتبعة في هذه المراجعات غير واضحة وإشكالية القيمة المعرفية للاستنتاجات التي تتوصل إليها هذه الدراسات لا تزال قائمة. فعلى سبيل المثال بحث جمال الدين وآخرون (2014) أبعاد الثقافة التنظيمية في الفكر الإداري التربوي المعاصر من خلال دراسة تحليلية للأدبيات المرتبطة بهذا الموضوع. وتضمن حقل الإشراف التربوي مجموعة من الدراسات التحليلية التي صنفت كمراجعة للأدبيات حول هذا الحقل (العبيدي

وعبد الحميد، 2009؛ العلوي، 2013؛ بوسعدة، 2010). كما تضمنت بعض المقالات توصيات محددة لأبحاث مستقبلية منبثقة من النتائج ومبنية على المعرفة التي تم التوصل إليها كالتوصيات، على سبيل المثال، بإجراء دراسة لمعرفة قدرة الفريق على مواجهة الأزمات والتخفيف من نتائجها السلبية (السامرائي، 2014؛ مقابلة [وآخرون]، 2016) ودراسة حول أثر البرامج التدريبية على مستوى أداء المديرين في إدارة الأزمات المدرسية (السامرائي، 2014).

إضافة إلى ذلك يعتبر ظهور مواضيع تناولها الباحثون العرب وغابت عن المراجعات الغربية دليلاً على وجود بوادر خجولة تشير إلى توجه الباحثين إلى اختيار مواضيع نابعة من هموم واقعية في سياق المجتمعات العربية. حيث غابت عن الدراسات الغربية مواضيع مثل الإبداع الإداري، التدريب والجودة الشاملة، الإدارة الإلكترونية، والصراع التنظيمي. فقد سجل موضوعاً الإبداع الإداري والصراع التنظيمي نسبة عالية من مقالات هذه الدراسة. ورغم التحفظات حول منهجية دراسات الإبداع الإداري والصراع التنظيمي، إذ إنها اتبعت معظمها نمط التجريبية المجردة (الأمين، 2016) واعتمدت على المنهج الكمي الذي لا يسهم في الوصول إلى مساهمات معرفية قيّمة في غياب تبني الأطر المفاهيمية الواضحة، إلا أن النتائج التي تم التوصل إليها تعكس أولويات وواقع السياق العربي وتقدم مادة جيدة لمناقشة تحليلية نقدية لتحديد التوجهات المستقبلية لإغناء القاعدة المعرفية حول هذه المواضيع.

على سبيل المثال، كان هناك تسعة مقالات تحت عنوان الإبداع الإداري معظمها لا تتبنى أطراً مفاهيمية سابقة باستثناء دراسة العيثاوي والكواري (2011) وجاءت النتائج مفاجئة من حيث استنتاجها أن هناك ممارسات للإبداع الإداري في المؤسسات التربوية ولا سيما في ضوء نتائج المقالات التي استطلعت المعوقات في سياقات متعددة وتوصلت إلى تأكيد وجود هذه المعوقات والاتفاق على تأثيرها السلبي في ما يتعلق بتنمية الإبداع في العمل المؤسساتي. إلا أن نتائج هذه الدراسات بينت تصوراً لطبيعة هذه المعوقات في سياق المؤسسات التربوية العربية يمكن تلخيصها كالآتي: ضغوط العمل ونقص الحوافز المقدمة للمبدعين بوجه عام، والحاجة إلى تدريب مديري تلك المدارس على استيعاب التكنولوجيا وتقنيات الاتصال المتطورة، وزيادة منح الحوافز المعنوية والمادية للمبدعين، وغياب العمل الجماعي، وسلطوية عملية صنع القرار الإداري من حيث عدم مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها، وعدم ملاءمة المناخ التنظيمي للابتكار والإبداع من حيث زيادة أعباء الدور نوعياً، والاعتماد على التفكير النمطي والتمسك بالأنماط المألوفة في إنجاز الأعمال والخوف من الفشل، وعدم وضوح الرؤية. من جهة ثانية، تعطي المقالات حول موضوع الصراع التنظيمي صورة مبدئية عن طبيعة الأزمات التي يواجهها القادة التربويون، وعن

الاستراتيجيات التي يتم استخدامها لإدارة الصراع، وانطباعات حول دور القيادة في إدارة هذه الأزمات ومدى جهوزية المؤسسات التربوية لإدارة الأزمات.

وأخيراً، يمكن أن نستنتج أنه رغم التوجهات الواعدة لا تزال القاعدة المعرفية في الإدارة التربوية مفككة، ولا تزال مواضيعها الأكثر بحثاً تعاني الكثير من الفراغات التي لا يزال يتوجب على الباحثين العرب ملؤها لبناء المعرفة المجردة في سياقهم الثقافي. ومع عدم وجود اتساق بين المقالات، وغياب التخطيط الاستراتيجي لمستقبل البحث الذي يهدف إلى توليف نتائج البحوث القائمة، تستحق أسئلة البحث التالية بعض الاهتمام: ما الفرق الذي يحصل من تأثير تصرفات وأسلوب القادة ومن اعتماد بعض النماذج التنظيمية؟ ما العوامل التي توسط (Mediate) هذا التأثير؟ ما هي المؤشرات التي نحتاج إلى استطلاعها لتحديد أثر القيادة في الطلاب؟ ما أثر القيادة في متغيرات تمكين العاملين والثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي؟ إضافة إلى ذلك، لا تزال هناك ثغرة رئيسة تتمثل بعدم إخضاع القادة التربويين ونهجهم وسلوكهم وجداول أعمالهم في المراكز الواقعة في أعلى الهرم التنظيمي للبحث والاستقصاء. في حين أن عدداً لا يحصى من الدراسات فحص أسلوب القيادة أو نهج القادة على مستوى المدرسة، وبعضها استطلع عدداً من القادة التربويين على مستوى الإقليم التربوي، لم تكن هناك أي محاولة لدراسة الممارسات القيادية أو القواعد التنظيمية في أعلى الهرم التنظيمي ولا سيما في ما يتعلق بدراسة آليات وضع السياسة التربوية (Policy Making Process) أو في ما يتعلق بدراسة موازين القوى والسياسة الجزئية (Micro-Politics).

