

رؤية استراتيجية لقيادة مدرسة المستقبل بالمملكة العربية السعودية

قاسم بن عائل الحربي

كلية التربية - جامعة جازان

المُلخَص

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على طبيعة مدرسة المستقبل ومتطلباتها من القيادة المدرسية، والوقوف على واقع القيادة المدرسية في التشريعات والأنظمة والدراسات الميدانية، والوصول لرؤية إستراتيجية مقترحة لقيادة مدرسة المستقبل بالمملكة العربية السعودية. وتم إجراء البحث على عينة من القيادات التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، والمتخصصين في الجامعات في القيادة التربوية. ومن خلال الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة، وفي ضوء الإطار النظري للبحث، وما أسفرت عنه الدراسات التحليلية لواقع القيادة المدرسية بالمملكة، وفي ضوء آراء الخبراء واستجاباتهم على ثلاث جولات لأسلوب «دلفاي»، وتأسيساً على المنطلقات النظرية والمحلية للبحث؛ أسفر البحث عن عدة نتائج من أهمها: - تحديد جوانب القوة والضعف، ومعايير للحكم على أداء القيادات التربوية لقيادة مدرسة المستقبل. - التوصل إلى رؤية مقترحة لقيادة مدرسة المستقبل تتضمن التنظيم الإداري للتعليم بمدرسة المستقبل من حيث: إعداد وتأهيل الكوادر الوطنية، والخطة الاستراتيجية والوصف الوظيفي، وإنشاء إدارة متخصصة للتنمية المهنية.. الخ. - الممارسات القيادية لقيادة مدرسة المستقبل من حيث توضيح الأدوار، وتوفير المناخ المفتوح، وتنمية مهارات العاملين، وتقديم الحوافز، وتوظيف التكنولوجيا المعلوماتية التي تساعد في تكوين قاعدة معرفية. - استخدام الوسائط المتعددة، وتفعيل التنمية المهنية للقيادات المدرسية التي تتضمن مجموعة من الأهداف والمجالات التي يجب توافرها في القائد التربوي بمدرسة المستقبل، واستخدام أساليب تدريبية متنوعة في تنفيذها لزيادة فعالية تلك البرامج. - اكتشاف بعض الصعوبات، والتوصل إلى وسائل التغلب عليها، ومقترحات الرؤية المستقبلية لقيادة مدرسة المستقبل؛ كالتهيئة الاستراتيجية الذي يحدد مسؤوليات الجودة في مدرسة المستقبل، والبرامج التدريبية وتدعم فكرة حلقات الجودة، والتأكيد على المشاركة وإيجاد نظام للحوافز، وتوفير برامج إعدادية للمعلمين والطلاب، وتصميم مبادئ مدارس المستقبل.

كلمات مفتاحية: رؤية إستراتيجية - مدرسة المستقبل - القيادة الفاعلة - إنسان المستقبل - الإدارة التربوية

مُتَكَلِّمًا

المحتملة، ولم يعد الحديث مقتصرًا على حتمية مستقبلية معينة باسم العلم أو التكنولوجيا، بل تعداه إلى التفكير في الصور المختلفة التي يمكن أن يتخذها المستقبل، والمسار الذي يمكن أن تأخذه كل صوره على اعتبار أن هذه الدراسات لم تعد ترفاً بل غدت ضرورة عملية للمجتمعات وهي بصدد اتخاذ قرارات تتعلق بسياساتها التنموية واستراتيجياتها المستقبلية.

وفي خضم هذا التفكير المستقبلي يصبح التركيز على بناء إنسان المستقبل أمراً مهماً، من حيث دعم قدرته على التساؤل النقدي، وتملك مهارات المنهج والتفكير العلمي، والوعي بآليات التعامل مع المستقبل، والتهيؤ لإثراء المعرفة بإبداعه الثقافي والعلمي والجمالي، المؤمن

تواجه جميع المنظمات اليوم كثيراً من التحديات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية المختلفة، والتي جعلتها مطالبة بأن تكون منظمات تعلم Learning Organization، قادرة على تجديد ذاتها، حتى تواكب مطالب هذه التغيرات من جهة، ومن ثم تستطيع أن تلبي الاحتياجات المجتمعية التي تتغير بتغير العصر من جهة أخرى.

وقد بدأت الدراسات تتوجه نحو المستقبلات، وأصبح من المؤلف أن نسمع عن تعبيرات مثل: استشراف المستقبل، المستقبلات البديلة، السيناريوهات

في شتى المجالات لا يعتمد فقط على برنامج تطويري، وإنما يستلزم مسبقاً تجويد القيادة لهذه المدارس، فالتعليم الجيد بحاجة إلى القيادة الفعالة والتي تعتبر بمثابة نقطة الإنطلاق والبداية نحو النجاح لتحقيق الامتياز والتميز في أي منظمة تربوية. (المصلح، ٢٠٠٢، ص ٢).

إن التطور السريع الذي تعيشه المملكة العربية السعودية في الألفية الثالثة الذي أصبح الآن حقيقة مسلماً بها ونعيش أحداثها في مجال التعليم بعامة والإدارة المدرسية بخاصة من حيث زيادة معدلات التغيير، وزيادة حركة العولة الإدارية فكرياً وتنفيذاً، وسرعة التغيرات التكنولوجية، وتغيير طبيعة قوى العمل، والتحول من الفكر الاقتصادي إلى الفكر المعرفي، وزيادة معدلات الصراع والمنافسة ومن ثم جاء اهتمام الخطط التنموية في جوانبها التعليمية بالتوسع في افتتاح المدارس في كل أرجائها.

ومن هذا المنطلق قامت المملكة العربية السعودية بإجراء مراجعة وتقييم شاملين لجميع عناصر النظام التعليمي في ضوء المتغيرات الجديدة، واستشراق صورة المستقبل والتي استهدفت التطوير الشامل والارتقاء بالكفاية النوعية للنظام التعليمي، وإحداث تغييرات جذرية في المفاهيم والعمليات والأساليب، وتطوير الفلسفة والأهداف التربوية، وإعداد القيادات التربوية للارتقاء بمهنة التعليم، ولعل مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم دليلاً على الاهتمام بالتعليم وتحقيق أهداف مدرسة المستقبل، حيث شكلت الزيارات التي قام بها عدد من المتخصصين في وزارة التربية والتعليم للاطلاع على النظم والأساليب التعليمية في الدول المتقدمة تعليمياً صورة أولى لهذا النموذج الجديد

(www.tatweer.edu.sa)

وقد جاءت فكرة مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز - وفي إطار حرص القيادة في المملكة العربية السعودية على الإرتقاء بالتعليم - لتطوير التعليم العام «تطويراً» ببرامج الأربعة (تطوير المناهج، تأهيل المعلمين والمعلمات، تحسين البيئة التعليمية، ودعم النشاط غيرالصفوي) والذي يؤكد ضرورة الاستجابة للتحويلات الجوهرية المتسارعة في العصر الحالي، ويسعى إلى إيجاد

بالعلم كمنهج للتفكير وكسبيل للتقدم، المنحاز إلى الشورى وحرية إبداء الرأي، القادر على إعمال النظر والتفكير الإبداعي، وعلى إنتاج المعرفة والتكنولوجيا وليس مجرد استخدامها، المعتنق لقيم المشاركة، المتمسك بهوية ذاتية مستنيرة ببعديها الديني والثقافي، والتي تعمل في إطار عام يوجه أفعاله وطموحاته. (مكرم، ١٩٩٩، ص ٨٥٩^(١))

وتتجه المملكة العربية السعودية - مثل معظم المجتمعات المعاصرة - إلى التعليم، باعتباره أهم أدواتها في التأهب لمواجهة ما يواجهها من تحديات. لأنه بطبيعته عملية مستقبلية على المدى القريب أو البعيد، وبدون إجراء تخطيط أو تحديث له يصعب التفكير في المستقبل، فالتعليم هو المدخل الذي يؤدي إلى تحقيق طموحات المجتمع المستقبلية، وهو أحد أبرز مداخل المستقبل الأفضل. إذ لا يتصور تحقيق تقدم شامل بدون تعليم ذي جودة عالية.

ومما لاشك فيه أن التحويلات المعرفية والتغيرات العديدة التي تشهدها الحياة المعاصرة تقتضي أن تولي المؤسسات التربوية أهمية خاصة لبناء الشخصية القادرة على التعلم الذاتي من خلال تزويدها بالمهارات الفكرية والتقنية والحياتية، وتطعيمها بالقيم الوطنية والأخلاقية والمهنية؛ ولهذا الأهمية فإن المدرسة مطالبة بأن تستجيب لهذه التغيرات حتى تتفاعل بوعي مع مستجدات المستقبل، فترسم صورة له في هذا المجتمع، تأخذ بثوابت القيم والعادات والتقاليد، وتراعي معالم التطور الذي يشهده العالم، وبحيث تقدر تداعيات المستقبل من خلال فلسفة تربوية تعليمية رائدة وقادرة على تشكيل فكر الجيل المستقبلي، المقبل على حب العلم، والمتطلع لمزيد من المعرفة، بحيث يصبح جيلاً مبدعاً ومفكراً وواعياً وخلاقاً، يؤمن بالحرية والحوار، ويمتلك آليات التعامل مع المتغيرات والمستجدات المستقبلية. (كاساسوس، ٢٠٠٢، ص ١٦).

ولذلك فإن نجاح أي محاولة للارتقاء بنوعية التعليم في ظل سمات عالم اليوم الذي يشهد متغيرات متسارعة

(١) يشير الرقم الأول إلى سنة النشر، والرقم الثاني يشير إلى رقم الصفحة في ذات المرجع.

رؤية إستراتيجية لقيادة مدرسة المستقبل

- التربية والتعليم خلال الأعوام ١٤٢٨هـ، ١٤٢٩هـ، ١٤٣٠هـ، إلى ضرورة العمل على ما يلي:
- توعية القيادات المدرسية بأهمية التخطيط الإستراتيجي لإيجاد بنية واضحة للعمل التربوي.
 - البحث عن البدائل المقترحة لتحفيز القيادات المدرسية على زيادة الأداء.
 - دعم جودة العملية التعليمية داخل حجرة الدراسة، وإيجاد أنماط غير تقليدية لأساليب التعليم والتعلم
 - تحديث الموارد البشرية والتنمية المهنية.
 - التطوير التقني ونظم المعلومات.
 - تطوير بناء المدارس وصيانتها.
 - تعليم ودمج الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة.
 - الإيمان بضرورة بناء ثقافة التقويم المستمر على أساس معايير واضحة لكل من المعلم والطالب.
 - ولعل من أبرز المشكلات التي تعاني منها المدرسة بالمملكة العربية السعودية ما يلي:**
 - ارتفاع معدلات الهدر في مخرجات التعليم العام.
 - غموض الفلسفة والأهداف المرجوة من التعليم الثانوي.
 - الاختلاف في معدل كثافة الفصول وفقاً للمعدلات العالمية.
 - ضعف وقصور المناهج الدراسية في ملاحقة التغيرات الحادثة في هذا العصر المعلوماتي.
 - كثرة المباني المستأجرة.
 - الفجوة بين التخطيط للتعليم العام ومتطلبات التنمية.

وإذا انتقلنا من المستوى التشريعي لمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية إلى الواقع التعليمي؛ نجد أن هناك فجوة كبيرة تضع أساس المشكلة وتحددها في أداء القيادة المدرسية، ويؤكد ذلك ما توصلت إليه بعض الدراسات والبحوث إلى أن هناك بعض السلبيات والقصور في أداء القيادات التربوية في المدارس بالتعليم العام ومنها: (العواد، ٢٠٠٠)

- نموذج تعليمي سعودي لمدرسة المستقبل يضاهاي النماذج العالمية. الأمر الذي يجعل القيادة المدرسية في مدارس المملكة العربية السعودية تواجه تحدياً قوياً. لمواكبة التغيرات المستقبلية ومسايرة المستجدات التي تفرضها الظروف المتغيرة من خلال خطة إستراتيجية تركز على التنمية الدائمة يمكن أن تحدد ملامحها فيما يلي: (www.tatweer.edu.sa)
- قيادة مدرسية تعمل باحتراف وفق خطة إستراتيجية ناجحة.
 - تطبيق جودة الأداء الإداري والتعليمي في المدرسة.
 - السعي نحو تحقيق رؤية طموحة لمدرسة المستقبل.
 - التركيز على الشراكة المجتمعية التي توفر المعلومات والخدمات التعليمية والتربوية.
 - مراعاة منظومة القيم المدرسية وتهيء الظروف الملائمة لنمو المهارات.
 - المشاركة في تقويم العمليات والمخرجات واتخاذ القرارات العلاجية المبينة على نتائجها.
 - والدراسة الحالية تشتمل على ستة محاور أساسية؛ الأول يتناول الإطار العام للبحث، والثاني يهتم بالإطار النظري لقيادة مدرسة المستقبل، والثالث يركز على الدراسة التحليلية لواقع القيادة المدرسية بالمملكة العربية السعودية، أما المحور الرابع فيهتم بالدراسة التنبؤية لتطوير قيادة مدرسة المستقبل بالمملكة العربية السعودية، ويختتم المحور الخامس بتحديد ملامح الرؤية الاستراتيجية المقترحة لتطوير قيادة مدرسة المستقبل بالمملكة العربية السعودية.

ثانياً: مشكلة البحث:

رغم ماتبدله المملكة العربية السعودية من جهود في سبيل تطوير التعليم قبل الجامعي. ليوأكب المتغيرات والمستجدات العالمية والإقليمية والمحلية الحاضرة والمستقبلية، إلا أن تلك الجهود يشوبها كثير من جوانب القصور، وتقابلها مشكلات عديدة تحول دون تفعيل تلك الجهود بالصورة التي تحقق الأهداف المنشودة، وفي هذا الصدد أشارت معظم التقارير الصادرة من وزارة

مدرسة المستقبل بالمملكة العربية السعودية؟
ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

س١: ما طبيعة مدرسة المستقبل وما متطلباتها من القيادة المدرسية؟

س٢: ما التحولات العالمية المعاصرة وانعكاساتها على القيادات المدرسية المستقبلية؟

س٣: ما الاتجاهات الحديثة في القيادة ومتطلباتها لمدرسة المستقبل؟

س٤: ما واقع القيادة المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء التشريعات والأنظمة والدراسات الميدانية عن المملكة العربية السعودية؟

س٥: ما الرؤية الاستراتيجية للقيادة المدرسية لمدرسة المستقبل بالمملكة العربية السعودية؟

ثالثاً: أهداف البحث:

تحدد أهداف البحث فيما يلي:

١- التعرف على طبيعة مدرسة المستقبل ومتطلباتها من القيادة المدرسية.

٢- الوقوف على التحولات العالمية المعاصرة وانعكاساتها على تطوير الأداء القيادي لمدرسة المستقبل.

٣- التعرف على الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة التربوية المستقبلية ومتطلباتها لمدرسة المستقبل.

٤- الوقوف على واقع القيادة المدرسية في التشريعات والأنظمة والدراسات الميدانية عن المملكة العربية السعودية.

٥- الوصول لرؤية مقترحة لقيادة مدرسة المستقبل بالمملكة العربية السعودية.

رابعاً: أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث مما يلي:

١- دعم إعداد القيادات التربوية داخل مدرسة المستقبل؛ لتصبح المدرسة منظمة تعلم قادرة على تحديد ذاتها، ومواكبة المتغيرات المتسارعة في المجتمع في ضوء أدوارهم المستقبلية.

٢- تأتي هذه الدراسة متزامنة مع بعض الجهود المبذولة من جانب وزارة التربية والتعليم للارتقاء بمستوى

- وجود انخفاض في مستوى أداء القيادة المدرسية لمسئولياتها ومهامها الإشرافية.

- القصور في التنظيم والتوجيه والكفاءة في مجال العمل.

- قصور في أداء مديري المدارس ومن ذلك (العويضي، ١٤١٨هـ).

- ضعف إلمام مدير المدرسة بأساليب التخطيط وأساليب الإشراف والمتابعة المختلفة.

- ضعف الدور القيادي داخل المدرسة بوصفه مشرفاً مقيماً.

- الروتين وكثرة العمل الإداري وبعض التعقيدات البيروقراطية في الأعمال الإدارية، وجمود اللوائح والأنظمة وعدم تطويرها لمواكبة متطلبات العصر.

كما أسفرت بعض الدراسات عن العديد من السلبيات وجوانب القصور في الدورات والبرامج التدريبية المنفذة للقيادات التربوية في مدارس التعليم العام، وعدم مواكبتها للتحولات المحلية والعالمية ويمكن تلخيصها فيما يلي: (الحربي، ٢٠١٠)، (المبعوث، ٢٠٠٤).

- غياب الإستراتيجية الواضحة المحددة لتدريب القيادات التربوية.

- ضعف نظام المتابعة والتقييم للمتدربين.

- قلة المدربين المتخصصين في مجال التدريب للقيادات التربوية المدرسية.

- عدم وجود برامج منتظمة ومتواصلة للقيادات، والإداريين بالنظام التعليمي.

- التركيز على الأساليب التقليدية في معظم البرامج التدريبية للقيادات التربوية.

- قصور وعي صانعي القرار فيما يخص التنمية المهنية للعاملين في المجالات الإدارية.

- القصور في الكفاءة الإدارية والفنية للقيادات المدرسية الحالية.

بناء على ما سبق يمكن القول بأن هناك ضرورة لإعداد وتطوير القيادات التربوية المدرسية لقيادة مدرسة المستقبل، ويمكن تلخيص مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

س: كيف يمكن إيجاد رؤية إستراتيجية لقيادة

رؤية إستراتيجية لقيادة مدرسة المستقبل

الأسس الفكرية لمدرسة المستقبل، والوقوف على واقع صيغة المدرسة الذكية في ماليزيا والولايات المتحدة الأمريكية، والتعرف على أوجه التشابه والاختلاف بين هاتين الصيغتين، والوصول إلى رؤية مقترحة للمدرسة المصرية بما يحقق الأسس الفكرية لمدرسة المستقبل وتطبيقاتها، كما توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- تحليل مقارن لصيغتي المدرسة الذكية في ماليزيا ومدرسة الميثاق في الولايات المتحدة الأمريكية.

- التوصل إلى رؤية مقترحة لمدرسة المستقبل في مصر من حيث: فلسفة مدرسة المستقبل وأهدافها، ومعلم مدرسة المستقبل ومواصفاته، والمناهج الدراسية، وتقويم أداء الطلاب.

- التوصل إلى متطلبات لتنفيذ الرؤية المقترحة لمدرسة المستقبل في مصر منها: الدعم والتبني السياسي، والتمويل المادي المناسب، وحشد الرأي العام خلف هذه الرؤى التطويرية، وإقامة شركات قوية تدعم هذه الرؤية.

أما دراسة (محمد، ٢٠٠٨م) فهدفت إلى التعرف على فلسفة تدريب القيادات الإدارية في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية من حيث الأهداف - الوظائف - الأهمية - الأساليب، ووضع تصور مقترح لتطوير برامج تدريب القيادات الإدارية في التعليم في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- تزويد مباني التدريب بقاعات متعددة النشاط وأجهزة ووسائل ومصادر تعليمية.

