الرؤية التربوية للتطوير المدرسي المنهجي
"إمارة أبو ظبي نموذجاً"

الرؤية التربوية للتطوير المدرسى المنهجى

" إمارة أبو ظبى نموذجاً "

تأليف

د. شافع النيادي

بسم الله الرحمن الرحيم

إهـــــداء

إلى خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام

إلى أغلى وأحب وأعز ما لدى بعد الله ورسوله.. أبى وأمى.. حباً وعرفاناً بالفضل الجميل وتقديراً لكل ما بذلوه من أجلى..

إلى زوجتى الغالية..

إلى أحبتى وفلذات كبدى أبنائى الغاليين..

إلى أشقائى وشقيقاتى الأعزاء..

أهدى هذا الجهد العلمى المتواضع

شافع محمد سيف النيادي

مدخـــل

هدفت هذه الدراسة إلى كشف تصورات القادة التربويين لمشروع إدارة المدارس الحكومية من قبل القطاع الخاص فى إمارة أبو ظبى، ومدى اختلاف هذه التصورات باختلاف بعض المتغيرات كالمسمى الوظيفى، المنطقة التعليمية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمى.

وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع القادة التربويين فى منطقة أبو ظبى التعليمية، ومنطقة العين التعليمية، والمنطقة الغربية التعليمية والبالغ عددهم (٣٠٦) قادة تربويين، والموزعين على (١٦) رئيس قسم، و(٩) موجهين إداريين، و(٢٨١) مدير مدرسة.

أما عينة الدراسة فقد تكوّنت من (٢٤٨) قائداً تربوياً موزعين على (١٦) رئيس قسم، و(٩) موجهين إداريين، و(٢٢٣) مدير مدرسة.

ولتحقيق هدف الدراسة، فقد أعدّ الباحث استبانه تكونت بصورتها النهائية بعد إجراءات الصدق والثبات من (٤٧) فقرة، توزعت على أربعة مجالات هى: أهداف المشروع، والإدارة المدرسية، والمناهج، والبيئة التعليمية.

وقد جاء مجال البيئة التعليمة فى المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، تلاه مجال الإدارة المدرسية بالمرتبة الثانية وبدرجة متوسطة، ثم مجال أهداف المشروع بدرجة متوسطة، وأخيراً جاء مجال المناهج بالمرتبة الأخيرة، وضمن درجة تقدير متوسطة.

كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فى تصورات القادة

التربويين لمشروع الشراكة تعزى إلى متغيرات: المسمى الوظيفي، والخبرة، والمؤهل العلمي. بينما هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات القادة التربويين لمشروع الشراكة تعزى إلى متغير المنطقة التعليمية، ولصالح منطقة أبو ظبي.

وفي ضوء النتائج قدم الباحث عدداً من التوصيات.

الكلمات المفتاحية:

إدارة المدارس الحكومية، مشروع الشراكة، القطاع الخاص، إمارة أبو ظبي.

الفصل الأول

خلفية الدراسة

المقدمة

تشكل التربية أداة المجتمع ووسيلته لتحقيق أهدافه وغاياته، إذ لا يمكن لأى مجتمع أن يتطور، ويحقق أهدافه، ما لم تكن التربية فيه نابعة من خصائصه الاجتماعية، والثقافية، والاقتصادية، والسياسية. هذا ويقاس تقدم المجتمعات وتخلفها بمقدار ما تقدمه للتربية من دعم وعناية، ولذلك سعت الدول المتقدمة والنامية إلى إيجاد أنظمة تعليمية تعكس فلسفتها الاجتماعية.

ونظراً لأن النظام التعليمى يعد العمود الفقرى لأى تنمية منشودة فى أى بلد من بلدان العالم، فقد أنفقت الدول والحكومات سخياً على تمويل التعليم، وبخاصة التعليم العام لانعقاد الآمال عليه فى حل مشكلات هذه الدول، وتحقيق تنميتها الاقتصادية والاجتماعية، حتى بلغ الإنفاق على التعليم حدوداً زادت عن إمكاناتها، وأصبحت معظم الدول تعانى من ضغوط شديدة فى ميزانياتها؛ ولذلك بدأت تقلل من نفقاتها التعليمية، وأخذت تحاول إدارة أنظمتها التعليمية بأساليب أكثر فاعلية، وأقل كلفة. ثم شرعت تبحث عن طرق أخرى لتمويل التعليم والاستثمار فيه، فكان القطاع الخاص أول المصادر التى فكرت فيه (الأحمد، ٢٠٠٠).

وبدخول العالم الألفية الثالثة التى هى ألفية المعرفة والتكنولوجيا والإدارة، والاتصالات، والمواصلات، فقد ظهرت تحديات فى مختلف المجالات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، وخاصة التربوية، والتى تطلبت من الدول المتقدمة والنامية السعى لمراجعة أنظمتها التربوية من أجل مواكبة كافة التطورات والتغيرات (الخطيب، ٢٠٠١).

وقد سعت دولة الإمارات العربية المتحدة إلى مواكبة كافة التحديات والتغيرات التربوية، كى يكون نظامها التربوى قادرا على تلبية احتياجات المجتمع من الموارد البشرية التى هى أساس التنمية.

ونظراً لأن المدارس الحكومية لم تعد قادرة على تحقيق الأهداف المرجوة منها فى عصر سمته التغير والتطور، فإن الأنظمة التربوية سعت إلى ما يسمى بالشراكة بين المؤسسات التعليمية الحكومية والخاصة، وهو ما يطلق عليه أيضاً بخصخصة التعليم.

وتتمثل الدوافع والأسباب التى دعت إلى إشراك القطاع الخاص وتوسيع نطاق مشاركته فى التعليم فيما يأتى: (حسن، ١٩٩٧)

- أن التعليم الخاص يقدم مستوى متنوعاً ومتميزاً من التعليم لا يوفره التعليم العام.
- أن عدداً غير قليل من المثقفين أصبحوا يفضلون إلحاق أبنائهم بهذا النوع من التعليم الخاص سعياً منهم لضمان تعليم متميز لأبنائهم.
- إن مدارس التعليم العام تعانى حالياً من قصور واضح فى إمكاناتها البشرية والمادية، وقد انعكس ذلك كله على الأداء التعليمى لهذه المدارس.
- رغبة بعض الدول فى التخفيف من الإنفاق العام على التعليم والذى يرهق موازنتها.
- تدنى مستوى الأمية فى العالم العربى، وتزايد الإقبال على التعليم.
- تزايد عدد السكان.
- عدم قدرة الدولة على استيعاب العدد الكبير من الذين يريدون متابعة دراستهم الجامعية.
- الحد من نزوح العملة الأجنبية خارج البلاد بالنسبة للطلاب الذين يودون متابعة دراستهم فى الجامعات الأجنبية لعدم تمكنهم من متابعة دراستهم فى الجامعات الحكومية لأسباب مختلفة.

- عجز الحكومات عن تمويل التعليم نتيجة لمحدودية مواردها المالية من جهة، والطلب المتزايد على التعليم فى جميع مراحله من جهة أخرى، وهذا ما دفع بالقادرين من المواطنين إلى بذل الجهد الجماعى لإنشاء مؤسسات تعليمية خاصة.
- تدهور مستوى التعليم الحكومى لندرة الإمكانات المادية، وقلة كفاءة الكوادر المؤهلة للقيام بعملية التعليم.
- عدم قدرة الدولة على إدخال واستحداث العلوم الحديثة فى مجالى التكنولوجيا والعلوم التطبيقية، شجع على إنشاء مؤسسات تعليمية خاصة لها القدرة على مواكبة تطوّر التعليم التقنى.
- نظرة بعض المؤسسات الدينية للتعليم العام بأن مؤسساته علمانية لا تشبع احتياجات .لطالب من التعليم الدينى، فأنشأت مؤسسات تعليمية يشغل الجانب الدينى حيزاً كبيراً من مناهجها.
- الجاليات الأجنبية الموجودة بكثرة فى دول الخليج وحرصها على إنشاء مؤسسات تعليمية خاصة بها تدرس المنهج الدراسى المتبع فى بلادها.
- سعى الدول الكبرى ذات الموروث الثقافى العريق إلى إنشاء مؤسسات خاصة لنقل ثقافتها وفكرها ونظمها التعليمية إلى بلدان العالم الأخرى خاصة دول العالم الثالث (حسن، ١٩٩٧).

إن الشراكة ما بين القطاع العام والخاص إنما هى إسناد عملية إنتاج الخدمات التى تلتزم الحكومة بتوفيرها إلى القطاع الخاص لتحقيق خفض فى التكلفة، أو إسناد عقود إدارة الوحدات المملوكة للدولة إلى القطاع الخاص مع استمرارية الملكية العامة، أو تأجيرها لفترات مختلفة إلى القطاع الخاص فى ظل ضوابط ومعايير تحافظ على الصالح العام (قندح، ٢٠٠٣).

ويشير عفيفى (٢٠٠٣) إلى أن الشراكة هى تخفيض القيود البيروقراطية على حركة ومبادءات القطاع الخاص واقتصارها على الحد الأدنى الضرورى لتنظيم

العلاقات وضبط معايير وجودة الأداء. وبهذا المفهوم فإن الخصخصة ليست مجرد مجموعة من الإجراءات المتفرقة، وليست مجرد تخلص من بعض الوحدات الخاسرة للقطاع العام للخروج من مأزق استنزاف موارد الموازنة، وليست مجرد بيع للأصول العامة لتمويل النفقات الجارية، كما أنها ليست ردة على أهداف التنمية والعدالة (عفيفي، ٢٠٠٣).

وقد أشار شاه (Shah, 2005) إلى أن النجاح الذى تم تحقيقه فى التسعينيات من خلال الشراكة بين القطاعين العام والخاص فى المدارس، يشكل حافزاً للقطاعات التربوية للقيام بمشاريع للشراكة، وذلك لأن الشراكة هى طريق إلى الإصلاح المالى فى المدارس، وإصلاح الأبنية، وتوفير الأجهزة اللازمة.

إن التوجه نحو الخصخصة لا يعنى القضاء على مجانية التعليم، ولكن الهدف من الخصخصة الخروج من الوضع الحالى إلى وضع أفضل لتحقيق المطلوب، كما ستفى الخصخصة بمحاسبة القائمين على العملية التعليمية عن نتاجاتهم بحيث تكون هذه النتاجات على قدر عال من المهارة والكفاءة مقابل المبالغ المالية الكبيرة التى يتم إنفاقها، فمن غير المعقول أن تصرف أموال طائلة على التعليم ولا يكون هناك مخرجات جيدة؛ لذا فإن خصخصة التعليم لن تنال من مجانية التعليم نهائياً، وستؤدى إلى نتائج إيجابية سواء فى مهارات الخريجين أو الاهتمام بكل نواحى العملية التعليمية الأخرى (بن بيات، ٢٠٠٥).

ولأجل ذلك فقد قرر المجلس الأعلى للتعليم فى إمارة أبو ظبى التعاقد مع مجموعة من الشركات التعليمية الأجنبية، لإدارة ثلاثين مدرسة حكومية فى الإمارة، ولمدة ثلاث سنوات وقد عهد إلى هيئة رقابية مستقلة للتحقق من مدى التزام المؤسسات المتعاقدة بالمبادئ والمعايير والشروط الأكاديمية والمالية المتفق عليها، هذا وقد بدأ التطبيق لمشروع الشراكة فى شهر سبتمبر/ أيلول للعام ٢٠٠٦ فى (١٢) مدرسة موزعة على مدن أبو ظبى والشهامة وبنى ياس، و(١٢) مدرسة فى العين والختم واليحر، و(٦) مدارس فى مدينة زايد بالمنطقة الغربية (إبراهيم، ٢٠٠٤).

إن مهمة هذه المؤسسات رفع مستوى التعليم فى المدارس من جميع جوانبه من حيث: تهيئة البيئة التعليمية، وتوفير بيئة صحية، وتطوير الخطط الدراسية والمناهج التعليمية ومصادر التعليم، والأنشطة الصفية واللاصفية، ورفع كفاءة الهيئات الإدارية والتدريسية من خلال التدريب المستمر، وصولاً إلى تحقيق الجودة المطلوبة، وتقديم تعليم مجانى يواكب العصر ويحقق الطموحات ويرقى إلى التعليم فى الدول المتقدمة. إذ أن هذه المؤسسات التعليمية ستقوم بتزويد المدارس المعنية ببعض الكوادر المتخصصة مثل: منسق للمناهج، واختصاصيين فى التدريب، وسيكون هناك جهاز رقابى من قبل المجلس للتقييم والمتابعة والتأكد من تطبيق المعايير المطلوبة، ورفع تقارير دورية للمجلس الأعلى للتعليم (على، ٢٠٠٦).

ويرى السويدى (٢٠٠٦) أن عملية تحقيق الجودة التربوية والحفاظ على الهوية الوطنية فى دولة الإمارات العربية ممكن حتى مع الشركات التعليمية الأجنبية مع مراعاة الأمور الآتية:

- التأكيد على أن المراد من الشركات التعليمية الأجنبية هو كل شيء إلا ما خالف العادات والقيم.
- أن تحدد كل شركة تعليمية أهدافاً تربوية واضحة ودقيقة، وحسب المعايير الدولية المعروفة لكل مرحلة من المراحل التعليمية، ومن ثم قيام جهة محايدة بقياس أداء هذه الشركات التعليمية.
- أن يكون ضمن مهام هذه الشركات التعليمية إجراء الدراسات الميدانية التربوية التى تشخص الواقع التربوى عند الطلبة وتقديم الحلول المناسبة.
- أن يكون بقاء المعلم الأجنبى فى المدارس محدوداً بفترة زمنية معينة يتم خلالها تدريب عناصر مواطنة تحل محله فى تدريس كل المواد بما فيها اللغة الإنجليزية.

إن الهدف المعلن من خصخصة التعليم (الشراكة) هو تقديم خدمات تعليمية متميزة وتخريج كفاءات تلبى احتياجات سوق العمل التى تطورت بسرعة كبيرة،

وذلك من خلال فتح تخصصات جديدة، الاهتمام بعملية التدريب، واكتساب المهارات الضرورية مثل: إتقان اللغات الأجنبية، والتعامل مع الأجهزة العلمية: والآلات والمعدات الحديثة. وبالرغم من ذلك إلا أن طبيعة رأس المال والاستثمار فيه يهدف غالباً إلى الربح والعائد المادى، مما يقلل من مراعاة البعد الإنسانى أو الاجتماعى، وبالتالى سيقتصر التعليم على طبقة الأغنياء (إبراهيم، ٢٠٠٤).

ويدور هناك جدل بين القادة التربويين ومديرى ومعلمى المدارس حول جدوى مثل هذا المشروع وقدرته على النجاح فى تحقيق الأهداف التربوية، وهل حقاً دخول القطاع الخاص فى الإشراف على التعليم وإدارته قادر على توفير بيئة تعليمية، وإدارة مدرسية، وتطوير مناهج؟

لذلك تجيء هذه الدراسة لتكشف بطريقة علمية ومدروسة عن تصورات القادة التربويين حول هذا المشروع.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

لم تعد المدرسة الحكومية قادرة على مواكبة متطلبات الحياة الحديثة فى دولة الإمارات العربية المتحدة؛ ونتيجة لذلك تزايدت أعداد المواطنين الذين يريدون البحث عن مدارس خاصة تلبى احتياجاتهم، وإزاء هذا الوضع فقد قررت الحكومة فى أبو ظبى ممثلة بالمجلس الأعلى للتعليم التعاقد مع مجموعة من الشركات التعليمية الأجنبية لإدارة (٣٠) مدرسة حكومية فى الإمارات، وقد اختار المجلس جلب نظم تعليمية متكاملة من المعلمين والمفاهيم والإدارة وغيرها لإنقاذ الوضع التعليمى المترهل فى المدارس الحكومية فى أبو ظبى (السويدى، ٢٠٠٦).

ونظرا لحداثة المشروع، وطبيعته، والمؤسسات القائمة عليه، والعاملين فيها؛ فإن ذلك يتطلب دراسة جدوى هذا المشروع. ومن هنا جاءت هذه الدراسة محاولة التعرّف على تصورات القادة التربويين لمشروع إدارة المدارس الحكومية من قبل القطاع الخاص فى إمارة أبو ظبى، وذلك من خلال الإجابة عن السؤالين الآتيين:

- ما تصورات القادة التربويين لجدوى مشروع إدارة المدارس الحكومية من قبل القطاع الخاص فى إمارة أبو ظبى؟
- هل تختلف تصورات القادة التربويين لجدوى مشروع إدارة المدارس الحكومية من قبل القطاع الخاص فى إمارة أبو ظبى باختلاف متغيرات المسمى الوظيفى، والمنطقة التعليمية، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمى؟

أهمية الدراسة:

- تأتى أهمية هذه الدراسة من خلال ما يمكن أن تكشفه عن تصورات القادة التربويين نحو مشروع الشراكة بين القطاع العام والخاص لإدارة المدارس الحكومية فى إمارة أبو ظبى.
- تفيد فى وضع الاستراتيجيات المناسبة لتفعيل مشروع الشراكة بين المدارس الحكومية والخاصة.
- قد تفيد نتائجها المسؤولين عند وضع السياسات فى النظر فى مشروع الشراكة ومتابعته.
- تأتى أهميتها أيضاً من خلال ما يمكن أن تضيفه للأدب النظرى والدراسات السابقة وخاصة العربية فى مجال خصخصة التعليم.

