

درجة توافر مهارات المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين

The level of foreseeing future skills in leadership among school principals in the Sultanate of Oman from the teachers' point of view

ربيع بن المرادذهلي^{1*}، علي بن زاهر الشكيلي²، أحمد جلال الفواعير³
Rabia Al-Mur Al-Dhuhli^{1*}, Ali Zahir Alshukaili², Ahmed Jalal Al-Fawair³
^{1,3} جامعة نزوى، سلطنة عمان، ² وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان
University of Nizwa, Sultanate of Oman, ² Ministry of Education, Sultanate of Oman,
³ University of Nizwa, Sultanate of Oman

تاريخ النشر: 2022/12/30

تاريخ القبول: 2022/06/12

تاريخ الإستلام: 2022/05/17

المستخلص: هدفت الدراسة التعرف إلى درجة توافر مهارات استشراف المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة مكونة من أربع مجالات (المهارات التقنية، مهارات تنمية الموارد البشرية، مهارة المبادأة بالعمل، مهارات الإبداع والخيال)، وتكونت عينة الدراسة من (626) معلماً ومعلمة في مدارس التعليم الأساسي للصفوف 5-10، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر مهارات استشراف المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين جاءت بمستوى مرتفع، حيث جاء مجال مهارة المبادأة بالعمل في المرتبة الأولى، بينما جاء في المرتبة الأخيرة مجال الإبداع والخيال، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \leq \alpha$) تعزى لأثر الجنس، والمؤهل، وسنوات الخبرة في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، وأوصت الدراسة بضرورة إعداد برامج تقنية لمديري المدارس تساعد على الارتباط مع نظرائهم على المستوى المحلي والإقليمي، وتمكنهم من استخدام التكنولوجيا في التخفيف من ضغوطات العمل وتقديم برامج إنماء مهني من قبل المعهد التخصصي.

الكلمات المفتاحية: استشراف المستقبل، القيادة، مديري المدارس.

Abstract: The study aimed to identify the degree of availability of future foresight skills in leadership among school principals in the Sultanate of Oman from the teachers' point of view. The study sample consisted of (626) teachers in basic education schools for grades 5-10, and the results of the study concluded that the degree of availability of future foresight skills in leadership among school principals in the Sultanate of Oman from the teachers' point of view came at the level of High, as the field of initiative skill ranked first, while the field of creativity and imagination ranked last. The study also found that there were no statistically significant differences ($\alpha \geq 0.05$) because of gender, qualification, and years of experience in all fields and in the total degree. The study recommended the need to prepare technical programs for school principals to help them connect with their peers at the local and regional levels, and to enable them to use technology to relieve work pressures and provide educational development programs. HNI by Specialized Institute.

Keywords: future foreseeing, leadership, school principals.

المقدمة:

أصبح التغير المتلاحق في شتى مجالات الحياة سمة من سمات العصر الحالي، والذي انعكس بدوره على العديد من المجالات المختلفة، مما جعل المجتمعات المختلفة تسعى إلى صناعة مستقبلها بوضع الخطط والآليات والتصورات والمقترحات المتنوعة، مما يساعدها على الاستعداد للمستقبل وعدم انتظاره كواقع حتي يفرض نفسه على المجتمعات والأفراد دون إرادتهم. وتأتي أول هذه الخطوات إعداد الكوادر المدربة لمواجهة هذه التحديات وتزويدها بالمعارف والمهارات اللازمة، وبالتالي أصبحت المؤسسات وأنظمتها التربوية ملزمة لمواكبة هذا التطور ليستطيع العاملون بها، والقائمون على العملية التعليمية مسايرة عصر المعرفة والتطور العلمي.

وتعتبر الإدارة المدرسية مكوناً أساسياً من مكونات النظام التعليمي، فهي التي ترسم المعالم والطرق وتنير السبل أمام العاملين في الميدان التربوي، وتعد الوسيلة الأولى والأخيرة في تنفيذ الأهداف والسياسات، كما أن لها أهمية في تنمية شخصية المتعلم من جميع النواحي العقلية والوجدانية والجسمية، وتنمية المجتمع الذي تعمل فيه المدرسة وتفتح قنوات اتصال بين المدرسة ومؤسسات التعليم الأخرى في المجتمع، كما أنها تشجع وتساعد على تنمية التفكير الابتكاري لدى المعلمين والطلاب، وتنمي القدرة لديهم على التقويم الذاتي واستخدام التفكير العلمي لحل المشكلات داخل وخارج المدرسة (العبري، 2010). ولن تؤدي الإدارة المدرسية دورها في ظل هذا التحول إلا إذا قامت قياداتها الواعية بالانتقال من إدارة التنمية إلى إدارة التغيير نحو التعلم المتواصل، وهذا التحول يمثل تحدياً تاريخياً في مسيرة المؤسسة وتأهيل قياداتها بدورها الفاعل في اكتساب المعرفة ومهارات المستقبل (الرشيد، 2018)، وبالتالي فإن هذا الانتقال يتطلب جيلاً من المديرين الذين يمتلكون مهارات وقدرات إدارية وقيادية تمكن العاملين تحت قيادتهم بالصلاحيات والمعرفة والمهارات بما يتواءم مع التطورات الحديثة، واستشراف هذه المهارات القيادية يحقق مجموعة من الفوائد لمديري المدارس منها التنمية الإدارية تشجع مديرو المدارس على التوسع في معارفهم الوظيفية وتجاربهم الاجتماعية بما يحتاج إليه المجتمع المدرسي، وجعل القيادات المدرسية أكثر إيماناً بأهمية تدريب وتطوير المعلمين في مختلف الجوانب، وإمكانية انتقال القيادات المدرسية من مرحلة لمرحلة أخرى وهم مزودون بالمعرفة والتجربة والمهارة، مما لا يؤثر سلباً على مسار العمل المدرسي بسبب تغيير القيادات، وتنمية مهارات المستقبل لدى مديري المدارس وتنميتها يدفع فهم الحماس القوي للتطوير (معوض، 2015).

يشير الناجم (2012) المقصود باستشراف مهارات المستقبل بأنها: المهارات التي تمكن صاحبها من التفاعل والتعامل مع تغيرات وتطورات الحياة في القرن الحادي والعشرين، كمهارة المسؤولية الجماعية، والمسؤولية الفردية، والمرونة والإبداع والابتكار، والتكيف مع المتغيرات، ونحو ذلك. كما تعرفها سينثيا (2015) Cynthia بأنها: "الكفاءات والمهارات الأساسية للنجاح في العمل والحياة، وتشمل مهارات الاتصال والتعاون والتفكير الناقد والإبداع، حيث إن تحديات المستقبل سوف تتطلب مجموعة واسعة من المهارات الأساسية، والمهارات الاجتماعية، والمهارات الثقافية، والكفاءات، وفهم القوى الاقتصادية والسياسية التي تؤثر على المجتمعات". (P.2). ويعرفها العتيبي (2020، 330) بأنها "مهارات تمكن الفرد من الإبداع والتفكير والتواصل والتعاون من خلال الاعتماد الذاتي والجماعي وتطوير النمو المهني والعمل والاستخدام الأمثل للتقنية". ويعرفها رارسون ويلكر وبريس (2004) Larson, Walker, & Pearce بأنها "مجموعة من القدرات المرنة الرقمية وغير الرقمية، تهدف إلى مواجهة التحديات المتزايدة باستمرار في مكان العمل وخارجه" (P.2). وأكد المرزوقي (2004) أن لصفات الإدارة الناجحة المتمثلة في مساعدة المدير للمختصين في مدرسته على تنمية مهاراتهم وكفاياتهم المختلفة، وأن يعي كل ما يتعلق بالعمل حقوقه وواجباته، وقادراً على التكيف مع الظروف المتغيرة، وعلى دراية بالعلوم المختلفة التي تحفو وتشجع المعلمين؛ لذا لا يستطيع الشخص العادي أن يقوم بعمل مدير المدرسة الحديثة، لأهمية هذا العمل وكثرة مسؤولياته. ويلخص كل من جمل والرميثي (2006) عدداً من المهارات الأساسية التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة في مدرسة المستقبل وهي: التركيز على معيار القدرات والتطوير والتجديد والتعامل مع التقنية الحديثة كأسس اختيار، وتغيير ثقافة العمل بتحويل الاتجاه في الإدارة إلى إدارة الفريق واعتماد أسلوب الإبداع وحل المشكلات، والتركيز على التعلم الذاتي المستمر وتوظيف تقنية الاتصال المعلوماتي في التدريب، وأيضاً تكوين

شبكات للتدريب والإشراف وتبادل المعلومات، وأخيراً منح فريق العمل في غدارة المدرسة الصلاحيات التي تمكنه من اتخاذ القرارات المفصلة للعمل.

