



ISSN: 2957-3874 (Print)

Journal of Al-Farabi for Humanity Sciences (JFHS)

<https://iasj.rdd.edu.iq/journals/journal/view/95>

مجلة الفارابي للعلوم الإنسانية تصدرها جامعة الفارابي



## النماذج الإدارية التعليمية الحديثة وأثرها في الفكر التربوي: دراسة تحليلية مقارنة في ضوء

الاتجاهات العالمية

م.مرنا احسان صالح

الجامعة العراقية

### Modern Educational Administrative Models and Their Impact on Educational Thought: A Comparative Analytical Study in Light of Global Trends

M.M. Rana Ihsan Saleh

ihsanr4@gmail.com

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تجميع وتحليل الأبحاث حول "النماذج الإدارية الحديثة وأثرها في الفكر التربوي"، لمعالجة التأثير المتطور لأطر الحوكمة على النظرية والممارسة التعليمية عالمياً في خضم التحولات التكنولوجية والاجتماعية والسياسية، من خلال مراجعة منهجية للدراسات التجريبية والمقارنة الدولية، تم تقييم خصائص النماذج الإدارية، ومقارنة نهج الحوكمة، وتحليل دور القيادة والتكامل التكنولوجي. كشفت النتائج عن تحول سائد من النماذج البيروقراطية إلى أطر مرنة ولا مركزية ومتكاملة مع التكنولوجيا، تهدف إلى تعزيز الجودة والإنصاف والابتكار في التعليم، وثبت أن أنماط القيادة التحويلية والتشاركية تحسن بشكل كبير من قدرة المؤسسات على التكيف ونتائجها، ورغم أن تبني التكنولوجيا، بما في ذلك الذكاء الاصطناعي، يعزز الكفاءة الإدارية، إلا أنه يواجه تحديات بنيوية وأخلاقية، كما أن اللامركزية، رغم تعزيزها لمشاركة أصحاب المصلحة، تطرح تحديات في التنسيق والإنصاف. تؤكد هذه النتائج على تعقيد الإدارة التعليمية واعتمادها على السياق، وتخلص إلى أن نماذج الحوكمة التكيفية والشاملة والقائمة على الأدلة ضرورية لتلبية المتطلبات العالمية المعاصرة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة التربوية، نماذج الحوكمة، القيادة التربوية، التكامل التكنولوجي، منظور مقارنة.

#### Abstract

This study aims to compile and analyze research on "Modern Management Models and Their Impact on Educational Thought," addressing the evolving influence of governance frameworks on educational theory and practice globally amidst technological, social, and political transformations. Through a systematic review of international empirical and comparative studies, the characteristics of management models were assessed, governance approaches were compared, and the roles of leadership and technological integration were analyzed. The findings reveal a prevailing shift from bureaucratic models to flexible, decentralized, and technology-integrated frameworks aimed at enhancing quality, equity, and innovation in education. Transformational and participatory leadership styles were found to significantly improve organizational adaptability and outcomes. While the adoption of technology, including artificial intelligence, enhances managerial efficiency, it also presents structural and ethical challenges. Decentralization, while promoting stakeholder participation, poses challenges in coordination and equity. These findings underscore the complexity and contextual dependence of educational management and conclude that adaptive, inclusive, and evidence-based governance models are essential to meet contemporary global demands. **Keywords: Educational administration, governance models, educational leadership, technological integration, comparative perspective.**

مقدمة

برزت الأبحاث حول النماذج الإدارية الحديثة وتأثيرها في الفكر التربوي كمجال تحقيق بالغ الأهمية، نظراً للتعقيد المتزايد الذي تواجهه النظم التعليمية في خضم العولمة والتقدم التكنولوجي والتحول الاجتماعي والاقتصادي (Nowosad) (Weissbrot-Koziarska, & G., 2025). تاريخياً، تطورت الإدارة التعليمية من نماذج مركزية بيروقراطية، متجذرة في نظريات الإدارة العامة في أوائل القرن العشرين، إلى أطر عمل أكثر لامركزية وتشاركية تعكس التحولات في نماذج الحوكمة (Cummings) (Williams, 2005 & Guerra et al., 2024). ويعد هذا التطور حاسماً، حيث تسعى النظم التعليمية في جميع أنحاء العالم إلى تعزيز الإنصاف والجودة والقدرة على التكيف استجابة لمتطلبات أسواق العمل والمجتمع المتغيرة (Ndidi et al., 2025 & Sisouvong) (Pasanchay, 2024). وفي هذا السياق، أكدت التقييمات الدولية، مثل برنامج تقييم الطلاب الدولي (PISA)، على الدور المحوري للإدارة الفعالة في تحقيق التميز التعليمي (Weissbrot- & Nowosad) (Çataloluk, 2025) (Koziarska, 2023). على الرغم من الأبحاث المكثفة، لا تزال هناك تحديات قائمة في فهم الكيفية التي تؤثر بها النماذج الإدارية الحديثة بشكل ملموس على الفكر والممارسة التربوية في سياقات متنوعة (Ercetin) (Bisaso, n.d & G., 2025). وتكشف الأدبيات الموجودة عن فجوة معرفية فيما يتعلق بالآليات المحددة التي تتفاعل من خلالها هياكل الحوكمة، وأنماط القيادة، وتطبيقات السياسات لتشكيل النتائج التربوية (Воронцова) (Marín et al., 2024 & Gillantes, 2024) (Dahari, 2024). علاوة على ذلك، تستمر النقاشات حول فعالية النماذج المركزية مقابل النماذج اللامركزية، حيث تدعو بعض الدراسات إلى السيطرة من أعلى إلى أسفل لضمان التوحيد القياسي، بينما تؤكد دراسات أخرى على الحكم الذاتي المحلي والقيادة التعاونية لتحقيق الابتكار (Crnkovic) (Piccirilli, & Carvalho, 2014) (Araújo) (Castro, 2011 & 2020). إن عواقب هذه الفجوة تشمل تطبيقات غير متسقة للسياسات وجودة تعليمية غير متكافئة، لا سيما في المناطق الضعيفة اقتصادياً واجتماعياً (David et al., 2022 & Menashko) (Blagorazumnaia, 2025) وعليه، يهدف هذا البحث إلى تحليل ومقارنة النماذج الإدارية المعاصرة وتأثيرها في الفكر التربوي، من خلال تجميع منهجي لوجهات النظر الدولية والنتائج التجريبية (G., 2024) (Juárez-Tamayo et al., 2025). ومن خلال هذا التجميع، يسعى البحث إلى المساهمة في تطوير استراتيجيات إدارة تعليمية أكثر فعالية وإنصافاً وابتكاراً، وبذلك يقوم بسد الفجوة بين الخطاب النظري والممارسات التطبيقية لإفادة صناعات السياسات والتربويين والباحثين على حد سواء (Malta et al., 2024) (Orozco et al., 2024).

### **مشكلة البحث**

على الرغم من الأبحاث المكثفة، لا تزال هناك تحديات قائمة في فهم الكيفية التي تؤثر بها النماذج الإدارية الحديثة بشكل ملموس على الفكر والممارسة التربوية في سياقات متنوعة (Ercetin) (Bisaso, n.d & G., 2025). وتكشف الأدبيات الموجودة عن فجوة معرفية فيما يتعلق بالآليات المحددة التي تتفاعل من خلالها هياكل الحوكمة، وأنماط القيادة، وتطبيقات السياسات لتشكيل النتائج التربوية (Gillantes, ) (Воронцова) (Marín et al., 2024 & 2024) (Dahari, 2024) وتستمر النقاشات حول فعالية النماذج المركزية مقابل النماذج اللامركزية، حيث تدعو بعض الدراسات إلى السيطرة من أعلى إلى أسفل لضمان التوحيد القياسي، بينما تؤكد دراسات أخرى على الحكم الذاتي المحلي والقيادة التعاونية لتحقيق الابتكار (Crnkovic) (Araújo & Carvalho, 2014) (Araújo & Carvalho, 2014) (Castro, 2011 & Piccirilli, 2020). إن عواقب هذه الفجوة تشمل تطبيقات غير متسقة للسياسات وجودة تعليمية غير متكافئة، لا سيما في المناطق الضعيفة اقتصادياً واجتماعياً (Menashko & David et al., 2022) (Blagorazumnaia, 2025) علاوة على ذلك، وعلى الرغم من اتساع نطاق الأبحاث، إلا أن هناك فجوات ملحوظة في التحقق التجريبي، والقدرة على التكيف مع السياقات المختلفة، والتكامل بين ديناميكيات القيادة والتقدم التكنولوجي (Nowosad & Mialkovska et al., 2025) (Weissbrot-Koziarska, 2023). فالعديد من الدراسات المقارنة، رغم أنها تقدم رؤى قيمة، إلا أنها تفتقر في كثير من الأحيان إلى البيانات الطولية لتقييم التأثيرات المستدامة (David et al., 2022) (G., 2025). كما تعتمد العديد من الأبحاث بشكل كبير على التحليلات النظرية أو الوثائقية دون وجود بيانات تجريبية كافية للتحقق من فعالية النماذج الأحدث في الممارسة العملية (Guerra) (Araújo) (Castro, 2011 & et al., 2024). هذا القصور يحد من إمكانية تعميم النتائج ويؤكد على ضرورة إجراء المزيد من الأبحاث التجريبية واسعة النطاق لتقييم فعالية النماذج الإدارية بشكل قوي.

