تفعيل الممارسات الإدارية
في مدرسة المستقبل ومتطلباتها التربوية

د. عبد العزيز المحيلبي
كلية التربية جامعة الكويت

٢٠٠٦

مقدمة: إن مدرسة المستقبل هي مكان لتنمية الطلاب، وبيئة تعلم تطور من قدرة الطالب العقلية لاستيعاب الأفعال والأفكار الجديدة، وتوجيه تفكير الأجيال القادمة.

كذلك فمدرسة المستقبل هي مدرسة بلا أسوار ليس بالمعنى المادي للأسوار ولكنها مدرسة متصلة عضوياً بالمجتمع، وبما حولها من مؤسسات مرتبطة بحياة الناس متصلة بقواعد الإنتاج، ومتصلة بنبض الرأي العام، وبمؤسسات الثقافة والإعلام، وتضرب بأنشطتها في أعماق المجتمع وتمتد لكل من يستطيع أن يدلي بدلوه أو يمد يده بالمساعدة في إعادة صياغة عقل الأمة. وتكون قادرة على تخريج أجيال مسلحة بعلوم المستقبل، ومتقنة لتقنيات العصر وقادرة على الإنتاج والعطاء بمعدلات عالية، تضع السلطنة في مصاف الدول المتطورة والمتقدمة

إن مدرسة المستقبل مؤسسة تربوية ذكية دائمة التعلم، تطورت فيها أساليب التعليم والتعلم، وأنماط الإدارة التربوية لكي تهيئ الطلاب للعيش بنجاح في عصر تقنية المعلومات. تركز العمليات التربوية فيها على تحرير الطاقات الكامنة في الأفراد وتنميتها تنمية شاملة متكاملة تهدف إلى تخريج جيل تتوازن فيه النواحي العقلية، والروحية، والعاطفية، والبدنية توازنا منسجماً ومبنياً على ثوابت الشريعة الإسلامية مع مراعاة متطلبات العصر. و تسعى مدرسة المستقبل إلى إعداد جيل من النشء الكويتي الذي يتميز بالمعرفة الكافية، والأخلاق الرفيعة، والإحساس بالمسئولية، والقدرات الشخصية العالية، بالإضافة إلى إعداده لتكوين أسرة إسلامية منتجة قادرة على خدمة المجتمع الكويتي، ومن ثم الأمتين العربية والإسلامية والإنسانية بصفة عامة، والإسهام في الاستقرار العالمي.

مشكلة الدراسة:

تشير الدراسات والتقارير إلى أن خطوات الإصلاح التعليمي في دول مجلس التعاون بما فيها الكويت تحتاج إلى المزيد من الجهود المستمرة لضمان تحسينه من الجانبين الكمي والنوعي نظراً لما يشهده العصر الحاضر من تغيرات سريعة في كثير من المجالات المادية والتقنية والاقتصادية والثقافية، وحيث أن هذه التغيرات تمس البناء التربوي للفرد والمجتمع وتؤثر على السلوك والقيم والمنظومة المعرفية والثقافية وطريقة التفكير. لذا فإن الحاجة ماسة لإعادة النظر في دور المدرسة في مجتمعنا، وكيف يمكن أن تكون إسهاماتها ليس فقط لنقل المعرفة والمعلومة، ولكن لبناء الفرد من جميع جوانبه العقلية والوجدانية والمهارية والسلوكية

ونظراً لما يعاني منه نظام التعليم في الكويت من قصور يتمثل في ضعف التحصيل العلمي عند كثير من الطلاب بالمراحل التعليمية، ومحدودية استخدام تقنية الحاسب الآلي من قبل الطلبة والهيئة التعليمية والإدارية، وفي عدم إتباع الهيئة التعليمية للأساليب والطرق والاستراتيجيات الحديثة في التعليم والتعلم، وفي ضعف

المناهج ومواد ووسائل التعليم والتدريس، وفي ضعف التأهيل العلمي والمهني ونقص الكفاءات بين أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية والإشراف التربوي.

ومن ثم يجب علينا أن نحدد الأدوار، والمتطلبات التربوية للكوادر البشرية العاملة في الإدارة المدرسية حتى تقوم بمهامها في مدرسة المستقبل.

وبناء على ما سبق فإن الدراسة الحالية تسعى للإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

١- ما المتطلبات التربوية لدعم الممارسات الإدارية في مدرسة المستقبل ؟

وللإجابة عن ذلك نطرح الأسئلة الفرعية التالية:-

- ما المتطلبات التربوية اللازمة لمدير مدرسة المستقبل؟.
- ما خصائص ومتطلبات معلم مدرسة المستقبل؟
- ما دور الموجه أو المشرف التربوي في مدرسة المستقبل؟.
- ما مهام مجالس الآباء في مدرسة المستقبل.؟
- ما سمات طالب في مدرسة المستقبل.؟

الدراسات السابقة:

والدراسة الحالية أن تلقي الضوء على جزئية في المهام التي تقوم بها الإدارة المدرسية للعمل في مدرسة المستقبل، وهناك دراسات تناولت بعض معالمها نعرض أهمها على النحو التالي:

دراسة : ماكدونالد وكونفنت ، (١٩٩٩)[١]

تناولت إعداد مدارسنا للقرن ٢١ واستهدفت الدراسة التأكيد على أن التحدي الكبير أمام المدرسة الآن هو "التكنولوجيا" ، لهذا فهي مطالبة بإعداد العدة لمواجهة هذا التحدي .ويرى الباحثان أن طوفان التقنية كان بمثابة إعلان عن انتهاء عصر الصناعة وبدء عصر المعلوماتية أو عصر تقنية المعلومات Information Technology

مما يستدعي من المؤسسات التربوية إحداث تغيير في بنيتها وأهدافها لتلبية الحاجات الاجتماعية الناتجة عن هذه النقلة .

وقد حاول الباحثان إجراء مقارنة بين عصر تقنية المعلومات وعصر الصناعات ، نقتبس منها ما يلي :

---

١) Mcdonald & Convent(١٩٩٩): Preparing Our School For the ٢١st Century. .Alexandria. ASCD, USA.١٩٩٩.

أولا ــ عصر الصناعات : ومن سماته : تكريس الجهود للمصنع أو المؤسسة أو الوطن ، الاستثمار في الآلات ، معايير وتقنين .
ثانيا ــ عصر تقنية المعلومات : نمو الدور الفردي ، الاستثمار في الأشخاص ، حرية الاختراع ، والإبداع ، والعمل ، مهارات .

دراسة : المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، (٢٠٠٠)[١]

هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لمدرسة المستقبل ، وقد شمل تسعة محاورهي:

*محور الفلسفة والأهداف .
*محور المناهج .
*محور تقنيات التعليم .
*محورالتقويم والاختبارات .
*محور التمويل .
*محور خريج مدرسة المستقبل.
*محور معلم مدرسة المستقبل.
*محور الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية .
*محور مبنى المدرسة.

دراسة : عبد الحميد سلامة أبو السندس ، (٢٠٠٢)[٢]

هدفت الدراسة إلى : إيجاد نظام تعليمي فاعل تتوافر فيه الأهداف الإستراتيجية المتطورة والمحتوى العلمي المتجدد . استحداث طرائق وأساليب ووسائل حديثة تتماشى والمحتوى . إيجاد القوى البشرية الكفؤة الماهرة والقابلة للتدريب المستمر .
وقد اعتمدت هذه الدراسة في منهجيتها وأدواتها على المنهج الوصفي التحليلي ، مما تطلب من الباحث القيام بمسح للدراسات والأبحاث والمراجع المتعلقة بأهم ما كتب حول هذا الموضوع .
وقد تحددت الدراسة بعرض : ــ

١. الأسس الفلسفية والاجتماعية لمدرسة المستقبل و استعراض فلسفة مدرسة المستقبل .
٢. المتغيرات العالمية ودورها في تشكيل فلسفة مدرسة المستقبل .
٣. دور الطالب في مدرسة المستقبل .
٤. دور المعلم في مدرسة المستقبل .
٥. دور المجتمع المحلي في مدرسة المستقبل .
٦. وظائف وأهداف مدرسة المستقبل .

---

[١] المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم: نموذج مقترح لمدرسة المستقبل،المؤتمر الثاني لوزراء التربية والتعليم والمعارف ، دمشق ، (٢٧-٢٨)ربيع الثاني ١٤٢١هـ يوليو ٢٠٠٠م، السعودية، مجلة المعرفة ، العدد٦٤، رجب ١٤٢١هـ،٢٠٠٠م .

[٢] عبد الحميد سلامه ابو السندس : الاسس الفلسفيه والاجتماعيه لمدرسه المستقبل ، ندوة مدرسه المستقبل الرياض . كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، ٢٠٠٢م.

دراسة : عبد اللطيف محمود محمد ، (٢٠٠٢)[١]

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

١ــ بيان أهمية دور المدرسة في صنع المستقبل .

٢ــ الكشف عما يعتري واقعنا التربوي من عقبات .

٣ــ تحديد الإمكانيات المتاحة والشروط الضرورية لتفعيل دور المدرسة .

٤ــ اختيار الأساليب التخطيطية الملائمة لتفعيل دور المدرسة .

وتتضح أهمية هذه الدراسة في كشف أماكن الخلل فيما هو قائم في نظمنا التعليمية و واقعنا التربوي ، وتحديد الدور الذي يمكن أن تلعبه المدرسة مستقبلا لسد ها الخلل . ووضع الشروط الضرورية لتصور مستقبلي يعطي للمدرسة الحق والقدرة على قيادة حركة المجتمع المتجهة نحو المستقبل .

وقد اعتمدت هذه الدراسة في تحليلها للواقع التربوي القائم على المنهج الوصفي ، بينما اعتمدت في تأسيس التصور المستقبلي لدور مدرسة المستقبل على المنهج المستقبلي .

دراسة : نبيل متولي ، و طرفة الحلو ، (٢٠٠٢م)[٢]

هدفت هذه الدراسة إلى تأكيد الدور التربوي الذي يجب أن تلعبه مدرسة المستقبل للحفاظ على الهوية العربية والإسلامية وتعزيز قيم الانتماء والولاء لها أمام تحديات العصر وأمام سطوة دعاوي العولمة

وقد اعتمدت الدراسة " منهج تحليل المفاهيم " ، حيث التطرق إلى مفهوم (الهوية) بحثا عن المعاني والدلالات والوظائف التي حملها هذا المفهوم في الفلسفة والاجتماع والتربية والسياسة ، وقد انتقل التحليل إلى بيان خصائص المعاني والقيم التي يستند إليها تصور " الهوية العربية الإسلامية " وذلك استمرارا من المصادر والكتابات التي بحثت هذا المفهوم .

كما استخدمت الدراسة منهج " التخطيط الاستراتيجي " وذلك عند استعراض الدور التربوي المتوقع لمدرسة المستقبل للحفاظ على الهوية العربية الإسلامية ، من خلال رصد الوارد والإجراءات اللازمة لتفعيل هذا الدور ، ويفيد هذا المنهج في الخروج برؤية تخطيطية لما يتعلق بمدخلات وعمليات منظومة مدرسة المستقبل .

دراسة : محمد عبد الله بن صالح ، (٢٠٠٢)[١]

---

[١] عبد اللطيف محمود محمد : المدرسة كقاطرة لمجتمع المستقبل ، ندوة مدرسة المستقبل ، الرياض ، كلية التربية، جامعة الملك سعود ، (٢٠٠٢م).

[٢] نبيل متولي ، و طرفة الحلو . مدرسة المستقبل ومسئوليتها في الحفاظ على الهوية العربية الإسلامية : دراسة تحليلية السعودية ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، ١٤٢٣هـ - ٢٠٠٢م.

هدفت هذه الدراسة إلى طرح المتطلبات المختلفة لمدرسة المستقبل من حيث الفراغ ، والأمن والسلامة ، والتشغيل والصيانة ، والتي ينبغي أن تتوافق مع التغير المتوقع في أسلوب التعليم والتقدم العلمي فيما يخص الاتصالات ونقل المعلومات وخاصة الإنترنت .

وتبرز أهمية الدراسة في محاولتها إعادة النظر في تطبيق الفراغ الافتراضي VIRTUAL SPACE لمدرسة المستقبل في التصميم المعماري والهندسي القائم والمستقبل وذلك من خلال استحداث برامج الدمج الجزئي بافتتاح فصول ملحقة بالمدارس لفئات الإعاقة السمعية والبصرية والتخلف العقلي .لمحاولة دمج المعوقين مع أقرانهم الأسوياء في المدارس العادية تمهيدا لدمجهم في المجتمع وتشجيعهم على عدم اعتمادهم على الغير سواء داخل أسرهم أو خارجها .

دراسة : سهام محمد صالح كعكي ، (٢٠٠٢)[٢] .

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على المهارات المطلوب توفرها فيمن يدير مدرسة المستقبل ، وسبل إعداد القادة التربويين ليتمكنوا من القيام بمهامهم بكفاءة وفعالية و تنبثق أهمية الدراسة مما يلي :

١ــ اقتراح آليات متنوعة لمدرسة المستقبل المأمولة .

٢ــ إن الإدارة الناجحة للمدرسة ستمكنها من تحقيق أهدافها التربوية .

٣ــ الإعداد الحالي للقيادات المدرسية على المهارات المستقبلية المطلوبة .

٤- مواكبة التطور العلمي العالمي في مجال القيادة المستقبلية بما يتفق مع تعاليم الشريعة الإسلامية وقيم المجتمع العربي .

وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، والذي يهتم بوصف الجوانب المتنوعة للإدارة المدرسية ، بهدف التوصل إلى عوامل تمكن من وضع تصور مقترح للمهارات الأساسية المطلوب توفرها لدى القيادة المدرسية ، والآليات المقترحة لتحقيق ذلك ، بالاعتماد على المراجع المكتبية والإحصائيات والوثائق والتعاميم اللازمة.

دراسة : فايز بن محمد علي الحاج ، (٢٠٠٢م)[٣]

أعطت هذه الدراسة تصورا مقترحا لبيئة تعليمية جديدة نستشرف ملامحها في مدرسة المستقبل بطرق متعددة منها :

---

[١]) محمد عبد الله صالح : مدرسة المستقبل : أهدافها واحتياجاتها الفراغية، الرياض ، كلية العمارة والتخطيط ، جامعة الملك سعود ، (٢٠٠٢ م) .

[٢]) سهام محمد صالح كعكي : إدارة مدرسة المستقبل ، ندوة مدرسة المستقبل ،الرياض ،كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، ١٤٢٣هـ - ٢٠٠٢ م.

[٣]) فايز بن محمد علي الحاج : البيئة التعليمية لمدرسة المستقبل ، ندوة مدرسة المستقبل،الرياض ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، ٢٠٠٢م .

١ــ إعادة ترتيب مقاعد الطلاب في الصف .
٢ــ التفاعل الصفي .
٣ــ أهمية اللغة في دعم التفكير .
٤ــ تنظيم عملية التدريس بشكل يثير تفكير الطلاب باستعمال أنواع التفكير .
٥ــ استخدام تقنيات واستراتيجيات التعلم المباشر .

وأخيرا قدمت هذه الدراسة أهم التقنيات المقترحة في البيئة التعليمية الجديدة لمدرسة المستقبل :

- استخدام فكرة المستويات المعرفية العليا .
- الإرشاد الطلابي والمكتبة والأنشطة .
- المعلم والإدارة المدرسية

دراسة : محمد عبد الله المنيع ، (٢٠٠٣)[١].

هدفت الدراسة إلى : تحديد معايير الارتقاء بأداء التعليم العالي . ولتحقيق هذا الهدف فقد تطرقت الدراسة إلى مناقشة أهم التحديات التي تواجه التعليم العالي في المملكة العربية السعودية خاصة والعالم العربي عامة وحصرتها في :

ــ تحديات دولية تتمثل في :

*تزايد الاندماج و الترابط بين أجزاء الاقتصاد العالمي .
* الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية .
* استمرار الثورة التقنية في مجال المعلومات والاتصالات .
* بروز العلم والتقنية وسيلة ضرورية وحاسمة لتحقيق مكاسب اقتصادية في ظل تعاظم المنافسة .

ــ تحديات محلية وتتمثل في زيادة عدد السكان في المملكة السعودية .

ــ تحديات داخل النظام التعليمي وتتمثل في تدني الكفاءة الداخلية والخارجية للتعليم العالي .

ومن ثم سوف نتناول الإطار النظري للدراسة في الصفحات التالية.

