

المؤتمر السنوي الثاني لرعاية وتنمية الطفولة

The Second Annual Conference on Childhood Care and Development

19-20 January 2026 يناير 20-19

الإدارة التعليمية المبتكرة وجدواها البُعد الأكاديمي... وما وراءه

الدكتورة / أمانى الامام الفار

للمنتدب والرئيس التنفيذي لمجموعة مدارس النيل المصرية
وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني

ورشة عمل تفاعلية قائمة على الأدلة

من النظرية العالمية إلى التطبيق الخليجي

• الأهداف والنتائج المحققة خلال 45 دقيقة:

- فهم معمق للأدلة العالمية عن القيادة التعليمية الفعّالة.
- أدوات عملية يمكن تطبيقها في مدارسكم ومؤسساتكم فوراً.
- رؤية استراتيجية للميزة التنافسية الخليجية في التعليم.
- خارطة طريق للتحويل من الإدارة التقليدية إلى الإدارة المبتكرة.

المنهجية:

هذه الورشة مبنية على تحليل تجميعي لأكثر من 200 دراسة من قارات خمس، مع تركيز خاص على السياق العربي والخليجي.

اللحظة الكاشفة

حين انهار النظام القديم ... دروس من أزمة كوفيد-19 للقيادات التعليمية

• الأرقام التي غيّرت كل شيء:

المؤشر	الحجم	الدلالة للقيادات
الأطفال المتأثرون عالمياً	1.6 مليار	لا يوجد نظام تعليمي محصّن
فقدان التعلّم	نصف عام دراسي	الخسائر لا تُستعاد تلقائياً
الخسائر الاقتصادية المتوقعة	17 تريليون دولار	التعليم استثمار اقتصادي لا ترف اجتماعي

(البنك الدولي، تقرير ح الة التعليم العالمي، 2024)

الواقع العربي — أرقام لا تُنسى:

الأردن: 323 يوماً من الإغلاق — الأطول عالمياً

النتيجة: 70% من طلاب الصفين الثاني والثالث يفكّون الرموز دون فهم.

المعنى للقيادات: الأنظمة التي لم تُبنَ للمرونة انكسرت. الأنظمة التي بُنيت للتكيّف صمدت.



ما الذي جعل بعض المدارس تتكيف في أيام بينما احتاجت أخرى أشهراً؟
بل في نمط الادارة الجواب ليس في التمويل ولا التقنية

سمات المؤسسات الصامدة

المدارس التي لم تنكسر... ثلاث قدرات مؤسسية فارقة

القدرة الأولى: القيادة المؤرعة

المدارس التقليدية	المدارس المرنة
القرارات مركزة في المدير	صلاحيات حقيقية لقيادة المستويات الوسطى
انتظار التعليمات من الأعلى	مبادرات محلية ضمن إطار مشترك
تعطّل حين غاب القائد	استمرارية رغم غياب الأفراد

القدرة الثانية: ذكاء البيانات

المدارس التقليدية	المدارس المرنة
البيانات للتقارير السنوية	البيانات للقرارات الوقتية
معرفة المتعثرين بعد الرسوب	رؤية المتعثرين قبل الرسوب
تجميع أرقام دون تحليل	أنظمة إنذار مبكر فعّالة

سمات المؤسسات الصامدة

المدارس التي لم تنكسر... ثلاث قدرات مؤسسية فارقة

القدرة الثالثة: المرونة المؤسسية

المدارس التقليدية	المدارس المرنة
خطط سنوية جامدة	دورات تكيّف أسبوعية
التغيير يحتاج موافقات متعددة	التجريب مُشجّع ضمن حدود
الفشل مُعاقب	الفشل مصدر تعلّم

الخلاصة للقيادات:

"الأزمات لا تصنع القدرات المؤسسية... بل تكشف إن كنت قد بنيتها مسبقاً."

