

## An anticipatory vision for the future schools in the Sultanate of Oman and the required skills for their leaders in the light of the Singaporean and Malaysian models

Moosa Ali Mohammed Al-Hinai

Al-Buraimi University College || Sultanate of Oman

**Abstract:** the study aimed to address the nature, characteristics, and objectives of future schools and introduce them and the most prominent specifications that must be met by their leaders in the light of foreign models, by relying on the descriptive analytical approach, The search tool was the documentary survey of published publications; Paper and electronic in Arabic and English, the study consisted of an introduction, three sections and a conclusion; Where the first topic dealt with: the nature of the future school and its features: it includes (its definition, philosophy, and features); The second dealt with: the foundations, intellectual premises, and justifications for development: It included: (The principles of the School of the Future include: the humanitarian principle, the developmental principle, the principle of education for science, the principle of education for work, the principle of education for life, the principle of integrated education, the principle of originality and innovation, and the components of institutional building It includes: school administration, curricula, teaching strategies, and the teacher; its characteristics and objectives); The third was devoted to the Singaporean and Malaysian models, and ended with the conclusion, which included the most important results, the study concluded: The leadership of the future school should have comprehensive objectives, including all components of the educational system. The leader must supervise the school activity, work to improve it, organize, manage and coordinate school work, It strives to improve the professional growth of teachers, and guides students, and the study recommends several recommendations, including: Preparing programs, training courses and workshops for future school leaders to develop their competence in relation to the study axes, as well as for the Ministry of Education to have A clear vision at raising the competencies and skills of future school leaders and training them according to the latest global developments in various fields, and provide the necessary capabilities for the School of the Future until Its leaders are able to use an effective system of incentives and rewards according to the teacher's achievement and creativity.

**Keywords:** Forward-Looking Vision- Future Schools - Educational Leadership - Singaporean and Malaysian Models - Sultanate of Oman.

## رؤية استشرافية لمدارس المستقبل في سلطنة عمان والمواصفات الواجب توافرها في قادتها في ضوء النموذجين السنغافوري والماليزي

موسى بن علي بن محمد الهنائي  
كلية البريمي الجامعية || سلطنة عمان

المستخلص: هدفت الدراسة إلى تناول طبيعة مدارس المستقبل وسماتها وأهدافها والتعريف بها وبأبرز المواصفات الواجب توافرها في قادتها في ضوء النماذج الأجنبية، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة البحث في المسح الوثائقي للإصدارات المنشورة: ورقية وإلكترونية بالعربية والإنجليزية، وتكونت الدراسة من مقدمة وثلاثة مباحث وخاتمة: حيث تناول المبحث الأول: طبيعة مدرسة المستقبل وسماتها: ويتضمن (تعريفها، وفلسفتها، ومميزاتها): وتطرق الثاني إلى: الأسس والمنطلقات الفكرية والمبررات للتطوير: وقد اشتمل على: (مبادئ مدرسة المستقبل وتشمل: المبدأ الإنساني، والمبدأ التنموي، ومبدأ التربية للعلم، ومبدأ التربية للعمل، ومبدأ التربية للحياة، ومبدأ التربية المتكاملة، ومبدأ الأصالة والتجديد؛ ومكونات البناء المؤسسي وتشمل: الإدارة المدرسية، والمناهج، واستراتيجيات التدريس، والمعلم؛ وخصائصها، وأهدافها): وتم تخصيص الثالث للنموذجين السنغافوري والماليزي، وانتهاء بالخاتمة، حيث تضمنت أهم النتائج، وتوصلت الدراسة إلى: أن قيادة مدرسة المستقبل ينبغي أن تكون أهدافها شاملة، تشمل كل مكونات النظام التعليمي، فالقائد يجب أن يشرف على النشاط المدرسي، ويعمل على تحسينه، ويقوم بتنظيم وإدارة وتنسيق العمل المدرسي، ويسعى جاهداً لتحسين النمو المهني للمعلمين، ويقوم بتوجيه الطلاب، واستناداً للنتائج أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: إعداد برامج ودورات تدريبية وورش عمل هادفة لقيادة مدرسة المستقبل لتنمية كفاءتهم فيما يتعلق بمحاور الدراسة، وكذلك أن تكون لدى وزارة التربية والتعليم رؤية واضحة لرفع كفايات ومهارات قادة مدرسة المستقبل وتدريبهم وفقاً لأحدث التطورات العالمية في شتى المجالات، وتوفير الإمكانيات اللازمة لمدرسة المستقبل حتى يتمكن قادتها من استخدام نظام فعال فيما يتعلق بالحوافز والتكريم وفق إنجاز المعلم وابداعاته.

الكلمات المفتاحية: رؤية استشرافية- مدارس المستقبل- القيادة التربوية- النموذجين السنغافوري والماليزي - سلطنة عمان.

## المقدمة والإطار العام للدراسة.

### المقدمة:

يواجه العالم اليوم مجموعة من التحديات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، في العديد من القطاعات، وعلى رأس تلك التحديات (التحديات الثقافية)، وتمثل التربية حائط صد لمواجهة كافة التحديات ومواءمة جميع التغيرات، حيث تسعى التربية لاستشراف المستقبل بدراسات علمية مبنية على فيض من المعلومات ونمذجة للأحداث وتوليد للمهارات وتنظيم للبيانات، باستخدام تكنولوجيا فائقة وتقنية عالية ومهارات اتصال متنوعة ومعالجة سريعة مع جودة مرتفعة، وتتطلب تربية المستقبل نمطاً من التربية يتسم بالجمع بين الأصالة والمعاصرة، وينتقل من النمطية إلى المواءمة ومن التقليدية إلى التقدمية ومن الانغلاق إلى الانفتاح ومن المحلية إلى العالمية.

ولهذا تعد مدرسة المستقبل نوعاً من الإصلاح التربوي لتطوير شكل المدرسة الحالية، حيث تمثل مشروعاً يقوم على تطوير التعليم والمناهج وأساليب التفكير لدى المتعلمين؛ بشكل يتيح لهم القدرة على إظهار القدرات الإبداعية لديهم في مراحلهم العمرية المختلفة، والعطاء للأجيال القادمة ومساعدتهم في اللحاق بعصر المعلومات، بالإضافة إلى تركيزها على فلسفة التطوير والتحسين المستمر في عصر السماوات المفتوحة (عبد الحليم، 2010: 13).

ومن ثم تهتم مدرسة المستقبل ببناء قدرات العاملين بها بشتى الطرق والوسائل الممكنة بحيث تستطيع القيام بعمليات جودة التخطيط والرقابة والتحسين، من خلال بيئة تربوية منظمة أعدت بعناية فائقة؛ لضمان تحقيق أهداف تلك المدرسة وفق نظام محكم يتبع معايير ومؤشرات محددة وواضحة، مع التأكيد على تحقيق فصول هذه المدرسة المستوى جودة مرتفع يعتمد على التغيرات المستمرة في كافة نواحي العملية التعليمية (السيد، 2018: 2).

كما أن مدرسة المستقبل فلسفة وأسس ومتطلبات تقوم عليها، وأهداف تسعى من أجل تحقيقها، ومن بينها: تهيئة الأفراد لمواجهة ومواكبة كل التغيرات والتطورات والتحديات التي تطرأ وتستجد، وكذلك التنبؤ بالمستقبل والتهيؤ له بكل أبعاده، الأمر الذي يتطلب بالضرورة وجود إدارة فعالة تستطيع إدارة وقيادة هذه المدرسة بجميع

عناصرها وتكون قادرة على تطوير المجتمع، وإعداد نوعيات جديدة من المعلمين عالية الكفاءة رفيعة المستوى الأكاديمي والمهني والثقافي والأخلاقي الفعال في عمليات التغيير الاجتماعي (كحيل، 2007: 5).

ومن أولى مقومات فعالية مدرسة المستقبل أن يكون لها رؤية ورسالة تقود عمليات التطوير والتحديث للمدرسة، وتوفر للعاملين بها أهدافاً وتحديات مشتركة تجعلهم يبذلون قصارى جهدهم، وتحفزهم على الالتزام بالتغيير، وتجعل المجتمع المدرسي يسير المتغيرات المحلية، والعالمية، ولهذا فالقيادة المدرسية الفعالة تعد ضمان التنفيذ والتطبيق الحقيقي لرؤية ورسالة المدرسة، فالقيادة المدرسية المأمولة لمدرسة المستقبل تتطلب مجموعة من المهارات والسمات التي تمكن مدير المدرسة من قيادتها إلى التغيير والتطوير وتحقيق المستوى العالي من الأداء، ومن أهم هذه المهارات القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الفعالية والإيجابية، والقدرة على توفير بيئة مدرسية آمنة ومنظمة، وتعزيز الإحساس بالمسئولية لدى جميع عناصر العملية التعليمية، كما تشمل الثقة بالنفس والمثابرة لتحقيق الأهداف، والتوقعات العالية لتحصيل الطلاب وتشجيع المعلمين على توقع ذلك، رغم الصعوبات والتحديات التي تواجههم. (مرسي، 2015، ص436).

كما تؤكد الدراسات والأبحاث المعاصرة في مجال القيادة المدرسية على وجود ترابط قوي بين القيادة الفعالة ومدى نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها، حيث إن نجاح إدارة المدرسة وفعاليتها يرتبط بنجاح وفعالية قيادتها المدرسية، وهذا يعتمد بدوره على ما يتمتع به مدير المدرسة وقائدها من مهارات وسمات، ولهذا فقد اتجهت جهود الفكر التربوي إلى تحديد خصائص القيادة الناجحة، ووضع معايير ثابتة يمكن على أساسها اختيار قادة المدارس والقادرين على أداء أدوارهم بكفاءة، ومن ثم يزداد الاهتمام بالعامل الإنساني دون إهمال الجوانب الأخرى والطرق والمهارات المطلوبة (البائع، 2014، ص23).

وفي ظل التغيرات العالمية، والتطورات المتسارعة، في جميع جوانب الحياة العلمية والعملية، لا سيما التطور التكنولوجي والتقني، تسعى الأمم جاهدة لاستثمار طاقاتها المتنوعة، وثرواتها المحلية، وعلى رأس تلك الطاقات والثروات الثروة البشرية، من أجل مواكبة عصر التكنولوجيا والتقدم العلمي، ولقد حرصت معظم دول العالم على الاستفادة من هذه التطورات المتسارعة في أنظمتها التعليمية، إلا أن النظم التعليمية في الدول العربية ما زالت غير قادرة على تلبية متطلبات التنمية الاقتصادية، كما تعاني من ضعف كفاءة العملية التعليمية. (السلاموني وآخرون، 2017: 486)

وتسعى معظم دول العالم المتقدم إلى تحقيق التميز في المجال التربوي، وذلك من خلال تقويم الأداء وتحسينه، وتطبيق المحاسبية التعليمية، وتنمية الإبداع التنظيمي، وإحداث بعض التجديدات التربوية في التعليم، والاستثمار الأمثل للإمكانات البشرية والمادية، ويحتاج لتحقيق ذلك قيادة فعالة تمتلك من المهارات والكفايات ما يؤهلها للعمل على المشاركة بكفاءة في تحقيق الميزة التنافسية، وتحقيق أفضل النتائج. (أكبر، 2017: 374)

حيث استفادت الدول المتقدمة من الثورة الرقمية وثورة الاتصالات، وكان من بين تلك الدول التي كان لها النصيب الأكبر في الاستفادة من هذا التطور نيوزلندا، حيث طبقت تجربة المدارس الذكية، ونجحت في تحويل مدارسها إلى مدارس غير نمطية، مدارس تتعامل مع المستقبل ومتطلباته، كما طبقت هذا النظام فنلندا، والتي استطاعت تدريب (5000) من العاملين في البلاد على يد أذكي الطلاب ومعلمهم لتعليم كيفية استخدام الحواسيب، وشبكة الإنترنت، والاستفادة منها في العملية التعليمية، وطبقته أيضاً كل من الولايات المتحدة الأمريكية، واليابان، وماليزيا، وإنجلترا، وفرنسا. (عبد الحليم، 2010: 13).

