Journal of Arabian Peninsula Centre for Educational and Humanity Researches
Volume (3), Issue (26): September 30, 2025
p: 26- 50
Copyright License
ISSN: 2707-742X

مجلة مركـــز جـــــزيرة العـــــــرب
للبحوث التـــربـــوية والإنسانية
المجلد (3)، العدد (26): 30 سبتمبر 2025م
ص: 26-50
تاريخ الاستلام: 2025/06/25 القبول: 2025/8/18

تصور مقترح لتفعيل دور وزارة التعليم في تعزيز تجربة المدارس المنتجة بالمملكة العربية السعودية في ضوء التوجهات الحديثة [1]

A Proposed Framework to Enhance the Role of the Ministry of Education in Supporting Productive Schools in Saudi Arabia in Light of Contemporary Trends [2]

Ms. Ftema Ahmed Alblwee

Master's in Foundations of Education || Department of Education and Psychology || College of Education and Arts, University of Tabuk || KSA

أ. فاطمة أحمد البلوي

ماجستير أصول التربية|| قسم التربية وعلم النفس|| كلية التربية والآداب/ جامعة تبوك|| السعودية

Email: fosfo25@hotmail.com || **Orcid:** https://orcid.org/0009-0003-4859-6704 || **Mobile:** 00966557082812

Ms. Afaf Moulfi Alenazi

Master's in Foundations of Education || Department of Education and Psychology || College of Education and Arts, University of Tabuk || KSA

أ.عفاف ملفي العنزي

ماجستير أصول التربية || قسم التربية وعلم النفس|| كلية التربية والآداب/ جامعة تبوك|| السعودية

Email: foofw99_@hotmail.com || **Orcid:** https://orcid.org/0009-0003-4307-8510 || **Mobile:** 00966532150419

Abstract: This study aimed to develop a proposed framework for activating the role of the Ministry of Education in promoting the concept of productive schools in the Kingdom of Saudi Arabia, in light of modern educational trends. The researchers adopted a descriptive-analytical methodology using document analysis. The study sample consisted of over 55 diverse documents, including organizational guides, ministerial plans, official reports and prior Saudi, Arab, and international studies. The analysis revealed that while Saudi educational policies theoretically support the productive school model, practical implementation remains limited to scattered, unstructured initiatives. Schools also face various organizational, legislative, and financial challenges that hinder the model's effectiveness. The most prominent obstacles include the absence of a supportive legal framework, limited school autonomy, weak alternative funding culture, lack of community awareness, and insufficient training and capacity-building. The study reviewed several modern approaches to enhance the model and concluded with a comprehensive proposal to strengthen the Ministry's role in fostering productive schools. It also recommended explicitly incorporating the concept of productive schools into the Ministry's official policies and documents, clearly outlining their philosophy and objectives, to raise awareness of their importance and guide schools toward effective implementation.

Keywords: Ministry of Education, Productive Schools, Modern Trends.

المستخلص: هدفت الدراسة لوضع تصور مقترح لتفعيل دور وزارة التعليم في تعزيز تجربة المدارس المنتجة بالمملكة العربية السعودية في ضوء التوجهات الحديثة، واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب التحليل الوثائقي، وتكونت عينة الدراسة من أكثر من (55) وثيقة متنوعة؛ شملت الأدلة التنظيمية، والخطط الوزارية، والتقارير الرسمية ودراسات سابقة سعودية وعربية وعالمية، أظهرت نتائج التحليل أن السياسات السعودية تدعم المدرسة المنتجة نظريًا، إلا أن التطبيق لا يزال محصورًا في مبادرات متفرقة وغير ممنهجة، كما تُواجه المدارس تحديات تنظيمية وتشريعية ومالية تحدّ من فاعلية النموذج، و أبرز المعوقات (غياب الإطار التشريعي الداعم، ضعف الصلاحيات، قصور في ثقافة التمويل البديل، وضعف وعي المجتمع، ونقص التدريب والتأهيل)، كما عرضت عدة توجهات حديثة للاستفادة منها؛ بتبني نموذج وطني متكامل للمدرسة المنتجة، حيث خصلت إلى تصور متكامل لتفعيل دور وزارة التعليم في تعزيز المدارس المنتجة بالمملكة في ضوء التوجهات الحديثة، كما أوصت الدراسة بضرورة تضمين مفهوم المدارس المنتجة صريح في السياسات والوثائق الرسمية الصادرة عن وزارة التعليم، مع توضيح فلسفتها وأهدافها، لتعزيز الوعي بأهمية هذا النموذج وتوجيه جهود المدارس نحو تحقيقه.

الكلمات المفتاحية: وزارة التعليم، المدارس المنتجة، التوجهات الحديثة.

[1]- التوثيق للاقتباس (APA): البلوي، فاطمة أحمد.، والعنزي، عفاف ملفي. (2025). تصور مقترح لتفعيل دور وزارة التعليم في تعزيز تجربة المدارس المنتجة بالمملكة العربية السعودية في ضوء التوجهات الحديثة. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3*(26)، 26- 50. https://doi.org/10.56793/pcra2213262

[2]-**Citation in APA format**: Alblwee, F. A., & Alenazi, A. M. (2025). A Proposed Framework to Enhance the Role of the Ministry of Education in Supporting Productive Schools in Saudi Arabia in Light of Contemporary Trends. ***Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research, 3***(26), 26–50. https://doi.org/10.56793/pcra2213262

1-المقدمة.

يفرض التقدم المتسارع الذي يشهده العالم في كافة المجالات على النظم التعليمية تحديات غير مسبوقة، تتجاوز مهمة نقل المعرفة لتشمل إعداد جيل قادر على التكيف مع متطلبات سوق العمل المتغيرة والمساهمة الفاعلة في التنمية المستدامة. لم يعد التعليم مجرد عملية تلقين، بل أصبح يمثل بيئة تنموية شاملة تسهم في بناء شخصية المتعلم وتنمية قدراته الإنتاجية والابتكارية. هذا التحول الجوهري يضع مسؤولية كبيرة على عاتق المؤسسات التعليمية لمواكبة التغيرات العالمية وتأهيل الأجيال القادمة ليكونوا عناصر فاعلة ومنتجة في مجتمعاتهم واقتصاداتهم.

ويواجه التعليم على الصعيد العالمي تحديًا كبيرًا يتمثل في عدم جاهزية الطلاب مهنيًا لسوق العمل، حيث يخرج العديد منهم من المنظومة التعليمية دون توجيه كافٍ أو مؤهلات مناسبة (Brausch-Böger & Förster, 2024; Watkins, 2023). هذا الواقع يؤكد الحاجة المُلحة لإعادة هيكلة الأنظمة التعليمية لتكون أكثر مرونة وارتباطًا بالواقع الاقتصادي والاجتماعي، وتحويل المدارس من مجرد مراكز لتلقي المعرفة إلى بيئات تنموية شاملة تُسهم في بناء شخصية المتعلم وتطوير مهاراته الإنتاجية (أحمد، 2015). وقد أثبتت تجارب دولية عديدة فاعلية نماذج مبتكرة في دعم استقلالية المدارس وتحفيز الابتكار وتعزيز الشراكة المجتمعية (الشيمي، 2018)، من خلال استثمار الموارد لإنتاج سلع أو خدمات ذات قيمة، مما يُعزز مهارات ريادة الأعمال والتفكير الإبداعي لدى الطلاب (عبد الحميد وآخرون، 2023).

وقد قدمت الدراسات العالمية رؤى وممارسات متطورة حول المدارس المنتجة وريادة الأعمال التعليمية، مؤكدةً على أهمية دمج مفاهيم مثل التعلم القائم على المشاريع (Masdarini et al., 2024)، وتنمية العقلية الريادية (Rodriguez & Lieber, 2020)، وتعزيز الجاهزية المهنية للطلاب (Horrillo et al., 2021). هذه الأبحاث، من دول مثل ألبانيا وإندونيسيا وألمانيا وماليزيا والولايات المتحدة، تُظهر كيف يمكن للتوجهات الحديثة في التعليم أن تُحوّل المدارس إلى بيئات منتجة وابتكارية من خلال نماذج تخطيط استراتيجية فعالة (Hidayat et al., 2024)، وبرامج تدريب متخصصة للمعلمين (Hostas, 2023; Zhao & Cheah, 2023)، واعتماد سياسات داعمة من وزارات التعليم (Diepolder et al., 2024; Brausch-Böger & Förster, 2024; Janudin et al., 2024; Guraziu et al., 2025). أن استلهام هذه التجارب يُعد خطوة جوهرية لتطوير نموذج المدارس المنتجة في السياقات المحلية، بما يضمن انسجامها مع المتطلبات العصرية لسوق العمل والتنمية المستدامة.

وفي المقابل، تظهر الدراسات في الدول العربية اهتماماً متزايداً بمفهوم المدارس المنتجة، كاشفةً عن واقع يعكس تحديات متعددة في تفعيل هذا النموذج (الحبسية وآخرون، 2024؛ الديك، 2024). ففي سياقات مثل عُمان وفلسطين والأردن والكويت ومصر، برزت معوقات جوهرية تمثلت في نقص السياسات الواضحة والأدوار المحددة لوزارات التعليم، بالإضافة إلى شح الدعم المالي والبنية التحتية الكافية (السيف وآخرون، 2024؛ حمدان، 2023؛ الصالح والعجمي، 2018)، وكثرة الأعباء الإدارية والفنية على الإدارات المدرسية (الحبسية وآخرون، 2024؛ الشيمي وآخرون، 2018؛ المهانية والزبون، 2022؛ الديك والسرحان، 2024). هذه الأبحاث تُبرز الحاجة الملحة لوضع تصورات وحلول متكاملة تتجاوز هذه التحديات، وتُعزز من دور وزارات التربية والتعليم كداعم أساسي لهذا التوجه الحيوي الذي يربط التعليم بالإنتاجية وسوق العمل.

وانسجامًا مع هذه التوجهات العالمية، تُولي المملكة العربية السعودية اهتمامًا بالغًا بتطوير قطاع التعليم بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030، التي تستهدف بناء اقتصاد مزدهر ومجتمع حيوي من خلال الاستثمار في رأس المال البشري (وزارة التعليم السعودية، 2024). يبرز مفهوم "المدرسة المنتجة" هنا كحل استراتيجي محلي واستباقي لهذا التحدي العالمي، حيث يُمثّل تجسيدًا لفلسفة اقتصاديات التعليم الهادفة إلى دمج التعليم بالإنتاج العملي وتحقيق

استقلالية مالية جزئية أو كلية للمدرسة (التهامي، 2024؛ السيف وآخرون، 2024). وتدعم الدراسات المحلية هذا التوجه، مؤكدةً أهمية التحول نحو بدائل تمويلية جديدة وتفعيل الشراكات المجتمعية (مهدية، 2025؛ التهامي، 2024؛ سفر، 2022؛ الصبحي، 2025؛ السيف، 2024؛ الغامدي والغامدي، 2018؛ عبد الحسيب، 2021؛ الماضي، 2021). رغم وجود بعض المبادرات، لا تزال المؤشرات حول مدى وجود وتفعيل هذا النموذج على نطاق واسع في النظام التعليمي السعودي محدودة وغير واضحة (الحبسية وآخرون، 2024؛ الديك، 2024). ويتطلب تفعيل المدارس المنتجة تصورا شاملا ومُقترحاً يحدد بوضوح دور وزارة التعليم كجهة قيادية ومنظمة وداعمة، مما يمهد للدخول في تفاصيل مشكلة الدراسة.

