



رؤية استشرافية لمدرسة المستقبل في ضوء الممارسات والمعايير الواجب توفرها في عناصر العملية التعليمية للقادة في الأردن

سامر فايق يوسف أبو عيشة

باحث دكتوراه، كلية العلوم التربوية، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن

البريد الإلكتروني: academic.manager@ipa.edu.jo

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى تقصي رؤية استشرافية لمدرسة المستقبل في ضوء الممارسات والمعايير الواجب توفرها في عناصر العملية التعليمية للقادة في الأردن، ولتحقيق ذلك اتبع الباحث المنهج النوعي، وقد تم اختيار عينة قصدية مؤلفة خمسة قادة يدرسون في مدرسة العمرية ومدرسة أكاديمية الرواد الدولية في الأردن، وأجريت معهم مقابلات تضمنت أسئلة مفتوحة، وتم تحليل البيانات وفق أساليب تحليل البيانات النوعية، وأظهرت النتائج أنّ القادة أجمعوا على أنّ أبرز المهارات والخبرات الواجب توافرها لدى في مدرسة المستقبل هي امتلاك مهارات التواصل الفعال، و تعزيز ثقافة التعاون بين المعلمين والطلاب والآباء والأمهات وأصحاب المصلحة، كما يجب أن يتمتع القائد المدرسي المستقبلي برؤية واضحة لاتجاه المدرسة، والأهداف التعليمية، والقيم. يجب أن يكون قادراً على إلهام الآخرين للعمل نحو الأهداف المشتركة، واعتماد الابتكار والتغيير لتحسين نتائج التعلم، لا بد لقائد المدرسة أن يدرك حاجات مجتمعه، وتكون وضوح الرؤية لديه، ومستشرفاً للمستقبل وحاجاته، يدير المؤسسة بأسلوب جمعي، يفوض الصلاحيات، يشجع للابداع، محفز للعاملين، وقد أوصت الدراسة بضرورة تكيف الدورات التدريبية والمهنية والورش؛ لما أظهره المشاركون بالدراسة من أهميتها في تنمية العديد من الجوانب لدى القادة.

الكلمات المفتاحية: مدرسة المستقبل، العملية التعليمية.



A Forward-Looking Vision for the School of the Future in Light of the Practices and Standards that must be Available in the Elements of the Educational Process for Leaders in Jordan

Samer Fayek Youssef Abu Aisha

Doctoral researcher, Faculty of Educational Sciences, International Islamic Sciences University, Jordan

Email: academic.manager@ipa.edu.jo

ABSTRACT

The current study aimed to investigate a forward-looking vision for the school of the future in light of the practices and standards that must be available in the elements of the educational process for leaders in Jordan. To achieve this, the researcher followed the qualitative approach. A purposive sample was selected, consisting of five leaders who teach at Al-Omariya School and the Pioneer International Academy School in Jordan. They were interviewed with open-ended questions, and the data was analyzed according to qualitative data analysis methods. The results showed that the leaders unanimously agreed that the most important skills and experiences that must be possessed in the school of the future are the possession of effective communication skills, and the promotion of a culture of cooperation between teachers, students, parents, and stakeholders. The future school leader must also have a clear vision of the school's direction, educational goals, and values, he must be able to inspire others to work towards common goals and adopt innovation and change to improve learning outcomes. The school leader must be aware of the needs of his community, have clarity of vision, and anticipate the future and its needs. Manage the founder in a collective manner, delegate powers, encourage creativity, and motivate employees. The study recommended the need to adapt training and vocational courses and workshops. because the study participants demonstrated its importance in developing many aspects of leaders.

Keywords: school of the future, educational process.

**المقدمة:**

ترتكز عملية تطور الدول وتقدمها على المؤسسات التعليمية، فمن خلال التعليم تتقدم الدول نحو الأفضل، وقد فرض ازدياد الثورات التكنولوجية والعلمية الحديثة بأنواعها المختلفة، واقعاً علمياً يسهم في تيسير عمل المؤسسات التعليمية؛ للوصول إلى الغايات المنشودة، وتسعى المؤسسات التعليمية إلى تحسين العملية التعليمية في جميع جوانبها، وتطوير أركانها لخدمة المجتمع المحلي، والتي تنعكس على الدولة كاملة، فالمدرسة هي المرأة التي تعكس تطلعات الدولة وواقعها وطموحاتها.

وقد اجتهدت الدول المتقدمة لإيجاد رؤية تربوية متطورة، وتطوير التعليم، وتطبيقها داخل المدارس؛ لإيجاد جيل مبدع مبتكر قادر على مواجهة المستقبل، وعلى حل المشكلات العملية، وتوجيههم لاستشراق المستقبل، فالتعليم هو وسيلة وغاية في الوقت نفسه، فبواسطة الازدهار في التعليم تتحول الدول الضعيفة إلى دول قوية ذات بنية تحتية قوية لمواكبة التكنولوجيا وتوظيف التقنيات الحديثة، وذات كادر تعليمي بشري قوي (أبو سعود، 2012).

وللمدرسة دوراً بارزاً في قيادة التطوير والتغيير، حيث تؤدي المدرسة حالياً وظيفة جديدة بسبب التوقعات المتزايدة، إذ بات من المتوقع أن تزود المدرسة الطلبة بمهارات جديدة عالية المستوى، ولعل أبرزها كيفية الحصول على المعلومات من مصادرها وتحليلها وتوليدها، فالمدرسة تؤدي دورها في مواكبة التطورات التكنولوجية، ومواجهة التحديات التعليمية والعلمية، ومن هنت برزت الحاجة إلى إيجاد مدارس قادرة على رفع نتائج التعليم، وزيادة مستوى الفكر لدى طلبتها، ومواكبة كافة المستجدات (Shal, 2016).

ووفقاً للفهاد (2019) فإن ذلك كله يتطلب القيام بجهود مستمرة ودائمة بهدف إنشاء ما يُعرف بمدرسة المستقبل، وقد ظهر هذا المصطلح على يد المهندس الأمريكي (بيتر سينجي)، وقد وضع سينجي رؤية حول مدرسة المستقبل، وترتكز مدرسة المستقبل غالباً على الإدارة الإلكترونية في إعداد البرامج والخطط التربوية، وتتميز مدرسة المستقبل بتنوع قنوات التواصل والاتصال بين المؤسسات التربوية، وتوافر قاعدة البيانات لديها لتبادل المعلومات، كما تتميز مدرسة المستقبل بامتلاكها لبرامج تدريبية لمديري المدارس بواسطة التكنولوجيا.

فمدرسة المستقبل هي من المشروعات التربوية العصرية التي تستند إلى تقنيات ووسائل حديثة، وتُبنى على مبدأ التواصل الفعال بين كافة القائمين على العملية التعليمية، وتسعى مدرسة المستقبل إلى تطوير وبناء الطلبة والمعلمين؛ ليصبح لدينا مواطنًا قادرًا على حل مشكلاته، فمدرسة المستقبل لها أهمية كبيرة في المجال التربوي، إذ أنها تُسهم في تطوير وتحسين المهارات المعرفية والوجدانية لدى الطلبة، وإعداد أفراداً لهم القدرة على فهم التطور التكنولوجي، وتوظيفه بمهارة عالية، أما فيما يتعلق بالقادة في مدرسة المستقبل فإنهم يسعون إلى تحقيق الأهداف التعليمية من خلال تأهيل وتطوير المعلمين داخل المدارس، وإعداد الخطط العملية لسير الإجراءات والعمليات التربوية والإدارية لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها (خضرة، 2020).