## سادساً: خلاصة وآفاق مستقبلية

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الثغرات المعرفية في حقل الإدارة التربوية في الوطن العربي أخذاً بعين الاعتبار ما تحقق في هذا المجال في العالم ومستنيرة بالتوصيات النابعة من محاولة الباحثين التربويين العالميين في العقود السبعة الماضية لبناء قاعدة معرفية يسترشد بها الممارسون وصانعو السياسات التربوية. نستعرض في هذه الخلاصة تحديات بناء قاعدة معرفية، والآفاق المستقبلية لتوجهات البحث في مجال الإدارة التربوية في الوطن العربي.

### 1 - تحديات بناء قاعدة معرفية

بينت هذه الدراسة مجموعة من التحديات الأساسية التي تواجه الباحثين التربويين العرب في بناء قاعدة معرفية في مجال الإدارة التربوية تتجاوز تحديات ملء الفراغات التي تمّ ذكرها في مناقشة النتائج. تعكس هذه التحديات ثغرات يمكن اعتبارها نقاطاً

عمياء بناء على تصنيف هيك وهالنغر (Heck and Hallinger in Murphy and Seashore- Louis, 1999)، ذلك أنها تنبع من النواحي التي لم يع الباحثون وجودها بعد وبالتالي لم يتم تطوير أطر مفاهيمية جاهزة لتحديدها. وتطرح هذه الأخيرة تحدياً أكبر للمهتمين ببناء القاعدة المعرفية؛ إذ غالباً ما يحتاج بناء هذا الجانب من القاعدة المعرفية إلى نقلة مفاهيمية جذرية (Paradigm Shift) من أجل التوصل إليها. وتقاطعت هذه التحديات بمعظمها مع الاستنتاجات التي توصل إليها الباحثون العرب حول واقع البحث العلمي في العلوم الاجتماعية عموماً والتربوية خصوصاً في منطقتهم، وتتلخص تحت العناوين التالية: (أ) عدم فعالية الأنماط المنهجية السائدة؛ (ب) عدم اعتماد منظور ثقافي (Cross-cultural) لتجذير النظريات العالمية في السياق العربي؛ (ج) الشرخ المنهجي بين النظري والتطبيقي.

### أ - عدم فعالية الأنماط المنهجية السائدة

في قراءة للدراسات حول واقع البحث العلمي في البلدان العربية بشكل عام وفي الحقل التربوي بشكل خاص (El Amine, 2009; The Broken Cycle, 2014؛ الأمين، 2016)، يمكن القول إن الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في ما يتعلق بما أسماه الأمين (2016) «ضعف المساهمة المعرفية» للأبحاث التربوية العربية، تنطبق إلى درجة كبيرة على المقالات التي تمت مراجعتها في مجال الإدارة التربوية. إذ يمكن استخلاص أمثلة مطابقة للأنماط التي وصفها (تجريبية مجردة، تجريبية خادعة، تقييم، تطبيق، وتحليل) بتوزيع مشابه (طفيان واضح للأنماط الأربعة الأولى)، مع هيمنة لمنهجية البحث الكمي الذي يعتمد على استبيانات مبنية بطريقة عشوائية دون قاعدة مفاهيمية نظرية. فقد تبين الاعتماد الكبير على المنهج الكمي كمنهج للبحث في 95 بالمئة من الدراسات، في ظل ندرة المقالات التي اعتمدت المنهج النوعي (أقل من 5 بالمئة من مجمل المقالات). أما بالنسبة إلى أدوات جمع المعلومات، فلاحظنا ندرة استخدام المقابلات والملاحظة كأدوات وكثرة استخدام الاستمارات والاستبيانات التي تم استخدامها في نحو 97 بالمئة من مقالات هذه الدراسة. من جهة أخرى، تركزت طرق تحليل المعلومات على التحليل الإحصائي كما كثر الاعتماد على المتغيرات المختلفة بعيداً من الأهداف الوظيفية للبحث والمنفعة التطبيقية له.

وبناءً على نتائج تحليل عينات هذه الدراسة أغفلت 80 بالمئة من المقالات اعتماد إطار مرجعي لبناء أدوات جمع المعلومات أو تأطير استنتاجاتها. فجاءت الأخيرة على شكل يتجانس مع قول الأمين (2016): «لم نجد في هذه الدراسات إطاراً نظرياً أو مفاهيمياً عاماً، أو مستقى من أحد الميادين المعرفية الإنسانية كالفلسفة أو علم الاجتماع أو التاريخ أو علم النفس. الإطار «النظري» في هذه الأنماط هو مراجعة للدراسات التجريبية المماثلة، وكأننا تراصف الملخصات مع نتائج البحث، ومع تكاثر الدراسات المشابهة عبر الزمن، إلى ما لا نهاية، سوف ينتج معرفة آلية، كما يقول رايت ميلز» (الأمين، 2016: 19).

في حين توافق الباحثون العالميون على أن أحد أهم الشروط الأساسية لبناء قاعدة نظرية معرفية مجذرة في الواقع العملي هو تبني الدراسات أطراً نظرية واضحة تعتمد كمرجع يقارن به الفهم الذي تم استخلاصه من النتائج الميدانية. من هذا المنطلق، تشكل ندرة الدراسات العربية التي تركز على مراجعة الأدبيات حول موضوع محدد (على سبيل المثال أثر القيادة التربوية في تعلم الطلاب) وقلة استخدام الأطر المفاهيمية في المقالات التي تم دراستها وتحليلها، أحد المسببات الأساسية لغياب الترابط بين الدراسات ونتائجها، وتحدياً أساسياً يقف عائقاً أمام أية محاولة لتوليف النتائج والوصول إلى فرضيات تشكل المكوّن المبدئي لبناء النظرية المجذرة. إضافة إلى ما سبق فإن أبرز ما يمكن استخلاصه مما أشار إليه الأمين (2016) في تفسيره لتدني نوعية الأبحاث التربوية في الوطن العربي هو أن الباحثين يتمسكون بالأنماط السائدة تمسكهم بالتقاليد الاجتماعية التي بنيت حولها نظم وأعراف إدارية ويوظفون طاقاتهم ومهاراتهم في ما وصفه «باستبطان» (للسياح والحدود المرسومة) لهم ولأبحاثهم من القوى التي تسيطر مادياً ومعنوياً وتدير الناتج الفكري لخدمة استئثارها بسلطة القرار في المجتمع المهني بكل مجالاته. وإذا وافقنا مع الأمين (2016) على هذا الطرح، فذلك يساعدنا على تفسير التقيد والالتزام بالأنماط البحثية التي بيّن عدم جدواها وخطورها في دراسته، كما يساعدنا على تفسير غياب أي تيار بحثي جادّ يقدم طروحات مبتكرة ويضع خطة استراتيجية متماسكة تعالج واقع القصور المزمّن في إنتاج المعرفة في مجال العلوم التربوية.