1-2-مشكلة الدراسة:

على الرغم من التوجهات الرسمية التي تدعم تمويل التعليم الذاتي وتفعيل تجربة المدارس المنتجة، إلا أن التطبيق الفعلي لهذا النموذج في المملكة العربية السعودية يواجه تحديات ومعوقات. فمنذ عام 2018، كشفت الدراسات السعودية أن المدارس والجامعات على حد سواء تعاني من قصور في التمويل الذاتي، وضعف في التأهيل القيادي والمعرفي بفلسفة الإنتاجية المدرسية، بالإضافة إلى غياب استثمار فعال للمرافق والأنشطة (الماجد، 2018؛ الغامدي والغامدي، 2018). هذه المعوقات تُبرز فجوة واضحة بين التوجه النظري للمدرسة المنتجة وبين السياسات والممارسات القائمة.

وتوالت الدراسات لتؤكد هذه الفجوة؛ ففي عام 2020، أظهرت دراسة (الحربي والخثلان، 2020) أن أدوار قادة المدارس لا تزال تقليدية ولا تسهم في تطوير مصادر تمويل ذاتي. وأشارت دراستا (الماضي، 2021) و(الشويعر، 2021) إلى أن درجة تطبيق المدرسة المنتجة لا تزال متوسطة، مع ارتفاع في المعوقات الإدارية والتنظيمية، وضعف مشاركة القطاع الخاص وأولياء الأمور في دعم الأنشطة، مما يعكس قصورًا في استثمار الإمكانات المتاحة. كما ركزت دراسة (العوفي وأبو السعود، 2021) على أهمية تنمية الموارد الذاتية في الجامعات كنموذج قابل للتطبيق.

وفي السنوات الأخيرة، رصدت دراسات عدة التحديات المرتبطة بتمويل التعليم؛ إذ قدّمت دراسة (سفر، 2022) تصورًا لتنويع مصادر التمويل مع الإشارة إلى معوقات التنفيذ، فيما أكدت دراسات (التهامي، 2024) و(السيف وآخرون، 2024) ضرورة تبني فلسفة المدرسة المنتجة لتنويع التمويل الذاتي ومواءمة السياسات مع رؤية 2030، مستفيدة من الخبرات الدولية. كما أبرزت أحدث الدراسات (مهدية، 2025؛ الصبحي، 2025؛ السيف، 2025) أهمية اقتصاديات التعليم ودور المدرسة في وضع المناهج، مؤكدة العلاقة الإيجابية بين تطبيق النموذج والتمويل الذاتي المستدام. ورغم هذا الاهتمام البحثي، لا توجد - حسب علم الباحثتين - دراسة حديثة تستقصي مباشرة دور وزارة التعليم السعودية في تطبيق المدارس المنتجة عبر تحليل الأدلة والخطط الرسمية، مما يخلق فجوة بحثية في غياب تصور متكامل يُفصّل آليات تفعيل دور الوزارة كجهة محورية في دعم المبادرات. ومن هنا تبرز الحاجة لتصور إداري واستراتيجي واضح من وزارة التعليم لتعزيز تجربة المدارس المنتجة، وهو ما تسعى هذه الدراسة لتحقيقه عبر الإجابة عن أسئلتها البحثية

1-3-أسئلة الدراسة:

1. ما واقع تطبيق المدارس المنتجة في المملكة العربية السعودية من حيث السياسات، الأدوار، والممارسات المرتبطة بوزارة التعليم؟
2. ما أبرز المعوقات والتحديات التي تواجه تفعيل تجربة المدارس المنتجة في المملكة العربية السعودية كما وردت في الأدبيات التربوية والأنظمة التنظيمية؟
3. ما أهم التوجهات الحديثة والممارسات الدولية في دعم وزارات التعليم للمدارس المنتجة التي يمكن الاستفادة منها في السياق السعودي؟

4. ما التصور المقترح لتفعيل دور وزارة التعليم في تعزيز تجربة المدارس المنتجة بالمملكة في ضوء التوجهات الحديثة؟

1-4-أهداف الدراسة

1. تحليل واقع تطبيق المدارس المنتجة في المملكة العربية السعودية من حيث السياسات والأدوار والممارسات المرتبطة بوزارة التعليم، كما وردت في الوثائق الرسمية والدراسات السابقة.
2. تحديد أبرز المعوقات والتحديات التي تواجه تفعيل تجربة المدارس المنتجة في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل الأدبيات التربوية والأنظمة التنظيمية ذات الصلة.
3. استخلاص أهم التوجهات الحديثة والممارسات الدولية في دعم وزارات التعليم للمدارس المنتجة، وتحديد أوجه الاستفادة الممكنة منها في السياق السعودي.
4. بناء تصور مقترح لتفعيل دور وزارة التعليم في تعزيز تجربة المدارس المنتجة في المملكة العربية السعودية في ضوء التوجهات التربوية الحديثة والدروس المستفادة من التجارب الدولية.

1-5-أهمية الدراسة:

- **الأهمية النظرية:**
  - تُسهم في بناء إطار مفاهيمي متكامل لدور وزارة التعليم في دعم نموذج المدارس المنتجة.
  - تقدم مرجعًا تحليليًا للتحديات والفرص المرتبطة بتطبيق المدارس المنتجة في النظام التعليمي السعودي.
  - توضّح العلاقة بين المدرسة المنتجة ورؤية المملكة 2030 في تطوير التعليم وتعزيز الكفاءة الاقتصادية.
- **الأهمية العملية والتطبيقية:**
  - تقدم خارطة طريق تنفيذية لوزارة التعليم لتفعيل نموذج المدارس المنتجة على شكل برامج ومبادرات.
  - تعزز الاستدامة المالية للمدارس عبر دعم المشاريع الإنتاجية وتقليل الاعتماد على المخصصات الحكومية.
  - تساعد إدارات التعليم والمدارس على تبني ممارسات إنتاجية قابلة للتنفيذ محليًا.
  - تسهم في تنمية مهارات الطلاب الريادية والمهنية عبر دعم الأنشطة المنتجة ذات الأثر التعليمي.
  - تدعيم أهداف رؤية المملكة 2030 في الاقتصاد المعرفي، وتمكين الشراكة مع القطاعين الخاص والمجتمعي.

1-6-حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** دور وزارة التعليم في تعزيز تجربة المدارس المنتجة.
- **الحدود المكانية:** مدارس التعليم العام (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية) في المملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمنية:** تمت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني1445- 1446 هـ الموافق/2024- 2025م. فيما تقتصر على المراجع والمنشورة خلال الفترة/ 2018 - 2025 لضمان حداثة المعلومات والتوصيات.

1-7-مصطلحات الدراسة:

- **المدارس المنتجة (Productive Schools):** تعرف بأنها: "مؤسسات تعليمية تعمل على توليد الدخل من خلال إنتاج سلع أو تقديم خدمات بواسطة الطلاب، ضمن إطار تعليمي يهدف إلى تنمية المهارات العملية، المهنية، وريادة الأعمال لديهم، بالإضافة إلى تحقيق الاستدامة المالية للمدرسة" (القحطاني، 2023).

- **كما تعرف بأنها:** "المدارس التي تستخدم مواردها بكفاءة وفاعلية بحيث تحقق مخرجات ذات جودة عالية وهي القادرة على تنويع بدائل التمويل المختلفة مع استمرارية الدعم الحكومي؛ وذلك من خلال أساليب ووسائل متعددة منها الأنشطة والمشروعات الإنتاجية التي يقوم بها منسوبوها وتسويق المنتجات أو تقديم الخدمات أو تأجير المنشآت والمرافق التي يمكن أن تقدمها المدارس وجميعها تعد من المصادر التي تزيد من دخلها وتقلص من فرص الهدر بها على أن يعود الدخل الناتج من هذه المنتجات إلى صالح المدارس" (أخضر، 2012، 8).
  - **وإجرائيا** تعرفها الباحثتان بأنها: "مؤسسة تعليمية تطبق نموذجًا تكامليًا يجمع بين التعليم النظري والتدريب العملي، لتنمية مهارات الطلاب الإنتاجية، وتحقيق موارد مالية ذاتية، وتعزيز القيم الريادية، بالتكامل مع المجتمع المحلي".
- **تصور مقترح (Proposed Vision):** "مجموعة الأفكار والمبادئ والخطوات الإجرائية المنظمة والمترابطة التي يتم اقتراحها لتحقيق هدف معين، ويشمل تحديد الأدوار والمسؤوليات، والآليات، والموارد اللازمة للتطبيق (سعيد وآخرون، 2022).
- **تفعيل الدور(Role Activation):** "اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لتنشيط وتعزيز قدرة جهة أو كيان معين على أداء وظائفه ومهامه بفعالية وكفاءة، وتحقيق أقصى استفادة من إمكاناته في مجال محدد (وزارة التعليم، 2024).

2-الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1-الإطار النظري.

2-1-1-أهداف المدرسة المنتجة:

يتفق الباحثون على أن المدارس المنتجة تحقق فوائد كثيرة؛ وتلخص الباحثتان أهمها نقلاً عن (حمدان، 2023؛ التهامي، 2024؛ الحبسية وآخرون، 2024؛ السيف، 2025؛ مهدية، 2025): أهداف المدارس المنتجة في:

1. تعزيز القيم التربوية والمهارات الحياتية كالأمانة والانضباط والعمل الجماعي في بيئة إنتاجية حقيقية.
2. تحقيق الاستقلال المالي للمؤسسات التعليمية عبر توليد دخل ذاتي مستدام.
3. تنويع مصادر تمويل التعليم وتقليل الاعتماد على الميزانية الحكومية.
4. تطوير القدرات الإدارية والتعليمية لربط التعليم بريادة الأعمال وتوجيهه نحو احتياجات سوق العمل.
5. تنمية المهارات العملية والمهنية والإبداعية لدى الطلبة من خلال التعلم القائم على الإنتاج.
6. توفير تدريب مهني داخل المدرسة بإشراف تربوي، يهيئ الطلبة للمنافسة المستقبلية.
7. تفعيل الشراكات المجتمعية مع القطاعات العامة والخاصة لدعم استدامة التعليم.
8. تهيئة بيئة محفزة للابتكار وتحويل المدارس إلى وحدات إنتاجية تساهم في التنمية المستدامة للمجتمع.
9. بناء رؤية مؤسسية واضحة تقوم على الحوكمة الرشيدة والتخطيط المالي السليم.
10. دعم التوجهات الوطنية من خلال توافق فلسفة المدرسة المنتجة مع رؤية المملكة 2030.
11. تعزيز البعد الديني والاجتماعي للعمل والاتقان في سياق تربوي أصيل.

وتُبرز الأهداف تكامل أبعاد المدرسة المنتجة ماليًا وتربويًا ومهنيًا وقيميًا، بما ينسجم مع معايير الجودة ومؤشرات الاستدامة في دعم السياسات التعليمية الحديثة، حيث يشكل الاستقلال المالي والمواءمة مع سوق العمل أولويتين استراتيجيتين لأي تحول تعليمي. كما ارتبطت الأهداف بالبيئة المدرسية وسلوكيات الطلبة ضمن نموذج إنتاجي يدمج القيم بالكفاءة، متوافقًا مع توجهات رؤية السعودية 2030 في بناء تعليم تنافسي وفعّال.

2-1-2-أهمية تعزيز تجربة المدارس المنتجة:

تُعد وزارة التعليم الفاعل الأساسي في صياغة السياسات وتوفير الدعم الفني والتدريبي لتفعيل تجربة المدارس المنتجة (السيف وآخرون، 2024؛ العوفي وأبو السعود، 2021). ويتطلب ذلك تطوير الأطر التنظيمية والتشريعية التي تضمن تمكين المدارس من استثمار مواردها، وتحفيز الابتكار في تمويل المشاريع المدرسية، فضلاً عن بناء قدرات الكوادر التعليمية والإدارية من خلال برامج تدريبية مستمرة (التهامي، 2024). كما يشمل دور الوزارة تنسيق الشراكات مع القطاعين الخاص والمجتمع المدني، وتبني أساليب التقييم والمتابعة التي تضمن جودة تطبيق النموذج وتحقيق الأهداف المرجوة (السيف، 2024). وتوصي الأدبيات الحديثة بأن تكون الخطط التنفيذية مبنية على دراسات ميدانية دقيقة تراعي خصوصية المدارس السعودية وتوجهاتها الوطنية (السيف وآخرون، 2024).

