Journal of Educational and Psychological Sciences (JEPS) • Vol 9, Issue 6 (2025) • P: 81 - 59
https://journals.ajsrp.com/index.php/jeps
ISSN: 2522-3399 (Online) • ISSN: 2522-3399 (Print)

Development of Foresight Leadership Skills for Female Principals of Public Schools in Jeddah from Their Perspective

Ms. Haneen Siraj Mitwalli*, Co-Prof. Randa Ahmed Hariri
Dar Al-Hekma University | KSA

Received: 11/10/2024
Revised: 27/10/2024
Accepted: 16/11/2024
Published: 30/05/2025

* Corresponding author: haneen.s.mitwalli@gmail.com

Citation: Mitwalli, H. S., & Hariri, R. A. (2025). Development of Foresight Leadership Skills for Female Principals of Public Schools in Jeddah from Their Perspective. *Journal of Educational and Psychological Sciences, 9*(6), 59 – 81. https://doi.org/10.26389/AJSRP.L1301024

2025 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• **Open Access**

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

Abstract: This study aimed to investigate the perspectives of female public-school principals in Jeddah on ways to enhance their skills in forward-looking leadership. Furthermore, it is essential to elucidate the notable variations in responses within the study sample as a result of variances in academic credentials and years of professional experience. A quantitative descriptive survey approach was employed, using a questionnaire to gather data from a sample of 261 principals selected through a simple random method out of a total population of 740. The results indicated that school principals highly rated decision-making skills as the most important, followed by strategic planning and human resources management skills. Interestingly, there were no statistically significant differences in responses based on academic qualifications or years of experience. The study recommended that the Education Department conduct seminars, lectures, and workshops to help principals better understand and implement forward-looking leadership practices. Furthermore, specific training courses in strategic planning, decision-making, and human resources management tailored to the needs of principals were also suggested. Overall, the study highlights the importance of continuous development and training for school principals to effectively lead their institutions towards future success.

Keywords: developing ways, school principals' skills, forward-looking leadership..

تطوير مهارات القيادة الاستشرافية لمديرات المدارس الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظرهنّ

أ. حنين سراج متولي*، أ.م.د/ رندة أحمد حريري
جامعة دار الحكمة | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن سبل تطوير مهارات مديرات المدارس في ضوء القيادة الاستشرافية في المدارس الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظرهنّ، والكشف عن مدى وجود فروق في وجهات نظرهنّ تُعزَى لاختلاف (المؤهل العلمي وسنوات الخبرة)، وقد اتبعت الدراسة المنهج الكمي الوصفي المسحي، واستبانة طبقت على عينة عشوائية قوامها (261) مديرة بالمدارس الحكومية بمدينة جدة، وبينت النتائج أنّ سبل تطوير مهارات مديرات المدارس في ضوء القيادة الاستشرافية في المدارس الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظرهن جاءت بمتوسط كلّي (4.20 من 5) بدرجة أهمية (كبيرة)، وعلى مستوى المجالات؛ جاء مجال مهارة صنع القرار أولًا بمتوسط (4.23)، ثم التخطيط الاستراتيجي (4.22) وكلاهما بدرجة أهمية (كبيرة جدًا)، وأخيرًا؛ مهارة إدارة الموارد البشرية بمتوسط (4.14) وبدرجة أهمية (كبيرة)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين وجهات نظر العينة تُعزَى للمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة. بناء على النتائج أوصت الباحثة إدارة التعليم بعقد ندوات ومحاضرات وورش عمل موجهة لمديرات المدارس حول القيادة الاستشرافية وطرق تطبيقها بفاعلية في المدارس، كذلك تقديم دورات تدريبية نوعية في مجالات التخطيط الاستراتيجية وصنع القرار وإدارة الموارد البشرية تلبي احتياجات مديرات المدارس الفعلية، إضافة إلى مقترحات بدراسات مستقبلية في الموضوع.

الكلمات المفتاحيةً: سبل تطوير، مهارات القيادة الاستشرافية، وجهات نظر مديرات المدارس، مدينة جدة.

1- المقدمة

تعدُّ قضية تطوير نظام التعليم وتحسينه من الأولويات الملحة التي تتصدر أجندة المملكة العربية السعودية، حيث تبذل جهوداً متواصلة للنهوض بمستوى الإدارات المدرسية وتوفير الدعم اللازم لها، بهدف تعزيز جودة العملية التعليمية بشكل يتماشى مع التحديات المعاصرة. فالإدارات المدرسية تواجه معوقات جمة تقف عائقاً أمام رفع مستوى أدائها، مما يستدعي اهتماماً خاصاً برفع كفاءتها (آل سليمان والحبيب، 2017). يتضح من الجهود الحثيثة أن المملكة تعتمد على عدة برامج ومبادرات محورية، منها "تحديث" و"قادة" و"مسار"، لتعزيز مهارات وقدرات القيادات التعليمية في السياقات التنظيمية والإشرافية. وتهدف هذه المبادرات إلى تحقيق رؤية المملكة 2030 الطموحة، التي تتطلع لجعل النظام التعليمي منافساً على الصعيد العالمي.

يعكس البحث العلمي ارتباط كفاءة القيادات المدرسية بأداء المؤسسات التعليمية بشكل مباشر، حيث أشار البطي (2014) إلى أن تطوير مهارات القيادات يسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة وتأثيره الإيجابي يمتد للمعلمين والطلاب والمجتمع. علاوة على ذلك، تناول الشهراني (2013) أهمية تزويد القيادات بالتدريبات اللازمة لتعزيز مهاراتها القيادية، وأكد دباش (2013) حاجة القادة للاستمرار في تنمية مهاراتهم الإدارية والتقنية والبشرية عبر الدورات التدريبية المختصة.

وفي ظل السعي نحو تحسين القيادة ضمن المؤسسات التعليمية، ظهرت مفاهيم جديدة مثل القيادة الاستشرافية، التي تسعى لتخطيط مستقبلي محكم يهدف لتحسين الإنتاجية وصياغة رؤى تعليمية مستقبلية (العامري، 2020). وتُعدُّ القيادات التعليمية في السعودية من العوامل الرئيسة التي تسهم في تحقيق رؤية 2030 من خلال تطوير المديرين في ضوء القيادة الاستشرافية، واستشراف المستقبل وصياغة الرؤى بكل وضوح لتحويلها إلى واقع ملموس ومؤثر. وعليه تؤكد الدراسات الحديثة أهمية هذه القيادة في تطوير الإدارات المدرسية وتنمية قدرات التوقع والاستشراف عند القادة للمساهمة الفعالة في رسم ملامح قطاع التعليم في المستقبل (الزهراني، 2020).

ونظرًا لما تشهده المملكة من تطور سريع، وتزامنًا مع توجهات المملكة المستقبلية نحو رؤية -2030-، واهتمامها الشديد بتطوير التعليم والإدارات المدرسية، فقد أعدت برامج ومشاريع تطويرية، لرفع الكفاءات، واكتساب المهارات المتقدمة للارتقاء بالأداء. حيث أطلقت الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (مبادرة، 2020) لتطوير القيادات في المملكة، كما عملت مؤسسة [مسك] على تطوير القادة السعوديين للارتقاء للعالمية من خلال برنامج قادة 2030؛ الذي يهدف إلى صقل مهارات القادة وتعزيزها؛ للتغلب على التحديات والصعوبات، وتحقيق أهداف واستراتيجيات الرؤية، وتطوير الإبداع والابتكار والتطلع للمستقبل.

1-2-مشكلة الدِّراسة:

وعند إلقاء الضوء على دور الإدارات المدرسية لوحظ أن هناك قصورًا في بعض المهارات القيادية، وعدم مواكبتها للتطوير المنشود الذي تتبناه الرؤية. فقد أشارت نتائج دراسة العثمان والعريفي (2019) إلى أن أسباب هذا القصور كان بسبب ضعف المهارات الإدارية وقلة التحفيز والتدريب. وهذا ما أكدته دراسة عبد التواب وآخرون (2020) أن من أبرز المعوقات التي تواجه الإدارات المدرسية ضعف المهارات القيادية واتباع الأساليب التقليدية في القيادة، وهو ما يعزى إلى عدم تأهيلهم وتدريبهم على المهام القيادية اللازمة لمواكبة التطور.

وتأكيدًا لوجود مشكلة في نطاق الدراسة قامت الباحثة بدراسة استطلاعية على (40) عضوًا من الكادر التعليمي، حيث أظهرت النتائج أن 60% أشاروا إلى وجود ضعف في التواصل بين الإدارة والكادر التعليمي، و85% أكدوا أن الإدارة تُظهر تخوفًا من التغيير ومواجهة التحديات والمجازفة. كما أفاد 68% بأن الإدارة تتبع أسلوبًا روتينيًا غير قابل للنمو والتطوير، و85% ذكروا أن العمل الفردي يغلب على المؤسسات التعليمية دون التركيز على العمل الجماعي. أما 52% فقد أشاروا إلى غياب أو عدم وضوح الرؤية والأهداف لبعض المؤسسات التعليمية، و68% أكدوا أن الإدارة تهمش آراء فريق العمل وتحد من تفكيرهم المستقبلي.

واستجابة للعديد من توصيات الدراسات السابقة المؤكدة على أهمية المهارات القيادية، وبعد بحث مكثف قامت به الباحثة في مجال تطوير الإدارات المدرسية؛ تبين أن الدراسات السابقة لم تتناول جانب القيادة الاستشرافية في تطوير مهارات الإدارات المدرسية - بحسب علم الباحثة - إذ لم تجد دراسة بحثية حول هذا الموضوع في نطاق دراستها، مما يوجد فجوة بحثية تحاول هذه الدراسة أن تغلقها. مما يؤكد أصالة هذا البحث، حيث استطاعت الباحثة الحصول على شهادة أصالة من مكتبة الملك فهد الوطنية.

1-3-أسئلة الدِّراسة:

1- ما سبل تطوير مهارات القيادة الاستشرافية لمديرات المدارس الحكومية في مدينة جدة في كل من (التخطيط الاستراتيجي، صنع القرار، إدارة الموارد البشرية)؛ من وجهة نظرهن؟

2- ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α<0.05) بين وجهات نظر المديرات تُعزَى لمتغيري (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

1-4-أهداف الدِّراسة:

1. التعرف على سبل تطوير مهارات القيادة الاستشرافية لمديرات المدارس الحكومية في مدينة جدة في كل من (التخطيط الاستراتيجي، صنع القرار، إدارة الموارد البشرية)؛ من وجهة نظرهن.
2. فحص مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α<0.05) بين وجهات نظر المديرات تُعزَى لمتغيري (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

1-5-أهمية الدِّراسة:

- **الأهمية النظرية:**
  - سيسهم البحث في إثراء المكتبات العربية في مجال تطوير المعارف لدى مديرات المدارس في مجال القيادة الاستشرافية.
  - يسهم هذا البحث في سد الفجوة البحثية المعرفية الناتجة عن قلة الدراسات العربية -على حد علم الباحثة- في مجال تطوير مهارات القيادة الاستشرافية لمديرات المدارس.
- **الأهمية التطبيقية:**
  - قد تسهم نتائج هذا البحث في تحسين مستوى الأداء القيادي لدى مديرات المدارس الحكومية؛ والذي سينعكس إيجابيًا على مستوى جودة التعليم في المملكة.
  - قد تساهم نتائج هذا البحث في تقديم مقترحات لسبل تطوير المهارات القيادية لدى مديرات المدارس الحكومية في ضوء القيادة الاستشرافية.
  - قد تساهم في تطوير المهارات القيادية لدى مديرات المدارس الحكومية.

1-6-حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تطوير مهارات مديرات المدارس في ضوء القيادة الاستشرافية.
- الحدود البشرية: عينة عشوائية من مديرات المدراس الحكومية.
- الحدود المكانية: المدارس الحكومية للبنات بمدينة جدة.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني 1445هـ/ 2024م.

1-7-مصطلحات الدِّراسة:

- **التطوير:** عرفه سلطان وهاشم (2022) بأنه: "عملية التحسين والتجويد المقصودة، والتي تتم لرفع مستوى الأداء الأكاديمي ...، وذلك وفق خطة علمية منظمة من أجل إحداث هذا التحسين والتجويد في الأداء الأكاديمي" (ص. 69).
  - ونعرفها إجرائيًا بأنها: فهو عميلة تحسين منظمة تهدف للوصول إلى الأهداف المنشودة بأفضل صورة بقصد زيادة الفاعلية، وتشتمل على تحليل الاحتياجات والمتطلبات وتصميم الحلول مستخدمة أدوات وتقنيات متعددة لتحسين أداء أو منتج أو خدمة مقدمة.
- **المهارة:** عرفتها محمد (2022) بأنها: "أداء المهام بشكل منظم ودقة وسرعة واقتصاد في الوقت والجهد والتكاليف " (ص.226).
  - ونعرفها إجرائيًا بأنها: القدرة على القيام بمجموعة من الأنشطة أو المهام بكفاءة عالية وفاعلية، وهي تتطلب تدريبًا لتحقيقها، لأنها تعتبر مفتاحًا أساسيًا لتحسين الإنتاجية وتحقيق الفعالية والكفاءة.
- **مدير المدرسة (مديرات المدارس):** عرفها أبو علوش (2020) بأنها: "الشخص الذي يقوم بالأعمال الإدارية والفنية في مدرسته، بغرض تطوير معلميه ورفع مستوى طلاب مدرسته من خلال استثمار الموارد المادية والبشرية وحسن تنظيمها"(ص.58).
  - ونعرفها إجرائيا بأنها: من أولت إليها وزارة التعليم مهام الإدارة والإشراف على العملية التعليمية بما يضمن تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، من خلال التخطيط والتنظيم السليم لها، ومتابعة سير جميع النشاطات المدرسية، والإشراف على الكادر التعليمي، واتخاذ القرارات الصائبة لتطوير المدرسة وتحسين جودة الأداء داخلها.
- **القيادة الاستشرافية:** عرفها الزهراني (2020) بأنها: "مجموعة الصفات والمهارات الاستشرافية التي يجب أن يتصف بها القائد التربوي؛ ليكون قادرًا على مواجهة أحداث وتطلعات المستقبل" (ص.434).
  - ونعرفها إجرائيًا بأنها: أسلوب مستقبلي مبتكر في القيادة يتميز بالتركيز على الإيجابيات وتقليل السلبيات إلى أدنى مستوى، والتحفيز على الإبداع والابتكار، ويسعى إلى تفعيل القدرات والإمكانيات المختلفة للفرد والمجموعة لتحقيق الأهداف المستقبلية.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1- الإطار النظري

2-1-1- المهارات القيادية.

