

الكفايات اللازمة لمديري مدارس المستقبل في مرحلة التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج العالمية

Competencies necessary for Future Head Masters of Basic Schools in the Sultanate of Oman in lights of some International Models

رسالة ماجستير مقدمة من :

ليلى بنت علي بن عبد الله الشندودية استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص: الإدارة التعليمية

لجنة الإشراف

د. حسام الدين السيد

أ.د . عبد المجيد بنجلالي

د. محمد سليمان الجرايده

۲۰۱٦ع

إلى من عشت معه أجمل سنوات عمري فكان وجوده في حياتي نبراسا لتحقيق أهدافي فودع الدنيا قبل أن يجني ثمار غرسه .. زوجي الغالي ...أبقى الله ذكراه حيا في قلوبنا ، ورحمك ربي وأسكنك فسيح الجنان ..

إلى روحٍ ما تزال معي وإن فارقت الدنيا ... أبي

إلى بابٍ من أبواب الجّنة ما يزال مفتوحاً بين يدي ... أمي

إلى فلذات كبدي وروحى الذي ينبض .. أولادي

إلى كلِّ سحابةٍ أصابني وابلٌ من علمها ومعرفتها... أخواتي .

إلى ...بصمات وضاءة أنارت لي الطريق في رسالتي .

أهدي ثمرة جهدي

الباحثة

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين على ما أعانني عليه من الصبر وتجاوز مشاق البحث للوصول إلى هدف إنجاز هذه الدراسة. وأصلي على نبينا ومعلمنا الأول وقدوتنا محمد بن عبدالله—صلى الله عليه وسلم – ولا يسعني في هذه اللحظات الختامية التي تكاد تتحول فيها الصعوبات والمتاعب إلى ذكرى مملوءة بأمل جديد وفرحة خاصة، إلا أن أتذكر كل من قدم لي يد المساعدة سواء بعمله أو كلامه أو قلبه بالدعاء لي بالتوفيق، فأتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان الى أعضاء اللجنة الموقرة في المناقشة، وهم الأستاذ الدكتور محمد عبد الحميد لاشين، أستاذ مشارك في الإدارة التعليمية والتربية المقارنة كلية التربية بجامعة السلطان قابوس والدكتور عبد العزيز المعايطة والدكتور على خميس على .

كما أتوجه بالشكر إلى أستاذي الدكتور حسام الدين السيد المشرف على هذه الرسالة، الذي ساعدني بملاحظاته الوفيرة وما تفضل به علي من وافر علمه ووقته.

والشكر موصول لكل من أسهم في إبراز هذا العمل إلى حيز الوجود، وأخص بالذكر: أبناء أختي عبد الحكيم وهيثم بن علي الكلباني .. اللذين شاركاني في رحلة الذهاب والإياب في مسافة الطربق من وإلى الجامعة.

الأستاذة زوينه بنت سيف بن سليمان المزروعي المديرة العامة المساعدة بمحافظة الظاهرة لما أبدته من تقدير وتضامن معي في تسهيل الحصول على إجازة توفر لي الوقت للعمل والإنجاز.

الأستاذ حميد بن عبدالله الشبنوتي القائم على مكتبة مركز التدريب التربوي بمحافظة الظاهرة في مساعدتي في الحصول على بعض المراجع المرتبطة بموضوع الرسالة .

الأستاذة نصرة بنت علي بن حميد العبري على ما أمدتني به من مراجع رفدت البحث وعززت موضوعاته.

والأستاذ سيف بن سيف العزري مشرف اللغة العربي والأستاذة فاطمه بنت جمعة الشكيلي مشرفة اللغة العربية بمحافظة الظاهرة في التدقيق الإملائي والنحوي .

والأستاذة مريم بنت هاشل بن بطي الهنائية مساعدة مديرة مدرسة عملا والعبلة للتعليم اللأساسي في التنسيق والتنظيم .

فما كان في هذه الدراسة من صواب فبتوفيق من الله، وما كان من خطأ فمني وأستغفر الله.... والله الموفّق.

الباحثة ليلى بنت على بن عبدالله الشندودية

قائمة المحتويات

إهداء
شكر وتقدير
قائمة المحتويات
قائمة الجداول
الملخصا
Abstract علي المسلمة ا
المقدمة
مشكلة الدراسة
أهداف الدراسة:
أهمية الدراسة:
حدود الدراسة :
أولا: الإطار النظري
المحور الأول: مدرسة المستقبل
١ – التقدم العلمي والتكنولوجي:
٢ - العولمة وأثرها على النظام التربوي:
٣- التغيرات الثقافية والقيمية:
٣-: أهداف مدرسة المستقبل:
٤ - : خصائص مدرسة المستقبل
ه: مظاهر التعلم في مدارس المستقبل:
المحور الثاني: - النماذج العالمية لمدرسة المستقبل:
۱ – المدرسة المتعلمة The learning School
۲ – المدرسة الإلكترونية The Electronic School
– مكونات المدرسة الإلكترونية :
٤ – المدرسة التعاونية (The Collaboralive School)
٣- المدارس المستقلة :Chattr Scool
المحور السابع:الممارسات الإدارية في مدرسة المستقيل

٣٦	المحور الثامن :- مدير مدرسة المستقبل (The Management Future School):
	المحور الثالث: – المهارات الأساسية لمدير مدرسة المستقبل : –
٤١	المحور الرابع: - أدوار مدير مدرسة المستقبل:
٤٢	المحور الخامس : - خصائص مدير مدرسة المستقبل :
٤٥	المحور السادس:- كفايات مديري مدرسة المستقبل:
٦.	تجهيز المبنى المدرسي وتهيئته:
٦٣	تطوير المناهج الدراسية وطرائق التدريس:
٦٩	تنمية المعلمين والعاملين وتطويرهم:
	رعاية الطلاب:
	الشراكة المجتمعية:
٧٦	توفير التسهيلات المادية والتقنية:
٧٨	المحور الثامن :-جهود السلطنة في تطوير التعليم لمواكبة مدرسة المستقبل:
۸۹	ثانيا :الدراسات السابقة
	الدراسات العربية٩٨
٩٦	الدراسات الأجنبية
۹ ۸	تعليق على الدراسات السابقة
١.	منهج الدراسة:
١.	مجتمع الدراسة:
١.	عينة الدراسة:
١.	أداة الدراسة:
١.	صدق الأداة:
١.	ثبات الإداة:
١.	متغيرات الدراسة:
١.	المعالجة الإحصائية
۱۲	ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:
۱۲	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات
۱۲	أولا : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:
	٦

1 £ 1	ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:
1 £ 0	التوصيات
1 £ 7	دراسات وبحوث مقترحة :
١٤٨	المراجعا
١٤٨	أولاً: المراجع العربية:
107	ثانياً: المراجع الأجنبية
١٠٨	ملاحق الدراسة

قائمة الجداول

جدول (1) العينة حسب متغيرات الدراسة
ج <i>دول (۲) محاور أداة الدراسة وعدد الكفايات في كل محور</i>
جدول (٣) طريقة الإجابة على أداة الدراسة حسب التدرج الثلاثي
الجدول (٤) معامل الثبات بمعادلة كرونباخ الفا
جدول (٥) السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة
جدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) ودرجة
الموافقة بالنسبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة في مجالات الدراسة
جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) ودرجة الموافقة
بالنسبة للكفايات المتعلقة بالمحور الأول التخطيط الاستراتيجي
جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) ودرجة الموافقة
للكفايات المتعلقة بمحور التنظيم مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي
جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة على الكفايات المتعلقة
بمحور التقويم مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي
جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة على الكفايات المتعلقة
بمحور المباني والتجهيزات المدرسية مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي
جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) ودرجة الموافقة
على الكفايات المتعلقة بمحور إدارة المناهج الدراسية مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي١١٧
جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة على
الكفايات المتعلقة بمحور التنمية المهنية للمعلمين مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي١١٨
جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة على الكفايات المتعلقة
بمحور الشراكة المجتمعية مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي
جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-TEST لمتغير النوع لجميع
محاور أداة الدراسة

الجدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المؤهل لجميع محاور أداة
الدراسة
جدول (17) تحليل التباين الأحادي لمتغير المؤهل الدراسي لجميع محاور أداة الدراسة
جدول (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المحافظة لجميع المحاور١٢٣
جدول (١٨) تحليل التباين الأحادي لمتغير المحافظة لجميع محاور أداة الدراسة
جدول (١٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالنسبة لمتغير الخبرة لجميع المحاور
170
ج <i>دول (٢٠) تحليل التباين الأحادي لمتغير سنوات الخبرة لمحاور أداة الدراسة</i>

قائمة الملاحق

109	ملحق (١) الاستبانة في صورتها الأولية
179	ملحق رقم (٢): الأساتذة المحكمون الذين عرضت عليهم الاستبانة
17.	ملحق (٣) الإستبانة في صورتها النهائية
17.	ملحق (٤) تسهيل مهمة باحث من جامعة نزوى
١٧٠.	ملحق (٥) تسهيل مهمة باحث من المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط

الملخص

الكفايات اللازمة لمديري مدارس المستقبل في مرحلة التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج العالمية

إعداد : ليلى علي بن عبد الله الشندوديه إشراف

د. حسام الدين السيد

أ.د . عبد المجيد بنجلالي

د. محمد سُليمان الجرايده

هدفت الرسالة إلى تحديد الكفايات اللازمة لمديري مدارس المستقبل في مرحلة التعليم الأساسي في سلطنة عمان في ضوء بعض النماذج العالمية ، وكذلك الكشف عن الفروق في متوسطات استجابة أفراد العينة ، وفقا لمتغيرات النوع ، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة الإدارية، والمحافظة التعليمية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (١٨٠) مديراً ومديرة.

وتوصلت الدراسة إلى عديد من النتائج أهمها: أن درجة موافقة مديري المدارس على الكفايات المقترحة لمديري مدرسة المستقبل في مرحلة التعليم الأساسي بسلطنة عمان جاءت بدرجة كبيرة، وجاء محور التنمية المهنية للمعلمين في المرتبة الأولى، يليه محاور التنظيم ثم النقويم ثم التخطيط الاستراتيجي ثم المباني والتجهيزات المدرسية ثم الشراكة المجتمعية بدرجة كبيرة، وجاء في المرتبة الأخيرة محور إدارة المناهج الدراسية بدرجة موافقة متوسطة. كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \ge 0.00$) بين المذكور والإناث في الكفايات المتعلقة بمحاور التخطيط الاستراتيجي وإدارة المناهج الدراسية والشراكة المجتمعية ، بينما هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \ge 0.00$) في محاور التنظيم و النقويم والمباني والتجهيزات المدرسية والتنمية المهنية للمعلمين والدرجة الكلية الصالح الإناث كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \ge 0.000$) بين مستويات المؤهل والخبرة والمحافظة في جميع المحاور .

وأوصت الدراسة بعديد من التوصيات أهمها اعتماد قائمة الكفايات التي توصلت إليها الدراسة كمعايير عند اختيار مديري المدارس ومساعديهم والوظائف الإشرافية الأخرى، وتنفيذ برامج ودورات تدريبية لمديري مدرسة المستقبل لتنميتهم مهنياً في الكفايات التي توصلت إليها الدراسة، وزيادة أعداد المرشحين من مديري المدارس لزيارة المدارس في الدول المتقدمة سنوياً.

Competencies necessary for Future Head Masters of Basic Schools in the Sultanate of Oman in lights of some International Models

By

Layla Ali Abdullah Al Shandodi

Supervisor

D. Husamaldin Alsaid Mohammed

Abstract

The study aims to identify the competencies required for the Future Head Masters of the basic education schools in the Sultanate of Oman based on some international models. It also looks into recognizing the differences in the averages responses of the individuals' samples, according to the variables of gender, academic qualification, years of administrational experience and the geographical aspect. To achieve the goals of the study, a descriptive approach was used and applied to a sample consisting of (180) head masters.

The study reached to a number of results which can be summarized as follows. There was a high level of acceptance among the examined head masters on the proposed competencies for the future schools' head masters in Oman followed by teachers career development element, the assessment element, strategic planning, school building and their equipment's, community partnership and finally the school curriculum element.

Regarding the gander variable, the study indicated that, there were no statistically significant differences between males and females at the level of "05,0" of the indication, in skills related to the strategic planning, the management of the curriculum and the community partnership, while there were a statistically significant differences at the domain of the organization, performance measurement, schools' buildings and equipment's and teachers' professionalism development, at the same above mentioned level. The results also showed the total score is in favor of females. Moreover, the rest of the themes showed no significant differences regarding the academic qualification, years of administrational experience and geographical aspect at the level of "05,0" of the indication.

The Study has put forward some recommendations and suggestions to help activate the necessary skills for the future Basic Education schools' head masters in Oman. First and for most, the list of competencies that this study has come up with should be approved as a measurement tool when selecting the head masters, their assistants and other related jobs. Training sessions are also important to develop the future head masters based on the competencies of the study not to mention increasing the numbers of candidates from the head masters to visit the schools in the advanced countries.

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

يشهد المجتمع العالمي تطورات علمية تكنولوجية، وثقافية هائلة شملت جميع نواحي الحياة على اختلاف أصعدتها، مما دفع هذا المجتمع إلى مواجهة الكثير من التحديات في هذا العصر، مما دفع بالمؤسسات المختلفة على إعداد الكوادر المدربة لمواجهة هذه التحديات، وتزويدها بالمعارف والمهارات اللازمة، وبالتالي أصبحت المؤسسات وأنظمتها التربوية ملزمة لمواكبة هذا التطور ليستطيع العاملون بها، والقائمون على العملية التعليمية مسايرة عصر المعرفة والتطور العلمي.

وتعتبر الإدارة المدرسية مكونا أساسيا من مكونات النظام التعليمي، فهي التي ترسم المعالم والطرق وتنير السبل أمام العاملين في الميدان التربوي، وتعد الوسيلة الأولى والأخيرة في تنفيذ الأهداف والسياسات، كما أن لها أهمية في تنمية شخصية المتعلم من جميع النواحي العقلية والوجدانية والجسمية، وتنمية المجتمع الذي تعمل فيه المدرسة وتفتح قنوات اتصال بين المدرسة ومؤسسات التعليم الأخرى في المجتمع، كما أنها تشجع وتساعد على تنمية التفكير الابتكاري لدى المعلمين والطلاب، وتنمي القدرة لديهم على التقويم الذاتي واستخدام التفكير العلمي لحل المشكلات داخل وخارج المدرسة (العبري، ٢٠١٠).

إن الرؤية التي تتبناها مدرسة المستقبل هي سعيها لإعداد المتعلمين إعدادا شاملا ومتكاملا وتخرجهم وهم يملكون المعرفة العميقة والمهارة العالية والقيم الثابتة التي تتيح لهم الفرصة ليكونوا مواطنين فاعلين قادرين على الإنتاج والنجاح في القرن الحادي والعشرين.

ويمكن تحقيق هذه الرؤية من خلال تحديد المهمات الأساسية لمدرسة المستقبل والتي تتمثل في التزام المدرسة بتقديم برامج نوعية؛ لإعداد الطلبة للتعلم مدى الحياة، ويتضمن ذلك التركيز على المهارات الأساسية، وهي القراءة، والكتابة والحساب، والعلوم، والمهارات العصرية، وتشمل الحاسوب واستخدام التكنولوجيا، والمهارات العملية، وهي التفكير وتوظيف المعلومات لحل

المشكلات وإنتاج المعرفة، من خلال تجويد التدريس، وتفعيل دور البيت في المدرسة ، والانفتاح على المجتمع؛ حتى يكتسب المتعلم الخبرات والمهارات المختلفة ويطبقها (العبرية، ٢٠٠٩).

إن الإدارة المدرسية المأمولة لمدرسة المستقبل لابد أن تكون مهيأة ومعدة للقيام بدورها بكفاءة وفاعلية، فهي بحاجة أن تقضي وقتا أطول في تطوير البيئة التربوية في المدرسة، وأن تبني علاقات إنسانية سواء داخل المدرسة أو خارجها ؛ لتمكنها من تحقيق أداء فعال عن طريق بناء شبكة اتصال تسهل عملية انتقال المعلومات، وتكوين فريق عمل يحقق الأهداف الموضوعة وذلك كله يشترط أن تتوفر كفايات محددة في مدير المدرسة؛ حتى يتمكن من القيام بدوره بفعالية (العبري، ٢٠٠٩).

ويذكر المرزوقي (٢٠٠٤) أن من صفات الإدارة الناجحة أن يساعد المدير المتخصصين في مدرسته على تنمية كفاياتهم، وأن يكون رجل سياسة وقائدا خلاقا، وأن يفهم كل ما يتعلق بالعمل من واجبات وحقوق، وعطوفا قادرا على التكيف مع الظروف المتغيرة، وعلى دراية بالعلوم السياسية والعلمية مبتكرا محبا للتجريب يحفز ويشجع ويسهل التعليم العالي؛ لذا لا يستطيع الشخص العادي أن يقوم بعمل مدير المدرسة الحديثة؛ لأهمية هذا العمل وكثرة مسؤولياته، إذ يحتاج هذا العمل إلى شخص قيادي بالمعنى العميق للكلمة، له شخصية بارزة وصفات غير عادية.

وتنطلق كفايات مدير مدرسة المستقبل من النظر إلى الإدارة المدرسية كمهنة، وإعداد القادة التربوبين من خلال الممارسة، والتفاعل بين الدراسات الأكاديمية والممارسات الميدانية في الإدارة المدرسية، واعتماد التدريب المستمر للقيادات التربوية، مع تنمية الشعور لدى القادة بأهمية التنمية الذاتية. ولذلك يجب تنظيم برامج تأهيل وتدريب قيادات العمل المدرسي على أساس الكفايات الإدارية والتعليمية اللازمة للعمل في مجال المدرسة وتوجيه الجهود التدريبية ؛ لإعداد تدريبي لمديري المدارس في الاتجاهات المعرفية والمهارية و الفنية والإدارية (آل ناجي، ٢٠٠٣).

ومما لا شك فيه أن تحقيق هذا التقدم لا يتأتى إلا من خلال تطوير نظم التعليم والذي يتمثل في تأسيس مدارس مستقبلية شعارها السعي نحو التميز، والتي تبني فلسفتها على دعائمها الرئيسية: التعلم للمعرفة، التعلم للعمل، التعلم؛ للتعايش مع الآخرين، والتعلم حسب طاقات الفرد

العقلية، والجسدية، وإعداده على أن يكون قادرا على صنع المستقبل من خلال التميز والابتكار (الراشد،٢٠٠٦).

وقد أشار مصطفى (٢٠٠٥) أن مدرسة المستقبل بدأ تطبيقها في العديد من الدول لمتقدمة باستخدام الحاسب الآلي في مجال التعليم، حيث وضعت تلك الدول الخطط والإستراتيجيات بهدف إدخال تكنولوجيا التعليم في المدارس، ومن أشهر هذه الدول الولايات المتحدة الأمريكية واليابان، وماليزيا وإنجلترا، وفرنسا، حيث تهدف هذه الدول من تعميم هذا النوع من المدارس إلى استيعاب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومن ثم توظيفها واستخدامها إيجابيا في العملية التعليمية، وتطوير قدرات المعلمين، ورفع المستوى المعرفي للطلاب وتمكينهم من الوصول إلى مصادر التعلم.

وفي سلطنة عمان هدفت السياسة التعليمية الى الارتقاء بنوعية التعليم لمواجهة حركة التنمية السريعة، فجاءت مسيرة التعليم مؤكدة على التطوير النوعي للتعليم بالسلطنة فبرزت العديد من المشاريع التربوية كمشروع التعليم الأساسي وتطوير الأداء، والبوابة التعليمية الإلكترونية، الإدارة المدرسية الذاتية، وآفاق المعرفة، والمختبر المدرسي، والسبورات التفاعلية في مختبرات المدارس، وتطوير الأداء اللغوي.

وقد برزت جهود سلطنه عمان في تطوير التعليم من خلال وضع "الرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني (٢٠٢٠) والتي أكدت على ضرورة تنمية الموارد البشرية، وإعدادها؛ لتساير متطلبات العصر بكل كفاءة . فعملت وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان على تطوير التعليم؛ ليكون قادرا على تنمية قدرات الأفراد ليقوم كل منهم بدوره بكل فعالية في عصر يتسم بالتطور التقنى والتكنولوجي (كني، ٢٠٠٤).

لذا تطلب مدرسة المستقبل من مدير المدرسة جهدا إضافيا ، كي يتخذ لإدارته المدرسية مسارات ديمقراطية، من خلال تخطيط الأهداف وتحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ، والمتابعة مع تقويضه للصلاحيات للعاملين في مدرسته؛ لكي يشاركوه المسؤولية والقيام بأعباء المدرسة والإشراف عليها، فهو كقائد تربوي يجب عليه أن يؤثر في جميع العاملين ويدعم فيهم المشاركة

الفعالة وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية مع القدرة على تطويع التكنولوجيا الحديثة في أعماله الإدارية التربوية، من أجل تحسين العملية التعليمية والارتقاء بمستوى الأداء.

مشكلة الدراسة

تعتبر الكفايات من أهم ما يجب أن يتميز به مديرو المدارس قبل غيرهم من العاملين بالمدرسة، فعلى مقدار توفر الكفايات لديهم يكون عطاؤهم، وكلما كان مديرو المدارس يمتلكون الكفايات المختلفة كان تأثيرهم إيجابيا في سلوك معلميهم.

وبالرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان لتطوير منظومة التعليم، إلا أن الواقع الفعلي لمستوى كفايات مديري المدارس يشير إلى وجود عدد من جوانب الضعف والقصور والمشكلات التي تعيق هذه المدارس من تحقيق أهدافها، وهذا ما أكدته كثير من الدراسات السابقة، حيث أشارت دراسة العبرية (٢٠٠٩) إلى أن مدير المدرسة يحتاج إلى مهارات تتلاءم مع الوظائف المطلوب منه القيام بها وتطبيقها بشكل صحيح من أجل تحسين العملية التعليمية والتربوية والارتقاء بمستوى الأداء، ويفتقر مديرو المدارس القدرة إلى توجيه القوى العاملة في المدرسة نحو تحقيق الأهداف التربوية بأسلوب علمي ديمقراطي كما أنهم يفتقرون إلى المرونة والديناميكية التي تسهم في تطوير البيئة التربوية في المدرسة، وتنقصهم مهارة بناء علاقات إنسانية داخل المدرسة وخارجها.

وأشارت دراسة الصوافي (٢٠٠٨) حول تطوير جوانب الإبداع في عمل مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان إلى أن أقل الجوانب قوة في الممارسات الإبداعية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان تلك المتعلقة بشخصية المدير كما أن أكثر جوانب الضعف في ممارستهم الإبداعية بعدم اتباعهم الأسلوب الديمقراطي في إدارة مدارسهم .

كما توصلت دراسة الكعبي (٢٠٠٨) إلى ضرورة تبني وزارة التربية والتعليم في السلطنة إلى مبادئ الجودة الشاملة، وقيامها بتصميم برامج تدريبية بهدف تحديث الخبرات لمديري المدارس في مجال إدارة الموارد البشرية وحث مديري المدارس على بذل المزيد من الجهود الرامية إلى إشاعة المناخ التربوي المنتج في المدرسة وإشراك المعلمين في صناعة القرار.

وأشارت دراسة الراسبي (٢٠٠٦) حول تطوير أنموذج مساءلة الأداء في النظام التربوي سلطنة عمان، إلى أن الفئات في النظام التربوي لديهم قصور في القيام بمسؤولياتها وأن المكافآت، والعقوبات لم تحظ بالاهتمام الكافي من قبل النظام التربوي مما يؤكد فقدان المساءلة التربوية لعنصر الحوافز والذي يعتبر له الأثر الأكبر في إيجاد الدافعية نحو العمل وتحسين الأداء.

كما أن التقرير السنوي لأداء المدرسي بالمناطق التعليمية للعام ٢٠٠٧/٢٠٠٦م أظهر أن هناك العديد من الجوانب التي تحتاج إلى متابعة، وتطوير لدى إدارات المدارس بالمناطق التعليمية أبرزها تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، تفعيل أدوار أولياء الأمور للتواصل مع المدرسة، جوانب رعاية الطلاب، والتوجيه المهني، تفعيل الملف الوثائقي والاطلاع على أحدث النظم، والمعارف، والتقنيات الحديثة بالعمل (العبرية، ٢٠٠٩).

كما أن مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان تفتقر إلى النماذج المعاصرة لمدرسة المستقبل حيث الزيادة الكبيرة في إعداد التلاميذ، والقوى البشرية العاملة بالمدرسة، والزيادة المعرفية والتقنية، وجمود المنهج، واحتوائه على الكثير من المعارف والعلوم النظرية دون التطبيقية، وقلة اهتمام المنهج في المدرسة التقليدية بالعناية بالجانب الإبداعي من تفكير التاميذ، والذي يفترض أنه يمده بمهارات عديدة مثل الاستقلال العقلي، وحب الاستطلاع، والشجاعة الفكرية، والنزاهة الفكرية، وجمود الأنظمة واللوائح، وعدم ملاءمة برامج تدريب المعلمين، والقيادات الإدارية مع المهارات المطلوبة منهم حاليًا (البوسعيدي، ٢٠١١).

كما ان مديري المدارس يفتقرون الى التأهيل والتدريب على الكفايات اللازمة في إدارتهم والواجبات والمسؤليات المنوطة بهم في مهمتهم الوظيفية.

وتأسيساً على ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

- ١. ما أهم النماذج العالمية المعاصرة لمدرسة المستقبل؟
- ٢. ما درجة موافقة مديري المدارس على الكفايات المقترحة لمديري مدارس المستقبل في الموافقة على الكفايات اللازمة لمديري مدارس المستقبل في مرحلة التعليم الأساسي بسلطنة عمان؟

٣. هل توجد فروق ذات دلالة عند مستوى دلالة $(٠,٠٥ \ge α)$ في متوسطات استجابة عينة الدراسة تعزى للمتغيرات: النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الوظيفية، والمحافظة التعليمية.

أهداف الدراسة:

- ١. التعرف على أهم الكفايات العالمية لمدرسة المستقبل.
- التوصل إلى الكفايات اللازمة لمديري مدارس المستقبل في مرحلة التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج العالمية .
- ٣. الكشف عن الفروق الإحصائية في متوسطات استجابة أفراد العينة، في ضوء متغيرات النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية والمحافظة التعليمية.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها في تحديدها؛ للكفايات المستقبلية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء بعض النماذج العالمية، بهدف العمل على تحقيقها وإحداث تغير للأفضل في ممارستهم. كما أنها تتزامن مع التغيرات الحادثة التي تشهدها وزاة التربية والتعليم؛ لتطوير التعليم في سلطنة عمان من أجل الارتقاء بمستوى المدارس في السلطنة كمشروع تطوير الأداء المدرسي، ومشروع البوابة التعليمية، وغيرها من المشاريع المستجدة، كما أنها تنسجم مع اهتمام السلطنة بتطوير التعليم في إطار إستراتيجية ٢٠٢٠ والخطط الخمسية للتنمية.

كما تستمد الدراسة أهميتها كونها أحد ملامح المستجدات التربوية المهمة التي من المؤمل أن تأخذ بها وزارة التربية والتعليم لتحقيق التعليم المتميز القادر على الاستجابة لمطالب التنمية، وتشكيل الشخصية القيادية والمنتجة والفاعلة في الإدارة المدرسية فتبصر المسئولين عن التعليم وسياسته حول كيفية الوصول إلى مدرسة المستقبل، كما تأمل الباحثة أن تسهم نتائجها في تحسين التقارير الخاصة بتقييم أداء مديري المدارس، وكذلك معايير اختيارهم وضرورة أن تتوفر في المترشح الكفايات اللازمة لطبيعة عمل مدير المدرسة إضافة الى تقديمها تصور مقترح يؤمل أن يستفيد منه صناع القرار بوزارة التربية والتعليم لتطبيق مدرسة المستقبل.

حدود الدراسة :-

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

الحدود الموضوعية: اقتصرت على الكفايات اللازمة لمديري في ضوء بعض النماذج العالمية لمدرسة المستقبل في سبعة محاور هي: التخطيط الإستراتيجي، التنظيم، التقويم، المباني والتجهيزات المدرسية، إدارة المناهج الدراسية، التنمية المهنية للمعلمين، والشراكة المجتمعية.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على المدارس الحكومية للتعليم الأساسي بمحافظات الظاهرة والداخلية ومسقط في سلطنة عمان ، وذلك لأن المحافظات الثلاث متباينة من حيث طبيعة البيئة فالظاهرة محافظة صحراواية والداخلية محافظة جبلية بينما محافظة مسقط بحرية، مما يثري البحث في تقدير الكفايات وتباينها بين أفراد العينة مع القرب المكاني للداخلية ومسقط بالنسبة لمحافظة الظاهرة لمتابعة تطبيق الاستبانة بالإضافة إلى تميز هذه المحافظات الثلاث في البرامج التدريبية المنفذة لمديري المدارس؛ مما قد يؤثر في تقدير هذه الكفايات .

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠١٣/٢٠١٢م.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي.

مصطلحات الدراسة:

أ- الكفاية (Competency)

عرف الفتلاوي (٢٠٠٣، ص: ٢٩) الكفاية بأنها قدرات يعبّر عنها بعبارات سلوكية، مهام (معرفية، مهارية، ووجدانية) تكون الأداء النهائي المتوقع إنجازه بمستوى معين مرض من ناحية الفاعلية، والتي يمكن ملاحظتها، وتقويمها بوسائل الملاحظة المختلفة.

ويذكر بوبكر خيشان وآخرون (٢٠٠٤، ص:٧) أن الكفاية هي مجموعة منظمة ووظيفية من الموارد والمعارف، والقدرات، التي تسمح أمام جملة من الوضعيات بحل مشاكل وتنفيذ مشاريع.

ويعرفها الأحمد (٢٤٢، ص ٢٠٠٥) على أنها مجموعة المعارف، والإجراءات والاتجاهات التي يحتاجها المعلم للقيام بعمله بأقل قدر من الكلفة والجهد والوقت، والتي لا يستطيع بدونها أن يؤدي واجبه بالشكل المطلوب، ومن ثم ينبغي أن يعد توافرها لديه شرطاً لإجازته في العمل.

كما تذكر الرواحية (٢٠١٠) أن الكفاية هي مجموعة الموضوعات، والأنشطة، والفعاليات التي تهدف الى تطوير مهارات مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان؛ ليتمكنوا من أداء مهامهم الإدارية.

وفي ضوء ما سبق تعرف الدراسة الحالية الكفاية على أنها: مجموعة من القدرات المركبة من المعارف والمهام والاتجاهات التي يمتلكها مدير مدرسة المستقبل، والتي تمكنه من القيام بأداء أنشطة داخل عمله بكفاءة عالية؛ لتحقيق الهدف من الأداء في مؤسسته التعليمية وإنجازه بفاعلية طبقا لمعايير يتوقعها صاحب العمل.

ب- مدرسة المستقبل Future School

تُعرف مدرسة المستقبل على أنها نوع من المدارس تقوم على الإمكانات الهائلة لتكنولوجيا الحاسبات، والاتصالات والمعلومات بكافة أنواعها، فهي مدرسة متطورة جدا باستخدام التكنولوجيا الحديثة وتعمل على تشجيع التعلم الذاتي وإتاحة الفرصة لهم؛ للاتصال بمصادر التعلم المختلفة (المحلية – العالمية) والحصول على المعلومات بأشكالها المختلفة (المسموعة والمقروءة والمرئية) وذلك من خلال معامل الحاسبات (الراشد، ٢٠٠٦ ص: ٨).

وعرفها مصطفى (٢٠٠٥، ص :١٥): بأنها مشروع يقوم على تطوير التعليم، والمناهج، وأساليب التفكير لدى المتعلمين في جميع المراحل الدراسية وهي تحدِ حقيقي يظهر قدرات المتعلمين على العطاء للأجيال القادمة التي لا مفر من تأهيلها من خلال المهارات الحياتية التي يفتقدها الآن الكثير من المتعلمين في جميع المراحل الدراسية.

ويعرف فهيم (٢٠٠٠، ص: ١٥) مدرسة المستقبل بأنها المؤسسة التعليمية التربوية التي تعني ببناء المتعلمين بناء شاملا، وتهدف الى ترجمة غاية التعليم وأهدافه في جميع المراحل الدراسية ، وتعتبر تحديا حقيقيا يظهر القدرات الإبداعية لدى المتعلمين.

كما يعرف كل فوسكت وهورسلي (Fosket& Horsley,2001) مدرسة المستقبل بأنها المدرسة التي تعتمد على التنوع في عملية المشاركة التعليمية من كافة قطاعات المجتمع، وتستخدم أساليب التعلم المتمركز حول الطالب، وأساليب التعلم التعاوني، والعمل كفريق، وتنمية المسئولية الشخصية والمحافظة على مكان العمل.

وفي ضوء التعريفات السابقة تعرف الباحثة مدرسة المستقبل إجرائيا على أنها مدرسة متطورة في بنيتها الإدارية، والتقنية والتعليمية تدار بواسطة فريق عمل، يمثل جميع المعنيين بالتعليم داخل المدرسة وخارجها تحت إشراف مدير يقوم بتوجيههم نحو الأهداف التربوية بأسلوب علمي ديمقراطي يتميز بالمرونة والديناميكية، وتعمل هذه المدرسة على استشراف التغيرات والتطورات المستقبلية في المجالات المختلفة وفي مجتمعها المحيط بها، وإعداد المتعلم بحيث يكون قادرا على الاستجابة بكفاءة وفعالية لتحديات الحاضر ومشكلاته ومواجهة المستقبل، ومخاطره مستفيدة من كل مصادر المعرفة (المسموعة، المقروءة، المرئية)، وتقنيات التعلم وأساليبه التكنولوجية المختلفة (المحلية والعالمية).

الفصل الثاني النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل عرضا للإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وذلك لتكوين خلفية علمية ، ومعرفية جيدة عن موضوع الدراسة والاستفادة من تجارب الباحثين السابقين لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تشمل الإطار النظري على ثلاث محاور، وهي مدرسة المستقبل والأنماط المختلفة لمدرسة المستقبل، والكفايات اللازمة لمدير مدرسة المستقبل.

أولا: الإطار النظري

المحور الأول: مدرسة المستقبل

وتضمن هذا المحور المجالات الآتية:

١ – مفهوم مدرسة المستقبل:

إن مدرسة المستقبل التي نسعى إليها هي المدرسة التي تحدث نقلة نوعية من التعلم التقليدي الى التعلم المستقبلي القائم على توظيف التقنية الحديثة ،بحيث تراعي البعد المستقبلي في التعليم والتعلم، وهي المدرسة التي تلبي حاجات المجتمع الحالية والمستقبلية من خلال إستخدامها التكنولوجية المتطورة .

ويشير (اندرواس، وآخرون، ٢٠١٢ ص: ١٦٢) أن مفهوم مدرسة المستقبل ظهر كأساس لتطوير التعليم العام والذي يهدف إلى خلق مجتمع متكامل ومتجانس من الطلبة، وأولياء الأمور، والمعلمين والمدرسة وكذلك بين المدارس بعضها البعض ارتكازا على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لتحديث العملية التعليمية ووسائل الشرح والتربية وبالتالي تخريج جيل أكثر مهارة واختلفت وجهات النظر بين التربوبين والعاملين في حقل التعليم في المفهوم الشامل لمدرسة المستقبل فقد عرف مكتب التربية لدول الخليج العربي (٩٩٩م) مدرسة المستقبل بأنها مشروع تربوي يطمح لبناء نموذج مبتكر لمدرسة حديثة متعددة المستويات تستمد رسالتها من الإيمان بأن قدرة المجتمعات على النهوض، وتحقيق التنمية الشاملة معتمدة على جودة إعداد بنائها التربوي والتعليمي، لذا فإن المدرسة تعد المتعلمين فيها لحياة عملية ناجحة مع تركيزها على

المهارات الأساسية والعصرية والعقلية بما يخدم الجانب التربوي والقيمي لدى المتعلمين (جمل والراميثي، ٢٠٠٦ص: ٣٢٧).

كما تعرفها الندوة الإقليمية لعام ٢٠٠٣م بأنها عبارة عن مدارس مزودة بفصول إلكترونية وأجهزة حواسيب تمكّن الطلاب من التواصل إلكترونيا مع المعلمين والمواد المقروءة، كما يمكن نظام المدارس الذكية من الإدارة الإلكترونية لأنشطة المدرسة المختلفة ابتداء من الحضور والانصراف وانتهاء بوضع الامتحانات وتصحيحها والتواصل، كذلك مع المدارس الأخرى التي تعمل بنفس نظام الأجهزة التعليمية المتصلة بالمدرسة والتواصل أيضا مع أولياء أمور الطلاب(الشكيلي،٢٠٠٨ ص ٨٠).

ويعرفها المالكي (٢٠٠٧) بأنها مؤسسة تربوية يقودها مديرها من خلال فريق تربوي مؤهل يمارس دوره تخطيطيا وإدارة، بمستوى من الاستقلالية يتيح تحقيق الأهداف المنطلقة من سياسة التعليم المنطلقة من المملكة ضمن أطر من المسؤوليات في ضوء منهج متكامل مرن منبثق من شريعة الإسلام متوائم مع روح العصر بواسطة أحدث وأجدى طرائق التعليم التي تحقق الشراكة مع المعلم المدعومة بتقنيات التعليم الحديثة، في ظل نظام محكم من التقويم والمساءلة ومشاركة المجتمع من أجل إعداد جيل مسئول قادر على تطوير ذاته، مؤهل لمتابعة نواتج الحضارة العالمية والمشاركة فيها.

ومن خلال التعريفات السابقة لمدرسة المستقبل، يفترض بمدرسة المستقبل ؛ أن تلبي حاجات المتعلمين المختلفة وتزودهم بالأسس المناسبة لمواصلة دراستهم الجامعية أو ما في مستواها، وبما يؤهلهم للعيش بفعالية وبتكيف في مجتمعهم الحديث، كما يجب على مدرسة المستقبل أن تطور من بنيتها التعليمية والإدارية والتقنية ومن حاجات المجتمع والمتعلمين بمستوى عال من الفعالية، وأن تعمل على استشراف التغيرات والتطورات المستقبلية في جميع المجالات المختلفة مع توظيف التقنيات الحديثة في مختلف أنشطتها الإدارية والتعليمية، محافظة على الهوية العربية الإسلامية للمجتمع المحيط بها، ومتوافقة مع التغير المتوقع في أسلوب التعليم والتقدم العلمي، فتقدم خريجين يتميزون بالكفاءة في مواصلة دراستهم الجامعية والانخراط بفاعلية في الأنشطة المجتمع التكنولوجي الحديث.

٢-: مبررات الاهتمام بمدرسة المستقبل

ويذكر البوسعيدي (٢٠١٢) أن هناك مجموعة من التحولات، والتغيرات، والتوترات التي تستدعي ضرورة الاهتمام بمدارس المستقبل وفيما يلي عرض لأهمها:

١ - التقدم العلمي والتكنولوجي:

لقد كان التربويون وحدهم في الميدان التربوي ولا يوجد من ينافسهم في تنشئة الأجيال، وتربيتهم وتعليمهم، أما اليوم فلم يعودوا هم مصدر المعرفة الوحيد بل شاركتهم وسائل الإعلام، والاتصال والقنوات الفضائية، وشبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) لذا فإن التقدم العلمي يفرض على المؤسسات التعليمية، وقياداتها ضرورة الاهتمام بدمج تقنية المعلومات في النظام التعليمي بغية مواكبة العصر المعلوماتي الراهن.

٢ - العولمة وأثرها على النظام التربوي:

إن من أهم ما يميز العولمة هو تقارب المسافات بين الشعوب والمجتمعات أو تلاشيها، وسرعة التحولات والمستجدات في مختلف المجالات، وهذا بدوره يجعل المؤسسات التربوية والتعليمية تخضع لمعايير كونية واحده تعبر عن نجاحها أو فشلها، ومن ضمن تلك المعايير مدى القدرة على التعامل مع مستجدات العصر، والتغيرات العالمية، وامتلاك أدوات المراجعة، والتطور، وتحسين القدرة التنافسية ومهارات الاستفادة من معطيات ظاهرة العولمة كالاستفادة من ثورة تكنولوجيا المعلومات، وهذا يؤكد على ضرورة الاهتمام بمدارسنا، وتطويرها وتحويلها إلى مدارس مستقبل تستفيد من المعطيات الإيجابية لظاهرة العولمة؛ لإكساب الطلاب المهارات اللازمة؛ للتعامل مع التكنولوجيا المتطورة في مجال الحاسبات الآلية، والاتصالات، وتكنولوجيا المعلومات لحصول على المعرفة الكونية التي أتاحتها العولمة للجميع، والمشاركة في مسيرة العولمة خصوصا في المجالات العلمية.

٣- التغيرات الثقافية والقيمية:

نبهت وزراة التربية والتعليم والمعارف في الوطن العربي في مؤتمرهم الثاني المنعقد في دمشق في يوليو عام 2000، إلى أهمية المؤسسات التعليمية في عملية التنشئة الثقافية، والأخلاقية، والاجتماعية حيث ناقشوا التحولات، والمتغيرات المؤثرة في تشكيل المستقبل التعليمي العربي، والمتمثلة في: الثورة العلمية والتكنولوجية، والتغييرات في النمو والحركة السكانية، والتوتر بين العولمة والمحلية، والتغييرات الاجتماعية، والتغييرات الاقتصادية، والتغييرات السياسية، والتغييرات الثقافية، والقيمية .

ومن هذا المنطلق تأتي فكرة مدرسة المستقبل للخروج من القيود التي تحد بالمدرسة من فاعليتها وجاذبيتها، لكي يتخطى التعليم أسوار المدرسة لتتصل بالمجتمع ومؤسساته المختلفة لإخراج متعلمين يملكون الكفايات المتعددة في كافة المجالات للوصول إلى الإبداع والابتكار لمواكبة التطورات التكنولوجية للمعلومات والاتصالات لمواجهة تحديات المستقبل ومشكلاته.

٣-: أهداف مدرسة المستقبل:

يذكر مصطفى(٢٠٠٥) أن مدرسة المستقبل تقوم على محاور رئيسية تدور حولها المشروعات الخاصة بتطوير النظام التعليمي بالمدرسة في ضوء سلسلة من الخطط وبرامج العامل التي تعبر بالنظام التعليمي إلى مستقبل أفضل ويلخص هذه الأهداف لمدرسة المستقبل فيما يلى:

- زيادة التفاعل بين النظام التعليمي بمدرسة المستقبل وبين الأنظمة الأخرى في المجتمع، وذلك من أجل خدمة أغراض التنمية الشاملة، وتحقيق تنمية المجتمع.
- تحسين وتطوير عناصر الجودة النوعية في النظام التعليمي لمدرسة المستقبل، وضمان انفتاحه على الأنظمة الأخرى.
- تحسين عناصر الجودة النوعية لمدرسة المستقبل في التطور المعرفي والنمو الثقافي والحضاري والتقدم التكنولوجي لدى المتعلمين.

- إعداد المتعلم بحيث يكون قادرا على الاستجابة بكفاءة وفعالية لتحديات الحاضر ومشكلاته، ومواجهة المستقبل ومخاطره، والتكيف مع التغيير واتجاهاته محليا واقليميا وعالميا.
 - تفعيل مراكز مصادر التعلم بالمدرسة.
 - إقامة مجتمع مدرسي دائم التعلم، وذلك عبر الجسور المتصلة بين المدرسة والمؤسسات التعليمية والمؤسسات الاجتماعية الأخرى.
- الارتقاء بالمستوى المهني والمهارى لجميع العاملين في مدرسة المستقبل، ورفع مستوى الأداء والإنجاز للمعلمين.
- رفع شعار "العلم متعة" وجعل المدرسة مركز علم وتعلم عن طريق تنظيم أنشطة متنوعة يشارك فيها جميع العناصر من الطلاب والأسرة وإدارة المدرسة والمعلمين.
- تأكيد مفهوم الاعتماد على الذات في التحصيل الدراسي الذي يعتمد على الفهم والتفكير السليم.
- إعداد أفراد مؤهلين لسوق العمل حيث يكتسب كل فرد المهارات الحياتية الضرورية التي تؤهله للتعامل مع قطاعات المجتمع والمؤسسات المتعددة.
- تجنب المشكلات المرتبطة بالحصول على الدرجات واجتياز الاختبارات والحصول على شهادات وبالتالي تحقيق مناخ تربوي سليم يسود المدرسة ويحفز المتعلمين على الابتكار العلمي والإبداع الأدبي.

ويضيف أندراوس، وآخرون (٢٠١٢) إن مدرسة المستقبل تهدف إلى جذب اهتمامات التلاميذ وتحقيق تفاعلهم مع زيادة واقعيتهم ؛ للتعلم بما يرفع من عملية التعلم ويزيد من قيمتها، مع إتاحة الفرصة لمن يواجهون صعوبات في التعلم وتنقصهم الدافعية، والثقة في النفس؛ للتقدم في التحصيل ومن خلال ما تقدمه لهم من مصادر الجذب والتشويق، وتهيئة الفرصة للموهوبين؛ للانطلاق بقدراتهم في إطار نظم وبرامج تستثمر إمكانياتهم المتميزة وترعاهم لكي يكونوا مبتكرين مبدعين.

ومن الأهداف المستقبلية أيضا لمدرسة المستقبل تحسين المخرجات التعليمية من خلال تجويد العمليات، والتعليمات، والتطلع إلى المستقبل والقدرة على التعامل مع متغيراته مع المحافظة على ثوابت الأمة وقيمها وإعداد المتعلمين ؛ لمواجهة التحديات الصعبة والتغيرات المتلاحقة وتطوير النظم باستخدام أسلوب علمي مناسب مع توفير بيئة تعليمية تربوية تخدم المعلم والمجتمع، وتوظيف التقنية الحديثة لخدمة العمل التربوي.

ومن أجل تحقيق التنمية الشاملة لمجتمع سلطنة عمان وتطوير نظامه التعليمي و لابد من الوصول الى الجودة المعرفية والثقافية والحضارية والتكنولوجية مع إعداد أفراد مؤهلين لسوق العمل وإعدادهم لمواجهة التحديات والتغيرات المتلاحقة .

٤-: خصائص مدرسة المستقبل

يذكر الزهراني (٢٠١٢) إن من أهم الخصائص والسمات التي تميز مدرسة المستقبل عن المدرسة التقليدية هي:

- مدرسة علمية تسعى لتكوين الفرد الصالح النافع لنفسه ووطنه.
- مدرسة تكاملية: تقوم على الجهد الجماعي في إحداث التغيير في ظل ثقافة مهنية تشعرهم بالانتماء لمدرستهم .
- مدرسة ذاتية تتمتع بقدر من الاستقلالية الإدارية وتعطي للمعلمين الحرية الواسعة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم التدريسي ونموهم المهني.
- مدرسة إلكترونية: تعتمد على أحدث التطبيقات التي تنتجها تقنية الاتصالات، والمعلومات في صياغة المناهج وتصميم بيئات التعلم الصفية وتوفير النمو المهني.
- مدرسة نوعية تتبنى مفاهيم ومعايير الجودة الشاملة، لتحقيق أعلى مستويات الأداء وتجويد المخرجات
- مدرسة مبدعة تستثمر القدرات والطاقات الكامنة وتشجع التميز والمتميزين وتوفر البيئة الملائمة لتنمية الأفكار الإبداعية والابتكارات.

وتضيف (كحيل ٢٠٠٧، ٦٢) خصائص أخرى لمدرسة المستقبل منها: قدرتها على توفير بيئة للتعلم تستخدم فيها التكنولوجيا لخدمة التعلم الهادف من خلال تشجيع الطلاب على بناء المعرفة (لا إعادة إنتاجها)، مع الحوار والمناقشة وليس استقبال المعلومات، وتوضيح ما تعلموه، وليس التكرار، والتعاون، وليس المنافسة، كما أن مدرسة المستقبل توفر التعليم وفقا لحاجات المتعلمين وقدراتهم ومستوياتهم العقلية المختلفة، مع تشجيعهم على الإبداع والابتكار، وتعتمد المدرسة على إدارة نفسها ذاتيا في تحديد الميزانية وتفويض السلطة، واتخاذ القرارات، وتنفيذها ضمن الاستراتيجيات والسياسات والأهداف العامة التي تضعها الدولة.

لذا سعت الدول العربية لوضع تصور وخطة إجرائية في رسم معالم مدرسة المستقبل في الوطن العربي باجتماع وزراء التربية والتعليم والمعارف في دمشق في مؤتمر عقدته المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم في الجمهورية العربية السورية في ٣٠ يوليو ٢٠٠٠م حيث أقر المؤتمر على :-

التأكيد على أهمية تزويد الطلاب بالمعرفة والوعي ليمثل عطاء ثقافتهم القومية وتراثهم المشترك .

- الأخذ بالثقافة في مناحي المنظومة التربوية استجابة لروح العصر ومواكبة متطلباته .
 - بناء النظام التربوي المرن في أبنيته ومراحله ومقوماته.
- تجديد التربية تجديدا دائما عن طريق التربية (المستمرة) وتأكيد أهمية العناية بالتعلم التعاوني.
 - العناية بتربية الإبداع في مؤسساتنا والتركيز على كيفية التفكير.
- العناية بالمعلم إعدادا وتدريبا من أجل تعزيز مكانته وتغيير دوره من ناقل للمعرفة الى منظم لنشاط الطلاب (محسن، ٢٠١٠).

وخلاصة القول لما سبق أن مدرسة المستقبل المأمولة هي نموذج مختلف بأساليبه التكنولوجية التعليمية الحديثة المتطورة يركز فيها التعليم على تربية جيل متكامل جسميا، وعقليا ،

وثقافيا ،وفكريا ، وإبداعيا ، قادرا على مواجهة الحياة والتصدي لمشكلاتها التي تواجهه في حياته العلمية والعملية .