ويتفق الباحثون على أن المدارس المنتجة تحقق فوائد كثيرة؛ وتلخص الباحثتان أهمها نقلاً عن (الشيمي وآخرون، 2018؛ العمري وآخرون، 2020؛ عبد الحسيب، 2021؛ حمدان، 2023) وكالآتي:

1. دعم الاستقلالية المالية للمؤسسات التعليمية: تُعد هذه النقطة محورية في تخفيف العبء عن الميزانية الحكومية.
2. توفير بنية تحتية وموارد كافية للمدارس: يضمن ربط المدارس بالإنتاج استمرارية تطوير مرافقها.
3. ربط التعليم بريادة الأعمال وسوق العمل: يُسهم هذا الربط في إعداد جيل مؤهل بمهارات عملية.
4. تحديث السياسات التعليمية لدعم الإنتاجية: يتطلب تفعيل المدارس المنتجة مراجعة وتطوير السياسات الحالية.
5. تنمية المهارات الإبداعية والابتكارية لدى الطلاب: يكتسب الطلاب من خلال المشاريع الإنتاجية خبرات عملية.
6. تعزيز الكفاءات الإدارية والتربوية في المدارس: يساهم نموذج المدرسة المنتجة في تطوير قدرات القادة والمعلمين.
7. تفعيل دور المدارس كوحدات إنتاجية فاعلة: يُعزز هذا التحول من مكانة المدرسة ككيان حيوي ومساهم في التنمية.

تؤكد هذه النقاط مجتمعة الأهمية القصوى للمدرسة المنتجة كنموذج تربوي اقتصادي متكامل، يتسق مع تطلعات وزارة التعليم نحو تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لتعزيزه من خلال تقديم تصور مقترح لدور الوزارة.

2-1-3-مكونات المدارس المنتجة ومشروعاتها:

تتعدد مكونات المدارس المنتجة لتشمل الجوانب المادية والتنظيمية والممارسات التعليمية والمشروعات التطبيقية، ومن أبرزها: القيادة المدرسية الفعالة، البيئة الداعمة، الشراكة المجتمعية، والبرامج التعليمية المنتجة. وتُعد المشروعات التعليمية عنصرًا محوريًا، إذ تجمع بين تعزيز خبرات الطلبة العملية وتنمية مهاراتهم المهنية وروح المبادرة والعمل الجماعي، إضافةً إلى دعم الموارد المالية للمدرسة. ووفقًا لأحمد (2015، ص446)، يمكن تصنيف هذه المشروعات إلى ثلاثة أنواع رئيسة وكما يوضحها الجدول.

الجدول (1) أنواع المشروعات في المدارس المنتجة (أحمد، 2015)

الإنتاجية	الخدمية	البرمجية
تنفيذ منتجات يدوية من قِبل الطلبة بعد تدريب متخصص داخل ورش العمل، مثل:	تقديم خدمات مجتمعية من خلال مرافق المدرسة، مثل:	تدريب الطلبة على:
🛠 الصناعات النسيجية	👔♂ تأجير الصالات	💻 البرمجة
👜 المشغولات الجلدية	🎭 استثمار المسارح	📱 التطبيقات الذكية
🌸 تنسيق الزهور	🗣 تنظيم دورات في المهارات واللغات	🌐 تكنولوجيا المعلومات
تُنمي الإبداع والمهارات الحرفية.	تعزز الاندماج المجتمعي والاستثمار التعليمي.	تأهيل رقمي لسوق العمل.

يعكس الجدول (1) تنوع مجالات المشروعات التعليمية ضمن المدارس المنتجة، ويُبرز دورها في تحقيق الأهداف التربوية والتنموية المتوافقة مع توجهات وزارة التعليم الحديثة في المملكة. فالمشروعات الإنتاجية تُسهم في بناء مهارات يدوية وإبداعية لدى الطلبة، بينما تعزز الخدمية من علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي وتفتح قنوات للتمويل الذاتي. أما البرمجية، فتُمثل استجابة استراتيجية للتحول الرقمي، من خلال إعداد جيل مؤهل تقنيًا لسوق العمل المستقبلي، مما يعزز من كفاءة المدرسة المنتجة كمدخل للتعليم المستدام والريادي.

2-1-4-فلسفة المدارس المنتجة:

تعدّ فلسفة المدارس المنتجة انعكاسًا لرؤية الدول لأدوار التعليم في التنمية المستدامة، ولذا تختلف باختلاف الأنظمة التعليمية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية لكل دولة، وبذلك فالمدارس المنتجة ليست نموذجًا واحدًا جامدًا، بل إطار مرن يتكيف مع احتياجات كل مجتمع، وفيما يلي عرض لفلسفة المدارس المنتجة في عدد من دول العالم.

الجدول (2) التجارب الدولية والعربية في مجال المدارس المنتجة واستخلاص الدروس المستفادة للمملكة العربية السعودية

التجربة/ دولة	السمات الرئيسية	النتائج والإنجازات	الدروس المستفادة للمملكة	المرجع
مدارس الإنتاج (الدنمارك)	-تستهدف الشباب (16-25 سنة) ذوي الصعوبات التعليمية - نموذج "التعلم بالممارسة." تمويل حكومي + دخل من المبيعات.	60% -من الخريجين يحصلون على وظائف خلال 6 أشهر - تعزيز الثقة والمهارات الحياتية.	1- استهداف فئات محددة-2. دعم حكومي و إيرادات ذاتية. 3-التعلم بالممارسة.	Jørgensen, 2021; Ministry of Children and Education, Denmark, 2023
برنامج التعلم التطبيقي (سنغافورة)	-إلزامي لطلاب الثانوي - .شراكات مع القطاع الخاص - .تطبيقات صناعية حقيقية.	-تطوير مهارات الابتكار - .ربط التعليم بالاقتصاد المعرفي.	1-مشاريع إلزامية .2 .شراكات استر اتيجية .3 .مهارات القرن 21.	Ministry of Education, Singapore, 2023; Heng, 2019
أكاديمية الفريق (فنلندا)	-شركات طلابية حقيقية - .تعلم بالعمل والتأمل - .أدوات الأعمال المبسطة.	80% -أسسوا شركات ناجحة - .تنمية القيادة والمرونة.	1-ريادة الأعمال المدرسية.2- إدارة المشاريع ضمن فرق.3- أدوات تنظيمية.	Tosey et al., 2019; Osterwalder & Pigneur, 2010
برنامج أسبوع الشركة JA) Worldwide)	-شركات حقيقية خلال فصل دراسي - .دعم متطوعين بالقطاع الخاص - .دورة متكاملة للمشروع.	-فهم مالي عميق - . 40%زيادة في الميل لريادة الأعمال.	1-نماذج زمنية مكثفة. 2-مرشدون من القطاع الخاص. 3-تثقيف مالي عملي.	JA Worldwide, 2023; Junior Achievement USA, 2022
الولايات المتحدة الأمريكية	-ربط التعليم بسوق العمل - . مشروعات تطبيقية بتعاون شركات - .تعلم نشط ومهارات تفكير نقدي.	-مهارات عملية وريادية - .تحفيز الإبداع والابتكار.	1-شراكات حقيقية مع سوق العمل .2 .تعلم تطبيقي. 3- تعليم نشط.	أحمد، 2015
جمهورية مصر العربية	-المعلم موجه ومخطط - . الطالب منتج وله نسبة من الأرباح - .نظام دقيق لتوزيع الأرباح.	-تحقيق دخل ذاتي - . دعم العملية التعليمية - .مشاركة مجتمعية واسعة.	1-حوكمة مالية واضح2- تفعيل دور الطالب والمعلم.3- شمولية التوزيع بين المستويات.	أحمد، 2010؛ يحيى، 2024

وترى الباحثتان أن هذه التجارب تبرز تنوعًا في نماذج المدارس المنتجة، إلا أن جميعها تتفق في التركيز على ربط التعليم بالإنتاج والمهارات العملية. فالتجربة الأمريكية تركز على الشراكات المباشرة مع الشركات، بينما تقدم التجربة المصرية نموذجًا متماسكًا للتوزيع المالي. أما التجارب الأوروبية والآسيوية، فتميزت بدمج ريادة الأعمال، وتمكين الطالب من بناء مشروع حقيقي، واستخدام أدوات تخطيط استراتيجية. وتُظهر هذه النماذج مجتمعة إمكانية صياغة نموذج سعودي يجمع بين الشفافية المالية (كما في مصر)، والابتكار وريادة الأعمال (كما في فنلندا وأمريكا)، والشراكات مع القطاع الخاص (كما في سنغافورة).

2-1-5-المدارس المنتجة في ضوء رؤية المملكة 2030:

تؤكد رؤية المملكة 2030 أهمية التعليم المنتج وتنويع مصادر التمويل، حيث تهدف إلى مواءمة مخرجات التعليم مع سوق العمل، وتعزيز الاستثمار في التعليم والتدريب وتطوير المناهج (وثيقة رؤية المملكة، 2016، ص36). وفي هذا الإطار، أُطلق برنامج التحول الوطني 2020 بمشاركة وزارة التعليم، وتم تحديد أهداف استراتيجية تشمل: تحسين فرص التعليم، إعداد وتطوير المعلمين، تعزيز البيئة التعليمية، تطوير المناهج، تعزيز القيم، تلبية متطلبات التنمية، وتنويع مصادر التمويل وتحسين الكفاءة المالية (وثيقة التحول الوطني، 2020، ص63).

وقد بدأت وزارة التعليم بتطبيق عددا من المبادرات التي تشكل نواة للمدارس المنتجة، منها:

1. برنامج مسارات المرحلة الثانوية: يتيح خيارات تعليمية متنوعة ومهارات سوق العمل (رؤية 2030).
2. مبادرة ريادي: تُعزز ثقافة ريادة الأعمال لدى طلبة المرحلتين المتوسطة والثانوية (وزارة التعليم، 2021).
3. التحول نحو الخصخصة: من خلال الشراكة مع القطاع الخاص وتقليل الاعتماد على التمويل الحكومي، ويتجلى ذلك في استفتاء تطوير وثيقة سياسة التعليم (رؤية المملكة، 2030).
4. التحولات التشريعية والتنظيمية: سعت الوزارة تدريجيًا نحو نمط التمويل المتنوع، عبر تبني سياسات تنسجم مع رؤية 2030، تهدف لتحسين الكفاءة المالية وتعزيز الشراكة المجتمعية مع مختلف القطاعات (رؤية المملكة، 2022).
5. لم تُحقق بعض التجارب السابقة النجاح المتوقع، مثل: **المدارس المستقلة**: كان يُفترض تطبيقها على 2000 مدرسة بالشراكة مع القطاع الخاص، لكنها أُلغيت لاحقًا (صحيفة المدينة، 2020).
6. **الثانوي التجاري والفني**: أُلغي وتحول إلى كليات تقنية رغم أهميته لدمج الطلبة بسوق العمل (صحيفة اليوم، 2006).

وأوصت دراسات عدة، منها دراسة البابطين (2019)، بتبني نموذج المدارس المنتجة، وتحويل المؤسسات التعليمية إلى وحدات إنتاجية تدعم التنمية، وتعزز الشراكات مع المجتمع والقطاع الخاص، بما يتسق مع رؤية 2030.