وتورد الغتم (2005) أدوار مدير المستقبل والتي تتمثل في: أن يكون محفزاً يعمل على إتاحة الفرص للنمو المهني والعلمي للمعلمين، ويملك مهارات التوقع باحتمالات المستقبل والأهداف التي تسعى إليها الوزارة، ويلم بالعديد من الفلسفات والتصورات والأفكار والمداخل والأساليب المختلفة لمعالجة المواقف والمشكلات اليومية، وأن يكون مشاوراً ولديه القدرة على تفويض بعض السلطات المخولة له. ويشير الحربي (2008) أن من الخصائص المطلوب توافرها في المدير الفعال لمواجهة المتغيرات المستقبلية هي تحمل المسؤولية والعمل على تهيئة بيئة عمل محفزة تسمح بالأبداع والابتكار والتجديد، والقدرة على استخدام المهارات الإدارية المتنوعة في ممارساته اليومية واتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب، وتقبل التغيير والتكيف وتوجيهه لتحقيق أهداف المؤسسة، والمبادرة بإحداث التغيير والتطوير داخل البيئة المدرسية.

وقد أجريت العديد من الدراسات في مجال مهارات استشراف المستقبل في القيادة ومن هذه الدراسات : دراسة العامري (2020) التي هدفت إلى التعرف على درجة توافر كفايات استشراف المستقبل في القيادات الأكاديمية وعلاقتها بدرجة تفعيل التوجهات الاستراتيجية لجامعة الملك عبدالعزيز، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة طبقت على عينة من (328) من الأكاديميين في جامعة الملك سعود بجدة، وتوصلت إلى أن درجة توافر كفايات استشراف المستقبل في القيادات الأكاديمية كانت متوسطة، وأن مجال التفكير الاستشرافي جاء في المرتبة الأولى ثم الرؤية الاستشرافية ويلها الثقافة ثم الاتصال وأخيراً القيادة.

ودراسة ويبستر وليتشكا (2020) Webster and Litchka هدفت لمعرفة تصورات المعلمين لمهارات القيادة والسلوكيات الأخلاقية لمديري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية بهدف الوصول لقيادة مدرسية فعالة. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القدرات القيادية العامة لمديري المدارس والسلوكيات الأخلاقية. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المعلمين لمهارات المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس تعزى للجنس لصالح الإناث، والخبرة لصالح المعلمين الأقل خبرة (6-10)، ونوع المدارس لصالح المدارس الابتدائية. ودراسة معبد (2019) هدفت فاعلية وحدة تاريخية مطورة في ضوء أبعاد التربية المستقبلية لتنمية مهارات استشراف المستقبل والوعي بالقضايا المستقبلية لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية، حيث استخدم الوصفي والمنهج شبه تجريبي من خلا تقسيم الطلبة إلى مجموعتين ضابطة وتجريبية طبق عليهم اختبار قبلي وبعدي حيث بلغ عدد الطلاب (68) وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع متوسط درجات المجموعة التجريبية عن الضابطة مما يعني أن تدريس في ضوء أبعاد التربية المستقبلية له أثر أكبر بسبب تضمن محتواها على موضوعات متنوعة.

ودراسة صبيام (2017) هدفت إلى التعرف إلى فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بقيادة التغيير لدى مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، حيث تكونت عينة الدراسة (134) مديراً ومديرة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق الاستبانة، وأهم النتائج التي توصلت إليها: درجة ممارسة مديري المدارس لقيادة التغيير كانت بدرجة كبيرة. كما توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، ووجود علاقة طردية بين فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لقيادة التغيير.

ودراسة التوبي والفواعير (2016) هدفت إلى تحديد دور مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان في إكساب خريجها مهارات ومعارف القرن الحادي والعشرين، وقد أشارت نتائج الدراسة الحالية إلى أكبر دور لمؤسسات التعليم العالي في إكساب خريجها مهارات ومعارف القرن الحادي والعشرين كان في المهارات الحياتية والوظيفية، يليه مهارات تكنولوجيا المعلومات والإعلام.

ودراسة الشندودي (2016) هدفت إلى تحديد الكفايات اللازمة لمديري مدارس المستقبل في مرحلة التعليم الأساسي في سلطنة عمان في ضوء النماذج العالمية، وقد تكونت عينة الدراسة من (180) مدير ومديرة من المدارس، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال الاستبانة، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: أن درجة موافقة مديري المدارس على الكفايات المقترحة كان كبيراً، حيث جاء محور التنمية المهنية أولاً، يليه التنظيم والتقويم ثم

التخطيط الاستراتيجي، كما توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وأوصت باعتماد قائمة معايير عند اختيار مديري مدارس المستقبل.

ودراسة بلكار وشاهين (2015) Balkar and Sahin هدفت معرفة درجة توقع المهارات المستقبلية القيادية لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في تركيا. وقد تكونت عينة الدراسة من (573) معلماً ومعلمة. وقد استخدم الباحث استبانة لهذا الغرض. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءات إدارة المعرفة لمديري المدارس ومهاراتهم القيادية. وأن توفر مهارة استشراف المستقبل لدى مديري المدارس الثانوية يعد مؤشراً ومتمنياً على كفاءتهم في إدارة المعرفة لديهم.

ودراسة تيدا (2013) Tieda هدفت إلى تقصي الحقائق السيكومترية والمهارات الأساسية لأداء قياس كفايات إدارات المدارس، حيث تكونت عينة الدراسة من (239) معلم يقيمون مدراءهم و(344) معلم يقيمون مساعدي المدراء، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وكان من نتائجها ثبات وصدق الأداة مع وجود مقترحات تطويرية للأداة والتوصية بأهمية التواصل والاتصال بين المعلمين وقيادتهم.

وتبذل وزارة التربية والتعليم جهوداً في تطوير التعليم، وخاصة ما يتعلق بامتلاك مديري المدارس الكفايات والمهارات القيادية المستقبلية التي تساعد على أداء مهامهم الحالية والمستقبلية في عالم سريع التغير والتطور، والتي من شأنها أن ترفع مستوى المدارس التي يديرونها، وهذا يساهم في تحقيق أهداف رؤية عمان 2040، ذلك أن دور مدير المدرسة بمثابة القائد التربوي الذي يوجه ويدير العملية التربوية في المدرسة. ومن هنا جاءت الدراسة للكشف عن درجة توافر مهارات استشراف المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس في سلطنة عمان من وجهة المعلمين، ولاقتناع الباحثون أن وجود قيادة تستشرف مهارات المستقبل في القيادة سيكون لها الأثر الكبير للوصول إلى تعليم نوعي وبيئة مدرسية فاعلة تساهم في مواصلة التجديد والتطوير والابتكار.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس التعرف على درجة توافر مهارات استشراف المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس في سلطنة عمان من وجهة المعلمين، ويمكن تحقيق هدف الدراسة من خلال الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى درجة توافر مهارات استشراف المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين.
2. معرفة وجود الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات استجابة المعلمين درجة توافر مهارات استشراف المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى للمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

مشكلة الدراسة:

اهتمت وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بتطوير الإدارة المدرسية من حيث استكمال الطاقم الإداري في كل مدرسة، والمؤهلات التي تشغل هذه الوظائف الإدارية والتي من ضمنها المؤهلات الجامعية، والصفات القيادية، والخبرة في مجال التدريس. ولكي يستطيع مديرو المدارس أن يؤديوا مهامهم بكفاءة عالية، عليهم التزود بالكفايات والمهارات التي تؤهلهم للقيام بالدور المنوط بهم سواء عن طريق التدريب الرسمي أو التدريب الذاتي (الرواحية، 2010).

