البحث التاسع

دور مُديري المدارس في قيادة تعليم ريادة الأعمال بمرحلة التعليم ما بعد الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان.

إعـــداد:

د/ حسام الدين السيد محمد ابراهيم

أستاذ مُشارك بكلية العلوم والآداب – جامعة نزوى سلطنة عُمان

دكتور باحث بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية- مصر

الباحث/ سمير بن محمد بن سعيد البلوشي

وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان

دور مُديري المدارس في قيادة تعليم ريادة الأعمال بمرحلة التعليم ما بعد الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان.

د/ حسام الدين السيد محمد ابراهيم
أستاذ مُشارك بكلية العلوم والآداب – جامعة نزوى سلطنة عُمان
دكتور باحث بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية- مصر

الباحث/ سمير بن محمد بن سعيد البلوشي
وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان

• **المستخلص:**

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور مُديري المدارس في قيادة تعليم ريادة الأعمال بمرحلة التعليم ما بعد الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٢٥٠) معلما ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دور مُديري المدارس في قيادة تعليم ريادة الأعمال بمرحلة التعليم ما بعد الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، كما جاء بدرجة متوسطة أيضا في جميع محاور الدراسة وهي: التخطيط، والتنفيذ والتقويم، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى إلى متغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، أما مُتغير الجنس فلم توجد هذه الفروق في محوري التنفيذ والتقويم ولكن وجدت في محور التخطيط ولصالح الإناث.

الكلمات المفتاحية: قيادة تعليم ريادة الأعمال – مُديري المدارس- التعليم ما بعد الأساسي- سلطنة عُمان.

The Role of School Principals in Leading Entrepreneurship Education in Post-Basic Education in the Al-Batinah North Governorate, Sultanate of Oman

Dr. Hossam El Din Elsaid Mohammad Ibrahim
Researcher/ Samir bin Mohammed bin Said Al Blushi

Abstract

The present study aimed to identify The role of school principals in leading entrepreneurship education in post-basic education in the Al-Batinah North Governorate, Sultanate of Oman, study used a descriptive method, also used the questionnaire to collect data and information were applied to a sample of (250) teachers. The findings of the study showed that The role of school principals in leading entrepreneurship education in post-basic education was came generally Medium; They also came Medium of all Fields: Planning, implementation and evaluation,; Results also showed that there were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the study variables which are academic level and Years of experience, as for the sex variable, these differences did not exist in the implementation and evaluation Fields, but were found in the planning Field and in favor of females.

KeyWords: Leading Entrepreneurship Education -School principals - post-basic education- Sultanate of Oman.

- **المقدمة:**

تهتم المدارس المعاصرة بتعليم الطلبة ريادة الأعمال لتمكينهم من مواكبة التحديات والتغيرات العالمية المعاصر، وتنمية قدراتهم في التعامل مع اقتصاديات السوق والتي أصبحت تعتمد على المشروعات الصغيرة، حيث أصبحت هذه المشروعات أحد دعائم الاقتصاد الوطني، ومصدر دخل مهم للشباب الطموح الذي يرغب في الاعتماد على نفسه والاستفادة من مهاراته وإمكاناته، وتصبح هذه المشاريع أعمال ريادية لها فرص مستقبلية كبيرة في أن تكون مشاريع ضخمة كبيرة الحجم، ومتطورة ، وذات جدوى اقتصادية في تنمية المجتمع وتطويره وحل مشكلاته .

ويهدف تعليم ريادة الأعمال إلى مساعدة الطلبة على تحويل الأفكار والفرص المتاحة إلى برامج ومشروعات عملية من خلال التوظيف الأمثل للموارد المادية والبشرية في سوق العمل، وهذا يساهم في تحقيق تنميتهم الذاتية، وتنمية مجتمعهم المحلي، كما يساهم تعليم ريادة الأعمال في تنمية كثير من المعارف والمهارات والاتجاهات لدى الطلبة، حيث يقود إلى تنمية الوعي الذاتي وتحقيق الكفاءة الذاتية لديهم ، كما يرسخ لديهم مفهوم العمل المنتج والتحفيز وكيفية توظيف الموارد الاقتصادية، وجعل لديهم رؤية مستقبلية، وهدف ذات معنى لحياتهم المستقبلية، وتنمي لديهم مجموعة من المهارات مثل: الإبداع والابتكار، والتخطيط، والتقويم، ومواجهة المخاطر، وصنع واتخاذ القرارات، والعمل الفريقي. **(Bacigalupo, Kampylis, Punie & Brande, 2016, 10-12)**

كما يمكن تعليم ريادة الأعمال الطلبة من أن يكونوا مفكرين في مجال إدارة المشروعات التجارية، ويمتلكون المهارات والأدوات لبدء أعمالهم الخاصة، ويتمكنون من إعداد خطط الأعمال ودراسات الجدوى، وتطبيق المبادئ الاقتصادية المعاصرة وفق مُتطلبات السوق، وتقرير وتحديد اهتماماتهم في مجال ريادة الأعمال بدقة، وتطبيق المهارات الأساسية للتسويق، وتوظيف استراتيجيات المرتبطة بأفكار الجيل، والقدرة على تقييم الأفكار وإدارة المخاطر، وتحديد مصادر رؤس الأموال ، وتفييم البني والهياكل التنظيمية للملكية، وتحويل المشكلات إلى فرص، وتطبيق مبادئ إدارة العلاقات الإنسانية، وتطبيق المبادئ الأساسية للمُحاسبة والمسائلة، والاندماج في ممارسات العمل الأخلاقية، وإظهار الإدارة المالية السليمة. **(Aljohani, 2015, 18)** إن من دعائم المنظمات الريادية المعاصرة وجود قيادة إدارية فعالة تكون مُلهمة للعاملين، ولديها رؤى وتصورات مستقبلية لمشروعات وبرامج ريادة الأعمال، حيث تعمل على وضع خطط استراتيجية وتنفيذية تدعم الأنشطة الريادية، وتؤكد عليها رؤية ورسالة وقيم وأهداف المنظمة، وتوفير بيئة محفزة ومشجعة على العمل والأداء، وتعزيز السلوك الريادي من خلال التفكير والتعبير الحر، والانفتاح، والشجاعة، والأمانة، والترويج للقيم

الريادية مثل: الإبداع ، والإنتاجية، والطموح، والتميز، واستثمار الفرص.(Measure of Entrepreneurial Talents and Abilities,2013, 2)

وأصبح تعليم ريادة الأعمال في المدارس محور رئيس لاستراتيجيات التعليم والتنمية الاقتصادية في كثير من دول العالم، حيث يتم توفير له الموارد المادية والبشرية المناسبة، فضلا عن وجود مناهج دراسية مثل الرياضيات والعلوم والدراسات الاجتماعية والتكنولوجيا تتضمن موضوعات وأنشطة يمكن تحويلها إلى مشروعات ريادية، ووجود مناهج دراسية متخصصة في ريادة الأعمال، ولابد من تدريب الإدارة المدرسية والمعلمين والأخصائيين عليها بصورة مستمرة لتحقيق أهدافها في تطوير العملية التعليمية، وتمكينهم من تغيير أفكار الطلبة وتصوراتهم وتطلعاتهم نحو التوظيف الحكومي الذي تقل فرصه بصورة متنامية والاعتماد على أنفسهم، والاتجاه نحو اقتصاديات السوق الذي يرتكز على المشروعات الصغيرة وحاضنات الأعمال. (Hadley, 2017, 25-26).

ولمدير المدرسة له دور كبير للغاية في قيادة تعليم لريادة الأعمال في المدارس من خلال إيجاد مناخ تنظيمي مدرسي يوجد مزيد من الإبداع والابتكار، والتنبؤ بالتوقعات وفرص المستقبل في سوق العمل، وتحمل المسؤوليات والمخاطر، وإيجاد رؤية ورسالة تشجع الطلبة على العمل والإنتاج، وتحفيز العلمين والطلبة على تبني مبادرات المشروعات الريادية، وتطبيق أساليب مبتكرة لحل المشكلات التنظيمية، ومشاركة المعلمين والطلبة في صنع القرارات الخاصة بمشروعات الريادة، وتدعيم الفرص الجديدة لتطوير وتحسين الأداء، والتواصل الفعال للأهداف التنظيمية للعاملين . Dahiru, (Pihie, Basri& Hassan, 2017, 6-7)

كما يقوم مدير ببناء وتشكيل فرق العمل، وتوجيه الطلبة نحو مشروعات رائدة يحتاجها السوق، وتدعيم قيم الطلبة، وإنشاء وإدارة مشاريع صغيرة ، وإنتاج وبيع منتجات أو خدمات حقيقية، وتدعيم الشراكات الطلابية، وتنمية السلوكيات الريادية الإيجابية لدى الطلبة مثل: الفضول وحب الاستطلاع، والإبداع والابتكار، والمبادرة، وروح الفريق، وتوثيق علاقات الطلبة مع رجال الأعمال ومؤسسات المجتمع المحلي المختلفة. Ememe, Ezeh & (Ekemezie, 2013, 243-244)

ولابد أن يتوافر عدد من السمات والمهارات في المدير الريادي تتمثل في القيادة الحكيمة، والإبداع والابتكار، والقدرة على إدارة المخاطر، والقدرة على حل المشكلات، وبناء شبكة من الاتصالات الفعالة بين كافة المشاركين في الخدمة، والقدرة على الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية، ويمتلك روحة محلية لمشروعات ريادة الأعمال في ضوء التغيرات والتحولات العالمية ، متطلبات مهمة مثل اللامركزية وتطبيق الاستقلالية في المدارس، وبناء فرق العمل، وتوافر الموارد المادية . (Newcastle University,2015, 1-2)

إن القائد الريادي يظهر فهماً ووعياً وإدراكاً لقدراته ومهاراته الشخصية، والقدرة على إيجاد الفرص واستثمارها أفضل استثمار، ولديه القدرة على التحدي، ولا يتراجع أمام قلة الموارد أو عدم توفرها، وأنه مفكر ذو رؤية وبصيرة، ويتجاوز الطرائق التقليدية في التفكير، والأساليب النمطية في العمل، ولديه الثقة بنفسه والتواصل مع الآخرين، والإحساس بالهدف. (De La Rey,2018, 17)