2-1-6-التحديات التي تواجه المدارس المنتجة:

رغم ما تحققه المدارس المنتجة من فوائد تعليمية واقتصادية، إلا أن تطبيقها يواجه عددًا من التحديات، أبرزها كما أشارت دراستا (الغابشية، 2017؛ المهانية والزبون، 2022) الآتي:

- المناهج التقليدية وعدم توافقها مع أنشطة المدرسة المنتجة وضعف تنمية الميول المهنية.
- غياب ثقافة المدرسة المنتجة لدى الطلبة والمعلمين.
- صعوبة منافسة منتجات المدارس لمثيلاتها في السوق.
- الاعتقاد الخاطئ باعتماد تمويل الأنشطة المدرسية على الحكومة فقط.
- ضعف الكفاءة الإدارية في تشغيل المدارس المنتجة.
- تدني دعم أولياء الأمور، وقلة البنية التحتية اللازمة (كالمعامل والقاعات).
- تركيز النشاطات على المشروعات الاستهلاكية كالمقاصف دون تنوع إنتاجي.

2-2-الدراسات السابقة:

2-2-1-دراسات تناولت و اقع تطبيق المدارس المنتجة في المملكة (السياسات، الأدوار، ممارسات وزارة التعليم).

تُجمع الدراسات السعودية على أن واقع تطبيق المدرسة المنتجة لا يزال محدودًا من حيث السياسات والتفعيل. فقد كشفت دراسة الماضي (2021) أن تطبيقها في مدارس الرياض كان متوسطًا مع غياب الدعم التنظيمي، فيما أشارت دراسة السيف (2025) في حائل إلى بروز بعض الجوانب كالفعاليات والتمويل الذاتي، لكن دون سياسات واضحة من

الوزارة، مما جعل التجربة فردية ومحدودة. كما أبرزت دراسة الصبحي (2025) ضعف دور المدرسة في تصميم المناهج أو استثمار الموارد مقارنة بالنماذج الدولية، بما يعكس مركزية القرار وضعف التمكين. وأوضحت دراسة مهدية (2025) أن ربط التعليم بالاقتصاد يتطلب إدراج فلسفة الإنتاج في السياسات التعليمية، وهو ما لم يظهر بوضوح في الوثائق السعودية وفق نتائج الدراسة الحالية.

وتُشير الدراسات العربية إلى أن تطبيق مفهوم المدرسة المنتجة يواجه تحديات تعكس نقصًا في وضوح السياسات والأدوار الداعمة. فقد وجدت دراسة (الحبسية وآخرون، 2024)، في سلطنة عُمان، أن متطلبات تطبيق المدارس المنتجة كانت مرتفعة، لكنها أكدت على أهمية البيئة الداعمة والشراكة المجتمعية، مما يبرز الحاجة إلى توجيهات وزارية واضحة. وفي فلسطين، كشفت دراسة (الديك، 2024) عن انخفاض توافر متطلبات تطبيق هذا المفهوم، ما يدل على قصور في الممارسات الحالية. كما سلطت دراسة (السيف وآخرون، 2024)، التي تناولت تمويل التعليم العام في السعودية، الضوء على ضرورة تطوير منظومة التمويل وتبني نموذج المدرسة المنتجة، مما يشير إلى أن السياسات التمويلية الحالية قد لا تدعم هذا التوجه بشكل كافٍ. وفي الأردن، أظهرت دراسة (المهانية والزبون، 2022) أن واقع تطبيق المدرسة المنتجة جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك تحديات تنظيمية وإدارية وفكرية تؤثر على الأدوار والممارسات. وفي مصر، بينت دراسة (الشيمي وآخرون، 2018) أن تحقيق مهام بعض الأدوار الإدارية المرتبطة بالوحدات المنتجة كان منخفضًا. وعالميًا، أشارت دراسة (Hostas, 2023) في الولايات المتحدة إلى افتقار المعلمين للتدريب والدعم الكافي وغياب الممارسات القائمة على البيانات، مما يعيق بناء ثقافة مدرسية منتجة، ويُسلّط الضوء على تحديات في واقع الممارسات التعليمية التي تتطلب دعمًا من الوزارة، وتُظهر هذه الدراسات مجتمعة أن فهم واقع السياسات والأدوار والممارسات المتعلقة بالمدارس المنتجة في السياق السعودي أمر حيوي للدراسة الحالية.

2-2-2-دراسات تناولت المعوقات والتحديات التي تواجه تفعيل تجربة المدارس المنتجة في السعودية:

رصدت الدراسات عدة عقبات بنيوية وإدارية تعيق تفعيل المدرسة المنتجة في السعودية؛ فقد بينت دراسة الغامدي والغامدي (2018) ضعف وعي القيادات بالمفهوم وغياب الحوافز والدعم المالي والتدريبي، فيما أشارت دراسة الحربي والخثلان (2020) إلى غياب مبادرات منهجية من الوزارة لتأهيل القادة وتحفيز الشراكات المجتمعية. كما خلصت دراسة الشويعر (2021) إلى أن الأنشطة الطلابية تفتقر إلى مصادر تمويل متنوعة كما في التجربة الأمريكية بسبب ضعف الشراكات الخارجية، وأظهرت دراسة الماجد (2018) أن غياب تنويع التمويل في الجامعات يحد من استقلالية المؤسسات ومبادراتها. وتؤكد هذه الدراسات ما توصلت إليه الدراسة الحالية من أن ضعف الإطار المرجعي والسياسات الموجهة يمثل أبرز العوائق التي تتطلب معالجة هيكلية من الوزارة.

وفي المقابل تُجمع الدراسات العربية على وجود معوقات متعددة أمام تفعيل المدارس المنتجة؛ ففي عُمان أبرزت دراسة (الحبسية وآخرون، 2024) كثرة الأعباء الإدارية والفنية، بينما قدّمت دراسة (الديك والسرحان، 2024) في فلسطين قائمة شاملة للمعوقات شملت الجوانب الإدارية والتعليمية والمجتمعية والسياسية والمادية والبُنى التحتية، وهو ما أكدته دراسة (حمدان، 2023) بتركيزها على ضرورة الموارد المالية والبنية التحتية. وفي الأردن، كشفت دراسة (المهانية والزبون، 2022) عن تحديات تنظيمية وإدارية وفكرية، فيما أوضحت دراسة (الصالح والعجمي، 2018) بالكويت معوقات تحول دون تفعيل التمويل الذاتي. وعلى الصعيد العالمي، تناولت دراسة (Zhao & Cheah, 2023) في ماليزيا عقبات مثل ضعف المهارات، ضيق الوقت، نقص التمويل، وضعف الحافز، فيما أكدت دراسة (Hostas, 2023) في الولايات المتحدة أن غياب التدريب والدعم المهني يشكل عائقًا أمام بناء ثقافة منتجة. وتُظهر هذه النتائج أن التحديات ذات طبيعة هيكلية وإدارية ومالية وبشرية مشتركة، ما يستدعي حلولًا شاملة من الجهات المعنية.

2-2-3-دراسات تناولت أهم التوجهات الحديثة والممارسات الدولية في دعم وزارات التعليم للمدارس المنتجة.

أظهرت الدراسات المستندة إلى التجارب الدولية، مثل دراسة التهامي (2024)، تبني دول عدة نماذج ناجحة يمكن محاكاتها في السعودية؛ كأمريكا عبر "مدرسة من أجل العمل" بالشراكة مع القطاع الخاص، ونيوزيلندا عبر الإدارة الذاتية، والدنمارك بربط التعليم بالإنتاج المهني. وأكدت دراسة السيف وآخرون (2024) أهمية الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في رسم سياسات تمويل مرنة ومستدامة تراعي خصوصية المدرسة المنتجة، فيما دعت دراسة الصبحي (2025) إلى تبني سياسات لا مركزية تمنح المدارس سلطة إدارة مواردها، مستندة إلى تجربة فنلندا وأمريكا. وتجمع هذه الاتجاهات على ضرورة سياسات تمكينية وبيئة تنظيمية داعمة، وهو ما اعتمدت عليه الدراسة الحالية في تصورها المقترح.

وتُقدّم الدراسات العربية والعالمية توجهات حديثة وممارسات دولية تعزز تجربة المدارس المنتجة وتشكل مرجعًا للسياق السعودي؛ ففي فلسطين، اقترحت دراسة (الديك، 2024) رؤية إدارية مستندة إلى تجارب الدول الصناعية، بينما ركزت دراسة (العمري وآخرون، 2020) في عُمان على ربط التعليم بريادة الأعمال وسوق العمل. وعلى المستوى العالمي، أوضحت دراسة (Guraziu et al., 2025) من ألبانيا أثر دمج تعليم إدارة المشاريع في المناهج، فيما أبرزت دراسة (Diepolder et al., 2024) في ألمانيا وسويسرا دور النماذج الريادية المستدامة في تعزيز قدرات الطلاب على استكشاف فرص التنمية، وأكدت دراسة (Brausch-Böger & Förster, 2024) بألمانيا أهمية المشاريع الريادية في الجاهزية المهنية. ومن إندونيسيا، أوضحت دراسة (Masdarini et al., 2024) أثر التعلم القائم على المشاريع في رفع مستوى الجاهزية الريادية، بينما قدمت دراسة (Janudin et al., 2024) من ماليزيا نموذج "رائد المدرسة" كإطار لبرامج ريادة الأعمال. وفي الولايات المتحدة، عرضت دراسة (Horrillo et al., 2021) برنامج "مسارات نحو مستقبلك"، وحللت دراسة (Rodriguez & Lieber, 2020) العلاقة بين تعليم ريادة الأعمال والعقلية الريادية. وتشير هذه الدراسات مجتمعة إلى أن تبني ريادة الأعمال والتعلم القائم على المشاريع والتركيز على المهارات العملية ونماذج الدعم المؤسسي يمثل توجهات حديثة تعزز فعالية المدارس المنتجة.

2-2-4-دراسات قدمت تصورات لتفعيل دوروزارة التعليم في تعزيز تجربة المدارس المنتجة في ضوء التوجهات الحديثة

قدّمت بعض الدراسات تصورات أو مؤشرات أولية لنماذج قابلة للتطبيق؛ حيث طرحت دراسة سفر (2022) تصورًا لتنويع مصادر التمويل بالاستفادة من التجربة الأمريكية، واقترحت دراسة الحربي والخثلان (2020) تطوير أدوار القادة عبر تأهيلهم للإدارة الريادية والإنتاجية، فيما وضعت دراسة الصبحي (2025) تصورًا لسياسات تعليمية تعزز الاستقلال المؤسسي، وقدمت دراسة التهامي (2024) خطوات تنفيذية محلية مستندة إلى مقارنات دولية. واستثمرت الدراسة الحالية هذه التوصيات لبناء تصور شمولي يشمل فلسفة المدرسة المنتجة، محاور التمكين المؤسسي، سياسات التمويل الذاتي، ومصفوفة إجرائية قابلة للتطبيق سعودياً.