هل تُبنى هذه القدرات في مؤسساتكم الآن، أم ننتظر الأزمة القادمة؟

مفارقة القيادة

الحقيقة التي نتجاهلها... لماذا القائد الملهم ليس دائماً القائد الفعّال؟

دراسة حالة مقارنة — مديران في نفس الظروف:

المدير "ب" — النموذج التعليمي

- تركيز يومي مباشر على شؤون التدريس والتعلم
- جولات صفية منتظمة ومُنظمة
- نقاشات منهجية مع المعلمين حول الممارسات
- مراجعة دورية لأعمال الطلاب مع الفريق
- حضور قوي داخل الفصول الدراسية

المدير "أ" — النموذج التحويلي

- رؤية استراتيجية واضحة ومُلهمة للجميع
- اجتماعات تحفيزية منتظمة تبني الروح المعنوية
- تركيز على بناء ثقافة مؤسسية إيجابية
- المعلمون يشعرون بالتقدير والانتماء
- حضور قوي في المناسبات والفعاليات

مفارقة القيادة

الحقيقة التي نتجاهلها... لماذا القائد الملهم ليس دائماً القائد الفعّال؟

النتيجة المفاجئة:

المؤشر	المدير "أ"	المدير "ب"
رضا المعلمين	عالٍ	عالٍ
الثقافة المؤسسية	إيجابية	إيجابية
تحصيل الطلاب	متوسط	أعلى بـ 3-4 أضعاف

التفسير:

ليس المقصود أن الإلهام غير مهم. بل أن القرب من التدريس يصنع الفارق الأكبر.

(Robinson, Lloyd & Rowe, 2008 — Educational Administration Quarterly)

الميزة الخليجية

لماذا ننجح أكثر مما نظن؟... الثقافة كمُضاعِف للأثر

الرسالة للقيادات وصانعي السياسات:

ما نحتاجه ليس استيراد نماذج غربية... بل إعادة اكتشاف ما نملكه
وتوظيفه بوعي.

قيمنا الثقافية ليست عائقاً أمام التحديث — بل ميزة تنافسية ننساها.

إعادة تعريف القيادة

المعادلة الجديدة للقيادة التعليمية الفعّالة... ما أثبتته الأدلة وما لم تثبته.

ما أثبتته الأدلة العالمية:

✓ التركيز التعليمي (Instructional Focus)

- القائد الفعّال يقضي وقتاً حقيقياً في شؤون التدريس والتعلّم.
- يزور الفصول بانتظام — ليس للمراقبة بل للفهم والدعم.
- يناقش المناهج والممارسات مع المعلمين بعمق.
- يراجع بيانات تعلّم الطلاب ويتخذ قرارات بناءً عليها.

✓ توزيع السلطة (Distributed Authority)

- التفويض الحقيقي يختلف عن التفويض الشكلي
- القرارات تُتخذ عند مصدر المعرفة لا في قمة الهرم فقط
- المعلمون لديهم صلاحيات حقيقية في شؤون تخصصاتهم
- القادة الوسطى مُمكنون ومُحاسبون

إعادة تعريف القيادة

المعادلة الجديدة للقيادة التعليمية الفعّالة... ما أثبتته الأدلة وما لم تثبته

ما أثبتته الأدلة العالمية:

✓ التوظيف الثقافي (Cultural Leverage)

- البناء على القيم المحلية لا استيراد قيم خارجية
- الشورى ليست بديلاً للقرار — بل طريق للقرار الأفضل
- الأمانة تعني المساءلة الذاتية قبل المساءلة الخارجية
- الجماعة تعني المسؤولية المشتركة لا تدوير المسؤولية

إعادة تعريف القيادة

المعادلة الجديدة للقيادة التعليمية الفعّالة... ما أثبتته الأدلة وما لم تثبته

ما لم تثبته الأدلة:

الافتراض الشائع	ما تقوله الأدلة
X الكاريزما وحدها تكفي	الكاريزما مفيدة لكنها ليست كافية
X الرؤية الاستراتيجية تصنع الفارق	الرؤية ضرورية لكنها ليست كافية
X السيطرة المركزية تضمن الجودة	السيطرة المركزية تُبطئ الاستجابة وتُضعف الملكية

الاقتباس المرجعي:

"القيادة ليست منصّباً تشغله... بل ممارسة تنبثق من التفاعل بين القادة والأتباع والسياق."