---

[١] محمد عبد الله المنيع .متطلبات الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي لتنمية الموارد البشرية . منظور مستقبلي، الرياض ، الجامعة العربية المفتوحة ، (٢٠٠٣)

الممارسات الإدارية
في مدرسة المستقبل ومتطلباتها التربوية

مقدمة .

إن المدرسة اليوم كباقي المؤسسات التربوية تواجه تحديات عديدة أفرزتها متغيرات متعددة في عالم سريع التغير، ولعل ظاهرة العولمة التي اكتسبت أبعاداً متشابكة تكاد تشكل صلب التحديات، وهناك متغيرات أفرزتها تقانة المعلومات في كافة مجالات الحياة تتلاشى فيها الحدود وتحول عمل الأفراد في تلك المؤسسات إلى إبداع وتطوير مستمر سعياً وراء الأخذ بالجديد. كما أن هناك الطفرة المعلوماتية وعصر الإلكترونيات، والاندماج المتسارع للاقتصاد العالمي وما يرافقه من تعاون وتحالفات ومعاهدات لها أثرها الكبير على مجال التربية والتعليم ومخرجاته، وكذلك سوق العمل المحلي والعالمي، بالإضافة إلى أن هناك تغييرات تنظيمية عالمية تتمثل في الأدوار والمسئوليات والعلاقات وأساليب المشاركة وعمليات الاتصال والتواصل على مستوى المؤسسة الواحدة أو بين مستويات عدة من المؤسسات. (١) وفي خضم هذه التحديات والتغيرات العالمية والمحلية فإن المدرسة مطالبة بتوفير عناصر ومتطلبات جديدة لعصر جديد ومتغير ، وبناء على التجارب العالمية في إعداد " نماذج لمدرسة المستقبل " ــ التي تم التطرق إليها سابقا ــ ستحاول الدراسة طرح بعض أهم هذه المتطلبات حسب أهميتها وضرورتها كالتالي:

أولا- مدير مدرسة المستقبل:

إن المدرسة هي المرآة التي تعكس نجاح أو فشل الأنظمة التربوية، فهي المستوى 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 التجديدات التربوية المعاصرة. (٢)

و الإدارة، 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 إلى نمط إداري حديث. (٣)

---

(١)رجب بن علي بن عبيد العويسي(٢٠٠٣): مدير المدرسة وتحديات العولمة من الموقع :
http://www.moe.gov.om/moe/bulletin/٥thissu/٠١.htm.

(٢) سهام محمد صالح كعكي : مرجع سابق ، ص ٤.

(٣)محمد بن عبدالله آل ناجي: مرجع سابق ، ص١٢.

و مدير المدرسة يجد نفسه أمام عقبات كثيرة جداً، ذلك لأنه يفترض ألا يعمل بمعزل عن معترك الحياة المعاصرة حلوها ومرها، سيئها ورديئها، بل يعمل في غمار تلك الأحداث لأن مهمته أن ينشئ أجيالاً تتسلح بالعلم، ويوجد أمماً من المفترض أن تتعايش مع الواقع وتساير الركب البشري وإلا ضاعت هويتها ودفنت أصولها.

نعم... عندما نقول بأن مدير المدرسة مطالب بأن يدخل معترك الحياة المعاصرة ويستفيد منها، إنما ذلك لأن دوره لا يعتمد على إدارة آلة عن طريق فنيين وخبراء، بل دوره أكثر عمقاً وأشد خطراً ألا وهو توجيه عقول، ورعاية مشاعر فما هو يطلب منه اليوم أكثر مما يطلب من مدير الشركة أو المركز التجاري، لأنه وبالأخص يتعامل مع مشاعر وخصوصيات وأفكار، ولذلك تعنيه بالدرجة الأولى جودة هذا المنتج والمتمثلة في اكتساب هذا الفرد للمعارف والسلوكيات والمبادئ والمعتقدات، التي تحسّن هذا السلوك وتثري هذا المعتقد، وتوجه هذا الفرد إلى المستقبل برؤية استراتيجية تستشرف المستقبل، فيها تفاؤل وطموحات وواقعية وتحديات وفرص. (١)

فمهام إدارة مدرسة المستقبل لم تعد تختصر في مراقبة العمل المدرسي وضبط النظام وحفظ الملفات، وكتابة الخطابات والمراسلات الإدارية، بل تعدت هذه المهام إلى مسئوليات وأدوار قيادية وإشرافية، تهتم بنوع العمل التربوي وتطويره وتحسينه وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المأمولة. (٢)

فمدير مدرسة المستقبل فرضت عليه العولمة والتغيرات السريعة ضرورة حتمية وقاعدة جوهرية للتطوير ومواكبة عصر العولمة وبالتالي فإن عليه أن يتبنى سياسته ويضعها ضمن خططه المستقبلية وهو في ذلك كله بحاجة إلى أن يدرب نفسه على التطوير وأن تكون لديه من المهارات والقدرات ما يمكنه من تسخيرها في تحريك عجلاته ويشحذ الهمم لقبوله مديراً يؤمن بالتطوير الهادف والمخطط، يهدف من خلاله إلى إصلاح البيئة المدرسية بكل مقوماتها وعناصرها المختلفة، والبحث عن الأفضل وبما يسهم في إثارة كوامن الإبداع في البيئة المدرسية.(٣)

---

(١)رجب بن علي بن عبيد العويسي: مرجع سابق .

٣) Hattrup , McNelis , Rosemary(١٩٩٩) .The School Improvement Plan as a model ٣٨٣ For School-Level accountability An investigation of the Pittsburgh Public School , Planning Requirement . Dissertation Abstracts International . No: AA٩٠٦٢٨٦,EDA, Mar-١٩٩٩.p٩٨

٤) Lane , Kenneth E (١٩٩١) . New School planning : What Do We Really Believe ?١٣ Educational Facility Planner .London. cassel. Vol. ٢٩.p١٦

- إن مدير المدرسة هو مفتاح التغيير والتطوير وهو العنصر الأساسي لتنفيذه من أجل تحقيق مدرسة المستقبل التي نطمح إليها بإدارتها المتميزة، الفاعلة، المطورة التي ننشدها في هذه المدرسة، وذلك للأسباب الآتية: (١)

١- المسئول وكل من بالمدرسة هم مرؤوسين.
٢- المسئول الأول عن الخطة الدراسية.
٣- الوحيد الذي من بسلطته القيام بأي نوع من التغيير والتطوير.
٤- المثل الأعلى والكل يحاول أن يتشبه به.
٥- الذي بإمكانه توزيع المهام والتي من شأنها يتم تنفيذ المهمة.
٦- حلقة الوصل بين الإدارة التعليمية والمدرسين.
٧- الذي بإمكانه التصديق على أي برامج قد تكون غير مدرجة بالخطة العامة.
٨- الذي تحت قيادته جميع الوسائل المعاونة للتغيير.
٩- حلقة الوصل الأساسية بين الطلاب وأولياء أمورهم.
١٠- الذي يعود إليه أي نجاح للتغيير بالمدرسة.

- ويمكن هنا عرض بعض الخصائص والمميزات التي تستطيع الإدارة المدرسية الفاعلة من خلالها القيام بدورها في توجيه عملية التعليم والتعلم في مدرسة المستقبل نوجزها فيما يلي:

- الدقة في تحديد الأهداف العامة والخاصة للمدرسة، واستخدام هذه الأهداف كقاعدة لتقييم عمل المدرسة، ويجب أن يتمحور الهدف الأساسي للمدرسة حول النمو المتكامل لشخصية الطالب في جميع جوانبها الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية...الخ.
- الاهتمام بكافة العاملين في المدرسة من خلال إتاحة الفرصة للنمو المهني لهم، وإيجاد تنظيم فعّال يوفر قنوات مفتوحة للاتصال فيما بين أفراد ذلك التنظيم، إضافة إلى ممارسة أسلوب إداري يتناسب مع المواقف وظروف العاملين، وتوفير مناخ وظيفي مناسب لممارسة العمل التربوي الناجح وإشعار جميع العاملين بالانتماء للمدرسة.
- الاهتمام بالمناهج الدراسية التي تركز على حاجات الحاضر ومتطلبات المستقبل، إضافة إلى تنمية العلاقات الاجتماعية السوية بين التلاميذ وتنمية المواطن الصالح الذي يحترم النظام ويخلص لمجتمعه ويدرك حقوقه وواجباته.
- إدراك أن تطور النظام التعليمي في المدرسة يحتاج إلى تطوير في إدارته، من خلال استخدام أساليب وتقنيات الإدارة الحديثة. (٢)

---

(١) رجب بن علي بن عبيد العويسي: مرجع سابق .
(٢) محمد بن عبدالله آل ناجي: مرجع سابق ، ص١٩٩-٢٠٠.

كذلك فإن مدير مدرسة المستقبل يجب أن تنطلق كفاياته من النظر إلى الإدارة المدرسية كمهنة وإعداد القادة التربويين من خلال الممارسة، والتفاعل بين الدراسات الأكاديمية والممارسات الميدانية في الإدارة المدرسية، واعتماد التدريب المستمر للقيادات التربوية مع تنمية الشعور لدى القادة بأهمية التنمية الذاتية. ولذلك يجب تنظيم برامج تأهيل وتدريب قيادات العمل المدرسي على أساس الكفايات الإدارية والتعليمية اللازمة للعمل في مجال المدرسة وتوجيه الجهود التدريبية لإعداد وتدريب مديري المدارس في الاتجاهات المعرفية والمهارية والفنية والإدارية. (١)

- **ويمكن إيجاز الكفايات المهنية لمدير مدرسة المستقبل فيما يلي:**

*الالتزام بتنفيذ سياسة تربوية واضحة المعالم في إطار مدرسته.
*وضع نظام للأولويات في مجالات التخطيط والعمل والتنفيذ.
*العمل باعتباره عضو في فريق.
*التعامل بحساسية وشفافية مع الأشخاص والاعتراف بالاحتياجات الفردية، وأخذها بعين الاعتبار في توفير العمل بروح الفريق الجماعي الهادف إلى رفع مستوى النجاح في المدرسة.
*الاعتراف بخبرات الآخرين المتميزة وسعة اطلاعهم وإسهاماتهم والاستفادة منها في تحسين العمل في المدرسة.
*وضع معايير عمل للهيئة التدريسية وللطلاب مع ضرورة كونه قدوة عملية لهم.
*توزيع المسئوليات وتفويض الصلاحيات والمهام بطريقة مناسبة.
*البحث عن النصيحة والمساعدة كلما دعت الحاجة إلى ذلك.
*استثمار نتائج الأبحاث وخلاصة آراء وتوجيهات المشرفين والموجهين استثماراً جيداً.
*تطبيق الممارسات التربوية التجديدة الموجودة لدى الآخرين.(٢)
*اتخاذ القرارات باستخدام أساليب التقنية الإدارية مثل بحوث العمليات وعمليات القرار والأساليب الكمية وغيرها.
*ممارسة الاتصال الفعال من خلال حسن استماعه لمرؤوسيه، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن أنفسهم.
*تنظيم وإدارة وقته بشكل فعال من خلال تسجيل وقته وتحليله وتوزيعه، ووضع أسس لأولويات ووقت مدرسته وتحديد الأعمال التي تحتاج وقتاً أكبر.
*استخدام الأساليب الإدارية الفعالة مثل الإدارة بالأهداف من خلال إشراك العاملين المعنيين في المدرسة في وضع الأهداف والوسائل والإجراءات لتحقيقها.
*استخدام الطرائق العلمية في التفكير، بحيث يصبح الأسلوب العلمي عادة يومية في ممارسته لأنشطة وحل المشكلات في المدرسة. (٣)

---

(١) محمد بن عبد الله آل ناجي: مرجع سابق، ص٢٠٢.
(٢) ابراهيم بن أحمد مسلم الحارثي: مرجع سابق، ١١٤-١١٥.
(٣) محمد بن عبد الله آل ناجي: مرجع سابق، ص٢٠٢.

- إن مدير مدرسة المستقبل لابد وأن تتوافر فيه أهم مبادئ الإبداع الإداري والتي يمكن تحديدها كالتالي : (١)

- تنمية القوى البشرية ورعايتها ، إذ أن الأفراد هم مصدر قوة المدرسة ، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلنا الأكبر والأفضل والأكثر ابتكارا .
- احترام الأفراد (معلمين ، طلاب ، مستخدمين ، أولياء أمور ...) وتشجيعهم وتنميتهم وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار ، وتحقيق النجاحات للمدرسة ، فإن ذلك كفيل بأن يجعلهم يبذلون قصارى جهدهم للقيام بأدوارهم ومسئولياتهم بإخلاص وأمانة ، وهل المدرسة تعني شيئا بدون جهود أبنائها وتضافرهم ؟!
- التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل مع الأمور التي تنمي القدرة الإبداعية وتفجر الطاقات الابتكارية المكبوتة لدى العاملين، وهي سبيل التقدم والنجاح.
- تحويل العمل المدرسي والعملية التعليمية إلى شئ ممتع جذاب محبب لا مجرد وظيفة فحسب، ويكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسئولية، والمسئولية إلى طموح وهمّ.
- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لايتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، وأن العمل ليس وظيفة فقط، بل يبني نفسه وشخصيته أيضاً، فإن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف التي تسعى مدرسته إليها... فإن كل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته... وعلى مدير المدرسة في تلك الحالة أن يكتشف بواعث التحفيز والتحريك لكي يصنع من أفراده العاملين معه مبدعين بالفعل، ومن مدرسته كتلة خلاقة.
- السمو والإرادة والتطلع إلى تحقيق الأهداف العليا للمدرسة، من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد من الجهد والنجاح، إذن لنسع إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار، وكلما تحقق هدف ننظر إلى الهدف الأبعد.. حتى نضمن مسيرة فاعلة وحيّة ومستمرة ومتكاملة.

- إن القائد التربوي في مدرسة المستقبل يجب أن يكون قادراً على حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة، وللقيام بهذا العمل ينبغي أن يكون قادراً على مايلي:

١- معرفة الوقت المناسب لاتخاذ القرارات وإجراء الاستشارات مع الآخرين.
٢- تحليل وفهم وتفسير المعلومات والبيانات ذات العلاقة.
٣- التفكير الإبداعي والتخيلي في حل المشكلات واستنتاجها واغتنام الفرص. (٢)

---

(١) رجب بن علي بن عبيد العويسي: مرجع سابق .
(٢)إبراهيم بن أحمد مسلم الحارثي: مرجع سابق ، ص٤١٥.

كما ينبغي أن يكون القائد التربوي في مدرسة المستقبل قادراً على توضيح وجهة نظره بجلاء، وأن يفهم وجهة نظر الآخرين -كما سبق وأن ذكرنا- ولكي يقوم بهذه المهمة ينبغي أيضا أن يكون قادراً على ما يلي:

- التواصل بفاعلية شفوياً، وكتابة مع رؤسائه ومع الهيئة التدريسية والطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع المحلي والمؤسسات الصناعية ومؤسسات العمل الأخرى.
- التفاوض والتشاور بفاعلية.
- إدارة الاجتماعات والمجالس التعليمية بفاعلية. (١)

- كذلك فالإدارة القادرة على قيادة مدرسة المستقبل والتي تسعى لتحقيق أهدافها لابد أن تتسم بالسمات التالية: (٢)

١- القدرة على التطوير والتجديد والتعامل مع التقنية الحديثة.
٢- تغيير ثقافة العمل في إدارة المدرسة بالاتجاه إلى الإدارة بالفريق والاعتماد على أسلوب الإبداع وحل المشكلات.
٣- التركيز على التعلم الذاتي المستمر وتوظيف تقنية الاتصال المعلوماتي في التدريب.
٤- تصميم خطط العمل ومراجعتها باستخدام التقنية المتقدمة المزودة بمعلومات آنية وفق الحاجات المستقبلية.
٥- الاستفادة من "الإنترنت" في تنفيذ الأساليب الإشرافية والاتصال.

كما أن مدير مدرسة المستقبل ينبغي أن يكون قادراً على تنظيم شئونه الداخلية والتخطيط الفعال للوقت واستثماره استثماراً أمثلاً ، ولكي يتم ذلك ينبغي أن يكون قادراً على ما يلي: (٣)

- إدارة وقته بفاعلية ووضع أولويات للعمل، وإقرار حالة من التوازن بين النواحي الإدارية الروتينية وبين النواحي الفنية والتربوية.
- تحقيق أهداف مهنية عالية الجودة متحدية لقدراته.
- تحمل مسئولية النمو المهني الذاتي.

