



obekanda.com

تعتبر المؤسسات التربوية أداة حيوية وفاعلة في المجتمعات الإنسانية، وذلك لأن التربية تشكل المدخل إلى التنمية الشاملة، وهي الحصن المنيع الذي تلجأ إليه المجتمعات إذا تعرضت للمصاعب والمحن، وإذا كانت المؤسسات التربوية الأداة الحيوية في المجتمع فإن القيادة التربوية هي المفتاح، ونقطة البدء في عملية إصلاح التعليم وتطويره، ليواكب حاجات المجتمع وتطلعاته.

وإذا كانت التربية في مفهومها المعاصر عملية للتغيير والتطوير ولها من الآثار والنتائج الإيجابية ما يجعلها تحتل المكان الأول بين وسائل الإصلاح والتقدم في أي دولة من الدول، فإن نتائج هذه العملية منوطة إلى حد كبير بإدارتها، التي تمثل القيادة المسؤولة عن سير العملية التربوية وتوجيهها على أساس أن النجاح في أي عمل أو تنظيم يعتمد على الطريقة أو الأسلوب المعمول به في تلك الأعمال أو التنظيمات، وقدرة تلك التنظيمات على توجيه الأعمال والأنشطة نحو الأهداف المرغوب فيها (اليونسكو، 1996م).

ونظراً للأهمية التي يحتلها التطوير والتغيير والتجديد في المؤسسات التنظيمية وما يتطلبه من تغيير في المهام والمسئوليات لتناسب والاحتياجات الجديدة، والذي أصبح هدفاً تسعى أي مؤسسة إلى تحقيقه خاصة في ظل التحديات التي تفرضها التغيرات العالمية في مختلف البيئات الاجتماعية والثقافية.

فمع بداية الألفية الثالثة، بدأت كثير من الأمم الجادة مراجعة حياتها حيث قامت بوقفه مع ذاتها، تراجع أعمالها وتقوم أداؤها، وتحلل نقاط القوة والضعف فيها، وتحدد فرص التطوير وخياراته، لتعمل على تعزيز الإيجابيات وتلافي السلبيات، وهذا شأن الأمم الحية التي تريد أن

يكون لها مكاناً على خارطة الحضارة الإنسانية. وهذا ما يفسر اهتمام كثير من دول العالم بمراجعة أنظمتها التربوية والتعليمية مراجعة جذرية بشكل مستمر للاطمئنان على قدراتها على إعداد الأجيال لمجتمع القرن الحادي والعشرين (الحر، 2001م).

سوف تتناول هذه الورقة بإذن الله عدة موضوعات تصب جميعها في الأدوار المأمولة من القيادات التربوية الميدانية وهي كالتالي:

◆ مفهوم القيادة ومنطلقاتها

◆ التحول في الأدوار القيادية والحاجة إليه

◆ مدرسة المستقبل النموذج المؤسسي / التربوي المأمول.

◆ ماهيتها وأهدافها، مناهجها.

◆ أدوار القيادة التربوية الميدانية .

## مفهوم القيادة ومنطلقاتها:

هناك اعتقاد شائع بين الناس بأن القائد هو إنسان له مركز في التسلسل الهرمي للسلطة، أو أنه إنسان يمتلك جاذبية شخصية يتحلق الناس من حوله ويعملون بتوجيهاته. وقد تعددت وجهات النظر في محاولات تعريف القيادة وتحديد مفهومها.

ويستخلص (النمر، 1422هـ) تعريفاً للقيادة بأنها القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة. أي أن القيادة تتضمن ثلاثة عناصر أساسية هي:

وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.

قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم.

هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

فالقيادة تتجاوز كونها سمات أو صفات يمتلكها المدير إلى كونها عملية تفاعل بين ثلاثة عناصر: القائد والمرؤوس والمواقف والتي تمارس فيها القيادة (عابدين، 2001م).

يتضح مما سبق، أن القائد لا يمكن أن يعمل بمعزل عن الآخرين، لذا فإن من الشروط الأساسية لنجاحه في القيادة، تفهم قدرات واستعدادات من يعملون بمعيته والتجاوب مع حاجاتهم وآمالهم وطموحاتهم لكي يستطيع أن يؤثر فيهم التأثير الفاعل الذي يجعلهم على قناعة وثقة عالية في قيادته لهم.. والعمل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين ولكنهما ملتقيان، فالقائد يؤثر في اتباعه ويتأثر بهم، وبالتالي يؤدي ذلك إلى تعديل في سلوك الطرفين وتصرفاتهم.