وتتفق آراء المربين وصانعي القرارات التربوية مع نتائج البحوث التربوية الحديثة أنه لا نجاح للمؤسسة التربوية في عصر اقتصاد المعرفة مع تنوع مصادرها وطرق تربيتها، ووسائلها ووسائلها إلا بإحداث نقلة نوعية في

الإعداد التربوي. (زهو، 2017: 332)، حيث إن تقدم أي مجتمع في هذا الكون يقاس بنظامه التربوي والتعليمي، وذلك لأن هذا النظام يعد مصنع للقادة، فكلما تطور هذا النظام كان إعداد الأجيال القادمة بأفضل شكل. لذا كان لابد أن يكون الدور الأبرز والأهم للمدرسة، في كيفية إيجاد جيل قادر على قيادة الأمة إلى بر الأمان. (الرواشدة، 2019: 91) ونظرًا لأن المدرسة الحالية التقليدية لا تستطيع مواكبة التطور الهائل للمعرفة والتكنولوجيا، وتعجز عن تقديم المعرفة الجديدة والمستجدة إلى الطلاب، وتحاصرهم بمناهجها وأساليبها القديمة وتحرمهم من التواصل مع المعرفة والحياة الاجتماعية، فإن هناك فجوة بين التطور والتغيير العالمي المستمر، الذي يعتمد على التكنولوجيا الحديثة، وما تعاني منه المدرسة الحالية، وإدارتها التقليدية، فهي في أمس الحاجة إلى الاهتمام بمدرسة المستقبل وإدارتها، والاهتمام بصفات وخصائص قادة تلك المدارس لتواكب تطور المجتمع في حركته نحو المستقبل. (أبو الشيخ والعلامات، 2018: 494)

ومن خلال ما سبق تتضح الفجوة بين الدول العربية وغيرها من الدول المتقدمة التي وظفت التكنولوجيا المتطورة لخدمة أنظمتها التعليمية والتربوية، وكان من بين المجالات التي استفادت من ذلك مجال التربية، والإدارة، وقادة المدارس، ولهذا ينبغي الاهتمام بمدرسة المستقبل وإدارتها، والاهتمام بصفات وخصائص قادة تلك المدارس، حيث إن تقدم المدارس وتطويرها مرهون بوجود قادة فاعلة متمتعة بصفات وخصائص معينة لابد من توافرها، مع التعرف على التحديات التي تعوقهم عن أداء واجهم، ومحاولة وضع حلول لها، والتعرف على متطلباتهم، مع إعطائهم بعض الحرية في اتخاذ القرارات التي تتفق مع مصلحة المجتمع ولا تتعارض مع المصالح الشخصية.

#### مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة هذه الدراسة في أن التطوير يتطلب وجود قائد للمدرسة تتوفر به سمات وخصائص القيادة، ويكون قادراً على قيادة المؤسسة التعليمية ولديه النظرة في تطوير كل الجوانب المحيطة بالعملية التعليمية، وذلك من خلال جعل المبنى المدرسي بيئة جاذبة للطلاب تساعد على البقاء فيه، وشغفه للوصول إلى المدرسة، وكذلك توظيف كل ما هو متاح من إمكانيات مادية وبشرية في خدمة الطالب، وهو ما يتماشى جنباً إلى جنب مع ما يتطلبه التطوير من دمج التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية. كما أن العديد من المدارس بحاجة إلى تطوير في جوانب مختلفة ومن أهم تلك الجوانب جانب (التكنولوجيا، وتنمية مهارات القادة)، فضلاً عن المناخ السائد في المدارس يتسم بالآتي:

- سلبية المدير تجاه حل المشكلات المدرسية ومحاولة تجاهلها.
  - الترقية لوظيفة أعلى في القيادات التعليمية على أساس الأقدمية وليس الكفاءة.
  - ضعف قدرات المديرين الفنية والإدارية والشخصية.
  - ضعف الصلاحيات المخولة لمدير المدرسة لمحاسبة المعلم المتسبب.
  - ضعف مكافأة المديرين والمعلمين المنتظمين على حضورهم مادياً أو معنوياً. (طه، 2014: 73):
- وتسعى السلطنة إلى مساندة التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال التعليم، حيث هدفت السياسة التعليمية بسلطنة عمان إلى 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، أو البوابة التعليمية الإلكترونية، والإدارة المدرسية الذاتية، وأفاق المعرفة، والمختبر المدرسي، والسبورات التفاعلية في مختبرات المدارس، وتطوير الأداء اللغوي، وبالرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان لتطوير منظومة

التعليم، إلا أن الواقع الفعلي لكفايات مديري المدارس يشير إلى وجود عدد من جوانب الضعف والقصور والمشكلات التي تعيق هذه المدارس في تحقيق أهدافها، وهذا ما أكدته كثير من الدراسات السابقة. (الشندودية، 2016: 5)

كما أن مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان تفتقر إلى النماذج المعاصرة لمدرسة المستقبل، حيث الزيادة الكبيرة في أعداد 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 التلميذ، والذي يفترض أنه يمدّه بمهارات عديدة مثل الاستقلال العقلي، وحب الاستطلاع، والشجاعة الفكرية، والتواضع الفكري، والنزاهة الفكرية، وجمود الأنظمة واللوائح، وعدم ملاءمة برامج تدريب المعلمين، والقيادات الإدارية مع المهارات المطلوبة منهم، كما أن مديري المدارس يفتقرون إلى التأهيل والتدريب على الكفايات اللازمة في إدارتهم والواجبات والمسئوليات المنوطة بهم في مهمتهم الوظيفية (البوسعيدي، 2011)

كما أشارت العديد من الدراسات إلى أن معظم مديري المدارس تنقصهم مهارات استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة، وأن أغلب قادة المدارس يتبعون مداخل تقليدية في الإدارة، وعدم تشجيع المديرين على التجديد والابتكار والإبداع في المدارس، وضعف دور الإدارة المدرسية في عملية التخطيط؛ حيث لا يزال شعار مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ هو الشعار السائد حتى الآن، وغياب الثقافة التنظيمية، التي تسمح بتفويض السلطات وتمكين العاملين، ومشاركتهم في الإدارة وصنع القرارات المدرسية، إلى جانب الافتقار إلى قيادة مدرسية فعالة تسهم في توفير المناخ المدرسي الجيد، بالإضافة إلى صعوبات الاتصال بين المستويات كافة، واحتكار المعلومات وحجبها عن العاملين، ومنع نشرها وتداولها فيما بينهم. (البوسعيدي، 2011؛ والشندودية، 2016؛ وعبد الرسول، 2013؛ والشهومي، 2020)، حيث أشارت نتائج تلك الدراسات إلى أن قيادة المدارس تعاني مما يلي:

1. غياب رؤية ورسالة مشتركة للمدرسة.
  2. سيادة ثقافة المركزية على مستوى المدرسة.
  3. العزوف عن استخدام المداخل المستحدثة في قيادة المدرسة.
  4. ضعف مشاركة الأطراف المعنية في صنع واتخاذ القرارات المدرسية.
  5. افتقار المدارس إلى اتباع أسلوب فرق العمل، وغياب العمل الجماعي التعاوني بين أعضاء المجتمع المدرسي.
  6. افتقار المدارس إلى ثقافة تنظيمية تدعم القيم الإيجابية.
- كما أظهرت نتائج دراسة الشهومي (2020) أن (28%) من عينة دراسته جاءت بدرجة قليلة فيما يتعلق بتكنولوجيا المستقبل ومدى تناولها ضمن منهج تقنية المعلومات بالصفوف من الخامس إلى الحادي عشر ما بين دروس نظرية وتطبيقية، كما أظهرت النتائج أن مديري المدارس وأخصائيي التوجيه المهني وأخصائيي الأنشطة ليس لديهم خطط أو إجراءات للتعليم الريادي في مجال تكنولوجيا المستقبل، وأوصت الدراسة بضرورة تبني وزارة التربية والتعليم بالسلطنة استراتيجية ورؤية واضحة لإدراج التعليم الريادي في مجال تكنولوجيا المستقبل في التعليم المدرسي، وتطوير المناهج والأنشطة التربوية بما يتوافق مع التوجه العالمي نحو تكنولوجيا المستقبل، ومن ثم يتضح أن هناك قصور في نظام التعليم والتربية بسلطنة عمان، وفي الممارسات الإدارية من القادة فيما يتعلق بتطبيق التكنولوجيا المتقدمة، ومسايرة التقدم، والتطوير العالمي.

كما تأتي الدراسة الحالية استجابة لتوصيات العديد من الدراسات السابقة والتي أوصت بالاهتمام بقيادة المدارس، وما يجب أن يتمتعوا به من صفات وخصائص تواكب التطور والتغير الذي عمّ كل الأصعدة، حيث اهتمت دراسة فيرنر (Varner, 2007) بالقيادة المدرسية الفعالة. وركزت على دور قائد تلك المدرسة وما يجب أن يتمتع به من

صفات فعالة، وسمات إيجابية، وأوصت بضرورة تقديم البرامج التدريبية لتنمية مهارات القيادات التربوية لقادة مدارس المستقبل قبل وأثناء الخدمة، وتحديد نقاط القوة والضعف فيها.

#### أسئلة الدراسة:

ومن خلال ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:  
ما طبيعة مدارس المستقبل وسماتها والمواصفات الواجب توافرها في قادتها في ضوء النموذجين السنغافوري والماليزي؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما طبيعة مدرسة المستقبل وسماتها؟
2. ما الأسس والمنطلقات الفكرية والمبررات للتطوير؟
3. ما السمات القيادية الواجب توافرها في ضوء النموذجين السنغافوري والماليزي؟

#### أهداف الدراسة.

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. توضيح طبيعة مدرسة المستقبل وسماتها وخصائصها وأهدافها.
2. تحديد الأسس الفكرية للسمات القيادية ودورها في تحسين أداء مدرسة المستقبل.
3. التعرف على النموذجين (السنغافوري والماليزي) كنماذج معاصرة للسمات القيادية في مدارس المستقبل.

#### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتصدى لدراسته، من خلال دراسة السمات القيادية لمديري مدارس المستقبل، نظراً لأن هذه السمات تعتبر محدداً من محددات فعالية الإدارة المدرسية وترابط عناصرها بالدرجة التي تنعكس على تحسين الأداء المدرسي ككل، وبذلك يأمل الباحث أن تفيد نتائج الدراسة على النحو الآتي:

- تقديم تحليلاً نظرياً حول طبيعة وصيغة وفلسفة وأهداف وخصائص مدرسة المستقبل، يمكن أن يستعين بها المعنيون بالعملية التعليمية، وواضعو السياسة التعليمية في سلطنة عمان حول ما يتعلق بتطوير المدارس، وتنمية أداء قادتها.
- جذب انتباه المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العمانية نحو الاهتمام بموضوع السمات القيادية لمدارس المستقبل من خلال إبراز القدرات المختلفة لمعظم السمات والتي يفتقر إليها القادة التربويون، ومن ثم العمل على تصميم البرامج التدريبية الملائمة التي تساعد على تنمية هذه القدرات لديهم.
- وضع قائمة بالسمات القيادية الواجب توافرها في قادة مدرسة المستقبل، يمكن أن يستعين بها المعنيون بالعملية التعليمية في اختيار قادة المدارس، وفي التجهيز للدورات وورش العمل التي تلبى حاجة العمل الفعلية للقادة.
- إفادة وزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية بالسمات القيادية الواجب توافرها في قادة مدرسة المستقبل في ضوء النموذجين السنغافوري والماليزي.
- تطوير أداء مدراء المدارس من خلال إمدادهم بقيادة تتوافر فيهم السمات القيادية المطلوبة لمدرسة المستقبل.
- فتح المجال أمام الباحثين في المجال لإجراء بحوث ودراسات حول مدى توافر السمات القيادية لدى قادة المدارس في ضوء مدرسة المستقبل.

- مساهمة التطور والتغيير بالمدارس، وانعكاساته على الطلبة والمعلمين وتحديد السمات القيادية اللازمة لذلك.

#### حدود الدراسة:

يقتصر تعميم نتائج الدراسة الحالية على المحددات التالية:

- الحدود الموضوعية: مدارس المستقبل وسماتها والمواصفات الواجب توافرها في قاداتها في ضوء النموذجين السنغافوري والمليزي.
- الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية في مديري ومديرات المدارس.
- الحدود المكانية: سلطنة عمان.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي 2020 / 2021م.