كما شكلت توصيات الدراسات السابقة أساسًا لتفعيل دور الوزارة؛ فقد شددت دراسة (الحبسية وآخرون، 2024) في عُمان على التشريعات الداعمة، وأوصت دراسة (الديك، 2024) في فلسطين برؤية إدارية وزارية، بينما اقترحت دراسة (الديك والسرحان، 2024) إصلاحات تنظيمية ودعماً مالياً وتشريعياً. وفي السعودية، أكدت دراسة (السيف وآخرون، 2024) ضرورة خطة استراتيجية لتنويع التمويل، وأوصت دراسة (المهانية والزبون، 2022) بتعزيز الوعي، فيما طرح عبد الحسيب (2021) بدائل تمويلية قائمة على الإنتاج الذاتي بالجامعات. دولياً، قدّمت دراسة (Hidayat et al., 2024) في إندونيسيا نموذجًا استراتيجيًا للتخطيط، ودعت دراسات (Diepolder et al., 2024؛ Brausch-Böger & Förster, 2024) في ألمانيا لدمج المشاريع الريادية وتوسيع الشراكات، بينما اقترحت دراسة (Janudin et al., 2024) في ماليزيا نموذج "رائد المدرسة". وأكدت دراستا (Zhao & Cheah, 2023؛ Hostas, 2023) في الولايات المتحدة أهمية

التدريب والتنمية المهنية والدعم السياساتي. وتشكل هذه التوصيات مجتمعة أساسًا متينًا لبناء تصور متكامل لوزارة التعليم السعودية يعزز تجربة المدارس المنتجة بما يواكب التحديات والتوجهات العالمية.

وأظهرت الدراسات العربية توافقًا كبيراً في التأكيد على تحديث السياسات التعليمية لتمكين المدارس من أداء دورها الإنتاجي بفاعلية؛ إذ شددت دراسة (حمدان، 2023) في فلسطين على ضرورة توفير الموارد والبنى التحتية، وأكدت دراسة (الشيمي وآخرون، 2018) في مصر ضعف تحقيق مهام الوحدات الإنتاجية بمدارس التعليم الفني، فيما أبرزت دراسة (عبد الحسيب، 2021) أهمية تنويع بدائل التمويل في الجامعات المصرية لتعزيز الاستقلال المالي. وفي سلطنة عُمان، وسّعت دراسة (العمري وآخرون، 2020) مفهوم المدرسة المنتجة نحو ريادة الأعمال وسوق العمل، خصوصًا في الفنون التشكيلية، بما يفتح آفاقًا لملاءمتها مع التوجهات الوطنية لرؤية 2030. وتبرز هذه النتائج أهمية تكامل السياسات والممارسات والتدريب التربوي لدعم النموذج الإنتاجي للمدرسة.

2-2-5-التعقيب على الدراسات السابقة:

تعكس المراجعة النقدية للدراسات السابقة التزامًا بحثيًا متزايدًا بمفهوم المدرسة المنتجة، سواء على الصعيد العالمي أو العربي أو الوطني، وتُبرز توافقًا حول أهميتها في تعزيز التمويل الذاتي، وتنمية مهارات الطلاب، وربط التعليم بسوق العمل. ومع ذلك، تُشير هذه الدراسات إلى تحديات متكررة في التطبيق الفعلي، تتمثل في غياب السياسات الواضحة، ونقص الدعم المالي والبنية التحتية، وضعف التأهيل للكوادر. وفي ظل هذه الفجوات، تتميز الدراسة الحالية بتقديم تصور مقترح متكامل يُركز على تفعيل دور وزارة التعليم كجهة محورية وقيادية في تعزيز تجربة المدارس المنتجة بالمملكة العربية السعودية. هذا التصور لا يكتفي برصد المشكلات، بل يقدم حلولًا إجرائية ومستقبلية تستند إلى التحليل العميق للدراسات السابقة والتوجهات الحديثة، مما يجعلها إضافة نوعية تسد فجوة بحثية وتخدم أهداف رؤية 2030 الطموحة.

3-منهجية الدراسة وإجراءاتها.

3-1منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الوثائقي؛ لملاءمته لأهدافها؛ بتحليل الوثائق الرسمية، كما يتيح تصنيف المضامين وتحليلها لاستخلاص أدوار وزارة التعليم واقتراح تصور عملي لتعزيز المدارس المنتجة.

3-2-مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الوثائق الرسمية الصادرة عن وزارة التعليم السعودية والجهات الحكومية ذات العلاقة بالتعليم والخطط التنموية، بالإضافة إلى الأدبيات والدراسات البحثية ذات الصلة بمفهوم المدارس المنتجة والتوجهات الحديثة في التعليم والتنمية المستدامة ورؤية المملكة 2030.

3-3-عينة الدراسة:

شملت العينة مراجعة وتحليل الوثائق التالية:

- الأدلة التنظيمية والتشريعية الصادرة عن وزارة التعليم، والمتعلقة بالمدارس، المناهج، الأنشطة، وتطوير التعليم.
- الخطط الوزارية والاستراتيجيات الوطنية المرتبطة بالتعليم والتنمية، مثل خطط الوزارة، وبرامج تحقيق رؤية المملكة 2030، كبرنامج تنمية القدرات البشرية والتحول الوطني.
- التقارير الرسمية المنشورة في المواقع الحكومية، والمتصلة بمبادرات التعليم، ومخرجاته، أو الشراكات المجتمعية.

- الدراسات والبحوث الأكاديمية (محلية ودولية) المنشورة خلال الفترة 2018-2025، مع الرجوع لوثائق أقدم عند الحاجة، وتناولت موضوعات المدارس المنتجة، اقتصاديات التعليم، الشراكة المجتمعية، أو التوجهات التعليمية الحديثة كريادة الأعمال والتعليم القائم على المشاريع.

3-3-أدوات جمع البيانات:

تم جمع البيانات من خلال البحث والوصول إلى الوثائق عبر المصادر والمواقع التالية:

- موقع وزارة التعليم السعودية الرسمي والبوابات التعليمية التابعة لها: للبحث عن الوثائق الرسمية، والسياسات، والخطط الاستراتيجية، والتقارير الدورية.
- المواقع الرسمية لجهات حكومية أخرى ذات علاقة: مثل وزارة الاقتصاد والتخطيط، ووزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، والهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت)، للبحث عن الوثائق المتعلقة برؤية 2030 وبرامج التنمية التي تدعم مفهوم الإنتاجية والتدريب.
- قاعدة بيانات منصة دار المنظومة (https://search.mandumah.com/Search/Results?lookfor=%D8%A7%D9%84%D9%85D9%84%D9%8 &limit=20&sort=relevance
- قاعدة المعلومات التربوية العربية شمعة https://search.shamaa.org/home?page=Search&SearchValue TBX=%D8%%D8%AF% =20&OrderByListDDL= PubOrder%20desc,Language%20asc&start=0
- قواعد البيانات الأكاديمية العالمية: مثلScopus ، Web of Science، Google Scholar، ScienceDirect، وSpringerLink، باستخدام الكلمات المفتاحية باللغتين العربية والإنجليزية لجمع الدراسات الدولية الحديثة:
- باللغة العربية:" المدارس المنتجة في السعودية"، "دور وزارة التعليم والمدارس المنتجة"، "التعليم المنتج ورؤية 2030"، "المدارس المهنية المنتجة"، "اقتصاديات التعليم في السعودية."
- باللغة الإنجليزية:,"Productive Schools Saudi Arabia", "Role of Ministry of Education Productive Schools" "Education and Vision 2030 Saudi Arabia", "Vocational Schools Productivity", "School-Enterprise Partnership Saudi Arabia", "Entrepreneurial Education Schools".

4-3-إجراءات التحليل:

تم اعتماد أسلوب التحليل الوثائقي من خلال الخطوات التالية:

أ. **التصنيف والترميز الأولي**: جرى تصنيف الوثائق حسب نوعها وتاريخها، وترميز الجمل المتعلقة بمفهوم المدارس المنتجة، دور وزارة التعليم، التوجهات الحديثة، والتحديات أو الفرص.

ب. **التحليل النوعي**: وشمل تحليل المحتوى لتحديد:

a. مدى حضور مفهوم المدارس المنتجة (صراحة أو ضمنًا).

b. وضوح الرؤية والأهداف المرتبطة بالمفهوم، وكذا السياسات والمبادرات الداعمة له.

c. أبرز التحديات المستخلصة من الوثائق، والفرص التي تتيحها رؤية 2030 والتنمية المستدامة والتقنية.

ج. **التحليل المقارن**: تمت مقارنة نتائج الوثائق السعودية مع التجارب الدولية لاكتشاف الفجوات وفرص التحسين.

د. **بناء التصور المقترح**: استُخلص تصور عملي متكامل لتفعيل دور وزارة التعليم في دعم المدارس المنتجة، بما يتماشى مع التوجهات الحديثة ورؤية المملكة 2030.

3-5-التحقق من الصدق والثبات:

أ. اختيار الوثائق الموثوقة: التركيز على الوثائق الرسمية الصادرة عن الجهات الحكومية المعتمدة، والدراسات المنشورة في مجلات علمية مُحكمة لضمان مصداقية البيانات.

ب. **التثليث :(Triangulation)** تم التحقق من الاتساق بين المعلومات المستخلصة من أنواع مختلفة من الوثائق (مثلاً، مقارنة ما ورد في الخطط الوزارية مع التقارير الرسمية أو الدراسات الأكاديمية).

ج. **المراجعة من قبل خبراء:** تم عرض التحليلات الأولية والمفاهيم المستخلصة والتصور المقترح على (4) خبراء في المناهج وإدارة التعليم والاقتصاد التعليمي وتم الأخذ بآرائهم وملاحظاتهم، في تعزيز صلاحية وموثوقية النتائج.

3-6-إجراءات التحليل:

الجدول (3) المراحل والإجراءات المنهجية المتبعة في إعداد الدراسة

المرحلة	الإجراءات
أ. تحديد الإطار العام	-صياغة مشكلة الدراسة وأهدافها بوضوح، وتحديد عينة الوثائق الرسمية والأدبيات ذات الصلة.
ب. جمع البيانات	-الوصول للوثائق الوزارية والتقارير والمصادر المعتمدة خلال الفترة المستهدفة.
ج. التحليل الوثائقي	باستخدام (NVivo) لاستخراج مدى تضمين مفهوم المدارس المنتجة، والتكامل مع رؤية 2030.
د. التحليل المقارن	-مقارنة التجارب الدولية الناجحة مع الو اقع المحلي لاستخلاص أوجه القصوروفرص التحسين.
هـ. بناء التصور المقترح	-صياغة تصور عملي لتفعيل دوروزارة التعليم في دعم المدارس المنتجة، وفق التوجهات الحديثة.
و. التحقق والمراجعة	-عرض التصور على خبراء مختصين لمراجعته وتطويره.
ز. إعداد التقرير النهائي	-توثيق نتائج التحليل والتصوروالتوصيات ضمن تقرير علمي متكامل.

ويتبين من الجدول (3) أن هذا التسلسل المنهجي للمراحل والإجراءات، يمثل إطارًا متكاملاً لضمان تحليل عميق ومنهجي للوثائق ذات الصلة، وبناء تصور مقترح يستند إلى الأدلة والتجارب الرائدة، بما يسهم في تعزيز فاعلية المدارس المنتجة في ضوء توجهات وزارة التعليم السعودية.

4-نتائج الدراسة ومناقشتها.

4-1-نتيجة الإجابة عن السؤال الأول: ما و اقع تطبيق المدارس المنتجة في المملكة العربية السعودية من حيث السياسات، الأدوار، والممارسات المرتبطة بوزارة التعليم؟

وللإجابة على السؤال اعتمدت الباحثتان في تحليل واقع تطبيق المدارس المنتجة في السعودية على منهجية التحليل الوثائقي للخطط الوطنية، والأنظمة التعليمية، والدراسات السابقة. وقد توصلتا إلى أن ملامح الواقع الحالي تتجلى في ثلاثة محاور رئيسة: (أولًا) السياسات والتوجهات، (ثانيًا) الأدوار والممارسات، (ثالثًا) التحديات التنظيمية والتجريبية.