إن الحديث عن القيادة يقودنا إلى الحديث عن الإدارة "فالإدارة والقيادة عمليتان متلازمتان، ففي كل موقف هناك بُعد إداري يتعلق بمراعاة أنظمة وتعليمات، ويفترض في كل موقف أيضاً أن تكون هناك إمكانية قيادة تسند إلى عملية تفاعل وتفكير، وإلى التطلع إلى إدارة ذات توجه إبداعي مبادر (الحر، 1424هـ) ويمكن الوقوف على الفروق بين القائد والمدير من خلال الجدول التالي (\*):

المدير	القائد
يدير	يبتكر
يحافظ	يطوّر
يركز على الهيكل التنظيمي	يركز على الأشخاص
يعتمد على السيطرة	يعتمد على سلطة الثقة
يقلد	يجدد
لديه رؤية قصيرة المدى	لديه رؤية بعيدة المدى
تخطيط قصير المدى	تخطيط طويل المدى
يتقبل الوضع الراهن	يتحدى الوضع الراهن

(\* (الأغبري، 2000)

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

هذا وتشير فاطمة عيد إلى خمس مجموعات من القدرات والمهارات التي يتطلبها عمل القائد:

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

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

القدرات والمهارات المرتبطة باتخاذ القرارات: التي تجعل عملية اتخاذ القرارات أكثر كفاءة، وأهمها القدرة على اتخاذ قرارات فعالة، والقدرة على حل المشكلات التي تواجه التنظيم، والقدرة على إدارة الوقت.

القدرات والمهارات الفنية: وتعلق بالنواحي التي تساعد المدير على فهم العمل وتسيير أموره في مجال تخصصي أو أكثر.

القدرات والمهارات الفكرية: تتعلق بالقدرات التي تمكن القائدة من رؤية الصور الكلية للموضوع، ومن أهمها القدرة على فهم ما يجري في التنظيم من أحداث، والقدرة على رد الأمور إلى أسبابها الحقيقية، والقدرة على إدراك النتائج لقرار أو حدث (عيد، 2002م).

**وعلى ضوء ما تقدم، يمكن القول بأن القيادة هي:**

دور جماعي إذ لا يمكن لأي إنسان أن يكون قائداً بمفرده وإنما يمارس القيادة من خلال مشاركة فعالة في جماعة ما ضمن إطار موقف معين.

تعتمد على تكرار التفاعل، أي أن القيادة في جماعة ما تتطلب حداً أدنى من تلاقي القيم والاهتمامات يسمح باستمرارية التفاعل. لا ترتبط بالضرورة بالمركز فهي منتشرة وموزعة عبر المؤسسة فالمعلم قائد والمدير قائد والمشرف قائد. أن معايير الجماعة ومشاعرها تحدد القائد كما تحدد درجة اعتبارهم لسلوكياته.

فالقيادة حمل ليس بالسهل ولا باليسير، فلا يتحملها أو ينهض بها أو يؤديها حقها إلا من كان أهلاً لها.. قال رسول الله صلى الله عليه وسلم فيما أخرجه مسلم من حديث أبي ذر رضي الله عنه قال: قلت يا رسول الله ألا تستعملني؟ قال: فضرب بيده على منكبي، ثم قال: "يا أباذر إنك ضعيف، وإنها أمانة، وإنها يوم القيامة خزي وندامة إلا من أخذها بحقها، وأدى الذي عليه فيها" (موقع مفكرة الإسلام الإلكتروني).

فإذا عرجنا على القيادة الميدانية نرى أنها تتمثل في الأفراد الذين يتحملون مسؤولية عملية التعليم والتعلم وهم الأفراد المرتبطون بالميدان التربوي ولهم تأثير بالغ في تحقيق الأهداف التربوية بشكل مباشر.. وهم: المعلم، المدير، المشرف.. كل في موقعه ومن منطلق مهامهم جميعاً قواد ميدانيون مرابطون.. يتأثرون بالتحديات، ويحدثون عملية التغيير والتطوير المطلوبة وأصبحت لهم أدوار جديدة على ضوء ما طرأ على التربية من تغيير وتطوير وهذا ما سنتعرف عليه في الموضوعات اللاحقة.

## التحول في الأدوار القيادية والحاجة إليه :

لابد أن ندرك قبل كل شيء أن ثمة علاقة ما بين الثورات العلمية الكبرى Scientific Revolution والثورات التعليمية Educational Revolution (محمود، 2002م).

ونسأل بداية عن معنى كل من الثورة العلمية والثورة التعليمية (التربوية)؟ الثورة العلمية في حقيقتها نوع من "الاستنارة العقلية" التي تمثل نقلة نوعية للبشرية من مرحلة إلى أخرى أرقى منها. لكن ما معيار الرقي المقصود هنا؟ إنه تحقيق للمزيد من قوة العقل على حساب انحسار لقوة الخرافة. وتكمن قوة العقل في المعرفة (Knowledge) وبالتالي في اكتساب القدرة على الفعل.

أما الثورات التعليمية فهي توفر للثورات العلمية المناخ الملائم لقبولها اجتماعياً وثقافياً، وتعطي لها ما يسمى بقوة الإقناع Power و Persuasion والمرهون بمدى توافر فرص التعليم وانتشاره في المجتمع، كذلك بعدالة توزيع تلك الفرص على المستويات الاجتماعية المختلفة.

ويذكر محمد جواد رضا أن ثم تلازم الثورتين (العلمية، التربوية) مرهون بتوافر شرط المشاركة المجتمعية في الكعكة التربوية المكونة من معارف ومهارات وخبرات وقيم مما يعني رفع نصيب الفرد من قوة المعرفة وقوة الإقناع (رضا، 2000م).

