

البحث الرابع



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
المملكة العربية السعودية
جامعة بيشة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم القيادة التربوية

**” دور قادة المدارس في استثمار المنشآت التعليمية
في المملكة العربية السعودية ”**

إعداد

متعب فالح عبدالرحمن البجادي

ماجستير القيادة التربوية كلية التربية جامعة بيشة

**" دور قادة المدارس في استثمار المنشآت التعليمية في المملكة العربية
السعودية "**

المستخلص:

هدف البحث الحالي الى التعرف على دور قادة المدارس في استثمار المنشآت التعليمية في المملكة العربية السعودية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في بحثه واستخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع البحث من قادة وقائدات في بعض مكاتب تعليم المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (٤٦) قائداً و(٨٨) قائدة، وكانت العينة قادة مدارس التعليم ببعض الادارات ، وقد توصل الباحث الى نتائج من أهمها أنه يجب اعتبار الاستثمارات التعليمية استثمارات إنتاجية وليست استهلاكية وكشفت عن كيفية جعل الاستثمار في مجال التعليم عجلة دافعة دون أعباء جديدة على كاهل هذا الاقتصاد ومن النتائج التي توصل لها الباحث الكشف عن معوقات تطوير دور قادة المدارس لتفعيل مفهوم المدرسة المنتجة وفق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ م من وجهة نظر قادة المدارس انفسهم .

الكلمات المفتاحية : قادة المدارس - استثمار المنشآت التعليمية - المملكة

العربية السعودية"

The role of school leaders in investing in educational facilities in the Kingdom of Saudi Arabia.

Abstract:

The aim of the current research is to identify the role of school leaders in investing educational facilities in the Kingdom of Saudi Arabia. The researcher used the descriptive analytical method in his research and used the questionnaire as a tool for collecting information. The research community consisted of leaders and leaders in some (46) education offices in the Kingdom of Saudi Arabia. A leader and (88) leaders, and the sample was the leaders of education schools in some departments, and the researcher reached results, the most important of which is that educational investments should be considered productive, not consumer, and revealed how to make investment in the field of education a driving wheel without new burdens on the shoulders of this economy and from the results Which the researcher reached to reveal the obstacles to developing the role of school leaders to activate the concept of a productive school according to the vision of the Kingdom of Saudi Arabia 2030 from the point of view of the school leaders themselves.

Keywords: school leaders - investment in educational facilities - the Kingdom of Saudi Arabia.

مقدمة:

تعتبر الموارد البشرية من أهم ثروات التي يمكن أن تساعد المجتمعات والدول على بناء تنمية مجتمعية شاملة ومستدامة، فكان يجب تعهدها بالرعاية وحسن الإعداد والتأهيل من خلال نظم تعليمية حديثة ومتطورة تساعدهم على تعلم كيف يتعلموا بشكل صحيح وفعال، لأن التربية عملية تحويل عامة مقصدها الإنسان وتنشئته ليتعرف على بيئته ويستنبط منها مقومات حياته، ويحسن الاستفادة منها إلى أقصى حد ممكن للوصول إلى أسمى مقاصده. (الغامدي، ٢٠١٩، ص ١٣٤).

لقد تغيرت النظرة إلى طبيعة الإنفاق التعليمي من مجرد خدمة تقدمها الحكومات لشعوبها إلى استثمار ذي عائد اقتصادي مجز، واعتباره أيضا أحد المحددات الرئيسة لمعادلة التنافس الدولي في الحقبة القادمة، لذلك خصصت دول العالم ميزانيات ضخمة للتعليم، ولكن على الرغم من هذه التحولات الداعمة للاستثمار في التعليم، فإن الإنفاق عليه تحكمه ندرة الموارد والظروف الاقتصادية للدول، مما يتطلب سياسات ومداخل تهدف إلى العمل على حفز النظام التعليمي ليكون أكثر كفاءة، وفاعلية، وعدالة في استخدام موارده، وتحسين نوعيته بأقل تكلفة اقتصادية، وتنويع مصادر دخله، والبحث عن مصادر التمويل المختلفة التي يمكن أن تغذي التعليم، وتسد نفقاته، وتشبع حاجات الأفراد (حسين، آدم، ٢٠١٨، ص ١٤٦).

أن دور قادة المدارس في استثمار الموارد المتاحة مهم والتي من أهمها استثمار المبنى المدرسي ومرافقه الذي أصبح ضرورة ملحة ومهمه تحقيقاً لرؤية الدولة الطموحة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ فالمدرسة بحاجة ماسة لعائد مادي يفي بمتطلبات الصرف على المبنى والصرف على الخدمات اللوجستية التي تحتاجها إدارة المدرسة لتصل الى مرحلة الاكتفاء الذاتي بل قد يكون أثره كبيراً وجلياً في التوفير الكبير للميزانيات المصروفة على التعليم وفيه تقليل كبير للهدر المالي بل قد نصل مع هذه الحلول الى تحقيق الخصخصة مبكراً وبدل ان نصرف على مدارسنا تصبح عائداً مهما ورافداً مهماً يحقق

لنا التشغيل الذاتي لمدارسنا ويحقق لنا الربحية من مواردنا المتاحة المدارس الحكومية وخاصة التي تقع على شوارع تجارية والتي تقع في أماكن مهمة واقتصادية مثل وقوعها في وسط المدينة وقرىها من الشركات والمولات التجارية والحدائق العامة.

مشكلة البحث:

نظرا لاهتمام المملكة بقطاع التعليم، فقد تحملت من أجل النهوض به أعباء مالية ضخمة من أجل الرقي بمستوى التعليم وتحسين نوعيته، وقد أدركت حكومة المملكة العربية السعودية هذا الأمر فتضمنت رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في محور الاهداف العامة والسياسات في قطاع التعليم كرفع كفاءة الاداء التشغيلي وتقليل التكلفة المهذرة، والاستفادة القصوى من الامكانيات البشرية والموارد والتجهيزات والمباني" (رؤية المملكة ٢٠٣٠).

لقد رصد المسئولين عن برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ وبمشاركة وزارة التعليم ضمن قطاعات الدولة، التحديات التي تواجه التعليم، وبناء الاهداف العامة ومؤشرات قياس الأداء وبناء المبادرات التعليمية والتربوية المحققة لبرنامج التحول الوطني على النحو التالي:

- ١- يسهم التعليم في تحويل الاقتصاد من الاعتماد على مصدر واحد للدخل، الى اقتصاد يعتمد على العقول ذات المهارة العالية والطاقات البشرية المنتجة والمبدعة.
- ٢- تعزز منظومة التعليم الاعتماد على المصادر الآمنة والموثقة، والبرامج والمشروعات المعززة للفرص الاستثمارية، والمولدة للفرص الوظيفية

وتعتبر إدارة تعليم المملكة العربية السعودية من أكبر إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية حيث يتبعها (٩) مكاتب تعليمية للبنين (وسط المملكة العربية السعودية ، النقيع، الثنية، بلقرن، تثليث، ترج، خيبر، الأمواه البشائر) وكذلك (٩) مكاتب تعليمية للبنات (وسط المملكة العربية السعودية ، النقيع، ترج، تبالة، بلقرن، البشائر، تثليث، خيبر، الأمواه) ويعتبر مكتب تعليم الوسط للبنين أكبر مكاتب الإدارة حيث يبلغ إجمالي عدد المدارس التي يشرف عليها المملكة العربية السعودية (١٢٢) مدرسة بمراحلها الثلاث، الابتدائي عدد الطلاب (٧٣١٠)، المتوسط عدد الطلاب(٣٢٦٤)،

الثانوي عدد الطلاب (٣٠٧٦)، عدد المعلمين (٢٠٢٥)، عدد القادة (٧٦) عدد الوكلاء (٤٢) (المصدر الخطة التشغيلية للمملكة العربية السعودية).

وبناءً على الدراسات السابقة والإحصاءات الواردة عن إدارة التعليم في المملكة العربية السعودية وما تمتلكه الإدارة من مباني حكومية جيدة وفي أماكن استثمارية.

تمثل مشكلة هذه البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما دور قادة المدارس في استثمار المنشآت التعليمية في المملكة العربية السعودية؟

أسئلة البحث:

١- ما واقع استثمار المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر قادة مدارسها؟

٢- ماهي المجالات التي يمكن استثمار المدارس الحكومية فيها لتحقيق العائد المادي للمدرسة والمملكة العربية السعودية من وجهة نظر قادة المدارس الحكومية؟

٣- ماهي المعوقات التي تواجه قادة المدارس الحكومية في الاستثمار؟

أهداف البحث:

يسعى الباحث جاهداً لمعرفة واقع استثمار المدارس الحكومية، التي تعتبر مجال عمل الباحث في الاشراف التربوي في المملكة العربية السعودية ، وكيف يمكن استثمار المدارس الحكومية لتحقيق لنا عائداً مهماً، يساهم في دعم ميزانيات المدارس والمكتب، وقد تساهم مساهمة فعالة في التشغيل الذاتي للمدارس وتحقيق لنا الاكتفاء الذاتي، وقد ترفع مستوى جودة الأداء في مدارسنا التابعة للمكتب في ظل توفر الموارد المستثمرة استثماراً ممتازاً يعود بالنفع الكبير على جودة الأداء من خلال توفر الميزانيات اللازمة للتشغيل والصرف على أنشطة المدرسة ومرافقها، وتساهم في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ "خطة ما بعد النفط للمملكة العربية".

ويهدف البحث إلى:

- ١- معرفة واقع استثمار المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر قادة المدارس.
- ٢- معرفة المجالات التي يمكن استثمار المدارس الحكومية فيها لتحقيق الخصخصة وإيجاد موارد للصرف على المدرسة والتشغيل الذاتي من وجهة نظر قادة المدارس الحكومية.
- ٣- معرفة المعوقات التي تواجه قادة المدارس الحكومية في الاستثمار؟

أهمية البحث:

يكتسب هذه البحث أهميتها من خلال على التعرف على الموارد الحقيقية في قطاع التعليم ومدى إمكانية الاستفادة من المدارس الحكومية كمصدر دخل ومورد أساسي ومهم ويتوافق مع رؤية المملكة العربية السعودية نحو التحول الى خصخصة قطاعها .

فإن أهمية البحث فيما يلي:

- ١- الاهتمام العالي بتمويل التعليم على مبدأ المشاركة المجتمعية وعدم تحميل الدولة كامل النفقات من خلال استثمار المنشآت الحكومية ومنها المدارس الحكومية.
- ٢- البحث له أهمية تطبيقية على عمل القيادات المدرسية ومدى ممارستها للعمل الإبداعي فالقائد المبدع قادر اكتشاف نقاط القوة وتطويرها وتفعيلها واستثمارها خاصة فيما يتعلق بتوفير الميزانيات التشغيلية للمدرسة.
- ٣- قد تساعد نتائج البحث المسؤولين على اختيار القادة القادرين على تمويل مدارسهم ذاتياً مما يسهم في تحويل المدرسة من منظمة إدارية تقليدية مستهلكة إلى منظمة مجتمعية منتجة تساهم في التنمية المستدامة تدعم الاقتصاد الوطني.

مصطلحات البحث:

١ - قائد المدرسة:

يعرف (الربيعي، ١٩٣٣، ص٩) قائد المدرسة بأنه المسئول الأول عن توجيه النشاطات الإدارية والفنية والمشرف العام على حسن سير العمل المدرسي لتحقيق الأهداف المنشودة من المدرسة.

ويضيف (الشمري، ٢٠١٦، ص٣٥٦) بأنهم "مديرو مدارس التعليم العام بمراحله الثلاث (ابتدائي - متوسط - ثانوي) الذين يمارسون العمل القيادي في مدارسهم".

وقائد المدرسة كما يرى الباحث هو معلم تربوي تم ترشيحه لقيادة المدرسة بعد توافر الشروط اللازمة فيه ومنها السمات الشخصية اللازمة والخبرة بعد اجتياز الاختبار والمقابلة الشخصية الموضوعة من لجنة اختيارا القيادات التربوية في إدارة التعليم ليخدم خدمة للمجتمع من خلال قيادة المدرسة بفعالية واستثمار جميع الموارد المتاحة له ليحقق تعليماً ممتازاً لأبنائنا الطلاب من خلال تشكيل فريق عمل مع معلمي المدرسة للوصول بالمدرسة الى مراكز متقدمة في مؤشرات الأداء محققاً اعلى مراتب الجودة في الأداء ومحققاً لرضا المستفيد.

ويعرف الباحث قائد المدرسة إجرائياً بأنه: المسئول الأول عن قيادة المدرسة، والمكلف من قبل إدارة التعليم بوسط المملكة العربية السعودية لإدارة شؤون المدرسة ورعايتها، ويملك مهارة التأثير في الآخرين، وعن تحمل نتائج العمل، ويسعى لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية.

