الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، المجلد التاسع، العدد الخاص، 2024
DOI: https://doi.org/10.46515/jaes.v9iSpecial%20Issue.1276

Obstacles to Transforming Palestinian Schools into Productive Schools and Proposed Mechanisms to Solve Them

Dr. Samia Omer Fares Deek*
Dr. Khaled Ali Al-Sarhan**

Abstract:

This study aimed to identify the obstacles to transform Palestinian public schools into productive schools from the point of view of school principals and teachers. The researchers selected a purposive sample of school principals, numbering (30) male and female principals and male and female teachers. The study used a qualitative methodology, and the results of the study showed several obstacles to achieve transformation, including administrative, educational, political, societal, material, and infrastructure obstacles. In light of this, the study recommended Implementing administrative reforms, including administrative empowerment of educational and administrative staff, development of rehabilitation and training programs, and improvement of the professional and social status of teachers, educational reforms by changing the philosophy of education by focusing on creativity, innovation, problem solving, and project-based learning, and organizational reforms represented by employing governance programs, providing financial and material support to Palestinian schools, and regulating legislation. For the functioning of productive schools, developing curricula, and strengthening community partnerships.

Keywords: Productive school, obstacles, Palestinian schools.

Ministry of education & Higher education\ Palestine\ Samya.aldeek@moe.edu*
https://orcid.org/0009-0008-2358-5669 **
Faculty of Educational Sciences\ University of Jordan\ Jordan\ kserhan@ju.edu.jo

معوقات تحويل المدارس الفلسطينية إلى مدارس منتجة وآليات مقترحة لحلها

د. سامية عمر فارس الديك *

أ.د. خالد علي السرحان **

ملخص:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى معوقات تحويل المدارس الفلسطينية الحكومية إلى مدارس منتجة من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها، وقام الباحثان باختيار عينة قصدية من مديري المدارس وعددهم (30) مديراً ومديرة ومعلماً ومعلمة. واستخدمت الدراسة المنهج الكيفي وأظهرت نتائج الدراسة معوقات عدة لتحقيق التحوّل منها معوقات إدارية وتربوية وسياسية ومجتمعية ومادية وفي البنى التحتية، وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بتنفيذ إصلاحات إدارية من تمكين إداري للطواقم التربوية والإدارية وتطوير لبرامج التأهيل والتدريب وتحسين مكانة المعلمين الوظيفية والاجتماعية، واصلاحات تربوية بتغيير فلسفة التعليم بالتركيز على الإبداع والابتكار وحل المشكلات والتعلم القائم على المشروع، واصلاحات تنظيمية تتمثل بتوظيف برامج الحوكمة، وتوفير الدعم المالي والمادي للمدارس الفلسطينية، والتشريعات الناظمة لسير عمل المدارس المنتجة، وتطوير المناهج، وتعزيز الشراكات المجتمعية.

الكلمات المفتاحية: المدرسة المنتجة، معوقات، المدارس الفلسطينية.

* وزارة التربية والتعليم العالي/فلسطين/ Samya.aldeek@moe.edu

** كلية العلوم التربوية/ الجامعة الأردنية/ الأردن/ kserhan@ju.edu.jo

المقدمة

يشهد العالم ثورة علمية وتقنية تتطلب الأستثمار الأمثل للموارد البشرية بوصفها المورد الاستراتيجي لنهضة الأمم وتطورها واستمرار بقائها وتميزها، مما يتطلب التحسين والاصلاح المستمر للنظم التربوية والتعليمية لتحقيق الفاعلية والجودة في التعليم. وفي ظل اقتصاد معرفي أصبح فيه تمكين الأفراد من اكتساب المعرفة وادراتها وانتاجها ومشاركتها واستخدامها، قيم مضافة، تحقق ميزات تنافسية تمكنهم من التوافق مع متطلبات المجتمع، وسوق العمل، وأهداف التنمية المستدامة.

وفي ظل تساؤلات مهمة يطرحها الفكر التربوي عن الفرد الذي يجب أن يتعلم، ولماذا يتعلم؟ وماذا يتعلم؟ والطريقة المثلى لتوزيعهم على أنماط التعليم المختلفة، ومسؤولية تمويل التعليم، ونوع المعارف وطبيعتها التي يجب أن يقدمها النظام التربوي التعليمي للمتعلمين، وآليات اختيار القيادات التعليمية من منطلق أن النظام التربوي التعليمي يمثل الركيزة الأساسية والقلب النابض لأنظمة المجتمع المختلفة؛ السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية ودوره الفاعل في عملية التنمية (Soud, 2024).

لقد عَدّت التربية شكلاً من أشكال الإستثمار في رأس المال البشري في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر وفق ما أكده أدم سميث (Adam Smith) وألفرد مارشال(Alfred Marshall) وجون ستيورات ميل(John Stuart Mill)، إلا أن رجال الاقتصاد في فترة من الزمن لم يكونوا يعترفون بدور التعليم كعامل أساسي في التنمية الاقتصادية خوفاً من صبغه بصبغة اقتصادية بحتة تجعله يبعد عن أهدافه، كي لا تصبح المدرسة مؤسسة اقتصادية تهدف إلى الربح بدرجة أساسية مع ما يستتبعه ذلك من ربط التعليم بالانتاج، إلا أن التعليم بعد الحرب العالمية الثانية ركز على تنمية القوى البشرية لأثرها المباشر في تقدم الشعوب (Hajji, 2002). وكانت تجربة اليابان وتقدمها بمختلف المجالات وتطورها الأكثر بروزاً لاستنادها إلى التطور النوعي في مواردها البشرية على الرغم من شح مواردها الطبيعية، وتجربة ألمانيا التي استعادت تطورها لتصبح أكثر الدول الأُوروبية تطوراً وتقدماً لربطها التعليم بالنشاطات الاقتصادية وبالذات الإنتاجية منها وبتأكيدها على التعليم الفني والمهني الذي يخدم المجالات الإنتاجية عموماً والصناعية منها خصوصاً (Khalaf, 2007).

إن التربية والتعليم من عناصر التنمية التي يجب ان تعد الطلبة للنسق القيمي والتعلمي

وللمواطنة وللإنتاجية في العمل والتعليم (Sabri, 2015). ويرى الباحثان أن التعليم يناط به القيام بأدوار تنموية كتزويد الطالب بالمهارات الحياتية والخبرات العلمية العملية، والقيم والمعارف التي تمكنهم من التجديد والابتكار. لتصبح المدارس اكثر مقدرة على مجابهة التحديات والتغيرات المتطورة والمتلاحقة فهي معقل التعليم الأول، والأساس في المنظومة التربوية (Simanullang et al., 2021).

ومن أبرز أهداف المدرسة التي تلبي ما ينتظره أولياء الأمور والمجتمع المحلي من تطلعات أن تكون بيئتها حاضنة لجميع الطلبة بمختلف فروقهم الفردية تعدهم وتكشف عن ميولهم واستعدادتهم، وتنمي مقدراتهم ليكونوا مواطنين منتجين في سوق العمل، وتشجعهم على الابتكار. وتركز في دورها على تربية النشء لخدمة المجتمع وتعزيز عملية الاندماج به. وعلى الإدارة المدرسية أن لا يقتصر دورها على العملية التعليمية فقط، بل تعرف حاجة المجتمع ودراسة واقعه الاقتصادي، ودفع الطاقة الإنتاجية فيه ورفده بالتقنيين والاختصاصيّين في حقول الصناعة والزراعة والتجارة والخدمات (Mohsen, 2019).

وهذا يحتم على المدرسة التغيير في وسائلها وأساليبها التعليمية إذا ما أرادت أن تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية، فظهرت كثيراً من حركات التجديد والإصلاح والتطوير والتي تدعو للخروج عن نمط المدرسة التقليدية، والتحول إلى المدرسة المنتجة (Maclean, 2017).

والمدرسة المنتجة Productive School هي عملية إرساء نظرة حديثة مختلفة ومتطورة لدور المدرسة في المجتمع بوصفها منظومة تحقق الاستثمار البشري والتنمية الوطنية المستقبلية الواعدة لروادها المتعلمين، من خلال ربط المدرسة بالمجتمع ودمج المجتمع بالمدرسة (Feder, 2015). ولربط العلم بالعمل ولبناء المقدرات وتنمية المهارات (Abdel Rahman, 2015). ولها وظائف أخرى بجوار الوظيفة التعليمية، والتربوية والاجتماعية وهي الوظيفة الإنتاجية والتي تتمثل في تنمية الموارد المالية والمادية للمدرسة لتصبح كياناً منتجاً وليس مستهلكاً فقط. فالمدرسة يمكن أن تصنع الأثاث المدرسي، وصيانته، وممكن أن تنتج بعض السلع، أو تقدم الخدمات (Abu Al-Nasr, 2017).