حدود الدراسة:

- اقتصرت هذه الدراسة على مناطق أبو ظبى، والعين، والغربية، كما تحددت زمانياً بالعام الدراسى ٢٠٠٦/ ٢٠٠٧م.

التعريفات الإجرائية:

- التصورات: آراء القادة التربويين من رؤساء الأقسام والموجهين الإداريين ومدراء المدارس فى مناطق أبو ظبى والعين والغربية نحو مشروع الشراكة بين المدارس الحكومية والخاصة، ويعبر عنها فى هذه الدراسة بدرجة الموافقة على فقرات استبانة الدراسة.
- مشروع إدارة المدارس الحكومية: هو المشروع الذى يتبناه مجلس أبو ظبى

للتعليم والذى يقوم على تولى أربع مؤسسات تعليمية عالية للإشراف التربوى والإدارى على (٣٠) مدرسة حكومية لمدة ثلاث سنوات مع وضع هيئة رقابية مستقلة للتحقق من مدى التزام تلك المؤسسات بالمعايير والشروط والأكاديمية والمالية المتفق عليها (إبراهيم، ٢٠٠٤).

- القادة التربويون: ويقصد بهم فى هذه الدراسة رؤساء الأقسام، والموجهين الإداريين، ومدراء المدارس العاملين فى مناطق أبو ظبى والعين والغربية.

الفصل الثانى

الأدب النظرى والدراسات السابقة

يشتمل هذا الفصل على جزئين رئيسين هما: الأدب النظرى والدراسات السابقة، أما الأدب النظرى فإنه تناول مفاهيم الشراكة، ومبرراتها، وأهميتها وفوائدها، وكذلك مشروع إمارة أبو ظبى للشراكة بين القطاعين الحكومى والخاص لإدارة المدارس الحكومية من قبل مؤسسات تربوية عالمية، هذا بالإضافة إلى الإشارة إلى بعض النماذج العالمية لإدارة المدارس الحكومية، من قبل القطاع الخاص، أما الجزء الثانى فقد تم فيه عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

أولاً: الأدب النظرى: الشراكة: مفهومها، ومبرراتها، وأهميتها، وفوائدها:

إن التغيرات الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية التى شهدها العالم فى نهاية القرن العشرين وبدايات القرن الحادى والعشرين ساهمت فى التوجه نحو مشروع الشراكة بين القطاعين الخاص والعام، بحيث يقوم القطاع الخاص بإدارة المدارس الحكومية، باعتبارها إحدى الخيارات نحو الإصلاح الدقيق للتعليم الرسمى العام، إذ تشكل الشراكة بين القطاع العام والخاص (Public and Private Sector Partnership) نهجاً إدارياً حديثاً، وهى وسيلة رئيسة من وسائل تحقيق التنمية المستديمة التى تسعى إليها المؤسسات على اختلاف أنواعها.

ويعرف فرانز (Franz) المشار إليه فى (الرشيد، ٢٠٠٦) الشراكة بين القطاعين العام والخاص بأنها تعاون هادف بين كيانات عامة، وخاصة من أجل الوصول إلى الفوائد المتبادلة، والمطلوبة، وذلك بالاستناد إلى مرجعية مشتركة.

ويعرفها كونزو (Kolzow, 1994) بأنها التزام مشترك لمتابعة أهداف اقتصادية مشتركة يتم تحديدها عن طريق قيادات القطاعين العام والخاص.

ويشير قندح (٢٠٠٣) إلى أن مفهوم الشراكة هو عملية تحويل حقوق معينة، مثل الملكية، أو الإدارة، أو عمليات التشغيل، أو التطوير أو الاستثمار، من القطاع العام إلى القطاع الخاص، وذلك بشكل جزئى، وبإتباع أساليب وطرق مختلفة.

وعليه فإن الشراكة بين القطاعين العام والخاص إنما هى نوع ودرجة من الخصخصة تقوم على عقد بين القطاعين، ولفترة زمنية معينة، يقوم فيها القطاع الخاص ببعض الجوانب الإدارية والفنية، وذلك لزيادة الكفاءة والفاعلية للمؤسسة، وتحقيق أهدافها بكل دقة.

ولقد حظى موضوع الشراكة بأهمية متزايدة فى الأدبيات الإدارية، والتنظيمية الحديثة خاصة بعد أن تبين أن الكفاءة المنشودة فى إدارة أنشطة المؤسسات وبرامجها تعتمد على الجمع بين مزايا القطاع العام والقطاع الخاص، ولأجل ذلك سعت الدول المتقدمة والنامية إلى تطوير تنظيمات تشاركية من القطاعين من خلال خلق البنى المؤسسية والأنظمة والتشريعات اللازمة لتطوير التنظيمات التشاركية، وزيادة خبراتها من أجل تمكينها من مواكبة كافة متطلبات أداء الأعمال على أساس معاصر يحقق الميزة التنافسية (الرشيد، ٢٠٠٦).

وقد أشار شاه (Shah, 2005) إلى أن النجاح الذى تم تحقيقه فى التسعينيات من خلال الشراكة بين القطاعين العام والخاص فى المدارس يشكل حافزاً للقطاعات التربوية للقيام بمشاريع للشراكة، وذلك لأن الشراكة هى طريق إلى الإصلاح المالى فى المدارس، وإصلاح الأبنية، وتوفير الأجهزة اللازمة.

ويرى برنكرهوف وبرنكرهوف (Brinkerhoff and Brinkerhoff, 2004) بأن مبررات الشراكة بين القطاعين العام والخاص هى:

- زيادة الفعاليّة والكفاءة من خلال تقسيم العمل.
- منح المجال لاتخاذ قرارات مناسبة لخدمة الصالح العام.
- الوصول إلى حلول ممكنة وفعّالة للقطاعين العام والخاص.
- الاستفادة من خبرات القطاع الخاص فى إدارته للمشاريع.

- خلق بيئة عمل مناسبة.

وقد أشار بتلر وجل (Butler and Gill, 1999) إلى أن أبرز مبررات التوجه نحو الشراكة فى القطاعين العام والخاص تتمثل فيما يأتى:

- ندرة الموارد أو محدوديتها، سواء أكانت مالية، أم بشرية، أم طبيعية. وبالتالى فإن الشراكة تخفف المنافسة على هذه الموارد من خلال تبادل الالتزامات بين الشركاء.
- توفير الثقة والمعرفة بين الشركاء.
- مواكبة كافة المستجدات الإدارية.

ويوضح ماهر (٢٠٠٢) بأن التوجه نحو إشراك القطاع الخاص فى المشاريع الحكومية وسيلة فعّالة وناجحة فى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وأن السعى إلى ذلك نابع من الأمور الآتية:

- إن القطاع الخاص يستخدم الموارد بشكل أفضل.
- إن المديرين فى القطاع الخاص هم أكفاء، ويتم تعينهم بناءً على التميز والأداء، والتخصص والكفاءة.
- يستخدم القطاع الخاص نظماً إدارية متقدمة تسهم فى الوصول إلى الأهداف بسهولة.
- يستخدم القطاع الخاص نظماً رقابية على العاملين تحقق أداء أفضل.

وتعد الشراكة أحد أوجه الخصخصة، فهى إحدى الوسائل التى يتم من خلالها تحويل المسؤوليات، وإبعادها عن المركزية، وهى علاقات تعاون بين الحكومة، والمنظمات الخاصة، إذ يقوم القطاع الخاص بمشاركة القطاع العام بأعمال لا يستطيع القطاع العام إنجازها بنفس الكفاءة (عبد الله، ٢٠٠٥).

إن توجه المؤسسات التربوية نحو الشراكة مع القطاع الخاص يشكل وسيلة لزيادة كفاءتها من أجل التنافس، وتوفير النفقات، وتحمل مسؤولية الأداء

والإنجاز، لذلك أصبحت الشراكة والخصخصة ضرورة فى ظل التغييرات والتطورات (Morando, 2002).

وتبرز الحاجة إلى اتجاه الدولة نحو تشجيع قطاع التعليم الخاص، أو التشارك بين القطاعين العام والخاص للاستثمار فى التعليم واللذين يشكلان رافداً أساسياً من روافد الارتقاء بالعملية التعليمية من خلال ما يمتلكه القطاع الخاص من إمكانات، وخبرات تسهم فى زيادة كفاءة وفاعلية العملية التعليمية (قطاع المتابعة الخارجية، ٢٠٠٥).

ويشير دويل (Doyle, 1994) إلى أن إصلاح المدارس العامة يتطلب إشراك القطاع الخاص باعتبار أن التعليم نوع من الاستثمار، وأن إشراك القطاع الخاص فى إدارة المدارس وتمويلها سيسهم فى تحسين العملية التعليمية، وسيكون لها آثار إيجابية على العملية التعليمية كاملة، كما أن أداء المعلمين، والطلبة، سيكون بشكل أفضل.

ويوضح كرس (Chris, 2005) بأن الشراكة ما بين القطاعين العام والخاص لإدارة المدارس وسيلة لزيادة فاعلية المدارس وتحقيق الإنجازات بشكل كبير، وأن فكرة الشراكة تقوم على القيمة التى يمكن تحقيقها، وليس على فكرة أن الشراكة صواب أو خطأ. وقد أشار إلى أن مشروع الشراكة فى بنسلفانيا قد نجح فى سد الفجوة المتعلقة بالإنجاز التربوى، وزاد من فاعلية المدارس، وأن المشروع حقق إنجازات فاقت ما حققته أنظمة المدارس الكبرى فى الولايات المتحدة الأمريكية.

إن فعاليّة الشراكة بين القطاع العام والخاص تتطلب المشاركة فى السلطة، وتكامل الأدوار، وخاصة فى الدور التشريعى من القطاع الحكومى، والدور التنفيذى من قبل القطاع الخاص، كما تتطلب الفعاليّة الشفافية من خلال تبادل المعلومات، ومراعاة تطبيق الأنظمة والقواعد المعنية بالتنظيم المشترك، ومراجعة السياسات ذات العلاقة بالتنظيم المشترك، وتطبيق معايير تقويم الأداء الفعّالة، والتركيز على المساءلة والرقابة (Al- Rasheed, 2002).

وتتعدد فوائد الشراكة ما بين القطاع العام والقطاع الخاص فى إدارة المدارس الحكومية لتشمل: المحافظة على المال مقارنة مع الطرق الأخرى، واستثمار الوقت فى

تطبيق البرامج والمشاريع، والمرونة والتسهيلات فى إنشاء المدارس وزيادة كفاءة المدارس وفاعليتها (Ronald, 1999).

وأشار تونلى (Townley, 1995) إلى أن التوجه نحو خصخصة المدارس الحكومية يعمل على زيادة الإنجاز المنخفض لأداء المدارس، وتقليل مستوى العنف لدى الطلبة، وتزويد المدارس بالخدمات التعليمية التى من الصعب أن تحصل عليها من غير الخصخصة. ذلك أن خصخصة المدارس تفسح المجال للاستفادة من مختلف الأجهزة والمواد الحديثة، والاطلاع على المناهج المميزة التى تركز على الإبداع فى أدائها.

ويبيّن الرشيد (٢٠٠٦) أن أبرز فوائد الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص هى: توسيع الموارد، وتوزيع المخاطر، وزيادة الشرعية، وتعزيز المساءلة، وزيادة الكفاءة والفاعلية، وتبادل المعرفة والخبرات، وتقليل الازدواجية، والتغلب على القيود التنظيمية، وتشجيع الإبداع، ومواءمة المشاريع لاحتياجات المجتمعات المحلية.

مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص فى إمارة أبو ظبى لإدارة المدارس الحكومية:

سعت دولة الإمارات العربية المتحدة إلى تحسين العملية التعليمية فيها، وذلك من خلال توقيع عقد مع عدد من المؤسسات التربوية العالمية؛ لإدارة عدد من المدارس فى إمارة أبو ظبى، ويمكن توضيح مشروع الشراكة من خلال توضيح الجوانب الآتية:

التعريف بالمشروع:

يمثل مشروع الشراكة فى دولة الإمارات العربية المتحدة أحد المشاريع الرائدة لإصلاح وتطوير التعليم فى الإمارات، فقد تم توجيه دعوات للعديد من مؤسسات التعليم العالمية لتقديم عروض لإدارة ثلاثين مدرسة فى الدولة حصلت المؤسسات التعليمية (NORD ANGLIA, MOSAICA, CFBT and SABIS) على عقدٍ لإدارة هذه المدارس الواقعة فى مناطق: أبو ظبى، والعين، والغربية.

ويهدف هذا المشروع إلى توفير بيئة تعليمية، توفر للطلاب فرصاً مثالية لإبراز إمكانياتهم الكاملة، وإعطائهم المهارات اللازمة فى دراستهم، وحياتهم، كما يركز هذا المشروع على اللغة الإنجليزية والرياضيات والعلوم.

التعريف بالمؤسسات التعليمية المشاركة فى إدارة المشروع:

أولاً: شبكة المدارس (SABIS- Education System):(SABIS, 2007)

هى مؤسسة تعليمية رائدة على مستوى العالم تدير (٤١) مدرسة فى مختلف أنحاء العالم، وتقدم خدمات تعليمية ذات جودة عالية للطلبة الذين يبلغ عددهم (30,000) طالب وطالبة، ويسهم التعليم المقدم لهم فى جعلهم أكثر قدرة على النجاح، والمشاركة فى العمل. وقد توزعت هذه المدارس التابعة لهذه المؤسسة على النحو التالى: ثلاث مدارس فى إمارة أبو ظبى، وثلاث مدارس فى منطقة العين هى: روضة أطفال، ومدرسة الإناث الأساسية، ومدرسة الذكور الأساسية، أما المنطقة الغربية ففيها روضة أطفال، ومدرسة أساسية للذكور، ومدرسة أساسية أخرى للإناث.

المرشحون للعمل فى شبكة المدارس (SABIS):

إن أبرز الشروط المطلوبة من المرشحين للعمل فى هذه المدارس: أن يكون المعلمون حاصلين على شهادة جامعية، وكحد أدنى درجة البكالوريوس، وأن يكرسوا جهودهم لتنفيذ سياسة المدرسة ونهجها، وان يكونوا متحمسين، ومحبين لمهنتهم.

تقييم المعلمين:

- يتم تقييم المعلمين من خلال ثلاثة أساليب أساسية هى: الزيارات الصفية، والتفاعل مع المديرين، والتغذية الراجعة من الآباء والطلاب.
- يتم تقييم فاعلية التدريس من خلال غرفة الصف، وتطبيق نظام التعليم المحدد، والنتائج الأكاديمية، وتحضير الدروس، والدقة فى إنجاز العمل.

- يتم تقييم شخصية المعلم من جوانب عديدة منها: المظهر العام، والتعاون، والقدرات، والمهارات، والالتحاق بالاجتماعات.

المنافع الشخصية والوظيفية التى تجنى من العمل ضمن شبكة مدارس (SABIS):

- اكتساب الخبرة، ودعم المعلمين وتدريبهم، إضافة إلى متعة العمل.
- ضمان عمل مدى الحياة، فالمعلمون الذين يثبتون أنهم واعون، وفاعلون، سيضمنون عملاً مدى الحياة.
- التمتع بالعيش فى دولة حديثة تمكنهم من الحصول على أفضل الأغذية والمرافق الرياضية.
- التمتع بطقس جميل.
- التعرّف على ثقافة الآخرين من خلال التدريس، والقيام برحلات مع مجموعة المدارس فى مختلف دول العالم.
- يحصل العاملون فى المدارس على راتب دولى مُعفى من الضرائب، ومكافأة نهاية الخدمة، وسكن مؤثث مجانى.
- التأمين الصحى متاح من قبل المدرسة، كما أن الخدمات الطبية متوفرة فى عيادتها.
- تُوفر المدرسة تذاكر سنوية للعاملين مع بداية السنة ونهايتها.

ثانيا: مؤسسة **Nord Anglia Education**:

هى مؤسسة للتعليم والتدريب فى وارسو (Warsaw) تقدّم نظام التعليم البريطانى للطلاب، وتتركز أعمالها فى ثلاثة مجالات هى: التمريض، والتعليم، والمدارس الدولية، ففى مجال التمريض تعمل المؤسسة على توفير الممرضات فى المملكة المتحدة. أما خدمات التعليم فإن المؤسسة تتعاون مع الدوائر الحكومة، والسلطات المحلية والمدارس، والكليات، ومنظمات القطاع العام الأخرى لتقديم خدماتها التعليمية والتدريبية، فى حين يتضمن مجال المدارس الدولية تقديم مؤسسة نورد انجليا خدماتها التعليمية لمدارس متعددة فى مناطق سلوفاكيا، وروسيا،

وبولندا، وهنغاريا، والصين حيث تركز على جودة التعليم من خلال النظام البريطانى، والذى يشمل الأطفال من ذوى الأعمار ٢-١٨ سنة (Nord Anglia Education, 2007).

