



## المهارات القيادية و الإدارية لمديري مدارس المستقبل في جمهورية مصر العربية: رؤية مستقبلية

### إعداد

أ.د/نبيل سعد خليل

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة سوهاج

د / عبد الباسط محمد دياب

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة سوهاج



## مقدمة:

تتعرض المجتمعات العالمية لمجموعة من التحديات بعضها داخلي كالتغيرات في التركيب السكاني والتغيرات الثقافية والقيمية والتغيرات المجتمعية المختلفة وبعضها خارجي كالثورة العلمية والتكنولوجية والتداخل بين العولمة والمحلية والتغيرات الاقتصادية والسياسية التي يشهدها العالم. وفي ضوء ما تفرضه تحولات هذا النظام العالمي الجديد الذي يتجسد في مفاهيمه المعلوماتية وثورة الاتصالات وتحول العالم من مجتمع صناعي إلى مجتمع معلوماتي وغيرها بات من الطبيعي أن يعاد النظر في منظومة التعليم.

ولقد أثر التطور العلمي المذهل الذي حققه الإنسان في القرن العشرين بفاعلية على أسلوب الحياة في كافة المجتمعات المعاصرة، وفي سياق عالم متغير. تتطور فيه المعرفة وتتجدد بسرعة لا تكون وظيفة التعليم هي نقل المعلومات فقط، بل وتتجاوز أيضاً مجرد الحديث عن غرس الروح النقدية، وتعلم طرق التفكير، فتعليم الغد يهدف إلى الاهتمام بالمهارات الأساسية وتمييزها لدى التلاميذ (٤١: ١٣).

وتقوم المدرسة بدور مركزي في مواجهة هذه التحديات ذلك لأن المدرسة من وجهة نظر المربين المحدثين يجب اعتبارها مجتمعاً صغيراً تتم فيها التجارب لإعداد المواطن الصالح لمجتمع كبير، وهذه النظرة تحتم توثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع المحلي (٥٩: ٢٠١).

ومن هنا أصبح من الضروري التطلع إلى نظام تعليمي يواكب كل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا، ويسعى إلى الانتقال من المدرسة التقليدية إلى المدرسة التي تستطيع مواجهة متغيرات القرن الحادي والعشرين، والتي تستطيع مواجهة تحديات المستقبل ومشكلاته (٣٧: ١٥٣).



ويعد ظهور مدرسة المستقبل Future School أساساً لتطوير التعليم العام في القرن الحادي والعشرين الذي يهدف إلى خلق مجتمع متكامل ومتجانس من الطلبة وأولياء الأمور والمعلمين داخل المدرسة، كذلك بين المدارس بعضها البعض ارتكازاً على تكنولوجيا المعلومات وبالتالي تُخرج أجيال أكثر مهارة واحترافية (٢٢ : ٧٦٣).

ومدرسة المستقبل Future School لها فلسفة وأسس ومتطلبات تقوم عليها، وأهداف تسعى إلى تحقيقها وأهمها تهيئة الأفراد لمواجهة ومواكبة كل التغيرات والتطورات والتحديات التي تطرأ وتستجد، وكذلك التنبؤ بالمستقبل، والتهيؤ له بكل أبعاده. وبذلك تعد مدرسة المستقبل عامل مساعد للأفراد لمواجهة التحديات والتغيرات التي يمر بها المجتمع ، لأنها تساعد علي زيادة تماسك أفراد المجتمع وانسجامهم مع بعضهم البعض مما يمكنهم من التغلب علي المشكلات والصعاب التي يواجهونها.

ومن جهة أخرى هناك قاعدة أساسية في العمل التربوي مؤداها أن كل تطوير في التعليم يبدأ بتطوير إدارته، ومن ثم إستراتيجيته السليمة لتطوير النظم التعليمية والتي تأخذ في حسابها تطوير إدارة هذه النظم وتحديدها (٣٦ : ٩). وتعد الإدارة المدرسية حجر الزاوية في العملية التعليمية ، فهي التي تحدد المعالم وترسم الطرق وتيسر السبل أمام العاملين للوصول إلى هدف مشترك خلال زمن محدد فهي ترسم الوسائل الكفيلة بمراجعة الأعمال ومتابعة النتائج متابعة هادفة مما يساعد على إعادة النظر في التنظيمات والأنشطة والتشريعات وتعديلها وإعادة النظر في أساليب التنفيذ التي يمكن عن طريقها تحقيق الأهداف المنشودة (٣ : ٦).

والإدارة المدرسية تهتم بالأفراد من تلاميذ ومعلمين وموظفين وعمال وتهتم بالمنهج وما يتطلبه ذلك من تخطيط وتنظيم وتوجيه وقيادة واتصال

وتمويل ومتابعة وما يتصل به كذلك من إيجاد قنوات اتصال بين المدرسة والمؤسسات التعليمية الأخرى وبينها وبين البيئة المحلية والمجتمع المحلى وغير ذلك من أمور ذات صلة لتحقيق أهداف المدرسة وأهداف العملية التعليمية (٦ : ٣٧). أي أن الإدارة المدرسية لا تركز اهتمامها علي العامل المادي فحسب بل أنها تضع العامل البشري في الاعتبار لأنه هو الذي يُسهم في تحقيق الأهداف المنشودة التي تسعى إليها المجتمعات .

ولم تقتصر الإدارة المدرسية - المؤهلة للوفاء بمتطلبات العصر - علي مجرد الواجبات التي يقوم بها مدير المدرسة وناظر المدرسة ووكلائها وإداريوها، ولكنها أصبحت تضم كل العاملين بالمدرسة لأن لكل فرد دوره في تحقيق أهدافها (٤٤ : ٩٠).

كما أن الإدارة المدرسية ليست مجرد النظام أو الضبط والسررب وليست مجرد تنفيذ الجدول المدرسي تنفيذاً حرفياً ودخول المعلمين حصصهم في الأوقات المحددة لهم، ولكن الإدارة المدرسية بمفهومها الحديث تؤمن بأن التلميذ هو مركز العملية التعليمية ومحورها ولذلك فإن دورها يتمثل في توفير المناخ الذي يساعد على نموه وتتميته وتحقيق أهداف التعليم المشتقة من ظروف المجتمع وفلسفته (٦ : ٣٦).

ومعنى ذلك أن الإدارة المدرسية لم تعد تقتصر علي اتباع الأساليب التقليدية التي كانت سائدة فيما مضى التي تتعلق بتطبيق النظام المدرسي، تنفيذ الجدول، دخول الحصص، إجراء الاختبارات والامتحانات.....الخ، ولكنها تخطت ذلك وأصبحت تركز علي توفير المناخ الملائم الذي يسهم في تكوين الشخصية السوية لدي التلميذ القادرة علي تحقيق الأهداف التي يسعى المجتمع إلي تحقيقها.

ويؤكد الباحثان على أن الإدارة المدرسية ، مرهون نجاحها بمدير يمتلك العديد من المهارات والقدرات التي تؤهله لقيادة المدرسة إيماناً منه بالمفهوم الحديث للإدارة من خلال عدد من الممارسات الإدارية والفنية اللازمة لتنسيق الجهود وتحقيق الأهداف .

والموقع الذي يحتله مدير المدرسة بجوانبه المختلفة المرتبطة بالتلاميذ والمعلمين والعاملين وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحيط بالمدرسة يتطلب أن يقوم بأدوار كثيرة ووظائف متعددة ويتوقع من المدير القيام بهذه الوظائف في ضوء الوظائف الأساسية للإدارة المدرسية من تخطيط وتنظيم وتنفيذ وتوجيه ومتابعة وتقييم .

ومدير المدرسة - ومن خلال ممارسة مهامه الإدارية والفنية - يجد نفسه أمام تحديات كثيرة فرضتها روح العصر الذي يعيشه ، فالفيضان المعرفي ، وتكنولوجيا المعلومات ، والتغيرات المتوالية للمحيط الاجتماعي للمدرسة، والتشريعات اللازمة لمواكبة التوجهات التربوية المعاصرة فرضت نوعاً جديداً من المهام والمسئوليات ، فلم يعد محموداً أن تعمل الإدارة المدرسية بعيداً عن هذه المستجدات وتسخيرها في عملية الإدارة من خلال الممارسات القيادية للمهام الإدارية والفنية لمدير المدرسة نحو المدرسة والمجتمع على السواء.

أى أن الإدارة المدرسية الحديثة الناجحة تقوم على أصول علمية تحدد العمل وتوجهه ، ومن معايير النجاح في الإدارة المدرسية حتى تستطيع الاضطلاع بمسئولياتها ، أن يمتلك مدير المدرسة مهارات قيادية وإدارية قائمة على الحكمة والنقّة والتنفيذ الناجح لأي عمل يطور العملية التعليمية ويثرها . وهذه المهارات ضرورية لرجل الإدارة بصفة عامة ، ورجل الإدارة المدرسية بصفة خاصة في ممارسته لمهامه الإدارية والفنية .



وبالتالى اهتمت الدراسة الحالية بمدير مدرسة المستقبل وضرورة امتلاكه للعديد من المهارات القيادية والإدارية حتى يكون لديه القدرة على مواجهة التحديات التي فرضتها روح العصر الذي نعيش فيه من ناحية، والسعى نحو تحقيق المهام الإدارية والفنية نحو المدرسة والمجتمع من ناحية أخرى .

### مشكلة البحث:

إن أهمية وضرورة تطوير الأنظمة التربوية التعليمية بصفة عامة، وتطوير المدرسة وإدارتها بصفة خاصة - يرجع إلى التغيرات المختلفة التي يشهدها العصر الحالي وذلك لأن المدرسة هي التي تعد الأجيال القادمة للتعامل مع تحديات هذا العصر .

إلا أن الواقع الفعلي لمستوى أداء المدارس وإدارتها يشير إلى وجود العديد من جوانب الضعف والقصور والمشكلات التي تعوق هذه المدارس عن تحقيق أهدافها (٥٠ : ٣٨). الأمر الذي يتحتم عليه تطوير التعليم في المدارس المصرية لكي يتواءم مع التغيرات التي يشهدها القرن الحادي والعشرين ولا يتم هذا التطوير إلا في وجود إدارة مدرسية فعالة ، تساعد على التغيير والتطوير وإدارة العملية التعليمية في مدرسة القرن الحادي والعشرين .

كما أن أهمية وضرورة تطوير الأنظمة التربوية التعليمية بصفة عامة ، وتطوير المدرسة وإدارتها بصفة خاصة يرجع إلى التغيرات المختلفة التي يشهدها العصر الحالي وذلك لأن المدرسة هي التي تعد الأجيال القادمة للتعامل مع تحديات هذا العصر. إلا أن الواقع الفعلي لمستوى أداء المدارس وإدارتها يشير إلى وجود عدد من جوانب الضعف والقصور والمشكلات التي تعوق هذه المدارس عن تحقيق أهدافها. وهذا ما أدركته

العديد من الدراسات على أن المدارس تعاني من مجموعة من المشكلات وهي:

[١] افتقار المدارس على مستوى مراحل التعليم المختلفة في الوطن العربي بصفة عامة ، وفي مصر بصفة خاصة لاستخدام التكنولوجيا كأداة أساسية في العملية التعليمية فى جميع مراحل التعليم ، رغم المحاولات الفردية للاستفادة من تكنولوجيا الحاسبات والاتصالات والمعلومات على مستوى الوطن العربي (٣٨ : ٥٠).

[٢] انخفاض مستوى أداء المدارس بشكل عام ويرجع السبب إلى وجود بعض المشكلات في هذه المدارس ، تعوق تقدمها ، وتطورها المتمثلة في المدخلات المادية ، والبشرية ، والتقنية ، والمعلوماتية ، والممارسات المهنية للمعلمين والعمليات الإدارية والتربوية والهياكل التنظيمية (١١ : ٣٠).

[٣] افتقار المدارس لاستخدام الأساليب الحديثة في الإدارة واستخدام المداخل القديمة التقليدية ، ومقارنة البعض للمتغيرات الحديثة في التعليم ، وعدم تشجيع الإدارة المدرسية للتجديد والابتكار (٤٩ : ٩٥١-٩٩٣).

[٤] افتقار المدارس للمديرين المؤهلين الذين يمتلكون المهارات والكفاءات التي تمكنهم من قيامهم بالأدوار التي تتطلبها روح العصر، واحتمالات المستقبل (٢٦ : ٢٨).

[٥] الأساليب والمعايير المستخدمة في اختيار مديري ونظار المدارس في مصر يركز على الأساليب التقليدية، وأهمها الأقدمية مع إغفال الموهبة والقدرة الإدارية (٤٠ : ٢٨٦).

إلا أن المركزية الشديدة التي تتبعها وزارة التربية والتعليم ، على الرغم من الوثائق والتشريعات الرسمية التي أصدرتها ، والتي تشير إلى



ضرورة الاتجاه نحو المركزية ، و التي تعطي فرصة للمشاركة في الإدارة ،  
والبعد عن المركزية الشديدة ، والنمطية والروتين.

كما أن واقع المدارس المصرية وإدارتها على اختلاف مراحلها  
الابتدائية والإعدادية والثانوية تعاني من المشكلات المرتبطة بالمركزية  
الشديدة والبيروقراطية، وافتقار المشاركة في مناقشة السياسة التعليمية واتخاذ  
القرار والتخطيط لهذه السياسة، ووضع المناهج وبرامجها ، وكذلك تعدد  
المسئوليات والتداخل في الاختصاصات ، وروتين الإجراءات ، وعدم توافر  
الكوادر البشرية من معلمين وإداريين أكفاء لقيامهم بالمهام المطلوبة منهم  
داخل المدرسة (٥٦ : ١٤١).

كما أشارت دراسات أخرى إلى تحويل مدارس التعليم الأساسي الحالي  
التي تعاني العديد من المشكلات إلى مدارس تستطيع أن تطبق التكنولوجيا ،  
و تفعيل الإدارة المدرسية في هذه المدارس في مصر في ضوء الأساليب  
الحديثة لإدارة مدرسة المستقبل (١٠ : ٢٦).

إن من أهم المشكلات والمعوقات التي تواجه الإدارة في مصر والتي  
تتعرض على عملية اتخاذ القرارات، عجز القيادات الإدارية التي بيدها صنع  
القرار عن القيام بدورها القيادي، ومن أهم المشكلات والمعوقات المرتبطة  
بوضع القيادات ما يلي (٧٢):

- [١] عدم توافر الكوادر البشرية للقيادة التربوية من مديريين ونظار  
ومعلمين وإداريين أكفاء.
- [٢] اختيار القيادات التربوية بطرق غير سليمة.
- [٣] عدم توافر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات التربوية.
- [٤] عدم اهتمام القيادات التربوية بالأساليب الكمية لاتخاذ القرار .
- [٥] اعتماد القيادات التربوية على الخبرة الشخصية.

وهناك مشكلات إدارية أخرى مثل:

- [١] البيروقراطية المترهلة.
- [٢] جمود الأنظمة واللوائح
- [٣] عدم قدرة القيادات التربوية على نقل واستخدام التكنولوجيا فى المؤسسات التعليمية.
- [٤] القيم والانتماءات الاجتماعية
- [٥] الضغوط الداخلية والخارجية التى تتعرض لها المدارس.
- [٦] الانغلاق الثقافى لبعض القيادات التربوية.
- [٧] الانحراف الإداري الأخلاقي لدى بعض القيادات الإدارية.

ولقد أصبحت الإدارة التربوية فى هذه الايام معقدة جداً فمجتمع اليوم يطلب من مدير المدرسة تحمل مسئولية أكبر وتحقيق مستويات نجاح أعلى، و تقوم القيادات التربوية فى القطاع التعليمي بدور هام وفعال وذلك لتحقيق النجاح المرغوب وصولاً للأهداف التربوية والتعليمية.

ومما لاشك فيه أن مؤسسات المستقبل بصفة عامة ومدارس المستقبل بصفة خاصة فى حاجة إلى قيادة من نوع جديد تتسم بالسمات التالية (٧١):

- قائد قادر على الوصول بالمدرسة نحو الريادة.
- قائد قادر على استثارة عقول كافة العاملين بالمدرسة وإقناعهم.
- قائد يحلم برؤية مستقبلية يحشد الناس لها.، حقائق اليوم هي أحلام الأمس وحقائق الغد هي أحلام اليوم.
- قائد تغييري يتصدى لإعادة تشكيل ثقافة المؤسسة التعليمية .
- قائد يستطيع أن يقود عملية التغيير بسلام.
- قائد يحسن استيعاب وتخطى القديم وإعادة تأسيس وبناء الجديد.
- قائد يؤمن بأن التغيير رحلة وليست نقطة وصول.



ومن ثم استهدفت الدراسة الحالية التعرف على أهم المهارات القيادية والإدارية لمديري مدارس المستقبل من خلال تقديم تصور مقترح لأهم المهارات القيادية والإدارية لمديري مدارس المستقبل ، يمكن أن يسهم في تطوير المهارات القيادية و الإدارية لمديري المدارس في جمهورية مصر العربية .

وبالتالى لابد من تطوير التعليم في المدارس المصرية لكي يتواءم مع التغييرات التي يشهدها القرن الحادي والعشرين ، وأن هذا التطوير لا يتم إلا في وجود إدارة مدرسية فعالة تساعد على التغيير والتطوير وإدارة العملية التعليمية في مدرسة القرن الحادي والعشرين .

وفي ضوء ما تقدم يمكن بلورة مشكلة البحث الحالي في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما أهم المهارات القيادية و الإدارية لمديري مدارس المستقبل فى جمهورية مصر العربية ؟

ويمكن صياغة هذا السؤال فى الأسئلة الفرعية الآتية:

١- ماهية مدرسة المستقبل وفلسفتها وأهدافها وأسسها ومتطلباتها؟

٢- ما الإطار الفكري للإدارة المدرسية فى مدارس المستقبل وما مصادر تمويلها؟

٣- ما المداخل النظرية للقيادة المدرسية فى مدرسة المستقبل؟

٤- ما أهم الممارسات الإدارية فى مدارس المستقبل فى جمهورية مصر العربية ؟

٥- ما صفات وواجبات مديري مدارس المستقبل؟

٦- كيف يتم اختيار مدير مدرسة المستقبل وما أهم البرامج التدريبية المقدمة له أثناء الخدمة؟

- ٧- ما أهم المهارات القيادية لمديري مدارس المستقبل؟
- ٨- ما أهم المهارات الإدارية لمديري مدارس المستقبل؟
- ٩- ما دور إدارة مدرسة المستقبل في رعاية الفئات الخاصة (الموهوبين والمعاقين) من الطلاب؟
- ١٠- ما التصور المقترح لأهم المهارات القيادية والإدارية لمديري مدارس المستقبل ويفيد في تطوير المهارات القيادية و الإدارية لمديري المدارس في جمهورية مصر العربية؟

### أهمية الدراسة:

#### تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

١. تتزامن هذه الدراسة مع التغيرات التي يشهدها عصر العولمة والمعرفة والمعلومات، والتي تؤثر على التعليم بصفة عامة وعلى المدرسة وإدارتها بصفة خاصة.
٢. العمل على إرساء اللامركزية في التعليم، وإعطاء المدرسة وإدارتها السلطات الخاصة في اتخاذ القرارات الخاص بها من خلال تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في إدارة شئونها، واتخاذ قراراتها والمشاركة الجماعية فيها.
٣. تُقدم هذه الدراسة صورة مستقبلية لما ستكون عليه الإدارة المدرسية في مدارس القرن الحادي والعشرون في المراحل التعليمية المختلفة.
٤. تساعد هذه الدراسة المسؤولين والقائمين على التعليم في مصر في تحديد مواصفات مدارس القرن الحادي والعشرين بصفة عامة، وتغيير المدارس المصرية من مدارس تقليدية إلى مدارس حديثة و متطورة تعتمد على التكنولوجيا المتطورة في التعليم.

٥. تساعد هذه الدراسة المسؤولين والقائمين على التعليم فى مصر فى تحديد أهم المهارات القيادية و الإدارية لمديري المدارس فى جمهورية مصر العربية باختلاف المراحل التعليمية .
٦. تنفيذ هذه الدراسة الفئات التالية :
- أ- القائمين على عملية تطوير التعليم، وإعداد المدارس للقرن الحادي والعشرين .
- ب- المشتغلين بالإدارة التربوية فى مستوياتها المختلفة .
- ج- الباحثون والمهتمون بالإدارة المدرسية ، وتطويرها فى القرن الحادي والعشرين .

### أهداف الدراسة:

#### يهدف البحث إلي ما يلي:

١. التعرف علي مدرسة المستقبل وفلسفتها وأهدافها وأسسها ومتطلباتها.
٢. تحديد الإطار الفكري للإدارة المدرسية فى مدارس المستقبل.
٣. التعرف على أهم الممارسات الإدارية فى مدارس المستقبل فى جمهورية مصر العربية.
٤. ما المداخل النظرية للقيادة المدرسية فى مدرسة المستقبل.
٥. تحديد أساليب اختيار مدير مدرسة المستقبل و أهم البرامج التدريبية المقدمة له أثناء الخدمة.
٦. التعرف علي صفات وواجبات مديري مدارس المستقبل.
٧. تحديد المهارات القيادية و الإدارية لمديري مدارس المستقبل.
٨. لتعرف علي دور إدارة مدرسة المستقبل فى رعاية الفئات الخاصة (الموهوبين و المتفوقين و المعوقين) من الطلاب.

٩. وضع تصور مقترح لأهم المهارات القيادية و الإدارية لمديري مدارس المستقبل ويفيد في تطوير المهارات القيادية و الإدارية لمديري المدارس في جمهورية مصر العربية .

### حدود الدراسة:

- تقتصر الدراسة الحالية على دراسة المهارات القيادية و الإدارية لمديري مدارس المستقبل فى جمهورية مصر العربية من خلال المحاور التالية:
- [١] مدرسة المستقبل، وفلسفتها، وأهدافها، وأسسها ومتطلباتها والدواعي والمبررات التي أدت إلى إنشائها.
  - [٢] تحديد الإطار الفكري للإدارة المدرسية في مدارس المستقبل وتحديد مصادرها وتمويلها.
  - [٣] المداخل النظرية للقيادة المدرسية في مدرسة المستقبل.
  - [٤] أهم الممارسات الإدارية لمديري مدارس المستقبل فى جمهورية مصر العربية ،
  - [٥] تجديد أساليب اختيار مدير مدرسة المستقبل و أهم صفاته وواجباته.
  - [٦] أهم المهارات القيادية و الإدارية لمديري مدارس المستقبل .
  - [٧] التعرف علي دور إدارة مدرسة المستقبل في رعاية الفئات الخاصة (الموهوبين والمتفوقين والمعوقين) من الطلاب.
  - [٨] وضع تصور مقترح لأهم المهارات القيادية و الإدارية لمديري مدارس المستقبل ويفيد في تطوير المهارات القيادية و الإدارية لمديري المدارس في جمهورية مصر العربية .

## الدراسات السابقة:

### ١-الدراسات العربية:

[١]دراسة على السيد أحمد ، ١٩٩٥م (٣١):

استهدفت هذه الدراسة معرفة كيف يمكن للإدارة المدرسية أن تحقق أهدافها وتمارس وظائفها ومسئوليتها القيادية والتربوية بكفاءة وفاعلية، وتسهم في تحقيق فعالية وجودة مخرجات العملية التعليمية المتمثلة فسي الطلاب، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

▪ تأثير الانفجار المعرفي والتقدم التكنولوجي على وظائف وأدوار مدير المدرسة.

▪ الحاجة إلى تطبيق الفكر الإداري المعاصر القائم على إتباع أسلوب التفكير العلمي في صنع القرارات المدرسية.

▪ تدريب مديري المدارس لصقل مهاراتهم القيادية.

[٢] دراسة على ذكي ثابت ١٩٩٥م، (٣٢):

تهدف الدراسة إلى إمكانية جمع الحلول المقترحة في تطوير الإدارة المدرسية School Management، وإمكانية ربطها بأسلوب الإدارة بالأهداف Management by Objectives باعتبارها من الاتجاهات الإدارية الحديثة في تطوير الإدارة المدرسية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى أن أسلوب الإدارة بالأهداف يمكن أن يساعد في مواجهة المشكلات الإدارية، وقد أوصى الباحث أن تكون قيادة مدير المدرسة مرنة، وأن تتبع الإدارة المدرسية سياسة واضحة، وأن يشترك في وضعها المعلمون جميعاً، وأن

يفوض مدير المدرسة المسئوليات والأعمال إلى الوكلاء والمدرسين كلما أمكن ذلك.

[٣] دراسة نجدة إبراهيم على سليمان ١٩٩٧، (٥٧):

هدفت الدراسة إلى التعرف على معالم الرؤية المستقبلية لتطوير الإدارة المدرسية في مصر في ضوء حاجات المجتمع المصري وظروف انتقاله من النظام الاشتراكي إلى الاقتصاد الحر والخصخصة في ضوء اتجاهات الدول المتقدمة. واعتمدت الدراسة على المنهج التاريخي Historical Method والوصفي التحليلي Analytical Description وكذلك منهج الدراسات المستقبلية مع الاستعانة بالسيناريوهات المستقبلية.

وتوصلت الدراسة إلى استنتاج التوصيات المتوقعة لطبيعة التعليم في مصر في السنوات القادمة والتنبؤ بالخصائص الجديدة للإدارة والتعليم المحلي ومن ثم قدمت الإدارة أربعة سيناريوهات محتملة لتطوير الإدارة المحلية في التعليم والإدارة المدرسية في مصر في العشرين سنة القادمة مع بيان مميزات كل سيناريو وعيوبه، وصعوبة تطبيقه، وكيفية التغلب عليه.

[٤] دراسة أحمد جلال حسن إسماعيل ٢٠٠٠ م، (٧):

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بجمهورية مصر العربية، التعرف على النماذج الحديثة في مجال الإدارة المدرسية، والتوصل إلى نموذج مقترح لتطوير العمل في الإدارة المدرسية بشكل عام، ومدير المدرسة ومعاونيه بشكل خاص واعتمد الباحث على المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

- يتم اختيار مدير المدرسة وفقاً لعنصري الكفاءات المهنية والسمات الشخصية.



- تهدف برامج تدريب مديري المدارس إلى إكسابهم المهارات الرئيسية للإدارة المدرسية.

[٥] دراسة يحيى عبد الوهاب حسن خطاب ٢٠٠٠ م، (٥٨):

هدفت الدراسة إلى التنبؤ بالملامح الأساسية لمدرسة المستقبل من خلال التعرف على وجهات نظر بعض الدول العربية: الإمارات المتحدة ، الكويت، الأردن، سوريا، لبنان، فلسطين، مصر، الجزائر، المغرب ، وتصوراتها المستقبلية بشأن المدرسة المدرسية وذلك لأن وجهات النظر وهذه التصورات صادرة عن مؤسسات مسئولة عن قيادة العملية التربوية بجميع جوانبها وعناصرها مما يوفر لها كمًا هائلًا من تراكم الخبرات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى عرض وتحليل التصورات العربية لمدرسة المستقبل إلى مجموعات من النتائج تم تقسيمها إلى عدة محاور هي:

- محور فلسفة المدرسة وأهدافها.
- تقنيات التعليم والتعلم في المدرسة.
- مناهج مدرسة المستقبل.
- الإدارة المدرسية لإدارة المستقبل.
- المعلم في مدرسة المستقبل.
- المبنى المدرسي لمدرسة المستقبل.

[٦] دراسة الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير ٢٠٠٢ م، (٩):

تهدف الدراسة إلى تحديد مفهوم مدرسة المستقبل وأهدافها في إعداد المتعلمين لحياة علمية ناجحة مع تركيزها على المهارات الأساسية والعصرية والعقلية، ولتحقيق ذلك تناولت الدراسة أربع محاور تتعلق بمدرسة المستقبل تتمثل فيما يلي:

- الأسس الفلسفية والاجتماعية لمدرسة المستقبل.

- مناهج مدرسة المستقبل.

- التقنيات في مدرسة المستقبل.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات والمقترحات منها:

- تحويل بعض مدارس التعليم العام إلى مدارس مستقبل.

- اختيار قيادات تربوية فاعلة مؤهلة ومدربة وفقاً لمتطلبات سوق

العمل.

- الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في إعداد تصورات مدرسة

المستقبل.

[V] دراسة طلعت محمد أحمد يوسف ٢٠٠٢م، (٢٥):

تهدف الدراسة إلى استعراض وتحليل واقع الكفايات المهنية لدى مدير /نظار المدارس الثانوية في مصر، والتعرف على أهم النماذج العالمية المعاصرة في مجال كفايات مديري المدارس الثانوية، والاستفادة منها، كما هدفت إلى التوصل إلى تحديد قائمة بالكفايات المهنية التي ينبغي توافرها لدى مديري/ونظار المدارس الثانوية العامة في مصر، واستخدام الباحث المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- حالة مديري / نظار المدارس الثانوية إلى توزيع العمل المدرسي والاهتمام بالنواحي الإدارية والفنية والإنسانية.

- مديرو / نظار المدارس يلجأوا إلى الزيارات لمتابعة أعمال المعلمين.

- مدير / ناظر المدرسة الثانوية هو المسئول عن تحقيق أهداف المدرسة بالتعاون مع المعلمين والإداريين.

- توصى الدراسة بتوثيق الصلة بين المدرسة بالمجتمع المحلي.

## [٨] دراسة: سهام محمد صالح كعكي ٢٠٠٢ م، (٢٣):

تهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على المهارات المطلوب توافرها في من يريد قيادة مدرسة المستقبل وسبل إعداد القيادات التربوية ليتمكنوا من القيام بأدوارهم و مهامهم بكفاءة عالية ، ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى:

- أن القيادة المدرسية الفعالة لا بد من أن تكون قادرة على تفعيل دور كل فرد في المدرسة وتوجيهه على الأدوار الأفضل.
- ضرورة امتلاك المدير للمهارات التي تؤهله لإدارة مدرسة المستقبل مثل استخدام الحاسوب ومهارات تطبيق الإدارة المفتوحة التي تعتمد على المشاركة الفعالة للجميع.

واقترحت الدراسة بعض الآليات لإدارة مدرسة المستقبل منها:

- تصميم البرامج التدريبية للمديرين وتحفيزهم للمشاركة بها.
- تشجيع المديرين على اقتناء واستخدام التقنيات الحديثة في المدارس.
- تصميم قاعدة بيانات مركزية مشتركة بين المدارس.
- استخدام نموذج الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية.
- تنويع قنوات الاتصال التي تربط المدرسة بالمجتمع المحيط بها من جهة وبينها وبين الفئات المختلفة داخل المدرسة سواء معلمون أو طلاب أو مشرفون.

## [٩] دراسة عبد الحميد سلامة أبو السندس ٢٠٠٢ م، (٧٠):

تهدف الدراسة إلى إظهار أثر التغيرات السريعة والمتعاقبة والتي يشهدها العالم من تقدم تقني وتفجر معرفي ، وعصر العولمة والانفتاح عبر الأقمار الصناعية وتقدم الاتصالات... الخ على النظام التربوي في المستقبل، كما تناولت فلسفة المدارس المستقبلية ودور المعلمين فيها وضرورة تسليحهم

بالأدوات والمهارات التى تمكنهم من مواجهة المستقبل ، وركزت الدراسة على دور المدارس في ترسيخ قيم وعادات المجتمع ، ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى تحديد وظائف مدرسة المستقبل بالنقاط التالية:

- تقديم خدمات تربوية متميزة ومتكاملة.
- تنفيذ تجارب تربوية حديثة.
- تنظيم النشاطات المدرسية.
- التركيز على التقويم والمراجعة بين الحين والآخر لتعديل المسار وتصحيحه.

[١٠] دراسة فايزة محمد الحاج ٢٠٠٢ م ، (٣٥):

- تهدف هذه الدراسة إلى الوصول إلى تصور مقترح لبيئة تعليمية تستشرف ملامحها في مدارس المستقبل لمواجهة كل التطورات والتغيرات التي يشهدها العصر، كما هدفت الدراسة إلى:
- التعرف على مدى ملائمة البيئة التعليمية في المدارس الحالية لمواجهة متطلبات مجتمع القرن الحادى والعشرين.
  - التعرف على مدى تحقيق الفصل الدراسي التقليدي لمهارات التفكير المعرفية لدى الطالب في المستقبل.
  - إمكانية رفع مستوى الأداء، وإعادة بناء وهيكله البيئة التعليمية في الفصل الدراسي التقليدي بشكل يوائم متطلبات العصر ويرفع مستوى الأداء.
- ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كما تناولت أسلوب التحليل الفلسفي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:
- إن كثيراً من المدارس الحالية تركز بشكل كبير على ممارسات التدريس التي تقوم على عملية التلقين، وتوصل المعلومات للطالب فقلما تقدم



لطلابها أنواع من العمليات التي تتطلب سمة التفكير.

- إن الطريقة التقليدية في ترتيب مقاعد الطلاب وتنظيمها في حجرة الدراسة العادية لها أثر سلبي على عملية التفكير.
- الاهتمام بأسلوب التقنيات التكنولوجية الحديثة كأداة ووسيلة في التعليم.

[١١] دراسة ممدوح عبد الهادي عثمان ٢٠٠٣ م، (٥٠):

تهدف الدراسة إلى تحديد الواقع الحالي للمدارس في الوطن العربي بصفة عامة، والتعليم الثانوي بصفة خاصة، وأن العملية التعليمية لازالت تتم داخل الصفوف الدراسية بالطريقة التقليدية المعتمدة على الكتاب، الورق والقلم والسيورة، أما استخدام الحاسب والإنترنت فلم تجد طريقها إلى الكثير من مدارسنا بعد، بحيث تجعل التكنولوجيا أداة أساسية في العملية التعليمية.

كما هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لمدارس المستقبل في ضوء التكنولوجيا من خلال تحديد الملامح الأساسية لهذه المدرسة وهي:

- أهداف مدرسة المستقبل. - البيئة التعليمية في مدرسة المستقبل.
- مناهج مدرسة المستقبل. - تقنيات التعليم والتعلم في مدرسة المستقبل.

- التقويم والامتحانات في مدرسة المستقبل.

- مواصفات خريج مدرسة المستقبل.

- إعداد معلم مدرسة المستقبل.

- إدارة مدرسة المستقبل.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- لا بد من استخدام الحاسبات الآلية وشبكات المعلومات المحلية والعالمية وأن تكون في متناول أيدي الطالب.

- ضرورة إعادة النظر في المناهج الدراسية والبيئة التعليمية بالمدارس.

- ضرورة تعديل سياسة التعليم على مستوى المدارس، بحيث تجعل التكنولوجيا أداة أساسية في العملية التعليمية في جميع المراحل الدراسية.

- ضرورة ربط التعليم بمواقع العمل والإنتاج بما يتطلب مصادر وتجهيزات إضافية.

[١٢] دراسة محمد جودة التهامي ٢٠٠٤م، (٤٣):

تهدف الدراسة إلى وضع رؤية مستقبلية منوطة بمدير المدرسة سواء كانت مجتمعية أم إدارية أو فنية، وذلك في ضوء الواقع المصري، واتجاهات الفكر الإداري المعاصر واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى وضع رؤية مستقبلية للمسئوليات المجتمعية

والإدارية، والفنية لمدير المدرسة في مصر وذلك من خلال:

- الأخذ بالاتجاهات التربوية الحديثة مثل التربية المستمرة.

- استخدام الإدارة المدرسية لأساليب حديثة في مجال الإدارة مثل الإدارة بواسطة الفريق.

- توطيد العلاقة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحيط بها.

- إعادة النظر في اختيار القيادات التربوية والتعليمية التي تتولى إدارة

المدارس على مختلف المستويات.

[١٣] دراسة أمل عثمان جبل ٢٠٠٧م، (١٠):

تهدف الدراسة إلى التوصل لإستراتيجية مقترحة لتطوير إدارة مدارس

مرحلة التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل في ضوء جوانب

التطوير التي تمت في بعض الدول الأجنبية، والتعرف على واقع التعليم

الأساسي وإدارته بمصر.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي للتعرف على واقع مدارس التعليم الأساسي وإدارته في ضوء منهج SWOT للتحليل البيئي بالإضافة إلى استخدام أسلوب دلفي Delphi .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تعاني الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الأساسي من مشكلات عديدة.

- توصلت الدراسة إلى إستراتيجية مقترحة لإدارة مدرسة المستقبل وتطوير إدارة التعليم الأساسي في مصر.

[١٤] دراسة سليمان عبد ربه محمد ٢٠٠٧، (٢٢):

تهدف الدراسة إلى التعرف على مفهوم مدرسة المستقبل وفلسفتها ومبادئها ومناهجها والتقنيات الحديثة المستخدمة فيها، كما تهدف الدراسة إلى الوقوف على أبعاد القيادة الفاعلة في المدرسة العصرية وكذلك التعرف على واقع القيادة التربوية في المدارس العربية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- مدارس اليوم نواة مدارس المستقبل لذلك لابد من تطويرها والنهوض بمستواها.

- مدرسة المستقبل تُعد الفرد للحياة وترفع مستوى معيشة الفرد.

- القيادة الإدارية الفعالة تلعب دوراً مهماً في تهيئة المدرسة للدخول إلي عصر المتغيرات واستكمال مقومات التميز.

- التنمية المهنية في مدرسة المستقبل هي أحد صمامات الأمان واستخدام الأساليب الحديثة في التنمية المهنية لمدرء المدارس مثل التعليم عن

بعد Distance Education باستخدام التقنيات التكنولوجية مثل

الانترنت - الفيديو كونفرانس Video Conference.

[١٥] دراسة فهيم مصطفى محمد ٢٠٠٧م، (٣٧):

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ملامح مدرسة المستقبل ومنظومة التعليم في القرن الحادي والعشرين وكذلك التعرف على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمتغيرات التي تواجه نظم التعليم، وكذلك التعرف على أساليب التعليم من التلقين إلى التفكير في مدرسة المستقبل. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى:

- ضرورة الانتقال من المدرسة التقليدية إلى مدرسة تستطيع مواجهة متغيرات القرن الحادي والعشرين وتستطيع مواجهة تحديات المستقبل.

- ضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المدارس على نطاق واسع مثل (البريد الإلكتروني E-mail ، الدردشة Chatting ، عرض الدروس إلكترونياً...)

- ضرورة تحويل أساليب التعليم من التلقين إلى التفكير.

[١٦] دراسة: منى عبد الحليم مرسي ٢٠٠٧م، (٥٢):

تهدف الدراسة إلى التعرف على ملامح المستقبل والوقوف على دواعي الأخذ بمدرسة المستقبل في التعليم العام بجمهورية مصر العربية، والوقوف على نظام مدرسة المستقبل في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وكندا واليابان إلي جانب وضع عدد من البدائل المقترحة لمدرسة المستقبل في جمهورية مصر العربية، والتوصل إلى تصور مقترح لمدرسة المستقبل في جمهورية مصر العربية ولقد اعتمدت الدراسة علي استخدام منهج تحليل النظم. وكان أهم نتائجها أن مدرسة المستقبل صيغة تربوية مستحدثة أخذت



بها بعض الدول المتقدمة وغير المتقدمة لمواجهة ظروف العصر، وأنه لا بد من قيادة تربوية فاعلة لتحقيق أهدافها، ومن ثم توصلت الدراسة لتصور مقترح يمكن الاستفادة منه في إنشاء مدرسة المستقبل في جمهورية مصر العربية.

### الدراسات الأجنبية:

[١] دراسة ديفيز ب. إليسون Davies B. Ellison ١٩٩٧، (٨٠):

وموضوعها: "القيادة المدرسية للقرن الحادي والعشرين"، وتهدف الدراسة إلى التعرف على متطلبات الإدارة المدرسية في القرن الحادي والعشرين وذلك لتناسب مع متطلبات مدرسة المستقبل والتعليم المتطور. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- ضرورة التركيز على تقنيات الاتصالات والمعلومات الحديثة في الإدارة المدرسية.

- ضرورة إلمام الإدارة المدرسية بالمهام الفنية اللازمة للتعامل مع التقنيات الحديثة والاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للإدارة.

[٢] دراسة مونيك مان Monica Mann ١٩٩٨، (٦: ٨٥):

وموضوعها: "التنمية المهنية للقيادة التربوية"، وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى حاجة مديري المدارس إلى التنمية المهنية وأنه يجب تدريبهم بمراكز التدريب بالمناطق التعليمية وأن الأساليب المهنية المتبعة هي ورش العمل، وحلقات النقاش والمؤتمرات ولقد اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي. ومن أهم نتائجها تحقيق التنمية المهنية الفعالة تتطلب إجراء تغيير في الهيكل التنظيمي وتؤدي التنمية المهنية إلى حدوث التغيير في العملية التعليمية وأن قادة المدارس يتعلمون بحكم تجاربهم اليومية والتدريب والممارسة والتغذية الراجعة Feed Back.

[٣] دراسة جوديث لومان Judith Lohman ٢٠٠٠م، (٨٣) :

وموضوعها: "متطلبات التنمية المهنية لمُدبري المدارس"، وهدفت الدراسة إلى: توضيح أهمية تحديد متطلبات التنمية المهنية لمُدبري المدارس حتى يتمكنوا من أداء أدوارهم ومهامهم بكفاءة، ولقد طبقت الدراسة على أربع ولايات أمريكية، ولقد اعتمدت هذه الدراسة على استخدام المنهج المقارن.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تدنى المتطلبات الفنية لدى مدير المدرسة الثانوية.
- نقص الكفايات المهنية والفنية لدى مدير المدرسة الثانوية التي تمكنه من قيادة عمليات التغيير.
- نقص مهارات المشاركة والعمل في فريق لزيادة الحوار.
- قصور مهارات المدير المهنية الضرورية التي تمكنه من القيام بأداء مهام عمله بشكل مقبول.

[٤] دراسة كوليسيون مايكل Collision Michele ٢٠٠٠م، (٧٩: ٨-٩) :

وموضوعها: "مدرسة المستقبل"، وهدفت هذه الدراسة إلى: وضع تصور (نموذج) مقترح لمدرسة المستقبل وتم اتخاذ قرارات جماعية بهذا الشأن.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ضرورة إنشاء مدرسة المستقبل.
- التكامل بين التكنولوجيا والمناهج الدراسية وكذلك قياس فاعلية استخدام التكنولوجيا في تدريس هذه المقررات الدراسية.

[٥] دراسة نيلك كرونستون Neilc Cronston ٢٠٠٢م، (٨٦: ١-٢):

وموضوعها: "الإدارة الذاتية - القيادة والقادة تغير وتحديات لمديري المدارس"، وهدفت هذه الدراسة إلى: معرفة تأثير وفاعلية تطبيق الإدارة الذاتية للمدارس على مدير المدارس الابتدائية في ولاية كوينزلاند Queens Land من خلال دراسة واقعية لمدة ١٨ شهراً ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات والمعلومات وإجراء المقابلات.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتغيرات ذات الأثر الفعال في مهارات وقدرات مدير المدارس منها:

- القدرة على الإدارة الإستراتيجية وإدارة الإمكانيات والميزانية وفريق العمل.

- القدرة على تلبية متطلبات وحاجات المجتمع المحلي.

- القدرة على صياغة مفهوم جديد للتطورات التي تتعلق بالعملية التعليمية وخاصة فيما يتعلق بالقيادة والإدارة.