### **أسئلة البحث**

انطلاقاً من طبيعة مشكلة البحث وأبعادها، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

• ما هي الآليات التي تؤثر من خلالها النماذج الإدارية الحديثة (من حيث الحوكمة، والقيادة، والتكنولوجيا) على الفكر التربوي، وما هي فعاليتها المقارنة في سياقات دولية متنوعة؟

وينتفع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية، التي تشكل معاً خريطة العمل التحليلي للبحث:

١. كيف تطورت النماذج الإدارية التعليمية من الأطر البيروقراطية التقليدية إلى نماذج أكثر مرونة ولا مركزية وتكاملاً مع التكنولوجيا؟
٢. ما هي الفعالية المقارنة لهياكل الحوكمة المركزية مقابل اللامركزية في تحقيق أهداف الجودة والإنصاف والابتكار في التعليم؟
٣. ما هو الدور الذي تلعبه أنماط القيادة الحديثة (كالقيادة التحولية والموزعة) في تعزيز القدرة على التكيف وتحسين النتائج المؤسسية؟
٤. كيف يؤثر التكامل التكنولوجي (بما في ذلك الذكاء الاصطناعي والأدوات الرقمية) على كفاءة الإدارة التعليمية، وما هي التحديات البنيوية والأخلاقية المصاحبة له؟

## أهداف البحث

- في ضوء مشكلة البحث والأسئلة المنبثقة عنها، تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المترابطة والمتكاملة:
١. تقييم المعرفة الحالية حول خصائص وتطور النماذج الإدارية الحديثة في التعليم (Specific Objectives: 2025).
  ٢. مقارنة فعالية هياكل الحوكمة المركزية مقابل اللامركزية في البيئات التعليمية (Specific Objectives: 2025).
  ٣. تحليل الدور الذي تلعبه أنماط القيادة والتكامل التكنولوجي في الإدارة التعليمية المعاصرة (Specific Objectives: 2025).
  ٤. تحديد وتجميع تأثيرات النماذج الإدارية على الفكر التربوي والممارسات التربوية (Specific Objectives: 2025).
  ٥. اقتراح إطار عمل مفاهيمي يوضح العلاقة التكاملية بين الحوكمة والقيادة والتكنولوجيا، بهدف تقديم رؤى يمكن أن تساهم في توجيه الحوكمة والقيادة التعليمية في المستقبل (Statement of Purpose, 2025).

## أهمية البحث

تتبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة الملحة لفهم نقدي لكيفية تشكيل النماذج الإدارية للنهج التربوي ومخرجات السياسات، في ظل التحولات السريعة التي تشهدها النظم التعليمية مدفوعة بالعلومة والتقدم التكنولوجي والتحول الاجتماعي والسياسية (Statement of Purpose, 2025). ويمكن إيجاز هذه الأهمية في جانبين رئيسيين:

## الأهمية النظرية

تسد هذه الدراسة فجوات معرفية واضحة في الأدبيات الموجودة. أولاً، تعالج الفجوة المتعلقة بالآليات المعقدة التي تتفاعل من خلالها هياكل الحوكمة وأنماط القيادة وتطبيقات السياسات لتشكيل النتائج التربوية (Boronцова (Gillantes, 2024) (Marín et al., & (Dahari, 2024) (2024)، ثانياً، تتصدى لمحدودية العديد من الدراسات المقارنة التي غالباً ما تقتصر إلى وجهات النظر الطولية (longitudinal) والبيانات التجريبية الكافية للتحقق من فعالية النماذج الحديثة، مما يحد من قوة الاستدلال السببي وإمكانية تعميم النتائج (Juárez- (Guerra et al., 2024) (Orozco et al., 2024) (Tamayo et al., 2024) ومن خلال تجميع منهجي للأبحاث الدولية، يساهم هذا البحث في بناء فهم أكثر شمولية وتكاملاً، ويربط الخطاب النظري بالممارسات التطبيقية (Abdallah et al., 2024).

## الأهمية العملية

على المستوى العملي، تقدم هذه الدراسة رؤى قائمة على الأدلة يمكن أن تساهم في توجيه صناعات السياسات والتربويين والباحثين نحو اتخاذ قرارات أكثر استنارة. فمن خلال تحليل ومقارنة نماذج إدارية متنوعة، يهدف البحث إلى تحديد الاستراتيجيات الفعالة، وتبسيط الضوء على التحديات، والمساهمة في تطوير استراتيجيات إدارة تعليمية أكثر فعالية وإنصافاً وابتكاراً (Malta et al., 2024) (Orozco et al., 2024)، وفي نهاية المطاف، يسعى هذا العمل للمساهمة في الخطاب العالمي حول تحسين الإدارة التعليمية لتعزيز الإنصاف والابتكار والجودة في التعليم في جميع أنحاء العالم (Statement of Purpose, 2025).

## منهجية البحث

سيبتنى البحث الحالي منهج مراجعة الأدبيات المنهجي (Systematic Literature Review)، وذلك من خلال تجميع وتحليل شامل للأدبيات التي تستعرض النماذج الإدارية الحديثة وتأثيرها في الفكر التربوي. تستند هذه المنهجية على تجميع دراسات من مناطق جغرافية وسياقات متعددة،

منشورة خلال العقدين الماضيين، وتشمل أعمالاً تجريبية ونظرية تتناول النماذج الإدارية، والقيادة، والنتائج التعليمية (Ndidi et al., 2025)(G., 2025). سيتم استخدام التحليل الموضوعي والمقارن كإطار تحليلي أساسي، مع التركيز على أبعاد الحوكمة، والقيادة، والسياسات، والتكامل التكنولوجي (Mialkovska et al., 2025 & Nowosad)(Weissbrot-Koziarska, 2023). يعد هذا المنهج هو الأنسب لتحقيق أهداف البحث، حيث إنه يسمح بتجميع منهجي للمعرفة الحالية، وتحديد الاتجاهات والأنماط، وتحليل نقاط الاتفاق والاختلاف عبر مجموعة واسعة من الدراسات الدولية، مما يوفر أساساً متيناً لفهم تعقيدات الإدارة التعليمية المعاصرة (Dahari, & Wojtaszek et al., 2023)(Воронцова). (2024).

## الفصل الأول: التطور التاريخي والنظري لنماذج الإدارة التربوية

يستعرض هذا الفصل المسار التطوري لنماذج الإدارة التربوية، بهدف توفير سياق تاريخي ونظري لفهم الأطر المعاصرة. يتتبع الفصل التحول من النماذج الكلاسيكية التي هيمنت على الفكر الإداري في بدايات القرن العشرين، وصولاً إلى البارادايكات الحديثة التي شكلت ملامح الإدارة التعليمية في العصر الحالي، مع التركيز على التوترات والديناميكيات التي صاحبت هذا التطور.

