



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية التربية

التربية المقارنة

متطلبات تطوير الإدارة المدرسية في ضوء مدخل القيادة الاستباقية
حالة دراسية: مديرو ومدرسو التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق
رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية

إعداد

رهف غيث يوسف

إشراف

أ.د. سميرة حيدر منصور

الأستاذة في قسم التربية المقارنة

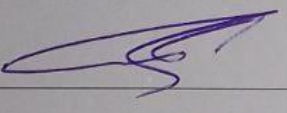
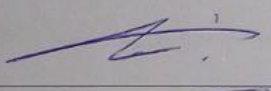
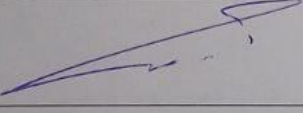
2025-2024

نوقشت رسالة الطالبة رهنف غيث يوسف

بعنوان:

متطلبات تطوير الإدارة المدرسية في ضوء مدخل القيادة الاستباقية
حالة دراسية: مديرو ومدرسو التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق

وأجيزت يوم الثلاثاء الواقع في ٢٠٢٥/١١/١٨ من قبل السادة أعضاء لجنة التحكيم التالية أسماؤهم:

الاسم	الصفة	التوقيع
أ.د. سمية منصور	عضواً مشرفاً	
د. لينا شالاتي	عضواً	
د. رنا الزين	عضواً	

تم إجراء التعديلات المطلوبة وأصبحت الرسالة صالحة لمنح درجة الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية

شكر وتقدير

أشكر الله عزّ وجلّ الذي منّ عليّ بفضله وعلمه وكرمه ووفقني في إنجاز هذا العمل المتواضع شكراً يليق بجلالاته وعظمته.....

يطيب لي أن أتوجه بأسمى آيات الشكر والامتنان إلى من وجب عليّ حق الاعتراف بفضلها إلى قدوتي ومثلي الأعلى أستاذتي الفاضلة الدكتورة سمية منصور لتفضلها بالإشراف على هذا البحث، فكانت خير مشرفة وموجهة وداعمة، وجعلت من الإنسانية والعلم رسالة واحدة، وحلمت أن أكون صورة مصغرة عنها، وهنا تحار الكلمات وعبارات الشكر في إفائها حقها ولو أتيت بالتقدير كله ما أوفى بعض قدرها فجزاها الله عني خير الجزاء.

وأقدم بالشكر الجزيل إلى رئاسة قسم التربية المقارنة وجميع السادة الأساتذة والمدرسين في القسم لما أبدوه من توجيه ومساعدة لإنجاز هذا البحث.

والشكر الكبير إلى أساتذتي أعضاء لجنة الحكم الأفاضل مقدرة لهم جهدهم في قراءة هذا العمل وتقويمه

كذلك أتقدم بفائق الشكر والتقدير إلى الدكتورة شروق إبراهيم لتقديمها العون والمساعدة لإتمام هذا البحث ومنحي من وقتها فلها مني جزيل الشكر والعرفان

وشكر خاص إلى والدي الغالي الذي طالما آمن بي وهداني إلى معرفة نفسي وربانا على حب العلم والإصرار على التقدم مهما كانت التحديات وأمي الغالية التي احتوتني بدعائها ورافقتني بحنانها أخوتي وأخواتي (هادي هديل يعقوب) أنتم أساس كل إنجاز

فهرس المحتويات

المحتوى	رقم الصفحة
شكر وتقدير	
فهرس المحتويات	ج
فهرس الجداول	و
فهرس الملاحق	ط
ملخص البحث باللغة العربية	ي
الفصل الأول : الإطار العام للبحث	
مقدمة	2
أولاً: إشكالية البحث	4
ثانياً: تساؤلات البحث	5
ثالثاً: متغيرات البحث	6
رابعاً: فرضيات البحث	7
خامساً: أهداف البحث	8
سادساً: أهمية البحث	9
سابعاً: حدود البحث	10
ثامناً: مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية	10
خلاصة الفصل	11
الفصل الثاني: القيادة الاستباقية	
تمهيد	13
أولاً: القيادة التربوية	
1- نشأة وتطور مفهوم القيادة التربوية	13
2- خصائص القيادة التربوية	14

15	3- مهارات القائد التربوي الفعال
	ثانياً: القيادة الاستباقية في المؤسسات التعليمية
17	1-2 نشأة وتطور مفهوم القيادة الاستباقية
20	2-2 علاقة القيادة الاستباقية بالمفاهيم القيادية الأخرى
23	3-2 أهداف القيادة الاستباقية
25	4-2 أبعاد تطبيق القيادة الاستباقية
27	5-2 خصائص القادة الاستباقيين
29	6-2 الكفاءات والمهارات القيادية للقائد الاستباقي
32	7-2 أثر القيادة الاستباقية في معالجة الأزمات الإدارية
34	8-2 متطلبات نجاح القيادة الاستباقية
38	9-2 صعوبات تواجه تطبيق القيادة الاستباقية
40	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: إدارة التعليم الثانوي في الجمهورية العربية السورية
42	تمهيد
42	أولاً: مفهوم إدارة التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية
43	ثانياً: أهمية التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية
44	ثالثاً: أهداف مرحلة التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية
47	رابعاً: شروط اختيار مدير المدرسة الثانوية في الجمهورية العربية السورية
49	خامساً: الدورات التدريبية التي يخضع لها مديرو مدارس التعليم الثانوي في الجمهورية العربية السورية
51	سادساً: مشكلات إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية
53	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: إجراءات البحث الميداني

60	تمهيد
60	أولاً: منهج البحث
60	ثانياً: المجتمع الأصلي للبحث وعينته
62	ثالثاً: أدوات البحث
70	رابعاً: الصعوبات التي واجهت الباحثة
70	خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة
	الفصل الخامس: عرض نتائج البحث الميداني وتفسيرها
73	تمهيد
73	أولاً: النتائج الخاصة بالإجابة عن أسئلة البحث وتفسيرها
98	ثانياً: النتائج الخاصة بالتحقق من صحة فرضيات البحث وتفسيرها
132	ملخص نتائج البحث
133	خلاصة الفصل
136	مقترحات البحث
143	المراجع
151	الملاحق
172	ملخص البحث باللغة الأجنبية

فهرس الجداول

الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	المهارات لتحقيق الاستباقية في العمل	32
2	توزيع أفراد عينة البحث من مديرين ومدرسين وفق متغيرات البحث	61
3	بعض التعديلات التي طرأت على بنود الاستبانة	63
4	معاملات الارتباط بين كل بند والمجال الذي ينتمي إليه في محور درجة ممارسة القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام	64

5	معاملات الارتباط بين كل بند والمجال الذي ينتمي إليه في محور متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية	65
6	معاملات الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة	68
7	معاملات الثبات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لمجالات الاستبانة	68
8	مفتاح التصحيح لإجابات أفراد العينة	67
9	فئات قيم المتوسط الحسابي والقيم الموافقة لها	69
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام	74
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة التمكين الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام	75
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مواجهة المواقف في مدارس التعليم الثانوي العام	77
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة البحث عن الدعم في مدارس التعليم الثانوي العام	78
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة المبادرة في مدارس التعليم الثانوي العام	80
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام	83
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر المتطلبات الشخصية	84
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر المتطلبات الإدارية	86
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر المتطلبات الفنية	89
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة أهمية تطبيق القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام	92
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة أهمية المتطلبات الشخصية	93
21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة أهمية المتطلبات الإدارية	94
22	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة أهمية المتطلبات الفنية	96
23	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نتائج الاختبار (ت ستودنت) لدرجة ممارسة القيادة الاستباقية في الثانويات العامة وفق متغير المسمى الوظيفي	98

100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات عيّنة البحث لدرجة ممارسة القيادة الاستباقية وفق متغير المؤهل العلمي	24
101	تحليل التباين أحادي الاتجاه (أنوفا) Anova لدرجات إجابات عينة البحث لدرجة ممارسة القيادة الاستباقية وفق متغير المؤهل العلمي	25
103	اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية المتعددة لتقديرات عينة البحث لدرجة ممارسة القيادة الاستباقية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	26
105	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات عيّنة البحث لدرجة ممارسة القيادة الاستباقية وفق عدد سنوات الخدمة	27
106	تحليل التباين أحادي الاتجاه (أنوفا) Anova لدرجات إجابات عيّنة البحث لدرجة ممارسة القيادة الاستباقية وفق متغير عدد سنوات الخدمة	28
108	اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية المتعددة لتقديرات عينة البحث لدرجة ممارسة القيادة الاستباقية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.	29
110	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج الاختبار (ت ستودنت) لدرجة توافر متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية في الثانويات العامة وفق متغير المسمى الوظيفي	30
112	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات عيّنة البحث لدرجة توافر متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية وفق متغير المؤهل العلمي	31
113	تحليل التباين أحادي الاتجاه (أنوفا) Anova لدرجات إجابات عيّنة البحث لدرجة توافر متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية وفق متغير المؤهل العلمي	32
114	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات عيّنة البحث لدرجة توافر متطلبات القيادة الاستباقية وفق عدد سنوات الخدمة	33
115	تحليل التباين أحادي الاتجاه (أنوفا) Anova لدرجات إجابات عيّنة البحث لدرجة توافر متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية وفق متغير عدد سنوات الخدمة	34
117	اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية المتعددة لتقديرات عينة البحث لدرجة توافر متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.	35
119	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج الاختبار (ت ستودنت) لدرجة أهمية متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية في الثانويات العامة وفق متغير المسمى الوظيفي	36

120	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات عينة البحث لدرجة أهمية متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية وفق متغير المؤهل العلمي	37
121	تحليل التباين أحادي الاتجاه (أنوفا) Anova لدرجات إجابات عينة البحث لدرجة أهمية متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية وفق متغير المؤهل العلمي	38
123	اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية المتعددة لتقديرات عينة البحث لدرجة أهمية متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	39
125	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات عينة البحث لدرجة أهمية متطلبات القيادة الاستباقية وفق عدد سنوات الخدمة	40
126	تحليل التباين أحادي الاتجاه (أنوفا) Anova لدرجات إجابات عينة البحث لدرجة أهمية متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية وفق متغير عدد سنوات الخدمة	41
128	التكرارات والنسب المئوية لتقديرات المديرين للمعوقات التنظيمية لتطبيق القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق	42
129	التكرارات والنسب المئوية للمعوقات التنظيمية التي أضافها المديرون إلى بطاقة المقابلة	43
130	التكرارات والنسب المئوية لتقديرات المديرين للمعوقات المادية لتطبيق القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق	44
132	التكرارات والنسب المئوية للمعوقات المادية التي أضافها المديرون إلى بطاقة المقابلة	45
133	التكرارات والنسب المئوية لتقديرات المديرين للمعوقات السلوكية لتطبيق القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق	46
134	التكرارات والنسب المئوية للمعوقات السلوكية التي أضافها المديرون إلى بطاقة المقابلة	47

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق
152	الملحق (1): قائمة أسماء السادة المحكمين
153	الملحق (2): كتاب موافقة مديرية التربية في محافظة دمشق على التطبيق الميداني

	للدراسة في مدارس التعليم الثانوي العام
154	الملحق (3): الاستبانة قبل التحكيم
161	الملحق (4): المقابلة قبل التحكيم
163	الملحق (5): الاستبانة بعد التحكيم
170	الملحق (6): المقابلة بعد التحكيم
173	الملحق (7): جدول مورغان لحساب حجم العينة
174	الملحق (8): تقرير التدقيق اللغوي

متطلبات تطوير الإدارة المدرسية في ضوء مدخل القيادة الاستباقية حالة دراسية: مديرو ومدرسو التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق

هدف البحث الحالي إلى تحديد متطلبات تطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق في ضوء مدخل القيادة الاستباقية، من خلال تعرف درجة تطبيق القيادة الاستباقية ودرجة توافر وأهمية متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين والمدرسين، كما هدف إلى تعرف دلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة القيادة الاستباقية، ودرجة توافر وأهمية متطلبات تطبيقها في مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق وفق متغيرات البحث المستقلة (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

ولتحقيق أهداف البحث، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداتي الاستبانة والمقابلة، قسمت أداة الاستبانة إلى محورين: المحور الأول (بهدف دراسة درجة تطبيق القيادة الاستباقية)، وتضمن أربعة مجالات: (التمكين الإداري، البحث عن الدعم، مواجهة المواقف، والمبادرة)، أما المحور الثاني بهدف دراسة (درجة توافر وأهمية متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية)، وتضمن ثلاثة مجالات (المتطلبات الشخصية، المتطلبات الإدارية، والمتطلبات الفنية) موجهة إلى المديرين والمدرسين.

أما دليل بطاقة المقابلة شبه المقننة (بهدف دراسة معوقات تطبيق القيادة الاستباقية) وتضمنت ثلاثة مجالات: (المعوقات التنظيمية، المعوقات المادية، والمعوقات السلوكية) موجهة إلى المديرين.

شمل المجتمع الأصلي للبحث جميع مديري ومدرسي التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق البالغ عددهم (2200) مدرس و(75) مدير للعام الدراسي 2025م، وبلغ عدد أفراد عينة البحث (62) مديراً ومديرة بنسبة (79,48%) و (326) مدرساً ومدرسة بنسبة (14.81%) من العاملين في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

1. جاءت درجة تطبيق القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين والمدرّسين متوسطة.
2. درجة توافر متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين والمدرّسين عند الدرجة الكلية والمجالات الفرعية منخفضة.
3. درجة توافر متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية في مجالات المحور الأول من الاستبانة (درجة توافر متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية) ضمن الدرجة المنخفضة باستثناء مجال (المتطلبات الشخصية) جاء بدرجة توافر متوسطة.
4. درجة أهمية متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين والمدرّسين عند الدرجة الكلية والمجالات الفرعية مرتفعة.
5. عدم وجود فروق ذات بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بدرجة ممارسة القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق سواء عند الدرجة الكلية أو المجالات جميعها تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (مدير، مدرس)
6. توجد فروق بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بدرجة ممارسة القيادة الاستباقية عند الدرجة الكلية والمجالات الفرعية باستثناء محور المبادرة، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وكانت الفروق لصالح حملة الشهادات العليا من ماجستير فما فوق.
7. لا توجد فروق بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بدرجة ممارسة القيادة الاستباقية عند الدرجة الكلية والمجالات الفرعية باستثناء محوري (البحث عن الدعم، ومواجهة المواقف)، وفق متغير سنوات الخدمة وكانت الفروق لصالح أفراد عينة البحث ذوي عدد سنوات الخدمة 10 سنوات فما فوق.
8. لا توجد فروق بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بدرجة توافر متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق عند الدرجة الكلية والمجالات الفرعية جميعها، وفق المتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).

9. لا توجد فروق بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بدرجة توافر متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية عند الدرجة الكلية والمجالات الفرعية باستثناء مجال (المتطلبات الفنية)، وفق متغير سنوات الخدمة و كانت الفروق لصالح أفراد عينة البحث ذوي عدد سنوات الخدمة 10 سنوات فما فوق.
10. لا توجد فروق بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بدرجة أهمية متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق عند الدرجة الكلية والمجالات الفرعية باستثناء مجال (المتطلبات الفنية)، وفق متغير المسمى الوظيفي وكانت الفروق لصالح المديرين.
11. توجد فروق بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بدرجة أهمية متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق عند الدرجة الكلية والمجالات الفرعية وفق متغير المؤهل العلمي لصالح أفراد عينة البحث ذوي المؤهل العلمي دبلوم التأهيل التربوي.
12. لا توجد فروق بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بدرجة أهمية متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق عند الدرجة الكلية والمجالات الفرعية جميعها، وفق متغير سنوات الخدمة.
13. أهم المتطلبات الشخصية لتطبيق القيادة الاستباقية، من وجهة نظر أفراد عينة البحث: الثقة بالنفس والقدرة على التواصل الفعال، فهم احتياجات المدرسين وتحفيزهم، بالإضافة إلى بناء علاقات يسودها الاحترام والدعم النفسي داخل المدرسة.
14. أهم المتطلبات الإدارية لتطبيق القيادة الاستباقية، من وجهة نظر أفراد عينة البحث: تتعلق بكيفية إدارة المدرسة من خلال التخطيط الاستراتيجي، إدارة الوقت والموارد بكفاءة، تفعيل العمل الجماعي والمراقبة المستمرة للأداء.
15. أهم المتطلبات الفنية لتطبيق القيادة الاستباقية، من وجهة نظر أفراد عينة البحث: تتمثل بالأدوات والوسائل التعليمية كضرورة تدريب المديرين على مهارات التفكير المستقبلي، توفير كوادر مؤهلة للتقويم، استخدام التكنولوجيا، تحفيز الابتكار، وتبادل الخبرات داخل المدرسة وخارجها.

16. أهم المعوقات التي تواجه تطبيق القيادة الاستباقية: تتوزع على ثلاثة مستويات رئيسية: تنظيمية, مادية, سلوكية على المستوى التنظيمي: يبرز الجمود الإداري, ضعف التخطيط, انشغال المديرين بالمهام اليومية إلى جانب قصور برامج التدريب وتأهيل الكوادر الإدارية.

أما المعوقات المادية فتتمثل بقلّة التمويل, ضعف الحوافز, غياب برامج دعم التطوير ونقص التكنولوجيا والبنية التحتية, بينما تعكس المعوقات السلوكية مقاومة التغيير, ضعف المبادرة والدافعية والميل للعمل الفردي بدل الجماعي, إلى جانب محدودية تبني مداخل حديثة في الإدارة المدرسية. هذه التحديات تُضعف فرص التنبؤ وتعوق تطوير أداء الإدارة المدرسية بشكل استباقي.

الكلمات المفتاحية: متطلبات تطوير, القيادة الاستباقية, التعليم الثانوي.

الفصل الأول:

الإطار العام للبحث

مقدمة

وُلّا: إشكالية البحث

ثانياً: تساؤلات البحث

ثالثاً: متغيرات البحث

رابعاً: فرضيات البحث

خامساً: أهمية البحث

سادساً: أهداف البحث

سابعاً: حدود البحث

ثامناً: مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية

خلاصة الفصل

مقدمة:

يتميز العصر الحالي بالتغيرات السريعة والمتلاحقة في مجالات المعرفة والتكنولوجيا، هذه التغيرات أثرت في منظومة التعليم وفرضت تحولات واضحة في الإدارة المدرسية التي أدت إلى تغير أدوار المدير لتكون أكثر مرونة في تجنب المخاطر، لذلك اهتمت معظم الدول بتطوير الإدارة المدرسية بشكل عام والمدرسة الثانوية بشكل خاص في ضوء الاتجاهات المعاصرة في الإدارة، لكي تصبح قادرة على تحقيق أهدافها في ضوء متغيرات العصر وتحدياته.

وتمثل القيادة الاستباقية (proactive Leadership) أحد أهم أبعاد القيادة الريادية ويقصد بالقيادة الاستباقية: هي العمل على استباق الأحداث من خلال رصد البيئة الداخلية والخارجية واستغلال الفرص والتنبؤ باحتياجات السوق المستقبلية وإيجاد أساليب عمل مبتكرة وخدمات ومنتجات متميزة (السبيعي, 2019, 19).

تُعَدُّ القيادة الاستباقية عملية إعدادية لمواجهة المواقف غير المتوقعة، من خلال تحدي الوضع الراهن وبناء مستقبل أفضل للمنظومة التعليمية، مع التركيز على التنبؤ بالتغيرات الخارجية في البيئة المحيطة والاستجابة السريعة لها، وتمييز التحديات البيئية، وتعزيز التكيف والمرونة وحل المشكلات، لاقتناص الفرص الناشئة بفعالية. وتشير أدبيات البحث إلى أن فكرة الاستباقية في القيادة التربوية برزت لأول مرة عام 1991، حيث أشار جون سي. دارش (John C. Daresh) إليها كأفضل نهج لإدارة المدارس من خلال السلوكيات الإدارية الاستباقية، ثم صاغ دارش بالتعاون مع مارشا بلايكو (Marsha Blikle) عام 1992 نظرية "العملية الإدارية الاستباقية"، التي تُبرز حاجة القادة التربويين إلى التبصر المستقبلي ومشاركة الكفاءات الذاتية لتطوير أداء المدرسة وتحسينه (Aime, 2020, ص. 8).

وفي إحدى التوصيات الصادرة عن مجلس التعليم الإقليمي الجنوبي (SREB) في الولايات المتحدة، بناءً على مسح شامل للأدبيات المتعلقة بالقيادة المدرسية والتحولات المستهدفة لمدارس المرحلة المتوسطة والثانوية، إضافة إلى سلسلة مقابلات مع المديرين، برزت الاستباقية كعنصر أساسي لتحسين الأداء المدرسي. يتطلب ذلك مديراً ماهراً ومتبصراً يقود عملية سحب خيوط الإبداع ومواجهة التوقعات المنخفضة بفعالية (Jon & Gene, 2021, ص. 44).

وفي هذا السياق أكدت كل من دراسة (عبد الرزاق وآخرين، 2019) ودراسة (العاني وآخرين، 2021) ودراسة (2022, al Johari et) ضرورة تفعيل الاستباقية لدى القيادات التربوية، ولكونها لم تتل الأهمية اللازمة.

وعلى الصعيد المحلي، تم الاهتمام بتطوير التعليم الثانوي من خلال عقد مؤتمرات وبرامج متخصصة، أبرزها جهود تحقيق التنمية المهنية المستدامة للأطر التربوية التعليمية وتطوير مهاراتها وقدراتها من جوانبها كافة، حيث عمل فريق وطني من الباحثين خلال الفترة الممتدة من 28/آذار إلى 15/نيسان/2021 على رصد الاحتياجات التدريبية للمعلمين في مراحل التعليم ما قبل الجامعي، مما أدى إلى إطلاق برامج تأهيل للأطر التدريسية والإدارية من خلال دورات تدريبية وورش عمل ومحاضرات تقدّم في المدارس ومراكز التدريب التابعة لوزارة التربية، وهذا يعكس دور القيادة الاستباقية في تعزيز الكفاءات المهنية لمواجهة التحديات المستقبلية بفعالية

(وزارة التربية، 2021، خطة وزارة التربية لتطوير برامج الإعداد والتدريب للمعلمين والمدرسين).

وفي تطور مكمل لهذه الجهود، جاء المؤتمر الدولي "بناء الدولة السورية: تأسيس منظومة تعليمية تسهم في التنمية المستدامة"، الذي عُقد حضورياً وافتراضياً بمشاركة باحثين وخبراء محليين ودوليين خلال الفترة من 19 إلى 22 شباط 2025 حيث ركّز على إعادة بناء النظام التعليمي عبر نماذج تعليمية مرنة تركز على الإبداع وحل المشكلات، وتأهيل الكوادر التعليمية بما يتناسب مع التحديات الجديدة، مما يعزّز مفهوم القيادة الاستباقية كأداة أساسية للمديرين في سحب خيوط الابتكار ومواجهة التوقعات المنخفضة أو الأزمات الطارئة، كما أبرز ثقافة التسامح لبناء المواطنة والتفكير الناقد، تدريب المعلمين بمعايير عالية ورواتب مجزية، تنظيم دورات لدمج التكنولوجيا والتعلم الرقمي مع توفير بنى تحتية ومكتبات إلكترونية، إثراء رياض الأطفال بمهارات القرن 21، ضمان الجودة في التعليم العالي، والتعلم مدى الحياة، مع الحرية الأكاديمية والإصلاح الانتقالي لإعادة بناء رأس المال البشري والهوية الوطنية (المؤتمر العلمي الدولي: بناء الدولة السورية: تأسيس منظومة تعليمية تسهم في التنمية المستدامة، 2025).

أولاً: إشكالية البحث:

رغم الجهود التي بذلتها ولا تزال تبذلها وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية لتطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي إلا أنها ما زالت تعاني من العديد من المشكلات كنقص الكفاءة الإدارية التوجيهية لدى الإداريين التربويين بسبب عدم تأهيل الأطر قبل مباشرة العمل.

وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات والأدبيات مثل دراسة (اليوسفي، 2015) ودراسة (إبراهيم، 2020) ودراسة (الحسين، 2022) ودراسة (الدماس، 2022)، التي كشفت عن مشكلات متعددة في التعليم الثانوي تتمثل في ضعف جودة الأداء الإداري، اتباع أساليب عمل تقليدية تقتصر على المرونة، ضعف تنمية مهارات العاملين في المدرسة، وضعف القدرة على حل الأزمات المدرسية، مما يبرز الحاجة الملحة لمتطلبات تطبيق القيادة الاستباقية كحل استراتيجي يعتمد على التخطيط المستقبلي والتنبؤ بالمشكلات وحلها قبل الوقوع بها، لتحويل هذه الضعف إلى فرص لتعزيز الابتكار والكفاءة الإدارية في المنظومة التعليمية.

ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي أجرتها الباحثة في الفترة الواقعة ما بين 14/ و 19/ آذار من العام الدراسي (2024) على 8/ من مديري المدارس و 30/ مدرّساً من مدرّسي التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق، ووجّهت إليهم مقابلة بهدف تحديد أبرز المشكلات التي تواجه مرحلة التعليم الثانوي العام، حيث شملت الأسئلة الآتية:

- هل يُراعى في تخطيط المدرسة توقع التحديات المستقبلية ؟
 - هل تُظهر الإدارة استعداد مسبق للتعامل مع الحالات الطارئة ؟
 - هل تسعى الإدارة إلى تطوير أساليب العمل قبل مواجهة المشكلات مباشرة ؟
 - هل تمنح الإدارة العاملين في المدرسة صلاحيات واضحة للمشاركة في اتخاذ القرار ؟
- أجاب 88% من أفراد العينة أن خطط المدرسة لا تراعي بشكل كافٍ التحديات المستقبلية، حيث تقتصر إلى البعد الاستراتيجي الذي يأخذ في الحسبان التغيرات الطارئة في الواقع التربوي.
- وأشار 83% إلى أن الإدارة المدرسية لا تُظهر استعداداً مسبقاً واضحاً للتعامل مع الحالات الطارئة أو الأزمات المفاجئة مما يُعزى إلى غياب الرؤية المستقبلية وضعف آليات المواجهة.

كما بيّن 80% أن الإدارة لا تسعى لتطوير أساليب العمل إلا بعد ظهور المشكلات فعلياً، الأمر الذي يعكس افتقار البيئة المدرسية لممارسات المبادرة والتحرك المبكر.

كما أفاد 78% من أفراد العينة أن العاملين لا يمنحون صلاحيات واضحة للمشاركة في اتخاذ القرار، مما يعكس محدودية التمكين الإداري وغياب ثقافة المشاركة الفعالة في صناعة السياسات التربوية داخل المدرسة. وفي ضوء أوجه القصور التي تعاني منها إدارة المدارس الثانوية في سورية وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية وعلى اعتبار أن السلوك الاستباقي له دور هام في كفاءة الأفراد والمؤسسات، وتعزيز روح الابتكار والمبادرة داخل بيئة العمل، واستغلال الفرص الجديدة وتعزيز الإنتاجية والتقليل من المخاطر.

لذا أكدت العديد من الدراسات مثل دراسة بالك وفين (Balci&, Find, 2016) ودراسة تيكان وآخرون (Tikkan et al, 2017) ودراسة نوبلي (Nobili, 2018) ودراسة (بدوي, 2024)

تبرز الحاجة إلى تطوير الإدارة بالتعليم الثانوي في ضوء متطلبات مدخل القيادة الاستباقية، بالتالي يمكن أن تتحدد مشكلة البحث الحالي بالسؤال الآتي:

ما متطلبات تطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق في ضوء مدخل القيادة الاستباقية؟

ثانياً: تساؤلات البحث:

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما القيادة الاستباقية من حيث (النشأة، المفهوم، الأبعاد، الخصائص، و متطلبات تطبيقها ومعوقاتها)؟
- 2- ما واقع إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق من حيث (أهميتها، أهدافها، المشكلات التي تواجهها، البرامج التدريبية المخصصة لها)؟
- 3- ما درجة ممارسة القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق وفق المجالات (التمكين الإداري، البحث عن الدعم، المبادرة، مواجهة المواقف) من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
- 4- ما المتطلبات (الشخصية، الإدارية، الفنية) اللازمة لتطبيق القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق ؟

5- ما درجة توافر متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية (الشخصية، الإدارية، الفنية) في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق من وجهة نظر أفراد عينة البحث ؟

6- ما درجة أهمية متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية (الشخصية، الإدارية، الفنية) في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق من وجهة نظر أفراد عينة البحث ؟

7- ما معوقات تطبيق القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق من وجهة نظر أفراد عينة البحث ؟

8- ما دلالة تأثير متغيرات البحث (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) في استجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة القيادة الاستباقية ودرجة توافر وأهمية متطلبات تطويرها في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق ؟

ثالثاً: متغيرات البحث:

1_ المتغيرات المستقلة:

متغير المسمى الوظيفي: (مدير، مدرس)

متغير المؤهل العلمي: (إجازة جامعية، دبلوم تأهيل تربوي، ماجستير فما فوق)

متغير سنوات الخدمة: (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)

2- المتغيرات التابعة:

وتتمثل في درجة ممارسة القيادة الاستباقية ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم الثانوي العام وتقاس بدرجة استجابات أفراد عينة البحث على بنود الاستبانة وحسب المتغيرات المستقلة السابقة.

رابعاً: فرضيات البحث:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات عينة البحث حول درجة ممارسة القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات عينة البحث حول درجة ممارسة القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات عينة البحث حول درجة ممارسة القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات عينة البحث حول درجة توافر متطلبات القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات عينة البحث حول درجة توافر متطلبات القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات عينة البحث حول درجة توافر متطلبات القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات عينة البحث حول درجة أهمية متطلبات القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

8- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات عينة البحث حول درجة أهمية متطلبات القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

9- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات عينة البحث حول درجة أهمية متطلبات القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

خامساً: أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث الحالي فيما يلي:

- 1- تعرف القيادة الاستباقية من حيث (النشأة، والمفهوم، والأبعاد، والخصائص، و متطلبات تطبيقها ومعوقاتها)
- 2- الوقوف على واقع إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق من حيث (أهميتها، أهدافها، المشكلات التي تواجهها، البرامج التدريبية المخصصة لها).
- 3- تحديد درجة ممارسة القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق وفق المجالات (التمكين الإداري، البحث عن الدعم، المبادرة، مواجهة المواقف).
- 4- تعرف المتطلبات (الشخصية، الإدارية، الفنية) اللازمة لتطبيق القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق.
- 5- الكشف عن درجة توافر متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية (الشخصية، الإدارية، الفنية) في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق من وجهة نظر أفراد عينة البحث.
- 6- الكشف عن درجة أهمية متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية (الشخصية، الإدارية، الفنية) في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق من وجهة نظر أفراد عينة البحث.
- 7 - تحديد معوقات تطبيق القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق من وجهة نظر أفراد عينة البحث.
- 8- دراسة تأثير متغيرات البحث المستقلة (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) في استجابات أفراد عينة البحث حول واقع تطبيق القيادة الاستباقية ودرجة توافرها وأهمية متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق.

سادساً: أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث الحالي من الاعتبارات الآتية :

الأهمية النظرية:

- 1- يسهم في إثراء الأدبيات التربوية حول القيادة المدرسية الحديثة من خلال تسليط الضوء على مدخل القيادة الاستباقية كمنهج تطبيقي واستراتيجي لمواجهة تحديات الإدارة المدرسية.
- 2- يربط بين النظرية والممارسة التربوية وذلك عبر تحليل العلاقة بين أبعاد القيادة الاستباقية (التمكين الإداري، المبادرة، المواجهة، البحث عن الدعم) وكفاءة الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي.

الأهمية التطبيقية:

- 1- يوفر تصوراً عملياً لصناع القرار التربوي في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها حول المتطلبات الواقعية لتطبيق القيادة الاستباقية، مما يساعدهم على إعادة تصميم لبرامج تدريب وتأهيل مديري المدارس بما يتوافق مع احتياجات التعليم الثانوي في مدينة دمشق.
- 2- يدعم تطوير الممارسات الإدارية داخل المدارس الثانوية عبر تمكين المديرين والمعلمين لتبني سلوكيات قيادية أكثر مرونة وفاعلية كالمبادرة والتخطيط المسبق، الأمر الذي يسهم في تحسين البيئة المدرسية وتعزيز ثقافة الابتكار.

سابعاً: حدود البحث:

ضمن إطار الأهداف الموضوعية التي سعى البحث الحالي إلى تحقيقها، تم تطبيق البحث ضمن الحدود الآتية:

الحدود المكانية: مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق

الحدود الزمانية: الفصل الثاني من العام الدراسي 2024-2025

الحدود البشرية: مديري ومدرسي التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق

الحدود الموضوعية: تمثلت بدراسة واقع ممارسة القيادة الاستباقية وفق المجالات (التمكين الإداري، البحث عن الدعم، المبادرة، مواجهة المواقف) في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق، ودراسة درجة أهمية متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية (المتطلبات الشخصية، المتطلبات الإدارية، المتطلبات الفنية) من وجهة نظر المديرين

والمدربين، وتحديد درجة توافر متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية (المتطلبات الشخصية، المتطلبات الإدارية، المتطلبات الفنية) من وجهة نظر المديرين والمدربين.

ثامناً: مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية :

الإدارة المدرسية (Management School) : تعرف الإدارة المدرسية اصطلاحاً: هي المجموعة من العمليات والأنشطة التي تهدف إلى تحقيق أهداف التعليم وتنظيم العملية التعليمية داخل المدرسة وتهدف إلى تحسين الأداء التعليمي وتحقيق التفوق الأكاديمي للطالب وذلك من خلال تطوير الأنشطة الإدارية والتربوية وتحسين بيئة التعليم (عقوني، 2023، 115-116).

وتعرف الباحثة الإدارة المدرسية إجرائياً: هي الجهود المنسقة والمنظمة التي يقوم بها مدير المدرسة بالتعاون مع المدرسين والإداريين بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي الذي يساعد على تخطي المشكلات والتوصل إلى مجموعة من القرارات القابلة للتطبيق بهدف رفع فاعلية وكفاءة الأداء الإداري وتحقيق الأهداف المرسومة للمدرسة.

القيادة الاستباقية (Proactive Leadership):

هي عملية توليد وتشريع إجراءات رائدة بشكل مستمر تركز على المستقبل، من خلال المبادرة الذاتية لإحداث تغييرات إيجابية. والانخراط في التفكير المتعمد لتحديد الأهداف، ووضع الاستراتيجيات، وتحقيق الرؤى، مع التركيز على تحسين الوضع الراهن وصناعة مستقبل أفضل للمؤسسة (Yuki & Gardner, 2020, 45).

وتعرف الباحثة القيادة الاستباقية إجرائياً: هي مدخل إداري معاصر يتسم بالتركيز على المستقبل من خلال ممارسة مدير المدرسة لمهارات التمكين الإداري، والمواجهة الفعالة للمواقف الطارئة، والبحث عن الدعم، والمبادرة بإحداث تغييرات إيجابية، وإكسابها لفرق العمل كممارسات إدارية استباقية، حيث يُظهر فيها مديرو ومدرسو التعليم الثانوي

العام في مدينة دمشق تمتعهم بالشخصية الاستباقية من خلال مدى توافر متطلبات تطبيق هذه القيادة وأهمية تلك المتطلبات.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم وصف الإطار العام للبحث من حيث الإشكالية، التساؤلات، متغيرات البحث، فرضياته وأهميته الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، مصطلحاته وتعريفاته الإجرائية، حدوده، وفي الفصل التالي سيتم عرض الإطار النظري التي تستند إليه الباحثة كحجر أساس في بحثها بعنوان: القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام.

الفصل الثاني: القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام

تمهيد

المحور الأول: القيادة التربوية

أولاً: نشأة وتطور مفهوم القيادة التربوية

ثانياً: خصائص القيادة التربوية

ثالثاً: مهارات القائد التربوي الفعال

القيادة الاستباقية

أولاً: نشأة وتطور مفهوم القيادة الاستباقية

ثانياً: علاقة القيادة الاستباقية بالمفاهيم القيادية الأخرى

ثالثاً: أهداف القيادة الاستباقية

رابعاً: أبعاد تطبيق القيادة الاستباقية

خامساً: أثر القيادة الاستباقية في معالجة الأزمات الإدارية

سادساً: نماذج تطبيق القيادة الاستباقية في التعليم في الدول العربية والأجنبية

سابعاً: خصائص القادة الاستباقيين

ثامناً: المهارات القيادية للقائد الاستباقي

تاسعاً: متطلبات نجاح القيادة الاستباقية

عاشراً: صعوبات تواجه تطبيق القيادة الاستباقية

خلاصة الفصل

تمهيد :

تُعد القيادة من أهم محاور نجاح أي مؤسسة، وخاصة في البيئة المدرسية، حيث تلعب دوراً محورياً في توجيه العملية التعليمية وتحفيز المعلمين والطلاب نحو تحقيق الأهداف المشتركة. القيادة المدرسية ليست مجرد إدارة، بل هي فن التأثير والإقناع، وخلق بيئة إيجابية تعزز التعاون والابتكار، وتدفع المدرسة نحو التميز والتطور المستمر. في هذا الفصل، سنتعرف على مفهوم القيادة التربوية، خصائص القيادة، مهارات القائد التربوي الفعال بالإضافة إلى نشأة وتطور مفهوم القيادة الاستباقية، أهدافها، أبعاد تطبيقها، بعض النماذج عن تطبيقها في الدول، بالإضافة إلى مهارات القائد الاستباقي.

أولاً: نشأة وتطور مفهوم القيادة التربوية وتطوره:

بدأ الاهتمام بالقيادة التربوية في أواخر القرن التاسع عشر، حيث ركزت النظريات المبكرة مثل نظرية السمات، على الصفات الشخصية للقائد كالثقة بالنفس والذكاء معتبرة القيادة خصائص فطرية يولد بها الإنسان. وفي مطلع القرن العشرين، بدأت النظريات السلوكية بالظهور لتنتقل التركيز من السمات إلى السلوك حيث رأت أن القيادة تكتسب من خلال مجموعة من السلوكيات التي يمكن تعلمها وتطويرها. ومع منتصف القرن العشرين، تطور المفهوم ليشمل نظريات العلاقات الإنسانية، حيث أصبح يُنظر إلى القيادة كعملية تفاعلية بين القائد والأفراد، مع التركيز على تحفيز المعلمين والطلاب وبناء بيئة مدرسية إيجابية. في الثمانينيات، ظهرت حركة "المدرسة الفعالة" في الولايات المتحدة، وأكدت الدراسات أن القيادة التربوية الفعالة مرتبطة مباشرة بتحسين تحصيل الطلاب وجودة التعليم ومع مرور الوقت ومع مرور الوقت، ظهرت أنماط حديثة للقيادة مثل القيادة التحويلية والتشاركية والموزعة، مما وسع من مفهوم القيادة التربوية ليشمل أدواراً أكثر تنوعاً ومرونة (نظرية القيادة التربوية، 2025، 85).

كل هذه التطورات التاريخية أدت إلى بلورة مفهوم جديد للقيادة التربوية في العصر الحديث. فلم تعد القيادة مجرد صفات أو سلوكيات منفردة، بل أصبحت عملية ديناميكية ومتكاملة تهدف إلى التأثير الإيجابي على جميع عناصر البيئة التعليمية لتحقيق أهداف مشتركة ولمواكبة التحديات المعاصرة مثل التحول الرقمي والتعليم الشامل. وانطلاقاً من هذا التطور، تُعرّف القيادة التربوية اليوم بأنها دور جماعي فعال يهدف إلى توجيه سلوك العاملين في المؤسسة التربوية لتحقيق أهداف مشتركة من خلال بناء الرؤية المستقبلية والتوجهات الاستراتيجية، وتعزيز العلاقات الإنسانية، والتحفيز والتشجيع، وتطوير مهارات الأفراد بما يحقق أفضل أداء ممكن (السويدي، 2023، 115).

وتُعتبر القيادة عاملاً أساسياً في نجاح أو فشل الإدارة التربوية، إذ تشكل أحد أهم عناصر المنظومة التعليمية لما لها من تأثير كبير في تعزيز التفاعل الإيجابي بين أعضاء الفريق المدرسي، مما يساهم في رفع الدافعية نحو العمل. كما تركز القيادة التربوية على المبادئ والقيم لتحقيق معايير عالية تعزز من كفاءة الإدارات التعليمية بأساليب علمية.

لهذا السبب، اهتمت المؤسسات التعليمية قديماً وحديثاً بتنمية مهارات القائد التربوي من خلال الفعاليات والأنشطة، وإعداد القادة القادرين على قيادة التغيير وتحقيق الأهداف التربوية.

ثانياً: خصائص القيادة التربوية :

تُعد القيادة التربوية حجر الأساس في نجاح أي مؤسسة تعليمية، إذ تلعب دوراً محورياً في توجيه الأفراد وتحقيق الأهداف المشتركة من خلال رؤية واضحة وتنظيم فعال.