ويمكن توضيح الحقائق أعلاه بالآتي:

إن نظرية دوران الأرض بوصفها ثورة علمية استغرق إعلانها وقبولها اجتماعياً ألفي سنة. ذلك لأن الثورة العلمية تحدث تغيير في الواقع القائم بحيث يكون من شأنه تقبل حدوث الواقع القادم (المستقبل) بإذن

اللّٰه، ومن ثم فإنها تحتاج إلى ثورة تعليمية تمهد الواقع لقبولها، لذلك فالثورة العلمية (نظرية دوران الأرض) تلازم قبولها مع ثورة تعليمية تمثلت في ظهور المدرسة كمكان لنقل المعرفة ونشرها..

إن الثورات العلمية والتعليمية تحتاج إلى كفاءات ومستويات من الجودة ولا زلنا نفتقد الكثير منها في نظمنا التعليمية، لذلك فإن أخطر ما يواجهنا مستقبلاً هو خطر الاستبعاد والتهميش. والمشكلة التي نعرضها هي أن المستقبل قادم حتماً لكن الفارق هام بين أن يأتي المستقبل كما نريد أو يأتي من صنع غيرنا ودون إرادتنا.. فإذا كنا نريد تحقيق مستقبلنا كما نريد، فإن ذلك رهن بتوافر الشروط الضرورية العلمية والمنطقية اللازمة لبناء تصور مستقبلي يحقق تلازماً فعالاً وسريعاً للثورتين العلمية والتعليمية في مجتمعنا. وأن يكون للمدرسة الدور القيادي في تحقيق وإنجاز هذا التغيير المطلوب والتلازم الضروري للثورتين بوصفه شرطاً لازماً لمدرسة المستقبل ولتقبل المدرسة التي ستقود المجتمع نحو المستقبل.

مما تقدم يمكن القول بأننا نعيش فترة ثورات علمية والمتمثلة في تحديات معينة تتطلب منا ثورات تعليمية تتمثل في أمور عدة، أكثرها احتياجاً هي الدور القيادي للمدرسة وما تحتويه من: بيئات تعليمية، مناهج، أنشطة... الخ يصاحب ذلك تحول في الأدوار القيادية لكل من: المشرف، المدير، المعلم.

ويمكن استعراض هذه التحديات على النحو التالي :

## أولاً: تحديات خارجية:

### 1 - 1 العولمة (Golbalization)

ساد هذا المفهوم في التسعينات من القرن الماضي:

وقد جاءت في لسان العرب من "العالم" ويتصل من فعل "عولم" على صيغة "فعل" أما في الاصطلاح "فالعولمة" تعني جعل الشيء على مستوى عالمي، أي نقله من المحدود إلى اللامحدود الذي ينأ عن كل مراقبة (خريسان، 2000م).

والورقة الراهنة تنظر إلى العولمة بأنها عملية تهدف إلى سيطرة الفكر والثقافة الأقوى على الثقافات الأخرى بغرض التعاون والتواصل وإزالة الحدود والمسافات بين الدول والشعوب ودمجها فيما يسمى بالقرية العالمية، أو الكوكبية.

والسؤال الذي يطرح نفسه الآن - هل سنغلق على أنفسنا الباب في وجه أية ثقافات؟! أم سنحاول التكيف معها؟ أم نستسلم لها ونتبعها بشكل مطلق؟

### 2 - 1 التكنولوجيا والتقنية (Technology) :

إن عالم اليوم وعالم الغد هو عالم التكنولوجيا المتقدمة، وأصبحت هذه التكنولوجيا الدليل على امتلاك مقومات القوة سواء في السلم أو في الحرب ودعم هيمنة القوة على الضعيف في جميع مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية...

إن عالم التكنولوجيا الذي نعيشه الآن عالم سريع التغير والتطور وهو ليس بمعزل عن ثقافة المجتمعات التي تستورده... فعلى المجتمعات أن تستفيد ما أمكن من الثورة التكنولوجية والتقنية في مؤسساتها التربوية والتعليمية.

### 3- 1 وسائل الإعلام (Mass Media):

وهي تمثل الضلع الثالث لمثلث التحديات وتتمثل في الصحافة، الإذاعة، التلفزيون، الإنترنت وغيرها، فهي وسائل مختلفة وسريعة لنشر وتلقي الأمور المختلفة... حيث وفرت هذه الوسائل سرعة الاتصال والتواصل بين الشعوب والمؤسسات والأفراد.

### ثانياً: التحديات الداخلية:

#### 1- 2 العمالة الأجنبية:

إن التغير السياسي والاقتصادي في المنطقة العربية - لاسيما منطقة الخليج العربي - صاحبه تغيراً في الأوضاع الاجتماعية، وقد نتج عن هذا التغير مجموعة من التحولات، مثل الاعتماد على العمالة الأجنبية والتغيرات التي أصابت الأسرة العربية نتيجة عمل المرأة، وترك مهمة التربية وتوجيه الأبناء للخدم والمربيات (منصور، 2000م).

إن هذه التغيرات الاجتماعية لا بد أن تترك بصماتها على الناشئة والتي قد تؤدي إلى إحداث اتجاهات سلبية تتسم بالإهمال واللامبالاة، وعدم التعامل معهم إلا بالعنف والسيطرة مما يؤدي إلى فقد التوازن النفسي وقد يتعرض في نهاية الأمر إلى عملية محو ثقافي وهي عملية تحدث نتيجة تخلص الطفل من ثقافته ليحل محلها ثقافة المربية.