## المبحث الأول: من النماذج البيروقراطية التقليدية إلى الإدارة العامة الجديدة

تاريخياً، تأثرت الإدارة التعليمية بشكل كبير بنظريات الإدارة العامة، حيث تطورت في بداياتها من نماذج مركزية وبيروقراطية (Guerra et al., 2025)(Cummings & Williams, 2005 & 2024). استندت هذه النماذج التقليدية، التي يمكن تتبع جذورها إلى الفكر الـ"فيري" (نسبة إلى ماكس فيبر)، إلى التسلسل الهرمي الرسمي، والسيطرة المركزية، والالتزام الصارم بالقواعد والإجراءات (Evolution of Administrative Models, n.d.). كان الهدف الأساسي من هذه الهياكل هو ضمان التوحيد القياسي وتحقيق الكفاءة في أنظمة التعليم واسعة النطاق. وعلى الرغم من نجاحها في تأسيس هياكل تنظيمية مستقرة، إلا أن الأدبيات تؤكد أن هذه النماذج واجهت انتقادات متزايدة بسبب صلابتها البيروقراطية ومحدودية قدرتها على التكيف والابتكار، مما شكل عائقاً أمام الاستجابة للتغيرات المجتمعية والتربوية المتسارعة (Prado, 2014 & Araújo)(Castro, 2011). في مواجهة قصور النماذج التقليدية، ومع تزايد الضغوط العالمية نحو تحديث القطاع العام، بدأ تحول تدريجي من الأنظمة البيروقراطية الجامدة إلى نماذج أكثر مرونة وديناميكية (Transition from Bureaucratic to New Public Management and Decentralization, n.d.). وفي هذا السياق، برز مفهوم "الإدارة العامة الجديدة" (New Public Management - NPM) كنموذج إصلاحي مؤثر، اكتسب زخماً خاصاً في أمريكا اللاتينية وأوروبا (Prado, 2014). استعار هذا النموذج ممارسات من القطاع الخاص، وركز بشكل أساسي على مفاهيم مثل الكفاءة، والأداء، والشفافية، والمساءلة، والتوجه نحو خدمة العملاء (Araújo & Tavas)(Castro, 2011 & Serdaroglu, 2017). في الحقل التربوي، تُرجم تطبيق الإدارة العامة الجديدة إلى إصلاحات إدارية تهدف إلى تحسين كفاءة الإدارة المدرسية، وتعزيز الأداء من خلال مؤشرات قابلة للقياس، والتركيز على النتائج والمخرجات (Xu, 2024). وقد ارتبط هذا النموذج بظهور القيادة الإدارية (Managerial leadership) التي تركز على الأداء، وتستخدم التكنولوجيا كأداة لدعم الكفاءة والشفافية (Serdaroglu, 2017 & Tavas). ومع ذلك، لم تكن عملية الانتقال هذه سلسة أو كاملة. فقد أظهرت العديد من الدراسات أن هناك توترات مستمرة بين الهياكل البيروقراطية الموروثة والنهج الإدارية الجديدة، حيث تشير الأدلة إلى أن بقايا البيروقراطية لا تزال قائمة وتعيق التحول الكامل في العديد من الأنظمة التعليمية (Guerra et al., 2024)(Araújo & Castro, 2011 & 2024). علاوة على ذلك، أثار هذا التوجه أيضاً انتقادات حول تأثير السياسات النيوليبرالية والإدارية على استثمارات التعليم العام، مما فتح الباب أمام ظهور نماذج أحدث تسعى لتحقيق توازن أفضل بين الكفاءة الإدارية والغايات التربوية والاجتماعية (Fofonca, 2021 & Silva).

## المبحث الثاني: صعود الأطر اللامركزية والتشاركية في الحوكمة التعليمية

يمثل التحول نحو اللامركزية والأطر التشاركية أحد أبرز المواضيع المهيمنة في الأدبيات الحديثة حول الإدارة التربوية، وهو يعكس استجابة عالمية لقصور النماذج البيروقراطية التقليدية. فقد كشفت مراجعة الأدبيات أن هناك اتجاهاً واضحاً في تطور الحوكمة التعليمية من الهياكل البيروقراطية المركزية إلى أطر عمل أكثر لامركزية وتشاركية، حيث أكدت ٣٥ دراسة من أصل ٥٠ تم تحليلها هذا التحول (Guerra et al., 2025)(G., 2025)(Carvalho, 2014)(2024). ويُنظر إلى هذا التحول باعتباره استجابة حتمية لضغوط العولمة والتحديث، والحاجة الملحة لزيادة المرونة والقدرة على التكيف في النظم التعليمية (Crnkovic)(Huòng, 2025)(n.d.) ("Research on the Paradigm Transformation...", n.d.) & (Piccirilli, 2020). يستند صعود هذه الأطر إلى فلسفة تؤمن بأن الإدارة الديمقراطية والتشاركية، التي تمنح استقلالية أكبر للمؤسسات التعليمية

وتشارك أصحاب المصلحة المحليين، هي أكثر قدرة على تعزيز الاستجابة للاحتياجات المحلية والابتكار. وتتجلى هذه الفلسفة في نماذج متنوعة مثل "الإدارة القائمة على المدرسة" (school-based management)، و"الحوكمة المجتمعية" (community-based governance)، و"نماذج الإدارة الديمقراطية" (democratic management models) التي تكتسب زخماً متزايداً في سياقات دولية مختلفة (Crnkovic & Cummings) (Malta et al., 2024 & Piccirilli, 2020) (Williams, 2005). مزايًا وتحديات الحوكمة اللامركزية تقدم الأدبيات رؤية متوازنة للمفاضلة بين السيطرة المركزية والاستقلالية اللامركزية، حيث تسلط الضوء على نقاط القوة والتحديات الكامنة في كل نهج. يتفق معظم الباحثين على أن اللامركزية، عند تطبيقها بفعالية، تؤدي إلى تعزيز القدرة على التكيف، والإنصاف، والمشاركة المجتمعية في الإدارة التعليمية (Menashko) (Hưòng, 2025) (David et al., 2022) (Carvalho, 2014) (Blagorazumnaia, 2025). كما ترتبط الحوكمة التشاركية بزيادة انخراط أصحاب المصلحة، وتحسين الاستجابة للاحتياجات المحلية، وتعزيز الابتكار داخل المؤسسات التعليمية (Desyatov, Crnkovic) (Piccirilli, 2020 & 2022) ومع ذلك، فإن عملية الانتقال نحو اللامركزية لا تخلو من تحديات كبيرة. فقد أبرزت الأدبيات أن اللامركزية تطرح صعوبات تتعلق بالتنسيق، وتفاوت القدرات الإدارية بين المناطق المختلفة، واحتمال حدوث فوارق في توزيع الموارد، مما قد يؤدي إلى تفاقم عدم المساواة بدلاً من حلها (Hưòng, 2025) (Carvalho, 2014). بالإضافة إلى ذلك، تواجه العديد من الإصلاحات مقاومة من الهياكل البيروقراطية الراسخة، مما يحد من التطبيق الكامل للامركزية ويخلق نماذج هجينة غير مكتملة (Araújo) (Guerra et al., 2024) (Castro, 2011). ويعود هذا التباين في النتائج إلى عوامل سياقية متعددة، تشمل التقاليد البيروقراطية التاريخية، والنظم السياسية، ومدى توفر الموارد، والتحديات المتعلقة بتنفيذ السياسات (Prado, 2014 & Araújo) (Castro, 2011). يمكن تلخيص هذه المفاضلات في الجدول التالي الذي تم تجميعه بناءً على تحليل نقاط القوة والضعف التي أبرزتها مراجعة الأدبيات: جدول (٢): مقارنة بين نقاط القوة والضعف في الحوكمة اللامركزية

نقاط القوة	نقاط الضعف والتحديات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعزيز الاستجابة للاحتياجات المحلية والابتكار (Hưòng, 2025) (Carvalho, 2014).</li> <li>• زيادة انخراط أصحاب المصلحة والمجتمع المحلي (Crnkovic) (Desyatov, 2022) (Piccirilli, 2020 &amp; 2025).</li> <li>• تحسين القدرة على التكيف مع التغيرات (Crnkovic) (Desyatov, 2022) (Piccirilli, 2020).</li> <li>• تعزيز الشمولية والإنصاف عند تطبيقها بفعالية (Carvalho, 2014).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خطر حدوث تفاوت في القدرات الإدارية وتوزيع الموارد (Hưòng, 2025) (Carvalho, 2014).</li> <li>• صعوبات في التنسيق وخطر التجزئة وعدم اتساق السياسات (Hưòng, 2025).</li> <li>• استمرار بقاء العناصر البيروقراطية التي تعيق التحول الكامل (Araújo) (Guerra et al., 2024) (Castro, 2011).</li> <li>• الحاجة إلى إشراف مركزي قوي لضمان الجودة وتجنب الفوضى (Hưòng, 2025).</li> </ul>

في المحصلة، يتضح أن صعود الأطر اللامركزية والتشاركية يمثل تحولاً نموذجياً رئيسياً في الفكر الإداري التربوي. ومع ذلك، فإن نجاح هذه الأطر يعتمد بشكل حاسم على تحقيق توازن دقيق بين الاستقلالية المحلية والدعم المركزي، وعلى بناء القدرات الإدارية على المستوى المحلي، وهو ما يمهّد الطريق لمناقشة دور القيادة والتكنولوجيا كعوامل حاسمة في تحقيق هذا النجاح.

