البحث(٢)

متطلبات تطبيق مشروع المدرسة المنتجة في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية

إعداد :

أ. فهد بن عويض المطيري

باحث دكتوراه في القيادة والإدارة التربوية

جامعة طيبة بالمدينة المنورة المملكة العربية السعودية

متطلبات تطبيق مشروع المدرسة المنتجة في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية

أ. فهد بن عويض المطيري
باحث دكتوراه في القيادة والإدارة التربوية
جامعة طيبة بالمدينة المنورة المملكة العربية السعودية

• **مستخلص**:
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق مشروع المدرسة المنتجة في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال أسئلة الدراسة: ما المتطلبات التنظيمية والبشرية والمادية والتقنية لتطبيق المدرسة المنتجة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من خلال مراجعة الدراسات السابقة في ذات الموضوع، وما المعوقات التي من المحتمل أن تواجه تطبيق المدرسة المنتجة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية؟ واعتمدت الدراسة منهج مراجعة الأدبيات، وشملت مراجعة الأدبيات ٦ دراسات علمية، وتوصلت الدراسة لنتائج، من أبرزها: في المتطلبات التنظيمية رصد خبرات الدول في تطبيق المدرسة المنتجة، وضع تشريعات وأدلة خاصة بالمدرسة المنتجة، تساهم في تحديد الأدوار والمسؤوليات وتساعد في تحديد آليات العمل الإجرائية، منح الإدارة المدرسية صلاحيات أوسع لتسهيل إدارة المشروعات الإنتاجية، تخصيص وقت ملائم لتنفيذ المشروعات الإنتاجية. وفي المتطلبات البشرية، تحفيز العاملين بالمدرسة للمشاركة في المشروعات الإنتاجية، وتشجيع أولياء الأمور لأبنائهم، وأن يشارك الطلاب في المشروعات الإنتاجية في المدرسة كنوع من الاستثمار لهم، وفي المتطلبات المادية والتقنية، توفير التمويل للمشروعات الإنتاجية، والمكان الملائم لعرض المشروعات. وبالنسبة للمعوقات، فمنها: نظرة المجتمع لهذا النوع من المدارس؛ فهو يعدّها جانبا تربويا بحتا، يتلقى فيها الطالب المعارف، كما إنّ بعضا من أولياء الأمور تنقصهم الخبرة والوعي الكافي بمستوى فاعلية المدرسة المنتجة وأهميتها في إعداد أبنائهم الإعداد الأمثل معرفيا ومهاريا، إضافة إلى ذلك هناك معوقات في المجتمع المدرسي قد تعوق تنفيذ النموذج بالشكل المطلوب؛ متمثلة في تصميم الأبنية المدرسية وإمكاناتها.

الكلمات المفتاحية: المدرسة المنتجة، المدرسة المتعلمة، التمويل الذاتي للمدرسة.

The requirements for implementing the Productive School Project in public education schools in the Kingdom of Saudi Arabia

Fahd bin Awad Al-Mutairi

Abstract:
This study aimed to identify the requirements for implementing the Productive School Project in public education schools in the Kingdom of Saudi Arabia. This was achieved by addressing the following research questions: What are the organizational, human, material, and technical requirements for implementing the productive school concept in public education schools in the Kingdom of Saudi Arabia, based on a review of previous studies on the same topic? Additionally, what are the potential obstacles that may hinder the implementation of the productive school concept in public education schools in the Kingdom of Saudi Arabia? The study adopted the literature review methodology, which included the analysis of six scientific studies. The findings of the study highlighted several key results, including: Organizational Requirements: Documenting the experiences of other countries in implementing the productive school concept, establishing specific legislation and guidelines for productive schools that define roles and

responsibilities, and facilitate the determination of procedural work mechanisms. Moreover, granting school administrations broader powers to manage productive projects effectively and allocate adequate time for the implementation of these projects. Human Requirements: Motivating school staff to participate in productive projects, encouraging parents to support their children's involvement, and engaging students in productive school projects as a form of investment in their skills and abilities. Material and Technical Requirements: Providing adequate funding for productive projects and ensuring suitable spaces for displaying the outcomes of these projects. As for the obstacles, they include: society's view of this type of school; it considers it a purely educational aspect, where students receive knowledge. Furthermore, some parents lack the experience and sufficient awareness of the effectiveness of a productive school and its importance in preparing their children optimally in terms of knowledge and skills. In addition, there are obstacles within the school community that may hinder the implementation of the model in the required manner; these are represented by the design of school buildings and their capabilities.

Keywords: Productive school, learning school, self-financing of the school.

- **المقدمة:**

اهتمت المملكة العربية السعودية برأس المال البشري اهتماماً كبيراً، ويتضح ذلك بشكل واضح من خلال وثيقة برنامج تنمية القدرات البشرية، والتي أعطت تصورا دقيقا لواقع التعليم السعودي. وفي ظل ذلك أقرّت الدولة الكثير من المبادرات لمعالجة مثل هذه التحديات، وفي سياق ذلك فقد أصدرت وزارة التعليم العديد من التنظيمات لتمويل التعليم، ومن ذلك إصدارها للدليل التنظيمي بالهيكلة الجديدة لإدارات التعليم، وقد أقرّ وحدات جديدة تهتم بتمويل التعليم ذاتيا عبر إدارات التعليم ومدارسها.