ويوجد ثلاثة مداخل يعتمد عليهم مديرو المدارس في قيادة تعليم ريادة الأعمال، الأول المدخل التجريبي Experiential Approach حيث يُنظر إلى التعلم على أنه عملية يتم بموجبها استخلاص المفاهيم وتعديلها باستمرار من الخبرة والتجربة، وينظر إلى التجربة على أنها مصدر رئيس لتعلم ريادة الأعمال، والمدخل الثاني العاطفي المعرفي Cognitive/affective approach حيث يُعتبر التعلم بمثابة عملية تدعيم ذاتي، وينظر هذا المدخل للتعلم باعتباره عملا لاكتساب وهيكلة المعرفة، كما ينطوي على محاولات مختلفة لإزالة الغموض عن عملية التعلم من خلال التركيز على مجموعة من العوامل المختلفة المعرفية، والموقفية، والعاطفية، والشخصية، والتي تتأثر بعديد من السلوكيات مثل الكفاءة الذاتية والثقة والدافع، أما المدخل الثاني فهو الشبكي Networking approach حيث يتم الاعتماد على مجموعة متنوعة من المشاركين طلبة ومعلمين وإدارة وأولياء أمور ومجتمع محلي.(Otuya, Kibas& Otuya, 2013, 205)

ويتضمن الدور القيادي لمديري المدارس في تعليم الطلبة ريادة الأعمال ثلاث مراحل رئيسة، الأولى التخطيط ويتم فيها تحديد الأعمال والمشروعات التي ستقدم للمستفيدين، وكيفية توفير الدعم لها من موارد مادية وبشرية مثل: الوقت، والإشراف، وعوامل الأمان، والأجهزة والمعدات والأدوات، والنقل، وتحديد أدوار المشاركين، والقيام بدراسات جدوى للمشروعات للتعرف على مدى حاجة المجتمع لها، والكشف عن أسعار السوق الحالية، والجودة والكمية التي يحتاجهاالمستفيدون. (Clark, Rusher, Voggt & Test, 2018,11-13)

أما المرحلة الثانية فتتضمن التنفيذ ويتم فيها تطبيق ما تم التخطيط له على أرض الواقع من مشروعات، وزيارة الطلبة مع المعلمين مواقع العمل والإنتاج والتجارة في المجتمع المحلي، والتعاون مع رجال الأعمال في المؤسسات الاقتصادية، وتطبيق استراتيجيات الإنتاج والمبيعات والتسويق. (Gamache& Jordan,2018, 34-36)

وتشتمل المرحلة الثالثة على التقويم لضمان الجودة ويتم فيها استخدام تحليل المهمة للحكم على أداء العملية أو الخدمة، واستخدام أدوات لجمع البيانات والمعلومات مثل الملاحظات والمقابلات والاستبانات، وقوائم الفحص والتدقيق، ويركز التقويم على المهارات المباشرة لدى الطلبة مثل: فهم واتباع التعليمات، والحضور ودقة المواعيد والكفاءة، والمسئولية وفق شروط العمل

الآمنة، والعلاقات الإنسانية، كما يركز التقويم أيضاً على المهارات الناعمة غير المباشرة مثل: التعاون، والثقة، والجودة، والعمل الفريقي، والتواصل الفعال.(Clark, Rusher, Voggt & Test, 2018,14-17)

ولكي يقوم مديري المدارس بهذه المهام والمسؤوليات والأدوار لابد أن يمتلكون ذكاءً ثقافياcultural intelligence يتمثل في معرفتهم بالمؤسسات الاقتصادية في المجتمع، وقدرتهم على بناء شراكات فاعلة معها، وحالة السوق التجاري واحتياجاته الضرورية، وكذا طبيعة السكان وتطلعاتهم نحو مستوى جودة المنتجات والخدمات، ومشاركتهم في الأحداث والاحتفالات والمناسبات الوطنية والعالمية ، والمعارض والمؤتمرات المحلية والعالمية الخاصة بريادة الأعمال والتوظيف، لأنها مصدر أساسي لأفكار ريادة الأعمال. Baltac, (2017, 656-657)

وفي سلطنة عُمان يتولى مدير المدرسة رئاسة لجنة جائزة السلطان قابوس للتنمية المستدامة في البيئة المدرسية حيث يتولى قيادة كثير من العمليات الإدارية الخاصة بتعليم ريادة الأعمال للمشاركة في الجائزة تتمثل في: إعداد خطة إعلامية توعوية للمجتمع المدرسي والمجتمع المحلي للتعريف بالجائزة، وإعداد خطة المشروع المترشح وتنفيذها للمشاركة في الجائزة، وتفعيل دور طلبة المدرسة في اختيار المشروع المترشح للمشاركة في الجائزة وإعداده وتنفيذه وتقديمه، وتكوين شراكات مجتمعية لتوفير بعض جوانب الدعم اللازمة للمشروع المترشح للمشاركة في الجائزة، والتنسيق مع إدارات المدارس القريبة؛ لبحث إمكانية تنفيذ مشاريع مشتركة تخدم المدارس المتعاونة، والاستعانة بالمختصين في إعداد خطة المشروع المترشح للمُشاركة في الجائزة وتنفيذها، وتقييم المشروع المترشح للمشاركة في الجائزة وفق أسس ومعايير التقييم المعتمدة. (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، ٢٠١٨، ٣٩-٤٠)

وتهدف جائزة السلطان قابوس للتنمية المستدامة في البيئة المدرسية إلى نشر ثقافة التنمية المستدامة وترسيخها في المجتمع المدرسي والمحلي، وتعزيز قيم التنمية المستدامة لدى أعضاء المجتمع المدرسي وتطوير اتجاهاتهم نحو قضاياها في البيئة المدرسية والمحلية، وصقل مهارات أعضاء المجتمع المدرسي وتنمية كفاياتهم لتحقيق أهداف التعليم من أجل التنمية المستدامة، وتعزيز الهوية الوطنية لدى الطلبة، وغرس قيم المواطنة الصالحة في نفوسهم، لإعدادهم للإسهام بفعالية في مسيرة نماء وبناء الوطن، وبناء شخصية الطلبة المتكاملة وإكسابهم مهارات القرن الحادي والعشرين للتعامل الإيجابي مع القضايا والتحديات المختلفة، وتنمية مهاراتهم القيادية والحوارية، وتنويع قدراتهم الإبداعية، وتشجيع إدارات المدارس والمجتمع المدرسي على تطبيق أفضل الممارسات في مجال التعليم وابتكار مشاريع مستدامة تخدم برامج التعليم والتعلم. (المجلس الأعلى للتخطيط بسلطنة عُمان، ٢٠١٩، ٦٧)

- **الدراسات السابقة:**

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى عربية وأجنبية كما يأتي:

- **أولاً: الدراسات العربية:**

أشارت نتائج دراسة الزبط (٢٠١٩) إلى أن درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانويةِ الخاصة في محافظة عمان بالأردن جاءت عالية بشكل عام، وعالية أيضا في جميع محاور الريادة وهي: العقلية الريادية والثقافة الريادية والقيادة الريادية، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغيرات الجنس ، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وأبرزت نتائج دراسة جوهر (٢٠١٧) ضعف حرص مديري المدارس الثانوية الفنية المصرية على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المرتبطة بمشروعات ريادة الأعمال، وقلة اهتمامهم بتهيئة المناخ المناسب للإبداع والابتكار المرتبط بها، وضعف اهتمامهم بالإعلان والتسويق ، وقلة اهتمامهم بالمقترحات المقدمة من المعلمين للتطوير في هذا المجال ، وقصور الدورات التدريبية التي يتلقاها المديرون في مجال ريادة الأعمال، وقصور اهتمامهم بتوفير الموارد المادية الخاصة بالمشروعات، وقلة اعتمادهم على العمل الفريقي لدعم المشروعات الريادية .

وكشفت نتائج دراسة العريمية (٢٠١٦) أن دور الإدارة المدرسية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلبة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان جاء بدرجة قليلة بشكل عام، وقلية في محاور دعم المشاريع الريادية وتمويلها، ونشر ثقافة ريادة الأعمال داخل المدرسة وخارجها، والإنماء المهني للمعلمين في مجال ريادة الأعمال، ومتوسطة في محور إدارة العملية التعليمية التعلمية بالمدرسة لتنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلبة، كما كشفت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغير الجنس ولصالح الذكور.

وأظهرت نتائج دراسة اليمانية (٢٠١٦) أن دور الإدارة المدرسية في تعليم ريادة الأعمال لدى طلبة المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة عالية بشكل عام، وعالية أيضا في جميع المجالات وهي: دعم الأنشطة اللاصفية للطلبة، ودعم المعلمين، والشراكة المجتمعية .

وبينت نتائج دراسة أبو سيف (٢٠١٦) ضعف ثقافةٍ مديري المدارس المصرية التي تؤهلهم لتبني الأفكار الريادية وتطبيقها عمليا على أرض الواقع، ووجود قصور في تقديمهم للطلبة معلومات عن اقتصاد السوق. وأكدت نتائج دراسة الحسيني (٢٠١٥) افتقار مديري المدارس الثانوية العامة المصرية إلى التدريب على المشروعات الريادية، وتمسك بعضهم بالبيروقراطية والمركزية في صنع

القرارات، وغياب مبدأ الشفافية الإدارية المتمثل في احتكارهم للمعلومات وحجبها ومنع تداولها بين العاملين ، كما يفتقرون إلى نظام اتصال فعال يدعم العلاقات الإيجابية بين المدرسة والمجتمع المحلي، وأنهم لا يشجعون الطلبة على الابتكار والفعالية الذاتية والمبادرة الشخصية، ولا تعرفهم بمبادئ السوق الاقتصادية .

وأوضحت نتائج دراسة فتحي والمختار (٢٠١٤) توافر متطلبات الريادية الاستراتيجية لدى مديري المدارس الأهلية في محافظة نينوى في العراق بدرجة عالية بشكل عام ، وعالية في جميع المحاور وهي: العقلية الريادية، والقيادة الريادية، والإدارة الاستراتيجية للموارد.