وكشفت نتائج العديد من الدراسات على أهمية ممارسة مدير المدرسة لمهارات قيادة التغيير ومهارات المستقبل من خلال التأثير في الآخرين، حيث توصلت دراسة الرواحية (2010) إلى أن هناك قصور في امتلاك مديري المدارس لمهارات التطوير كما هناك قصور في كفاياتهم الأساسية المتعلقة بالجوانب المستقبلية الواردة في الدراسة، وتوصلت دراسة البوسعيد (2011) إلى وجود جوانب تدني في الكفايات الإدارية التي يمتلكها مديري مدارس التعليم الأساسي 5-10 في ضوء متطلبات

مدرسة المستقبل في سلطنة عمان، وأشارت دراسة الشندودية (2016) إلى وجود ضعف لدى مديري المدارس في مهارات التخطيط الاستراتيجي والتي هي من أهم متطلبات مهارات استشراف المستقبل.

كما أن هناك دراسات عربية تناولت مهارات استشراف المستقبل في القيادة، حيث أكدت دراسة الأعما (2011) على الدور القيادي لمدير المدرسة باعتباره الريان الذي يقود المدرسة وقدرته على التأثير بالآخرين. وبينت دراسة العتيبي (2020) أن معظم المؤسسات التربوية باتت تواجه الكثير من التحديات والتحولات السريعة التي تستلزم وجود قيادة فاعلة ذات مهارات مستقبلية، وأوصت دراسة أيوب (2012) بضرورة توافر كفاءات قيادية تربوية ناجحة في المدارس تمتلك مهارات استشراف المستقبل، وتؤثر في مكونات النظم التربوية من أجل تطوير نوعية التعليم لدى الطلبة وتزويدهم بالمهارات التعليمية المتنوعة.

كما كشفت العديد من الدراسات مثل دراسة عماد الدين (2004)، والعطيات (2006)، والهيبيل (2008) عن أبرز التحديات التي تواجه التغيير عدم توفر قيادة مؤثرة في المدارس، وأن هناك غياب الدور القيادي الفعال، مما أدى لممارسات سلبية تؤدي لإعاقة عملية التغيير، وهذا ما يستدعي الحاجة الماسة لظهور قيادات تستشرف مهارات المستقبل القيادية قادرة على استيعاب التغييرات والتعامل مع ما تفرضه من تحديات.

وبناء على توصيات الدراسات السابقة بإجراء المزيد من الدراسات الهادفة إلى التعرف على درجة توافر مهارات استشراف المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين. تأتي هذه الدراسة لتستكشف هذه المهارات كما يراها مديرو المدارس في سلطنة عمان باعتبارهم المعنيين بهذه المهارات.

وعليه يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر وضوحاً من خلال السؤالين الآتيين:

1. ما درجة توافر مهارات استشراف المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات استجابة المعلمين لدرجة توافر مهارات استشراف المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس في سلطنة عمان من وجهة المعلمين تعزى للمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في:

الأهمية النظرية: تأتي أهمية الدراسة من خلال تأكيد رؤية عمان 2040 على تنمية الموارد البشرية، وإعدادها لتساير متطلبات العصر بكل كفاءة وفعالية متسلحة بالتطور التقني والتكنولوجي، لذا تتطلب القيادة المستقبلية من مدير المدرسة جهداً إضافياً، من خلال المهارات المستقبلية المبنية على تخطيط الأهداف وتحديد الإجراءات المناسبة، لذا يتوقع من هذه الدراسة إثراء الجانب النظري المتعلق بمهارات استشراف المستقبل التي يمتلكها مديرو المدارس، والتي يلاحظها أعضاء الهيئة التدريسية كونهم أكثر احتكاكاً بمديري المدارس، إذ تعتبر الدراسة الحالية استكمالاً للدراسات العربية التي تناولت مهارات استشراف المستقبل في القيادة المستقبلية، وإمكانية استخدامها في تحسين أداء مديري المدارس في السلطنة.

الأهمية التطبيقية: تقدم الدراسة استبانة تتمتع بخصائص سيكو مترية تقيس درجة توافر مهارات استشراف المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، ويمكن للباحثين الاستفادة منها في دراساتهم المستقبلية. ويمكن للمهتمين كذلك، وأصحاب القرار، والمعلمين استخدام نتائج الدراسة في المشاركة في تحسين الأداء الإداري في المدارس، ورفع مستوى القيادة المدرسية لدى مديري المدارس بما يتناسب وتطلعات القيادة المستقبلية.

مصطلحات الدراسة:

مهارات استشراف المستقبل: يعرفها معبد (2019، ص580) "استكشاف منهجي لما يمكن أن يكون عليه مستقبل بعض القضايا والمشكلات المعاصرة وذلك اعتماداً على دراسة علمية منظمة شاملة لمختلف تلك القضايا التي يمكن أن يكون لها تأثير على مسار الأحداث في المستقبل".

ويعرفها الباحثون إجرائياً بأنها: مجموعة من المهارات التي يمتلكها مديرو المدارس، والتي تمكّنهم من رسم صورة ذهنية واضحة لما يمكن أن يكون عليه الوضع التعليمي وما يتطلبه من مهام وأعمال، والتي يعبر عنها في هذه الدراسة بالدرجة التي تحصل عليها الفقرات التي أعدها الباحثون.

حدود الدراسة ومحدداتها

تتمثل حدود الدراسة بالحدود الآتية:

الحدود الموضوعية: مهارات استشراف المستقبل في القيادة من خلال تناول المهارات التقنية، ومهارات الموارد البشرية، ومهارات المبادأة بالعمل، ومهارات الإبداع والخيال.

الحدود البشرية: المعلمون والمعلمات في مدارس التعليم الأساسي للصفوف 5-10 بسلطنة عمان.

الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2021/2022.

الحدود المكانية: مدارس التعليم الأساسي للصفوف 5-10 في المحافظات التعليمية جنوب الباطنة، وشمال الباطنة، والداخلية، والظاهرة.

متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغيرات المستقلة وهي:

الجنس: وله فئتان: (ذكر، أنثى).

المؤهل العلمي: وله فئتان: (بكالوريوس، ماجستير فأعلى)

سنوات الخبرة: ولها ثلاث فئات: (5 سنوات فأقل، 6-10 سنوات، 11 سنة فأعلى).

ثانياً: المتغير التابع: متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة امتلاك مهارات استشراف المستقبل لدى مديري في مدارس التعليم الأساسي للصفوف 5-10 في المحافظات التعليمية جنوب الباطنة، وشمال الباطنة، والداخلية، والظاهرة.

إجراءات الدراسة:

تتمثل إجراءات الدراسة الحالية وطريقتها في الآتي:

منهج الدراسة: اتبع الباحثون في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، الذي يصف الظاهرة التربوية وذلك لملاءمته طبيعة أهداف الدراسة باعتباره يهدف إلى تحديد الوضع الحالي للأشياء موضع الدراسة، والتعبير عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، وتفسير الظاهرة، وتحليلها للتوصل إلى استنتاجات عامة، ولطبيعة البيانات المراد الحصول عليها للكشف عن درجة توافر مهارات استشراف المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين. (البياتي، 2018).

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في مدارس التعليم الأساسي للصفوف 5-10 في المحافظات التعليمية جنوب الباطنة وشمال الباطنة والداخلية والظاهرة والبالغ عددهم (7536) وموزعين حسب البيانات التي تم الحصول عليها من الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية (وزارة التربية والتعليم، 2021 ب).