وقد ظهرت نتيجة للتوجه العالمي لتحسين التعليم ما يتطلب تدريبا تنافسيا لا يمكن توفيره إلا بالبحث التطبيقي وجذب الطلبة والمعلمين الموهوبين وتحفيزهم لتقديم أفضل ما لديهم، والتوصل إلى اختراعات جديدة وحلول مبتكرة والذي من شأنه ان يخرج طلبة منتجين وقادرين على الابداع

والبدء بأعمالهم الخاصة (Soud, 2021, 177).

وتمتاز المدرسة المنتجة ببيئة تعلم نشطة تشجع الطلبة على تطوير أسئلتهم واستنباط الطرق للتحقق منها وتفسيرها ومشاركة نتائج استفسارتهم لنشر الخبرة كأساس من ممارسة العلم (National Research Council, 2015). وتحفز المعلمين للبحث الدؤوب عن أفكار جديدة من مختلف المصادر بما فيها مصادر التعلم المفتوحة، وتمنحهم الحرية في تقديم مناهج مختلفة للتعلم، وتتيح لقادتها حرية تجربة أساليب جديدة للإنتاج. ولديها طريقة فعالة للغاية لبناء المعرفة والمهارات وتطوير التفكير الريادي، وتكون خاضعة للمساءلة بموجب الحوكمة (Hill, 2014). وتركز على المشاركة المجتمعية والعمل ضمن الجماعة وإعداد متعلمين يمتلكون مهارات شخصية وتقنية وتجارية لديهم روح المبادرة والمبادأة، تعتمد في تمويلها على الدعم الحكومي والتمويل الذاتي الإضافي (Akhdar, 2020).

وقد تبنت عديد من الدول ضمن سياستها التعليمية ورؤيتها وغاياتها التربوية وخططها الموجهة لتحسين التعليم في المدرسة المنتجة كأنموذج تربوي يعمل على ربط فكرة التعليم بالعمل الإنتاجي. وإن المتتبع للخطط الاستراتيجية وللسياسات التعليمية في فلسطين قدمت مبادئ عامة وخطوطاً عريضة لم تصل في طروحاتها إلى تبني استراتيجيات شاملة تكون واضحة الأهداف والوسائل بصورة محددة ودقيقة، تبنى عليها برامج تنفيذية تعزز مفهوم المدرسة المنتجة يستلهم منها القيادات التربوية والمدرسية الإجراءات للسير على نهجها. إذ أن هناك عدم وضوح لفكرة المدارس الفلسطينية المنتجة في رؤية الوزارة ورسالتها، وهذا لا يتفق مع ما تسعى إليه الوزارة من جهة وما تؤكده الجهود العالمية من الاهتمام بهذا النوع من المدارس من جهة أخرى.

إذ كشفت دراسة حمدان (Hamdan, 2024) من أن المعوقات التي تعترض تطبيق مفهوم المدرسة المنتجة في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين كثيرة. في حين بينت دراسة الشاهد (Shahed, 2022) عدداً من المعوقات التي تواجه المدارس المنتجة وهي: المناهج الطويلة، ولا يوجد وقت كافٍ داخل اليوم المدرسي لممارسة الأعمال الإنتاجية ومتابعتها، وحرص الطلبة وأولياء الأمور على أعلى معدل درجات في التعليم الأكاديمي، وعدم اقتناع إدارات المدارس والهيئات التدريسية بجدوى المدارس المنتجة والتخوف من النواحي المالية والمحاسبية بالمشروع وصورية الاجتماعات وتنفيذ المشروعات وضعف التواصل مع أرباب العمل والإدارات التعليمية والمديريات والقطاع الخاص، وضعف الاستجابة لحاجات السوق، ونقص الإمكانيات المالية

ونقص التمويل. بينما دعت دراسة التهامي (Tuhami, 2024) لضرورة الاستفادة من التجارب والخبرات الدولية لتطبيق فلسفة المدرسة المنتجة.

ولهذا برزت الحاجة إلى الكشف عن معوقات تحويل المدارس الفلسطينية إلى مدارس منتجة في المحافظات الشمالية وتحديد مقترحات لحلها للحد من مشكلة زيادة النفقات التعليمية التي تزداد عاما بعد عام نتيجة النمو السكاني، وتزايد الطلب الاجتماعي على التعليم.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يتطلب الانتقال والتحول بالمدارس الفلسطينية إلى مدارس منتجة تحديد معوقات تطبيقها لتهيئة المناخ التنظيمي الملائم لتجربة الأفكار الابتكارية وتحويلها من مجرد أفكار نظرية إلى ممارسات عملية تعتمد ومعايير الجودة، وتحقق عوائد مالية، وتتضمن الاستثمار الأمثل للوقت. فهناك تحديات وصعوبات كثيرة تواجهها المدرسة الفلسطينية أبرزها، الانتهاكات الاسرائيلية المستمرة، ومحاولة أسرلة المناهج، وأزمات اقتصادية (Soud, 2024). وبرزت مشكلة الدراسة أيضا تبعا لما توصلت له عديد من الدراسات السابقة، فقد أشارت دراسة خليل (Khalil, 2020) بضرورة جعل مدارس التعليم الفني (التجاري والصناعي والزراعي) مدارس منتجة، ودراسة حامد وعبدالله (Hamed & Abdullah, 2020) التي أوصت بضرورة نشر فكرة التعليم المنتج في المؤسسات التعليمية وربط التعليم باحتياجات سوق العمل. وأهمية تفعيل دورها في الدول النامية على وجه الخصوص (Yahyahiya et al., 2017)، ودراسة حمدان (Hamdan, 2024) التي دعت إلى توعية المعلمين والإداريين بأهمية المدرسة المنتجة ودورها في تحسين جودة التعليم، ومن خلال عمل أحد الباحثين كرئيس قسم النشاطات في مديرية التربية والتعليم جنوب نابلس لوحظ تذمر مديري المدارس من نقص تمويل المدارس ودعمها، ووجود النمط أحادي التمويل، وافتقار دراسة جدوى المشروعات الإنتاجية الصغيرة، وضعف تأهيل المعلمين بمستوى يضمن تحقيق الأهداف المنشودة من المدرسة المنتجة، مما حدا بهما لإجراء هذه الدراسة. ومن هنا فإن مشكلة هذه الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤالين الآتيين:

1. ما معوقات تطبيق مفهوم المدرسة المنتجة في المدارس الحكومية الفلسطينية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها؟
2. ما الحلول المقترحة لمواجهة معيقات تحول المدارس الفلسطينية إلى مدارس منتجة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية الفلسطينية ومعلميها؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى معوقات تحويل المدارس الفلسطينية إلى مدارس منتجة وسبل حلها.

أهمية الدراسة:

تتجلى الأهمية النظرية المفاهيمية للدراسة في نشر مفهوم المدرسة المنتجة وابرازها وزيادة الوعي بأهميتها في الميدان التربوي وتحديد معوقات تطبيقها.

ومن المؤمل من الناحية العملية التطبيقية لهذه الدراسة أن تفيد نتائجها الجهات الآتية:

- المسؤولين وصناع القرار في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لرسم السياسات وصياغة التشريعات لتحقيق وتعزيز مفهوم المدارس الفلسطينية كمدارس منتجة وإصلاح سائر مراحل التعليم ومواقع الانتاج والخدمات إصلاحا تدريجيا، ومن المؤمل أن تفيد مديري المدارس ومعلميها لتطوير استراتيجيات عملية لتحسين كفاءة وفاعلية المدرسة ونوعية التعليم فيها وتعزيز شراكتها المجتمعية.
- الباحثين لإجراء مزيد من الدراسات حول المدرسة المنتجة وعلاقتها بالتنمية المستدامة والتنمية الاقتصادية وتوجيه التدخلات التربوية.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدّراسة على مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين ومعلميها، العاملين خلال الفصل الثاني من العام 2023 – 2024م.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

المدرسة المنتجة: عرّفها الماضي (Madi,2021,245): بأنها المدرسة التي تـفعّل مبدأ الشراكة المجتمعية والعمل التعاوني للأخذ بيد الطالب إلى سوق العمل والاندماج في الحياة الطبيعية، مما يحقق ذاته ويكون عضواً صالحا في المجتمع.

