

جامعة ميدأوشن

كلية العلوم الإنسانية

قسم / تخصص القيادة التربوية



عنوان البحث

أثر القيادة التربوية الذكية في بيئة الأزمات: دراسة على المدارس الثانوية في محافظة حلب، سوريا.

إعداد الطالب

حمد محمد الإسماعيل

الرقم الجامعي: 252001289

إشراف

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

تمثل المدرسة الركيزة الأساسية في بناء المجتمعات وتنميتها، وهي في ظل التحولات الرقمية المتسارعة والتحديات العالمية المتجددة، لم تعد بحاجة إلى القيادة التقليدية فحسب، بل إلى قيادة تربوية ذكية، تتسم بالمرونة والاستباقية، وتتوافق مع متطلبات العصر، وتستثمر التقنيات الذكية لتعزيز التأثير التربوي.

إن الحديث عن هذه القيادة في سياق عادي يختلف جذرياً عن الحديث عنها في بيئات الأزمات، حيث تتصادف تحديات التحول الرقمي مع تداعيات الواقع الصعب. وتأتي محافظة حلب في سوريا كنموذج فريد وحيوي لدراسة هذه الإشكالية؛ فبعد أن كانت مركزاً اقتصادياً وتعليمياً مزدهراً، وجدت نفسها في قلب عاصفة أزمة إنسانية طاحنة، تركت نظامها التعليمي أمام اختبار وجودي حقيقي.

فقدان البنى التحتية، ونزوح الكوادر التعليمية، والآثار النفسية العميقة على الطلاب والمعلمين، إضافة إلى انقطاع التيار الكهربائي وشبكات الاتصال، كلها عوامل حولت العملية التعليمية إلى مهمة شاقة. في هذا المشهد المعقد، يبرز سؤال مصيري: كيف يمكن لمدير المدرسة أو القائد التربوي أن يقود سفينة التعليم في هذه المياه العاتية؟ وهل يمكن لنموذج "القيادة التربوية الذكية" أن يكون طوق النجاة، ليس فقط للتغلب على التحديات، بل ولتحويل الأزمة إلى فرصة للنهوض؟

لا تهدف هذه الدراسة إلى مجرد تشخيص الواقع الأليم، بل تسعى إلى استكشاف الآليات التي يمكن من خلالها لهذه القيادة الذكية أن تعيد بناء جسور التعليم، مستفيدة من أدوات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في اتخاذ القرارات، ومنصات التعلم عن بعد متاحة الاتصال، واستراتيجيات إدارة الأزمات القائمة على الابتكار. لذلك، فإن هذه البحث يعد محاولة علمية جادة لتقديم رؤية عملية، تنبثق من واقع مدارس حلب الثانوية، لتسليط الضوء على دور القيادة الذكية

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الحاجة الملحة لنماذج قيادية مبتكرة وذكية لمواجهة التحديات غير المسبوقة التي خلفتها الأزمة في محافظة حلب، توجد فجوة واضحة بين الإمكانيات النظرية للقيادة التربوية الذكية وبين تطبيقها الفعلي على أرض الواقع في المدارس الثانوية.

تتمثل المشكلة الجوهرية في أن البيئة التعليمية في حلب، والتي تعمل في ظل ظروف استثنائية، لا تزال تتعامل في كثير من الأحيان بمناهج قيادية تقليدية لم تعد قادرة على مواكبة متطلبات المرحلة. هذا الواقع يخلق تناقضاً صارخاً بين: شدة وحدة التحديات: (تدمير البنية التحتية، نزوح الكوادر، الصدمات النفسية، انقطاع التيار الكهربائي والإنترنت).

لذلك، فإن المشكلة التي يحاول هذا البحث معالجتها تتمثل في: "الافتقار إلى نموذج تطبيقي واضح للقيادة التربوية الذكية يتناسب مع ظروف بيئة الأزمات في المدارس الثانوية بمحافظة حلب، والكشف عن المعوقات التي تحول دون تطبيقه، وآليات تجاوزها."

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال معالجتها لقضية باللغة الأهمية في سياق حيوي، ويمكن تحديد أهميتها على النحو التالي:

١. الأهمية النظرية والعلمية:

سد فجوة معرفية: تسد الدراسة فجوة في الأدبيات العربية حول تطبيق نماذج القيادة التربوية الذكية في بيئات الأزمات، وخصوصاً في السياق السوري.