٥-: مظاهر التعلم في مدارس المستقبل:

يتقدم الطالب إلى المدرسة التي يرغب التسجيل بها، ولا يحمل أي ملف أو إثباتات بل سيجرى له فحص طبى لقياس نسبة ذكائه، واختبار عن المبادئ الأساسية للكمبيوتر التي تعلمها من والديه، ثم يطلب مسجل المدرسة رقم السجل المدنى، ويتم تسجيل الطالب آلياً ويطلب منه الحضور في بداية العام الدراسي. وبعدئذ، ستسلم له المدرسة حقيبة بها حاسب آلي نقال، ويطلب منه تسليمه نهاية العام الدراسي وذلك؛ لاستلام الجيل الأحدث منه تطوراً العام التالي، ويستلم الطالب أيضاً المناهج الدراسية وهي عبارة عن أقراص مضغوطة، وهي مدعومة بنظام صوتي وبصور ثلاثية الأبعاد، ويدخل الفصل الدراسي ويجد على مكتبه ثلاثة مفاتيح كهربائية، واحدا للتيار الكهربي للكمبيوتر، والثاني خط الاتصال مع كمبيوتر المعلم، والخط الثالث للاتصال الصوتى مع زملائه، وببدأ المعلم الدرس بالكمبيوتر المركزي في الفصل، وبتم التحاور باستخدام تقنية الاتصال بالألياف الزجاجية عند قيامه بحل الواجبات المنزلية، وبتصل بزميله عبر الكمبيوتر باستخدام بطاقة (PCMCIA modem) وسيشاهدان بعضها على أيقونة صغيرة في الجهاز باستخدام أدوات نظام فيديو المؤتمرات المتصل بالهاتف الجوال، حيث يمكنهما تبادل المعلومات واستقبالها من أي مصدر وفي أي مكان. وسيقيّم الطالب في الاختبارات المدرسية في مراحل لاحقة عن طريق مشروع علمي يقوم به، ويصور بتكنولوجيا الكاميرات الرقمية عالية النقاء وتثبت في الكمبيوتر. لذا خريج مدرسة المستقبل ينتظر منه أن يكون قادراً على التفكير والتأمل، وقادراً على معالجة المعلومات بالمعرفة Cognition، بل وقادراً على أن يقيم المعرفة؛ ليعرف منها النافع والضار، بمعنى أن يعرف عن المعرفة فيما وراء المعرفة Metacognition، وقادراً على بناء المعرفة والتعلم البنائي، وقادراً على التفكير الابتكاري؛ وذلك حتى يتكون لديه القدرات التنافسية في عصر القربة الكونية والعولمة، واقتصاديات المعرفة. (العنزي،١٠١).

كما أن مدرسة المستقبل يجب أن تشتمل على بنية تحتية جيدة ، ونظام مرن، وإدارة وفاعلة، كي تكون مهيأة لاستخدام التقنيات التعليمية بفاعلية، وليس مجاراة للآخرين.

المحور الثاني: - النماذج العالمية لمدرسة المستقبل:

انطلاقا من أهمية الدور الحيوي الذي يلعبه التعليم في التنمية البشرية، وانعكاسا لطموحات وتوجيهات مدرسة المستقبل وسعيها المتواصل لتحقيق مزيد من التطور والتقدم في سائر المجالات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والعمرانية انطلقت مجموعة من النماذج العالمية في مجال المدرسة القادرة على الوفاء بمتطلبات المستقبل والتي تؤهل الأجيال القادمة لاستيعاب علوم المستقبل و التعامل مع تكنولوجيا العصر وتصبح قادرة على الإنتاج والعطاء بمعدلات عالية.

ولقد بدأت تطبيقات مدرسة المستقبل في العديد من الدول باستخدام واستثمار الحاسب الآلي في مجال التعليم، حيث وضعت تلك الدول الخطط والإستراتيجيات بهدف إدخال تكنولوجيا التعليم في المدارس والقدرة على التنافس في عالم الاقتصاد.

ويذكر (مصطفى، ٢٠٠٥) إن من أشهر هذه الدول هي الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة وفرنسا وألمانيا واستراليا واليابان وماليزيا. ويرى التربويون في تلك الدول أن مدرسة المستقبل تساعد الدولة على الدخول في عصر المعلومات، وتحسين نوعية التعليم، وإتاحة تطبيق علوم المستقبل حيث يتدرب المتعلمون في جميع المراحل الدراسية على استخدام الحاسب الآلي والارتباط بشبكة الإنترنت في كل فصل من فصول مدرسة المستقبل حيث إن النموذج الجديد لمدرسة المستقبل، سوف يكون له دور مهم في معالجة مشكلتين رئيسيتين تعاني منهما المدرسة التقليدية: غياب الحافز للتعلم وصعوبة نقل التعلم إلى مواقف جديدة، وهذا النموذج يتطلب دعما سياسيا وماليا، وتخطيطا إستراتيجيا، وتغيرا شاملا، وعقولا متفتحة تعمل على دمج الفكر التربوي المعاصر وإمكانات التكنولوجيا المتطورة؛ لتوفير بيئة تعلم تعمل على إعداد الطلاب لعالم متغير.

وفي إطار جهود واهتمامات الدول وبخاصة المتقدمة منها؛ لتطوير أنظمتها التربوية والتعليمية من أجل مواجهة التحديات والمخاطر التي تواجهها، انطلقت مجموعة من التجارب العلمية في مجال المدرسة القادرة على الوفاء بمتطلبات المستقبل وأعبائه وإعداد طلابها إعدادا شاملا ومتكاملا بحيث يكونون قادرين على التعامل مع المتغيرات والتحديات المستقبلية مع المحافظة على هويتهم وذاتيتهم العربية لذا أطلق عليها مدرسة المستقبل (العبرية، ٢٠٠٩).

صور من النماذج العالمية لمدرسة المستقبل:

1 – المدرسة المتعلمة The learning School

تعتبر المنظمات المتعلمة أحد الوسائل الحديثة لمواجهة التغيرات التي فرضها عصر العولمة، فالمنظمة المتعلمة (Learning Organnnnization) تعتبر أحد المفاهيم الإدارية والتي تهتم بالعمل ساعية للتكيف والمرونة والتطوير من خلال خلق بيئية مشجعة قادرة على التفكير والتعلم والابتكار معتمدة على قيادة منفتحة ومبادرة.

ويشير جبران (٢٠١١) أن المدرسة المتعلمة هي المدرسة التي تتمحور حول مبدأ التربية المستدامة، وفكرة (مجتمع مدرسي دائم التعلم)، وأن التعليم عملية مستمرة مدى الحياة، فالجميع قابل للتعليم، الطالب والمعلم والمدير والأخصائي وولي الأمر، جميعهم بحاجة إلى التعليم والتدريب والتنمية المهنية. لذا فهي المدرسة التي يمارس فيها التعلم الفردي، والتنظيمي للمعلمين، والإداريين بشكل مستمر، لتحقيق الاندماج مع البيئة، والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية وفق رؤية واضحة من العمل الجماعي، والانطلاق نحو التميز والابتكار، وتحقيق التعلم مدى الحياة بأقصى درجات الكفاءة والفاعلية.

الأسس التي تقوم عليها المدرسة المتعلمة :-

- الرسالة والرؤية والقيم المشتركة: ما يميز المدرسة المتعلمة عن غيرها وجود التزام جماعي بمبادئ إرشادية تحدد بوضوح ما يعتقده أعضاء المدرسة وما يسعون إلى تحققه ، وهذه المبادئ لا تحدد فقط من قبل مواقع قيادية بل الأهم أن تكون متجسدة في عقول وقلوب جميع العاملين في المدرسة.

-القيادة المهنية المحترفة: وهي قيادة قادرة على تهيئة البيئة المناسبة؛ لتعلم أفراد المدرسة وتضمن استمرار هذا التعلم وطرق توظيفه في إحداث تعلم حقيقي لدى الطالب.

-البحث والتعاون والتخطيط الجماعي المشترك: تُبنى المدرسة المتعلمة على مبادئ التعاون المشترك في جميع صوره التي تشمل: التخطيط، والتنفيذ، والتقويم، والعمل المنسق، والتأمل العام.

-التركيز على العمل والتجريب: تركز المدارس المتعلمة على العمل، فأعضاء تلك المجتمعات يحولون طموحاتهم إلى عمل، ورؤاهم إلى واقع، ويدركون أن التعلم يحدث دائماً في سياق القيام بالعمل.

-التحسين المستمر: أعضاء المدرسة المتعلمة يدركون أن التعلم لا يتحقق بالثبات على تحسن معين وإنما بالاستمرار في التحسن.

-التركيز على النتائج: يدرك أعضاء المدرسة المتعلمة أن تقويم المشاريع التعليمية، والتجارب والأفكار، والمبادرات يكون على أساس نتائجها التعليمية التربوية وليس على أساس النوايا الحسنة والفكرة التعليمية الجيدة. (الحميدي، ٢٠١١).

نماذج في تطوير المدرسة المتعلمة :

ا-المنهج: يتصف المنهج في أنه أداة مخططة مرنة تمكن الطلاب من توظيف المعرفة وبنائها، فالمنهج وضع في مقدمة مكونات نموذج لتطوير المدرسة على اعتبار أنه وعاء للخبرات وقائد لجميع عمليات التعليم والتعلم. فتتسم خبرات المنهج في ترسيخ قيمنا التي حث عليها ديننا الإسلامي وبما ينسجم مع دورنا في العالم كمهبط للوحي وموئل الحرمين، والعمل على تعزيز روح المواطنة والإحساس بالانتماء والولاء لهذا الوطن وقيادته. وفي ذات الوقت يرسخ سمو قيمنا ، وعاداتنا، وتسامحنا، ورغبتنا في الحوار المتكافئ، والمستوعب لقيم الآخرين ورؤاهم، كما يقدم المفاهيم الحديثة والمهارات النوعية التي تقود الطلاب إلى ممارسة التفكير بأنواعه المختلفة.

ب- التدريس: يعتمد التدريس في نموذجه لتطوير المدرسة على وجود علاقة أساسية بينه وبين التعلم لدى المتعلم، فهي علاقة معقدة وليست طردية كمية. فلا يعني أن مزيدا من التعلم لدى المتعلم، بل إن المؤثر هو نوعية التدريس وتنوع طرائقه وإستراتيجياته وارتباطه بأهداف التعلم، والتدريس في أنموذج تطوير المدرسة لا يرتبط بالمحتوى المعرفي و المهارى؛ بل يتجاوز ذلك إلى مهارات يتعلمها المتعلم من خلال طبيعة التدريس وإستراتيجياته كمهارات الاتصال والحوار والعمل في الفريق وبناء الثقة وتحقيق الذات وإشعار الطلاب بالأمان وعدم الخوف من الخطأ وتقبل نقد الآخرين.

ج - التقويم: يمثل التقويم في نموذجه لتطوير المدرسة أهمية وظيفية خاصة من كونه الكاشف للموقع الحالي لجميع العناصر في البيئة المدرسية سواء كانت عناصر بشرية، أو مادية، وتحديد ماذا يمكن أن يقدم في كل مكون من مكونات تلك البيئة. ويأتي المتعلم في مركز عمليات التقويم ؛ للكشف عما تم تعلمه من أجل البدء بأهداف تعليمية أخرى، أو مراجعة آليات التعليم والتعلم فيما لو لم تحقق الأهداف. إن التقويم ليس نهاية بحد ذاته بقدر ما هو مؤثر على ما يليه من قرارات فهو مدمج في عمليات التعليم والتعلم، يتنوع في استخدام أدواته وطرقه.

د- مصادر التعلم: توفر مصادر التعليم والتعلم في أنموذج تطوير المدرسة دعماً لكل من المعلم والمتعلم في أداء مهامهم ، وواجباتهم بكفاءة أكبر وبطرق تتجاوز الأطر التقليدية، وهي لا تقتصر على الكتاب المدرسي بل هناك مجموعة من الأوعية الذي يتعامل معها المعلم ويوظفها بصورة ذكية وتقدم كنظام مدمج في المنهج والتعليم والتعلم والتقويم وليس كأدوات منفصلة.

ه - الإرشاد المدرسي: يقوم الإرشاد بدور رئيس في العمليات التعليمية والتربوية بغرض تحقيق أقصى قدر من فعالية التعلم من خلال تحديد احتياجات الطلاب وبناء خططهم التعلمية، ومساعدتهم في معرفة جوانب قوتهم وضعفهم ورسم خياراتهم المستقبلية في ضوء استعداداتهم وطموحاتهم كما يركز الإرشاد على بناء شخصية المتعلم المتكاملة من جانب الاهتمام بمدى التقدم المعرفي وسيتم التركيز على الجوانب النفسية والاجتماعية وبناء وتحقيق الذات والتواصل مع الآخرين كل من خلال تقديم إرشادٍ مستمر متمايز حسب احتياجاتهم الشخصية والتعلمية.

و - الأسرة والمجتمع: يعمل أنموذج تطوير المدرسة على إقامة شراكة حقيقية مع الأسرة؛ والمجتمع، إذ يتوقف نجاح المدرسة في أداء أدوارها المختلفة على إقامة روابط قوية مع الأسرة؛ فالأسرة لديها معلومات وخبرات تؤثر في أداء المتعلم داخل المدرسة، كما أن لدى المدرسة معلومات تؤثر في أدائه وسلوكه داخل الأسرة، وبالتالي فالتكامل بينهما يحقق النمو المتكامل للمتعلم. فالتعاون ضرورة لتحقيق الأهداف التعليمية الخاصة، فأي تغيير تريد المدرسة إحداثه في سلوك المتعلم لابد أن يصحب بوعي الأسرة لذلك التغيير لتدعيمه وتعزيزه. كما أن مشاركة المدرسة للمجتمع يساعد الطلاب على تطبيق ما تعلموه في المجتمع، ويجعلهم أكثر إيجابية وتفاعل معه، فمن شأن ذلك أن يرفع مستوى الوعي لدى الطلاب ويشعرهم بمسؤولياتهم الاجتماعية ومسؤولية المدرسة تجاه المجتمع. (البرنامج الوطني لتطوير المدارس، ٢٠١٥).

ضوابط المدرسة المتعلمة:

حاول العديد من المفكرين وضع ضوابط معينة للمنظمات المتعلمة منهم (بيتر سسينجي) في كتابه الضابط الخامس حيث تعد هذه الضوابط الخمسة الأساس الذي اعتمده مفكرون آخرون لوضع ضوابط المنظمة المتعلمة منها:

-التمكن الشخصي ويعني المستوى العالي من الإنفاق العلمي والاحتراف المهني وذلك بتبنى منهج نهج التعلم المستمر فالمنظمة تتعلم من خلال الأفراد القادرين على التعلم.

-النماذج العقلية وهي مجموعة افتراضات وتعميمات وصور وخرائط ذهنية يحملها أفراد المنظمة وتؤثر إيجابا أو سلبا على تصوراتهم. وهذه النماذج هي التي تشكل سلوكهم وأدائهم عبر قناعاتهم ويركز هذا الضابط على تطوير كل العاملين بمواقفه ونموذجه العقلي بمواقف ومدركات ونماذج الآخرين في المدرسة.

- الرؤية المشتركة وهي الصورة الجماعية لما تكون عليه المنظمة في المستقبل حيث تنبثق عن مجموعة من الأدوات واطرق للتعامل مع طموحات ورؤى جميع الأفراد في المدرسة وخارجها وبناء تصور للمستقبل الذي يرغبون في تحقيقه معا.

- تعلم الفريق وهي عملية تنظيم وتطوير للإفادة من مجموعة الأفراد الذين يعملون معا لتحقيق النتائج التي يرغبون فيها عبر ممكنات التعلم الفريقي فيما بينهم و اقتناص المعرفة من البيئة الخارجية ونشرها للجميع ويعتمد نجاح الفريق على وجود الرؤية المشتركة والتمكن من فهم هذه الرؤية لدى جميع افراد الفريق.

- التفكير النظمي وهي مقدرة العاملين في المدرسة على فهم العلاقات الشبكية المعقدة لجميع المكونات الفرعية في المدرسة ويتضمن هذا المفهوم أن أي سلوك إنساني هو جزء من عملية نظامية أكبر وأن الكل أكبر من مجموعة الأجزاء (الطويل وعيايينة، ٢٠٠٩، ص١٠٥).

The Electronic School المدرسة الإلكترونية

أخذت تقنية المعلومات المبنية حول الكمبيوتر تغزو مرافق الحياة ، في زمن قياسي وزاد استخدامها بشكل متسارع ، ومع نمو شبكة الإنترنت وازدياد أعداد المشتركين من أفراد وجماعات

ومنظمات تم استخدامها في تقديم التعليم العام ، فظهر ما يسمى بالتعليم الإلكتروني (Virtual). (Learning

وهناك من يعرف المدرسة الإلكترونية في ضوء الهدف منها فيرى أنها في الأساس انعكاس لتلك الأهمية التي تضعها المدرسة حول استخدام الحاسب الآلي في عملية التعليم والتعلم بهدف تقديم التعليم في أي وفت ومن أي مكان وبأي سرعة عبر الوسائط الإلكترونية، أو مواد التعلم التفاعلية(عبدالهادي ٢٠١٤،).

ويعرف عامر (٢٠٠٧، ص ٨٩) المدرسة الإلكترونية إنها تلك المدرسة التي تستخدم الحاسب الآلي الإلكتروني والوسائط المتعددة الرقمية المتنوعة وشبكات اتصالات المختلفة في توصيل المعلومات الرقمية إلكترونيا وبهيئاتها المتعددة إلى التلاميذ وذلك سواء كانوا موجودين داخل أسوار المدرسة، أو خارجها خارج منازلهم.

لذا فإن المدرسة الإلكترونية تعرف إجرائيا بأنها: المدرسة التي تستخدم الحاسب الآلي والوسائط الرقمية وشبكة الاتصالات من أجل إيصال المعلومات للمتعلمين بأسرع وقت، و أقل تكلفة، وبصورة تمكن من إدارة العملية التعليمية وضبطها وقياس وتقييم أداء المتعلمين بدءا من مرحلة رباض الأطفال حتى الصف الثاني عشر داخل المدرسة وخارجها.

ويذكر حافظ (٢٠٠٨) أن المدرسة الإلكترونية تقوم على إيجاد موقع إلكتروني يخدم القطاع التعليمي مرتبط بشبكة الإنترنت وتبنى فيه المعلومات على شكل صفحات تعليمية ، كما تستخدم نظم الحماية؛ لإعطاء صلاحيات مختلفة؛ للدخول على بعض المواد الموجودة في الموقع إضافة إلى ذلك لا بد من وجود وسائل رقابية للموقع وأنظمته المختلفة؛ لتحليل الاستخدام وقياس فاعليته، ومعرفة نقاط قوته ونقاط ضعفه، كما يجب ربط جميع أسس المدرسة الإدارية والفنية بشبكة داخلية وخارجية تخدم العاملين وتقدم المعلومات التي يحتاجها جميع منسوبي المدرسة بين الإداريين والمعلمين والطلاب.

لذا يبحث التربويون باستمرار عن أفضل الطرق والوسائل لتوفير بيئة تعليمية تفاعلية لجذب اهتمام الطلبة وحثهم على تبادل الآراء والخبرات، وتعتبر تقنية المعلومات ممثلة في

الحاسب الآلي والإنترنت وما يلحق بهما من وسائط هي من أنجح الوسائل لتوفير هذه البيئة التعليمية الثربة.

والتعليم الإلكتروني هو طريقة للتعليم باستخدام آليات الاتصال الحديثة من حاسب آلي وشبكاته ووسائطه المتعددة من صوت وصورة، ورسومات، وآليات بحث، ومكتبات إلكترونية، وكذلك بوابات الإنترنت سواءً كان عن بعد أو في الفصل الدراسي فتصل المعلومة للمتعلم بأقصر وقت وأقل جهد وأكبر فائدة. والمدرسة الإلكترونية هي من مدارس المستقبل فهي تسعى إلى استخدام الحاسب الآلي وجميع تطبيقاته في المناهج الدراسية وفي العمليات الإدارية والمالية، والإجرائية والتعليمية والمعلوماتية والبحثية (مصطفى، ٢٠٠٥).

كما تسعى لأن يحل الحاسب الآلي وجميع تطبيقاته التقنية محل العمل اليدوي الروتيني، بحيث يشمل هذا الاستخدام العملية الإدارية والمالية والإجرائية والتعليمية والمعلوماتية والبحثية (المالكي،٢٠٠٧).

حيث يمكن العمل في مشاريع تعاونية بين مدارس مختلفة، ويمكن للطلبة أن يطوروا معرفتهم بمواضيع تهمهم من خلال الاتصال بزملاء وخبراء لهم في نفس الاهتمامات. وتقع على الطلبة مسؤولية البحث عن المعلومات وصياغتها مما ينمي مهارات التفكير لديهم. كما أن الاتصال عبر الإنترنت ينمي مهارات الكتابة ومهارات اللغة الإنجليزية؛ حيث يزود الإنترنت الطلبة والمعلمين على حد سواء بالنصوص المكتوبة باللغة الإنجليزية في شتى المواضيع ومختلف المستويات. أما بالنسبة للمعلمين فإن الاتصال بالشبكة العالمية تمكن المعلم من الوصول إلى خبرات وتجارب تعليمية يصعب الوصول إليها بطرق أخرى. وتكمن قوة الإنترنت في قدرتها على الربط بين الأشخاص عبر مسافات هائلة وبين مصادر معلوماتية متباينة، فاستخدام هذه التكنولوجيا تزيد من فرص التعليم وتمتد بها إلى مدى أبعد من نطاق المدارس، وهذا ما عرف بمسمى التعليم الإلكتروني الذي يعد من أهم ميزات مدرسة المستقبل.

وهناك التعليم الإلكتروني المباشر؛ وهو عبارة عن أسلوب وتقنيات التعليم المعتمدة على الإنترنت لتوصيل وتبادل الدروس ومواضيع الأبحاث بين المتعلم والمدرس، والتعليم الإلكتروني مفهوم تدخل فيه الكثير من التقنيات والأساليب، فقد شهد عقد الثمانينيات اعتماد الأقراص المدمجة (CD) للتعليم لكن عيبها كان واضحاً وهو افتقارها لميزة التفاعل بين المادة والمدرس

والمتعلم أو المتلقي، ثم جاء انتشار الإنترنت مبرراً لاعتماد التعليم الإلكتروني المباشر على الإنترنت، وذلك لمحاكاة فعالية أساليب التعليم الواقعي (التلواتي، ٢٠١٤).

ولقد طرأت مؤخراً تغييرات واسعة على مجال التعليم، وبدأ سوق العمل من خلال حاجاته لمهارات ومؤهلات جديدة يفرض توجهات واختصاصات مستحدثة تلبي حاجات الاقتصاد الجديد. لذا فإن المناهج التعليمية خضعت هي الأخرى لإعادة نظر لتواكب المتطلبات الحديثة والتقنيات المتاحة، مثل التعليم الإلكتروني والتعليم المباشر الذي يعتمد على الإنترنت؛ لكن مجال التعليم الإلكتروني وحلوله لن تكون ناجحة إذا افتقرت لعوامل أساسية من عناصر تتوفر في التعليم التقليدي الحالي، فهذا الأخير يحقق الكثير من المهام بصورة غير مباشرة أو غير مرئية بالنسبة لعابر السبيل الذي يرى أن تقنية الإنترنت ستقلب كل الموازين بدون الاطلاع على خلاصة ولب العملية التربوية بصورة عميقة. حيث يشكل دوام الطلاب للمدارس وحضورهم الجماعي أمراً مهما يغرس قيماً تربوية بصورة غير مباشرة ويعزز أهمية العمل المشترك كفريق واحد.

وتتفاوت اختصاصات مؤسسات التعلم الإلكتروني بين مجموعة متنوعة من الخدمات، مثل الحصول على شهادة الماجستير بشكل مباشر عبر الإنترنت، أو منح الشهادات التقنية للمبرمجين والمتخصصين في مجال تقنية المعلومات وغير ذلك من المزايا الرائعة، حيث تقوم بدورها بالإجراءات اللازمة وتوفير المعايير المطلوبة لطرح برامج معترف بها للدارسة عن بعد. (بخش،٢٠٠٩).

ويذكر الشكيلي (٢٠٠٨) مثالا على المدرسة الإلكترونية، المدرسة الإلكترونية السودانية السودانية التي ترعاها مؤسسة National College حيث تستخدم نظام الإدارة الرقمية داخل وخارج الدوام المدرسي أو العطل الرسمية غير مقيدة بالحدود الزمانية والمكانية ، وبإمكان الطالب المبدع مد إدارة المدرسة الإلكترونية بإبداعاته القصصية والشعرية والتشكيلية وبدورها تقوم بنشرها وعرضها للأدباء والمختصين، كما أنها ترصد جوائز تشجيعية للأعمال الفائزة ، ومن المدارس ايضا التي توجد على الإنترنت مدرسة البيان النموذجية للبنات بجدة بالمملكة العربية السعودية حيث جهزت الفصول بأحدث الوسائل التكنولوجية والكمبيوترات والأدوات والأجهزة التي تخدم العملية التعليمية.

- مكونات المدرسة الإلكترونية:

الطالب: هو الذي ستدور حوله عملية التعليم وإكسابه المعلومات، هذا الطالب لابد ان يكون متهيئا للعملية التعليمية، وهناك مجموعة من المهارات التي ينبغي توافرها لدى الطالب في المدرسة الإلكترونية ومن هذه المهارات القدرة على التجول داخل الانترنت، واستخدام البريد الإلكتروني، مع استخدام أكثر من برنامج في نفس الوقت، وأن يكون له القدرة على البحث عن مواقع خاصة بموضوع معين، وكيفية تشغيل متصفح الإنترنت مثل (& Netscape, Navigator) والتدريب على استخدامه، التعريف ببعض مصطلحات الإترنت، والقدرة على الطباعة وتحميل البرامج من الانترنت.

المادة: هي المعلومة التي تعطى للطالب، ويتم إكسابه إياها بالطريقة الإلكترونية الحديثة، وبتلقى الطلب المعلومات التعليمية في المدرسة الإلكترونية من خلال الكتب والمقررات.

- المعلم: يتحول دوره من دور ملقن الى دور معلم أو دور مخرج للعملية التعليمية لذا يتحول دور المعلم لقائد ومخرج وموجه للعملية التعليمية، ومن المهارات التي ينبغي توافرها لدى المعلم في المدرسة الإلكترونية التمكن من مهارات تصميم المواقف الالكترونية وتخطيطيا وتنفيذها وتقويمها، و تصميم البرامج الإثرائية التي تتحدى المتعلمين المتوافقين، وإدارة الفصل الالكتروني، والتمكن من استخدام جميع أدوات التفاعل المتاحة عبر بيئة المدرسة الإلكترونية.

- الأدوات التفاعلية: يجب أن يتمكن كل من الطالب، والمعلم من استخدام أدوات الاتصال المتاحة في بيئة التعلم الالكتروني ومنها على سبيل المثال رسائل تتعلق بالمقرر ومواعيد المحاضرات والاختبارات والإجازات والتقويم وغيرها حيث يتم تبادل الرسائل بين الطلاب والمعلم وزملائهم عن طريق البريد الإلكتروني.

- التقويم: وهو عنصر تقويم الطالب، ودرجة تحصيله وتقويم المعلم وتقويم الوسائل التعليمية بالأجهزة والكتب والمقررات الإلكترونية ولأن المدرسة الإلكترونية ليست مجرد علاقات اتصالية من خلال الشبكات، ولكنها منظومة متكاملة لأهداف تعليمية تسعى الى تدعيم التعليم من بعد والتعليم الذاتي. إذ إن هذه المنظومة لها مدخلاتها ومخرجاتها والعمليات تتم فى سياق بيئتها التعليمية التى تعايش وتلاحق المستحدثات الخاصة (الغريبي، ٢٠١١).

٣- المدرسة المبدعة: (The Creative School)

يعتبر التلاميذ المتفوقون عقلياً ثروة بشرية يجب أن نعمل على استثمارها لتحقيق النفع وخدمة المجتمع، فالاهتمام بالمتفوقين عقلياً أصبح ضرورة تحتمها ظروف المجتمعات المعاصرة، والتفكير الإبداعي هو أحد السمات الرئيسية المميزة للطلاب المتفوقين في المدرسة المبدعة.

ويذكر مصطفى (٢٠٠٥). إن المدرسة المبدعة هي إحدى نماذج مدرسة المستقبل تسعى لتبني مبدأ تشجيع وتنمية مهارات الإبداع، لدى كل متعلم داخل المدرسة ، حيث تهيئ المدرسة بيئة صالحة ومناخا مناسبا للتعلم الذي يساعد على تنمية مهارات التفكير لدى المتعلمين.

ويذكر كامل (٢٠١٥) بأن المدرسة المبدعة هي مشروع تربوي علمي مستمر ومتواصل يسعى إلى تطوير المدارس بما يتلاءم مع مستجدات العصر وذلك بإعادة هندسة العملية التعليمية (Reengineering) وإدماج التكنولوجيا في التعليم والتركيز على نشر ثقافة التعلم النشط التفاعلي التبادلي، وتوفير بيئة مدرسية تساعد على الإبداع و الابتكار ويتم التركيز فيها على جميع أطراف العملية التعليمية والسعي إلى تطويرها باستخدام برامج تدريبية حديثة ومتطورة يسبقها تحديد وتحليل الاحتياجات، وتطبيق المعايير العالمية ونقل تجارب الدول المتقدمة في التعليم مثل سنغافورة وكوريا الجنوبية وفنلندا واليابان.

ويضيف المالكي(٢٠٠٧) إن المدرسة المبدعة تسعى لتبني مبدأ "تشجيع وتنمية ملكة الإبداع"، حيث تعتقد أن كل شخص في المدرسة لديه قدرة على الإبداع والابتكار، بشرط أن تتوفر له البيئة المناسبة والمناخ الملائم الذي يشجع المبادرات الفردية.

ويذكر مصطفى (٢٠٠٦) أن القيادة في المدرسة المبدعة عليها القيام بدور هام من خلال:

- تدعيم المنهج القائم على التفكير والذي يكامل بين المحتوى والعملية والأهداف والذي يعمل على اندماج الطلاب في التعامل مع مهام العالم الواقعية .
- التأكيد على التعلم التعاوني، وجعل الطلاب يتحملون قدراً من المسئولية في وضع أهداف الموقف التعليمي، وتصميم مهام التعلم، وتقويم مدى ما حققوه من تقدم فيما يقومون به من أعمال.

- النظرة إلى التقويم على أنه عملية متعددة الأبعاد وتزويد كل من الطلاب والمعلمين بتغذية مستمرة.
 - زيادة انتباه الطلاب إلى ماذا وكيف يتعلمون؟ وتوجيه هيئة المدرسة إلى تدعيم ما يتعلمه الطلاب.
- توظيف ما أمكن من الوسائل الحسية داخل المدرسة، وخارجها وذلك من خلال أسئلة تثير تفكير التلاميذ وخيالهم لما يمكن أن تكون عليه هذه الوسائل في المستقبل.
- توفير الفرص المناسبة لكي يوظف التلاميذ ما لديهم من خيال علمي من خلال بعض الأنشطة التي تهدف إلى ذلك، ففي كثير من الأحيان يمكن للمعلم أن يطلب من تلاميذه تصور ما يمكن أن تكون عليه السيارة، أو القطار، أو الطائرة مستقبلاً، ومن ثم تجري مناقشة هذه التصورات داخل غرفة الصف، كما أن مجرد توجيه أنظار التلاميذ نحو التخيل والتصور يجعلهم يعيدون النظر في كثير من الأشياء من حولهم، فهم لا يكتفون بتصور ما يكلفهم به المعلم، ولكنهم يذهبون بخيالهم إلى المزيد من الوسائل الحياتية، كالاتصالات، أنماط المعيشة وشكل المنزل، وطريقة الدراسة، والكتب المدرسية، والأقلام التي يكتبون بها، والورق المستخدم حالياً، وكيف ستكون عليه مستقبلاً، كل هذه الوسائل يمكن أن تخضع لخيال التلاميذ، الأمر الذي ينمي قدرتهم على الإبداع.

؛ - المدرسة التعاونية (The Collaboralive School

المدرسة التعاونية هي المدرسة التي يتعلم الأفراد فيها باستمرار كيف أن يتعلموا معا وكيف تنتقل طاقات التعلم من فرد الى آخر ، وكيف يكون فيها المعلم طالب علم دائم في مجتمع دائم التعلم والتطور والتغير (الحميدي ، ٢٠١١).

ويتميز هذا النوع من المدارس بالتعاون المستمر، ففي بريطانيا ارتفع عدد هذا النوع من المدارس إلى ما يقرب ٢٠٠ مدرسة. ويذكر عمران (٢٠٠٩) أن مميزات التعلم التعاوني في المدرسة التعاونية:

- يحرر المعلم من بعض الأعباء المكلف بها ولو لبعض الوقت.
- يساعد المعلم على التدريس الجيد ، بأداء أكثر مرونة حيث يسمح له بتعديل وتغيير

المجموعات مما يزيد من فعالية التعاون بين أفرادها، ويتيح فرصة للمعلم للتقدير ورعاية طلابه

- يزيد من حب التلاميذ لمدرستهم والنظر إليها على أنها مكان يعمل فيه مجموعة متحابة من الأفراد يسعون لتحقيق تعلم أفضل لكل منهم
 - يزيد من ارتباط الطالب بالمدرسة والفصل والزملاء.
- يؤدي إلي تزايد القدرة علي تقبل وجهات النظر المختلفة ، وإلى تناقص التعصب للرأي وتقبل الاختلافات بين الأفراد .
- تنمية القدرة الإبداعية وحل المشكلات لدى الطلاب من خلال إتاحة الفرصة للتفكير الواسع المجال لتنمية القدرة الإبداعية ، وينمي القدرة على تطبيق ما يتعلمه الطلاب وذلك من خلال المواقف الجديدة.
 - يؤدي إلي تنمية المهارات التعبيرية من خلال الحوار الموجود بين الطلاب في المواقف التعاونية.
 - زيادة دافعية الطلاب نحو التعلم، وتثبيت المعلومات لديهم، حيث إن الطالب في التعلم التعاوني يعلم ويتعلم ويكتب ويرى ويشارك في آن واحد.
- تطوير مهارات التعاون والمهارات الاجتماعية، الأمر الذي يهيئ الطلبة للعمل في أطر تعاونية في عدة وظائف في حياتهم المستقبلية، توحيد جهود المتعلمين طبقاً لتوحيد أهدافهم ومساعدتهم على توليد الأفكار والخبرات الجديدة وبالتالى تنمية قدراتهم في حل ما يواجههم من عقبات.
 - إعطاء الفرصة لجميع الطلبة بأن يشعروا بالنجاح.
 - مراعاة الفروق الفردية
 - الحد من الإحساس بالخوف والقلق الذي قد يصاحب عملية التعلم وينمي لدي الطلاب حب المادة الدراسية والمعلم الذي يقوم بتدريسها.
 - يزيد من العلاقة الإيجابية المثمرة بين الفئات غير المتجانسة داخل المجموعة في عملية التدريس.

ه – المدرسة المجتمعية (communit as School)

تتقاسم أدوار العملية التربوية بأبعادها المتنوعة أطراف عدة، أهمها الأسرة و المجتمع المحلي و الأفراد، والمؤسسات العامة و الخاصة، و المؤسسات المحلية و الدولية بحيث تتعاون تلك الأطراف جميعها، وتتكاثف جهودها للنهوض بجزء من المسؤولية، بحيث يكون دورها مكملا لدور الدولة في النهوض والارتقاء بمخرجاته.

وأشار أحمد ورداح الخطيب (٢٠٠٦، ص:٢٧) أن مفهوم المدرسة المجتمعية يعني أن كل مواطن له حقوق وعليه واجبات كفرد من أفراد المجتمع، وأن على هؤلاء الأفراد الاهتمام بحاجات مجتمعه من خلال التركيز على مبدأ التعليم المستمر، أو التعليم مدى الحياة ، وإفساح المجال لجميع أفراد المجتمع المحلي والتزامهم بتقديم الخدمات التربوية المناسبة لاحتياجات المجتمع المحلي، مع التأكيد على ضرورة استخدام المرافق والأبنية والتسهيلات المدرسية في تنفيذ البرامج والأنشطة التي تسهم في خدمة وتطوير وتنمية المجتمع المحلي.

ويعرفها مصطفى (٢٠٠٥) بأنها المدرسة التي تتبنى تحطيم الأسوار بين المدرسة والمجتمع بكل شرائحه وفئاته، وتسعى إلى إقامة علاقات اجتماعية مبنية على أسس إيجابية بينها وبين المجتمع المحلي بكل مؤسساته.

ويذكر الغزو (٢٠١٢) إن مشروع المدرسة المجتمعية يمثل هوية تميز المدرسة المرتبطة بالبيئة والمجتمع المحيط؛ لتكون نموذجا يعزز المسؤولية المشتركة بين المدارس، بحيث ترتبط تلك المدارس من خلال المبادرات المحلية و مبادرات المنظمات الدولية معا في سلسلة متصلة تعمل على تذليل العقبات التي تواجه المدارس في ممارسة عملها في خدمة الطلبة، لتصبح مراكز إشعاع ثقافي وحضاري للبيئة المحيطة بها، ومنارة يهتدي بها الساعون إلى العلم و المعرفة، وإن من خصائص المدرسة المجتمعية وجود رؤية ورسالة وأهداف محددة وواضحة للمدرسة بمشاركة المجتمع، مع جود قيادة تعليمية تستخدم كافة المصادر لتحسين تعلم الطلبة ومعلم منافس يمثل نموذجاً للتعلم مدى الحياة مع تطبيق فعال لمناهج وزارة التربية والتعليم توفر بيئة داعمة للتعلم ومنافسة إيجابية بين الطلبة.

وتعتبر المدرسة المجتمعية مؤسسة تربوية ومحورية في النظام التعليمي ومن أهدافها:

-تحسين فعالية المدرسة ونوعية مخرجاتها، ومن خلال المصادر البشرية التي يمكنها أن تقدم خبراتها للطلبة في موضوع معين، كما أن البيئة المحلية تعتبر مهمة كالمدرسة في أهميتها كمصدر للتعلم (فريحة، ٢٠٠٥).

ويضيف أحمد ورداح الخطيب (٢٠٠٦) إن من أهداف مدرسة المستقبل أيضا:

- تدريب الطلاب للدخول في سوق العمل والتعرف على بعض الأعمال المهمة، فيتعلم تطبيقيا المهنة التي يرغب فيها، فيساهم ذلك التدريب في تحسين كفاءة المتخرجين مع التنمية المستمرة لجميع العاملين بالمدرسة، فهي تؤمن بمتغيرات العصر المتجدد وبالتالي فإن العاملين من إدارة ومعلمين ومشرفين بحاجة الى تدريب مستمر لبلوغ الأهداف التربوية المنشودة.
- تنمية الوعي بالقضايا التربوية في المدرسة باتصالها بالمجتمع، فتزود أولياء أمور التلاميذ بالإرشادات والتوجهات اللازمة لتقويم ما اعوج في التلميذ والتغلب على الضعف الطارئ عليه .
- تنمية روح التعاون والمشاركة الديمقراطية بين أفرد المجتمع المحلي والأسري والمدرسي عن طريق التطبيق والممارسة الفعلية للأساليب الديمقراطية في العمل داخل المدرسة وخارجها .
- إشاعة معايير الجودة والتميز والإبداع والابتكار، واعتماد نظام الجودة كحكم على مدى فعالية الأداء والكفاءة والإنتاجية للمدرسة.

7- المدارس المستقلة :Chattr Scool

في ضوء استشراف المستقبل في القرن الحادي والعشرين، وظهور متغيرات جديدة في المفاهيم والفكر التربوي، ظهر ما يسمى بالمدارس المستقلة، وهي مدارس ذات مناهج مستقلة عن سائر مناهج التربية والتعليم و لها معايير يحددها المجلس الأعلى للتعليم، ويتم صياغة المنهج التربوي بأساليب حديثة ومتطورة.

حيث اتجهت وزارة التربية والتعليم في قطر الى التخطيط لتطوير التعليم تطويرا شاملا لمواكبة المتغيرات الدولية الجديدة، حيث شهدت تجربة تربوية وتعليمية جديدة متمثلة في المدارس المستقلة والتي بدأتها في العام الأكاديمي ٢٠٠٥/٢٠٠٤م.

وهي مدارس ممولة حكوميا ولها الحرية في القيام برسالتها وأهدافها التربوية الخاصة، مع الالتزام بمعايير المناهج الموضوعة من قبل هيئة التعليم في اللغة العربية واللغة الإنجليزية والرياضيات والعلوم، وكذلك الالتزام بتطبيق القيم الدينية والتقاليد المجتمعية للمجتمع، وتعمل هذه المدارس على تشجيع الابتكار وتحسين أداء الطالب من خلال استقلالية المدرسة، من حيث حريتها في اختيار خطتها التعليمية وهيكلها الإداري والتدريسي(ندوة مدرسة المستقبل،٢٠٠٧). وتعرفها العبري (٢٠٠٩ ص ٨٤) إنها مدارس ممولة حكوميا ومستقلة أكاديميا وإداريا، تشجع القائمين عليها من مديرين ومعلمين وأصحاب تراخيص على إبتكار أفضل سبل الإبداع والابتكار في توجههم التعليمي هدفها خلق بيئة تعليمية عالية المستوى، توظف أفضل أساليب التدريس التي تابى الاحتياجات التدريبية للطلاب وتطلعات أسرهم ومجتمعهم.

وليس هناك جدول دراسي محدد للتعلم، فالتلاميذ بإمكانهم الدخول إلى موقع المدرسة والتفاعل مع المواد التعليمية متى رغبوا في ذلك، كما أنهم في هذا النوع من المدارس من التخاطب المباشر عن طريق الشات أو المؤتمرات الإلكترونية مع المعلمين والتلاميذ الآخرين (المحيسن وهاشم، ٢٠٠٢).

ويذكر الصمادي (٢٠٠٩) إن المدارس المستقلة ترتكز على أربعة مبادئ رئيسة وهي:

الاستقلالية: يرى بعض التربويين أن الاستقلال ملازم للابتكار والإبداع ومادامت الأمور غير مقيدة فالأداء الإبداعي في تحسن وتطور؛ لذا رأت الحكومة القطرية أن تعطي هذه المدارس استقلالية في المناهج لعل طلابها يبدعون ويبتكرون، فتبدأ المدارس بالعمل على تشجيع الابتكار وتحسين أداء الطالب من خلال هذه الاستقلالية، فالمدارس المستقلة التي تمولها الدولة المطلوب منها أن توفر لطلابها أفضل البرامج الأكاديمية التي ترقى بهم للولوج في عالم العمل الذي يتطور بوميًا.

ومجلس المدرسة له الحرية في اختيار فلسفته التربوية وطرق تدريسها طالما التزمت بالمعايير الجديدة لمناهج اللغة العربية واللغة الإنجليزية والرياضيات والعلوم. وبالنسبة للكتب المدرسية فتعتبر في هذه المدارس نوعًا من المصادر للتعليم والتعلم مثلها في ذلك مثل برامج الكمبيوتر والإنترنت وكتب المكتبة والوسائل التعليمية، أي أن هذه الكتب ليست هي المناهج

وللمدرسة حرية اختيار مصادر التعلم بما يتفق مع طلابها وخطتها التعليمية مادامت هذه المصادر تحقق القدر المطلوب من المعارف والمهارات بما يتيح للمدارس حرية الإبداع في التعليم بدلًا من الالتزام بكتاب واحد لا يمكن تطويره.

المحاسبية والتقويم: تضع الوزارة أصحاب المدارس في موقع المسؤولية، وتقوم بقياس مدى تعلم الطالب وتطوره ومدى تقدم أداء المدرسة، ولا يتم تجديد عقود القائمين عليها إلا بعد أن يكون التطور ملحوظًا. ويتضمن التقويم التربوي الشامل لدولة قطر المواد الأربع فقط «اللغة العربية واللغة الإنجليزية والرياضيات والعلوم» وذلك لأن كفاءة الطلبة في هذه المواد تعتبر ضرورية للطالب القطري للمنافسة ومواكبة متطلبات هذا العصر، فاللغة العربية واللغة الإنجليزية والرياضيات والعلوم تعد مواد أساسية، حيث إن نجاح الطالب فيها يكون مؤشرًا لنجاحه في باقي المواد، وتدرس هذه المواد في كل دول العالم للطلبة كافة في جميع المراحل حتى التخرج، كما سيتم تدريس مواد أخرى تختلف من مدرسة إلى أخرى.

- التنوع: ظهر في الفترة الأخيرة مصطلح «مصادر التعلم» وهي عبارة عما يحتاج إليه المتعلم من كتب أو وسائل تساهم في إثراء عملية التعلم ومن هذه الوسائل الأجهزة الإلكترونية وبرامج مساعدة لها وخرائط وسبورات إلكترونية وأوراق عمل وكتب ومراجع وغير ذلك. ولما كان التعليم المستقل يعتمد على مصادر التعلم اعتمادًا كبيرًا كان لهذا التنوع ركن أساسي في التعليم المستقل بقطر، فهي توفر بدائل تربوية متنوعة مع الحفاظ على معايير ثابتة لمستوى الأداء.

- الاختيار والمشاركة: من النظريات التربوية الجديدة أن يكون أولياء الأمور شركاء في العملية التربوية فالتعليم المستقل يوفر لأولياء الأمور الفرصة في حق الاختيار والمشاركة وذلك بحسب ما يتناسب مع رغباتهم وإمكانياتهم وقدراتهم.

المحور السابع:الممارسات الإدارية في مدرسة المستقبل:

1-البريد الإلكتروني: يساعد على إيجاد حلقة اتصال سريعة بين أعضاء المجتمع المدرسي فيما بينهم وبين المتعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي المحيط بالمدرسة من حيث تسهيل تبادل الرسائل والمعلومات والبيانات والأبحاث والندوات والواجبات

المدرسية، والمناسبات الوطنية، والموضوعات الهادفة المتبادلة بين الطرفين والتي تحقق الشراكة بين المدرسة وبين المجتمع المحيط بالمدرسة.

Y - عرض الدروس إلكترونيا: تستخدم كوسيلة لعرض المعلومات والموضوعات الخاصة بالعملية التعليمية، حيث يقوم المعلم في مدرسة المستقبل بتصفح السيرفر (Serve) الخاص بالمدرسة والذي يتم تحميله بقاعدة بيانات مكونة من (اينمشن وجرافيك) وصور وخرائط حيث يقوم بإخراج الدرس وتحديد زمن العرض لكل خطوة وبالتالي يستطيع الطالب إعادة الاطلاع على الدروس المخزنة إلكترونيا أثناء الفسح أو بعد مواعيد المدرسة.

وفي موعد العرض يقوم المعلم بعرض الموضوع بواسطة شبكة معمل الكمبيوتر الخاص بالمدرسة، وبالتالي يستطيع الطالب إعادة الإطلاع على الدروس المخزنة إلكترونيا أثناء الراحة أو بعد مواعيد الدراسة، كما يستطيع المعلم إرسالها بالبريد الإلكتروني الخاص بكل طالب لعرضها على حاسبه الشخصي بالمنزل وعمل الدراسات والأبحاث حول الأسئلة المتعلقة بالدرس نفسه. (مصطفى، ٢٠٠٥).

٣-الرد السريع: تعتبر من وسائل الاتصال بين المعلمين والمتعلمين للرد السريع على الاستفسارات والأسئلة سواء كانت من المتعلمين أو من أولياء الأمور وذلك بعد انتهاء اليوم الدراسي.

كما أن برامج الرد السريع تعلم الطالب كيف يفكر فيما يستقبله من معلومات من الطرف الآخر، وكيف يكتسب مهارة الحديث في أكثر من موضوع في وقت واحد (مصطفى، ٢٠٠٥).

المحور الثامن :- مدير مدرسة المستقبل (The Management Future School):

إن قدرة المدرسة على أداء رسالتها إنما تتوقف على نوعية الإدارة المدرسية التي يمكن من خلالها السيطرة على عملية التعليم والتعلم، وتنظيمها وتوجيهها وتقويمها لتحقيق الأهداف المنشودة وما تتطلبه هذه المهام من عمليات إدارية تعتمد على توظيف التقنية الإدارية القائمة على أصول التفكير العلمي، والتحليل الموضوعي المنظم الذي يساعد على على اتخاذ قرارات صائبة، لذا نجد أن مهمة مدير مدرسة المستقبل لا تحدها حدود، ولا يمكن أن تؤطر بؤطر، إنها

مهمة ذات أدوار ديناميكية متغيرة ، فالمسؤوليات والمهام والواجبات التي يتحملها ويمارسها تتأثر بالبيئة المحيطة، وبالواقع الذي يتواجد فيه(العبرية، ٢٠٠٩).

إن إدارة المستقبل تتطلب قادة لديهم القدرة على مواجهة التغيرات والتحديات الكبيرة، والذين يملكون القدرة والتصميم على النجاح (حافظ، ٢٠٠٨).

وتذكر كحيل(٢٠٠٧) إن إدارة مدرسة المستقبل يديرها فريق من العمل ، والذي يمثل جميع الفئات المعنية بالتعليم من أعضاء المدرسة وأولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المختلفة، وذلك من خلال عدد من اللجان والمجالس المتخصصة تحت إشراف مدير يؤدي دوراً رئيساً في إدارة المدرسة التي يتولى إدارتها وتنظيمها ونجاحها واستمراريتها من خلال التأثير الفعال في الآخرين ودعم مشاركتهم الفعالة في اتخاذ القرارات وتنفيذها الخاصة بالأمور التعليمية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة في تنشئة جيل متكامل مهيأ للمستقبل ومتفاعل مع التطورات والتغيرات المحيطة به، إدارة تعتمد اتجاه الإدارة الذاتية في إدارة شؤونها. فمدير مدرسة المستقبل قائد تربوي، يعني بوضع الرؤية الاستشرافية لمدرسته ووضع الأهداف والتخطيط لبلوغها بالعمل بروح الفريق.

لذا فإن القائد التربوي هو الذي يعمل مع معلميه بروح الفريق الواحد حيث يشركهم في الخاذ القرار، وبشكل شوري، ويستثمر كل طاقتهم. فالطريقة العمودية لم تعد هي الطريقة المفضلة بين مدير المدرسة والمعلمين، بل لا بد أن يحل محلها العلاقة الأفقية.

