



درجة ممارسة القيادة الاستشرافية لدى مديري ومديرات مدارس الموهوبين بتعليم محافظة جدة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

أ. هدى خالد يحيى بلّاجي

باحثة بجامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

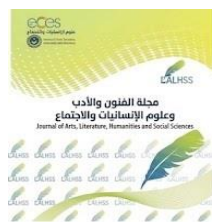
د. إيمان عبد الملك راوه

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المساعد، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الاستشرافية لدى مديري ومديرات مدارس الموهوبين بتعليم محافظة جدة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، والكشف عن الفروق في تقديرات أفراد العينة تبعاً لمتغيرات النوع، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت استبانة مكونة من (20) فقرة موزعة على خمسة أبعاد هي: كفايات التفكير الاستشرافي، وكفايات بناء الرؤية الاستشرافية، وكفايات بناء الثقافة الاستشرافية، وكفايات الاتصال الاستشرافي، وكفايات التغيير. وطُبقت الأداة على عينة عشوائية بلغت (103) معلمين ومعلمات. أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لممارسة القيادة الاستشرافية جاءت بدرجة عالية جداً، بمتوسط حسابي بلغ (4.37) وانحراف معياري (0.538). وجاء بُعد كفايات التفكير الاستشرافي في المرتبة الأولى (4.42)، يليه بُعد كفايات بناء الثقافة الاستشرافية (4.38)، ثم كفايات التغيير (4.36)، وكفايات بناء الرؤية الاستشرافية (4.35)، وأخيراً كفايات الاتصال الاستشرافي (4.33)، وجميعها بدرجة عالية جداً. كما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية أو في الأبعاد الخمسة تعزى إلى النوع أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وأوصت الدراسة بتعزيز برامج التطوير المهني في مجال القيادة الاستشرافية، وتوسيع الشراكات مع المؤسسات التقنية والبحثية، ودعم ثقافة البحث والابتكار، وتطوير الأنظمة الرقمية، وتعزيز قنوات الاتصال، وتمكين المعلمين بما يواكب المتغيرات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستشرافية؛ مدارس الموهوبين؛ مديرو ومديرات المدارس؛ محافظة جدة.



The Degree of Forward-Looking Leadership Practice Among Principals of Gifted Schools in Jeddah Governorate from the Perspective of Teachers

Huda Khalid Yahya Balaji

Researcher, King Abdulaziz University, Saudi Arabia

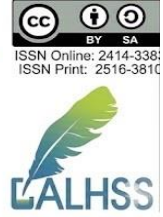
Dr. Iman Abdulmalik Rawah

Assistant Professor of Educational Administration and Planning, King Abdulaziz University, Saudi Arabia

ABSTRACT

This study aimed to identify the degree of foresight leadership practice among principals of gifted schools in Jeddah Governorate Education from the perspectives of teachers, and to examine differences in their perceptions according to gender, years of experience, and educational qualification. The study adopted a descriptive survey design and used a 20-item questionnaire distributed across five dimensions: foresight thinking competencies, foresight vision-building competencies, foresight culture-building competencies, foresight communication competencies, and change competencies. The questionnaire was administered to a random sample of 103 male and female teachers. The findings showed that the overall degree of foresight leadership practice was very high, with a mean of 4.37 and a standard deviation of 0.538. Foresight thinking ranked first ($M = 4.42$), followed by foresight culture-building ($M = 4.38$), change ($M = 4.36$), foresight vision-building ($M = 4.35$), and foresight communication ($M = 4.33$), all at a very high level. No statistically significant differences were found in the overall score or any dimension attributable to gender, educational qualification, or years of experience at $\alpha \leq .05$. The study recommends strengthening professional development in foresight leadership, expanding partnerships with technological and research institutions, supporting a culture of research and innovation, developing digital systems, enhancing communication channels, and empowering teachers to keep pace with future changes.

Keywords: Foresight Leadership; Gifted Schools; School Principals; Jeddah.



مقدمة

يشهد المجال التعليمي تحولات متسارعة فرضتها التطورات التقنية، وتغير احتياجات المتعلمين، وتنامي أهمية الابتكار، وما يرتبط بذلك من ضرورة استعداد المؤسسات التعليمية للتعامل مع احتمالات مستقبلية متعددة. وفي ظل هذه التحولات، لم يعد كافياً أن تركز القيادة المدرسية على إدارة الواقع القائم، بل أصبحت مطالبة بامتلاك قدرة استشرافية تمكنها من قراءة المتغيرات، وتحليل الاتجاهات، واستكشاف البدائل المستقبلية، وبناء رؤية يمكن تحويلها إلى توجهات وممارسات مؤسسية. ويُنظر إلى الاستشراف باعتباره عملية منظمة لاستكشاف البدائل المستقبلية وفهم المتغيرات التي قد تؤثر في مسار المؤسسات، بما يساعدها على الاستعداد للمستقبل بصورة أكثر فاعلية. (Anderson & Rasmussen, 2014)

وتتزايد أهمية هذا التوجه في مدارس الموهوبين؛ نظراً إلى طبيعة هذه المدارس التي تستهدف فئة من المتعلمين ذوي القدرات والاستعدادات المرتفعة، الأمر الذي يتطلب بيئة تعليمية تتسم بالمرونة، وتدعم التفكير المتقدم، والتجريب، والابتكار، والتعلم المستمر. ولا يرتبط تحقيق هذه المتطلبات بالبرامج التعليمية وحدها، وإنما يتأثر كذلك بطبيعة البيئة القيادية والتنظيمية التي تعمل في إطارها المدرسة، وقدرتها على توفير الظروف التي تمكن المعلمين والطلاب من توظيف إمكاناتهم الإبداعية. ومن ثم، تمثل القيادة المدرسية عنصراً مهماً في تهيئة بيئات تعليمية داعمة للموهبة والإبداع، وتوفير الظروف التنظيمية التي تساعد على استثمار قدرات المتعلمين وتنميتها بصورة مستدامة (عطاري، 2022).

وتتبع أهمية القيادة الاستشرافية في البيئة المدرسية من كونها لا تتعامل مع المستقبل بوصفه أمراً بعيداً أو مجهولاً، وإنما تسعى إلى استكشاف احتمالاته والاستعداد لها من خلال بناء رؤية مشتركة، وتنمية ثقافة مدرسية تشجع التعلم والابتكار، وتفعيل الاتصال، وإدارة التغيير بصورة منظمة. ومن ثم، فإن القيادة الاستشرافية تمثل انتقالاً من القيادة القائمة على الاستجابة للمشكلات بعد ظهورها إلى قيادة أكثر استباقية تسعى إلى اكتشاف المتغيرات والفرص مبكراً، وبناء قدرات مؤسسية تمكن المدرسة من التكيف معها. كما يرتبط الاستشراف المؤسسي بقدرة المؤسسات على رصد التطورات المستقبلية وربطها بعمليات صنع القرار والاستجابة للتغيرات البيئية. (Rohrbeck & Schwarz, 2013)

وتتطلب ممارسة القيادة الاستشرافية امتلاك القيادات المدرسية مجموعة من الكفايات التي تمكنها من تحويل التفكير في المستقبل إلى ممارسة قيادية فعلية، ومن أبرزها القدرة على التفكير الاستشرافي، وبناء الرؤية المستقبلية، وترسيخ الثقافة الداعمة لها، وتفعيل الاتصال بشأنها، وإدارة التغيير المرتبط بتحقيقها. ولا تقتصر أهمية هذه الكفايات على القائد ذاته، وإنما تمتد إلى المعلمين والعاملين في المدرسة؛ إذ إن تحقيق الرؤية المستقبلية يتطلب إشراكهم في تحديد الأولويات، وتشجيعهم على التعلم المستمر، وإتاحة المجال أمامهم لتجريب الممارسات الجديدة وتطويرها. ويُعد التطوير المهني لقادة المدارس في مجال القيادة الاستشرافية أحد المداخل المهمة لتعزيز جاهزية المؤسسات التعليمية للتعامل مع المتغيرات والتحديات المستقبلية (الزهراني، 2020).