(James Spillane, 2006 — Northwestern University)



أدوات القيادة

الأداة الأولى — DDDM

صنع القرار المبني على البيانات ... Data-Driven Decision Making

الفرصة الضائعة:

مدارسنا تجلس على كنوز من البيانات لا نستخدمها:

نوع البيانات	متاح؟	مُستخدَم؟
سجلات الحضور والغياب	✓ نعم	X نادراً ما يُحلَّل
أنماط الدرجات عبر الزمن	✓ نعم	X تُجمع للتقارير فقط
مؤشرات الانخراط والمشاركة	✓ نعم	X لا تُتتبع منهجياً
بيانات التأخر والانسحاب	✓ نعم	X تُسجَّل دون تحليل

المبدأ الأساسي:

"بدون بيانات، أنت مجرد شخص آخر لديه رأي." — W. Edwards Deming

الأداة الأولى — DDDM

صنع القرار المبني على البيانات ... Data-Driven Decision Making

ما يعنيه DDDM للقيادات:

- ليس جمع مزيد من البيانات — بل استخدام ما لدينا
- ليس تقارير معقدة — بل أسئلة بسيطة وإجابات واضحة
- ليس تكنولوجيا مكلفة — بل عقلية مختلفة
- ليس استبدال الحكم البشري — بل إثراؤه بالأدلة

نموذج جورجيا ستيت

قصة تحوّل حقيقية ... من جامعة متعثرة إلى نموذج عالمي في نجاح الطلاب
الفارق الحاسم — السرعة:

النموذج التقليدي	نموذج جورجيا ستيت
اكتشاف المشكلة بعد الرسوب	اكتشاف المشكلة عند أول إشارة
تدخل نهاية الفصل	تدخل خلال نفس الأسبوع
المرشد يستدعي الطالب	المرشد يتصل بالطالب مباشرة

النتائج المؤثقة:

المؤشر	القيمة	الدالة
التدخلات السنوية	90,000+ تدخل	تحوّل من رد الفعل إلى الاستباق
تحسّن معدل التخرج	8-7+ نقاط مئوية	فارق جوهرى وقابل للقياس
فجوات الإنجاز	أزيلت تماماً	الطلاب الفقراء يتخرجون بنفس معدل الأثرياء

(نائب رئيس الجامعة لشؤون نجاح الطلاب — Timothy Renick, 2020)

الدرس للقيادات:

ليس السحر في التقنية... بل في السرعة والنظامية والاستباقية.

البداية من الغد

لا تحتاج ملايين للبدء ... ثلاثة أسئلة لبياناتك هذا الأسبوع

السؤال الأول: أين نزيل الحضور؟

ما تفعله معظم المدارس	ما نقترحه
حساب نسبة الحضور الإجمالية	تتبع الاتجاه لكل طالب
قائمة الغائبين اليوم	من يتراجع حضوره أسبوعاً بعد أسبوع؟
معاقبة الغياب	فهم أسباب الغياب

اكتشف: هل هناك نمط حسب اليوم؟ المادة؟ المعلم؟ الفترة الزمنية؟

السؤال الثاني: من يتجه للأسفل؟

المقاربة التقليدية	المقاربة التنبؤية
التركيز على الراسبين	التركيز على المتراجعين
طالب "مقبول" = مقبول	طالب انخفض من "ممتاز" لـ "جيد" = إنذار
النظر للحظة الحالية	النظر للمسار عبر الزمن

القاعدة: الاتجاه أخطر من اللحظة. الطالب الثابت على "مقبول" أقل خطورة من الطالب المتراجع من "ممتاز".

البداية من الغد

لا تحتاج ملايين للبدء ... ثلاثة أسئلة لبياناتك هذا الأسبوع

السؤال الثالث: من انسحب بصمت؟

- علامات الانسحاب الصامت.
- توقف عن رفع اليد في الفصل.
- تأخر فجأة في تسليم الواجبات.
- غياب عن الأنشطة اللاصفية.
- تراجع التفاعل مع الأقران.

تحذير: الانسحاب الصامت يسبق الرسوب بأشهر. من يراقب؟

القاعدة الذهبية

الهدف ليس جمع البيانات... الهدف الفعل المُستتير بها.