- التنوع في أساليب التدريب.

- دعم فكرة حلقة الجودة والاستفادة من متطلبات الجودة الشاملة في تطوير برامج التدريب للقيادات الإدارية.

- أهمية نشر ثقافة التدريب بين القيادات الإدارية في التعليم بالمملكة السعودية.

وجاءت دراسة (عبد المنعم، ٢٠٠٠) لتهدف إلى التعرف على واقع المدرسة الثانوية من حيث توافر المتطلبات الفنية للمدير للقيام بمهام وظيفته، والتوصل

القيادات التربوية وتطويرها بالتعليم العام.

٣- تعدد المستفيدين من هذه الدراسة، حيث يتوقع لها أن تمد القائمين في وزارة التربية والتعليم بما ينبغي عمله عند تطوير وإعداد القيادات التربوية لقيادة مدرسة المستقبل، وسط الانعكاسات المذهلة والمتغيرات المتسارعة المحلية والعالمية.

٤- الإسهام في تطوير برامج التنمية المهنية للقيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية، في ضوء أدوار القيادات المدرسية، من حيث إعدادهم وتأهيلهم لممارسة أدوارهم المستقبلية بمدرسة المستقبل.

خامساً: مصادر البحث وأدواته:

تستمد الدراسة الحالية مادتها العلمية من المصادر التالية:

١- التقارير والمؤتمرات المتعلقة بموضوع البحث.

٢- البحوث والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع.

٣- الكتب والمراجع العربية والأجنبية الخاصة بمجال البحث.

٤- استبيان دلفاي موجهاً للخبراء في مجال القيادة التربوية في الجامعات السعودية، ووزارة التربية والتعليم لاستطلاع آرائهم، والإفادة منها في بناء الرؤية الإستراتيجية لقيادة مدرسة المستقبل بالمملكة العربية السعودية.

سادساً: مصطلحات البحث:

مدرسة المستقبل: هي النزعة نحو الجديد المجهول والمستقبل، أساسها يقوم على الخروج على المؤلف والرغبة في المغامرة، والثورة على الأساليب التقليدية المتعارف عليها في المدارس (مراد، ١٩٩٨، ص ٦٦٣). وهي مشروع يقوم على تطوير التعليم والمناهج وأساليب التفكير لدى المتعلمين في جميع المراحل الدراسية، كما تعتبر مدرسة المستقبل تحدياً حقيقياً يظهر القدرات الإبداعية لدى المتعلمين كما يظهر قدرات القيادات التربوية والمعلمين على العطاء للأجيال القادمة (الحري، ٢٠٠٩، ص ٦٠).

سابعاً: الدراسات السابقة:

هدفت دراسة (رشاد، ٢٠٠٨م) إلى التعرف على

- سرعة تدفق المعلومات تؤدي إلى تفعيل برامج التنمية المهنية للقيادات التربوية.

وأخيراً، هدفت دراسة Cregg، ١٩٩٧ إلى التعرف على أهم الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس بولاية أوهايو الأمريكية، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن:

- برامج التنمية المهنية أسهمت في تحسين مهارات المديرين وقدراتهم ومساعدتهم على القيام بأدوارهم بنجاح من خلال اكتسابهم خبرات ومهارات إدارية جديدة.

- الارتقاء بمستوى أداء مديري المدارس يتطلب التنمية المهنية، والتطبيق العملي على الدور القيادي الذي يركز على متطلبات القيادة التحويلية.

- برامج التنمية المهنية تبنى على أساس تلبية الاحتياجات التدريبية للقيادات، وحسب توصيفهم الوظيفي وفعالية أدائهم.

وبتحليل الدراسات السابقة، يمكن استخلاص مجموعة من المعطيات منها ما يلي:

• ركزت بعض الدراسات على ضعف القيادات المدرسية، كما أنها أحد العوامل المسببة للهدر التربوية، وتدني مستوى الخريجين في التعليم العام.

• ركزت معظم الدراسات على برامج التنمية المهنية وأهميتها، ودورها في تطوير قدرات ومعارف العاملين بالمؤسسات التعليمية على المستوى المدرسي للمديرين والإداريين والمدرسين.

• أشارت بعض الدراسات السابقة إلى أهمية التزام القادة ببرامج التنمية المهنية، وتحديد ثقافة المؤسسة التعليمية من خلال وجود قيادات تربوية لها، والقدرة على تطبيق المفاهيم القيادية الحديثة، والتطبيق العملي على الدور القيادي المستقبلي.

• أن معظم الدراسات السابقة اعتمدت المنهج الوصفي، وخلت هذه الدراسات من استخدام أساليب ودراسات المستقبل واستشرافه، مما يعطي الدراسة الحالية بعداً مهماً تميزها عن الدراسات السابقة باستخدامها أسلوب دلفي، باعتباره أسلوباً علمياً في التنبؤ واستشراف المستقبل، ويسهم في تحسين فاعلية الرؤى

إلى بدائل يمكن من خلالها بناء المدير العصري بالمدارس الثانوية بجمهورية مصر العربية، وقد استخدمت المنهج الوصفي الذي يقوم على عرض الأفكار وتحليلها واستخلاص الأحكام وصولاً للنتائج. من خلال اتباع أسلوب تحليل الوظيفة وتحليل الفرد، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- تدني منظومة المتطلبات الفنية بجميع جوانبها عند مدير المدرسة الثانوية العصري.

- تدني قدرة مدير المدرسة على التعامل مع الآخرين، والتعامل مع نفسه، وتغيير إطار فكره وكيفية مواجهة التحديات.

- ضعف القدرة على تحليل المشكلات التعليمية ومواجهة الأزمات.

- نقص مهارات المشاركة والعمل في فريق لزيادة فرص الحوار من أجل تقديم أفكار جديدة.

- قصور مهارات المدير المهنية الضرورية التي تمكنه من القيام بأداء مهام عمله بشكل مقبول.

- قلة الدورات التدريبية المخصصة للمدراء لتنمية قدراتهم ومهاراتهم التربوية والإدارية باستمرار.

أما دراسة (Mann، ١٩٩٨)) فهدفت إلى معرفة الحاجة لبرامج التنمية المهنية لمديري المدارس ومساعدتهم في «هونولولو»، عن طريق إيفادهم لتلقي برامج تدريبية بمركز التدريب بالمنطقة التعليمية والتي ركزت على ورش العمل وحلقات النقاش والمؤتمرات والإسناد إلى أصحاب الخبرة، خلال مدة تمتد من ثلاثة أسابيع إلى ثلاثة أشهر من Honolulu خلال العمل مع قادة أصحاب خبرة يمثلون قدوة ومثالاً يقتدى به. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن:

- التنمية المهنية للمديرين تؤدي إلى حدوث تغيير على المستوى المدرسي.

- تحقيق التنمية المهنية الفعالة يتطلب إجراء تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية وتزويدها بمؤشرات لقياس الأداء والمخرجات التعليمية.

- المديرين يتعلمون بحكم تجاربهم اليومية وبالتدريب والممارسة والتغذية الراجعة والتأملات والاستفسارات الجماعية وطرح التساؤلات.

رؤية إستراتيجية لقيادة مدرسة المستقبل

النظرية الجزئية والتقنية، والنظرية الشمولية لتكون صالحة للمستقبل، وملبية لحاجات المجتمع المحلي والاهتمام بالجانب التقني المعلوماتي في المدارس، وتعمل على إعداد المتعلمين فيها حياة عملية ناجحة مع تركيزها على المهارات الحياتية التي تُلبّي احتياجات المستقبل، وبما يخدم الجانب التربوي والقيمي لدى المتعلمين، وهي: مشروع تربوي يطمح لبناء نموذج مبتكر لمدرسة حديثة متعددة المستويات، وتمتد رسالتها من الإيمان بأن قدرة المجتمعات على النهوض وتحقيق التنمية الشاملة معتمدة على جودة إعداد بنائها التربوي والتعليمي، (الحري، ٢٠٠٩ مرجع سابق، ص ٧٠). ويمكن التوصل إلى أن مدرسة المستقبل: هي منظومة من الأداءات المتكاملة التي تسعى للتفاعل الإيجابي مع المستقبل اعتماداً على فاعلية الأداء والإنجاز، كما تسعى لإحداث التنمية المتكاملة للشخصية في أبعادها المعرفية والمهارية والوجدانية كافة، بما يمكنهم من التأقلم مع المعطيات الحالية والمتغيرات والتحديات المستقبلية في ضوء الضوابط واللوائح التنظيمية، والمهارات اللازمة لقائد مدرسة المستقبل.

٢- **أهداف مدرسة المستقبل:** طرحت كثير من الدراسات أهداف مدرسة المستقبل بطرق مختلفة ويمكن إنجاز أبرز هذه الأهداف فيما يلي: (عثمان، ٢٠٠٢، ص ٦-٧)

- ترسيخ الإلتزام الوطني والحفاظ على الهوية الوطنية.
- تحقيق النمو الشامل والتكامل للمتعلمين في المجالات المعرفية والمهارية والوجدانية.
- الربط بين حلقات التعليم المختلفة.
- الاهتمام ببرامج ذوي الاحتياجات الخاصة.
- إكساب المتعلمين مهارات التفكير بأنواعه المختلفة.
- تكوين العقلية النقدية، وتنمية الملكات الابتكارية والإبداعية.
- التدريب على استخدام تكنولوجيا الحاسبات والاتصالات والمعلومات.
- تطبيق مبدأ ديمقراطية التعليم، وتحقيق تكافؤ

والقرارات المستقبلية.

ثامناً: منهج البحث:

يتبع البحث في منهجيته المنهج الوصفي بحكم كونه قادراً على رصد واقع الظاهرة وتحليل جوانبها المختلفة، كما يستعين البحث بأسلوب دلفي-Delphi tech-nique وهو أحد أساليب الدراسات المستقبلية التي تستخدم للتنبؤ بالتطورات المستقبلية عن طريق مجموعة من الخبراء المتخصصين يتبادلون الرأي، ويقدم كل منهم توقعه وتصوره للنموذج المقترح، ويتم عرض هذه الإجابات مرة أخرى على هؤلاء الخبراء بعد تجميعها وتعديلها ليقوموا بتقييمها، وتقديم تصورات جديدة لمدرسة المستقبل، ويستمر الباحث في تكرار هذه العملية إلى أن يصل الخبراء إلى رأي متقارب، أو أن يصلوا إلى قناعة بأن آراءهم حول مدرسة المستقبل ومواصفاتها القيادية متفق عليها من الجميع.

تاسعاً:**الإطار النظري لقيادة مدرسة المستقبل:**

يناقش هذا المحور الأساس الفكري لمدرسة المستقبل، والتحولات العالمية المعاصرة وانعكاسها على القيادة المدرسية، والاتجاهات الإدارية الحديثة وانعكاسها على قيادة مدرسة المستقبل، وأخيراً التنمية المهنية للقيادات التربوية لمدرسة المستقبل وذلك على النحو التالي:

١- **مفهوم مدرسة المستقبل:** تأتي مدرسة المستقبل لتطوير المدرسة الفعالة، وهي مشروع يقوم على تطوير التعليم والمناهج وأساليب التفكير لدى المتعلمين في جميع المراحل الدراسية، كما تعتبر مدرسة المستقبل تحدياً حقيقياً يظهر القدرات الإبداعية لدى المتعلمين كما يظهر قدرات القيادات التربوية والمعلمين على العطاء للأجيال القادمة (الحري، ٢٠٠٩، ص ٦٠) فهي تهتم بالعديد من الأدوار منها (الحري، ٢٠٠١، ص ٧٠): صياغة أنظمة ولوائح مدرسية ذات جودة عالية. التخطيط الإستراتيجي والعمل على التقويم الذاتي. توفير بيئة عمل إيجابية. الاهتمام بدعم النمو المهني، واستخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات. توفير قيادة فعالة تعمل على إقامة علاقات شراكة فعالة مع المجتمع المحلي. ويركز مفهوم مدرسة المستقبل على

- الفرض.
- ربط التعليم باحتياجات المجتمع، والإيفاء بمتطلبات سوق العمل.
- العناية بإعداد المعلم وتدريبه من حيث: تعزيز دوره التقليدي إلى متطور مهتم بأساليب تحصيل المعرفة، ومكون لمواقفهم و اتجاهاتهم، وتنمية قدراتهم الذاتية، والفكر الناقد لديهم .
- الاهتمام لدى الطلاب بتكوين المواقف، والاتجاهات الإيجابية الفعالة التي تمكنهم من مواجهة التغيير، والتكيف مع الجديد، وامتلاك مهارات الإبداع وكفاياته.
- ٣- خصائص مدرسة المستقبل:** ذكر كثير من الباحثين في الأدبيات أن من أبرز خصائص مدرسة المستقبل ما يلي: (المصري، ٢٠٠٤، ص ٢٠-٢٣)
- تسمح بدور كبير للمجتمع في العملية التعليمية، وذلك عن طريق مساهمة أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المدني.
- يتعرض المعلم لتعليم و تدريب مستمرين في أثناء الخدمة لرفع كفاياته.
- المؤسسة التعليمية مزيج من التقليدية (ذات جدران)، والافتراضية (بلا جدران).
- جسور الانتقال من عالم التعليم إلى عالم العمل قوية ومؤسسية.
- التعليم للجميع، بحيث يصل كل فرد في مجال ومستوى تعليمه إلى أقصى ما تؤهله إليه قدراته، وميوله واستعداداته.
- الحرية الأكاديمية للمعلم أقل تقييداً.
- سن الرابعة هو السن الشائع للالتحاق بالتعليم الأساسي العام.
- تعددية مصادر المعرفة كما ونوعاً.
- التعليم مدى الحياة.
- الخطط التعليمية تراعى الحاجات الفردية للدارسين عن تنويع المهام و النشاطات المتاحة.
- وتتطلب مدرسة المستقبل إعداد قائد تربوي ناجح لمدرسة المستقبل. يكون قادراً على القيام بدور إيجابي في ظل تلك الأهداف والخصائص لمدرسة المستقبل وذلك
- يتطلب من القيادة المدرسية ما يلي: (مكتب التربية لدول الخليج، ٢٠٠٠، ص ١١٧)
- القدرة على الاستيعاب المستمر للتطورات العلمية المتنوعة وتطويرها في المجال التربوي.
- القدرة على متابعة سير إجراءات العمل المدرسي.
- الإشراف بفعالية على أعداد كبيرة من القوى البشرية والطلاب.
- صقل مواهب القيادة المدرسية عن طريق التربية المتكاملة المستدامة.
- استمرارية تقويم المناهج التعليمية بما يتفق مع أهداف وخصائص مدرسة المستقبل.
- إعادة هيكلة المدرسة لتعزيز دورها التربوي والاستفادة من إمكانات التقنية الحديثة لتخفيف الضغوط الوظيفية.
- تحديث الأنظمة واللوائح التربوية بما يتناسب مع الاتجاهات التربوية المعاصرة.
- تنمية ثقافة البيئة المدرسية بهدف الوصول إلى إتقان الأداء عن طريق فريق العمل التعاوني.
- مما سبق يكمن القول بأن القيادة التربوية المدرسية الفعالة من الضروري أن تكون قادرة على تفعيل دور المجتمع المدرسي، وتوجيه كل فرد من أفراد المدرسة إلى الأداء التطويري الذي يحقق الجودة والذي يسهم في تطوير إنتاجية المدرسة كماً وكيفاً.
- ٤- صيغ مدرسة المستقبل:** تتعدد صيغ مدرسة المستقبل والتي منها:
- **المدرسة الدولية (International school):** تقوم فكرتها على التعليم الذاتي الذي يركز على شخصية الطلاب واهتماماتهم، وإتاحة الفرصة لهم لكي يتمتعوا ويمارسوا التعليم الفعال النشط، والبحث عن المعلومات، وتنمية مواهبهم، وتنمية المسؤولية والحماس للتعليم، والتفاعل المتبادل بين الطلاب والمعلمين من أجل إنجاز التعليم، كما تؤكد أيضاً على فكرة التعليم مدى الحياة، لذا يدرس فيها الطلاب علوم المستقبل .
- **مدرسة العمل (school to work):** تهدف إلى إعداد الطلاب إعداداً أكاديمياً وتكتيكياً في مهارات

رؤية إستراتيجية لقيادة مدرسة المستقبل

وتقويم وتخطيط وإصلاح المدرسة من خلال التقارير التي يقوم بإعدادها، وإجراء المقابلات التي تتعلق بالأمر الإداري بالمدرسة، وإدارة التعليم والتعلم، وتفعيل عملي الاتصال بالمجتمع المحلي والطلاب.

<http://www.edu.pe.ca/publications/admin-study/executive.asp>

٧- شروط اختيار قائد مدرسة المستقبل:

- الحصول على درجة البكالوريوس في التربية.
- الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية.
- قضاء مدة سنتين كحد أدنى في التدريس.
- أن يكون لديه الخبرة لا تقل عن سنتين في الإدارة.

- اجتياز اختبارات لمعرفة مهاراتهم في العمل وقدراتهم العقلية والطبية.

- البرامج التدريبية التي تعلمه منهج القيادة، والنظريات الإدارية المختلفة التي تجعله على وعي كامل بكل جوانب القيادة.

<http://www.maschools.org/district/applications/adminipert.pdf>

٨- برامج إعداد وتدريب قائد مدرسة المستقبل:

- درجة الماجستير في التربية التي يتم فيها دراسة الموضوعات التالية: أساسيات القيادة التعليمية، أشكال الإدارة التعليمية، تأثير المشاركة في المدارس، القائد التربوي ودوره في القيادة، وتغيير المدارس، تعليم القيادة، العلاقات الداخلية للقائد التربوي، إدارة المنظمات التعليمية، دراسة تطوير المناهج، دراسة ملاحظة وتقييم التعلم، دراسة قيادة المدرسة الابتدائية والمتوسطة والثانوية، وكل مقرر (ثلاث ساعات) ويمكن من خلال اجتياز تلك المقررات الحصول على درجة الماجستير في التربية تؤهله للقيادة التربوية لمدرسة المستقبل.

- تصميم برامج لتدريب القيادات الإدارية بمواصفات تتوافق مع متطلبات قائد مدرسة المستقبل، حيث تتضمن فصلين دراسيين، ومدة البرنامج لكل فصل دراسي (٢٦) ساعة ويعد بمثابة دبلوم في القيادة

الحياة، وقيادة الأعمال لمواجهة سوق العمل العالمية في المستقبل، وتحقيق المشاركة بين مؤسسات الأعمال والتعليم من خلال نظام التعليم بالعمل عن طريق التدريب، والجمع بين المدرسة والعمل الذي يعطي الطلاب الفرصة لاختبار نوع العمل الذي يرغبون فيه والإعداد له.

• **مدرسة البناء الأكاديمي (Grammar school):** تهدف إلى تشجيع الطلاب على مواجهة التحديات التي تواجههم في حياتهم، وتنمي داخلهم الإيجابية، والكرامة والأمانة، كما تهتم بالموهوبين وتوفير البيئة التعليمية المناسبة التي تساعدهم على تنمية ذكائهم، وإعطائهم المواد الدراسية التي تكسبهم المعرفة في جميع فروع المعرفة.