وفي السياق المحلي، اتجه الاهتمام البحثي إلى دراسة القيادة الاستشرافية وتطوير مهاراتها لدى القيادات المدرسية، بما يعكس تنامي الحاجة إلى أنماط قيادية أكثر قدرة على التعامل مع التحولات التي يشهدها التعليم. وقد تناولت بعض الدراسات تطوير مهارات القيادة الاستشرافية لدى مديرات المدارس الحكومية بمدينة جدة، بما يعكس الانتقال من تناول القيادة الاستشرافية بوصفها مفهوماً نظرياً إلى النظر إليها باعتبارها مجموعة من المهارات والكفايات القابلة للتنمية والتطوير. ومن هنا تنطلق الدراسة الحالية من أهمية الكشف عن مستوى ممارسة الكفايات الاستشرافية في مدارس الموهوبين، من خلال التركيز على خمسة أبعاد مترابطة هي: التفكير الاستشرافي، وبناء الرؤية الاستشرافية، وبناء الثقافة الاستشرافية، والاتصال الاستشرافي، وكفايات التغيير، بما يساعد على تحديد واقع هذه الممارسات والكشف عن جوانب القوة وفرص التطوير في القيادة المدرسية (متولي، 2024).



مشكلة الدراسة وأسئلتها

على الرغم من تنامي الاهتمام بالقيادة الاستشرافية في المؤسسات التعليمية، فإن تطبيقها الفعلي في البيئات المدرسية المتخصصة يحتاج إلى قياس ميداني يكشف مستوى الممارسة من وجهة نظر العاملين. وتزداد الحاجة إلى هذا القياس في مدارس الموهوبين لما تتطلبه من قدرة قيادية على استيعاب التغيرات، وبناء رؤى مستقبلية، وتطوير ثقافة الابتكار، وتفعيل الاتصال والشراكات. وقد أظهرت بعض الدراسات تفاوتاً في مستوى الاهتمام بالطلبة الموهوبين أو في أدوار القيادة المدرسية المرتبطة برعايتهم (سعادة، 2020؛ الشهري، 2021)، الأمر الذي يعزز الحاجة إلى دراسة القيادة الاستشرافية في هذا السياق.

وبناءً على ذلك تمثلت مشكلة الدراسة في الكشف عن درجة ممارسة القيادة الاستشرافية لدى مديري ومديرات مدارس الموهوبين بتعليم محافظة جدة. وانبثق عنها السؤال الرئيس الآتي: ما درجة ممارسة القيادة الاستشرافية لدى مديري ومديرات مدارس الموهوبين بتعليم محافظة جدة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما درجة ممارسة كفايات التفكير الاستشرافي لدى مديري ومديرات مدارس الموهوبين بتعليم محافظة جدة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟
2. ما درجة ممارسة كفايات بناء الرؤية الاستشرافية لدى مديري ومديرات مدارس الموهوبين بتعليم محافظة جدة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟
3. ما درجة ممارسة كفايات بناء الثقافة الاستشرافية لدى مديري ومديرات مدارس الموهوبين بتعليم محافظة جدة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟
4. ما درجة ممارسة كفايات الاتصال الاستشرافي لدى مديري ومديرات مدارس الموهوبين بتعليم محافظة جدة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟
5. ما درجة ممارسة كفايات التغيير لدى مديري ومديرات مدارس الموهوبين بتعليم محافظة جدة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة الاستشرافية وأبعادها لدى مديري ومديرات مدارس الموهوبين بتعليم محافظة جدة تُعزى إلى متغيرات النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

أهمية الدراسة:

تنبع الأهمية النظرية للدراسة من تناولها القيادة الاستشرافية في بيئة مدرسية متخصصة هي مدارس الموهوبين، وربطها بمجموعة محددة من الكفايات القيادية التي تعكس متطلبات التفكير في المستقبل وبناء الرؤية والثقافة والاتصال وإدارة التغيير. كما تضيف الدراسة وصفاً ميدانياً يمكن الاستفادة منه في إثراء الأدبيات العربية ذات الصلة بالقيادة الاستشرافية والموهبة.

وتتمثل الأهمية التطبيقية في إمكانية الاستفادة من النتائج في تطوير برامج النمو المهني لمديري ومديرات مدارس الموهوبين، ودعم الشراكات مع المؤسسات التقنية والبحثية، وتطوير أنظمة الاتصال وإدارة الأفكار الابتكارية، وتمكين المعلمين من مواكبة المتغيرات في المناهج والتقنيات والممارسات التعليمية.



الإطار النظري

أولاً: القيادة الاستشرافية في البيئة التعليمية

تُعد القيادة الاستشرافية من الاتجاهات القيادية الحديثة التي برزت استجابةً لطبيعة البيئة المعاصرة التي تتسم بسرعة التغير، وتزايد درجة عدم اليقين، وتشابك المتغيرات المؤثرة في أداء المؤسسات. ولا تنطلق القيادة الاستشرافية من محاولة التنبؤ بمستقبل واحد على أنه نتيجة حتمية، وإنما تتجه إلى استكشاف مجموعة من الاحتمالات والبدائل المستقبلية، وتحليل الاتجاهات والمتغيرات المؤثرة فيها، ثم توظيف نتائج هذا الاستكشاف في بناء رؤية يمكن تحويلها إلى قرارات وممارسات وخطط قابلة للتنفيذ. ومن هذا المنظور، يصبح القائد الاستشرافي أكثر اهتمامًا بما قد يحدث، وما الذي يمكن أن يحدث، وما الذي ينبغي أن يحدث، وكيف يمكن للمؤسسة أن تستعد له قبل أن تتحول المتغيرات المستقبلية إلى أزمات أو ضغوط مباشرة.

ويشير (Anderson and Rasmussen 2014) إلى أن عمليات الاستشراف توفر إطارًا منظمًا للتعامل مع البدائل المستقبلية، بما يساعد المؤسسات على تجاوز التفكير قصير المدى، والنظر إلى المستقبل باعتباره مجالًا يمكن استكشافه والاستعداد له. ولا يعني ذلك أن الاستشراف قادر على إزالة عدم اليقين، وإنما يساعد المؤسسة على تطوير قدرتها على التعامل معه من خلال بناء بدائل متعددة والاستعداد لمتطلبات كل منها. وفي السياق المؤسسي، تمثل هذه الخاصية أهمية خاصة للقيادة؛ لأن القرارات القيادية لا تُتخذ في فراغ، بل ترتبط بمتغيرات قد تتجاوز حدود المؤسسة، مثل التحولات التقنية والاقتصادية والاجتماعية والتشريعية، وهو ما يجعل امتلاك القائد القدرة على قراءة البيئة واستشراف اتجاهاتها عنصرًا مهمًا في جودة القرار.