ـ كذلك يعتقد بضرورة المزج بين ذاتية المعلمين وسلطة المديرفي مدرسة المستقبل، من خلال ثلاثة أنماط:

- ذاتية استراتيجية وهي تتعلق بالحرية اللازم إعطاؤها للمدير ومجلس المدرسة في اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام المدرسة، مع إعطاء المعلمين نحق المشاركة في أي قرار يتعلق بهم.
- ذاتية إدارية وهي ضمن اختصاص المدير لإدارة النشاطات المتعلقة بالنظام(٤)

---

(١)إبراهيم بن أحمد مسلم الحارثي: مرجع سابق ، ص٤١٥-٤١٦.
(٢)الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير:مرجع سابق ،ص٩.
(٣)إبراهيم بن أحمد مسلم الحارثي: مرجع سابق، ص٤١٦ .
(٤)موسى الخالدي: خصائص وقسمات القائد الإداري الناجح ،فلسطين ، مركز القطان للبحث والتطوير التربوي رام الله، تشرين أول ٢٠٠٠م، ص٧.

المدرسي، والتي يقوم بها من خلال علاقات قائمة على الثقة بالمعلمين.

- ذاتية إجرائية وتتضمن الحرية الكاملة للمعلمين لتنفيذ الأهداف المرصودة التي يرونها مناسبة دون تدخل من إدارة المدرسة. (١)

ـ ولكي تتمكن مدرسة المستقبل من تحقيق النجاح لابد من الاستعداد لها وتطوير إدارتها التي هي -عماد مدرسة المستقبل- كالتالي: (٢)

١- تصميم برامج تدريبية قصيرة، تركز كل منها على بناء مهارة واحدة محددة، وهذا يمكن قائد مدرسة المستقبل من اكتساب مهارات متطورة تمكنه من الترقي في عمله.

٢- تطوير البرامج التدريبية السابقة بما يجعلها تواكب التقدم التكنولوجي.

٣- ترشيح مديري المدارس إلى البرامج التدريبية المتنوعة مع الاهتمام ببرامج السلوك الإداري.

٤- تحفيز مديري المدارس على حضور الندوات وورش العمل.

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

٦- الإدارة التربوية الإلكترونية تمثل نموذج تنظيمي يتماشى مع متطلبات العصر، حيث يتم تشكيل التنظيم التربوي على أسس ومعايير تضمن أعلى مستويات الكفاءة في الأداء ويمتاز بالمرونة واستخدام آليات الإدارة الإلكترونية في وظائف الإدارة التربوية.

٧- الإدارة الإلكترونية تستخدم في: تصميم الخطط التربوية، وتوزيع الخدمات التربوية، البريد الإلكتروني، والصوتي، تخطيط وتوزيع القوى البشرية وفق التخصصات ومعطيات محددة، الأعمال الإلكترونية، الشبكات الداخلية والخارجية، تنظيم وتوزيع الأعمال، الرد على الاستفسارات، صنع القرارات التربوية، بنك المعلومات عن الخدمات التعليمية ومؤسساتها، بنك معلومات عن المناهج التعليمية، بنك معلومات عن الأسئلة السنوية وفق السنة الدراسية والتخصص.

٨- منح مديري المدارس الفرصة لبناء مهارات مناسبة لدى القوى البشرية بالمدرسة.(٣)

٩- اعتماد الهيكل التنظيمي الخاص بالإدارة التربوية على إخفاء التقسيمات التقليدية ليحل مكانها شبكات من الحاسبات الآلية التي توضح خطوط الاتصال ما بين الإدارة التربوية ومدارس المستقبل. (٤)

١٠-تصميم قاعدة بيانات مركزية مشتركة بين المدارس (الجهة التنفيذية) والجهة المشرفة عليها، تمكنها من تبادل المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات التربوية. (٥)

---

(١)موسى الخالدي: مرجع سابق ، ص٧.

(٢)سهام محمد صالح كعكي: مرجع سابق ، ص٤

(٣)Shaun Gregson & Frank Livesey: Organizations & Management,London. British Library, ١٩٩٣, P١٣١

(٤)على السلمي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة ، دار غريب ، ٢٠٠١م ، ص٢٨٠.

(٥)سهام محمد صالح كعكي: مرجع سابق ، ص١٨.

١١-اعتماد منهج التدريب الموجه بالأداء لأنه يركز على المهارات والمعارف التي يحتاجها قائد مدرسة المستقبل فعلياً لتطوير أدائه الوظيفي. (١)

- إن مدير مدرسة المستقبل مطالب بأن يتميز بإيمانه بمجموعة من القيم التربوية السامية وبالتزامه بها في تنظيماته وإدارته ومنها: (٢)

- التعلم للجميع .
- رؤية مدرسية ذات معايير تعلمية عالية .
- استمرارية التحسين المدرسي .
- نظرة شمولية لأعضاء المجتمع المدرسي .
- التأكد من أن التلاميذ يحصلون على المعرفة والمهارات والقيم التي يحتاجونها ليكونوا أفرادا ناجحين في المجتمع .
- الرغبة في مراجعة الاعتقادات والممارسات والاقتراحات الشخصية وتمحيصها.
- العمل على تحقيق مستويات عليا من الأداء الشخصي أو المؤسسي .

وبناء على كل ما تم عرضه يستخلص أن الإدارة المدرسية في مدرسة المستقبل ينبغي أن تهتم بجودة التعليم وتطويره ، من خلال جعل التلميذ محور العملية التعليمية ، وتحويله إلى فرد دينامي لديه القدرة على البحث عن المعارف والخبرات التي تساعده على تنمية ذاته وأسرته ومجتمعه ،فالتعليم في جوهره جهدا ذاتيا يبذله المتعلم من أجل اكتساب الخبرات وتحصيل المعلومات ،سواء عن طريق الفرد نفسه أو بمساعدة المعلم .(٣) ومن خلال الاهتمام بأسرة المدرسة من تلاميذ ومعلمين وفنيين وعمال. إضافة إلى الاهتمام بالمنهج بمعناه الواسع وطرق تنفيذه سواء داخل الفصل أو خارجه ، ومما تتطلبه هذه المهام من عمليات إدارية تعتمد على استخدام التقنية الإدارية القائمة على أصول التفكير العلمي ، والتحليل الموضوعي المنظم الذي يساعد على اتخاذ قرارات رشيدة .(٤)

إن مدير مدرسة المستقبل مطالب في ظل التنافس العالمي والطفرة المعرفية والمعلوماتية ، بإدارة بيئة مدرسية من منظور الجودة الشاملة من خلال ترسيخ مفاهيم المشاركة والمساواة والحرية ، يرى في تقنيات المعلومات أسلوبا للتطوير ويرى في المشاركة وسيلة للعمل والأداء، شراكة بين المدرسة والبيئة الخارجية، تستثمر فيها الإمكانات وتشجع فيها الطاقات والمواهب الإبداعية. (٥)

---

(١)عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات: التدريب الإداري الموجه بالأداء، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠٠١م، ص٥٥.

(٢) إبراهيم بن أحمد مسلم الحارثي : مرجع سابق ، ص ٣٨٤.

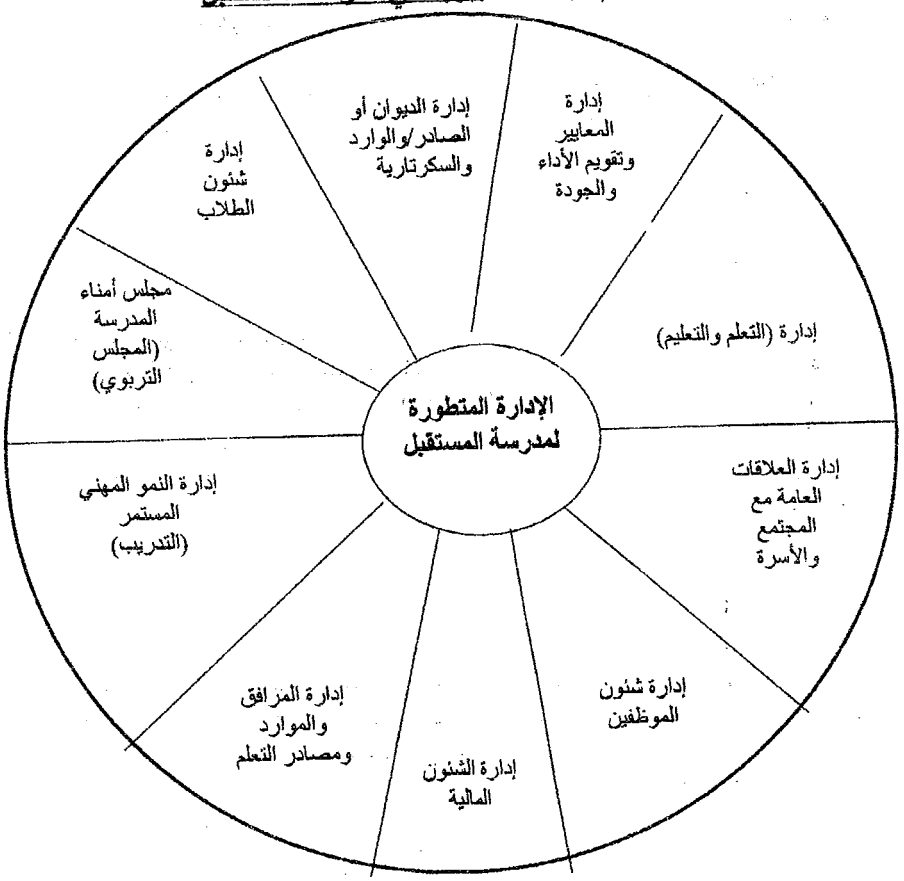
(٣)محمد بن عبد الله آل ناجي : مرجع سابق ، ص١٩٩.

(٤)محمد بن عبد الله آل ناجي : مرجع سابق ، ص ١٩٨.

(٥)رجب بن علي عبيد العويسي : مرجع سابق .

وبناء على كل ما تم عرضه يمكن تحديد مهام الإدارة التربوية في مدرسة المستقبل من خلال الشكل التالي :

مهام الإدارة التربوية في مدرسة المستقبل



شكل (٣)

المصدر : إبراهيم بن أحمد مسلم الحارثي: نحو إصلاح المدرسة في القرن الحادي والعشرين، مكتبة الشقري الطبعة الأولى ، الرياض ،١٤٢٤هـ - ٢٠٠٣م. ص٣٩٧

يوضح الشكل السابق أهم مهام الإدارة التربوية التي ينبغي أن تقوم بها القيادة المدرسية في مدرسة المستقبل (فيما يتعلق بإدارة التعلم والتعليم والنمو المهني الخاص بجميع العاملين بالمدرسة وإدارة الشئون المالية وشئون الموظفين وغيرها.)

ثانيا ــ معلم مدرسة المستقبل :

منذ القدم والنظرة للمعلم نظرة تقدير وتبجيل ، باعتباره صاحب رسالة مقدسة وشريفة على مر العصور ، فهو معلم الأجيال ومربيها . وإذا أمعنا النظر في معاني هذه الرسالة المقدسة ، والمهنة الشريفة خلصنا إلى أن مهنة التعلم التي اختارها المعلم وانتمى إليها ، إنما هي مهنة أساسية وركيزة هامة في تقدم الأمم وسيادتها ، وتعزي بعض الأمم فشلها أو نجاحها في الحروب إلى المعلم.(١)

و إذا كان " تخلف البلدان المتخلفة وتقدم البلدان المتقدمة لا يعود إلى الموارد الطبيعية وإنما إلى نوعية المصادر البشرية " فإن دور المعلم في تكوين هذه المصادر يكون دورا رئيسيا.(٢)

إن للمعلم منزلة كبيرة في كافة الدول أيا كانت أنظمتها التعليمية ، فالمعلم هو الشخص الذي يؤتمن على أهم ما يملكه المجتمع أو الأفراد من ثروة ، ونقصد بهذه الثروة فلذات الأكباد ، فهو يقوم بعملية التعليم ،ويرعى تربية الأبناء ، ويلاحظ نموهم في شتى المجالات ، فهو القدوة لهم ، وهو العامل الحاسم في عملية التدريس . وعلى الرغم من كل مستحدثات التربية وما تقدمه التقنية المعاصرة من مبتكرات تستهدف تيسير العملية التعليمية ، إلا أن المعلم لا يزال وسيظل العامل الرئيسي في هذا المجال .

إن مهنة المعلم هي مهنة جديرة بالتقدير فكيف لا يكون ذلك وقد قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : " إنما بعثت معلما " فالمعلم مربي أجيال وناقل ثقافة مجتمع من جيل الراشدين إلى جيل الناشئين ، كما أن وظيفته وظيفة سامية ومقدسة تحدث عنها الرسل والأنبياء ورجال الدين والفلاسفة على مر العصور والأجيال . ولقد أصبح ينظر للمعلم على أنه معلم ومربٍ في آن واحد ، فعلى عاتقه تقع مسئولية الطلاب ، التعليم والتعلم ، والمساهمة الموجهة ، والفاعلية في تنشئتهم التنشئة السليمة من خلال الرعاية الواعية ، والشاملة للنمو المتكامل للفرد المتعلم " روحيا وعقليا وجسميا ومها ريا ووجدانيا " هذا بالإضافة إلى دور المعلم في مجال التفاعل مع البيئة وخدمة المجتمع والمساهمة في تقدمه ورقيه . (٣) ويطلب من المعلم تجاه هذه الأدوار والمهام التي يؤديها ويمثلها أن يكون بمثابة محور للعمل في المدرسة وعمودها الفقري ، وترتكز قيمته على وعيه وإلمامه بمسئولياته الجسام والجديدة والمتطورة والشاملة والمتناسبة مع روح العصر في تحقيق الأهداف التربوية بجوانبها المختلفة والمشاركة الفعّالة والإيجابية من خلال عمله كعضو في المؤسسة التعليمية ،في إعداد المواطن الصالح الذي يعرف ما له وما عليه ويكون ذلك برعاية النمو الشامل للتلاميذ المتعلمين جسميا وعقليا وانفعاليا.(٤)

---

(١)أدوار المعلم : بحوث ودراسات(٢٠٠٣) ، الموقع :
http://www.alshamsinet/friends/b٧٠٠th/media/testrespon.htm.

(٢)مواصفات معلم الأجيال القادمة(٢٠٠٢) ، الموقع :
http://www.krizy.com/web/٢٠files/challenges/٢٠kingd/teacher/٢٠features.htm

(٣)محمد أحمد الخطيب : مرجع سابق .

(٤) أدوار المعلم : مرجع سابق .

إن أغلب البحوث التربوية الحديثة تؤكد أن المعلم هو أحد أهم أبعاد العملية الأساسية في العملية التعليمية ،و أن دوره الجوهري في هذه العملية لا يعوضه أي عنصر آخر سواء كان ذلك إدارة المدرسة ذاتها أم الكتاب المدرسي أم المنهج الدراسي أم وسيلة تعليمية حديثة .فالمدرس هو الذي يعطي لكل هذه العناصر دورها ، وهو الذي يساعدها على أن تحقق الدور المنشود لها .(١)

ـ ويتفق العديد من الباحثين على الخصائص والمميزات التالية للمعلم الفعال في مدرسة المستقبل كالتالي :

١ـ الفهم العميق للبنى والأطر المعرفية في الموضوع الذي يدرسه واستخداماتها وطرق الاستقصاء التي تم توليدها أو إنتاجها ، والمعايير والقواعد التي تستخدم في الحكم عليها من حيث صحتها ، وتاريخها وكيفية تطورها .

٢ـ الفهم الجيد لطبيعة تلاميذ مدرسة المستقبل ، من حيث خصائصهم التي تؤثر في تعلمهم ، ومعرفة دوافعهم وأساليبهم المتصلة بالتعلم ، إضافة إلى فهم أوسع لطبيعة المجتمع الذي يعيشون فيه ، وإدراك المتغيرات العالمية الجارية .

٣ ـ إدراك مفهوم التعليم الجيد والفعال ، وفهم جيد للطرائق والأساليب التي يمكن استخدامها لتحويل المحتوى الذي يراد تدريسه إلى صيغ وأشكال قابلة للتعلم. ويقصد بذلك معرفة الوسائل التعليمية ، من أمثلة وصور وتشبيهات ونماذج يمكن استخدامها لتوضيح المفاهيم والعلاقات بينها في المحتوى الذي يراد تدريسه فأهمية معرفة المعلم للجوانب التربوية والنفسية في عملية التعليم والتعلم توازي في أهميتها معرفته بالمادة العلمية التي يدرسها .