#### مصطلحات الدراسة:

يمكن عرض المصطلحات المرتبطة بالدراسة على النحو التالي:

- مدرسة المستقبل: عبارة عن: نموذج متكامل لمدرسة مثالية تهدف إلى إعداد متعلم متكامل البناء التربوي، يمتلك معرفة متعمقة، ومهارات عصرية، واستشرافية للمستقبل، ومهارات لتوليد المعرفة وتوظيفها، ومهارات لاستخدام التكنولوجيا وتقنيات العصر، وقيم ثابتة، وقدرة على التفاعل بكفاءة مع متغيرات العصر وتحدياته، وقدرة على التواصل الاجتماعي، والتأثير المباشر وغير المباشر في المجتمع والبيئة المحيطة بما يحقق مخرجات ذات مستوى عال من الكفاءة، والفاعلية، والجودة، والمنافسة المحلية، والإقليمية، والعالمية (مرسي، 2015، ص427).
- وتعرف إجرائياً في الدراسة الحالية بأنها: نوع من المدارس التي تقوم على توظيف الإمكانيات الهائلة لتكنولوجيا الحاسبات والاتصالات والمعلومات بكافة أنواعها، لتعمل على تشجيع الطلاب على التعلم الذاتي، وإتاحة الفرصة لهم للاتصال بمصادر التعلم المختلفة المحلية والعالمية، والحصول على المعلومات بأشكالها ومصادرها المختلفة.
- إدارة مدرسة المستقبل: تعبر عن: الإدارة القادرة على استيعاب التغيرات الإدارية والتقنية والاجتماعية داخل المدرسة وخارجها، وتعمل بالتالي على تجانس وتمازج هذه المتغيرات من أجل رفع مستويات الأداء وتحسين مخرجات التعليم (Torlakson, 2011, p 14).
- وتعرف إجرائياً بأنها الإدارة التي توفر البدائل المناسبة في إعادة هيكلة العملية التعليمية: بتيسير عمليات توظيف تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، ومن خلال صقل المهارات ورفع مستويات العاملين بالمدرسة.
- قائد المدرسة: هو الرئيس المباشر لجميع العاملين في المدرسة وهو المسؤول الأول عن تحقيق المدرسة لأهدافها وبلوغ غاياتها كما أنه المسؤول عن توثيق العلاقة بين البيت والمدرسة، ويتم تكليفه من قبل إدارات التعليم، ويمتلك السلطة لاتخاذ القرار لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية في المدرسة (الباروت، 2018: 250).
- ويعرف إجرائياً بأنه "القائد والميسر التربوي الميداني الذي يتطلب منه القيام بأعمال إدارية وفنية، ووضع خطط وتصوير ذاتي لكيفية الانتقال بالعاملين معه لمستوى أرقى في أداء مدرسة المستقبل وتحمل المسؤولية من أجل تحقيق الأهداف التربوية العامة وخدمة المجتمع لتلك المدرسة"

## 2- الدراسات السابقة.

- يتم عرض الدراسات السابقة التي تناولت مدارس المستقبل ومواصفاتها المادية ومعلميها وأنظمتها ودور منتسبيها، وأوجه الاستفادة منها، سواءً كانت في البيئة المحلية أو العربية أو الأجنبية:
- هدفت دراسة حرب والدعجة (2018) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المملكة الأردنية الهاشمية لمهارات برنامج القيادة من أجل المستقبل والتحديات التي تواجه تطبيقه والحلول المقترحة لها من وجهة نظر المديرين المساعدين، والكشف عن أثر (المسمى الوظيفي، والمنطقة التعليمية، والجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي)، في تقدير المدراء والمدراء المساعدين لمدى ممارستهم لمهارات برنامج القيادة من أجل المستقبل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (76) مديراً ومديرة، و(69) مديراً ومديراً مساعداً من الهيئات الإدارية لمدارس وكالة الغوث الدولية، وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المملكة الأردنية الهاشمية لمهارات برنامج القيادة من أجل المستقبل في المجالات الأربعة (القائد الفعال، وقيادة فريق العمل، وتحسين التعليم والتعلم، وتقييم وإدارة أداء العاملين) جاءت مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0,05) تعزي لمتغيرات (المسمى الوظيفي، والمنطقة التعليمية، والجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي).
  - وأجرت الرشيد (2017) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة توافر متطلبات إدارة مدرسة المستقبل بالمرحلة الابتدائية في مدينة تبوك، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي تم تطبيقها على مجتمع الدراسة البالغ (199) فرداً بين مديرة ومشرفة بالمرحلة الابتدائية، استجاب منها (184) فرداً شكلت عينة الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي: جاءت استجابة أفراد مجتمع الدراسة لجميع المتطلبات في درجة توافر (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط العام لمحور المتطلبات الخاصة بتدريب القائمين على إدارة مدرسة المستقبل (2,19)، وبلغ المتوسط العام للمتطلبات الخاصة بالانفتاح على المجتمع المحلي (2,05)، كما بلغ المتوسط العام لمحور المتطلبات الخاصة باللامركزية في إدارة مدرسة المستقبل بمتوسط حسابي قدره (2,01)، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة مدى توافر متطلبات إدارة مدرسة المستقبل تعزي لمتغيري (المسمى الوظيفي- نوع المدرسة)، في جميع المجالات لصالح المديرات، والمدارس الأهلية، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بإعادة هيكلة الصلاحيات الممنوحة للإدارات المدرسية الحكومية بحيث تتواءم مع متطلبات وأهداف مدرسة المستقبل.
  - وهدفت دراسة جونز (Jones, 2016) التعرف على أدوار القيادة المدرسية في تعزيز الابتكار لدى تلاميذ مدرسة المستقبل، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما تضمنت مقابلات مع أحد عشر مشاركاً داخل مدرسة ابتدائية خاصة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن العمل الجماعي والتشاركي من أهم الدعائم التي تشجع على الابتكار، كما أنها تحسن نواتج تعلم الطلاب، وتدفعهم إلى الابتكار، وقد أوصت الدراسة بضرورة تفعيل أسلوب العمل الجماعي، والتعاون بين كل العاملين بالمدرسة بداية من المدير مروراً بالمعلمين والطلاب والموظفين والعمال، وأن يتكاتف الجميع من أجل إنجاح مدرسة المستقبل في تحقيق أهدافها.
  - كما هدفت دراسة الشندودية (2016) إلى تحديد الكفايات اللازمة لمديري مدارس المستقبل في مرحلة التعليم الأساسي في سلطنة عمان في ضوء بعض النماذج العالمية، والكشف عن الفروق في متوسطات استجابة أفراد العينة وفقاً لمتغيرات النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية، والمحافظة التعليمية. وتم استخدام المنهج



الوصفي، واستخدام الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (180) مديراً ومديرة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى 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 التقويم ثم التخطيط الاستراتيجي ثم المباني والتجهيزات المدرسية ثم المشاركة 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 (0,05) بين الذكور والإناث في الكفايات المتعلقة بمحاور التخطيط الاستراتيجي وإدارة المناهج الدراسية والمشاركة المجتمعية، بينما هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) في محاور التنظيم والتقويم والمباني والتجهيزات المدرسية والتنمية المهنية للمعلمين والدرجة الكلية لصالح الإناث، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين مستويات المؤهل والخبرة والمحافظة في جميع المحاور.

- وهدفت دراسة أبو مر (2015) للتعرف على أثر تطبيق برنامج القيادة من أجل المستقبل في تحسين المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث، كما هدفت إلى معرفة المهارات القيادية التي تم تدريب مديري المدارس عليها من خلال برنامج القيادة من أجل المستقبل، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث طبقت على جميع أفراد مجتمع الدراسة في محافظة رفح البالغ عددهم (39) مديراً، حيث استردت (35) استبانة فقط، وقد كان من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتطبيق برنامج القيادة من أجل المستقبل على تحسين المهارات القيادية لدى مديري المدارس، كما يوجد أثر دال إحصائياً لتطبيق البرنامج المذكور على تحسين المهارات القيادية وتحديدًا من خلال المتغيرين المؤثرين وهما: التدريب على تقييم وإدارة أداء الموظفين، والتدريب على قيادة التغيير وإدارته.

- وهدفت دراسة بينا وآخرون (Pina et al, 2015) بدراسة هدفت للتعرف على ما إذا كان هناك تأثير لقيادة مدرسة المستقبل وخاصة مدير المدرسة على نتائج الطلاب، واعتمدت الدراسة على الأسلوب المختلط، من خلال الاستبانة والمقابلات المقننة، مع مجموعة من مديري مدارس ورؤساء الأقسام والمدرسين والطلاب، ببعض المدارس البرتغالية، ومن خلال تحليل المحتوى توصلت الدراسة إلى وجود تناقض بين ما يدعى مديروها القيام به، وتصورات رؤساء الأقسام والطلاب في فئات مثل بناء رؤية مشتركة لتحقيق أهداف المدرسة وتوقعات عالية الأداء للطلاب والمعلمين وتقديم الدعم الفردي، (بشكل رئيس في المدارس التي تحتوى أكثر من 1000 طالب)، كما توصلت إلى أن التنظيم المدرسي والممارسات القيادية للمدير دور كبير في تعزيز نتائج طلاب مدارس المستقبل.

- كما أجرى البوسعيدي (2011) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل في سلطنة عمان من وجهة نظرهم، وتم تصميم استبانة تكونت من (42) فقرة موزعة على سبعة مجالات هي مجال الكفايات التخطيطية، والتنظيمية، والإشرافية، والرقابية، والاتصال، واتخاذ القرار، والتقويم، وتكونت عينة الدراسة من (156) فرداً من مديري مدارس التعليم الأساسي في ثلاث محافظات تعليمية وهي: مسقط، وجنوب وشمال الباطنة، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل في سلطنة عمان من وجهة نظرهم تراوحت ما بين 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 ومتابعهم في بيئة عملهم وإتاحة الفرصة لهم في الاتصال والتواصل بين مديري المدارس في المحافظات في السلطنة.

- وقام العبري (2010) بدراسة هدفت إلى وضع قائمة بالكفايات اللازمة لمدير المدرسة في ضوء استراتيجية التعليم في سلطنة عمان وعددها أربعة عشر محوراً ثلاثاً وثمانين كفاية، حيث تم التوصل إلى قائمة الكفايات اللازمة لمدير المدرسة في ضوء استراتيجية التعليم في سلطنة عمان، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من الكفايات أهمها: أن يتم اعتماد قائمة الكفايات التي توصلت إليها الدراسة كمعايير لاختيار مديري المدارس ومساعدتهم وغيرها من الوظائف الإدارية والإشرافية، وتأهيل وتدريب مديري المدارس ومساعدتهم 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 أدائها ذاتياً، ولتحقيق متطلبات استراتيجية التعليم في سلطنة عمان.

#### تعقيب عام على الدراسات السابقة:

هدفت تلك الدراسات إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات برنامج القيادة من أجل المستقبل والكشف عن درجة توافر متطلبات إدارة مدرسة المستقبل، والتعرف على أدوار القيادة المدرسية في تعزيز الابتكار لدى التلاميذ، وتحديد الكفايات اللازمة لمديري مدارس المستقبل في مرحلة التعليم الأساسي في ضوء بعض النماذج العالمية، والتعرف على أثر تطبيق برنامج القيادة من أجل المستقبل في تحسين المهارات القيادية لدى مديري المدارس وكالة الغوث، ومعرفة المهارات القيادية التي يتم تدريب مديري المدارس عليها من خلال برنامج القيادة من أجل المستقبل، والتعرف على ما إذا كان هناك تأثير لقيادة مدرسة المستقبل وخاصة مدير المدرسة على نتائج الطلاب، والتعرف على واقع الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل، ووضع قائمة بالكفايات اللازمة لمدير المدرسة في ضوء استراتيجية التعليم.

وتم إجراء الدراسات على عينات تكاد تكون متشابهة، حيث كانت العينات في كل الدراسات من المديرين، والمديرين المساعدين، والمعلمين، والمشرفين، ورؤساء الأقسام، وفي بعض الدراسات والطلاب، ومن ثم فإن الدراسات الحالية، كما أن المنهج المتبع في تلك الدراسات كان المنهج الوصفي التحليلي، إلا أن المنهج في الدراسة الحالية هو المنهج التحليلي الوثائقي.

وفيما يتعلق بالنتائج فقد توصلت تلك الدراسات إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات برنامج القيادة من أجل المستقبل في مجالات (القائد الفعال، وقيادة فريق العمل، وتحسين التعليم والتعلم، وتقييم وإدارة أداء العاملين) والممارسات القيادية تراوحت ما بين المتوسطة والكبيرة.
- المتطلبات الخاصة بتدريب القائمين على إدارة مدرسة المستقبل جاءت بدرجة متوسطة، وقد اشتملت المتطلبات الخاصة بالانفتاح على المجتمع المحلي، والمتطلبات الخاصة باللامركزية في إدارة مدرسة المستقبل، وأن العمل الجماعي والتشاركي في الإدارة من أهم الدعائم التي تشجع على الابتكار، كما أنها تحسن نواتج تعلم الطلاب، وتدفعهم إلى الابتكار.
- درجة موافقة مديري المدارس على الكفايات المقترحة لمديري مدرسة المستقبل في مرحلة التعليم الأساسي جاءت بدرجة كبيرة، وجاء محور التنمية المهنية للمعلمين في المرتبة الأولى، يليه محاور التنظيم ثم التقويم ثم

- التخطيط الاستراتيجي ثم المباني والتجهيزات المدرسية ثم الشراكة المجتمعية بدرجة كبيرة، وجاء في المرتبة الأخيرة محور إدارة المناهج الدراسية بدرجة متوسطة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتطبيق برنامج القيادة من أجل المستقبل على تحسين المهارات القيادية لدى مديري المدارس.
- توجد مجموعة من الكفايات كمعايير لاختيار مديري المدارس ومساعدتهم وغيرهم من الوظائف الإدارية والإشرافية، وتشمل تأهيل وتدريب مديري المدارس ومساعدتهم 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 أدائها ذاتياً، ولتحقيق متطلبات استراتيجية التعليم في سلطنة عمان.

