

# **تقويم جهود مدراء ومديرات مدارس التعليم العام لزيادة مصادر التمويل المدرسي**

سمية بنت سلمان بن محمد الجريوي \*

# تقويم جهود مدراء ومديرات مدارس التعليم العام

## لزيادة مصادر التمويل المدرسي

### 1. المقدمة

إن التعليم المرغوب فيه في هذا العصر مرتبط بخطط التنمية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، ولا يمكن الوصول لهذا التعليم إلا بتبني نظام متكامل بين التعليم والإنتاج، وذلك بتضمين الإنتاج في جميع مراحل التعليم العام بهدف تنمية المهارات المهنية، وأخلاقيات العمل [1].

ويعد تشكيل مستقبل المدرسة من أهم مجالات التنافس بين الأمم المتسابقة، وأن أي أمة تقوت على نفسها فرصة تأهيل تعليمها ستكون أمة في خطر، وهذا سوف يؤدي لا محالة إلى إحداث فوارق حاسمة بين النظم التربوية كانت إلى وقت غير بعيد مقارنة في أهدافها ووسائلها ومناهج عملها [2].

وتؤكد خطط التنمية في المملكة العربية السعودية على محورية التعليم في تحقيق التنمية البشرية وتعزيزها من خلال توسيع الخيارات المتاحة لأفراد المجتمع في اكتساب المعارف والمهارات، والتمكين من الانتفاع من القدرات المكتسبة [3]. لذلك يحظى التعليم بدعم حكومي مستمر، ويخصص له جزء من الميزانيات العامة للدولة، هذا إضافة إلى الاعتمادات المالية التي يتم توفيرها للتعليم خارج إطار ميزانية الدولة [4].

وقد بينت الإستراتيجية بعيدة المدى للاقتصاد الوطني أن من أهم القضايا والتحديات التي ستواجهها المملكة العربية السعودية في المرحلة المقبلة هي تنويع القاعدة الاقتصادية وتخفيض الاعتماد على النفط، لكونه عرضة للتأثيرات المختلفة لأسواق الطاقة العالمية [3].

ومن الخطأ أن يعتمد التعليم على الدولة في تمويله، بل يطلب الأمر العمل على زيادة مصادر التمويل له للحفاظ على استمراريته وتوازنه وذلك من خلال التمويل الذاتي.

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

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة مكونة من 24 فقرة موزعة على ثلاثة محاور هي: مدى قناعة أفراد عينة الدراسة بأهمية اختلاف مصادر التمويل للمدرسة، الإجراءات الفعلية التي أتخذها أفراد عينة الدراسة لزيادة مصادر التمويل للمدرسة، المعوقات التي تواجه أفراد عينة الدراسة في زيادة مصادر التمويل للمدرسة.

وقد طبقت هذه الاستبانة على عينة مكونة من (29) مدير ومديرة لمدارس التعليم العام في مدينة الدلم.

ويعد تحليل البيانات تم التوصل لعدد من النتائج منها: أبدى (79.2%) من عينة الدراسة قناعتهم بضرورة زيادة مصادر التمويل لمدارسهم، وأن المخصصات المالية من قبل وزارة التربية والتعليم غير كافية لتغطية الاحتياجات التشغيلية للمدارس، كما بلغ المتوسط العام لمحور الإجراءات الفعلية التي قام بها مدراء ومديرات المدارس من أجل تنويع مصادر التمويل بلغ (2.16) من أصل (4). وهذا يدل على عدم قيام أفراد عينة الدراسة بإجراءات فعلية لزيادة مصادر التمويل، بلغ المتوسط العام لجميع عبارات محور الذي يكشف المعوقات التي تواجه مدراء ومديرات المدارس في تنويع مصادر التمويل (3.33) من أصل (4). وهذا يعني أنهم موافقون بشدة على جميع العبارات التي وردت في هذا المحور. وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: إقرار نظام التمويل الذاتي وتنمية الموارد الذاتية بمدارس التعليم العام، السماح لمدراء ومديرات المدارس بصرف التمويل الحكومي وفق ما يروونه مناسباً لاحتياجات مدارسهم.

**الكلمات المفتاحية** - التقويم، التمويل، مدير المدرسة.

## 2. مشكلة الدراسة

تعتمد مدارس التعليم العام في تمويلها على التمويل الحكومي فقط، كما تعتمد في تمويل خططها التشغيلية بشكل رئيس على الميزانية المخصصة لها، أو على بعض منسوبي المدرسة في توفير بعض الاحتياجات [5].

وقد تتجلى أبعاد مشكلة الدراسة الحالية من خلال نتائج دراسة (الأخضر، [5]) حيث تعتبر مؤشراً سلبياً عن واقع تمويل التعليم في دولة غنية لديها قناعة بأهمية التعليم ورفع مستوى كفاءته، ويزيد من مسؤولية مدراء ومديرات المدارس للقيام بمسؤولياتهم وتكثيف جهودهم لزيادة مصادر التمويل للمدارس التي يديرونها.

مما يستوجب تفعيل قرار مجلس الوزراء رقم: (105) بتاريخ: (1420/6/24هـ)، الذي يساهم في تقليص هذه المشكلة، وحث إدارات المدارس على تمويل احتياجاتها ذاتياً، وتحويلها إلى مدارس منتجة، وذلك من خلال السماح للجهات التعليمية بالاستثمار في جزء من المباني المدرسية ذات المواقع الاستثمارية، وذلك بإقامة بعض الأنشطة التجارية التربوية ذات العلاقة بالتعليم مثل: المكتبات، والقرطاسية، مراكز التصوير، خدمات الطلاب، الحاسبات الآلية، دور النشر، تقنيات التعليم، مراكز التدريب والانترنت وغيرها، وكذلك الاستفادة من المباني المدرسية باستثمارها في المواسم الصيفية والشتوية، بما لا يؤثر على سير العملية التعليمية، أو يتعارض مع القيم والاعتبارات الاجتماعية والتربوية، والذي لم يُفعل بالشكل المطلوب حتى الآن [6].

ومن هذا المنطلق تحددت مشكلة هذه الدراسة في تقويم جهود مدراء ومديرات المدارس لزيادة مصادر التمويل للمدرسة من خلال الإجابة على الأسئلة البحثية التالية:

### أ. أسئلة الدراسة

1- ما مدى قناعة مديري ومديرات المدارس بأهمية اختلاف مصادر التمويل للمدرسة؟

2- ما هي الإجراءات الفعلية التي أتخذها مديري ومديرات

المدارس لزيادة مصادر التمويل للمدرسة؟

3- ما هي المعوقات التي تواجه مديري ومديرات المدارس في

زيادة مصادر التمويل للمدرسة؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مديري

ومديرات المدارس، تُعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل

العلمي، سنوات الخبرة في إدارة المدرسة) حول محاور الدراسة؟

### ب. أهمية الدراسة

1- إن معرفة الواقع الفعلي لمدارس التعليم العام حول التمويل

ومصادره، والكشف عن قنوات مدراء ومديرات المدارس حول

أهمية تنوع مصادر التمويل المدرسي، وقياس جهودهم الفعلية

لزيادة مصادره، يساعد صنّاع القرار في تصور الواقع من خلال

النتائج العلمية التي تتوصل لها هذه الدراسة، وتمكنهم من تحديد

الإيجابيات والسلبيات لهذا الواقع، مما يزيد من قدرتهم على

وضع الحلول المناسبة وتطوير الخطط المستقبلية لدعم وتعزيز

هذه الإيجابيات والتخلص من الجوانب السلبية.

2- قد تساهم هذه الدراسة في تفعيل قرار مجلس الوزراء

الصادر برقم (105) وتاريخ (1420/6/24هـ) والذي ثبت عدم

تفعيله حتى الآن (وزارة المعارف، [6])، (أخضر، [5])، بالرغم

من قدم القرار.

### ج. أهداف الدراسة

1- التعرف على مدى قناعة مديري ومديرات المدارس بأهمية

اختلاف مصادر التمويل للمدرسة؟

2- تحديد الإجراءات الفعلية التي أتخذها مديري ومديرات

المدارس لزيادة مصادر التمويل للمدرسة؟

3- تحديد المعوقات التي تواجه مديري ومديرات المدارس في

زيادة مصادر التمويل للمدرسة؟

4- معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات مديري

ومديرات المدارس، والتي تُعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس،

المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في إدارة المدرسة) حول محاور

الدراسة.

#### د. حدود الدراسة

أ- الحدود البشرية: تم تطبيق هذه الدراسة بحمد الله - على مدراء ومديرات مدارس التعليم العام الحكومي.

ج- الحدود المكانية: مدارس التعليم العام بمدينة الدلم.

د- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (1435/1436هـ).

#### هـ. مصطلحات الدراسة:

##### التقويم:

والتعريف الإجرائي للتقويم في هذه الدراسة هو: إصدار حكم على مدى جدية جهود مدراء ومديرات المدارس لتنويع مصادر التمويل لمدارسهم من خلال تحليل البيانات التي تم الحصول عليها منهم.

##### مدير المدرسة:

والتعريف الإجرائي له في هذه الدراسة هو: الشخص الأول المسؤول عن الأعمال الإدارية والفنية في مدرسته، بغرض تطوير جميع عناصر البيئة التعليمية ورفع مستواها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات البشرية والمادية المتاحة وإعداد الأنشطة والمشروعات والبرامج التي تساعد في تمويل المدرسة ذاتياً.

##### التمويل:

يقصد بالتمويل في هذه الدراسة: الموارد المالية وغير المالية التي حصلت عليها المدرسة من خلال البرامج والأنشطة والمشروعات التي نفذتها إدارة المدرسة لزيادة مصادر التمويل لديها علاوة وعلى التمويل الحكومي.

### 3. الإطار النظري والدراسات السابقة

#### أولاً: التقويم:

تعد عملية التقويم أمراً ضرورياً لأي عمل أو جهد منظم أو مخطط، فهي جزء أو منظومة فرعية في أي نظام تربوي أو تعليمي، بالتالي لا غنى لأي مؤسسة تربوية عن التقويم، فهو الأداة التي من خلالها يتم الحكم على ما بُدّل من عمل، إذ أنه يُرشد القائمين على تلك المؤسسة إلى مواطن القوة والضعف،

وعلى مواطن الخلل، مما يمكن المسؤولين أصحاب القرار من سد الثغرات أو تحديد مواطن القوة، كما يمكن من خلاله الوقوف على الإنجازات، ومواطن التقصير، والتعرف على أسباب الفشل أو النجاح [7].

#### أهمية التقويم:

للتقويم أهميته في النظام التربوي، إذ أن نجاح أي نظام تعليمي يعتمد على دقة وقوة عملية التقويم لهذا النظام، فهو أكثر العناصر أهمية في النظام التعليمي، وذلك لما يترتب عليه من قرارات وإجراءات لتغيير ذلك النظام وتطويره، وهذا يتطلب أن تكون عملية التقويم على درجة عالية من الإتقان والدقة، سواءً في أهدافها أو في أساليبها ووسائلها، وذلك لضمان سلامة وصحة النتائج المترتبة عليها [7].

وتتضح أهمية التقويم بصورة عامة في النقاط التالية:

- 1- التعرف على مدى تحقق الأهداف المنشودة.
- 2- يشخص التقويم الصعوبات التي يواجهها كل من المعلم والمتعلم وإدارة المؤسسة والبرامج، ويقدم الحلول المناسبة بناء على ذلك التشخيص.
- 3- الكشف عن مدى فاعلية الجهاز التربوي أو التعليمي، والبرامج التعليمية والتربوية.
- 4- الحصول على معلومات وإحصائيات تتعلق بمدى الإنجازات والأوضاع الراهنة، لرفع التقارير للمسؤولين.
- إضافة إلى ما ذكر فإن عملية التقويم تقود للتطوير والتحسين في كل جوانب العملية التعليمية، لاسيما إذا اتسمت بالشمول والاستمرارية [8].