٤ ـ معرفة أساليب وطرائق التقويم الملائمة لتشخيص فهم الطلبة واستعدادهم لتعلم موضوع ما و لقياس ما حققوه من تعلم فيه والتركيز على حث الطلاب على الاستقلالية والمرونة في التفكير النقدي والتعلم الذاتي .

٥ ـ التفاعل مع الطلاب وإتاحة الفرصة للمناقشة ، وإقامة علاقة ديموقراطية بين المعلمين والطلاب ، والتحرر من الصورة الأبوية التقليدية للمعلم .

٦ ـ القدرة على إدارة أكثر من وسيلة للتعلم الفعال ، كالتعلم التعاوني والتعلم الاستكشافي و الابتكاري والتعلم الذاتي وغيرها من مستجدات أنواع التعلم التي قد تسود العملية التعليمية في مدرسة المستقبل .

٧ ـ إدراك الجانبين الإداري والفني في العملية التعليمية ، وإدراك المعلم لأهمية الجانب الفني في عمله وخاصة ما يتعلق بالجوانب التقنية يجعله قادرا على الاستخدام الأمثل للوسائل التعليمية وتقنيات التعليم والتعلم ، ومتابعة تطور هذه التقنيات وتطبيقاتها المختلفة في العملية التعليمية . (٢)

---

(١) Poindexter,Candace:p٥٥

(٢)محمد بن عبد الله آل ناجي : مرجع سابق ، من ١١٨ـ١٢٢.

ـ كذلك نجد أن معلم مدرسة المستقبل يجب أن تتوافر فيه الخصائص و الكفايات اللازمة وهي على النحو التالي :

أ ـ الخصائص والسمات الشخصية :

- الثقافة العامة والعمق في التخصص .
- القدرة على التعبير الجيد بلغة التعلم .
- التعامل بعدل وتقبل جميع الطلاب بغض النظر عن خصائصهم الاجتماعية .
- الالتزام بالوقت ومواعيد العمل وإدراك أهمية الوقت .
- العمل التعاوني مع زملائه .
- الاتجاهات الإيجابية نحو مهنة التدريس
- القدرة على التعبير الجيد بلغة التعلم .

ب ـ الكفايات المهنية :

- مهارة تحديد الأهداف التعليمية .
- صياغة الأهداف سلوكيا .
- تنظيم عناصر الدرس بشكل متسلسل .
- الوعي الكافي بمنهاج المواد التي سيدرسها في المرحلة التي سيعمل بها .
- تحديد المادة التعليمية المناسبة لأهداف الدرس .
- مهارات استخدام الطرائق الحديثة في التدريس .
- مهارة طرح الأسئلة .
- استخدام تكنولوجيا التربية .
- قدرة تحويل المحتوى التعليمية إلى نشاطات تعليمية .
- ربط المعلومات السابقة بالجديدة وربطها بالحياة .

جـ ـ كفايات تربوية عامة :

١. فهم خصائص المتعلم " الطفل والمراهق " في المراحل الدراسية المختلفة .
٢. تشجيع عملية التفاعل الصفي بين الطلاب أنفسهم وبينهم وبين المعلم .
٣. استخدام طرائق الثواب والعقاب وفق أصولها التربوية والنفسية .
٤. إدارة الفصل والوقت . (١)

---

(١)محمد الصائغ ، التعليم، المعلم كيف يعلم ؟ الرياض ،مجلة المعرفة ، العدد ٣٥ ، ١٤١٩ هـ ، ص ٩٢.

ـــ وسيتم فيما يلي التعرف على بعض التقنيات الإشرافية الإبداعية والتي يمكن للمشرف التربوي استخدامها في مجال عمله الإشرافي في مدرسة المستقبل ، مما يحقق مزيدا من الكفاءة والفاعلية للنشاطات التدريبية والتقويمية ، وهذه التقنيات هي :

١ـــ استخدام التعليم المصغّر في الإشراف التربوي :

ويمكن تعريف التعليم المصغّر بأنه " مفهوم تدريبي مستحدث لتطوير المهني للمعلمين يعتمد على الاستخدام المنطقي الهادف لموقف تعليمي فعلي لكنه بسيط من حيث عدد التلاميذ ، ومدة الدرس ، والمهارات المستخدمة فيه ، حيث يركز المعلم على مهارة تعليمية واحدة ، ويحصل على تغذية راجعة فورية تساعد على تقويم أدائه بقصد تطويره". ويستطيع المشرف التربوي استخدام أسلوب التعليم المصغّر كأداة لتدريب المعلمين أثناء الخدمة مثلما حقق جدواه في برامج التدريب قبل الخدمة ، ويمكن استخدامه كتقنية إشرافية إبداعية في ميدان الإشراف التربوي ، وذلك من خلال إشراك المشرف للمعلم في التخطيط المسبق للموقف التعليمي الصفي والمشاهدة الصفية ، وذلك بهدف مساعدة المعلم على تحسين سلوكه التعليمي وتطوير مهاراته التدريسية ،، كما يؤدي انخفاض عدد الطلبة وقصر المدة الزمنية للحصة الدراسية إلى تقليل الضغط النفسي المفروض على المعلم أثناء أدائه للدرس .

٢ـــ استخدام الفيديو كتقنية إشرافية :

يحقق استخدام الفيديو كتقنية إشرافية إبداعية في نموذج الإشراف الإكلينيكي وبكافة مراحله مزايا عديدة للعملية الإشرافيه يمكن إيضاحها على النحو التالي :

يقلل من الاعتماد على ذاتية المشرف وذاكرته خلال مراحل العملية الإشرافية ، يقدم تسجيلا دائما يمكن للمشرف والمعلم مشاهدته عند الرغبة في ذلك ، ويتيح المجال لتحليل بعدين مهمين من أبعاد العملية التعليمية ـــ التعلّمية ، وهما الاتصال اللفظي ، والاتصال غير اللفظي

وذلك توخيا للفائدة التربوية ، كما يوفر إطارا مرجعيا عاما للمراجعة والتركيز على السلوك الفعلي للمشرف والمعلم . (١)

---

(١)منى مؤتمن عماد الدين : الإبداع في الإشراف التربوي (أساليب وتقنيات) ، مسقط : وزارة التربية والتعليم رساله التربيه ، دائرة البحوث التربويه بالمديريه العامة للتنمية التربوية ، وزارة التربية والتعليم ، ٢٠٠٢م.ص٤٤.

- تزويد المعلمين بمستخلصات بحثية أجريت في مجال تخصصهم الإفادة منها وتوظيفها في تطوير العمل .
- مساعدة المعلمين في إجراء بحوث تربوية ميدانية (إجرائية) لحل المشكلات التي تواجههم في أثناء عملهم ليكون ذلك بديلا عمليا للحلول غير المبنية على أسس علمية .
- قيام الموجه بإجراء بحوث تربوية مرتبطة بالمشكلات الميدانية ، ليسهم في علاجها من جهة ويكون قدوة لزملائه المعلمين في إجراء البحوث من أخرى .

٥ـ الموجه الفني منسقا ومحفزا : ومن متطلبات هذا الدور :

- المبادرة إلى حل المشكلات المهنية التي قد تنشأ بين المعلمين والإدارات المدرسية . (١)
- رفع الروح المعنوية للمعلمين والتخفيف من مشاعر اليأس والإحباط وعدم الرضا عن المهنة .
- بناء علاقات إنسانية متوازنة مع المعلمين ، ومساعدتهم على تقبل بعضهم بعضا .
- تيسير قنوات الاتصال بين أطراف العملية التعليمية سواء أكان ذلك في المدرسة الواحدة أو في المدارس التي يشرف عليها .
- ترغيب المعلمين في العمل والتعاون والإنتاج من خلال تشجيعهم على المشاركة في الأنشطة والمسابقات والندوات والحلقات النقاشية ....الخ (٢)

– ويمكن تلخيص مقومات المشرف التربوي الناجح أو مشرف مدرسة المستقبل كما ينبغي أن يكون كالتالي :

*الخبرة الواسعة .
*الشورى والتعاون .
*التجديد والإبداع .
*الاهتمام بالنمو المتكامل .
*التخطيط .
*إتقان مهارة الاتصال .
*المؤهلات الشخصية . (٣)

---

(١)مهام الموجه الفني(موقع بالإنترنت) : مرجع سابق .
(٢) مفهوم الإشراف(موقع بالإنترنت) : مرجع سابق .
(٣) الحسن محمد المغيدي : مرجع سابق ،ص٤.

د ــ كفايات التعلم الذاتي والتجديد المعرفي :

١. تنمية القدرة على التحليل والتفكير الناقد والإبداعي ، وممارسة هذا التفكير بأنواعه خلال التدريس الصفي .

٢. قدرته على تدريب تلاميذه على مهارة الحصول على المعرفة من مصادرها بشكل مستقل .

٣. قدرته على تجديد معارفه ورغبته المستمرة في الاحتفاظ الدائم بالتحديث والتجديد لهذه المعارف .

هـ ــ كفايات التقويم :

١. متقن لاستخدام أساليب التقويم المختلفة .

٢. قادر على تصميم أدوات التقويم المختلفة .

٣. قادر على تعليم طلابه التقويم الذاتي وإصدار الأحكام .

٤. واع لأهمية التقويم كوسيلة لتحقيق مدى نجاح طريقته في التدريس .(١)

وفي مدرسة المستقبل ينبغي أن يعطى المعلمون صلاحية اتخاذ القرار فيما يتعلق بعملهم بالتدريس داخل الفصل ، وفيما يتعلق بأنشطة نموهم المهني ، وذلك جزء من عملية تمهين التعلم (Teaching professionalization) التي تحتم أن يتمتع المعلم بقدر كبير من الحرية في اتخاذ القرارات التي تتعلق بممارساته المهنية ونموه المهني .(٢)

إن في مدرسة المستقبل على المعلم أن يعي أهمية الفئة التي يتعامل معها ، وأنها ستصبح نواة التغيير والتطوير مستقبلا ، فعليه أن يستوعب خصائصها ويتلمس احتياجاتها ، ويراعي الفروق في ما بينها ليلبي احتياجاتها وفق قدراتها . وعليه أيضا أن يدرك كذلك بأن المتعلمين ينظرون إليه كقدوة يحتذى به في السلوك وأن أفعاله أكثر قدرة على إحداث التغيير الإيجابي لديهم من أقواله .(٣) ولابد للمعلم أيضا أن يكون باحثا حقيقيا يتمتع بطرائق التفكير المناسبة ، أي أن يمارس البحث العلمي في مجال التخصص الذي يدرس فيه .(٤) وفي مدرسة المستقبل لن يكون المعلمون عبارة عن أفراد يؤدون عملا محددا ، ولا علاقة لبعضهم بعض ، فالتحول الذي ننشده في هذه المدرسة يأخذ بعدين :

*بعد التقارب : فبدلا من أن يعمل المعلم وحده منعزلا عن بقية زملائه ، يجب أن تأخذ مدرسة المستقبل منحى يسعى لتقريب المعلمين وربطهم ببعض بعلاقات أخوية تعاونية ، تساعد على الاستثمار الأمثل لجهودهم داخل المدرسة ، فالأخوية والعمل التشاركي بين المعلمين يجب أن يكون سمة للعمل المدرسي المستقبلي .

*بعد التكامل : والتكامل سمة ضرورية لمدرسة المستقبل ، فالتغيير يحتاج إلى جهد جماعي تتكامل فيه عناصر التطوير وتتكامل فيه الطاقات وتتآزر لتحقيق الأهداف ،

---

(١) محمد الصائغ : مرجع سابق ، ص ٩٢ .

(٢) راشد العبد الكريم : مرجع سابق ، ص٥.

(٣) عبد الحميد سلامة أبو السندس : مرجع سابق ، ص١٤.

(٤)جمال سليمان : دور المدرس في المدرسة العصرية ، قطر،صحيفة الجزيرة ، مؤسسة الجزيرة للصحافة والطباعة والنشر ، العدد ١٠٤٧٣ ، ١٤٢٢ هـ ــ ٢٠٠١م.

(٥) راشد العبد الكريم : مرجع سابق ، ص٥.

وإن هذا التكامل بين أفراد المدرسة والتقارب يساعد في إيجاد ثقافة مدرسية مهنية يشعر فيها المعلم بالإنتماء لمجموعته والالتزام بمهنته . (١)

ولقد أصبح يتعين على معلم مدرسة المستقبل أن يدرك أنه في عصر المعلومات وتقنيات الاتصال المتطورة ، فلم يعد هو الوحيد الذي يتلقى منه المتعلم المعارف والخبرات والاتجاهات ، فلابد والحالة هذه من توافر القدرة الفائقة والوعي المتجدد لدى المعلم في التعامل مع المعلومات ومتطلباتها ، مما يساعد في تنمية القدرة لدى المتعلمين على الاستغلال الأمثل للمعلومات من خلال البحث عن الطرق الكفؤة لمعالجتها ، وتشمل جمعها ، وتخزينها ، وتنظيمها ، واسترجاعها ، وتبادلها باستخدام أحدث تقنيات التعليم القائمة على الحاسوب ، والتي تتضمن التعليم بمساعدة الحاسوب والتعليم المحوسب ، إضافة إلى الإفادة من إمكانات الوسائط التعليمية مثل (التلتكست ، الفيديوتكس ، والقمر الصناعي ، الإنترنت وغيرها ...) والانتقال في العملية التعليمية التعلمية من التركيز على الحفظ في الذاكرة إلى العقل المدرب والذي يستعمل المعلومات ويوازن ويقارن بينها ويحللها من أجل الوصول إلى النتائج ، فالهدف هو اكتساب الطلبة لمهارات التفكير والاستقصاء أو ما يسمى " التكنولوجيا العقلية " (٢)

ومن ثم لابد من التركيز على مسألة إعداد المعلم وتأهيله بشكل يمكنه من ممارسة الأدوار والمهمات المنوطة به ، فمهما تعددت مصادر التعليم ووسائله يبقى دور المعلم أساسيا في العملية التعليمية التعلمية ، لذلك لابد لمعاهد الإعداد والجامعات التي تهتم بالمدرس من تفهم طبيعة المتغيرات الجديدة الحاصلة في المجالات كافة ، وتدريب المعلمين آخذة بعين التقدير هذه المتغيرات وصولا إلى إعداد معلم مبدع مجدد يساهم في عملية إعداد الجيل الذي يستطيع التكيّف مع المستجدات وكل ما يطرأ من جديد . (٣) إن الألفية الثالثة تحتاج إلى معلم يتغير دوره تغيرا جذريا من خريج مؤسسة كانت تهدف دائما إلى تخريج موظفين وعاملين يعملون في إطار نظم جامدة ويلتزمون بقواعد جامدة ، إلى مدرسين يقومون بوظيفة رجال أعمال ومديري مشاريع ومحللين للمشاكل ووسطاء استراتيجيين بين المدرسة والمجتمع ، ومحفزين لأبنائهم ويكتشفون فيهم مواطن النبوغ والعبقرية والموهبة ويقومون بدور الوسيط النشط في العملية التعليمية ، بحاجة إلى معلم له من خبراته التربوية وثقافته المتنوعة ومن قاعدته المعرفية العريضة ، ومن إمكاناته الفكرية المرتفعة والتصور القائم على الإحساس بالمتغيرات قادر على مشاركة أبنائه في استكمال استعدادهم للتعامل مع مستقبل مختلف كلية عن حاضر أو ماضي عايشناه ، كل ذلك يقتضي إعداد المعلم تدريبا مختلفا وإعداد غير مسبوق وانفتاحا على كل التجارب العالمية ، وتنوعا في الخبرات والقدرات التي يتسلحون بها سواء في إعدادهم في كليات التربية أو معاهد المعلمين.(٤).

---

(١) راشد العبد الكريم : مرجع سابق ، ص٥.
(٢) عبد الحميد سلامة أبو السندس : مرجع سابق ، ص١٥.
(٣) جمال سليمان : مرجع سابق .
(٤)أبو السعود إبراهيم : مرجع سابق ، ص ١٥ .

ثالثا – الموجه (المشرف التربوي) في مدرسة المستقبل :

الإشراف التربوي هو عملية فنية شورية قيادية إنسانية شاملة غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها .

ـ فهو عملية فنية : تهدف إلى تحسين التعليم والتعلم من خلال رعاية وتوجيه تنشيط النوم المستمر لكل من الطالب والمعلم والمشرف ، وأي شخص آخر له أثر في تحسين العملية التعليمية فنيا كان أم إداريا .

ـ وهو عملية شورية : تقوم على احترام رأي كل من المعلمين والطلاب وغيرهم من المتأثرين بعمل الإشراف والمؤثرين فيه ، وتسعى هذه العملية إلى تهيئة فرص متكاملة لنمو كل فئة من هذه الفئات وتشجيعها على الابتكار والإبداع .

ـ وهو عملية إنسانية : تهدف قبل كل شئ إلى الاعتراف بقيمة الفرد بصفته إنسانا ، لكي يتمكن المشرف (الموجه) من بناء صرح الثقة المتبادلة بينه وبين المعلم ، وليتمكن من معرفة الطاقات الموجودة لدى كل فرد يتعامل معه في ضوء ذلك .

ـ وهو عملية شاملة : تعنى بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية وتطويرها ضمن الإطار العام لأهداف التربية . (١)

وقد عرف الإشراف التربوي في الدراسة التي قام بها مكتب التربية العربي لدول الخليج العربي على أنه " العملية التي يتم فيها تقويم وتطوير العملية التعليمية أو متابعة تنفيذ كل ما يتعلق بها لتحقيق الأهداف التربوية ، وهو يشمل الإشراف على جميع العمليات التي تجري في المدرسة سواءاً كانت تدريبية أو إدارية أو تتعلق بأي نوع من أنواع النشاط التربوي في المدرسة وخارجها والعلاقات والتفاعلات الموجودة فيما بينها ." (٢)

وهو أيضا عبارة عن عملية تربوية تهدف إلى تقديم يد العون والمساعدة للمعلم والطالب من أجل تطوير وتسهيل عملية التعليم والتعلم بجميع أبعادها وتحقق نمو التلاميذ الفكري والمعرفي والنفسي والعاطفي . (٣)

---

(١)صالح بن راشد العقيلي وخلف بن فلاح المطيري : نشأة الإشراف التربوي وتطوره ، دورة المشرفين التربويين،الرياض ، كلية التربية ـ جامعة الملك سعود ، ١٤٢٣هـ ، ص٤.

(٢)مكتب التربية العربي لدول الخليج : الإشراف التربوي بدول الخليج العربي واقعه وتطوراته،السعودية مكتب التربية لدول الخليج ، ١٩٨٥ ، ص٤٥.

(٣) الحسن محمد المغيدي : آراء المشرفين التربويين والمعلمين نحو مهام المشرف التربوي في محافظة الاحساء التعليمية ،(دراسة ميدانية) ، السعودية ،١٩٩٧م،ص ٣.

ـ و من متطلبات مدرسة المستقبل المأمولة أن يتحول دور المشرف التربوي (الموجه الفني) إلى الأدوار التالية :

١ـ الموجه الفني قائدا (مجددا ومطورا) : ومن خلال الدور يعمل على :

- 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 وآثارها .
- تصميم برامج حديثة لرعاية الموهوبين والمبدعين وعلاج المتعثرين دراسيا (١)

٢ـ الموجه الفني مدربا : وفي إطار هذا الدور يقوم بما يلي :

- تشخيص الحاجات التدريبية للمعلمين وتصنيفها .
- تخطيط برامج تدريبية من مستويات مختلفة وتنفيذها وتقويمها .
- تدريب المعلمين حديثي التعيين على التكيف مع الواقع التعليمي .
- تدريب المعلمين على استخدام التفكير العلمي المنظم .
- تدريب المعلمين على توظيف تقنيات تعليمية حديثة .

٣ـ الموجه الفني مقوما : ويتمثل هذا الدور في :

- تقويم أداء المعلم باعتماد 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 .
- مساعدة المعلم على التقويم الفعال باستخدام أساليب التقويم المتنوعة .

٤ـ الموجه الفني باحثا : ومتطلبات هذا الدور تتمثل في :

- تحديد المشكلات والقضايا التي يفرزها النظام التربوي من خلال البحث فيها والتفكير في حلها . (٢)

---

(١) مفهوم الإشراف (لم يذكر اسم المؤلف) (٢٠٠٢) من الموقع:
http://www.altijani.gotvot.edu.sa/ashraf.htm

(٢)مهام الموجه الفني (لم يذكر اسم المؤلف) (٢٠٠٢) من الموقع :
http://www.moe.edu.kw/teacherJ1/math/mowajeh.htm

٣ــ استخدام التدريب على الحساسية كتقنية إبداعية في العملية الإشرافية :

من شروط التفاعل الإيجابي البناء بين المشرف والمعلم في أسلوب الإشراف الإكلينيكي ، أن يكون المشرف قادراً على الإحساس بالآخرين، ووضع نفسه مكانهم في محاولة لفهم أسلوب تفكيرهم وحقيقة مشاعرهم وطبيعة إدراكهم لموقف ما ، وكيفية تصرفهم حيال هذا الموقف ، وهذه القدرة أو المهارة تحتاج إلى تنمية وتدريب خاص لزيادة إحساس المشرف التربوي بالمعلمين ومحاولة إدراك المواقف المختلفة من خلال وجهات نظرهم ، فالمشرف يحتاج إلى تطوير إحساسه بالمعلمين لكي يصبح قادرا على تخطيط وتنظيم ممارساته الإشرافية في ضوء ردود أفعالهم ، وأن ينظر إلى نفسه ويدركها كما ينظر المعلمون إليه ويدركون سلوكه ، وهذا شرط أساسي لنجاح برنامجه الإشرافي . (١)

٤ــ استخدام نافذة جوهاري كتقنية إشرافية إبداعية :

تتألف " نافذة جوهاري "كنموذج إشرافي من أربعة أجزاء يحدد كل منها نوع ومدى معرفة الإنسان بنفسه وبالآخرين ، وعن طرق الاتصال الهادف بالآخرين يستطيع الفرد أن ينمي معرفته بهم بعد أن ينمي معرفته بنفسه أولا (الشكل التالي يوضح نموذج جوهاري) :

نموذج جوهاري

الشكل (٤)

ما لا يعرفه المشرف	ما يعرفه المشرف عن المعلم	
المنطقة الخاصة أو المخفية أو السرية	المنطقة العامة أو المفتوحة المنطقة	ما يعرفه المعلم عن نفسه
المنطقة المجهولة أو غير المكتشفة	المنطقة المظلمة أو المعتمة	ما لا يعرفه المعلم عن نفسه

المصدر : منى مؤتمن عماد الدين : الإبداع في الإشراف التربوي (أساليب وتقنيات) ، وزارة التربية والتعليم ، الأردن ، رسالة التربية ، دائرة البحوث التربوية بالمديرية العامة للتنمية التربوية ، وزارة التربية والتعليم ، مسقط ، سلطنة عمان ،٢٠٠٠م.

ويهدف هذا النموذج إلى تعميق وتوسيع وزيادة المعرفة بالنفس والآخرين، وتصنيف دائرة الجهل (أي جهل الإنسان بنفسه وغيره).

---

(١)منى مؤتمن عماد الدين : موقع سابق ،ص٤٥.

وعند تطبيق نموذج "جوهاري" على واقع العملية الإشرافية والعلاقة بين المشرف والمعلم في ضوء مفهوم الإشراف الإكلينيكي، فإنه يتوجب على المشرف التربوي وبخاصة في بداية علاقته الإشرافية مع المعلمين، وعندما يكون ما يعرفه عنهم ويعرفونه عنه بسيطاً ومحدوداً، عليه أن يعمل على زيادة معرفته بسلوك المعلمين من جهة، وتوضيح نفسه أمامهم بشكل جيد من جهة أخرى.

٥- استخدام الكمبيوتر كتقنية إشرافية:

يؤدي استخدام الكمبيوتر (الحاسوب) كتقنية حديثة إلى تنمية عناصر الإبداع التربوي في العملية الإشرافية، وذلك من خلال تقليص الأعمال الكتابية والورقية المفروضة على المشرف، وزيادة السرعة في الإنجاز والأداء وارتفاع درجة الموضوعية فيما يتعلق بالمعلومات والبيانات التي يتم جمعها، هذا بالإضافة إلى تغيير أنماط تبادل المعلومات بين المشرف والمعلمين، وإثارة دافعية المعلمين من خلال إشعارهم بإمكانية مشاركتهم في تقويم دروسهم وبناء استراتيجيات إيجابية لتحسين سلوكهم التعليمي في جوّ تسوده روح الزمالة والتعاون البنّاء. (١)

ويمكن التطرق إلى نوع العلاقات التي ينبغي أن يربطها الموجه الفني في مدرسة المستقبل مع كل من (إدارة المدرسة، الموجه الفني الأول، المنهج الدراسي، زملائه الموجهين، الإدارات التربوية والمجتمع) كالتالي:

- علاقة الموجه الفني مع إدارة المدرسة:

- يعتبر قناة الاتصال بين المدرسة وجهاز التوجيه الفني بالمنطقة التعليمية.
- يتكامل عمله مع مدير المدرسة كأحد عناصر العملية التعليمية المتمثلة في الجانب الفني.
- يقدم المشورة بشأن توزيع الجدول المدرسي على ضوء الخبرة والكفاءة لكل معلم.
- يبدي رأيه في المشكلات التي تحدث بين كافة عناصر العملية التربوية.
- يعطي صورة واضحة عن أداء المعلمين داخل فصولهم ونشاطهم أولا بأول.
- يستمد من الإدارة المدرسية البيانات والإحصائية الخاصة بالعملية التعليمية.
- يشارك في الأنشطة التربوية التي تنظمها الإدارة تخطيطا ومتابعة وتقويما(٢)

---

(١)منى مؤتمن عماد الدين : موقع سابق ،ص٤٦.

(٢)مهام الموجه الفني(موقع بالإنترنت): مرجع سابق .

- علاقة الموجه الفني مع الموجه الفني الأول:
- يقدم خطة فصلية شاملة الأعمال والأنشطة المراد تحقيقها.
- يقدم تقارير فترية عن مدى تنفيذ الخطة الفصلية.
- يقترح تقديم الدورات التدريبية المناسبة للمعلمين وفق احتياجاتهم.
- يشارك في تنفيذ الدورات التدريبية.
- يعد التقارير عن نتائج الاختبارات الفترية ومقترحاته لعلاج الطلبة الضعاف.
- يقترح عناوين الكتب والمراجع التي تحتاجها مكتبة المنطقة ومكتبات المدارس.
- يشارك في إعداد الوسائل التعليمية اللازمة في مادته.
- يرفع لإدارة المنطقة تقارير عن المعلمين ذوي الأداء المتدني.
- يقترح نقل المعلمين بين المدارس وتوزيع الكفاءات بالتساوي وفقاً للكثافة الطلابية وتوزيع المعلمين حديثي التعيين.
- يشارك في اللجان التربوية المختلفة.

- علاقة الموجه الفني بالمنهج الدراسي:

- يتابع المناهج الجديدة ورصد ردود فعل الميدان التربوي بشأنها.
- يعمل على علاج ما يظهر من ثغرات في المنهج أثناء التطبيق في الميدان التربوي.
- يشارك في لجان التأليف أو التعديل أو المراجعة.

- علاقة الموجه بزملائه الموجهين والإدارات التربوية والمجتمع:

- تنمية العلاقات الإنسانية مع زملائه من خلال التنسيق والتفاعل معهم في الأعمال والأنشطة والمشروعات التربوية مما يؤثر إيجابياً على العملية التعليمية في مجالاتها المتعددة للنهوض بالمستويات التعليمية والأنشطة المدرسية الإيجابية والتعاون الهادف والمودة في مجال التعامل مع الإدارات المختلفة وخدمة المجتمع. (١)

من خلال هذا العرض نستخلص أنه لكي يصبح الإبداع والتميز ظاهرة متأصلة في نظام الإشراف التربوي الذي نطمح إليه في مدرسة المستقبل، فلابد أن يتصف بالسعي دوماً نحو الأفضل، واستشراف آفاق المستقبل، واستشعار الفرصة المناسبة للتغيير والتفكير بكيفية الاستثمار الأمثل لها، وهذا ما هو مطلوب في سمات وكفايات المشرف التربوي أو الموجه الفني لمدرسة المستقبل التي نطمح إليها . (٢)

---

(١)مهام الموجه الفني:(موقع بالإنترنت): مرجع سابق .

(٢) منى مؤتمن عماد الدين : مرجع سابق ،ص٤٧ .

رابعا- مجالس الآباء في مدرسة المستقبل:

إن المنهجية الحديثة التي تهدف إلى الارتقاء بجودة نظام التربية والتعليم، تعتمد بدرجة كبيرة على وجود علاقة وثيقة بين (المدرسة والأسرة والمجتمع)، فمعظم الآباء يسعون إلى معرفة نوع الخبرات التي تقدمها المدرسة لأبنائهم، وهذا يفتح مجالاً للتعاون المفروض بين المدرسة والبيت، والذي يعدّ على درجة كبيرة من الأهمية، ويعتبر إنشاء مجالس الآباء دليلا واضحاً على تأثير حركة التربية الحديثة، بل حسن إدارة وتفعيل مجالس الآباء كما هو مخطط لها،و على وعي وتحضر المجتمع. وقد أصبح نجاح المدرسة أو فشلها يتوقف على مدى الصلة التي تقيمها مع المجتمع الذي من حولها بأفراده ومؤسساته وعلى عمق هذه الصلة، فالمدرسة مدعوّة إلى انتهاز كل فرصة ممكنة أو مناسبة متاحة لتعميق هذه الصلة والعمل على خدمة المجتمع من حولها بجميع وسائل الاتصال المتاحة. وتوثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع من شأنه أن يقوّي التفاعل بينهما ويعمل على أن يدرك كل منهما أهمية الطرف الآخر بالنسبة إليه فهما وجهان لشيء واحد، فالمدرسة حين تخدم البيئة إنما تعزز روح التعاون بينها وبين المجتمع، وتعمّق لدى الطلبة الشعور بالانتماء إليه والولاء له، وإذا نما هذا الشعور وقوي أدى إلى الاعتزاز بالوطن وإلى التمسك به بشكل لا يقبل الفرد بديلاً عنه. وذلك من أجل فتح آفاق رحبة من التعاون وتكاثف الجهود لتحقيق أهداف وطنية مشتركة وتعمل على استثارة بعض الأفكار المبتكرة التي يمكن أن تعود على المدرسة والمجتمع بالنفع لصالح الطلاب الذين هم محور العملية التعليمية، ومن أجل تحقيق نمو شامل في مختلف النواحي العقلية والجسدية والاجتماعية والوجدانية. (١) ولقد بدأت مجالس الآباء تأخذ مكانتها التربوية والاجتماعية في مختلف المدارس لتقوم بدورها الإيجابي المتوخى منها باعتبارها أحد الروافد التربوية والاجتماعية للعمل التطوعي لخدمة العملية التعليمية والتربوية وتطويرها، من خلال التفاعل التام النشط مع المحيط المدرسي. وإذا كانت مجالس الآباء في المفهوم التقليدي البسيط، لا يتعدى دورها بالنسبة للمدرسة متابعة الأبناء لمعرفة المستوى الدراسي والسلوكي -وهذا من الأمور المهمة ولاشك- إلا أن هذا المفهوم قد اتسع نطاقه لدى المسئولين في وزارة التربية والتعليم. (٢)وإذا كانت العادة أن العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور مقتصرة على الزيارات واللقاءات المتنوعة، الشكاوي، وطلب التبرعات، وحيث تأتي أغلبية مجالس أولياء الأمور ضمن مبادرات واجتهادات مديري

---

(١)ركن أولياء الأمور(٢٠٠٣)، من الموقع:
http://www.moe.gov.om/regans/n_sharkia/work group.htm

(٢)علي بن محسن آل حفيظ: تطوير العمل في مجالس الآباء والأمهات تجربة جديدة رائدة، رسالة التربية، مسقط ، دائرة البحوث التربوية، المديرية العامة للتنمية التربوية، وزارة التربية والتعليم ، ص٧.