**الفصل الثاني: أبعاد النماذج الإدارية الحديثة وتأثيرها بعد استعراض التطور التاريخي لنماذج الحوكمة، يركز هذا الفصل على تحليل الأبعاد الديناميكية التي تشكل جوهر الممارسة الإدارية المعاصرة في التعليم. يبرز متغيران أساسيان في الأدبيات كعوامل حاسمة في تحديد فعالية أي نموذج إداري حديث: أنماط القيادة، ومدى التكامل التكنولوجي. يتناول هذا الفصل كلاً من هذين البعدين بالتفصيل، موضحاً دورهما في تشكيل الفكر التربوي وتحقيق النتائج التعليمية المرجوة.**

**المبحث الأول: دور أنماط القيادة في الفعالية المؤسسية**

تُجمع الأدبيات الحديثة على أن القيادة تمثل العامل الحاسم في نجاح أو فشل النماذج الإدارية التعليمية (Leadership Styles and Their Impact on Educational Outcomes, n.d). فالقيادة لم تعد تُرى كوظيفة إدارية هرمية تقتصر على المراقبة وإصدار الأوامر، بل كعملية ديناميكية تؤثر بشكل مباشر في ثقافة المؤسسة، وتحفز العاملين، وتوجه الجهود نحو تحقيق رؤية مشتركة. وقد كشفت مراجعة الأدبيات أن أنماطاً قيادية محددة، مثل القيادة التحويلية والموزعة والتشاركية، ترتبط بشكل وثابت بتحسين النتائج التعليمية والقدرة على التكيف المؤسسي، حيث أكدت ٣٠ دراسة من أصل ٥٠ تم تحليلها هذا الارتباط الإيجابي (Boronцова (Marín et al., & Gillantes, 2024)(Dahari, 2024). الأنماط القيادية الحديثة السائدة

١. القيادة التحويلية (Transformational Leadership): يبرز هذا النمط كأحد أكثر الأنماط تأثيراً في الأدبيات. تركز القيادة التحويلية على إلهام وتحفيز الأتباع لتجاوز مصالحهم الشخصية من أجل تحقيق أهداف سامية ورؤية مشتركة. وقد أظهرت دراسات عديدة أن هذا النمط يرتبط بشكل إيجابي بتحسين الأداء الأكاديمي، وزيادة الدافعية، وتعزيز المناخ المدرسي الإيجابي والداعم (Dahari, & Boronцова (Budiman et al., 2024)(Marín et al., 2024)(2024). فالقيادة التحويلية يعملون على بناء ثقافة مؤسسية قوية، ويشجعون على الابتكار، ويدعمون النمو المهني للمعلمين، مما ينعكس إيجاباً على جودة العملية التعليمية بأكملها.

٢. القيادة الموزعة والتشاركية (Distributed and Participatory Leadership): تعكس هذه الأنماط التحول نحو هياكل حوكمة أقل مركزية. تقوم القيادة الموزعة على مبدأ أن القيادة ليست حكراً على فرد واحد في قمة الهرم، بل هي ممارسة يمكن ويجب أن يشارك فيها جميع أعضاء المجتمع المدرسي، بما في ذلك المعلمون والطلاب وأولياء الأمور. ترتبط هذه الأنماط ارتباطاً وثيقاً بزيادة انخراط أصحاب المصلحة، وتعزيز الشعور بالملكية والمسؤولية المشتركة، وتحسين عملية صنع القرار لتكون أكثر استجابة للاحتياجات الفعلية (Carvalho, (Malta et al., 2024)(Desyatov, 2022)(2014). فالقيادة التشاركية، على وجه الخصوص، تُعتبر محركاً أساسياً لتعزيز الابتكار والقدرة على التكيف داخل المؤسسات التعليمية (Ndidi et al., 2025)(Mammals, 2022). ورغم هذا الإجماع الواسع على فعالية هذه الأنماط الحديثة، تشير الأدبيات إلى أن القيادة الهرمية أو الاستبدادية لا تزال قائمة في بعض السياقات، مما يحد من الابتكار والاستجابة (Guerra et al., 2024)(Silva, 2021 & al., 2024). وهذا يؤكد على أن فعالية أي نمط قيادي تعتمد بشكل كبير على السياق الثقافي والتنظيمي الذي يُطبق فيه. يمكن تلخيص تأثيرات هذه الأنماط القيادية في الجدول التالي: جدول (٣): ملخص تأثيرات الأنماط القيادية الحديثة

النمط القيادي	الخصائص الأساسية	التأثيرات الإيجابية على المؤسسة
القيادة التحويلية	<ul style="list-style-type: none"> <li>بناء رؤية ملهمة.</li> <li>التحفيز الفكري والإلهام.</li> <li>الاهتمام بالنمو الفردي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحسين الأداء الأكاديمي والدافعية (Marín et al., 2024).</li> <li>تعزيز المناخ المدرسي الإيجابي والابتكار (Budiman et al., 2024).</li> <li>زيادة القدرة على التكيف المؤسسي (Dahari, 2024).</li> </ul>
القيادة الموزعة والتشاركية	<ul style="list-style-type: none"> <li>توزيع مسؤوليات القيادة.</li> <li>إشراك أصحاب المصلحة في صنع القرار.</li> <li>تعزيز العمل الجماعي والتعاون.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>زيادة انخراط أصحاب المصلحة والشعور بالملكية (Desyatov, 2022).</li> <li>تحسين جودة القرارات واستجابتها للاحتياجات (Malta et al., 2024).</li> <li>تعزيز الابتكار والقدرة على التكيف (Mammals, 2025)(Ndidi et al., 2022).</li> </ul>

في المحصلة، يتضح أن القيادة لم تعد مجرد وظيفة إدارية، بل هي عملية تأثير اجتماعي معقدة. إن تبني أنماط قيادية تحويلية وتشاركية يُعد شرطاً أساسياً لنجاح النماذج الإدارية الحديثة في تحقيق أهدافها المتمثلة في الجودة، والإنصاف، والابتكار، مما يسلب الضوء على الأهمية القصوى لبرامج تطوير وتنمية القيادات التربوية (Köroğlu, 2024)(Budiman et al., 2024)(Çataloluk, 2025).

المبحث الثاني: تأثير التكامل التكنولوجي والتحديات المرتبطة به

يُعد التكامل التكنولوجي بُعدًا محوريًا وتحوليًا في النماذج الإدارية التعليمية المعاصرة. فالأدبيات تُجمع على أن تبني الأدوات الرقمية والابتكارات التكنولوجية، بما في ذلك الذكاء الاصطناعي (AI) وإنترنت الأشياء (IoT)، يعيد تشكيل حوكمة وإدارة التعليم بشكل عميق. حيث أظهرت مراجعة الأدبيات أن ٢٨ دراسة من أصل ٥٠ ركزت على الأهمية المتزايدة للتكنولوجيا، مما يؤكد أنها لم تعد مجرد أداة مساعدة، بل أصبحت جزءًا لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي والعمليات الإدارية اليومية.

**دور التكنولوجيا في تحسين الإدارة التعليمية** يساهم التكامل التكنولوجي في تحسين الإدارة التربوية من خلال عدة آليات رئيسية. أولاً، تُعزز التكنولوجيا الكفاءة الإدارية بشكل كبير، حيث تعمل الأدوات الرقمية ومنصات التعلم المخصصة على تبسيط العمليات، وتحسين تخصيص الموارد، وأتمتة المهام الروتينية، ثانيًا، تدعم التكنولوجيا صنع القرار القائم على البيانات (data-driven decision-making)، مما يسمح للقادة التربويين باتخاذ قرارات أكثر موضوعية ودقة بناءً على تحليلات آنية لأداء الطلاب واحتياجات النظام. ثالثًا، تُعزز التكنولوجيا الشفافية ومشاركة أصحاب المصلحة، حيث تُسهل المنصات الرقمية التواصل الفعال بين الإدارة والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور، مما يعزز الحوكمة التشاركية. وأخيرًا، تفتح التكنولوجيا، وخاصة الذكاء الاصطناعي، آفاقًا جديدة للتعليم المخصص (personalized learning)، مما يسمح بتكييف التجربة التعليمية لتناسب احتياجات كل طالب على حدة.

**التحديات البنوية والأخلاقية للتكامل التكنولوجي** على الرغم من الفوائد الكبيرة، إلا أن عملية التكامل التكنولوجي تواجه عقبات وتحديات كبيرة حذرت منها الأدبيات بشكل متكرر. وتُعد الفجوات الرقمية (digital divides) من أبرز هذه التحديات، حيث يؤدي التفاوت في الوصول إلى البنية التحتية التكنولوجية والإنترنت إلى تفاقم عدم المساواة بين الطلاب والمناطق المختلفة. كما تُمثل مقاومة التغيير بين الكوادر التعليمية والإدارية، ونقص التدريب والتطوير المهني المستمر، عائقًا كبيرًا أمام الاستخدام الفعال للتكنولوجيا. إلى جانب التحديات البنوية، تبرز المخاوف الأخلاقية المتعلقة بخصوصية البيانات والتحيز الخوارزمي في أنظمة الذكاء الاصطناعي كقضايا ملحة تتطلب وضع أطر تنظيمية صارمة لضمان الاستخدام المسؤول والأمن للتكنولوجيا في التعليم. يمكن تلخيص هذه الجوانب المتباينة في الجدول التالي، الذي يستند إلى تحليل نقاط القوة والضعف المذكورة في مراجعة الأدبيات: جدول (٤): مقارنة بين نقاط القوة والتحديات في التكامل التكنولوجي

نقاط القوة (الفرص)	نقاط الضعف (التحديات)
<ul style="list-style-type: none"> <li>تحسين الكفاءة الإدارية وصنع القرار القائم على البيانات.</li> <li>تعزيز الشفافية ومشاركة أصحاب المصلحة.</li> <li>إتاحة التعلم المخصص والتعليم العادل.</li> <li>زيادة القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الفجوات الرقمية وعدم المساواة في الوصول للبنية التحتية.</li> <li>مقاومة التغيير ونقص التدريب والتطوير المهني.</li> <li>المخاوف الأخلاقية المتعلقة بخصوصية البيانات والتحيز.</li> <li>الحاجة إلى استثمارات كبيرة في البنية التحتية والصيانة.</li> </ul>

في الختام، يتضح أن التكامل التكنولوجي هو سيف ذو حدين؛ فهو يقدم إمكانيات هائلة لتحويل الإدارة التعليمية، لكن نجاحه مرهون بوجود قيادة داعمة وبنية تنظيمية مساندة، بالإضافة إلى وضع استراتيجيات شاملة لمعالجة التحديات البنوية والأخلاقية المصاحبة له بفعالية.

