

**دور الإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير
في تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار
في ضوء برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠
من وجهة نظر قادة المدارس الثانوية**

مفلح بن حمود بن مفلح الحارثي

الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير

**دور الإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير
في تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار في ضوء برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠
من وجهة نظر قادة المدارس الثانوية
مفلح بن حمود بن مفلح الحارثي**

ملخص البحث:

هدف البحث إلى التعرف على دور الإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير في تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار في ضوء برنامج التحول الوطني 2020 - في مجال القيادة المدرسية ومجال التدريس ومجال الخدمات المساندة، من وجهة نظر قادة المدارس الثانوية، وكانت أداة البحث هي الاستبانة وطبق البحث ميدانياً خلال الفصل الدراسي الأول 1440/1441هـ.

وقد أظهرت النتائج أن المتوسط العام للبعد الأول المتمثل في دور الإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير في تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار في ضوء برنامج التحول الوطني 2020- في مجال القيادة المدرسية حصل على درجة موافقة متوسطة، وأن المتوسط العام للبعد الثاني المتمثل في دور الإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير في تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار في ضوء برنامج التحول الوطني 2020 - في مجال التدريس حصل على درجة موافقة متوسطة، وأن المتوسط العام للبعد الثالث المتمثل في دور الإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير في تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار في ضوء برنامج التحول الوطني 2020- في مجال الخدمات المساندة حصل على درجة موافقة متوسطة.

وقد قدم الباحث عدداً من التوصيات، منها: تصميم برامج تدريبية متقدمة لتطوير أداء قادة المدارس الثانوية، ورعاية الأفكار القيادية، والتزام إدارة التعليم بتطبيق معايير الشفافية في آليات الترشيح للبرامج والجوائز، ودعم المدارس الثانوية بكادر إداري لمساعدة قادة المدارس الثانوية.

الكلمات المفتاحية: إدارة التعليم - البيئة التعليمية - الإبداع والابتكار - قادة المدارس - منطقة عسير.

**The role of the General Administration of Education in the Asir region
in improving Educational Environment motivating innovation and
creativity in the light of national transformation 2020 - according to
secondary school leaders**

Mefleh Homoud Alharthy

Abstract:

The research aimed to identify the role of education departments in improving the educational environment that stimulates creativity and innovation in the light of the transformation program 2020 - in the field of school leadership, teaching and support services, from the point of view of the leaders of secondary schools in The Asir region, and applied research during the first semester 1440/1441 H.

The results were the first average of the first dimension showed that the role of education departments in improving the educational environment that stimulated creativity and innovation in school leadership was moderate, and the second average showed that the role of education departments in improving the educational environment that stimulated creativity and innovation in teaching was moderate, and the third dimension average showed that the role of education departments in improving the educational environment that stimulates creativity and innovation in support services was moderate.

Recommendations include: designing advanced training programs to develop the performance of high school leaders, nurturing leadership ideas, education departments' commitment to applying transparency standards in nominations for programs and awards, and supporting secondary schools with administrative staff.

Key words: Education Administration - Educational Environment - Creativity and Innovation - School Leaders - Aseer Region.

مقدمة:

تعتبر بيئة العمل من أهم مكونات المنظمات الحديثة، بما تتضمنه من مقومات النجاح المادي والمعنوي، فهي من المؤثرات الأساسية في أداء القائد والعاملين، وذلك بما تحتويه من مثيرات تحفيزية وعناصر إلهامية، تعزز قدرة المورد البشري في المنظمة على التحسين في الأداء والإنتاج والتطوير في الممارسات، وذلك في ظل التحولات المتلاحقة التي طرأت على جوانب الحياة المعاصرة.

ونظراً لأهمية بيئة العمل في دعم حياة المنظمات ومنحها القدرة على التكيف مع المتغيرات؛ فقد نالت عناية المهتمين بشؤون التطوير المنظمي، لذا أشار ماضي (2014) إلى أن بيئة العمل سواء بيئة العمل التعليمي أو الصناعي أو العسكري أو الخدمي وغيرها تتطلب اهتماماً من أصحاب القرار لتحويلها من بيئة عمل تقليدية طاردة للتمييز ومقيدة للإبداع إلى بيئة عمل تحفيزية تحقق الرضا الوظيفي للعاملين ورضا المستفيدين عن الخدمة المقدمة (ص. 369)، وبما أن المدرسة مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع لتحقيق أهدافه وتطبيق سياسته؛ فهي بحاجة لتوفر مجموعة متكاملة من الإمكانيات؛ لتمكين من القيام بمهامها وتأدية وظائفها، ولتحويل إلى بيئة محفزة للإبداع والابتكار سواء لقادة المدارس أو للعاملين التربويين والإداريين أو للطلاب.

وفي ظل المتغيرات المتتابة التي تشهدها مناحي الحياة في مطلع الألفية الثالثة؛ تبرز أهمية تحسين البيئة التعليمية، تحسناً شاملاً يمكن به إحداث نقلة نوعية في العمليات والوظائف التي تقوم بها المدرسة كمؤسسة مجتمعية، للوصول إلى مخرجات عالية التميز، تتوافق تلك المخرجات مع ما يجب أن تكون عليه شخصية المتعلم باعتباره محور العملية التعليمية، وقد أشار أسياي (Asiyai, 2014) في توصيات دراسته إلى ضرورة أن تولي الدولة والمجتمع الداخلي والخارجي للبيئة التعليمية اهتماماً لتهيئة بيئة التعلم في المدارس لتوفير نماذج تعليمية ناجحة للطلاب ولتطوير مهاراتهم الأكاديمية، وكما أشار ميدلوود وباركر وبيير (Middlewood, 2005, Parker & Beere), إلى أن التعليم في الألفية

الثالثة قد طرأ عليه كثير من التغيرات، تمثل بعضها في تعدد متطلبات المستفيدين، وطبيعة الفرص المتاحة، والتطور في أدوات التقييم، وتعددت الجهات الرقابية التي تقوم بمهمة الرقابة والمتابعة، وهذا كله فرض على المدارس وخاصة المدارس الثانوية - تغييراً في بيئتها الداخلية، لتمكينها من مسايرة التطورات والتوافق مع المستجدات.

لذا فإن من أبرز التغيرات التي تشهدها المملكة العربية السعودية خلال العقد الثاني والثالث من الألفية الثالثة هي تطبيق برنامج التحول الوطني 2020 ورؤية المملكة 2030، التي تهدف لإحداث التغيير الجذري المفيد في عمل الوزارات والمؤسسات الحكومية، لذا كانت وزارة التعليم من بين المؤسسات العليا التي وضعت عدداً من الأهداف المتطورة، التي يمكن بتحقيقها الوصول إلى تلبية متطلبات برنامج التحول 2020 ورؤية 2030، ومن تلك الأهداف تحسين البيئة التعليمية المحفزة على الإبداع والابتكار.

مشكلة البحث:

تتعدد البيئات التي تمتلك القدرة على التأثير في العاملين والمستفيدين، ولكن تختلف تلك القدرة استناداً على قوتها، ومن تلك البيئات بيئة العمل المدرسي التي ينتمي لها العاملون بعلاقة وظيفية، وباعتبار بيئة العمل المدرسي من البيئات المفتوحة التي تؤثر وتتأثر فهذا يجعلها عرضة لنشوء المشكلات، وقد أشارت دراسة شرف (2015) إلى وجود مشكلات متعددة في البيئة التعليمية لمدارس التعليم العام؛ بسبب افتقارها لعوامل التنوع والتجديد المتوافقة مع متغيرات الحياة المعاصرة، وضعف توافق المكونات المادية لبيئة التعلم مع المتطلبات العمرية للطلاب، والتباين الواسع بين طبيعة المناهج وتوفر الوسائل التعليمية المناسبة مع مفردات تلك المناهج، وكل ما سبق يؤثر تأثيراً سلبياً وبشكل مباشر على العملية التعليمية ومخرجاتهم، فالعملية التعليمية الحديثة لم تعد تعتمد على الأساليب التدريسية القديمة القائمة على الإلقاء والتلقين، بل تطورت طرائق التدريس ووسائل التعليم، لتتماشى مع طبيعة المرحلة المعاصرة التي تقودها الثورة التقنية، فالبيئة التعليمية زادت درجة تأثيرها على المحور الأساس للعملية التعليمية، فهذا التأثير لا ينحصر في

جانب من جوانب شخصية الطالب، بل يشمل جميع الجوانب الجسمية والنفسية والاجتماعية والسلوكية والعقلية والمعرفية والمهارية وغيرها، ولهذا كان الاهتمام بتحسين البيئة التعليمية من أولويات التعليم الحديث، وأوضحت نتائج دراسة قرواني وحرز الله (2017) أن مهمة تحسين البيئة التعليمية مهمة مشتركة بين المجتمع الداخلي للمدرسة والمجتمع الخارجي، ونظراً للتأثير المباشر للبيئة التعليمية على الجوانب المختلفة لشخصية الطالب وخصوصاً في المرحلة الثانوية؛ فقد وضعت وزارة التعليم موضوع تحسين البيئة التعليمية المحفزة على الإبداع والابتكار أحد أهدافها لتطبيق برنامج التحول الوطني 2020م، لهذا رأى الباحث أهمية البحث في دور الإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير لتحقيق هذا الهدف من وجهة نظر قادة المدارس الثانوية بمنطقة عسير التعليمية.

أسئلة البحث: يجب البحث على الأسئلة التالية:

- ١- ما دور الإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير في تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار في ضوء برنامج التحول الوطني 2020، في مجال القيادة المدرسية، من وجهة نظر قادة المدارس الثانوية؟
- ٢- ما دور الإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير في تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار في ضوء برنامج التحول الوطني 2020، في مجال التدريس، من وجهة نظر قادة المدارس الثانوية؟
- ٣- ما دور الإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير في تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار في ضوء برنامج التحول الوطني 2020، في مجال الخدمات المساندة، من وجهة نظر قادة المدارس الثانوية؟

أهداف البحث: يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة الدور الذي تقوم به الإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير في تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار في ضوء برنامج التحول الوطني 2020، في مجال القيادة المدرسية ومجال التدريس ومجال الخدمات المساندة.

- تقديم توصيات ومقترحات يمكن من خلالها تعزيز دور الإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير في تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار.

أهمية البحث:

تُستمد الأهمية من الصلة بمتطلبات تطبيق برنامج التحول الوطني 2020، الذي يشمل تغييراً في بنية بعض الوزارات في المملكة العربية السعودية، ومنها وزارة التعليم، كما تُكتسب الأهمية من جوهر الموضوع الذي يتناوله وهو البيئة التعليمية المحفزة على الإبداع والابتكار، ودور الإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير في تحسينها، نظراً لتأثير البيئة التعليمية على العملية التعليمية وعلى العاملين والمستفيدين، وطبيعة النتائج التي تترتب على ذلك التأثير سواء كانت بيئة تعليمية جاذبة أو طاردة، وتنبع أهمية البحث من أهدافه التي يسعى لتحقيقها، وخاصة تحديد الدور الذي يجب على إدارة التعليم القيام به، وينطلق كذلك جزء من أهميته من عملية السبر التي تساعد في تحسين البيئة التعليمية المحفزة على الإبداع والابتكار، وكذلك يقدم مقترحات لأصحاب القرار للتمكن من اتخاذ القرارات الصائبة تجاه البيئة التعليمية وبما يساعد قادة المدارس الثانوية في القيام بمهام وواجباتهم الوظيفية.