وفي السياق نفسه، يوضح (Rohrbeck and Schwarz 2013) أن الاستشراف المؤسسي يمكن أن يضيف قيمة للمنظمات من خلال تعزيز قدرتها على الاستجابة للتغيرات البيئية، واستكشاف التطورات المستقبلية، وربطها بعملية صنع القرار. وتبرز هنا العلاقة بين الاستشراف والميزة المؤسسية؛ فالمؤسسة التي تكفي بالاستجابة لما يحدث بالفعل قد تجد نفسها دائمًا في موقع رد الفعل، في حين أن المؤسسة التي تمتلك قدرة استشرافية تستطيع اكتشاف التغيرات في مراحل مبكرة، وتقييم آثارها المحتملة، والاستعداد لها بصورة أكثر تنظيمًا. ومن ثم، فإن القيادة الاستشرافية لا تتمثل فقط في امتلاك رؤية مستقبلية، وإنما في بناء قدرة تنظيمية على التعلم والتكيف والاستجابة المبكرة.

وتتصل القيادة الاستشرافية كذلك بمفهوم الرؤية المشتركة؛ إذ لا تكفي صياغة القيادة لتصور مستقبلي دون إشراك العاملين في فهمه وتحويله إلى توجه مشترك. وفي هذا السياق، يركز (Dilts 2017) على أهمية بناء رؤية مشتركة تستطيع توجيه الأفراد نحو مستقبل يرغبون في المشاركة في صنعه. وتكتسب هذه الفكرة أهمية كبيرة في المؤسسات التعليمية؛ لأن تحقيق الأهداف المستقبلية للمدرسة لا يعتمد على المدير وحده، وإنما يتطلب تفاعل المعلمين والطلاب والأسرة والمجتمع. ولذلك فإن القيادة الاستشرافية في المدرسة تتجاوز صياغة الخطط إلى بناء حالة من التوافق حول المستقبل المرغوب، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات، وإيجاد قنوات اتصال تساعد العاملين على إدراك العلاقة بين ممارساتهم اليومية وبين الأهداف المستقبلية للمدرسة.

وفي البيئة التعليمية تحديدًا، تكتسب القيادة الاستشرافية أهمية أكبر بسبب طبيعة المدرسة باعتبارها مؤسسة تتعامل مع المستقبل بصورة مباشرة؛ فالمدرسة لا تعمل فقط على معالجة احتياجات المتعلمين الحالية، وإنما تسهم في إعدادهم لمجتمع وسوق عمل ومستقبل قد تختلف خصائصه بصورة كبيرة عما هو قائم في الوقت الراهن. ومن ثم، فإن قدرة القيادة المدرسية على استشراف التحولات في المعرفة والتكنولوجيا والمهارات المطلوبة وأنماط التعلم تمثل أحد المداخل المهمة لتطوير المدرسة. ويتربط على ذلك أن التخطيط المدرسي لا ينبغي أن يقتصر على المحافظة على مستوى الأداء الحالي، بل ينبغي أن يتجه إلى بناء قدرات مستقبلية تُمكن المدرسة من الاستجابة للتحولات قبل أن تصبح واقعًا مفروضًا عليها.



وعليه، تتخذ القيادة الاستشرافية في المدرسة مجموعة من الممارسات المترابطة؛ تبدأ بقدرة القيادة على التفكير الاستشرافي وتحليل الاتجاهات والمتغيرات، ثم الانتقال إلى بناء رؤية استشرافية تحدد المستقبل المرغوب، وترجمة هذه الرؤية إلى ثقافة مدرسية تشجع التعلم والابتكار والمبادرة، مع استخدام الاتصال الاستشرافي لتوضيح المستقبل المرغوب وإشراك العاملين فيه، ثم إدارة التغيير اللازم للانتقال من الوضع الراهن إلى الوضع المستهدف. وبذلك لا تمثل هذه المكونات ممارسات منفصلة، وإنما تشكل سلسلة متكاملة تبدأ بقراءة المستقبل وتنتهي بتحويل الرؤية المستقبلية إلى واقع مؤسسي.

وتتضح أهمية هذا التكامل عند النظر إلى طبيعة التحديات التي تواجه القيادة المدرسية؛ فامتلاك رؤية مستقبلية دون ثقافة تنظيمية داعمة قد يؤدي إلى بقاء الرؤية في إطار الوثائق والخطط، كما أن وجود ثقافة تشجع الابتكار دون رؤية واضحة قد يؤدي إلى تعدد المبادرات وعدم اتساقها، في حين أن وجود الرؤية والثقافة دون اتصال فعال قد يحد من فهم العاملين لها ومشاركتهم في تحقيقها. كذلك فإن أي توجه مستقبلي يحتاج إلى إدارة واعية للتغيير؛ لأن الانتقال من الممارسات التقليدية إلى ممارسات جديدة قد يواجه مقاومة أو تخوفاً أو نقصاً في الموارد. ومن هنا تظهر القيادة الاستشرافية باعتبارها منظومة متكاملة من الكفايات وليست مهارة منفردة.

وقد أكدت الدراسات العربية التي تناولت القيادة الاستشرافية في البيئة التعليمية أهمية تطوير كفايات القيادات المدرسية وتمكينها من التعامل مع المتغيرات المستقبلية. فقد ركز الزهراني (2020) على التطوير المهني لقيادة مدارس التعليم العام في ضوء مدخل القيادة الاستشرافية، بما يعكس أهمية بناء قدرات القائد حتى يتمكن من ممارسة أدواره المستقبلية بصورة فاعلة. كما تناولت متولي (2024) تطوير مهارات القيادة الاستشرافية لدى مديرات المدارس الحكومية في جدة، وهو ما يؤكد أن القيادة الاستشرافية تتطلب مجموعة من المهارات والكفايات التي يمكن تمهينها وتطويرها من خلال الممارسة والتدريب. ويشير ذلك إلى أن تبني هذا المدخل في المدارس لا يرتبط فقط بتغيير المفاهيم القيادية، وإنما يتطلب بناء قدرات عملية لدى القيادات تمكنها من تحويل التفكير المستقبلي إلى ممارسات تنظيمية.

وبناءً على ذلك، يمكن النظر إلى القيادة الاستشرافية في البيئة التعليمية باعتبارها قدرة قيادية مؤسسية على قراءة المستقبل المحتمل، وبناء رؤية مستقبلية مشتركة، وتشكيل ثقافة مدرسية داعمة لها، وتوظيف الاتصال في تحقيقها، وإدارة التغيير اللازم للانتقال نحوها. ويُعد هذا التصور مناسباً لطبيعة الدراسة الحالية؛ لأنه يسمح بدراسة القيادة الاستشرافية من خلال أبعاد محددة قابلة للقياس، بدل التعامل معها باعتبارها مفهوماً عاماً غير محدد المكونات.

ثانياً: القيادة الاستشرافية ومدارس الموهوبين

تكتسب القيادة الاستشرافية أهمية خاصة في مدارس الموهوبين؛ لأن طبيعة هذه المدارس تختلف عن البيئة المدرسية التقليدية من حيث خصائص المتعلمين، ونوعية البرامج التعليمية، ومستوى التوقعات المتعلقة بالإبداع والابتكار، والحاجة إلى توفير خبرات تعليمية تتجاوز الممارسات النمطية. فالطالب الموهوب لا يحتاج فقط إلى محتوى تعليمي أكثر عمقاً، وإنما يحتاج إلى بيئة تسمح له بالاستكشاف والتجريب وطرح الأسئلة وحل المشكلات وإنتاج الأفكار الجديدة. وهذا يجعل القيادة المدرسية أمام مسؤولية تتجاوز إدارة العمليات اليومية إلى بناء بيئة قادرة على التطور المستمر والاستجابة للاحتياجات المستقبلية للمتعلمين.