ويذكر كذلك كل من اندراوس وآخرون (٢٠١٢) إن الإدارة الفعالة تكتسب أهميتها من كونها لازمة لكل جهد جماعي وتسعى نحو تحقيق الأهداف إذ إنها ليست مجرد تنفيذ أعمال بواسطة الإداريين، وإنما هي أيضا جعل الآخرين ينفذون الأعمال، كما أنها تعتبر الاستخدام الأمثل والفعال للقوى البشرية والمادية وتعمل على إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية.

فالمدير الناجح هو الذي يحسن استخدام التخطيط، على أساس بعد النظر، وسعة الأفق، وحسن الاختيار بين الوسائل المتعددة، والأحوال الممكنة، وتوافرت لديه ملكة التنظيم التي تجعل منه منظما ماهرا، وكان تعامله مع مرؤوسيه على أسس سليمة قوامها التنسيق التام بين نشاطاتهم ومهامهم، وأقام نظاما للاتصالات يسهل نقل المعلومات والبيانات من خلال نظام محكم في

للتقارير، وأحسن التصرف في الاعتمادات المالية وأوجه صرفها، وكان قائدا إداريا ناجحا (حامد، ٢٠٠٨).

ويضع جمل والرميثي (٢٠٠٦) الجدول التالي تتضم فيه المقارنة بين إدارة المدرسة الحالية والمدرسة المستقبلية:-

إدارة المدرسة المستقبلية	إدارة المدرسة الحالية
الديمقراطية في روح العمل وتوزيعه	التفرد بالرأي الشخصي لدى البعض
التفرغ للعملية التعليمية ومواكبتها	إلقاء غالبية الأعمال على المدير
إثراء المدرسة بالمعلومات التربوية المستجدة	عدم استيعاب خصائص النمو ومراحله
التعامل مع الأمور الهامة داخل المدرسة	القصور عند البعض في إدراك الأهداف
إدراك الجديد في هذا المجال.	عدم إعطاء الفرصة الكافية للمشاركة في الرأي.
إثراء المدرسة بالمعلومات التربوية المستجدة.	عدم التفرغ الذهني في العمل عند البعض

لم تعد مهام إدارة المدرسة تختصر في مراقبة العمل المدرسي وضبط النظام وحفظ الملفات وكتابة الخطابات والمراسلات الإدارية بل تعدت هذه المهام إلى مسؤوليات وأدوار قيادية وإشرافية تهتم بنوع العمل وتطويره وتحسينه وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المأمولة، وحيث إن مدرسة المستقبل تهدف إلى تحسين المخرجات التعليمية من خلال جودة العمليات التعليمية فإن تحقيق هذا الهدف يتطلب إدارة واعية قادرة على زيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع عبر برامج وأنشطة ومتنوعة ومتجددة (جمل والرميثي ٢٠٠٦).

ويؤكد المرزوقي (٢٠٠٤) أن عمل مدير المدرسة يتضمن بعدين أساسيين البعد الأول يركز على العمل الإداري والبعد الثاني القيادة التعليمية، ويتضمن كل من البعدين عدة مهام وواجبات يتحتم على مدير المدرسة القيام بها.

إن مدير المدرسة يحتل موقعا إستراتيجيا هاما داخل المدرسة، فهو الرئيس المباشر لكل العاملين بها والمسئول الأول عن نجاح العملية التعليمية وأصبح يمثل رأس العملية التعليمية داخل المدرسة والموجه لكافة عملياتها والمرجع الأعلى للطالب والمعلم، وإليه تتوجه الأنظار لتحقيق

أهداف المجتمع فهو كقائد تربوي مسئول عن توفير بيئة تربوية إيجابية وصحية، توفر للطلبة الجو الأمثل للتعلم بكل ما يتطلب ذلك من متابعة للمناهج.

المحور الثالث: - المهارات الأساسية لمدير مدرسة المستقبل: -

يلخص كل من جمل والرميثي (٢٠٠٦)عددا من المهارات الأساسية التي يجب أن يمتلكها مدير مدرسة المستقبل وهي:

- أن يتم اختيار مديري المدارس من ذوي الخبرة والكفاءة مع التركيز على معيار القدرات بحيث يكون مدير المدرسة قادرا على التطوير والتجديد والتعامل مع التقنية الحديثة .
- -تغيير ثقافة العمل في إدارة المدرسة بتحويل مفاهيم مديري المدارس بالاتجاه إلى الإدارة بالفريق واعتماد على أسلوب الإبداع وحل المشكلات.
- التركيز على التعلم الذاتي المستمر والموجه لمديري المدارس وتوظيف تقنية الاتصال المعلوماتي في التدريب.
- تصميم خطط العمل ومراجعتها باستخدام النقنية المتقدمة المزودة بالمعلومات الآنية على وفق الاحتياجات المستقبلية.
- تكوين شبكات للتدريب والإشراف وتبادل المعلومات بين مديري المدارس والإدارات ووزارة المعارف.
- استخدام أقراص الفيديو المتفاعلة كأسلوب تدريبي لمديري المدارس لمتابعة التجارب الناجحة.
 - الاستفادة من الإنترنت في تنفيذ الأساليب الإشرافية والاتصال .
- منح فريق العمل في إدارة المدرسة الصلاحيات اللازمة التي تمكنه من اتخاذ القرارات المفعلة للعمل دون انتظار التعليمات التي تملي عليه.

ويضيف حافظ (٢٠٠٨) أن من المهارات الأساسية لمدير مدرسة المستقبل أن يكون لديه القدرة على تطبيق الإدارة المفتوحة التي تعتمد على المشاركة الجماعية لجميع العاملين في

المدرسة والذين يتحملون المسؤولية الكاملة لتحقيق الأهداف التربوية ورفع الأداء وتحقيق الجودة الشاملة مع زيادة الحصيلة العلمية والثقافيه للإحاطة بكل ما يحصل في المجتمع من علاقات إنسانية وحراك اجتماعي، إلى جانب التميز في فهم فنيات إدارة المدرسة بوصفها وحدة إنتاج للموارد البشرية .

وأوردت كني(٢٠٠٤) إن مدير المدرسة هو مفتاح التغيير والتطوير؛ لأنه العنصر الأساسي لتنفيذ هذا التحول والتغيير من أجل تحقيق مدرسة المستقبل التي تطمح إليه بإدارته المتميزة، الفاعلة ،المطورة ، وذلك لأنه هو المسؤول عن جميع العاملين بالمدرسة، وتحت قيادته جميع الوسائل المعاونة للتغيير، كما أنه حلقة الوصل بين الإدارة التعليمية والمعلمين، وبين الطلاب وأولياء أمورهم، فيعود إليه أي نجاح للتغيير بالمدرسة.

إن مدير المستقبل يحتاج إلى مهارات أداء متقدمة لأجل التغيير للأفضل لمواكبة الاتجاهات التربوية المعاصرة. ويضيف حافظ (٢٠٠٨) آليات لنجاح قيادة مدرسة المستقبل منها:

- تطوير البرامج التدريبية السابقة بحيث جعلها تواكب التقدم التكنولوجي.
- ترشيح مديري المدارس على البرامج التدريبية المتنوعة مع الاهتمام ببرامج السلوك الإداري.
 - تشجيع مديري المدارس على اقتناء واستخدام التكنولوجيا المتقدمة في المدارس.
 - بناء ثقافة تنظيمية في البيئة التربوية لاستيعاب التقنيات الجديدة.
- القيادات المدرسية تحتاج إلى تنمية الاتجاهات الإيجابية المؤيدة للتطوير التقني لدى القوى البشرية على مختلف المستويات.

-تطبيق آليات الجودة التربوية قدر الإمكان للخطوات الإجرائية في الإدارة المدرسية وتكوين فرق عمل متعاونة تحقق التكامل الوظيفي لتصميم آليات حديثة تلائم واقع مدرسة المستقبل لمراقبة آليات الجودة التربوية .

- استخدام التدريب عن بعد باستثمار الشبكات العالمية (كالإنترنت) على مختلف المستويات مما يفتح مجال أوسع للتدريب.

المحور الرابع: - أدوار مدير مدرسة المستقبل:

إن مدير الألفية الثالثة قضية تشغل بال المهتمين بقضايا التعليم، حيث يعتبر أحد تحديات التنمية خلال الفترة القادمة فهو مطالب ألا يعيش متغيرات بيئته المحلية والإقليمية فحسب، بل يعايش ثورة العلم والاتصالات، والمتغيرات السريعة التي يشهدها عالم اليوم والتي أملت عليه أدوارا جديدة.

وتورد الغتم (٢٠٠٥، ص٨٨،٨٧) أدوار مدير المستقبل والتي تتمثل فيما يلي:-

- أن يكون محفزا يعمل على إتاحة الفرص للنمو المهني والعلمي والثقافي للمعلمين والعاملين في المدرسة من خلال أنظمة تحفز المعلمين على الارتقاء بأدائهم وكفاءاتهم المختلفة والتشجيع على المبادرة والابتكار والبحث والتجريب ويكون مهيئا لمناخ تربوي يحفز فيه الآخرين وينمي دافعيتهم.
- يملك مهارات التوقع والتكهن باحتمالات المستقبل ، والأهداف التي تسعى الوزارة إلى تحقيقها، والمواقف التي يمكن أن تحدث مستقبلا وكيفية مواجهتها ويشرك معه كافة العاملين.
- تكون لديه القدرة على الاتصال حيث إن الاتصال بين القائد ومرؤسيه يرفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين وينمي لديهم روح الفريق ويزيد من شعورهم بالانتماء إلى التنظيم .
- يكون قائدا مرنا ذا عقلية متفتحة لا يفرض رأيا لمجرد المجاهرة به أو نقله عنه، يهتم بهيكلة وتنظيم العمل في المدرسة من خلال وضع الخطوط العريضة بين مدير المدرسة كقائد لها وبين العاملين معه.
- يمارس أسلوبا إداريا يتناسب مع المواقف والظروف ويميل إلى التشاور الديمقراطي في التعامل مع المعلمين والمعلمين والمعلمين معه مشيعا جوا نفسيا مريحا في المدرسة ومشجعا على التعاون مركزا على العلاقات الإنسانية من خلال احترام الفرد متفهما دوافعه وحاجاته

الإنسانية، متوخيا العدالة والإنصات مظهرا الود والاحترام، منطلقا من مبدأ الإقناع والاقتناع في اتخاذ وتنفيذ قرارات المدرسة.

- يلم بالعديد من الفلسفات والتصورات والأفكار والمداخل والأساليب المختلفة لمعالجة المواقف والمشكلات اليومية لإدارة المدرسة .

-وتكون فعالية القيادة في معرفة واختيار الطريقة المناسبة للموقف المناسب وذلك للحد من الصراعات اليومية العاملين والمتعلمين والبيئة المحيطة بالمدرسة ومحاولة التوفيق بين أهداف المدرسة وأهداف المتعلمين.

- يكون مشاورا لديه القدرة على تفويض بعض السلطات المخولة له - وخاصة فيما يتعلق بالشؤون الإدارية - إلى مساعديه ومعاونيه تحقيقا لمبدأ اللامركزية وتدعيما للأسلوب الشوري في إدارة العمل المدرسي كي يتيح لهم فرصة أكبر في التخطيط والمشاركة لتطوير المناهج الدراسية والقيام بالإشراف الفني على المعلمين والعمل على تحسين ورفع مستواهم.

المحور الخامس: - خصائص مدير مدرسة المستقبل:-

وإذا كانت المدرسة تعتمد بدرجة كبيرة على المديرين الأكفاء، فإن نجاحها في تحقيق أهدافها يتوقف على كفاءة إدارة المدرسة والطريقة التي تدار بها ولذا كان مديرو المدارس هم المسئولين الأوائل عن تحقيق أهدافها، ولتحقيق متطلبات العصر ومفاهيم الإدارة المدرسية الفعالة فلا بد من وجود نظم جيدة لاختيار قائد المدرسة حيث إن القائد العصري الفعال هو القائد الذي يقدم رؤية جديدة لهيكلة العمل التنظيمية والتخطيطية والإجرائية ويوضح ويحدد المهام بدقة، ويوفر متطلباتها، ويعطي المعلومات الكافية المتعلقة بها إلى جانب الارتفاع بمستوى حاجات مرؤوسيه ورغباتهم. وهذا القائد يتمتع بالعديد من المهارات، ولعل من أهمها المهارات الإدارية والفنية والإنسانية، والقدرة على الإبداع والتغيير وروح المخاطرة والجرأة في اتخاذ القرار المدرسي، هذا فضلا أن مدير المدرسة يجب أن يتميز بسمات شخصية كالثقة بالنفس، والذكاء، والقدرة على المستقبل، وامتلاك سمات قيادية معينة، كالقدرة على القيادة من خلال التأثير على الخرين. والقدرة على تفعيل العملية التعليمية داخل مدرسته؛ لذلك يجب وضع نظام دقيق

لاختيار هذا المدير المستقبلي من خلال نظام دقيق لاختياره، ثم يأتي تدريبه لزيادة صقل مهاراته وتلبية احتياجاته الفعلية، واحتياجات وظيفته الجديدة (يعقوب،٢٠٠٥).

وقد أشار مصطفى (٢٠٠٥) إن من خصائص مدرسة المستقبل:-

- القدرة على استخدام الحاسب الآلي من خلال إعداد البرامج والأنشطة التربوية والعلمية المتنوعة التي تنمي شخصية الطالب في جميع المراحل الدراسية وإعداد البرامج التربوية التي تمكن الطالب المتأخر دراسيا من التقدم في الاستيعاب وإعداد برامج تدريب المعلمين على استخدام الحاسب الآلي في تحضير الدروس وعرضها وشرحها للطلاب والاتصال بشبكة المعلومات (الإنترنت) وإعداد جميع سجلات المدرسة والتقارير ومحاضر الاجتماعات ونتائج الامتحانات.
- القدرة على تطبيق الإدارة المفتوحة التي تعتمد على المشاركة الفعلية لجميع العاملين في المدرسة، والذين يتحملون المسئولية الكاملة لتحقيق الأهداف التربوية والارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق الجودة التربوية الشاملة.
- القدرة على التحديث المستمر في أساليب الإدارة المدرسية في جرأة وثقة واتخاذ القرارات في المجالين الإداري والتربوي دون تردد وبالتالي إحداث تغييرات إيجابية تعود بالفائدة على مجتمع المدرسة وأن يكون لديه مرونة في تعديل بعض القرارات من أجل تطوير الواقع التربوي.
- القدرة على تفعيل دور كل فرد في المدرسة (معلم، طالب، إداري) وتوجيهه إلى الأداء الأفضل الذي يساهم في تطوير المدرسة بحيث تلبى احتياجات المستقبل وتحدياته وذلك عن طريق المعرفة الحقيقية لقدرات كل فرد وتكليفه بالمهام الوظيفية المناسبة لإمكاناته.
- القدرة على الإسهام في وضع وتصميم المباني المدرسية المطورة التي تتناسب ومتطلبات العملية التعليمية خلال العقود القادمة في القرن الحادي والعشرين والتي يستطيع مدير المدرسة والمعلمون من الإشراف على الطلاب والاطلاع على سلوكياتهم وكذلك الإشراف على أداء المعلمين في الغرف الدراسية.

- القدرة على التواصل مع مخططي السياسة التعليمية من خلال الاجتماعات والندوات والحوارات أو من خلال شبكات المعلومات وبالتالي تبادل المعلومات التربوية والإدارية واقتراح المناسب لها للمستقبل.
- القدرة على تشكيل فرق عمل من المعلمين للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات التربوية وكذلك القرارات الإدارية تمهيدا لإعدادهم كمديرين في المستقبل.
- المهارة في تدريب المعلمين على كيفية التعامل مع المعلومات الإدارية ومعالجتها بما يتفق وأساليب الإدارة الناجحة.

ويضيف الحربي (٢٠٠٨) إن من الخصائص المطلوب توافرها في المدير الفعال في مدرسة المستقبل لمواجهة المتغيرات المستقبلية هي تحمل المسؤولية القيادية والعمل على تهيئة بيئية عمل محفزة تسمح بالإبداع والابتكار والتجديد مع تطبيق المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة مثل (إدارة التغيير – إدارة الجودة الشاملة – إدارة الصراع)، والقدرة على استخدام المهارات الإدارية المتنوعة في ممارساته اليومية واتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب، والتوازن بين السلطة والقوة لتحسين وزيادة الإنتاجية، والإيمان بمبدأ تغويض السلطات للآخرين ومحاولة استشراف المستقبل والتنبؤ بالأوضاع والأحداث والاستعداد لها بالتخطيط الجيد، وتقبل التغيير والتكيف معه وتوجيهه لتحقيق أهداف المؤسسة، والمبادرة بإحداث التغيير والتطوير داخل المؤسسة والعمل على تطوير مهارات الاتصال الجيد.

وتنطلق كفايات مدير مدرسة المستقبل من النظر إلى الإدارة المدرسية كمهنة ورؤى تربوية علمية مبنية على بحوث ودراسات وتجارب سابقة مع الإبداع الفكري والتخطيط المتميز لنجاح مؤسسته التربوية وإعداد القادة التربويين من خلال الممارسة، والتفاعل بين الدراسات الأكاديمية والممارسات الميدانية في الإدارة المدرسية، واعتماد التدريب المستمر للقيادات التربوية مع تنمية الشعور.

المحور السادس:- كفايات مديري مدرسة المستقبل:

مدير مدرسة المستقبل قائد تربوي يرتبط نجاح مؤسسته الإدارية بتوفر كفايات متعددة تتعلق بممارسته للعمل في مختلف المجالات التي يعمل بها، فهو قائد التغيير والتطوير، يمارس دور الموجه للعمل الجماعي والمستشار الذي يزود مرؤوسيه بالخبرة ومشاركتهم في إصدار القرار.

اهتمت وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان بتطوير الإدارة المدرسية، حيث زودتها بكادر إداري من مدير مدرسة، ومساعد، ومنسق، وأخصائي اجتماعي، وأخصائي توجيه مهني وأخصائي قواعد بيانات وأخصائي أنشطة وأخصائي إداري ومالي. كما حددت الوزارة المؤهلات اللازمة لشغل هذه الوظيفة ، التي من ضمنها أن يكون من حملة شهادة الماجستير، أو الشهادة الجامعية الأولى، وأن يمتلك صفات المدير القائد، والخبرة في مجال التدريس والدورات التدريبية .

ولكي يستطيع مديرو المدارس أن يؤدوا أدوارهم بكفاءة عالية ،عليهم التزود بالكفايات اللازمة التي تؤهلهم للقيام بالدور المنوط إليهم ،سواء عن طريق التدريب الرسمي أثناء الخدمة وهوا الأكثر ضمانا، أو التدريب الذاتي لأنهما عاملان مساعدان لصقل المواهب والقدرات الكامنة لدى مديري المدارس الذين تم اختيارهم وفق المعايير والأسس العلمية، كما يساعد في تنمية معارفهم ومعلوماتهم ومهاراتهم من أجل مواجهة الحاضر وتغيرات المستقبل (الرواحية، ٢٠١٠).

إن الجهود التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم في تطوير التعليم، هي بحاجة إلى مديري مدارس يمتلكون الكفايات التي تساعدهم على أداء مهامهم الحالية والمستقبلية في عالم سريع التغير والتطور، ومنها الكفايات الإدارية التي من شانها أن ترفع مستوى مدارس التعليم الأساسي التي يديرونها، وهذا يسهم في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الوزارة، والسياسة التعليمية في السلطنة، ذلك أن دور مدير المدرسة هو بمثابة القائد التربوي الذي يوجه، ويدير العملية التربوية في المدرسة بجميع أبعادها، وعناصرها، وظروفها، واتفق التربويون على اختلاف بيئاتهم وثقافاتهم على أنه لا بد أن يكون متصفا بصفات، ومزودا بمؤهلات وخبرات القائد التربوي (البوسعيدي، ٢٠١١).

وتضع كني (٢٠٠٤) بإيجاز الكفايات المهنية اللازمة لمدير مدرسة المستقبل:-

الالتزام بتنفيذ سياسة تربوية واضحة المعالم في إطار مدرسته، والعمل مع العاملين باعتباره عضو في فريق والتعامل معهم بشفافية. واعترافه بخبرات الآخرين والاستفادة منها في تحسين العمل في المدرسة وتوزيع المسؤوليات وتقويض الصلاحيات والمهام بطريقة مناسبة واستثمار نتائج الأبحاث وخلاصة آراء وتوجيهات المشرفين والموجهين استثمارا جيدا وتطبيق الممارسات التربوية والتجديدية الموجودة لدى الآخرين مع اتخاذ القرارات باستخدام أساليب التقنية الإدارية مثل بحوث العمليات وعمليات القرار وممارسة الاتصال الفعال من خلال حسن استماعه لمرؤوسيه، وإتاحة الفرصة لهم وتوزيعه، ووضع أسس وأولويات وقت مدرسته وتحديد الأعمال التي تحتاج وقتا أكبر، واستخدام الأساليب الإدارية الفعالة مثل الإدارة بالأهداف من خلال إشراك العاملين واستخدام الأساليب الإدارية الفعالة مثل الإدارة بالأهداف من خلال إشراك العاملين المعنيين في المدرسة في وضع الأهداف والوسائل والإجراءات و استخدام الطرائق العلمية في المدرسة في المدرسة.

وأورد عطوي (۲۰۱۰) الكفايات الإشرافية لمدير مدرسة المستقبل وهي:

١- الاتصال والتفاعل: فتدريب المدير على إيجاد الجو الصحي لعملية الاتصال يشعر المعلمون بالأمن والطمأنينة

٢-الكفايات المهنية: وهي قدرة المدير على تحليل عملية التعلم واستخدام الأساليب
 الإشرافية المتنوعة بشكل متقن.

٣-التخطيط الدراسي: أن يكون قادرا على تحليل مادة التعلم وتحليل الأهداف السلوكية وأساليب تحقيقها ووسائل تقويمها .

٤ - تنمية المعلمين : أي مساعدة المعلمين على النمو وإدراك أدوارهم المتغيرة .

العمل مع الجماعات: أي قدرته على تنظيم العمل في مجموعات صغيرة ومجموعات
 كبيرة.

٦-التربية المستمرة:أي ممارسة التوجه الذاتي والحرص على النمو المهنى المستمر.

٧-تطوير المناهج: القدرة على دراستها وتحليلها وتقويمها .

 Λ التقويم: استخدام وسائل تقويمية متنوعة .

٩-التغيير والتطوير: القدرة على استخدام أساليب البحث العلمي ، ووضع إستراتيجية مناسبة لإحداث التغيير والتطوير التربوي .

• ١ - كفايات العلاقات الإنسانية: القدرة على التعامل مع المعلمين كأشخاص لهم حاجات مشروعة.

11-كفايات العلاقات العامة: القدرة على كسب تأييد رجال البيئة المحلية والعمل معهم لتطوير العمل المدرسي.

وتضع الغتم (٢٠٠٥ ص٩-١٠٠) مصفوفة الكفايات والمهارات الأساسية لمدير مدرسة المستقبل:-

1. يتميز بحب التطوير والرغبة في التطوير ومن مهاراته إنه يتحمل المسؤولية الكاملة عن عمل المدرسة كما انه يحصل على الإمكانات المطلوبة ويعمل على صيانتها فيوفر الدعم للمعلمين والعاملين وأولياء الأمور عند مبادرتهم لتطوير المدرسة ويتخذ الإجراءات المناسبة عند حدرث أي مشكلة متصلة بنظام مدرسته.

٢. يظهر صفة الحسم والحزم عند اللزوم ومن مهاراته السرعة في اتخاذ القرارات وفقا للوقت المتاح ولرؤية ورسالة المدرسة كما أنه يعترف بأهمية المشاركة في صناعة القرارات وإصدار الأحكام مع العاملين في المدرسة كجزء لا يتجزأ من التعلم والتطور، فيسمح بمشاركة الآخرين في اتخاذ القرارات ويواجه القضايا والخلافات ويتقضى على المشكلات ويحددها، ويتخذ قرارات صعبة إذا دعت الضرورة فيتصرف بسرعة لمنع أي انتهاك محتمل لإجراءات السلامة أو تعطيل للعمل أو كليهما وبوجه طاقاته وطاقات الآخرين إلى الحلول المثمرة.

- ٣. يظهر التزاما شديدا برؤية المدرسة ومن مهاراته: فيحدد رؤية ويضع عبارة توضح رسالة المدرسة الرئيسية بالتعاون مع العاملين في المدرسة؛ فيلتزم بمجموعة من القيم التي تتماشى مع رؤية ورسالة المدرسة مثل الاحترام والإيمان بمقدرة كل فرد على النجاح فيربط رسالة المدرسة بالسلوكيات المتوقعة.
- ٤. يظهر حساسية مرهفة في التعامل الشخصي مع الآخرين ومن مهاراته أنه يشجع الآخرين في شرح تصوراتهم وأفكارهم ومشاعرهم ومفاهيمهم كما أنه ينصت باهتمام ويصف بدقة سلوك الآخرين وأفكارهم ومشاعرهم والمفاهيم التي يعبرون عنها فيشجع على التعبير الفردي ويقدر التنوع ويتجنب التكرار النمطي.
- ٥. يظهر كفاءة عالية في البحث عن المعلومات والقدرة على تحليلها ومن مهاراته فيضع خطة عملية منظمة لجمع المعلومات فيما بين مجموعة العاملين على اختلاف فئاتهم في المجتمع المدرسي ويستخدم الطرائق أو العمليات قي تحليل البيانات ويشرحها كما أنه يحرص على مواكبة التطورات والسعي لجمع المعلومات من البحوث وغيرها من المصادر التي يمكن للمدرسة استخدامها في جمع البيانات التي يتم الحصول عليها بطرائق مختلفة من خلال التقارير الشفهية.
- 7. يظهر مرونة كافية للتعامل مع الأفكار والآراء والمفاهيم المختلفة ومن مهاراته أنه ينظر إلى الموقف الذي يواجهه والأحداث التي أدت إليه من زوايا متعددة فيمعن التفكير ويدرس الآراء المختلفة في سياق عملية تحديد خيارات العمل فيثمن وجهات النظر المختلفة ويتأكد من مسارات العمل البديلة وعواقبها قبل اتخاذ القرارات فيصغي إلى وجهات النظر المتعددة للتوصل إلى الخيارات المناسبة ويجري مقارنات ويقيم العواقب المحتملة لتبني الخيارات وتحديد مميزات وعيوب كل منها و يبحث عن العواقب السببية، ويضع الفرضيات ويتوقع الأحداث التالية ويتخذ القرارات استنادا إلى تحليل الخيارات.
- ٧. يظهر كفاءة وفاعلية في التفاعل الإداري ومن مهاراته أنه يساعد العاملين على
 الالتحاق بعضوية الفرق والمجموعات و يترأس ويدير النقاشات الجماعية ويشجع على الإجماع.

ويتدخل في النزاعات ويشارك في التفاوض بشأنها وحلها و يشجع التواصل بين العاملين بالمدرسة فيوجد مناخا خاليا من إصدار الأحكام لتشجيع الاتصال والتفاهم الصريح ويعمل شخصيا على تسهيل حل المشكلات الفردية والجماعية.

٨. يظهر قدرة عالية على التأثير وإقناع الآخرين ومن مهارته حيث يثابر حتى تتضح الأفكار والمعتقدات والأهداف في أذهان جميع العاملين في المدرسة ويظهر حماسا متزايدا في العمل على تنفيذ الأهداف المدرسية المتفق عليها كما أنه يحشد الدعم للأفكار عن طريق ربطها بمصالح ورغبات وأهداف الآخرين ويقدم الحجج والبيانات المتعلقة بالمدرسة وينجح في كسب تأييد العاملين في المدرسة.

9. يحرص على سمعة المدرسة وصورتها في الداخل والخارج ومن مهارته يحافظ على سلامة ونظام ونظافة المدرسة ويتوقع من الجميع تحمل مسؤولياتهم في ذلك و يعمل على إقامة نظام مدرسي يوفر أفضل بيئة ممكنة لعملية التعليم والتعلم كما يشجع المعلمين والمتعلمين والموظفين على إبراز منجزاتهم.

ويشجع العاملين بالمدرسة تقديم القدوة الحسنة في التعامل مع بعضهم البعض ومع المتعلمين وأولياء الأمور ويعمل مع لجنة تطوير المدرسة لوضع خطة تعريفية بالمدرسة.

• ١٠. يتسم بالقدرة على التكيف مع المواقف الإنسانية والإدارية المختلفة ومن مهاراته أنه يمارس أدواره المختلفة بحسب ما تدعو إليه الحاجة مثل الإصغاء، التيسير، المواجهة فيجد الوسيلة لمواجهة السياسات والإجراءات التي تتعارض مع أهداف المدرسة فينظر إلى المشكلات بعيدا عن القوالب المسبقة ثم يقرر ما ينبغي عمله لحل المشكلة بلباقة كما أنه يدرك إمكان تأثير سلوكه في الآخرين ويقوم بإدخال التعديلات المناسبة عليه.

ويشير (عبدالحميد،۲۰۱۰ ص ۱۹) أن مدير المستقبل يجب أن يجتاز اختبار النجاح في ثلاث مجالات أساسية:

۱- الإنجاز (Achievemen): أن يستطيع القائد وفريق عمله تحقيق الأهداف مع مرور الوقت مع انّهم قد يفشلون أو ينجحون في مجالات أخرى غير التي قصدوها في البداية.

- ۲- الرحلة (The journey) ليست النتائج هي الأمر الوحيد الهام فالأسلوب، الطريقة،
 وسير الرحلة يعد أمرا على نفس القدر من الأهمية لدى القادة.
- ٣- الميراث (Legacy)يجب أن يتم الحكم على القائد من خلال الأحداث والمخططات على مدى سنة أو اثنتين أو حتى بعد مرور خمس سنوات، ومدى النجاحات التي حققها القائد في نهاية مدة قيادته.
 - ومن الكفايات الأخرى التي يضيفها. (آل ناجي، ٢٠٠٣) لمدير المستقبل:-
- -اتخاذ القرارات باستخدام أساليب النقنية الإدارية مثل بحوث العمليات وعمليات القرار والأساليب الكمية وغيرها .
 - -إدارة الصراعات بين الأفراد ومحاولة التوفيق بين أهداف المدرسة وأهداف المعلمين.
- استخدام الطرائق العلمية في التفكير، بحيث يصبح الأسلوب العلمي عادة يومية في ممارسته للأنشطة وحل المشكلات في المدرسة.
- تنقيح المعلومات المتدفقة بواسطة وسائل الاتصال المختلفة وتحديد مدى دقتها وموضوعيتها للاستفادة من هذه المعلومات في اتخاذ القرارات.
- ومن المهارات المطلوبة لمدير مدرسة المستقبل والتي يلخصها حافظ (۲۰۰۸، ص ۱۲۵–۱۲۷).
- القدرة على استخدام الحاسب الآلي في إعداد برمج تربوية، تهدف الى تصميم أنشطة علمية متنوعة لتمكين الطالب من تقويم حصيلته العلمية.
- القدرة على الاستماع والصبر وتحمل الآخرين، واحترام مشاعر الذين يعملون معه، والقدرة على التواصل باستخدام قنوات اتصال مختلفة داخل المدرسة وخارجها.
- إعداد المعلمين ليكونوا قادرين على استخدام الحاسب في تحضير الدرس واستلام الواجبات، وعرض الدرس.

- تصميم خطوات إجرائية لتقارير الأداء الخاصة للعاملين باستخدام أكثر من قناة تقويمية والاستعانة ببرامج الحاسب المختلفة.
- إكساب القياديين القدرة العملية على الإدارة المفتوحة التي تعتمد على المشاركة الفعلية لجميع العاملين في المدرسة والذين يتحملوا المسؤولية الكاملة لتحقيق الأهداف التربوية المحددة، ويشارك في اتخاذ القرارات المدرسية وحل المشكلات.
 - استخدام الأجهزة المتطورة التي تمكن من الإشراف الإداري المتميز مثل:

أجهزة الاتصال التي تمكن من كشف أماكن متعددة في المدرسة، أجهزة الهاتف في الفصول والمتصلة بغرف المراقب، أجهزة الدخول والخروج من المدرسة بواسطة كروت ممغنطة محددة ، وهذا ما يؤكده (Ellison, 1997) مع ضرورة التركيز على تقنيات الاتصالات والمعلومات الحديثة في الإدارة المدرسية، وضرورة إلمام الإدارة المستقبلية بالمهارة الفنية اللازمة للتعامل مع التقنيات الحديثة .

- ويضيف الحربي (٢٠٠٧، ص٧٨-٧٩) إن من الكفايات اللازمة لمدير مدرسة المستقبل أن يمتلك مجموعة من المهارات الأساسية وهي:
 - المهارات الذاتية: وتتصل بالسمات الجسدية والقدرات العقلية والصفات الشخصية.
- المهارات الفنية: وتتصل بالمعرفة العلمية والقدرة على تحمل المسؤولية والفهم العميق للأمور والحزم والإيمان بالهدف.
- ٣- المهارات الإنسانية: وتتصل بتكامل الشخصية والاستقامة والأمانة وفهم مشاعر
 الآخرين واتجاهات المرؤوسين.
- 3- المهارات الإدراكية: وتتصل بقدرة مدير المدرسة على فهم الترابط الذي يسود المؤسسة التربوية والنشاطات التي يقوم بها وإدراك العلاقات السائدة بين الأفراد وبين المؤسسة والمجتمع الخارجي.

ومن خلال ذلك ترى الباحثة إن إدارة مدرسة المستقبل تتطلب قادة لديهم القدرة على مواجهة التغيرات والتحديات الكبيرة، و يملكون القدرة والتصميم على النجاح . ولعل الدراسات ذات العلاقة بمدرسة المستقبل، تبين أن هذه المدرسة تنطلق من مبادئ منها، أن فريق العمل في هذه المدرسة يعملون كوحدة متكاملة يتعاونون لتحقيق الأهداف المرجوة ، وهذا يتطلب إدارة قادرة على تشجع العمل التعاوني لتحسين المخرجات التعليمية لتحقيق عدد من الوظائف الجديدة من خلال تنظيمها الإداري والجانب الفني والتي يمكن تحليلها ووصفها من خلال عناصره الإدارية المتداخلة والتي تتكون من التخطيط، والتنظيم، والتقويم، والرقابة، والتقويم.

المحورالسابع: وظائق إدارة مدرسة المستقبل:

التخطيط الإستراتيجي

هو بداية العمل الإداري، والسابق لأي قرار، والمحدد للتنفيذ لأنه القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى .

لذا أصبح لزاما على مدير المدرسة أن يستفيد من الأساليب العلمية الحديثة في الإدارة ومن هذه الأساليب التخطيط والذي يعتبر من العناصر المهمة والأساسية لمدير المدرسة حيث لا يمكن أن ينفذ أي عمل في مؤسسته التعليمية دون تخطيط مسبق له، وذلك تحقيقا وتنفيذا للأهداف المنشودة وصولا للنتائج الفعلية المتوقعة.

ويعرف التخطيط الاستراتيجي المدرسي أنه تلك العملية التي يقوم فيها مدير المدرسة والمشاركون له في عملية التخطيط بوضع تصور لمستقبل المدرسة، وتطوير الإجراءات والعمليات والوسائل الضرورية لتحقيق ذلك التصور المستقبلي في الواقع، وما يرتبط به من استجابة لتلك التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على العمل المدرسي (Brent&.Linda,1998,p462).

وبعرف التخطيط بأنه وظيفة الذكاء في الإدارة، حيث تشمل هذه الوظيفة على جميع المعلومات التي تحدد الأهداف والسياسات وتقرر الإستراتيجيات التي يجب أن تتبع.

ويعرف الآغا (٢٠١٣) التخطيط الإستراتيجي المدرسي بأنه تصور مستقبلي يقوم به مدير المدرسة والمعلمون من خلال دراسة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وتحليلها، والتعرف على نقاط القوة المتوفرة لدى المدرسة ونقاط الضعف التي تواجه المدرسة، لوضع الحلول المناسبة له؛ لتحقيق أهداف المدرسة والانتقال من الوضع الحالي إلى وضع أفضل في المستقبل.

ومن خلال ما سبق تعرّف الباحثة التخطيط الإستراتيجي المدرسي هو تلك العملية التي يقوم بها مدير المدرسة والمشاركون له في عملية التخطيط بوضع تصور لمستقبل المدرسة ، وما يرتبط به من الاستجابة لتلك التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية ، والمؤثرة في العمل المدرسي من خلال استخدام الموارد والمصادر بصورة أكثر فاعلية.

وقد شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين، وأثبتت التجارب التطبيقية للتخطيط الإستراتيجي أن المؤسسات التي تخطط إستراتيجيا تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط إستراتيجيا.

وتذكر العبري (٢٠١٠) إن التخطيط العلمي الجيد ضرورة لازمة للإدارة التعليمية بمستوياتها المختلفة، فهو الذي يحدد ما يجب عمله في ضوء الأهداف المراد تحقيقها وهو الدليل الملموس على تفكير الإدارة من خلال تبني مدخل الإدارة الذاتية فيتم بذلك تطوير الإدارة التعليمية ورفع مستواها فالإدارة الذاتية تطبق اسلوب اللامركزية مستمد من مستوى سلطة المدرسة.

وتشير الغافري(٢٠١٤) أنه لكي يستطيع مدير المدرسة القيام بمهامه الأساسية باعتباره قائدا تربويا في مدرسته لابد أن يكون عمله هذا في إطار واضح يبين سبيله نحو تحقيق أهدافه التربوية، الأمر الذي يتطلب منه التخطيط الفعال الذي يمكن المدرسة باعتبارها مؤسسة تربوية من الوصول الى غايتها.

وتذكر القرشوبي (٢٠٠٨) إن من مكونات التخطيط الاستراتيجي التي يجب على مدير مدرسة المستقبل العمل بها:

أولا: التحليل الإستراتيجي ويتضمن:

أ- التحليل الداخلي للبيئة: - ويتمثل قيام مدير المدرسة بمجموعة من الإجراءات التحليلية للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف؛ لتنفيذ العمل مثل إيجاد برامج إشرافية ملائمة، ووضع إستراتيجيات محددة في التعامل مع الأنشطة والبرامج المدرسية، دراسة النتائج الإيجابية والإستراتيجيات المقترحة فيما يتعلق بالمدرسة وإمكانياتها.

بناء العلاقات في البيئة الخارجي: - ويتمثل في التعرف على الفرص المتاحة للمدرسة من خلال بناء العلاقات في البيئة الخارجية للمدرسة والتي تساعد الإدارة المدرسية في مهمتها من خلال التخطيط للعمل المستقبلي والتعرف على التهديدات الخارجية التي تواجه البيئة المدرسية وتقديم الحاجات الحالية للمجتمع.

ثانيا: الخطة الإستراتيجية: – وتشمل الرؤية والرسالة والهدف فبعد أن يجد مدير المدرسة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على عمل المدرسة وبالتالي يساعد مدير المدرسة على وضع الرؤية المستقبلية من خلال وضع سيناريوهات مفتوحة في النظر للقضايا الحاسمة ؛ لتصور الرؤية المستقبلية للمدرسة التي تساعد المدرسة في تقرير ما يمكن أن تكون عليه في المستقبل من التحديث والتطوير ومن ثم رفع رسالة المدرسة لتحقيق مخرجات العملية التعليمية ووضع أهداف محددة ودقيقة تراعي متطلبات الخطة في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة .

ثالثا: صياغة الخطة الإستراتيجية: - ينبغي لمدير المدرسة أن يشرك أكبر عدد ممكن من أفراد المجتمع المدرسي في خطة المدرسة الإستراتيجية؛ لأن نجاح الخطة تعتمد بدرجة كبيرة على مشاركة العاملين في رسم وتنفيذ سياسة المدرسة مما يزيد من رضاهم عن العمل وحرصا على تنفيذ الخطة وفق الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف المنشودة.

رابعا: تطبيق الخطة الاستراتيجية: - يتم تطبيق الخطة عن طريق إشراك فريق التخطيط وأعضاء اللجان المختصة، والمسئولين في إدارة المنطقة التعليمية، وجميع موظفي المدرسة والآباء في تنفيذ أهداف المدرسة وتحديد المسؤولية عن تنفيذها والاستفادة من فريق العمل لضمان واقعية الخطة.

التنظيم

يعد التنظيم الحركة الثانية في العملية الإدارية بعد وظيفة التخطيط، فهو الأسلوب او العملية التي يتم بمقتضاها ترابط مجموعة من الوظائف لتنسيق علاقتها بالعمل وصولا لأهداف مشتركة حيث يسعى التنظيم كعملية إدارية إلى توزيع الأدوار والمسؤوليات بين أفراد التنظيم ويوضح نسق العلاقة الرأسية والأفقية بينهم.

وتعرف الرواحية (٢٠١٠) التنظيم بأنه العملية الإدارية يتم بموجبها تنسيق الجهود الجماعية والإقلال من التعارض الذي يمكن حدوثه أثناء العمل داخل المؤسسة التعليمية حتى يمكن تحقيق الأهداف الموضوعة على أحسن وجه.

كما يعرفها الجعافرة (٢٠١٣) بأنه عملية إرشاد الأفراد العاملين في التنظيم الإداري إرشادا سليما مبنيا على أسس علمية من أجل تحقيق أهداف منشودة.

وبالتركيز على التنظيم داخل المدرسة يمكن تعريفه بأنه " تلك العمليات التي تهدف إلى تحسين أداء المدرسة عن طريق تبسيط الإجراءات ، واستغلال الموارد استغلالا أمثل ، ويتم ذلك عن طريق تحليل العلاقات، وطرق العمل، وإجراءاته المرتبطة بالخدمات المقدمة (الغافري ٢٠١٤، ص ٤٩).

وبما أن المدرسة نظام اجتماعي، فهي تحتاج الى هيكل تنظيمي يتيح لإدارتها توزيع الأدوار والمسؤوليات سعيا لمساعدة الإدارة المدرسية على تحقيق أهدافها والتي يلخصها العازمي(٢٠٠٧) في محاور منها:

- انتظام العمل وانسيابه بسهوله ويسر بتحديد أنشطته ومراحله والقائمين به ومواقعهم.
- تحديد اختصاصات، ومسؤوليات كل إدارة وكل فرد، وطبيعة التعاون بينهم على نحو لا يقود الى التنازع في الاختصاصات أوالتضارب في السلطات.
 - الاستغلال الكفء للإمكانات المتاحة والحصول على أقصى طاقة إنتاجية منها .
 - تقليل عناصر التنافر والاحتكاك وتحقيق المزيد من التعاون بين الأفراد والجماعات.

- وأشار آل ناجى (٢٠٠٣) انه يجب على مدير المدرسة في التنظيم الإداري:-
- إدراك التأثير المتبادل الذي يحدث بين أي تنظيم والأنماط الإدارية التي تمارس.
- العمل على جعل المدرسة مؤسسة ديمقراطية للمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار ووضع الأهداف ورسم السياسات التربوية .
- تفويض بعض الصلاحيات إلى مساعديهم؛ تحقيقا لمبدأ اللامركزية وتدعيما لأسلوب الشورى في إدارة العمل المدرسي، حتى تتاح لهم فرصة أكبر في التخطيط لتطوير المناهج الدراسية والإشراف على المعلمين ورفع مستوى العملية التعليمية.
- زيادة قنوات الاتصال بين الإدارة المدرسية وإدارة التعليم بالمنطقة التابعة لها من خلال الاجتماعات بما يتيح لمديري المدارس لتوضيح رؤاهم، وعرض مقترحاتهم لتطوير العمل المدرسي.
- التنظيم الإداري الفعال لمدرسة المستقبل يجب أن يجاري التطورات الحديثة في التنظيمات المعاصرة التي تتسم بتقليص عدد المستويات الإدارية مع توسيع نطاق الإشراف ، وتقويض كبير للسلطة.
- إحلال الحاسب الآلي وجميع تطبيقاته محل العمل اليدوي في جميع العمليات الإدارية والمالية والبحثية وغيرها والعمل تجاه تكوبن المدرسة الإلكترونية.
- تغيير اتجاه الاتصالات في الهرم الإداري من الاتصالات في المنظمات التقليدية التي إما أن تكون صاعدة الى قمة الهرم أو هابطة إلى قاع الهرم الإداري على شكل أوامر وتعليمات، إلى اتصالات رأسية وأفقية وفي كل الاتجاهات في المنظمة مما يؤدي إلى تكوين فريق عمل يساعد بعضها البعض ولها سلطتها التي تستمدها من المعرفة والمهارة وليس من المناصب الإدارية.
- إدراك العلاقة بين التقنية المستخدمة في العمل وبين الموظفين ، فإدخال التقنية المتطورة يؤثر على نوع العاملين وعددهم، كما تؤتر التقنية على التنظيم غير الرسمي، فتنشأ مصالح جديدة للأفراد وتهدد مصالح الآخرين فتتكون مجموعات غير رسمية لمقاومة إدخال

التقنية، ويتطلب الأمر من القيادة الإدارية للمدرسة اتخاذ الأساليب الإدارية المناسبة للتعامل مع مثل هذه المواقف. ويمكن رصد بعض الأنشطة التنظيمية بصفة عامة:

- الإلمام التام بالقوانين واللوائح والتشريعات والقرارات التي تنظم العمل بالمدرسة والمرحلة التي تنتمي إليها.
 - عداد وتنسيق الجداول الدراسية بمختلف أنواعها ومستوياتها، وفقا للموارد المتاحة.
- تنظيم سياسات القبول بالمدرسة، والتحويل منها وإليها، ورسم سياسات التوسع أو النمو المدرسي.
 - وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بعد تقويم قدراته وامكاناته واستعداداته.
- إعداد مستلزمات العمل، وإعداد الترتيبات اللازمة لتنفيذه، سواء فيما يتعلق بالقوى البشرية، أو الاعتمادات المالية، وغيرها.

ومن هنا يتضح إن التنظيم هو تقسيم أوجه النشاط لتحقيق الخطط الموضوعة والأهداف المرجوة وبالتالي يحقق التنظيم للإدارة المدرسية فوائد كثرة منها إنه يحدد العلاقات بين العاملين بشكل منظم ووا ضح لجميع العاملين حيث يوزع الأعمال والأنشطة بشكل عملي ومنسق كما أنه يقضي على الازدواجية في الاختصاصات.

اتخاذ القرارات

يعني عملية اتخاذ القرار هو الاختيار القائم على أسس موضوعية لبديل أفضل من بين بدائل عدة متاحة لتحقيق هدف محدد في ظل ظروف معينة. ويوجد القرار فقط عندما توجد فرصة اختيار بديل من بين بدائل عدة وألا تكون العملية امتثال لأوامر أو لضغط الظروف (اندرواس وآخرون،٢٠١٢).

وتأتي أهمية عملية اتخاذ القرار من كونها عملية تتخلل كافة العمليات الإدارية الأخرى فعند ممارسة التخطيط لا بد من اتخاذ القرارات في كل مرحلة من مراحلها، سواء كانت تتصل بوضع الأهداف أو برسم السياسات والبرامج وتحديد الموارد الملائمة كما أن وظيفة التنظيم لا بد

أن تستند إلى قرارات بشان نوع التنظيم وحجمه وتقسيمه، وما يتصل بالعاملين فيه. ووظيفة الرقابة، التقويم تتطلب اتخاذ قرارات تتعلق بتحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال والتعديلات التي ستجري على الخطة، وتصحيح الأخطاء (العازمي،٢٠٠٣).

يضيف العازمي(٢٠٠٣) أنه يمكن الحديث عن ثلاثة أقسام توضح أهم المهارات اللازمة لمدير المدرسة في مجال اتخاذ القرارات منها:-

1-مهارة وضع الأهداف العملية: وذلك من خلال الحرص على فهم أهداف المدرسة التي يعمل بها وتوضيحها للمعلمين مع الأخذ بأهداف المدرسة بعين الاعتبار عند اتخاذ قرارات معينة، وتوضيح معايير قياس الأداء لجميع العاملين بالمدرسة، والتمييز بين القرارات الأساسية والقرارات الروتينية، وأن يمتلك مدير المدرسة القدرة على تحديد أهداف دقيقة لنفسه.

٢-مهارة تحديد المشكلة وجمع الحقائق : وذلك من خلال تحديد المشكلة بسهولة ووضوح.

مع قدرته على اكتشاف انعكاسات المشكلة على أوضاع المدرسة.

٣-مهارة اتخاذ القرارات والقيام بالعمل: وذلك من خلال تحديده لعدة بدائل لحل المشكلة، وقدرته على إقناع العاملين بالقرارات التي يتخذها مع الالتزام الدائم من جانبه بالقرارات التي يتخذها ومشاركته للعاملين في اتخاذ القرارات مع تحديد خطة عمل ؛ لتنفيذ القرارات وتقويمها، والنتائج التي تترتب عليها.

ويتضح من ذلك أن القرار عملية متشابكة ومركبة تستند الى معلومات من مصادر مختلفة ويقوم على الحقائق والمعلومات، وهذه يجب أن تكون خاضعة للاختيار لبيان مدى صدقها من عدمه.

التقويم:

التقويم وسيلة يتمكن بها مدير المدرسة من الوقوف على حسن سير العملية التعليمية، ومدى تحقيقها لأهدافها، ومدى نجاح جهودها وتحسينها وتطويرها، كما يتطلب منه إشراك

العاملين معه والتلاميذ وممثلي الآباء والبيئة، مع اهتمامه بأن التقويم يبدأ من بداية العمل ويستمر حتى نهايته، مع الاعتماد على تصحيح الأخطاء والانحرافات أولا بأول (الغافري،٢٠١٤، ٥٢).

وترى الباحثة أن هذه الخطوة تتطلب من مدير المدرسة المراجعة الإستراتيجية لتطبيق الخطة وجود دورية للتأكد؛ من مدى ارتباطها بأهداف المدرسة ، لتكون متجاوبة ومتجانسة مع الحاجات الواقعية للعمل المدرسي اليومي كما يجب عليه ان يشارك العاملين في رسم سياسة المدرسة في وضع الخطة القائمة على مبدأ المشاركة؛ للوصول الى الأهداف في أقل جهد ووقت ممكن، بإعطائهم صوره واضحة بأن التقويم يساعدهم على التطوير؛ للوصول الى جودة التعليم والتعلم؛ مما يمكنه من وضع رؤية مستقبلية لمؤسسته التعليمية.