مجالات التقويم التربوي تحديداً:

- 1- تقويم الأهداف التربوية.
- 2- تقويم المعلم.
- 3- تقويم المتعلم.
- 4- تقويم المنهج.
- 5- تقويم البيئة التعليمية.
- 6- تقويم الإدارة التعليمية [9].

ثانياً: التمويل:

مفهوم تمويل التعليم العام:

تعد قضية تمويل لتعليم من أهم القضايا التي تواجه الدول في القطاع التعليمي؛ نظراً لتزايد الطلب الاجتماعي على الخدمات التعليمية، وارتفاع أعداد المقيدون في القطاع التعليمي، وما صاحب ذلك من تزايد الإنفاق التعليمي بشكل كبير بحيث أصبحت النسبة المقتطعة من الدخل الوطني المنصرفة على التعليم تشكل نسبة لا يستهان بها.

كما أن قضية تطوير التعليم بمراحله المختلفة وتحسين مستواه ورفع كفايته والتحكم في تكلفته وحسن استثماره وزيادة المردود الاقتصادي لإنفاقها في المجال التعليمي من القضايا المهمة للدول [10].

ويقف نقص التمويل في أغلب الدول عقبة دون التوسع في التعليم وتحقيق الآمال والطموحات والأهداف المنشودة والمتوقعة من النظام التعليمي، وقد تتخلى بعض الدول عن بعض مشروعاتها التربوية نظراً لضخامة التكاليف وعجز الاقتصاد الوطني عن تغطيتها [11]، وهذه الإشكالية لا يبدو في الإمكان التغلب عليها في المستقبل المنظور بسبب العلاقة الطردية بين الإصلاح التربوي وتحسين المخرجات التعليمية وبين التمويل، حيث يتطلب أي جهد إصلاحي في التعليم إلى زيادة التمويل المالي اللازم للتنفيذ وهذا ما يجعل مشكلة تمويل التعليم مشكلة دائمة [12].

ويقصد بتمويل التعليم بشكل عام " إنفاق مال أو استخدام جهد، وهو عملية مركبة ذات أبعاد ومراحل، وبعد إحدى الوظائف التي تختص بجميع الأعمال المرتبطة بتزويد المؤسسة بالأموال اللازمة لتحقيق أغراضها التي قامت من أجلها وبحركة هذه الأموال فيها " [13].

كما يقصد بالتمويل أيضاً ما يستطيع البلد أن يعبئه من موارد تنفقها المؤسسات التربوية لتسيير شؤونها وتحقيق أهدافها، سواء كانت هذه الموارد مادية أو عينية [10].

ويرتبط تمويل التعليم بتحديد مصادر التمويل المتاحة

لمجتمع ما بمختلف أنواعها (حكومية وغير حكومية) والعمل على تنميتها واستثمارها وتوجيهها على النحو الأمثل الذي يمكن المؤسسة التعليمية من القيام بوظائفها تجاه الفرد والمجتمع على أكمل وجه وبأقل كلفة، ولا يرتبط تمويل التعليم بمجرد الحصول على الموارد اللازمة بل باتخاذ أساليب تخطيطية وإدارية تكفل حسن استخدام هذه الموارد وتعتمد على معايير الأولويات والجودة النوعية [14].

العوامل المؤثرة على تمويل التعليم:

يوجد العديد من العوامل المؤثرة على شكل الإنفاق التعليمي وحجمه، بعض هذه العوامل داخلية نابعة من النظام التعليمي نفسه، وبعضها نتيجة للعوامل الخارجية المحيطة به والتي تؤثر فيه، ويمكن تقسيم هذه العوامل كما يلي:

1- عوامل داخلية مرتبطة بالمؤسسات التعليمية:

وهي عوامل مرتبطة بالمؤسسات التعليمية والسياسات المتبعة فيها والأساليب المستخدمة وطرق تفاعل المدخلات بعضها مع بعض، مثل: تأهيل المعلمين وخبراتهم مما ينعكس على أجورهم ومرتباتهم خصوصاً إذا ارتبطت الأجور بالمؤهلات التي يحملها المعلمون، والزامية التعليم والتوسع الكمي لمواجهة الطلب الاجتماعي على التعليم. كذلك الاهتمام بجودة التعليم والتحكم في كفايته الداخلية من خلال التركيز على اقتصاديات الحجم وضبط أعداد الطلاب في الفصل مما أدى إلى الحاجة إلى زيادة أعداد المعلمين لمواجهة زيادة الفصول الناتجة عن هذه السياسات، وهذا أدى إلى زيادة النفقات التعليمية سواء في الرواتب أو البرامج التدريبية اللازمة لتأهيل المعلمين قبل الخدمة وأثناء الخدمة [15].

ومن العوامل أيضاً إدخال التقنيات الحديثة والأساليب التكنولوجية في التعليم من وسائل تعليمية ومختبرات وأجهزة ومعدات حديثة من أجل زيادة تفاعل الطلاب وتطوير مهاراتهم العلمية والعملية، إضافة إلى التوسع الحالي في إدخال الحاسب الآلي وخدمات الإنترنت، وما يصاحب ذلك من التطوير والتحديث المستمر لهذه التقنيات نظراً لطبيعتها المتجددة

تحديد المهن المستقبلية، إضافة إلى الدور الاجتماعي الذي يحققه التعليم للأفراد [15].

\* زيادة اهتمام المجتمعات بالتعليم والإنفاق عليه على اعتبار أن الإنفاق على التعليم هو استثمار في الموارد البشرية يؤدي إلى تطوير المجتمع وتنميته تنمية حقيقية شاملة في جميع الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأمنية، والطبيعة الجغرافية للدول وتوزيع السكان فيها وكثرة القرى والأرياف مع قلة الكثافة السكانية والذي يستدعي توزيع الخدمات التعليمية في مناطق نائية تتصف بقلة المتحقيين؛ مما يؤدي إلى ارتفاع الكلفة التعليمية على جميع الأوجه [17].

\* التغيرات الاقتصادية التي تشهدها المجتمعات سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي مثل ارتفاع أو انخفاض أسعار النفط، ومستوى الناتج القومي للدولة وما يصاحبه من تقلبات في العملة الوطنية والأسعار والتي قد تؤدي إلى التأثير على مستوى الإنفاق الحكومي العام على الخدمات العامة ومنها التعليم [16].

#### أساليب تمويل التعليم:

تختلف أنماط تمويل التعليم تبعاً لاختلاف النظام الاقتصادي والسياسي وفلسفة المجتمع الذي ينتمي إليه، ويشكل نوع تمويل التعليم الذي تلجأ إليه أي دولة شأنها كبيراً في خطتها التربوية، ويعكس نظام التربية القائم في تلك الدولة، لذلك كان لزاماً على الدولة وهي تسعى إلى الاستفادة من النظم التعليمية وتحقيق طموحاتها التنموية أن تعمل على توفير الموارد المالية اللازمة لتمويل نظامها التعليمي سواء كانت هذه الموارد عن طريق الدولة أو الأفراد أو المجتمع [18].

وتختلف نفقات التعليم من بلد إلى آخر باختلاف الإمكانيات الاقتصادية والموارد المالية المتاحة ونظرة المجتمع وفلسفته فيمن يتحمل نفقات التعليم، وفي الحقيقة أن نفقات التعليم في جميع الدول تشكل عبئاً على ميزانياتها التي تستحوذ على جزء غير يسير من الدخل الوطني ومن نفقاتها الجارية، وهذا أكثر وضوحاً في الدول النامية التي تخصص نسبة مهمة من

باستمرار. كذلك الاهتمام بتطوير البيئة التعليمية وخصوصاً الأبنية وزيادة الإنفاق عليها، والاهتمام بالأنشطة اللاصفية وما يتطلب ذلك من رصد ميزانيات لها تخصص للإنفاق على متطلباتها سواء كانت هذه الأنشطة داخل المدارس أو خارجها مثل الرحلات الطلابية [16].

كما أن مستوى الهدر التعليمي المتمثل في رسوب الطلاب وإعادة الصفوف والترسب من المدرسة، والذي يشكل هدراً اقتصادياً واضحاً من حيث مكوث الطالب في المرحلة الدراسية أكثر من المقرر له وعدم إتاحة الفرصة للطلاب الجدد مما يؤدي إلى زيادة أعداد الطلاب وبالتالي يؤثر على كلفة الوحدة التعليمية، بالإضافة إلى ضعف الإدارة التعليمية وعدم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وضعف جودة توزيع هذه الموارد على عناصر العملية التعليمية وبشكل يحقق الأهداف التعليمية، والاهتمام بتطوير الكفاءات الإدارية [17].

كما أن انتشار التعليم في القرى والهجر حيث قلة السكان وارتفاع الكلفة التشغيلية للخدمات التعليمية وصغر حجم المدارس وأعداد الطلاب فيها وانخفاض نسبتهم إلى الهيئة التعليمية، مع وجود ضعف في التنسيق بين قطاع التعليم والقطاعات الأخرى و التوسع في التعليم العالي وعدم مراعاة حاجة المجتمع لبعض التخصصات يعتبر من العوامل الداخلية المؤثرة في تمويل التعليم.

#### 2- عوامل خارجية مرتبطة بالمجتمع:

وهي العوامل الخارجية المحيطة بالنظام التعليمي والتي تؤثر فيه وفي بنيته وفي مراحل وسياساته، ومن أهمها ما يأتي:

\* يعد النمو الطبيعي للسكان في مختلف العالم وخصوصاً في الدول النامية الناتج عن زيادة المواليد وارتفاع المستوى الصحي للمجتمع من أهم العوامل المؤثرة في تزايد النفقات التعليمية؛ حيث أدى هذا النمو إلى زيادة أعداد من هم في سن التعليم مما دفع إلى أن توسع الحكومات خدماتها التعليمية وإنشاء المدارس وتعيين المعلمين لمواجهة ذلك. بالإضافة إلى وعي الأسر والأفراد بأهمية التعليم ودوره في تنمية القدرات والمهارات وفي

يضمن إتاحة الفرص التعليمية لجميع من هم في سن التعليم وتوسيع دائرة الخدمات التعليمية وتوفيرها للجميع بغض النظر عن قدراتهم المالية وخلفياتهم الاجتماعية؛ سعياً لتحقيق المجتمع المتعلم، ويعود هذا التكفل من الدولة بالخدمة التعليمية وتحمل كلفتها وتوفيرها لأفراد المجتمع إلى الأسباب التالية [19]:

\* أن للتعليم فوائد اجتماعية يجنيها المجتمع من تعلم أفرادها، ولا تقتصر هذه الفوائد على الفرد نفسه؛ لأنه لا يعيش بمعزل عن مجتمعه، وما يستفيده سوف ينعكس على التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وسوف يؤثر إيجابياً على إنتاجية المجتمع.

\* تحقيق تكافؤ الفرص والعدالة الاجتماعية بما يتضمن إتاحة الفرصة التعليمية لجميع أفراد المجتمع القادرين اقتصادياً وغير القادرين اقتصادياً.

ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن واجب الدولة والمجتمع تحمل نفقات التعليم ويؤيدون أن تقوم الحكومة بدفع المساعدات المباشرة للمؤسسات التربوية.

إلا أن هناك من يرى أن تحمل المجتمع لكامل النفقات التعليمية وتوفير التعليم المجاني لجميع الأفراد قد يؤدي إلى تقاعس المستفيدين من الخدمات التعليمية المجانية وعدم حماسهم للاستفادة منها؛ مما يؤدي إلى ضعف الكفاءة الداخلية للنظام التعليمي المتمثلة في الرسوم والتسرب لعدم إحساس الأفراد بالخسارة المادية الناتجة عن ذلك، وأيضاً إلى ضعف الكفاءة الإنتاجية المتمثلة في ضعف المهارات وعدم القدرة على الإنتاجية التي يحتاجها المجتمع [20].