يمكن القول إن ما من مجموعة بشرية إلا ويوجد بينها قائد يديرها، ويمتلك زمام المبادرة فيها، وينطلق في قيادته التربوية من تحقيق أهداف الجماعة بشكل عام، ويتوقف العطاء الفعال للإدارة التعليمية على ما تتمتع به القيادة من وعي وإدراك فيما تقوم به من تخطيط لاستمراريتها. وتعد الكوادر القيادية في مختلف مستويات الإدارة التربوية من الركائز الأساسية للنظام التعليمي، إذ لا يمكن للنظام أن يحقق أهدافه أو يستقيم مساره دون وجود كوادر مؤهلة ومؤمنة برسالته. وتتمثل سمات القيادة التربوية في أنها ليست مجرد أداء وظيفي بل هي فعل إنساني ينبع من جوهر الإنسان فالقيادة التربوية عملية إنسانية في المقام الأول تستهدف تحقيق أقصى إشباع ممكن للرغبات والحاجات

الإنسانية وتسعى جاهدة إلى تحسين حياة الإنسان وتعمل من خلال السلوك الإنساني، وكذلك العملية القيادية الإدارية عملية جماعية تعاونية، فلو نظرنا بتمعن للقيادة التربوية نجد أنها عملية مشتركة تسهم في دفع المؤسسة التربوية إلى الأمام ويقوم بها أكثر من فرد عن طريق التعاون والفهم المتبادل ولا تكون السلطة احتكاراً لأحد وإنما توزع المسؤوليات على الجميع بطريقة الشورى، والعملية القيادية الإدارية عملية تربوية لأنها تستهدف من ناحية تربوية تنمية العاملين والمتصلين بها، ومن الناحية الثانية تهدف إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

وأيضاً، فإن العمليات القيادية التربوية عملية منظمة، لأنه لا مكان للعشوائية والارتجال وسوء التنظيم، حيث تتم وفق أهداف محددة وتنظيم سليم وتنسيق للجهود كافة وتنظيم شامل للأنشطة جميعها التي تمارس تحت إشراف المؤسسة، والعمليات القيادية الإدارية عملية هادفة أي أن القيادة التربوية ليست غاية ولكنها وسيلة لتحقيق غايات من خلال تعبئة الجهود الإنسانية والمادية وتنظيمها والتنسيق بينها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة (الغامدي، 2013، 107).

فمن الواضح أن نجاح الإدارة التعليمية مرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى وعي القيادة وقدرتها على التخطيط والتنظيم والتعاون. القيادة التربوية الفعالة ليست فقط في اتخاذ القرار، بل في تحفيز الجميع للمشاركة وتحمل المسؤولية، مما يخلق بيئة عمل صحية تدفع نحو الإبداع والتميز. كما أن وضوح الأهداف والتنظيم الجيد يمنع العشوائية، ويجعل كل جهد يصب في تحقيق رسالة المؤسسة التربوية.

ثالثاً: مهارات القائد التربوي الفعال :

إن مدير المدرسة الناجح هو الذي يتقهم دوره تماماً وما يتضمنه هذا الدور من إشراف وتوجيه ومتابعة وتنفيذ، وأعظم دور يجب أن يؤديه المدير كقائد تربوي فعال بحسب ما ذكره ساوث وهولي

(Worth South & Holly) بكتابه (learning school) المدرسة التعليمية

-تفاعلي و مفاوض

-مبتكر وقادر على حل المشكلات

-سباق ومُلبّي

-تشاركي وتعاوني

-مرن ومتحدٍ

-داعم ومُطوّر

-تأملي.

ويرى آلن (Aline) أن القيادة الفعالة تتمحور حول الكفاءات الشخصية للقائد والمتمثلة فيما يلي:

-الوعي بالذات الذي يقود إلى الثقة بالنفس

-الثقة بالنفس التي تمد القائد بالشجاعة

-الشجاعة التي تقود إلى المبادرة وتحمل المسؤولية

-المسؤولية التي تضمن النزاهة

-النزاهة التي تسمح بإدارة الأولويات

-بعد النظر الذي يجعل استراتيجية العمل ممكنة

إن دور قائد المؤسسة التعليمية اليوم، لم يعد يقتصر على الأعمال الإدارية المقتصرة في مساهمة وممارسة سلطة الضبط على العاملين فيها، واستيعاب التحولات العالمية السريعة في ميدان عمله، المتمثلة في ظروف السرعة والتعقيد ومختلف الطوارئ التي تؤثر في اتجاه ومسار المؤسسة، بل يكمن كما يرى فاندت (Fandt) أن المدير التربوي الناجح ينبغي أن يتحلى بجملة من السمات العقلية والاجتماعية والانفعالية والأخلاقية التي تمكنه من أداء دوره القيادي بكفاءة وفاعلية. فالقيادة التربوية لا تُختزل في التعالي على أفراد الجماعة أو إصدار الأوامر والسيطرة عليهم، بل تتمثل في تحفيزهم لتحقيق أهدافهم المشتركة، من خلال تنسيق جهودهم والتفاعل الإيجابي معهم وفهم ظروفهم، وتقديم الدعم والتشجيع اللازم. كما تشمل القيادة الفاعلة إثارة الدافعية الذاتية لدى أعضاء الجماعة، وتعزيز تماسكهم والسعي إلى الوصول بهم لأعلى مستويات الأداء المهني الممكن لما يتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم، وذلك في بيئة يسودها احترام الديمقراطية وروح الإنسانية (بوودن، 2023، 453-454).

صوّر القائد التربوي الناجح بصفات تفاعلية وابتكارية مثل التعاون، حل المشكلات، والدعم المستمر، مع كفاءات شخصية أساسية كالوعي بالذات، الشجاعة، النزاهة، والتخطيط الاستراتيجي، ليتجاوز الإدارة التقليدية نحو تحفيز الجماعة وتعزيز الأداء في بيئة ديمقراطية تواجه التحديات العالمية بفعالية.

ثانياً: القيادة الاستباقية:

تعتبر القيادة الاستباقية من المفاهيم التي تشهد اهتماماً متزايداً في المجال الإداري التنظيمي في القرن الحادي والعشرين، وفي عالم يتسم بالتعقيد السريع والتغيرات المستمرة أصبح من الضروري أن يتمتع القادة بالقدرة على قراءة المستقبل والتنبؤ بالتحديات والفرص المحتملة، تعكس القيادة الاستباقية الالتزام بفكر استراتيجي يركز على الابتكار والاستجابة السريعة، مما يمكن المؤسسات التعليمية من التكيف وتحقيق النجاح في بيئات العمل المتغيرة. وفيما يلي، يتم الوقوف على جوانب عدة للقيادة الاستباقية، بما في ذلك تعريفها، أبعادها، خصائصها، بالإضافة إلى متطلبات تطبيقها وصعوبات تواجه ممارسة القيادة الاستباقية.

أولاً: نشأة وتطور مفهوم القيادة الاستباقية:

نشأت القيادة الاستباقية كنظرية في سياق النظرية الاجتماعية المعرفية (Social Cognitive Theory)، حيث ترى أن الأفراد يمكن أن يكونوا استباقيين لا تفاعليين فقط، فيسعون لإحداث تغييرات في بيئة العمل وتحقيق أهداف طموحة (عبد السلام، 2022، 303).

وقد ظهرت ممارسات القيادة الاستباقية وأفكارها في مختلف الحضارات والثقافات عبر التاريخ، وازداد الاهتمام بالقيادة الاستباقية في العقود الأخيرة مع ازدياد التغييرات في عصر المعرفة حيث أصبحت الحاجة ماسة إلى وجود قيادات قادرة على اتخاذ خطوات استباقية لمواجهة التحديات وتوقع المخاطر لمنع حدوثها أو التخفيف من حدتها ومنع تكرارها لضمان ديمومة المؤسسة التعليمية (الفهمي، 2024، 452).

كما أشار باتمان وكرانت (Batman and Grant, 1993) إلى أن الطريقة الاستباقية تستند إلى "التفاعل الرمزي"، حيث لا يكتفي الأفراد بتأثرهم بأفعال الآخرين، بل يسعون لفهم مغزى هذه الأفعال وتفسيرها.

وهذا ما أكدته دراسة (فايدن وبالك، 2016 (Fidan, Balci, 2016,30) فإن الأفراد المنتجين اجتماعياً يتأثرون بسلوكيات الآخرين، لأن عملية التفاعل هذه تشجع الأفراد لصنع خيارات استباقية تركز على وضع خطط الفعل لتحقيق وإنجاز خططهم، لكن الأفراد النشيطين لديهم شكل للمحاولة مع بيئتهم وفقاً لتجاربهم. وفي هذا السياق تجدر الإشارة إلى أن البروفيسور التربوي جون سي دارش (Jon Ce Daresh,1991) لخص أفضل طريقة لإدارة المدارس بأشكال السلوك الإداري الاستباقي في ست ملامح هي: اتساق السلوك الشخصي، العمل كقدوة، توقع عواقب القرارات، إدراك الاستمرارية، الحساسية لوجهات النظر المختلفة، وفهم الأشخاص وتقديرهم. وفي العقد الأخير، أسهمت البرامج التدريبية والتنموية، خاصة في الولايات المتحدة، في تعزيز القيادة الاستباقية ومواءمة الإدارات لتحقيق أهداف المؤسسات. كما ظهرت نظرية التأقلم الاستباقي

(Proactive Coping Theory) إلى توسيع نظرية التأقلم التقليدية من خلال إضافة البعد الزمني، حيث تركز على التكيف المسبق مع ما يجب إنجازه بهدف اكتشاف المشكلات والفرص غير المتوقعة. ويُعرّف التأقلم الاستباقي بأنه جهد متكامل لتوظيف الموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف والاستمرار في التقدم نظراً لأهمية الاستباقية في أداء المؤسسات التعليمية، تم تطوير مقياس التأقلم الاستباقي

(Proactive Coping Inventory_PCI) بواسطة البروفيسورة استر جرين جلاس (Ister Greenglass) من جامعة يورك عام 1998 لتقييم الأبعاد المتعددة للنهج الاستباقي في التكيف، ويضم سبعة مقاييس فرعية هي: التهيؤ للتأقلم الاستباقي، التأقلم الوقائي، التأقلم التأملي، التخطيط الاستراتيجي، البحث عن الدعم الوسيطي، البحث عن الدعم الوجداني، وتجنب التأقلم. وقد تُرجم هذا المقياس إلى 12 لغة من بينها العربية، وهو متاح للاستخدام في الأبحاث العلمية (Greenglass, 2020,1).

مما سبق يتضح أن القيادة الاستباقية ليست مجرد استجابة للمواقف، بل هي فلسفة إدارية تركز على التوقع والتخطيط المسبق لضمان استدامة المؤسسة ونجاحها في مواجهة المتغيرات، كما أن اعتماد أدوات مثل مقياس التأقلم الاستباقي يدعم تطوير مهارات القادة ويعزز استدامة الأداء المؤسسي في مواجهة المستقبل المتغير. وفي هذا السياق عرف بريستيرو (Presitero, 2015) القيادة الاستباقية بأنها: هي مبادرة ذاتية تتضمن إجراءات

موجهة نحو المستقبل تهدف إلى تغيير وتحسين الذات أو الوضع الحالي للمؤسسة التعليمية، وتحدي الوضع الراهن بدلاً من التكيف بشكل سلبي مع الظروف الحالية. (Presitero, 2015, 525) بينما رأى العبد الجادر في القيادة الاستباقية: بأنها قدرة القائد على التحول من التعامل مع أزمة فعلية، إلى التنبؤ أو المبادرة بالتحسين، ووضع الحلول الاستراتيجية لمنع أزمة محتملة أو احتوائها (العبد الجادر، 2016، 39).

وهو ما أكدته دراسة (مرسي وآخرون، 2022) أنه كلما زادت السلوكيات الاستباقية لدى القيادات التربوية، أدى ذلك إلى زيادة إدارتهم للأزمات التي تواجههم في بيئة العمل.

من خلال ما سبق يتضح أن معظم تعاريف الاستباقية ثلاث عناصر رئيسية :

أولها: تتضمن عنصر التوقعية (anticipatory) والذي يعني التوقع المبكر لموقف مستقبلي معين مثل توقع حدوث المشاكل المستقبلية والاحتياجات والتغيرات،

ثانيها: فإنه يتعلق بتولي السيطرة والتسبب في التغيير (taking control and causing change) فعلى سبيل المثال يقوم القائد بالسيطرة على الوضع أو الموقف من خلال إحداث شيء ما بدلاً من الانتظار للرد عليه بعد حدوثه،

ثالثها: فإنه يتمثل بالمبادرة أو الشروع الذاتي (Self- Initiation) إذا احتاج كل من عنصري التوقعية والسيطرة على الوضع مبادرة القائد التربوي. (Parker, Collins, 2010, 634)

نجد مما سبق أن الاستباقية في القيادة ليست مجرد توقع للأحداث، بل هي عملية متكاملة تجمع بين التوقع المبكر، والتحكم الفعّال في مجريات الأمور، والمبادرة الذاتية لإحداث التغيير المطلوب. هذه العناصر الثلاثة تشكل الأساس الذي يميز القائد الاستباقي، وتمكنه من تحويل التحديات إلى فرص، وتحقيق التميز المؤسسي من خلال المبادرة والابتكار والعمل الموجه نحو المستقبل.

ثانياً: علاقة القيادة الاستباقية بالمفاهيم القيادية الأخرى:

وبعد توضيح نشأة ومفهوم القيادة الاستباقية، يبرز التساؤل حول علاقتها ببقية المفاهيم القيادية الأخرى؛ إذ تتداخل الاستباقية مع العديد من الأنماط القيادية، وتكملها من حيث الأهداف والآليات، مما يجعل فهم هذه العلاقة ضرورياً لتعزيز فعالية القائد في مختلف السياقات المؤسسية.

القيادة الاستباقية والقيادة الريادية:

يتم تعريف الريادية من خلال ثلاث مكونات مترابطة هي: الإبداع، تقبل المخاطرة والبراغماتية، فالريادية هي عملية خلق القيمة من خلال توفير مجموعة فريدة من الموارد واستغلال الفرص (طالب، الياسري، البناء، 2018، 21).

وتمثل القيادة الاستباقية إحدى الصفات الأساسية للقائد الريادي، وتتمثل جهود المنظمات الاستباقية في الاستيلاء على الفرص الجديدة ومعرفة المتطلبات المستقبلية.

يمكن القول أن كل من القيادة الاستباقية والقيادة الريادية الاستباقية والريادية ترتبطان بالابتكار والبحث عن الفرص الجديدة، وتتطلبان التفكير خارج الصندوق والسعي لتحقيق التميز والتفوق في بيئة متغيرة وسريعة التطور. وكلاهما يعتبران من خصائص السلوك الريادي، حيث يُتوقع من القائد أو المنظمة أن يكون لديهم قدرة على التنبؤ بالتغيرات واستثمارها لصالحهم.

بالمقابل فإن القيادة الاستباقية تركز على توقع الأحداث أو التغيرات المستقبلية واتخاذ إجراءات مبكرة قبل حدوثها، أي أنها تدور حول المبادرة والتحصين ضد المخاطر أو استغلال الفرص بسرعة.

أما القيادة الريادية فهي أوسع وتشمل الاستباقية كجزء منها، لكنها تركز كذلك على الإبداع، تحمل المخاطر، واستثمار الفرص بشكل عام، أي أنها تتعلق بخلق شيء جديد أو إحداث تغيير جذري وليس فقط الاستعداد للمستقبل.

الاستباقية وإدارة الأزمات: تتقاطع القيادة الاستباقية مع إدارة الأزمات في سعيهما إلى التوقع بما يمكن أن يشكل الضغوط أو الأزمات، والعمل على المعالجة الوقائية المسبقة.

والمحاور المشتركة بين القيادة الاستباقية وإدارة الأزمات هي في مرحلة اتخاذ تدابير وقرارات لتغيير مسار الأزمة لصالح المؤسسة التعليمية وليس فقط التحكم بالأزمة المتوقعة. والمؤسسات اليوم ملزمة بالقيادة الاستباقية لتجاوز الأزمات والتحديات من أجل أن تنمي ثقافة مواجهة التغيرات (الطيار ، 2019 ، 1).

وهذا ما أكدته دراسة (Johansson, 2023) وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الاستباقية واستراتيجيات إدارة الأزمات، فكلما زادت ممارسة المديرين للقيادة الاستباقية زادت قدرتهم على إدارة الأزمات بفاعلية.

يتطلب كلا المفهومين القدرة على الاستجابة بسرعة للتغيرات والتحديات غير المتوقعة، بالإضافة إلى استخدام البيانات والمعلومات لتحليل الوضع الحالي وتقييم المخاطر والفرص.

أما من حيث الاختلاف القيادة تركز على التوقع. التخطيط للمستقبل أي محاولة استشراف المخاطر قبل حدوثها ووضع حلول استباقية لها، وتتبنى نهجاً استراتيجياً طويل المدى.

أما إدارة الأزمات تتعامل مع الأزمات بعد وقوعها وتركز على احتواء الأضرار وإعادة الأمور إلى نصابها، وهي رد فعل سريع ومباشر للأحداث المفاجئة.

القيادة الاستباقية والقيادة الإبداعية: تعتمد القيادة الاستباقية على الإبداع في حل المشكلات و استقراء الفرص وانتهازها، وفي كثير من الحالات يتم استخدام التفكير الإبداعي لدعم التفكير المستقبلي وليس كرد فعل على التهديد، وفي هذه الحالات تكون القيادة الإبداعية استباقية

(Puccio & Manace & Murdock, 2011, 35).

وكلا القيادتين الاستباقية والإبداعية يشتركان في محاولة إجراء عمليات التغيير ودعمها لتحقيق التحول الإبداعي في المنظمة، كما تظهر مدى قدرة فرق العمل في القيادة الاستباقية على تقديم حلول ابتكارية للمشكلات واتخاذ القرارات للمشكلات بشكل استباقي بالاعتماد على التفكير الإبداعي والحساسية للمشكلات، والحساسية للمشكلات هي صفة أكثر من أنها قدرة عقلية فالأشخاص الذين لديهم قدر مرتفع من هذه الصفة تتسع الفرصة أمامهم لخوض البحث فيها.

ومن الأبعاد الأخرى التي تجمع بين الإبداع والاستباقية الرغبة الجادة في تحمل المخاطر والمجازفة والقيادة الاستباقية فضلاً عن تحملها المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي تقوم بها، فإن لديها الاستعداد

لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك، وقد أورد ميكائيل وأكينو (Mickahil, Aquino) أن جزء من تحدي القيادة الإبداعية هو في خلق بيئة آمنة، حيث يشعر العاملون فيها بالحرية في التجربة واحتمال الفشل كخطوة نحو النجاح للمشاريع المستقبلية، بالتالي كانت المؤسسة التعليمية استباقية فإنها ستدعم باستمرار البحث عن مناهج وأفكار وطرق جديدة، مما يعني أن فكرة الخوف من الفشل لا بد أن تتبدد فالخروج عن الطرق التقليدية يُعد مخاطرة، ولكن انعدام الابتكار والإبداع يعد مخاطرة أكبر. (Aquino & Mickahil, 2019, 79)

والإبداع عنصر أساسي في فكر القيادة الاستباقية كون مواجهة الأزمات تتطلب تفكير استباقي إبداعي غير تقليدي يبتكر الحلول بشكل عملي يتسم بالمرونة، مما يساعد على القضاء على خطر الأزمة أو تقليل أثرها، فالفكر التقليدي ل مكان له في القيادة الاستباقية... وللإبداع وابتكار الحلول أثره على القيادة الاستباقية، حيث إنها توظف التفكير الإبداعي في عمليات مختلفة (العبد الجادر، 2016، 207).

وتجدر الإشارة إلى أن هاتان المهارتان يمكن أن تتداخل في بعض الأحيان، حيث أن القيادة الاستباقية قد تتطلب بعض الإبداع للتكيف مع الظروف المتغيرة، وترتبط بإدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي بينما القيادة الإبداعية تحتاج إلى التخطيط والتنفيذ الفعال لتحقيق الأفكار الجديدة، وترتبط أكثر بثقافة الإبداع والمرونة في مواجهة المواقف الجديدة، قد يكون لكل قائد أسلوبه المفضل، ولكن الفهم الجيد للفروق بينهما يمكن أن يعزز من فعالية التوجيه القيادي.

الاستباقية وإدارة المعرفة في فرق العمل: من مظاهر القيادة الاستباقية الحرص على إدارة المعرفة لأنها تؤدي إلى تطوير المنظمة، فهي بذلك تستغل الفرص، ومن ذلك المعرفة الضمنية، إذ لديها القدرة على اكتشاف الثغرات، ومن ثم استثمار الأشخاص الذين يتمتعون بالمعرفة الضمنية في التنبؤ بالمشكلات داخل فرق العمل، والقيادة الاستباقية تحرص على عدم وجود فجوة معرفية أو علمية لدى المنظمة، وتتيح الفرصة لأفرادها في تعميق المعرفة وتجديد المعلومات وتحفيزهم لإظهار قدرتهم الإبداعية من أجل تحسين الأداء وكفاءة الإنتاجية مما يصب في صالح

المنظمة ، وهذا يعني أن القيادة الاستباقية تعمل على تعبئة فرق العمل في المنظمة ليكونوا معنيين بمتابعة اكتساب المنظمة للمعرفة، وتوظيف هذه المعرفة للتطوير والتميز، وهو ما يطلق عليه "التعليم التنظيمي والمنظمات المتعلمة (بدير , 2013, 89).

بالقيادة الاستباقية، يُنظر إلى التقنيات الحديثة كفرص استراتيجية تُستثمر بشكل مدروس لتحقيق أهداف المؤسسة. مما سبق تبين أن كلا المفهومين يسعيان إلى تحسين الأداء والكفاءة في المؤسسات التعليمية من خلال التعلم والتكيف ويعتمد كلاهما على جمع البيانات والمعلومات لتحليل الاتجاهات والأنماط، مما يساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالإضافة إلى تمكين الأفراد وتعزيز مهاراتهم ومعارفهم قد تختلف القيادة الاستباقية في أنها تركز على الأفراد والفرق وقيادتهم نحو الأهداف بينما إدارة المعرفة تركز على العمليات والأنظمة المستخدمة لجمع وتحليل المعلومات، فهي تشمل اتخاذ القرارات الاستراتيجية والاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة، بينما إدارة المعرفة تشمل تطوير بنية تحتية لتبادل المعرفة وتسهيل التعلم الجماعي.

ثالثاً: أهداف القيادة الاستباقية:

ترتكز القيادة على مجموعة من الأهداف التي تهدف إلى تعزيز الفعالية وتحقيق النتائج الإيجابية داخل المؤسسات التعليمية، وتتحدد أهداف القيادة الاستباقية بالآتي:

- 1- تطوير المهارات القيادية: من خلال التدريب والتنمية المهنية المستمرة للمعلمين والإداريين، والاهتمام بالتغيير في مجال العمل والمدرسة.
- 2- تحليل المخاطر: تحليل وتحدي المخاطر المحتملة لتقليل الأثر السلبي على المدرسة من خلال استراتيجيات وقائية فعالة ووضع خطط لتذليلها و تحديد أوجه القصور ومحاولة معالجتها.
- 3- توفير الموارد التعليمية: ضمان توفير الموارد التعليمية والدعم اللازم لتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة بفعالية.
- 4- متابعة الأداء: متابعة الأداء الأكاديمي والإداري بشكل دوري مع التركيز على ضمان جودة التدريس والتعلم.
- 5- التكيف مع التغيرات: التكيف بسرعة مع التغيرات في البيئة التعليمية والعمل عليها ومعالجة التحديات البيئية بشكل أكثر فعالية وشمولية والقدرة على الاستجابة بشكل أسرع.

6- وضع رؤية واضحة للمستقبل، وتحديد أهداف المؤسسة التعليمية واتخاذ قرارات استراتيجية بشأنها السعي إلى الوصول إلى أعلى مستوى من مستويات الجودة والإتقان في الأداء، بكل يسهم في تحقيق مركز تنافسي لمؤسسته.

7- إجراء تحليل شامل للمخاطر المحتملة وتطوير استراتيجيات فعالة للتقليل من الآثار السلبية المحتملة على سير العمل في المدرسة.

8- متابعة دورية للأداء الأكاديمي والإداري لضمان مستوى عالٍ من جودة التعليم والتعلم (Dickel, 2017, 4-5).

بالإضافة إلى العديد من الأهداف التي يسعى القائد الاستباقي لتحقيقها

1- كتنظيم أفكار جديدة ومبدعة وغير مألوفة، وامتلاك العزيمة والقدرة على تنفيذها وتطبيقها.

2- التفاؤل والقدرة على التفكير الإيجابي في مختلف المواقف التي يواجهها.

3- وضع سيناريو للبدائل الممكنة لحل أي مشكلة أو عند تنفيذ أفكار جديدة.

4- توقع الصعوبات التي قد تواجهها إدارة المؤسسات التعليمية عند تنفيذ قرار ما قبل اتخاذه

(سليمان، 2021 ، 80-81).

فالقيادة الاستباقية تعمل على بناء ثقافة مشتركة وتعزيز قيم التعاون والثقة بين الأفراد لبناء بيئة إيجابية والاستثمار في تطوير مهارات ومواهب الأفراد لتحقيق النمو الشخصي والمهني كما تسعى القيادة الاستباقية إلى تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع بين المعلمين والطلاب حيث تساعد هذه الأهداف على بناء قيادة قوية ومستدامة تسهم في تحسين الأداء العام وتحقيق النجاح في المؤسسات التعليمية .

رابعاً: أبعاد تطبيق القيادة الاستباقية :

لا يمكن لأي قيادة أن تحقق النجاح من دون معرفة آلية تطبيقها بشكل فعال، حيث تُعد القيادة الاستباقية من الأساليب المعاصرة في الإدارة المدرسية، حيث تركز على قدرة القائد على التنبؤ بالتحديات المستقبلية واتخاذ

المبادرات قبل وقوع الأزمات، مما يساهم في تحقيق بيئة تعليمية أكثر استقراراً وفاعلية. تشمل أبعاد القيادة الاستباقية في المدارس عناصر عدة مثل تمكين فرق العمل وتحفيزهم على المشاركة في صنع القرار، مواجهة المواقف، البحث عن الدعم، بالإضافة إلى القدرة على المبادرة والإبداع.

هذا المدخل لا يقتصر فقط على حل المشكلات، بل يهدف أيضاً إلى تطوير المدرسة باستمرار، واستثمار الفرص، وتعزيز روح العمل الجماعي، مما ينعكس إيجابياً على جودة التعليم ونتائج الطلاب.

ويمكن تحديد أبعاد تطبيق القيادة الاستباقية في المحاور الآتية :

المحور الأول: التمكين الإداري

يهدف التمكين إلى إشراك العاملين في عمليات التخطيط ومنحهم الحرية في اتخاذ القرارات كما يعزز روح التعاون بينهم في المؤسسة فهي "عملية نقل المسؤولية والسلطة ودعوة العاملين لتشارك المعلومات والمعارف بهدف الإسهام في تحليل المواقف وحل المشكلات التنظيمية المعقدة، مما يولد الشعور بالمسؤولية لدى العاملين فيما يتعلق بالقرارات والإجراءات المتخذة تجاه موقف معين.

المحور الثاني: مواجهة المواقف

هو أسلوب يقوم فيه الفرد ببذل جهوده للتخفيف من الضغوط ومحاولة التخلص منها عن طريق اتخاذ خطوات فعالة ومباشرة تجاهها حيث يصف مفهوم المواجهة " عملية التخلص أو التقليل من مصادر الضغوط أو تخفيف الآثار السلبية لها ويبرز دور القائد الاستباقي في سرعة مواجهته للمواقف من خلال مضاعفة جهوده في البحث عن الحلول المناسبة والبدائل الواقعية بعد التفكير فيها والنظر إليها من زوايا مختلفة وصولاً إلى الحل الأنسب والتفكير في كل النتائج المحتملة (Mubarak,2021,608).

المحور الثالث: البحث عن الدعم

يعد البحث عن الدعم إحدى استراتيجيات التعامل مع المشكلات التي تواجه الفرد عندما يتعرض للضغوط عن طريق التواصل والحصول على المعلومات من الآخرين يسهل عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات، لذا يحرص

القائد الاستباقي على الحصول على المعلومات التي تساعد في التعامل مع المشكلات، والاستماع إلى وجهات النظر المختلفة، كما يعمل على تحسين العلاقات الاجتماعية وتعزيز التواصل للحصول على الدعم المناسب (Rosalska, Malgorzata, 2021, 116).

المحور الرابع: المبادرة

ويتمثل بتقديم مبادرات إبداعية، من خلال مبادرة المعلمين إلى تقديم أفكار أو دراسات أو أساليب عمل متميزة ومبدعة تسهم في تطوير وارتقاء الأداء كما أن العمل بروح الفريق الواحد والالتزام الوظيفي يعد معياراً مهماً، من خلال تعاون الكادر الإداري مع المجتمع المحلي ومدى إيجابيته في التعامل معهم، والمبادرة للاعتذار والاعتراف بالخطأ، والمرونة للتغيير عندما يحتاج الأمر إلى ذلك (الفهمي، 2024، 455).

وهذا ما أكدته دراسة (أونيكر وآخرون، 2019) (Onykwere et Al, 2019) أن القادة الاستباقيين يتسموا بالقدرة على المبادرة، التمكين الإداري وبناء فرق عمل قوية وتعزيز ثقافة التعاون لمواجهة التحديات وتحقيق التحول المؤسسي.

إن ما ورد من عرض لأبعاد القيادة الاستباقية يعكس تصوراً متقدماً لمدير المدرسة بوصفه فاعلاً استراتيجياً يربط بين الرؤية المستقبلية والتمكين المؤسسي. ومع ذلك، ترى الباحثة أن هذا التصور، وإن كان واعداً من الناحية النظرية، إلا أنه يتطلب تفكيراً نقدياً للبنية التنفيذية التي تسمح بتفعيله فعلياً في السياق العربي المحلي. فمن جهة، يظل مفهوم "التمكين الإداري" مشروطاً بوجود بيئة تنظيمية تسمح فعلاً بمشاركة القرار وتحمل المسؤولية، وهي عناصر يغيب تحققها على الأغلب في الأنظمة المركزية التي تتسم بصلاية التسلسل الإداري. كذلك، فإن مبادرة العاملين لا يمكن أن تُفهم بمعزل عن مدى حماية المؤسسة لهم في حال فشلهم أو تعرضهم للنقد، وهو ما يطرح تساؤلات حول مدى استعداد البيئة التعليمية لتقبل الخطأ كمكون من مكونات التعلم المؤسسي.

أما فيما يتعلق بالمواجهة والبحث عن الدعم، فهما بعدان مهمان، لكن فعاليتهما تظل مرهونة بثقافة مؤسسية تنظر إلى التحديات بوصفها فرصاً للتطوير، لا تهديدات يجب التستر عليها. كما أن الميل إلى الحلول الفردية في كثير

من الأحيان قد يحجب أهمية التفكير الجماعي المتكامل، وهو ما يُضعف من بنية فرق العمل ويجعل التشاركية في القرار أمراً صورياً.

من هذا المنطلق، أرى أن الحديث عن القيادة الاستباقية لا يجب أن يُختزل في توصيف الممارسات، بل يجب أن يُربط بتحليل نقدي للبنية التنظيمية والثقافية التي تسمح بقيامها، والتمييز بين النظرية التي تُسوّق وبين التطبيق الذي قد يواجه عراقيل بنيوية وسياقية.

خامساً: خصائص القادة الاستباقيين

القادة الاستباقيون هم قادة العالم الحديث الذين يديرون المنظمات التعليمية بنظرتهم المستقبلية وبتقديرهم الاستثنائي، ويتميزون خصائص عدة تميزهم عن غيرهم، ولعل أبرز هذه الخصائص :

قدرة القادة الاستباقيين إدارة حياتهم المهنية وتحقيق الإتقان في العمل وإعادة بناء تصورات العاملين بما يتوافق وأهداف المؤسسة التعليمية، بالإضافة إلى قدراتهم على تحديد الأولويات وتطوير عادات عمل إبداعية، مما يسهم في إنجاز المهام بكفاءة عالية. (Onyekwere et al., 2019, 7-9).

كما يتوقع هؤلاء القادة الاحتياجات المستقبلية لتطوير المدرسة، ويعملون على تقديم أفكار وأساليب تتجاوز متطلبات العمل الحالية، بهدف توسيع النطاق وتحقيق ميزة تنافسية للمدرسة قبل أن تتفوق عليها مدارس أخرى (Nwachukwu , 2019, 78).

بالإضافة إلى قدرتهم على التفكير الاستراتيجي، وتحليل السيناريوهات المحتملة، وتقدير تأثيرها على المنظمة التربوية، باستخدام أدوات مثل تحليل SWOT ، وتحليل PESTEL ، وتحليل الاتجاهات لتحليل البيئة المحيطة . كما ترى الباحثة أن القائد الاستباقي يمكنه تحديد أهداف واضحة والتأكد من فهم جميع أعضاء الفريق لأدوارهم، عبر تعزيز التواصل المفتوح وخلق بيئة مريحة للتعبير عن الأفكار والاهتمامات، بالإضافة إلى توقع التحديات ووضع خطط الطوارئ، مما يساعد على تقليل الاضطرابات. ويشمل ذلك تمكين الأعضاء من خلال التفويض، ومنحهم الاستقلالية، والبحث بشكل استباقي عن الحلول. ويعزز ذلك تعلم وتطوير الأفراد عبر توفير فرص التدريب والإرشاد.

كما أكد غافا وأرونج (Gava & Arujo, 2012) يُعرف القائد الاستباقي بمقدار توليه زمام المبادرة لتحضير الأحداث بدلاً من الرد عليها. وقد رصد الباحثون ثمانى قدرات تتميز بها القيادة الاستباقية تتمثل في الآتي :

- 1- القدرة على التعامل مع المخاطر
 - 2- القدرة على التعامل مع الأخطاء
 - 3- القدرة على تصور الحقائق المستقبلية
 - 4- القدرة على إدارة الضغوط قصيرة المدى
 - 5- القدرة على الابتكار
 - 6- القدرة على الإدارة بطريقة مرنة
 - 7- القدرة على تحديد مهارات وقدرات الأشخاص
 - 8- القدرة على تنمية وتطوير قدرات العاملين
- (فرج، الحارثي 2022، 6).

يتضح مما سبق أن القائد الاستباقي يعتمد على منهج علمي وتخطيط استراتيجي، يجعل من المؤسسة التربوية أكثر قدرة على التكيف مع التحديات المستقبلية وتحقيق أهدافها بشكل مستدام. وأخيراً، فإن إرساء ثقافة التعلم المفتوح، والتشجيع على النقد البناء، يعزز من قدراتهم على الابتكار والتطوير، مما يرسخ أهمية تبني القادة الاستباقيين في تحقيق نجاح المؤسسات التعليمية في المستقبل.

سادساً: الكفاءات والمهارات القيادية للقائد الاستباقي

تتطلب التحديات الحديثة في بيئة العمل قادة قادرين على التفكير الاستباقي واتخاذ قرارات مدروسة قبل وقوع الأحداث، حيث تلعب القيادة الاستباقية دوراً محورياً في تعزيز جاهزية المنظمات وتحقيق أهدافها بفعالية. فالقائد الاستباقي هو الشخص الذي لديه القدرة على التنبؤ بالأشياء والتكهن بها بالإضافة إلى الاستعداد المناسب مسبقاً.

أشار أونيكير وآخرون (Onyekwere et al,2019) إلى أن من سلوكيات القائد الاستباقي الإلهام والابتكار حيث يعد القائد مصدر إلهام للآخرين وباباً مفتوحاً لهم للنمو وتحسين مهاراتهم وإمكاناتهم. كما توصل إلى أن سلوكيات القائد الاستباقي تشتمل على ما يلي:

المخاطرة: وهي تعني التفكير خارج الصندوق وقد يكون القائد الاستباقي مرناً بالشكل الكافي لمعرفة متى يمكن البدء في تطبيق إجراءات وسياسات جديدة.

توقع الصراع: فالصراع بين أعضاء المنظمة عامل طبيعي وحتمي للتفاعل البشري ويتمكن القائد الاستباقي الفعال والكفء من توقع الصراع والتحكم فيه.

الاستماع الجيد للآخرين: فالاتصال يلعب دوراً مهماً في إنجاز الأهداف، ويتطلب الاتصال الفعال قادة استباقيين قادرين على الإنصات الفعال، فالإنصات غير الفعال يقضي على الابتكار والثقة بالنفس واحترام الذات (Onyekwere et Al, 2019,182)

أكد "كرانت (Grant) "أن استباقية الأفراد ونشاطهم تتطلب اتباع سبعة سلوكيات مترابطة تهدف إلى تحقيق النجاح، وتشمل :

- 1- استشعار التغيرات المناسبة في الواقع.
- 2- تحديد أهداف التغيير بناءً على توقعات النجاح.
- 3- استباق المشكلات المحتملة والعمل على منعها.
- 4- تبني نهج جديد والقيام بأشياء غير تقليدية.
- 5- المبادرة واتخاذ الإجراءات الفعلية.
- 6- المثابرة في مواجهة التحديات.
- 7- تحقيق النتائج المرجوة من الجهود المبذولة.

إن امتلاك القائد لسلوكيات مثل الإلهام، الابتكار، والمخاطرة يساهم في تعزيز بيئة عمل محفزة للتميز، بينما يساعد توقع الصراعات والإنصات الفعال على تحسين التواصل الداخلي وتقليل العقبات التي قد تعوق الأداء التنظيمي.

فالقائد الاستباقي ليس مجرد متخذ للقرارات، بل هو صانع للرؤية ومحفز للتغيير، مما يعزز القدرة التنافسية والاستدامة المؤسسية.

للقيام بهذه السلوكيات يحتاج القادة إلى كفاءات متعددة تدعم تنفيذها بفعالية في مختلف مراحل القيادة الاستباقية. فالسلوكيات مثل الإلهام والابتكار تتطلب امتلاك كفاءات مثل الإبداع والمبادرة والأداء الفعال، حيث يسهم التفكير الخلاق واتخاذ القرارات الجريئة في تحفيز الفرق وتحقيق التطور. أما سلوكيات مثل توقع الصراعات والاستماع الفعال فتستلزم كفاءات التفاعل والعرض والتنسيق، مما يساعد في إدارة المواقف الصعبة وتعزيز بيئة التواصل الفعالة داخل المنظمة. كذلك، فإن المثابرة والقدرة على التنفيذ تتطلب كفاءات التنظيم والتنفيذ والتأقلم لضمان تحويل الرؤى إلى خطوات عملية ملموسة، هذا التكامل بين السلوكيات والكفاءات هو المفتاح لتحقيق أهداف القيادة الاستباقية بنجاح، لذلك تم تطوير إطار الكفاءة العالمي

Universal competency framework (UCF)

وفيما يلي جدول موضح عن الكفاءات الثمانية للقادة الاستباقيين، ومثبت علمياً وفق (Crant, 2000) و Parker (et al 2010) والكفاءات الثمانية الكبرى هي:

- 1- القيادة واتخاذ القرار
- 2- الدعم والتنسيق
- 3- التفاعل والعرض
- 4- التحليل والتفسير
- 5- الإبداع والتصور
- 6- التنظيم والتنفيذ
- 7- التكيف والتأقلم
- 8- المبادرة والأداء

الفصل الثاني: القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام

في مرحلة توليد الهدف على القادة أولاً توليد هدف استباقي بناءً على المعلومات الحالية والتوقعات المستقبلية، من المهم للقادة أن يمتلكوا الكفاءات التالية: الابداع والتصور، المبادرة والأداء في هاتين الكفاءتين يجب أن يكرس القادة الاستباقيون أنفسهم للتعلم المستمر والبحث والبقاء منفتحين على المعلومات والمعرفة الجديدة، بالإضافة إلى كفاءة التحليل والتفسير و التخطيط والتنفيذ يتم استخدامها في مرحلة ترجمة الأفكار الاستباقية إلى خطوات عمل قابلة للتنفيذ.

في مرحلة تحقيق الهدف قابلية التحقق والتوجه نحو المستقبل، تكون الكفاءات أكثر أهمية إذا كانت قادرة على المساعدة في تحويل الأهداف الاستباقية إلى واقع وتشمل: القيادة والقرار، الدعم والتنسيق، العرض والتواصل بالإضافة إلى التكيف والتأقلم (Wu,Wang,2011,112).

وبالإجمال، باستخدام إطار عمل للكفاءات مثبت علمياً، يمكن رسم جدول للكفاءات القيادية المطلوبة في مراحل مختلفة لتحقيق الأهداف الاستباقية، وهذا الجدول له قيم نظرية وعملية.