- القدرة على التعامل مع التغير الثقافي والتوافق مع ثقافة العصر.

- ضرورة تطبيق أسلوب الإدارة الذاتية في إدارة المدارس حيث أنها تتناسب مع التكيف ومسايرة للتغيرات والتطورات الحالية والمستقبلية التي يشهدها العالم.

[٦] دراسة جيمس جريفيث James Griffith ٢٠٠٣، (٨١: ٢٩-٤٧):

وموضوعها: "المدارس كنماذج وهيئات تنظيمية: خطوات إجرائية لاختيار فعالية وكفاءة المدرسة"، واستخدمت هذه الدراسة أربعة نماذج للإدارة وأدبيات علم النفس التنظيمي لوصف المدارس، كل نموذج كان متميزاً منفرداً في تركيزه على عمليات تنظيمية معينة، والتي تمثل

المخرجات المرغوبة والتي غالباً ما تمثل قاعدة لتحديد الكفاءة التنظيمية، وقد تم جمع المعلومات المتعلقة بالعملية المدرسية ومخرجاتها من التلاميذ والعاملين بالمدرسة.

واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي للوصول إلى مدى التقدم الكلى في مجال تحصيل التلاميذ، فقد تم الحصول على البيانات الأرشيفية لأدائهم في اختبارات التحصيل المعيارية. وتوصلت الدراسة إلى: أن النظم المقترحة ونماذج العلاقات الإنسانية أفضل المداخل والنظم لنجاح المدارس في أدائها، ويلي ذلك نموذج الهدف العقلاني.

#### [٧] دراسة باميلامون وآخرون Pamela Munn and Others

٢٠٠٤م، (٨٧: ٤٢٣-٤٥١) :

وموضوعها: "مدارس القرن الحادي والعشرين: الحوار القومي حول التعليم باسكتلندا"، وتهدف الدراسة إلى وصف الأفكار الرئيسية المنبثقة عن الحوار الوطني الذي قام به قسم التعليم التنفيذي الاسكتلندي عام ٢٠٠٢م حول مدارس القرن الحادي والعشرين.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إلقاء الضوء على ضرورة دعم التعليم الشامل Comprehensive Education
- ارتفاع مستوى الثقة في حدود ومهنية المعلمين.
- لا بد من إجراء التعديلات والتغييرات على المناهج الدراسية.
- ضرورة الحاجة إلى مدارس ذات بناء جيد ومواصفات ومصادر جيدة.
- تقترح الدراسة أن تقوم اللجان التنفيذية الاسكتلندية بمحاولة دعم ومساندة المشاركة المدنية في صناعة السياسة التعليمية Educational Policy في اسكتلندا.

**[٨] دراسة كريستوفر شابمان وألما هاريس Christopher Chapman**

and Alma Harris ٢٠٠٤م، (٧٨ : ٢١٩-٢٢٨) :

وموضوعها: " تطوير المدارس، تحسين ظروف المدارس في ظل بيئات وظروف وتحديات صعبة: إستراتيجية التحسين"، وتهدف الدراسة إلى التعرف على الأبحاث الحالية المتعلقة بتحسين المدارس في ظل ظروف بيئية صعبة، وبناء على نتائج الدراسات الحالية في المملكة المتحدة والتي سأم بتمويلها كل من قسم التعليم والمهارات PFES والكلية القومية للقيادة المدرسية SNCSL كما تهدف إلى الأخذ بإستراتيجيات التحسين والتطوير التي أثبتت نجاحها في رفع مستوى الإنجاز والأداء في المدارس في البيئات الصعبة.

وتوصلت الدراسة إلى أن إجراءات أساليب تحسين المدرسة يجب أن تقدم إستراتيجية متنوعة للتغير تعمل على تطوير المدارس حتى تلائم المرحلة التعليمية الخاصة بكل مدرسة.

[٩] دراسة بلاك روبرت Blake Robert ٢٠٠١، (٧٧) :

وموضوعها: "فحص كفاءة التكنولوجيا في الإدارة المرتكزة إلى المدرسة في مدارس فلوريدا"، وتهدف الدراسة إلى تحديد مستوى كفاءة التكنولوجيا في الإدارة المدرسية في مدارس فلوريدا، وكذلك فحص العوامل المرتبطة بمفهوم كفاءة التكنولوجيا، ولقد تم فحص كل متغيرات الكفاءة التكنولوجية وأهمية المهارة وتكرار التكنولوجيا على مدى الخصائص الجغرافية لحجم الحي وحجم المدرسة ومستويات درجة المدرسة وسنوات الدراسة المرتبطة بخبرة الإدارة واستخدام الإدارة للكمبيوتر في العمل. وتوصلت نتائج البحث إلى وجود مدى واسع في ميادين الإنتاج للكفاءة التكنولوجية واستخدام التكنولوجيا لكل من جماعات المديرين بينما كانت

عمليات إنتاج مهارة هامة عالية بالنسبة للجماعات الإدارية وأوضحت النتائج اختلافات هامة عملية وإحصائية مع الجماعة المسؤولة حيث الاتجاه الأقل لكل المتغيرات الثلاثة التابعة.

وفي النهاية توضح نتائج هذه الدراسة أن المزيد من العمل تم القيام به وذلك من أجل تحسين الكفاءة في التكنولوجيا لإدارة المدرسة ، كما سلطت الضوء علي حاجة الإداريين إلى فرص تدريب لتحسين مستويات الكفاءة في المجالات المتعددة لاستخدام التكنولوجيا، والحاجة إلى برامج تدريبية للقيادات التربوية تمكنهم من استخدام التكنولوجيا فى الإدارة المدرسية.

#### • التعليق علي الدراسات السابقة :

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- وجود ضعف أو قصور في مستوى الأداء المدرسي.
  - وجود العديد من المشكلات في العملية التعليمية بكل عناصرها.
  - عدم كفاءة الجهاز الإداري في المدارس لمواجهة التغيرات المختلفة وافتقارها لاستخدام التكنولوجيا.
  - سيادة المركزية Centralization في إدارة التعليم في مصر.
  - غياب الإدارة المدرسية الفعالة التي تتبع الأساليب الحديثة في الإدارة.
- كما هناك أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

○ تؤكد الدراسات السابقة على تطوير العملية التعليمية بكل عناصرها، والإدارة بصفة خاصة وإدخال التكنولوجيا للمدارس، وتشجع التعلم الذاتي

#### .Self-Learning

- يستفاد منها في تحديد مفهوم وأسس ومتطلبات مدرسة المستقبل.
- تحديد الاتجاه الإداري الذي يتلاءم مع مدرسة المستقبل.

- توثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع المحيط بها بما تضمه من مؤسسات.
- تشجيع الأفراد علي العمل كفريق واحد مما يسهم في زيادة القدرة علي تحقيق الأهداف.

### مصطلحات الدراسة:

#### ١- مدرسة المستقبل :

مدرسة المستقبل هي نوع من المدارس يقوم على الإمكانيات الهائلة لتكنولوجيا الحاسبات والاتصالات والمعلومات بكافة أنواعها ، فهي مدرسة متطورة جدا باستخدام التكنولوجيا الحديثة ، وتعمل على تشجيع الطلاب على التعلم الذاتي ، وإتاحة الفرصة لهم للاتصال بمصادر التعليم المختلفة (المحلية - العالمية) ، والحصول على المعلومات بأشكالها المختلفة المسموعة - المقروءة - المرئية... الخ) وذلك من خلال معامل الحاسبات الملحقة بها(٥٠ :١٦).

ومدرسة المستقبل هي مؤسسة تعليمية تقوم بتطبيق أساليب جديدة تساعد المتعلمين فى جميع المراحل الدراسية على اللحاق بعصر المعلومات وبأسواق العمل(٣٧ : ١٥٣). كما تعرف بأنها نموذج مبتكر لمدرسة حديثة متعددة المستويات تستمد رسالتها من الإيمان بأن قدرة المجتمعات على النهوض ، وتحقيق التنمية الشاملة معتمدة على جودة إعداد أبنائها التربوي والتعليمي ، وبالتالي فهي تعد المتعلمين لحياة عملية ناجحة مع تركيزها على المهارات الأساسية والعصرية والعقلية بما يخدم الجانب التربوي والقيمي لدى المتعلمين.

وتعرف الدراسة الحالية مدرسة المستقبل على أنها : مؤسسة تعليمية ذات وظيفة اجتماعية مسائرة لتطورات الحياة الاجتماعية ، كما أنها تقوم



على الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الحديثة المتطورة بكافة أنواعها لتحسين جودة مدخلاتها الكمية والكيفية للعملية التعليمية والتربوية ، كما أنها تعمل على تشجيع الطلاب فيها على التعلم الذاتي ، وإتاحة الفرصة لهم للاتصال بمصادر التعليم المختلفة وتوظيفها فى حياتهم العملية لتطوير البيئة والمجتمع المحيط بهم .

### ٣- إدارة مدرسة المستقبل :

يمكن تعريفها على أنها إدارة تهتم بجودة التعليم وتطويره من خلال جعل التلميذ محور العملية التعليمية ، ومن خلال الاهتمام بكافة الأفراد بالمدرسة من تلاميذ ومعلمين وفنيين وعمال ، إضافة إلى الاهتمام بالمنهج بمعناه الواسع ، وطرق تنفيذه سواء داخل الفصل الدراسي أم خارجه ، مما تتطلبه هذه المهام من عمليات إدارية تعتمد على استخدام التكنولوجيا الإدارية القائمة على أصول التفكير العلمي ، والتحليل الموضوعي المنظم الذى يساعد على اتخاذ قرارات رشيدة (٥١ : ٩٦).

### ٣- المهارات القيادية:

تعرف المهارات القيادية بأنها مجموعة من المهارات التى تساعد القائد (مدير المدرسة) حتى يكون بارعاً فى عمله على التأثير الذى يمارسه فى مرؤوسيه (العاملين فى المدرسة) وأهم هذه المهارات تتلخص فى المحاور الثلاثة التالية : تحليل المهارات، وهو حل المشاكل واتخاذ القرارات ومشاركة المهارات: وهو توضيح المعلومات ونشرها ، وتوضيح الأهداف والخطط والأساليب بواسطة إشراك الآخرين فيها بشكل مباشر أو غير مباشر . والتأثير على المهارات: القيادة وبث الحماس فى نفوس العاملين (٦٠)، بالإضافة إلى ذلك هناك عدة مهارات لابد أن يتمتع بها القائد التربوى مثل :



إدارة الذات، وإدارة الوقت، وإدارة التغيير، وإدارة ضغوط العمل، وإدارة الصراع (الخلافت)، وإدارة الإخفاق، وإدارة الاجتماعات (٦٧).

#### ٤- المهارات الإدارية:

يعرف الباحثان المهارات الإدارية بأنها مجموعة من المهارات التي يجب توافرها في مدير المدرسة حتى يمكنه أن يؤدي عمله الإداري بنجاح، ويسعى إلى تحقيق الأهداف المنشودة في ضوء الإمكانيات المتاحة، ومن هذه المهارات ما يتعلق بمدى كفاءة مدير المدرسة في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات (مهارات تصويرية)، وما يتعلق بالميادين المختلفة التي تمثل العمل الوظيفي له (مهارات فنية) وما يتعلق بقدرته على التعامل مع الآخرين بنجاح، وتكوين بناء متماسك متكامل ومتعاون مع العاملين معه، وزيادة إنتاجيتهم في مجال العمل المدرسي (بالمهارات الإنسانية).

#### منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي Descriptive Method الذي يصف الوضع الراهن للمشكلة وتحليلها وتفسيرها (٨: ٨٣)، ويتبنى دراسة العلاقات أو الارتباطات بين المتغيرات بهدف التوصل لفهم، عميق للأحداث والوقوف على أسبابها الحقيقية (١٧: ٢٦). وذلك لأنه المنهج الملائم لأهداف الدراسة وطبيعتها حيث تقوم الدراسة بـ:

١. وصف مدرسة المستقبل في القرن الحادي والعشرين.
٢. دراسة ووصف الخصائص والمتطلبات لأعضاء الجهاز الإداري في مدرسة المستقبل.
٣. تحديد صفات وواجبات مديري مدارس المستقبل.
٤. تحديد أهم المهارات القيادية لمديري مدارس المستقبل.

٥. تحديد أهم المهارات الإدارية لمديري مدارس المستقبل .
٦. تطوير المهارات القيادية و الإدارية لمديري المدارس في جمهورية مصر العربية .

### خطوات الدراسة:

تسير الدراسة الحالية وفق مجموعة من الخطوات يمكن تحديدها كما يلي :

الخطوة الأولى: وهى الإطار العام للدراسة وفيها يتم تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها والمنهج المستخدم بالإضافة إلى الدراسات السابقة وخطوات السير فى الدراسة.

الخطوة الثانية: مدرسة المستقبل: مفهومها ، وفلسفتها ، وأهدافها، وخصائصها ، وأسسها، وأهم متطلباتها: (الإطار الفكري لمدارس المستقبل) .

الخطوة الثالثة : الإطار الفكري للإدارة المدرسية في مدارس المستقبل ومصادر تمويلها.

الخطوة الرابعة : المداخل النظرية للقيادة المدرسية في مدرسة المستقبل.

الخطوة الخامسة : صفات وواجبات مديري مدارس المستقبل .

الخطوة السادسة: إختيار وتدريب مدير مدرسة المستقبل .

الخطوة السابعة: أهم الممارسات الإدارية في مدرسة المستقبل.

الخطوة الثامنة: المهارات القيادية لمديري مدارس المستقبل.

الخطوة التاسعة: المهارات الإدارية لمديري مدارس المستقبل.

الخطوة العاشرة: دور إدارة مدرسة المستقبل في رعاية الفئات الخاصة (الموهوبين والمعاقين ) من الطلاب.

الخطوة الحادية عشرة : التصور المقترح لأهم المهارات القيادية و الإدارية لمديري مدارس المستقبل والذي يفيد في تطوير المهارات

القيادية و الإدارية لمديري المدارس في جمهورية مصر  
العربية .

**أولاً: مدرسة المستقبل: مفهومها ، وفلسفتها ، وأهدافها، وخصائصها ،  
وأسسها ، وأهم متطلباتها:**

#### **٥- مفهوم مدرسة المستقبل:**

تختلف وجهات النظر بين التربويين والعاملين في حقل التعليم في  
المفهوم الشامل لمدرسة المستقبل: فتعرف مدرسة المستقبل أنها النزعة نحو  
الجديد المجهول والمستقبل، يقوم أساسها على الخروج عما هو مألوف  
والرغبة في المغامرة والثورة على الأساليب التقليدية المتعارف عليها في  
المدارس، والمعنى الإجرائي المقصود هو استنباط المبادئ العامة التي يتوقع  
أن تحكم مدرسة المستقبل مثل، الضوابط واللوائح التنظيمية، والمهارات  
اللازمة لمدير مدرسة المستقبل (٢٣).

أي أن مدرسة المستقبل تهدف إلي الثورة علي الأساليب التقليدية التي  
يتم إتباعها في العملية التعليمية وإحلال الأساليب الجديدة والحديثة بدلاً عنها  
أي القيام بتغيير شامل لكل من الشكل والمضمون حتى يمكن للمدرسة مواكبة  
التطور العلمي والتكنولوجي الذي يشهده العصر الحالي.

وتعرف أيضاً بأنها نوعاً من المدارس التي تقوم على الاستفادة من  
الامكانيات الهائلة لتكنولوجيا الحاسبات والاتصالات والمعلومات بكافة  
أنواعها، فهي مدرسة متطورة جداً باستخدام التكنولوجيا الحديثة، وتعمل  
على تشجيع الطلاب علي التعلم الذاتي، وإتاحة الفرصة لهم للاتصال  
بمصادر التعلم المختلفة ( المحلية- العالمية )، والحصول على المعلومات  
بأشكالها المختلفة (المسموعة - المقروءة - المرئية.... الخ) وذلك من

خلال معامل الحاسبات الملحقة بها (٥٠).

وقد ركز هذا التعريف علي التكنولوجيا الحديثة واعتبرها العمود الفقري الذي تقوم عليه مدرسة المستقبل لأنها تساعد الطلاب علي التوصل إلي المعلومة في أي وقت وأينما وجدت مما يساعدهم علي تنمية مهارات التعلم الذاتي والرغبة في اكتساب المعرفة.

ووضع البعض تعريفاً إجرائياً لمدرسة المستقبل باعتبارها المدرسة المتطورة التي يسعى التربويون لإيجادها لتلبي حاجات المتعلمين المختلفة وتزويدهم بالأسس المناسبة لمواصلة دراستهم الجامعية أو ما في مستواها، بالإضافة إلى تزويدهم بما يؤهلهم للعيش بفعالية وبتكيف في مجتمعهم الحديث (١٨ : ٢٩٤).

أي أن فائدتها لا تقتصر علي مجرد تأهيل الطلاب للتعليم العالي والجامعي بل أنها تتعدى ذلك لأنها تسهم في مساعدة الطلاب علي التكيف مع المجتمع الحديث وما يمر به من تغيرات في شتى مجالات الحياة.

وتعرف أيضاً بأنها المدرسة التي تسعى إلي إعداد مخرجات ذات مستوي عالٍ من الكفاءة والجودة بحيث يمكنها المساهمة الفاعلة في تنمية وتطوير المجتمع، وبحيث تتلاءم هذه المخرجات مع متطلبات النمو العالمي ومتغيراته المتلاحقة وتكون قادرة علي المنافسة في ظل العولمة والتحديات العصرية (٢١ : ٥٢٩).

ومدرسة المستقبل هي مدرسة متطورة تهتم بإدخال التكنولوجيا الحديثة وتطوير المناهج والإدارة المدرسية (٨٢ : ٩-٣٢). وهناك من يري أنها مؤسسة تربوية يقودها مديرها من خلال فريق تربوي مؤهل يمارس دوره تخطيطاً وإدارةً بمستوى من الاستقلالية يتيح تحقيق الأهداف المنطلقة من سياسة التعليم ضمن أطر من المسؤوليات في ضوء منهج متكامل مرن،

منبثق من فلسفة وأهداف المجتمع، متوائماً مع روح العصر بواسطة أحدث وأجدى أساليب التعليم التي تحقق الشراكة مع المعلم المدعومة بتقنيات التعليم الحديثة، في ظل نظام محكم من التقويم والمساءلة ومشاركة المجتمع؛ من أجل إعداد جيل مسئول قادر على تطوير ذاته، مؤهل لمتابعة نواتج الحضارة العالمية والمشاركة فيها (٧٥).

كما تعرف مدرسة المستقبل بأنها مؤسسة تعليمية تقوم بتطبيق أساليب جديدة تساعد المتعلمين في جميع المراحل الدراسية على اللحاق بعصر المعلومات وبأسواق العمل (٣٧: ١٥٣). وبالتالي يُمكن تعريف مدرسة المستقبل بأنها " مشروع تربوي يهدف إلى مساعدة المتعلمين على التكيف مع مستجدات القرن الحادي والعشرين، وما يشمله من أنماط تربوية وتعليمية حديثة تؤدي إلى صقل المهارات الحياتية لدى المتعلمين وتساعدهم على تلبية احتياجات المجتمع المتغير الذي يعيشون فيه".

وفى ضوء ماسبق يمكن القول أن تلك التعريفات السابقة لمفهوم مدرسة المستقبل قد ركزت في مجملها على العديد من المبادئ والأسس العامة أمكن تحديدها فيما يلي:

[١] المدرسة هي المنوط بها رسمياً مهمة التربية والتعليم، وهي عملية تعاونية تكاملية بين المدرسة والأسرة وغيرها من المؤسسات المجتمعية التي تعمل على تنمية الجوانب النفسية والاجتماعية والوجدانية لدى التلاميذ.

[٢] المدرسة جزء نشيط وفعال من كيان المجتمع، ومن ثم فإن إصلاح المدرسة يأتي بالدرجة الأولى من إصلاح المجتمع سياسياً واجتماعياً وثقافياً.

[٣] لم تعد المدرسة وحدها هي المسؤولة عن العملية التعليمية، ولكن يوجد أيضاً التعليم غير النظامي، ومن ثم يجب أن يوجد تكامل وتعاون بين المدرسة كمؤسسة أولي للتعليم النظامي، وبين مؤسسات التعليم غير النظامي.

[٤] لا يكفي التركيز في مدرسة المستقبل علي تنمية الجانب العقلي والمهاري لدي الطالب، وإنما يجب أن نضع في اعتبارنا الجانب الوجداني بما يتضمنه من قيم ومفاهيم و معتقدات وعواطف...، ويعتمد ذلك علي نموذج القدوة الحسنة من المعلمين وأولياء الأمور والراشدين في المجتمع.

[٥] الذكاء والموهبة والإبداع ليست حكراً علي أبناء فئة أو طبقة أو منطقة جغرافية معينة.

[٦] هناك تعاون بين المدرسة كأحد مؤسسات التربية النظامية والأسرة كأحد مؤسسات التربية الغير النظامية في تكوين شخصية الفرد وتميئتها من جميع الجوانب، وأن إصلاح المجتمع يترتب عليه إصلاح المدرسة فالمدرسة جزء من المجتمع يؤثر كل منهما في الآخر.

## ٦- فلسفة مدرسة المستقبل:

- عند التخطيط لمدرسة المستقبل فلا بد من مراعاة عدة منطلقات :
- إن الإنسان هو مقصد التربية وغايتها.
  - التعليم أعظم استثمار للمجتمع.
  - أودع الله في الإنسان من المواهب والقدرات والطاقات وجعل له من وسائل الإدراك التي يتعلم بها الكثير، قال تعالى: ( والله أخرجكم من



بطون أمهاتكم لا تعلمون شيئاً وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة  
 لعلكم تشكرون ) وعلى المدرسة أن تستثمر كل ذلك.  
 ■ يتعلم الطفل من خلال الحركة والبحث والاكتشاف واللعب،  
 والاحتكاك، ويتعلم من أقرانه، أكثر مما يتعلم بالتلقين.  
 ■ إذا لم يقترن التعليم باتجاهات ووجدانيات فسيبقى جامداً لا يتحمس له  
 التلاميذ وينتهي دور التعليم بانتهاء الاختبار.  
 ■ التعليم تدريب لا ينفصل عن المجتمع ولا يؤدي دوره ما لم يلاحظ  
 التلميذ ثمرته في الحياة (٤٨).

و يجب أن تسعى مدرسة المستقبل دوماً نحو التميز وأن شروط التميز  
 المنشود، هي وجود تعمق أكثر في المواد العلمية والتي هي دعامة التطور  
 التكنولوجي المعاصر مع التشدد في مستويات الإثقان واعتماد مستويات أعلى  
 لغايات النجاح والتخرج ومع أن هذه المتطلبات قد لا تناسب كل التلاميذ لما  
 بينهم من اختلافات في قدراتهم واستعداداتهم، إلا أنه يظل شعاراً يهتدي به،  
 وهدفاً يسعى إلى تحقيقه كلما كانت الظروف المتاحة مواتية لذلك (٧٠).  
 لذلك يجب علي مدرسة المستقبل أن تضع في اعتبارها ما بين اليلاميد  
 من اختلافات في القدرات والاستعدادات والميول والرغبات (مبدأ الفروق  
 الفردية) ، وأن تتيح تعليم مرناً متنوعاً كي يتناسب مع جميع التلاميذ علي  
 اختلاف قدراتهم.

ومع أن المعلم يتحمل جزءاً من مسؤولية التميز في التربية إلا أنه ليس  
 الوحيد المسئول، فمدير المدرسة هو المسئول عن توفير البيئة المدرسية  
 السليمة والمناخ الصفي المناسب لجعل عمليات التميز تنمو وتترعرع ، كما  
 إنه مسئول عن توفير مصادر المعرفة المختلفة و التي يحتاج إليها المعلمون  
 والتلاميذ، وكذلك على الإدارات التربوية العليا السعي باستمرار لتحديث

المناهج المدرسية وإثرائها بحيث تظل مواكبة للتطورات والتحديات والتي تظهر من حين لآخر، وأن تسعى إلى إدخال التقنيات الحديثة إلى جميع المدارس وتوفير فرص الانتفاع بها من قبل المعلمين والتلاميذ.

كما أن التلاميذ وأولياء الأمور يجب أن يلعبوا الأدوار المتوقعة منهم في مسيرة التميز، فالتلميذ يجب أن يحرص على تحويل نفسه إلى متعلم ذاتي وأن يستغل طاقاته وقدراته بأقصى درجة ممكنة وأن يكون مثابراً على عمله حتى يتمكن من إنجاز ما هو مطلوب منه بالمستوى المنشود.

أما ولي أمر التلميذ فالواجب عليه تشجيع أبنه على بذل كل الجهود الممكنة التي تساعده على الوصول إلي التميز المطلوب وأن يوفر المناخ البيئي المناسب للعمل والإنتاج وأن يتعاون مع المدرسة للوصول إلى الهدف المنشود (٧٠).

ولقد حظي موضوع الفلسفة التربوية لمدرسة المستقبل باهتمام الأنظمة التربوية بالدول العربية باعتبار أن الفلسفة والأهداف تشكل المنطلقات الأساسية والموجهات الضابطة للعملية التربوية، وقد بينت الدول العربية في ندوة المعالم الأساسية للمؤسسة المدرسية في القرن الحادي والعشرين أهم تصوراتهم حول فلسفة المدرسة ويمكن عرض هذه التصورات فيما يلي:

- تطبيق ديمقراطية التعليم وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية.
- التأكيد على النمو الشامل والمتكامل للشخصية المتعلمة.
- الشخصية الفردية وتشمل الرغبة في السيطرة والمنافسة والإدراك الاجتماعي إلى جانب القدرة الجسمانية وتشمل الحجم والمظهر والقوة مما يؤدي إلى التوازن السلوكي.



## ١- أهداف مدرسة المستقبل:

إن الأهداف التي تنشدها مدارس المستقبل تتطلب منهجاً ذا مواصفات عالية، وقد أبرزت الدراسات والأبحاث التربوية عدة أهداف لمدارس المستقبل من أهمها مايلي:

- التحول من التعلم المتمركز حول المنهج إلى التعلم المتمركز حول التلميذ.
- الاهتمام بالجانب العملي والتطبيقي والتخصصات المهنية والرؤية المستقبلية لمتطلبات التنمية.
- إتباع أسلوب اللامركزية في وضع المناهج لمراعاة الاختلافات البيئية.
- أن تولي المناهج اهتماماً كبيراً بالأنشطة اللاصفية مثل زيارات النوادي العلمية والمتاحف ومؤسسات البحث العلمي والمراكز الإنتاجية.
- التركيز على منظومة القيم والأخلاق لمواجهة الأخطار الناجمة عن التطور العلمي والتقني.
- مساعدة التلميذ على إتقان أكثر من طريقة للتعلم كالتعليم التعاوني والابتكاري والاستكشافي والإلكتروني.
- الاهتمام باللغات الحية الأجنبية باعتبارها أداة للتواصل مع الآخرين.
- الاعتماد على تقنيات التعليم الحديثة كأساس في التعليم وليس كوسيط وتوفيرها بأشكالها المختلفة للوصول إلى المعلومات بأسهل الطرق الممكنة وأقلها تكلفة.

وفي إطار جهود واهتمامات الدول وبخاصة المتقدمة منها لتطوير أنظمتها التربوية والتعليمية من أجل مواجهة التحديات والمخاطر التي تواجهها، انطلقت مجموعة من التجارب العلمية في مجال المدرسة الحديثة القادرة على الوفاء بمتطلبات المستقبل وأعبائه ومن هذه التجارب (٢٠):



Break The Mold

- مدارس كسر القالب

Schools

Chatters

- مدارس الميثاق

Schools

The Learning

- المدرسة المتعلمة

Schools

The Electronic

- المدرسة الإلكترونية

School

School Driven

- المدرسة النوعية

Quality

The Creative

- المدرسة المبدعة

School

وبالتالي تهدف مدرسة المستقبل إلي القيام بعملية إصلاح شامل متكامل للانتقال من التعليم الذي يركز علي المنهج إلي آخر يجعل التلميذ محور اهتمامه، ومن تعليم يركز علي النواحي النظرية ويُهمل التطبيقية إلي تعليم يهتم بالنواحي التطبيقية لكونها تساعد علي ترسيخ المعلومة في ذهن المتعلم، ومن تعليم تقليدي يعتمد علي الكتاب والسبورة إلي تعليم يقوم علي استخدام التقنيات الحديثة.

ويحدد البعض أهداف مدرسة المستقبل فيما يلي (٤٨):

[١] وضوح الأهداف التربوية التي تعمل المدرسة علي تحقيقها.

[٢] تحقيق النمو الشامل والمتكامل للمتعلمين في كافة المجالات

(الوجدانية، المعرفية، المهارية).

[٣] الإيمان بأهمية العلم والتقنيات وضرورة امتلاك مهاراتهم ومقومات

التعامل معهما.

- [٤] ربط التعليم باحتياجات المجتمع والإيفاء بمتطلبات سوق العمل.
- [٥] الأخذ بمفهوم التربية المستمرة، أو التعليم مدى الحياة Life Long Education، والتعليم من بعد Distance Education .
- [٦] تطبيق مبدأ ديمقراطية التعليم وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية.
- [٧] الربط بين حلقات التعليم المختلفة.
- [٨] الاهتمام ببرامج ذوي الاحتياجات الخاصة.
- [٩] تكوين العقلية النقدية وتنمية الملاكات الإبتكارية والإبداعية.
- [١٠] التدريب على استخدام تقنيات الحاسبات والاتصالات والمعلومات.
- [١١] تحسين المخرجات التعليمية من خلال تجويد العمليات التعليمية.
- [١٢] توظيف التقنيات الحديثة لخدمة العملية التربوية.
- [١٣] إعداد التلاميذ لمستقبل منتج، في محيط متغير بشكل مستمر يتصف بالتقدم في التقنية.
- [١٤] القدرة على استكشاف المعلومات وتمثيلها بطريقة ديناميكية وبأشكال مختلفة.
- كما أن مدرسة المستقبل تهدف إلي ما يلي (٥ : ٣٣٢ - ٣٣١):
- [١] العمل علي سير المعلوماتية والأخذ بالتقانة في مناحي المنظومة التربوية استجابة لروح العصر ومواكبة لمتطلباته.
- [٢] بناء النظام التربوي المرن في أبنيته ومراحل وأنواعه وسنوات الدراسة فيه وأعمار المنتسبين إليه ومناهجه وتقنياته وسائر مقوماته.
- [٣] تجديد التربية تجديداً دائماً عن طريق التربية المستمرة والتأكيد علي أهمية العناية بالتعلم الذاتي وإجادة أساليبه وتقنياته.

[٤] العناية بتربية الإبداع في المؤسسات التربوية والتركيز علي كيفية التفكير.

[٥] الاهتمام بتكوين المواقف والاتجاهات التربوية الفعالة لدي الطلاب التي تمكنهم من مواجهة التغير والتكيف مع الجديد وامتلاك مهارات الإبداع وكفائاته.

[٦] التأكيد علي أهمية تزويد المتعلمين بالمعرفة والوعي اللازمين لتمثل عطاء ثقافتهم القومية وتراثهم المشترك، وإدراك جوهر تلك الثقافة وقيمها الروحية ومدلولها الحضاري ومعاني وثمرات التواصل بينها وبين ثقافات العالم.

وفي ضوء ماسبق يرى الباحثان أن أهداف المدرسة العصرية في القرن الحالي ستسعى إلى تحقيق مستوى تعليمي متميز في اللغات والعلوم والرياضيات والعلوم البيئية والحاسوب بمفردات تتعامل مع عصر العولمة والمنافسة والتي تشكل إضافة حقيقية لتطور المجتمع نحو الأفضل.

وتهدف هذه المدرسة إلى جذب إهتمامات التلاميذ وتحقيق تفاعلهم مع زيادة دافعيتهم للتعلم بما يفعل عملية التعلم ويرفع من قيمتها. كما تقوم هذه المدرسة بإتاحة الفرصة لمن يواجهون صعوبات في التعلم وتنقصهم الدافعية والثقة في النفس للتقدم في التحصيل من خلال ما تقدمه لهم من مصادر الجذب والتشويق. كما تهدف هذه المدرسة إلى تهيئة الفرصة أمام التلاميذ الموهوبين لتنمية وصقل مواهبهم وقدراتهم العلمية والأدبية والثقافية والفنية، وتمكن الموهوبين من الانطلاق بقدراتهم في إطار نظم وبرامج تستثمر إمكانياتهم المتميزة وترعاهم لكي يكونوا مبتكرين ومبدعين، وكل ما سبق سوف يساهم بلا شك في تحقيق أهداف التعليم في المجتمع. وبالتالي تهدف

مدرسة المستقبل إلي تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية ويبدو ذلك جلياً من خلال اهتمامها بذوي الاحتياجات الخاصة فهم جزء لا يتجزأ من المجتمع.

### ٣- خصائص مدرسة المستقبل:

المدرسة هي مؤسسة اجتماعية تهدف إلي إعداد الأفراد للتفاعل والتكيف مع الحياة، ويقول فروبل: إن المتعلمين لا يأتون إلي المدرسة ليتعودوا الحياة بل ليحيوا بالفعل"، وكي تكون مدرسة المستقبل صالحة للحياة فيجب أن تتميز بما يلي (٧٠):

- الاهتمام برفع مستوى معيشة الفرد حيث يقوم هدف التعلم فيها علي أساس تكوين أفراد أفضل ومعيشة أفضل في عالم أفضل.
- الاهتمام باكتساب الخبرات العملية من خلال الاحتكاك بالبيئة المحيطة والاستفادة منها في عملية التعلم.
- ألا يقتصر رسم سياسة المدرسة وتخطيط برامجها علي أفراد المجتمع المدرسي فقط بل يتعدى ذلك ليشمل أفراد المجتمع المحلي من أولياء أمور، رجال أعمال، وكل من لديه اهتمام بالتعليم.
- إتباع الديمقراطية كأسلوب للتعامل مما يؤدي إلي رفع الروح المعنوية لدي جميع أفراد المجتمع المدرسي والمحلي.
- مساعدة الفرد علي التعرف علي أهدافه ومساعدته علي تحقيقها، وإثراء حياة الفرد بالتجارب والخبرات العملية.
- الحفاظ علي تماسك المجتمع من خلال نقل التراث الثقافي للتلاميذ.
- أي أن مدرسة المستقبل تهتم برفع مستوى معيشة الفرد مما يساعده علي الإقبال علي التعلم والحصول عليه من شتي المصادر المتاحة، كما يتضح دور البيئة الفعال في إكساب الأفراد الخبرات العملية التي تساعدهم علي التعلم بشكل أفضل ولا يقتصر دور البيئة علي ذلك فحسب حيث

- ربط المدارس الحديثة بكليات التربية، ومراكز البحوث التربوية بهدف تطوير المناهج والوسائل التعليمية.

كما أن مدرسة المستقبل يفترض أن تقوم على مبادئ أساسية يندرج تحت كل مبدأ بعض الجزئيات لتدعيم المبادئ الكلية (٧٠):

أ- المدرسة المستقبلية يفترض أن تنمي بيئة تعليمية واجتماعية تدعم العدالة، ومن مظاهر ذلك:

- تستقبل هذه المدرسة جميع أعضاء المجتمع ليستفيدوا من مرافقها وتسهيلاتهما.
- تحوي مكتبة هذه المدارس كتباً متنوعة تراعي الثقافات المتنوعة لدى تلاميذها والمجتمع بعيداً عن العصبية الطائفية والمذهبية.
- تلتزم بعدالة التعامل كقاعدة أساسية للتعامل مع الجميع.

ب- مدرسة المستقبل يفترض أنها تلتزم بمبدأ المشاركة الديمقراطية وعملياتها؛ ومن مظاهر ذلك:

- توفر الأنظمة والتعليمات التي تتيح للمعلمين والتلاميذ وأعضاء المجتمع المحلي بث وجهات نظرهم وتمرير اقتراحاتهم وتغيير سياسته المدرسية نحو الأفضل.
- تشرك أعضاء المجلس المحلي وأعضاء مجلس الطلبة لانتخاب الهيئة الإدارية التدريسية في المدارس.
- وضع لائحة شرف بين المعلمين والطلبة لتحديد السلوكيات السريغوب فيها وغير المرغوب فيها.
- يتم مناقشة عناصر المناهج بين الطلبة والمعلمين وكذلك عمليات التعليم ليتم تقويمها أولاً بأول.

▪ تلتزم هذه المدارس من خلال اللوائح التنظيمية بالإعلان عن مهماتها وتطلعاتها وقبول الآراء المتنوعة من مختلف الجهات حيال هذه اللوائح.

ج- تأخذ هذه المدارس بعين الاعتبار ما يسمى بالتنوع الثقافي وبالحرص على الثقافة المشتركة بين الشعوب مع إعطاء خصوصية لكل مجتمع بما يتناسب ودينه وقيمه وعاداته ومن مظاهر ذلك:

▪ تركز برامج التعليم في هذه المدارس على حقيقة أن البشر في كل المجتمعات يشتركون في العواطف والأحاسيس والسلوكيات مهما كانت ثقافتهم ودياناتهم وعقائدهم.

▪ يوفر المنهاج فرص التعرف على مساهمات شعوب العالم المختلفة في المعارف المختلفة وبناء الحضارات.

▪ توفر هذه المدارس قنوات اتصال متنوعة للاتصال بأولياء أمور تلاميذها مع الاهتمام بالتركيب العائلي والثقافي واللغوي والديني والحاجات الاجتماعية والاقتصادية والتوقعات داخل المجتمع.

▪ توفر في كل صف جداول عمل متنوعة عن مداخل التعلم مع احترام أسلوب التعلم المفضل لكل فرد وضرورة إدراك الطالب لأهمية المثابرة والعمل الفني بالإضافة لأساليب التدريس والأوضاع الجديدة وغير المريحة.

د- تلتزم مدرسة المستقبل بالتعليم للتعايش في عالم سريع التغير والتبدل، ومن مظاهر ذلك:

▪ تغذي مفهوم المواطنة المختلفة والتي من خلالها ينمي الفرد بعفوية هويته في الوقت الذي ينتمي فيه للمجتمع الذي يعيش فيه وكذلك

- الدول والأقاليم مع كشف التوترات والصعوبات والمشاكل المهمة والتي تعاني منها دول كثيرة على هذا الكوكب.
- يركز المنهج على البعد المستقبلي وعلى التنبؤ من خلال دراسة المعطيات الحالية دراسة متأنية ويوفر للتلميذ فرص الحوار والدراسة والمناقشة في المستقبل الذي يفضل أن يحدث بقيمه وأوليائه.
  - تشجيع تلاميذها على الغوص في الأمور المعقدة والغامضة ووضع البدائل، واختيار الحلول المناسبة من أجل المحافظة على أهداف التعلم والمستقبل المرغوب.
  - تدعو جميع الموجودين على هذه الأرض من مقيمين ومسافرين ورجال أعمال ومنظمات أهلية وحكومية للتحدث عن تجاربهم والأماكن التي عاشوا فيها أو زاروها وتصورات شعوبها نحو الحياة والمستقبل.
- ٥- تهتم المدرسة بقيم المجتمع وقيم الفرد وكرامة الأفراد والعلاقات الشخصية المتداخلة من خلال:
- الاعتراف بقيمة احترام الذات الإيجابي ويشار إلى ذلك في التقويم النظامي للتلاميذ.
  - الاهتمام والتعزيز من تماسك التلاميذ كخطوة إيجابية نحو بناء الثقة وبناء مجتمع متماسك في كل صف.
  - تعزيز الاحترام المتبادل بينها وبين المجتمع وتكون الهيئة التدريسية قدوة للتلاميذ.
  - تهيئة الإجراءات الإدارية والسلوكية وتكون معروفة لدى الطلبة الذين يشاركون في تصميمها ومراقبتها ومراجعتها، وتشمل هذه الإجراءات السلامة الجسمية والعاطفية والفردية.



و- تحافظ مدرسة المستقبل على الانسجام بين مبادئها وممارساتها، من خلال:

- السعي إلى تحقيق أعلى مستوى ممكن من الانسجام بين المبادئ والقيم التي تفضلها وأهداف المدرسة ومناهجها وبيئتها التعليمية والاجتماعية.
- عقد جلسات مناقشة باستمرار بين أعضاء الهيئة التدريسية من جهة وبين الطلبة وأعضاء المجتمع المحلي من جهة أخرى لتقييم وتقويم أمور تخص هذا الانسجام.
- تشجيع تلاميذها على المشاركة في إبداء الرأي حول علاقة المنهاج وتأثيره في حياتهم العملية وفائدته بحيث توضع هذه المناقشات والآراء في الاهتمام عند التخطيط للمنهاج المستقبلي.
- تُظهر القيم المرغوب بها وتوضحها من خلال بيانات مكتوبة أو شفوية وتبين رموز السلوكيات ومعاييرها للتلاميذ والهيئة التدريسية، ويعلن عن ذلك بأساليب مختلفة.

ز- الأسباب التي دعت إلى ظهور مدرسة المستقبل:

- ظهرت مدرسة المستقبل كرد فعل لما تواجهه المدرسة التقليدية من قصور في الأداء التعليمي وعدم قدرة علي تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة، كما أنها تهدف إلي التخلص مما تعاني منه المدرسة التقليدية من مشكلات والتي تتمثل فيما يلي (٦٢ : ٤):
- زيادة أعداد التلاميذ وزيادة كثافة الفصول الدراسية نتيجة للزيادة الهائلة في أعداد السكان.

■ تشعب التعليم وتعدد مصادره نتيجة للانفجار المعرفي وبعدها مشكلة تواجه المدرسة التقليدية لتمسكها بعلوم الأمتس وعدم رغبتها في التقدم نحو المستقبل.

■ عدم مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ وبالتالي عدم مناسبة طرق التعلم التي يستخدمها المعلم لجميع التلاميذ لأنه يستخدم طريقة تعلم واحدة قد تصلح لبعض التلاميذ ولكنها قد لا تصلح لجميع التلاميذ مما يؤدي إلي التفاوت بين التلاميذ في اكتساب المعرفة.

■ قلة أعداد المعلمين المؤهلين تربوياً وقلة البرامج التدريبية التي تساعد المتعلمين علي النمو المهني.

أدي ذلك إلي ضرورة الحاجة إلي مدرسة قادرة علي الصمود في ظل التحديات التي يشهدها العصر، قادرة علي توجيه المتعلمين لما فيه صالحهم ولما يعود عليهم بالنفع والفائدة، قادرة علي احتضان المتعلمين فيها حتى يصيروا جزءاً لا يتجزأ منها وهذا ما تسعى مدرسة المستقبل إلي تحقيقه.

كما توجد ضرورة ماسة إلي إنشاء مدرسة المستقبل في جمهورية مصر العربية في ظل التغيير السريع في مسيرة العالم في شتي مجالات الحياة من علمية، تقنية، اقتصادية، اجتماعية، ثقافية...؛ لذلك يجب بناء المدرسة المصرية التي تستجيب لمطالب التغيير استجابة علمية، وتستطيع تعبئة إمكانات العمل التربوي ومقوماته ومكوناته المختلفة سواء اتصلت بأهداف التربية أو بمحتواها وطرائقها أو بوسائلها وتقنياتها أو بإدارتها وتنظيمها تعبئة جيدة.