ومن هنا تبرز أهمية التركيز على دور المدرسة بصفتها منتجة، وقد ذكرت الحبسية (٢٠٢٣). أن فكرة المدرسة المنتجة تعد من أبرز الاتجاهات الحديثة في تمويل التعليم، فمن خلالها يتم التحول من النمط المادي للتمويل إلى النمط المتنوع، إذ تعد المدرسة المنتجة مصدر تمويل ذاتي بجانب التمويل الحكومي. حيث بين الخبراء الاقتصاديين في مجال التعليم أن التعليم يقوم على ركيزتين، هما: الإنتاج والاستثمار، وذلك من خلال استخدام المدرسة لمواردها، وإمكاناتها المادية، والبشرية، وتحويلها إلى مواقع إنتاج، مع استمرارها في تقديم الخدمات التعليمية. وهذا بدوره يؤكد على أن المؤسسة التعليمية يجب أن تتضمن مقوماتها القدرة على الإنتاج، وأن تتصف مخرجاتها بالكفاءة والاتقان، وهكذا تصبح المدرسة مصدرا من مصادر التمويل.

- **مشكلة الدراسة:**

توصلت دراسة الغامدي (٢٠١٨). إلى أن أبرز معوق من معوقات تطبيق مفهوم المدرسة المنتجة هو المعوقات المالية والتنظيمية، وهذا يؤكد على أهمية دراسة متطلبات تطبيق المدرسة المنتجة بشكل علمي مما يساعد في وضع تصور لعوامل

النجاح لها. وقد وقف الباحث باستطلاع بسيط مع بعض مديري المدارس إلى أن متطلبات المدرسة المنتجة غير معروفة بشكل يعكس وجود جودة تساهم في تعظيم أثر المدرسة المنتجة، ومن ذلك مشكلات في الصياغة القانونية للعقود، واحترافية التسويق، وجودة المنتجات والمشروعات المدرسية التنافسية، وغير ذلك.

- **أسئلة الدراسة:**

بعد مراجعة الأدبيات المتعلقة بتطبيق المدرسة المنتجة في المدارس، توصل الباحث إلى أنه يمكن الوقوف على متطلبات تطبيق مشروع المدرسة المنتجة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما هي المتطلبات التنظيمية لتطبيق مشروع المدرسة المنتجة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية؟
- ما هي المتطلبات البشرية لتطبيق مشروع المدرسة المنتجة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية؟
- ما هي المتطلبات المادية والتقنية لتطبيق مشروع المدرسة المنتجة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية؟
- ما هي معوقات تطبيق مشروع المدرسة المنتجة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية؟

- **أهداف الدراسة:**

هدفت الدراسة إلى التعرف على:

- المتطلبات التنظيمية والبشرية والمادية والتقنية لتطبيق المدرسة المنتجة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من خلال مراجعة الدراسات السابقة في ذات الموضوع.
- المعوقات التي من المحتمل أن تواجه تطبيق المدرسة المنتجة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

- **أهمية الدراسة:**

تبرز أهمية الدراسة الحالية في الآتي:

- إثراء المحتوى العلمي بمراجعة للأدبيات التي كتبت حول المدرسة المنتجة خلال السنوات الخمس الأخيرة.
- مساندة الإدارات التعليمية في مشاريع تنويع مصادر تمويل التعليم، وخصوصاً بعد تضمين مهمة تنويع مصادر تمويل التعليم ضمن مهامها.
- المساعدة في تغيير الصورة النمطية عن المدرسة كونها محدودة الإنتاجية أو غير منتجة.

- **مصطلحات الدراسة:**

المدرسة المنتجة: هي نهج تعليمي يعزز الروابط بين الجوانب النظرية والعملية، وهو عبارة عن تبني مبادرات ومشروعات على مستوى المدرسة تسهم في صقل

شخصيات الطلبة، وتكسبهم مهارات القرن الواحد والعشرين، وتعزز لديهم الإبداع والابتكار ليكونوا منتجين (الحبسية، ٢٠٢٣).

ويعرفها خليل (٢٠٢٠). بأنها رؤية عملية لنظام إداري إنتاجي متطور في المدرسة الثانوية الفنية التجارية، يقوم على تحويل التعليم من تعليم نظري إلى تعليم عملي من خلال التدريبات الإنتاجية التي يحصل عليها الطلاب داخل المدرسة وخارجها، ومن خلال تحفيزهم ماديا ومعنويا، لتحقيق مستوى أعلي من الكفاءة والجودة في كافة أنشطة المدرسة الإنتاجية حتى ينعكس ذلك علي الطالب ويصبح منتجا وليس مستهلكا فقط، حيث تمكنه من التعامل مع سوق العمل بكل تحدياته المتجددة والمتغيرة.

وقد أشارت الحبسية (٢٠٢٣). إلى أن بعض ممارسات بعض المشروعات الإنتاجية وإن كانت إنتاجية إلا أنها لا تدخل ضمن مفهوم المدرسة المنتجة، ويقع الخطأ من قبل البعض في وصفها من ممارسات المدرسة المنتجة مثل

ومما سبق يمكن أن نفرق بين المدرسة المنتجة وبقية مصادر التمويل الذاتي للمدرسة، حيث يعدّ مشروع المدرسة المنتجة أحد مصادر التمويل الذاتي، بينما لا تعكس بقية مصادر التمويل الذاتي كون المدرسة منتجة أم لا. وتعتبر مشاركة الطالب والكادر التعليمي ركنا أساسيا في المدرسة المنتجة.