حدود البحث: تم وضع حدود البحث كالتالي:

- الحد الموضوعي: معرفة دور الإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير في تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار في ضوء برنامج التحول الوطني 2020.
- الحد البشري: قادة المدارس الثانوية بمنطقة عسير التعليمية.
- الحد المكاني: المدارس الثانوية التابعة للإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير.
- الحد الزمني: طُبّقَ البحث ميدانياً خلال الفصل الدراسي الأول 1440/ 1441هـ.

مصطلحات البحث: اشتملت مصطلحات البحث على التالي:

البيئة التعليمية: عرفها الغامدي (2017، ص. 271) بأنها المنظومة التي تشتمل على كافة الموارد البشرية والإمكانات المادية والخدمات المساندة لتهيئة فرص تعليمية داخل المدرسة يتحقق من خلالها أهداف محددة، وتعرف إجرائياً: هي المحيط التنظيمي المدرسي الذي تتكامل فيه الموارد البشرية والموارد المادية والأنظمة والإجراءات وطرائق العمل لتحقيق هدف محدد أو نشاط هادف.

برنامج التحول الوطني 2020: هو أحد برامج رؤية المملكة العربية السعودية 2030، يسهم في إدراك التحديات التي تواجه الجهات الحكومية القائمة على القطاعات الاقتصادية والتنموية في سبيل تحقيقها (العطاس، 2017، ص. 242)، ويعرف برنامج التحول الوطني 2020 إجرائياً بأنه البرنامج الحكومي الذي يستهدف مواجهة التحديات التي تواجه القطاعات الحكومية، لتمكينها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بأقل جهد وأسرع وقت وأقل كلفة وأعلى جودة من خلال مبادرات وبرامج تطبيقية.

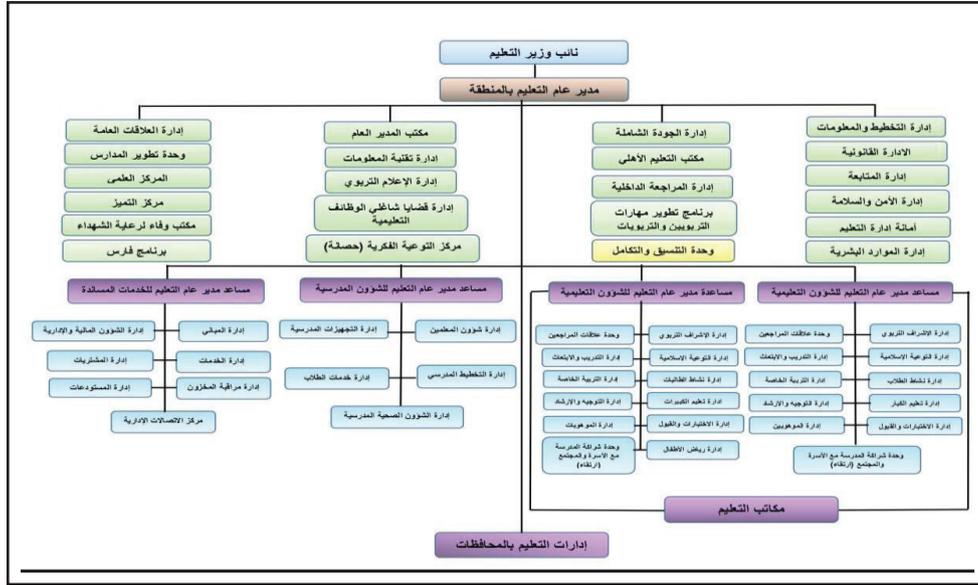
الإطار النظري: يشتمل الإطار النظري لهذا البحث على ثلاثة مباحث، هي:

المبحث الأول: الإدارة التعليمية.

مفهوم الإدارات التعليمية: تُعدّ الإدارة التعليمية جزء من الإدارة العامة، فمنها تستمد آليات العمل، وقد تعددت التعريفات التي تناولت الإدارات التعليمية، ومنها تعريف علي (2008، ص. 24) الذي يرى أن الإدارة التعليمية تعني مجموعة العمليات المتداخلة التي تتكامل لتحقيق الأهداف المتفق عليها، ويتقوم بها المختصون في الإدارة الوسطى من سلم الإدارة التربوية، وعرّفها العتيبي (2010، ص. 39) بأنها مجموعة العمليات الإدارية التي تتكامل داخل مؤسسة تعليمية، للوصول إلى درجة عالية من الأداء، ويمكن الجمع بين ما سبق لاستخلاص التعريف التالي: إدارات التعليم تعني تلك الجهة الحكومية التي تقع في وسط التسلسل الإداري المسؤول عن إدارة وتنظيم العملية التعليمية وتقوم على

قيادتها والإشراف عليها، وتتكون من هيكل تنظيمي شامل يتبع وزارة التعليم، ويندرج ضمنه جميع المدارس بمختلف مراحلها ونوعها في حدود جغرافية محددة.

الهيكل التنظيمي لإدارة التعليم: تعتبر إدارة التعليم جزء من وزارة التعليم، وتهدف لتحقيق السياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية من خلال تنفيذ الخطط والبرامج والمشروعات التربوية والتعليمية وفق السياسات والأنظمة (وزارة التعليم، 1436، ص. 12)، وتقوم بالإشراف المباشر على مدارس التعليم العام بشقيه المدارس الحكومية والمدارس الأهلية، وتنقسم إدارات التعليم إلى قسمين، هما: الإدارات العامة للتعليم في المناطق وإدارات التعليم في المحافظات، وكانت تسمى الإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير بمعتمدية التعليم، ولكن بعد إنشاء وزارة التعليم عام 1373هـ، تم تغييرها إلى إدارة التعليم، وهي من أقدم إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، والرسم التوضيحي التالي يبين الهيكل التنظيمي لها:



شكل رقم (1) الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير - تاريخ المراجعة 1440/08/11هـ

مهام إدارة التعليم: تمثل إدارات التعليم درجة الإدارة الوسطى، وهذا الموقع الهيكلي لها جعلها مسؤولة عن مجموعة كبيرة من المهام يتم في ضوئها تنفيذ السياسات التعليمية، فهي مسؤولة عن توفير متطلبات الميدان التربوي لتنفيذ السياسات التعليمية، وتقع تلك المهام في ثلاث نطاقات، مهام تتعلق بالشؤون التعليمية، ومهام تتعلق بالشؤون المدرسية، ومهام تتعلق بالخدمات المساندة، وهي على وجه الإجمال كالتالي:

- ١- وضع الخطط في إطار الأهداف والسياسات التعليمية والتربوية، ومتابعة تنفيذها.
- ٢- الإشراف على تنفيذ الأنظمة واللوائح المتعلقة بالتربية والتعليم.
- ٣- تحديد الاحتياج من البرامج التعليمية والتربوية والموارد البشرية والمنشآت والمرافق والأثاث والتجهيزات والمقررات الدراسية والأدوات واللوازم والعمل على توفيرها وتوزيعها.
- ٤- إنشاء المباني المدرسية، وترميمها والقيام أعمال الصيانة وتوفير الأراضي والخدمات العامة والمرافق اللازمة كالماء والكهرباء والهاتف ووسائل النقل المدرسي.
- ٥- الترخيص لإنشاء المدارس الأهلية والإشراف على برامج التعليم الموازي.
- ٦- الإشراف على الأنشطة التعليمية وتهيئة المناخ الملائم للدراسة، وتوفير ما يلزم.
- ٧- توجيه المعلمين والمشرفين والموجهين التربويين والإداريين وتدريبهم ومتابعة أعمالهم وتقويمها ودراسة ظروف العمل لتحسين مستوى الأداء وتجويد نواتج التعلم.
- ٨- معاونة الوزارة في تطوير المناهج والبرامج التعليمية بما يتلاءم مع التطورات العصرية.
- ٩- تقديم الخدمات الإدارية والمالية واتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ الأنظمة واللوائح.
- ١٠- أي مهام أخرى تكلف بها في مجال اختصاصها (السواط، 2006، ص. 28).

المبحث الثاني: البيئة التعليمية:

تعد البيئة التعليمية مجالاً واسعاً، يشمل عدداً من العناصر، وتتأثر بكثير من العوامل، وهذا الأمر جعلها تتطور بفعل التغيرات المتسارعة التي غيرت كثيراً من المجالات الحياتية للناس في الألفية الثالثة، فترى الشلتي (1430) أن البيئة التعليمية لم تعد مهمتها محصورة في تزويد المتعلمين بالمعارف والسلوكيات الإيجابية، بل تعدت ذلك إلى

الاندماج في الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وهذا جعلها تتأثر بتلك المجالات وتؤثر فيها (ص. 13).

مفهوم البيئة التعليمية: تعددت التعريفات التي تناولت البيئة التعليمية فيراها تامر (2007) أنها مجموعة العوامل البيئية التعليمية التي تؤثر على مستوى تحصيل الطالب، وتتداخل فيما بينها لتحقيق جو تعليمي مميّز (ص. 5)، وتراها القبيسي (1433) بأنها مجموعة العوامل المادية التي تحيط بالطالب في المدرسة ويمكن توفيرها، وتؤثر في شخصية الطالب من خلال المواقف التعليمية وتشمل المباني والتجهيزات التعليمية وأنظمة التهوية والإضاءة والوسائل التعليمية والخدمات المختلفة (ص. 8)، ويمكن الجمع بين ذلك لوضع تعريف شامل للبيئة التعليمية، يرى الباحث أنها مجموعة العناصر البشرية والمادية والمعنوية التي تتكامل فيما بينها، لتحقيق أهداف محددة، ولتعزيز الجاذبية نحو عمليتي التعليم والتعلم، ولتحويل المدرسة إلى بيئة داعمة لسياسة الدولة.

عناصر البيئة التعليمية: سبقت الإشارة إلى أن البيئة التعليمية تتكون من مجموعة من العناصر، التي ينشأ بينها تكامل مقصود لتحقيق أهداف محددة، وقد ذكر شيراز وبرادشو (Shears &Bradshaw, 2016) في بحثهما بعضاً من تلك العناصر، فمنها البرامج الدراسية والسياسات الضابطة والفريق التعليمي والسلوك الإداري، وتشمل تلك العناصر ما يلي:

العنصر الأول: الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية أهم مكونات البيئة التعليمية، وهي تعني المجموعة البشرية التي يتكون منها فريق العمل المدرسي الذي يمتلك القدرة والمهارة، ويشمل القائد ومساعديه والمعلمين والعاملين الإداريين والطلاب (محمد، 2016، ص.

572)، وتبرز أهمية الموارد البشرية في البيئة التعليمية من خلال ما يلي:

١- تعتبر الموارد البشرية هي رأس المال الحقيقي للمؤسسة التعليمية.

٢- تمثل الموارد البشرية القوة الداعمة للاستقلال الذاتي للمؤسسة التعليمية.

٣- يمثل فريق العمل المدرسي محور العملية التعليمية.

٤- يتحقق التميّز والجودة للمخرجات من خلال جهود الموارد البشرية.

