



**دور مديري المدارس الحكومية في تطوير مهارات المستقبل
لدى الطلبة من وجهة نظر المعلمين في محافظة شمال
الشرقية بسلطنة عمان**

**The Role of Public-School Principals in Improving Students'
Future Skills from Teachers' Point of View in North Al
Sharqiyah Governorate**

إعداد

أفراح بنت حميد الرحبية
Afrah Humaid Al Rahbi

معلمة لغة إنجليزية – وزارة التربية والتعليم – سلطنة عمان

د. عبد الله بن علي الفارسي
Abdullah Ali d Al Farsi

أستاذ مشارك ورئيس قسم التربية – جامعة الشرقية – سلطنة عمان

د. أحمد بن سعيد الحضرمي
Ahmed Said Al Hadhrami

أستاذ مساعد في الإدارة التعليمية – جامعة الشرقية – سلطنة عمان

Doi: 10.21608/ejev.2025.465786

استلام البحث: ٢٠٢٥ / ٩ / ٣

قبول النشر: ٢٠٢٥ / ١٠ / ٢٢

الرحبية، أفراح بنت حميد و الفارسي، عبد الله بن علي و الحضرمي، أحمد بن سعيد (٢٠٢٥). دور مديري المدارس الحكومية في تطوير مهارات المستقبل لدى الطلبة من وجهة نظر المعلمين في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. *المجلة العربية للتربية النوعية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩ (٤١)، ١٦٧ - ٢٠٦.

<https://ejev.journals.ekb.eg>

دور مديري المدارس الحكومية في تطوير مهارات المستقبل لدى الطلبة من وجهة نظر المعلمين في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور مديري المدارس الحكومية في تطوير مهارات المستقبل لدى الطلبة من وجهة نظر المعلمين في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، حيث اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة الحالية؛ والتي تكونت من (٤٢) فقرة لقياس دور مديري المدارس في تطوير مهارات المستقبل (المهارات الأساسية- المهارات التطبيقية- المهارات التقنية) لدى الطلبة من وجهة نظر المعلمين، التي تم توزيعها على عينة تكونت من (٣٣٨) معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية بمحافظة شمال الشرقية ؛ والتي تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة. وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية: إن مستوى دور مديري المدارس الحكومية في تطوير مهارات المستقبل لدى الطلبة من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء مجال "تطوير المهارات الأساسية" في المرتبة الأولى بدرجة كبيرة، ويليه "تطوير المهارات التقنية" بدرجة كبيرة، في حين جاء مجال "تطوير المهارات التطبيقية" جاء في المرتبة الثالثة الأخيرة بدرجة كبيرة، وكما أوضحت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة (الجنس، وسنوات الخبرة)؛ بينما لمتغير نوع المدرسة أثر دال إحصائياً في تطوير المهارات الأساسية، أي أنه توجد فروق بين مدارس الحلقة الثانية و الحلقة ما بعد الأساسي لصالح مدارس الحلقة الثانية في استجابات معلمي المدارس الحكومية في محافظة شمال الشرقية بشأن دور مديري المدارس في تطوير مهارات المستقبل لدى الطلبة في المجالات جميعها والدرجة الكلية، وخرجت هذه الدراسة بعدة توصيات منها تعزيز مهارات المستقبل لدى الطلبة، وتمكينهم منها؛ لتحسين المخرجات التعليمية عندهم، والاستمرار في تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لمديري المدارس حول مهارات المستقبل.

الكلمات المفتاحية: تطوير - مديري المدارس الحكومية - مهارات المستقبل.

Abstract:

This study seeks to determine the role of public-school principals in improving students' future skills (basic skills, technical skills, applied skills) from teachers' perspectives in North Al Sharqiyah Governorate and identify the differences according to the variables of gender, school types, and years of experience. The study adopted the descriptive methodology in its

quantitative form. The data was collected by a questionnaire consisting of (42) statements distributed randomly to (338) teachers among the public schools in North Al Sharqiyah Governorate. The findings indicate that: The role of public-school principals in North Al Sharqiyah Governorate in developing pupils' future skills from the teachers' perspective was generally high degree, they also came to a high degree in all three fields: Developing Basic Skills, Developing Technical Skills, Developing Applied Skills. In addition, the results show no statistically significant differences in the study variables which are gender and years of experience. However, there were statistically significant differences in the school types variable. The study recommends the following: enhancing students' future skills to enable using them for improving their educational outcomes, also continuing designing and implementing training programs for school principals on future.

Keywords: Development - Public-School Principals –Future Skills

المقدمة:

تعد مهارات المستقبل هي مهارات من الضروري توافرها لدى المتعلمين لضمان جاهزيتهم للحياة والتعلم والعمل، بالإضافة إلى استخدام المعلومات والوسائط والتكنولوجيا بالشكل الأمثل في المستقبل. وتتبلور مهارات المستقبل في مجالات الحياة منها الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية (مبروك ويوسف، ٢٠١٤). ولقد أبدت العديد من الدول اهتماماً بمهارات المستقبل الواجب امتلاكها لدى المتعلم ليواكب التطورات والمستجدات، وقد تجلّى اهتمام سلطنة عمان بمهارات المستقبل التي تشكل أكبر التحديات عند أغلب الدول نظراً للتغيرات المتسارعة التي تطرأ في العالم الخارجي، وتنعكس بشكل مباشر على العملية التعليمية التي تتطلب تطوير الأنظمة التعليمية - وتضمن مهارات المستقبل بصورة مستمرة ومتكاملة بهدف تنمية هذه المهارات لديهم، وإعدادهم ليتمكنوا من مواجهة التحديات في المجتمع الخارجي (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار ووزارة التربية والتعليم، ٢٠٢١). فعملية التعليم مسؤولية اجتماعية وطنية؛ وتلقى ثقل هذه المسؤولية على مديري المؤسسات التعليمية التي تتمثل في ضرورة خلق بيئات تعلم تكنولوجية إنتاجية استثمارية فعالة تؤهل المتعلم لمواجهة التغيرات المتسارعة في مجالات

المعرفة والتقنيات وسوق العمل، وهي عملية تشاركية يجتمع فيها المدير والمعلم والطالب وكل الوظائف المرتبطة بالحقل التربوي.

وتأتي العملية التربوية التعليمية وتطوير برامجها ومناهجها ومنتسبيها مهنيًا في أولى اهتمامات المجتمع؛ لما لها من دور كبير في النهوض بالجيل الجديد وإعداده لمجابهة التغيرات المستقبلية السريعة في العالم الخارجي بشكل أكثر وعياً وفعالية (مبروك ويوسف، ٢٠١٤). حيث أبدت العديد من المؤسسات التعليمية اهتمامها بمهارات المستقبل؛ لما لها من أثر كبير في صنع جيل يستطيع مواكبة التغيرات السريعة. وتمثل الإدارة التربوية الركيزة الأساسية للمؤسسات التعليمية لما تحظى به من أهمية كبرى في نجاحها؛ فهي فن التأثير في السلوك البشري في المؤسسة التربوية لتوجيههم نحو تحقيق أهدافها المنشودة بطريقة تتضمن تفتهم، وطاعتهم، واحترامهم، وتعاونهم. أما مدير المدرسة الفعّال فهو الذي يمارس ذلك الفن الذي يتمثل في قدرته على التوجيه والتنسيق والرقابة والتحفيز للعاملين في المؤسسة للقيام بواجباتهم في تحقيق العملية التربوية لأهدافها (الشمري، ٢٠١٨). وقد تطورت مسؤوليات الإدارة المدرسية الحديثة لتشمل المخرجات التعليمية ومنها الطالب الذي يمثل جوهر العملية التربوية؛ والذي يرتبط نجاحه بنجاح المؤسسة، فيتوجب على المدير في هذه المؤسسات للعمل بمعية العاملين فيها لتحسين العمليات التعليمية واستثمار مواهب الطلبة وقدراتهم الفكرية بمختلف المراحل للوصول بالمخرجات إلى أقصى مراحل الإبداع والابتكار (الجهني، والصيد، ٢٠٢٢).

حيث يسعى الإطار الوطني العماني لمهارات المستقبل الذي أصدرته وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار ووزارة التربية والتعليم في عام ٢٠٢١م إلى تحقيق جملة من الأهداف، جاءت في هذا الإطار على النحو الآتي:

١. توفير رؤية موحدة للعاملين في الحقل التربوي في سلطنة عمان حول مهارات المستقبل.

٢. إيجاد فهم موحد ومشارك لمهارات المستقبل بين مختلف الجهات التعليمية للعمل بشكل تكاملي.

٣. تطوير المنظومة التعليمية بما يتوافق مع المتطلبات المستقبلية لسوق العمل.

٤. تطوير العملية التعليمية بسلطنة عمان بما يتناسب مع المعايير العالمية.

٥. إكساب المتعلمين المهارات والمعارف الأساسية بما يتوافق مع متطلبات المستقبل. ومن هنا جاءت هذه الدراسة إلى التعرف على دور مديري المدارس الحكومية في تطوير مهارات المستقبل لدى الطلبة من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة الدراسة:

في ظل التطور التقني والعلمي السريع الذي تشهده المجتمعات في الوقت الحالي، تواجه الدول العديد من التحديات في مختلف المجالات ومنها مجال التعليم

وتطوير العمليات التعليمية وتنمية مهارات الطلبة لتمكينهم من مجارة التغيرات والتعامل معها، الأمر الذي فرض على المؤسسات التعليمية تضمينها في عملية التعليم، وتلبية احتياجات البيئات التعليمية من تطوير الإمكانيات المادية والبشرية لتعنيها على مواكبة التطور ومسايرة روح العصر. وفي هذا النطاق، أصدرت وزارة التربية والتعليم قراراً بتشكيل لجنة تعنى بتطوير الوثيقة الوطنية لمهارات المستقبل في التاسع والعشرين من أبريل ٢٠١٨ بما يتوافق مع فلسفة التربية والتعليم في السلطنة ورؤية عمان ٢٠٤٠ والإستراتيجية الوطنية للتعليم ٢٠٤٠، وتمت صياغة الإطار الوطني العماني لمهارات المستقبل الصادر في مطلع العالم ٢٠٢١ الذي يرى أن لمدير المدرسة أدواراً فاعلة في رفع المستوى المهاري والتقني للطلبة باعتبارهم الوقود البشري لنهضة الوطن.

وتعددت الدراسات في الحقل التربوي التي اهتمت بأدوار مدير المدرسة كدراسة قصقصي (٢٠٢٤)، والعتوم (٢٠٢٣)، والبداينة (٢٠٢٢)، والجهنوي والصيد (٢٠٢٢)، ودراسة بني عطا (٢٠٢٢)، ودبيد كيميثوفر، كريستوف هيلم وجوليا وارواس (٢٠٢٢)، والذهلي وآخرون (٢٠٢٢)، و زيادة (٢٠٢١)، والشعيلي (٢٠٢٠)، والبارحي والقاسمية (٢٠١٩)، والرشيدي (٢٠١٨)، التي هدفت إلى الكشف عن أدوار مديري المدارس في تطوير بيئات التعلم ونواتج العملية التعليمية ومهارات الإبداع ومهارات التكنولوجيا، وقامت الباحثة كذلك ببحث استطلاعي للخطط التنفيذية السنوية لعدد من المدارس الحكومية بمحافظة شمال الشرقية والتأكد من احتوائها على أهداف تتضمن تطوير مهارات المستقبل لدى الطلبة، ومن خلال ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الآتي: ما دور مديري المدارس في تطوير مهارات المستقبل لدى طلبة المدارس الحكومية بمحافظة شمال الشرقية من وجهة نظر معلمهم؟

أسئلة الدراسة :

سعت هذه الدراسة للإجابة على الأسئلة الآتية :

١. ما دور مديري المدارس الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في تطوير مهارات المستقبل (المهارات الأساسية- التطبيقية - التقنية) لدى الطلبة من وجهة نظر معلمهم؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور مديري المدارس في تطوير مهارات المستقبل لدى طلبة المدارس الحكومية بمحافظة شمال الشرقية من وجهة نظر معلمهم تُعزى لمتغير (الجنس، نوع المدرسة، وعدد سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي :

١. التعرف على دور مديري المدارس الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في تطوير مهارات المستقبل (المهارات الأساسية- التطبيقية - التقنية) لدى الطلبة.
٢. استكشاف دلالات الفروق لدور مديري المدارس في تطوير مهارات المستقبل لدى طلبة المدارس الحكومية بمحافظة شمال الشرقية من وجهة نظر معلمهم تُعزى لـ (الجنس، ونوع المدرسة - حلقة أولى وحلقة ثانية، وحلقة ما بعد الأساسي، وسنوات الخبرة).

أهمية الدراسة: تتضح أهمية الدراسة فيما يلي.

أولاً: الأهمية النظرية:

١. تتضح الأهمية النظرية لهذه الدراسة في كونه موضوع يتسم بالحدثية وهو معرفة أدوار مدير المدرسة في عملية تطوير مهارات المستقبل لطلبة مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.
٢. يمكن أن تمهد هذه الدراسة الطريق أمام إجراء عدد من الدراسات التي تناولت الموضوعات المماثلة بصورة علمية وشاملة بما يسهم في تحقيق التراكم المعرفي والبحثي في هذا المجال.

الأهمية التطبيقية:

١. تتبلور أهمية هذه الدراسة في توضيح أدوار مديري المدارس الفاعلة في اكساب وتطوير مهارات المستقبل لدى الطلبة لتكون متناسبة مع المجتمع المحلي ومحقة لتطلعاتهم كونهم المرتكز الرئيسي في العملية التعليمية من وجهة نظر معلمهم ومستوى رضى معلمهم.
٢. كما يؤمل من هذه الدراسة أن تقدم لمتخذي القرار والمسؤولين مقترحات وتوصيات مفيدة لزيادة البرامج التدريبية لتطوير مهارات مدير المدرسة كونه محوراً هاماً في عملية التعليم، وتطوير مهارات المستقبل لدى الطلبة، ولفت انتباههم إلى الأدوار الفاعلة التي يقدمها مدير المدرسة في مجال تطوير مهارات المستقبل بما يتناسب مع الإطار الوطني العماني لمهارات المستقبل.