#### ٤- متطلبات مدرسة المستقبل:

يمكن تحديد المتطلبات الأساسية لمدرسة المستقبل كما يلي (٦٢):

[١] توفير إدارة مدرسية متطورة تتمتع بديناميكية الحركة والمرونة، وتقوم علي مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ والتقويم، والعمل بروح الجماعة.

[٢] التدريب المستمر علي الشؤون الإدارية ومستحدثاتها، والتعرف علي كل ما هو جديد في مجال الإدارة وفقا لمعايير الجودة الشاملة Total Quality بمراحلها ومستوياتها المختلفة.

[٣] وجود هياكل تنظيمية تتيح مشاركة ذوي العلاقة بالعملية التعليمية في وضع أهداف المدرسة ورسم سياستها واتخاذ القرارات بها.

[٤] وضع معايير موضوعية وآليات علمية لإشغال الوظائف في الإدارة المدرسية بما يتفق مع الكفاءة والخبرة والسمات الشخصية.

[٥] اعتماد مبدأ اللامركزية في الإدارة المدرسية بما يتيح للإدارة ممارسة مهامها بيسر وسهولة وفاعلية.

[٦] اعتماد مبدأ المساءلة والمسئولية في الإدارة.

[٧] اشتراك التلاميذ بصورة مناسبة في إدارة الحياة المدرسية تعزيزاً لقيم الديمقراطية وتحقيق التوافق الدراسي بها.

[٨] وجود أداء عالٍ و متميز وهيكل إداري مبسط يحتوي علي سهولة في الاتصالات بين المستويات الإدارية وتوزيع منسق للصلاحيات والمسئوليات.

وعليه يمكن تصميم نموذج مدرسة المستقبل علي النحو التالي (٢٦):

إن تصميم نموذج مدرسة المستقبل يعتمد علي تقسيم المبنى إلى كتل رئيسة تتمثل في الفصول، والأماكن المساندة لها (كالإدارة - والمختبرات- وأماكن الأنشطة والملاعب) . ويجب الأخذ في الاعتبار إن كل كتله من

الفصول لديها منطقة مشتركة لإضافتها إلى المنطقة الرئيسية المشتركة ويمكن تلخيص فكرة نموذج لمدرسة المستقبل في النقاط التالية :

[أ] إيجاد خصوصية للتلاميذ والإدارة من ناحية الدخول والخروج من وإلى المبنى المدرسي.

[٩] مراعاة الاتجاهات الأربعة في تصميم المبنى وفتحات النوافذ بحيث تكون معظم هذه الفتحات باتجاه الشمال فيما عدا البعض منها ومراعاة عدم إزعاج التلاميذ بالإضاءة المباشرة أي تهيئته بيئياً ووظيفياً.

[ب] الاتصال مع المحيط الخارجي من خلال وجود حوائط زجاجية وأسوار شفافة يمكن لمستخدم المبنى أن يرى من خلالها الخارج في فترات معينة.

[ج] عمل مخارج للطوارئ وسلالم معزولة عن محيط المبنى الداخلي.

[د] إيجاد تفاعل بين المسطحات الخضراء والمبنى المدرسي.

[هـ] تحديد مناطق انتظار ومواقف خارجية منظمة للتلاميذ بشكل منظم وآمن.

[و] تحديد مستودعات كافية لتخزين ما هو مطلوب من أدوات صحية وغذائية وأمور سلامة عند وقوع كوارث أو حروب لا سمح الله أن وقع كوارث بيئية وحروب (أي تجهيز المبنى المدرسي بكل المتطلبات في حالة حدوث كوارث أو حروب بحيث يكون ملجأ للمواطنين).

[ز] عمل مخارج سلامة من القوالب البلاستيكية الهوائية عند النوافذ من الخارج في الأدوار العلوية التي لا تزيد عن ثلاثة أدوار في حالة وقوع حريق أو زلزال.

[ح] استخدام التقنيات المتطورة والتجهيزات العصرية في استخراج النموذج المدرسي للمستقبل.

## ثانياً: الإطار الفكري للإدارة المدرسية في مدارس المستقبل:

### ١- إدارة مدرسة المستقبل:

لم تعد مهام إدارة المدرسة العصرية تقتصر على مراقبة العمل المدرسي وضبط النظام وحفظ الملفات وكتابة الخطابات والمراسلات الإدارية بل تعدت هذه المهام إلى مسؤوليات وأدوار قيادية وإشرافية تهتم بنوع العمل التربوي وتطويره وتحسينه وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المأمولة، وحيث أن مدرسة المستقبل تهدف إلى تحسين المخرجات التعليمية من خلال جودة العملية التعليمية فإن تحقيق هذا الهدف يتطلب إدارة واعية قادرة على زيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع عبر برامج وأنشطة متنوعة ومتجددة.

ولعل الدراسات ذات العلاقة بمدرسة المستقبل تبين أن هذه المدرسة تنطلق من مبادئ منها أن فريق العمل في هذه المدرسة يعمل كوحدة متكاملة حيث يتعاون جميع الأفراد لتحقيق الأهداف المرجوة وهذا يتطلب إدارة قادرة على تشجيع العمل التعاوني بهدف بناء المتعلمين بناءً شاملاً وخلق بيئة تعليمية قادرة على رفع مستوى الأداء لدى المتعلمين والعاملين.

و يمكن تعريف إدارة مدرسة المستقبل على أنها إدارة تهتم بجودة التعليم وتطويره من خلال جعل التلميذ محور العملية التعليمية، ومن خلال الاهتمام بأسرة المدرسة من تلاميذ ومعلمين وفنيين وعمال، إضافة إلى الاهتمام بالمنهج بمعناه الواسع، وطرق تنفيذه سواء داخل الفصل الدراسي أم خارجه، وبالتالي تتطلب هذه المهام عمليات إدارية تعتمد على استخدام التكنولوجيا الإدارية القائمة على أصول التفكير العلمي، والتحليل الموضوعي المنظم الذي يساعد على اتخاذ قرارات رشيدة (٥١: ٩٦).

مما سبق يتضح أن المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها إدارة مدرسة المستقبل تتمثل في الاعتماد على التقنيات الحديثة في الإدارة، لما تلعبه من

دور كبير في أداء المهام بسرعة وسهولة، وتشجيع العمل التعاوني وإعطاء الأفراد الصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من أداء الأعمال التي يكلفون بها وتحثهم علي تنفيذها، اتباع أسلوب حل المشكلات.

ولنجاح العملية التعليمية إدارياً فى مدارس المستقبل ينبغى مراعاة ما يلي (٦٣):

[١] تطوير معايير وأسس اختيار مديري/ نظار المدارس ووكلائهم بما يتفق مع كفاءاتهم الإدارية ودرجاتهم العلمية، وخبراتهم، وسماتهم الشخصية والدورات التدريبية في الإدارة المدرسية وإجادتهم استخدام الحاسبات وشبكات المعلومات واللغات.

[٢] توفير إدارة مدرسية متطورة تتمتع بالديناميكية والمرونة، وتقوم على مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ والتقويم، والعمل بروح الفريق.

[٣] التدريب المستمر على الشؤون الإدارية ومستحدثاتها، والتعرف على كل ما هو جديد مثل الإدارة وفقاً لمعايير الجودة الشاملة بمراحلها ومستوياتها المختلفة.

[٤] تأكيد التكامل بين المدرسة ومؤسسات المجتمع الأخرى.

[٥] تطبيق نظام اليوم الدراسي الكامل في جميع المدارس، مع شغل فراغات اليوم بأنواع الأنشطة الرياضية، والفنية، والثقافية والاجتماعية ذات القيمة التربوية للتلاميذ تحت إشراف المعلمين والأخصائيين.

[٦] النهوض بالمكتبة، والإذاعة المدرسية كي تنمى لدى التلاميذ قدرات التفكير العلمي، والتفكير الناقد Critical Thinking، والتفكير الإبداعي.



و يمكن للمدرسة التقليدية أن تحيا في ظل مدرسة المستقبل ، حيث تعد مدرسة المستقبل خطوة أولى نحو إصلاح التعليم، وحتى يمكن إصلاح التعليم يجب أن يكون لدي التلاميذ القدرة علي اكتشاف بيئاتهم والتعرف علي مجتمعاتهم والمجتمعات الأخرى بصورة أوضح، وأن يهتم المعلمين بالتعرف علي حاجات المتعلمين والعمل علي تلبيتها إلي جانب التعرف علي اهتماماتهم ومهاراتهم والعمل علي تنميتها (٦٩).

ومن جهة أخرى يركز التعليم التقليدي علي ثلاثة محاور أساسية هي: معلم يقوم بتوصيل المعلومة إلي أذهان التلاميذ، و متعلم يستقبل المعلومة من المعلم، ومعلومة يتم إرسالها واستقبالها.

وبالتالي من إيجابيات التعليم التقليدي التقاء المعلم والمتعلم وجهاً لوجه مما يجعل كلاً منهما يؤثر في الآخر بصورة أكبر ويُسهم ذلك في تعديل السلوك واكتساب أنماط سلوكية جديدة مرغوب فيها، ويكون الذكاء الفطري هو المحدد الأساسي للنجاح ، لذلك يوجد تفاوت كبير بين التلاميذ في مستويات التحصيل فبعضهم ذو مستوي تحصيلي عالي والبعض الآخر ذو مستوي تحصيلي منخفض ويرجع ذلك لعدم مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ، وتكون الأخطاء علامة ضعف للتلميذ لأنها تُعني عدم تعلمه و التنافس بين التلاميذ أساس لزيادة التحصيل.

أما من سلبيات التعليم التقليدي زيادة كثافة الفصول الدراسية، عدم القدرة علي التخلي عن طرق التعلم التقليدية، عدم مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ، وقلة أعداد المعلمين المؤهلين تربوياً (٧٦).

ترتب علي ذلك الحاجة إلي إيجاد أنماط تعلم حديثة تساعد علي زيادة ورفع الكفاءة التعليمية لدي التلاميذ. ولقد أكدت الدراسات التربوية المتخصصة أن المدرسة التقليدية لن تنقرض بظهور المدارس العصرية إلا

أن وظيفة المدرسة التقليدية سوف تتغير بحيث تصبح المدرسة مجالاً للتعلم يقل فيها الاتصال المباشر بين التلميذ والمعلم حتى تستطيع مواكبة التغيرات الحادثة من حولها (١٨).

فجميع التلاميذ لديهم قدرة عالية علي التحصيل نتيجة لمراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ.، ويكون التصميم المستمر والرغبة في التعلم المحدد الأساسي للنجاح ، ويتعلم التلاميذ من خلال أخطائهم ، و يساعد التلاميذ كلاً منهما الآخر. ويكون التعاون بين التلاميذ أساساً للتحصيل.

مما سبق يتضح أنه لا يمكن الاستغناء عن المدرسة التقليدية لأنها الأصل والأساس في عملية التعلم ولكن يجب لهذا الأصل والأساس ألا يحتفظ بما هو عليه فعليه أن يتغير ويتبدل كي يستطيع النهوض والحياة في ظل تحديات القرن الحادي والعشرين.

## ٢- تمويل مدرسة المستقبل:

يتمثل تمويل مدرسة المستقبل فيما يلي:

- زيادة ميزانية التعليم لتصبح نسبة محددة من جملة الناتج القومي العام.
- توفير مصادر تمويل إضافية من القطاع الخاص Private Sector، والمنظمات غير الحكومية ومن المنح والمساعدات الأجنبية.
- قيام بعض المدارس، وخاصة الفنية منها بأنشطة إنتاجية، وما يترتب على ذلك من الحصول على عائد مادي يسهم في النهوض بالمدرسة وبعض أوجه النشاط بها.
- تشجيع جمع التبرعات والهبات من القادرين على ألا يؤثر ذلك على مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية.
- تحفيز المؤسسات، والمصانع، والتجمعات المهنية والعمالية للإسهام في إقامة المدارس.



- وضع قانون للتعليم الخاص لجذب المستثمرين ورجال الأعمال للدخول في مجال التعليم أسوةً بما هو متبع بقانون الاستثمار. مما سبق يتضح ضرورة تكاتف منظمات المجتمع ومؤسساته سواء أكانت حكومية أم غير حكومية للإسهام في تمويل مدرسة المستقبل لأنها تُسهم في إعداد شباب المستقبل القادرين علي النهوض بمجتمعهم والنهوض به إلي العالمية.

### ثالثاً: المداخل النظرية للقيادة المدرسية في مدرسة المستقبل:

تعد القيادة روح المنظمة، و المنظمة التي بلا قيادة- كما يقولون- هي جسد بلا روح، ويمكن لنا أن نتصور جيشاً قد تم إعداد أفرادهِ ومعداته، ولكنه ظل بلا قائد، فهل يسمى جيش في تلك الحالة؟ وهل يستطيع أداء واجباتهِ وتحقيق أهدافهِ؟

وبالمثل فإن المنظمة مهما حوت من العاملين ذوي الكفاءة والإمكانات، فإنها تظل بحاجة دائماً إلى قيادة توجهها وتنسق جهودها وتحفز الهمم بين أفرادها وتبث روح الحماس في نفوسهم لتحقيق الأهداف، ولا يُعنى ذلك أن القيادة هي كل شئ في المنظمة، فقائد بلا منظمة لا يعنى شيئاً، ولن يستطيع قائد إداري مهما أولى من العلم والخبرة والموهبة، أن يعمل بدون الآخرين (٥٥ : ١٤).

أي أن القيادة تمثل العنصر الرئيسي الذي يساعد علي تحقيق أهداف المنظمة من خلال توجيه جهود الأفراد ذوي الخبرة والكفاءة نحو الطريق الصحيح الذي يساعدهم علي إنجاز الأهداف المنشودة، ويُعنى ذلك أن توافر الخبرة والكفاءة لدي الأفراد دون توافر القيادة الماهرة لن يُسهم في تحقيق

الأهداف أي أن القيادة هي التي تربط بين قدرات ومهارات الأفراد وتحقيق الأهداف.

### ١. مفهوم القيادة المدرسية School Leadership:

تتجاوز القيادة كونها سمات أو صفات يمتلكها القائد إلى كونها عملية تفاعل بين ثلاثة عناصر: القائد والمرؤسين والمواقف والتي تمارس فيها القيادة ، والقائد لا يمكن أن يعمل بمعزل عن الآخرين، لذا فإن من الشروط الأساسية لنجاحه في القيادة، تفهم قدرات واستعدادات من يعملون معه والتجاوب مع حاجاتهم وآمالهم وطموحاتهم لكي يستطيع أن يؤثر فيهم التأثير الفعال الذي يجعلهم على قناعة وثقة عالية في قيادته لهم.

والقيادة من وجهة نظر علم الإجتماعي ظاهرة إجتماعية توجد في كل موقف إجتماعي لأن الجماعة لا يمكن أن تعمل بدون توجيه فهم بحاجة إلي شخص يكون قادراً علي التأثير فيهم ، فإن كلمة قائد Leader يعني الشخص الذي يستطيع أن يوجه ويرشد الآخرين أي أن هناك علاقة بين شخص يوجه أشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه بهدف تحقيق أهداف معينة (٢ : ١١٨).

### القيادة لغةً واصطلاحاً:

" القود " في اللغة نقيض " السوق " يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقودة والمرشد، ومنها تعريف ابن دريد الذي يرى أن القيادة في اللغة مأخوذة من الفعل ( قاد)، كما في قاد الرجل بغيره، فهو يقوده قوداً (٦٧).

وهناك خلافاً بين العلماء حول تعريف القيادة في الإصطلاح، ففي العصر الماضي كانت القيادة ترمز إلى بعض السمات الشخصية والقدرات

الخاصة التى منحها الله سبحانه وتعالى لبعض الأشخاص سواء كانت عقلية أم جسدية أم أخلاقية ، وذلك كما عرفها "توماس جوردن" بأنها: الوظيفة التى يستخدم فيها الشخص ما يملكه من سمات وخصائص اكتسبها بالخبرة والتعلم. أما فى العصر الحديث فقد اختلف معنى القيادة وتغير لتتوافق مع متطلبات العصر ومكوناته ومع التنظيمات ذات النشاط النوعى والتخصص المختلف حيث لم يعد بالإمكان الإعتماد على السمات الشخصية بل أصبحت هناك حاجة ماسة إلى بعض المهارات التى تتطلبها المنظمات المختلفة حسب النشاط الذى يمارسه (٦٧) .

وقد تعددت مفاهيم القيادة وفقا لهذا المعنى الحديث بتعدد الباحثين الذين اشتركوا فى دراستها ، ومن أهم هذه المفاهيم ما يلى:

- تعرف القيادة بأنها القدرة على التأثير فى الآخرين من أجل تحقيق أهداف أو أغراض محددة بالإضافة إلى أنها السلوك الذى يوجه الآخرين ويحركهم فى اتجاهات معينة.
- كما تعرف بأنها عملية التأثير فى أنشطة وسلوك الفرد أو المجموعات بقصد تحقيق هدف فى موقف معين.
- ويعرفها البعض أيضاً بأنها السلوك الذى يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك (٥٥: ١٢٠-١٢٢).
- وكذلك فهى قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التى تسهم فى تحقيق الهدف المشترك للجماعة (٦٧).
- والقائد : هو الشخص الذى يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة (٦٣).

• ويرى محمد عابدين أن القيادة تتجاوز كونها سمات أو صفات يمتلكها المدير إلى كونها عملية تفاعل بين ثلاثة عناصر: القائد والمرؤسين والمواقف والتي تمارس فيها القيادة (٤٥).

وعلى الرغم من تعدد مفاهيم القيادة يمكن أن نخلص إلى أن هناك عنصراً مشتركاً واحداً سواء أكان ظاهراً أم خافياً، وهو أن القيادة تختص بتطبيق تلك السياسات والقرارات التي تساعد في توجيه أنشطة أفراد المدرسة نحو أهداف محددة، فالقيادة هي عملية استمالة وإقناع الآخرين بالوسائل السلمية من أجل التعاون في تحقيق أهداف أو أغراض محددة، كما أن طبيعة القيادة تتأثر وتتحدد بشكل كبير بطبيعة المرؤسين، وكذلك الجماعة أو الموقف الذي يعمل فيه القائد. كما أن دور القائد لا يقتصر على مجرد رسم سياسة العمل لأفراد الجماعة بل عليه أن يشترك في تنفيذها وأن يمارس دوره الرسمي من كونه قائد للجماعة إلى جانب الإهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل الجماعة مما يسهم في وجود جو من الحب والود بين أفراد الجماعة يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

ومن جهة أخرى تعمل القيادة المدرسية على تقويم وتدعيم العلاقات وتحقيق أهداف المجتمع المدرسي، وكذلك تعديل سلوك العاملين بالمدرسة حتى يزيد ذلك من تماسكها وصلابتها بما يضمن ثقتهم واحترامهم وتعاونهم. والقيادة المدرسية الفعالة هي التي تمد المدرسة بعوامل القوة والتقدم، وتعمل على تطور أهدافها باستمرار، وتثبت فيها عوامل الخلق والابتكار والتجديد بما يضمن حركتها وتطورها ومقابلة التحديات بمختلف جوانبها وتحقيق الربط بين المدرسة والبيئة المحيطة التي تعمل فيها.

القيادة المدرسية عملية ثقافية ووسيلة وسلوكية تتم في إطار تعليمي تربوي وثقافي بيئي، وهي ليست غاية في حد ذاتها ولكنها وسيلة لتحقيق

أهداف المدرسة وغاياتها، كما أنها ممارسات سلوكية لمديرى ونظار المدارس والعاملين معهم (٥٥ : ١٤٥-١٤٦).

وبالتالى يمكن القول بأن القيادة المدرسية هى القيادة المباشرة لجميع العاملين فى المدرسة وهى المسؤولة عن نجاح هذه المدرسة فى تحقيق غاياتها إلى جانب تقوية الصلة بين المدرسة والمجتمع المحلى، والقيادة المدرسية هى التى تصوغ الأهداف القومية فى خطة يشارك فيها كل أعضاء الإدارة المدرسية، كما تقوم بتوزيع الاختصاصات على كل عضو فيها وفق إمكاناته وقدراته غير غافلة لأهمية التوجيه والمتابعة المستمرة والتقويم المنظم وصولاً إلى تحقيق الأهداف القومية.

### ٣- نظريات القيادة المدرسية:

لقد شغلت ظاهرة القيادة الجنس البشرى منذ فترة طويلة من الزمن، وكان طبيعياً أن يحظى موضوع القيادة باهتمام العديد من الباحثين فى كافة المجالات، فقد ظهرت نظريات واتجاهات عديدة عبرت عن الآراء المختلفة فى تحليل القيادة.

وفىما يلى عرض لأهم نظريات القيادة (٢ : ٤٤)، (١٦ : ٣٠٢)، (٥٥ : ١٢٤-١٣٧)، (٩١ : ٢٤٣-٢٤٤) :

#### (١) نظرية الرجل العظيم:

تعد هذه النظرية من أولى النظريات التى ظهرت فى القيادة، وتقوم على الافتراض القائل بأن التغييرات الجوهرية العميقة التى طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية، إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير عادية تشبه فى مفعولها قوة السحر، وأن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر فى أناس كثيرين على مر العصور.

وتصطدم هذه النظرية ببعض الحالات التى تقلل صدقها، ففى بعض الحالات نجد أمثال هؤلاء الرجال الأفذاذ الذين نجحوا فى دفع جماعاتهم إلى الأمام عجزوا فى بعض الظروف عن تحقيق أى تقدم مع نفس الجماعات، وفى بعض الحالات الأخرى عجز هؤلاء الرجال الأفذاذ عن قيادة جماعات أخرى غير جماعاتهم الأصلية. وبالتالي يمكن القول بأن القيادة ليست صفة مطلقة يتمتع بها أناس دون غيرهم، وإنما هناك من العوامل الأخرى التى تتدخل فى الأمر، مثل الظروف المحيطة بالجماعة، وكذلك نوعية الجماعة نفسها.

### (٣) نظرية السمات:

ويطلق عليها البعض نظرية الصفات أو الخصائص، وتقرر أن القيادة تؤسس على صفات وخصائص تتوافر فى القائد، ويتميز بها عن بقية أفراد الجماعة، وهذه الصفات عادية وملموسة، ويمكن التعرف عليها بسهولة.

ولقد قامت نظرية السمات فى أول الأمر على أن القيادة سمة موحدة يتميز بها القادة أينما وجدوا بصرف النظر عن نوع القائد أو الموقف أو الثقافة، إلا أن هذه النظرة لم تصمد أمام الواقع، ذلك أن أنواعاً مختلفة من القيادة تنشأ فى الثقافات المختلفة، ومن المؤكد أن هناك سمات معينة شائعة بين القادة، إلا أن الدلائل لا توحى بأن القيادة سمة موحدة، وتشير نتائج الدراسات والبحوث إلى أنه ليست هناك سمة عامة أو دلائل موحدة تفسر القيادة على أساس سمات معينة فى كافة المجالات .

ويلاحظ أن السمات والخصائص والقدرات التى تميز القائد تختلف من جماعة لأخرى حسب وظيفتها أو تغير هذه الوظيفة نتيجة للظروف الاجتماعية التى تمر بها الجماعة. والقائد ليس شخصاً يتصف بمجموعة

محددة وثابتة من سمات الشخصية، ولكنه ببساطة عضو من أعضاء الجماعة يدركه أعضاؤها بتكرار أكثر، وبثبات أكبر، على أنه يقوم بسلوك تأثيرى على الجماعة.

ومن أهم سمات القائد ما يلى: الصحة الجيدة، الطول والقوام المتناسق، الذكاء، الثقة بالنفس، المبادأة، المثابرة والطموح، السيطرة، الحماس، البشاشة، اللباقة، اليقظة، القدرة على التعبير، القدرة على الابتكار والإبداع، الاستقامة، الحزم، الإيمان.

### (٣) النظرية الموقفية:

هذه النظرية لا تؤمن بنجاح القائد أو اختياره على أساس صفاته الشخصية وحدها، وإنما تعزل نجاح القائد إلى عوامل خارجية وليست ذاتية. وتشير هذه النظرية إلى أن القائد هو وليد الموقف وأن الموقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن قدراتهم الحقيقية فى القيادة وحسن تصرفهم حيال المواقف المختلفة، وبدون المواقف لا يظهر القادة ولا يمكنهم أن يمارسوا دورهم.

وهنا ظهرت نظرية المواقف والتي تقوم على أن القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس فى مواقف معينة، وليست نتيجة لصفات معينة فى شخص ما، وذلك لأن الظروف المحيطة بأى قائد تجبره على التصرف بطريقة معينة، وتمتاز هذه النظرية بديمقراطيتها الشديدة، فهي لا تقصر القيادة على عدد محدد من الناس، وإنما تجعلها مشاعاً بين الجميع، وطبقاً لهذا يمكن القول أن القيادة لا ترتبط كلية بالفرد والقائد، بل أنها ترتبط أيضاً بالعلاقات الوظيفية بينه وبين أعضاء الجماعة.

**(٤) النظرية الوظيفية:**

لقد ظهر فى الآونة الأخيرة نمط فكرى جديد فى دراسات القيادة يجمع بين نظريتى السمات والمواقف، وهو ما أطلق عليه «النظرية الوظيفية»، وتشير هذه النظرية إلى أن القيادة تقوم فى جوهرها على التفاعل الوظيفى بين الصفات الشخصية وبين الظروف الموقفية والبيئة المحيطة بها، وهى تكون فى مجموعها عناصر وأبعاد القيادة.

ويهتم أصحاب النظرية الوظيفية بالسؤال عن «كيف تتوزع الوظائف القيادية فى الجماعة؟»، فقد يكون توزيع الوظائف القيادية على نطاق أوسع، وقد يكون ضيقاً جداً لدرجة أن كل الوظائف القيادية تنحصر فى شخص واحد هو القائد.

وبمعنى آخر أيضاً تهتم النظرية الوظيفية بدراسة المواقف التى تعمل فيها القيادة والجماعة التى تتعامل معها، والتفاعل بين القيادة من ناحية، وهذه المواقف والجماعة من ناحية أخرى، أى أن القيادة تتحدد من خلال الوظائف التى تقوم بها فى تفاعلها مع الظروف البيئية، فصفات القيادة وخصائصها لوظيفة مدير مدرسة مثلاً قد تختلف عن تلك المطلوبة لوظيفة مدير تعليم أو موجه تربوى.

وفى ضوء ما سبق يتضح أن هذه النظرية تربط القيادة بالأعمال والجهود التى تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، وهى تشمل ما يمكن أن يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم فى تحديد وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وتحسين نوعية التفاعل بين أعضاءها وحفظ التماسك بينهم، ولما كانت هذه الأعمال والأنشطة بطبيعتها يمكن أن يقوم بها غالبية أعضاء الجماعة، فإن القيادة- فى ضوء مفهوم النظرية الوظيفية- يمكن أن يقوم بها أكثر من عضو من أعضاء الجماعة.



وبذلك فإن القيادة فى ضوء مفهوم النظرية الوظيفية تحدد فى إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقاً لحجم ما يقوم به كل منهم من هذه الوظائف، وطبقاً لذلك فإن هذه النظرية تصلح أساساً لاختيار القادة والمديرين فى مجال إدارة المؤسسات نظراً للصعوبات التطبيقية التى تصادفها.

وبذلك يتضح أن القيادة هى علاقة تفاعل بين أربعة متغيرات رئيسة هى:

- أ - صفات وخصائص القائد الشخصية.
- ب- صفات وخصائص الأفراد التابعين (المروسين) الشخصية.
- ج - طبيعة وخصائص العمل الذى يؤدي.
- د- الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية السائدة فى البيئة المحيطة.

وهذه المتغيرات الأربعة بينها ترابط وتفاعل بدرجة كبيرة.

### (٥) النظرية التفاعلية:

تقوم هذه النظرية على أساس التفاعل والتكامل والامتزاج بين كل المتغيرات التى نادت بها النظريات الأخرى التى سبقتها، وهى:

- القائد وشخصيته ونشاطه فى الجماعة.
- الأتباع: اتجاهاتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم.
- الجماعة نفسها: بناؤها، والعلاقات بين أفرادها، وخصائصها، وأهدافها... إلخ.
- المواقف: كما تحددها العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه.

وتأخذ هذه النظرية فى الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً، وتعطى النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه، وإدراك الآخرين له، وإدراك القائد للآخرين، والقيادة إذن فى مفهوم هذه

النظرية تتوقف على الشخصية وعلى المواقف وعلى الوظائف وعلى التفاعل بينها جميعاً.

وهكذا تقوم النظرية فى أساسها على أن القيادة عملية تفاعل اجتماعى، فالقائد يجب أن يكون عضواً فى الجماعة يشاركها معاييرها وقيمها واتجاهاتها وأهدافها وآمالها ومشكلاتها وسلوكها الاجتماعى، وحسب هذه النظرية إذن يمكن التعرف على شخصية القائد وعلى الموقف الاجتماعى وعلى التفاعل بينهما.

فالحياة العسكرية مثلاً تتطلب سمات معينة فى القادة، وهذه السمات تختلف من سلاح لآخر، وتختلف باختلاف المواقف التى يمر بها كل سلاح على حدة، ومن هذا المنطلق يمكن القول بأنه من الصعب تحديد السمات الخاصة بالقائد الإدارى والقائد الفنى، والقائد الاجتماعى، والقائد السياسى، والقائد العسكرى...، وذلك إذا تم تحديد الشروط والوظائف التى يتضمنها كل مجال من هذه المجالات.

### (٦) نظرية المسار والهدف Path-Goal Theory:

وتتناول هذه النظرية الجوانب التالية: سلوك القائد، وملائمة الموقف، كما أنها تقدم تعريفاً خاصاً للفاعلية، وهى تركز على مدى تأثير القائد على الأفراد التابعين له من حيث إدراكهم لأهداف العمل والأهداف الشخصية، والأسلوب الذى يؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف.

وقد قدم هذه النظرية روبرت هاوس Robert House عام ١٩٧١م، ثم طورها بالاشتراك مع تيرانس Tirans عام ١٩٧١م، وكانت هذه النظرية بمثابة محاولة للربط بين السلوك القياى ودافعية ومشاعر الأفراد التابعين، وتتوقف فاعلية القائد أو المدير على الأثر الذى يحدثه

سلوك القائد ونمطه على دافعية الأفراد التابعين فى أدائهم ورضاهم واتجاهاتهم نحو العمل.

وقد استخدمت هذه النظرية أربعة أنماط للسلوك القيادى لتفسير أثر

سلوك القائد على دافعية وأداء واتجاهات الأفراد التابعين وهى:

أ - القيادة الموجهة: وفيها يحيط القائد الأعضاء علماً بخطوات العمل واما يتوقعه منهم.

ب- القيادة المهمة بالإنجاز: حيث يحدد القائد أهدافاً كبيرة ويتوقع إنجازاً كبيراً من الأفراد التابعين.

ج - القيادة الإنسانية: وفيها يهتم القائد بدوافع وحاجات الأفراد ويعمل على إشباعها، وكذلك مشاعرهم وأن يعاملهم معاملة تتسم بالود والمساواة.

د- القيادة المشاركة: والتي فيها يعطى القائد الفرصة للأفراد التابعين له فى إبداء الرأى والمشاركة فى المناقشات والأخذ بأفكارهم.

وتعد نظرية المسار والهدف أول محاولة تستخدم مفاهيم تتعلق بالدافعية واعتبارها عاملاً أساسياً فى عملية التأثير من قبل الأفراد التابعين (المروسين)، وقد نظر «روبرت هتغوس» Robert House مثل «فريد فيدلر» F. Fiedler إلى عوامل الموقف التى تؤثر فى فاعلية القائد، ولكنه عرف الفاعلية بمعنى الأوضاع النفسية للعاملين، وليس بمعنى إنجاز العمل.

وفى ضوء ما سبق من نظريات واتجاهات تناولت عملية القيادة، نجد أن مفهوم القيادة قد نوقش من خلال وجهات نظر متعددة على مدى السنوات الماضية، ففى فترة ما قبل الستينات كانت غالبية الأبحاث التى تناولت موضوع القيادة تركز بصفة أساسية على

تحديد السمات الرئيسة أو الصفات الشخصية للقادة الفعالين، إلا أن الدراسات والأبحاث التى تناولت السمات قد فشلت فى الكشف عن مجموعة من الصفات ترتبط بشكل متنسق مع فعالية القيادة. أما فى فترة الستينيات والسبعينيات، فقد أجريت دراسات وبحوث عدة، استخدمت وجهة النظر السلوكية، على الرغم من العديد من الدراسات والبحوث مازالت تجرى على وجهتى النظر السماتية والسلوكية، إلا أن اهتمام الباحثين والمفكرين قد تحول فى الآونة الأخيرة إلى وجهة النظر الموقفية فى دراسات وأبحاث القيادة، إيماناً منهم بأن نمط سلوك القائد قد يتغير بناء على الموقف الذى يجد نفسه فيه، حيث تأخذ وجهة النظر الموقفية فى الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً.

٣- أنماط القيادة المدرسية (١٥: ٦٨-٧١)(٥٥: ١٣٨-١٤٤) :

تتعدد أنماط القيادة المدرسية ، وتختلف باختلاف القائد والأتباع وهناك أربعة أنماط أساسية للقيادة المدرسية وهى: النمط القيادى الأتوقراطى، والنمط القيادى الديمقراطى، والنمط القيادى الترسلى، والنمط القيادى الدبلوماسى ، ولكل نمط من هذه الأنماط سيئاته وحسناته ويمارس المديرون غالباً هذه الأساليب فى عملهم ، إلا أن أحد هذه الأساليب يكون هو الطاغى فى معظم مواقفهم، وعلى أساسه يتم تصنيف المدراء ، ويمكن عرض كل نمط من الأنماط السابقة كما يلى:

#### أ- القيادة المدرسية الأتوقراطية:

والقائد فى هذا النمط متسلط ، يستأثر بجميع السلطات ، ويرسم خطة العمل ، ويحدد طرق تنفيذها، ويحرك الجماعة كما يشاء، ويلزم العاملين معه

بالطاعة، ويحاول أن يدير المدرسة وفقا لرغباته الخاصة وأرائه الفرعية، وهو بذلك يحد من حيوية ونشاط العاملين معه، ويحاول عدم خلق قيادات جديدة بينهم.

تتميز القيادة الأستبدادية بإجماع السلطة المطلقة فى يد القائد الأستبدادى فهو الذى يصنع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها، وهو الذى يفرض على الأعضاء مايقومون به من أعمال ، كما أنه يحدد نوع العلاقات التى تقوم بينهم ، وهو وحده الحاكم ومصدر الثواب والعقاب، ويعتمد الأعضاء اعتمادا كليا عليه.

أما أهداف الجماعة فى ظل هذا النمط فلا تكون واضحة فى أذهانهم، كما أن القائد الأستبدادى يحاول أن يقلل من فرص الأتصال بين الأعضاء، وبذلك لا يوجد تماسك قوى بين أعضاء جماعته ولذلك سرعان ماينفرد عقدها إذا تغيب القائد وإختفى فالأعضاء يتوقفون عن العمل إذا ماتغيب القائد .

#### سمات القائد فى هذا النمط:

- لايعطى حرية لمروسيه ويتدخل فى عملهم.
- غير ودى فى أسلوبه.
- غامض فى تعليماته وأوامره.
- يلتزم بحرفية الإجراءات ولا يحيد عنها.
- يتعصب لأرائه وينفذها.
- ومن عيوب هذا النمط :
- أن الجماعة تكون مهددة بالإنحلال إذا انسحب القائد، ومن ثم تهبط الروح المعنوية للجماعة
- وتكون أقل قدرة على المواجهة وتحمل المسؤولية.

- لا يتمتع الأعضاء بأى نصيب من الحرية فى اختيار رفاق العمل.
- ينتشر العدوان والعداوة فى ظل هذا النمط من القيادة ويتولد التذمر دون أن يظهر على السطح.
- ويتسم مناخ المؤسسات التعليمية فى ظل هذا النمط القيادى بفقدان الثقة بين القائد والعاملين معه، وبعدم الحرية ، وإنخفاض الروح المعنوية ، وعدم تحقيق الأهداف على الوجه الأكمل ومثل هذا النمط لا يصلح فى مدارسنا ولا يحقق أهدافه.

#### ب- القيادة المدرسية الديمقراطية:

والقائد فى هذا النمط يعتمد على ما يمتلكه من قدرات وإمكانات أهله لقيادة مجموعة من المعلمين والتلاميذ والعاملين معه، ولذا يحاول أن يظهر سلوكه وتعامله الشخصى معهم رغبة حقيقية فى التعاون والمشاركة ، ولذا فهو يسعى إلى ضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة فى نشاطها وتحديد أهدافها ورسم خططها ولا يميل إلى تركيز السلطة فى يده، وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء كما يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة.

والقائد الديمقراطى يتمتع بحب الجماعة ، وتكون جماعته أكثر تعاوناً، وأكثر قابلية لتحمل المسؤولية، ويميل الأعضاء للاستمرار فى أداء العمل حتى فى حالة غياب القائد، ويعتمد القائد الديمقراطى فى تسيير شئون المدرسة وتحقيق أهدافها وحل مشكلاتها على:

- التفكير الجماعى وإشراك كل معلم فى العمل وتحديد الأهداف وتنفيذها.
- فتح قنوات اتصال دائمة مع المعلمين.

- إحداث التنسيق والترابط بين المعلمين داخل المدرسة.
  - رعاية مصالح المعلمين ومصالح الجماعة
  - السماح بالحرية للمعلمين فى إطار حرية الآخرين.
  - حل مشكلات المعلمين الشخصية والمهنية.
  - الموضوعية عند توجيه الملاحظات للعاملين فى المدرسة.
  - غرس الاحترام المتبادل بين المعلمين بعضهم وبعضاً.
- إذا يتضح أن سلوك القائد الديمقراطى يخلق مناخاً ودياً فى المدرسة ويساهم فى تحقيق الأهداف المنشودة بصورة أفضل ولذلك فهو يسعى إلى بناء العلاقات المختلفة فى المدرسة على أساس موضوعى وليس شخصى فتكون الجزاءات الصادرة منه ثواباً او عقاباً على أساس حقائق منطقية وعقلية. وتتميز القيادة الديمقراطية بما يلى :
- الإيمان بالحوار المشترك مع العاملين فى المدرسة لمعالجة المشكلات الفنية والإدارية.
  - الإيمان بأهمية العلاقات الإنسانية كأسلوب لتسيير العمل داخل المدرسة وخارجها.
  - استخدام أسلوب القيادة الجماعية حيث يشرك المدير العاملين معه فى المسئوليات وإتخاذ القرارات ودراسة المشكلات ،وتقديم المقترحات.
  - تقبل النقد الإيجابى بهدف تخلص أساليب الإدارة من الأخطاء التى يمكن أن تؤثر فى فاعليتها.
  - مراعاة العدل والمساواة بين أفراد النظام الإدارى.

وإذا كان الأسلوب الديمقراطي محبباً ومقبولاً لدى كثير من المعلمين والتلاميذ فإنه فى بعض الأحيان قد يكون غير مناسب مع البعض، أو تكون المواقف نفسها تتطلب نمطاً غير ديمقراطياً.

### ج- القيادة المدرسية الترسلية:

والقائد فى هذا النمط متساهل، يظهر سلوكاً معيناً فى تعامله مع أعضاء المدرسة يحملنا على الاعتقاد بفقدانه للطابع القيادى وذلك لرغبة هذا القائد منح الحرية لأعضاء هيئة التدريس، وعدم التدخل فى أعمالهم وواجباتهم، أو الحد من حرياتهم لأنه يحب أن يرى كل فرد مسئولاً عن نفسه فى أداء عمله دون نقد أو توجيه.

إن المدرسة التعليمية فى ظل هذا النمط القيادى تتسم بالفوضى والتسيب ولا يتحقق فيها مفهوم الضبط والمسئولية، وتتميز بعدم وضع الأهداف فى ذهن الجميع. ويتصف المناخ الاجتماعى فى هذا النمط بالحرية التامة حيث يترك القائد للجماعة حرية إتخاذ القرارات ولا يشترك فى المناقشة أو التنفيذ، ولا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضى، كما أنهم يصبحون أكثر ضيقاً بالجماعة نفسها.

والقائد فى هذا النمط يترك الحبل على الغارب لأعضاء جماعته، ويمنحهم حرية مطلقة فى تخطيط العمل وتنفيذه، فلا يشترك فى المناقشات، ولا فى إتخاذ القرارات، ولا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد متى طلبوا منه ذلك وفى أغلب الأحوال يكون قد وصل مركز القيادة بحكم مهاراته الفنية دون يكون لديه مهارات قيادية.

وهذا النمط يتميز بالحرية الكاملة للجماعة أو الفرد فى إتخاذ القرارات دون أدنى حد من مشاركة القائد الذى يزود الأفراد بكل ما يحتاجونه، ويعرفهم



أنه مستعد لإعطاء المعلومات إذا طلب منه، ويطلق على هذا النمط "قيادة عدم التدخل". كما يتسم مناخ المؤسسات التعليمية في هذا النمط بعدم الإنضباط، والفوضى، وعدم التخطيط السليم، ونتاج العمل في هذا النمط يكون عادة متدنيا، وذلك لأن القائد يتخلى عن مسؤولياته لأعضاء النظام التربوي .

#### د- القيادة المدرسية الدبلوماسية:

وفي هذا النمط نجد مدير المدرسة ذو شخصية جذابة ، ويعتني بمظهره ويؤمن بالمبادئ الديمقراطية ويقرر دائما أن المدرسة تسيير على أسس وفلسفة ديمقراطية، ويميل مثل هذا المدير إلى مناقشة مشكلات المدرسة مع المدرسين ذوي النفوذ في المدرسة وذلك قبل عرضها على مجلس المدرسة لإعتقاده أن المجلس يوافق على المقترحات التي يتقدم بها البعض من أعضائه ، ويرفض المقترحات التي يتقدم بها البعض الآخر، وهو يدرك أن معارضة المدرسين من ذوي النفوذ تؤدي إلى رفض إقتراح لايوافقون عليه، ولذلك يسعى دائما للحصول على مساندتهم لآرائه ومقترحاته وذلك قبل عقد مجلس المدرسة لمناقشتها، وإذا تقدم أحد أعضاء مجلس المدرسة بإقتراح لم يسبق لمدير المدرسة بحثه والتفاهم فيه مع الأعضاء ذوي النفوذ في المدرسة فإنه يحيل مثل هذا الإقتراح على لجنة لدراسته وتقديم المقترحات بشأنه، وهو بهذا الأسلوب يفهم زملائه انه يرغب في بحث كل أمر بحثا مستقيضا قبل إتخاذ قرار نهائي فيه.

ومدير المدرسة الدبلوماسي له قدرة حقيقية على توجيه التفكير الجماعي فهو يعرف الأشخاص الذين يناصرون أفكاره ومقترحاته ويعرف الذين يناهضونه وكيف يسلك معهم.

والإدارة المدرسية وفق هذا النمط هى توجيه اعضاء هيئة المدرسة توجيهها لبقا لطيفا لأداء الأعمال يجعلهم فى غاية الرضا عن ما يقومون به من أعمال. وعلى الرغم من أن هذا النمط يمكن تحقيق جوانب كثيرة منه فى مدارسنا إلا أنه لا يحقق معظم الأهداف التى ينبغى تحقيقها.