ثالثا: مؤسسة Mosaica :

وهى مؤسسة تعليمية فى الولايات المتحدة الأمريكية، وتركز على استخدام التكنولوجيا والاتصال فى العملية التعليمة، وكان لها ادوار مهمة فى عملية الإصلاح التربوى فى أمريكا من خلال مناهجها المميزة، والتى تركز على الإبداع والتحديث والتطوير. وتسعى أيضا إلى ربط المؤسسات الحكومية مع الخاصة غير الربحية لتطوير المجتمعات المحلية فى أمريكا، كما أنها أنشأت عددا من المدارس الدولية لتقديم خدماتها التربوية التعليمة مركزة على التكنولوجيا فى مناهجها. وفى عام ٢٠٠٤ تم اختيار هذه المؤسسة لتقديم خدماتها التعليمة فى دولة قطر من أجل المساهمة فى إصلاح التعليم (Mosaica, 2007).

رابعا: مؤسسة CFBT- Education Trust:

هى شركة تعليمية تعمل فى المملكة المتحدة وعلى مستوى دولى، وقد تأسست قبل ٤٠ عاما، وتقدم خدماتها التعليمية فى أكثر من ٤٠ دولة فى جميع أنحاء العالم، وتنفق حوالى مليون باوند كل عام على البحث التعليمى القائم على التدريب، والهدف العام لهذه المؤسسة تحسين التعليم وتجويده، وإكساب المتعلمين المهارات اللازمة ليكونوا عناصر فاعلة فى مجتمعاتهم (CFBT, 2007).

تجارب دولية فى مجال الشراكة بين القطاع الحكومى والخاص لإدارة المدارس الحكومية :

نظراً للتغيرات والتطورات التى شهدها القرن العشرون، وبداية القرن الحادى والعشرين، والتى شملت جميع جوانب الحياة الاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية، والتربوية على وجه الخصوص، فقد سعت الدول المتقدمة منها والنامية إلى المراجعة الجذرية لأنظمتها التربوية لمواكبة تلك التطورات والتغيرات، وعملت على اتخاذ بعض الإجراءات، وتعديل بعض السياسات التعليمية التى يمكنها أن تتواكب مع

كافة التطورات، وكان نتيجة لذلك اتجاه العديد من الدول فى العالم إلى إشراك القطاع الخاص فى إدارة المؤسسات الحكومية التربوية، ويمكن الإشارة إلى عدد من هذه النماذج العالمية.

١ - تجربة منطقة هارفارد: الإدارة الخاصة للمدارس الرسمية The Private Management of Public Schools: The Harford. Connecticut, Experience .

أشارت باتريشا (Patricia, 1997) إلى أنه خلال بداية التسعينات من القرن الماضى، أصبحت أنظمة المدارس العامة الرسمية فى منطقة هارفارد تواجه مشاكل اقتصادية حاسمة، إضافة إلى عدم نجاح الجهود التعليمية فيها؛ مما تطلب منها السعى إلى الإصلاح التعليمى، ورفع مستوى أداء الطلبة، وتقديم الخدمات التربوية والمتميزة، ولذلك فقد قامت الهيئة التعليمية فى منطقة هارفارد بمنح عقد لمدة خمس سنوات لمشروع أديسون(شركة بدائل التعليم) Education Alternatives (EAI) Inc. وذلك لإدارة المدارس الحكومية فى منطقة هارفارد، وقد تم إنفاق (٢٠٠) مليون دولار فى السنة الأولى للتكنولوجيا والبرامج المختلفة، و(١.٦) مليون دولار للإصلاحات والتحسينات، كما أعطيت (EAI) السلطة لشراء المواد، والخدمات التجارية، والإشراف على الموظفين والرواتب. كما قامت (EAI) بتطبيق البرنامج على ٦ مدارس من أصل ٣٦ مدرسة، حيث تم تدريب فريق من الإدارة والمدرسين فى ٥ مدارس، ومركز تعليم للبالغين.

وحول نتائج البرنامج: تشير دراسة باتريشا إلى أن البرنامج حقق العديد من الفوائد نتيجة للإدارة الخاصة، فقد استفاد الطلاب كثيراً من خدمات الفاكس، والنواسخ، والحواسيب، بالإضافة إلى اهتمام الإدارة برواتب المعلمين وظروف عملهم.

٢ - تجربة مدارس جنوب كارولينا:

يعتبر مشروع إدسون (Edison) حول الإدارة الخاصة للمدارس العامة الرسمية فى جنوب كارولينا أحد المشاريع التى تم تنفيذها فى عام ١٩٩٥ فى (١٠) مدارس حكومية، بحيث يتم إدارتها وتقديم الخدمات التعليمية لها من أجل الإصلاح

التعليمى، وهذا المشروع يطبق على هذه المدارس، بحيث تكون المدارس حرة من الالتزامات الشديدة على الطلاب، وتكون مدعومة مالياً، من خلال أخذ المال عن كل طالب من المصادر المالية للدولة عن طريق الامتيازات، والعقود، بحيث يتم التركيز على التكنولوجيا، والمناهج والغرف الصفية، وتصميم المناهج من قبل معلمين مارسوا المهنة لسنوات عديدة، كما يتم التركيز فى المناهج على الفن، والأخلاق، وتعليم اللغات (اللغة الثانية)، والعلوم الاجتماعية، والرياضيات، والعلوم. وهذا المشروع متحرر من الالتزامات والضوابط، وله توجه خاص من حيث الشراء، والميزانية، واستقطاب وتوظيف المعلمين، ورواتبهم وعلاواتهم من أجل الأداء الأفضل لهم، وقد جاءت نتائج المشرع إيجابية من حيث أداء المعلمين، وتحسين أداء الطلاب، ونتائجهم فى الامتحانات (Hayden, 1995).

وقد اتفق معظم حكام المقاطعات فى أمريكا على أن الحل لإصلاح المدارس يكمن فى الشراكة مع المؤسسات التعليمية الخاصة، ويشير جليز وميخائيل (Gleiys and Michael, 1995) إلى أن بعض الولايات فى أمريكا قد انضمت إلى مشروع التعليم (EAI)، فعلى سبيل المثال تم عقد اتفاق لخمس سنوات فى منطقة (Dade Country) وذلك للمساعدة فى تدريب المعلمين، ووضع المناهج.

وقد قامت شركة (EAI) بتطوير المناهج، واستخدام الحواسيب، والتلفاز، فى الغرف الصفية. وتم تحديد (١٥) طالباً كحد أعلى لكل معلم فى الغرفة الصفية الواحدة، حيث يقوم المعلمون بوضع خطط شخصية بداية كل سنة، ويركز هذا المشروع على المناهج ذات العلاقة بالعلوم والرياضيات والإنسانيات، كما أن عدد أيام الدوام الرسمى فى السنة (٢١٠) يوماً، وقد وفّر هذا المشروع الأدوات المناسبة والقاعات الملائمة والمواد التعليمية والتى أسهمت فى رفع الفعاليّة للمدرسة. (Edwards, 1997)

٢ - تجربة المدارس المستقلة فى قطر: (المجلس الأعلى للتعليم فى قطر، ٢٠٠٥)

تمثل المدارس المستقلة فى قطر إحدى التوجهات التربوية الحكومية لإصلاح التعليم، وزيادة الجودة النوعية له فى ظل التغيرات والتطورات التى تشهدها الدول

على اختلافها. وقد بدأت المدارس المستقلة فى قطر فى العام الدراسى ٢٠٠٤-٢٠٠٥، ويبلغ عددها حالياً (٣٣) مدرسة مستقلة.

والمدارس المستقلة هى مدارس ممولة حكومياً، ولها الحرية فى القيام برسالتها التربوية الخاصة بها مع الالتزام بالبنود المنصوص عليها فى العقد المبرم بينها وبين هيئة التعليم، بحيث تلتزم المدارس بمعايير المناهج الموضوعة من قبل هيئة التعليم فى اللغة العربية، واللغة الإنجليزية، والرياضيات. والعلوم ولكل مدرسة مستقلة خطتها التعليمية، وهيكلها الإدارى والتدريسى؛ ويلزم صاحب كل مدرسة مستقلة بترخيص مدرسته، وإعداد تقييم سنوى لأداء الطلاب، كما يتم اعتماد أصحاب التراخيص للمدارس المستقلة لمن لهم رؤى وفلسفات تربوية تشجع الإبداع والتنوع، وتوفير بدائل تربوية لأولياء الأمور، تلبى تطلعاتهم مع تقديم تعليم يتناسب مع احتياجات ورغبات أبنائهم.

وتنصب اهتمامات المدارس المستقلة على قدرات الطلاب فى التفكير الناقد، واتخاذ القرار، وحل المشكلات، والعمل الجماعى، والإبداع فى التعليم، والقدرة على استخدام الوسائل التكنولوجية والتواصل الفعّال، كما تعمل هذه المدارس على تشجيع الابتكار وتحسين أداء الطلاب من خلال استقلالية المدرسة.

وحول الجوانب المالية للمدارس المستقلة، فإن أصحاب تراخيص المدارس المستقلة ملتزمون بمنح الموظف القطرى حديث التعيين راتباً أساسياً شهرياً وبحد أدنى لا يقل عن (٦٥٠٠) ريال قطرى لحملة المؤهلات الجامعية، و(٤٤٠٠) ريال قطرى لحملة الشهادات الثانوية، و(٢٥٠٠) ريال قطرى لحملة الشهادات دون الثانوية (طه، ٢٠٠٥).

٤ -تجارب دولية أخرى:

ذكر توليى (Tooley, 2000) (المشار إليه فى عبد الله، ٢٠٠٥) العديد من التجارب الدولية لإدارة المدارس الحكومية من قبل القطاع الخاص، حيث أشار إلى إن الشركات المزودة للتعليم الخاص تلعب دوراً مميزاً مع القطاع الحكومى العام، إذ

يتم التعاقد مع هذه الشركات للمساهمة فى إصلاح الخلل، وتحسين التعلم الحكومى فى العديد من الدول وهنا أذكر العديد من الأمثلة على هذه الشركات منها:

- دخلت وزارة التربية والتعليم فى البرازيل فى عقود واتفاقيات مع شركات كبرى لتساهم فى تقديم برامج مختلفة للتعليم العام، ومن هذه الشركات شركة بيتا قوراس (Pitagoras) التى تولت مسؤولية الإدارة فى المدارس المتعثرة لتأخذ بيدها نحو التطوّر.
- أنشأ القطاع العام فى باكستان (٦٤) مدرسة، وتوزعت على (١١) إقليما، وهذه المدارس تقع داخل القواعد العسكرية الجوية، ونظرا لخصوصية هذه المدارس، وانتقال الآباء بشكل مستمر من مكان إلى آخر، فقد تولت جمعية (Pakistan Air Force School PAF). إدارة هذه المدارس، والإشراف عليها نيابة عن الحكومة، وضمن شروط ومواصفات خاصة، وعقد ما بين الحكومية والجمعية.

ثانياً: الدراسات السابقة:

أطلع الباحث على الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد تم عرضها وفقاً للترتيب الزمنى، بدءاً بالأحدث فالأقدم، وذلك كما يلى:

أجرت عبد الله (٢٠٠٥) دراسة فى الأردن، هدفت إلى استطلاع التوجه نحو خصخصة التعليم فى الأردن، والوقوف على أسبابه، والنتائج الإيجابية والسلبية له، من وجهة نظر الإداريين والمعلمين فى وزارة التربية، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الإداريين التربويين (مديرى تربية وتعليم، ومديرى الشؤون الفنية، ومديرى الشؤون الإدارية) فى مديريات التربية والتعليم. وقد تم اختيار عينة عشوائية مقدارها (٥٧) إدارياً، و(٣٩٠) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أبرز الأسباب المؤدية إلى خصخصة التعليم هى: توفير جو آمن يحترم الطلاب ويشعرهم بإنسانيتهم، وزيادة تحصيل الطلبة، كما أشارت النتائج إلى أن أبرز النتائج الإيجابية

الدولية مصحوبة بحسن التعامل مع أولياء الأمور، وتحسين الكفاءة التعليمية للمدارس، وأن أهم السلبيات للبرنامج هي: تحول التعليم إلى تجارة، وانخفاض جودة التعليم، ودعم توظيف معلمين غير أردنيين.

كما أجرى درونكرز وروبرت (Dronkers & Robert, 2004) دراسة حول فعالية المدارس العامة التي تُدار من قبل الإدارات الخاصة، والمدارس الخاصة المستقلة في أمريكا. وقد تم تحليل البيانات المتعلقة بهذه المدارس، وتمت مقارنتها مع معلومات أعطيت من نتائج امتحانات القراءة والرياضيات للطلبة الذين تبلغ أعمارهم (١٥) سنة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة الخاصة للمدارس الحكومية كانت أكثر فعالية من المدارس الحكومية العادية.

وأجرت المانع (٢٠٠٣) دراسة هدفت إلى تحديد اتجاهات القيادات التربوية في المملكة العربية السعودية نحو خصخصة التعليم فيها. وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه يتوقع من خصخصة التعليم أن تلبي احتياجات مادية، وأكاديمية تمثلت بحل مشكلات تمويل التعليم، وتطوير الخدمات التعليمية، وتنويع برامج التعليم، ورفع كفاية المؤسسات التعليمية، وأخرى إدارية وتنظيمية تمثلت في الحاجة للسرعة في إنجاز القرارات.

وأجرى موراندو (Morando, 2002) دراسة نظرية حول خصخصة المدارس كدراسة حالة عن إحدى المدارس التي تم إدارتها من قبل مشروع إدسون(Edeson) حيث تم الاعتماد على الحقل العلمي المعتمد على المقابلات ومراجعة المؤلفات مع الملاحظات الصفية. وقد أشار الباحث إلى أن الخصخصة ربما لا يكون موثوقاً بها، أو لا يعتمد عليها في الانتقال إلى المدارس العامة الرسمية، وأن هناك عدة عوامل خارجية تؤثر في القدرة على تحويل الخصخصة المدرسية من إطارها النظري إلى العملي.

وفي هولندا أجرى باترنوس (Patrnos, 2002) دراسة حول خصخصة التعليم، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن ٧٠٪ من الطلاب في هولندا ملتحقون بمدارس

تدار من قبل لجان تعليم خاصة، كما بينت نتائج الدراسة أن الفاعلية والجودة الأكاديمية للمدارس، وحرية اختيار المدرسة من قبل الآباء حالت دون ظهور أى نوع من عدم المساواة بين الطلاب، أو فقدان التماسك الاجتماعى.

فى دراسة أجراها رحمة (٢٠٠٢) بعنوان: "استثمار القطاع الخاص فى المجال التربوى بدول الخليج العربية رؤى مستقبلية" فقد هدفت إلى التعرف على تجارب القطاع الخاص فى المجال التربوى، ورصد أبرز إيجابياتها وسلبياتها ومشكلاتها، واستعراض الفرص المتاحة لاستثمار القطاع الخاص فى المجال التربوى، واقتراح المعايير والضوابط لتنظيم استثمارات القطاع الخاص فى المجال التربوى، وجعلها تتوافق مع الأهداف التربوية السليمة والمناسبة للمجتمع الخليجى. وقد تكونت عينة الدراسة من المسؤولين القياديين والإداريين التربويين الذين يعملون فى وزارة التربية ويقومون بمهارات التعلم الخاص فى دول الخليج العربى، إضافة إلى عدد من العمداء والوكلاء وأساتذة الجامعة والكليات والمعاهد الحكومية والخاصة، ومستثمرين فى الأعمال الحرة، ورؤساء وأعضاء فى اتحادات أو جمعيات خاصة.وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أبرز إيجابيات (٢٥) استثماراً للقطاع الخاص فى التعليم هى: مساعدة القطاع الحكومى على تحمل أعباء التعليم، والإسهام فى التنمية التربوية، وأن بعض المؤسسات الخاصة تقدم تعليماً أجود من التعليم الحكومى، كما أنها تتعامل مع الطلبة وأولياء الأمور بأساليب أكثر ديمقراطية، وأن التعليم الخاص يدخل نماذج تعلمية متطورة تسهم فى عملية التنمية، كما أشارت النتائج إلى أن أبرز السلبيات فى استثمار القطاع الخاص هى: الاهتمام بجنى الأرباح على حساب العملية التعليمية، واكتساب الطلاب اتجاهات لا تناسب المجتمع الخليجى، والاهتمام باللغة الإنجليزية على حساب اللغة العربية، كما أن الالتحاق بتلك المدارس يقتصر على أصحاب الطبقة الغنية.