ويعرف الباحثان معوقات المدرسة المنتجة إجرائياً: بأنها كل ما يحول دون استثمار المدرسة للموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية ويعيق تحقيق مصادر تمويل ذاتية لها، من معوقات فكرية ومالية وتنظيمية، تحد من نجاح تطبيق المدرسة المنتجة، وكما تقيسها أداة الدراسة التي طورها الباحثان لهذا الغرض.

الطريقة والاجراءات:

منهج الدراسة:

تتبع هذه الدراسة المنهج الكيفي وذلك لملاءمته لموضوع الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية بفلسطين، والبالغ عددهم (1896) مديراً ومديرة، ومعلمي المدارس الحكومية في فلسطين ومعلماتها والبالغ عددهم (32685) وفقا للإحصائية الرسمية الصادرة من وزارة التربية والتعليم العالي للعام الدراسي 2024/2023.

عينة الدراسة:

المشاركون في المقابلة الشخصية شبه المقننة: أجريت مقابلات شبه مقننة مع عينة قصدية من مديري المدارس الحكومية ومعلميها، وكانت شروط الانضمام لهذه العينة الآتي:

- إبداء الموافقة والجاهزية للمشاركة في المقابلة الشخصية بعد ترشيحهم من رؤساء قسم التعليم المدرسي أو قسم ضبط الأداء المدرسي.
- أن يكون مؤهلهم العلمي على الأقل ماجستير.
- أن يكونوا من ذوي الخبرة ومضى عليهم (5) سنوات على الأقل في الخدمة.
- وفي ضوء هذه الشروط انضم إلى العينة (15) مديرا ومديرة و(15) معلماً ومعلمة.

أداة الدراسة:

هدفت هذه الدرسة للكشف عن معوقات تحويل المدارس الفلسطينية إلى مدارس منتجة ولتحقيق هدف الدراسة تم إجراء ما يأتي :

المقابلة شبه المقننة:

تعد المقابلة أداة مهمة لجمع المعلومات، إذ تتميّز بمقدرتها على استقاء معلومات معمقة وشاملة بشكل أكبر مقارنةً بأدوات جمع البيانات المستخدمة في البحوث الكمية، وترتكز المقابلة شبه المنظمة أو المقننة على التفاعل أو المحادثة بين المحاور والمستجيب للإجابة عن أسئلة البحث، ويمكن للباحثين في أثناء المقابلة شبه المقننة، توليد أسئلة فرعية مستمدة من الأسئلة الرئيسة التي وضعت مسبقًا، وذلك بناءً على احتياجات المستجيبين والباحثين ورغباتهم في استكشاف بعض الموضوعات بمزيد من التفصيل، وتتميز المقابلة شبه المقننة بالمرونة، مما يتيح

للباحث تحقيق فهم أعمق وأشمل للظاهرة المدروسة (Bryman,2012).

وتم إجراء الصدق لأداة المقابلة عن طريق صدق المحكمين إذ تم عرضها على(15) محكماً من المتخصصين في التربية والإدارة التربوية في الجامعات الفلسطينية والأردنية ووزارة التربية والتعليم، وذلك للكشف عن الصدق المنطقي (الظاهري والمحتوى) لأسئلة المقابلة، وللتأكد من مناسبتها لأغراض الدراسة، ولضمان سلامة صياغتها، وتم الاتفاق على ملاءمتها دون إجراء أي تعديلات.

وتم التحقق من ثباتها باللجوء إلى طريقتين، وهما: تحليل الثبات عبر الأشخاص، والثبات عبر الزمن، وتم استخدام معادلة هولستي، والتي تكشف عن معامل الاتساق أو الاتفاق بين التحليلين سواء عبر الأشخاص أم عبر الزمن (Schreier, 2012)، وفي طريقة تحليل الثبات عبر الأشخاص؛ قام الباحثان بتحليل استجابات أفراد العينة وفي الفترة ذاتها، ثم قام الباحثان باستخدام معادلة هولستي للتحقق من ثبات التحليل للمقابلات، وتنص المعادلة على الآتي (Holsti, 1969):

معادلة هولستي = (2 X عدد الأفكار المتضمنة في التحليل والمتفق عليها بين المحليين) / مجموع الأفكار المتضمنة في التحليل في مرتي التحليل.

وبلغ عدد الأفكار المتضمنة في التحليل والمتفق عليها بين تحليل الباحثين = 193 فكرة، وكان مجموع الأفكار المتضمنة في التحليلين عبر الباحثين = (233 + 204 = 437)، وعليه كان معامل الثبات باستخدام هذه المعادلة يساوي (0.88).

وفي طريقة تحليل ثبات المقابلة عبر الزمن، قام الباحثان بتحليل استجابات أفراد العينة، وبعد مضي (10) أيام أعيد التحليل مرة أخرى، واستخدمت معادلة هولستي لحساب الثبات عبر الزمن؛ إذ بلغ عدد الأفكار المتضمنة في التحليل والمتفق عليها بين مرتي التحليل = 202، وكان مجموع الأفكار المتضمنة في مرتي التحليل = (233 + 215 = 448) وعليه كان معامل الثبات باستخدام معادلة هولستي يساوي (0.90)، ويمكن ملاحظة أن النتيجتين تشيران إلى ثبات المقابلة.

المعالجات الإحصائية:

للتوصّل للنتائج الكيفية تم تحليل البيانات باستخدام طريقة التحليل الموضوعي (Thematic Analysis)، ويتضمن ذلك الخطوات الآتية (Maguire & Delahunt, 2017):

أ. مراجعة البيانات النوعية وقراءتها مرارا وتكراراً لفهما والألفة بها.

ب. ترميز البيانات، وتم استخدام طريقة الترميز الوصفي (Descriptive Code).

ج. جمع الترميزات (Codes) في موضوعات (Themes)، فعندما ينتهي الباحثان من عملية الترميز والتي ستسفر عن ترميزات عديدة وصغيرة، يتم تحويلها واختزالها في موضوعات كبيرة وقليلة، إذ يتم ضم الترميزات المتشابهة في تصنيف أو مجموعة واحدة تسمى موضوع (Theme).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

وفيما يأتي عرض للنتائج التي توصل إليها الباحثان وفق أسئلتهما:

أولاً: النتائج المتعلِّقة بالسُّؤال الأول والذي نص على: "ما معوقات تطبيق مفهوم المدرسة المنتجة في المدارس الحكومية الفلسطينية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرك؟"

أظهر التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) للمقابلات مع المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات عديداً من النتائج، والمتعلّقة بمعوقات تطبيق مفهوم المدرسة المنتجة في المدارس الحكومية الفلسطينية في المحافظات الشمالية، وقام الباحثان في البداية بترميز استجابات المشاركين في رموز فريدة وذات مغزى ومعنى، ومن ثم تجميع الرموز ذات الصلة في موضوعات فرعية (Sub-Themes)، وفي المرحلة الثالثة تم تصنيف الموضوعات الفرعية في موضوعات رئيسة (Main Themes)، وتسعى هذه الطريقة في التحليل إلى تصنيف استجابات المشاركين بأسلوبٍ هرمي، وأسفر التحليل النوعي الموضوعي عن وجود ثلاثة موضوعات الرئيسة تغطي جميع الموضوعات الفرعية، وذلك على النحو الآتي:

أ. المعوقات المتعلّقة بالجوانب الإدارية والتربوية.

ب. المعوقات المتعلّقة بالجوانب المادية والبنى التحتية.

ج. المعوقات المتعلّقة بالصعوبات العامة السياسية والمجتمعية.

وفيما يأتي تفصيل ذلك:

أ. المعوقات المتعلّقة بالجوانب الإدارية والتربوية.

تضمّ هذه المجموعة التصنيفية عديداً من المظاهر التي تعيق تطبيق مفهوم المدرسة المنتجة في المدارس الحكومية الفلسطينية في المحافظات الشمالية؛ وتجلّت هذه المظاهر بالمحاور الفرعية الآتية:

1. الاتجاهات والتشريعات والنمط الإداري السائد.
2. مشكلات التوظيف والتعيين.
3. الإدارة المدرسية.
4. غياب الريادية والإبداع.
5. الفلسفة الراهنة للتعليم.
6. مشكلات متعلّقة بالمعلمين.
7. مشكلات متعلّقة بالمتعلمين.
1. مشكلات المنهاج.

وبلغ عدد الرموز (Codes) التي تغطي جميع المعوقات المتعلّقة بالجوانب الإدارية والتربوية (49) رمزاً، والتي تم جمعها وتصنيفها في ثمانية موضوعات فرعية (Sub-Themes)، والجدول (1) يوضح توزيعات الرموز والموضوعات الفرعية.