وتحتل عملية التقويم مكانة هامة في عملية الاتصال التربوي، ففي مجال التربية يعرف التقويم بأنه العملية التي يحكم بها على مدى نجاح العملية التربوية في تحقيق الأهداف المنشودة.

ويذكر عطوي (٢٠١٢) إن التقويم عملية منظمة وهدفه تحديد مقدار التغيير في سلوك الأفراد المشمولين بالتقويم وإصدار قرارات وأحكام لتحسين الأداء والسلوك والإنتاج.

وتشير العبرية(٢٠٠٩) إن الولايات الأمريكية قد اهتمت بمسألة المتابعة والمساءلة وذلك تحت إشرافها ومشاركة المعنيين بالتعليم من المجالس المختلفة، وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع حيث يجري تطبيق وربط الثواب والعقاب بالنتائج، والإنجازات للمؤسسات، والأفراد العاملين بها من إداريين ومعلمين وفنيين، كما أن المدارس المستقلة في قطر ملزمة بتقرير سنوي توضح فيها مدى تحقيقها للأهداف التربوية والإدارية والمالية المنصوص عليها في العقد مع تقييم دوري يتبع فيه منهجية إستراتيجية تعنى بإنجازات المدرسة ومستوى تطورها للكشف عن أوجه النجاح وتعزيزها، وإبراز جوانب القصور في مجالات معينة وإصدار الأحكام، والتوصيات العلمية؛ لمعالجة التربوي والتعليمي.

ونستطيع الاستفادة من هذه التجارب من خلال الوقوف على مدى تحقيق البرامج التربوية لأهدافها المحددة في الخطة ومعرفة مواقف القوة والضعف، والمساعدة في اتخاذ القرارات لاختيار أفضل البدائل الممكنة، وذلك عن طريق توفير البيانات والمعلومات المطلوبة مع استخدام وسائل رقابية مناسبة للتعرف على الانحرافات الأفراد ومحاولة تقويمها.

تجهيز المبنى المدرسي وتهيئته:

يعتبر المبنى المدرسي أحد العناصر المهمة للعملية التعليمية فهو يشترك مع المنهج والمعلم في كونهم الركائز المهمة التي تساعد الطالب على الاستفادة من أوجه النشاط التعليمي والتربوي، وبقدر ما تتوفر فيه من الخصائص التربوية ما يمكنه أن يحقق البيئة المساندة للإبداع والابتكار، وحتى يتحقق ذلك يتطلب أن تتوفر في المبنى المدرسي جميع المواصفات التربوية ، والخدمات المتنوعة التي تراعي المرحلة العمرية التي يمر بها الطلاب.

ويذكر المؤتمر التربوي الأول الذي عقد في العاصمة طرابلس في الجمهورية العربية الليبية ١٩٩٨ والذي يحمل عنوان (رؤية مستقبلية للتعليم في الوطن العرب) إن مبنى مدرسة المستقبل يجب أن يكون وفق النموذج التالي:

- ان تتوافر في المبنى المدرسي مختلف متطلبات العملية التربوية والتعليمية.
 - وأن يكون ذا مواصفات وجودة عالية.
 - وأن يستفاد منه في تنفيذ أنشطة المجتمع المحلى.
- وأن تكون مواصفات الأثاث المدرسي مناسبة واقتصادية ومراعية للمستوى العمري لطلابها.
 - وأن يسهم المجتمع المحلى في تحديد موقع المبنى المدرسي .
- وأن تكون مرافقه ملبية لحاجات الطلاب حسب مستوياتهم التعليمية (وزارة التربية والتعليم والمعارف العرب، ٢٠٠٠).

ويذكر مصطفى(٢٠٠٥) إن المبنى المدرسي لمدرسة المستقبل يجب أن يكون وفق النموذج التالى:

- يؤخذ في الاعتبار إجراءات الأمن، والسلامة في تصميم الممرات والسلالم والمخارج بما يتناسب مع حجم المدرسة وعدد طلابها، وتصميم مخارج للطوارئ وسلالم معزولة عن محيط المبنى الداخلي.

- تخصيص مساحات خضراء كافية لكي تكون متنفسا للطلاب في أوقات الراحة.
- مراعاة الاتجاهات الأربعة في تصميم المبنى وفتحات النوافذ بحيث تكون هذه الفتحات باتجاه الشمال فيما عدا البعض منها.
- تجهيز المبنى المدرسي بكل المتطلبات في حالة حدوث كوارث أو حروب بحيث يكون ملجأ لجميع أفراد المجتمع المدرسي.
 - إيجاد خصوصية للطلاب والإدارة عند الدخول والخروج من وإلى المبنى المدرسي.

ويرى جمل والرميثي(٢٠٠٦) إن أبنية مدرسة المستقبل يجب أن تكون جميلة ومريحة تحوي وسائل الأمان اللازمة؛ للمحافظة على أرواح العاملين فيها، ويتيح للتلاميذ ممارسة النشاطات المختلفة وتهيئ فرص تنفيذ البرامج التعليمية المستقبلية في ظل الحضارة الرقمية وفعاليات عصر المعلوماتية تلك التي سوف تخطط وتنشأ من خبراء يدركون قيمة السهولة واليسر في الاتصال والتنقل وجمال الشكل والراحة النفسية في مثل هذه الأبنية العامة وأثر ذلك كله في نفسيات الأطفال وفي البرامج التعليمية المطبقة فيها.

ويضيف أندرواس وآخرون (٢٠١٢) إن في مدرسة المستقبل لن يكون المتعلم مرتبطا بغرفة الفصل الدراسي ، بل قد يكون في الحقل أو ملعب المدرسة أو حديقتها ، أو في المعمل أو المكتبة، وربما في البيت ، وربما تشترك أكثر من مدرسة قي نشاط تعلمي عن بعد فيسود مفهوم إدارة الصف الذي يرمى إلى جعل الصف بيئة مناسبة للتعلم وحافزا عليه.

ومع تزايد الاهتمام بالمبنى المدرسي لكونه أحد المستلزمات الأساسية لتنفيذ أنشطة العملية التربوية قدمت الأردن تصورا مستقبليا لما ينبغي أن يكون عليه مبنى مدرسة المستقبل وذلك في المؤتمر التربوي الأول في مدينة طرابلس بليبيا في ديسمبر ١٩٩٨ ويتضمن مايلي:-

- تطوير نماذج أبنية مدرسية وطنية قليلة الكلفة نسبيا وذات كفاية عالية .
 - رفع كفاية استخدام المبنى المدرسي وتسهيلاته.

- تطوير جيل من البناء المدرسي يراعي الظروف البيئية ومستجدات العملية التعليمية التعليمية ويقدم نموذجا جميلا من الحجر المنتسب للبيئة التي يوجد بها.
- تعزيز النظام الحاسوبي، وتطوير استخداماته لغايات تنفيذ الصيانة الشاملة المتكاملة للأبنية المدرسية.
 - تطوير الصروح من المبانى المدرسية ذات الجذور التاريخية .
- المشاركة الطلابية، والمجتمعية المحلية من إجراء الصيانة الخفيفة للمبنى المدرسي وتجميل المدرسة.
- الإرشاد والتوجيه التربوي المستمرين للطلبة بما يحقق المحافظة على البناء (وزارة التربية والتعليم والمعارف العرب ٢٠٠٠٠).

وتضيف كنى (٢٠٠٤) مقترحا لنموذج مبنى مدرسة المستقبل وهو:

- استخدام الخامات المحلية مع مراعاة جودة البناء المدرسي .
- توفير قاعات للنشاطات المتعددة، وقاعات تسمح باستخدام التعلم التعاوني على شكل مجموعات.
 - ملاعب رياضية مجهزة.
 - مركز لمصادر التعلم متطور.
 - مطعم يقدم أفضل الوجبات.
 - غرف مجهزة ومريحة للمعلمين وأعضاء الهية الإدارية والفنية.
 - فصول حديثة ومجهزة وذات كثافة طلابية حسب المعايير التربوية السليمة.

ويشير المعمري (٢٠٠٨) إن المبنى المدرسي في سلطنة عمان تم تطويره؛ ليتلاءم مع التطورات الحديثة والاتجاهات التربوية الجديدة وتطبيق النظام الأساسي بتجديداته حيث تم إضافة مرافق لم تكن موجودة من قبل مثل مركز مصادر التعلم ومختبرات الحاسوب، وغرف المهارات

الحياتية وتجهيز غرف المعلمين مع توفير أجهزة ومعدات تعليمية حديثة من أجل دعم التدريس والنهوض به للمواد الدراسية المختلفة وتشجيع المتعلمين على التعلم الذاتي.

وتري الباحثة إن تصميم وبناء نموذج مدرسة المستقبل يجب أن يكون منسجما مع الوسط المعماري المحلي الذي يوجد في إطاره وقابلا للتوسع وفقا لحاجات المستقبل، وأن يشترك في تصميمه فريق مستنير من التربوبين ذوي الخبرة الواسعة في مجال التدريس، والإدارة والمختصين في مجال الاقتصاد والاجتماع، لمعرفة الاحتياجات النفسية والفراغية للطالب والمعلم وتوفير مناخ بيئي يساعد على التركيز ولبناء جو يغذي التفكير للمعلم والطالب ويسمو به إلى درجة أعلى من مستوى استدعاء المعلومات وترجمتها. ويؤخذ رأي الطلاب في احتياجاتهم وتطلعاتهم العلمية؛ لجعل التعليم لهم متعة وراحة في ممارستهم الأنشطة المختلفة لتنفيذ البرامج التعليمية المستقبلية في ظل التكنولوجيا الرقمية والموائمة مع متطلبات العصر، مع تزويد مصادر التعلم بخدمات التكنولوجيا الاتصال والمعلومات للدخول على المكتبات العالمية عن بعد.

تطوير المناهج الدراسية وطرائق التدريس:

طرأت مؤخراً تغييرات واسعة على مجال التعليم، وبدأ سوق العمل من خلال حاجاته لمهارات ومؤهلات جديدة يفرض توجهات، واختصاصات مستحدثة تلبي حاجات الاقتصاد الجديد.

فإن المناهج التعليمية خضعت هي الأخرى لإعادة نظر؛ لتواكب المتطلبات الحديثة، والتقنيات المتاحة، مثل التعليم الإلكتروني، والتعليم المباشر الذي يعتمد على الإنترنت.

والتجربة اليابانية أفضل دليل على ذلك، فالمناهج التعليمية والأنظمة التربوية مسؤولة عن يقظة المجتمع وتقدمه الثقافي، ولكن الرقي الإداري تخطيطا، وتنظيما، وتطبيقا وتدريبا، وتطويرا، لا يتحقق إلا إذا أسهمت المناهج التعليمية والبرامج التدريبية في تطويرها المستمر، واستفادت الأمة من خبرات وتجارب الأمم الأخرى (العازمي،٢٠٠٧).

لذا فإن الاهتمام بالمناهج الدراسية وطرائق التدريس يعتبر النصف الآخر المكمل لعمل إدارة المدرسة حيث تشتق هذه المناهج من فلسفة المجتمع وتوجهاته المستقبلية مع مراعاة

التطورات العالمية والتحديات الإقليمية والمحلية، مع مراعاتها للانفتاح الحضاري؛ حيث تمثل المناهج التعليمية بؤرة الاهتمام في النظم التربوية بالدول العربية ففي إطارها تنكشف الرؤى والأهداف بصورة أكثر وضوحا.

ويوضح العبري (٢٠١٠) إن تطوير المنهاج يتم على مجموعة من الخطوات منها:

-تحديد إستراتيجية التعليم: بوضع إطار لسياسات تعليمية تستهدف المحافظة على تكامل وتوقيت مناسب يتم توجيهه الوجهة الصحيحة.

- دراسة الواقع الحالي في ضوء الاستراتيجية المرسومة حيث تتضمن هذه الدراسة طرق التدريس ووسائله وأساليب التقويم، وإعداد المعلم والإداري وتدريبهما.

ويشير آل ناجي(٢٠٠٣) إن تطوير المناهج الدراسية وطرائق التدريس يجب أن يواكب الانفجار المعرفي والفيض الهائل من المعرفة وتراكمها السريع وأهمية الاختيار المناسب للمناهج منها بحيث تعمل الإدارة المدرسية على تطبيق مناهجها وطرائق التدريس وتطويرها باستمرار؛ حتى تكون أنواع التعليم وأساليبه مؤدية فعلا لتحقيق الأهداف التي تعمل الإدارة المدرسية على تحقيقها.

كما يجب على الإدارة المدرسية في تطويرها للمنهج الدراسي أن تراعي خصائص البيئة الاجتماعية ومطالب المجتمع وتبحث عن مشكلاته وتضع لها الحلول في صيغة المنهج بحيث تعود الطالب على العادات الحسنه وتغرس في نفسه حب الأصالة والتفكير والاعتماد على النفس وتعوده على النظام في حياته الخاصة والعامة مع إدخال التعليم اليدوي والمهني والربط بين المناهج والعمل والإنتاج ، والتعرف على المجتمع العربي ودراسة أوضاعه من خلال ضرب الأمثلة في تدريس بعض المقررات مثل: التاريخ والجغرافيا كما يجب أن تراعي الإدارة المدرسية استخدام التقنيات الحديثة في عرض ومراجعة المنهج مثل تقنية الحاسوب وغيرها.

ويضيف يعقوب (٢٠٠٥) أنه يقع على عاتق مدير المدرسة بحكم موقعه ومسؤوليته أن يتابع تنفيذ المنهج بمفهومه المتطور، وبعمل على توفير كافة الإمكانات والوسائل التعليمية التي تعين على تنفيذه، وتمتد مسؤوليته عن المناهج؛ لتطويرها لتتمشى مع تحقيق الحاجات والأهداف والظروف المتغيرة في المجتمع، ببحثه لأفضل الطرق التي تعين معلميه على التطوير.

ويلخص عطوي (٢٠١٢، ص١٨٢) دور مدير المدرسة في عملية تطوير المنهاج الدراسي فيما يلي:

- جمع المعلومات من خلال ملاحظة المعلمين والطلبة، وأولياء الأمور حول نواحي قصور المنهاج الدراسي، وتوثيقها وإعداد تقارير خاصة بها لذوي العلاقة.

- تحليل نتائج الطلاب الفصلية والسنوية وتحليل أداء المعلمين واستخلاص ما تنتج عنه من قصور في المناهج الدراسية وتوثيقه.

- التعاون مع جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنهج للحصول على معلومات دقيقة موثقة عند الاستجابة على الاستطلاعات والدراسات أو التجارب الخاصة للوقوف على ملائمة المناهج الدراسية وحاجتها للتطوير.

- تشجيع المعلمين على الاحتفاظ بسجلات خاصة يدونون فيه ملاحظاتهم حول جميع أوجه القصور في المنهاج، ومقترحاتهم لمعالجتها.

ويؤكد علماء التربية وخبراء التعليم على ضرورة تطوير المناهج الدراسية في جميع المراحل لمواجهة التحديات المستقبلية والمتغيرات المجتمعية على اعتبار أن تطوير المناهج الدراسية يرتبط بالتغيرات التي تطرأ على المجتمع؛ لذا ينبغي إعداد مناهج علمية وتربوية مميزة قادرة على التعامل مع مشكلة المستقبل فالمناهج تشكل المحور الرئيسي لكيف التعليم وجودته (مصطفى، ٢٠٠٥).

ويوجز آل ناجي (٢٠٠٣) ملامح عامة يستند إليها منهج مدرسة المستقبل يجب مراعاتها ويمكن إيجازها فيما يلي:

- الثوابت التي لا يمكن المساس بها التي تقوم على أساس تطبيق الشريعة الإسلامية في الحياة وغرس أنماط سلوكية وقيمية مقبولة.

- تضمين المناهج الدراسية موضوعات إجبارية تتعلق بالأهداف العامة الموحدة للمنهج وموضوعات اختيارية تلبى حاجات الطلاب والفروق الفردية بينهم.

- إشراك المختصين في مجالات الاقتصاد والاجتماع في إعداد مناهج مدرسة المستقبل سعيا لتلبية حاجات المجتمع المختلفة.
- أن يقوم المنهج على أساس فلسفة واضحة للتربية، وأن يكون واسعا وشاملا ، وأن يتسع للفروق الفردية بين الطلاب، وأن يعني بتشجيع الموهوب، وأن يهيئ الفرصة للخبرات التعليمية ، لتعزز بعضها البعض بحيث يتحقق نمو الخبرات واستمرارها، وأن يزود المعلم بوسيلة تمكنه من معرفة دوره بالنسبة للنظام الكلي وأن يتم مراجعته وتقويمه بصفة مستمرة .
- يجب أن تكون للنشاطات التدريبية والتجارب في منهج مدرسة المستقبل مكانة مهمة بما يخدم الطلاب ويربط معارفهم ومعلوماتهم بالحياة والبيئة المحلية. ويجب أن تساعد مناهج مدرسة المستقبل في إعداد الطلاب على إتقان أكثر من طريقة للتعلم كالتعلم التعاوني، والتعلم الاستكشافي والتعلم الابتكاري وأن تتيح للطلاب القدرة على المبادرات الذاتية للمشاركة الإنتاجية.
- يجب أن يراعي منهج مدرسة المستقبل الارتباط بالعصر والملاءمة للواقع الاجتماعي من خلال احتوائه على تطبيقات عملية واستخدام التقنيات الحديثة في عرض ومراجعة المنهج مثل تقنيه الحاسوب.
- يجب إدراك أن الكتاب في مدرسة المستقبل لا يزال أحد وسائل فهم المادة ، كما أنه مرشد للمعلم لفتح آفاق المعرفة المباشرة من منابع المعلومات الإلكترونية، حيث يبرز الكتاب الإلكتروني الذي يشبه الكتاب العادي لكنه ويتضمن شاشة عرض بدلا من الورق، بحيث يمكن وصل الكتاب بالحاسوب وشحنه بمجموعة كتب يمكن وصلها بمواقع متخصصة في شبكة المعلومات.
- العمل على جودة التعليم في المدرسة وتعميقه مع مراعاة كلفته من خلال التركيز على المعرفة وأدواتها والاستفادة من تقنيات المعلومات ووسائل الاتصال الحديثة وتسهيل عملية استخدامها.

وتذكر العبرية (٢٠٠٩) أن المؤتمر التربوي الأول، ١٩٩٧ بجامعة السلطان قابوس قد خرج بعدد من الأسس التي يجب مراعاتها من قبل مخططي مناهج مدرسة المستقبل منها:

- تطوير مناهج التعليم أهدافا ، ومحتوى وطرائق تدريس، وأساليب تقويم، بحيث تكون أكثر وظيفية على مواجهة التحديات المستقبلية .
- تحديث المناهج الدراسية مما يجعل محتواها يواكب منجزات الثورة العلمية الكبرى التي يعيشها عالم اليوم الثورة الذرية، وثورة غزو الفضاء، وثورة التكنولوجية، لأن تلك الثورات تمثل تحديات المستقبل.
 - تعزيز مناهج التربية البيئية في مختلف مراحل التعليم والتخصصات.
 - تعميم تدريس المعلوماتية، في جميع مراحل التعليم وفي مختلف التخصصات.
- إيلاء الأنشطة المدرسية واللامدرسية مزيدا من الاهتمام والرعاية لدورها الفعال في تتمية جوانب الشخصية.
- اعتماد طرائق التدريس الحديثة في العملية التعليمية، وبخاصة في مجال العلوم الشرعية واللغة العربية.

وتعقد الخليفة وآخرون (٢٠٠٥) مقارنة بين المنهج التقليدي ومنهج مدرسة المستقبل وهي:

- إن مناهج مدرسة المستقبل تنساب المعلومات من جانب واحد بينما منهج مدرسة المستقبل هناك تفاعل تعليمي من الجانبين الطالب ومعلمه، والطالب وزملائه، والطالب والحاسوب.
- المنهج التقليدي تعليم فردي بينما منهج مدرسة المستقبل تعليم تعاوني، من خلال المجموعات الصفية، أو المنتظمة باستخدام شبكات الاتصال او بالأقراص المدمجة التفاعلية.
- المنهج التقليدي تعلم له صفة الإجبار عن طريق الحصص والمحاضرات والاستيعاب. أما منهج المستقبل هو تعلم طريق الإتقان الذاتي للمعلومة والاستفادة منها في مواقف أخرى .
- -المنهج التقليدي متجانس في الطرائق، والإستراتيجيات والطلبة، بينما منهج المستقبل متنوع في الطرائق والإستراتيجيات واحترام الميول والاستعدادات.

- المنهج التقليدي محتواه ثابت وبطئ التغير بينما منهج المستقبل محتواه شديد التغير، ومتجدد، ومتنوع.
- المنهج النقليدي يعتمد على التلقين والحفظ ، بينما منهج المستقبل يهتم بالتفكير وبالذات التفكير الناقد والابتكاري.

ويتضح من ذلك أن النظام التعليمي في مدرسة المستقبل يعتمد على مناهج دراسية تتفق مع احتياجات خطط التنمية في العقود القادمة، وتنسجم مع التربية المستقبلية؛ لتربية أجيال تتميز بالإبداع في جميع المجالات ومهيأة لدخول سوق العمل، وأهم ما يميز المناهج في مدرسة المستقبل هو الوضوح والتكامل من ناحية، والوصول على اكتشاف الحقائق العلمية وتفجير الطاقات العقلية للطلاب، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من إستراتيجية تعليمية واضحة.

أما عن أساليب التدريس في مدرسة المستقبل فيذكر مصطفى(٢٠٠٥) إنها وسائل يتبعها المعلم من أجل إيصال المعلومات للطلاب بطريقة مباشرة من خلال المناهج الدراسية وغير مباشرة من خلال التعلم الذاتي والأنشطة الدراسية لذا فإن أساليب التدريس في مدرسة المستقبل ليست منفصلة عن المواد العلمية أو بعيدة عن إدراك الطلاب ، بل هي جزء متكامل من المواقف التعليمية التي تشمل قدرات الطلاب وحاجاته والأهداف التي ينشدها المعلم من المواد العلمية التي يقوم بتدريسها.

وسائل التدريس يجب أن تساعد الطلاب على تفجير الطاقات الإبداعية والابتكارية باستخدام طرق وأساليب متنوعة كأسلوب حل المشكلات، وأساليب الاستثارة الفكرية والمحاكاة والخيال العلمي، والربط بين المعارف العامة والمهارات الفنية، والمزاوجة بين الخبرات الشخصية والعلمية والأكاديمية.

إن التحديات المعلوماتية هي أبرز التحديات التي نواجهها في بناء مناهج المستقبل، ولن يتحقق لنا مواجهة هذا التحدي ونحن نجلس في مواقع المستهلك، وإن كل معدات العالم المتقدم لا يمكن ان تحقق لنا تقدما إذا لم يكن الإنسان مبدعا لذلك التقدم وإن ما سيحصل في السنوات القادمة هو انفجار حقيقي ينتج عنه تضاعف كثافة العلم كل أربع سنوات، مما يترتب عليه تقادم المعارف وانخفاض قيمة ما يتم اكتسابه في مؤسسة التعليم لذا أصبح ضروريا أن تعى مناهج

المستقبل تزويد الطلبة بأكبر قدر من المعلومات في أقصر وقت ليس له من أهمية تعادل أهمية تعليمهم كيف يستعملون تلك المعلومات استعمالا فعالا ومفيدا وأن يكونوا قادرين ليس فقط التكيف مع السرعة غير العادية لها ، بل قادرين على الاستجابة النقدية والمبدعة لها (الخليفة وأخرون، ٢٠٠٥).

ونستخلص ما سبق إن مناهج مدرسة المستقبل لا يقوى على تنفيذها إلا المعلم الكفء، المؤهل أكاديميا وتربويا وتكنولوجيا وإن تطوير المناهج يتطلب جهدا من قبل التربويين وأصحاب القرار السياسي للتوصل إلى مناهج علمية وتربوية مميزة قادرة على التعامل مع المشكلات المختلفة واضعة الحلول المناسبة لها وملائمة لقدرات المتعلم.

لذا فإن دور الإدارة المدرسية هو التنوع في المناهج الدراسية لكي تكون موافقة مع قدرات الطلاب وإمكانياتهم من اهتمام بالمتفوقين والموهوبين ومتوسطي الإعاقة وبطيئي التعلم وأن ترتبط هذه المناهج بحياة الطالب ومشكلات المجتمع ومناسبتها لمستوى نضج الطلاب وإسهامها في تتمية الميول العلمية مع توفير كادر متميز من المعلمين المحققين لجودة عالية في التعليم مراعية استخدام التكنولوجيا الحديثة المتطورة في المحتوى وطرائق التدريس.

كما يجب على مدير مدرسة المستقبل أن يتكيف مع عصر المعلومات مع تلبية حاجات الطلاب بأن يتعلموا كيف يتعاملون مع المعلومات، وتبادلها كما يجب عليه أن يراعي في مناهج مدرسة المستقبل جودة التعليم من حيث الأحداث اليومية، والتغيرات المتلاحقة للمحتوى، وربطها بسوق العمل والإنتاج، مع الاستفادة من التقنيات الحديثة لذا يجب أن تكون عملية تطوير المناهج عملية مستمرة مبنية على أسس واضحة محافظة على خصائص الأمة في جميع النواحي الثقافية والقيمية والعقائدية في نظام مساير لمتطلبات العصر الحديث متطورا بتطور التكنولوجيا العصرية.

تنمية المعلمين والعاملين وتطويرهم:

تعد التنمية المهنية من أحد الأساليب التدريبية التي تهدف الى تطوير العاملين بالقطاع التعليمي ورفع مستواهم التدريسي مع النهوض بمستواهم التعليمي ككل (الغافري، ٢٠٠٩).

وإن من أهداف إدارة مدرسة المستقبل هي رعاية جميع العاملين في المدرسة بما فيهم من المعلمين مع إيجاد قناة مفتوحة للمعرفة للحصول على المستجدات التربوية، والتكنولوجية المتطورة، ومساعدتهم على النمو المهني، والعلمي والثقافي واستخدام الأساليب القيادية التي تحفزهم على العمل المنتج من خلال الحوافز المادية والمعنوية.

لذا فإن المعلم يعتبر أهم متغير تتعامل معه الإدارة المدرسية في تنظيم المدرسة لتحقيق أهدافها، وعليه ترتكز منطلقات العملية التعليمية في جميع المراحل الدراسية وكلما نجح في تنمية المستوى التعليمي للطلاب ارتفعت مستويات المعرفة، ومن ثم يرتفع مستويات الإنتاج القومي العام، والذي بدوره ينعكس على زيادة دخل المجتمع، وبالتالي تتحقق الرفاهية الاجتماعية.

وإذا كان تحسين الإدارة التعليمية يمثل توجها مستقبليا بحد ذاته، فإن تجويد أساليب اختيار المعلمين، وتدريبهم وإعدادهم، وتنميتهم يعتبر توجها مستقبليا جوهريا في هذه الحقبة المتسارعة التغير والتطور من حقب التاريخ (العازمي، ٢٠٠٧).

ويذكر (آل ناجي،٢٠٠٣، ص٢١٤، ٢١٥) أنه يجب على إدارة مدرسة المستقبل أن تعى:

- أهمية امتلاك المعلم للثقافة المعلوماتية، وللكفايات التقنية والمعلوماتية، والاتصال مع إحداث تغيرات أساسية في طرائق التدريس .
- إدراك المعلم أن دوره في تقديم الخدمات النفسية والتوجيه المعنوي لتلميذه، مع تهيئة المناخ ذي الطابع المستقر الذي يوفر لهم الثقة بالنفس والتسامح والاعتدال في دينهم والفهم الجيد لطبيعة تلاميذ مدرسة المستقبل، وخصائصهم التي تؤثر في تعلمهم ودوافعهم وفهمه لطبيعة المجتمع الذي يعيشون فيه، مع إدراكه للمتغيرات العالمية الجارية.
- إدراكه أنه لن يكون مصدر المعلومات الوحيد وإنما تشترك معه مصادر أخرى عبر قنوات الاتصال الحديثة وأن المعلومات لن تكون غاية في حد ذاتها بل سيكون التركيز على كيفية تقويمها وتوظيفها في مواقف جديدة.

- إعطاء المعلم حرية أكثر في اتخاذ القرار التي تتعلق بنموه المهني وممارسته المهنية على اعتبار أن ذلك جزءا من تمهين التعليم .
- يجب إدراك أن معلمي مدرسة المستقبل يمثلون مزيجا متنوعا يشمل متخصصين في المعلومات الحديثة وقادة في المجتمع وخبراء في مجالات محددة، ورجال أعمال، ويمتلك الخبرة في طرق البحث عن المعلومة وليس في المعلومة ذاتها، وخبيرا في أساليب التعليم فهو ليس ملقنا لتلاميذه، بل منظما ومنسقا لبيئة التعلم، ومحفزا ومشجعا لتلاميذه على الاستقلال الفكري.
- الاهتمام بالمعلم واعتباره خبيرا تربويا يتمتع بدرجة كبيرة من الابتكار والمبادأة قادرا على أن يفكر بنفسه في الأهداف التربوية، مع تطويره للبرنامج التعليمي لتحقيق تلك الأهداف، وأن تكون لديه معلومات مهنية ومهارات وكفايات مناسبة تمكنه من انتقاء وتنظيم مواد التعليم.

ونستنتج من ذلك أن مدير المستقبل أن مهنته تتطلب امتلاكه الكفايات معرفية ومهنية وإنسانية وخبراته التربوية لا بد من تحديثها من خلال برامج التدريب.

و يرى حافظ، (٢٠٠٨، ص٢٠١، ١٠٨) إن على مدير المستقبل أن يجعل من معلم المستقبل:

- خبيرا في طرق البحث عن المعلومة، وليس خبيرا في المعلومة نفسها، فقد تحول المعلم من خبير يعلم كل شئ إلى ما يشبه المرشد السياحي في عالم يعج بالمعلومات ويحتاج الطلاب إلى من يرشدهم.
- قادرا على إنجاز مهامه الاجتماعية والتربوية، ويسهم في تطوير جانب الكيف وينظم العمليات التربوية، ويستخدم مستحدثاتها في تمكن ومهارة كالتعليم المبرمج والتعليم المصغر والتعليم الذاتي.
- معلما يتفهم بعمق مهامه تجاه مجتمعه وأمته عن طريق المواقف التعليمية وما ينشأ عن علاقات متبادلة بين المعلم والمتعلم وهي علاقات يجب أن تتميز بالحوار والتفاعل وتبادل الخبرة بحيث تتعدى نقل المعرفة من طرف إلى آخر؛ لتؤدي إلى تنمية القدرات وممارسة قوى الإبداع، وتهذيب الأخلاق وتطوير الشخصية بجملتها.

- معلما يملك روح المبادرة والنزعة إلى التجريب والتجديد، ويثق بنفسه في تنظيم النشاط التربوي بحرية واختيار، ويملك من المهارات والقدرات والمعلومات ما يجعل منه باحثا تربويا يسهم في حل المشكلات التربوية عن دراية ووعي.

ويضيف يعقوب (٢٠٠٥) أنه يجب على مدير المدرسة أن يمتلك القدرة والكفاءة على تحويل مدرسته إلى مؤسسة؛ للتنمية المهنية بتعاونه مع معلميه من خلال نظام منهجي متكامل يضمن استمرارية عملية التنمية المهنية وهذا النظام يكسب المعلمين قوة ذاتية في علاج تدني أدائهم.

ونستنتج من ذلك أن كل ما تقوم به المؤسسات التعليمية من تطوير وتحسين مختلفة يعد غير مكتمل الأركان إذا لم يتوفر المعلم الكفء المعد الإعداد الجيد، والمشارك بفاعلية في عملية التطوير التربوي، وإن المدرسة المتميزة والناجحة هي التي تسعى لأن يكون لها برامج تنموية ينخرط فيها المعلمون؛ لتنمية طاقاتهم الإبداعية والفكرية.

فالمعلم يمثل قاعدة العمل التعليمي ،ومكلف بأدوار محددة فلا بد من مدير المستقبل أن يعده إعدادا مستمرا ومتصلا ومتجددا وتدريبه على استخدام التكنولوجيا المتطورة في التعليم مع استيعابه للمستجدات التربوية؛ لتنمية مهارات التفكير لدى الطلاب وقدرتهم على التكيف الاجتماعي، وتدريبه على البحث والتقصي والحوار، والتعلم الذاتي والتعاوني مع التوجيه والإرشاد، والبحث عن المعلومة بالتواصل مع الشبكات المحلية والعالمية وتزويده بالخبرات ، والاتجاهات التي تساعده على النجاح في حياته العلمية مواجهة مشكلات وتحديات المستقل بطريقة منهجية تستند إلى أساليب التفكير العلمي المنطقي.

رعاية الطلاب:

الطلاب هم محور العملية الإدارية والتعليمية فمدير مدرسة المستقبل هدفه خدمة سلوك المعلم التعليمي بهدف خدمة سلوك الطلبة لذا فإن من أدوار مدير مدرسة المستقبل هو تحقيق ما يحتاجه الطالب في مدرسة المستقبل والذي يوضحه آل ناجي(٢٠٠٣، ص٢١٠) من خلال المحاور التالية:

- إعداد خريجي مدرسة المستقبل يجب أن تكون لديهم القدرة على التعلم والعمل مع الآخرين والموضوعية والنقد البناء والثقة بالنفس لاتخاذ القرار، ومهارة الحصول على المعلومة واستخدامها ، والتفكير وحل المشكلات.
- مع إدراك الطالب من كونه متلقيا للمعلومة إلى متعلم حيث تتيح تقنيات الحاسبات التعلم عن طريق الاستكشاف والتجرية
- تعلمهم مهارات القابلية للعمل مع الفريق ، ومهارات احترام وجهات النظر من خلال جعل حجرة الصف معملا للعمل التعاوني.

ويضيف جمل والرميثي (٢٠٠٦) إن طالب المستقبل الذي تتطلع إليه متعلما نشطا يتعلم كيف يتعلم وكيف يطور خبراته ومهاراته باستمرار ويفكر في تعليمه تفكيرا تأمليا ونقديا .

لذا على مدير المستقبل أن يعد طلاب مدرسة المستقبل بامتلاك العديد من المعارف والمهارات والقدرات التي تؤهله لمواكبة متطلبات حياة المستقبل، عاملا أو موظفا في سوق العمل، أو طالبا يواصل الدراسات العليا .

كما يجب على إدارة مدرسة المستقبل أن تعد طلابها بأن يكونوا شركاء في عملية التعليم والتعلم متعلم يتعلم كيف يفكر تفكيرا تأمليا نقديا ، مبتكرا يفكر تفكيرا إبداعيا خلاقا قادرا على حل المشكلات بطريقة إبداعية.

ويرى حافظ (٢٠٠٨، ص٣٦) أن الطالب في مدرسة المستقبل يجب أن يكون إيجابيا يبحث عن المعلومة بنفسه، يجمع الحقائق ويمحصها ويستنتج منها، يتعلم باللعب والحركة، يجري التجارب، يتصل بالمجتمع، يتعلم من خلال العمل، وعلى مدير مدرسة المستقبل أن يسهم في تدريب الطلاب على المهارات الفنية والمهنية وتكون من منتجاتهم معارض تشجيعية لهم.

ويذكر الحربي (٢٠٠٨) إن الطالب أصبح محور العملية التربوية والمهنية، لذا على الإدارة المدرسية أن تدرك أهمية تحديد علاقات واضحة ودقيقة مع الطلاب وتحديد الوسائل المعينة على تقوية تلك العلاقة بينه وبين الطلاب في المدرسة واحترام شخصية الطالب مع الاستماع لرغباتهم ومشاكلهم خالقا جو من الاتصال؛ ليتمكن الطلاب من الحوار وابداء الرأي

والمشورة بحرية ، فيكسبهم الثقة ، ويزيد من عمق الولاء والانتماء للمدرسة وعمق العلاقة بينهم وبين مديرها.

وترى الباحثة أن على إدارة مدرسة المستقبل أن تعد خريجي مدرسة المستقبل بأن يكون لديهم القدرة على التعامل مع مطالب المستقبل وتحدياته لذا عليهم أن يمتلكوا مهارات منها القدرة على المحافظة على الهوية الوطنية، والدينية، والثقافية، والتواصل الثقافي والحضاري، وتحمل المسؤولية، واستخدام أجهزة الحاسب الآلي والتقنيات الحديثة، والتمكن من اللغة العربية، واستخدامهم أكثر من لغة.

الشراكة المجتمعية:

الإدارة المدرسية الجيدة هي التي تعمل على تكوين علاقات متميزة مع المجتمعات المحلية، بحيث تفتح أبوابها؛ لاستقبالهم ومشاركتهم في جميع المجالات، فيؤدي ذلك إلى تذليل العقبات التي تواجه المدرسة وخاصة مشكلة الإمكانات المادية، فيصبح هناك توافق بين أهداف المدرسة والمجتمع المحلي مما يؤدي إلى نجاح العمل التربوي والتعليمي.

ويشير الحربي (٢٠٠٨) أن مدير مدرسة المستقبل لكي ينجح في توثيق العلاقات الإنسانية يتطلب منه عددا من المتطلبات الإنسانية:

- الإيمان بقيمة الفرد وذلك بتقديره وإتاحة الفرصة له للتفكير والإبداع والابتكار، والعمل الحر.
 - تشجيع العمل الجماعي، والمشاركة والتعاون بين أعضاء المجتمع المدرسي.
 - معاملة أعضاء المجتمع المدرسي معاملة عادلة وبث روح الألفة بينهم.
- إتاحة الفرصة لأعضاء المجتمع المدرسي؛ للتعبير عن طموحاتهم، وآمالهم واهتماماتهم.

إن مدرسة المستقبل يجب أن تساير تقدم المجتمع والحياة الاجتماعية فيه فتكون مؤسسة مفتوحة لجميع أفراد المجتمع لتحقيق طموحاته.

- وتتضمن هذه الوظيفة إقامة جسور وقنوات اتصال مفتوحة بين المدرسة ، والمؤسسات الاجتماعية وشرائح المجتمع المختلفة، وأن تواكب المدرسة تقدم المجتمع والاندماج فيه اندماجا إيجابيا بحيث يصبح المجتمع معملا حيا للمدرسة وتصبح مشاكل الحياة الرئيسية في المجتمع محور البرنامج الدراسي (آل ناجي،٢٠٠٣، ص٩٢).

ويذكر الشريف(٢٠٠٧) إن هذه الأدوار الاجتماعية وتتوقف على عدة عناصر منها: مستوى الإعداد التربوي لإدارة المدرسة والمعلمين، وتفهم الإدارة المدرسية للمهام والمسؤوليات الملقاة عليها داخل المدرسة وخارجها، بالإضافة إلى المستوى الاقتصادي، وتأثير القيم والعادات والاتجاهات.

وتشير كني (٢٠٠٤ ص ٧٨-٧٩) الى أن أهم ما يميز مدرسة المستقبل من صفات:

-رفع مستوى المعيشة للإنسان فيكون التعلم من أجل تكوين أفراد أفضل ومعيشة أفضل في عالم أفضل.

- يفترض أن تستخدم مدرسة المستقبل البيئة معملا للتعلم، فالتعليم لن يكون واقعيا إذا اقتصر على الجدران الأربعة لحجرة الدراسة، أو المكتبة، فهي تهئ لطلبتها الاتصال، وتفتح أبوابها لتبادل الخبرات مع المؤسسات المتنوعة؛ فيكتسب طلابها الخبرات العلمية بالعمل في المشروعات التي يقوم المجتمع بتنفيذها.

- إشراك الأهالي في رسم سياسة المدرسة وتخطيط برامجها.
- الحفاظ على تماسك المجتمع وتحقيق النظم الاجتماعية، ونقل تراث الأجيال الماضية للأجيال الحاضرة والعمل على التخلص من عيوب المجتمع وتقوية محاسنه.

-ويجب على التعليم في مدرسة المستقبل أن يركز على المنهاج التجريبي الذي يعمل على دمج المتعلم بالمؤسسات الاجتماعية والاقتصادية والتربوية في مجتمعه؛ مما يؤدي إلى دعم وتعزيز معرفة المتعلم بذاته وبعالمه الداخلي وبإلمامه بالعلوم والآداب المختلفة.

ويتضح من ذلك أن إدارة مدرسة المستقبل مطالبة بأن تجعل المدرسة مركز إشعاع علمي للمجتمع، ذا تأثير اجتماعي واضح بحيث تكون مؤسسة مفتوحة لجميع أفراد المجتمع لاستخدام

جميع مرافقها وفتح آفاق التعاون والتكامل بين المدرسة وأولياء الأمور لتنسيق الخدمات الاجتماعية والترويحية في المجتمع المحلى.

توفير التسهيلات المادية والتقنية:

إن من الأهداف التي تسعى اليها الإدارة المدرسية لمدرسة المستقبل توفير المستازمات المادية والتقنية والبشرية بفعالية؛ لأجل إعداد النشء وتربيته تربية صحيحة على أسس سليمة بما تتفق مع أهداف المجتمع والصالح العام وتعتبر التقنية وعلى رأسها تقنية المعلومات مثل الحواسيب والقنوات التلفزيونية وشبكات المعلومات المحرك الأساسي وجوهر مدرسة المستقبل؛ لنهضة التعليم وزيادة قدرة الطلاب على التعلم الذاتي والتعلم عن بعد، ورفع كفاءة المعلمين، وتوفير المعلومات المطلوبة عن مختلف مجالات العمل التعليمي.

ويلعب الطالب دورا أساسيا في عملية التعليم والتعلم، وذلك لإمكانية تفاعله المباشر مع مصادر المعرفة المتعددة والمتنوعة، فيمكن أن تتم عملية التدريس عن طريق وسائل التعلم الذاتي المختلفة ، ووسائل التعلم المفتوح، وذلك بمساعدة شبكات الحاسوب، والأقمار الصناعية والألياف الضوئية والأرشفة الالكترونية، لذا لابد من تدريب الطالب وتزويده بإستراتيجيات تعلم فعالة لكي يكون متعلما مستقلا يستطيع أن يتعامل بسهولة مع هذا الكم من المعرفة، والمعلومات حسب قدراته وإيقاعه الشخصي (العبرية، ٢٠٠٩).

ويتضح من ذلك إن على الإدارة المدرسية أن توفر التقنيات التعليمية وأجهزتها مع إحلال الحاسب الآلي محل العمل اليدوي الروتيني واستخدامه لجميع العمليات الإدارية والمالية والتعليمية والبحثية، للوصول الى مدرسة الكترونية.

وفي ضوء ذلك تم وضع رؤية للتعليم من قبل فريق بحث في سلطنة عمان خلال الفترة من ٢٠٠٦ إلى ٢٠٠٦م وهي على النحو التالي: "التعليم مدخل لمواصلة تنمية المجتمع العماني وتحديثه من خلال إعداد المواطن العماني، المؤهل بالمهارات الضرورية للحياة والعمل الواعي بأدواره المتوقعة، والقادر على التعايش مع مجتمع المعرفة ،والإسهام في بناء الحضارة الإنسانية والتكيف مع التحولات المستقبلية، بهدي من ثقافته العربية والإسلامية (العبرية، ٢٠٠٩).

ومن هذا المنطلق وجهت الحكومة الرشيدة اهتمامها ليس فقط للحفاظ على الإنجازات التي تحققت في مجال التعليم حتى الآن، وإنما التأكيد لتحقيقها نظاما تعليميا عالي الجودة، والكفاءة ملائما لاحتياجات المجتمع العماني وملبيا للمنظمات الدولية في هذا المجال.

وتعد السلطنة أول دولة عربية تطبق تحليل نوعية التعليم العام بالتعاون مع منظمة اليونسكو ممثلة باللجنة الوطنية العمانية للتربية والتقانة والعلوم حيث خرجت ورشة العمل الوطنية حول إطار تحليل نوعية التعليم العام والتي عقدت بتاريخ 7 - - - 10م والمنظمة من قبل وزارة التربية والتعليم وذلك لمناقشة تجويد التعليم بمختلف مكوناته من خلال 10 أداة بالسلطنة (بوابة سلطنة عمان التعليمية، 10).

- تشخيص التحديات التي يمكن أن تعوق تجويد التعليم مع اقتراح بدائل وحلول إجرائية انطلاقا من تحليل نوعية التعليم العام.
- تحديد المجالات الأولية والتدخلات المطلوبة لتحسين نوعية التعليم ، ومراجعة المناهج الدراسية وتعزيز التقييم .
 - استخدام جميع الموارد المتوفرة نحو المدخلات المتصلة بالجودة.
- الانتقال بالسلطنة نحو تحقيق مستويات أعلى من الإنجازات في التعليم والتعلم وخاصة أن السلطنة تعتبر أول دولة عربية تتعاون مع اليونسكو في هذا الإطار.

وهكذا نجد أن الوظائف الإدارية لمدير مدرسة المستقبل متعددة شاملة لكافة النواحي العملية التعليمية والتنظيمية والفنية والإدارية في مؤسسته التربوية ، لذا على مدير مدرسة المستقبل أن يطور من أدائه الوظيفي بامتلاكه القدرة على التجديد وتحديد الكفايات والمهارات التي يجب أن تتوفر فيه لكي ليتمكن من مسايرة عصر التطور التكنولوجي والمعرفي .

المحور الثامن :-جهود السلطنة في تطوير التعليم لمواكبة مدرسة المستقبل:

ركزت الرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني ٢٠٢٠ على إستراتيجية تنمية الموارد البشرية باعتبارها ركيزة أساسية ؛ لإدارة ومواكبة التطور التقني ومواجهة التغيرات على المستوى المحلي والعالمي بكفاءة عالية .

وقد شهدت سلطنة عمان في الفترة الأخيرة عملية مراجعة ، وتطوير شامل لجميع عناصر النظام التربوي بوجه عام، وتطوير وظيفة مدير المدرسة بشكل خاص على اعتبار أن مدير المدرسة هو المسؤول والأهم في هذه العملية التعليمية والتعلمية وتحسينها في مدرسته وتطويرها بشتى الوسائل المتاحة (الصباري، ٢٠٠٩).

وفي إطار اهتمام وزارة التربية؛ لاستشراف المستقبل للمنظومة التعليمية، وحرصا منها على مواكبة التطور في النظام التعليمي وأساليبه، تقوم الوزارة دوما باستجلاب التجارب الناجحة والتقنيات الحديثة في التعليم المدرسي، وذلك انطلاقا واستجابة للنداء السامي من حضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم بمجلس عمان في نوفمبر ٢٠٠٨م مؤكدا على أهمية العلم والمعرفة وأهمية التقنية. وفكرة مدرسة المستقبل ليست وليدة اليوم أو الأمس القريب، بل هي نتاج رغبة أكيدة ومستمرة لمسيرة التطور والتنمية منذ بزوغ فجر النهضة المباركة؛ للوصول إلى أرقى رتب التعليم على جميع الأصعدة فأصبحت الوزارة قادرة على استيعاب متطلبات مدرسة المستقبل كما وكيفا، وفي الوقت ذاته تستفيد من تجارب الآخرين بما يتناسب والخصوصية العمانية كمجتمع وثقافة ودين.

وفي هذا السياق وإيمانا من الوزارة لدورها المنوط جاء القرار الوزاري رقم (٢٠١٠/٢٣٩) بتشكيل فريق عمل للمشروع التجريبي للتعلم الإلكتروني؛ ليباشر الفريق دوره في دراسة المحتوى الإلكتروني المتوفرة في السوق التعليمي التقني؛ للارتقاء بالعملية التعليمية ووضع آلية تطبيق المشروع كمشروع تجريبي بمدرستين بمحافظة مسقط، وتقييمه بعد ذلك لوضع المقترحات المناسبة لتوفير وتسهيل مستلزمات البنية الأساسية للمشروع، ثم تلا بعد ذلك إصدار القرار رقم (٢٠١٠/٨٨٣) بتشكيل لجنة الإشراف والمتابعة لمشروع وتوصيف المبنى المدرسي لإعداد وثيقة التصميم النموذجي للمباني المدرسية والإدارية لتنفيذ وبناء مدرسي نموذجي كخطوة أولى في إحدى محافظات ومناطق السلطنة، ومن خلال التعاون بين وزارة التربية والتعليم وبلدية مسقط،

فقد تم عام ٢٠٠٤م إعلان مسابقة تصميم مبنى مدرسي على الطراز الحديث وتم تنفيذه في موقعين الأول في محافظة ظفار والثاني في مدرسة الإمام جابر بن زيد بمحافظة مسقط على شكل القلاع والحصون العمانية ، على أحدث طراز ، وأرقى المواصفات تم فيه مراعاة الطابع المعماري التاريخي ومتمازجا مع الطابع المعماري العصري والحديث (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١١).

إن الارتقاء بمستوى إدارات المدارس غاية يستهدفها تطوير العملية التعليمية، وتحسين أدائها، ومعالجة جوانب القصور فيها؛ للوصول بها إلى أفضل مستوى للأداء الإداري والفني، ويرتبط بتحقيق ذلك إيجاد قيادة مدرسية فاعلة تتمتع بصفات إدارية متميزة، وخبرة كافية فضلا عن الكفاءة العلمية والمهنية، لذا فقد اهتمت وزارة التربية والتعليم بتطوير الإدارة المدرسية باعتبارها المتعهد الأول للسياسية التعليمية، ومنظومة شاملة ومتكاملة تهدف الى تحقيق وإنجاز الإعمال المدرسية بفعالية من خلال العاملين بالمدرسة وعن طريقهم عملت الوزارة على تزويد المدرسة بكادر إداري يتألف من مدير المدرسة ومساعده ومنسق الشؤون المدرسية، والمشرف الإداري، كما حرصت الوزارة على تطوير مديري المدارس وإلحاقهم بدورة الإدارة المدرسية وكذلك كلية التربية بجامعة السلطان قابوس لنيل دبلوم الإدارة المدرسية خلال عام دراسي واحد؛ لتتمية المهارات المهنية، وتدريبهم على استخدام التكنولوجيا الإدارية المهمة في مجال الإدارة المدرسية كما تم إلحاقهم ببرنامج الماجستير، والدكتوراه في الإدارة التربوية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٠).