إثراء النظريات التربوية: تقدم إضافة نوعية لنظريات القيادة التربوية من خلال دراسة تكيفها مع الظروف الاستثنائية.

تطوير مؤشرات قياس: تساهم في تطوير مؤشرات لقياس فاعلية القيادة التربوية في ظروف الأزمات. تأسيس لدراسات مقارنة: تضع إطاراً مرجعياً يمكن استخدامه في دراسة حالات مماثلة في مناطق الأزمات الأخرى.

٢. الأهمية التطبيقية:

لصانعي السياسات التعليمية: تقدم نموذجاً عملياً يمكن الاعتماد عليه في وضع استراتيجيات تطوير التعليم في مناطق الأزمات.

للقادة التربويين في حلب: تزودهم بأدوات وتقنيات قيادية ذكية قابلة للتطبيق في ظروفهم الصعبة. للمدرسين التربويين: توفر مادة تدريبية عملية لبرامج إعداد وتأهيل القيادات التربوية للعمل في بيئات الأزمات. للمؤسسات الإغاثية والتعليمية: تقدم إطاراً علمياً لتصميم برامج الدعم التعليمي في مناطق النزاع.

٣. الأهمية الاجتماعية:

المساهمة في بناء القدرات المجتمعية: من خلال تحسين جودة التعليم الذي يمثل أساس بناء المجتمعات. دعم الصمود المجتمعي: تساهم في تعزيز قدرة المجتمع على الصمود من خلال الحفاظ على مؤسسة التعليم. تحسين جودة الحياة: يساهم تحسين البيئة التعليمية في تحسين الحالة النفسية والاجتماعية للمتعلمين والمعلمين.

تعزيز قيم الابتكار: تشجع على تبني ثقافة الابتكار والتكيف مع الظروف الصعبة.

٤. الأهمية الاقتصادية:

ترشيد الإنفاق: تقدم نماذج قيادية فعالة من حيث التكلفة في بيئة تمويلية صعبة. إعداد كوادر المستقبل: تساهم في إعداد جيل قادر على المساهمة في إعادة الإعمار.

أهداف الدراسة:

تنقسم أهداف هذه الدراسة إلى أهداف رئيسية وأهداف فرعية، وذلك على النحو التالي:

الهدف الرئيسي العام:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع القيادة التربوية الذكية في المدارس الثانوية بمحافظة حلب، وتصميم نموذج مقترح لتطبيقها في بيئة الأزمات، بما يساهم في النهوض بالعملية التعليمية.

الأهداف الفرعية:

١. الأهداف التشخيصية والتحليلية:

تشخيص واقع القيادة التربوية الحالية في المدارس الثانوية بمحافظة حلب.

٢. الأهداف التطويرية والمستقبلية:

تصميم نموذج مقترح لتطبيق القيادة التربوية الذكية في مدارس حلب.

٣. الأهداف التطبيقية والميدانية:

قياس درجة جاهزية القيادات التربوية في حلب لتطبيق نماذج القيادة الذكية.

٤. الأهداف الاستراتيجية:

وضع إطار استراتيجي لدمج التقنيات الذكية في الممارسات القيادية في محافظة حلب.

تصميم نظام متابعة وتقويم لأداء القيادات التربوية في ظل الأزمة.

تساؤلات الدراسة

١. التساؤلات التشخيصية:

ما واقع ممارسات القيادة التربوية السائدة في المدارس الثانوية بمحافظة حلب؟

ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق القيادة التربوية الذكية في بيئة الأزمات؟

٢. التساؤلات التحليلية:

ما العلاقة بين متغيرات البيئة المدرسية وقابلية تطبيق نماذج القيادة الذكية؟

كيف أثرت طبيعة الأزمة في حلب على فعالية النماذج القيادية التقليدية؟

ما الاحتياجات التدريبية ذات الأولوية للقيادات التربوية في مجال القيادة الذكية؟

٣. التساؤلات التطويرية:

ما المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق نموذج القيادة التربوية الذكية؟

٤. التساؤلات الاستشرافية:

ما السيناريوهات المحتملة لتطوير القيادة التربوية في مدارس حلب؟

ما آليات دمج التقنيات الذكية في الممارسات القيادية اليومية

فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي:

هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نموذج القيادة التربوية الذكية وتحسين فاعلية العملية التعليمية في المدارس الثانوية بمحافظة حلب.