وبناء على ما سبق يعرف الباحث المدرسة المنتجة إجرائياً بأنها: فلسفة تطبيقية تعنى بالممارسة العملية للمهارات الحياتية والمعرفية التي يكتسبها الطلاب في المدرسة باستثمار الموارد الممكنة بأسلوب المشروعات الإنتاجية، بحيث يحقق ذلك للمدرسة استفادة مادية تساعدها في تمويل ذاتها.

- **حدود الدراسة**:

- الحدود الموضوعية: متطلبات تطبيق مشروع المدرسة المنتجة في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: اقتصرت الدراسة على الدراسات العلمية التي بحثت موضوع المدرسة المنتجة للفترة الزمنية من ٢٠١٨م وحتى ٢٠٢٣م وذلك بناء على أحد محددات هذا التكليف.

- **منهجية البحث**:

تتبع الدراسة منهجية مراجعة الأدبيات، وأجرى الباحث بحثاً في عام ٢٠٢٤م باستخدام قاعدة بيانات (المنظومة)، بحثا عن المراجع العربية المحتمل الحصول عليها من خلال مفردة: المدرسة المنتجة. وبعد تحديد مدى زمني من عام ٢٠١٨م وحتى عام ٢٠٢٤م، حيث المدى الزمني أحد محددات هذه الدراسة. وقد أدى ذلك إلى الحصول على (٨) دراسات علمية، منها (٦) دراسات محكمة ومنشورة في مجلات علمية، ودراستان عبارة عن رسائل جامعية. إحدى الدراسات المحكمة غير متاحة للنشر بناء على طلب الناشر. ودراستان علميتان بحثت المشروعات الطلابية في المواد الدراسية في المدرسة المنتجة، ولم تتطرق للمتطلبات والمعوقات، وبذلك

يكون المعني بدراسة متطلبات المدرسة المنتجة ومعوقاتها هي (٥) دراسات، وقد جرى ذكرها في الدراسات السابقة من هذه الدراسة.

الجدول (١): خصائص الدراسات

مجال الدراسة	العدد	النسبة
دراسات في المتطلبات	٢	٤٠٪
دراسات في المعوقات	٢	٤٠٪
دراسات في المتطلبات والمعوقات معاً	١	٢٠٪

- **الإطار النظري**:

تعد المدرسة المنتجة توجها حديثاً في مجال التربية؛ فأداؤها التعليمي يرتبط بإنتاجية الطلبة في المناهج الدراسية جميعها والأنشطة الطلابية، الذي يتحقق من خلال شراكة فاعلة مع المجتمع المحلي والتعاون المشترك بين الطلبة والمعلمين؛ فيتمكن الطالب بفضل هذا النهج من اكتساب مجموعة من الخبرات والمهارات في مجال العمل والإنتاج. وتُعد المشروعات المدرسية جزءا أساسا من هذا النّهج؛ فهي توفر فرصا للتدريب وتطوير قدرات الطلبة، وتمنحهم الخبرة اللازمة للتعامل مع مشروعات مماثلة في سوق العمل، وبفضل ذلك يكتسب الطلبة الثقة في أنفسهم بصفتهم أفرادا ناجحين ومنتجين قادرين على تحقيق الإنجازات؛ ليقوم النّهج المدرسي المنتج بسد الفجوة بين عملية التعليم واحتياجات سوق العمل، ويهيئ الطلبة للانتقال بنجاح إلى سوق العمل ويمكنهم من تطبيق المهارات والمعرفة التي اكتسبوها خلال مسيرتهم التعليمية. فالمدرسة المنتجة تُعد ركيزة أساسية في تحقيق التنمية والتطور في مجال التربية وتعزيز قدرات الطلبة لمواجهة تحديات المستقبل (الحبسية، ٢٠٢٣).

- **مفهوم المدرسة المنتجة**:

المدرسة المنتجة: هي نهج تعليمي يعزز الروابط بين الجوانب النظرية والعملية، وهو عبارة عن تبني مبادرات ومشروعات على مستوى المدرسة تسهم في صقل شخصيات الطلبة، وتكسبهم مهارات القرن الواحد والعشرين، وتعزز لديهم الإبداع والابتكار ليكونوا منتجين (الحبسية، ٢٠٢٣).

وقد أشارت الغامدي والغامدي (٢٠١٨). إلى أن مفهوم المدرسة المنتجة يركز على المشاركة المجتمعية، من خلال مساعدة الطالب في أن يصبح عضوا فعالا مشاركا في المجتمع، بتقديم خدمات له في المدرسة تساعده على الإنتاج، وهذا الإنتاج يقدم الدعم أولا للطالب، ثم للمدرسة في مساعدتها لتمويل نفسها ذاتيا مع تحقيق مخرجات تساهم في تنمية المجتمع. ويعتبر التمويل الذاتي للمدرسة أحد تطبيقات الإدارة الذاتية، وهو من الاتجاهات التربوية الحديثة.