مما سبق وجد الباحث ضرورة تسليط الضوء على دراسة لتكوين رؤية استشرافية لمدرسة المستقبل في ضوء الممارسات والمعايير الواجب توفرها في عناصر العملية التعليمية للقادة في الأردن.

مشكلة الدراسة:

برزت مشكلة الدراسة الحالية من ملاحظة الباحث ورؤيته حول أهمية تسليط الضوء على الواقع التعليمي ووضع تصور مستقبلي لمدرسة المستقبل، والمعايير الواجب توافرها في العملية التعليمية للقادة، وجاءت هذه النظرة من ملاحظته لوجود بعض الجوانب التي لم تتطرق لها الدراسات السابقة في هذا المجال، والتي يرى الباحث أنها ذات أهمية لاستشراف مستقبل التعليم مثل أدوار عناصر العملية التعليمية وفق النظريات التربوية الحديثة، كما لاحظ الباحث قلة وجود معايير أو بشكل أدق عدم توظيف هذه المعايير بواقع العملية التعليمية.

إضافة إلى ما يواجهه العالم الحالي من ثورة هائلة وانفجار تكنولوجي متصف بالتسارع، والحاجة الضرورية إلى تغيير الأنماط التقليدية لأدوار ومعايير عناصر العملية التعليمية بما يتناسب مع النظريات التربوية الحديثة، إضافة إلى وسائل التكنولوجيا وكيفية توظيفها والاستفادة منها بما يخدم العملية التعليمية، ومحاولة الارتقاء بمستقبل التعليم.

ومن ناحية أخرى فقد بينت دراسة نصير (2010) إلى أن إيجاد الحلول لمشكلة النظام التعليمي يحتاج إلى بحث علمي شامل لتشخيص الواقع ووضع الحلول الملائمة له والاستفادة من التجارب العالمية وأن يعاد النظر في أدوار المدرسة والإدارة والمتعلم والمنهج والمعلم بما يتناسب مع طبيعة العصر الحالي وتحديات المستقبل، كما أوصت دراسة الزعبي (2012) إلى أن مدرسة المستقبل تسهم في تعزيز نوعية التعليم، وتمكن التربية من



الإسهام الفاعل في بناء القدرات البشرية وتنميتها، وتربية أجيال الأمة على مجابهة التحديات العلمية والثقافية المتجددة التي تعززها العولمة الاقتصادية والفضائية المعاصرة، وهي بيئة مليئة لاحتياجات الطلبة النفسية والمعرفية ولأدائية ضمن فريق العمل في ساحات تعليمية أوسع تتكامل فيها بيئة المدرسة والأسرة والمجتمع. وبناء عليه فقد جاءت هذه الدراسة بهدف استشراف مجموعة من المعايير المقترحة للمعلمين في مدرسة المستقبل، وأدوار عناصر العملية التعليمية في مدرسة المستقبل في ضوء مواكبة التطور الحاصل في وسائل الاتصال والتواصل وكيفية توظيفها في العملية التعليمية في مدرسة المستقبل.

أسئلة الدراسة:

حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية :

السؤال الأول : ما هي معايير القادة في مدرسة المستقبل في ضوء ممارساتهم التربوية؟
السؤال الثاني: كيف يمكن لقادة مدرسة المستقبل تعزيز التعلم المستمر والتطوير المهني للمعلمين وتعزيز روح الفريق والتعاون بين أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية في المدرسة (القادة)؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- استشراف مجموعة من المعايير المقترحة للقادة في مدرسة المستقبل.
- محاولة استشراف أدوار عناصر العملية التعليمية في مدرسة المستقبل.
- التعرف إلى طرق تطوير المعلمين لمهاراتهم الرقمية واستخدام التكنولوجيا في التعليم والتدريس وتطوير مهارات التواصل والتفاعل مع الطلاب في مدرسة المستقبل.

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الاعتبارات الآتية:

أولاً: الأهمية النظرية

- قد تُسهم في إثراء الأدب النظري المنشور حول استشراف مدرسة المستقبل.
- ستقدم أدوات بحثية نوعية يستفيد منها الباحثون التربويون.
- كما ستضع قائمة لمجموعة من المعايير الواجب توفرها في قادة مدرسة المستقبل.
- من الممكن لهذه الدراسة أن تقدم مرجعاً ثرياً لرفد المكتبات العربية، ومرجعاً أساسياً وهاماً في العديد من الدراسات المشابهة لاحقاً.

ثانياً: الأهمية العملية

- من الممكن أن يستفيد من نتائج الدراسة القادة في التعرف على أهم المواصفات والمعايير المناسبة لهم في مدرسة المستقبل.
- يمكن أن يستفيد من هذه الدراسة المخططون والقائمون على تخطيط العملية التعليمية واستشراف مستقبلها.
- من الممكن أن تدفع هذه الدراسة بالباحثين نحو القيام بعدد من الدراسات المماثلة لهذه الدراسة حول عناصر مختلفة للعملية التعليمية كالتألم وولي الأمر وربطها مع متغيرات جديدة.
- من الممكن لهذه الدراسة أن تضيف معرفة جديدة لمخططي العملية التعليمية وبناء مجموعة معايير تتناسب واحتياجات مدرسة المستقبل.

- يمكن أن تسهم في منح مجموعة من التوصيات المرتبطة بموضوع الدراسة (استشراف مدرسة المستقبل) والتي من المتوقع أن يستفيد منها المسؤولون وأصحاب القرار ممن يعملون في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

ستشتمل الدراسة على المصطلحات والتعريفات الآتية :

الرؤية : هي "لغة، بحسب معجم المعاني الجامع، رؤية الأمور بشكل سليم والإبصار بالعين والقلب. ويمكن تلخيص تعريفها بأنها وصف مستقبلي طموح لما يود الفرد أو المنظمة تحقيقه، وتتراوح مدة تحقيقها على المستوى المتوسط أو الطويل أي المستقبل البعيد، بحيث يكون الهدف الأساسي من كتابتها هو استخدامها كمرشد في اختيار توجهات المنظمة في أنشطتها وسياساتها وفعاليتها، في الحاضر والمستقبل" (القاسم والقضاة، 2022: 189).



الإستشراف : هو: "فعل وفن التعرف على امكانات احداث المستقبل وتقييم مثل هذه الأحداث، والإستشراف مصطلح عريض جدا يمكن استخدامه في الكلام ذي التوجه المستقبلي" (كورنيلش، 2007 : 51).
مدرسة المستقبل : " هي مدرسة تربوية متكاملة مجهزة بالتقنية الحديثة و الانترنت و تركز على وجود قيادة إبداعية تشاركية و معلم قادر على استخدام و توظيف التقنيات الحديثة و دمجها مع الأساليب التربوية الحديثة و بيئة تعلم تشجع على الابتكار و الإبداع (الفهاد، 2019 : 9).

المعايير: "محكات تُشير الى مستوى الاداء الذي يصل إليه الفرد في مجال عمله" (الصغير، 2008 : 6).
القادة: وهي "عملية امتلاك القدرة على التأثير بالآخرين ودعمهم لإنجاز المهام المعقدة أو غير الواضحة، وزيادة دافعية الأفراد لبذل مزيد من الجهد، والعلاقات الشخصية مع الآخرين، كذلك الوعي بالتنوع في قوة العمل وفهم آثار العولمة وإدارة المشروع والفعل الاستراتيجي المستقبلي المتميز" (درة، 2009 : 42).