## 2- 2 ضعف مخرجات نظام التعليم:

والذي يتعلق بفقر محتوى برنامج التكوين التعليمي وقصوره على الجوانب المعرفية، وتخريج أفواج ودفعات متلاحقة من أنصاف المتعلمين ممن لا تستفيد من طاقاتهم المتواضعة مؤسسات الإنتاج وذلك نتيجة لضعف المدخلات والمتمثل في سوء التخطيط، تمحور المركزية في النظام التعليمي، وتواضع إعداد المعلم..

ومع انفتاح نظامنا التعليمي على التجارب العالمية، وإن كان هو خطوة إيجابية للرقى بالعملية التعليمية إلى مستوى الطموح إلا أن هذه التجارب والمشاريع ينقصها عدة أمور:

القصور في استمرارية مثل هذه التجارب وبطء انتشارها.

عدم قبول فكرة التغيير والتطوير واعتبارها عند البعض مضيعة للوقت.

قصور عملية التقويم وعدم موضوعيتها في كثير من الأحيان.

لم يوضع مرحلة التوعية لهذه المشاريع أهمية وربما التدريب عليها في كثير من الأحيان.

قد ترتبط كثير من المشاريع بأفراد وشخصيات معينة لذلك يكون العمل بها بعيداً عن العمل المؤسسي المبني على خطط طويلة المدى.

## 3- 2 : الانفجار السكاني:

نتيجة للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية والصحية التي شهدتها المجتمعات العربية في العقود الأخيرة تزايدت أعداد السكان بشكل

ملحوظ فمن المتوقع أن يصل تعداد سكان الدول العربية في عام (2025) إلى ما يقرب من (400) مليون نسمة نصفهم تقريباً أقل من (15) عاماً.. وستشكل هذه الزيادة الهائلة في السكان ضغوطاً على جميع الموارد والبنى الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية، وسيكون من الصعب على الأنظمة التعليمية تلبية الطلب المتزايد على التعليم (المعرفة، 2000م) إن التزايد في أعداد السكان سيؤثر حتماً على كلفة التعليم ونوعيته.

إن التحديات المطروحة أعلاه هي تحديات تقودنا لطرح السؤال

التالي:

هل المدرسة قادرة على مواجهة أو استثمار هذه التحديات؟

أن الإجابة على هذا السؤال تكمن في الدور الإيجابي الذي

تملكه المدرسة في عملية التغيير وذلك لكونها:

تعطي الفرد القدرة على معرفة الواقع من خلال فهم العلاقات بين عناصره، والفهم هو المقدمة الضرورية لتغيير الواقع عن طريق معرفة العلاقات القائمة والتي تساعد الإنسان على حل مشكلاته مع البيئة... أو الكشف عن علاقات جديدة والمتمثلة بالإبداع والتجديد.

تقوم المدرسة بالتمهيد للقبول الاجتماعي للتغيير الحادث نتيجة كل من فعلي التعرف على العلاقات القائمة، والكشف عن العلاقات الجديدة التي تضيف للواقع ما لم يكن موجوداً من قبل إذن للمدرسة دور قيادي في عملية التغيير الاجتماعي حدوثاً وقبولاً وبالتالي فإنها ذات دور أساسي في صنع المستقبل بإذن الله. ومما يؤكد هذا التوجه قول (عابد الجابري) أن التربية في الوطن العربي كما في جميع البلدان

تمارس دوراً مهماً في التحولات المجتمعية التي يشهدها عالم اليوم (الجابري، 1996م).

### مدرسة المستقبل النموذج المؤسسي التربوي المأمول:

سبق وأن أكدنا على دور المدرسة في قيادة عملية التغيير والتطوير التربوي ولمبررات مختلفة.. ولكن يا ترى ما نوع المدرسة التي نطمح بها لمواجهة التحديات والثورات العلمية والتعليمية التي ذكرناها سابقاً.. هذه المدرسة وإن كانت هي مدرسة المستقبل إلا أننا وفي وقتنا الحاضر نعيش بداياتها ونلمس مكوناتها وانطلقت كثير من المشاريع التربوية التي هي في حقيقتها إحدى مؤشراتنا... لدينا مشروع المدارس الرائدة في نظامنا التعليمي.. وكذلك نظام التعليم الثانوي المطور...

إضافة إلى التطوير الحاصل في عناصر العملية التعليمية مثل التقييم المستمر... نظام الترفيع... الإشراف المتنوع... الإشراف التطويري... هذه نماذج لمشاريع ستسهم بإذن الله في بلورة العمل المؤسسي التربوي في المدرسة المأمولة... مدرسة المستقبل...

### بدايات مدرسة المستقبل:

شهد عام 2000م طرحاً محدداً لقضية مدرسة المستقبل بدأً بالمؤتمر الثاني لوزراء التربية والتعليم والمعارف العرب بدمشق في يوليو 2000م، والذي اهتم بعنوان واحد هو "مدرسة المستقبل" وجاء إطار الدراسات المرجعية التي أعدت لهذا المؤتمر أكثر تحديداً ودقة حيث تناول بالبحث قضايا "منهج مدرسة المستقبل"، تأثير تكنولوجيا المعلومات على التعليم، والتقييم والمبنى والتمويل وغيرها" ثم توج هذا الأمر بإصدار ما عرف بإعلان دمشق حول مدرسة المستقبل وهي تعد وثيقة رسمية تؤسس للفكر المستقبلي حول الدراسة العربية ودورها في

القرن الجديد ، وتشكل مرتكزاً للكثير من الندوات والمؤتمرات العلمية الأخرى على مستويات محلية وعربية الأمر الذي يجعلنا غير غائبين عن هذا المجال من الفكر التربوي.