ويعرفها خليل (٢٠٢٠). بأنها رؤية عملية لنظام إداري إنتاجي متطور في المدرسة الثانوية الفنية التجارية، يقوم على تحويل التعليم من تعليم نظري إلى تعليم عملي من خلال التدريبات الإنتاجية التي يحصل عليها الطلاب داخل المدرسة وخارجها، ومن خلال تحفيزهم ماديا ومعنويا، لتحقيق مستوى أعلي من الكفاءة والجودة في كافة أنشطة المدرسة الإنتاجية حتى ينعكس ذلك علي الطالب

ويصبح منتجاً وليس مستهلكاً فقط، حيث تمكنه من التعامل مع سوق العمل بكل تحدياته المتجددة والمتغيرة.

وقد أشارت الحبسية (٢٠٢٣). إلى أن بعض ممارسات بعض المشروعات الإنتاجية وإن كانت إنتاجية إلا أنها لا تدخل ضمن مفهوم المدرسة المنتجة، ويقع الخطأ من قبل البعض في وصفها من ممارسات المدرسة المنتجة.

ومما سبق يمكن أن نفرق بين المدرسة المنتجة وبقية مصادر التمويل الذاتي للمدرسة، حيث يعدّ مشروع المدرسة المنتجة أحد مصادر التمويل الذاتي، بينما لا تعكس بقية مصادر التمويل الذاتي كون المدرسة منتجة أم لا. وتعتبر مشاركة الطالب والكادر التعليمي ركنا أساسيا في المدرسة المنتجة.

وبناء على ذلك يعرف الباحث المدرسة المنتجة إجرائياً بأنها: فلسفة تطبيقية تعنى بالممارسة العملية للمهارات الحياتية والمعرفية التي يكتسبها الطلاب في المدرسة باستثمار الموارد الممكنة بأسلوب المشروعات الإنتاجية، بحيث يحقق ذلك للمدرسة استفادة مادية تساعدها في تمويل ذاتها.

- **مسوغات تطبيق المدرسة المنتجة:**

أكدت دراسة الحسبية (٢٠٢٣). والشمري (٢٠١٩). على أن المدرسة المنتجة تُعد ضرورة أساسية لتحقيق النجاح والنُمو في المجتمعات. يعزز هذا النجاح من خلال استثمار قدرات أبناء المجتمع وتوجيهها بطريقة تُسهم في تحقيق النتائج المرجوة والأهداف المنصوص عليها، التي تتحقق بتوفير بيئة تعليمية تشجع على التفاعل والتعلم النشط، وتعزز التعاون والإبداع من خلال تنمية مهارات ومعرفة الطلبة، إضافة إلى التواصل والتعاون الوثيق بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي في بناء شراكات قوية تدعم التعليم وتعزز دعم الطلبة وتوفير الفرص المناسبة، وبهذا يعمل على تعزيز النجاح الشامل للمدرسة والمجتمع؛ ما يسهم في تحقيق التطور والنمو المستدام.

- **المدرسة المنتجة ورؤية ٢٠٣٠:**

مما يؤكد على ضرورة تفعيل المدرسة المنتجة ما جاءت به رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م والتي رسمت معالم الطريق لتعليم يسهم في دفع عجلة الاقتصاد من خلال تعزيز الجهود في مواءمة مخرجات المنظومة التعليمية مع احتياجات سوق العمل، ومواصلة الاستثمار في التعليم والتدريب؛ لتزويد الطلاب بالمعارف والمهارات اللازمة لوظائف المستقبل، وتأهيل المعلمين والقيادات التربوية وتدريبهم وتطوير المناهج الدراسية (الماضي، ٢٠٢١).

- **خصائص المدرسة المنتجة:**

ذكرت الحبسية (٢٠٢٣). أن المدرسة المنتجة تجمع بين التعليم النوعي والتفوق في تطوير مهارات وقدرات الطلبة، وبين تحفيزهم للإنجاز والإبداع، مع الحفاظ على استدامة مالية تمكنه من تحقيق أهدافها بفاعلية. كما تعزز الفائدة للمعلم والطالب على حد سواء، وتُركز المدرسة المنتجة على اكتساب المتعلم مهارات

جديدة وتنمية قدراته، إضافة إلى جذب أصحاب الخبرات والقدرات المعية والمهارة التي تسهم في إمكان تنفيذ مشروعات تنافسية في مجال التعليم وتحقيق أهداف المدرسة. ويعد تطوير قدرات المتعلم وزيادة قدرته على المنافسة بين أقرانه وابتكاره غير المحدود من الجوانب المهمة التي يبرزها هذا النموذج.

- **معوقات تطبيق المدرسة المنتجة**:

أشارت الغامدي (٢٠١٨). إلى أن من أهم المعوقات وجود معارضين للمدرسة المنتجة يعتمدون في رفضها على ثلاث نقاط رئيسية:

- أن المناهج طويلة ومثقلة بالأعباء، ولا تحتمل أي إضافة حتى في داخل المحتوى الدراسي.
- لا وقت داخل اليوم المدرسي لممارسة تلك الأعمال الإنتاجية ومتابعتها.
- حرص الطلاب وأولياء أمورهم على الحصول على أعلى المعدلات، والتي لم تترك للطالب الفرصة ليفكر في أن يكون منتجا.