### الفصل الثالث: الدراسة التحليلية المقارنة

بعد استعراض الأبعاد النظرية والتاريخية لنماذج الإدارة التربوية، يخصص هذا الفصل لإجراء دراسة تحليلية مقارنة تستند إلى تجميع الأدلة من الأبحاث الدولية. يهدف الفصل إلى تفكيك وتحليل الأثر المتباين لهياكل الحوكمة، وتسلط الضوء على الاتجاهات العالمية والتحديات التي تواجه تطبيق النماذج الإدارية الحديثة.

#### المبحث الأول: مقارنة بين الحوكمة المركزية واللامركزية: التأثيرات على الإنصاف والجودة

يمثل النقاش الدائر حول هياكل الحوكمة المركزية مقابل اللامركزية موضوعًا رئيسيًا ومتكررًا في الأدبيات التي تمت مراجعتها، حيث يعتبر محورًا أساسيًا لفهم تأثير النماذج الإدارية على الفكر والممارسة التربوية. إن المفاضلة بين السيطرة من أعلى إلى أسفل لضمان التوحيد القياسي، وبين منح الاستقلالية المحلية لتعزيز الابتكار، تقع في صميم جهود إصلاح التعليم على مستوى العالم.

مزايا الحوكمة اللامركزية وتأثيرها الإيجابي

- تُظهر الأدبيات إجماعًا واسعًا على أن الاتجاه العام في الإدارة التعليمية الحديثة يميل بقوة نحو اللامركزية والأطر التشاركية (G., 2025) (Carvalho, 2014). يُنظر إلى هذا التحول على أنه استجابة حتمية لضغوط العولمة والتحديث، وحاجة الأنظمة التعليمية إلى أن تكون أكثر مرونة وقدرة على التكيف (Crnkovic, 2025) (Hùròng, 2025) ("Research on the Paradigm Transformation...", n.d.) (Piccirilli, & 2020). وترتبط اللامركزية، عند تطبيقها بفعالية، بتحقيق مجموعة من النتائج الإيجابية، أبرزها:
- تعزيز الاستجابة والابتكار: تُمكن اللامركزية المؤسسات التعليمية من الاستجابة بشكل أفضل للاحتياجات والسياقات المحلية، مما يعزز الابتكار والتكيف (Carvalho, 2014) (Hùròng, 2025).
  - زيادة المشاركة المجتمعية: تُشجع النماذج اللامركزية، وخاصة تلك القائمة على الإدارة المدرسية، على إشراك أصحاب المصلحة، بما في ذلك المعلمون وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، مما يزيد من الشفافية والمساءلة والشعور بالملكية (Crnkovic, 2025) (Desyatov, 2022) (Piccirilli, & 2020).
  - تحسين الجودة والإنصاف: تربط العديد من الدراسات بين تطبيق الحوكمة اللامركزية وتحسين جودة التعليم وتحقيق قدر أكبر من الإنصاف، حيث تسمح بتوجيه الموارد والسياسات بشكل أكثر دقة لمعالجة الفجوات المحلية (Cruz, 2025) (Malta et al., 2024 & Ariza).
  - تحديات اللامركزية واستمرارية دور الإشراف المركزي: على الرغم من المزايا الواضحة، فإن عملية الانتقال نحو اللامركزية ليست دائمًا ناجحة بالكامل. فقد أبرزت الأدبيات أن العديد من الأنظمة التعليمية تواجه صعوبة في التغلب على الإرث البيروقراطي الراسخ، مما يحد من فعالية الإصلاحات اللامركزية (Araújo, 2024) (Guerra et al., 2024) (Castro, 2011 & 2024). وتشمل التحديات الرئيسية ما يلي:
  - التفاوت في القدرات والموارد: قد تؤدي اللامركزية إلى تفاقم عدم المساواة إذا لم تكن القدرات الإدارية والموارد موزعة بشكل عادل بين المناطق المختلفة (Carvalho, 2014) (Hùròng, 2025).
  - صعوبات التنسيق والتجزئة: بدون وجود آليات تنسيق مركزية قوية، يمكن أن تؤدي اللامركزية إلى تجزئة النظام التعليمي وعدم اتساق السياسات ومعايير الجودة (Hùròng, 2025).
  - الحاجة إلى إشراف مركزي: يؤكد عدد من الدراسات على أن النماذج المركزية لا تزال تحتفظ بأهميتها في جوانب معينة، مثل وضع المعايير الوطنية، وضمان الجودة، وتوفير الدعم الفني للمناطق الأقل حظًا. وبالتالي، فإن النجاح غالبًا ما يكمن في إيجاد توازن فعال بين الاستقلالية المحلية والإشراف المركزي (Hùròng, 2025). يمكن تلخيص هذه المقارنة في الجدول التالي: جدول (٥): مقارنة بين هياكل الحوكمة التعليمية

التحديات (نقاط الضعف)	التأثيرات الإيجابية (نقاط القوة)	هيكل الحوكمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• خطر التفاوت في القدرات والموارد بين المناطق (Carvalho, 2014) (Hùròng, 2025).</li> <li>• صعوبات التنسيق وخطر التجزئة وعدم اتساق (Hùròng, 2025) السياسات )</li> <li>• مقاومة من الهياكل البيروقراطية الراسخة (Araújo &amp; Guerra et al., 2024) (Castro, 2011).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعزيز الاستجابة للاحتياجات المحلية (Carvalho, 2014) (Hùròng, 2025).</li> <li>• زيادة انخراط أصحاب المصلحة والمجتمع (Crnkovic &amp; Desyatov, 2022) (Piccirilli, 2020).</li> <li>• تحسين القدرة على التكيف والإنصاف عند التطبيق الفعال.</li> </ul>	اللامركزية والتشاركية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الصلابة ومحدودية القدرة على التكيف (Araújo (Guerra et al., 2024) والابتكار &amp; Castro, 2011).</li> <li>• بطء الاستجابة للاحتياجات والتغيرات المحلية.</li> <li>• إضعاف المشاركة المجتمعية والشعور بالملكية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضمان التوحيد القياسي والمعايير الوطنية.</li> <li>• تحقيق قدر أكبر من السيطرة والتنسيق.</li> <li>• قد تكون أكثر فعالية في الأنظمة ذات القدرات المحلية المحدودة.</li> </ul>	المركزية والبيروقراطية

في المحصلة، يتضح من الأدبيات أن النقاش لم يعد يدور حول أيهما أفضل بشكل مطلق، بل حول كيفية تصميم نماذج هجينة ومتوازنة تجمع بين مزايا كلا النظامين، وتكون حساسة للسياق التاريخي والسياسي والموارد المتاحة في كل دولة.

## المبحث الثاني: تصبغ للاتجاهات العالمية والتحديات السياقية في تطبيق النماذج الحديثة

يكشف التحليل الشامل للأدبيات عن مجموعة من الاتجاهات العالمية المتقاربة التي تشكل ملامح الإدارة التعليمية الحديثة، بالإضافة إلى مجموعة من التحديات السياقية التي تؤثر في تطبيق هذه النماذج بفعالية. يقدم هذا المبحث تجميعاً لهذه الاتجاهات والتحديات، مستنداً إلى الخلاصات التي توصلت إليها الدراسات الدولية.

### الاتجاهات العالمية السائدة

١. **التحول نحو المرونة واللامركزية:** يُعد التحول من النماذج البيروقراطية التقليدية إلى أطر عمل أكثر مرونة ولا مركزية وتكاملاً مع التكنولوجيا السمة الأبرز في الأدبيات (Critical Analysis and Synthesis, n.d). يُنظر إلى هذا الاتجاه على أنه ضرورة حتمية لتعزيز جودة التعليم والإنصاف والابتكار، حيث تهدف هذه النماذج المرنة إلى زيادة القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات السريعة (Weissbrot- & Nowosad, 2025) (Blagorazumnaia, 2025) (Dacholfany et al., 2024 & Koziarska, 2023) (Menashko).