- ٥- تكمن القدرة على التنافس في قدرة الموارد البشرية على الإبداع.
 - ٦- التجديد والتطوير في البيئة التعليمية يكون من خلال الموارد البشرية.
 - ٧- تعزيز رأس المال الفكري للمؤسسة التعليمية (حسونة، 2008، ص. 14).
- ومن العناصر التي تتعلق مباشرة بالبيئة التعليمية وتتصل بالموارد البشرية ما ذكره أبو رياش (2016، ص. 11) ما يلي:
- المعلم: وهو من أهم العناصر، فالمعلم المؤهل والمدرّب والذي يمتلك القدرة على الإبداع والتميز؛ تقع على عاتقه مهمة القيام بالأعمال التربوية والفنية والعمليات التي تتصل بالمجال الإبداعي والابتكاري.
 - قائد المدرسة: يقوم قائد المدرسة بالمهام القيادية والوظائف الإدارية التي تساعد العاملين الإداريين والفنيين على أداء مهامهم، والتنسيق بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وتدعم العلاقة بينهما، والمساعدة في حل المشكلات سواء المؤسسية أو الشخصية للعاملين أو الطلاب.
 - الطالب: ويمثل المستفيد من الخدمة التربوية والتعليمية، ويمثل المخرجات المدرسية، بعد تلقيه للخدمة التربوية والتعليمية المتوافقة مع تطلعاته وتطلعات المجتمع الذي ينتمي له، والتي تتضمن التحفيز والتشجيع، وهذا يعني تحويل الطالب من مجرد مستفيد إلى شريك في العمليات التربوية والتعليمية، بمنحه الفرصة الكاملة لاختيار العمليات التي تتناسب مع قدراته وتطلعاته.
- العنصر الثاني: الموارد المادية:** تمثل الموارد المادية ركيزة أساسية لتنفيذ البرامج الدراسية، فقد أشار ميستري وبودلينا (Mestry & Bodalina, 2015) إلى أن جودة التعليم تعتمد على الموارد المادية التي تحويها البيئة التعليمية، لذا تعدد تلك الموارد فقد ذكر العصيمي (1434) في دراسته إلى أن الموارد المادية تشمل كل ما يتعلق بمعينات العمل من الأثاث والأجهزة والمعدات والآلات التي يتحقق من خلال زيادة الإنتاجية وتوفير جو تعليمي متطور (ص. 37)، لذلك يمكن تصنيف الموارد المالية وفق التالي:
- ١- موارد مالية نقدية: وتشمل كل الأموال التي تدفق إلى البيئة التعليمية.

٢- موارد مادية دائمة: وتشمل الموارد المادية التي يُتفَع بها لمدة زمنية طويلة.

٣- موارد مادية مستهلكة: وتشمل الموارد المادية التي يُتفَع بها لمدة زمنية قصيرة.

وقد ألمح ميستري وبودلينا (Mestry & Bodalina, 2015) إلى أن استثمار تلك الموارد وتنميتها وصيانتها يحقق للبيئة التعليمية تميّزاً وقدرة على الاستمرار، ويقلل من الهدر. وتتمثل بعض الموارد المادية في البيئة التعليمية المحفزة على الإبداع والابتكار في بعض ما أشار إليه أبو رياش (2016، ص. 12) التي تشمل:

- مصادر التعلم: تعد البيئة المدرسية الغنية بمصادر التعلم والتعليم المتنوعة والتي تتوافق مع قدرات ومهارات الطلاب، وتنمي المهارات العقلية العليا المتصلة بالإبداع والابتكار، وتتحول البيئة المدرسية من بيئة تقليدية إلى بيئة محفزة ومتطورة، وتوظف التقنيات الحديثة والتطبيقات الذكية في عملية التعلم والتعليم.
- المناهج المدرسية: ترتبط المناهج المدرسية بالسياسة العامة لوزارة التعليم، ولكن البيئة التعليمية المدرسية تستطيع تحويل المناهج المدرسية من مجرد مواد حرفية جامدة إلى مناهج مرنة من خلال تقديمه بأساليب وطرائق مشوقة ومثيرة للتفكير والعمليات العقلية.
- المرافق المدرسية: فهي الحاضنة لإبداعات الطلاب، فممارسة الطلاب لهواياتهم والقيام بالأعمال النشاطية المرتبطة بالمناهج أو الأنشطة الحرة، هي وسيلة لاكتشاف المواهب وتنميتها.

العنصر الثالث: اللوائح والأنظمة: تعد اللوائح والأنظمة التعليمية مرجعاً نظامياً لضمان سير العمل المدرسي، ولضبط مساره، فهي تمثل المستوى التشريعي لمدارس التعليم العام، ومع كثرة المتغيرات والتسارع التقني، كان لزاماً على القائمين على العملية التعليمية بدءاً بوزير التعليم ومروراً بمديري التعليم وانتهاءً بقيادة مدارس التعليم العام العمل على تطوير تلك اللوائح والأنظمة، لتحقيق المرونة للعمل المدرسي ومنحه القدرة على سرعة الاستجابة للمتغيرات المستقبلية، لذا فقد تناولت دراسة آل كلثم (1436) اللوائح التنظيمية في المدارس بشيء من التفصيل، واعتبرتها مشروعاً متكاملًا لتطوير واقع

مدارس التعليم العام ومن المبادرات الناجحة التي تم تطويرها في برنامج تطوير التعليم العام (تطوير).

العنصر الرابع: المجتمع المحيط: تعتبر المدرسة مؤسسة اجتماعية تقوم بتلبية حاجات المجتمع وتحقيق أهدافه من خلال قيام تعاون بين المدرسة والمجتمع لتعزيز فرص نواتج التعلم، ومنح المدرسة الدعم، لمساعدتها على معرفة التطلعات المستقبلية، وسبر التطورات المتلاحقة، فكان لا بد من تعزيز الشراكة مع المجتمع، فظهر مصطلح الشراكة المجتمعية التي تعني الجهود المنظمة التي يقوم بها أعضاء المجتمع لخدمة التعليم، في صورة أنشطة تطوعية أو خدمات أو دعم (بربخ، 2012، ص. 37).

ومن الدراسات التي تناولت البيئة التعليمية في المرحلة الثانوية دراسة الشنفي (2018) التي هدفت إلى الكشف عن دور قادة المدارس الثانوية في توفير بيئة تعليمية آمنة لطلاب المرحلة الثانوية، وقد استخدم الباحث على المنهج الوصفي، وكان مجتمع دراسته جميع معلمي المرحلة الثانوية في مدينة الرياض، واختار الباحث عينة عشوائية بلغت 140 معلماً من أصل 3760 معلماً، واعتمد الباحث في دراسته على الاستبانة في جمع بياناته، وكان من أبرز النتائج: أن قادة المدارس الثانوية يقومون بتوفير بيئة تعليمية آمنة بنسبة 77.90%، وأن قادة المدارس الثانوية يوفرون بيئة تعليمية آمنة من حيث المرافق والتجهيزات بنسبة 79.78%، ومن حيث الصحة والتغذية والصحة النفسية والإرشاد بنسبة 77.38%، ومن حيث الأمن الفكري بنسبة 76.96%.

العناصر المعنوية للبيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار:

تعتبر البيئة التعليمية من بيئات العمل المفتوحة التي تؤثر وتتأثر ببيئتها المحيطة، وعلى ذلك يلزم القائمين على شؤونها تهيئتها لتتحول من بيئة تقليدية إلى بيئة محفزة، ومن بيئة جامدة إلى بيئة مرنة، ومن بيئة ثابتة إلى بيئة نامية، ومن العناصر التي يمكن من خلالها تعزيز البيئة التعليمية لتتحول إلى بيئة محفزة للإبداع والابتكار هو ما ذكره مسعود (2016، ص. 31) ما يلي:

١- الأمن الداخلي: يتضمن الأمن الداخلي للبيئة التعليمية جوانب متعددة من الأمن، ومنها: الأمن الصحي والأمن النفسي والأمن العاطفي والأمن الغذائي والأمن الجسدي. فهذا الأمن يعزز البيئة التعليمية، ويحولها إلى بيئة جاذبة ومحفزة للإبداع والابتكار.

٢- التعلم العاطفي: ويقصد به أن يكون المتعلم إيجابياً تجاه المحيطين به في بيئة التعلم، فهذا الشعور يدفع المتعلم نحو التعلم النشط القائم على البحث والتقني والتجريب، وذلك كله بشغف ومحبة، الذي يبالي معه بالمتاعب والصعوبات.

٣- الحضور الإلهامي: ويتمثل ذلك في وجود أشخاص ملهمين، نافعين للآخرين، وتظهر تلك الصور الملهمة والقداوات في شخصيات فريق العمل الإداري والفني، فوجود هذا الإلهام يعتبر دافعاً ومحفزاً نحو الإبداع والابتكار بما يمتلكه من طاقة إيجابية.

ومن الدراسات التي تناولت تحفيز الإبداع والابتكار في البيئة التعليمية دراسة كوخ وبنويز ودورمان (Koch, Binnewies & Dormann, 2015) والتي هدفت إلى التعرف على دور مديري المدارس الألمانية في تطوير ممارساتهم كمحفز للابتكار المدرسي بتعاونهم من المعلمين، والتعرف على نسبة الابتكارات المدرسية واعتمد الباحثون المنهج الوصفي، وقاموا بتصميم أربعة مقاييس لقياس الابتكار في البيئة المدرسية، وقد شملت الدراسة 87 مدير مدرسة و902 معلماً في 83 مدرسة، وقد أظهرت النتائج أن تشارك المديرين مع المعلمين يزيد من قدرة المعلمين على التفكير الابتكاري، وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة الابتكار في البيئة المدرسية.

مقومات تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار: يعتمد تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار على مجموعة متكاملة من المقومات، منها:

١- تطوير فريق العمل المدرسي: فنجاح العمل التربوي والتعليمي يتطلب تحويل العاملين إلى فريق عمل موحد يتميز بالاتساق والتناغم، ويمتلك مهارات متطورة وقدرات عالية.