عينة الدراسة: تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية، حيث تألفت من (626) معلم ومعلمة، وبنسبة 8.3% من المجتمع الأصلي من مدارس التعليم الأساسي للصفوف 5-10 في المحافظات التعليمية جنوب الباطنة وشمال الباطنة والداخلية والظاهرة في سلطنة عمان، حيث تم توزيع الاستبانة على معلمي مدارس العينة عبر رابط إلكتروني يصل إلى معلمي المدارس عبر نظام المراسلات الخاص بوزارة التربية والتعليم، والجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة.

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة

الجنس	الفئات	التكرار	النسبة
	ذكر	191	30.5
	أنثى	435	69.5
المؤهل الدراسي	بكالوريوس	570	91.1
	ماجستير فأعلى	56	8.9
سنوات الخبرة	5-1 سنوات	117	18.7
	6-10 سنوات	108	17.3
	11 سنوات وما فوق	401	64.1
	المجموع	626	100.0

أداة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها قام الباحثون ببناء أداة لقياس درجة توافر مهارات استشراف المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، وذلك بعد الاطلاع على الأدب النظري، كدراسة معبد (2019)، ودراسة العامري (2020)، والنشرات الصادرة من وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، ووثيقة مهارات المستقبل. كما تم توزيع استمارة استطلاعية على (10) من مديري المدارس كعينة استطلاعية، تم من خلالها التعرف على مهارات استشراف المستقبل لدى مديري مدارس التعليم الأساسي 5-10 في سلطنة عمان، بعد ذلك تم صياغة الفقرات وتصنيفها إلى مجالات في ضوء ما كشفته الاستمارة الاستطلاعية، حيث تكونت أداة الدراسة من (30) فقرة في صورتها الأولية موزعة على أربع مجالات (المهارات التقنية، ومهارات الموارد البشرية، ومهارات المبادأة بالعمل، ومهارات الإبداع والخيال).

صدق الأداة:

الصدق الظاهري: للتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة، تم عرض الاستبانة بعد بنائها في صورتها الأولية على (5) من المحكمين من ذوي الاختصاص من المسؤولين من جامعة نزوى، وجامعة السلطان قابوس، منهم (2) من الإدارة التربوية و(1) من القياس والتقويم، و(1) من اللغة العربية، و(1) من جامعة اليرموك، و(1)، والملاحق (2) يوضح قائمة أسماء المحكمين ورتبهم الأكاديمية وتخصصاتهم، وذلك بهدف إبداء ملاحظاتهم حول مدى ملاءمة الفقرات للمجالات التي أدرجت ضمنها، وحذف أو إضافة أي من الفقرات، وأي ملاحظات أو تعديلات يرونها مناسبة، حيث تم الأخذ بكافة ملاحظات المحكمين، وبالتالي تكونت أداة الدراسة من (24) فقرة في صورتها النهائية؛ موزعة على مجال المهارات التقنية وله (6) فقرات، ومجال مهارة تنمية الموارد البشرية وله (6) فقرات، ومجال مهارة المبدأ والعمل وله (5) فقرات، ومجال الإبداع والخيال وله (7) فقرات؛ وقد تم تبني سلم ليكرت (Likert Scale) الخماسي: كبير جداً-كبير-متوسط-قليل-قليل جداً (الملاحق 3).

صدق البناء: لأغراض التحقق من صدق البناء لأداة الدراسة؛ تم اختيار عينة استطلاعية مؤلفة من (30) من معلمي ومعلمات المدارس من خارج عينة الدراسة، حيث تم تحليل فقرات الأداة وحساب معامل الارتباط كل فقرة من الفقرات، حيث إن معامل الارتباط هنا يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة وبين الدرجة الكلية من جهة، وبين كل فقرة وبين ارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين كل مجال والدرجة الكلية من جهة أخرى وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.43-0.93)، ومع المجال (0.44-0.97) والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول (2) معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتهي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
1	**47	**48	9	**57	**52	17	**50	**48
2	**74	**72	10	**50	**48	18	**84	**80
3	**63	**63	11	**84	**85	19	**57	**58
4	**54	**51	12	**71	**68	20	**79	**78
5	**74	**72	13	**74	**74	21	**44	*43
6	**53	**53	14	**72	**70	22	**97	**93
7	**85	**86	15	**61	**60	23	**58	**56
8	**53	**47	16	**54	**50	24	**50	**51

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). ** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات. كما تم استخراج معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والجدول التالي يبين ذلك.

صدق البناء الداخلي: لأغراض التحقق من صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة ومجالاتها، تم حساب معاملات الارتباط بين مجالات الدراسة من جهة وبين أداة الدراسة من جهة أخرى، بالإضافة إلى حساب معاملات الارتباط بين مجالات أداة الدراسة ببعضها، والجدول رقم (3) يوضح ذلك.

الجدول (3) معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية

المهارات التقنية	مهارات تنمية الموارد البشرية	مهارة المبادأة بالعمل	مهارات الإبداع والخيال	الدرجة الكلية
1				
المهارات التقنية	1			
مهارات تنمية الموارد البشرية	**839	1		
مهارة المبادأة بالعمل	**827	**831	1	
مهارات الإبداع والخيال	**826	**856	**840	1
الدرجة الكلية	**909	**941	**911	**932

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). **دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يبين الجدول (3) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، مما يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

ثبات أداة الدراسة: للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق أداة الدراسة، وإعادة تطبيقها بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي للصفوف 5-10 في المحافظات التعليمية جنوب الباطنة وشمال الباطنة والداخلية والظاهرة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وتم أيضا حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (4) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والأداة ككل.

الجدول (4) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية		
المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
المهارات التقنية	0.86	0.72
مهارات تنمية الموارد البشرية	0.88	0.71
مهارة المبادأة بالعمل	0.89	0.76
مهارات الإبداع والخيال	0.90	0.80
الدرجة الكلية	0.89	0.86

المعالجات الإحصائية:

بعد تفريغ الباحثين الاستبانات، تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS) لتحليلها، وقد تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach): لتحديد معامل ثبات الاتساق الداخلي، كما تم حساب ثبات الإعادة باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

وللإجابة عن سؤال الدراسة الأول: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر مهارات استشراف المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس في سلطنة عمان (ككل) ومجالاته من وجهة نظر المعلمين، مع مراعاة ترتيب المجالات ترتيباً تنازلياً، بالإضافة إلى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجالات، وفقاً للمجالات التي تتبع لها مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً.

وللإجابة عن سؤال الدراسة الثاني: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر مهارات استشراف المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس في سلطنة عمان من (ككل) ومجالاته من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات الدراسة، متبوعة بإجراء استخدام تحليل التباين الأحادي 1-way ANOVA، وفقاً لمتغيرات الدراسة، كما تم استخدام اختبارات شافية للمقارنات البعدية في حالة وجود فروق دالة إحصائية.

معياري تصحيح أداة الدراسة:

تم اعتماد سلم ليكرت (Likert) الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (بدرجة مرتفعة جداً، بدرجة مرتفعة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً) وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

من 1.79 - 1.00	منخفضة جداً	من 2.59 - 1.80	منخفضة
من 3.39 - 2.60	متوسطة	من 4.19 - 3.40	مرتفعة
من 5.00 - 4.20	مرتفعة جداً		

وتم التوصل لهذا المقياس من خلال حساب طول الفئة بالطريقة التالية، حيث تم حساب المدى بطرح القيمة العليا من القيمة الدنيا (4=1-5)، وللحصول على طول الفئة تم قسمة المدى على عدد المستويات (4=5÷0.8)، ثم تم إضافة قيمة طول الفئة إلى أقل قيمة في المعيار وهي (1)، ثم على هذا النسق تم إيجاد باقي القيم

$$\text{المدى} = \text{أعلى قيمة} - \text{أقل قيمة} = \frac{1-5}{5} = 0.8$$

عدد المستويات المطلوبة

عرض النتائج ومناقشتها:

السؤال الأول: ما درجة توافر مهارات استشراف المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر مهارات استشراف المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، والجدول أدناه يوضح ذلك. الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر مهارات استشراف المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس في سلطنة عمان من وجهة المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	مهارة المبادأة بالعمل	4.03	.960	مرتفع
2	1	المهارات التقنية	4.00	.970	مرتفع
3	2	مهارات تنمية الموارد البشرية	3.93	1.025	مرتفع
4	4	مهارات الإبداع والخيال	3.85	1.018	مرتفع
الدرجة الكلية			3.95	.948	مرتفع

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.85-4.03)، حيث جاءت مجال مهارة المبادأة بالعمل في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.03)، بينما جاء مجال مهارات الإبداع والخيال في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.85)، وبلغ المتوسط الحسابي لدرجة توافر مهارات استشراف المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين ككل (3.95).