وأسفرت نتائج دراسة الشورة (٢٠١٣) عن توافر الخصائص الريادية لدى مديري المدارس الخاصة في مدينة عمان بالأردن بدرجة عالية بشكل عام ، وعالية في جميع المحاور وهي: الثقة بالنفس، والمبادرة، وحب الإنجاز، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، والإبداع، والمخاطرة ، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة ولصالح (من ٦-١٠ سنوات).

وخلصت نتائج دراسة العمرية (٢٠١١) إلى أن الممارسات المرتبطة بمتطلبات التعليم للريادة المتعلقة بثقافة الفكر الريادي لدى مُديري المدارس جاءت عالية بشكل عام، وعالية في ممارسات تشجيع العمل بروح الفريق، والأفكار الجديدة المبتكرة، ونشر ثقافة ريادة الأعمال في المجتمع، ووضع خطة للكشف عن الطلبة المبدعين، ومتوسطة في ممارسات وضع خطة لتنمية قيم الريادة، والتنسيق مع الجهات المختلفة لتدريب الطلبة.

- **ثانياً: الدراسات الأجنبية:**

أشارت نتائج دراسة زفيرين ونونج ومامت (Zaifurin, Nawang, Mamat&,2019) إلى أن مديري المدارس الثانوية في ماليزيا يشجعون الطلبة ويحفزونهم على المشاركة في برامج ومشروعات ريادة الأعمال، كما يهتمون بإنشاء نوادي ريادة الأعمال في مدارسهم، ويوفرون كافة الموارد البشرية والمادية لدعم برامجها ومشروعاتها.

وتوصلت نتائج دراسة دي لا ري (De La Rey,2018) أن مُديري المدارس في جنوب افريقيا يمتلكون بدرجة عالية سمات مهارات قيادة مشروعات ريادة الأعمال في المدارس الثانوية مثل: التفكير العاقل ، والحكمة، والإبداع والابتكار، وتحمل المخاطر، وإظهار روح المبادرة، والاستقلالية، والجدية في العمل، وتحفيز وتشجيع العاملين والطلبة، والرعاية والاهتمام بهم، والأخذ بآرائهم في صنع واتخاذ القرارات. وكشفت نتائج دراسة موسايي ونليل وناصر (Mousavi, Nlil & Nasr,2018) أن قيادة مديري المدارس لتعليم ريادة الأعمال في مدينة أصفهان Isfahan بإيران أدى إلى تنمية مستوى

الإبداع لدى المعلمين وطلبة المدارس، وأنهم ركزو في عملهم على التخطيط الجيد لأنشطة ومشروعات ريادة الأعمال، وحرصهم على مشاركة العاملين بالمدارس في هذه المشروعات تخطيطا وتنفيذا وتقويما، كما كشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.

وأظهرت نتائج دراسة هاميلينا وروسكو وبيكالا (Hämäläinena, Ruskovaaraa, Pihkalaa&,2018) أن مديري المدارس في فنلندا يستعينون بمؤسسات المجتمع المحلي في برامج ومشروعات تعليم الطلبة ريادة الأعمال ، ولا سيما في مجال التدريب وتقديم الدعم المادي والمالي، كما كشفت النتائج وجود فروق في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، والخبرة لصالح الخبرة الأقل.

وأبرزت نتائج دراسة بيتكوفيتش وبافيسيتش وفيكان وألفيرفيك (Petković, Pavičić, Vican & Alfirević,2018) أن مديري المدارس الابتدائية والثانوية في كرواتيا والبوسنة والهرسك يهتمون بدرجة عالية بتعليم ريادة الأعمال ، وأن هناك كثير من العوامل ساعدتهم على ذلك مثل زيادة استقلالية المدارس واتباع أسلوب الإدارة الذاتية، ومشاركة مؤسسات المجتمع المحلي بفعالية في مشروعات ريادة الأعمال، فضلا عن توافر بعض السمات والصفات لدى المديرين مثل الرضا عن وظائفهم، وروح المبادرة والمغامرة، واهتمامهم بالإبداع والابتكار.

وتوصلت نتائج دراسة يوهانسن (Johansen,2018) إلى وجود دور حيوي للغاية لمديري المدارس ببعض دول الاتحاد الأوروبي بلجيكا وإستونيا وفنلندا وإيطاليا ولاتفيا في قيادة مشروعات تعليم ريادة الأعمال يتمثل في قيادة فرق العمل المدرسية، ونشر ثقافة ريادة الأعمال بين العاملين في المدارس، ودعم العلاقة مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي، وتشجيع المعلمين على استخدام أساليب واستراتيجيات تدريس تدعم المشروعات الريادية، وتوفير الموارد المادية للمشروعات، والقيام بالمشروعات على نطاق واسع في المدرسة، والاهتمام بالتعلم خارج قاعات الدروس من خلال الجولات الدراسة، والزيارات الميدانية المحلية للشركات أو المنظمات، والاستعانة بخبرات ريادية من خارج المدرسة للتدريب على المشروعات الريادية .

وبينت نتائج دراسة بولت (Polat,2017) امتلاك مديري المدارس في محافظة إيلازيو Elazýð التركية بدرجة عالية كثير من السمات والمهارات لقيادة تعليم ريادة الأعمال تتمثل في الإنجاز الفعال، والثقة بالنفس، والإبداع والابتكار، والمخاطرة والمجازفة المحسوبة، والقدرة على السيطرة، ، كما كشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة. وخلصت نتائج دراسة كيباي ويوريو (Köybaşi& Uðurlu,2016) إلى أن

مستوى مديري المدارس في قيادة تعليم ريادة الأعمال في مدينة كوكيلي Kocaeli بتركيا جاء بدرجة عالية، وأنهم يركزون في قيادتهم على الاهتمام بالتنوع والإبداع والأنشطة والأداء .

وأسفرت نتائج دراسة داهريو وفيهي (Dahiru & Pihie,2016) أن مديري المدارس لهم دور فعال في قيادة مشروعات وبرامج تعليم ريادة الأعمال في المدارس الماليزية من خلال ممارستهم أنماطا قيادية فعالة مثل: القيادة التحويلية، والتبادلية، كما يوفرون المناخ التنظيمي المناسب الداعم للإبداع والابتكار لدى المعلمين والطلبة المشاركين في مشروعات ريادة الأعمال .

وبينت نتائج دراسة ريستوفسكا ستانكوفسكا (Ristovska, & Stankovska,2015) أن درجة قيام مديري المدارس بقيادة تعليم ريادة الأعمال في شمال مقدونيا كانت قليلة، وأنهم لا يقدرون المبادرات والإبداع بشكل كاف، ولا يتم تشجيع الموظفين على زيادة الابتكار في عملهم، ولا يتابعون ولا يراقبون أداء العاملين بصورة مستمرة، ولا يهتمون بالتنمية المهنية المستقبلية للعاملين، وقلة قدرتهم على استثمار وتوظيف قدرات ومهارات العاملين.

وأشارت نتائج دراسة أندرسون وهاينز وماتيوس (Anderson, Hinz & Matus, ,2014) وجود دور متميز وفعال لمدير المدرسة الاستراتيجية في تعليم ريادة الأعمال يتمثل في بناء ثقافة ريادة الأعمال وروح المبادرة، وتشجيع المعلمين على الإبداع والابتكار، والعمل على تنمية المهارات الريادية لدى الطلبة وربطها بمواقف الحياة المجتمعية، وبناء روابط وثيقة مع أولياء الأمور، ومؤسسات وقادة المجتمع في المجال الصناعي، والجامعات ، وتطوير الكفاءة الشخصية للعاملين، وتنمية مهاراتهم القيادية، والعمل على بناء فرق عمل متجانسة .

وأوضحت نتائج دراسة ننيكا (Nneka,2012) أن دور مديري المدارس في قيادة مشروعات وبرامج تعليم ريادة الأعمال في المدارس الثانوية بنيجيريا جاء بدرجة منخفضة، حيث يغلب العمل التقليدي على ممارساتهم المهنية، ولا يهتمون بالإبداع والابتكار واستخدام أساليب عمل جديدة لزيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية، كما لا يهتمون بمبادرات واستراتيجيات التحسين والتطوير ولا سيما التي تعتمد على المخاطرات المحسوبة، فضلا عن وجود درجات منخفضة من الثقة التنظيمية والتواصل الفعال بينهم وبين العاملين في المدارس .

ويتضح من عرض الدراسات السابقة وجود دور حيوي وفعال لمديري المدارس في قيادة تعليم ريادة الأعمال في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقويم ، حيث يركز على تشجيع الطلبة وتقديم الدعم للمعلمين، وتوفير الموارد المادية اللازمة للمشروعات، وتوفير التدريب المناسب، وعقد شراكات فعالة مع مؤسسات المجتمع لمحلي الاقتصادية، ولكي يحققون هذه الأدوار بكفاءة

وفعالية فلابد أن تتوافر لديهم مجموعة من السمات والمهارات تتمثل في الحكمة، الإبداع والابتكار، والثقة بالنفس، والمخاطرة ، وإظهار روح المبادرة، والاستقلالية، والجدية في العمل.

• مشكلة الدراسة:

أشارت كثير من نتائج الدراسات السابقة إلى وجود بعض جوانب القصور في دور مُديري المدارس في قيادة تعليم ريادة الأعمال والمشروعات المرتبطة به بسلطنة عُمان ، حيث توصلت نتائج دراسة العريمية(٢٠١٦) إلى أن دور الإدارة المدرسية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى طلبة المدارس في سلطنة عمان جاء بدرجة قليلة بشكل عام، وقليلة في محاور الإنماء المهني للمعلمين في مجال ريادة الأعمال، ونشر ثقافة ريادة الأعمال داخل المدرسة وخارجها، ودعم المشاريع الريادية وتمويلها.