المدارس أو إسهامات المعلمين والطلبة لتوطيد العلاقة مع أولياء الأمور،فقد تغير مفهوم دور هذه المجالس اليوم وتطوّر(١)حيث أصبحت النظرة اليوم إلى مجالس الآباء تختلف عن نظرة الأمس، وفقاً للدور المتعدّد الأوجه الذي تضطلع به هذه المجالس اليوم، والذي يؤمل أن يصل إلى شمولية كاملة وتامة، باعتبار هذه المجالس بمثابة هيئات اجتماعية وطنية، هدفها تعزيز التربية والتعليم في الوطن ومواكبة خطط الوزارة لتطوير المستوى التعليمي ورفع مكانته ومستواه الفني والتربوي بصورة متدرّجة. (٢) فالتعاون أو المشاركة بين المدرسة والأسرة يعد استراتيجية مهمة يمكن أن تساعد المدرسة والمجتمع فيها على مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، وستكون المشاركة عنصراً مهماً في شبكة منظمات وهيئات المجتمع الضرورية لبناء المجتمع المدني. وتعد المدرسة مكاناً جيداً يمكن فيه إقامة العلاقة التبادلية بين المجتمع والتعليم، فهناك منافع عدة لهذه العلاقة التبادلية، فمن المرجّح أن تتحسن فرص نجاح الأطفال في الحياة المدرسية. كما أن في وسع أولياء الأمور وأفراد الأسرة الآخرين أن يتعلموا بهارات معينة، ويحصلوا على المعرفة والثقة التي ستساعدهم على تربية أبنائهم وتحسين أوضاعهم الاقتصادية وعلى أن يصبحوا مواطنين صالحين. وعندما تكون الأسرة مطلعة على جهود المعلم والمدرسة في تعليم أبنائها، فإن توقعاتها بنجاح أبنائها تزيد، كما أن في ذلك منفعة للمعلم والمدرسة على حد سواء. فعندما ترى الأسرة أن المعلم يتواصل معها بشكل مستمر وإيجابي فإن الأسرة تعطي درجة تقويمية عليا للمعلم والمدرسة، ومن المرجح أن تتفهّم الأسرة أهداف المعلم والمدرسة، وبالتالي أن تدعم التغيرات المقترحة. (٣) و يرى"دون ديفيز" في هذا المجال فيقول: "إن المشاركة بين المدارس والأسر والمجتمعات تتطلب تبادلية في الخدمات والمعلومات والمؤثرات، كما أنها تدرّب على الإجراءات الديموقراطية، ولابد من أن تحقق المشاركة بين المدرسة والأسرة والمجتمع خلال القرن الحادي والعشرين". (٤) بينما يرى "جيف سبرينج" بأنه لابد أن يكون الآباء شركاء أساسيين للمدارس في العملية التعليمية بكاملها، ولابد من تنشيط المشاركة بين المدرسة وأولياء الأمور إذا ما أردنا للطلاب أن يتلقوا أفضل تعليم ويغتنموا أفضل الفرص في حياتهم. ويشير "سبرينج" في هذا السياق إلى: "أن الطلبة الذين يأتون من أسر يظهر فيها الأبوان اهتماماً نشطاً في تعليمهم، وتثار فيها النقاشات حول مجموعة واسعة من الموضوعات، وتتوافر فيها الكتب، وتطرح التساؤلات، هؤلاء الطلاب تبيّن أنهم يحققون نتائج أكاديمية أفضل من الطلبة الذين يأتون من أسر لا تتوافر فيها المزايا السابقة." (٥)

---

(١)عماد طوال: الاتصال الأمثل بين المدرسة وأولياء الأمور، المدرسة العربية، ٢٠٠٢م، من الموقع:
http://www.school arabia. Net/educational tips/apostle/alsaf.alnamodage/ aletsal alamthal.htm

(٢)علي بن محسن آل حفيظ: مرجع سابق، ص٨ .

(٣)دون ديفيز: التعليم والمجتمع: نظرة مستقبلية نحو القرن الحادي والعشرين، الفصل الثاني ، التعليم والعالم العربي، تحديات الألفية الثالثة، أبو ظبي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الأستراتيجية، ٢٠٠٠م، ص٩١.

(٤)مرجع سابق : ص٢٩.

(٥)جيف سبرينج: مدارس المستقبل:مرجع سابق ، ص٢٣٤.

- من هنا يتضح أن دور مدرسة المستقبل هو العمل على تطوير المشاركة بينها وبين الأسرة والمجتمع وتطوير دور مجالس الآباء والأمهات، 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، متواصلة وواضحة من الطرفين مع تجنب المصطلحات التربوية المتخصصة.
- يعامل المدرسون الآباء على أنهم مشاركون متعاونون، وليسوا مجرد متلقين في العملية التعليمية، كما تعد معرفة الآباء وخبرتهم ومواردهم ضرورية لنجاح الطفل في المدرسة.
- تدرك المدرسة مسئوليتها في إقامة مشاركة مع كل الأسر التي لها أطفال في المدرسة، وليس مع الآباء الذين يسهل الوصول إليهم فحسب.
- يعبر مدير المدرسة و إداريوها الآخرون تعبيراً نشطاً عن فلسفة المشاركة مع الأسر، وذلك بالقول والفعل.
- تشجع المدرسة الدعم التطوعي والمساعدة المقدمة من الآباء جميعاً من خلال اقتراح خيارات تطوعية مختلفة، بما فيها ما يمكن إنجازه في المنزل وخارج ساعات العمل. (١)
- تقدم المدرسة الفرصة للآباء لتلبية حاجاتهم الخاصة من المعلومات والمشورة والدعم من أقرانهم.
- يستعان بوجهات نظر الآباء وخبراتهم عند تطوير السياسات وحل المشكلات على مستوى المدرسة، بل ويعطى الآباء في العديد من المدارس مسئولية مهمة في صنع القرارات.
- تدرك المدرسة أن أفضل طريقة الآباء على توفير بيئة منزلية تساعد على عملية تعلم الطفل هي إتاحة الخدمات الأساسية والمساعدة لهم.

وبهذا نجد أن المشاركة بين الأسرة والمدرسة والمجتمع أصبحت في هذا القرن جزءاً لا يتجزأ من عمل المدرسة، لا مجرد أنشطة جانبية أو غير ذات أهمية. إذاً، ومن خلال هذا العرض نجد أن الآباء أصبحوا شركاء أساسيين للمدارس في العملية التعليمية بكاملها، فقد ظلوا يمارسون دوراً حاسماً بصفتهم مربين، على الرغم من إغفال مساهمتهم خلال القرن العشرين في الأماكن التي افترض أن تتولى فيها نظم نمطية للتعليم المدرسي العام الشامل المهمة التربوية برمتها تقريباً، وقد أصبح من المعروف الآن أن هناك حاجة ماسة إلى إعادة تنشيط المشاركة فيما بين المدارس والآباء إذا أريد للطلاب أن يتلقوا أفضل مستويات التعليم وأحسن الفرص في حياتهم. (٢)

---

(١) هوبكينز: التعليم والمجتمع، مرجع سابق، ص٩٦-٩٧.

(٢) جيف سبرينج: مدارس المستقبل: مرجع سابق، ص٢٣٣-٢٣٤.

ـــ ونجد أن تجربة "الفلبين" أفضل مثال على ذلك فقد أتاح "نظام المساندة التربوية الأسرية" في الفلبين تحسين التحصيل الدراسي، وتوثيق الصلات بين المدارس والأسر، وينطوي هذا البرنامج التجديدي على الاعتراف بدور الآباء في تربية أطفالهم، ويسهل تعاونهم مع المعلمين المهنيين، ويتولى إدارة هذا المشروع في كل مدرسة فريق يتألف من معلمين وآباء. ويركز البرنامج بالأخص على التدريب. ففي إطاره يقف المعلمون وناظر المدرسة على بعض مبادئ تقنيات الإدارة، مثل الأساليب الكفيلة بإرساء علاقات تعاون فعالة، وكيفية اتخاذ القرارات بالاتفاق فيما بينهم كما يتعلمون كيفية التحاور مع الآباء، ومع التلاميذ، ويجري تنظيم حلقات تدارس الآباء تقدم لهم فيها المشورة بشأن كيفية الإسهام في تربية أطفالهم، أو يشترك هؤلاء الأطفال في بعض الحلقات بجانب آبائهم. ويشارك الآباء أثناء تنفيذ البرنامج في العملية التعليمية التربوية فيقومون تحت إشراف المعلم، بمساعدة أطفالهم في واجباتهم في البين أو في المدرسة، كما يساعدون المعلم في إدارة الفصل عن طريق مراقبة سلوك أطفالهم في الفصل ومشاهدة طرق التدريس المتبعة، وتناقش تعليقاتهم ومقترحاتهم في اجتماعات يعقدونها بصورة منتظمة مع المعلمين،وتتخذ تدابير محددة بالاتفاق بين الجميع.(١)

ـ وفي جانب آخر يجب أن تساعد مدرسة المستقبل الأسر على تحقيق التزاماتها الأساسية الخاصة بصحة أطفالها وسلامتهم، وتطوير المهارات الوالدية وطرق تنشئة الأطفال التي من شأنها أن تعد الأطفال للمدرسة، والتي تضمن تطوير الطفل بشكل سليم في الصفوف الدراسية المختلفة، ومن الأمثلة الجيدة على مثل هذا النوع:

- تعليم الوالدين.
- برامج الزيارة المنزلية المصممة لتزويد الأسرة بالمعلومات والدعم بشأن التعليم.
- التدريب على العمل والتعامل مع المشكلات الصحية.

وكذلك لابد أن تتيح مدرسة المستقبل الفرصة أمام الآباء وغيرهم من أفراد الأسرة للمساهمة بدورهم كمتطوعين ومعلمين ومرشدين، أو مساعدين في الصفوف المدرسية وفي الملعب وفي الرحلات الميدانية أو في مكاتب المدرسة، ودعم المدرسة من خلال حضور أنشطة العروض الطلابية والأنشطة المدرسية الأخرى، وقد يفسح لهم المجال للتحدث في الصفوف المدرسية وتقديم عروض لخبراتهم الخاصة من فنون وحرف وطبخ وغيرها.

كما يجب على مدرسة المستقبل أن تطلب من الآباء وترشدهم لمراقبة أطفالهم ومساعدتهم في المنزل، كما تمكّنهم من فهم الطرق الممكنة لمساعدة أطفالهم في المنزل، بتقديم المعلومات حول المهارات الأكاديمية وغيرها، مع إرشادات بشأن كيفية مراقبة الواجبات المدرسية ومناقشتها والمساعدة على إنجازها، وكذلك حول طرق تعزيز المهارات اللازمة. (٢)

---

(١) تقرير اليونسكو المقدم إلى اللجنة الدولية المعنية بالتربية للقرن الحادي والعشرين:مرجع سابق ، ص١٣١.

(٢) دون ديفيز: التعليم والمجتمع: مرجع سابق ، ص٩٤ـ٩٥.

- إن مدرسة المستقبل مسئولة عن تفعيل دور مجالس الآباء والأمهات من أجل ترجمة وتحقيق الأهداف البعيدة المدى والمتوخاة من هذه المجالس، والتي تمثل حلقة وصل بين المدارس والمجتمع من خلال اعتمادها الخطوات التالي:

أولا. في مجال تشكيل اللجان:

- يجب أن تعقد الاجتماعات العمومية لمجالس الآباء والأمهات خلال الشهر الأول من العام الدراسي.
- تنفذ ندوة تغطي الفكرة العامة حول نشر فلسفة شراكة المجتمع لدى المواطنين، ومن ثم أهمية مجالس الآباء والأمهات في حقل التربية من أهداف وأدوار ولجان واختصاصات تجارب سابقة بما فيها من سلبيات وإيجابيات.
- تشكيل مجالس الآباء والأمهات على مستوى الولاية من أعضاء ممثلة من كل قرية، إن أمكن، ويفضل من الفئة المثقفة والمبادرة، ويفضل أن يكون لدى العضو الاستعداد والرغبة في ذلك.

ثانيا. في مجال التفعيل وإنجاز المهام:

- تقسم الأعضاء إلى أربع لجان حسب الرغبة والميول.
- تزوّد كل لجنة بأوراق تبين أهدافها ومسئولياتها.
- يطلب من كل لجنة تقديم خطة سنوية تحمل برامج واقتراحات متعددة لترجمة خطة الإنجاز المتوقعة، ثم يستفيد منها مدير المدرسة في خطته السنوية.
- تقدم دعوة لجميع الأعضاء للمشاركة في الفعاليات التربوية أثناء الإعداد والتنفيذ.
- إشراك الآباء والأمهات في برامج الدعم والتوعية المقدمة للمجتمع.
- إشراك أعضاء المجلس في استعراض الخطة السنوية لإدارة المدرسة والأنشطة والفعاليات والمشاريع المزمع تنفيذها واستعراض المستوى التحصيلي العام للطلاب وخطة العلاج.

ثالثا. في مجال التخطيط للاجتماعات:

- اختيار الزمان والمكان المناسبين لإقامة الاجتماعات مراعاة لظروف الجميع ويفضل مشاركة الأعضاء في ذلك الاختيار. (١)

---

(١) دليل أولياء الأمور (موقع بالإنترنت)، مرجع سابق .

- أن يكون للاجتماع ضرورة ملحة وهادفة وليس من أجل زيادة أرصدة الاجتماعات فقط.
- مخاطبة الفئة المستهدفة قبل الاجتماع بوقت كاف لكي يتسنى للعضو ترتيب أموره مبكراً.
- إعداد جدول أعمال الاجتماع بعناية وتوضيح الهدف من الاجتماع ثم يرفق طي الدعوة لتهيئة العضو للمشاركة الفعالة.
- التأكيد على الحضور بالالتزام بزمن الحضور بقدر الإمكان، وفي حالة التعذر عن الحضور يفضل إخطار الجهات المعنية هاتفياً.
- توفير وسيلة نقل بقدر الإمكان للأمهات القاطنات بعيداً عن المدرسة.

رابعاً. في مجال التعزيز ورفع معنويات مجالس الآباء والأمهات:

- تكريم أنشطة المجلس على مستوى الولايات بالمنطقة، ويكرم ضمن احتفالات الأسبوع التربوي.
- تكريم أنشطة عنصر أو عضو على مستوى المجلس الواحد.
- تنفيذ فكرة تبادل الزيارات بين مجالس الآباء بين المناطق المختلفة للاطلاع ونقل الخبرات.
- التغطية الإعلامية لجهود هذه المجالس على مستوى الدولة.
- منح أولياء الأمور فرصة تقديم أوراق عمل خلال سلسلة الندوات التي تنظمها التربية.
- دعوة جميع العناصر المثابرة بحضور الفعاليات التربوية والمناشط على مستوى المنطقة. (١)

ـــو يرى Br ian J. Caldwell & Donald K أنه :

"لإيجاد مدرسة المستقبل، يجب أن تمنح الأسرة سلطة قوية تكون مستقلة عن الذين يقومون بإدارة المدرسة، وهذا الأمر قد لا يتحقق في مدة قصيرة، بل يحتاج إلى عدة سنوات." (٢)

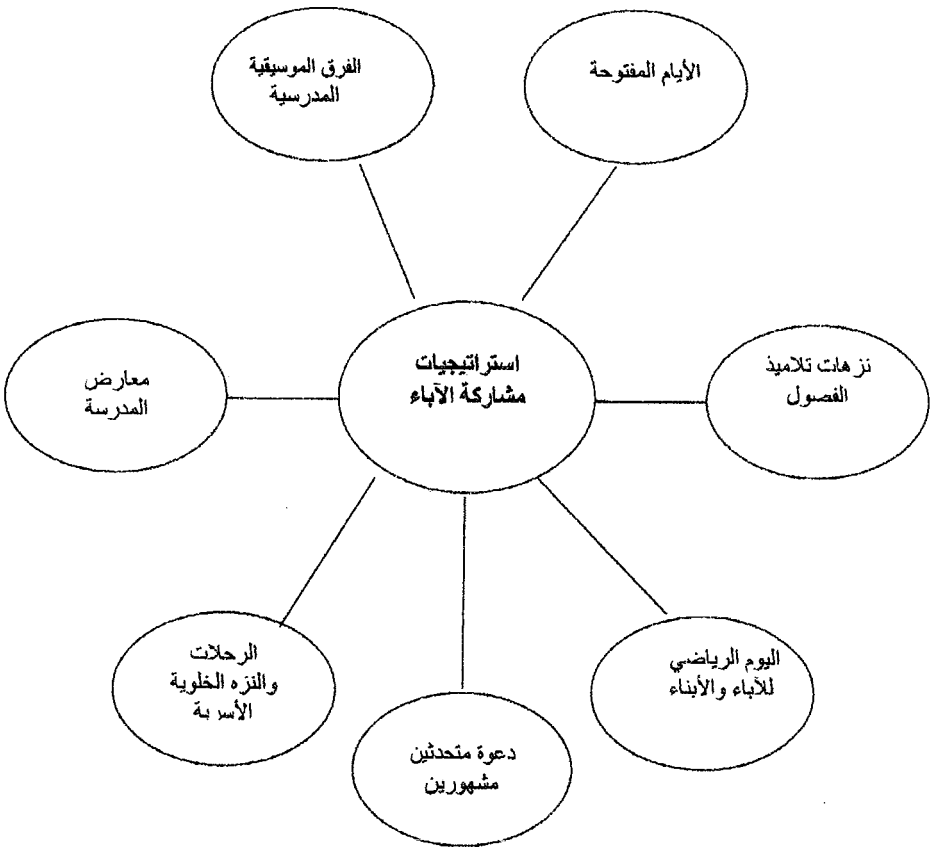
---

(١) ركن أولياء الأمور(موقع بالإنترنت): مرجع سابق .