- ٢- دعم الميزانية المالية للمدارس: لأن لها أهمية بالغة في دعم البرامج المدرسية، وهي تعتمد على مدى قوة واستمرارية المورد المالي (العبدالكريم، 1432، ص. 61).
- ٣- الاستمرار في تطوير المناهج الدراسية: وذلك بإدخال خبرات حديثة، وتحديث الخبرات السابقة، وهندسة المناهج، وإخضاع المناهج للتقييم، والربط بينها وبين البيئة الخارجية.
- ٤- تحديث الوسائل التعليمية والبنية التقنية المدرسية: فقد شاركت التقنية الحديثة في نواح عديدة من البيئة التعليمية وقد أشارت دراسة الأصبحي (2018، ص. 346) إلى أهمية التقنيات الحديثة وقدرتها على تحديث طرائق التدريس وتحقيق مشاركة المتعلمين، والمساعدة على مسaire التغيرات، وتهيئة الهيئة التعليمية وفق متطلبات المستقبل (ص. 346).
- ٥- توثيق علاقة المدارس مع المؤسسات الاستثمارية: أشار المالكي وعبيد (2004) في دراستهما إلى أهمية الدعم المقدم من المؤسسات الاقتصادية الاستثمارية لما لها من تأثير مباشر في تطوير العملية التعليمية في مؤسسات التعليم (ص. 150).
- ومن الدراسات التي تناولت البيئة التعليمية الإيجابية المحفزة دراسة البلهد والمطيري (2020)، والتي هدفت إلى التعرف على واقع الممارسات القيادية لبناء بيئة إيجابية محفزة في المدارس الابتدائية في مدينة الرياض، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، واعتمدا على الاستبانة في جمع البيانات، وكان مجتمع البحث هو جميع المعلمات والإداريات في المدارس الحكومية وعدده (4112)، وتم اختيار عينة عشوائية عددها (164)، وكان من نتائج هذه الدراسة: أن الممارسات القيادية لأبعاد البيئة التعليمية الإيجابية متوفرة بدرجة كبيرة، والقائدات يبذلن جهوداً في بناء البيئة التعليمية المحفزة بتفعيل الأبعاد التالية: الاحترام - الثقة - العدالة. وكذلك دراسة العتيبي (2019) التي هدفت إلى التعرف على أداء قادة المدارس الحكومية لتحسين البيئة التعليمية المحفزة على الابتكار في ضوء رؤية 2030، ومتطلبات تطويره، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت أداتين لجمع البيانات هما بطاقة مؤشرات الأداء

والاستبانة، وكان مجتمع الدراسة قادة وقائدات ووكلاء ووكيلات المدارس الحكومية في محافظة الدوادمي وعددهم (595)، واختارت الباحثة عينة بلغ عددها (211)، وكان من نتائجها أن أداء قادة المدارس لتحسين البيئة التعليمية المحفزة على الابتكار كان ضعيفاً.

المبحث الثالث: برنامج التحول الوطني 2020: أطلقت المملكة العربية السعودية برنامج التحول الوطني 2020 تمهيداً لتحقيق رؤية المملكة 2030، وذلك لدراسة التحديات التي تواجه الجهات الحكومية القائمة على القطاعات الاقتصادية والتنموية، ومن ثم العمل على رفع الأداء من خلال 551 مؤشر قياس، للتمكن من تجويد مخرجات القطاع الحكومي وتقنين الإنفاق وتقليل الهدر (العطاس، 2017، ص. 245).

مفهوم برنامج التحول الوطني 2020: ورد في الوثيقة العامة لبرنامج التحول الوطني 2020 شرح لمفهوم هذا البرنامج، وهو كما يلي: هو برنامج استراتيجي يسعى لتحقيق أهداف وفق خطة استراتيجية مرحلية إلى عام 2020، ويستهدف 24 جهة حكومية مرتبطة بالقطاعات الاقتصادية والتنموية، للوصول إلى درجة عالية من التميز في الأداء الحكومي من خلال التغلب على التحديات واستثمار الفرص، باستخدام أدوات فعالة في التخطيط والتنفيذ والتقييم، لتحقيق ديمومة للعمل الحكومي وفق أساليب مبتكرة.

أهداف برنامج التحول الوطني: يهدف إلى تحقيق ما يلي:

- 1- تحديد أهداف استراتيجية للجهات المشاركة، وقد اعتمد برنامج التحول الوطني الأهداف الاستراتيجية الداعمة لتحقيق (رؤية المملكة العربية السعودية 2030) وإدراك التحديات التي تعيق تحقيقها، والابتكار في وضع مستهدفاتها.
- 2- ترجمة الأهداف الاستراتيجية للجهات المشاركة إلى مبادرات تفصيلية لتحقيق تلك الأهداف، وتطوير خطط التنفيذ، ودراسة الجدوى الاقتصادية.
- 3- تعزيز العمل المشترك لتحقيق الأهداف الوطنية المشتركة، وفق الأولويات الوطنية المشتركة ذات الأثر والنفع العام والمبنية على الأهداف الاستراتيجية للرؤية.

العلاقة بين البيئة التعليمية وبرنامج التحول الوطني 2020: ترتبط البيئة التعليمية ببرنامج التحول الوطني 2020 من خلال وثيقة البرنامج، وذلك فيما يخص وزارة التعليم، في ضوء الهدف الاستراتيجي الثالث (تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار)، ويرتبط بأهداف محددة في رؤية 2030 هي:

- ١- ترسيخ القيم الإيجابية وبناء شخصية مستقلة ألبناء الوطن.
- ٢- تزويد المواطنين بالمهارات اللازمة لموائمة احتياجات سوق العمل المستقبلية.
- ٣- تنمية مهارات الشباب وحسن الاستفادة منها.

فالبيئة التعليمية تتطلب تطويراً شاملاً لتتحول إلى بيئة محفزة للإبداع والابتكار، وفي ضوء هذا التطوير الشامل يتم تطوير المناهج التعليمية وطرائق التدريس وأساليب التقييم وبرامج التدريب ووسائل التعليم والتعلم والمهام والوظائف الإدارية ومنظومة الخدمات التقنية وغيرها، وقد أشار العمري (1439) في دراسته إلى أن تحسين البيئة التعليمية يكمن في منح المدارس القدرة الذاتية على التطوير، من خلال الاستقلال في التصميم والتخطيط والتقييم وقيادة عمليات التطوير الشامل، ويستمد هذا الاستقلال من منح وزارة التعليم إدارات التعليم استقلالاً مالياً وإدارياً أكبر مما هو عليه الآن (ص. 78).

منهج البحث وإجراءاته :

أولاً: منهج البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي لوصف دور الإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير في تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار.

ثانياً: مجتمع البحث: يشمل جميع قادة المدارس الثانوية التابعة للإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1440 - 1441 هـ، وعددهم 109 قائد.

ثالثاً: عينة البحث: تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم التطبيق على قادة المدارس الثانوية التابعة للإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير، وتمثل نسبة 58% من مجتمع البحث، وتم التعرف على خصائص عينة البحث من خلال متغيرين، هما:

١- المؤهل العلمي: توزعت عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي إلى فئتين:

جدول (1) يوضح خصائص عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
87.3%	55	بكالوريوس
12.7%	8	دراسات عليا
100%	63	المجموع

أ. قادة يحملون درجة البكالوريوس، وعددهم (55)، ويمثل نسبة (87.3%).

ب. قادة يحملون مؤهلات عليا، وعددهم (8)، ويمثل نسبة (12.7%).

٢- عدد سنوات الخبرة في القيادة المدرسية: توزعت عينة البحث وفق متغير عدد سنوات الخبرة في القيادة المدرسية إلى أربع فئات، الفئة الأولى: عددهم (12) قائداً، بنسبة (19%)، والفئة الثانية: عددهم (13) قائداً، بنسبة (20.6%)، والفئة الثالثة: عددهم (31) قائداً، بنسبة (49.2%)، والفئة الرابعة: عددهم (7) قائداً، بنسبة (11.1%).

جدول (2) يوضح خصائص عينة البحث وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في القيادة المدرسية.

النسبة المئوية	العدد	عدد سنوات الخبرة في القيادة المدرسية
19.1%	12	أقل من 5 سنوات
20.6%	13	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
11.1%	7	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
49.2%	31	من 15 سنة فأكثر
100%	63	المجموع

رابعاً: أداة البحث: قام الباحث بجمع المعلومات المتعلقة بالبحث من خلال المراجع العلمية وظهرت تلك المعلومات في الإطار النظري والدراسات السابقة، وصممت أداة البحث من خلالها، مع مراعاة مناسبة الأداة لموضوع البحث والمنهج المستخدم.

أقسام أداة البحث: تتكون أداة البحث من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: المعلومات الأولية (المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة في القيادة المدرسية).

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات أداة الدراسة وتتكون من (36) عبارة.

المجال الأول: القيادة المدرسية، وتمثله العبارات من (1 - 12).

المجال الثاني: التدريس، وتمثله العبارات من (13 - 24).

المجال الثالث: الخدمات المساندة، وتمثله العبارات من (25 - 36).

صدق الأداة: تم اختبار صدق الأداة من الاتساق الداخلي لبيرسون، فقام الباحث بالتأكد من الاتساق الداخلي لأبعاد أداة البحث وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط لبيرسون كما في الجدول التالي:

جدول (3) المؤشرات الإحصائية لصدق الاتساق الداخلي لبيرسون

م	المجال	مدى الفقرات	معامل الارتباط بالدرجة الكلية
1	القيادة المدرسية	(1 - 12)	**0.93
2	التدريس	(13 - 24)	**0.97
3	الخدمات المساندة	(25 - 36)	**0.95

يتضح أن الاتساق الداخلي على نطاق مجالات أداة البحث، يتراوح بين (**0.93) وبين (**0.97) وهي دالة إحصائياً عند (0.01)، وهذا يؤكد أن أبعاد أداة البحث متسقة.

ثبات أداة البحث: تحقق الباحث من ثبات أداة البحث من خلال معامل ألفا كرونباخ
:Cronpach Alpha Coefficient

جدول (4) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة البحث

م	المجال	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي
1	مجال القيادة المدرسية	12	0.957	0.978
2	مجال التدريس	12	0.952	0.975
3	مجال الخدمات المساندة	12	0.960	0.979
	الدرجة الكلية	36	0.982	0.982

يتضح من النتائج السابقة أن قيمة معامل ألفا كرونباخ على ثبات أبعاد أداة البحث تتراوح بين (0.952 - 0.960) وعلى نطاق الأداة ككل يساوي (0.982) مع صدق ذاتي وهو الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ تراوح بين (0.975 — 0.979) وللأداة ككل (0.990)، وهذا يؤكد على أن أداة البحث تتصف بالثبات والاستقرار.

مقياس أداة البحث: استخدم الباحث مقياس ليكرت (Likert) الثلاثي، المكوّن من ثلاث استجابات (عالية — متوسطة — منخفضة)، وفق درجة الموافقة:

جدول (5): درجات مقياس ليكرت الثلاثي وفق درجة الموافقة

المتوسط الحسابي		مجال الخدمات المساندة	مجال التدريس	مجال القيادة المدرسية
من	إلى أقل من	درجة الموافقة	درجة الموافقة	درجة الموافقة
1	1.66	منخفضة	منخفضة	منخفضة
1.66	2.33	متوسطة	متوسطة	متوسطة
2.33	إلى 3	عالية	عالية	عالية

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث: أُستخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، لتحليل البيانات الكمية للتطبيق الميداني للبحث، وهي على النحو التالي:

- معامل ارتباط (بيرسون Pearson Correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي.
- معامل الثبات (ألفا كرونباخ Alpha Cronpach) لقياس ثبات أداة البحث.
- المتوسطات الحسابية (Means) والانحرافات المعيارية (Standard Deviation).
- اختبار (T-Test) لمعرفة الفروق بين المتوسطات الحسابية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

هـ - اختبار تحليل التباين الاحادي ف (One Way ANOVA) لمعرفة الفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في القيادة المدرسية.

و - اختبار المقارنة البعدية، لمعرفة اتجاه دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات، وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في القيادة المدرسية.