مرحلة الاستباقية	المهمة	الكفاءة المطلوبة	المخرجات المتوقعة
توليد الهدف	تطوير فكرة استباقية جديدة استناداً إلى المعلومات الحالية والتوقعات التي يمكن استخدامها	- الإبداع والتصور - المبادرة والأداء - التحليل والتفسير - التخطيط	- التعلم والبحث - الإبداع والابتكار - صياغة الاستراتيجيات والمفاهيم - التفكير الاستباقي - تطبيق الخبرة - التحليل - التخطيط والتنظيم
تحقيق الهدف	تحويل الفكرة إلى إجراءات ملموسة لتحقيق النجاح	- اتخاذ القرار - الدعم والتنسيق - العرض والتواصل - التنفيذ - التكيف والتأقلم	- بدء الإجراءات - القيادة والإشراف - العمل مع العاملين - التواصل - تقديم النتائج - التكيف للتغيير - التعامل مع الضغوط

جدول (1) المهارات لتحقيق الاستباقية في العمل (Wu,Wang,2011,114)

واستناداً إلى ما سبق فإن القائد الاستباقي يتطلب امتلاكه لمجموعة من المهارات يمكن تقسيمها وفقاً لمرحلة التفكير ووضع الأهداف وتنفيذها، يسعى القائد الاستباقي في مرحلة توليد الأهداف ووضعها إلى أفكار استباقية اعتماداً على المعلومات الحالية والتنبؤ المستقبلي من أجل تأسيس إجراءات لإنجاز الأهداف ومن ضمن المهارات المطلوبة لذلك التحليل والتفسير والتخطيط، المبادرة، الابداع. أما في مرحلة السعي نحو تحقيق الأهداف: وهي تحديد المهام وإنجاز الأهداف الاستباقية ومن ضمن المهارات التي ينبغي على القائد العمل بها هي صنع القرار والتنسيق والاتصال والتنفيذ والتأقلم واتخاذ القرار.

إن الأمر يحتاج إلى إيجاد التوازن فالقادة الاستباقيون هم بحاجة إلى الالتزام بالغايات والأهداف المحددة، ولكن مع وجود المرونة في تحقيق هذه الأهداف، وبناءً على ذلك فإن الكفاءة في التكيف مطلوبة لأن عملية التنفيذ صعبة تتطلب من القادة التكيف مع الأفكار الجديدة والاستعداد لتغيير جزء من خططهم والتسامح مع الغموض وعدم اليقين، والتعامل مع النكسات والمقاومة والضغوط.

من الضروري للقادة الاستباقيين أن يكونوا موجهين نحو المهام ومتابعة الخطط من خلال التحقق بانتظام من التقدم والحفاظ على جودة عملهم، ودفع كل المشاريع إلى النتائج.

سابعاً: أثر القيادة الاستباقية في معالجة الأزمات الإدارية:

إن الأزمة الإدارية في المؤسسة التعليمية تتمثل في قصور هذه المؤسسات في مواكبة مستجداتها وتلبية الأهداف التي ترسمها السياسات الحديثة، وعدم قدرتها بالوضع الراهن على السير قدماً نحو التطلعات المستقبلية المأمولة منها، إضافة إلى بعدها عن التطورات في مجال النظريات والتكنولوجيا الإدارية الجديدة، وبالتالي عدم الانتفاع من التكنولوجيا كفرص للتحسين والتطوير أو في مجال تذليل الصعوبات وتيسير المهام وتجويده، مما يجعل القيادة في المؤسسات التعليمية بحاجة إلى التعامل مع الأزمات بحيث تخضع إلى تبني أساليب أكثر تقدماً وابتكارية للاستعداد المسبق والخبرة والدراية في معالجة بؤابر الأزمة وعدم السماح بامتدادها أو بتدهور الأحداث وهذا ما يجب أن تتبعه القيادة المدرسية في الوقت الحاضر، وهو ما يمكن أن تقدمه لنا القيادة الاستباقية (عبد الله، 2013، 21).

وفي هذا السياق تجدر الإشارة إلى أهمية ومسؤولية التقييم الصحيح للأوضاع من قبل قائد المدرسة، وإدراك التفاصيل والاتجاهات الخفية ذات الصلة بعمل المدرسة واستخدام هذه المعلومات لمعالجة المشكلات الراهنة والمحتملة، ويتطلب ذلك المعرفة العميقة بما يحدث، والنأي بالنفس عن تجاهل الأحداث اليومية، وإجراء تقييم صادق لوضع المؤسسة التعليمية، مع حث فرق العمل على معرفة مفاتيح الفرص المقبلة والإشارات عن وجود تهديدات جديدة، ويمكن وصف هذه المسؤولية بالقيادة الاستباقية التي تتميز بوجود الانفتاح وسرعة البديهة الفعلية في كل أنحاء المؤسسة التعليمية، وهذه القيادة الاستباقية تتيح للمؤسسة التعليمية أن تكون في وضع متمكن تماماً لتحقيق النجاح والازدهار (مارزانو وآخرون، 2009، 92).

فالقائد الاستباقي من شأنه توجيه العاملين معه بشكل مبدع ونشط مما يتيح لفرق العمل بالقدرة على تصحيح المسارات وبلوغ الأهداف، الأمر الذي يعاني منه الميدان التربوي حالياً أن تأجيل اتخاذ القرارات والإجراءات في الميدان التربوي لاسيما مع المتغيرات والحاجات المتجددة ينعكس سلباً على مخرجاتنا التعليمية، وهنا تبرز أهمية تبني دور القيادة الاستباقية في منظماتنا التربوية.

إضافة إلى ضرورة التحول نحو مجتمعات تعلم مهنية، ومن أهم الخصائص التي تجعل المدرسة مستعدة للتحول إلى مجتمعات تعلم لنهج القيادة الاستباقية، والذي يحفز زيادة التمكين للمعلمين وتفعيل أدوارهم في قيادة عمليات التحسين الشامل، والشراكة مع المجتمع المحلي والمناطق التعليمية وأولياء الأمور مع التشاركية في الإدارة وصنع القرار (النبي، 2008، 160).

وتلعب القيادة الاستباقية دوراً مهماً في المؤسسات التعليمية وهذا ما أشار إليه كل من (wu et Al,2018) و (الختلان والكيلاني، 2022) و (Alkhathlan,2021) حيث تعمل القيادة الاستباقية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال تحسين وعي القيادات المدرسية على فهم المخاطر وإدارتها استباقياً، كما تدعم القرارات السريعة والمبتكرة التي تحمي المدارس من المشكلات التي قد تواجهها مستقبلاً: ومن أهم الأدوار التي تحققها القيادة الاستباقية ما يلي:

الفصل الثاني: القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام

1- تسعى القيادة الاستباقية في المدارس لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية باستخدام السياسات التنظيمية والإجراءات الإدارية المناسبة، فهي تتوقع الأحداث والنتائج وتخطط وفقاً لذلك.

2- تسهم القيادة الاستباقية في تحويل المؤسسات التعليمية من مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات إبداعية عن طريق المبادرات التنفيذية والاستجابة السريعة الفعالة نحو التغيير الحاصل في البيئة المحيطة.

3- تعمل القيادة الاستباقية في المؤسسات التعليمية على تحسين الإنجازات المهنية والأكاديمية من خلال إجراء بحوث عالية الجودة بشكل مستمر حيث تدور القيادة الاستباقية حول الإبداع وتحقيق التحول داخل البيئة التنظيمية برفع مستوى فاعلية العمل وكفاءته.

باستقراء ما سبق يمكن القول أن التوجه نحو القيادة الاستباقية يعتمد على عدة عوامل تسهم في تطبيقها بشكل فعال، يتطلب الأمر وجود قيادة تربوية واعية بأهمية التكيف مع التغيرات المستمرة في النظام التعليمي وتحقيق تحسين مستدام في جودة التعليم، بالإضافة إلى توفر ثقافة مؤسسية تشجع على الابتكار والتطوير، كما يلعب الدعم الحكومي والتمويل الكافي دوراً مهماً في تنفيذ المبادرات الاستباقية من خلال توفير الموارد اللازمة لتطبيق استراتيجيات تطوير التعليم.

ثامناً: متطلبات نجاح القيادة الاستباقية:

تُعد القيادة الاستباقية من النماذج القيادية المعاصرة التي تتطلب استعداداً شاملاً واستجابات ديناميكية لمواجهة تحديات البيئات المؤسسية الحديثة. ويتجلى نجاح هذا النوع من القيادة في توفر مجموعة مترابطة من المتطلبات التي يمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات رئيسية: المتطلبات الشخصية، والمتطلبات الإدارية، والمتطلبات الفنية.

أولاً: المتطلبات الشخصية

تتمثل المتطلبات الشخصية للقائد الاستباقي في سمات نفسية وسلوكية تعزز قدرته على اتخاذ قرارات استراتيجية، وتحفيز العاملين، وإحداث تأثير إيجابي في بيئة العمل. وتشمل هذه السمات ما يلي:

1- الثقة بالنفس: تمثل الثقة بالقدرات الذاتية شرطاً جوهرياً لاتخاذ قرارات جريئة وموجهة نحو المستقبل. وتنبثق هذه الثقة من تراكم الخبرات والتعلم المستمر، كما تنعكس إيجاباً على الفريق عبر بث روح الإيمان بالذات.

2- تطوير الذات: يسعى القائد الناجح إلى تحسين ذاته معرفياً ومهارياً، وذلك عبر التعلم من التجارب، ومواكبة المستجدات، وتطوير أدواته القيادية بشكل مستمر.

3- التفاؤل: يُعد التفاؤل منظوراً إدراكياً ضرورياً لتجاوز العقبات وتحفيز الفريق، حيث يمكن للقائد الاستباقي عبر رؤيته الإيجابية خلق مناخ عمل أكثر انفتاحاً على التغيير.

4- المبادرة وتحمل المسؤولية: تشمل قدرة القائد على التحرك في المواقف غير المؤكدة واتخاذ قرارات استباقية دون انتظار الإماءات الخارجية، فضلاً عن تحمل النتائج وتعلم الدروس التنظيمية منها (Astray,2025,12).

5- الذكاء العاطفي: يُعزز فهم المشاعر الذاتية والجماعية القدرة على بناء علاقات فعالة، ويدعم بيئة عمل قائمة على الاحترام والتفاعل الإيجابي.

6- الإبداع والابتكار: يتجلى في السعي المستمر نحو إيجاد حلول جديدة وتطوير أساليب غير تقليدية في إدارة المواقف التنظيمية.

7- القدرة على التأثير والإلهام: يُعد القائد قدوة في السلوك والعمل، بحيث يساهم في ترسيخ القيم القيادية وتحفيز الآخرين على تبني الرؤية المشتركة.

8- التواصل الفعال: يشمل التعبير الواضح عن الأفكار، الاستماع النشط للموظفين، وبناء قنوات تواصل تساعد على توحيد الفهم وتحقيق الأهداف (Wu & Parker,2014,88).

كما دعمت دراسة (Arasil et al, 2025) هذا التصور مشيرة إلى أن القادة الذين يمتلكون القدرة على الإلهام بالمبادرة ينجحون في خلق بيئة عمل محفزة على التغيير خاصة في السياقات التعليمية.

ثانياً: المتطلبات الإدارية

تشير المتطلبات الإدارية إلى المهارات والعمليات التي تسهل على القائد إدارة الموارد وتحقيق الأهداف التنظيمية. وتتضمن:

1- التخطيط الاستراتيجي: القدرة على صياغة رؤية مستقبلية تتضمن أهداف طويلة وقصيرة المدى، مدعومة بخطة تنفيذ واقعية.

2- اتخاذ القرار الفعّال: يستند القرار إلى تحليل البيانات والمعلومات الدقيقة، بما يضمن سرعة الاستجابة وحسن التقدير.

3- إدارة الوقت: يمثل تنظيم المهام وتحديد الأولويات أداة أساسية لتحقيق الكفاءة التشغيلية.

4- إدارة الموارد: تشمل الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والتقنية، بما يحقق قيمة تنظيمية مضافة (Al- Saeedi et al, 2021, 24).

5- التفكير التحليلي وحل المشكلات: القدرة على قراءة الواقع من خلال البيانات، وتقديم حلول عملية مبتكرة.

6- التكيف مع التغيير: يُمكن القائد من التعامل بمرونة مع التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المفاجئة، مع الحفاظ على الاستقرار.

7- إدارة فرق العمل: تتمثل في بناء فرق متعاونة، وتفعيل روح الفريق، وتحفيز الأداء الجماعي.

8- الرقابة والتقييم: تشمل قياس الأداء المؤسسي وتحليل النتائج من أجل تعزيز المردود التنظيمي

(Banka et al, 2020,380)

وقد بينت دراسة (Zhang & lee, 2022) أن القيادة الاستباقية ترتبط إيجابياً بسلوك العاملين الاستباقي عبر آليات نفسية مثل الشعور بالمسؤولية الذاتية والكفاءة الذاتية مما يعزز أهمية التخطيط وإدارة الفرق واتخاذ القرار الفعال.

ثالثاً: المتطلبات الفنية

تُعبّر المتطلبات الفنية عن المهارات التطبيقية والتقنية التي تمكّن القائد من تنفيذ رؤيته ومبادراته بصورة فعالة، منها:

1- الإلمام بالأدوات الحديثة: يتطلب من القائد فهم التقنيات المعاصرة مثل نظم إدارة المشاريع وبرمجيات التحليل واتخاذ القرار.

- 2- تحليل البيانات وصنع القرار: القدرة على جمع البيانات وتفسيرها لتوجيه السياسات التنظيمية بشكل علمي.
- 3- إدارة العمليات الداخلية: تصميم وتطوير الإجراءات التشغيلية بما يحقق كفاءة الأداء ويقلل الهدر.
- 4- الابتكار وتطوير الخدمات: يشمل تطوير حلول جديدة تلبي احتياجات المستفيدين وتحسن من جودة النتائج.
- 5- مهارات البحث والتطوير: يُتيح متابعة الممارسات المتقدمة والاتجاهات الحديثة، مما يُعزز من تنافسية المؤسسة.

- 6- الوعي المالي والإداري: يتضمن فهم المبادئ الأساسية لإدارة الميزانية والتكاليف وتقييم العائد على الاستثمار.
 - 7- الإلمام بالتشريعات والقوانين: يُساعد على الالتزام باللوائح وتقاضي المخاطر القانونية.
 - 8- إدارة الأزمات والمخاطر: يشمل الاستعداد المسبق للمواقف الطارئة، ووضع خطط احتواء وتخفيف الأضرار.
- (Community Leader Editorial Team, 2021).

تتضح من العرض أعلاه أن القيادة الاستباقية لا تقوم على عناصر متفرقة، بل على منظومة متكاملة من السمات الشخصية، القدرات الإدارية، والمهارات الفنية. فالقائد الاستباقي هو الذي يبادر إلى التغيير، يواجه التحديات بوعي، ويوظف الموارد المتاحة بذكاء، مما ينعكس على فعالية الأداء المؤسسي واستدامته. ومن خلال بناء هذه المتطلبات وتعزيزها، تتوفر للقائد أدوات النجاح في بيئة تتسم بالتقلب، وتطلب الإبداع، وتكافئ المبادرة.

تاسعاً: صعوبات تواجه تطبيق القيادة الاستباقية :

إن تطبيق القيادة الاستباقية في المدارس قد يواجه العديد من الصعوبات بناء على الأدب النظري وتتضمن ما يلي:

أولاً: الصعوبات التنظيمية: وتتضمن

- 1- النمطية والجمود الإداري في أداء مديري المدارس لمهامهم وعزوفهم عن التجديد والتجريب وأتباعهم أساليب عمل تقليدية روتينية تفتقر إلى المرونة وعلاوة على تمسكهم بالتنفيذ الحرفي للقوانين والقرارات واللوائح في تسيير

عمل المدارس، الأمر الذي يؤثر سلباً على مشاركة المعلمين بالمدرسة وتحفيزهم على تحقيق تغييرات بيئة العمل لمواجهة التحديات المحيطة بالمدرسة وبالتالي يحد من قدرتهم على اتخاذ قرارات استباقية.

2- ضعف قدرة مديري مدارس التعليم الثانوي على التخطيط الاستراتيجي واستشراف المستقبل وتوقع التغيرات في بيئة العمل المدرسي والاستعداد لمواجهتها.

3- ضعف تفويض السلطة وافتقارهم للاستقلالية والحرية والسلطات اللازمة لأداء عملهم الأمر الذي يحد من قدرتهم على اتخاذ إجراءات لتحسين الظروف الحالية أو القيام بمبادرة ذاتية لتحقيق مستقبل أفضل للعمل بالمدرسة (عبد السلام، 2022، 266).

ثانياً: الصعوبات المادية: وتتضمن

- 1- نقص الموارد المالية المخصصة لتأهيل وتدريب القيادات المدرسية على أساليب القيادة الاستباقية.
- 2- ضعف التحفيز المادي والمعنوي لمديري المدارس، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لديهم.
- 3- ضعف الاستثمار في التكنولوجيا وتردد بعض القيادات المدرسية في تبني الأدوات الرقمية الحديثة.

ثالثاً: الصعوبات السلوكية: وتتضمن

- 1- ضعف القدرة على حل المشكلات والعمل الجماعي مما يؤثر على إدارة الأزمات بفاعلية.
- 2- عدم وجود معايير موضوعية لتحفيز الأداء المتميز والاعتماد على المجاملات الشخصية.
- 3- مقاومة التغيير والاتجاهات السلبية نحو الابتكار مما يؤثر على المبادرات التجديدية داخل المدرسة.
- 4- ضعف القدرة على اتخاذ القرارات الجريئة نتيجة المخاوف المرتبطة بالمخاطر

(Vogt et al,2022,118).

تعكس الصعوبات السلوكية خللاً عميقاً في البنية القيادية داخل المدارس، حيث يعد ضعف القدرة على حل المشكلات والعمل الجماعي مؤشراً على غياب ثقافة التعاون والتشاركية مما يضعف الاستجابة الفاعلة للأزمات التربوية، كما أن غياب المعايير الموضوعية لتحفيز الأداء واعتماد المجاملات الشخصية يُكرّس بيئة غير عادلة

تُقل من دافعية العاملين، وتُعد مقاومة التغيير والاتجاهات السلبية نحو الابتكار من أبرز مظاهر الجمود المؤسسي إذ تُعيق تبني الممارسات الحديثة وتُضعف المبادرات التجديدية التي تعد جوهر القيادة الاستباقية. وقد أكدت دراسة (أحمد وعزب، 2017) أن المشكلات التي يعاني منها مديري المدارس تحول دون تنمية سمات القيادة الاستباقية لديهم، حيث توصلت إلى أن من المشكلات التي تعاني منها مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي ما يلي:

1- إحجام مديري مدارس التعليم الثانوي عن تبني مداخل إدارية حديثة مما يضعف قدراتهم الابتكارية وحماهم للإبداع في عملهم ورغبتهم في التغيير

2- الاعتماد على قواعد وأساليب وإجراءات عمل تقليدية، مما يحد من المهارات الإبداعية للقادة والعاملين بالمدرسة ويثبط مبادرات الإبداع والتجديد (أحمد و عزب، 2017، 89).

يتضح من العرض السابق أن القيادة الاستباقية في السياق المدرسي تواجه تحديات متعددة، تتوزع على مستويات تنظيمية ومادية وسلوكية، وتعكس أزمة أعمق في نمط التفكير الإداري السائد. فغياب المرونة، والتمسك بالأساليب التقليدية، وغياب التخطيط الاستراتيجي كلها تشير إلى بيئة عمل تعيق الابتكار وتحد من المبادرة. وإلى جانب ذلك، يؤثر ضعف الموارد والتحفيز في تعطيل تطوير مهارات القادة، مما يقلص من قدرتهم على التنبؤ بالتحديات وصياغة حلول استباقية.

ولعل أخطر هذه المعوقات هو التجذر الثقافي لمقاومة التغيير، إذ لا تقتصر المشكلة على الفرد، بل تمتد إلى الثقافة التنظيمية ككل، حيث تُعطل المبادرات، ويُكافأ الامتثال بدل الإبداع. كما أكدت دراسة (أحمد وعزب، 2017) أن هذا المناخ يثبط الحماس ويضعف قدرات القادة على بناء رؤية مستقبلية، ويجعل من الاستباقية فعلاً غير ممكن ما لم يتم إعادة تشكيل الثقافة المدرسية على نحو يدعم التفكير النقدي، والعمل الجماعي، واتخاذ القرار الجريء.

إن تجاوز هذه الصعوبات لا يتحقق فقط عبر التدريب أو توفير الموارد، بل يتطلب قيادة شجاعة تعيد تعريف دورها كمحفّز للتغيير، وتبني رؤية استراتيجية تركز على التمكين والمشاركة، وتنقل المدرسة من موقع التلقي إلى موقع المبادرة والتأثير.

خلاصة الفصل:

القيادة الاستباقية هي نمط قيادي تتطلب تحفيز فرق العمل نحو التغيير، تواصل فعال، ووعي تنظيمي عميق، لكنها تواجه صعوبات مثل مقاومة التغيير، ضعف الموارد والبيروقراطية المؤسسية، ورغم ذلك فإن أثرها في الواقع التربوي كبيرو إذ تسهم في بناء بيئة تعليمية مرنة وتدعم التطوير المهني للكوادر وتعزيز ثقافة التحسين المستمر.

الفصل الثالث

واقع إدارة التعليم الثانوي في الجمهورية العربية السورية

تمهيد

أولاً: مفهوم إدارة التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية

ثانياً: أهمية التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية

ثالثاً: أهداف مرحلة التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية

رابعاً: شروط اختيار مدير المدرسة الثانوية في الجمهورية العربية السورية

خامساً: الدورات التدريبية التي يخضع لها مديرو المدارس الثانوية في الجمهورية العربية

السورية

خامساً: مشكلات إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تهدف الباحثة من خلال هذا الفصل إلى التعريف بالتعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية من حيث المفهوم العام، أهمية التعليم الثانوي، المبادئ، الأهداف، التحديات التي تواجه التعليم الثانوي العام، كما يتم تسليط الضوء على الدورات التدريبية لمديري ومدرسي التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية، وفيما يأتي توضيح لذلك

أولاً: مفهوم إدارة التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية:

يُعد التعليم الثانوي العام مرحلة حاسمة في النظام التعليمي، حيث يمثل جسراً بين التعليم الأساسي والتعليم العالي أو سوق العمل. يهدف إلى تزويد الطلاب بالمعارف والمهارات الأساسية التي تمكنهم من استكمال مسيرتهم الأكاديمية أو الانخراط في الحياة المهنية

والتعليم الثانوي في نظر اليونسكو التعليم الثانوي هو مرحلة انتقالية بين التعليم الابتدائي والتعليم العالي، تهدف إلى نقل المعارف وتطوير القدرات الفكرية والتهيئة للدخول لسوق العمل (UNESCO Instit for Statistics, 2011, 34).

لذا اتجهت معظم الدول إلى الاهتمام بالتعليم الثانوي لأنه يمثل مرحلة انتقالية مهمة تساعد الطلاب على اكتشاف ميولهم وتحديد مساراتهم المستقبلية، سواء في التعليم العالي أو في المجال المهني، كما يعزز من قدراتهم على التفكير النقدي وحل المشكلات ويهيئهم للمشاركة الفعالة في المجتمع.

ولتعرف مرحلة التعليم الثانوي العام في سورية كما ورد في التعديل الأخير للنظام الداخلي للجمهورية العربية السورية للعام 2015/2016 بأنها: تلي مرحلة التعليم الأساسي، مدتها ثلاث سنوات تبدأ من الصف الأول الثانوي، وتنتهي بنهاية الصف الثالث الثانوي وهي مجانية (وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية، 2016، 3).

والجهاز الإداري في المدرسة في الجمهورية العربية السورية يتكون من عدة أنواع من الهيئات والمسؤوليات لضمان سير العملية التعليمية بشكل فعال ومنظم، هي مدير المدرسة، مساعد المدير، الهيئة التدريسية والإدارية، اللجان المختلفة.

مدير المدرسة: هو المسؤول الأساسي عن إدارة المدرسة وتنفيذ السياسات التربوية والتعليمية، ويتولى حماية النظام الداخلي، والإشراف على العاملين، وتنظيم العمليات التعليمية، والعلاقات مع المجتمع المحلي.

مساعد المدير: يعمل على مساعدة المدير في مهامه، ويقوم بمهام محددة حسب الحاجة، مثل متابعة الشؤون الإدارية أو التعليمية.

الهيئة التدريسية والإدارية: تتكون من المعلمين، ومعاوني المدير، وكافة الموظفين الإداريين، الذين يشاركون في تقديم العملية التعليمية والإدارية في المدرسة.

اللجان المختلفة: مثل لجنة الامتحانات، ولجنة النظافة والصيانة، ولجنة شؤون الطلاب، وغيرها، والتي تعنى بتنفيذ المهام الخاصة وتنظيم الشؤون المتعلقة بالمدرسة (وزارة التربية، 2022، 15).

ونظراً لأن التعليم الثانوي يُعد مرحلة محورية في بناء شخصية الطالب وتحديد مساره المستقبلي، فقد أولته وزارة التربية اهتماماً بالغاً، فعملت على تطوير المناهج وأساليب التدريس لتلائم متطلبات العصر، ووفرت بيئة تعليمية محفزة تُمكن الطلاب من تنمية مهاراتهم الفكرية والاجتماعية. كما حرصت على رفع كفاءة المعلمين والإداريين، وتقديم الدعم اللازم لتوجيه الطلاب نحو اختيار التخصصات المناسبة لقدراتهم وميولهم، إيماناً بأن هذه المرحلة تُمثل الجسر الأساسي للانتقال إلى التعليم العالي أو سوق العمل، ولأن الطلاب فيها هم عماد المستقبل ومحور التنمية الشاملة.

ثانياً: أهمية التعليم الثانوي العام:

تتمثل أهمية التعليم الثانوي العام في جوانب كثيرة من أهمها:

التعليم الثانوي العام في سوريا يلعب دوراً حيوياً في تطوير المجتمع الوطني وتنمية قدرات الأفراد. يعتبر هذا المستوى من التعليم خطوة أساسية نحو إعداد الطلاب لمواجهة تحديات الحياة والعمل، كما يساهم في بناء قاعدة علمية ومعرفية تمكنهم من التفاعل بشكل فعال مع مجريات العصر ومتطلباته.

يرتكز التعليم الثانوي العام على تطوير مهارات الطلاب في مختلف المجالات العلمية والأدبية، ويهدف إلى تنمية قدراتهم الفكرية، النقدية، والإبداعية، من خلال منهج دراسي متنوع وشامل. كما يوفر هذا القطاع فرصاً للطلاب

لاختيار تخصصاتهم وفقاً لقدراتهم واهتماماتهم، مما يساعد على توجيههم بشكل صحيح لمستقبلهم المهني والأكاديمي (وزارة التربية، 2023، 46).

ويمكن تحديد أهمية التعليم الثانوي في النقاط التالية:

يغطي فترة حرجية في حياة الشباب ويبرز التعليم الثانوي العام كوسيلة أساسية لمساعدة الأجيال الجديدة على الصمود ومواجهة الظروف الاقتصادية والاجتماعية الصعبة. فدرجات التعليم تساهم في تحسين نوعية الحياة للأفراد، وتوفير فرص عمل لهم، وتعزيز الوعي الوطني والانتماء، بالإضافة إلى دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال إعداد كوادر مؤهلة وقادرة على المساهمة في إعادة إعمار الوطن.

وثقت الدراسات والتقارير الدولية، مثل تقرير اليونسكو، أهمية التعليم الثانوي في تمكين الأفراد من الاستفادة القصوى من التعليم العالي، وتقليل نسب الفقر، وتعزيز التنمية المستدامة. فبينما يواجه النظام التعليمي في سوريا تحديات كبيرة، إلا أن الاستثمار في التعليم الثانوي يبقى أحد الحلول الرئيسية لضمان مستقبل أفضل، وتحقيق التنمية الشاملة التي تنتظر إليها سوريا (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2023).

باختصار، يُعد التعليم الثانوي العام في سوريا ركيزة أساسية لتمكين الأفراد، ودعم التنمية الوطنية، والمساهمة في بناء وطن مزدهر، رغم التحديات المستمرة. ويُؤكد الكثير من التقارير على ضرورة دعم هذا القطاع وتطويره لضمان استمرارية تقدم المجتمع وتحقيق رؤية سوريا المستقبلية.

يمكن القول أن التعليم الثانوي في سوريا لا يقتصر فقط على الجانب الأكاديمي، بل يهتم بتنمية الجوانب الإدارية والتنظيمية داخل المدرسة من خلال توزيع الأدوار ووجود لجان متخصصة، ما يعزز روح العمل الجماعي ويضمن معالجة مختلف احتياجات الطلاب والمدرسة بشكل متكامل. هذا النظام يهيئ الطلاب بشكل أفضل للمرحلة الجامعية أو سوق العمل، ويعكس حرص وزارة التربية على تطوير العملية التعليمية باستمرار.

ثالثاً: أهداف مرحلة التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية:

تهدف التربية في مرحلة التعليم الثانوي إلى استكمال بناء شخصية المتعلم المتوازنة من الجوانب الوجدانية والعلمية والفكرية والاجتماعية والنفسية والأخلاقية والجسدية جميعها عن طريق تعميق وتوسيع المعارف والخبرات والمهارات

والقيم والاتجاهات، واستخدام التقنيات التي تمكنه من متابعة التحصيل التخصصي، والتفاعل بشكل إيجابي مع القضايا الاجتماعية والوطنية والقومية والعالمية، بوصفه مواطناً واعياً منتجاً مبدعاً قادراً على تحمل المسؤولية، واتخاذ القرار، وممارسة الديمقراطية في مجالات الحياة جميعها.

ويتم ذلك من خلال تحقيق الأهداف العامة لمرحلة التعليم الثانوي العام وهي:

1- ترسيخ أهمية الوحدة الوطنية والإيمان بأهداف الأمة العربية، والانتماء للوطن وللأمة، وممارسة أسس العيش المشترك بين أبناء الوطن الواحد.

2- فهم حقوق المواطنة وواجباتها، والالتزام بالأنظمة والقوانين، وتحمل المسؤولية في الحفاظ على الممتلكات العامة والخاصة.

3- ترسيخ ثقافة المقاومة في مواجهة التحديات ، والدفاع عن الحقوق والأرض والمقدسات.

4- تمثل القيم الأخلاقية في السلوك كالصدق والأمانة والشجاعة وكران الذات وتحمل المسؤولية ونبذ التعصب، واحترام الرأي الآخر والتنوع في المجتمع، واتخاذ الحوار سبيلاً للتفاهم، ونقل هذه الصفات للآخرين.

5- اكتساب الحقائق والمبادئ والمفاهيم والعلاقات والبنى العلمية الأساسية الوظيفية والتخصصية، وأساليب البحث في العلوم والرياضيات والدراسات الاجتماعية والفنون والموسيقى والتربية البدنية.

6- تعزيز حب اللغة العربية والاعتزاز بها، والإيمان بقدرتها على مواكبة تطورات العصر وتقنياته بما فيها تكنولوجيا المعلومات، واستخدامها في كل مواقف الحياة.

7- تنمية الوعي بالعلاقة المتبادلة بين الإنسان والنظم البيئية والقضايا المتعلقة بها، وتمكين المتعلم من الاستثمار الأمثل للموارد وترشيد استهلاكها.

8- تعرّف مفهوم الحضارة وتفاعل الحضارات، وأهمية الحوار بينها والتواصل العالمي والانفتاح على المجتمعات الإنسانية، مع المحافظة على خصوصية الشخصية العربية، والإسهام في تحقيق السلم العالمي القائم على الحق والعدل والمساواة.

9- فهم أبرز المتغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية وأهم الأحداث والمفاصل التاريخية والقضايا

المعاصرة في سورية والوطن العربي والعالم في مختلف العصور.

10- تعزيز حب العمل المنتج المُتَّعَن بصفته حقاً وواجباً وشرفاً للإنسان، وتأكيد قيم العمل الجماعي والتطوعي، وتقدير المهن على اختلاف أنواعها.

11- تعزيز المبادرة الذاتية لإنشاء المشاريع ذات الطابع الاقتصادي والاجتماعي.

12- التمكن من التعامل مع التقنيات الحديثة للإفادة منها، والانتقال من استخدامها إلى ابتكارها.

13- تنمية الروح العلمية ومهارات التفكير العلمي والمنطقي الناقد والابتكاري وحل المشكلات، واقتراح الحلول، واتخاذ القرارات المسؤولة، وإدراك العلاقات، والتجريد والتقييم، وروح المبادرة تجاه القضايا الاجتماعية والسكانية والبيئية والصحية.

14- تنمية القدرات العقلية ومهارات التعليم والتعلم الذاتي والتحليل والتركيب، وممارسة الحرية الفكرية الهادفة، واعتياد البحث والتقصي، واستخدام مصادر المعلومات والمراجع المتنوعة، واستخدامها في حل المشكلات والتواصل الإنساني.

15- تنظيم الوقت واحترامه، واستثمار أوقات الفراغ في تطوير نفسه علمياً وثقافياً وبدنياً واجتماعياً.

16- تعميق التفاعل مع المجتمع بانفتاح المدرسة الثانوية على البيئة المحيطة بها، وتوجيه طاقات الطلبة في هذه المرحلة نحو خدمة المجتمع.

(وزارة التربية، 2016، 3-4).

فالإدارة المدرسية للتعليم الثانوي تعمل على تحقيق الأسس العامة للتعليم عن طريق وضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة وتوفير النشاطات التي تساعد التلميذ على نمو شخصيته نمواً اجتماعياً وتربوياً و استخدام جميع الطاقات لخدمة العملية التربوية. توجيه الطلاب التوجيه المهني المناسب تهيئة الجو المناسب في المدرسة والبيئة المحيطة مع التعاون في حل المشكلات، التخطيط والتنفيذ والإشراف والتقييم والتوجيه والإرشاد والمراقبة والمتابعة والتطوير لكل ما يحدث داخل المدرسة وخارجها.

رابعاً : شروط اختيار مدير المدرسة الثانوية في الجمهورية العربية السورية:

مدير المدرسة هو المرجع المهني الأول في المدرسة وهو مسؤول أمام الإدارة التعليمية عن توفير الرؤية والقيادة والتوجيه للمدرسة، بما يؤدي إلى ترسيخ الأسس اللازمة لتحقيق معايير عالية في جميع مجالات العمل المدرسي. وقبل البدء بالحديث عن أدوار مدير المدرسة الثانوية العامة لابد من الإشارة إلى معايير اختيار هذا المدير، ففي سورية يتم تكليف مدير لكل مدرسة ثانوية ذات ثلاث شعب فأكثر وفق المعايير التالية:

- _ أن يكون حاصلاً على الإجازة التعليمية الجامعية ، ويفضل دبلوم تأهيل تربوي ودورة في المعلوماتية.
- _ خدمة فعلية في التعليم لا تقل عن خمس سنوات.
- _ اتباعه لدورة تدريبية في الإدارة المدرسية قبل توليه المهمة أو بعدها في العطلة الانتصافية أو الصيفية بعد تكليفه مباشرة، تحت طائلة إلغاء التكليف في حال تخلفه عن الدورة التي يدعى إليها.
- _ أن يتمتع بقدرة شخصية وكفاية قيادية وسجل مهني خال من أي عقوبات أشد من الإنذار خلال الثلاث سنوات الأخيرة.

- _ أن يمتلك رؤية واضحة وقدرة على التخطيط والتنفيذ والتقييم لتطوير العمل المدرسي.
 - _ أن يمتلك القدرة على قيادة فريق العمل وإدارة الموارد المالية والبشرية بشكل فعال (وزارة التربية، 2016، 13).
- يلاحظ جوانب القصور في المعايير السابقة حيث أن اختيار وإعداد مدير المدرسة غالباً يعتمد أسلوب الترقية على الأقدمية وليس على الكفاءة مما أدى إلى وصول البعض للمناصب القيادية دون وجه حق،
- الأدوار المنوطة بمدير المدرسة الثانوية:

وتتحدد مهام مدير المدرسة الثانوية في سورية بالآتي:

- 1-الإشراف والمتابعة على القضايا المتعلقة بقبول الطلاب وتوزيع الشعب الصفية.
- 2-متابعة تنظيم برنامج الدروس الأسبوعية بمشاركة المدرسين ووحدة نقابة المعلمين ومتابعة الدوام.
- 3-الاطلاع على القوانين والأنظمة والبلاغات الوزارية الواردة إلى المدرسة أصولاً، وإحالتها إلى أمين السر عن طريق معاونيه لتبليغ مضمونها إلى سائر العاملين في المدرسة، وأخذ توافيعهم إشعاراً بالتبليغ.
- 4-الإشراف على تنفيذ القوانين والأنظمة والتعليمات الوزارية ومراقبة الصحة العامة في المدرسة.

5-الإشراف على عمل المدرسين والإداريين وسير التدريس ومتابعته في ضوء التقيد بتوزيع مواد المناهج على أيام الدوام الفعلية وطرائق التدريس والنشاط المدرسي وغيرها.

6-الاطلاع أسبوعياً على دفاتر تفقد الطلبة وملاحظات الموجه الإداري المدونة عليها.

7-الاطلاع يومياً على دفاتر توقيع المدرسين لشعب المدرسة المختلفة لمتابعة سير التدريس.

8-متابعة الاختبارات والوظائف التي تعطى للطلبة من قبل المدرسين وتقويمها وتقديم الملاحظات بشأنها.

9-الاحتفاظ بسجل كل من مجلس المدرسين ولجنة الانضباط.

10-الاطلاع على دفاتر التحضير اليومي للمدرسين والتوقيع عليها مرة كل أسبوعين.

11-تقويم عمل المدرسين والإداريين في المدرسة.

12-التعاون مع أولياء الطلبة من أجل الارتقاء بأوضاع أبنائهم والتأكد من اطلاعهم على سير أبنائهم المدرسي، وعلى ما يوجه إليهم من مثوبات وعقوبات وتوجيهات.

13-التعاون مع ممثلي المنظمات الشعبية في المدرسة من أجل تحقيق أهداف هذا النظام.

14- الاحتفاظ باللوائح التوجيهية الخاصة بالمدرسين.

15- الاحتفاظ بسجل التعاون والنشاط وسجل الواردات المالية المحددة بتعليمات وزارية وأوجه إنفاقها.

16- رئاسة اللجان المشكلة في المدرسة والإشراف على أعمالها وإدارة اجتماعاتها.

17- الإشراف على تدريبات الحماية الذاتية التي تنفذ في المدرسة بواقع مرتين كل فصل.

18- يجوز لمدير المدرسة أن يمنح المدرس أو الإداري في المدرسة خلال العام الدراسي أذونات يوثقها في سجل خاص يُحفظ لديه مبيناً فيه تاريخ الإذن ومدته والأسباب الموجبة له وفق الآتي:

أ- أذونات للمدرس لا تتجاوز نصابه الأسبوعي في المدرسة وذلك في حالات الضرورة القصوى، وفي الحالات الطارئة التي يقدرها المدير، وله أن يكلف المدرس المأذون بتعويض هذه الحصص على الطلبة في موعد يحدده معه.

ب- أذونات للإداري لمدة ستة أيام خلال العام الدراسي في حالات الضرورة القصوى والطارئة (وزارة التربية،

(2016، 10).

هر تحليل المعايير والمهام قصوراً في التوجه الاستباقي، إذ تعتمد على الإشراف الروتيني والأقدمية بدلاً من الكفاءة التنبؤية، مما يعيق مواجهة التحديات المدرسية قبل تفاقمها. هنا تبرز القيادة الاستباقية كحل استراتيجي، حيث تتطلب من المدير التخطيط المستقبلي، تنمية الفريق ابتكارياً، والتنبؤ بالآزمات (كضعف الأداء أو الغياب)، لتحويل الدور الإداري التقليدي إلى قيادة فعالة تعزز الجودة التعليمية في المدارس الثانوية.

خامساً: الدورات التدريبية التي يخضع لها مديرو مدارس التعليم الثانوي في الجمهورية العربية السورية:

لأن المدير هو الركيزة الأساسية للمدرسة وعليه يقوم نجاح المدرسة أو فشلها لذلك تسعى وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية لتأهيله أثناء الخدمة من خلال الدورات التدريبية التي تعمل على تنمية مهارات والقدرات لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المدرسة.

وقد أولت وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية أهمية كبرى حيث حرصت على إعداد الدورات التي تزيد من كفاءتهم وتنميتهم مهنيًا ومن هذه الدورات:

1- دورة تدريبية محلية لمديري مدارس التعليم الثانوي ومعاونيهم تحت عنوان (تنظيم برنامج الدروس الأسبوعي للمدرسة عن طريق الحاسوب) لمدة يومان بدءاً من 2017/8/13 حيث هدفت الدورة إلى تزويد مديري المدارس ومعاونيهم بالمعلومات الأساسية التي تساعد على تنظيم برنامج الدروس الأسبوعي للمدرسة بسرعة وفق أفضل المعطيات، وبلغ عدد المشاركين (30) مشارك ومشاركة في كل دورة.

2- دورة تدريبية لمديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي والمهني ومعاونيهم، مدتها ثلاثة أيام بعنوان (الإدارة الناجحة) عام 2018 تهدف إلى تعريف المديرين بصفات الإدارة الناجحة وكيفية سير العلاقة مع الإدارة الأعلى وقيادة الفريق بشكل فعال.

3- دورة تدريبية محلية لمدة خمسة أيام عام (2018) بعنوان (أصول المراسلات) التي استهدفت (30) متدرب من مدير ومعاون مدير وأمين سر ومعاون أمين سر في مدارس التعليم الأساسي والثانوي والمهني، وهدفت الدورة إلى تعريف المتدربين بالهيكل الإداري للدائرة الفرعية ومهمة كل دائرة من دوائر المديرية والأمور التي تقوم بمعالجتها،

ومعرفة الفئات الوظيفية وملاك كل وظيفة من أي دائرة وصياغة الكتب الرسمية وتوجيهها إلى الجهة ذات العلاقة والتقييد بأصول المراسلات.