الجدول (1). تكرارات الموضوعات الفرعية (Sub-Themes) ونسبها للمعيقات الإدارية والتربوية المعرقلة لتحويل المدارس إلى منتجة من وجهات نظر المديرين والمعلمين.

الرقم	الموضوعات الفرعية (Sub-Themes)	عدد الرموز	عدد تكرارات الرموز	نسبة التكرار	الترتيب
1	التشريعات والنمط الإداري السائد	15	118	%40	1
2	مشكلات متعلّقة بالمعلمين	5	35	%12	2
3	الإدارة المدرسية	6	30	%10	3
4	الفلسفة الراهنة للتعليم	5	29	%10	3
5	مشكلات التوظيف والتعيين	6	27	%9	5
6	غياب الريادية والإبداع	5	22	%7	6
7	مشكلات متعلّقة بالمنهاج	3	19	%6	7
8	مشكلات متعلّقة بالمتعلمين	4	17	%6	7
المجموع		49	297	%100	

يتضح من خلال إجابات المشاركين أن من معوقات تطبيق مفهوم المدرسة المنتجة في فلسطين هو التشريعات والنمط الأداري السائد إذ أيد ذلك معظم المشاركين بنسبة (40%)، وفي هذا الصدد قال أحد المشاركين:

" الفكرة غير رائجة في المجتمع الفلسطيني وتحتاج إلى تبنٍ من جهات رسمية".

فضلاً عن اتباع النمط الإداري البيروقراطي في المعاملات المالية وغير المالية، مما أدى إلى ضعف رواج فكرة المدارس المنتجة بين الطلبة وأعضاء المجتمع الفلسطيني؛ وفي هذا الصدد قال أحد المشاركين:

"لا توجد مرونة في التعاملات المالية والتسويق لقلة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس وتحديدا في معاملات البيع والشراء ... فالصلاحيات محدودة وإذا أردت أن تشتري عليك إحضار فاتورة ضريبية على الرغم من عدم توفرها عند بعض الجهات التي تنوي الشراء منها بالجودة المطلوبة "

فضلاً عن غياب التشريعات التي تدعم الطلبة الموهوبين وتبنيهم، وغياب نظام الحوافز والمكافآت للمديرين والمعلمين من ذوي المبادرات، وفي هذا الصدد قال أحد المشاركين:

"غياب احتضان الطلبة الموهوبين وأفكارهم الإبداعية لا يوجد من يتبناهم"

وحول تحفيز المديرين والمعلمين، قال مشارك آخر:

"لا يوجد من يهتم أو يحفّز أو يعزز مدير أو معلّم، فكيف سيصبح هنالك مبادرات وأفكار ريادية؟!"

كما أشارت نتائج المقابلات أن مشكلات النظام التربوي التعليمي الفلسطيني لها إفرازات عديدة، طالت المعلمين من حيث أدائهم و تأهيلهم ورضاهم الوظيفي وروحهم المعنوية؛ إذ ظهرت مشكلات متعلقة بالمعلمين بنسبة (12%) وفي هذا الصدد قال أحد المشاركين:

" عدم الرضا الوظيفي (مادياً، نفسياً) للمعلم"

وأخر قال: **"كثرة المهمات التربوية الموكلة إلى المعلم"**

كما أظهرت نتائج المقابلة مشكلات متعلقة بالإدارة المدرسية بنسبة(10%) إذ يسيطر التفكير النمطي على الطواقم التربوية والإدارية في مديريات التربية والتعليم وفي هذا الصدد قال أحد المشاركين: **"عدم امتلاك المدير سمات القائد المبدع ممن لديه روح المبأداة والمبادرة وتحمل المسؤوليه"** ؛ ناهيك عن اكتظاظ الطلبة في الصفوف أو في المشاغل والوحدات الإنتاجية مما يحد من متابعة إدارة المدارس للأفكار الريادية، وفي هذا الصدد قال أحد المشاركين:

" فكرة المدرسة المنتجة تتطلب تحديد عدد الطلبة في الغرف والمشاغل بحيث لا يتجاوز عددهم باعتقادي عن 12 لانه قد يعمل الطلبة بأدوات حادة وهذا يتطلب المتابعة الحثيثة، فالمشاغل مثل المحددة والصناعة عدد المقاعد المتوفرة للطلبة محدودة وعليك ألا تغفل الأعمال الكتابية الكثيرة والمهمات الإدارية فكيف ستتابع إبداعات ومشروعات"

كما أظهرت نتائج المقابلات أن الفلسفة الراهنة للتعليم من معوقات تطبيق المدرسة المنتجة إذ أيد المشاركون ذلك بنسبة (10%) ويعتقدون أن التعليم قائم على التلقين والحفظ؛ لذا يغيب

التعلّم القائم على الإبداع وحل المشكلات والمشروع، وما زال توظيف التكنولوجيا في التعليم المهني ضعيفاً، وفي هذا الصدد قال أحد المشاركين:

" التركيز على التعليم التلقيني وأنظمة التقييم التي تركز على اختبارات الطلبة وتحصيلهم وتغفل جوانب الابداع والمهارات الأخرى عندهم"

فضلا عن كثرة الأعباء والضغوط المهنية وضيق الوقت أمام المعلمين للتفرّغ للوحدات الإنتاجية ومتابعة الطلبة، مع عدم وجود متابعة من جهات اشرافية متخصصة في المدارس الفلسطينية لوجود مشكلات في التوظيف والتعيين إذ ايد المشاركين ذلك بنسبة (9%)، وفي هذا الصدد قال أحد المشاركين:

" .... نصاب المعلم 22 حصة في الفروع المهنية ويتطلب منه متابعة الوحدات الإنتاجية والقيام بالأعمال الروتينية الكتابية وعليه أن يقدم الحصة الدراسية ويوضح المهارة ويتابع تعلمها وتطبيقها وهذا يحتاج إلى معلم متفرغ لأعمال الوحدة، والاصل أن يتم تعيين معلمين ومهندسين".

فضلاً عن قلة الايادي العاملة في المشاغل والوحدات الإنتاجية، مع ضعف الخبرة والتدريب اللازم، وعليه فهناك حاجة ملحة لمراكز وظيفية إضافية وتعيين معلمين متفرغين؛ وفي هذا الصدد قال أحد المشاركين:

"يوجد عبء وظيفي ... معلم الوحدة الانتاجية يعمل بمقدار 3 معلمين ويعاني الضغوط"

ومشارك أخر قال: "التعيينات غير الملائمة للشاغر الوظيفي "

وأظهرت نتائج المقابلة مشكلة غياب تبني الأفكار الريادية وتشجيع التفكير الإبداعي بنسبة (7%) تجنباً للمخاطرة وعدم الرغبة في تحمّل المسؤولية؛ مما يحول دون تطوير المدارس الحكومية وتحويلها إلى مدارس منتجة؛ وهذا الأمر ينعكس على أساليب التدريس فيغيب التعلّم القائم على الإبداع وحل المشكلات والمشروعات، وعدم دعم الطلبة الموهوبين وتبنيهم، وعدم تنفيذ مشروعات وفق احتياجات المجتمع المحلي، وفي هذا الصدد قال أحد المشاركين:

"عدم القناعة بجدوى المدارس المنتجة في ثقافتنا التي تركز على التحصيل والاختبارات والجانب الأكاديمي"

كما أظهرت نتائج المقابلة وجود مشكلات في المنهاج الفلسطيني بنسبة(6%) وأنه يتسم بالكثافة والتركيز على المحتوى النظري أكثر من المحتوى التطبيقي او المهاري، وفي هذا الصدد

قال أحد المشاركين:

" زخم المنهاج فهي بحاجة إلى وقت "

وقال مشارك آخر:

" افتقار المناهج للقيم التي تعزز احترام المهن"

كما أظهرت نتائج المقابلة مشكلات تتعلق بالطلبة بنسبة (6%) فالطلبة ليسوا مقتنعين بأهمية التعليم المهني وجدواه، وتنقصهم الدافعية والرغبة، وعادةً ما يتوجّه نحو التعليم المهني الطلبة من ذوي التحصيل المتدني؛ فمعظمهم يقبلون على التعليم الأكاديمي، وفي هذا الصدد قال أحد المشاركين:

" توجه الطلبة ذوي التحصيل المتدني للمدارس المهنية، والاصل ان يتم الالتحاق وفق الدافعية والرغبة"

ب. المعوقات المتعلّقة بالجوانب المادية والبنى التحتية:

تضمّ هذه المجموعة التصنيفية مظهريْن يعيقان تطبيق مفهوم المدرسة المنتجة في المدارس الحكومية الفلسطينية في المحافظات الشمالية؛ وتجلّت ذلك في المحوريْن الفرعييْن الآتييْن:

1. المشكلات المالية والدعم المادي.
2. الخصائص المادية للبيئة المدرسية.