وفي دراسة الماضي (٢٠٢١) ذكرت كذلك أن أهم المعوقات التي تحد عمل المدرسة المنتجة بالشكل المطلوب نظرة المجتمع لهذا النوع من المدارس؛ فهو يعدّها جانبا تربويا بحتا، يتلقى فيها الطالب المعارف، على خلاف المدرسة المنتجة التي قد تؤدي إلى تحقيق ربح أو يكتسب فيها الطالب المهارات الكافية التي تؤهله لسوق العمل مستقبلًا بما يتلاءم مع مهاراته وقدراته، وهذا مغاير لما قد يعتقده المجتمع، كما إنّ بعضا من أولياء الأمور تنقصهم الخبرة والوعي الكافي بمستوى فاعلية المدرسة المنتجة وأهميتها في إعداد أبنائهم الإعداد الأمثل معرفيا ومهاريا، إضافة إلى ذلك هناك معوقات في المجتمع المدرسي قد تعوق تنفيذ النموذج بالشكل المطلوب؛ متمثلة في تصميم الأبنية المدرسية وإمكاناتها.

- **الدراسات السابقة**:

دراسة الغامدي والغامدي (٢٠١٨). وهدفت إلى التعرف على درجة وجود معوقات لتطبيق مفهوم المدرسة المنتجة بمدارس منطقة الباحة من وجهة نظر مديرات المدارس والمعلمات. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من (٤٣٢٠) مديرة ومعلمة، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (٥٥٨) فردا، وتم استخدام استبانة مكونة من (٢٨) فقرة، وتم التحقق من صدقها وثباتها. وأظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة وجود معوقات تطبيق مفهوم المدرسة المنتجة بمدارس منطقة الباحة جاءت بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٣).

وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المرحلة التعليمية على مجال المعوقات الفكرية لصالح المرحلة المتوسطة، وتبعًا لمتغير المؤهل العلمي لصالح بكالوريوس فأعلى، ومتغير سنوات الخبرة لصالح فئة ١٠ سنوات فأكثر على مجال المعوقات المالية والتنظيمية، في حين لم تظهر فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ تبعا لمتغير طبيعة العمل.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بعدد من التوصيات، ومنها: عقد دورات تدريبية للمديرات والمعلمات بفكرة المدرسة المنتجة، وسبل تنفيذها في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتوفير بيئة مدرسية مناسبة لتطبيق فكرة المدرسة المنتجة في مدارس تعليم البنات في منطقة الباحة.

دراسة الشمري والشرمان (٢٠١٩). وهدفت إلى التعرف إلى معوقات مفهوم المدرسة المنتجة بمدارس دولة الكويت من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس، تكونت عينة الدراسة من (٢٠٣) مديرا ومديرة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية البسيطة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال تطوير استبانة مكونة من (٤١) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات وهي (الأنظمة والتعليمات، الكادر الإداري والتعليمي في المدرسة، مجال الشراكة المجتمعية)، وتم استخراج دلالات صدقها وثباتها، وللإجابة على أسئلة الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدم اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA). وأظهرت نتائج الدراسة أن معوقات تطبيق مفهوم المدرسة المنتجة في مدراس دولة الكويت من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس كانت بدرجة عالية، وجاء مجال الأنظمة والتعليمات بالمرتبة الأولى، بينما جاء مجال الكادر الاداري والتعليمي في المدرسة في المرتبة الثانية، ومجال الشراكة المجتمعية في المرتبة الاخيرة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ على مجال الأنظمة والتعليمات تعزى لمتغير الجنس ولصالح الاناث، ولمتغير سنوات الخدمة ولصالح ذوي الخدمة من (٥ –١٠) سنوات، ولمتغير نوع المدرسة ولصالح مدارس الاناث، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ على مجال الأنظمة والتعليمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي والمرحلة.

دراسة الحربي والخثلان (٢٠٢٠). والتي هدفت إلى وضع تصور مقترح لتطوير دور قادة مدارس التعليم العام لتفعيل مفهوم المدرسة المنتجة وفق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من قادة مدارس التعليم العام بنين بمحافظة الخرج والبالغ عددهم (١٨٣) قائدا مدرسيا، وكونت أداة الدراسة من (٣٩) فقرة، في (٣) محاور عن واقع دور قادة المدارس، ومتطلبات تطوير هذا الدور، والمعوقات. وأظهرت النتائج أن أبرز أدوار قادة المدارس في تفعيل المدرسة المنتجة، هي: تشجيع المعلمين على اكتشاف مواهب طلابهم وقدراتهم، وتكريم الطلاب المتميزين في مشروعاتهم الإنتاجية، ودعم أفكار الطلاب الإنتاجية ماديا ومعنويا. وأن أبرز متطلبات التطوير هي: تدريب القادة، وتسهيل قنوات التواصل، وتوظيف التقنية، وأبرز المعوقات هو: قلة الدورات التدريبية لقادة المدارس، وقلة التحفيز لهم، وقلة تدريب العاملين بالمدرسة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة، والحصول على الدروات التدريبية، بينما توجد فروق دالة إحصائيا بين الذين مؤهلهم بكالوريوس، والذين مؤهلهم ماجستير فأعلى لصالح الذين مؤهلهم ماجستير فأعلى. وقد أوصت الدراسة

بضرورة حثّ قادة المدارس على التواصل مع المجتمع ومؤسساته من أجل تمويل أنشطة المدرسة، وإعداد خطة لتنمية الموارد المالية، وتدريب قادة المدارس ومنسوبيها على تفعيل المدرسة المنتجة، وتشجيع قادة المدارس على توظيف التقنية، والاهتمام بتدريب العاملين.