## ب - عدم اعتماد منظور ثقافي لتجذير النظريات

### العالمية في السياق العربي

بينت هذه الدراسة أن الأغلبية الساحقة من المقالات حول الإدارة التربوية ما زالت تتبنى الفلسفة الوضعية (Positivist) التي تركز على فرضية أن الحقيقة العلمية حقيقة مطلقة موجودة خارج الفاعل الاجتماعي والباحث عنها، ويمكن لمنهجية البحث التي تتبع القواعد التي تحمي الموضوعية أن تنتج المعرفة المجردة التي يمكن تعميمها في مختلف السياقات. وهذا من شأنه أن يمثل تحدياً كبيراً، إذ إنه يترك الكثير من النواحي والقضايا المهمة خارج الإطار المفاهيمي المعتمد كنقاط عمياء ويجعل من المحاولات التي يقوم بها الباحثون التربويون العرب مجرد اقتباس أعمى للمفاهيم النظرية الغربية يكرس التبعية الفكرية السائدة ويترك الباحث العربي معزولاً عن قضايا مجتمعه وأطره الثقافية المحلية.

وفي نظرة إلى التطور التاريخي للإدارة التربوية كمجال علمي خاضع للبحث، يتبين أن النظرة الفلسفية الوضعية كانت سائدة في دراسات الإدارة التربوية حتى عام 1980 في الغرب عندما تبين للباحثين أن المعرفة التي أنتجت في العقود السابقة محدودة النفع، ولا سيّما من جهة فائدتها للممارسين وقدرتها على تناول القضايا ذات التعقيدات الاجتماعية والسياسية. ومنذ ذلك التاريخ حصلت نقلة نوعية في اتجاهات البحث في

الإدارة التربوية وتحول نحو تبني الفلسفة البنائية/التفسيرية (Constructivist/interpretivist Paradigm) التي تنظر إلى المعرفة وإنتاجها ضمن سياقها الثقافي والاجتماعي (Dimmock and Walker, 2005; Hofstede and Hofstede, 2005). وغصت الدوريات بدعوات إلى تبني المنهج البحثي النوعي (Qualitative Methodology) واعتماد أطر مفاهيمية للبحث تعتمد على المتغيرات التي ترتبط بالثقافة وتتناول أثر المفاهيم النظرية التي يبنها الباحث والمبحوث (Research Participant) على المعرفة والنطاق الذي تنطبق فيه أية نظرية علمية يتم بناؤها. بالمقارنة، لا يزال البحث العربي حبيس المنظومة الضيقة التي ثبت قصورها في إضافة المساهمات الفكرية ذات الفائدة العملية والنظرية التي تؤسس وتغني القاعدة العلمية لهذا المجال العلمي التربوي الناشئ.

التحدي الذي يطرحه تبني منظومة معرفية ضيقة يمكن أن يفسر كذلك ما لحظه الأمين (2016) بالنسبة إلى الأنماط البحثية المتبعة من الباحثين التربويين العرب التي وصفها بالتجنب. ففي حين تسيطر هذه المفاهيم الاجتماعية على الباحثين الغربيين، وتنعكس متغيرات يشبعونها تحليلاً وأطراً مفاهيمية تتناول مواضيع اجتماعية، مثل العدالة والمساواة، والتعادل بالفرص (Theoharis, 2007)، والمنظومة القيمية المستخدمة من جانب القائد التربوي (Blumberg and Greenfield, 1986)، والقيادة التشاركية الموزعة (Hulpia and Devos, 2010; Spillane and Diamond, 2007)، نجد أنها تغيب شبه كلي عن الدراسات العربية. بينت هذه المراجعة للمقالات العربية في الإدارة التربوية أن هذه المواضيع الاجتماعية هي الغائب الأكبر في مجتمع يسوده القمع ويفتقر إلى الديمقراطية وتثقل فيه تعقيدات قضايا العدالة الاجتماعية.

### ج - الشرح المنهجي بين النظري والتطبيقي

بالرغم من الإشارات التي نعتبرها واعدة من حيث اهتمام بعض الباحثين العرب بتطوير نماذج يمكن استخدامها من قبل الممارسين، والسعي إلى تحكيم ممارسات قائمة من طريق إجراء دراسات تقييمية تعتمد معايير عالمية متعارف عليها، إلا أن نظرة معمقة إلى المنهجيات والأنماط المتبعة تشير إلى هيمنة الإطار المفاهيمي الذي يفصل فصلاً كلياً بين النتاج المعرفي النظري والنتاج المعرفي الموجه إلى الممارسين. استفاض الأمين (2016) في مناقشته لنتائج دراسته عن الوسواس الاجتماعي الذي وصفه كنزاع بين دور الباحث «كعالم محايد» أو «كفاعل اجتماعي خبير». ولم يتضح من تحليل الأمين (2016) ما إذا كان يدعو إلى مزيد من الفصل بين هذين الدورين أم هو ينهنا فقط إلى ضرورة التحرر من شباك هذه الوسواس. ما يشكل تحدياً أساسياً هو أن ما يعرضه الأمين (2016) يعكس شرحاً واسعاً في المنظومة المفاهيمية عند الباحثين العرب بين النظري والتطبيقي، ويؤكد الغياب الكامل في أذهانهم للاحتتمالات الموجودة في القاعدة المعرفية الغربية بما يخص منهجيات البحث الحديثة، في حين تشير توصيات الدراسات العالمية في مجال الإدارة



التربوية بثقة إلى ضرورة ردم الهوة بين إنتاج المعرفة النظرية ذات الصدقية وإعطاء إرشادات عن كيفية تطبيقها. ويدل على ذلك الانتشار الواسع لمنهجية البحث الإجرائي (Action Research) (Sagor, 2009) كأداة متعارف عليها للاكتشاف وتقديم مساهمات معرفية تخدم الممارس. إضافة إلى ذلك تمثل منهجية البحث التي تدعو «المبحوثين» إلى المشاركة في تصميم الدراسات وتحليل نتائجها كباحثين وسيلة أخرى لردم الهوة بين النظري والتطبيقي (Lincoln and Guba, 2013).