وبلغ عدد الرموز (Codes) التي تغطي جميع المعوقات المادية والمتعلّقة بالبنى التحتية (11) رمزاً، والتي تم جمعها وتصنيفها في موضوعين فرعييْن (Sub-Themes)، والجدول (2) يوضح توزيعات الرموز والموضوعات الفرعية.

الجدول (2). تكرارات الموضوعات الفرعية (Sub-Themes) ونسبها للمعوقات المادية والمتعلّقة بالبنى التحتية المعرقلة لتحويل المدارس إلى منتجة من وجهات نظر المديرين والمعلمين

الرقم	الموضوعات الفرعية (Sub-Themes)	عدد الرموز	عدد تكرارات الرموز	نسبة التكرار	الرتبة
1	المشكلات المالية والدعم المادي	5	38	%67	1
2	الخصائص المادية للبيئة المدرسية	6	19	%33	2
المجموع		11	57	%100	

وفيما يأتي تفصيل ذلك:

أظهرت نتائج المقابلات مشكلات تتعلق بالدعم المالي والتمويل بنسبة (67%)، واعتماد تمويل المدارس على التمويل الحكومي الذي يعاني من مشكلات مستعصية، وفي هذا الصدد قال أحد المشاركين:

"الاعتماد على التمويل الحكومي سيبقي تطور الوحدة المنتجة ضعيف"

وأظهرت نتائج المقابلات ضعف البنية التحتية في المدارس الحكومية الفلسطينية إذ اتفق (33%) على مشكلات تتعلق بالخصائص المادية للبيئة المدرسية وعدم مناسبتها من حيث مساحتها وهيكلية البناء، وموقعها والمشاغل والأدوات اللازمة، وفي هذا الصدد قال أحد المشاركين:

"عدم توفر موقع مناسب ومساحات ومشاغل ومعدات"

وأخر " **"الموقع الجغرافي للمدارس + تصميم البناء"** ومشاركة أخرى قالت: " **بناء المدرسة يؤدي دوراً في إنخفاض تطبيق المدرسة المنتجة لأن معلمي الوحدات المنتجة بحاجة إلى مكاتب مستقلة، مشاغل، أماكن لتخرين المواد والأدوات والمعدات، إذ إنها من الأمور الأساسية اللازمة للنهوض بالمدرسة المنتجة فبدون التدريب وتوفير المبنى الخاص لا يمكن تحقيقها**".

ج. المعوقات المتعلّقة بالصعوبات العامة السياسية والمجتمعية:

تضمّ هذه المجموعة التصنيفية عديداً من المظاهر التي تعيق تطبيق مفهوم المدرسة المنتجة في المدارس الحكومية الفلسطينية في المحافظات الشمالية؛ وتجلّت هذه المظاهر في المحاور الفرعية الآتية:

1. مشكلات مجتمعية ومشكلات عامة.
2. وجود الاحتلال الصهيوني.
3. العلاقة مع المجتمع المحلي ومؤسساته.

وبلغ عدد الرموز (Codes) التي تغطي جميع المعوقات المتعلّقة بالصعوبات العامة السياسية والمجتمعية (14) رمزاً، والتي تم جمعها وتصنيفها في (3) موضوعات فرعية (Sub-Themes)، والجدول (3) يوضح توزيعات الرموز والموضوعات الفرعية.

الجدول (3). تكرارات الموضوعات الفرعية (Sub-Themes) ونسبها للمعيقات المتعلّقة بالصعوبات العامة السياسية والمجتمعية المعرقلة لتحويل المدارس إلى منتجة من وجهات نظر المديرين والمعلمين.

الرقم	الموضوعات الفرعية (Sub-Themes)	عدد الرموز	عدد تكرارات الرموز	نسبة التكرار	الرتبة
1	مشكلات مجتمعية ومشكلات عامة	7	29	%54	1
2	وجود الاحتلال الصهيوني	5	19	%35	2
	العلاقة مع المجتمع المحلي ومؤسساته	3	6	%11	3
المجموع		14	54	%100	

أظهرت نتائج المقابلات مشكلات مجتمعية بنسبة (54%) تتعلّق بقلة وعي أبناء المجتمع

الفلسطيني، وعدم اهتمامه بدعم المدارس وتمويلها، وعزوف الطلبة عن التعليم المهني، وعدم رواج فكرة المدرسة المنتجة في المجتمع الفلسطيني؛ فقد أشار بعض المشاركين إلى غياب دور الأهالي في دعم المشروعات المنتجة وتمويلها، وفي هذا الصدد قال أحد المشاركين:

"غياب دور الاباء في دعم مشروعات الطلبة ورعايتها واحتضان أفكارهم"

وقال مشارك آخر:

"فهم فكرة الإنتاج والمشروعات بطريقة خاطئة إذ يتم إعدادها وإحضارها جاهزة إلى المدرسة"

أما في مجال المشكلات العامة قال أحد المشاركين:

"مشكلات التعليم المتقطع منذ كورونا إلى الإضرابات إلى الحرب .... تراجع الالتزام بالتعليم وتطويره في المحافظات الشمالية منذ ثلاث سنوات على الأقل ... العقلية التربوية الحالية من معلمين ومديرين وموجهين غير متوافقة مع مبدأ المدرسة المنتجة" وقالت مشاركة أخرى " **غياب ثقة القطاع الخاص بمستوى خريجي المدارس**"

كما أظهرت النتائج مشكلة الاحتلال الصهيوني في المقابلات بنسبة (11%) وأثرها في منظومة التربية والتعليم، واتفق المشاركون أن مصادرة الاراضي ومنع الوصول اليها، وتواجد كثير من المدارس في المناطق المصنّفة (ج)، وما يتبع ذلك من اعتداءات المستوطنين، والإغلاقات المستمرة وكثرة الحواجز التي تفصل القرى والبلدات والمدن الفلسطينية عن بعضها بعضاً، أثر سلبياً في انتظام الدوام المدرسي، وفي هذا الصدد قال أحد المشاركين:

" الواقع الأمني والاغلاقات المستمرة .... الاحتلال الصهيوني والعراقيل التي يمارسها على التعليم بأنواعه لا يساعد بأن تصبح مدارسنا منتجة" وقال مشارك أخر

" الاحتلال الصهيوني، وهذا ما لا يمكن السيطرة عليه فهذا الواقع والتحدّي الكبير الذي يعاني منه التعليم في فلسطين".

أشار كثير من المشاركين في المقابلات أن من معوقات تحويل المدارس الحكومية الفلسطينية إلى مدارس منتجة وجود فجوة كبيرة بين ما يتعلّمه الطالب في المدرسة وما يتطلبه المجتمع نتيجة وجود مشكلة في العلاقة مع المجتمع المحلي ومؤسساته والتي ظهرت بنسبة (11%) من استجابات المشاركين، وفي هذا الصدد قال أحد المشاركين: " **غياب ثقة القطاع الخاص بخريجي المدارس".**

وقد يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن النظام الإداري والتربوي الحالي غير مهيئٍ لتطبيق مفهوم المدرسة المنتجة، ووجود الأنظمة البيروقراطية، وقلة السياسات التربوية والتشريعات الداعمة، وقد لا تشجع الأنماط الإدارية السائدة على الإبداع والابتكار والتغيير، ولوجود المركزية في العمل، بينما المعوقات السياسية والمجتمعية هي الأقل تأثيرا من وجهة نظر أفراد العينة فتلك قد تعيق التغيير ولكن إن وجدت الإرادة السياسية والقناعة الحقيقية في الحكومة الفلسطينية بتطبيق المدرسة المنتجة ودعمها بتركيزها على البيئة الداخلية للمدرسة وجودة التعليم والإدارة داخل المدرسة، فأنها قد تتغلب على هذه المعوقات مع عدم إغفال دعم البيئة الخارجية لها وذلك بتفعيل التشاركية وتوطيد العلاقات وتوقيع الاتفاقات مع مؤسسات المجتمع.