4-1-1-السياسات والتوجهات الرسمية:

ترى الباحثتان أن رؤية المملكة 2030 وبرنامج التحول الوطني 2020 قد شكّلا المرجعية الأساسية لتوجيه السياسات التعليمية نحو تبني المدرسة المنتجة، من خلال التركيز على تنويع مصادر التمويل في التعليم، وتعزيز الشراكة مع القطاع الخاص، وتطوير المناهج وربطها بسوق العمل، إلى جانب الاستثمار في التعليم والتدريب المهني (رؤية 2030، 2016، ص36؛ وثيقة التحول الوطني 2020، ص63).

كما تؤكد وثائق وزارة التعليم التوجه إلى تبني سياسات الخصخصة وتقليل الاعتماد على التمويل الحكومي عبر آليات تمويل مبتكرة (وزارة التعليم، 2021). وتُظهر الوثائق اهتمامًا تدريجيًا ومتناميًا بتفعيل المدارس المنتجة، ظهر ذلك في عدد من الأدلة التنظيمية والمبادرات، إلا أن هذا التوجه ما زال يفتقر إلى نموذج موحد على المستوى الوطني.

4-1-2-أدوار وزارة التعليم وممارساتها:

ترى الباحثتان أن وزارة التعليم أطلقت عدة مبادرات تمهيدية لتفعيل المدرسة المنتجة، وأهمها برنامج "مسارات المرحلة الثانوية" الذي يتيح للطلبة التخصص في مجالات تطبيقية. ومبادرة "ريادي" لترسيخ ثقافة ريادة الأعمال والإنتاجية (وزارة التعليم، 2021؛ 2022). كما عكست استراتيجية تطوير التعليم توجهًا نحو تعزيز الشراكات مع القطاع الخاص وتقليل الاعتماد على التمويل الحكومي (رؤية 2030، 2022). وتوجز الباحثتان خلاصة الأدلة التنظيمية كالآتي:

- إتاحة تنفيذ المشاريع الطلابية بإشراف المدرسة، وربطها بالمسؤولية المجتمعية، دون تحديد مفهوم المدرسة المنتجة.
- دمج محدود لبعض برامج النشاط ذات الصلة بريادة الأعمال.
- غياب نظام إداري ومالي متكامل لإدارة الدخل الذاتي داخل المدارس.

ويتبين من ذلك أن التطبيق الحالي لا يزال جزئيًا، مقتصرًا على مبادرات غير مركزية مثل "المقاصف المنتجة" و"ورش العمل المدرسية" و"برامج الأسر المنتجة"، والتي تفتقر إلى الدعم المؤسسي والإطار التشريعي الممكّن.

4-1-3-نتائج الدراسات السعودية:

أظهرت دراسة (الماضي، 2021) أن تطبيق المدرسة المنتجة في مدارس الرياض كان متوسطًا مع معوقات مرتفعة، بينما بيّنت (السيف، 2025) ارتفاع أبعاد النموذج في حائل مع تمويل ذاتي فعّال. وأشارت (الغامدي، 2018) إلى ضعف التدريب والدعم الإداري، ودعت (الشويعر، 2021) إلى توسيع صلاحيات القادة. أما (الصبحي، 2025) فطالبت بسياسات تشاركية في بناء المناهج، وأوصى (الحربي والخثلان، 2020) بتفعيل الشراكة مع القطاع الخاص، وأجمعت دراسات (التهامي، 2024؛ السيف وآخرون، 2024؛ سفر، 2022) على أهمية بناء سياسات واضحة، وحوكمة المشروعات، وتعزيز الشراكات المجتمعية، وتمكين المدارس من إدارة الموارد ذاتيًا، وتشير الباحثتان من خلال تحليل الوثائق التنظيمية إلى أن وزارة التعليم تضطلع بأدوار استراتيجية تشمل: (1-تطوير المناهج الإنتاجية. 2-تدريب الكوادر التعليمية. 3-دعم الشراكات المجتمعية. 4-توفير الموارد والمعدات. 5-التحفيز والإشراف والتقويم. 6-توظيف التقنية والذكاء الاصطناعي. 7-تمكين الطلبة من الابتكار والإنتاج).

خلاصة الواقع: تخلص الباحثتان إلى أن السياسات السعودية تدعم المدرسة المنتجة نظريًا، إلا أن التطبيق لا يزال محصورًا في مبادرات متفرقة وغير ممنهجة. كما تُواجه المدارس تحديات تنظيمية وتشريعية ومالية تحدّ من فاعلية النموذج، ويظل غياب إطار وطني شامل أحد أبرز معوّقات تحقيق نتائج استراتيجية مستدامة.

4-2-نتيجة الإجابة عن السؤال الثاني: ما أبرز المعوقات والتحديات التي تواجه تفعيل تجربة المدارس المنتجة في المملكة العربية السعودية كما وردت في الأدبيات التربوية والأنظمة التنظيمية؟

وللإجابة عن السؤال الثاني اعتمدت الباحثتان في تحليل التحديات والمعوقات التي تواجه تفعيل تجربة المدارس المنتجة في المملكة على نتائج الدراسات السابقة وتحليل الوثائق الرسمية، بالإضافة إلى نتائج دراسات عربية ذات بيئة متقاربة. وقد تبين أن هذه التحديات تتوزع على أربعة محاور رئيسة: (1) التحديات التنظيمية والتشريعية، (2) التحديات الإدارية والمالية، (3) التحديات المجتمعية والثقافية، و(4) التحديات المتعلقة بالموارد البشرية.

4-2-1-التحديات التنظيمية والتشريعية: ترى الباحثتان أن غياب نموذج موحد ومتكامل للمدرسة المنتجة في الوثائق الرسمية يعد من أبرز المعوقات، حيث لا تزال الأدلة التنظيمية تفتقر إلى تعريف دقيق وواضح لفلسفة المدرسة المنتجة (ملخص الدراسة؛ الصبحي، 2025؛ الحبسية وآخرون، 2024). كما أن اللوائح المالية لا تسمح للمدارس بتوليد الدخل أو إدارته بشكل مستقل (التهامي، 2024؛ السيف وآخرون، 2024؛ الشيمي وآخرون، 2018؛ الصالح والعجمي، 2018).

4-2-2-التحديات الإدارية والمالية: تشير دراسات (الماضي، 2021؛ الغامدي، 2018) إلى وجود معوقات إدارية داخل المدارس تتمثل في ضعف الدعم الفني والمالي، وعدم وجود بنية تحتية مناسبة للمشاريع الإنتاجية (حمدان، 2023). كما لُوحظ ضعف صلاحيات قادة المدارس في اتخاذ قرارات تتعلق بالتمويل والاستثمار (الحربي والخثلان، 2020؛ المهانية والزبون، 2022؛ الديك والسرحان، 2024)، كما أظهرت دراسة (مهدية، 2025) ضعف ثقافة التمويل البديل واقتصاديات التعليم، بينما أظهرت دراسة (عبد الحسيب، 2021) الحاجة إلى بدائل تمويلية متكاملة للمدارس والجامعات. وأكدت دراسة (الديك، 2024) تدني مستوى توافر متطلبات المدرسة المنتجة.

4-2-3-التحديات المجتمعية والثقافية: تؤكد الباحثتان أن ضعف وعي أولياء الأمور بأهمية المدرسة المنتجة، ومحدودية مشاركتهم، يُعد من المعوقات البارزة (المهانية والزبون، 2022؛ الغابشية، 2017؛ الحبسية وآخرون، 2024). كما أن النظرة التقليدية للتعليم، التي تراه مجرد تلقين معرفي، لا تزال تسيطر على كثير من فئات المجتمع (الديك والسرحان، 2024؛ العمري وآخرون، 2020).

4-2-4-التحديات المرتبطة بالموارد البشرية: يمثل ضعف تأهيل قادة المدارس والمعلمين في مجال ريادة الأعمال وإدارة المشاريع الإنتاجية تحديًا جوهريًا (السيف، 2025؛ العتيبي، 2023؛ الديك والسرحان، 2024). كما أن كثرة الأعباء الإدارية وضعف التدريب يحدان من قدرة الكادر التربوي على التفرغ للمشاريع الإنتاجية (الحبسية وآخرون، 2024؛ المهانية والزبون، 2022).

وتخلص الباحثتان إلى أن أبرز المعوقات تتمثل في غياب الإطار التشريعي الداعم، وضعف الصلاحيات، وقصور في ثقافة التمويل البديل، وضعف وعي المجتمع، ونقص التدريب والتأهيل، مما يتطلب تدخلات تنظيمية وإدارية عاجلة لتجاوز هذه التحديات وتحقيق التكامل بين السياسات والممارسات على أرض الواقع، مع الاستفادة من التجارب العربية القريبة في عُمان، فلسطين، الأردن، مصر والكويت لتطوير نموذج محلي فعّال ومستدام.

4-3-نتيجة الإجابة عن السؤال الثالث: ما أهم التوجهات الحديثة والممارسات الدولية في دعم وزارات التعليم للمدارس المنتجة التي يمكن الاستفادة منها في السياق السعودي؟

وللإجابة عن السؤال تشير الأدبيات التربوية والدراسات العالمية والعربية إلى أن وزارات التعليم في عدد من الدول تتبنى توجهات حديثة وممارسات متنوعة لدعم المدرسة المنتجة، تجمع بين بناء بيئة مؤسسية داعمة، وإطلاق برامج تعليمية تطبيقية، وتعزيز الشراكة المجتمعية، وربط التعليم بسوق العمل وريادة الأعمال. وكما يبينها الجدول (4):

الجدول (4) التوجهات الحديثة والممارسات الدولية في دعم وزارات التعليم للمدارس المنتجة

المجال الرئيس	الدول	أبرز الدراسات	التوجهات والممارسات	الفائدة التربوية	إمكانية التطبيق في السعودية
1-دمج التعليم بسوق العمل وريادة الأعمال	أمريكا، ألمانيا، ماليزيا، إندونيسيا	Rodriguez & Lieber Janudin et al. ؛(2020) Masdarini et al. ؛(2024) Brausch-Böger & ؛(2024) Förster (2024)	تعليم ريادة الأعمال والتعلم القائم على المشاريع، وتنمية مهارات الطلبة عبر مشروعات منتجة	تعزيز الجاهزية الريادية والتعلم التطبيقي	ربط التعليم العام بسوق العمل وفق رؤية 2030
2-إنشاء نماذج ومشروعات ريادية مدرسية	ألمانيا، سويسرا، ماليزيا	Diepolder et al. (2024)؛ Janudin et al. (2024)	تبني نماذج ريادية مستدامة، واعتماد نموذج "رائد المدرسة Schoolpreneur"	تعزيز التفكير في التنمية وتنظيم الأنشطة الإنتاجية	بناء نماذج سعودية مشابهة لدعم الاستدامة

3-تطوير قدرات المعلمين والقيادات	الولايات المتحدة، إندونيسيا، الدول العربية	Hostas (2023)؛ Hidayat et al. (2024)؛ الديك والسرحان (2024)؛ السيف (2025)	اتخاذ القرار القائم على البيانات، وتدريب المعلمين والإداريين على إدارة المشاريع	رفع جودة الممارسات الإنتاجية، وربط المدرسة بالاقتصاد المحلي	إعداد برامج تدريب وطنية للمعلمين والمديرين
4-الشراكة المجتمعية والسياسات الداعمة	مصر، أمريكا، فلسطين، عُمان	الحبسية وآخرون (2024)؛ الديك (2024)؛ أحمد (2010، 2015)؛ Horrillo et al. (2021)	تعزيز الشراكة مع المجتمع والقطاع الخاص، ودعم برامج مهنية	توفير دعم مالي ولوجستي، وتعزيز الجاهزية المهنية	تطبيق شراكات استراتيجية مع الأسر والقطاع الخاص
5-البيئة التعليمية التطبيقية	أمريكا، مصر، ألبانيا	أحمد (2015)؛ Guraziu et al. (2025)	ربط التعليم بالإنتاج عبر مشروعات يدوية وخدمية وبرمجية، ودمج مساقات إدارة المشاريع	رفع جدوى التعليم وربط المناهج بالواقع	اعتماد وحدات إنتاجية مدرسية وبرامج جامعية تطبيقية
6-التوجيه المهني المبكر وبناء عقلية النمو	ألمانيا، أمريكا	Brausch-Böger & Förster (2024)؛ Rodriguez & Lieber (2020)	توظيف الأنشطة الريادية لبناء عقلية النمو والميتامعرفة	رفع جاهزية الطلبة لاتخاذ القرار المهني	تبني برامج للتوجيه المهني المبكر

يتضح من الجدول (4) أن التجارب الدولية والعربية تركز على الدمج بين التعليم والإنتاج من خلال ريادة الأعمال، المشروعات التطبيقية، والشراكات المجتمعية، مع اهتمام خاص بتطوير القيادات والمعلمين. وتؤكد الباحثتان أن هذه التوجهات يمكن أن تُكيف بما يتناسب مع السياق السعودي لدعم رؤية 2030، عبر بناء سياسات تعليمية منتجة تسهم في تحقيق الاستدامة وتعزيز قدرة المدارس على تنمية الكفاءات والمهارات العملية للطلبة ويمكن للمملكة الاستفادة من هذه التوجهات عبر تبني نموذج وطني متكامل للمدرسة المنتجة، يُدمج بين ريادة الأعمال، والتعلم القائم على المشاريع، والمناهج التطبيقية، ويُدعَم بسياسات تشريعية وتنظيمية، وبشراكات استراتيجية مع المجتمع والقطاع الخاص.