• **مدرسة الميثاق (Charter school):** تقوم على أسس التعاون والشراكة بين المعلمين وأولياء الأمور وقادة المجتمع، وتقديم العديد من المهارات التي تساعد الطلاب على مواجهة تحديات المستقبل، وإكسابهم المهارات التي تساعدهم في عملية التحصيل الدراسي.

٥- **خصائص قائد مدرسة المستقبل:** تقوم إدارة مدرسة المستقبل على فكرة الديمقراطية والمشاركة بين المدير والمعلمين والفريق الإداري داخل المدرسة. لذا فإن قائد مدرسة المستقبل ينبغي أن يتميز بعدة خصائص منها: الرؤية النقدية الهادفة إلى التغيير والتحسين، والتعامل الجيد مع التقنيات وما تتيحه بمصادرها المختلفة من المعلومات، كما يتبنى مداخل إدارية معاصرة، ويستخدم أسلوب الإدارة بالمبادرة والابتكار بدلاً من الإدارة باللوائح، والقدرة على الإحساس بالمرؤوسين، واستثمار الوقت من الجهد في التدريب، ورعاية ودعم العاملين، وكذلك مهارات التفاعل مع الآخرين بفاعلية وتأثير، ويحترم جميع العاملين معه من معلمين وموظفين وفنيين، وإداريين، وعمال، ومتعلمين، والتكيف مع بيئات العمل المختلفة (مجدي إبراهيم، ٢٠٠١، ص ١٩٧)

٦- **أدوار مدير مدرسة المستقبل:** إعداد خطة التنمية المهنية؛ لمساعدة المجتمع المدرسي على إنجاز الأهداف، وتوظيف أنظمة التكنولوجيا في إدارة المدرسة، ويقوم بالتخطيط التعليمي وتطوير فريق العمل بالمدرسة

التعليمية والتدريبية، وزيادة فعاليتها في العمل اليومي المدرسي، وفي ذات الوقت يجعله يمتلك مهارات المنهج والتفكير العلمي الواعي بآليات التعامل مع المستقبل ومتغيراته لخدمة أهداف الإدارة المدرسية بمدرسة المستقبل بالمملكة العربية السعودية.

٩ - متغير الثورة التكنولوجية: يعد التطور التكنولوجي متغيراً أساسياً في رسم أية صورة للمستقبل، وهو يتطلب من المتخصصين في العلوم الاجتماعية الإسهام بشدة عند محاولة استشراف المستقبل وأبعاده لمعرفة مدى تأثيره على صورة المدرسة مستقبلاً، باعتباره الوجه المكمل للمتغير المعرفي مما تأتي به التكنولوجيا من آمال وطموحات تعتمد كلها على قوة العلم وتستند إلى عالم المعرفة. وبلاشك فإن أهمية النظر إلى الثورة التكنولوجية كركيزة أساسية تستند إليها العملية التعليمية في مدرسة المستقبل من كونها قد أحدثت تأثيرات واسعة على المجتمعات بصفة عامة وعلى التربية الحادثة فيها بصفة خاصة. وعلى مدرسة المستقبل أن تحسن الاستفادة من التكنولوجيا القائمة فعلاً والتي يمكن حصرها في:

- تكنولوجيا الإلكترونيات الدقيقة، والشرائح والدوائر المتكاملة التي مكنت من صناعة المعالجات الدقيقة، وشرائح الذاكرة ودمجها في حاسبات صغيرة الحجم عالية القدرة أدخلت العالم فيما يعرف بعصر "Computerized".

- تكنولوجيا الاتصال عن بعد: ويقصد بها النقل المركب بالصوت والصورة بالأقمار الصناعية أو بالكابلات والألياف الضوئية. الأمر الذي يؤدي إلى حدوث تغير في شكل ونوع المعرفة المتداولة.

- تكنولوجيا المحاكاة بالكمبيوتر: وهي امتداد لوسائل المحاكاة القديمة، تحتم بعرض المعلومات والخبرات البديلة بقصد تمثيل الحياة الواقعية بشكل كبير، وتعتمد على العقلية والتنظيم في عرض وتنسيق المعلومات.

- تكنولوجيا الواقع الافتراضي التي تحتم بتمثيل المعلومات المتقدمة والخيال العلمي بدقة، وتعمل على توضيح كل من الخطط والطرق التي ساعدت في ظهور المعلومات الحديثة.

- تكنولوجيا الشبكات التي جعلت الأفراد يتحدثون

التربوية يتم من خلال التعاون مع الجامعات (مراكز التدريب).

- إعطاء (خمسة سيمينارات) للقيادات المدرسية خلال فترة الصيف لفهم طبيعة القيادة ودور القيادات المدرسية، وتشمل عدة موضوعات مثل: القيادة وآدابها، خطة إستراتيجية لإصلاح المدرسة وتغييرها، القيادة التعليمية وتطوير الفريق والمراقبة، تمويل المدرسة وإصلاح الميزانية، مسؤوليات الإدارة وتشمل الشراكة مع أولياء الأمور، حل المشكلات، تطوير مهارات القيادة، العلاقات الإنسانية، إدارة الأزمات، إدارة الضغوط، إدارة الجودة، الإدارة بالأهداف، الإدارة الذاتية، الإدارة الموقفية، القيادة التحولية.

٩- التحولات العالمية المعاصرة وانعكاسها على القيادة المدرسية: لا شك أن القيادة المدرسية في المملكة العربية السعودية تواجه مؤثرات وتحديات مختلفة ومتنوعة في عصر تكنولوجي سريع التغير، وهناك عدة عوامل تسهم في ذلك، منها ما يلي:

- **متغير الثورة المعرفية:** أهم المحددات الرئيسة لتوازنات القوى في عالم المستقبل، نظراً لما أثمره من إمكانيات تكنولوجية مما يتطلب إحداث تغيير عميق في المفاهيم الإنسانية وطموحاتها. وهذه الثورة المعرفية التي حدثت نتيجة للطفرة الهائلة في تكنولوجيا الاتصالات قد تباينت في جعل قيمة أي مجتمع يعتمد على رصيده المعرفي وعلى الدخول في مجتمع المعرفة Knowledge Society أو مجتمع التعلم Learning Society وقدرته على تقليل الفجوة الرقمية Digital Divide والتي جعلت العالم على أعتاب ثورة تعليمية جديدة تتعرض فيها المؤسسات التعليمية لتحول عميق وسريع، وذلك بفعل قوى مادية وفكرية خارج نطاق سيطرة المؤسسة التعليمية حاملة معها تحديات لا مناص من مواجهتها (بشير، ٢٠٠٢، ص ٨٧). ولا شك أن مواجهتها أو التفاعل معها لن يكون بغير مدارس مستقبلية، تستلهم التعليم الذي تقدمه للألفية الجديدة من فيضان المعلومات، وتنمية الإبداع لدى القيادة المدرسية مدرسة المستقبل والذي يجعلها تستجيب للتحديات المعلوماتية بمفاهيمها وتقنياتها، وتسخيرها جميعاً لصالح العمليات

رؤية إستراتيجية لقيادة مدرسة المستقبل

واحد هو الأصل والطرف الفاعل والغاية كذلك (بهاء الدين، ١٩٩٩، ص ١٤).

- عمليات التحول الحادثة من الاقتصاديات الصناعية إلى الاقتصاديات المعرفية التي تبنى في الأساس على مستويات عالية من الاستثمار في التعليم والتدريب والبحث والتنمية والبرمجيات ونظم المعلومات، وتميز بالاعتماد الدائم على تكنولوجيا المعلومات الحديثة، ليس فقط للتواصل بين الأفراد ولكن أيضاً لإيجاد معرفة جديدة. وفي هذا الإطار فإن مدرسة المستقبل مطالبة بالأ تفق بعيدة عن هذا التحول. وعليها انتهاج سلوك تجديدي يملكها من القدرة على استيعاب التغيير وتوقعه في الوقت الذي يمكنها من الاستجابة للاحتياجات المستقبلية المتجددة.

- **المتغير الاجتماعي:** شهدت دول العالم خلال العقدين الماضيين تغيرات أساسية في العلاقات والهياكل والقيم الاجتماعية مثلت بداية جديدة ربما تؤدي خلال القرن الحادي والعشرين إلى إعادة هيكلة للبناء والأنساق الاجتماعية في كل دول العالم (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠٠٠، ص ٢٠) وبشكل عام فإن أشكال التغيرات الاجتماعية المتوقع حدوثها في القرن الحادي والعشرين ستؤثر في شكل ومعالم المنظمة المدرسية، وما تقوم به من أدوار ووظائف وفي صلتها وتعاملها مع المؤسسة الاجتماعية الأساسية، خاصة الأسر ومؤسسات الرعاية الاجتماعية. ومن شأن مدرسة المستقبل أن تجعل مجتمعها كما يذهب (آلن هارجريفز Hargreaves) مهيناً بشكل كبير لإنتاج المعرفة، والذي سيكون من أهم مزاياه (Hargreaves، 2001، p. 14-)

(15)

- تعزيز المعرفة من خلال مجموعة من الفرص المعدة لإعادة الربط والنقل والتعاون.

- ضمان مراقبة الجودة. لأن كل فرد يستطيع إنتاج المعرفة الجديدة واختبارها ونقدها.

- تحسين إنتاجية التعلم بناء على حقيقة أن أي فرد يستطيع أن يتعلم كيف يعرف؟

- إتاحة الفرص لإعادة التنظيم المكاني للأنشطة ونشأة مجتمعات افتراضية لأن نقل المعرفة قد أصبح أقل

عن وجود جيل الشبكات ينتقي التعليم في ظل تحد حقيقي؛ مما جعل هذا الأمر واحداً من المسلمات الأساسية المتغيرة للنظام المدرسي الجديد حتى لا تقع في عزلة. (Strong، 1998، p. 140)

- **المتغير التنموي:** إذا كانت التنمية ظاهرة عالمية تشارك فيها جميع الشعوب فإنها في ذات الوقت أصبحت تدرك أنها تعني الشعب في جملته، ولتغيير توجهاتها يتطلب الضرورة الاقتصادية وراء إحداث التنمية، وإعادة النظر في القيم، وإرساء قواعد المعلومات تدعمها موارد بشرية ومؤسسات كافية، ومدرسة المستقبل كمؤسسة تربوية سيكون لها الدور الكبير في الاستجابة لمتطلبات التنمية البشرية التي تتوفر لديها القدرات التكنولوجية والمهارية المحلية التي تحسب لمواصفات الإنتاج التنافسي مع الأسواق المحلية والعالمية، وهو ما يدعوها أن تتلاءم في مناهجها وتخصصاتها وقيادتها التربوية مع مرونة الطلب وحق التعليم الجيد، بالشكل الذي يرقى بها إلى المستويات العالمية في إعداد قيادتها في مجال الإدارة المدرسية وأنشطتها التربوية والتعليمية، وبرامجها، لذا فإن قيادة مدرسة المستقبل ينبغي أن تراعي الأمور التالية:

- التنمية الاعتبارية التي تشكل شبكة الاتصالات بأنواعها بديلاً عن التجمعات والاجتماعات، حيث حل العلم والتعلم محل رأس المال والعمالة وعناصر الإنتاج التقليدية، وحيث يلعب الذكاء الصناعي والحقيقة الاعتبارية والمحاكاة دوراً جديداً في رسم السياسات، وبيان أن التنمية الحقيقية هي تنمية قدرة المعرفة والابتكار والاكتشاف.

- التنمية الذاتية التي تؤكد على حقيقة أن المجتمع وهو يواجه مستقبلاً غير معلوم، عليه أن يتفاعل مع تحدياته برؤية نابعة من الذات والهوية.

- التنمية الروحية التي يقصد بها مجموعة الأبعاد الثقافية والمعنوية والأخلاقية التي تعتبر أن الفرد لا يستطيع أن يحقق ذاته إلا من خلال علاقاته وتفاعلاته في ضوء منها مع الجماعة. وحتى تحقق مدرسة المستقبل أهدافها من الضروري أن تتضمن نظاماً أخلاقياً تؤكد عليه، لتجمع بين روحية ومادية التنمية باعتبارها عملية متعددة الأبعاد، عملية يكون فيها الإنسان في وقت

تكلفة من انتقال البشر.

- تبويب حصة كبيرة من القاعدة المعرفية، وهو ما يؤدي إلى مخزون أكبر ومقدرة اتصالية، ويسر عملية نشأة اتجاهات معرفية جديدة.

وهذا يتطلب من قيادة مدرسة المستقبل أن تعقل من هذه التهيئة بتوضيح الأيديولوجيات التي تتجاذب الأفراد داخل المجتمع، أو بداخلها، وذلك بأن تشرح لهم الأسس التاريخية والثقافية والدينية لهذه الأيديولوجيات، كما يتطلب منها تعريف الأفراد بأهم القضايا الاجتماعية التي تحيط بهم، وذلك انطلاقاً من رسالتها في إعدادهم ليقوموا بأدوارهم الاجتماعية الحالية والمستقبلية بتعريفهم بأنهم أعضاء في المجتمع وأنه يجب على كل عضو أن يضطلع بمسئوليته تجاه الآخرين كل يوم، في نشاطه المهني والثقافي والتشاركي والاستهلاكي، وبتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم وبتنمية كفاءتهم الاجتماعية، والخروج عن دائرة التقاليد التي قد تعوق مشاركتهم، ويأتي هذا التحديث لمدرسة المستقبل في إطار مسؤوليتها التربوية بتحديثها، وإجراء تغيير إيجابي لتجديدها على ضوء التطور الاجتماعي والاقتصادي الذي يشهده المجتمع.

- **المتغير الاقتصادي:** منذ الربع الأخير من القرن العشرين بدأت مجموعة من المتغيرات الاقتصادية تحدث في العالم بدأت معالمها تتضح وتبلور تدريجياً في تحولين رئيسين:

- التحول السريع الذي حدث في الدول الصناعية، ومن اقتصاد يقوم ويرتكز على الزراعة والصناعة، إلى اقتصاد يعتمد على الخدمات والمعلومات، وتشهد الدول النامية التحول نفسه لكن بسرعة أقل.

- عولمة الاقتصاد حيث أخذ النشاط الاقتصادي يستقل عن الدولة القومية والاقتصاد الوطني، وارتبط هذا التحول ببروز مبادئ جديدة تقوم على خصخصة النشاط الاقتصادي، وبروز شركات العولمة أو ما تعرف باسم «الشركات الكوكبية» التي تدير عملياتها الاستثمارية كقوة مستقلة عن الدولة وظهور حرية التجارة الدولية والمتمثلة في أربعة مكونات: حرية انتقال رأس المال، وتبادل التجارة والسلع، وحرية انتقال الأفراد،

وحرية العمل.

وهذه التغيرات الاقتصادية وبعد انضمام المملكة العربية السعودية إلى منظمة التجارة العالمية أصبحت من أكثر التغيرات تأثيراً في تشكيل معالم مجتمع القرن الحادي والعشرين، وبالتالي من التأثير على ما ستكون عليه قيادة مدرسة المستقبل بالمملكة العربية السعودية. كما أن هناك اتجاهات متنامية في أوساط الشباب لإكمال دراساتهم والاتجاه نحو العمل في قطاع الخدمات، بعد أن حصلوا على تدريب قصير المدى، ومن ثم تم النظر إلى التعليم نظرة اقتصادية بحتة من حيث تكلفته وتحمل نفقاته، حيث شرعت كثير من الدول في تحميل الأفراد جزءاً من تكلفة التعليم، وبدأت تعتمد على القطاع الخاص في إقامة وإنشاء المؤسسات التعليمية.

كما أن هناك جانباً آخر لتأثير العولمة على المؤسسة المدرسية وهذا يتصل بالاتجاه نحو وضع نظام عالمي لتقويم المؤهلات، ووضع نظم لتحديد المستويات التعليمية تمكن من أن يتوافق النظام التعليمي من حيث مخرجاته مع مبدأ حرية العمل وانتقال الأفراد بين الدول، وأدت كذلك عولمة الاقتصاد والتحويل إلى ظهور بعض التوجهات لإدخال تغييرات في مناهج التعليم وإعداد القيادات التربوية، والتحويل وغيرها حتى تصبح مساندة للعولمة الاقتصادية .

- **المتغير السياسي:** كانت السياسة دائماً من أبرز اختصاصات الدولة القومية التي تحرص على عدم التفريط بما واحتكارها ضمن نطاقها الجغرافي والوطني الضيق. بيد أنه تزايد تأثير مؤسسات المجتمع المدني المحلية والعالمية في مجال وضع السياسات واتخاذ القرارات التعليمية، كما أصبح التعاون والتنسيق مع التكتلات الإقليمية التي تنتمي إليها الدول أمراً مهماً إن أرادت بعض الدول أن تحافظ على عناصر هويتها وتوجهاتها الحضارية الوطنية والقومية .

مما سبق يمكن القول بأن الثورات التي أثرت على تشكيل معالم القرن الحادي والعشرين في سياقاته الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتربوية والتعليمية ليست بالضرورة متضامنة ومتناسقة، وقد تم تناوُلها تمهيداً للكيفية التي يتم فيها إعداد القيادات

رؤية إستراتيجية لقيادة مدرسة المستقبل

وفق التخصص الدقيق له، ولتحقيق ذلك لا بد من إعادة النظر إلى آلية إختبار القيادات المدرسية وتدريبها، والشروط اللازمة لتعيين القيادات المدرسية، كما أكدت الدراسات الميدانية في مجال القيادة المدرسية على سن القوانين واللوائح والأنظمة والآليات التي تهيئ للقائد التربوي قيادة المدرسة في الحاضر والمستقبل بكفاءة وفعالية.

وفي ضوء ما سبق فإن قيادة مدرسة المستقبل لها أهمية كبيرة في ربط وحداتها فيما بينها، وتوضح الحاجة للقائد التربوي الفاعل للتغيير في مدرسة المستقبل، والمشرف المقيم على جميع جوانبها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية، والمؤثر والقادرة الحسنة لزملائه أداءً وسلوكاً. ومن أدوار القائد التربوي الفاعل ما يلي:

- كمخطط للعمل التعليمي: يبدأ دوره التخطيطي بدراسة الأهداف العامة للتعليم وأهداف المرحلة التعليمية التي تنطوي تحتها مدرسته.

- كمنظم: يقوم بعملية التنظيم لتنفيذ واجب أو تحقيق أهداف.

- تهيئة بيئة العمل، لتحقيق الثبات والاستقرار في العمل.

- كمشرف تربوي: يساعد المعلمين على فهم أهداف المرحلة التي يعملون بها، ودراسة المناهج الدراسية، وطرق التدريس وغيرها، على تنفيذها، وتطوير المستوى المهني للمعلمين.

- كمقوم للعمل المدرسي للوقوف على حسن سير العملية التعليمية والتربوية ومدى تحقيقها لأهدافها، ومدى نجاح جهود تحسينها وتطويرها.