ولقد برزت مؤخرا عدد من المشاريع في الساحة التربوية العمانية كدليل على التطوير النوعي للتعليم في سلطنة عمان من أهمها مشروع التعليم الأساسي، والذي بدأ عام ٩٩/٩٨ ونظام تطوير الأداء والإدارة المدرسية الذاتية، ومشروع البوابة التعليمية الإلكترونية ومسابقة الإبداع بين العاملين العمانيين في الحقل التربوي، ومشروعات معالجة صعوبات القراءة، وتطوير المختبرات المدرسية، والتنمية المهنية للمعلم، وبنك الأنشطة التعليمية، إلى جانب الاهتمام بالمعلمين وتدريبهم، وإشراكهم في تطوير التعليم من خلال الملتقيات السنوية كما تم تعيين الوظائف الإدارية والتدريسية بشكل كامل (الغيثي،٢٠١٢).

سعت وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان الى العمل على تحقيق معايير الجودة في المخرجات التعليمية من خلال تعزيز عناصر النظام التريوي ومنها:

-نظام التعليم الأساسي: ففي عام ١٩٩٨م بدأت وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان تطبيق نظام التعليم الأساسي الذي يمتد لعشر سنوات وهو نظام مطور هدفه تزويد الطلاب بمختلف المعلومات والمهارات الحياتية التي تؤهلهم؛ لمواجهة ظروف حياتهم المستقبلية وتزود المدارس بأحدث وسائل التعليم التي تعين المعلم على أداء رسالته التربوية .

ويذكر المعمري (٢٠٠٨) إن السلطنة أخذت بمفهوم التعليم الأساسي لعدد من المبررات أهمها:

- الحاجة الى تطوير التعليم ورفع كفاءته في ضوء تحديات العصر ومتطلبات وتطلعات المستقبل .
- عدم كفاية التعليم في المرحلة الابتدائية؛ لتلبية الحاجات التعليمية الأساسية للمتعلمين.
- ضرورة الجمع بين المراحل الأولى من التعليم في مرحلة موحدة ؛ لتقليل الهدر والفاقد التربوي .
 - تأكيد إستراتيجية تطوير التربية العربية نحو تعميم التعليم الأساسي وتطوير محتواه.
- دعوة مؤتمر الرؤية للاقتصاد العماني (عمان،٢٠٢٠) إلى إعداد موارد بشرية عمانية قادرة على مواكبة التطور التكنولوجي، وإدارة التغيرات التي تحدث فيه ومواجهة الظروف المحلية العالمية المتغيرة مع المحافظة على القيم والعادات والتقاليد العمانية الحميدة .

ومن خلال ذلك يتضح أن التعليم الأساسي يعتبر مرحلة تأسيسية مهمة للطالب الذي هو محور العملية التعليمية التعلمية في إشباع حاجاته، وميوله، وتنمية قدراته في البحث والمعرفة، والتفكير العلمي والابتكاري، وإتقان المهارات في التعامل مع التقنيات المتطورة في القرن الحادي والعشرين.

نظام تطوير الأداء المدرسي:

تأتي أهمية نظام تطوير الأداء المدرسي الذي جاء تطبيقه متزامنا مع التطوير الحاصل في المنظومة التعليمية بالسلطنة والذي بدأ تطبيقه فعليا في العام الدراسي ٢٠٠٣/٢٠٠٢م من خلال عناصره الثلاثة التعليم والإدارة المدرسية، وذلك في منح المدرسة فرصة التشخيص والمراجعة المستمرة لأدائها، وتطوير توقعاتها من أجل رفع كفاءتها الإنتاجية عن طريق التحسين والتطوير المستمرين للعمليات بشكل صحيح.

ويشكل توجه الوزارة في ترقية نظام تطوير الأداء الذي يضم: تقويم الأداء المدرسي، ودور المعلم الأول كمشرف مقيم والنموذج المتكامل للإنماء المهني، أحد نتائج المتابعة المستمرة لأداء والرغبة الدائمة في التطوير إذ في ضوئه تقوم المدرسة بتقويم أدائها ذاتيا، ويقوم المشرف المقيم بالدور الأكبر في الإشراف على عمليتي التعليم والتعلم، ثم تستنتج المدرسة بعد ذلك نقاط قوتها وأولويات التطوير في أدائه؛ لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها، وتخطيط برامج الإنماء المهني وتنفيذها وفق الإمكانيات المتاحة، ويوفر هذا التوجه برنامجا عمليا يساعد المدرسة على تقييم وتطوير أدائها ذاتيا، ويقوم يتوفير كوادر مدربة تتابع، وتقيم وتدرب وتقدم الدعم للإدارة المدرسية بعد تشخيص حاجاتها إلى جانب أنه يوفر معايير لقياس فعالية الأداء المدرسي.

ومع تطور التعليم العالي تم تنفيذ عدد من الخطط والبرامج التربوية والتعليمية، كما تم إنشاء مجلس التعليم العالي في عام ١٩٩٨ ومجلس الاعتماد الأكاديمي عام ٢٠٠١؛ ليشرف على جميع جوانب الجودة لمؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة، كما تم تشكيل لجنة لمتابعة الأدوار المستقبلية بكليات التربية تقوم بعمل الدراسات التخصصية اللازمة والذي بدأ بالفعل ٢٠٠٧/٢٠٠٦م.

الشبكة العمانية (الإنترنت):-

كما تم إيجاد الشبكة العمانية للجودة في التعليم العالي بهدف خلق الوعي حول الممارسات المتعلقة بإدارة وتحسين جودة التعليم العالي مع إثراء قطاع التعليم ونشر الممارسات الجيدة في مجال ضمان الجودة لدى قطاع التعليم العالى (الغيثي، ٢٠١٢).

مشروع البوابة التعليمية الإلكترونية: والذي بدأ تطبيقه في العام الدراسي ٢٠٠٧- مشروع البوابة التعليمية إلى إقامة مجتمع تعليمي على الإنترنت يربط بين الطلاب، والمدرسين، وأولياء الأمور في أي مكان بالعالم، مع تحقيق التفاعل المطلوب دون الإخلال بمبدأ التعلم الذاتي للطالب وتعد البوابة التعليمية نقل نوعية على صعيد توظيف التكنولوجيا العصرية في الحقل التربوي (البوسعيدي، ٢٠١١).

لذا تعد البوابة التعليمية وسيلة اتصال، أو ملتقى يربط عناصر العملية التعليمية إلكترونيا عن طريق مجموعة من البرامج والخدمات المتعددة التي تحتويها البوابة التعليمية باستخدام الإنترنت، وتعتبر تشويقا للطالب والمعلم وولي الأمر؛ لتسهيل عملية المتابعة، والتواصل ومتابعة الأعمال الإدارية، وتداول الطلبات إلكترونيا.

- مشروع المناهج المحوسبة: عملت وزارة التربية والتعليم على مواكبة عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتحديث وتطوير المناهج الدراسية فقامت بتحويل المناهج، والكتب الدراسية، والعلمية والأدبية والتاريخية، وأدلة المعلمين إلى صيغة الكترونية جذابة ومشوقة لجميع من له علاقة بالعملية التعليمية التعلمية، وقد تم الانتهاء من هذا المشروع بتاريخ ٢٠-٥-٩٠٠م وقد تم نشرها على موقع الوزارة بواسطة مشروع المنهاج الإلكتروني (الشكيلي ٢٠٠٩).

لذا تعد المناهج المحوسبة طريقة إستراتيجية لتدريب المستخدمين، وخصوصا المعلمين عند استخدامها بفعالية، للوصول إلى نشر مدرسة إلكترونية بكافة خدماتها.

-مشروع الإدارة المدرسية الذاتية : كما تم إيجاد مشروع الإدارة المدرسية الذاتية والتي تهدف الى تطبيق اللامركزية التي تتيح للمدرسة ممارسة بعض المسؤوليات الإدارية والفنية كوحدة تدير نفسها ذاتيا في حدود السياسة التعليمية للوزارة، والقواعد المنظمة للعمل (الرواحيه، ٢٠١٠).

ونظرا لأهمية الكفايات اللازمة لمدير المدرسة ، والدور القيادي الذي يقوم به قامت الوزارة بإلحاق مديري المدارس بكلية التربية بجامعة السلطان قابوس وذلك لمدة عام دراسي واحد، يفرغ فيه المرشحون من العمل في وظائفهم؛ ليلتحقوا بدراسة أكاديمية وذلك لنيل دبلوم الإدارة المدرسية، حيث يهدف هذا البرنامج على تنمية الكفايات الإدارية والمهنية لدى مديري المدارس ومساعديهم

والمرشحين لهاتين الوظيفتين وذلك من خلال تنمية المهارات المعرفية، وتعميق فهم الدارسين لواجباتهم وإكسابهم الأساليب والمهارات الضرورية؛ للقيام بعملهم بكفاءة وفعالية، وغرس وتعميق الاتجاهات الإيجابية المتعلقة بالمهنة والعمل لديهم، وتدريبهم على استخدام التكنولوجيا الإدارية المهمة في مجال عمل الإدارة المدرسية، كذلك قامت الوزارة بإلحاقهم ببرنامج الماجستير والدكتوراه في الإدارة التربوية بجامعة السلطان قابوس والجامعات الأخرى خارج السلطنة .وتبنت الوزارة كذلك بالتعاون مع جامعة السلطان قابوس برنامج البكالوريوس في الإدارة المدرسية؛ لتأهيل مديري المدارس، ومساعديهم من حملة دبلوم الكليات المتوسطة .وانطلاقا من أهمية استخدام التكنولوجيا المعلومات؛ لتطوير العمل بالمدارس سعت الوزارة إلى إيجاد برنامج حاسوبي موحد، وبرنامج الإدارة المدرسية يتبح للمدرسة إنجاز معاملاتها بسهولة ويسر .

كما قامت الوزارة بنشر برنامج حاسوبي لإعداد الجدول المدرسي (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٥). وحول اهتمام وزارة التربية والتعليم بالكفاءات العلمية ورد في (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠١). إن الاستعانة بالخبرات الدولية من أجل الارتقاء بالتعليم هدف يصب في مصلحة التعليم، وتبادل هذه الخبرات يعد محورا أساسيا من أجل شمولية التعليم وتكامله، ويسعى البنك الدولي من خلال البرامج الخاصة بالتعليم الى ربط جميع الدول في منظومة واحدة ذات برامج علمية متطورة وهادفة .

ومن البرامج أيضا من أجل مسايرة مدرسة المستقبل مسابقة الإبداع بين العاملين العمانيين في الحقل التربوي، ومشروع معالجة صعوبات التعلم للقراءة، وتطوير المختبرات المدرسية، والتنمية المهنية للمعلمين وغيرها مع إشراك المعلمين في تطوير التعليم من خلال الملتقيات السنوية .

ومن أجل هذا أجرت رسالة التربية لقاء مع كيفن ألان ديفيد ماكدونالد، اقتصادي بقطاع التعليم بشبكة التنمية البشرية بالبنك الدولي وحول سؤال عن أوجه التعاون بين البنك الدولي ووزارة التربية والتعليم.

أجاب إن البنك الدولي يعمل جنبا إلى جنب مع وزارة التربية والتعليم العمانية في مشروع مشترك يختص بنظم التعليم بالسلطنة وقياس جودة التدريس، ودراسة مدى حاجة سوق العمل الى

الكفاءات العلمية المتخصصة، وحول سؤال آخر كيف يمكن تفعيل الإدارة التعليمية وتجويد ممارستها التربوية؟ أجاب إن البنك الدولي يعمل في الأنشطة ذات الصبغة العالمية من أجل الوصول إلى تنمية، ليست تنمية الممارسات فحسب وإنما تنمية المدخلات المستخدمة مثل الصلاحيات التي تعطى للمعلم وإدارة المدرسة، هذه المؤشرات العالمية بالإضافة إلى البرامج المستخدمة في المنطقة حاليا سوف تساعد الدول في الشرق الأوسط لتقارب برامجها مع الدول الأخر؛ لمعرفة أفضل ممارسة للإدارة التعليمية، ويعد مشاركة وزارة التربية والتعليم في مشروع الشرق الأوسط وشمال إفريقيا يعكس مدى رقي الفريق العماني وممثلي وزارة التربية والتعليم وتطلعاتهم نحو الأفضل والمجدي (وزارة التربية والتعليم).

- الشبكة العمانية للجودة في التعليم العالي: هي شبكة وطنية متخصصة ، مستقلة، تجمع المسئولين والعاملين في ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي المختلفة التي أنشئت بهدف خلق الوعي حول الممارسات المتعلقة بإدارة وتحسين جودة التعليم العالي في سلطنة عمان حيث تسهم في رفع كفاءة المؤسسات التعليمية العليا وإثراء قطاع التعليم العالي بمختلف مؤسسات بالمعرفة وترسيخ ثقافة الجودة من خلال تبادل الأفكار والأبحاث والتطبيقات التي تدعم مواصلة تطوير الجودة في السلطنة (الغيثي، ٢٠١٢).

التحديات التي تواجه مديري مدرسة المستقبل:

تواجه المدرسة، وفي أغلب دول العالم المتقدمة، والنامية عددا من التحديات التي فرضت نفسها على مطلع القرن الواحد والعشرين، الأمر الذي فرض على المدرسة وضع سياسات، وإستراتيجيات وبرامج، وخطط ومشروعات ذات جودة عالية؛ لتكون قادرة على التكيف، والتعامل مع متغيرات العصر العميقة والسريعة والدائمة، واستجابة لإيقاع التحولات التي طرأت على المجتمعات المعاصرة، في الميادين السياسية، والاجتماعية، والثقافية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والمعلوماتية من أجل تحقيق الأهداف التربوية الآتية والمستقبلية للمدرسة الى المستويات العالمية (اندراوس وآخرون، ٢٠١٢).

ويذكر حافظ (٢٠٠٨، ص١٢٣-١٣٣) إن القيادة المدرسية تواجه تحديات مختلفة ومتنوعة في عصر تكنولوجي سريع التغير، وهناك عوامل عدة تساعد في ذلك:

- الانفجار المعرفي والذي يطالب بتحديث القيادة المدرسية؛ لتكون أكثر ملاءمة مع احتياجات عصر العولمة .
- تنوع المهارات المطلوبة للقيادة المدرسية المستقبلية والتي تركز على تنوع الخبرات العلمية العملية وهذا بحاجة إلى قوى عامة قادرة على التكيف معه وفق مهارات محددة.
- الثورة العلمية تجبر القيادة المدرسية على تجديد معلوماتها وتنوع التخصصات واكتساب العديد من المهارات والقدرات.
 - إن شروط التوظيف لا تشترط على المتقدم فهم التكنولوجيا الحديثة وتطويعها في حل المشكلات التربوية بفعالية.
- اختيار المقابلات الشخصية التي لا تبنى على أسس علمية تمكن من تحديد المهارات المطلوبة بدقة.
 - زيادة عدد الطلاب، والقوى البشرية العامة في المدرسة.
 - قيود اللوائح والأنظمة التربوية.
 - وجود حلقة مفقودة ما بين المخططين التربويين، والمشرفين وبين المستوى التنفيذي الذي تمثله مدرسة المستقبل.

ويضيف مصطفى (٢٠٠٥) إن ثورة المعلومات أو الانفجار المعرفي تعتبر من دواعي تحديث القيادة المدرسية لتكون ملائمة مع احتياجات عصر العولمة، غير أن الثورة العلمية في جميع مجالات الحياة تغرض على الإدارة المدرسية تحديث أنظمتها الإدارية والتربوية، وتنوع التخصصات واكتساب العديد من المهارات الإدارية والتربوية.

- الارتقاء إلى مستوى الأداء لخريجي الجامعات والذين تم تأهيلهم للعمل في المجال التربوي حيث تنقصهم المهارات الحديثة المطلوبة المستقبلية، والتي تركز على تنوع الخبرات العلمية العملية .

- استخدام مديري المدارس لتكنولوجيا التعليم واستثمارها في الوصول إلى حلول مناسبة للمشكلات الإدارية والتربوية.
- تحديث وتطوير المناهج الدراسية في جميع المراحل التعليمية بحيث تتفق مع متطلبات المستقبل وما يحمله من تحديات في المجال التعليمي .
- إعداد برامج تدريبية مكثفة تتضمن احتمالات التطوير في المستقبل، وتساعد على تزويد مديري المدارس بالمهارات القيادية التي تناسب العقود الأولى في القرن الواحد والعشرين.

وتشير العبري(٢٠٠٩) إن من التحديات الأخرى التي تواجها إدارة مدرسة المستقبل هي: التكنولوجيا الإداربة:

حيث تعتبر مسألة تطبيق المعرفة في الأغراض العملية من الأسس التي يعتمد عليها الفكر الإداري المعاصر، ومنها التكنولوجيا الآلية، والتكنولوجيا العقلية، والتكنولوجيا الاجتماعية، فالعالم يعيش تكنولوجيا حثيثة الخطى، وقد أسهمت هذه الثورة في تغير وجه الحياة المعاصرة، وإنشاء إمكانيات عظيمة نتيجة تداخل أهم أوجه التكنولوجيا الحديثة وهي الاتصالات والحاسب الآلي والإلكترونيات. مما وجب التركيز على الجوانب الإبداعية في الإنسان وتطويعها للتطور التكنولوجي.

سياسة الدولة

تعتمد كل حكومة إلى تغيير بعض من سياستها؛ لتتماشى مع متطلبات العصر، ولتواكب التوجه نحو الديمقراطية وتحقيق الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية، وقد تقدم بعض البرامج والأنشطة الجديدة وتلغي بعض الأمور القديمة، وها بالطبع يستوجب التغيير.

- التحديات التي تواجه الإدارة التعليمية بسلطنة عمان

مع مطلع الألفية الثالثة تواجه سلطنة عمان ممثلة بوزارة التربية والتعليم مجموعة من التحديات، والتي يمكن اختزالها في العولمة، والتقانة العالية، والانفتاح الإعلامي، والانفجار المعرفى، ولمعلوماتى والتكتلات الاقتصادية، والثقافية، لذا تبدو لنا أهمية التربية والتعليم في

صياغة المستقبل جلية واضحة. فالمستقبل بكل أبعاده وتحدياته يعتمد إلى حد كبير على بناء المواطن الصالح والمنتج من خلال إعداده وتأهيله بكفاءة وفعالية تمكنه من التفاعل الواعي مع مستجدات العصر، وتحدياته ذلك إن العنصر البشري هو الثروة الحقيقية التي تعقد عليها سلطنة عمان آمالها ، وطموحاتها على غد أفضل.

ويذكر العزري (٢٠١٠) إن من أهم التحديات التي تواجه الإدارة التعليمية والنظام التعليمي في السلطنة في بداية القرن الحادي والعشرين:

1 – البنية السكانية: زيادة عدد السكان كما تظهره الإحصاءات يشكل للإدارة تحديا للإدارة التعليمية بوزارة التربية والتعليم، ويعني ذلك الحاجة لفتح مدارس جديدة وتجهيزها بكل ما تحتاج اليه ، الأمر الذي يضيف الأعباء المالية جديدة على موازنة الوزارة.

٢- المناطق البعيدة: إن إتساع رقعة مساحة السلطنة وتنوع تضاريسها يجعل مسؤولية الوزارة في إيصال الخدمات التعليمية إلى جميع المواطنين ليس بالأمر اليسير، وقد عملت الوزارة على فتح مدارس للتجمعات السكانية الصغيرة .

٣- الشؤون المالية: تقوم الوزارة ببناء المدارس الجديدة، وتجهيزها بكل ما يلزم، وتوفير
 الكوادر الفنية من معلمين وغيرهم لهذه المدارس.

٤- المشاركة مع قطاع التعليم الخاص: تقدم وزارة التربية والتعليم الحوافز المادية والمعنوية للقطاع الخاص كمنح قطع أراضي لبناء المدارس برسوم رمزية، مع توفير الكتب الدراسية بأسعار منخفضة ، مع الإشراف على هذه المدارس، وتدريبهم دون مقابل، وتمثل إتاحة الفرص للقطاع الخاص لتوسيع دوره في حقل التعليم أحد أهم التحديات التي تواجه الحكومة .

٥- تطبيق مشروعات التطوير: تقوم الوزارة الآن بتطوير المناهج الدراسية، من طرق التدريس، وأساليب التقويم والقياس، وتقويم الأداء المدرسي، ومتابعة تطبيق التعليم الأساسي وتطوير التعليم ما بعد الأساسي، والتأكد أن جميع المشروعات يتم تنفيذها بحسب الجدول الزمني المحدد يشكل تحديا لوزارة التربية والتعليم في المستقبل.

7-التوجيه المهني: ويعد هذا الأمر من أهم التحديات التي تواجه الوزارة، حيث تقوم بجهد ضخم لتحويل أفكار الناس، وإقناعهم بأهمية العمل المهني وجدواه من الناحية الاقتصادية، وتعمل على توفير التوجيه المهني للطلاب في الحلقة الثانية وفي الصفين الحادي عشر من خلال تزويد المدارس متخصصة، ومدربة في مجال التوجيه المهني؛ لمساعدة الطلاب على معرفة قدراتهم واحتياجاتهم.

٧- الطلاب من ذوي الاحتياجات الخاصة: تولي وزارة التربية والتعليم اهتماما خاصا بهذه الفئة حيث تقوم باستيعاب الطلاب الذين يواجهون صعوبات في التعلم في الصفوف العادية لمساعدتهم في عملية التعلم وكيفية التعامل معهم(www.oea-oman.0rg, 2012).

وتذكر النبهانية (٢٠١٥) إن من التحديات التي تواجه التعليم في سلطنة عمان هو غياب الرؤية الكلية لمنظومة التعليم والمعايير الوطنية لإعداد وتدريب المتعلمين مع ضعف برامج التدريب المهني وعدم ارتباط المنهج باحتياجات سوق العمل؛ لغياب الرؤية عن واقع سوق العمل، وضعف تأهيل الكوادر المعنية بإدارة التعليم، وعدم الاستفادة من الدراسات والبحوث والدراسات؛ لتطوير التعليم مع ضعف أنظمة وآليات الحوافز والمحاسبية وضعف تطبيق ضمان جودة التعليم، مع تدنى دافعية الطلاب للتعلم و ضعف كفاياتهم، ومهاراتهم للتعلم.

ومن أجل مواجهة هذه التحديات في التعليم لابد من تحسين جودة التعليم عن طريق تقويمه وتطويره باستمرار مع إيجاد رؤية موحده وواضحة لمنظومة التعليم بالسلطنة بما يتوافق مع الرؤية الاقتصادية، ومتطلبات سوق العمل، وتحديد استراتيجيات تطويرية مرنة ضمن خطط زمنية واضحة، ومحددة، وثابتة لا تتغير بتغير القيادات، وبناء القدرات الإدارية والأكاديمية والبحثية لدى المعنيين بالتعليم، ووضع معايير لمخرجات المنظومة التعليمية تتماشى مع رؤية السلطنة الحالية والمستقبلية، ومع المعايير الدولية واحتياجات سوق العمل.

ثانيا: الدراسات السابقة

قامت الباحثة بتقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية ، وتم عرضها وفقا للتسلسل الزمني من الأقدم الى الأحدث على النحو الآتى :

الدراسات العربية

1- دراسة الحضرمي (٢٠٠٣) وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توفر الكفايات المهنية لدى الموجهين الإداريين من وجهة نظر مديري المدارس، لمحافظة مسقط والداخلية بسلطنة عمان ومعرفة مدى اختلاف وجهات النظر باختلاف جنس المدير ، والمؤهل ، وسنوات الخبرة . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي معتمدة على الاستبانة كأداة أولى لجمع البيانات موزعة على مجالات الدراسة الأربعة، والمتمثلة في الكفايات التالية: كفايات التخطيط، والإشراف، والتقييم، والتدريب من عينة مكونة من (١١١) مديرا ومديرة من الذين تم تعينهم رسميا في محافظة مسقط والمنطقة الداخلية في سلطنة عمان، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: إن تقديرات عينة الدراسة حول تحديد درجة توافر الكفايات المهنية للموجه الإداري في المجالات الأربعة كانت بدرجة متوسطة، وكان ترتيبها من حيث درجة التوافر في مجال الكفايات التحييبية، ثم مجال الكفايات التخطيطية .

٢- دراسة المرزوقي (٢٠٠٤) وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آراء خبراء الإدارة بدولة الإمارات في تحديد الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الحكومية، مع إعداد قائمة بالكفايات الإدارية لمديري المدارس الحكومية بدولة الإمارات في ضوء آراء خبراء الإدارة المدرسية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من (٢٨) خبيرا في الإدارة التربوية، معتمدة على الاستبانة كأداة أولى لجمع البيانات، مكونة من (١١٥) كفاية لازمة لمدير المدرسة تم تصنيفها إلى سبع مجالات وهي التخطيط، التنظيم والتنسيق، الإشراف والمتابعة، والتوجيه والإرشاد، الاتصال، التغيير والتجديد، والرقابة، والمتابعة وكان من أبرز نتائج الدراسة ارتفاع درجة توافر الكفايات والمهارات المتطلبة من مديري مدرسة المستقبل و التوصل الى قائمة شبه متكاملة للكفايات الإدارية اللازم توافرها في مدير المدرسة مراعية خصوصية

مجتمع الإمارات بوضع كفايات خاصة للعاملين في دولة الإمارات ، والتي ستشكل مرجعا معياريا لخطط التدريب ، وبنود نماذج التقويم ، وشروط الترقية، ومادة للتوجيه والتنمية المهنية.

٣- دراسة كني (٢٠٠٤) وهدفت هذه الدراسة إلى طرح نموذج مقترح لمدرسة المستقبل في سلطنة عمان. وتحديد المتطلبات التربوية لدعم القدرات البشرية والممارسات الإدارية ثم الكشف عن مدى توافر تلك المتطلبات في مدارس سلطنة عمان. مجتمع الدراسة عبارة عن عينة من مديري وموجهي ومعلمي بعض مدارس التعليم الأساسي في المنطقة الداخلية بسلطنة عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، معتمدة على الاستبانة كأداة أولى لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة الى ارتفاع درجة توافر الكفايات والمهارات المتطلبة من مديري مدرسة المستقبل . كما أن مدارس التعليم الأساسي بالسلطنة تفتقر للعديد من متطلبات مدرسة المستقبل وأنه لابد من وضع محاور أساسية للنموذج المقترح لمدرسة المستقبل العمانية منها تنمية شخصية المتعلم في جميع الجوانب، وتنمية الانتماء الديني، والقومي مع إكسابهم أنماط التفكير العليا، وأساليبهم ومهارات العلم، والتكنولوجيا مع ضرورة المشاركة المجتمعية لتمويل المدرسة وتوجه الإدارة المدرسية إلى اللامركزية، والاستقلال المالي، والإداري مع التوسع في استخدام المعلوماتية في الإدارة المدرسية.

3- دراسة الراشد (٢٠٠٦) وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الملامح الأساسية للمدرسة الثانوية المستقبلية، وتطوير نموذج لمدرسة المستقبل الثانوية في الأردن، وتكون مجتمع الدراسة من (٢٠) خبيرا في المناهج والتربية والتعليم والتخطيط. وتوصلت الدراسة إلى تحديد الملامح الأساسية للمدرسة لمدرسة المستقبل الثانوية من جيث وجود قيادة تربوية فاعلة قادرة على التغير، والتخطيط الاستراتيجي، وتنمية روح الفريق الواحد من خلال التعلم التعاوني، والتشاركي، والريادي مع الاهتمام بعلاقة الشراكة الفاعلة بين المدرسة ، والأسرة ، والمجتمع المحلى.

٥- دراسة كحيل (٢٠٠٧) وهدفت هذه الدراسة إلى تقديم استراتيجية مقترحة؛ لتطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل بما يتفق مع واقع المجتمع المصري، وشملت الدراسة استطلاع أراء عدد من الخبراء المختصين بمجالات مختلفة من التعليم في الجامعات والمراكز البحثية العلمية بالقاهرة في جمهورية مصر العربية.

وتوصلت نتائج هذه الدراسة أنه لا بد من إعادة هيكلة مدارس التعليم الأساسي؛ لتحويلها من مدارس تقليدية إلى مدارس مستقبل التي تعمل عل تنشئة جيل متكامل من جميع الجوانب ومهيأ للمستقبل بجميع أبعاده، ذلك من خلال تطوير كافة العناصر التعليمية بما فيها من معلمين، وإداريين وعاملين، ومناهج وأساليب التعليم وأنشطة وتقويم، وضرورة إيجاد إدارة مدرسية تقوم على إدارة شؤونها ذاتيا وتحديد ميزانيتها ومبدأ الشراكة الفعالة وتفعيلها من قبل الجميع، حيث اتبعت هذه الدراسة أسلوب دلفاي ، وتوصلت إلى نقاط مهمة اتفق عليها عينة من الخبراء المختصين لتطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في مصر ومن هذه النقاط ما يلي : ضرورة الاهتمام بالطالب واعتباره محور العملية التعليمية مع الاهتمام بالبناء المدرسي، وضرورة توفير التسهيلات البشرية والمادية والطبيعية و الاهتمام بتطوير أساليب التقويم والتركيز على التقويم الذاتي والشامل .

T- دراسة العازمي (۲۰۰۷) وهدفت الدراسة إلى التعرف على التوجهات العالمية؛ للتطوير الإداري لنظم التعليم وأثره في تطوير إدارة التعليم العام والتحديات الداخلية والخارجية التي تواجه إدارة نظام التعليم في دولة الكويت مع وضع تصور مقترح لتطوير نظام إدارة التعليم من آليات واجب تنفيذها لتمويل التعليم وتنفيذ القرارات ، وقدشملت عينة الدراسة من قيادات التعليم والمربين في الكويت، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: في الإدارة المالية والتمويل: كانت نقاط القوة في عقد الدورات التدريبية للعاملين ، وترشيد الإنفاق في الخطط المعتمدة من الوزارة ، وتطبيق نظام التعليم المنتج أما نقاط الضعف كان أهمها عدم اعتماد أساليب مبتكرة في التمويل وفي المتابعة والتقويم: فتمثلت نقاط القوة في تبني سياسات القويم المستمر ، واتباع سياسة التقويم والمتابعة القائمة الأداء، واستخدام وسائل رقابية مناسبة؛ للتعرف على انحرافات الأفراد. أما أهم جوانب الضعف عدم تبني أنظمة صارمة من الثواب والعقاب مرتبطة بالأداء التعليمي للمدرسة، أما عن إدارة الموارد البشرية: تمثلت نقاط القوة في في تعيين القادة التربويين على أسس موضوعية، وتوزيع الأعمال على الأفراد وفقا لقدراتهم ومهاراتهم، أما نقاط الضعف فتمثلت في تدخل الذاتية في التعينات الإدارية عند الإدارة العليا. وتمثلت نقاط القوة في المحاسبية في وجود معيار زمني ووضوح أهداف المحاسبية التعليمية ومعرفة أفراد المؤسسة بالطرق التي تنفذ فيها المحاسبية. أما

٧- دراسة قشطة (٢٠٠٩) وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على الممارسات التربوية لمديري المدارس الثانوية في ضوء المعايير الإسلامية التي يجب على مديري المدارس الالتزام بها من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، التحليلي واستطاعت استخلاص الممارسات التربوية الإسلامية، وقد شملت فقرات الاستبانة – أداة الدراسة على مجالين : وإجبات القائد التربوي في الإسلام، وعلاقات القائد التربوي الإنسانية في الإسلام، وقد تم تطبيق الاستبانة على مجتمع الدراسة البالغ (٢٤١٦) معلما ومعلمة .وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها: أن يقوم مدير المدرسة بدراسة التراث الإسلامي التربوي، والأخلاقي خاصة في مجال القيادة الإسلامية؛ مقتديا بالنموذج القيادي لنبينا الكريم صلى الله عليه وسلم، وأن يقوم مدير المدرسة والكتب التربوية الحديثة والتي تتناول عمل مدير المدرسية، وذلك بالاطلاع على الأدب الغربي، والكتب التربوية الحديثة والتي تتناول عمل مدير المدرسة واستخدام التقنيات الحديثة في تسيير عمل الإدارة المدرسية مع ضرورة تحسين شروط اختيار مدير المدرسة وفق المعايير الإسلامية وتقديم دورات للمرشحين قبل تعينهم مع عقد دورات تدريبية لمديري المدارس للتدريب على الكفايات الغنية الخاصة بمدير المدرسة كقائد تربوي كما يجب عليه إشباع حاجات المعلمين النفسية والسلوكية في المدرسة .

٨- دراسة العبري(٢٠٠٩) وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على متطلبات مدرسة المستقبل، وإدارتها في ضوء ما أشارت إليه الأدبيات وخبراء بعض الدول مع الكشف عن واقع الممارسات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل، والتعرف على نواحي القصور فيها، وضرورة التوصل إلى مقترحات تدعم نقاط القوة، وتطوير نقاط الضعف، وتسهم في تطوير ممارسات إدارة مدارس التعليم الأساسي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي، والبالغ عددهم (٢٤٩) وفق الإحصاء السنوي لوزارة التربية والتعليم للعام الدراسي٧٠٠٠/ ٨٠٠٨مع اعتمادها على المنهج الوصفي. وتوصلت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أوراد عينة الدراسة عن واقع الممارسات الإدارية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل تعزى لمتغير النوع ، كما أظهرت النتائج بأن مدرسة المستقبل لابد أن تراعي البعد المستقبلي في التعليم والتعلم وفقا لحاجات المتعلمين وقدراتهم ، وأن لها من

من الخصائص ما يميزها عن المدرسة التقليدية، منها قدرتها على التفاعل مع المجتمع، والاستفادة من مصادر المعرفة، وتنمية مهارات التعلم عند الطلاب والربط بين مناهجها، والعمل. كما توصلت نتائج الدراسة الى أنه توجد نماذج متعددة من مدارس المستقبل في دول مختلفة من العالم مثل مدرسة كسر القالب الأمريكية، والمدارس المتعلمة، والمدرسة الإلكترونية، والنوعية والتعاونية، والمجتمعية، والمبدعة مع وجود متغيرات تغرض ضرورة التحول نحو صيغ مدرسة المستقبل، وأن مدير مدرسة المستقبل يسعى أن يجعل مدرسته مركز إشعاع ثقافي واجتماعي من خلال أدواره التي يقوم بها أماعن الجانب الميداني فقد كان من نتائج الدراسة، أن واقع الإدارة المدرسية بسلطنة عمان من وجهة نظر متطلبات مدرسة المستقبل واقع جيد وأن مديري مدارس التعليم الأساسي يحرصون على تنمية العاملين التربويين ذاتيا ويوظفون المصادر المالية توظيفا التكنولوجيا على عوجود القصور في الصلاحيات المادية الممنوحة، ويحرصون على توظيف التكنولوجيا الحديثة بما يخدم المناهج الدراسية.

9- دراسة الرواحيه (۲۰۱۰) وهدفت هذه الدراسة إلى اقتراح برنامج لتطوير الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان في ضوء احتياجاتهم المهنية. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان؛ لتطوير كفاياتهم الأساسية، والبالغ عددهم (٦٢٥) مديرا ومديرة، وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من المجتمع حيث بلغت (٣٢٥) مديرا ومديرة حيث تم تطوير استبانه تكونت من (٤٥) فقرة موزعة على ستة مجالات، التنظيم والتخطيط، والقيادة والتوجيه، واتخاذ القرار، والاتصال، والتقييم ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: إن مديري المدارس بحاجة إلى تطوير كفاياتهم الأساسية في المجالات التالية التنظيم والتخطيط، والقيادة والتوجيه، واتخاذ القرار، والاتصال، والتصال، والتقييم وقد أوصت هذه الدراسة باعتماد الكفايات الأساسية لمديري المدارس التعليم في سلطنة عمان والتي تم تحديدها ككفايات أساسية تحتاج الى تطوير واعتماد البرنامج المقترح الذي تم بناؤه من خلال الدراسة، وذلك في الدورات التدريبية بهدف تطوير أداء مديري المدارس.

• ١- دراسة العبري (٢٠١٠) وهدفت هذه الدراسة الى وضع قائمة بالكفايات اللازمة لمدير المدرسة في ضوء إستراتيجية التعليم في سلطنة عمان وعددها أربعة عشر محورا لثلاث وثمانين كفاية، حيث تم التوصل الى قائمة الكفايات اللازمة لمدير المدرسة في ضوء إستراتيجية التعليم

في سلطنة عمان. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من الكفايات التي توصلت اليها الدراسة منها: أن يتم اعتماد قائمة الكفايات التي توصلت اليها الدراسة كمعايير لاختيار مديري المدارس ومساعديهم وغيرها من الوظائف الإدارية والإشرافية . وتأهيل وتدريب مديري المدارس ومساعديهم ؛ للتمكن من إجادة هذه الكفايات وتطبيق اللامركزية في العمل الإداري من خلال تطبيق نظام الإدارة الذاتية مع زيادة الصلاحية الممنوحة لمدير المدرسة، وزيادة المخصصات المالية الممنوحة للمدارس؛ حتى تتمكن من تطوير ادائها ذاتيا ؛ ولتحقيق متطلبات استراتيجية التعليم في سلطنة عمان.

11- دراسة العزري(٢٠١٠) وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع الإدارة التعليمية بسلطنة عمان وملامح التطوير فيها والتعرف على الاتجاهات العالمية المعاصرة وتحليلها؛ لتطوير أداء القائمين على الإدارة التعليمية بمستوياتها الإدارية المختلفة ، وقد وجهت استبانة الدراسة لعينة من مديري المدارس ومديري الدوائر ونوابهم ورؤساء الأقسام والموظفين في عدد من المناطق التعليمية وتم تصميم (٥٦) استبانة موزعة على خمسة محاور تمثل الممارسات الإدارية التي تم تطبيقها في الإدارة التعليمية وطبقت الاستبانة على (٢٦٦) من مديري الدوائر ونوابهم ورؤساء الأقسام ومديري المدارس. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن محور التخطيط الأقسام ومديري المرتبة الأولى في درجة الممارسة، بينما جاء محور القيادة التعليمية في المرتبة الأخيرة في درجة الممارسة مع وضع تصور مقترح؛ لتطوير الإدارة التعليمية بسلطنة عمان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة قتراح بحوث ودراسات حول تطوير الإدارة التعليمية بسلطنة عمان.

11- دراسة البوسعيدي (٢٠١١) وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل في سلطنة عمان من وجهة نظرهم ولتحقيق أهداف الدراسة صممت استبانة تكونت من (٤٢) فقرة موزعة على سبعة مجالات هي مجال الكفايات، التخطيطية والتنظيمية، والإشرافية، والرقابية، ومجال الاتصال واتخاذ القرار والتقويم، و تكونت عينة الدراسة من (١٥٦) فردا من مديري مدارس التعليم الأساسي في ثلاث محافظات وهي تعليمية: مسقط، جنوب وشمال الباطنة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن واقع الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل في سلطنة عمان من وجهة نظرهم تراوحت بيت الدرجة الكبيرة متطلبات مدرسة المستقبل في سلطنة عمان من وجهة نظرهم تراوحت بيت الدرجة الكبيرة

والمتوسطة وأوصت هذه الدراسة برفع كفايات مدير المدرسة من قبل وزارة التربية والتعليم بوضع برنامج تدريبي لهم مع تحديد قائمة الكفايات اللازمة للأداء الفعال ومنح المديرين المجيدين فرصة لاستكمال دراستهم العليا وترشيحهم؛ لحضور اللقاءات، والمؤتمرات العربية ، والعالمية لرفع كفاياتهم الإدارية وتبادل خبراتهم مع مديري المدارس من مختلف الدول وتابعتهم في بيئة عملهم وإتاحة الفرصة لهم في الاتصال والتواصل بين مديري المدارس في المحافظات في السلطنة.

17 - دراسة الآغا (٢٠١٣) وهدفت هذه الدراسة للتعرف على ملامح مدرسة المستقبل من وجهة نظر كلية التربية بالجامعة الإسلامية في غزة في ضوء متغيرات الجنس والتخصص، حيث تكونت عينة الدراسة من ١٨١ طالبا وطالبة من تخصصات مختلفة، اتبع الباحث المنهج الوصفي وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة تتكون من ٣٢ فقرة موزعة على أربعة مجالات. وقد توصلت الدراسة بعدم وجود فروق دالة إحصائيا تعزى الى متغيرات الجنس والتخصص. وأوصت الدراسة بإجراء دراسات مع عينات المعلمين قبل الخدمة، وأثناء الخدمة في مراحل دراسية مختلفة والتعرف على آراء الموجهين والمديرين حول ملامح مدرسة المستقبل مع نشر فكرة الدراسات المستقبلية في مجال التربية والتعليم وإنشاء أقسام خاصة بمدارس المستقبل في وزارة التربية والتعليم.

1- دراسة الغافري (٢٠١٤) وهدفت الدراسة إلى الكشف عن دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء احتياجاتهم المهنية. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبانة كأداة للدراسة وهي مكونة من (٦٤) فقرة موزعة على ثماني مجالات وهي: التخطيط والتنظيم الإداري، والتوجيه، والعلاقات الإنسانية والتقويم، والاتصال الإداري الفعال، والتنمية المهنية للمعمين، والتقنيات. وقد كان من أبرز نتائج الدراسة إن المشرفين الإداريين يمارسون دورهم في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان بدرجة متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٥٠و،) بين متوسطات عينة الدراسة للذكور، والإناث وذلك في مجالات التخطيط والتقويم والتنمية المهنية للمعلمين.

الدراسات الأجنبية

1- دراسة بيماك (Bemak, 2002) وهدفت هذه الدراسة الى رسم صورة لمدرسة المستقبل لعام ٢٠٢١م بتصميم مراكز تعليمية صغيرة بحيث يكون عملها بنفس قوة ومعطيات الجامعات، وفي ضوء هذا النموذج الجديد إن على المديرين والمعلمين والموجهين القيام بوضع خطط جديدة لتسهيل التعلم، وترى هذه الدراسة أن هؤلاء الإداريين والمعلمين سيلعبون دورا مهما في قيادة الإصلاح المدرسي بخلق مناخ صحي لهذه المدارس. وأوصت هذه الدراسة بأن مدارس المستقبل لعام ٢٠٢١ عليها أن تكون على نمط المؤسسات التربوية الصغيرة ، لتتمكن من أداء رسالتها بنفس قوة وتعليم جامعات اليوم.

Y – دراسة كارن (Karen,2000) وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفاهيم مديري المدارس حول العلاقة بين الكفايات الستة الأساسية اللازم توافرها لدى مديري المدارس، وبين عشر خطط للتنمية؛ المهنية يعتقد المديرون أنها ذات قيمة جوهرية؛ لتنمية قدراتهم العملية والمعرفية. تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس في غرب فرجينيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت استبانه من خلال شبكة الإنترنت لجمع البيانات الأساسية للمديرين المشاركين، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: وجود علاقة دالة إحصائيا بين سنوات الخبرة العملية لمديري المدارس، وبين الكفايات الأساسية المتوفرة لديهم لصالح مديري المدارس.

7- دراسة تراسي (Tracy, 2005) وهدفت هذه الدراسة إلى النظر في احتمالات التعليم في المستقبل، وذلك في أربعة مجالات منها :التمويل، والشراكة مع المدرسة، والتي تعتبر من الأبعاد المهمة لنظام إدارة مدرسة المستقبل، وذلك من أجل الوصول إلى اتفاق بين مجموعة الخبراء الذين يقدمون أفكار ووجهات نظر عن مستقبل التعليم في أمريكا .استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لاستطلاع أراء الخبراء في الحقل التربوي، وتوصلت هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها ضرورة أن يتبع التربويون أسلوبا توقعيا في عملية التخطيط لمستقبل التعليم، بالإضافة إلى الحاجة لوضع معايير لاختيار مديري المدارس.

٤- دراسة محمد (Mohammad, 2005) وهدفت هذه الدراسة إلى دراسة حالة مدى فعالية تطبيق الإدارة اللامركزية في المدارس الابتدائية والإعدادية في أندونيسيا، وذلك بعد صدور القانون ٢٢ في١٩٩٩م، والذي ينص على بداية تطبيق مبدأ الإدارة اللامركزية في كل منطقة،

بحيث تصبح لكل مدرسة السلطة في تشريع القوانين الخاصة بها، وتشير نتائج هذه الدراسة إلى أن عملية تطبيق الإدارة اللامركزية في المدارس تحتاج إلى إصلاح التعليم وإدارته، وذلك لجعله أكثر فعالية ؛ لتطبيق أسس الشفافية والمحاسبية وتوصلت لعدد من النتائج منها : أن إدارة المدارس في المستقبل ستتجه لتطبيق مبدأ الإدارة المدرسية الذاتية، وهذا يحتاج إلى تدعيم بتقنية المعلومات والاتصالات، والتي بدورها تحتاج إلى الشفافية الإدارية، وقيادات من مديري المدارس، والالتزام من المعلمين، ودعم من المجتمع.

٥- دراسة تيدا (Tieda,2013) وهدفت هذه الدراسة إلى تقصي الحقائق السيكومترية والمهارات الأساسية لأداة قياس كفايات إدارات المدارس. تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس ومساعديهم والمعلمين في المنطقة التعليمية، في مدينة استرن شمال الولايات المتحدة الأمريكية وعددهم (٣٣٩) معلم يقيمون مساعدي المدراء . وكانت أداة الدراسة استبانة، وكان من نتائجها ثبات وصدق الأداة مع وجود مقترحات تطويرية للأداة وقد أوصت الدراسة بأهمية التواصل، والاتصال بين المعلمين وقياداتهم وبينهم وبين طلابهم بوجود نوع من المرونة والعلاقات الحميمة مع الاشتراك في صياغة المناهج والحفاظ على جودة الاتصال بين المعلمين وقياداتهم مع وجوب تطوير الأداة المستخدمة من وقبل المنطقة التعليمية وإعادة صياغة التعريف الإجرائي لكفايات إدارات المدارس، واقترحت مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بأدوات قياس كفايات قيادات مديري الدارس.

7- دراسة فوجيل وسبينس (Vogel, &, Willer,2015) وهدفت هذه الدراسة إلى توثيق بعض العوامل التي قد تعيق الممارسات التربوية المتضمنة في مدارس الميثاق بولاية كولورادو الأمريكية. المعيقات التي نوقشت في هذه الدراسة تضمنت (۱) وفاء الآباء الأمريكيين بمتطلبات واحتياجات أبنائهم لالتحاقهم بهذا النوع من المدارس (۲) الرسوم الدراسية للتسجيل في هذه المدارس (۳) معلومات وخلفية الآباء عن مثل هذا النوع من المدارس، توصلت نتائج الدراسة إلى أن مدارس الميثاق في ولاية كولورادو بهيئتها ونظامها الحالي قد خلق بعضا من العوائق التي قد تعيق الطلاب على الاندماج بشكل فعلي في نظامها التعليمي. وختمت الدراسة بدعوة الباحث إلى زيادة الشفافية بين إدارات هذه المدارس وأولياء أمور الطلاب في كل مرحلة من مراحلهم الدراسية وزائلة الغموض عن كل ما يعيق تقدمهم بشكل دوري ومباشر.

تعليق على الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت الكفايات اللازمة لمدير مدرسة المستقبل تم الكشف عن الآتي:

- أكدت الدراسات السابقة - سواء العربية والأجنبية - على أهمية امتلاك مديري المدارس للكفايات المختلفة، كدراسة Karen (٢٠١٠) ودراسة الرواحية ، (٢٠١٠) ودراسة العبري (٢٠١٠)، ودراسة البوسعيدي(٢٠١١)،

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تأكيدها على أهمية امتلاك مديري مدارس التعليم الأساسي للكفايات اللازمة في ضوء النماذج العالمية لمدرسة المستقبل.

- كشفت نتائج بعض الدراسات التي عنيت بالكفايات أن درجة امتلاك مديري المدارس للكفايات تتراوح بين العالية والضعيفة، كدراسة الرواحية (٢٠١٠) التي كشفت نتائجها أن مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان بحاجة إلى تطوير كفاياتهم الأساسية بدرجة كبيرة ، وتشكل نتائج الدراسة الحالية دافعا قويا للباحثة للكشف عن الكفايات اللازمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء النماذج العالمية لمدرسة المستقبل في سلطنة عمان، خاصة أنه لم تجر أية دراسة تتناول هذا الموضوع على حد علم الباحثة.

- تنوعت الدراسات السابقة في أهدافها والأطر العامة لها ، فقد ركزت بعض الدراسات على درجة توفر الكفايات للموجيين الإداريين كدراسة الحضرمي (٢٠٠٣) ولمديري المدارس كدراسة المرزوقي (٢٠٠١)، والرواحية (٢٠١٠)، والعبري (٢٠١٠)، والبوسعيدي (٢٠١١) والراشد (٢٠٠١)، والآغا (٢٠١٣) والأغا (٢٠٠٣) على النموذج المقترح لمدرسة المستقبل، وركزت دراسة كحيل (٢٠٠٧)، والعبري (٢٠٠٩) على تطوير مديري المدارس في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل وركزت دراسة العازمي (٢٠٠٧)، ودراسة العازمي (٢٠٠٧)، ودراسة العزري (٢٠٠٧) على تطوير إدارات المدارس في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة .

- اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لمثل هذا النوع من الدراسات كدراسة الحضرمي (٢٠٠٣)، ودراسة و Tracy

(۲۰۰۵)، ودراسة الآغا(۲۰۱۳)، والغافري (۲۰۱۶)، والبعض استخدم أسلوب دلفاي في اخذ آراء الخبراء مثل ودراسة الراشد (۲۰۰۱)، دراسة كحيل (۲۰۰۷).

-تنوعت فئة العينات في الدراسات السابقة، فشملت الموجهين الإداريين كدراسة الحضرمي (۲۰۰۳)، والمشرفين التربويين (۲۰۱٤)، وخبراء الإدارة كدراسة المرزوقي (۲۰۰۷) وكحيل (۲۰۰۷)، ومديري المدارس كدراسة العبري(۲۰۰۹)، والرواحية (۲۰۱۰)، و ما المدارس ومديري الدوائر ونوابهم ورؤساء الأقسام (۲۰۰۱) بينما غطت بعض الدراسات مديري المدارس ومديري الدوائر ونوابهم ورؤساء الأقسام كعينه لها، كدراسة العزري (۲۰۱۰)، والمعلمين كدراسة قشطة (۲۰۰۹)، والطلاب كدراسة الآغا (۲۰۱۳).