ومن هذا المنطلق، فإن القيادة الاستشرافية يمكن أن تؤدي دوراً مهماً في تطوير مدارس الموهوبين من خلال مساعدة القيادات على الانتقال من التعامل مع الاحتياجات الحالية إلى استباق الاحتياجات المستقبلية. فقبل أن تنتظر المدرسة ظهور فجوة في البرامج أو نقصاً في مهارات المعلمين أو تغييراً في احتياجات الطلبة، تستطيع القيادة الاستشرافية رصد المؤشرات المبكرة لهذه التغيرات، وتحليلها، وبناء خطط استجابة مناسبة. وتصبح المدرسة بذلك أكثر قدرة على تطوير برامجها ومناهجها وأساليب التدريس والتقويم بما يتناسب مع التحولات المتوقعة.



وتشير الأدبيات المرتبطة بتعليم الموهوبين إلى أهمية توفير سياسات وممارسات تعليمية تستجيب للتنوع في احتياجات هذه الفئة، الأمر الذي يستلزم وجود رؤية مؤسسية واضحة ومستدامة. وفي هذا السياق، تبرز دراسة Lockhart et al. (2021) في التأكيد على أهمية تطوير الممارسات والسياسات المرتبطة بتعليم الموهوبين بما يتلاءم مع احتياجات المتعلمين وتحديات المستقبل. ويمكن الاستفادة من هذا الاتجاه في تفسير أهمية القيادة الاستشرافية في مدارس الموهوبين؛ فكلما كانت احتياجات المتعلمين أكثر تخصصاً وتنوعاً، ازدادت الحاجة إلى قيادة قادرة على استشراف هذه الاحتياجات وتطوير البيئة المدرسية وفقاً لها.

ولا يقتصر أثر القيادة الاستشرافية في مدارس الموهوبين على الطلبة، وإنما يمتد إلى المعلمين أيضاً. فالمعلم في مدارس الموهوبين يحتاج إلى تطوير مستمر في معارفه وممارساته، وإلى الاطلاع على أساليب التدريس الحديثة، واستراتيجيات الإثراء والتسريع والتعلم القائم على المشكلات والمشروعات، فضلاً عن توظيف التقنيات والموارد التعليمية بصورة أكثر مرونة. ومن هنا تستطيع القيادة الاستشرافية أن تدعم التنمية المهنية للمعلمين من خلال استشراف الكفايات التي سيحتاجون إليها مستقبلاً، بدل الاقتصار على معالجة جوانب الضعف التي تظهر في الوقت الراهن. وهذا يعيد التأكيد على العلاقة بين التفكير الاستشرافي والتطوير المهني التي برزت في دراسة الزهراني (2020).

كما أن مدارس الموهوبين تحتاج إلى ثقافة مدرسية تشجع التجريب والابتكار، وهي من المجالات التي تتصل مباشرة ببناء الثقافة الاستشرافية. فالابتكار لا يمكن أن يزدهر في بيئة تخشى الخطأ أو تتمسك بصورة جامدة بالممارسات القائمة. ولذلك فإن دور القيادة لا يتمثل فقط في إصدار التوجيهات، وإنما في بناء مناخ يسمح للمعلمين والطلاب بتجريب الأفكار الجديدة، وتقييم نتائجها، والتعلم من التجارب غير الناجحة، وتطوير الممارسات بصورة مستمرة. وتصبح الثقافة المدرسية في هذه الحالة عنصراً داعماً للقيادة الاستشرافية، لأنها تحول المستقبل من فكرة تطرحها القيادة إلى ممارسة يشارك فيها أفراد المجتمع المدرسي.

وترتبط هذه الفكرة بما أشارت إليه أدبيات تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين؛ إذ يؤكد Saavedra and Opfer (2012) أن تنمية هذه المهارات تتطلب بيئات تعليمية تعزز التفكير، وحل المشكلات، والتعلم النشط، والتفاعل مع المعرفة بصورة تتجاوز التلقين. وتردد أهمية هذه المتطلبات في مدارس الموهوبين؛ لأن طبيعة الطلبة تستدعي بيئات تعليمية تسمح بالتعمق والاستقصاء والإبداع. وبالتالي، فإن القيادة المدرسية التي تتبنى منظوراً استشرافياً ستكون أكثر قدرة على توفير الظروف التنظيمية والمهنية التي تمكن المعلمين من تطبيق هذه الممارسات.

ومن ناحية أخرى، يمثل الاتصال الاستشرافي أهمية خاصة في مدارس الموهوبين؛ لأن تحقيق التطوير يتطلب تعاوناً بين القيادة والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور والجهات المتخصصة. كما أن طبيعة تعليم الموهوبين قد تستدعي بناء شراكات مع الجامعات ومراكز البحث والمؤسسات المهنية والمجتمعية؛ للاستفادة من الخبرات والموارد والفرص التي لا تتوافر داخل المدرسة بصورة كافية. ومن ثم، فإن القيادة الاستشرافية لا تنظر إلى المدرسة بوصفها نظاماً مغلقاً، وإنما تعمل على توسيع شبكتها وعلاقاتها بما يعزز قدرتها على الوصول إلى الخبرات والموارد المستقبلية.

ويأتي بُعد إدارة التغيير ليكمل هذه المنظومة؛ إذ إن تطوير مدارس الموهوبين لا يمكن أن يتحقق بمجرد تحديد المستقبل المرغوب، وإنما يحتاج إلى إدارة عملية الانتقال من الممارسات الحالية إلى ممارسات أكثر ملاءمة للمستقبل. وقد تتضمن هذه العملية تطوير البرامج، وإعادة تنظيم العمل، وتحديث أساليب التعليم والتقويم، وتنمية قدرات المعلمين، وإعادة توزيع الموارد، وتبني تقنيات جديدة. وهذه التغييرات قد تواجه مقاومة أو صعوبات، مما يجعل قدرة القيادة على تفسير التغيير، وإقناع العاملين بأهميته، وإشراكهم في تنفيذه، ومتابعة نتائجه عنصراً أساسياً في نجاحها.

وبذلك يمكن القول إن العلاقة بين القيادة الاستشرافية ومدارس الموهوبين ليست علاقة عرضية، وإنما تنبع من طبيعة المدرسة ذاتها؛ فكلما كانت المؤسسة التعليمية مطالبة بإعداد متعلمين للمستقبل، وتوفير بيئة تشجع



الابتكار، وتطوير برامجها باستمرار، ازدادت حاجتها إلى قيادة تتسم بالتفكير المستقبلي والقدرة على بناء الرؤية والثقافة والاتصال وإدارة التغيير. ومن ثم، فإن دراسة مستوى ممارسة هذه الكفايات في مدارس الموهوبين يمكن أن تكشف عن مدى استعداد القيادة المدرسية للاضطلاع بدورها في بناء مدرسة قادرة على الاستجابة للتحويلات المستقبلية.

وعليه، فإن الدراسة الحالية تنظر إلى القيادة الاستشرافية في مدارس الموهوبين باعتبارها منظومة مترابطة من الكفايات القيادية تبدأ بالتفكير في المستقبل، ثم بناء الرؤية الاستشرافية، وتكوين الثقافة الداعمة لها، وتفعيل الاتصال بشأنها، وصولاً إلى إدارة التغيير وتحويل المستقبل المرغوب إلى ممارسات مدرسية فعلية. ويتيح هذا التصور الانتقال من الحديث العام عن أهمية القيادة الاستشرافية إلى قياس مكوناتها بصورة أكثر تحديداً، والكشف عن مستوى ممارستها من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، بما يمكن أن يسهم في تحديد جوانب القوة وفرص التطوير في القيادة المدرسية بمدارس الموهوبين.