4- دورة تدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي وأمناء السر بعنوان (التنمية الإدارية للمديرين) عام (2018) مدتها أربعة أيام.

5- دورة تدريبية لمديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية والتعليم الثانوي بعنوان (استثمار الوسائل التعليمية) مدتها خمسة أيام بتاريخ 27 - 2018/8/30 أما عدد المتدربين الخاضعين لها كان (25) متدرب في كل دورة (وزارة التربية، 2018، 18).

كما تمت العديد من الدورات التدريبية وورش العمل والمحاضرات التي تم تقديمها في المدارس ومراكز التدريب التابعة للوزارة في المحافظات السورية، وتتمثل آخر الجهود في هذا المجال بما يلي:

أ- قيام فريق وطني من الباحثين بالرصد الميداني للحاجات التدريبية للمعلمين والمدرسين في مرحلة التعليم قبل الجامعي في المحافظات كافة خلال الفترة الممتدة من 28 آذار ولغاية 15 نيسان 2021 (فريق الباحثين الوطني، 2021).

ب- إقامة دورة تدريبية مركزية لصيانة الأجهزة التكنولوجية والوسائل التعليمية الحديثة.

ج- إقامة دورة تدريبية مركزية للعاملين في وزارة التربية على برنامج Microsoft word مستوى متقدم خلال الفترة من 17- 24 تشرين الثاني من العام 2022 (وزارة التربية السورية، 2022).

بالنظر إلى مضمون الدورات التدريبية المقدمة لمديري مدارس التعليم الثانوي في الجمهورية العربية السورية، يُلاحظ غياب واضح للمحاور التي تتناول المبادرة التربوية، والتخطيط الاستراتيجي، وتمكين القيادات المدرسية من اتخاذ قرارات مرنة ومبتكرة. فرغم تنوع المواضيع التدريبية إجرائياً، من المراسلات إلى تنظيم البرامج، إلا أن روح القيادة الاستباقية شبه مغيبة عن البناء التدريبي الموجه لهم. لا توجد برامج مخصصة لتمكين المديرين من بناء رؤية مدرسية طويلة الأمد، أو التعامل مع الأزمات التعليمية بمبادرة مؤسساتية، أو قيادة مشاريع مدرسية مرتبطة بالتنمية المجتمعية أو الابتكار التربوي. وهذا الخلل المنهجي في التخطيط التدريبي يُضعف من قدرة المديرين على التحول

من حالة الإدارة الروتينية إلى حالة القيادة التحويلية. فالمدير، الذي يُفترض أن يكون صانع السياسات الداخلية وصاحب المبادرات المحلية، يتم تأهيله كمنفذ للسياسات المركزية فحسب، الأمر الذي يتناقض جوهرياً مع فلسفة القيادة المدرسية الحديثة التي تقوم على الاستباق، والتفويض، والتخطيط التشاركي، والتجاوب مع السياق المحلي. لذا، لا يمكن الحديث عن تطوير حقيقي في أداء المؤسسات المدرسية ما لم يتم إدماج هذه المحاور في صلب البرامج التدريبية، وتحويلها من تدريب إجرائي إلى تدريب فكري ومؤسساتي يعيد تشكيل عقلية المدير ويمنحه الأدوات اللازمة ليكون قائداً تربوياً فاعلاً لا مجرد إداري منفذ.

خامساً: مشكلات إدارة التعليم الثانوي في الجمهورية العربية السورية:

يمكن تصنيف الصعوبات والمشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية على النحو التالي:

يعد نظام التعليم في المرحلة الثانوية جزءاً من النظام التربوي في سورية، وتقوم مديرية التعليم الثانوي في وزارة التربية بالإشراف على سير التعليم العام في المدارس الثانوية العامة، ومراقبة تنفيذ الخطط والمناهج الموضوعة لهذا التعليم وإعداد التوجيهات اللازمة لحسن سيره في سائر مديريات التربية بالتعاون مع المديريات المحلية في الإدارة المركزية، حيث تتولى دائرة التعليم الثانوي في كل مديرية من مديريات التربية في المحافظات تنفيذ التعليمات وفق الخطط العامة للوزارة كما تتولى الإشراف على المدارس الثانوية ومعالجة شؤونها الإدارية والمالية والتربوية، ومتابعة شؤون العاملين فيها واتخاذ الإجراءات المناسبة في ضوء الإجراءات (وزارة التربية، 31، 1998).

كما تولي وزارة التربية والجهات المعنية الاهتمام الكبير بموضوع الإدارة المدرسية، وتؤكد ضرورة تطويرها بما يتفق وحاجات العصر، ومتطلبات المستقبل والثورة التكنولوجية التي تفرض نفسها عليها باستمرار، وبالرغم من ذلك يُلاحظ أنَّ الإدارة المدرسية مازالت تعاني من عدّة مشكلات اشتدت وطأتها في الفترة الأخيرة نظراً لامتزاجها بتأثيرات البيئة الخارجية، إضافة إلى عودة الدوام النصفية بعد ما تمّ إلغائه في أغلب المدارس قبل بداية الأزمة، بالإضافة إلى الأعباء المادية التي فرضت نفسها بعد ارتفاع أسعار المستلزمات المدرسية، كل هذه الأسباب مجتمعة أدت إلى إضعاف العمل داخل المؤسسات التعليمية وإرهاق عمل الإدارات المركزية التي تعد بأسلوبها وطريقتها الجامدة والروتينية في اتخاذ قراراتها من أبرز الأزمات التي تعاني منها الإدارة المدرسية، فبالنظر إلى الجهاز الإداري

ومهامه يتوضح تميّز النظام التربوي في الجمهورية العربية السورية بالمركزية الشديدة التي وعلى الرغم من تأمينها للمساواة في تقديم الخدمات التعليمية إلى أنها تعيق الإبداع وتعزل تكيّف التعليم لخدمة الواقع المحلي، إضافة إلى أنها لم تعد الشكل الأمثل لإدارة التعليم عامة، والتعليم الثانوي خاصة (منصور، 193، 2000).

وتعاني إدارة مدارس التعليم الثانوي في سوريا من العديد من المشكلات سواء من قبل أعضاء المجتمع المدرسي من إداريين، معلمين، طلاب أو من خارج المجتمع المدرسي كأولياء الأمور وبالرجوع إلى العديد من البحوث والدراسات السابقة كدراسة (الحلواني، 2013 ودراسة (الدماس، 2022) التي تناولت مشكلات الإدارة المدرسية للتعليم الثانوي العام هناك العديد من النقاط الهامة منها:

- 1- ضعف في تأهيل وتدريب مديري مدارس التعليم الثانوي العام.
- 2- آلية العمل المركزي وعدم منح المديرين صلاحيات تفويض السلطات للمرؤوسين.
- 3- قصور في وسائل الاتصال الحديثة التي تمكن المديرين من الاطلاع على المستجدات في مجال الإدارة المدرسية.
- 4- ضعف الأخذ بمبدأ معايير الجودة الشاملة مما يؤدي إلى ضعف في الإدارة المدرسية.
- 5- قلة الدعم المادي لدعم الخطة الاستراتيجية المدرسية.
- 6- نقص في أعداد المعلمين.
- 7- عدم متابعة المعلمين جميع الطلاب في الحصة الدراسية.
- 8- قصور المعرفة النظرية حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
- 9- تغيب بعض الطلاب عن المدرسة بسبب عدة صعوبات.
- 10- كثرة المعلمين غير المؤهلين تربوياً.
- 11- وجود المجاملات الشخصية في الإدارة.
- 12- قلة التواصل بين أولياء الأمور والمدرسة.
- 13- ضعف جودة الأداء الإداري وتركيزه على الجانب الكمي على حساب الجانب الكيفي في مخرجات العملية

التعليمية.

14- ضعف اتباع مديري التعليم الثانوي العام أسلوب إدارة يتناسب مع الاتجاهات التربوية المعاصرة.

مما سبق يمكن القول أن مشكلات إدارة التعليم الثانوي العام تتجلى في قصور في البنية التحتية بالإضافة إلى الظروف الاقتصادية وهي أهمها كونها المشجع والحافز للمعلمين، وهذه الصعوبات تعكس حاجة ملحة لتطبيق القيادة الاستباقية كإطار يحول الإدارة من رد الفعل إلى التنبؤ بالأمزات (مثل نقص المعلمين أو الغياب)، من خلال تعزيز التدريب القيادي، تفويض السلطات، والتخطيط الاستراتيجي المرن لمواجهة الظروف الاقتصادية والمركزية، مما يعزز الكفاءة ويقلل الإرهاق الإداري في السياق السوري كما أوصت الدراسات المذكورة.

خلاصة الفصل:

تعتبر إدارة التعليم الثانوي في الجمهورية العربية السورية عنصراً محورياً في تطوير النظام التعليمي وإعداد الطلاب للمرحلة الجامعية وسوق العمل، إلا أنها تواجه تحديات متعددة أبرزها ضعف التمويل، واعتماد أساليب عمل تقليدية في التدريس، إلى جانب غياب برامج تدريبية فعالة ونظام تقييم شامل للأداء، وقصور في التوجيه المهني للطلاب. ولتحقيق إصلاح فعال لابد من تعزيز الدعم الحكومي وتوفير التدريب والموارد وتطوير برامج تعليمية تلبي احتياجات سوق العمل، وتوفير بيئة تعليمية تسهم في رفع مستوى الكفاءة التعليمية، بما ينعكس إيجابياً على مستقبل الشباب والمجتمع ككل.

الفصل الرابع: إجراءات البحث الميداني

تمهيد

وُلأ: منهج البحث

ثانياً: المجتمع الأصلي للبحث وعينته

ثالثاً: أدوات البحث

1- الاستبانة

2- المقابلة

رابعاً: الصعوبات التي واجهت البحث

خامساً: القوانين الإحصائية المستخدمة في البحث

تمهيد:

تم في هذا الفصل وصف مجتمع البحث وتحديد، وكذلك وصف العينة وكيفية سحبها، وخطوات إعداد أدوات البحث، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدق هذه الأدوات وثباتها، والصعوبات التي واجهت الباحثة في أثناء الإعداد والتطبيق الميداني، إضافة إلى القوانين الإحصائية المستخدمة للإجابة عن أسئلة البحث وفرضياته،

أولاً: منهج البحث:

اعتمدت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج واسع الانتشار في العلوم الإنسانية ويهدف إلى وصف الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كيفياً أو كمياً فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر (المحمودي، 2019، 46).

واستندت الباحثة باختيارها لهذا المنهج على مناسبه لطبيعة هذه البحث، وهدفت الباحثة من خلال هذا المنهج إلى تحديد درجة ممارسة القيادة الاستباقية ودرجة توافرها في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق، والوقوف عند المعوقات التي تحد من تطبيقها.

ثانياً: المجتمع الأصلي للبحث وعينته:**1- المجتمع الأصلي:**

شمل المجتمع الأصلي لأداة البحث الاستبانة المتعلقة بدراسة درجة ممارسة القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام ومتطلبات تطبيقها جميع المديرين والمدرسين في مدارس التعليم الثانوي العام و البالغ عددهم (75) مدير و (2200) مدرس (مديرية تربية دمشق، 2025).

أما المجتمع الأصلي لأداة البحث المقابلة المتعلقة بدراسة المعوقات التي تحول دون تطبيق القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق فقد شمل المديرين فقط في الثانويات العامة والبالغ عددهم (75) مديراً ومديرة.

2_ عينة البحث:

تكونت عينة البحث لأداة الاستبانة من (62) مدير ومديرة في مدارس التعليم الثانوي العام بنسبة (16%)، كما اشتملت العينة لأداة الاستبانة نفسها عينة من المدرسين في تلك المدارس، حيث تم سحب عينة بسيطة عشوائية من المدرسين فبلغ عددهم (326) مدرساً ومدرسة بنسبة (84%)

أما عينة البحث لأداة المقابلة (30) مديراً ومديرة تم سحبهم وفق جدول مورغان، كما هو موضح بالملحق رقم (7).

أما فيما يخص توزع أفراد العينة من المديرين والمدرسين وفق المتغيرات التصنيفية فقد فصلته الباحثة على النحو التالي:

جدول (2) توزيع أفراد عينة البحث من مديرين ومدرسين وفق متغيرات البحث

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	مدير	62	16%
	مدرس	326	84%
	المجموع	388	100%
المؤهل العلمي	إجازة جامعية	213	54.9%
	دبلوم تأهيل تربوي	139	35.8%
	ماجستير فما فوق	36	9.3%
	المجموع	388	100%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	70	18%
	من 5 إلى 10 سنوات	100	25.8%
	10 سنوات فأكثر	218	56.2%
	المجموع	388	100%

يتبين من الجدول السابق أن العينة (62) مديراً مقابل (326) مدرساً، وتضمنت (213) من حملة الإجازة الجامعية، و(139) من حملة دبلوم التأهيل التربوي، و(36) من حملة شهادة الماجستير فما فوق، وتضمنت (70) من أصحاب الخدمة التي تقل عن خمس سنوات و(100) من الذين امتدت خدمتهم بين الخمس والعشر سنوات و(218) من الذين بلغت خدمتهم عشر سنوات فأكثر.

ثالثاً: أدوات البحث:

1- الاستبانة:

1-1 الهدف من الاستبانة: تم تحديد الهدف من استبانتي البحث بمعرفة درجة ممارسة القيادة الاستباقية، ودرجة أهمية متطلبات تطبيقها ودرجة توافر متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق.

1-2 صياغة بنود الاستبانة: صيغت بنود الاستبانة في ضوء

1-2-1 مراجعة الأدب النظري المتعلق بالقيادة الاستباقية في المؤسسات التعليمية.

1-2-2 الإفادة من نتائج الدراسة الاستطلاعية في تحديد بعض الثغرات والمعوقات التي تحول دون تطبيق القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام.

1-2-3 مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع والوقوف على ما انتهت إليه من نتائج، ولمعرفة أهم المحاور التي يجب تناولها في الأداة والاستفادة من تصميم بنود الاستبانة ومن ثم ملاءمتها مع البيئة المدرسية بما يتناسب مع البحث الحالي، ومن أهم هذه الدراسات:

دراسة (Nobili, 2018)، ودراسة (Lam, 2018)، ودراسة (Onykwere et al, 2019)، ودراسة (Vogt et al, 2021)، ودراسة (فرج والحارثي, 2022)، ودراسة (Boonyarits, 2022) .

ودراسة (الغنزي, 2023)، ودراسة (الفهمي, 2024)، ودراسة (لطفي, 2024)، ودراسة (بدوي, 2025)، ودراسة (Arasli et al, 2025)، ودراسة (He et al, 2025) .

1_3 إعداد الاستبانة بصورتها الأولية: صاغت الباحثة (62) بنداً موزعين على سبعة محاور، كما هو موضح في الملحق رقم (3).

1_4 إعداد الاستبانة في صورتها النهائية: صيغت تعليمات الاستبانة لتوضيح مفهوم القيادة الاستباقية بشكل مبسط لتكوّن صورة أوضح عن موضوع البحث، ومن ثم يتمكن أفراد العينة من الإجابة بشكل أوضح على بنود الاستبانة، وتحديد المتغيرات المستقلة.

أُعدت الاستبانة بصورتها النهائية، وفق ملاحظات السادة المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بجامعة دمشق، الذين تفضلوا بتعديل بعض العبارات من الناحية اللغوية، وحذف بعض البنود المكررة بصيغة مختلفة، وبذلك تم الوصول للصيغة النهائية للاستبانة مع تقليل عدد البنود إلى (60) بنداً موزعين على سبعة محاور كما هو موضح في الملحق رقم (4).

1_5 صدق الاستبانة: المقصود هنا بصدق الاستبانة هو أن تكون استبانة البحث قادرة على إنجاز وقياس ما وضعت لأجله بما يحقق أهداف البحث ويجب على أسئلتها وفرضياتها (عقيل، 2010، 308)، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة بطريقتين: صدق المحكمين (صدق المحتوى)، الصدق الداخلي.

1_5_1 صدق المحكمين (صدق المحتوى) Contant Validity: قامت الباحثة بعرض الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من المحكمين البالغ عددهم (7) من المحكمين المختصين من السادة أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بجامعة دمشق /انظر الملحق رقم (1)/ بهدف التأكد من صلاحيتها علمياً وتمثيلها للغرض الذي وضعت من أجله، والإفادة من ملاحظاتهم ومقترحاتهم، وقد أكد المحكمون ملاءمة محاور الاستبانة وبنودها للغرض الذي تقيسه، في حين تركّزت ملاحظاتهم على إعادة صياغة بعض البنود لتصبح أكثر وضوحاً.

جدول (3) بعض التعديلات التي طرأت على بنود الاستبانة

البند قبل التعديل	البند بعد التعديل
توفير بيئة عمل مريحة تدعم الراحة النفسية للمدرسين	توفير بيئة عمل مريحة نفسياً للمدرسين

يحاول المدير تحليل المشكلة من جميع النواحي للوصول إلى الحل المناسب	يحلل المدير المشكلة من جميع النواحي للوصول إلى حل لها
تمتع المدير بصفات شخصية رائدة تهدف لتحقيق الأهداف المرجوة	تمتع المدير بصفات شخصية رائدة (اتخاذ القرار، تواصل جيد، حل المشكلات) تهدف لتحقيق الأهداف المرجوة
وضع آليات لمراقبة الأداء لتحسين العمليات	وضع آليات لمراقبة الأداء لتحسين العمليات (تحليل بيانات بالتحصيل الأكاديمي، جمع ملاحظات المعلمين)

بعد ذلك طبقت الباحثة الاستبانة على عينة استطلاعية من خارج عينة البحث مكونة من (35) فرداً من المديرين والمدرسين في مدارس التعليم الثانوي العام، وذلك بهدف معرفة مدى ملاءمة بنود الاستبانة ووضوحها لديهم، أي للتأكد من صدق الاستبانة وثباتها، وفيما يلي توضيح لذلك:

1-5-2 الصدق الداخلي Internal Validity:

بهدف التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة جرى استخراج قيم معاملات ارتباط (بيرسون) بين درجة كل بند من بنود الاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وبين المجالات الفرعية مع الدرجة الكلية للمحور، وتبين الجداول الآتية ذلك:

أ_ حساب ارتباط كل بند من بنود المحور مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه:

جدول (4) معاملات الارتباط بين كل بند والمجال الذي ينتمي إليه في محور درجة ممارسة القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام

التمكين الإداري	رقم البند	1	2	3	4	5	6		
	معامل الارتباط	0.72**	0.58**	0.80**	0.79**	0.66**	0.78**		
مواجهة المواقف	رقم البند	7	8	9	10	11	12		
	معامل الارتباط	0.4* 5	0.89**	0.53*	0.47*	0.73**	0.89**		
	رقم البند	13	14	15	16	17	18		

المبادرة	معامل الارتباط	معامل الارتباط	0.4*	0.62**	0.45*	0.66**	0.87**	0.82**	معامل الارتباط	الباحث عن الدعم
رقم البند	19	20	21	22	23	24	25	26		
معامل الارتباط	0.68**	0.80**	0.78**	0.64**	0.81**	0.46**	0.63**	0.49*		

* تشير إلى مستوى الدلالة 0.05

* * تشير إلى مستوى الدلالة 0.01

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط كل بند من بنود المحور مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه دالة جميعها، حيث أن البنود (1,2,3,4,5,6,8,11,12,14,16,17,18,19,21,22,23,24,25) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وبقيّة البنود دالة عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا ما يدل على أن بنود محور درجة ممارسة القيادة الاستباقية متسقة مع المجال الذي تنتمي إليه.

كما تم إيجاد معاملات ارتباط بين كل بند والدرجة الكلية في مجال متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية

جدول (5) معاملات الارتباط بين كل بند والمجال الذي ينتمي إليه في محور متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية

المتطلبات الشخصية		المتطلبات الإدارية		المتطلبات الفنية	
رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط
27	0.88**	37	0.72**	52	0.87**
28	0.66**	38	0.80**	53	0.78**
29	0.48*	39	0.59**	54	0.46*
30	0.53*	40	0.49*	55	0.89**
31	0.63**	41	0.59**	56	0.51*
32	0.46*	42	0.65**	57	0.47*
33	0.53*	43	0.79**	58	0.73**

**0.87	59	**0.78	44	*0.42	34
*0.48	60	**0.66	45	*0.46	35
		**0.58	46	*0.45	36
		0.58**	47		
		0.60**	48		
		0.62**	49		
		0.68**	50		
		0.70**	51		

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط كل بند من بنود المحور مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه دالة جميعها عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذا ما يدل على أن بنود محور متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية متسقة مع المجال الذي تنتمي إليه.

ب_ ثم قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة: ويتضح ذلك من خلال الجدول (6)

جدول (6) معاملات الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة

المحاور	المجالات	معامل الارتباط
درجة ممارسة القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام	التمكن الإداري	0.82**
	مواجهة المواقف	0.67**
	البحث عن الدعم	0.90**
	المبادرة	0.68**
متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية	المتطلبات الشخصية	0.69**
	المتطلبات الإدارية	0.71**
	المتطلبات الفنية	0.84**

* * تشير إلى مستوى الدلالة 0.01

يتبين من الجدول السابق أن جميع معاملات ارتباط كل المجالات الفرعية مع الدرجة الكلية للاستبانة أنها معاملات ارتباط مرتفعة، ودالة عند مستوى الدلالة (0.01)، ما يدل على أن الاستبانة تتصف بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وأنها تقيس ما وضعت لقياسه.

1-6 ثبات الاستبانة: ويقصد بثبات الاستبانة إلى أي درجة تعطي الاستبانة قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، ويعتبر الثبات من الصفات الأساسية التي يجب توافرها في أداة جمع البيانات قبل الشروع في استخدامها، وتكمن أهمية قياس درجة ثبات الاستبانة في أهمية الحصول على نتائج صحيحة كلما تم استخدامها (عقيل، 2010، 305). وللتأكد من ثبات الاستبانة، اعتمدت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية وفق ما يلي:

1-6-1 طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's): تمثل طريقة ألفا كرونباخ متوسط الارتباطات الناتجة عن تجزئة المقياس، وبذلك فإنه يمثل معادلة الارتباط بين أي جزئين من أجزاء المقياس، ويحسب تباين كل بند من بنود الاختبار، ثم مجموع التباينات، وكذلك تباين الدرجة الكلية للاختبار، وتستخدم هذه المعادلة في المقاييس. الاختبارات متعددة الاختيارات (حسن، 2006، 9)، وعليه من أجل التوصل إلى دلالات ثبات الاستبانة وفعالية فقراتها، تم حساب معامل الثبات باتباع طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة "ألفا كرونباخ"، حيث بلغ معامل الثبات (0.93) وهو معامل ثبات مرتفع وملئم لأغراض البحث.

1-6-2 طريقة التجزئة النصفية: وفيها يتم تطبيق المقياس أو الاستبانة مرة واحدة على العينة ثم تقسم الدرجات على العبارات أو البنود إلى درجات خاصة بالأسئلة الزوجية ودرجات خاصة بالأسئلة الفردية، وتوجد العديد من الطرق للتعرف على معامل الثبات بعد ذلك، ومن أبسطها حساب معامل الارتباط بين درجات الجزأين ثم حساب معامل الثبات من معادلة التنبؤ لسبيرمان براون والتي تتخذ الصورة التالية:

معامل الثبات = $2 \times$ معامل الارتباط / $1 +$ معامل الارتباط (عمر وآخرون، 2010، 214)، حيث بلغ معامل

الثبات (0.52)، وهو معامل ثبات مرتفع وملئم لأغراض البحث. والجدول (8) يبين نتائج معاملات الثبات

بالنسبة لكل مجال من مجالات الاستبانة:

جدول (7) معاملات الثبات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لمجالات الاستبانة

المحور	المجال	عدد البنود	قيمة معامل ألفا كرونباخ	قيمة معامل التنصيف
درجة ممارسة القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام	التمكين الإداري	6	0.79	0.74
	مواجهة المواقف	6	0.60	0.32
	البحث عن الدعم	6	0.70	0.63
	المبادرة	8	0.78	0.47
متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية	المتطلبات الشخصية	10	0.69	0.39
	المتطلبات الإدارية	15	0.75	0.72
	المتطلبات الفنية	9	0.84	0.84
الثبات الكلي للاستبانة			0.93	0.52

يبين الجدول (7) السابق أنَّ هناك ثباتاً مرتفعاً نسبياً لبنود الاستبانة كافة، حيث بلغ الثبات الكلي (0.93) وفق معامل ألفا كرونباخ، و(0.52) وفق معامل التجزئة النصفية باستخدام معادلة "سبيرمان - براون" وهو مقبول لأغراض البحث، وبهذا أصبحت الاستبانة جاهزة للتطبيق وهي مرفقة بصورتها النهائية في الملحق رقم (5). يتضح مما سبق أن استبانة درجة ممارسة القيادة الاستباقية ومتطلبات تطبيقها في الثانويات العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين والمدرسين تتصف بدرجة جيدة من الصدق والثبات تجعلها صالحة للاستخدام كأداة للبحث الحالي.

1_7 تصحيح الاستبانة: بعد تطبيق الاستبانة على أفراد عينة البحث، تم جمع البيانات ومعالجتها باستخدام

برنامج SPSS، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في تفرغ النتائج وفق الآتي:

جدول (8) مفتاح التصحيح لإجابات أفراد العينة

الاستجابة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
التقدير	5	4	3	2	1

وتم حساب طول الفئة على النحو الآتي: تقسيم المدى (أكبر قيمة - أصغر قيمة في الاستبانة) على عدد الاحتمالات. $(5 - 1) \div 5 = 0.80$ وهو طول الفئة، وتم تحديد خمس مستويات للتعامل مع متوسطات الدرجات بناءً على قاعدة التقريب الرياضي، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (9) فئات قيم المتوسط الحسابي والقيم الموافقة لها

فئات قيم المتوسط الحسابي	التقدير في الأداة
من 1 إلى 1.79	منخفضة جداً
من 1.80 إلى 2.59	منخفضة
من 2.60 إلى 3.39	متوسطة
من 3.40 إلى 4.19	عالية
من 4.20 إلى 5	عالية جداً

1_8 إجراءات تطبيق الاستبانة: تمثّلت إجراءات التطبيق بالحصول على موافقة رئاسة جامعة دمشق وموافقة مديرية التربية في مدينة دمشق على تسهيل مهمة تطبيق أداة البحث في مدارس التعليم الثانوي العام في دمشق /انظر الملحق رقم (2)/، وتم توزيع الاستبانة على عينة من المديرين والمدرسين في مدارس مرحلة التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق، وذلك خلال الفترة الزمنية الممتدة بين (2025/4/6) و(2025/5/4)، وبعد ذلك تم جمع الاستبانات، حيث استردت جميعها، وبذلك تكونت عينة البحث النهائية (388) استبانة.

2_ المقابلة:

2_1 تحديد الهدف الأساسي للمقابلة: هدفت المقابلة إلى الكشف عن أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق

2_2 صياغة بنود المقابلة: من أجل صياغة البنود قامت الباحثة بالرجوع إلى دراسات سابقة جعلت من موضوع القيادة الاستباقية في المؤسسات التعليمية محوراً لها، وذلك بهدف الاستفادة في بناء بنود وأسئلة المقابلة، وذلك بما يتوافق مع ما جاء في الأدب النظري في البحث الحالي.

2_3 الخصائص السيكومترية لأداة البحث المقابلة: تم التأكد من صدق بطاقة المقابلة من خلال عرضها على (7) أفراد من السادة المحكمين أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة دمشق /انظر الملحق رقم (1)/ للتأكد من صلاحيتها علمياً وتمثيلها للغرض الذي وضعت لأجله، والإفادة من ملاحظاتهم وآرائهم ومقترحاتهم في تعديل عباراتها، وقد أجريت التعديلات في ضوء ملاحظاتهم التي كان من أبرزها إيضاح مفهوم القيادة الاستباقية والهدف من تطبيقها في المؤسسات التعليمية، إعادة النظر في بعض البنود، تخصيص مكان في أعلى بطاقة المقابلة لكتابة التاريخ الدقيق لإجراء هذه المقابلة.

2_4 إعداد دليل بطاقة المقابلة في صورتها النهائية: أعدت الباحثة بطاقة المقابلة بصورتها النهائية وفق ملاحظات السادة المحكمين، وتكونت بشكلها النهائي من (18) عبارة مقننة تقيس معوقات تطبيق القيادة الاستباقية ويمكن الإجابة عليها بنعم أو لا، بالإضافة إلى إمكانية كتابة معوقات إضافية لمن يرى من أفراد العينة ضرورة لذلك.

إجراءات تطبيق المقابلة:

قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على (30) مدير، وتم الحصول على إجابات العينة وتسجيلها من قبل الباحثة لضمان الحصول على جميع الإجابات في البطاقات وعدم إهمال أي سؤال وبالتالي تم استرجاع جميع البطاقات بشكل مكتمل وكانت النتائج على النحو الذي سيتم عرضه فيما بعد.

رابعاً: الصعوبات التي واجهت الباحثة:

لابد لأي باحث من مواجهة العديد من الصعوبات التي من الممكن أن تؤخر مسار بحثه أو تعيق عملية التطبيق الميداني، وفيما يلي إجمال لأهم الصعوبات التي واجهت الباحثة:

_ استغراق الوقت في شرح مفهوم "القيادة الاستباقية" لعدم دراية المديرين والمدرسين بهذا المفهوم.

_ العدد الكبير لأفراد عينة البحث، وعدم تواجدهم في مكان واحد، وهذا الأمر الذي استغرق وقتاً كبيراً

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

اعتمدت الباحثة في البحث السيكمترية لأداة البحث وفي تحليل نتائج أسئلة البحث وفرضياته على البرنامج الحاسوبي (spss)، حيث استخدمت الباحثة ما يأتي:

لحساب صدق أداة البحث تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson).

لحساب ثبات أداة البحث تم استخدام معادلة ألفا كرومباخ لحساب ثبات الاتساق الداخلي للاستبانة، ومعامل ثبات التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان - براون.

للإجابة عن أسئلة البحث استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمتوسط الرتبي.

للإجابة عن فرضيات البحث استخدمت الباحثة اختبار ت - ستودنت (T - test) للعينات المستقلة، وتحليل

التباين الأحادي (ANOVA) لتعرف على دلالة الفروق بين متغيرات البحث، واختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات

البعدية المتعددة

الفصل الخامس:

عرض نتائج البحث الميداني وتفسيرها

تمهيد

ولاً: النتائج الخاصة بالإجابة عن أسئلة البحث, وتفسيرها

ثانياً: النتائج الخاصة بالتحقق من صحة فرضيات البحث, وتفسيرها

ثالثاً: مقترحات البحث

تمهيد:

يشمل هذا الفصل عرض نتائج البحث التي تم التوصل لها من خلال تطبيق أداة البحث, ومناقشتها ومن أجل سهولة العرض والمعالجة ستعرض الباحثة النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة البحث التي يسعى الجانب الميداني للإجابة عنها ومناقشتها أولاً, ثم تُعرض النتائج الخاصة بالتحقق من صحة فرضيات البحث, وتفسيرها أجاب البحث الحالي بجانبه الميداني عن الأسئلة الآتية:

1- ما درجة ممارسة القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام من حيث (التمكين الإداري، البحث عن الدعم، المبادرة، مواجهة المواقف)؟

2- ما درجة توافر متطلبات القيادة الاستباقية (الشخصية، الإدارية، الفنية) في مدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

3- ما درجة أهمية متطلبات القيادة الاستباقية (الشخصية، الإدارية، الفنية) في مدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

4- ما دلالة تأثير متغيرات البحث المستقلة (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدورات التدريبية) في استجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة القيادة الاستباقية ودرجة توافر متطلباتها وأهميتها في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق؟

5- ما معوقات تطبيق القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

أولاً: النتائج الخاصة بالإجابة عن أسئلة البحث وتفسيرها

1- الإجابة عن السؤال الأول للبحث: ما درجة ممارسة القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام من حيث (التمكين الإداري، البحث عن الدعم، المبادرة، مواجهة المواقف)؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل محور من المجال الخاص بالكشف عن درجة ممارسة القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام وترتيبها تنازلياً وفقاً لقيم المتوسطات، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام

الرتبة	م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	1	التمكن الإداري	2.90	0.76	متوسطة
4	2	البحث عن الدعم	2.73	1.04	متوسطة
3	3	مواجهة المواقف	2.88	1.02	متوسطة
1	4	المبادرة	2.91	0.79	متوسطة
		درجة ممارسة القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام	2.85	0.80	متوسطة

يُلاحظ من الجدول السابق أن مستوى ممارسة القيادة الاستباقية في المدارس الثانوية جاء ضمن المستوى المتوسط، وهذا يعكس وجود ممارسات قيادية استباقية لدى المديرين ولكن بدرجة غير مرتفعة، مما يشير إلى غياب تطبيق منهجي أو استراتيجي لهذه المهارات، هذا المستوى المتوسط قد يعود إلى عدة عوامل منها: ضعف التمكن المؤسسي الكافي و ضعف التدريب على مفاهيم القيادة الحديث، قلة الحوافز التي تشجع المبادرة واتخاذ القرار المبكر، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (العنزي، 2021) التي أظهرت أن مستوى القيادة الاستباقية في المدارس الثانوية كان متوسطاً وتشير هذه النتيجة لحاجة المؤسسات إلى إعادة النظر في البيئة التنظيمية والثقافية المحيطة لدعم هذا النمط من القيادة.

وللكشف عن درجة ممارسة القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر المديرين والمدرسين على مجالات هذا المحور، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل مجال

تابع لهذا المحور وتمّ ترتيبها تنازلياً وفقاً لقيم المتوسطات، كما هو موضّح في الجدول الآتي الخاص بالتعرف على إجابات عينة البحث على مجال التمكين الإداري:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة التمكين الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام

الرتبة	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	1	يعتمد المدير أسلوب فرق العمل	2.57	0.81	منخفضة
3	2	يُشرك المدير المدرسين في حل المشكلات التعليمية	3.09	0.79	متوسطة
4	3	يكلف المدير بعض المدرسين من ذوي الكفاءة تدريب المدرسين الجدد على العمل	2.92	1.44	متوسطة
2	4	يشجع المدير على طرح أفكار إبداعية للمدرسة	3.37	1.02	متوسطة
1	5	يكلف المدير أحد المدرسين لمهمة توزيع الطلاب على الصفوف في بداية العام الدراسي	3.43	0.91	عالية
6	6	يتعاون المدير مع المدرسين لتنظيم النشاط الاجتماعي في المدرسة	2.02	1.20	منخفضة
الدرجة الكلية لممارسة التمكين الإداري لمدارس التعليم الثانوي					
			2.90	0.76	متوسطة

يُلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

إنّ قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لدرجة ممارسة التمكين الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر المديرين والمدرسين بلغت (2.90) وبدرجة متوسطة أي أن المديرين يمارسون التمكين بشكل متوسط، أي أنهم يُطبقون بعض جوانبه دون أن يكون ذلك بشكل منتظم أو شامل. و يُظهر هذا التقدير أن هناك حضوراً محدوداً

لممارسات مثل تفويض المهام، إشراك المعلمين في صنع القرار، وتحفيزهم على الابتكار، مما يعكس نمطاً إدارياً لا يتسم بالتحكم الكامل أو الإقصاء، بل يقع بين المشاركة الجزئية والتوجيه التقليدي.

- تفرد البند رقم (6) (يكلف المدير أحد المدرسين لمهمة توزيع الطلاب على الصفوف في بداية العام الدراسي) بأعلى متوسط حسابي بقيمة (3.43) المقابل للدرجة (عالية) ولعل السبب في هذه النتيجة ثقة المدير في كفاءة المدرسين على اتخاذ قرارات تتعلق بتوزيع الطلاب، هذا يشير إلى أسلوب ديمقراطي في القيادة حيث يتم تفويض السلطة مما يعزز شعور المدرسين بالانتماء والمسؤولية، كما أن هذا التكليف قد يسهم في تحسين التفاعل بين المدرسين والطلاب حيث يعرف المدرسين احتياجات طلابهم أكثر.

وفي الجهة المقابلة نجد أن البندين

•يعتمد المدير أسلوب فرق العمل

•يتعاون المدير مع المدرسين لتنظيم النشاط الاجتماعي في المدرسة

حصلاً على درجة منخفضة والمتوسطات على التوالي (2.57_ 2.02) ولعل السبب في هذه النتيجة يعود إلى ضعف إدراك المدير أهمية العمل الجماعي والمشارك، فإن إشراك المدرسين في عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات يعزز من روح الفريق ويزيد من فعالية التعليم، حيث أن المدرسين هم الأقرب إلى الطلاب ويعرفون احتياجاتهم بشكل أفضل. كما أن اعتماد أسلوب فرق العمل يمكن أن يسهم في تبادل الخبرات والأفكار، مما يؤدي إلى تحسين جودة التعليم، كما أن الأدوار الاجتماعية تلعب دوراً مهماً، فقلة الدعم من المدير قد يجعل المدرسين يعملون بشكل فردي بدلاً من التعاون كفريق.

وللكشف عن درجة ممارسة مجال مواجهة المواقف قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل عبارة تابعة لهذا المجال وتم ترتيبها تنازلياً وفقاً لقيم المتوسطات، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرة ممارسة مواجهة المواقف في مدارس التعليم

الثانوي العام

الرتبة	م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	7	يسعى المدير إلى مواجهة المشكلات المدرسية بكفاءة	3.06	0.83	متوسطة
1	8	يحلل المدير المشكلة من جميع النواحي للوصول إلى حل لها	3.09	0.81	متوسطة
6	9	يضع المدير البدائل المتعددة للمشكلة التي تواجه المدرسة	2.43	0.98	منخفضة
3	10	يعمل المدير على اختيار الحل المناسب لمواجهة المشكلة	2.98	1.10	متوسطة
4	11	يتخذ المدير القرارات في بيئة العمل المدرسي بعد التفكير بها جيداً	2.91	1.80	متوسطة
5	12	ينجح المدير في تحقيق أهداف المدرسة على الرغم من التحديات التي تواجهه	2.80	1.79	متوسطة
الدرجة الكلية لممارسة مواجهة المواقف في مدارس التعليم الثانوي					
			2.88	1.02	متوسطة

يتبين من الجدول السابق أن النتائج المتوسطة لمهارات مواجهة المواقف لدى المديرين يعكس توازناً نسبياً في الكفاءة الإدارية، حيث يبرع المديرون في التحليل الأساسي والاختيار المناسب للحلول (مثل 3.09 و 3.06)، لكنهم يفتقرون إلى الابتكار في توليد بدائل متعددة (2.43، منخفضة)، مما يشير إلى اعتماد تقليدي على الروتين بدلاً من الاستباقية، خاصة مع التحديات المتزايدة في التعليم مثل نقص الموارد أو التغييرات المنهجية، وهذا يتطلب تدريباً لتعزيز الإبداع والتخطيط الاستراتيجي لتحسين الأداء المدرسي

ومن أجل الكشف أيضاً عن درجة ممارسة مجال البحث عن الدعم قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل عبارة تابعة لهذا المجال وتم ترتيبها تنازلياً وفقاً لقيم المتوسطات، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة البحث عن الدعم في مدارس التعليم الثانوي العام

الرتبة	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
4	13	يسعى المدير إلى توظيف الشراكة المجتمعية في تفعيل البرامج المدرسية	2.55	1.32	منخفضة
6	14	يتواصل المدير مع مديرية التربية للحصول على الدعم المناسب عند مواجهة المشكلات	2.42	1.00	منخفضة
1	15	يُطلع المدير الجهات المعنية (مديريات التربية، المدرسين) على سير الأعمال المتعلقة بتحسين العمل المدرسي وتطويره	3.34	0.87	متوسطة
5	16	يحرص المدير للحصول على المعلومات الموثوقة التي تساعد في التعامل مع أمور العمل	2.48	1.49	منخفضة
3	17	يوفر المدير مكان ملائم في المدرسة لعقد اجتماعات المدرسين	2.78	1.80	متوسطة
2	18	يوجه المدير فرق العمل للاستفادة من البرامج التدريبية	2.81	1.80	متوسطة
الدرجة الكلية لممارسة البحث عن الدعم في مدارس التعليم الثانوي					
			2.73	1.04	متوسطة

يُلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

• إن قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لدرجة ممارسة البحث عن الدعم في مدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر المديرين والمدرسين بلغت (2.73) وبدرجة (متوسطة)، وهذا يشير إلى أن هناك محاولات قائمة من قبل المديرين للحصول على الدعم اللازم لدعم العملية التعليمية، لكن هذه الجهود قد لا تكون كافية أو فعالة كما ينبغي وهذا يُعزى إلى عوامل مثل نقص الشراكات الخارجية القوية أو الضغوط الإدارية اليومية التي تحد من التواصل الفعال، مما يؤثر سلباً على جودة الدعم المقدم ويقلل من كفاءة العملية التعليمية.

• إن قيمة المتوسط الحسابي البنود السابقة تراوحت ما بين (3.34) لأعلى متوسط و (2.42) لأدنى متوسط ما يشير إلى أن درجة ممارسة محور البحث عن الدعم كانت بين الدرجات المتقاربة تراوحت بين التقييم المتوسط والمنخفض وفق آراء أفراد عينة البحث.