مصطلحات الدراسة :

تطوير:

تلك العملية التي يتم من خلالها إجراءات تعديلات مناسبة في بعض أو كل مكونات النظام، وفق خطة مدروسة، وذلك من أجل تحسين العملية التربوية ورفع مستواها، ويعني أيضاً تحسين العملية التربوية، وصولاً إلى تحقيق أهداف البرنامج بصورة أكثر كفاءة، وكلمة تطوير تعني نمط من أنماط التغيير التي يمر بها الفرد أو النظم الاجتماعية نتيجة لتفاعل العديد من القوى مثل الأفراد والمنظمات المجتمعية،

وهو يعنى تغيرا يتصف بالنمو لبنية معينة أو لوظيفة أو مهارة معينة، وهذا النمو يعتمد على مراحل متعددة، وورد أن تطوير Development تعني: الإنماء، والارتقاء، أو تحسين الشيء المراد تطويره (Elias, 1994). ويعرف اجرائياً بأنه: تعبير يستخدم للدلالة على عملية انشاء وتنمية الجانب المعرفي والمهاري لدى طلاب المدارس الحكومية بهدف تكوين قوى بشرية بمهارات تتوافق مع متطلبات سوق العمل وتغيراته السريعة.

مدير المدرسة:

هو المسؤول المباشر في مدرسته، والمشرف على شؤونها الادارية، التربوية، والتعليمية، والاجتماعية وهو القدوة الحسنة بأدائه لمهام العمل وسلوكه، أو هو ذلك الشخص المسؤول مسؤولية كاملة عن كل ما يحدث ويقع داخل أسوار المدرسة من عمليات تربوية، وتعليمية، وثقافية، واجتماعية (الشمري، ٢٠١٨).

مهارات المستقبل: هي " مجموعة من المهارات الضرورية لضمان استعداد المتعلمين للتعليم والحياة والعمل، والاستخدام الأمثل للمعلومات والوسائط والتكنولوجيا في المستقبل." (الإطار الوطني العماني لمهارات المستقبل، ٢٠٢١، ١١)، وقد تبنت الدراسة الحالية هذا التعريف كتعريف إجرائي لها.

حدود البحث: حددت الدراسة في الحدود الآتية:

الحدود الموضوعية: تبحث هذه الدراسة في دور مديري المدارس الحكومية في تنمية مهارات المستقبل لدى الطلبة.

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الحكومية (مدارس الحلقة الأولى والثانية) بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان

الحدود البشرية: تم تطبيق هذه الدراسة على معلمي ومعلمات مدارس الحلقة الأولى والثانية والحلقة ما بعد الأساسية.

الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في العام الدراسي ٢٠٢٤ / ٢٠٢٥.

الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري

تضمن هذا الجزء من الدراسة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوعها، وينقسم الإطار النظري لهذه الدراسة إلى ثلاثة محاور رئيسية وهي كالآتي:

أ. مهارات المستقبل:

يشهد العالم تطوراً سريعاً في المجالات السياسية والعلمية والاجتماعية الاقتصادية والتكنولوجيا كافة؛ حيث تسعى دول العالم جاهدة لمواكبة هذه التطورات، والجدير بالذكر أن للمؤسسات التعليمية دوراً هاماً في التقدم والتطور؛ اللذان يسهمان في تطور المجتمعات ورفيها لما لهما من أثر كبير في بناء جيل المستقبل وتكيفه

لمواكبة التغيرات التي تجري حوله. حيث التفت الكثير من الدول لأهمية مهارات المستقبل، وأعطتها اهتماماً كبيراً الذي يتمثل في عدة مستويات منها الاجتماعية، والتعليمية، والاقتصادية، والسياسية، والمهارات التي يتطلب توافرها حسب الرؤية المستقبلية لكل دولة (الفارسي، ٢٠٢٢).

وبتمركز العبء الأكبر في تنمية مهارات المستقبل على المؤسسات التعليمية باختلاف مستوياتها، حيث تمثل الهيئتان الإدارية والتدريسية الركائز الأساسية لتنمية هذه المهارات من خلال الأدوار المتعددة التي يقومون بها لتمكين جيل المستقبل الذي يمثل محور العملية التعليمية المهارات مما يجعلهم بالمستوى المطلوب لمواجهة تغيرات الحياة وسوق العمل. حيث يعتبر المتعلم محور العملية التعليمي في أي مجتمع، لأنه يمثل ثمار الجهود المبذولة في النظام التعليمي؛ ولهذا يتوجب على المؤسسات التعليمية تضمين المهارات والمعارف في الخطط الاستراتيجية والتنفيذية للمؤسسة لمسايرة متطلبات النمو المستقبلي الذي يشهده العالم باستمرار (الصوافية، ٢٠٢٢).

فقد فرضت التغيرات السريعة في العالم إلى ظهور مفهوم مهارات المستقبل والتي أنت بتعريفات عدة؛ مما يؤكد أهمية هذه المهارات للمتعلمين لتشكيل جيل ذي مهارات ومعارف تمكنه من مجابهة التغيرات التي تطرأ على سوق العمل. فقد استخلصنا الصوافية، والصوافية (٢٠٢٢) في دراستهما تعريفا لمهارات المستقبل هي مجموعة من المهارات التي تمكن المتعلم من الاندماج مع كافة جوانب الحياة المختلفة ومسايرة التغيرات المستقبلية من خلال استثمار التكنولوجيا الحديثة في عمليات التغيير والتطوير.

١. أهمية مهارات المستقبل

يحظى مفهوم مهارات المستقبل اهتماماً بارزاً من الدول ولا سيما في العملية التعليمية والمؤسسات التربوية كونها المحرك الرئيسي للتطور ومواكبة التغيرات السريعة الذي تعتمد عليه المجتمعات، وكونها ترجمة عملية لما يتلقاه المتعلم من معارف وحقائق نظرية فيمكن قياسها من خلال قدرة المتعلم على التعامل مع العالم المحيط. فتتجلى أهمية مهارات المستقبل في عدة مستويات كما أشار إليها الإطار الوطني لمهارات المستقبل (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢١): وهي السياسي والاجتماعي والاقتصادي، لكونها ذات ارتباط وثيق بتقدم الدول الذي يعتمد على مدى امتلاك العاملين فيها للمهارات العملية والعلمية. فتبرز أهميتها في المستوى السياسي، مدى امتلاك الفرد للمهارات يجعله مواطناً صالحاً له دوره الاجتماعي، ينشد السلام الذي تسعى له العديد من الدول لضمان استقرارها وأمنها. وعلى المستوى الاجتماعي تتمحور أهميتها في قدرة الأفراد على الانسجام والتفاعل مع التحديثات المستمرة التي تحدث في العالم المحيط بهم، وعلى المستوى الاقتصادي في ضرورة رسم سياسات

واضحة قائمة على جعل الجيل مستعدا لسوق العمل ومتطلباته، وتحقيق التنمية المستدامة في المشاريع الاقتصادية المتنوعة.

٢. مهارات المستقبل في سلطنة عمان:

إن التطور المتسارع حول العلم فرض على سلطنة عمان بناء إطار وطني لمهارات المستقبل الذي استند إلى التطلعات المستقبلية لها وطموحاتها وخططها المستقبلية؛ والتي بدورها تساعد في مواجهة تحدياته، وتضمنه في منظومة التعليم؛ لتشكيل جيل متمكن وفاعل في مختلف مجالات الحياة وسوق العمل. حيث صنف الإطار الوطني مهارات المستقبل التي يتضمنها برنامج إعداد المتعلم بسلطنة عمان في ثلاثة محاور رئيسة وهي المهارات الأساسية التي تشمل على القراءة والكتابة باللغتين العربية والإنجليزية والمهارات الرياضية (الحساب) وهي قدرة المتعلم على إجراء العمليات الرياضية بأساليب متنوعة للحصول على نتائج صحيحة ودقيقة في وقت قياسي. والمهارات التطبيقية التي تشمل على الإبداع والابتكار التي تتمثل في قدرة المتعلم على تقديم الأفكار بطريقة غير اعتيادية للحصول على نتائج قيمة. وأخيرا المهارات التقنية التي تتمثل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهي القدرة على استخدام شتى الأجهزة والأدوات الرقمية والبرامج والتطبيقات والمنصات في الوصول إلى المعرفة. وأيضا القدرة على التعامل مع البيانات والمعلومات متمثلة في الوصول للمعلومة وتحديد مصدرها وكيفية استخدامها بطريقة مثالية وإيجابية مراعي المعايير والقوانين. بالإضافة إلى قدرة المتعلم على التعامل مع الوسائط الإعلامية والتي تتمثل في قدرته على استخدام المعلومة من الوسائط الإعلامية (مقروءة، مسموعة ومرئية) وتحليلها وتقييمها وإنتاجها (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار ووزارة التربية والتعليم، ٢٠٢١)

يضع الإطار الوطني العماني لمهارات المستقبل المهارات في ثلاثة محاور وهي:

أ. المهارات الأساسية وتتمثل في :

* القراءة باللغتين العربية والإنجليزية وهي القدرة على قراءة الرموز (باللغتين العربية والإنجليزية) التي يتلقاها الفرد، وتفسيرها، وفهم ما تحمله من معان وأفكار سواء أكانت صريحة أو ضمنية، واضحة أو معقدة، والربط بينها وبين الخبرة السابقة، ثم الاستنتاج، والنقد والحكم، والتذوق.

* الكتابة باللغتين العربية والإنجليزية وهي القدرة على التعبير المنظم كتابيا عن الأفكار والآراء والمشاعر والأحاسيس (باللغتين العربية والإنجليزية)، وهي نشاط ذهني يعتمد على الاختيار الواعي لما يريد الفرد التعبير عنه، والقدرة على تنظيم الخبرات وعرضها بشكل يتناسب مع الغرض.

* الحساب (المهارات الرياضية) وهي القدرة على إجراء العمليات الرياضية بطرق متنوعة للحصول على نتائج دقيقة وصحيحة في وقت قياسي.

ب. المهارات التطبيقية ومنها:

- * الإبداع والابتكار وهي القدرة على تقديم الأفكار، وتنفيذها بأساليب غير مألوفة للحصول على نتائج ذات قيمة.
- * التفكير الناقد وهي القدرة على التحليل الهادف المبني على الحجج المنطقية للوصول إلى أحكام صادقة فوق معايير مقبولة.
- * حل المشكلات وهي القدرة على تحديد مشكلة معينة والجوانب المهمة المرتبطة بها، والتخطيط لإيجاد الطرق المناسبة لحلها، والاستجابة بمرونة لكل الظروف المتغيرة.
- * التواصل الفعال (شفهياً وكتابياً) وهي القدرة على الاستماع ونقل الأفكار والمعلومات والمعاني والمشاعر بين الأفراد والجماعات، وتبادل الحقائق ووجهات النظر، بطريقة تتميز بالوضوح والاختصار والدقة، الإبداع وبأسلوب فعال، يراعى طبيعة ومشاعر الآخرين.
- * العمل الجماعي والتعاون وهو القدرة على التفاعل المباشر بين طرفين على الأقل، لتحقيق أهداف معينة معاً، والعمل مع بعضهم بعضاً بحيث يتمكنون من التكيف مع مواقف متنوعة، ويتحملون مسؤولية مساهماتهم في المجموعة للوصول إلى نتائج متفق عليها.
- * القيادة هي القدرة على التأثير والإقناع لأشخاص آخرين في مجموعة معينة، وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم، وتحفيزهم على العمل بكفاءة عالية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية.
- * المبادرة هي الاقدام وسبق الآخرين إلى أداء عمل أو فكرة ما؛ بهدف إحداث التغييرات المطلوبة، وصناعة الأحداث الجديدة، واستغلال الفرص المتاحة.
- * المرونة والتكيف هي القدرة على تعديل السلوك والتصرفات والاتجاهات وأساليب أداء العمل استجابة للظروف المحيطة.

ج. المهارات التقنية: وتتضح فيما يلي:

- * تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهي القدرة على استخدام الأدوات والأجهزة الرقمية والبرامج والمنصات والتطبيقات المختلفة للوصول إلى المعلومة المختلفة.
- * التعامل مع البيانات والمعلومات وهي القدرة على الوصول إلى المعلومة، وتحديد مصدرها وتقييمها، وكيفية استخدامها الاستخدام الإيجابي الأمثل بما يراعى المعايير والقوانين ذات العلاقة.
- * التعامل مع الوسائط الإعلامية هي القدرة على استخدام المعلومة من وسائط الإعلام المختلفة (مقروءة، ومسموعة، ومرئية) والقدرة على تحليلها وتقييمها وإنتاجها.
- وبطبيعة المؤسسات التعليمية أنها كثيرة التأثير بالعوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية عن غيرها من المؤسسات التعليمية الأخرى نظراً لأهميتها في صنع الجيل

المستقبلي وتنميته وتطويره، فتأتي الحاجة إلى تضمين مهارات المستقبل في العملية التعليمية حاجة ضرورية، وهذا ما أشار إليه الفارسي (٢٠٢٢) عن أهمية مهارات الجانب الاجتماعي والاقتصادي والسياسي في المؤسسات التعليمية، فالمهارات الاجتماعية التي يتوجب على المتعلمين اكتسابها لتتشكل لديهم القدرة على التواصل الإيجابي مع الآخرين، وتحقيق الانسجام والوثام مع المستجدات الاجتماعية التي تمتاز بالتطور السريع. أما من الجانب الاقتصادي، وفي ظل التغيرات السريعة في اقتصاديات الدول والتي تشكل عائقا كبيرا مما يفرض على المنظومة التربوية بضرورة الاستعداد لها وتهيئة مؤسساتها ومخرجاتها وتزويدهم بالمهارات التي يحتاجها سوق العمل لتحقيق رؤية السلطنة. وأما من الجانب السياسي، فسلطنة عمان من الدول التي تناشد السلام والاستقرار، لذا تضمين ذلك في العملية التربوية يكسب الجيل مهارات تجعله قادرا على التعامل والتكيف مع ظروف ومتغيرات المحيط من خلال مهارات الحوار والتفاوض والتواصل الفعال والعمل التشاركي وغيرها من المهارات.