وأظهرت نتائج دراسة الحارثي (٢٠١٤) ضعف اهتمام مُديري المدارس بحل مُشكلات المجتمع المحلي، وندرة الاهتمام بتنظيم زيارات ميدانية إليه لإكساب الطلبة الخبرات الحياتية. وكشفت نتائج دراسة البراشدية (٢٠١١) وجود قصور في دور الإدارة المدرسية في تنمية قيم المواطنة لدى طلبة مدارس التعليم ما بعد الأساسي . وأبرزت نتائج دراسة العمرية (٢٠١١) إلى وجود قصور في الممارسات المرتبطة بمتطلبات التعليم للريادة المتعلقة بثقافة الفكر الريادي لدى مُديري المدارس في مجالات وضع خطة لتنمية قيم الريادة، والتنسيق مع الجهات المختلفة لتدريب الطلبة.

وبالإضافة إلى ما سبق فإن كثير من مُديري المدارس يفتقرون إلى الكفايات والكفاءات اللازمة لقيادة تعليم ريادة الأعمال في مدارسهم حيث لم يتدبوا عليه في برامج إعدادهم وتأهيلهم في المعهد التخصصي للمعلمين، كما لم يتدربوا عليه في برامج إنمائهم المهني في المديريات العامة للتربية التعليم . (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، ٢٠١٦؛ وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، ٢٠١٩)

وتأسيساً على ما سبق يمكن أن تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤلين الآتيين:

- ما دور مُديري المدارس في قيادة تعليم ريادة الأعمال بمرحلة التعليم ما بعد الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين تُعزى إلى متغيرات الجنس ، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

• أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على دور مُديري المدارس في قيادة تعليم ريادة الأعمال بمرحلة التعليم ما بعد الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان.

- تحديد وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين تُعزى إلى متغيرات الجنس ، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

• أهمية الدراسة :

تمثلت أهمية هذه الدراسة في كونها يمكن أن تفيد مُديري المدارس في التعرف على واقع دورهم في قيادة تعليم ريادة الأعمال وما به من جوانب قوة وتدعيمها وجوانب تحتاج لتطوير وتحسينها، كما يمكن أن تفيد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية التابعة لها في توفير كافة المتطلبات البشرية والمادية التي تمكن مُديري المدارس من قيادة برامج ومشروعات ريادة الأعمال.

• حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت على ثلاثة محاور هي:(التخطيط- التنفيذ- التقويم).
- الحدود البشرية: اقتصرت على المعلمين والمعلمات.
- الحدود المكانية: اقتصرت على مدارس التعليم ما بعد الأساسي الحكومية في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان.
- الحدود الزمنية: حيث أجريت الدراسة الميدانية في الفصل الثاني من العام الدراسي٢٠١٩/٢٠٢٠م.

• مصطلحات الدراسة:

١- قيادة ريادة الأعمال:

تعرف قيادة ريادة الأعمال بأنها قيام مُديري المدارس بتولي مسئولية برامج ومشروعات تعليم الطلبة ريادة الأعمال، وذلك من خلال نشر ثقافة العمل الريادي والتأثير الفعال على المعلمين والطلاب والمجتمع، ومواجهة التحديات، وحل المشكلات، وتوفير الإمكانات المادية والبشرية، وتوفير فرص ومبادرات ريادية جديدة، والإعداد للتغيير التنظيمي، ودعم سلوكيات الإبداع والابتكار. (Dahiru& Pihie 2016, 2221)

كما تعرف بأنها نمط قيادي متميز يهتم باستكشاف الفرص الجديدة لتحسن وتطوير برامج وأنشطة ومشروعات ريادة الأعمال في المدارس، من خلال إيجاد بيئة تعليمية داعمة ومساعدة على التغيير والإبداع، والتعامل بفعالية مع التحديات والمشكلات والأزمات التي تواجهها. (Pihie, Asimiran& Bagheri ,2014,1)

وأيضاً تعرف بأنها نمط قيادي يؤثر على أداء الآخرين نحو تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية، ويتميز بالقدرة على تنظيم مجموعة من الأشخاص لتحقيق هدف مشترك، ويستخدم سلوكيات تنظيم المشاريع مثل

المجازفة والابتكار للاستفادة من الفرص المتاحة وتوظيفها واستثمارها ، ويُظهر خصائص وإجراءات فريدة ومعقدة تعتبر ضرورية لنجاح المشروعات الريادية . (De La Rey,2018, 18)

وتأسيساً على ما سبق تُعرف قيادة ريادة الأعمال إجرائياً بأنها قيام مُديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان بتولي مسئولية برامج ومشروعات تعليم الطلبة ريادة الأعمال، وذلك من خلال نشر ثقافة العمل الريادي بين كافة المشاركين في العملية التعليمية، وتوفير بيئة تعليمية داعمة ومساعدة على التغيير والتطوير والإبداع والابتكار، والمجازفة، والاستفادة من الفرص المتاحة وتوظيفها واستثمارها، والتعامل بفعالية مع التحديات والمشكلات .

٢- التعليم ما بعد الأساسي:

هو نظام مدته سنتان من التعليم المدرسي يعقب مرحلة التعليم الأساسي التي تستغرق عشر سنوات دراسية، ويهدف إلى الاستمرار في تنمية المهارات الأساسية ومهارات العمل والتخطيط المهني لدى الطلبة بما يهيئهم ليكونوا أعضاء فاعلين في المجتمع، وقادرين على الاستفادة من فرص التعليم والتدريب والعمل بعد التعليم المدرسي. (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، ٢٠١٤، ٩٢)

• الإجراءات المنهجية للدراسة:

وتتمثل تلك الإجراءات فيما يأتي:

• منهج الدراسة:

اتبع الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي حيث إنه الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وآثارها والعلاقات التي تتصل بها، وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها. (المعايطه ، ٢٠١١، ١٠٦).

• مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات بالمدارس الحكومية لصفين (١١-١٢) في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان والبالغ عددهم (٢٣٩٦) معلما ومعلمة وفق إحصاء دائرة التخطيط والمعلومات التربوية بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة للعام الدراسي ٢٠١٩ / ٢٠٢٠م.

• عينة الدراسة:

تم أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت (٢٥٠) معلماً ومعلمة، أي بنسبة (١٠.٤٪) من مجتمع الدراسة، وتم التطبيق عليهم الكترونيا ، وجدول (١) يوضح العينة حسب متغيرات الدراسة:

جدول (١): عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	المستوى	العدد	النسبة	الاجمالى
الجنس	ذكور	١٤٧	٥٨,٨٪	٢٥٠
	إناث	١٠٣	٤٢,٢٪	
المؤهل	بكالوريوس	٢١٠	٨٤٪	
	ماجستير فأعلى	٤٠	١٦٪	
الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	٤٣	١٧,٢٪	
	١٠ سنوات فأكثر	٢٠٧	٨٢,٨٪	

- **أداة الدراسة:**

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بإعداد أداة الدراسة بالاعتماد على الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة مثل كريكر ولوكيتش (Krečar& Lukić ,2016) ، وجامش وجوردن (Gamache& Jordan,2018)، وكلارك وروشر وفوجت وتيست (Clark, Rusher, Voggt & Test, 2018)

وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة محاور و (٣٣) فقرة ، وجدول (٢) يوضح المحاور الثلاثة وعدد فقرات كل منها ونسبتها المئوية.

جدول (٢): توزيع محاور الدراسة و فقرات كل منها و النسب المئوية للفقرات

م	المحاور	عدد الفقرات	النسبة المئوية (%)
١	التخطيط	١٢	٣٦,٤٪
٢	التنفيذ	٨	٢٤,٢٪
٣	التقويم	١٣	٣٩,٤٪
	المجموع الكلي	٣٣	١٠٠

- **صدق الأداة:**

للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المُحكمين من ذوي الخبرة والمختصين في الإدارة التعليمية، وبلغ عددهم (٨) محكمين، وذلك في كلية التربية جامعة السلطان قابوس وقسم التربية والدراسات الإنسانية بجامعة نزوى في سلطنة عُمان، وكلية العلوم التطبيقية بصحار، وخبراء ومسؤولين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، وقد عادت الاستبانات المحكمة جميعها، وأجمع المحكمون على صدقها، وملائمتها لقياس الأبعاد التي وضعت من أجلها، وذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم، إما بالحذف، أو الإضافة، أو إعادة الصياغة، أو إعادة الترتيب.

- **ثبات أداة للدراسة:**

قام الباحثان باستخدام معامل ألفا كرونباخ لاستخراج معامل الثبات ونتائج جدول (٣) توضح ذلك.

يتضح من جدول (٣) أن جميع محاور الدراسة تتمتع بقيمة ثبات عالية حيث بلغ الثابت العام للأداة (٠.٩٦)، وذلك يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بقيمة ثبات عالية.

جدول (٣): معاملات الثبات تبعاً لمحاور الدراسة

م	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
١	التخطيط	١٢	٠,٩٦
٢	التنفيذ	٨	٠,٩٥
٣	التقويم	١٣	٠,٩٧
المجموع		٣٣	٠,٩٦

- **المعالجات الإحصائية:**

تم ادخال البيانات في الحاسب الآلي على البرنامج الاحصائي (SPSS) مع استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية للتعرف على تكرار الإجابات لدى أفراد عينة الدراسة.
- ألفا كرو نباخ لحساب معامل الثبات.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري .
- اختبار (ت) لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة.

- **نتائج الدراسة:**

- **أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نصه: ما دور مُديري المدارس في قيادة تعليم ريادة الأعمال بمرحلة التعليم ما بعد الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان ؟**

تسهيلا لعرض نتائج الدراسة فقد تم تصنيفها وفقا لأسئلة الدراسة بحيث تمت الإجابة عن كل سؤال على حده، وفيما يلي عرض لتلك النتائج و البيانات الإحصائية المتعلقة بها وفقا المعيار الآتي لتفسير النتائج، حيث تم تحديد طول الخلايا وفقا لمقياس ليكرت الثلاثي ، وتم حساب المدى (٣-١=٢) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (٢÷٣=٠.٦٦)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤) : الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الثلاثي

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي(طول الخلية)
منخفضة	من ١ إلى أقل من ١.٦٦
متوسطة	من ١.٦٦ إلى أقل من ٢.٣٣
عالية	من ٢.٣٣ إلى ٣

وبعد تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، وتفريغ الاستجابات تم حساب المتوسطات الحسابية لدرجة توافر المحاور الثلاثة للدراسة، وجدول (٥) أدناه يوضح ذلك.