## 2- التمويل الخاص:

وهو صورة من صور التمويل تتمثل في تحمل الأفراد أو عائلاتهم دفع تكاليف تعليمهم عن طريق دفع الطلاب رسوماً للخدمات التي يحصلون عليها من المؤسسات التعليمية ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن من الأسباب الداعية إلى تبني هذه الصيغة من تمويل التعليم ما يأتي:

\* أن التعليم يعود بفائدة شخصية على المتعلم من أهمها ضمان دخل أفضل في المستقبل من خلال إمكانية الحصول على

ميزانيتها الوطنية للتعليم ومع ذلك لا تكفي لتحقيق أهدافها التي تسعى إليها لمواجهة الطلب المتزايد على التعليم، إذ إن أهم مشكلة تواجه الدول عند تناول قضية تمويل التعليم هي مواجهة النفقات المتزايدة للتعليم وتوفير المال اللازم لمتطلبات العملية التعليمية التي أصبحت في تزايد مستمر، خصوصاً عند سعي كثير من الدول لتحقيق العدالة الاجتماعية ومبدأ تكافؤ الفرص التعليمية، والارتفاع بمستوى التعليم ونوعيته وتجويده [10].

ولكن كيف لهذه الدول أن تواجه هذه الأزمات المالية وتزايد النفقات التعليمية؟ وهل يجب على الدولة الاستمرار وحيدة في دعم القطاع التعليمي أم يجب مشاركة الجهات المستفيدة منه سواء كانوا أفراداً أم من قطاعات المجتمع المختلفة؟ [19].

إن الممارسات المعمول بها في تمويل التعليم تعكس طبيعة التعليم وخصائصه من المنور الاقتصادي، فالتعليم سلعة اقتصادية تضمن صفات السلعة الاقتصادية الخاصة التي تتصف بظاهرة الاستهلاك الفردي والفوائد الفردية وتضمن أيضاً صفات السلع الاقتصادية العامة التي تتصف بظاهرة الاستهلاك الجماعي والفوائد الاجتماعية العامة، أي أن التعليم سلعة اقتصادية متوسطة تجمع بين العام والخاص، مما يؤكد أهمية تمويله على المستويين الفردي والحكومي أو المجتمعي [10].

وفي هذا السياق يؤكد أحد المختصين في اقتصاديات التعليم على " أن تضايف كافة أفراد المجتمع وقطاعاته لتمويل التعليم يعتبر واجباً مستحقاً ومطلباً وطنياً في ظل الظروف والتحديات التي تواجه قطاع التعليم وتحول دون تحقيقه الأهداف المرجوة والطموحات المنشودة " [14].

ويمكن تصنيف الأساليب التمويلية للتعليم وفقاً للمحاور التالية:

## 1- التمويل العام:

هذا الأسلوب هو المصدر التقليدي لتمويل التعليم، وهو أن تتحمل الدولة تمويل التعليم ودفع كامل تكاليف العملية التعليمية كاملة من خلال ميزانيات محددة يتم تخصيصها بحيث تتاح الفرص التعليمية مجاناً لكل أفراد المجتمع الراغبين في التعلم، ويتم تحديد ميزانية التعليم ضمن ميزانية الدولة، وهذا الأسلوب

وظيفة ومكانة اجتماعية أعلى.

\* أن التعليم سوف ينعكس على شخصية الأفراد المتعلمين ويؤثر على سلوكهم الاقتصادي والثقافي والصحي؛ ولذا يجب عليهم نتيجة لهذا المكاسب الشخصية أن يتحملوا نفقات هذا التعليم.

\* أن دفع الفرد تكاليف تعليمه يؤدي إلى أن يسعى إلى الاستفادة القصوى من التعليم لكي يحقق الفائدة مقابل المال الذي أنفقه؛ لأن الفرد يزدي ما لا يدفع ثمنه أو قد لا يبذل الجهد المستحق منه عند الحصول عليه.

\* أن دفع الأفراد تكاليفهم الدراسية سوف يؤدي إلى تحسين جودة التعليم مما ينعكس على التحصيل الدراسي وعلى المخرجات التعليمية، ويوفر فرص المنافسة بين المؤسسات التعليمية [19].

إلا أن هناك من يرى أن تحمل الأفراد لتكاليف التعليم من خلال الرسوم التي يدفعونها للمؤسسات التعليمية سوف يؤدي إلى أن تتغلب المؤسسات التعليمية على نقص الموارد وتوفير الموارد المالية اللازمة لتسيير العملية التعليمية، وهذا يعني توفر متطلباتها وتحسين البيئة التعليمية [20].

ومن الصيغ التمويلية المرتبطة بهذا الاتجاه تقديم القروض للطلاب على أن يردوها بعد تخرجهم من مؤسسات التعليم، والأخذ بإستراتيجية المساعدات الحكومية للفئات المحتاجة فقط.

### 3- التمويل المختلط:

وهي صيغة تمويلية تجمع بين التمويل العام والتمويل الخاص للتعليم بحيث تتكفل الدولة أو المجتمع بمؤسساته بتوفير الخدمات التعليمية مع قيام الأفراد بدفع رسوم معينة لقاء هذه الخدمات، بحيث لا ترفع الدولة يدها عن التعليم ولا تدعه عرضة لمعايير السوق والتكلفة الاقتصادية.

إن الأساليب المذكورة آنفا لكل واحد منها ما يبررها فمن يرى أنه طالما أن التعليم يقدم للأفراد منافع شخصية لهم فمن المنطقي الطلب منهم أن يسهموا في تمويل تعليمهم الحالي على اعتبار أنه استثمار لمستقبلهم المهني وسوف يحققون العوائد

الاجتماعية والاقتصادية من هذا الاستثمار مستقبلا، إضافة إلى أن الرسوم التي يدفعونها سوف تخفف العبء على الميزانيات الحكومية وتحد من الطلب على الخدمات غير الضرورية وتسهم في توزيع عادل للموارد بين أنواع التعليم وداخل المؤسسات التعليمية.

وحجة من يعارض عدم مجانية التعليم هو أن ذلك قد يحول دون تحقيق العدالة الاجتماعية وعدم تكافؤ الفرص التعليمية؛ مما يؤثر على التحاق الطلاب في التعليم ويحد من الاستثمار فيهم وفي قدراتهم في حين أنهم محور التنمية الاجتماعية والاقتصادية وعمودها الفقري، ويمكن أن يزيد ذلك من الفجوة بين طبقات المجتمع القادرة وغير القادرة باعتبار أن فرض الرسوم على الطلاب سوف يشكل ضغطا على ميزانية الأسر وعلى الأخص الفقيرة منهم مما قد يفضي بهم إلى ترك المدرسة، كما أن الفوائد الاجتماعية التي تتحقق للمجتمع نتيجة تعليم أفرادها تجعل تحملهم لنفقاتهم التعليمية لوحدهم مسألة تحتاج إلى مراجعة [21].

### ثالثاً: مدير المدرسة:

تؤكد الأدبيات التربوية أن مدير المدرسة هو الرئيس المباشر لمدرسته التي تشكل وحدة التعليم في النظام التعليمي، وبشخصيته واستعداداته وقدراته يستطيع مواجهة المشكلات التي تعترض العمل المدرسي ما دامت أهداف المدرسة ماثلة أمامه وما دام هدفه تحقيق الأهداف التربوية المسؤولة عنها مدرسته، ويستطيع مدير المدرسة أن يبيت الحياة الاجتماعية التي تشمل كل أسرة المدرسة وبيئتها، وكل ذلك يتوقف بالدرجة الأولى على اتجاهاته وشخصيته وإدراكه للأهداف البعيدة والقريبة التي يحققها التعليم للبلاد.

وقد لخص البعض وظيفة مدير المدرسة في اعتباره الشخص الذي تناط إليه مهام قيادة العاملين بالمدرسة من تلاميذ ومعلمين وإداريين وغيرهم، وتنسيق جهودهم في سبيل تحقيق أهداف مدرسته، وعلى هذا الأساس نجد في كل مدرسة شخصاً متفرغاً مخصصاً للقيام بهذا الدور القيادي وأداء واجبات ومهام

أحد القيادات الإدارية عملية شاقة وذلك لأن هناك مجموعة من السمات التي حددتها الدراسات يجب أن تتوفر في القائد الإداري الناجح وتتركز أهم سمات القائد أو مدير المدرسة الناجح على أربع دعائم رئيسية يمكن تحديدها في:

أولاً: القدرة على التخطيط الاستراتيجي المنظم:

وهي القدرة على التفكير في أهداف المدرسة وتحديد الاتجاه وحشد الطاقات لتحقيق الأهداف مع التركيز على الفرص المتاحة للاستفادة منها، ومع ضرورة أن تتسم الإستراتيجية بالمرونة والشمول والتكامل، وتكون جسراً بين الماضي والحاضر وتتركز هذه الدعامة على عدة سمات أهمها:

1- القدرة على تحقيق الأهداف بدقة.

2- القدرة على التفكير في تحقيق أهداف المدرسة.

3- القدرة على الرؤية المستقبلية.

4- القدرة على تحديد الاتجاه وحشد المعلمين معه لتحقيق أهدافه.

5- القدرة على البحث عن الفرص المتاحة والاستفادة منها.

6- القدرة على تحديد الأولويات.

7- القدرة على وضع إستراتيجية فعالة تتسم بالمرونة والشمول والتكامل وتكون جسراً يصل الماضي بالمستقبل [22].

ثانياً: القدرة على التغيير والتجديد:

وهي الابتكار وتناول الطرق المختلفة والأساليب الخاصة بالتغيير والتجديد وتتركز هذه الدعامة على عدة سمات أهمها:

1- المبادرة والأخذ بزمام الأمور.

2- القدرة على التكيف مع التغيير السريع والجاد في مجال العمل.

3- التصرف الفعال.

4- التعامل بمنطق تعظيم المنافع المشتركة.

5- القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المحدد.

6- القدرة على التنبؤ برد الفعل للقرارات التي يتخذها والتوقيع الملائم للإصدار [27].

ثالثاً: القدرة على معرفة الذات ومعرفة الغير:

معينة، إذا ما اتخذت بكفاءة تؤدي إلى تحقيق المدرسة لأهدافها [22].

ومدير المدرسة كقائد فعمله يتضمن عملية توجيه الأفراد العاملين في المدرسة لتحقيق هدف مشترك ألا وهو التحسين المدرسي، ورفع المستوى التحصيلي للطلاب [23].

وحتى تكون المدرسة فعالة، يجب إعطاء الفرصة لكل فرد في المجتمع التعليمي لممارسة أدوار القيادة المناسبة، وتحمل المسؤولية مع إعطائه السلطة المناسبة لممارسة هذه الأدوار.

ويصفة عامة فمدير المدرسة كقائد الغد يجب أن يتحلى بخمس صفات هي:

التفكير الواسع - احترام التنوع وتقديره - الذكاء التكنولوجي - الرغبة في الشراكة - والتفتح لمشاركة القيادة مع الآخرين [24].

ومن جهة أخرى فقد يقصد بالقيادة المدرسية القيادة الإدارية المسؤولة عن تسيير أمور المدرسة وشؤونها الفنية والإدارية، وتتمثل في مدير المدرسة والوكلاء العاملين بها.

ومن المعروف أن المدير الناجح هو الذي يعرف كيف يهيئ جواً من العمل، يوفر الانسجام والمناخ الصحي الملائم للعاملين، وهو الذي يعرف كيف يعمل على زيادة فاعلية العاملين معه وكيف يحصل على تعاونهم الكامل [25].