إن مدرسة المستقبل هي قاطرة المستقبل وهي مؤسسة التغيير والتطوير فإذا وضعنا في هذه القاطرة ما تحتاجه من الوفود الملائم لطبيعة الرحلة (مسافة وزمناً ومكاناً). يستطيع أن نقول إن المستقبل الذي نريده يمكن أن نصنعه بإرادة الله.

### **ماهية مدرسة المستقبل:**

يعرّف مكتب التربية العربي مدرسة المستقبل بأنها المدرسة التي تعمل على إعداد المتعلمين لحياة عملية ناجحة مع تركيزها على المهارات الحياتية التي تلبي احتياجات المستقبل بما يخدم الجانب القيمي لدى المتعلمين (مكتب التربية العربي لدول الخليج 1420هـ).

بينما عرفها العبد الكريم بأنها المدرسة المتطورة التي يسعى التربويون لإيجادها لتلبي حاجات المتعلمين المختلفة ولتزويدهم بالأسس المناسبة لمواصلة دراستهم الجامعية أو ما في مستواها ، وتزودهم بما يؤهلهم للعيش بفاعلية وبتكيف في مجتمعهم الحديث (العبد الكريم، 1423هـ). واعتقد أن العبد الكريم تجاوز النظرية التحليلية الفلسفية ودخل مباشرة في التعريف الإجرائي وهو تعريفاً يبدو أكثر واقعية ووضوح.

هذا وقد نحى التربويون من خلال ما ورد في الأدب التربوي ثلاث مناح في النظرية إلى مدرسة المستقبل: الأول النظرية الجزئية: حيث ينظر

إلى مدرسة المستقبل من خلال عنصر واحد ، بحيث يظن إن تطوير هذا العنصر كفيل بنقل المدرسة إلى أن تكون صالحة للمستقبل.

**الثاني النظرية التقنية:** وهي التي تفترض وتركز على الجانب التقني المعلوماتي في التدريس ، وتفترض أن ثقافة المعلومات تمتلك عصا سحرية لنقل المدارس من مدارس بدائية تقليدية إلى مدارس المستقبل ، مدارس القرن الواحد والعشرين ، مدارس الألفية الجديدة ، المدارس الإلكترونية ، المدرسة الذكية.

**الثالث: النظرة الشمولية:** وهي النظرة التي تفترض أن تطوير المدارس عملية معقدة يشترك فيها عناصر عديدة وتتأثر بعوامل كثيرة ويرى أصحاب هذه النظرة أن تطوير المدرسة لصنع ما نسميه مدرسة المستقبل يحتاج إلى جهد متعدد الأبعاد.. وترى هذه النظرة أننا لا نتعامل مع مدرسة خيالية نختلقها في أذهاننا ، بل نتعامل مع مدرسة على أرض الواقع بكل عوائقه وبكل نواقصه وبإمكاناته المتواضعة ، مدرسة مرتبطة تطوراً وتأخراً بمنظومة ومؤسسات المجتمع الأخرى... واعتقد أن هذه النظرة هي النظرة الواقعية التي تلامس مشاعر وعقول الكثيرين منا...

هذا وقد أورد العبد الكريم مقارنة بين مدرسة المستقبل والمدرسة التقليدية من خلال الجدول الآتي:

المدرسة التقليدية	مدرسة المستقبل
- فقط القليل من الطلاب الأذكياء الذين يكون تحصيلهم عالياً.	- كل الطلاب لديهم القدرة على التحصيل العالي ، وليس الطلاب سريعي التعلم والجيدين.

المدرسة التقليدية	مدرسة المستقبل
- السرعة مهمة، الأسرع هو الأفضل (الأذكى) Faster is Smarter	- ليس متوقعاً من كل طالب أن يفهم كل شيء من أول مرة.
- الذكاء الفطري هو المحدد الأساسي للنجاح	- التصميم المستمر هو المحدد الأساسي في النجاح
- الأخطاء علامة الضعف	- الأخطاء تساعد الطالب على التعليم
- التنافس أساس لزيادة تحصيل الطلاب.	- يعمل الطلاب الجيدون بشكل جماعي

(\*) العبد الكريم، 1423هـ.

### أهداف مدرسة المستقبل:

تتباين الدراسات في تحديد أهداف مدرسة المستقبل.. إلا أن هذه الورقة ستركز على أهم هذه الأهداف والتي تكاد تتفق عليها معظم الدراسات وهي:

تحسين المخرجات التعليمية من خلال تجويد العمليات التعليمية.

التطلع إلى المستقبل والقدرة على التعامل مع متغيراته مع المحافظة على ثوابت الأمة وقيمها.