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة

الرتبة	م	المعيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٢	١	التخطيط	٢,٠٥	٠,٦٧	متوسطة
١	٢	التنفيذ	٢,٠٩	٠,٦٤	متوسطة
٣	٣	التقويم	٢,٠٢	٠,٦٣	متوسطة
المجموع الكلي			٢,٠٥	٠,٦٤	متوسطة

يتضح من جدول (٥) أن دور مديري المدارس في قيادة تعليم ريادة الأعمال بمرحلة التعليم ما بعد الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، بالنسبة لمحاور الدراسة ككل كان ضمن الدرجة المتوسطة، حيث بلغ المجموع الكلي للمتوسطات الحسابية (٢,٠٥) ، كما تراوح المتوسط الحسابي للمحاور بين(٢,٠٩) و(٢,٠٢) ، والانحراف المعياري بين(٠,٦٧) و (٠,٦٣) وجاء في المرتبة الأولى محور التنفيذ بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٠٩) وانحراف معياري قدره (٠,٦٤)، وفي المرتبة الثانية جاء محور التخطيط بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٠٩) وانحراف معياري قدره (٠,٦٧)، أما محور التقويم فقد جاء في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ(٢,٠٢) وانحراف معياري قدره (٠,٦٣) .

- **ولمزيد من التعمق في نتائج السؤال الأول للدراسة تم تناول كل محور على حده وذلك كما يأتي:**
- **المحور الأول: التخطيط:**

ويوضح جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات هذا المحور .

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة بالنسبة لفقرات محور التخطيط

الرتبه	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٥	١	يشارك مع العاملين في وضع رؤية ورسالة للمدرسة تعكس أهداف وأهمية ريادة الأعمال للطلبة	٢,١٠	٠,٧٦	متوسطة
٨	٢	يحرص أن تكون أنشطة ريادة الأعمال تتوافق مع معايير المناهج الدراسية	٢,٠٢	٠,٧١	متوسطة
٤	٣	يتعاون مع المشاركين في أنشطة ريادة الأعمال في اختيار اسماء وشعارات للمشروعات	٢,١١	٠,٧٢	متوسطة
٦	٤	يشكل فرق عمل لإدارة مشروعات ريادة الأعمال	٢,٠٨	٠,٧٤	متوسطة
٧	٥	يحدد المستفيدين من مشروعات ريادة الأعمال	٢,٠٤	٠,٧٢	متوسطة
١١	٦	يشارك في اختيار مجالات الإنتاج أو الخدمات التي يحتاجها السوق	١,٩٨	٠,٦٨	متوسطة
١٢	٧	يحدد مع المشاركين في أنشطة ريادة الأعمال أساليب الدعاية والإعلان عن المنتجات أو الخدمات	١,٩٦	٠,٧٦	متوسطة
١٠	٨	يحدد مكان الإنتاج والخدمات الداعمة له مثل الاتصال والتسويق وتوزيع الأدوات والأجهزة والمعدات	٢,٠٠	٠,٧٣	متوسطة
٣	٩	يحدد المهام والمسؤوليات والأدوار للمشاركين في مشروعات ريادة الأعمال	٢,١١	٠,٧٦	متوسطة
٢	١٠	يضع جدول زمني مُحدد لبداية المشروعات ونهايتها	٢,١٢	٠,٧٦	متوسطة
٩	١١	يحدد التدريبات اللازمة التي يحتاج إليها المشاركون للقيام بالمشروعات	٢,٠١	٠,٧٣	متوسطة
١	١٢	يتأكد من وجود عوامل الأمن والأمان في المكان الذي سيتم فيه المشروعات	٢,١٩	٠,٧٣	متوسطة
		المجموع الكلي	٢,٠٥	٠,٦٧	متوسطة

يتضح من جدول (٦) أن دور مديري المدارس في قيادة تعليم ريادة الأعمال بمرحلة التعليم ما بعد الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان بالنسبة لمحور التخطيط كان ضمن الدرجة المتوسطة حيث تراوح المتوسط

الحسابي بين(٢,١٩) و(١,٩٦)، والانحراف المعياري بين(٠,٧٦) و(٠,٦٨) ، وحصلت الفقرة(١٢) والتي نصها " يتأكد من وجود عوامل الأمن والأمان في المكان الذي سيتم فيه المشروعات" على أعلى متوسط حسابي بلغ (٢,١٩) وبانحراف معياري قدره (٠,٧٣) وبدرجة متوسطة، بينما حصلت الفقرة (٧) والتي نصها " يحدد مع المشاركين في أنشطة ريادة الأعمال أساليب الدعاية والإعلان عن المنتجات أو الخدمات." على أقل متوسط حسابي بلغ (١,٩٦) وانحراف معياري قدره (٠,٧٦) وبدرجة متوسطة أيضا.

- **المحور الثاني: التنفيذ:**

ويوضح جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة لفقرات هذا المحور.

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة بالنسبة لفقرات محور التنفيذ

الرتبه	م	الفقرة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الدرجة
١	١	يتأكد من وصول الدعم اللازم لتنفيذ المشروعات	٢,١٧	٠,٧٤	متوسطة
٥	٢	ينفذ بدقة العمليات اليومية الخاصة بالمشروعات المخطط لها	٢,١٠	٠,٧١	متوسطة
٦	٣	يحرص على تطوير العمليات اليومية بصورة مستمرة	٢,٠٨٤	٠,٧٢	متوسطة
٧	٤	يتأكد من فعالية أساليب الاتصال وجدواها	٢,٠٨٠	٠,٧٢	متوسطة
٣	٥	يحرص على الاجتماع مع الطلبة والمعلمين وغيرهم من المشاركين بصورة دورية لمناقشة التقدم في إنجاز المشروعات	٢,١٤٨	٠,٧٧	متوسطة
٨	٦	يتوسع في السوق الناشئة من خلال مشروعات أو خدمات جديدة	١,٩٠	٠,٦٨	متوسطة
٢	٧	يدعم علاقات الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي لدعم أنشطة المشروعات	٢,١٥	٠,٧٣	متوسطة
٤	٨	يشجع الطلبة على إداء أدوارهم في مشروعات ريادة الأعمال ماديا ومعنويا	٢,١٤٤	٠,٧٤	متوسطة
		المجموع الكلى	٢,٠٩	٠,٦٤	متوسطه

يتضح من جدول (٧) أن دور مديري المدارس في قيادة تعليم ريادة الأعمال بمرحلة التعليم ما بعد الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان بالنسبة لمحور التنفيذ كان ضمن الدرجة المتوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين(٢,١٧) و(١,٩٠)، والانحراف المعياري بين(٠,٧٧) و (٠,٦٨) ، وحصلت الفقرة(١) والتي نصها " يتأكد من وصول الدعم اللازم لتنفيذ المشروعات " على أعلى متوسط حسابي بلغ (٢,١٧) وبانحراف معياري قدره (٠,٧٤) وبدرجة متوسطة، بينما حصلت الفقرة(٦) والتي نصها " يتوسع في السوق الناشئة من خلال مشروعات أو خدمات جديدة" على أقل متوسط حسابي بلغ (١,٩٠) وانحراف معياري قدره (٠,٦٨) وبدرجة متوسطة أيضا.

- **المحور الثالث: التقويم:**

ويوضح جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة لفقرات هذا المحور.

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة بالنسبة لفقرات محور التقويم

الرتبه	م	الفقرة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الدرجة
٨	١	يجري التقييمات المرحلية للوقوف على مستوى التقدم، والمشكلات وحلها أول بأول	٢,٠٤	٠,٧١	متوسطة
١٣	٢	يستخدم أدوات متنوعة لتقويم مشروعات ريادة الأعمال مثل: الاستبانات والمقابلات والملاحظات والتقارير	١,٩٢	٠,٧٣	متوسطة
١٢	٣	يُحدد تأثير مشروعات ريادة الأعمال على إنجاز الطلبة وتقدمهم الأكاديمي	١,٩٣	٠,٧٢	متوسطة
١١	٤	يقوم أثر دور مشروعات ريادة الأعمال في تنمية الاتجاهات والقيم لدى الطلبة	١,٩٩٦	٠,٧٢	متوسطة
١٠	٥	يقوم أثر مشروعات ريادة الأعمال في تنمية الوعي بمهارات التوظيف لدى الطلبة	٢,٠١	٠,٧٣	متوسطة
٩	٦	يركز على اهتمام مشروعات ريادة الأعمال بصحة الطلبة ورفاههم	٢,٠٠	٠,٧١	متوسطة
٦	٧	يحدد المعوقات التي واجهت مشروعات ريادة الأعمال وسبل التغلب عليها	٢,٠٥	٠,٧١	متوسطة
١	٨	يحتفل بالنجاح الذي حققته مشروعات ريادة الأعمال بحضور كافة المشاركين فيها	٢,١٢	٠,٧٧	متوسطة
٢	٩	يمنح المكافآت والحوافز للطلبة المشاركين في مشروعات ريادة الأعمال المتميزة	٢,٠٨	٠,٧٦٧	متوسطة
٧	١٠	يُشرك المعلمين والأخصائيين والطلبة لتقييم نتائج تعليم ريادة الأعمال	٢,٠٠٤	٠,٧٥	متوسطة
٥	١١	يعتمد في التقويم على تسجيل وتوثيق أنشطة وأعمال تعليم ريادة الأعمال	٢,٠٥٦	٠,٧٥	متوسطة
٣	١٢	يشجع الطلبة المشاركين في أنشطة ريادة الأعمال على تقديم عروض توضيحية في نهاية المشروعات	٢,٠٧	٠,٧٤	متوسطة
٤	١٣	يتابع إجراءات المحاسبة وإدارة الأموال والميزانية الخاصة بمشروعات ريادة الأعمال	٢,٠٦٠	٠,٧٦	متوسطة
		المجموع الكلى	٢,٠٢	٠,٦٣	متوسطة

يتضح من جدول (٨) أن دور مديري المدارس في قيادة تعليم ريادة الأعمال بمرحلة التعليم ما بعد الاساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان بالنسبة لمحور التقويم كان ضمن الدرجة المتوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين(٢,١٢) و(١,٩٢)، والانحراف المعياري بين(٠,٧٧) و (٠,٧١) ، وحصلت الفقرة(٨) والتي نصها" يحتفل بالنجاح الذي حققته مشروعات ريادة الأعمال بحضور كافة المشاركين فيها" على أعلى متوسط حسابي بلغ (٢,١٢) وبانحراف معياري قدره (٠,٧٧) وبدرجة متوسطة، بينما حصلت الفقرة(٢) والتي نصها" يستخدم أدوات متنوعة لتقويم مشروعات ريادة الأعمال مثل: الاستبانات والمقابلات والملاحظات والتقارير " على أقل متوسِط حسابي بلغ (١,٩٢) وانحراف معياري قدره (٠,٧٣) وبدرجة متوسطة أيضا.