• وفق الترتيب التنازلي لقيمة المتوسطات الخاصة بدرجة ممارسة محور البحث عن الدعم نجد أن تقديرات أفراد العينة بالنسبة للدرجة الكلية أو المجالات الفرعية جاءت بدرجة متوسطة، باستثناء البندين 16 و 14 (يحرص المدير للحصول على المعلومات الموثوقة التي تساعد في التعامل مع أمور العمل، يتواصل المدير مع مديرية التربية للحصول على الدعم المناسب عند مواجهة المشكلات) فحصلنا على درجة منخفضة وهذا يفسر وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى وجود فجوات في نظام التواصل بين المدارس ومديريات التربية، مما يعوق قدرة المديرين على الوصول إلى المعلومات والدعم المطلوب، وقد يعود السبب إلى نقص في البرامج والدورات التدريبية التي تعزز مهارات المديرين في تقادي الأزمات وحل المشكلات، حيث أن عملية اختيار المديرين تتأثر بقواعد الأقدمية والمحسوبية، مما يؤدي إلى تعيين أشخاص غير أكفاء في المناصب القيادية. هذا يعيق التطوير في مجالات الإدارة والتكنولوجيا، ويجعل القوانين جامدة، مما يؤدي إلى العمل اليومي بدون خطة مدروسة وقلة تقييم الأداء الإداري. جاءت هذه النتيجة متفقة مع ما أكدته دراسة (Zacher & Jimmieso, 2013)، والتي بيّنت أن القيادة الاستباقية تُعدّ عاملاً حاسماً في تعزيز قدرة المديرين على البحث عن الدعم داخل المؤسسات التعليمية. فقد أظهرت أن المديرين الذين يتبنون أساليب قيادية استباقية يكونون أكثر استعداداً لمواجهة التحديات التنظيمية، لكن فعالية هذه المبادرات تعتمد بشكل كبير على وجود بيئة مؤسسية داعمة، تشمل قنوات تواصل فعالة وبرامج تدريبية كافية. وعليه، فإن التشابه بين الدراستين لا يقوم على تطابق سياقي كامل، بل على تماثل في المعوقات البنيوية، حيث كشفت الدراسة الحالية عن ضعف في التواصل بين المديرين ومديريات التربية، وقصور في تدريب القيادات التربوية، ما يحدّ من فاعلية ممارسات البحث عن الدعم. ومن هنا، تبرز الحاجة إلى إعادة النظر في آليات اختيار القيادات المدرسية، وتصميم برامج تدريبية مبنية على تحليل الحاجات الفعلية، وتعزيز التواصل المؤسسي، خطوات أساسية لدعم القيادة الفاعلة وتطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية.

والآن سننتقل للكشف عن درجة ممارسة مجال المبادرة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل عبارة تابعة لهذا المجال ثم ترتيبها تنازلياً وفقاً لقيم المتوسطات، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة المبادرة في مدارس التعليم الثانوي العام

الرتبة	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
8	19	يتسم المدير بدرجة عالية من المسؤولية	1.97	1.19	منخفضة
5	20	يكون المدير سباقاً في طرح الأفكار والمبادرات الجديدة	2.81	1.12	متوسطة
7	21	يتسم المدير بسرعة الاستجابة لتحديات بيئة العمل	2.16	1.23	منخفضة
6	22	يجتهد المدير في معرفة ما يجب عمله للتحرك تجاه الأحداث المستقبلية	2.48	1.46	منخفضة
3	23	يعمل المدير على وضع خطة للتعامل مع المشاكل قبل حدوثها	2.96	1.49	متوسطة
4	24	يتخذ المدير خطوات استباقية لتطبيق التعديلات اللازمة قبل أن تتجلى الحاجة الفعلية إليها	2.94	1.50	متوسطة
2	25	يشجع المدير المبادرات المفيدة من قبل المدرسين والطلبة	3.52	1.47	عالية
1	26	يساعد المدير في تعزيز روح المبادرة بين المدرسين	4.35	1.20	عالية جداً
الدرجة الكلية لممارسة المبادرة في مدارس التعليم الثانوي					
			2.91	0.79	متوسطة

يُلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

إنَّ قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لدرجة ممارسة المبادرة في مدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر المديرين والمدرسين بلغت (2.91) وبدرجة (متوسطة)، وهذا يشير إلى أن هناك مستوى متوسط من الفاعلية في تشجيع المبادرات بين المدرسين والطلبة. هذا يعني أن هناك بعض الجوانب التي تحتاج إلى تحسين لتعزيز ثقافة

المبادرة، مما يستدعي اهتماماً أكبر من قبل الإدارات التعليمية لتحفيز الابتكار وتعزيز المشاركة الفعالة في العملية التعليمية، مما يدل على أن الثقافة السائدة في المدارس غير مشجعة على الابتكار والمبادرة، بالتالي فإن البيئة التعليمية تركز بشكل أكبر على الالتزام بالأنظمة والقواعد بدلاً من تشجيع التفكير الإبداعي، فإن ذلك يمكن أن يعيق قدرة المدرسين والطلبة على تقديم مبادرات جديدة، وتراوحت قيمة المتوسطات الحسابية لجميع بنود هذا المحور التي بلغ عددها 8/ بنود بين الدرجة (4.35) لأعلى متوسط و (1.97) لأدنى متوسط وجاءت قيمتها بين العالية جداً والمنخفضة.

حصل البندين رقم (26) (يساعد المدير في تعزيز روح المبادرة بين المدرسين) و البند (25) (يشجع المدير المبادرات المفيدة من قبل المدرسين والطلبة) على أعلى متوسط حسابي بالترتيب بقيمة (4.35) المقابل للدرجة (عالية جداً)، وقيمة (3.52) المقابل للدرجة عالية.

تُظهر نتائج البندين جانباً مهماً من دور المدير في خلق بيئة تعليمية تحفز على المبادرة والابتكار، لكن التفاوت بينهما يسلط الضوء على اختلاف في مستوى الدعم المُقدّم للفئات المختلفة داخل المدرسة. فبينما يتمتع المدرسون بمستوى عالٍ جداً من التشجيع في إطلاق الأفكار المستقلة (البند 26)، فإن تشجيع المدير للمبادرات المشتركة بين المدرسين والطلبة (البند 25) يظهر بمستوى أقل وتباين أكبر في التقييمات. وهذا يشير إلى احتمالية وجود فجوة في إشراك الطلبة كمشاركين فاعلين في العملية التعليمية، أو ربما ضعف في توصيل الدعم بطريقة يشعر بها الجميع. من هنا، يبدو أن القيادة المدرسية تحتاج إلى توسيع دائرة التحفيز بحيث لا تقتصر على الكادر التدريسي فقط، بل تمتد لتحضن الطلبة كمبادرين وشركاء في تطوير بيئتهم المدرسية، مما يعزز مفهوم التشاركية ويزيد من فعالية النظام التعليمي ككل.

في الجهة المقابلة نجد أن البند (19) (يتسم المدير بدرجة عالية من المسؤولية) حصل على أقل متوسط حسابي بدرجة منخفضة وتشير هذه النتيجة إلى مستوى المسؤولية لدى المدير منخفضاً على الرغم من كونه مُعرِّفاً كمسؤول، يمكن أن يُعزى ذلك إلى عدة عوامل مترابطة. أولاً، قد توجد فجوة بين توقعات الموظفين وتصوراتهم عن المسؤولية، مما يؤدي إلى خيبة أمل أو شعور بعدم الرضا. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تؤثر الضغوط العالية في بيئة العمل

سلباً على قدرة المدير على اتخاذ القرارات الفعالة وتحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقه. أيضاً، قد يكون نقص الدعم من الفريق أو من الإدارة العليا عائقاً أمام المدير، مما يجعله يشعر بالعزلة في اتخاذ القرارات. في بعض الأحيان، يكون عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات سبباً في تداخل المهام وفقدان التركيز، مما يعيق الأداء الفعال. علاوة على ذلك، قد يفتقر المدير إلى المهارات الأساسية مثل التواصل الفعال أو إدارة الوقت، مما يؤثر على قدرته على إدارة الفريق بشكل جيد. أخيراً، تلعب ثقافة المؤسسة دوراً حاسماً؛ فإذا كانت البيئة لا تشجع على تحمل المسؤولية، فإن هذا قد يؤدي إلى انخفاض الدافع لدى المدير، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (فرج، الحارثي، 2022)، حيث وجدت أن مستوى ممارسة القيادة الاستباقية (بما فيها تشجيع المبادرة والابتكار) كان مرتفعاً لدى القائدات اللواتي حصلن على دعم وتمكين، بينما في البيئات التي يغلب عليها الالتزام بالأنظمة وضعف تحمل المسؤولية، تراجعت فعالية المبادرات والإبداع، وأوصت البحث بضرورة تمكين القادة وتدريبهم على القيادة الاستباقية لخلق بيئة محفزة للمبادرة والابتكار بين المعلمين والطلاب

2_ الإجابة عن السؤال الثاني: ما درجة توافر متطلبات القيادة الاستباقية (الشخصية، الإدارية، الفنية) في مدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل محور من المجال الخاص بالكشف عن درجة توافر متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية من وجهة نظر المديرين والمدرسين في مدارس التعليم الثانوي العام وترتيبها تنازلياً وفقاً لقيم المتوسطات، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية في

مدارس التعليم الثانوي العام

الرتبة	م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	المتطلبات الشخصية	2.69	0.65	متوسطة
2	2	المتطلبات الإدارية	2.59	0.67	منخفضة

منخفضة	0.87	2.27	المتطلبات الفنية	3	3
منخفضة	0.66	2.53	درجة توافر متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية		

يُلاحظ من الجدول السابق ما يلي

إنَّ قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لدرجة توافر متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر المديرين والمدرسين بلغت (2.53) وبدرجة (منخفضة)، وهذا ما يشير إلى حادثة مفهوم القيادة الاستباقية في بيئتنا التربوية الذي تجلَّى بوضوح بعدم إيجاد أي دراسة محلية تناولت القيادة الاستباقية مدخلاً للدراسة والبحث _ على حد علم الباحثة _ وهذا بدوره يدل على أنَّ ما يحققه المديرون من متطلبات للقيادة يتم بصورة تلقائية، أي يتم دون وعي تام بأهميتها وإمكانية استغلالها في تطوير العمل الإداري.

_ إن قيمة المتوسط الحسابي لمحور توافر متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية تراوحت بين (2.69) لأعلى متوسط و (2.27) لأدنى متوسط، كما يشير إلى أن درجة توافر متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية في جميع مجالات المحور ضمن الدرجة المنخفضة باستثناء محور (المتطلبات الشخصية) جاء بدرجة تطبيق متوسطة.

وفيما يلي عرض مفصل لمتوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث عن كل بند من بنود المحور الثاني المتعلق

بدرجة أهمية وتوافر متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام

وللكشف عن درجة توافر متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر المديرين والمدرسين على مجالات هذا المحور، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل مجال تابع لهذا المحور وتم ترتيبها تنازلياً وفقاً لقيم المتوسطات، كما هو موضح في الجدول الآتي الخاص بالتعرف على درجات تقديرات عينة البحث لدرجة توافر المتطلبات الشخصية:

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر المتطلبات الشخصية

الرتبة	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
--------	---	---------	-----------------	-------------------	--------

متوسطة	1.48	3.34	يوفر المدير علاقات تسودها الثقة المتبادلة مع الجميع	27	1
منخفضة	0.81	2.40	تمنّع المدير بصفات شخصية رائدة (اتخاذ القرار، تواصل جيد، حل المشكلات) تهدف لتحقيق الأهداف المرجوة	28	8
متوسطة	0.80	2.84	تقديم الدعم للمدرسين من خلال التوجيه والمشورة من قبل مدير المدرسة	29	3
متوسطة	0.84	2.61	توفير بيئة عمل تشجع على التواصل الفعال	30	7
متوسطة	0.89	2.87	توفير بيئة عمل تشجع على تعزيز القيم الإيجابية بين العاملين	31	2
متوسطة	0.89	2.62	توفير بيئة عمل مريحة نفسياً للمدرسين	32	6
متوسطة	0.81	2.71	امتلاك المدير القدرة على تنمية مهارة حل المشكلات للعاملين معه	33	5
متوسطة	0.87	2.83	قدرة المدير على إقناع فرق العمل بشكل إيجابي لتحقيق الأهداف	34	4
منخفضة	0.77	2.34	قدرة المدير على فهم وجهات نظر المدرسين واحتياجاتهم	35	9
منخفضة	0.70	2.32	قدرة المدير على فهم احتياجات المدرسين	36	10
متوسطة	0.65	2.69			

يُلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

إنّ قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لدرجة توافر المتطلبات الشخصية في مدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر المديرين بمتوسط (2.69) وبدرجة متوسطة، تشير إلى وجود أداء إداري متوسط في جوانب الدعم والتوجيه وبناء الثقة، إلّا أن هناك ضعفاً واضحاً في السمات الشخصية العميقة المرتبطة بالفهم الإنساني والتفاعلي للمديرين، مثل إدراك احتياجات المدرسين وفهم وجهات نظرهم. هذا التباين يعكس نمطاً إدارياً تقليدياً يركز على

المهام والتنظيم، دون التفاعل العاطفي أو القيادي الحقيقي مع الفريق التربوي. ويؤدي ذلك إلى بيئة عمل تفتقر للراحة النفسية والتحفيز، مما يحد من فعالية فرق العمل ويضعف القدرة على تحقيق الأهداف التعليمية المشتركة.

حصل البند (27) يوفر المدير علاقات تسودها الثقة المتبادلة مع الجميع إلى قوة المديرين في بناء الروابط الإنسانية الأساسية، حيث تُعتبر أولوية طبيعية في البيئة المدرسية لتعزيز التعاون والاستقرار، مما يقلل التوتر ويحسن الالتزام، لكن الانحراف العالي يشير إلى تنوع في الآراء بسبب الضغوط اليومية أو اختلاف الثقافات داخل المدرسة.

أما أدنى بند (26) قدرة المدير على فهم احتياجات المدرسين، فهو ضعيف لأن فهم الاحتياجات يتطلب مهارات عاطفية متقدمة مثل الاستماع الفعال والتعاطف، والذي غالباً يُهمل بسبب التركيز على المهام الإدارية والروتين، مما يؤدي إلى إحباط المدرسين وانخفاض الدافعية، خاصة في الثانوية مع التحديات مثل نقص الموارد، وهذا تؤكد أن ضعف التعاطف يقلل الأداء

وللكشف عن درجة توافر المتطلبات الإدارية قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية رتب لكل عبارة من عبارات هذا المحور وتم ترتيبها تنازلياً وفقاً لقيم المتوسطات، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر المتطلبات الإدارية

الرتبة	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
10	37	منح مدير المدرسة الاستقلالية في اتخاذ القرارات	2.48	0.90	منخفضة
7	38	القدرة على التكيف مع ضغوطات العمل المدرسي	2.65	0.73	متوسطة

متوسطة	1.51	2.91	قدرة المدير على المشاركة في أعمال تتطلب تحقيق أهداف بعيدة المدى	39	4
منخفضة	1.01	2.01	اعتماد المدير مبدأ المشاركة لتعزيز التعاون بين المدرسين	40	14
منخفضة	1.13	2.61	توفير بيئة مدرسية تشجع على اتخاذ القرارات التعليمية	41	12
متوسطة	0.87	2.72	قدرة إدارة المدرسة على حل المشاكل بشكل منهجي	42	6
متوسطة	1.00	2.64	وضع آليات لمراقبة الأداء لتحسين العمليات (تحليل بيانات التحصيل الأكاديمي جمع ملاحظات المعلمين)	43	8
منخفضة	0.88	2.47	توظيف التطورات العلمية في تطوير الأداء الإداري	44	11
متوسطة	0.97	2.64	توظيف التطورات العلمية في تعزيز الكفاءة	45	9
متوسطة	0.88	2.77	نشر ثقافة التفكير الإبداعي في المدرسة	46	5
منخفضة	1.06	1.88	تعزيز مفهوم القيادة التي تركز على التنبؤ بالمستقبل في المدرسة	47	10
متوسطة	1.01	3.14	توظيف النقانة في تحسين الفاعلية الإدارية في المدرسة	48	1
متوسطة	1.03	3.06	قدرة المدير على مواجهة التحديات التعليمية	49	3
متوسطة	1.02	3.10	تقويم الوضع الحالي للمدرسة لتحديد نقاط القوة والضعف	50	2
منخفضة	0.88	2.12	تحفيز المدرسين على تبادل الممارسات الناجحة بينهم وبين المدارس المجاورة	51	13
منخفضة	0.67	2.59	المتطلبات الإدارية		

يُلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

إنَّ قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لدرجة توافر المتطلبات الإدارية في مدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر المديرين والمدرسين بلغت (2.59) وبدرجة (منخفضة)، مما يشير إلى وجود ضعف واضح في تطبيق المتطلبات الإدارية داخل المدارس المستهدفة، مما يعكس الحاجة إلى تغيير منهجي في أساليب القيادة والإدارة. فمعظم البنود جاءت بتقييم متوسط أو منخفض، مما يدل على أن الممارسات الإدارية، مثل استخدام التكنولوجيا، وتحليل الأداء، وتحفيز العاملين، وإنشاء بيئة داعمة، تُنفذ بشكل غير كافٍ أو غير منظم. كما أن ضعف تبني الرؤية المستقبلية لدى المديرين وانخفاض درجات المشاركة والتعاون بين المعلمين، يؤكدان غياب الثقافة القيادية الاستشرافية والبيئة المهنية التشاركية

_ إن قيمة المتوسطات الحسابية لجميع بنود هذا المحور بلغ عددها 15/ بنداً تراوحت بين (3.14) لأعلى متوسط و (1.88) لأدنى متوسط أي بين الدرجة المتوسطة والمنخفضة.

_ حصل البند (48) (توظيف التكنولوجيا في تحسين فاعلية العمليات الإدارية في المدرسة) على أعلى متوسط حسابي بقيمة (3.14) المقابل للدرجة (المتوسطة)، يليه البند (50) (تقييم الوضع الحالي للمدرسة لتحديد نقاط القوة والضعف) بمتوسط حسابي (3.10) ثم البند (49) (قدرة المدير على مواجهة التحديات التعليمية) بمتوسط حسابي (3.06)، تشير نتائج أعلى ثلاثة بنود في التقييم إلى وجود توجهات إيجابية نسبية في بعض جوانب الإدارة المدرسية، وإن كانت ضمن المستوى "المتوسط". ففي البند الأول، يظهر استخدام التكنولوجيا كوسيلة لتحسين فاعلية العمليات الإدارية، ما يعكس بداية تحوّل نحو الإدارة الرقمية، لكنه يظل بحاجة إلى تكامل وتدريب متخصص لضمان الاستفادة القصوى. أما البند الثاني، المرتبط بتقييم الوضع الحالي للمدرسة، فيبرز وجود إدراك جزئي لأهمية التحليل الداخلي وتحديد نقاط القوة والضعف، لكنه يفترق إلى أدوات قياس منهجية تضمن الدقة والاتساق في التقييمات. وفي البند الثالث، المتعلق بقدرة المدير على مواجهة التحديات التعليمية، فإن هذا يعكس مهارات ميدانية متراكمة أكثر مما يعكس تكويناً مؤسسياً في إدارة الأزمات التعليمية. مجمل هذه البنود يُظهر أن هناك بذوراً للتطوير

داخل البيئة المدرسية، لكنها تحتاج إلى منهجية واضحة، ودعم مؤسسي، وخطط تدريبية تُحوّل الأداء المتوسط إلى ممارسات قيادية عالية الفاعلية تستجيب لحاجات الواقع التعليمي وتحدياته المستقبلية.

لكن في الجهة المقابلة نجد أن البنود رقم (51) (تحفيز المدرسين على تبادل الممارسات الناجحة بينهم وبين المدارس المجاورة) ورقم (40) (اعتماد المدير مبدأ المشاركة لتعزيز التعاون بين المدرسين) والبند رقم (47) (تعزيز مفهوم القيادة التي تركز على التنبؤ بالمستقبل في المدرسة) حصلت على أقل المتوسطات الحسابية وهي على التوالي (2.12)، (2.01)، (1.88) التي تقابل الدرجة المنخفضة، قد يعود السبب في هذه الدرجة المنخفضة من وجهة نظر الباحثة إلى وجود فجوة واضحة في تطبيق القيادة المدرسية الفعالة، حيث تظهر محدودية في القدرة على التنبؤ بالمستقبل، وانخفاض في ممارسة القيادة التشاركية داخل المدرسة، إضافة إلى ضعف في تحفيز المعلمين على تبادل الخبرات مع المدارس المجاورة. هذه المؤشرات تعكس غياباً للرؤية الاستراتيجية والانفتاح المهني الذي يُعد أساساً لتطوير البيئة التعليمية. إن تعزيز هذه الممارسات يتطلب تغييراً في الثقافة المؤسسية، وبناء آليات تشاركية واضحة، وتوفير دعم يرسّخ مفهوم القيادة التي تستشرف المستقبل وتؤمن بقوة التعاون في تحسين الأداء المدرسي، تتفق هذه النتائج مع دراسة (بدوي، 2025)، حيث وجدت أن درجة ممارسة القيادة الاستباقية لدى المديرين كانت متوسطة إلى منخفضة في بعض المجالات، مع وجود قصور في الاستقلالية واتخاذ القرار وتوظيف الأساليب الإدارية الحديثة، وأوصت البحث بتطوير التشريعات وتكثيف التدريب التقني والإداري للكادر التعليمي. والآن سننتقل للكشف عن درجة توافر المتطلبات الفنية، حيث قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل عبارة من عبارات هذا المحور وتمّ ترتيبها تنازلياً وفقاً لقيم المتوسطات، كما هو موضّح في الجدول الآتي:

جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر المتطلبات الفنية

الرتبة	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	52	تدريب مديري المدارس على مهارات التفكير الاستراتيجي	2.89	1.19	متوسطة

متوسطة	1.16	2.85	تشجيع المدير على القيام بتقييم ذاتي بشكل دوري	53	2
منخفضة	0.83	2.39	تعزيز ثقافة الحوار المفتوح بين العاملين في المدرسة	54	3
منخفضة	1.00	2.37	تعزيز تعاون الإدارة مع المدرسين في إعداد البرامج التدريبية	56	4
منخفضة	1.13	2.13	تشجيع الابتكار والتجريب في بيئة المدرسة	57	5
منخفضة	1.19	2.07	تعزيز مشاركة أولياء الأمور في العملية التعليمية	55	6
منخفضة	1.13	1.99	تحقيق التنمية المهنية المستمرة للإدارة المدرسية حول المهارات القيادية	58	7
منخفضة	1.08	1.89	توفير كوافر فنية مؤهلة لتقويم أداء المدرسين	59	8
منخفضة	1.09	1.84	إجراء دورات تدريبية لتشجيع الإبداع الإداري بين العاملين في المدرسة	60	9
منخفضة	0.87	2.27	المتطلبات الفنية		

يُلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

إنَّ قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لدرجة توافر المتطلبات الفنية في مدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر المديرين والمدرسين بلغت (2.27) وبدرجة (منخفضة)، مما يدلّ على درجة توافر منخفضة للمتطلبات الفنية لتطبيق القيادة الاستباقية، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن أغلب البيئات المدرسية، وخصوصاً في الأنظمة التي تقتصر إلى الدعم المؤسسي المستدام، لا يتم التعامل مع المتطلبات الفنية باعتبارها "ضرورة تشغيلية"، بل تُعتبر كماليات أو إضافات يمكن تأجيلها. هذا يؤدي إلى ضعف واضح في العناصر التي من المفترض أن تدعم جودة الإدارة المدرسية، كما أن مقاومة التغيير داخل المدرسة، والنظرة التقليدية للإدارة، تُضعف فرص الحوار والتعاون بين

العاملين، وتمنع ظهور ثقافة الابتكار. ويضاف إلى ذلك نقص التمويل الموجه للتنمية المهنية، وانعدام السياسات التعليمية التي تضع المتطلبات الفنية ضمن أولويات التنفيذ. كل هذه العوامل مجتمعة تُفسّر غياب هذه المتطلبات على أرض الواقع، وتُبيّن أن المشكلة بنيوية وليست فردية، ما يستدعي إصلاحاً شاملاً يربط المدرسة بمحيطها ويُفعّل قدرتها على التحديث والتطور.

ولعل تطبيق القيادة الاستباقية يحتاج إلى تطوير في القوانين والتشريعات النازمة لعمل المؤسسات التربوية، وأنّ الأنماط الإدارية التنفيذية، والمركزية الفردية المحورية تحجّم من مساحة الحرية في تطبيق أساليب وأنماط إدارية جديدة، وتراوحت قيمة المتوسطات الحسابية لجميع بنود هذا المعيار التي بلغ عددها 9/ بند بين الدرجة (2.89) لأعلى متوسط و(1.84) لأدنى متوسط، وجاءت قيمها بين المتوسط والمنخفض .

حصلت البنود:

تدريب مديري المدارس على مهارات التفكير الاستراتيجي

تشجيع المدير على القيام بتقييم ذاتي بشكل دوري

على أعلى المتوسطات الحسابية (2.89 _ 2.85) على التوالي وبدرجة متوسطة، يمكن القول إن المستويات المتوسطة التي حصلت عليها البنود تشير أن هناك جهوداً مبذولة في تدريب المديرين على مهارات التفكير الاستراتيجي وتشجيعهم على التقييم الذاتي ولكنها لا تزال بحاجة إلى تحسين، وقد تعكس هذه النتائج عدة عوامل قد تؤثر على الأداء المدرسي منها: افتقار المدارس إلى الموارد والتقنيات الضرورية لتقديم تدريبات عالية الجودة، والنقص في برامج التدريب التي تضمن ترسيخ مهارات التفكير الاستراتيجي، بالإضافة إلى النمط الإداري والبيئة الإدارية اللامركزية المحدودة حيث يقتصر اتخاذ القرارات على مستويات عليا متمثلة بوزارة التربية ويكون هناك مرونة في التدخل من قبل المديرين في المدارس

أما بالنسبة للبنود التي حصلت على أقلّ المتوسطات الحسابية فكانت:

• تحقيق التنمية المهنية المستمرة للإدارة المدرسية حول المهارات القيادية

• توفير كوادر فنية مؤهلة لتقويم أداء المدرسين

• إجراء دورات تدريبية لتشجيع الإبداع الإداري بين العاملين في المدرسة

وبلغت متوسطاتها الحسابية (1.84_1.89_1.89) وبدرجة منخفضة، تعزو الباحثة انخفاض تطبيق البنود المتعلقة بالإبداع الإداري، وتوفير الكوادر الفنية، والتنمية المهنية للقيادة في المدارس السورية، لا يُعد أمراً عرضياً، بل هو انعكاس مباشر لتركيبية النظام التعليمي السائد. إذ تُدار المدارس في سوريا غالباً ضمن إطار إداري تقليدي يركّز على تنفيذ المهام اليومية دون الانفتاح على مفاهيم التطوير أو التقييم التخصصي. نتيجة لذلك، تغيب فكرة تنظيم دورات تحفّز على الإبداع الإداري لأن البيئة المدرسية أساساً لا توفر مساحات أو آليات لتبني التفكير المبتكر، وفيما يخص غياب الكوادر الفنية، فإن غياب مسارات واضحة للتأهيل والتوظيف في هذا المجال، إلى جانب أولويات مركزية لا تعطي أهمية للتقويم التخصصي، يخلق فراغاً وظيفياً يجعل هذه المتطلبات غير موجودة. أما على مستوى القيادة المدرسية، فإن انعدام البرامج المستمرة لتطوير المهارات القيادية يعود إلى ثقافة مؤسسية ترى في المدير منصباً إدارياً ثابتاً لا يحتاج إلى تحديث أو إعادة تأهيل. بهذا، يتضح أن غياب هذه المتطلبات في المدارس السورية نابع من منظومة إدارية وتعليمية لم تُدمج فيها تلك العناصر كجزء من تكوينها الهيكلي والوظيفي، مما يجعل وجودها على أرض الواقع شبه معدوم.

الإجابة عن السؤال الثالث: ما درجة أهمية متطلبات القيادة الاستباقية (الشخصية، الإدارية، الفنية) في مدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل محور من المجال الخاص بالكشف عن درجة أهمية متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية من وجهة نظر المديرين والمدرسين في مدارس التعليم الثانوي العام وترتيبها تنازلياً وفقاً لقيم المتوسطات، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة أهمية تطبيق القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام

الرتبة	م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	المتطلبات الفنية	4.07	0.56	عالية

عالية	0.71	4.01	المتطلبات الشخصية	1	2
عالية	0.46	3.98	المتطلبات الإدارية	2	3
عالية	0.45	4.01	درجة أهمية متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية		

يُلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

إنَّ قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لدرجة أهمية متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر المديرين والمدرسين بلغت (4.01) وبدرجة (عالية)، وهذا يشير إلى أن هناك وعياً عالياً بأهمية تطبيق القيادة الاستباقية، وأن هناك رغبة لاتباع ممارسات قيادية استباقية لتحسين الأداء الإداري والتربوي، مما يساهم في تطوير بيئة المدرسة وتحقيق نتائج إيجابية في العملية التعليمية.

وللكشف عن درجة أهمية متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر المديرين والمدرسين على مجالات هذا المحور، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل مجال تابع لهذا المحور وتمّ ترتيبها تنازلياً وفقاً لقيم المتوسطات، كما هو موضح في الجدول الآتي الخاص بالتعرف على درجات تقديرات عينة البحث لدرجة أهمية المتطلبات الشخصية:

جدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة أهمية المتطلبات الشخصية

الرتبة	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	27	يوفر المدير علاقات تسودها الثقة المتبادلة مع الجميع	4.19	0.77	عالية
7	28	تمتّع المدير بصفات شخصية رائدة (اتخاذ القرار، تواصل جيد، حل المشكلات) تهدف لتحقيق الأهداف المرجوة	3.94	1.06	عالية

10	29	تقديم الدعم للمدرسين من خلال التوجيه والمشورة من قبل مدير المدرسة	3.72	1.16	عالية
8	30	توفير بيئة عمل تشجع على التواصل الفعال	3.89	1.03	عالية
2	31	توفير بيئة عمل تشجع على تعزيز القيم الإيجابية بين العاملين	4.19	1.11	عالية
4	32	توفير بيئة عمل مريحة نفسياً للمدرسين	4.07	1.17	عالية
6	33	امتلاك المدير القدرة على تنمية مهارة حل المشكلات للعاملين معه	3.98	1.34	عالية
9	34	قدرة المدير على إقناع فرق العمل بشكل إيجابي لتحقيق الأهداف	3.87	1.28	عالية
1	35	قدرة المدير على فهم وجهات نظر المدرسين واحتياجاتهم	4.25	1.03	عالية جداً
5	36	قدرة المدير على فهم احتياجات المدرسين	3.99	1.38	عالية
المتطلبات الشخصية			4.01	0.71	عالية

يُلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

النتائج الحالية توضح تحسناً ملحوظاً مقارنةً بسابقتها، حيث أظهرت الدراسة توافر علاقة ثقة متبادلة عالية (4.19) بين المديرين وجميع الأطراف، وشخصيات قيادية ذات قدرات قوية في اتخاذ القرار وحل المشكلات (3.94)، مع بيئة عمل تعزز القيم الإيجابية والدعم النفسي والتواصل الفعال (متوسطات بين 3.7 و 4.2)، بالإضافة إلى قدرة المديرين العالية على فهم وتلبية احتياجات المدرسين (4.25 و 3.99) هذا التطور يعكس زيادة وعي المديرين بأهمية بناء بيئة عمل صحية ونظرة استباقية تجاه تحسين الأداء، ما يدعم نتائج الدراسة السابقة التي أشارت إلى مستوى متوسط في بعض الجوانب، ويؤكد الأهمية المتزايدة للثقة والتواصل الحقيقيين كمعايير أساسية لنجاح القيادة التربوية في المرحلة الحالية.

وللكشف عن درجة أهمية المتطلبات الإدارية قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل عبارة من عبارات هذا المحور وتم ترتيبها تنازلياً وفقاً لقيم المتوسطات، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة أهمية المتطلبات الإدارية

الرتبة	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	37	منح مدير المدرسة الاستقلالية في اتخاذ القرارات	4.49	1.08	عالية جداً
4	38	القدرة على التكيف مع ضغوطات العمل المدرسي	4.24	1.29	عالية جداً
10	39	قدرة المدير على المشاركة في أعمال تتطلب تحقيق أهداف بعيدة المدى	3.90	0.87	عالية
8	40	اعتماد المدير مبدأ المشاركة لتعزيز التعاون بين المدرسين	3.94	0.96	عالية
6	41	توفير بيئة مدرسية تشجع على اتخاذ القرارات التعليمية	4.03	0.63	عالية
3	42	قدرة إدارة المدرسة على حل المشاكل بشكل منهجي	4.29	1.44	عالية جداً
14	43	وضع آليات لمراقبة الأداء لتحسين العمليات (تحليل بيانات بالتحصيل الأكاديمي، جمع ملاحظات المعلمين)	3.67	0.91	عالية
5	44	توظيف التطورات العلمية في تطوير الأداء الإداري وتعزيز الكفاءة	4.16	1.34	عالية
12	45	توظيف التطورات العلمية في تعزيز الكفاءة	3.77	0.66	عالية
9	46	نشر ثقافة التفكير الإبداعي في المدرسة	3.93	1.49	عالية

15	47	تعزيز مفهوم القيادة التي تركز على التنبؤ بالمستقبل في المدرسة	3.36	1.22	متوسطة
7	48	توظيف التكنولوجيا في تحسين فاعلية العمليات الإدارية في المدرسة	3.99	1.57	عالية
11	49	قدرة المدير على مواجهة التحديات التعليمية.	3.78	1.56	عالية
2	50	تقييم الوضع الحالي للمدرسة لتحديد نقاط القوة والضعف	4.36	1.15	عالية جداً
13	51	تحفيز المدرسين على تبادل الممارسات الناجحة بينهم وبين المدارس المجاورة	3.73	1.53	عالية
المتطلبات الإدارية			3.98	0.46	عالية

يُلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

يظهر درجة عالية إجمالية في ممارسة المديرين للكفاءات الإدارية الاستباقية (متوسط 4.0 تقريباً)، مع تميز في منح الاستقلالية في اتخاذ القرارات (4.49، عالية جداً) والتكيف مع الضغوط (4.24)، وحل المشكلات المنهجي (4.29)، مما يعكس بيئة مدرسية داعمة للابتكار والتخطيط طويل الأمد مثل تقييم الوضع الحالي (4.36) وتوظيف التطورات العلمية (4.16)، لكن مع ضعف نسبي في التنبؤ بالمستقبل (3.36، متوسطة) ومراقبة الأداء (3.67)، ربما بسبب نقص الموارد أو التركيز على الروتين اليومي، ربطاً بنتائج التوفر السابقة (التي أظهرت مستوى عالياً في بناء الثقة والفهم العاطفي لاحتياجات المدرسين، مثل 4.25 و 4.19)، يتضح أن الثقة المتبادلة (من الجدول السابق) تدعم الاستقلالية الحالية في اتخاذ القرارات، حيث يشجع المديرون على المشاركة (3.94) والإبداع (3.93) من خلال بيئة نفسية مريحة، مما يعزز التعاون ويقلل الضغوط، وهذا يؤكد أهمية هذه الكفاءات كأساس للقيادة الفعالة في المدارس الثانوية.

والآن سننتقل للكشف عن درجة أهمية المتطلبات الفنية، حيث قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل عبارة من عبارات هذا المحور وتمّ ترتيبها تنازلياً وفقاً لقيم المتوسطات، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة أهمية المتطلبات الفنية

الرتبة	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	52	تدريب مديري المدارس على مهارات التفكير الاستراتيجي	4.23	1.21	عالية جداً
8	53	تشجيع المدير على القيام بتقييم ذاتي بشكل دوري	3.96	1.32	عالية
4	54	تعزيز ثقافة الحوار المفتوح بين العاملين في المدرسة	4.19	1.32	عالية
9	55	تعزيز مشاركة أولياء الأمور في العملية التعليمية	3.72	1.34	عالية
5	56	تعزيز تعاون الإدارة مع المدرسين في إعداد البرامج التدريبية	4.07	1.45	عالية
7	57	تشجيع الابتكار والتجريب في بيئة المدرسة	3.97	0.99	عالية
6	58	تحقيق التنمية المهنية المستمرة للإدارة المدرسية حول المهارات القيادية	3.99	1.24	عالية
1	59	توفير كوادر فنية مؤهلة لتقويم أداء المدرسين	4.25	1.28	عالية جداً
3	60	إجراء دورات تدريبية لتشجيع الإبداع الإداري بين العاملين في المدرسة	4.22	0.81	عالية جداً
		المتطلبات الفنية	4.07	0.56	عالية

يُلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

إنَّ قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لدرجة أهمية المتطلبات الفنية في مدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر المديرين والمدرسين بلغت (4.07) وبدرجة (عالية)، يمكن تفسير ذلك على أنَّ المتطلبات الفنية تُعدَّ عنصراً محورياً في تطوير الأداء المدرسي، حيث أظهرت مؤشرات القياس إدراكاً عالياً لدى المديرين والمدرسين لأهميتها. فقد بلغ المتوسط الحسابي العام 4.07 بتقدير "عالية"، مما يدل على مستوى وعي مرتفع ومشترك بين العاملين في

البيئة التعليمية حول ضرورة الاهتمام بالمهارات القيادية، والتدريب، والتقييم، والابتكار، والتعاون التربوي. ويُعزز هذا الوعي من فعالية الإدارة المدرسية ويُساهم في تحقيق جودة التعليم بشكل مستدام.

ومن بين البنود، حاز "توفير كوادرات فنية مؤهلة لتقويم أداء المدرسين" (بند رقم 59) على أعلى متوسط حسابي وهو (4.25)، مما يُبرز أهمية هذا الجانب في دعم المعلمين وتطوير أدائهم من خلال تقييم مهني متخصص، يساهم في تحسين جودة التدريس وتعزيز مخرجات التعليم. بينما كان أدنى بند من حيث المتوسط هو "تعزيز مشاركة أولياء الأمور في العملية التعليمية" (بند رقم 55) بمتوسط (3.72)، ورغم حصوله على تقدير "عالية"، فإنه يعكس وجود تحديات في إشراك الأسرة في العملية التربوية، مما يستدعي مزيداً من المبادرات لبناء جسور تواصل فعالة بين المدرسة وأولياء الأمور، تحقيقاً لشراكة تربوية متكاملة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Chen, 2023) التي تناولت في مراجعتها المنهجية لاستخدام التقييمات المتعددة على التكنولوجيا في التعليم، أهمية البنية التقنية في تحسين جودة الأداء التربوي، فقد أشارت الدراسة إلى أن وجود كوادرات مؤهلة والتنمية المهنية المستمرة للمعلمين، يساهم في رفع كفاءة ويعزز من قدرة المؤسسات التعليمية على تقديم تعليم أكثر تفاعلية وفعالية.

الإجابة عن السؤال الرابع: ما دلالة تأثير متغيرات البحث المستقلة (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) في استجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة القيادة الاستباقية ودرجة توافر وأهمية متطلباتها في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال تم تقسيم الفرضيات إلى ثلاثة محاور وهي: (الفرضيات الخاصة بقياس دلالة تأثير متغيرات البحث المستقلة في استجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة القيادة الاستباقية، والفرضيات الخاصة بقياس دلالة تأثير متغيرات البحث المستقلة في استجابات أفراد عينة البحث حول درجة توافر متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية، الخاصة بقياس دلالة تأثير متغيرات البحث المستقلة في استجابات أفراد عينة البحث حول درجة أهمية متطلبات القيادة الاستباقية).