بناء الفرد بناءً شاملاً للجوانب العقلية الوجدانية والمهارية والسلوكية وإعداد المتعلمين لمواجهة التحديات الصعبة والمتغيرات المتلاحقة.

توظيف التقنية الحديثة لخدمة العمل التربوي.

وأضافت المنظمة العربية للتربية أهداف أخرى لمدرسة المستقبل

منها:

إكساب المتعلم مهارات التعلم الذاتي، والبحث والحصول على المعرفة والتعامل معها واستخدامها.

إكساب الفرد أنماط التفكير، وبخاصة التفكير الناقد، التفكير الإبداعي العلمي، والتفكير الموضوعي...

تحقيق ودعم المشاركة والمسؤولية المجتمعية، في تخطيط التعليم وإدارته، بما يضمن مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية (المنظمة العربية للتربية، 1401هـ).

إن الأهداف التي تشهدها مدارس المستقبل تتطلب منهجاً ذا مواصفات عالية، وقد أبرزت الدراسات والأبحاث التربوية ما يلي:

التحول من التعلم المتمركز حول المنهج إلى التعلم المتمركز حول الطالب (العبد الكريم، 1423هـ).

الاهتمام بالجانب العملي والتطبيقي والتخصصات المهنية والرؤية المستقبلية لمتطلبات التنمية (إدارة تعليم عسير، 1423هـ).

إتباع أسلوب اللامركزية في وضع المناهج لمراعاة الاختلافات البيئية.

أن تولي المناهج اهتماماً كبيراً بالأنشطة اللاصفية مثل زيارات النوادي العلمية والمتاحف ومؤسسات البحث العلمي والمراكز الإنتاجية (أبو نبعة، 1423هـ).

التركيز على منظومة القيم والأخلاق لمواجهة الأخطار الناجمة  
عن التطور العلمي والتقني (المنظمة العربية للتربية، 1421هـ).

مساعدة الطالب على إتقان أكثر من طريقة للتعلم كالتعليم  
التعاوني والابتكاري والاستشكافي (مصطفى، 2005م).

الاهتمام باللغات الحية الأجنبية باعتبارها أداة للتواصل مع  
الآخرين (الشوملي، 2001م).

اعتماد تقانات التعليم الحديثة كأساس في التعليم ليس  
كوسيط وتوفيرها بأشكالها المختلفة للوصول إلى المعلومات بأسهل  
الطرق وأقلها تكلفة...

بطبيعة الحال وعلى ضوء ما ورد في مناهج مدارس المستقبل  
والأهداف التي تنشدها فإن الأمر يحتاج إلى نوع معين من التقويم، ومن  
المباني المدرسية أو التجهيزات وعملية التمويل برمتها...

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

◆ مدارس كسر القالب Break The Mold Schools

◆ مدارس الميثاق Chatters Schools

◆ المدرسة المتعلمة The Learning Schools

◆ المدرسة الإلكترونية The Electronic School

◆ المدرسة النوعية School Driven Quality

◆ المدرسة المبدعة The Creative School

**أدوار القيادات التربوية الميدانية:**

إن مدرسة المستقبل وما بها من مواصفات وتنظيمات تتطلب قيادة مستقبلية... فلا يمكن أن نطلب أو نحدد قيادة مستقبلية دون معرفة ملامح مدرسة المستقبل التي سبق أن تحدثنا عنها في هذه الورقة.. فالقيادة المستقبلية التي نحن بصددنا محددة بالقيادة الميدانية التي تعمل داخل المدرسة وخارجها، أعضاؤها المعلمون، المديرون، والمشرفون...

لكن من سيقود العمل التربوي في هذه المدرسة، أو ما المتطلبات الأساسية بقيادة مدرسة المستقبل؟

تأسيساً على النظريات الإدارية التربوية التي ترى بأن القائد التربوي يمكن صناعته وذلك بتهيئة الظروف والبيئات والمناخات المناسبة له عن طريق ما يلي:

التقليل من التمرکز والمركزية في الإدارة المدرسية بما يمنح المزيد من الاستقلالية في اتخاذ القرارات المهمة التي تتناسب وديناميكية العمل المدرسي.

اعتبار الإدارة مهنة متخصصة يشغلها مؤهلون ولها معايير موضوعية وآليات عملية لشغلها.

العمل على إيجاد كفايات يجب أن يتحلى بها مدير المدرسة، المشرف التربوي، المعلم واعتمادها في التأهيل والتدريب والتقييم والعمل على تعزيز اتجاه الإدارة المؤسسية ونظام الجودة الشاملة (المنظمة العربية للتربية، 1421هـ).

- وجود مرجعية فكرية وعلمية تستند على:

◆ المفهوم الشورى في القيادة والعمل المؤسسي المستمد من الأصول الإسلامية.

◆ المطالب الاجتماعية المطروحة على التعليم في الوقت الراهن في المستقبل.

◆ الأساليب العلمية في الإدارة التي تولدت من تطور النظريات الحديثة في القيادة والإدارة.

إن المتطلبات أعلاه ضرورية لكونها هي الإناء والمحتضن الذي يمارس به القواد أدوارهم... فلنبداً بالمعلم فهو القائد الأول الذي يعول عليه تحقيق أهداف العملية التربوية وهو الوجه الأول للطلاب...