كما أجرى غنايم (١٩٩٩) دراسة فى الأردن بعنوان "محددات الطلب على التعليم الخاص الأساسى والثانوى فى الأردن" فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على

المحددات الكلية للطلب على التعليم الخاص الأساسى والثانوى فى الأردن، كما هدفت إلى التعرف على الأهمية النسبية التى تدفع الأسر للاختيار بين التعليم العام والخاص. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانه اشتملت على قسمين: القسم الأول كان حول البيانات الشخصية للأسرة، والقسم الآخر حول العوامل التى يعتقد أنها حاسمة فى موضوع الاختيار بين التعليم العام والخاص مثل: انخفاض أعداد الطلبة، وتعليم اللغة الإنجليزية منذ الصف الأول، وتوفر وسائل نقل للطلبة. وقد تكونت عينة الدراسة من (٨١٢) أسرة، تضم (٢١٠٧) طالب وطالبة مسجلين فى المدارس الخاصة فى محافظة العاصمة عمان. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن معدل النمو السنوى للطلبة فى قطاع التعليم الخاص (٦.٣٢٪) وهو تقريباً ضعف معدل النمو السنوى للسكان، وأن معدل النمو السنوى للمعلمين هو (٨.٦ ٪) وهو أعلى من معدل النمو السنوى للطلبة. كما خلصت الدراسة إلى زيادة الطلب على التعليم الخاص فى الأردن.

وأجرى روس (Rouse, 1998) دراسة فى أمريكا حول تطبيق برنامج خصخصة المدارس باستخدام الكوبونات فى ميلاووكي(Milawiki)، وقد أشارت إلى أن البرنامج بدأ تطبيقه على نطاق ضيق عام ١٩٩٠. وفى عام ١٩٩٨ وصل عدد المدارس الخاصة التى تتلقى الدعم باستخدام الكوبونات إلى ١٠٣ مدرسة، وقد أشارت نتائج الدراسة أن البرنامج جاء ليعالج مشكلة غياب جودة التعليم فى المدارس الحكومية التى تقع فى المناطق الريفية، كما أن البرنامج لم يظهر أى تأثير على التماسك الاجتماعى بين الأفراد.

وأجرى وست (West. 1998) فى إنجلترا دراسة هدفت إلى التعرف إلى الأسباب التى تؤدى إلى توجه أولياء الأمور لاختيار المدارس الخاصة، وقد أشارت النتائج إلى أن أبرز الدوافع هى: نوعية التعليم فى المدارس الخاصة، وإمكانية تحقيق قدرة دراسة عالية لدى الأطفال، كما أشارت إلى أن المدارس الخاصة تتميز عن المدارس الحكومية بأنها توفر جواً أكثر مرحاً، وتنمى اتجاهات إيجابية نحو المدرسة، ويتوفر فيها معلمون أكفاء يرتبطون مع طلبتهم بعلاقات مميزة.

وفى دراسة أجراها جاكسون (Jackson, 1997) هدفت إلى تقييم تجربة المدارس الحكومية فى مينيا بوليس فى مينسوتا (Minneapolis) والتى وقعت عقدا مع شركة Public Strategies Group (PSG) لتقديم خدماتها التعليمة لتلك المدارس، وقد عمد الباحث إلى مراجعة نصوص العقد الموقع مع الشركة، والبيانات ذات العلاقة، ومقابلة العديد من ذوى العلاقة. وقد أشارت الدراسة أن الشركة (PSG) قد حققت معظم أهداف العقد الموقع، وقد زادت فعالية المدارس، وزاد أداء الطلبة بشكل أفضل.

وفى دراسة أخرى أجراها كل من فنى وجيم وباترك (Finney, Johim and Partick, 1997) بعنوان: "تمويل التعليم الحكومى والخاص تشكيل السياسة العامة للمستقبل". حيث تم تحليل الاتجاهات الوطنية، والتركيز على تمويل التعليم فى ولايات كاليفورنيا، وفلوريدا، وميتشغان، ومينيسوتا، ونيويورك. وقد لاحظ الباحثون ما يلى:

- الانتقال فى تحمل المسؤولية من المصادر الحكومية إلى الطلاب والعائلات.
- الانتقال من المنتج إلى القروض كأسلوب مهيمن بالنسبة للمساعدة المالية للطالب.
- زيادة رسوم التعليم المخصصة.

كما أجرى مطالقة (١٩٩٥) دراسة بعنوان: "دوافع العمل عند العاملين فى المدارس الخاصة العربية فى إمارة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة"، وقد هدفت الدراسة إلى الوقوف على الدوافع وراء اختيار العاملين فى المدارس الخاصة فى إمارة الشارقة للعمل فيها، وقد تكون مجتمع الدراسة من (١٠٤٩) ممن يعملون فى المدارس الخاصة العربية فى إمارة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة، وقد تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (٢٠٠) عاملاً فى تلك المدارس، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أبرز الدوافع للعاملين فى المدارس الخاصة فى إمارة الشارقة على الترتيب هى: دوافع الأمن والاستقرار، والدوافع المادية، ودوافع الاحترام

والتقدير، والدوافع الاجتماعية، ودوافع تأكيد الذات والاستقلال، والدوافع الروحية.

وأجرى دويل (Doyle, 1994) دراسة نظرية بعنوان: "الإدارة الخاصة وإصلاح المدرسة" أشار فيها إلى أنه لابد من إشراك القطاع الخاص فى إدارة المدارس الحكومية، باعتبار أن التعليم نوع من الاستثمار، إذ يمكن أن يساعد ذلك فى أن تحقق المدارس المدارة من قبل القطاع الخاص اختراعات بعضها سيتم التنبؤ به حالياً، ولكن بعضها سيكون ذا قيمة فى العملية التعليمية ككل. وأن المشاريع التعليمية ستتحسن بوساطة المدرسة. كما أن المدرسة الخاصة ستساعد المدرسة فى التعامل مع الطلاب بلطف، مما يزيد من تعلمهم بشكل أفضل.

وأجرى لامب (Lamb, 1994) دراسة فى استراليا بعنوان: " المدارس الخاصة واتجاهات الطلاب من أجل الكشف عن اتجاهات الطلاب فى المدارس الخاصة، وقد أجريت الدراسة مسحاً على طلاب الصف العاشر فى المدارس الابتدائية العامة والخاصة، وقد أظهرت الدراسة وجود فروقات رئيسة من حيث عدد الطلاب الذين يحملون اتجاهات إيجابية نحو المعلمين والمدرسة، وقد قدَّر معظم هؤلاء الطلاب وبشكل شخصى العمل المدرسى المعطى من قبل المعلمين، إضافة لذلك فقد كان معظم الطلاب يحملون وجهات نظر إيجابية تجاه المدرسة، خاصة إذا كانوا من طلاب المدرسة الخاصة.

كما أجرى قسم البحوث بوزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة دراسة (١٩٨٨) تم إجراء دراسة بعنوان: "التعليم الخاص بدولة الإمارات العربية المتحدة ومدى التزامه بالقوانين واللوائح المنظمة له"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى التزام المدارس الخاصة بقانون التعليم الخاص ولائحته التنفيذية. وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلى:أن (٣١٪) من ملاك المدارس الخاصة لا يتوافر فيهم شرط أن يكون مالك المدرسة مواطناً مؤهلاً علمياً، وأن (٢١٪) من مديرى المدارس لا يتوافر فيهم شرط المؤهل المطلوب للوظيفة، وأن (٤٩٪) من المدرسات

والمدرسين العاملين فى رياض الأطفال/ التعليم الابتدائى لا يتوافر فيهم شرط المؤهل العلمى والتربوى، وأن (٤٢٪) من المدرسين يدرسون موادّ من غير تخصصهم.

يتبين من خلال الدراسات السابقة ما يلى:

- أن توجه الدول نحو الشراكة مع القطاع الخاص لإدارة المدارس الحكومية، إنما هى ضرورة تربوية، وخاصة فى ظل التطورات، والتغيرات المعرفية، والتكنولوجية فى القرن الحادى والعشرين.
- يمتلك القطاع الخاص قدرات كبيرة، وخبرات متنوعة يمكن الاستفادة منها بشكل كبير فى زيادة فاعلية المدارس الحكومية.
- تركز الإدارة الخاصة للمدارس الحكومية على الآراء المتغيرة، والمهارات والخبرات العالية للعاملين فيها.
- تسعى القطاعات الخاصة إلى إيجاد بيئة تعليمية مناسبة، وفريدة مما يجعلها محط أنظار التربويين فى القطاع العام.
- هناك ندرة فى الدراسات العربية حول مشاريع الشراكة بين القطاعات الخاصة والحكومية فى إدارة المدارس الحكومية، وخاصة مع الشركات الأجنبية.

وتأتى الدراسة الحالية للكشف عن تصورات القادة التربويين حول إمكانية نجاح هذه التجربة فى دولة عربية خليجية لها خصوصية ثقافية واجتماعية، وفى ظروف تختلف عن تلك التى طبقت فى الدول الأجنبية، ولتسد فراغاً فى الدراسات العربية التى تدرس قيام مؤسسات أجنبية خاصة بإدارة المدارس الحكومية فى الوطن العربى.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يشتمل هذا الفصل على وصفٍ مفصلٍ لمجتمع الدراسة، وأفراد الدراسة الذين استجابوا على أداة الدراسة، إضافة إلى أداة الدراسة، وصدقها، وثباتها، وإجراءات الدراسة، ومتغيرات الدراسة، والمعالجة الإحصائية التى استخدمها الباحث للإجابة على أسئلة الدراسة، وقد تم عرضها كما يلى:

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من القادة التربويين من رؤساء الأقسام، والموجهين الإداريين، ومدراء المدارس الذين يعملون فى منطقة أبو ظبى التعليمية، ومنطقة العين التعليمية، والمنطقة الغربية التعليمية، البالغ عددهم (٣٠٦) قادة تربويين، منهم (١٦) رئيس قسم، و(٩) موجهين إداريين، و(٢٨١) مدير مدرسة، وقد قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة عليهم جميعًا، تم استرجاع ما مجموعه (٢٤٨) استبانه. والجدول (١) يبيّن توزيع الأفراد الذين استجابوا على أداة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد أعدّ الباحث استبانه تكونت بصورتها الأولية من (٥٤) فقرة، موزعة على أربعة مجالات هى: الأهداف، والإدارة المدرسية، والمناهج، والبيئة التعليمية. وقد تم إعداد أداة الدراسة من خلال التركيز على أهداف المشروع، وجوانبه، وسؤال أهل الاختصاص، والملحق (1) يوضح أداة الدراسة بصورتها الأولية.

جدول (١)

التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
المسمى الوظيفي	موجه إداري	٩	٣.٦
	رئيس قسم	١٦	٦.٥
	مدير مدرسة	٢٢٣	٨٩.٩
	المجموع	٢٤٨	٪١٠٠
المنطقة التعليمية	أبو ظبي	٨٤	٣٣.٨
	العين	١١٢	٤٥.٢
	الغربية	٥٢	٢١.٠
	المجموع	٢٤٨	٪١٠٠
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٦٤	٢٥.٨
	٥- أقل من ١٠ سنوات	٦٠	٢٤.٢
	١٠ سنوات فأكثر	١٢٤	٥٠.٠
	المجموع	٢٤٨	٪١٠٠
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٢٠١	٨١.١
	دبلوم عالي	٣٦	١٤.٥
	ماجستير	١١	٤.٤
	المجموع	٢٤٨	٪١٠٠

صدق أداة الدراسة :

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على عدد من المحكمين المختصين فى جامعة اليرموك، وجامعة الإمارات العربية المتحدة، ومركز الأبحاث

التربوية بوزارة التربية والتعليم فى الإمارات، ومجلس أبو ظبى للتعليم، وعدد من الموجهين فى منطقة العين التعليمية (ملحق 3)، وذلك لقراءة فقرات أداة الدراسة وإبداء ملاحظاتهم عليها من حيث:

- سلامة الصياغة اللغوية.
- مدى مناسبة فقرات أداة الدراسة.
- اقتراح فقرات مناسبة.
- حذف الفقرات غير المناسبة.

وبعد الأخذ بملاحظات المحكمين أصبحت أداة الدراسة مكونة من (٤٧) فقرة موزعة على أربعة مجالات هى: أهداف المشروع، والإدارة المدرسية، والمناهج، البيئة التعليمية. والملحق (٢) يوضح أداة الدراسة بصورتها النهائية.

ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة، وذلك بتطبيقها على عينة تكونت من (٣٠) فردًا من مجتمع الدراسة، ومن خارج نطاق عينة الدراسة، وذلك بطريقة الاختبار وإعادته
(Test- Retest) وبفارق أسبوعين بين التطبيق الأول والثانى، وكان معامل ارتباط بيرسون (٠.٩٢)، كما تم حساب معامل الاتساق الداخلى حسب معادلة كرونباخ ألفا للمجالات والأداة ككل، وكانت قيمته للأداة ككل (٠.٩٧)؛ والجدول (٢) يوضح ذلك.

إجراءات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد اتبع الباحث الإجراءات التالية:

- الاطلاع على الأدب النظرى، والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- تم إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية، والتى تكونت من (٥٤) فقرة، وتوزعت على خمسة مجالات.

جدول (٢)

معامل الثبات (بيرسون) ومعامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لأداة الدراسة ومجالاتها

المجـــال	معامل ارتباط بيرسون	الاتســاق الداخـلي
أهداف المشروع	٠.٩٤	٠.٩١
الإدارة المدرسية	٠.٩٥	٠.٩٥
المناهج	٠.٩٦	٠.٩٣
البيئة التعليمية	٠.٩٦	٠.٩٤
الأداة ككل	٠.٩٢	٠.٩٧

- تحقق الباحث من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على عدد من المحكمين في جامعة اليرموك، وجامعة الإمارات العربية المتحدة، ومجلس أبو ظبي للتعليم ومركز الأبحاث التربوية بوزارة التربية والتعليم في الإمارات ومنطقة العين التعليمية، وذلك لإبداء الملاحظات عليها.
- تم التأكد من ثبات أداة الدراسة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار، كما تم حساب معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي.
- تم الحصول على تسهيل مهمة من عمادة البحث العلمي والدراسات العليا في جامعة اليرموك، والمسؤولين في مجلس أبو ظبي للتعليم.
- تم تطبيق أداة الدراسة بصورتها النهائية على مجتمع الدراسة، وبعد ثلاثة أسابيع من التطبيق قام الباحث بجمع أداة الدراسة.
- قام الباحث بإدخال البيانات حاسوبيًا، ومن ثم إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة، وعرض نتائج الدراسة، وتقديم بعض التوصيات.

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة الآتية:

- المسمى الوظيفي وله ثلاثة مستويات: رئيس قسم، موجه إداري، مدير مدرسة.

- المنطقة ولها ثلاث فئات: أبو ظبى، العين، الغربية.
- الخبرة ولها ثلاث فئات: أقل من ٥ سنوات، ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر.
- المؤهل العلمى: ثلاثة مستويات: بكالوريوس، دبلوم عالى، ماجستير فأعلى.

المتغير التابع:

تصورات القادة التربويين لجدوى مشروع إدارة المدارس الحكومية من قبل القطاع الخاص فى إمارة أبو ظبى.

المعالجة الإحصائية:

تم الإجابة عن أسئلة الدراسة وذلك باستخدام التحليلات الإحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة.
- تحليل التباين المتعدد لأثر متغيرات الدراسة المستقلة.
- المقارنات البعدية بطريقة توكى لأثر المنطقة التعليمية.

وقد استخدم الباحث المعيار الإحصائى الآتى لتفسير استجابات أفراد الدراسة: (الخليلى وعوده، ١٩٩٣).

- ١.٠٠ - ١.٤٩ بدرجة قليله جدًا.
- ١.٥٠ - ٢.٤٩ بدرجة قليلة.
- ٢.٥٠ - ٣.٤٩ بدرجة متوسطة.
- ٣.٥٠ - ٤.٤٩ بدرجة كبيرة.
- ٤.٥٠ - ٥.٠٠ بدرجة كبيرة جدًا.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يشتمل هذا الفصل على عرض للنتائج التى توصلت إليها الدراسة، والتى هدفت إلى التعرف على تصورات القادة التربويين فى إمارة أبو ظبى لمشروع إدارة المدارس الحكومية من قبل القطاع الخاص.

أولاً: نتائج السؤال الأول: "ما تصورات القادة التربويين لجدوى مشروع إدارة المدارس الحكومية من قبل القطاع الخاص فى إمارة أبو ظبى؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات القادة التربويين لمشروع إدارة المدارس الحكومية من قبل القطاع الخاص فى إمارة أبو ظبى، والجداول الآتية توضح ذلك.