وقد توافقت هذه النتائج مع نتائج دراسات أخرى بحثت في المعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق المدرسة المنتجة منها دراسة الماضي (Madi,2021) والتي أظهرت نتائجها قلة الوعي المجتمعي بتطبيق مفهوم المدرسة المنتجة، والحربي والخثلان(Harbi & Khathlan, 2020) والتي أظهرت نتائجهما معوقات تتعلق ببرامج التطوير والتأهيل وغياب نظام الحوافز والمكافآت، ودراسة سوسن حمدان(Hamdan, 2024) والتي أظهرت نتائجها معوقات تواجه تطبيق المدرسة المنتجة منها ما يتعلق بالتمويل، وبقلة تأهيل المعلمين والقيود المنهجية، ومشكلات تتعلق بالطلبة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسُّؤال الثاني والذي نص على: " ما الحلول التي تقترحها لمواجهة معوقات تحويل المدارس الفلسطينية إلى مدارس منتجة من وجهة نظرك؟"

أظهر التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) للمقابلات مع المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات عديداً من النتائج، المتعلّقة بالحلول المقترحة التطورية لمواجهة المعوقات التي تواجه مديري المدارس الحكومية الفلسطينية ومعلميها للتحوّل إلى المدارس المنتجة في المحافظات الشمالية، إذ أسفر التحليل النوعي الموضوعي عن وجود ستة موضوعات رئيسة تغطي جميع الموضوعات الفرعية، وذلك على النحو الآتي:

أ. حلول متعلّقة بالإصلاح الإداري والتربوي.

ب. حلول متعلّقة بتطوير الطواقم التربوية وتأهيلها.

ج. حلول متعلّقة بالدعم والمتابعة.

د. حلول متعلّقة بتغيير الاتجاهات وأنماط التفكير.

هـ. حلول متعلّقة بتطوير الطلبة والمنهاج.

و. حلول متعلّقة بالتواصل والشراكات مع المجتمع المحلي والجهات ذات الصلة.

وفيما يأتي تفصيل ذلك:

أ. حلول متعلّقة بالإصلاح الإداري والتربوي:

تضمّ هذه المجموعة التصنيفية عديداً من الحلول المقترحة للتغلب على معوقات تحويل المدارس الفلسطينية إلى مدارس منتجة، وتجلّت هذه الحلول بالموضوعات الفرعية الآتية:

1. التخطيط والإصلاح الإداري.
2. إصلاح التعليم.
3. سياسات التعيين والتوظيف.

وبلغ عدد الرموز (Codes) التي تغطي الحلول المقترحة والمتعلّقة بالإصلاح الإداري والتربوي (19) رمزاً، والتي تم جمعها وتصنيفها في ثلاثة موضوعات فرعية (Sub-Themes)، والجدول (4) يوضح توزيعات الرموز والموضوعات الفرعية.

الجدول (4). تكرارات الموضوعات الفرعية (Sub-Themes) ونسبها للحلول المقترحة المتعلّقة بالإصلاح الإداري والتربوي لتحويل المدارس إلى منتجة من وجهات نظر المديرين والمعلمين.

الرقم	الموضوعات الفرعية (Sub-Themes)	عدد الرموز	عدد تكرارات الرموز	نسبة التكرار	الرتبة
1	التخطيط والإصلاح الإداري.	12	86	%48	1
2	إصلاح التعليم.	5	64	%35	2
3	سياسيات التعيين والتوظيف.	2	31	%17	3
المجموع		19	181	%100	

يتضح من إجابات المشاركين أنه التخطيط والإصلاح الإداري هو أحد الحلول المقترحة لمواجهة المعوقات التي تعرقل التحوّل إلى المدارس المنتجة؛ إذ شكلت نسبة (48%) مما يتطلب وجود دعم سياسي حكومي لفكرة المدرسة المنتجة، وتخطيط استراتيجي على مستوى الحكومة ووزارة التربية والتعليم العالي؛ تتبنى فكرة المدرسة المنتجة، وما يلزم ذلك من سن التشريعات الناظمة للتحوّل إلى هذه المدارس، وما يتضمنه ذلك من توفير دليل مرجعي تنفيذي واضح يتضمن الإجراءات اللازمة للتحوّل إلى المدارس المنتجة؛ وفي هذا الصدد قال أحد المشاركين:

"**وضع الخطة الاستراتيجية وبلورتها لتدعيم هذه الفكرة باتخاذ اجراءات عملية**"

ورأى بعض المشاركين في المقابلات؛ أنه من بين الحلول المقترحة لمواجهة المعوقات التي تعرقل التحوّل إلى المدارس المنتجة هو إصلاح التعليم الحكومي الفلسطيني؛ إذ شكل ما نسبته(35%) من استجابات المشاركين وذلك من خلال جعل بيئة التعلّم شيقة وجاذبة ومرنة

والاتجاه نحو التعليم الذي يواكب متطلبات العصر، وأكدوا على ضرورة تعلّم الطلبة إدارة الأعمال وإدارة المشروعات، وتأهيل المعلمين في هذا المجال، وفي هذا الصدد قال أحد المشاركين:

"**.... مدارس ذات بيئة مشوقة وجذابة للمعلمين والطلبة**"

وقال مشارك آخر: "تحفيز الطلاب على الانتاج، وذلك بتخصيص جزء من ارباح بيع المنتجات لصالح الطلاب"

كما أظهرت نتائج المقابلات أن سياسات التعيين والتوظيف هي من الحلول المقترحة لمواجهة المعوقات التي تعرقل التحوّل إلى المدارس المنتجة؛ إذ شكلت نسبة (37%) مما يتطلب إعادة النظر في سياسات توظيف المعلمين والمديرين، وإجراءات تعيينهم والمفاضلة فيما بينهم تبعاً للكفاءة، وفي هذا الصدد قال أحد المشاركين:

" أفراد ذوو كفاءة وكادر بشري متخصص مستعد ولديه القناعة والإرادة الحقيقية والثقة ويمتلك قدراً من الاستقلالية والحرية"

ب. حلول متعلّقة بتطوير الطواقم التربوية وتأهيلها:

تضمّ هذه المجموعة التصنيفية عديداً من الحلول المقترحة للتغلب على معوقات تحويل المدارس الفلسطينية إلى مدارس منتجة، وتجلّت هذه الحلول بالموضوعيْن الفرعييْن الآتيين:

1. التطوير والتدريب المهني.
2. تحسين الظروف المهنية للكوادر التربوية.

وبلغ عدد الرموز (Codes) التي تغطي الحلول المقترحة والمتعلّقة بتطوير الطواقم التربوية وتأهيلها تسعة رموز، والتي تم جمعها وتصنيفها في موضوعيْن فرعييْن (Sub-Themes)، والجدول (5) يوضح توزيعات الرموز والموضوعات الفرعية.

الجدول (5). تكرارات الموضوعات الفرعية (Sub-Themes) ونسبها للحلول المقترحة المتعلّقة بتطوير وتأهيل الطواقم التربوية لتحويل المدارس إلى منتجة من وجهات نظر المديرين والمعلمين.

الرقم	الموضوعات الفرعية (Sub-Themes)	عدد الرموز	عدد تكرارات الرموز	نسبة التكرار	الرتبة
1	التطوير والتدريب المهني.	6	45	%61	1
2	تحسين الظروف المهنية للكوادر التربوية.	3	29	%39	2
المجموع		9	74	%100	

يتضح من إجابات المشاركين أن التطوير والتدريب المهني للطواقم والكوادر الإدارية والتربوية هو أحد الحلول المقترحة لمواجهة المعوقات التي تعرقل التحوّل إلى المدارس المنتجة؛ إذ شكلت نسبة(61%) من استجابات المشاركين مما يستدعي الاهتمام بتطوير الكوادر التربوية

وتدريبها من معلمين ومديرين، ومتابعتها؛ وفي هذا الصدد قال أحد المشاركين:

"وجود جهات مرجعية اشرافية متخصصة ذات علاقة بالإنتاجية والمدرسة المنتجة"

وقال مشارك آخر:

"توفير برامج تدريبية لتطوير الكفايات وتعزيز المهارات الإنتاجية"

ورأى بعض المشاركين أنه من بين الحلول المقترحة لمواجهة المعوقات التي تعرقل التحوّل إلى المدارس المنتجة؛ تعزيز مكانة المعلم الوظيفية والاقتصادية، إذ شكلت نسبة(39%) من استجابات المشاركين، وفي هذا الصدد قال أحد المشاركين:

"تحسين أوضاع المعلمين الاقتصادية"

كما قال مشارك آخر:

"تقدير المعلمين العاملين ومكافأتهم في هذا المجال بعدل "

وقال مشارك آخر:

"تسير 2 كيلو لمتابعة منتجات الوحدة ثم نعود للغرفة الصفية لتدريس الطلبة وأحيانا لا يكون هناك 5 دقائق بين الحصص مفروض البناء مع مكان التنفيذ وحدة واحدة وأن لا توجد مسافات بينهما تستغرق وقت كبير"

ج. حلول متعلّقة بالدعم والمتابعة:

تضمّ هذه المجموعة التصنيفية عديداً من الحلول المقترحة للتغلب على معوقات تحويل المدارس الفلسطينية إلى مدارس منتجة، وتجلّت هذه الحلول بالموضوعيْن الفرعييْن الآتيين:

1. الدعم الفني والمالي.
2. المتابعة والتقييم.