والممتنع لحركة العملية التعليمية بالمملكة العربية السعودية، يمكنه أن يدرك أن القيادة المدرسية لمدرسة المستقبل تواجه العديد من التحديات التي تحد من القيام بالأعمال والمسئوليات الملقاه على عاتقها، كما أنه من الميسور ملاحظة المآخذ العديدة عليه فيما يتعلق بممارسته لدوره القيادي والإنتاجية المرادة (السلوم، ١٩٩٦، ص ٤٥٧).

واستجابة لتوجيهات المسؤولين في وزارة التربية والتعليم، عقدت الندوات، واللقاءات التربوية،

التربوية لمدرسة المستقبل، ومدى تأثيراتها في تشكيلها لعالم القرن الحادي والعشرين ومنظوماته وبخاصة المنظمة المدرسية، حيث يعتمد إلى حد كبير على دور وقوة الإرادة والاختيار للأفراد والدول والمجتمعات وإعطاء مساحة كبيرة لإرادة وتخطيط الأفراد والدول في التأثير على مسار وقوة هذه التحولات.

تاسعاً: واقع القيادة المدرسية بالمملكة العربية السعودية (دراسة تحليلية):

يتناول البحث الحالي واقع القيادة المدرسية وتشخيصها للوصول إلى تحديد جوانب القوة والضعف للقيادة المدرسية، قياساً للإطار النظري للبحث والعمل على التوصل إلى إستراتيجية جديدة لقيادة مدرسة المستقبل. ونظراً لتطور المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية وتعدد مراحلها وتضاعف مسؤولياتها، تولدت الحاجة إلى إيجاد تنظيم يوضع الإطار العام لعمل هذه المؤسسات التعليمية (المدارس)، وإعداد قيادة تربوية تواكب التقدم التقني والمعرفي، تكون قادرة على القيام بدور إيجابي في الخطط التنموية التربوية.

وصدرت وثيقة رسمية عام ١٩٧٠م تضم (٢٣٦ مادة) وتشمل الأسس العامة التي يقوم عليها التعليم في المملكة، واعتمادها على عدة مصادر منها التنمية الدائمة ومطالبها، وخصائص العصر واتجاهاته الحاضرة والمستقبلية، وربطها بحاجة الموظف السعودي ومطالب نموه، وأكدت هذه الوثيقة - وهي أعلى سلطة تشريعية - على أهمية التفاعل الواعي مع التطورات الحضارية العالمية في شتى الميادين العلمية، بما يتناسب مع احتياجات المجتمع السعودي، وظهر ذلك جلياً في الأسس العامة التي يقوم عليها التعليم والأهداف العامة للتعليم، كما ركزت على تدريب القوى البشرية بهدف رفع كفاءة أداؤها في الباب السادس من الوثيقة. (وزارة المعارف ١٣٩٦، ص ٥).

ومدرسة المستقبل تمتد قوتها من تلك الضوابط والأنظمة التي تثبت وجودها، فهي بحاجة إلى تطويع التقدم التكنولوجي بما يفيد الواقع التربوي، وذلك يتطلب منها تدريب القوى البشرية التربوية على كيفية الاستفادة من هذا التقدم في مجال عملها التربوي، وكل

- أن تسعى لتطوير الشراكة المجتمعية التي توفر المعلومات والخدمات التعليمية والتربوية.

- أن تسعى لرفع كفاءة تعليم المنهج وتحقيق أهدافه من خلال فاعلية المدرسة تجاهها.

- أن تسعى لرعاية منظومة القيم المدرسية وتهيئة ظروف ملائمة لنمو المهارات.

- أن تسعى للمشاركة في تقويم العمليات والمخرجات واتخاذ القرارات العلاجية المبنية على نتائجها.

ومما سبق يمكن القول بأن الواقع أظهر أن الأهداف المعلنة لتطوير التعليم بالمملكة العربية السعودية لم تترجم كلها على أرض الواقع في مدارس التعليم العام (حكومي وأهلي) لأسباب من أهمها القيادة المدرسية التي تحتاج إلى التأهيل والتدريب (المبعوث، ٢٠٠٤، ص ٢٣٦).

تحاول الرؤى التربوية المعاصرة توفير القيادة المدرسية الفاعلة والتي بدورها تستطيع أن تحقق جودة المدرسة، ومن ثم كفاءتها وفعاليتها وترجم هذه الرؤية في:

- التأكيد على أن يكون القائد التربوي للمدرسة صاحب رؤية، يستطيع أن يصنع وقائع تربوية جديدة تطلق قوى الإبداع بين المجتمع المدرسي.

- التأكيد على سير استقلالية القائد التربوي، بحيث يستطيع أن يقوم العمل في كافة مستويات النظام التعليمي المبني على مبادئ تفويض السلطة، المشاركة المجتمعية، وتوزيع المهام والمسئوليات، والمساءلة وغيرها من الاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية.

- السعي نحو الريادة والتميز لجميع أعضاء المجتمع المدرسي، وذلك من خلال قيادة مدرسة فعالة تقود التطوير التربوي، وتركز على مبدأ الشورى، وتؤكد على معلم قائد تربوي متمكن متعدد الأدوار، ومناهج عصرية تعتمد على التكنولوجيا.

- التأكيد على أن تصبح القيادة التربوية المدرسية قيادة قادرة ومؤثرة على التعامل مع متغيرات المستقبل.

- **الإيجابيات والسلبيات:**

وفي ضوء تقويم الواقع الحالي للتنمية المهنية للقيادات التربوية المدرسية بالمملكة العربية السعودية من خلال الدراسة النظرية والاستطلاعية والمقابلات الشخصية. يمكن استخلاص مجموعة من الإيجابيات والسلبيات

والتوصيات من الباحثين إلى إصلاح ذلك الأمر واتخذت خطوات تنظيمية جديدة من أجل تطوير القيادة المدرسية سواء من حيث اختبارهم أو إعدادهم أو تدريبهم أثناء الخدمة، بهدف تمكين القيادات المدرسية من القيام بمهامها بكفاءة ونجاح ومن هذه الخطوات للتحسين: (وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٥).

- إنشاء قسم للإدارة المدرسية في كل منطقة ومحافظة تعليمية لتابعة أعمال القيادات المدرسية، وتوجيههم وتقويمهم يكون مرتبطاً بالإشراف التربوي، بهدف رعاية وتنمية مهارة القيادة التربوية ليصبح الرجل التربوي الأول في مدرسته.

- تشكيل لجنة للإدارة المدرسية في كل منطقة ومحافظة تعليمية لمقابلة واختيار مديري المدارس الجدد، وتقويم من هم على رأس العمل..

ويبدو أن عدم الرضاء عن واقع التعليم في المملكة العربية السعودية بصفة عامة، والقيادة التربوية بصفة خاصة لمسايرة المتغيرات والمستجدات الحديثة يقف وراء طرح مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام «تطوير» برامجه الأربعة (تطوير المناهج، تأهيل المعلمين والمعلمات، تحسين البيئة التعليمية، دعم النشاط غير الصفي) وبأهدافه قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى؛ استجابة لضرورة لهذه التحولات الجوهرية المتسارعة.

وهدف هذا المشروع في خطته قصيرة المدى إيجاد نموذج تعليمي سعودي مدرسة المستقبل يضيء النماذج العالمية، لذلك تم اختيار خمسين مدرسة (للبنين والبنات) وفق ضوابط ومعايير مدروسة في مختلف مناطق المملكة، وأعيد تأهيل كافة مكوناتها من ضمنها القيادة المدرسية، وذلك للبدء في أولى خطوات تنفيذ التطوير التعليمي الإجرائي، والمتوقع من القيادة المدرسية في ضوء هذا المشروع:

- قيادة تعمل باحتراف وفق خطة إستراتيجية.

- تطبيق جودة الأداء الإداري والتعليمي في المدرسة.

- أن تسعى نحو تحقيق رؤية طموحة للمدرسة.

رؤية إستراتيجية لقيادة مدرسة المستقبل

على النحو التالي:

١- الإيجابيات:

- اهتمام الإدارة العليا بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية بمستوى القيادات التربوية.
- تزويد القيادات المدرسية بمعارف ومهارات جديدة عن طريق مراكز التدريب التابعة لوزارة التربية والتعليم وإدارة التربية والتعليم.
- تشجيع القيادات التربوية المدرسية لحضور الدورات والندوات واللقاءات التي تعقد داخل دول مناطق ومحافظات المملكة العربية السعودية.
- زيادة الوعي لدى بعض القيادات المدرسية بأهمية البرامج التدريبية في تحسين مستوى الأداء في معظم دول الأعضاء.
- اهتمام وزارة التربية والتعليم بالتنسيق مع الجامعات وكليات التربية وكليات المعلمين ببرامج التدريب للقيادات التربوية المدرسية أثناء الخدمة؛ لرفع كفاءتهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم القيادية.
- وجود قسم يشرف على تنظيم وتنفيذ البرامج التدريبية للقيادات المدرسية بوزارة التربية والتعليم.

٢- السلبيات:

- القصور في توفير خطة واضحة ومحددة لدى وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية فيما يختص ببرامج التنمية المهنية، والتدريب وعلاقتها بتطوير القيادات المدرسية لإدارة مدرسة المستقبل لفصل دراسي واحد فقط.
- غياب التحديد الفعلي للاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية المدرسية قبل تصميم البرامج التدريبية لدى دول الأعضاء.
- ندرة المدربين المتخصصين في تدريب القيادات التربوية المدرسية بدول الأعضاء.
- القصور في الالتزام من قبل القيادات التربوية المدرسية في الحضور بالوقت المحدد لبدء البرنامج التدريبي.
- غياب التقويم للبرامج المنفذة للقيادة التربوية المدرسية لمعرفة مدى الفائدة منها، وأثر التدريب على الميدان التربوي.

- التركيز على الأسلوب التقليدي (المحاضرة) في تنفيذ معظم البرامج التدريبية للقيادات التربوية المدرسية وغياب الأساليب التدريبية الحديثة الأخرى.
- ضعف الترابط بين موضوعات البرامج التدريبية المنفذة، والواقع العملي للقيادات المدرسية.
- قلة الكوادر البشرية العاملة والمشرفة على التدريب، وافتقار بعضها للمؤهلات العلمية المرتبطة بعملية التدريب.
- القصور في القواعد التنظيمية المحددة لمهام ومسؤوليات القيادة المدرسية، في مدارس التعليم العام، حيث إنها متداخلة مع مهام المراحل الأخرى (ابتدائي، متوسط، ثانوي). من التعليم العام، وتنص على العموم لجميع المراحل.
- تعيين بعض المعلمين غير المؤهلين تربوياً ونفسياً للتدريس بمدارس التعليم العام.
- ضعف مصداقية الاختيار للقيادات المدرسية، وتطبيق الشروط الآلية للاختيار، وإدخال عامل المحسوبية في الاختيار، إضافة إلى القصور في تفرغ المعلمين المتميزين الذين يرغبون في العمل القيادي بمدارس التعليم العام في التخصصات العلمية، بحجة الحاجة لخدماتهم كمعلمين.
- عزوف أغلبية القيادات المدرسية المتميزة - ممن تنطبق عليهم شروط الترشيح - عن العمل القيادي بمدارس التعليم العام وذلك لعدة أسباب منها: قلة الحوافز المادية والمعنوية، أو لصعوبة المرحلة، والأنظمة والقوانين الصادرة من وزارة التربية والتعليم.
- ليس هناك برامج إعدادية تلتحق بها القيادات المدرسية التربوية، التي لديها رغبة في ممارسة العمل القيادي مستقبلاً للمدارس.
- عناصر القوة وعناصر الضعف للقيادة المدرسية:
- في ضوء عرض وتحليل الإطار العام للبحث، والإطار النظري، وتقويم الواقع الحالي للقيادة المدرسية لمدارس التعليم العام، يمكن تحديد عناصر القوة والضعف للقيادة المدرسية فيما يلي:

١- عناصر القوة:

على قدرة قيادة المدرسة على إحداث التغيير مساندة المتغيرات والتحويلات الجديدة في العالم. مما سبق يمكن القول بأن عناصر الضعف أكثر من عناصر القوة مما يوضح الحاجة إلى إعادة النظر بشأنها في عملية التطوير، وبما يمكنها من تحقيق أهداف مدرسة المستقبل.

- معايير الحكم على أداء القيادات التربوية لقيادة مدرسة المستقبل المقترحة في المملكة العربية السعودية:

تأسيساً على مراجعة أدبيات الإدارة التربوية والقيادة المدرسية يمكن تقديم بعض المعايير النظرية للحكم على أداء القيادات التربوية في قيادة مدرسة المستقبل المنشودة في المملكة العربية السعودية في حال تطبيقها الفعلي، ومن أهم تلك المعايير القدرة على مايلي:

- تيسير عملية التحسين والتطوير لكل المشاركين في وضع مثل هذه الرؤية عن طريق استخدام التكنولوجيا وتوصيل مثل هذه الرؤية للآخرين.
- وجود عملية خاصة بتحسين وتطبيق وتقييم الخطة الخاصة بالتكنولوجيا على نطاق واسع.
- مدى القدرة على دعم الثقافة الداعمة للسياسات التي تتعلق بالتجديد المستمر للتكنولوجيا داخل المدرسة.
- استخدام البيانات في صنع القرارات داخل المدرسة.
- التأكيد على التأييد الكامل للسياسات والبرامج المدرسية على المستوى المحلي بهدف دعم خطة محددة باستخدام التكنولوجيا.
- توظيف وسائل التقنية وتقييمها لتحصيل التدريس والمناهج المتمركزة حول المعايير بما يؤدي إلى تحسين التحصيل الدراسي للطلاب.
- تفسير بقية وسائل التعلم التي تساعد في تحسين أداء الطلاب ودعمها.
- توفير بيئة مدرسية متمركزة حول المتعلم حيث تساعد على استخدام التكنولوجيا التي تشبع الحاجات المختلفة للطلاب.
- التأثير في تيسير استخدام أساليب التقنية في

- تدريب القيادات المدرسية لإكساب المعارف والمهارات الجديدة في مجال القيادة التربوية.
- تشجيع القيادة المدرسية لحضور الدورات والندوات واللقاءات التي تعقد داخل المملكة وخارجها.
- اهتمام وزارة التربية ممثلة في إدارة التدريب التربوي بالتنسيق مع الجامعات السعودية لعقد دورات تدريبية عالية الجودة أثناء الخدمة.

- إنشاء قسم للإدارة التربوية يهدف إلى التخطيط الإستراتيجي لتطوير القيادات المدرسية.
- إنشاء مراكز للتدريب في كل إدارة تعليمية بمناطق المملكة ومحافظتها لتحسين مستوى الأداء للقيادات المدرسية في جميع مدارس التعليم العام..

٢- عناصر الضعف:

- غياب الفهم الواضح لمفاهيم التغيير التربوي لدى معظم القيادات بمدارس التعليم العام.
- غياب الرؤية الواضحة لدى وزارة التربية والتعليم فيما يختص باختيار وإعداد القيادات المدرسية لقيادة مدرسة المستقبل.
- غياب التحديد الفعلي للاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية المدرسية قبل تصميم البرامج التدريبية للقيادات المدرسية.
- القصور في القواعد التنظيمية المحددة لمهام ومسؤوليات القيادة في مدارس التعليم العام.
- ضعف مصداقية الاختيار للقيادات المدرسية وتطبيق الشروط الآلية للاختيار.
- عزوف أغلبية القيادات المدرسية المتميزة - ممن تنطبق عليهم شروط الترشيح - عن العمل القيادي بمدارس التعليم العام وذلك لعدة أسباب منها:
- قلة الحوافز المادية والمعنوية.
- غياب الرؤية الإستراتيجية في معالجة معوقات الأداء للقيادات المدرسية بمدارس التعليم العام، وتظهر نتائج الدراسات والبحوث انخفاض كفاءة القيادات المدرسية من حيث الأداء والخبرة والتدريب والإبداع وقيادة التطوير بالمدرسة.
- المركزية المفرطة لمعظم القيادات التربوية العليا في النظام التعليمي بالمملكة العربية السعودية، مما انعكس

رؤية إستراتيجية لقيادة مدرسة المستقبل

- تطبيق الإجراءات اللازمة لتحقيق التحسينات المستمرة في النظام التكنولوجي وتشجيع التغييرات الإدارية، مقارنة بالتغيير داخل المدرسة.
- استخدام وسائل متعددة لتقييم وتقويم الاستخدام الملائم لموارد تكنولوجيا التعلم والاتصال والمعلومات في عمليتي التعليم والتعلم.
- إدارة الجماعات، وتشغيل فريق العمل، وتفعيل عملية الشراكة الجماعية في اتخاذ القرار داخل المدرسة.
- استخدام التكنولوجيا في جمع البيانات وتحليلها وتفسير النتائج واستخدامها في تحسين الممارسات التربوية وعملية التعلم.
- تقييم مهارات الأفراد والعاملين وأدائهم في استخدام التكنولوجيا، وتسهيل التنمية المهنية الجيدة وإبلاغهم بالقرارات الجيدة في المدرسة.
- استخدام أساليب التكنولوجيا التي تساعد كلا من المعلمين والمعلمين.
- القدرة على تحديد الممارسات الاجتماعية التي تساعد في استخدام أساليب التقنية، ونجاح العملية التربوية والتعليمية.
- ضمان أمان وسهولة استخدام إستراتيجيات وطرق تدريبية تعمل على الارتقاء بأداء الطلاب ذوي الأداء التعليمي المنخفض ورعاية الموهوبين.
- المشاركة في تطوير السياسات التي تشجع على ضرورة استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة داخل المدرسة.

العاشر: تطوير قيادة مدرسة المستقبل بالمملكة العربية السعودية: (دراسة تطبيقية تنبؤية)

في ضوء نتائج الدراسات السابقة، والأدبيات التي تم عرضها في الإطار النظري، وما توصلت إليه الدراسة النظرية، والدراسة الاستطلاعية والمقابلات الشخصية لواقع التنمية المهنية للقيادات التربوية المدرسية، وبما يتفق مع طبيعة المجتمع السعودي، يمكن التوصل إلى رؤية إستراتيجية مقترحة لتطوير التنمية المهنية للقيادات التربوية المدرسية لإدارة مدرسة المستقبل في ضوء أدوارهم المستقبلية، وذلك من خلال تصميم استبيان يتضمن

- تحسين طرق التدريس التي تهدف إلى تطوير مهارات حل المشكلات وصنع القرارات.
- ضمان التزام الأفراد العاملين بما تتيحه المدرسة من تنمية مهنية لهم، استناداً على مبادئ الجودة والتحسين المستمر لعملية التعليم والتعلم.
- الاحساس بالآخرين، وأن البشر أهم الموارد الفردية؛ يحسن التعامل معهم ويحس بمشاعرهم ويصل للتأثير على سلوكهم.
- القدرة على مواجهة متطلبات القيادة الحديثة، وتحقيق الفاعلية باستخدام أدوات التقنية في بحوث العمليات وعلم القرار، والتفويض وإدارة الوقت، واستخدام الإدارة بالأهداف، واستغلال الطاقات الكامنة لدى أعضاء المجتمع المدرسي.
- استخدام التكنولوجيا لدعم عملية الاتصال والتعاون بين العاملين والآباء والطلاب ومجتمع المدرسة.
- عمل نماذج للأعمال الروتينية والاستخدام الأمثل للتكنولوجيا.
- المشاركة في إيجاد مجتمع مدرسي يشجع الأفراد العاملين والطلاب على استخدام التكنولوجيا لتحسين إنتاجيتهم.
- الانخراط في التعلم المهني من خلال استخدام مصادر التكنولوجيا.
- الالتزام بالاستخدام الواعي لأساليب التقنية في التعلم.
- استخدام التكنولوجيا للتطوير التنظيمي الإداري والتربوي داخل المدرسة (المدرسة الالكترونية)
- تطوير السياسات وتطبيقها لتضمن إمكانية تطبيق هذه التكنولوجيا.
- تطبيق نظم الإدارة المتمركزة حول التكنولوجيا المتكاملة ونظم المعلومات واستخدامها
- توزيع الموارد البشرية والمالية للتأكد من المساندة الكاملة في تحقيق الخطة الإستراتيجية.
- التأكيد على تكامل الخطط الاستراتيجية وخطط التكنولوجيا وخطط التطوير وخطط عملية التطوير التي تساعد على الاستخدام الأمثل لهذه الموارد.