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الحضرمي (۲۰۰۳) ودراسة المرزوقي (۲۰۰۳) وقشطة (۲۰۰۹) (۲۰۰۹) والبوسعيدية (۲۰۰۱) (۲۰۰۹) و وقشطة (۲۰۰۹) والرواحية (۲۰۰۱) والبوسعيدية (۲۰۱۱) المدرسة في ضوء احتياجاتهم المهنية. إلا أن الدراسة الحالية تختلف عنها في تحديدها لهذه الكفايات لمدير مدرسة المستقبل ومدى ممارسته وتطبيقه لها في المدرسة من خلال النماذج العالمية، وذلك لوضع التصور، والذي يقتصر على مرحلة التعليم الأساسي.

اتفقت الدراسة مع دراسة كني (٢٠٠٤) والراشد (٢٠٠٦) وكحيل (٢٠٠٧) والعبري اتفقت الدراسة مع دراسة كني (٢٠٠٩) ومتطلباتها ؛ للتوصل الى النموذج المقترح لمدرسة المستقبل العمانية لتطوير إدارات المدارس في ضوء خبرات بعض الدول ، بينما اختلفت عنها في تحديد المرتكزات الأساسية التي يجب على مدير مدرسة المستقبل تطبيقها في مدرسته من خلال النماذج العالمية للمدارس المتعددة .

كما اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي، كما استخدمت أغلب الدراسات السابقة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وإن اختلفت في عدد فقراتها، وهذا يتفق مع الدراسة الحالية حيث استخدمت الاستبانة أيضا لجمع البيانات.

اتفقت الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في عينة الدراسة، المتمثلة في مديري المدارس، بينما اختلفت مع مع كني (٢٠٠٤) ودراسة الراشد(٢٠٠٦) وكحيل (٢٠٠٧) والعازمي (٢٠٠٧) والآغا(٢٠١٣) و Tiedan) والآغا(٢٠١٣) والغافري (٢٠١٤) التي اتخذت الخبراء والموجهين والمعلمين والطلاب عينة لهم .

أكدت معظم الدراسات السابقة على ضرورة أن تتغير المدرسة في شكلها وأهدافها وأساليبها وانظمتها بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية وعصر المعلوماتية الحديثة، وتتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في تأكيدها على هذه الأهمية.

أجريت هذه الدراسات في أماكن جغرافية مختلفة منها في الأردن وفلسطين والإمارات العربية المتحدة ودولة الكويت وجمهورية مصر العربية وكان أغلبها في سلطنة عمان .

أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

- تحديد الكفايات اللازمة لمديري مدارس التعليم الأساسي التي تتلاءم مع النماذج العالمية لمدرسة المستقبل.
- بناء أداة الدراسة الميدانية ، وذلك ؛ للكشف عن واقع الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل في سلطنة عمان، ومن خلال نتائجها سيتم التوصل لمقترحات لتطوير الكفايات المهنية اللازمة لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء النماذج العالمية لمدرسة المستقبل.
- تحديد الأهداف التي من أجلها أنشئت مدرسة المستقبل باعتبارها مدرسة تتناسب مع متطلبات القرن الحادي والعشرين.
- التعرف إلى خبرات الدول الأجنبية والعربية في تطوير مؤسساتها التربوية مما يساعد في وضع رؤية هادفة إلى تطوير مدارس السلطنة .
 - اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي واختيار أداة الدراسة وهي الاستبانة .
 - الاستفادة من التوصيات التي خرجت بها الدراسات السابقة.

- التعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة .
 - التوجه إلى بعض المراجع ؛ للاستفادة منها في الدراسة .
- بناء التصور المقترح لتفعيل دور مدير المدرسة في ضوء النماذج العالمية لمدرسة المستقبل.

الفصل الثالث المنهجية والإجراءات يتناول هذا الفصل وصفا لإجراءات الدراسة، متضمنا التعريف بمجتمع الدراسة وعينتها ومنهجها، وأدوات القياس المستخدمة، وخطوات التحقق من صدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة، كما يتضمن المعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل النتائج.

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وذلك من أجل التعرف على الكفايات اللازمة لمدير مدرسة المستقبل في ضوء النماذج العالمية في سلطنة عمان.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي بمحافظات الظاهرة والداخلية ومسقط وذلك للعام الدراسي (٢٠١٢-٢٠١٣م)حيث بلغ مجتمع الدراسة (٣٢٤) مديراً ومديرة حسب البيانات المستقاة من قسم المؤشرات والإحصاء التابع لدائرة الإحصاء والاحتياجات التعليمية وضبط الجودة بالمديرية العامة للتربية والتعليم لكل من محافظة مسقط والداخلية والظاهرة.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة حيث تكونت العينة من (١٨٠) مديرا ومديرة من مدارس التعليم الأساسي بالمحافظات الثلاث حيث شكلت العينة نسبة (٥,٥٥) من مجتمع الدراسة .

ويوضح الجدول (١) وصفا لتوزيع عينة الدراسة المستهدفة حسب متغيرات الدراسة: الجنس، والمؤهل، والمحافظة التعليمية، وسنوات الخبرة .

وبعد تطبيق الاستبانة تم حساب توزيع أفراد عينة الدراسة المستجيبة على متغيرات الدراسة الجنس، والمؤهل والمحافظة التعليمية وسنوات الخبرة الإدارية، وذلك طبقا لعدد الاستبانات المسترجعة، والتي بلغ عددها (١٨٠) استبانة كما يوضحه جدول (١).

جدول (١) العينة حسب متغيرات الدراسة

الاجمالي	النسبه	العدد	المستوى	المتغير
	۴۸,۴	79	ذكور	الجنس
	٦١,٧	111	إناث	
١٨٠ -	١٦,٧	۴.	دبلوم	المؤهل
	70,7	114	بكالوريوس	
	۱٧,٨	٣٢	ماجستير	
_	۳۱,۷	٥٧	الداخلية	المحافظه
	٣.	0 {	الظاهرة	
	٣٨,٣	٦٩	مسقط	
_	۱۸,۳	77	اقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
	۲.	٣٦	من٥-٠١ سنوات	
	٦١,٧	111	اکثر من ۱۰ سنوات	

ويلاحظ من الجدول (١) أن غالبية أفراد العينة من فئة الجنس (أنثى)، حيث بلغ عددهم (١١١) وبما نسبته (٢١,٧٪)، كما بلغ عدد أفراد عينة الدراسة من الذكور (٢٩) بنسبة (٣٨,٣٪)، أما فيما يتعلق بمتغير المؤهل الدراسي فقد تفاوتت مؤهلات العينة بين شهادة الدبلوم المتوسط ويبلغ عددهم (٣٠) وبنسبة حوالي (٢٠,٧٪)، بينما بلغ عدد حملة شهادة البكالوريوس (١١٨) وبنسبة حوالي (٢٥,٥٪) أما الذين يحملون مؤهلات دراسية ماجستير فأعلى فقد بلغ عددهم (٣٠) فردا، وبنسبة بلغت (٨٠٠٪).

كما تم تصنيف متغير عدد سنوات الخبرة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي إلى ثلاث مستويات وهي كالتالي: المستوى الأول وهم الذين هم خبرتهم أقل من خمس سنوات وبلغ عددهم (٣٣) مديرا ، وبنسبة (١٨,٣%)، وينحصر المستوى الثاني بين خمس سنوات وعشر سنوات خبرة إدارية ، وبلغ حجم هذه العينة (٣٦)، وبنسبة حوالي (٢٠٠%)، أما أولئك الذين تصل خبرتهم من عشر سنوات فأكثر ، فقد بلغ عددهم (١١١) مديرا ، وبنسبة (٢١,٧).

أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة التي أعدتها الباحثة من خلال الخبرة الميدانية للباحثة وتطوير أداة الاستبانة بالرجوع الى الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع مثل دراسة العبري (٢٠١٠) حول الكفايات اللازمة لمديري المدارس في ضوء إستراتيجية التعليم في سلطنة عمان، وكتب أدوات مدرسة المستقبل الصادرة عن مكتب التربية لدول الخليج مع الاطلاع على الأدب النظري المتصل بموضوع الكفايات اللازمة لمديري مدرسة المستقبل في ضوء النماذج العالمية.

واعتمادا على المصادر السابقة، تم إعداد الصورة المبدئية للاستبانة (ملحق رقم (١) بغرض الكشف عن الكفايات اللازمة لمديري مدرسة المستقبل في ضوء النماذج العالمية. وقد تكونت هذه الاستبانة من جزأين: اشتمل الجزء الأول على تعريف عام بعنوان الدراسة وهدفها، وبيانات عامة من المستجيب بخصوص: الجنس، والمؤهل الدراسي، والمحافظة التعليمية، وسنوات الخبرة الإدارية .

أما الجزء الثاني من الاستبانه والذي اشتمل على الكفايات اللازمة لمديري مدرسة المستقبل في مرحلة التعليم الأساسي، حيث تم صياغة مجموعة من الفقرات مرتبطة بكل محور من المحاور، والجدول (٢) يوضح وصف الجزء الثاني لأداة الدراسة.

جدول (٢) محاور أداة الدراسة وعدد الكفايات في كل محور

عدد الكفايات	المحاور	م
٧	التخطيط الإستراتيجي	١
٧	التنظيم	۲
٧	التقويم	٣
٧	المباني والتجهيزات المدرسية	ŧ
٧	إدارة المناهج الدراسية	٥
٧	التنمية المهنية للمعلمين	٦
٧	الشراكة المجتمعية	٧
٤٩	وع الكلي للكفايات	المجم

وللإجابة عن كل فقرات الاستبانة تم استخدام مقياس "ليكرت" ذي التدرج الثلاثي المتمثل في الكلمات التالية (كبيرة، متوسطة، ضعيفة)؛ لتحديد درجة وجود كفايات تجاه تلك العناصر، والجدول (٣) يوضح ذلك .

جدول (٣) طريقة الإجابة على أداة الدراسة حسب التدرج الثلاثي

الدرجة	درجة الموافقة	م
٣	كبيرة	1
۲	متوسطة	۲
1	قليلة	٣

صدق الأداة:

بعد إعداد الاستبانة تم التحقق من صدق مضمون الاستبانة من خلال عرضها على لجنة من المحكمين تألفت من أحد عشر من ذوي الاختصاص والخبرة في كل من جامعة نزوى، وزارة التربية والتعليم، والمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة (ملحق رقم (٢) لقياس مدى الصدق الظاهري للأداة بالحكم على مدى وضوح كل فقرة من فقرات الاستبانة ودقة صياغتها اللغوية، ومدى ارتباطها بالمحور الذي تتدرج تحته، وإضافة فقرات جديدة إذا تطلب الأمر، أو حذف الفقرات غير الملائمة، وقد اختيرت المفردات التي أجمع عليها المحكمون، وعدلت المفردات التي اقترح المحكمون تعديلها أو إعادة صياغتها.وقد اعتبرت موافقة غالبية أعضاء هيئة التحكيم على المفردة مؤشرا على صدق مضمونها، وبعد إجراء التعديلات المقترحة، تم عرض الأداة على المشرف على الرسالة، حيث أقر على مصداقيتها، وبالتالي تم استخراج إستبانة عرض الأداة لمدير مدرسة المستقبل في ضوء النماذج العالمية بمدارس التعليم الأساسي في صورتها النهائية (ملحق رقم (٢)).

ثبات الإداة:

للتأكد من ثبات الأداة، قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة بعد تعديلها بناء على اقتراحات الأساتذة المحكمين على عينة عشوائية من خارج عينة الدراسة الأصلية مكونة من (٣٠) مديرا ومديرة، وقد استخدمت الباحثة معادلة كرونباخ ألفا (Cronbac.Alpha) لحساب معامل الاتساق الداخلي لمحوري الاستبانة، وللاستبانة ككل، ويوضح الجدول (٤) معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لجميع محاور الاستبانة، وللاستبانة ككل ، حيث بلغ معامل

الاتساق الداخلي للإستبانة ككل (٠,٩٤٧). وتعتبر هذه القيمة جيدة في مقاييس العلوم الإنسانية، وتعتبر الأداة ثابتة وصالحة للتطبيق في العينة الأصلية للدراسة.

الجدول (٤) معامل الثبات بمعادلة كرونباخ الفا

معامل الثبات	المحاور	م
٠,٨٧٩	التخطيط الإستراتيجي	١
.,٧٢٥	التنظيم	۲
٠,٧٢٧	التقويم	٣
٠,٧٤٦	المباني والتجهيزات المدرسية	ź
٠,٧٣٨	إدارة المناهج الدراسية	٥
٠,٨٦٦	التنمية المهنية للمعلمين	٦
٠,٨٦٤	الشراكة المجتمعية	٧
٠,٩٤٧	كلي للفقرات	المجموع النا

متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

١- الجنس (ذكور - اناث)

٢- المؤهل العلمي (دبلوم- بكالوريوس_ ماجستير فأعلى)

٣- المحافظة التعليمية ولها ثلاث فئات وهي: (الداخلية-الظاهرة-مسقط)

٤- الخبرة في العمل الإداري ولها ثلاثة مستويات (اقل من ٥ سنوات - من ٥-١٠ سنوات- أكثر من ١٠ سنوات) .

المعالجة الإحصائية

من اجل الضبط الإحصائي لأداة الدراسة و لتحليل النتائج استخدم الباحثة برنامج الرزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة المختلفة ، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

١- معامل ألفا لكرونباخ وذلك من أجل استخراج ثبات الأداة.

٢- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

۳- اختبار ت T-Test لعینتین مستقلتین .

٤- معامل ارتباط بيرسون.

7- اختبار تحليل التباين الأحادي (Analysis ANOVAs One-Way) المرتبط باستخراج الفروق بين أكثر من مجموعتين.

الفصل الرابع عرض نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة،وقام الباحثة بعرضها وفقاً لأسئلتها، كما هو مبين على النحو الآتي

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

والذي نص على التالي" ما أهم النماذج العالمية المعاصرة لمدرسة المستقبل؟ حيث تمت الإجابة عن هذا السؤال في الإطار النظري للدراسة من خلال عرض عدد من الكفايات العالمية لمدرسة المستقبل والمدرسة المتعلمة والمدرسة الإلكترونية والمدرسة المبدعة والمدرسة التعاونية والمدرسة المجتمعية والمدارس المستقلة .

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

وللإجابة على السؤال الثاني من أسئلة الدراسة والذي نصه " ما درجة موافقة مديري المدارس على الكفايات المقترحة لمديري مدرسة المستقبل في مرحلة التعليم الأساسي بسلطنة عمان؟ من اجل الإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة)، ودرجة الموافقة على الكفايات المقترحة لمدير مدرسة المستقبل في مرحلة التعليم الأساسي بسلطنة عمان كما تم استخدام المعيار الآتي لتفسير نتائج هذا السؤال. وجدول (٥) يوضح المعيار المعتمد في تفسير نتائج السؤال الثاني لمتوسطات تقدير درجة تواجد الكفايات اللازمة لمديري مدرسة المستقبل لمدارس التعليم الأساسي في ضوء النماذج العالمية حسب المتوسط الحسابي

جدول (٥) السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة

درجة الموافقة على الكفايات المقترحة	المتوسط الحسابي
كبيرة	7-7,7 £
متوسطة	۲,۳۳-۱,٦٧
ضعيفة	1,77-1

^{*} استمد هذا المعيار من قاعدة التقريب الحسابي للأعداد الصحيحة (٣، ٢، ١) التي تمثل تدرجات المقياس المستخدم

حيث يظهر الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) ودرجة الموافقة لتقديرات أفراد العينة لجميع عناصر محوري الدراسة المتعلقة بتقديرات أفراد العينة مرتبة تنازليا وفقا لقيمة المتوسط الحسابي المرجح لكل عنصر، حيث تم استخراج المتوسط الحسابي المرجح بعدد العبارات نظرا لكون كل عنصر من عناصر المحور يتكون من سبع فقرات، وبالتالي فإن المتوسط الحسابي المرجح يمكننا من إجراء عملية المقارنة على مقياس مدى الموافقة على الكفايات المقترحة بالنسبة لمحاور أداة الدراسة.

وجدول (٦) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) ودرجة الموافقة بالنسبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة في مجالات الدراسة.

جدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) ودرجة الموافقة بالنسبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة في مجالات الدراسة

درجة الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط	محاور الكفايات	م
			الحسابي		
كبيرة	١	٠,٣٥	۲,٧٤٨٤	التنمية المهنية للمعلمين	١
كبيرة	۲	٠,٣٣	٢,٦٢٨٦	التنظيم	۲
كبيرة	٣	٠,٣٤	۲,٦١٩٠	التقويم	٣
كبيرة	٤	• , £ •	7,0170	التخطيط الإستراتيجي	٤
كبيرة	٥	٠,٤١	٢,٤٢٨٦	المباني والتجهيزات المدرسية	٥
كبيرة	٦	•,0•	7,7090	الشراكة المجتمعية	٦
متوسطة	٧	•,0•	۲,۱۹٦۸	إدارة المناهج الدراسية	٧
كبيرة	_	۰٫۳۰۸۱۹	۲,٤٩٩٨	جموع الكلي	الم

يتضح من خلال الجدول (٦) درجة الموافقة على الكفايات المقترحة بالنسبة لمحاور لأداة وكذلك للمجموع الكلي كانت بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٢,٧٤٨٤) و (٢,١٩٦٨) حيث أخذ محور التنمية المهنية للمعلمين أعلى المتوسطات الحسابية ضمن درجة على الموافقة الكبيرة ، حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة، بعد ذلك جاء محور

التنظيم ثم التقويم ثم محور التخطيط الإستراتيجي ثم محور المباني والتجهيزات المدرسية ثم محور الشراكة المجتمعية وجاء في المرتبة الأخيرة محور إدارة المناهج الدراسية بدرجة موافقة متوسطة. وبشكل عام فإن أفراد العينة يوافقون وبدرجة كبيرة على أن هذه الكفايات لازمة لمديري مدرسة المستقبل في ضوء النماذج العالمية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع عناصر الدراسة حيث بلغ (٢,٤٩٩٨).

وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة لكل محور من محاور المجالات السبعة بشكل مستقل كما هو موضح فيما يأتى:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) ودرجة الموافقة المحور الأول: التخطيط الإستراتيجي

يوضح جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) ودرجة الموافقة بالنسبة للكفايات المتعلقة بالمحور الأول التخطيط الإستراتيجي مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابى .

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) ودرجة الموافقة بالنسبة للكفايات المتعلقة بالمحور الأول التخطيط الاستراتيجي

م	الكفاية	المتوسط	الانحراف	الرتبة	درجة
		الحسابي	المعياري		الموافقة
١	يعتمد في وضع خطته على المجالات التطويرية في مدرسته والبيئة المحلية والعالمية.	۲,٧٠	٠,٤٩	١	كبيرة
۲	يضع رؤية مستقبلية واضحة للمدرسة من واقع الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها المستقبلية.	۲,٧٠	٠,٥٣	۲	كبيرة
٣	يعمل على جمع البيانات وتحليل أوضاع المدرسة الداخلية والخارجية عند التخطيط للعمل المستقبلي	۲,٦١	٠,٦٠	٣	كبيرة
٤	يراجع تطبيق الخطة للتأكد من تحقيق أهداف تجاوبها وتجانسها مع الحاجات الواقعية للعمل المدرسي.	۲,٦١	٠,٥٦	٤	كبيرة

كبيرة	٥	•,00	۲,00	يتابع البرامج بشكل مستمر ويعمل على تقويمها لتطويرها في أثناء عملية التنفيذ.	٥
كبيرة	٦	٠,٦٠	۲,01	يقوم بوضع الخطط الإستراتيجية للمدرسة لتعكس سياستها وسياسة الوزارة انطلاقا من احتياجاتها	٦
متوسطة	٧	٠,٧٠	۲	الفعلية واحتياجات المجتمع المحلي . يعمل على توظيف نتائج البحوث والدراسات	٧
- Member	•	*,**	,	التربوية لبناء الخطة الإستراتيجية.	•

يتضح من خلال الجدول(٧) إن درجة الموافقة بتقديرات أفراد العينة على الكفايات المتعلقة بمحور التخطيط الإستراتيجي قد تراوحت بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٢,٦٧٨) و (١,٩٨٩)، حيث نالت كفاية "يعتمد في وضع خطته على المجالات التطويرية في مدرسته والبيئة المحلية والعالمية" أعلى المتوسطات الحسابية بدرجة كبيرة مقدارها (٢,٦٧) وانحراف معياري قدره (٤٩٠٠) بينما أخذت كفاية " يعمل على توظيف نتائج البحوث والدراسات التربوية لبناء الخطة الإستراتيجية " أدنى المتوسطات الحسابية (٢) وانحراف معياري قدره (٠,٧٠) مقارنة بكفايات هذا المحور حيث أخذت درجة متوسطة، حيث أخذت (٢) كفايات درجة موافقة كبيرة وكفاية واحدة فقط درجة موافقة متوسطة.

المحور الثاني :التنظيم

ويظهر الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) ودرجة الموافقة للكفايات المتعلقة بمحور التنظيم مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي.

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) ودرجة الموافقة للكفايات المتعلقة بمحور التنظيم مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

درجة	الرتبة	الانحراف	المتوسط	الكفاية	م
الموافقة		المعياري	الحسابي		
كبيرة	١	٠,٣٦	۲,٩٠	يوزع الأدوار ويفوض الصلاحيات ويشرك الجميع في الإنجاز والعمل داخل مدرسته.	١
كبيرة	۲	٠,٤٧	۲,۸۰	يشكل لجان منظمة للمشاركة في عمليات التقويم والمتابعة ودراسة الخطط وتفعيلها .	۲
كبيرة	٣	•, £ ٨	۲,۷۱	يطبق الأنظمة والتعليمات التربوية المتعلقة بالجوانب الفنية والإدارية لعمل المدرسة .	٣
كبيرة	٤	•,0•	۲,٧٠	يضع خطة منظمة لمدرسته تنمي في نفوس العاملين الشعور بتلبية احتياجاته والولاء لمبادئ المنظمة التعليمية.	٤
كبيرة	٥	٠,٦٠	۲,٦١	يعي التنظيم الإداري لوزارة التربية والتعليم بشكل جيد .	٥
كبيرة	٦	٠,٦٠	۲,٥٠	يوظف الاتجاهات الإدارية الحديثة في عمله اليومي مثل الإدارة بالأزمات والإدارة بالأهداف وحل المشكلات.	٦
متوسطة	٧	٠,٦٥	۲,۳۰	يوظف إستراتيجيات حديثة ومنظمة قائمة على البحث والاستقصاء وتنمية أساليب التفكير المختلفة	٧

يتضح من خلال الجدول(٨) ان درجة الموافقة على الكفايات المتعلقة بمحور التنظيم قد تراوحت بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٢,٩٠) و (٢,٢٨) حيث نالت كفاية "يوزع الأدوار ويفوض الصلاحيات ويشرك الجميع في الإنجاز والعمل داخل مدرسته أعلى المتوسطات الحسابية بدرجة كبيرة مقدارها ٢,٩٠) وانحراف معياري قدره (٣٦٠٠) بينما أخذت كفاية "يوظف استراتيجيات حديثة ومنظمة قائمة على البحث والاستقصاء وتنمية أساليب التفكير المختلفة" أدنى المتوسطات الحسابية مقداره (٢,٣٠) وانحراف معياري قدره (٢,٠٠) مقارنة بكفايات هذا المحور حيث أخذت درجة متوسطة، حيث أخذت (٦) كفايات درجة موافقة كبيرة وأخذت كفاية واحدة فقط درجة موافقة متوسطة.

المحور الثالث: التقويم

أظهر الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) ودرجة الموافقة على الكفايات المتعلقة بمحور التقويم مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي.

جدول(٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة على الكفايات المتعلقة بمحور التقويم مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

درجه الموافقة	الرتبه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الكفاية	م
كبيرة	١	٠,٤٢	۲,۸۱	يتابع العاملين في المهام التي كلفهم بها ويقدم التغذية الراجعة لهم .	١
كبيرة	۲	٠,٤٣	۲,۸۰	يدرك اهمية التقويم في تحقيق اهداف المؤسسة التعليمية	۲
كبيرة	٣	٠,٥٠	۲,٦٨	يوظف تقويم الاداء قي تطوير جوانب العملية التعليمية المختلفة	٣
كبيرة	٤	٠,٥٤	۲,٧.	يطبق إستراتيجيات التقويم التربوي المعتمدة من الوزارة والمعتمدة عالميا.	٤
كبيرة	٥	٠,٥٣	۲,٦٣	يستخدم اساليب تقويم تربوية مناسبة ومتنوعة بما يتلاءم مع المواقف التربوية .	٥
كبيرة	٦	٠,٧٠	٢,٤٣	يضع معايير محددة للمحاسبية في العمل .	٦
متوسطة	٧	٠,٦٤	٢,٣٢	تقوم الإدارة برسم الهيكل التنظيمي بطريقة منظمة لتحقيق الأهداف.	٧

يتضح من خلال الجدول السابق أن درجة الموافقة على الكفايات المتعلقة بمحور التقويم قد تراوحت بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٢,٨١١) و و (٢,٣١٧)، حيث حصلت الكفاية (١) والتي نصت على "يتابع العاملين في المهام التي كلفهم بها وتقديم التغذية الراجعة لهم على أعلى المتوسطات الحسابية بدرجة كبيرة مقداره (٢,٨١) وانحراف معياري قدره (٢,٤٢). بينما أخذت كفاية "تقوم الإدارة برسم الهيكل التنظيمي بطريقة منظمة لتحقيق الأهداف أدنى المتوسطات الحسابية مقداره (٢,٣٢) وانحراف معياري مقداره (٢,٠٢٤) مقارنة بكفايات هذا المحور حيث أخذت درجة متوسطة، حيث أخذت (٦) كفايات درجة كبيرة بينما أخذت كفاية واحدة فقط درجة متوسطة.

المحور الرابع: المبانى والتجهيزات المدرسية

حيث يظهر الجدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة على الكفايات المتعلقة بمحور المباني والتجهيزات المدرسية مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي.

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة على الكفايات المتعلقة بمحور المباني والتجهيزات المدرسية مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

درجة الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الكفاية	م
كبيرة	١	٠,٤٤	۲,۸۰	يحرص على العناية المستمرة بالمبنى المدرسي من حيث الصيانة والنظافة والمظهر العام.	١
كبيرة	۲	.,0.	۲,٧٢	يعمل على استثمار الموارد والإمكانات المادية والبشرية والتقنية لخدمة الطلبة.	۲
كبيرة	٣	٠,٥٣	۲,٧٠	يحرص على الاستثمار الأمثل لجميع الإمكانات والموارد المادية والبشرية والتقنية للحصول على الطاقة الإنتاجية وتحقيق التميز المرتكز على القدرات الحقيقية للمدرسة.	٣
كبيرة	٤	٠,٥٨	۲,0٤	يحرص على توظيف مبدأ التعلم الذاتي عند الطلبة .	٤
كبيرة	٥	٠,٧٠	٢,٤٣	يحرص جاهدا لتوفير عوامل الأمن والسلامة ومرافق ذوي الاحتياجات الخاصة بالمدرسة .	٥
متوسطة	٦	٠,٨٠	۲,۰۳۳	يعمل على توفير المرافق المتطورة في المبنى المدرسي مساندة للإبداع والابتكار .	٦
متوسطة	٧	٠,٨٤	1,795	يشارك في وضع شروط ومواصفات المبنى المدرسي بحيث يراعي البعد المستقبلي .	٧

يتضح من خلال الجدول (۱۰) أن درجة الموافقة على الكفايات المتعلقة بمحور المباني والتجهيزات المدرسية قد تراوحت بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين $(7, \Lambda, 1)$ و $(7, \Lambda, 1)$ ، حيث نالت كفاية ". يحرص على العناية المستمرة بالمبنى المدرسي من حيث الصيانة والنظافة والمظهر العام " أعلى المتوسطات الحسابية مقداره $(7, \Lambda, 1)$ بدرجة كبيرة وانحراف معياري مقداره $(7, \Lambda, 1)$. بينما أخذت كفاية " يشارك في وضع شروط ومواصفات المبنى المدرسي بحيث يراعي البعد المستقبلي" أدنى المتوسطات الحسابية مقداره $(7, \Lambda, 1)$ وانحراف معياري قدره $(7, \Lambda, 1)$ مقارنة بكفايات هذا المحور حيث أخذت درجة متوسطة، حيث أخذت $(7, \Lambda, 1)$ عبارات درجة موافقة كبيرة وأخذت $(7, \Lambda, 1)$ درجة موافقة متوسطة.

المحور الخامس: إدارة المناهج

حيث يظهر الجدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) ودرجة الموافقة على الكفايات المتعلقة بمحور إدارة المناهج الدراسية مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي.

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) ودرجة الموافقة على الكفايات المتعلقة بمحور إدارة المناهج الدراسية مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

درجة الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الكفاية	م
كبيرة	١	٠,٦٨	۲,0٠	يشجع على التنويع في طرح أساليب حديثة وأفكار متطورة في وضع المناهج الدراسية.	١
كبيرة	۲	٠,٦٠	۲,٤٠	يشجع المعلمين على إعداد البحوث والدراسات التقويمية المرتبطة بالمناهج الدراسية .	۲
كبيرة	٣	٠,٦١	۲,٤٠	يعتمد طرائق التدريس الحديثة التي تتفق مع احتياجات خطط التنمية المنسجمة مع التربية المستقبلية.	٣
متوسطة	٤	٠,٦٧	۲,۳۰	يوجه بناء المناهج لخدمة الطلبة في تنمية شخصيتهم وتوجيههم للعمل في السوق المحلي.	£
متوسطة	٥	٠,٦٨	۲,۲۱	يحرص على مواكبة المنهاج للثورة العلمية التي تمثل تحديات المستقبل.	٥
متوسطة	٦	٠,٧٧	۲	يقدم المقترحات للوزارة باستخدام منهج يعكس البعد المستقبلي ويشجع على التفكير الإبداعي وأساليب البحث والاستقصاء.	٦
ضعيفة	٧	٠,٧٥	۲	يشارك في تحديث المناهج الدراسية وتطويرها.	٧

يتضح من خلال الجدول السابق أن درجة الموافقة على الكفايات المتعلقة بمحور إدارة المناهج الدراسية قد تراوحت بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة والضعيفة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٢,٥٠) و (٢,٦٤)، حيث نالت كفاية ". يشجع على التنويع في طرح أساليب حديثة وأفكار متطورة في وضع المناهج الدراسية " أعلى المتوسطات الحسابية بدرجة كبيرة مقداره (٢,٥٠) وانحراف معياري مقداره (٨,٠٠) .بينما أخذت كفاية " يشارك في تحديث المناهج الدراسية وتطويرها " أدنى المتوسطات الحسابية مقداره (٢) وانحراف معياري مقداره (٥٠٠٠) مقارنة بكفايات هذا المحور حيث أخذت درجة ضعيفة، حيث أخذت (٣) كفايات درجة كبيرة و (٣) كفايات درجة متوسطة وكفاية واحدة فقط درجة ضعيفة.

المحور السادس: التنمية المهنية للمعلمين:

حيث يظهر الجدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة على الكفايات المتعلقة بمحور التنمية المهنية للمعلمين مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي.

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة على الكفايات المتعلقة بمحور التنمية المهنية للمعلمين مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

درجة الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الكفاية	م
كبيرة	١	٠,٤٤	۲,۸۲	يشجع الإبداع والابتكار والتميز .	١
كبيرة	۲	٠,٤١	۲,۸۲	يوفر المناخ الملائم المتسم بالتعاون والمحبة والديمقراطية والتي يشعر فيها المعلمون بالرضا ويشجعهم على إطلاق طاقاتهم الإبداعية .	۲
كبيرة	٣	٠,٤٤	۲,۸۱	ينمي روح التنافس الإيجابي بين العاملين وتقدير الإنجاز .	٣
كبيرة	٤	٠,٥٠	۲,۸۰	يعمل على تحقيق العدالة والموضوعية والنزاهة والشفافية في تقويم أداء العاملين.	£
كبيرة	٥	٠,٥٠	۲,٧٤	يعمل على إشراك العاملين في القرارات المتعلقة بالنمو المهني.	٥
كبيرة	٦	.,01	۲,٦٥	يعمل على نشر الثقافة المؤسسية والتغيير والتجديد بين العاملين في المدرسة .	٦
كبيرة	٧	•,00	۲,٤	يطبق نظام فعال للحوافز والتكريم وفق إنجاز المعلم وإبداعاته	٧

يتضح من خلال الجدول السابق أن درجة الموافقة على الكفايات المتعلقة بمحور التنمية المهنية للمعلمين كانت ضمن الدرجة الكبيرة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٢,٨٢) و (٢,٦٥)، حيث نالت كفاية "يشجع الإبداع والابتكار والتميز." أعلى المتوسطات الحسابية بدرجة كبيرة مقدرة (٢,٨٢٢) وانحراف معياري مقداره (٤٤٠٠). بينما أخذت كفاية" يطبق نظام فعال للحوافز والتكريم وفق إنجاز المعلم وإبداعاته" أدنى المتوسطات الحسابية مقداره (٢,٦٥) وانحراف معياري مقداره (٥٠٠٠) ومقارنة بكفايات هذا المحور حيث أخذت درجة كبيرة، حيث أخذت جميع كفايات هذا المحور درجة موافقة كبيرة.

المحور السابع: الشراكة المجتمعية

ويظهر الجدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة على الكفايات المتعلقة بمحور الشراكة المجتمعية مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي.

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة على الكفايات المتعلقة بمحور الشراكة المجتمعية مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

درجة	الرتبة	الانحراف	المتوسط	الكفاية	م
الموافقة		المعياري	الحسابي		
كبيرة	١	٠,٦٠	۲,09	يجعل من المدرسة مركز إشعاع علمي للمجتمع بحيث تكون مفتوحة لجميع أفراد المجتمع.	١
كبيرة	۲	٠,٦١	7,07	يستخدم أساليب الكترونية حديثة لتسهيل التواصل بين الآباء والمدرسة فيما يتعلق بشؤون أبنائهم .	۲
كبيرة	٣	٠,٦٥	7,50	يشرك المدرسة مع مؤسسات المجتمع الحكومي والخاصة في تعليم الطلاب وتدريبهم.	٣
كبيرة	٤	٠,٧٠	٢,٤١	يكون فريق عمل من المجتمع للقيام بأعمال تطوعية لخدمة البيئة والمجتمع وحل مشاكله.	ŧ
متوسطة	٥	٠,٧٠	۲,۳۱	يعمل على مشاركة المجتمع المحلي في رسم سياسة المدرسة وخططها .	٥
متوسطة	٦	٠,٧٢	۲,۲۱	يعد برامج للزيارات المنزلية لتزويدها بالمعلومات المتعلقة بالتعلم وبمستوى أبنائهم .	٦
متوسطة	٧	٠,٨٠	1,97	يقدم برامج متنوعة لتطوير تعلم الكبار ومحو الأمية لأبناء المجتمع المحلي	٧

يتضح من خلال الجدول السابق أن درجة الموافقة على الكفايات المتعلقة بمحور الشراكة المجتمعية للمعلمين تراوح بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٢,٥٩) و (٢,٥٩)، حيث نالت كفاية " يجعل من المدرسة مركز إشعاع علمي للمجتمع بحيث تكون مفتوحة لجميع أفراد المجتمع " أعلى المتوسطات الحسابية بدرجة كبيرة مقداره (٢,٥٩) وانحراف معياري (٢,٠٠٠) بينما أخذت كفاية " يقدم برامج متنوعة لتطوير تعلم الكبار ومحو الأمية لأبناء المجتمع المحلي "ادنى المتوسطات الحسابية مقداره (١,٩٧) وانحراف معياري قدره (٠,٠٠) مقارنة بكفايات هذا المحور حيث أخذت درجة متوسطة، حيث اخذت (٤) كفايات درجة كبيرة بينما اخذت (٣) درجة متوسطة.

ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

 $(\cdot, \cdot \circ \geq \alpha)$ نيض السؤال الثالث على : هل توجد فروق ذات دلالة عند مستوى دلالة

في متوسطات استجابة عينة الدراسة تعزى للمتغيرات: النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الوظيفية، والمحافظة التعليمية؟

ومن أجل الاجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية واختبار T-Test لمتغير النوع واختبار تحليل التباين الاحادي (ONE WAY ANOVA) لمتغيرات المؤهل والمحافظة التعليمية وسنوات الخبرة .

أولاً: متغير النوع

يوضح الجدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-TEST بالنسبة لمتغير النوع لجميع محاور أداة الدراسة.

جدول (٢٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-TEST لمتغير النوع لجميع محاور أداة الدراسة

اتجاه	مستو <i>ى</i>	قيمة ت	درجات	الانحراف	المتوسط	العدد	الجنس	المحاور
الدلالة	الدلالة		الحرية	المعياري	الحسابي			
غير	٠,٠٥٨	1,911	١٧٨	٠,٤٤	۲,٤٤	٦٩	ذکر	التخطيط الإستراتيجي
داله		1,711		۰,۳۷	7,07	111	انثى	-
لصالح	•,•11*	-	١٧٨	٠,٣٩	۲,0٤	٦9	ذکر	التنظيم
الاناث		۲,٥٨٧		٠,٢٨	۲,٦٨	111	انثى	,
لصالح	• , • £٣*	-	١٧٨	۰,۳۸	7,00	٦9	ذکر	التقويم
الاناث		۲,۰٤٧		٠,٣٠	۲,٧٠	111	انثی	14-2
لصالح	•,•۲۲*	-	١٧٨	٠,٤٥	۲,٣٤	٦9	نکر ذکر	المباني والتجهيزات
الاناث		۲,٣٠٣		٠,٣٨	۲,0.	111	انثی	المدرسية
غير	٠,١٧٣	-	١٧٨	١٥,٠	۲,۱٤	٦9	ذكر	إدارة المناهج الدراسية
داله		١,٣٦٨		٠,٤٣	۲,۲۳	111	انثی	
لصالح	•,•۲9*	-	١٧٨	٠,٤٠	۲,٦٧	٦9	نکر	التنمية المهنية
الاناث		7,717		٠,٣٢	۲,۸۰	111	انثی	للمعلمين
غير	٠,٢٨٨	-	١٧٨	.,07	7,81	٦9	ذكر	الشراكة المجتمعية
ير داله		١,٠٦٦		٠,٤٣	٠ . ٤ ٠	111	ر انثی	- •
لصالح	•,•۲•*	-	١٧٨	۰,۳٥	۲,٤٣	٦9	نکر	المجموع الكلي
الاناث		7,759		٠,٢٧	۲,٤٤	111	انثی	<u> </u>

stداله عند مستوی $lpha \geq lpha$

يتضح من خلال الجدول (١٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ورد. (١٤) بين الذكور والإناث في الكفايات المتعلقة بمحاور التخطيط الإستراتيجي وإدارة المناهج الدراسية والشراكة المجتمعية، بينما كانت هنالك فروق داله إحصائيا في محاور التنظيم و التقويم و والمباني والتجهيزات المدرسية والتنمية المهنية للمعلمين، وكذلك في المجموع الكلى لصالح الإناث بمتوسطات حسابية على التوالي(٤٤٤٥،٢، ٢,٧٩٥٤، ٢,٢٢١٥، ٢,٢٦٦١، ٢,٦٦٢١) ومن خلال المتوسطات الحسابية يتضح أن الفروق لصالح الإناث مما يشير إلى إن درجة موافقة مديرات المدارس الإناث على الكفايات المتعلقة بهذه المحاور كانت أكبر من مديري المدارس الأناث على الكفايات المتعلقة بهذه المحاور كانت أكبر من مديري

ثانياً: متغير المؤهل الدراسي حيث يوضح الجدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المؤهل الدراسي لجميع محاور أداة الدراسة.

الجدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المؤهل لجميع محاور أداة الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستويات المؤهل	المحاور
۰,۳۸	٢,٤٦	دبلوم متوسط	
٠,٣٣	۲,٦٣	بكالوريوس	
.,01	۲,٤٨	ماجستير فأعلى	التخطيط الإستراتيجي
٠,٣٤	۲,٦٦	دبلوم متوسط	
٠,٣٤	۲,٦٧	بكالوريوس	
٠,٢٨	۲,٧٠	ماجستير فأعلى	التنظيم
٠,٣٨	۲٫٦١	دبلوم متوسط	
., ۲۷	۲,٦٧	بكالوريوس	التقويم
٠,٤٠	۲,٦٢	ماجستير فأعلى	/
٠,٤٠	7,27	دبلوم متوسط	
.,٣0	۲,0.	بكالوريوس	
٠,٤٣	٢,٤٦	ماجستير فأعلى	لمبانى والتجهيزات المدرسية
٠,٤٠	۲,۲.	دبلوم متوسط	
٠,٤٠	7,79	بكالوريوس	
٠,٤٧	۲,۱٥	ماجستير فأعلى	إدارة المناهج الدراسية
.,٤٥	۲,٦٨	دبلوم متوسط	
. ۲.	۲,۹۱	بكالوريوس	
٠,٣٦	۲,٧٥	ماجستير فأعلى	التنمية المهنية للمعلمين
٠,٤٦	۲,٣٦	دبلوم متوسط	
٠,٤٩	۲,00	بكالوريوس	
٠,٤٩	۲,۳۲	ماجستير فأعلى	الشراكة المجتمعية
۰,۳٦	۲,٤٩	دبلوم متوسط	
٠,٢٧٠	۲,٦٠	بكالوريوس	
٠,٣٣	۲,٥.	ماجستير فأعلى	المجموع الكلي

يتضح من خلال الجدول (١٥) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية ومن أجل التأكد من أن هذه الفروق دالة إحصائيا تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي وهذه ما يوضحه جدول (١٦).

جدول (17) تحليل التباين الأحادي لمتغير المؤهل الدراسي لجميع محاور أداة الدراسة

مستوى	قيمة	متوسط	درجات	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحاور
الدلالة	ف	المربعات	الحرية			
٠,٢٠٦	1,7.7	٠,٢٧٤	۲	٠,٥٤٨	بين المجموعات	التخطيط
		٠,١٧١	۸٧	1 £ ,	داخل المجموعات	الإستراتيجي
			٨٩	10,411	المجموع الكلي	
٠,٩٠٩	٠,٠٩٦	٠,٠١٠	۲	٠,٠٢٠	بين المجموعات	التنظيم
		٠,١٠٢	٨٧	۸,۸۳۹	داخل المجموعات	
			٨٩	$\wedge, \wedge \circ \wedge$	المجموع الكلي	
٠,٧٩٦	٠,٢٢٩	٠,٠٢٨	۲	٠,٠٥٦	بين المجموعات	التقويم
		٠,١٢٣	٨٧	1.,710	داخل المجموعات	
			٨٩	1., 4 £ 1	المجموع الكلي	
٠,٧٠٠	۰,۳٥٩	٠,٠٥٥	۲	٠,١١٠	بين المجموعات	المباني
		.,101	۸٧	17,771	داخل المجموعات	والتجهيزات المدرسىية
			٨٩	14,541	المجموع الكلي	<u></u> ,
٠,٤٧٥	٠,٧٥٠	٠,١٥٥	۲	٠,٣١٠	بين المجموعات	إدارة المناهج الدراسية
		٠,٢٠٧	٨٧	17,917	داخل المجموعات	الدراهىية
			٨٩	11,797	المجموع الكلي	
٠,٠٦٦	٣,٤٤٦	٠,٤٢٩	۲	٠,٨٥٨	بين المجموعات	التنمية المهنية للمعلمين
		٠,١٢٤	٨٧	1.,110	داخل المجموعات	تنمعتمين
			٨٩	۱۱,٦٨٣	المجموع الكلي	
٠,١٥٠	1,989	٠,٤٥٠	۲	٠,٩٠٠	بين المجموعات	الشراكة
		٠,٢٣٢	۸٧	۲٠,١٨٩	داخل المجموعات	المجتمعية
		•	٨٩	۲۱,۰۸٤	المجموع الكلي	
٠,٢٩٢	1,7 £ V	٠,١٢٩	۲	.,۲0٧	بين المجموعات	المجموع الكلي
		٠,١٠٣	۸٧	۸,۹٧٣	داخل المجموعات	
			٨٩	٩,٢٣٠	المجموع الكلي	

^{**}نظرا للتباين في اعداد مستويات المؤهل تم اخذ عينة عشوائية متساوية لمستويات هذا المتغير

يلاحظ من خلال الجدول(١٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة وللحظ من خلال الجدول(١٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥ $\geq \alpha$) بين مستويات المؤهل في جميع المحاور، أي أن هنالك تقاربا في درجة موافقتهم حول الكفايات المقترحة لمدير مدرسة المستقبل.

حيث يوضح الجدول (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المحافظة جميع المحاور جدول (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المحافظة لجميع المحاور

ثالثاً: المحافظة التعليمية

مستويات المحافظة		الانحراف المعياري
مسويت المعاصد	المتوسط الحسابي	
الداخلية	۲,٥٢	٠,٤٢
	۲,0.	٠,٣٨
•	۲,0۳	٠,٤٠
	۲,٦٣	٠,٣٤
	۲,٦٠	•,**0
-	۲,٧٠	٠,٣٠
	۲,٧٠	٠,٢٦
	۲,٦١	٠,٣٤
	۲,٦٠	٠,٣٩
	۲,0٠	٠,٤٢
	۲,0.	٠,٤١
	۲,٤٠	٠,٤٢
	7,7#	•,£Y
الداخلية		
الظاهرة	1,11	•,0 {
مسقط	۲,۱٤	٠,٤٤
الداخلية	۲,۸۲	٠,٣٠
الظاهرة	۲,٧١	•,٣0
مسقط	۲,۷۲	٠,٤٠
الداخلية	۲,٤٣	٠,٥٠
الظاهرة	۲,٤٣	٠,٤١
مسقط	7,70	٠,٥٠
الداخلية	۲,0٤	٠,٣٠
الظاهرة	۲,0.	٠,٣١
	الظاهرة الداخلية مسقط الظاهرة الطاهرة الداخلية مسقط الظاهرة الظاهرة الداخلية مسقط الطاهرة الداخلية مسقط الطاهرة الداخلية مسقط الطاهرة الداخلية مسقط الظاهرة الداخلية مسقط الظاهرة	الظاهرة (٢,٥٠ الظاهرة (٢,٥٠ / ٢,٦٢ الداخلية (٢,٦٠ / ٢,٦٠ الظاهرة (٢,٦٠ / ٢,٢٠ الظاهرة (٢,٢٠ / ٢,٢٠ الطاهرة (٢,٢٠ / ٢,٢٠ الداخلية (٢,٢٠ / ٢,٢٠ الطاهرة (٢,٢٠ / ٢,٢٠ الطاهرة (٢,٢٠ / ٢,٢٠ الطاهرة (٢,٢٢ / ٢,٢٢)

يتبين من خلال الجدول (١٧) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية بالنسبة التباين لمتغير المحافظة ومن أجل التأكد من أن هذه الفروق دالة إحصائيا تم استخدام اختبار تحليل الأحادي وهذا ما يوضحه جدول (١٨)

جدول (١٨) تحليل التباين الأحادي لمتغير المحافظة لجميع محاور أداة الدراسة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
لتخطيط الإستراتيجي	بين المجموعات	٠,٠٣٤	۲	٠,٠١٧	٠,١٠٤	٠,٩٠١
	داخل المجموعات	71,577	177	٠,١٦١		
	المجموع الكلي	۲۸,٤00	1 7 9			
لتنظيم	بين المجموعات	۰,۳۱۸	۲	٠,١٥٩	1,220	٠,٢٣٨
	داخل المجموعات	19,577	144	٠,١١٠		
	المجموع الكلي	19,71.	1 7 9			
لتقويم	بين المجموعات	٠,١٨٩	۲	٠,٠٩٤	٠,٨٣٠	٠,٤٣٨
	داخل المجموعات	۲۰,۱۳۸	177	٠,١١٤		
	المجموع الكلي	7.,777	1 7 9			
لمباني والتجهيزات لمدرسية	بين المجموعات	۰,٣٦٧	۲	٠,١٨٤	1,.77	٠,٣٤٤
	داخل المجموعات	٣٠,٢٨٦	177	٠,١٧١		
	المجموع الكلي	٣٠,٦٥٣	1 7 9			
دارة المناهج لدراسية	بين المجموعات	٠,٣٧٨	۲	٠,١٨٩	۰,۸٦٧	•,£77
. 3	داخل المجموعات	47,017	177	٠,٢١٨		
	المجموع الكلي	47,980	1 7 9			
لتنمية المهنية لمعلمين	بين المجموعات	٠,٤٠٩	۲	٠,٢٠٢	1,777	٠,١٩٣
	داخل المجموعات	71,229	1 7 7	٠,١٢١		
	المجموع الكلي	71,107	1 7 9			
لشراكة المجتمعية	بين المجموعات	1,7%1	۲	٠,٦٩٠	٣,٢٤٨	٠,٠٧١
	داخل المجموعات	47,711	144	٠,٢١٣		
	المجموع الكلي	89,999	1 7 9			
لمجموع الكلي	بين المجموعات	٠,١٤٧	۲	٠,٠٧٣	٠,٧٧١	٠,٤٦٤
	داخل المجموعات	17,100	144	٠,٠٩٥		
	المجموع الكلي	١٧,٠٠٢	1 7 9			

يلاحظ من خلال الجدول (١٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة α المحافظة في جميع المحاور أي أن هنالك تقاربا في درجة موافقة عينة الدراسة بالنسبة لمستويات متغير المحافظة في درجة موافقتهم حول الكفايات المقترحة لمدير مدرسة المستقبل

رابعاً: متغير الخبرة

حيث يوضح الجدول (١٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالنسبة لمتغير الخبرة لجميع المحاور.

جدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالنسبة لمتغير الخبرة لجميع المحاور

المحاور	مستويات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط الإستراتيجي	0-1	٢,٤٤	٠,٤٠
	10	7,01	٠,٣٩
	اکثر من۱۰	۲, ٤٣	٠,٤٦
التنظيم	0-1	۲,00	٠,٣٥
	10	۲,٦٠	٠,٣٢
	اکثر من۱۰	۲,٦٥	٠,٣٢
التقويم	0-1	۲,00	٠,٣٤
	10	۲,09	٠,٣٣
	اکثر من۱۰	۲,٦٣	٠,٣٣
المباني والتجهيزات	0-1	۲,۳۷	٠,٤٢
المدرسية	10	۲,٤٨	٠,٤٨
	اکثر من۱۰	7, £ 7	٠,٤١
إدارة المناهج	0-1	۲,۲۱	٠,٤٩
الدراسية	10	۲,۱٦	٠,٥٠
	أكثر من١٠	7,11	٠,٤٢
التنمية المهنية	0-1	۲,٦٨	۰,۳۲
للمعلمين	10	۲,٦٩	٠,٣٥
	أكثر من١٠	۲,۸۰	٠,٣٢
الشراكة المجتمعية	0-1	۲,۳٥	٠,٤١
	10	۲,۳۰	٠,٤٧
	أكثر من١٠	۲,۳۳	.,01
المجموع الكلي	0-1	۲, ٤ ٤	٠,٢٩
-	10	٢,٤٩	٠,٣٢
	أكثر من١٠	٢,٤٩	٠,٣١

يتضح من خلال الجدول(١٩) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية بالنسبة لمتغير الخبرة ومن أجل التأكد أن هذه الفروق دالة إحصائيا تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي وهذا ما يوضحه جدول (٢٠).

جدول (٢٠) تحليل التباين الأحادي لمتغير سنوات الخبرة لمحاور أداة الدراسة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات	متوسط	قيمة ف	مستوى الدلالة
			الحرية	المربعات		
التخطيط	بين المجموعات	٠,٤٦٣	۲	٠,٢٣١	1,877	٠,٢٧٠
الإستراتيجي	داخل المجموعات	17,70.	97	٠,١٧٤		
	المجموع الكلي	17,718	* 9 A			
التنظيم	بين المجموعات	٠,١٣٦	۲	٠,٠٦٨	۲۱۲,۰	٠,٥٤٤
	داخل المجموعات	١٠,٧٠٧	97	٠,١١٢		
	المجموع الكلي	1 • , \ £ £	٩٨			
التقويم	بين المجموعات	٠,٠٨٩	۲	٠,٠٤٥	٠,٣٩٩	٠,٦٧٢
	داخل المجموعات	1.,408	97	٠,١١٢		
	المجموع الكلي	1 • , 1 £ ٣	٩٨			
المباني	بين المجموعات	٠,٤٢٦	۲	٠,٢١٣	1,77	۰,۳۲۸
والتجهيزات	داخل المجموعات	11,151	97	٠,١٨٩		
المدرسية	المجموع الكلي	11,077	٩٨			
إدارة المناهج	بين المجموعات	٠,٠٣١	۲	٠,٠١٦	٠٠٦٩	٠,٩٣٣
الدراسية	داخل المجموعات	۲۱,٦٩٣	97	٠,٢٢٦		
	المجموع الكلي	71,770	٩٨			
التنمية المهنية	بين المجموعات	٠,٢٨٤	۲	٠,١٤٢	١,٣٠١	٠,٢٧٧
للمعلمين	داخل المجموعات	1.,£77	97	٠,١٠٩		
	المجموع الكلي	1.,40.	٩ ٨			
الشراكة	بين المجموعات	٠,٠٣١	۲	٠,٠١٦	٠,٠٧١	٠,٩٣٢
المجتمعية	داخل المجموعات	71,777	97	., ۲۲۲		
	المجموع الكلي	۲۱,۳۰۸	٩ ٨			
المجموع الكلي	بين المجموعات	٠,٠٤٦	۲	٠,٠٢٣	٠,٢٤٢	٠,٧٨١
	داخل المجموعات	٨,٩٥٦	97	٠,٠٩٣		
	المجموع الكلي	9, Y	٩٨			

^{*}نظرا للتباين في إعداد مستويات الخبرة تم اخذ عينة عشوائية متساوية لمستويات هذا المتغير

من خلال الجدول (٢٠) يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة من خلال الجدول (٠,٠٥ عند مستوى دلالة $(٠,٠٥ = \alpha)$ وفقا لمتغير سنوات الخبرة للأداة ككل وفي جميع المحاور.

الفصل الخامس مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية وتفسيرها، في ضوء الأهداف التي سعت الدراسة لتحقيقها ، والخلفية النظرية ، ونتائج الدراسات السابقة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة، وسيتم عرضها وفقا لأسئلة الدراسة، كما سيشمل تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات المنبثقة من نتائج الدراسة.

أولا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني على التالي" ما درجة موافقة مديري المدارس على الكفايات المقترحة لمديري مدرسة المستقبل في مرحلة التعليم الأساسي بسلطنة عمان؟

وبالرجوع الى جدول المتوسطات الحسابية (٦) الذي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة يتبين أن درجة الموافقة على الكفايات المقترحة بالنسبة لمحاور الأداة كانت بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين(٢,٧٤٨٤) و ويتضح أن المجموع الكلي، لدرجة الموافقة على الكفايات المقترحة لمدير مدرسة المستقبل كانت بدرجة كبيرة .

وتعزو الباحثة حصول المجموع الكلي على درجة كفاية كبيرة حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة الى إدراك أفراد العينة للكفايات التي ينبغي أن يمتلكها مدير مدرسة المستقبل حيث يتوقع من مدير المستقبل أن يواكب التطورات والمستجدات التي يتوقع أن تحدث في المستقبل ويدرك مديرو المدارس أن السلطنة تبنت الإستراتيجية الوطنية لمجتمع عمان الرقمي والحكومة الإكترونية في جميع مؤسساتها، كما أن تطبيق مشروع نظام تطوير الأداء المدرسي، والإدارة الذاتية، ومشروع البوابة الإلكترونية أدت هذه المشاريع جميعها إلى إكساب مدير المدرسة كفايات هادفة ومتميزة وممارسات تم تطبيقها في مجال عمله جعلت من مدير المدرسة في ممارساته مطبقا لأهداف وممارسات مدرسة المستقبل. كما أن وزارة التربية والتعليم يتوقع منها الاستفادة من التجارب العالمية والدول المتقدمة التي قطعت شوطا كبيرا في تطوير التعليم حيث ظهرت مدارس كثيرة مثل: ما يسمى بالمدرسة الذكية (الإلكترونية)(Smart School) والمدرسة النوعية (Project school) والمدرسة التعاونية (Project school) ومدرسة تنمية القدرات الذهنية (Collaborative School) والمدرسة التعاونية (Collaborative School) ومدرسة تنمية القدرات الذهنية (المدرسة التعاونية (Collaborative School) ومدرسة تنمية القدرات الذهنية (المدرسة التعاونية (Collaborative School)) ومدرسة تنمية القدرات الذهنية (المدرسة التعاونية (Collaborative School))

Conceptin Mental Arithmetic System School) إلى غير ذلك من المستجدات في الميدان التربوي، كما يرجع الى اهتمام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بعقد الدورات التدريبية المنظمة والهادفة الى تدريب مديري مدارس التعليم الأساسي حول المهارات والأساليب والاتجاهات الإدارية الحديثة كالإدارة التحويلية والإبداعية والتخطيط الإستراتيجي وادارة الأزمات والصراع والتي يتم فيها التدريب على المستوى المركزي والمحلى والخارجي، كان لهذه الدورات دور إيجابي في رفع الأداء المستقبلي لمديري مدارس التعليم الأساسي، كما أن التأهيل الجيد لمديري المدارس للبكالوريوس والماجستير جعل من مدير المدرسة قائدا تربويا مطبقا لإستراتيجيات مدرسة المستقبل، كما أن تطبيق مشروع البوابة التعليمية، وبرنامج تطوير الأداء المدرسي، والبرنامج التحفيزي أدت إلى تحسين جودة التعليم بأكمله، مما أدى إلى جودة أداء مدير المدرسة فأظهر انعكاسا إيجابيا في إكسابهم المهارات والممارسات الجديدة للتناسب مع الغايات اللازمة لمديري مدرسة المستقبل، كما أن مدير المدرسة وهو الشخصية الأولى في المدرسة يتوقع منه أن يمتلك الكفايات التي تجعل منه قادرا على التعامل مع المتغيرات والمستجدات التي ستحدث، وقد تعزى هذه النتيجة إلى قراءة مديري المدارس للواقع الحالى واستفادتهم من الماضي، واستنتاجاتهم لما قد يكون عليه المستقبل حيث يدركون مدى التطورات والتغيرات التي صاحبت تطور التعليم وأصبح مدير الأمس إذا لم يطور من قدراته ومهاراته ويساير متطلبات العصر ومستجدات التعليم لا يمكن أن يكون قائدا ناجحا، ولن يتمكن من تلبية احتياجات المدرسة. وهذا ينطبق على مدير مدرسة المستقبل، كما أن المتمعن للنظربات المتعلقة بالإدارة المدرسية يجدها تضع مدير المدرسة بموقع غاية في الأهمية وبتحمل جزءاً من المسؤولية في نجاح المدرسة وتحقيق أهدافها.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة العبري (٢٠٠٩)، والتي أظهرت نتائجها أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسات الإدارية على جميع محاور الدراسة كانت بين الكبيرة والمتوسطة ، ودراسة الرواحية (٢٠١٠) حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة لفقرات الأداء (٣,٨٧)، التي أظهرت نتائجها أن مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان بحاجة إلى تطوير كفاياتهم الأساسية بدرجة كبيرة في المجالات الآتية: التنظيم، والتخطيط، والقيادة ، واتخاذ القرار. والتقييم .

واتفقت أيضا مع دراسة المرزوقي(٢٠٠٤).ودراسة كني(٢٠٠٤) والتي توصلت الى ارتفاع درجة توافر الكفايات والمهارات المتطلبة من مديري مدرسة المستقبل. ويتضح من الجدول (٦) إن الكفايات المتعلقة بمحور التنمية المهنية للمعلمين حصل على أعلى المتوسطات الحسابية بمتوسط حسابي (٢,٧٤٨٤) وبدرجة موافقة كبيرة وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك إفراد عينة

الدراسة إلى أهمية امتلاك مدير مدرسة المستقبل للكفايات المتعلقة بالتنمية المهنية للمعلمين ويتوقع منه أن يقوم بادوار مهمة في هذا الجانب ولا يقتصر على دور الإشراف والمتابعة بل لا بد من مشاركته في التنمية المهنية للمعلمين وتحديد مجالات تدريب المعلمين وفق احتياجاتهم، كما عليه تقويم العائد التدريب وإعطاء تغذيه راجعه، حيث إن المعلم في كل الأحوال لن يكون أداؤه بالمستوى المطلوب إذا لم تقدم له برامج التنمية المهنية المناسبة ولن يستطيع مدير مدرسة المستقبل تحقيق أهداف المدرسة إذا لم يوجد المعلم المساند له الذي يمتلك القدرات والمهارات التي تؤهله للعمل في مدرسة المستقبل.

كما تعزو الباحثة حصول الكفايات المتعلق بمحور إدارة المناهج الدراسية على أدنى المتوسطات الحسابية في أداة الدراسة (٢,١٩٦٨) وبتقدير درجة كفاية متوسطة إلى أن العملية التي يتم من خلالها إعداد المناهج وتقديمها، هي عملية فنية بحتة بالدرجة الأولى ويعتقد أفراد عينة الدارسة أن ذلك مرتبطا بصورة مباشرة بالمشرف التربوي والمعلمين وخبراء إعداد المناهج إلا أن ذلك لا يعني عدم مسئولية مدير مدرسة المستقبل من المساهمة في تطوير المناهج، وإعدادها وتقويمها بما يتوافق مع مدرسة المستقبل، كما أن الإدارة العليا لا تقوم بمشاركة مدير المدرسة في رسم السياسات التعليمية، ووضع المناهج، والخطط الدراسية. ولا يتم مشاركته في تأليف الكتب المدرسية وبرامج إعداد المعلمين والمشرفين التربويين أو المشاركة في إعداد البحوث التي تعالج القضايا التربوية.

وفيما يلي سيتم مناقشة أبرز نتائج فقرات كل مجال من مجالات أدة الدراسية كل على حده كما يلي:

مناقشة الفقرات المتعلقة بالمحور الأول (التخطيط الاستراتيجي):

اشتمل هذا المجال على سبع فقرات تمثل جميعها كفايات أساسية بدرجة كبيرة حيث أظهرت نتائج الدراسة بالرجوع إلى الجدول رقم (٧) أن درجة الموافقة على الكفايات المتعلقة بمحور التخطيط الإستراتيجي قد تراوحت بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (١,٩٨٩-١,٩٨٩) وتفسر الباحثة ذلك عن إدراك مدير المدرسة بأهمية التخطيط الإستراتيجي للوصول إلى جودة التعليم الذي يساير الخطط التنموية حيث يعتبر التخطيط

الإستراتيجي الوظيفة الأولى لمدير المدرسة الذي يسبق جميع الوظائف الأخرى لإحساسه بالمسؤولية تجاه تحقيق رؤية ورسالة المدرسة التي تحدد معالم الطريق لعمله وتجنبه التخبط والعشوائية في العمل الإداري.

ويتضح أن الكفاية " يعتمد في وضع خطته على المجالات التطويرية في مدرسته والبيئة المحلية والعالمية" نالت على أعلى المتوسطات الحسابية (٢,٦٧٨) بدرجة كفاية كبيرة وتفسر الباحثة أن المدرسة لن تكون بمنأى عن ما يدور حولها من أحداث على الصعيدين المحلي والعالمي حيث التطورات التكنولوجية السريعة في العصر الحالي جعلت من العالم مثل القرية الصغيرة وسوف تتضاعف تلك التطورات في المستقبل وتتأثر المدرسة بمجريات وأحداث البيئة من حولها في جميع المجالات العلمية والثقافية والاجتماعية والمعرفية والتقنية وسوف تلقي بظلالها على المدرسة حيث ينبغي لها أن تكون مستعدة للتعامل مع تلك المتغيرات والتطورات.

كما يتضح من الجدول السابق أن الكفاية "يضع رؤية مستقبلية للمدرسة من واقع الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها المستقبلية" حصلت أيضا على اعلى المتوسطات الحسابية في هذا المحور (٢,٦٧٢) وبدرجة كفاية كبيرة وتفسر الباحثة ذلك أن تحديد الرؤية المستقبلية للمدرسة وفق الإمكانات المتاحة يعطي العاملين الدافعية للعمل والإنجاز حيث إن المبالغة في تقدير الأهداف وعدم النظرة الواقعية للموارد المتاحة يشكل ضغطا على مدير مدرسة المستقبل والعاملين ، وقد يقود إلى عدم تحقيق أهداف المدرسة بدرجة مرضية.

وبالرجوع إلى الجدول (٧) يتضح أن الكفاية " يعمل على توظيف نتائج البحوث والدراسات التربوية لبناء الخطة الإستراتيجية " نالت ادنى المتوسطات الحسابية في هذا المحور (١,٩٨٩) حيث أخذت درجة كفاية متوسطة، وقد تكون هذه النتيجة هي محصلة للواقع الذي يعيشه مدير المدرسة حيث تبنى معظم الخطط الإستراتيجية وتتخذ العديد من القرارات من أصحاب الإدارات العليا دون الاعتماد على نتائج البحوث والدراسات التربوية وبالتالي توقع هؤلاء المديرون أن يستمر هذا الوضع حتى في المستقبل وقد تعزى هذه النتيجة لاعتقاد أفراد عينة الدراسة بأنه يمكن الاستفادة من الدراسات والبحوث التربوية في بناء الخطة الإستراتيجية ولكن ليس بالدرجة الكبيرة حيث خبرة مدير مدرسة المستقبل يمكن أن تعوض ذلك.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحضرمي (۲۰۰۳) ودراسة العبري (۲۰۰۳) ودراسة العبري (۲۰۰۱) ودراسة الراشد (۲۰۰۱) والتي توصلت إلى أن من ملامح مدرسة المستقبل وجود قيادة تربوية مهنية فاعلة قادرة على التغيير و التخطيط الإستراتيجي .كما تتفق ايضا مع دراسة الرواحي (۲۰۱۰) حيث جاء التخطيط الإستراتيجي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عال قدره (۳٫۵۹).كما اتفقت مع نتيجة العزري (۲۰۱۰) حيث احتل التخطيط في المرتبة اللأولى وبأعلى متوسط حسابي مع نتيجة العزري (۲۰۱۰) حيث أن التخطيط في الإدارة التعليمية له الاهتمام الأكبر كأداة ومدخل لتطوير العملية التعليمية وتحقيق الأهداف المنشودة ودراسة الغافري (۲۰۱٤) حيث بلغ المتوسط الحسابي (۳٫۲۸) والتي بينت أن التخطيط من الكفايات الأساسية التي يتم تطويرها بدرجة كبيرة التي يحتاجها مديرو المدارس والمشرف التربوي بدرجة كبيرة .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة تراسي بضرورة اتباع التربويين للأسلوب التوقعي في (Tracy,2005) التخطيط لمستقبل التعليم.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة البوسعيدي (٢٠١١) حيث إن التخطيط لم يصل إلى الدرجة المأمولة، وإنما كان بدرجة" متوسطة" وقد أعزى الباحث ذلك إلى إحساس أفراد العينة برغبتهم في مزيد من التدريب على إعداد خطة المدرسة، والممارسات الصحيحة المتعلقة بذلك، كإشراك العاملين بالمدرسة في التخطيط، والاستفادة من مصادر المعلومات المختلفة في وضع الخطة المدرسية. كما أن المستجدات والمشاريع التربوية الكثيرة التي تستجد في الحقل التربوي أدت إلى قلة مواكبة الخطط المدرسية لهذه المستجدات.

أ- مناقشة الفقرات المتعلقة بالمحور الثاني (التنظيم):

اشتمل هذا المجال على سبع فقرات تمثل جميعها كفايات أساسية بدرجة كبيرة حيث أظهرت نتائج الدراسة بالرجوع إلى الجدول (٨) أن درجة الموافقة على الكفايات المتعلقة بمحور التنظيم قد تراوحت بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٢,٨٦١) و و و (٢,٢٧٨) و و و النتيجة مع دراسة كل من المزروعي (٢٠٠٤) و دراسة الرواحية (٢٠١٠)، والتي أوضحت أن تطبيق اللوائح والأنظمة والتعليمات تحافظ على استقرار العمل المدرسي ، وتمكنه من مواجهة المشكلات وتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة . واتفقت أيضا مع نتيجة العبري (٢٠١٠) في أهمية الجوانب التنظيمية لمدير المدرسة وتنظيم العمل وتطبيق نتيجة العبري (٢٠١٠)

التعليمات واللوائح والقوانين التي تحافظ على تنظيم العمل المدرسي ، وتمكنه من مواجهة المشكلات المدرسية وتطبيق الأساليب الإدارية .

ويتضح أن الكفايتين "يوزع الأدوار ويفوض الصلاحيات ويشرك الجميع في الإنجاز والعمل داخل مدرسته"، " يشكل لجان منظمة للمشاركة في عمليات التقويم والمتابعة ودراسة الخطط وتفعيلها" نالتا أعلى المتوسطات الحسابية في هذا المحور وبمتوسط حسابي على التوالي (2.861) ، (2.756) وبتقدير درجة كبيرة، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن مدير مدرسة المستقبل حتى يتمكن من أداء أدواره بكفاءة وجودة عالية لابد من منح الثقة للموظفين وتقسيم الأدوار والمهام عليهم ولابد من إعطائهم الصلاحيات الكافية من أجل إنجاز العمل والبعد عن الروتين وأسلوب الإدارة الدكتاتوري، وهذا يشعر العاملين بأهميتهم وتقديرهم وبدفعهم للانتماء إلى المدرسة والولاء للوظيفة وتحمل مسؤولية العمل. وتتفق هذه النتيجة مع الدراسة التي توصلت لها الرواحي (٢٠١٠)، بحصول مجال التنظيم على متوسط عال حيث قدر المتوسط الحسابي (٣,٩) والتي توصلت إلى أن مديري المدارس بحاجة إلى تطوير كفايتهم في التنظيم بدرجة كبيرة .وبتضح من الجدول (٨) أن الكفاية"" يوظف إستراتيجيات حديثة ومنظمة قائمة على البحث والاستقصاء وتنمية أساليب التفكير المختلفة "نالت أدنى المتوسطات الحسابية (٢,٢٧٨) مقارنة بكفايات هذا المحور حيث حصلت على درجة متوسطة، وقد يعزى تقليل أفراد عينة الدراسة من أهمية امتلاك مدير مدرسة المستقبل لهذه الكفاية لاعتقادهم أن الاعتماد على الجانب التكنولوجي والتقني سوف يعوض أو يقلل من أهمية الاعتماد على هذه الإستراتيجيات، كما قد يعتقد البعض أن الخبرة التي يمتلكها مدير مدرسة المستقبل قد تغني عن استخدام هذه الإستراتيجيات بدرجة كبيرةٍ.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة محمد (Mohammad, 2005) والتي أظهرت نتائجها أن عملية تطبيق الإدارة اللامركزية في المدارس تحتاج إلى إصلاح التعليم وإدارته، ودعت الدراسة لتطبيق أسس الشفافية والمحاسبية.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة مع نتيجة قشطة (٢٠٠٩) حيث جاء هذا المحور أقل ترتيب وبوزن نسبي قدره (٢٥,٩٦) وعللت هذه النتيجة بأن المدير لو فوض الصلاحيات وأشركهم في الإنجاز وحل المشكلات يؤدي ذلك إلى تعاطف المعلمين بعضهم البعض وبالتالي يؤدي الى إضعاف السيطرة عليهم مما يؤدي إلى زيادة صلاحيتهم كما تختلف أيضا مع نتيجة الغافري (٢٠١٤) حيث حصل على المرتبة السابعة والأخيرة وبدرجة متوسطة. وتختلف هذه النتيجة اليضا مع دراسة البوسعيدي (٢٠١١) حيث حصل هذا المحور على درجة متوسطة"، وقد أعزى

الباحث ذلك إلى قلة إدراك بعض المديرين لأهمية العمل بروح الفريق الواحد، وقلة برامج تدريب مديري مدارس التعليم الأساسي للاستفادة من شبكة الإنترنت في الحصول على المعلومات لتطوير إجراءات العمل المدرسي، وضعف تدريبهم على تطبيق مبدأ التفويض، والشفافية الإدارية اللذين يعتبران من أهم ركائز العمل الإداري في القرن الحادي والعشرين. كما اختلفت مع نتائج دراسة كحيل (2007) والتي توصلت إلى ضرورة إعادة هيكلة مدارس التعليم الأساسي لتحويلها من مدارس تقليدية إلى مدارس مستقبل، وذلك من خلال تطوير عناصر العملية التعليمية، ورفع كفايات الإدارة المدرسية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالمحور الثالث (التقويم):

وقد اشتمل هذا المجال على سبع فقرات تمثل جميعها كفايات أساسية بدرجة كبيرة حيث أظهرت نتائج الدراسة من خلال الجدول (٩) أن درجة الموافقة على الكفايات المتعلقة بمحور التقويم قد تراوحت بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٢٠١٠) والتي بين (٢٠١٠)، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة الحضرمي (٢٠٠٣) ونتيجة الرواحية (٢٠١٠) والتي بينت أن مهارة مدير المدرسة تعتبر مرتفعة كلما استطاع توظيف التطوير في أداء تقويم العاملين وتوظيف الإمكانات المادية والبشرية لخدمة العملية التعليمية، ويتضح أن الكفاية "يتابع العاملين في المهام التي كلفهم بها وتقديم التغذية الراجعة لهم " نالت أعلى المتوسطات الحسابية (٢٠١١) وبدرجة كفاية كبيرة وقد يفسر ذلك لأن متابعة مدير مدرسة المستقبل للعاملين يعني التواصل المباشر معهم والاستفادة من خبرته، كما أن المتابعة تشعرهم بأهمية عملهم وتثير لديهم الدافعية للعمل والجودة في الأداء. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة الغافري(٢٠١٤) والتي أوضحت أن مدير المدرسة لابد أن يهتم بحل مشكلات العاملين وتقديم العون لمن يحتاج بطريقة سليمة تحفظ للعاملين احترامهم في المدرسة.

ويتضح من الجدول السابق أن الكفاية " يدرك أهمية التقويم في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية" نالت أيضا أعلى المتوسطات الحسابية (٢,٧٩٤) في هذا المحور حيث أخذت درجة كفاية كبيرة ، وقد يعلل ذلك لأهمية التقويم في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية حيث يعد أحد مراحل العملية التعليمة وركنا أساسيا فيها، كما أن التقويم يعطي تغذية راجعة ومقياس يوضح مدى تحقق النتائج المخطط لها والمخرجات المتوقع حدوثها. و تتفق مع نتيجة الغافري(٢٠١٤) والتي بينت أن التقويم يعطي المدير فرصة للوقوف على الأخطاء التي وقع فيها العاملون في المدرسة فيعمل على توجيههم وتطويرهم لأجل تحقيق الأهداف المرسومة .

ويتبين من الجدول (٩) أن الكفاية " تقوم الإدارة برسم الهيكل التنظيمي بطريقة منظمة لتحقيق الأهداف" نالت أدنى المتوسطات الحسابية في هذا المحور (٢,٣١٧) وبدرجة كفاية متوسطة وقد يعزى تقليل أفرد عينة الدراسة من امتلاك مدير مدرسة المستقبل لهذه الكفاية إلى توقعهم بعدم حدوث تغيير كبير في رسم الهيكل التنظيمي في المدرسة ، فالصورة العامة له وملامحه تكون موحدة لجميع المدارس في السلطنة حيث إن الوزارة تقوم بتشكيل هذا الهيكل ويقتصر دور مدير المدرسة على عملية الإشراف والمتابعة والتنظيم، وقد يرى بعض مديري المدارس أن وجود هيكل تنظيمي موحد لجميع المدارسة ربما يكون أفضل وذلك لتحقيق مزيد من التعاون والتكامل بين المدارس في المستقبل ، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العبري (٢٠١٠).

ودراسة كحيل (٢٠٠٧) التي أوصت بضرورة الاهتمام بتطوير أساليب التقويم والتركيز على التقويم الذاتي والشامل واتفقت أيضا مع دراسة البوسعيدي (٢٠١١) حيث إن هذا المجال احتل المرتبة الثانية من بين المجالات حسب تقديرات أفراد العينة بمتوسط حسابي وقدره (٣,٣٨)، وقد يعزى ذلك إلى تعدد جوانب التقويم اللازم على مدير المدرسة الإلمام بها، كتقويم المناهج الدراسية، وتقويم أداء المعلمين، وتقويم أداء المدرسة في مجال الرعاية الطلابية، وتقويم علاقة المدرسة بمؤسسات المجتمع المحلي، وبالتالي فإن هناك بعض هذه الجوانب قد يتقن مدير لرفع كفاياته التقويمية فيها بينما أخرى لا يستطيع إتقانها.

د- مناقشة الفقرات المتعلقة بالمحور الرابع (المباني والتجهيزات المدرسية):

بالرجوع إلى الجدول (١٠) يتضح أن درجة الموافقة على الكفايات المتعلقة بمحور المباني والتجهيزات المدرسية قد تراوحت بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٢,٧٩٤) و (٢,٧٩٤) ويتبين أن الكفاية "يحرص على العناية المستمرة بالمبنى المدرسي من حيث الصيانة والنظافة والمظهر العام" نالت أعلى المتوسطات الحسابية (٢,٧٩٤) بدرجة كفاية كبيرة وقد يعلل ذلك أن مدير المدرسة يعتبر المسئول الأول في المدرسة كما أن حرصه على صيانة ونظافة المبنى المدرسي سوف يبقيه فترة طويلة صالحا للخدمة، كما أن ذلك يوفر موارد مادية كبيرة ويساعد الطلاب والعاملين في المدرسة على العمل في بيئة مريحة وآمنه، ولعل هذه النتيجة تشير أيضا إلى توقع أفراد عينة الدراسة بأنه سوف تمنح صلاحيات أكبر لمدير

مدرسة المستقبل فيما يتعلق بالمبنى المدرسي مما يستوجب امتلاكه لهذه الكفاية كما يتوقع أن يتضمن المبنى المدرسي مزيدا من المرافق بما يتوافق مع مدرسة المستقبل مما يعني مضاعفة مسئولية مدير مدرسة المستقبل في العناية بالمبنى المدرسي، كما يتضح من الجدول (١٠) أن الكفاية " يعمل على استثمار الموارد والإمكانات المادية والبشرية والتقنية لخدمة الطلبة" نالت أيضا أعلى المتوسطات الحسابية في هذا المحور (٢,٧١٧) وبدرجة كبيرة وقد يعلل ذلك أن عدم استغلال مدير مدرسة المستقبل للموارد والإمكانات المختلفة في المدرسة بصورة صحيحة وسليمة سيؤدي ذلك إلى هدر وفاقد في العملية التعليمة التعلمية وفي جودة الخدمات المقدمة للطلاب.

ويتضح من الجدول (١٠) أن الكفايتين" يعمل على توفير المرافق المتطورة في المبنى المدرسي مساندة للإبداع والابتكار، "يشارك في وضع شروط ومواصفات المبنى المدرسي بحيث يراعي البعد المستقبلي "حصلتا على أدنى المتوسطات الحسابية (٢,٠٣٣)، (٢,٠٣٥) في هذا المحور وبدرجة كفاية متوسطة وقد يفسر ذلك أن لدى مدير مدرسة المستقبل دورا في تلك العملية ولكن قد يكون محدودا حيث إن توفير تلك المرافق يحتاج إلى إمكانات مادية كبيرة وهي ليست من اختصاصات المدير، كما أن شروط ومواصفات المبنى المدرسي تحتاج إلى أخذ رأي المهندسين المختصين في عملية التصميم والإنشاء، وقد يعتقد أفراد العينة أن خضوع جميع المباني المدرسية لنفس الاشتراطات والمواصفات يعتبر ميزة إيجابية وخاصة عند تطبيق المواصفات العالمية (الأيزو) للمباني والإنشاءات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العبري (٢٠٠٩) حيث جاء المتوسط الحسابي (١,٦٢) وهي درجة ممارسة ضعيفة وتعزى الباحثة ذلك لمركزية اتخاذ القرار في هذا الجانب وأن بعض ملاحظات مدير المدرسة تحتاج إلى تكاليف عالية مما يجعل إمكانية توفيرها أمرا صعبا. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة كني (٢٠٠٤) التي أشارت يجعل إمكانية توفيرها أمرا صعبا. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة كني (٢٠٠٤) التي أشارت

ه - مناقشة الفقرات المتعلقة بالمحور الخامس (إدارة المناهج الدراسية):

يتبين من خلال الجدول (١١) أن درجة الموافقة على الكفايات المتعلقة بمحور إدارة المناهج الدراسية قد تراوحت بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة والضعيفة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٢,٤٦٧) و(١,٦٤٤) وقد نالت الكفاية "يشجع على التنويع في طرح أساليب حديثة وأفكار متطورة في وضع المناهج الدراسية"على أعلى المتوسطات الحسابية (٢,٤٦٧)

بدرجة كفاية كبيرة وقد يعزى ذلك لتوقع أفراد العينة أن مدير مدرسة المستقبل لا يقتصر دوره فقط على الجوانب الإدارية بل لابد من امتلاكه للجوانب الغنية التي يتطلبها العمل ومن ضمنها ما يتصل بوضع المنهج الدراسي، كما أن خبرته وقربه من الطلاب والمعلمين ومعرفته بالبيئة المحلية والأحداث الجارية وفهمه للخصائص العمرية للطلاب واحتياجاتهم تجعله قادرا على تقنيم أفكار حديثة ومتطورة في وضع المناهج الدراسية، ويتضح من الجدول السابق أن الكفاية " يشجع المعلمين على إعداد البحوث والدراسات التقويمية المرتبطة بالمناهج الدراسية"، نالت أيضا على أعلى المتوسطات الحسابية (٢٠٣٨٩) في هذا المحور وبدرجة كبيرة وقد يفسر ذلك لأهمية امتلاك المعلمين لمهارات البحث واتباع الإجراءات العلمية السليمة في حل للمشكلات التي تواجههم أثناء المعلمين لمهارات البحث واتباع الإجراءات معلمية، وبالتالي فيتوقع من مدير مدرسة المستقبل أن يمتلك هذه الكفاية حتى يستطيع تدريب المعلمين متابعتهم المعلمين وتشجيعهم على تنفيذ البحوث والدراسات في ظل طرح الوزارة لمادة البحث لمرحلة ما بعد الأساسي لذا عليه ان يكون على معرفة ودراية بهذه المادة . واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة الرواحية (٢٠١٠) والتي أوضحت أهمية امتلاك مدير المدرسة للكفايات اللازمة في مجال البحث العلمي لحل المشكلات التربوية التي امتلاك مدير المدرسة للكفايات اللازمة في مجال البحث العلمي لحل المشكلات التربوية التي امتلاك مدير المدرسة للكفايات اللازمة في مجال البحث العلمي لحل المشكلات التربوية التي تواجهه وتوظيفها في مجال عمله .

ويتضح من الجدول (١١) أن الكفاءة " يشارك في تحديث المناهج الدراسية وتطويرها "حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية (١,٦٤٤) مقارنة بكفايات هذا المحور حيث أخذت درجة ضعيفة، وقد يفسر ذلك أن عملية تحديث المناهج وتطويرها وإعداد البحوث المتصل بها تحتاج إلى أفراد متخصصين وخبراء في كل مادة دراسية، كما أن هذه العملية قد تستغرق فترة طويلة ، ووقت مدير المدرسة لا يسمح له بذلك.

ه- مناقشة الفقرات المتعلقة بالمحور السادس (التنمية المهنية للمعلمين):

بالرجوع إلى الجدول (١٢) يتضح أن درجة الموافقة على الكفايات المتعلقة بمحور التنمية المهنية للمعلمين كانت ضمن الدرجة الكبيرة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين(٢,٦٣٩) وهذا يعزى إلى إدراك مدير المدرسة واستفادته من الدورات والبرامج التدريبية والتحفيزية الداخلية والمركزية ووضعه لخطة الإنماء المهني السنوية لمعلميه والتي يشارك فيها المعلمون كما أن استفادته من الشبكة المعلوماتية (الإنترنت) واستثماره للإمكانات المادية والبشرية

جعلته يسعى إلى تجويد أساليب التعليم والتعلم مما أدى إلى تجويد مخرجات العملية التعليمية . كما يعزى أيضا إلى جهود وزارة التربية والتعليم في وضع الخطط والبرامج التحفيزية لجميع العاملين وتزويدها للمدارس بأحدث التقنيات والمطبوعات التربوية وتزويد مركز مصادر التعلم بالكتب والمراجع والمصادر الإلكترونية الحديثة . وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة ومع نتيجة العبري (٢٠٠٩) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢٦,١) وبدرجة كبيرة وأعزت الباحثة ذلك لإدراك مدير المدرسة لأهمية التنمية المهنية في تجويد العملية التعليمية ومخرجاتها.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة الحضرمي (٢٠٠٣)، ومع نتيجة العبري (٢٠١٠) كما اتفقت مع نتيجة الرواحية (٢٠١٠) والتي أوضحت أهمية امتلاك مدير المدرسة لكفايات التدريب حتى يستطيع الارتقاء بمستوى أداء المعلمين ليتمكن من مسايرة التطور المتنامي في كافة جوانب العملية التربوية ، وحصلت الكفاية "يشجع الإبداع والابتكار والتميز أعلى المتوسطات الحسابية (٢,٨٢٢). " وقد يعزى ذلك إلى أن الكفاية المتصلة بالإبداع والابتكار تعتبر متطلب أساسيا وضروربا لمدير المدرسة.

كما أن التطورات المتسارعة في جميع الميادين وحاجة سوق العمل إلى أيدي عاملة وعقول مبدعة يتطلب من مدير مدرسة المستقبل لعب دورا أساسيا في إعداد هذا الجيل المبدع، وتربيته على التفكير الإبداعي، كما يتضح من الجدول السابق أن الكفاية " يوفر المناخ الملائم المتسم بالتعاون والمحبة والديمقراطية والتي يشعر فيها المعلمون بالرضا ويشجعهم على إطلاق طاقاتهم الإبداعية" نالت أيضا أعلى المتوسطات الحسابية (٢,٨٢٢) وبدرجة كبيرة وقد يعزى ذلك إلى أن اتباع مدير مدرسة المستقبل الأسلوب الديمقراطي والإنساني في تعامله مع العاملين سوف يمنحهم الثقة في إدارة المدرسة والدافعية للإنجاز والولاء للمدرسة وإذا حدث ذلك تستطيع المدرسة تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة قشطه(٢٠٠٩) حيث احتل هذا المحور المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٢٨,٢٧) وأرجعت الباحثة ذلك بأن المديرين هم أشخاص أصحاب قيم ومبادئ وعلى دراية كاملة بأساليب القيادة وأنه تم انتقاؤهم من ذوي الكفاءة العالية في القدرة على التعامل مع المرؤوسين مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

ويتضح من الجدول (١٢) أن الكفاية" يطبق نظام فعال للحوافز والتكريم وفق إنجاز المعلم " نالت أدنى المتوسطات الحسابية (٢,٦٣٩) وإبداعاته مقارنة بكفايات هذا المحور، وقد يعزى ذلك الى أن عملية منح الحوافز والتكريم يحتاج في كثير من الأحيان الى موارد مالية مخصصة لذلك

وأن مدير المدرسة ليس له مخصصات مالية للتكريم من قبل وزارة التربية والتعليم، ورغم ذلك يتوقع من مدير مدرسة المستقبل أن يلعب دورا هاما في تطبيق نظام للحوافز والتكريم لكون ذلك يثير دافعية المعلمين ويشعرهم بالرضا الوظيفي. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة العبري (٢٠٠٩) حيث حصل على متوسط حسابي (٢٠٧٨) وهي تقديرات ممارسات كبيرة وتعزي الباحثة ذلك بأن نظام تطوير الأداء ساعد على تقويم المدرسة لأدائها وفق مخصصات مالية من قبل الوزارة يستطيع منها المدير أن

يصرف للمعلم نظام الحوافز التشجيعية على حسن الأداء كما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة قشطة (٢٠٠٩) حيث احتل هذا المحور على أقل ترتيب بوزن نسبي وقدره (٧٤,٤٩). وتعزو الباحثة ذلك إلى استئثار بعض المديرين بآرائهم دون الرجوع للهيئة التدريسية وأن المدير ليس بحاجة إلى أفكار جديدة قد تحيده عن مساره الروتيني التقليدي أو أنها قد تثقل كاهله وتبدد طاقاته.

ز - مناقشة الفقرات المتعلقة بالمحور السابع (الشراكة المجتمعية):

بالنظر إلى الجدول (١٣) يتضح أن درجة الموافقة على الكفايات المتعلقة بمحور الشراكة المجتمعية للمعلمين تراوحت بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٢,٥٩٤) و (٢,٩٧٢) والتقت هذه النتيجة مع نتيجة الرواحية (٢٠١٠) والتي بينت أن مدير المدرسة ينبغي أن تكون له قنوات اتصال فاعلة مع جميع منتسبي المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي بما يحقق أهداف العملية التعليمية، كما اتفقت مع دراسة الغافري (٢٠١٤)، حيث اوضحت أن تدريب مديري المدارس على تطبيق مشروع (تواصل المدرسة مع الأسرة والمجتمع) لمدة ثلاثة أيام والذي بدأ تطبيقه في عام ٢٠١٠/ ٢٠١١من قبل الوزارة في بعض المدارس ومن ثم تم زيادة عدد المدارس تدريجيا في كل عام دراسي ، وقد كان للأساليب التدريبية والأنشطة العملية المتبعة وخبرة المدرب الأثر في تحقيق الدورة لأهدافها وبالتالي استفاد منها المديرون في هذا المجال. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة العبري (٢٠٠٩) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢٠٦٤) وتعزي الباحثة ذلك إلى حرص مدير المدرسة على التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي لإيمانه بأن الشراكة المجتمعية تؤدي إلى تطوير العملية التربوية فتجعلهم يتقاسمون معهم مسؤولية تعليم الطلاب .

ويتبين أن الكفاية "يجعل من المدرسة مركز إشعاع علمي المجتمع بحيث تكون مفتوحة لجميع أفراد المجتمع "ذالت أعلى المتوسطات الحسابية (٢,٥٩٤) بدرجة كبيرة وقد يعزى ذلك إلى تضاعف دور مدير مدرسة المستقبل المتوقع منه خدمة المجتمع بحيث يستطيع أفراد المجتمع الاستفادة من إمكانات المدرسة ومصادر التعلم والمختبرات والقاعات المتوفرة فيها، كما يتوقع من المدرسة القيام بأدوار ايجابية في تقديم برامج ثقافية وعلمية وتوعية للمجتمع لأجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة لخدمة العملية التعليمية وجميع هذه الأنشطة والفعاليات سيلعب مدير مدرسة المستقبل دورا رئيسيا في تفعيلها. كما وأن تبني مدير المدرسة سياسة الباب المفتوح جعل من مؤسسات المجتمع المحلي شركاء في العملية التعليمية وأصبحوا مشاركين في تطوير العملية التربوية وأنشطة المدرسة، كما أن تبني بعض المشاريع مثل مشروع المدارس المعززة للصحة المدرسية ومشروع القراءة المعبرة ومشروع القرية المتعلمة ومسابقة المحافظة على النظافة والصحة في البيئة المدرسية وإدخال مادة التوجيه المهني ومادة صعوبات التعلم ساهم في توثيق الشراكة المجتمعية من خلال تبادل الزيارات لتقديم المعلومات والبيانات. كما يرجع ارتفاع المتوسط الحسابي لهذه النتيجة إلى توجه وزارة التربية والتعليم في سياستها بانغتاح المدارس على مجتمعاتها المحلية مما يجعل من المدرسة ذات أهمية وقوة للمجتمع المحلي بمختلف مؤسساته.

كما يتضح من الجدول (١٣) أن الكفاية " يستخدم أساليب إلكترونية حديثة لتسهيل التواصل بين الآباء والمدرسة فيما يتعلق بشؤون أبنائهم ." نالت أيضا على أعلى المتوسطات الحسابية في هذا المحور (٢,٥٧٢) وبدرجة كفاية كبيرة وتعلل الباحثة ذلك أن على مدير مدرسة المستقبل أن يكون على دراية بوسائل الاتصال المختلفة واستغلالها في التواصل مع أولياء الأمور حيث إنها توفر الوقت والجهد، كما يتوقع أن يكون لدى شريحة كبيرة من أولياء الأمور معرفة بالأساليب الإلكترونية للتواصل.

ويتضح من الجدول (١٣) أن الكفاية " يقدم برامج متنوعة لتطوير تعلم الكبار ومحو الأمية لأبناء المجتمع المحلي " حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية في هذا المحور (١,٩٧٢) وبدرجة متوسطة وقد يفسر تقليل أفراد عينة الدراسة من أهمية امتلاك مدير مدرسة المستقبل لهذه الكفاية إلى أن برامج محو الامية تشرف عليها جهة مختصة في مديريات التربية (قسم محو الأمية وتعليم الكبار) ومع ذلك يتوقع من مدير مدرسة المستقبل أن يسهم في تطوير

تعليم الكبار من خلال تهيئة وتوفير البيئة المدرسية المناسبة وتشجيع أفراد المجتمع للالتحاق بهذه البرامج وتشجيع المعلمين للتطوع والمساهمة في تقديم هذه الخدمة للمجتمع، كما يلاحظ من الجدول السابق أن الكفاية " يعد برامج للزيارات المنزلية لتزويدها بالمعلومات المتعلقة بالتعلم وبمستوى أبنائهم" حصلت أيضا على أدنى المتوسطات الحسابية في هذا المحور (٢,٢١١) وبتقدير درجة كفاية متوسطة وقد يفسر ذلك لصعوبة تنفيذ هذه الزيارات بصورة كبيرة لما تحتاجه من إمكانات، كما أن وسائل الاتصال الحديثة قد تغني في تحقيق أهداف التواصل مع أولياء الأمور وهي تساعد على توفير الوقت والجهد. وتتفق هذه النتيجة أيضا مع دراسة البوسعيدي (٢٠١١) حيث حصل هذا المحور على مستوى أكبر من غيرها من الكفايات ، وأعزى الباحث نلك إلى أن مدير المدرسة يتحتم عليهم التواصل مع الطلبة، والمعلمين، والعاملين في الحقل التربوي بشكل عام، كما أن استخدام التقنيات الحديثة في التواصل كالبريد الإلكتروني، والهواتف المحمولة، وما تقدمه من رسائل نصية قصيرة أدت إلى نجاح عملية الاتصال بين مديري المدارس والعاملين بالحقل التربوي المدارس والعاملين بالحقل التربوي المدارس .

واتفقت أيضا هذه النتيجة مع دراسة كل من الرواحي (٢٠١٠) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٤) والعبري (٢٠٠٩) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٤). كما اتفقت مع دراسة العبري (٢٠١٠) التي أوضحت أهمية فتح قنوات الإتصال الفاعلة مع جميع مع مؤسسات المجتمع المحلي التي لها علاقة بالمدرسة مع إيجاد قنوات اتصال مع الوزارة .

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

والذي ينص على التالي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة موافقة عينة الدراسة على الكفايات اللازمة لمدير مدرسة المستقبل تعزى لمتغيرات النوع والمؤهل والمحافظة وسنوات الخبرة .

أ- متغير النوع.

دلت النتائج المشار إليها في الجدول (١٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥ $\geq \alpha$) بين الذكور والإناث في الكفايات المتعلقة بمحاور التخطيط الإستراتيجي وإدارة المناهج الدراسية والشراكة المجتمعية وقد يفسر ذلك لتوقع أفراد العينة تشابه

ظروف وبيئة العمل لدى كل من الذكور والإناث، فالجميع يعمل بوزارة التربية والتعليم والمتوقع أن التغيرات والمستجدات المستقبلية ستشمل كلا الجنسين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الغافري (٢,١٤) والتي توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة،

ويتضح من الجدول (١٤) وجود فروق دالة إحصائيا في محاور التنظيم و التقويم والمباني والتجهيزات المدرسية والتنمية المهنية للمعلمين وكذلك في المجموع الكلي وجميعها دالة لصالح الإناث وقد يفسر ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة من الإناث بوجود قصور في امتلاك هذه الكفايات في الوقت الحاضر والحاجة الى رفع مستوى هذه الكفايات لديهن في المستقبل وهذا القصور قد يكون ناتجا عن نظرة المجتمع للمرأة الذي لا يحبذ لها المشاركة في العمل الميداني أو الاختلاط بمجتمع الرجل فمثلا الإشراف على المباني والتجهيزات المدرسية يتطلب في العادة التواصل مع الجهات أو الشركات المتخصصة، وقد تكون هذه النتيجة بسبب طموح المرأة ودافعتيها لتحقيق التقوق وإثبات الذات. وجاءت هذه النتيجة متفقة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة كل من الرواحي (٢٠١٠)، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة البوسعيدي (٢٠١١) وأوضح أن مديري المدارس يحملون نفس التصور عن الكفايات الإدارية، وأن جميعهم يمارس نفس المهام الإدارية، ويخضعون لنفس التعليمات، والقوانين، وحاجاتهم للتطوير واحدة.

بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة العبري (٢٠٠٩) والتي أظهرت نتائجها أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (٠,٠٥ $\geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة عن واقع الممارسات الإدارية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل تعزى لمتغير النوع.

ب- متغير المؤهل العلمى:

تشير النتائج في الجدول (١٥) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0 \ge 0$) بين مستويات المؤهل في جميع المحاور وقد يعلل ذلك إلى الدور الذي قامت به وزارة التربية والتعليم بإعداد وتأهيل جميع مديري مدارس المستقبل بما يتوافق مع متطلبات العصر والمستجدات التربوية ، وبالتالي فإن جميع العاملين يعملون في ظروف عمل متشابهة، كما أن أغلبهم من حملة البكالوريوس وهذه الفئة تدرك جيدا الأدوار المتوقعة من مدير مدرسة المستقبل. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الرواحي (٢٠١٠) والحضرمي (٢٠٠٣) وقشطة

(۲۰۰۹) والتي بينت حسب مجتمع الدراسة أن كلتا الفئتين على احتكاك مباشر في العمل من خلال تبادل الخبرات والزيارات، وبالتالي يتناقلون الخبرة فيما بينهم فجميعهم ينتمون إلى المجال التربوي. واختلفت هذه الدراسة مع دراسة البوسعيدي (۲۰۱۱) وقد أعزى الباحث هذه النتيجة إلى أن أصحاب المؤهلات العليا أصبحوا أكثر دراية وكفاءة، ويمتلكون حصيلة معرفية أكبر بسبب تأهيلهم، ويعتقد الباحث أن خطة وزارة التربية والتعليم لتأهيل وتدريب مديري المدارس من خلال الحاقهم ببرامج دراسية لرفع كفاياتهم الفنية والإدارية بالتنسيق مع جامعة السلطان قابوس؛ ليدرسوا دبلوم الإدارة المدرسية، والماجستير، وإتاحة الفرصة لهم لإكمال دراستهم العليا (الماجستير والدكتوراه) وفق نظام الإجازة الدراسية براتب كامل كان له أثر إيجابي في رفع كفايتهم الإدارية.

ج- متغير المحافظة

يلاحظ من خلال الجدول (١٧) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالـة ($0 \ge 0$, النسبة لمتغير المحافظة في جميع المحاور وقد تفسر هذه النتيجة لتوقع أفراد عينة الدراسة بأن التطورات والمستجدات التربوية سوف تشمل جميع المحافظات، كما قد يفسر ذلك لتشابه ظروف وبيئة العمل في جميع المحافظات لكونها تخضع إلى إدارة مركزية واحدة ممثلة في وزارة التربية والتعليم. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة العبري (0.00) وبينت أن فرصة الاختيار الجيد لمديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط أكبر وأوسع مقارنة بالمحافظات التعليمية، كما أن الإمكانات المادية والبشرية موجودة بشكل أكبر في محافظة مسقط سواء داخل المدارس أو في البيئة المحيطة مقارنة بمنطقة الظاهرة .