وقد أعزى الباحثون ذلك اهتمام مديري المدارس على استخدام أفضل الأساليب وخاصة تلك التي لها علاقة بمهارات المستقبل والتي وردت وفق دليل مهارات المستقبل، والذي تم تعميمه من قبل وزارة التربية والتعليم، كما قد يعزى إلى البرامج والأنشطة التي تقدم من قبل المركز التخصصي للمعلمين والذي يعد من ضمن أهدافه صقل مديري المدارس والمعلمين بالمهارات والأساليب الحديث سواء في القيادة أو التدريس، وقد يعزى أيضاً إلى تطبيق نظام إجادة لموظفي وزارة التربية والتعليم، والذي يتيح للموظف في أي موقع فرص الترقى والحصول على المكافأة والتشجيع كلما كانت لديه مبادرات وابتكارات تخدم مجال عمله وتطور من العمل. ولربما يعود إلى الاهتمام المتزايد في الآونة الأخيرة بمهارات استشراف المستقبل وضرورة السعي إلى تعلمها وتطبيقها سواء تلك المتعلقة بالقيادة أو الإبداع والخيال العلمي.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الشندودي (2016)، ودراسة البوسعيدى (2016) التي توصلت إلى أن درجة امتلاك كفايات مهارات المستقبل كانت كبيرة، وتختلف مع دراسة العامري (2020) التي جاءت متوسطة.

ويلاحظ الباحثون من نتائج الدراسة معي مجال مهارة المبادأة بالعمل في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، وقد يعزى ذلك إلى نظام المتبع في تقييم الأداء المستحدث مؤخراً، وهو نظام يربط بين الأداء والحوافز والترقيات، مما يتطلب من الموظف وضع خطط مستقبلية لأدائه وكذلك وضع مستويات أداء بالإضافة إلى وضع مجموعة من الأهداف المستقبلية والتي على ضوءها يتم تقييمه وقياس مدى استحقاقه للحوافز والترقيات، ولربما حرص مديري المدارس على تحفيز معلمهم جعل كثير منهم مؤخر يقوم بعمل ورش وبرامج لكيفية تطبيق النظام الجديد.

كما يلاحظ الباحثون معي مجال المهارات التقنية في المرتبة الثانية وبمستوى مرتفع، ويعزى ذلك إلى أن أغلب مديري المدارس يعطون الجانب التقني أهمية قصوى نظراً لما فرضته جائحة كورونا كوفيد 19، سواء من خلال متابعة عمليات التدريس أو انجاز العمليات الإدارية عن بعد، وكذلك رغبة كثير منهم في مواكبة المستجدات والتطورات التقنية مما دفع الأغلب منهم على إدخال الأجهزة التقنية والسبورات التفاعلية بدعم من المؤسسات الأهلية، وكذلك حرص مديري

المدارس على الاستفادة من التقنية في عمليات التواصل والاتصال مع مختلف المديرين سواء على المستوى الوطني أو الإقليمي.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة التوبي والفواعير (2016) والتي جاءت فيها المهارات التكنولوجية والتقنية في المرتبة الثانية بعد المهارات الوظيفية. وتختلف مع دراسة تيدا (2013) Tieda التي جاءت المهارات التقنية فيها بمستوى متوسط.

كما جاء مجال مهارات تنمية الموارد البشرية في المرتبة الثالثة وبمستوى مرتفع، وقد أعزى الباحثون ذلك إلى الأدوار المهنية والتأهيلية لمديري المدارس التي تظهر من خلال التخطيط للبرامج التدريبية وتشجيع المعلمين على حضورها ونقل الأثر التدريبي إلى المدارس، بالإضافة إلى قيام بعض مديري المدارس إلى تحويل المدارس إلى وحدات للإتماء المهني، واستدعاء بعض المديرين والمشرفين إلى تقديم برامج وورش تتعلق بصقل المهارات السلوكية والتقنية والتربوية والتي يحتاجها المعلمين. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة التوبي والفواعير (2016). ومع دراسة الشندودية (2016).

ويلاحظ الباحثون من نتائج الدراسة معي مجال الابداع والخيال في المرتبة الأخيرة وبمستوى مرتفع، وقد يعزى مجيئه في المرتبة الأخيرة رغم حصوله على مستوى مرتفع، وهو ما يدل على أهمية هذا المجال الذي لا يقل أهمية عن بقية المجالات الأخرى؛ إلا أن هذا المجال يحتاج إلى وجود حاضنات في المدارس وهو ما يفوق قدرة مدير المدرسة وإمكانياته، التي تتطلب دعم مادي وتوفر بيئة حاضنة للمبدعين سواء من الإداريين والمعلمين والطلاب وهو ما تفتقده كثير من المدارس، رغم وجود بعض المحاولات من قبل بعض مديري المدارس في التواصل مع مؤسسات القطاع الخاص على تبني المبدعين والمبادرين، وكذلك جائزة السلطان للإجادة التربوية أعطت أهمية قصوى للإبداع والابتكار.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول: المهارات التقنية

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمهارات التقنية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية					
الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	5	يشجع المدير المعلمين على ممارسة البحث عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات	4.17	1.067	مرتفع
2	6	يشجع المدير المعلمين على تبادل المعلومات والخبرات مع زملائهم المعلمين حول العالم عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات	4.10	1.103	مرتفع
3	1	يمتلك المدير نظرة واضحة عن أهمية تكنولوجيا المعلومات للمستقبل	4.05	1.029	مرتفع
4	2	يمتلك المدير معرفة بالنظم التكنولوجية التربوية الحديثة اللازمة للتطلعات المستقبلية	3.92	.993	مرتفع
5	4	يستخدم المدير المستحدثات التكنولوجية في عمليات التطوير والتحسين	3.91	1.107	مرتفع
6	3	يستخدم المدير البرامج الرقمية لربط مدرسته بالمؤسسات العلمية والتربوية	3.83	1.113	مرتفع
المهارات التقنية			4.00	.970	مرتفع

يبين الجدول (6) إن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.83-4.17)، حيث جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على "يشجع المدير المعلمين على ممارسة البحث عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.17)، بينما جاءت الفقرة رقم (3) ونصها "يستخدم المدير البرامج الرقمية لربط مدرسته بالمؤسسات

العلمية والتربوية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.83). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال المهارات التقنية ككل (4.00). وقد يعزى مجيء الفقرة (3) في المرتبة الأولى إلى ما فرضته جائحة كورونا من ضرورة قيام مديري المدارس من تشجيع ودعم للمعلمين وتوفير البيئة الرقمية اللازمة للتدريس والبحث عن المعلومات ومصادر المعرفة، وكذلك إمكانية حضور الكثير منهم للدورات والمؤتمرات العلمية. ويلاحظ الباحثون من النتائج مجيء الفقرة (3) في المرتبة الأخيرة وبمستوى مرتفع، وقد يعزى ذلك إلى أن كثير من مديري المدارس يقومون بالربط في بعض الفعاليات والبرامج مع بقية المدارس وخاصة خلال جائحة كورونا لصعوبة اللقاء المباشر ولتقليل الوقت والتكلفة بالنسبة للقاءات المباشرة، كما أن اللقاءات عن بعد توفر الوقت الذي يصعب على المعلمين الحضور المباشر الذي يستلزم منهم ترك مدارسهم بالتالي ضياع زمن التعلم، وهذا ما جعل كثير من المدارس تستخدم التجمعات والمناشط الرقمية من خلال مختلف البرامج والمنصات الحكومية مثل (منظرة) أو العامة مثل تيمز وجوجل ميت وزوم وكلاس روم. تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة صيام (2017)، ودراسة تيدا (2013) Tieda، وتختلف مع نتيجة دراسة أيوب (2012) مع دراسة العامري (2020) التي جاءت جميع فقرات الاتصال بدرجة متوسطة.