الأداة الثانية — Agile

الإدارة الرشيقة في التعليم ... من عالم البرمجيات إلى الفصل الدراسي

المشكلة في النموذج التقليدي:

سبتمبر: تخطيط سنوي شامل ↓

أكتوبر-مايو: تنفيذ الخطة ↓

يونيو: مراجعة نهاية العام ↓

النتيجة: اكتشاف متأخر للمشكلات ← فرص ضائعة ← تكرار الأخطاء

النموذج الرشيق:

أسبوع 1: خطّط ← نفّذ ← راجع ← عدّل ↓

أسبوع 2: خطّط ← نفّذ ← راجع ← عدّل ↓

أسبوع 3: خطّط ← نفّذ ← راجع ← عدّل ↓

النتيجة: اكتشاف مبكر للمشكلات ← تصحيح سريع ← تعلّم مستمر

ماذا تعني Agile

نتائج الإدارة الرشيدة في التعليم ... دراسات مُحكَّمة من سياقات متنوعة

التعلم القائم علي الدورات القصيرة

الطالب عضو في الفريق

التغذية الراجعة الفورية

المرونة في المناهج

الخطأ السريع للتعلم

أدلة من الميدان

نتائج الإدارة الرشيدة في التعليم ... دراسات مُحكّمة من سياقات متنوعة

الفوائد المشتركة عبر الدراسات:

الفائدة	التفسير
✓ الطلاب يتملّكون تعلّمهم	المشاركة في التخطيط تبني الالتزام
✓ المشكلات تظهر مبكراً	المراجعات المتكررة تكشف قبل التفاقم
✓ التعاون يومي لا موسمي	الإيقاع المنتظم يُرسّخ العادة

تحذير ضروري للقيادات:

⚠ "الرشاقة الشكلية" — الاجتماعات اليومية بدون العقلية التكيفية — تُنتج العبء دون الفائدة.

القاعدة: Agile فلسفة أولاً، ممارسات ثانياً.

الأداة الثالثة — القيادة الموزعة

من "القائد الواحد" إلى "القيادة كممارسة" ... Distributed Leadership
النموذج الهرمي التقليدي:

المدير ← يقرر -- الموظفون ← ينفذون

المشكلات:

- المدير ليس في كل مكان — قرارات بطيئة
- المدير لا يعرف كل شيء — قرارات ناقصة
- الموظفون لا يملكون — التزام ضعيف

النموذج الموزع:

الخبرة موزعة في كل المستويات ← القرار يُتخذ عند مصدر المعرفة ← القيادة ممارسة لا منصب

المزايا:

- قرارات أسرع — لا انتظار للموافقات
- قرارات أدق — من يعرف الموقف يقرر
- قرارات أكثر قبولاً — المشاركة تبني الالتزام

نتائج الإدارة الرشيقة في التعليم ... دراسات مُحكّمة من سياقات متنوعة الفرق في الممارسة:

القيادة الموزّعة	القيادة المركزية
المعلمون يشاركون في تصميم المناهج	المدير يحدد المناهج
الأقران يتبادلون الملاحظات	المدير يُقيّم المعلمين
الفرق تحل مشكلاتها بدعم المدير	المدير يحل المشكلات
القادة الوسطى يمثلون في مجالاتهم	المدير يمثل المدرسة

الإطار النظري:

"القيادة ليست سمة في شخص... بل ممارسة تنبثق من التفاعل بين القادة والأتباع والسياق."

(James Spillane, 2006 — Distributed Leadership, Northwestern University)

لماذا القيادة الموزعة؟

نظرية رؤوس الأموال الأربعة ... ما الذي يجعل المعلم يبقى أو يغادر؟

الإطار النظري — Thibodeaux et al. (2023):

رأس المال الاجتماعي (Social Capital)

المعنى	دور القيادة
العلاقات وشبكات الدعم	بناء فرق حقيقية لا شكلية
الشعور بالانتماء للمجموعة	ثقافة التعاون لا التنافس

رأس المال البشري (Human Capital)

المعنى	دور القيادة
المهارات والمعارف والقدرات	التطوير المهني المستمر والهادف
الشعور بالنمو والتقدم	فرص التعلم والتحدى

رأس المال النفسي (Psychological Capital)

المعنى	دور القيادة
الشعور بالمعنى والفاعلية	التمكين الحقيقي والتقدير
الثقة بالقدرة على التأثير	إشراك في القرارات المهمة

رأس المال الهيكلي (Structural Capital)

المعنى	دور القيادة
الموارد والأنظمة المتاحة	توفير البنية التحتية للنجاح
الأدوات والوقت والدعم	إزالة العوائق البيروقراطية