- **للإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائي عند مستوى [$\alpha \leq 0.05$] في إستجابات أفراد عينة الدراسة من المُعلمين تُعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة ؟**

وتم عرض نتائج كل مُتغير على حده على النحو الآتي:

- **أولاً: متغير الجنس :**

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع المحاور وفقا لمتغير الجنس (ذكر، انثى)، وتم إجراء اختبار ت (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه جدول (٩).

جدول (٩) : نتائج اختبار ت(T-test) للكشف عن أثر الجنس على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة

المحاور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
التخطيط	ذكر	١٤٧	١,٩٦	٠,٦١٣	٢٤٨	٢,٩٥٧	◆٠,٠٠٣	لصالح الاناث
	انثى	١٠٣	٢,١٩	٠,٦١٠				
التنفيذ	ذكر	١٤٧	٢,٠٣	٠,٦١٠	٢٤٨	١,٨٩٨	٠,٠٥٩	غير داله
	انثى	١٠٣	٢,١٨	٠,٦٣٧				
التقويم	ذكر	١٤٧	١,٩٧	٠,٥٩٨	٢١٣,٧	١,٣٨٢	٠,١٦٨	غير داله
	انثى	١٠٣	٢,٠٩	٠,٦٧١				

◆داله عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

يتضح من جدول (٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين في جميع المحاور تُعزى لمتغير الجنس(ذكر- إنثى) ما عدا محور التخطيط، حيث جاءت لصالح الإناث ، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه يوجد نوع من التأثير للجنس في استجاباتهم.

- **ثانياً: متغير المؤهل العلمي:**

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع المحاور وفقا لمتغير المؤهل العلمي ((بكالوريوس، ماجستير فأعلى)، وتم إجراء اختبار ت (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه جدول (١٠).

جدول (١٠) : نتائج اختبار ت(T-test) للكشف عن أثر المؤهل العلمي على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة

المحاور	الخبرة	العدد◆	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
التخطيط	بكالوريوس	٤٠	١,٩٨	٠,٦٥١	٧٨	١,٥٧	٠,٠٨٤	غير دالة
	ماجستير فأعلى	٤٠	١,٧٤	٠,٥٤٦				
التنفيذ	بكالوريوس	٤٠	٢,٠٠	٠,٦٨٢	٧٥,٧٤	٠,٩٧٨	٠,٣٣١	غير دالة
	ماجستير فأعلى	٤٠	١,٨٦٢	٠,٥٦٨				
التقويم	بكالوريوس	٤٠	١,٩٩	٠,٦٣٧	٧٨	١,٧١	٠,٠٩٠	غير دالة
	ماجستير فأعلى	٤٠	١,٧٥	٠,٥٩٣				

◆نظرا لتباين العدد في متغير سنوات الخبرة تم أخذ عينة عشوائية متكافئة

يتضح من جدول (١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين في جميع المحاور تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى) ، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا يوجد تأثير للمؤهل العلمي في استجاباتهم.

- **ثالثاً: متغير سنوات الخبرة:**

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع المحاور وفقا لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر)، وتم إجراء اختبار ت (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه جدول (١١).

جدول (١١) : نتائج اختبار ت(T-test) للكشف عن أثر سنوات الخبرة على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة

المحاور	الخبرة	العدد ◆	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
التخطيط	اقل من١٠ سنوات	٤٣	٢,٠٧	٠,٦٥٧	٨٤	١,٢٣	٠,٢٢٢	غير داله
	١٠ سنوات فاكثر	٤٣	١,٩٠	٠,٦٤١				
التنفيذ	اقل من١٠ سنوات	٤٣	٢,٠٨	٠,٦٦٥	٨٤	٠,٨٣٠	٠,٤٠٩	غير داله
	١٠ سنوات فاكثر	٤٣	١,٩٧	٠,٦٦٧				
التقويم	اقل من١٠ سنوات	٤٣	٢,٠٠	٠,٦٥٧	٨٤	٠,٤٤٦	٠,٦٥٧	غير داله
	١٠ سنوات فاكثر	٤٣	١,٩٢	٠,٦٤٣				

◆نظرا لتباين العدد في متغير سنوات الخبرة تم أخذ عينة عشوائية متكافئة

يتضح من جدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين في جميع المحاور تُعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر)، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا يوجد تأثير لسنوات الخبرة في استجاباتهم.

- **مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:**
- **أولاً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نصه: ما دور مُديري المدارس في قيادة تعليم ريادة الأعمال بمرحلة التعليم ما بعد الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان ؟**

خلصت نتائج الدراسة إلى أن دور مديري المدارس في قيادة تعليم ريادة الأعمال بمرحلة التعليم ما بعد الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان بالنسبة لمحاور الدراسة وهي التخطيط والتنفيذ والتقويم كان ضمن الدرجة المتوسطة. وقد يُعزى ذلك إلى وجود نوع من القصور في ثقافة المديرين الخاصة بتعليم ريادة الأعمال وما يرتبط بها من برامج وأنشطة ومشروعات، حيث إنه لم إعدادهم وتأهيلهم وتنميتهم مهنيا بصورة كافة في هذا الجانب من قبل مؤسسات الإعداد والتدريب سواء على مستوى وزارة التربية والتعليم أو على مستوى المديريات التابعة لها، بالإضافة إلى أن عدد من المديرين ليست لديهم شراكات فعالة مع المؤسسات الاقتصادية والتعليمية والتدريبية في المجتمع المحلي وهي عامل رئيس ومتطلب أساسي لدعم تعليم ريادة الأعمال، فضلا أن عددا منهم أيضا يتمسكون بالإدارة

التقليدية التي تهتم بتسيير شؤون المدرسة والحفاظ على الانضباط والانتظام، اعتقادا منهم أن مشروعات ريادة الأعمال تسبب نوع من التسيب والفوضى في العملية التعليمية لأن الطلبة والمعلمين المشاركين فيها يخرجون كثيرا إلى مؤسسات المجتمع المحلي لشراء مستلزمات الإنتاج أو التسويق للمنتجات.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من اليمانية (٢٠١٦)، وفتحي والمختار (٢٠١٤)، والشورة (٢٠١٣)، والعمرية (٢٠١١)، وزفيرين ونونج ومامت (Zaifurin, Nawang, Mamat&,2019)، وموسايفي ونليل وناصر (Mousavi, Nlil & Nasr,2018) ، ودي لا ري (De La Rey,2018)، وهاميلينا وروسكو وبيكالا (Hämäläinena, Ruskovaaraa, Pihkalaa&,2018) ، وبيتكوفيتش وبافيسيتش وفيكان وألفيرفيك (Petković, Pavičić, Vican & Alfirević,2018)، ويوهانسن (Johansen,2018) ، وبولت (Polat,2017)، وكيباي ويوريو (Köybaşi& Uðurlu,2016)، وداهريو وفيهي (Dahiru & Pihie,2016)، وأندرسون وهاينز وماتيوس (Anderson, Hinz & Matus, ,2014)، والتي كشفت نتائجها أن دور مُديري المدارس في قيادة تعليم ريادة الأعمال جاء بدرجة عالية.

ولكن تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من جوهر (٢٠١٧)، والعريمية (٢٠١٦)، وأبو سيف (٢٠١٦)، والحسيني (٢٠١٥)،وريستوفسكا ستانكوفسكا (Ristovska, & Stankovska,2015) ، وننيكا (Nneka,2012)، والتي كشفت نتائجها أن دور مُديري المدارس في قيادة تعليم ريادة الأعمال جاء بدرجة منخفضة.

- **ولمزيد من التعمق في مناقشة وتفسير نتائج السؤال الأول سوف يتم مناقشة وتفسير كل محور على حده كما يأتي:**
- **المحور الأول: التخطيط:**

أشارت نتائج الدراسة إلى أن دور مديري المدارس في قيادة تعليم ريادة الأعمال بمرحلة التعليم ما بعد الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان بالنسبة لمحور التخطيط كانت ضمن الدرجة المتوسطة ، وحصلت الفقرة التي نصها " يتأكد من وجود عوامل الأمن والأمان في المكان الذي سيتم فيه المشروعات" على أعلى متوسط وبدرجة متوسطة. وقد يُعزى ذلك إلى كثرة المهام والمسؤوليات والأدوار والواجبات الوظيفية الخاصة بمديري المدارس بما لا يمكنهم بشكل فعال من زيارة مواقع العمل والتأكد من وجود عوامل الأمن والأمان بها، حيث يعتمدون على المعلمين أو التواصل مع بعض أفراد المجتمع في هذه المهمة، وربما يعزى ذلك إلى قلة الثقافة الريادية لمديري المدارس، أو ضعف تدريبهم على هذا الجانب.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من جوهر (٢٠١٧)، والعريمية (٢٠١٦)، والحسيني (٢٠١٥) والتي توصلت إلى قصور الدورات التدريبية التي يتلقاها المديرون في مجال ريادة الأعمال، ونشر ثقافة ريادة الأعمال داخل

المدرسة وخارجها، كما يفتقرون إلى نظام اتصال فعال يدعم العلاقات الإيجابية بين المدرسة والمجتمع المحلي. ولكن تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراستي كل من يوهانسن (Johansen,2018) ، وأندرسون وهاينز وماتيوس (Anderson, Hinz & Matus, ,2014) والتي كشفتا اهتمام مديري المدارس بالزيارات الميدانية المحلية للشركات أو المنظمات، وبناء روابط وثيقة مع مؤسسات المجتمع في المجال الصناعي.