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات

الرتبة	رقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	٤	البيئة التعليمية	٣.٥٣	٠.٩٤	كبيرة
٢	٢	الإدارة المدرسية	٣.٤١	٠.٩٩	متوسطة
٣	١	أهداف المشروع	٣.٣٥	٠.٨٦	متوسطة
٤	٣	المناهج	٣.١٥	٠.٩٩	متوسطة
		الأداة ككل	٣.٣٧	٠.٨٥	متوسطة

يبين الجدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات القادة التربويين لجدوى مشروع إدارة المدارس الحكومية من قبل القطاع الخاص فى إمارة أبو ظبى فى المجالات والأداة ككل، حيث أشار أفراد عينة الدراسة إلى أن جدوى مشروع الشراكة هو بدرجة متوسطة أما بالنسبة لمجالات الدراسة فكانت على النحو الآتى:

أولاً: مجال أهداف المشروع:

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول "أهداف المشروع" مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	٤	التركيز على اللغة الإنجليزية بشكل أساسي	٣.٨٦	١.١٠	كبيرة
٢	١٤	استثمار المرافق المدرسية بشكل أفضل	٣.٦٩	١.١٥	كبيرة
٣	١٥	تفعيل الرقابة الإدارية على الموارد المادية والبشرية	٣.٥٩	١.١٩	كبيرة
٤	١	تهيئة القطاع العام على تحمل أعباء التعليم	٣.٥٤	١.٢٥	كبيرة
٥	١٣	استثمار الموارد المادية بشكل أفضل	٣.٥٢	١.٢٢	كبيرة
٦	٩	تحفيز القطاع الخاص على الاستثمار فى التعليم	٣.٤٧	١.٢٢	متوسطة

الرتبة	رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
٧	٣	إدخال نماذج تربوية عالمية	٣.٤٣	١.١٧	متوسطة
٨	٢	تقديم تعليم ذى جودة أفضل من التعليم الحكومي	٣.٢٢	١.٢٤	متوسطة
٩	٥	تحقيق مفهوم المدرسة المجتمعية	٣.٢٢	١.١٥	متوسطة
١٠	١١	تبنى فلسفة وأهداف دولة الإمارات	٣.٢٢	١.٤٠	متوسطة
١١	٧	التقليل من نسب الرسوب لدى المتعلمين	٣.١٨	١.٢٩	متوسطة
١٢	٨	الحد من التسرب من قطاع التعليم العام	٣.١٨	١.٢٦	متوسطة
١٣	١٢	تنمية وتعزيز الولاء والانتماء لدى المتعلم الإماراتي	٣.١٨	١.٤١	متوسطة
١٤	٦	إعداد تلاميذ لديهم القدرة على خدمة المجتمع المحلي	٣.١٣	١.٣٢	متوسطة
١٥	١٠	التركيز على اللغة العربية بصورة مكثفة	٢.٨٨	١.٥١	متوسطة

يُبين الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على فقرات مجال (أهداف المشروع)، وقد حصلت الفقرات (التركيز على اللغة الإنجليزية بشكل أساسى، استثمار المرافق المدرسية بشكل أفضل، تفعيل الرقابة الإدارية على الموارد المادية والبشرية، تهيئة القطاع العام على تحمل أعباء

التعليم، استثمار الموارد المادية بشكل أفضل) على أعلى المتوسطات الحسابية، والتى تراوحت ما بين (٣.٨٦-٣.٥٢) وانحرافات معيارية تراوحت ما بين (١.١٠-١.٢٢)، وضمن درجة تقدير كبيرة، وأن الفقرة (٤) والتى نصت على (التركيز على اللغة الإنجليزية بشكل أساسى) قد حصلت على أعلى متوسط حسابى بلغ مقداره (٣.٨٦) وضمن درجة تقدير كبيرة، وانحراف معيارى بلغ (١.١٠).

فى حين أن الفقرات (تحفيز القطاع الخاص على الاستثمار فى التعليم، إدخال نماذج تربوية عالمية، تقديم تعليم ذى جودة أفضل من التعليم الحكومى، تحقيق مفهوم المدرسة المجتمعية، تبنى فلسفة وأهداف دولة الإمارات، التقليل من نسب الرسوب لدى المتعلمين، الحد من التسرب من قطاع التعليم العام، تنمية وتعزيز الولاء والانتماء لدى المتعلم الإماراتى، إعداد تلاميذ لديهم القدرة على خدمة المجتمع المحلى، التركيز على اللغة العربية بصورة مكثفة) قد حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (٣.٤٧-٢.٨٨) وانحرافات معيارية تراوحت ما بين (١.٢٢-١.٤١) وضمن درجة تقدير متوسطة.

ثانيًا: مجال الإدارة المدرسية:

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثانى "الإدارة المدرسية" مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	٢١	تنمية قدرات ومهارات المعلمين والإداريين من خلال التدريب	٣.٥٩	١.١٥	كبيرة
٢	١٧	تنمية الجوانب الإبداعية	٣.٥٨	١.١٩	كبيرة

الرتبة	رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		لدى الطلاب والمعلمين			
٣	١٩	تفعيل مجالس الآباء والمعلمين	٣.٤٦	١.٢٢	متوسطة
٤	٢٠	تحسين طرق الاتصال مع المعلمين والطلبة	٣.٤٦	١.١٦	متوسطة
٥	١٦	تبنى مبدأ الديمقراطية	٣.٤١	١.٢٢	متوسطة
٦	٢٥	تبنى المرونة فى التعامل مع الهيئة الفنية والتعليمية وأولياء الأمور والطلبة	٣.٣٩	١.٢١	متوسطة
٧	١٨	تعزيز العلاقات مع المجتمع المحلي	٣.٣٨	١.٢٣	متوسطة
٨	٢٦	توفير البيئة الوظيفية المشجعة والمحفزة للعاملين	٣.٣٧	١.٣١	متوسطة
٩	٢٤	التركيز على عمل الفريق الواحد	٣.٣٥	١.٢٠	متوسطة
١٠	٢٧	توفير بيئة فكرية آمنة للطلاب	٣.٣٥	١.٣١	متوسطة
١١	٢٢	تبنى عملية إشراك الهيئة التعليمية والفنية فى صنع القرارات الإدارية	٣.٢٧	١.٢٣	متوسطة
١٢	٢٣	إقامة العدل والمساواة بين جميع العاملين فى المدرسة	٣.٢٥	١.٣٢	متوسطة

يوضح الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الإدارة المدرسية، حيث حصلت الفقرتين (تنمية قدرات ومهارات المعلمين والإداريين من خلال التدريب، تنمية الجوانب الإبداعية لدى الطلاب والمعلمين) على أعلى المتوسطات الحسابية والتى بلغت (٣.٥٩، ٣.٥٨) على التوالى، وبانحرافين معياريين (١.١٥، ١.١٩) على التوالى، وضمن درجة تقدير كبيرة.

كما حصلت الفقرات (تفعيل مجالس الآباء والمعلمين، تحسين طرق الاتصال مع المعلمين والطلبة، تبنى مبدأ الديمقراطية، تبنى المرونة فى التعامل مع الهيئة الفنية والتعليمية وأولياء الأمور والطلبة، تعزيز العلاقات مع المجتمع المحلى، توفير البيئة الوظيفية المشجعة والمحفزة للعاملين، التركيز على عمل الفريق الواحد، توفير بيئة فكرية آمنة للطلاب، تبنى عملية إشراك الهيئة التعليمية والفنية فى صنع القرارات الإدارية، إقامة العدل والمساواة بين جميع العاملين فى المدرسة) على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (٣.٤٦-٣.٢٥) وبانحرافات معيارية (١.٢٢-١.٣٢) على الترتيب تنازليًا، وضمن درجة تقدير متوسطة.

ثالثًا: مجال المناهج:

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث "المناهج" مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	٢٨.	حديثة تواكب التطورات والمستجدات المعاصرة	٣.٥٨	١.١٧	كبيرة
٢	٣٥.	تشجع التفكير التحليلى والنقدى لدى المتعلم	٣.٤٢	١.١٧	متوسطة

الرتبة	رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
٣	٣٤.	محوسبة تتيح التعلم الذاتى للمتعلم	٣.٤٠	١.١٢	متوسطة
٤	٣٦.	تحقق بناء شخصية متكاملة للفرد المتعلم	٣.٣٨	١.١٥	متوسطة
٥	٣٣.	شاملة تركز على الجوانب المختلفة لدى المتعلم من معرفية ووجدانية ومهارية واجتماعية... الخ	٣.٢٠	١.١٩	متوسطة
٦	٣٢.	تتصل بحاجات المجتمع الإماراتى الاقتصادية	٣.١٠	١.٢١	متوسطة
٧	٣١.	مناسبة لحاجات وميول التلاميذ فى دولة الإمارات	٢.٨٦	١.٢٧	متوسطة
٨	٢٩.	تهتم بالجوانب الثقافية والدينية لمجتمع الإمارات	٢.٧١	١.٤٢	متوسطة
٩	٣٠.	تراعى وتهتم بعادات وتقاليد مجتمع الإمارات	٢.٦٩	١.٣٧	متوسطة

يبين الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على فقرات مجال المناهج، حيث حصلت الفقرة (حديثة تواكب التطورات والمستجدات المعاصرة) على أعلى متوسط حسابى بلغ مقداره (٣.٥٨) وبانحراف معيارى (١.١٧) وضمن درجة تقدير كبيرة.

فى حين أن الفقرات (تشجع التفكير التحليلى والنقدى لدى المتعلم، محوسبة تتيح التعلم الذاتى للمتعلم، تحقق بناء شخصية متكاملة للفرد المتعلم، شاملة تركز

على الجوانب المختلفة لدى المتعلم من معرفية ووجدانية ومهارية واجتماعية... الخ، تتصل بحاجات المجتمع الإماراتى الاقتصادية، مناسبة لحاجات وميول التلاميذ فى دولة الإمارات، تهتم بالجوانب الثقافية والدينية لمجتمع الإمارات، تراعى وتهتم بعادات وتقاليد مجتمع الإمارات) قد حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (٣.٤٢-٢.٦٩) وانحرافات معيارية (١.١٧-١.٣٧)، وضمن درجة تقدير متوسطة.

رابعًا: مجال البيئة التعليمية:

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الرابع "البيئة التعليمية" مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	٤٧	توفير تقنيات تربوية حديثة	٣.٧٧	١.٠٩	كبيرة
٢	٤٠	إدماج التقنيات التربوية ضمن المناهج الدراسية	٣.٦٤	١.١٨	كبيرة
٣	٣٩	إنشاء مبان دراسية ذات مواصفات عالمية	٣.٦٢	١.٢٨	كبيرة
٤	٤٢	استراتيجيات وطرائق تدريس حديثة ومتطورة	٣.٥٤	١.١٥	كبيرة
٥	٤٥	توفير الخدمات المساندة لعملية التعليم والتعلم	٣.٥٣	١.٠٩	كبيرة
٦	٤٦	توفير بنية تحتية داعمة لبيئة تعليمية حديثة	٣.٥٠	١.٠٩	كبيرة
٧	٤٤	توفير الخدمات الأساسية	٣.٤٩	١.١٦	متوسطة

الرتبة	رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		للطلبة			
٨	٣٧	بيئة تعليمية محفزة للإبداع والابتكار	٣.٤٨	١.٢٣	متوسطة
٩	٣٨	استثمار المهارات والقدرات لدى المعلمين والتلاميذ	٣.٤٦	١.١٢	متوسطة
١٠	٤١	إيجاد بيئة تعليمية تركز على الحوار والمناقشة	٣.٤٤	١.٢٢	متوسطة
١١	٤٣	توفير مناخ تعليمي يزيد الدافعية نحو التعليم	٣.٣٣	١.٢٤	متوسطة

يوضح الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على فقرات أداة الدراسة، حيث حصلت الفقرات (توفير تقنيات تربوية حديثة، إدماج التقنيات التربوية ضمن المناهج الدراسية، إنشاء مبان دراسية ذات مواصفات عالمية، استراتيجيات وطرائق تدريس حديثة ومتطورة، توفير الخدمات المساندة لعملية التعليم والتعلم، توفير بنية تحتية داعمة لبيئة تعليمية حديثة) على أعلى المتوسطات الحسابية، والتي تراوحت ما بين (٣.٧٧-٣.٥٠) وضمن درجة تقدير كبيرة.

في حين أن الفقرات (توفير الخدمات الأساسية للطلبة، بيئة تعليمية محفزة للإبداع والابتكار، استثمار المهارات والقدرات لدى المعلمين والتلاميذ، إيجاد بيئة تعليمية تركز على الحوار والمناقشة، يتبنى مناخًا تعليميًا يزيد الدافعية نحو التعليم) حصلت على متوسطات حسابية متوسطة تراوحت ما بين (٣.٤٩-٣.٣٣).

ثانيًا نتائج السؤال الثانى: "هل تختلف تصورات القادة التربويين لجدوى مشروع إدارة المدارس الحكومية من قبل القطاع الخاص فى إمارة أبو ظبى باختلاف متغيرات المسمى الوظيفى، والمنطقة التعليمية، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمى؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات القادة التربويين لمشروع إدارة المدارس الحكومية من قبل القطاع الخاص فى إمارة أبو ظبى، فى المجالات والأداة ككل، حسب متغيرات المسمى الوظيفى، والمنطقة التعليمية، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمى، والجداول الآتية توضح ذلك.

أولا: المسمى الوظيفى:

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات والأداة ككل حسب المسمى الوظيفي

	موجه إداري		رئيس قسم		مدير مدرسة	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أهداف المشروع	٣.٢٧	٠.٧٢	٣.٥٦	٠.٨١	٣.٣٤	٠.٨٧
الإدارة المدرسية	٣.٢١	١.٠٥	٣.٧١	٠.٧٥	٣.٣٩	١.٠٠
المناهج	٢.٨٣	١.١٣	٣.٤٩	٠.٩٨	٣.١٤	٠.٩٨
البيئة التعليمية	٣.١٩	٠.٩٨	٣.٧٠	٠.٨٨	٣.٥٣	٠.٩٤
الأداة ككل	٣.١٥	٠.٨٦	٣.٦٢	٠.٧٦	٣.٣٦	٠.٨٥

يبيّن الجدول (٨) تباينا ظاهريا فى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فى المجالات والأداة ككل بسبب اختلاف فئات المسمى الوظيفى (موجه إدارى، رئيس قسم، مدير مدرسة) لتصورات القادة التربويين لمشروع إدارة المدارس الحكومية من قبل القطاع الخاص فى إمارة أبو ظبى.

ثانيًا: المنطقة التعليمية:

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات والأداة ككل حسب المنطقة التعليمية

	أبو ظبي		العين		الغربية	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أهداف المشروع	٣.٥٢	٠.٩٣	٣.١٨	٠.٨٢	٣.٤٥	٠.٧٥
الإدارة المدرسية	٣.٦٠	١.٠٠	٣.١٨	٠.٩٨	٣.٥٨	٠.٩٠
المناهج	٣.٢٠	٠.٩٥	٣.٠٥	١.٠٠	٣.٢٩	١.٠١
البيئة التعليمية	٣.٦٠	٠.٩٩	٣.٣٤	٠.٨٩	٣.٨٠	٠.٨٧
الأداة ككل	٣.٥٠	٠.٨٩	٣.١٩	٠.٨٢	٣.٥٤	٠.٧٨

يبيّن الجدول (٩) تباينا ظاهريا فى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فى المجالات والأداة ككل بسبب اختلاف المنطقة التعليمية (أبو ظبى، العين، الغربية) لتصورات القادة التربويين لمشروع إدارة المدارس الحكومية من قبل القطاع الخاص فى إمارة أبو ظبى.

ثالثا: سنوات الخبرة:

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات والأداة ككل حسب سنوات الخبرة

	٥ سنوات فاقل		٥- أقل من ١٠ سنوات		١٠ سنوات فأكثر	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أهداف المشروع	٣.٣٥	٠.٨٥	٣.٢٧	٠.٨٤	٣.٤٠	٠.٨٧
الإدارة المدرسية	٣.٢٩	١.٠٥	٣.٣٦	٠.٩٧	٣.٤٩	٠.٩٧

	٥ سنوات فاقل		٥ - أقل من ١٠ سنوات		١٠ سنوات فأكثر	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المناهج	٣.٠٩	١.٠٧	٢.٩٩	٠.٩٨	٣.٢٥	٠.٩٥
البيئة التعليمية	٣.٤٥	٠.٩٩	٣.٤٠	٠.٩٠	٣.٦٣	٠.٩٢
الأداة ككل	٣.٣١	٠.٩٠	٣.٢٧	٠.٨٢	٣.٤٥	٠.٨٣

يبيّن الجدول (١٠) تباينا ظاهريا فى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فى المجالات والأداة ككل بسبب اختلاف فئات سنوات الخبرة (٥ سنوات فأقل، ٥ - أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر) لتصورات القادة التربويين لمشروع إدارة المدارس الحكومية من قبل القطاع الخاص فى إمارة أبو ظبى.