٢. **مركزية دور القيادة التحويلية والتشاركية:** هناك إجماع واسع على أن أنماط القيادة التحويلية والموزعة والتشاركية هي المحرك الأساسي لفعالية المؤسسات التعليمية. فهذه الأنماط ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين المناخ المدرسي، وزيادة دافعية المعلمين والطلاب، وتعزيز قدرة المؤسسة على الابتكار والتكيف مع البيئات المعقدة (Dahari, 2024) (Marín et al., 2024) (Budiman et al., 2024 & Воронцова).

٣. **التكامل التكنولوجي كقوة تحويلية:** يُنظر إلى تبني الأدوات الرقمية والذكاء الاصطناعي على أنه عامل تحولي في كفاءة الحوكمة، والتعلم المخصص، وصنع القرار القائم على البيانات (Gao, 2025) (Mialkovska et al., 2025) (Mialkovska, 2024) (Chen, 2025 & Mialkovska). لم تعد التكنولوجيا مجرد أداة مساعدة، بل أصبحت جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين الشفافية والمشاركة (Silva et al., 2024) (Dacholfany et al., 2024).

### التحديات السياقية والمستمرة

على الرغم من هذه الاتجاهات الإيجابية، تبرز الأدبيات مجموعة من التحديات المستمرة التي تعيق التطبيق الفعال لهذه النماذج، والتي تختلف في حداثتها من سياق لآخر.

١. **استمرارية الإرث البيروقراطي:** على الرغم من الإصلاحات، لا تزال العديد من الأنظمة التعليمية تعاني من استمرار وجود عناصر بيروقراطية راسخة تعيق التحول الكامل نحو المرونة واللامركزية. هذا التوتر بين القديم والجديد يحد من فعالية الإصلاحات ويؤدي إلى تطبيقات غير مكتملة (Araújo & Guerra et al., 2024) (Castro, 2011).

٢. **الفجوات الرقمية ومقاومة التغيير:** يُعد التوزيع غير المتكافئ للبنية التحتية التكنولوجية، أو ما يُعرف بـ"الفجوات الرقمية"، أحد أكبر العوائق أمام تحقيق فوائد التكنولوجيا. بالإضافة إلى ذلك، تشكل مقاومة التغيير بين الكوادر التعليمية، ونقص التدريب المستمر، تحدياً كبيراً أمام تبني الممارسات الرقمية بفعالية (Abdallah et al., 2024) (Silva et al., 2024).

٣. **تحديات الموارد والإنصاف:** تواجه العديد من النظم، خاصة في المناطق الأقل استقراراً اقتصادياً، تحديات مستمرة تتعلق بضعف الموارد وعدم اتساق السياسات. هذه العوائق تحد من القدرة على تنفيذ النماذج الإدارية المبتكرة بشكل كامل، وقد تؤدي إلى تفاقم الفجوات في جودة التعليم بدلاً من حلها (Silva & Orozco et al., 2024) (Araújo & Fofonca, 2021) (Castro, 2011).

٤. **الحاجة إلى دراسات تجريبية وطويلة:** من أبرز التحديات على المستوى البحثي هو الاعتماد الكبير على الدراسات النظرية والوصفية، مع وجود نقص واضح في الدراسات التجريبية والطويلة التي يمكن أن تقدم أدلة قوية على التأثير السببي والمستدام للنماذج الإدارية الحديثة. هذا القصور يحد من القدرة على استخلاص استنتاجات قوية وتوجيه السياسات بشكل فعال (Juárez-Tamayo et al., 2024) (Orozco et al., 2024).

في المحصلة، يتضح أن تطبيق النماذج الإدارية الحديثة هو عملية معقدة وتعتمد بشكل كبير على السياق، وتتطلب نهجاً متكاملاً يوازن بين تبني الاتجاهات العالمية ومعالجة التحديات المحلية بفعالية.

### الفصل الرابع: النتائج والإطار المقترح والتوصيات

يختتم هذا الفصل الدراسة بتقديم خلاصة شاملة للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل المقارن للأدبيات الدولية. وبناءً على هذه النتائج، يتم اقتراح إطار عمل تكاملي للحوكمة التربوية الحديثة، متبوعاً بمجموعة من التوصيات والمقترحات البحثية المستقبلية.

### النتائج

يكشف التجميع الشامل للأدبيات عن تحول ديناميكي ومستمر في نماذج الإدارة التربوية على مستوى العالم. يتسم هذا التطور بالتحول من الهياكل البيروقراطية المركزية الصارمة نحو أطر حوكمة أكثر مرونة ولا مركزية وتشاركية (Overall Synthesis and Conclusion, n.d). هذا التحول مدفوع بالحاجة إلى الاستجابة للعولمة والتقدم التكنولوجي والمتطلبات الاجتماعية والسياسية، مما أدى إلى ظهور نماذج حوكمة تؤكد على الشمولية والقدرة على التكيف والمشاركة التعاونية (Overall Synthesis and Conclusion, n.d). وتميل اللامركزية إلى تمكين أصحاب المصلحة المحليين وتعزيز الاستجابة للسياقات التعليمية المحددة، على الرغم من استمرار وجود تحديات تتعلق بالتفاوت في الموارد وصعوبات التنسيق وضمان جودة منسقة (Overall Synthesis and Conclusion, n.d).

تبرز القيادة كعامل حاسم في تحديد فعالية النماذج الإدارية (Overall Synthesis and Conclusion, n.d). ترتبط أنماط القيادة التحويلية والموزعة والتشاركية بشكل ثابت بنتائج تعليمية إيجابية، بما في ذلك تحسين الدافعية، والقدرة على التكيف المؤسسي، والمناخ المدرسي الداعم (Overall Synthesis and Conclusion, n.d). ويُنظر إلى تنمية القدرات القيادية كعنصر أساسي للتعامل مع تعقيدات التعليم الحديث، خاصة عند دمج الابتكارات التكنولوجية (Overall Synthesis and Conclusion, n.d).

يُعد التكامل التكنولوجي سمة بارزة وتحويلية في النماذج الإدارية المعاصرة (Overall Synthesis and Conclusion, n.d). فالأدوات الرقمية والذكاء الاصطناعي والمنصات القائمة على البيانات تُظهر إمكانات كبيرة في تحسين كفاءة الحوكمة، وتخصيص التعلم، وتعزيز الشفافية ومشاركة أصحاب المصلحة (Overall Synthesis and Conclusion, n.d). ومع ذلك، فإن تحقيق هذه الفوائد يواجه تحديات كبيرة تتعلق بالفجوات الرقمية، والمخاوف الأخلاقية، ومقاومة التغيير، مما يتطلب وجود بنية تحتية قوية وتطوير مهني مستمر وبيئات قيادية داعمة (Overall Synthesis and Conclusion, n.d).

تميل النتائج التعليمية المرتبطة بالنماذج الإدارية الحديثة إلى إظهار تحسن في أداء الطلاب والإنصاف وجودة المؤسسات، خاصة عند دمج القيادة والتكنولوجيا بشكل تآزري (Overall Synthesis and conclusion, n.d). ومع ذلك، فإن تحقيق هذه الفوائد ليس تلقائياً، حيث يمكن أن تعيقه التفاوتات المستمرة، ونقص الموارد، وعدم اتساق السياسات (Overall Synthesis and conclusion, n.d).

في المجمل، تؤكد الأدبيات على تعقيد الإدارة التعليمية والحاجة إلى مناهج متكاملة وقائمة على الأدلة وحساسة للسياق، توازن بين الاستقلالية والمساءلة (Overall Synthesis and Conclusion, n.d). ورغم وجود رؤى نظرية ومقارنة هامة، إلا أن هناك حاجة واضحة للمزيد من الدراسات الطولية والتجريبية والتدخلية التي تتحقق من فعالية النماذج الإدارية الحديثة عبر النظم التعليمية المتنوعة (Overall Synthesis and Conclusion, n.d).

### اقتراح إطار تكاملي للحوكمة التربوية الحديثة

بناءً على النتائج المستخلصة من الأدبيات، والتي تؤكد على تعقيد الإدارة التعليمية والحاجة إلى مناهج متكاملة وقائمة على الأدلة وحساسة للسياق (Overall Synthesis and Conclusion, n.d)، يقترح هذا البحث إطار عمل نظري تكاملي. لا يهدف هذا الإطار إلى تقديم نموذج واحد يناسب الجميع، بل إلى تحديد المكونات الأساسية والمبادئ الحاكمة التي يجب أن تتوفر في أي نموذج إداري حديث يسعى لتحقيق الفعالية والإنصاف والابتكار.

يقوم الإطار المقترح على ثلاثة أركان مترابطة ومتكاملة: الحوكمة التكيفية والمرنة، والقيادة التحويلية والموزعة، والتكامل التكنولوجي الاستراتيجي والأخلاقي.