وتتسم مهارات المستقبل بالترابية؛ مما يتطلب التركيز عليها بشكل أكبر من خلال تضمينها في المنظومة التربوية وما تحتويه من أهداف ومناهج ومعايير وأساليب التقييم وبرامج تأهيل وتدريب وبيئة تعليمية والاتصال بالمجتمع المحيط. حيث يسعى الإطار الوطني العماني لمهارات المستقبل تأطير رؤية موحدة للمنظومة التعليمية في سلطنة عمان لتحقيق التناغم والتناسق بين مكوناتها من خلال تضمين هذه المهارات في الممارسات التعليمية بما يتناسب مع الاحتياجات المستقبلية للنظام التربوي وسوق العمل وضمان اكساب المتعلم المهارات التي يحتاجها لمواكبة التطور السريع في العالم بما يتناسب مع المعايير العالمية. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار، وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢١).

ب. الإدارة المدرسية:

مما لا شك فيه أن الهيئة الإدارية في أي مدرسة تمثل الجوهر وحجر الأساس لنجاحها وتميزها، حيث تلعب دورا هاما في تغيير وتحسين فاعلية وجودة المدرسة؛ ولهذا يتطلب توافر المهارات القيادية في مديري المدارس، والإلمام الشامل بالمسؤوليات المنوطة بهم، والأدوار المتوقعة أن يقوموا بها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، والنهوض بالمؤسسة، وجعلها بيئة جاذبة للتعلم، وتحسين المخرجات التعليمية.

حيث عرف نوادري ومحي الدين (٢٠١٩) الإدارة التربوية أنها الممارسات التي يقوم بها المدير في المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوى التأثير في العاملين وجعلهم يتشاركون لتحقيق الأهداف المرجوة تحقيقها في المؤسسة التربوية. وأضاف أنها عملية بناء ثقافة قوية في المرؤوسين والذي سيمنحهم القدرة على قيادة أنفسهم

بأنفسهم. وأضاف الجهني (٢٠٢٢) تعريفا للإدارة التربوية على أنها عمل سلوكي قيادي يجمع بين الجماعات والأفراد ومن خلاله يقوم القادة على حث العاملين إلى تحسين أدائهم وتجديده لتحقيق أهداف المؤسسة التي يشتركون معا في مسؤولية تحقيقها، فهي لا تعتمد على فرض السلطة وإنما على مبدأ التحفيز والحث والمشاركة، وجعل العمل الجماعي التعاوني هو المحرك الرئيسي للعملية التعليمية لتحقيق أهدافها المنشودة، واستنادا على ما ذكر سابقاً يمكن القول بأن الإدارة في جوهرها أنها عملية التأثير التي يحدثها المدير في مرؤوسيه لتشجيعهم وحثهم على المساهمة الفعالة في أدائهم التشاركي من خلال التجديد في طرق وأساليب عمل المؤسسة للرفي بها إلى المستوى المنشود .

وتتميز الإدارة المدرسية التربوية الفعالة بأنها عملية ذات طبيعة ديناميكية دائمة التطور والحركة التي تهدف إلى إدارة العملية التعليمية وتسييرها بدءاً من عملية التخطيط ووضع الأهداف وانتهاءً بتقويم المخرجات التعليمية. وقد أشار الشمري (٢٠١٨) في دراسته أن الإدارة التربوية الفعالة تمتاز بالاستمرارية في طبيعتها كونها عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة والمستمرة التي تهدف إلى تحقيق رؤية المدرسة من خلال وسائل متجددة ومتغيرة، وبأنها تكاملية تشمل جميع العمليات من رسم سياسات وأهداف واتخاذ قرارات ومن ثم تنفيذ ومتابعة وتقويم وتطوير إمكانات الحقل التربوي التعليمي البشرية والمادية، وأنها مترابطة؛ أي أن العمليات في الحقل التربوي المتداخلة والتي تتفاعل مع بعضها البعض، فعمليات الإدارة التربوية من تخطيط وتنظيم وتنسيق واتخاذ قرار وتوجيه وتطوير هي في طبيعتها عمل جماعي تربوي تعاوني منظم وهادف .

وأضاف نوادري ومحي الدين (٢٠١٩) أن المؤسسة التربوية الناجحة لا تخلو من قيادات فعالة التي تتمثل في الكادر الإداري والتي تعتبر من المدخلات الأساسية في النظام التربوي وهي بدورها تقوم على تحقيق الأهداف والعمل على نموها وتطويرها، حيث نجاح النظام التربوي يستند على وعي الهيئة الإدارية وإدراكها بضرورة التخطيط الهادف والذي تبعه حسن استغلال الموارد المتاحة بفاعلية.

مدير المدرسة الفعّال:

يعد المدير في المؤسسات التربوية لبنة أساسية تساعد في سير عمل المؤسسة وتحقيق أهدافها، وتتمحور وظائف مدير المدرسة في أنه مصدر إلهام يستمد منه العاملون في المؤسسة القيم والمبادئ لتحقيق رؤية المؤسسة والمضي بها إلى الصورة المرجوة (K. David, 2022) . مدير المدرسة الناجح كما أشار إليه الجهني والصيد (٢٠٢٢) هو الذي يمتلك مهارات التنسيق الإدارية والتنظيمية والتخطيطية بالتشارك مع المرؤوسين من إداريين ومعلمين وفنيين بطريقة منظمة

ومدرسة جيدا التي تهدف إلى تحسين المخرجات التعليمية، وبالإضافة إلى مهارة وضع الخطط والأهداف بما يتناسب مع رؤية المؤسسة المرسومة سابقا .

وذكرت الشعبي (٢٠١٨) في دراستها أن مدير المدرسة لكي يقوم بمهامه على أكمل وجه لابد أن تتوفر لديه صفات مميزة ليحقق الأهداف التربوية المنشودة ويجني النجاحات المأمولة القابلة للتحقق ومن أهم هذه الصفات:

* القدوة الحسنة في التمسك بدينه وإيمانه وأخلاقه وسيرته الحسنة وأبوته مع عاملي المدرسة وطلابها.

* أن يشعر بالمسؤولية محترما لمواعيد الدراسة، ومخلصا وعادلا في ادارته.

* أن يكون ديمقراطيا في التخطيط، وتوزيع الاختصاصات باتباع سياسة التفويض، واتخاذ القرارات

* قوي الشخصية، قادر على التأثير في الآخرين والذي بدوره يساعد في إنجاح عمل المؤسسة

* يتصف بالمرونة وعدم الجمود في مواجهة الأزمات والوعي الكامل بجوانب وأبعاد المؤسسة.

* يمتلك جميع أنواع الذكاء كالعاطفي والوجداني، واليقظة، والاستبصار، والقدرة على فهم وتحليل المشكلات وطرح الحلول لها، والطلاقة اللغوية، والقدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير التي جميعها ممتلكات فطرية موهوبة في شخصية المدير تدرج تحت خاصية القدرة والكفاءة وهي تمثل الصفات الرئيسة التي تساعد الفرد بشكل كبير ليكون قائداً فعالاً. (الشمري، ٢٠١٨).

ويختلف مدير المدرسة عن غيره تبعاً للمهارات القيادية التي يمتلكونها أو يكتسبونها وقد صنفها الشمري (٢٠١٨) في دراسته إلى أربع مهارات رئيسية وهي:

١. **المهارات الذاتية:** هي المهارات التي تتعلق بالخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية للمدير التي تعتمد بدرجة كبيرة على الاستعدادات الفطرية والتي يكتسبها المدير من تفاعله مع بيئته كالأُسرة والمجتمع وهي تحدد معالم شخصيته ولها تأثير على سلوكه مع الآخرين .

٢. **المهارة التصورية:** هي المهارات التي يحتاجها المدير في عملية التخطيط بدرجة كبيرة، حيث تمثل الخطة الصورة الذهنية التي يترجمها المدير إلى أهداف واقعية والتي تأتي بعد دراسة الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة، ويحتاجها أيضا في عملية تنظيم وتقسيم الأعمال على الرؤوسين ليكسب الخطة السلاسة في التنفيذ؛ فالتصور الإداري هو أن يتصور المدير المستوى الذي ستكون عليه مؤسسته بعد مدة زمنية معلومة بناء على الخطة الموضوعية.

٣. **المهارات الفنية:** تتمثل في قدرة المدير بكفاءته في استخدام الأساليب والطرائق الفنية في أداء مهام عمله، ومعالجته للمواقف المرتبطة بالعمل. فهي تتطلب معارف

وحقائق علمية وعملية التي يتطلب توافرها في المدير لنجاح المهام الإدارية كعملية التخطيط، وتفويض السلطة وتوزيع المهام والواجبات على المرؤوسين وغيرها. فتنمية هذه المهارات تأتي من قناعة المدير بالتعليم الذاتي الذي يتطلب منه أن يكون متطلعا على كل ما هو جديد في مجاله والمشاركة في الورشات التدريبية المتلفة لتنمية هذه المهارات.

٤. **المهارات الإنسانية:** ويقصد بها قدرة المدير على التعامل مع غيره بنجاح وتكوين علاقات إنسانية قوية ومتماسكة مع موظفيه والطلاب وزيادة انتاجيتهم في الحقل التربوي. فهي تركز على بناء الثقة والاحترام بين العاملين في المؤسسة وترغيبهم في إنجاز العمل والابتعاد عن أسلوب التهديد، ولكي يتوفر هذا النوع من المهارات لابد أن يكون المدير على دراية تامة بطبيعة العنصر البشري إمكاناته ودوافعه وحاجياته وكيفية اشباعها. وتعد من أهم المهارات التي ينبغي على المدير أن يمتلكها وبدرجة عالية كونه يتعامل مع قوى بشرية كالإداريين والمعلمين والطلبة والمجتمع الخارجي .

دور مدير المدرسة في المؤسسات التعليمية:

يعد مدير المدرسة هو اللبنة الأساسية في المؤسسات التعليمية لما له من دور جوهري وأساسي في التأثير على أفرادها وكسب ولائهم والنهوض بالمؤسسة إلى المستوى المأمول.، فالمدير هو المسؤول الأول في المدرسة والمشرف على جميع عملياتها التربوية والإدارية والتعليمية والاجتماعية التي لابد أن يكون محاطا بجميع أهدافها ولتعرف على إمكاناتها المادية والبشرية، والتعرف على خصائص طلابها، وتهيئة البيئة التعليمية الجاذبة من خلال الإشراف على مرافقها وتجهيزاتها وتنظيمها لبناء شخصية الطالب وتطويره من كافة الجوانب (العيسري، ٢٠١٢).

ويشير الغامدي والعبيلي (٢٠٢٠) أن للقائد أدوار أساسية في بيئة التعلم ومنها استخدام أدوات الملاحظة والتأمل وتقديم التغذية الراجعة لمرؤوسيه، إدارة المعرفة في المؤسسة التعليمية، مجابهة التحديات التي تواجه العملية التعليمية باستخدام الأنماط القيادية المناسبة، ابتكار الأساليب المشجعة لتطوير الأداء داخل المنظومة التربوية من خلال تطوير المعلمين مهنيا وتدريبهم وإكسابهم المعارف والمهارات اللازمة، متابعة وضع الخطط، وأيضا الاتصال الفعال بالبيئة الخارجية .

وأضاف الجهني، والصيد (٢٠٢٢) استنادا على دراسة آل سليمان، والحبیب (٢٠١٧) عدة أدواراً بارزة في الرقي بالمؤسسة التعليمية وأهمها :

١. اتباع الأسلوب الشورى في عمليات الإدارة المدرسية والتعليمية.
٢. الابتعاد عن مركزية الإدارة، وإعطاء العاملين حرية الحركة والتصرف فيما يحقق مصلحة المدرسة.

٣. خلق أجواء تمتاز بالطمأنينة والأمان والابتعاد عن شبح الخوف الذي بدوره يساعد في زيادة نتائج الابتكار والتجديد لدى جميع العاملين في المدرسة .
٤. توفر الإدارة المدرسية الاستقرار الوظيفي الذي يساعد العاملين في رسم خططا طويلة المدى لوضع الاستراتيجيات وحل المشكلات.
٥. توفير بيئة تعليمية صالحة، مستوفية لشروط الأمن والسلامة، والراحة، والمرافق الصحية التي تساعد على تلبية تطلعات واحتياجات الممارسين للعملية التربوية والتعليمية.

ج. دور مدير المدرسة في تنمية مهارات المستقبل:

إن الممارسات القيادية التي يعمل بها مدير المدرسة تلعب دورا هاما في تنمية مهارات الطلبة وتوسيع مداركهم، كونه اللبنة الأساسية في القيادة المدرسية الذي بدوره يؤثر في العاملين والطلبة في المؤسسة التربوية. فهناك عناصر تعين قائد المدرسة في تطوير المخرجات التعليمية -متضمنة المستوى المعرفي والمهاري للطلبة- استنتجها الجهني والصيد (٢٠٢٢) في دراستهما والتي تتمثل في:

١. إيمان الإدارة المدرسية ومنتسبيها بفلسفة المؤسسة الواضحة.
٢. رؤية ورسالة المدرسة محددة ومعلنة لكل العاملين في المدرسة التي توضح الهدف الذي تسعى المؤسسة الوصول إليه.
٣. التخطيط الاستراتيجي الذي يلبي احتياجات المستقبل التي تتمثل في تحسين الجوانب المعرفية والمهارية للمخرجات التعليمية الذي تمكنه من مجارة التغيير السريع في العالم الواقعي.
٤. التطور المستمر لمهارات الموظفين الذي يلبي احتياجات العمليات التربوية والتعليمية وتحسينها في المستقبل.
٥. توافر الإمكانيات المادية والبشرية التي تلبي متطلبات المؤسسة الحالية واحتياجاتها المستقبلية.