عرض نتائج البحث ومناقشتها: سيتم تناول نتائج التحليل الإحصائي، ومناقشة وتفسيرها، وهي كالتالي:

المتوسط العام للمجال الأول: بما أن المتوسط العام للبعد الأول يبلغ (2.10 من 3) فهو يقع ضمن الفئة الثانية، لذا فالباحث يخلص إلى أن دور الإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير في تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار في مجال القيادة المدرسية لا يرقى للمستوى المطلوب الذي يتوافق مع متطلبات برنامج التحول الوطني 2020م، ويرجع الباحث هذا القصور إلى أسباب مختلفة، منها توجيه إدارة التعليم لكثير من اهتمامها لأمر ليست ذات جدوى، وضعف العلاقة بين إدارة التعليم والميدان التربوي، وضعف البرامج التي تتبناها وزارة التعليم وإدارة التعليم لبعدها عن الطبيعة الحقيقية للميدان التربوي كبرامج المؤشرات الإشرافية وغيرها، وهذا يتفق مع نتائج دراسة البحيري (2018) التي أشارت إلى ضرورة أن تولي وزارة التعليم وإدارة التعليم مزيداً من الاهتمام لقادة المدارس الثانوية لتطوير أدائهم وتحسين بيئة عملهم.

المتوسط العام للمجال الثاني: بما أن المتوسط العام للبعد الثاني يبلغ (1.91 من 3) فهو يقع ضمن الفئة الثانية، ومن ذلك يخلص الباحث إلى ضرورة أن تولي إدارة التعليم اهتماماً لمجال التدريس لأنه أهم المسؤوليات التي تقوم بها المؤسسات التعليمية على اختلاف المراحل الدراسية، فالواقع المشاهد ونتائج التحليل الإحصائي تظهر قصوراً في دور الإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير تجاه مجال التدريس، وهذا يتطلب إعادة النظر في بعض السياسات والقرارات التي يتم اتخاذها وتتعلق بالمجال التدريسي، وتتوافق هذه

النتائج مع نتائج دراسة المالكي (2016) وخاصة فيما يتعلق بدور إدارة الإشراف التربوي.

المتوسط العام للمجال الثالث: بلغ المتوسط العام للبعد الثالث (1.80 من 3) فهو بذلك يقع ضمن الفئة الثانية، بدرجة موافقة متوسطة، ومن ذلك يتبين مدى الحاجة إلى قيام إدارة التعليم بدورها في تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار، فالبيئة التعليمية تحتاج مزيداً من الاهتمام من قبل إدارة التعليم وخاصة ما يتعلق بالخدمات المساندة، فالخدمات المساندة المتوفرة في المدارس الثانوية لا تتلاءم في كثير من الأحيان مع المهمة التعليمية المستقبلية، وهذا يلزم إدارة التعليم وضع خطة مستقبلية قابلة للتطبيق لتطوير وتحديث جميع المكونات المادية للمدارس الثانوية، وهذا يتوافق مع نتائج دراسة البلوي والزبون (2017) في حاجة البيئة التعليمية إلى مزيد من الاهتمام والتحسين.

إجابة السؤال الأول: الذي نصه (ما دور الإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير في تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار في ضوء برنامج التحول الوطني 2020، في مجال القيادة المدرسية، من وجهة نظر قادة المدارس الثانوية؟) وتحليل الاستجابات كانت النتائج على النحو التالي:

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال الأول: القيادة المدرسية.

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
تشجع إدارة التعليم قادة المدارس الثانوية على تطبيق الأساليب القيادية الحديثة.	2.25	0.72	0.75	متوسطة	1
تقدم إدارة التعليم الدعم الحقيقي لقادة المدارس الثانوية للقيام بالبرامج التربوية الجديدة التي ثبتت جدواها.	2.17	0.77	0.72	متوسطة	2
تبنى إدارة التعليم الأفكار القيادية الناجحة التي يقدمها قادة المدارس الثانوية.	2.16	0.72	0.72	متوسطة	3
توفر إدارة التعليم لقادة المدارس الثانوية مناخ قيادي متميز من خلال تعزيز العلاقة معهم.	2.16	0.81	0.72	متوسطة	4
تقوم إدارة التعليم بعقد ورش عمل بصفة دورية لتطوير أداء قادة المدارس الثانوية.	2.11	0.76	0.70	متوسطة	5

ترتيب الأهمية	درجة الأهمية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
6	متوسطة	0.70	0.83	2.11	تتعامل إدارة التعليم مع قادة المدارس الثانوية على أنهم شركاء في النجاح وليس مجرد منفذين للتعليمات.
7	متوسطة	0.70	0.78	2.10	تعمل إدارة التعليم على تطبيق التوجه القيادي الذاتي من خلال منح قادة المدارس الثانوية الصلاحيات الحادمة للعملية القيادية.
8	متوسطة	0.68	0.73	2.05	تعتمد إدارة التعليم برامج خاصة لتحديث منظومة العمل القيادي في المدارس الثانوية.
9	متوسطة	0.68	0.75	2.05	تلتزم إدارة التعليم بمعايير الشفافية في ترشيح قادة المدارس الثانوية المتميزين للبرامج والجوائز الداخلية والخارجية.
10	متوسطة	0.68	0.74	2.03	تبادر إدارة التعليم لمساعدة قادة المدارس الثانوية في المواقف المختلفة التي قد يتعرضون لها.
11	متوسطة	0.68	0.76	2.03	تدعم إدارة التعليم قادة المدارس الثانوية لاتخاذ القرارات الضرورية بمساعدتهم على تنفيذ تلك القرارات.
12	متوسطة	0.67	0.78	2.00	تساعد إدارة التعليم قادة المدارس الثانوية على تحقيق طموحهم في تطوير البيئة التعليمية.
	متوسطة	0.70	0.76	2.10	المتوسط العام للمجال

يتضح من نتائج الجدول (6) أن درجة موافقة قادة المدارس الثانوية على قيام إدارة التعليم بدورها في تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار في ضوء برنامج التحول الوطني 2020، في مجال القيادة المدرسية جاءت بدرجة متوسطة (2.10)، وتفصيل ذلك على النحو التالي: جاءت عبارة (تشجع إدارة التعليم قادة المدارس الثانوية على تطبيق الأساليب القيادية الحديثة) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (2.25) من (3) ويتبين من ذلك أن قادة المدارس الثانوية لا يحظون بالتشجيع الكامل الذي يمكنهم من تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار، فالبيئة التعليمية في المدارس الثانوية تتطلب تطبيق أساليب قيادية حديثة، وهذا التطبيق يتطلب تشجيعاً ودعماً مستمراً من إدارة التعليم، ولكن يظهر أن إدارة التعليم لا تقدم التشجيع المطلوب، وجاءت عبارة (تقدم إدارة التعليم الدعم الحقيقي لقادة المدارس الثانوية للقيام بالبرامج التربوية الجديدة التي ثبتت جدواها) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.17 من 3)، وهذا ضمن متوسط

الفئة الثانية، ويرى الباحث من خلال هذه النتيجة أن الدعم المقدم من إدارة التعليم لا يرقى للمستوى الذي يحقق الرضا لقادة المدارس الثانوية، وهذا يمثل عائقاً أمام رغبة القادة في تجديد البيئة التعليمية من خلال تنفيذ برامج تربوية وتعليمية جديدة، وجاءت عبارة (تبنى إدارة التعليم الأفكار القيادية الناجحة التي يقدمها قادة المدارس الثانوية) في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (2.16 من 3)، وهذا يوضح التباعد الذي يراه قادة المدارس الثانوية بين الميدان التربوي وبين إدارة التعليم، فقادة المدارس الثانوية أكثر دراية بمتطلبات البيئة التعليمية ونواخذ النجاح ونقاط القوة، وبما أنهم قادرين على بلورة هذه المتطلبات في أفكار قيادية ناجحة، إلا أنهم يرون تجاوباً محدوداً من قبل إدارة التعليم في تبني تلك الأفكار الناشئة من الميدان التربوي، فالقادة لديهم القدرة على بناء البيئة التعليمية المحفزة من خلال ممارساتهم القيادية كما أشارت دراسة البليهد والمطيري (2020)، وقد يتراجع ذلك إذا لم تكن إدارة التعليم داعمة لذلك. وجاءت عبارة (تعمل إدارة التعليم على تطبيق التوجه القيادي الذاتي من خلال منح قادة المدارس الثانوية الصلاحيات الخادمة للعملية القيادية) في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ (2.16 من 3)، وهذا يبين قصوراً في دور إدارة التعليم، إذ من المفترض وفق التوجه المعاصر أن يتم تطبيق التوجه القيادي الذاتي، من خلال الاستقلال القيادي المدرسي بالمنح الشامل للصلاحيات الخادمة للعملية التعليمية؛ فقادة المدارس الثانوية أكثر دراية بمتطلبات العملية التعليمية من خلال المعيشة المستمرة لمكونات البيئة التعليمية. وجاءت عبارة (تدعم إدارة التعليم قادة المدارس الثانوية لاتخاذ القرارات الضرورية بمساعدتهم على تنفيذ تلك القرارات) في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (2.11 من 3)، وهذه النتيجة توضح اهتماماً محدوداً من إدارة التعليم في دعم قادة المدارس الثانوية لاتخاذ القرارات الإدارية الضرورية، وهذا الاهتمام المحدود - كما يظهر من النتيجة - يعتبر قصوراً في دور إدارة التعليم في تحسين البيئة التعليمية في مجال القيادة المدرسية. وجاءت عبارة (تتعامل إدارة التعليم مع قادة المدارس الثانوية على أنهم شركاء في النجاح وليس مجرد منفذين للتعليمات) في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي (2.11 من 3)، ويرى الباحث

من خلال هذه النتيجة قلة الرضا الوظيفي الذي يحظى به قادة المدارس الثانوية في عملهم، فهم يرون أن إدارة التعليم لا ترى فيهم شركاء ناجحين قادرين على التميز، بل مجرد منفذين للتعليمات الواردة لهم، وهذا الأمر لا يمكن أن يحقق نجاحاً أو يصنع تميّزاً، فالأولى بإدارة التعليم أن تحسّن من طبيعة تعاملها مع قادة المدارس الثانوية. وجاءت عبارة (تعمل إدارة التعليم على تطبيق التوجه القيادي الذاتي من خلال منح قادة المدارس الثانوية الصلاحيات الخادمة للعملية القيادية) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (2.10 من 3) وهو ضمن الفئة الثانية (1.67 إلى 2.33)، وتشير هذه النتيجة إلى حاجة قادة المدارس الثانوية إلى مزيد من الصلاحيات المؤثرة التي تدعم القيادة الذاتية، وهذا يبين ضعف تأثير الصلاحيات الممنوحة لهم وهذا يتوافق مع نتائج دراسة العمري (1439) التي رأت أن تحسين البيئة التعليمية يكمن في منح المدارس القدرة الذاتية على التطوير من خلال الصلاحيات الواسعة. وجاءت عبارة (تعتمد إدارة التعليم برامج خاصة لتحديث منظومة العمل القيادي في المدارس الثانوية) في المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي (2.05 من 3)، ويظهر من ذلك قلة اهتمام من إدارة التعليم في تحديث منظومة العمل القيادي في المدارس الثانوية من خلال استحداث وبناء برامج خاصة تساعد قادة المدارس الثانوية على تطوير أدائهم والخروج من روتين العمل المدرسي المعهود إلى طرق عمل مميزة، تساعد في تحسين البيئة التعليمية. وجاءت عبارة (تلتزم إدارة التعليم بمعايير الشفافية في ترشيح قادة المدارس الثانوية المتميزين للبرامج والجوائز الداخلية والخارجية) في المرتبة التاسعة، بمتوسط حسابي (2.05 من 3)، ويشير هذا إلى أن قادة المدارس الثانوية لا يرون التزاماً تاماً من قبل إدارة التعليم في تطبيق معايير الشفافية في ترشيح قادة المدارس الثانوية المتميزين للبرامج والجوائز الداخلية والخارجية، وهذا يشير إلى وجود قناعة بعض قادة المدارس الثانوية بوجود بعض التأثير الشخصي في آلية ترشيح القادة. وجاءت عبارة (تبادر إدارة التعليم لمساعدة قادة المدارس الثانوية في المواقف المختلفة التي قد يتعرضون لها) في المرتبة العاشرة، بمتوسط حسابي بلغ قدره (2.03 من 3) وهي من مؤشرات الفئة الثانية (1.67 إلى 2.33) وهذا يشير إلى تردد إدارة التعليم في مساعدة