### أوجه الاستفادة من تلك الدراسات:

تمت الاستفادة من تلك الدراسات في تحديد مشكلة الدراسة، وأهدافها، وأهميتها، وفي المنهج المناسب لتلك الدراسة، وطريقة إجرائها، كما تمت الاستفادة منها في تحديد طبيعة مدرسة المستقبل وسماتها، وخصائصها، والأسس والمنطلقات الفكرية والمبررات للتطوير في ضوء طبيعة مدرسة المستقبل، والسمات القيادية الواجب توافرها في ضوء النموذجين السنغافوري والماليزي؟

### 3- منهجية الدراسة وخطتها.

وفقاً لأهداف الدراسة وأهميتها، فإن المنهج الذي اتبعته الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي الوثائقي، باعتباره المنهج الملائم لطبيعة هذه الدراسة؛ حيث يهتم بالظاهرة موضوع الدراسة، وهو سمات القائد في مدرسة المستقبل، وكيفية تفعيل تلك السمات في ضوء الفكر الإداري المعاصر، وتحديد العوامل المؤثرة فيها، ولا يقتصر على مجرد الوصف بل يتعداه إلى التفسير والتحليل؛ للوصول إلى حقائق دقيقة عن الظروف القائمة من أجل تطويرها.

### خطة الدراسة:

- فرضت طبيعة الدراسة تقسيمها إلى مقدمة وثلاثة مباحث وخاتمة، وعلى النحو الآتي:
- المقدمة والإطار العام، وتضمنت ما سبق.
  - المبحث الأول- طبيعة مدرسة المستقبل وسماتها: ويتضمن (تعريفها، وفلسفتها، ومميزاتها):
  - المبحث الثاني- الأسس والمنطلقات الفكرية والمبررات للتطوير
  - المبحث الثالث- السمات القيادية الواجب توافرها في ضوء النموذجين السنغافوري والماليزي،
  - الخاتمة. خلاصة بأهم النتائج، التوصيات والمقترحات.

### مقدمة:

تعد مدرسة المستقبل نوعاً من الإصلاح التربوي لتطوير شكل المدرسة الحالية، حيث تمثل مشروعاً يقوم على تطوير التعليم والمناهج وأساليب التفكير لدى المتعلمين بشكل يتيح لهم القدرة على إظهار القدرات الإبداعية لديهم في مراحلهم العمرية المختلفة، والعطاء للأجيال القادمة ومساعدتهم في اللحاق بعصر المعلومات، بالإضافة إلى تركيزها على فلسفة التطوير والتحسين المستمر في عصر السماوات المفتوحة (عبد الحليم، 2010: 13).

وتعد القيادة المدرسية الفعالة ضماناً للتنفيذ والتطبيق الحقيقي لرؤية ورسالة المدرسة، حيث إن القيادة المدرسية المأمولة لمدرسة المستقبل تتطلب مجموعة من المهارات والسمات التي تمكن مدير المدرسة من تحقيق الأداء الفعال، الذي يقود المدرسة إلى التغيير والتطوير وتحقيق المستوى العالي من الأداء، ومن أهم تلك المهارات: القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الفعالية والايجابية، وتوفير بيئة مدرسية آمنة ومنظمة، وتعزيز الإحساس بالمسئولية لدى جميع عناصر العملية التعليمية، كما تشمل الثقة بالنفس والمثابرة من أجل تحقيق الأهداف، والتوقعات العالية لتحصيل الطلاب وتشجيع المعلمين، والتغلب على الصعوبات والتحديات التي تواجههم. (مرسي، 2015، ص436).

ولذا تهتم مدرسة المستقبل ببناء قدرات العاملين بها، بشتى الطرق والوسائل الممكنة بحيث تستطيع القيام بعمليات جودة التخطيط والرقابة والتحسين، من خلال بيئة تربوية منظمة أعدت بعناية فائقة؛ لضمان تحقيق أهداف تلك المدرسة وفق نظام محكم يتبع معايير ومؤشرات محددة وواضحة، مع التأكيد على تحقيق فصول هذه المدرسة مستوى جودة مرتفع يعتمد على التغييرات المستمرة في كافة نواحي العملية التعليمية (السيد، 2018: 2).

ولهذا كان لزاماً أن يتم الاهتمام بمدرسة المستقبل وإدارتها، والاهتمام بصفات وخصائص قادتها، حيث إن تقدم العملية التعليمية برمتها وتطويرها مرهون بوجود قادة فاعلين متمتعين بصفات وخصائص وسمات فريدة، مع ضرورة تحديد التحديات التي تعوقهم عن أداء واجبهم، ووضع حلول لها، ومعرفة متطلباتهم، وإعطائهم بعض الحرية في اتخاذ القرارات التي تتفق مع مصلحة المجتمع، ولا تتعارض مع المصالح الشخصية.

### المبحث الأول- طبيعة مدرسة المستقبل وسماتها: ويتضمن (تعريفها، وفلسفتها، ومميزاتها):

#### أ- تعريف مدرسة المستقبل:

يعرفها ويليستون (Williston, 2004, p. 8) بأنها مدرسة متطورة تهتم بإدخال التكنولوجيا الحديثة للحصول على المعلومات بوسائلها المختلفة، وتحرص على تطوير الإدارة والمناهج لمسيرة متغيرات العصر ومتطلبات المستقبل. ويذكر (حافظ، 2008: 24) أن مكتب التربية لدى الخليج العربي عرف 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 هذه المدرسة تُعدُّ المتعلمين لحياة عملية ناجحة كما أنها تركز على المهارات الأساسية والعصرية والعقلية بما يخدم الجانب التربوي والقيمي لدى المتعلمين.

ويرى (مازن، 2009: 6) أن مدرسة المستقبل هي النموذج التربوي المنشود والمأمول الذي يتخلص من كافة عيوب المدرسة الراهنة، مدرسة يتحمل فيها المتعلم مسؤولية تعليم نفسه بنفسه تحت توجيه وإرشاد المعلم، والذي تكون مهمته عبارة عن تيسير عمليتي التعليم والتعلم، وتلبية رغبات وميول واهتمامات وحاجات المتعلمين من ناحية واحتياجات المجتمع بكافة قطاعاته من ناحية أخرى، كما أنها مدرسة تؤهل طلابها للتكيف الناجح مع مجتمعهم بكل ما فيه من تكنولوجيا حديثة ومعلوماتية شاملة، مدرسة تعد أجيالاً للحاضر والمستقبل، ليس فقط ليكونوا مستهلكين للمعلومات بل ومنتجين لها أيضاً، مدرسة تعد الأفراد القادرين على التفكير الابتكاري والناقد، الأفراد القادرين على المشاركة بفاعلية ونجاح بما لديهم من مهارات حياتية مكتسبة مع بيئتهم ومحافظين عليها ومطورين لمكوناتها، مدرسة تتمتع بكافة صفات وخصائص وعناصر الجودة الشاملة.

بينما يرى دوجان وآخرون (Duggan, Lindley, & McNicol, 2017, p. 17) أن مدرسة المستقبل هي عبارة رؤية مستقبلية تستهدف تخرج طالب قادر على حل المشكلات التي سوف تواجهه في المستقبل، ويستطيع الاستفادة

من التكنولوجيا المتطورة في تحقيق التنمية الشاملة لمجتمعه، ومن ثم بناء مجتمع المعرفة، فهي عبارة عن مؤسسة تربوية شاملة لكافة جوانب حياة خريجها، وتقوم على استشراف المستقبل، والتعليم الإلكتروني، والمدرسة المتعلمة، والمدرسة المجتمعية، والاتصال والتواصل بين كافة أفراد العملية التعليمية التعلمية.

كما أن مدرسة المستقبل عبارة عن نموذج متكامل لمدرسة مثالية تستهدف إعداد متعلم متكامل البناء التربوي، يمتلك المعرفة المتعمقة، والمهارات العصرية، والاستشرافية للمستقبل، كما يمتلك مهارات توليد المعرفة وتوظيفها، ومهارات استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة، والقيم الثابتة، والقدرة على التفاعل بكفاءة مع متغيرات العصر وتحدياته، والقدرة على التواصل الاجتماعي، والتأثير في المجتمع والبيئة المحيطة به بما يحقق مخرجات ذات مستوى عالٍ من الكفاءة، والفاعلية، والجودة، والمنافسة المحلية، والإقليمية، والعالمية (مرسي وأحمد، 2015: 427).

وتعرفها (زهو، 2017: 336) بأنها: هي المدرسة التي تعمل على إعداد المتعلمين فيها لحياة أفضل والتركيز على إكساب الطلاب المهارات الحياتية التي تلي حاجات المستقبل.

وباستقراء التعريفات السابقة يتضح أنها تركز على مجموعة ركائز مهمة تتمثل في:

1. توظيف تكنولوجيا التعليم في العملية التعليمية.
  2. تغيير دور المعلم من التلقين إلى التوجيه والإرشاد وامتلاك المعرفة العصرية، ودور المتعلم من التلقي إلى البحث والمشاركة والتعلم الذاتي.
  3. تطوير الإدارة والمناهج المدرسية لمسايرة متغيرات العصر ومتطلبات المستقبل. إعداد خريج يصلح لتلبية متطلبات سوق العمل المستقبلية.
  4. الاهتمام بالقيم، والحفاظ على الهوية العربية والإسلامية.
- ومن خلال ما سبق يتضح أن مدرسة المستقبل تعد نوعاً من المدارس التي تقوم على توظيف الإمكانيات الهائلة لتكنولوجيا الحاسبات والاتصالات والمعلومات بكافة أنواعها، لتعمل على تشجيع الطلاب على التعلم الذاتي، وإتاحة الفرصة لهم للاتصال بمصادر التعلم المختلفة المحلية والعالمية، والحصول على المعلومات بأشكالها ومصادرها المختلفة.

#### ب- فلسفة مدرسة المستقبل:

إن الأساس الفلسفي والاجتماعي لمدرسة المستقبل ينطلق من ثوابت المجتمع وقيمه باعتبارها من الحقائق الثابتة، وعلى اعتبار أن بناء مدرسة المستقبل ينطلق في الأساس من أن هذه المدرسة تقصد دوماً تقدم الإنسان وبناءه وتقدم المجتمع ورفاهيته فعلياً باعتبار أن ذلك أفضل طريق لاستثمار البشرية. (الفارسي، 2012، 88)

وتعتمد فلسفة مدرسة المستقبل على أساس التجويد والكفاية والتميز والملاءمة والتجاوب مع المتغيرات العصرية والمستحدثات التكنولوجية الجديدة ويتم ذلك على مستوى كل من المدخلات والعمليات والمخرجات للمؤسسات التعليمية (مرسي وأحمد، 2015: 427).

ومن ثم تقوم فلسفة مدرسة المستقبل على أنظمة وتشريعات متعددة تتمثل فيما يلي:

1. التأكيد على الجوانب الدينية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية والرياضية والسياسية.
2. تعزيز قيم الانتماء الوطني.
3. مساعدة الطالب على اختيار وظيفته المستقبلية.
4. ترسيخ مفهوم القيم الثقافية والاجتماعية المتصلة بحقوق الإنسان.

5. تنمية الشعور بالمسئولية والرغبة في التضحية عند جميع أفراد المدرسة.
6. تنمية الوعي العلمي والثقافي للمجتمع والأسرة.
7. ربط المدرسة بالمتغيرات العالمية المعاصرة.
8. الربط بين النظرية والتطبيق.
9. تصميم برامج تدريبية للعاملين بالمدرسة من (مدير، ومعلمين، ومشرفين).
10. التركيز على الثواب بدلاً من العقاب في تعديل سلوك الطالب.
11. تعزيز الرضا الوظيفي لدي العاملين في المدرسة.
12. تحويل المدرسة الى مجتمع مهني تعليمي. (الفزاري، 2011: 94).
13. تبني مدرسة المستقبل مفهوم الجودة الشاملة فكراً وفلسفة ونموذجاً وتطبيقاً.
14. تقوم مدرسة المستقبل على إكساب الطالب مهارات استخدام التكنولوجيا، بالإضافة الى مهارات البحث العلمي ومهارات الحياة التي تمكن الطالب من التأثير في المجتمع المحلي والعالمي وتجعله قادراً على حل المشكلات التي تواجهه واتخاذ القرارات التي تتعلق بحياته ومستقبله، وتمكنه من امتلاك منظومة قيمية ثابتة لا تتغير.

ومن هنا فإن الفلسفة التي تنطلق منها مدرسة المستقبل هي التطوير والتغيير، ومسيرة التقدم، وإعداد الأفراد للمستقبل، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، وتطبيقها في العملية التعليمية، وفي الحياة العامة، والارتقاء بمستوى الخريج لتلبية متطلبات سوق العمل المتطورة والمتغيرة، تبعاً للتغير العالمي في شتى الميادين، مع الحفاظ على المنظومة القيمية، والتمسك بالهوية العربية والاسلامية.