وقدم الإطار النظري العماني لمهارات المستقبل (٢٠٢١) توصيفاً شاملاً لمتطلبات تضمين مهارات المستقبل في المنظومة التعليمية بسلطنة عمان، وفيما يأتي تلخيصاً لأهم ثلاثة عناصر يمكن أن يتجلى دور المدير فيها وتأثيره، وهي البيئة التعليمية، الهيئة التدريسية والمجتمع المحلي المحيط كونها عناصر مرتبطة بتكوين المؤسسة التعليمية والتي تؤثر بدورها في تنمية مهارات تلاميذها .

أولاً: توفير بيئة تعليمية ملائمة المناخ للمتعلمين لضمان انسيابية سير العملية التعليمية، نظراً لدورها البارز في تنمية مهاراتهم المستقبلية وتعزيزها. فتتجلى مهام مدير المدرسة مع رؤوسه في المؤسسة التربوية من خلال:

- توفير بنية أساسية متطورة ومرنة ملائمة للاحتياجات المستقبلية.
- توفير بيئة تثب الأمان والطمأنينة والرفاهية، وكل ما يتعلق ببيئة تعليمية مريحة.

- توفير الموارد المادية والبشرية الداعمة للمؤسسة التربوية وتحقيق رسالتها.
- بيئة مواكبة للتطور التكنولوجي من خلال التجديد المستمر في النظم المعلوماتية وتطوير التجهيزات بما يتلاءم مع عملية إعداد المتعلمين للمستقبل.
- تيسير عملية التعلم واستمراريته من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات ومصادر ها.

ثانياً: تشكل الهيئة التدريسية خط المقدمة لمسيرة التغيير وللنهوض بالمؤسسة التعليمية وانجاحها وتنمية مهارات طلابها؛ والتي يجب ألا يقتصر دورهم على تقديم المعلومات والأساليب التقليدية في عملية التعليم كالحفظ والتلقين وإنما يتطلب امتلاكه للأدوات التي تحفز وتنمي وتقيس مستوى الإبداع لدى المتعلمين .

ثالثاً: ومن الواضح واقعياً أن للشراكة المجتمعية دوراً بارزاً في إنجاح المؤسسات التربوية، فمن مهام المدير تعزيز الشراكة بين مؤسسته ومؤسسات المجتمع المحلي ومؤسسات الأعمال بهدف ربط ما يتم تعلمه نظرياً في المؤسسة التعليمية بالحياة الواقعية. فتنجلي مهمة المدير لتعزيز هذه الشراكة في :

- تشكيل مجلس أولياء الأمور فعال يدعم ويقدم المساندة للمؤسسة التعليمية من خلال إيضاح العلاقة بين ما يتم تعلمه في المدرسة وما تتطلبه الحياة الواقعية للطلاب.

➤ التواصل الفعال مع مؤسسات الأعمال -مؤسسات القطاع النفطي- للمساهمة والدعم في تطوير البنية الأساسية للمؤسسة ودعم مشاريعها وتدريب المتعلمين.

- تعزيز التواصل بين مؤسسات المجتمع المحلي للتوعية بأهمية مهارات المستقبل في التعايش مع العالم الخارجي، وتوفير فرص تدريبية للمتعلمين.

➤ لمدير المدرسة أدوار تتعدى عمليات تخطيط الأهداف ومتابعة تحقيقها والتأكد أن أعمال المرؤوسين تتماشى مع أهداف المدرسة، فهو المؤثر والملم للمعملية التعليمية لكلا من المعلمين والطلبة للوصول بالمدرسة إلى التصور المأمول.

ويؤكد الشهراني (٢٠٢٠) أن هدف التعلم القائم على مهارات المستقبل هو تمكين الطلبة من التسلح بمهارات تساعد على مواجهة المستجدات في المستقبل والتكيف معها، بل واحداث تلك المستجدات، من خلال التركيز على مهارات التفكير الناقد ومهارات تنمية الشخصية ومهارات الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى المهارات التكنولوجية أو الرقمية والتعامل مع الحاسب.

ثانياً: الدراسات السابقة:

تم مراجعة الأدب النظري فيما يتعلق بدور مديري المدارس في تطوير مهارات المستقبل لدى الطلبة، وتم استخلاص عدد من الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة، حيث تم عرض هدف الدراسة وعينتها والمنهجية المتبعة والنتائج التي تم التوصل إليها، وقد تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم زمنياً كما يلي :

فقد أجرى قصقصي (٢٠٢٤) دراسة هدفت إلى التعرف على دور مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية داخل الخط الأخضر. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي النوعي؛ حيث قامت الباحثة بإجراء مقابلات مع ثلاثين معلما ومعلمة داخل الخط الأخضر. وأظهرت المقابلات، أن المعلمين قدموا آرائهم حول الأدوار التي يقوم بها مديرو المدارس في توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية كتفقيهم للورش والدورات التدريبية التي من شأنها تنمي القدرات والمهارات التكنولوجية لديهم، وسعيهم لنشر الثقافة التكنولوجية الحديثة مما ينعكس تأثيرها على المخرجات العملية التعليمية، وكذلك تفعيلهم للأساليب التقنية الحديثة في الممارسات التعليمية والإدارية بشكل مستمر، وسعيهم إلى إستخدام آليات تكنولوجية رقمية لها فاعلية في طرائق التدريس والإجراءات الإدارية، وتوجههم إلى تضمين التكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها الرقمية مثل تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الخطط التنفيذية الحالية والمستقبلية للمؤسسة التعليمية.

أما دراسة العتوم (٢٠٢٣) التي جاءت بعنوان "دور الإدارة المدرسية في دعم استخدام تكنولوجيا المعلومات في المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم" والتي هدفت إلى معرفة دور الإدارة المدرسية في دعم استخدام تكنولوجيا المعلومات في المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم والفروق بينهم تُعزى لمتغيرات -النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة في الإدارة-. حيث اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة مكونة من ثلاثة محاور رئيسية وزعت على ٢٠١ من مديري المدارس الحكومية ومساعدتهم في محافظة جرش. وتوصلت الباحثة إلى نتائج أهمها: جاء دور الإدارة المدرسية في دعم استخدام تكنولوجيا المعلومات في المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم كبيرا في جميع المجالات المعلوماتية وللاستبانة ككل، وكذلك لا يوجد تأثير دال إحصائيا لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الإدارة) على دعم استخدام تكنولوجيا المعلومات في المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم.

وهدفت دراسة البداينة (٢٠٢٢) إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في رفع التحصيل الأكاديمي لدى الطلبة من وجهة نظر المعلمين. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتم تطوير مقياس (استبانة) مكونة من (٢١) فقرة مقسمة على أربع مجالات. موزعة على عينة مكونة من (٢٢٠) معلم ومعلمة من المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية خلال العام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢، وأشارت النتائج إلى أن دور الإدارة المدرسية في تحسين التحصيل الأكاديمي للطلبة جاء بمستوى مرتفع، وكذلك توصلت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائيا تُعزى لمتغير الجنس، وجاءت الفروق لصالح الذكور، وتوجد فروق ذات أثر دال إحصائيا لمتغير قطاع

العمل في جميع المجالات لصالح القطاع الحكومي. بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل الأكاديمي وسنوات الخبرة. وخرجت الدراسة بتوصيات زيادة الأنشطة التدريبية والبرامج الموجهة للمعلمين التي تهدف إلى تعزيز الإبداع والتفوق العلمي لدى الطلبة، بالإضافة إلى زيادة وتطوير وتجهيز قاعات المصادر التعليمية في المدارس.

وهدف دراسة الجهني والصيد (٢٠٢٢) التي تأطرت تحت عنوان "دور قادة المدارس في تحسين المخرجات التعليمية لمدارس التعليم العام بمدارس ينبع." إلى التعرف على دور مدير المدرسة في تحسين المخرجات التعليمية لمدارس التعليم العام بمدارس ينبع من خلال أربعة محاور: النمط القيادي المتبع، تنمية مهارات المعلم، تحقيق تطلعات المتعلم، وتلبية حاجات المجتمع الخارجي، التي طبقت على عينة مكونة من (٨٩) قائدا وقائدة بمدينة ينبع والتي اتبع الباحث فيها المنهج الوصفي المسحي؛ حيث استخدم الاستبانة أداة للإجابة على أسئلة الدراسة وتم التحقق من صدقها وثباتها. وأشارت النتائج إلى أن القادة التربويين في المدينة يمارسون أدوارهم القيادية بدرجة كبيرة في الرقي بمستوى المخرجات التعليمية للمدارس من خلال التنوع في استخدام الأنماط القيادية وتعزيز العلاقات الإنسانية في بيئة العمل التربوية والاستفادة من رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تطوير الأداء القيادي. وتبين كذلك أن هناك ممارسة بدرجة كبيرة من القادة التربويين في تحسين المخرجات التعليمية لمدارس التعليم العام بمحافظة ينبع من خلال تحسين مهارات المعلمين؛ حيث تدعم القيادة المدرسية أنشطتهم وأساليبهم التعليمية التي تسهم في تنمية مهاراتهم وتحفزهم على تقديم أداء ابتكاري. ومن النتائج التي توصل إليها الباحثان كذلك أن الإدارة المدرسية تلعب دورا هاما في تحسين المخرجات التعليمية من خلال تحقيق تطلعات المتعلم كونها المرتكز الأساسي للعملية التربوية وتمنح المتعلمين الفرص لتطوير مهاراتهم القيادية. وأوضحت النتائج أن القادة التربويين يقومون بمهامهم بدرجة متوسطة في تحسين المخرجات من خلال تلبية حاجات المجتمع؛ حيث إتاحة فرص المشاركة للمدرسة في تقديم الخدمات للمجتمع المحلي ومتطلباته والتي بدورها تحقق انسجاما مع متطلبات تحسين المخرجات التعليمية من خلال عقد اجتماعات أولياء الأمور، وخلق بؤرة تشاركية واضحة بين التربويين العاملين في المدرسة والطلبة وأولياء أمورهم والتي كانت أهم توصيات الباحثين لهذه الدراسة .

وأجرى بني عطا (٢٠٢٢) دراسته التي هدفت إلى معرفة دور مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون في بناء مجتمعات التعلم المهنية - مجموعة من الأفراد يتم تطوير قدراتهم وامكاناتهم من خلال توفير فرص أكبر للتعلم النشط وذلك بهدف انتاج المعارف التي تثري المجتمع الخارجي، والعمل في إطار الانفتاح على العالم الخارجي والمحاولة باستمرار التعلم كيفية اكتساب المعارف والمهارات-

من وجهة نظر المعلمين. حيث اتبع الباحث فيها المنهج الوصفي، استخدم الاستبانة وتم تطبيقها على ٣٦٧ معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية في محافظة عجلون. وتوصل الباحث إلى عدة نتائج ومنها جاء مستوى دور مديري المدارس في بناء المجتمعات المهنية في المدارس الحكومية بدرجة كبيرة من خلال برامج إعداد المعلمين أثناء خدمتهم والذي يعزى - بحسب ما وضحه الباحث- إلى الدور الكبير الذي تقوم به وزارة التربية والتعليم في دعم ومساندة مديري المدارس في بناء مجتمعات التعلم المهنية والورش التدريبية، وإلى مستوى الوعي الكبير لدى قادة المدارس بأهمية التعاون لبناء مجتمعات التعاون وتطويرها وأهميتها لتطوير العملية التعليمية. وخرجت هذه الدراسة بعدة توصيات أهمها ضرورة العمل على تدعيم دور القيادة المشتركة بين القادة وجميع أطراف العملية التربوية وأهمية ذلك لبناء وتطوير مجتمعات التعلم.

كما هدفت دراسة ديفيد كيميثوفر، كريستوف هيلم وجوليا واراوس (٢٠٢٢) " هل الإدارة المدرسية تعزز جودة التدريس والتحصيل الدراسي للطلاب؟ دراسة حال لقادة المدارس الابتدائية النمساوية." إلى تقصي دور ممارسات القيادة التعليمية المركزية على كلا من جودة التعليم (الوسيط) والمستوى التحصيلي (الهدف) لطلاب المدارس الابتدائية النمساوية. اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على تحليل نتائج اختبار الرياضيات والتي تم أخذها من المعايير التعليمية الوطنية لعام ٢٠١٨ ل ٣٧٨٥ معلم ٣٧٧٨٠ طالباً من ٢٩٦١ مدرسة. وأوضحت النتائج أن هناك علاقة بين الجودة في المنهجية التعليمية وتحصيل الطلاب، ومن جانب آخر، ليس هناك تأثير مباشر أو غير مباشر للقيادة التعليمية المركزية في المعدل التحصيلي للطلبة من مختلف التأثيرات المتزامنة مثل الوضع المهني الأعلى للأبوين، توافر الكتب في المنزل، وخلفية الهجرة، اللغة المنطوقة لدى الأم.

وهدف دراسة الصوافية والصوافية (٢٠٢٢) إلى معرفة مدى امتلاك طلبة الصف الثاني عشر لمهارات المستقبل من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة شمال الشرقية، و مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في امتلاك طلبة الصف الثاني عشر لمهارات المستقبل تُعزى لمتغير الجنس؛ حيث استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي وطبقا استبيان مهارات المستقبل لطلبة الثاني عشر على عينة مكونة من ٣١ مديراً ومديرة لمدارس تحتوي على طلبة الثاني عشر في محافظة شمال الشرقية، وتوصلتا إلى عدة نتائج أهمها امتلاك طلبة الثاني عشر لمهارات المستقبل بدرجة كبيرة من وجهة نظر مديري المدارس، بالإضافة إلى أن متغير الجنس يؤثر على درجة امتلاك مهارات المستقبل لدى الطلبة لصالح الإناث.