٢ - الاستثمار:

يعد الاستثمار في مفهومه اللغوي مصدر للفعل "استثمر يستثمر، وهو مشتق من ثمر الرجل إذا تحول، ومن ثمر يقال أثمر الرجل ماله إذا نماه، وكثره، ويقال مال مثمر أي مال كثير، وبذلك فإن مفهوم الاستثمار لغة يراد به طلب الثمر"

(واستثمار المال نماءه ونتاجه) (ويكيبيديا) والاستثمار في البحث هو الانتفاع والاستفادة من المورد المتاح لزيادة الدخل والموارد المتاحة هي المدارس الحكومية من

اخلال استثمار بعض مرافقها مثل الاسطح وواجهاتها تستثمر في الدعاية والإعلان او ملاعبها وبعض أجزاء من احواشها محلات تجارية أو مستودعات للشركات والمؤسسات التجارية وقد تستثمر مواقعها الالكترونية في الدعاية والاعلان وقد تستثمر نتاج الطلاب الفنية من حصص التربية الفنية

وعرف الباحث استثمار المدرسة الحكومية بأنه كيفية الاستفادة من المبنى المدرسي للحصول على دخل مادي من خلال التأجير على شركات الدعاية والإعلان أو من خلال تأجير جزء من الاحواش الكبيرة الغير مستغلة على مستثمر يقوم بإنشاء محلات تجارية فيها ويؤجرها وقد ذكر(رحمة، ٣٦١) منذ ظهور علم اقتصاديات التعليم و تبلور مفهوم رأس مال البشري عام ١٩٦٠م لم يعد ينظر إلى التعليم على أنه خدمة استهلاكية، وأن الطلب عليه يعود فقط لأسباب اجتماعية، بل أصبح ينظر إليه على أنه استثمار(له تكلفة و عائد) أي أن الطلب عليه أصبح اقتصاديا واستثماراً وأنها تزيد من فرص التعليم والعمل والاستثمار والمنافسة وتساهم في التنمية التربوية ويعتبر الإنفاق على التعليم أحد الاستثمارات الأفضل لأنه استثمار في تنمية الإنسان الذي من خلاله تتحقق ثمار التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وان التعليم يأخذ طابع الاستثمار بعيد المدى مثله في ذلك مثل الأنشطة الاستثمارية الأخرى للتنمية، حيث أن ما يكتسبه البشر من دخل أو تكوين علمي يرتبط بعلاقة طردية وإيجابية مباشرة مع مخرجات هذا التكوين، وإن كل فرد من أفراد المجتمع يمكنه أن يتمتع بعائد مضاعف لما تم استثماره في تعليمه، بل إن الآثار الايجابية لهذا التعليم سوف تمتد وتتوسع دائرتها لتنعكس على المكتسبات المستقبلية لمختلف ميادين التنمية للمجتمع، وذلك نتيجة لما يعرف بمضاعف الاستثمار(Investment Mutiplier).

وأكدت تقارير اليونسكو أن هناك علاقة هامة ايجابية بين الاستثمار في التعليم والنمو الاقتصادي في جميع دول العالم، ووفقا لتقرير البنك الدولي فإن التعليم يحقق عائدات أكثر أهمية للمجتمعات الإنسانية، كما يؤكد البنك الدولي أن التعليم أحد العوامل الرئيسية لتحقيق النمو المستدام، والدراسات الحديثة تشير إلى أن سنة إضافية واحدة في التعليم تحقق نمواً في الناتج المحلي بنسبة 7% وهذا يوضح

أهمية الاستثمار في التعليم بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة

حدود البحث:

■ الحدود الموضوعية:

يهدف البحث الى معرفة دور قادة المدارس في:

١ - امتلاكهم فن التسويق والاعلان من خلال نقل القيادة التربوية من عملية محدودة تقوم على الخبرات الشخصية فيحل المشكلات الإدارية الروتينية المعتمدة على التفكير والاستقراء والتحليل والتشخيص والتقويم والتنبؤ الى قيادة تحويلية تستثمر الموارد ولديها القدرة العالية على التسويق والإعلان واستقطاب الرعاة والمستثمرين وذلك من خلال تسويق الموارد المتاحة له في المبنى المدرسي وقدرته على استقطاب رجال الاعمال والمشغلين ومعرفة بما يمكن ان يكون عائداً جيداً من مرافق المدرسة، ثم يقوم بتسويقه والاعلان عنه والتفاوض مع المستثمرين للوصول لأفضل عقد يخدم الطرفين.

٢ - تطبيقهم للشراكة المجتمعية حيث أصبح مجال العلاقات الإنسانية من التكوينات الأساسية للمعرفة الإدارية، ومن الضروري أن تهتم بفهم وتحسين العوامل الإنسانية والعلاقات التي تحكم التنظيم التربوي والاستفادة منه ومن جميع الموارد المتاحة والمجتمع المحيط بالمدرسة من خلال عقد شراكات مع التجار والشركات تساهم في جودة الأداء وزيادة العائد.

■ الحدود المكانية:

جميع مدارس مكتب التعليم وسط المملكة العربية السعودية بنين وبنات التابعة لبعض إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية (الابتدائي، المتوسط، الثانوي).

■ الحدود البشرية:

بعض قادة المدارس (بنين - بنات) في المملكة العربية السعودية (الابتدائي، المتوسط، الثانوي) وعينة البحث قادة مدارس التعليم .

■ الحدود الزمانية:

طبق هذا البحث في العام الدراسي ٢٠٢١م. الفصل الدراسي الثاني ١٤٤٢هـ.

الإطار النظري والدراسات السابقة :

القيادة المدرسية:

تُعد القيادة من المفاهيم الإدارية التي نالت اهتماماً كبيراً من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة والسلوك الإنساني بوجه عام، وهذا الاهتمام ناتج من إدراك المهتمين لما للقائد من دور فعال ومؤثر يعتمد عليه نجاح المؤسسات للوصول إلى أهدافها المحددة (عبد الله واخرين، ١٩٩٥م، ص ٥٣).

فالقيادة عملية تتميز بفاعلية مستمرة وهي تعبر عن علاقة شخص بأخر فهي العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوسين والتي بواسطتها يمكن للرئيس أن يؤثر تأثيراً مباشراً على سلوك الأفراد الذين يعملون معه (حلمي، ٢٠٠٣م، ص ٢٥).

وتُعد القيادة التعليمية الفعالة من أهم الركائز الأساسية لنجاح النظام التعليمي في تحقيق الأهداف المرجوة منه، وللتأكد من جودة المؤسسة التعليمية وكفاءتها وجودة مخرجاتها، يُنظر أولاً إلى قيادتها وما يتوافر لديها من قدرات وإمكانات ووعي متكامل للأدوار المطلوبة منها ولدور المؤسسة التعليمية في المجتمع، ويخطئ من يظن أن قيادة المؤسسات التعليمية سهلة وميسرة أو أن ظروفها تتشابه مع غيرها من المؤسسات الأخرى (علي حيدر ، ٢٠١٠م، ص ٤٩)

كما أن القيادة تهتم بمساعدة وتحفيز الآخرين، وتؤكد دائماً على إحداث التغيير المستمر في الغايات والرؤى المشتركة لهم، والذي يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة (سميرات و اخرين ، ٢٠١٤م، ص ٥١٤) كما تعد القيادة التربوية جوهر العمل الإداري لأنها تمثل عاملاً مهماً في نجاح الإدارة التعليمية ولقد ذهب كثير من علماء الإدارة إلى القول إن القيادة جوهر العملية الإدارية، قلبها النابض وهي مفتاح الإدارة، وإن أهميتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يؤثر في عناصر العملية الإدارية

فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها (الصالحى، ٢٠١٣م، ص ٥).

كما تمثل القيادة جوهر العملية الإدارية، فهي التي تقوم بالدور الأساسي الذي يؤثر في كل جوانب العملية الإدارية، كما تُعد عنصراً حيوياً وأداة رئيسة تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق أهدافها، ويعتبر استمرار وازدهار نشاطها وعملياتها المختلفة مرهون بهذه القيادة، والمجتمع الذي يحتضن هذه المنظمات سيصل إلى التقدم، من خلال قدرات هذه المؤسسات وقدرات قياداتها (الحراشة، عبود، ٢٠١٢م، ص ١٦٥).

ويرى الباحث أن القيادة عملية التأثير في الآخرين للوصول إلى فهم واتفق مشترك حول الأعمال المطلوب أدائها، وكيفية إنجازها بفاعلية. فهو عملية تسهيل للجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف مشتركة.

مفهوم قادة المدارس:

القائد: هو الشخص القادر على التأثير في التابعين من أجل بلوغ هدف معين في موقف معين، يسعى إلى إحداث التغييرات التي من شأنها تطوير النظام في ضوء المستجدات في مجال عمل هذا النظام (سليمان، حسن، ٢٠١٥م، ص ٧٣).

كما يعرف القائد: بأنه الشخص الذي يملك القدرة على التأثير في الآخرين وتحفيزهم، بما في ذلك قبول توجيهاته وأوامره، من أجل تحقيق الأهداف، ولا يشترط أن يكون مصدره التأثير لديه رسمياً (العلي وآخري، ٢٠١٤م، ص ٣٥).

وقائد المدرسة: هو الرئيس المباشر لجميع العاملين بالمدرسة وهو المسئول الأول عن تحقيق المدرسة لأهدافها، وبلوغ غايتها كما أنه المسئول عن توثيق العلاقة بين البيت والمدرسة (الحقيل، الحميضي، ١٤٢٤هـ، ص ٧٩).

والقيادة عملية إنسانية تحفز الأفراد على تحقيق أهداف المنظمة، والقائد الناجح هو الذي يستطيع كسب تعاون وتفاهم أفراد مجموعته وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو نجاح لهم، ويحقق أهدافهم الشخصية، وبالتالي تصبح وظيفة القائد الأساسية هي

تحقيق التجانس والتوافق بين حاجات ورغبات مجموعته وحاجات ورغبات المنظمة التي ينتمون إليه جميعاً، وكذلك إحداث تأثير إيجابي في الروح المعنوية للأفراد وإنتاجيتهم من خلال إحداث التوازن وعدم التناقض بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة (ناصر، ٢٠١٣م، ص ٢) ، من هنا يمكن القول إن تحقيق الأهداف في المنظمات المختلفة يتوقف على كفاءة القائد ومدى قدرته على توجيه جهود المنظمة (حسن، ٢٠٠٩م، ص ٢).

الأنماط البارزة لقادة المدارس:

لما كانت القيادة التربوية تقوم في جوهرها على التفاعل بين القائد وأفراد الجماعة فإن اختلاف طرق هذا التفاعل بين القائد ومرؤوسيه تعكس تبايناً في أساليب القيادة وأنماطها، وقد اتفق التربويون على أهمية الدور القيادي لقائد المدرسة في تسيير العملية التعليمية في المدرسة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها وغاياتها بشكل فعال (شحاته، ٢٠١٢م، ص ٤).

ويعتبر قائد المدرسة أحد الأعضاء المهمين في المدرسة، فكثيراً ما يؤثر النمط القيادي الذي يتبعه في جودة العملية التعليمية، وذلك ناشئ ربما عن خصائص ذلك القائد الذي يجب أن يكون مؤثراً في نشاط جماعته (أبو الخير، عامر، ٢٠١٣م، ص ٣)، فهو الذي تناط به إدارة جميع الجهود والقوى التي يعايشها ضمن إطار عمله، ويرتبط نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ورسالتها بالكيفية التي يدير بها المدرسة وبالسلوك القيادي الذي يمارسه، وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته، وقدرته على توظيف إمكاناته نحو العمل البناء، من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية مع المعلمين، وتحسين ظروف العمل وتذليل الصعوبات التي تعترضهم، والعمل على إشباع رغباتهم وتحقيق طموحهم (مسعف، ٢٠٠٨م، ص).

ويعتمد قادة المدارس أنماطاً قيادية مختلفة في إدارتهم لمدارسهم، وهذه الأنماط لها تأثير كبير في نجاح وسير العمل في المدرسة لارتباطها بعلاقة القائد بالمعلمين والطلبة وأولياء الأمور (هاني واخرين، ٢٠١٦م، ص ١٨١).

من هنا يمكن القول أن النمط القيادي يُعد العامل الرئيس في نجاح المؤسسات أو فشلها بعامه والمؤسسات التربوية بخاصة، وذلك لما للقائد التربوي من دور حاسم في التأثير في سلوك المعلمين (صالح، ٢٠٠٥م، ص ١).

ومن الأنماط القيادية:

يختلف النمط القيادي باختلاف شخصيات القادة وتبعاً لاختلاف الجماعات التي يعملون بينها وقد تم حصرها في ثلاثة أنماط (الأوتوقراطي - الديمقراطي - الفوضوي).

إذا أثبتت البحوث والدراسات أهمية الأنماط القيادية والتصاقها بدرجة نجاح المؤسسة وتطور إنتاجها، وتأثيرها سلباً وإيجاباً في مستوى الإنتاج (المخلافي، سرحان، ٢٠٠٩م)

وبالتالي فإن لتلك الأنماط تأثيراً كبيراً على أداء العاملين في المؤسسة التربوية إذ قد يؤثر نمط القيادة تأثيراً إيجابياً على الإبداع ويزيد من الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين ورفع الروح المعنوية ومن ثم زيادة معدل الإنتاج، وقد يكون سبباً في الفوضى وانخفاض الروح المعنوية وبالتالي ضعف الإنتاج ومن ثم الفشل.

النمط الديمقراطي:

الأفراد في ظل هذا النظام لهم حق المشاركة في وضع الأهداف، والتخطيط، والتنفيذ، والتقويم وترتكز هذه النظرية على ثلاثة مرتكزات أساسية وهي: العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة، وتتسم هذه القيادة بالاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين.

النمط الأوتوقراطي (التسلطي - الدكتاتوري):

ويُطلق عليها القيادة التسلطية أو القيادة الاستبدادية، ويعتبر القائد الأوتوقراطي أو المتحكم أقرب إلى الرئيس منه إلى القائد، "فهو يركز كل السلطات في يده ويصدر أوامره وتعليماته في كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه له، تعتبر ليس لديه ثقة في مرؤوسيه" (عياصرة وأحمد، ٢٠٠٦م، ص ٣٨).