(٢)Brian J. Caldwell: The future of schools: lesson from the reform of public education, London.. the falmer press, ١٩٩٨, P٤٧

ـ لذلك يمكن طرح الاستراتيجيات المقترحة لمشاركة الوالدين في المدرسة ولعل ذلك يتضح من الشكل التالي:

الاستراتيجيات المقترحة لمشاركة الوالدين في المدرسة



شكل (٥)

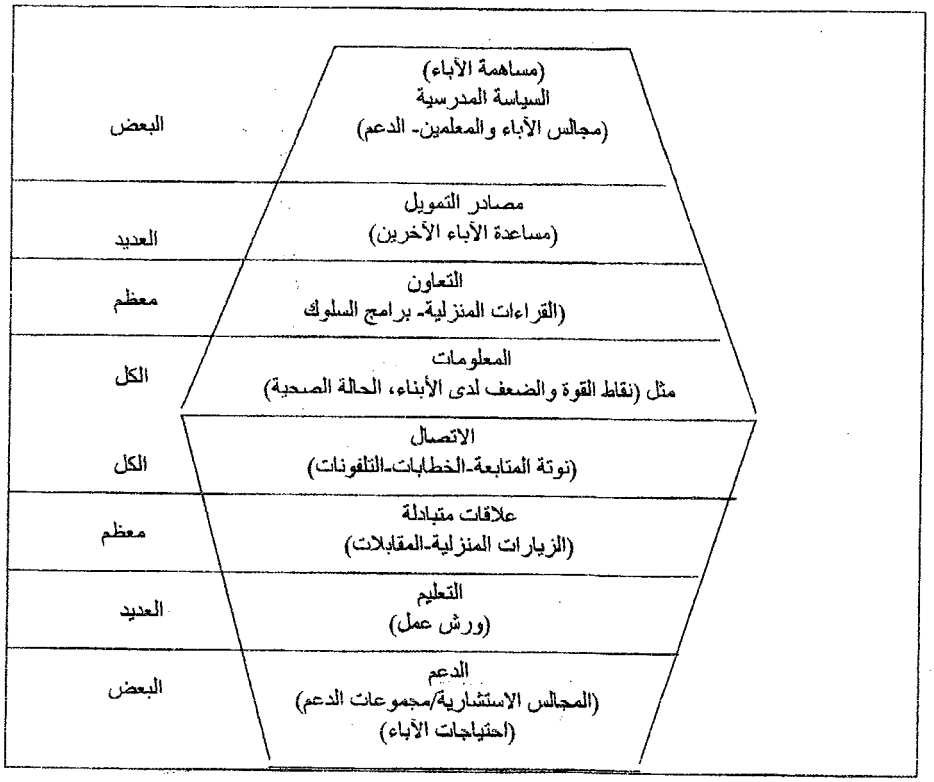
(١)Garry Hornby: Improving Parental Involvement, London : المصدر
.Cassell.٢٠٠٠.P.٣٢

يلاحظ من الشكل السابق أنه مادامت مشاركة الآباء أو أولياء الأمور للمدرسة هي بمثابة الدعم والمساندة الحقيقية لها ، فهذا يستدعي طرح بعض الاستراتيجيات لشمولهم في المدرسة وتعزيز مشاركتهم .

و مما سبق يلاحظ أن الآباء أو أولياء الأمور يعتبرون بالنسبة للمدرسة عملاء ومصدراً للتمويل، وكلما ازدادت نسبة مشاركتهم إدارياً وتربوياً، فإن هذا يترتب عليه زيادة الدعم والمساندة المادية والمعنوية والإدارية للمدارس، مما يترتب عليه خدمة وإصلاح العملية التعليمية، ولعل الشكل التالي يمثل نموذجاً لمشاركة الآباء مع المدرسين في المدرسة: (١)

نموذج مشاركة الآباء مع المدرسين

شكل (٦)



المصدر Garry Hornby: Improving Parental Involvement, London. Cassell . ٢٠٠٠. P.٣٣

ويتضح من الشكل السابق مشاركة الآباء مع المدرسين والتي تتمثل في هرمين متقابلين أحدهما يمثل مساهمة الآباء، والآخر يمثل احتياجات الآباء.

(١)Garry Hornby: Improving Parental Involvement, London. Cassell, , ٢٠٠٠.P.٢٣

وباستعراض الهرم الأول (هرم المساهمات) نجد أن:

- كل الآباء يجب عليهم أن يمدوا المدرسة بالمعلومات التي توضح نقاط القوة والضعف لدى أبنائهم، وما يحبونه، وما لا يحبونه، والبيانات التي توضح حالتهم الصحية.
- معظم الآباء مطالبون بالتعاون من خلال القراءات المنزلية، برامج السلوك.
- العديد من الآباء مطالبون بالمساهمة في زيادة تمويل المدرسة من خلال مساعدة بعض الآباء الآخرين غير القادرين مادياً.
- بعض الآباء مطالبون بالمساهمة في صنع السياسة المدرسية من خلال مجالس الآباء والمعلمين، ودعم الأسرة للمدرسة.

وباستعراض الهرم الثاني (هرم الاحتياجات) نجد أن:

- كل الآباء يحتاجون إلى الاتصال مع المدرسة من خلال نوتة المتابعة المنزلية، الخطابات، والاتصالات الهاتفية، إلى غير ذلك.
- معظم الآباء محتاجون إلى إيجاد صلات وعلاقات متبادلة مع المدرسة من خلال الزيارات المنزلية واللقاءات التي تجمع بين المدرسين والآباء (المقابلات).
- العديد من الآباء محتاجون إلى التعليم من خلال ورش عمل وندوات للآباء.
- البعض من الآباء محتاجون إلى الدعم من خلال المجالس الاستشارية، ومجموعات الدعم. (١)

خامساً- الطالب في مدرسة المستقبل:

الطالب في مدرسة المستقبل إيجابي يبحث عن المعلومة بنفسه، يجمع الحقائق، يمحصها ويستنتج منها، يتعلم باللعب والحركة، يجري التجارب، يتصل بالمجتمع، يتعلم من خلال العمل، يستفيد من معلمه عندما يحتاج إليه، وعلى المدرسة أن تحرص على التعليم التعاوني عن طريق المجموعات، لما له من دور في تنمية مهارات التفاهم والحوار مع الناس، وتكوين الرأي السليم والتربية على التشاور والتعاون، وعلى المدرسة أن تسهم في تدريب الطلاب على بعض المهارات الفنية والمهنية وتكوّن من منتجاتهم معارض تشجيعاً لهم.

أي لابد لطالب مدرسة المستقبل من التحرر من آفة التلقي السلبي والمناهج الجافة أو الفردانية، سعياً نحو التلقي الفاعل والمناهج المفتوحة، والتحليل والتركيب والإبداع والمشاركة والحوار. (٢)

---

(١)Garry Hornby: Improving Parental Involvement, London. Cassell, , ٢٠٠٠. P٢٣

(٢)محمد الحاج صالح و مريم علي(موقع بالإنترنت): مرجع سابق .

- إن التعليم في مدرسة المستقبل يجب ألا يقتصر على إعداد الطلاب ليأخذوا موقعهم في اقتصاد متغير، بل يتعدى ذلك إلى توسعة مداركهم، وتنشيط خيالهم، وإثارة فضولهم، ومساعدتهم على تعلم كيف يفكرون، وكذلك إعدادهم لممارسة أدوارهم كمواطنين، وتزويدهم بالمهارات والمعرفة ليعيشوا حياة حافلة بالنجاح والإنجازات، ويسهم التعليم أيضاً في مساعدة الطلاب على تعلم وتذوق ثقافتهم ولغتهم وتاريخهم، بحيث يتعزز لديهم شعور بهويتهم وإحساسهم بالانتماء إلى المجتمع الذي هم جزء منه، وتعد أدوار التعليم هذه عالمية النطاق، لذا ينبغي أن يكون هناك توازن أيضاً بين الأهداف العامة لمدرس المستقبل وهذه المتطلبات الموضحة فيما يلي:

- إعداد الطلاب لمستقبل منتج، في محيط متغير بشكل مستمر يتصف بالتقدم في التقنية.
- رعاية القدرات الفكرية لدى طلابها وتوسعتها.
- إعدادهم لحياة عامرة بالإنجاز والبناء بوصفهم مواطنين وأفراداً في مجتمعهم.
- تدريبهم على فهم ثقافتهم وتاريخهم وتقديرها حق قدر. (١)

كذلك سوف يصبح التعلم في مدرسة المستقبل نتيجة لعملية بناء المعرفة من خلال مشروعات يتولاها الطالب باستخدام شبكة الحاسوب مصدراً للمعلومات، ومن خلال عملية حل المشكلات يمكن للطلاب أن يتعلموا كيفية اختيار المعلومات الصحيحة لإدماجها في الحل – ليتعلموا كيف يتعلمون– وأن يكونوا منتقدين للنتائج التي يتم تحقيقها، وأن يطوروا استراتيجيات، وأن يفهموا أن حل المشكلات هو الوسيلة التي تقود إلى التعلم، وبهذه الطريقة يمكن للطلبة أن يحققوا لأنفسهم القدرات والقيم الضرورية لمجتمع المعرفة، بدلاً من أن تنتقل إليهم من خلال المعلمين. (٢)

ويؤكد "دون ديفيز" هذا الجانب عندما يقول: (سمعت طالب ثانوية عامة منذ عدة سنوات يقول: "أستطيع أن أتعلم كل الحقائق التي يمكن للمدرسة أن تقدمها، ولكن ما أحتاج إلى المساعدة فيه، هو كيفية التعامل مع ما هو غير متوقع في المستقبل عندما لا يكون المعلم حولي ليخبرني ما يجب عليّ فعله").

إن مدرسة المستقبل بحاجة إلى تطبيق مفهوم "الفطام" على الطلبة، أي فطام التلاميذ أو فصلهم عن أساتذتهم ومدارسهم، بشكل يساعدهم على تعلم التكيّف والمرونة، وعدم الاعتماد على المعلمين والمدرس ومنحهم الثقة لتسيير أمور تعلمهم ومنحهم فرصة التعاون مع زملائهم بما يناسبهم والمرور بمواقف تعليمية مختلفة.

إن مدرسة المستقبل مطالبة بأن توفر فرصا لطلابها ليصبحوا مستخدمين أذكياء للتقنية والمعلومات من خلال تدريبهم على عمليتيْ الإبداع والابتكار، إذ يجب أن تحثهم على المشاركة في حل المشكلات وإعداد الدراسات، كما يجب تشجيعهم على استعمال التقنيات الجديدة والمعلومات من مصادرها ونشر أفكارهم بشكل فعال. (٣)

---

(١)جيف سبرينج: مرجع سابق ، ص٢٢١.

(٢)عدنان بدران: مرجع سابق ، ص١٤٢.

(٣) دون ديفيز: التعليم والمجتمع: مرجع سابق، ص١٠٣.

– وانطلاقاً مما سبق فإن على مدرسة المستقبل أن تتيح للطلاب اكتساب الكفايات و المهارات الآتية والتي يجب تضمينها في مناهج مدرسة المستقبل:

*مزيد من الاهتمام بالرياضيات والمنطق ومهارات الاستدلال والمعرفة العملية والوظيفية والقراءة والكتابة واستخدام الإحصاء.

*مهارات العمل مع الفريق ،و احترام وجهات النظر والآراء الأخرى، حيث تزداد أهميتها أكثر وأكثر كلما تنوع المجتمع سكانيا. وتأتي تنمية مثل هذه المهارات من خلال جعل حجرة الدراسة معملاً للعمل التعاوني في صنع القرار والعمل الجماعي مع حث المديرين والمعلمين للعمل على تشكيل السلوك بالمشاركة والتعاون.

*المهارات الفعالة لملاحقة المعلومات باستخدام التقنيات الحديثة، ولا يمكن لمدرسة المستقبل أن يقتصر دورها على مجرد مساعدة الطلاب على اكتساب المعلومات وملاحقتها، بل سيحتاج الطلاب أيضا إلى الإلمام بكيفية تناول ما سيصلهم في كل يوم وليلة من كم هائل من المعلومات بالإضافة إلى كيفية الاستفادة منها.

*القدرة على تناول المشكلات والمسائل الخلافية بنظرة شمولية عالمية، وباستخدام أسلوب الجمع بين التخصصات المختلفة، وهذا التوجه سوف يؤدي إلى تحدي أسس التدريس ذاتها حيث ينقسم التدريس أو يركز على مواد دراسية متمايزة ومنفصلة.

*القدرة على تحليل وغربلة طوفان المعلومات التي تغرقنا يومياً بأسلوب ناقد، ولابد من البحث عن أفضل الأساليب لتدريس هذا. (١)

*مهارات الكتابة والاتصال والقراءة الناقدة والفهم لتمكين الطلاب من الاتصال بفاعلية.

*مهارات التفكير الناقد والاستدلال وحل المشكلات والقدرة على إجراء البحث وتطبيق البيانات.

*القدرة على ضبط الذات لتحمل المسئولية، والالتزام بالمبادئ الأخلاقية وكذلك مهارة وضع وتحديد الأهداف.

*مهارة استخدام أجهزة الحاسب الآلي وأنواع التقنية الحديثة الأخرى.

*المهارات المطلوبة لتحقيق النجاح في الوظيفة والتي تشتمل على مهارة إقامة علاقات اجتماعية

*مهارة التفاوض والقدرة على حسم الصراعات ومهارة التكيف ومعرفة لغات الآخرين(٢).

*تنمية مهارة الطالب على وقاية نفسه من الأخطار في مجتمع يتحرك نحو الاستهلاك المفرد، وقدرته على أن يحافظ على صحته، وأن ينتج طعامه، وأن يبتكر ما يروح به عن نفسه. (٣)

---

(١)جابر عبدالحميد جابر: التعليم وتحديات القرن الحادي والعشرين، مسقط ، مؤتمر تربية الغد في العالم العربي " رؤى وتطلعات " ، ٢٤ ــ ٢٧ ــ ١٩٩٥ م . ص٤.

(٢)محمد دعرور وإبراهيم رزق وحش: إعداد الطلاب للقرن الحادي والعشرين، عمان ، عالم الكتب ،١٩٩٩م.ص٤٤.

(٣)جابر عبد الحميد جابر : مرجع سابق ، ص٥.