إن الرؤية القديمة لمدير المدرسة كانت تصف عمل المدير من خلال تحقيق وظائف التخطيط والتنظيم والتنسيق والتقييم، وإذا كانت هذه الوظائف ضرورية وأساسية لعمل مدير المدرسة إلا أنها لم تعد تصلح لإدارة المدرسة في مجتمع ما بعد الحداثة ذي التغيير المتسارع، إذ نحن بحاجة لتطبيق إلى مفهوم آخر يدعو إلى القيادة من خلال التمكين للعاملين Empowerment، والتمكين يقوم على الإدارة بالمشاركة في المعلومات وفي تحليل المشكلات ووضع القرارات والترحيب بالابتكارات وتحفيز المعلمين عليها [26].

القرارات والسمات الواجب توافرها في مدير المدرسة:

يرجع نجاح أية منظمة إلى القيادات الإدارية المبتكرة العاملة بها، ومن هذا المنطلق فإن عملية اختيار مدير المدرسة بوصفه

وترتكز هذه الدعامة على عدة سمات من أهمها:

(المساعد) الذي يسهم بإيجابية في حل مشكلات العمل وتحقيق أهدافه [26].

2- أن تجمع إدارة المدرسة بين ثلاثة عناصر هي: درجة التزام عالية بالعمل والتفاني فيه، وإتباع أسلوب إدارة المشروعات وإدارة الأعمال بدلاً من أسلوب إدارة المهام والوظائف الإدارية، ونشر المعلومات المتوافرة لدى المؤسسة إلى كل الأشخاص وتوزيعها على الجميع وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات على كل الأشخاص، والتشجيع على التجديد من خلال تشجيع التعلم وأن يغدو اكتساب العلم بديلاً عن السيطرة والهيمنة، وأن تهتم الإدارة بالتدريب المستمر لأعضائها [28].

3- وضوح الأهداف المنشودة التي تعمل الإدارة المدرسية على تحقيقها، فالهدف من التربية هو النمو المتكامل لشخصية الفرد من جميع جوانبها الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية، والمدرسة هي وسيلة التربية في تحقيق ذلك، وهذا يعني أن رسالة المدرسة لا تقتصر على الناحية المعرفية فحسب وإنما تشمل أيضاً العمل على تنمية جسمه وذوقه وعقله ووجدانه وضميره وقيمه وسلوكه الشخصي والاجتماعي، هذا ويجب على الإدارة المدرسية أن تهيب لتلاميذها القدوة الصالحة المتمثلة في مدير المدرسة ومعلميها، وأن يكون المناخ العام للمدرسة عاملاً مؤثراً في نضج شخصية التلاميذ بصورة متكاملة، وذلك بالتحديد الواضح للمسؤوليات والمهام والحقوق والواجبات، بمعنى أن يكون هناك تقسيم واضح للعمل وتحديد للاختصاصات والمسؤوليات، وأن يكون كل فرد في المدرسة من معلمين ومشرفين وموظفين وتلاميذ على معرفة بواجباته ومسؤولياته، وبالدور المطلوب منه، مع الأخذ بأسلوب تفويض السلطات لتحسين الأداء في العمل، وأن تكون العلاقات جميعها مستندة إلى احترام الفرد، وعلى الإدارة المدرسية أن تحرص على وجود نظام جيد للاتصال، سواء أكان هذا الاتصال خاصاً بالعلاقات الداخلية والخارجية تعبر من خلاله عن جهودها ونشاطها وتتعرف على مدى ما تقوم به عند الآخرين [29].

4- أن يكون لديه خطة زمنية لتنفيذ أعماله بعد معرفة الأهداف

- 1- نمو شخصيته نمواً فعالاً.
- 2- إنماء الطاقة الشخصية الكافية.
- 3- القدرة على الإصغاء.
- 4- الرغبة والاهتمام بالتدريب والتعليم والتعلم لتنمية المواهب.
- 5- القدرة على تقبل النقد.
- 6- القدرة على التغلب على مقاومة التغيير.
- 7- الفهم الصحيح للغير فهم الآخرين ثم بعد ذلك يجعلهم يفهمونه [22].

رابعاً: القدرة على إدارة المؤسسة وشؤون المعلمين بها:

وترتكز هذه الدعامة على عدة سمات من أهمها:

- 1- القدرة على المشاركة أكبر عدد من العاملين في اتخاذ القرارات.
  - 2- القدرة على التفويض وتحقيق مزيج بين المركزية واللامركزية.
  - 3- القدرة على تعبئة الخبرات العامة.
  - 4- القدرة على العمل مع الجماعة.
  - 5- خلق نوع من العلاقات الطيبة بين أغلب العاملين.
  - 6- القدرة على استخدام الوقت والاستفادة القصوى منه.
  - 7- القدرة على الاستفادة من التكنولوجيا المتاحة.
- هذا وتتفاعل هذه الدعامات الأربع مع بعضها البعض لتخرج منها مخرجاتاً معينة ونوعاً فريداً مميزاً لمدير المدرسة [27].

#### عوامل نجاح مدير المدرسة:

هناك بعض العوامل التي تساعد على نجاح مدير المدرسة في وظيفته منها ما يلي:

- 1- أن تتاح له فرصة المشاركة في تحديد أهداف المدرسة التي يديرها مع السلطات الأعلى، مع منحه شيئاً من حرية الحركة والتصرف لعلاج مشكلات العمل بما يتناسب مع الظروف المحيطة، وأن تمدّه هذه السلطات بالمعلومات المتكاملة عن جوانب عمله المختلفة وبطريقة منظمة، مع وجود نوع من التفاهم لمشاكل العمل المدرسي. كما يحتاج المدير الوكيل الكفاء

المنظمة لذلك مع الدقة والموضوعية والتحقق من وجود الشواهد المؤيدة لما يوضع من تقديرات.

6- الإسهام في النمو المهني للموظفين من خلال تلمس احتياجاتهم التدريبية واقتراح البرامج المناسبة لها ومتابعة التحاقها بما تحتاج إليه من البرامج داخل المدرسة.

7- تفعيل مجلس المدرسة واللجان المدرسية وتنظيم الاجتماعات مع هيئة المدرسة لمناقشة الجوانب التربوية والتنظيمية، مع ملاحظة تدوين ما يتم التوصل إليه ومتابعة تنفيذه.

8- اطلاع هيئة المدرسة على التعاميم والتوجيهات واللوائح والأنظمة الصادرة من جهات الاختصاص ومناقشتها معهن لتفهم مضامينها والعمل بموجبها، وذلك من خلال اجتماع يعقد لهذا الغرض.

9- المشاركة في الاجتماعات واللقاءات وبرامج التدريب وفق ما تراه إدارة التربية والتعليم أو المشرفين التربويين.

10- الإشراف على برامج النشاط غير الصفّي وتقييمها والعمل على تحقيق أهدافها.

11- الإشراف على برامج التوجيه والإرشاد والتوعية الصحية في المدرسة والاهتمام بها وتقييمها والعمل على تحقيق أهدافها.

12- الإشراف على مقصف المدرسة والتأكد من تطبيق الشروط المنظمة لتشغيله، ومن توافر الشروط الصحية فيما يقدمه من وجبات.

13- الإشراف على الأمور المالية في المدرسة وفقاً للوائح والتعاميم والأنظمة لإيرادات ومصارف المقصف والصندوق المدرسي.

14- تفقد البيئة المدرسية بما تشمله من تجهيزات والتأكد من نظافتها وسلامتها وحسن مظهرها، إعداد سجل خاص بحالة المبنى وأعمال صيانته وفق برنامج البيئة المدرسية والتنسيق في ذلك مع الوحدة الصحية والمبادرة في إبلاغ إدارة التربية والتعليم عن وجود أية ملاحظات معمارية أو إنشائية من خطورتها.

15- رفع التقارير الختامية مثل: التقرير الختامي للمقاصف

التي يسعى إلى تحقيقها ثم وضع الخطة الزمنية للتنفيذ ثم المتابعة والإشراف ثم التقييم المستمر [30].

18- أن تتميز إدارة المدرسة بحسن استثمارها للوقت، والعمل على توظيفه والتعامل معه بموضوعية، من خلال جداول تتضمن التوقيتات والعمليات المطلوبة [22].

وكمثال لمدير المدرسة الناجح كما يوضح بيريث (Mac Breath) في إنجلترا - على سبيل المثال - يجب أن تتوفر لديه القدرة على تطوير نظرة إستراتيجية شاملة للمدرسة وأن يكون قادراً على بلورة المعلومات في نقلها من العالم الخارجي إلى العاملين معه.

ويجب عليه أن يشجع روح الزمالة بين العاملين، وأن يكون قادراً على تكوين فريق عمل فعال، ومن المهم أن يكون بابه مفتوحاً للعاملين والآباء والتلاميذ، ويكون كذلك قادراً على تقديم المساندة والمساعدة المهنية للعاملين، ومن الضروري أن تكون له نظرة واضحة لمستقبل تطور المدرسة وعملها [29].

مسؤوليات مدير ومديرة المدرسة:

1- الإحاطة الكاملة بأهداف المرحلة وتفهمها والتعرف على خصائص الطلاب وفقاً لما جاء في سياسة التعليم في المملكة.

2- تهيئة البيئة التربوية والصحية الصالحة لبناء شخصية الطالب من جميع جوانب النمو وإكسابها الخصال الحميدة.

3- الإشراف على مرافق المدرسة وتجهيزاتها وتنظيمها وتجهيئتها للاستخدام مثل: النشاط، الأبنية والساحات، غرفة الإسعافات الأولية وتجهيزات الأمن والسلامة، وأجهزة التكييف وتبريد المياه والخزانات وغيرها، وتنظيم الفصول وتوزيع الطالبات عليها.

4- اتخاذ الترتيبات اللازمة لبدء الدراسة في الموقع المحدد وإعداد خطط العمل في المدرسة، وتنظيم الجداول وتوزيع الأعمال على منسوبي المدرسة وتشكيل مجلس المدرسة واللجان المدرسية في المدرسة ومتابعة قيامها بمهامها وفق التعليمات وحسب ما تقتضيه حاجة المدرسة.

5- تقويم الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة وفقاً للتعليمات

المجتمع بجميع فئاته جزء مهم وحيوي لأي استراتيجية تطويرية لمؤسسات التعليم، وهذا يتطلب تعيين مدير في المناطق التعليمية.

كما قدم كلارك [32] دراسة هدفت إلى التعرف على الأسباب التي تدفع القطاع الخاص إلى التبرع للمدارس العامة في الولايات المتحدة الأمريكية، والتعرف على خصائص وصفات المدارس التي نجحت في جمع التبرعات. وصمم الباحث استبانتين، واحدة موجهة للقطاع الخاص بهدف التعرف على الأسباب التي تدفعهم للتبرع، والثانية موجهة للمدارس بهدف التعرف على خصائصها، وأنواع التبرعات التي حصلت عليها. وتكونت عينة الدراسة من (308) مدرسة ثانوية عامة في ولاية كاليفورنيا، و(158) منظمة، وقد توص الباحث إلى أن المجالات التي يفضل القطاع الخاص دعمها هي: دعم البرامج الأكاديمية، تأمين الأجهزة والمعدات، تقديم المنح الدراسية، أما بخصوص ما يتوقعه القطاع الخاص من المدارس التي يدعمها هي: أن تكون لها خطة إستراتيجية، ومهمة واضحة وقيادة ثابتة وقانون، وتقديم تقارير مالية واضحة. أما من وجهة نظر مسؤولي المدارس حول خصائص المدارس التي حصلت على دعم من المنظمات فقد كانت لها أهداف واضحة وخطة إستراتيجية وفريق متعاون من المعلمين.