المجال الثاني: مهارات تنمية الموارد البشرية

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمهارات تنمية الموارد البشرية مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية					
الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	8	يحل المدير الصراعات الحاصلة بين العاملين في المدرسة	4.03	1.085	مرتفع
2	11	يعزز المدير روح التنافس لدى المعلمين في تحقيق تطلعاتهم المستقبلية	4.02	1.115	مرتفع
3	7	يوظف المدير النقد البناء لتحسين أنجاز العاملين مستقبلاً	4.00	1.093	مرتفع
4	10	يعمل المدير على حماية حقوق المعلمين الفكرية	3.95	1.100	مرتفع
5	12	يوفر المدير التدريب المستمر لتطوير أداء المعلمين مستقبلاً	3.85	1.188	مرتفع
6	9	يستخدم المدير التكنولوجيا في التخفيف من ضغوطات العمل لدى المعلمين	3.73	1.223	مرتفع
		مهارات تنمية الموارد البشرية	3.93	1.025	مرتفع

يبين الجدول (7) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.73-4.03)، حيث جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على "يحل المدير الصراعات الحاصلة بين العاملين في المدرسة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.03)، بينما جاءت الفقرة رقم (9) ونصها "يستخدم المدير التكنولوجيا في التخفيف من ضغوطات العمل لدى المعلمين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.73). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال مهارات تنمية الموارد البشرية ككل (3.93).

يلاحظ الباحثون من النتائج أن الفقرة (8) جاءت في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، وقد يعزى ذلك إلى بروز هذا العمل كونه ممارس بشكل ظاهري ويمس بشكل مباشر المعلمين، ونظراً لما للمدير من مكانة بين المعلمين في بناء علاقات إيجابية وإنسانية بينهم، وكذلك من خلال الأساليب التربوية التي يتبعها وقدرته على الاقناع والتفاوض وكسب رضا الجميع. كما جاءت الفقرة (9) في المرتبة الأخيرة وبمستوى مرتفع، وقد يعزى ذلك إلى قيام بعض مديري المدارس في استخدام الاجتماعات بين المعلمين دون الحاجة إلى اللقاءات المباشرة، وكذلك في التواصل معهم وفي تقديم التغذية الراجعة بشكل مستمر حول الأحداث والوقائع اليومية وكذلك قيام بعض مديري المدارس بتسجيل تلك اللقاءات والاجتماعات والأحداث مما يسهل على المعلمين متابعتها في أوقات مختلفة في حالة عدم قدرته على حضور تزامنياً، ولربما بعض مديري المدارس يستخدم التواصل الرقمي مع أولياء الأمور مما يسهل عليهم تكاليف الحضور بشكل شخصي للمدرسة. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة البوسعيد (2016) وتختلف مع دراسة العامري (2020) التي جاءت جميع فقرات القيادة والموارد البشرية بدرجة متوسطة.

المجال الثالث: مهارة المبادأة بالعمل

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمهارة المبادأة بالعمل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	13	يحفز المدير المعلمين على إتباع الأنظمة، والتعليمات تحقيقاً لنتائج أداء عالية مستقبلاً	4.16	1.011	مرتفع
2	14	يوضح المدير توجهاته وموافقة المستقبلية للمعلمين والطلبة.	4.03	1.047	مرتفع
3	17	يضع المدير خططا مستقبلية لتحقيق الأهداف التعليمية	4.00	1.052	مرتفع
4	15	يحدد المدير مستويات أداء عالية للأعمال المدرسة	3.99	1.029	مرتفع
5	16	يبرمج المدير الأعمال المستقبلية المطلوبة في خطة زمنية	3.98	1.024	مرتفع
		مهارة المبادأة بالعمل	4.03	.960	مرتفع

يبين الجدول (8) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.98-4.16)، حيث جاءت الفقرة رقم (13) والتي تنص على "يحفز المدير المعلمين على إتباع الأنظمة، والتعليمات تحقيقاً لنتائج أداء عالية مستقبلاً" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.16)، بينما جاءت الفقرة رقم (16) ونصها "يبرمج المدير الأعمال المستقبلية المطلوبة في خطة زمنية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.98). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال مهارة المبادأة بالعمل ككل (4.03).

ويلاحظ من نتائج الدراسة أن الفقرة (13) جاءت في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، وقد يعزى ذلك على حرص أغلب مديري المدارس على التزام المعلمين بالتعليمات والتوجيهات الصادرة من وزارة التربية والتعليم العمانية وخاصة بالنشرات المتعلقة بالمناهج أو أدوات التقويم، وخاصة أن وزارة التربية والتعليم مؤخراً قامت بتحديث الكثير من البرامج والمناهج والقوانين مما يستدعي من المعلمين متابعة كل ما هو جديد بهدف تطبيق تلك التعليمات والتوجيهات لتحقيق نتائج عالية في الأداء. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الشندودية (2016). وجاءت الفقرة (16) في المرتبة الأخيرة وبمستوى مرتفع، وقد يعزى ذلك إلى اهتمام أغلب مديري المدارس بالتخطيط في أعمالهم اليومية والمستقبلية، وحرصهم على وضع الخطط لكل عمل يمكن القيام به سواء في الوضع الراهن أو بالنسبة للأعمال المستقبلية وتتجلى هذه الخطط في خطة المدرسة وخطة الإنماء المهني وخطة الأنشطة والبرامج وخطة مجلس المدرسة وخطة مجلس أولياء الأمور، وخطط المعلمين الأوائل والمعلمين، وخطط الأخصائيين وفني المختبرات ومركز المصادر وغيرها من الخطط والتي تعكس جميعها جوانب العمل اليومي والمستقبلي.

المجال الرابع: مهارات الإبداع والخيال

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمهارات الإبداع والخيال مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	23	لدى المدير القدرة على إنتاج أفكار جديدة	3.90	1.119	مرتفع
2	19	يسعى المدير إلى التعرف على الحلول الجديدة المستقبلية.	3.88	1.050	مرتفع
2	24	يعزز المدير ريادة الأعمال عن طريق إبراز منتجات المعلمين	3.88	1.123	مرتفع
4	18	يثير المدير التساؤلات لمناقشة الابتكارات المقدمة.	3.85	1.084	مرتفع
4	21	لدى المدير القدرة على تقديم أحكام قيمة تخدم المعلمين في المستقبل	3.85	1.080	مرتفع

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمهارات الإبداع والخيال مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية					
الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
6	20	يملك المدير القدرة على تطوير الابتكار المقدم من المعلمين	3.82	1.098	مرتفع
7	22	لدى المدير القدرة على الخيال الإبداعي والسعي إلى أفكار جديدة	3.81	1.128	مرتفع
مهارات الإبداع والخيال			3.85	1.018	مرتفع