ثانياً: الفرضيات الخاصة بالتحقق من صحة فرضيات البحث وتفسيرها، تم صياغة ثلاثة فرضيات كالتالي:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بدرجة ممارسة القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إجابات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية، وتمّ استخدام الاختبار الإحصائي (ت ستودنت) وفق متغير المسمى الوظيفي، والجدول الآتي يوضح نتائج ذلك:

جدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنتائج الاختبار (ت ستودنت) لدرجة ممارسة القيادة الاستباقية في الثانويات العامة وفق متغير المسمى الوظيفي

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	T	Sig	القرار
التمكين الإداري	مدير	62	3.04	0.90	1.39	0.17	غير دالة
	مدرّس	326	2.87	0.73			
مواجهة المواقف	مدير	62	3.10	1.10	1.75	0.08	غير دالة
	مدرّس	326	2.84	1.01			
البحث عن الدعم	مدير	62	2.89	1.11	1.26	0.21	غير دالة
	مدرّس	326	2.70	1.02			
المبادرة	مدير	62	2.97	0.89	0.67	0.51	غير دالة
	مدرّس	326	2.89	0.73			
الدرجة الكلية	مدير	62	3.00	0.92	1.36	0.18	غير دالة
	مدرّس	326	2.83	0.78			

يتبين من خلال الجدول (23) أن قيم الدلالة الإحصائية لاختبار (ت ستودنت) سواء بالنسبة للدرجة الكلية أم لكل محور من محاور مجال درجة ممارسة القيادة الاستباقية كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05) أي أنه لا توجد

دلالة إحصائية للفروق بين متوسطات درجات إجابات عينة البحث بالنسبة لدرجة ممارسة القيادة الاستباقية في الثانويات العامة سواء عند الدرجة الكلية أم عند المحاور المرتبطة بها، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية فيما يتعلق بجميع محاور الاستبانة، يعني أن اختلاف المسمى الوظيفي بين المدير والمدرّس لم يكن له أثر جوهري في هذه النتائج، مما يعكس تشابهاً نسبياً في ممارسة هذه السلوكيات بغض النظر عن الوظيفة الإدارية أو التعليمية، ويعود السبب في ذلك - على الأرجح - إلى تقارب الأدوار التربوية والبيئة المدرسية بين المديرين والمدرّسين، مما يؤدي إلى تشابه في أساليب العمل والسلوكيات الإدارية. كما أن اعتماد بعض المدارس على نمط القيادة التشاركية، وتكامل المهام بين الفريق الإداري والتعليمي، قد يسهم في تقليص الفجوة السلوكية بين الطرفين، الأمر الذي ينعكس في تقارب نتائجهم في المحاور المدروسة، رغم اختلاف المهام والمسؤوليات الوظيفية.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بدرجة ممارسة القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إجابات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية فيما يتعلق بدرجة ممارسة القيادة الاستباقية في الثانويات العامة في مدينة دمشق، وتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي الجانب (أنوفا) **Anova** للمقارنات المتعددة وفق متغير الشهادة العلمية. والجدولان الآتيان يوضحان نتائج ذلك:

جدول (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات عينة البحث لدرجة ممارسة القيادة الاستباقية وفق متغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التمكن الإداري	إجازة جامعية	213	2.88	0.68
	دبلوم تأهيل تربوي	139	2.84	0.86
	ماجستير فما فوق	36	3.24	0.73

0.76	2.90	388	الكلي	
0.99	3.02	213	إجازة جامعية	مواجهة المواقف
1.03	2.61	139	دبلوم تأهيل تربوي	
1.01	3.07	36	ماجستير فما فوق	
1.02	2.88	388	الكلي	
1.03	2.91	213	إجازة جامعية	
1.03	2.44	139	دبلوم تأهيل تربوي	البحث عن الدعم
0.87	2.79	36	ماجستير فما فوق	
1.04	2.73	388	الكلي	
0.69	2.94	213	إجازة جامعية	
0.88	2.79	139	دبلوم تأهيل تربوي	
0.56	3.08	36	ماجستير فما فوق	المبادرة
0.79	2.91	388	الكلي	
0.75	2.94	213	إجازة جامعية	
0.88	2.68	139	دبلوم تأهيل تربوي	
0.70	3.05	36	ماجستير فما فوق	
0.80	2.85	388	الكلي	الدرجة الكلية

يتبين من الجدول (24) السابق أن الفروق طفيفة بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة بالنسبة لدرجة ممارسة القيادة الاستباقية في الثانويات العامة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وللتأكد من دلالة هذه الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي للمقارنات المتعددة والجدول الآتي يوضح ما تم التوصل إليه من نتائج.

جدول (25) تحليل التباين أحادي الاتجاه (أنوفا) Anova لدرجات إجابات عينة البحث لدرجة ممارسة القيادة الاستباقية وفق متغير المؤهل العلمي

ANOVA

المحور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيم F	الدلالة الإحصائية	القرار
التمكين الإداري	بين المجموعات	4.8	2	2.38	4.2 2	0.02	دالة
	داخل المجموعات	217.5	385	0.56			
	المجموع	222.3	387				
مواجهة المواقف	بين المجموعات	16.1	2	8.05	7.9 4	0.00	دالة
	داخل المجموعات	390.4	385	1.01			
	المجموع	406.5	387				
البحث عن الدعم	بين المجموعات	18.6	2	9.32	9.0 3	0.00	دالة
	داخل المجموعات	397.4	385	1.03			
	المجموع	416.0	387				
المبادرة	بين المجموعات	3.2	2	1.59	2.7 8	0.06	غير دالة
	داخل المجموعات	219.6	385	0.57			
	المجموع	222.7	387				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	7.1	2	3.57	5.6 6	0.00	دالة

			0.63	385	242.8	داخل المجموعات
				387	250.0	المجموع

يتبين من الجدول السابق أن قيم الدلالة الإحصائية لاختبار (F) بالنسبة لدرجة ممارسة القيادة الاستباقية عند الدرجة الكلية والمحاور الفرعية باستثناء محور المبادرة، جاءت أصغر من (0.05) مما يعني وجود وجود تأثير جزئي لمتغير المؤهل العلمي على درجة ممارسة القيادة الاستباقية في الثانويات العامة؛ إذ تبين أن الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة كانت ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية وبعض المحاور الفرعية، وهي: التمكين الإداري، مواجهة المواقف، والبحث عن الدعم، حيث جاءت قيمة الدلالة أقل من (0.05)، مما يستدعي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة. ومع ذلك، لم يُسجل تأثير دال في محور "المبادرة"، الذي تجاوزت فيه قيمة الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق معنوية بين مستويات المؤهل العلمي في هذا الجانب تحديداً.

تعزو الباحثة عدم وجود فروق في إجابات عينة البحث من المديرين و المدرسين في مدارس التعليم الثانوي العام على محور المبادرة بوجود طبيعة سلوكية لهذا البُعد تتجاوز الأثر المباشر للمستوى الأكاديمي، وهو ما يجعل "المبادرة" أكثر ارتباطاً بالعوامل الفردية غير المقننة مثل السمات الشخصية، والدافعية الداخلية، ودرجة الحماسة والانخراط المهني. فالمبادرة، بوصفها نمطاً قيادياً، ترتكز على الجرأة، الاستباقية، والاستعداد لتحمل المسؤولية في الظروف المتغيرة، وهذه صفات قد لا تكون ناتجة بالضرورة عن التحصيل العلمي، بل تُبنى من خلال الخبرة العملية، والتجارب اليومية، والثقافة التنظيمية السائدة في بيئة العمل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Tompkins, 2025)، حيث أظهرت أن بعض محاور القيادة الحديثة مثل المبادرة تعتمد بدرجة أكبر على السمات الشخصية والخبرة والبيئة الداعمة أكثر من تأثرها بالمؤهل العلمي.

ولتعرف مصدر الفروق في إجابات عينة البحث حول باقي المحاور والدرجة الكلية، تم استخدام اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية المتعددة على محاور الاستبانة باستثناء محور المبادرة، والجدول رقم (27) الآتي يوضح نتائج

هذا الاختبار :

جدول (26) اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية المتعددة لتقديرات عينة البحث لدرجة ممارسة القيادة الاستباقية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المقارنات المتعددة					
شيفيه					
المتغيرات	اختلاف المتوسط (I-J)	الخطأ المعياري	قيمة الدلالة		
التمكين الإداري	إجازة جامعية	دبلوم تأهيل تربوي	0.04	0.08	0.90
	إجازة جامعية	ماجستير وما فوق	*-0.36202	0.14	0.03
	دبلوم تأهيل تربوي	إجازة جامعية	-0.04	0.08	0.90
	دبلوم تأهيل تربوي	ماجستير وما فوق	*-0.40021	0.14	0.02
	ماجستير وما فوق	إجازة جامعية	*0.36202	0.14	0.03
	ماجستير وما فوق	دبلوم تأهيل تربوي	*0.40021	0.14	0.02
مواجهة المواقف	إجازة جامعية	دبلوم تأهيل تربوي	*0.41718	0.11	0.00
	إجازة جامعية	ماجستير وما فوق	-0.05	0.18	0.97
	دبلوم تأهيل تربوي	إجازة جامعية	*-0.41718	0.11	0.00
	دبلوم تأهيل تربوي	ماجستير وما فوق	*-0.46393	0.19	0.05
	ماجستير وما فوق	إجازة جامعية	0.05	0.18	0.97
	ماجستير وما فوق	دبلوم تأهيل تربوي	*0.46393	0.19	0.05
البحث عن الدعم	إجازة جامعية	دبلوم تأهيل تربوي	*0.46882	0.11	0.00
	إجازة جامعية	ماجستير وما فوق	0.12	0.18	0.82
	دبلوم تأهيل تربوي	إجازة جامعية	*-0.46882	0.11	0.00
	دبلوم تأهيل تربوي	ماجستير وما فوق	-0.35	0.19	0.18
	ماجستير وما فوق	إجازة جامعية	-0.12	0.18	0.82
	ماجستير وما فوق	دبلوم تأهيل تربوي	0.35	0.19	0.18

0.01	0.09	.25970*	دبلوم تأهيل تربوي	إجازة جامعية	الدرجة الكلية
0.75	0.14	- 0.11	ماجستير وما فوق		
0.01	0.09	-.25970*	إجازة جامعية	دبلوم تأهيل تربوي	
0.05	0.15	-.36937*	ماجستير وما فوق		
0.75	0.14	0.11	إجازة جامعية	ماجستير وما فوق	
0.05	0.15	.36937*	دبلوم تأهيل تربوي		
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.					

وبالنظر إلى بيانات الجدول رقم (26) السابق يتضح أنّ نتائج المقارنات المتعددة في محور "الدرجة الكلية" فروعاً دالة إحصائياً بين المؤهلات الأكاديمية، حيث تفوق حملة الماجستير وما فوق على حملة دبلوم التأهيل التربوي، كما تفوقت الإجازة الجامعية على الدبلوم أيضاً، بينما لم تُسجل فروق دالة بين الماجستير والإجازة الجامعية. هذا التفاوت يعكس التأثير المباشر للمستوى الأكاديمي على الكفاءة الشاملة، فحملة الماجستير غالباً ما يتمتعون بخلفية معرفية أعمق ومهارات تحليلية واستراتيجية تؤهلهم لممارسة دورهم القيادي والتربوي بكفاءة أعلى. في حين أن حملة الإجازة الجامعية، ورغم افتقارهم إلى التأهيل التطبيقي للدبلوم، يمتلكون معرفة أكاديمية أوسع تمنحهم تفوقاً جزئياً. أما دبلوم التأهيل التربوي، فرغم تركيزه على المهارات المهنية، إلا أن نتائجه تعكس محدودية التأهيل في الجوانب المعرفية العامة، مما يفسر موقعه المتأخر في الدرجة الكلية. تؤكد هذه النتائج أهمية التوازن بين التأهيل الأكاديمي والممارسة التطبيقية، وتبرز الحاجة إلى تعزيز برامج التطوير المهني خصوصاً لحملة المؤهلات الأدنى بما يُسهم في رفع جودة الأداء التربوي والإداري.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بدرجة ممارسة القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إجابات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية فيما يتعلق بدرجة ممارسة القيادة الاستباقية في الثانويات العامة في

مدينة دمشق، وتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي الجانب (أنوفا) Anova للمقارنات المتعددة وفق متغير عدد سنوات الخدمة. والجدولان الآتيان يوضحان نتائج ذلك:

جدول (27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات عينة البحث لدرجة ممارسة القيادة الاستباقية وفق عدد سنوات الخدمة

المحور	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التمكن الإداري	أقل من 5	70	2.85	0.46
	من 5 إلى أقل من 10	100	3.02	0.98
	10 سنوات فأكثر	218	2.86	0.71
	الكلي	388	2.90	0.76
مواجهة المواقف	أقل من 5	70	2.65	0.83
	من 5 إلى أقل من 10	100	2.60	1.16
	10 سنوات فأكثر	218	3.08	0.97
	الكلي	388	2.88	1.02
البحث عن الدعم	أقل من 5	70	2.54	0.86
	من 5 إلى أقل من 10	100	2.39	1.07
	10 سنوات فأكثر	218	2.94	1.02
	الكلي	388	2.73	1.04
المبادرة	أقل من 5	70	2.92	0.42
	من 5 إلى أقل من 10	100	2.94	0.90
	10 سنوات فأكثر	218	2.88	0.77
	الكلي	388	2.90	0.76
الدرجة الكلية	أقل من 5	70	2.75	0.54
	من 5 إلى أقل من 10	100	2.75	0.98
	10 سنوات فأكثر	218	2.93	0.78

0.80	2.85	388	الكلي	
------	------	-----	-------	--

يتبين من الجدول (27) السابق أن الفروق طفيفة بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة بالنسبة لدرجة ممارسة القيادة الاستباقية في الثانويات العامة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة، وللتأكد من دلالة هذه الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي للمقارنات المتعددة والجدول الآتي يوضح ما تم التوصل إليه من نتائج.

جدول (28) تحليل التباين أحادي الاتجاه (أنوفا) Anova لدرجات إجابات عينة البحث لدرجة ممارسة القيادة الاستباقية وفق متغير عدد سنوات الخدمة

ANOVA

المحور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيم F	الدلالة الإحصائية	القرار
التمكين الإداري	بين المجموعات	1.99	2	0.99	1.74	0.18	غير دالة
	داخل المجموعات	220.30	385	0.57			
	المجموع	222.29	387				
مواجهة المواقف	بين المجموعات	20.23	2	10.11	10.08	0.00	دالة
	داخل المجموعات	386.32	385	1.00			
	المجموع	406.55	387				
البحث عن الدعم	بين المجموعات	23.91	2	11.96	11.74	0.00	دالة
	داخل المجموعات	392.11	385	1.02			
	المجموع	416.02	387				

غير دالة	0.79	0.2 4	0.14	2	0.28	بين المجموعات	المبادرة
			0.58	385	222.45	داخل المجموعات	
				387	222.73	المجموع	
غير دالة	0.09	2.4 5	1.57	2	3.15	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			0.64	385	246.82	داخل المجموعات	
				387	249.97	المجموع	

يتبين من الجدول السابق أن قيم الدلالة الإحصائية لاختبار (F) بالنسبة لدرجة ممارسة القيادة الاستباقية عند الدرجة الكلية وعند محوري (التمكن الإداري والمبادرة) جاءت أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث بالنسبة لدرجة ممارسة القيادة الاستباقية في الثانويات العامة، وهذا ما يمكن تفسيره على أن الأداء في هذه الجوانب لا يتأثر بشكل ملموس بعدد سنوات الخدمة، وقد يرتبط بعوامل أخرى مثل التأهيل الأكاديمي أو البيئة المدرسية. هذه النتائج تعزز أهمية التركيز على الخبرة العملية في صقل المهارات التفاعلية والداعمة، في حين تشير إلى ضرورة مراجعة البرامج التدريبية لربط مفاهيم التمكين والمبادرة بشكل أكثر فاعلية بخبرة العاملين.

وبالمقابل أظهرت نتائج الاختبار أن هناك فروقاً دالة إحصائياً بين أفراد العينة في بعض المحاور وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة، في حين لم تكن تلك الفروق دالة في محاور أخرى. فقد تبين وجود فروق معنوية في كل من (مواجهة المواقف) ($F=10.08$, Sig) و(البحث عن الدعم) ($F=11.74$, Sig), مما يشير إلى أن سنوات الخدمة تلعب دوراً مؤثراً في تطور قدرة الأفراد على التعامل مع المواقف التربوية وطلب الدعم، حيث يرتبط طول مدة الخدمة بتراكم الخبرات والمهارات الاجتماعية والتربوية.

ولتعرف مصدر الفروق في إجابات عينة البحث حول محوري (البحث عن الدعم ومواجهة المواقف)، تم استخدام

اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية المتعددة، والجدول رقم (29) الآتي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (29) اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية المتعددة لتقديرات عينة البحث لدرجة ممارسة القيادة الاستباقية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.

المقارنات المتعددة					
شيفيه					
قيمة الدلالة	الخطأ المعياري	اختلاف المتوسط (I-J)	المتغيرات		
0.95	0.16	0.05	من 5 إلى 10	مواجهة المواقف	
0.01	0.14	-.43113*	أكثر من 10 سنوات		
0.95	0.16	- 0.05	أقل من 5		
0.00	0.12	-.47875*	أكثر من 10 سنوات		
0.01	0.14	.43113*	أقل من 5		
0.00	0.12	.47875*	من 5 إلى 10		
0.65	0.16	0.14	من 5 إلى 10	البحث عن الدعم	
0.01	0.14	-.40609*	أكثر من 10 سنوات		
0.65	0.16	- 0.14	أقل من 5		
0.00	0.12	-.55086*	أكثر من 10 سنوات		
0.01	0.14	.40609*	أقل من 5		
0.00	0.12	.55086*	من 5 إلى 10		

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

وبالنظر إلى بيانات الجدول رقم (29) السابق يتضح أنّ الفروق بين متوسطات درجات عينة البحث بالنسبة لدرجة ممارسة القيادة الاستباقية في الثانويات العامة على محوري (البحث عن الدعم ومواجهة المواقف) تشير إلى أن لسنوات الخبرة المهنية تأثيراً واضحاً على أساليب الأفراد في التعامل مع المواقف والبحث عن الدعم في بيئة العمل. فالأشخاص الذين يمتلكون خبرة تزيد عن عشر سنوات أظهروا قدرة أعلى على مواجهة المواقف الصعبة، كما تراجع اعتمادهم على الآخرين في الحصول على الدعم مقارنة بزملائهم الأقل خبرة. هذه الفروق الإحصائية، والتي ثبتت دلالتها عند مستوى 0.05، تعكس نمواً مهنيّاً ونضجاً في استراتيجيات التفاعل والتكيف، حيث يتحول الفرد من التماس الدعم إلى تطوير أدوات ذاتية في إدارة التحديات والضغوط. هذا التحول لا يعكس فقط تراكم الخبرة، بل أيضاً بناء شخصية قيادية أكثر استقلالاً وثقة بالنفس في بيئات العمل، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (For et al, 2019) التي أظهرت أن الموظفين ذوي سنوات الخدمة الأطول يمتلكون قدرة أكبر على مواجهة الضغوط وبناء شبكات دعم فعالة مما ينعكس إيجابياً على قدرتهم في البحث عن الدعم والتعامل مع المواقف الصعبة.

ثانياً: الفرضيات الخاصة بقياس استجابات أفراد عينة البحث حول درجة توافر متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية: تم صياغة ثلاثة فرضيات كالتالي:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بدرجة توافر متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إجابات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية، وتمّ استخدام الاختبار الإحصائي (ت ستودنت) وفق متغير المسمى الوظيفي، والجدول الآتي يوضح نتائج ذلك:

جدول (30) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج الاختبار (ت ستيودنت) لدرجة توافر متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية في الثانويات العامة وفق متغير المسمى الوظيفي

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	T	Sig	القرار
المتطلبات الشخصية	مدير	62	2.65	0.58	-0.52	0.61	غير دالة
	مدرّس	32 6	2.69	0.67			
المتطلبات الإدارية	مدير	62	2.57	0.63	-0.16	0.87	غير دالة
	مدرّس	32 6	2.59	0.68			
المتطلبات الفنية	مدير	62	2.24	0.80	-0.35	0.74	غير دالة
	مدرّس	32 6	2.28	0.88			
الدرجة الكلية	مدير	62	2.51	0.61	-0.34	0.73	غير دالة
	مدرّس	32 6	2.54	0.67			

يتبين من خلال الجدول (30) أن قيم الدلالة الإحصائية لاختبار (ت ستيودنت) سواء بالنسبة للدرجة الكلية أم لكل محور من محاور مجال درجة توافر متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05) أي أنه لا توجد دلالة إحصائية للفروق بين متوسطات درجات إجابات عينة البحث. تشير البيانات الإحصائية إلى أن درجة توافر متطلبات القيادة الاستباقية في المدارس جاءت بمستوى متوسط إلى منخفض، وذلك في ضوء تقييمات المديرين والمعلمين للمحاور الثلاثة: الشخصية، الإدارية، والفنية. ورغم اختلاف طبيعة المهام والمسؤوليات بين الفئتين، إلا أن الفروق بين متوسطات آرائهم لم تكن دالة إحصائية، مما يدل على وجود توافق عام في إدراكهم لمستوى التوافر. فقد أظهرت النتائج أن المتطلبات الفنية هي الأقل توافراً، وهو ما يعكس حاجة ماسة إلى تعزيز الكفاءات التقنية لدى القيادات التعليمية، بينما جاءت المتطلبات الشخصية والإدارية بدرجة أعلى نسبياً، ولكنها لا

تزال دون المستوى المأمول لتحقيق قيادة استباقية فعالة. وبناء على ذلك، تبرز ضرورة وضع خطة تطوير مهني تستهدف تنمية المهارات القيادية المتكاملة، وربطها بأدوات الإدارة الفعالة والتقنيات الحديثة، لضمان التحول نحو نموذج قيادي أكثر ديناميكية واستجابة لتحديات البيئة التعليمية.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بدرجة توافر متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إجابات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية فيما يتعلق بدرجة توافر متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية في الثانويات العامة في مدينة دمشق.

جدول (31) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات عينة البحث لدرجة توافر متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية وفق متغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المتطلبات الشخصية	إجازة جامعية	213	2.67	0.64
	دبلوم تأهيل تربوي	139	2.75	0.67
	ماجستير فما فوق	36	2.53	0.65
	الكلي	388	2.69	0.65
المتطلبات الإدارية	إجازة جامعية	213	2.58	0.66
	دبلوم تأهيل تربوي	139	2.60	0.72
	ماجستير فما فوق	36	2.54	0.60

0.67	2.59	388	الكلي	المتطلبات الفنية
0.85	2.27	213	إجازة جامعية	
0.92	2.27	139	دبلوم تأهيل تربوي	
0.84	2.26	36	ماجستير فما فوق	
0.87	2.27	388	الكلي	
0.64	2.53	213	إجازة جامعية	الدرجة الكلية
0.70	2.56	139	دبلوم تأهيل تربوي	
0.59	2.46	36	ماجستير فما فوق	
0.66	2.53	388	الكلي	

يتبين من الجدول (31) السابق أن الفروق طفيفة بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة بالنسبة لدرجة توافر متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية في الثانويات العامة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وللتأكد من دلالة هذه الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي للمقارنات المتعددة والجدول الآتي يوضح ما تم التوصل إليه من نتائج.

جدول (32) تحليل التباين أحادي الاتجاه (أنوفا) Anova لدرجات إجابات عينة البحث لدرجة توافر متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية وفق متغير المؤهل العلمي

ANOVA

المحور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيم F	الدلالة الإحصائية	القرار
المتطلبات الشخصية	بين المجموعات	1.49	2	0.75	1.75	0.18	غير دالة
	داخل المجموعات	164.17	385	0.43			
	المجموع	165.66	387				

غير دالة	0.88	0.1 3	0.06	2	0.12	بين المجموعات	المتطلبات الإدارية
			0.46	385	175.48	داخل المجموعات	
				387	175.61	المجموع	
غير دالة	0.99	0.0 1	0.00	2	0.01	بين المجموعات	المتطلبات الفنية
			0.76	385	294.10	داخل المجموعات	
				387	294.11	المجموع	
غير دالة	0.71	0.3 4	0.15	2	0.29	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			0.43	385	166.29	داخل المجموعات	
				387	166.58	المجموع	

يتبين من الجدول السابق أن قيم الدلالة الإحصائية لاختبار (F) بالنسبة لدرجة توافر متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية في الثانويات العامة سواء عند الدرجة الكلية أم المجالات جميعها جاءت أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث بالنسبة لدرجة توافر متطلبات القيادة الاستباقية سواء عند الدرجة الكلية أم عند المحاور المرتبطة بها تبعاً لمتغير الشهادة العلمية. أي إن الفرضية محققة، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، يشير ذلك إلى أن الشهادة العلمية ليست عاملاً مؤثراً في درجة توافر متطلبات القيادة الاستباقية عند مديري المدارس الثانوية. هذا يشير إلى أن عوامل أخرى مثل الخبرة العملية، التدريب المستمر، أو السمات الشخصية قد تكون أكثر تأثيراً على توافر هذه المتطلبات.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بدرجة توافر متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إجابات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية فيما يتعلق بدرجة توافر متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية في الثانويات العامة في مدينة دمشق، وتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي الجانب (أنوفا) ANOVA للمقارنات المتعددة وفق متغير عدد سنوات الخدمة. والجدولان الآتيان يوضحان نتائج ذلك:

جدول (33) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات عينة البحث لدرجة توافر متطلبات القيادة الاستباقية وفق عدد سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخدمة	المحور
0.65	2.66	70	أقل من 5	المتطلبات الشخصية
0.61	2.70	100	من 5 إلى 10	
0.68	2.69	218	أكثر من 10 سنوات	
0.65	2.69	388	الكلية	
0.68	2.48	70	أقل من 5	المتطلبات الإدارية
0.66	2.63	100	من 5 إلى 10	
0.67	2.60	218	أكثر من 10 سنوات	
0.67	2.59	388	الكلية	
0.79	2.06	70	أقل من 5	المتطلبات الفنية
0.86	2.21	100	من 5 إلى 10	
0.89	2.36	218	أكثر من 10 سنوات	
0.87	2.27	388	الكلية	

0.65	2.42	70	أقل من 5	الدرجة الكلية
0.64	2.54	100	من 5 إلى 10	
0.67	2.56	218	أكثر من 10 سنوات	
0.66	2.53	388	الكلي	

يتبين من الجدول (33) السابق أن الفروق طفيفة بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة بالنسبة لدرجة توافر متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية في الثانويات العامة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة، وللتأكد من دلالة هذه الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي للمقارنات المتعددة والجدول الآتي يوضح ما تم التوصل إليه من نتائج.

جدول (34) تحليل التباين أحادي الاتجاه (أنوفا) Anova لدرجات إجابات عينة البحث لدرجة توافر متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية وفق متغير عدد سنوات الخدمة

ANOVA

المحور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيم F	الدلالة الإحصائية	القرار
المتطلبات الشخصية	بين المجموعات	0.07	2	0.04	0.09	0.92	غير دالة
	داخل المجموعات	165.59	385	0.43			
	المجموع	165.66	387				
المتطلبات الإدارية	بين المجموعات	1.00	2	0.50	1.10	0.33	غير دالة
	داخل المجموعات	174.61	385	0.45			
	المجموع	175.61	387				
المتطلبات الفنية	بين المجموعات	5.36	2	2.68	3.57	0.03	دالة

			0.75	385	288.75	داخل المجموعات	
				387	294.11	المجموع	
غير دالة	0.29	1.2 6	0.54	2	1.08	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			0.43	385	165.50	داخل المجموعات	
				387	166.58	المجموع	

يتبين من الجدول السابق أن قيم الدلالة الإحصائية لاختبار (F) بالنسبة لدرجة توافر تطبيق متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية في الثانويات العامة عند الدرجة الكلية والمحاور التابعة لها باستثناء محور (المتطلبات الفنية) جاءت أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث بالنسبة لدرجة توافر متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية في الثانويات العامة، مما يدل على أن توافر البنية التكنولوجية، والمهارات التقنية، ونظم الدعم الفني غير متساوي بين المجموعات. وبما أن القيادة الاستباقية تعتمد على أدوات تحليل البيانات، والرصد المبكر للمؤشرات، واتخاذ قرارات مستندة إلى معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، فإن هذا التفاوت في المتطلبات الفنية قد يعوق التطبيق الفعال لهذا النموذج القيادي. من هنا، فإن تطوير الإمكانيات الفنية وتوفير البنية الرقمية اللازمة يعتبر شرطاً أساسياً لضمان نجاح القيادة الاستباقية وتحقيق أهدافها التربوية والإدارية. فيما يتعلق بمحور (المتطلبات الشخصية) و(الإدارية) وكذلك الدرجة الكلية، لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات، مما يعكس أن هذه المتطلبات متوفرة بشكل شبه متوازن لدى الجهات المعنية. وهذا التوازن يشير إلى أن عناصر مثل الكفايات الذاتية، والمهارات التنظيمية، وأساليب التوجيه الإداري لا تشكل حاجزاً أمام تطبيق القيادة الاستباقية، بل تمثل قاعدة ثابتة يمكن البناء عليها في بيئات العمل التربوي.

أما فيما يخص محور (المتطلبات الفنية) قامت الباحثة بكشف مصدر الفروق في إجابات عينة البحث، واستخدمت

اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية المتعددة، والجدول رقم (35) الآتي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (35) اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية المتعددة لتقديرات عينة البحث لدرجة توافر متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.

المقارنات المتعددة					
شيفيه					
قيمة الدلالة	الخطأ المعياري	اختلاف المتوسط (I-J)	المتغيرات		
0.56	0.13	- 0.15	من 5 إلى 10	أقل من 5	المتطلبات الفنية
0.04	0.12	-.30252- *	أكثر من 10 سنوات		
0.56	0.13	0.15	أقل من 5	من 5 إلى 10	
0.33	0.10	- 0.16	أكثر من 10 سنوات		
0.04	0.12	.30252*	أقل من 5	أكثر من 10 سنوات	
0.33	0.10	0.16	من 5 إلى 10		
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.					

وبالنظر إلى بيانات الجدول رقم (35) السابق يتضح وجود فرق دال إحصائياً بالنسبة لدرجة توافر متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية في الثانويات العامة على محور (المتطلبات الفنية) تبعاً لمتغير سنوات الخدمة بين فئتي الخبرة "أقل من 5 سنوات" و"أكثر من 10 سنوات"، حيث كانت الفروق لصالح الفئة الأكثر خبرة. هذا يشير إلى أن الأفراد ذوي الخبرة الطويلة يمتلكون إدراكاً أعمق لأهمية المتطلبات الفنية في سياق القيادة الاستباقية، والتي تعتمد على الكفاءة في استخدام الأدوات التقنية، واستشراف التحديات، وتحليل المؤشرات المبكرة. في المقابل، لم تُظهر الفروق بين الفئات الأخرى دلالة معنوية، ما يعني أن وعي القيادات الفنية لا يزداد تدريجياً مع كل زيادة بسيطة في عدد سنوات الخبرة، بل يرتبط بشكل أكبر بالنضج المهني المتراكم. ويؤكد ذلك على أهمية بناء القدرات التقنية لدى

القيادات الشابة، وتأهيلهم ببرامج تدريبية مستندة إلى الواقع التقني والإداري، لضمان جاهزيتهم لتطبيق نماذج القيادة الحديثة بكفاءة وتبصر، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (2022,Zhang & lee) التي وجدت أن القادة ذوي سنوات الخدمة الطويلة والتدريب المتقدم يمتلكون كفايات فنية أعلى وقدرة أكبر على تلبية متطلبات القيادة الفعالة في المؤسسات التعليمية.

ثالثاً: الفرضيات الخاصة بقياس استجابات أفراد عينة البحث حول درجة أهمية متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية: تم صياغة ثلاثة فرضيات كالتالي:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بدرجة أهمية متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إجابات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية، وتم استخدام الاختبار الإحصائي (ت ستودنت) وفق متغير المسمى الوظيفي، والجدول الآتي يوضح نتائج ذلك:

جدول (36) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج الاختبار (ت ستودنت) لدرجة أهمية متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية في الثانويات العامة وفق متغير المسمى الوظيفي

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	T	Sig	القرار
المتطلبات الشخصية	مدير	62	4.06	0.56	0.67	0.50	غير دالة
	مدرّس	32 6	4.00	0.73			
المتطلبات الإدارية	مدير	62	4.07	0.39	1.89	0.06	غير دالة
	مدرّس	32 6	3.96	0.47			

دالة	0.02	2.43	0.52	4.22	62	مدير	المتطلبات الفنية
			0.56	4.04	32 6	مدرّس	
دالة	0.04	2.06	0.37	4.10	62	مدير	الدرجة الكلية
			0.46	3.99	32 6	مدرّس	

تشير النتائج الإحصائية إلى تباين في درجة أهمية المتطلبات القيادية كما يراها المديرون والمدرّسون، حيث منحت فئة المديرين تقيماً أعلى للمتطلبات الفنية والدرجة الكلية، مع دلالة إحصائية تؤكد وجود فروق حقيقية بين الفئتين. هذا يعكس إدراكاً متقدماً لدى المديرين لأهمية الكفاءات الفنية في تحقيق الفعالية الإدارية، وربما يعود إلى خبراتهم العملية وتعاملهم المباشر مع التحديات التقنية والتنظيمية. أما فيما يتعلق بالمتطلبات الشخصية والإدارية، فقد جاءت الفروق غير دالة إحصائياً، مما يشير إلى اتفاق نسبي بين المديرين والمدرّسين حول أهمية هذه الجوانب في العمل التربوي. وتبعاً لذلك، يمكن القول إن المتطلبات الفنية تُعد من أكثر الجوانب التي تميز نظرة المديرين عن غيرهم، وتكتسب أهمية خاصة في سياق القيادة الاستباقية التي تتطلب جاهزية مهنية ومهارات تطبيقية عالية.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بدرجة أهمية متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إجابات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية فيما يتعلق بدرجة أهمية متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية في الثانويات العامة في مدينة دمشق وفق متغير المؤهل العلمي، وتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي الجانب (أنوفا) Anova للمقارنات المتعددة وفق متغير المؤهل العلمي. والجدولان الآتيان يوضحان نتائج ذلك:

جدول (37) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات عينة البحث لدرجة أهمية متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية وفق متغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المتطلبات الشخصية	إجازة جامعية	213	3.94	0.78
	دبلوم تأهيل تربوي	139	4.12	0.58
	ماجستير فما فوق	36	3.99	0.62
	الكلي	388	4.01	0.71
المتطلبات الإدارية	إجازة جامعية	213	3.93	0.54
	دبلوم تأهيل تربوي	139	4.03	0.35
	ماجستير فما فوق	36	4.01	0.33
	الكلي	388	3.98	0.46
المتطلبات الفنية	إجازة جامعية	213	4.00	0.63
	دبلوم تأهيل تربوي	139	4.18	0.45
	ماجستير فما فوق	36	4.03	0.43
	الكلي	388	4.07	0.56
الدرجة الكلية	إجازة جامعية	213	3.95	0.53
	دبلوم تأهيل تربوي	139	4.10	0.30
	ماجستير فما فوق	36	4.01	0.31
	الكلي	388	4.01	0.45

يتبين من الجدول (37) السابق أن الفروق طفيفة بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة بالنسبة لدرجة أهمية متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية في الثانويات العامة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وللتأكد من دلالة هذه الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي للمقارنات المتعددة والجدول الآتي يوضح ما تم التوصل إليه من نتائج.

جدول (38) تحليل التباين أحادي الاتجاه (أنوفا) Anova لدرجات إجابات عينة البحث لدرجة أهمية متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية وفق متغير المؤهل العلمي

ANOVA

المحور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيم F	الدالة الإحصائية	القرار
المتطلبات الشخصية	بين المجموعات	2.76	2	1.38	2.79	0.06	غير دالة
	داخل المجموعات	190.20	385	0.49			
	المجموع	192.96	387				
المتطلبات الإدارية	بين المجموعات	0.87	2	0.44	2.06	0.13	غير دالة
	داخل المجموعات	81.78	385	0.21			
	المجموع	82.66	387				
المتطلبات الفنية	بين المجموعات	2.62	2	1.31	4.27	0.01	دالة
	داخل المجموعات	118.22	385	0.31			
	المجموع	120.85	387				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.72	2	0.86	4.36	0.01	دالة
	داخل المجموعات	76.05	385	0.20			
	المجموع	77.77	387				

توضح نتائج تحليل التباين أن الدرجة الكلية جاءت بفروق دالة إحصائية، مما يشير إلى أن هناك اختلافاً حقيقياً بين الفئات الوظيفية في تقييمهم العام لأهمية متطلبات القيادة الاستباقية. هذا يعكس تبايناً في إدراكهم لطبيعة الدور القيادي وأولوياته، ويؤكد أن الخلفية الوظيفية تؤثر فعلياً في نظرتهم لمستلزمات القيادة الفاعلة.

وعند الانتقال إلى المحاور الفرعية، نجد أن المتطلبات الفنية هي الأكثر تميزاً، فقد أظهرت فرقاً ذا دلالة إحصائية، ما يدل على أن بعض الفئات، كالمديرين غالباً، يولون أهمية أعلى للكفاءات الفنية، مثل استخدام التقنيات الحديثة واتخاذ القرارات الاستباقية بناءً على بيانات دقيقة.

كما يتبين من بيانات الجدول السابق أن تقديرات عينة البحث على الدرجة الكلية ومحور المتطلبات الفنية جاءت أصغر من (0.05) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية، أظهرت النتائج أن الفروق الدالة ترجع بشكل أساسي إلى تقييم المديرين الأعلى للمتطلبات الفنية والكلية مقارنة بالمدرسين (مع متوسطات 4.22 و 4.10 مقابل 4.04 و 3.99)، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية لهذين المحورين ويبرز أهمية الدور الوظيفي في تعزيز الوعي بالكفاءات التقنية والاستراتيجية، بينما يُقبل الفرضية الصفرية للمحورين الشخصي والإداري مما يعكس توافقاً عاماً في الرؤية الأساسية للقيادة الاستباقية بغض النظر عن المنصب".

ومن أجل الكشف عن مصدر الفروق في إجابات عينة البحث، استخدمت اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية المتعددة، والجدول رقم (39) الآتي يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (39) اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية المتعددة لتقديرات عينة البحث لدرجة أهمية متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المقارنات المتعددة					
شيفيه					
قيمة الدلالة	الخطأ المعياري	اختلاف المتوسط (I-J)	المتغيرات		
0.02	0.06	-.17509- *	دبلوم تأهيل تربوي	إجازة جامعية	المتطلبات الفنية
0.95	0.10	- 0.03	ماجستير وما فوق		
0.02	0.06	.17509*	إجازة جامعية		
			دبلوم تأهيل تربوي		

0.39	0.10	0.14	ماجستير وما فوق		
0.95	0.10	0.03	إجازة جامعية		
0.39	0.10	- 0.14	دبلوم تأهيل تربوي	ماجستير وما فوق	
0.01	0.05	-0.14302- *	دبلوم تأهيل تربوي		
0.76	0.08	- 0.06	ماجستير وما فوق	إجازة جامعية	
0.01	0.05	.14302*	إجازة جامعية		
0.60	0.08	0.08	ماجستير وما فوق	دبلوم تأهيل تربوي	
0.76	0.08	0.06	إجازة جامعية		
0.60	0.08	- 0.08	دبلوم تأهيل تربوي	ماجستير وما فوق	
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.					

تشير نتائج المقارنات المتعددة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة أهمية القيادة الاستباقية بين بعض المؤهلات العلمية، حيث تفوقت فئة حملة "دبلوم التأهيل التربوي" في تقديرها للدرجة الكلية والمتطلبات الفنية مقارنة بزملائهم حملة "الإجازة الجامعية". هذا التباين يعكس أثر التكوين المهني التطبيقي الذي يركز عليه التأهيل التربوي، ما يجعل أصحابه أكثر إدراكاً لأهمية الجوانب العملية والتقنية في القيادة المدرسية. وفي المقابل، لم تُسجل فروق دالة بين حملة الماجستير وباقي الفئات، مما يشير إلى تقارب في الرؤية تجاه أهمية القيادة الاستباقية من حيث الأسس النظرية أو العمق المعرفي. وبالتالي، فإن المؤهل العلمي لا يؤثر فقط في مدى التقدير العام للقيادة، بل يُبرز أيضاً أبعاداً محددة مثل الكفاءات الفنية التي تمثل حجر الأساس للقيادة الفعالة في السياقات التعليمية المتغيرة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة

(Ben Mohamed, 2025)، التي تناولت أثر القيادة الاستباقية في تحسين البيئة التعليمية داخل الجامعات الجزائرية، حيث أكدت أن المؤهل العلمي، حين يقترن بتكوين مهني تطبيقي، يُسهم بشكل مباشر في تعزيز قدرة القادة على اتخاذ قرارات استباقية ومواجهة التحديات التربوية المتغيرة. وقد بيّنت الدراسة أن القادة الحاصلين على تأهيل إداري وتربوي تطبيقي أظهروا وعياً أعلى بأهمية الكفاءات الفنية والتنظيمية، مقارنةً بزملائهم ممن يمتلكون تأهيلاً نظرياً فقط. هذا التوافق بين الدراستين يُبرز أن المؤهل العلمي لا يُعد مجرد تصنيف أكاديمي، بل هو عامل بنيوي يؤثر في مدى إدراك القادة لأهمية القيادة الاستباقية، ويُعزز من جاهزيتهم للتعامل مع التحولات التعليمية المعاصرة من خلال امتلاك أدوات تطبيقية فعالة.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بدرجة أهمية متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إجابات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية فيما يتعلق بدرجة أهمية متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية في الثانويات العامة في مدينة دمشق، وتمّ استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي الجانب (أنوفا) Anova للمقارنات المتعددة وفق متغير عدد سنوات الخدمة. والجدولان الآتيان يوضحان نتائج ذلك:

جدول (40) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات عينة البحث لدرجة أهمية متطلبات القيادة الاستباقية وفق عدد سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخدمة	المحور
0.71	3.95	70	أقل من 5	المتطلبات الشخصية
0.65	4.06	100	من 5 إلى أقل من 10	
0.73	4.01	218	10 سنوات فأكثر	
0.71	4.01	388	الكلية	

0.42	3.96	70	أقل من 5	المتطلبات الإدارية
0.30	4.07	100	من 5 إلى أقل من 10	
0.53	3.94	218	10 سنوات فأكثر	
0.46	3.98	388	الكلي	
0.55	4.02	70	أقل من 5	المتطلبات الفنية
0.47	4.07	100	من 5 إلى أقل من 10	
0.60	4.08	218	10 سنوات فأكثر	
0.56	4.07	388	الكلي	
0.42	3.97	70	أقل من 5	الدرجة الكلية
0.33	4.07	100	من 5 إلى أقل من 10	
0.50	4.00	218	10 سنوات فأكثر	
0.45	4.01	388	الكلي	

يتبين من الجدول (40) السابق أن الفروق طفيفة بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة بالنسبة لأهمية متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية في الثانويات العامة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة، وللتأكد من دلالة هذه الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي للمقارنات المتعددة والجدول الآتي يوضح ما تم التوصل إليه من نتائج.