النمط الترسلّي (المتساهل أو الفوضوي):

يتولى القائد إمداد المجموعة بالمعلومات والتوجيهات، ولا يشترك في تحمل أية مسؤولية، يترك اتخاذ القرارات للأفراد، وتصبح الجماعة غير مستقرة مفككة، ويتأخر العمل بغياب القائد، وتظهر الغوغائية في العمل الإداري.

ويرى الباحث أن النمط الديمقراطي الأفضل للعملية التربوية، فنجاح العملية التربوية وتحقيقها لأهدافها مرهون بوجود قيادات تمارس النمط القيادي الديمقراطي، فالتقدم التربوي وتحسين تربية الأجيال وتعليمها مرهون بالانفتاح والديمقراطية وبتغيير نوع العلاقة بين القادة والأتباع.

وبفعل المتطلبات المحلية والعالمية والتغيرات التي ظهرت نتيجة للتقدم العلمي والتطور التقني، فقد ظهرت العديد من الأنماط القيادية مثل نمط القيادة التحويلية الذي يتميز بقدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية (مُجَّد، ٢٠١٤ م، ص ١٦).

وهي نمط قيادي ذو رؤية واضحة للحاجة للتغيير والتطلع إلى المستقبل، وتمثل فيما يمتلكه القائد من شخصية جذابة ومؤثرة يستطيع من خلالها أن يؤثر في سلوكيات العاملين وتوسيع مشاركتهم والسرعة في الاستجابة للتعامل مع أي أمر طارئ (بشير، ٢٠١٦ م، ص ٧١٥).

كما تعرف القيادة التحويلية بأنها: "مستوى من التعاطي بين القائد والأتباع يؤدي إلى بناء علاقة على درجة عالية من القوة والتأثير بحيث ترفع من التفاعل والتغيير داخل القائد والأتباع في آن معاً" (درويش، صبري، ٢٠٠٩ م، ص ١٠٥).

وتستلزم مجموعة من القدرات يتصف بها القادة لإحداث التفاعل بينهم وبين المرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات.

كما ظهرت أيضاً القيادة التشاركية والتي تنطلق في الأساس من وحي العلاقات الإنسانية التعاونية النشطة والفعالة والمتبادلة بين المدير والعاملين، ومن وحي العمل

كفريق متكامل الأركان، ومدى ثقافة ووعي المدير وتمكسه بمبدأ الشورى والديمقراطية من أجل الرقي بالمؤسسة التعليمية والنهوض بها (نجدى واخرين، ٢٠١٣م، ص ٢٣).

وظهرت أيضاً القيادة الشبكية التي تكتسب أهميتها من أهمية العمل في الشبكات لتوظيف إمكانياتها بأفضل صورة ممكنة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة (أبو سلطان، عبد الرحمن. ، ٢٠١٤م، ص ٢٧) هذا إضافة إلى ظهور نمط قيادي حديث، وهو نمط القيادة الموزعة الذي يعد أحد أنماط قيادة البيئات المدرسية.

تساهم في تحقيق الفهم والرؤية المشتركة للأهداف بين العاملين، فضلاً عن تحقيق الإشباع الوظيفي وتنمية روح المبادرة لديهم، بالإضافة إلى تحقيق المخرجات التنظيمية وتنمية القدرات القيادية (أحمد، ٢٠١٢م، ص ٥).

وتعتبر القيادة الموزعة أحد أشكال القيادة التي يمكن أن تسهم بفعالية في التصدي للتحديات الكبيرة التي تواجه المديرين، فضلاً عن مساهمتها في تحسين وتطوير المدارس بكل خاص، وتحسين مخرجاتها، ومعالجة مشكلاتها وتحسين مهارات المديرين والمعلمين والإداريين فيها (أحمد، ٢٠١٢م، ص ١).

الدور التربوي لقيادة المدارس:

يقصد بالدور التربوي لقيادة المدارس "ذلك التفاعل النفسي الاجتماعي والتربوي بين قائد المدرسة والجماعة المدرسية (العمال، المدرسين، التلاميذ) وما يتضمنه هذا التفاعل من عمليات تأثير واتصال وتوجيه، واتخاذ القرارات وحل المشكلات، لغرض تحقيق الأهداف التربوية" (سعادة، ٢٠١١م، ص ٣٢٨).

أدى تطور النظام التربوي إلى تغيير في أدوار منسوبي المدرسة من القادة والمعلمين نظراً لتغير الأهداف التي يسعى كلاً منهم لتحقيقها وآلية تحقيق هذه الأهداف، فالعصر الحالي يتميز بزيادة الكم المعرفي والذي أدى بدوره لتهدد الأدوار التي يؤديها قائد المدرسة، بوصفه قائداً تربوياً يقوم بأدوار إدارية وفنية متعددة، لها تأثيرها المباشر وغير المباشر في سلوك العاملين من أجل تحسين العملية التربوية كما وكيفا (القمي،

٢٠١٨م، ص ١٢٥٣).

تطور دور قائد المدرسة خلال العقد الأخير من مسئول عن إدارة الشؤون التعليمية في مدرسته إلى قائد مسئول عن إحداث التغيير في مؤسسته التربوية، والتي تسهم في إحداث نقلة نوعية في عملية التعليم من خلال التعامل مع أفراد المدرسة بكل يسر وسهولة، واتخاذ القرارات السليمة وتوفير جو مدرسي مناسب يسهم في الرقي بالعملية التعليمية، وقد يساعد ذلك الجو المدرسي المريح قائد المدرسة إلى تطوير عمله الإداري داخل مؤسسته التربوية، مما قد ترفع من مستوى الإبداع لديه (مُحَمَّد ، سعد، ٢٠١٩م، ص ٤٦٣).

وتسعى قيادة المدرسة إلى تحقيق الأهداف التي تصبو إليها بنجاح وكفاءة، ودفع العاملين في المؤسسات التعليمية إلى الإبداع والأداء الجيد، وضمان تحقيق الاستقرار الوظيفي، والإنتاجية العالية، ولا يتحقق ذلك إلا بتوفير مناخ مدرسي إيجابي (حمد، غادة، ٢٠١٦م، ص ٣١).

ويعد القائد التربوي من أهم عناصر العملية التعليمية بما يمتلك من قدرة على التأثير في العاملين وتوجيه أفكارهم وسلوكهم في سبيل تحقيق الهدف التي تسعى إليها المؤسسة التربوية ويتولى القائد كذلك مسؤولية تنظيم عمليات التفاعل بين العاملين والحفاظ على تماسكهم والمبادرة لحل المشكلات الناجمة عن هذا التفاعل (منير حسن ، ٢٠٠٩م، ص ٢).

فيستطيع قائد المدرسة أن يجعل من العاملين في المؤسسة قادة يسعون لتحقيق الأهداف من خلال طرح البدائل المبتكرة، أي التحول من هيمنة شخصية بذاتها على المؤسسة إلى القدرة على ابتكار طرق عمل جديدة، ومخرجات متميزة وخدمات أفضل، والتي يعدها المعيار الذي يتميز به الفرد في المؤسسة المدرسية" (عيد، ٢٠١٥م، ص ٢٧٩).

ويرى الباحث أن القيادة وسيلة للتطور والتقدم نحو تحقيق الأهداف السامية، فلا بد من الإيمان بقيمة كل فرد في المجموعة حتى يكون هناك جو صالح لنمو قدراتهم. كما أن هناك دوراً كبيراً للقائد الإداري في العمل ورفع الروح المعنوية للمعلمين لجعل العمل أكثر متعة، ويكون ذلك من خلال توفير المناخ النفسي المريح لمساعدة المعلمين على توجيه اهتمامهم نحو تحقيق الأهداف، وكذلك لاهتمام براحتهم وتهيئة الظروف المناسبة للعمل وتجنب التحيز في تعامله معهم، مع العمل على تنمية روح الثقة بأنفسهم وقدرتهم على العمل المبدع.

الدور التنموي لقادة المدارس:

لقيادة المدارس دور تنموي يجاب الدور التربوي حيث في ظل قيادته ينظر إلى المدرسة على أنها وحدة تعليمية إنتاجية تعمل على اكتساب المتعلم ثقافة العمل والإنتاج بجوار العلم والتعلم، وتؤهله للتعامل بكفاءة مع متطلبات سوق العمل وتحدياته المتغيرة.

بمعنى أن المدرسة تتحول إلى كيان فاعل في الاقتصاد القومي من خلال بناء الشخصية المنتجة التي تمتلك مهارات العمل المنتج والحياة العملية.

فالمدرسة المنتجة تجديد تربوي يستوجب إعادة صياغة العملية التعليمية لتتحول من تعليم ينمي ثقافة الاستهلاك إلى تعليم يرسخ ثقافة الإنتاج والادخار واكتساب مهارات الإبداع والابتكار والتميز، وهي فكرة تتناغم مع معطيات العصر ومتطلباته (أحمد، ٢٠١٥م، ص ٤٩٨)

فالقيادة الفعالة وتنميتها مهنيًا هي الطريق إلى الإصلاح والتطوير، وهي في نفس الوقت مطلباً ضرورياً للاستقلال الذاتي للمدرسة وأحد عوامل النجاح لفلسفة استثمار المنشآت التعليمية في التنمية وتحقيق الموارد المالية اللازمة

فمن خلال القيادة الفعالة، والتنمية المهنية المستمرة يتم اكتساب مهارات التعليم المنتج التي تتمثل في: مهارات صنع القرار، مهارات الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، مهارة الإبداع والابتكار، مهارة التخطيط، مهارة المسؤولية ومواجهة الصعاب، مهارة

دراسة الجدوى، مهارات العمل الجماعي، مهارة إدارة الصراع، مهارة حل المشكلات، مهارة التواصل الاجتماعي، مهارة التقويم الذاتي، مهارة التسويق والإنتاج، وغيرها.

العوامل التي تساعد على نجاح قادة المدارس:

صفات القادة:

صفات القادة تمنحهم على التأثير في نشاط وسلوك العاملين في المدرسة، وتنسيق الجهود والأنشطة المختلفة، وفق رؤية واضحة ومحددة؛ لاستغلال كل الإمكانيات المادية والبشرية للوصول إلى الأهداف التربوية المرسومة (علي العسيري، ٢٠١٩م، ص ١٢٦).

وهناك مجموعة من العوامل والصفات التي يجب أن تتحقق في قادة المدارس ليتمكنوا من تحقيق أهدافهم التربوية والتنموية داخل المؤسسة التعليمية وتمثل في القدرة على إحراز النتائج وتحقيق الأهداف، والتعاون والتعاطف مع المرؤوسين لتحقيق النتائج الملموسة في المدرسة، وكذلك الاستماع للجميع يقرب المجتهدين والأذكياء والمبدعين ويجفز المتفوقين، والتركيز على العمل وتحقيق الأهداف، وليس المنصب، بالإضافة إلى كسب ثقة ومحبة العاملين معه (المرؤوسين)، والمحافظة على صورة المدرسة في البيئة المحيطة بها، يجب أن تكون ساطعة وموثوق بها دائماً (رضا، ٢٠١٤م، ص ١٣٠، ١٣١).

ويجب أن يتسم القائد بالإبداع ويعني الإبداع أن تتبنى المؤسسة فكرة جديدة أو سلوك جديد لصناعة المؤسسة أو سوقها أو بيئتها العامة (الطائي واخرين، ٢٠١٢م، ص ٢٦٢). كما يعني مجموعة الإجراءات التي تتم لاستنباط أساليب إدارية تؤدي إلى حلول ابتكارية واستثمار أمثل لإمكانيات المؤسسة بهدف تطوير أدائها، مما ينعكس على جودة الخدمة التي تقدمها، فالكفاءة والإبداع من أهم العوامل المؤثرة في امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية حيث إنها المسؤولة عن جودة القرار وتطبيقه (عساف، محمود، ٢٠١٤م، ص ١١٤).

ويعتبر الإبداع والتطوير من أهم الأسس والصفات التي يجب أن يتصف بها قائد المدرسة لأنه يشتمل على إدارة الموارد البشرية بفعالية؛ لتحقيق أقصى استفادة ممكنة، واستخدام الموارد غير الملموسة من التكنولوجيا والمعلومات والمعارف لتطوير المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة بشكل يميزها عن المؤسسات المنافسة.

مهارات القادة:

وإلى جانب السمات والخصائص التي يجب أن يتمتع بها قائد المدرسة حتى يتمكن من تحقيق الدور التربوي والتنموي، لابد أن يتسم بعدد من المهارات القيادية المرتبطة بالإدارة بالأهداف، والتي من بينها:

الاستعداد الذهني والنفسي للمشاركة الفعالة بالفريق الذي يعمل معه في تحقيق هذه الأهداف، والتعاون مع العاملين في المدرسة وإبداء الرغبة الصادقة في وضع خطط الإدارة موضوع التنفيذ، إلى جانب القدرة على مواجهة المشكلات وتحمل الإحباط وامتصاص الفشل أو الإخفاق في تحقيق المستوى المطلوب من الأداء والبحث عن علاج لذلك، ومراقبة نتائج العمل والتأكد من صلاحيتها للمواصفات المقررة وفحص الأسباب التي توجد وراء اختلاف النتائج عن المعايير الموضوعية (عبد الوهاب ، ١٩٩٩م، ص٥٣، ٥٤).