تظهر هذه الأنماط الأربعة السابقة عادة أثناء ممارسة القائد لنمطه القيادى فى المدرسة ، فكل مدرسة تسير على نمط يتحدد بناء على شخصية القائد الإدارى فيها، وذلك حسب فهمه لكيفية تنفيذ هدف مدرسته وطبقا لما يقوم به حسب وظيفته.

والقائد الإدارى فى أى نمط من هذه الأنماط يسعى لتحقيق هدف معين هو هدف مدرسته كما يراه، وهو لكى يحقق هدف مدرسته يتحتم عليه أن يقوم بممارسة الوظائف الإدارية لأن هذه الوظائف متكاملة وتحقق الهدف المنشود إذا أحسن ممارستها.

٤- صفات القيادة المدرسية (١٥ : ٧٣-٧٤) ، (٥٥ : ١٦٢-١٦٤) ، (٦٦) :

إذا نظرنا إلى القيادة كسمة من سمات الشخصية فإن معظم سمات الشخصية تكتسب، وإذا نظرنا إليها كدور اجتماعي فإنه يتحدد فى إطار معايير اجتماعية مكتسبة أيضاً. وهذا يجعلنا نرى بطعن القول القديم "إن القادة يولدون ولا يصنعون" ومن ثم فليس هناك حاجة إلى التدريب على القيادة. إن النظرة الحديثة إلى القيادة هي أنها يمكن تعلمها وتعليمها وإن القائد يصنع أكثر مما يولد" ومن ثم يجب الاهتمام بتدريب القادة الجدد.

وقد حدد علماء النفس والإداريين العديد من الصفات المميزة للقيادة

الفعالة ومنها:

- الشعور بأهمية الرسالة : الإيمان بقدرة الشخص على القيادة وحبه للعمل كقائد .

• الشخصية القوية : القدرة على مواجهة الحقائق القاسية والحالات الصعبة بشجاعة وإقدام .

• الإخلاص : ويكون للرؤساء والزملاء والمرؤسين والمنظمة والعائلة .

• النضج والآراء الجيدة : شعور مشترك، براعة وذوق، بصيرة وحكمة، والتميز بين المهم وغير المهم .

• الطاقة والنشاط : الحماس، الرغبة في العمل، والمبادرة .

• الحزم : الثقة في اتخاذ القرارات المستعجلة والاستعداد للعمل بها .

• التضحية : يضحى برغباته واحتياجاته الشخصية لتحقيق الصالح العام .

• مهارات الاتصال والتخاطب : فصاحة اللسان وقوة التعبير .

• القدرات الإدارية: القدرة على التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه والرقابة وتشكيل فرق العمل وتقويم الأداء... الخ.

• الثقة: الإيمان بالنفس بصورة يمكن أن يشعر بها الآخرون (ولكن ينبغي ألا تكون الثقة زائدة عن الحد، فقد تقود إلى الغطرسة).

• الشدة: المرونة ، الإصرار والمطالبة بمعايير مرتفعة، والسعى للحصول على الاحترام وليست الشعبية بالضرورة.

• الدفاء: فى العلاقات الشخصية، ورعاية الأفراد ومراعاة مشاعر الغير

• التكامل: الصدق مع النفس ،التكامل الشخصى،الرشد والأمانة التى تولد الثقة.

• التواضع: الرغبة فى الإستماع للآخرين وتحمل اللوم والنقد.

• النضج الإتنفعالى: أن يتقبل النقد من الآخرين.

٥- الفرق بين القائد والمدير والرئيس:

إن القائد لا يمكن أن يعمل بمعزل عن الآخرين، لذا فإن من الشروط الأساسية لنجاحه فى القيادة تفهم قدرات واستعدادات من يعملون معه

والتجاوب مع حاجاتهم وآمالهم وطموحاتهم لكي يستطيع أن يؤثر فيهم التأثير الفاعل الذي يجعلهم على قناعة وثقة عالية في قيادته لهم، والعمل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين ولكنهما ملتقيان، فالقائد يؤثر في أتباعه ويتأثر بهم، وبالتالي يؤدي ذلك إلى تعديل سلوك الطرفين وتصرفاتهم (٢٠).

أي أن القائد الناجح هو الذي يستطيع التأثير في من حوله، هو القادر علي التعرف علي قدرات واستعدادات المحيطين به مما يساعده علي وضع الأمور في نصابها الصحيح. والحديث عن القيادة يقودنا إلى الحديث عن الإدارة فالإدارة والقيادة عمليتان متلازمتان، ففي كل موقف هناك بُعد إداري يتعلق بمراعاة أنظمة وتعليمات، ويفترض في كل موقف أيضا أن تكون هناك إمكانية قيادة تسند إلى عملية تفاعل وتفكير، وإلى التطلع إلى إدارة ذات توجه إبداعي مبادر (٢٦).

فالقيادة تتطلب مراعاة الأنظمة والتعليمات إلي جانب تفاعل الأفراد مع الموقف الذي يمرون به، وإتباع التفكير الموجه المنظم الهادف مما يساعد علي تنمية الإبداع والإبتكار لدي الأفراد.

وعليه يمكن استخلاص الأدوار المطلوب من كليهما: إن الإدارة معنية بالحاضر، أما القيادة فتعني بالتغيير، فرجل الإدارة يحافظ على الوضع الراهن، وليس له دور في تغييره، لأنه يستخدم الوسائل والأساليب القائمة بالفعل من أجل تحقيق الأهداف أو الأغراض المحددة سلفاً، ومن هنا ينظر إلى رجل الإدارة كعنصر الاستقرار، أما القائد فهو داعية للتغيير ومطلوب منه أن يحدث التغييرات في البناء والتنظيم، وبالتالي يمكن القول أن هناك اختلافاً بين أدوار كل منهما (٢٦).

أي أن المدير يتبع اللوائح والقوانين بحذافيرها ويخشى التغيير خوفاً من مخالفتها لذلك فلا يسعى إلي التغيير أو التطوير ويضع نفسه في قالب ثابت

جامد لا يتغير ولا يعترف بالتغيير، أما القائد فحب التغيير والتطوير يجري في عروقه مجري الدم ويمكنه التغيير والتطوير من تحقيق الأهداف التي يسعى هو والجماعة إلي تحقيقها.

و يمكن إيجاز الفرق بين القيادة والإدارة فى النقاط التالية:

- القيادة صفة والإدارة علم وفن.
- القيادة تزود الفرد بالتخيل والإدارة تمد الفرد بالمنظور الواقعى.
- القيادة تعالج المفاهيم و الإدارة تربط الوظائف ببعضها.
- القيادة تمارس الإيمان والإدارة تهتم بالحقائق.
- القيادة تبحث عن الفاعلية والإدارة تكافح فى سبيل الكفاءة.
- القيادة هى التأثير على الموارد الكاملة والإدارة هى تنسيق بين الموارد المتاحة.
- القيادة تزدهر بتوفر الفرص والإدارة تنجح بالإنجاز.
- القيادة تعنى بالتغيير، والإدارة معنية بالحاضر.

أما عن العلاقة بين القائد والرئيس فيشير إليها الباحثان كما يلي :

إنطلاقاً من أن القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين، أو أنها تعامل القادة مع المواقف المختلفة من خلال قدرتهم على التأثير، لذا فإن القائد يستمد سلطته الفعلية من قدرته على التأثير في سلوك الآخرين بالطريقة التي تمكنه من الحصول على طاعتهم له واستجابتهم معه.

أي أن مصدر السلطة في القيادة الجماعة نفسها، بمعنى أن تفاعل القائد مع جماعته يولد فيها الرغبة في تبعيته، والسير معه طواعية في الطريق الذي يقودهم فيه، لما يجدونه في القائد من تجسيد لآمالهم ومثلهم وتعبير عن أمانهم وحاجاتهم المختلفة.

أما الرئاسة Headship فهي تختص بالإشراف على أداء العمل وفقاً للتعليمات الموضوعة وفي حدود المسئويات المقررة مع التدخل لحل المشكلات التي تظهر في حدود اختصاصه أولاً بأول، وعلاقة الرئيس بالجماعة تقوم على أساس الاختصاص والمسئوليات المنوطة به، والسلطة الرسمية المقررة التي يمارسها وله في هذا حق إصدار الأوامر وعلى المرؤسين تنفيذها فإذا اقتنعوا أو قصرُوا ترتب على ذلك مساءلتهم (٥٥) : (١٢٢).

وفي ضوء ما سبق يتضح أن هناك فروقاً بين القيادة والرئاسة، ويتضح ذلك فيما يلي:

- تقوم القيادة على النفوذ، بينما تعتمد الرئاسة على السلطة المخولة للشخص.
  - تتبع القيادة تلقائياً من الجماعة، أما الرئاسة فمفروضة على الجماعة.
  - تعمل القيادة في ظروف عادية غير رسمية وغير روتينية، أما الرئاسة فتعمل في أوضاع رسمية ومواقف روتينية وأنها مستمرة ومنظمة.
  - مصدر القوة والنفوذ بالنسبة للقيادة هو الجماعة نفسها وشخصية القائد، أما بالنسبة للرئاسة فإن مصدر القوة والنفوذ هو المنصب الذي يشغله الفرد في التنظيم المقرر له رسمياً.
  - سلطة الرئاسة هي التي تحدد للجماعة أهدافها دون أي اعتبار لمشاركة الأفراد حيث تنعدم المشاعر فيما بينهم، وهذا على عكس القيادة تماماً حيث تشترك الجماعة مع القائد في تحديد الأهداف حيث تهتم القيادة بالعلاقات الإنسانية.
- كما أن هناك اتفاقاً بين القائد والرئيس، لوجود علاقة وثيقة بينهما، كما يتضح فيما يلي:

• فكلاهما يتفقان في تبوئهما المكان الرئيسي في الجماعة.

• ويتفقان في أنهما يمتلكان السلطة الأعلى وحق الأمر والنهي.

• ويتفقان في تحملهما للمسئولية الكبرى للجماعة.

• ويتفقان في حصولهما على أكبر دخل مادي.

وعلى الرغم من ذلك، يمكن للفرد أن يجمع بين القيادة والرئاسة في آن واحد، غير أنه ليس من الضروري أن يكون كل رئيس قائداً، وإنما يصبح الرئيس قائداً إذا أمكنه اكتساب النفوذ اللازم له من علاقته بأفراد الجماعة، بالإضافة إلى السلطة المخولة له بالمنصب الذي يشغله، كما أن القائد قد يصبح رئيساً إذا ما حصل على منصب رئاسي رسمي في الجماعة التي يقودها، كذلك فإن كلاً من القيادة والرئاسة يتطلب مركزاً أعلى من مجرد عضوية الجماعة (٥٥: ١٢٣-١٢٤).

أي أن كل قائد رئيس وليس كل رئيس قائد فالقائد يمكنه أن يرأس الجماعة أما الرئيس فلا يمكنه أن يقودها أي أن القيادة تتطلب مهارات وكفاءات تفوق تلك التي تتطلبها الرئاسة.

٦- القدرات والمهارات التي يتطلبها عمل القائد:

يشير الباحثان بأن هناك خمس مجموعات من القدرات والمهارات التي

يتطلبها عمل القائد (٢٣):

• القدرات والمهارات الإنسانية: وتتمثل في قدرة القائد على فهم نفسه وفهم الآخرين والقدرة على قيادة الآخرين وتحفيزهم وفهم الجماعة والتعامل معها.

• القدرات والمهارات المتعلقة باستخدام المعلومات: وهي التي تتعلق بتلقي المعلومات ورصدها وتخزينها واسترجاعها وتوظيفها لخدمة أهداف التنظيم.



- القدرات والمهارات المرتبطة باتخاذ القرارات: التي تجعل عملية اتخاذ القرارات أكثر كفاءة، وأهمها القدرة على اتخاذ قرارات فعالة، والقدرة على حل المشكلات التي تواجه التنظيم، والقدرة على إدارة الوقت.
- القدرات والمهارات الفنية: وتتعلق بالنواحي التي تساعد المدير على فهم العمل وتسيير أموره في مجال تخصصي أو أكثر.
- القدرات والمهارات الفكرية: تتعلق بالقدرات التي تمكن القائدة من رؤية الصور الكلية للموضوع، ومن أهمها القدرة على فهم ما يجري في التنظيم من أحداث، والقدرة على رد الأمور إلى أسبابها الحقيقية، والقدرة على إدراك النتائج لقرار أو حدث.

أي أن القيادة تتطلب قدرات ومهارات متعددة مثل القدرات والمهارات الإنسانية، الفكرية، الفنية، القدرات والمهارات المتعلقة باتخاذ القرار، واستخدام المعلومات وتسهم جميع هذه القدرات والمهارات في قيام القائد بدوره على الوجه الأكمل.

#### ٧- القيادة الإدارية:

#### أ - مفهوم القيادة الإدارية:

هناك عدة تعريفات للقيادة الإدارية منها (٦٣):

- تعريف القيادة الإدارية على أساس السلطة الرسمية:

"هي مجموعة الصلاحيات والمزايا والحقوق القانونية التي تضمن لصاحبها القدرة على التأثير في الأفراد وسير الأعمال داخل وحدة إدارية محددة . وأي اعتراض أو مخالفة لأوامر وتعليمات القائد يترتب عليها مجموعة من الجزاءات والعقوبات مناسبة تماماً لمستوى ذلك الاعتراض أو تلك المخالفة" .



• تعريف القيادة الإدارية على أساس السلطة المقبولة:

"هى القدرة على التأثير الإيجابي في سلوك الأفراد من خلال رفع مستويات تقبلهم لحدود سلطته وصلاحيته ورضاهم عن كفاءته لتولي موقع القيادة دون أي ضغوط أو تهديدات".

• تعريف القيادة الإدارية على أساس موضوعي:

"القيادة عبارة عن عملية موضوعية تتمثل بمدى القدرة على تحديد الأهداف وتوجيه الأفراد وإدارة العمليات بصورة تضمن خدمة تلك الأهداف"

• تعريف القيادة الإدارية على أساس التكامل:

وهذا الاتجاه يدمج كافة الاتجاهات الثلاثة السابقة للخروج بتعريف واحد هو : القيادة هي عبارة عن علم وفن للتأثير في الأفراد والعمليات من خلال المزج ما بين السلطة الرسمية والشخصية لرفع جودة التفاعلات الموضوعية داخل البيئة التنظيمية من جهة ورفع مستويات حماس وتقبل الأفراد من جهة ثانية لخدمة وظائف وأهداف محددة.

وبالتالى فالقيادة الإدارية هى عملية التأثير التي تحدث بين فرد وآخر، أو فرد وجماعة، أو جماعة وجماعة أخرى، يقع هذا التأثير على أنشطة الأفراد أو الجماعات مما يؤدي إلي تحريك الأفراد والجماعات لتحقيق هدف مشترك بطريقة إرادية وعن اقتناع وبحماس وثقة ويتم تحقيق الهدف المشترك في إطار ظروف خاصة بموقف معين. ومنه يمكن القول بأن عملية القيادة هي دالة في أربعة متغيرات رئيسية توضحها العلاقة التالية: القيادة = دالة في ( القائد، والتابعين، الهدف المشترك، ظروف الموقف) أي أن هذه

العناصر هي أساس القيادة وفي حالة غياب أحد هذه العناصر لن تتم عملية القيادة.

### ب - أهمية القيادة الإدارية:

وتتلخص أهمية القيادة الإدارية في النقاط التالية (٦٧):

- تعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المدرسة وتصوراتها المستقبلية.
  - تعتبر البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات الإدارية.
  - تدعيم القوى الإيجابية في المدرسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
  - السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
  - تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد الإداري قدوة لهم .
  - مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المدرسة.
  - تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة لها .
- بالإضافة إلى ذلك فالقيادة الإدارية تساعد علي تبصير العاملين بالمنظمة بالأهداف التي تسعى المنظمة إلي تحقيقها، كما أنها تهتم بالعنصر البشري لأنه يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة ولا يقتصر الأمر عند هذا الحد حيث أنها تهتم بالاستفادة بالمتغيرات المحيطة بها أكبر استفادة ممكنة.

### ج-أنواع القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية نوعان:

(١) القيادة الرسمية Formal Leadership:

وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (أي الأنظمة واللوائح) التي ترتبط بنظام العمل داخل المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

## (٢) القيادة غير الرسمية Informal Leadership:

وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من منطلق مركزهم ووضعهم الوظيفي فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة، إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمنافسة والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً. وبوجه عام، فإنه لا غنى عن هذين النوعين من القيادة في المنظمة، فيوجد تعاون بين القيادة الرسمية وغير الرسمية في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة ولما تجتمعان في شخص واحد (٦٧).

مما سبق يتضح أن القيادة الرسمية تستند إلى المركز الوظيفي للفرد وتهتم باللوائح والقوانين، أما القيادة غير الرسمية فإنها تستند إلى القدرات والمواهب القيادية التي يمتلكها الفرد التي تساعد على النجاح في القيام بدوره كقائد للجماعة.

وهناك أشكال أخرى للقيادة الإدارية منها (٦):

### (١) القيادة الاستبدادية (التسلطية):

وتسمى - أحياناً - بالقيادة التسلطية أو القيادة الأوتوقراطية، وتقوم فلسفة هذا الشكل من القيادة على مبدأ أن القادة المتسلطين يرون أن عليهم إجبار العاملين على أداء الأعمال، انطلاقاً من سلطتهم الرسمية التي تخولهم إياها اللوائح والقوانين التنظيمية.

### (٢) القيادة المتساهلة:

وتسمى أحيانا بالقيادة المتحررة، أو الفوضوية، أو غير الموجهة، أو قيادة عدم التدخل؛ وتقوم على النقيض من القيادة التسلطية.

(٣) القيادة المشاركة (التعاونية):

وتسمى أيضا القيادة الديمقراطية، وجاءت هذه القيادة نتيجة لحل إشكالية تشدد القيادة الاستبدادية، وتسهل القيادة المتساهلة وانفلاتها بحيث يقوم القائد في القيادة التعاونية بإيجاد قنوات اتصال بينة وبين العاملين، ويمنحهم الثقة ويشركهم في اتخاذ القرار، ويشجعهم على إبداء الرأي.

بالتالي تركز القيادة الاستبدادية علي اللوائح والقوانين التي تفرض علي العاملين أداء الأعمال التي يكفون بها، أما القيادة المتساهلة فإنها تعطي العاملين الحرية الكاملة دون فرض أي قيود عليهم، وتأتي القيادة الديمقراطية وسطاً بين التسلطية والمتساهلة حيث أنها تقوم علي المشاركة بين القائد والعاملين في إبداء الرأي واتخاذ القرارات.

#### ٨- علاقة القيادة بالادارة المدرسية (٤):

قد ينظر الى الادارة المدرسية على انها معنية بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والامكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية التعليمية ، اما القيادة فتتعلق بما هو اكبر من ذلك من حيث كونها تتطلب ممن يقوم بها ان يكون على مستوى ارفع بكثير يمكن من خلاله ان يدرك الغايات البعيدة والاهداف الكبرى ولكن هذا لا يعنى ان يكون القائد غير مسئول عن الامور التنفيذية او التطبيقية بل عليه ان يجمع بينهما ، ومن الطبيعي ان يعرف القائد ارتباط الوسائل بالغايات ،وان يلعب دوره على المستويين ،رسم السياسة وتنفيذ هذه السياسة، كما يتوقع منه ايضا ان يدفع الى الامام،وان يطور من اساليبه وطرائقه، كذلك يتوقع من رجل الادارة المدرسية ان يحظى بنفوذ شخصي على العاملين معه ،وان يستند الى

سلطة غير رسمية تجعل منه قوة تأثير تساعد على القيادة الواقعية لمنظّمته.

وتعدُّ الإدارة والقيادة عمليتان متلازمتان؛ ففي كل موقف، هناك بعد إداري يتعلّق بمراعاة أنظمة وتعليمات، ويفترض في كل موقف أيضاً أن تكون هناك إمكانية قيادة تستند إلى عملية تفكير، وإلى التطلع إلى إدارة ذات توجه إيداعي مبادر، وهناك بعض النماذج التي تحاول الجمع بين القيادة والإدارة كمفاهيم وعمليات، والإطار التربوي والمدرسي كأوساط متداخلة ومتفاعلة. ومن تلك النماذج ما يقترح ثلاثة أبعاد رئيسة للقيادة التربوية:

#### أ- البعد الإداري :

والذي يهتم بشكل أساسي بالعمليات الإدارية التقليدية وغير التقليدية مثل بناء فرق العمل وإدارة التغيير وإدارة المشاريع وحل المشكلات واتخاذ القرارات وتقويم الأداء والاتصال وإدارة الوقت وتنمية الموارد البشرية وغيرها، وهذا الجزء يعتبر جزءاً مشتركاً في جميع المنظمات والمؤسسات الربحية وغير الربحية، الكبيرة منها والصغيرة. وفي ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة يتم التركيز على العمليات الجديدة والضرورية للعصر الذي نعيشه مثل إدارة التغيير وإدارة المشاريع وإدارة الموارد المادية والبشرية إلى جانب العمليات الإدارية التقليدية (التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه والرقابة والتقويم).

#### ب- بعد التطوير التربوي :

وهو جزء خاص بالمنظمات والمؤسسات التربوية، ويركز هذا البعد على المبادئ الأساسية والمعتقدات التي يجب أن تتبناها القيادة التربوية لتحقيق الإصلاح التعليمي مثل التركيز على المتعلم وتبني توقعات عالية

للمعلمين والتعلم مدى الحياة ورفع شعار المسؤولية المشتركة عن التعليم وتبني المعايير والمقاييس العالمية في جميع جوانب العملية التعليمية.

ج- البعد المدرسي :

وهذا البعد يعد الميدان الحقيقي الذي تترجم فيه الأفكار والأدوار إلى نتائج عملية لتحقيق التطوير المنشود. وهذا الجزء يركز على بناء خطة التطوير المدرسي ، ويقترح مجموعة من الخطوات العلمية والعملية ومجموعة من النماذج لتحقيق ذلك.

وجملة القول أن القائد التربوي يتميّز عن المدير؛ فليس كل مدير قائد، فللقائد صفات تميّزه، و من أهمها مايلي:

- القائد بينكر، والمدير ينفذ.
- القائد يبادر، والمدير يدير.
- القائد أصل، والمدير صورة.
- القائد ينمي، والمدير يصون.
- القائد يثق، والمدير يراقب.
- القائد ذو رؤية، والمدير ذو هدف.
- القائد منفتح النظرة، والمدير مقولب في نظرتة.
- القائد يسأل: لماذا؟ والمدير يسأل: كيف؟
- القائد يُحَفِّز للحد الأقصى من العطاء، بينما المدير يقبل بالحد المطلوب من العطاء.
- القائد يعمل الصحيح، والمدير يعمل بالطريقة الصحيحة .

٩-سمات القائد التربوي الناجح:

إن القائد في المدرسة التعليمية هو الأساس ولقد تزايدت واجبات القادة في الآونة الأخيرة بسبب النمو والتضخم اللذين حدثا في المؤسسات التعليمية

المعاصرة حتى أصبح من الصعب حصر هذه الواجبات والتعرف على المهارات ونظرا لان العمل بالمؤسسات التعليمية له طبيعته الخاصة ، فلا بد للقائد من صفات فلقد أقيمت مؤتمرات عديدة وأجريت دراسات مختلفة حول الصفات التي يتمتع بها القائد. ومن هذه الصفات (٧١) :

#### [١] التعليم والمهارة:

لقد أثبتت الدراسات أن غالبية القيادة الناجحين على مستوى عال أو جيد من العلم والمهارة ، فالقائد الناجح يقرأ ويطالع ويتابع التطور في المعلومات والعلوم ويلتحق بالدورات التدريبية.

#### [٢] أن يكون متعاطفاً مع جماعته:

إن القائد عليه أن يكون قادرا على تحديات حاجات جماعته المختلفة والإستجابة لها ، كما يجب أن يري من قبل أفراد المجموعة أنه الشخص الذي يعتمد عليه ، حيث أن المجموعة لديها القدرة على التعرف على شخصيته وقبولها أو عدم قبولها، وما إذا كان متجاوبا مع القضايا التي تطرأ من آن لآخر أو غير متجاوب ومن هذا المنطق فإن لم تقبله الجماعة شخصياً فإنها لم تقبله قائداً

#### [٣] أن يكون لديه الثقة بالنفس وبالآخرين:

إن الذكاء والعلم والمعرفة والحكم الجيد والشخصية القومية والسليمة والمثابرة كلها عوامل تؤدي إلي الثقة بالنفس والثقة بالقدرات الذاتية والثقة بقدرات الآخرين.

#### [٤] القدرة على الإتصال:

إن القائد التربوي الناجح لا بد وأن يكون لديه مجموعة من مهارات الإتصال. ومنها:

- كتابة التقارير

- الحديث والإقناع

- الإستماع والإنصات

ويمثل درجة مساهمة القائد في توصيل المعلومات إلي أعضاء الجماعة وتسهيله لتبادل المعلومات بين أفراد الجماعة بعضهم مع بعض ودرجة عمله بما يتصل به من الأمور.

[٥] أن يكون لديه القدرة على المواظبة:

العديد من الظروف العملية تتطلب المثابرة والإستمرارية في الإقناع والتأثير في الغير، و القائد الناجح يواظب ويثابر على تحقيق أهدافه مهما تعرض له من صعوبات أو معوقات.

[٦] أن يكون عريقاً للجماعة:

ويقصد بذلك أن يكون القائد في نظر جماعته شخصاً متحمساً ومعتدلاً.

[٧] أن يكون معترفاً به بين أفراد المجموعة:

ينبغي أن يكون القائد شخصاً متميزاً وذلك بالعمل وفقاً لمبادئ ومعايير الجماعة أي أنه لا يختلف كل الإختلاف معهم وأن يكون تفكيره شبيهاً بتفكير غالبيتهم عند القضايا الحاسمة.

[٨] أن يكون مساعداً لأفراد المجموعة:

على القائد أن يكون حريصاً دائماً على مساعدة الذين يقودهم حين يواجهون مشاكل بين الحين والآخر، وعادة ما تقيم الجماعة قائدها بمدي إهتمامه بقضاياهم ومشاكلهم سواء بتوفير المساعدة المباشرة أو بترتيب الإتصالات التي قد تؤدي إلي تحقيق الحاجات الشخصية.

[٩] أن يكون قادراً على صنع القرارات:

إن القائد لا بد وأن يكون قادراً على صنع القرار فكثيراً من القادة يتوقعون أن يكون صانعي القرارات ذو كفاءة عالية وعميقي التفكير، ويقبلون



مسئولية الإختيارات الصعبة ولكن يكتشفون أن صناعة القرار من الصناعات الثقيلة في العملية الإدارية فالقرار هو القلب النابض لها حيث يترجم المدخلات والعلاقات والظروف إلي حدث معين ويحتاج القائد لأن يكون لديه مهارة الحصول على المعلومات وتحليلها ودراسة المؤشرات وتحديد البدائل وإختيار الحلول المناسبة وصياغتها في عبارات معبرة وفي الزمن المناسب.

### [١٠] أن يكون متحكماً في إنفعالاته:

يجب أن يتصف القائد التربوي بالهدوء ورباطه الجأش عند مواجهة الأفراد الذين يبذون اللامبالاة و السلوك الإستفزازي. وحقيقة الأمر أن القائد المستقر وغير المنفعل والذي يقف موقف الشخص المعتدل في الأزمات والمشكلات يحظي بإحترام الجماعة.

### [١١] أن يكون ذكياً :

إن السبب الرئيسي وراء هذا العنصر هو أن معظم افراد المؤسسات التربوية يتصفون بالذكاء لذا يجب أن يكون طليق اللسان مدركا لكيفية التعامل والتكيف مع العلاقات الاجتماعية وبإمكانه ان يفوق جماعته بذكائه وكذلك سلوكه حتى تري فيه المجموعة أنه الشخصية الاولى بينهم

### [١٢] أن يكون راغبا فى تولى زمام القيادة :

ينبغي على القائد الناجح ان يتصف بالمعرفة وخاصة معرفته بمتطلبات العمل ويدرك دوره ويتقبل مسؤولياته وذلك انطلاقا من رغبته فى العمل ،وهناك صفات اخرى لابد من توفرها فى القائد مثل الواقعية والمعرفة - المبادرة وروح الابتكار - الحماس والتفاعل - الاخلاص والاجتهاد وترتيب الاعمال حسب اهميتها .

## ١٠-المهارات المطلوبة للقيادة المدرسية في مدرسة المستقبل:

يرتكز عمل القيادة المدرسية على الإشراف Supervision الشامل وتطوير الواقع التربوي للمدرسة، وتحفيز الهيئة الإدارية والتعليمية والتلاميذ للعمل بكفاءة وفعالية وفق المعايير التربوية المعاصرة، ولتحقيق ذلك لا بد من توافر مجموعة من المهارات المطلوبة في قيادة مدرسة المستقبل، منها ما يلي (٢٣) :

- القدرة على استخدام الحاسب الآلي في إعداد برامج تربوية، تهدف إلى تصميم أنشطة علمية متنوعة لتمكين التلميذ من تقويم حصيلته العلمية، وتحتوي على أنشطة ذات درجات متفاوتة في الصعوبة.
- القدرة على استخدام الحاسب الآلي في إعداد برامج تربوية، تمكن التلميذ المتأخر من الدراسة الذاتية.
- القدرة على الاستماع والصبر وتحمل الآخرين، واحترام مشاعر الذين يعملون معه، والقدرة على التواصل باستخدام قنوات مختلفة داخل المدرسة وخارجها.
- استخدام الحاسب الآلي في تحضير الدروس، ومراجعة تحضير كل معلم بواسطة شبكة محددة.
- إعداد المعلمين ليكونوا قادرين على استخدام الحاسب في تحضير الدرس، واستلام الواجبات، وعرض الدرس...الخ.
- استخدام الحاسب الآلي في إعداد السجلات المدرسية المختلفة.
- تصميم خطوات إجرائية لتقارير الأداء الخاصة للعاملين باستخدام أكثر من قناة تقويمية، والاستعانة ببرامج الحاسب المختلفة.
- استخدام الأجهزة المتطورة التي تمكن من الإشراف الإداري المتميز مثل: أجهزة الاتصال التي تمكن من كشف أماكن متعددة في المدرسة



من موقع مكتب وكيل المدرسة، أجهزة الهاتف في الفصول المتصلة بغرف المراقب، أجهزة الدخول والخروج من المدرسة بواسطة كروت ممغنطة محددة، أحدها للعاملين تكون بلون ممغنطة محددة وأخرى للتلاميذ، وأجهزة كاشفة للحريق والدخان توضع في أروقة المدرسة.

- المباني المدرسية المطورة، بحيث تمكن من الإشراف على التلاميذ في الفصول بأكثر من وسيلة مثل أن تكون جدران الفصول على الممرات نصفها العلوي زجاجي مما يُمكن المراقب من ملاحظة التلاميذ ويُمكن من الإشراف على أداء المعلم من الخارج.
- إكساب القياديين القدرة العملية على تطبيق الإدارة المفتوحة التي تعتمد على المشاركة الفعلية لجميع العاملين في المدرسة والذين يتحملوا المسؤولية الكاملة لتحقيق الأهداف التربوية ورفع الأداء وتحقيق الجودة التربوية الشاملة .
- متابعة إجراءات العمل باستخدام أجهزة وأدوات متطورة تُمكن من الإشراف على القوى البشرية والتلاميذ بسهولة ودقة ووضوح.
- القدرة على تكوين فريق عمل مترابط يعمل على تحقيق الأهداف التربوية المحددة وبشارك في اتخاذ القرارات المدرسية وحل المشكلات.
- بناء مهارة صياغة الأسئلة التي تمنح معلومات عن تقويم الأداء بدقة ووضوح وتستخدم في التغذية الراجعة Feed Back الرسمية وغير الرسمية .

- التركيز على إحداث تغييرات تعود بالفائدة على العمل التربوي في المدرسة، إلي جانب المرونة في تعديل بعض الخطوات الإجرائية بما يتناسب مع الواقع التربوي.
- الأداء الفعال بحاجة إلى شبكة مرنة من الأفراد تعتبر المعلومات شريانها الأساسي في ظل رقابة تقوم على مبادئ علمية صحيحة .
- تلقي المعلومات وتقويمها ثم استخدامها الاستخدام الأمثل.
- تحديد المعلومات التي يمكن تداولها وإفنائها بحيث لا تشكل ضرراً على إدارة المدرسة.
- مما سبق يتضح أن القيادة في مدرسة المستقبل ليست بالأمر اليسير الذي يمكن لأي فرد القيام به لأنها تتطلب مهارات قيادية ذات طابع خاص لذلك فهي بحاجة إلي أفراد أكفاء ذوي خبرة ومهارة قادرين علي الأخذ بمدرسة المستقبل إلي سماء المجد.

#### رابعاً: أهم الممارسات الإدارية في مدرسة المستقبل:

إن مدرسة المستقبل وما بها من مواصفات وتنظيمات تتطلب قيادة مستقبلية... فلا يمكن أن نطلب أو نحدد قيادة مستقبلية دون معرفة ملامح مدرسة المستقبل، فالقيادة المستقبلية التي نحن بصددنا محددة بالقيادة الميدانية التي تعمل داخل المدرسة وخارجها، أعضاؤها المعلمون، المديرون، والمشرفون، والتلاميذ،... وغيرهم، ويمكن عرض الهيكل الإداري (الممارسات الإدارية) لمدرسة المستقبل كما يلي :

#### ١- مدير مدرسة المستقبل:

إن المدرسة هي المرأة التي تعكس نجاح أو فشل الأنظمة التربوية، فهي المستوي التنفيذي التطبيقي للخطط التربوية ومنبع التطوير التربوي



الواقعي، والقائد التربوي في المدرسة هو المشرف المقيم الذي يوجه فريق العمل نحو تحقيق الأهداف التربوية مع الاستفادة من التحديات المعاصرة. والإدارة، أياً كان نوعها، هي المسئولة عن النجاح والإخفاق الذي يحصل لمجتمع من المجتمعات، وتعكس التربية في تقدمها وتخلفها ما يدور في مؤسساتها من ممارسات إدارية كما أن التطور التربوي وتحولاته الكبيرة ناتج عن التحولات الإدارية من نمط تقليدي إلي نمط إداري حديث.

فمدير مدرسة المستقبل فرضت عليه العولمة والتغيرات السريعة ضرورة حتمية وقاعدة جوهرية للتطوير ومواكبة عصر العولمة وبالتالي أصبح عليه أن يتبنى سياسته ويضعها ضمن خطته المستقبلية (٢٧)، ويتميز مدير مدرسة المستقبل بالرؤية النقدية الهادفة إلي التغيير والتحسين المستمر، والتعامل الجيد مع تكنولوجيا المعلومات وما تنتجه من مداخل إدارية معاصرة، ويستخدم أسلوب الإدارة بالمبادأة والابتكار بدلاً من الإدارة باللوائح، والقدرة علي الإحساس بالمرؤسين، واستثمار الوقت والجهد في تدريب ورعاية ودعم العاملين، ولديه مهارات التفاعل مع الآخرين بفاعلية وتأثير، ويحترم جميع العاملين معه من معلمين وموظفين وفنيين، وإداريين وعمال ومتعلمين والتكيف مع بيئات العمل المختلفة (٥٣).

أي أن مدير مدرسة المستقبل يجب أن يتخلى عن القواعد والقوانين لأنها تُصبغ العمل بالصبغة الروتينية وعليه أن يسعى إلي التجديد والتطوير لأنه السبيل إلي تحسين العملية التعليمية والنهوض بها، وعليه أن يهدف إلي استثمار جهود وقدرات أفراد المجتمع المدرسي أفضل استثمار ممكن.

و المدير حين يباشر الوظائف المختلفة من تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة وتقييم، فإنه لا يستند فقط إلي الأسس والمفاهيم والمبادئ العلمية المجردة، ولكنه أيضاً يستخدم مهاراته وقدراته الشخصية التي تكونت بالتعليم

والتدريب، وصقلتها الممارسة والخبرة المكتسبة من مشاهدة الآخرين والتتلمذ علي المديرين الأعلى خبرة والأكثر مهارة.

وفي العصر الحديث الذي تتزايد فيه صعوبة وتعدد العملية الإدارية وتتداخل العوامل والمؤثرات في تشكيل الظروف المحيطة بالإدارة والتي ينبغي علي المدير الإحاطة بها والتعامل معها بايجابية، أصبح ما يتمتع به المدير من مهارات وقدرات ستكون عنصراً حاسماً في تحديد نجاحه أو فشله (٣٠)، أي أن المهارات والقدرات التي يمتلكها مدير المدرسة ستكون العامل الفاصل في الحكم علي مدي نجاحه أو فشله في القيام بمهمته التربوية والتعليمية.

### الأهداف الإستراتيجية لمدير مدرسة المستقبل :

تتبع الأهداف الإستراتيجية لمدير مدرسة المستقبل من استشراف المستقبل والتعرف على معطيات عصر المعرفة والعولمة والثورات العلمية، ومن هذه الأهداف مايلي (٢٩ : ٧٤٥-٧٤٦):

[١] إقامة بناء تنظيمي مرن ومتوافق مع متطلبات المهام الموكولة إليه ومعطيات الظروف المحيطة والخصائص الذاتية للمدرسة وتوفير قدراته الذاتية على الحركة والتحول بحسب متطلبات الأداء.

[٢] تكوين هيكل الموارد البشرية في التنظيم تكويناً علمياً وتقنياً وفكرياً وثقافياً متكاملًا ومتوافقاً مع متطلبات العصر ومتغيراته وتوفير سبل التنمية المستمرة لتلك الموارد البشرية وتمكينهم من المشاركة فى صنع القرارات مما يجعلهم قادرين وراغبين فى المشاركة الفاعلة والتميزة فى تفعيل خطط وبرامج المدرسة وتحقيق أهدافها.

[٣] تكوين وتنمية المعرفة للمدرسة واتخاذ الأسلوب العلمي المنظم والتطوير التقني سبيلا لحل مشكلاتها وتحقيق أهدافها في النمو والاستمرار والبقاء وذلك من خلال التوظيف الصحيح والتنمية المستمرة للقدرات والموارد العلمية بها وبما يتناسب مع احتياجات سوق العمل .

[٤] تصحيح الأنشطة والعمليات وتنمية علاقتها مع العناصر الخارجية ذات التأثير وضمان فعالية وإيجابية تلك العمليات وتوظيفها بكفاءة لتحقيق الأهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها .

[٥] إدماج مفاهيم وآليات التطوير المستمر والجودة الشاملة والابتكار والإبداع في نسيج المدرسة ونظمها بما يساعدها على استثمار المعرفة والتقنيات الحديثة والمتطورة في تنمية قدراتها وتأكيد تفوقها وتميزها في مجالات نشاطها .

[٦] تأصيل قيم العمل من أجل الصالح العام وتأكيد أهمية الشفافية والمصارحة في كافة شئون المدرسة وبين جميع عناصرها.

### **المبادئ الهادية للمدير على تحقيق الأهداف السابقة :**

لكي ينجح المدير في تحقيق الأهداف السابقة وغيرها من أهداف تفصيلية تتبع من خصوصية كل منظمة فهناك عدة مبادئ يهتدي بها في تيسير الأمور والمفاضلة بين البدائل واتخاذ القرارات والحكم على النتائج والانجازات ومن هذه المبادئ ما يلي:

[١] الإدارة قيادة وريادة.

فالإدارة تكليف وليست تشريف وأن المدير راع ومسئول عن رعيته ومن ثم يجب عليه أن ينطلق في كافة أعماله مهتدياً بهذا المبدأ وواضعاً مسؤوليته عن كل من حوله نصب عينيه.

ووكيل المدرسة هو الرجل الثانى فى المسئولية المباشرة عن الإدارة المدرسية بعد مدير المدرسة، ويشترك وكيل المدرسة مع مدير المدرسة فى رسم سياستها ومناقشتها فى مجلس المدرسة، ويعاونه فيما يسند إليه من أعمال، وينبغى أن يتحمل الوكيل نصيبه الكامل من المسئولية فى إدارة المدرسة وتصريف شئونها الفنية والإدارية تدريباً وإعداداً له، لتحمل هذه المسئوليات كاملة عندما يحين الوقت لترقيته، ويتنوع وكلاء مدرسة المستقبل تبعاً لوظائفهم ومسئولياتهم كما يلى :

أ- وكيل المدرسة لشئون التلاميذ:

- ومن اختصاصات ومسئوليات وكيل المدرسة لشئون الطلاب ما يلى:
- الإشراف على فحص طلبات التلاميذ المستجدين، عن طريق لجان تشكل برئاسته، أو رئاسة أحد المدرسين الأوائل، والبت فى الطلبات فى حدود القواعد المقررة.
  - الإشراف على توزيع التلاميذ على الفصول أو الشعب المختلفة، ومباشرة إعداد القوائم الخاصة بكل فصل على أن تكون مرتبة أبدياً، مع بيان الحالة الدراسية لكل تلميذ.
  - الإشراف على جدول الحصص لليوم الدراسى، وكذلك بعض الأنشطة، ومباشرة النظام العام للمدرسة.
  - متابعة مواظبة التلاميذ، من حيث عدد مرات الغياب، وكذلك حالات التسرب أو الانقطاع عن الدراسة.
  - متابعة المدرسين داخل الفصول الدراسية والتأكد من استخدام دفاتر التحضير والمكتب والغياب، واستخدام الوسائل التعليمية المناسبة للدرس.
  - الإشراف على متابعة التأمين الصحى للطلاب فى المدرسة.



ب - وكيل المدرسة لشئون التعليم والتنمية المهنية:

تحدد مسؤوليات واختصاصات وكيل المدرسة لشئون التعليم والتنمية

المهنية على النحو التالي:

- توزيع خطة الدراسة والمناهج على المختصين بالمدرسة قبل بدء العام الدراسي.

- متابعة العملية التعليمية داخل الفصول ومتابعة المعلمين.

- يكون حلقة اتصال بين العاملين بالمدرسة والتوجيهات المختلفة

لمعالجة المشاكل والصعوبات لإثابة الممتازين لتشجيعهم ولإيجاد التنافس الشريف.

- التعاون مع المؤسسات الموجودة بالبيئة والمجتمع بما يعود بالفائدة

على العملية التربوية والتعليمية والاستفادة من الإمكانيات الموجودة

لديهم في رفع أداء جميع وحدات المدرسة المختلفة بما فيهم الوحدة المنتجة.

- تبادل الخبرات المختلفة مع المدارس والمؤسسات والإدارات المختلفة

في كافة المجالات لأخذ أفضلها وتطبيقها بالمدرسة.

ج- وكيل المدرسة لشئون الامتحانات والتقييم:

تحدد مسؤوليات واختصاصات وكيل المدرسة لشئون الامتحانات

والتقييم على النحو التالي:

- الإشراف على أعمال التقييم والامتحانات للطلاب والعمل على تنمية

برامج التقييم المتطور.

- الإشراف على إخطار أولياء الأمور بصفة دورية بنتائج الامتحانات.

- الاشتراك في الإشراف على سير أعمال الامتحانات.