الإطار النظري والدراسات السابقة:

تُعد الإدارة من العمليات الهامة في المجتمعات الحديثة، وتزداد قيمتها باتساع المجالات البشرية من جهة، والتوجه نحو التنوع والتخصص من جهة أخرى، وقد ارتكزت الاتجاهات الفكرية الحديثة على الإدارة في المؤسسات المختلفة، ومن بين هذه المؤسسات المؤسسات التعليمية، فالإدارة تُسهم في نجاح المؤسسات التعليمية وارتقاءها (السيبي، 2014).

وتتأثر الإدارة التربوية بالعديد من العوامل، وقد انعكست هذه العوامل على تطور القيادة التربوية، ومن الممكن إجمال هذه العوامل كما وردت لدى أبو النصر (2014) بالآتي:

- المفاهيم السيكولوجية والتربوية: لقد فرضت المفاهيم التربوية نفسها على الإدارة التربوية، بسبب مراعاتها لمشاعر الأفراد و رغباتهم واحتياجاتهم، وإبرازها لأهمية العمل الجماعي.
- الحركة العملية: تتسبب الحركة العلمية في نقل الإدارة التربوية من كونها عملية محدودة قائمة على الخبرات الشخصية إلى عملية تستند إلى الخبرات في حل المشكلات التي تعتمد على التشخيص والتحليل والاستقراء والتفكير والتقييم.

- العلاقات الانسانية اذا اصبحت العلاقات الانسانية مجال من التكوينات الرئيسية للمعارف الاداريه وبات من الضروري ان تهتم بتحسين وفهم العوامل والعلاقات الانسانية التي تحكم النظام التربوي.
فالقائد التربوي ينبغي أن تتوافر فيه العديد من الصفات الانفعالية والاجتماعية والعقلية والخلقية، التي تتيح له الفرصة لممارسة دوره كقائد تربوي بنجاح وكفاءة، فالقيادة لا يُقصد بها التعالي على الجماعة والأفراد، وتوجيه الأوامر لهم، والسيطرة عليهم، بل الحرص على حثهم نحو تحقيق الأهداف، ويتضمن ذلك تنسيق كافة الجهود، والحرص على التفاعل الإيجابي، وتشجيع الآخرين، وتفهمهم، والحفاظ على تماسكهم وإثارة الدافعية لديهم، والعمل على بلوغ أعلى درجات الأداء المهني وفقاً لقدراتهم وإمكاناتهم، وذلك في ظل جو من الديمقراطية والإنسانية (مقبل، 2018).

مدرسة المستقبل

تقوم مدرسة المستقبل على أربعة دعائم أساسية تهدف لدعم مجتمع التعلم وذلك بإتاحة الفرصة لكل فرد ليتعلم ما يريده في الوقت الذي يريده، والتي يسعى معلم المستقبل لتحقيقها وتعزيزها لدى الطالب. وقد بين كولاتا (Culatta, 2016) إلى هذه الدعائم، وأهداف مدرسة المستقبل على النحو التالي:

- 1- التعلم للمعرفة: يتضمن كيفية البحث عن مصادر المعلومات وكيفية التعلم للإفادة من الفرص التعليمية المتاحة مدى الحياة.
- 2- التعلم للتعايش مع الآخرين: ويتضمن اكتساب الطالب مهارات فهم ذات الآخرين، وإدراك أوجد التكافل فيما بينهم، وتسوية الخلافات، والحوار في إطار من الاحترام والتفاهم.
- 3- التعلم للعمل: ويتضمن اكتساب الطالب للكفايات التي تؤهله بشكل عام لمواجهة المواقف الحياتية المختلفة، وإتقان مهارات العمل الجماعي في إطار التجارب والخبرات الاجتماعية المختلفة.
- 4- تعلم المرء ليكون: وهو بأن تفتح شخصية الطالب على نحو أفضل، وألا تغفل التربية المستقبلية أي طاقة من طاقات الفرد.

**أما أهداف مدرسة المستقبل فهي:**

– أن تعمل مدرسة المستقبل على تنمية شخصية الطالب من كافة جوانبها الجسمية والوجدانية والروحية والنفسية في إطار الثقافة الإسلامية والعربية الصحيحة؛ حتى تكون قادرة على مواجهة كافة التحديات والأخطار المحيطة بها.

– توظيف إمكانيات المجتمع المحلي لإثراء خبرات الطلبة من خلال مشاركتهم في التعليم، كعقد دورات وعمل محاضرات وندوات وإحياء أمسيات لهم.

الدراسات السابقة:

كون البحث يتناول موضوعاً مستقبلياً، سوف يستخدم فيه منهج البحث النوعي، ومن خلال استقراء الدراسات السابقة وجد الباحث ندرة كبيرة في الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة الحالية باستخدام المنهج النوعي، ومع ذلك فهناك بعض الدراسات السابقة التي تلاقحت مع هذه الدراسة، وعلى النحو الآتي:

قامت حمزة (2022) بدراسة هدفت إلى تعرّف درجة توافر متطلبات مدرسة المستقبل في المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر مديري المدارس، حيث استخدم المنهج الوصفي المسحي، من خلال استبانة تكونت من (37) فقرة موزعة على أربعة جوانب وهي (المعلم، الطالب، إدارة المدرسة، البيئة والبنية التحتية)، وتكونت عينة الدراسة من (271) مدير ومديرة، وقد أظهرت النتائج أن درجة توافر متطلبات مدرسة المستقبل في المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر مديري المدارس كانت متوسطة، وجاء الجانب المتعلق بالمعلم في المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، يليه الجانب المتعلق بإدارة المدرسة وبدرجة متوسطة، وفي المرتبة الثالثة جاء الجانب المتعلق بالطالب وبدرجة متوسطة، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء الجانب المتعلق بالبيئة والبنية التحتية وبدرجة متوسطة أيضاً، كما أظهرت النتائج أن هناك فروقاً دالة إحصائية في كل من الجوانب المتعلقة بالمعلم، وإدارة المدرسة، والطالب تُعزى لسنوات الخبرة ولصالح أقل من خمس سنوات، في حين وجدت فروق دالة إحصائية في الجوانب المتعلقة بالبيئة التعليمية والبنية التحتية ولصالح أقل من خمس سنوات؛ بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع الجوانب تُعزى للجنس والمؤهل العلمي.

وهدف دراسة السوادة (2022) التعرف إلى درجة توافر متطلبات مدرسة المستقبل في المدارس الأساسية بلواء قصبة مادبا الأردن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بتطبيق استبانة على عينة عشوائية من المعلمين والمعلمات في الميدان بلغت (180) فرداً، وبيّنت النتائج أن متوسط درجة التوافر الكلية لمتطلبات مدرسة المستقبل في المدارس الأساسية بلواء قصبة مادبا متوسطة، وقد حصل مجال المتطلبات التنظيمية على أعلى درجة توافر بين المجالات، بينما حصل مجال المتطلبات التكنولوجية على أدنى درجة توافر بين المجالات.

وقد أجرى الهنائي (2022) دراسة تناولت رؤية استشرافية لمدارس المستقبل في سلطنة عمان والمواصفات الواجب توافرها في قاداتها في ضوء النموذجين السنغافوري والماليزي، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة البحث في المسح الوثائقي للإصدارات المنشورة؛ ورقية وإلكترونية بالعربية والإنجليزية، وتوصلت الدراسة إلى أن قيادة مدرسة المستقبل ينبغي أن تكون أهدافها شاملة، تشمل كل مكونات النظام التعليمي، فالقائد يجب أن يشرف على النشاط المدرسي، ويعمل على تحسينه، ويقوم بتنظيم وإدارة وتنسيق العمل المدرسي، ويسعى جاهداً لتحسين النمو المهني للمعلمين، ويقوم بتوجيه الطلبة.