الدراسات السابقة

تكشف مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة الاستشرافية عن تنامي الاهتمام بهذا المدخل بوصفه أحد الاتجاهات القيادية الحديثة القادرة على التعامل مع المتغيرات المتسارعة التي تواجه المؤسسات التعليمية، والانتقال بالقيادة المدرسية من التركيز على معالجة المشكلات القائمة إلى استشراف المستقبل والاستعداد لسيناريواته المحتملة. ويلاحظ أن هذا الاتجاه البحثي لم يتناول القيادة الاستشرافية باعتبارها مفهوماً نظرياً مجرداً، وإنما ربطها بعدد من القضايا التطبيقية، مثل التطوير المهني، وتحسين الأداء المؤسسي، وإدارة التغيير، وتطبيق استراتيجيات التحسين المستمر، وهو ما يعكس اتساع نطاق توظيف القيادة الاستشرافية في البيئة التعليمية.

وفي هذا الإطار، تناولت دراسة الزهراني (2020) موضوع التطوير المهني لقادة مدارس التعليم العام في ضوء مدخل القيادة الاستشرافية، وهي دراسة تكتسب أهميتها من الربط بين القيادة الاستشرافية وبين أحد المرتكزات الأساسية لتحسين العمل المدرسي، والمتمثل في التطوير المستمر لقدرات القيادات. ويشير هذا الاتجاه إلى أن الاستشراف القيادي لا يقتصر على امتلاك تصور للمستقبل، وإنما يتطلب إعداد القيادات وتمكينها من التعامل مع التحويلات المستقبلية، وبناء قدراتها على قراءة المتغيرات وتحليلها واتخاذ القرارات المناسبة في ضوءها. ومن ثم، فإن القيادة الاستشرافية تبدو مرتبطة بصورة وثيقة بالتنمية المهنية المستدامة، لأن القائد الذي يعمل في بيئة متغيرة يحتاج إلى تطوير مستمر في معارفه ومهاراته وأساليب ممارسته القيادية.

كما بحثت دراسة أبو صعيك والحرادات (2022) درجة ممارسة القيادة الاستشرافية وعلاقتها بتطبيق استراتيجيات كايزن لدى رؤساء الأقسام الجامعية. وتمثل هذه الدراسة اتجاهاً مختلفاً نسبياً في تناول الموضوع؛ إذ لم تكتفِ بقياس مستوى ممارسة القيادة الاستشرافية، وإنما ربطتها بمفهوم إداري وتطويري يتمثل في التحسين المستمر. وتبرز أهمية هذا الربط في أن القيادة الاستشرافية يمكن أن تؤدي دوراً في بناء توجه مؤسسي لا يتعامل مع التطوير باعتباره استجابة مؤقتة لمشكلة محددة، وإنما باعتباره عملية مستمرة تقوم على اكتشاف فرص التحسين، وتوقع الاحتياجات المستقبلية، وإعادة النظر في أساليب العمل بصورة متتابعة. كما أن دراسة القيادة الاستشرافية في البيئة الجامعية تكشف عن إمكانية تطبيق هذا المدخل في مستويات تعليمية مختلفة، وإن كانت طبيعة الممارسة القيادية تختلف باختلاف طبيعة المؤسسة التعليمية ووظائفها والفئات المستفيدة منها.

وفي السياق المدرسي المحلي، تناولت دراسة متولي (2024) تطوير مهارات القيادة الاستشرافية لدى مديرات المدارس الحكومية في مدينة جدة. وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة بالنسبة للدراسة الحالية؛ لاقتربها من البيئة الجغرافية والتعليمية التي تنتمي إليها الدراسة الحالية، فضلاً عن تركيزها المباشر على القيادات المدرسية النسائية. وتكشف هذه الدراسة عن تحول الاهتمام البحثي من مجرد تحديد درجة ممارسة القيادة الاستشرافية إلى البحث في كيفية تطوير المهارات المرتبطة بها، بما يعكس اتجاهاً نحو التعامل مع القيادة الاستشرافية باعتبارها مجموعة من الكفايات القابلة للتنمية والتطوير، وليست سمة ثابتة لدى القائد. ومن هذا المنظر، فإن تطوير القيادة



الاستشرافية يتطلب تحديد المهارات التي ينبغي أن يمتلكها القائد، ثم تشخيص مستوى توافرها، وتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية اللازمة لتعزيزها.

ويتضح من هذه الدراسات أن مفهوم القيادة الاستشرافية يتقاطع مع مجموعة من المفاهيم القيادية والتنظيمية الأخرى، إلا أن هذا التقاطع لا يعني تطابقها معها. فالقيادة الاستشرافية تتميز بتركيزها على المستقبل، وبناء الرؤية، وتهيئة الثقافة التنظيمية القادرة على استيعاب التغيير، وتعزيز الاتصال المرتبط بالمستقبل، وتوجيه المؤسسة نحو التعامل المبكر مع التحولات المتوقعة. ومن ثم، فإن دراستها في المؤسسات التعليمية تتيح فهمًا أعمق لمدى استعداد القيادات المدرسية للانتقال من النمط التقليدي في الإدارة إلى نمط أكثر استباقية ومرونة وقدرة على التعامل مع المتغيرات.

ومن جانب آخر، اهتمت دراسة الشهري (2021) بدراسة ممارسة القيادة المدرسية لأدوارها في رعاية الطلبة الموهوبين بمحاظفة جدة. وعلى الرغم من أن الدراسة لا تنصرف بصورة مباشرة إلى القيادة الاستشرافية، فإنها ترتبط بالدراسة الحالية من حيث المجال التطبيقي، وهو مدارس وفئات الموهوبين، ومن حيث إبراز أهمية الدور القيادي في توفير البيئة التعليمية المناسبة لهذه الفئة. وتكتسب هذه العلاقة أهمية لأن مدارس الموهوبين تختلف في طبيعة أهدافها واحتياجات طلابها عن المدارس العامة، الأمر الذي يجعل قياداتها أمام متطلبات أكثر تعقيدًا تتعلق بتطوير البرامج التعليمية، واستثمار الإمكانات، ودعم المعلمين، والاستجابة للفروق الفردية، ومواكبة المستجدات المرتبطة بتعليم الموهوبين. ومن هنا يمكن القول إن دراسة القيادة الاستشرافية في مدارس الموهوبين تمثل امتدادًا منطقيًا للبحوث التي اهتمت بالأدوار القيادية اللازمة لرعاية هذه الفئة.

وتشير المقارنة بين الدراسات السابقة إلى وجود اختلاف واضح في موضوع التركيز؛ فالزهراني (2020) ركز على التطوير المهني لقادة مدارس التعليم العام، بينما اتجه أبو صعيك والحرادات (2022) إلى دراسة القيادة الاستشرافية وعلاقتها بالتحسين المستمر في البيئة الجامعية، وركزت متولي (2024) على تطوير مهارات القيادة الاستشرافية لدى مديرات المدارس الحكومية، في حين تناول الشهري (2021) الأدوار القيادية في مجال رعاية الموهوبين. وبذلك نجد أن الدراسات السابقة تناولت جوانب متفرقة من الموضوع، لكنها لم تجمع – في حدود ما توصلت إليه الدراسة الحالية – بين القيادة الاستشرافية والتخصص المؤسسي لمدارس الموهوبين ضمن إطار واحد متكامل.

كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث البناء المفاهيمي للقيادة الاستشرافية؛ إذ تعتمد على خمسة أبعاد محددة تتمثل في: كفايات التفكير الاستشرافي، وكفايات بناء الرؤية الاستشرافية، وكفايات بناء الثقافة الاستشرافية، وكفايات الاتصال الاستشرافي، وكفايات التغيير. ويمنح هذا البناء الدراسة قدرًا أكبر من التحديد الإجرائي للمفهوم، إذ لا يتم التعامل مع القيادة الاستشرافية بوصفها مستوى عامًا للممارسة فحسب، وإنما يتم تحليلها إلى مجموعة من الكفايات التي تمثل جوانب متكاملة من الممارسة القيادية. ويسمح هذا الأمر بتحديد الجوانب التي تظهر فيها الممارسة بدرجة مرتفعة، والجوانب التي تحتاج إلى مزيد من التطوير، وهو ما قد يكون أكثر فائدة في تقديم توصيات قابلة للتطبيق في مدارس الموهوبين.