من هنا، وفي مجتمع تسوده حالة طوارئ فكرية وثقافية، لا يملك الباحثون التربويون العرب ترف الاهتمام بالبحث كأداة لنتاج المعرفة للمعرفة، أو السعي للتموضع بمساهماتنا كباحثين على الخريطة العالمية في المجتمع العلمي. فمع التوجه الدولي الذي يقدم بديلاً للبحوث الأساسية (Basic Research) وقصص نجاح تبرهن القيمة المضافة إلى البحوث التطبيقية (Applied Research) هناك مبررات وافرة للباحثين العرب لتحويل تركيزهم على هذه النقطة العمياء التي تهدف إلى إيجاد أسئلة بحثية نابعة من إشكاليات مرتبطة ارتباطاً مباشراً بتحديات التطوير التي يواجهها الممارسون وليس بتلك النابعة فقط من ثغرات معرفية في المنظومة الفكرية. وبالتالي يصبح الاستثمار في إنتاج البحوث التطبيقية «السليمة منهجياً» التي تهدف إلى إيجاد إجابات عن مشاكل الممارسة السبيل الأمثل للتغلب على التحدي المتمثل بسد الشرخ المنهجي بين النظري والتطبيقي والمساهمة في إنتاج معرفة ذات قيمة عملية.

## 2 - التوجهات المستقبلية للبحث

رغم واقع الصورة المظلمة حول البحث العلمي التربوي في الوطن العربي والانتقادات القاسية المحققة حول نوعية الدراسات المنشورة، إن كان كمقالات علمية أو كأطروحات (الأمين، 2016)، ورغم تقاطعها مع نتائج هذه الدراسة، اخترنا أن نختم هذا التقرير متبنين موقفاً آملاً يبرز النواحي الواعدة التي يمكن اعتبارها نقطة انطلاق تتحول إلى ركائز تبنى عليها قاعدة معرفية موائمة للسياق المحلي ومستجيبة لحاجات الممارسين وصانعي القرار من جهة، ومؤهلة لأن تسهم في إغناء القاعدة المعرفية العالمية بأطر مفاهيمية ونظريات تطبيقية جديدة وبأخرى تنتج عن إعادة قولبة النظريات الغربية، التي تهيمن حالياً على هذه القاعدة المعرفية، لتتطبق على سياقات ثقافية أوسع من جهة أخرى. فبالرغم من التحديات التي ذكرت أعلاه، أظهرت نتائج مراجعة الدراسات نواحي واعدة يمكن اعتبارها خطوات في الاتجاه الصحيح نحو بناء هذه القاعدة المعرفية.

وبناءً على ما عرض تقديم طرحةً استراتيجياً لأجندة بحثية يدعو في مرحلته الأولى إلى تجاوز التوصيات السابقة التي ركزت على تحسين ظروف الباحثين أو إيجاد سبل لرفع نوعية البحث العلمي التربوي. كما يدعو الطرح الجديد إلى عدم الانسياق وراء التوصيات



العالمية كتلك التي أطلقها هالنغر (Hallinger, 2013) رغم أنها بلا شك تحمل في طياتها بعضاً من الفائدة والتقدم. وفي غياب الثقافة البحثية البانية للمعرفة في الجامعات العربية (الأمين، 2016) يمكن أن تتحول التوصيات النابعة من هذه الدراسة إلى أفكار لا قيمة فعلية لها؛ إذا لم ترتبط برؤية تحدد الجهة التي ستحمل راية التغيير وتزعزع الواقع الحالي بثقافته وتقاليدته. فالمفاجئ أنه بالرغم من العدد المتزايد من الدراسات في مجال الإدارة التربوية (النسبة المئوية من مجمل الدراسات) والتزايد المتسارع لعدد كليات التربية التي تمنح شهادات عليا في هذا المجال، لم يكن بالإمكان، ضمن المجالات المتاحة بقاعدة بيانات شعبة، إيجاد مجلة واحدة متخصصة من أصل 39 شبكة نشرت فيها أبحاث الإدارة التربوية تعنى حصرياً بالدراسات في الإدارة التربوية. بناءً على التجارب العالمية في هذا المجال، يعتبر تأسيس مجلة متخصصة علامة فارقة ضرورية في مسار بناء قاعدة معرفية (Donmoyer in Murphy and Seashore-Louis, 1999) إذ إنها تجسد المجتمع العلمي المهني الذي تحدث الأمين (2009) مراراً عن افتقاده في المجتمعات العربية. يمكن أن يؤدي هذا المجتمع المهني دوراً رئيساً في وضع معايير الجودة لما يتم نشره، وكذلك يحدد التوجه الاستراتيجي لأجندات البحث من طريق الدعوة إلى إعداد مراجعة للأدبيات بشكل دوري، وتحديد المواضيع المستخلصة من الأولويات العملية أو الثغرات البحثية ليتناولها الباحثون. ومما لا شك فيه أن هذه المجلة المتخصصة يجب أن تتبنى معايير تعالج الإشكالية التي وصفها الأمين (2016) في نقده للبحث التربوي العربي عندما قال: «يسود أنظمة التحكم في الدوريات التربوية المحكمة التقاليد التي ترجح مراجعة الأدبيات على طريقة لزوم ما لا يلزم، والفرضيات الصفرية، والنتائج الإحصائية من دون مساهمة معرفية قابلة للتعميم، والوصول إلى توصيات معلومة مسبقاً» (الأمين، 2016: 1).