وهدف دراسة كل من القاسم والقضاة (2022) وضع تصور لمدرسة المستقبل في الأردن في ضوء مبادئ التربية المستمرة، ولتحقيق هذا الهدف استخدم المنهج الوصفي المسحي من خلال تطوير أداة تتضمن (100) بنداً، تمثل العوامل المكونة لمدرسة المستقبل، وتكونت عينة الدراسة من (348) خبيراً، منهم (148) عضو هيئة تدريس، و(200) مشرفة ومشرف تربوي. حيث أظهرت نتائج الدراسة اتفاق عينة الدراسة على العوامل المكونة لمدرسة المستقبل. وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للعوامل المكونة لمدرسة المستقبل على المجالات جميعها تُعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، باستثناء مجال الرسالة ومواصفات المعلم، إذ لم تظهر فروق تُعزى لمتغير الجنس، ولمتغير مكان العمل وجود فروق في المجالات جميعها لصالح العاملين في وزارة التربية باستثناء مجال البناء المدرسي إذ لم تظهر فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير مكان العمل.

بينما هدفت دراسة أبو الشيخ والعلامات (2018) التعرف إلى التصورات المختلفة لمدرسة المستقبل من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس في مديرية تربية لواء القويسمة وعلاقتها ببعض المتغيرات، وقد



تكونت من عينة بلغت (99) فرداً من المشرفين التربويين، ومديري المدارس، ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت استبانة مكونة من (60) فقرة موزعة على ثمانية مجالات هي: الرؤية المستقبلية، قيادة التغيير، مدير المدرسة، المعلم، المتعلم، المناهج وطرق التدريس، البيئة التعليمية، الشراكة مع المجتمع المحلي، وأظهرت النتائج حصول المجالات الثمانية على درجات مرتفعة؛ كذلك وجود فروق دالة إحصائية في مستوى التصورات المختلفة لمدرسة المستقبل تعزى إلى متغيرات: الجنس لصالح الإناث، والخبرة لصالح جميع الأبعاد، والمؤهل العلمي لصالح الدبلوم العالي، والوظيفة لصالح المديرين.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة يتبين لنا أن من جوانب التشابه بينها وبين الدراسة الحالية تناول موضوع مدرسة المستقبل، ولكن جميع الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي، وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها تناولت استشراف مستقبل التعليم من خلال القادة في مدرسة المستقبل باستخدام المنهج النوعي، بشكل تفصيلي وفق المعايير التي يجب توافرها في كلا العنصرين؛ باعتبارهما من أهم عناصر نجاح العملية التعليمية تماشياً مع ما يشهده العالم من اتجاه نحو حركة المعايير باعتبارها هي ما يضبط العملية التعليمية في مستقبل التعليم بما تحتويه من مؤشرات أداء، وهو الذي يعتبر تطوراً نوعياً عن حركة الكفايات والتي تمثل الحد الأدنى من المواصفات الواجب توافرها في كلا العنصرين، وهذا بدوره يساهم في تحقيق نهضة علمية في مدرسة المستقبل.

من جانب آخر، لم تتطرق الدراسات السابقة إلى طبيعة آليات و استراتيجيات التقويم و أدواته في مدرسة المستقبل، و هل سيتم البحث عن آليات أو تصميم استراتيجيات حديثة للتقويم تتناسب مع مدرسة المستقبل و طبيعة و انماط طلبتها، أم سيتم التعديل على استراتيجيات و آليات التقويم المعروفة حالياً.

ولقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة بتزويد الباحث بإطار نظري حول استشراف مدرسة المستقبل بما ينعكس إيجاباً على ثقافة الباحث، وبالتالي على قدرته في إجراء المقابلات مع المشاركين في البحث .

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة

سيتم اعتماد منهج البحث النوعي الانثوجرافي الذي يدرس الظواهر في سياقها الطبيعي، ونظراً لملائمته لطبيعة هذه الدراسة؛ بوصفه المنهج الأنسب لبحث مشكلة الدراسة الحالية واعتمد الباحث عليه في إجراءات الحصول على البيانات، وعملية تحليلها، والتي تم تصميم الدراسة بناء على أسئلتها وللإجابة عليها استخدم الباحث المقابلات الفردية.

المشاركون في الدراسة

تم اختيار عينة قصدية نمطية مؤلفة من (5) قادة تربويين من تخصصات مختلفة من مدرسة العمرية ومدرسة أكاديمية الرواد الدولية ممن لديهم الرغبة في المشاركة في الدراسة، وتم اختيار هذه الفئة من المشاركين كون الباحث عمل في المدرستين ويمتلك علاقات إيجابية مع العاملين فيهما فالمدرستين تعتبران من أكبر المدارس الخاصة في لواء الجامعة حيث يبلغ عدد الطلبة في المدارس العمرية ثلاثة آلاف وثمان مئة طالب وطالبة، أما مدارس أكاديمية الرواد فيبلغ عدد طلبتها ثلاثة آلاف ومئة طالب وطالبة، وتعتبران من المدارس العريقة في الأردن وتم إجراء المقابلات في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2024/2023.

ويعود سبب اختيار المشاركين في الدراسة؛ لمعرفة الباحث بهم شخصياً، وإبدائهم الموافقة على المشاركة في تحقيق أهداف الدراسة، وعدم وجود ما يمنع لديهم من استخدام أدوات الدراسة معهم، وتنوع الصفوف التي يقومون بتدريسها، بالإضافة لاختلاف الخبرات العلمية والمؤهلات العلمية لديهم وكذلك اختلاف تخصصاتهم الأكاديمية .

وقد كانت محكات اختيار القائد حصوله على درجة علمية أعلى من البكالوريوس، وكذلك يملك الشغف في التعليم، ومهتماً بتطوير أدواته، ويمتلك رؤية لمستقبل أفضل للتعليم في الأردن، أو أنه يشغل منصباً قيادياً في مدرسته. بالإضافة إلى توزيع المشاركين بين مدرستين تعتبران من كبرى المدارس وأكثرها تطوراً واستعداداً لمواكبة كل ما هو جديد في مجال التعليم، وقد تم مراعاة اختيار القادة تنوع تخصصاتهم بين اللغة الإنجليزية، والقياس والتقويم، وإدارة المعلومات والحاسوب والعلوم. بينما تم اختيار المعلمين بحسب تخصصاتهم وتنوعها بين المواد الانسانية والمواد العلمية، وكذلك تنوع التخصصات في المجال الواحد، وكان الهدف من ذلك إثراء البحث من خلال تنوع تخصصات المشاركين وتنوع خبراتهم كذلك، فاختيار المشاركين كان قصدياً لتحقيق



أهداف الدراسة والمساهمة في تحقيق الإضافة المقصودة، حيث أن الباحث يعرف المشاركين معرفة شخصية، ومطلع على أعمالهم ومستوياتهم وقدراتهم؛ كونه عمل معهم في نفس المؤسسات، فهو على دراية كافية بمدى افادتهم، وأنهم سيساهمون بفاعلية في تحقيق أهداف الدراسة، وهذا ينطبق على جميع الأفراد المشاركين في الدراسة.