4-4-إجابة السؤال الرابع: ما التصور المقترح لتفعيل دور وزارة التعليم في تعزيز تجربة المدارس المنتجة بالمملكة العربية السعودية في ضوء التوجهات الحديثة؟

بناءً على تحليل واقع تطبيق المدارس المنتجة، والتحديات المرتبطة بها، والتوجهات العالمية المعاصرة، واستنادًا إلى الأهداف التربوية والاقتصادية والاجتماعية التي تسعى المدارس المنتجة لتحقيقها، تُقترح الباحثتان تصورًا وطنيًا متكاملًا لتفعيل دور وزارة التعليم في تعزيز هذا النموذج في ضوء رؤية المملكة 2030. وكما يلي:

تصور مقترح لتفعيل دور وزارة التعليم في تعزيز تجربة المدارس المنتجة بالمملكة العربية السعودية

4-4-1-مبررات التصور:

تبرز أهمية تفعيل دور وزارة التعليم في دعم المدارس المنتجة من جوانب عدّة، منها:

1. تحقيق رؤية المملكة 2030: تتوافق المدارس المنتجة مع أهداف الرؤية في تنويع الدخل، وتمكين الشباب، وتنمية الموارد البشرية، وتعزيز ريادة الأعمال، من خلال إعداد جيل مؤهل لسوق العمل.
2. مواكبة التوجهات العالمية: بربط التعليم بالإنتاج وسوق العمل، ما يجعل التوجه خطوة نحو التعليم العصري.
3. تنمية قدرات الطلاب: بتهيئة بيئة تعزز التفكير النقدي، والعمل الجماعي، وروح المبادرة، واكتساب المهارات المهنية.
4. تنويع مصادر تمويل المدارس: مصادر دخل إضافية تُحسن البيئة التعليمية وتخفف العبء المالي على الدولة.

5. تعزيز الشراكة المجتمعية: بالتعاون بين المدرسة والمجتمع وقطاع الأعمال، مما يرسخ دورها في التنمية المحلية.
6. معالجة الفاقد التعليمي: تسهم في تقليص الفجوة التعليمية من خلال ربط التعلم بالممارسة والإنتاج.

4-4-2-المنطلقات المرجعية:

يرتكز التصور على مرجعيات أساسية تشمل:

أ. رؤية المملكة 2030 في التعليم، وتنمية رأس المال البشري.
ب. السياسات التعليمية الرسمية الداعمة للتعليم والتدريب المهني.
ج. الدراسات السابقة حول المدارس المنتجة في المملكة.
د. التجارب الدولية الناجحة في مجال المدارس المنتجة.
هـ. النظريات التربوية الحديثة كالتعلم النشط والمشروعات.
و. منشورات وزارة التعليم التي توضح توجهاتها وأهدافها.

4-4-3-التحليل الرباعي (SWQT) للو اقع التعليمي في المملكة:

الجدول (5) خلاصة نتائج تحليل سوات (SWOT Analysis) للو اقع التعليمي في المملكة

نقاط القوة(Strengths)	نقاط الضعف(Weaknesses)
رؤية المملكة 2030 تدعم التنوع الاقتصادي وتنمية القدرات البشرية.	تواجه بعض المدارس صعوبة في توفير الميز انيات الأولية للمشاريع المنتجة.
وجود معلمين ذوي خبرة واستعداد للتعلم والتطوير.	يفتقر بعض المعلمين للمهارات والمعرفة المتخصصة في إدارة المشاريع الإنتاجية.
البنية التحتية المدرسية: توفر مساحات ومعامل قابلة للتحويل والاستخدام في الأنشطة الإنتاجية.	مقاومة التغيير: من بعض أفراد المجتمع المدرسي أو أولياء الأمور الذين يركزون على التعليم الأكاديمي التقليدي.
الوعي المتز ايد لدى الطلاب وأولياء الأمور بأهمية المهارات لسوق العمل.	ضعف التسويق: لمنتجات المدارس المنتجة وضعف قنوات التوزيع.
العدد الكبير للمدارس: إمكانية تطبيق النموذج على نطاق واسع.	اللو ائح الحالية: قد لا تكون مرنة بما يكفي لدعم الأنشطة الإنتاجية المعقدة.
الفرص(Opportunities)	**التهديدات(Threats)**
تز ايد الطلب على المهارات الفنية والمهنية في السعودية.	المنافسة من القطاع الخاص: في تقديم التدريب المهني.
الشراكة مع القطاع الخاص: إمكانية التعاون مع الشركات والمؤسسات لتقديم الدعم والتدريب.	التغيرات الاقتصادية: التي قد تؤثر على القوة الشر ائية أو اهتمام الشركات بالاستثمار في برامج المسؤولية الاجتماعية.
برامج الدعم الحكومية: للمشاريع الصغيرة والمتوسطة وريادة الأعمال.	عدم استقرار المناهج التعليمية: قد يؤثر على استمرارية المشاريع الإنتاجية.
التقدم التكنولوجي: استخدام التقنيات الحديثة في الإنتاج والتسويق.	نقص الخبرات المتخصصة: في سوق العمل التي يمكن للمدارس الاستفادة منها.
توسع المدن الذكية والمشاريع التي تخلق فرصًا جديدة للمنتجات.	التحديات الاجتماعية: التي قد تحد من مشاركة الفتيات في بعض المهن الإنتاجية.

4-4-4-الرؤية والرسالة للتصور المقترح لتفعيل دور وزارة التعليم في تعزيز تجربة المدارس المنتجة بالمملكة

4-4-4-1-الرؤية: "مدارس سعودية منتجة تدمج التعليم بالعمل وتُسهم في بناء الشخصية المتكاملة للطالب وتعزيز الاقتصاد الوطني وتنمية المجتمع المحلي."

الشكل (1) رؤية التصور المقترح

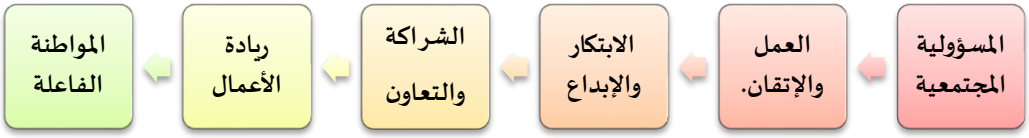
4-4-4-2-الرسالة: "تعمل وزارة التعليم على تمكين المدارس من التحول إلى مؤسسات منتجة عبر سياسات تنظيمية داعمة، ومناهج تعليمية تطبيقية، وشراكات فاعلة مع المجتمع والقطاع الخاص، من أجل تنمية مهارات الطلبة وتحقيق الاستدامة المالية والتربوية."

الشكل (2) رسالة التصور المقترح

الشكل (1+2) الرؤية والرسالة؛ من إعداد الباحثتين بالاستفادة من التحليل الوثائقي والدراسات السابقة

4-4-5-القيم المؤسسية للمدارس المنتجة:

ولضمان نجاح التصور يلزم التوافق على قيم مشتركة يلتزم بها الجميع وكما يبينها الشكل(3)



الشكل (3) القيم المؤسسية للمدارس المنتجة من إعداد الباحثتين بالاستفادة من التحليل الوثائقي والدراسات السابقة

تعتبر القيم الموضحة في الشكل (3) ركائز أساسية لنجاح التصور المقترح لتفعيل دور لتفعيل دور وزارة التعليم في تعزيز تجربة المدارس المنتجة بالمملكة، وكلها تسهم في بناء جيل قادر على تحويل الأفكار إلى مشاريع ذات قيمة.

4-4-6-الأهداف الاستراتيجية:

1. تعزيز ثقافة التعليم الإنتاجي وربط المدرسة بسوق العمل.
2. تمكين المدارس من تنفيذ مشروعات إنتاجية ذات بُعد تربوي واقتصادي.
3. بناء أطر تنظيمية وتشريعية داعمة للاستقلالية المالية والإدارية للمدارس.
4. تطوير مهارات المعلمين والقيادات المدرسية في مجالات ريادة الأعمال والإنتاج.
5. دعم الشراكات المجتمعية وتمويل المدارس من مصادر متنوعة.
6. تطوير المناهج لتشمل مسارات ومشاريع إنتاجية تطبيقية.

4-4-7-مجالات وأهداف و أنشطة التصور المقترح لتفعيل دور وزارة التعليم في تعزيز تجربة المدارس المنتجة

الجدول (6) مجالات وأهداف و أنشطة التصور المقترح لتفعيل دور وزارة التعليم بالمملكة في تعزيز تجربة المدارس المنتجة

المجالات	الهدف الاستراتيجي المرتبط	الأنشطة الرئيسة
1-التشريعي والتنظيمي	بناء أطر تنظيمية داعمة للاستقلال المالي والإداري.	-إصدار لائحة تنظيمية للمدارس المنتجة (أدوار، تمويل، رقابة). -تعديل الأدلة المالية والإدارية لإدارة الدخل المدرسي. -تعزيز اللامركزية وصلاحيات المدارس الإنتاجية.
2-التربوي والتعليمي	ربط التعليم بسوق العمل وتعزيز التعليم الإنتاجي.	-دمج ريادة الأعمال والإنتاج بالمناهج. -تطوير وحدات تطبيقية ضمن المسارات الثانوية. -تفعيل التعلم القائم على المشاريع.
3-الإداري والمهني	تطوير مهارات الكوادر الإدارية والتعليمية.	-تدريب القيادات التربوية على إدارة المدارس المنتجة.- -إعداد المعلمين لتصميم وتنفيذ مشاريع إنتاجية. - تبني مؤشرات أداء لقياس الإنتاجية.
4- المجتمعي والتمويلي	دعم الشراكات المجتمعية وتنويع مصادر التمويل.	-شراكات مع القطاع الخاص للتدريب والتمويل-حملات توعوية مجتمعية. -تأسيس صناديق دعم بتمويل مشترك.
5- التقني والرقمي	تعزيز الإنتاج الرقمي والتهيئة لسوق العمل المستقبلي.	-إنشاء مشروعات رقمية مستدامة (برمجيات، تطبيقات). -إدماج مشاريع تقنية ضمن النشاط الطلابي.