ومن حيث المجال البشري الذي يستند إليه الحكم على الممارسة القيادية، تتجه الدراسة الحالية إلى تقويم القيادة الاستشرافية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وهو توجه له قيمة منهجية؛ لأن المعلمين يمثلون الفئة الأكثر اتصالًا بالممارسة اليومية للقيادة المدرسية، والأقدر على ملاحظة كيفية ترجمة التوجهات القيادية إلى ممارسات فعلية في البيئة المدرسية. كما أن الاستناد إلى آراء المعلمين والمعلمات يوفر منظورًا مختلفًا عن الاقتصار على وجهة نظر القيادات أنفسهم، إذ قد توجد فروق بين الصورة التي تدرك بها القيادة ممارساتها وبين الصورة التي يدرك بها العاملون تلك الممارسات. ومن ثم، فإن تقويم القيادة الاستشرافية من منظور المعلمين والمعلمات يساهم في تقديم قراءة أكثر ارتباطًا بالممارسة الفعلية داخل المدرسة.

ويظهر كذلك اختلاف الدراسة الحالية من حيث طبيعة المؤسسة التعليمية المستهدفة؛ فمعظم الدراسات السابقة اتجهت إلى مدارس التعليم العام أو المدارس الحكومية بصورة عامة، أو إلى مؤسسات التعليم العالي، بينما تركز



الدراسة الحالية على مدارس الموهوبين. ويُعد هذا الاختلاف جوهرياً؛ لأن القيادة في مدارس الموهوبين تعمل في سياق يتطلب قدرًا مرتفعاً من المرونة والتجديد، نظراً إلى طبيعة الطلاب المستهدفين، وخصوصية البرامج التعليمية، والحاجة إلى تنوع أساليب التعليم والتعلم، والاستجابة لمتطلبات الإبداع والابتكار. وبالتالي، فإن امتلاك قيادات هذه المدارس لكفايات استشرافية قد يمثل عاملاً مهماً في قدرتها على تطوير البيئة المدرسية والاستجابة للاحتياجات المستقبلية للطلبة والمعلمين.

ومن خلال تحليل الدراسات السابقة، يمكن ملاحظة فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت القيادة الاستشرافية في البيئة الخاصة بمدارس الموهوبين، وبخاصة الدراسات التي تقدم قياساً تفصيلياً لمكوناتها من خلال أبعاد متعددة، وتستند إلى وجهة نظر المعلمين والمعلمات. كما أن الدراسات التي تناولت تعليم الموهوبين من المنظور القيادي ركزت بدرجة أكبر على الأدوار والمسؤوليات المرتبطة برعاية الطلبة الموهوبين، في حين أن الدراسة الحالية تنقل الاهتمام إلى سؤال مختلف يتمثل في مدى امتلاك القيادات المدرسية للكفايات التي تمكنها من استشراف المستقبل وبناء الرؤية والثقافة المستقبلية وإدارة التغيير والاتصال بشأنه.

وعليه، لا تأتي الدراسة الحالية لتكرر ما انتهت إليه الدراسات السابقة، وإنما تستفيد منها في تحديد الإطار المفاهيمي للقيادة الاستشرافية، واختيار أبعادها، وبناء أداة قياس مناسبة للسياق المدرسي. كما تستفيد من الدراسات التي تناولت رعاية الموهوبين في تحديد خصوصية البيئة التي تطبق فيها القيادة الاستشرافية. ويؤدي الجمع بين هذين المسارين إلى معالجة جانب لم يحظَ بالقدر نفسه من الاهتمام؛ وهو الكشف عن واقع ممارسة الكفايات الاستشرافية لدى القيادات في مدارس الموهوبين، وتحديد مستوى كل بعد من أبعادها، بما يساعد على بناء تصور أكثر دقة عن احتياجات التطوير القيادي في هذا النوع من المدارس.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الدراسات السابقة أسهمت في تأكيد أهمية القيادة الاستشرافية بوصفها مدخلاً لتطوير الأداء القيادي والمؤسسي، وأظهرت إمكانية توظيفها في التعليم العام والتعليم العالي، وربطتها بالتطوير المهني والتحسين المستمر وإدارة المدرسة. إلا أن الحاجة ما تزال قائمة إلى دراسات تتناولها في سياقات تعليمية نوعية ومتخصصة، وفي مقدمتها مدارس الموهوبين، مع تفكيكها إلى كفايات محددة يمكن قياسها وتحليلها. ومن هنا تتميز الدراسة الحالية بمحاولتها سد هذه الفجوة من خلال دراسة خمسة أبعاد متكاملة للقيادة الاستشرافية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، بما يوفر أساساً علمياً يمكن الاستناد إليه في تطوير الممارسات القيادية بما يتلاءم مع طبيعة مدارس الموهوبين ومتطلبات المستقبل.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي؛ لملاءمته لطبيعة الهدف المتمثل في وصف درجة ممارسة القيادة الاستشرافية وتحليل الفروق في تقديرات أفراد العينة وفق بعض المتغيرات الديموغرافية.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكوّن مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات مدارس الموهوبين بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، وبلغ عدد أفراد المجتمع (143) معلماً ومعلمة وفق إحصاءات العام الدراسي 1447هـ/2025م. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة وفق جدول كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan)، وبلغ حجم العينة (103) معلمين ومعلمات.

جدول (1): توزيع أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية.

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
النوع	ذكر	45	43.7
النوع	أنثى	58	56.3
المؤهل العلمي	دبلوم	8	7.8
المؤهل العلمي	بكالوريوس	47	45.6
المؤهل العلمي	دبلوم عالٍ	15	14.6
المؤهل العلمي	ماجستير	20	19.4
المؤهل العلمي	دكتوراه	13	12.6



5.8	6	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
12.6	13	5-10 سنوات	سنوات الخبرة
28.2	29	11-15 سنة	سنوات الخبرة
53.4	55	أكثر من 15 سنة	سنوات الخبرة

أداة الدراسة

استخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتضمنت قسمين: الأول للبيانات الشخصية، والثاني لقياس القيادة الاستشرافية من خلال (20) فقرة موزعة بواقع أربع فقرات لكل بُعد على خمسة أبعاد: كفايات التفكير الاستشرافي، وكفايات بناء الرؤية الاستشرافية، وكفايات بناء الثقافة الاستشرافية، وكفايات الاتصال الاستشرافي، وكفايات التغيير. وقد استخدم مقياس خماسي للاستجابة: أوافق بشدة، أوافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، وأعطيت الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب.

صدق الأداة وثباتها

تحقق الباحثة من الصدق الظاهري بعرض الأداة في صورتها الأولية على (15) محكمًا من المتخصصين، ثم أجريت التعديلات اللازمة في ضوء ملحوظاتهم. كما تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات كل بُعد والدرجة الكلية للبُعد، ثم بين أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للأداة، وجاءت معاملات الارتباط دالة إحصائيًا. وتراوح معامل ألفا كرونباخ للأبعاد بين (0.802) و(0.884)، وبلغ للأداة ككل (0.956)، وهو ما يدعم اتساقها الداخلي.

جدول (2): معاملات ثبات أبعاد أداة الدراسة وألفا كرونباخ الكلي.