الاكتشاف المفاجئ:

رأس المال الاجتماعي والنفسي يتنبآن ببقاء المعلم أكثر من الراتب

كيف تبني القيادة الموزعة كليهما؟

العنصر	كيف يُبنى عبر التوزيع
رأس المال النفسي	حين تُعطي المعلم سلطة حقيقية ← يشعر بقيمته
رأس المال الاجتماعي	حين يعمل ضمن فريق يقرر معاً ← ينتمي حقاً

الرسالة لصانعي السياسات:

رفع الرواتب وحده لا يكفي للاحتفاظ بالمعلمين. بناء بيئة تُمكن وتُشرك أكثر فاعلية.

دروس من المقارنة

لماذا نجح بعضنا أكثر من بعض؟ ... تحليل مقارن لإصلاحات الخليج (McKinsey, 2012)
الدراسة:

Barber, Mourshed & Chijioke (2012) — McKinsey & Company

- درست إصلاحات تعليمية في **20+** نظاماً حول العالم
- شملت تحليلاً معمقاً لدول الخليج
- سألت: لماذا نجحت بعض الإصلاحات وتعثرت أخرى؟

السؤال المحوري:

ما الذي فصل قطر والبحرين (نجاح أعلى) عن الكويت (نجاح أقل)؟

ما لم يكن الفارق:

الواقع	العامل
جميعهم استوردوا نماذج متشابهة	✗ نموذج الإصلاح المُختار
الكويت لم تكن الأقل إنفاقاً	✗ حجم الميزانية
الجميع استعان بخبرات عالمية	✗ الاستشاريون الدوليون
الخطط كانت متشابهة في الطموح	✗ جودة التخطيط

ما كان الفارق — أربعة عوامل:

السؤال التشخيصي	المعنى العملي	العامل
هل القيادة العليا تؤمن بالإصلاح أم تُديره فقط؟	قناعة حقيقية لا استجابة شكلية	التزام القيادة
كم مرة تغيّر وزير/مدير خلال 5 سنوات؟	عدم تغيير الاتجاه كل سنة	الاستقرار الإداري
هل المعلمون شركاء أم متلقون؟	استماع فعلي لا إعلام فقط	إشراك أصحاب المصلحة
هل نتابع الممارسة أم التقارير؟	الاهتمام بالتفاصيل اليومية	جودة التنفيذ

النموذج الصحيح بتنفيذ ضعيف = فشل.
النموذج المتواضع بتنفيذ متقن = نجاح.

الرسالة لصانعي السياسات:

- قبل استيراد نموذج جديد، اسألوا:
- هل نملك الاستقرار لإنضاجه؟
 - هل نملك الآليات لإشراك أصحاب المصلحة؟
 - هل نملك القدرة على متابعة التنفيذ اليومي؟

خارطة الطريق

للمراغبين في التحول الكامل ... أربع مراحل مُثبتة

المرحلة الأولى: التقييم (شهران)

النشاط	السؤال المحوري
تحليل الوضع الراهن	أين نحن فعلاً — لا أين نظن أننا؟
تحديد الفجوات	ما الذي ينقصنا للوصول للهدف؟
حصر الموارد	ما المتاح فعلياً — بشرياً ومالياً وتقنياً؟
استطلاع أصحاب المصلحة	ما الذي يحتاجه المعلمون والطلاب؟

التحذير: لا تفترض أنك تعرف — تحقق.

المرحلة الثانية: الإعداد (شهران)

النشاط	الهدف
تدريب الفريق	بناء القدرات على المنهجيات الجديدة
تشكيل فرق العمل	هياكل جديدة للتنفيذ
تحقيق مكاسب سريعة	بناء الزخم والثقة
التواصل المؤسسي	إشراك الجميع في الرؤية

القاعدة: المكاسب السريعة تبني الثقة للتغييرات الأكبر.

المرحلة الثالثة: التنفيذ (8 أشهر)

النشاط	المبدأ
تجارب محدودة	ابدأ بفصل/قسم/مبادرة واحدة
قياس دقيق	تتبع كل شيء — النجاح والفشل
تعديل مستمر	المرونة لا الجمود
توسيع ما ينجح	انسخ الناجح — أوقف الفاشل

القاعدة: صغير ← تعلم ← توسع.