د- وكيل المدرسة لشئون الخدمات التعليمية:



تحدد مسئوليات واختصاصات وكيل المدرسة لشئون الخدمات

التعليمية على النحو التالي:

- رئاسة قسم شئون العاملين.
- متابعة تسجيل الأجازات والانضباط والحضور وتحركات العاملين.
- الإشراف على سجل الحضور والانصراف والتأكد من صحة التوقيعات.
- الإشراف على أعمال معاونين وإعداد الملفات الفرعية للعاملين بالمدرسة.
- الإشراف على تحويل العاملين للتأمين الصحى.
- الإشراف على وحدة الإحصاء والمعلومات (الحكومة الإلكترونية).

هـ- وكيل المدرسة لشئون الأنشطة الطلابية:

تحدد مسئوليات واختصاصات وكيل المدرسة لشئون الأنشطة الطلابية

على النحو التالي:

- التخطيط ومتابعة تنفيذ الأنشطة التربوية التى تمارس داخل المدرسة.
- إعداد برنامج عمل للنشاط المدرسى مع استغلال المرافق المتاحة بالمدرسة.
- متابعة اشتراك المدرسة فى الأنشطة التى ترد من المستويات الأعلى.
- المشاركة فى وضع الميزانية التقديرية للنشاط المدرسى ومتابعة الصرف من هذه الأنشطة فى ضوء التوجهات المالية والإدارية.
- المشاركة فى تنفيذ برامج الرحلات والمعسكرات فى ضوء احتياجات المدرسة العلمية والترفيهية وخطة النشاط الموضوعية.

التفكير المناسبة، أي يمارس البحث العلمي في مجال التخصص الذي يدرس فيه.

والمعلم هو حجر الزاوية في العملية التعليمية وهو لا يسهم في تنمية الجانب العقلي فقط لدي التلاميذ بل والجانب الخلقى، الروحي، والانفعالي؛ ولا يمكن النظر إلي المعلم علي إنه معلم فحسب فهو كيان إنساني يضم قيم واتجاهات وسلوكيات؛ تنعكس علي التلاميذ كما إنه يعتبر مثل أعلي بالنسبة لتلاميذه.

وإذا نظرنا إلي المعلم التقليدي فنجده لا يهتم بالمشاركة في تخطيط المناهج الدراسية، لا يستخدم أدوات حديثة لتقويم قدرات ومهارات التلاميذ إما لعدم رغبته في استخدامها أو لعدم درايته بكيفية استخدامها، يحتفظ بأفكاره التقليدية ولا يسعى إلي تغييرها، لا يستطيع اتخاذ القرار التربوي السليم، يعيش بمعزل عن التقدم والتطور الذي يشهده العصر فلا يسعى إلي استخدام الوسائل التعليمية الحديثة، هدفه الأساسي تحصيل المعرفة كما إنه يعتبر المصدر الوحيد لها (٦٢).

أ- سمات معلم مدرسة المستقبل

مثل هذا المعلم غير كفاء في مدرسة المستقبل فمدرسة المستقبل بحاجة إلي معلم يتمتع بسمات وصفات معينة حتى يستطيع أن يسهم في نجاح مدرسة المستقبل ووقوفها علي أرض صلبة.

ومن السمات الواجب توافرها في معلم مدرسة المستقبل ما يلي (١٣)

: (١٩)، (٦٢)، (٦٨) :

- معلم يشارك في كل صغيرة وكبيرة تتصل بالعملية التعليمية ويساعد علي نجاحها.

- المساهمة مع مجلس إدارة المدرسة فى تحقيق الانضباط المدرسى وفى زيادة فاعلية النشاط، وتنفيذ توصياته وقراراته لمختلف قطاعات النشاط.
- متابعة تنفيذ لجان النشاط المدرسى لأنشطتها فى مختلف جوانب النشاط.
- المساهمة فى وضع خطط البرامج الخاصة بالأنشطة الصفية وتشكيل الأجهزة المشاركة فيها.
- متابعة برامج الموهوبين والمتفوقين فى كافة المجالات وعمل سجلات لهم.

### ٣- معلم مدرسة المستقبل:

منذ القدم والنظرة للمعلم نظرة تقدير وتبجيل، باعتباره صاحب رسالة مقدسة وشريفة علي مر العصور، فهو معلم الأجيال ومربيها، وإذ أمعنا النظر فى معاني هذه الرسالة المقدسة والمهنة الشريفة خلصنا إلى أن مهنة التعليم التي اختارها المعلم وانتمى إليها، إنما هي مهنة أساسية وركيزة هامة فى تقدم الأمم وسيادتها وتعزى بعض الأمم فشلها أو نجاحها فى الحروب إلى المعلم.

وفى مدرسة المستقبل علي المعلم أن يعي أهمية الفئة التي يتعامل معها، وأنها ستصبح نواة التغيير والتطوير مستقبلاً، فعليه أن يستوعب خصائصها ويتلمس احتياجاتها، ويراعي الفروق فى ما بينها ليلى احتياجاتها وفق قدراتها، وعليه أيضاً أن يدرك كذلك بأن المتعلمين ينظرون إليه كقدوة يحتذى به فى السلوك وأن أفعاله أكثر قدرة علي إحداث التغيير الإيجابي لديهم من أقواله، وينبغي للمعلم أيضاً أن يكون باحثاً حقيقياً يتمتع بطرائق

- معلم يهتم بتنمية مهارات التلاميذ، وتنمية اعتمادهم علي أنفسهم من خلال التعلم الذاتي.
- معلم يهتم بغرس قيم العمل الجماعي في نفوس تلاميذه.
- معلم يساعد تلاميذه علي التكيف والتفاعل مع الحياة اليومية.
- معلم يتطلع إلي كل ما هو جديد في ميدان العلم والمعرفة.
- معلم يهتم باستخدام أساليب تقويم متعددة.
- معلم يشجع التلاميذ علي البحث عن مصادر المعرفة المختلفة.
- معلم يبدي وثقاً من نفسه .
- يبرز أهمية مادته للتلاميذ ويثبت ذلك .
- يستخدم إمضاءات حية واضحة وعريضة لتأكيد النقاط وتعزيزها .
- مبتكر ومتنوع في طريقتة التعليمية .
- مدمج ومثير حين يدرس .
- يستخدم طبقة صوتية متنوعة ويغير حجم إرتفاع وإنخفاض الصوت .
- القدرة علي استخدام التقنيات الحديثة في عملية التعليم والتعلم.
- التمتع بقدرات عقلية فائقة .
- التمتع باتجاهات إيجابية نحو طلابه.
- التدريب علي تصميم ونشر الصفحات التعليمية علي الإنترنت.



- القدرة على تصفح الموضوعات التعليمية التي تشغل باله من خلال شبكة المعلومات.
  - القدرة على إدارة العملية التعليمية بطريقة فعالة مع ضرورة التفاعل مع البيئة التكنولوجية.
- ب- أدوار وواجبات معلم مدرسة المستقبل

في ظل ما يشهده العصر الحالي من تقدم وتطور لا يمكن للمعلم أن يعيش في جزيرة منفصلة وألا فإنه سيفقد مكانته ودوره ولا يستطيع القيام برسالته على الوجه الأكمل فمعلم مدرسة المستقبل هو منظم ومنسق لبيئة التعلم بما تشمله من موارد وإمكانات، يشجع التلاميذ على الاستقلال Independence، يسمو بعقول التلاميذ مما يساعدهم على الإبداع والابتكار (٦٢: ١٢).

أي أن دور المعلم في مدرسة المستقبل سيتغير من مجرد معلم يهتم بشرح المنهج للتلاميذ وتقويمهم بوسائل التقويم العقيمة إلى معلم يعمل على تنمية مهارات التلاميذ، يساعدهم على التكيف والتفاعل مع العصر وتغييراته المختلفة، ويهتم بتقويم التلاميذ بثتى وسائل التقويم المتاحة التي تتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم.

وفي ظل مدرسة المستقبل سيكون لدى المعلم مجموعة من المساعدين يقومون بمساعدة المعلم في الأعمال الإدارية حتى يمكنه القيام بعمله الرئيسي في التدريس (٦٢: ١٢).

ويحدد الباحثان أهم أدوار معلم مدرسة المستقبل فيما يلي (٦٢:

١٢-١٤):

- إتقان مهارات التواصل والتعلم الذاتي.
- امتلاك القدرة على التفكير الناقد .

- الاهتمام بعلوم العصر المختلفة وتقنياته المتعددة وأن يستطيع استخدام هذه العلوم وتلك التقنيات بما يخدم العملية التعليمية.
- عرض المادة العلمية بشكل مميز.
- تهيئة بيئة صفية جيدة تساعد التلاميذ علي اكتساب المعرفة.
- استخدام التقويم المستمر والتغذية الراجعة أثناء التدريس.
- يستطيع توظيف المعلومات التي لديه وأن يكون لديه الرغبة في زيادتها.
- واثق من نفسه، كفاء، يستطيع التأثير في الآخرين.
- تعويد الطلاب علي استخدام التفكير العلمي.
- إرشاد وتوجيه الطلاب علمياً ونفسياً واجتماعياً.
- حلقة وصل واتصال بين المدرسة والبيئة المحيطة.
- منظم للأنشطة التربوية اللاصفية.
- منفذ للسياسة التعليمية التي تتبعها الدولة.
- مدير لعملية التدريس داخل الفصل الدراسي.
- متعاون مع جميع العاملين بالمدرسة.
- مسئول عن تنمية ثقافته المهنية والعلمية والاجتماعية.

ومن خلال الأدوار السابقة بالتالي يقوم المعلم في مدرسة المستقبل بتوجيه التلاميذ في عصر الانتقال السريع وعسكرة الفضاء إلي جانب التأكيد علي أهمية الخدمات النفسية والتوجيه المعنوي في ظل تعدد المناهج الدراسية وتغير أهداف التعليم وعلي المعلم أيضاً أن يسعى إلي تنمية الجوانب النفسية والاجتماعية، وأن يعمل علي تنمية القيم الإيجابية لدي التلاميذ (كالعدالة، المساواة، القناعة، الرضا، التسامح، الأمانة) مما يجعله يشعر بالسعادة والرضا النفسي ويسهم ذلك في إقباله علي التعليم بشكل إيجابي ولكي يستطيع المعلم تحقيق ذلك عليه أن يسعى إلي زيادة الحصيلة العلمية لديه، وأن

يشترك في تقويم البرنامج المدرسي، أن يسعى إلى غرس القيم الخلقية الإيجابية لدى التلاميذ، وأن يشجع التلاميذ علي المشاركة في المشاريع التي تؤدي إلي تنمية البيئة.

فالتلاميذ بحاجة ماسة إلي من يوجههم إلي الطريق السليم الذي يساعدهم علي تحقيق أهدافهم، والمعلم هو القادر علي القيام بهذه المهمة حيث يمكنه من خلال اتصاله المباشر بالتلاميذ التعرف علي قدراتهم وميوله ومن ثم توجيههم بما يتناسب مع هذه القدرات وتلك الميول.

مما سبق يتضح أن معلم مدرسة المستقبل بحاجة إلي مهارات ومميزات وكفايات معرفية ومهنية وإنسانية تمكنه من القيام بدوره التربوي علي أكمل وجه ويمكن القول بأن معلم مدرسة المستقبل هو ذلك المعلم الذي يعلم التلاميذ كيف يكونوا متعلمين فعالين نشيطين في العملية التعليمية، يسعوا إلي اكتساب المعرفة بأنفسهم وبيحثون عنها، هو المعلم الذي يستطيع غرس قيم التعليم وأهميته وأهدافه لدي التلاميذ، هو الذي يعمل علي إثارة اهتمام المتعلمين نحو التعلم، هو الذي يستطيع أن يكون هو والتلميذ قلباً وعقلاً واحداً، الذي يري أنه والتلميذ وجهان لعملة واحدة. ولا تقل منزلة أياً منهما عن الآخر.

وتتمثل أهم واجبات المدرس الفنية والإدارية في الجوانب التالية (٥٥):

(٨٤-٨٥):

#### [١]المسئوليات الفنية:

وتتلخص أهم الواجبات في هذا المجال فيما يلي:

- دراسة الأهداف التي ينبغي أن يصل إليها التلاميذ عن طريق عملية التربية والتعليم، وعليه أن يعمل على تحقيقها في كل درس بل في كل خطوة من خطوات الدرس داخل الفصل وخارجه.



- العمل على تحقيق الأغراض التى من أجلها وضعت المناهج الدراسية.
  - إعداد الدروس وفقاً لما جاء فى المنهج، وربط مادة تخصصه بالمواد الدراسية الأخرى مع الاستعانة بمعينات التدريس فهى أقوى أداة للمعلم لتحقيق رسالته.
  - إتباع طريقة التدريس التى تتفق مع مستوى تلاميذه وتتعامل مع طبيعة الدروس.
  - العناية باستخدام الكتاب المدرسى.
  - يهتم المعلم بتدريب تلاميذه على المهارات والخبرات العملية الجديدة.
  - يقوم المعلم بنشاط رائد الفصل.
  - يضع المعلم فى بداية العام الدراسى خطة للنشاط فى ضوء المنهج.
  - أن يهتم المعلم بتعبئة التلاميذ من الناحية الروحية بما يذكى نفوسهم ويرفع معنوياتهم إيماناً بقوميتهم وولائهم لوطنهم.
  - القيام بتقويم تلاميذه وذلك باستخدام وسائل التقويم المناسبة.
- [٢]المسئوليات الإدارية:

تتلخص المسئوليات الإدارية فيما يلى:

- حضور طابور الصباح، ويعمل على حفظ النظام بين تلاميذ فصله، ثم يصطحبهم إلى الفصل.
- معاونة المدرس الأول فى الإشراف على قسم من أقسام المدرسة.
- الاشتراك فى الأعمال التى تستند إليه كعضو فى إحدى اللجان الفنية ولجان النشاط.
- الاشتراك فى الجمعية العمومية لمدرسته، ومجلس إدارة المدرسة، ومجلس الأمناء والآباء والمعلمين.

ولكى ينجح المعلم فى القيام بدوره فى العملية التربوية، ويحقق أهدافها عليه أن يراعى الأمور التالية:

- أن يعرف المعلم نفسه جيداً أى يحدد إمكانياته بدقة.
- ألا ينسى أن هدف التدريس إنتاج شخصيات جديدة متوازنة.
- ألا يعتقد أن المدرسة هى مكان الدراسة فحسب ولكنها تدرّب شباب الغد.
- يجب أن يفهم اهتمامات التلميذ واستعداداته وقدراته.
- أن يستخدم الطرق المناسبة للتدريس، وأن تكون لديه براعة فائقة فى مادة تخصصه.

#### ج- إعداد وتدريب معلمي مدرسة المستقبل:

يعتبر إعداد وتدريب المعلمين وسيلة للتقدم والتطور لأنه يساعد المعلم علي الإلمام بكل ما هو جديد في ميدان تخصصه وفي الميادين الأخرى التي لها علاقة بميدان تخصصه، وتركز عملية إعداد وتدريب المعلمين علي تنمية المهارات والممارسات العملية لدي المعلمين نظراً لقلة المهارات لأن أنظمة التعليم تهتم بتنمية الجانب المعرفي لدي المتعلمين علي حساب الجانب المهاري مما أدى إلي وجود معلمين يتمتعون بالناحية المعرفية إلا أنهم يفتقرون إلي الجانب المهاري مما جعل برامج إعداد وتدريب المعلمين تركز علي الجانب المهاري.

ويعتبر توفير التغذية الراجعة للمعلم أفضل تنظيم للخبرات العلمية في برامج إعداد المعلمين لأنها تتيح لهم التعرف علي مدى ما حققوه من تقدم أثناء فترة التدريب، ومن الجوانب العملية التي يجب تنميتها لدي المعلمين ما يلي (٧٠):

(٢٩-٣٠):

- ربط الجانب النظري بالتطبيقي.

- القيام بأنشطة الاستقصاء والبحث.
- إجراء مشاهدات داخل الفصول الدراسية لعدد متنوع من المتعلمين.
- التدريب على مهارات التدريس مثل التخطيط وصياغة الأهداف السلوكية وتصميم الأنشطة المناسبة وتقييم العملية التعليمية.
- تحليل أداء التلاميذ الصفّي ومناقشته.
- القيام بإجراء التقييم الذاتي.
- التعرف على المهام التي يكلف بها المعلمين والمديرين والموجهين.
- العمل على تشكيل اتجاهات إيجابية لدى المعلمين المتدربين بشأن مهنة التعليم.

ويوجد اهتمام كبير من قبل المعاهد والمراكز الخاصة بإعداد المعلم لإيجاد برامج تدريبية تزود المعلم بالمعارف التربوية والتعليمية وتساعد على اكتساب المهارات المهنية التي تمكنه من أداء رسالته على الوجه الأكمل.

ويشمل إعداد المعلم أربعة جوانب رئيسة تتمثل فيما يلي (٤٧):

- الإعداد التخصصي: يركز على الجانب المعرفي ويتم من خلال مؤسسات التعليم العالي والجامعي مثل كليات التربية.

• الإعداد المهني: ويهدف إلى صقل شخصية المعلم حتى يكون قادراً على أداء مهمته التربوية وحتى يكون قادراً على توجيه وإرشاد طلابه، ويهدف الإعداد المهني إلى التعرف على أهداف العملية التعليمية، التعرف على حاجات

ويتضح أن إدارة مدرسة المستقبل إدارة متطورة وجيدة في اختيار فريق العمل داخل المدرسة، وتتميز بمدير له صفات وأدوار متميزة تجعل المدرسة قادرة علي القيام بدورها في العمل المدرسي، وفي الاتصال بالمجتمع الخارجي، وتحقيق أهداف المدرسة كمركز إشعاع ثقافي واجتماعي في المجتمع.

##### ٥- الموجه ( المشرف التربوي ) في مدرسة المستقبل:

الأشراف التربوي هو عملية فنية شورية قيادية إنسانية شاملة غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها. ومن متطلبات مدرسة المستقبل المأمولة أن يتحول دور المشرف التربوي ( الموجه الفني ) إلي الأدوار التالية:

[١] الموجه الفني قائداً ( مجدداً ومطوراً ): حيث يعمل الموجه الفني من

خلال هذا الدور علي:

- مواكبة أحدث الأساليب والتقنيات التربوية وتوظيفها في العملية التعليمية بالطريقة المناسبة.
- تطوير كفايات المعلمين العلمية المهنية وتحسين أدائهم.
- تطوير المناهج وتحديثها.
- تجريب أساليب تربوية مستحدثة ومتابعة نتائجها وأثارها.
- تصميم برامج حديثة لرعاية الموهوبين والمبدعين وعلاج المتعثرين دراسياً.

[٢] الموجه الفني مدرباً: وفي إطار هذا الدور يقوم بما يلي:

- تشخيص الحاجات التدريبية للمعلمين وتصنيفها.
- تخطيط برامج تدريبية من مستويات مختلفة وتنفيذها وتقويمها.
- تدريب المعلمين علي استخدام التفكير العلمي المنظم.

• تدريب المعلمين علي توظيف تقنيات تعليمية حديثة.

[٣] الموجه الفني مقوماً: ويتمثل هذا الدور في:

- تقويم أداء المعلم باعتماده علي أسس علمية موضوعية.
- تقويم الموقف التعليمي بكل عناصره وأبعاده.
- تقويم المنهج المدرسي من حيث محتواه وتنظيمه وأهدافه وتنفيذه.
- تقويم التحصيل الدراسي واستحداث أساليب مختلفة لتحسينه.

[٤] الموجه الفني باحثاً: ومتطلبات هذا الدور تتمثل في:

- تحديد المشكلات والقضايا التي يفرزها النظام التربوي من خلال البحث فيها والتفكير في إيجاد حل لها.
- تزويد المعلمين بمستخلصات بحثية أجريت في مجال تخصصهم والاستفادة منها وتوظيفها في تطوير العمل.
- مساعدة المعلمين في إجراء بحوث تربوية ميدانية ( إجرائية ) لحل المشكلات التي تواجههم أثناء عملهم ليكون ذلك بديلاً عملياً للحلول غير المبنية علي أسس علمية.
- قيام الموجه بإجراء بحوث تربوية مرتبطة بالمشكلات الميدانية، ليسهم في علاجها من جهة ويكون قدوة لزملائه المعلمين في إجراء البحوث من جهة أخرى.

[٥] الموجه الفني منسقاً ومحفزاً: ومن متطلبات هذا الدور:

- المبادرة إلي حل المشكلات المهنية التي قد تنشأ بين المتعلمين والإدارات المدرسية.
- رفع الروح المعنوية للمعلمين والتخفيف من مشاعر اليأس والإحباط وعدم الرضا عن المهنة وبناء علاقات إنسانية متوازنة مع المعلمين، ومساعدتهم علي تقبل بعضهم البعض.

• ترغيب المعلمين في العمل والتعاون والإنتاج من خلال تشجيعهم علي

المشاركة في الأنشطة والمسابقات والندوات وحلقات المناقشة.  
مما سبق يتضح أن دور الموجه الفني متعدد ومتشعب فعليه أن يهتم  
بإثراء العملية التعليمية بكل جديد يرتبط بها، وعليه أن يهتم بتدريب المعلمين  
علي استخدام الأساليب التعليمية الحديثة إلي جانب الاهتمام بإعداد البرامج  
التدريبية لهم، وعليه أن يهتم بتقويم جميع مكونات العملية التعليمية، وأن  
يحفز المعلمين علي إجراء البحوث التربوية ويوفر لهم الإمكانيات اللازمة  
لهم، وعليه أيضاً أن يهتم برفع الروح المعنوية لدي المعلمين وإقامة علاقات  
إنسانية طيبة معهم كل ذلك يسهم في الارتقاء بالعملية التعليمية وتحقيق  
أهدافها المنشودة.

ويمكن تلخيص مقومات المشرف التربوي الناجح أو مشرف مدرسة  
المستقبل كما ينبغي أن يكون وذلك على النحو التالي:

- الخبرة الواسعة.
- الشورى والتعاون.
- التجديد والإبداع.
- الاهتمام بالنمو المتكامل.
- التخطيط.
- إتقان مهارة الاتصال.
- المؤهلات الشخصية.

٦- مجالس الأمناء و الآباء و المعلمين في مدرسة المستقبل (٦٢ : ٩٠ - ٩٨):

إن المنهجية الحديثة التي تهدف إلي الارتقاء بجودة نظام التربية  
والتعليم، تعتمد بدرجة كبيرة علي وجود علاقة وثيقة بين المدرسة والأسرة  
والمجتمع فمعظم الآباء يسعون إلي معرفة نوع الخبرات التي تقدمها المدرسة

لأبنائهم، مما يفتح مجالاً للتعاون المفروض بين المدرسة والبيت والذي يعتبر علي درجة كبيرة من الأهمية، ويعتبر إنشاء مجالس الآباء دليلاً واضحاً علي تأثير حركة التربية الحديثة، وقد أصبح نجاح المدرسة وفشلها يتوقف علي مدي الصلة التي تقيمها مع المجتمع المحيط بها بأفراده ومؤسساته وعلني مدي عمق هذه الصلة.

ودور مدرسة المستقبل هو العمل علي تطوير المشاركة بينها وبين الأسرة والمجتمع وتطوير دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين، وفيما يلي عرض لبعض الإرشادات العملية اللازمة لتطوير هذه المشاركة وهذا الدور:

- المدرسة بكل مرافقها مفتوحة للآباء وتقدم لهم المساعدة في أجواء ودية.
- الاتصالات مع الآباء سواء حول السياسات المدرسية وبرامجها، أو حول أطفالهم.
- يعامل المدرسون الآباء علي أنهم مشاركون متعاونون، وليس مجرد متلقين في العملية التعليمية.
- يعبر مدير المدرسة وإداريوها الآخرون تعبيراً نشطاً عن فلسفة المشاركة مع الأسرة، وذلك بالقول والفعل.
- تشجع المدرسة الدعم التطوعي والمساعدة المقدمة من الآباء جميعاً من خلال اقتراح خيارات تطوعية مختلفة.
- تقدم المدرسة الفرصة للآباء لتلبية حاجاتهم الخاصة من المعلومات والمشورة والدعم من أقرانهم.

وتهدف مجالس الأمناء والآباء والمعلمين بالمدارس إلى تحقيق

الأغراض الآتية (١٤):

- توثيق الصلات والتعاون المشترك بين الآباء والمعلمين وأعضاء المجتمع المدني فى جو يسوده الاحترام المتبادل من أجل دعم العملية التعليمية ورعاية الأبناء.
- العمل على تأصيل الديمقراطية فى نفوس التلاميذ وإكسابهم المعلومات والمعارف والقيم الأخلاقية والاتجاهات السليمة التى تساعد على تعميق روح الانتماء للمجتمع والوطن.
- تحقيق اللامركزية فى الإدارة والتقويم والمتابعة وصنع واتخاذ القرار.
- تشجيع الجهود الذاتية والتطوعية لأعضاء المجتمع المدني لتوسيع قاعدة المشاركة المجتمعية والتعاون فى دعم العملية التعليمية.
- تعبئة جهود المجتمع المحلى من أجل توفير الرعاية المتكاملة للتلاميذ بصفة عامة ورعاية الفئات الخاصة منهم (معوقين/ فائقين/ موهوبين) بصفة خاصة.
- إبداء رأى بين المدرسة وأعضاء المجتمع المدني حول أساليب الارتقاء بالعملية التعليمية والتغلب على المشكلات والمعوقات التى قد تعترضها.
- تقرير أوجه الصرف والمتابعة على ميزانية المجلس وعلى الموارد الذاتية للمؤسسة التعليمية والتصرف فيها بما يدعم العملية التعليمية والتربوية ويحقق الرعاية المتكاملة للتلاميذ.
- تعظيم دور المدرسة فى خدمة البيئة والمجتمع المحلى والعمل على التغلب على مشاكلها وتحقيق طموحاتها.
- المساهمة الفعالة فى إدارة المدرسة فى وضع خطة متكاملة لتحقيق أهداف المجلس وتطوير المدرسة فى ضوء تلك الأهداف ومتابعة تنفيذها وتذليل الصعوبات التى قد يعترضها.



- العمل على دعم العملية التعليمية وتطويرها وتحديثها بمصادر تمويل غير تقليدية عن طريق تشجيع الجهود الذاتية للأفراد القادرين ورجال الأعمال.

- العمل على اتصال المدرسة برجال الأعمال ومؤسسات المجتمع المدني وقادة الرأى الذين يمكن الاستفادة منهم فى أنشطة المشاركة المجتمعية.

- تقديم الخبرة والرأى لإدارة المدرسة فى مختلف المجالات التربوية والتعليمية والمعاونة فى تذليل الصعوبات والمشكلات الطلابية والتعليمية والمشاركة فى برامج تقويم سلوك التلاميذ.

#### ٧ - الطالب فى مدرسة المستقبل:

الطالب فى مدرسة المستقبل إيجابى يبحث عن المعلومة بنفسه، يجمع الحقائق، يمحسها ويستنتج منها، يتعلم باللعب والحركة، يُجرى التجارب، يتصل بالمجتمع، يتعلم من خلال العمل، يستفيد من معلمه عندما يحتاج إليه، وعلى المدرسة أن تحرص على التعليم التعاونى عن طريق المجموعات.

ولا بد لطالب مدرسة المستقبل من التحرر من آفة التلقى السلبى والمناهج الجافة أو الفردية، سعياً نحو التلقى الفاعل والمناهج المفتوحة، والتحليل والتركيب والإبداع والمشاركة والحوار. كما ينبغى تدريب طالب مدرسة المستقبل على التعلم بالاكتشاف ويُعرف بأنه: أسلوب خاص بالتعلم على المستوى المدرسى لا يعطى فيه الطلبة خبرات التعلم كاملة بل تهيأ الفرصة فيه أمامهم للتعامل مع مواد التعلم المتاحة ومصادرهما، والتي تمكنهم من الملاحظة، وجمع المعلومات، ورصد الحقائق بأنفسهم.

ولذلك نجد أن مدرسة المستقبل يجب أن تلتزم بالوظيفة الأساسية للتربية من حيث العمل الجاد على مساعدة الأفراد لتنمية أنفسهم، وتحقيق

ذواتهم، وإكسابهم الوسائل التي تمكنهم من ذلك، فالإنسان المتعلم هو الذي يتعلم كيف يتعلم (٦٢: ١٥٢).

أي أن دور الطالب في مدرسة المستقبل لا يقتصر علي مجرد تلقي المعلومة من المعلم بل إنه يبحث عن المعلومة ويكتشفها بنفسه مما يساعد علي نموه الذاتي والتعرف علي الوسائل المختلفة التي تمكنه من التوصل للمعرفة.

مواصفات خريج مدرسة المستقبل؛ وتتمثل فيما يلي (٦٨):

- أن يجيد علوم المستقبل، وأن يكون قادراً على الحصول على المعارف من أوعيتها المختلفة.
- أن يكون قادراً على التعلم الذاتي.
- أن يمتلك مهارات الاتصال، ويتعامل مع ثقافة الآخر وحضارته ويعمل علي الاستفادة منها.
- أن يكون قادراً على الانخراط في المجتمع والوفاء بمطالب سوق العمل.
- أن يكون قادراً على الاختيار الحر لمهنة المستقبل.
- أن يكون قادراً على الحفاظ على هويته العربية.
- أن يكون قادراً على العمل بروح الفريق والعمل التعاوني بما يحقق روح المنافسة.
- أن يكون قادراً على النقد البناء.
- أن يكون قادراً على اتخاذ القرار.

فخريج مدرسة المستقبل هو الذي يمتلك المهارات التي تمكنه من مواجهه القرن الحادي والعشرين بما يحمله من تحديات بكفاءة وفاعلية، هو القادر علي التعرف علي ثقافات الآخرين ويستطيع التعامل معهم، هو القادر

علي اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، القادر علي التخلص من الذاتية التي تجعله غير قادر علي الحكم السليم علي الأشياء ويتجه إلي الموضوعية.

### خامساً: صفات وواجبات مدير مدارس المستقبل :

يسعى التربويون وخبراء التعليم إلي وضع مواصفات أو معايير ينبغي أن تنطبق علي مدير مدرسة المستقبل الذي يجب أن يتمتع بمهارات القيادة والإشراف الشامل والتطوير، والانتقال بها من المدرسة التقليدية إلي مدرسة المستقبل بحيث يحفز المعلمين و الإداريين علي تجويد الأداء التربوي، ويشجع علي اندماج التلاميذ مع المنظومة التعليمية التي توفر لهم أنشطة تربوية ومهارات علمية وخبرات حياتية تتناسب مع متطلبات القرن الحادي والعشرين (٣٨ : ٨٦).

من أجل ذلك تصبح تنمية المهارات الإدارية والقيادية للمدير أحد التحديات الرئيسية التي يجب علي المدير ذاته أن يواجهها ويخطط لاكتساب وتطوير مجموعة المهارات اللازمة لتمكينه من ممارسة العملية الإدارية بكفاءة، ومواكبة التطورات في علوم وتقنيات الإدارة باستمرار في تنمية مهاراته واكتساب الجديد منها الذي تتطلبه المتغيرات والمؤثرات المستمرة والمتعاطفة في تأثيرها علي فرص النجاح والفشل للمدارس وإداراتها (٦ : ٣٠).

#### ١- صفات مدير مدارس المستقبل:

إن مدير مدرسة المستقبل بحاجة إلي مواصفات خاصة تمكنه من إدارة مدرسته بنجاح بحيث تتمشي هذه المواصفات مع ما يمر به العصر الحالي من تغيرات ومن هذه المواصفات تشجيع العاملين بالمدرسة علي تحسين

العملية التعليمية من خلال ابتكار طرق وأساليب تدريسية حديثة تسهم في رفع كفاءة العملية التعليمية، تشجيع التلاميذ على المشاركة في الأنشطة التي تساعد على تنمية مهاراتهم وصقل خبراتهم.

وتتطلب القيادة الناجحة من مديري المدارس توافر عدد من الصفات

أهمها ما يلي (٧١) (٣: ٦٢-٦٤):

- أن يكون مدير المدرسة مهتماً بمظهره الشخصي ويعتني به، فهذا المظهر ضروري لأنه عامل حيوي في التأثير على الآخرين وإعطائهم انطباعاً طيباً.
  - أن تتوفر لدى مدير المدرسة درجة عالية من الاهتمام بوظيفته القيادية، وأن يكون راغباً في قيامه بدور القائد.
  - أن يكون مدير المدرسة قادراً على اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر في الوقت المناسب، فلا يكون مقسراً أو متردداً.
  - أن يتمتع مدير المدرسة بقدرة على حل المشكلات أعلى من تلك التي يتمتع بها مرؤوسوه، فيعرف كيف يلاحظ ويحلل ما يحدث من أفعالٍ وما يجرى من أحداثٍ حوله.
  - أن يتمتع مدير المدرسة بدرجة عالية من الكفاءة الفنية التي تمكنه من الإشراف الفعال على العمل وتطويره.
  - أن يتوفر لدى مدير المدرسة الإيمان بالإنسان والثقة بالمبادئ الإنسانية والتي من أهمها:
  - الثقة في مرؤوسيه وإظهار تلك الثقة لهم.
- متساهل بمعنى كونه ودياً يلجأ إليه المرؤوسين عند الحاجة.



- فى تعامله مع المرؤسين يكون مسانداً لهم عاطفياً ومتفادياً لأي نوع من السلوك قد يؤذى مشاعرهم، وأن يحرص على شىوع روح التعاون بينهم.
- إيمانه بأن حصيلة تفكير الجماعة المتعاونة أفضل من حصيلة تفكير الفرد الواحد.
- إيمانه بأن كل إنسان لديه القدرة على أن يسهم إسهاماً فعالاً فيما يعود بالنفع على الجماعة الإنسانية.
- إيمانه بأن من حق كل إنسان أن يسهم فى وضع الأنظمة التى يطلب إليه إتباعها.
- إيمانه بأن كل فكرة جديدة جديرة بالاستماع إليها ومناقشتها.
- يسمح ويشجع المرؤسين فى مجال تطوير أساليب العمل بما يساعد على تحقيق الأهداف المحددة.
- يشجع المشاركة بصفة عامة، ولكن فى المجالات التى يمكن الاستفادة فيها بأراء المرؤسين.
- أن يتمتع مدير المدرسة بالقدرة على انتهاز الفرص المناسبة للاتصال بالتلاميذ والمعلمين وأولياء أمور التلاميذ اتصالاً مباشراً مليئاً بالعطف والرغبة الصادقة فى تقديم المعونة لهم.
- أن يكون مدير المدرسة قادراً على الاحتفاظ باتزان الانفعالي فلا يغضب بسرعة، ولا يترك الأمر يفلت من يده إذا ظهرت صعوبات، بل ينبغى أن يكون صابراً متزناً، يجمع المعلومات الكافية قبل أن يصدر حكمه، وأن يكون مرناً فى مواجهة المشكلات ليستطيع التوجيه السديد للوصول إلى النتائج السليمة المرغوبة.

- أن يتمتع مدير المدرسة بالمهارة فى إدارة جلسات المناقشة بالروح التعاونية، وفى التخلص من الروتين المعوق.
- أن يقدر مدير المدرسة أعمال مرؤسيه، فيثنى على المجد ويشجعه على الاستمرار فى النشاط.
- أن يستخدم مدير المدرسة أخطاء العاملين كفرصة لتعليمهم وتوجيههم، بدلاً من استخدامها كفرصة لعقابهم، مع الاعتراف بالعمل الجيد وينسبه إلى صاحبه.

إن مجموعة الصفات السابقة التى ينبغى توافرها فى القيادة الإدارية والتربوية، هى التى تمثل الفرق الأساسى بين أنماط مديرى المدارس الأكثر فعالية والأقل فعالية، ويبقى شئ أساسى مكمل لهذه الصفات، وهو مهارة مدير المدرسة فى اختيار النمط القيادى الذى يتلاءم مع الموقف الذى يواجهه.

## ٢- أدوار مدير مدرسة المستقبل:

يقوم مدير مدرسة المستقبل بأدوار عديدة منها أنه يشترك مع العاملين فى إعداد خطة التنمية المهنية لمساعدة العاملين على إنجاز الأهداف ويقوم المدير بإدارة أعمال المدرسة أو يكون بمثابة أمين صندوق للمدرسة، يوظف أنظمة الكمبيوتر فى إدارة المدرسة، يقوم بالتخطيط التعليمى Educational Planning وتطوير فريق العمل بالمدرسة، ويقوم بمراقبة وتقويم وتخطيط وإصلاح المدرسة من خلال التقارير التى يقوم بإعدادها، وإجراء المقابلات التى تتعلق بالأمور الإدارية بالمدرسة، وإدارة التعليم والتعلم، ويقوم بالاتصال بأولياء الأمور والاتصال بالتلاميذ (٥٢: ٤٦).

ويحدد الباحثان عدة واجبات ومسؤوليات لمدير مدرسة المستقبل (٢٩: ٦):

- إعداد البرامج والأنشطة التربوية والعملية المتنوعة التي تنمي شخصية التلميذ في جميع المراحل الدراسية.
- إعداد البرامج التربوية التي تمكن التلميذ المتأخر دراسياً من التقدم في مستوي استيعابه.
- إعداد برامج تدريب المعلمين علي استخدام الحاسب الآلي في تحضير الدروس وعرضها وشرحها للتلاميذ، والاتصال بشبكة المعلومات (الانترنت).
- إعداد جميع سجلات المدرسة، والنقارير، ومحاضر الاجتماعات، ونتائج الامتحانات.
- القدرة علي تطبيق الإدارة المفتوحة التي تعتمد علي المشاركة الفعلية لجميع العاملين في المدرسة والذين يتحملون المسؤولية الكاملة لتحقيق الأهداف التربوية والارتقاء بمستوي الأداء وتحقيق الجودة التربوية الشاملة.
- القدرة علي التحديث المستمر في أساليب الإدارة المدرسية بجرأة وثقة واتخاذ القرارات في المجالين الإداري والتربوي دون تردد، وبالتالي إحداث تغييرات إيجابية تعود بالفائدة علي مجتمع المدرسة، وأن يكون لديه المرونة في تعديل بعض القرارات من أجل تطوير الواقع التربوي.
- القدرة علي تفعيل دور كل فرد في المدرسة ( معلم، تلميذ، إداري ) وتوجيهه إلي الأداء الأفضل الذي يسهم في تطوير المدرسة بحيث تلبي احتياجات المستقبل وتحدياته.
- القدرة علي الإسهام في وضع وتصميم المباني المدرسية المطورة التي تتناسب ومتطلبات العملية التعليمية خلال العقود القادمة من القرن الحادي

- والعشرين، والتي يُمكن مدير مدرسة المستقبل والمعلمون من الإشراف علي التلاميذ، والإطلاع علي سلوكياتهم.
- القدرة علي التواصل مع مخططي السياسة التعليمية من خلال الاجتماعات والندوات والحوارات، أو من خلال شبكة المعلومات، وبالتالي تبادل المعلومات التربوية والإدارية.
- القدرة علي تشكيل فرق عمل من المعلمين للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات التربوية، وكذلك القرارات الإدارية تمهيداً لإعدادهم كمديرين في المستقبل.
- المهارة في تدريب المعلمين علي كيفية التعامل مع المعلومات الإدارية ومعالجتها بما يتفق وأساليب الإدارة الناجحة.
- مما سبق يتضح أن مدير المدرسة الناجح هو القادر علي توظيف التقنيات الحديثة لخدمة العملية التعليمية، والذي يهتم بالمشاركة الفعالة لجميع أفراد المجتمع المدرسي للارتقاء بمستوي المدرسة، والقادر علي اتخاذ القرار التربوي السليم، والذي يهتم بتنمية جميع العاملين معه مهنياً وخلقياً بما يعود بالنفع والفائدة علي كل تلميذ بالمجتمع المدرسي.
- ٣- المهام الاستراتيجية لمدير مدرسة المستقبل ( ٦٥ ):

تختلف ادوار ومهام المدراء الاستراتيجيين عن غيرهم من المدراء في المستويات والوظائف الأخرى في المدرسة ، وقد تختلف الأدوار والمهام من منظمة لأخرى تبعاً للاختلافات في الأهداف والغايات لكل مدرسة، ويقع علي عاتق المدراء الاستراتيجيين مهام أساسية في المنظمة مثل القيادة الفعالة، حيث تعد القيادة ذات أهمية كبيرة لأنها تحدد الاستراتيجيات والسياسات التي تطبق في المدرسة ، وإدارة التخطيط الاستراتيجي ، حيث تعد عملية التخطيط الاستراتيجي من المهام الرئيسية لمديري مدارس المستقبل الاستراتيجيين



حيث يجب عليهم القيام بإدارة عملية التخطيط الاستراتيجي ولذلك ينبغي عليهم أن يتمتعوا برؤية ثابتة في وضع الأهداف والاستراتيجيات بما يتلاءم مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة ومن ثم تحديد السياسات والإجراءات اللازمة لتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة .

ويمكن تقسيم المهام الإستراتيجية لمدير مدرسة المستقبل إلى مجموعات رئيسة كالتالي: (٢٩ : ٧٤٩-٧٥٠):

#### ١- مهام التوجيه الاستراتيجي .

- دراسة أوضاع المدرسة ومتابعة الظروف والمتغيرات الخارجية وذلك من خلال عمليات التحليل الاستراتيجي للمناخ الخارجي والداخلي بشكل دوري.

- تحديد الأسس والتوجيهات الإستراتيجية وصياغة رسالة المدرسة ورؤيتها المستقبلية .

- تحديد الأهداف الإستراتيجية وأسس ومعايير قياس النتائج والحكم على الانجازات.

- وضع الخطط الإستراتيجية في ضوء التوجيهات الإستراتيجية التي يحددها المستوى الإداري الأعلى.

#### ٢- مهام التوجيه التنظيمي .

- إعداد الهيكل التنظيمي وبيان الاختصاصات وأنماط العلاقات بين الوظائف المختلفة بالمدرسة.

- تصميم نظام متكامل لإدارة الأداء وإدارة تنمية الموارد البشرية ومتابعة تطبيقه وتطويره .

- إصدار السياسات الرئيسة للعمل في مختلف المجالات ومتابعة تطبيقها وتعديلها حسب تطورات الظروف الداخلية بالمدرسة أو المتغيرات الخارجية .
- اختيار وتعيين وتوجيه ومساندة أعضاء فريق الإدارة والعاملين على المستويات المختلفة بحسب موقع المدير التنظيمي ونقرير رواتبهم ومكافأتهم وتقويم أدائهم.
- تصميم وتفعيل النظم المالية والإدارية ومتابعة تطبيقها والعمل على التطوير المستمر فى تلك النظم لرفع مستويات وتحسين الكفاءة الإنتاجية للمدرسة .
- ٣- مهام التوجيه التقني.
- دراسة وتقويم التقنيات المستخدمة في العملية التعليمية والمتابعة المستمرة للتطورات التقنية في مجالات نشاطها.
- متابعة مدى الاستخدام والتفعيل للتقنيات المتاحة وحث المختصين على تحسين معدلات استيعابها وتوظيفها في العملية اتعليمية.
- دراسة مقترحات تطوير وتحديث التقنيات المستخدمة واتخاذ القرار المناسبة.
- التأكيد على تعميق استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات والتأكد من تفعيل نظم المعلومات والعمل على التحويل إلى نظم العمل الالكتروني والتخفف من المعاملات الورقية ما أمكن .
- ٤- مهام المتابعة وتقويم الأداء.
- متابعة الأداء على المستوى المدرسى في مجالات النشاط ذات الأولوية والتوجيه نحو تحسينه وتطويره للتوافق مع الأهداف والتوجيهات الإستراتيجية.