وبلغ عدد الرموز (Codes) التي تغطي الحلول المقترحة والمتعلّقة بالدعم والمتابعة (6) رموز، والتي تم جمعها وتصنيفها في موضوعيْن فرعييْن (Sub-Themes)، والجدول (6) يوضح توزيعات الرموز والموضوعات الفرعية.

الجدول (6). تكرارات الموضوعات الفرعية (Sub-Themes) ونسبها للحلول المقترحة المتعلّقة بالدعم والمتابعة لتحويل المدارس إلى منتجة من وجهات نظر المديرين والمعلمين.

الرقم	الموضوعات الفرعية (Sub-Themes)	عدد الرموز	عدد تكرارات الرموز	نسبة التكرار	الرتبة
1	الدعم الفني والمالي.	3	36	%68	1
2	المتابعة والتقييم.	3	17	%32	2
المجموع		6	53	%100	

يتضح من إجابة المشاركين أن الدعم الفني والمالي هو احد الحلول الحلول المقترحة للتغلب على معوقات تحويل المدارس الفلسطينية إلى مدارس منتجة إذ شكل ما نسبته(68%) مما يستوجب تصميم المدارس بطريقة عصرية؛ وتهيئة أبنيتها وإعادة النظر في مواقعها، وترميم البنية التحتية وإعادة النظر في تصميمها، وتطوير عدد المختبرات في المدارس وزيادتها وتوفير المشاغل والتجهيزات اللازمة للتحوّل إلى المدارس المنتجة وهذا يتطلب توفير الدعم المالي والفني من جهات حكومية وغير حكومية، ومن خلال المردود المالي للوحدات الإنتاجية، وفي هذا الصدد قال أحد المشاركين:

"ضخ الاموال اللازمة لجعل بيئة المدرسة ومرافقها ولوازمها قادرة ومستعدة"

وأظهرت نتائج المقابلات أن المشاركون تناولوا موضوع المتابعة والتقييم الذي شكل ما نسبته (32%) من زاويتيْن؛ الأولى تتعلق بالمتابعة المستمرة والمهنية والمتخصصة للوحدات الانتاجية والتنسيق بينها، واقرار نظام متابعة وتقييم للمدارس المنتجة والكوادر التربوية في ضوء محكات إجرائية وقابلة للقياس، والعمل على توظيف كوادر ومهنيين للمساعدة في الحفاظ على الوحدات المنتجة، ومن زاوية ثانية الاهتمام بطرق تقييم الطلبة وتنويع طرق التقييم، وادراج ساعات العمل الميداني في شهادة الطالب، وفي هذا الصدد قال أحد المشاركين:

"ايجاد نظام متابعة وتقييم لأداء المدارس المنتجة وللعاملين فيها"

وقال مشارك آخر:

"البدء بالتفكير بجعل علامة الطالب المدرسية فارقة لمستقبله"

د. حلول متعلّقة بتغيير الاتجاهات وأنماط التفكير:

تضمّ هذه المجموعة التصنيفية عديداً من الحلول المقترحة للتغلب على معوقات تحويل المدارس الفلسطينية إلى مدارس منتجة، وتجلّت هذه الحلول بالموضوعيْن الفرعييْن الآتيين:

1. التوعية وتغيير الاتجاهات نحو التعليم المهني والمدارس المنتجة.
2. تشجيع الريادية والابتكار.

وبلغ عدد الرموز (Codes) التي تغطي الحلول المقترحة والمتعلّقة بتغيير الاتجاهات وأنماط التفكير (6) رموز، والتي تم جمعها وتصنيفها في موضوعيْن فرعييْن (Sub-Themes)، والجدول الآتي يوضح توزيعات الرموز والموضوعات الفرعية.

الجدول (7). تكرارات الموضوعات الفرعية (Sub-Themes) ونسبها للحلول المقترحة المتعلّقة بتغيير الاتجاهات وأنماط التفكير لتحويل المدارس إلى منتجة من وجهات نظر المديرين والمعلمين.

الرقم	الموضوعات الفرعية (Sub-Themes)	عدد الرموز	عدد تكرارات الرموز	نسبة التكرار	الترتيب
1	التوعية وتغيير الاتجاهات نحو التعليم المهني والمدارس المنتجة.	4	36	%59	1
2	تشجيع الريادية والابتكار.	2	25	%41	2
المجموع		6	61	%100	

يتضح من إجابة المشاركين أن التحوّل إلى المدارس المنتجة يستوجب تنمية الاتجاهات الايجابية نحو التخصصات المهنية، إذ شكلت ما نسبته (59%) مما يتتطلب الدعم السياسي لفكرة المدارس المنتجة، والترويج الإعلامي الرسمي والتربوي، وحثّ الطواقم التربوية على الإيمان بفكرة المدرسة المنتجة، وفي هذا الصدد قال أحد المشاركين:

"ان تتبنى الدولة في سياستها التعليمية أولا فكرة المدرسة المنتجة وتحدد مفهوم الإنتاج من وجهة نظرها"

وقال مشارك آخر:

" إعداد نشرات وادلة ووسائط تكنولوجية للتعريف بالوحدات المنتجة وزيادة قناعة اولياء الامور والطلبة بها وتزويد المدارس ببرشورات إذ عانينا بعد 5 سنين من التعب وتأسيس فرع زراعي في المدرسة بأن كثير من أولياء الأمور ليسوا على دراية به "

كما أظهرت نتائج المقابلات أهمية تشجيع الريادية والابتكار والابداع إذ شكلت نسبة (41%)؛ فهذا من متطلبات التحول إلى المدارس الانتاجية، وهذا لن يتأتى إلّا من خلال احتضان الموهوبين وتشجعيهم بين أوساط الطلبة، وتشجيع الأفكار الريادية التي يقترحها المعلمون والمديرون، ودعم الابتكار مادياً ومعنوياً، وفي هذا الصدد قال أحد المشاركين:

"تنظيم العمل في المدرسة المنتجة على أساس الإبداع والابتكار والإنتاج"

وقال مشارك آخر: **"تشجيع ثقافة التغيير نحو الانتاج والابداع"**

هـ. حلول متعلّقة بتطوير الطلبة والمنهاج:

تضمّ هذه المجموعة التصنيفية كل الحلول المتعلّقة بتطوير الطلبة من جهة وتطوير المنهاج من جهة أخرى، وتجلّت هذه الحلول بالموضوعيْن الفرعييْن الآتيين:

1. تطوير إمكانات الطلبة.
2. تطوير المنهاج.

وبلغ عدد الرموز (Codes) التي تغطي الحلول المقترحة والمتعلّقة بتطوير الطلبة والمنهاج تسعة رموز، والتي تم جمعها وتصنيفها في موضوعيْن فرعييْن (Sub-Themes)، والجدول (8) يوضح توزيعات الرموز والموضوعات الفرعية.

الجدول (8). تكرارات الموضوعات الفرعية (Sub-Themes) ونسبها للحلول المقترحة المتعلّقة بتطوير الطلبة والمنهاج لتحويل المدارس إلى منتجة من وجهات نظر المديرين والمعلمين.

الرقم	الموضوعات الفرعية (Sub-Themes)	عدد الرموز	عدد تكرارات الرموز	نسبة التكرار	الترتيب
1	تطوير إمكانات الطلبة.	7	44	%75	1
2	تطوير المنهاج.	2	15	%25	2
المجموع		9	59	%100	

يتضح من إجابات المشاركين أنه من بين الحلول المقترحة لمواجهة المعوقات التي تعرقل التحوّل إلى المدارس المنتجة؛ تطوير إمكانات الطلبة إذ شكلت نسبة (75%) وتقديم التحفيز المادي والمعنوي للطلبة المنتجين، وتبادل زيارات الطلبة للوحدات الإنتاجية في المدارس لتعزيز خبراتهم الإنتاجية، وعند التحاق الطلبة في المدارس المهنية؛ والعمل على تطوير مهارات البحث العلمي لديهم، وتوظيف التكنولوجيا في التعلّم، والاهتمام بطرق تقييم الطلبة وتنويعها وادراج ساعات العمل الميداني في الشهادة، فضلاً عن توفير خدمات الإرشاد المهني؛ كي يستبصر الطلبة بإمكاناتهم ومقدراتهم وميولهم المهنية، وفي هذا الصدد قال المشاركين:

"اعتماد المقابلات للملتحقين بالمدارس المهنية"

ورأى عديد من المشاركين أن التحوّل إلى المدارس المنتجة يستوجب تطوير المنهاج إذ شكل ما نسبته (25%)، وفي هذا الصدد قال أحد المشاركين:

"المنهاج يشارك في اعداده الوزارة والخبراء وافراد من المجتمع المحلي والقطاع الخاص"

و. حلول متعلّقة بالتواصل والشراكات مع المجتمع المحلي والجهات ذات الصلة:

تضمّ هذه المجموعة التصنيفية كل الحلول المتعلّقة بأهمية التواصل وبناء الشراكات مع المجتمع المحلي ومؤسساته والجهات ذات الصلة للتحوّل إلى المدارس المنتجة، وبلغ عدد الرموز (Codes) التي تغطي الحلول المقترحة والمتعلّقة بذلك أربعة رموز، والتي تم جمعها وتصنيفها في موضوعٍ فرعي واحد (Sub-Theme)، والجدول الآتي يوضح توزيعات الرموز على الموضوع الفرعي.