يبين الجدول (9) إن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.81-3.90)، حيث جاءت الفقرة رقم (23) والتي تنص على "لدى المدير القدرة على إنتاج أفكار جديدة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.90)، بينما جاءت الفقرة رقم (22) ونصها "لدى المدير القدرة على الخيال الإبداعي والسعي إلى أفكار جديدة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.81). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال مهارات الإبداع والخيال ككل (3.85). يلاحظ من نتائج الدراسة أن الفقرة (23) جاءت في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، وقد يعزى ذلك إلى إدراك مديري المدارس أهمية طرح أفكار جديدة خارجه عن المؤلف الذي تعودها المعلمين لكي تكون دافع لهم على العمل ورغبة منهم في معرفة الجديد وأهميته، كما أن طرح أفكار جديدة يولد الشغف وحي الاستطلاع والمعرفة وهذا مما يجعل المعلمين مقبلين على العمل دون ملل. وجاءت الفقرة (22) في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، وقد يعزى ذلك إلى أن بعض مديري المدارس لديهم قدرة خيالية في التصور المستقبلي للأحداث والوقائع وإدراك الأوضاع وما ينتج عنه، لذلك تجدهم عند تحليل لبعض الأحداث اليومية يذكر المعلمين ويوجههم أن الحال سيكون على هذا الوضع رغبة منهم في تهيئتهم وإدراكا منه لمائلات الأمور والوقائع. وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة البوسعيدية (2016)، وتختلف مع دراسة العامري (2020) التي جاءت فقرات التفكير الابتكاري والإبداع الخيالي بدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات استجابة المعلمين درجة توافر مهارات استشراف المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس في سلطنة عمان من وجهة المعلمين تعزى للمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية --حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" (لمجموعتين مستقلتين) لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وتم استخدام اختبار (ت) لأن كلا من متغير الجنس ومتغير المؤهل العلمي يتكون من مستويين ونتيجة كل مستوى لا يؤثر على الآخر، بينما تم استخدام تحليل التباين الأحادي لأثر سنوات الخبرة، والجدول (10) توضح ذلك.

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على درجة توافر مهارات استشراف المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
المهارات التقنية	ذكر	191	3.73	1.134	380	0.153
	أنثى	191	3.86	0.557		
مهارات تنمية الموارد البشرية	ذكر	191	3.73	1.073	380	0.851
	أنثى	191	3.74	0.570		
مهارة المبادأة بالعمل	ذكر	191	3.78	1.031	380	0.264
	أنثى	191	3.87	0.481		
مهارات الإبداع والخيال	ذكر	191	3.56	1.110	380	0.261
	أنثى	191	3.66	0.511		
الدرجة الكلية	ذكر	191	3.69	1.045	380	0.294

يتبين من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \leq \alpha$) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية. وقد يعزى ذلك إلى أن الأحداث والوقائع الحالية يتعرض لها الجميع، وما ينتج عنها من تطور ينبغي على الجميع أخذ العبرة لها والاستعداد لها مستقبلاً ليتمكن من تحديد توجهاته وخدمة مدرسته، كما أن الذكور والإناث يعملون في نفس البيئة وبالتالي يتعرضون لجميع المتغيرات والأحداث بنفس المستوى. وتتفق مع نتيجة دراسة صيام (2017) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وتختلف مع دراسة الشندودية (2016) التي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية لصالح الإناث.

ثانياً: المؤهل الدراسي

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المؤهل الدراسي على درجة تو افرمهارات استشراف المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين

المؤهل الدراسي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
المهارات التقنية	56	3.98	.991	1.362	110	.176
ماجستير فأعلى	56	3.72	.997			
مهارات تنمية الموارد البشرية	56	3.95	1.031	.492	110	.624
ماجستير فأعلى	56	3.86	.953			
مهارات المبادأة بالعمل	56	4.03	.906	.144	110	.886
ماجستير فأعلى	56	4.00	.937			
مهارات الإبداع والخيال	56	3.90	.983	.863	110	.390
ماجستير فأعلى	56	3.73	1.079			
الدرجة الكلية	56	3.96	.945	.802	110	.424
ماجستير فأعلى	56	3.82	.919			

يتبين من الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \leq \alpha$) تعزى لأثر المؤهل الدراسي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية. وقد يعزى ذلك أن الاطلاع على المستجدات الحديثة متاح للجميع ويمكن لأي من مديري ومديرات المدارس التعرف عليها والاستفادة منها في أعمالهم اليومية والمستقبلية، كما أن لدى المديرين من حملة البكالوريوس والماجستير نفس الشغف في معرفة ما هو جديد خاصة في الجوانب التقنية والمهنية والإبداعية وإبرازها من أجل الاستفادة منها. وتتفق مع دراسة Tieda (2013) وتختلف مع نتيجة دراسة صيام (2017) التي جاءت لصالح المؤهل الأعلى.

ثالثاً: سنوات الخبرة

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تو افرمهارات استشراف المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس في سلطنة عمان من وجهة المعلمين حسب متغير سنوات الخبرة

الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المهارات التقنية	5-1 سنوات	4.04	.837
	6-10 سنوات	4.03	1.043
	11 سنوات وما فوق	3.91	1.007
المجموع	342	3.99	.963
مهارات تنمية الموارد البشرية	5-1 سنوات	3.95	.946
	6-10 سنوات	3.99	1.117
	11 سنوات وما فوق	3.93	.945

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر مهارات استشراف المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس في سلطنة عمان من وجهة المعلمين حسب متغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات	
1.000	3.95	342	المجموع	
.866	4.07	117	1-5 سنوات	مهارة المبادأة بالعمل
.949	4.18	108	6-10 سنوات	
.947	4.01	117	11 سنوات وما فوق	
.921	4.09	342	المجموع	
.973	3.92	117	1-5 سنوات	مهارات الإبداع والخيال
1.011	4.01	108	6-10 سنوات	
1.046	3.78	117	11 سنوات وما فوق	
1.012	3.90	342	المجموع	
.864	3.99	117	1-5 سنوات	الدرجة الكلية
.985	4.04	108	6-10 سنوات	
.926	3.90	117	11 سنوات وما فوق	
.924	3.98	342	المجموع	

يبين الجدول (12) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر مهارات استشراف المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس في سلطنة عمان من وجهة المعلمين بسبب اختلاف فئات متغير سنوات الخبرة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (13).

الجدول (13) تحليل التباين الأحادي لأثر سنوات الخبرة على درجة توافر مهارات استشراف المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس في سلطنة عمان من وجهة المعلمين

المهارات	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المهارات التقنية	بين المجموعات	1.130	2	.565	.608	.545
	داخل المجموعات	315.121	339	.930		
	الكلية	316.251	341			
مهارات تنمية الموارد البشرية	بين المجموعات	.215	2	.108	.107	.899
	داخل المجموعات	341.123	339	1.006		
	الكلية	341.338	341			
مهارة المبادأة بالعمل	بين المجموعات	1.644	2	.822	.970	.380
	داخل المجموعات	287.394	339	.848		
	الكلية	289.038	341			
مهارات الإبداع والخيال	بين المجموعات	3.028	2	1.514	1.483	.228
	داخل المجموعات	346.016	339	1.021		
	الكلية	349.044	341			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.242	2	.621	.727	.484
	داخل المجموعات	289.765	339	.855		
	الكلية	291.007	341			

يتبين من الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر الخبرة في جميع المجالات وفي الأداة ككل. وقد يعزى ذلك إلى أن الأحداث والوقائع المستجدة التي تبرز التطور والتقدم تلقى

اهتمام الجميع مهما كانت سنوات خبرته وهي مسخرة للجميع وتحديث نفس الشغف والتطلع للاستفادة منها. وهي تتفق مع أغلب الدراسات لعدم وجود أثر لمتغير الخبرة.

الاستنتاجات:

- في ضوء نتائج الدراسة يستنتج الباحثون الآتي:
- أن درجة توافر مهارات استشراف المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين حصلت على مستوى مرتفع.
 - يلاحظ أن جميع فقرات مجالات الدراسة جاءت بمستوى مرتفع.
 - توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \leq \alpha$) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية.
 - توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \leq \alpha$) تعزى لأثر المؤهل الدراسي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية.
 - توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) تعزى لأثر الخبرة في جميع المجالات وفي الأداة ككل.