2-1-1-1-أهمية المهارات القيادية وتطويرها.

تكمن أهمية تطوير المهارات القيادية للإدارات المدرسية في رفع مستوى المهارات الإدارية وتنمية القدرات القيادية لدى القائد الإداري، وتعزيز الروح المعنوية ليكون قائدًا ملهمًا ذا كفاءة عالية تمكنه من بناء تواصل فعّال بين جميع أفراد المؤسسة لتحسين مستوى أدائها ورفع الإنتاجية فيها، باعتبارها من أهم القضايا المرتبطة بالتطورات العالمية في هذا العصر الذي يتميز بالثورات العلمية، لذلك ينبغي تطوير مهاراتهم القيادية ورفع مستوى الكفاءة الإدارية لديهم لمواكبة هذه التطورات والثورات (Zuber-Skerritt & Louw, 2014)، حيث ذكر العصيمي (2017) أن تطوير المهارات القيادية للإدارات المدرسية يساهم في رفع مستوى مهارات القائد الإداري؛ حتى يتمكن من ممارسة مسؤولياته وواجباته الإدارية بطريقة تساعده على تحقيق أهداف مؤسساته، وتطوير البيئة التعليمية بما يحقق النجاح الأكاديمي للطلاب، وهذا يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة التعليمية، ويرفع مستوى الإنتاج لديها، وذلك من خلال الموازنة بين الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الخاصة للعاملين فيها، وضمان استمرار الرضى الوظيفي لهم مع تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة (الحمدان، 2013).

إن تنمية وتطوير المهارات القيادية لدى الإدارات المدرسية له تأثير إيجابي على الكادر التعليمي؛ من خلال تطوير مهاراتهم وقدراتهم وزيادة تحفيزهم وتعزيز الروح المعنوية لديهم، وبناء الثقة بين أفراد المؤسسة بالتواصل الفعال مع جميع أفرادها، بالإضافة إلى تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الصائبة لحلها، والتكيف مع التحديات والتغيرات الطارئة لرفع مستوى الرضا الوظيفي (المخلفي، 2014)، ذلك أن نجاح المؤسسة لا يقتصر فقط على تحسين الأداء ورفع مستوى الإنتاج لديها، بل يوجب وجود قائد يتمتع بمهارات قيادية عالية يؤدي دوره بكفاءة تجعله ملهمًا وقدوة للآخرين، ليتمكن من تحفيزهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، ويحقق نجاح مؤسستهم بتحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة وفعالية (الزهراني والألفي، 2019).

أخيراً، نستطيع القول أن الإدارات المدرسية الناجحة هي التي تستطيع تحفيز فرق العمل وتوجيهها نحو الأهداف المشتركة، وبناء بيئة تعليمية محفزة ومشجعة؛ مما يسهم في تحسين جودة التعليم ويزيد مستوى الرضا بين جميع أطراف العملية التعليمية، وعليه يجب أن يكون تطوير المهارات القيادية لمديرات المدارس أحد الأولويات الرئيسية في السعي نحو تحقيق التميز التعليمي.

2-1-1-2- مهارة التخطيط الاستراتيجي.

هناك عدد من المهارات التي يجب أن يمتلكها القائد، مثل: مهارة التواصل الفعال، ومهارة تحفيز الأفراد، ومهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات، ومهارة التخطيط الاستراتيجي التي هي جوهر العمليات الإدارية؛ حيث تعمل على بناء رؤية المؤسسة وصياغة رسالتها وأهدافها المستقبلية (جرادات، 2013).

ولكثرة المتغيرات والتطورات المحيطة بالمؤسسات التعليمية كان هناك مبرر لظهور التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم، فهو يعتبر ضروريًا للتنبؤ بما ستكون عليه الظروف المستقبلية للمؤسسة ويعين على الاستعداد لها بوضع الخطط والبرامج التي تسهم في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة (الهاشمي، 2020)، حيث تسعى المؤسسات التعليمية لوضع خطط فعالة للتطوير وتحقيق الأهداف المرجوة من خلال تحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتحليل البيئة التعليمية والتحديات التي يمكن أن تواجهها. وهذا ما أكد عليه صيام (2017) حيث فصّل مكونات عملية التخطيط الاستراتيجي بتحديده أهدافًا قصيرة المدى تساعد على تحقيق الأهداف طويلة المدى، يتبعها تطوير خطة تنفيذية لتحقيق هدف محدد، وتكون هذه الخطط مؤقتة تنتهي بتحقيق الهدف المطلوب، مع وضع جدول زمني استراتيجي للخطط التنفيذية يساعد الإدارات المدرسية على توفير الموارد الضرورية ويعلمهم الطريقة الصحيحة لاستخدامها؛ من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

وأكدت دراسة العدواني (2014) على أن جوهر الإدارة الاستراتيجية يتجلى بتوقع المستقبل من خلال وضع خطط طويلة الأمد، ومواجهة التحديات، وتحقيق الأهداف، واستكشاف المجالات والتجارب الجديدة لتعزيز وتطوير المؤسسات التعليمية.

ومما لا شك فيه؛ أن تعزيز مهارات التخطيط الاستراتيجي في الإدارات المدرسية أمر ضروري لتطوير قدرة هذه الإدارات على توجيه الجهود والموارد نحو تحقيق الأهداف والرؤية الخاصة بالمؤسسة؛ ووضع خطط للمستقبل، وتحديد الأولويات، وتنظيم العمل اليومي والمستقبلي للمؤسسة لتحسين جودة التعليم ونتائج التعلم. وهذا يلزم الإدارات المدرسية أن تمتلك القدرة على التنبؤ من خلال التخطيط الاستراتيجي الذي يمكنهم من وضع الخطط والإرشادات والمبادرات لتحقيق تلك الأهداف، والتنبؤ بدقة بالمستقبل، وتحليل التوجهات القادمة للمؤسسة.

2-1-1-3-مهارة صنع القرار.

تعد مهارة صنع القرار من المهارات المهمة التي يجب توفرها في الإدارات المدرسية لتحقيق المرجو من التخطيط الاستراتيجي، فهي تتضمن القدرة على اتخاذ القرارات السليمة التي تأتي "كمرحلة حاسمة من ضمن مراحل صنع القرار، وغالباً ما يشار إليه بمرحلة اختيار البديل المناسب، فهو نتاج عملية صنع القرار ذاتها"(راشدة، 2010)، فالقائد الذي لا يمتلك مهارة صنع القرار لن يكون قادرًا على تحقيق نجاح مستدام لمؤسسته، لأن إدارة الأزمات ومواجهة التحديات تتطلب اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة.

وعلى ذلك؛ فإن مهارة صنع القرار هي العمود الفقري لتحقيق النجاح المؤسسي؛ لأنها عملية معقدة تتطلب وجود مهارات تحليلية واستراتيجية قوية تشتمل على البحث والتقصي الدقيق، وتتطلب دراسة وتحليل البيانات المتاحة بدقة؛ لضمان اتخاذ القرار الصائب (مرحلة تحديد المشكلة)، وعليه يجب على الإدارات المدرسية طلب البيانات والمعلومات الكافية قبل اتخاذ القرار النهائي، مع دراسة البدائل المتاحة والإلمام بنقاط القوة والضعف لكل بديل (مرحلة تحديد البدائل وتقييمها)، بالإضافة للاختيار الواعي للبدائل والتفكير الحكيم الذي يساعد على تحقيق الأهداف بأسرع وقت وأقل تكلفة ممكنة (مرحلة اختيار البديل المناسب). كما يجب أيضًا وضع إطار محدد ومعايير ثابتة يعتمد عليها عند اتخاذ القرارات النهائية لضمان تحقيق الأهداف المنشودة (مرحلة اتخاذ القرار النهائي) (البحيري وعبد الفتاح، 2019)، (السكارنة، 2015)، (Yasmin & Sundin, 2020)، (سليم، 2016).

وخلاصة القول، إن اتخاذ القرارات الصائبة يعتبر عملية حساسة تتطلب من الإدارات المدرسية استخدام القيادة الاستشرافية؛ لأنها تعتمد على الرؤية المستقبلية والتفكير الاستباقي، وهي جزء مهم من عملية اتخاذ القرار؛ حيث يتوجب على الإدارة المدرسية توقع التحديات المقبلة وتحليل البيانات والمعلومات المتاحة لديهم بشكل تفصيلي لتحديد الخطوات المستقبلية، كما يجب الاستفادة من التجارب السابقة وتقييم الأثر المحتمل للقرارات على جميع الأطراف ذات العلاقة.

2-1-1-4- مهارة إدارة الموارد البشرية.

يعتبر العنصر البشري عنصرًا أساسيًا في نجاح أي مؤسسة، لأن الاستثمار في الموارد البشرية بشكل فعال يساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي ترغب المؤسسة بتحقيقها خلال مدة زمنية قصيرة (نايل، 2017)، ولذلك وجب على الإدارات المدرسية العمل على تحفيز وتطوير مهارات كوادرها، وتحديد احتياجاتهم التدريبية وتنفيذها بفعالية بما يعزز تطورهم المهني ويحقق الرضا والفعالية في العمل، مع تطوير ثقافة المؤسسة، وتعزيز العمل الجماعي، وتنمية الروح الإيجابية بين أفراد المؤسسة التعليمية، من خلال السياسات والإجراءات المطبقة في اختيار الموظفين المناسبين وتوجيههم نحو المناصب التي تتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم، وتطوير المهارات القيادية لديهم وتعزيز التعاون بينهم وبين الإدارة من أجل بناء بيئة عمل إيجابية محفزة (آل عامر، 2020).

وقد نوه الشتيوي (2017) على وجوب امتلاك الإدارات المدرسية للمهارات الفكرية والوجدانية، والقدرة على الإحساس باحتياجات العاملين لديها، ومراعاة رغباتهم وظروفهم الشخصية، والسعي لتحقيق أهدافهم بما يتناسب مع أهداف المؤسسة ورؤيتها، واستنادًا على رأي الشتيوي فسيكون للإدارات المدرسية أدوارًا مختلفة في إدارة الموارد البشرية تتضمن أدواراً (استشارية، تخصصية، إدارية) (سليم، 2020).

وبناءً على ما سبق، يمكن القول بأن مهارة إدارة الموارد البشرية تقتضي العمل على تعزيز مهارة التواصل الإيجابي والاستماع الفعال للأفراد وفهم احتياجاتهم وآرائهم المختلفة، بالإضافة إلى مهارة تحفيز الأفراد لتحقيق أهدافهم بكفاءة وفعالية، وتعزيز الأداء ورفع مستوى الإنتاجية من أجل إثراء بيئة العمل لتحقيق النجاح والتفوق في المؤسسة التعليمية.

2-1-2- القيادة الاستشرافية.

2-1-2-1- أهمية القيادة الاستشرافية.

تتجلى أهمية القيادة الاستشرافية في تعزيز الابتكار والإبداع، وتحفيز الإدارات المدرسية على تجربة أفكار مستحدثة والبحث عن حلول مبتكرة للتحديات، واكتشاف المشكلات قبل وقوعها وإيجاد الحلول المناسبة لها، والتخطيط الجيد للحد منها وتفاديها، وتساعد في استقراء الماضي والحاضر وتوقع المستقبل وبناء الخطط الاستراتيجية المناسبة له لمواكبة التغييرات المستقبلية فيه، واتخاذ القرارات بدقة عالية لتفادي الصعوبات والتحديات المفاجئة (آل مغدّي، 2022؛ نافع، 2017).

ومن الأدوار الإيجابية للقيادة الاستشرافية اكتشاف التحديات المستقبلية وتحقيق السبق العلمي والمنافسة العالمية في كافة المجالات، وإتاحة الفرصة للتخطيط الجيد وتحسين اتخاذ القرارات لتفادي المشكلات المستقبلية (حمدي، 2023).

إن أهمية القيادة الاستشرافية تمثل أسلوبًا حديثًا ومبتكرًا في القيادة، حيث تعكس قدرة الإدارات المدرسية على استخلاص الإمكانيات الكامنة عند الأفراد وتوجيهها نحو تحقيق النجاح الجماعي؛ مما يجعلها أحد الأدوات الأساسية لتحقيق التميز والتطوير المستدام للقيادات التعليمية، واعتبارها نموذجاً حديثاً للقيادة يؤدي إلى تعزيز التفوق التنظيمي وتحقيق النتائج المرجوة.

2-1-2-2-كفايات القيادة الاستشرافية.

تعتبر الكفايات الاستشرافية جانبًا أساسيًا في عصرنا الحالي؛ بسبب التحديات اليومية التي تواجهها المؤسسات، فهي تمثل مجموعة القدرات والمهارات التي تساعد الإدارات المدرسية على توقع المستقبل بدقة، وتحليل البيانات بفاعلية، والمساعدة في اتخاذ القرارات السليمة وتحديد الأولويات والمخاطر المحتملة، والتعامل مع التحديات والتغييرات بكفاءة وثقة.

وبناءً عليه، فإنه يمكن للإدارات المدرسية -باستخدام كفايات الاستشراف- تحليل الاتجاهات الحالية والتوجهات المستقبلية للمؤسسة التعليمية في جميع المجالات المختلفة، مما يمكنها من تجنب المخاطر واستغلال الفرص الجديدة بفاعلية. وقد اتفق الزهراني والشريف (2022)، والعامري (2020)، والعامري (2018)، على تحدي خمس كفايات خاصة بالقيادة الاستشرافية، هي:

1- كفايات التفكير الاستشرافي.

إن كفايات التفكير الاستشرافي تتمثل في قدرة القائد على التفكير بعيد المدى، وعلى التفكير الإبداعي القائم على صناعة وتوليد الأفكار الناجحة وتنفيذها، وامتلاك قدرة خيالية لمواجهة التحديات المستقبلية (القحطاني، 2015)، فكفايات التفكير الاستشرافي تعتمد على صياغة فرضيات جديدة من أجل خلق صورة مستقبلية لقضية معينة بناءً على الوعي بالمشكلات الحالية. عبد الهادي (2016).