وقام الذهلي وآخرون (٢٠٢٢) بدراسة هدفت إلى قياس درجة توافر مهارات استشراف المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس في سلطنة عمان من

وجهة نظر المعلمين. استخدم الباحثون المنهج الوصفي لتحقيق هدف الدراسة؛ حيث تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة التي تكونت من أربعة مجالات (التقنية، مهارات المبادأة بالعمل، مهارات تنمية الموارد البشرية، ومهارات الخيال والإبداع) ووزعت الأداة على (٦٢٦) معلما ومعلمة من الحلقة الثانية للتعليم الأساسي صفوف ٥-١٠. وكشفت النتائج إلى أن درجة توافر مهارات استشراف المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس في سلطنة عمان جاءت مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة، وكذلك توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في المجالات جميعها والدرجة الكلية.

وهدف دراسة زيادة (٢٠٢١) إلى قياس دور مديري المدارس الثانوية في توفير متطلبات ثقافة الإبداع في وجهة نظر المعلمين في تربية الزرقاء الأولى، وعلاقتها بمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي). اتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لملائمته لطبيعة الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (٤٦) فقرة، مقسمة إلى ست مجالات وموزعة على (٣٤٢) معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وأظهرت الدراسة النتائج: دور مديري المدارس الثانوية في تربية الزرقاء الأولى في توفير متطلبات ثقافة الإبداع من وجهة نظر المعلمين جاءت بمستوى متوسط، وتوصلت الباحثة أيضا إلى عدم وجود تأثير دال إحصائية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي في جميع المجالات والدرجة الكلية؛ بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع المجالات والدرجة الكلية لصالح أقل من خمس سنوات. وقدمت الباحثة عدة توصيات أهمها في ضوء الدور الإيجابي الذي تقوم به ثقافة الإبداع في مخرجات العملية التعليمية، توصي الباحثة بتوفير المتطلبات لتحقيقها ونشرها لدى المعلمين والإداريين مما ينعكس إيجابا على مستوى أداء المعلمين المهني.

وكذلك أجرى الشعيلي (٢٠٢٠) دراسته التي هدفت إلى التعرف على دور مديري المدارس في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الشرقية شمال بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين. حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة في جمع البيانات التي تم تطبيقها على عينة مكونة من (١٧٥) معلما ومعلمة. وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن دور مديري المدارس في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمدارس التعليم الأساسي جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر عينة الدراسة بشكل عام وفي جميع المحاور (القيادة الداعمة والمشاركة، والقيم والرؤى المشتركة، والممارسات الشخصية المشتركة، والتعلم الجماعي وتطبيقاته، والظروف المساندة). وكذلك توصلت إلى عدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى لمتغير الجنس، والمؤهل الأكاديمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي. وقام البارحي والقاسمية (٢٠١٩) بدراسة هدفت إلى معرفة دور مديري المدارس في تنمية مهارات الابتكار لدى الطلبة بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان من وجهة نظرهم. حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي. استخدمت الدراسة في جمع البيانات على الاستبانة التي طبقت على ١٠٠ مدير ومديرة في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الباطنة شمال. وخلصت النتائج إلى أن دور مديري المدارس في تطوير مهارات الابتكار لدى الطلبة بمحافظة شمال الباطنة جاءت بدرجة عالية في جميع المجالات والدرجة الكلية من وجهة نظر أفراد العينة. وأشارت النتائج إلى عدم وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة لمتغير الجنس في مجالي (البيئة المدرسية والتخطيط)؛ في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال اكتشاف الموهب الطلابية لصالح الذكور. وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لمتغير سنوات الخبرة.

كما هدفت دراسة الرشدي (٢٠١٨) إلى التعرف على دور مديري المدارس في اكتشاف وتنمية الموهبة والإبداع لدى طلبة المرحلة الابتدائية في محافظة الفروانية التعليمية وقياس أثر متغير الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وجنس المتعلمين. اتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي؛ حيث استخدمت الاستبانة تكونت من (٣٥) فقرة. وتوصلت الباحثة إلى النتائج الآتية: جاء دور مديري المدارس في اكتشاف وتنمية الموهبة والإبداع لدى طلبة المرحلة الابتدائية في محافظة الفروانية التعليمية من وجهة نظر معلمهم بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، وجاءت الفروق لصالح أكثر من ١٥ سنة على مجالي (المعلم، والمجتمع المحلي)، وجاءت الفروق لصالح (١٠-١٥ سنة) على مجال الإدارة المدرسية، وأشارت النتائج كذلك إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وجنس المتعلمين. وتوصي الباحثة بإشراك مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت بدورات تدريبية على طرق تنمية الإبداع والمواهب لدى الطلبة، وإشراك المعلمين في الأنشطة المصاحبة للإبداع.

التعليق على الدراسات السابقة:

تم استعراض الدراسات العربية والأجنبية السابقة، وتم تلخيص موضوع الدراسة وأهدافها والمنهجية المتبعة لإجرائها. حيث ركزت الكثير من دراسات الحقل التربوي على دور مديري المدارس أو الإدارة المدرسية؛ لما له من دور جوهري في تطوير البيئة التعليمية ومخرجاتها معرفياً ومهارياً. حيث هدفت دراسة الجهني

والصيد (٢٠٢٢) إلى الكشف عن دور قادة المدارس في تحسين المخرجات التعليمية لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. وكذلك دراسة ديفيد كيميثوفر، كريستوف هيلم وجوليا وارواس (٢٠١٨) هدفت إلى معرفة دور الإدارة المدرسية في تعزيز جودة التدريس والتحصيل الدراسي لطلاب المدارس الابتدائية النمساوية. وهدفت دراسة بني عطا (٢٠٢٢) إلى معرفة دور مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون في بناء مجتمعات التعلم المهنية، وتشاركت دراسة الشعيلي وإبراهيم (٢٠٢٠) أيضا الهدف ذاته ولكن في بقعة جغرافية مختلفة؛ حيث نفذها الباحثان في مدارس التعليم الأساسي في محافظة الشرقية شمال بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين. وكذلك قامت زيادة (٢٠٢١) والرشيدي (٢٠١٨) بدراسات هدفت إلى التعرف على دور مديري المدارس في اكتشاف وتنمية الموهبة والإبداع لدى طلبة المدارس. وتشاركا كلاً من البارحي والقاسمية (٢٠١٩) بدراسة ذات الهدف في مدارس محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان المتمثل في معرفة دور مديري المدارس في تنمية مهارات الابتكار لدى الطلبة من وجهة نظرهم. وسعت دراسة الذهلي وآخرون (٢٠٢٢) إلى قياس درجة توافر مهارات استشراف المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، لما لهم من دور بارز في تطوير العملية التعليمية من خلال التأثير في المعلمين والطلبة. وتشاركت دراسة الصوافية والصوافية (٢٠٢٢) مع الدراسة الحالية في مجتمع الدراسة الذي استهدف المدارس الحكومية في محافظة شمال الشرقية والتي هدفت قياس مدى امتلاك طلبة الصف الثاني عشر لمهارات المستقبل من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية ومدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في امتلاك طلبة الصف الثاني عشر لمهارات المستقبل تُعزى لمتغير الجنس.

وتشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث المنهجية المستخدمة، وأداة الدراسة، واستفادت من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها، واختيار المنهج المناسب، وتحديد إجراءات الدراسة المناسبة.

بينما تتمحور أهداف الدراسة الحالية على معرفة دور مديري المدارس في بناء وتطوير مهارات المستقبل للطلبة - استنادا لما تضمنه الإطار الوطني العماني لمهارات المستقبل- من وجهة نظر المعلمين والتأكد ما إذا كان للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، نوع المدرسة، وسنوات الخبرة) تأثير دال إحصائي على دور مديري المدارس في تطوير مهارات المستقبل لدى الطلبة من وجهة نظر أفراد العينة.

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل من الدراسة المنهج والعينة والأداة صدقها وثباتها والمعيار الإحصائي المُستخدم والمعالجات الإحصائية.

منهجية الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وفقاً لأهداف الدراسة استناداً على دراسات سابقة البديانة (٢٠٢٢)، الفارسي (٢٠٢٢)، Mthanti & Msiza (2023)، قصص (٢٠٢٤)؛ حيث استخدمت الباحثة أداة "استبانة" لجمع البيانات من أفراد العينة.

مجتمع الدراسة وعينها:

تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الحكومية بمحافظة شمال الشرقية، بسلطنة عُمان والذي يبلغ عددها في العام الدراسي (٢٠٢٣-٢٠٢٤) ٤٦٠٠ معلماً ومعلمة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٣).

أما عينة الدراسة تكونت من (٣٣٨) من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية بمحافظة شمال الشرقية والتي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وترى الباحثة أن النظام التعليمي السائد في السلطنة هو نظام واحد متشابه في جميع المحافظات التعليمية، وأن أي تطوير أو تغيير في نظام التعليم أو إدارته لا تقتصر على محافظة بعينها بل تشمل جميع المحافظات التعليمية، كما أن نظام إشراف وزارة التربية والتعليم على المديريات والإدارات التعليمية والمدارس في جميع المحافظات التعليمية هو نفسه، والجدول (١) يوضح تقسيم أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية.

جدول (١) توزيع عينة الدراسة والنسب المئوية حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	نوع المتغير	العدد الإجمالي	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٤٠	٣٨.٨%
	أنثى	٢١٤	٦١.٢%
نوع المدرسة	حلقة أولى	١٤٨	٤٣.٨%
	حلقة ثانية	١٢٤	٣٦.٧%
	حلقة ما بعد الأساسي	٦٦	١٩.٥%
سنوات الخبرة	٥-١ سنوات	١١٨	٣٤.٩%
	٦-١٠ سنوات	٥٣	١٥.٧%
	١١-١٥ سنوات	٨١	٢٤%
	أكثر من ١٦ سنة	٨٦	٢٥.٤%
	المجموع	٣٣٨	١٠٠%

يشير الجدول (١) أعلاه إلى توزيع عينة الدراسة الحالية التي بلغ عددها (٣٣٨) معلماً ومعلمة حسب المتغيرات الديموغرافية المراد دراستها، فقد بلغ عدد الذكور ١٤٠ معلماً بنسبة (٣٨.٨%)، و ٢١٤ معلمة بنسبة (٦١.٢%) حسب متغير الجنس. أما بشأن متغير نوع المدرسة الحكومية فقد بلغ عدد المعلمين من مدارس الحلقة الأولى ١٤٨ معلمة بنسبة (٤٣.٨%)، ومن مدارس الحلقة الثانية ١٢٤ معلماً ومعلمة بنسبة (٣٦.٧%)، وأما مدارس الحلقة ما بعد الأساسي فقد بلغ عدد المعلمين والمعلمات ٦٦ بنسبة (١٩.٥%). وفيما يخص متغير سنوات الخبرة،

فقد بلغ عدد المعلمين والمعلمات اللذين يمتلكون سنوات خبرة خمس سنوات فأقل إلى ١١٨ معلما ومعلمة بنسبة (٣٤.٩%) وبلغ عدد المعلمين والمعلمات ممن يمتلكون بين ٦ و ١١ سنوات ٥٣ معلما ومعلمة بنسبة (١٥.٧%)، وأما المعلمين والمعلمات في نطاق ١١-١٥ سنة خبرة فقد بلغ عددهم ٨١ بنسبة (٢٤%) و بلغ عدد الذين يمتلكون خبرة أكثر من ١٦ سنة ٨٦ معلما ومعلمة بنسبة (٢٥.٤%).

أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة كدراسة (الشكلي، والفواير (٢٠٢٢)؛ والفارسي (٢٠٢٢)؛ (Phonsa. & et al (201) ، تم تصميم وإعداد أداة الدراسة التي تتكون من ثلاثة محاور لمهارات المستقبل (المهارات الأساسية، المهارات التقنية، المهارات التطبيقية) وذلك بناء على تصنيف الإطار الوطني العماني لمهارات المستقبل (٢٠٢١). وتم تحديد ممارسات ودور مديري المدارس الحكومية لتطوير مهارات المستقبل للطلبة وذلك بنقسيم كل مكون سلوكي إلى خمسة مستويات (١-٥) كما يلي:

جدول (٢) حساب الاتجاه العام لتدرج الاستبانة

الاتجاه	المستوى الرقمي	المتوسط
كبيرة جداً	٥	٥ - ٤.٢١
كبيرة	٤	٣.٤١ - ٤.٢٠
متوسطة	٣	٢.٦١ - ٣.٤٠
قليلة	٢	١.٨١ - ٢.٦٠
قليلة جداً	١	١ - ١.٨٠

صدق الأداة: تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال أسلوبين، هما:

الصدق الظاهري: تم التأكد من الصدق الظاهري للأداة من خلال عرضها على عدد من المحكمين المختصين في مجال الإدارة التربوية وأصول التربية، في كليات الآداب والتربية في الجامعات العُمانية (ملحق ٢)، من أجل ابداء آرائهم حول فقرات الاستبانة، وسلامة الصياغة اللغوية، مع التعديل على الأداة في ضوء ملاحظاتهم.