حيث يواجه قائد المدرسة يومياً العديد من المشكلات التي تتطلب مهارات قيادية معينة في التعامل معها، وقدرات تحليلية متعددة، تختلف تلك المشكلات من حيث بساطتها وتعقيدها ومن حيث تأثيراتها على أداء القائد والمؤسسة معاً، هذه المهارات الإدارية والقدرات التحليلية والفكرية ترتبط غالباً بشخصية القائد التي تميزه عن غيره، وتشكل الإطار العام لأسلوبه في تطبيق مهاراته (أيوب، ناديا، ٢٠٠١م، ص ٢)، فقائد المدرسة الفعال هو الذي يستخدم مهاراته وخبراته في تطبيق الأساليب العلمية الحديثة للإدارة بحيث تتناسب مع طبيعة العمل الإداري الذي يمارسه والذي يتمثل في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات، ولذلك فإن ضعف القيادة الإدارية والمتمثلة في قائد المدرسة سيؤدي إلى انخفاض كفاءة العمل الإداري (أيوب، ناديا، ٢٠٠١م، ص ٢).

استثمار المنشآت التعليمية وتنوع مصادر التمويل المدرسي:

مما يؤكد أهمية استثمار المنشآت التعليمية وتنوع مصادر التمويل المدرسي، 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 وتدريبهم وتطوير المناهج الدراسية. (وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م، ٢٠١٦م، ص ٣٦).

وفي سبيل ذلك تم إطلاق برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠م بمشاركة عدة قطاعات من ضمنها: وزارة التعليم باعتبارها القطاع الأبرز في المملكة العربية السعودية؛ حيث تم رصد التحديات، ووضع الأهداف الاستراتيجية للتعليم، وبناء مؤشرات القياس والمبادرة التعليمية والتربوية؛ لتحقيق برنامج التحول الوطني، وتمثل هذه الأهداف بـ: إتاحة خدمات التعليم لكافة شرائح المجتمع، وتحسين استقطاب المعلمين وإعدادهم وتأهيلهم وتطويرهم، وتحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار، وتطوير المناهج وأساليب التعليم والتقويم، وتعزيز القيم والمبادئ الأساسية للطلبة، وتعزيز قدرة نظام التعليم؛ لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل، وتنوع مصادر تمويل مبتكرة، وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم. (وثيقة التحول الوطني ٢٠٢٠م، ص ٦٣).

مفهوم الاستثمار:

يعتبر الاستثمار أحد أهم العوامل الاقتصادية في تطوير اقتصاديات الدول وتختلف وتتعدد أنواع الاستثمار باختلاف العوامل الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ويتطلب الاستثمار سواء على المستوى الكلي أو الجزئي حسابات دقيقة وتقويم موضوعي.

ويعرف الاستثمار بأنه جهد إنساني منظم رشيد يهدف إلى تحقيق عائد عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (الحوارني، ٢٠١٤م، ص ٢٧٦)

والاستثمار: يعني النشاط الذي يرفع مستوى الربح تحت ضمانات مالية ومشاريع

ذات ربح مضمون من المدخلات (زين العابدين، ١٩٩٧م، ص ٢٠).

وعرف الاستثمار بأنه "الارتباطات المالية المختلفة التي تهدف لتحقيق منفعة مادية على مدى فترة زمنية محددة"، أي إنفاق المال بقصد تحقيق منافع مستقبلية سواء كان ذلك بإنشاء مشروعات جديدة، أو استكمال مشروع، أو إعادة تأهيل مشروعات قديمة، أو شراء الشركات والمؤسسات المالية من الأفراد، أو الحكومات، أو أي عمل تجاري آخر (بولر، ١٩٨٥م، ص ٢٢٣).

ويمكن تعريف الاستثمار بأنه ذلك الجزء من الدخل المدخر والمعاد استخدامه بهدف تنميته والحفاظة عليه.

ويجب على قادة المدارس توفير المناخ الاستثماري في المنشأة التعليمية ويقصد بذلك مجمل الظروف والأوضاع التي يمكن أن تؤثر على فرص نجاح الاستثمار في المنشأة التعليمية، ويتضمن ذلك كل السياسات والمؤشرات والأدوات التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على القرارات الاستثمارية.

أهداف الاستثمار:

الاستثمار يهدف لتحقيق مكاسب عامة، ويهدف لتحقيق التنمية بأبعادها المختلفة "الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والثقافية"، ومثال ذلك إنشاء مصنع للأدوية في بلد متخلف صحياً ويسعى للتقدم ويجب أن يكون رفع المستوى الصحي في البلد بالدرجة الأولى قبل أن يكون الربح هو الهدف الأساسي (الهوري، ١٩٧٨م، ص ٢٩).

وغالبية الناس الذين يدخلون ميدان الاستثمار يضعون الأهداف التالية

نصب أعينهم:

- **الهدف الأول:** أن يحافظوا على رؤوس أموالهم.
- **الهدف الثاني:** تحقيق أكبر نسبة من الأرباح.
- **الهدف الثالث:** أن تتوفر السيولة الممكنة لإمكان استرداد أموالهم واستعمالها

متى شاءوا وكيفما أرادوا، ولا خلاف في أن الهدف الأساسي من الاستثمار هو الربح، وأن أي مستثمر حريص على المال الذي يستثمره فهو يطرق أبواب الاستثمار التي يتوفر فيها الأمان (السيد، ١٩٨٥م، ص ٣٥).

استثمار المنشآت التعليمية:

تعتبر قضية تمويل التعليم من القضايا المهمة التي شغلت الفكر التربوي والاقتصادي والسياسي في أغلب المجتمعات الحديثة نظراً للتوسع المستمر في إعداد المتحقيين بالمؤسسات التربوية، وسعى المؤسسات إلى تطوير العملية التربوية والارتقاء بمخرجاتها، ولمواجهة ومواكبة التغيرات المحيطة بها ولتحقيق الطموحات المعلقة عليها من قبل المجتمع، ونظراً لتلك الضغوطات وغيرها التي تواجهها الحكومات في تمويل الخدمات العامة بما فيها التعليم، وعجزها عن تلبية متطلبات العملية التعليمية الشاملة علت الأصوات في مختلف دول العالم مناديه بضرورة البحث عن بدائل تمويلية أخرى تكون رديفة ومساعدة للقطاع الحكومي في تمويل التعليم (الغرابي، ٢٠١٩م، ص ٢٥١)

وقد أكد خبراء اقتصاديات التعليم على أن التعليم يقوم على ركيزتين هما أن التعليم إنتاج واستثمار (الحاج، ٢٠١٢م، ص ٤٥)، هذا يعني بالضرورة أن المؤسسة التعليمية يجب أن تتضمن مقوماتها القدرة على الإنتاج، وأن تتوفر في مخرجاتها الكفاءة والاتقان، وبذلك تصبح المدرسة المنتجة مساراً جديداً من مسارات تمويل التعليم، فمهما تعاظم الدعم الحكومي للتعليم، فلن تتواكب مع معدلات الزيادة السكانية وانعكاساتها على الطلب المجتمعي للتعليم.

ويرى الباحث أن استثمار المنشأة التعليمية يجعلها وحدة إنتاجية مدرة للدخل تمكن المتعلم من اكتساب مهارات العمل والإنتاج، وأن تكون قادرة على تقديم خدماتها للبيئة المحلية، وأن تكون أكثر ارتباطاً وتفاعلاً واندماجاً مع مواقع العمل والإنتاج بما يحقق المساهمة الفعالة في تحقيق المواطنة المنتجة، وتنمية المجتمع.

أهداف استثمار المنشآت التعليمية:

- يمكن تقسيم أهداف استثمار المنشآت التعليمية في الآتي:
- ١- **الهدف السياسي:** تستمد المدرسة سياستها من خلال سياسة المجتمع وذلك عن طريق جعل كل فرد ينتج ويزيد من إنتاجه مع زيادة جودة المنتج نفسه.
 - ٢- **الهدف الديني:** الدين يدعو إلى العمل واثقانه في الدنيا، وزيادة الإنتاج وجودته يعد عملاً دينياً يثاب المرء عليه من الله سبحانه وتعالى.
 - ٣- **الهدف الاقتصادي:** العمل داخل المدرسة المنتجة يزيد من الدخل المادي للفرد ومع زيادة الإنتاج وجودته يزداد الدخل القومي للمجتمع كله.
 - ٤- **الهدف التعليمي:** إن النشء أثناء ممارسته للعمل والإنتاج يتعلم مهارات على أيدي تربويين مؤهلين هدفهم الأساسي تعليم النشء ورعايته وإعداد النشء إعداداً سوياً سليماً وتنمية وثقل سمات الشخصية السوية الداعية لتنمية المهارات الفردية والجماعية.
 - ٥- **الهدف التدريبي:** إن تدريب النشء وممارسته للعمل بصفة دائمة ومستمرة تؤدي إلى الارتقاء بمستواه في الإنتاج.
 - ٦- **الهدف الثقافي:** زيادة ثقافة ووعي النشء من خلال ممارسته اليومية ومعرفته بسعر السلعة وسعر المنتج ونوع السلعة وطريقة التسويق كل ذلك يعتمد على زيادة ووعي وثقافة النشء.
 - ٧- **الهدف الاجتماعي:** تكامل الثقافة الاجتماعي بين الأفراد داخل الوحدة المنتجة.
 - ٨- **هدف تربوي:** من خلال الممارسة اليومية للنشء داخل المدرسة المنتجة يتعلمون ويتحلون بصفات تربوية (الصدق - الأمانة - الصبر).
 - ٩- **هدف رياضي:** الارتقاء بالمستوى البدني والرياضي وذلك من خلال التدريب الرياضي وإقامة المباريات والأنشطة.

ويمكن استخلاص أهداف استثمار المنشآت التعليمية في الآتي:

- ١- خلق جيل مبدع ومبتكر من رجال الأعمال وأصحاب الفكر الصناعي والتجاري والزراعي الحديث.
- ٢- إكساب الطلاب مهارة عمل مشروع مدر للربح والقدرة على إدارته وعمل دراسة الجدوى الناجحة للمشروع دون انتظار الوظيفة الحكومية.
- ٣- تنمية المهارات العلمية والعملية من خلال مشاركة الطلاب ابتداء من التفكير في المشروع وإعداد دراسات الجدوى وتنفيذ المشروع وتقييمه ومتابعة نجاح المشروع.
- ٤- الاستفادة من الطاقات البشرية والمادية والمالية للمدرسة.
- ٥- تسليح أبنائنا بالقدرات والخبرات العلمية للتعامل مع سوق العمل ومتطلباته "دراسة الجدوى، تقييم المشروعات، فن التفاوض، العمل من خلال فريق".
- ٦- القضاء على الفجوة بين التعليم النظري والعمل وربط النظرية بالتطبيق.
- ٧- القضاء على الفجوة بين المدرسة وسوق العمل وكذلك الفجوة بين المدرسة والبيئة المحيطة بها.
- ٨- تنمية مهارات وقدرات استشراف المستقبل ومهارات التفكير وحل المشكلات بطريقة واقعية.
- ٩- إكساب الطلاب قيم التخطيط والتنظيم والدقة والأمانة واحترام جهد الآخرين والشجاعة في مواجهة الصعاب والإبداع والابتكار والتفكير في العواقب تقدير الربح والاستعداد لتقبل الخسارة (سعد الدين، ٢٠٠٥م، ص ٧٩٣، ٧٩٤).

أنواع الاستثمار:

- ١- الاستثمار الحقيقي والاستثمار المالي: الاستثمار الحقيقي هو الاستثمار في الأصول الحقيقية (المفهوم الاقتصادي) أما الاستثمار المالي فهو الذي يتعلق بالاستثمار في الأوراق المالية كالأسهم والسندات وشهادات الإيداع وغيرها.

٢- الاستثمار طويل الأجل والاستثمار قصير الأجل: الاستثمار طويل الأجل هو الذي يأخذ شكل الأسهم والسندات ويطلق عليه الاستثمار الرأسمالي أما الاستثمار قصير الأجل فيتمثل بالاستثمار في الأوراق المالية التي تأخذ شكل أذونات الخزينة والقبولات البنكية أو شكل شهادات الإيداع ويطلق عليه الاستثمار النقدي.

٣- الاستثمار المستقل والاستثمار المحفز: الاستثمار المستقل هو الأساس في زيادة الدخل والنتائج القومي من قبل قطاع الأعمال أو الحكومة أو من الاستثمارات الأجنبية أما الاستثمار المحفز هو الذي يأتي نتيجة لزيادة الدخل (العلاقة بينهما طردية).

٤- الاستثمار المادي هو الذي يمثل الشكل التقليدي للاستثمار أي الاستثمار الحقيقي أما الاستثمار البشري فيتمثل بالاهتمام بالعنصر البشري من خلال التعليم والتدريب.

٥- الاستثمار في مجالات البحث والتطوير: يمثل هذا النوع من الاستثمار أهمية خاصة في الدول المتقدمة حيث تخصص له هذه الدول مبالغ طائلة لأنه يساعد على زيادة القدرة التنافسية لمنتجاتها في السوق العالمية وأيضاً إيجاد طرق جديدة في الإنتاج (عبد الله، ٢٠٠٨م، ص٦).

المعوقات التي تواجه قادة المدارس الحكومية في الاستثمار:

إن تنفيذ أي تجربة جديدة يواجه عدداً من المعوقات، سواء كانت هذه التجربة في البلدان النامية أو المتطورة، وتختلف هذه المعوقات سواء كانت فكرية، أو تنظيمية، أو مالية، أو غير ذلك من المعوقات.