وحصلت الفقرة التي نصها " يحدد مع المُشاركين في أنشطة ريادة الأعمال أساليب الدعاية والإعلان عن المنتجات أو الخدمات." على أقل متوسط حسابي وبدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى افتقار بعض مديري المدارس للمهارات اللازمة لتسويق المنتجات من خلال الدعاية الإعلان عنها، بالإضافة إلى أن الدعاية والإعلان يحتاج لوقت كبير وموارد مادية كثيرة، فضلا عن اعتماده على وسائل دعاية تقليدية داخل المدرسة مثل الإذاعة المدرسية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة جوهر (٢٠١٧)، والتي توصلت إلى ضعف حرص مديري المدارس على التسويق والإعلان لمشروعات ريادة الأعمال .

- **المحور الثاني: التنفيذ:**

بينت نتائج الدراسة أن دور مديري المدارس في قيادة تعليم ريادة الأعمال بمرحلة التعليم ما بعد الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان بالنسبة لمحور التنفيذ كانت ضمن الدرجة المتوسطة ، وحصلت الفقرة التي نصها " يتأكد من وصول الدعم اللازم لتنفيذ المشروعات " على أعلى متوسط حسابي وبدرجة متوسطة. وقد يُعزى ذلك إلى قصور في الموارد المادية المخصصة لمشروعات ريادة الأعمال في المدرسة سواء في ميزانية المدرسة أو من خلال مساهمات أولياء الأمور والمجتمع المحلي، وربما يُعزى ذلك إلى أن مُديري المدارس يفوضون مهمة التنفيذ للمعلمين والطلبة المشاركين في المشروعات حتى يتفرغوا لإدارة العملية التعليمية في المدارس. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراستي جوهر (٢٠١٧)، والعريمية (٢٠١٦) والتي توصلتا إلى قصور اهتمام مديري المدارس بتوفير الموارد المادية الخاصة بالمشروعات.ولكن تختلف هذه النتيجة مع نتائج كل من فتحي والمختار (٢٠١٤)، زفيرين ونونج ومامت (Zaifurin, Nawang, Mamat&,2019) ، ويوهانسن (Johansen,2018) والتي توصلت إلى اهتمام مديري المدارس بدرجة عالية في توفير الموارد المادية الخاصة بالمشروعات.وحصلت الفقرة التي نصها " يتوسع في السوق الناشئة من خلال مشروعات أو خدمات جديدة" على أقل متوسط حسابي وبدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى قلة اهتمام مديري المدارس بالإبداع والابتكار والأساليب الجديدة في المشروعات الريادية والاعتماد على تقليد كثير من المشروعات الموجودة في مؤسسات المجتمع المحلي. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من جوهر (٢٠١٧)، والحسيني (٢٠١٥)، وريستوفسكا ستانكوفسكا (Ristovska, & Stankovska,2015)، ونيكا (Nneka,2012) ، والتي أوضحت قصور اهتمام مديري المدارس بالإبداع والابتكار والمبادرة والأفكار الجديدة في

مشروعات تعليم ريادة الأعمال. ولكن تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من الشورة (٢٠١٣) ، العمرية (٢٠١١)، ودي لا ري (De La Rey,2018)، وبيتكوفيتش وبافيسيتش وفيكان وألفيرفيك (Petković, Pavičić, Vican & Alfirević,2018)، وبولت (Polat,2017)، وكيباي ويوريو (Köybaşi& Uğurlu,2016)، وداهريو وفيهي (Dahiru & Pihie,2016)، أندرسون وهاينز وماتيوس (Anderson, Hinz & Matus, ,2014)، والتي أكدت اهتمام مديري المدارس بدرجة عالية بالإبداع والابتكار والمبادرة والأفكار الجديدة في مشروعات تعليم ريادة الأعمال.

- **المحور الثالث: التقويم:**

خلصت نتائج الدراسة إلى أن دور مديري المدارس في قيادة تعليم ريادة الأعمال بمرحلة التعليم ما بعد الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان بالنسبة لمحور التقويم كانت ضمن الدرجة المتوسطة ، وحصلت الفقرة التي نصها" يحتفل بالنجاح الذي حققته مشروعات ريادة الأعمال بحضور كافة المشاركين فيها" على أعلى متوسط حسابي وبدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى أن المشروعات الريادية إلتي يتم تنفيذها عبارة عن نماذج محدودة وليست كبيرة الحجم، فضلا عن أنها في كثير من الأحيان مستنسخة من مشروعات موجودة بالفعل في المجتمع المحلي، كما أن الاحتفالات تحتاج إلى موارد مادية والتي هي غير متاحة في الأصل لدعم هذه المشروعات. وحصلت الفقرة التي نصها" يستخدم أدوات متنوعة لتقويم مشروعات ريادة الأعمال مثل: الاستبانات والمقابلات والملاحظات والتقارير " على أقل متوسط حسابي وبدرجة متوسطة. وقد يُعزى ذلك إلى افتقار كثير من مديري المدارس إلى المهارات اللازمة لبناء واستخدام هذه الأدوات في التقويم، كما تحتاج لوقت كبير في الإعداد والتطبيق والتحليل وهو غير متاح لديهم ،فضلا عن تركيز المديرين على تسويق المشروعات باعتبارها دليلا ومؤشرا على النجاح بغض النظر عن إجراء عمليات تقويم شاملة لتلك المشروعات للتعرف على ما بها من جوانب قوة وجوانب تحتاج لتطوير وتحسين.

- **ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى [$\alpha \leq 0.05$] في إستجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين تُعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة ؟**

وسوف يتم مُناقشة كل مُتغير على حده كما يأتي:

١- مُتغير الجنس:

خلصت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين في جميع المحاور تُعزى لمتغير الجنس(ذكر- إنثى) ما عدا محور التخطيط، حيث جاءت لصالح الإناث ، وقد يُعزى ذلك إلى أن مُديري المدارس من الإناث

أكثر تمهلاً وتأنياً في القيام بأي إجراءات خاصة بمشروعات ريادة الأعمال خوفا من الفشل أو تحقيق نتائج غير إيجابية أو ملموسة مما يجعلهم يهتمون بالتخطيط أكثر من الذكور.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسات الزبط (٢٠١٩)، وموسايف ونليل وناصر ((Mousavi, Nlil & Nasr,2018 ، وبولت (Polat,2017) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغير الجنس. كما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراستي كل من العريمية (٢٠١٦)، وهاميلينا وروسكو وبيكالا (Hämäläinena, Ruskovaaraa, Pihkalaa&,2018) والتي أظهرتا وجود هذه الفروق لصالح الذكور.

٢- مُتغير المؤهل العلمي:

كشفت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين في جميع المعايير تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس- ماجستير فأعلى). وقد يُعزى ذلك إلى أن جميع المعلمين على تنوع مؤهلاتهم العلمية يخضعون لبرامج تنمية مهنية مستمرة تراعي احتياجاتهم المهنية المتنوعة سواء على مستوى الوزارة أو المديريات التعليمية، ويوجه عملهم مجموعة واحدة من اللوائح والتشريعات والقوانين والقرارات الوزارية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراستي كل من الزبط (٢٠١٩)، وموسايف ونليل وناصر ((Mousavi, Nlil & Nasr,2018 ، والتي بينتا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٣- مُتغير سنوات الخبرة:

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين في جميع المعايير تُعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من عشر سنوات أعوام، عشرة سنوات فأكثر). وقد يُعزى ذلك إلى أن جميع المعلمين على تنوع سنوات الخبرة لديهم واختلافها يعملون في مناخ تنظيمي واحد، ولديهم ثقافة تنظيمية مدرسية متشابهة في كثير من الجوانب، يقومون بنفس الأدوار المهام والمسئوليات والواجبات الوظيفية وفق تخصصاتهم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراستي الزبط (٢٠١٩)، وبولت (Polat,2017) والتي أبرزتا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة. ولكن تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراستي الشورة (٢٠١٣)، وهاميلينا وروسكو وبيكالا (Hämäläinena, Ruskovaaraa, Pihkalaa&,2018)، والتي أظهرتا وجود هذه الفروق ولصالح الخبرة الأدنى.