- متابعة الأداء المالي والاطمئنان على سلامة مركز المدرسة المالي والتأكد من حسن توظيف الموارد والأصول المتاحة .
- متابعة العلاقات مع المتعاملين مع المدرسة والتوجيه نحو تنميتها والسعي إلى تعميقها .

### سادساً: إختيار وتدريب مدير مدرسة المستقبل :

#### ١- إختيار وتعيين مدير مدرسة المستقبل:

يرى الباحثان أن هناك عدة شروط و مؤهلات في إختيار مدير مدرسة المستقبل (٥٢ : ٤٧) :

- الحصول علي درجة البكالوريوس أو الليسانس في التربية.
- الحصول على الدبلوم المهنية تخصص " إدارة مدرسية " .
- الحصول علي درجة الماجستير فسي الإدارة التعليمية Educational Administration.
- قضاء مدة سنتين كحد أدني خبرة في التدريس .
- يتم تعيين مدير مدرسة المستقبل من خلال تقديم طلب إلي الإدارة التعليمية التابعة للإقليم ، ويقدم نسخة من شهادة البكالوريوس ، ويقدم أوراق من الكلية أو ثلاث خطابات توصية من مديرين أو موظفين معتمدين ، وتقدم طلبات المديرين أول أكتوبر من كل عام، ثم يتم عمل اختبارات للمتقدمين لمعرفة مهاراتهم في العمل، وقدراتهم العقلية والطبيعية، وتتضمن طلبات المديرين معرفة بياناتهم الشخصية، واللغات الأجنبية، وخبراتهم الإدارية في المدرسة العامة، ومعرفة الخبرات السابقة ومعلوماتهم العامة ومعلوماتهم القانونية.

وبالتالى فإن مؤهلات مدير مدرسة المستقبل لا تقتصر علي الدرجة الجامعية الأولى، بل تشمل العديد من البرامج التي يتم إعداده من خلالها لضمان نجاحه في إدارة المدرسة، والقيام بواجباته حيث يتم تعليمه منهج القيادة والنظريات الإدارية المختلفة التي تجعله علي وعي كامل بكل جوانب الإدارة التي تمكنه من إدارة مدرسة المستقبل إدارة فعالة وجيدة.

### ٢-٢- برامج تدريب مدير مدرسة المستقبل:

- تتعدد برامج تدريب مدير مدرسة المستقبل، والتي تتمثل في الآتي:
- يتم التعاون مع الجامعة لإقامة برامج لتدريب القيادات الإدارية، ويتم تصميم البرامج لمدير مدرسة المستقبل، حيث تتضمن البرامج خمس فصول دراسية متتالية، وتكون الدراسة في هذه البرامج بعض الوقت، ومدة البرنامج ( ٢١ ساعة ) في الفصل الدراسي.
  - يتم إعطاء ( ٥ سيمينارات ) لمديري المدارس خلال فترة الصيف لفهم طبيعة الإدارة ودور قيادات المدرسة، ويشمل الموضوعات التالية ( ٥٢ : ٥٠ ):

- القيادة وآدابها.
- خطة إستراتيجية لإصلاح المدرسة وتغييرها.
- القيادة التربوية.
- تمويل المدرسة وإصلاح الميزانية.
- الإصدارات السياسية والقانونية لقيادات المدارس.
- مسئوليات الإدارة وتشمل: الاتصال بأولياء الأمور، وحل المشكلات، وتطوير مهارات القيادة، والعلاقات الشخصية بين أولياء الأمور، والفريق المدرسي، وإعداد الميزانية للإدارة.

■ العمل في مشروعات ( الربح - وخبرة العمل الإداري) وهذه المشروعات تشمل الإنترنت في المدرسة، والمساعدة في تعليم المنهج، ومراجعة الأعمال المكتبية، وبرنامج قيادات المستقبل .

### سابعاً: المهارات القيادية لمديري مدارس المستقبل:

إن عملية القيادة الإدارية لا تتوقف على مدير المدرسة فقط مهما كانت صفاته، بل تتوقف أيضاً على أفراد المجتمع المدرسى الذين يتعامل معهم القائد، وعلى مستوى العلاقات الإنسانية بينه وبينهم، ومن هنا يظهر دور القائد الإداري في خلق جسور من الثقة والدفء في العلاقات الإنسانية. إن مدير المدرسة الفعال هو الذي يستخدم مهاراته وخبراته في تطبيق الأساليب العلمية الحديثة للإدارة، بحيث تتناسب مع طبيعة العمل الإداري الذي يمارسه، وبحيث يصبح كفاياته رهناً برؤيته الواضحة لحركة التعليم وبنظراته المتكاملة. إلى العملية التربوية.

ويؤكد الباحثان على أن هناك مجموعة من المهارات الضرورية لمدير المدرسة وأهمها المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الإدراكية يمكن عرضها كما يلي (٦٤):

#### ١- مهارات ذاتية وتكوينات نفسية:

وهي تشمل السمات الشخصية والقدرات العقلية والمبادأة والابتكار، فطبيعة العمل الإداري الشاق تستوجب من مدير المدرسة أن يتوفر لديه صحة جيدة وقوة ونشاط، وقدرة على التحمل، حتى يستطيع أن يشبع الحيوية والنشاط في العاملين بالمدرسة، وأن يكون قادر على ضبط النفس فلا يغضب بسرعة، صابر متزن، يدرس الأمور بعناية قبل أن يصدر الأحكام.

كذلك عليه أن يمتلك عنصر الشعور بالمسئولية وقوة الإرادة وقوة العزيمة والثقة والاعتداد بالنفس. هذا في حين يعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للإدارة، وقد أثبتت كثير من الدراسات أن هناك صلة بين الذكاء والنجاح في القيادة، فالذكاء يجعل القائد لديه بعد تصوري يتعرف من خلاله على المشكلات ويستطيع مواجهتها، كذلك الذكاء يمد الفرد بسرعة البديهة والفتنة ومواجهة الأمور بحزم.

كذلك من المهارات الذاتية للمدير توفر عنصر المبادأة والابتكار، حيث يستطيع القائد أن يكتشف عزيمة كل فرد وقدراته فيوصل إلى أفضل السبل لشحذ عزيمة العاملين للعمل وبث روح النشاط والحيوية في شرايين المؤسسة التربوية.

## ٢- مهارات فنية ومعرفية:

يتسم العصر الذي نعيشه بالتغيرات والتطورات المتلاحقة في أساليب التعلم والتعليم، ومن هذه الزاوية يتحتم على مدير المدرسة أن يكون ملم بكثير من المعارف والمعلومات، بل أكثر من ذلك يعرف متى وكيف يحصل على ما يريد من المعلومات اللازمة من مصادرها، ولا ينتظر أن تصل إليه أو يزوده أحد بها، فهو يمتلك الروح البحثية دائماً، يسعى للتجديد والابتكار والإبداع. ومن هنا لكي يكون المدير ناجح في عمله لا بد له أن يكون لديه المقدرة على ربط الأمور الإدارية بالخطوط العريضة لسياسة السلطة، وأن يمتلك من المعارف ما يؤهله لأن يكون لديه القدرة على اختيار أفضل الأساليب التي تكفل الحصول على أكبر قدر من الكفاية الإنتاجية، حيث يجمع ما بين التنظيم والتنسيق وتقويض السلطة .

هذا بالإضافة إلى أن يمتلك مهارات معرفية واسعة في علم النفس وأصول التربية كي يستطيع أن يساير الطابع البشرية التي يتعامل معها.

إن مهارات مدير المدرسة رهناً برؤيته الواضحة لحركة التعليم ونظراته المتكاملة والشاملة إلى العملية التربوية وعلاقته بغيرها من المؤثرات الثقافية؛ ومن أهم المهارات الفنية الواجب توافرها لدى مدير المدرسة مايلي:

- مهارات في تطوير المناهج الدراسية.
- مهارات في تقويم الخطة التربوية وترجمة برنامج المدرسة إلى خطة واقعية.
- مهارات في تفويض السلطات .
- المهارة في اتخاذ القرارات.
- المهارة في القيادة.
- المهارة في تفويض الصلاحيات.
- ٣- مهارات إنسانية:

وهي تعني فن التعامل مع البشر، والتعامل مع الناس على قدر عقولهم، فهي أولى المهام، بل وتعتبر مركز الإدارة التربوية، لأن الإدارة تتطلب باستمرار التعامل مع البشر على كافة مستوياتهم سواء داخل المدرسة (معلمين - تلاميذ - مشرفين)، أو على مستوى المجتمع المحلي بكافة مؤسساته والعاملين فيه، هذه المهمة تتطلب من مدير المدرسة بصفته قائد للعلاقات الإنسانية أن يكون مطلع بعمق في الطبائع البشرية و يستطيع توجيه تلك العلاقات الإنسانية بطريقة مدروسة ومحددة لتفعيل العملية التربوية، إذ نجد في المدارس الفاعلة أن القائد الإداري يتمتع بنشاط دؤوب يستطيع أن يوجد مناخاً مدرسياً يتم التركيز فيه على الجوانب الأكاديمية، والسيطرة على البيئة الداخلية من معلمين وتلاميذ وموارد.

وتتطلب المهارة الإنسانية أن يكون مدير المدرسة لديه القدرة على بناء علاقات حميمة طيبة مع مرعوسيه، وذلك من خلال معرفته بميول واتجاهات

المؤسسين وفهم لمشاعرهم وتقبل لاقتراحاتهم وانتقاداتهم البناءة، مما يُفسح المجال أمام المؤسسين للإبداع والابتكار وحسن الانتماء للمدرسة التي يعملون فيها.

إن العلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات طيبة، أو ابتسامات يوزعها مدير المدرسة بين الحين والآخر سواء مجاملة أو غير ذلك، بل هي فهم عميق لقدرات وطاقات ودوافع وحاجات البشر الذين يتعامل معهم، ومحاولة استثمار كل هذه الإمكانيات لحفزهم على العمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف المنشودة، " وتشير الأبحاث الحديثة في مجال الإدارة على أن فشل كثير من الإداريين في عملهم وفي تحقيق أهداف العمل مرجعه نقص في المهارات الإنسانية عندهم، أكثر من أن يكون قصوراً في مهارة العمل نفسه".

ومن خلال العلاقات الإنسانية يكون مدير المدرسة مسئول عن التغيير الفعال للسلوك البشري للأفراد داخل المدرسة، فالإدارة الرشيدة تحاول استقطاب المحايدين والمنحرفين عن أهدافه ويغير اتجاهاتهم نحو التعاون والمشاركة، فالسلوك الإنساني يمثل أحد المحددات الرئيسية للكفاءة الإدارية وإنتاجيتها، والعوامل الأخرى المساعدة في العمل الإداري، إنما تكتسب أهميتها من خلال العمل الإنساني".

ويشير الباحثان إلى أهم العلاقات التي تتطلبها القيادة المدرسية الناجحة والتي تتمثل في الآتي:

#### • علاقة مدير المدرسة بالمعلمين:

على مدير المدرسة أن يحرص على تكوين علاقة مهنية وإنسانية بينه وبين المعلمين، وتطوير هذه العلاقة بحيث يشعر كل واحد بمدى أهمية وقيمة ما يقدمه من جهد، مع إعطائهم هامشاً من الحرية، وأن يكون على مستوى



من الوعي والإدراك للمشكلات التي قد تعترض المعلمين باعتباره مشرفاً وقائداً تربوياً ليقوّي من معنوياتهم ويدفعهم لمضاعفة جهدهم بصورة تلقائية.

#### • علاقة مدير المدرسة بالتلاميذ :

يعتبر التلاميذ جوهر العملية التعليمية فمدير المدرسة كمشرف تربوي ينبغي أن تكون علاقته مع التلاميذ ترمي إلى مساعدتهم للارتقاء بهم في مختلف المستويات سلوكياً ومعرفياً وروحياً وجسيمياً واجتماعياً وثقافياً وتربوياً، وأن يتحسس ويتلمس مشاكلهم.

#### • علاقة مدير المدرسة بالإدارة التعليمية:

تشرف على الإدارة المدرسية الإدارة التعليمية وينبغي على إدارة المدرسة أن تحرص على تكوين علاقة جيدة أساسها الاحترام والتعاون وتقديم الإرشادات والتوجيهات والمقترحات.

#### • علاقة مدير المدرسة بأولياء الأمور والمجتمع الأهلي:

تحاول الإدارة المدرسية الناجحة توثيق علاقة التواصل مع أولياء الأمور باعتبارهم الشريك الآخر في إنجاح العملية التعليمية. والإدارة المدرسية لا تستطيع أن تعمل بفاعلية ونجاح دون الدعم الحقيقي والجاد من أولياء الأمور من حيث الرقابة والمتابعة والتواصل المستمر لمناقشة كل ما من شأنه رفع مستوى التلاميذ. والمدرسة تعتبر جزءاً لا يتجزأ من المجتمع فلا بد أن يضع مدير المدرسة خطة واضحة يتم من خلالها تفعيل هذه العلاقة بما يحقق أهداف المدرسة وينسجم مع اهتمامات المجتمع واحتياجاته (٤١).

#### ٤- المهارات الإدراكية التصورية :

تعني هذه المهارة مقدرة الإداري والقائد التربوي على رؤية مؤسسته ككل وعلى تفهمه وإدراكه شبكة العلاقات التي تربط وظائفها ومكوناتها الفرعية " تنوعاً ، وكيف أن أي تغيير في أي مكون فرعي سيؤثر و

بالضرورة و لو بنسب متفاوتة على بقية المكونات الفرعية الأخرى التي يشتمل عليها النظام، كما تعني أيضا إدراك الإداري و القائد التربوي لشبكة العلاقات بين النظام الذي يعمل فيه و ما يرافقه من نظم اجتماعية أخرى " ، لذلك من الضروري أن يمتلك مدير المدرسة رؤية واضحة للمدرسة التي يديرها ويفهم الترابط بين أجزائها ونشاطاتها، وبالتالي يتكون لديه فهم واضح لعلاقات جميع الموارد البشرية في المدرسة من (معلمين - تلاميذ - عمال- وسكرتير، وأعضاء المجتمع المحلي) ، كذلك يجب أن يكون هناك تصور واضح لعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، إضافة إلى معرفة واضحة بأوضاع هذا المجتمع التشريعية، الإقتصادية والإجتماعية.

إن معرفة مدير المدرسة لهذه الأمور ووجود تصور مسبق لديه يستطيع من خلالها استخدام مهاراته الإنسانية في التعامل مع المجتمع المحلي، كما يستطيع من خلال تصوراته وإدراكه المستقبلي أن يؤثر في مرعوسيه حيث يدفعهم إلى الإبداع والابتكار والمبادأة وتحمل المسؤولية.

وعلى ذلك فإن إسهام مدير المدرسة في تحقيق أهداف التعليم لا يقتصر على أدائه لواجباته الروتينية فحسب، بل تُقدم على الإبداع والابتكار، في محاولة التغلب على مشكلات العمل المدرسي، وممارسة طرق وأساليب أكثر تطوراً في الأنشطة الإدارية والفنية التي يقوم بها، ومن هنا يجب أن يتصف مدير المدرسة بالقدرة على تحمل الصعوبات والمخاطر، حتى يكون قادر على اتخاذ قرارات تتسم بالجرأة والحسم.

ومن أهم مظاهر المهارة القيادية لمدير مدرسة المستقبل ( ٦٠ ) :

▪ الدقة والسرعة في رصد المتغيرات الخارجية وإدراك آثارها المحتملة علي المدرسة.

- الدقة والسرعة في اكتشاف الفرص الناشئة عن المتغيرات الخارجية، وابتكار السبل لاستثمارها.
  - الدقة والسرعة في اكتشاف التيارات السالبة والتوجهات غير المحابية داخل المدرسة والتي تهدد بفشلها وتحويلها عن أهدافها.
  - العدل والموضوعية في تقييم أداء الموارد البشرية وتقرير الحوافز الإيجابية والسلبية بحسب الأحوال.
  - القدرة علي مواجهة الأزمات وابتكار الحلول واستثمار طاقات المواد البشرية للمساهمة بالفكر والعمل في التغلب عليها.
  - الانفتاح علي الفكر الجديد، وتشجيع كافة العاملين علي الاستزادة من المعرفة والخبرة المتجددة سواء من مصادر داخل المدرسة أو من خارجها.
  - السعي للعمل بروح الفريق الواحد ، وكذلك الوضوح في تحديد الأهداف المطلوب إنجازها مع المرونة .
  - القدرة على التنازل عن الأفكار إذا توفر ما هو خير منها لأن هدفه الأسمى هو نجاح العمل لا نجاح الفكرة .
  - منح المسئوليات لكافة العاملين بالمدرسة ويستطيع أن ينمي قدراتهم ، وهو من يضع رؤية واضحة لمدرسته ويطورها وأين يريد أن يصل بها .
  - يستطيع أن يتكيف مع التغيرات ويجعلها فرصة لتميزه.
- ويحدد الباحثان أهم المهارات القيادية الحديثة التي لا بد أن يمتلكها مدير مدرسة المستقبل كما يلي (٦٧):
- (١) إدارة الذات:

فالقائد لا يمكن أن ينجح في التعامل مع الآخرين وقيادتهم ما لم يكن ناجحاً في تعامله مع نفسه ، ويقصد بإدارة الذات بأنها قدرة القائد الشخصية على التعامل مع نفسه بما يتعامل به مع الآخرين ومعرفته بقدراته ومهاراته واستغلالها بفعالية .

### (٢) إدارة الوقت:

وإدارة الوقت هي: " توفير واستغلال وقت العمل الرسمي للتركيز على النشاطات التي تجعل من المدير قائداً فعالاً، ومن المسؤولين الآخرين كالمعلمين والعمال أشخاصا يسعون إلى الإنجاز بكفاءة وإنتاجية عالية وإخلاص وأمانة"، ومن أهم سبل إدارة الوقت بفاعلية:

- تخطيط الوقت والمهام بدقة.
- إدارة المكاتب بفاعلية .
- حسن استخدام التفويض.
- إدارة الاتصال الفعالة.

### (٣) إدارة التغيير:

وإدارة التغيير هي: "التدخل المنظم الذي يقوم به القائد أو يشرف عليه لإحداث تغيير مدروس ومخطط في عناصر العمل المدرسي ، بحيث يكون موجهاً نحو غايات معينة ، ثم التحكم في مساره وأهدافه وطريقة تنفيذه " ، ومن أهم أبعاد التغيير:

- يقرر القائد هل يكون التغيير سريعاً أم بطيئاً ومدى الحاجة للتغيير.
- التغيير يكون شاملاً أم جزئياً.
- ماهو التغيير المطلوب هل هو سلوكي أو معنوي .

ويمر التغيير بثلاث مراحل هي:

- التشخيص.

- وضع خطة للتغيير تشمل الهيئة لقبول التغيير وتنفيذ عملية التغيير.
- المتابعة التصحيحية.

#### (٤) إدارة ضغوط العمل:

و ضغوط العمل هي " تلك المثيرات النفسية والفسولوجية التي تضغط على الفرد ، وتجعل من الصعب عليه أن يتكيف مع المواقف ، وتحول دون أداء عمله بفعالية " ومن أسباب ضغوط العمل مايلى:

- صراع الدور وغموضه .

- العبء الوظيفي.

- ضعف المشاركة في اتخاذ القرار.

- الحوافز والأجور.

- بيئة العمل وطبيعته.

ومن أساليب إدارة الضغوط:

• على مستوى الفرد:

- الفرع الى الله سبحانه وتعالى.

- تعديل بناء الشخصية لدى الفرد .

- إدارة الوقت بفاعلية.

- مواجهه الصراع في بيئة العمل بإدراك وجود المشكلة.

- القيام ببعض التمارين البدنية مثل تمارين التنفس والاسترخاء

العضلى.

- طلب المساعدة من المختصين في معالجة الضغوط.

• على مستوى المدرسة:

فعلى القائد تبني عدد من الأساليب مثل:

- استخدام أساليب الإدارة الحديثة.
- إدارة ثقافة المدرسة بما يضمن تعزيز رضا العاملين بالمدرسة.
- إقرار مبدأ المشاركة في وضع الخطط والسياسات الإدارية.
- إعادة تصميم الوظائف لتكون ذات معنى وذات استقلالية.
- الإشراف الفعال الذي يضمن تحقيق أهداف المنظمة ورضا الموظفين.

#### (٥) إدارة الصراع: (الخلافات)

و يقصد بالصراع " ذلك السلوك الفردي أو الجماعي الذي يحدث في المنظمة، ويؤدي إلى منع أو إعاقة فرد أو جماعه في التنظيم من تحقيق أهداف معينة".

#### ومن أسباب الصراع:

- أسباب سلوكية، مثل:
  - تفاوت الصفات الشخصية كالقيم والمعتقدات والاتجاهات، والمستوى الثقافي والعمر
  - اختلاف الإدراك والاتجاهات.
  - الاختلافات الفردية الشخصية
  - وتعدد التنظيمات غير الرسمية والعلاقات الاعتمادية
  - صراع الدور.
- أسباب تنظيمية، مثل:
  - التداخل بين أنشطة المدرسة، وعدم تحديد الصلاحيات.
  - المسؤوليات المناطة بالعاملين في المدرسة.
  - معوقات الاتصالات، والتنافس على الموارد.
  - تباين المصالح والأهداف، واختلاف ثقافات العاملين.

- تسلط الإدارة.

### أساليب إدارة الصراع:

- إمكانية المشاركة في صنع القرار.
- تجزئة الصراع وتقليص أهميته لتسهيل معالجته.
- إيضاح الأهداف ووسائل تحقيقها عن طريق توزيع خطوات التنفيذ وتحديد الأدوار بشكل واضح ودقيق .
- بناء وتعزيز الثقة بين العاملين ، والاستعانة بالجهات الإستشارية لإجراء الدراسات وتدريب العاملين.
- وموضوعية وعدالة القوانين التي تحكم العلاقة بين العاملين وبعضهم البعض.

### (٦) إدارة الإخفاق:

فعلى القائد لى يكون ناجحا فى إدارة الإخفاق اتخاذ عددا من الإجراءات مثل:

- توقع حدوث الأخطاء والإخفاقات.
- المبادرة إلى تحليل الخطأ أو الفشل لمعرفة أسبابه وكيفية علاجه.
- وضع خطة علاجية مفصلة لمواجهة الإخفاق.
- أن يشرك القائد مرؤوسيه في تحليل مواطن الخلل ، والاستفادة من الأخطاء، ومن مواضع الإخفاق كدروس تدريبية.
- عدم اليأس وبتث الروح المعنوية العالية للعاملين معه .

### (٧) إدارة الإجتماعات:

و تعتبر الاجتماعات أهم الأنشطة التي يمارسها القادة الإداريون. وللتعرف على أفضل سبل إدارة الاجتماعات، فعلى القائد أن يعرف أولا ما



هي أهم أسباب عدم فعالية الاجتماعات ولكي يكون القائد ناجحاً فى إدارة الاجتماعات لابد أن يمتلك بعض المهارات الشخصية مثل:

- الابتعاد عن المجادلة ، والبعد عن التضخيم وتوقع المستحيل .
  - إعطاء الفرصة لذوي الخبرة والمعرفة للإجابة على تساؤلات الاجتماع ، واستخدام صيغة الأسئلة المفتوحة
  - تشجيع المشاركة التدريجية في نقاش موضوعات الاجتماع .
- مما سبق يتضح ضرورة امتلاك مدير مدرسة المستقبل لعدد من المهارات القيادية التي تساعد علي القيام بدوره التربوي في مدرسة المستقبل علي أكمل وجه ممكن ومن هذه المهارات مهارة تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، مهارة تنظيم الوقت، مهارة إدارة الاجتماعات، مهارة إدارة المعلومات، مهارة التعامل مع المتغيرات، ومهارة القيادة؛ حيث تمكنه مهارة تحليل المشكلة واتخاذ القرارات من تحليل جميع جوانب المشكلة التي قد يتعرض لها مما يساعده علي اتخاذ قرار مناسب بشأنها؛ ومهارة تنظيم الوقت تمكنه من إدارة وقته بكفاءة وفاعلية مما يساعده علي تحقيق الأهداف المنشودة فمن يستطيع إدارة نفسه يستطيع إدارة وقته؛ وتُمكن مهارة الاجتماعات المدير من السيطرة علي الاجتماعات بحيث لا نَعَم فيها الفوضى أو عدم تنظيم الحوار والمناقشة بين الأفراد المشاركين في الاجتماع؛ كما تُسهم مهارة إدارة المعلومات في توفير جميع المعلومات الخاصة بالمعاملات المدرسية؛ وتساعد مهارة التعامل مع المتغيرات علي مواجهه أي موقف يستجد علي إدارة المدرسة دون خوف أو رهبة؛ أما مهارة القيادة فإنها تمكن المدير من التأثير في جميع المحيطين به انطلاقاً من مراعاته للعلاقات الإنسانية التي تربطه بأفراد الجماع .



## (٨) الذكاءات التسعة للقيادة المدرسية الميسرة للتغيير:

بنيت الذكاءات التسعة للقيادة الميسرة للتغيير على فكرة جاردرن Gardner للذكاء المتعدد (NCSL) ، والتي تتمثل فيما يلي (٦٦) :

### أ- الذكاء المجالي Contextual Intelligence:

قدرة القيادي على جعل مدرسته تنظر إلى نفسها من خلال علاقتها بمجتمعها الواسع والعالم الذي تنتمي إليه، واتخاذ القرارات المنسجمة مع التوجهات في سياقها المحلي والمجتمع الأكبر، والعمل بانفتاح مع جهات نظر متعددة، مع عدم فقدان رؤيتها لأهدافها الجوهرية.

### ب- الذكاء الإستراتيجي Strategic Intelligence:

تأسيس خطط تكون فيها الأولويات بعيدة المدى الخاصة بالتحسين تحت المراجعة المستمرة في ضوء المعلومات الجديدة من السياق المجتمعي، ووضوح الأهداف المطلوب إنجازها، والمشاركة في الرؤية والأهداف بين أعضاء المجتمع المدرسي، والاستجابة لمعطيات الحاضر وصناعة المستقبل وتوقع النتائج.

### ج- الذكاء الأكاديمي Academic Intelligence:

التأكيد على القيمة المضافة وفاعلية التعليم والتعلم، و التوقعات العالية للإنجاز وتشجيع عمليات البحث والاستقصاء والإنجاز والأداء المرتفع من قبل التلاميذ ، وتشجيع تعلم المعلمين وفاعلية وقوة تأثير أعضاء المجتمع المدرسي.

### د- الذكاء التأملي Reflective Intelligence:

امتلاك مهارات عمليات مراقبة ومراجعة وتقويم فاعلية المدرسة عموماً وتقدم وإنجاز التلاميذ على وجه الخصوص الذي يجب أن يحتل اهتماماً مركزياً.

### هـ- الذكاء البيداغوجي Pedagogical Intelligence:

ضمان أن يخضع التعلم والتدريس للاختبار و التطوير بصفة مستمرة بحيث لا تسيطر عليهما النمطية، والتأكيد على العلاقة التفاعلية بينهما من جهة و بينهما وبين التفكير من جهة أخرى عند تقرير أفضل الاستراتيجيات التي ينبغي استخدامها، أي أن تنتظر المدرسة إلى نفسها كمنظمة متعلمة.

### و- الذكاء التعاوني Collegial Intelligence:

يقوم هذا الذكاء على فكرة أن الكل أكبر من مجموع الأجزاء، أي ازدياد الإنجاز عندما يعمل أعضاء المجتمع المدرسي معاً لتحسين تطبيقات كل منهم الأخر، ولذا؛ ينبغي على القيادي أن يشجع ويُفعل طاقة أعضاء المجتمع المدرسي على العمل التعاوني لتحسين العمليات الصفية على وجه الخصوص.

### ز- الذكاء العاطفي Emotional Intelligence:

تشجيع ودعم أعضاء المجتمع المدرسي على التعبير عن مشاعرهم واحترام هذه المشاعر، وهذا هو الذكاء البين شخصي، أي فهم مشاعر الآخرين وما يحفزهم، وكذلك الذكاء الشخصي الذي يشمل الوعي الذاتي، والتحكم الذاتي والحافز والتعاطف والمهارات الاجتماعية.

### ح- الذكاء الروحي Spiritual Intelligence:

الاهتمام الكبير بتطوير جميع أعضاء المجتمع المدرسي والنظر لكل فرد منهم بأنه مهم ولديه ما يساهم به.

### ط- الذكاء الأخلاقي Ethical Intelligence:

التأكيد على حقوق التلاميذ والحاجة إلى إشراكهم في القرارات الخاصة بتعلمهم، والتأكيد على المبادئ المعنوية والأخلاقية مثل: العدالة

والمساواة، واحترام عال للذات بالنسبة للمدرسة كمنظمة متعلمة، والتأكيد على القيم والأهداف الواضحة في رسالة المدرسة.

وفى ضوء ماسبق يتبين أن الذكاء المجالي يركز على اتخاذ القرارات لصالح البيئة المحلية بشرط عدم تعارض ذلك مع الأهداف المراد تحقيقها؛ الذكاء الإستراتيجي يتبنى نظرة بعيدة المدى في ضوء المعلومات المتوفرة أي إنه يعمل على استثمار المعلومات الحالية المتوفرة في خدمة أهداف مستقبلية؛ الذكاء الأكاديمي يركز على الطرق التي يتم التعلم من خلالها ومدى كفاءة هذه الطرق في تحقيق الأهداف المنشودة؛ الذكاء التأملي يضع في اعتباره مستوي الإنجاز الذي وصلت إليه المدرسة بما تشملها من مَنات؛ الذكاء البيداغوجي يهدف تطوير عملية التعلم والتدريس والتوصل إلي أفضل الإستراتيجيات التي يمكنها تحقيق ذلك؛ يقوم الذكاء التعاوني على تشجيع الأفراد على العمل كفريق عمل واحد متكامل؛ الذكاء العاطفي يساعد الأفراد على التعبير عن أنفسهم دون خوف أو رهبة؛ يُسهم الذكاء الروحي في شعور الفرد بقيمته وأهمية الدور الذي يقوم به في المدرسة؛ أما الذكاء الأخلاقي فإنه يعلي من قيمة التلاميذ ويشجعهم على التعبير عن آرائهم فيما يتعلق بتعلمهم ويقوم الذكاء الأخلاقي على العدالة والمساواة بين جميع التلاميذ في المدرسة.

### ثامناً: المهارات الإدارية لمديري مدارس المستقبل:

يتعامل المدير مع مواقف تتسم بالتعقيد والتشابك وتعدد العوامل والمتغيرات ذات التأثير، ولكي يمارس المدير وظائفه ويصل إلي أهدافه، عليه أولاً أن يتفهم الموقف الذي يحيط به ويعمل في إطاره، وبناء على دقة تحليل الموقف تتحدد احتمالات نجاح المدير في تحقيق أهدافه.

ومن أجل السيطرة على الامكانيات المتاحة واستثمارها بأقصى حد ممكن، والتعامل مع القيود والمعوقات وتقليل أثارها السلبية إلي الحد الأدنى، يصبح علي المدير استخدام مجموعة من المهارات الإدارية والقيادية تمثل أسلحته في معركة تحقيق الأهداف.

و منصب القائد الإداري يرتبط ارتباطاً مباشراً بعدة مناصب أخرى منها زملاؤه ومن في مستواه، بالإضافة إلى ارتباطه بمناخ الجماعة التي هي جزء منها، وتكنولوجيا العمل (أو طريقة العمل ذاتها)، رئيسه ومروسيه، وبذلك فإن موقف أى قائد إداري يتكون من خمسة عناصر، فهو جزء من شبكة من العلاقات مع آخرين ومع تكنولوجيا العمل ومناخ المنظمة (١) :١٧٥-١٧٦).

أى أن القائد الإداري يجب أن يتصف بالقدرة على العمل مع غيره من الناس، فالعلاقات الإنسانية تعتبر جزءاً من صميم عمله، بالإضافة إلى ضرورة اتصافه بالقدرة على الإدراك الحسي، أى القدرة على استخدام العلم بطريقة ناجحة، وأن ينظر إلى العمل كوحدة متكاملة، أى إدراك أن الوظائف المختلفة للتنظيم يعتمد بعضها على بعض وكل جزء يؤثر على كافة الأجزاء الأخرى (١ : ١٨٨)، كما أنه يستطيع ترجمة الأهداف العامة إلى أهداف محددة، وانتقاء الإجراءات المؤثرة فيها (٨٨ : ١١٠)، ويسعى إلى فهم القوى الحركية Dynamic Forces داخل هيكل الجماعة، ويتمتع بسرعة الإدراك والبدئية (١٩ : ٢٠٠)، وفهم مختلف الجوانب الإنسانية وتحليلها حتى يتمكن من فهم حقيقة السلوك البشرى والتنبؤ به وضبطه والتحكم فيه (١٩ : ٥).

ويمكن تحديد المهارات الإدارية والتربوية اللازمة لمديري المدارس فيما يلي: (٥٥ : ١٥٤-١٦١)

## ١- المهارات التصورية :Conceptual Skills

تتعلق المهارات التصورية لدى مدير المدرسة بمدى كفاءته فى ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات، والتفنى فى الحلول والتوصل إلى الآراء. والمهارات التصورية ضرورية لمساعدة مدير المدرسة على النجاح فى تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات وتوقع الأمور التى يمكن أن تحدث فى المستقبل، أى ترقب الأحداث وما يترتب على ذلك من تقليل الخطر أو الخسارة أو تحقيق الفائدة المرجوة.

ويقصد بالمهارات التصورية مدى كفاءة مدير المدرسة على ابتكار الأفكار والشعور بالمشكلات والتوصل إلى حلول لها، وتحليل المواقف إلى مكوناتها واستنباط النتائج المحتملة لها وربط الأسباب بالمسببات، وهذه المهارات ضرورية لمساعدة مديرى المدارس على النجاح فى تخطيط العمل داخل المدرسة وتوجيهه وترتيب الأولويات وتوقعه للأمور المستقبلية.

وتعنى المهارات التصورية لمدير المدرسة مهارته فى التصور والنظرة الكلية إلى التربية بمفهومها الشامل، وفى الإطار العام الذى يرتبط فيه النظام التعليمى بالمجتمع ككل، وليس مجرد نظرة جزئية ضيقة للتعليم فى نطاق مرحلة تعليمية أو مادة دراسية وغير ذلك.

ومدير المدرسة الذى يتمتع بمهارات تصورية جيدة هو الذى يحتفظ فى ذهنه دائماً بالصورة الكلية وليست الجزئية، وهو الذى يربط بين القرارات والإجراءات التى يتخذها فى مجال العمل، وبين الأهداف التربوية. لذا يجب أن يلم مدير المدرسة إماماً كافياً بالعديد من الفلسفات والتصورات والأفكار، والمداخل والأساليب المختلفة لمعالجة المواقف والمشكلات اليومية لإدارة وتنظيم مدرسته، وذلك للحد من حدة الصراعات اليومية بين المعلمين

والتلاميذ، والبيئة الخارجية، الأمر الذى يسهل له أن ينمو بالمدرسة بطريقة فعالة وكفاءة عالية، وبالتالي يرفع من مستواها العلمي والاجتماعي.

## ٢- المهارات الفنية : Technical Skills:

يقصد بالمهارات الفنية، مدى كفاءة مدير المدرسة فى استخدام الأساليب والطرائق الفنية أثناء ممارسته لوظيفته ومعالجته للمواقف المتعلقة بالعمل، والمهارات الفنية تتطلب قدراً معيناً من المعارف والحقائق العلمية والعملية التى يتطلبها نجاح العمل الإداري.

وهناك العديد من المهارات التى يجب توافرها فى مدير المدرسة حتى يستطيع أن يؤدي عمله بنجاح، وتتعلق هذه المهارات بالميادين المختلفة التى تمثل العمل الوظيفي لمدير المدرسة، ومن هذه المهارات ما يتعلق بالتعليم وتطوير المنهج، ومنها ما يتعلق بالتلاميذ والعاملين والمدرسة والتنظيم المدرسي والشئون المالية والإدارية.

أ- المهارات الفنية اللازمة لمدير المدرسة فيما يتعلق بالتعليم وتطوير المنهج:

- التعرف على أهم الاتجاهات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية السائدة فى المجتمع.
- الاتصال بالإدارة التعليمية حول البرنامج التعليمي للمدرسة.
- الترتيب والتنسيق بين الأنشطة المدرسية بحيث لا يحدث تعارض بينها.
- إعداد أنشطة مدرسية لتقابل أنواع معينة من احتياجات المنهج.
- تقدير فعالية الإشراف الفني فى تطوير التدريس.
- تشكيل المناهج الدراسية لتقابل احتياجات التلاميذ.

- تقرير الخدمات التربوية التى يحتاج إليها التلاميذ.

ب- المهارات الفنية اللازمة لمدير المدرسة فيما يتعلق بالتلاميذ:

- الاتصال بأولياء أمور التلاميذ.

- وضع طرق جمع البيانات الرئيسية مثل حضور التلاميذ أو غيابهم وتفسيرها وتسجيلها.

- تحليل درجات التلاميذ وتفسير معناها بالنسبة للبرنامج المدرسي.

- تكيف البرنامج المدرسي مع ظروف المجتمع المتغيرة.

ج- المهارات الفنية اللازمة لمدير المدرسة فيما يتعلق بالعاملين فى المدرسة:

- التعرف على النمو المهني للعاملين فى المدرسة.

- توضيح الواجبات والمسئوليات لكافة العاملين فى المدرسة.

- تقدير مستوى كفاءة أداء العاملين بالمدرسة للواجبات المختلفة.

- التعرف على مظاهر الرضا- أو عدم الرضا- عن العمل بين العاملين فى المدرسة.

- تحليل وتفسير التوصيات التى تصدر عن العاملين فى المدرسة.

- التعبير عن حاجات العاملين فى المدرسة والعمل على تلبيتها.

- تنظيم المجموعات على أساس ميولهم واهتماماتهم والربط بين أغراض المجموعات والأهداف المهنية المنشودة.

- تقويم المتغيرات فى الكفاءة والاتجاهات المهنية بين العاملين فى المدرسة.

د- المهارات الفنية اللازمة لمدير المدرسة فيما يتعلق بالمدرسة:

- ترجمة البرنامج المدرسي إلى خطة واقعية.

- الإشراف على برنامج الصيانة العامة للمدرسة.
- تقويم أى خطة تربوية من خلال برنامج حقيقي فعلى.
- تطوير وتطبيق المعايير المناسبة لاختيار العاملين فى الخدمات بالمدرسة مثل: خدمات الصيانة والحراسة والحكم على كفاءتهم الوظيفية.
- إعداد برنامج عملي للأمن المدرسي بحيث يمكن تطبيقه.
- تنظيم وجمع وإعداد المتطلبات التربوية فى ضوء المعلومات الاجتماعية والاقتصادية.
- ٥- المهارات الفنية اللازمة لمدير المدرسة فيما يتعلق بالتنظيم المدرسي:
  - تفويض السلطات والمسئوليات.
  - إعداد وتقديم وعرض التقارير إلى السلطات المركزية.
  - تقديم المشورة الفنية للمجموعات غير المهنية.
  - اكتشاف أى خلل فى الإطار التنظيمي، والتصرف بسرعة للمحافظة على استمرار المدرسة فى أداء وظيفتها.
  - بعد النظر وترقب الجوانب الإيجابية والسلبية، واتخاذ التدابير اللازمة لمواجهتها.
  - تفسير الاحتياجات التربوية فى ضوء الخدمات المتاحة.
- و- المهارات الفنية اللازمة لمدير المدرسة فيما يتعلق بالشئون المالية والإدارية:
  - وضع نظام جيد للسجلات المدرسية يتحقق بموجبه الاحتفاظ بهذه السجلات فى صورة سليمة ودقيقة وأمينة.
  - تناول وفهم الاستثمارات الخاصة بالمشتريات والعمليات المتعلقة بها.



- العمليات الآلية الضرورية اللازمة لمتطلبات حساب الميزانية آلياً  
بمعرفة الإدارة التعليمية.

- معالجة المعلومات المالية وإتباع الطرق السليمة فى الحسابات.

### ٣- المهارات الإنسانية Human Skills:

إن العلاقات المباشرة بين مدير المدرسة وأعضاء هيئة مدرسته إذا قامت على أساس سليم كانت وسيلة لتحقيق الأهداف الرئيسة، ومن هنا يحتم أن يتصف مدير المدرسة بالقائد الإدارى الناجح حتى يحسن التعامل مع أعضاء وأفراد المدرسة فى الإدارة، والتنظيم المدرسى، وذلك لأن تنظيم المدرسة من المهام الرئيسة لمدير المدرسة، وهو الوسيلة الفعالة لتنفيذ السياسة التعليمية وتحقيق الأهداف التربوية.

ومن هنا تتطلب الإدارة المدرسية من أعضائها والمتعاملين معها ألواناً معينة من السلوك الإنسانى فى أوقات وأماكن محددة، لأن ذلك يساعدها فى تحقيق أهدافها بكفاءة أكبر وفى سهولة ويسر. ولكى يمارس مدير المدرسة العلاقات الإنسانية مع أعضاء هيئة مدرسته، يجب أن يكون قدوة ومثلاً أعلى لجميع العاملين فى المدرسة، لأنه هو الموجه والمسئول عن وضوح العلاقة بين جميع العاملين فى المدرسة وضوحاً من شأنه أن يطمئن الجميع ويسعدهم.

وفى ضوء ما سبق، يتضح أن المقصود بالمهارات الإنسانية هو قدرة مدير المدرسة على التعامل مع الآخرين بنجاح، وتكوين بناء متماسك متكامل ومتعاون مع العاملين معه، وزيادة إنتاجيتهم فى مجال العمل المدرسى، وأن المهارات الإنسانية تنبنى على كيفية احترام الشخصية الإنسانية ودفعها إلى

العمل بنوع من الترغيب والاستمالة، وليس بالقهر والإرهاب، وبناء الثقة والاحترام المتبادل بين أفراد المجموعة الواحدة. وهناك مهارات إدارية أخرى تمكن مدير المدرسة من تحقيق أهداف العملية التعليمية منها ما يلي:

أ- مهارة تحليل المشكلات واتخاذ القرارات (٣٠ : ٩٣-١٠٨):

إن حل المشكلات Solving Problems واتخاذ القرارات Taking Decision هما من أهم الأنشطة التي يقوم بها المديرون لتحديد ما يجب عمله، والمشكلة هي أي عقبة Obstacle تمنع المدرسة من تحقيق أهدافها. ومن المفيد للمدير أن يستخدم منهجاً منتظماً في حل المشكلات يقوم على:

- تحديد المشكلة وتوصيفها.
- البحث عن أسباب المشكلة.
- البحث عن الحلول البديلة للمشكلة.
- اختيار الحل الأنسب للمشكلة.
- تطبيق الحل الأنسب.

وفي العادة يستخدم المديرون أسلوباً لحل المشكلات يتضمن هذا المنهج المنتظم، وكذلك الإلهام المبني على الخبرة والتجربة، كما تتفاعل الخصائص الشخصية للمدير واتجاهاته وإدراكه للأمور مع الأساليب المنطقية، أي أن عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات هي خليط من الموضوعية والشخصية، وفي النهاية تعتمد عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات بدرجة واضحة على توفر المعلومات السليمة الدقيقة الكاملة.