وقد أكد سليمان (2017) أن كفايات التفكير الاستشرافي تتألف من مجموعة من المهارات والقدرات التي تساعد الإدارات المدرسية على التفكير بصورة إبداعية، تمكنهم من توقع الظواهر والأحداث المستقبلية والتنبؤ بآثارها ونتائجها، ووضع تصور مستقبلي لحلها وتطويرها من خلال تحليل الاتجاهات والتغيرات الحالية للمؤسسة التعليمية.

2- كفايات بناء الرؤية الاستشرافية.

تعتمد الرؤية الاستشرافية على تصور واضح للمستقبل الذي تسعى الإدارات المدرسية إلى تحقيقه، والقدرة على التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة للتوقعات المستقبلية بناءً على التحليل العميق للواقع الحالي، وتوجيه الحوار نحو الهدف العام وتحديد اتجاهات العمل المستقبلية داخل المؤسسة التعليمية لتحقيق الأهداف المرجوة (الموسوي ورشيد،2021)، فتبني الرؤية الاستشرافية يعتبر ضرورة لضمان التنمية المستدامة والتقدم المستمر في المؤسسات التعليمية، وتحسين جودة التعليم والتعلم وتطويره بشكل شامل وفعّال لاستمرارية نجاح المؤسسة في المستقبل.

3- كفايات بناء الثقافة الاستشرافية.

تعتمد الإدارات المدرسية في تعاملاتها داخل المؤسسة على ثقافة تحكمها قيم وعادات ومعايير تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، وتدير هذه الثقافة طريقة تفكير أفراد المؤسسة، واتخاذ القرارات، والتعامل مع التغييرات البيئية، بالإضافة إلى كيفية التعامل مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية لها (علي، 2018)، فالثقافة المؤسسية تعتبر أداة قوية يمكن للإدارات المدرسية استخدامها في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، حيث تؤثر بشكل قوي على قرارات الإدارة ومبادراتها (حكيم، 2018).

وعلى جانب آخر؛ فإن كفايات بناء الثقافة الاستشرافية تعتبر ذات أهمية كبيرة في ظل التفاعل المتزايد بين الثقافات والتحولات السريعة في العصر الحديث، مما يعزز القدرة على التعامل بفعالية مع التنوع الثقافي، واحترام الفروق الثقافية والاجتماعية المختلفة، وتنمية مهارات التفكير النقدي والتحليلي؛ لفهم وتقدير الثقافات الأخرى بشكل شامل وعميق.

وقد ذكر عبد الحميد (2022) أن قدرة المؤسسة على الابتكار والتجربة والاستفادة من الفرص الجديدة في مواجهة التحديات غير المسبوقة والظروف المتغيرة باستمرار، هو انعكاس لقدرتها على التكيف ثقافياً.

4- كفايات الاتصال الاستشرافي.

تتمثل كفايات الاتصال الاستشرافي للمؤسسات التعليمية في قدرة الإدارات المدرسية على التواصل الفعّال مع جميع أعضاء المجتمع التعليمي، بما في ذلك الطلاب، وأولياء الأمور، والكادر التعليمي، والعاملين في المؤسسة، لتحفيز العمل الجماعي، ونشر الرؤية بين أفرادها، ومشاركتهم في تطويرها والعمل على تحقيقها (آل مغدّي، 2022)، مع استخدام كافة وسائل الاتصال (اتصال لفظي، وغير لفظي) من خلال الاجتماعات، والمقابلات، والخطابات المكتوبة وغيرها من الوسائل المستحدثة كالرسائل الإلكترونية عبر البريد الإلكتروني الرسمي المؤسسة.

5- كفايات القائد الاستشرافي وكيل التغيير.

تعني القدرة على التأقلم مع التغييرات السريعة في البيئة العملية وتحديد الفرص المناسبة للنمو والتطوير، والتعامل مع الأمور المستقبلية بمرونة وعقلية مبدعة، بالإضافة إلى مواجهة التحديات واغتنام الفرص الإيجابية لتحقيق الأهداف المستقبلية (الكعبي، 2018).

وينبغي أن يكون القائد محفزًا وملهمًا لفريقه من خلال رفع مهاراتهم، وتحفيزهم للمشاركة في صنع القرارات، وتدريبهم على التكيف مع التحديات ومواجهة المستجدات لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة التعليمية (الزهراني والشريف، 2022)، فالكفايات الاستشرافية تعتبر جزءاً أساسياً من فهم القيادة الاستشرافية وتطبيقها بنجاح. وهي تهدف إلى تطوير وتعزيز المهارات والقدرات الشخصية التي تسمح للقادة الاستشرافيين من تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة عالية وصياغة رؤية واضحة مستقبلية لها. حيث تلعب دوراً حيوياً في تعزيز التفكير

الاستراتيجي والتخطيط المستقبلي للمؤسسة، وتساعد في تحليل البيئة المحيطة وتحديد الفرص؛ تأهبًا لمواجهة التحديات والمخاطر المحتملة، واتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب، وتبني الاستراتيجيات التي تساعد القادة على التكيف والنمو.

ويمكن القول بأن تطوير الكفايات الاستشرافية للقادة يعد أحد الطرق الفعالة لتحسين القيادة الاستشرافية وتحقيق النجاح والتميز في المؤسسات التعليمية.

2-1-2-3-القيادة الاستشرافية وعلاقتها بتطوير المهارات القيادية.

يعد استشراف المستقبل أمرًا حيويًا لأي منظمة، حيث يمكّنها من النجاح في التعامل مع التغيرات المستقبلية السريعة باستخدام مهارات القيادة الناجحة، من خلال فهم المستقبل وتوقع المشكلات والفرص الناشئة، مما يشكل تحديًا كبيرًا يستلزم ابتكار نهج جديد للمستقبل يساعد الإدارات المدرسية على تعزيز استخدام التكنولوجيا، وإنشاء استراتيجيات جديدة للتطوير المهني؛ من أجل مواكبة التغيرات والظروف التي يشهدها العالم في التطور العلمي والمعرفي، مع تسارع حداثة التكنولوجيا، وهذا ما يطلق عليه (المهارات التنافسية الاستشرافية؛ Elayyan,2021).

ومن هنا تأتي أهمية امتلاك الإدارات المدرسية لمهارات قيادية فعّالة تمكنهم من استشراف المستقبل، وصياغة رؤية واضحة من خلال التواصل الفعّال وإدارة العلاقات داخل المؤسسة من أجل التحرك نحو تحقيق أعلى تطلعاتها (Dilts,2017)، فقد أكد الحربي (2018) أن قدرة الإدارات المدرسية على ترجمة رؤية المؤسسة وطموحاتها التي ترغب في الوصول إليها، وتحويلها إلى أهداف قصيرة المدى يمكن ترجمتها لمشاريع على أرض الواقع؛ يعني أن هذه الإدارة تمتلك مهارات قيادية وقيادة استشرافية فعالة.

ونتيجة لذلك، فإن الإدارات المدرسية التي تمتلك مهارات قيادية قوية تستطيع بسهولة أن تصبح قيادات استشرافية، بينما القيادات الاستشرافية التي تفتقر إلى المهارات القيادية الأساسية قد تواجه صعوبة في تنفيذ رؤيتها واستراتيجيتها بفعالية.

وبناءً عليه، ينبغي للقادة الاستشرافين أن يمتلكوا مزيجًا من مهارات القيادة الأساسية من حيث القدرة على التفكير استراتيجيًا وابتكاريًا، والتواصل الفعّال بين أعضاء فريقهم، وتحفيزهم على اتخاذ قرارات مستنيرة تقود المؤسسة التعليمية نحو النجاح على المدى الطويل ومواكبة الأوضاع التنافسية الحالية.

2-2-الدراسات السابقة:

2-2-1-دراسات سابقة بالعربية:

- **هدفت دراسة المرابحة (2019)** إلى تحديد الاحتياجات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك، والكشف عن الفروق في الاحتياجات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك وفقاً لمتغيرات: الجنس، الخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المؤلف من جميع مديري ومديرات المدارس في محافظة الكرك، وحجمه (400) مدير ومديرة، واشتملت عينة الدراسة على (200) مدير ومديرة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية.وخلصت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: ارتفاع مستوى الاحتياجات التدريبية لدى أفراد العينية وذلك بسبب النقص الكبير في الدورات المقدمة لمديري المدارس في محافظة الكرك في مجال التخطيط الاستراتيجي واقتصارها على المعلمين في المدارس.
- **هدفت دراسة الهلال (2022)** إلى الوقوف على مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج وتقديم تصور مقترح لتطويرها في ضوء نظرية سايمون، والكشف عن الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيري الخبرة والدورات التدريبية، واتبعت الدراسة المنهج المسحي، حيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المؤلف من جميع مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج، وحجمه (139) مديرة، وطبقت على جميع أفراد مجتمع الدراسة المكون من (139) تم اختيارهن بطريقة الحصر الشامل، وحصلت الباحثة على (85) استجابة من عينة الدراسة، وخلصت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: أن مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج بحاجة لتعزيز وتطوير قدراتهن ومهاراتهن على اتخاذ القرار من خلال تفويض السلطة لهن من قبل المسؤولين في الإدارات العليا وتدريبهن على مواجهة المشكلة واتخاذ القرارات التعليمية. وكذلك التدريب العملي الميداني لمواجهة المشكلة واتخاذ القرارات بشأنها، وتوفير الدورات التدريبية وورش العمل للاستفادة منها في ممارسة اتخاذ القرارات التعليمية.
- **هدفت دراسة العمار (2021)** إلى التعرف على واقع عمليات اتخاذ القرارات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت "معوقاته ومتطلبات تطويره"؛ من خلال بيان مدى مراعاة عملية اتخاذ القرار بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لمتطلباته من وجهة نظر مديري المدارس وتحديد المعوقات التي تواجهه ومتطلبات تطويره، والكشف عن مدى تأثير المتغيرات في استجابات عينة الدراسة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، حيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المؤلف من جميع مديري مدارس التعليم قبل الجامعي الابتدائي والمتوسط والثانوي، وحجمه (286) مديراً ومديرة بمراحل التعليم قبل الجامعي موزعين وفق متغيرات (النوع/

المرحلة التعليمية/ المنطقة/ سنوات الخبرة). وخلصت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: أن مديري المدارس أكدوا أن واقع مراعاة متطلبات مهارة اتخاذ القرار لدى مؤسسات التعليم قبل الجامعي بحاجة للتطوير لمواكبة خطط التنمية، وأن المتطلبات المقترحة للتطوير جاءت بدرجة مرتفعة.

- **هدفت دراسة آل حجراف (2019)** إلى تطوير إدارة الموارد البشرية بالتعليم الجامعي السعودي في ضوء الخطط التنموية ورؤية المملكة العربية السعودية (2030) في التعليم بتقديم تصور مقترح لتنميتها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تحديد مجتمع الدراسة الجامعات السعودية، وخلصت الدراسة إلى عرض الإطار المفاهيمي لتنمية إدارة الموارد البشرية والإطار المفاهيمي لرؤية (2030) والخطط التنموية التابعة لها، وفي ضوء ذلك تم وضع التصور المقترح وعرض أهدافه ومبرراته ومكوناته ومرتكزاته وكذلك متطلباته وآليات تنفيذه.
- **هدفت دراسة الزهراني (2020)** إلى التعرف على أهم احتياجات التطوير المهني لقادة المدارس في ضوء القيادة الاستشرافية، وطرح إستراتيجية مقترحة للتطوير المهني لقادة المدارس في ضوء القيادة الاستشرافية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المؤلف من قادة المدارس في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية الملتحقين ببرنامج التدريب الصيفي الذي نظمته وزارة التعليم في رحاب جامعة أم القرى، وحجمه (127) قائدًا، وطبقت على نفس العينة (127) قائدًا تم اختيارهم بطريقة عرضية وجميعهم استجابوا للدراسة. وخلصت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: بناء استراتيجية مقترحة في ست خطوات، وهي: (الأسس والمنطلقات، والأهداف، ونموذج التنفيذ، وتحديد احتياجات التطوير، وإجراءات التحقق وآليات التنفيذ، والمتطلبات الداعمة للتطوير).
- **هدفت دراسة العامري (2020)** إلى التعرف على درجة توافر كفايات استشراف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بدرجة تفعيل التوجهات الإستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز، واتبعت الدراسة المنهج البحثي الوصفي بأسلوبيه: (المسحي والارتباطي)، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المؤلف من جميع أعضاء هيئة التدريس (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) بالمركز الرئيس بجامعة الملك عبد العزيز، وحجمه (6062) عضو، وطبقت على عينة حجمها (361) عضوًا، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، استجاب منهم (328) عضوًا.وخلصت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: توجد علاقة ارتباطية طردية (عالية جدًا) بين درجة توافر كفايات بناء الرؤية الاستشرافية لدى القيادات الأكاديمية ودرجة تفعيلهم للتوجهات الإستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز بمعامل ارتباط (0.80).
- **هدفت دراسة المرعي (2022)** إلى تحديد مهارات الإدارة الاستشرافيّة اللازم توفرها لدى طلبة التخطيط والإدارة التربويّة في قسم المناهج وطرائق التدريس، والتعرّف على احتياجاتهم التدريبيّة الفعليّة استناداً إلى مهارات الإدارة الاستشرافيّة اللازم توفرها لديهم، كما هدف البحث إلى تطوير برنامج القيادة من أجل المستقبل وقياس فاعليته في تنمية بعض مهارات الإدارة الاستشرافيّة لدى طلبة التخطيط والإدارة التربويّة وفق احتياجاتهم التدريبيّة، واتبعت الدراسة المنهج التجريبي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وكذلك تطبيق اختبار المواقف التربوية قبليًا على مجموعتي البحث التجريبية والضابطة، من مجتمع الدراسة المؤلف من طلبة التخطيط والإدارة التربوية، والبالغ عددهم (68) طالبًا وطالبة، تم تقسيمهم بالتساوي إلى مجموعتين (34) مجموعة تجريبية، (34) مجموعة ضابطة وخلصت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل في تنمية بعض مهارات الإدارة الاستشرافية لدى طلبة التخطيط والإدارة التربوية.