- **توصيات الدراسة:**

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشاتها توصي بالآتي:

- الاهتمام بتدريب مُديري المدارس على تعليم ريادة الأعمال سواء في برامج إعدادهم وتأهيلهم في المعهد التخصصي للمعلمين، أو في برامج تدريبهم في مراكز التدريب بالمديريات العامة للتربية والتعليم.
- تركيز مديري المدارس على جعل الرؤية والرسالة والقيم والأهداف المتضمنة في الخطط الاستراتيجية تشتمل على تعليم ريادة الأعمال.
- إنشاء وحدة المشروعات الريادية في المدارس يتولى مسؤولياتها لجنة جائزة السلطان قابوس للتنمية المستدامة، ويكون لهذه الوحدة مكان مستقل في المدرسة.
- منح مُديري المدارس مزيداً من الصلاحيات تمكنهم من اتخاذ ما يلزم من إجراءات لدعم مشروعات ريادة الأعمال وتوفير متطلباتها المادية والبشرية.
- تركيز مُديري المدارس في عملهم على اتباع أساليب القيادة التشاركية وتفويض وتمكين المعلمين ومنحهم مزيد من الصلاحيات حتى يتمكنوا من أداء واجباتهم الوظيفة بإبداع وابتكار في مشروعات تعليم ريادة الأعمال.
- حرص مُديري المدارس على تحقيق العدالة والمساواة بين المعلمين في إسناد لهم الأدوار والمهام والمسئوليات والواجبات الوظيفية ولا سيما المشاركين منهم في المشروعات الريادية.
- قيام مُديري المدارس بتنظيم زيارات خارجية للمدارس المشهود لها بوجود مشروعات ريادية متميزة، والاستفادة منها في تطوير أساليب العمل الريادي في مدارسهم.
- اعتماد مُديري المدارس على أسلوب فرق العمل في تعليم ريادة الأعمال، ودعم تعاون المعلمين مع زملائهم في القيام بمشروعات ريادية مشتركة.
- تخصيص بند مستقل في ميزانية المدرسة يُمكن مُديري المدارس من القيام بمشروعات ريادية متكاملة وليست نماذج محدودة.
- قيام مُديري المدارس بعقد شراكات فعالة مع المؤسسات الاقتصادية في المجتمع المحلي يتم من خلالها تدريب الطلبة والمعلمين وغيرهم من المشاركين على المشروعات الريادية، وكذلك المشاركة في عمليات الدعم والإنتاج والتسويق لهذه المشروعات.
- توجيه نظر حاضنات الأعمال الموجودة في المجتمع المحلي إلى المشروعات الريادية في المدارس واحتضانها ودعمها.
- اهتمام مُديري المدارس بالتسويق والدعاية والإعلان لمشروعات المدرسة الريادية عبر وسائل الإعلام المختلفة ولا سيما شبكات التواصل الاجتماعي.
- قيام مُديري المدارس بعقد احتفالات للمشروعات التي حققت نجاحاً، وتكريم المشاركين فيها، وذلك بحضور الشخصيات العامة، وأولياء الأمور، ورجال الأعمال، والكيانات الاقتصادية في المجتمع.

• مراجع الدراسة:

• أولاً: المراجع العربية:

- **البراشدية، ثريا بنت أحمد.(٢٠١١)**. دور الإدارة المدرسية في تنمية قيم المواطنة لدى طلبة التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عُمان، **رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى – سلطنة عُمان.**
- **أبو سيف، محمود سيد على.(٢٠١٦). إستراتيجية مقترحة للتربية لريادة الأعمال بالتعليم قبل الجامعي المصري في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة**، مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر- مصر ، ٢(١٦٧)، ١١-٧٦.
- المعايطه، عبد العزيز عطاالله. (٢٠١١). **اتجاهات حديثة في البحث العلمي**، الكويت: مكتبة الفلاح.
- **جوهر، دعاء محمود.(٢٠١٧). المتطلبات الادارية لتعليم ريادة الأعمال بالمدارس الثانوية الصناعية فى ج. م. ع** ، مجلة الإدارة التربوية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية - مصر ، ٤(١٥)، ٥٥٩-٦٥٣.
- **الحارثي، سالم بن سيف بن ناصر.(٢٠١٤)**. تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري لدى مُديري المدارس في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان، **رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى – سلطنة عُمان.**
- **الحسيني، عزة أحمد محمد.(٢٠١٥). تعليم ريادة الأعمال بالمدرسة الثانوية في كل من فنلندا والنرويج وإمكانية الإفادة منها في مصر** ، مجلة دراسات تربوية واجتماعية بكلية التربية بجامعة حلوان- مصر ، ٢١(٣)، ١٢٥٣-١٣٠١.
- **الزبط، أفنان بكر محمد.(٢٠١٧)**. درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين ، **رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن .**
- **الشورة، محمد سليم.(٢٠١٣)**. أثر الخصائص الريادية في تبني التوجهات الاستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة في عمان ، **رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن .**
- **العريمية، خولة بنت سعيد بن حمد.(٢٠١٦)**. تفعيل دور الإدارة المدرسية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى طلبة المدارس بسلطنة عمان ، **رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان .**
- **العمرية، فاطمة بنت محاد بن سهيل ميرش.(٢٠١٣)**. استراتيجية مقترحة لطبيق التعليم للريادة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان ، ، **رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان .**
- **فتحي، سلطان عبد الرحمن؛المختار، جمال عبدالله مخلف.(٢٠١٤). دور متطلبات الريادة الاستراتيجية في تعزيز المزايا التنافسية للمدارس الأهلية دراسة استطلاعية لاراء عينة مختارة من أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الأهلية في محافظة نينوى**، مجلة الإدارة والاقتصاد، (٩٩)، ١٠٢-١١٩.
- **المجلس الأعلى للتخطيط بسلطنة عُمان.(٢٠١٩)**، الاستعراض الوطني الطوعي الأول لسلطنة عُمان ٢٠١٩: المنتدى السياسي رفيع المستوى، **مسقط: اللجنة الوطنية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة .**
- **وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.(٢٠١٤)**. التقرير الوطني للتعليم للجميع :٢٠١٤ ، **مسقط: اللجنة الوطنية العمانية للتربية والثقافة والعلوم**
- **وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.(٢٠١٦)**. المركز التخصصي للتدريب المهني للمُعلمين: دليل ٢٠١٦، **مسقط.**
- **وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.(٢٠١٨)**. جائزة السلطان قابوس للتنمية المستدامة في البيئة المدرسية، **مسقط.**

- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.(٢٠١٩) خطة الإنماء المهني للعام الدراسي ٢٠١٩-٢٠٢٠، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.
- اليمانية ، عبير بنت هاشم محسن .(٢٠١٦). دور الإدارة المدرسية في تعليم ريادة الأعمال لطلاب المرحلة الثانوية ، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية .

- **ثانياً: المراجع الأجنبية:**

- Dahiru, A. .;Pihie, Z.(2016). Modelling of Entrepreneurial Leadership for Effectiveness of Schools, Middle-East *Journal of Scientific Research*, 24(7), 2221-2225.
- Abbas D.;Pihie, Z. ;Basri, R. ; Hassan, S.(2017). Entrepreneurial Leadership Questionnaire: Confirmatory Factor Analysis Evidence from School Context, *Journal Of Humanities And Social Science*, 22(5), 5-11.
- Alfirević N.; Vican D.; Pavičić J.; Petković S.(2018).Entrepreneurial Orientation of School Principals and Principalship in Croatia and Bosnia & Herzegovina: Psychological, Educational and Social Perspectives, *Revija za socijalnu politiku*, 25(1). 85-97.
- Aljohani, M. (2015). Innovation and Entrepreneurship Integration in Education. Ohaio state model, *International Journal of Teaching and Education*, 3(3), 1-20.
- Bacigalupo, M.; Kampylis, P.; Punie, Y.; Brande, V., G. (2016). EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework, Luxembourg, European Union.
- Baltacı,A. (2017). Relations Between Prejudice, Cultural Intelligence and Level of Entrepreneurship: A Study of School Principals, International Electronic *Journal of Elementary Education*, 9(3), 645-666.
- Clark, K. A.; Rusher, D. E.; Voggt, A.P., ; Test; D. W. (2018). Developing a School-Based Enterprise Toolkit, North Carolina: National Technical Assistance Center on Transition.
- De La Rey, A.(2018). The role of entrepreneurial leadership of principals in high performing schools, Un published Magister Dissertation, Faculty of Education, University of Pretoria, South Africa.
- Ememe,O. ; Ezeh, S. ; Ekemezie, C. A. .(2013).the role of head-teachers in the Development of Entrepreneurship Education in Primary Schools, Academic Research International, 4(1),242-249.
- Gamache,P.; Knab,J.(2018). School-Based Enterprise Development: Planning, Implementing and Evaluating, Florida: Florida Department of Education, Bureau of Exceptional Education and Student Services .
- Hadley, G. R. L. (2017). Why Entrepreneurship Education is a Good Fit for Rural Nova Scotia Schools, *Antistasis*,, 8(1), 21-30.

- Hämäläinena,M. ; Ruskovaaraa, E. ;Pihkalaa, T.(2018).Principals' utilization of external stakeholders in entrepreneurship education – Evidence from the general education, *Eesti Haridusteaduste Ajakiri*, 6(2), 104–117.
- Johansen, V.(2018).Innovation Cluster for Entrepreneurship Education, Lillehammer: Eastern Norway Research Institute.
- Köybaşi, H.; Uðurlu, C. (2016). School Principals' Opinions About Level of their Entrepreneurship, European *Journal of Social Sciences*,3(3), 125-129.
- Liyanage, S.; et.al.(2015). Entrepreneurial Learning and Doing :A review of recent literature on entrepreneurial learning, Sidney: Department of Education.
- Measure of Entrepreneurial Talents and Abilities(META). (2013). The Entrepreneurial Organization :What it is and why it matters, Harvard.
- Mousavi, S.; Nlil, M.; Nasr, A. (2018). Effects of entrepreneurial characteristic on evaluation of educational innovation, International *Journal of Educational and Psychological Researches*,4(1), 33-41.
- Newcastle University. (2015). Entrepreneurial School Leadership: Literature Review, Newcastle: Research Centre for Learning and Teaching.
- Nneka S.,E.(2012).Application of Entrepreneurship Education: A Panacea for Effective Secondary Schools Management in Nigeria, Journal of Business, *Economics and Management Studies*, 1(5), 27-45.
- Otuya, R. ; Kibas, P. ; Otuya, J .(2013). A Proposed Approach for Teaching Entrepreneurship Education in Kenya, *Journal of Education and Practice*, 4(8), 204-209.
- Pihie, Z.l A.L.; Asimiran, S.; Bagheri, A. (2014). Entrepreneurial leadership practices and school innovativeness, *South African Journal of Education*,34 (1), 1-11.
- Polat, H. (2017). Teacher Perceptions on School Administrators' Entrepreneurship Skills, *Journal of Education and Practice*,8(12), 90-101.
- Ristovska, N.; Stankovska,S . (2019). Enhancing Entrepreneurial Skills of Employees in the Education Process. UTMS *Journal of Economics*, 10 (1), 109–123..
- Zaifurin, W. ; Nawang, W.; Mamat, I.(2019). The Determinant Factors an Entrepreneurship Inclination among Secondary School Students, *Akademika*, 89(2), 3-15.