#### ج- مميزات مدرسة المستقبل:

- تتميز مدرسة المستقبل بالعديد من المميزات التي تميزها عن أي مدرسة أخرى، ومن أهم تلك المميزات ما يلي:
1. تقديم خدمات تربوية مميزة ومتكاملة ويعتمد ذلك على تطبيق أساليب تكنولوجية حديثة في التدريس والإدارة.
  2. توفير خدمات التوجيه والإرشاد، وتقديم برامج إثرائية للمتفوقين، وتعزيز دور المدرسة في تنمية المجتمع.
  3. تنفيذ تجارب تربوية حديثة مثل المشاريع التربوية التطورية وأساليب التدريس الحديثة والتطوير المهني للعاملين وغيرها من التجارب المواكبة للعالمية.
  4. تنظيم الأنشطة المدرسية من خلال ارتباط هذه الأنشطة بحياة الطلاب، وإتاحة الفرصة للطلاب لاختيار والاشتراك في أكثر من نشاط، وتكليف الطالب بالجزء الأكبر من النشاط، وتنوع الأنشطة بحيث تشتمل على جميع مصادر التعلم ولا تقتصر على مكان أو مصدر واحد. (محمود، 2010: 127)
  5. فريق العمل الذي يسيطر على العاملين بمدرسة المستقبل، حيث يعيشون كفريق واحد، ويسير العمل بطريقة تشاركية، وتكاملية.
  6. مدير مدرسة المستقبل ينظر إليه على أنه قائد تربوي معني بصياغة وتصميم رؤى استشرافية للمدرسة، والتخطيط لبلوغ الأهداف من خلال العمل بروح الفريق وتبني بيئة عمل إنسانية سواء داخل المدرسة أو خارجها.
  7. للمدرس دور أساسي في صنع مستقبل الأجيال، وكذلك له دور قيادي في عملية التغيير الاجتماعي.

8. تسخير معطيات التقنيات الحديثة والمعلوماتية بصورة فاعلة، وهذا يتطلب أن تشتمل المدرسة على بنية تحتية جديدة وكافية ونظام مرن وإدارة وقيادة وفكرٍ منفتح بعيد عن القولية ومجارات الآخرين. (الخطيب، 2015، 41)

9. ثقافة مدرسة المستقبل ملهمة للعاملين والمتعلمين.

10. بيئة مدرسة المستقبل محفزة للمتعلمين والعاملين ومناخها التعليم مشوقاً وباعثاً للراحة للجميع.

11. مشاركة جميع العاملين بالمدرسة في وضع سياسة المدرسة وبرامجها.

12. الاستفادة من جميع الطاقات بالمدرسة في مختلف المجالات.

يتضح مما سبق أن لمدرسة المستقبل العديد من المزايا والأدوار المنوطة بكل عنصر من عناصرها، فالجميع مشارك ومتفاعل، ويبدل قصارى جهده من أجل الارتقاء بالعملية التعليمية، وتحقيق أقصى استفادة ممكنة، كما أن مدرسة المستقبل تعد هي الوحيدة التي تحرص على إكساب جميع المنتسبين إليها القدرة على التعامل مع التكنولوجيا وتسخيرها في خدمة العملية التعليمية والمجتمع.

### المبحث الثاني- الأسس والمنطلقات الفكرية والمبررات للتطوير.

ويشمل (مبادئ مدرسة المستقبل، ومكونات البناء المؤسسي، وخصائصها، وأهدافها):

#### أ- مبادئ مدرسة المستقبل:

تنطلق مدرسة المستقبل من مجموعة من المبادئ الأساسية تحقق من خلالها أهدافها، حيث تمت مراجعة الأطر النظرية لتحديد أهم تلك المبادئ (زهو، 2017: 338): لاندرفولد ولاندرفولد (Lundervold, Bøe & Lundervold, 2017, 13)؛ و(السيد، 2018: 4)، وتمثل أهم تلك المبادئ فيما يلي:

1. المبدأ الإنساني: ويشمل تأكيد مكانة الإنسان في نظام المجتمع وتمكين المتعلم من تطوير شخصيته من كافة جوانبها، خلقياً وروحياً وفكرياً ووجدانياً وحسياً واجتماعياً بصورة متكاملة وشاملة. وتبصر المتعلم بحقوقه واجباته.

2. المبدأ التنموي: ويؤكد هذا المبدأ على أهمية العلاقات المتبادلة بين التربية ومنظمات النشاط المجتمعي، وبينها وبين التنمية العامة، والاهتمام بتنشئة الجيل على حب النظام واحترام القوانين، وتعريفهم بالقوانين والتشريعات، وتوضيحها لهم كل حسب مستوى فكره. ومرحلته العمرية.

3. مبدأ التربية للعلم: ويقوم هذه المبدأ على أساس اهتمام التربية بترسيخ العلم منهجاً وتطبيقاً، ومن ثم جهله جانباً من القافة العامة وأساساً للحياة والتنمية، الأمر الذي يسهم في إرساء أسس التقنية في الوطن العربي باعتبارها تطبيقاً للعلم في مجالات الحياة.

4. مبدأ التربية للعمل: ويؤكد على عناية التربية بالربط بين الفكر والعمل باعتبارهما جانبيين رئيسين في الخبرة الإنسانية، حيث يعتبر العمل على تعدد عملياته الفكرية والاجتماعية ركيزة التربية، وجانباً رئيساً في محتواها.

5. مبدأ التربية للحياة: ويوضح أهمية الحياة باعتبارها نعمة من الله عز وجل منَّ بها على الإنسان، مع اعتبار أن التربية للحياة متجددة ومستمرة، وكذلك اعتماد التربية على خبرات إنسانية مستمدة من واقع الحياة وجعلها نشاطاً معبراً عن فيض الحياة، في المتعلمين، وسببلاً لنمو شخصياتهم وتطورها.

6. مبدأ التربية المتكاملة: ويعنى هذا المبدأ أن الإنسان يحتاج إلى تربية متكاملة ومتوازنة شاملة لجميع جوانب شخصيته، من خلال التركيز على قدرة الإنسان على التعلم، هذه القدرة غير المحدودة بزمان ولا مكان، وعلى

أهمية التفاعل بين الفرد والمجتمع، ودور التربية في تحقيق هذا التفاعل، وفي تأهيل الأفراد للاستجابة لمطالب المجتمع، والعمل على تقدمه.

7. مبدأ الأصالة والتجديد: ويشمل هذا المبدأ التمسك بالأصول الماضية التي تدل على العراقة والابتكار، والتجديد يعني توليد أفكار نابغة من الجهود الذاتية تتميز بالابتكار وملاءمة لمتغيرات الحياة ومطالب المستقبل. يتضح مما سبق أن مدرسة المستقبل تقوم على مجموعة من المبادئ التي تدل على أنها مدرسة تطويرية عصرية، تكنولوجية، تؤكد على الاهتمام بالعناصر البشرية (المعلمين والمتعلمين والإداريين)، كما تهتم بتطبيق التقنية الحديثة والتكنولوجيا المتطورة من أجل التنمية المستمرة، وتحرص على إعداد النشء للمستقبل، ومواجهة المشكلات المستقبلية، والعمل على إيجاد حلول لها، ومن ثم فهي تربط بين العلم والحياة، وليست في معزل عن المجتمع ومشكلاته، كما تحافظ على القديم وتعمل على تطويره وتجديده بما يتوافق مع روح العصر.

#### ب- مكونات البناء المؤسسي لمدرسة المستقبل:

يشمل البناء المؤسسي المكونات الأساسية والرئيسية لمدرسة المستقبل، ويشكل البناء المؤسسي لمدرسة المستقبل مجموعة من الأسس والمعايير التي يقوم عليها البناء المدرسي من حيث الإعداد والترتيب والأدوات والوسائل التعليمية والألوان وترتيب المقاعد وقاعات النشاط والملاعب والتهوية والإضاءة ومتطلبات الأمن والسلامة، ومدى قرب موقع البناء المدرسي من المرافق العامة بحيث يتمكن الطلاب من سرعة الوصول إليها من جهة، ومن جهة أخرى بشكل يسهم في الاستفادة القصوى من العوامل الطبيعية المحيطة كالتهووية والإضاءة الطبيعية وحركة الرياح وسطوع الشمس، وغيرها من العوامل المناخية، كما يسهم في خفض تكاليف الإضاءة والتهوية ويحقق الاقتصاد في النفقات. (أبو الشيخ والعلامات، 2018، ص 494-495)

ومن ثم فإن تصميم البناء المدرسي يجب أن يتم في ضوء المعايير الهندسية التي تلي احتياجات ومتطلبات الطلاب كل حسب مرحلته العمرية والتعليمية، وبما يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة، بحيث يشارك التربويون في هذا التصميم من أجل المبنى المدرسي بما يتوافق تربوياً وإنشائياً مع المعايير التربوية من حيث المساحة والمرافق والأجنحة والخدمات المساندة والقابلية للتوسع المستقبلي، وفيما يلي توضيح مكونات الهيكل المدرسي لمدرسة المستقبل:

#### 1- الإدارة المدرسية في مدرسة المستقبل:

تتطلع النظم التعليمية خلال السنوات القادمة إلى إحداث تطور إيجابي في مستوى أداء الإدارة المدرسية، بحيث تستطيع تجديد وبناء المهارات اللازمة في مدير مدرسة المستقبل من خلال تقديم البرامج التدريبية الحديثة وأساليب الإشراف والتقييم المتنوعة، وبما يتفق والتطورات التكنولوجية المتلاحقة، ومنح صلاحيات أكبر لمدير مدرسة المستقبل (الشندودية، 2016: 2)

كما أن نجاح المؤسسات التربوية في أداء رسالتها وتحقيق الأهداف المنشودة منها يرتبط إلى حد كبير بوجود إدارة فعالة تتسم بالقدرة الفائقة على استغلال الطاقات المتاحة والاستثمار التربوي والتعليمي لها، ومن هنا يأتي اهتمام جميع دول العالم بضرورة النهوض بمستوى الإدارة التربوية والإدارة المدرسية والسعي لإيجاد إدارة مدرسية قادرة على أداء رسالتها وتحمل مسؤوليات جديدة، إدارة قادرة على قيادة عمليات التحديث والتجديد والتغيير في المؤسسة المدرسية. (العبد الحرب، 2011: 77)

وانطلاقاً من أهمية الإدارة المدرسية في مدرسة المستقبل فقد بين العديد من الباحثين الملامح والأدوار الجديدة للإدارة المدرسية، حيث إن مدير المدرسة بأن يهتم بأكثر من متغيرات بيئته المحلية والإقليمية، بل يعايش ثورة العلم والاتصالات والتغيرات المتلاحقة والمتسارعة في شتى المجالات، ومن أهم الأدوار المنوطة بإدارة مدرسة المستقبل أن:



1. أن يكون مديراً قائداً. The leader

2. وأن يكون مربياً The Educator

3. أن يكون مدرباً. The Trainer

4. ان يكون مشاوراً The Conferrable

5. وان يكون مطوراً. (أبو الشيخ والعلامات، 2018: 496)

وهكذا نجد مدى تعدد الأدوار المنوطة بالمدير في مدرسة المستقبل، كما نجد أنها كلها أدواراً تتماشى مع التطور المجتمعي، والتغير التقني العالمي، كما أن هذه الأدوار والمهام الملقاة على عاتق مدير مدرسة المستقبل تستوجب منه أن يمتلك مجموعة من الكفايات والمهارات الفرعية المهمة لإعداد القائد الإداري والتربوي الناجح لمدرسة المستقبل.

## 2- المناهج في مدرسة المستقبل:

تمثل المناهج الدراسية أهمية بالغة في الحياة المدرسية، فمن خلالها تنتقل المعلومات والخبرات إلى الطلاب على اختلاف مراحلهم الدراسية، فالمنهج هو وعاء المعرفة، ومن فإن المنهج يحتل موقعاً استراتيجياً حساساً في العملية التعليمية عندما ينظر إلى التخطيط التربوي من منظور الجودة والتنوع، حيث إنه هو الترجمة العملية لأهداف التربية وخططها واتجاهاتها في المجتمع، وأفضل مدخل وخير وسيلة لإصلاح التعليم وتجديده هو تحسين المناهج وتجديدها وتطويرها بمفهومها الشامل وبكل عناصرها. (Tek & Ruthven, 2010, p 25)

ولهذا يرى علماء التربية وخبراء التعليم أن تطوير المناهج الدراسية في جميع المراحل الدراسية أصبح ضرورة ملحة من أجل مواجهة تحديات المستقبل والتغيرات المتسارعة في المجتمع، وتأكيد أن تطوير المناهج الدراسية يرتبط ارتباطاً كبيراً بالتغيرات التي تطرأ على المجتمع في المجالات المختلفة، ومن أجل ذلك ينبغي إعداد مناهج علمية تربوية متجددة قادرة على مواجهة مشكلات المستقبل والتعامل معها. (أبو الشيخ والعلامات، 2018: 496)

ومن ثم يتضح أن من أهم المكونات الرئيسة لمدرسة المستقبل وجود مناهج متجددة ومتطورة قادرة على مواجهة مشكلات المستقبل، والتعامل معها وتقديم الحلول لها، ولهذا لا بد من الاهتمام بتطوير المنهج، تطويراً شاملاً يتلاءم مع التطور الحادث في المجالات، حتى لا يكون التعليم في واد، والمجتمع ومشكلاته في وادٍ آخر.