2-2-2-دراسات سابقة بالإنجليزية:

- **هدفت دراسة (Seje et al, 2021)** إلى التعرف على مدى تنفيذ مديري المدارس للخطط الإستراتيجية، والتحديات التي تمت مواجهتها في عملية التنفيذ، وكيف أثر ذلك على ممارسات تحسين الأداء في المدارس الثانوية العامة في مقاطعة نيروبي، كينيا. واتبعت الدراسة منهج البحث المسحي الوصفي، واستخدمت الاستبانات كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المؤلف من مديري المدارس ونائبي مديري المدارس ورؤساء الأقسام في المدارس الثانوية بمقاطعة نيروبي في كينيا، والبالغ عددهم (225) مديرًا ونائباً ورئيس قسم، وطبقت على عينة حجمها (45) مدير مدرسة و(45) نائب مدير مدرسة و(135) رئيس قسم، تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية بسيطة، وخلصت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: على الرغم من توافر الخطط الاستراتيجية في جميع المدارس وتوافر هياكل التنفيذ لها إلا أن هناك انخفاض في مستوى تنفيذ الخطط الاستراتيجية وعدم فاعليتها مما أثر سلباً على مستوى أداء المدارس. وذلك بسبب ضعف مهارات الإدارات المدرسية في تنفيذ الخطط الاستراتيجية وقلة التدريب عليها، ووجود ضعف في الرقابة والإشراف والتقييم من قبل الجهات التعليمية المختصة للإدارات المدرسية في تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
- **هدفت دراسة (ÖZ, 2022)** إلى تحديد آراء مديري المدارس حول الإدارة القائمة على البيانات، وتصورهم نحو استخدام البيانات لاتخاذ قرارات قوية للمستقبل من حيث الإصلاحات التي سيتم إجراؤها من أجل التعليم، واتبعت الدراسة منهج البحث الوصفي، واستخدمت

المقابلة شبه الهيكلية كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المؤلف من مديري المدارس الخاصة والعامة، والبالغ عددهم (12) إدارياً، وطبقت على عينة حجمها (12) إدارياً (7) نساء و(5) رجال، تم اختيارهم بطريقة العينة المقصودة وخلصت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: أن مدراء المدارس يستخدمون البيانات في عمليات اتخاذ القرار من أجل نجاح الطلاب وكذلك العمل مع أصحاب المصلحة، ولكن أكدوا على عدم وجود الدعم الكافي لهم من حيث توفر برامج تساعدهم في استخدام البيانات بشكل أكثر فاعلية.

- **هدفت دراسة (Orupabo, 2022)** إلى تحديد تأثير برامج بناء القدرات مثل: (الندوات، ورش العمل، المؤتمرات، والتدريبات الخدمية) على إدارة الموارد البشرية والمالية بين مدراء المدارس الثانوية العامة في ولاية ريفرز، وفحص قدراتهم القيادية وإدارة الموارد البشرية والمالية لديهم، واتبعت الدراسة منهج البحث المسحي الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المؤلف من مديري المدارس الثانوية العامة في ولاية ريفرز، والبالغ عددهم (583) مديراً من (23) منطقة حكومية محلية في الولاية، وطبقت على عينة حجمها (313) مديراً، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وخلصت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: أن برامج بناء القدرات مثل تنظيم الندوات وورش العمل والمؤتمرات، والدورات التدريبية الداخلية لمديري المدارس الثانوية العامة كقادة مؤسسين سيحسن -إلى حد كبير- مهاراتهم الإدارية في إدارة مرؤوسيهم لتنفيذ الأهداف التعليمية وأهداف المؤسسة بشكل فعال.
- **هدفت دراسة (Daniëls et al, 2019)** إلى مراجعة وجمع الأدبيات المتعلقة بنظريات القيادة المدرسية وتنمية القيادة المدرسية، والتعرف على الخصائص الأساسية للقيادة الفعالة في البيئة التعليمية، والعناصر التوجيهية للتطوير المهني لقادة المدارس، وأخيرًا: كيف يمكن لمدراء المدارس تطوير قيادتهم بشكلٍ فعال؟ واتبعت الدراسة منهج البحثي النوعي (تحليل المحتوى والتحليل السردي)، واستخدمت المصادر والوثائق والأدبيات السابقة كأداة لجمع البيانات، وبلغ عددها (200) مصدر أدبي تم اختيارها بطريقة قصدية، وخلصت الدراسة إلى أن من خصائص القيادة المدرسية الفعالة تحديد رسالة للمؤسسة التعليمية، وكذلك توفر مهارات التواصل الفعال وإدارة الموارد (البشرية والمالية والوقت) في قائد المدرسة، وأثبتت البحوث أن طرق التطوير المهني الحالية للقيادة المدرسية تقتصر على الدورات التدريبية فقط، وعلى موضوعات التطوير المهني وتنمية مهارات القيادة لمدراء المدارس التي أثبتت أنها موضوعات محدودة في البحث.

2-2-3-التعقيب على الدراسات السابقة:

باستعراض الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية التي تناولت الموضوع، يمكن تحديد أبرز أوجه الشبه والاختلاف، كالتالي:

- **من حيث الهدف:** اختصت كل دراسة من الدراسات السابقة بالتحدث أو البحث في مهارة محددة من المهارات الواردة في هذا البحث (التخطيط الاستراتيجي، صنع القرار، إدارة الموارد البشرية) من حيث واقع التنفيذ ومعوقاته وطرق التغلب عليه وآراء الإدارات المدرسية حوله، أما البحث الحالي فقد شمل جميع المهارات الثلاث في بحث واحد، بالإضافة إلى ربطه بالقيادة الاستشرافية التي تفردت بعض الدراسات بالتحدث عنها دون ذكر المهارات الثلاث التي يركز عليها هذا البحث.
- **من حيث المنهج:** اتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة في المنهج الوصفي المسحي، واختلفت مع المرعي (2022) التي استخدمت المنهج التجريبي.
- **من حيث الأداة:** اتفقت الدراسات العربية مع الباحثة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ما عدا دراسة آل حجراف (2019) فقد كانت تصورًا مقترحًا. أما الدراسات الأجنبية فقد كان الاختلاف في دراسة Daniëls et al. (2019) التي استخدمت الوثائق والمصادر والأدبيات السابقة أداة لها، ودراسة ÖZ (2022) التي كانت المقابلة أداتها البحثية.
- **من حيث العينة:** اختلفت جميع الدراسات مع الباحثة في طريقة اختيار العينة، ما عدا دراسة العامري (2020) فقد اتفقت معها.
- **وتميزت الدراسة الحالية عن جميع الدارسات السابقة بأنها** اختصت بمديرات المدارس الحكومية للبنات في مدينة جدة، وهذا يوضح الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة جميعها العربية والأجنبية في مجتمع الدراسة من حيث الحدود البشرية والمكانية. كما تفردت الدراسة الحالية بمنهجية البحث المتبعة؛ فقد اتبعت الباحثة المنهج الكمي التحليلي بخلاف الدراسات السابقة جميعها.
- و تفردت الحالية أيضاً -على حد علم الباحثة- باستخدامها القيادة الاستشرافية كمدخل لتطوير مهارات (التخطيط الاستراتيجي، صنع القرار، إدارة الموارد البشرية) لمديرات المدارس الحكومية بمدينة جدة، وبذلك تكون قد خرجت عن نطاق الدراسات السابقة.
- **واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة** في فهم المشكلة وأبعادها، والتعرف على المصادر العلمية المتنوعة لتعزيز المعرفة بموضوع البحث وإثراء الإطار النظري. فقد كانت هذه الدراسات بمثابة دليل في اختيار منهجية الدراسة وأدواتها، وتحديد العينة، وعرض النتائج ومناقشتها، وتقديم الاستنتاجات والتوصيات؛ حيث استفادت من توصية دراسة Daniëls et al. (2019) بإثراء المكتبات العلمية وإجراء بحوث لتطوير مهارات مديرات المدارس حيث جاء هذا البحث داعمًا لتلك التوصية. كما استفادت من الدراسات السابقة في سبل تطوير مهارات (التخطيط الاستراتيجي، صنع القرار، إدارة الموارد البشرية) بما يدعم الأسئلة البحثية لهذه الدراسة.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

3-1 منهج الدراسة:

تمّ استخدام المنهج الكمي الوصفي المسحي، الذي يتمثل في: دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفيّاً أو كميّاً، ويعتمد على جمع البيانات من مجموعة كبيرة من الأفراد وتحليلها بشكل كمّي وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة لها (Alawneh, 2022)، وهو المنهج الذي يتناسب مع أهداف الدراسة الحالية، حيث تهدف إلى الكشف عن سبل تطوير مهارات مديرات المدارس في ضوء القيادة الاستشرافية في المدارس الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظرهنّ، والكشف عن دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة تُعزَى لاختلاف المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة، الأمر الذي يتطلب استطلاع آراء أفراد العينة، ثم جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها والخروج بنتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

3-2 مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس الحكومية بمدينة جدة، وقد بلغ عددهن (740) مديرة مدرسة، وذلك خلال فترة إجراء الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2024/1445 (إحصائية إدارة التعليم، 1444هـ).

3-3 عينة الدراسة:

تمّ تطبيق أداة الدراسة على عينة عشوائية بسيطة وهي طريقة شائعة في البحث العلمي يتم فيها اختيار أفراد الدراسة عشوائيًا لتمثيل المجموعات السكانية المتجانسة بشكل كبير، بحيث يكون لكل فرد في المجتمع فرصة متساوية للانتقاء في العينية، مما يزيد من موثوقية النتائج وتمثيلها للمجتمع (Bhardwaj, 2019).. وتتمثل العينة من مديرات المدارس في المدارس الحكومية بمدينة جدة، عند فترة ثقة (95%)، وخطأ معاينة (5%)، وفقاً لمعادلة Morgan & Kergcie (حسن، 2016، 532)، وقد بلغت العينة في صورتها النهائية (261) مديرة مدرسة، أي بنسبة (34.8%) من مجتمع الدراسة. ويعرض الجدول (1) توزيع عينة مديرات المدارس في المدارس الحكومية بمدينة جدة وفق المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

جدول (1) توزيع عينة مديرات المدارس في المدارس الحكومية بمدينة جدة وفقا لمتغيري (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة	المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة
المؤهل العلمي	دبلوم	27	10.4	سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	27	10.3
	بكالوريوس	189	72.4		6 - 10 سنوات	36	13.8
	ماجستير	30	11.5		11 سنة فأكثر	198	75.9
	دكتوراه	15	5.7		المجموع	261	100
	المجموع	261	100				

يتضح من الجدول (1) أنّ مديرات المدارس الحاصلات على درجة البكالوريوس يمثلن أعلى فئة بحسب المؤهل العلمي، حيث بلغ عددهن (189) مديرة، بنسبة (72.4%) من مجموع أفراد العينة، بينما جاءت المديرات الحاصلات على الدكتوراه كأقل الفئات، حيث بلغ عددهن (15) مديرة، بنسبة (5.7%)، ويمثل مديرات المدارس اللاتي تبلغ خبراتهن 11 سنة فأكثر أعلى فئة بحسب عدد سنوات الخبرة، حيث بلغ عددهن (198) مديرة، بنسبة (75.9%) من مجموع أفراد العينة، فيما جاءت المديرات اللاتي تقل خبراتهن عن خمس سنوات كأقل الفئات، حيث بلغ عددهن (27) مديرة، بنسبة (10.3%).

3-4- أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تمّ بناء استبانة بالرجوع إلى الإطار النظري المتعلق بموضوع تطوير مهارات مديرات المدارس في ضوء القيادة الاستشرافية، والاستفادة من المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة.

3-4-1-الاستبانة في صورتها الأولية:

تكوّنت الاستبانة في صورتها الأولية من (19) عبارة موزعة على محورين رئيسين، حيث يقيس المحور الأول سبل تطوير مهارات مديرات المدارس في ضوء القيادة الاستشرافية في المجالات التالية: (مهارة التخطيط الاستراتيجي، ومهارة صنع القرار، ومهارة إدارة الموارد البشرية). أما المحور الثاني فهو سؤال مفتوح لاستطلاع آراء مديرات المدارس حول السبل الممكنة لتطوير مهارات مديرات المدارس في مجال التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار وإدارة الموارد البشرية لتحقيق القيادة الاستشرافية.

3-4-2-الصدق الظاهري للاستبانة:

عُرِضت الاستبانة على عدد (11) المحكّمين من أعضاء هيئة التدريس في التخصصات التربوية، حيث طُلب منهم إبداء ملاحظاتهم حول مدى انتماء العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، وسلامة صياغتها اللغوية، وما يرون حذفه أو إضافته أو تعديله، وفي ضوء ملاحظات المحكمين، تمّ الإبقاء على العبارات التي حظيت بنسب اتفاق80% فأكثر، وإجراء ما وجّه إليه المحكمون من تعديلات على الصياغة اللغوية للعبارات. وبذلك تكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من محورين رئيسين كما يلي:

- **المحور الأول**: سبل تطوير مهارات مديرات المدارس في ضوء القيادة الاستشرافية، وتضمن (17) عبارة، موزعة على ثلاثة مجالات:
  - المجال الأول: مهارة التخطيط الاستراتيجي، وتضمن (6) عبارات، وهي مرقمة من (1-6).
  - المجال الثاني: مهارة صنع القرار، وتضمن (5) عبارات، وهي مرقمة من (7-11).
  - المجال الثالث: مهارة إدارة الموارد البشرية، وتضمن (6) عبارات، وهي مرقمة من (12-17).
- **المحور الثاني**: سؤال مفتوح حول السبل الممكنة لتطوير مهارات مديرات المدارس في مجال التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار وإدارة الموارد البشرية لتحقيق القيادة الاستشرافية.

3-4-3-الاتساق الداخلي للاستبانة:

تمّ حساب الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (30) مديرة مدرسة من خارج العينة الأساسية للدراسة، ثمّ تمّ حساب معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation بين كل عبارة والمحور الفرعي الذي تنتمي إليه والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2) معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation بين كل عبارة مع درجة المحور الذي تنتمي إليه

مهارة التخطيط الاستراتيجي		مهارة صنع القرار		مهارة إدارة الموارد البشرية	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
1	.773**	7	.679**	12	.643**
2	.795**	8	.758**	13	.760**
3	.774**	9	.813**	14	.831**
4	.871**	10	.799**	15	.814**
5	.718**	11	.822**	16	.750**
6	.635**	-	-	17	.795**

** دالة عند مستوى 0.01

يشير الجدول (2) إلى أنّ معامل الارتباط بين كل عبارة منتمية لكل مجال من مجالات الأداة، مع درجة الأداة ككل تراوحت بين (0.871) كأعلى معامل ارتباط، و(0.635) كأدنى معامل ارتباط، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

ويعرض الجدول التالي معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation بين كل مجال من مجالات الدراسة مع درجة الأداة ككل.