دراسة الماضي (٢٠٢١). هدفت الدراسة الحالية التعرف على واقع تطبيق المدرسة المنتجة في مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض، وتحديد معوقات تطبيق المدرسة المنتجة في مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي من خلال استبانة تم تطبيقها على قائدات مدارس التعليم العام للبنات في منطقة الرياض، تكونت عينة الدراسة من ٣٣٤ قائدة مدرسية. وأسفرت نتائج الدراسة عن تطبيق المدرسة المنتجة في مدارس التعليم العام في منطقة الرياض يتم بدرجة متوسطة، في حين توافرت معوقات تطبيق المدرسة المنتجة في منطقة الرياض بدرجة كبيرة. وأوصت الدراسة بأهمية عقد دورات تدريبية لقائدات المدارس والعاملين بها، ومراعاة المتطلبات المادة والتقنية عند تصميم المدارس الجديدة لتلائم متطلبات المدرسة المنتجة، وتشجيع الطالبات على تقديم الأفكار وتقديم الحوافز لهن، ونشر ثقافة المدرسة المنتجة.

دراسة الحبسية وآخرون (٢٠٢٣). والتي هدفت إلى وضع آليات مقترحة لتطبيق المدرسة المنتجة في المدارس الحكومية بسلطنة عمان، من خلال تحديد المتطلبات اللازمة لتطبيقها في أبعاد عدة؛ هي: (الإدارة، المعلم، الطلبة، المناهج الدراسية، البيئة الداعمة والشراكة المجتمعية)، والكشف عن المعوقات التي قد تواجه تطبيق المدرسة المنتجة، ولتحقيق هدف الدراسة الحالية؛ اتّبعت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه الكمي؛ وتم تصميم استبانة الدراسة الحالية مكونة من محورين هما: المتطلبات اللازمة لتطبيق المدرسة المنتجة، ومحور المعوقات التي قد تواجه تطبيق المدرسة المنتجة، وتكونت أداة الدراسة الحالية من (٥٠) فقرة؛ ثم التحقق من صدقها وثباتها، وتكون مجتمع الدراسة الحالية من مديري المدارس الحكومية جميعهم في سلطنة عمان ومساعديهم البالغ عددهم (١٦٨٦) إداريا، وتم تطبيق الأداة على عينة متيسرة قدرها (٣١٤) إداريا؛ بنسبة (١٩٪) من مجتمع الدراسة الحالية، التي توصلت إلى جملة من النتائج؛ من أهمها:

إنّ متطلبات تطبيق المدرسة المنتجة في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية ومساعديهم جاءت بدرجة مرتفعة جدا في الأبعاد جميعها (الإدارة، المعلم، الطلبة، المناهج الدراسية، البيئة الداعمة والشراكة المجتمعية)، وشكلت "البيئة الداعمة والشراكة المجتمعية" أهم بعد.

إنّ مستوى المعوقات التي تواجه تطبيق المدرسة المنتجة في المدارس الحكومية بسلطنة عمان جاء بدرجة مرتفعة جدا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة الحالية؛ أهمها "كثرة الأعباء الإدارية والفنية الملقاة على عاتق الإدارة المدرسية". خلصت الدراسة الحالية بوضع آليات مقترحة لتطبيق المدرسة المنتجة في سلطنة

عمان في ثلاث مراحل هي: (التهيئة، التنفيذ، التقويم)؛ أهمها ضرورة وضع أطر وتشريعات معنية بتطبيق المدرسة المنتجة من قبل وزارة التربية والتعليم.

- **الإجابة على السؤال الأول: ما هي المتطلبات التنظيمية لتطبيق مشروع المدرسة المنتجة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية؟**

اتفقت جميع الدراسات على أهمية وضع تشريعات مناسبة لتفعيل المدرسة المنتجة. فقد خلصت دراسة الماضي (٢٠٢١). إلى وجود عدد من المعوقات حسب نتائج الاستبانة، ويمكن للباحث استثمارها في توضيح المتطلبات التنظيمية من خلالها، وهي: أهمية وجود تشريعات وتنظيمات خاصة بالمدرسة المنتجة، وتدريب العاملين بالمدرسة بشكل كافٍ، ومراعاة توفر المساحات المناسبة داخل المدرسة، وتوعية المجتمع.

ووضعت دراسة الحبسية (٢٠٢٣). تصوراً لمتطلبات التطبيق وذلك بناء على الدراسة الميدانية التي أجرتها، وفي ضوء الأدبيات المعنية بالمدرسة المنتجة، وشملت في المتطلبات التنظيمية ما يلي: رصد خبرات الدول في تطبيق المدرسة المنتجة، وأهمية وضع تشريعات وأدلة خاصة بالمدرسة المنتجة، تساهم في تحديد الأدوار والمسؤوليات وتساعد في تحديد آليات العمل الإجرائية، إعداد دليل خاص يشرح ويوضح مفهوم المدرسة المنتجة ويرصد خبرات الدول فيها،

وفي إطار التهيئة فقد أشارت الدراسة المذكورة إلى أهمية نشر ثقافة المدرسة المنتجة في المدارس الحكومية، وكذلك توعية المجتمع حيال هذا المفهوم. منح الإدارة المدرسية صلاحيات أوسع لتسهيل إدارة المشروعات الإنتاجية، دعم البيئة المحفزة للإنتاجية، وضع تصور متكامل لمواجهة المعوقات المتوقعة، تخصيص وقت ملائم لتنفيذ المشروعات الإنتاجية، كما أشارت إلى ضرورة تقليل الأعباء الإدارية في المدرسة عن الهيئة الإدارية، وتقليل الأعباء التدريسية عن الهيئة التدريسية، ويرى الباحث أن هذان يحتاجان لمزيد بحث لتوضيح مدى أثرهما على جودة عمل المدرسة المنتجة.