من هذا المنطلق، وقبل الولوج في عرض الخطوات المستقبلية، نقترح أن تحمل مسؤولية هذه الزعزعة مجموعة مترافقة من الباحثين الراغبين في قيادة التغيير الجذري. هذه المجموعة يمكن أن تمثل فريق عمل يؤسس لمجلة علمية متخصصة في مجال الإدارة التربوية، يفرض من خلالها معايير الجودة للبحث العلمي المنتج للمعرفة، وتتولى مهمة وضع خطة استراتيجية للتطوير في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة؛ ونقترح أن تتضمن الخطة الخطوات التالية:

أ - اعتبار المواضيع العشر الأساسية التي حددتها هذه الدراسة انعكاساً لاهتمام تربوي وتناول كل واحد منها على حدة كمحور لدراسات معمقة تتبع منهجيات متعارف عليها لمراجعة الأدبيات يكون هدفها الأساسي توليف نتائج هذه الدراسات لتحديد الثغرات بنوعها (Blind and Blank Spots).

ب - اختيار المواضيع التي تتقاطع مع المواضيع البارزة عالمياً مثل القيادة التحويلية، الإشراف التربوي والمنظمة المتعلمة، حيث تبنت 20 بالمئة من مجموع المقالات بعض

الأطر النظرية الغربية. وكانت الأطر الأبرز المستخدمة هي الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية لليثوود ورفاقه (Leithwood, 2008)، والإطار المفاهيمي للمنظمة المتعلمة لسينغي (Senge, 1990)؛ وإجراء دراسات مقارنة تتبنى إطاراً ثقافياً يسعى إلى إبراز نقاط الاختلاف والتقاطع على خلفيات السياق الاجتماعي - الثقافي وبالتالي إبراز النقاط العمياء عند الجانبين وأخرى تتحقق من مدى إمكان تعميم النتائج التي توصلت إليها الدراسات الغربية في سياق المجتمع العربي؛ ودعوة الباحثين للاستفادة من أدوات ونماذج القيادة في الدراسات الغربية وترجمتها، وتطويرها، وتعديلها لتتنسق مع بيئاتنا العربية. هذه المقاربة من شأنها أن تسهل على الباحث العربي عملية الأقلمة الناقدة (Critical Adaptation) للمفاهيم والنماذج النظرية الغربية، وأن تعطيه دوراً إضافياً للمشاركة الفاعلة في تنقيح وإغناء القاعدة المعرفية العالمية بأطر مفاهيمية يمكن تطبيقها بفاعلية في سياقات ثقافية متنوعة.

ج - دعوة الباحثين لتكثيف الدراسات الوصفية التحليلية النوعية واستخدام منهجيات بحثية بسيطة ومتغيرات أقل بدلاً من استخدام المنهجيات الإحصائية المعقدة والمتغيرات المتعددة، ولا سيما حول المواضيع التي تعكس اهتماماً حصرياً بين الباحثين العرب سواء من ناحية أصالتها أو الأولوية المعطاة لها مثل مواضيع الإبداع الإداري، الصراع التنظيمي والدراسات حول معايير الجودة. ما يميز المنهجية النوعية أنها تركز على النظرية البنائية (Lincoln and Guba, 2013) التي تثمن أثر السياق الثقافي والبنية المفاهيمية التي يتبناها الممارسون كانعكاس للقيم في السياق الذي يعملون فيه. يتفق الباحثون حول العالم على أن الدراسات النوعية توفر فرصة للباحثين لبناء فهم نظري نابع من ثقافتهم يعكس بصدق رؤى ومفاهيم الممارسين. وهذا بالتالي يساهم في سد الهوة بين الإنتاج المعرفي الأكاديمي والحاجات العملية للممارسين (Sagor, 2011).

د - دعوة الباحثين لربط البحث بالتنمية المجتمعية عن طريق إجراء المزيد من دراسات التدخل العلاجية (Intervention Studies) والدراسات التجريبية (Empirical Studies) والدراسات الإجرائية (Action Research) والدراسات الاختبارية (Experimental Studies)؛ واعتماد المقاربة التعاونية (Linclon and Guba, 2012) كمدخل للتخفيف من عزلة الممارسين عن إنتاج المعرفة ولتوجيه الباحثين الجدد نحو الابتعاد عن تقليد البحث للبحث والتوجه إلى وضع أجندة بحثية هادفة تضع العملية التربوية في سياقها المجتمعي وتفعيل دور الباحث كفاعل اجتماعي، فلا تتحول قدرته على التجريد واهتمامه بالموضوعية إلى أدوات لعزله عن قضايا مجتمعه وعن المساهمة في إثارتها وفي إيجاد السبل لحلها وتحميله بالتالي مسؤولية المعرفة التي ينتجها. وإذا كنا لنستقي دروساً من التجارب العالمية في مجال الإدارة التربوية، نلاحظ أن التطور التاريخي للنظريات التي أطرت القاعدة المعرفية في الغرب تدرج من الاهتمام بالفرد القائد وتقنيات الإدارة التي ارتكزت على الفلسفة

الوظيفية العقلانية (Culbertson, 1978) إلى ربط القيادة والبحث بالنظرية النقدية التحررية (Emancipatory Critical Theory) التي تثير تساؤلات عميقة حول المنظومة القيمية وأثرها في البحث وموضوعه، وتشجع الباحثين على تبني معايير العدالة الاجتماعية في تقييمهم للنماذج النظرية وإصدار أحكامهم بما يتعلق بفعاليتها ومواءمتها (Culbertson, 1978; Murphy and Seashore, 1999). وهذا الارتباط بالتنمية لا يمكن أن يتحقق إذا لم تعط الأولوية في الأبحاث المستقبلية إلى استقصاء أثر القيادة والتنظيم الإداري في متغيرات متنوعة كتمكين العاملين والثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي وتحصيل الطلاب.