جدول (3) معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation بين كل مجال من مجالات الدراسة مع درجة الأداة ككل

المجالات الفرعية	مهارة التخطيط الاستراتيجي	مهارة صنع القرار	مهارة إدارة الموارد البشرية
مهارة التخطيط الاستراتيجي	-	0.797**	0.770**
مهارة صنع القرار		-	0.835**
مهارة إدارة الموارد البشرية			-
الأداة ككل	0.916**	0.934**	0.942**

** دالة عند مستوى 0.01

يشير الجدول (3) إلى أنّ معامل الارتباط بين كل مجال فرعي من مجالات الأداة، مع درجة الأداة ككل تراوحت بين (0.942) كأعلى معامل ارتباط، و(0.916) كأدنى معامل ارتباط، كما تراوحت معامل الارتباط بين المجالات بين (0.770- 0.835)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01). وتشير النتائج السابقة إلى تمتّع الاستبانة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

3-4-4-ثبات الاستبانة:

تمّ قياس الثبات لمحاور الاستبانة وللأداة ككل، بواسطة معامل الثبات ألفا كرونباخ، والجدول (4) يوضح ذلك:

جدول (4) الثبات للأداة ولكل محور من محاورها الفرعية

المجالات الفرعية	عدد العبارات	معامل الثبات
مهارة التخطيط الاستراتيجي	6	0.853
مهارة صنع القرار	5	0.824
مهارة إدارة الموارد البشرية	6	0.859
الأداة ككل	17	0.938

يتضح من الجدول (4) أنّ الاستبانة تتمتع بقدر مرتفع جداً من الثبات، حيث بلغت قيمة الثبات للأداة ككل (0.938)، وتراوحت قيم معامل الثبات في محاور الاستبانة بين(0.824)، و(0.859)، ويعدّ معامل ثبات ألفا كرونباخ المساوي (0.700) مقبولاً بشكل عام كأقل قيمة مرغوبة للمعامل، مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج المستفادة منها، وتعميمها على مجتمع الدراسة.

3-5-تصحيح الاستبانة ومعيار الحكم:

صيغت جميع عبارات الاستبانة في الاتجاه الموجب، وتكون الإجابة عن عبارات الاستبانة عن طريق اختيار مديريات المدارس بين إحدى خمس بدائل موجودة أمام كل عبارة، وتتمثل هذه البدائل فيما يلي: (موافق بشدة) تأخذ خمس درجات، (موافق) تأخذ أربع درجات، (محايد) تأخذ ثلاث درجات، (غير موافق) تأخذ درجتين، (غير موافق بشدة) تأخذ درجة واحدة.

وتمّ استخدام المعيار التالي لقياس سبل تطوير مهارات مديرات المدارس في ضوء القيادة الاستشرافية في المدارس الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظرهنّ، وذلك بتحديد طول خلايا مقياس خماسي، وحساب المدى (5-1=4)، وتقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4÷5=0.80)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح)، وذلك لتحديد الحدّ الأعلى لهذه الخلية. ويمكن تحديد المتوسطات المرجحة لغايات الدراسة على النحو التالي:

جدول (5) مديات المتوسطات الحسابية المرجحة لغايات الدراسة

القيم المقابلة للإجابة	مديات المتوسطات الحسابية	التقديرات اللفظية لدرجة المو افقة
1	1.80 - 1.00	منخفضة جداً
2	2.60 - 1.81	منخفضة
3	3.40 - 2.61	متوسطة
4	4.20 - 3.41	كبيرة
5	5.00 – 4.21	كبيرة جداً

3-6 أساليب المعالجة الإحصائية:

تمّ استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (22)، لتحليل البيانات وفقاً لمشكلة الدراسة وتساؤلاتها، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation للتأكد من صدق الاستبانة.
- ألفا كرونباخ Cronbach' Alpha للتأكد من ثبات الاستبانة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لقياس سبل تطوير مهارات مديرات المدارس في ضوء القيادة الاستشرافية في المدارس الحكومية بمدينة جدة.
- اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA للكشف عن دلالة الفروق في سبل تطوير مهارات مديرات المدارس في ضوء القيادة الاستشرافية في المدارس الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظرهنّ تُعزَى لاختلاف المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

4- نتائج الدراسة ومناقشتها

4-1-نتيجة الإجابة عن السؤال الأول: "ما سبل تطوير مهارة التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس في ضوء القيادة الاستشرافية في المدارس الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظرهنّ؟"

وللإجابة عن السؤال، تمّ حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة الموافقة، والترتيب، لكل مجال من مجالات تطوير مهارات مديرات المدارس في ضوء القيادة الاستشرافية، وللأداة ككل، وكما يبينها الجدول (6).

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية لإجابات العينة على مجالات سبل تطوير مهارات مديرات المدارس في ضوء القيادة الاستشر افية في المدارس الحكومية بمدينة جدة مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
مهارة صنع القرار	4.23	0.72	1	كبيرة جداً
مهارة التخطيط الاستر اتيجي	4.22	0.69	2	كبيرة جداً
مهارة إدارة الموارد البشرية	4.14	0.79	3	كبيرة
المتوسط الكلي للأداة	4.20	0.69	كبيرة	

تظهر بيانات الجدول (6) أنّ سبل تطوير مهارات مديرات المدارس في ضوء القيادة الاستشرافية في المدارس الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظرهن جاءت بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (4.20)، وانحراف معياري (0.69). وتراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات بين (4.23) و(4.14). وجاءت مهارة صنع القرار في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة، بمتوسط حسابي (4.23)، يليها مهارة التخطيط الاستراتيجي، بمتوسط حسابي (4.22)، وأخيراً مهارة إدارة الموارد البشرية، بمتوسط حسابي(4.14).

ترتيب هذه المهارات يعكس الأولويات العملية في سياق إدارة المدارس، فمهارة صنع القرار تأتي في المرتبة الأولى نظراً للحاجة إلى اتخاذ قرارات يومية وسريعة لها أثر فوري ومباشر، كالتعامل مع الحالات الطارئة والمشاكل العاجلة وما يتعلق بسير العملية التعليمية اليومي، يليها التخطيط الاستراتيجي الذي يضع الأطر المستقبلية من خلال الرؤية والرسالة، وتحقيق الأهداف وتحديد الأولويات، ووضع المسار العام والمحدد لتحقيق أهداف المؤسسة، وأخيراً إدارة الموارد البشرية التي تركز على توجيه ودعم الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة من خلال التخطيط الاستراتيجي. هذا الترتيب يعكس الاعتقاد بأن النجاح الفوري والمستدام للمدرسة يعتمد على القرارات الصحيحة والتخطيط الجيد، مع إدارة فعالة للموارد البشرية لتكملة هذه الجهود وهذا ما يؤكد على أهمية القيادة الاستشرافية في المدارس كونها تعتبر جوهرية لتحقيق بيئة تعليمية متطورة، وتوجيه الرؤية المستقبلية للمدرسة، والتكيف مع التغيرات والتطورات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية، وتعزيز الإبداع والابتكار، وتحقيق التنمية المستدامة، وتحسين جودة التعليم، وإدارة الموارد بفعالية، وتحقيق التميز والريادة. كما يُعزَى ذلك إلى إدراك مديرات المدارس لحاجتهن إلى تطوير مهاراتهن في القيادة الاستشرافية، في ظل وجود معوقات إدارية ومادية وبشرية متعددة تحد من ذلك. ويتوافق ذلك مع ما أشارت إليه دراسة المرابحة (2019) والهلال (2022) والعمار (2021) ودراسة Seje et al. (2021) التي أظهرت أنّ مديري المدارس بحاجة إلى تطوير مهاراتهم في مجالات التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار. كما اتفقت مع دراسة الزهراني (2020) على حاجة القيادات الإدارية للتدريب على القيادة الاستشرافية، حيث لم تشمل البرامج السابقة هذا الجانب لحداثته، بالإضافة إلى تطوير مهارات الابتكار والإبداع لدعم القيادة الاستشرافية. وأكدت دراسة العامري (2020) على ضرورة تطوير برامج تدريبية لتعزيز كفايات استشراف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية، مما يزيد من فاعليتهم في تحقيق التوجهات الاستراتيجية للجامعة. كما شددت دراسة المرعي (2022) على أهمية تطبيق الإدارة الاستشرافية عمليًا ووضع معايير لاختيار قادة المدارس بناءً على مهاراتهم في هذا المجال. أما على مستوى العبارات وفقا لكل مجال فسيتم تناولها كما يلي:

4-1-1-سبل تطوير مهارة التخطيط الاستر اتيجي:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية لإجابات العينة على عبارات سبل تطوير مهارة التخطيط الاستر اتيجي مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
6	يتم تشكيل لجنة استشارية بالمدرسة لمساعدة مديرة المدرسة على التخطيط الاستر اتيجي.	4.44	0.80	1	كبيرة جداً
1	تشارك مديرة المدرسة في دورات تدريبية لتنمية المعرفة النظرية بالتخطيط الاستر اتيجي.	4.34	0.87	2	كبيرة جداً
2	تتوفر لمديرة المدرسة مصادر معرفية وقاعدة بيانات للمساعدة على التخطيط التربوي.	4.30	0.85	3	كبيرة جداً
4	تشارك مديرة المدرسة في دورات تدريبية حول تطبيق الخطط الاستر اتيجية.	4.21	0.90	4	كبيرة جداً
5	يتم تبادل الخبرات المتعلقة بالتخطيط الاستر اتيجي بين المدارس الحكومية والأهلية.	4.03	1.05	5	كبيرة
3	تحلل مديرة المدرسة التجارب المحلية والعالمية الناجحة في مجال التخطيط الاستر اتيجي.	3.99	0.93	6	كبيرة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
	المتوسط العام لمهارة التخطيط الاستراتيجي	**4.22**	**0.69**	**كبيرة جداً**	

تظهر بيانات الجدول (7) أنّ سبل تطوير مهارة التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس في ضوء القيادة الاستشرافية في المدارس الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظرهن جاءت بدرجة كبيرة جداً، بمتوسط حسابي (4.22)، وانحراف معياري (0.69). وقد يُعزَى ذلك إلى وعي مديرات المدارس بأهمية التخطيط الاستراتيجي في القيادة الاستشرافية لتطوير رؤية واضحة للمؤسسة وأهداف طويلة الأمد لها، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لاتخاذ قرارات مدروسة تعزز المرونة والتكيف، وتحسن الأداء والمنافسة. بالإضافة إلى شعورهن بالحاجة لتطوير هذه المهارة بسبب النقص والصعوبات التي تواجههن في هذا المجال. ويتوافق ذلك مع ما أشارت إليه دراسة المرابحة (2019) زيادة الحاجة للتدريب في التخطيط الاستراتيجي لمديري المدارس لندرة الدورات المتاحة لهم، حيث تركز معظمها على المعلمين. ويدعم ذلك دراسة Seje et al. (2021) التي بينت ضعف تنفيذ الخطط الاستراتيجية وفعاليتها، مما يستدعي تطويرها. كما أظهرت دراسة العامري (2020) أهمية تدريب القيادات الأكاديمية على التفكير الاستشرافي بسبب قصور البرامج التدريبية الحالية واتباع القادة الأكاديميين لسلوكيات قيادية غير فعالة في صياغة وتنفيذ الرؤى المستقبلية.

وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المجال بين (4.44) و(3.99). وحازت العبارة: "يتم تشكيل لجنة استشارية بالمدرسة لمساعدة مديرة المدرسة على التخطيط الاستراتيجي" على المرتبة الأولى كأكبر سبل تطوير مهارة التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس في ضوء القيادة الاستشرافية، بمتوسط حسابي (4.44)، وانحراف معياري (0.80). وقد يُعزَى ذلك إلى

يُعزى ذلك إلى أهمية تشكيل لجنة استشارية للاستفادة من الخبرات والأفكار المتنوعة والجديدة، مما يعزز عملية التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة القرارات، وتقديم رؤى استشرافية، وابتكار حلول جديدة للتكيف مع التحديات المستقبلية التي تواجه المدرسة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة Seje et al. (2021) التي أكدت على ضرورة الإشراف على الخطط الاستراتيجية وطرق تنفيذها؛ وذلك بسبب ضعف مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى الإدارات المدرسية وقلة تدريبهم عليها.

تلها العبارة: "تشارك مديرة المدرسة في دورات تدريبية لتنمية المعرفة النظرية بالتخطيط الاستراتيجي" في الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (4.34)، وانحراف معياري (0.87). وقد يُعزَى ذلك إلى وعي عينة الدراسة بأهمية تدريب المديرات على التخطيط الاستراتيجي في ضوء القيادة الاستشرافية، مما يُعزز معرفتهن بالمفاهيم والأدوات اللازمة للتخطيط الفعّال، ويساعدهن على وضع خطط طويلة المدى واستخدام الموارد بشكل فعّال لمواجهة التحديات المستقبلية واتخاذ قرارات استباقية قائمة على تحليل دقيق للبيئة التعليمية. وتتفق النتيجة بشكل عام مع نتائج دراسة المرابحة (2019) التي أظهرت أهمية تدريب مديري المدارس على التخطيط الاستراتيجي بسبب افتقادهم لهذه المهارات. كما تتفق مع دراسة Seje et al. (2021) التي أكدت على ضرورة تعزيز مهارات الإدارات المدرسية في تنفيذ الخطط الاستراتيجية بسبب ضعف الأداء الناتج عن قلة المهارات والتدريب.

بينما جاءت العبارة: "تحلل مديرة المدرسة التجارب المحلية والعالمية الناجحة في مجال التخطيط الاستراتيجي" على الترتيب الأخير ضمن سبل تطوير مهارة التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس في ضوء القيادة الاستشرافية، بمتوسط حسابي (3.99)، وانحراف معياري (0.93). ويُعزَى ذلك افتقار السجلات لتجارب ناجحة في التخطيط الاستراتيجي، مما يضعف دور مديرات المدارس في تحسين جودة التعليم والبيئة التعليمية. مما يؤكد على أهمية تطوير مهارة التخطيط الاستراتيجي لتعزيز القيادة ورؤية المستقبل، كذلك الاطلاع على التجارب والابتكارات يسهم في تحسين جودة التعليم وتأهيل المدرسة لمواجهة التحديات بمرونة واستدامة. واتفقت هذه النتيجة مع دراستا الهبدان (2021) وشامة (2022) التي أكدتا على أهمية الاستفادة من التجارب العالمية في التخطيط الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية، مع مراعاة الظروف المحلية، لتطوير المهارات ومواكبة المستجدات.