ب- مهارة تنظيم الوقت (٣٠ : ١٠٩-١١١):

إدارة الوقت من أهم المهارات الإدارية للمدير العصري، فالجميع يشكون من عدم كفاية الوقت، والحقيقة أن جزءاً كبيراً من الوقت يهدر ويعتبر وقتاً ضائعاً.

### ■ إدارة الوقت Time Management :

#### [١] تخطيط الوقت:

- تحديد الأعمال المطلوب إنجازها.
- تحديد الوقت المناسب لإنجاز كل عمل.
- تحديد الأولويات، والتتابع في إنجاز الأعمال.

#### [٢] تنظيم الوقت:

- إعداد متطلبات إنجاز الأعمال حسب الخطة.
- تحديد المشاركين، أو المتصلين بإنجاز العمل وإخطارهم.
- تحديد مكان أداء العمل.

#### [٣] الرقابة علي الوقت:

- منع أو تخفيض مصادر تضييع الوقت.
- تسجيل الوقت المستغرق فعلاً في الإنجاز.
- تعديل برامج الأداء للمحافظة علي الوقت المستهدف.

#### ■ مصادر إهدار الوقت:

- مصادر شخصية نابعة من تصرفات المدير نفسه وعاداته في العمل.
- مصادر اجتماعية نابعة من عادات الناس وتقاليدهم في التعامل.

- مصادر تنظيمية تابعة من تعقيدات النظم و الإجراءات وتعقد اللوائح.

-- مصادر فنية تابعة من حالة الآلات والمعدات وتقادم التكنولوجيا.

لذلك يحتاج المدير إلي مهارات غير عادية للتعامل مع مصادر إهدار الوقت خاصة الاجتماعية منها لتأثيرها المضاد علي إمكانيات تحقيق الأهداف، والمدير الكفاء هو الذي يستطيع إستثمار وقته بأفضل طريقة ممكنة، القادر علي إدارة وقته، الذي لا يقع فريسة للوقت

ج- مهارة إدارة الاجتماعات (٣٠: ١١٢-١١٣):

تشغل الاجتماعات نسبة عالية من وقت أي مدير، وكثير من الاجتماعات لا تنتهي إلي نتائج ايجابية، وكثير من المديرين يعتقدون أن الاجتماعات مضيعة للوقت.

▪ إدارة الاجتماعات:

[١] تخطيط الاجتماع :

- تحديد موضوع الاجتماع.
- تحديد المشاركين في الاجتماع.
- تحديد النتائج المطلوب التوصل إليها في الاجتماع.
- تحديد وقت الاجتماع وموعد الانعقاد والانتهاء.

[٢] تنظيم الاجتماع:

- إعداد الأوراق، المعلومات و الدراسات اللازمة للاجتماع.
- إعداد مكان الاجتماع وتوفير التجهيزات اللازمة.
- الإبلاغ بالاجتماع، والتأكيد علي المشاركين.
- توزيع أوراق الاجتماع علي المشاركين مسبقاً.

[٣] تنفيذ وإدارة الاجتماع:

- منع ( تخفيض ) المصادر التي تؤدي إلي فشل الاجتماعات.
- ضبط الوقت في الاجتماع.
- توجيه النقاش، وضبط الحوار في حدود الموضوع.
- مصادر فشل الاجتماعات:

- عدم كفاءة رئيس الاجتماع.
- عدم تجانس أعضاء الاجتماع.
- ظروف الاجتماع والبيئة المحيطة.
- المستلزمات الضرورية لنجاح الاجتماع:
- تحديد قواعد إدارة النقاش.
- تحديد قواعد طرح الموضوعات للتصويت.
- الاتفاق علي قواعد إقرار القرارات.
- مهارة إنهاء الاجتماع.
- د - مهارة إدارة المعلومات ( ٣٠ : ١١٤-١١٦ ):

- هي العمود الفقري للإدارة الحديثة، وتشمل كل البيانات، الحقائق، الأرقام، الأشكال، الصور التي تصف ما يدور حول الإدارة ويساعدها علي:
- فهم المناخ المحيط.
  - فهم الظروف القائمة في المنظمة.
  - إدراك الفرص والمخاطر.
  - إدراك الإمكانيات والقيود.
- والمعلومات أساس اتخاذ القرارات الإدارية، حيث تتعدد المصادر التي تأتي منها المعلومات للمدير.

### ■ مكونات مهارة إدارة المعلومات:

- تحديد الاحتياجات من المعلومات اللازمة لمختلف العاملين لمباشرة وظائفهم المختلفة.

- تحديد المصادر الخارجية والداخلية والمعلومات اللازمة.

- تحديد الوسائل التي يتم بها تجميع المعلومات المطلوبة والتوقيت المناسب لذلك.

- تحديد أنواع التحليل والتعامل مع المعلومات لإنتاج المؤشرات المحققة للغرض من استخدام المعلومات.

- تنظيم عملية استخدام المعلومات وتداولها بين المساعدين المختلفين بحيث يتحقق لكل منهم الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت الصحيح.

- تنظيم عملية حفظ، تحديث، استرجاع المعلومات بشكل كفاء ومحقق للهدف.

وتلعب الحاسبات الآلية وتكنولوجيا المعلومات القائمة على الحاسب الآلي دوراً أساسياً في تيسير إنتاج، وتداول وحفظ وتحديث المعلومات، وبالتالي فإن أحد أهم القرارات التي يتخذها المدير هو متى؟ وأين؟ وكيف؟ وإلى أي مدى يتم الاستعانة بتلك التكنولوجيا؟، وكيف يُضمن الاستفادة القصوي منها؟

هـ- مهارة التعامل مع المتغيرات:

يتصف عمل المدير بالتغير والتقلب بسبب عوامل كثيرة داخلية وخارجية تُحدث تحولاً في ظروف العمل وتحتاج إلى مهارة خاصة في التعامل.

وعندما تشتد المتغيرات ولا تصبح المناورة أو محاولة التكيف مجددة، يكون علي المدير أن يواجه الموقف بإحداث تغييرات في توجهات العمل وأساليبه وهياكله التنظيمية والبشرية من أجل إعادة التوافق مرة أخرى بين المدرسة وبين الظروف المحيطة.

وهنا يلجأ المدير إلي استخدام مهاراته الإدارية والقيادية لتحديد أنسب الآليات التي يتبعها للمواجهة؛ ومنها ما يلي (٣٠ : ١١٧-١٢٤) :

- إعادة تحديد الأهداف.
- إعادة رسم السياسات.
- إعادة التخطيط ووضع البرامج.
- إعادة التنظيم وتطوير النظم والأساليب.
- اللجوء إلي الابتكار والتحديث للخروج من مأزق المواجهة.
- استخدام محفزات لتيسير عمل المدرسة في مواجهة القوي الخارجية.
- تطوير وتنمية وتحديث التكنولوجيا المستخدمة.
- تطوير وتحديث الإمكانيات المادية المستخدمة.
- تطوير وتنمية وحفز الهياكل البشرية.

وفى ضوء ما سبق يتضح أن الميدان التربوي ملئ بالمهام والواجبات التي تتطلب هذا النوع من المهارات، فعلى سبيل المثال تخطيط العملية التعليمية، وضع نظام جديد للاتصال التربوي، وتفويض السلطة، وتوزيع الواجبات والمهام الوظيفية، واختيار البدائل... الخ، وتنمية هذه المهارات يتوقف بدرجة كبيرة على فناعة مدير المدرسة بمبدأ التعلم الذاتي، لذا يجب عليه زيادة مهاراته المعرفية والإدارية باستمرار، والإطلاع على كل جديد

فى مجال الإدارة المدرسية، كما يجب على السلطات التعليمية إعداد برامج تدريبية لمديرى المدارس بهدف إكسابهم هذه المهارات.

### تاسعاً: دور إدارة مدرسة المستقبل فى رعاية الفئات الخاصة (الموهوبين والمعاقين) من التلاميذ:

#### ١- دور إدارة مدرسة المستقبل فى تعليم ورعاية الموهوبين:

إن الأطفال الموهوبين هم الأطفال الذين تضعهم قدراتهم المعرفية فى القطاع الأعلى للتوزيع الاعتنالي، الذى يضم أعلى من ٣ إلى ٥ % من أفراد المجتمع، وتدور جميع التعريفات الخاصة بالموهبة حول ثلاثة مفاهيم أساسية، هي: التفوق فى القدرة المعرفية، والابتكار فى التفكير والإنتاج، والمواهب العالية فى مجالات خاصة (٤٦).

أى أن الموهوب يجب أن تكون لديه قدرة معرفية عالية تميزه عن غيره، يستطيع الإتيان بأفكار جديدة ومبتكرات من وحي خياله، يمتلك مواهب فى مجالات خاصة، مع الأخذ فى الاعتبار أن كل موهوب متفوق وليس كل متفوق موهوب فالتفوق يعنى أن الفرد موهوب أكاديمياً أى أن التفوق يمثل أحد جوانب الموهبة.

ومن جهة أخرى يحظى الموهوبون باهتمام بالغ فى كثير من بلدان العالم، من خلال كثرة الأبحاث، والدراسات التى تتخذ منهم موضوعات لها، وإقامة العديد من الندوات والمؤتمرات القومية منها والدولية التى تُعنى بهم، وتفي بمتطلباتهم، فالموهوبون هم الثروة الحقيقية، وهم الركيزة التى تعتمد عليها الآمال، وتبنى عليهم الأحلام فى حل كثير من المشكلات التى تعترض مسيرة التقدم العلمى والتكنولوجى، وفى ارتياد آفاق المستقبل.



لذلك بدأت الدول النامية تشعر بأهمية الثروات البشرية من أبنائها، فأعدت النظر في برامجها ومناهجها التربوية، وحاولت إزالة العقبات، وخلق المناخ المناسب لتنمية القدرات والمواهب المختلفة في محاولة للحاق بركب التطور التكنولوجي.

ومن جهة أخرى تعد المدرسة School المؤسسة التي يقع عليها العبء الأكبر في اكتشاف مواهب وقدرات تلاميذها وتميئتها واستغلالها إلى أقصى قدر متاح وتوجيههم التوجيه الأمثل الذي يتفق وهذه الاستعدادات والقدرات بما يكفل لهم السير في الطريق الصحيح، والإسهام بشكل فعال في عمليات التطوير والتنمية وإدارة عجلة التقدم ومسايرة ركب الحضارة.

ويمكن تحديد دور مدرسة المستقبل في تعليم الموهوبين فيما يلي  
(٣٩: ٣٣)، (١٢: ١١٤-١١٥):

[١] تهيئة الجو المناسب لاكتشاف الموهوبين ورعايتهم نفسياً اجتماعياً.  
[٢] صقل وتنمية المواهب لدى التلاميذ وتوجيهها التوجيه الصحيح.

[٣] إثراء المناهج وتقديم البرامج والأنشطة الإضافية ذات المستوى الرفيع وإتاحة فرص القراءة والدراسة والبحث والتجريب والتطبيق في المكتبات والمعامل وغيرها، حيث تتوفر مصادر المعلومات والأدوات الحديثة بما يتناسب مع حاجات وإمكانات الموهوبين، بل ويتعدى قدراتهم.

[٤] توفير المراجع الكافية في الفنون والعلوم والآداب، وأن يتاح للموهوبين الإطلاع على المراجع المتخصصة والبحوث العلمية.  
[٥] توفير الحرية للموهوبين لاكتشاف والتجريب.

- [٦] استخدام طرق تدريس تشجع الاكتشاف والبحث وحل المشكلات وعمل المشروعات وتنمية الابتكار بالإضافة إلى العصف الذهني Brain Storming.
- [٧] توفير الرعاية النفسية والاجتماعية والصحية، حيث يتعاون الأخصائيون النفسيون و الاجتماعيون والأطباء والمعلمون والوالدان في رعاية الموهوب، وحبذا لو كان في المدارس مرشدون نفسيون ينضمون إلى هؤلاء في رعاية الموهوبين.
- [٨] عمل سجلات مدرسية مجمعة خاصة بالموهوبين تحثوى على كل المعلومات والبيانات اللازمة لرعايتهم.
- [٩] تنمية مهارات التعليم الإبداعي والتعلم الذاتي، والتعلم المستمر مدى الحياة لدى التلاميذ الموهوبين.
- [١٠] مراعاة توافر مواصفات معلم الموهوبين المؤهل أكاديمياً وتربوياً، الذي يتصف هو نفسه بالموهبة ونضج الشخصية وسعة الإطلاع والخبرة والرغبة في تعليم الموهوبين.
- [١١] وضع دليل مرشد لمعلمي الموهوبين، يتناول حاجاتهم وإعداد المواد الإثرائية، والتقنيات المستخدمة في الكشف عن الموهوبين وتوفير أفضل الطرق التعليمية للموهوبين.
- [١٢] تنظيم رحلات داخلية وخارجية ذات نوعية خاصة تتناسب مع كل فئة من فئات الموهوبين لتنمية هذا الجانب من التميز.
- [١٣] تشكيل مجلس بالمدرسة للإشراف على الموهوبين ومتابعتهم.
- [١٤] تحفيز الموهوبين ومنحهم جوائز تشجيعية أدبية ومادية.
- [١٥] حصر أعداد الموهوبين وتصنيفهم وتسجيل أسمائهم في لوحة الشرف بالمدرسة.

[١٦] تكريم أولياء أمور التلاميذ الموهوبين في احتفالات المدرسة لتشجيع

الآباء على الاهتمام بأبنائهم الموهوبين.

[١٧] التعاون المستمر بين المدرسة والمؤسسات التربوية الأخرى لرعاية

التلاميذ الموهوبين ومتابعتهم.

مما سبق يتضح أنه يقع علي عاتق مدرسة المستقبل دور كبير في رعاية وتعليم الموهوبين؛ حيث يجب عليها أن تهتم بالتعرف علي التلاميذ الموهوبين وأن تساعدهم علي تنمية مواهبهم؛ وعلي المدرسة أن تتبّع طرق متعددة في التدريس للموهوبين بحيث يتناسب مع هؤلاء التلاميذ وتتمشي مع قدراتهم؛ وعلي المدرسة توفير المناخ والجو النفسي الذي يساعد علي نمو الموهبة لدي التلاميذ بحيث تشيع فيها جواً من الحب والود بين جميع أفرادها علي اختلاف مستوياتهم.

و لكي تقوم مدرسة المستقبل بهذه الأدوار في تعليم الموهوبين علي أكمل وجه، لا بد أن يتسم المناخ العام في المدرسة بالتسامح والعدالة والحرية والديمقراطية والاحترام، لأن ذلك يسمح بنمو المواهب بالشكل السليم وعلي العكس من ذلك فإن المناخ الذي لا يحقق للموهوب الشعور بالطمأنينة، مع استخدام العقوبات الشديدة سواء أكانت بدنية أم نفسية يؤدي إلى إخفاق وإحباط الموهبة وانخفاض تفوق التلميذ.

ومن جهة أخرى، فإن مدارس المستقبل، شأنها شأن بقية المؤسسات التي تحتاج إلى إدارة منظمة تقوم على أسس علمية، إذ أن تحقيق أهداف تعليم الموهوبين يعتمد على كفاءة العمل الإداري والتي تكون مهمته التنسيق بين جميع أطراف العملية التربوية المتمثلة في الوظائف الإدارية التي تقوم بتحديد أهداف المؤسسة وضبط ميزانيتها وتحديد مسؤوليات وواجبات العاملين فيها والاتصال والتنسيق مع أولياء الأمور (٣٤ : ١٦٧).

كما تكون مهمة الإدارة تحديد الوظائف التعليمية المتمثلة في تحديد أسس قبول التلاميذ الموهوبين وتنظيم حقوقهم، وتنظيم برامجهم اليومية والشهرية والنشاطات التعليمية، وتحديد الأهداف التعليمية، وأساليب التدريس، وتحديد وظائف الإداري الفني، والمعلم، ومساعد المعلم، الأخصائي الاجتماعي، وأخصائي القياس والتشخيص وغيرها (٣٤ : ١٦٧).

ويُسهّم التنظيم الإداري الذي تتبعه المدرسة في تحقيق أهداف تعليم الموهوبين من خلال الوضوح والمرونة في تحديد الأهداف، الأنشطة، الوسائل التعليمية التي يتم الاعتماد عليها، وسائل التقويم..... لأن الاعتماد على الأساليب التقليدية لا يجدي نفعاً مع هذه الفئة من التلاميذ .

وبالتالي، تُشكل الإدارة المدرسية العنصر الفعال لتحقيق أهداف العملية التربوية على المستوى الإجرائي، ونجاح هذه العملية يتطلب أن تكون إدارة المدرسة واعية وقادرة على اتخاذ السبل والإجراءات الكفيلة لتحقيقها، والإدارة الناجحة كفيلة بتوفير مناخ يساعد على ظهور الموهبة والتفوق وعلى الاكتشاف المبكر لهؤلاء الموهوبين وتنميتهم الأمر الذي يتطلب تطور الإدارة المدرسية في عدة مجالات (٥٤ : ٧١٦-٧١٧):

- دور الإدارة المدرسية في توفير المناخ المدرسي الحافز على ظهور الموهبة.
- دور الإدارة المدرسية في توفير المتطلبات المادية والبشرية للطفل الموهوب بالمدرسة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين المرتبطة باكتشاف ورعاية وتنمية الموهبة وتدريبهم عليها.
- إعداد برامج لرعاية وتعليم الموهوبين ومتطلباتهم تقوم على إعادة تشكيل النظام المدرسي على أساس التعلم و التنمية وليس على أساس الوقت أي



إعطاء الوقت الكافي للموهوب للتعلم وتنمية موهبته، وكذلك من خلال الحفاظ على المدرسة مفتوحة لوقت أطول لتلبية احتياجات الطفل الموهوب.

- استخدام التكنولوجيا الإدارية في عمليات الاكتشاف والتنمية والرعاية.
- تزويد المعلمين بالمعلومات المتجددة في مجال الموهبة وأساليب اكتشافها ورعايتها في الدول المتقدمة.

أي أنه حتى يمكن للإدارة المدرسية التعرف على الموهوبين وتنميتهم فيجب عليها؛ توفير المناخ الملائم لنمو الموهبة لدى التلاميذ؛ توفير الإمكانيات المادية والبشرية؛ تدريب المعلمين على الطرق التي تمكنهم من التعرف على الموهوبين؛ إتاحة الوقت الكافي للموهوب الذي يساعده على ثقل موهبته وتنميتها؛ متابعة تجارب وخبرات الدول المتقدمة فيما يتعلق بتعليم الموهوبين ومحاولة الاستفادة منها قدر الإمكان.

٢- دور إدارة مدرسة المستقبل في تعليم ورعاية المعاقين جسمياً وصحياً:

إن الهدف من تصنيف المتغيرات التعليمية للأطفال المعاقين هو الخروج بمؤشرات تساعد المبرمج المعماري على صياغتها بصورة فراغات محسوسة تمكن المعاق من التعلم والتفاعل مع الآخرين ويجب أن تتم برمجة الفراغات لذوي المنطق التنظيمي الأساسي في ضوء الأهداف التالية (٤٦):

أ- التعرف على المشكلات التربوية والتعليمية ذات الدلالة الوظيفية للأطفال غير العاديين.

ب- ترتيب المشكلات التعليمية لهؤلاء الأطفال بطرق تؤدي إلى

الاستدلال على أوجه الشبه بين هذه المشكلات والعلاقات القائمة

بينها.



ج- توفير مسميات تساعد على الاتصال وتؤدي إلى تحسين البحث العلمي Scientific Research في المجالات التعليمية والتربوية وغيرها.

ومن جهة أخرى هناك عدة مشكلات تعليمية تواجه المعاق مثل عدم توفر التعليم المناسب أو المساعدات المعينة أو طرق المواصلات أو المباني المناسبة، وكذلك الآثار السلبية التي يجدها المعاق في حالة التحاقه بالمدرسة العادية مثل عدم تقبل زملائه له والنظرة له بعين الاحتقار أو الشفقة ، وكذلك الشعور بالرغبة والخوف عند رؤية المعاق وانعكاس ذلك على سلوكه فيلجأ للانطواء أو العدوان، وكذلك عدم توفر المعايير اللازمة لضمان السلامة خلال التواجد بالمدارس وخاصة للمكفوفين والمقعدين (٢٤).

وتؤدي هذه المشكلات إلى عزوف المعاق عن التعليم والتعلم وعدم الرغبة فيه مما يؤدي إلى انزاله أكثر وأكثر عن أفراد المجتمع ويظل وحيداً فريداً في عالم مفعم بالنشاط والحيوية من حوله لعدم قدرته على التكيف مع إعاقته التي يعاني منها من ناحية والمجتمع الذي يعيش فيه من ناحية أخرى. والمدرسة الناجحة هي التي تستطيع إثارة اهتمام الطفل المعاق للتعلم وللأنشطة التي تساعده على استثمار وقته ولا تتركه يقع فريسة لإعاقته، وعليها أن تذكره دوماً بالمعاقين الذين حققوا نجاحات مبهرة مثل هيلين كيلر وطه حسين... وغيرهم ، بحيث تضع هذه الأمثلة نصب عينها ويعتبرها مثلاً يحتذى به.

ومن جهة أخرى لا تؤثر الإعاقات الجسمية على القدرات العقلية لكثير من الأفراد الذين يعانون من إعاقات جسمية أو صحية؛ لهذا فإن نسبة كبيرة منهم يمكنهم تلقي تعليمهم في المدارس العامة مع التلاميذ العاديين، ونظراً لطبيعة الخصائص المميزة لهؤلاء التلاميذ المعاقين، فإنه من الضروري

مراعاة الاعتبارات الأساسية، والتصميمية، وذلك لتلبية الحاجات الأساسية الخاصة بهم.

وتتمثل هذه الاعتبارات بما يلي (٤٦):

المتطلبات الهندسية، والاعتبارات التصميمية.

التعديلات الخاصة بالفصل.

اعتبارات خاصة بمدرس الفصل.

الاعتبارات الطبية.

ويمكن عرض هذه الاعتبارات بالتفصيل كما يلي :

أ- المتطلبات الهندسية والاعتبارات التصميمية في مبنى المدرسة و الممرات المؤدية إليها:

يستخدم العديد من المعاقين جسمىاً الكثير من الأجهزة التعويضية المساعدة على الحركة و التنقل، مثل الكرسي المتحرك، و الأطراف الصناعية، والمساند المساعدة علي الحركة، لذا يستدعي استخدام هذه الأجهزة بفاعلية ويسر إجراء بعض تعديلات في التصميمات الهندسية لمبنى المدرسة، و الممرات الداخلية بالإضافة إلى الممرات و الطرق المحيطة بها و المؤدية إليها، ومن أهم هذه التعديلات(٤٦):

مراعاة انحدار حواف الأرصفة المؤدية إلى المدرسة و ممرات المشاة لكي يسمح بتنقل المعاق جسمىاً، سواء الذي يستخدم الكرسي المتحرك أو العكازات، أو الأرجل الصناعية.

مراعاة زيادة اتساع فتحات الأبواب لتسمح بمرور الكرسي المتحرك من خلالها بسهولة ويسر.

توفير المصاعد الكهربائية و الممرات المنحدرة البديلة للسلام لتسمح بالتنقل بين الأدوار.

- يراعى استخدام الأبواب التي تفتح بطريقة آلية ولا تحتاج لمجهود عضلي لفتحها.
- مراعاة صناعة الأبواب من مواد خفيفة الوزن ليسهل على المعاق الذي يعاني من ضعف في عضلات الأطراف أو ممن يستخدم أطرافاً صناعية تحريكها والتعامل معها بأقل جهد عضلي ممكن.
- تجهيز جدران المدرسة المحيطة، وممراتها، وسلالمها بالمقابض الممتدة للاستناد عليها للمساعدة على المشي أو للاستراحة، مع وجوب تمديد كبسة درابزين الدرج إلى ما بعد الدرجة الأخيرة.
- أن تصنع أرضيات الممرات و الفصول من مواد غير ملساء، كي لا تؤدي إلى انزلاق المعاق.
- مراعاة استواء الأسطح التي يمشي عليها المعاق.
- مراعاة عدم التغيير المفاجئ في مستوى الأسطح حتى لو كان التغيير خفيفاً.
- مراعاة عدم تنفيذ بروز في الدرج التي قد تؤدي إلى سقوط المعاق.
- مراعاة تسهيل استخدام المعاق للكرسي المتحرك في الممرات والمداخل والمنحدرات اللازمة عند تغيير المستوى، مع أخذ الأبعاد في الاعتبار.
- توفير أدوات التحذير الواضحة والمرئية والمضائة خاصة لذوي الإعاقات السمعية.
- ب-الاعتبارات التصميمية للفصل (٤٦) :
- تثبيت سبورة الفصل على ارتفاع لا يتجاوز (٦٠ سم) عن أرضية الفصل كي يتمكن مستخدمو الكرسي المتحرك أو من يعانون من محدودية في حركة الذراعين من استخدامها.



- توفير مسافات كافية بين المقاعد والماصات لتسمح بمرور الكرسي المتحرك بينها دون عائق.
- توفير طاولات ومقاعد دراسية قابلة للتغيير في الارتفاع و الانخفاض و التوسعة لتتلاءم مع حاجة المعاق جسماً إلى مساحات كافية للحركة.
- أن يتوفر في الفصل ركن خاص للاستراحة والاسترخاء للتلاميذ الذين يعانون من بعض المشكلات الصحية كالأزمات القلبية و نوبات الصرع.
- يراعي أن يكون موقع جلوس التلميذ المعاق في الفصل بين مجموعة من زملائه العاديين، حتى يتمكن من التفاعل و التواصل معهم، أما في حالات الضرورة القصوي المرتبطة بطبيعة الإعاقة فإنه يخصص له مكان مناسب، إما في مقدمة الفصل أو في مؤخرته.
- يراعي أن يكون مكان جلوس التلميذ المعاق قريباً من المخارج الرئيسية للفصل حتى يتمكن من الخروج بسرعة في حالات الطوارئ كالحريق.

#### ج- اعتبارات خاصة بمدرس الفصل (٤٦) :

تعد اتجاهات المدرس نحو المعاق جسماً من أهم العوامل التي تساعد على نجاح عملية دمج المعاق في المدارس العادية، فالمشاعر و الاتجاهات الإيجابية لا تساعد فقط على تسهيل سبل التواصل بين المدرس و التلميذ المعاق، بل وتعد النموذج الذي يحتذي به التلاميذ العاديون في تعاملهم مع زميلهم المعاق.

#### د- الاعتبارات الطبية:

كما ذكرنا أن مراعاة التجهيزات الخاصة بالمبنى المدرسي، والفصل الدراسي دور أساسي في عملية دمج واستيعاب التلاميذ الذين يعانون من إعاقات جسمية أو صحية في مدرسة المستقبل، ولكن هناك جانباً أساسياً آخر



لا يقل أهمية عن ذلك، هو الجانب الطبي، فبدون مراعاة هذا الجانب تصبح عملية الدمج غير متكاملة وقابلة للفشل (٤٦).

### ٣-متطلبات مدرسة المستقبل فى تعليم المعاقين(٤٦):

أ - الحاجة إلى مبنى مدرسي يلائم النواحي العمرية والحركية للطلاب: إن اختلاف أعمار التلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة وأحجامهم، والصعوبات الحركية والعقلية التي يواجهونها، وخاصة في المراحل الدراسية الأولى، يتبعها تغير واضح في الناحية النفسية، وهذا الاختلاف بطبيعة الحال، يتطلب تصميم يتميز باستجابة تامة لاحتياجاتهم الفعلية. وينبغي أثناء تصميم مدرسة للمرحلة الابتدائية، أن يتم تقسيم فراغات المبنى، بتصميم أجنحة خاصة بالتلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة مع تطبيق المعايير التصميمية، والاحتياجات الخاصة بهم، مع عدم إغفال ربطهم بعناصر المدرسة.

ب - الحاجة إلى مبنى مدرسي يساعد على الابتكار وحب التعلم: "يؤكد التقرير الصادر من الجمعية الأمريكية لمدراء المدارس أهمية الارتقاء بنوعية المباني المدرسية، الذي لا يمكن تحقيقه إلا بتوفير الجو الآمن والمريح فيها، وأن يُعطى التلميذ الفرصة الكاملة في التفاعل معها، ويمكن قياس ذلك بمدى سعادته فيها ومثانة علاقته مع زملائه وأساتذته".

ج - الحاجة إلى تصميم مبنى مدرسي ينمي القدرات العقلية ويثير النفس: باقتراح توفير عناصر وحالات تعطي التلميذ الشعور بالنجاح والإنجاز والاعتراف بالذات، وذلك مثلاً من خلال عرض الأعمال والمواد التي يقوم بإنجازها أثناء اليوم المدرسي في الصالات الرئيسية و الممرات والأفنية، كي يراها زملاؤه وزائرو المدرسة، وبالتالي ينمو لديه حب العمل والتنافس مع زملائه الآخرين فالفصول والمعامل والمرافق التعليمية الأخرى لا بد أن



• أهداف

يهدف  
مدرسة المد

[١] تحديد أ

[٢] تحديد م

[٣] معرفة و

[٤] تحديد أ

[٥] تحديد أه

[٦] تحديد ال

[٧] تحديد ال

• محاور

يحدد البـ

المهارات ،

أولاً: مديره

إن مدير

لتنفيذه من أج

الفاعلة ، المد

١- سمات و

الإدارة

لا بد أن تتسم

[١] القدرة علـ

تصمم كي يتمتع بها كل من يدخل المدرسة وذلك بإضافة الألوان واللعب في الكتل والتنوع في التشطيبات والأثاث المناسب، ويتخلل ذلك عرض لأعمال التلاميذ التي ينفذونها في المدرسة.

د- الحاجة إلى تصميم يشجع التلاميذ على التعلم العفوي:

إن التلميذ العادي يستطيع أن يتعلم الكثير دون أن يشعر بذلك، من خلال وجوده في بيئة غنية وملينة بالمعارف والعلوم، كما يؤثر ذلك على التلميذ ذوي الاحتياجات الخاصة، فعلى سبيل المثال؛ يتعلم التلميذ الكثير عند مروره صباح كل يوم أمام لوحة جذابة تشمل خريطة العالم ومعلومات عامة، جغرافية واقتصادية وعلمية وغيرها، عن كل قارة أو دولة فيها، كما أن وجود الماء والشجر والأزهار في فناء المدرسة لا يقتصر على إضافة البهجة والمتعة للتلاميذ فحسب، بل تحفزهم على حب التعلم والتجول والاستفادة من مكونات الطبيعة، والتي تعتبر ضرورية للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة والتي تعزز معالجتهم بالنظر مع تنمية قدراتهم العقلية (٤٦).

إن تحقيق هذه النوعية من المدارس يتطلب أن يضع المعمارى في اعتباره أهمية هذه المواد وكيفية عرضها بأسلوب شيق ومرن على حوائط المدرسة. ولقد رأينا فيما مضى أن توفير الاحتياجات النفسية للتلاميذ كتوفير مبنى مشجع ومفرح، يناسب عمر التلميذ، ويساعده على الابتكار وحب التعلم، ويثير غريزته وينمي قدراته العقلية والحركية يسهم في الارتقاء بنوعية التعليم، وزيادة التحصيل العلمي لهم، ورفع الثقة في أنفسهم.... ولكن مع هذا، ينبغي ألا تغفل الاحتياجات المادية فهي الجزء الآخر المكمل للعملية التعليمية، ومطلب ملح من أجل الوصول إلى مبنى تعليمي ناجح ومتكامل.

- [٢] تغيير ثقافة العمل في إدارة المدرسة بالاتجاه إلى الإدارة بالفريق والاعتماد على أسلوب الإبداع وحل المشكلات.
- [٣] التركيز على التعلم الذاتي المستمر وتوظيف الاتصال المعلوماتي في التدريب.
- [٤] تصميم خطط العمل ومراجعتها باستخدام التقنية المتقدمة المزودة بمعلومات آنية وفق الحاجات المستقبلية.
- [٥] الاستفادة من الانترنت في تنفيذ الأساليب الإشرافية و الاتصال. وتتطلب القيادة الإدارية والتربوية من مديري مدارس المستقبل توافر عدد من الصفات أهمها ما يلي:
- [١] أن يكون لمدير مدرسة المستقبل شخصية قوية فيما يتعلق بالتربية والتعليم، وهذه الفلسفة لا تأتي عرضاً ولكنها حصيلة لخبراته المتتالية في الحياة وفي مهنة التدريس وهي تنمو وتتطور شيئاً فشيئاً.
- [٢] أن يكون مدير مدرسة المستقبل مهتماً بمظهره الشخصي ويعتني به، فهذا المظهر ضروري لأنه عامل حيوي في التأثير على الآخرين وإعطائهم انطباعاتاً طيباً.
- [٣] أن تتوفر لدى مدير مدرسة المستقبل درجة عالية من الاهتمام بوظيفته القيادية، وأن يكون راغباً في قيامه بدور القائد.
- [٤] أن يكون مدير مدرسة المستقبل قادراً على اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر في الوقت المناسب، فلا يكون متسرعاً أو متردداً.
- [٥] أن يتمتع مدير مدرسة المستقبل بقدرة على حل المشكلات أعلى من تلك التي يتمتع بها رؤسوه، فيعرف كيف يلاحظ ويحلل ما يحدث من أفعال وما يجري من أحداث حوله.

## المستقبل:

إن مدر  
قدرة التلميذ  
الأجيال القاد  
وتتطلع  
مستوي أداء  
اللازمة في ه  
الإشراف و ا  
أو الخارجية  
قيادتها إيماناً  
الإدارية والفن  
والمفتد  
مدير المدرسة  
الأول عن نج  
المنظم لعلاقاد  
ومادية.

وبالتالي  
مسؤولياته الإ  
مهارات قيادية  
العملية التعليم

[٦] أن يتمتع مدير مدرسة المستقبل بدرجة عالية من الكفاءة الفنية التى تمكنه من الإشراف الفعال على العمل وتطويره.

[٧] أن يتمتع مدير مدرسة المستقبل بالقدرة على انتهاز الفرص المناسبة للاتصال بالتلاميذ والمعلمين وأولياء أمور التلاميذ اتصالاً مباشراً ملئاً بالعطف والرغبة الصادقة فى تقديم المعونة لهم.

[٨] أن يكون مدير مدرسة المستقبل قادراً على الاحتفاظ باتزانه الانفعالي فلا يغضب بسرعة، ولا يترك الأمر يفلت من يده إذا ظهرت صعوبات، بل ينبغى أن يكون صابراً متزناً، يجمع المعلومات الكافية قبل أن يصدر حكمه، وأن يكون مرناً فى مواجهة المشكلات ليستطيع توجيه السديد للوصول إلى النتائج السليمة المرغوبة.

[٩] أن يتمتع مدير مدرسة المستقبل بالمهارة فى إدارة جلسات المناقشة بالروح التعاونية، وفى التخلص من الروتين المعوق.

## ٢- مؤهلات مدير مدرسة المستقبل :

يحدد الباحثان مؤهلات مدير مدرسة المستقبل فيما يلى :

[١] الحصول علي درجة البكالوريوس أو الليسانس في التربية.

[٢] الحصول علي درجة الدبلوم المهنية في التربية تخصص إدارة مدرسية.

[٣] الحصول علي درجة الماجستير في الإدارة التعليمية والدراسة فيه .

[٤] قضاء سنتين كحد أدنى خبرة في التدريس .

[٥] أن يكون لديه خبرة لا تقل عن سنتين في الإدارة .

ويُرى أن مؤهلات مدير مدرسة المستقبل لا تقتصر علي الدرجة الجامعية الأولى بل تشمل العديد من البرامج التي يتم إعدادها بها لضمان نجاحه في إدارة المدرسة .

### ٣- واجبات مدير مدرسة المستقبل :

- لمدير مدرسة المستقبل أدوار عديدة من أهمها مايلي :
- [١] الاشتراك مع العاملين في إعداد خطة التنمية المهنية لمساعدة العاملين علي أنجاز الأهداف .
  - [٢] إدارة أعمال المدرسة أو يكون بمثابة أمين صندوق للمدرسة .
  - [٣] توظيف أنظمة الكمبيوتر في إدارة المدرسة
  - [٤] القيام بالتخطيط التعليمي وتطوير فريق العمل بالمدرسة .
  - [٥] مراقبة وتقويم و تخطيط وإصلاح المدرسة من خلال التقارير التي يقوم بإعدادها .
  - [٦] إجراء المقابلات التي تتعلق بالأمور الإدارية المدرسية وإدارة التعليم والتعلم.
  - [٧] الاتصال بأولياء الأمور و الاتصال بالتلاميذ .
- ثانياً المهارات القيادية لمدير مدرسة المستقبل :

#### ١- متطلبات مدرسة المستقبل من المنظور القيادي :

مما لا شك فيه أن مدير المدرسة يواجه عند توليه لهذا المركز مشكلة اختيار الأسلوب القيادي في معاملته لمروسيه ، ومن ثم الأهداف المطلوبة من إدارته ، وفي محاولته الوصول إلي قرار معين يحاول اتباع أسلوب يعتقد أنه يحقق له تعاون المرؤسين وحفزهم للعمل ، وأن النمط المفضل للقيادة المدرسية هو ما ينبغي أن يتصف إدارته بالصفات الآتية :

- أن تؤمن هذه الإدارة أن لا نجاح يمكن الوصول إليه ما لم يكن باستثمار كل الجهود الجماعية المتصلة بالعملية التربوية داخل المدرسة وخارجها .

- أن يكون إدارة متواضعة تلتزم احتياجات منسوبيها ومجتمعها وزائريها من إدارة التعليم
  - أن تكون مؤمنة متصبرة بدورها القيادي الفعال، ولا تكتفي بدورها التنفيذي لما يصدر إليها من أوامر وتعليمات.
  - أن تكون إدارة منفتحة متجددة لا تتعصب لرأي ولا تقف عند نموذج محدد .
  - أن تكون إدارة عادلة في تعاملها ، وتتسم بقوة الشخصية وارتفاعها عن صغائر الأمور .
  - أن تمثل هذه الإدارة القدوة الحسنة للمعلمين والتلاميذ والمستخدمين في حسن أخلاقها وانضباطها وحرصها على العمل وحبها له .
  - أن تكون إدارة إنسانية تؤمن بحقوق الآخرين وتحترم كرامتهم وتعطي فرصة للعمل الأخلاقي والابتكاري .
  - أن تتسم بالعطف والأبوة الحانية على التلاميذ وتهتم بمشكلاتهم وتحرص على مستقبلهم.
- مما سبق يتضح ضرورة كون القيادة إنسانية اجتماعية في المقام الأول وألا تقتصر على مجرد القيادة الإدارية من منطلق أنها تتعامل مع موارد بشرية بحاجة إلي الإحساس بقيمتهم ودورهم في تحقيق أهداف المدرسة فحينما يشعر الفرد بأهميته وأهمية الدور الذي يؤديه يبذل قصارى جهده لتحقيق الأهداف المرجوة بأفضل الطرق الممكنة.

### ٣- المهارات المطلوبة للقيادة المدرسية في مدرسة المستقبل:

يرتكز عمل القيادة المدرسية على الإشراف الشامل وتطوير الواقع التربوي للمدرسة ، وتحفيز الهيئة الإدارية والتعليمية والتلاميذ للعمل بكفاءة

- وفعالية وفق المعايير التربوية المعاصرة ، ولتحقيق ذلك لابد من توفر مجموعة من المهارات المطلوبة في قيادة مدرسة المستقبل، منها مايلي:
- ٣- القدرة على استخدام الحاسب الآلي في إعداد برامج تربوية، تهدف إلى تصميم أنشطة علمية متنوعة لتمكين التلميذ من تقويم حصيلته العلمية، وتحتوي على أنشطة ذات درجات متفاوتة في الصعوبة.
- ٤- القدرة على استخدام الحاسب الآلي في إعداد برامج تربوية، تمكن التلميذ المتأخر من الدراسة الذاتية.
- ٥- القدرة على الاستماع والصبر وتحمل الآخرين ، واحترام مشاعر الذين يعملون معه، والقدرة على التواصل باستخدام قنوات مختلفة في داخل المدرسة وخارجها .
- ٦- استخدام الحاسب الآلي في تحضير الدروس، ومراجعة تحضير كل معلم بواسطة شبكة محددة.
- ٧- إعداد المعلمين ليكونوا قادرين على استخدام الحاسب في تحضير الدرس، واستلام الواجبات ، وعرض الدرس.
- ٨- استخدام الحاسب الآلي في إعداد السجلات المدرسية المختلفة.
- ٩- تصميم خطوات إجرائية لتقارير الأداء الخاصة للعاملين باستخدام أكثر من قناة تقويمية، والاستعانة ببرامج الحاسب المختلفة.
- ١٠- بناء مهارة صياغة الأسئلة التي تمنح معلومات عن تقويم الأداء بدقة ووضوح تستخدم في التغذية الاسترجاعية الرسمية وغير الرسمية .
- ١١- تحديد المعلومات التي يمكن تداولها وإفشائها بحيث لا تشكل ضرراً على إدارة المدرسة.
- بالإضافة إلى المهارات المطلوبة في قيادة مدرسة المستقبل بصفة عامة ويحدد الباحثان أهم المهارات القيادية لمدير مدرسة المستقبل ما يلي:



• إدارة الذات:

فالقائد لا يمكن أن ينجح في التعامل مع الآخرين وقيادتهم ما لم يكن ناجحاً في تعامله مع نفسه.

• إدارة الوقت:

وإدارة الوقت هي " توفير واستغلال وقت العمل الرسمي للتركيز على النشاطات التي تجعل من المدير قائداً فعالاً.

• إدارة التغيير:

وإدارة التغيير هي "التدخل المنظم الذي يقوم به القائد أو يشرف عليه لإحداث تغيير مدروس ومخطط في عناصر العمل التنظيمي ، بحيث يكون موجهاً نحو غايات معينة ، ثم التحكم في مساره وأهدافه وطريقة تنفيذه " .

• إدارة ضغوط العمل:

وضغوط العمل هي " تلك المثيرات النفسية والفسولوجية التي تضغط على الفرد ، وتجعل من الصعب عليه أن يتكيف مع المواقف ، وتحول دون أدائه عمله بفعالية " .

• إدارة الصراع: (الخلافات)

ويقصد بالصراع " ذلك السلوك الفردي أو الجماعي الذي يحدث في المنظمة، ويؤدي إلى منع أو إعاقة فرد أو جماعه في التنظيم من تحقيق أهداف معينة".

• إدارة الإخفاق:

فعلى القائد لكي يكون ناجحاً في إدارة الإخفاق اتخاذ عددا من الإجراءات مثل:

- توقع حدوث الأخطاء والإخفاقات.
- المبادرة إلى تحليل الخطأ أو الفشل لمعرفة أسبابه وكيفية علاجه.