١- أن القضايا والمشكلات الاجتماعية تتميز بكثرة العوامل أو المتغيرات التي تؤثر فيها، ومن ثم فإن محاولة فهمها أو إيجاد حلول من منظور فردي قد يؤدي إلى خلل في التشخيص أو العلاج.

٢- أن مجموعة الخبراء الذين يؤخذ رأيهم في قضية ما وفق أسلوب دلفي تزيد من احتمالات الرؤية الشاملة لأبعاد القضية، وكشف الجوانب المختلفة لمضامينها، كما يزيد من احتمالات شمولية الحلول.

٣- أن المجموعة أكثر قدرة على مواجهة المخاطر والتحديات، وأن الحلول التي تتخذها المجموعة تكون عادة أكثر جرأة من الحلول التي يتخذها الأفراد، من منطلق الدعم والمؤازرة التي يقدمها الخبراء. (فهيم، ١٩٨٧، ص ٢٠٩)

٤- الاعتماد على مجموعة من الخبراء المختصين في مجال الموضوع المطروح للدراسة، وعدم الاعتماد على رأي خبير واحد، انطلاقاً من مسلمة وهي أن رأي الاثنین أفضل من الرأي الفردي، وإتاحة الفرصة لجمع المعلومات من عدة شخصيات يشهد لها بالكفاءة في مجال البحث للحصول على معلومات موضوعية ثابتة.

٥- عدم معرفة الخبراء المشاركين في التنبؤ لبعضهم، مما يمكنهم من إبداء آرائهم بحرية وموضوعية دون التعرض لتأثير الآخرين.

٦- إجراء التنبؤ لعدة مرات تتراوح بين ثلاث إلى خمس مرات من خلال سلسلة استبيانات يتم طرحها على الخبراء، حيث يتم بعد كل جولة إعادة صياغة الاستبيانات في ضوء نتائج الجولة وطرحها على مجموعة الخبراء، وتستمر هذه العملية حتى الوصول إلى إجماع أو شبه إجماع حول موضوع قيد البحث. (عبد الحفي، ١٩٩٦، ص ٤٠)

ويتبع أسلوب دلفاي الخطوات المنهجية التالية:

- تحديد أبعاد الموضوع، ووضع الأسئلة على شكل استمارة أو استبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة.
- يطلب من كل خبير أو مختص - كل على حده - الإجابة عن الأسئلة، وإضافة المعلومات التي يرى أنها ذات صلة وثيقة بموضوع الدراسة.

مرتكزات أساسية لإحداث التطوير المنشود، وعرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال البحث. للوقوف على مدى صلاحيتها، وإمكانية تطبيقها باستخدام أسلوب دلفاي من خلال القيام بثلاث جولات ميدانية، وفيما يلي تعريف بأسلوب دلفي، وإجراءات تطبيقية:

- تصور بعض خبراء التربية للرؤية الإستراتيجية للقائد التربوي لمدرسة المستقبل بالمملكة:

في ضوء ما عرض له الإطار النظري من أدبيات التحولات العالمية وانعكاساتها على القيادة التربوية المدرسية، والاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية ومتطلباتها لمدرسة المستقبل القيادي لقائد مدرسة المستقبل، وما أشارت إليه الدراسة النظرية للواقع في ضوء التشريعات والأنظمة والدراسات الميدانية عن المملكة العربية السعودية، بدا واضحاً أن هناك مجموعة من جوانب القوة، وجوانب الضعف التي تتسم بها (القيادة المدرسية). وهو الأمر الذي يتطلب معه صياغة مجموعة من الإجراءات لعلاج جوانب القصور وجوانب القوة وذلك من خلال إجراءات الدراسة التنبؤية للقيادة المدرسية لمدرسة المستقبل بالمملكة العربية السعودية.

أولاً: إجراءات الدراسة التنبؤية:

أ. أهداف الدراسة التنبؤية: تهدف الدراسة التنبؤية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد أهم جوانب القوة ونواحي الضعف في القيادة المدرسية بمدارس التعليم العام بالمملكة.
- تحديد الفرص والمخاطر المتواجدة في المدرس بالمملكة.
- تحديد إمكانية إيجاد رؤية إستراتيجية للقيادة المدرسية لمدرسة المستقبل بالمملكة، بما يحقق أهداف تطوير المملكة للتعليم، ومسايرة المتغيرات والمستجدات العالمية.

ب. الأسلوب المستقبلي للتنبؤ: يعد أسلوب «دلفي» طريقة للتنبؤ بالمستقبل، ويقوم على فكرة أن نتائج تفكير الجماعة أفضل كثيراً من نتائج تفكير أي فرد فيها، ويمتاز هذا الأسلوب ببعض المميزات من أهمها:

رؤية إستراتيجية لقيادة مدرسة المستقبل

ثانياً: تطبيق جولات دلفي ونتائجها:

تم اختيار مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال الدراسة لاستطلاع آرائهم حول الرؤية الإستراتيجية للقيادة المدرسية لمدرسة المستقبل بالمملكة العربية السعودية وقد تم التركيز على الخبراء في مجال القيادة التربوية في كليات التربية بالجامعات السعودية والقيادات في وزارة التربية والتعليم.

الجولة الأولى: بدأ تطبيق الجولة الأولى ابتداءً من ١٢/٥/١٤٢٩هـ واستمرت حتى ١٥/٦/١٤٣٠هـ، وقد تم توزيع استبيان الجولة الأولى على عينة مكونة من (٢٥) خبيراً، ووصل للباحث منها (٢١) استبانة، ولعل ذلك يرجع لانشغال بعض الخبراء فلم يتمكنوا من الإجابة عنه، وتمثلت أسئلة الاستبانة المفتوحة في الجولة الأولى في الأسئلة التالية:

المحور الأول: ما رؤيتك للتنظيم الإداري لمدرسة المستقبل بالمملكة العربية السعودية؟

المحور الثاني: ما الممارسات القيادية للقائد التربوي بمدرسة المستقبل؟

المحور الثالث: ما مقترحاتك التنمية المهنية للقيادات

التربوية لمدرسة المستقبل بالمملكة العربية السعودية؟
وتم رصد وتحليل نتائج الجولة الأولى لأسلوب دلفي للوقوف على آراء واتجاهات الخبراء، فيما يتعلق بالصورة المستقبلية للقيادة المدرسية لمدرسة المستقبل بالمملكة في ضوء أدوارهم المستقبلية.

الجولة الثانية: بعد تحليل إجابات الجولة الأولى وتصنيفها، (الأسئلة المفتوحة) تم تصميم استبانة الجولة الثانية بناءً على توجيهات الخبراء، وما أسفرت عنه نتائج الجولة الأولى، ومضافاً إليها آراء أخرى لكل محور من محاور الاستبانة، وقد تم استفتاء الخبراء مرة أخرى حول ما طرحوه في الجولة الأولى من آراء حول الصورة المستقبلية للدور القيادي لمدرسة المستقبل بهدف الوصول إلى اتفاق عام، وحتى تتاح لهم الفرصة للاطلاع على جميع الآراء التي اقترحت بخصوص التنظيم الإداري، والممارسات القيادية والتنمية المهنية للقيادات التربوية، وقد تم استبدال صيغة بعض الأسئلة المفتوحة في الجولة الثانية بأسئلة مغلقة بهدف الاستفادة الكاملة من نتائج

- بعد كل جولة يتم تحليل النتائج في ضوء إجابات الخبراء وملاحظاتهم، ويعاد صياغة الاستبانات، وتطرح عليهم مرة أخرى.

- تكرر هذه العملية لعدة مرات تتراوح بين ثلاث إلى خمس جولات حسب أهمية موضوع الدراسة واستقرار النتائج.

وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسات السابقة والدراسة النظرية وواقع القيادة المدرسية في ضوء الأنظمة والتشريعات والدراسات واللقاءات التربوية، تم وضع الصورة المبدئية لاستبيان دلفي، وتنقسم إلى نوعين: مفتوح، وأخر مغلق وفقاً لما تحويه الاستبانة من أسئلة في داخلة وعليه نوضح ذلك في فيما يلي:

- تم تقسيم الاستبيان طبقاً للتنظيم الإداري لمدرسة المستقبل بدول الأعضاء، وصياغة مجموعة من الممارسات القيادية التي يمكن من خلالها التوصل لرؤية إستراتيجية للمملكة للقيادة المدرسية لمدرسة المستقبل مثل المشاركة في صنع القرار، تفويض السلطة والاتصال، وتقويم الأداء، والتنمية المهنية للقيادات التربوية المدرسية بمدرسة المستقبل.

- طلب من المحكمين تحديد درجة ارتباط التنظيم الإداري لمدرسة المستقبل، ودرجة ارتباط كل ممارسة من الممارسات، سواء كانت كبيرة، أم متوسطة، أم منخفضة.

وبعد إجراء وتنفيذ توجيهات هيئة التحكيم، تم الوصول إلى الصورة النهائية لاستبانة دلفي والتي تعد الصورة التي قدمت في الجولة الأولى من جولات دلفي، وتم تحديد المطلوب من مجموعة الخبراء في تحديد درجة الأهمية لكل عبارة، والتي تتراوح ما بين (كبيرة- متوسطة- منخفضة).

وقد اعتمدت المعالجة الإحصائية لبيانات الجولات (دلفي) الثلاث على حساب التكرار والنسب المئوية لكل عبارة في كل جولة، وتم حساب التكرار والنسب المئوية لاستجابات الخبراء عن محاور الاستبيان. وقد تم تحليل البيانات في ضوء النسب التالية:

(٩٠٪ فأكثر إجماع)، (٨٠٪ تركز عال)، (٧٥٪ تركز متوسط)، (٧٠٪ تركز منخفض).

قاسم بن عائل الحربي

الجملة الأولى وتعميقها، ومنها المحور الثالث المقترح من الخبراء وهو التنمية المهنية للقيادات التربوية، وقد بدأ تطبيق الجملة الثانية في الفترة الزمنية من ٦/١٥ - ١٤٣٠/١٢/١٥ على الخبراء أنفسهم. هذا وقد اتفقت معظم آراء الخبراء في الجملة الثانية على بعض الملاحظات منها: إعادة صياغة بعض

العبارات المرتبطة بالتنظيم الإداري لمدرسة المستقبل و بالممارسات القيادية، والتنمية المهنية للقيادات المدرسية، كذلك إضافة بعض العبارات تحت ممارسات القائد التربوي لقيادة مدرسة المستقبل في ضوء أدوارهم المستقبلية، كذلك إعادة ترتيب بعض العبارات في بعض محاور الاستبانة وفق المحاور التالية:

المحور الأول: التنظيم الإداري لمدرسة المستقبل بالمملكة العربية السعودية:

م	المقترحات	درجة الأهمية					
		كبيرة		متوسطة		منخفضة	
		ك	%	ك	%	ك	%
١	إعداد وتأهيل كوادر وطنية تنولى المشاركة في تدريب القيادات التربوية بكافة مستويات التعليم العام.	١٣	٨١,٢٥	٢	١٢,٥	١	٦,٢٥
٢	وضع خطة إستراتيجية شاملة لتنمية المهنية للقيادات التربوية بكافة مستوياتها العام .	١١	٦٨,٧٥	٣	١٨,٧٥	٢	١٢,٥
٣	توفير مناخ مدرسي مفتوح يسمح بالابتكار العلمي في طرح الرؤى المستقبلية لمدارس التعليم العام.	١٢	٦٨,٧٥	٣	١٨,٧٥	٨	١٢,٥
٤	وضع وصف وظيفي محدد للمهام والمسئوليات للقيادة التربوية بكافة مستوياتها بالتعليم العام.	١٣	٨١,٢٥	٢	١٢,٥	١	٦,٢٥
٥	وضع معايير موضوعية لاختيار القيادات التربوية بكافة مستوياتها بالتعليم العام(كالخبرة،والقدرة على القيادة)	١٢	٧٥,٠	٤	٢٥,٠	-	-
٦	وضع معايير موضوعية لترقية القيادات التربوية بكافة مستوياتها بالتعليم العام(كالمؤهل العلمي،تقارير الأداء وغيرها).	١٤	٨٧,٥	٢	١٢,٥	-	-
٧	إنشاء إدارة متخصصة للتنمية المهنية متكاملة مزودة بأحدث التجهيزات والتقنيات.	١٣	٨١,٢٥	١	٦,٢٥	٢	١٢,٥
٨	إصدار تشريعات موحدة في دول الأعضاء لتنظيم عملية القادة التربويين بكافة مستوياتها في التعليم العام.	١١	٦٨,٧٥	٣	١٨,٧٥	٢	١٢,٥
٩	منح القيادات التربوية بكافة مستوياتها في التعليم العام المزيد من الصلاحيات اللازمة لتيسير الأعمال الموكلة لهم	١٤	٨٧,٥	٢	١٢,٥	-	-
١٠	ضرورة إشراك القيادات التربوية بكافة مستوياتها في التعليم العام في اتخاذ القرارات التربوية بالتعليم.	١٣	٨,٢٥	٢	١٢,٥	١	٦,٢٥
١١	مشاركة القيادات التربوية بكافة مستوياتها في حل المشكلات التربوية بالتعليم العام	١٣	٨١,٢٥	٣	١٨,٧٥	-	-
١٢	استخدام الإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم العام بدول الأعضاء	١٤	٨٧,٥	٢	١٢,٥	-	-
١٣	المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات المستقبلية	١٤	٨٧,٥	٢	١٢,٥	-	-
١٤	إيجاد قنوات اتصال فعالة مفتوحة تحقق الانسيابية والسرعة في تدفق المعلومات بين كافة العاملين في القطاع التربوي العام	١٣	٨١,٢٥	٢	١٢,٥	١	٦,٢٥
١٥	اعتماد مبدأ اللحافز (الإيجابية السلبية) لمكافأة المميزين ومحاسبة المقصرين والمهملين بالتعليم العام	١٢	٦٨,٧٥	٣	١٨,٧٥	٢	١٢,٥
١٦	إحداث تغيير إيجابي في الثقافة التنظيمية للتعليم لتنمية ثقافة الجودة الشاملة لكافة العاملين بالتعليم العام.	١٣	٨١,٢٥	٢	١٢,٥	١	٦,٢٥
١٧	التقليل من المركزية في وزارة التربية التعليم للتخفيف من الإجراءات الروتينية بما يساعد على إنجاز الأعمال بأسرع وقت وجهد ممكن.	١٢	٨١,٣٥	٣	١٨,٧٥	-	-
١٨	ضرورة اكتساب القيادات التربوية بكافة مستوياتها في مهارات تفويض السلطة ليتمكنوا من إنجاز أعمالهم بكفاءة عالية.	١٣	٨١,٢٥	٣	١٨,٧٥	-	-
١٩	العمل على إيجاد طرق وأساليب معاصرة لتقوم الأعمال الإدارية والتربوية بالتعليم العام	١٤	٨٧,٥	٢	١٢,٥	-	-
٢٠	تفعيل دور الرقابة الإدارية على التعليم العام (الداخلية والخارجية والذاتية)لضمان مخرجات فعالة من النظام التربوي في دول الأعضاء.	١٣	٨١,٢٥	٢	١٢,٥	-	٦,٢٥
٢١	ضرورة التنسيق بين أجهزة التعليم العام المختلفة ومؤسسات التعليم العالي بدول الأعضاء.	١٣	٨١,٢٥	٢	١٢,٥	١	٦,٢٥
٢٢	الاهتمام بدراسة وتقوم مخرجات النظام التعليمي بدول الأعضاء (على المستوى التعليم العام- والتعليم العالي).	١٣	٨١,٢٥	٢	١٢,٥	١	٦,٢٥
٢٣	ضرورة ربط التخطيط التربوي بالتخطيط الاقتصادي وخاصة مجال التدريب.	١٢	٨١,٣٥	٣	١٨,٧٥	-	-

رؤية إستراتيجية لقيادة مدرسة المستقبل

المحور الثاني: الممارسات القيادية للقائد التربوي بمدرسة المستقبل:

م	المقترحات	درجة الأهمية					
		كبيرة		متوسطة		منخفضة	
		ك	%	ك	%	ك	%
١	توضيح الأدوار والواجبات المطلوب أداؤها من العاملين	١٤	٨٧,٥	٢	١٢,٥	-	-
٢	تحديد معايير واضحة لقياس الأداء.	١١	٦٨,٧٥	٣	١٨,٧٥	١	٦,٢٥
٣	توفير مناخ تعاوني يساعد على مشاركة العاملين في تقويم أدائهم.	١٢	٧٥,٠	٢	١٢,٥	٢	١٢,٥
٤	تقويم التغذية الراجعة للعاملين عن أدائهم وبصفة منتظمة.	١٣	٨١,٢٥	٢	١٢,٥	١	٦,٢٥
٥	تحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المنشود.	١٢	٧٥,٠	٤	٢٥,٠	-	-
٦	إتاحة الفرصة للعاملين لمحاكاة النماذج ذات الأداء المتميز	١٢	٧٥,٠	٤	٢٥,٠	-	-
٧	تحديد الاحتياجات التدريبية للذات وللعمالين.	١٤	٨٧,٥	٢	١٢,٥	-	-
٨	تنمية مهارات العاملين في ضوء نتائج تقويم أدائهم.	١٣	٨١,٢٥	١	٦,٢٥	-	-
٩	إشراك العاملين في التنبؤ بالسلوك المرغوب فيه لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.	١١	٦٨,٧٥	٣	١٨,٧٥	٢	١٢,٥
١٠	تقديم الحوافز العادلة للأداء الجيد.	١٣	٨١,٢٥	٢	١٢,٥	١	٦,٢٥
١١	إتاحة الفرصة لتوليد الأفكار الجديدة التي تُخدم القرار المراد تنفيذه.	١٠	٦٢,٥	٤	٢٥,٠	٢	١٢,٥
١٢	إتاحة الفرصة لإبداء الآراء في حل المشكلات التي تواجه المدرسة أثناء صنع القرار	١١	٦٨,٧٥	٣	١٨,٧٥	٢	١٢,٥
١٣	الاستفادة من أجهزة الحاسب الآلي المتاحة لتخزين المعلومات التي تسهم في تكوين الذاكرة التنظيمية للإفادة منها في صنع القرار	١٣	٨١,٢٥	٣	١٨,٧٥	-	-
١٤	توفير مناخ مدرسي يسمح بالابتكار لطرح البدائل الخاصة بموضوع القرار	١٣	٨١,٢٥	٣	١٨,٧٥	-	-
١٥	الاعتراف بقدرات العاملين على الاستخدام الفعال للسلطة المفوضة لهم.	١٣	٨١,٢٥	٢	١٢,٥	١	٦,٢٥
١٦	بناء ثقافة تنظيمية تنمي قدرات العاملين على إنجاز المهام المطلوبة بالتفويض.	١١	٦٨,٧٥	٣	١٨,٧٥	٢	١٢,٥
١٧	منح العاملين الحرية في استخدام السلطة المفوضة لهم لتنفيذ المهام المطلوبة	١٢	٧٥,٠	٢	١٢,٥	٢	١٢,٥
١٨	مراعاة قدرات العاملين وإمكاناتهم في تحديد المهام التي يمكن أن تفوض لهم	١٣	٨١,٢٥	٣	١٨,٧٥	-	-
١٩	حفز العاملين على قبول السلطة المفوضة لإنجاز المهام.	١٢	٧٥,٠	٤	٢٥,٠	-	-
٢٠	منح العاملين الصلاحيات التي تناسب مع المهام المفوضة لهم.	١٣	٨١,٢٥	٢	١٢,٥	١	٦,٢٥
٢١	توظيف تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعلومات التي تساعد في تكوين قاعدة معرفية.	١٣	٨١,٢٥	٢	١٢,٥	١	٦,٢٥
٢٢	استخدام الوسائط المتعددة التقنيات في تكوين الذاكرة التنظيمية.	١٠	٦٢,٥	٤	٢٥,٠	٢	١٢,٥
٢٣	دعم برامج أنشطة تدعم الاتصال على كافة المستويات الإدارية.	١٣	٨١,٢٥	٣	١٨,٧٥	-	-
٢٤	توفير شبكة اتصال يمكن من خلالها تبادل المعلومات.	١٣	٨١,٢٥	٣	١٨,٧٥	-	-
٢٥	تدريب العاملين على استخدام تقنيات الاتصال الحديثة المتاحة.	١٤	٨٧,٥	٢	١٢,٥	-	-
٢٦	السماح بتدفق المعلومات الصحيحة بين كافة المستويات الإدارية.	١١	٦٨,٧٥	٣	١٨,٧٥	٢	١٢,٥
٢٧	تحديد أدوار العاملين في دعم عمليات الاتصال الفعال.	١٤	٨٧,٥	٢	١٢,٥	-	-
٢٨	تشجيع الرؤية التعاونية لحل المشكلات التي تعوق العمل المدرسي وتحتاج إلى قرار.	١٣	٨١,٢٥	٣	١٨,٧٥	-	-

المحور الثالث: التنمية المهنية للقيادات التربوية:

م	درجة الأهمية					
	أ- أهداف التنمية المهنية		متوسطة		كبيرة	
	ك	%	ك	%	ك	%
١	الارتقاء بمستوي الأداء وتجويد العمل.	١٣	٨٧,٢٥	٣	١٨,٧٥	-
٢	تطوير القدرات والكفايات العلمية والمهنية.	١٣	٨١,٢٥	٣	١٨,٧٥	١٢,٥
٣	اكتساب خبرات جديدة في مجال العمل.	١٢	٧٥,٠	٣	١٢,٥	٦,٢٥
٤	إحداث تغيرات إيجابية في المفاهيم والاتجاهات والسلوكيات	١٣	٨,٢٥	٢	١٨,٧٥	٦,٢٥
٥	تسمية الوعي بأهمية العمل الجماعي لتحقيق الأهداف التربوية	١٣	٨١,٢٥	٣	١٢,٥	-
٦	التمكن من استخدام الموارد المتاحة بشكل فعال.	١٤	٨٧,٢٥	٢	١٢,٥	-
٧	إعداد قادة لديهم رؤيا مستقبلية للنهوض بمستوي التعليم.	١٤	٨٧,٢٥	٢	١٢,٥	-
٨	القدرة على إنجاز الأعمال بأقل جهد ووقت ممكن.	١٣	٨,٢٥	٢	١٢,٥	٦,٢٥
٩	اعتماد الأساليب العلمية المتطورة في العمل.	١٤	٨٧,٢٥	٢	١٢,٥	-
١٠	تسمية مهارات التحليل والتفكير النقدي والإبداعي.	١٣	٨٧,٢٥	٢	١٢,٥	٦,٢٥
١١	اكتساب مهارات استخدام التقنيات والتكنولوجيا الحديثة.	١٤	٨٧,٢٥	٢	١٢,٥	-
١٢	تعزيز الثقة بالنفس وتحمل المسؤولية.	١٣	٨٧,٢٥	٢	١٢,٥	٦,٢٥
ب- مجالات التنمية المهنية						
١٣	تحديد الأهداف ووضع الخطط.	١٤	٨٧,٥	٢	١٢,٥	-
١٤	تحديد الآلية والوقت اللازم لتحقيق الأهداف الموضوعية.	١١	٦٨,٧٥	٣	١٨,٧٥	-
١٥	توزيع الأعمال والمهام والمسئوليات.	١٤	٨٧,٥	٢	١٢,٥	-
١٦	تنظيم الوقت وإدارته بفعالية.	١٢	٧٥,٠	٣	١٨,٧٥	٦,٢٥
١٧	تفويض الصلاحيات والمشاركة في صنع القرار.	١٤	٨٧,٥	٢	١٢,٥	-
١٨	تفعيل الاتصالات وتبادل المعلومات	١٤	٨٧,٥	٢	١٢,٥	-
١٩	تسمية الوعي بأهمية القرارات المستندة على البيانات والمعلومات الحقيقية	١٢	٧٥,٠	٣	١٨,٧٥	٦,٢٥
٢٠	إعداد وإدارة الموازنة المالية وتحديد أولويات الصرف والإنفاق	١٣	٨٧,٥	٢	١٢,٥	٦,٢٥
٢١	مراقبة ومتابعة تنفيذ الأعمال.	١٤	٨٧,٥	٢	١٢,٥	-
٢٢	الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في التعامل مع المجتمع.	١٤	٨٧,٥	٢	١٢,٥	-
٢٣	تشجيع التعاون والتنسيق بين العاملين والعمل بروح الفريق.	١٤	٨٧,٥	٢	١٢,٥	-
٢٤	اتباع أساليب متطورة وفعالة في تقويم الأداء.	١٣	٨٧,٥	٢	١٢,٥	٦,٢٥
ج- أساليب التنمية المهنية						
٢٥	ورش العمل	١٦	١٠٠	-	-	-
٢٦	حلقات النقاش	١٤	٨٧,٥	٢	١٢,٥	-
٢٧	دراسة الحالة.	١٣	٨١,٢٥	٣	١٨,٧٥	-
٢٨	التدريب في موقع العمل.	١٤	٨٧,٥	٢	١٢,٥	-
٢٩	الندوات والمؤتمرات.	١٣	٨٧,٥	٢	١٢,٥	٦,٢٥

رؤية إستراتيجية لقيادة مدرسة المستقبل					
٣٠	المحاضرات.	١٠	٦٢,٥	٤	٢٥
٣١	البحوث الميدانية وكتابة التقارير.	١٠	٦٢,٥	٤	٢٥
٣٢	دراسة مقررات جامعية والدراسات العليا.	١٠	٦٢,٥	٤	٢٥
٣٣	التعلم من أصحاب الخبرات وتبادل الزيارات.	١٣	٦٢,٥	٢	١٢,٥
٣٤	التعلم عن بعد باستخدام التقنيات الحديثة كالحاسب والانترنت	١٣	٨٧,٥	٣	١٨,٧٥

* * *

الجولة الثالثة: بناء على تحليل نتائج الجولة الثانية في ضوء إجابات الخبراء وملاحظاتهم، تم إعادة صياغة الاستبيان ، وإعادة طرحه على الخبراء مرة أخرى للوصول إلى أكبر قدر من الاتفاق بين الخبراء في تحديد رؤيتهم لقيادة مدرسة المستقبل طبقاً لمحاور البحث:

المحور الأول: التنظيم الإداري لمدرسة المستقبل بالمملكة العربية السعودية:

م	المقترحات	درجة الأهمية		م	م
		كبيرة	متوسطة		
		ك	%	م	%
١	إعداد وتأهيل كوادر وطنية تتولى المشاركة في تدريب القيادات التربوية بكافة مستويات التعليم العام.	١٦	١٠٠		
٢	وضع خطة إستراتيجية شاملة للتنمية المهنية للقيادات التربوية بكافة مستوياتها العام .	١٦	١٠٠		
٣	توفير مناخ مدرسي مفتوح يسمح بالابتكار العلمي في طرح الرؤى المستقبلية لمدارس التعليم العام.	١٥	٩٣,٧٥	١	٦,٢٥
٤	وضع وصف وطني محدد للمهام والمسئوليات للقيادات التربوية بكافة مستوياتها بالتعليم العام.	١٥	٩٣,٧٥	١	٦,٢٥
٥	وضع معايير موضوعية لاختيار القيادات التربوية بكافة مستوياتها بالتعليم العام(كالخبرة،والقدرة على القيادة)	١٦	١٠٠		
٦	وضع معايير موضوعية لترقية القيادات التربوية بكافة مستوياتها بالتعليم العام(كالمؤهل العلمي،تقارير الأداء وغيرها).	١٦	١٠٠		
٧	إنشاء إدارة متخصصة للتنمية المهنية متكاملة مزودة بأحدث التجهيزات والتقنيات.	١٥	٩٣,٧٥	١	٦,٢٥
٨	إصدار تشريعات موحده في دول الأعضاء لتنظيم عملية اختيار القادة التربويين بكافة مستوياتها في التعليم العام.	١٦	١٠٠		
٩	منح القيادات التربوية بكافة مستوياتها في التعليم العام المزيد من الصلاحيات اللازمة لتيسير الأعمال المؤكدة لهم	١٦	١٠٠		
١٠	ضرورة إشراك القيادات التربوية بكافة مستوياتها في التعليم العام في اتخاذ القرارات التربوية بالتعليم.	١٦	١٠٠		
١١	مشاركة القيادات التربوية بكافة مستوياتها في حل المشكلات التربوية بالتعليم العام	١٦	١٠٠		
١٢	استخدام الإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم العام بدول الأعضاء	١٥	٩٣,٧٥	١	٦,٢٥
١٣	المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات المستقبلية	١٥	٩٣,٧٥		
١٤	اعتماد مبدأ محاسبة المقصرين والمهملين بالتعليم العام	١٥	٩٣,٧٥	١	٦,٢٥
١٥	إيجاد قنوات اتصال فعالة مفتوحة تحقق الانسيابية والسرعة في تدفق المعلومات بين كافة العاملين في القطاع التربوي العام	١٦	١٠٠		
١٦	اعتماد مبدأ للحوافز (الإيجابية السلبية) كمكافأة للمميزين.	١٦	١٠٠		
١٧	إحداث تغيير إيجابي في الثقافة التنظيمية للتعليم لتنمية ثقافة الجودة الشاملة لكافة العاملين بالتعليم العام.	١٥	٩٣,٧٥	١	٦,٢٥
١٨	التقليل من المركزية في وزارة التربية والتعليم للتخفيف من الإجراءات الروتينية بما يساعد على إنجاز الأعمال بأسرع وقت وجهد ممكن.	١٦	١٠٠	١	٦,٢٥
١٩	ضرورة اكتساب القيادات التربوية بكافة مستوياتها في مهارات تفويض السلطة ليتسنى إنجاز أعمالهم بكفاءة عالية.	١٥	٩٣,٧٥	١	٦,٢٥
٢٠	العمل على إيجاد طرق وأساليب معاصرة لتفويج الأعمال الإدارية والتربوية بالتعليم العام	١٥	٩٣,٧٥	١	٦,٢٥
٢١	تفعيل دور الرقابة الإدارية على التعليم العام (الداخلية والخارجية) لضمان مخرجات فعالة من النظام التربوي في دول الأعضاء.	١٦	١٠٠		

قاسم بن عاتل الحربي

٢٢	ضرورة التنسيق بين أجهزة التعليم العام المختلفة ومؤسسات التعليم العالي بدول الأعضاء.	١٦	١٠٠
٢٣	الاهتمام بدراسة وتقييم مخرجات النظام التعليمي بدول الأعضاء (على المستوى التعليم العام- والتعليم العالي).	١٦	١٠٠
٢٤	ضرورة ربط التخطيط التربوي بالتخطيط الاقتصادي. خاصة في مجال التدريب بدول الأعضاء.	١٦	١٠٠

المحور الثاني: الممارسات القيادية للقائد التربوي بمدرسة المستقبل:

م	العبارات	درجة الأهمية		منخفضة
		كبيرة	متوسطة	
		ك	ك	%
١	توضيح الأدوار والواجبات المطلوب أداؤها من العاملين	١٦	١٠٠	
٢	تحديد معايير واضحة لقياس الأداء.	١٦	١٠٠	
٣	توفير مناخ تعاوني يساعد على مشاركة العاملين في تقييم أدائهم.	١٦	١٠٠	
٤	تقوم التغذية الراجعة للعاملين عن أدائهم وبصفة منتظمة.	١٦	١٠٠	
٥	تحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المنشود.	١٥	٩٣,٧٥	٦,٢٥
٦	إتاحة الفرصة للعاملين لمحاكاة النماذج ذات الأداء المتميز	١٥	٩٣,٧٥	٦,٢٥
٧	تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.	١٥	٩٣,٧٥	٦,٢٥
٨	تنمية مهارات العاملين في ضوء نتائج تقييم أدائهم.	١٥	٩٣,٧٥	٦,٢٥
٩	إشراك العاملين في التنبؤ بالسلوك المرغوب فيه لتحقيق الأهداف التربوية.	١٥	٩٣,٧٥	٦,٢٥
١٠	تقديم الحوافز المناسبة للأداء الجيد.	١٦	١٠٠	
١١	إتاحة الفرصة لتوليد الأفكار الجديدة التي تحفز القرار المراد تنفيذه.	١٦	١٠٠	
١٢	إتاحة الفرصة لإبداء الآراء في حل المشكلات التي تواجه المدرسة أثناء صنع القرار	١٦	١٠٠	
١٣	توفير مناخ مدرسي يسمح بالابتكار لطرح البدائل الخاصة بموضوع القرار	١٦	١٠٠	
١٤	الثقة بقدرات العاملين على الاستخدام الفعال للسلطة المفوضة لهم.	١٥	٩٣,٧٥	٦,٢٥
١٥	بناء ثقافة تنظيمية تمي قدرات العاملين على إنجاز المهام المطلوبة بالتفويض.	١٦	١٠٠	
١٦	منح العاملين الحرية في استخدام السلطة المفوضة لهم لتنفيذ المهام المطلوبة	١٦	١٠٠	
١٧	مراعاة قدرات العاملين وإمكاناتهم في تحديد المهام التي يمكن أن تفوض لهم.	١٦	١٠٠	
١٨	تحفيز العاملين على قبول السلطة المفوضة لإنجاز المهام.	١٦	١٠٠	
١٩	منح العاملين الصلاحيات التي تتناسب مع المهام المفوضة لهم.	١٦	١٠٠	
٢٠	توظيف تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعلومات التي تساعد في تكوين قاعدة معرفية.	١٦	١٠٠	
٢١	استخدام الوسائط المتعددة التقنيات في تكوين الذاكرة التنظيمية.	١٥	٩٣,٧٥	٦,٢٥
٢٢	دعم برامج أنشطة تدعم الاتصال على كافة المستويات الإدارية.	١٥	٩٣,٧٥	٦,٢٥
٢٣	توفير شبكة اتصال يمكن من خلالها تبادل المعلومات.	١٦	١٠٠	
٢٤	تدريب العاملين على استخدام تقنيات الاتصال الحديثة المتاحة.	١٦	١٠٠	
٢٥	تحديد أدوار العاملين في تدعيم عمليات الاتصال الفعال.	١٥	٩٣,٧٥	٦,٢٥

ثالثاً: التنمية المهنية للقيادات التربوية:

م	أ- أهداف التنمية المهنية	درجة الأهمية		
		كبيرة	متوسطة	منخفضة
١	الارتقاء بمستوي الأداء وتجويد العمل.	١٦		
٢	تطوير القدرات والكفاءات العلمية والمهنية.	١٦		
٣	اكتساب خبرات جديدة في مجال العمل.	١٦		
٤	إحداث تغيرات إيجابية في المفاهيم والاتجاهات والسلوكيات	١٥		
٥	تنمية الوعي بأهمية العمل الجماعي لتحقيق الأهداف التربوية	١٦		
٦	التمكن من استخدام الموارد المتاحة بشكل فعال.	١٦		
٧	إعداد قادة لديهم رؤيا مستقبلية للنهوض بمستوي التعليم.	١٥	١	٦,٢٥
٨	القدرة على إنجاز الأعمال بأقل جهد ووقت ممكن.	١٥		
٩	اعتماد الأساليب العلمية المتطورة في العمل.	١٦		
١٠	تنمية مهارات التحليل والتفكير النقدي والإبداعي.	١٦		
١١	اكتساب مهارات استخدام التقنيات والتكنولوجيا الحديثة.	١٦		
١٢	تعزيز الثقة بالنفس وتحمل المسؤولية.	١٦		
م	ب- مجالات التنمية المهنية	كبيرة	متوسطة	منخفضة
١٣	تحديد الأهداف ووضع الخطط.	١٦		
١٤	تحديد الآلية اللازمة لتحقيق الأهداف الموضوعية.	١٦		
١٥	توزيع الأعمال والمهام والمسؤوليات.	١٦		
١٦	تنظيم الوقت وإدارته بفعالية.	١٦		
١٧	تفويض الصلاحيات والمشاركة في صنع القرار.	١٥		
١٨	تفعيل الاتصالات وتبادل المعلومات	١٦		
١٩	تنمية الوعي بأهمية القرارات المستندة على البيانات والمعلومات الحقيقية	١٥	١	٦,٢٥
٢٠	إعداد وإدارة الموازنة المالية وتحديد أولويات الصرف والإنفاق.	١٥	١	٦,٢٥
٢١	مراقبة ومتابعة تنفيذ الأعمال.	١٥	١	٦,٢٥
٢٢	الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في التعامل مع المجتمع.	١٦		
٢٣	تشجيع التعاون والتنسيق بين العاملين والعمل بروح الفريق.	١٦		
٢٤	اتباع أساليب متطورة وفعالة في تقويم الأداء.	١٦		
٢٥	ورش العمل	١٦		
٢٦	حلقات النقاش	١٦		
٢٧	دراسة الحالة.	١٦		
٢٨	الندوات والمؤتمرات.	١٦		
٢٩	المحاضرات.	١٥	١	٦,٢٥
٣٠	البحوث الميدانية وكتابة التقارير.	١٦		
٣١	دراسة مقررات جامعية والدراسات العليا.	١٥	١	٦,٢٥
٣٢	التعلم من أصحاب الخبرات وتبادل الزيارات.	١٦		