وفيما يلي وصف للمعلمين المشاركين:

يعمل **القائد المشارك الأول** مديراً لمدرسة دولية، وتطبق البرنامجين الأمريكي والبريطاني، وتشمل الصفوف من الأول وحتى الثانوية العامة، وسنوات خبرته في التعليم (18)، أما عدد سنوات الخبرة في مدرسته الحالية ووظيفته الحالية هي (6) سنوات، حاصل على درجة البكالوريوس تخصص إدارة المعلومات (IT) من جامعة الزرقاء الأهلية، وعلى درجة الماجستير تخصص تكنولوجيا التعليم من الجامعة العربية المفتوحة. ومن هواياته: الصيد والقراءة وكرة القدم، وكذلك متخصص في تكنولوجيا التعليم، وكذلك يؤمن بنمط الإدارة التشاركية منهجاً وأسلوباً في الإدارة، وإدارة فريق العمل، وعند سؤاله عن حبه لمهنة التعليم أجاب بقوله: "محب وشغوف".

القائد المشارك الثاني يعمل مديراً فنياً في مدرسته، وهي ثانوية بنين يبلغ عدد طلبتها (1400) طالباً تقريباً، وهو مسؤول عن المشرفين الفنيين، وعددهم ثمانية، ويبلغ عدد سنوات خبرته (29) سنة قضى منها (28) سنة في مدرسته الحالية، حاصل على درجة البكالوريوس تخصص معلم مجال تربوية مهنية من الجامعة الأردنية، وحاصل على درجة الماجستير تخصص علم النفس التربوي/ القياس والتقويم من الجامعة الأردنية، وهو يعمل بالإضافة لعمله مشرفاً للتربية المهنية والفنية، ومسؤولاً عن التعليم المساند في مدرسته، وعند سؤاله عن حبه لمهنة التعليم أجاب أنه: "محب لمهنة التعليم، ومقدر لها، وأؤمن أن مهنة التعليم هي أصل المهن وأقدسها وأنفعها للمجتمع، ومصدر قوته".

أما **القائد المشارك الثالث** فيعمل مديراً لثانوية البنين في مدرسته الحالية، وهو في هذا الموقع منذ سنتين، وقبلها كان يعمل مساعداً للمدير، ومشرفاً لمادة الحاسوب والثقافة المالية، فهو يجمع في خبرته بين الجانبين الفني والإداري، مع العلم أن عدد سنوات خبرته بشكل عام هو (15) عام، وهو حاصل على درجة البكالوريوس في تخصص هندسة البرمجيات من جامعة فيلادلفيا، ومن هواياته: متابعة كل ما هو جديد في عالم البرمجيات ولغات البرمجة، وكذلك أدوات التكنولوجيا الحديثة. وعند سؤاله عن حبه لمهنة التعليم أجاب بنعم.

أما **القائد المشارك الرابع** فيعمل في مدرسته الحالية منذ (14) عاماً مشرفاً لمادة العلوم العامة، وعدد سنوات خبرته بشكل عام (35) عاماً أمضاها بين التعليم الحكومي والخاص، وهذا يفسر تراكم خبرته، وهو حاصل على درجة البكالوريوس تخصص معلم مجال علوم من الجامعة الأردنية، وهو بالإضافة لعمله مشرفاً لمادة العلوم موكل له مهمة اللجنة الاجتماعية في المدرسة؛ لما يتمتع به من مهارات اجتماعية، ومهارات اتصال عالية، ومن هواياته: العمل المجتمعي، والمطالعة، والرياضة وخاصة ألعاب القوى. وعند سؤاله عن حبه لمهنة التعليم أجاب: "وجدت نفسي في العمل التربوي ولم أدها فيما سواه"؛ وهذا ما يفسر طول الخدمة في هذه المهنة.

أما **القائد المشارك الخامس** فيعمل في مدرسته الحالية منذ (13) عاماً مشرفاً لمادة اللغة الإنجليزية، وهي مجموع سنوات خبرته، وهو مشرف للغة الانجليزية منذ خمس سنوات. حاصل على درجة البكالوريوس تخصص أدب إنجليزي من جامعة الزيتونة الأردنية، وهو بالإضافة لعمله تم انتخابه عضواً في مجلس أولياء الأمور، والذي يشكل حلقة وصل بين البيت والمدرسة؛ لما يتمتع به من قدرات على التواصل، وكذلك لما يتمتع به من قبول لدى أولياء أمور الطلبة، ومن هواياته: كرة القدم والسباحة، وتطبيقات البرامج التعليمية. وعند سؤاله عن حبه لمهنة التعليم أجاب: "تعتبر مهنة التعليم مصدر شغف بالنسبة لي؛ فهي مهنة الأنبياء والرسول".

أداة الدراسة

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم إعداد المقابلة الفردية المنظمة ذات الأسئلة المفتوحة والعميقة، وقد تم إعداد الأسئلة الخاصة بالمقابلات من خلال:

- الإطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة.
- إعداد الصورة الأولية من استمارة المقابلة وعرضها على مجموعة من المحكمين لتأكد من وضوحها، وصحة صياغتها، ومناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة، وإجراء التعديلات اللازمة عليها.
- تطبيق المقابلة على خمسة من المعلمين من خارج المشاركين في الدراسة كعينة تجريبية من باب أخذ الخبرة في اجراء المقابلات .

**إجراءات الدراسة**

قام الباحث بالإجراءات التالية لتنفيذ الدراسة:

- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت مدرسة المستقبل، وتطوير أداة الدراسة (المقابلة) للإجابة على أسئلة الدراسة.
- اختيار المشاركين في الدراسة من خمسة قادة في مدارس العميرية ومدارس أكاديمية الرواد الدولية من مديرية التربية والتعليم في لواء الجامعة في محافظة العاصمة عمان خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2024/2023.
- إجراء المقابلات الفعلية مع المشاركين في الدراسة.
- تحليل المقابلات التي تم إجراؤها واستخلاص المعلومات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة، عن طريق التوصل إلى الفئات الرئيسية، والفئات الفرعية للأفكار التي تم طرحها من خلال القراءة المتعمقة لكل عبارة وكلمة وردت في المقابلة، وإيجاد فئات رئيسية عامة للأفكار المطروحة، وإيجاد أفكار فرعية لكل فكرة رئيسية.
- تفسير النتائج وتقديم التوصيات والمقترحات.

نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما هي معايير القادة في مدرسة المستقبل في ضوء ممارساتهم التربوية؟

وعند سؤال القادة الخمسة المشاركين في الدراسة عن أبرز صفات القائد الواجب توافرها في قادة مدرسة المستقبل، كانت إجاباتهم على النحو التالي:

"مهارات التواصل القوية فالتواصل الفعال أمر أساسي لقائد المدرسة لتوضيح رؤيته، وتقديم التغذية الراجعة، وتعزيز ثقافة التعاون بين المعلمين والطلاب والآباء والأمهات وأصحاب المصلحة" [القائد الأول].

"بشكل عام مذكور في كثير من مراجع منها صنع الغير، والاهتمام بالناس، ومره من هذه الأمور إلا أنه في مدرسة المستقبل يجد أنه أهم الصفات التي يجب أن يكون يتحلى بها المدير الوعي، خاصة الوعي الذاتي، أيضاً التواصل الممتاز مع الفريق، سواء كانت تواصل مع الطلبة أو المعلمين أو أولياء الأمور" [القائد الثاني].

"تصميم برامج التدريب بناء على تحليل الاحتياجات، بحيث يمكن تصميم هذه البرامج المخصصة لتستهدف تطوير المهارات القيادية اللازمة يجب أن تكون هذه البرامج شاملة، وتغطي مجموعة واسعة من الموضوعات مثل الاتصال الفعال" [القائد الثالث].