قام الرفاعي [33] بدراسة نظرية هدفت إلى الوقوف على أساليب ومصادر تمويل التعليم في العصور الإسلامية الأولى، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل إلى أن أهم العوامل المؤثرة في تمويل التعليم أن ذلك هي نظرة الإسلام إلى العلم والمعرفة.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: أهمية العودة لنظام الوقف على التعليم، مع اقتراح بعض الآليات المناسبة لذلك، مثل الاستفادة من الطلبة والمعلمين كأحد مصادر التمويل (الذاتي) من خلال قيامهم بإنتاج بعض الأعمال، والعمل على ترشيد الإنفاق التعليمي، والحد من الفاقد فيه، والاتجاه لبناء المجتمعات التعليمية.

والصناديق المدرسية، التقرير الختامي للنشاط غير الصفي، التقرير الختامي لتوجيه وإرشاد الطالبات [22].

#### الدراسات السابقة:

من الدراسات الأجنبية المتعلقة بهذا الموضوع، دراسة مكتب الولايات المتحدة الأمريكية للمحاسبة العامة (2000)، حيث استهدفت الأنشطة التجارية في مدارس التعليم العام في الولايات المتحدة، من خلال التعرف على القوانين واللوائح والسياسات التي تحكم الأنشطة التجارية، وطبيعة هذه الأنشطة فيها، طبقت الدراسة على 19 مدرسة ابتدائية وثانوية في سبع مناطق تعليمية في ثلاث ولايات، من خلال الزيارات الميدانية للمدارس، ومقابلات مع ممثلين عن التربية الوطنية ومنظمات الأعمال. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: عدم شمولية قوانين الدولة ولوائحها التي تنظم الأنشطة التجارية في مدارس التعليم العام، تنوعت الأنشطة التي تقدمها المدارس، ويتضح التنوع أكثر في المدارس الثانوية، تمثلت اختيارات الأنشطة التجارية من قبل مديري المدارس حيث فُوضت المسؤولية لهم في ذلك، ساعدت الأنشطة المختلفة على دعم العديد من البرامج التعليمية بما فيها الرحلات الميدانية، وحوافز الطلاب، وتدريب المعلمين.

سعى ميرندا [31] لمعرفة مدى مشاركة المؤسسات في التعليم وقياس نموه خلال السنوات العشر من 1990 إلى 2000 في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك من خلال استبانة وجهت إلى عينة عشوائية من المناطق بلغ عددها (1641) منطقة تعليمية تمثل 10% من الإجمالي المناطق التعليمية.

وقد أوضحت النتائج أنه خلال العشر سنوات موضع الدراسة توسعت مشاركة المجتمع في التعليم بشكل فعال وواضح في: أمن المدارس، التطوير التربوي، التقنية التعليمية، تطوير المعايير المدرسية والقراءة، السعي في ربط مخرجات التعليم بسوق العمل وتعزيز مفهوم المواطنة.

وأوصت الدراسة بدعم الدراسات التي تركز على أثر الشراكة بين المجتمع والمدارس، والتأكيد على أن مشاركة

بين إدارات التعليم والقطاع الخاص، بالإضافة إلى عدم وجود تنظيم بينهما، وعدم توضيح المطلوب من القطاع الخاص في تمويل التعليم بناء على خطط التنمية. وقد أوصت الدراسة بتلافي هذه السلبيات.

بينما قام الغامدي [36] بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع الإنفاق على التعليم في دول الخليج العربي خلال 1980 إلى عام 2000م، حجم الإنفاق على التعليم المتوقع مستقبلاً، والتجارب العالمية والعربية في الإنفاق على التعليم، وحجم المشاركات المجتمعية في تحمل نفقات التعليم. وقد صمم أداتين لجمع المعلومات وزعت إحداهما على 106 مسؤولاً في وزارات التربية والتعليم الخليجية، والأخرى على عينة من المؤسسات المجتمعية في دول الخليج وبلغ عددهم 124 مسؤولاً.

وتوصلت الدراسة إلى أن الإنفاق على التعليم في دول الخليج في تزايد مستمر، يصاحبه تزايد في تكلفة الطالب، مما يشكل ضغطاً قد يصعب الوفاء بمتطلبات النهضة التعليمية، مما يستوجب البحث عن مصادر تمويله أخرى، وقد أبدى مسؤولو هذه المؤسسات الاستعداد للمشاركة في تحمل بعض تكاليف التعليم، وأبدى مسؤولو التعليم إلى مصادر تمويلية غير حكومية. كما أتفق المسؤولون في الجانبين على أهمية مشاركة المجتمع و مؤسساته في تحمل تكاليف التعليم. وأوصت الدراسة بأهمية تفعيل دور اقتصاديات التعليم في وزارات التربية والتعليم مع منحها مزيداً من الصلاحيات.

أما دراسة الطوق [37] هدفت إلى دراسة موضوع استثمار القطاع الخاص في التعليم العام في المملكة العربية السعودية، وتناولت مصادر التمويل للتعليم العام على المستويين المحلي والعالمية، واستعرضت التجارب الراهنة لاستثمارات القطاع الخاص للاستثمار في التعليم. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من مسؤولي التعليم العام (بنين وبنات) والبالغ عددهم (102)، ورجال الأعمال من المديرين التنفيذيين في الشركات والمؤسسات المسجلة في الغرفة التجارية الصناعية والبالغ عددهم (480).

كما قدم الأنصاري [34] دراسة حول تمويل التعليم والبدائل والمقترحات له، وذلك بدراسة واقع الإنفاق على التعليم في الدول العربية، وتوصلت إلى أربعة مصادر غير تقليدية يمكن استخدامها وهي: (تفعيل مساهمة القطاع الخاص، تبني فكرة المدرسة المنتجة، الانتفاع بمشروع الوقف، توسيع مجالات الاستثمار التربوي). وتقدمت بتوصيات من أهمها: ترشيد الدعم الحكومي للتعليم، وترشيد الإنفاق التعليمي، ومكافحة الهدر بجميع أشكاله من سوء استخدام للمرافق والمنشآت. كما أوصت الدراسة بإنشاء مركز لاقتصاديات التعليم وتمويله يقوم بتجارب مشتركة لترشيد الإنفاق على التعليم.

كما هدفت دراسة دونز [35] إلى تحديد العلاقة بين إصلاحات التمويل المدرسي، وتوزيع النفقات التعليمية، ودراسة أثر إصلاحات التمويل المدرسي على أداء الطلبة، ودراسة أثر إصلاحات التمويل المدرسي على تكافؤ الفرص في التعليم في ولاية فيورمنت، ومن أجل تحقيق ذلك اشتملت الدراسة على إصلاح التمويل المدرسي في الولاية وتأثير ذلك على أداء الطلاب، والتركيز على التمويل الذاتي وتشجيع المساهمات الفردية. وقد توصلت الدراسة إلى تحسن أداء الطلاب وفقاً لسياسات التمويل، وأن نظام التمويل في الولاية مثل أكبر تغيير جذري لنظام الدولة في تمويل مدارس التعليم العام. كما حسنت نسبياً في معدلات التسرب بالإضافة إلى أن التشريعات قد زادت من دخل المدارس (تمويل ذاتي).

كما أجرى (العتيبي، [10]) دراسة للتعرف على مدى إسهام القطاع الخاص في تمويل التعليم العام في المملكة العربية السعودية، من خلال الوقوف على واقعه، ومجالاته، ومواقفه، من وجهة نظر مسؤولي التعليم العام والتعليم الخاص.

وقد استخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي للتعرف على الآراء من خلال استبانة وزعت على (392) مسؤولاً. وكشفت النتائج عن أهم المجالات التي يدعمها القطاع الخاص وهي: (تقديم الجوائز التشجيعية للطلاب، طباعة النشرات التربوية، إنشاء مباني تعليمية، كما كشفت الدراسة على ضعف العلاقة

وتوصلت الدراسة إلى : تبني فكرة المدرسة المنتجة، إشراك ممثلين للقطاع الخاص في عملية صنع السياسات التعليمية المتعلقة بجعل مخرجات التعليم ملبية لحاجات سوق العمل، وبينت عدم وجود إستراتيجية واضحة بين وزارة التربية والتعليم والمستثمرين في التعليم العام. التعقيب على الدراسات السابقة:

تشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في الجانب النظري موضوع البحث، وهو التمويل المدرسي والتأكيد على ضرورة الأخذ باقتصاديات التعليم وتمويله لمواجهة التحديات المعاصرة، كما قصدت بعض الدراسات على مدارس التعليم العام، بهدف معرفة الأنشطة التي تقوم بها في سبيل التمويل الذاتي.

إلا أن هذه الدراسة تختلف عن سابقتها من الناحية التطبيقية من حيث مجتمع الدراسة ومكان التطبيق، حيث ركزت هذه الدراسة على الواقع الفعلي والجانب العملي التي تقوم به إدارة المدرسة للتمويل الذاتي، واقتصرت في عينتها على مدراء ومديرات مدارس التعليم العام الحكومي فقط، للحصول على معلومات تلامس الواقع مباشرة من المسؤول الأول في أصغر وحدة إدارية تعليمية في تسلسل الوحدات والسلطات العليا، ليتبين من خلالها آخر الإجراءات الفعلية التي اتخذوها لزيادة مصادر التمويل لمدارسهم. بينما قصدت الدراسات الأخرى في عيناتها عدد من المسؤولين في التعليم العام والخاص، من أجل المقارنة بين دور القطاعين في هذا الجانب، والبعض الآخر طبقها على

دول الخليج العربي بهدف دراسة واقع الإنفاق لفترة طويلة بلغت عشر سنوات، كما استعرضت إحدى الدراسات السابقة عدد من التجارب التمويل الذاتي، لمعرفة أثره على مستوى العملية التعليمية وعلى مستوى الطالب التعليمي.

ومن المتوقع أن تفتح هذه الدراسة المجال أمام مدراء ومديرات المدارس والمسؤولين باب التفكير الجاد، والجرأة الكافية للعمل على تنويع مصادر التمويل للمدرسة، ومحاولة الاستفادة من القرارات الوزارية بهذا الشأن، وتفعيلها في صالح المدرسة والعملية التعليمية.

#### 4. الطريقة والإجراءات

##### أ. منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهتم بتوفير الوصف الدقيق للظاهرة المراد دراستها، عن طريق جمع البيانات.

##### ب. مجتمع الدراسة

بلغ مجتمع الدراسة الأصلي (74) مدير ومديرة للبنين والبنات في محافظة الدلم.

##### ج. عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية ممثلة للمجتمع الأصلي بلغ عدد أفرادها (29) مدير ومديرة.

وصف عينة الدراسة:

أولاً: توزيع عينة الدراسة وفق متغيرها الدراسة:

جدول 1

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة
الجنس	ذكور	14	48,3
	إناث	15	51,7
المؤهل العلمي	بكالوريوس	24	82,8
	ماجستير	5	17,2
الخبرة	خمس سنوات أو أقل	9	31,00
	عشر سنوات أو أقل	7	24,1
	أكثر من عشر سنوات	13	44,8
المجموع		29	%100

إعداد أداة الدراسة:

ثالثاً: التحقق من صدق وثبات الاستبانة:

أولاً: تصميم وإعداد الاستبانة:

1- الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على أربعة من المحكمين في تخصص الإدارة التربوية لأخذ آرائهم ومقترحاتهم، والاستفادة منها وأخذها بالاعتبار، وكانت ملاحظاتهم بسيطة جداً ولم يجدوا بأساً في اعتماد الصورة الأولية للاستبانة صورته نهائية للتطبيق، إذ أنها مناسبة لأهداف الدراسة.

قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة من واقع الأدبيات التربوية، والتي شملت مجموعة من الكتب العلمية والبحوث والندوات، كذلك بالرجوع للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة مثل دراسة (الكبيسي، [38])، ودراسة (أخضر، [5])، وتحليل هذه المصادر تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية.