- القدرة على المحافظة على الهوية الوطنية والقومية والدينية والثقافية ، محصنًا من تأثيرات العولمة والغزو الثقافي والحضاري في عالم متغير.
- امتلاك مهارات التواصل الثقافي والحضاري في عالم متغير.
- امتلاك مفاتيح المعرفة ليصبح قادراً على التعلم الذاتي ومتابعة التعلم.
- القدرة على ضبط الذات وتحمل المسئولية، والالتزام بالمبادئ الأخلاقية.
- القدرة على العمل مع الفريق في إطار روح التعاون والمشاركة والمبادرة والإبداع، وامتلاك أخلاقيات العمل.
- امتلاك مهارات التفكير الناقد، والاستدلال، والنقد البناء، والحوار مع الآخر.
- القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرار.
- القدرة على التخطيط للمستقبل والنجاح فيه.
- امتلاك مهارة التكيف والمرونة في العمل ومجالات الحياة المتعددة.
- القدرة على إجراء البحث وتطبيق البيانات.
- مهارة استخدام أجهزة الحاسب الآلي وأنواع التقنيات الحديثة الأخرى، في مختلف جوانب الحياة.
- التمكن من اللغة العربية وإتقان مهاراتها.
- القدرة على استخدام أكثر من لغة حية.
- القدرة على إدراك أهمية الزمن استثماره بالشكل الأمثل. (١)

- **كما ينبغي تدريب طالب مدرسة المستقبل على التعلم بالاكتشاف** Discovery learning ويعرف بأنه: "أسلوب خاص بالتعلم على المستوى المدرسي لا يعطى فيه الطلبة خبرات التعلم كاملة، بل تهيأ الفرصة فيه أمامهم للتعامل مع مواد التعلم المتاحة ومصادرها، والتي تمكنهم من الملاحظة، وجمع المعلومات، ورصد الحقائق بأنفسهم، وربط النتائج بأسبابها. والاكتشاف أنواع ثلاثة:

- الاكتشاف الموجه: وفيه يتم تقديم التوجيه للطلبة عند الحاجة إليه. بقصد التوصل إلى الأدلة ومقارنتها بعضها ببعض، وصولاً إلى المفاهيم والتعليمات والمبادئ العامة.
- الاكتشاف الاستقرائي: وفيه يتم دراسة الجزئيات، وإدراك العلاقات والروابط بينها، للوصول منها إلى الكليات والتعميمات.
- الاكتشاف الاستنتاجي: وهو عكس الاكتشاف الاستقرائي إذ يبدأ من الكليات ليصل إلى الجزئيات. (٢)

لهذا نجد أن مدرسة المستقبل يجب أن تلتزم بالوظيفة الأساسية للتربية من حيث العمل الجاد على مساعدة الأفراد لتنمية أنفسهم، وتحقيق ذواتهم، بل وإكسابهم الوسائل التي تمكنهم من ذلك، فالإنسان المتعلم هو الذي يتعلم كيف يتعلم. (٣)

---

(١)مؤتمر وزراء التربية والتعليم والمعارف العرب (٢ :٢٠٠٠: دمشق) : مرجع سابق ،ص٥٧.

(٢)محمد بن صالح بن محمد العجمي: تقويم أداء معلم اللغة العربية بالمرحلة الثانوية في ضوء مهارات التعلم الذاتي ، رسالة ماجستير ، سلطنة عمان ، جامعة السلطان قابوس ،٢٠٠١م، ص٧٥.

(٣)Rogers, G: Freedom to learn, drio, charlese, Merrill puplishing co, ١٩٨٤,p.٨٦.

كذلك نجد أنه أصبح من الضرورة تدريب طالب مدرسة المستقبل على التعلم الذاتي self-learning ، والذي هو عبارة عن أسلوب للتعليم والتعلم تتاح فيه الفرصة للمتعلم للمشاركة الفعّالة في جوانب العملية التعليمية والتعلمية كلها أو بعضها، وفقاً للإمكانات المتاحة ويتقدم في عملية التعلم معتمداً أساساً على ذاته، ومستفيداً من البدائل التربوية وتكنولوجيا التعليم المتاحة وفقاً لإمكاناته المتعددة، وبإشراف وتوجيه من المعلم، على أن يتحمل الطالب نتائج اختياراته، ويقوّم نفسه بنفسه وصولاً إلى الأهداف السلوكية المحددة. (١)

- وبناء على ما سبق فمن أجل تحقيق مدرسة المستقبل لتعلم متميز لطالب متميز ولتعليم أكثر وفاء بحاجات المتعلم، وأكثر مراعاة لخصائصه المميزة، فيجب اعتماد هذه المدرسة على الأساليب المستحدثة للتعلم الذاتي -والذي سبق الحديث عنه- وفيما يلي عرض لبعض أبرز هذه الأساليب:

١- التعليم المبرمج Programmed Instruction وإن أبرز خصائص هذا التعليم:

- تحديد أهداف التعليم البرنامجي بدقة متناهية في عبارات سلوكية واضحة.
- تحديد المادة العلمية التي تحقق الأهداف الموضوعة في العبارات السلوكية.
- تحضير الحوافز المناسبة لإثارة السلوك.
- يتعلم كل متعلم ذاتيا وفق إمكاناته وقدراته، وسرعته الخاصة به، ولا يمكن الانتقال من خطوة إلى أخرى إلا بعد إتقانه الخطوة السابقة.
- يستطيع المتعلم تقويم نفسه بنفسه، وتزويدها بالتغذية الراجعة المباشرة.
- يحقق التعليم المبرمج إثارة علمية جيدة للمتعلم،ويحفزه على الاستمرار.(٢)

٢- التعليم من خلال الحاسب الآلي Computer Aided Learning ويتميز عن بقية الأساليب المستخدمة بالتعلم الذاتي بأنه: آلة تعليمية متكاملة تستطيع التحكم في سلوك المتعلم في كل خطوات التعلم بواسطة البرنامج التعليمي الذي يزود به الحاسب الآلي، كما يتمكن المتعلم بواسطته من التعمق في الدراسة حتى الإتقان. (٣)

٣-التعلم بالاكتشاف Discovery Learning : وقد سبق أن تطرقنا إليه سابقاً، ومن مزاياه جعل المتعلم مركز العملية التعليمية، والحصول على المعرفة بأسلوب ذاتي، وتنمية العمليات العقلية العليا للمتعلمين، وكلها أهداف تسعى طريقة التعلم بالاكتشاف إلى إكسابها وتنميتها لدى الطلبة.

---

(١)عبد الفتاح أحمد حجاج: رؤى مستقبلية لإعداد المعلم العربي في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين مسقط، مؤتمر تربية الغد في العالم العربي "رؤى وتطلعات" ، ٢٤-٢٧ ديسمبر ١٩٩٥، ص٩.

(٢)كاظم زيدان يونس: تجربة التعلم الذاتي خطوة نحو تنمية التفكير والاعتماد على النفس، الكويت ، مجلة التربية العدد الخامس،يونيو ١٩٩٠م، ص١٦٢.

(٣)عبد التواب شرف الدين: التعليم في عصر البرمجيات، قطر ، مجلة التربية ، العدد ١١٥، يونيو١٩٩٣، ص١١٧.

٤-الحقائب/ الرزم التعليمية Learning Packages : وهو عبارة عن نظام تعليمي تعلمي أعد بإحكام باتباع مدخل النظم Systems Approach تقتصر على تقديم مفاهيم، أو مهارات بدقة، وتتسع كي تشمل موضوعات دراسية من موضوعات عدة، على درجة عالية من الترابط والانسجام المعرفي، وتسعى إلى تيسير التعلم فردياً، من خلال ما تقدمه من تنوع ثري في المحتوى، والوسائل، والأنشطة، والأساليب، وطرائق التعلم، لمقابلة الفروق الفردية بين المتعلمين في القدرات والميول، في ضوء أهداف سلوكية محددة بوضوح، تساعد على تقوية أداء المتعلم في ظل معايير التمكن والإتقان. (١)

- كما ينبغي ضرورة تدريب طالب مدرسة المستقبل على المهارات الأساسية للتعلم الذاتي Self-learning والتي يمكن حصرها فيما يلي:

*القدرة على التفكير الإبداعي، والعمل المستقل.
*القدرة على تحمل المسئولية التعليمية.
*القدرة على القراءة الذاتية المعتمدة على الفهم والاستيعاب.
*القدرة على استنباط الأفكار الرئيسة، وتلخيصها.
*القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية.
*القدرة على الوصول إلى مصادر المعرفة المختلفة بسهولة.
*القدرة على حل المشكلات التعليمية بصورة علمية.
*القدرة على التقسيم الذاتي والذاتي الموضوعي للمشاريع التعليمية. (٢)

وخلاصة لما سبق فمدرسة المستقبل مطالبة بأن تخرج أجيالا مسلحين بعلوم المستقبل متقنين لتقنيات العصر ومساهمين في حل مشكلات عصرهم وقائدين للتغيير وليسوا متكيفين معه . (٣)

لكن هذا يفرض ضرورة إعادة النظر في المتطلبات التربوية التي تحتاجها مدرسة اليوم لتطوير عناصر عمليتي التعليم والتعلم من أجل تخريج هذا الجيل وجعله قادرا على مواكبة تغيرات العصر.

---

(١) محمد بن صالح بن محمد العجمي: مرجع سابق ، ص٧٥-٧٦.
(٢)March, H & Roche, L, Self planned learning, American educational research journal, V٤٥, ١٩٩٧, p.٢١٧-٢٢٠.
(٣)عبد الحميد سلامة أبو السندس : مرجع سابق ، ص٢٦.
(٤)وثيقة استشراف مستقبل العمل التربوي: مرجع سابق ،ص٧.

المراجع

١. إبراهيم بن أحمد مسلم الحارثي: نحو إصلاح المدرسة في القرن الحادي والعشرين، مكتبة الشقري الطبعة الأولى ، الرياض ،١٤٢٤هـ - ٢٠٠٣م.

٢. أبو السعود إبراهيم:التعليم والمعلوماتية، دور الإنترنت في إعداد الخريجين وتدريس اللغات مع تقديم رؤية إستراتيجية للتعليم في الأقطار العربية، السعودية ، مجلة المعرفة ، العدد١٠٢ ٢٠٠٠م.

٣. الإدارة العامة للتعليم لمنطقة عسير : ورقة عمل مقدمة لندوة مدرسة المستقبل، الرياض ، كلية التربية، جامعة الملك سعود ، ٢٠٠٢م.

٤. تقرير اليونسكو المقدم إلى اللجنة الدولية المعنية بالتربية للقرن الحادي والعشرين: التعليم: ذلك الكنز المكنون،القاهرة ، مركز مطبوعات اليونسكو ، ١٩٩٩.

٥. جابر عبد الحميد جابر: التعليم وتحديات القرن الحادي والعشرين، مسقط ، مؤتمر تربية الغد في العالم العربي " رؤى وتطلعات " ، ٢٤ ــ ٢٧ ــ ١٩٩٥ م.

٦. جمال سليمان : دور المدرس في المدرسة العصرية ، قطر،صحيفة الجزيرة ، مؤسسة الجزيرة للصحافة والطباعة والنشر ، العدد ١٠٤٧٣ ، ١٤٢٢ هـ ــ ٢٠٠١م.

٧. جيف سبرينج : مدارس المستقبل : تحقيق التوازن ، الفصل السابع من كتاب التعليم والعالم العربي تحديات الألفية الثالثة، أبو ظبي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث العربية ، ٢٠٠٠ م.

٨. الحسن محمد المغيدي : آراء المشرفين التربويين والمعلمين نحو مهام المشرف التربوي في محافظة الإحساء التعليمية ،(دراسة ميدانية) ، السعودية ،١٩٩٧م.

٩. دون ديفيز: التعليم والمجتمع: نظرة مستقبلية نحو القرن الحادي والعشرين، الفصل الثاني ، التعليم والعالم العربي، تحديات الألفية الثالثة، أبو ظبي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، ٢٠٠٠م.

١٠. راشد العبد الكريم : تحولات رئيسية ، ندوة مدرسة المستقبل، الرياض ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، ٢٠٠٢ م.

١١. سهام محمد صالح كعكي : إدارة مدرسة المستقبل ، ندوة مدرسة المستقبل ، الرياض، كلية التربية، جامعة الملك سعود ، ٢٠٠٢م .

١٢. صالح بن راشد العقيلي وخلف بن فلاح المطيري : نشأة الإشراف التربوي وتطوره ، دورة المشرفين التربويين،الرياض ، كلية التربية ــ جامعة الملك سعود ، ١٤٢٣هـ .

١٣. عبد التواب شرف الدين: التعليم في عصر المعلومات، قطر ، مجلة التربية ، العدد ١١٥، يونيو١٩٩٣.

١٤. عبد الحميد سلامة أبو السندس : الأسس الفلسفية والاجتماعية لمدرسة المستقبل ، بحث مقدم لندوة مدرسة المستقبل ،الرياض ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، ١٤٢٣هـ ـ ٢٠٠٢م.

١٥. عبد الفتاح أحمد حجاج: رؤى مستقبلية لإعداد المعلم العربي في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين مسقط، مؤتمر تربية الغد في العالم العربي "رؤى وتطلعات" ، ٢٤-٢٧ ديسمبر ١٩٩٥.

١٦. عدنان بدران: رأس المال البشري والإدارة بالجودة، استراتيجيات لعصر العولمة، الفصل الرابع من كتاب التعليم والعالم العربي، تحديات الألفية الثالثة،أبو ظبي ، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية ، ٢٠٠٠م.

١٧. عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات: التدريب الإداري الموجه بالأداء، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠٠١م.

١٨. على السلمى: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة ، دار غريب ، ٢٠٠١م ، ص.

١٩. علي بن محسن آل حفيظ: تطوير العمل في مجالس الآباء والأمهات تجربة جديدة رائدة، رسالة التربية، مسقط ، دائرة البحوث التربوية، المديرية العامة للتنمية التربوية، وزارة التربية والتعليم .

٢٠. كاظم زيدان يونس: تجربة التعلم الذاتي خطوة نحو تنمية التفكير والاعتماد على النفس، الكويت ، مجلة التربية العدد الخامس،يونيو ١٩٩٠م، ص١٦٢.

٢١. مؤتمر وزراء التربية والتعليم والمعارف العرب: الوثيقة الرئيسية: تونس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، إدارة برامج التربية ،٢٠٠٠م.

٢٢. محمد أحمد الخطيب: العملية التربوية في ظل العولمة والانفجار المعلوماتي، عمان ، دار فضاءات للنشر والتوزيع والطباعة، ١٤٢٤هـ-٢٠٠٣م.

٢٣. محمد الصائغ ، التعليم، المعلم كيف يعلم ؟ الرياض ،مجلة المعرفة ، العدد ٣٥ ، ١٤١٩ هـ ، ص ٩٢.

٢٤. محمد بن صالح بن محمد العجمي: تقويم أداء معلم اللغة العربية بالمرحلة الثانوية في ضوء مهارات التعلم الذاتي، رسالة ماجستير، سلطنة عمان ، جامعة السلطان قابوس ،٢٠٠١م.

٢٥. محمد بن عبد الله آل ناجي: مرجع سابق ، ص١٢.

٢٦. محمد دعرور وإبراهيم رزق وحش: إعداد الطلاب للقرن الحادي والعشرين، عمان ، عالم الكتب ،١٩٩٩م.

٢٧. مكتب التربية العربي لدول الخليج : الإشراف التربوي بدول الخليج العربي واقعه وتطوراته،السعودية مكتب التربية لدول الخليج ، ١٩٨٥ .

٢٨. منى مؤتمن عماد الدين : الإبداع في الإشراف التربوي (أساليب وتقنيات) ، مسقط ، وزارة التربية والتعليم رسالة التربية ، دائرة البحوث التربوية بالمديرية العامة للتنمية التربوية ، وزارة التربية والتعليم ،٢٠٠٠م.

٢٩. موسى الخالدي : خصائص وقسمات القائد الإداري الناجح ،فلسطين، مركز القطان للبحث والتطوير التربوي ، رام الله ، تشرين أول ، ٢٠٠٠م.

٣٠. وثيقة استشراف مستقبل العمل التربوي: الفصل الأول والثاني والثالث والرابع والخامس والسادس،السعودية ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، (شعبان ١٤١٩ هـ ــ ١٩٩٩)

المراجع الأجنبية:

٣١. Garry Hornby: Improving Parental Involvement, London .Cassell.٢٠٠٠.P.٣٢

٣٢. Hattrup , McNelis , Rosemary(١٩٩٩) .The School Improvement Plan as a model For School-Level accountability An investigation of the Pittsburgh Public School , Planning Requirement . Dissertation Abstracts International . No: AA٩٠٦٢٨٦,EDA, Mar-١٩٩٩.p٩٨

٣٣. Brian J. Caldwell: The future of schools: lesson from the reform of public education, London.. the falmer press, ١٩٩٨, P٤٧

٣٤. Educational Facility Planner .London. cassel. Vol. ٢٩.p١٦

٣٥. http://www.moe.gov.om/moe/bulletin/٥thissu/٠١.htm.

٣٦. Lane , Kenneth E (١٩٩١) . New School planning : What Do We Really Believe ?

٣٧. March, H & Roche, L, Self planned learning, American educational research journal, V٤٥, ١٩٩٧, p.٢١٧-٢٢٠

٣٨. Poindexter,Candace:p٥٥

٣٩. Rogers, G: Freedom to learn, drio, charlese, Merrill publishing co, ١٩٨٤,p.٨٦.

٤٠. Shaun Gregson & Frank Livesey: Organizations & Management, London. British Library, ١٩٩٣, P١٣١