رابعا: المؤهل العلمى:

جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات والأداة ككل حسب المؤهل العلمي

	بكالوريوس		دبلوم عالي		ماجستير	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أهداف المشروع	٣.٣٣	٠.٨٢	٣.٣٨	١.٠٤	٣.٦٤	٠.٨٦
الإدارة المدرسية	٣.٣٩	٠.٩٤	٣.٣٨	١.٢١	٣.٧١	١.١٤
المناهج	٣.١٢	٠.٩٦	٣.٢١	١.٨١	٣.٤٨	٠.٨٦
البيئة التعليمية	٣.٤٩	٠.٩٢	٣.٥٥	١.٠٦	٤.٠٨	٠.٧٣
الأداة ككل	٣.٣٥	٠.٨٢	٣.٣٩	١.٠٢	٣.٧٣	٠.٧٩

يبيّن الجدول (١١) تباينا ظاهريا فى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فى المجالات والأداة ككل بسبب اختلاف فئات المؤهل العلمى (بكالوريوس،

دبلوم عالى- ماجستير) لتصورات القادة التربويين لمشروع إدارة المدارس الحكومية من قبل القطاع الخاص فى إمارة أبو ظبى. ولبيان الفروق الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين المتعدد على المجالات جدول (١٢).

جدول (١٢)

تحليل التباين المتعدد لأثر المسمى الوظيفى، والمنطقة التعليمية، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمى على المجالات

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المسمى الوظيفي	أهداف المشروع	٠.٤٦٠	٢	٠.٢٣٠	٠.٣١٦	٠.٧٢٩
ويلكس=٠.٩٨٣	الإدارة المدرسية	٠.٨٢٤	٢	٠.٤١٢	٠.٤٣٢	٠.٦٥٠
ح=٠.٨٥١	المناهج	٢.١٥٧	٢	١.٠٧٨	١.١٠٣	٠.٣٣٤
	البيئة التعليمية	٠.٧٦٢	٢	٠.٣٨١	٠.٤٤٦	٠.٦٤١
	الأداة ككل	٠.٧٥٤	٢	٠.٣٧٧	٠.٥٣٦	٠.٥٨٦
المنطقة التعليمية	أهداف المشروع	٥.٧٥٦	٢	٢.٨٧٨	٣.٩٥٨	٠.٠٢٠
ويلكس=٠.٩١٨	الإدارة المدرسية	٩.٤٠٢	٢	٤.٧٠١	٤.٩٢٥	٠.٠٠٨
ح=٠.٠٠٩	المناهج	١.٣٢٤	٢	٠.٦٦٢	٠.٦٧٧	٠.٥٠٩
	البيئة التعليمية	٥.٥٠٩	٢	٢.٧٥٤	٣.٢٢٩	٠.٠٤١
	الأداة ككل	٥.١٢٦	٢	٢.٥٦٣	٣.٦٤٦	٠.٠٢٨
سنوات الخبرة	أهداف المشروع	٠.٤٦٣	٢	٠.٢٣١	٠.٣١٨	٠.٧٢٨
ويلكس=٠.٩٧٦	الإدارة المدرسية	١.٤٢٧	٢	٠.٧١٣	٠.٧٤٧	٠.٤٧٥
ح=٠.٦٧٦	المناهج	١.٦٦٢	٢	٠.٨٣١	٠.٨٥٠	٠.٤٢٩
	البيئة التعليمية	٠.٨٨١	٢	٠.٤٤٠	٠.٥١٦	٠.٥٩٧
	الأداة ككل	٠.٨١٨	٢	٠.٤٠٩	٠.٥٨٢	٠.٥٦٠
المؤهل العلمي	أهداف المشروع	٠.٧٠٢	٢	٠.٣٥١	٠.٤٨٣	٠.٦١٨
ويلكس=٠.٩٨٢	الإدارة المدرسية	٠.٦٧٣	٢	٠.٣٣٦	٠.٣٥٢	٠.٧٠٣

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
ح=٠.٨٣٤	المناهج	٠.٧٤٨	٢	٠.٣٧٤	٠.٣٨٢	٠.٦٨٣
	البيئة التعليمية	١.٩١٨	٢	٠.٩٥٩	١.١٢٤	٠.٣٢٧
	الأداة ككل	٠.٨٣٧	٢	٠.٤١٩	٠.٥٩٦	٠.٥٥٢
الخطأ	أهداف المشروع	١٧٣.٧٥٠	٢٣٩	٠.٧٢٧		
	الإدارة المدرسية	٢٢٨.١٤١	٢٣٩	٠.٩٥٥		
	المناهج	٢٣٣.٦٨٣	٢٣٩	٠.٩٧٨		
	البيئة التعليمية	٢٠٣.٨٨٣	٢٣٩	٠.٨٥٣		
	الأداة ككل	١٦٨.٠٢٧	٢٣٩	٠.٧٠٣		
الكلي	أهداف المشروع	١٨١.٧٥١	٢٤٧			
	الإدارة المدرسية	٢٤١.٦٩٢	٢٤٧			
	المناهج	٢٤١.٤٣٠	٢٤٧			
	البيئة التعليمية	٢١٦.١١٠	٢٤٧			
	الأداة ككل	١٧٧.١١٦	٢٤٧			

يتبين من الجدول (١٢) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (□ = ٠.٠٥) تعزى لأثر المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، في جميع المجالات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (□ = ٠.٠٥) تعزى لأثر المنطقة التعليمية على الأداة ككل ولجميع مجالاتها باستثناء مجال المناهج.

ولمعرفة اتجاهات الفروق الزوجية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار المقارنات البعدية بطريقة توكي وفقا لأثر متغير المنطقة التعليمية للمجالات والأداة ككل، كما في الجدول (١٣).

جدول (١٣)

المقارنات البعدية بطريقة توكى لأثر المنطقة التعليمية

المتغيرات	الفئات	المتوسط الحسابي	أبو ظبي	العين	الغربية
أهداف المشروع	أبو ظبي	٣.٥٢			
	العين	٣.١٨	٠.٣٤*		
	الغربية	٣.٤٥	٠.٠٧	٠.٢٧	
الإدارة المدرسية	أبو ظبي	٣.٦٠			
	العين	٣.١٨	٠.٤١*		
	الغربية	٣.٥٨	٠.٠١	٠.٤٠*	
البيئة التعليمية	أبو ظبي	٣.٦٠			
	العين	٣.٣٤	٠.٢٦		
	الغربية	٣.٨٠	٠.٢٠	٠.٤٦*	
الأداة ككل	أبو ظبي	٣.٥٠			
	العين	٣.١٩	٠.٣٠*		
	الغربية	٣.٥٤	٠.٠٤	٠.٣٤*	

يتبين من الجدول أعلاه الآتى:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (□ = ٠.٠٥) بين منطقة أبو ظبى ومنطقة العين، وجاءت الفروق لصالح منطقة أبو ظبى فى مجال أهداف المشروع.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (□ = ٠.٠٥) بين منطقة أبو ظبى ومنطقة العين، وجاءت الفروق لصالح منطقة أبو ظبى، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية (□ = ٠.٠٥) بين منطقة العين ومنطقة الغربية، وجاءت الفروق لصالح منطقة الغربية، فى مجال الإدارة المدرسية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (ت = ٠.٠٥) بين منطقة العين ومنطقة الغربية، وجاءت الفروق لصالح منطقة الغربية فى مجال البيئة التعليمية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (ت = ٠.٠٥) بين منطقة أبو ظبى ومنطقة العين، وجاءت الفروق لصالح منطقة أبو ظبى، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية (ت = ٠.٠٥) بين منطقة العين ومنطقة الغربية، وجاءت الفروق لصالح منطقة الغربية فى الأداة ككل.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التى توصلت إليها الدراسة والتى هدفت إلى كشف تصورات القادة التربويين لجدوى مشروع إدارة المدارس الحكومية من قبل القطاع الخاص فى إمارة أبو ظبى، وتقديم بعض التوصيات ذات العلاقة بنتائج الدراسة.

أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول: ما تصورات القادة التربويين لجدوى مشروع إدارة المدارس الحكومية من قبل القطاع الخاص فى إمارة أبو ظبى؟

أظهرت نتائج الدراسة بأن تصورات القادة التربويين لجدوى تحقيق مشروع إدارة المدارس الحكومية من قبل القطاع الخاص لأهداف التربية والتعليم على الأداة ككل، جاء بدرجة متوسطة، حيث حصلت الأداة ككل على متوسط حسابى بلغ مقداره (٣.٣٧) وبانحراف معيارى بلغ مقداره (٠.٨٥).

ويرى الباحث أنّ هذه النتيجة مبررة من حيث: إن القادة التربويين يتصورون أن هذه المدارس الحكومية سيتم إدارتها من قبل مؤسسات تربوية خاصة عالمية ومرموقة، وبالتالى فإنها ستركز بداية على البناء المدرسى بكافة متطلباته، وعلى توفير بيئة تعليمية تساعد الطلبة، وتنمى قدراتهم التعليمية والتحصيلية مما جعل القادة يتصورون أن تحقيق بيئة تعليمية مناسبة سيكون بدرجة كبيرة، لكن هذه المدارس لا تركز فى مناهجها على واقع المجتمع وفلسفته وبالتالى ستكون هناك فجوة بين واقع المجتمع فى إمارة أبو ظبى، بمناطقها أبو ظبى، العين، والغربية، والمناهج التى ستطبقها المؤسسات التربوية. هذا بالإضافة إلى أن المعلمين الذين سيدرسون الطلبة لا يعرفون ثقافة وعادات وتقاليد المنطقة التى سيعملون فيها.

ويرى الباحث أن مجيء مجال البيئة التعليمية فى المرتبة الأولى، وبدرجة تقدير كبيرة من قبل القادة التربويين هو نتيجة منطقية، إذ أنه مع دخول العالم الألفية الثالثة، والتى تتميز بثورة الاتصالات، والمواصلات، وثورة التكنولوجيا، والمعرفة، وإدارتها، فإن السعى لمواكبة هذه المستجدات يعدّ ضرورة حضارية، وبالتالى فإن المؤسسات التربوية القائمة على إدارة المدارس الحديثة، ستعمل على دمج التقنيات التعليمية ضمن المناهج الدراسية، والعمل على توفير بيئة تعليمية محفزة للإبداع. وبالتالى العمل على إيجاد وتوفير ذلك يتطلب إدارة مدرسية واعية، وممارسة للأساليب الديمقراطية مع المعلمين والطلبة. فإذا كانت المدرسة مؤسسة اجتماعية أوجدها المجتمع لتنوب عنه فى تدريبه الأفراد، ونقل التراث فهم، وحفظه، والتأكيد على ثقافة المجتمع؛ فكيف يستطيع المعلمون الذين لا يعرفون ثقافة المجتمع، وعاداته، نقل هذا التراث للطلبة؟!

كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن مجال البيئة التعليمية قد حصل على أعلى متوسط حسابى بلغ مقداره (٣.٥٣) وضمن درجة كبيرة، ثم جاء مجال الإدارة المدرسية والذى رُصد عليه متوسط حسابى بلغ مقداره (٣.٤١) وبدرجة تقدير متوسطة، تلاه مجال أهداف المشروع والذى حصل على متوسط حسابى بلغ مقداره (٣.٣٥) وبدرجة تقدير متوسطة، فى حين جاء مجال المناهج فى المرتبة الأخيرة، فقد حصل على متوسط حسابى بلغ مقداره (٣.١٥) وبدرجة تقدير متوسطة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة رحمة (٢٠٠) التى أشارت إلى أن المدارس الخاصة والإدارة الخاصة تتعامل بأساليب أكثر ديمقراطية مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، ويقدم نماذج تعليمة أكثر تطورًا.

وتتفق مع دراسة ويت (West, 1998) التى بينت أن المدارس الخاصة تتميز عن المدارس الحكومية بأنها توفر جوًا أكثر مرحًا، و تنمى اتجاهات ايجابية نحو المدرسة.

أما مجيء مجال المناهج فى المرتبة الأخيرة فيرى الباحث أن القادة التربويين يعتقدون أن المناهج التى ستقدمها المؤسسات التربوية القائمة على إدارة المشروع لن

تكون مناسبة لحاجات الطلبة، والمجتمع المحلى، لأنها لم تنطلق من ثقافتهم، وعاداتهم، وحاجاتهم فقد تكون حديثة، ومواكبة للتطورات التكنولوجية، والعلمية، إلا أنها ستتجاهل ثقافة المجتمع وحاجاته.

وأما ما يتعلق بفقرات كل مجال من مجالات أداة الدراسة، فقد أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بفقرات مجال أهداف المشروع بأن الفقرات (٤: التركيز على اللغة الإنجليزية بشكل أساسى، ١٤: استثمار المرافق المدرسية بشكل أفضل، ١٥: تفعيل الرقابة الإدارية على الموارد المادية والبشرية، ١: تهيئة القطاع العام على تحمل أعباء التعليم، ١٣ استثمار الموارد المادية بشكل أفضل) ذوات الرتب (١، ٢، ٣، ٤، ٥) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية والتى تراوحت ما بين (٣.٨٦ - ٣.٥٢) على التوالى، وضمن درجة تقدير (كبيرة).

ويرى الباحث أن التركيز على اللغة الإنجليزية سواء المدارس الحكومية أو الخاصة، أصبح ضرورة ومطلبًا تربويًا، إذ أصبحت اللغة الإنجليزية لغة التخاطب، ولغة الإنترنت وغيرها، وبالتالى سيركز المشروع على الاهتمام باللغة الإنجليزية، وبما أن هذه المؤسسات التربوية رائدة فى المجال التربوى فإنها بالتأكيد ستعمل على استثمار الموارد المادية بشكل أفضل، وتقلل من نسبة الفذر، وبالتالى استثمار المرافق المدرسية بشكل أفضل.

فى حين أن الفقرات: (٩، ٣، ٢، ٥، ١١، ٧، ٨، ١٢، ٦، ١٠) ذوات الرتب (٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥)، قد حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (٣.٤٧- ٢.٨٨) على التوالى، وضمن درجة تقدير متوسطة.

ويرى الباحث أن أفراد العينة يتصورون بأن إدارة المدارس الحكومية من قبل مؤسسات تربوية عالمية سيعمل على تحفيز القطاع الخاص على الاستثمار فى التعليم، باعتبار أن هذا الاستثمار يفوق فى مردود عشرات الأضعاف من الاستثمار فى غيره من الموارد مما سيجعل هذا المشروع قادرًا على تقديم نماذج تربوية عالمية، وتعليم ذى جودة متميزة.

وبالرغم من هذه الميزات إلا أن التركيز على اللغة العربية لن يكون بصورة مكثفة، بل سيكون هامشيًا، ولن يستطيع الطلاب خدمة المجتمع لأن المناهج التى تطبق عليهم لا تنطلق من واقع مجتمع إمارة أبو ظبى، من حيث تقاليدها، وثقافتها.

وفيما يتعلق بفقرات مجال الإدارة المدرسية، فقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الفقرتين: (٢١: تتبنى الإدارة المدرسية عملية إشراك الهيئة التعليمية والفنية فى صنع القرارات الإدارية، ١٧: تنمية الجوانب الإبداعية لدى الطلاب والمعلمين) ذواتا الرتبتين (١، ٢) قد حصلتا على أعلى متوسطين حسابيين، بلغ مقدراهما (٣.٥٩، ٣.٥٨) على التوالى، وبدرجة تقدير كبيرة.

ويرى الباحث أن المؤسسات التربوية وغير التربوية تسعى إلى الإبداع الإدارى باعتباره مدخلاً ضروريًا للقرن الحادى والعشرين، وهو أداة للتميز والتغير والتطوير للمؤسسات التربوية، مما يعنى أن الإدارة المدرسية ستسعى حتمًا إلى التركيز على تنمية قدرات ومهارات العاملين والإداريين من خلال التدريب؛ مما يسهم فى تنمية الجوانب الإبداعية للطلبة.

كما أظهرت نتائج الدارسة بأن الفقرات (١٩، ٢٠، ١٦، ٢٥، ١٨، ٢٦، ٢٤، ٢٧، ٢٢، ٣) ذوات الرتب (٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢) قد حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (٣.٤٦- ٣.٢٥) على التوالى ضمن درجة تقدير متوسطة.

ويرى الباحث أن القادة التربويين يركزون على أهمية وضرورة تفعيل مجالس الآباء والمعلمين، وتبنى مبدأ الديمقراطية فى التعامل مع الطلبة والعاملين، وتعزيز العلاقات مع المجتمع المحلى.

فى حين يرون أن المشروع سيقلل من نسبة مشاركة الهيئة التعليمية والفنية فى اتخاذ القرارات، وتوفير بيئة فكرية آمنة للطلاب، مما يقلل من نسبة إقامة العدل والمساواة بين جميع الأفراد فى المدرسة.

وفيما يتعلق بفقرات مجال المناهج فقد أظهرت نتائج الدراسة أن الفقرة (٢٨: حديثة تواكب التطورات والمستجدات المعاصرة) جاءت فى المرتبة الأولى، وحصلت على أعلى متوسط حسابى بلغ مقداره (٣.٥٨)، وضمن درجة تقدير كبيرة.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة منطقية ومبررة إذ أن المؤسسات التربوية فى الدول المتقدمة والنامية أخذت تعمل على مواكبة كافة المستجدات والتطورات المعاصرة فى مختلف المجالات، وتقديمها ضمن المناهج الدراسية فيها، وبالتالى فإن المؤسسات التربوية القائمة على إدارة المشروع ستركز اهتمامها على مواكبة كافة المستجدات والتطورات، وتقدمها ضمن المناهج التربوية الحديثة.

كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن الفقرات (٣٢: تتصل بحاجات المجتمع الإماراتى الاقتصادية، ٣١: مناسبة لحاجات وميول التلاميذ فى دولة الإمارات، ٢٩: تراعى وتهتم بعادات وتقاليد مجتمع الإمارات، ٣٠: تهتم بالجوانب الثقافية والدينية لمجتمع الإمارات، ذوات الرتب (٦، ٧، ٨، ٩) قد حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية، فقد تراوحت ما بين (٣.١٠- ٢.٦٩) على التوالى، وضمن درجة تقدير متوسطة.

ويرى الباحث أن أفراد الدراسة من القادة التربويين يتصورون بأنه وعلى الرغم من إيجابيات هذا المشروع إلا أن هذه المؤسسات لن تنطلق فى مناهجها من حاجات المجتمع الإماراتى، وحاجات التلاميذ، كما أنها لن تكون مراعية لعادات وتقاليد المجتمع الإماراتى؛ مما سيخلق فجوة كبيرة بين ما يُقدم فى المناهج، وبين الواقع؛ مما ينعكس سلبًا على درجة تحقيق هذه المؤسسات التربوية للأهداف المنشودة.

أما ما يتعلق بفقرات مجالات البيئة التعليمية فقد بينت نتائج الدراسة بأن الفقرات:

(٤٧: توفير تقنيات تربوية حديثة، ٤٠: إدماج التقنيات التربوية ضمن المناهج الدراسية ٣٩: إنشاء مبانى دراسية ذات مواصفات عالمية، ٤٢: استراتيجيات

وطرائق تدريس حديثة ومتطورة، ٤٥: توفير الخدمات المساندة لعملية التعليم والتعلم، ٤٦: توفير بنية تحتية داعمة لبيئة تعليمية حديثة)، ذوات الرتب (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية؛ تراوحت ما بين (٣.٧٧- ٣.٥٠) على التوالى، وضمن درجة تقدير كبيرة، وهذه النتيجة منطقية، إذ لا يتصور أن تقوم مؤسسات تربوية عالمية ورائدة، لإدارة مدارس حكومية فى أى منطقة تعليمية، وفى أى مكان، ولا تأخذ فى الحسبان توفير تقنيات تربوية حديثة، ودمجها ضمن المناهج الدراسية، وأن تكون المبانى ذات مواصفات عالمية، خاصة ونحن فى القرن الحادى والعشرين بكل مستجداته، وتطوراته، وتغيراته على كافة المجالات، وخاصة التربوية منها.

فى حين أن الفقرات (٤٤، ٣٧، ٣٨، ٤١، ٤٣) حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (٣.٤٩- ٣.٣٣) على التوالى، وضمن درجة تقدير متوسطة.

والتى تركز على توفير بيئة تعليمية تزيد الدافعية للتعليم عند الطلبة، وتستثمر قدراتهم وطاقاتهم، كما أنها بيئة تركز على أسلوب الحوار، والمناقشة، والتى تسهم فى تعزيز الإبداع والابتكار للطلبة، الأمر الذى يتطلب توفير الخدمات الأساسية للطلبة.

ثانيًا: مناقشة نتائج السؤال الثانى: هل تختلف تصورات القادة التربويين لجدوى مشروع إدارة المدارس الحكومية من قبل القطاع الخاص فى إمارة أبو ظبى، باختلاف متغيرات: المسمى الوظيفى، والمنطقة التعليمية وسنوات الخبرة والمؤهل العلمى؟

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فى تصورات القادة التربويين لمشروع إدارة المدارس الحكومية فى إمارة أبو ظبى تعزى إلى متغيرات المسمى الوظيفى، والمؤهل العلمى.

ويرى الباحث أن حداثة المشروع وخاصة فى مناطق تعليمية تسودها العادات والتقاليد، والثقافة المنسجمة معها، فإن تصورات التربويين لهذا المشروع ستتوافق من حيث طبيعته وأهميته، وجوانبه، سيما وأن القائم على إدارة المشروع مؤسسات تربوية غربية، لها ثقافاتها، وقيمها الخاصة بها.

فى حين أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المنطقة التعليمية على تصورات القادة التربويين لإدارة المدارس الحكومية من قبل المؤسسات التربوية.

ويبرر الباحث هذه النتيجة باعتبار أن منطقة أبو ظبى هى العاصمة، وهى أكثر تطورًا وانفتاحًا فى المجالات الاجتماعية والثقافية والتربوية، بينما المنطقة الغربية نائية وبعيدة عن مراكز العمران، وتعتبر وكأنها قرية، إضافة إلى أن منطقة العين منطقة وسط من حيث المكان الجغرافى بين منطقتى أبو ظبى والغربية، وبالتالى ليست متطورة كأبو ظبى وليست محافظة كالغربية.

التوصيات:

فى ضوء نتائج الدراسة فإن الباحث يوصى بما يلى:

- ضرورة اهتمام القائمين على مشروع الشراكة بأهداف ومناهج المشروع بحيث تنطلق من فلسفة المجتمع الإماراتى وأهدافه.
- ضرورة الاهتمام باللغة العربية باعتباره لغة القرآن واللغة الأم؛ بالإضافة إلى كونها تشكل هوية كل مجتمع عربى وإسلامى.
- ضرورة تركيز المشروع فى أهدافه على خدمة المجتمع المحلى، والانطلاق من حاجاته وثقافته.
- العمل على مشاركة المعلمين، والطلبة، وأولياء الأمور فى عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بهم.
- ضرورة تبنى مبدأ الحوار فى العملية التعليمية باعتباره يفسح المجال أمام الطلبة للتعبير عن آرائهم بحرية مطلقة.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

١- إبراهيم، حمد.(٢٠٠٤). **ما هو الرضا من خصخصة التعليم**، استرجع فى ٥ كانون الأول ٢٠٠٦ من المصدر.

http://www.education.gov.qa/conect/resources/detail/2609.

٢- الأحمد، عدنان.(٢٠٠٠). **التمويل العام والخاص للتعليم العالى: إستراتيجية مقترحة**. بحث مقدم للمؤتمر العملى المصاحب لدورة الثالثة والثلاثين المجلس اتحاد الجامعات العربية.

٣- بن بيات، أحمد.(٢٠٠٥). **نحو خصخصة التعليم**. استرجع فى ٥ كانون الأول

&contentybe=awtichttp://www.emasc.com/content.asp?catId=3

٤- حسن، محمد صديق محمد.(١٩٩٧). خصخصة التعليم الدوافع، والآثار. *مجلة التربية*، مجلد (١٨)، عدد (١٢١)، ص ٦٨. قطر.

٥- الخطيب، أحمد.(٢٠٠١).**الإدارة الجامعية دراسات حديثة**.(الطبعة الأولى)، اربد: مؤسسة حمادة للنشر والتوزيع.

٦- الخليلى، خليل وعودة، أحمد. (١٩٩٣). **الإحصاء للباحث التربوى**، (الطبعة الأولى)، إربد: دار الأمل.

٧- رحمة، أنطوان.(٢٠٠٢). **استثمار القطاع الخاص فى المجال التربوى بدول الخليج العربية: رؤى مستقبلية**. الرياض: مكتب التربية العربى لدول الخليج.

٨- الرشيد، عادل. (٢٠٠٦). **إدارة الشراكة بين القطاعين العام والخاص (المفاهيم، النماذج، التطبيقات)**. (الطبعة الأولى)، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

٩- السويدى، عيسى.(٢٠٠٦). **خصخصة التعليم بين تحقيق الجودة وضياع الهوية**. استرجع فى ٧ تشرين الثانى ٢٠٠٦ من المصدر

http://www.emascom/conec.asp?content.RID/

١٠- طه، خالد. (٢٠٠٥). **المدارس المستقلة فى قطر بين مؤيد ومعارض**. استرجع فى ١٦ كانون ثانى، ٢٠٠٧، من المصدر:

http://www.elaph.com/Elaphweb/Reports/2005/9/90654.htm

١١- عبد الله، أسماء. (٢٠٠٥). **التوجه نحو خصخصة التعليم فى الأردن من وجهة نظر الإداريين والمعلمين فى وزارة التربية والتعليم، الأسباب والنتائج المتوقعة**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

١٢- عفيفى، محمد صديق.(٢٠٠٣). *التخصيصية، لماذا؟ وكيف؟*.(الطبعة الأولى)، مكتبة عين شمس.

١٣- على، ضيف.(٢٠٠٦). **مشروع الشراكة لمجلس تعليم أبو ظبى، والقطاع الخاص**. استرجع فى ٧ أيلول ٢٠٠٦ من المصدر.

http://www.amcinfo.com/ar-48959.htm/.

١٤- غنايم، على.(١٩٩٩). **تقرير محددات الطلب على التعليم الخاص الأساسى والثانوى فى الأردن**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد: الأردن.

١٥- قطاع المتابعة الخارجية. (٢٠٠٥). **تشجيع القطاع الخاص والتعاونى على تقديم الخدمات التعليمية فى مرحلة التعليم قبل الجامعى**. جمهورية مصر العربية: مجلس الوزراء.

١٦- قندح، عدلى. (٢٠٠٣). **التخاصية أحدث نماذج التنمية الاقتصادية: تقييم تجربة الأردن**. (الطبعة الأولى). عمان: دار مجدلاوى.

١٧- المانع، عزيزة. (٢٠٠٣). هل تلبى الخصخصة احتياجات التعليم؟ اتجاهات القيادات التربوية فى المملكة العربية السعودية نحو تخصيص التعليم فيه. **مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية**. ١٩، ص ص ٩٩-١٣٩.

١٨- ماهر، أحمد. (٢٠٠٢). **دليل المدير فى الخصخصة**. (الطبعة الأولى)، القاهرة: الدار الجامعية.

١٩- المجلس الأعلى للتعليم فى قطر. (٢٠٠٥). *المدرسة المستقلة*. استرجع فى ٢٨ كانون الأول، ٢٠٠٦ من المصدر:

http://www.education.gov.ga/section-schools/-10k.

٢٠- مطالقة، على.(١٩٩٥). **دوافع العمل عند العاملين فى المدارس الخاصة العربية فى إمارة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد: الأردن.

٢١- وزارة التربية.(١٩٨٨). **التعليم الخاص بدولة الإمارات العربية المتحدة ومدى التزامه بالقوانين واللوائح المنظمة له، دراسة ميدانية**. دولة الإمارات العربية المتحدة، إدارة المعلومات والبحوث.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

1- Al- Rasheed, Adel.(2002). Public and private sector partnership: assessment of the viability of the restructuring of Jordan capital market. **Journal of transnational management development**. *8*(1/2): 83-110.

2- Brinkerhoff, Derick and Brinkerhoff, Jennifer. (2004). Participation between international donors and Non Governmental Development organizations: opportunities and constraints, **intentional Review of Administrative science**. *70*(2). 253-270.

3- Butler, Richard and Gill, Jaz. (1999). **Formation and control of public – private partnerships;;** *a stockholder approach in (ed).* L.

Montenegro et al, the fifth international conference of public and private sector partnerships: furthering development, Sheffield university press, UK, 69-78.

4- CFBT. (2007). **CFBT mission statement and values**. Retrieved 10 march, 2007 from source, http:// www. Cfbt. Com/ aboutus. Aspx.

5- Chris, Whittle.(2005). *The Promise of Public/Private Partnership.* **Educational Leadership**, 62(5) 34-36.

6- Doyle,Denis.(1994).**Private Management and school reform**. Retrieved 11 march, 2007 from source, http:// www. Ebescohost. Com.

7- Dronkers, J; Robert, P. (2004). T*he Effectiveness of public and Private Schools from a comparative Perspective.* **American Sociological Association,** 1-37.

8- Edwards, Deborah. (1997). **The private management of public schools: the Dade country, Florida experience**. Educational research association, 24-28.

9- Finney & Johim E. ed. Callan, Partick, M. ed. (1997). *Public & private financing of higher education. Shaping public Policy for the future.* **Eric, Ed. 413807.**

10- Gleiys, Gonzalez,. And Michael, Wisely. (1995). **Private management of the schools: solution for failing schools,** Updating school Board policies, 26(1), 1-4.

11- Hayden, Elen.(1995).The Edison Project:Private Management of Public Schools. **South Carolina Business Journal**,13(8)22-34.

12- Jackson, Lemnel. (1997). **The private management of public schools: the Minneapolis, Minnesota, Experience**. Retrieved 11 march, 2007 from source, http:// www. Ebescohost. Com.

13- Kolzow, David. (1994). *Public private partnerships*, **the economic development review**, winter, 12(1): 43-51.

14- Lamb, Stephen. (1994). **Private school and students attitudes: An Australian perspective**. *Journal of research and development in education*, vol. 28, N. 7, P.

15- Morando, Rhim. (2002). **School Privatization**. Retrieved, 17 September, 2006. From Source, http://www. Search. Ebescohost.com

16- Mosaica. (2007). **What is mosaica**. Retrieved 10 march, from source, http:// www. Mosaica education inter. Com/ current – international – charter- schools – project – htm.

17- Nord Anglia Education.(2007). **Nord Anglia Education vision**. Retrieved 10 march, 2007, from source, http:// www. Nordangilia. Com/ article. Php? Article = MjE1.

18- Patrinos, H. (2002). **Private Education provision and public finance: the Nether ands as possible model, Occasional paper.** National center for the study of privatization in education www. Ncspe. 59, 211-270.

19- Patricia, cazares. (1997). *The private management of public schools: the Harford, Connecticut*, experience. Paper presented at the annual meeting of the American educational research association Chicago, Il. March 24-28. 1997).

20- Ronald, Utt. (1999). *How Public- Private partnerships can Facilitate public School Construction. Retrieve 22 September 2006.* from Source. http://www. Heritage. Org/library/backgrounder

21- Rouse, E. (1998). *Private school vouchers and student achievement an evaluation of the Milwaukee Parental choice program*, Quality Journal of Economics. CXIII, 553- 602.

22- SABIS. (2007), SABIS: Vision and Values. Retrieved 12 march, 2007, from Source, http:// www. sabis.ab.ca/ html/ sabisohtm.

23- Shah, Abid. (2005). D.C. *Schools Eye Private Partnerships.* Retrieved 10 January, 2007, from Source. http://www. search.ebscohost. com/ login. dspx.

24- Townley, Arthur. (1995). Privatization of public: Schools Boom or Bust? Thrust for educational Leadership, 24 (7) 99.

25- West, G. (1998). *Student loans: government versus company loans*, Economics Affairs, 12(1), 83-103.

ملحق (١)

الاستبانه بصورتها الأولية

استبانه تحكيم

الدكتور/ الدكتور..... الفاضل/ الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد.

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "**تصورات القادة التربويين لمشروع إدارة المدارس الحكومية فى من قبل القطاع الخاص فى إمارة أبو ظبي**" ولتحقيق أهداف الدراسة فقد أعدّ الباحث استبانة تكونت من (٥٤) فقرة، ونظرًا لما تتمتعون به من الخبرة فى هذا المجال، فإن الباحث يقدّم بين أيديكم هذه الاستبانة راجيًا منكم قراءة فقراتها وإبداء ملاحظاتكم من حيث:

- دقة الصياغة اللغوية.
- مدى مناسبة الفقرات.
- حذف الفقرات غير المناسبة.
- اقتراح فقرات مناسبة.