4-1-2-سبل تطوير مهارة صنع القرار:

وللإجابة عن السؤال، تمّ حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة الموافقة، والترتيب، لكل عبارة منتمية لمجال مهارة صنع القرار، وللمجال ككل، والجدول (8) يوضح ذلك.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات سبل تطوير مهارة صنع القرار لدى مرتبة تنازلياً

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
7	**تشرك مديرة المدرسة أصحاب المصلحة في صنع القرار**	**4.55**	**0.64**	**1**	**كبيرة جداً**
8	**توفير مستشارين لمساعدة مديرة المدرسة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات.**	**4.40**	**0.88**	**2**	**كبيرة جداً**

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
9	فتح قنوات تواصل مشتركة بين مديرات المدارس لمناقشة الأفكاروالقرارات ذات الصلة.	4.20	0.95	3	كبيرة
11	مشاركة مديرة المدرسة في دورات تدريبية تركز على تحليل المشكلات وتوظيف البيانات وتحليلها.	4.16	0.89	4	كبيرة
10	توفير منصة إرشادية تساعد مديرة المدرسة في اتخاذ القرارات.	3.86	1.22	5	كبيرة
	المتوسط العام لمهارة صنع القرار	4.23	0.72	كبيرة جداً	

تظهر بيانات الجدول (8) أنّ سبل تطوير مهارة صنع القرار لدى مديرات المدارس في ضوء القيادة الاستشرافية في المدارس الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظرهن جاءت بدرجة كبيرة جداً، بمتوسط حسابي (4.23)، وانحراف معياري (0.72). وقد تُعزَى هذه النتيجة إلى رؤية مديرات المدارس أن مهارة صنع القرار أساسية للنجاح المستدام، حيث تؤثر في جودة التعليم، حل المشكلات، بناء الثقة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بفاعلية. وهذا يتوافق مع ما أشارت إليه نتائج دراسة الهلال (2022) التي أظهرت أن مديرات المدارس يحتجن لتعزيز قدرات اتخاذ القرار عبر تفويض السلطة والتدريب العملي لحل المشكلات واتخاذ القرارات. ودراسة العمار (2021) التي أوضحت حاجة مديري المدارس لتطوير مهارات اتخاذ القرار بسبب ضعف البرامج الحالية والخوف من المسؤولية، مع وجود متطلبات تطوير مرتفعة لمواجهة العقبات. كما تتفق مع نتائج دراسة ÖZ (2022) التي أظهرت نقص الدعم للقيادات المدرسية في استخدام البيانات بفعالية لأخذ القرار، وتوصي بدورات تدريبية لتطوير هذه المهارات.

وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المجال بين (4.55) و(3.86). وحازت العبارة: "تشرك مديرة المدرسة أصحاب المصلحة في صنع القرار" على المرتبة الأولى كأكبر سبل تطوير مهارة صنع القرار لدى مديرات المدارس في ضوء القيادة الاستشرافية، بمتوسط حسابي (4.55)، وانحراف معياري (0.64). مديرات المدارس يقدّرن إشراك أصحاب المصلحة في صنع القرارات عبر الاجتماعات والاستبانات، مما يعزز الشمولية والثقة والدعم الجماعي، ويُسهم في استجابة المدرسة للتحديات بفعالية وإبداع. وتتفق النتيجة مع دراسة شامة (2022) في أن إشراك أصحاب المصلحة يعكس ديموقراطية الإدارة التعليمية ويعزز العلاقات لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

يليها العبارة: "يتوفر لمديرة المدرسة مستشارين لمساعدتها على اتخاذ القرارات وحل المشكلات" في الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (4.40)، وانحراف معياري (0.88). وقد يُعزَى ذلك إلى تأكيد العينة على أهمية المستشارين لمديرة المدرسة يعزز قدرتها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بفعالية، عبر تقديم رؤى متنوعة وحلول مبتكرة، مما يزيد من ثقتها وكفاءتها. تتفق هذه النتيجة مع دراسة العمار (2021) التي أظهرت أهمية الانفتاح على الخبرات لتطوير مهارات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس، ودراسة الهلال (2022) التي أكدت على ضرورة إنشاء وحدات دعم لمساندتهم.

بينما جاءت العبارة: "يتوفر منصة إرشادية تساعد مديرة المدرسة في اتخاذ القرارات" على الترتيب الأخير ضمن سبل تطوير مهارة صنع القرار لدى مديرات المدارس في ضوء القيادة الاستشرافية، بمتوسط حسابي (3.86)، وانحراف معياري (1.22). هذه النتيجة تؤكد أهمية تطوير مهارة صنع القرار وفق القيادة الاستشرافية، مع توفر منصة إرشادية تساعد المديرات في اتخاذ قرارات استراتيجية طويلة الأمد وتحليل البيانات لتعزيز الشفافية والمشاركة من قبل المعلمين والموظفين والطلاب وأولياء الأمور. وتوصية دراسة ÖZ (2022) متفقة مع هذه النتجة بإنشاء وحدات دعم للمدارس لتحليل البيانات وتصميم برامج تسهيل القرارات. بينما توصي دراسة الهلال (2022) بإنشاء دليل إرشادي لمديري المدارس لتحسين قراراتهم وزيادة كفاءتهم.

3-1-4- سبل تطوير مهارة إدارة الموارد البشرية:

وللإجابة عن السؤال، تمّ حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة الموافقة، والترتيب، لكل عبارة منتمية لمجال مهارة إدارة الموارد البشرية، وللمجال ككل، والجدول (9) يوضح ذلك.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات سبل تطوير مهارة إدارة الموارد البشرية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
16	توفير دليل إرشادي لمديرة المدرسة للاطلاع على كافة السياسات والممارسات والإجراءات الخاصة بإدارة الأفراد.	4.37	0.90	1	كبيرة جداً
12	مشاركة مديرة المدرسة في دورات تدريبية لتنمية التواصل الفعال.	4.24	0.84	2	كبيرة جداً

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
17	توفير برنامج توجيهي لمساعدة وإرشاد المديرات الجدد بشكل مستمر خلال السنة الأولى.	4.22	1.09	3	كبيرة جداً
14	دعم الشراكات بين القطاعات التعليمية المختلفة لتطوير المعلمين.	4.09	1.06	4	كبيرة
13	تبادل الزيارات بين مديرات المدارس للاطلاع على أفكاروأساليب مختلفة في إدارة الأفراد.	4.07	1.12	5	كبيرة
15	توفير برامج إرشاد فردية لمديرة المدرسة في مجال إدارة الأفراد.	3.86	1.16	6	كبيرة
	المتوسط الكلي لمهارة إدارة الموارد البشرية	4.14	0.79	كبيرة	-

تظهر بيانات الجدول (9) أنّ سبل تطوير مهارة إدارة الموارد البشرية لدى مديرات المدارس في ضوء القيادة الاستشرافية في المدارس الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظرهن جاءت بدرجة كبيرة جداً، بمتوسط حسابي (4.14)، وانحراف معياري (0.79). وقد يُعزَى ذلك إلى وعي مديرات المدارس بأهمية مهارة إدارة الموارد البشرية، من خلال المطالبة بالندوات والتدريب لتطوير وبناء فرق عمل مرنة ومؤهلة، وتشجيع الابتكار والتخطيط الاستراتيجي لتحقيق النجاح على المدى الطويل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة آل حجراف (2019) التي قدمت مقترحات لتطوير مهارة إدارة الموارد البشرية لدى القيادات ضمن رؤية 2030، مؤكدة على تدريبهم على استراتيجيات حديثة والاعتماد على خبرات الدول المتقدمة.

وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المجال بين (4.37) و(3.86). وحازت العبارة: "يتوفر دليل إرشادي لمديرة المدرسة للاطلاع على كافة السياسات والممارسات والإجراءات الخاصة بإدارة الأفراد" على المرتبة الأولى كأكبر سبل تطوير مهارة إدارة الموارد البشرية لدى مديرات المدارس في ضوء القيادة الاستشرافية، بمتوسط حسابي (4.37)، وانحراف معياري (0.90). وقد يُعزَى ذلك إلى أنه على الرغم من توفر الدليل الإرشادي للإدارات المدرسية إلا أن مديرات المدارس أكدن على أهميته في تطوير مهارة إدارة الموارد البشرية، بفضل توحيد الإجراءات والتقليل من التباين في الأداء، وتحديد الخطوات الواجب اتباعها، مما يساهم في اتخاذ قرارات مبنية على السياسات المعتمدة، تعزيز الابتكار، وتخطيط المستقبل بشكل فعّال. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Okoye&Ezeokoli (2023) حيث أظهرت أن الدلائل الإدارية المنظمة تحسن بشكل كبير علاقات المديرين مع الموظفين وإشرافهم التعليمي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المدرسي

يليها العبارة: "تشارك مديرة المدرسة في دورات تدريبية لتنمية التواصل الفعال" في الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (4.24)، وانحراف معياري (0.84). وقد يُعزَى ذلك لحاجة مديرات المدراس إلى تحسين التواصل مع الطالبات وأولياء الأمور والكادر التعليمي لتفهم احتياجاتهم وتعزيز التعاون وتحفيز فرق العمل لتحقيق الأهداف التعليمية. كما يتطلب تنوع وسائل الاتصال لتسهيل التواصل مع الإدارة، وبناء علاقات مع المجتمع لدعم المشاركة التعليمية. بالإضافة إلى الدورات التدريبية التي تعزز قدرة المديرة على توجيه الفرق وتحقيق الأهداف المشتركة والاستراتيجية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة آل حجراف (2019) التي أكدت على أهمية تدريب القيادات الإدارية على الاستراتيجيات الحديثة في تطوير الموارد البشرية لتحسين الأداء وكسب ثقة العاملين وتحفيزهم، مما يعزز مستوى المؤسسة. وتتفق مع نتائج دراسة العامري (2020) التي أكدت على أهمية إعداد برامج تدريبية لتطوير كفايات الاتصال الاستشرافي لدى القيادات الأكاديمية، لتعويض التركيز على الوسائل التقليدية ونقص الاجتماعات وورش العمل لشرح الرؤية والأهداف. وتتفق مع دراسةOrupabo (2022) أن التدريب الداخلي يحسن مهارات مديري المدارس في تحقيق الأهداف التعليمية بشكل فعال. وتتفق مع دراسة.Daniëls et al (20119) أن القيادة المدرسية الفعالة تتطلب مهارات تواصل وإدارة الموارد والوقت.

بينما جاءت العبارة: "يتوفر برامج إرشاد فردية لمديرة المدرسة في مجال إدارة الأفراد" على الترتيب الأخير ضمن سبل تطوير مهارة إدارة الموارد البشرية لدى مديرات المدارس في ضوء القيادة الاستشرافية، بمتوسط حسابي (3.86)، وانحراف معياري (1.16). وهذه النتيجة تؤكد أن مديرات المدارس بحاجة لوعي أكبر بالإرشاد الفردي لتحسين إدارة الأفراد والموارد. كما أن الإرشاد يعزز قدرات القيادة والتواصل لديهن، كما يدعم بيئة العمل المتعاونة، مما يرفع الأداء والكفاءة المدرسية. وتتفق مع نتائج دراسةSmith & Jones (2022) حيث أظهرت النتائج أن البرامج الإرشادية الفردية تحسن مهارات إدارة الأفراد لمديرات المدارس، وتوصي المؤسسات بتبني هذه البرامج لتطوير الاستراتيجيات وزيادة الكفاءة والأداء المدرسي.

4-2-نتيجة الإجابة عن السؤال الثاني:" هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في سبل تطوير مهارات مديرات المدارس في ضوء القيادة الاستشر افية في المدارس الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظرهن تُعزَى لاختلاف (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟"

4-2-1-فحص أثر متغير المؤهل العلمي:

تمّ استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA للكشف عن دلالة الفروق في سبل تطوير مهارات مديرات المدارس في ضوء القيادة الاستشرافية في المدارس الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظرهن تُعزَى لاختلاف المؤهل العلمي، والنتائج يظهرها الجدول (11).

جدول (11) نتائج اختبار (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق في سبل تطوير مهارات مديرات المدارس في ضوء القيادة الاستشرافية في المدارس الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظرهن تُعزَى للمؤهل

المجالات الفرعية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	قيمة احتمال المعنوية
مهارة التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	1.642	3	.547	1.154	.328
	داخل المجموعات	121.910	257	.474		
	الإجمالي	123.552	260			
مهارة صنع القرار	بين المجموعات	3.028	3	1.009	1.970	.119
	داخل المجموعات	131.662	257	.512		
	الإجمالي	134.690	260			
مهارة إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	3.899	3	1.300	2.100	.101
	داخل المجموعات	159.023	257	.619		
	الإجمالي	162.921	260			
الأداة ككل	بين المجموعات	2.256	3	.752	1.604	.189
	داخل المجموعات	120.457	257	.469		
	الإجمالي	122.713	260			

أظهرت نتائج الجدول (11) عدم وجود فروق دالة إحصائياً في سبل تطوير مهارات مديرات المدارس في ضوء القيادة الاستشرافية في المدارس الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظرهن تُعزَى للمؤهل العلمي، حيث وجد أن قيمة الاحتمال المصاحبة أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$). وقد يُعزَى ذلك إلى تأكيد مديرات المدارس رغم اختلاف مؤهلاتهن العلمية على وجود حاجة ماسة للتدريب المستمر في التخطيط الاستراتيجي وصنع القرارات وإدارة الموارد البشرية، حيث أن المؤهلات العلمية وحدها لا تفي بتطبيق القيادة الاستشرافية بفعالية، مما يتطلب تدريبًا ومتابعة مستمرة للمستجدات والتحديثات التي تشهدها القيادة الاستشرافية. واتفقت النتائج مع نتائج دراسة العمار (2021) التي أظهرت عدم وجود فروق في عمليات اتخاذ القرارات ومتطلبات تطويرها تُعزَى للمؤهلات العلمية.

4-2-2- فحص أثر متغير سنوات الخبرة:

تمّ استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA للكشف عن دلالة الفروق في سبل تطوير مهارات مديرات المدارس في ضوء القيادة الاستشرافية في المدارس الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظرهن تُعزَى لاختلاف عدد سنوات الخبرة، والنتائج يظهرها الجدول (12).