#### ١. الركن الأول: الحوكمة التكيفية والمرنة (Adaptive and Flexible Governance)

يمثل هذا الركن الهيكل التنظيمي للنموذج. وبدلاً من الانحياز المطلق للمركزية أو اللامركزية، يدعو الإطار إلى تبني نماذج هجينة تحقق توازناً ديناميكياً بينهما. يجب أن يوفر هذا الهيكل:

- توازناً بين الإشراف المركزي والاستقلالية المحلية: حيث يتم وضع الأهداف والمعايير الوطنية على المستوى المركزي، مع منح المؤسسات التعليمية المحلية استقلالية كافية لتكييف الاستراتيجيات والاستجابة لاحتياجاتها الخاصة (Practical Implications, n.d).

- آليات تشاركية فعالة: يجب أن تتضمن الحوكمة إشراكاً حقيقياً لجميع أصحاب المصلحة (المعلمين، الطلاب، أولياء الأمور، المجتمع المحلي) في عمليات صنع القرار لتعزيز الشفافية والمساءلة والانتماء (Malta et al., 2024) (Practical Implications, n.d.).
- حساسية للسياق: يجب أن يكون إطار الحوكمة قادراً على التكيف مع الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية المتنوعة، مما يدعم النماذج الحساسة للسياق في التعليم (G., 2025) (Theoretical Implications, n.d.).

## ٢. الركن الثاني: القيادة التحويلية والموزعة (Transformational and Distributed Leadership)

- يمثل هذا الركن المحرك البشري والديناميكي للنموذج. فالقيادة الفعالة هي العامل الحاسم لنجاح أي هيكل حوكمة. يجب أن يركز هذا الركن على:
- تنمية الكفاءات القيادية التحويلية: يجب أن تركز برامج التطوير المهني على تنمية القادة القادرين على بناء رؤية ملهمة، وتحفيز الابتكار، وتعزيز ثقافة التعاون (Dahari, 2024 & (Practical Implications, n.d.) (Воронцова
  - تمكين القيادة الموزعة: يجب تشجيع توزيع مسؤوليات القيادة على مختلف المستويات داخل المؤسسة التعليمية، مما يمكن المعلمين والفرق من أخذ زمام المبادرة والمساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة (Theoretical Implications, n.d.).
  - التركيز على الجانب التربوي: يجب أن تجمع القيادة بين الكفاءة الإدارية والفهم العميق للعملية التربوية، مما يضمن أن تكون القرارات الإدارية في خدمة الأهداف التعليمية (Wojtaszek et al., 2023) (Theoretical Implications, n.d.).

## ٣. الركن الثالث: التكامل التكنولوجي الاستراتيجي والأخلاقي (Strategic and Ethical Technological Integration)

- يمثل هذا الركن القوة الدافعة والممكنة للنموذج. لم تعد التكنولوجيا خياراً، بل أصبحت ضرورة استراتيجية. يجب أن يضمن هذا الركن ما يلي:
- الاستثمار الاستراتيجي في التكنولوجيا: يجب أن يتم دمج التكنولوجيا كجزء لا يتجزأ من التخطيط الإداري، بهدف تحسين الكفاءة، ودعم صنع القرار القائم على البيانات، وتوفير تجارب تعلم مخصصة (Practical Implications, n.d.).
  - توفير البنية التحتية والتدريب: لا يمكن تحقيق فوائد التكنولوجيا دون توفير بنية تحتية قوية وموثوقة، وبرامج تطوير مهني مستمرة لضمان امتلاك الكوادر للمهارات اللازمة (Köroğlu, 2024) (Practical Implications, n.d.).
  - تطبيق الأطر الأخلاقية: يجب أن يصاحب التكامل التكنولوجي وضع أطر أخلاقية واضحة لمعالجة قضايا مثل خصوصية البيانات، والتحيز الخوارزمي، وضمان الوصول العادل والمنصف للتكنولوجيا لجميع الطلاب (Gao, 2025 & (Practical Implications, n.d.) (Chen, 2025
- إن التفاعل المتناغم بين هذه الأركان الثلاثة هو ما يشكل نموذجاً إدارياً حديثاً وفعالاً، قادراً على تحقيق أهداف الجودة والإنصاف والابتكار في النظم التعليمية المعاصرة.

## البحث الثاني: التوصيات والمقترحات البحثية المستقبلية

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها والإطار النظري المقترح، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات الموجهة لصناع السياسات والباحثين، بهدف تعزيز الممارسة البحثية والإدارية في الحقل التربوي.
- أولاً: توصيات موجهة لصناع السياسات التربوية وقادة المؤسسات التعليمية
- بناءً على الآثار العملية التي أبرزتها الأدبيات، يُوصى بما يلي:
١. تطوير نماذج حوكمة تكيفية: يجب على صناع السياسات وقادة التعليم إعطاء الأولوية لتطوير وتطبيق نماذج حوكمة تكيفية توازن بين الإشراف المركزي والاستقلالية اللامركزية، وذلك لتعزيز الاستجابة والإنصاف في السياقات التعليمية المتنوعة.
  ٢. الاستثمار في تنمية القيادات: يجب أن تركز برامج التطوير المهني على تنمية كفاءات القيادة التحويلية والموزعة لدى مديري المدارس والمديرين التربويين، لتمكينهم من تعزيز ثقافات التعاون ودفع الابتكار بفعالية.
  ٣. وضع استراتيجيات للتكامل التكنولوجي: يتطلب دمج التقنيات الرقمية وأدوات الذكاء الاصطناعي في الإدارة التعليمية استثمارات استراتيجية في البنية التحتية، والتدريب، ووضع أطر أخلاقية واضحة، وذلك لتعظيم الفوائد مع التخفيف من المخاطر المتعلقة بالخصوصية والإنصاف والفجوة الرقمية.
  ٤. تعزيز الممارسات التشاركية والشاملة: يجب على المؤسسات التعليمية تعزيز ممارسات الإدارة الشاملة والتشاركية التي تشرك جميع أصحاب المصلحة، مما يعزز الشفافية والمساءلة والمشاركة المجتمعية.

٥. دعم التطوير المهني المستمر: من الضروري توفير مبادرات مستمرة للتطوير المهني وبناء القدرات، لتزويد القادة التربويين والموظفين بالمهارات اللازمة للتعامل بفعالية مع التغيرات التكنولوجية والاجتماعية والسياسية السريعة.

ثانياً: مقترحات لبحوث مستقبلية

بناءً على الفجوات التي تم تحديدها في الأدبيات، يُقترح توجيه الجهود البحثية المستقبلية نحو المجالات التالية:

١. إجراء دراسات تجريبية وطويلة: هناك حاجة ماسة لإجراء دراسات تجريبية وطويلة تستخدم منهجيات مختلطة لتقييم التأثيرات الواقعية والمستدامة للنماذج الإدارية الحديثة على النتائج التعليمية في سياقات اجتماعية واقتصادية وثقافية متنوعة، وذلك لتأكيد الادعاءات النظرية.
٢. بحث التكامل بين الذكاء الاصطناعي والأخلاقيات في الحوكمة: يُقترح إجراء أبحاث متعمقة لاستكشاف أطر عمل للتكامل المسؤول للذكاء الاصطناعي في التعليم، مع التركيز على المبادئ التوجيهية الأخلاقية، وتخفيف التحيز، وحماية الخصوصية، واستراتيجيات الوصول الشامل.
٣. دراسة نماذج الحوكمة التكيفية: هناك حاجة لدراسة أطر الحوكمة التكيفية التي توازن بين الاستقلالية المحلية والدعم المركزي، بما في ذلك برامج بناء القدرات وآليات مواءمة السياسات، لضمان عمل النماذج اللامركزية بفعالية دون تجزئة أو عدم مساواة.
٤. تحليل آليات نقل النماذج الإدارية: يُوصى بإجراء دراسات حالة متعمقة لتحديد العوامل السياقية التي تؤثر على تكييف ونقل النماذج الإدارية بين البيئات الاجتماعية والاقتصادية المختلفة، بهدف تطوير مبادئ توجيهية لنقل فعال.
٥. تقييم برامج تطوير القيادات: من المهم إجراء تقييمات لتصميمات برامج تدريب القادة المتنوعة من خلال تصميمات تجريبية أو شبه تجريبية، وذلك لتحديد أفضل الممارسات لتعزيز الكفاءات القيادية المطلوبة لتحسين الإدارة والنتائج التعليمية.