صدق البناء:

تم التأكد من صدق البناء الداخلي للأداة من خلال استخراج معاملات الارتباط بين فقرات المقياس مع الدرجة الكلية من خلال تطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (٤٠) فرداً من خارج عينة الدراسة؛ وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط (Pearson) بين الفقرات والدرجة الكلية للأداة والمجال الذي تنتمي إليه والجدول (٣) يوضح ذلك:

جدول (٣) معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية والمجال الذي تنتمي إليه

المهارات الأساسية			المهارات التطبيقية			المهارات التقنية		
الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الأداة	الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الأداة	الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الأداة
١	٠.٧٨	٠.٧١	١	٠.٧٣	٠.٦١	١	٠.٧٦	٠.٦٨
٢	٠.٧٤	٠.٧٥	٢	٠.٧٢	٠.٧٠	٢	٠.٦٨	٠.٦١
٣	٠.٧٤	٠.٧١	٣	٠.٧٢	٠.٧٢	٣	٠.٧٤	٠.٦٣
٤	٠.٧١	٠.٦٠	٤	٠.٨٣	٠.٨٦	٤	٠.٧٤	٠.٥٧
٥	٠.٨١	٠.٨٠	٥	٠.٧٤	٠.٧٠	٥	٠.٨٢	٠.٧٦
٦	٠.٨٢	٠.٧٤	٦	٠.٨٢	٠.٧٦	٦	٠.٧٧	٠.٦١
٧	٠.٨١	٠.٧٠	٧	٠.٧٩	٠.٧٤	٧	٠.٨٢	٠.٧٦
٨	٠.٨١	٠.٧٠	٨	٠.٧٦	٠.٧٠	٨	٠.٨٠	٠.٥٧
٩	٠.٨٢	٠.٨٧	٩	٠.٨٢	٠.٨٠	٩	٠.٧٦	٠.٤٩
١٠	٠.٦٩	٠.٧٢	١٠	٠.٩٢	٠.٨٦			
١١	٠.٨٥	٠.٨٨	١١	٠.٧٥	٠.٦٩			
١٢	٠.٨٤	٠.٨٢	١٢	٠.٨٢	٠.٧٤			
١٣	٠.٦٨	٠.٦٠	١٣	٠.٧٠	٠.٦٩			
			١٤	٠.٨٢	٠.٨٠			
			١٥	٠.٧٨	٠.٧٨			
			١٦	٠.٧٤	٠.٧٤			
			١٧	٠.٧٦	٠.٧٨			
			١٨	٠.٨٠	٠.٧٥			
			١٩	٠.٨٤	٠.٨٢			
			٢٠	٠.٨٢	٠.٨١			

يوضح الجدول (٣) أن معاملات الارتباط جميعها كانت ذات قيمة مقبولة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) ؛ لذلك تم استخدام جميع الفقرات في المقياس. وتم إجراء كذلك مصفوفة الارتباط بين المجالات ببعضها والمقياس ككل، الجدول (٤) يوضح ذلك:

المصدر	المهارات الأساسية	المهارات التطبيقية	المهارات التقنية	المقياس ككل
المهارات الأساسية	١	٠.٧٠	٠.٦٩	٠.٩٣
المهارات التطبيقية	٠.٨٤	١	٠.٧١	٠.٩٦
المهارات التقنية	٠.٨٧	٠.٧١	١	٠.٨٣
المقياس ككل	٠.٩٣	٠.٩٦	٠.٨٣	١

وبتينين من خلال الجدول (٤) أن جميع معاملات الارتباط بين مقياس دور مديري المدارس في تطوير مهارات المستقبل لدى طلبة المدارس والمجالات كانت ذات درجات مقبولة ودلالة إحصائية.

ثبات الأداة: تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل ألفا-كرو نباخ (Cronbach's alpha) لحساب ثبات الأداة، وكما تم حساب معاملات الثبات للأداة في كل مجال من المجالات الثلاثة لحساب ثبات التجانس أو الاتساق الداخلي.

جدول (٥) معاملات ثبات (ألفا كرونباخ) للأداة

م	مجالات مهارات المستقبل	عدد الفقرات	ثبات الاتساق الداخلي
١	تطوير المهارات الأساسية	١٣	٠.٩٥
٢	تطوير المهارات التطبيقية	٢٠	٠.٩٧
٣	تطوير المهارات التقنية	٩	٠.٩١
	الاستبانة ككل	٤٥	٠.٩٨

يوضح الجدول (٥) معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل مجالات مهارات المستقبل الذي يتراوح بين (0.91-0.97) وتعتبر مرتفعة بالنسبة لمكونات الأداة، أما بالنسبة للاستبانة ككل فإن معامل الثبات كان (٠.٩٨) والذي يدل على ثبات مرتفع **عرض النتائج ومناقشتها:**

هدفت الدراسة الحالية للكشف عن دور مديري المدارس الحكومية في تطوير مهارات المستقبل لدى الطلبة من وجهة نظر المعلمين في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، وبعد إتمام إجراءات الدراسة الحالية جميعها المتعلقة بأدائي الدراسة الحالية وتطبيقها، تم تبويب البيانات وتحليلها، وخرجت الدراسة بالنتائج الآتية مرتبة حسب أسئلتها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وتفسيرها الذي ينص على: ما دور مديري المدارس الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في تطوير مهارات المستقبل (المهارات الأساسية- التطبيقية - التقنية) لدى الطلبة من وجهة نظر معلمهم؟

هدف السؤال الأول إلى معرفة دور مديري المدارس الحكومية في تطوير مهارات المستقبل (المهارات الأساسية- التطبيقية - التقنية) لدى الطلبة من وجهة نظر المعلمين، وللإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مقياس دور مديري المدارس الحكومية في تطوير مهارات المستقبل لدى الطلبة والتي تتمثل في ثلاثة محاور (المهارات الأساسية- المهارات التطبيقية- المهارات التقنية) وجدول (٦) يوضح النتائج.

جدول (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحاور والأداة ككل مرتبة تنازليا

م	مجالات دور مديري المدارس الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في تطوير مهارات المستقبل	عدد الفقرات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
١	تطوير المهارات الأساسية	١٣	١	٤.١	٠.٦٩	مرتفع
٢	تطوير المهارات التطبيقية	٢٠	٣	٣.٩٢	٠.٧٨	مرتفع
٣	تطوير المهارات التقنية	٩	٢	٣.٩٨	٠.٧٨	مرتفع
	الاستبانة ككل	٤٢	٤٥	٣.٩٩	٠.٧٠	مرتفع

من خلال الجدول (٦) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمحاور يتراوح بين (٤.١-٣.٩٢) والتي تقع جميعها في المستوى المرتفع ودورهم في تنمية المهارات الأساسية بمتوسط (٤.١) الذي جاء بالمرتبة الأولى وحل في المرتبة الثانية دورهم في تطوير المهارات التقنية بمتوسط حسابي (٣.٩٨)، والذي جاء في المرتبة الأخيرة دورهم في تطوير المهارات التطبيقية بمتوسط حسابي (٣.٩٢)، كما أن الاستبانة ككل حصلت على متوسط (٣.٩٩) والتي تقع ضمن المستوى المرتفع.

وللتعرف على درجة استجابة أفراد العينة على عبارات مقياس دور مديري المدارس الحكومية في تطوير مهارات المستقبل للطلبة، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المحاور الثلاثة وفيما يلي توضيح للنتائج.

المحور الأول: دور مديري المدارس الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في تطوير المهارات الأساسية

جدول (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور دور مديري المدارس الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في تطوير المهارات الأساسية

رقم الفقرة	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتجاه
١	يضع خططا سنوية لتحقيق الأهداف التعليمية.	٤	٤.١	٠.٨٦	كبيرة
٢	يشجع الطلبة على المشاركة في المسابقات التحصيلية المحلية والدولية.	٢	٤.٢	٠.٨٤	كبيرة
٣	يبحث المعلمين على المشاركة في البرامج التدريبية المتنوعة.	٢	٤.٢	٠.٨٤	كبيرة
٤	يشجع المعلمين على تطبيق المبادرات لرفع المستوى التحصيلي والمهاري لدى طلبة.	١	٤.٢٧	٠.٧٩	كبيرة جدا
٥	يحفز الطلبة على إتباع أنظمة تعليمات الخطة السنوية للمدرسة لتحقيق نتائج أداء عالية مستقبلا.	٦	٤.٠٥	٠.٨٦	كبيرة
٦	يوضح توجهاته للمعلمين والطلبة.	٣	٤.١٨	٠.٨٥	كبيرة

٧	يوضح مواقف المستقبلية للمعلمين والطلبة.	٩	٣.٩٥	٠.٩٠	كبيرة
٨	يوضح توجهاته المستقبلية للمعلمين والطلبة.	٨	٣.٩٨	٠.٩٢	كبيرة
٩	ينظم الأعمال المستقبلية المطلوبة في خطة زمنية.	٧	٤.٠٣	٠.٨٥	كبيرة
١٠	يحدد مستويات عالية لأداء أعمال المدرسة.	٥	٤.٠٩	٠.٧٩	كبيرة
١١	يشجع الطلبة على ذاتية التعلم لتطوير المهارات اللغوية والحسابية.	٩	٣.٩٥	٠.٩٣	كبيرة
١٢	يعمل على رفع مستوى الدافعية لتحقيق الأهداف لدى منتسبي المدرسة.	٦	٤.٠٥	٠.٨٨	كبيرة
١٣	يوفر التدريب المستمر لتطوير أداء المعلمين لرفع مستوى الطلبة.	١٠	٣.٨٩	٠.٨٨	كبيرة
المحور ككل					
		--	٤.١	٠.٦٩	كبيرة

نلاحظ من الجدول (٧) أن لمديري المدارس الحكومية دوراً كبيراً بشكل عام في تنمية مهارات المستقبل الأساسية وهي القراءة والكتابة باللغتين العربية والإنجليزية ومهارات الحساب من وجهة نظر المعلمين والتي جاءت بمتوسط (٤.١). تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٣.٨٩ - ٤.٢٧) حيث حلت الفقرة (٤) " يشجع المعلمين على تطبيق المبادرات لرفع المستوى التحصيلي والمهاري لدى الطلبة." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٢٧)، ويليهما فقرتي (٢) " يشجع الطلبة على المشاركة في المسابقات التحصيلية المحلية والدولية." و (٣) " يحث المعلمين على المشاركة في البرامج التدريبية المتنوعة." في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.٢) وجاءت الفقرة (١٣) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٨٩). وتُعزى هذه النتائج ما تتضمنه خطة السنوية للمدارس الحكومية التي يضعها مدير المدارس بمعونة مساعديه المعلمين للمواد الأساسية (اللغة العربية- اللغة الإنجليزية - الرياضيات) السنوية من تطبيق مشاريع لرفع المستوى التحصيلي والمهاري للطلبة والتي تسعى لتحقيق الأهداف التعليمية أيضاً. ويعتقد المعلمون كذلك أن مديري المدارس يمارسون أدواراً بدرجة كبيرة لتنمية المهارات الأساسية للطلبة من خلال توضيح توجهاته المستقبلية للمعلمين والطلبة.

المحور الثاني: دور مديري المدارس الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في تطوير المهارات التطبيقية

جدول (٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور دور مديري المدارس الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في تطوير المهارات التطبيقية

رقم الفقرة	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه الفقرة
1	لديه القدرة على الخيال الإبداعي وي طرح أفكاراً جديدة في العمل.	12	٣.٩٠	٠.٩٠	كبيرة
2	يملك القدرة على تطوير ابتكارات الطلبة	18	٣.٧٣	١.٠١	كبيرة

دور مديري المدارس الحكومية في تطوير مهارات المستقبل لدى الطلبة من وجهة أفرح الرحيبة وآخرون

				بالمدرسة.	
كبيرة	٠.٩٣	٣.٩١	11	يسعى إلى التعرف على الحلول الجديدة المستحدثة.	3
كبيرة	٠.٩٧	٣.٧٧	17	يثير التساؤلات لمناقشة الابتكارات المقدمة.	4
كبيرة	٠.٩٩	٣.٨٠	16	يعزز ريادة الأعمال من خلال عرض نتائج المعلمين وطلبتهم.	٥
كبيرة	٠.٩٣	٣.٩٣	10	يمتلك مهارة تحديد المشكلات وتعريفها وإيجاد الحلول الممكنة.	٦
كبيرة	٠.٨٩	٣.٩٧	8	يثير التساؤلات لمناقشة المشكلات التي قد تواجه الطلبة في المدرسة.	٧
كبيرة	١.٠٥	٣.٦٨	19	يحرص على إشراك الطلبة في حل المشكلات التي قد تواجهه سير العمل في المدرسة.	٨
كبيرة	٠.٩٨	٣.٨٧	14	يحفز مهارات التفكير الناقد لدى الطلبة من خلال المشاركة في المسابقات والمشاريع.	٩
كبيرة	١.٠١	٣.٨٩	13	يعمل على نشر ثقافة الحوار الفعال بين جميع منسوبي المدرسة.	١٠
كبيرة	٠.٩٦	٣.٨٦	15	يشجع الطلبة على التواصل الكتابي والشفهي.	١١
كبيرة	٠.٨٩	٤.٠٣	6	يحل الخلافات الحاصلة بين العاملين في المدرسة.	١٢
كبيرة	٠.٨٩	٤.١٣	1	يحفز المعلمين وطلبتهم العمل بروح الفريق لتحقيق التطلعات المستقبلية للمدرسة.	١٣
كبيرة	٠.٩٣	٤.٠٧	5	يهيئ بيئة العمل بروح الفريق الواحد داخل المجتمع المدرسي.	١٤
كبيرة	٠.٩٧	٤.٠٢	7	يمتلك المهارات القيادية التي تعينه على إدارة المواقف التربوية.	١٥
كبيرة	٠.٩٤	٣.٩١	11	يحفز المهارات القيادية للطلبة من خلال إشراكهم في عمليات القيادة المدرسية.	١٦
كبيرة	٠.٨٦	٤.٠٨	4	يعزز المدير المبادرات التي من شأنها تطوير العمل المدرسي.	١٧
كبيرة	٠.٨٦	٤.١١	3	يعزز المدير بمعية معلميه القيم الانسانية عند الطلبة.	١٨
كبيرة	٠.٩٤	٣.٩٤	9	يشجع المدير الطلبة على الحوار وإبداء الرأي.	19
كبيرة	٠.٨٩	٤.١٢	2	يعزز المدير قيم المواطنة لدى الطلبة.	٢٠
كبيرة	٠.٧٧	٣.٩٢	--	المحور ككل	

يوضح الجدول (٨)، الدرجة الكبيرة التي تراوحت متوسطها الحسابي بين (٣.٦٨-٤.١٣) لدور مديري المدارس الحكومية في تنمية المهارات التطبيقية للطلبة من وجهة نظر المعلمين من خلال تحفيز المعلمين وطلبتهم للعمل بروح الفريق لتحقيق التطلعات المستقبلية للمدرسة التي جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.١٣). ويليهِ " يعزز المدير قيم المواطنة لدى الطلبة." التي جاءت بمتوسط حسابي (٤.١٢). وجاء دور المدير في حرصه على " إشراك الطلبة في حل المشكلات التي قد تواجهه سير العمل في المدرسة." بأدنى متوسط حسابي بلغ (٣.٦٨). وتُعزي الباحثة الدرجة الكبيرة لدور مديري المدارس الحكومية في تنمية هذه المهارات من وجهة نظر معلمهم إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم بضرورة تضمينها في الخطط المدرسية السنوية ومتطلبات الإدارة المدرسية التي تترأس العملية التربوية ولما لها من دور بارز في التأثير على المعلم والمتعلم في البيئة التعليمية.