جدول (12) نتائج اختبار (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق في سبل تطوير مهارات مديرات المدارس في ضوء القيادة الاستشرافية في المدارس الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظرهن تُعزَى للخبرة

المجالات الفرعية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	قيمة احتمال المعنوية
مهارة التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	.065	2	.032	.068	.935
	داخل المجموعات	123.487	258	.479		
	الإجمالي	123.552	260			
مهارة صنع القرار	بين المجموعات	.121	2	.061	.116	.890
	داخل المجموعات	134.568	258	.522		
	الإجمالي	134.690	260			

المجالات الفرعية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	قيمة احتمال المعنوية
مهارة إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	2.316	2	1.158	1.861	.158
	داخل المجموعات	160.605	258	.623		
	الإجمالي	162.921	260			
الأداة ككل	بين المجموعات	.292	2	.146	.308	.735
	داخل المجموعات	122.420	258	.474		
	الإجمالي	122.713	260			

أظهرت نتائج الجدول (12) عدم وجود فروق دالة إحصائياً في سبل تطوير مهارات مديرات المدارس في ضوء القيادة الاستشرافية في المدارس الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظرهن تُعزَى لعدد سنوات الخبرة، حيث وجد أن قيمة الاحتمال المصاحبة أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$). وقد يُعزَى ذلك إلى تأكيد المديرات ممن يمتلكن خبرات قصيرة أو طويلة على وجود حاجة ماسة إلى تطوير مهاراتهن في ضوء القيادة الاستشرافية، لتلبية التغيرات والتحديات المستقبلية، حيث إن الخبرات العلمية وحدها غير كافية لتطبيق هذا النمط القيادي بفاعلية، كما يتطلب ذلك متابعة التحديثات وتدريب مستمر لتطوير أدائهن في هذا المجال. واتفقت النتائج مع نتائج دراسة العمار (2021) التي أظهرت عدم وجود فروق في عمليات اتخاذ القرارات ومتطلبات تطويرها تُعزَى للخبرة.

4-3- نتيجة الإجابة عن السؤال المفتوح: " من وجهة نظرك ما السبل الممكنة لتطوير مهارات مديرات المدارس في مجال التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار وإدارة الموارد البشرية لتحقيق القيادة الاستشرافية؟"

وتضمنت الاستبانة سؤالاً مفتوحاً لمعرفة وجهات نظر عينة الدراسة حول أبرز سبل تطوير مهارات مديرات المدارس بمدينة جدة في مجال التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار وإدارة الموارد البشرية لتحقيق القيادة الاستشرافية، وقد تمثلت أبرز السبل المقترحة من حيث أهميتها في ما يلي:

جدول(10) نتائج استجابات عينة الدراسة على السؤال المفتوح بعد جمعها وترميزها وفق الوحدة الموضوعية ومن ثم ترتيبها حسب الأعلى نسبةً في الاتفاق بين أفراد العينة

النص المستقطع truncated text	الترميز–الوحدة الموضوعية-	نسبة الاتفاق
توفير دورات تدريبية تشمل مواضيع مثل التخطيط الاستراتيجي، إدارة التغيير، وتحليل الاتجاهات المستقبلية.	الدورات التدريبية:	%100
تنظيم ورش عمل متخصصة حول القيادة الاستشرافية تضم أحدث النظريات والممارسات في المجال.	ورش العمل والندوات	%95
وجود جهة مسانده تجيب على الاستفسارات وتذلل الصعوبات وتحفز وتعزز الإيجابيات	تقديم الدعم من جهة مساندة	%86
ربط مديرات المدارس بقادة ناجحين في القطاع التعليمي أو غيره للاستفادة من خبراتهم.	التعلم من قادة ناجحين	%85
تمكين مديرات المدارس من المزيد من الصلاحيات التي تخول لهن تطبيق مهارات القيادة الاستشرافية بفاعلية	إعطاء الصلاحيات	%83
تشكيل فرق عمل من خلفيات وخبرات متنوعة للعمل على المشاريع الاستشرافية.	فرق العمل المتنوعة	%82
تعليم مديرات المدارس كيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة وأدوات التحليل للتنبؤ بالتحديات والفرص المستقبلية.	التكنولوجيا والتحليل	%80
تبادل الزيارات والخبرات بين مديرات المدارس في مجال تطبيق القيادة الاستشرافية	تبادل الخبرات	%80
دراسة وتحليل قصص نجاح لمدارس أو قادة استطاعوا تطبيق القيادة الاستشرافية بنجاح.	قصص النجاح والدراسات الحالة	%78
تخفيف الأعباء الإدارية وضغوط العمل والمهام على مديرات المدارس للمشاركة في برامج النمو المهني	تخفيف الأعباء الإدارية وضغوط العمل	%75

النص المستقطع truncated text	الترميز–الوحدة الموضوعية-	نسبة الاتفاق
التعاون مع الجامعات ومراكز الأبحاث لإجراء دراسات مستقبلية وتطبيق نتائجها.	التعاون والشراكات:	%70
توفير المزيد من البرامج الإثرائية في مجال التخطيط الاستراتيجي	البرامج الإثرائية	%66
تعزيز ثقافة التفكير الابتكاري بين العاملين والطلاب وتشجيعهم على تقديم أفكار جديدة.	تشجيع التفكير الابتكاري	%65
وضع نظام لتقييم أداء مديرات المدارس بشكل دوري لضمان تحقيقهم للأهداف الاستشرافية.	تقييم الأداء بانتظام	%55
تطوير مهارات تحليل البيانات لاستخلاص رؤى تساعد في التخطيط الاستراتيجي.	استخدام أدوات التحليل والتنبؤ	%52
حضور مؤتمرات ومعارض تركز على التعليم والقيادة لمعرفة الاتجاهات والتطورات الجديدة.	المؤتمرات والمعارض	%45
تشجيع المدخلات من العاملين والطلاب وأولياء الأمور واستخدامها لتحسين استراتيجيات القيادة الاستشرافية.	التغذية الراجعة والتحسين المستمر	%45
عمل قنوات خاصة إرشادية من جهات مختصة بذلك ومعروفة ومعتمدة لتوضيح وشرح كل مستجدات الميدان	قنوات خاصة إرشادية	%42
إقامة شراكات مع الشركات والمنظمات التي تمتلك خبرة في التنبؤ والتخطيط الاستراتيجي.	الشراكات مع القطاع الخاص	%41

من خلال الاطلاع على تحليل بيانات الجدول للسؤال المفتوح الذي نصه: (من وجهة نظرك ما السبل الممكنة لتطوير مهارات مديرات المدارس في مجال التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار وإدارة الموارد البشرية لتحقيق القيادة الاستشرافية؟)

نجد بأن هناك تكرارات لبعض القضايا من الوحدات الموضوعية ذات الأولوية، ويمكن أن تتلخص في التالي:

- توفير دورات تدريبية تشمل مواضيع، مثل: التخطيط الاستراتيجي، إدارة التغيير، وتحليل الاتجاهات المستقبلية.
- تنظيم ورش عمل متخصصة حول القيادة الاستشرافية تضم أحدث النظريات والممارسات في المجال.
- وجود جهة مساندة تجيب على الاستفسارات وتذلل الصعوبات وتحفز وتعزز الإيجابيات.
- ربط مديرات المدارس بقادة ناجحين في القطاع التعليمي أو القطاعات الأخرى للاستفادة من خبراتهم.
- تمكين مديرات المدارس من المزيد من الصلاحيات التي تخول لهن تطبيق مهارات القيادة الاستشرافية بفاعلية.
- تشكيل فرق عمل من خلفيات وخبرات متنوعة للعمل على المشاريع الاستشرافية.
- تعليم مديرات المدارس كيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة وأدوات التحليل للتنبؤ بالتحديات والفرص المستقبلية.
- تبادل الزيارات والخبرات بين مديرات المدارس في مجال تطبيق القيادة الاستشرافية.
- دراسة وتحليل قصص نجاح لمدارس أو قادة استطاعوا تطبيق القيادة الاستشرافية بنجاح.
- تخفيف الأعباء الإدارية وضغوط العمل والمهام على مديرات المدارس للمشاركة في برامج النمو المهني.
- التعاون مع الجامعات ومراكز الأبحاث لإجراء دراسات مستقبلية وتطبيق نتائجها.

التوصيات والمقترحات

في ضوء ما تمّ التوصل إليه من نتائج توصي الباحثة وتقترح ما يلي:

1- أن تعقد إدارة التعليم ندوات ومحاضرات وورش عمل موجهة لمديرات المدارس حول القيادة الاستشرافية وطرق تطبيقها بفاعلية في المدارس.

2- تشكيل لجنة استشارية تضم أعضاء متميزين من هيئة التدريس وأولياء الأمور لدعم مديرات المدارس في التخطيط الاستراتيجي في ضوء القيادة الاستشرافية.

3- إنشاء آلية لتبادل التجارب الناجحة في التخطيط الاستراتيجي من قبل الجهات التعليمية المختصة بإشراك مديرات المدارس في مؤتمرات عالمية ومحلية لمناقشة تجارب المدارس لتعزيز الابتكار والتطوير المستمر في ضوء القيادة الاستشرافية.

4- تصميم آلية رسمية لإشراك أصحاب المصلحة في صنع القرارات المدرسية التي تسهم في تعزيز القيادة الاستشرافية.

5- إنشاء منصة ارشادية لتعزيز عمليات صنع القرار لدى مديرات المدارس لتحقيق الكفاءة والفعالية في الإدارة التعليمية في ضوء القيادة الاستشرافية من قبل الجهات التعليمية المختصة.

6- تصميم أدلة إرشادية تقنية تساعد مديرات المدارس على تطبيق استراتيجيات القيادة الاستشرافية في مجال إدارة الموارد البشرية.

7- إطلاق إدارة التعليم برامج إرشاد فردية مخصصة لمديرات المدارس، لمناقشة المشكلات الفردية الخاصة بإدارة الأفراد لتعزيز وتطوير مهارات القيادة والاتصال الفعال مع الأفراد في ضوء القيادة الاستشرافية.

8- تقديم إدارة التعليم دورات تدريبية نوعية في مجالات التخطيط الاستراتيجية وصنع القرارا وإدارة الموارد البشرية تلبي احتياجات مديرات المدارس الفعلية.

9- كما تقترح الباحثة وسدا للفجوة االبحثية في الموضوعات إجراء دراسات في الموضوعات الآتية:

1. المتطلبات اللازمة لتطوير مهارات مديرات المدارس في ضوء القيادة الاستشرافية في المدارس الحكومية في مدن أخرى من المملكة.
2. درجة ممارسة القيادة الاستشرافية لدى مديرات المدارس وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمات.
3. درجة ممارسة مهارات القيادة الاستشرافية لدى مديرات المدارس الحكومية بمدينة جدة.
4. درجة إسهام الإشراف التربوي في تطوير مهارات مديرات المدارس في ضوء القيادة الاستشرافية في المدارس الحكومية بمدينة جدة.
5. بحث إجرائي حول معوقات تطوير مهارات مديرات المدارس في ضوء القيادة الاستشرافية في المدارس الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظرهن وسبل التغلب عليها.
6. إعداد مشروع للقادة التربوين من قبل الجهات المختصة يستهدف الإداريات المرشحات للمناصب الإدارية في المستقبل، يتضمن إجراء ورش عمل وندوات ودورات تدريبية لإعدادهن بالممارسات الإدارية والمهارات اللازمة (التخطيط الاستراتيجي، صنع القرار، إدارة الموارد البشرية) لجعلهم ينتهجون القيادة الاستشرافية لتحسين العملية التعليمية في المدارس وتحقيق تطلعات المملكة التعليمية.
7. إنشاء منصة إلكترونية وشبكات دعم بين المديرات لتبادل الخبرات والمساعدة المتبادلة في تطبيق مفاهيم القيادة الاستشرافية من قبل الجهات المختصة.
8. إشراك مديرات المدارس في اختيار المواضيع المطروحة في الدورات التدريبية حسب احتياجاتهم لتحسين العملية التعليمية.
9. برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات مديرات المدارس في ضوء القيادة الاستشرافية في المدارس الحكومية بمدينة جدة.

قائمة المصادروالمراجع

أولًا: المراجع بالعربيَّة

- إبراهيم، حسام، المرزوقي، أحمد. (2021). تطوير القيادة التعليمية في المعايير المهنية للإدارة والقيادة المدرسية بسلطنة عمان في ضوء نماذج بعض الدول العربية. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (73)، 74-94. https://doi.org/10.33193/JALHSS.73.2021.589
- أبو علوش، يوسف محمد. (2020). دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في لواء بني كنانة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4*(19)، 55-76. https://doi.org/10.26389/AJSRP.Y260320
- إدارة تعليم جدة. (1444هـ). *إجمالي أعداد المديرين/ات- (بنين - بنات) (إحصاءات إدارة تعليم جدة)*.
- آل حجراف، عايض محمد. (2019). تصور مقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية بالتعليم الجامعي السعودي في ضوء الخطط التنموية ورؤية ٢٠٣٠. *مجلة العلوم التربوية، 3*(2)، 294-351. https://search.shamaa.org/PDF/Articles/EGJes/JesVol27No2P3Y2019/jes_2019-v27-n2-p2_293-351.pdf
- آل سليمان، زيد ناصر محمد، والحبيب، عبد الرحمن محمد. (2017). متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية. *مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية/ جامعة بابل*، (35)، 138-199. https://iasj.net/iasj/download/d1f2743832b90b0d
- آل عامر، سميحة أحمد. (2022). دور إدارة الموارد البشرية في تطوير المهارات القيادية بمدارس الطفولة المبكرة بمدينة أبها الحضرية. *مجلة شباب الباحثين كلية التربية جامعة سوهاج*، (13)، 122-169. https://doi.org/10.21608/jyse.2022.263375
- البطي، عبد الله. (2014). الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، 15*(2). 629-662. https://search.shamaa.org/PDF/Articles/BAJepsc/29JepscVol15No2Y2014/jepsc_2014-v15-n2_629-662.pdf
- جرادات، ناصر. (2013). *الإدارة الإستراتيجية منظور تكاملي حديث*. إثراء للنشر والتوزيع.