هـ - دعوة الباحثين إلى القيام بمزيد من الدراسات التقييمية (Evaluative Studies) ولا سيّما تلك التي تتناول برامج الجودة. هناك حاجة ملّحة في المجتمعات العربية للبرامج المعتمدة والمبادرات التطويرية وهذا من شأنه أن ينتج معرفة عملية تصب مباشرة في خدمة الممارسين وصانعي السياسات التربوية (Karami-Akkary, 2014). هناك حاجة بصورة خاصة إلى طرح إشكالية المعايير المعتمدة في برامج الجودة وشهادات الاعتماد وتفحص مدى ملاءمتها للسياق وتطلعات الممارسين ورؤاهم.

و - أخيراً، وإضافة إلى العمل على زيادة وتكثيف نشر المقالات التي تتناول مواضيع الإدارة التربوية في جميع البلدان العربية يجب متابعة العمل على جمع الدراسات حول الإدارة التربوية المنشورة في الدوريات العالمية وإعطائها الأفضلية على مثيلاتها المنشورة في الدوريات العربية وبالأخص تلك المنشورة في الدوريات العلمية المحكمة في البلدان الغربية (الولايات المتحدة، كندا، وإنكلترا) والتي كانت السبابة في إرساء أسس هذا الحقل العلمي. فنظراً إلى صلاية المجتمع العلمي في هذه البلدان والوضوح النسبي لمعايير النشر المتبعة بالإمكان تجاوز إشكالية نوعية الأبحاث إلى حد ما. كما أن ضلوع الباحثين في هذه الدوريات باللغة الإنكليزية يعطيهم الفرصة للاطلاع على الأبحاث والنظريات التي يقوم بتطويرها المجتمع العلمي في تلك البلاد. وبالتالي تصبح الدعوة إلى إجراء مراجعة منهجية لهذه الدراسات خطوة أساسية في وضع حجر الأساس لقاعدة معرفية تعكس الواقع الثقافي والاجتماعي للمنطقة العربية ويكون باستطاعتها بالتالي أن تقدّم للممارس العربي معرفة نظرية ذات قيمة تطبيقية.

ز - الضغط لإقناع صنّاع القرار في وزارات التربية والجامعات لتوفير الظروف المساعدة لتكثيف البحث العلمي. هذا يتضمن تأمين بنود التمويل للبحث العلمي، وتوفير الوقت للباحثين من طريق خفض ساعات التدريس في الجامعة ليتسنى لهم القيام بأبحاثهم وإقامة مراكز للبحث مجهزة بالموارد المادية والبشرية اللازمة.

في عام 1982 استنتج بريدجز بعد مراجعته التاريخية للأدبيات (Bridges, 1982) حول الإدارة التربوية في القارة الأميركية أن التوجه السائد بين الباحثين في هذا المجال انحاز إلى دراسة المواضيع التي يسهل تبسيطها ودراستها. واختتم مراجعته بتشجيع زملائه

على المضي قدماً في تناول المواضيع المفصلية التي تسهم في بناء قاعدة معرفية تخدم الممارس وصانعي السياسات التربوية. فلفت الباحثين إلى قول هالبن (Halpin, 1966 as cited in Bridges, 1982): «لا يمكننا تأجيل دراسة مشكلة بحجة أنها تحتاج إلى الكثير من الوقت لحلها، أو بحجة أنها تتطلب انتباه العقول جيلاً بعد جيل. فخلال الأوقات الطارئة، يتبين أن المشاكل التي نؤجلها أو نتجاهلها، ستعود وتظهر من جديد. من هنا فإن الصعوبات التي نواجهها في لحظة معينة يجب معالجتها والتعامل معها في وقتها، أما المشاكل المستمرة فيجب أن نبتدع حلولها كل لحظة».

تعكس دعوة بريدجز لسان حالنا بعد إنهاء هذه الدراسة وتتقاطع مع ما توصل إليه الأمين (2016) بعد مراجعته للدراسات التربوية التي تناولتها أطروحات الدكتوراه المنشورة في الوطن العربي بين عامي 2007 و2013. إن الثغرات التي تمت مناقشتها تشمل عقبات مفاهيمية ومنهجية وسياسية واجتماعية يتحتم علينا مواجهتها. كما أن الاقتراحات التي تم تقديمها لتحسين جودة أبحاث الإدارة التربوية في الوطن العربي لن تبصر النور بسرعة. فالتحديات التي يجب تجاوزها تستدعي الصبر والمثابرة من جانب الباحثين التربويين والاستعداد لمقاربة الواقع الحالي كإشكالية تستلزم حلولاً مبتكرة لتجاوز التحديات التي تحول دون الوصول إلى بناء قاعدة معرفية ذات منفعة عملية وإلى إيجاد دور للباحثين العرب بجانب زملائهم من كل أنحاء العالم في إغناء المخزون العلمي في مجال الإدارة التربوية لخدمة المجتمع والطالب. وبعد الجهد الجبار والرائد الذي قامت ولا تزال تقوم به شبكة المعلومات التربوية «شمعة» لتوثيق الدراسات التربوية، أصبح بمتناول الباحثين العرب رصيد من الأبحاث التي تحتاج إلى مزيد من الدراسات لمراجعة وتصنيف وتوليف معمق لاستخلاص الركائز التي يمكن اعتمادها والانطلاق منها لبناء قاعدة معرفية مجذرة في سياق المجتمعات العربية.

عندما انطلقنا بهذه الدراسة، ومع ندرة الدوريات المتخصصة في الإدارة التربوية في الوطن العربي، كان توقعنا أن يكون نطاق الدراسة محصوراً. اقتصرنا مساهمة هذه الدراسة على أنها قدمت مسجلاً منظماً للدراسات الموثقة واستشفت منها المواضيع الأكثر تناولاً وبعضاً من المميزات التي يمكن اعتبارها توجهات عامة وقدمت خطوطاً عريضة لأجندة بحثية بهدف بناء قاعدة معرفية. عسى أن تكون هذه الدراسة في مجال الإدارة التربوية خطوة أولى في رحلة الألف ميل.