## 3- استراتيجيات التدريس في مدرسة المستقبل:

تعد استراتيجيات التدريس من أهم عناصر ومكونات مدرسة المستقبل، حيث إن التطور والتغير لا بد أن يشمل كافة النواح، وكل الجوانب، ومن بينها استراتيجيات التدريس والتي يجب أن تتحرر من التلقين والحفظ، إلى الارتقاء بمستوى تفكير المتعلمين وتنمية قدراتهم الفعلية وتعزيز عمليات البحث والاستقصاء لديهم، وتنمية مهاراتهم الأساسية، من خلال حل المشكلات ومواجهة المواقف الجديدة، واتباع الأسلوب العلمي في البحث والتفكير للوصول إلى الحقائق، والتركيز في مختلف المواقف التعليمية أثناء التفاعل الصفّي، وممارسة عمليات التحليل والربط والاستنتاج والموازنة والتفسير، إضافة إلى الاعتماد على المنحى الوظيفي المتصل بحياة المتعلمين الراهنة والمستقبلية وربط خبرات المنهج بالبيئة ومواقف الحياة ومشكلاتها بصورة متكاملة ومعالجة الموضوعات من جوانبها المختلفة (أبو الشيخ والعلامات، 2018: 497)

وأيضاً استخدام استراتيجيات وأساليب تعلم وتعليم حديثة تتماشى مع روح العصر، ومع التطور والتغير، ومنها على سبيل المثال طريقة التعليم الذاتي والتعليم التعاوني، وحل المشكلات، والتعليم من خلال التجربة والاستكشاف، واستخدام هذه الاستراتيجيات الحديثة تجعل المواقف التعليمية تتميز بالمتعة، وتجعل العملية التعليمية محببة ومرغوبة ومتقنة لدى الطلاب. (Maloney, & Garver, 2020, 13)

#### 4- المعلم في مدرسة المستقبل:

يتمتع المعلم في مدرسة المستقبل بمكانة هامة في النظام التعليمي، حيث يمثل العنصر الثاني من عناصر العملية التعليمية، ويعتبر عنصراً حيوياً لأي تطوير يمكن أن يتم فيها، ولا بد أن يكون المعلم متمكناً من العديد من الكفايات ولديه الاستعداد والرغبة في التعليم حتى يساعد الطلاب على تحقيق أهداف التعليم. (الشندودية، 2016: 16)

ويسعى التربويون في العديد من الدول العربية إلى تنمية المعلم مهنيًا أثناء الخدمة عن طريق عقد الدورات التدريبية وورش العمل وعقد الندوات بهدف مواجهة متطلبات النظم التعليمية في المستقبل وما تحمله للأجيال القادمة من علوم ومعارف ومعلومات وحقائق إضافة إلى الدور الإرشادي الذي يلعبه المعلم في إطار علوم المستقبل. (Myung, Loeb & Horng, 2011, p 697)

#### ج- خصائص مدرسة المستقبل:

- مدرسة المستقبل لها من الخصائص الفريدة ما ليس لغيرها من المدارس ومن أهم تلك الخصائص ما يلي:
1. السماح بمساهمة أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المدني بدور كبير في العملية التعليمية، والتعليم والتدريب المتسمرين للمعلم أثناء الخدمة لرفع كفاياته.
  2. الدمج بين التقليدية (ذات جدران)، والافتراضية (بلا جدران)، مع السماح بالتعليم لكل فرد في مجال ومستوى تعليمه إلى أقصى ما تؤهله إليه قدراته، وميوله واستعداداته.
  3. ممارسة المعلم للحرية الأكاديمية، وتعددية مصادر المعرفة كمًّا ونوعًا.
  4. مراعاة الخطط التعليمية للحاجات الفردية للدارسين من خلال تنوع المهام والأنشطة المتاحة.
  5. وجود قائد تربوي ناجح لمدرسة المستقبل قادر على القيام بدور إيجابي في ظل تلك أهداف وخصائص مدرسة المستقبل. (أبو السعود، 2012، ص22)
  6. توفير بيئة للتعلم تستخدم فيها التكنولوجيا لخدمة التعلم الهادف، مع الحوار والمناقشة وليس استقبال المعلومات فقط، وتوضيح ما تعلمه الطلاب، وليس التكرار، والتعاون، وليس المنافسة.
  7. توفير التعليم وفقاً لحاجات المتعلمين وقدراتهم ومستوياتهم العقلية المختلفة، مع تشجيعهم على الإبداع والابتكار.
  8. اعتماد المدرسة على إدارة نفسها ذاتياً في تحديد الميزانية وتفويض السلطة، واتخاذ القرارات، وتنفيذها ضمن الاستراتيجيات والسياسات والأهداف العامة التي تضعها الدولة (كحيل، 2007، ص62)
  9. العناية بالمعلم إعداداً وتدريباً وتنمية من أجل تعزيز مكانته وتغيير دوره من ناقل للمعرفة إلى منظم لنشاط الطالب. (الشندودية، 2016: 13)
  10. تكوين الفرد الصالح النافع لنفسه ووطنه، والتأكيد على مبدأ التكامل، والجهد الجماعي في إحداث التغيير في ظل ثقافة مهنية تشعر الجميع بالانتماء لمدرستهم.
  11. مدرسة المستقبل مدرسة ذاتية تتمتع بقدر من الاستقلالية الإدارية وتعطي للمعلمين الحرية الواسعة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم التدريسي ونموهم المهني، كما أنها مدرسة إلكترونية: تعتمد على أحدث التطبيقات في مجال الاتصالات والمعلومات. (Maloney & Garver, 2020, p. 12)
- ومن ثم يتضح أن مدرسة المستقبل هي نموذج مختلف بأساليبه التكنولوجية التعليمية الحديثة المتطورة، حيث يركز التعليم فيها على تربية جيل متكامل في جميع النواحي، (العقلية، والنفسية، والاجتماعية، والجسدية) بحيث يصبح قادراً على مواجهة الحياة والتصدي لمشكلاتها التي تواجهه في المستقبل، والقدرة على إيجاد حلول لها،

كما أن مدرسة المستقبل تختلف عن غيرها من المدارس الأخرى، فلها خصائص فريدة، ومواصفات خاصة، حيث إن لمدرسة المستقبل دور في قيادة عملية التغيير والتطوير التربوي، إضافة إلى التطوير الحاصل في عناصر العملية التعليمية مثل التقويم المستمر، ونظام الإشراف المتنوع، والإشراف التطوري، حيث تهتم مدرسة المستقبل بمعايير عالمية للجودة الشاملة يتم اعتمادها وتطبيقها على جميع مكونات العملية التعليمية، وتستخدم وثائق وخطط وسياسات معدة مسبقاً، كما يتم استخدام طرق وأساليب تدريسية متنوعة تؤكد على (التجربة، والممارسة، والتعاون، والذاتية)، وتهتم بإعطاء دور كبير للأنشطة الصفية واللاصفية، والتأكيد على النمو القيمي للطلاب، وتقديم برامج مناسبة للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة، وتحرص على ربط المنهج الدراسي بحاجات سوق العمل.

#### د- أهداف مدرسة المستقبل:

إن لمدرسة المستقبل العديد من الأهداف، نظراً للدور المنوط بها في مسيرة التقدم والتطور العلمي والتكنولوجي، وتبرز أهم أهداف مدرسة المستقبل في النقاط التالي:

1. تحقيق النمو الشامل والمتكامل للمتعلمين في المجالات المعرفية والمهارية والوجدانية.
2. الاهتمام بذوي الاحتياجات الخاصة وبرامجهم.
3. إكساب المتعلمين مهارات التفكير بأنواعه المختلفة.
4. التدريب على استخدام تكنولوجيا الحاسبات والاتصالات والمعلومات.
5. تطبيق مبدأ الديمقراطية في التعليم، وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص (Myung, Loeb & Horng, 2011, p. 696).
6. ربط التعليم باحتياجات المجتمع، والإيفاء بمتطلبات سوق العمل.
7. العناية بإعداد المعلم وتدريبه من حيث تغيير دوره التقليدي إلى متطور مهتم بأساليب تحصيل المعرفة، ومكون لمواقف الطلاب واتجاهاتهم، وتنمية قدراتهم الذاتية، وتفكيرهم الناقد. (الحري، 2011، 82)
8. تحسين المخرجات التعليمية، والعمل على مواجهة التغيرات الجارية، وإعداد الخريجين لمواجهةها وبناء الفرد بناءً شاملاً وتطوير النظم التربوية باستخدام الأساليب العلمية المناسبة.
9. توفير بيئة تعليمية تخدم المجتمع والمتعلم في آن واحد، إضافة إلى توظيف التقنيات الحديثة لخدمة العملية التربوية والتعليمية. (علي، 2012، 15)
10. التركيز على القيم، وتكوين الاتجاهات وبناء المعارف. (الرشدي، 2017، 300)
11. تنمية الجسم والوجدان، وغرس القيم الروحية والإنسانية وقيم العمل والإنتاج والإلتقان.
12. غرس قيم التعاون الإيجابي، وتدريب المتعلمين على واجبات المواطنة والمشاركة المجتمعية، وإعداد الإنسان للمستقبل، من خلال اتصافه بالمرونة وسرعة الاستجابة والقدرة على صنع المستقبل، من خلال الإبداع والابتكار.
13. تغيير أدوار المعلم ليصبح موجهاً لعملية التعليم، وتغيير دور المتعلم ليصبح باحثاً عن المعارف والمعلومات بكل الطرق والأساليب التقليدية والتكنولوجيا الحديثة.
14. وضوح الأهداف التربوية التي تعمل المدرسة على تحقيقها
15. ترسيخ الانتماء الوطني، والحفاظ على الهوية العربية الإسلامية.
16. الأخذ بمفهوم التربية المستمرة أو التعلم مدى الحياة (مركون ولبوشي، 2019، 197).

ومن خلال الأهداف السابقة يتضح أن مدرسة المستقبل تهدف إلى التنمية الشاملة لكل عناصر العملية التعليمية (معلم، ومتعلم، وإدارة، ومناهج، وطريق تدريس، ووسائل تعليمية)، كما تهدف إلى النمو الشامل للطلاب

في النواحي (الأخلاقية، والمعرفية، والانفعالية، والاجتماعية، والتكنولوجية)، وفي ذات الوقت تهدف إلى تقليل الفجوة بين الحياة المدرسية وبين الواقع والبيئة الاجتماعية، ومن ثم فمدرسة المستقبل هدفها إنساني اجتماعي تطوري تكنولوجي.

### المبحث الثالث- السمات القيادية الواجب توافرها في ضوء النموذجين السنغافوري والماليزي.

وتشمل عرض للنموذجين السنغافوري والماليزي وتوضيح السمات القيادية الواجب توافرها في قادة مدرسة المستقبل في مدارس سلطنة عمان في ضوء هذين النموذجين:

تأتي مدرسة المستقبل انطلاقاً من الدور الذي تلعبه في مساهمة التقدم والتطور، ودورها في تأهيل الأجيال لاستيعاب علوم المستقبل، والتعامل مع تكنولوجيا العصر، والتنافس في عالم الاقتصاد والمعرفة، ومن ثم فقد بدأت تجربة مدرسة المستقبل في عدد كبير من الدول الرائدة، من خلال استخدام الحاسب الآلي في التعليم، ومن أشهر تلك الدول (الولايات المتحدة الأمريكية، وفرنسا، وألمانيا، وغيرها)، وتهدف تلك الدول من خلال مدرسة المستقبل لاستيعاب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتوظيفها في العملية التعليمية، وتمكين الطلاب من الوصول إلى المعرفة والارتقاء بمستوياتهم وقدراتهم، وفيما يلي شرح لبعض تلك التجارب. (أبو السعود، 2012: 33)

#### أ- النموذج السنغافوري:

تهدف مدرسة المستقبل في سنغافورة إلى تحويل بيئة التعلم إلى بيئة تعليمية متكاملة، بحيث تصبح أكثر فاعلية باستخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة، من أجل إعداد مخرجات على مستوى عالٍ من المهارات العملية التي تلي احتياجات سوق العمل. (UNESCO, 2011)

حيث تعد سنغافورة من التجارب الرائدة التي تستحق الوقوف عليها، والتوقف عندها من أجل الاستفادة منها، خاصة في مجال الإدارة بصفة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة، ففي عام 2004م دعا رئيس الوزراء لي Lee المعلمين إلى الأخذ وتبني مبادرة "تعليم أقل" بحيث يمكن للطلاب معرفة المزيد، وفي عام 2005م أوضحت وزارة التربية والتعليم هذا البيان باعتباره فلسفة جديدة تسعى لتحويل التعليم من الكمية إلى الجودة من خلال المزيد من الجودة وأقل كمية، وهذا ما يتماشى مع الرؤية الوطنية القائلة "المدارس المفكرة، نحو أمة متعلمة"، ومن المقرر أن تغير هذه المبادرة السياسية - والتي بدأت في عام 2004 - الطبيعة الأساسية للتعليم والقيادة المدرسية في سنغافورة ومن ثم إحداث تغيير تعليمي حقيقي ومستدام من خلال هذه المبادرة. (أرناؤوط، 2017: 11)

ويمكن تحديد عدد من العوامل والتي تسهم في النجاح التعليمي لسنغافورة، بحيث تقوم على ثلاثة مستويات مترابطة، تشمل المستوى البيئي الكلي، بمتغيراته الاجتماعية الثقافية والاقتصادية والسياسية، والمستوى التنظيمي، والذي يتضمن متغيرات المدرسة والفضول الدراسية، والمستوى المجتمعي، والذي يتضمن الأبوة والأمومة والتنشئة الاجتماعية، وأما على مستوى المجتمع الكلي فقد اعتمدت حكومة سنغافورة مبدأ الجدارة باعتبارها القيمة الأساسية التي تحدد التنظيم المجتمعي، وعلى وجه التحديد، فإن الجدارة الأكاديمية التي تقاس بمستوى الإنجاز (الامتحانات) تمثل أساس المكافأة والوضع الاجتماعي والاقتصادي. (Dimmock & Tan, 2013, p. 1)

وفي ظل المنافسة المكثفة بين المدارس، ينبغي أن يكون النموذج العقلي لقادة المدارس متماسكاً مع مقاصد نموذج التميز المدرسي SEM كأداة للتقييم الذاتي وليس مجالاً للمنافسة بين المدارس، وهو ما يعني أيضاً أن قادة المدارس بحاجة إلى أن يكونوا أكثر منهجية في طريقة إدارتهم، وهو ما ينعكس في زيادة الطلب على تبني نموذج التميز المؤسسي SEM الأمر الذي يستوجب توافر مستوى متميز من القيادة المدرسية أكثر من أي وقت مضى لتحقيق متطلبات التميز المؤسسي بالمدارس، واتساقاً مع ما سبق، فإن دائرة التعليم في سنغافورة تسعى إلى توفير قيادات

مؤهلة بمختلف المجالات المهنية بصفة عامة، والتعليم المدرسي بصفة خاصة من خلال توافر قيادات مدرسية تلي المواهب المختلفة وقدرات وتطلعات موظفي التعليم. وتتضمن المسارات المهنية ما يلي: (Lim, 2006, p. 2)

1- مسار التدريس.