وخلصت دراسة الماضي (٢٠٢١). في دراستها لواقع تطبيق المدرسة المنتجة في مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض إلى تأكيد أفراد العينة على بعض عوامل النجاح وهو: أهمية وضع هيكل إداري.

- **الإجابة على السؤال الثاني: ما هي المتطلبات البشرية لتطبيق مشروع المدرسة المنتجة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية؟**

ترى دراسة الحربي (٢٠٢٠). أهمية تدريب القادة على كيفية تفعيل المدرسة المنتجة، وتسهيل قنوات تواصل مع المجتمع المحلي لتسهيل دعم المشاريع الإنتاجية.

وخلصت دراسة الماضي (٢٠٢١). في دراستها لواقع تطبيق المدرسة المنتجة في مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض إلى تأكيد أفراد العينة على بعض عوامل النجاح وهي: أهمية تحفيز العاملين بالمدرسة للمشاركة في المشروعات الإنتاجية،

وضرورة تشجيع أولياء الأمور لأبنائهم، وأن يشارك الطلاب في المشروعات الإنتاجية في المدرسة كنوع من الاستثمار لهم.

وفي دراسة الحبسية (٢٠٢٣). ترى أن نجاح نموذج "المدرسة المنتجة" يعتمد بشكل كبير على الإدارة المدرسية؛ لما لها من دور فاعل في رفع مستوى الطلبة؛ فهي تتولى تخطيط وتنظيم العملية التعليمية وتحديد الأهداف والرؤية المستقبلية للمدرسة المنتجة، إضافة إلى ذلك؛ تُسهم المناهج الدراسية في تعزيز الجانب المهاري للطلبة من خلالها تضمينها أفكارا جديدة مبتكرة تسعى لتحفيز الطلبة وتطور مهاراتهم وقدراتهم من خلال إقامة الورش والحصص التدريبية، وللقيام بذلك تحتاج المدرسة المنتجة لدعم فئات المجتمع سواء من القطاع الخاص أم رجال الأعمال؛ فالتّعاون مع هذه الفئات يسهم في تنفيذ مشروعات تنموية تُعزز التعليم وتنمية الطلبة.

- **الإجابة على السؤال الثالث: ما هي المتطلبات المادية والتقنية لتطبيق مشروع المدرسة المنتجة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية؟**

اتفقت دراسة الحربي (٢٠٢٠). ودراسة الماضي (٢٠٢١). ودراسة الحبسية (٢٠٢٣). على أهمية توظيف التقنية لتفعيل المدرسة المنتجة، وتوفير المساحة المناسبة في المبنى، وتوفير الموارد المالية. وخلصت دراسة الماضي (٢٠٢١). في دراستها لواقع تطبيق المدرسة المنتجة في مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض إلى تأكيد أفراد العينة على بعض عوامل النجاح وهو: أهمية إعداد خطة لتفعيل المدرسة المنتجة.

وتؤكد دراسة الماضي (٢٠٢١). على أهمية جودة المنتجات في المشروعات الإنتاجية، وإجراء الدراسات اللازمة لمعرفة احتياجات المجتمع. وأهمية التسويق للمشروعات الإنتاجية. وترى دراسة الحبسية (٢٠٢٣). على أهمية توفير التمويل للمشروعات الإنتاجية.

- **الإجابة على السؤال الرابع: ما هي معوقات تطبيق مشروع المدرسة المنتجة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية؟**

واتفقت دراسة الغامدي (٢٠١٨). ودراسة الحربي (٢٠٢٠). ودراسة الماضي (٢٠٢١). على أن الثقافة السائدة في المجتمع من أهم معوقات المدرسة المنتجة، وكذلك ضعف تأهيل قادة مدارس التعليم العام، وضعف تأهيل العاملين على المشروعات التسويقية.

وقد أشارت الغامدي (٢٠١٨). إلى أن من أهم المعوقات وجود معارضين للمدرسة المنتجة يعتمدون في رفضها على ثلاث نقاط رئيسية:

- أن المناهج طويلة ومثقلة بالأعباء، ولا تحتمل أي إضافة حتى في داخل المحتوى الدراسي.
- لا وقت داخل اليوم المدرسي لممارسة تلك الأعمال الإنتاجية ومتابعتها.
- حرص الطلاب وأولياء أمورهم على الحصول على أعلى المعدلات، والتي لم تترك للطالب الفرصة ليفكر في أن يكون منتجا.