"باعتقادي أن المدرسة هي المدخل الرئيس بتطوير المجتمع وارفاده بالطاقات التي تمتلك القيم والمهارات اللازم للحياة، لذلك يقول أحد وزراء التربية والتعليم في أمريكا أننا نعد طلابنا لوظائف لا نعرف إن كانت موجودة لانعلمها ولا نعلم إن كنت موجوداً أيضاً، أي بمعناه نملك طلابنا المهارات والقيم اللازم لإدارة هذه الحياة" [القائد الرابع].

"من أهم الصفات التي يجب توفرها في قائد المستقبل هي عدة صفات منها التواصل الفعال، والقيادة التحفيزية، القدرة القائد على التكيف والابتكار العدالة والنزاهة، والاهتمام بالتطوير المهني، والقدرة على بناء العلاقات" [القائد الخامس].

وأشار أربعة من القادة الخمسة أنه من صفات قائد مدرسة المستقبل أن يمتلك القائد رؤية واضحة.

"القيادة الرؤيةية يجب أن يتمتع القائد المدرسي المستقبلي برؤية واضحة لاتجاه المدرسة، والأهداف التعليمية، والقيم. يجب أن يكون قادراً على إلهام الآخرين للعمل نحو الأهداف المشتركة، واعتماد الابتكار والتغيير لتحسين نتائج التعلم" [القائد الأول].

"في البداية تحليل الاحتياجات، يجب إجراء تحليل شامل لاحتياجات المدرسة، وتحديد المهارات والقدرات التي يحتاجها القادة لتحقيق رؤية وأهداف المؤسسة التعليمية" [القائد الثالث].

"لا بد لقائد المدرسة أن يدرك حاجات مجتمعه، وتكون وضوح الرؤية لديه، ومستشرفاً للمستقبل وحاجاته، يدير المؤسسة بأسلوب جمعي، يفوض الصلاحيات، يشجع للابداع، محفز للعاملين، يشجع التعليم المستمر تعلم المهن التعلم الذاتي، يشجع على الابداع دائماً" [القائد الرابع].

"من أهم الصفات التي يجب توفرها في قائد المستقبل هي عدة صفات منها الرؤية والريادة" [القائد الخامس].

وقد أظهرت نتائج تحليل المقابلات الشخصية التي تم إجراؤها لعينة الدراسة المتمثلة بالمعلمين وعددهم سبعة معلمين، والخاصة بمعايير المعلمين في مدرسة المستقبل في ضوء ممارساتهم التربوية ما يلي:



أولاً: ما يتعلق بالخبرات والمهارات الواجب توافرها في معلمي مدرسة المستقبل، بعد تحليل البيانات التي مثلت إجابات المعلمين من مختلف التخصصات في مدرستي العمرية وأكاديمية الرواد الدولية عن أسئلة المقابلة والتي هدفت إلى استقصاء رؤيتهم لمعايير القادة والمعلمين في مدرسة المستقبل فقد أظهرت النتائج أن أبرز المهارات والخبرات الواجب توافرها لدى معلمي مدرسة المستقبل هي القدرة على التعامل مع التكنولوجيا، فقد أشار المعلمون المشاركون جميعهم على أهمية امتلاك المعلم في مدرسة المستقبل لمهارات الحاسوب وكيفية التعامل مع التقنيات الحديثة والشاشات الذكية، ومواكبة التطور الرقمي.

ويرى الباحث أن وعي القادة بأهمية تدريب المعلمين بصورة مستمرة يتم تقديمه من جهات مختصة، تحرص على تطوير مهارات المعلمين التي يحتاجونها في مجال التعليم والتدريس، والتعامل مع الطلبة، كما أن له أثر في تنمية مهارات التواصل مع الطلبة، كما تسعى البرامج التدريبية إلى تكييف المعلمين لاستخدام الطرق المتطورة في التعليم، والإستراتيجيات الحديثة، والإدارة الصفية، واكسابهم مهارات التقييم والتوجيه، واستخدام التكنولوجيا، وتعزيز الثقة لدى المعلمين، وتحسين النتائج الأكاديمية مما يسهم في تحسين جودة التعليم.

وأظهرت النتائج المرتبطة بأفضل الأساليب والأدوات التي يمكن استخدامها لتحفيز الطلاب على المشاركة الفعالة في العملية التعليمية في مدرسة المستقبل إجماع المعلمين على ضرورة التركيز على إشراك الطلبة في العملية التعليمية في مدرسة المستقبل بصورة واضحة، وذلك من خلال اتباع كافة الأساليب التي تجعل الطالب جزءاً من العملية التعليمية، وتحرص على إبراز دوره بصورة واضحة، ومن الأمثلة التي طرحها المعلمون المشاركون التعلم التعاوني، والتعلم القائم على المشاريع، ويرى الباحث أن المعلمين على إدراك واسع بأهمية إشراك الطلبة في العملية التعليمية، لما أظهره ذلك من نتائج إيجابية وتحسين في مستوى الطلبة، فمشاركة الطلبة في العملية التعليمية يعمل على تعزيز النمو والتعلم لديهم ليعيشوا حياة ذات مغزى، كما أن مشاركة الطلبة في العملية التعليمية أمر مهم لتحقيق المهام التعليمية، وتحقيق أفضل النتائج، وزيادة قدرة الطلبة على الابتكار والإبداع، والابتعاد عن الروتين والملل، وتوطيد العلاقات الطيبة بين الطلبة، وزيادة قدرة الطلبة على التعلم الذاتي.

السؤال الثاني: كيف يمكن لقادة مدرسة المستقبل تعزيز التعلم المستمر والتطوير المهني للمعلمين وتعزيز روح الفريق والتعاون بين أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية في المدرسة (القادة)؟

أولاً: كيف يمكن لقائد المستقبل العمل على تعزيز التعلم المستمر والتطوير المهني للمعلمين؟
أشار أربعة من القادة الخمسة المشاركين في الدراسة الحالية إلى ضرورة التواصل الفعال مع المعلمين وتبادل الخبرات فيما بينهم، والتعلم من الزملاء كأدوات ضرورية لتعزيز التعلم المستمر والتطوير المهني.
"تشجيع التعاون والتعلم من الزملاء: تعزيز بيئة تعاونية حيث يمكن للمعلمين تبادل الأفكار والموارد والخبرات مع بعضهم البعض. يمكن لأنشطة التعلم من الزملاء، مثل مجموعات دراسة الدروس والمجموعات المهنية للتعليم، أو برامج التوجيه، تسهيل التعاون ودعم النمو والتحسين المستمر" [القائد الأول].

"حقيقة أنا وجهة نظري أنه أهم شيء يكون به المدير أو القائد الناجح في مدسة المستقبل هو تطوير المعلمين من خلال العمل الجماعي، والتواصل، إذ يعد ذلك من الأمور الضرورية لضمان التعلم المستمر". [القائد الثاني].
"التعلم من الخبراء كدعوة خبراء في مجال التعليم لمشاركة خبراتهم تنظيم ندوات ومؤتمرات تعليمية توفير فرص تواصل مع الخبراء عبر الإنترنت بناء علاقات قوية مع المعلمين مثل التواصل الفعال والتواصل بانتظام مع المعلمين والاستماع إلى احتياجاتهم ومخاوفهم وتقديم الدعم والتشجيع وعقد الاجتماعات الدورية لمناقشة التحديات ووضع الحلول المناسبة توفير قنوات اطل التواصل مفتوحة وفعالة ولبناء علاقة قوية مع المعلمين الثقة والاحترام بناء علاقات مبنية على الثقة والاحترام المتبادل وإظهار التقدير لجهود المعلمين وانجازاتهم" [القائد الثالث].