المرحلة الرابعة: الاستدامة (مستمرة)

الهدف	النشاط
من مبادرة إلى ممارسة رسمية	التضمين في السياسات
من تجربة إلى نظام	التوسع المدروس
التعلم من مدارس/مؤسسات أخرى	بناء الشبكات
حفظ المعرفة المؤسسية	التوثيق والنشر

القاعدة: ما لا يُضمّن في السياسات يموت مع أصحابه.

تحذير حاسم:

⚠️ لا تقفز للمرحلة الثالثة مباشرة.

الحماس للتنفيذ دون تقييم وإعداد يُفشل أكثر الإصلاحات طموحاً.

ضمان الاستمرار

لماذا تموت الابتكارات — وكيف تُبقيها حية ... عوامل الاستدامة الأربعة (Prenger et al., 2022)

العامل الأول: المنظمة

المؤشرات الإيجابية	السؤال التشخيصي
الفشل مصدر تعلّم لا عقاب	هل ثقافتنا تدعم التجريب؟
مراجعات منتظمة وصريحة	هل نتعلم من الأخطاء؟
دعم مستمر لا موسمي	هل القيادة ملتزمة؟

العامل الثاني: الابتكار نفسه

المؤشرات الإيجابية	السؤال التشخيصي
يمكن شرحه في دقيقتين	هل هو واضح بما يكفي؟
يتكيف مع سياقات مختلفة	هل هو مرن بما يكفي؟
لا يحتاج خبراء للتطبيق	هل هو بسيط بما يكفي؟

العامل الثالث: الأفراد

المؤشرات الإيجابية	السؤال التشخيصي
الإيمان بالفكرة لا الامتثال فقط	هل الفريق مقتنع؟
صلاحيات وموارد حقيقية	هل هم مُمكنون؟
تدريب ومتابعة مستمرة	هل هم مدعومون؟

العامل الرابع: السياق

المؤشرات الإيجابية	السؤال التشخيصي
سياسات حكومية داعمة	هل البيئة الخارجية تساعد؟
أولياء أمور مشاركون	هل المجتمع يدعم؟
تمويل طويل المدى	هل الموارد مستدامة؟

علامات الخطر — توقّف فوراً إذا:

⚠️ لماذا خطر	⚠️ علامة الخطر
سيموت حين يغادر	الابتكار يعتمد على شخص واحد
سيُتخَر من الذاكرة المؤسسية	لا يوجد توثيق مكتوب
سيُزاحَم بالأولويات الأخرى	الابتكار منفصل عن الأولويات المُعلنة

القاعدة:

ابن الاستدامة من اليوم الأول ... لا في اليوم الأخير.

الاختيار الذي أمامنا ... من الحاضر إلى 2090

العالم تغيّر:

- أطفالنا سيواجهون تحديات لم نتخيلها
- يحتاجون قدرات قد لا نعرف كيف نُعلّمها بعد
- سيعيشون في عالم الذكاء الاصطناعي والتغير المناخي والتحولات الجيوسياسية
- ما نُعلّمهم اليوم سيُشكّل حياتهم لعقود قادمة

لكننا نملك ما نحتاجه:

ما نملكه	الدليل
الأدلة متاحة	عقود من البحث تقول لنا ما ينجح
الموارد موجودة	الخليج يستثمر كما لم يستثمر من قبل
الثقافة داعمة	قيمنا تتوافق مع ما تقوله الأبحاث
النماذج قريبة	ألف وجورجيا ستيت وغيرها في متناول اليد

السؤال الحقيقي:

السؤال ليس: هل نستطيع؟

السؤال: هل سنختار أن نفعل؟

الاختيار الذي أماننا ... من الحاضر إلى 2090

التأمل الختامي:

أطفال مدارسنا اليوم — طلاب الصف الأول هذا العام — سيعيشون حتى تسعينيات هذا القرن.
ما نبنيه الآن — الأنظمة، القادة، الثقافات — سيُشكّل حياتهم بأكملها.

الدعوة:

- نحن قادرون على بناء شيء استثنائي
- ليس بالتخلي عن هويتنا — بل بتوظيفها
- ليس باستيراد حلول جاهزة — بل بتطوير نماذجنا
- ليس بالانتظار — بل بالبداية من الغد

الاختيار لنا

شكراً !