وفي دراسة الماضي (٢٠٢١). ذكرت كذلك أن أهم المعوقات التي تحد عمل المدرسة المنتجة بالشكل المطلوب نظرة المجتمع لهذا النوع من المدارس؛ فهو يعدّها جانبا تربويا بحتا، يتلقى فيها الطالب المعارف، على خلاف المدرسة المنتجة التي قد تؤدي إلى تحقيق ربح أو يكتسب فيها الطالب المهارات الكافية التي تؤهله لسوق العمل مستقبلًا بما يتلاءم مع مهاراته وقدراته، وهذا مغاير لما قد يعتقده المجتمع، كما إنّ بعضا من أولياء الأمور تنقصهم الخبرة والوعي الكافي بمستوى فاعلية المدرسة المنتجة وأهميتها في إعداد أبنائهم الإعداد الأمثل معرفيا ومهاريا، إضافة إلى ذلك هناك معوقات في المجتمع المدرسي قد تعوق تنفيذ النموذج بالشكل المطلوب؛ متمثلة في تصميم الأبنية المدرسية وإمكاناتها.

وترى دراسة الحربي (٢٠٢٠). أن من أهم معوقات تطوير قادة المدارس التعليم العام لتفعيل المدرسة المنتجة، هو: قلة الدورات التدريبية لقادة المدارس في مجال اقتصاديات التعليم، وقلة تحفيز قادة المدارس على تفعيل المدرسة المنتجة، وقلة تدريب العاملين في المدرسة على تفعيل المدرسة المنتجة.

وتؤكد دراسة الشمري والشرمان (٢٠١٩). على وجود معوقات تتعلق بالأنظمة والتعليمات، وتدني تأهيل الكادر التعليمي والإداري.

- **التوصيات والمقترحات**:

يرى الباحث أن مفهوم المدرسة المنتجة وبعد اطلاعه على أبحاث قديمة أن مفهوم المدرسة المنتجة أشبع بحثا، وأننا بحاجة إلى الانتقال إلى مرحلة جديدة تساهم في زيادة فاعليتها، وقد يكون سبب ذلك هو عدم اعتماد وزارة التعليم لهذا المفهوم بشكل رسمي، وفي دولة مصر نجد أبحاثا تدرس بشكل أعمق كيفية عمل مشروعات إنتاجية لبعض المواد الدراسية، مما يعني أن التطبيق والعمل تجاوز موضوع تبني القيادات والمدارس لهذا المفهوم.

والدراسات التي اطلع عليها الباحث في الفترة الزمنية المحددة لا تساعد بشكل كبير على شمولية جميع متطلبات تطبيق المدرسة المنتجة، فمفهوم المدرسة المنتجة لم يحصل له تغيير أو تحوّر منذ أكثر من عقدين من الزمان. مع وجود تكرار كبير لبعض العناصر بين الدراسات، ويرى الباحث أهمية تطبيق المشروع بشكل فعلي على عينة من المدارس سواء كان باعتماد رسمي من وزارة التعليم، أو لأغراض البحث العلمي.

ويرى الباحث أن الدور المؤثر في الوقت الحالي لتفعيل المدرسة المنتجة، هو: وجود قائد مؤهل يجيد تفعيل المدرسة المنتجة، ووجود ثقافة مجتمعية داعمة لهذا الدور.

وبناءً على ذلك يمكن تقديم المقترحات التالية:

- تبني إصدار دليل تفصيلي لتفعيل المدرسة المنتجة.
- عمل دراسة علمية على دور التنظيم الجديد في تفعيل المدرسة المنتجة.
- تبني وزارة التعليم عبر الجهات المانحة لحاضنات مسرعة للمدارس المنتجة.

• **المراجع**:

- الحبسية، يسرى بنت عزان بن سالم، الشامي، السعيد سعد السعيد، ولاشين، محمد عبدالحميد. (٢٠٢٣). آليات مقترحة لتطبيق نموذج المدرسة المنتجة في المدارس الحكومية بسلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، مسقط.
- الحربى، عبدالرحيم بن على بن مهلهل، و الخثلان، منصور بن زيد بن إبراهيم. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتطوير دور قادة مدارس التعليم العام لتفعيل مفهوم المدرسة المنتجة وفق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ م. مجلة كلية التربية، مج٣١، ع١٢١ ، ٤٦١ - ٤٨٢.
- خليل، نهلة محمد محمد إبراهيم، ومسيل، محمود عطا محمد علي. (٢٠٢٠). تطوير المدرسة الثانوية الفنية التجارية في مصر كمدرسة منتجة في ضوء خبرة الدنمارك. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، ع٤٧ ، ٢٨٤ - ٢٦٠.
- الشمري، محمد سعد، والشرمان، وائل محمد. (٢٠١٩). معوقات تطبيق مفهوم المدرسة المنتجة بمدارس دولة الكويت من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- الغامدى، أثير سعيد إبراهيم، والغامدي، رحمة بنت محمد صالح. (٢٠١٨). معوقات تطبيق مفهوم المدرسة المنتجة بمدارس منطقة الباحة من وجهة نظر مديرات المدارس والمعلمات. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج٢، ع٣ ، ٥١ - ٧٥.
- الماضي، مها عبد الله ناصر. (٢٠٢١). واقع تطبيق المدرسة المنتجة في مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض. مجلة كلية التربية، ع١٠٠ ، ٤٤٣ - ٤٦٨.

*****