"عقد مجتمعات التعلم بحيث يتم الاجتماع بصورة دورية تكون قائمة على تبادل الخبرات بين مجموعة العاملين ونشجع لهذا العمالية عمالية تبادل الخبرات وتبادل المعلومات ان كان تطور في المادة العلمية او المادة التعليمية التي في التخصص الواحد او ان كان على مستوى المهارات ونقل الخبرات لا بد ان اجتماعاتنا تكون مجتمعات تعلم قائمة على تبادل الخبرة فالذلك لا بد من المدير المدرسة ان يشجع وان يعمل على تكوين مجتمعات تعلم وان يعمل على تكوين مجتمعات تركيز لبحث نقاط" [القائد الرابع].

وقد أشار أربعة من القادة إلى ضرورة تقييم أداء المعلمين وتقديم التغذية الراجعة لهم لتعزيز التعلم المستمر والتطوير المهني.



"تنفيذ عمليات التغذية الراجعة والانعكاسية: تشجيع المعلمين على التفكير في ممارساتهم وتقديم التغذية الراجعة حول تجاربهم في التطوير المهني. يمكن أن يشمل ذلك الاجتماعات الدورية، وأدوات التقييم الذاتي، أو التقييمات الرسمية لتحديد النقاط القوية ونقاط الضعف، بالإضافة إلى الاحتفال بالإنجازات والتقدم" [القائد الأول].

"يجب أول شيء أن نطرق إلى المعايير المهنية للمعلمين فحسب موقع كيف العالمي، هناك العديد من المعايير الخاصة بالمعلمين، منها استراتيجيات التقويم والتغذية الراجعة الفورية" [القائد الثاني].

"استخدام أدوات قياس وتقييم الأداء وضع نظام لقياس وتقييم أداء المعلمين بناء على معيار محددة وواضحة وتقديم التغذية الراجعة للمعلمين بناء على نتائج تقييم الأداء واستخدام نتائج التقييم لتحسين العملية التعليمية وتطوير مهارات المعلمين ومن خلال اتباع هذه الخطوات الاحترافية يمكن للقادة تمكين المعلمين بشكل فعال من تطبيق الممارسات التعليمية الحديثة وتطوير مهاراتهم في مدرسة المستقبل" [القائد الثالث].

"كلنا نعلم أن القائد له عدة مهام خصوصاً التعزيز على التعليم المستمر والتطوير المهني للمعلمين منها إقامة جلسات تقييم ومتابعة" [القائد الخامس].

كما أجمع أربعة من القادة المشاركين حول ضرورة توفير التدريب المهني للمعلمين كوسيلة لتنمية مهارات التعلم المستمر والتطوير المهني لديهم في مدرسة المستقبل.

"تقديم التدريب المستهدف: تحديد الاحتياجات والاهتمامات المحددة للمعلمين وتقديم جلسات تدريبية مستهدفة أو ورش عمل للتعامل مع تلك المجالات. سواء كانت استراتيجيات التعليم، أو التكامل التكنولوجي، أو إدارة الفصل الدراسي، أو المحتوى ذي الصلة بموضوع معين، فإن تقديم فرص تطوير مهني ذات صلة ومخصصة يمكن أن يزيد من فعاليتها." [القائد الأول].

"وجهة نظري أنه أهم شيء يكون به المدير أو القائد الناجح في مدسة المستقبل هو تطوير المعلمين" [القائد الثاني].

"تخصيص ميزانية كافية لتلبية احتياجات المعلمين تطوير مهارات المعلمين عن طريق برامج التطوير المهني مثل تصميم برامج تدريبي مخصصة تلبي احتياجات المعلمين الفردية توفير فرص للحصول على شهادات مهنية معتمدة دعم حضور المؤتمرات وورش العمل المتخصصة" [القائد الثالث].

" كلنا نعلم أن القائد له عدة مهام خصوصاً التعزيز على التعليم المستمر والتطوير المهني للمعلمين ويكمن هذا كله في توفير فرص التدريب وورش العمل" [القائد الخامس].

في حين أجاب ثلاثة من القادة المشاركين في الدراسة أنه حتى يتمكن القادة من تعزيز التعلم المستمر والتطوير المهني لدى المعلمين في مدرسة المستقبل من الضروري تعزيز فكرة التعلم المستمر والتعلم مدى الحياة.

"النموذج للتعلم مدى الحياة أو القيادة بالمثل من خلال الالتزام بالتعلم مدى الحياة والنمو المهني. المشاركة في أنشطة تطوير مهني مستمرة بنفسك، ومشاركة تجاربك في التعلم مع الموظفين، وتبسيط الضوء على أهمية التعلم المستمر في الاتصالات والإجراءات القيادية" [القائد الأول].

"التعلم المستمر نقصد فيه عادة البقاء التعليم بنفس قوته وبفلس آيته لفترة طويلة، فاعتقد أن وظيفته القائد في هذه المرحلة أو مير مدرسة الاعتناء بمعلميه قدر الامكان ومتابعتهم ومتابعة أعمالهم" [القائد الثاني].

"في البداية تعزيز ثقافة التعلم المستمر وذلك بتوفير برامج التطوير المهني الشاملة التي تركز على التعليم النشط" [القائد الثالث].

وأجاب القائد الأول على هذا السؤال أنه من الضروري "تعزيز مجتمع التعلم: بناء مجتمع تعليمي داعم داخل المدرسة حيث يشعر المعلمون بالتواصل والتقدير والتمكين للنمو. تشجيع حل المشكلات بالتعاون، والتوجيه من الزملاء، وتجارب التعلم الجماعي التي تعزز الانتماء والأخوة المهنية"، ودعم الابتكار والتجريب: تشجيع المعلمين على استكشاف أفكار جديدة ونهج مبتكرة والتجريب في ممارسات التدريس. إنشاء مساحة آمنة يشعرون فيها المربون بالتمكين للمخاطرة والتعلم من الفشل وتكرار طرق التدريس لتحسين نتائج التعلم للطلاب".

وأضاف القائد الرابع كإجابة على هذا السؤال "اعتقد هناك وسائل تربوية وطرق حديثة لا بد من اتباعها في عملية تطوير وتعزيز التعلم المستمر للمعلمين منها مثلاً نقاط التركيز أو مجتمعات التركيز مجتمع تركيز اي ان كان هناك نقطة تحتاج الى تطوير وبحث نجمع المخططين في المدرسة لبحثوا فيها من اجل تطويرها".

ثانياً: كيف يمكن لقادة مدرسة المستقبل تعزيز روح الفريق والتعاون بين أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية في المدرسة (القادة)؟

أشار ثلاثة من القادة أنه من الضروري إشراك المعلمين في الأعمال والقرارات الإدارية.



"تشجيع القيادة المشتركة: تمكين المعلمين لتولي الأدوار القيادية والمشاركة في عمليات اتخاذ القرار بجانب الإداريين. إنشاء لجان، وفرق عمل، أو فرق قيادية حيث يمكن للمعلمين والإداريين التعاون في مبادرات تحسين المدرسة، وتطوير المناهج، واتخاذ القرارات السياسية." [القائد الأول].

"الاجتماعات الدورية الممنهجة إعطاء ادوار للفرق في هذه الاجتماعات عدم احتكار إدارة اللقاءات على المدير المدرسة ولكن أفراد جزء من اللقاء أو جميع اللقاء بالتناوب على الأفراد ممكن تعظيم أدوار وتحقيق العمل بروح الفريق الواحد" [القائد الرابع].