الجدول (9). تكرارات الموضوعات الفرعية (Sub-Themes) ونسبها للحلول المقترحة المتعلّقة بالتواصل والشراكات مع المجتمع المحلي والجهات ذات الصلة لتحويل المدارس إلى منتجة من وجهات نظر المديرين والمعلمين.

الرقم	الموضوعات الفرعية (Sub-Themes)	عدد الرموز	عدد تكرارات الرموز	نسبة التكرار	الترتيب
1	التواصل والشراكات مع المجتمع المحلي والجهات ذات الصلة.	4	35	%100	1

يتضح من إجابة المشاركين أن التواصل والشراكات شكلت ما نسبته 100% مما يحتم ضرورة بناء الشراكات وتفعيلها مع المجتمع المحلي ومؤسساته وبناء شراكات خارجية، والقيام بتعاقد بين المدارس ومؤسسات القطاع الخاص وسوق العمل لتحقيق التحول إلى مدارس منتجة، وتأسيس وحدات انتاجية تفيد المجتمع المحلي والعمل على توسعتها واستمراريتها، وفي هذا الصدد قال أحد المشاركين:

"إنشاء وحدة صناعية مشتركة لعديد من القرى لتوفير وتخفيض التكلفة"

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الإصلاحات الإدارية والتربوية هي الحل الأكثر أهمية لمواجهة المعوقات في اعتقاد أفراد العينة لتبني أساليب إدارية أكثر مرونة وفعالية وتطوير المناهج لتتناسب سوق العمل وتعزيز مفهوم المدرسة المنتجة، وجاء في أدنى الرتب تعزيز العلاقات مع المجتمع المحلي والشركاء الخارجيين لدعم التحول لاعتقادهم وتأكيدهم على ضرورة التركيز على جودة التعليم والإدارة في داخل بيئة المدرسة.

وقد توافقت هذه النتائج مع نتائج دراسات أخرى كدراسة دافنبورت (Davenport, 2017) التي أظهرت نتائجها أهمية تجهيز المباني والمشاغل لنجاح تطبيق المدرسة المنتجة، وتطوير مرافق التعلم، وتوفر قيادات إدارية قادرة على التواصل المفتوح، وبناء الشركات، ودراسة تارنر (Tanner,2020) لتطوير المنهاج.

التوصيات:

يوصي الباحثان في ضوء نتائج الدراسة الدراسة بتنفيذ إصلاحات إدارية من تمكين إداري للطواقم التربوية والإدارية وتطوير لبرامج التأهيل والتدريب وتحسين مكانة المعلمين الوظيفية والاجتماعية، واصلاحات تربوية بتغيير فلسفة التعليم بالتركيز على الإبداع والابتكار وحل المشكلات والتعلم القائم بالمشروع، واصلاحات تنظيمية تتمثل بتوظيف برامج الحوكمة، وتوفير الدعم المالي والمادي للمدارس الفلسطينية، والتشريعات الناظمة لسير عمل المدارس المنتجة،

وتطوير المناهج، وتعزيز الشراكات المجتمعية.

المصادر والمراجع:

Abdel Rahman, N. (2015), The school of the future we want: Environment, Management and Teacher, *International Foundation for Youth, Environment and Development and the University of Jordan. Proceedings of the Fourth Scientific Conference on Research on Giftedness and Excellence in the Arab World: The Student at the Future School, Amman, University of Jordan and the International Foundation for Youth, Environment and Development (August 11-12, 2015),* p. 59-69.

Abu Al-Nasr, M. (2017), *Social service in the school field*, Cairo: Arab Group for Training and Publishing.

Akhdar, A. (2020), *Applying the productive school in education*, (2nd ed.), Riyadh: Dar Al Nasher International for Publishing and Distribution.

Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press.

Davenport, M. (2017), *How does a principal in Detroit public school produce productive learning environment within the current system?* Unpublished Doctoral Dissertation, Michigan State University, Michigan, U.S.A.

Hajji, A. (2002), *Economics of education and educational planning, education, family and media, (1st ed), Cairo: Dar Al-Fikr Al-Arabi.*

Hamdan, S. (2024), Obstacles to applying the productive school concept in secondary schools in the southern governorate of Palestine and ways to overcome them. *Arab Journal of Science and Psychological Education*, 8(36) , 357-398.

Hamed, N. & Abdullah, A. R. (2020), *Educational institutions in light of productive education (*the International University of Africa as a model), *Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, 4(16), 219-312.

Harbi, A. R., & Khathlan, M. (2020), A proposed vision for developing the role of general education school leaders to activate the concept of the productive school according to the vision of the Kingdom of Saudi Arabia 2030, *Journal of the College of Education*, Banha University, 31 (121), 461-481.

Hill, P. T. (2014), Governing schools for productivity, The productivity for Results Series No 4, U.S.A: George W. Bush Institute.

Holsti, O. R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*. Boston: Addison-Wesley.

Khalaf, F. (2007), Education economics and planning, (1st ed), Irbid: Modern World of Books.

Khalil, N. (2020), The development of the commercial technical secondary school in Egypt as a productive school in light of Denmark's experience. *Journal of the Faculty of Education in Ismailia, Suez Canal University, No. 47, 260-284.*

Maclean, R. (2017), *Life in school and classroom: Past, present &future*, (1st ed), Singapore: Springer.

Madi, M. (2021), The reality of implementing productive schools in public education schools in the Riyadh region, *Journal of the College of Education*, Sheikh College University, No. 100, 443-468.

Maguire, M. & Delahunt, B. (2017), Doing a thematic analysis: A practical, step-by-step guide for learning and teaching scholars, *All Ireland Journal of Higher Education*, 9 (3), 3351-3374.

Mohsen, R. (2019), The school's relationship with the local community and its impact on local development, *Al-Haditha Journal*, Lebanese Ministry of Information, No. 199/200, 364-378.

National Research Council (2015), *Identifying and supporting productive STEM programs in out – of school settings*, Washington, D.C: The National Academies press.

Sabri, N. (2015), The impact of values and education in achieving Economic Development, *Journal of Education, Al-Azhar University, 5(163), 296-330.*

Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. Bremen: **Sage** publications.

Shahed, S. (2022), A comparative study of polytechnic education and the productive school in both the Russian Federation and the Arab Republic of Egypt, *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences, 9(16), 1557-1604.*

Simanullang, R., Mutmainnah, S. & Siregar, E. (2021). Development of creative product and entrepreneurship textbook with strengthening the production-based mindset in vocational school of Tourism. *Proceedings of the 3rd International Conference on Innovation in Education, Science and Culture, Medan, North Sumatera Province, Indonesia (31 August 2021)* p1-9.

Soud, R. (2021). *Contemporary issues in educational leadership*. (1st ed). Amman: Tariq office services.

Soud, R. (2024). *Educational policies in Arab countries concepts and prospects*. (1st ed). Amman: Tariq office services.

Tanner, D. (2020), History of curriculum development in schools. *Oxford Research Encyclopedia of Education*. Retrieved 4 Dec. 2023, from https://oxfordre.com/education/view/10.1093/acrefore/9780190264093.001.0001/acrefore-9780190264093-e-1037.

Tuhami, A. (2024). Diversifying sources of self –financing in Saudi Schools in light of the school's productive philosophy by benefiting from international experiences. *Arab Journal of Education and Psychological Sciences Arab Foundation for Education*, Science and Arts, 8(37), 53-88.

Yahyahiya, F., & AbdelBasit, H. & Amiri, M. (2017), The role of art education in serving society: The productive school as a model, *Scientific Journal*, Imsia Through Art Association, No. 9, 326-349.