- وضع خطة علاجية مفصلة لمواجهة الإخفاق.
  - أن يشرك القائد رؤوسيه في تحليل مواطن الخلل، والاستفادة من الأخطاء، ومن مواضع الإخفاق كدروس تدريبيه.
  - عدم اليأس وبث الروح المعنوية العالية عند المرؤسين.
- إدارة الاجتماعات:

و تعتبر الاجتماعات أهم الأنشطة التي يمارسها القادة الإداريون. وللتعرف على أفضل سبل إدارة الاجتماعات، فعلى القائد أن يعرف أولاً ما هي أهم أسباب عدم فعالية الاجتماعات .

### ثالثاً: المهارات الإدارية لمدير مدرسة المستقبل :

يحدد الباحثان أهم المهارات الإدارية اللازمة لمديري مدارس المستقبل فيما يلي:

### **المهارات التصورية Conceptual Skills:**

تتعلق المهارات التصورية لدى مدير مدرسة المستقبل بمدى كفاءته فى ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات، والتفنن فى الحلول والتوصل إلى الآراء. والمهارات التصورية ضرورية لمساعدة مدير مدرسة المستقبل على النجاح فى تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات وتوقع الأمور التى يمكن أن تحدث فى المستقبل، أى ترقب الأحداث وما يترتب على ذلك من تقليل الخطر أو الخسارة أو تحقيق الفائدة المرجوة.

ومدير مدرسة المستقبل الذى يتمتع بمهارات تصورية جيدة هو الذى يحتفظ فى ذهنه دائماً بالصورة الكلية وليست الجزئية، وهو الذى يربط بين القرارات والإجراءات التى يتخذها فى مجال العمل، وبين الأهداف التربوية. لذا يجب أن يلم مدير مدرسة المستقبل إماماً كافياً بالعديد من الفلسفات والتصورات والأفكار، والمداخل والأساليب المختلفة لمعالجة المواقف



والمشكلات اليومية لإدارة وتنظيم مدرسته، وذلك للحد من حدة الصراعات اليومية بين المعلمين والتلاميذ، والبيئة الخارجية، الأمر الذي يسهل له أن ينمو بالمدرسة بطريقة فعالة وكفاءة عالية، وبالتالي يرفع من مستواها العلمي والاجتماعي.

### ١- المهارات الفنية Technical Skills:

يقصد بالمهارات الفنية، مدى كفاءة مدير مدرسة المستقبل في استخدام الأساليب والطرائق الفنية أثناء ممارسته لوظيفته ومعالجته للمواقف المتعلقة بالعمل، والمهارات الفنية تتطلب قدراً معيناً من المعارف والحقائق العلمية والعملية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري.

وهناك العديد من المهارات التي يجب توافرها في مدير مدرسة المستقبل حتى يستطيع أن يؤدي عمله بنجاح، وتتعلق هذه المهارات بالميادين المختلفة التي تمثل العمل الوظيفي لمدير مدرسة المستقبل، ومن هذه المهارات:

- أ- المهارات الفنية اللازمة لمدير مدرسة المستقبل فيما يتعلق بالتعليم وتطوير المنهج:
- التعرف على أهم الاتجاهات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية السائدة في المجتمع.
- الاتصال بالإدارة التعليمية حول البرنامج التعليمي للمدرسة.
- الترتيب والتنسيق بين الأنشطة المدرسية بحيث لا يحدث تعارض بينها.
- إعداد أنشطة مدرسية لتقابل أنواع معينة من احتياجات المنهج.
- تقدير فعالية الإشراف الفني في تطوير التدريس.
- تشكيل المناهج الدراسية لتقابل احتياجات التلاميذ.
- تقرير الخدمات التربوية التي يحتاج إليها التلاميذ.

ب-المهارات الفنية اللازمة لمدير مدرسة المستقبل فيما يتعلق بالتلاميذ:

- الاتصال بأولياء أمور التلاميذ.
  - وضع طرق جمع البيانات الرئيسية مثل حضور التلاميذ أو غيابهم وتفسيرها وتسجيلها.
  - تحليل درجات التلاميذ وتفسير معناها بالنسبة للبرنامج المدرسى.
  - تكيف البرنامج المدرسى مع ظروف المجتمع المتغيرة.
- ج-المهارات الفنية اللازمة لمدير مدرسة المستقبل فيما يتعلق بالعاملين فى المدرسة:

- التعرف على النمو المهني للعاملين فى المدرسة.
- توضيح الواجبات والمسئوليات لكافة العاملين فى المدرسة.
- تقدير مستوى كفاءة أداء العاملين بالمدرسة للواجبات المختلفة.
- التعبير عن حاجات العاملين فى المدرسة والعمل على تلبيتها.
- تنظيم المجموعات على أساس ميولهم واهتماماتهم والربط بين أغراض المجموعات والأهداف المهنية المنشودة.
- تقويم المتغيرات فى الكفاءة والاتجاهات المهنية بين العاملين فى المدرسة.

د-المهارات الفنية اللازمة لمدير مدرسة المستقبل فيما يتعلق بالمدرسة:

- ترجمة البرنامج المدرسى إلى خطة واقعية.
- تقويم أى خطة تربوية من خلال برنامج حقيقى فعلى.
- تطوير وتطبيق المعايير المناسبة لاختيار العاملين فى الخدمات بالمدرسة مثل: خدمات الصيانة والحراسة والحكم على كفاءتهم الوظيفية.
- إعداد برنامج عملى للأمن المدرسى بحيث يمكن تطبيقه.

- تنظيم وجمع وإعداد المتطلبات التربوية فى ضوء المعلومات الاجتماعية والاقتصادية.
  - ه- المهارات الفنية اللازمة لمدير مدرسة المستقبل فيما يتعلق بالتنظيم المدرسى:
    - تفويض السلطات والمسئوليات.
    - إعداد وتقديم وعرض التقارير إلى السلطات المركزية.
    - تقديم المشورة الفنية للمجموعات غير المهنية.
    - اكتشاف أى خلل فى الإطار التنظيمى، والتصرف بسرعة للمحافظة على استمرار المدرسة فى أداء وظيفتها.
    - بعد النظر وترقب الجوانب الإيجابية والسلبية، واتخاذ التدابير اللازمة لمواجهتها.
    - تفسير الاحتياجات التربوية فى ضوء الخدمات المتاحة.
  - و- المهارات الفنية اللازمة لمدير مدرسة المستقبل فيما يتعلق بالشئون المالية والإدارية:
    - وضع نظام جيد للسجلات المدرسية يتحقق بموجبه الاحتفاظ بهذه السجلات فى صورة سليمة ودقيقة وأمنة.
    - تناول وفهم الاستثمارات الخاصة بالمشتريات والعمليات المتعلقة بها.
    - العمليات الآلية الضرورية اللازمة لمتطلبات حساب الميزانية آلياً بمعرفة الإدارة التعليمية.
    - معالجة المعلومات المالية وإتباع الطرق السليمة فى الحسابات.
- ٢- المهارات الإنسانية **Human Skills:**
- أ- الاتصال الفعال بين الأفراد والجماعات.
  - ب- التعرف على الفروق الفردية بين الأفراد وقيمهم واتجاهاتهم.

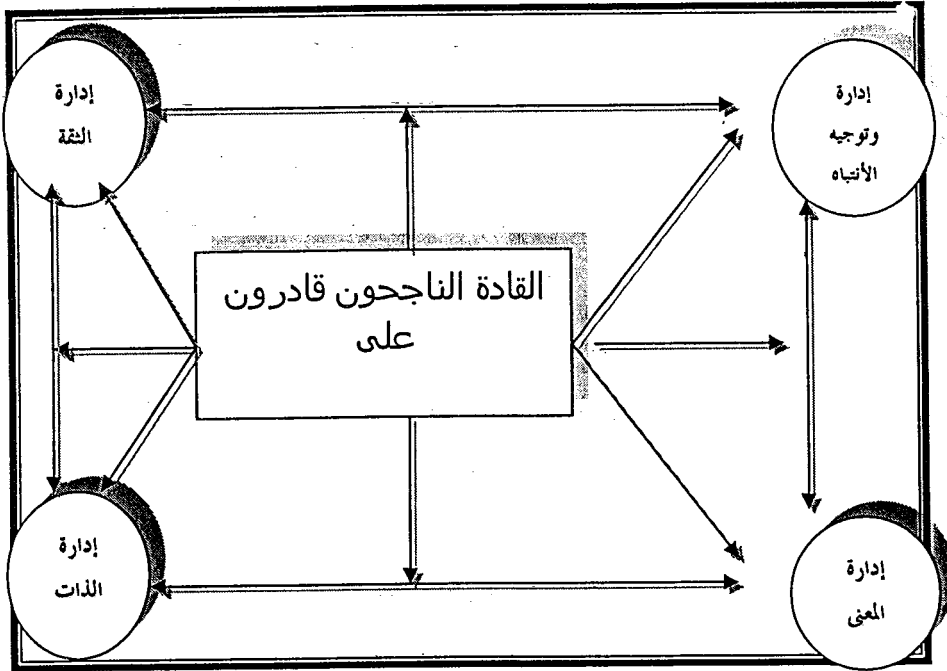


- ج- توثيق الصلة بين أولياء أمور التلاميذ والمدرسة بهدف المساهمة فى حل مشكلات التلاميذ.
- د- التعاون بين المدرسة والبيئة المحلية فى إقامة المشروعات التى تخدم أبناء الحى.
- هـ- مراعاة الجانب الإنساني والعلاقات الإنسانية فى طريقة معاملته للمعلمين والتلاميذ والعاملين بالمدرسة.
- و- الاتصال التربوي بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية التى تتبعها المدرسة التى يعمل بها.
- ز- اتخاذ القرار فى حضور جميع العاملين فى المدرسة.
- ح- فهم التلاميذ ومعرفة خصائصهم وحاجاتهم ليسهل توجيههم عن طريق المعاملة الحسنة بين التلاميذ وتنمية روح المنافسة الشريفة بينهم.
- ط- الاهتمام بالمعلمين الجدد ورعايتهم وتوجيههم للطرق السليمة لتحسين كفاءتهم فى التدريس بمساعدتهم على استخدام الوسائل التربوية الحديثة.
- ي- المتابعة الميدانية للمعلمين وزيارتهم المستمرة فى الفصول.
- وفى ضوء ما سبق يتبين أن هناك العديد من المهارات التى يجب أن يتمتع بها مديرى مدارس المستقبل، وتنمية هذه المهارات يتوقف بدرجة كبيرة على قناعة مدير مدرسة المستقبل بمبدأ التعلم الذاتى، الأمر الذى يفرض عليه زيادة مهاراته المعرفية والإدارية باستمرار، والاطلاع على كل ما هو جديد فى مجال الإدارة المدرسية، كما يجب على السلطات التعليمية إعداد برامج تدريبية لمديرى المدارس بهدف إكسابهم هذه المهارات.
- رابعاً: كفايات ومسئوليات القائد الإدارى لمدرسة المستقبل:

تعرف الكفاية هي بأنها مجموعة القدرات والإمكانات المطلوب توافرها لدى القائد الإدارى، إضافة إلى المعارف والمهارات التي يمتلكها. وبناءً على ذلك فهناك تداخل بين كفايات القيادة مع الإدارة.

وانطلاقاً من أن القادة هم الأشخاص الذين يفعلون الشيء الصواب ، وأن المديرين هم الأشخاص الذين يفعلون الأشياء بطريقة صائبة فإننا نؤكد أن كلا من القائد والمدير يعد عنصراً هاماً وحيوياً في أي مؤسسة تعليمية بصفة عامة ومدرسة المستقبل بصفة خاصة. وعليه هناك مجموعة من الكفايات الأولية والعملية ينبغي توافرها في مدير مدرسة المستقبل .

ويقدم الباحثان نموذجاً مبسطاً يوضح الكفايات الأولية التي يحتاجها القائد الإدارى الناجح وذلك على النحو التالي:



كفايات القيادة الناجحة في الإدارة

١- إدارة الاهتمام أو الانتباه Management of Attention :

تشير إدارة الاهتمام أو الانتباه إلى قدرة القادة الإداريين على إعطاء وإظهار درجة تركيز غير عادية من الالتزام. وبهذا يستطيع القادة الإداريون إدارة وتوجيه الانتباه والاهتمام عن طريق رؤية تبعث الحماس وتدفع الآخرين إلى الوصول إلى آفاق لم يصلوا إليها من قبل.

## ٢- إدارة القصد والمعنى Management of Meaning :

وتعنى إدارة القصد والمعنى أن القائد الإداري يتعين عليه طرح رؤية بشكل فاعل وهو في ذلك يتذكر دائماً أن عليه أن يكون محدداً عند إعطاء التكاليفات. وهذا معناه أن القائد الذي لا يستطيع تحديد المشكلة بشكل كاف وكذلك الرؤية والهدف لا يستطيع اختيار من يتعامل معها.

## ٣- إدارة الثقة Management of Trust :

وتعد الثقة عنصراً هاماً لكل المؤسسات التعليمية. وتأتى الاعتمادية والثبات كأهم مكونات الثقة. فقد أثبتت التجارب أن الناس يميلون إلى اتباع الأفراد الذين يمكنهم الاعتماد عليهم حتى وأن اختلفوا معهم أحياناً، بينما لا يميلون إلى اتباع الأفراد الذين يغيرون مواقفهم كثيراً حتى وإن اتفقوا معهم.

## ٤- إدارة الذات Management of Self :

وتلك الكفاية لدى القائد الإداري تمكنه من معرفة نقاط قوته ومهاراته واستخدام تلك النقاط والمهارات بشكل فاعل. وبدون إدارة وتوجيه الذات قد يكون تأثير القيادة ضاراً أكثر منه نافعاً.

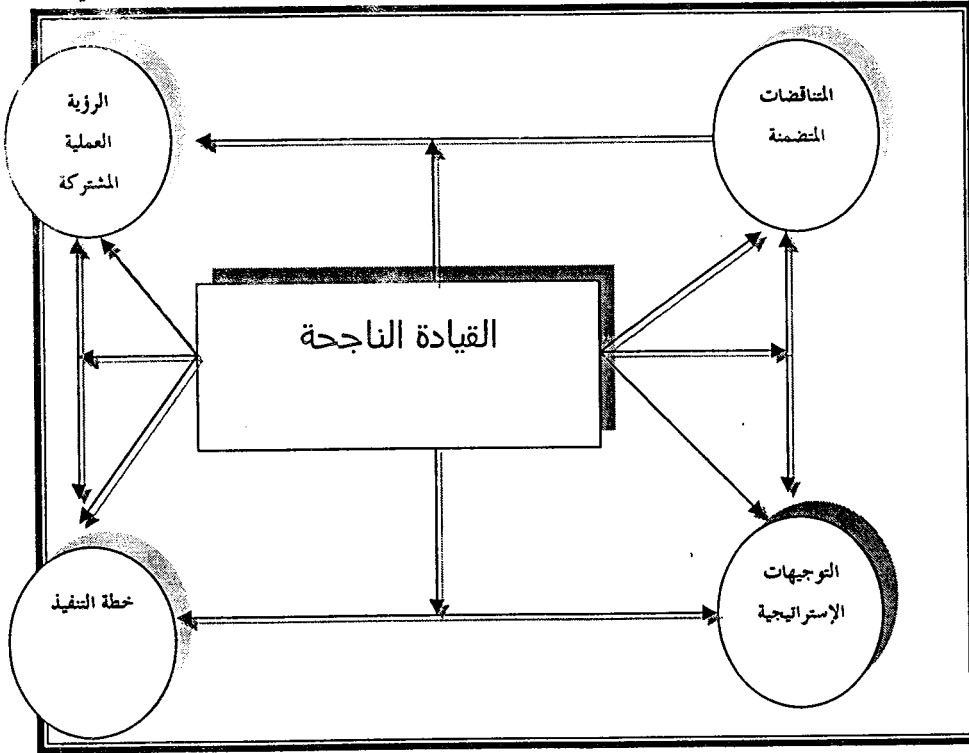
بالإضافة إلى ذلك هناك مجموعة أخرى من الكفايات العملية للقائد الإداري الناجح يمكن تحديدها فيما يلي:

## [١] التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning :

وهو ما يعد من أهم وظائف القائد الناجح في أي مجال. ويهدف التخطيط الإستراتيجي إلى توضيح المعتقدات والقيم ونقاط القوة والضعف في



المدرسة وكذلك تحديد إمكانات العمل وصعوباته. وهنا يأتي دور القائد الناجح ليحدد الاتجاهات وليحسن فاعلية الأداء ويساعد على تجنب تكرار الأعمال ويركز على عمل الخدمات الهامة ويحسن من عمالية التواصل بين أفراد الجماعة وتنسيق العمل بينهم ويضع الأهداف التي تتواءم مع بيئة العمل وتضمن النجاح وتسير الأمور طبقاً للتخطيط الإستراتيجي على الوجه التالي:



وإذا طبقنا ذلك في محيط المؤسسة التعليمية فإن المدرس على سبيل المثال - وهو القائد في العملية التعليمية الذي يضع الخطة الإستراتيجية للتنفيذ في ضوء الرؤية العملية المشتركة التي تشترك فيها جهات عدة مثل المجتمع وأولياء الأمور والإدارة التعليمية والتلاميذ مع المدرس القائد نفسه - مثال ذلك ما قد يفعله معلم مادة الكيمياء في المعمل من توزيع الأدوار وخطوات تجربة ما ويضع تصوراً للأدوات التي يقوم بها كل تلميذ في

المجموعة الدراسية ويوضح للجماعة خطوات التجربة وكيفية التعامل مع نقص الإمكانيات وصعوبات المعمل وهو يعرف أن الهدف العام هو تعلم إجراء تجارب معملية وليس إنتاج شئ بعينه وهو يؤكد دوماً على أن دور كل فرد في المجموعة ضروري وحيوي وتساوده في ذلك رؤية واضحة لتوقعات سير التجربة وخطواتها حتى يمكن التعامل مع أية عقبات تظهر في مراحل التجربة المختلفة.

## [٢] التعرف على قدرات أفراد الجماعة وإعطاء الدافعية لهم Recognize : and Motivate

فالقائد الناجح يحتاج إلى التعرف على قدرات أفراد جماعته ويشجعها ويكتشف المواهب والقدرات الكافية لتحقيق أعلى استفادة منها. والمعلم هنا يعطى خير مثال للقائد الناجح إذا تعامل مع تلاميذه على أنهم مواطنين يحتاجون إلى إعداد جيد ليكونوا أفراد صالحين في مجتمعهم المدرسي ومن ثم يصبحوا مؤهلين للإسهام في رفع شأن مجتمعهم. وهنا تأتي الحاجة إلى تعريف مفهوم الدافعية فبينما يرى "ينلور" أنها الدافع المادي والذي يحتاجه الأفراد ذوى الإنتاجية العالية في شكل تقدير مالي مادي لمواصلة العطاء نجد على الجانب الآخر تعريفاً وتوصيفاً آخر يراه "ماسك" على أنه هرم متدرج من الحاجات. فالدافعية عند "ماسك" تبدأ بأن يحدث تحقيق إشباع للاحتياجات الأساسية بما يؤدي إلى ظهور حاجات جديدة تكون سبباً في مزيد من الدافعية.

## [٣] القدرة على التعامل مع وإدارة الصراع داخل الجماعة Conflict: Management

من أهم عوامل نجاح القيادة القدرة على إدارة وتحويل الصراع من شئ سلبي إلى وضع إيجابي ذلك أن ثقافة الاختلاف وكيفية التعامل معه من

أنجح الكفايات لدى القيادة- وفي هذا الإطار- يحتاج القائد إلى قبول المعطيات الآتية كأفضل وسيلة للتعامل مع الصراع:

أ- وجود الصراع والاختلاف في أوجه المختلفة شئ حتمي ومن الممكن أن يحل بشكل بناء. فالصراع في حد ذاته حدث محايد لا هو بالشيء الجيد ولا بالشيء السيئ ولذلك فإن عملية إدارة صراع هي عملية حيوية ومتغيرة وقابلة للتكيف والتعديل.

ب- عملية التغيير والتطوير تفرض بطبيعة الحال حاله من المقارنة وتستدعى معها أنواع من الصراع والاختلاف. ولذلك فإن القائد يحتاج إلى كفايات فرعية للتعامل مع الصراع والاختلاف على النحو التالي:

#### (١) المعرفة وتشمل:

- فهم القوانين واللوائح والتي يكون لها دور في إدارة الصراع من منطلق طبيعة عمل المدرسة.
  - فهم عملية التغيير في المدرسة.
  - فهم نظرية ومبادئ وطرق حل الصراع.
  - الإلمام بأفضل الطرق الحديثة لحل الصراعات.
- (٢) القدرات: وتشمل.

- القدرة على إدارة التغيير في المدرسة.
- القدرة على تحديد الاحتياجات.
- القدرة على تصميم وإدارة برامج التدريب خاصة للكبار.
- القدرة على تصميم وإدارة وتقويم تنفيذ البرامج.
- القدرة على التيسير لأفراد المجموعة وتوحيد الأداء.
- القدرة على تصميم نظام لإدارة الصراع.
- القدر: على العمل بشكل تعاوني.

- القدرة على التعامل مع وكسب دعم وتعاون صناع القرار في المدرسة.
- القدرة على الوساطة بين أفراد المجموعة.
- القدرة على تصميم وتنفيذ إستراتيجيات التواصل بين المدارس.
- القدرة على فهم ثقافة المدرسة التي يعمل بها والعمل في إطار تلك الثقافة.
- القدرة على إدخال آليات التعزيز في عملية التغيير.
- القدرة على إدماج الأفراد و المجموعات المتباينه في المنظومة العامة للمدرسة.

#### [٤] تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة :Maximum Use of human Resources

القائد الناجح هو الذي يهيئ البيئة التي ينجح فيها التلاميذ والمعلمون وعلى القيادة أن تقدر أن الناس في مؤسساتهم التعليمية هم أهم وأعظم مواردهم في سبيل التغيير والتطوير. وهذا معناه أن القائد وهو يتعامل مع الموارد البشرية يضع في حسبانته ما يلي:

- يقوم بتقدير وتعظيم مساهمات أفراد الجماعة.
  - قادر على الارتباط بالناس والتواصل معهم.
  - يدعم العلاقة التعاونية وروح المشاركة بين أفراد جماعته.
- ويتضح هنا أن البعد الأول يتعامل مع تقدير مهارات وخبرات أفراد الجماعة بينما البعدين الثاني والثالث يتضمنان مهارات التواصل والتعاون بين الأشخاص مما يعنى الاستفادة من المهارات الفردية والخبرات الشخصية من ناحية ثم توحيد كل ذلك من ناحية أخرى ليصب في صالح تحقيق هدف الجماعة. فالقائد التعليمي الناجح هو الذي يوفق بين قدرات الأفراد وصالح الجماعة.

- كما يحدد الباحثان العديد من الصفات المميزة للقائدة الإدارى الناجح منها:
- الشعور بأهمية الرسالة : الإيمان بقدرة الشخص على القيادة وحبه للعمل كقائد .
  - الشخصية القوية :القدرة على مواجهة الحقائق القاسية والحالات الكريهة بشجاعة وإقدام .
  - الإخلاص :ويكون للرؤساء والزملاء والمرؤسين والمدرسة والعائلة .
  - النضج والآراء الجيدة :شعور مشترك، براعة وذوق، بصيرة وحكمة، والتمييز بين المهم وغير المهم .
  - الطاقة والنشاط :الحماس، الرغبة في العمل، والمبادرة .
  - الحزم :الثقة في اتخاذ القرارات المستعجلة والاستعداد للعمل بها .
  - التضحية :يضحى برغباته واحتياجاته الشخصية لتحقيق الصالح العام .
  - مهارات الاتصال والتخاطب :فصاحة اللسان وقوة التعبير .
  - القدرات الإدارية : القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتشكيل فرق العمل وتقويم الأداء... الخ.
  - الثقة :الإيمان بالنفس بصورة يمكن أن يشعر بها الآخرون (ولكن ينبغي أن تكون الثقة زائدة عن الحد، فقد تقود إلى الغطرسة).
  - الشدة: المرونة ، الإصرار والمطالبة بمعايير مرتفعة،والسعى للحصول على الإحترام وليست الشعبية بالضرورة.
  - الدفاء: فى العلاقات الشخصية،ورعاية الأفراد ومراعاة مشاعر الغير
  - التكامل: الصدق مع النفس ،التكامل الشخصى،الرشد والأمانة التى تولد الثقة.
  - التواضع: الرغبة فى الإستماع للآخرين وتحمل اللوم.
  - الضحى الإنفعالى: أن يتقبل النقد من الآخرين.

### حادي عشر: توصيات الدراسة :

- ١- ألا يتولي المدير/ المعلم لمنصبه إلا بعد اجتيازه لعدد من الاختبارات التي تكشف عما لديه من قدرات وإمكانيات تمكنه من النجاح في أداء وظيفته وتحقيق الأهداف المنشودة من العملية التعليمية.
- ٢- إعداد برامج خاصة للمديرين قبل توليهم منصبهم بحيث تركز هذه البرامج علي كيفية إعداد المدير لدوره الجديد وتبصره بالأعمال التي يمكن أن يؤديها وكيفية إنجازها بالطريقة المثلي.
- ٣- أن يؤمن المدير بأهمية دوره، يعمل علي تطوير نفسه، يهتم بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، يحفزهم علي العمل، ويرفع من روحهم المعنوية
- ٤- أن يمتلك المدير الكفاءات المهنية، الشخصية، الأخلاقية، الاجتماعية التي تمكنه من القيام بدوره.
- ٥- أن يتعامل المدير مع أفراد المجتمع المدرسي والمحلي من منطلق القيادة وليس السلطة.
- ٦- تكوين موقع علي الإنترنت لرابطة مدراء المدارس بحيث يتيح لهم التواصل مع بعضهم البعض في كل صغيرة وكبيرة تتصل بعملهم التربوي.
- ٧- أن يمتلك مدير مدرسة المستقبل العقلية الواعية المستتيرة القادرة علي التكيف مع التطورات الحديثة واستخدامها، التي تحت المعلمين علي إتباع الطرق التعليمية الحديثة ويكون هدفها الرئيسي الارتقاء بالعملية التعليمية مما يسهم في النهوض بالمجتمع.



٨- أن يهتم المعلم باستخدام التقنيات والوسائل التعليمية الحديثة في عملية التدريس وأن ينوع من أساليب تدريسه بحيث يراعي الفروق الفردية بين التلاميذ.

٩- أن يهتم المعلم بإعداد اختبارات للتلاميذ تكشف عن مواهبهم وقدراتهم مما يساعده علي التعرف علي الموهوبين ويعمل علي تنمية مواهبهم والغير موهوبين ويعمل علي تنمية ما يمتلكونه من مهارات.

١٠- الارتفاع بمستوى المعلم حتى يأخذ وضعاً اجتماعياً متميزاً في المجتمع مما يحقق له الثقة، حيث إنه لا يمكن تحقيق أى إستراتيجية مهما كانت إدارتها صارمة مالم يعالج حالة المعلم فإنه يعد العمود الفقري والمنفذ الفعلي لتلك الإستراتيجية .

١١- تدريب المعلمين والعاملين بالمؤسسات التعليمية على كيفية وضع الخطط الإستراتيجية وممارستها والتنبؤ بالمشكلات وتحليلها واتخاذ الاجراءات الوقائية.

١٢- أن يكون كل معلم مسئول عن مجموعة معينة من التلاميذ بحيث يتعرف علي ميولهم، رغباتهم، طموحاتهم، مشكلاتهم ويعمل علي توجيههم للوجه الصحيحة.

١٣- عدم الاكتفاء بشهادة البكالوريوس أو الليسانس كشرط لتعيين المعلم بمهنة التدريس بل يشترط حصوله علي شهادة أعلي من ذلك مثل شهادة الدبلوم العامة في التربية أو المهنية ( إدارة مدرسية) أو الخاصة، إلي جانب ضرورة التأكد من أن المعلم يمتلك الكفاءات التي تساعد علي نجاحه في رسالته.

١٤- أن تمتد سنوات الدراسة بكليات التربية إلي خمس سنوات بحيث تكون السنة الخامسة مخصصة للممارسة العملية.

١٥- ألا يقتصر إعداد المعلم علي الإعداد التخصصي فقط بل يجب الاهتمام بالإعداد الثقافي، المهني، التدريبي مما يساعد علي زيادة الحصيلة الثقافية لدي المعلم ويجعله أكثر قدرة علي مواجهة المشكلات التي قد تعترض طريقه.

١٦- التعرف علي ميول واهتمامات التلاميذ والعمل علي تنميتها كوسيلة للتعرف علي الموهوبين منهم ومن ثم إعداد برامج أكثر جدية لهذه الفئة حتى يمكن تنمية مواهبهم بما يعود عليهم وعلي مجتمعهم بالفائدة.

١٧- تدريب التلاميذ علي كيفية إتباع طرق التفكير العلمي، الإبداعي، الابتكاري، التحليلي، الناقد، لما له من دور كبير في تفتح ذهن المتعلم.

١٨- الاهتمام بإثراء البيئة التعليمية بالأنشطة المختلفة التي تساعد التلاميذ علي قضاء وقت ممتع في المدرسة مما ينتقل بالعملية التعليمية من التعليم التقليدي الذي يركز علي حشو ذهن المتعلم بالمعلومات إلي التعليم الذي يهدف إلي تنمية المتعلم من جميع الجوانب.

١٩- توفير جميع الامكانيات اللازمة للطلاب سواء أكانوا عاديين أم ذو احتياجات خاصة بحيث يتم مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية بين الطلاب.

٢٠- إدخال التقنيات والأساليب التعليمية الحديثة تدريجياً في عملية التدريس كنقطة بداية للتخلي عن الأساليب التقليدية التي يتم إتباعها في العملية التعليمية.

٢١- تنمية وعي المجتمع المحيط بالمدرسة بأهداف وأهمية مدرسة المستقبل من خلال عقد الندوات والمؤتمرات حتى يعمل المجتمع علي تحقيق هذه الأهداف جنباً إلي جنب مع المدرسة.



## مراجع الدراسة:

### أولاً: المراجع العربية:

- ١- إبراهيم درويش، الإدارة العلمية فى النظرية و الممارسات، ط٤ ( القاهرة: مطبع الهيئة المصرية للكتاب، ١٩٧٨ )،
- ٢- أحمد إبراهيم أحمد، الجوانب السلوكية فى الإدارة المدرسية (القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٠).
- ٣- أحمد إبراهيم أحمد، رفع كفاءة الإدارة المدرسية (القاهرة: مكتبة المعارف الحديثة، ١٩٩٨).
- ٤- أحمد إبراهيم أحمد، نحو تطوير الإدارة المدرسية (القاهرة: دار المطبوعات الجديدة، ١٩٨٥).
- ٥- أحمد إسماعيل حجى، " إدارة بيئة التعليم والتعلم.. النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة "، ط٢ ( القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠١ ).
- ٦- أحمد إسماعيل حجى، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية (القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٥).
- ٧- أحمد جلال حسن، " دراسة تطوير عمل الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية فى ضوء النماذج الإدارية الحديثة للإدارة "، رسالة ماجستير، كلية التربية- جامعة جنوب الوادى، فرع سوهاج، ٢٠٠٠.
- ٨- إخلاص محمد عبد الحفيظ وأحمد حسن باهى، طرق البحث العلمى والتحليل الإحصائى فى المجالات التربوية والرياضية ( القاهرة: مركز المكاتبات للنشر، ٢٠٠٢).
- ٩- الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير، " ورقة عمل حول مدرسة المستقبل "، ندوة مدرسة المستقبل، المنعقدة فى الفترة من ٢٢-٢٣ / ١٠ / ٢٠٠٢، الرياض، كلية التربية، جامعة الملك سعود، ٢٠٠٢.
- ١٠- أمل عثمان كحل، " إستراتيجية مقترحة لتطوير إدارة مدارس مرحلة التعليم الأساسى فى ضوء متطلبات مدرسة المستقبل، رسالة دكتوراه، غير منشورة، معهد البحوث والدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٧.



٥٣- مني عبد الحليم مرسى، "دراسة مقارنة للمرسنة الجودة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا وإمكانية الإفادة منها في مصر"، رسالة ماجستير، تربية عين شمس،

٢٠٠٤.

٥٤- مي محمود شهاب و فؤاد أحمد حلمي، "دور الإدارة المدرسية في اكتشاف وتدريب

ورعاية الطفل الموهوب"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثاني، الطفل

العربي الموهوب: اكتشافه - تدريبه - رعايته، في الفترة من ٢٣ - ٢٤ /

١٠ / ١٩٩٧، كلية رياض الأطفال، وزارة التعليم العالي، القاهرة

١٩٩٧.

٥٥- نبيل سعد خليل، الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الطبعة الأولى ( القاهرة

: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩).

٥٦- نبيل سعد خليل وأحمد عبد النبي: "دراسة مقارنة للإدارة التعليمية في كل من إنجلترا واليابان وإمكانية

الإفادة منها في مصر"، مجلة التربية، السنة الثامنة، العدد السابع عشر، ديسمبر

٢٠٠٥.

٥٧- نجدة إبراهيم على سليمان: "تطوير الإدارة المحلية في التعليم رؤية مستقبلية"، رسالة دكتوراه، معهد

الدراسات والبحوث التربوية، القاهرة، ١٩٩٧.

٥٨- يحيى عبد الوهاب الصائدي وآخرون، "المعلم الأساسية للمرسنة المستقبل - تصورات عربية"، المؤتمر الثاني

لوزراء التربية والتعليم والمعارف في الوطن العربي، منظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم،

دمشق ٢٩ - ٣٠ يوليو، ٢٠٠٠.

٥٩- يوسف إبراهيم بنراعب، الإدارة المدرسية الحديثة، ط٣ (الكويت: مكتبة الفلاح، ١٩٩٣).

## ثانياً: مراجع من خلال الإنترنت:

٦٠- أبو نواف محمد البلوشي، النجاح في القيادة الإدارية، متاح عبر الإنترنت على الرابط التالي:

[www.alnoor.info/learn/topicbody.asp?topicID=1778  
sectionID=38.54k](http://www.alnoor.info/learn/topicbody.asp?topicID=1778&sectionID=38.54k)

٦١- اعتدال عياض، عبد الفتاح مفتاح، القيادة التربوية، متاح عبر الإنترنت على الرابط التالي:

[www.uedcsu.com/Arabic/unit3dot](http://www.uedcsu.com/Arabic/unit3dot)

السيد محمد أبو هاشم حسن، " أدوار المعلم بين الواقع والمأمول في مدرسة المستقبل - رؤية تربوية "، ندوة  
مدرسة المستقبل، ص ٤، متاح عبر الإنترنت على الرابط التالي:

[www.ksu.edu.sa/seminars/future-school/index2.htm](http://www.ksu.edu.sa/seminars/future-school/index2.htm)

٦٢- القيادة الإدارية، متاح عبر الإنترنت على الرابط التالي:

[www.alnoor.info/learn/topicbody.asp?topicID=1778  
sectionID=38.54k](http://www.alnoor.info/learn/topicbody.asp?topicID=1778&sectionID=38.54k)

٦٣- المعهد المتخصص للدراسات- مركز الدراسات الاستراتيجية، المفاهيم الأساسية للإدارة الاستراتيجية ،

متاح عبر الإنترنت على الرابط التالي:

<http://www.alsder-sis-nent/images/asttr.htm>

٦٤- ريم سهيل ، القيادة إنجاز الأعمال من خلال الآخرين، متاح عبر الإنترنت على الرابط التالي:

[www.code.ps/vb/forumdisplay.php?f=16=52k](http://www.code.ps/vb/forumdisplay.php?f=16=52k)

٦٥- سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية (التحول نحو النموذج القيادي العالمي) ، متاح عبر الإنترنت

على الرابط التالي:

[faculty.ksu.edu.sa/whindi/Pages/225.aspx-  
71K](http://faculty.ksu.edu.sa/whindi/Pages/225.aspx-71K)

٦٦- صالح بن عبد العزيز النصار، "مدرسة المستقبل رؤية من نافذة أخرى"، ندوة مدرسة المستقبل، متاح

عبر الإنترنت على الرابط التالي:

[www.ksu.edu.sa/seminars/future-  
school/index2.htm](http://www.ksu.edu.sa/seminars/future-school/index2.htm)

٦٧- عبد الحميد سلامة أبو السننس: " الأسس الفلسفية والاجتماعية لمدرسة المستقبل "، مؤتمر ندوة مدرسة

المستقبل، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، ٢٢-٢٣ أكتوبر ٢٠٠٢ م ، متاح

عبر الإنترنت على الرابط التالي:

[www.ksu.edu.sa/seminars/future-school/index2.htm](http://www.ksu.edu.sa/seminars/future-school/index2.htm)

٦٨- عيد الله صالح، القيادة التربوية، متاح عبر الإنترنت على الرابط التالي:

<http://www.moeforum.net/vb1/uploaded...1229807546.doc>

٦٩- مشكلة القيادة في العالم العربي، منتديات طلاب الجامعة العربية المفتوحة، متاح عبر الإنترنت على الرابط

التالي:

[www.manhal.net/articles.php?action=listicles&id=187.26k](http://www.manhal.net/articles.php?action=listicles&id=187.26k)

٧٠- ممدوح عبد الهادي عثمان ، التكنولوجيا ومدرسة المستقبل " الواقع والمأمول " ، بحث مقدم إلى ندوة "

مدرسة المستقبل ١٦ - ١٧ شعبان ١٤٢٣هـ، الرياض: كلية التربية جامعة الملك

سعود، ١٤٢٣ - ٢٠٠٢ ، متاح عبر الإنترنت على الرابط التالي :

<http://www.pssso.org.sa/arabic/pssolibrary/nadwa03/papers/nadwat22.pdf>

٧١- يسري أحمد الحداد، " مدارس المستقبل من التعليم التقليدي إلى التعليم باستخدام تقنية المعلومات " ، مجلة التربية،

البحرين، متاح عبر الإنترنت على الرابط التالي :

<http://www.education.gov.bh/magazine/pdf/issue12/23.pdf>

٧٢- منهل الثقافة التربوية، القيادة الإدارية، متاح عبر الإنترنت على الرابط التالي:

[www.manhal.net/articles.php?actio=listicles&id=187-26ki](http://www.manhal.net/articles.php?actio=listicles&id=187-26ki) .

٧٣- عبدالله صالح، القيادة التربوية، متاح عبر الإنترنت على الرابط التالي:

[www.mouforum.net/vb/uploaed//3972.0122980734.doc](http://www.mouforum.net/vb/uploaed//3972.0122980734.doc)

٧٤- موقع الدكتور سعود الزهراني، متاح عبر الإنترنت على الرابط التالي:

[www.dr-saudalzahrani.com](http://www.dr-saudalzahrani.com)

٧٥- القيادة والعمولة، متاح عبر الإنترنت على الرابط التالي:

[www.mouforum.net/vb/uploaed//3972.0122980734.doc](http://www.mouforum.net/vb/uploaed//3972.0122980734.doc)

٧٦- نجيب أبو عظمة ، دور الإدارة في تطوير مدرسة المستقبل وزارة التعليم العالي ، جامعة طيبة ، كلية التربية والعلوم

الإنسانية ، متاح عبر الإنترنت على الرابط التالي:

[www.o1ksa.com/vb/attachment.php?attachmentid=866&d....4/5/2009](http://www.o1ksa.com/vb/attachment.php?attachmentid=866&d....4/5/2009).



**ثالثاً: المراجع الأجنبية:**

- 77- Blake Robert, "An investigation of Technology Competence of School – Based Administrations in Florida Schools", Dissertation Abstracts International, Vol. 61, No.7 January, 2001.
- 78- Christopher Chapman & Alma Harris, " Improving Schools in Difficult and Challenging Contexts: Strategies for Improvement", Educational Research Journal, Vol. 40, No.3, 2004.
- 79- Collision Michele, "School of the Future ", National Education Association DEA-Today, Vol.18, No.4, Jan.2000.
- 80- Davies B. Ellison, School Leadership for the 21 Century, Rouhedge Press, London 1997.
- 81- James Griffith, "School as Organizational Models. Implication for Examining School Effectiveness", the Elementary School Journal, Vol. 109, No.1, 2003.
- 82- Jucly Williston , "Teacher Preparation and the key to developed Future School", Journal of Education and School , Vol.226 , No.1 , June , 2004 .
- 83- Judith lohman & Chief Analyst, Professional Development for Requirement for Cool Principals, New York, N.P, 2000."
- 84- Ministry Of Education, Science and Culture, " Advantages For The Future, Project Plan For E-learning 2001-2003 " , Available at <http://bella.mrn.stjr.is/utgafur/english2.pdf> , 24-3-2009
- 85- Monica Mann, "Professional Development for Educational Leaders' PRTL", Briefing Paper Pacific Resources for Education and learning Honolulu office of Education Research and Improvement Washington ,1998.

٦٨- عبد الله صالح، القيادة التربوية، متاح عبر الإنترنت على الرابط التالي:

<http://www.moeforum.net/vb1/uploaded...1229807546.doc>

٦٩- مشكلة القيادة في العالم العربي، منتديات طلاب الجامعة العربية المفتوحة، متاح عبر الإنترنت على الرابط

التالي:

[www.manhal.net/articles.php?action=listicles&id=187.26k](http://www.manhal.net/articles.php?action=listicles&id=187.26k)

٧٠- مملوح عبد الهادي عثمان، التكنولوجيا ومدرسة المستقبل "الواقع والمأمول"، بحث مقدم إلى ندوة "

مدرسة المستقبل ١٦ - ١٧ شعبان ١٤٢٣هـ، الرياض: كلية التربية جامعة الملك

سعود، ١٤٢٣ - ٢٠٠٢، متاح عبر الإنترنت على الرابط التالي :

<http://www.pssso.org.sa/arabic/pssolibrary/nadwa03/papers/nadwat22.pdf>

٧١- يسري أحمد الخناد، "مدارس المستقبل من التعليم التقليدي إلى التعليم باستخدام تقنية المعلومات"، مجلة التربية،

البحرين، متاح عبر الإنترنت على الرابط التالي :

<http://www.education.gov.bh/magazine/pdf/issue12/23.pdf>

٧٢- منهل الثقافة التربوية، القيادة الإدارية، متاح عبر الإنترنت على الرابط التالي:

[www.manhal.net/articles.php?action=listicles&id=187-26ki](http://www.manhal.net/articles.php?action=listicles&id=187-26ki).

٧٣- عبدالله صالح، القيادة التربوية، متاح عبر الإنترنت على الرابط التالي:

[www.mouforum.net/vb/uploaed//3972.0122980734.doc](http://www.mouforum.net/vb/uploaed//3972.0122980734.doc)

٧٤- موقع الدكتور سعود الزهراني، متاح عبر الإنترنت على الرابط التالي:

[www.dr-saudalzahrani.com](http://www.dr-saudalzahrani.com)

٧٥- القيادة والعمولة، متاح عبر الإنترنت على الرابط التالي:

[www.mouforum.net/vb/uploaed//3972.0122980734.doc](http://www.mouforum.net/vb/uploaed//3972.0122980734.doc)

٧٦- نجيب أبو عظمة، دور الإدارة في تطوير مدرسة المستقبل وزارة التعليم العالي، جامعة طيبة، كلية التربية والعلوم

الإنسانية، متاح عبر الإنترنت على الرابط التالي:

[www.o1ksa.com/vb/attachment.php?attachmentid=866&d....](http://www.o1ksa.com/vb/attachment.php?attachmentid=866&d....)

....4/5/2009.