وتتمثل المعوقات التي تواجه قادة المدارس الحكومية في الاستثمار ما يلي:

المناهج الدراسية:

هناك معوقات مرتبطة بالمناهج الدراسية لأن المناهج الحالية بالمراحل التعليمية المختلفة لا تلبي احتياجات العصر واحتياجات المجتمع، كما أن الطريقة التي تقدم بها المناهج وطرائق التقويم لا تتوافق مع متطلبات التنمية البشرية المطلوبة كتحديث للمجتمع، لأن المناهج الناجحة في المدارس هي التي سوف تساعد الطلاب على المشاركة في أن يدركوا ويحللوا ويفسروا ويكتشفوا مدى واسعاً جديداً للمعاني تمكنهم من إعادة تحديد أنفسهم وتكوين شخصياتهم وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم نحو الأعمال المهنية والأعمال المنتجة حتى ينجحوا في مواكبة متغيرات البيئة ومتغيرات العصر والمتطلبات الجديدة (سعد الدين ، ٢٠٠٥م، ص ٧٩٣، ٧٩٤).

عدم وضوح الرؤية والأهداف:

مما سبق يتضح أنه على قادة المدارس السعي نحو وضع أهدافها في شكل محدد يظهر فيه الطرق والوسائل التي يتم اتباعها نحو تحقيق هذه الأهداف، وهذا يتطلب التخطيط الفعال الذي يمكن المدرسة باعتبارها مؤسسة تربوية من تحقيق أهدافها، وبذلك فإن جميع أنواع التخطيط ليس غاية وإنما وسيلة لتحقيق الأهداف المطلوبة من المدرسة (عطوي، ٢٠١٦م، ص ٢٦٧).

عدم الاقتناع:

فضعف اقتناع بعض قادة المدارس بأهمية استثمار المنشآت التعليمية بحجة تحويل المدرسة إلى مؤسسة تجارية وضعف تفعيل مبدأ اللامركزية للإدارة المدرسية في اتخاذ القرار وتعدد الأنظمة والنشرات المنظمة للعمل وتعارضها داخل المدرسة وقلّة جودة قنوات ووسائل اتصال بين المدرسة والمجتمع الخارجي والافتقار إلى الكوادر الإدارية المتخصصة والنماذج الرائدة في مجال التعاون بين المدرسة والمجتمع واعتماد المدرسة على الروتين والأساليب التقليدية في العمل (الغرابي، ٢٠١٩م، ص ٢٦٣).

ومن هنا فلا بد من اقتناع المسئولين في المدارس والقادة والمعلمين بأهمية وجدوى استثمار المنشآت التعليمية وإدراك الأبعاد المختلفة لها وأهدافها وكيفية تحقيق هذه الأهداف لأنه بدون اقتناع هؤلاء بهذه التجربة وتفهم أبعادها المختلفة لا يمكن أن تنجح وتحقق أهدافها المنشودة.

المركزية في الإدارة:

فالبنية البيروقراطية والروتين المالي والإداري من معوقات تنفيذ فعاليات المدرسة المنتجة، ورسالة المدرسة الإنتاجية لا تتعارض مع رسالتها التعليمية، وعليه، فإن المدرسة المنتجة تحكمها تشريعات وقوانين ولوائح تسمح لها بالتوسع في الاستقلالية والصلاحيات المضبوطة بالمحاسبية، ولهذا يصبح مبدأ المرونة من عوامل نجاحها (أحمد، ٢٠١٥م، ص ٤٣٤).

ولذلك الإدارة الذاتية وتوسيع قاعدة اللامركزية في المؤسسات التعليمية هي المدخل للارتقاء بفاعلية المدرسة المنتجة، ومطلباً أساسياً لتحقيق إنتاجية المدرسة، وقد أخذت بهذا العديد من الدول بتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة منها: الولايات المتحدة الأمريكية، ونيوزيلندا، وكندا، وأستراليا، وإنجلترا (عيد، ١٩٩٨م، ص ٩٨).

فبتطبيق مبدأ اللامركزية في الإدارة التعليمية مما يعطي فرص الاستثمار مرونة التعامل مع الجهات التعليمية في مختلف المناطق في أرجاء الدولة كل فيما يناسب حاجاته ومتطلباته (سالم، ٢٠١٦م، ص ٤٩٣).

الافتقار إلى الأماكن والوعي:

فمن أهم المعوقات التي تواجه قادة المدارس في الاستثمار افتقار المدارس للأماكن اللازمة والمناسبة للقيام بالمشروعات الإنتاجية، وافتقار العاملين للوعي الثقافي والاجتماعي لدور المدرسة كوحدة منتجة، وعدم توفر الوقت المناسب لقيام الطلاب بالمشروعات الإنتاجية (أحمد، ٢٠١٥م، ص ٤٠٨).

"فنحن في حاجة إلى تغيير ثقافة المجتمع، فالمجتمع في كثير من الأحيان ينظر إلى التعليم على أنه كم معرفي فقط، يقيس قدرات أبنائه على التعلم بإمساكهم للكتب وحفظهم لمحتوياتها ويهملوا أو يتجاهلوا أن التعليم يشمل الأنشطة ويشمل البحوث ويشمل المشروعات المجتمعية ويشمل كل أنواع الأنشطة التي تجرى في المجتمع (كلمة وزير التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية في افتتاح الملتقى التشاوري الإقليمي حول تعزيز الشراكة مع المجتمع المحلي لخدمة التعليم للجميع، جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٣م، ص٥).

من هنا يقع على التعليم العبء الأكبر في غرس العادات والتقاليد التي تساهم في تحقيق التنمية مثل الاتجاهات العلمية في التفكير، وتنمية الوعي بأهمية العمل، واحترام الملكية العامة، والادخار، والشعور بالمسئولية، وروح المشاركة العامة (إبراهيم، ١٩٨٩م، ص٤٤).

الافتقار إلى التخطيط العلمي:

من أهم المعوقات التي تواجه قادة المدارس في الاستثمار داخل المنشآت التعليمية الافتقار إلى التخطيط العلمي المدروس المبني على تشخيص الوضع الحالي ورصد أبعاده وسماته المختلفة، والذي يأخذ في اعتباره كافة الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق الهدف المنشود (علي، ٢٠٠٤، ص٥).

الدراسات السابقة :

درجة ممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخواة من وجهة نظر المعلمين، شريف محمد محمد، سامي أحمد سعد، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، نوفمبر ٢٠١٩م.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخواة من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من

جميع معلمي المدارس الثانوية بمحافظة المخوة للعام الدراسي ١٤٣٩هـ / ٢٠١٨م، وبلغت عينة الدراسة (٣٥٥) معلماً تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بإعداد استبانة مكونة من (٦١) فقرة موزعة على محورين المحور الأول يحتوي على ٤ مجالات (رؤية المدرسة ورسالتها، الإبداع والابتكار العلمي، ثقافة التغيير التنظيمي والإداري، القدوة الحسنة) المحور الثاني يحتوي على ٥ مجالات (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية بالمشكلات، المخاطرة)، وأظهرت النتائج أن مستوى إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية جاءت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الكلي لها (٣.٤٧)، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة لإدارة التغيير تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)، أما في متغير سنوات الخدمة فقد اتضح أنه توجد فروق على (رؤية المدرسة ورسالتها، ثقافة التغيير التنظيمي والإداري، القدوة الحسنة، الدرجة الكلية)، أما في متغير التخصص الدراسي فتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة لإدارة التغيير تبعاً لمتغير (التخصص الدراسي) لصالح تخصص العلوم الطبيعية في القدوة الحسنة، الدرجة الكلية، كما تبين أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المخوة مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (٣.٨٣)، واتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات المعلمين لمستوى الإبداع لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)، وفي متغير عدد سنوات الخدمة فقد اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في: المجال الثاني "الطلاقة"، وفي المجال الثالث "المرونة"، وفي المجال الرابع "الحساسية بالمشكلات" و"الدرجة الكلية" كانت الفروق لصالح من عدد سنوات خدمتهم أكبر، أما في متغير (التخصص الدراسي) فتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الإبداع لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة لصالح تخصص العلوم الطبيعية في الأصالة، المرونة، الحساسية بالمشكلات، المخاطرة، الدرجة الكلية، وكذلك تبين وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً عند مستوى

(٠.٠١) بين جميع أبعاد إدارة التغيير ودرجتها الكلية وبين جميع أبعاد الإبداع الإداري ودرجته الكلية.

■ تقويم جهود مدراء ومديرات مدارس التعليم العام لزيادة مصادر التمويل المدرسي، سمية بنت سلمان بن محمد الجريوي، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، مج ٤، ٣٤، ٢٠١٥ م.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى قناعة مدراء ومديرات المدارس التعليم العام الحكومي بأهمية زيادة مصادر التمويل، والتعرف على الإجراءات الفعلية التي قاموا بها حيال ذلك، كما سعت الدراسة إلى الكشف عن المعوقات التي تواجههم في العمل على زيادة مصادر التمويل، وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة مكونة من ٤٢ فقرة موزعة على ثلاثة محاور هي: مدى قناعة أفراد عينة الدراسة بأهمية اختلاف مصادر التمويل للمدرسة، الإجراءات الفعلية التي أتخذها أفراد عينة الدراسة لزيادة مصادر التمويل للمدرسة، المعوقات التي تواجه أفراد عينة الدراسة في زيادة مصادر التمويل للمدرسة.

وقد طبقت هذه الاستبانة على عينة مكونة من ٢٤ مدير ومديرة لمدارس التعليم العام في مدينة الدلم.

وبعد تحليل البيانات تم التوصل لعدد من النتائج منها: أبدى (٧٩.٢%) من عينة الدراسة قناعتهم بضرورة زيادة مصادر التمويل لمدارسهم، وأن المخصصات المالية من قبل وزارة التربية والتعليم غير كافية لتغطية الاحتياجات التشغيلية للمدارس، كما بلغ المتوسط العام لمحور الإجراءات الفعلية التي قام بها مدراء ومديرات المدارس من أجل تنويع مصادر التمويل بلغ (٢.١٦ من أصل ٤ . وهذا يدل على عدم قيام أفراد عينة الدراسة بإجراءات فعلية لزيادة مصادر التمويل، بلغ المتوسط العام لجميع عبارات محور الذي يكشف المعوقات التي تواجه مدراء ومديرات المدارس في تنويع مصادر التمويل)

٣٠٣٣ من أصل ٤. وهذا يعني أنهم موافقون بشدة على جميع العبارات التي وردت في هذا المحور. وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: إقرار نظام التمويل الذاتي وتنمية الموارد الذاتية بمدارس التعليم العام، السماح لمدرء ومديرات المدارس بصرف التمويل الحكومي وفق ما يروونه مناسباً لاحتياجات مدارسهم.

■ عاشور، محمد. (٢٠١١). دور مدير المدرسة في تفعيل الشراكة بين المدرسة وبين المجتمع المحلي في سلطنة عمان. مجلة العلوم التربوية، مج ٣٨، ١٢٠٥ - ١٢٢٥.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مدير المدرسة في تفعيل الشراكة بين المدرسة وبين المجتمع المحلي من وجهة نظر العاملين في المدارس وأفراد المجتمع المحلي في سلطنة عمان.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة وتكونت العينة من ٥١٣ من العاملين في المدارس، و ٨٠ من أفراد المجتمع المحلي. وتوصلت الدراسة إلى أن دور مدير المدرسة في تفعيل الشراكة بين المدرسة وبين المجتمع المحلي يتم بدرجة قليلة، وهي متمثلة في: الشراكة في الرؤية، والأهداف العامة للعملية التعليمية، يليه الشراكة في تقديم الدعم المالي للمدرسة، ثم الشراكة في الشؤون الإدارية للمدرسة، ثم الشراكة في تقديم الاستشارات للمدرسة، وجاء في المرتبة الأخيرة الشراكة في التخطيط المدرسي.

■ Shaid, Abdul. (2004) The changing Nature of the Role of Principals in primary and junior secondary schools in south Australia Following the Introduction Local School Management (Partnerships 21). International Education Journal, Vol. 4, No. 4, p.153- 144.

هدفت الدراسة للتعرف على تغير دور مدير المدرسة نتيجة لإدخال نموذج الإدارة المحلية للمدارس شراكات القرن ٢١ في جنوب استراليا، وهو نموذج لمشاركة الوالدين وأفراد المجتمع المحلي في المجالس المدرسية، واستخدم الباحث أسلوب دراسة الحالة، وطبقت الدراسة على مديري المدارس الابتدائية والثانوية، وكانت الأداة هي المقابلات،

وجاءت نتائج الدراسة بعدم وجود تغيرات كبيرة في دور مديري المدارس نتيجة لإدخال نموذج (شراكات القرن ٢١)، وزيادة الأعباء الإدارية على مديري المدارس بسبب الدور الناشئ عن العمل مع مجلس الحكم، وأولياء أمور الطلبة، في جوانب صنع القرار، والميزانية المدرسية.

- Penny Oender & Bryk Anthony، "School Leadership and the Bottom Line in Chicago Phi Delta Kappan Feb. 2000، Vol. 8، Issue 6، p. 440

تدور هذه الدراسة حول تحديد أهم العناصر الأساسية لأسلوب قيادة مدير المدرسة المنتجة في مدينة شيكاغو، وقد اعتمدت في منهجها على أسلوب تحليل الوثائق والأدبيات المتعلقة بالموضوع كما أجرت مقابلات شخصية مع عدد من نظار المدارس.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك سمات مشتركة بين نظار المدارس المنتجة سواء في نمط قيادتهم لمدارسهم أو في أساليب العمل داخل المدرسة.