التوصيات:

- في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها يوصي الباحثون بالتوصيات الآتية:
- ضرورة قيام المعهد التخصصي للمعلمين بعمل برامج تدريبية تقنية لمديري المدارس تساعد على الارتباط مع نظرائهم على المستوى المحلي والإقليمي.
 - تمكين مديري المدارس من استخدام التكنولوجيا في التخفيف من ضغوطات العمل من خلا تقديم برامج إنماء مهني لهم من قبل المعهد التخصصي.
 - على قسم إشراف الإدارة المدرسية مساعدة مديري المدارس على توليد أفكار ابتكارية، والأخذ بمقترحات إدارات المدارس من أجل رفع مستوى المدرسة.
 - إعداد برامج تدريبية للمديرين من قبل المعهد التخصصي يتناول كيفية صياغة الخطط المستقبلية لأعمالهم.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- الأغا، بلال فوزي (2011). تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظات غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أيوب، حنان. (2012). درجة فاعلية المدراء في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الإداري في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- البوسعيد، حمد بن عبدالله. (2011). الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل في سلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن.
- البياتي، فارس. (2018). الحاوي في مناهج البحث العلمي. الأردن: دار السواقي العلمية.
- التوبي، عبد الله بن سيف؛ والفواعير، أحمد جلال. (2016). دور مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان في إكساب خريجها مهارات ومعارف القرن، مجلة المعهد الدولي للدراسات والبحث، 2(2)، 18-34.
- جمل، محمد جهاد؛ والرميثي، فواز فتح الله. (2006). مدرسة المستقبل مجموعة رؤى وأفكار ودراسات معاصرة. العين: دار الكتاب الجامعي.
- الحبسي، هلال بن محمد بن سعيد. (2020). درجة امتلاك معلمي الرياضيات بمحافظة شمال الشرقية لمهارات القرن الحادي والعشرين من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- الحري، قاسم بن عائل. (2008). الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل. عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.
- الخضاري، محمد بن راجس عبد الله. (2021). متطلبات تنمية مهارات المستقبل في الجامعات السعودية من خلال وظائف الجامعة الثلاث، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، 37(6)، 132-171.
- الرشدي، بدر، أبو الوفا، جمال، وسلامة، عبد العظيم. (2018). تنمية مهارات قائد المستقبل نظرة عصرية ورؤية تربوية. مجلة كلية التربية. بها، 29(115)، 41-52.
- الرواحية، سمية راشد نصيب. (2010). برنامج مقترح لتطوير الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان في ضوء احتياجاتهم المهنية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- السندودي، ليلي علي. (2016). الكفايات اللازمة لمديري مدارس المستقبل في مرحلة التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج العالمية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- صيام، رسلان إبراهيم محمد. (2017). فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بقيادة التغيير لدى مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العامري، عبد الله. (2020). كفايات استشراف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بدورهم في تفعيل التوجهات الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز. المجلة العربية للتربية، 39(1)، 9-48.
- العبري، علي سعيد. (2010). الكفايات اللازمة لمديري المدارس في ضوء استراتيجية التعليم في سلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى)، سلطنة عمان.
- العتيبي، ريم حمود. (2020). واقع مهارات القرن الحادي والعشرين في التعليم من وجهة نظر المعلمات، مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، 230(2)، 323-354.
- العطيات، محمد يوسف. (2006). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير. (د. ط) الأردن، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- معبد، محمود كمال. (2019). فاعلية وحدة تاريخية مطورة في ضوء أبعاد التربية المستقبلية لتنمية مهارات استشراف المستقبل والوعي بالقضايا المستقبلية لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية. المجلة العلمية، جامعة أسيوط، 35(2)، 573-588.

ثانياً: المراجع العربية المترجمة

- Agha, B. (2011). A proposed conceptualization for developing transformational leadership skills for UNRWA preparatory school principals in Gaza governorates. (Unpublished Master's Thesis), The Islamic University, Gaza, Palestine.
- Ayoub, H. (2012). The degree of principals' effectiveness in leading the change necessary for administrative development in basic public schools in Palestine from their point of view. (Unpublished Master's Thesis), An-Najah National University, Palestine.
- Al Busaidi, H. (2011). Administrative competencies of principals of basic education schools in the light of the requirements of the Future School in the Sultanate of Oman, (unpublished master's thesis), Yarmouk University, Jordan.
- Al-Bayati, F. (2018). The container in scientific research methods. Al-Sawaqi Scientific House.
- Al-Tobi, A., & Al-Fawair, A. (2016). The role of higher education institutions in the Sultanate of Oman in imparting its graduates the skills and knowledge of the century, Journal of the International Institute for Studies, and Research, 2(2), 18-34.
- Al-Habsi, H. (2020). The degree to which mathematics teachers in North Al Sharqiyah Governorate possess twenty-first century skills from their point of view , (Unpublished Master's Thesis), College of Science and Arts, University of Nizwa, Sultanate of Oman.
- Al-Harbi, Q. (2008). Effective school administration for the school of the future. Amman: Dar Al-Janadriyah for publishing and distribution.
- Al-Khodari, M. (2021), Requirements for the development of future skills in Saudi universities through the three university jobs, Journal of the College of Education, Assiut University, 37 (6) 132-171.
- Al-Rashidi, B. (2018). Developing the skills of the future leader, a modern and educational vision. Journal of the College of Education. Banha, 29(115), 41-52.
- Al-Rawahieh, S. (2010). A proposed program to develop the basic competencies of principals of basic education schools in the Sultanate of Oman in the light of their professional needs, (Unpublished Master's Thesis), University of Nizwa, Sultanate of Oman.
- Al-Shandoudi, L. (2016), the necessary competencies for future school principals in the basic education stage in the Sultanate of Oman in the light of some global models, (Unpublished Master's Thesis), University of Nizwa, Sultanate of Oman.
- Al-Amiri, A. (2020). The competencies of future foresight among academic leaders and their relationship to their role in activating the strategic directions of King Abdulaziz University. The Arab Journal of Education, 39(1), 9-48.
- Al-Abri, A. (2010). The necessary competencies for school principals in the light of the education strategy in the Sultanate of Oman, (unpublished master's thesis), University of Nizwa, Sultanate of Oman.
- Al-Otaibi, R. (2020). The reality of the skills of the twenty-first century in education from the point of view of female teachers, Journal of Reading and Knowledge, Ain Shams University, (230), 323-354.
- Al-Attiyat, M. (2006). Managing change and modern challenges for the manager. Jordan, Amman: Hamed House for Publishing and Distribution.

- Jamal, M. (2006). The School of the Future is a group of contemporary visions, ideas and studies. Al-Ain: University Book House.
- Siam, R. (2017). The effectiveness of the Leadership for the Future program and its relationship to change leadership among UNRWA school principals in Gaza governorates. (Unpublished Master's Thesis), The Islamic University of Gaza, Palestine.

ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Balkar, B., & Sahin, S. (2015). The role of leadership skills of high school principals in their knowledge management process competencies. *Journal of Studies in Education*, 5(3), 1-21.
- Balkar, B., & Sahin, S. (2015). The role of leadership skills of high school principals in their knowledge management process competencies. *Journal of Studies in Education*, 5(3), 1-21.
- Cynthia, O. (2015) Creating leadership skills in fundamental courses, Thorofare, (43) 11.
- Larson, R., Walker, K., & Pearce, N. (2005). A comparison of youth-driven and adult-driven youth programs: Balancing inputs from youth and adults. *Journal of community psychology*, 33(1), 57-74.
- Larson, Walker. (2004). The problem of Distributed leadership in school leadership & managment. *The Journal of Higher Education*, 73 (4). 435-460
- Management Administration and Leadership. 38 (2). 207-228.
- O'Neal, C. (2004). Creating leadership skills in fundamental courses. *Journal of Nursing Education*, 43(11), 524-524.
- Sharma, S. (2011) Attributes of school principals- leadership qualities & capacities. In: International COngress for School Effectiveness and Improvement, 04-07, Limassol, Cyprus
- Taylor, C. M. (2003). Visionary leadership in nonprofit organizations. University of Florida.
- Thandi, Ndcobo, Leon; Paul Tikly. (2010). A Key Dimensions of Effective Leadership
- Webster, K., & Litchka, P. (2020). Planning for Effective School Leadership: Teachers' Perceptions of the Leadership Skills and Ethical Behaviors of School Principals. *Educational Planning*, 27(1), 31-47