المحور الثالث: دور مديري المدارس الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في تطوير المهارات التقنية

جدول (٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور دور مديري المدارس الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في تطوير المهارات التقنية

رقم الفقرة	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتجاه
١	يملك نظرة واضحة عن أهمية تكنولوجيا المعلومات للمستقبل.	1	٤.١٦	٠.٨٨	كبيرة
٢	يملك معرفة بالنظم التكنولوجية التربوية الحديثة اللازمة للتطلعات المستقبلية.	6	٣.٩٠	٠.٨٧	كبيرة
٣	يستخدم المستحدثات التكنولوجية في عمليات التطوير والتحسين.	4	٣.٩٥	٠.٩١	كبيرة
٤	يستخدم البرامج الرقمية لربط المدرسة بالمؤسسات العلمية والتربوية.	7	٣.٨٩	٠.٩٥	كبيرة
٥	يشجع الطلبة على ممارسة البحث عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات.	8	٣.٨٨	٠.٩٥	كبيرة
٦	يشجع المعلمين والطلبة على تبادل المعلومات والخبرات مع زملائهم حول العالم عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات.	2	٣.٩٩	٠.٩٤	كبيرة
٧	يشجع الطلبة على المشاركة في المسابقات المحلية والدولية المتعلقة بالتقدم التقني والاختراعات.	3	٣.٩٨	٠.٩٤	كبيرة
٨	ينفذ بالتعاون مع المختصين ورش تدريبية في تكنولوجيا التعليم لتطوير أداء المعلمين وطلبتهم.	5	٣.٩٢	٠.٩٦	كبيرة
٩	يحفز المعلمين اتباع نظام التعليم التقني في المدرسة.	1	٤.١٦	٠.٨٩	كبيرة
	المحور ككل	3	٣.٩٨	٠.٧٧	كبيرة

يتبين من خلال جدول (٩) أن هنالك موافقة بدرجة كبيرة للأدوار التي يقوم بها مديرو المدارس الحكومية لتطوير مهارات التقنية لدى الطلبة من وجهة نظر معلمهم في متوسطات حسابية تراوحت بين (٣.٨٨ - ٤.١٦) ، حصلت الفقرة (١) " يمتلك نظرة واضحة عن أهمية تكنولوجيا المعلومات للمستقبل. " والفقرة (٩) " يحفز المعلمين اتباع نظام التعليم التقني في المدرسة. " على أعلى متوسط حسابي بلغ (٤.١٦) بينما الفقرة (٨) " يشجع الطلبة على ممارسة البحث عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات. " حصلت على أقل متوسط حسابي بلغ (٣.٨٨). فامتلاك مدير المدرسة النظرة الواسعة لأهمية تكنولوجيا المعلومات للمستقبل والمضي بالمدرسة وطلبتها نحو التعلم الرقمي من خلال اكساب المعلمين وطلبتهم المهارات التقنية التي تساعدهم في عملية التعليم والتعلم كمهارات البحث العلمي باستخدام تكنولوجيا المعلومات والمشاركة في المسابقات المحلية والدولية التي تختص بالتقدم التقني والاختراعات تساهم في تطوير مهارات المستقبل لدى الطلبة.

تشير نتائج السؤال الأول إلى أن لمديري المدارس الحكومية دوراً كبيراً في تطوير مهارات المستقبل (المهارات الأساسية- المهارات التطبيقية - المهارات التقنية) لدى الطلبة من وجهة نظر المعلمين في محافظة شمال الشرقية، ويعزى ذلك للاهتمام الكبير الذي يبذل من قبل وزارة التربية والتعليم في تجويد العمل الإداري للمدير الذي من شأنه أن يرفع اهتمام مديري المدارس الحكومية على استخدام الأساليب التي تطور مهارات المستقبل للمعلمين والطلبة التي وردت وفق دليل الإطار الوطني العماني لمهارات المستقبل الذي تم تعميمه من قبل وزارة التربية والتعليم (الذهلي وآخرون، ٢٠٢٢).

وتتفق نتيجة السؤال الأول مع دراسة (الشعيلي وإبراهيم، ٢٠٢٠) التي استخلصت على أن دور مديري المدارس الحكومية في بناء مجتمعات التعلم المهنية التي بدورها تسعى إلى تعميق وتوسيع مدارك المعلمين وزيادة خبراتهم ورفع مستوى أدائهم مما ينعكس إيجاباً على مستوى أداء طلبتهم، وتشجيع العمل التعاوني في عمليتي التعليم والتعلم جاءت بدرجة رقمية كبيرة التي بشأنها تسعى إلى تطوير المهارات التطبيقية للمعلمين وطلبتهم في المدارس الحكومية. بالإضافة إلى دراسة البداينة (٢٠٢٢) بأن دور الإدارة المدرسية في تحسين التحصيل الأكاديمي للطلبة قد جاء بمستوى مرتفع من وجهة نظر المعلمين.

كما تتفق مع الدراسة التي أجرتها الخصاونة (٢٠١٤) التي خلصت إلى أن لمديري المدارس دوراً مهماً في النهوض بالعملية التعليمية بكل جوانبها من خلال تحفيز مهارات الإبداع لدى المعلمين مما يرفع مستواهم المهني والفني والذي يؤثر إيجاباً على الطلبة، وكذلك تتفق مع دراسة البارحي (٢٠١٩) بأن دور مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الباطنة في تنمية مهارات الابتكار لدى الطلبة جاء

بمتوسط مرتفع من وجهة نظر مديري المدارس. بينما تتعارض مع نتائج دراسة زيادة (٢٠٢١) التي أظهرت أن دور مديري المدارس الثانوية في تربية الزرقاء الأولى في توفير متطلبات ثقافة الإبداع من وجهة نظر المعلمين جاءت بمستوى متوسط. أما بالنسبة لدور مديري المدارس الحكومية في تطوير مهارات التقنية لدى الطلبة، فتتفق نتائج الدراسة الحالية مع كلا من نتائج دراسة (قصصي ٢٠٢٤) التي خلصت بنماذج عدة لدور مديري المدارس في توفير التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية وأهمها أهمها أن مديري المدارس يسعون إلى استخدام آليات تكنولوجيا لديها فاعلية في طرائق التدريس والإجراءات الإدارية المختلفة الذي حصل على موافقة بنسبة ٩٠% من عينة الدراسة. ودراسة العتوم (٢٠٢٣) التي خرجت بنتائج أهمها أن للإدارة المدرسية دوراً كبيراً في دعم استخدام تكنولوجيا المعلومات (من خلال نشر الثقافة المعلوماتية- وتشجيع العاملين على استخدام تكنولوجيا التعليم - واستخدام إدارة المدرسة لتكنولوجيا المعلومات) في المدارس الحكومية بمحافظه جرش من وجهة نظرهم.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور مديري المدارس في تطوير مهارات المستقبل لدى طلبة المدارس الحكومية بمحافظة شمال الشرقية من وجهة نظر معلمهم تُعزى لـ متغير (الجنس، نوع المدرسة، وعدد سنوات الخبرة)؟

أولاً: الفروق التي تُعزى لمتغير الجنس (ذكر- انثى):

تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Samples T Test) لمعرفة إذا ما كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول دور مديري المدارس في تطوير مهارات المستقبل لدى طلبة المدارس الحكومية بمحافظة شمال الشرقية وفقاً لمتغير الجنس، ويوضح جدول (١٠) يوضح هذه النتائج

جدول (١٠) نتائج اختبار (ت) للفروق الفردية في دور مديري المدارس في تطوير مهارات المستقبل لدى طلبة المدارس الحكومية من وجهة نظر أفراد العينة

حسب متغير الجنس

المحور	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
المهارات الأساسية	الذكور	٤.٠٩	٠.٧١	٠.٣٧٨	٣٣٧	٠.٧١
	الاناث	٤.٠٦	٠.٦٨			
المهارات التطبيقية	الذكور	٣.٩٧	٠.٧٣	٠.٦٦	٣٣٧	٠.٥١
	الاناث	٣.٩١	٠.٧٩			
المهارات	الذكور	٤.٠٥	٠.٧٥	١.٢٥	٣٣٧	٠.٢١

التقنية	الاناث	٣.٩٤	٠.٧٨
الاستبانة	الذكور	٤.٠٢	٠.٦٩
ككل	الاناث	٣.٩٧	٠.٧١
			٠.٤٥
			٣٣٧
			٠.٧٥

يبين جدول (١٠) أعلاه أن مستوى الدلالة أكبر من $(\alpha \leq 0.05)$ ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأدوار التي يقوم بها مديرو المدارس بهدف تطوير مهارات المستقبل (الأساسية – التطبيقية- التقنية) لدى طلبة المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمهم تُعزى لمتغير الجنس، وتُعزى هذه النتيجة إل تطابق وجهات النظر بين المعلمين والمعلمات على أن هنالك اهتمام ملحوظ من قبل مديري ومديرات المدارس الحكومية بتطوير مهارات المستقبل لدى الطلبة وذلك من خلال تضمينها في أهداف الخطة التشغيلية للمدارس باعتبار أن جميعهم يعملون تحت مظلة توجيهات وزارة التربية والتعليم فيما يخص تطبيق بنود الإطار الوطني العماني لمهارات المستقبل.

ثانياً: فروق تُعزى لمتغير نوع المدرسة (حلقة أولى- حلقة ثانية- ما بعد الأساسي)
لمعرفة إذا ما كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في آراء المعلمين والمعلمات حول دور مديري المدارس الحكومية في تطوير مهارات المستقبل لدى الطلبة وفقاً لمتغير نوع المدرسة، أولاً تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات آراء عينة الدراسة على محاور المقياس الثلاثة والمقياس ككل، ومن ثم تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA). والجدول (١١) يوضح نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعا لمتغير نوع المدرسة.

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعا لمتغير نوع المدرسة

مهارات المستقبل	نوع المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المهارات الأساسية	الحلقة الأولى	١٤٨	٤.٠٨	٠.٧٠
	الحلقة الثانية	١٢٤	٣.٩٤	٠.٧٥
	الحلقة ما بعد الأساسي	٦٦	٤.٣	٠.٥٤
المهارات التطبيقية	الحلقة الأولى	١٤٨	٣.٩٣	٠.٨٠
	الحلقة الثانية	١٢٤	٣.٨٥	٠.٧٦
	الحلقة ما بعد الأساسي	٦٦	٤.١١	٠.٦٧
المهارات التقنية	الحلقة الأولى	١٤٨	٣.٩٨	٠.٧٨
	الحلقة الثانية	١٢٤	٣.٨٩	٠.٧٦
	الحلقة ما بعد الأساسي	٦٦	٤.١٧	٠.٧٤
مهارات المستقبل ككل	الحلقة الأولى	١٤٨	٣.٩٨	٠.٧١
	الحلقة الثانية	١٢٤	٣.٨٩	٠.٧٢
	الحلقة ما بعد الأساسي	٦٦	٤.١٨	٠.٦٠

يوضح الجدول (١١) أن هنالك فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمحاور مقياس وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية حول دور مديري مدارسهم في تطوير مهارات المستقبل والمقياس ككل. ولمعرفة طبيعة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمحاور الاستبانة وعند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA). يوضح الجدول (١٢) خلاصة تحليل نتائج تحليل التباين.

جدول (١٢) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في دور مديري المدارس في تطوير مهارات المستقبل لدى طلبة المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمهم وفقا لمتغير نوع المدرسة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المهارات الأساسية	بين المجموعات	٥.٣٢	٢	٢.٦٦	٥.٨	٠.٠٠٣
	داخل المجموعات	١٥٤.٠٧	٣٣٥	٠.٤٦		
	الكلي	١٥٩.٤	٣٣٧			
المهارات التطبيقية	بين المجموعات	٢.٨٢	٢	١.٤١	٢.٤٠	٠.٩٢
	داخل المجموعات	١٩٦.٦٤	٣٣٥	٠.٥٩		
	الكلي	١٩٩.٤٥	٣٣٧			
المهارات التقنية	بين المجموعات	٣.٣	٢	١.٦٥	٢.٨	٠.٦٣
	داخل المجموعات	١٩٧.٤	٣٣٥	٠.٥٩		
	الكلي	٢٠٠.٧١	٣٣٧			
مهارات المستقبل ككل	بين المجموعات	٣.٦١	٢	١.٨٠	٣.٧٠	٠.٢٦
	داخل المجموعات	١٦٣.٢٤	٣٣٥	٠.٤٩		
	الكلي	١٦٦.٨٥	٣٣٧			

يوضح الجدول (١٢) أن قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في محوري المهارات التطبيقية والتقنية ، أي أن لا يوجد تأثير دال إحصائي لمتغير نوع المدرسة في دور مديري المدارس الحكومية في تطوير المهارات التطبيقية والتقنية. بينما يتبين أن قيمة الدلالة الإحصائية أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في محور المهارات الأساسية والتي كانت (٠.٠٠٣) وهذا يشير إلى أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) عند مستوى دلالة في آراء عينة الدراسة حول دور مديري المدارس الحكومية في تنمية المهارات الأساسية لدى الطلبة؛ ولمعرفة مصدر هذه الفروق تم استخدام اختبار شافيه (Scheffe) للمقارنات البعدية والجدول (١٣) يوضح النتائج.