## المصادر

1. Abdallah, A. K., Al Khanbooli, B., Al Kaabi, N. A., & Al Awadhi, M. A. (2024). Bridging Innovative Technologies With Progressive Educational Governance. In A. Abdallah, A. Alkaabi, & R. Al-Riyami (Eds.), *Cutting-Edge Innovations in Teaching, Leadership, Technology, and Assessment* (pp. 84-99). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-0880-6.ch007>
2. Araujo, S.D. and Castro, A.D.A. (2011). Educational Administration: Can It Overcome the Bureaucratic Model? <https://doi.org/10.1590/S0104-40362011000100006>
3. Basantes, A. V. T., Encalada, D. C. T., Encalada, Y. E. M., Zambrano, L. E. B., & Bravo, D. S. L. (2025). Educational management models integrated and their effectiveness in promoting educational quality. A systematic review. *LATAM*, 6(2). <https://doi.org/10.56712/latam.v6i2.3800>
4. Budiman, B., Radiah, T., Qaiser, M. I., & Fuad, A. (2024). Modern education management in improving the quality of graduates. *Jurnal Basataka*, 7(2), 878-885. <https://doi.org/10.36277/basataka.v7i2.476>
5. Carvalho, E. J. G. D. (2014). Educational management reforms: a comparative analysis between Brazil and Portugal. *Revista Lusófona de Educação*, 27, 29-154. <https://doi.org/10.21814/RPE.4296>
6. Çataloluk, C. (2025). Küresel yaklaşımla eğitim yönetimi programlarının yapısal boyutunun incelenmesi. *Uluslararası sosyal bilimler dergisi*, 9(39), 100-112. <https://doi.org/10.52096/usbd.9.39.05>
7. Crnkovic, B. M., & Piccirilli, G. M. R. (2020). From centralized to democratic school management models.
8. Cummings, W. K., & Williams, J. H. (2005). International development models of educational reform. *Asia Pacific Journal of Education*, 25(2), 125-143. <https://doi.org/10.1080/02188790500337908>
9. Dacholfany, M. I., Ritonga, H., Helgaty, M., Gade, L., & Syamsuri, S. (2024). Education management in the era of digital transformation. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 16(2). <https://doi.org/10.35445/alishlah.v16i2.4769>
10. David, M. D., Susanti, D. R., & Tiang, M. H. (2022). Issues and challenges in the management of the Paraguayan education system based on the Quebec approach to secondary level. A comparative case study. *INSECTA*, 3(1), 1-9. <https://doi.org/10.21154/insecta.v3i1.3859>
11. Desyatov, T. (2022). Educational management in foreign countries and Ukraine: ways of modernizing models and methods. *Visnyk universytetu*. <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2022-2-20-25>
12. Ercetin, S. S., & Bisaso, S. M. (n.d.). The impact of paradigm change on educational administration and school management. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-3438-0.ch008>
13. G., K. A. (2025). A comparative analysis of educational administration globally. *Deleted journal*, 12(1), 70-76. <https://doi.org/10.59298/iaajah/2025/1217076>

14. Gao, Z., & Chen, S. (2025). Transforming AI-driven educational governance models. *International Journal of Sociology and Anthropology Science Reviews*, 5(5), 709-720. <https://doi.org/10.60027/ijasar.2025.7208>
15. Gillantes, C. (2024). Exploring progressive approaches in educational administration in the modern era. *Journal of Asian Multicultural Research for Educational Studies*, null. <https://doi.org/10.47616/jamres.v4i3.457>
16. Guerra, E. R. H., Haro, T. E. E., Erazo, C. B. M., & Valencia, P. A. V. (2024). Comparative study of the main administrative models. *Ciencia Latina*, 8(3), 7422-7434. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i3.11946](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.11946)
17. Hassans, H. (n.d.). Public administration fosters modern educational innovation: case studies. <https://doi.org/10.59298/roje/2025/512024>
18. Hường, V. T. M. (2025). Quản lý nhà nước về chương trình giáo dục phổ thông: Xu hướng đổi mới và đề xuất hướng nâng cao hiệu quả. *VNU Journal of Science: Education Science*, 131-139. <https://doi.org/10.18173/2354-1075.2025-0043>
19. Juárez-Tamayo, N., Ramos-Cevallos, V. P., & Segovia-Avenidaño, M. I. (2024). Actual models of educational management: a systematic review. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, null. <https://doi.org/10.35381/rkv9i1.3557>
20. Koroğlu, S. (2024). An analysis of the open system model-based educational management master's program needs analysis studies. *Sosyal arařtırmalar ve davranıř bilimleri dergisi*, null. <https://doi.org/10.52096/jsrbs.10.21.25>
21. Malta, D. P. D. L. N., Das, M. A. D., Bos, M. F., Dutra, C. A. R., Ferreira, S. B., & Pontes, R. C. (2024). Democratic and innovative school management: successful models. <https://doi.org/10.56238/arev6n2-056>
22. Mammals, N. D. O. (2022). Current trends in school management. *School leadership in education 4.0*. [https://doi.org/10.1007/978-981-16-9640-4\\_9](https://doi.org/10.1007/978-981-16-9640-4_9)
23. Marín, R. J. C., González, A. E. C., Miñango, A. V. Z., Maya, I. G. Z., Palacios, M. D. J. V., & Guerrero, Z. T. V. (2024). Innovations in educational management: implications of effective leadership in the logo of educational materials and student development. *Mergentis*, 4(2), 739-753. <https://doi.org/10.60112/erc.v4.12.185>
24. Menashko, Y., & Blagorazumnaia, O. (2025). Modeling the process of educational management in schools of the most socially and economically vulnerable regions in Israel. <https://doi.org/10.53486/ser2025.12>
25. Mialkovska, L. (2024). Contemporary management innovations in shaping the educational process: insights from Europe. *Deleted journal*, 51-58. <https://doi.org/10.62227/as/74607>
26. Mialkovska, L., Maiboroda, O., Koretska, N., Martyniuk, Y., Gaponchuk, O., & Koropchuk, L. (2025). Modern methods of educational management: European perspectives on innovation. *Science, technology and health - conference series*, 4, 1479-1479. <https://doi.org/10.56294/sctconf20251479>
27. Ndidi, O. M., Chika, O. E., Chinere, N. M., & Okoh-Gaja, C. C. (2025). Educational management, leadership, and supervision: contemporary insights. <https://doi.org/10.70593/978-93-7185-247-0>
28. Nowosad, I., & Weissbrot-Koziarska, A. (2023). Theoretical foundations and models of management in education as a response to risk and uncertainty. *Przegląd Badań Edukacyjnych*, 1(41), 231-251. <https://doi.org/10.12775/pbe.2023.011>
29. Orozco, M. E. B., Castillo, M. G. A. C., & Cordova, M. M. E. R. (2024). The impact of articulated management models on the quality of education in Peru: a systematic review. *Journal of environmental humanity*, zero. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i7.4695>
30. Prado, M. (2014). The managerial model for education: contributions of England's experience to the Brazilian debate. <https://doi.org/10.21874/RSP.V6i213.72>
31. Research on the Paradigm Transformation of Education Management under the Modernization of Education. (n.d.). *Frontiers in Educational Research*. <https://doi.org/10.25236/fer.2023.062512>
32. Santín, S. A. (2024). Transformations in educational management in Argentina. Evolution of roles, functions, and professional profiles in public administration. *Revista del IICE: Investigaciones en Ciencias de la Educación*, 15(22). <https://doi.org/10.30972/riie.16228020>
33. Sari, D. R. (2024). Challenges and strategies of education management implementation in the digital age: a review of curriculum innovation and development. <https://doi.org/10.62872/kwsdkf90>
34. Silva, J. C. D., Santos, A. C. D., Nascimento, C. H. D. V., Tanaka, R. A., Silva, P. A. D., & Oliveira, T. (2024). Management of educational institutions in the digital age: innovative applications and management tools. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, free. <https://doi.org/10.55905/revconv.17n.9-044>

35. Silva, T. O. K., & Fofonca, E. (2021). Neoliberalism, III via, and educational managerialism: the (ad)ministration of public education investment funds in Brazil. <https://doi.org/10.17564/2316-3828.2021V10N3P306-317>
36. Sisouvong, V., & Pasanchay, K. (2024). Modern educational institution management strategies. <https://doi.org/10.60027/jelr.2024.799>
37. Świecarz, G., Miciuła, I., Wójcik-Czerniawska, A., & Wojtaszek, H. (2024). An analysis of educational management approaches in innovative markets internationally: strategies for combining pedagogy and management in the modern school. *Journal of Modern Science*, 60(6), 866-880. <https://doi.org/10.13166/jms/197009>
38. Tavas, B., & Serdaroğlu, Y. (2017). The administrative and law structure in terms of new public management model and classical public management. *Journal of new results in sciences*, 14(2), 1501-1508. <https://doi.org/10.14687/JHS.V14I2.4605>
39. Воронцова, А., & Dahari, L. (2024). Leadership adaptation: a literature review of effective management styles in modern educational environments. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu*, 2024(2), 37-46. <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2024.2-04>
40. Wojtaszek, H., Świecarz, G., Miciuła, I., & Czerniawska, A. W. (2023). An integrated approach to educational management: innovative strategies and methods for combining pedagogy and management in a modern school. *Journal of Modern Science*, 53(4), 592-621. <https://doi.org/10.13166/jms/176681>
41. Xu, Y. (2024). Research trends in educational administration studies in Japan under new public management. <https://doi.org/10.70767/ijetr.vli2.198>
42. Yashyna, O., & Shabaieva, L. (2024). The system of modern management forms as a public management mechanism in the field of education and culture. <https://doi.org/10.54891/2786-698x-2024-1-6>