## المراجع

- الأمين، عدنان (2016). «سأوس البحث التربوي في الجامعات العربية». الأبحاث التربوية: العدد 26، ص 1 - 22.
- شمعة. (2012). «شمعة في سطور». مأخوذ في 20 تشرين الأول/أكتوبر 2016. <<http://www.shamaa.org/AR/Component/about/resume.asp>>.

- Ball, Stephen J. (1998). «Big Policies/Small World: An Introduction to International Perspectives in Education Policy.» *Comparative Education*: vol. 34, no. 2, pp. 119–130.
- Belchetz, Denis and Kenneth Leithwood (2007). «Successful Leadership: Does Context Matter and if So, How?.» in: Christopher Day and Kenneth Leithwood (eds.). *Successful Principal Leadership in Times of Change: An International Perspective*. Dordrecht, The Netherlands: Springer, pp. 11–137.
- Blumberg, Arthur and William Greenfield (1986). *The Effective Principal: Perspectives on School Leadership*. 2<sup>nd</sup> ed. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Bridges, Edwin M. (1982). «Research on the School Administrator: The State of the Art, 1967-1980.» *Educational Administration Quarterly*: vol. 18, no. 3, pp. 12-33.
- The Broken Cycle. (2014). *The Broken Cycle: Universities, Research and Society in the Arab Region: Proposals for Change*. ESQA, National Council for Scientific Research, and IRD.
- Cheng, Yin Chong, and Allan Walker (2008). «When Reform Hits Reality: The Bottleneck Effect in Hong Kong Primary Schools.» *School Leadership and Management*: vol. 28, no. 5, pp. 505–521.
- Culbertson, J. (1978). «A Century's Quest for a Knowledge Base.» in: Norman Boyan (ed.). *Handbook of Research in Educational Administration*. New York: Longman, pp. 3-26.
- Day, Christopher and Kenneth Leithwood (eds.). *Successful Principal Leadership in Times of Change: An International Perspective*. Dordrecht, The Netherlands: Springer.
- Dimmock, Clive and Allan Walker (2005). «School Leadership in Context: Societal and Organizational Cultures.» in: Tony Bush (ed.). *The Principles and Practice of Educational Management*. London: Paul Chapman, pp. 70-85.
- El-Amine, Adnan (2009). «Scientific Research in the Social Sciences.» in: Saouma Boujaoude and Zoubeida Dagher (eds.). *The World of Science Education: Arab States*. Rotterdam: The Netherlands: Sense Publishers, pp. 256-264. (The World of Science Education: Arab States; vol. 3)
- Gall, Meredith D., Joyce P. Gall, and Walter R. Borg (2007). *Educational Research: An Introduction*. Boston, MA: Pearson/Allyn and Bacon.
- Gough, David (2007). «Weight of Evidence: A Framework for the Appraisal of the Quality and Relevance of Evidence.» *Research Papers in Education*: vol. 22, no. 2, pp. 213–228.
- Hallinger, Philip (2010). «Making Education Reform Happen: Is There an «Asian» Way?.» *School Leadership and Management*: vol. 30, no. 5, pp. 401–418.
- Hallinger, Philip (2013). «Reviewing Reviews of Research in Educational Leadership: An Empirical Analysis.» *Educational Administration Quarterly*: vol. 50, no. 4, pp. 539–576.
- Hallinger, Philip and Darren A. Bryant (2013a). «Accelerating Knowledge Production on Educational Leadership and Management in East Asia: A Strategic Analysis.» *School Leadership and Management*: vol. 33, pp. 202–223.
- Hallinger, Philip and Darren A. Bryant (2013b). «Mapping the Terrain of Educational Leadership and Management in East Asia.» *Journal of Educational Administration*: vol. 51, pp. 618–637.

- Hallinger, Philip and Waheed Hammad (2017). «Knowledge Production on Educational Leadership and Management in Arab Societies: A Systematic Review of Research.» *Educational Management Administration and Leadership*: July.
- Hallinger, Philip, Allan D. Walker, and Ibrahim A. Bajunid (2005). «Educational Leadership in East Asia: Implications for Education in a Global Society.» *UCEA Review*: vol. 45, no. 1, pp. 1–4.
- Hammad, Waheed and Philip Hallinger (2017). «A Systematic Review of Conceptual Models and Methods Used in Research on Educational Leadership and Management in Arab Societies.» *School Leadership and Management*: vol. 37, no. 5, pp. 434-456.
- Heck, Ronald H. and Philip Hallinger (1999). «Next Generation Methods for the Study of Leadership and School Improvement.» in: Joseph Murphy and Karen Seashore Louis (eds.). *Handbook of Research in Educational Administration*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 141-158.
- Hofstede, Geert and Gert Jan Hofstede (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: McGrawHill.
- Hulpia, Hester and Geert Devos (2010). «How Distributed Leadership Can Make a Difference on Teachers' Organizational Commitment? A Qualitative Study.» *Teaching and Teacher Education*: vol. 26, no. 3, April, pp. 565-575.
- Karami-Akkary, Rima (2014). «Facing the Challenges of Educational Reform: Lessons from the Arab World.» *Journal of Educational Change [JEDU]*: vol. 15, no. 2, April, pp. 179-202.
- Leithwood, Kenneth, Alma Harris, and David Hopkins (2008). «Seven Strong Claims about Successful School Leadership.» *School Leadership and Management*: vol. 28, pp. 27-42.
- Lincoln, Yvonna S. and Egon G. Guba (2013). *Constructivist Credo*. Walnut Creek, CA: Left Coast Press.
- MacBeath, John E. C. and Yin Cheong Cheng (2008). *Leadership for Learning: International Perspectives*. Rotterdam: Sense Publishers.
- Merriam, Sharan B. and Associates (2002). *Qualitative research in practice: Examples for Discussion and Analysis*. San Francisco: Jossey-Bass Publications.
- Mulford, Bill and Halia Silins (2003). «Leadership for Organisational Learning and Improved Student Outcomes.» *Cambridge Journal of Education*: vol. 33, no. 2, pp. 175-195.
- Murphy, Joseph and Louis Karen Seashore (eds.). (1999). *Handbook of Research on Educational Administration: A Project of the American Educational Research Association*. 2<sup>nd</sup> ed. San Francisco: Jossey Bass.
- Oplatka, Izhar and Khalid Arar (2017). «The Research on Educational Leadership and Management in the Arab World Since The 1990s: A Systematic Review.» *Review of Education*: vol. 5, no. 3, pp. 267-307.
- Sagor, Richard (2011). *The Action Research Handbook*. Washington, DC: Corwin.
- Senge, Peter M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency DoubleDay.