قادة المدارس الثانوية في بعض المواقف المختلفة التي يتعرضون لها، وهذا يوضح ضعف ثقة قادة المدارس الثانوية في إدارة التعليم؛ مما يدفعهم إلى الحذر في اتخاذ بعض القرارات المؤثرة. وجاءت عبارة (تدعم إدارة التعليم قادة المدارس الثانوية لاتخاذ القرارات الضرورية بمساعدتهم على تنفيذ تلك القرارات) في المرتبة الحادية عشر، بمتوسط حسابي بلغ قدره (2.03 من 3)، ويتضح من ذلك قصور إدارة التعليم في دعم قادة المدارس الثانوية لاتخاذ القرارات الضرورية التي تتطلبها البيئة التعليمية مما يرتبط ببعض الصلاحيات المقيدة بموافقة إدارة التعليم. وجاءت عبارة (تساعد إدارة التعليم قادة المدارس الثانوية على تحقيق طموحهم في تطوير البيئة التعليمية) في المرتبة الثانية عشر، بمتوسط حسابي (2.00 من 3) وبدرجة موافقة متوسطة، وتشير نتيجة هذه العبارة إلى محدودية دور الإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير في مساعدة قادة المدارس الثانوية على تحقيق طموحهم في تطوير البيئة التعليمية، وهذا يفسر نتيجة عبارات سابقة في هذا المجال، فالأجدر - في رأي الباحث - أن تبذل إدارة التعليم جهداً مضاعفاً لمساعدة قادة المدارس الثانوية، لأنهم نجاحهم هو في المقام الأول نجاح لإدارة التعليم، وهذا يظهر ضعفاً في دور الإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير في تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار، وهذه النتيجة تتعارض مع ما ورد في نتائج دراسة كوخ وبنويز ودورمان (Koch, Binnewies & Dormann, 2015) في الدور البارز لمديري المدارس في تطوير ممارساتهم القيادية التي تتعلق بالبيئة التعليمية.

إجابة السؤال الثاني: الذي نصه (ما دور الإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير في تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار في ضوء برنامج التحول الوطني 2020، في مجال التدريس، من وجهة نظر قادة المدارس الثانوية؟) وتحليل الاستجابات كانت النتائج على النحو التالي:

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال الثاني: التدريس.

ترتيب الأهمية	درجة الأهمية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
1	متوسطة	0.76	0.68	2.29	تحرص إدارة التعليم على تطبيق استراتيجيات التدريس الحديثة من خلال برامج تدريب معلمي المرحلة الثانوية.
2	متوسطة	0.75	0.80	2.24	تطبق إدارة الإشراف التربوي الأساليب الإشرافية الحديثة.
3	متوسطة	0.69	0.79	2.08	تهتم إدارة الشؤون التعليمية بتطوير الكفايات التدريسية للمعلمين لتتوافق مع التحديات المتلاحقة في المناهج وطرائق التدريس.
4	متوسطة	0.67	0.78	2.00	تتبنى إدارة التعليم رؤية مستقبلية قائمة على تجاوز تحديات التدريس المتميز.
5	متوسطة	0.66	0.74	1.97	تحرص إدارة التعليم على تطبيق التدريس التخصصي.
6	متوسطة	0.64	0.81	1.92	تقدم إدارة التعليم رؤية واضحة لما ينبغي أن تكون عليه طبيعة التدريس خلال السنوات القادمة.
7	متوسطة	0.63	0.81	1.89	تراعي إدارة التعليم المرونة في دمج أو إلغاء البرامج التي تؤثر سلباً على المهام التدريسية في المدارس الثانوية.
8	متوسطة	0.60	0.70	1.79	تولي إدارة التعليم اهتماماً لتطوير العلاقة مع المعلمين من خلال تنفيذ توصيات مجلس المعلمين.
9	متوسطة	0.60	0.74	1.79	تستثمر إدارة التعليم نتائج الرسائل العلمية المتخصصة في المناهج وطرق التدريس لدعم المهارات التدريسية للمعلمين.
10	متوسطة	0.59	0.75	1.78	تشارك إدارة التعليم مع الجهات المختصة لتطوير آليات استقطاب الراغبين في الالتحاق بالسلك التعليمي.
11	منخفضة	0.53	0.75	1.59	تراعي إدارة التعليم مقومات التدريس الفعال بخفض عدد الطلاب داخل الصف الدراسي.
12	منخفضة	0.52	0.73	1.57	تعمل إدارة التعليم على إلغاء المهام غير التدريسية التي يُكلف بها المعلمون؛ من خلال توفير كادر إداري متكامل.
	متوسطة	0.64	0.76	1.91	المتوسط العام للمجال

تشير نتائج الجدول رقم (7) إلى أن درجة موافقة قادة المدارس الثانوية على قيام إدارة التعليم بدورها في تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار في ضوء برنامج التحول الوطني 2020، في مجال التدريس جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي قدره

(1.76)، وتفصيل ذلك على النحو التالي: جاءت عبارة (تحرص إدارة التعليم على تطبيق استراتيجيات التدريس الحديثة من خلال برامج تدريب معلمي المرحلة الثانوية) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (2.29 من 3)، ويتضح من ذلك ضعف في تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية الداعمة لتطبيق استراتيجيات التدريس الحديثة، وهذه مهمة تخص إدارة التدريب التربوي وإدارة الإشراف التربوي، ولا تخفى أهمية تلك البرامج في دعم معلمي المرحلة الثانوية خصوصاً في ظل التطوير المستمر للمقررات الدراسية، ولهذا اعتبر أبو رياش (2016) المناهج الدراسية وما يتعلق بها عنصراً من عناصر البيئة التعليمية المحفزة على الإبداع والابتكار. وجاءت عبارة (تطبق إدارة الإشراف التربوي الأساليب الإشرافية الحديثة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.24 من 3)، وهذا يشير إلى بعض الجهود التي تقوم بها إدارة الإشراف التربوي فيما يخص تطبيق الأساليب الإشرافية الحديثة، وهذا في نظر الباحث يتطلب فاعلية أكثر، نظراً لاعتماد كثير العمليات التربوية والتعليمية في البيئة التعليمية على ما يقدمه المشرفون التربويون باعتبارهم داعمين لقيادة المدارس الثانوية وللمعلمين فيها، وجاءت عبارة (تهتم إدارة الشؤون التعليمية بتطوير الكفايات التدريسية للمعلمين لتتوافق مع التحديثات المتلاحقة في المناهج وطرائق التدريس) في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (2.08 من 3)، ويمكن القول أن اهتمام إدارة الشؤون التعليمية بتطوير الكفايات التدريسية للمعلمين لتتوافق مع التحديثات المتلاحقة في المناهج وطرائق التدريس لا يرقى للمستوى المأمول استناداً لوجهة نظر عينة البحث، عدا بعض البرامج التي يتم تنفيذها خلال الفصل الدراسي، ومن هذا المنطلق تبرز أهمية الكفايات التدريسية لمعلمي المرحلة الثانوية، وجاءت عبارة (تبنى إدارة التعليم رؤية مستقبلية قائمة على تجاوز تحديات التدريس المتميز) في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (2.00 من 3)، ويمكن القول أن التدريس المتميز له متطلبات متعددة منها ما يتعلق بطبيعة البيئة التعليمية والإمكانات المتاحة ونوع الكادر التدريسي وطبيعة العلاقة بين المعلمين وقيادة المدرسة والعلاقة بين المدرسة وإدارة التعليم، ولكن يظهر من نتيجة التحليل الإحصائي قصور لدى إدارة التعليم في تبني رؤية يمكن من خلالها تجاوز تحديات

التدريس، وتهيئة البيئة التعليمية للتحويل إلى بيئة محفزة للإبداع والابتكار، وجاءت عبارة (تحرص إدارة التعليم على تطبيق التدريس التخصصي) في المرتبة الخامسة، وذلك بمتوسط حسابي قدره (1.97 من 3)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود تفاوت بين تخصصات المعلمين والمواد المسندة لهم، وهذا يؤثر على قدرة المعلمين في إيصال المعلومات العلمية إلى الطلاب، فمن المفترض أن يسند تدريس المادة العلمية إلى معلم متخصص في ذات المسار بدلاً من إسنادها إلى معلم في مسار عام يشمل ذات المادة العلمية وغيرها كمواضع اللغة العربية والاجتماعيات وغيرها، لأن هذا يؤثر بشكل واضح على مستوى الطلاب، وجاءت عبارة (تقدم إدارة التعليم رؤية واضحة لما ينبغي أن تكون عليه طبيعة التدريس خلال السنوات القادمة) في المرتبة السادسة، وذلك بمتوسط حسابي (1.92 من 3)، ويمكن القول - من خلال هذه النتيجة - أن الميدان التربوي وخاصة الكادر التدريسي لا يمتلك رؤية واضحة لطبيعة التدريس المستقبلي اعتماداً على التطورات المتوقعة في المقررات الدراسية، وهذا يعود إلى ضعف الجهود المبذولة من قبل إدارة التعليم في تبصير المعلمين بمتطلبات التدريس المستقبلي، وجاءت عبارة (تراعي إدارة التعليم المرونة في دمج أو إلغاء البرامج التي تؤثر سلباً على المهام التدريسية في المدارس الثانوية) في المرتبة السابعة، وذلك بمتوسط حسابي (1.67 من 3)، ويتضح من ذلك قلة الرضا عن قرارات إدارة التعليم تجاه البرامج التي يكلف المعلمون بتنفيذها خلال اليوم الدراسي، والتي تؤثر سلباً على المهام التدريسية، لأن المهمة ذات الأهمية العالية للمعلمين في المدارس الثانوية هي التدريس، وأي برنامج يؤثر على وقت تلك المهمة أو قدرة الكادر التدريسي على أدائها لا ينبغي الدعوة إلى تطبيقه، وجاءت عبارة (تولي إدارة التعليم اهتماماً لتطوير العلاقة مع المعلمين من خلال تنفيذ توصيات مجلس المعلمين) في المرتبة الثامنة، وذلك بمتوسط حسابي (1.79 من 3)، وهذه النتيجة لا تعبر عن وجود علاقة جيدة بين المعلمين وإدارة التعليم - على الرغم من أهمية هذه العلاقة في تطوير مخرجات التعليم، فمما يجب على إدارة التعليم هو تطوير هذه العلاقة بوسائل متعددة منها تنفيذ توصيات مجلس المعلمين، الذي يمثل القناة الرئيسة للوصول إلى