ثانياً: الاستبانة في صورتها الأولية:

2- صدق الاتساق الداخلي:

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون لقياس العالقة بين درجة كل بند والدرجة الكلية للمحور المنتميه إليه، كذلك قياس العالقة بين درجة كل بند والدرجة الكلية، وقياس علاقة ارتباط المحاور بالدرجة الكلية، كما في الجداول (4، 5، 6).

الجزء الأول: هدف إلى تحديد البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة التي تحتوي على متغيرات الدراسة الثلاثة: (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل التعليمي).

الجزء الثاني تكون من (24) فقرة موزعة على ثلاثة محاور هي:

وجاءت عبارات الاستبانة ذات دلالة عند مستوى (0.01)،

وهذا يدل على أن أداة الدراسة صادقة، وتقيس الجانب الذي أعدت من أجل قياسه.

1- مدى قناعة مدير/ مديرة المدرسة في السعي لزيادة مصادر التمويل، ويشمل (5) فقرات.

2- الإجراءات الفعلية التي قامت بها المدرسة خلال العام الماضي (1435/1434هـ)، ويشمل (10) فقرات.

3- أهم المعوقات التي تواجه مدير/ مديرة المدرسة في زيادة مصادر التمويل، ويشمل (9) فقرات.

جدول 2

معاملات ارتباط بيرسون لقياس العالقة بين بنود كل محور

معاملات الارتباط لعبارات المحور الثالث		معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني		معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول	
الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م
**0.8020	6	**0.8020	1	0.3141	1
**0.7978	7	**0.7978	2	**0.8312	2
**0.6423	8	**0.6423	3	**0.8365	3
**0.7567	9	**0.7567	4	**0.6729	4
		**0.9230	5	**0.7634	5
		**0.7634		**0.5993	5

\*\* دالة عند مستوى 0.01

كرونباخ، وقد تبين أن درجة ثبات كل محور من محاور الاستبانة مناسبة.

رابعاً: ثبات الأداة:

قامت الباحثة بقياس ثبات الأداة باستخدام معامل ثبات ألفا

## جدول 3

## معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاوير الدراسة

المحور	عدد البنود	معامل ثبات ألفا كرونباخ
المحور الأول: مدى القناعة بأهمية اختلاف مصادر التمويل للمدرسة	5	0.40
المحور الثاني: الإجراءات الفعلية لزيادة مصادر التمويل للمدرسة	10	0.90
المحور الثالث: معوقات زيادة مصادر التمويل للمدرسة	9	0.71

خامساً: الصورة النهائية للاستبانة:

تم اعتماد الصورة الأولية كصورة نهائية للتطبيق، وللإجابة على عبارات الاستبانة تم استخدام المقياس المناسب لتحقيق أهداف الدراسة وهو المقياس الرباعي: (موافق، موافق بشدة، غير موافق، غير موافق بشدة).

ولتسهيل تفسير النتائج استخدمت الباحثة الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة. حيث تم إعطاء وزن للبدائل:

(موافق بشدة=4، موافق=3، غير موافق=2، غير موافق بشدة=1)، ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى أربعة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة =  $0.75 = 4 \div (1-4)$

لنحصل على التصنيف التالي:

## جدول 4

## توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

الوصف	مدى المتوسطات
موافق بشدة	4.00 - 3.26
موافق	3.25 - 2.51
غير موافق	2.50 - 1.76
غير موافق بشدة	1.75 - 1.00

## 5. النتائج ومناقشتها

السؤال الأول: ما مدى قناعة أفراد عينة الدراسة بأهمية اختلاف مصادر التمويل بالمدرسة؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي تنازلياً، والجدول رقم (5) يوضح ذلك.

لتحليل النتائج وتفسيرها تم وضع إجابات أفراد عينة الدراسة في جداول تبين التكرارات، والنسب المئوية، ومتوسط الإجابات، وقد تم ترتيب الإجابات تنازلياً في الجدول حسب المتوسطات الحسابية للعبارات، إضافة إلى فحص الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة.

## جدول 5

## التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة حول مدى قناعتهم بأهمية اختلاف مصادر التمويل بالمدرسة

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تُعد المخصصات المالية من قبل وزارة التربية والتعليم غير كافية لتغطية الاحتياجات التشغيلية للمدارس.	10	13	6	20.7	3.14	0.74	1
3	لدي قناعة تامة بضرورة السعي لزيادة مصادر التمويل للمدرسة التي أديرها.	9	14	5	17.2	3.07	0.80	2

3	0.73	3.03	7	14	8	ت	4	نسعى في المدرسة على تنمية مهارات الطلاب/ الطالبات في مجال الخدمات الإنتاجية للمجتمع المحلي.
			24.1	48.3	27.6	%		
4	0.71	2.83	1	7	17	ت	5	تعمل إدارة المدرسة على توجيه جهود معلمها لاستثمار مهاراتهم في تقديم الخدمات.
			3.4	24.1	58.6	%		
5	0.69	2.48	18	8	3	ت	2	تسمح التشريعات والتنظيمات للمدارس بالحصول على التمويل الذاتي.
			62.1	27.6	10.3	%		
	2.91							المتوسط* العام

\* المتوسط الحسابي من 4 درجات

أكدوا على ضرورة الترشيح في الإنفاق على التعليم، وحاجة التعليم لمصادر غير حكومية. وقد تعزى هذه النتيجة كذلك إلى أن التمويل للتعليم في المملكة العربية السعودية تمويل حكومي، وصيغة التمويل الذاتي غير مطبقة على أرض الواقع كما ذكر ذلك دراسة (الأخضر، [5])، إذ أن التعاميم الواردة للمدارس تؤكد على عدم جمع الأموال أو التبرعات إلا بعد موافقة الجهات الرسمية ذات العلاقة، مما يعيق الاستفادة من قرار مجلس الوزراء رقم (105) بتاريخ (1420/6/24) الذي يسمح للجهات التعليمية بالاستثمار في جزء من الأراضي والمباني المدرسية.

من جهة أخرى أعطت النتائج مؤشر إيجابي لمدى حرص إدارة المدرسة على استثمار جهود المعلمين أو المعلمات بشكل جيد، وزيادة الوعي لدهم بأهمية ذلك، وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة (أخضر، [5]) التي توصلت إلى أن جهود المعلمين والمعلمات مصروفة في أمور روتينية إجرائية.

السؤال الثاني: ما هي الإجراءات الفعلية التي اتخذها أفراد عينة الدراسة لزيادة مصادر التمويل للمدرسة خلال العام الدراسي (1435/1436هـ)؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي تنازلياً، والجدول رقم (6) يوضح ذلك.

يتضح من نتائج الدراسة للمحور الأول من خلال الجدول رقم (5) اتفاق مدراء ومديرات المدارس على أهمية تنويع مصادر التمويل المدرسي، وقد حصلت الفقرة رقم (1) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3,14)، بينما حصلت الفقرة رقم (2) على أدنى متوسط حسابي بلغ (2,48)، مما يزيد من حجم مشكلة عدم كفاية المخصصات المالية لتغطية الاحتياجات التشغيلية والتي اتفق معظمهم على عدم قدرتهم على تغطيتها بالاعتماد على المخصصات المالية من قبل الوزارة فقط، مما يدل على قناعتهم بضرورة تنويع مصادر التمويل، وهذا يدل من وجهة نظري على مستوى وعيهم بالتغيير السريع الذي تشهده المملكة العربية السعودية على المستوى الاجتماعي والاقتصادي، مما ترتب عليه تغيير الاحتياجات المدرسية وضرورة تطويرها بما يتناسب مع هذا التغيير السريع الذي يحتاج لتطوير سريع في خطط التمويل بشكل مستمر. هذا بالإضافة إلى أن مدارس التعليم العام تقوم بتنفيذ خططها التشغيلية وبرامجها المطلوبة منها بمبالغ مالية محددة وفق خطة مرسومة مسبقاً من قبل وزارة التربية والتعليم في المملكة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أخضر، [5]) التي توصلت إلى أن المدارس تعتمد في تمويلها على الحومة فقط، كما تتفق مع دراسات كل من (المنيع، [16])؛ (الأنصاري، [34])؛ (الرفاعي، [33])؛ (الغامدي، [36]) والذين

جدول 6

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة حول الإجراءات الفعلية التي اتخذوها لزيادة مصادر التمويل للمدرسة

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	عملت إدارة المدرسة على إقامة اليوم المفتوح مثل: السوق الخيري، معرض الكتاب، المعرض المدرسي، نشاطات أخرى متنوعة.	10	34.5	12	41.4	3.03	0.91	1
8	عملت إدارة المدرسة على حث أفراد المجتمع على الوقف الخيري لصالح المدرسة.	2	6.9	7	24.1	2.24	0.79	2
9	شجعت المدرسة التبرعات والداعمين لها من خلال تسمية بعض الفصول أو المعامل بأسماء المتبرعين والداعمين.	2	6.9	6	20.7	2.10	0.86	3
4	تحصيل رسوم تذاكر لحضور المناسبات داخل المدارس مثل: عائد الرحلات المدرسية والمناسبات.	1	3.4	4	13.8	2.07	0.65	4
5	قامت المدرسة ببيع بعض المنتجات المدرسية كالأعمال التي ينتجها المعلمون/ المعلمات والطلاب/ الطالبات.	7	24.1	5	17.2	2.07	0.65	4
3	أجرت إدارة المدرسة بعض مرافق المدرسة للدعاية والإعلان بما لا يتعارض مع أهداف المدرسة.	1	3.4	5	17.2	2.07	0.70	4
2	استفادت إدارة المدرسة من الإعلام التربوي في النشرات والمجلات التربوية، أغلفة الكتب المدرسية كمصدر مساند للتمويل.	1	3.4	3	10.3	2.03	0.63	7
7	طرحت إدارة المدرسة الأفكار العلمية الإبداعية للطلاب في مناقصات أمام الشركات الأهلية.	3	10.3	2	6.9	2.03	0.87	7
6	فتحت إدارة المدرسة المجال للدروس المسائية مدفوعة الأجر لحصص تقوية الطلاب/ الطالبات.	1	3.4	4	13.8	1.97	0.73	9
10	فتحت إدارة المدرسة المقصف المدرسي على منافذ خارجية للاستفادة منها في البيع على المجتمع المحيط (الحي) طوال اليوم.	1	3.4	4	13.8	1.93	0.75	10
		المتوسط * العام		2.16				

أعلى متوسط حسابي وهو (3,03)، بينما جاءت العبارة رقم (10) بأقل متوسط حسابي بلغ (1,93)، وتدل هذه النتيجة على أن (82,2%) من عينة الدراسة لم يستثمروا المقصف المدرسي خارج وقت الدوام الرسمي. وقد حثت دراسة (الأنصاري، [34]؛ العتيبي، [10]) على استغلال المقاصف المدرسية بفتح منافذ خارجية، حيث تقدم خدمة للحي، ويتم من خلالها توفير فرص وظيفية للشباب بأجر مقطوع. كذلك لم تحظى الفقرات الواقعة بين المتوسط الأعلى

\* المتوسط الحسابي من 4 درجات يتضح من الجدول رقم (10) عدم قيام مدراء ومديرات المدارس بإجراءات فعلية لزيادة مصادر التمويل، بالرغم من قناعتهم بضرورة تنويعها أو زيادتها، وقد يرجع السبب إلى التعاميم والقرارات الواردة للمدارس من قبل الوزارة أو إدارات التربية والتعليم التي تحد من ذلك بشكل كبير. حيث بلغ المتوسط العام لجميع فقرات المحور (2.16) من أصل (4). باستثناء الإجراء المذكور في الفقرة رقم (1)، والتي حصلت على

للطلاب والطالبات من قبل إدارة المدرسة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى اعتماد إدارة المدرسة على قسم الإشراف على المهنيين والمهويات في إدارة التربية والتعليم في المحافظة، الذي يقوم بدعم وتوجيه الطلاب والطالبات المشاركين في الأولمبياد العلمي الذي تنظمه مؤسسة الملك عبد العزيز ورجالة سنويا على مستوى المملكة العربية السعودية، ويسمح فيه بالمشاركة الفردية والجماعية في مسار الابتكار ومسار البحث العلمي.