- Spillane, James P. and John B. Diamond (2007). *Distributed Leadership in Practice*. New York: Teachers College Press.
- Strauss, Anselm and Juliet Corbin, J. (2008). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. London: Sage Publications.
- Theoharis, George (2007). «Social Justice Educational Leaders and Resistance: Toward A Theory of Social Justice Leadership.» *Educational Administration Quarterly*: vol. 43, no. 2, pp. 221-258.

## مقالات شعبة

- أبو تينة، عبد الله محمد [وآخرون] (2008). «درجة ممارسة مديري مدارس محافظة البلقاء ومديراتها لنموذج ليثوود وجانتزي في القيادة التحويلية من وجهة نظر معلميه ومعلماتهم.» *دراسات: العلوم التربوية*: السنة 35، العدد 1، ص 99 - 109.
- الباطين، عبد الرحمن بن عبد الوهاب بن سعود (2012). «معوقات العمل الإشرافي في مدينة الرياض من وجهة نظر المشرفين التربويين.» *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*: السنة 1، السنة 10، ص 645 - 674.
- الباطين، عبد الرحمن بن عبد الوهاب بن سعود (2014). «درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي التطوري بمدينة الرياض.» *مجلة العلوم التربوية*: السنة 26، العدد 1، ص 135 - 159.
- بدح، أحمد وباسم علي حوامدة (2013). «درجة تطبيق عناصر مواصفات المنظمة الدولية للمقاييس (ISO 9001:2000) في المدارس الأردنية الحكومية المطبقة فيها.» *دراسات: العلوم التربوية*: السنة 40، ملحق 3، ص 887 - 903.
- بن زرع، سوسن محمد (2014). «مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية.» *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*: السنة 3، العدد 9، ص 88 - 113.
- بوسعدة، قاسم (2010). «الإشراف التربوي في الجزائر: التفتيش نموذجاً.» *دراسات نفسية وتربوية: منبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية*: العدد 4، ص 94 - 122.
- التلناني، نهاية [وآخرون] (2013). «علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.» *مجلة جامعة النجاح للأبحاث: العلوم الإنسانية*: السنة 27، العدد 4، ص 733 - 744.
- جمال الدين، نجوى يوسف [وآخرون] (2014). «الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر.» *مجلة العلوم التربوية*: السنة 22، العدد 3، ج 1، ص 495 - 532.
- الحريشي، منيرة عبد العزيز وسهام محمد كعكي (2007). «تصور مقترح لوحدة التنمية المهنية لأعضاء الهيئة التعليمية في كليات البنات التربوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء مفهوم إدارة الجودة.» *مجلة العلوم التربوية والنفسية*: السنة 8، العدد 2، ص 117 - 140.
- الخوالدة، عايد أحمد ومحمد حسن جرادات (2011). «درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لسلوك القيادة التحويلية.» *مجلة بحوث التربية النوعية*: العدد 23، ج 1، ص 1 - 32.
- الرقاد، هناء عزيزة عيسى أبو دية (2012). «القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس.» *مجلة جامعة النجاح للأبحاث: العلوم الإنسانية*: السنة 26، العدد 5، ص 1191 - 1216.

- الزيود، ماجد محمد (2012). «درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مملكة البحرين». مجلة العلوم التربوية والنفسية: السنة 13، العدد 2، ص 13 - 41.
- السامرائي، بلسم أحمد علي (2014). «إدارة الأزمات لمديري المدارس التعليم الابتدائي في محافظة بغداد». مجلة كلية التربية الأساسية: السنة 20، العدد 82، ص 585 - 614.
- الصرارية، حسين (2011). «العلاقة بين ممارسة مديري مدارس محافظة الكرك للقيادة التحويلية والسلوك الإبداعي الفردي للمعلمين». مجلة جامعة النجاح للأبحاث: العلوم الإنسانية: السنة 26، العدد 5، ص 1099 - 1126.
- العبيدي، صباح داود حسين وزيد عبد الحميد (2009). «الإشراف التربوي المهني: واقعه ومقترحات تطويره». دراسات تربوية: السنة 2، العدد 8، ص 49 - 84.
- العساف، ليلى وخالد أحمد الصرايرة (2011). «أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة». مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية: السنة 27، العددان 3 - 4، ص 589 - 645.
- العلوي، مولاى العربي الحسناوي (2013). «تدريس اللغة الأمازيغية وسؤال التأطير التربوي». مجلة علوم التربية: العدد 57، ص 150 - 160.
- عودة، أحمد سليمان (2011). «معايير ضمان الجودة المشتقة من المتأثرين بنتائج التقييم في المدرسة: مدخل متجذر لتحفيز الاعتماد والجودة». المجلة الأردنية في العلوم التربوية: السنة 7، العدد 2، ص 163 - 193.
- العيثاوي، أحلام إبراهيم، أسماء علي جهام الكواري (2011). «دور الإبداع الإداري في استراتيجية تطوير التعليم العام مبادرة تعليم لمرحلة جديدة بدولة قطر: من وجهة نظر العاملين بالمجلس الأعلى للتعليم». مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات: السنة 2، العدد 23، ص 241 - 284.
- الكيلاني، أحمد محيي الدين، ومهند خازر محمود مصطفى (2009). «تقويم البرنامج التدريبي لمعلمي التربية الإسلامية الجدد من وجهة نظرهم في بعض المديرية التربوية في الأردن». مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية: السنة 1، العدد 2، ص 195 - 232.
- مقابلة، عاطف يوسف [وآخرون] (2016). «واقع التخطيط لإدارة الأزمات في المدارس الثانوية في محافظة عمان من وجهة نظر معلمي المدارس». مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس: السنة 14، العدد 2، ص 10 - 47.