جدول (41) تحليل التباين أحادي الاتجاه (أنوفا) Anova لدرجات إجابات عينة البحث لدرجة أهمية متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية وفق متغير عدد سنوات الخدمة

ANOVA

المحور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيم F	الدلالة الإحصائية	القرار
المتطلبات الشخصية	بين المجموعات	0.55	2	0.27	0.55	0.58	غير دالة
	داخل المجموعات	192.41	385	0.50			

				387	192.96	المجموع	
غير دالة	0.07	2.61	0.55	2	1.11	بين المجموعات	المتطلبات الإدارية
			0.21	385	81.55	داخل المجموعات	
				387	82.66	المجموع	
غير دالة	0.69	0.36	0.11	2	0.23	بين المجموعات	المتطلبات الفنية
			0.31	385	120.62	داخل المجموعات	
				387	120.85	المجموع	
غير دالة	0.31	1.16	0.23	2	0.47	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			0.20	385	77.31	داخل المجموعات	
				387	77.77	المجموع	

يُظهر تحليل التباين (ANOVA) يتبين من الجدول السابق أن قيم الدلالة الإحصائية لاختبار (F) بالنسبة إلى درجة أهمية متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية في الثانويات العامة سواء عند الدرجة الكلية أو المجالات جميعها أكبر من (0.05) وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في جميع المحاور (الشخصية، الإدارية، الفنية) والدرجة الكلية، حيث جاءت قيم الدلالة (Sig) أكبر من (0.05)، مع قيم (F) منخفضة (0.55، 0.36، 1.16) تشير إلى أن التباين بين المجموعات ضئيل مقارنة بالتباين داخلها، مما يعني أن متغير الشهادة العلمية لا يؤثر بشكل ملحوظ على إدراك المتطلبات للقيادة الاستباقية في المدارس الثانوية.

هذا التفسير يؤكد قبول الفرضية الصفرية، حيث يعكس توافقاً عاماً في الرؤية بين الفئات (إجازة، دبلوم، ماجستير) رغم الاختلافات الطفيفة في المتوسطات (مثل تفوق الدبلوم في الفنية 4.18)، ويشير إلى أن عوامل أخرى مثل الخبرة العملية أو التدريب أكثر تأثيراً على توافر هذه المتطلبات، مما يدعم الحاجة إلى برامج تطويرية مشتركة لتعزيز الكفاءة الاستباقية دون تمييز بالمؤهل.

الإجابة عن السؤال الخامس: ما معوقات تطبيق القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة البحث من المديرين على بنود المقابلة نصف الموجهة والسؤال المفتوح، وترتيبها تنازلياً، وجاءت النتائج على الشكل الآتي:

جدول (42) التكرارات والنسب المئوية لتقديرات المديرين للمعوقات التنظيمية لتطبيق القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق

الرقم	الرتبة	التكرارات	النسبة المئوية
6	1	30	100%
3	1	30	100%
1	3	28	93.33%
5	4	24	80%
4	5	15	50%

2	6	ضعف الخبرات لدى المدرسين	14	46.66%
---	---	--------------------------	----	--------

للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب التكرارات والنسب المئوية لكل محور لإجابات عينة البحث من المديرين على بنود المقابلة نصف الموجهة والسؤال المفتوح، وترتيبها تنازلياً، وجاءت النتائج على الشكل الآتي: تعكس المعوقات التنظيمية المذكورة خلافاً واضحاً في البنية الإدارية والثقافية للمدرسة، ما يؤدي إلى تراجع في الأداء المؤسسي وصعوبة في التكيف مع متطلبات التطوير. واتباع أساليب تقليدية تقتصر على المرونة، إلى جانب انشغال المدير بالمهام اليومية وضعف كفايته في التخطيط، يخلق بيئة إدارية تركز على الروتين أكثر من الابتكار. ويُفاهم ذلك القصور في ثقافة المؤسسة التعليمية التي لا تشجع على المخاطرة والتجديد، ما يُحد من المبادرات الإبداعية. كما أن ضعف الرؤية الواضحة من وزارة التربية يترك الإدارة المدرسية في حالة من التشتت وعدم الاتساق مع السياسات العامة. وأخيراً، فإن ضعف خبرات المدرسين يضع عبئاً إضافياً على الإدارة في محاولتها لتحقيق الجودة دون سند مهني كافٍ. كل هذه المعوقات تشير إلى الحاجة الملحة لإعادة هيكلة إدارية تتسم بالمرونة، القيادة الفعالة، والدعم المؤسسي المتكامل، وتتسجم هذه النتائج بوضوح مع ما توصلت إليه دراسة Al-Salhi, De Clercq, & Azeem (2025)، التي تناولت أثر المعوقات التنظيمية على السلوك القيادي الاستباقي، من منظور التابعين داخل المؤسسة. إذ أكدت الدراسة أن البيئة الإدارية التقليدية، التي يغيب عنها التنسيق الفعّال والرؤية الاستراتيجية، تُضعف من قدرة القادة على المبادرة، وتخلق مناخاً وظيفياً يتسم بالخمول والتردد بدلاً من التفاعل والابتكار. كما أن ضعف التواصل بين الإدارات، وغياب الدعم المهني، يُفضي إلى عزلة معرفية تعيق نقل الخبرات وتبادل الحلول، وهو ما يتطابق مع ما أظهرته نتائج الدراسة الحالية حول عبء المهام اليومية وضعف كفاية التخطيط. كذلك، فإن الثقافة المؤسسية الرافضة للتجديد، والتي لا تحتضن الخطأ كفرصة للتعلم، تُعد من أبرز المعوقات التي تُحجم دور القيادة الاستباقية وتكرّس النمطية في الإدارة. وبالتالي، فإن التوافق بين الدراستين يُعزّز من مشروعية الحاجة إلى إعادة هيكلة تنظيمية تتسم بالمرونة وتحتضن المبادرات القيادية، عبر بناء بيئة تعليمية محفزة ومتماسكة، تتسجم مع التوجهات الاستراتيجية وتُفَعّل إمكانات العاملين بدلاً من إعاقتهم.

أما نتائج إجابات المديرين عن السؤال المفتوح المتعلق بالمعوقات التنظيمية التي تحول دون تطبيق القيادة الاستباقية في الثانويات العامة في مدينة دمشق ، فهي موضحة في الجدول (44) الآتي:

جدول (43) المعوقات التنظيمية التي أضافها المديرون إلى بطاقة المقابلة

الرتبة		التكرارات	النسبة المئوية
1	قصور في برامج التدريب للمديرين التي تعزز مهارات القيادة الاستباقية لديهم	28	%93.33
2	قلة الفرص لتبادل المعرفة بين الإداريين والمدرسين	25	%83.33
3	قصور برامج التنمية المهنية لمديري المدارس	21	%70
4	قلة إتباع أسلوب فرق العمل	17	%56.66
5	قصور في التأهيل الأكاديمي لمدير المدرسة	10	%33.33
6	قلة تحفيز المدرسين للمشاركة في صنع القرار	6	%20

تشير المعوقات التنظيمية التي إضافها المديرون إلى إدراك عميق وواقعي للتحديات التي تواجه القيادة المدرسية من داخل بيئة العمل نفسها، مما يمنح النتائج مصداقية عالية ويمثل انعكاساً لتجاربهم المباشرة. فقد أبرزوا قصوراً واضحاً في برامج التدريب والتنمية المهنية، ما يُضعف قدرتهم على ممارسة القيادة الاستباقية ومواكبة التحولات التربوية. كما أشاروا إلى قلة فرص تبادل المعرفة، ما يعوق بناء ثقافة تعليمية تشاركية، ويُعزز العزلة المهنية. إضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج ضعفاً في ممارسات فرق العمل والتحفيز للمشاركة في صنع القرار، وهو ما يؤثر سلباً على ديناميكية القيادة ويُكرّس النمط الفردي في اتخاذ القرارات. هذه المعوقات مجتمعة تكشف عن حاجة ملحة إلى مراجعة السياسات التدريبية، وبناء بيئة مهنية داعمة، وتعزيز العلاقات التشاركية داخل المدرسة، بما يضمن تطويراً حقيقياً لأداء القادة التربويين وقدرتهم على إحداث أثر فعال في مجتمعهم التعليمي.

بعد استعراض وتحليل المعوقات التنظيمية التي تؤثر على فاعلية القيادة المدرسية، ننقل إلى استعراض المعوقات المادية التي تشكل جانباً من التحديات، وقد تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على سير العمل وجودته. ومن هنا، يُعد التعرف على هذه المعوقات وتحليلها خطوة أساسية لفهم الصورة الكاملة للتحديات التي تواجه القيادة المدرسية.

جدول (44) التكرارات والنسب المئوية لتقديرات المديرين للمعوقات المادية لتطبيق القيادة الاستباقية في مدارس التعليم

الثانوي العام في مدينة دمشق

الرقم	الترتبة	التكرارات	النسبة المئوية
1	1	قلة الميزانية المخصصة لصيانة أو تطوير مرافق المدرسة	30
5	2	محدودية فرص الحصول على مصادر تمويل كافية لدعم احتياجات المدرسة	27
3	3	غياب الدعم المالي لتوفير برامج متخصصة للمديرين والمدرسين	25
6	4	ضعف الحوافز المالية للإداريين والمدرسين	20
4	5	نقص التمويل المخصص للمبادرات والأنشطة الإبداعية المدرسية	18
2	6	صعوبة الحصول على تمويل خارجي أو شراكات لدعم المدرسة	18

تشير المعوقات المادية التي أدرجت ضمن نتائج البحث إلى جانب بالغ الأهمية في بيئة القيادة المدرسية، حيث تتداخل هذه العوائق بشكل مباشر مع القدرة على تنفيذ الخطط التطويرية وتحفيز العاملين. فضعف الميزانية المخصصة لصيانة وتطوير المرافق، ومحدودية فرص التمويل والدعم للبرامج الإدارية والتعليمية، يؤثران على جودة البيئة المدرسية ويُقللان من القدرة على الابتكار. وتتداخل هذه المعوقات بشكل طبيعي مع ما سبق من معوقات تنظيمية، إذ لا يمكن فصل ضعف البرامج التدريبية وانعدام التشاركية عن افتقار الموارد التي تمكّن من تطبيق هذه

الجوانب بشكل فعال. كما أن ضعف الحوافز المالية ونقص التمويل للمبادرات الإبداعية يعكس تحدياً مزدوجاً مادياً ونفسياً، ينعكس على دافعية العاملين واستقرارهم. وبذلك يُشكل البُعد المادي امتداداً حيوياً للمعوقات التنظيمية، ويؤكد أن إصلاح القيادة المدرسية يتطلب معالجة شاملة تدمج السياسات الإدارية مع دعم البنية التحتية والتمويل المستدام، وتتوافق هذه النتيجة بشكل وثيق مع ما توصلت إليه دراسة (Huang et al,2023)، التي أبرزت كيف أن القيادات الاستباقية تُواجه تحديات كبيرة في ظل القيود المالية والمؤسسية، حيث بيّنت الدراسة أن غياب التمويل الكافي لا يُعيق مجرد تنفيذ المبادرات التطويرية، بل يحدّ من قدرة القادة على التفكير الابتكاري واتخاذ قرارات جريئة. وهذا بدوره يؤثر في دافعية العاملين ويُضعف الروح المؤسسية، خاصة حين تتراجع الحوافز ويتقلص الدعم المخصص للبرامج التدريبية والمبادرات الإبداعية.

وإذا نظرنا إلى السياق المدرسي، فإن أبعاد هذه المعوقات تتخذ طابعاً أكثر حدة، لأن القيادة في هذا المجال ترتكز على تكامل الجوانب التنظيمية والمادية بشكل مباشر. فضعف الموارد لا يُترجم فقط إلى تراجع في البنية التحتية، بل إلى عجز في تعزيز المشاركة، وإخفاق في بناء بيئة تعليمية محفزة ومتجددة. لذا، فإن تجاوز هذه المعوقات لا يقتصر على إصلاح إداري فحسب، بل يستلزم إعادة هيكلة شاملة للتمويل والتخطيط، بما يضمن تحفيز القادة على اتخاذ خطوات استباقية، وتنمية قدراتهم على التجديد والابتكار في بيئات متغيرة وضاعطة.

أما نتائج إجابات المديرين عن السؤال المفتوح المتعلق بالمعوقات المادية التي تحول دون تطبيق القيادة الاستباقية في الثانويات العامة في مدينة دمشق ، فهي موضحة في الجدول الآتي:

جدول (45) المعوقات المادية التي أضافها المديرون إلى بطاقة المقابلة

الترتبة	التكرارات	النسبة المئوية
1	27	90%
		نقص الميزانية المخصصة لتطوير مهارات القيادة الاستباقية لدى المديرين

2	عدم توفر موارد لتطبيق أدوات تقييم وتطوير الأداء القيادي بشكل دوري	23	76.66%
3	قلة استثمار في تقنيات تساعد المديرين على اتخاذ قرارات استباقية (مثل أنظمة تحليل البيانات)	20	66.66%

تشير المعوقات المادية التي أضافها المديرون إلى تحديات دقيقة تمس جوهر تطوير القيادة المدرسية، وتعكس كيف أن ضعف التمويل لا يؤثر فقط على البنية المادية للمدرسة، بل يمتد ليعيق بناء القيادات التربوية القادرة على الاستباق والتخطيط الفعال. فأبرز هذه المعوقات كان ضعف الميزانية المخصصة لتطوير مهارات القيادة الاستباقية، ما يدل على أن التدريب النوعي للمديرين لم يحظَ بأولوية كافية في الخط التمويلية، مما يُبقي أداؤهم في إطار رد الفعل لا المبادرة. كما أن قلة توفير موارد لتطبيق أدوات تقييم وتطوير الأداء القيادي بشكل دوري يظهر ضعف أنظمة المتابعة والتقييم، والتي تُعد أساسية في تحسين الأداء الإداري المستمر ومواكبة التغيرات التربوية. وفي السياق ذاته، فإن قلة الاستثمار في تقنيات مساندة لاتخاذ القرار، مثل أنظمة تحليل البيانات، يُضعف قدرة المديرين على اتخاذ قرارات مستندة إلى المعلومات، ويجعل القيادة أقل ارتباطاً بالحقائق الميدانية.

وبعد استعراض المعوقات المادية التي قد تحد من فاعلية الأداء الإداري والتربوي، تبرز فئة أخرى من المعوقات لا تقل أهمية، وهي المعوقات السلوكية. وتتصل بشكل مباشر بطبيعة التفاعل الإنساني داخل بيئة المدرسة.

جدول (46) التكرارات والنسب المئوية لتقديرات المديرين للمعوقات السلوكية لتطبيق القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق

الرقم	الرتبة	التكرارات	النسبة المئوية
3	1	30	100%
			تخوف المديرين من التغيير في أسلوبهم

4	6	ضعف قدرة المدير على وضع حلول للمشكلات التي تواجه العمل المدرسي	24	80%
6	3	ضعف قدرة المدير على تبني أفكار جديدة	24	80%
5	4	قصور وجود محفزات معنوية لمديري المدارس أصحاب الأداء المتميز	22	73.33%
2	5	ضعف قدرة المدير على تبني مداخل إدارية حديثة	19	63.33%
1	6	ضعف قدرة المدير على التنبؤ بمستقبل المدرسة	8	26.66%

تشير المعوقات السلوكية التي تواجه المديرين في البيئة المدرسية إلى نمط من الجمود القيادي يعوق تبني الممارسات الاستباقية، ويُضعف قدرة المؤسسات التعليمية على مواكبة التغير والتطور. فالتخوف من تغيير الأسلوب القيادي يتصدر قائمة التحديات، ويعكس مقاومة داخلية تحول دون التجديد، حتى عندما تفرض الظروف ذلك. ويتكامل هذا التحدي مع ضعف قدرة المديرين على وضع حلول للمشكلات أو تبني الأفكار الجديدة، وهي مؤشرات على قصور في التفكير التحليلي والانفتاح على الابتكار، مما يقيد فرص التفاعل الفعّال مع التحديات المدرسية.

كما يُظهر ضعف القدرة على تبني المداخل الإدارية الحديثة، وقصور المحفزات المعنوية، خللاً في البيئة المهنية التي تفقر إلى التقدير والتحفيز، وتُكرس نمطاً تقليدياً يفتقر للديناميكية. في حين يُعدّ ضعف القدرة على التنبؤ بمستقبل المدرسة دليلاً على غياب الرؤية الاستباقية التي تُعد ركيزة أساسية في القيادة الاستباقية.

وبذلك، فإن هذه المعوقات السلوكية لا ترتبط فقط بشخص المدير، بل تعكس ثقافة مؤسسية تحتاج إلى إعادة بناء، تبدأ من تطوير الذهنية القيادية، وتمرّ بتمكين المديرين من أدوات التجديد والتخطيط، وتصل إلى خلق بيئة تعليمية مرنة تُعزز من المبادرة والابتكار، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Hu et al, 2018)، التي كشفت أن غياب الدعم النفسي في بيئة العمل، وانخفاض الثقة المتبادلة، يُعدّان من أبرز المعوقات السلوكية التي تُضعف قدرة العاملين على المبادرة والتفاعل الإبداعي. وقد بيّنت الدراسة أن المناخ المهني الذي يفتقر إلى الشفافية والتقدير يُنتج حالة من الركود الفكري والسلوكي، تُعيق تطور القيادة الفعّالة، وتُقلّص من فرص اتخاذ قرارات استباقية.

كما تتقاطع هذه النتائج مع ما ورد في دراسة (Walker,2005)، التي ناقشت تحديات القيادة في المدارس متعددة الثقافات، وبيّنت أن ضعف التواصل بين القادة والعاملين، ومقاومة التغيير، وغياب التفاعل البناء، تُعد من أبرز المعوقات التي تمنع القادة من تبني نماذج مرنة. وقد خلصت إلى أن بناء بيئة تعليمية محفزة يتطلب ثقافة مؤسسية تُشجّع المبادرة، وتُعزز التشاركية، وتكسر الجمود الإداري، مما يُمكن القيادات المدرسية من أداء دورهم الاستباقي بشكل أكثر فاعلية. نتائج إجابات المديرين عن السؤال المفتوح المتعلق بالمعوقات السلوكية التي تحول دون تطبيق القيادة الاستباقية في الثانويات العامة في مدينة دمشق، فهي موضحة في الجدول رقم (47) الآتي:

جدول (47) المعوقات السلوكية التي أضافها المديرون إلى بطاقة المقابلة

الرتبة		التكرارات	النسبة المئوية
1	قلة تحفيز المدرسين للمشاركة في صنع القرار	28	93.33%
3	ضعف التعاون والميل للعمل الفردي بدل العمل الجماعي	24	80%
2	ضعف الدافعية الذاتية لتطوير الذات	18	60%

يتضح من نتائج المقابلات أن المعوقات التنظيمية، المادية، والسلوكية التي تواجه تطوير القيادة الاستباقية في المدارس مرتفعة جداً، حيث أجمعت الغالبية على أن اتباع أساليب عمل تقليدية، وضعف كفايات المديرين في التخطيط، والانشغال بالمهام اليومية، وقصور برامج التدريب، وقلة تبادل المعرفة، جميعها معوقات رئيسية تكررت بنسب عالية (غالباً فوق 80%)، ما يدل على وجود تحديات هيكلية وثقافية متجذرة في البيئة التعليمية، تتفق مع ما ورد في الأدبيات حول مقاومة التغيير وضعف مرونة الهياكل التنظيمية وضعف ثقافة المخاطرة والابتكار.

أما البنود المضافة من قبل المديرين (مثل قصور برامج التنمية المهنية، قلة تحفيز المدرسين، وقصور التأهيل الأكاديمي)، فقد عززت الصورة بأن هناك فجوة واضحة في دعم وتطوير الكوادر الإدارية والتعليمية، مع ضعف

في آليات العمل الجماعي والتحفيز للمشاركة في صنع القرار، مما يضعف مناخ الابتكار ويزيد من الميل للعمل الفردي.

أما المعوقات السلوكية، مثل تخوف المديرين من التغيير وضعف الدافعية الذاتية والتعاون، فقد ظهرت بنسب مرتفعة أيضاً، ما يشير إلى ضرورة تعزيز ثقافة التغيير وروح المبادرة والعمل الجماعي، وتوفير حوافز معنوية ومادية لدعم القيادات المتميزة.

بشكل عام، تظهر النتائج أن المعوقات متداخلة (تنظيمية، مادية، سلوكية)، وتحتاج إلى تدخلات شاملة تشمل تطوير السياسات، وتفعيل برامج التدريب، وتوفير الموارد، وتعزيز ثقافة المشاركة والتعاون داخل المدارس.

ملخص نتائج البحث بجانبه الميداني:

نتائج البحث:

فيما يتعلق بدراسة درجة ممارسة القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق:

- إن قيمة المتوسطات الحسابية لدرجات عينة البحث من المديرين والمدرسين تشير إلى أن الممارسات القيادية الاستباقية تُنفذ بشكل جزئي وغير منهجي.

- كذلك تشير النتائج إلى ضعف توافر متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية خصوصاً في الجوانب التقنية والتنظيمية التي تمثل الأساس المهني لهذا النمط القيادي.

- وأفادت عينة البحث بأن هناك إدراك نظري متقدم لمتطلبات القيادة الاستباقية، رغم محدودية التوافر الفعلي لها في الميدان التربوي.

- كما أظهرت النتائج بوجود قصور واضح في تطبيق القيادة الاستباقية والتي تتمثل في ضعف كفايات التخطيط وانخفاض الدافعية الذاتية وغياب الاستثمار في أدوات التقييم والبيانات.

نتائج اختبار صحة الفرضيات:

-توجد فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في درجة ممارسة القيادة الاستباقية لصالح حملة الشهادات العليا (ماجستير فأعلى)، باستثناء محور المبادرة.

-توجد فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة في درجة توافر المتطلبات الفنية فقط، لصالح من لديهم خبرة 10 سنوات فأكثر.

-توجد فروق في درجة أهمية متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي في محور المتطلبات الفنية لصالح المديرين.

-توجد فروق في درجة أهمية متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة دبلوم التأهيل التربوي.

معوقات تطبيق القيادة الاستباقية:

- تتحدد أبرز المعوقات التنظيمية بقصور برامج التدريب وتأهيل الكوادر الإدارية، ضعف التخطيط، انشغال المديرين بالمهام اليومية.

وتجلت أبرز المعوقات المادية فتتمثل بقلة التمويل، ضعف الحوافز، غياب برامج دعم التطوير ونقص والتكنولوجيا والبنية التحتية.

- كما بينت النتائج أنه من أبرز المعوقات السلوكية مقاومة التغيير، ضعف المبادرة والدافعية والميل للعمل الفردي بدل الجماعي، إلى جانب محدودية تبني مداخل حديثة في الإدارة المدرسية. هذه التحديات تُضعف فرص التنبؤ وتغوق تطوير أداء الإدارة المدرسية بشكل استباقي.

خلاصة الفصل:

تُظهر نتائج البحث أن مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق تمارس بع جوانب القيادة الاستباقية، إلا أن هذه الممارسات تقتصر إلى الاتساق والتكامل، وتُنفذ بشكل غير منهجي. كما أن البيئة التنظيمية والثقافية الحالية لا توفر الدعم الكافي لتفعيل هذا النمط القيادي، مما يستدعي مراجعة شاملة للسياسات التربوية، وتطوير البنية التحتية، وتعزيز كفايات العاملين، بما يضمن ترسيخ القيادة الاستباقية كممارسات تربوية فعالة ومستدامة.

أهم متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق:

في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة والنتائج التي توصل إليها البحث الحالي، التي بينت درجة تطبيق القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق، وتقدير أفراد عينة البحث لأهمية متطلبات تطبيقها، يتوضح أن هناك أرضية وقاعدة يمكن من خلال تطويرها والعمل على تحسينها تطبيق القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام، ويحاول البحث الحالي صياغة مجموعة من المتطلبات من وجهة نظر أفراد عينة البحث، تساعد على توضيح إجراءات تطبيق هذه القيادة في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق.

ويمكن تحديد هذه المتطلبات على النحو الآتي:

المتطلبات الشخصية:

- 1- أن يتحلى قائد المدرسة في التعليم الثانوي العام بثقة عالية في النفس، تمكنه من اتخاذ قرارات تربوية وإدارية استباقية، ومواجهة التحديات اليومية بثبات، مما يعزز من مكانته ويكسبه احترام المعلمين والطلبة.
- 2- أن يمتلك قائد المدرسة في التعليم الثانوي العام مهارات تواصل فعالة، تتيح له التعبير عن رؤيته التربوية بوضوح، والاستماع لملاحظات المعلمين والطلبة، مما يساهم في بناء بيئة مدرسية قائمة على الحوار والتفاهم.
- 3- أن يظهر قائد المدرسة في التعليم الثانوي العام قدرة على فهم احتياجات المعلمين المهنية والنفسية، من خلال المتابعة المستمرة، وتقديم الدعم المناسب، وتوفير فرص التطوير المهني، بما ينعكس إيجابياً على جودة الأداء التدريسي.

- 4- أن يعمل قائد المدرسة في التعليم الثانوي العام على بناء علاقات يسودها الاحترام والدعم النفسي داخل المدرسة، بحيث يشعر المعلمون والطلبة بالأمان والانتماء، مما يعزز مناخاً تربوياً صحياً يُشجع على التعاون والإبداع.

المتطلبات الإدارية:

- 1- أن تضع إدارة المدرسة في التعليم الثانوي العام خطة استراتيجية واضحة، تُبنى على تحليل دقيق لاحتياجات المدرسة، وتُوجه الجهود نحو تحقيق أهداف تربوية قابلة للقياس، مع مراجعة دورية لضمان التقدم والتحسين المستمر.

2- أن تُحسن إدارة المدرسة في التعليم الثانوي العام استخدام الوقت والموارد المتاحة، من خلال تنظيم الجداول الدراسية، وتوزيع المهام بفعالية، واستثمار الإمكانيات البشرية والمادية بما يخدم العملية التعليمية ويُعزز الكفاءة التشغيلية.

3- أن تُفعل إدارة المدرسة في التعليم الثانوي العام ثقافة العمل الجماعي، من خلال تشكيل فرق تربوية متعاونة، وتحديد أدوار واضحة لكل عضو، وتشجيع تبادل الخبرات بين المعلمين، بما يساهم في تطوير الأداء المهني وتحقيق أهداف المدرسة.

4- أن تعتمد إدارة المدرسة في التعليم الثانوي العام على المراقبة المستمرة للأداء، من خلال أدوات تقييم موضوعية، ومتابعة تنفيذ الخطط، وتحليل نتائج العمل، بهدف اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة، وتقديم التغذية الراجعة لتحسين الأداء الفردي والمؤسسي.

المتطلبات الفنية:

1- أن يتم تدريب المديرين على مهارات التفكير المستقبلي، بما يُمكنهم من استشراف التحديات التربوية، وتخطيط المبادرات التطويرية بمرونة وابتكار، لضمان استدامة التحسين في بيئة المدرسة.

2- أن تُوفر إدارة المدرسة في التعليم الثانوي العام بالتعاون مع الجهات المختصة كوادر مؤهلة ومتخصصة في عمليات التقويم، قادرة على تصميم أدوات تقييم دقيقة، وتحليل نتائج الأداء، وتقديم تغذية راجعة بناءة تُساهم في تطوير الممارسات التعليمية.

3- أن تُفعل إدارة المدرسة في التعليم الثانوي العام استخدام التقانة الحديثة، من خلال توفير الأجهزة والبرمجيات التعليمية، وتدريب المعلمين على توظيفها في التدريس، بما يعزز من تفاعل الطلبة ويثري المحتوى التعليمي.

4- أن تُحفز إدارة المدرسة في التعليم الثانوي العام ثقافة الابتكار، من خلال دعم المبادرات الإبداعية للمعلمين والطلبة، وتخصيص مساحات للتجريب التربوي، وتشجيع التفكير خارج الصندوق في معالجة المشكلات المدرسية.

5- أن تُشجع إدارة المدرسة في التعليم الثانوي العام على تبادل الخبرات داخل المدرسة وخارجها، من خلال تنظيم لقاءات تربوية، وزيارات تبادلية، ومشاركة المعلمين في ورش عمل ومؤتمرات، بما يساهم في تجديد الأفكار وتوسيع آفاق التطوير المهني.

ثالثاً: مقترحات البحث

بعد الوقوف على نتائج البحث الميداني تم تقسيم مقترحات البحث الحالي إلى مقترحات لتعزيز متطلبات القيادة الاستباقية، مقترحات لمعالجة المعوقات التي تحد دون تطبيق القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق.

1- مقترحات لتعزيز المتطلبات اللازمة لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق في ضوء القيادة الاستباقية:

أ- مقترحات لتعزيز المتطلبات الشخصية للقيادة الاستباقية:

- (1) تنظيم ورش تدريبية لمديري المدارس الثانوية تُركز على بناء الثقة بالنفس والذكاء العاطفي، من خلال محاور تشمل فهم الذات إدارة الانفعالات، والتحفيز الداخلي.
- (2) تفعيل شبكات دعم داخل المدرسة تقوم على الاحترام المتبادل والدعم النفسي، عبر لقاءات دورية غير رسمية بين المديرين والمعلمين لتعزيز الثقة والانتماء والحوار.
- (3) توظيف لغة الجسد والتواصل غير اللفظي في بيئة مدرسية مليئة بالتحديات، بما يُساهم في تحسين التفاعل بين الإدارة والكوادر التربوية والطلبة.

ب- مقترحات لتطوير المتطلبات الإدارية للقيادة الاستباقية:

- (1) تفعيل فرق العمل داخل المدرسة من خلال تحديد أهداف مشتركة، توزيع الأدوار بوضوح وتقديم حوافز معنوية ومادية لأعضاء الفريق الفعالة.
- (2) إعادة هيكلة برامج إعداد المديرين لتشمل وحدات في التخطيط الاستراتيجي، إدارة الأزمات، وتحليل السيناريوهات المستقبلية.

(3) تضمين مؤشرات أداء محددة وشفافة ضمن خطة المدرسة الثانوية، بهدف تقييم الأداء الإداري بشكل منظم وبأسلوب واضح يضمن العدالة والمساءلة.

(4) إشراك المعلمين في تقييم نقاط القوة والضعف في الأداء المدرسي، بما يُعزز روح المشاركة ويُحفز التطوير المستمر.

ج- مقترحات لتعزيز المتطلبات الفنية للقيادة الاستباقية:

(1) إعداد دليل مبسط حول القيادة الاستباقية بلغة واضحة ومناسبة للميدان المدرسي وتعميمه من قبل وزارة التربية يتضمن أدوات وتقنيات التفكير المستقبلي ويوزع على مديري المدارس ضمن برامج التطوير المهني.

(2) تفعيل آليات تبادل الخبرات بين المدارس الثانوية عبر تنظيم زيارات ميدانية دورية أو إنشاء منصات إلكترونية لتوثيق الممارسات الناجحة وتبادلها.

(3) تحفيز الابتكار التربوي عبر ملفات مدرسية تشجع على تقديم حلول إبداعية لمشكلات تعليمية واقعية، وتعرض نتائجها في ملتقيات تربوية محلية.

(4) توفير برامج تدريبية متخصصة في استخدام التقنية التعليمية، تشمل تطبيقات تحليل البيانات و أدوات رقمية تدعم اتخاذ القرار التربوي في المرحلة الثانوية.

2- المقترحات اللازمة لمعالجة المعوقات التي تواجه تطبيق القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق:

أ- مقترحات لمعالجة المعوقات التنظيمية:

(1) إعادة النظر في الهيكل الإداري عبر منح المدارس صلاحيات أوسع في اتخاذ القرار خاصة في مجالات التخطيط والتطوير المهني خاصة.

(2) إدراج القيادة الاستباقية كمكون أساسي في معايير تقييم الأداء الإداري، وربطها بفرص الترقية والتكليف بالمناصب القيادية.

(3) تطوير نظام معلومات إداري موحد يُسهل على المديرين الوصول إلى البيانات التربوية واتخاذ قرارات مبنية على تحليل واقعي.

ب- مقترحات لمعالجة المعوقات المادية:

(1) تفعيل الشراكات المجتمعية مع مؤسسات محلية (بلديات, جمعيات, شركات) لدعم مشاريع تطوير المدرسة مادياً وتقنياً.

(2) تخصيص ميزانيات مدرسية مستقلة تُدار بشفافية وتُوجه نحو دعم المبادرات الاستباقية مثل التدريب, التكنولوجيا والابتكار.

(3) إطلاق برامج تحفيزية للمديرين والمعلمين ترتبط بالأداء النوعي, وتشمل مكافآت مالية, شهادات تقدير, فرص حضور مؤتمرات تربوية.

ج- مقترحات لمعالجة المعوقات السلوكية:

(1) تنفيذ حملات توعية داخل المدارس حول أهمية التغيير التربوي, تستخدم فيها قصص نجاح واقعية من الواقع التربوي السوري.

(2) إدراج وحدات التحفيز الذاتي والعمل الجماعي ضمن برامج التأهيل التربوي مع أنشطة تطبيقية تعزز روح الفريق.

(3) تصميم أنشطة مدرسية جماعية تشجع على التعاون بين المعلمين مثل مشاريع مشتركة, دروس نموذجية, أو لجان تطوير.

(4) تدريب المديرين على إدارة مقاومة التغيير باستخدام استراتيجيات علمية مثل الحوار المفتوح, التدرج في التطبيق وتقديم نماذج ملهمة.

قائمة المراجع

المراجع:

- 1- أحمد، راغب و عزب، محمد. (2017). تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد 45، الجزء 1.
- 2- إبراهيم، شروق. (2020). متطلبات تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في سورية في ضوء المعايير المهنية للقادة، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية جامعة دمشق.
- 5- بدوي، أسماء. بطاينة، عمر. (2025). درجة ممارسة القيادة الاستباقية لدى مديري مدارس الثانوية الخاصة الأردنية من وجهة نظر المعلمين، المجلة الدولية للعلوم التربوية والآداب، الإصدار (4) العدد 1.
- 3- بدير، جمال يوسف. (2013). اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، الأردن: كنوز المعرفة.
- 4- بوودن، ابتسام. (2023). القيادة في المؤسسة التربوية ودورها في العملية التعليمية، مجلة الساور للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد (9) العدد 1.
- 6- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (2023). الملخص الشهري للأمم المتحدة في سوريا - آب 2023 الأمم المتحدة في الجمهورية العربية السورية تاريخ الاسترجاع 20 تموز 2024، الرابط: <https://syria.un.org/ar/244806>
- 7- الحسين، تهاني. (2022). دور إدارة المعرفة في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام، مجلة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، مجلد (38) العدد 4.
- 8- الحلواني، هادئة. (2013). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق.
- 9- الختلان، أماني مساعد والكيلاني، أنمار مصطفى. (2022). درجة الحاجة لإجراءات إدارية للقيادة الاستباقية للوصول إلى الريادة العالمية في جامعة الكويت من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها، المجلة العلمية لكلية التربية، 38 (6).

- 10- الدماس، حسن. (2022). *الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء متطلبات تطوير الأداء الإداري* "دراسة ميدانية في مدارس مدينة دمشق"، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (38) العدد 3.
- 11- السبيعي، قوت. (2019). *واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الشرق العربي للدراسات العليا.*
- 12- سليمان، هناء إبراهيم. (2021). *تصور مقترح لمناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمياط.*
- 13- السويدي، عبد الله بن محمد. (2023). *القيادة التربوية: المفهوم، الأهمية، والاتجاهات الحديثة*, مجلة العلوم التربوية، 45(2).
- 14- طالب، علاء، والياسري، أكرم و البناء، زينب. (2018). *الإدارة الاستراتيجية الريادية الإدراكية والاستراتيجية السلوكية، الأردن: الرضوان للنشر والتوزيع.*
- 15- الطيار، صالح بكر. (2019). *التحديات والأزمات والخطط الاستباقية، الجزيرة، العدد 16987.*
- 16- العاني، وجيهة ثابت و الكيومية، أمل راشد. الشيدية، فائزة أحمد. (2021). *الكفايات اللازمة لاختيار القيادات الأكاديمية بسلطنة عمان في ضوء استراتيجية التعليم 2040*, المجلة الدولية لضمان الجودة 2(4).
- 17- عبد الله، مجدي أحمد. (2013). *سيكولوجية الأزمات والشدائد، دار المعرفة الجامعية: لبنان.*
- 18- العبد الجادر، صالح. (2016). *القيادة الاستباقية القواعد الخمس، دار اقرأ للنشر والتوزيع ، الكويت.*
- 19- عبد الرزاق، خالدية مصطفى وعباي، سامي أحمد و أحمد، حميد علي. (2019). *الثقافة التنظيمية وأثرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة 39(1).*
- 20- عبد السلام غادة. (2022). *العوامل المؤثرة على إدارة استمرارية الأعمال في المدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد السادس والأربعون.*

- 21- عمر، محمود و فخرو، حصة و السبيعي، تركي و تركي، آمنة. (2010). *القياس النفسي والتربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان. المملكة الأردنية الهاشمية.*
- 22- العنزي، لانا عبد المولى خلف. (2023). *درجة ممارسة مديري مدارس لواء الرمثا للقيادة الاستباقية وعلاقتها بفاعلية الوقاية من مخاطر البيئة المدرسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت.*
- 23- الغامدي، علي. (2013). *درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة، دراسات العلوم التربوية، المجلد (40) العدد3.*
- 24- فرج، شذى إبراهيم و الحارثي، إيمان عبد الله. (2022). *القيادة الاستباقية لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف في ضوء رؤية 2030 من وجهة نظرهن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (6) العدد (59).*
- 25- الفهمي، خديجة بنت سلطان بن عليان. (2024). *القيادة الاستباقية للقيادات الأكاديمية. بكليات جامعة الملك عبدالعزيز. المجلة العربية للإصدار العلمي، الإصدار 7 العدد 31.*
- 26- لطفي، ناريمان يوسف. (2024). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الاستباقية في مديرية بيت لحم بدولة فلسطين، مجلة الآداب للدراسات التربوية والنفسية.*
- 27- مارزانو، روبرت جاي و وترز، تيموثي و ماكنلتي، برايان إي. (2009). *القيادة المدرسية الناجحة من البحوث إلى النتائج، السعودية، العبيكان.*
- 28- المحمودي، محمد. (2019). *مناهج البحث العلمي (ط3)، دار الكتب.*
- 29- مديرية التربية بدمشق. (2025). *توزع الكادر الإداري والتدريسي في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق، مديرية التربية في مدينة دمشق، الجمهورية العربية السورية.*
- 30- مرسي، مرفت محمد السعيد والشملان، خالد عبد العزيز و العنزي، يارا حمود حمدان. (2022). *الدور الوسيط لسلوكيات العمل الاستباقية في العلاقة بين القيادة الأصلية وإدارة الأزمات، مجلة العلوم التجارية والبيئية، 1(1).*

- 31- منصور، سميرة. (2000). دراسة مقارنة لاتجاهات إعادة هيكلة التعليم الثانوي في الولايات المتحدة الأمريكية وجمهورية مصر العربية وإمكانية الاستفادة منها في الجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق.
 - 32- المؤتمر العلمي الدولي بعنوان "بناء الدولة السورية منظومة تعليمية تسهم في التنمية المستدامة". (2025).
 - 33- النبوي، أمين محمد. (2008). مجتمعات التعلم والاعتماد الأكاديمي للمدارس، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
 - 34- وزارة التربية. (1998). التعليم الثانوي في الجمهورية العربية السورية، دمشق: وزارة التربية.
 - 35- وزارة التربية، مديرية الإعداد والتدريب. (2011). دورات تدريبية في الإدارة المدرسية قرارات تنظيمية ومحاور تنفيذية، وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية.
 - 36- وزارة التربية. (2010). خطة التدريب للعام الدراسي (2009-2010) دائرة الإعداد والتدريب وزارة التربية، دمشق، الجمهورية العربية السورية.
 - 37- وزارة التربية. (2016). النظام الداخلي لمدارس التعليم الثانوي في الجمهورية العربية السورية.
 - 38- وزارة التربية. (2018). خطة التدريب للعام الدراسي (2017/2018). دائرة الإعداد والتدريب، وزارة التربية، دمشق، الجمهورية العربية السورية.
 - 39- وزارة التربية. (2019). مؤتمر التطوير التربوي، دمشق، سورية.
 - 40- وزارة التربية والتعليم الإماراتية. (2021). تقرير المبادرات التعليمية نحو التحول الرقمي. دبي: وزارة التربية والتعليم الإماراتية.
 - 41- وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية. (2022). النظام الداخلي للمدارس. دمشق: وزارة التربية.
 - 42- وزارة التربية. (2023). تحديث المناهج المدرسية للعام الدراسي (2022/2023) الجمهورية العربية السورية
- <https://moed.gov.sy>
- 43- اليوسفي، رنيم سمير. (2015). تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق.