القيادات العليا في إدارة التعليم، وجاءت عبارة (تستثمر إدارة التعليم نتائج الرسائل العلمية المتخصصة في المناهج وطرق التدريس لدعم المهارات التدريسية للمعلمين) في المرتبة التاسعة، وذلك بمتوسط حسابي (1.79 من 3) بدرجة موافقة منخفضة، وهذا يقع ضمن الفئة الثانية، ويرى الباحث من خلال هذه النتيجة إغفالاً لنتائج الرسائل العلمية التي تناقش في مرحلة الماجستير والدكتوراه، وخاصة في تخصص طرائق التدريس التي تتناول جوانب كثيرة من العملية التدريسية، والتي تقدم تصورات علمية ورؤى ومقترحات واستراتيجيات مقترحة لتحسين العملية التعليمية، وجاءت عبارة (تشارك إدارة التعليم مع الجهات المختصة لتطوير آليات استقطاب الراغبين في الالتحاق بالسلك التعليمي) في المرتبة العاشرة، وذلك بمتوسط حسابي (1.78 من 3)، وهذا يشير إلى ضعف قناعة قادة المدارس الثانوية في الآليات التي يتم في ضوءها استقطاب الراغبين في الالتحاق بالسلك التعليمي، ومع أهمية هذه تطوير هذه الآليات وأهمية النتائج التي تظهر من خلالها، وذلك باعتبار أن المعلمين أهم مكونات البيئة التعليمية، فهذا يتطلب أن تولي إدارة التعليم ذلك أهمية بالغة لكي لا يؤثر عليها أي عامل آخر، لأن المرحلة المعاصرة تتطلب اختياراً دقيقاً للمرشحين للالتحاق بالسلك التعليمي نظراً لتوالي المتغيرات المتسارعة على البيئة التعليمية، وجاءت عبارة (تراعي إدارة التعليم مقومات التدريس الفعال بخفض عدد الطلاب داخل الصف الدراسي) في المرتبة الحادية عشر، وذلك بمتوسط حسابي (1.59 من 3)، وهذا ضمن نطاق الفئة الثالثة (1 - 1.66)، ويظهر من ذلك قلة رضا قادة المدارس الثانوية عن سياسة إدارة التعليم فيما يتعلق بسياسة القبول، التي تتسبب في وجود فصول دراسية مزدحمة لا تساعد على تطبيق التدريس الفعال، وذلك يعود إلى تقييد صلاحية فتح الفصول الممنوحة لقادة المدارس الثانوية، إضافة إلى قرارات دمج المدارس الثانوية في مجتمعات تعليمية، وجاءت عبارة (تعمل إدارة التعليم على إلغاء المهام غير التدريسية التي يُكَلَّف بها المعلمون؛ من خلال توفير كادر إداري متكامل) في المرتبة الثانية عشر، وذلك بمتوسط حسابي (1.57 من 3)، وهذا المتوسط يقع ضمن نطاق الفئة الثالثة، وهذه النتيجة تبين مدى التأثير السلبي الناشئ

من تكليف المعلمين بمهام خارج إطار المسؤوليات التدريسية، كالمناوبة بعد نهاية اليوم الدراسي والإشراف اليومي وتنفيذ البرامج والأنشطة التي تقع ضمن مهام النشاط الطلابي، وغير ذلك.

إجابة السؤال الثالث: الذي نصه (ما دور الإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير في تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار في ضوء برنامج التحول الوطني 2020، في مجال القيادة المدرسية، من وجهة نظر قادة المدارس الثانوية؟) وتحليل الاستجابات كانت النتائج على النحو التالي:

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال الثالث: الخدمات المساندة.

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
تنفذ إدارة التعليم التوصيات الصادرة من الجهات ذات الاختصاص بشأن سرعة التخلص من المباني المستأجرة.	2.08	0.79	0.69	متوسطة	1
تضع إدارة التعليم خطة مستقبلية دقيقة للقضاء على الهدر المادي والمعنوي في العملية التعليمية.	1.94	0.76	0.65	متوسطة	2
تحقق إدارة التعليم تكاملاً بين الخدمات المساندة الداعمة للبيئة التعليمية.	1.87	0.79	0.62	متوسطة	3
تضع إدارة التعليم التحديث المستمر للبيئة التقنية في المدارس الثانوية في رأس الأولويات.	1.87	0.85	0.62	متوسطة	4
تحت إدارة التعليم جميع الإدارات والأقسام فيها على سرعة الاستجابة لمتطلبات المدارس الثانوية.	1.84	0.81	0.61	متوسطة	5
تحرص إدارة التعليم على إعداد برامج إرشادية تخصصية تتناسب مع الأهمية المرحلة العمرية لطلاب المدارس الثانوية.	1.79	0.74	0.60	متوسطة	6
تحرص إدارة التعليم على بناء شراكات ناجحة مع مؤسسات القطاع الخاص لدعم البرامج التربوية في المدارس الثانوية.	1.79	0.77	0.60	متوسطة	7
تتعاون إدارة التعليم مع قادة المدارس الثانوية في تطوير أداء الموظفين الإداريين من خلال إدارة الموارد البشرية.	1.78	0.77	0.59	متوسطة	8
تلتزم إدارة التعليم بتحقيق كفاءة الأداء التشغيلي لمرافق المدارس الثانوية.	1.75	0.78	0.58	متوسطة	9

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
تبادر إدارة التعليم إلى عقد تفاهم مع الإدارات الحكومية الأخرى لتلبية احتياجات البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة الثانوية.	1.71	0.79	0.57	متوسطة	10
تتعاون إدارة التعليم مع قادة المدارس الثانوية في رفع مقدار المخصصات المالية لتلبية احتياجات المدارس الثانوية.	1.67	0.80	0.56	متوسطة	11
تخصص إدارة التعليم ميزانيات مالية مرنة لتنفيذ البرامج التدريبية والتعليمية في المدارس الثانوية.	1.52	0.76	0.51	منخفضة	12
المتوسط العام للمجال	1.80	0.78	0.60	متوسطة	

تشير نتائج الجدول رقم (8) إلى أن درجة موافقة قادة المدارس الثانوية على قيام إدارة التعليم بدورها في تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار في ضوء برنامج التحول الوطني 2020، في مجال الخدمات المساندة جاءت بدرجة منخفضة، بمتوسط حسابي قدره (1.80)، وتفصيل ذلك على النحو التالي: جاءت عبارة (تنفذ إدارة التعليم التوصيات الصادرة من الجهات ذات الاختصاص بشأن سرعة التخلص من المباني المستأجرة) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (2.08 من 3) وهو يقع في ضمن متوسط الفئة الثانية، وهذا يشير إلى جهود إدارة التعليم في سرعة تهيئة البيئة التعليمية من خلال إنشاء المباني الحكومية والتخلص من المباني المستأجرة، ولكن الخطة الوزارية لوزارة التعليم التي تم إقرارها لم تستطع التخلص نهائياً من المباني المستأجرة، فتم عقد شراكة مع القطاع الخاص وهذا ما يأمل المسؤولون في وزارة التعليم أن يتم من خلاله التخلص من المباني المستأجرة التي لا توفر بيئة تعليمية مناسبة، وجاءت عبارة (تضع إدارة التعليم خطة مستقبلية دقيقة للقضاء على الهدر المادي والمعنوي في العملية التعليمية) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (1.94 من 3)، ويرى الباحث من خلال هذه النتيجة وجود جهود من قبل إدارة التعليم للقضاء على الهدر المالي والمعنوي وتتمثل بعض هذه الجهود في وجود خطة دقيقة، ولكن تواجه تلك الجهود عقبات تحول دون القضاء التام على ذلك الهدر، منها صعوبة تطبيق مثل تلك الخطط نظراً لاختلاف البيئات وضعف التنسيق بين أقسام إدارة التعليم والمدارس الثانوية وخاصة فيما يخص الأثاث

المدرسي والتجهيزات المدرسية، وجاءت عبارة (تحقق إدارة التعليم تكاملاً بين الخدمات المساندة الداعمة للبيئة التعليمية) في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (1.87 من 3)، ويرى الباحث من خلال هذه النتيجة خلافاً في عملية التنسيق بين خطط وعمل الإدارات والأقسام تجاه احتياجات المدارس الثانوية، فما أن البيئة التعليمية في المدارس الثانوية هي المستهدفة بالتطوير إلا أن عينة البحث ترى ضعفاً في التكامل بين الخدمات المقدمة للمدارس الثانوية، وهذا يوجب على الجهات المختصة في إدارة التعليم إعادة النظر في الخطط والبرامج المعمول بها، وجاءت عبارة (تضع إدارة التعليم التحديث المستمر للبنية التقنية في المدارس الثانوية في رأس الأولويات) في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (1.87 من 3)، وهذا المتوسط يقع ضمن الفئة الثانية (1.67 – 2.33)، ويظهر من ذلك قصور في عمل إدارة التعليم؛ فيما يتعلق بالبنية التقنية للمدارس الثانوية خصوصاً وجود الأجهزة الالكترونية بصورة متكاملة، وتوفر خدمات الانترنت، فمن متطلبات القيادة المدرسية المعاصرة والتدريس الحديث وفق الرؤية الجديدة لوزارة التعليم توفر بنية تقنية متقدمة، وهذا ما لا يتوفر في البيئة التعليمية للمدارس الثانوية وفق وجهة نظر عينة البحث، مع أن هذه البنية تمثل عنصراً من عناصر البيئة التعليمية المحفزة على الإبداع والابتكار كما أوضح مسعود (2016)، وجاءت عبارة (تحث إدارة التعليم جميع الإدارات والأقسام فيها على سرعة الاستجابة لمتطلبات المدارس الثانوية) في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (1.84 من 3)، وتشير هذه النتيجة إلى قلة رضا قادة المدارس الثانوية من التطبيق البيروقراطي في الإدارات والأقسام تجاه متطلبات المدارس الثانوية، مما قد يتسبب في حدوث خلل في سير العملية التعليمية أحياناً بسبب تأخر استجابة الإدارات والأقسام لتلبية احتياجات المدارس الثانوية، فاللوائح التنظيمية تحقق المرونة كما ظهر في دراسة آل كلثم (1436) وهذا يحقق سرعة الاستجابة لمتطلبات البيئة التعليمية، وجاءت عبارة (تحرص إدارة التعليم على إعداد برامج إرشادية تخصصية تتناسب مع الأهمية المرحلة العمرية لطلاب المدارس الثانوية) في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي (1.79 من 3)، وهذا يبين وجود درجة موافقة منخفضة، ويظهر من خلال ذلك