البُعد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
كفايات التفكير الاستشرافي	4	0.810
كفايات بناء الرؤية الاستشرافية	4	0.868
كفايات بناء الثقافة الاستشرافية	4	0.802
كفايات الاتصال الاستشرافي	4	0.884
كفايات التغيير	4	0.831
الأداة ككل	20	0.956



أساليب المعالجة الإحصائية

عولجت البيانات باستخدام برنامج SPSS، وشملت المعالجات التكرارات والنسب المئوية لوصف العينة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف الاستجابات، ومعامل ارتباط بيرسون للتحقق من الاتساق الداخلي، وألفا كرونباخ للثبات، واختبار (t) للعينات المستقلة للكشف عن الفروق وفق النوع، وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق وفق المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. واعتمدت الدراسة المستويات الآتية لتفسير المتوسطات: من 1 إلى أقل من 1.80 منخفضة جداً، ومن 1.80 إلى أقل من 2.60 منخفضة، ومن 2.60 إلى أقل من 3.40 متوسطة، ومن 3.40 إلى أقل من 4.20 عالية، ومن 4.20 إلى 5.00 عالية جداً.

حدود الدراسة

- موضوعياً: اقتصرت الدراسة على خمسة أبعاد للقيادة الاستشرافية هي التفكير، وبناء الرؤية، وبناء الثقافة، والاتصال، والتغيير.
- بشرياً: اقتصرت على معلمي ومعلمات مدارس الموهوبين بتعليم محافظة جدة.
- مكانياً: مدارس الموهوبين والموهوبات بتعليم محافظة جدة، وعددها سبع مدارس وفق ما ورد في الدراسة.
- زمانياً: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1447هـ/2025م.

نتائج الدراسة

النتيجة الخاصة بالسؤال الرئيس

للإجابة عن السؤال الرئيس حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الاستشرافية والدرجة الكلية. وجاءت جميع الأبعاد بدرجة ممارسة عالية جداً، كما جاءت الدرجة الكلية بالتصنيف نفسه.

جدول (3): المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الاستشرافية وأبعادها.

الترتيب	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	كفايات التفكير الاستشرافي	4.42	0.539	عالية جداً
2	كفايات بناء الثقافة الاستشرافية	4.38	0.565	عالية جداً
3	كفايات التغيير	4.36	0.603	عالية جداً
4	كفايات بناء الرؤية الاستشرافية	4.35	0.639	عالية جداً
5	كفايات الاتصال الاستشرافي	4.33	0.649	عالية جداً
-	الدرجة الكلية للقيادة الاستشرافية	4.37	0.538	عالية جداً

يتضح من جدول (3) أن أعلى الأبعاد كان كفايات التفكير الاستشرافي بمتوسط (4.42)، بينما جاء كفايات الاتصال الاستشرافي في المرتبة الخامسة بمتوسط (4.33)، مع بقاء جميع الأبعاد والدرجة الكلية ضمن فئة الممارسة العالية جداً.

أنماط الاستجابة داخل الأبعاد

في بُعد كفايات التفكير الاستشرافي حصلت عبارة إظهار مدير/ة المدرسة مرونة عالية في التكيف مع المستجدات المستقبلية غير المتوقعة على أعلى متوسط، بينما جاءت عبارة امتلاك القدرة على استشراف التحديات المستقبلية التي قد تواجه المدرسة قبل وقوعها في المرتبة الأخيرة داخل البُعد، مع بقائها في مستوى ممارسة مرتفع جداً. وفي بُعد بناء الرؤية الاستشرافية حصلت عبارة الربط المنسق بين الأهداف التشغيلية والرؤية المستقبلية عند التخطيط المدرسي على أعلى متوسط (4.51)، بينما جاءت المشاركة في بناء سيناريوهات مستقبلية متعددة في المرتبة الأخيرة (4.21). كما ظهر في بُعد التغيير ارتفاع ممارسة توفير مقومات البيئة المدرسية الداعمة للتغيير والتجريب والابتكار.



الفروق وفق النوع

استخدم اختبار (t) للعينات المستقلة للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين والمعلمات. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أي بُعد أو في الدرجة الكلية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (4): نتائج اختبار (t) للفروق وفق متغير النوع.

البُعد	قيمة t	مستوى الدلالة
كفايات التفكير الاستشراقي	-0.053	0.958
كفايات بناء الرؤية الاستشرافية	-1.388	0.168
كفايات بناء الثقافة الاستشرافية	-1.567	0.120
كفايات الاتصال الاستشراقي	-0.676	0.501
كفايات التغيير	-1.258	0.211
الدرجة الكلية	-1.113	0.268

الفروق وفق المؤهل العلمي وسنوات الخبرة

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد القيادة الاستشرافية والدرجة الكلية تعزى إلى المؤهل العلمي. كما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى سنوات الخبرة، إذ كانت جميع مستويات الدلالة أكبر من (0.05).

جدول (5): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق وفق المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

البُعد	المؤهل العلمي F: p	سنوات الخبرة F: p
كفايات التفكير الاستشراقي	0.631	0.329
كفايات بناء الرؤية الاستشرافية	0.824	0.208
كفايات بناء الثقافة الاستشرافية	1.071	0.141
كفايات الاتصال الاستشراقي	0.477	0.066
كفايات التغيير	0.796	0.684
الدرجة الكلية	0.656	0.272

مناقشة النتائج

تشير النتيجة الرئيسة إلى أن ممارسة القيادة الاستشرافية في مدارس الموهوبين بتعليم محافظة جدة جاءت بدرجة عالية جداً. ويمكن فهم هذه النتيجة في ضوء طبيعة مدارس الموهوبين بوصفها بيئات تعليمية تتطلب التفكير في المستقبل والمرونة والابتكار واستثمار قدرات المتعلمين، إلى جانب الحاجة إلى قيادة تربط التخطيط اليومي بالأهداف المستقبلية. وتنسجم هذه النتيجة مع الاتجاه الذي يبرز أهمية القيادة الاستشرافية في تطوير الأداء المؤسسي والاستجابة للتغيرات، ومع ما تناولته الدراسات العربية في مجال التطوير المهني والقيادة الاستشرافية (الزهراني، 2020؛ متولي، 2024).

وجاء بُعد كفايات التفكير الاستشراقي في المرتبة الأولى، وبمتوسط (4.42). ويبرز داخل هذا البُعد ارتفاع ممارسة المرونة في التعامل مع المستجدات المستقبلية غير المتوقعة. وفي المقابل، جاءت القدرة على استشراق التحديات قبل وقوعها في المرتبة الأخيرة داخل البُعد، وهو نمط قد يشير إلى أن المرونة والاستجابة للمستجدات أكثر حضوراً من الممارسات المنظمة التي تتطلب بناء سيناريوهات وتقدير تحديات متعددة قبل حدوثها. ومن منظور الاستشراف، فإن تعميق أدوات تحليل البدائل والاتجاهات يمكن أن يدعم الانتقال من الاستجابة الجيدة إلى الاستعداد المسبق المنظم. (Anderson & Rasmussen, 2014)

وجاء بُعد بناء الثقافة الاستشرافية في المرتبة الثانية (4.38)، وهو ما يعكس -وفق تفسير الدراسة- اهتمام القيادات المدرسية بترسيخ التعلم المستمر والابتكار وتقديم حلول غير تقليدية، مع توفير بيئة تسمح بالتجريب



والتحسين المستمر. وتنسجم هذه النتيجة مع الأدبيات التي تربط بين الثقافة التنظيمية والتمكين والقيادة الرؤيوية وتنمية إبداع المعلمين (Makhrus et al., 2022)، كما تتقاطع مع أهمية القيادة التربوية في بناء بيئات داعمة للموهبة والإبداع (عطاري، 2022).