الفروض الفرعية:

الفرض الأول: واقع القيادة التربوية

الفرض الثاني: التحديات والمعوقات

الفرض الثالث: الجاهزية التقنية

الفرض الرابع: التدريب والتأهيل

الفرض الخامس: النتائج والتأثير.

الدراسات السابقة:

لضمان شمولية التحليل، سيتم تقسيم الدراسات إلى ثلاث فئات: دراسات مباشرة جداً، ودراسات ذات صلة قوية، ودراسات توفر إطاراً نظرياً.

١. الدراسات المباشرة (عالية الصلة)

للأسف، لم أعثر على أي دراسة عربية تناولت "القيادة التربوية الذكية" في "محافظة حلب" على وجه التحديد. هذا يؤكد الفجوة البحثية التي سيسدها بحثك.

٢. دراسات ذات صلة

هذه الدراسات تناولت أحد متغيرات البحث الرئيسية (القيادة، الذكاء الاصطناعي، الأزمات) في سياقات مشابهة. الدراسة: "دور القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية" (أبو غزالة، 2020) - سياق عربي عام. النتائج: أكدت الدراسة على أهمية المرونة والتخطيط الاستباقي والتواصل الفعال في قيادة المؤسسات التعليمية خلال الأزمات.

علاقتها بالبحث: تقدم إطاراً ممتازاً لفهم "القيادة في بيئة الأزمات"،

الدراسة: "توظيف الذكاء الاصطناعي في التعليم: تحديات وفرص تطبيقية" (الغامدي، 2022) - سياق سعودي. النتائج: حددت الدراسة معوقات تطبيق الذكاء الاصطناعي مثل: البنية التحتية، والكفاءات البشرية، والتكاليف. علاقتها بالبحث: تقدم قائمة مرجعية بالتحديات التقنية التي يمكنك اختبار وجودها وشدتها في سياق حلب، مما يثري جانب "الذكاء" في القيادة الذكية.

التقارير الصادرة عن منظمات دولية (مثل اليونيسف، البنك الدولي) عن التعليم في سوريا.

مثال: تقرير "التعليم في سوريا: تحديات ما خلال الأزمة وما بعدها".

النتائج: رصدت هذه التقارير تحديات هيكلية مثل: تدمير المدارس، نزوح المعلمين، انقطاع الأطفال عن التعليم. يمكن التأسيس عليها، من الدراسات التي يمكنها تناول جزء من البحث دراسة: "إدارة الابتكار في المؤسسات التعليمية في ظل الظروف الطارئة" (الحمادي، 2021).

النتائج: ناقشت استراتيجيات الابتكار في الموارد المحدودة واتخاذ القرارات في ظل عدم اليقين.

من تحليل الدراسات السابقة يتضح ما يلي:

الدراسات الموجودة تتعامل مع أجزاء من المشكلة: هناك دراسات عن القيادة في الأزمات، وأخرى عن الذكاء الاصطناعي في التعليم، وثالثة عن واقع التعليم في سوريا.

البحث يأتي مكملاً للدراسات السابقة، وليس مكرراً لها ويعمل على سد الفجوة التي لم تتطرق إليها تلك الدراسات مع قلتها، ولعل البحث يكون إضافة جديدة في هذا الصدد.

المنطلقات النظرية للدراسة:

ستستند هذه الدراسة إلى مجموعة من النظريات والأطر النظرية التي تشكل أساساً متيناً لفهم وتحليل ظاهرة القيادة التربوية الذكية في بيئة الأزمات. ويمكن تحديدها كما يلي:

١. نظريات القيادة التربوية

أ. نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership) - باس

ب. نظرية القيادة الظرفية (Situational Leadership) - هيرسي وبلانشارد

ج. نظرية القيادة الخادمة (Servant Leadership) - غرينليف

٢. نظريات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي

أ. نظرية النظم الذكية (Intelligent Systems Theory)

ب. نظرية تحليل البيانات التعليمية (Learning Analytics)

٣. نظريات إدارة الأزمات والمرونة التنظيمية

المنهجية وطرق البحث

ستعتمد هذه الدراسة على منهجية متكاملة تجمع بين الطرق الكمية والنوعية لضمان الحصول على صورة شاملة ودقيقة عن واقع القيادة التربوية الذكية في مدارس حلب.