المواقع الإلكترونية:

- 1- فريق الباحثين الوطني. (2021). رصد الحاجات التدريبية للمعلمين في المحافظات السورية من 28 آذار إلى 15 نيسان 2021. الرابط <https://t.ly/IQbA>
- وزارة التربية السورية. (2022). دورة تدريبية مركزية على برنامج Microsoft Word مستوى متقدم (17-24 تشرين الثاني 2022). موقع وزارة التربية: <http://moed.gov.sy>
- 2- عقوني، محمد . (2023). الإدارة المدرسية: من هو مدير المدرسة الناجح. مكتبة نور <https://www.noor-book.com/pdf-كتاب-الإدارة-المدرسية-pdf/>
- 3- سندك. (2023). نظرية القيادة التربوية (الأنماط والأبعاد). استرجعت في 27 أيار 2025 من <https://www.sanadkk.com/vlog/post/1052html>. نظرية-القيادة-التربوية

المراجع الإنكليزية:

- 1- Aime, Johane.(2020). *Principals Perceptions of Administrative Preparedness for Implementation of Project- Based Learning*. Wolden Dissertation and Doctoral Studies. 8425.
- 2- Aquino,C.& Mickahil, B.(2019). *Effective and Creative Leadership in Diverse Workforces: improving organizational Performance and Culture in the Workplace*. Palgrave macmillan.
- 3- Arasli, F., Ilgen, H, & yin, T.(2025). *Types of leadership and proactive behavior*. Inf. Ozsungur & F. Bekar (Eds) Empowering employee Proactive behavior <https://doi.org/10.1007/978-3-031-496738>
- 4- Astrey. Tatiana.(2025). *Why Proactive Leadership is the key to thriving in uncertain times: A strategic guide for modern leaders*. Retrieved from <https://www.tatinaastray.com/mastering-leadership/25/3/2025/why-proactive-leadership-is-the-to-thriving-in-uncertaunty>.
- 5- Balci, A. & Fidan,T.(2016). *Principal Proactivity. Advances in Educational Marketing , Administration and Learning* 58-29. doi: 10.4018\ 978-1-5225-0460-3.cch003.
- 6- Banka, A.(2016).proaktywnosca try by samoregulacji. Podstawy teoretyczne, konstrukcja inna-liza cznnikowa skalizaehowan stowarzyszenie psychologici Architektura, Poznan-warszawa.
- 7- Bartman, T.S, & Grant, J.M.(1993). *The Proactive component of organizational behavior: A measure and correlates*. Journal organizational behaviorm14,103-118.
- 8- Ben Mohamed, I.(2025). *Proactive Leadership and its role in enhancing the educational environment in Algerian Universities: case study- Faculty of Economic sat ski kda*, 9(1).
- 9- Boonyarits, I.(2022). *Linking self-leadership to proactive work behavior: A net work analysis*. Journal Cogent Business & Management, 9(1) <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2163563>
- 10- Chen, D.(2023). *Use of technology- based ments: A systematic review. paper commissioned for the 2023 global Education Monitoring Report, Technology in Education UNESCO* <https://doi.org/10.54676/QGYW3130>
- 11- Community Leader Editorial Team.(2021). *Proactive Leadership and how to be a Proactive Leader. Community Leader*. Retrieved from <https://communityleader.com/proactive-leadership>
- 12- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. Journal of Management, 26(3), 435–462. <https://doi.org/10.1177/014920630002600304>
- 13- Dickel, p.(2017). *The impact of protect ability and proactiveness on environmental*, Journal of Administration and Economics, (129).

- 14- Daresh,J.(1991). *Instructional leadership as a proactive administrative process. Theory into practice*, 30(2) <https://doi.org/10.1080/0040584910543486>
- 15- For, N., Shahzad, F., & Ishaq, M. I.(2019). *Influence of transformational Leadership on Proactive work Behavior: The Mediating Role of psychological Empowerment*. *Journal of Managerial Sciences*,13(3).
- 16- Gave, R. Araujo &, L.(2012). *Proactive Companies: How to Anticipate Market Change*.FDC.
- 17-Greenglass, Esther.(2020). *Frequently Questions Regarding*. Retrieved from York University: <https://esthreg.info.yorku.ca/greenglass-pci/>
- 18- He, K., Ji, Z., Zhu, J., & He, M.(2025). *Plat form leadership and subordinates thriving at work and career centrality*. *Frontiers in psychology*, 16, Article 1552925. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1552925>.
- 19- Huang, C., Wang, Z & Li, Y.(2023). *How ethical Leadership influences proactive financial strategies: Institutional pressures, innovation, and resource constraints*. *Journal of organizational Behavior* ,44(2) <https://doi.org/10.1002/job.2683>
- 20- Hu, Y., Wu, X., Zong, Z., Xiao, Y., Maguire, P., Qu, F., Wei, J., & Wang, D.(2018). *Authentic leadership and proactive behavior: The role of psychological capital and compassion at work*. *Frontiers psychology*,9, Article 2470 <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02470>
- 21- Johari,J.,Shamsudin, F.M. Zainun, H.F.N. Yean, T.F. and Yahy, K.K. (2022). *Institutional Leadership competencies and Job performance: The moderating role of Proactive personality*, *International Journal of Educational Management*, 37(6), 1027-1045.
- 22- Jon, D. & Gene, B.(2021). *Turnaround High school Principals: Recruit, Prepare and Empower Leaders of Ghange*.
- 23- AL- Khatlan, Amani MusaедSaad.(2021). *The Degree Availability of Proactive Leadership Dimensions for Faculty Members, from The point of view of Postgraduate Students, in Lighy of COVID- 19 Virus Crisis*. *Psychology and Education Journal*, 58(5), 5783-5811.
- 24- Lam, C.F., Spreitzer, G. M., & Frits, C.(2018).*Does Proactive Personality matter in leadership yransitions? Effects on job crafting and employee adjustment*. *Journal of Applied psychology*. 10(3) <https://ira.:lib.bdyu.edu.hk/bitstream/10397/77759>
- 25- Mubarak, N, Khan, J, Yasmin, R, & Osmadi, A.(2021). *The impact of proactive personality on innovative work behavior: The role of work engagement and transformational leadership*. *Leadership Organization on Development Journal* 42(7), 613.

- 26- Nobili,T.(2018). *The Role of Proactive Behaviors in the Organizational Socialization of K-12 Principals*.PH.D. dissertation, school of education, Univ. of Bridgeport, Bridgeport.
- 27- Onykwere, Lawretta Adaobi, John Nwokocha and Nwachukwu Prince Ololube. (2019). *Proactive Leadership and global transformation in Organization policy and management (OPM)*, International Journal of Institutional Leadership Policy and Management, Vol.1, No.1, p182
- 28- Organization of Economic cooperation and development.(2019). *The future of Education and skills in a changing world*. OECD I library.
- 29- Parker,S.k., & Collins,C.G.,(2010). *Taking stock: Intergrating and differentiating mutiple forms of proactive behavior*. Journal of Management, Vol. 36 Issue:(3), pp. 662-663.
- 30- Presbitero, Alfred.(2015). *Proactive in career development employees*, *Career development International*, Vol.20 Iss 5 permanent link to this document <https://dx.doi.org.10.1108/CDI-03-2015-0043>
- 31- Puccio,G. & Mance,M.& Murdock,M.(2011). *Creative Leadership: Skills That Drive Change*. SAGE.
- 32-Rosalska, Malgorzata .(2021). *Proactive students between diagnostic ussumptions and Methodical solutions*. Dyskursy Mlodych Andragogow/ Adult Education Discourses <https://doi.prg/10.34768/dma.v22>
- 33- Al- Saeedi,J.M.F., & Al- Taei,A.H.F.(2021). *The role of proactive leadership in crisis management by mediting human resource reengineering*. International Journal of Research in Social Sciences Gumanities. <https://doi.org/10.37648/ijssh.03.021i11v>
- 34- Al- Sahi, N.A., D, clerq, D., & Azeem, M.U.(2025). *A glimpse into employee proactive behavior: The followership perspective*. Current psychology. <https://doi.org/10.1007/s12144-025-08048-8>
- 35- Tikkan, L., Pyhalto, K., Pietarinen, J., & Soini, T.(2017). *Interrelations beyween principals risk of burnout profiles and proacyive self- regulation strategies*. Social Psychology of Education, 20(2), 259-274. Doi:10.1007/s11218-017-9379-9.
- 36- Tompkins, A.L.(2025). *Guardians or by tenders ? Examining School Shooting responses in the Southern United States*. Journal of Education Research and practice, 15, <https://doi.org/10.5590/JERAP.15.1995.36>
- 37- Vogt ,C., van gils , S, van Quaquebake, N., Grover S.L., &Eckl of, T.(2021). *Proactivity at work: The rules of respectful leadership and leader group proto typicality*. Journal of personnel psychology, 20(3) <https://doi.org/10.1027/186-5888/0000275>
- 38- Walker, A.(2025). *Priorities- Strategies, and challenges: proactive leadership in multi-ethnic schools Nottingham: National collage for school leadership*.

- 39- We, C.-H., & Parker, S.K. (2014). *Leadership for initiative: How develop employess who can accomplish goals*. In D. V. Day (ED), *The Oxford handbook of leadership and organazayion* (pp. 175- 190). University Oxford Press
<https://doi.org/10.1003/oxfordhb/9780199755615.013.19>
- 40- Wu, C. & Wang, Y. (2011). *Understanding Proactive Leadership, Advances in Global Leadership*. 6, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 299-314.
[https://doi.org/10.1108/S1535-1203\(2011\)0000006015](https://doi.org/10.1108/S1535-1203(2011)0000006015)
- 41- Wu, Mingchang., Siswanto, Ibnu., Ko, Chenju., Minghat, Asnul Daher and, Mustakim, Siti Salina. (2018). *The Proactivity academic elites: a systematical approach to proactive development in university settings*. The Trkish online Journal of Design (2146- 5193), 1636-1648.
- 42- Yukl,G., & Gardner,W.L.(2020). *Leadership in Organizations (9thed)*. Pearson.
- 43- Zacher, H., & Jimmie son, N.L.(2013). *Leader follower interactions: relations with OCB and sales productivity*, Journal of Managerial psychology,28(1).
- 44- Zhang, Y., Adams, D., & Lee, K.C.SS.(2022). *The relationship between technology leadership and teacher IXCT competency in higher education*, Education and Information Technologies, 27(7) <https://doi.org/10.1007/S10639-022/1037-0>

الملاحق

الملحق (1)

قائمة بأسماء السادة المحكمين

السادة المحكمين	الصفة العلمية	الجامعة	القسم
1 د. محمد حلاق	أستاذ	جامعة دمشق	التربية المقارنة
2 د. ابتسام ناصيف	أستاذ	جامعة دمشق	التربية المقارنة
3 د. باسمه حلاوة	أستاذ	جامعة دمشق	التربية المقارنة
4 د. رنا الزبن	أستاذ مساعد	جامعة دمشق	التربية المقارنة
5 د. لينا شالاتي	أستاذ مساعد	جامعة دمشق	التربية المقارنة
6 د. خديجة غرير	مدرس	جامعة دمشق	التربية المقارنة
7 د. وسيم القصير	مدرس	جامعة دمشق	التربية المقارنة

الملحق (2)

كتاب موافقة مديرية التربية في محافظة دمشق على التطبيق الميداني للبحث في مدارس التعليم الثان



الجمهورية العربية السورية
 وزارة التعليم العالي
 جامعة دمشق - كلية التربية
 الرقم : ٧٠٧ / ص

إلى مديرية التربية في محافظة دمشق

تحية طيبة وبعد:

يرجى التفضل بتسهيل مهمة السيدة ر هف غيث يوسف طالبة الماجستير في جامعة دمشق من أجل تطبيق بحث بعنوان (متطلبات تطوير الإدارة المدرسية في ضوء مدخل القيادة الاستباقية، حالة دراسية مديرو ومدرسو التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق).

شاكرين تعاونكم

دمشق في / / ١٤٤٦ هـ ٢٥ / ٣ / ٢٠٢٥ م

الدكتور المشرف
سميه منصور

نائب رئيس جامعة دمشق لشؤون البحث العلمي والدراسات العليا
الأساذ الدكتور غيث هاشم ورقوزق

مديرية التربية في محافظة دمشق

الرقم : ٦٨٤ (م/١)



إلى مدارس التعليم الثانوي العام

نثبت أعلاه كتاب كلية التربية بجامعة دمشق رقم ٧٠٧ / ص تاريخ ٢٥ / ٣ / ٢٠٢٥ م.

يطلب إليكم تسهيل مهمة الطالبة لإعداد الدراسة الميدانية المكلفة بهاو توزيع الاستبيان المرفق للاطلاع والتفقد بمضمونه

دمشق في / / ١٤٤٦ هـ ٦ / ٩ / ٢٠٢٥ م

صورة إلى:

مدير التربية والتعليم
عسان اللحام

• مكتب السيد المسير
 • صاحبة العادة



الملحق (3)
الاستبانة قبل التحكيم



جامعة دمشق
كلية التربية
قسم التربية المقارنة

استبانة موجهة إلى السادة مديري ومدرسي مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق

عنوان البحث:

"متطلبات تطوير الإدارة المدرسية في ضوء مدخل القيادة الاستباقية"

حالة دراسية : مديرو ومدرسو التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق

تهدف الاستبانة إلى التعرف على آراء المديرين والمدرسين في الكشف عن درجة ممارسة القيادة الاستباقية وتحديد

درجة توافر وأهمية المتطلبات اللازمة لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي في ضوء هذه القيادة.

تتألف من محورين رئيسيين

المحور الأول: يتضمن درجة ممارسة القيادة الاستباقية من قبل مديري ومدرسي التعليم الثانوي العام في مدينة

دمشق المتمثلة بأربع مجالات وهي: التمكين الإداري، مواجهة المواقف، البحث عن الدعم، المبادرة.

المحور الثاني: يتضمن المتطلبات الضرورية لتطوير واقع الإدارة المدرسية في ضوء مدخل القيادة الاستباقية

والمتمثلة بثلاث مجالات: الشخصية، الإدارية، الفنية.

وتعرف الباحثة القيادة الاستباقية إجرائياً: هي منهج إداري معاصر يتسم بالتركيز على المستقبل من خلال

ممارسة مدير المدرسة لمهارات التمكين الإداري، والمواجهة الفعالة للمواقف الطارئة، والبحث المستمر عن

الدعم، والمبادرة بإحداث تغييرات إيجابية، وإكسابها لفرق العمل كممارسات إدارية استباقية، حيث يُظهر فيها

مديرو ومدرسو التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق تمتعهم بالشخصية الاستباقية من خلال مدى توافر متطلبات تطبيق هذه القيادة وأهمية تلك المتطلبات.

يرجى التفضل من سيادتكم بالمساهمة في إغناء هذه البحث من خلال الإجابة عن عباراتها التي بين أيديكم وذلك بوضع إشارة (X) إلى جانب ما تروه مناسباً ويتفق مع وجهة نظركم، وتفضلوا بقبول وافر التقدير
الباحثة رهنف يوسف

البيانات الأساسية

- المسمى الوظيفي () مدير
() مشرف تربوي
() مدرس
المؤهل العلمي () إجازة جامعية
() ماجستير فما فوق
سنوات الخدمة () أقل من خمس سنوات
() من 5 إلى 10 سنوات
() أكثر من 10 سنوات

درجة ممارسة القيادة الاستباقية					
المجال الأول: التمكين الإداري					
العبارات		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة جداً
1	يعتمد المدير أسلوب فرق العمل				
2	يُشرك المدير المدرسين في حل المشكلات التعليمية				
3	يكلف المدير بعض المدرسين من ذوي الكفاءة تدريب المدرسين الجدد على العمل				
4	يشجع المدير على طرح أفكار إبداعية للمدرسة				

5	يكلف المدير أحد المدرسين لمهمة توزيع الطلاب على الصفوف في بداية العام الدراسي				
6	يتعاون المدير مع المدرسين لتنظيم النشاط الاجتماعي في المدرسة				
المجال الثاني: مواجهة المواقف					
7	يسعى المدير إلى مواجهة المشكلات المدرسية بكفاءة				
8	يحلل المدير المشكلة من جميع النواحي للوصول إلى الحل المناسب				
9	يضع المدير البدائل المتعددة للمشكلة التي تواجه المدرسة				
10	يعمل المدير على اختيار الحل المناسب لمواجهة المشكلة				
11	يتخذ المدير القرارات في بيئة العمل المدرسي بعد التفكير بها جيداً				
12	ينجح المدير في تحقيق أهداف المدرسة على الرغم من التحديات التي تواجهه				
المجال الثالث: البحث عن الدعم					
13	يسعى المدير إلى توظيف الشراكة المجتمعية في تفعيل البرامج المدرسية				
14	يتواصل المدير مع مديرية التربية للحصول على الدعم المناسب عند مواجهة المشكلات				
15	يُطلع المدير الجهات المعنية (مديريات التربية، المدرسين) على سير الأعمال المتعلقة بتحسين العمل المدرسي وتطويره				
16	يحرص المدير للحصول على المعلومات الموثوقة التي تساعد في التعامل مع أمور العمل				
17	يوفر المدير مكان ملائم في المدرسة لعقد اجتماعات المدرسين				
18	يوجه المدير فرق العمل للاستفادة من البرامج التدريبية				
المجال الرابع: المبادرة					
19	يتسم المدير بدرجة عالية من المسؤولية				

المحور الثاني: متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية

درجة التوافر

درجة الأهمية

منخفض ة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
										يوفر المدير علاقات تسودها الثقة المتبادلة مع الجميع	27
										تمتع المدير بصفات شخصية رائدة تهدف لتحقيق الأهداف المرجوة	28
										تقديم الدعم للمدرسين من خلال التوجيه والمشورة من قبل مدير المدرسة	29
										توفير بيئة عمل تشجع على التواصل الفعال	30
										توفير بيئة عمل تشجع على تعزيز القيم الإيجابية بين العاملين	31
										توفير بيئة عمل مريحة تدعم الراحة النفسية للمدرسين	32

										امتلاك المدير القدرة على تنمية مهارة حل المشكلات للعاملين معه	33
										قدرة المدير على إقناع فرق العمل بشكل إيجابي لتحقيق الأهداف	34
										قدرة المدير على فهم وجهات نظر المدرسين واحتياجاتهم	35
										قدرة المدير على فهم احتياجات المدرسين	36
المجال الثاني : المتطلبات الإدارية											
										منح مدير المدرسة الاستقلالية في اتخاذ القرارات	37
										القدرة على التكيف مع ضغوطات العمل المدرسي	38
										قدرة المدير على المشاركة في أعمال تتطلب تحقيق أهداف بعيدة المدى	39
										اعتماد المدير مبدأ المشاركة لتعزيز التعاون بين المدرسين	40
										توفير بيئة مدرسية تشجع على اتخاذ القرارات التعليمية	41
										قدرة إدارة المدرسة على حل المشاكل بشكل منهجي	42
										وضع آليات لمراقبة الأداء لتحسين العمليات	43
										توظيف التطورات العلمية في تطوير الأداء الإداري وتعزيز الكفاءة	44
										توظيف التطورات العلمية في تعزيز الكفاءة	45
										نشر ثقافة التفكير الإبداعي في المدرسة	46
										تعزيز مفهوم القيادة التي تركز على التنبؤ بالمستقبل في المدرسة	47

										توظيف التكنولوجيا في تحسين فاعلية العمليات الإدارية في المدرسة	48
										قدرة المدير على مواجهة التحديات التعليمية.	49
										تقييم الوضع الحالي للمدرسة لتحديد نقاط القوة والضعف	50
										تحفيز المدرسين على تبادل الممارسات الناجحة بينهم وبين المدارس المجاورة	51
المحور الثالث: المتطلبات الفنية											
										تدريب مديري المدارس على مهارات التفكير الاستراتيجي	52
										تشجيع المدير على القيام بتقييم ذاتي بشكل دوري	53
										تعزيز ثقافة الحوار المفتوح بين العاملين في المدرسة	54
										تعزيز مشاركة أولياء الأمور في العملية التعليمية	55
										تعزيز تعاون الإدارة مع المدرسين في إعداد البرامج التدريبية	56
										تشجيع الابتكار والتجريب في بيئة المدرسة	57
										تحقيق التنمية المهنية المستمرة للإدارة المدرسية حول المهارات القيادية	58
										توفير كوادر فنية مؤهلة لتقويم أداء المدرسين	59
										إجراء دورات تدريبية لتشجيع الإبداع الإداري بين العاملين في المدرسة	60

الملحق (4)
المقابلة قبل التحكيم



جامعة دمشق

كلية التربية

قسم التربية المقارنة

مقابلة موجهة إلى مديري التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير بعنوان:

متطلبات تطوير الإدارة المدرسية في ضوء مدخل القيادة الاستباقية

حالة دراسية: مديرو ومدرسو التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق

تهدف المقابلة الحالية إلى الكشف عن المعوقات التي تحول دون تطبيق القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق، تعرف القيادة الاستباقية إجرائياً: هي منهج إداري معاصر يتسم بالتركيز على المستقبل والفاعلية في اقتناص الفرص ومواجهة التحديات لاستباق الأحداث قبل وقوعها، من خلال مجموعة من الخبرات الإدارية في مجالات التمكين الإداري، مواجهة المواقف، البحث عن الدعم، المبادرة. يرجى التقضل من سيادتكم بالمساهمة في إغناء هذه البحث وتخصيص بعضاً من وقتكم للإجابة عن عبارات المقابلة التي بين أيديكم بنعم أو لا، وإضافة ما تراه مناسباً في المكان المناسب من وجهة نظرك وتفضلوا بقبول وافر الاحترام

الباحثة رهن يوسف

المعوقات		نعم	لا
1	اتباع أساليب عمل تقليدية تفتقر إلى المرونة		
2	قلة اتباع أسلوب فرق العمل		
3	تخوف المديرين من التغيير في أسلوبهم		

4	ضعف قدرة المدير على التنبؤ بمستقبل المدرسة		
5	قصور برامج التنمية المهنية لمديري المدارس		
6	ضعف قدرة مدير المدرسة على تبني أفكار جديدة		
7	انشغال المدير بالمهام اليومية		
8	ضعف الوضوح في تحديد الأدوار بين العاملين في المدرسة		
9	قصور في برامج التدريب للمديرين التي تعزز مهارات القيادة الاستباقية لديهم		
10	قلة الفرص لتبادل المعرفة بين الإداريين والمدرسين		
11	عدم وجود رؤية واضحة من وزارة التربية		
12	قلة تحفيز المدرسين للمشاركة في صنع القرار		
13	ضعف الخبرات لدى المدرسين		
14	قصور في التأهيل الأكاديمي لمدير المدرسة		
15	ضعف كفايات المدير المرتبطة بالتخطيط		
16	قصور وجود محفزات معنوية لمديري المدارس أصحاب الأداء المتميز		
17	ضعف قدرة المدير على تبني مداخل إدارية حديثة		
18	القصور في ثقافة المؤسسة التعليمية التي تشجع على المخاطرة والابتكار		
19	ضعف قدرة المدير على وضع حلول للمشكلات التي تواجه العمل المدرسي		
20	القصور في ثقافة المؤسسة التعليمية التي تشجع على المخاطرة والابتكار		

معوقات أخرى ترغب في إضافتها

.....

.....

الملحق (5)
الاستبانة بعد التحكيم



جامعة دمشق

كلية التربية

قسم التربية المقارنة

استبانة موجهة إلى السادة مديري ومدرسي مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق

عنوان البحث: "متطلبات تطوير الإدارة المدرسية في ضوء مدخل القيادة الاستباقية"

حالة دراسية : مديرو ومدرسو التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق

تهدف الاستبانة إلى التعرف على آراء المديرين والمدرسين في الكشف عن درجة ممارسة القيادة الاستباقية وتحديد

درجة توافر وأهمية المتطلبات اللازمة لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي في ضوء هذه القيادة.

تتألف من محورين رئيسيين

المحور الأول: يتضمن درجة ممارسة القيادة الاستباقية من قبل مديري ومدرسي التعليم الثانوي العام في مدينة

دمشق المتمثلة بـ أربع مجالات وهي: التمكين الإداري، مواجهة المواقف، البحث عن الدعم، المبادرة.

المحور الثاني: يتضمن المتطلبات الضرورية لتطوير واقع الإدارة المدرسية في ضوء مدخل القيادة الاستباقية

والمتمثلة بـ ثلاث مجالات: الشخصية، الإدارية، الفنية.

وتعرف الباحثة القيادة الاستباقية إجرائياً: هي منهج إداري معاصر يتسم بالتركيز على المستقبل من خلال

ممارسة مدير المدرسة لمهارات التمكين الإداري، والمواجهة الفعالة للمواقف الطارئة، والبحث المستمر عن

الدعم، والمبادرة بإحداث تغييرات إيجابية، وإكسابها لفرق العمل كممارسات إدارية استباقية، حيث يُظهر فيها

مديرو ومدرسو التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق تمتعهم بالشخصية الاستباقية من خلال مدى توافر متطلبات

تطبيق هذه القيادة وأهمية تلك المتطلبات.

يرجى التفضل من سيادتكم بالمساهمة في إغناء هذه البحث من خلال الإجابة عن عباراتها التي بين أيديكم وذلك بوضع إشارة (X) إلى جانب ما تروه مناسباً ويتفق مع وجهة نظركم، وتفضلوا بقبول وافر التقدير

الباحثة رهنف يوسف

البيانات الأساسية

المسمى الوظيفي () مدير

() مدرس

المؤهل العلمي () إجازة جامعية

() دبلوم تأهيل تربوي

() ماجستير فما فوق

سنوات الخدمة () أقل من خمس سنوات

() من 5 إلى 10 سنوات

() أكثر من 10 سنوات

المحور الأول: درجة ممارسة القيادة الاستباقية في مدارس التعليم الثانوي العام						
المجال الأول: التمكين الإداري						
العبارات	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	
1 يعتمد المدير أسلوب فرق العمل						
2 يُشرك المدير المدرسين في حل المشكلات التعليمية						
3 يكلف المدير بعض المدرسين من ذوي الكفاءة تدريب المدرسين الجدد على العمل						
4 يشجع المدير على طرح أفكار إبداعية للمدرسة						
5 يكلف المدير أحد المدرسين لمهمة توزيع الطلاب على الصفوف في بداية العام الدراسي						
6 يتعاون المدير مع المدرسين لتنظيم النشاط الاجتماعي في المدرسة						

المجال الثاني: مواجهة المواقف					
					7 يسعى المدير إلى مواجهة المشكلات المدرسية بكفاءة
					8 يحلل المدير المشكلة من جميع النواحي للوصول إلى حل لها
					9 يضع المدير البدائل المتعددة للمشكلة التي تواجه المدرسة
					10 يعمل المدير على اختيار الحل المناسب لمواجهة المشكلة
					11 يتخذ المدير القرارات في بيئة العمل المدرسي بعد التفكير بها جيداً
					12 ينجح المدير في تحقيق أهداف المدرسة على الرغم من التحديات التي تواجهه
المجال الثالث: البحث عن الدعم					
					13 يسعى المدير إلى توظيف الشراكة المجتمعية في تفعيل البرامج المدرسية
					14 يتواصل المدير مع مديرية التربية للحصول على الدعم المناسب عند مواجهة المشكلات
					15 يُطلع المدير الجهات المعنية (مديريات التربية، المدرسين) على سير الأعمال المتعلقة بتحسين العمل المدرسي وتطويره
					16 يحرص المدير للحصول على المعلومات الموثوقة التي تساعد في التعامل مع أمور العمل
					17 يوفر المدير مكان ملائم في المدرسة لعقد اجتماعات المدرسين
					18 يوجه المدير فرق العمل للاستفادة من البرامج التدريبية
المجال الرابع: المبادرة					
					19 يتسم المدير بدرجة عالية من المسؤولية
					20 يكون المدير سباقاً في طرح الأفكار والمبادرات الجديدة
					21 يتسم المدير بسرعة الاستجابة لتحديات بيئة العمل
					22 يجتهد المدير في معرفة ما يجب عمله للتحرك تجاه الأحداث المستقبلية

					يعمل المدير على وضع خطة للتعامل مع المشاكل قبل حدوثها	23
					يتخذ المدير خطوات استباقية لتطبيق التعديلات اللازمة قبل أن تتجلى الحاجة الفعلية إليها	24
					يشجع المدير المبادرات المفيدة من قبل المدرسين والطلبة	25
					يساعد المدير في تعزيز روح المبادرة بين المدرسين	26

المحور الثاني: متطلبات تطبيق القيادة الاستباقية

المجال الأول: المتطلبات الشخصية

درجة الأهمية					درجة التوافر						
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	منخفض جداً	منخفض	متوسط	عالية	عالية جداً	العبارات	
										يوفر المدير علاقات تسودها الثقة المتبادلة مع الجميع	27
										تمتّع المدير بصفات شخصية رائدة (اتخاذ القرار، تواصل جيد، حل المشكلات) تهدف لتحقيق الأهداف المرجوة	28
										تقديم الدعم للمدرسين من خلال التوجيه والمشورة من قبل مدير المدرسة	29
										توفير بيئة عمل تشجع على التواصل الفعال	30
										توفير بيئة عمل تشجع على تعزيز القيم الإيجابية بين العاملين	31
										توفير بيئة عمل مريحة نفسياً للمدرسين	32
										امتلاك المدير القدرة على تنمية مهارة حل المشكلات للعاملين معه	33
										قدرة المدير على إقناع فرق العمل بشكل إيجابي لتحقيق الأهداف	34

										قدرة المدير على فهم وجهات نظر المدرسين واحتياجاتهم	35
										قدرة المدير على فهم احتياجات المدرسين	36
المجال الثاني : المتطلبات الإدارية											
										منح مدير المدرسة الاستقلالية في اتخاذ القرارات	37
										القدرة على التكيف مع ضغوطات العمل المدرسي	38
										قدرة المدير على المشاركة في أعمال تتطلب تحقيق أهداف بعيدة المدى	39
										اعتماد المدير مبدأ المشاركة لتعزيز التعاون بين المدرسين	40
										توفير بيئة مدرسية تشجع على اتخاذ القرارات التعليمية	41
										قدرة إدارة المدرسة على حل المشاكل بشكل منهجي	42
										وضع آليات لمراقبة الأداء لتحسين العمليات (تحليل بيانات بالتحصيل الأكاديمي، جمع ملاحظات المعلمين)	43
										توظيف التطورات العلمية في تطوير الأداء الإداري	44
										توظيف التطورات العلمية في تعزيز الكفاءة	45
										نشر ثقافة التفكير الإبداعي في المدرسة	46
										تعزيز مفهوم القيادة التي تركز على التنبؤ بالمستقبل في المدرسة	47
										توظيف التكنولوجيا في تحسين فاعلية العمليات الإدارية في المدرسة	48

										قدرة المدير على مواجهة التحديات التعليمية.	49
										تقييم الوضع الحالي للمدرسة لتحديد نقاط القوة والضعف	50
										تحفيز المدرسين على تبادل الممارسات الناجحة بينهم وبين المدارس المجاورة	51
المحور الثالث: المتطلبات الفنية											
										تدريب مديري المدارس على مهارات التفكير الاستراتيجي	52
										تشجيع المدير على القيام بتقييم ذاتي بشكل دوري	53
										تعزيز ثقافة الحوار المفتوح بين العاملين في المدرسة	54
										تعزيز مشاركة أولياء الأمور في العملية التعليمية	55
										تعزيز تعاون الإدارة مع المدرسين في إعداد البرامج التدريبية	56
										تشجيع الابتكار والتجريب في بيئة المدرسة	57
										تحقيق التنمية المهنية المستمرة للإدارة المدرسية حول المهارات القيادية	58
										توفير كوادر فنية مؤهلة لتقويم أداء المدرسين	59
										إجراء دورات تدريبية لتشجيع الإبداع الإداري بين العاملين في المدرسة	60

الملحق (6)
المقابلة بعد التحكيم



جامعة دمشق

كلية التربية

قسم التربية المقارنة

مقابلة موجهة إلى مديري التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير بعنوان:

متطلبات تطوير الإدارة المدرسية في ضوء مدخل القيادة الاستباقية

حالة دراسية: مديرو ومدرسو التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق

تهدف المقابلة الحالية إلى الكشف عن المعوقات التي تحول دون تطبيق القيادة الاستباقية في مدارس التعليم

الثانوي العام في مدينة دمشق، تعرف القيادة الاستباقية إجرائياً: هي منهج إداري معاصر يتسم بالتركيز على

المستقبل والفاعلية في اقتناص الفرص ومواجهة التحديات لاستباق الأحداث قبل وقوعها، من خلال مجموعة من

الخبرات الإدارية في مجالات التمكين الإداري، مواجهة المواقف، البحث عن الدعم، المبادرة. يرجى التفضل من

سيادتكم بالمساهمة في إغناء هذه البحث وتخصيص بعضاً من وقتكم للإجابة عن عبارات المقابلة التي بين

أيديكم بنعم أو لا، وإضافة ما تراه مناسباً في المكان المناسب من وجهة نظرك وتفضلوا بقبول وافر الاحترام

الباحثة رهنف يوسف

المعوقات		
لا	نعم	
المعوقات التنظيمية التي تواجه تطبيق القيادة الاستباقية		
		1 إتباع أساليب عمل تقليدية تفتقر إلى المرونة
		2 ضعف كفايات المدير المرتبطة بالتخطيط
		3 انشغال المدير بالمهام اليومية
		4 القصور في ثقافة المؤسسة التعليمية التي تشجع على المخاطرة والابتكار

5	عدم وجود رؤية واضحة من وزارة التربية		
6	ضعف الخبرات لدى المدرسين		

معوقات أخرى ترغب في إضافتها

المعوقات		نعم	لا
المعوقات المادية التي تواجه تطبيق القيادة الاستباقية			
1	قلة الميزانية المخصصة لصيانة أو تطوير مرافق المدرسة		
2	محدودية فرص الحصول على مصادر تمويل كافية لدعم احتياجات المدرسة		
3	غياب الدعم المالي لتوفير برامج متخصصة للمديرين والمدرسين		
4	ضعف الحوافز المالية للإداريين والمدرسين		
5	نقص التمويل المخصص للمبادرات والأنشطة الإبداعية المدرسية		
6	صعوبة الحصول على تمويل خارجي أو شراكات لدعم المدرسة		

معوقات أخرى ترغب في إضافتها

المعوقات		نعم	لا
المعوقات السلوكية التي تواجه تطبيق القيادة الاستباقية			
1	تخوف المديرين من التغيير في أسلوبهم		
2	ضعف قدرة المدير على وضع حلول للمشكلات التي تواجه العمل المدرسي		
3	ضعف قدرة المدير على تبني أفكار جديدة		

4	قصور وجود محفزات معنوية لمديري المدارس أصحاب الأداء المتميز	
5	ضعف قدرة المدير على تبني مداخل إدارية حديثة	
6	ضعف قدرة المدير على التنبؤ بمستقبل المدرسة	

معوقات أخرى ترغب في إضافتها

الملحق (7)
جدول مورغان لحساب حجم العينة

تحديد حجم العينة

(حجم المجتمع N ، حجم العينة S)

S	N	S	N	S	N
291	1200	140	220	10	10
297	1300	144	230	14	15
302	1400	148	240	19	20
306	1500	152	250	24	25
310	1600	155	260	28	30
313	1700	159	270	32	35
317	1800	162	280	36	40
320	1900	165	290	40	45
322	2000	169	300	44	50
327	2200	175	320	48	55
331	2400	181	340	52	60
335	2600	186	360	56	65
338	2800	191	380	56	70
341	3000	196	400	63	75
346	3500	201	420	66	80
351	4000	205	440	70	85
354	4500	210	460	73	90
357	5000	214	480	76	95
361	6000	217	500	80	100
364	7000	226	550	86	110
367	8000	234	600	92	120
368	9000	242	650	97	130
370	10000	248	700	103	140
375	15000	254	750	108	150
377	20000	260	800	113	160
379	30000	265	850	118	170
380	40000	269	900	123	180
381	50000	274	950	127	190
382	75000	278	1000	132	200
384	1000000	285	1100	136	210

Krejcie , R & Morgan, D(1970):Determining sample size for research activities . *Educational and Psychological*

الملحق (8)
تقرير التدقيق اللغوي

الأستاذ الدكتور عميد كلية التربية

تحية طيبة وبعد:

فقد قمت بالتدقيق اللغوي لـ (أطروحة الدكتوراه / رسالة الماجستير) التي أعدت
من قبل الطالبة : رهنه عيسى يوسف

وعنوانها:

متطلبات تطوير الإدارة المدرسية في ضوء مدخل القيادة الاستباقية
حالة دراسية : مديرو ومدرسو التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق

بإشراف الدكتور : أ. د. سميرة هيدر منصور

د. محسن علم

أستاذ متعاقد في كلية التربية / جامعة دمشق

دكتوراه في اللغة العربية وآدابها

التخصص: الدراسات اللغوية

رقم الهاتف: 0940433748

التوقيع:



دمشق ٢٠٢٥ / ٨ / ٢٣

Abstract

Requirements for Developing School Administration in Light of the Proactive Leadership Approach

Case Study: Principals and Teachers of General Secondary Education in Damascus City

The current study aimed to identify the requirements for developing the administration of general secondary schools in Damascus City in light of the proactive leadership approach. It sought to determine the degree of implementation of proactive leadership, as well as the availability and importance of its application requirements in general secondary schools from the perspectives of principals and teachers. Additionally, the study aimed to identify the significance of differences in the mean scores of participants' responses regarding the degree of practicing proactive leadership and the availability and importance of its requirements, based on the independent variables (job title, academic qualification, years of service).

To achieve these objectives, the researcher adopted the descriptive-analytical method and used two tools: a questionnaire and a semi-structured interview guide. The questionnaire was divided into two axes:

- The first axis (to study the degree of implementing proactive leadership), which included empowerment, seeking support, confronting situations, and initiative.
- The second axis (to study the availability and importance of the requirements for implementing proactive leadership), which included three domains: personal, administrative, and technical requirements, directed to both principals and teachers.

The semi-structured interview guide (to study the obstacles to implementing proactive leadership) included three domains: organizational, material, and behavioral obstacles, directed to principals.

The study population included all principals and teachers of general secondary education in Damascus City, totaling 2,200 teachers and 75 principals for the academic year 2025. The research sample consisted of 62 principals (79.48%) and 326 teachers (14.81%), selected using simple random sampling.

Key Findings:

1. The degree of proactive leadership implementation in secondary schools in Damascus was rated as moderate by both principals and teachers.
2. The availability of requirements for implementing proactive leadership was rated as low overall and across subdomains.
3. Among the requirement domains, only personal requirements were rated as moderately available; the rest were low.
4. The importance of proactive leadership requirements was rated as high overall and across all subdomains.
5. No significant differences were found in the degree of practicing proactive leadership based on job title (principal vs. teacher).
6. Significant differences were found based on academic qualification (favoring those with postgraduate degrees), except in the initiative domain.
7. No significant differences were found based on years of service, except in the domains of seeking support and confronting situations, favoring those with 10+ years of service.
8. No significant differences were found in the availability of requirements based on job title or academic qualification.
9. Significant differences were found in the technical requirements domain based on years of service, favoring those with 10+ years.
10. Significant differences in the importance of technical requirements were found based on job title, favoring principals.
11. Significant differences in the importance of requirements were found based on academic qualification, favoring those with a diploma in educational qualification.
12. No significant differences were found in the importance of requirements based on years of service.
13. The most important personal requirements included self-confidence, effective communication, understanding and motivating teachers, and fostering respectful and supportive relationships within the school.

14. The most important administrative requirements included strategic planning, efficient time and resource management, teamwork activation, and continuous performance monitoring.

15. The most important technical requirements included training principals in future thinking skills, providing qualified evaluation staff, using technology, encouraging innovation, and promoting knowledge exchange inside and outside the school.

16. The main obstacles to implementing proactive leadership were categorized into three levels:

- Organizational: administrative rigidity, weak planning, principals' preoccupation with daily tasks, and insufficient training programs.

- Material: lack of funding, weak incentives, absence of development support programs, and poor technological infrastructure.

- Behavioral: resistance to change, weak initiative and motivation, preference for individual over team work, and limited adoption of modern school management approaches. These challenges hinder foresight and obstruct the proactive development of school administration.

Keywords: Development Requirements, Proactive Leadership, Secondary Education.

Syrian Arab Republic

Damascus University

Faculty of education

Department of Comparative Education



**Requirements for Developing school Administration in light of the Proactive
Leadership Approach**

Case Study: Principals and Teachers of General Secondary Education in Damascus
City

*A dissertation submitted in fulfillment of the requirements for the degree of (Master) in
Comparative Education Administration*

By

(Rahaf Ghaith Yousef)

Supervisor

(Dr. Somaia Haider Mansour)

Professor at Department of Comparative Education

2024-2025