2- مسار القيادة.

3- مسار كبار الأخصائيين.

وهذه المسارات الثلاثة تمكن وزارة التربية والتعليم من بناء فرق متنوعة من المعلمين المحترفين وقادة قادرين، حيث تعد المدارس مسؤولة عن إعداد القادة المحتملين، فخلال السنوات الخمس الأولى من التدريس، يتم وضع المعلمين على مسار القيادة، والذي يوفر لهم سلسلة من الفرص تدريجيًا لاتخاذ المزيد من المسؤوليات القيادية، جنبًا إلى جنب مع مجموعة من البرامج التدريبية الرسمية، ومن المتوقع أن يتدرب المشرفون ومدراء المدارس المحتملين على القيادة في مدارسهم، ففي الوقت الذي اعتمدت فيه سنغافورة نموذجًا للتلمذة الصناعية، فقد وضعت دورة مدتها ستة أشهر لبناء مهارات القيادة الاستراتيجية الدعم نواب المديرين الذين يرغبون في القيادة المدرسية مستقبلاً. (Barber, Whelan & Clark, 2010, p. 13)

وتتميز مدرسة المستقبل في سنغافورة بأنها تركز على المتعلم، كما تهتم بعملية التعليم من خلال ما يلي:

- بناء شبكة من العلاقات داخل المدرسة بحيث توفر التعلم الفعال لجميع الطلاب في المدرسة.
- توظيف الخبرات والمهارات المهنية والمعرفية لتوفير ظروف موضوعية تمكن الطلاب من استغلال كامل طاقاتهم في ظل فرص متكافئة لجميع الطلاب.
- تحسن كبير في أداء الطلاب، من خلال تقليل أثر الفروق الاجتماعية والاقتصادية بينهم.
- تسعى القيادة المدرسية الفعالة إلى تحقيق أهداف المدرسة بيسر وبأقل جهد، وهي القيادة التي تحدد نوع السلوك الإداري الأنسب لمواجهة موقف معين، وهي القادرة على التصرف بنجاح في ضوء الأعضاء التي تقودهم، وظروف البيئة الاجتماعية المحيطة بالمدرسة. (Clifford, 2010, p. 7)
- وهناك مجموعة من الأسس والمبادئ لقادة مدرسة المستقبل في ظل نظام التعليم في سنغافورة ينبغي أن يتمتع بها قادة المدارس تتمثل فيما يلي:
- دعم وتنفيذ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والعمل على توفير التكنولوجيا، وإصلاحها في المدرسة، وتعزيز بيئة إيجابية، وإدارة البرنامج التعليمي. (Chen, 2013, p. 303)
- إدارة الجوانب الشخصية وقيم الأفراد وخصائصهم، فالقيم الشخصية المدراء المدارس هي عناصر أساسية في نجاحهم، والقيم الشخصية، بالإضافة إلى كونها غرضًا أو هدفًا أخلاقيًا للتعليم، فهي أساسية للممارسات القيادية للمديرين ويمكن أن تتشكل مع مرور الوقت من قبل مختلف الخبرات في القيادة المدرسية.
- يعتمد قادة المدارس على القيم لحل ما يواجههم من مشكلات: حيث توجه القيم مدراء المدارس في دعم المعايير العالية لتشكيل تفكير وأفعال القادة، وتمثل أداة مفيدة للعمل مع ثقافة التعلم في المدرسة وتعزيزها، كما يساهم التنظيم الذاتي والاحترام الأصيل للمحافظة على مستويات عالية في تحسين الأداء المدرسي.
- إدارة العلاقات المدرسية: والتي تتعلق بالكيفية التي يرتبط بها مدير المدرسة مع العاملين معه في المدرسة.
- ضبط الثقافة المدرسية للتعليم والتعلم، فالثقافة المدرسية الإيجابية للتعليم والتعلم هي الدم المجازي للمدرسة (الجسم)، كما أن المدير الجيد قادر على تطوير ثقافة المدرسة الإيجابية حيث التدريس ويتم تقييم التعلم ودعمه.

- تنظيم العلاقات مع أصحاب المصلحة بالمدرسة، فالقيادة القوية محورية بالنسبة لتشكيل شراكات تعاونية بين المدارس وأصحاب المصلحة، وتعزيز عملية صنع القرارات المشتركة، إضافة إلى الشراكات مع الآباء والأمهات، بما يساهم في بناء علاقات متبادلة مثمرة مع أصحاب المصلحة في المدرسة.
  - إدارة القضايا المدرسية المعقدة: حيث يجب أن تتمتع القيادة المدرسية بالقدرة على إدارة التوترات والصراعات.
  - تنمية قدرات العاملين: حيث يجب أن يكونوا على وعي بالموهب، والإمكانات لدى العاملين معهم، وبناء قدراتهم، وتوزيع المسئوليات. (Ng, 2016, p. 102)
  - دعم قادة المدارس الأضعف: حيث يساعد قادة المدارس الجيدين القادة الأضعف، من أجل رفع الفعالية العامة للقيادة المدرسية.
  - تحقيق التنمية المهنية الفعالة: والتي تلعب دوراً مهماً في تحديد الاحتياجات الانمائية للمدرء، وتوفير الدعم الانمائي المناسب لهم.
  - إدارة مجموعات التعلم: من خلال مساهمة قادة الشبكات التعليمية الإقليمية مسؤولة تعزيز وإدارة التعلم داخل مناطقهم، ومساعدة المديرين على وضع خطة ذات أهداف محددة.
  - تعزيز التخطيط لتعاقب المديرين: وهو ما يعني أن القادة قادرين على تطوير خطط التعاقب وتحديد المواهب في مدارسهم، والمدارس المجاورة.
  - تعزيز نظام المساءلة وإدارتها: حيث يشارك القادة في المراجعات الرئيسية، من خلال الاتفاق وتحديد الأهداف، مع المديرين ودعمهم، على مدار العام لتحقيق الأهداف. (أرناؤوط، 2017: 30)
- ومن ثم يتضح أن النموذج السنغافوري نموذج حديث، يرتقي بعملية التعلم من جميع جوانبها، حيث يركز على تعزيز دور الطالب، والتركيز على الكيف وليس على الكم، والتركيز على الجودة، والاهتمام بكل عنصر من عناصر العملية التعليمية، لاسيما القائد، والذي يقع على عاتقه النصيب الأكبر من مهمة الارتقاء بالمدرسة، ولعل من أهم المهمات المنوطة به إدخال التكنولوجيا، ومتابعة استخدامها وإصلاحها، والاهتمام بعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، والحرص على إيجاد مناخ إيجابي داعم، وتنمية العلاقات الإيجابية بين العاملين في المدرسة، ولذلك فإنه من الأفضل الاستفادة من تلك الأدوار في تطوير دور القائد في سلطنة عمان.
- ب- النموذج الماليزي لمدرسه المستقبل:

اهتم النموذج الماليزي لمدرسة المستقبل في صياغته على القيم الثقافية والحضارية الثابتة التي لا تتناقض مع السعي لتحقيق مكانة اقتصادية وصناعية وإقليمية عالمية، ويعد هذا النموذج هو الأنسب للدول العربية الإسلامية، ويسعى النموذج الماليزي في توجهاته العامة نحو أعداد وتهيئة النظام التعليمي للقرن الحادي والعشرين حيث اتبعت الحكومة الماليزية سياسة تطوير التعليم والصناعة سويًا بهدف رفع كثافة الدولة من الكوادر العلمية والخبرات التكنولوجية، ومن ثم فإنه من المتوقع أن تحقق ماليزيا التنمية المتكاملة في الفترة القادمة، ولقد ركز هذا النموذج على إعادة صياغة الفلسفة والاهداف التربوية وإعادة رسم المناهج ومحتوياتها، كما ركز على التوسع الكمي خصوصا في مجال التعليم الفني وطور أساليبه في إعداد المعلمين، وفي التقويم، وفي إدخال التقنيات التكنولوجية الجديدة في التعليم، ويتم ذلك كله في إطار ما هو قائم من هيكل وتنظيمات تعليمية. (Tek & Ruthven, 2010, 27)

وتؤكد التربية الوطنية في ماليزيا على تخرج أفراد متوازنين ومنسجمين في نموهم الفكري والروحي والوجداني والاجتماعي والجسدي على أساس الاعتقاد الراسخ بالإيمان بالله تعالى ويصمم هذا الجهد لإنتاج مواطنين ماليزيين أصحاب معرفة وكفاءة، ويتمتعون بمستويات عالية من الأخلاق، وقادرين على تحمل المسؤولية، وتحقيق مستوى

عال من التوافق الذاتي والإسهام في تحسين المجتمع والأمة، حيث تدرس ضمن مناهج مراحل التعليم العام ما يسمى بموضوعات (عبر المنهج) وهي موضوعات تتناول حقوق الإنسان والديمقراطية والقيم الروحية والدينية وتعتبر الأنشطة الصفية جزءاً أساسياً من مناهج التعليم العام وتتكون من أنشطة رياضية وثقافية وفنية وعلمية واجتماعية، ويتم تنفيذها على مستوى المدارس والمناطق والولايات. (أبو السعود، 2012: 36)

وأما في مجال الإدارة والتمويل فإن النموذج المالي سعى إلى تطوير الإدارة التعليمية والمدرسية من خلال ادخال وتطوير أساليب الإدارة اللامركزية والإدارة الذاتية والاهتمام بالتدريب المتخصص للإداريين ويتم التمويل للنظام التعليمي من مصادر حكومية حيث إن الميزانية المخصصة للتعليم فاقت تلك المخصصة للدفاع، ويتم من خلال التعاون بين القطاع الخاص باستخدام التسهيلات الموجودة في المدارس المهنية والمؤسسات التعليمية التقنية لأغراض التدريب وبالمقابل القطاع الخاص بتمويل التعليم، وإتاحة الفرصة لتدريب الطلبة بمؤسساته، ومن ثم تلخيص مدرسة المستقبل الماليزية في النقاط التالية:

1. التعليم البنائي.
2. إتقان مهارات التعلم.
3. مهارات العلوم العملية/ التطبيقية.
4. مهارات التفكير والمعرفة.
5. الطالب محور العملية التعليمية.
6. التعلم الذاتي والذي يعتمد فيه الطالب على نفسه مع توفير مصادر المعرفة.
7. إتقان استخدام المعرفة والاتصال والتواصل الإلكتروني. (الخواجة، 2010: 89)

ومن ثم يمكن اعتبار النموذج المالي من النماذج الواعدة والرائدة والفريدة لتطوير نظام التعليم في مواجهة متطلبات القرن الحادي والعشرين من خلال صياغة مخطط لها لما ينبغي أن يكون عليه النظام التعليمي من حيث الأهداف والمحتوى والأساليب والممارسات والسعي المنتظم الواعي للتنفيذ، كما أنها أيضاً اهتمت بالإدارة، وما ينبغي أن تكون عليه إدارة مدرسة المستقبل، ولم يهمل التعليم الإلكتروني، وتوظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية، ومن ثم فإن النموذج المالي يُعد من أنسب النماذج.