تصميم البحث

المنهج المختلط (Mixed Methods Approach)

المنهج الكمي: لقياس الاتجاهات والتكرارات والتوزيعات

المنهج النوعي: لفهم السياق والتجارب والمعاني العميقة

تصميم الدراسة:

دراسة حالة متعمقة (Case Study) لمحافظة حلب مع تضمين

المسح الميداني

التحليل الوثائقي

المقابلات المعمقة

مجتمع الدراسة وعينتها

المجتمع الأصلي:

جميع القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة حلب

مديرو المدارس، الوكلاء، مشرفو التربية

أدوات الدراسة:

ستعتمد هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات المصممة خصيصاً لجمع البيانات الكمية والنوعية، مع مراعاة الظروف الاستثنائية في محافظة حلب.

الأدوات الرئيسية

1 . الاستبيان (المنهج الكمي).

2 . المقابلات المعمقة.

3 . الملاحظات.

4 . البطاقات.

حدود الدراسة:

تم تحديد حدود هذه الدراسة بناءً على طبيعتها ومجالها الزماني والمكاني، وذلك كما يلي:

الحدود المكانية (المجال الجغرافي)

التحديد المكاني:

تقتصر الدراسة على محافظة حلب فقط

تشمل المدارس الثانوية الحكومية بشكل رئيسي

لا تشمل المدارس الخاصة أو المدارس الدولية

لا تشمل مدارس التعليم الأساسي أو رياض الأطفال

مبررات التحديد المكاني:

حلب تمثل نموذجاً غنياً لبيئة الأزمات

صعوبة الوصول لجميع المحافظات السورية

اختلاف الظروف بين المحافظات السورية

الحدود الزمانية

التحديد الزمني:

فترة جمع البيانات: تشمل الفصل الدراسي الثاني والثالث 2025-2026

المفاهيم الأساسية:

مفهوم القيادة الذكية: يقتصر على الجوانب التربوية

بيئة الأزمات: تركز على الجوانب التعليمية

التقنيات الذكية: تشمل المتاحة محلياً فقط

الحدود المنهجية

تصميم البحث:

تعتمد على: المنهج المختلط (كمي + نوعي)

لا تعتمد على: المنهج التجريبي

انقطاع التيار الكهربائي والإنترنت

صعوبة التواصل مع بعض القيادات التربوية

تحديات البيانات:

نقص البيانات الرسمية الحديثة

صعوبة التحقق من بعض المعلومات

محدودية الدراسات السابقة المماثلة

المراجع:

الكتب والمؤلفات العربية:

١. الزعبي، محمد. (2022). القيادة التربوية في عصر الذكاء الاصطناعي. دار الفكر العربي.
 ٢. الحمصي، أحمد. (2021). إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية. مركز الدراسات السورية.
 ٣. الترك، ليلي. (2020). التخطيط التربوي في ظل الظروف الطارئة. دار العلم للملايين.
 ٤. غانم، محمد. (2019). نظريات القيادة التربوية المعاصرة. المكتبة العصرية.
- الدراسات والأبحاث العربية:
5. الخفاجي، منى. (2020). أثر الأزمة السورية على النظام التعليمي. مجلة الدراسات التربوية، ١٥(٤)، ٢٣٣-٢٥٦.

المصادر الإلكترونية

المواقع الرسمية:

6. وزارة التربية السورية. (2023). التقارير السنوية عن واقع التعليم.
 7. منظمة اليونيسف. (2023). التعليم في حالات الطوارئ: الحالة السورية.
- التقارير والوثائق
- تقارير المنظمات الدولية:
8. منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (UNESCO). (2023). التعليم في سوريا: تحليل الوضع الراهن.
 9. المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. (2022). احتياجات التعليم في شمال سوريا.