"على القائد أيضاً تحفيز التعاون في التخطيط واتخاذ القرارات وتقدير الانجازات والجهود وايضا تطوير مهارات العمل الجماعي وتحفيز التعليم وتعاون الحلقة" [القائد الخامس].

كما أشار اثنان من القادة إلى ضرورة القيام بالأنشطة الاجتماعية.

"الأنشطة الاجتماعية سواء إن كانت عن طريق اللجنة الاجتماعية عن طريق بعض المبادرات الذي يقدمها مدير المدرسة مباشرة بعض الأنشطة التي أحيانا تضم العاملين والمعلمين وعائلاتهم مثال على ذلك إقامة إفطارات جماعية يمكن إقامة غداء يمكن إقامة يوم نشاط رياضي كما يحصل عادة أيضا مهم جدا دمجهم في بعض المشاريع الجماعية يعني مثال نطلب من كل قسم من أقسام المدرسة مثلا أن يكون بمشروع جماعي يخدم المؤسسة ويخدم القسم مثال نطلب من قسم الحاسوب مثال حوسبة مناهج التعلم والتالي على جميع التعاون مع بعض يستشيروا بعض بإشراف المباشر من مدير المدرسة هذه من الأمور التي قد تسهم في بث روح الفريق والتعاون بين أعضاء التعليمية والإدارية في المدرسة" [القائد الثاني].

"من وجهة نظري لا بد أن يكون هناك مسارين مسار الأول إيجاد علاقات إيجابية اجتماعية بين مكونات المدرسة وأقترح من الاقتراحات أن تقول هناك لجنة إجتماعي فاعلة تعنى بالمناسبات الاجتماعية" [القائد الرابع].

وأشار اثنان من القادة حول أهمية التواصل والتفاعل مع المعلمين وتعزيز روح العمل ضمن فريق.

"إنشاء بنية للتعاون: إنشاء هيكل وعمليات رسمية لتسهيل التعاون بين المعلمين والإداريين، مثل فرق الصف أو المواد الدراسية، والمجتمعات المهنية للتعلم، أو برامج الإرشاد. توفير الوقت والموارد المخصصة للتخطيط المشترك، ومواءمة المناهج، والدعم التعليمي، وتعزيز التواصل المفتوح: تشجيع قنوات التواصل المفتوحة والشفافة بين المعلمين والإداريين. إنشاء فرص للاجتماعات المنتظمة، والمناقشات، وجلسات التغذية الراجعة حيث يمكن لكل من الأطراف مشاركة الأفكار، والمخاوف، والآراء بحرية" [المعلم الأول].

"تعزيز ثقافة تعاونية وايضا تحفيز الفرص للتواصل" [القائد الخامس].

ويرى الباحث أنّ القادة على إدراك تام حول أهمية إشراك المعلمين في القرارات الإدارية على اعتبار أنهم جزء لا يتجزأ من المنظومة التعليمية، كما أجاب القادة على هذا السؤال من خلال تجاربهم الشخصية والتي أظهرت أهمية إبراز دور المعلمين من خلال إشراكهم في القرارات الإدارية، وذلك من أجل تحقيق الرضا الوظيفي، كما أنه وسيلة لتحقيق الفعالية في المؤسسة، وزيادة الثقة بين المعلمين والإدارة المدرسية، إضافة إلى أنّ القادة على وعي بأهمية إتاحة المجال أمام المعلمين لتقديم إقتراحاتهم وآرائهم، لأنهم هم من يقومون بالممارسة الفعلية للعملية التعليمية والتواصل الفعلي مع الطلبة والمناهج، وهم أدري بأبرز الاحتياجات والنواقص والعقبات والخلل، إضافة إلى رغبة القادة بإشعار المعلمين بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة التربوية وأنهم ينتمون لها وأنهم أصحاب قرار، وهذا من شأنه تعزيز روح الفريق والتعاون بين أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية داخل المدرسة.

التوصيات:

- في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج قدم الباحث التوصيات الآتية:
- ضرورة تكيف الدورات التدريبية والمهنية والورش؛ لما أظهره المشاركون بالدراسة من أهيتها في تنمية العديد من الجوانب لدى القادة.
 - ضرورة إعادة النظر في ممارسات القادة الحالية، والعمل على تحسينها وتطويرها؛ لتنمية مهارات التفكير الناقد والإبداع والإبتكار.
 - ضرورة العمل على تذليل العقبات التي تقف عائقاً أمام القادة؛ لتطوير مهاراتهم وممارستهم التربوية.
 - ضرورة إجراء دراسات أخرى مشابهة على عينات أخرى جديدة.



المصادر والمراجع

1. أبو السعود، سونيا (2012). درجة توافر خصائص مدرسة المستقبل في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
2. أبو الشيخ، عطية والعلامات، خليل (2018). مدرسة المستقبل من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس في مديرية تربية لواء القويسمة وعلاقتها ببعض المتغيرات، دراسات في العلوم التربوية، 45 (4): 515-493.
3. حسن، السيد (2010). أدوار المعلم بين الواقع والمأمول في مدرسة المستقبل "رؤية تربوية"، مقال منشور في مدونة د. سلوى عزازي للأبحاث و الدراسات.
4. حمزة، أبرار (2022). درجة توافر متطلبات مدرسة المستقبل في المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر مديري المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
5. خضرة، عيسى (2020). مدرسة جيل المستقبل انفتاح على درب النجاح، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
6. ذرة، عمر. (2009). مدخل الى الإدارة. منشورات كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
7. الزعبي، نادية عبد الكريم (2012). مدرسة المستقبل – دراسة ميدانية في مدينة دمشق، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية و النفسية، 20(2): 458-417.
8. السوادة، رنا عيسى (2022). درجة توافر متطلبات مدرسة المستقبل في مدارس التعليم الأساسي بلواء قصبه مأدبا – الأردن، مجلة الشرق الأوسط للعلوم التربوية والنفسية، 2(1): 248-226.
9. الصغير، أحمد (2008). معايير تقويم اداء المعلم نموذج مقترح .. دراسة ميدانية في مجتمع الامارات، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، 5 (2): 52-1 .
11. الفهد، عبد العزيز (2019). مدى تحقيق مدارس أنموذج تطوير في مدينة حائل لبعض متطلبات مدرسة المستقبل، مجلة كلية التربية (أسيوط)، 35 (3): 39-1.
12. القاسم، تهناني والقضاة، محمد أمين (2022). دراسة استشرافية للعوامل المكونة لمدرسة المستقبل في الأردن في ضوء مبادئ التربية المستمرة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 18(2): 224-179.
13. كورنيش، أدوارد (2007). الاستشراف : مناهج استكشاف المستقبل، ترجمة: حسن الشريف. بيروت: الدار العربية للعلوم ناشرون.
14. مقبل، عالية محمد. (2018). سمات القائد التربوي وكيفية اختياره. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (1): 12-1.
15. نصير، مازن (2010). تطوير المدرسة الثانوية في ضوء ملامح مدرسة المستقبل. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
16. الهنائي، موسى بن علي (2022). رؤية استشرافية لمدارس المستقبل في سلطنة عمان والمواصفات الواجب توافرها في قادتها في ضوء النموذجين السنغافوري والماليزي، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6 (25): 48-22.
17. Culatta, R. (2016). Future Ready Learning. Office Of Educational Technology, Department of Education, USA.
18. Madden, J. (2017). Building the Future School. Southern Cross University, Australia and Al Yasat Private School, UAE.
19. Shal, T. (2016). Schools without Technology? International Journal of Research in Humanities & Soc. Sciences, 4 (8): 112-122.