### التحولات في دور المعلم:

حصل تحول كبير ومهم في النظر إلى وظيفة المعلم فبدلاً من النظرة السابقة إلى المعلم على أنه الخبير الذي يصدر التوجيهات ويملي على الطلاب ما يجب أن يفعلوه أو يحفظوه، صار عمل المعلم ميسراً ومنسقاً للتعليم داخل المدرسة. فوظيفة المعلم في مدرسة المستقبل تهيئة البيئة المناسبة لتعليم الطلاب، وإيجاد تفاعل صفي يساعد على توسيع مدى هذا التعلم.. أما طريقتة فلم تعد اتباع خطوات محددة من خبراء أعلى منه (وهم في الغالب المشرفون التربويون) بل صار التدريس عملية تأملية نقدية، يفكر فيها المعلم في ضوء قناعاته التربوية وأساليب وطرائق تدريسه ويتفحصها في ضوء خبراته ليرى هل هي فعلاً ما يجب أن يعملها، وهل هي فعلاً تتناسب مع ما يريد أن يحققه من أهداف. وما هي

السبل لتطويع تلك الطرائق وتغييرها لتتناسب مع واقع المواقف التعليمية التي يعيشها الفصل. (العبد الكريم، 1423هـ).

إن الدور المأمول من المعلم يكمن في إعطائه صلاحية اتخاذ القرار فيما يتعلق بعمله التدريسي داخل الفصل وفيما يتعلق بأنشطة نموه المهني. وذلك جزء من عملية تمهين التعليم ( Teaching professionalization ) التي تحتم أن يتمتع المعلم بقدر كبير من الحرية في اتخاذ القرارات التي تتعلق بممارساته ونموه المهني.

لن يكون المعلمون عبارة عن أفراد يؤدون عملاً محددًا، ولا علاقة لبعضهم ببعض فالتحول الذي نشده في مدرسة المستقبل يأخذه بعين: بُعد التقارب، وبعد التكامل. فبدلاً من عمل المعلم لوحده منعزلاً عن بقية زملائه، يجب أن تأخذ المدرسة الحديثة منحى يسعى لتقريب المعلمين وربطهم ببعض بعلائق أخوية تعاونية تساعد على الاستثمار الأمثل لجهودهم داخل المدرسة. فالأخوة والعمل التشاركي بين المعلمين يجب أن يكون سمة للعمل المدرسي المستقبلي (البابطين، 2004م). أيضاً هو معلم ميسر لعملية التعليم الذاتي وتعليم الطلاب التفكير وبأنواعه وطرق البحث عن المعلومة (أبو السندس، 1423هـ).

إن المعلم الذي يملك روح المبادرة والنزعة إلى التجريب والتجديد، يثق بنفسه في تنظيم النشاط التربوي بحرية واختيار، ويمتلك من المهارات والقدرات والمعلومات ما يجعل منه باحثاً تربوياً يسهم في حل المشكلات التربوية عن دراية ووعي (أبو هاشم، 1423هـ).

## التحولات في دور مدير المدرسة:

تؤكد وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية إلى ضرورة تغيير دور مدير المدرسة من الإطار التقليدي إلى إطار جديد فهو قائد تعليمي يتبنى خطاً استراتيجياً في ضوء رؤية علمية مستقبلية، وهو قائد اجتماعي يعي دور المدرسة في المجتمع ويشارك القيادات والآباء في تجويد عملية التربية، كما أضحى قائد ذا رؤية علمية يستطيع من خلالها استثمار طاقات المجتمع المدرسي، ويرفع روح الإنجاز في الآخرين. وللقيام بهذه الأدوار لابد من امتلاك مدير المدرسة للمهارات القيادية والإدارية المناسبة، الأمر الذي يجعل الوزارة تتجه إلى تطوير معايير عالية للتوقعات الأدائية لمدير المدرسة في المملكة العربية السعودية (وزارة التربية والتعليم، 1425هـ).

دور مدير المدرسة في المدرسة التقليدية هو تسيير الأمور الإدارية والأعمال اليومية للمدرسة، فعمله مقصور على حفظ النظام وتنفيذ التعليمات.

أما في مدرسة المستقبل فينظر إلى مدير المدرسة على أنه قائد تربوي، يعني بوضع الرؤية الاستشرافية (Vision) لمدرسته ووضع الأهداف والتخطيط لبلوغها بالعمل بروح الفريق.

وفي مجال العلاقة بين مدير المدرسة والمعلمين لم تعد العلاقة العمودية هي المفضلة، بل لابد أن يحل محلها العلاقة الأفقية والعمل بروح الفريق (العبد الكريم، 1423هـ).

وقد تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات التربوية الحديثة والتي خلصت إلى أدوار أساسية لمدير مدرسة المستقبل هي:

صاحب رؤية واضحة ورسالة طموحة، ودائم التفكير، وعلى استعداد للتطوير والتغيير.

مخطط قادر على وضع خطط تربوية وتنفيذها وتقويمها.

قائد فريق عمل يعمل بمبدأ المشاركة ويتمتع بالمرونة والشفافية.

معلم أول، يتفهم احتياجات عمليتي التعليم والتعلم ويعمل على

تليبيتها.

مشرف مقيم يعمل باستمرار على رفع مستوى معلميه وتحسين

أدائهم.