فمن حيث نمط القيادة: توجد ملامح عديدة تميز نمط القيادة المستخدم من قبل نظار المدارس المنتجة منها: أن قيادتهم تتسم بالتيسير والاحتواء، وتركيز الاهتمام على تعلم الطالب وزيادة كفاءة المدرسة، تحفيز جميع أفراد المدرسة على مزيد من العمل، مشاركة المعلمين والآباء وباقي العاملين بالمدرسة في صياغة فلسفة المدرسة وقيادة العمل بها حتى يمكنهم إحداث التغيير المطلوب بها والذي يتطلب طاقة وجهد جميع العاملين بها.

كما يضع هؤلاء النظار معايير عالية للتدريس ويهتمون باستخدام طرق حديثة في التدريس مع متابعة مستمرة من قبلهم لسير العملية التعليمية داخل فصول الدراسة.

أما من حيث الأساليب: فيميل نظار المدارس المنتجة إلى استخدام أساليب واستراتيجيات معينة منها: أسلوب حل المشكلات بسرعة وقت وقوعها، استخدام الأساليب المناسبة لتحسين أداء وإنجاز الطالب.

منهج البحث:

نظراً لأن طبيعة البحث تتناول موضوع دور قادة المدارس في استثمار المنشآت التعليمية استخدم الباحث المنهج المختلط في هذه البحث، بدأ بالمنهج النوعي ثم المنهج الكمي من خلال التصميم الاستكشافي المتابع .
حيث تم تطبيق أداتين لجمع البيانات: الأداة الأولى المقابلة، والأداة الثانية هي استبانة سيتم توزيعها على عينة عشوائية من مجتمع البحث.

متغيرات البحث:

المتغير المستقل قادة المدارس والمتغير التابع المنشآت التعليمية والمتغير الوسيط الاستثمار.

إجراءات البحث وأداته:

لقد قام الباحث بتصميم استبانة بهدف جمع المعلومات المتعلقة بالبحث وتكونت الاستبانة من عدد من المحاور المشتمله علي عدد من العبارات كما يلي :

عد د العبارات	المحاور
٧	المحور الأول: المجالات التي يمكن استثمار المدارس الحكومية فيها لتحقيق العائد المادي للمدرسة من وجهة نظر قادة المدارس
٧	المحور الثاني: : المعوقات التي تواجه قادة المدارس الحكومية في الاستثمار في المنشآت التعليمية من وجهة نظر قادة المدارس
١٤	الثبات العام للإستبيان

مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع البحث من قادة وقائدات مدارس جميع المراحل التعليمية بمدارس وسط المملكة العربية السعودية (بنين - بنات) والبالغ عددهم (٤٦) قائداً و(٨٨) قائدة، وكانت العينة قادة مدارس التعليم ببعض الإدارات. وفق الإحصائيات لشئون

المعلمين ببعض مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية خلال العام الدراسي ١٤٤١/١٤٤٢ هـ.

توصيف عينة البحث:

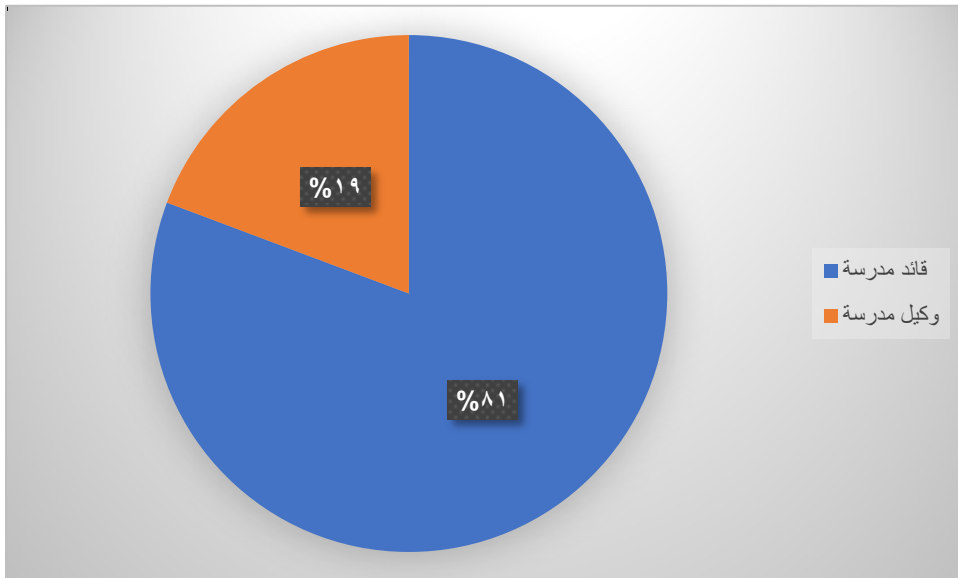
١- المسمي الوظيفي:

جدول (1) المسمي الوظيفي

التكرار	%	
67	80.7	قائد مدرسة
16	19.3	وكيل مدرسة
83	100.0	الإجمالي

يتضح من خلال الجدول (1) متغير المسمي الوظيفي لأفراد عينة البحث، وذلك حيث بلغ عدد من هم في الفئة قائد مدرسة من نحو ٨٠.٧%، وبلغت نسبة هم في الفئة وكيل مدرسة نحو ١٩.٣%، ويوضح الشكل التالي تلك النسب:

شكل (١) المسمي الوظيفي

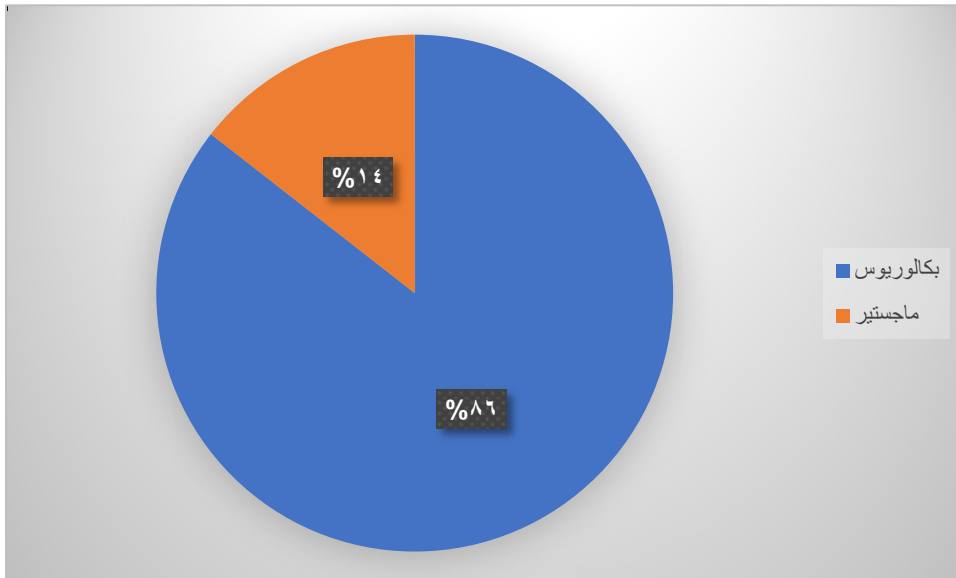


جدول (2) المؤهل العلمي

%	التكرار	
85.5	71	بكالوريوس
14.5	12	ماجستير
100.0	83	الإجمالي

يتضح من خلال الجدول (2) المؤهل العلمي لأفراد العينة، وذلك حيث بلغت فئة بكالوريوس نحو 85.5%، وبلغت نسبة الفئة ماجستير نحو 14.5%، ويوضح الشكل التالي تلك النسب:

شكل (٢) المؤهل العلمي

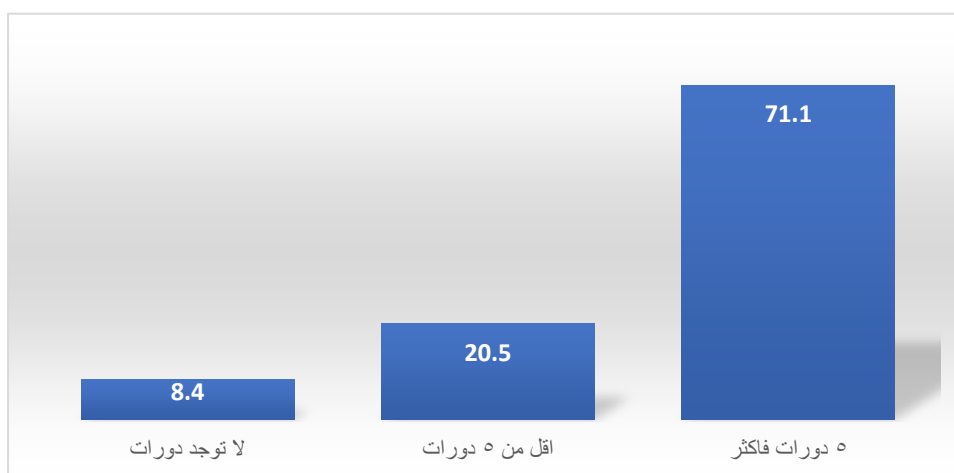


جدول (3) الدورات التدريبية في مجال القيادة التربوية

التكرار	%	
7	8.4	لا توجد دورات
17	20.5	اقل من ٥ دورات
59	71.1	٥ دورات فاكثر
83	100.0	الإجمالي

يتضح من خلال الجدول (3) متغير الدورات التدريبية في مجال القيادة التربوية وبلغت فئة لا يوجد دورات نحو ٨.٤%، وقد بلغت فئة أقل من ٥ دورات نحو ٢٠.٥%، وبلغت فئة أكثر من خمس دورات نحو ٧١.١%، والشكل التالي يوضح تلك النسب:

شكل (٣) الدورات التدريبية في مجال القيادة التربوية



حساب صدق وثبات الإستبانة:

صدق الإتساق الداخلي:

وقد جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من عبارات المحاور الثلاثة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه الفقرة، والجداول التالية توضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من عبارات المحور والمحور

التي تنتمي اليه.

جدول (١) التحقق من صدق عبارات المحور الاول (المجالات التي يمكن استثمار المدارس الحكومية فيها لتحقيق العائد المادي للمدرسة من وجهة نظر قادة المدارس)

قيمة الدلالة	معامل الارتباط	عبارات المحور الاول (المجالات التي يمكن استثمار المدارس الحكومية فيها لتحقيق العائد المادي للمدرسة من وجهة نظر قادة المدارس)
0.000	.484**	المشروعات الإنتاجية: هي التي تنتج سلعا استهلاكية مثل الحرف اليدوية
0.000	.694**	المشروعات التسويقية: تهدف إلى التعاون مع تجار الجملة والتجزئة لتسويق منتجاتهم باستخدام بعض مرافق المدرسة
0.000	.592**	المشروعات الخدمية: وهي التي تقدم خدمات لعملائها، تهدف إلى الاستفادة من كافة إمكانيات المدرسة ومرافقها لخدمة الطلاب، والبيئة المحيطة.
0.000	.476**	المشروعات التجارية: وهي كل مشروع يقوم بشراء سلعة ثم يقوم بإعادة بيعها أو تعبئتها أو تغليفها وبيعها دون تغيير في جوهرها.
0.000	.380**	المشروعات الزراعية: وتشمل إنشاء مزارع صغيرة أو بيوت بلاستيكية لإنتاج الخضروات والفواكه والورود أو خلايا لإنتاج العسل
0.000	.515**	المشروعات البرمجية: تهدف إلى استغلال إمكانيات المدرسة في عمل برمجيات معاونة حسب الهدف المراد تحقيقه مثل: برامج التصميم، وبرامج أعمال الكومبيوتر، وبرامج تعليمية، وبرامج الألعاب والتسلية. والاعلانات التجارية
0.000	.470**	المشروعات المرتبطة بالموهبة الفنية: وهي المشروعات التي تعتمد على إنتاج الطلاب الفني والفكري في مجال الفنون

** دالة إحصائياً عند ٠.٠٠٠١ مستوى معنوية

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات المحور الاول (المجالات التي يمكن استثمار المدارس الحكومية فيها لتحقيق العائد المادي للمدرسة من وجهة نظر قادة المدارس) والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١, ٠,٠٥, ٠,٠٠٠١)، وعليه فإن جميع عبارات المحور الاول متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لعبارات المحور الاول.

جدول (٢) التحقق من صدق عبارات المحور الثاني (المعوقات التي تواجه قادة المدارس الحكومية في الاستثمار في المنشآت التعليمية من وجهة نظر قادة المدارس)

قيمة الدلالة	معامل الارتباط	عبارات المحور الاول (المعوقات التي تواجه قادة المدارس الحكومية في الاستثمار في المنشآت التعليمية من وجهة نظر قادة المدارس)
0.000	.64 6**	عدم وضوح الأنظمة والتشريعات
0.000	.74 2**	المركزية في القيادة المدرسية
0.000	.65 2**	الافتقار إلى توفر الأماكن
0.000	.75 0**	الافتقار إلى التخطيط العلمي
0.000	.49 5**	ضعف العائد المادي للمشروعات
0.000	.48 6**	صعوبة إقامة المعارض
0.000	.41 7**	كثرة الأعباء والمسئوليات على قائد المدرسة

** دالة إحصائياً عند ٠.٠٠١ مستوى معنوية

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات المحور الثاني (المعوقات التي تواجه قادة المدارس الحكومية في الاستثمار في المنشآت التعليمية من وجهة نظر قادة المدارس) والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١، ٠,٠٥)، وعليه فإن جميع عبارات المحور الثاني متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني.