## الخاتمة.

### خلاصة بأهم نتائج البحث:

ومن خلال ما سبق يتضح أن قيادة مدرسة المستقبل ينبغي أن تكون أهدافها شاملة، تشمل كل مكونات النظام التعليمي، فالقائد يجب أن يشرف على النشاط المدرسي، ويعمل على تحسينه، ويقوم بتنظيم وإدارة وتنسيق العمل المدرسي، ويسعى جاهداً لتحسين النمو المهني للمعلمين، وتوجيه الطلاب، ويساعدهم على النهوض في جميع النواحي الجسمانية، والعقلية، والانفعالية، والروحية، ويبني العلاقات داخل المدرسة على أساس الحب والود والاحترام، ويهتم بمشكلات المجتمع، ويشارك في تقديم الحلول لها، وقد تناول البحث مميزات مدرسة المستقبل، وملامح مدرسة المستقبل، وأهداف مدرسة المستقبل، وخصائص مدرسة المستقبل، ومكونات البناء المؤسسي لمدرسة المستقبل، والإدارة المدرسية في مدرسة المستقبل، والمناهج في مدرسة المستقبل، واستراتيجيات التدريس في مدرسة المستقبل، والمعلم في مدرسة المستقبل، ثم انتقل الحديث إلى الطالب في مدرسة المستقبل؛ ثم الحديث عن مبادئ مدرسة المستقبل، ومن تلك المبادئ: المبدأ الإنساني، والمبدأ التنموي، ومبدأ التربية للعلم، ومبدأ التربية للعمل،

ومبدأ التربية للحياة، ومبدأ التربية المتكاملة، ومبدأ الأصالة والتجديد، كما تناول البحث نموذجين من الدول الرائدة في مدرسة المستقبل، وتم الحديث عن: النموذج السنغافوري، والنموذج الماليزي.

### توصيات الدراسة ومقترحاتها.

في ضوء نتائج البحث والمحاو التي تناولتها الدراسة الحالية يوصي الباحث ويقترح ما يلي:

1. إعداد برامج تدريبية وورش عمل هادفة لقادة مدرسة المستقبل لتنمية كفاءتهم فيما يتعلق بمحاور الدراسة.
2. إمداد وزارة التربية والتعليم برؤية واضحة واستراتيجية هادفة لرفع كفايات ومهارات قادة مدرسة المستقبل وطرق تدريبهم على أحدث المستجدات التربوية والتكنولوجية والتطورات العالمية في شتى المجالات.
3. حيث الإدارات التعليمية على توفير الإمكانيات المادية اللازمة لقادة مدرسة المستقبل حتى يتمكنوا من استخدام نظام فعال فيما يتعلق بالحوافز والتكريم وفق إنجاز المعلم وابداعاته.
4. توجيه المعنيين عن العملية التعليمية نحو إتاحة الفرصة لجميع قادة المدارس لتكملة دراساتهم العليا وترشيحهم لحضور الدورات والندوات التي تسهم في تنمية معارفهم ومهاراتهم؛ للارتقاء بالمنظومة التعليمية، ومسايرة التطور.
5. توجيه قادة المدارس إلى الاطلاع على المستجدات التكنولوجية والإدارية وتوظيفها في خدمة العملية التعليمية.
6. تدريب قادة المدارس على طرق تنمية القدرات الخاصة لدى العاملين معهم وتوفير فرص التعلم الذاتي، والحرص على تنمية مهارات التفكير الابداعي والناقد.
7. تنبيه مسؤولي التعليم لضرورة ربط المدرسة بالمجتمع المحلي، وتوثيق العلاقات الاجتماعية بين الجميع سواء داخل المدرسة أو خارجها، وتوثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع المحلي من خلال الندوات والدورات المجتمعية.
8. تقديم فرص النمو المهني والتدريب أثناء الخدمة للمعلمين والقادة.
9. إمداد وزارة التعليم والإدارات التعليمية بالسماوات القيادية الواجب توافرها في قادة مدرسة المستقبل في ضوء النموذجين السنغافوري والماليزي، وتوجيهها نحو غرس تلك السماوات في قادة المدارس.
10. إجراء بحوث ودراسات حول مدى توافر السماوات القيادية لدى قادة المدارس في ضوء مدرسة المستقبل.
11. إجراء دراسة حول درجة ممارسة قادة المدارس بسلطنة عمان للمعايير الواجب توافرها في مدرسة المستقبل.
12. وكذلك إجراء دراسة للتعرف على معوقات توافر خصائص مدرسة المستقبل في سلطنة عمان وسبل التغلب عليها.

### المصادر والمراجع.

#### أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو السعود، سونيا أحمد (2012). درجة توافر خصائص مدرسة المستقبل في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.
- أبو الشيخ، عطية اسماعيل؛ والعلامات، خليل سلامة (2018). مدرسة المستقبل من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس في مديرية تربية لواء القويسمة وعلاقتها ببعض المتغيرات. دراسات- العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، 45، ملحق، 493-515.



- أبو مر، أسماء إبراهيم سالم (2015). أثر تطبيق برنامج القيادة من أجل المستقبل على تحسين المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.
- أرناؤوط، أحمد إبراهيم (2017). دراسة مقارنة لنظام الاختيار لوظائف القيادة المدرسية في سنغافورة وفنلندا وإمكانية الإفادة منها في مصر. مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، عدد يناير، (1)، 1-108.
- أكبر، عبير بنت فاروق (2017). ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، 18(9)، 373-414.
- الباتع، عبد العزيز (2014). البرامج الدراسية في المرحلة الثانوية العامة في المملكة العربية السعودية: تطورها ومشكلاتها واقتراحات تحسينها، دراسات تربوية، (5): 23.
- البوسعيدي، حمد بن عبد الله بن محمد (2011). الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، المملكة الأردنية الهاشمية.
- حافظ، محمد عبد الفتاح (2008). المدارس الذكية ومدرسة المستقبل. الإسكندرية: حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- حرب، ديانا كمال، والدعجة، هشام إبراهيم (2018). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المملكة الأردنية الهاشمية لمهارات برنامج القيادة من أجل المستقبل والتحديات التي تواجه تطبيقه والحلول المقترحة لها من وجهة نظر المديرين والمديرين المساعدين. دراسات جامعة عمارثليجي بالأغواط، (67)، 262-297.
- الحربي، قاسم بن حائل (2015). "رؤية استراتيجية لإدارة مدرسة المستقبل في الألفية الثالثة بدول الخليج العربي". مجلة عجمان للدراسات والبحوث: جائزة راشد بن حميد للثقافة والعلوم، 14(2): 152 - 176.
- الخطيب، مروة (2015). التحديات التي تواجه مديري ومدرسي التعليم الثانوي العام في ضوء مدرسة المستقبل من وجهة نظرهم. رسالة دكتوراه، جامعة دمشق.
- الخواجة، عبد الفتاح (2010). مستقبل التعليم المعاصر. دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الرشيد، سلوى عبد الله رباح (2017). "درجة توافر متطلبات إدارة مدرسة المستقبل بالمرحلة الابتدائية في مدينة تبوك". المجلة التربوية الدولية المتخصصة: دارسمات للدراسات والأبحاث، 6(1)، 298 - 312.
- الرواشدة، منال سالم (2019). المناهج المدرسية وقادة المستقبل. مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، 2(11)، 90-106.
- زهو، عفاف محمد (2017). إعداد معلم مدرسة المستقبل في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة. مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، 32(1)، 329-357.
- السلاموني، ريهام مصطفى، ومرجان، رانيا، وجورج، جورجيت (2017). تصور مقترح لتفعيل دور معلم المدرسة الابتدائية لتحقيق التربية الإبداعية. مجلة كلية التربية، (22)، 483-502.
- السيد، أحمد جمال (2018). وعي طلاب كليات التربية في مصر بأدوار المعلم في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- الشندودية، ليلى بنت علي بن عبد الله (2016). الكفايات اللازمة لمديري مدارس المستقبل في مرحلة التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج العالمية. رسالة ماجستير، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوي.

- الشهومي، ياسر بن جمعة (2020). واقع التعليم الريادي وتكنولوجيا المستقبل في التعليم المدرسي بسلطنة عمان. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 8(1)، 129-141.
- طه، عاطف جابر (2013). قضايا إعلامية معاصرة في الموارد البشرية. ط1، الدار الأكاديمية للعلوم، القاهرة.
- عبد الحليم، طارق حسن (2010). "دراسة مقارنة لمدارس المستقبل في بعض الدول الأجنبية ومدى الاستفادة منها في مصر." دراسات تربوية واجتماعية: جامعة حلوان - كلية التربية، 16(2)، 11 - 76.
- عبد الرسول، محمود أبو النور (2013). تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمصر في ضوء إدارة المعرفة: تصور مقترح، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، الجزء الثاني، المجلد 19، (2)، كلية التربية بجامعة حلوان، القاهرة.
- العبري، علي سعيد (2010). الكفايات اللازمة لمديري المدارس في ضوء استراتيجية التعليم في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- علي، محمود (2012). مدرسة المستقبل: سمات مدرسة المستقبل وأهدافها وأدوارها. رسالة التربية، سلطنة عمان، (36)، 10-19.
- الفارسي، حسين (2012). مدرسة المستقبل: مدرسة المستقبل وبعض النماذج الدولية. رسالة التربية بسلطنة عمان، (36)، 86-94.
- الفزاري، خالد (2011). تصور مقترح حول: وظيفة مدرسة المستقبل للصفين (11، 12) كما يراها التربويون في سلطنة عمان: دراسة ميدانية. رسالة التربية، سلطنة عمان، (33)، 70-97.
- كحيل، أمل عثمان (2007). استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل، رسالة دكتوراه. جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- مازن، حسام محمد (2009). مدرسة المستقبل: مناهجها الالكترونية ودورها في بناء مجتمع المعرفة والمعلوماتية العربي. ورقة عمل مقدمه إلى المؤتمر العلمي العربي الرابع {التعليم وتحديات المستقبل} الجمعية الثقافية من أجل التنمية في الفترة من 25-26/4/2009م
- محمد، فهم (2007). مدرسة المستقبل ومنظومة التعليم في القرن الواحد والعشرين. مجلة اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، (160)، 153-183.
- محمود، محمد جابر (2010). رؤية تربوية لبعض أدوار مدير مدرسة المستقبل. مجلة كلية التربية بأسيوط، مصر، 26، (2)، 108-152.
- مرسي، عمر محمد محمد؛ ونعمات عبد الناصر أحمد (2015). "رؤية استراتيجية لتفعيل مدرسة المستقبل في مصر في ضوء خبرات بعض الدول." المجلة التربوية: جامعة سوهاج - كلية التربية ج40: 411 - 495.
- مركون، هبة؛ ولبوشي، زينب (2019). التعليم الرقمي ومدرسة المستقبل. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، (7)، 101-204.

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Barber, M., Whelan, F., & Clark, M. (2010). Capturing the Leadership Premium: How the World's Top School Systems are Building Leadership Capacity for the Future, Mckinsey & Company.
- Chen, W. (2013). School leadership in ICT implementation: Perspectives from Singapore. The Asia-Pacific Education Researcher, 22(3), 301-311.

- Clifford, M. (2010). Hiring Quality School Leaders: Challenges and Emerging Practices. Learning Point.
- Dimmock, C., & Tan, C. Y. (2013). Educational leadership in Singapore: Tight coupling, sustainability, scalability, and succession. *Journal of Educational Administration*.
- Duggan, J. R., Lindley, J., & McNicol, S. (2017). Near Future School: World building beyond a neoliberal present with participatory design fictions. *Futures*, 94, 15-23.
- Jones, T. L. (2016). Leaders' roles in creating and sustaining collective genius. M.A thesis in organization development, school of business and management, Pepperdine University.
- Lim, Y. H. (2006, October). Education in Singapore: Preparation for School Leadership. In Australian Secondary Principals' Association National Conference.
- Lundervold AJ, Bøe T, Lundervold A (2017) Inattention in primary school is not good for your future school achievement—A pattern classification study. *PLoS ONE* 12 (11): e0188310. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0188310>
- Myung, J, Loeb, S, Horng, E. (2011). Identifying Talent for Future School Leadership in the Absence of Formal Succession Management Programs. *Educational Administration Quarterly*; April 2011, 47, 695- 727.
- Ng, P. T. (2016). What is a 'good' principal? Perspectives of aspiring principals in Singapore. *Educational Research for Policy and Practice*, 15(2), 99-113.
- Pina, R., Cabral, I., & Alves, J. M. (2015). Principal's leadership on students' outcomes. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 197, 949-954.
- Tek, E. Ruthven, K. (2010). The distinctiveness and Effectiveness of Science teaching in the Malaysian "Smart School". *Research in Science and Technological Education*, 28(1), April 2010, 25 -41.
- Torlakson, Tom, (2011). Schools of the Future Report. State Superintendent of Public Instruction California Department of Education.
- UNESCO (2011). Singapore Future School Project. Retrieved on: 21/ 11/ 2021 From: <http://www.unescobkk.org/education/ict/onlineresources/databases/ict-in-education-database/item/article/singaporefuture-school-project>.
- Varner, Lynn Walton (2007), "preparation of future school leaders', *journal of college teaching and learning*, 4 (11), November.
- Williston, J. (2004). Teacher preparation and Key to development future school. *Journal of Education and school*, 2 (1), 7- 15.