افتقار المدارس الثانوية للبرامج الإرشادية المقدمة من إدارة التعليم والتي تدعم مهام المرشدين الطلابيين، وتقع مهمة مثل هذه البرامج على قسم الإرشاد الطلابي، الذي ينبغي أن تتساير جهوده مع متطلبات المرحلة العمرية للطلاب والمرحلة العامة للمجتمع، وكما أكدت دراسة الشنيفي (2018) أن البيئة التعليمية المحفزة على الابداع والابتكار ليست بيئة تعليمية عادية بل تتطلب أن تتحول إلى بيئة آمنة تتضمن برامج إرشادية متطورة، وهذا لن يتحقق دون دعم من إدارة التعليم، وجاءت عبارة (تحرص إدارة التعليم على بناء شراكات ناجحة مع مؤسسات القطاع الخاص لدعم البرامج التربوية في المدارس الثانوية) في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي (1.79 من 3)، ويتضح من ذلك انخفاض مستوى التعاون بين مؤسسات القطاع الخاص والمدارس الثانوية لدعم البرامج التربوية، ويعود سبب ذلك الانخفاض من وجهة نظر قادة المدارس الثانوية إلى ضعف دور الإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير تجاه بناء مثل تلك الشراكات، وجاءت عبارة (تتعاون إدارة التعليم مع قادة المدارس الثانوية في رفع مقدار المخصصات المالية لتلبية احتياجات المدارس الثانوية) في المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي (1.78 من 3)، وهو من مؤشرات الفئة الثانية بدرجة موافقة متوسطة، فقادة المدارس الثانوية يرون أن إدارة التعليم لا تتعاون معهم بالدرجة المرجوة في رفع مقدار المخصصات المالية لتلبية احتياجات المدارس الثانوية، فالميزانية التشغيلية المخصصة للمدارس الثانوية لا تكفي للقيام بما يأملون تحقيقه، وجاءت عبارة (تلتزم إدارة التعليم بتحقيق كفاءة الأداء التشغيلي لمرافق المدارس الثانوية) في المرتبة التاسعة، بمتوسط حسابي (1.75 من 3)، ويمكن القول وفق هذه النتيجة وجود نقص في استثمار مرافق المدارس الثانوية، فالعملية التعليمية لم تعد محصورة داخل حجرات الدراسة، بل تعدت ذلك وفق الاستراتيجيات الحديثة، وأصبحت تتطلب توفر بيئة تعليمية متكاملة المرافق، وهذا يلزم الجهة ذات الاختصاص في إدارة التعليم بتحقيق أعلى درجات الكفاءة التشغيلية لمرافق المدارس الثانوية، وهذا ما لا يراه قادة المدارس الثانوية متوفراً، وجاءت عبارة (تبادر إدارة التعليم إلى عقد تفاهم مع الإدارات الحكومية الأخرى لتلبية احتياجات البيئة الداخلية والخارجية

للمدرسة الثانوية) في المرتبة العاشرة، بمتوسط حسابي (1.71 من 3)، وهذا المتوسط يقع ضمن نطاق الفئة الثالثة (منخفضة)، وهذا يشير إلى ضعف دور الإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير في دعم المدارس الثانوية من خلال عقد تفاهم مع الإدارات الحكومية لتلبية الاحتياجات المادية والمعنوية للمدارس الثانوية، وجاءت عبارة (تتعاون إدارة التعليم مع قادة المدارس الثانوية في تطوير أداء الموظفين الإداريين من خلال إدارة الموارد البشرية) في المرتبة الحادية عشر، بدرجة موافقة متوسطة وبتوسط حسابي (1.67 من 3)، ويمكن القول أن الكادر الإداري في المدارس الثانوية لا يحضون بالفرصة المناسبة التي تمكنهم من تطوير أدائهم الوظيفي، وهذا يعود إلى قصور في دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التعليم، فالمهام الوظيفي للكادر الإداري في المدارس الثانوية تتطلب تطويراً في أدائهم وتنمية لخبراتهم، وجاءت عبارة (تخصص إدارة التعليم ميزانيات مالية مرنة لتنفيذ البرامج التدريبية والتعليمية في المدارس الثانوية) في المرتبة الثانية عشر، بمتوسط حسابي (1.52 من 3)، تشير هذه النتيجة الإحصائية إلى ضعف المخصصات المالية المخصصة لبرامج التدريب، فلا يمكن تنفيذ برامج تدريبية كمبادرة من قادة المدارس الثانوية وفق احتياجات المعلمين والعاملين الإداريين بالتعاون مع مراكز التدريب الخاصة، نظراً لقلّة الموارد المالية المخصصة للمدارس الثانوية.

التوصيات:

- الالتزام بتحقيق الشفافية والنزاهة في ترشيح قادة المدارس الثانوية للبرامج والجوائز الداخلية والخارجية.
- مساعدة قادة المدارس الثانوية على تحقيق طموحهم في تطوير البيئة التعليمية من خلال تقديم الدعم المالي والمعنوي لهم.
- المبادرة إلى دعم قادة المدارس الثانوية عند اتخاذهم القرارات الصائبة التي تتطلبها مصلحة العمل التربوي والإداري.
- العمل على إلغاء المهام غير التدريسية التي يُكَلَّف بها المعلمون؛ من خلال توفير كادر إداري متكامل.

- تحقيق متطلبات التدريس الفعال بخفض عدد الطلاب داخل الفصول الدراسية.
- تخصيص ميزانيات مالية مرنة لتنفيذ البرامج التدريبية والتعليمية في المدارس الثانوية.

المقترحات:

- يقترح الباحث تناول الموضوعات التالية:
- مقومات البيئة التعليمية المحفزة على الإبداع والابتكار.
 - دور الإدارات التعليمية في تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية.

المراجع العربية:

- أبو رياش، موسى إبراهيم (2016م). مقومات البيئة التربوية المحفزة للتميز والإبداع. رسالة المعلم - الأردن، 53(1)، 10 - 13.
- الأصبحي، هبة عبدالوارث (2018م). أثر استخدام التقنية على أساليب التدريس الحديثة. مجلة كلية التربية - جامعة أسيوط - مصر، 34(2)، 336 - 364.
- آل كلثم، فهد عبيد (1436هـ). واقع تطبيق الدليل التنظيمي والإجرائي لمدارس التعليم العام في المدارس الابتدائية بمدينة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.
- البحيري، السيد السيد (2018م). واقع ممارسات قادة المدارس الثانوية في منطقة عسير للقيادة الإبداعية واستراتيجية تطويره. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 29(1)، 21 - 61.
- بريح، فرحان حسن (2012م). المدرسة والمجتمع. عمان: دار أسامة للنشر.
- البليهد، نورة محمد؛ المطيري، أميرة قرناس (2020). الممارسات القيادية لبناء بيئة إيجابية محفزة في المدارس الابتدائية الحكومية للبنات، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، جامعة تعز، اليمن، 12، 182 - 214.
- تامر، أحمد إسماعيل (2007م). عوامل البيئة التعليمية المؤثرة على صعوبات التعلم للأُميين: دراسة تشخيصية. (رسالة ماجستير غير منشورة) معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، مصر.
- حسونة، فيصل (2008م). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار أسامة للنشر.
- السواط، جميل مطر (2006م). معايير اختيار مديري إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية: الواقع والمأمول. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- شرف، علي محمد (2015م). دور القيادة التربوية الفعالة في تحقيق البيئة المدرسية الجاذبة للتعلم. المؤتمر الدولي الأول: التربية آفاق مستقبلية - كلية التربية - جامعة الباحة - السعودية، 1، 47 - 69.
- الشلبي، أمل محمد (1430هـ). أثر منظومة البيئة المدرسية في تنمية القيم الإبداعية التشكيلية لمادة التربية الفنية بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.

- الشينفي، علي عبدالله (2018م). دور قادة المدارس في توفير بيئة تعليمية آمنة لطلاب المدارس الثانوية بمدينة الرياض، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، غزة، 26(2)، 327 - 348.
- العتيبي، شيخة سلطان (2019م). تطوير أداء قادة المدارس الحكومية في محافظة الدوادمي لتحسين البيئة التعليمية المحفزة على الابتكار في ضوء رؤية 2030: أتمودج مقترح. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية.
- العتيبي، غازي سفر (2010م). التخطيط التربوي في إدارات التربية والتعليم لتعليم البنات: الواقع والمستقبل. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- العصيمي، سامي محمد (1434هـ). تقييم الموارد البشرية والمادية بمكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب في ضوء أهدافها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- العطاس، عبدالله أحمد (2017م). الاحتياجات التدريبية المهنية وبعض المتغيرات الديموغرافية لدى العاملين في مؤسسات أرباب الطوائف في ضوء أهداف برنامج التحول الوطني 2020. المجلة التربوية الدولية المتخصصة - الجمعية الأردنية لعلم النفس - الأردن، 6(4)، 240 - 265.
- علي، علي أحمد (2008م). دور الإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير الثانوي في التخطيط التعليمي للمرحلة الثانوية بالسودان: دراسة تحليلية تقويمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- العمري، علي صالح (1439هـ). إعداد قادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء برنامج التحول الوطني نحو مجتمع المعرفة. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد، السعودية.
- الغامدي، منال أحمد (2017م). تطوير البيئة التعليمية لدمج ذوي الاحتياجات الخاصة في مدارس التعليم العام للبنات في ضوء معايير الجودة الشاملة. مجلة القراءة والمعرفة - مصر، 194، 266 - 306.
- القبسي، رنا محمد (1433هـ). واقع البيئة التعليمية (الالعاب وادواتها) في رياض الاطفال الحكومية والأهلية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.
- قرواني، خالد نظمي؛ حرز الله، حسام توفيق (2017م). دور البيئة المدرسية في تحفيز الإبداع لدى الطلبة في مدارس شمال فلسطين من وجهة المعلمين والمعلمات فيها. مجلة المشكاة للعلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة العلوم الإسلامية العالمية - الأردن، 4(1)، 89 - 139.

- ماضي، خليل إسماعيل (2014م). أبعاد بيئة العمل المادية والمعنوية ودورها في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية - مصر، (1)5، 367 - 392.
- المالكي، حامد حسن (2016م). دور أساليب الاشراف التربوي في تطوير الاداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة النيلين، السودان.
- المالكي، عبدالله محمد؛ عبيد، أحمد سليمان (2004م). التعليم والنمو الاقتصادي في المملكة العربية السعودية. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية - الكويت، 30(114)، 143 - 175.
- محمد، محمد العطا (2016م). تخطيط وتنمية الموارد البشرية: دراسة للمفاهيم بالتركيز على القطاع السياحي. مجلة الخليج للتاريخ والآثار - جمعية التاريخ والآثار بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية - السعودية، 11، 567 - 615.
- مسعود، ليلي أحمد (2016م). تهيئة البيئة التربوية المحفزة للإبداع والتميز والابتكار. رسالة المعلم، وزارة التربية والتعليم، الأردن، (1)53، 30 - 32.
- وزارة التعليم (1436هـ). الدليل الإجرائي والتنظيمي لمدارس التعليم العام الإصدار الثالث 1436هـ-1437هـ.
- Asiyai, Romina (2014). Students' Perception of the Condition of Their Classroom Physical Learning Environment and Its Impact on Their Learning and Motivation. College Student Journal, v48 n4 p716-726 Win 2014.
- Mestry, Raj; Bodalina, Kishan (2015). The Perceptions and Experiences of School Management Teams and Teachers of the Management of Physical Resources in Public Schools. Educational Management Educational Management Administration & Leadership 43(3).
- Koch, Anna R. Binnewies, Carman & Dormann, Christian (2015). Motivating innovation in schools: School principals' work engagement as a motivator for schools' innovation. European Journal of Work and Organizational Psychology, 2015, Vol. 24, No. 4, 505-517.