منهما:

- ١- **المنطلقات النظرية للرؤية المقترحة:** في ضوء أدبيات التنمية المهنية للقيادات التربوية، والاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية التي تضمنها الإطار النظري للبحث، يمكن تحديد المنطلقات النظرية التالية بأن:
 - يكون النظام التعليمي قادراً على استيعاب التقنيات والتكنولوجيا الحديثة، والاستفادة من المتغيرات العالمية المعاصرة في المجالات التعليمية والإدارية.
 - توافر القيادة لمدرسة المستقبل يستلزم تطوير برامج التنمية المهنية للقيادات التربوية المدرسية.
 - القيادة التربوية المدرسية تتمتع بموقع مهم في مدرسة المستقبل، يمكنها من إحداث التطوير المطلوب الذي يحقق أهداف التعليم بدول الخليج من خلال استثمار الموارد المتاحة بفعالية.
 - تكون أهداف التنمية المهنية وأساليبها منسجمة مع سياسة النظام التعليمي وأهدافه.
 - فعالية القيادة تتطلب الإعداد والتأهيل الجيد قبل شغل الدور القيادي، والتنمية المهنية الدائمة باستخدام أساليب ومداخل متنوعة وفعالة.
 - الإدارة التربوية الإلكترونية تمثل نموذجاً تنظيمياً يتماشى مع متطلبات العصر، حيث يتم تشكيل التنظيم التربوي على أسس ومعايير، وتضمن أعلى مستويات الكفاءة في الأداء ويمتاز بالمرونة، واستخدام آليات الإدارة الكترونية في وظائف الإدارة.
 - إدماج التقنيات في نظم الأداء الوظيفي التربوي بحيث يصبح التنظيم التربوي نسيجاً متكاملًا ومتفاعلاً فيما بين مكوناته.
 - تطبيق آليات الجودة التربوية قدر الإمكان، وبخاصة ما يتعلق بإمكانية تنفيذ الخطوات الإجرائية في الإدارة المدرسية، وتكوين فرق عمل متعاونة لتحقيق التكامل الوظيفي.
 - التركيز على العمليات الإدارية التي تشكل الأساس لعملية التحسين المستمر.
 - بناء ثقافة تنظيمية في البيئة التربوية لاستيعاب التقنيات الجديدة سواء عن طريق إعادة الهيكلة للعمليات التنظيمية بما يساعد على توافق التنظيم التربوي مع الواقع

وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج حولتي دلفي السابقتين، وبعد الاتفاق على البدائل المستقبلية المطروحة للرؤية الإستراتيجية للقيادة المدرسية لمدرسة المستقبل بالمملكة العربية السعودية ثم تم توزيع استبانة الجولة الثالثة على الخبراء ذاتهم في الفترة الزمنية ١/١ إلى ٣٠/٣/٤٣١ هـ، وتم استخراج التكرار والنسب المئوية لإجابة الخبراء وتبين أن الأسئلة التي تضمنتها الاستبانة في الجولة الثانية حصلت على شبه إجماع من الخبراء، والمختصين في الجولة الثانية، ومن خلال تحليل النتائج التي تم التوصل إليها من الجولات الثلاث لأسلوب دلفي، يمكن الوقوف على النقاط التالية:

- أن عبارات الاستبانة كانت أهميتها كبيرة للتعبير عن الممارسات المستقبلية الواجب القيام بها من قبل القائد التربوية لقيادة مدرسة المستقبل لإيجاد الرؤية الإستراتيجية لقيادة مدرسة المستقبل..

- أن نتائج الجولة الأولى شهدت العديد من التغيرات تضمنت تعديل الصياغة لبعض العبارات، وحذف بعض العبارات، وإضافة البعض منها من خلال آراء الخبراء.

- من خلال تحليل الفروق بين متوسط استجابات الخبراء يلاحظ أن الفرق بين درجة أهمية العبارات في الجولة الأولى كان أكبر منها في الجولة الثانية. حيث بلغ متوسط الإجابات في الجولة الأولى ٨٦٪ تقريباً في حيث كان الفرق بين الجولة الثانية والثالثة صغيراً، حيث بلغ ٩٦٪ تقريباً.

وتبين من خلال التحليل أن المقترحات حصلت على شبه إجماع من الخبراء، وهذا يعني إمكانية تطبيقه في الواقع الفعلي للمجتمع السعودي.

الحادي عشر: ملامح الرؤية الإستراتيجية لقيادة مدرسة المستقبل بالمملكة العربية السعودية أولاً: منطلقات الرؤية المقترحة:

في ضوء تحليل الإطار النظري للدراسة، والمقابلات الشخصية والدراسة الاستطلاعية لتطوير التنمية المهنية للقيادات التربوية لقيادة مدرسة المستقبل يمكن تحديد المنطلقات النظرية، والمحلية التي تتناسب مع طبيعة المجتمع بالمملكة العربية السعودية وفيما يلي عرض لكل

رؤية إستراتيجية لقيادة مدرسة المستقبل

المدرسية بالمملكة العربية السعودية من خلال الدراسة النظرية، والدراسة الاستطلاعية والمقابلات الشخصية، يمكن تحديد المنطلقات المحلية التالية بأن:

- الدين الإسلامي هو المصدر أو الموجه لحياة المجتمع السعودي الاجتماعية والعلمية والعملية.
- التمسك بالأخلاق العربية والإسلامية، وحسن المعاملة مع الآخرين، وخدمة الوطن، والعمل على تقدمه وازدهاره، والمحافظة على أمنه وسلامته ومنجزاته.
- العمل على توفير بيئة تعليمية حافزة للتعليم.
- قبول التغيير والانفتاح الواعي على ثقافات الأمم الأخرى، وعلى الخبرات والتجارب العلمية والثقافية مع التمسك بالعقيدة الإسلامية والهوية العربية والخليجية.
- إعداد وتأهيل الكوادر البشرية الوطنية في مختلف المجالات للمساهمة في تقدم البلاد ونهضتها.
- بناء شخصيات قيادية متعلمة مزودة بالمعارف والمعلومات المتقدمة، وهيئتهم لاستيعاب التكنولوجيا الحديثة، وأخذ دور بارز في مسيرة الحضارة الإنسانية.
- اتباع الوسائل المختلفة والمناسبة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للقيادات التربوية المدرسية، والاهتمام باختيارها وإعدادها وتوفير الإمكانيات المادية لعملية التدريب.
- تبني وزارة التربية والتعليم لفكرة التنمية الدائمة للقيادات التربوية المدرسية أثناء شغل الدور القيادي، وتنوع الأساليب المستخدمة في تنميتهم مع طبيعة مهامهم ومسئولياتهم القيادية واحتياجاتهم المستقبلية.
- العمل على توافر الحوافز المادية والمعنوية للقيادات التربوية المدرسية في إدارة مدرسة المستقبل بالمملكة العربية السعودية.
- الاهتمام باستقطاب القيادات التربوية المدرسية المتميزة، والاستفادة منها في قيادة مدرسة المستقبل.
- اهتمام الدولة وزارة التربية والتعليم بتوفير الموارد والامكانيات المادية والتكنولوجية وتوظيفها في تطوير الدور القيادي لمدرسة المستقبل بالمملكة العربية السعودية.
- العمل على تطوير السياسة والإستراتيجية،

واحتياجات الخطط التنموية.

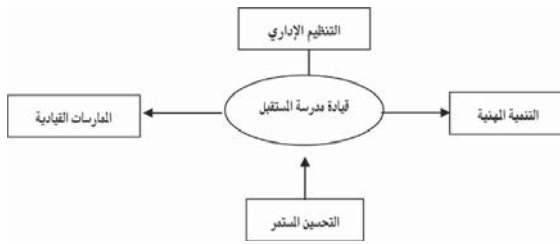
- تحسين مستوى الأداء، وزيادة الإنتاجية يتطلب الأخذ بمفهوم العمل الجماعي، والحد من الصراعات والخلافات بين الأفراد والعاملين بالنظام التعليمي.
- تبني القيادات التربوية المدرسية للاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية يساهم في تفعيل جودة الأداء، وتحسين نوعية المخرجات التربوية والتعليمية.
- تهيئة المناخ المناسب للإنتاج والعطاء للقيادات التربوية المدرسية في جو من الحرية الكافية يساهم في حل المشكلات التربوية والتعليمية بالمدرسة.
- القدرة على تحدى الوضع الراهن للمدرسة التقليدية، وتعديله بما يتواءم مع التصور المستقبلي لها يساعد في جعل مدرسة المستقبل في المملكة العربية السعودية أكثر انفتاحاً على بيئتها، ومواكبة لكل ما هو جديد.
- استشارة أعضاء المجتمع المدرسي عقلياً، وتشجيعهم على إعادة دراسة أهدافهم ووسائل تحقيقها من قبل القيادات التربوية المدرسية يساهم في تقديم أهداف ووسائل وبدائل جديدة، وتحديات فكرية واكتساب كفايات جديدة.
- معرفة رغبات القيادات التربوية المدرسية واحتياجاتهم التدريبية، والعمل على تشخيص احتياجاتهم والرؤى المستقبلية لمدرسة المستقبل في ضوء أدوارهم المستقبلية.
- أن القيادة الفعالة هي القادرة على الاستفادة من التغذية الراجعة، وردود الأفعال لتصحيح الممارسات الخاطئة، وتوجيه القرارات المستقبلية.
- تفويض الصلاحيات، والمشاركة في صنع القرارات وتفعيل عملية الاتصال، وتقييم الأداء يعزز الثقة بالنفس وتحمل المسؤولية، ويساعد على الإسراع في إنجاز الأهداف المنشودة.
- توافر معايير ومقاييس موضوعية ودقيقة في عملية الاختيار والترقية، يضمن اختيار المرشح الأفضل للعمل القيادي بمدرسة المستقبل بدول الأعضاء.

٢- المنطلقات المحلية للرؤية المقترحة: في ضوء تشخيص واقع تطوير التنمية المهنية للقيادات التربوية

المستقبل فعلياً لتطوير أدائه الوظيفي.
- تنوع قنوات الاتصال التي تربط ما بين المدرسة والمجتمع المحيط بها من جهة، وما بينها وبين الفئات المختلفة داخل المدرسة سواء أكانوا معلمين أم طلاباً أم مشرفين.
- العمل على توفير بيئة تعليمية تراعي الفروق الفردية بين المتعلمين.

ثانياً: ملامح الرؤية المقترحة:

من خلال الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة، وفي ضوء الإطار النظري للبحث، وما أسفرت عنه الدراسة التحليلية لواقع القيادة المدرسية بالمملكة العربية السعودية، وفي ضوء آراء الخبراء وإجاباتهم على جولات دلفي، وتأسيساً على المنطلقات النظرية والمحلية سألفة الذكر، يمكن التوصل إلى رؤية مقترحة لقيادة مدرسة المستقبل بالمملكة العربية السعودية، وتتحدد مكونات هذه الرؤية وفقاً للشكل التالي:



١- التنظيم الإداري للتعليم بمدرسة المستقبل في المملكة العربية السعودية: يتطلب تفعيل التنمية المهنية للقيادات التربوية المدرسية لقيادة مدرسة المستقبل إحداث تغييرات مهمة في التنظيم الإداري بالمدرسة بحيث يتسم بالخصائص التالية:

- إعداد وتأهيل كوادر وطنية تتولى المشاركة في تدريب القيادات التربوية بكافة مستويات التعليم.
- وضع خطة إستراتيجية شاملة للتنمية المهنية للقيادات التربوية بكافة مستوياتها بالتعليم العام.
- توفير مناخ مدرسي مفتوح يسمح بالابتكار والتجديد العلمي في طرح الرؤى المستقبلية لتطوير التعليم بمدارس التعليم العام.
- وضع وصف وظيفي محدد للمهام والمسئوليات للقيادة التربوية بكافة مستوياتها بالتعليم العام.

والخطط التربوية، والإجراءات التنفيذية الكفيلة بتحقيقها بالمملكة العربية السعودية.

- الاهتمام بتدريب وتنمية القيادات التربوية المدرسية للارتقاء بمستوى أدائهم، وتزويدهم بالكفايات العلمية والتربوية، والمهنية بحيث يكونون قادرين على قيادة التغيير، وإدارة الأزمات، وإدارة الصراعات، وحل المشكلات التي تواجههم في ضوء المتغيرات المستقبلية.

- تصميم برامج تدريبية قصيرة، تركز على بناء مهارة واحدة محددة، مما يمكن القائد من اكتساب مهارات متطورة تمكنه من الترقى في عمله، والعمل على جعلها توابك التقدم.

- تأكيد أهمية التنمية الروحية الوجدانية للمتعلمين بما يكسبهم آليات التعامل مع المتغيرات الحياتية.

- حفز القيادات المدرسية على حضور الندوات وورش العمل.

- تشجيع مديري المدارس على اقتناء واستخدام التكنولوجيا المتقدمة في المدارس.

- تصميم قاعدة بيانات مركزية مشتركة بين المدارس (الجهة التنفيذية) والجهة المشرفة عليها، تمكنها من تبادل المعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرارات التربوية.

- تنمية مهارات التفكير العلمي، وحل المشكلات والعمل الجماعي من خلال الفريق..

- انتهاج مبدأ تقويم النتائج في البرامج التدريبية وفق نموذج (Bird and wart) والذي يحدد مدى تطبيق البرنامج التدريبي في بيئة العمل الوظيفي بمدرسة المستقبل في ضوء أدوارهم المستقبلية.

- توفير فرص التنمية المهنية للمعلمين.
- استخدام الوسائط المتعددة، والتدريب على استخدامها في التعليم.

- إقامة شركات فعالة بين المدرسة والأسرة والمجتمع المحلي والعالم.

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

- اعتماد منهج التدريب الموجه بالأداء، لأنه يركز على المهارات والمعارف التي يحتاجها قائد مدرسة

رؤية إستراتيجية لقيادة مدرسة المستقبل

- وضع معايير موضوعية لاختيار القيادات التربوية بكافة مستوياتها بالتعليم العام (كالخبرة، والقدرة).
 - وضع معايير موضوعية لترقية القيادات التربوية بكافة مستوياتها بالتعليم العام (كالمؤهل العلمي، تقارير الأداء وغيرها).
 - إنشاء إدارة متخصصة للتنمية المهنية متكاملة مزودة بأحدث التجهيزات والتقنيات بوزارة التربية والتعليم.
 - إصدار تشريعات لتنظيم عملية القيادة التربوية لقيادة المدرسة بالمملكة بكافة مستوياتها في التعليم العام.
 - منح القيادات التربوية بكافة مستوياتها في التعليم العام المزيد من الصلاحيات اللازمة لتيسير الأعمال الموكلة لهم.
 - ضرورة إشراك القيادات التربوية بكافة مستوياتها في التعليم العام في اتخاذ القرارات التربوية بالتعليم.
 - مشاركة القيادات التربوية بكافة مستوياتها في حل المشكلات التربوية بالتعليم العام.
 - استخدام الإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.
 - المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات المستقبلية.
 - إيجاد قنوات اتصال فعالة مفتوحة تحقق الانسيابية والسرعة في تدفق المعلومات بين كافة العاملين في القطاع التربوي العام.
 - اعتماد مبدأ للحوافز (الإيجابية و السلبية) لمكافأة المميزين ومحاسبة المقصرين والمهملين بالتعليم العام
 - إحداث تغيير إيجابي في تنمية ثقافة الجودة الشاملة لكافة العاملين بالتعليم العام.
 - التقليل من المركزية في وزارة التربية والتعليم للتخفيف من الإجراءات الروتينية بما يساعد على إنجاز الأعمال بأسرع وقت وجهد ممكن.
 - ضرورة اكتساب القيادات التربوية بكافة مستوياتها في مهارات تفويض السلطة ليتمكنوا من إنجاز أعمالهم بكفاءة عالية.
 - العمل على إيجاد طرق وأساليب معاصرة لتقويم الأعمال الإدارية والتربوية بالتعليم العام
 - تفعيل دور الرقابة الإدارية على التعليم العام (الداخلية والخارجية والذاتية) لضمان مخرجات فعالة من النظام التربوي في المملكة.
 - ضرورة التنسيق بين أجهزة التعليم العام المختلفة ومؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.
 - الاهتمام بدراسة وتقييم مخرجات النظام التعليمي بالمملكة للتعليم العام العالي بصورة مستمرة
 - ضرورة ربط التخطيط التربوي بالتخطيط الاقتصادي. خاصة في مجال التدريب.
- ٢- الممارسات القيادية للقيادة المدرسية المستقبل:**
- توضيح الأدوار والواجبات المطلوب أداؤها من العاملين.
 - تحديد معايير واضحة لقياس الأداء.
 - توفير مناخ تعاوني يساعد على مشاركة العاملين في تقويم أدائهم.
 - تقويم التغذية الراجعة للعاملين عن أدائهم وبصفة منتظمة ومستمرة .
 - تحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المنشود.
 - إتاحة الفرصة للعاملين لمحاكاة النماذج ذات الأداء المتميز .
 - تحديد الاحتياجات التدريبية للذات وللعاملين.
 - تنمية مهارات العاملين في ضوء نتائج تقويم أدائهم.
 - إشراك العاملين في التنبؤ بالسلوك المرغوب فيه لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.
 - تقديم الحوافز العادلة للأداء الجيد.
 - إتاحة الفرصة لتوليد الأفكار الجديدة التي تخدم القرار المراد تنفيذه.
 - إتاحة الفرصة لإبداء الآراء في حل المشكلات التي تواجه المدرسة أثناء صنع القرار.
 - الاستفادة من أجهزة الحاسب الآلي المتاحة لتخزين المعلومات التي تسهم في تكوين الذاكرة التنظيمية للإفادة

استخدام أساليب تدريبية متنوعة في تنفيذها، وفيما يلي تلك الأهداف، والمجالات والأساليب:

أ- الأهداف

١- الارتقاء بمستوى القيادات التربوية، وتحسين المخرجات التعليمية.

٢- تطوير القدرات والكفايات العلمية والمهنية.

٣- تزويد القيادات بمعارف وخبرات جديدة في مجال عملهم.

٤- إحداث تغييرات إيجابية في المفاهيم والاتجاهات والسلوكيات.

٥- تعزيز مفهوم العمل الجماعي، وتفعيل دور فرق العمل.

٦- استخدام الموارد المتاحة بشكل فعال، وترشيد الوقت والجهد.

٧- إعداد قادة قادرين على النهوض بمستوى العملية التربوية والتعليمية.

٨- اكتساب مهارات التحليل الوظيفي، وتفعيل التفكير النقدي والإبداعي.

٩- استخدام أساليب علمية حديثة لإنجاز الأعمال والمهام بكفاءة وفعالية.

١٠- تعزيز الثقة بالنفس، وتحمل المخاطر والمسئولية.

١١- اكتساب مهارات تشغيل واستخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة.