حساب ثبات الإستبانة:

لقياس مدى ثبات أداة البحث (الإستبانة) استخدمت الباحثة (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات عينة البحث على عينة إستطلاعية مكونة من (٣٠) مفردة وقد تم إستبعادها من العينة الكلية، والجدول رقم (٥) يوضح معاملات ثبات أداة البحث.

جدول (٥) معاملات ثبات أداة البحث

عدد العبارات	ثبات المحور	المحاور
٧	0.732	المحور الأول: المجالات التي يمكن استثمار المدارس الحكومية فيها لتحقيق العائد المادي للمدرسة من وجهة نظر قادة المدارس
٧	0.702	المحور الثاني: : المعوقات التي تواجه قادة المدارس الحكومية في الاستثمار في المنشآت التعليمية من وجهة نظر قادة المدارس
١٤	0.837	الثبات العام للإستبيان

يتضح من الجدول رقم (٥) أن معامل الثبات العام لمحاور البحث مرتفع حيث بلغ (٠.٨٣٧) لإجمالي عبارات الإستبيان، فيما تراوح ثبات المحور الأول نحو ٠.٧٣٢، وبلغ معامل ثبات المحور الثاني نحو ٠.٧٠٢، وهذا يدل على أن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الإعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة بحسب مقياس نانلي والذي اعتمد ٠.٧٠ كحد أدنى للثبات.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

إعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل استخلاص النتائج من بيانات البحث الميداني، وكذلك لتحقيق أهداف البحث، وإستخدم الباحثة برنامج SPSS version 25 في تحليل البيانات وقامت باستخدام الأساليب التالية:

● إختبار صدق وثبات الاستبيان.

يشير مفهوم الصدق إلى أن أسئلة الاستبيان تكون واضحة ومفهومة للمبحوثين، وأن هذه الأسئلة أو العبارات المستخدمة تقيس الظاهرة محل البحث وأنها صالحة للإجابة على تساؤلات وفرضيات البحث وللتحليل الإحصائي، أي أن صدق الاستبيان يعني قدرته على قياس الأهداف التي وضع لقياسها.

ثبات الاستبيان يعني أنه في حالة إعادة الاستبيان وتطبيقه مرة أخرى على أفراد العينة بعد فترة زمنية قصيرة، وفي توفر نفس الظروف، فإن الاستبيان يعطي نتائج قريبة جداً من النتائج التي تم الحصول عليها في التطبيق الأول للاستبيان، وتم قياس الثبات باستخدام اختبار ألفا كرونباخ للتعرف على درجة ثبات عبارات كل محور وكذلك التعرف على درجة ثبات جميع فقرات الاستبيان كما هو موضح لاحقاً.

● بعض الإحصاءات الوصفية:

قد تم الاعتماد على النسب والتكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف على وصف خصائص أفراد العينة الشخصية وقد تم الإستعانة ببعض الرسوم البيانية.

● معادلة المدى:

تم إختيار مقياس ليكارت الخماسي والذي يشير الى مدى موافقة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات المحاور الرئيسية للدراسة.

ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي			
الدرجة	طول الفترة	المتوسط المرجح بالأوزان	الإستجابة
منخفض	0.79	من ١ الى ١.٧٩	غير موافق بشدة
	0.79	من ١.٨٠ الى ٢.٥٩	غير موافق
متوسط	0.79	من ٢.٦٠ الى ٣.٣٩	لا أعرف
مرتفع	0.79	من ٣.٤٠ الى ٤.١٩	موافق
	0.8	من ٤.٢٠ الى ٥	موافق بشدة

● الارتباط الخطي البسيط (بيرسون):

يستخدم لقياس الارتباط بين متغيرين كميّين ويعكس هذا المقياس درجة أو قوة العلاقة بين المتغيرين واتجاه هذه العلاقة. وتنحصر قيمة معامل الارتباط (بيرسون) بين $+1$ ، -1 . فإذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي $+1$ فمعنى ذلك أن الارتباط بين المتغيرين طردي تام، وهو أقوى أنواع الارتباط الطردي بين متغيرين. وإذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي -1 فمعنى ذلك أن الارتباط بين المتغيرين عكسي تام، وهو أقوى أنواع الارتباط العكسي بين متغيرين. وإذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي صفر، فمعنى ذلك أنه لا يوجد ارتباط بين المتغيرين. وكلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من $+1$ أو -1 كلما كان الارتباط قوياً، وكلما اقترب من الصفر كلما كان الارتباط ضعيفاً.

• إختبار تحليل التباين "ANOVA"

يستخدم لمقارنة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطين أو أكثر من متغيرات البحث.

نتائج البحث :

أولاً: اتجاهات آراء أفراد العينة تجاه محاور البحث الأساسية

١- اتجاهات آراء أفراد العينة تجاه المحور الأول (المجالات التي يمكن استثمار المدارس الحكومية فيها لتحقيق العائد المادي للمدرسة من وجهة نظر قادة المدارس):

جدول (1) اتجاهات آراء أفراد العينة تجاه المحور الأول (المجالات التي يمكن استثمار المدارس الحكومية فيها لتحقيق العائد المادي للمدرسة من وجهة نظر قادة المدارس)

الدرجة	المعيار الإختراف	المعيار المتوسط	مؤشر بشدة موافق	مؤشر موافق	لا أعرف	مؤشر غير موافق	مؤشر بشدة غير موافق	العبارات
م وافق	0.817	3.94	2.05	6.14	1.08	6.0	1.2	المشروعات الإنتاجية: هي التي تنتج سلعا استهلاكية مثل الحرف اليدوية
م وافق	0.882	3.95	2.05	6.63	4.8	4.8	3.6	المشروعات التسويقية: تحدف إلى التعاون مع تجار الجملة والتجزئة لتسويق منتجاتهم باستخدام بعض مرافق المدرسة
م وافق	0.804	4.15	3.13	6.02	3.6	4.4	2.4	المشروعات الخدمية: وهي التي تقدم خدمات لعملائها، تحدف إلى الاستفادة من كافة إمكانيات المدرسة ومرافقها لخدمة الطلاب، والبيئة المحيطة.
م وافق	0.895	3.61	1.08	5.54	1.93	1.33	1.2	المشروعات التجارية: وهي كل مشروع يقوم بشراء سلعة ثم يقوم بإعادة بيعها أو تعبئتها أو تغليفها وبيعها دون تغيير في جوهرها.
م وافق	0.965	3.82	2.05	5.78	6.0	1.45	1.2	المشروعات الزراعية: وتشمل إنشاء مزارع صغيرة أو بيوت بلاستيكية لإنتاج الخضروات والفواكه والورود أو خلايا لإنتاج العسل
م وافق بشدة	0.774	4.24	3.73	5.42	6.0	0.0	4.4	المشروعات البرمجية: تحدف إلى استغلال إمكانيات المدرسة في عمل برمجيات مساعدة حسب الهدف المراد تحقيقه مثل: برامج التصميم، وبرامج أعمال الكومبيوتر، وبرامج تعليمية، وبرامج الألعاب والتسلية. والاعلانات التجارية
م وافق	0.773	4.16	2.89	6.51	1.2	2.4	4.4	المشروعات المرتبطة بالمهبة الفنية: وهي المشروعات التي تعتمد على إنتاج الطلاب الفني والفكري في مجال الفنون
م وافق	0.84	3.98	2.43	6.01	7.4	6.2	1.1	المحور الأول: المجالات التي يمكن استثمار المدارس الحكومية فيها لتحقيق العائد المادي للمدرسة من وجهة نظر قادة المدارس

يتضح من نتائج جدول رقم (١) الإحصاء الوصفي لإستجابات أفراد البحث حول المحور الأول (المجالات التي يمكن استثمار المدارس الحكومية فيها لتحقيق العائد المادي للمدرسة من وجهة نظر قادة المدارس) ونجد أن المتوسط الكلي للمحور (٣.٩٨) ويعنى ذلك درجة موافقة (موافق) على المحور ككل، أى يدل ذلك على أن أفراد العينة لديهم درجة موافقة عالية تجاه عبارات المحور، ونلاحظ إنخفاض الإنحرافات المعيارية لعبارات المحور مما يدل على تمركز الاجابات حول وسطها الحسابي.

وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي تنص على (المشروعات البرمجية: تهدف إلى استغلال إمكانيات المدرسة في عمل برمجيات معاونة حسب الهدف المراد تحقيقه مثل: برامج التصميم، وبرامج أعمال الكونتروال، وبرامج تعليمية، وبرامج الألعاب والتسلية. والاعلانات التجارية) بمتوسط حسابي (٤.٢٤) وبدرجة موافقة (موافق بشدة)، فيما جاءت في المرتبة الثانية العبارة (المشروعات المرتبطة بالموهبة الفنية: وهي المشروعات التي تعتمد على انتاج الطلاب الفني والفكري في مجال الفنون) بمتوسط حسابي (٤.١٦) وبدرجة موافقة (موافق).

فيما جاءت في المرتبة قبل الأخيرة العبارة (المشروعات الزراعية: وتشمل إنشاء مزارع صغيرة أو بيوت بلاستيكية لإنتاج الخضروات والفواكه والورود أو خلايا لإنتاج العسل) بمتوسط حسابي (٣.٦١) وبدرجة موافقة (موافق)، وقد جاءت في المرتبة الاخيره العبارة (المشروعات الزراعية: وتشمل إنشاء مزارع صغيرة أو بيوت بلاستيكية لإنتاج الخضروات والفواكه والورود أو خلايا لإنتاج العسل) بمتوسط حسابي (٣.٨٢) وبدرجة موافقة (موافق).

٢- إجابات آراء أفراد العينة تجاه المحور الثاني (المعوقات التي تواجه قادة المدارس الحكومية في الاستثمار في المنشآت التعليمية من وجهة نظر قادة المدارس):

جدول (2) إجابات آراء أفراد العينة تجاه المحور الثاني (المعوقات التي تواجه قادة المدارس الحكومية في الاستثمار في المنشآت التعليمية من وجهة نظر قادة المدارس)

الدرجة	المعياري	المتوسط	بشدة	موافق	لا أعرف	موافقة	غير موافقة	العبارات
م وافق	0	3	2	8		6		عدم وضوح الأنظمة والتشريعات
م وافق	1	3	2	5		9		المركزية في القيادة المدرسية
م وافق	1	3	2	1		8		الافتقار إلى توفر الأماكن
م وافق	1	3	2	9	0	9		الافتقار إلى التخطيط العلمي
م وافق	1	3	2	7		2		ضعف العائد المادي للمشروعات
م وافق	1	3	2	8		9		صعوبة إقامة المعارض
م وافق بشدة	0	4	3	7		8		كثرة الأعباء والمسئوليات على قائد المدرسة
م وافق	1	3	2	9		7		المحور الثاني: المعوقات التي تواجه قادة المدارس الحكومية في الاستثمار في المنشآت التعليمية من وجهة نظر قادة المدارس

يتضح من نتائج جدول رقم (٢) الإحصاء الوصفي لإستجابات أفراد البحث حول المحور الثاني (المعوقات التي تواجه قادة المدارس الحكومية في الاستثمار في المنشآت التعليمية من وجهة نظر قادة المدارس) ونجد أن المتوسط الكلي للمحور (٣.٨) ويعنى ذلك درجة موافقة (موافق) على المحور ككل، أى يدل ذلك على أن أفراد العينة لديهم درجة موافقة عالية تجاه عبارات المحور، ونلاحظ إنخفاض الإنحرافات المعيارية لعبارات المحور مما يدل على تمرکز الاجابات حول وسطها الحسابي.

وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي تنص على (كثرة الأعباء والمسئوليات على قائد المدرسة) بمتوسط حسابي (٤.٣) وبدرجة موافقة (موافق بشدة)، فيما جاءت في المرتبة الثانية العبارة (عدم وضوح الأنظمة والتشريعات) بمتوسط حسابي (٣.٩) وبدرجة موافقة (موافق).

فيما جاءت في المرتبة قبل الأخيرة العبارة (ضعف العائد المادي للمشروعات) بمتوسط حسابي (٣.٧) وبدرجة موافقة (موافق)، وقد جاءت في المرتبة الاخيره العبارة (صعوبة إقامة المعارض) بمتوسط حسابي (٣.٦) وبدرجة موافقة (موافق).

ثانياً: فرضيات البحث

ونعرض نتائج الفرضيات بإستخدام إختبار تحليل التباين "ANOVA" كما يلي:

١- الفرض الأول: توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات افراد مجتمع البحث حول المحاور الرئيسية الأربعة تُعزى لمتغير (المسمى الوظيفي).