أما بُعد التغيير فجاء في المرتبة الثالثة (4.36)، بما يعكس استعداد القيادات لتوفير مقومات مدرسية داعمة للتغيير والتجريب والابتكار. وتؤكد هذه النتيجة أن القيادة الاستشرافية في مدارس الموهوبين لا تقتصر على بناء رؤية مستقبلية، وإنما تشمل القدرة على تهيئة البيئة التنظيمية اللازمة لتحويل الرؤية إلى ممارسات قابلة للتطبيق. وفي هذا السياق تبرز أهمية التمكين والتعلم المستمر بوصفهما داعمين لاستدامة التطوير.

وجاء بُعد بناء الرؤية الاستشرافية في المرتبة الرابعة (4.35)، مع حصول الربط بين الأهداف التشغيلية والرؤية المستقبلية على أعلى متوسط داخل البعد (4.51). وفي المقابل، كان بناء سيناريوهات مستقبلية متعددة أقل البنود (4.21)، وإن بقي بدرجة عالية جداً. ويمكن قراءة هذا النمط باعتباره مؤشراً على قوة الربط بين التخطيط التشغيلي والتوجه المستقبلي، مع وجود مجال أكبر لتفعيل أدوات أكثر تنظيماً في استشراف البدائل والسيناريوهات، بما يعزز الجانب التحليلي للاستشراف (Rohrbeck & Schwarz, 2013).

وجاء بُعد الاتصال الاستشرافي أخيراً (4.33)، لكنه ظل في المستوى العالي جداً. وبرزت قوة الممارسات المرتبطة بالتواصل والتفاوض لبناء شراكات داعمة، في حين كان تفعيل نظام رقمي لاستقبال الأفكار الابتكارية وتحليل جدواها المستقبلية أقل نسبياً. وتدعم هذه النتيجة ما ذهبت إليه توصيات الدراسة الأصلية من أهمية تطوير الأنظمة الرقمية وتعزيز قنوات الاتصال والشراكات مع المؤسسات التقنية والبحثية؛ بما يجعل الاتصال أداة لتوليد المعرفة والفرص وليس مجرد قناة لنقل المعلومات.

أما عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق النوع أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة، فيشير إلى تقارب إدراك أفراد العينة لمستوى الممارسة داخل المدارس محل الدراسة. وتتسق نتيجة النوع والخبرة مع ما توصلت إليه دراسة أبو صعيك والحرادات (2022) من عدم وجود فروق دالة وفق بعض الخصائص الديموغرافية، بينما تختلف بعض نتائج الدراسات السابقة في هذا المتغير، بما يبرز أثر السياق المؤسسي وطبيعة البيئة التعليمية في تشكيل إدراك الممارسات القيادية.

التوصيات

- تعزيز برامج التطوير المهني لمديري ومدرسات مدارس الموهوبين في مجال القيادة الاستشرافية والابتكار المؤسسي، مع التركيز على مهارات تحليل الاتجاهات وبناء السيناريوهات.
- توسيع الشراكات مع المؤسسات التقنية والبحثية؛ لدعم بيئات التعلم المستقبلية للطلبة الموهوبين وتوفير فرص تبادل الخبرات والممارسات.
- دعم ثقافة البحث والابتكار داخل المدارس وتوفير حوافز تشجع المبادرات الإبداعية والتجريب المنظم والتحسين المستمر.
- تطوير وتوسيع استخدام الأنظمة الرقمية في إدارة الأفكار الابتكارية واستقبال المقترحات وتحليل جدواها المستقبلية.
- تعزيز قنوات الاتصال الداخلية والخارجية لنشر الرؤية المستقبلية للمدرسة وبناء شبكات وشراكات فاعلة.
- دعم برامج التمكين المهني للمعلمين بما يواكب التغيرات في المناهج والتقنيات وأساليب التعليم الحديثة.

مقترحات لدراسات مستقبلية

- إجراء دراسة مقارنة بين مدارس الموهوبين والمدارس العامة في درجة ممارسة القيادة الاستشرافية.
- دراسة أثر القيادة الاستشرافية في الأداء الإبداعي للمعلمين والمعلمات والطلبة الموهوبين.
- بحث العلاقة بين القيادة الاستشرافية والتحول الرقمي في البيئة المدرسية.
- بناء نموذج تطبيقي مقترح للقيادة الاستشرافية يمكن تطبيقه في مدارس الموهوبين.



المراجع

1. أبو صعيك، ريم ثامر عويضة، والحداد، محمود خالد محمد. (2022). درجة ممارسة القيادة الاستشرافية وعلاقتها بمستوى تطبيق استراتيجية كايزن لدى رؤساء الأقسام في الجامعة الهاشمية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، الزرقاء.
2. عطاري، سناء عز الدين. (2022). دور القيادة التربوية في تطوير البيئة الداعمة للموهبة والإبداع. مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات التربوية والنفسية، 2(4).
3. الزهراني، عبدالله أحمد سالم. (2020). استراتيجية مقترحة للتطوير المهني لقادة مدارس التعليم العام في ضوء مدخل القيادة الاستشرافية. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، 12(1)، 470-429.
4. سعادة، سميرة عبدالرحمن. (2020). درجة اهتمام الإدارة المدرسية بالطلبة الموهوبين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء ماركا في محافظة عمان. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 24(2)، 102-90.
5. الشهري، محمد أحمد. (2021). درجة ممارسة القيادة المدرسية لأدوارها في رعاية الطلبة الموهوبين بمحافظة جدة. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية.
6. متولي، حنين. (2024). تطوير مهارات القيادة الاستشرافية لمديرات المدارس الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظرهن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة دار الحكمة، المملكة العربية السعودية.
7. المقحم، بدور عبدالرحمن عبدالله. (2024). القيادة الاستشرافية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات السعودية. مجلة بحوث، 4(10).
8. الموسوي، هيام حسن، ورشيد، يصف رحيم. (2021). الاستشراف الاستراتيجي وتوظيفه في تحسين مهارات الملاكات التربوية: دراسة استطلاعية لأراء الملاكات التربوية المتقدمة في المديرية العامة لتربية النجف. المجلة الأمريكية الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 1-13.
9. Anderson, P. D., & Rasmussen, B. (2014). Introduction to foresight and foresight processes in practice: Note for the PhD course Strategic Foresight in Engineering. Department of Management Engineering, Technical University of Denmark.
10. Dilts, R. (2017). Creating a world to which people want to belong: Visionary leadership skills (2nd ed.). Dilts Strategy Group.
11. Elayyan, S. (2021). The future of education according to the Fourth Industrial Revolution. Journal of Educational Technology and Online Learning, 4(1), 24-30.
12. Lockhart, K., Meyer, M. S., & Crutchfield, K. (2021). A content analysis of selected state plans for gifted and talented education. Journal of Advanced Academics, 32(4), 443-470. <https://doi.org/10.1177/1932202X211026240>
13. Makhrus, M., Sunardi, O., & Retnowati, R. (2022). Increasing teachers' creativity through the development of organizational culture, empowerment, and visionary leadership of school principals. International Journal of Social and Management Studies, 3(2), 20-33.
14. Rohrbeck, R., & Schwarz, J. O. (2013). The value contribution of strategic foresight: Insights from an empirical study of large European companies. Technological Forecasting and Social Change, 80(8), 1593-1606. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.01.004>
15. Saavedra, A. R., & Opfer, V. D. (2012). Teaching and learning 21st century skills: Lessons from the learning sciences. RAND Corporation.