كما أن أغلب أفراد العينة لم يفتحوا مجالاً للدروس المسائية (التقوية) للطلاب والطالبات. بالرغم من أنها تعد من طرق استثمار المبنى المدرسي خلال المساء، ويساعد في تعزيز احتياجات الطلاب والطالبات العلمية والاجتماعية. وقد تعزى هذه النتيجة إلى تفضيل أغلب الأبناء والبنات الدروس الخصوصية المنزلية على دروس التقوية المدرسية، حيث يتغير المدرس، وتتغير تباع له أسلوب التدريس، كما يتخلص الطالب من بعض القيود أو الأنظمة المدرسية.

السؤال الثالث: ما هي المعوقات التي تواجه أفراد عينة الدراسة في زيادة مصادر التمويل للمدرسة؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي تنازلياً، والجدول رقم (7) يوضح ذلك.

#### جدول 7

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة حول المعوقات التي تواجههم في زيادة مصادر التمويل للمدرسة

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
7	محدودية صلاحيات مدير التربية والتعليم ومدير/مديرة المدرسة في الحصول على التمويل اللازم ومجالات صرفه.	18	37.9	11	28.6	3.62	0.49	1
6	ضعف الوعي المجتمعي لدى القادرين من أولياء الأمور على تقديم الدعم للمدرسة.	14	51.7	15	37.9	3.48	0.51	2
3	قصور المناهج الدراسية في تنمية الميول المهنية	13	15	1	6.9	3.41	0.57	3

والأدنى بالتطبيق بين معظم مدراء ومديرات المدارس، فإدارة المدرسة لم تشجع أفراد المجتمع على الوقف الخيري لصالح المدرسة، ولم تشجع الداعمين من خلال تسمية بعض الفصول بأسمائهم، وقد يكون السبب في ذلك وجود فجوة بين إدارة المدرسة وبين المجتمع أو أولياء الأمور، وعدم وجود قنوات اتصال بينهم تزودهم باحتياجات المدرسة أو بخطط النشاط المدرسي اللاصفي، وإشعارهم بإمكانية المشاركة والدعم، وهذه النتيجة لا تتفق مع دراسات كل من (الكبيسي، [38]؛ الغامدي، [36]).

وبالنسبة للفقرات رقم (5)، (4)، (3) يتضح أن ما بين (82.8%) إلى (79.4%) من أفراد عينة الدراسة لم يقوموا بتنفيذ أي واحدة من هذه العبارات الثلاث، بالرغم من أن وزارة التربية والتعليم جعلت لمدير المدرسة الصلاحية في اعتماد برنامج الرحلات والزيارات الطلابية التعليمية عام 2011م، ومن الممكن تطبيقها والاستفادة منها، كما أن الإجراءات المذكورة في العبارات الثلاث تعد من سبل تنمية الموارد الذاتي للمدرسة، وهذا ما أكدته دراسة (أخضر، [5]).

كما أن المتوسط الحسابي للفقرتين رقم (2)، (7) يدل على عدم استفادة (82%) من عينة الدراسة من الإعلام التربوي في النشرات والمجلات التربوية كمصدر مساند للتمويل. ولم يتم طرح الأفكار العلمية للطلاب والطالبات على أي شركة أهلية، مما يشير إلى وجود نوع من التقصير في دعم الأفكار الإبداعية

تقويم جهود مدراء ومديرات مدارس التعليم العام لزيادة مصادر التمويل المدرسي

سمية الجريوي

رقم	الهدف	النتيجة	الهدف	النتيجة	النتيجة	النسبة	الهدف
			3.4	51.7	44.8	%	للطلاب/ الطالبات.
4	0.61	3.34	2	15	12	ت	قصور في أعمال الصيانة وإصلاح الأعطال بالمدرسة.
			6.9	51.7	41.4	%	
4	0.81	3.34	6	7	16	ت	تعرض مدير/مديرة المدرسة للمساءلة من قبل الجهات المعنية عن مصادر التمويل في حال الحصول عليه بجهود ذاتية.
			20.7	24.1	55.2	%	
6	0.65	3.28	3	15	11	ت	ضعف إعداد المعلم/المعلمة مهنياً.
			10.3	51.7	37.9	%	
7	0.82	3.21	7	9	13	ت	افتقار مبنى المدرسة للمساحات التي يمكن استثمارها.
			24.1	31.0	44.8	%	
8	0.71	3.17	1	2	17	ت	غياب التخطيط السليم في تنمية الموارد الذاتية.
			3.4	6.9	58.6	%	
9	0.64	3.14	4	17	8	ت	انخفاض حماس منسوبي المدرسة لدعم فكرة التمويل الذاتي.
			13.8	58.6	27.6	%	
	3.33						المتوسط * العام

أساساً من إدارة التربية والتعليم التي لم تضع التمويل من مسؤوليات إدارة المدرسة.

كما اتفق جميع أفراد عينة الدراسة على ضعف الوعي المجتمعي لدى أولياء الأمور القادرين على دعم المدرسة، وعلى قصور المناهج الدراسية في تنمية ميول الطلاب والطالبات المهنية، بالرغم من المشروعات التطويرية التي قامت بها الوزارة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أخضر، [5]). كما اتفقوا على أن المدارس تعاني كثيراً من تأخر الإصلاحات وأعمال الصيانة، وافتقار بعض المدارس لمساحات يمكن استثمارها، كما أن المعلم والمعلمة لم يتم إعدادهم بشكل كاف لاستشعار دورهم في المشاركة للاستثمار في التعليم واقتصاديات التربية. وقد تعزى هذه النتائج إلى الفكر السائد في مجتمعنا بأن المدرسة مدعومة من قبل الحكومة، وأنها وفرت التعليم مجاناً للتخفيف على الأسر عبء التكاليف، وأنه ليس هناك حاجة للمشاركة في الدعم، على الرغم من أن بعض أولياء الأمور مقتدرين مادياً. كذلك وجود عدد من المدارس في مباني مستأجرة يقلل من المساحات الممكن استثمارها، بالرغم من جهود الوزارة الكبيرة في بناء المدارس الحكومية، كما أن بعض المباني الحكومية تحوي مساحات محدودة المساحة، وتفتقر إلى صالات وقاعات من المفترض استثمارها في أنشطة لا صفية، كما أن اتفاق عينة الدراسة على

\* المتوسط الحسابي من 4 درجات

يتضح من الجدول رقم (7) الاتفاق التام بين جميع مدراء ومديرات المدارس على أن جميع الفقرات الواردة في هذا المحور بأنها تعتبر عائق لهم في تنويع مصادر التمويل لمدرستهم، حيث بلغ المتوسط العام (3.33) من أصل (4).

وقد جاءت الفقرة رقم (7) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.62) ولم تكن هناك أي إجابة معارضة لهذه العبارة، أي أن جميع أفراد عينة الدراسة متفقون بشدة على محدودية صلاحيات مدير ومديرة المدرسة في الحصول على التمويل ومجالات صرفه، وتعزى ذلك إلى أن معظم الصلاحيات مقيدة بالرجوع لإدارة التربية والتعليم، والتي هي محكومة أيضاً بصلاحيات محددة من قبل الوزارة. وقد أكدت دراسة (إلياس، [39])، المدرسة لا تستطيع التصرف في مواجهة احتياجاتها في إطار الإجراءات المعقدة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أخضر، [5]).

بينما جاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة التاسعة والأخيرة من حيث الموافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.14)، ولم يعارض هذه العبارة سوى (13.8%) من العينة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى حجم المهام والمسؤوليات الموزعة لمنسوبي المدرسة، والتي يتم محاسبتهم عليها بشكل دوري، بينما فكرة التمويل غير مدعومة

أن غياب التخطيط السليم أحد عوائق التمويل قد يعزى إلى عدم توجيه التعليم العام إلى مفهوم التعليم المنتج، الذي يعتمد على أساس التخطيط الاقتصادي السليم، للتحويل من مجتمعات استهلاكية إلى مجتمعات منتجة، وهذا ما أكدته دراسة (أخضر، [5]).

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الدراسة تعزى لاختلاف المتغيرات: (الجنس - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة في إدارة المدرسة)؟

1- الفروق باختلاف الجنس:

#### جدول 8

اختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة على محاور الدراسة باختلاف نوع العينة

المحور	نوع العينة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	التعليق
مدى القناعة بأهمية اختلاف مصادر التمويل للمدرسة	رجل	14	2.79	0.35	1.68	0.105	غير دالة
	امرأة	15	3.03	0.41			
الإجراءات الفعلية لزيادة مصادر التمويل للمدرسة	رجل	14	2.10	0.50	0.52	0.608	غير دالة
	امرأة	15	2.21	0.60			
معوقات زيادة مصادر التمويل للمدرسة	رجل	14	3.42	0.44	1.25	0.226	غير دالة
	امرأة	15	3.25	0.26			

يتضح من الجدول رقم (8) أن قيم (ت) غير دالة في المحاور: (مدى القناعة بأهمية اختلاف مصادر التمويل للمدرسة، الإجراءات الفعلية لزيادة مصادر التمويل للمدرسة، معوقات زيادة مصادر التمويل للمدرسة)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة على محاور الدراسة في تلك المحاور، تعود لاختلاف نوع العينة.

2- الفروق باختلاف المؤهل العلمي:

#### جدول 9

اختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة على محاور الدراسة باختلاف المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	التعليق
مدى القناعة بأهمية اختلاف مصادر التمويل للمدرسة	بكالوريوس	24	2.97	0.34	1.73	0.096	غير دالة
	ماجستير	5	2.64	0.57			
الإجراءات الفعلية لزيادة مصادر التمويل للمدرسة	بكالوريوس	24	2.19	0.57	0.78	0.440	غير دالة
	ماجستير	5	1.98	0.40			
معوقات زيادة مصادر التمويل للمدرسة	بكالوريوس	24	3.33	0.36	0.15	0.883	غير دالة
	ماجستير	5	3.36	0.43			

يتضح من الجدول رقم (9) أن قيم (ت) غير دالة في المحاور: (مدى القناعة بأهمية اختلاف مصادر التمويل للمدرسة، الإجراءات الفعلية لزيادة مصادر التمويل للمدرسة، معوقات زيادة مصادر التمويل للمدرسة)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة على محاور الدراسة في تلك المحاور، تعود لاختلاف المؤهل العلمي لأفراد الدراسة.

4- الفروق باختلاف عدد سنوات الخبرة في إدارة المدرسة:

## جدول 10

اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة على محاور الدراسة باختلاف عدد سنوات الخبرة في إدارة المدرسة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	التعليق
مدى القناعة بأهمية	بين المجموعات	0.82	2	0.41	2.92	0.072	غير دالة
اختلاف مصادر التمويل للمدرسة	داخل المجموعات	3.63	26	0.14			
الإجراءات الفعلية لزيادة مصادر التمويل للمدرسة	بين المجموعات	0.65	2	0.32	1.09	0.350	غير دالة
مصادر التمويل للمدرسة	داخل المجموعات	7.69	26	0.30			
معوقات زيادة مصادر التمويل للمدرسة	بين المجموعات	0.15	2	0.08	0.56	0.577	غير دالة
	داخل المجموعات	3.50	26	0.14			

## المراجع

يتضح من الجدول رقم (10) أن قيم (ف) غير دالة في

## أ. المراجع العربية

المحاور: (مدى القناعة بأهمية اختلاف مصادر التمويل للمدرسة، الإجراءات الفعلية لزيادة مصادر التمويل للمدرسة، معوقات زيادة مصادر التمويل للمدرسة)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة على محاور الدراسة في تلك المحاور، تعود لاختلاف عدد سنوات خبرة أفراد العينة في إدارة المدرسة.