جدول (5) جدول تحليل التباين "ANOVA"

الدلالة الاحصائية	قيمة ف (ف)	الإحراج المعيارى	المتوسط	١	عدد	
0.861	0.031	0.4	3.9	6	قا	المحور الأول: المجالات التي يمكن استثمار المدارس الحكومية فيها لتحقيق العائد المادي للمدرسة من وجهة نظر قادة المدارس
		2	8	7	ثد مدرسة	
0.731	0.119	0.5	4.0	1	وك	المحور الثاني: لمعوقات التي تواجه قادة المدارس الحكومية في الاستثمار في المنشآت التعليمية من وجهة نظر قادة المدارس
		0	0	6	يل مدرسة	
0.731	0.119	0.6	3.8	6	قا	المحور الثاني: لمعوقات التي تواجه قادة المدارس الحكومية في الاستثمار في المنشآت التعليمية من وجهة نظر قادة المدارس
		5	5	7	ثد مدرسة	
0.731	0.119	0.5	3.7	1	وك	المحور الثاني: لمعوقات التي تواجه قادة المدارس الحكومية في الاستثمار في المنشآت التعليمية من وجهة نظر قادة المدارس
		3	9	6	يل مدرسة	

الفرض الصفري: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية الفرض البديل: توجد فروق ذات دلالة إحصائية

يوضح لنا جدول رقم (5) تحليل التباين مدى معنوية نموذج تحليل التباين "ANOVA" ونجد أن قيمة الدلالة الإحصائية عند المحورين الأول والثاني أكبر من (٠.٠٥) ويعنى ذلك اننا لا نرفض الفرض الصفري، ونرفض الفرض البديل، مما يعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات افراد مجتمع البحث حول المحورين الأول والثاني تُعزى لمتغير (المسمى الوظيفي).

٢- الفرض الثاني: توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات افراد مجتمع البحث حول المحاور الرئيسية الأربعة تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

جدول (٦) جدول تحليل التباين "ANOVA"

الدلالة الاحصائية	قيمة (ف)	الانحراف المعياري	الموسط	العدد	
0.72	0.13	0.44	3.99	71	بكالوريوس
		0.40	3.94	12	ماجستير
0.39	0.74	0.58	3.86	71	بكالوريوس
		0.88	3.69	12	ماجستير

الفرض الصفري: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية الفرض البديل: توجد فروق ذات دلالة إحصائية

يوضح لنا جدول رقم (٦) تحليل التباين مدى معنوية نموذج تحليل التباين "ANOVA" ونجد أن قيمة الدلالة الإحصائية عند جميع المحاور الأربعة أكبر من (٠.٠٥) ويعني ذلك اننا لا نرفض الفرض الصفري، ونرفض الفرض البديل، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات افراد مجتمع البحث حول المحورين تُعزى لمتغير (المؤهل الدراسي) سواء بالنسبة لأفراد عينة البحث من حملة البكالوريوس أو الماجستير.

٣- الفرض الثالث: توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات افراد مجتمع البحث حول المحاور الرئيسية الأربعة تُعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة في القيادة المدرسية).
جدول (٧) تحليل التباين "ANOVA"

الدلالة الاحصائية	قيمة (ف)	الإنحراف المعياري	الم متوسط	العدد		
0.694	0.367	0.39	4.07	13	اقل من ٥ سنوات	المحور الأول: المجالات التي يمكن استثمار المدارس الحكومية فيها لتحقيق العائد المادي للمدرسة من وجهة نظر قادة المدارس
		0.49	4.01	15	من ٥ - ١٠ سنوات	
		0.43	3.96	55	١١ سنة فأكثر	
0.016	4.386	0.63	3.73	13	اقل من ٥ سنوات	المحور الثاني: المعوقات التي تواجه قادة المدارس الحكومية في الاستثمار في المنشآت التعليمية من وجهة نظر قادة المدارس
		0.78	3.46	15	من ٥ - ١٠ سنوات	
		0.55	3.96	55	١١ سنة فأكثر	

الفرض الصفري: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية الفرض البديل: توجد فروق ذات دلالة إحصائية يوضح لنا جدول رقم (٧) تحليل التباين مدى معنوية نموذج تحليل التباين "ANOVA" ونجد أن قيمة الدلالة الإحصائية عند جميع المحاور عدا المحور الثاني أكبر من (٠.٠٥) ويعني ذلك أننا لا نرفض الفرض الصفري، ونرفض الفرض البديل، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات افراد مجتمع البحث حول المحاور الأربعة عدا المحور الثاني تُعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة في القيادة المدرسية)، فيما جاءت قيمة الدلالة الإحصائية عند المحور الثاني " المعوقات التي تواجه قادة المدارس الحكومية في الاستثمار في المنشآت التعليمية من وجهة نظر قادة المدارس" تساوي (٠.٠١٦) وهي أقل من (٠.٠٥)، وهذا يعني انه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات افراد مجتمع

البحث حول المحور الثاني " المعوقات التي تواجه قادة المدارس الحكومية في الاستثمار في المنشآت التعليمية من وجهة نظر قادة المدارس " تُعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة في القيادة المدرسية)، وذلك لصالح فئة الأفراد ذات الخبرة من ١١ سنة فأكثر في عينة البحث وذلك عند متوسط يساوي ٣.٩٦.

٤- الفرض الرابع: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات افراد مجتمع البحث حول المحاور الرئيسية الأربعة تُعزى لمتغير (الدورات التدريبية في مجال القيادة التربوية).

جدول (٨) تحليل التباين "ANOVA"

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف)	الإنحراف المعياري	المتوسط	العدد	لا توجد دورات	المحور الأول: المجالات التي يمكن استثمار المدارس الحكومية فيها لتحقيق العائد المادي للمدرسة من وجهة نظر قادة المدارس
0.41 4	0.891	0.44	4.18	7	لا توجد دورات	
		0.51	4.00	17	أقل من ٥ دورات	
		0.41	3.95	59	٥ دورات فأكثر	
0.67 4	0.396	0.40	3.90	7	لا توجد دورات	المحور الثاني: لمعوقات التي تواجه قادة المدارس الحكومية في الاستثمار في المنشآت التعليمية من وجهة نظر قادة المدارس
		0.75	3.71	17	أقل من ٥ دورات	
		0.62	3.86	59	٥ دورات فأكثر	

الفرض الصفري: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية الفرض البديل: توجد فروق ذات دلالة إحصائية

يوضح لنا جدول رقم (٨) تحليل التباين مدى معنوية نموذج تحليل التباين "ANOVA" ونجد أن قيمة الدلالة الإحصائية عند جميع المحاور أكبر من (٠.٠٥) ويعني ذلك اننا لا نرفض الفرض الصفري، ونرفض الفرض البديل، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات افراد مجتمع البحث حول المحاور الأربعة تُعزى لمتغير (الدورات التدريبية في مجال القيادة التربوية).

ثانياً: التوصيات:

خلص البحث إلى عدد من التوصيات جاء أهمها ما يلي:

- ضرورة العمل على بدء استثمار المدارس الحكومية في العديد من المجالات لتحقيق العائد المادي للمدرسة.
- التعاون مع تجار الجملة والتجزئة لتسويق منتجاتهم باستخدام بعض مرافق المدرسة
- إنتاج سلعا استهلاكية مثل الحرف اليدوية واستثمار المرافق في الإعلان التجاري
- ضرورة التوسع في المشروعات الإنتاجية والتسويقية والزراعية والتجارية.

ثالثاً: المقترحات :

لما كان ميدان البحث يفتقر إلى البحوث والدراسات التي تتناول موضوعات مماثلة لموضوع هذا البحث وسعياً إلى إثراء هذا الميدان بالبحوث ذات الصلة فالباحث يقترح ما يلي:

- ١- توجيه طلبة الدراسات العليا في أقسام الإدارة التربوية والتخطيط في الجامعات، لإجراء مزيد من البحوث والدراسات حول القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في الإدارة المدرسية.
- ٢- تبني تدريب مديري المدارس وقادتها في دورات تدريبية خاصة بوسائل الإدارة وابطضا المشاريع الإستثمارية لزيادة تمويل المدارس العاملين بها.
- ٣- إجرا دراسات أخرى مماثلة حول دور قادة المدارس في استثمار المنشآت التعليمية.

المراجع

- ١- إبراهيم، سعد الدين (١٩٨٩م) ، مستقبل النظام العالمي وتجارب تطوير التعليم، منتدى الفكر العربي، عمان.
- ٢- أبو الحسن، بدري أحمد (٢٠٠٣م)، تفعيل المدرسة كوحدة منتجة بجمهورية مصر العربية في ضوء بعض الجهود العالمية ، الثقافة والتنمية، س٤ ، ٧٤.
- ٣- أبو الخير، سامي عبد العزيز عامر (٢٠١٣م) ، الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ٤- أبو الوفا، جمال ، و حسين، سلامة (٢٠٠٠م)، اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، دار المعرفة الجامعية، مصر، الإسكندرية.
- ٥- أبو رمان، سامي بشير (٢٠١٦م) ، أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٢ (٣).
- ٦- أبو زعيتر، منير حسن (٢٠٠٩م)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين
- ٧- أبو زيد، أميمة (٢٠٠٦م)، منهج تربية فنية مقترح للصف الأول الثانوي لتحقيق أهداف المدرسة المنتجة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الفنية، جامعة حلوان.
- ٨- أبو سلطان، نوال داود عبد الرحمن (٢٠١٤م)، درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة وسبل تعزيزها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٩- أبو شمالة، نواف محمود مُجد (٢٠١٨م) ، الارتقاء بالتعليم في الدول العربية: متطلبات الاستدامة وقيود التمويل، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٣/١٩، يوليو.
- ١٠- أبو يحيى، أمل زعل أحمد (٢٠١٧م) ، درجة توافر عناصر المدرسة المنتجة في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة، المجلة التربوية الأردنية، مج٢ ، ١٤.
- ١١- أحمد، نعمات عبد الناصر (٢٠١٥م) ، الإدارة الذاتية مدخل للارتقاء بكفاءة المدرسة

المنتجة في ضوء خبرات بعض الدول: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، مج ٣١، ع ١٤،
يناير.

١٢- الأغا، وفيق حلمي (٢٠٠٣م)، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية ،
رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين، غزة.

الإستبانة

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة المملكة العربية السعودية / كلية التربية

قسم القيادة التربوية



استبيان حول

(دور قادة المدارس في استثمار المنشآت التعليمية)

المكرم قائد المدرسة /

حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

يهدف هذا الاستبيان الى التعرف على دور(دور قادة المدارس في استثمار المنشآت التعليمية)ونظراً لأهمية هذا الموضوع نرجو التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة مع العلم ان اجابتكم على الاستبيان وموضوعية سيكون له الأثر الكبير على نجاح هذا البحث ، كما ان المعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم الا لأغراض البحث فقط . واليك المثال التالي لتوضيح كيفية التعامل مع هذه الاستبانة :

درجة الممارسة					العبارة
غير موافق بشدة	غير موافق	لا اعرف	موافق بشدة	موافق	الافتقار إلى التخطيط العلمي

شاكر ومقدر لكم تعاونكم ،،،،

الباحث / متعب فالح عبدالرحمن البجادي

البيانات الشخصية :

	وكيل مدرسة	قائد مدرسة	المسمى الوظيفي
دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	المؤهل العلمي
١١ سنة فاكثر	من ٥ - ١٠ سنوات	اقل من ٥ سنوات	عدد سنوات الخبرة في القيادة المدرسية
٥ دورات فاكثر	اقل من ٥ دورات	لا توجد دورات	الدورات التدريبية في مجال القيادة التربوية

محاوَر الاستبانة

- المحور الأول: المجالات التي يمكن استثمار المدارس الحكومية فيها لتحقيق العائد المادي للمدرسة من وجهة نظر قادة المدارس:

درجة الممارسة					العبارات
غير موافق بشدة	غير موافق	لا اعرف	موافق بشدة	موافق	
					١ المشروعات الإنتاجية: هي التي تنتج سلعا استهلاكية مثل الحرف اليدوية
					٢ المشروعات التسويقية: تهدف إلى التعاون مع تجار الجملة والتجزئة لتسويق منتجاتهم باستخدام بعض مرافق المدرسة.
					٣ المشروعات الخدمية: وهي التي تقدم خدمات لعملائها، تهدف إلى الاستفادة من كافة إمكانيات المدرسة ومرافقها لخدمة الطلاب، والبيئة المحيطة.
					٤ المشروعات التجارية: وهي كل مشروع يقوم بشراء سلعة ثم يقوم بإعادة بيعها أو تعبئتها أو تغليفها وبيعها دون تغيير في جوهرها.
					٥ المشروعات الزراعية: وتشمل إنشاء مزارع صغيرة أو بيوت بلاستيكية لإنتاج الخضروات والفواكه والورود أو خلايا لإنتاج العسل
					٦ المشروعات البرمجية: تهدف إلى استغلال إمكانيات المدرسة في عمل برمجيات معونة حسب الهدف المراد تحقيقه مثل: برامج التصميم، وبرامج أعمال الكومبيوتر، وبرامج تعليمية، وبرامج الألعاب والتسلية. والاعلانات التجارية
					٧ المشروعات المرتبطة بالموهبة الفنية: وهي المشروعات التي تعتمد على انتاج الطلاب الفني والفكري في مجال الفنون

- المحور الثاني: المعوقات التي تواجه قادة المدارس الحكومية في الاستثمار في المنشآت التعليمية من وجهة نظر قادة المدارس:

درجة الممارسة					العبارات
غير موافق بشدة	غير موافق	لا اعرف	موافق بشدة	موافق	
					عدم وضوح الأنظمة والتشريعات
					المركزية في القيادة المدرسية
					الافتقار إلى توفر الأماكن
					الافتقار إلى التخطيط العلمي
					ضعف العائد المادي للمشروعات
					صعوبة إقامة المعارض
					كثرة الأعباء والمسئوليات على قائد المدرسة

انتهت شكراً على تعاونكم.....،