ب- المجالات:

١. تحديد الأهداف ووضع الخطط.

٢. تحديد الآلية والوقت اللازم لتحقيق الأهداف الموضوعية.

٣. توزيع الأعمال والمهام والمسئوليات.

٤. تنظيم الوقت وإدارته بفعالية.

٥. تفويض الصلاحيات والمشاركة في صنع القرار.

٦. تفعيل الاتصالات وتبادل المعلومات.

٧. تنمية الوعي بأهمية القرارات المستندة على البيانات والمعلومات الحقيقية.

٨. إعداد وإدارة الموازنة المالية وتحديد أولويات

منها في صنع القرار.

- توفير مناخ مدرسي يسمح بالابتكار لطرح البدائل الخاصة بموضوع القرار.

- الاعتراف بقدرات العاملين على الاستخدام الفعال للسلطة المفوضة لهم.

- بناء ثقافة تنظيمية تنمي قدرات العاملين على إنجاز المهام المطلوبة بالتفويض.

- منح العاملين الحرية في استخدام السلطة المفوضة لهم لتنفيذ المهام المطلوبة.

- مراعاة قدرات العاملين وإمكاناتهم في تحديد المهام التي يمكن أن تفوض لهم.

- حفز العاملين على قبول السلطة المفوضة لإنجاز المهام.

- منح العاملين الصلاحيات التي تتناسب مع المهام المفوضة لهم.

- توظيف تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعلومات التي تساعد في تكوين قاعدة معرفية.

- استخدام الوسائط المتعددة للتقنيات في تكوين الذاكرة التنظيمية.

- دعم برامج أنشطة تدعم الاتصال على كافة المستويات الإدارية.

- توفير شبكة اتصال يمكن من خلالها تبادل المعلومات.

- تدريب العاملين على استخدام تقنيات الاتصال الحديثة المتاحة.

- السماح بتدفق المعلومات الصحيحة بين كافة المستويات الإدارية.

- تحديد أدوار العاملين في دعم عمليات الاتصال الفعال.

- تشجيع الرؤية التعاونية لحل المشكلات التي تعوق العمل المدرسي وتحتاج إلى قرار.

٣- التنمية المهنية للقيادات التربوية المدرسية لقيادة مدرسة المستقبل:

تتضمن برامج التطوير مجموعة من الأهداف، والمجالات التي يجب توافرها في القائد التربوي بمدرسة المستقبل، ولزيادة فعالية تلك البرامج كان من الأهمية

مدرسة المستقبل.

والتغلب على هذه الصعوبات تقترح الدراسة
الحلول التالية:

١. اعتماد التخطيط الإستراتيجي الذي يحدد مسؤوليات الجودة في مدرسة المستقبل والبرامج التدريبية للقيادات المدرسية.
٢. دعم فكرة حلقة الجودة بمعنى تفعيل الشراكة بين وزارة التربية والتعليم والابتعاث ، وتطوير برامج تدريب القيادات لمدرسة المستقبل بالمملكة.
٣. التأكيد على المشاركة الحقيقية للقيادات المدرسية في التعليم في التصميم البرنامج التدريبي باعتبارهم شركاء في بناء المنظومة التدريبية من حيث وضع الأهداف وأساليبها في ضوء احتياجاتهم التدريبية .
٤. إعادة هيكلة الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية بحيث تتواءم مع متطلبات واهداف مدرسة المستقبل.
٥. تقديم حوافز مادية ومعنوية للقيادات المدرسية، وربط هذه الحوافز بنظام الجودة والتحسين المستمر في إطار العمل والمسئولية الجماعية بمدرسة المستقبل.
٦. وضع رؤية عن واقع أداء القيادات المدرسية في مدرسة المستقبل من حيث مهاراتهم ومعارفهم وعلاقتهم بكل عناصر وأهداف مدرسة المستقبل.
٧. الإعداد لتطوير التدريب وتشمل اختبار مستشارين يتولون إعداداً نهائياً لخطة التدريب.
٨. وضع خطة استراتيجية لبرامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية لمدرسة المستقبل.
٩. مراعاة المهام والمسؤوليات الملقاه على قائد مدرسة المستقبل عند التخطيط لتلك البرامج.
١٠. إنشاء وحدة متخصصة بإدارة الجودة الشاملة تتبع الإدارة التربوية بوزارة التربية والتعليم لإعداد القيادات المدرسية.
١١. الاستعانة بمدرسين وخبراء من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال تدريب القيادات المدرسية.
١٢. إيجاد نظام للحوافز والمكافأة ، واعتماد مبدأ الثواب والعقاب لمكافأة ومحاسبة المقصرين.
١٣. أن تتعدد وتتنوع مدارس المستقبل حتى تتيح

الصرف والإنفاق.

٩. مراقبة ومتابعة تنفيذ الأعمال.
١٠. الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في التعامل مع المجتمع.
١١. تشجيع التعاون والتنسيق بين العاملين والعمل بروح الفريق.
١٢. اتباع أساليب متطورة وفعالة في تقويم الأداء.

ج- الأساليب:

١. ورش العمل.
٢. حلقات النقاش.
٣. دراسة الحالة.
٤. التدريب في موقع العمل.
٥. الندوات والمؤتمرات.
٦. المحاضرات.
٧. البحوث الميدانية وكتابة التقارير.
٨. دراسة مقررات جامعية والدراسات العليا.
٩. التعلم من أصحاب الخبرات وتبادل الزيارات.

ثالثاً: إمكانية تنفيذ الرؤية المقترحة:

لتحديد إمكانية تنفيذ الرؤية السابقة يتوقع البحث عدداً من الصعوبات التي في ظل القيود الحالية، ومن أهم تلك الصعوبات ما يلي:

١. صعوبة إقناع القيادات التربوية العليا بأهمية تأهيل القيادات المدرسية.
٢. جمود التشريعات المنظمة للعمل في مجال الإدارة المدرسية بوزارة التربية والتعليم.
٣. ضعف الكفايات الإدارية لدى شاغلي وظائف الإدارة المدرسية.
٤. ضعف توظيف الموارد البشرية الحالية في مجال القيادة المدرسية.
٥. المناهج الحالية لا تتناسب مع متطلبات وإحتياجات مدرسة المستقبل.
٦. دور المعلم متقن للمعرفة من خلال أسلوبه في طرائق التدريس، والذي يجعل الطالب سلمي في تعلمه ومتلقى للمعلومة فقط دون المشاركة.
٧. المباني الحالية لا تتناسب مع مواصفات وشروط

لتحقيق الجودة التعليمية، دراسات تربوية في القرن الحادي والعشرين، دراسة منشورة، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

٥- الحر، عبد العزيز (٢٠٠١م): مدرسة المستقبل.

الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.

٦- الحربي، قاسم بن عائل (٢٠١٠م): فعالية

برنامج تدريب مديري المدارس - بعمادة خدمة المجتمع

والتعليم المستمر في جامعة جازان - من وجهة نظر

المتدربين والمدرسين والجهات الإشرافية المعنية، مجلة كلية

التربية-جامعة بني سويف، (١٧٤) يناير.

٧- رشاد، عبد الناصر (٢٠٠٨). مدرسة المستقبل:

دراسة مقارنة لبعض صيغها العالمية وإمكانية الاستفادة منها

في مصر. مجلة كلية التربية جامعة بني سويف، العدد

الرابع عشر الجزء الأول.

٨- زاهر، ضياء الدين (١٩٩٠م): تدريب الكوادر

الإدارية والتدريبية لتعليم الكبار إطار تخطيطي مقترح،

الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس، المجلد السادس

عشر، القاهرة.

٩- الزميع، على فهد (٢٠٠٢م): مدخل حول

تطبيقات جودة الأداء والتخطيط الإستراتيجي، ضمن

بحوث مؤتمر الجودة المنعقد في الهيئة العامة للتعليم

التطبيقي والتدريب في الفترة من ١٠ - ١٣ مارس،

الكويت.

١٠- سلامة، عبدالعظيم حسين (٢٠٠٤م):

اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة. دار الفكر

العربي، القاهرة.

١١- السلمي، على، (١٩٩٥م): إدارة الجودة

الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو. القاهرة: دار غريب

للطباعة والنشر والتوزيع.

١٢- عبد المعظم، نادية (٢٠٠٠) المتطلبات الفنية

لمدير المدرسة العصري في ضوء المتغيرات العالمية. القاهرة:

المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

١٣- عبدالوهاب، علي (١٩٩٢م): الإدارة

بالاهداف- النظرية والتطبيق. القاهرة، مكتبة غريب.

١٤- عثمان، ممدوح عبد الهادي (٢٠٠٢)

«التكنولوجيا ومدرسة المستقبل: الواقع والمأمول»، من

للطلاب حرية الاختيار من بين الأنواع المختلفة بما يتناسب مع رغبات وقدرات الطلاب.

١٤. أن يتم إنشاء مدراس المستقبل التي تشمل

مراحل التعليم العام الثلاثة، إضافة إلى تناسب تلك

المدراس مع طبيعة والإمكانات المادية والبشرية للمملكة

العربية السعودية حتى يمكن من خلال ذلك مواكبة

التغيرات العالمية الحديثة.

١٥. العمل على توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة

التي تساعد الطلاب والطالبات على التعلم وزيادة

مهاراتهم وقدراتهم على مواجهة التحديات العالمية، في

المستقبل.

١٦. توافر برامج إعدادية للمعلمين والطلاب

تناسب مع رؤية مدرسة المستقبل.

١٧. غرس القيم الذاتية التي تنمي لدى الطلاب

والطالبات المواطنة، والقدرة على تحمل المسؤولية، وتنمية

مهارات القيادة والتخطيط، والقدرة على البحث عن

المعلومات والتعليم الذاتي.

١٨. تصميم مباني مدراس المستقبل بما يتناسب

مع التخصصات العلمية، وأماكن ممارسة أنشطة التعلم

المختلفة، واستخدام الوسائل التكنولوجية.

* * *

قائمة المراجع

أ- مراجع باللغة العربية:

١- أحمد، إبراهيم أحمد (٢٠٠٢م): إدارة الأزمات

التعليمية في المدارس: الأسباب والعلاج. القاهرة، دار

الفكر العربي.

٢- بهاء الدين، حسين كامل (١٩٩٠م): التعليم

والتنمية البشرية، مجلة التربية والتعليم. القاهرة، وزارة

التربية والتعليم.

٣- جاك ديلور وآخرون (١٩٩٠م): التعلم ذلك

الكنز المكنون. تقرير قدمته إلى اليونسكو للجنة الدولية

المعنية بالتربية للقرن الحادي والعشرين، (اليونسكو، مركز

مطبوعات اليونسكو بالقاهرة، ١٩٩٠م).

٤- جويلي، مها (٢٠٠٢م): المتطلبات التربوية

- التعليمية: أصولها وتطبيقاتها. القاهرة: عالم الكتب.
- ٢٥- المصري، منذر واصف، (٢٠٠٤م): مدرسة المستقبل، ضمن بحوث ندوة أنماط التعلم الحديثة، المنعقدة بجامعة السلطان قابوس في الفترة من ٢٩-٣ إلى ٢-٤ - ٢٠٠٤، المجلد الثالث، مسقط، جامعة السلطان قابوس.
- ٢٦- مصطفى، أحمد سيد (١٩٩٤م): مقومات لفاعلية إدارة الجودة الشاملة في منظماتنا العربية، مجلة الإدارة، (٨٤)، ديسمبر.
- ٢٧- المصلح، إسماعيل (٢٠٠٢م): من أجل تميز التربية القطرية، إعادة هندسة التفكير الإداري المهيمن، ضمن بحوث مؤتمر الجودة: الكفاءة والإتقان والتميز الذي تنظمه الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب المنعقد في الفترة من ١٠-١٣ مارس، الكويت.
- ٢٨- مقرب، علي أحمد (٢٠٠٠م): «النمو المهني وحاجات الإشراف التربوي لمعلمي التعليم الابتدائي، دراسة ميدانية»، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، المجلد الرابع عشر، (٢٤).
- ٢٩- مكتب التربية العربي لدول الخليج (٢٠٠٠) «استشراف مستقبل العمل التربوية في الدول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج»، الرياض، مكتب التربية العربية لدول الخليج.
- ٣٠- مكرم، عبد الودود (١٩٩٩م): نحو مهام متجددة لكليات التربية لإعداد وتدريب المعلمين في القرن الحادي والعشرين، مؤتمر تطوير نظم إعداد المعلم العربي وتدريبه مع مطلع الألفية الثالثة، جامعة حلوان، كلية التربية، المجلد الثالث، ١٦-١٧ مايو.
- ٣١- منذر، واصف المصري (٢٠٠٤م): مدرسة المستقبل، ضمن بحوث ندوة أغاط التعليم الحديثة المنعقدة بجامعة السلطان قابوس، في الفترة من (٢٩\٢٠٠٣-٤\٢٠٠٤م)، المجلد الثالث، مسقط، جامعة السلطان قابوس بالتعاون مع اتحاد الجامعات العربية.
- ٣٢- المهدي، مجدي صلاح طه (٢٠٠٣م): معالم فلسفة تربوية مقترحة لمدرسة المستقبل في ضوء بعض الاتجاهات التربوية الحديثة، مجلة التربية والتنمية، السنة الحادية عشر، (٢٨٤)، جامعة عين شمس، القاهرة،
- بحوث ندوة مدرسة المستقبل، المنعقدة بكلية التربية جامعة الملك سعود، في الفترة من ٢٢-٢٣ أكتوبر ٢٠٠٢، المجلد الأول، جامعة الملك سعود، كلية التربية.
- ١٥- العواد، خالد بن إبراهيم (٢٠٠٠م)، مدرسة المستقبل، ورقة عمل مقدمة في لقاء أهما عن «مدرسة المستقبل»، أهما.
- ١٦- فهمي، محمد سيف الدين (١٩٨٧م): التخطيط التعليمي. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- ١٧- القريوتي، محمد قاسم ومهدي حسن زويلف (١٩٩٣م): المفاهيم الحديثة في الإدارة: النظريات والوظائف. عمان: دار الأمل.
- ١٨- كاساسوس، خوان (٢٠٠٢م): تحديث المدارس - العوامل التي تساعد على تحسين التعليم (ترجمة عبد الله يوسف). الرياض: مكتبة الرشد.
- ١٩- المبعوث، محمد حسن (٢٠٠٤م): تقويم تنفيذ دورة مديري المدارس بالتعليم العام في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر المتدربين، مجلة التربية، الجمعية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، السنة السابعة، العدد الثامن عشر، أغسطس.
- ٢٠- المبعوث، محمد حسن، (٢٠٠٤م): تقويم تنفيذ دورة مديري المدارس بالتعليم العام في جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر المتدربين، مجلة التربية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية، السنة ٧، (١٢٤).
- ٢١- مجدي، عزيز إبراهيم (٢٠٠١م): المنهج التربوي العالمي: أسس تصميم منهج تربوي في ضوء التنوع الثقافي. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- ٢٢- محمد، إلهام فاروق علي (٢٠٠٨م): تطوير برامج تدريب القيادات الإدارية في التعليم قبل الجامعي بالمملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة (دراسة على محافظة الأحساء) مجلة التربية (١١٤)، الجزء الأول - أبريل.
- ٢٣- مراد، عبد الفتاح (١٩٩٨)، موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل والأبحاث والمؤلفات.
- ٢٤- مرسي، محمد منير، (١٩٩٨م): الإدارة

5- Strong، H. The Use of curry teaching simulation in professional training Journal of computers in the school، Vol. 13، No. 3- 4، 1998.

يرجى مراجعة المواقع التالية على الإنترنت:

6- www.tatweer.edu.sa

7- <http://www.are.edu.au/99pap/co19904htm> (by craham collins principal performance Management – The Recent New Zealand Experience،

8- <http://www.edu.pe.ca/publications/adminstudy/executive.asp>.

9- <http://www.maschools.org/district/applications/adminipert.pdf>

* * *

سبتمبر .

٣٣- موسى، حسين واحمد محمد عبد الله (١٩٩٢م): المبادئ العملية للسياسات والاستراتيجيات الغدارية، ط٣. القاهرة: جامعة الأزهر.

٣٤- نشوان، يعقوب حسين، (١٩٩٢م): الإدارة والإشراف التربوي. الأردن، دار الفرقان.

٣٥- هلال، محمد عبدالغني حسن (١٩٩٥م): مهارات إدارة الوقت. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية والتوزيع.

٣٦- وزارة المعارف (١٩٩٦). وثيقة التعليم الصادرة من اللجنة العليا لسياسة التعليم.

ب- مراجع باللغة الإنجليزية:

1- Cregg Tracy Robert (1997). « Adescriptive study، of practicing. Elementary principals perceceptions of the ir leadership Development needs and effective ways of Developing their leadershio»، Elementary Education professional development Edd، university of cincinnati،

2- Hargveaves، A (2001): Changin Teachers Changing Times (New York، Mac- Millan).

3- Mann Monica (1998); «Professional Development for Eduactional leaders» PREL Briefing paper Pacific Resources for Eduaction and leaninig Honolulu، office of Eduactional reseach and improvement washington،

4- Marnik ceorge francis ، “ the professio- neal Development of school leaders’ Ex- ploring the thought and practice of learning about leadership principals، Action focused learning ph.D.dissertation، universityof maine،1997.

Strategic Vision for leadership of Future School in K.S.A.

K. A.El-Harby

Faculty of Education - Jazan University

Abstract

The present study aims at identifying the nature of school of future and its requirements of school leadership. Also, it aims at casting some new light on the reality of school leadership in the light of regulations, rules and the field studies. In order to find out tentative and strategic vision of a leadership of school of future in K.S.A.

The study was conducted on the sample of higher educational leaders in the Ministry of Education in K.S.A and specialists of educational leadership in Saudi universities. Fittingly, on the light of the theoretical framework of the research, as well as the usefulness of the previous studies; in addition to the findings out the analytical studies for the reality of school of school leadership in K.S.A. On the light of the experts' viewpoints and their responses to tripartite rounds of Dolvy's style.

On the light of the empirical and theoretical bases of the study, the research came out of the following results:

- Identifying the points of weakness and strengthens and the criteria of gauging the performance of educational leadership of for the school of future.
- Attaining to a tentative vision for the leadership of school of future, including educational system for education in the school of future.; by preparing and qualifying the national cadres, besides strategic plan, job description and establishing specialized administration for vocational and professional development.
- Shedding some light on the role of leaders of school of future by practicing leadership, saving open and available educational environment, besides enhancing the skills of employees. In addition to offering incentives and employing informational technologies which aims at helping forming cognitive and data bases.
- Using multimedia, and reactivating vocational development for leaders of school which include of sets of objectives, besides other fields which must be available in the educational leader in the school of future. In addition to use accurate various training techniques in achieving such objectives to increase efficacy of the intended program.
- Discovering some problems and coming to effectual means to tackle them. Offering some suggestions of the futuristic vision for leading school of future, for example strategic planning which identifies the quality responsibilities in the school of future.

Keywords: Strategic vision- School of the Future - Effective leadership - Human future - Educational administration