جدول (١٣) شافيه (Scheffe) نتائج إختبار المقارنات البعدية

نوع المدرسة	فروق المتوسطات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
الحلقة الثانية	٠.١٣٣	٠.٨٢٦	٠.٢٧٦
الحلقة الأولى	- ٠.٢١٨	٠.١٠٠	٠.٠٩٥
الحلقة الثانية	٠.٣٥١	٠.١٠٣	٠.٠٠٣

يتبين من خلال الجدول (١٣) أن الفروق بين مدارس الحلقة الثانية والحلقة ما بعد الأساسي لصالح الحلقة الثانية في دور مديري المدارس الحكومية بشمال الشرقية في تطوير المهارات الأساسية من وجهة نظر المعلمين.
ثالثاً: فروق تُعزى لمتغير سنوات الخبرة (5-1 سنوات - ٦-١٠ سنوات - ١١-١٥ سنة - ١٦ سنة فأكثر):

ولمعرفة إذا ما كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$) في آراء المعلمين والمعلمات حول دور مديري المدارس الحكومية في تطوير مهارات المستقبل لدى الطلبة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، أولاً تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات آراء عينة الدراسة على محاور المقياس الثلاثة والمقياس ككل، ومن ثم تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA). جدول (١٤) يوضح نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير نوع المدرسة.

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

مهارات المستقبل	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المهارات الأساسية	5-1 سنوات	١١٨	٤	٠.٦٦
	٦-١٠ سنوات	٥٣	٤.٠٣	٠.٧٢
	١١-١٥ سنة	٨١	٤.١٥	٠.٦٧
	١٦ سنة فأكثر	٨٦	٤.١٢	٠.٧٢
المهارات التطبيقية	5-1 سنوات	١١٨	٣.٩٢	٠.٧٧
	٦-١٠ سنوات	٥٣	٣.٩٢	٠.٧١
	١١-١٥ سنة	٨١	٤.٠١	٠.٧٨
	١٦ سنة فأكثر	٨٦	٣.٩١	٠.٨٠
المهارات التقنية	5-1 سنوات	١١٨	٣.٩	٠.٧٥
	٦-١٠ سنوات	٥٣	٣.٩	٠.٧٤
	١١-١٥ سنة	٨١	٤.٠٤	٠.٧٩
	١٦ سنة فأكثر	٨٦	٤.٠٧	٠.٧٩

٠.٧٠	٣.٩٤	١١٨	١-5 سنوات	مهارات المستقبل ككل
٠.٦٧	٣.٩٥	٥٣	٦-١٠ سنوات	
٠.٧١	٤.٠٦	٨١	١١-١٥ سنة	
٠.٧٣	٤.٠١	٨٦	١٦ سنة فأكثر	

يتبين من الجدول (١٤) أن هنالك فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية للمحاور الثلاثة لمقياس دور مديري المدارس الحكومية والمقياس ككل. فقد أبدى المعلمون والمعلمات ذو خبرة (١١-١٥ سنوات) الموافقة الأكبر بمتوسطات حسابية تتراوح بين (٣.٩-٤.١٥). أن لمديري مدارسهم دورا كبيرا في تطوير المهارات الأساسية والتطبيقية والتقنية للطلبة في المدارس الحكومية. ويعتقد المعلمون ذو الخبرة ١٦ سنة فأكثر بأن مديري المدارس الحكومية يلعبون دورا كبيرا في تطوير المهارات التقنية.

ولمعرفة طبيعة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمحاور الاستبانة وعند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق إختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA). يوضح الجدول (١٥) خلاصة تحليل نتائج تحليل التباين.

جدول (١٥) نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في دور مديري المدارس في تطوير مهارات المستقبل لدى طلبة المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمهم وفقا لمتغير سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المهارات الأساسية	بين المجموعات	١.٣٤	٣	٠.٤٥	٠.٩٥	٠.٤٢
	داخل المجموعات الكلي	١٥٨.٠٥	٣٣٤	٠.٤٧		
		١٥٩.٤	٣٣٧			
المهارات التطبيقية	بين المجموعات	٠.٥٦	٣	٠.١٩	٠.٣٢	٠.٨١
	داخل المجموعات الكلي	٢٩٨.٩	٣٣٤	٠.٥٩		
		٢٩٩.٤٥	٣٣٧			
المهارات التقنية	بين المجموعات	١.٧٧	٣	٠.٥٩	٠.٩٩	٠.٣٩
	داخل المجموعات الكلي	١٩٨.٩٥	٣٣٤	٠.٦٠		
		٢٠٠.٧	٣٣٧			
مهارات المستقبل ككل	بين المجموعات	٠.٧٨	٣	٠.٢٦	٠.٥٢	٠.٦٧
	داخل المجموعات الكلي	١٦٦.٠٧	٣٣٤	٠.٥		
		١٦٦.٨٥	٣٣٧			

توضح النتائج في الجدول (١٥) أن متغير سنوات الخبرة ليس له تأثير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في محاور المقياس والمقياس ككل، حيث أن مستوى الدلالة أكبر من (٠.٠٥) والتي التي تراوحت بين (٠.٣٩ - ٠.٨١). وهذا يفسر أن جميع عينة الدراسة باختلاف سنوات خبرتهم في الحقل التعليمي يتفقون أن

لمديري المدارس الحكومية دوراً مهماً في اكتساب وتطوير مهارات المستقبل لدى الطلبة وتُعزى هذه النتيجة إلى اهتمام وزارة التربية بتطبيق الإطار الوطني لمهارات المستقبل في المدارس الحكومية بجميع مراحلها التعليمية ووعي المعلمين بمختلف سنوات الخبرة لديهم أن لمديري المدارس الدور الأهم في تطوير مهارات المستقبل لدى الطلبة.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة العتوم (٢٠٢٣) بأن ليست هنالك فروق ذات دلالة إحصائية حول دور الإدارة المدرسية في دعم استخدام تكنولوجيا المعلومات في مدينة جرش من وجهة نظرهم تُعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، بينما تتعارض نتائج دراسة البداينة (٢٠٢٢) مع هذه الدراسة في أن لمتغير الجنس تأثير دال إحصائي لصالح الذكور في دور الإدارة المدرسية في تحسين التحصيل الأكاديمي لدى الطلبة من وجهة نظر المعلمين بينما تتفق معها بالنسبة لمتغيري المؤهل التعليمي وسنوات الخبرة. وتتفق مع دراسة الخوالدة (٢٠٢١) بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في دور مديري المدارس في اكتشاف وتطوير المواهب والإبداع لدى طلبة المرحلة الابتدائية تُعزى لمتغيري الجنس والمؤهل التعليمي من وجهة نظر المعلمين بينما لمتغير سنوات الخبرة تأثير دال إحصائي.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية، توصي الدراسة مجموعة من التوصيات على النحو الآتي:

١. تعزيز مهارات المستقبل لدى الطلبة، وتمكينهم منها؛ لتحسين المخرجات التعليمية عندهم.
٢. الاستمرار في تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لمديري المدارس حول مهارات المستقبل، وكيفية تطبيقها في الميدان في أثناء عملهم في المدارس مع المعلمين والطلبة.
٣. تضمين الخطط الدراسية لطلبة مؤسسات التعليم المدرسي المختلفة مقررًا أو أكثر مرتبطاً بمهارات المستقبل.

المراجع

- البارحي، محمد بن عبدالله، والقاسمية، عايدة بنت بطي. (٢٠١٩). دور مديري مدارس التعليم الأساسي في تنمية الإبتكار لدى الطلبة بمحافظة شمال الباطنة. **المجلة العربية للتربية، ٣٨ (١)**.
- باعوين، مريم سعيد علي. (٢٠٢٢). تأثير مسابقات الروبوت التعليمي الافتراضية في تنمية مهارات المستقبل لدى طلاب والمعلمين بالمدارس العمانية. **المجلة العربية للقياس والتقويم ٣ (٥)**. ١٤٠-١٥٧.
- البدائية، سمية حمد. (٢٠٢٢). دور الإدارة المدرسية في تحسين التحصيل الأكاديمي لدى الطلبة من وجهة نظر المعلمين. **المجلة العربية للنشر العلمي (٤٢)**، ٣٢٥ - ٣٦٤.
- بني عطا، أسامة حسن علي. (٢٠٢٢). دور مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون في بناء مجتمعات التعلم المهنية من وجهة نظر المعلمين. **مجلة العلوم التربوية والنفسية، (١)**. ٢٧-٤٤.
- الجهني، مرزوق سلامة، والصيد، سهيل. (٢٠٢٢). دور القادة التربويين في تحسين المخرجات التعليمية لمدارس التعليم العام بمحافظة ينبع. **مجلة البحوث التربوية والنوعية، (١٢)**. ٨٦-١٣٣.
- الخصاونة، سناء محمد فائق. (٢٠١٤). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدي طلبة المدارس من وجهة نظر المديرين ومقترحات التطوير. **الثقافة والتنمية. ١٤ (٨٠)**.
- الذهلي، ربيع بن المر بن علي. و الشكيلي، علي بن زاهر، والفواعير، أحمد جلال. (٢٠٢٢). درجة توافر مهارات المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين. **مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث. ١٠ (٥)**. ١٠٥-١٢٤.
- الرشدي،، نوف صالح. (٢٠١٨). دور مديري المدارس في اكتشاف وتنمية الموهبة والإبداع لدى طلبة المرحلة الابتدائية في محافظة الفروانية التعليمية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- زيادة، هدى محمود طه، والخوالدة، تيسير محمد أحمد. (٢٠٢١). دور مديري المدارس الثانوية في تربية الزرقاء الاولى في توفير متطلبات ثقافة الإبداع من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- الشعبي، زهراء بنت هادي. (٢٠١٨). الإدارة المدرسية في ظل رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. **عالم التربية، ٦٢ (٥)**. ١٢٦ - ١٥٤ .
- الشعيلي، سيف محمد، إبراهيم، حسام. (٢٠٢٠). دور مديري المدارس في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين. **دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (١٢٦)**.
- الشمري، منيف بن مروي بن منور. (٢٠١٨). صفات مدير المدرسة الناجح من وجهة نظر المشرفين التربويين في مدينة الرياض: دراسة ميدانية. **مجلة البحث العلمي في التربية، ١٩ (١١)**.

الشهراني، شرف بن فرج بن شرف. (٢٠٢٠). مستوى الممارسات التدريسية لمعلمي الرياضيات الداعمة لتنمية مهارات المستقبل لدى طلابهم في المرحلة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية. **مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية**: جامعة سوهاج - كلية التربية، ٥، ١٩٥٤ - ١٩٨٣.

الصوافي، ثريا، و الصوافي، جوخة. (٢٠٢٢). مدى امتلاك طلبة الصف الثاني عشر لمهارات المستقبل من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة شمال الشرقية. **مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث**. ١٠ (٢). ١٥-١.

العسيري، يحيى سعيد. (٢٠١٢). دور مدير المدرسة كقائد تربوي في تنمية ثقافة المواطنة داخل المجتمع المدرسي. **المجلة التربوية الدولية المتخصصة**، ١ (٧). ٣٩٨-٤١٨.

عيد، هالة بنت فوزي محمد. (٢٠٢٠). تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين. **المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية**، ٣ (١). ٣٨٥-٣٢٩.

الغامدي، سعد مسفر الحلي، والثويني، طارق بن محمد. (٢٠٢٣). معوقات تطوير أداء مديري ومديرات مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين. **المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية**، ٤ (٣). ٤٠٠-٣٦٧.

الفارسي، عبدالله بن علي (٢٠٢٢). درجة تضمين مهارات المستقبل في برنامج إعداد المعلم من وجهة نظر طلبة كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الشرقية. **المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية**، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ٦ (٢٨)، ٤٠٧-٤٢٦.

قصصبي، حلوه جبر. (٢٠٢٤). دور مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية داخل الخط الأخضر. **مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية**، ٤ (٦).

مبروك، أحلام عبد العظيم والسيد، نهى يوسف سعد (٢٠١٤). مهارات استشراف المستقبل وعلاقتها بالمنظور المستقبلي لدى معلمات التربية الأسرية، **دراسات عربية في التربية وعلم النفس**، رابطة التربويين العرب، ٥٦، ٢٧٧-٣٢٠.

وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٣). **الكتاب الإحصائي السنوي**، مسقط.
وزارة التربية والتعليم، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار (٢٠٢١). الإطار الوطني لمهارات المستقبل

De Castro, G. B., & Jimenez, E. (2022). Influence of school principal's attributes and 21st-century leadership skills on teachers' performance. **Available at SSRN 4188200**.

Helves, M. A., & Yörük, Ş. (2021). The Relationship Between The School Principles ' Level of 21st Century Skills and Their Capability to Manage Change at Schools. **European Journal of Education Studies**, 8(8).

Hilliard, A. T., & Newsome, S. S. (2013). Value added: Best practices for the utilization of assistant principals' skills and knowledge in

- schools. **Journal of College Teaching & Learning (Online)**, 10(2), 153.
- Kemet Hofer, D., Helm, C & Warwas, J. (2022): Dose educational leadership enhance instructional quality and student achievement? The case of Austrian Primary school leaders. **International Journal of Leadership in Education**.
- Mestry, R. (2017). Empowering principals to lead and manage public schools effectively in the 21st century. **South African Journal of Education**, 37(1), 1-11.
- Mthanti, B. J., & Msiza, P. (2023). The roles of the school principals in the professional development of teachers for 21st-century Education. **Cogent Education**, 10(2).
<https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2267934>
- Mulford, B. (2013). Successful School Leadership for Improved Student Outcomes: Capacity Building and Synergy. **International Journal of Educational Leadership and Management**, 1(1), 7-32.
- Özdemir, S., Çoban, Ö., & Bozkurt, S. (2020). Examination of the relationship between school principals' 21st-century skills and their strategic leadership according to teachers' opinions. **Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi**, 10(2), 399-426.
<http://dx.doi.org/10.14527/pegegog.2020.014>
- Schleicher, A. (2012). **Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century**: Lessons from around the World. OECD Publishing.
- Worapun, W., Khamdit, S., & Siridhrungsri, P. (2022). Teacher Perceptions toward Professional Learning Community on the Development of Thai Students' 21st Century Skills. **Journal of Educational Issues**, 8(1), 59-72.