مربي قدوة لزملائه في المدرسة وخارجها.

مدرب مؤهل يوفر فرص النمو المهني لجميع العاملين في المدرسة.

صانع المناخ الأسري من خلال تنمية العلاقات الإنسانية في

مدرسته.

القاضي العادل الذي يمتلك قدرة عالية لحل المشكلات،

واعتماد مبدأ العدالة والإنصاف وعدم التحيز.

إن مدرسة المستقبل تتطلب قيادة مدرسية فاعلة مفتوحة تعتمد

على المشاركة الفعلية لجميع العاملين في المدرسة، والذين يتحملون

المسؤولية الكاملة لتحقيق الأهداف التربوية ورفع الأداء وتحقيق الجودة

التربوية الشاملة. لذا لابد من التركيز على كيفية اختيار مدير وقائد

المدرسة. فبناء قيادة تربوية في مدرسة المستقبل يقوم على متلازمة من

السلوك، المعرفة، المهارة. (المنيذ، 2002م).

ويمكن من خلال التدريب إعداد قيادات تربوية قادرة على تحقيق أهداف المؤسسات التربوية، ويمكن القيادات التربوية من المهارات اللازمة لإدارة مدرسية فاعلة (الديبان، 1420هـ).

### التحولات في دور المشرف التربوي:

شهد الإشراف التربوي تحولات كبيرة في العقود الأخيرة على مستوى النظرية وعلى مستوى التطبيق أيضاً. فلم يعد الإشراف هو ذلك العمل الذي يسعى للبحث عن العيوب أو التنبه عليها على أفضل الأحوال.

ويرى البابطين إن الأدوار المأمولة للمشرف التربوي تنطلق من فلسفة وفكر معين.. من أن هناك فروق فردية بين المعلمين، حيث يرى أن المعلمين يتفاوتون في قدراتهم وإمكاناتهم الشخصية والمهنية ومستوياتهم العلمية، عليه يرى أنه من غير المناسب أن يستخدم المشرف التربوي نمطاً محدداً مع جميع المعلمين دون استثناء وبنفس الأسلوب (البابطين، 2004م).

ففي مدرسة المستقبل ينظر للإشراف التربوي على أنه عملية مستمرة وليست نشاطاً يقام ثم ينتهى. فالأساليب الإشرافية متنوعة تعطي المشرف والمعلم خيارات تنموية واسعة بما يتناسب مع المعلم والموقف التعليمي.

إن الدور الإشرافي المأمول ينطلق من أدوار المعلم ومدير المدرسة فإذا بدأ المعلم والمدير بالمواصفات والمهارات التي تم عرضها سابقاً فإن المشرف التربوي ينطلق من تلك الأدوار القيادية ويصبح قائداً مشاركاً ومتفاعل مع تلك الأطراف.

عليه يمكن القول أن الدور القيادي للإشراف التربوي يراعي  
الأمر التالي:

وضع المؤسسة التربوية، من حيث أنها بيئة تعليمية للمعلم والطالب  
على حد سواء، يسعى فيها الجميع لبلوغ أهداف محددة من خلال خطط  
شاملة ودقيقة.

مهنية المعلمين، حيث ينظر للمعلمين على أنهم خبراء جمعوا بين  
المعرفة الأكاديمية والتربوية، مما يؤهلهم لتطوير أنفسهم والمشاركة  
الفاعلة في حل ما يواجههم من مشكلات.

طبيعة التدريس، حيث ينظر إلى التدريس على أنه علم وفن،  
يحتاج فيه المعلم إلى التدريب والتأمل الناقد في مبادئه التربوية وممارساته  
المهنية، سعياً إلى تطوير أدائه التدريس من ذاته أو من خلال مشرفه أو  
زملائه. فالإشراف التربوي يسعى إلى إيجاد مدرسة تتجدد ذاتياً وهي التي  
تحمل عوامل نموها وتطورها (Glatthorn, 1997)

عليه لا بد أن يمتلك المشرف التربوي جملة من المهارات والسمات  
التي تساعده في أداء مهمته المأمولة وإبرازها (ديراني، 1997م):

لا بد من وجود مفهوم إيجابي للذات عند المشرف التربوي ويمكن  
من خلالها احترام الآخرين وتقديرهم.

القدرة على الاتصالات الفردية والجماعية مثل الاتصال الشفوي  
والكتابي، ومهارات لفظية وغير لفظية، ومهارتي إرسال الكلام  
والاستماع إليه.

ضرورة إلمام المشرفين بالمعرفة المتعلقة بالتعلم والتعليم والقدرة  
على تحليل التدريس من خلال مهارات الملاحظة.

إلمامه بالعلاقات الإنسانية.

قادر على تسيير الوقت، والتعامل مع الصراع، والتغلب على التوتر.

إلمامه بالمهارات المهنية للإشراف من أساليب وأنماط والقدرة على ممارستها والإشراف عليها وتقويمها.

إذن نستطيع أن نقول أن القيادات التربوية الميدانية (المعلم- المدير- المشرف) هي موارد بشرية مهمة، تدير وتقود المدرسة من خلال أدوار محددة ومتكاملة لا بد من الارتقاء بها إلى مستوى طموح مدرسة المستقبل.