واقبلوا فائق الاحترام

الباحث

شافع النيادي

الرقم	الفقرات	الصياغة اللغوية		مناسبة الفقرات	
		سليمة	غير سليمة	منسبة	غير مناسبة
المجال الأول: إيجابيات المشروع:					
١.	يساعد المشروع القطاع العام فى تحمّل أعباء التعليم				
٢.	يقدم تعليمًا ذو جودة أفضل منه فى القطاع الحكومي				
٣.	يسهم فى إدخال نماذج تربوية أكثر تطورًا				
٤.	يواكب كافة المستجدات ويكون أكثر مرونة				
٥.	يعلّم اللغة الإنجليزية بشكل أفضل				
٦.	يوفر بيئات تربوية أفضل				
٧.	يزيد من الاتصالات بين كافة العناصر من المديرين والمعلمين وأولياء الأمور				
٨.	يفعل مجالس الآباء والمعلمين				
٩.	يقوم على خدمة المجتمع المحلى بشكل أفضل وأوسع				
١٠.	يقلل من نسب الرسوب لدى الطلبة				
١١.	يحدّ من نسبة التسرب لدى الطلبة				
١٢.	يزيد من الدافعية لدى الطلبة نحو التعلم				
١٣.	يوفر التقنيات التربوية الحديثة				
١٤.	يحفز القطاعات الخاصة على الاستثمار فى التعليم				
١٥.	ينطلق المشروع من سعى المؤسسات نحو الإبداع				
المجال الثاني: سلبيات المشروع:					
١٦.	اعتقد أن المشروع سيكون بمثابة حقل تجارب على المدارس المختارة				
١٧.	يركز المشروع على جنى الأرباح بدلاً من الجانب الإنسانى والاجتماعي				
١٨.	ينمى المشروع اتجاهات وقيم سلبية لدى الطلبة				

الرقم	الفقرات	الصياغة اللغوية		مناسبة الفقرات	
		سليمة	غير سليمة	منسبة	غير مناسبة
١٩.	سيركز المشروع على اللغة الإنجليزية أكثر من اللغة العربية				
٢٠.	لا ينطلق المشروع من فلسفة وأهداف دولة الإمارات العربية المتحدة				
٢١.	لا يسهم المشروع فى تعزيز الولاء والانتماء لدى الطلبة				
٢٢.	اعتقد أن المناهج لا تراعى الجوانب الثقافية لمجتمع الإمارات العربية المتحدة				
٢٣.	اعتقد أن المشروع سيوجد فجوات بين هذه المدارس والمدارس الأخرى				
٢٤.	سيركز المعنمون على القيم والاتجاهات التى يمارسونها ويكسبونها للطلبة				
المجال الثالث: المناهج الدراسية:					
٢٥.	يقدم المشروع مناهج تربوية حديثة تواكب التطورات				
٢٦.	تغرس المناهج قيمًا واتجاهات لا تتلاءم مع قيم المجتمع الإماراتي				
٢٧.	أعتقد أن المناهج لا تراعى الجوانب الثقافية لمجتمع الإمارات العربية المتحدة				
٢٨.	المناهج الدراسية لا تراعى الجوانب الدينية فى دولة الإمارات العربية المتحدة				
٢٩.	المناهج تم إعدادها بطريقة تناسب الأفراد فى الدول الغربية				
٣٠.	لا تنطلق المناهج من حاجات الطلاب فى منطقة أبو ظبي				
٣١.	لا تأخذ المناهج فى الحسبان العادات والتقاليد لمجتمع أبو ظبي				

الرقم	الفقرات	الصياغة اللغوية		مناسبة الفقرات	
		سليمة	غير سليمة	منسبة	غير مناسبة
٣٢.	لا تنطلق المناهج الدراسية من حاجات المجتمع في أبو ظبي				
٣٣.	لا تركز المناهج على الجوانب النفسية والوجدانية لأفراد تلك المدارس				
٣٤.	تركز المناهج على الجانب المعرفي والمهاري فقط				
المجال الرابع: الإدارة المدرسية:					
٣٥.	اعتقد أن الإدارة المدرسية ستركز على الإدارة الديمقراطية				
٣٦.	ستهتم الإدارة المدرسية بالجوانب الإبداعية لدى الطلاب والمعلمين				
٣٧.	ستقيم المدرسة علاقات مع المجتمع المحلي				
٣٨.	اعتقد أن الإدارة المدرسية ستفعل مجالس الآباء والمعلمين				
٣٩.	أتوقع أن الإدارة المدرسية ستركز على مهارات الاتصال مع المعلمين والطلبة بشكل كبير				
٤٠.	ستقوم الإدارة المدرسية بتبني التدريب كركيزة في تنمية قدرات ومهارات المعلمين والإداريين				
٤١.	اعتقد أن الإدارة المدرسية ستشرك العاملين في صنع واتخاذ القرارات الإدارية				
٤٢.	ستعامل الإدارة المدرسية جميع العاملين بالعدل والمساواة				
٤٣.	اعتقد أن الإدارة المدرسية ستركز على عمل الفريق الواحد				
٤٤.	أتوقع أن تنطلق الإدارة المدرسية من المرونة في التعامل مع الجميع				
٤٥.	ستركز الإدارة المدرسية على توفير عناصر الرضا الوظيفي للعاملين				

الرقم	الفقرات	الصياغة اللغوية		مناسبة الفقرات	
		سليمة	غير سليمة	مناسبة	غير مناسبة
٤٦.	ستوجه الإدارة المدرسية إلى توفير بيئة مدرسية آمنة فكريا للطلبة				
المجال الخامس: بيئة التعليم:					
٤٧.	يوفر المشروع بيئة تعليمية تركز على الإبداع				
٤٨.	يقوم المشروع على استثمار الطاقات والمهارات والقدرات				
٤٩.	يوفر المشروع المباني المدرسية على المستوى العالمي				
٥٠.	يدخل المشروع التقنيات التربوية ضمن المناهج الدراسية				
٥١.	يسهم المشروع في إيجاد بيئة تعليمية تركز على الحوار والمناقشة				
٥٢.	يوفر المشروع ملاعب رياضية جاهزة للطلبة				
٥٣.	يعمل المشروع على بناء طرائق داخل المدارس				
٥٤.	يوفر المشروع مناخا تعليميا يزيد كم الدافعية نحو التعليم				

ملحق (٢)

الاستبانه بصورتها النهائية

أخي المستجيب/ أختي المستجيبة..... المحترم / المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد..

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: " **تصورات القادة التربويين لمشروع إدارة المدارس الحكومية من قبل القطاع الخاص في إمارة أبو ظبي** " استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، تخصص إدارة تربوية، من جامعة اليرموك. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد أعدّ الباحث استبانه تكونت من (٤٧) فقرة، ونظرًا لما تتمتعون به من الخبرة في هذا المجال، فإن الباحث يقدّم بين أيديكم هذه الاستبانة راجيًا منكم قراءة فقراتها والإجابة عليها علمًا بان الاستجابات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي.

مشروع الشراكة: هو المشروع الذي يتبناه مجلس أبو ظبي للتعليم والذي يقوم على تولي أربع مؤسسات تعليمية عالية للإشراف التربوي والإداري على (٣٠) مدرسة حكومية لمدة ثلاث سنوات مع وضع هيئة رقابية مستقلة للتحقق من مدى التزام تلك المؤسسات بالمعايير والشروط الأكاديمية والمالية المتفق عليها.

واقبلوا فائق التقدير والاحترام

الباحث/ شافع محمد سيف النيادي

المعلومات الشخصية :

يرجع وضع إشارة (×) في المربع المناسب:

- المسمى الوظيفي:

☐ رئيس قسم ☐ موجه إداري ☐ مدير مدرسة

- المؤهل العلمي:

☐ بكالوريوس ☐ دبلوم عالي ☐ ماجستير فأعلى

- الخبرة:

☐ ١٠ سنوات فأقل ☐ ١١-٢٠ سنة ☐ ٢١ سنة فأكثر

- المنطقة التعليمية:

☐ أبو ظبي ☐ العين ☐ الغربية

الرقم	الفقرات	أوافق بدرجة كبيرة جدًا	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة قليلة	أوافق بدرجة قليلة جدًا
المجال الأول (الأهداف العامة للمشروع): يهدف المشروع إلى:						
١.	تهيئة القطاع العام على تحمل أعباء التعليم					
٢.	تقديم تعليم ذا جودة أفضل من التعليم الحكومي					
٣.	إدخال نماذج تربوية عالمية					
٤.	التركيز على اللغة الإنجليزية بشكل أساسي.					
٥.	تحقيق مفهوم المدرسة المجتمعية					
٦.	إعداد تلاميذ لديهم القدرة على خدمة المجتمع المحلي					
٧.	التقليل من نسب الرسوب لدى المتعلمين					
٨.	الحد من التسرب من قطاع التعليم العام					
٩.	تحفيز القطاع الخاصة على الاستثمار في التعليم					
١٠.	التركيز على اللغة العربية بصورة مكثفة					
١١.	تبني فلسفة وأهداف دولة الإمارات					
١٢.	تنمية وتعزيز الولاء والانتماء لدى المتعلم الإماراتي					
١٣.	استثمار الموارد المادية بشكل أفضل					

الرقم	الفقرات	أوافق بدرجة كبيرة جدًا	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة قليلة	أوافق بدرجة قليلة جدًا
١٤.	استثمار المرافق المدرسية بشكل أفضل					
١٥.	تفعيل الرقابة الإدارية على الموارد المادية والبشرية					
المجال الثاني (الإدارة المدرسية): تعمل الإدارة المدرسية على:						
١.	تبنى مبدأ الديمقراطية					
٢.	تنمية الجوانب الإبداعية لدى الطلاب والمعلمين					
٣.	تعزيز العلاقات مع المجتمع المحلي					
٤.	تفعل الإدارة المدرسية مجالس الآباء والمعلمين					
٥.	تتحسن طرق الاتصال مع المعلمين والطلبة					
٦.	تنمي قدرات ومهارات المعلمين والإداريين من خلال التدريب					
٧.	تتبنى الإدارة المدرسية عملية إشراك الهيئة التعليمية والفنية في صنع القرارات الإدارية					
٨.	تقوم الإدارة المدرسة على إقامة العدل والمساواة بين جميع العاملين في المدرسة					
٩.	تركز الإدارة المدرسية على عمل الفريق الواحد					
١٠.	تتبنى الإدارة المدرسية المرونة في التعامل مع الهيئة الفنية والتعليمية وأولياء الأمور والطلبة					

الرقم	الفقرات	أوافق بدرجة كبيرة جدًا	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة قليلة	أوافق بدرجة قليلة جدًا
١١.	توفر الإدارة المدرسية البيئة الوظيفية المشجعة والمحفزة للعاملين					
١٢	توفر الإدارة المدرسية بيئة فكرية آمنه للطلاب					
المجال الثالث (المناهج الدراسية): يتبنى ويسهم المشروع فى تقديم مناهج:						
١.	حديثة تواكب التطورات والمستجدات المعاصرة					
٢.	تهتم بالجوانب الثقافية والدينية لمجتمع الإمارات					
٣.	تراعى وتهتم بعادات وتقاليد مجتمع الإمارات					
٤.	مناسبة لحاجات وميول التلاميذ فى دولة الإمارات					
٥.	تتصل بحاجات المجتمع الإماراتى الاقتصادية.					
٦.	شاملة تركز على الجوانب المختلفة لدى المتعلم من معرفية ووجدانية ومهارية واجتماعية...الخ					
٧.	محوسبة تتيح التعلم الذاتى للمتعلم					
٨.	تشجع التفكير التحليلى والناقد لدى المتعلم					
٩.	تحقق بناء شخصية متكاملة للفرد المتعلم					
المجال الرابع (بيئة التعليم): أعتقد أن المشروع يتبنى:						
١.	بيئة تعليمية محفزة للإبداع والابتكار					

الرقم	الفقرات	أوافق بدرجة كبيرة جدًا	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة قليلة	أوافق بدرجة قليلة جدًا
٢.	استثمار المهارات والقدرات لدى المعلمين والتلاميذ					
٣.	إنشاء مبانى دراسية ذات مواصفات عالمية					
٤.	إدماج التقنيات التربوية ضمن المناهج الدراسية					
٥.	إيجاد بيئة تعليمية تركز على الحوار والمناقشة					
٦.	استراتيجيات وطرائق تدريس حديثة ومتطورة					
٧.	مناخًا تعليميًا يزيد الدافعية نحو التعليم					
٨.	توفير الخدمات الأساسية للطلبة					
٩.	توفير الخدمات المساندة لعملية التعليم والتعلم					
١٠.	توفير بنية تحتية داعمة لبيئة تعليمية حديثة					
١١.	توفير تقنيات تربوية حديثة					

ملحق (٣)

أسماء المحكمين للاستبانة

الرقم	اسم المحكم	القسم	المكان
١.	أ. د. أحمد الخطيب	كلية التربية	جامعة اليرموك
٢.	د. رداح الخطيب	كلية التربية	جامعة اليرموك
٣.	د. خليفة أبو عاشور	كلية التربية	جامعة اليرموك
٤.	د. خليفة السويدي	كلية التربية	جامعة الإمارات العربية المتحدة
٥.	د. محمد جاسم	كلية التربية	جامعة الإمارات العربية المتحدة
٦.	د. جمال درويش	كلية التربية	جامعة الإمارات العربية المتحدة
٧.	د. سيف القايدي	كلية التربية	جامعة الإمارات العربية المتحدة
٨.	د. فاطمة البريكي	كلية التربية	جامعة الإمارات العربية المتحدة
٩.	د. فاضمة المزروعي	كلية التربية	جامعة الإمارات العربية المتحدة
١٠.	مجلس أبو ظبي للتعليم		الإمارات العربية المتحدة
١١.	مركز الأبحاث التربوية	وزارة التربية والتعليم	الإمارات العربية المتحدة
١٢.	د. زيد هويدي	منطقة العين التعليمية	الإمارات العربية المتحدة

Abstract

Al – Neyadi, Shafea Mohammad. Educational Leaders Perspective Towards Public Schools Administration Project by Private Sectors at the Emirate of Abu-Dhabi. MA Study Yarmouk University, 2007. (Supervisor: Dr. Nawaf Moussa Shatnawi).

The purpose of this study was to identify educational leaders' perspectives towards public schools administration project by private sector at the Emirate of Abu-Dhabi. The study attempted answering the following two questions:

-What are educational leaders' perspectives of the benefits and effectiveness of public school administration by private sector in the Emirate of Abu-Dhabi?

-Do educational leaders' perspectives about the benefits of public schools administrations by private sector differ in the Emirate of Abu-Dhabi differ according to occupational description, educational districts, years of experience and qualification?

The study population included all educational leaders at Abu-Dhabi educational districts, Al – Ain educational district and the western region educational district(total N=307 educational leader) as following: 16 head of departments, 9 supervisor and 281 principals.

The study sample compromised 248 educational leaders as following: 16 head of department, 9 supervisors, 233 principals.

To achieve the study purpose, the researcher prepared a questionnaire consisting in the final format of 47 items. Reliability and validity were established for the questionnaire, which distributed on the following fields: project objectives, school administration, curricula and educational environment.

The study revealed the following:

- As for the benefits of public schools administration by the private sector, educational environment ranked first, then school administration, then project objectives and finally curricula according to educational leaders perceptions.
- Concentrating on Arabic language was the least important objective the project seeks to achieve.
- The curricula that the project sponsors introduce are not taken from Emirates community culture, traditions nor customs.
- No significant differences were found in educational leaders' perceptions towards the partnership project due to occupational description, experience or qualification.
- Significant differences were found in educational leaders' perceptions towards partnership project due to educational district, in favor of Abu-Dhabi educational district.
- In light of these results, the study introduced some recommendations.

Key Words:

Public Schools Administration, Partnership Project, Private Sector.

المحتـــوى

الإهـــداء	٧
مدخل	٩
الفصل الأول: خلفية الدراسة	١١
المقدمة	١٣
مشكلة الدراسة وأسئلتها	١٨
أهمية الدراسة	١٩
حدود الدراسة	١٩
التعريفات الإجرائية	١٩
الفصل الثانى: الأدب النظرى والدراسات السابقة	٢١
أولاً: الأدب النظري	٢٣
ثانيًا: الدراسات السابقة	٣٤
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	٤١
مجتمع الدراسة	٤٣
أداة الدراسة:	٤٣

صدق أداة الدراسة ٤٤
ثبات أداة الدراسة ٤٥
إجراءات الدراسة ٤٥
متغيرات الدراسة ٤٦
المعالجة الإحصائية ٤٧
الفصل الرابع: نتائج الدراسة ٤٩
أولاً: نتائج السؤال الأول ٥١
ثانيًا نتائج السؤال الثاني ٦٠
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات ٦٧
أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول ٦٩
ثانيًا: مناقشة نتائج السؤال الثاني ٧٤
التوصيات ٧٥
قائمة المصادر والمراجع ٧٧
أولاً: المراجع العربية ٧٧
ثانيًا: المراجع الأجنبية ٧٩
الملاحق ٨٣
الملخص باللغة الإنجليزية ٩٥

قائمة الجداول

جدول (١): التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة ٤٤

جدول (٢): معامل الثبات (بيرسون) ومعامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لأداة الدراسة ومجالاتها ٤٦

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات ٥١

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول "أهداف المشروع" مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية ٥٢

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني "الإدارة المدرسية" مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية ٥٤

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث "المناهج" مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية ٥٦

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الرابع "البيئة التعليمية" مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية ٥٨

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات والأداة ككل حسب المسمى الوظيفي ٦٠

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات والأداة ككل حسب المنطقة التعليمية ٦١

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات والأداة ككل حسب سنوات الخبرة ٦١

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات والأداة ككل حسب المؤهل العلمي ٦٢

جدول (١٢): تحليل التباين المتعدد لأثر المسمى الوظيفي، والمنطقة التعليمية، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي على المجالات ٦٣

جدول (١٣): المقارنات البعدية بطريقة توكي لأثر المنطقة التعليمية ٦٥

قائمة الملاحق

ملحق (١): الاستبانة بصورتها الأولية	٨٣
الملحق (٢): الاستبانة بصورتها النهائية	٨٨
الملحق (٣): أسماء السادة المحكمين	٩٤