- الحربي، سعيد. (2018). إستراتيجية مقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التعليم ومساعديهم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة. *المجلة الدولية للأبحاث التربوية، 42*(2)، 65-110. https://search.shamaa.org/PDF/Articles/TSIjre/IjreVol42No2Y2018/ijre_2018-v42-n2_064-110.pdf
- الحريري، رافدة (2018): *مهارات القيادة واتخاذ القرارات الإدارية*، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حسن، عزت عبد الحميد. (2016). *الإحصاء النفسي والتربوي تطبيقات باستخدام برنامج SPSS 18*. دار الفكر العربي. القاهرة.
- حكيم، خلفلاوي. (2018). *ثقافة المؤسسة وأثرها على مستوى الانضباط والتسيب* [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة وهران٢. https://www.scribd.com/document/676220028/%D8%AB%D9%82%D8%A7%D9%81%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9-%D9%88-%D8%A7%D8%AB%D8%B1%D9%87%D8%A7-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D9%85%D8%B3%D8%AA%D9%88%D9%89-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%86%D8%B6%D8%A8%D8%A7%D8%B7-%D9%88-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D9%8A%D8%A8
- الحمدان، أمل. (2013). *المهارات اللازمة للقيادة التربوية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك سعود.
- حمدي، تغريد عبده. (2023، أغسطس 18). الاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية. *المجلة التربوية الإلكترونية*. https://educationmag.net/2023/08/18/eduleadership/
- دبّاش، حسين أحمد حسين. (2013). *درجة توافر المهارات القيادية بإدارات رعاية الموهوبين بالمملكة العربية السعودية* [رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم القرى]. جامعة سوهاج. https://doi.org/10.21608/jehs.2024.350646
- راشدة، عزيرو. (2010). المشاركة في عملية صنع القرار وسبل تفعيلها. *جامعة ابن خلدون -تيارت-*، 1-11. https://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03/المشاركة-في-عملية-صنع-القرار-وسبل-تفعيلها-عزيزو-راشدة.pdf
- الزهراني، انتصار علي سعيد، والشريف، مها عبد الله. (2022). القيادة الاستشرافية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريين بجامعة أم القرى. *مجلة كلية التربية جامعة طنطا، 88*(4)، 596-651. https://doi.org/10.21608/mkmgt.2022.170979.1378
- الزهراني، أنور علي أحمد، والألفي، أشرف عبده حسن. (2019). المهارات القيادية لدى مديري مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين. *المجلة العلمية لكلية التربية جامعة أسيوط، 35*(9)، 59-85. https://doi.org/10.21608/mfes.2019.102748
- الزهراني، عبد الله أحمد. (2020). إستراتيجية مقترحة للتطوير المهني لقادة مدارس التعليم العام في ضوء مدخل القيادة الاستشرافية [رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم القرى]. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، 12* (1)، 429-470.
- السكارنة، بلال خلف. (2015). *القيادة الإدارية الفعالة*. دار المسيرة.
- سلطان، أمل علي محمود، هاشم، غادة فوزي. (2022). تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية. *مجلة كلية التربية/ جامعة أسيوط، 38*(12)، 61-179. https://doi.org/10.21608/mfes.2022.287413
- سليم، شيماء عبد السلام. (2016). فاعلية استخدام استراتيجية سوم (swom) في تنمية عادات العقل ومهارات اتخاذ القرار في العلوم لدى تلاميذ الصف الأول الإعدادي، *المجلة المصرية للتربية العلمية، 4*(19)، 135-172. https://doi.org/10.21608/mktm.2016.113201
- سليم، نجوى. (2020). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية جامعة ٦ أكتوبر، *مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية المملكة العربية السعودية، 2*(6)، 205-237. https://www.al-kindipublisher.com/index.php/jhsss/article/download/811/664
- سليمان، تهاني محمد. (2017). فاعلية برنامج قائم على المستجدات العلمية في تنمية التفكير المستقبلي وتقدير العلم وجهود العلماء لدى طلاب الشعب العلمية بكلية التربية. *مجلة التربية العلمية جامعة عين شمس، 20*(6)،1-36. https://doi.org/10.21608/mktm.2017.113353
- شامة، سحر محمد. (2022). سبل تطوير المهارات القيادية لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي. *مجلة تطوير الأداء الجامعي، 17*(1)، 213-233. https://doi.org/10.21608/jpud.2022.230547
- الشهراني، محمد. (2013). *درجة ممارسة مديري المدارس التابعة لمشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام بمدينة مكة المكرمة للمهارات القيادية* [رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم القرى]. جامعة أم القرى. https://dorar.uqu.edu.sa/uquui/handle/20.500.12248/125950
- صيام، رسلان إبراهيم محمد. (2017). فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بقيادة التغيير لدى مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة [رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية-غزة]. دار العمري. http://dr-alameri.com/wp-content/uploads/2018/12/فاعلية-برنامج-القيادة-من-أجل-المستقبل-وعلاقته-بقيادة-التغيير-لدى-مديري-مدارس-وكالة-الغوث-1.pdf

- العامري، عبد الله محمد. (2018، نوفمبر). مهارات القيادة الاستشرافية. *المكتبة الرقمية السعودية- وزارة التعليم*.
- العامري، عبد الله محمد. (2020). كفايات استشراف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بدورهم في تفعيل التوجهات الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز. *المجلة العربية للتربية، 39*(1)، 9-48. https://search.shamaa.org/PDF/Articles/TIAej/AjeVol39No1Y2020/aje_2020-v39-n1_009-048.pdf
- عبد الحميد، رباب محروس. (2022). مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية. *المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، 1* (1)، 50-72. https://doi.org/10.21608/ijppe.2022.216403
- عبد الهادي، شيماء علي. (2016). *فاعلية موقع تعليمي تفاعلي قائم على المدونات في تنمية التفكير المستقبلي والوعي بالتحديات البيئية للقرن الحادي والعشرين لدى طلاب الصف الأول الثانوي* [أطروحة دكتوراة منشورة]. جامعة عين شمس.
- عبد التواب، عبد التواب، السمالوطي، ماجدة، وعامر، وفاء. (2020). معوقات التمكين الإداري لقيادات التعليم الثانوي وسبل التغلب عليها. *المجلة التربوية لتعليم الكبار-كلية التربية جامعة أسيوط-، 2* (3)، 1-19. https://dx.doi.org/10.21608/altc.2020.117268
- العثمان، أشواق، العريفي، حصة. (2019). واقع التمكين الإداري لدى مديرات المدارس الابتدائية في شمال الرياض من وجهة نظر المعلمات. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، (6)، 166-200.
- العدواني، خالد مطهر. (2014). *دليل فرق التطوير المدرسي في إعداد الخطة الإستراتيجية للمدرسة وفقاً لمعايير الجودة*. وزارة التربية والتعليم الجمهورية اليمنية إدارة الجودة والاعتماد.
- العصيمي، عايد عبد الله. (2017). استراتيجية تطوير القيادة الإدارية في الأجهزة الحكومية. *المجلة العربية للإدارة، 37*(1)، 167-180.
- علي، حسام قرني أحمد. (2018). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات: دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية. *المجلة العربية للإدارة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 38*(2)، 123-150. http://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/906315
- العمار، ناصر أحمد ناصر. (2021). واقع عمليات اتخاذ القرارات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت "معوقاته ومتطلبات تطويره". *مجلة التربية جامعة الأزهر، 4*(190)، 338-382. https://jsrep.journals.ekb.eg/article_185652_f72cbd40a3ec4f000539772a13c720d4.pdf
- القحطاني، سالم. (2015). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية وتحدياتها. في كتاب بركات العتيبي (محرر)، القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية الأدوار والتوقعات، (13-90)، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- الكعبي، سليمان. (2018). *موسوعة استشراف المستقبل* (ط.2). قنديل للطباعة والنشر والتوزيع.
- محمد، آية سيد. (2022). تنمية مهارات إدارة المشروعات الصغيرة لدى طلاب التعليم الثانوي الفني التجاري باستخدام بعض استراتيجيات ما وراء المعرفة. *مجلة دورية محكمة تصدر عن كلية التربية-جامعة حلوان، 28*(مايو)، 214-258. https://doi.org/10.21608/jsu.2022.293207
- المخلفي، تركي. (2014). *تطوير الأداء الإداري لعمداء الكليات بالجامعات السعودية في ضوء مدخل إدارة التغيير* [أطروحة دكتوراة غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- المرابحة، ميسر وهبي. (2019). الاحتياجات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي لدى مديري مدارس محافظة الكرك. *مجلة كلية التربية بالمنصورة، 108* (1)، 387-415. https://doi.org/10.21608/maed.2020.131183
- المرعي، سمر أحمد. (2022). *فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل في تنمية بعض مهارات الإدارة الاستشرافية لدى طلبة المناهج في كلية التربية بجامعة البعث* [أطروحة دكتوراة منشورة، جامعة البعث]. مديرية البحث العلمي والدراسات العليا. https://albaath-univ.edu.sy/rags/فاعلية-برنامج-القيادة-من-أجل-المستقبل
- الموسوي، هيام حسن، ورشيد، يصغ رحيم. (2021). الاستشراف الاستراتيجي وتوظيفه في تحسين مهارات الملاكات التربوية/ دراسة استطلاعية لآراء الملاكات التربوية المتقدمة في المديرية العامة التربية النجف. *المجلة الأمريكية الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 1-13. https://iajphss.us/archives/3304
- نافع، سعيد عبده. (2017). الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل. المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، *2017*(11)، 5-28.
- نايل، سحر. (2017). *الإدارة الإستراتيجية للجامعات: نماذج عالمية*. المكتب العصرية للنشر والتوزيع.
- الهاشمي، علي. (2020). درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 14* (2)، 105-172. https://doi.org/10.21608/jfust.2020.119375
- الهبدان، تغريد عبد الله. (2021). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. *المجلة العلمية كلية التربية جامعة أسيوط، 37*(12)، 103-72. https://doi.org/10.21608/mfes.2021.210168

- الهلال، ريم صقر. (2022). مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج وتصور مقترح لتطويرها في ضوء "نظرية سايمون". *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 11*(5)، 980-997. http://dx.doi.org/10.31559/EPS2022.11.5.4
- وزارة التعليم. (1435). الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام ط2. مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
- وزارة التعليم. (1439). البطاقة الإحصائية لعام 1439. الدليل الإرشادي لوحدة تطوير المدارس.
- وزارة التعليم. (1444). إحصاءات إدارة تعليم جدة العام الدراسي 1444هـ. إدارة التخطيط والمعلومات.
- الياسين، دلال، عبد المعطي، أحمد، الحلواني، حنان، وعبد الناصر، نعمات. (2023). تطوير أداء القيادات المدرسية في التعليم الابتدائي بدولة الكويت على ضوء المعايير الوطنية لجودة التعليم. *مجلة كلية التربية-جامعة أسيوط-، 39*(10)، 141-174. https://dx.doi.org/10.21608/mfes.2023.330704

ثانياً: المراجع بالإنجليزية:

- Alawneh, Yousef. (2022). Role of Kindergarten Curriculum in Instilling EthicalValues among Children in Governorates of Northern West Bank, Palestine, *Dirasat: Educational Sciences*, *49*(3), 360-375. https://doi.org/10.35516/edu.v49i3.2337
- Bhardwaj, Pooja. (2019). Types of sampling in research. *Journal of the Practice of Cardiovascular Sciences, 5*(3), 157-163. http://dx.doi.org/10.4103/jpcs.jpcs_62_19
- Daniëls, Ellen, Hondeghem, Annie, &Dachy, Filip. (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. *ELSEVIER, 27*(1), 110-125. https://doi.org/10.1016/j.edurev.2019.02.003
- Dilts, R. (2017). *Creating a World to Which People Want to Belong: Visionary Leadership Skills* (2nd ed). Dilts strategy group.
- Elayyan, Shaher (2021). The future of education according to the fourth industrial revolution. *Journal of Educational Technology & Online Learning, 4*(1), 24-30. http://dx.doi.org/10.31681/jetol.737193
- Okoye, I. J., & Ezeokoli, N. R. (2023). Principals' personnel management skills and teachers' job performance in secondary schools in Delta State. *British Journal of Education, 11*(2), 34-45. https://doi.org/10.24018/ejedu.2023.4.3.591
- Orupabo, Francis. (2022). Institutional Leaders' Capacity Building and the Management of Human and Material Resources among Principals of Public Secondary Schools. *International Journal Of Scientific Research in Education, 15*(1), 160-192. https://www.ijsre.com.ng/assets/vol.-15(1)-orupabo-(1).pdf
- Othman, Saiful, Ibrahim, Mohd, Salleh, Mohammad, & Sidekick, Suhailawaty. (2024). School leadership practices and their influence on crises-related problem-solving and decision-making: A multi-site case study. *IIUM journal of educational studies (English), 12*(1), 50-73. http://dx.doi.org/10.31436/ijes.v12i1.515
- Öz, ömer. (2022). School Principals' Opinions on Data-based School Management: A case Study. *Participatory Educational Research, 9*(3), 132-147. http://dx.doi.org/10.17275/per.22.58.9.3
- Revolution 4.0. *International Journal of Trend in Research and Development, 6* (5), 97-100. https://repository.ukwms.ac.id/id/eprint/29029/1/1-The_role_of_leadership_.pdf
- Seje, Sylvans, Ombati, Jane, & Maithya, Paul. (2021). An Evaluation of the Implementation of Strategic Planning as a Tool for Improving Performance Management Practices by Principals of Public Secondary Schools in Nyamira County, Kenya. *International Journal Of Innovative Research & Development, 10*(6), 183-191. https://www.internationaljournalcorner.com/index.php/ijird_ojs/article/download/165330/113642/400565
- Smith, Jennifer, & Jones, Robert. (2022). Individual Mentoring for School Principals: Enhancing Personnel Management Skills. *Educational Management Administration & Leadership, 49*(3), 456-474.
- Tulasi, Daniel, Sigit, Robertus, Pradana, Dominicu & Ellitan, Lena. (2019). The Role of Leadership in Industrial
- Yasmin, S. & Sundin, E. (2020). Mature students' Journey into higher education in the UK: an interpretative phenomenological analysis. *Higher Education Research and Development, 39*(2), 332-345. http://dx.doi.org/10.1080/07294360.2019.1672624
- Zuber-Skerritt, O. & Louw, I. (2014). Academic leadership development programs: a model for sustained institutional change. *Journal of Organizational Change Management, 27*(6), 1008-1024. http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0224