د- متغير الخبرة:

يلاحظ من خلال الجدول(١٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\cdot, \cdot, \cdot, \cdot, \cdot, \cdot, \cdot, \cdot, \cdot, \cdot, \cdot)$ بين مستويات الخبرة الوظيفية في جميع المحاور، أي أن هنالك تقاربا في درجة موافقة عينة الدراسة بالنسبة لمستويات متغير الخبرة في درجة موافقتهم حول الكفايات المقترحة لمدير مدرسة المستقبل، وقد يعزى ذلك لإدراك الجميع بغض النظر عن خبرتهم بوجود متغيرات ومستجدات عديدة ومتسارعة تشمل جميع الميادين وتكاد تكون في كل يوم، وهذا سيشمل مدرسة المستقبل وعلى مدير مدرسة المستقبل أن يكون مؤهلا ويملك الكفايات التي تؤهله لإدارة مدرسة المستقبل. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الحضرمي (٢٠٠٣) والرواحي (٢٠١٠) والتي

أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة احتياج مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان لتطوير كفاياتهم الأساسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتختلف مع دراسة البوسعيدي (٢٠١١) بوجود فروق دالة إحصائيا بين تقديرات أفراد عينة الدراسة وقد أعزى الباحث ذلك إلى أن ذوي الخبرة الطويلة في الإدارة المدرسية أصبحوا أكثر امتلاكا للكفايات الإدارية لأنهم اكتسبوا الخبرة بدرجة اكبر، كما أن ممارستهم المستمرة للعمل الإداري، وحضورهم الكثير من المشاغل، والورش التدريبية، والملتقيات الإدارية واللقاءات التربوية ساعدهم على امتلاك الكفايات الإدارية بدرجة اكبر من الذين هم ما زالوا حديثي العهد بالعمل الإداري، وتختلف أيضا هذه النتيجة مع دراسة كارن (Karen, 2006)بوجود فروق دالة إحصائيا بين سنوات الخبرة العملية لمديري المدارس وبين الكفايات الأساسية المتوفرة لديهم لصالح مديري المدارس أصحاب الخبرة الطويلة.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تم استخلاص العديد من التوصيات في هذا المجال كما يلى:

اولا: توصيات الى وزارة التربية والتعليم

- أن تكون لدى وزارة التربية والتعليم رؤية واضحة وإستراتيجية هادفة لرفع كفايات مديري مدرسة المستقبل وتدريبهم على أحدث المستجدات التربوية والتطورات العالمية .
- تنفيذ برامج ودورات تدريبية هادفة لمديري مدرسة المستقبل لتنمية كفاءتهم في المجالات التي تناولتها الدراسة .
- تدريب مدير مدرسة المستقبل على توظيف نتائج البحوث والدراسات التربوية لبناء الخطة الإستراتيجية في رفع كفايات مدير مدرسة المستقبل.
- اعتماد قائمة الكفايات التي توصلت إليها الدراسة كمعايير عند اختيار مديري المدارس ومساعديهم والوظائف الإشرافية الأخرى .
- توفير الإمكانات المادية اللازمة لمدير مدرسة المستقبل حتى يتمكن من استخدام نظام فعال للحوافز والتكريم وفق إنجاز المعلم وإبداعاته.
- العمل على رفع كفاءة مدير مدرسة المستقبل ومعرفته بشروط ومواصفات المبنى المدرسي بحيث يراعى البعد المستقبلي .
- منح المزيد من الثقة والصلاحيات لمديري المدارس ولجنة تطوير الأداء المدرسي، والاستماع إلى آرائهم لتعزيز الإبداع الذاتي، مع الحد من مركزية العمل ، والبعد عن الإجراءات الروتينية، وعدم وضعها في قوالب جامدة تفرضها قوانين الوزارة.

- - إتاحة الفرصة لجميع مديري المدارس لتكملة دراساتهم العليا وترشيحهم لحضور الدورات التدريبية والمؤتمرات العالمية داخل السلطنة وخارجها.
- زيادة أعداد المرشحين من مديري المدارس لزيارة المدارس في الدول الأوروبية بحيث لا يقتصر العدد على اثنين من كل محافظة سنويا.

ثانيا: توصيات لمدير المدرسة:

- تنمية القدرات الإبداعية والتفكير الابتكاري لدى مدير مدرسة المستقبل من خلال الإطلاع والوعى والتدريب.
 - أن يكون لدى مدير المدرسة الرؤية الإستراتيجية المستقبلية والتفكير الابتكاري والإبداع الخلاق ليتمكن من فهم واستيعاب التغيرات السريعة والمعقدة في عالم التطوير التربوي المتسارع.
- أن يستفيد مدير المدرسة من النماذج العالمية لمدرسة المستقبل في مجال القيادة التربوية مع ضرورة الحذر الشديد من التمادي في استخدام المصطلحات الحديثة دون تمحيص وتدقيق.

دراسات وبحوث مقترحة:

توصىي الباحثة بإجراء دراسات وبحوث ميدانية في موضوعات أخرى مثل:

- معايير اختيار مدير مدرسة المستقبل في سلطنة عمان وبرامج تأهيلهم .
- برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات اللازمة لمدير مدرسة المستقبل.
- الكفايات المقترحة لمعلم مدرسة المستقبل ومشرف مدرسة المستقبل في مراحل التعليم المختلفة بسلطنة عمان.
 - دراسة حول النماذج العالمية المعاصرة في إعداد وتدريب مدير مدرسة المستقبل.
 - نموذج مقترح لمدرسة المستقبل العمانية في ضوء الاتجاهات المعاصرة لتطوير التعليم .



المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- الأحمد، خالد طه (٢٠٠٥). تكوين المعلمين من الإعداد إلى التدريب. العين: دار الكتاب الجامعي.
- الأغا، عبد المعطي رمضان (٢٠١٣). ملامح مدرسة المستقبل من وجهة نظر طلبة كلية التربية في الجامعة الإسلامية في غزة فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- البرنامج الوطني لتطوير المدارس (٢٠١٥). نحو مدارس متعلمة. الإحساء. المملكة العربية السعودية. استرجعت من: www.qassimedugo.showthred .
 - البوابة التعليمية (۲۰-۵– ۲۰۱۳). http/www.moe.gov.om
- التلواتي، رشيد (۲۰۱٤) التعليم الالكتروني . استرجع من-ce-التعليم الالكتروني que-el-le.c>q
- الخطيب، أحمد؛ والخطيب، رداح (٢٠٠٦).المدرسة المجتمعية وتعليم المستقبل. الأردن، عمان: عالم الكتب الحديث.
- عامر، طارق عبدالرؤوف (۲۰۰۷). التعليم والمدرسة الإلكترونية. القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.
- العنزي، سعود بن عيد(٢٠١٠).مظاهر التعلم في مدرسة المستقبل استرجع من موقع www.dr-Soud-o.com vb showthread.php الموقع الأول المتخصص في خدمة البحوث وجميع المؤتمرات بتاريخ ١٤/ ٢٠١٥/١١.
- آل ناجي، محمد بن عبدا لله (٢٠٠٣).الإدارة الفاعلة لمدرسة المستقبل في القرن الحادي والعشرون. الرباض: مكتبة الرشد.
- اندراوس، رامى جمال؛ ومعايعة، عادل سالم؛ والحويلة، عبدالمحسن (٢٠١٢). الإدارة التربوية

- الفاعلة ومدرسة المستقبل. اربد-الأردن: عالم الكتاب الحديث.
- بخش، هالة طه (٢٠٠٩) . ورقة عمل حول الطالب وتحديات المستقبل: رؤية في ظل مفهوم مدرسة المستقبل . كلية التربية . جامعة أم القرى.
- بخش، طه (۲۰۱۰). الطالب وتحديات المستقبل: رؤية في ظل مفهوم مدرسة المستقبل. من استرجع
 publications.ksu.edu.sa/IT%20Papers/SmartSchools/hala3.doc
- خيشان، بوبكروآخرون (٢٠٠٤). اللغة العربية السنة الأولى من التعليم الابتدائي- دليل المعلم (ط٢). الجزائر: الديوان الوطنى للمطبوعات المدرسية.
- البوسعيدي، حمد بن عبدا لله بن محمد (٢٠١١). الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل في سلطنة عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة). المملكة الأردنية الهاشمية .
- جاموس، أسماء محمد نمر (٢٠٠٧).تطوير أداة لتقويم الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان . رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، المملكة الأردنية الهاشمية.
- جبران، علي محمد (٢٠١١). المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية، ١٩(١)، ص ص ٤٢٧ ٤٥٨. جامعة اليرموك: أربد، الأردن.
- الجعافرة، عبد السلام يوسف (٢٠١٣). التربية والتعليم بين الماضي والحاضر. عمّان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- جمل، محمد جهاد، الرميثى ، فواز فتح الله. (٢٠٠٦). مدرسة المستقبل مجموعة رؤى وأفكار ودراسات معاصرة. العين: دار الكتاب الجامعي.
- حافظ، محمد عبد الفتاح. (۲۰۰۸). المدارس الذكية و ومدرسة المستقبل. مؤسسة حورين الدولية، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية.

- حامد، سليمان هاشم حامد (٢٠٠٨). الإدارة التربوية المعاصرة. عمّان: دار أسامة للنشر والتوزيع. الحربي، قاسم بن عائل (٢٠٠٨). الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل. عمّان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.
- الحضرمي، سيف أحمد (٢٠٠٣). درجة توافر الكفايات المهنية اللازمة للموجهين الإداريين في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .
- الحميدي، أميمة (٢٠١١).المدرسة المتعلمة. استرجع من موقع https://sitesgoogle.om الحميدي، أميمة (٢٠١٥).المدرسة المتعلمة. المتعلمة للمتعلمة للمتعلمة للمتعلمة المتعلمة ا
- خضر، محسن (۲۰۱۰). المدرسة الذكية . استرجع من www.kams.edu.sa/ostaz/u_tadreeb/mostakb

بتاریخ ۲۷/۱۰/۱۰،۲۷

- الخليفة، لولوة؛ والمرزوق، أحمد علي؛ وحسن، مقياس أحمد؛ وعيسى، لطيفة .(٢٠٠٥). مدارس المستقبل استجابة الحاضر وتحولات المستقبل. البحرين: وزارة التربية والتعليم.
- خليل، نبيل سعد (٢٠٠٩). الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الراسبي، زهرة ناصر محمد. (٢٠٠٦). تطوير أنموذج مساءلة الادارة في النظام التربوي بسلطنة عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الراشد، علاء خالد يوسف (٢٠٠٦). الملامح الأساسية للمدرسة الثانوية المستقبلة في الأردن وتطوير أنموذج لمدرسة المستقبل، رسالة دكتوراه في أصول التربية الجامعة الأردنية، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الرواحية، سمية راشد نصيب (٢٠١٠). برنامج مقترح لتطوير الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان في ضوء احتياجاتهم المهنية، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نزوى ، سلطنة عمان.

- ستراك، رياض. (٢٠٠٤). دراسات في الإدارة التربوية، عمّان: دار وائل.
- الشريف، أسامة عبدا لغفار احمد علي (٢٠٠٧). تقويم أداء الإدارة المدرسية في مرحلة التعليمالأساسي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة. معهد الدراسات التربوية ، جامعة القاهرة ، جمهورية مصر العربية.
- الشعيلى، موسى سليمان خلفان (٢٠١٠).الكفايات الإرشادية الأدائية والمشرفين الاجتماعيين للأخصائيين الاجتماعين في مدارس السلطنة من وجهة نظر مدراء المدارس والمشرفين الاجتماعين، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- الشكيلي، ماجد بن مسعود بن علي (٢٠٠٨). تطوير أداء مدارس التعليم الأساسي في ضوء بعض صيغ المدارس المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نزوى ، سلطنة عمان.
- شنودة، أميل فهمى (٢٠٠٩) تحسين جودة الواجبات المدرسية لمدرسة المستقبل. دراسة عينية لمدارس الثانوية العامة بإدارة حلوان التعليمية، كلية التربية ،جامعة حلوان ، جمهورية مصر العربية .
- الصباري، سليمان محمد سليمان (٢٠٠٩).دور مدير المدرسة في النمو المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نزوى ، سلطنة عمان.
- الصمادي ، خليل محمد (٢٠٠٩). تجربة جريئة : المدارس الحكومية تتحول إلى مستقلة مقال الصمادي ، خليل محمد (٢٠٠٩). تجربة جريئة : المدارس الحكومية تتحول إلى مستقلة مقال نشر في موقع .almarefh.net/show_content_sub php
- الصوافي، خليفة مسلم مطر (٢٠٠٨). تطوير جوانب الإبداع في مدارس الحلقة الثانية بسلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، جمهورية مصر العربية.
- الطويل ، هاني وعياينة ،صالح(٢٠٠٩). المدرسة المتعلمة مدرسة المستقبل ،الجامعة الأردنية دار وائل للنشر ، عمان ،ط١.
- العازمي، سعاد دليل محمد (٢٠٠٧). تطوير الأنظمة الإدارية للتعليم العام في دولة الكويت تصور مقترح في ضوء الخبرات العالمية، رسالة دكتوراه. جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- عبد الحميد، طلعت أسعد .(٢٠١٠). مدير المستقبل. المملكة العربية السعودية، الرياض:

- المركز الرئيسي.
- عبد الهادي، محمد (٢٠١٤). المدرسة الإلكترونية مدرسة المستقبل. مجلة التعليم الالكتروني، (٥) جامعة المنصورة. استرجع من Cnnag.mans.edu.eg بتاريخ ٢٠١٥/٤/١.
- العبري، علي سعيد (٢٠١٠).الكفايات اللازمة لمديري المدارس في ضوء استراتيجية التعليم في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نزوى ، سلطنة عمان.
- العبرية، نصراء علي عبيد (٢٠٠٩). واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- العزري، محمود بن محمد بن علي .(٢٠١٠). تطوير الإدارة التعليمية بسلطنة عمان في ضوء الاتجاهات العالمية المعصرة، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- عطوي، جودت عزت (۲۰۱۰). الإدارة المدرسية الحديثة (ط٥). عمّان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عمران ، محمد حسن (۲۰۰۹) . مميزات إستراتيجية المدرسة التعاونية . مقال استرجع من محمد حسن (۲۰۰۹) . مميزات إستراتيجية المدرسة التعاونية . معمد معرف www.almualem.net/saboora/showthread.phpt=28558 الربارة ۲۰۱۵/۱۲/۷ .
- العويسي، رجب علي عبيد (٢٠١١).الجودة في الإدارة المدرسية. العين، دار الكتاب الجامعي.
- الغافري، وضحاء علي (٢٠١٤). دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نزوى، سلطنة عمان .
- الغافري، سعيد خميس ناصر (٢٠١٠).تطوير كفايات مديري التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان على إدارة الصراع التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- الغتم، نورة أحمد عبدالله (ابريل ٢٠٠٥). دور المتعلم والمعلم والمدير في رسم آفاق ومعالم الغتم، نورة أحمد عبدالله (ابريل ١٠٠٥). دور المتعلم المستقبل المستقبل. ورقة عمل مقدمة في المؤتمر التربوي السنوي التاسع عشر مدارس المستقبل

- استجابة الحاضر لتحولات المستقبل، مملكة البحرين.
- الغريبي ، ياسر محمد عطا الله (٢٠١١).أثر التدريس بإستخدام الفصول الإلكترونية على تحصيل الصف الخامس في مادة الرياضيات .جامعة أم القرى ،المملكة العربية السعودية.
- غزلان توزان (۲۰۰۰). المقاربة بالكفاءات. (ترجمة مريم روابح وآخرون). موعدك التربوي، الجزائر. (٥)، ص ص ١٠-٢٥.
- الغزو، أشرف (٢٠١٢). المدرسة المجتمعية مفهومها وخصائصها. الأردن، عجلون الإخبارية: الغزو، أشرف (٢٠١٢). المدرسة المجتمعية مفهومها وخصائصها. الأردن، عجلون الإخبارية: ٥/٩/٥ المترجع من : ٧٠١٥/٩ المترجع من : ٧٠١٥/٩
- الغيثي، هاني سعيد مبارك (٢٠١٢). معايير إدارة الجودة الشاملة في تطوير الأداء المدرسي في سلطنة عمان(نموذج مقترح)، رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة تونس، الجمهورية التونسية.
- الفتلاوي، سهيله محسن كاظم (٢٠٠٣). كفايات التدريس المفهوم، التدريب، الأداء (ط ٤). عمّان: دار الشرق للنشر والتوزيع.
- فريحة، نمر (٢٠٠٥). الشراكة المجتمعية في التعليم والتعلم. ورقة عمل مقدمة في: الندوة الإقليمية حول تطوير التعليم ما بعد الأساسي للدول العربية (١١-١١)، مسقط، سلطنة عمان.استرجع من الموقع www.alwatan.com/graphics بتاريخ عمان.استرجع من الموقع ٢٠١٥/١٠٠.
- فهيم ، مصطفى (٢٠٠٥) . مدرسة المستقبل ومجالات التعليم عن بعد، استخدام الإنترنت في المدارس والجامعات وتعليم الكبار . القاهرة: دار الفكر العربي .
- قاسم ، أمجد (۲۰۱۲) مفهوم قيادة المدرسة الذكية وأهدافها ومقوماتها ، الاردن مقال استرجع من موقع AL3LOOM.OM بتاريخ ۲۰۱۰–۲۰۱۰.
- قاسم، قادة (٢٠٠٩). دليل المعلم في نشاط المعالجة التربوية (دراسة نظرية تطبيقية في ظل المقارنة بالكفاءات، التعليم الإبتدائي أنموذجا). الجزائر: البيان للطباعة والنشر.
- القرشوبي، قاطمه (١٩٨٨) توظيف التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط ، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السلطان قابوس ، سلطنة عمان .

- قشطة، منى حمد (٢٠٠٩). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية ، دولة فلسطين.
- حسن، کامل (۲۰۱۰) نموذج مشروع تربوي،المدارس المبدعة. استرجع من: creative حسن، کامل (۲۰۱۰) نموذج مشروع تربوي،المدارس المبدعة. استرجع من: schools, www.new-educ.com
- كحيل، أمل عثمان (٢٠٠٧).استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل، رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- الكرش، محمد أحمد محمد. (١٩٨٨). نحو استشراف مستقبلي للتربية العربية . دمنهور ، مصر.
- reative schools, کامل ، حسن. (۲۰۱۵) نموذج مشروع تربوي،المدارس المبدعة www.new-educ.com
- الكعبي، فاطمة حجس عبدالله سالم (٢٠٠٨). تطوير فاعلية إدارة مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء معايير الجودة الشامة ،رسالة ماجستير غير منشورة. ،جامعة الأزهر، جمهورية.مصر العربية.
- كني، مليكه لحسن مولود (٢٠٠٤). نموذج مقترح لمدرسة المستقبل في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة. معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- المالكي، محمد عبدا لله (٢٠٠٧).نموذج مقترح لمدرسة المستقبل السعودية في ضوء الاتجاهات المعاصرة لتطوير التعليم ولمعلومات تكنولوجيا (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- مجمع اللغة العربية (١٩٨٩) المعجم الوجيز. إستانبول: المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع.

- المحيسن، ابراهيم بن عبدالله ؛وهاشم، خديجة بنت حسين (٢٠٠٢).دراسة في المفاهيم والنماذج، ورقة عمل مقدمة لندوة مدرسة المستقبل. جامعة الملك بن عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية.
- المرزوقي، صالح عبدا لرحمن محمد (٢٠٠٤).الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء بعض الخبرات العالمية، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- مصطفى، أحمد مهدي (٢٠٠٦). القيادة في المدرسة المبدعة. استرجع من: www.holol.net/show_article_main.cfm
- المعمري، سالم سعيد علي (٢٠٠٨). تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الدول العربية، جمهورية مصر العربية.
 - المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (2000) .مدرسة المستقبل الوثيقة الرئيسية للمؤتمر الثاني لوزراء التربية والتعليم والمعارف العرب القاهرة .
- المؤتمر التربوي الأول (١٩٨٨). رؤية مستقبلية للتعليم في الوطن العرب ،الجمهورية العربية الليبية، طرابلس.
- النبهانية ، مريم بنت بلعرب (٢٠١٥). تطوير منظومة التعليم في سلطنة عمان تنمية مستدامة وسوق العمل . من موقع www.unesco.org/new/fileadmin
- هيام، حابك ۱ (۲۰۱۳) المستهلكون الجدد وتأثيرهم على نحو مشروع محو أمية المعلومات. استرجع من: Alfaramawi.om. بتاريخ ۲۰۱۰/۱۲/۷.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٠). التعليم . رسالة التربية. العدد٢٧، مجلة فصلية تصدرها وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.
 - وزارة التربية والتعليم (٢٠١١). المبنى المدرسى. مسقط: وزارة التربية والتعليم.

- وزارة التربية والتعليم والمعارف العرب (٢٠٠٠). مدرسة المستقبل في الوطن العربي. دمشق. وزارة التربية والتعليم والمعارف العرب.
- اليافعي، سالم علي عاطف، (٢٠٠٢). تطورات السياسة التربوية في التعليم العام في سلطنة عمان من ١٩٧٠–٢٠٠١ (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك،المملكة الأردنية الهاشمية.
- يعقوب، خالد عطية سيد احمد. (٢٠٠٥). نظم اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية في مصر وماليزيا واستراليا . رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Mohammad, A. (2005). Future school management and leader ship the case of Indonesia. Indonesia Usity of education.
- Bemak ,F. (May2002). Paradigms for Future School Counseling Programs.ERIC,ED464271.
- Brent , D & Ellison L. (1998). Strategic planning in school An Oxymoron . school leadership &management , 18 (4) ,p.462.
- Ellison, Davies. (1997). **School lea Leadership for the 21 century**. Routledge press, London.
- Foskette ,Nicholas &John Horsley(2001). Choosing Future: Yougpeople,s Decision-Making in Education Training and Careers Market. London: Routed Flamer.
- Houston. W, & Howsam. B. (1972). Strategies and Recourses for **Developing a Competency**. New York: John Willy.
- Huang, T.(2013). Effective School Leadership Competencies: A Psychometric Study of the NASSP 21st Century. Presented

- to the Graduate and Research Committee of Lehigh University. In Partial Fulfillment of Requirements.
- Johnson, S. (1998). Reshaping school leadership. **Education Administration Journal**, University Of Manitoba, 55(7),
- Mac Se. Y.(1999). Alternative Conceptions in Biology Related Topics of Integrated Science Teachers and Implications for Teacher Education. **Journal of Science Education**
- Margaret, Lin (2011). School Quality in the Cloud: Guidelines for Authorizing Virtual Charter Schools, National Assocation of Charter School Authorizers.
- May, J. (2006). The charter school allure: Can traditional schools measure up?. **Education and Urban Society**, 1(39), 19–45.
- Society (2015). A report retrieved from The School co-Operative.Retraved from: http://www.cooperativeschools.coop/message.
- Tracy, T. S. (2005). Fetching the Future: A Delphi Study on the Future of Education, Unpublished doctoral dissertation.

 Clemson University.
- Weiler, Spencer C.; Vogel, Linda R.(2015). Charter School Barriers: Do Enrollment Requirements Limit Student Access to Charter Schools?, **Equity & Excellence in Education**,48 (1), pp36–48.
- Wheelen , TL and Hunger , J.D. (1998): Strategic Management and Business policy , : Addison _ Wesley: Reading , Mass.

ملاحق الدراسة

ملحق (١) الاستبانة في صورتها الأولية

سلطنة عمان

جامعة نزوى

كلية العلوم ولآداب

قسم التربية والدراسات الإنسانية

أداة الدراسة

- أخى المدير / أختى المديرة ٠٠٠ المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "الكفايات اللازمة لمدير مدرسة المستقبل في ضوء النماذج العالمية في سلطنة عمان " وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية بجامعة نزوى .

ويقصد بالكفايات في هذه الدراسة : مجموعة من القدرات المركبة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها مدير المستقبل والتي تمكنه من القيام بعمله بكفاءة عالية لتحقيق الهدف من الأداء في مؤسسته التعليمية

ويقصد بمدرسة المستقبل: هي مؤسسة تعليمية متطورة في بنيتها الإدارية والفنية والتعليمية وتدار بواسطة فريق عمل من المعنيين بالتعليم من داخل المدرسة وخارجها تحت إشراف مدير يقوم بتوجيههم نحو الأهداف التربوية وتعمل هذه المدرسة على استشراف التعبيرات والتطورات المستقبلية وإعداد المتعلم بحيث يكون قادرا على الاستجابة بكفاءة وفعالية لتحديات الحاضر ومواجهة المستقبل مستفيدا من مصادر المعرفة والتكنولوجيا الحديثة.

وتهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان قي ضوء الممارسات الإدارية لمدير مدرسة المستقبل، سعيا للوصول الى مقترحات لتطويرها في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل.

حيث قامت الباحثة بإعداد التصور المبدئي لقائمة الكفايات اللازمة لمدير مدرسة المستقبل في ضوء النماذج العالمية لمدرسة المستقبل .

وقد وضع أمام كل فقرة ثلاثة بدائل تمثل الحالة التي تنطبق على المفحوص كما يلى:

	درجة توفر الكفاية	
ضعيفة	متوسطة	بدرجة كبيرة

ونظرا لما تتمتعون به من خبرة علمية ومكانة تربوية ، فإنني على ثقة بأنكم ستعبرون بكل دقة وموضوعية عن آرائكم على ما تتضمنه فقرات هذه الاستبانة ، علما بأن استجابتكم سوف تحاط بالسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط

أولا البيانات الأساسية

يرجى تعبئة البيانات التالية حسب الحالة التي تنطبق عليك مع خالص الشكر والتقدير:

۱.ذکر () ۲.أنثی ()	النوع
۱ دبلوم متوسط () ۲ بکالوریوس فأعلی () ۳ ماجستیر فأعلی ()	المؤهل الدراسي
۱. من ۱ إلى ٥ سنوات () ٢. من ٦ إلى ١٠ سنوات () ٣. أكثر	سنوات الخبرة في العمل الإداري

الجزء الثاني: فقرات الإستبانة:

- فيما يلي مجموعة من الفقرات التي تعبر عن مجموعة من الممارسات الإدارية في ضوء الكفايات اللازمة لمدير مدرسة المستقبل .

يرجى وضع علامة () أمام الخانة التي تعبر عن وجهة نظرك فيما يتعلق بمدى ممارستك لها ، كما هو موضح في جدول البدائل التالي:

ضعيفة	متوسطة	كبيرة	العبارة	الرقم
			- يعمل على استثمار الموارد والإمكانات المادية والبشرية والتقنية لخدمة الطلبة .	١

مع خالص الاحترام والتقدير على حسن تعاونكم.

الباحثة / ليلى بنت على بن عبدالله الشندودي.

المباني والتجهيزات المدرسية: هي الأدوار التي يقوم بها مدير المدرسة

درجة توفر الكفاية	<u> </u>	ر الكفاية	
	متوس		ضىعيفة
 ١- يشارك في وضع شروط ومواصفات المبنى المدرسي بحيث يراعي البعد المستقبلي . 			
 ٢- يعمل على توفير المرافق المتطورة في المبنى المدرسي مساندة للإبداع والابتكار . 			
٣- يحرص جاهدا لتوفير عوامل الأمن والسلامة ومرافق ذوي الاحتياجات الخاصة بالمدرسة .			
٤- يحرص على توظيف مبدأ التعلم الذاتي عند الطلبة			
 ٥- يحرص على الاستثمار الأمثل لجميع الإمكانات والموارد المادية والبشرية والتقنية للحصول على الطاقة الإنتاجية وتحقيق التميز المرتكز على القدرات الحقيقية للمدرسة. 			
 ٦- يعمل على استثمار الموارد والإمكانات المادية والبشرية والتقنية لخدمة الطلبة . 			
 ٧- يحرص على العناية المستمرة بالمبنى المدرسي من حيث الصيانة والنظافة والمظهر العام. 			

- إدارة المناهج الدراسية: الأدوار التي يقوم بها مدير مدرسة المستقبل بالنسبة للمنهاج الدراسي من أجل تطويره متضمنا التطورات والتغيرات المستقبلية في التكنولوجيا والعلوم المختلفة.

درجة توفر الكفاية			العبارة
ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	
			١- يشارك في تحديث المناهج الدراسية وتطويرها .
			 ٢- يعتمد طرائق التدريس الحديثة التي تتفق مع احتياجات خطط التنمية المنسجمة مع التربية المستقبلية .
			 ٣- يشجع على التنويع في طرح أساليب حديثة وأفكار متطورة في وضع المناهج الدراسية.
			 ٤- يقدم المقترحات للوزارة باستخدام منهج يعكس البعد المستقبلي ويشجع على التفكير الإبداعي وأساليب البحث والاستقصاء
			 ٥ يشجع المعلمين على إعداد البحوث والدراسات التقويمية المرتبطة بالمناهج الدراسية .
			 ٦- يحرص على مواكبة المنهاج للثورة العلمية التي تمثل تحديات المستقبل
			 ٧- يوجه بناء المناهج لخدمة الطلبة في تنمية شخصيتهم وتوجيههم للعمل في السوق المحلي.

- التنمية المهنية للمعلمين-الأدوار التي يقوم بها مدير المدرسة للمعلمين لتنميتهم وتأهيلهم بالمهارات المعرفية والمهنية والتكنولوجية وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.

	درجة توفر الكفاية			
العبارة	مرتفعة	متوسطة	ضعيفة	
- يوفر المناخ الملائم المتسم بالتعاون والمحبة الديمقر اطية والتي يشعر فيها المعلمون بالرضا ويشجعهم على إطلاق طاقاتهم الإبداعية .				
. يعمل على إشراك العاملين في القرارات تعلقة بالنمو المهني.				
. ينمي روح التنافس الإيجابي بين العاملين قدير الإنجاز .				
يشجع الإبداع والابتكار والتميز.				
- يطبق نظام فعال للحوافز والتكريم وفق باز المعلم وإبداعاته				
. يعمل على نشر الثقافة المؤسسية والتغيير تجديد بين العاملين في المدرسة				
. يعمل على تحقيق العدالة والموضوعية نزاهة والشفافية في تقويم أداء العاملين.				

- الشراكة المجتمعية: الممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة تجاه المجتمع المحلي من حيث المساهمة في خدمة المجتمع المحلي وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية والثقافية والترفيهية لكافة أفراد المجتمع.

فاية	رجة توفر الكا	در	العبارة
ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	
			 ١- يعمل على مشاركة المجتمع المحلي في رسم سياسة المدرسة وخططها
			 ٢- يجعل من المدرسة مركز إشعاع علمي للمجتمع بحيث تكون مفتوحة لجميع أفراد المجتمع .
			 ٣- يعد برامج للزيارات المنزلية لتزويدها بالمعلومات المتعلقة بالتعلم وبمستوى أبنائهم
			 ٤-يستخدم أساليب إلكترونية حديثة لتسهيل التواصل بين الآباء والمدرسة فيما يتعلق بشؤون أبنائهم .
			 د. يكون فريق عمل من المجتمع للقيام بأعمال تطوعية لخدمة البيئة والمجتمع وحل مشاكله.
			 ٦- يقدم برامج متنوعة لتطوير تعلم الكبار ومحو الأمية لأبناء المجتمع المحلي.
			 ٧- يشرك المدرسة مع مؤسسات المجتمع الحكومي والخاصة في تعليم الطلاب وتدريبهم .

- تعليم وتعلم الطلاب: الأدوار التي يقوم بها مدير مدرسة المستقبل بالنسبة للطالب سعيا لبنائه بناء شاملا ومتكاملا مع العمل على اكتشاف ميوله وقدراته.

درجة توفر الكفاية			العبارة
	متوسطة		
			 ١- يهيئ مناخا تعليميا ملائما لاستعدادات وميول الطلاب ومراعاة الفروق الفردية بينهم.
			 ٢-يتيح الفرص للطلاب للتعبير عن آرائهم فيما يتعلق بالقضايا التربوية على مستوى المدرسة أو الوزارة .
			 ٣ يكتشف ميول الطلاب واهتماماتهم واتجاهاتهم وقدراتهم والعمل على تنميتها
			 ٤- يوفر بيئة مشجعة لتطوير مواهب الطلاب وصقل شخصياتهم .
			 ٥- يحرص على تنمية الفكر الناقد ومهارة صنع القرار لدى الطلاب .
			 ٦تشجيع الطلبة على القيام بمشرو عات تطويرية تخدم المدرسة والعملية التعليمية .
			 ٧- ينفذ تجارب ومشروعات تطويرية في المدرسة تتصف بالأصالة والتنوع والإبداع .

- التخطيط الإستراتيجي: الأدوار التي التي يقوم بها مدير مدرسة المستقبل بوضع تصور لمستقبل المدرسة وما يرتبط به من الاستجابة لتلك التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية والمؤثرة في العمل المدرسي من خلال استخدام الموارد والمصادر بصورة أكثر فاعلية.

			العبارة
	رجة توفر ال		
ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	
			١ بضع رؤية مستقبلية واضحة للمدرسة من
			واقع الموارد المتاحة تحقيق أهدافها المستقبلية .
			٢- يعتمد في وضع خطته على المجالات
			التطويرية في مدرسته والبيئة المحلية والعالمية.
			٣- يعمل على جمع البيانات وتحليل أوضاع
			المدرسة الداخلية والخارجية عند التخطيط للعمل
			المستقبلي .
			٤- يقوم بوضع الخطط الإستراتيجية للمدرسة
			لتعكس سياستها وسياسة الوزارة انطلاقا من
			احتياجاتها الفعلية واحتياجات المجتمع المحلي .
			٥- يعمل على توظيف نتائج البحوث والدراسات
			التربوية لبناء الخطة الإستراتيجية .
			٦– يتابع البرامج بشكل مستمر ويعمل على
			تقويمها لتطويرها في أثناء عملية التنفيذ.
			٧ يراجع تطبيق الخطة للتأكد من تحقيق أهداف
			تجاوبها وتجانسها مع الحاجات الواقعية للعمل
			المدرسي .

-التنظيم: هي من الممارسات الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة في تحديد أنشطة او وظائف للمنظمة لتحقيق الخطط والأهداف.

درجة توفر الكفاية		العبارة
متوسطة ضعيفة		-
		 ١ يضع خطة منظمة لمدرسته تنمي في نفوس العاملين الشعور بتلبية احتياجاته والولاء لمبادئ المنظمة التعليمية .
		 ٢- يعي التنظيم الإداري لوزارة التربية والتعليم بشكل جيد .
		 ٣- يطبق الأنظمة والتعليمات التربوية المتعلقة بالجوانب الفنية والإدارية لعمل المدرسة
		 ٤- يوظف الاتجاهات الإدارية الحديثة في عمله اليومي مثل الإدارة بالأزمات والإدارة بالأهداف وحل المشكلات .
		 ه. يوزع الأدوار ويفوض الصلاحيات ويشرك الجميع في الإنجاز والعمل داخل مدرسته.
		 ٦- يشكل لجان منظمة للمشاركة في عمليات التقويم والمتابعة ودراسة الخطط وتفعيلها
		 ٧- يوظف إستراتيجيات حديثة ومنظمة قائمة على البحث والاستقصاء وتنمية أساليب التفكير المختلفة .

- التقويم: - هي الممارسات التي يقوم بها المدير والتي تهدف الى التقويم والفحص والتحليل النقدي للنتائج التي يتم الحصول عليها .

ئ فاي ة	رجة توفر الك	در	العبارة
ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	
			۱- يطبق إستراتيجيات التقويم التربوي المعتمدة من الوزارة والمعتمدة عالميا.
			 ٢- يدرك أهمية التقويم في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية .
			 ٣- يستخدم أساليب تقويم تربوية مناسبة ومتنوعة بما يتلاءم مع المواقف التربوية .
			 ٤ - يوظف تقويم الأداء قي تطوير جوانب العملية التعليمية المختلفة
			 و يتابع العاملين في المهام التي كلفهم بها وتقديم التغذية الراجعة لهم .
			٦- يضع معابير محددة للمحاسبية في العمل .
			 ٧- يقوم الإدارة برسم الهيكل التنظيمي بطريقة منظمة لتحقيق الأهداف.

ملحق رقم (٢): الأساتذة المحكمون الذين عرضت عليهم الاستبانة

الوظيفة	مركز العمل	الاسم	٩
أستاذ مساعد	جامعة نزوى	د. عبد العزيز المعايطة	,
أستاذ مساعد	جامعة نزوى	د . محمد الجرايده	۲
أستاذ مساعد	جامعة نزوى	د. علي خميس	٣
خبير في التدريب	وزارة التربية والتعليم	د . محمد أحمد العقله	ŧ
أخصائية تدريب	المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية - وزارة التربية والتعليم	د. باسمة بنت عبدالعزيز العريمي	٥
مدرب مادة	المركز التخصصي للتدريب المهني	د. رحمة بنت عيدالله الهشامي	٦
مشرف إداري اول	وزارة التربية والتعليم	أ- سيف الحضرمي	٧
عضو فني أنظمة	المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية – وزارة التربية والتعليم	أ-علياء سيف حمد اليزيديه	٨
مشرفة إدارية	المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية – وزارة التربية والتعليم	أ- محفوظة جمعة سالم العريمي	٩
أخصائية تدريب	المديرية العامة للتربية والتعليم مركز التدريب منطقة الظاهرة	أ- نصره بنت علي بن عبيد العبري	١.

ملحق (٣) الإستبانة في صورتها النهائية

جامعة نزوي

كلية العلوم والآداب

قسم التربية والدراسات الإنسانية

الفاضل /الفاضلة: مدير/ مديرة المدرسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: (الكفايات اللازمة لمدير مدرسة المستقبل في ضوء النماذج العالمية في سلطنة عمان). وذلك استكمالا امتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، تخصص إدارة تعليمية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبيان لتحديد الكفايات اللازمة لمدير مدرسة المستقبل في ضوء النماذج العالمية لمدرسة المستقبل، حيث تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي في ضوء الممارسات الإدارية لمدير مدرسة المستقبل، سعيا للوصول إلى مقترحات لتطويرها في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل. وتأمل الباحثة منكم التكرم بالإجابة على فقرات هذا الاستبيان، لما لآرائكم من أهمية وفائدة تثري هذا البحث، علما بأن تلك الإجابات سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم مسبقا جزيل الشكر والتقدير لتعاونكم الصادق في خدمة البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام وجزيل الشكر والامتنان،،،،،

الباحثة/ ليلى بنت علي بن عبدالله الشندودية

ملاحظة: المصطلحات الواردة في الاستبانه:

الكفايات: ويقصد بها في هذه الدراسة: مجموعة من القدرات المركبة المركبة من المعارف المهارات والاتجاهات التي يمتلكها مدير المستقبل والتي تمكنه من القيام بعمله بكفاءة عالية من الأداء في مؤسسته التعليمية.

مدرسة المستقبل: هي مؤسسة تعليمية متطورة في بنيتها الإدارية والفنية والتعليمية وتدار بواسطة فريق عمل من المعنيين بالتعليم من داخل المدرسة وخارجها تحت إشراف مدير يقوم بتوجيههم نحو الأهداف التربوية وتعمل هذه المدرسة على استشراف التغيرات والتطورات المستقبلية وإعداد المتعلم بحيث يكون قادرا على الاستجابة بكفاءة وفعالية لتحديات الحاضر ومواجهة المستقبل مستفيدة من مصادر المعرفة والتكنولوجيا الحديثة.

أولا / تعليمات الإجابة على الاستبيان:

يرجى وضع رقم البديل المناسب أمام كل فقرة من فقرات الاستبيان تبين فيها درجة الكفاية اللازمة لمدير مدرسة المستقيل

درجة توفر الكفاية		
ضعيفة	متوسطة	كبيرة
الاحارة مثال		

ضعيفة	متوسطة	كبيرة	توفر الكفاية درجة	م
	✓		يعمل على استثمار الموارد والإمكانات المادية والبشرية والتقنية	1
			لخدمة الطلبة	

ثانيا/ بيانات عامة

ثالثا/ فقرات الاستبيان:

<u>ئ</u> فاية	له توفر ال	درج	العبارة	م
ضعيفة	متوسطة	كبيرة		
			المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي	
			يضع رؤية مستقبلية واضحة للمدرسة من واقع الموارد المتاحة	
			لتحقيق أهدافها المستقبلية.	1
			يعتمد في وضع خطته على المجالات التطويرية في مدرسته	2
			والبيئة المحلية والعالمية.	
			يعمل على جمع البيانات وتحليل أوضاع المدرسة الداخلية	3
			والخارجية عند التخطيط للعمل المستقبلي .	
			يقوم بوضع الخطط الإستراتيجية للمدرسة لتعكس سياستها	
			وسياسة الوزارة انطلاقا من احتياجاتها الفعلية واحتياجات	4
			المجتمع المحلي .	
			يعمل على توظيف نتائج البحوث والدراسات التربوية لبناء	
			الخطة الإستراتيجية.	5
			يتابع البرامج بشكل مستمر ويعمل على تقويمها لتطويرها في	6
			أثناء عملية التنفيذ.	
			يراجع تطبيق الخطة للتأكد من تحقيق أهداف تجاوبها	
			وتجانسها مع الحاجات الواقعية للعمل المدرسي.	7
	المحور الثاني: التنظيم			
			يضع خطة منظمة لمدرسته تنمي في نفوس العاملين	

بادئ المنظمة التعليمية .	الشعور بتلبية احتياجاته والولاء لمب	1	
والتعليم بشكل جيد .	يعي التنظيم الإداري لوزارة التربية	2	
المتعلقة بالجوانب الفنية	يطبق الأنظمة والتعليمات التربوية		
	و الإدارية لعمل المدرسة .	3	
ه في عمله اليومي مثل	يوظف الاتجاهات الإدارية الحديثة		
حل المشكلات.	الإدارة بالأزمات والإدارة بالأهداف وم	4	
ويشرك الجميع في الإنجاز	يوزع الأدوار ويفوض الصلاحيات		
	والعمل داخل مدرسته.	5	
مليات التقويم والمتابعة	يشكل لجانا منظمة للمشاركة في عد		
	و دراسة الخطط وتفعيلها .	6	
ة قائمة على البحث	يوظف إستراتيجيات حديثة ومنظم		
المختلفة .	والاستقصاء وتنمية أساليب التفكير ا	7	
المحور الثالث: التقويم			
المعتمدة من الوزارة	يطبق إستراتيجيات التقويم التربوي		
	والمعتمدة عالميا.	1	
ف المؤسسة التعليمية .	2 يدرك أهمية التقويم في تحقيق أهداف	2	
ة ومتنوعة بما يتلاءم مع	يستخدم أساليب تقويم تربوية مناسب		
	المواقف التربوية .	3	
ب العملية التعليمية المختلفة	يوظف تقويم الأداء قي تطوير جوانب		
		4	
بها وتقديم التغذية الراجعة	ا يتابع العاملين في المهام التي كلفهم	5	
	ا هم ،		

6	يضع معايير محددة للمحاسبية في العمل .		
	تقوم الإدارة برسم الهيكل التنظيمي بطريقة منظمة لتحقيق		
7	الأهداف.		
	المحور الرابع: المباني والتجهيزات المدرسية		
1	يشارك في وضع شروط ومواصفات المبنى المدرسي بحيث		
	يراعي البعد المستقبلي .		
	يعمل على توفير المرافق المتطورة في المبنى المدرسي مساندة		
2	للإبداع والابتكار .		
3	يحرص جاهدا لتوفير عوامل الأمن والسلامة ومرافق ذوي		
	الاحتياجات الخاصة بالمدرسة .		
4	يحرص على توظيف مبدأ التعلم الذاتي عند الطلبة .		
5	يحرص على الاستثمار الأمثل لجميع الإمكانات والموارد المادية		
	والبشرية والتقنية للحصول على الطاقة الإنتاجية وتحقيق التميز		
	المرتكز على القدرات الحقيقية للمدرسة.		
6	يعمل على استثمار الموارد والإمكانات المادية والبشرية والتقنية		
	لخدمة الطلبة.		
7	يحرص على العناية المستمرة بالمبنى المدرسي من حيث		
	الصيانة والنظافة والمظهر العام.		
	المحور الخامس: إدارة المناهج الدراسية		
1	يشارك في تحديث المناهج الدراسية وتطويرها .		
2	يعتمد طرائق التدريس الحديثة التي تتفق مع احتياجات خطط		
	التنمية المنسجمة مع التربية المستقبلية .		

	يشجع على التنويع في طرح أساليب حديثة وأفكار متطورة في
	وضع المناهج الدراسية.
اله	يقدم المقترحات للوزارة باستخدام منهج يعكس البعد المستقبلي ويشجع على التفكير الإبداعي وأساليب البحث والاستقصاء.
	يشجع المعلمين على إعداد البحوث والدراسات التقويمية المرتبطة بالمناهج الدراسية .
	يحرص على مواكبة المنهاج للثورة العلمية التي تمثل تحديات المستقبل.
	يوجه بناء المناهج لخدمة الطلبة في تنمية شخصيتهم وتوجيههم للعمل في السوق المحلي.
	المحور السادس: التنمية المهنية للمعلمين
يث	يوفر المناخ الملائم المتسم بالتعاون والمحبة والديمقراطية والتي يشعر فيها المعلمون بالرضا ويشجعهم على إطلاق طاقاتهم الإبداعية .
2 يع	يعمل على إشراك العاملين في القرارات المتعلقة بالنمو المهني.
3 ين	ينمي روح التنافس الإيجابي بين العاملين وتقدير الإنجاز .
4 يث	يشجع الإبداع والابتكار والتميز.
5 يط	يطبق نظاما فعالا للحوافز والتكريم وفق إنجاز المعلم وإبداعاته
	يعمل على نشر الثقافة المؤسسية والتغيير والتجديد بين العاملين في المدرسة .
ئني 3 ثني 4 ثني 5 ثني 5	ينمي روح التنافس الإيجابي بين العاملين وتقدير الإنجاز . يشجع الإبداع والابتكار والتميز. يطبق نظاما فعالا للحوافز والتكريم وفق إنجاز المعلم وإبداعاته يعمل على نشر الثقافة المؤسسية والتغيير والتجديد بين

المحور السابع: الشراكة المجتمعية		
	يعمل على مشاركة المجتمع المحلي في رسم سياسة المدرسة	1
	وخططها .	
	يجعل من المدرسة مركز إشعاع علمي للمجتمع بحيث تكون	2
	مفتوحة لجميع أفراد المجتمع	
	يعد برامج للزيارات المنزلية لتزويدها بالمعلومات المتعلقة بالتعلم	3
	وبمستوى أبنائهم .	
	يستخدم أساليب إلكترونية حديثة لتسهيل التواصل بين الإباء	4
	والمدرسة فيما يتعلق بشؤون أبنائهم .	
	يكون فريق عمل من المجتمع للقيام بأعمال تطوعية لخدمة	5
	البيئة والمجتمع وحل مشاكله.	
	يقدم برامج متنوعة لتطوير تعلم الكبار ومحو الأمية لأبناء	6
	المجتمع المحلي	
	يشرك المدرسة مع مؤسسات المجتمع الحكومي والخاصة في	7
	تعليم الطلاب وتدريبهم	

دمت مديرا متميزا لمدرسة المستقبل

University of Hizmat College of Arts & Sciences Dean's Office



عَجْثُ مُعَجِّمُ بَرُوفِیَ عَجَالِمُ مُعِیمَ بَرُوفِی عَجَالِمُ مُعِیمَ بَرُوفِی عَجَالِمُ مُعِیمَ بَرُوفِی عَ کلیة العلوم والآداب مکنب العمید

الموافق: 16 مازش 2013م

لمن يهمه الأمر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد: الموضوع: تسهيل مهمة باحث

تقوم الطالبة/ ليلى بنت علي بن عبدالله الشندودي، طالبة ماجستير تخصيص الإدارة التعليمية ورقمها الجامعي (05280482) بإعداد بحث بعنوان: " الكفايات اللازمة لمديري مدارس المستقبل في مرحلة التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج العالمية" ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، ولتطبيق دراستها تحتاج إلى الاطلاع على الديد من المصادر الأولية والمراجع والإحصائيات المتعلقة بدراستها وتطبيق الاستبائة التي اعدتها؛ لذا نرجو تسهيل مهمتها البحثية. شاكرين ومقدرين لكم حسن تعاونكم معنا.

الم يو تفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام،،،

د/ عبدالله بن سيف التوبي عميد كلية العلوم والآداب 16.3.2013

د/محمد محمد العاصي رئيس قسم التربية والدراسات الإنسانية (بالوكالة)

ملحق (٥) تسهيل مهمة باحث من المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط

Sultanate of Oman Ministry of Education



سَيَّ الْمَدْنَةُ عَبِّمَانَ وَزَارَةُ الْمُرْبِثِيَّةٌ وَالْتَعَلِيمُ وَالْتَعَلِيمُ عَلَيْهُ الْدِيرَيْنَةُ الْعَامِمُةُ لَلْهَ بَيْنَةً وَالْتَعَلِيمُ عَلَيْهِ وَالْعَامِةُ مَرْفَةً دافرة تنمية الموارد البشرية فسم الدريب والإنماء المهني

المحترمين

الافاصل- / مديرو و مديرات المدارس بمحافظة مسقط السالم عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،

الموضوع/تسهيل مهمة باحث

بالإشارة إلى الموضوع أعلاه ، والى خطاب المكتب الفني للدراسات والتطوير رقم (١٣٠٥٢٧٦٢) بتاريخ ٢٠١٣/٣/٢٦م نفيدكم بأن الفاضلة / ليلى بنت علي بن عبدالله الشندودية طالبة دراسات عليا ماجستير ، بجامعة نزوى ، تخصص الإدارة التعليمية، تقوم بإجراء دراسة حول (الكفايات اللازمة لمديري مدارس المستقبل في ضوء النماذج العالمية في سلطنة عمان) وترغب المذكورة في تطبيق أداة الدراسة على عينة من مديري المدارس ، لذا نرجو التكرم بتسهيل مهمتها في تطبيق أداة الدراسة وفق الإجراءات المعمول بها لديكم .

*- ملاحظة : مرفق نموذج من أداة الدراسة (الاستبانه)

شاكرين لكم حسن تعاونكم وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

ثريا بيت ممد بن هلال الراشدية مدير دائرة تنمية الموارد البشرية