## 6. التوصيات

1- تفعيل قرار مجلس الوزراء رقم 105 بتاريخ 1420/6/24 هـ الذي يسمح للمدارس الحكومية بالاستفادة من الأراضي المدرسية في عملية التمويل.

2- إقرار نظام التمويل الذاتي وتنمية الموارد الذاتية بمدارس التعليم العام.

3- منح مدراء إدارة التربية والتعليم في المحافظات، ومدراء ومديرات المدارس الصلاحيات المناسبة لتسهيل عملية الحصول على التمويل الذاتي وفق ضوابط مرنة وواضحة.

4- السماح لمدراء ومديرات المدارس بصرف التمويل الحكومي وفق ما يرونه مناسباً لاحتياجات مدارسهم، لا وفق خطة موحدة مرسومه مسبقاً من قبل الوزارة.

5- دراسة المعوقات التي تواجه إدارة المدرسة في زيادة مصادر التمويل والعمل على حلها بطريقة علمية وعملية جادة ومدروسة.

[1] سعد الدين، عبد المعين. (2005م). تقويم دور المدرسة المنتجة في المراحل التعليمية المختلفة (دراسة ميدانية). المؤتمر العلمي السنوي الثالث عشر "الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية". الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية وكلية التربية ببنني سويف. جامعة القاهرة.

[2] وزارة التربية والتعليم التونسية. (2002م). الخطة التنفيذية لمدرسة الغد "نحو مجتمع المعرفة والإصلاح التربوي الجديد". تونس: وزارة التربية والتعليم.

[3] وزارة الاقتصاد والتخطيط. (د. ت). خطة التنمية التاسعة للمملكة العربية السعودية. (1431/1432هـ: 1435هـ) 1436/ (2010/2011م). على الرابط <http://www.mep.gov.sa/index>

[4] صائغ، عبد الرحمن. (2007م). تمويل التعليم بين الأحادية والتنوع: رؤية مستقبلية. صحيفة الاقتصادية. العدد 8-4927 أبريل 2007 على الرابط <http://www.aleqt.com/2007/04/08/article-8427.html>

[5] أخضر، أروى علي. (2012م). المدرسة المنتجة في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية مقترح تطبيقي. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. قسم الإدارة التربوية. جامعة الملك سعود: الرياض.

- [6] وزارة المعارف. (2000م). رؤية مستقبلية. 1420-1430هـ. مجلة المعرفة. العدد 60. ربيع الأول 1421هـ. يونيو 2000م. الرياض: المملكة العربية السعودية.
- [7] الجريوي، سمية سلمان. (2010م). تقويم أداء أعضاء الهيئة التعليمية في كليتي التربية بالخرج من وجهة نظر الطالبات. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. قسم الإدارة والتخطيط التربوي. جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن: الرياض.
- [8] سيد، علي أحمد، وسالم، أحمد محمد. (2005م). التقويم التربوي في المنظومة المدرسية. الرياض: مكتبة الرشد.
- [9] الشايح، علي صالح. (2001م). تقويم أهداف كليات المعلمين في المملكة العربية السعودية كما يراها أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. قسم الإدارة التربوية. جامعة الملك سعود: الرياض.
- [10] العتيبي، فهد عباس. (2004م). إسهام القطاع الخاص في تمويل التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. قسم الإدارة التربوية. جامعة الملك سعود: الرياض.
- [11] الشراح، يعقوب. (2002م). التربية وأزمة التنمية البشرية. مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- [12] زاهر، ضياء الدين (2000) الكلفة والتمويل في نظم التعليم العربية: منظور مستقبلي، ندوة المعالم الأساسية للمؤسسة المدرسية في القرن الحادي والعشرين، الدوحة.
- [13] العودة، إبراهيم سليمان. (1419هـ). دراسة استطلاعية لأهم بدائل تنمية الموارد غير الحكومية للجامعات السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك سعود. قسم التربية.
- [14] صايغ، عبد الرحمن بن أحمد. (1421هـ). مسيرة التعاون بين قطاعي التعليم والأعمال في دول الخليج العربية-نظرة تحليلية ومقترحات إجرائية لبرنامج مكتب التربية العربي لدول الخليج حول لقاءات ممثلي الجامعات والتعليم العام ورؤساء الغرف التجارية والصناعية بدول المنطقة. ورقة عمل مقدمة في اللقاء الرابع لممثلي الجامعات والتعليم العام ورؤساء الغرف التجارية. الكويت.
- [15] عابدين، محمود عباس. (1421هـ). علم اقتصاديات التعليم الحديث. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- [16] المنيع، محمد عبد الله. (1416هـ). خطة تحديد استراتيجيات تنمية الاستفادة من الموارد المالية المتاحة للتعليم في الدول الخليجية. ورقة عمل مقدمة في لقاء المختصين لتنمية الاستفادة من الموارد المالية المتاحة للتعليم. مكتب التربية العربي لدول الخليج. الرياض.
- [17] الخنيزي، محمد مهدي. (1416هـ). تجربة المملكة العربية السعودية حول النفقات على التعليم. وثيقة في مكتب التربية لدول الخليج العربي.
- [18] عبد الدائم، عبد الله. (1983م). التخطيط التربوي أصوله وأساليبه الفنية وتطبيقاته في الدول العربية. بيروت: دار العلم للملايين.
- [19] إيشر، جان كلود. (1991م). إعادة النظر في تمويل التعليم بعد الإلزامي. مستقبلات (78). مجلد 21.
- [20] الزعبي، زهير حسن. (1419هـ). نموذج مقترح لتمويل التعليم في المملكة الأردنية الهاشمية. رسالة ماجستير غير منشورة. عمان: الجامعة الأردنية.
- [21] وليامس، بيتر. (1986م). تمويل التعليم من موارد غير حكومية. مستقبلات. مجلد 16. العدد 2.
- [22] بن دهيش، خالد عبد الله، وآخرون. (1427هـ). الإدارة والتخطيط التربوي "أسس نظرية وتطبيقات عملية". مكتبة الرشد: الرياض.
- [23] مصطفى، صلاح عبد الحميد. (1422هـ). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. الرياض: دار المريخ.

- [25] أبو الوفاء، جمال، عبد العظيم، سلامة. (2000م). *اتجاهات الإدارة المدرسية*. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- [26] مصطفى، أحمد سيد. (1995م). *المدير في عالم متغير*. مطبوعات جامعة الزقازيق.
- [27] عبد الرحمن، مصطفى رضا. (2003). *السمات والقدرات الواجب توفرها في مدير المدرسة*. مجلة التربية والتعليم. العدد الثامن والعشرون. القاهرة.
- [28] مرعي، محمد مرعي. (2002م). *مهارات التميز الإداري في التطوير التنظيمي والمؤسسي*. دمشق: دار حازم للطباعة.
- [29] مرسي، محمد منير. (2001م). *الإدارة المدرسية الحديثة*. القاهرة: عالم الكتب. ط3.
- [30] الصريري، دخيل الله حمد، العارف، يوسف حسن. (1424هـ). *الإدارة المدرسية*. لبنان: دار ابن حزم.
- [33] الرفاعي، سعد سعيد. (2002م). *مصادر وأساليب تمويل التعليم في العصور الإسلامية الأولى (دراسة نظرية)*. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. قسم الإدارة والتخطيط التربوي. جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- [34] الأنصاري، إيمان علي. (2002م). *تمويل التعليم بدائل ومقترحات*. ورقة عمل مقدمة إلى ندوة التربويين والاقتصاديين وتحديات المستقبل. الدوحة: قطر. في الفترة 23-24 صفر 1432هـ. الموافق 6-7 مايو 2002م.
- [36] الغامدي، عبد الله مغرم. (2006م). *الإنفاق على التعليم ومشاركات المؤسسات المجتمعية في تحمل تكاليفه لمواجهة متطلبات النهضة التعليمية في دول الخليج العربي*. الرياض: مكتب التربية لدول الخليج.
- [37] الطوق، سناء عبد العزيز. (2006م). *استثمار القطاع الخاص في تمويل التعليم العام في المملكة العربية السعودية هدف استراتيجي لتنوع مصادر التمويل*. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. قسم الإدارة التربوية. جامعة الملك سعود: الرياض.
- [38] الكبيسي، سعد محمد. (2000م). *حجم مساهمة القطاعين الخاص والمشارك في تمويل التعليم والتمويل الذاتي*. وقائع اللقاء الرابع بين ممثلي الجامعات ورؤساء الغرف التجارية والصناعية في دول الخليج العربية. الكويت: غرفة تجارة وصناعة الكويت ومكتب التربية العربي لدول الخليج. المجلد (1).
- [39] إلياس، وهيب مال. (2007م). *معايير مقاييس الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية في التعليم العام من وجهة نظر مديري ووكلاء ومعلمي المدارس بالمدينة المنورة دراسة تحليلية ميدانية*. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية الآداب والعلوم، جامعة كولومبس: الولايات المتحدة الأمريكية.
- ب. المراجع الأجنبية**
- [24] Marshal, Goldsmith. Warren ,Bennis. Alastair ,Robertson. Cathy Greenberg. (2003). *Maya Hu-Chan: Global Leadership: The Next Generation*. Financial Times Prentice Hall. First Edition. April 29
- [31] Mernnda, Danielm Partnership (2000) *A Decade of Growth and Change, The National Association Of Partners in Education*.
- [32] Clark, Kathleen.(2002). *A public secondary school model to Access private-sector funding*, A Dissertation Presented to Pepperdine University.
- [35] Downes, Thomas. (2003). *School Finance Refrom and School Quality: Lesson From Vermont*, NCES, Development in School Finance, Fiscal proceeding from the Annul State Data, p93-117.

# EVALUATION THE EFFORTS OF PUBLIC SCHOOLS PRINCIPALS TO INCREASE THE FUNDING SOURCES FOR THE SCHOOL EVALUATION – FUNDING – SCHOOL PRINCIPAL

**Sumaih Slman Mohammed Al-Jeriwi**

***ABSTRACT\_** The study aimed to show how much the extent of the belief of public governmental schools principals with the importance of increasing the funding sources, and to identify the actual procedures that they have done for this, also the study sought to detect the obstacles which face them to increase the funding sources, and whether there are statistically significant differences in the study sample answers depending on the variables: (sex, educational qualification, years of experience).*

*The descriptive analytical method was used for data collection, and to achieve the study objectives questionnaire has been prepared consist of 24 articles spread over three axes: the extent of how much the convinced of the study sample of the importance of the different sources for funding the school, the actual actions taken by the study sample members to increase the funding sources for the school, the obstacles facing the study sample to increase the funding sources for the school.*

*Questionnaire has been applied to a sample of (29) public schools principals in the city of AL-Delam.*

*After analyzing the data some results has been found out, including: (79.2%) of the study sample shows their convince to increase the funding sources for their schools, and that the financial allocations by the Ministry of Education is not sufficient to cover the schools operational needs, as the overall average for the axis of the actual procedures showed out by the study sample in order to diversify the funding sources of (2.16) out of (4), and this shows that the sample members didn't take real actions to increase the funding sources. The overall average for all axis which reveals the obstacles faced by administrators and school principals to diversify the funding sources (3.33) out of (4). This means that they strongly agree on all terms contained in this axis. The study found out with a number of recommendations, including: the adoption of self-financing and self resources development in the public schools system, allowing the school principals to spend the governmental funding as they see fit to their needs of the schools, the study of the obstacles faced the school administration to increase the funding sources and work to solve it in a serious scientific way.*