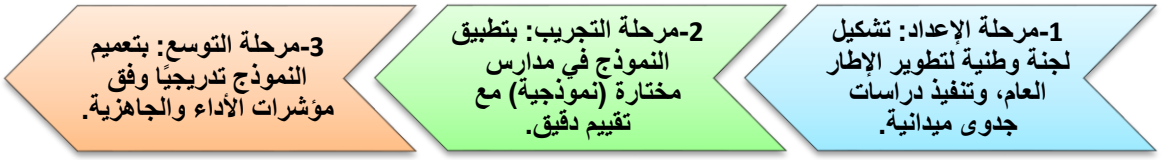
4-4-8-متطلبات التطبيق:

- إرادة سياسية ومؤسسية واضحة من الوزارة لتبني النموذج.
- توافق السياسات التعليمية مع رؤية 2030.
- تنسيق داخلي بين إدارات التعليم والتخطيط والتمويل.
- بناء قواعد بيانات ومؤشرات أداء للمدارس المنتجة.

- تعزيز البحث والتطوير ومراجعة دورية للتجارب الميدانية.
- تشجيع المبادرات المحلية الناجحة وتعميمها تدريجيًا.

4-4-9-مراحل تنفيذ التصور:

وتلخص الباحثتان مراحل تنفيذ التصور في ثلاث مراحل رئيسة وكما يبينها الشكل التالي:



الشكل (4) مراحل تنفيذ التصور المقترح لتفعيل دوروزارة التعليم بالمملكة في تعزيز تجربة المدارس المنتجة

4-4-10-الخطة التشغيلية الإجرائية لتفعيل دوروزارة التعليم في تعزيز تجربة المدارس المنتجة

الجدول (7) مصفوفة الخطة التشغيلية الإجرائية لتفعيل دوروزارة التعليم في تعزيز تجربة المدارس المنتجة (2026-2030)

الهدف الاستراتيجي	الهدف التشغيلي	النشاط/الوسيلة	مسؤولية التنفيذ	زمان التنفيذ	تكلفة تقديرية/ريال	مؤشرات التحقق	إدارة المخاطر/ حلول بديلة
1- تطوير الإطار التنظيمي والتشريعي	1-1-إصدار دليل معايير تشغيل المدارس المنتجة	-مراجعة التجارب الدولية (الدنمارك/سنغافورة) -عقد ورش عمل مع الجهات ذات العلاقة	المركزي: وزارة التعليم (الإدارة العامة للمدارس المنتجة) المحلي: الإدارات التعليمية	2026	1.500.000	-اعتماد الدليل من وزير التعليم -توفر الدليل في 100% من الإدارات التعليمية	تعديل لوائح المدارس المهنية القائمة لاستيعاب النموذج
	1-2- تبسيط إجراءات الترخيص والتمويل	-إنشاء منصة إلكترونية موحدة لترخيص المشاريع -توحيد متطلبات السلامة والجودة	المركزي: وزارة التعليم + وزارة التجارة المدارس: منسقو المشاريع	2026-2027	3.000.000	-تقليل مدة الترخيص من 6 أشهر إلى 45 يومًا -زيادة عدد المدارس المرخصة 30% سنوياً	تفويض الإدارات التعليمية بمنح التراخيص المؤقتة
2-بناء القدرات المهنية	1-2- تأهيل 5000 معلم/قائد على ريادة الأعمال	-برامج تدريبية بالشراكة مع كليات الهندسة وإدارة الأعمال -منح شهادات مهنية معتمدة	المركزي: المركز الوطني للتطوير المهني التعليمي المحلي: الجامعات + غرف التجارة	2026-2028	25.000.000	-تدريب 1000 معلم سنوياً -ارتفاع جودة المشاريع بنسبة 40% (تقارير التقييم)	تدريب المدربين (TOT)في كل إدارة تعليمية
	2.2إنشاء مراكز دعم فني بالمدارس النموذجية	-تزويد 50 مدرسة نموذجية بمرشدين فنيين -تطبيق نظام "التلمذة الصناعية"	المدارس: إدارة المدرسة المركزي: وزارة التعليم + مؤسسة التدريب	2027-2029	12.000.000	-وجود مرشد فني في 100% من المدارس النموذجية -زيادة رضا المستفيدين 80%	الاستعانة بمتطوعين من القطاع الخاص
3- تطوير المناهج والبرامج	1-3- دمج منهج "ريادة الأعمال التطبيقية"	-تصميم وحدات دراسية قابلة للتطبيق في المسارات المهنية -تطبيق نموذج "أسبوع الشركة JA Worldwide) "	المركزي: إدارة المناهج المدارس: المعلمون + الطلاب	2026-2027	8.000.000	-تطبيق المنهج في 30% من الثانويات المهنية -زيادة اتجاه الطلاب للعمل الحر 25%	حصص إثرائية بدلاً من إلزامية المنهج

	2-3-إنشاء مسار "المدرسة-السوق"	-شراكات مع مصانع محلية لتطبيق مشاريع طلابية -منصات بيع إلكترونية (تمليك)	القطاع الخاص: الشركات الصناعية المدارس: الطلاب + أولياء الأمور	2027-2030	6.000.000	-تنفيذ 3 مشاريع إنتاجية/مدرسة سنوياً -تحقيق ريادات 10 مليون ريال/عام	الاعتماد على الأسواق المحلية (معارض مدرسية)
4- تفعيل الشراكات الاستراتيجية	4-1- إطلاق منصة "إنتاج" للتواصل مع القطاع الخاص	-تطبيق ذكي يربط المدارس بالشركات -نظام تتبع للمشاريع والتمويلات	المركزي: وزارة التعليم + الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة المجتمع: المنظمات غير الربحية	2026	4.500.000	-انضمام 500 شركة للمنصة -تمويل 100 مشروع طلابي/عام	استخدام منصة "بادر" القائمة
	4-2-برنامج "رعاة الإنتاج المدرسي"	-اتفاقيات شراكة مع كبرى الشركات (رعاية مالية/فنية) - تخصيص جوائز سنوية	المركزي: وزارة الاستثمار القطاع الخاص: الرعاة	2027-2030	3.000.000	-جذب 20 راعٍ رسمي -زيادة استثمارات القطاع الخاص 15% سنوياً	الاعتماد على صندوق تنمية الموارد البشرية (هدف)
5-تطوير نظام الحوافز	5-1- منح "وسام التميز للإنتاج المدرسي"	-معايير تقييم واضحة (جودة، ابتكار، تأثير اقتصادي) -حفلات تكريم سنوية	المركزي: وزير التعليم المحلي: مديرو التعليم	2028-2030	2.000.000	-منح 50 وساماً/عام -ارتفاع تنافسية المدارس 35%	حوافز معنوية (شهادات، إعفاءات إدارية)
	5-2- نظام حوافز مالية للطلاب المتميزين	-منح دراسية للجامعات -تمويل مشاريع التخرج -نسبة من أرباح المنتجات	المدارس: إدارة المشاريع الطلاب: المستفيدون	2027-2030	7.000.000	-زيادة مشاركة الطلاب 40% -تحويل 10% من المشاريع لشركات ناشئة	تسهيلات ائتمانية بدلاً من تمويل مباشر

الجدول (8) التصور المقترح لمبادرات وزارة التعليم لتعزيز المدارس المنتجة

المجال الرئيسي	المبادرة/الإجراء المقترح	الارتباط بالهدف التعليمي	المواءمة مع رؤية 2030	البرنامج/السياق السعودي ذو الصلة
1-تصميم البرنامج	تمديد مدة البرامج الريادية إلى 8-12 أسبوعًا مع تركيز على الاهتمامات الفردية.	تنمية العقلية النامية، تعزيز جاهزية الاختيار المهني.	أمة طموحة، اقتصاد مزدهر.	برنامج "ريادي"، برنامج "منشآت" لمحتوى ريادة الأعمال.
2-دمج المسار المهني	دمج آفاق مهنية ملموسة وتخطيط عملي ضمن المناهج الدراسية للمدارس المنتجة.	إعداد الطلاب للحياة والعمل، مواءمة التعليم مع احتياجات سوق العمل.	اقتصاد مزدهر، مجتمع حيوي.	مبادرة "إنجاز السعودية"، برامج التوجيه المهني.
3-الإرشاد والتغذية الراجعة	فرص برامج إرشاد منظمة مع رواد أعمال محليين، وتطبيق آليات تغذية راجعة من الأقران تركز على العملية.	تعزيز المهارات الريادية، تنمية ما وراء المعرفة والعقلية النامية.	أمة طموحة.	برنامج "ريادي" (ميسرون متميزون)، شراكات مجتمعية قائمة.
4-تنمية المهارات الناعمة	تقديم تدريب شامل في المهارات الناعمة (التواصل، التعاون، التفكير النقدي) ضمن برامج المدارس المنتجة.	تنمية كفاءات القرن الحادي والعشرين، بناء الشخصية.	مجتمع حيوي، أمة طموحة.	مبادرات تطوير المناهج، برامج الأنشطة اللاصفية.
5-الشراكات بين القطاعين العام والخاص	تكثيف الشراكات الرسمية مع القطاع الخاص لتقديم فرص تدريب، إرشاد، واستثمار.	ربط التعليم بسوق العمل، تعزيز الابتكار.	اقتصاد مزدهر.	شراكات وزارة التعليم مع سابك، منشآت، فرص الاستثمار في التعليم.

6-تحديث المناهج	تضمين التعليم الريادي والتوجيه المهني الشامل في المناهج الوطنية عبر جميع المراحل التعليمية.	إعداد مبدعي فرص العمل، تعزيز مهارات المستقبل.	اقتصاد مزدهر، أمة طموحة.	تطوير المناهج التعليمية، مبادرات التعليم المهني والتقني (TVTC).
7-المنصات الرقمية ونماذج مدارس المستقبل	الاستفادة من منصات مثل "مدرستي" و"مدارس المستقبل" لتقديم المحتوى الريادي رقميًا وتتبع التقدم.	توسيع الوصول، تحسين جودة التعليم، تعزيز الكفاءة.	أمة طموحة.	منصة "مدرستي"، مبادرة "مدارس المستقبل."
8-التطوير المهني للمعلمين والقيادات	تنفيذ برامج تطوير مهني متخصصة ومستمرة للمعلمين وقادة المدارس في التربية الريادية.	رفع كفاءة الكادر التعليمي، ضمان جودة التنفيذ.	أمة طموحة.	معايير المعلمين الجديدة، أكاديمية القيادات المدرسية المقترحة.

11-4-4-توصيات إضافية لضمان تنفيذ التصور بفاعلية:

1. إنشاء وحدة إنتاج مدرسي بوزارة التعليم بميزانية 4 ملايين ريال سنوياً.
2. ربط تمويل المدارس بأداء المشاريع وجودة المخرجات وأثر التدريب.
3. توحيد المراقبة المالية عبر برنامج تتبع ميزانيات المدارس المنتجة.
4. إلزام المدارس وشركاء التعليم بتقارير سنوية لقياس الأثر على الطلاب والدخل والتنمية المحلية.
5. دمج التجربة مع برامج التوطين بتخصيص 30% لمشاريع تدعم سلاسل التوريد.
6. تأسيس صندوق وقفي يستثمر أرباح المشاريع وتبرعات القطاع الخاص.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

1. أحمد، رشيدة السيد. (2010). *التخطيط لإدارة المؤسسات التعليمية ذاتيًا في ضوء المشاركة المجتمعية*. دار الجامعة الجديدة.
2. أحمد، نعمات عبد الناصر. (2015). الإدارة الذاتية مدخل للارتقاء بكفاءة المدرسة المنتجة في ضوء خبرات بعض الدول: دراسة تحليلية. *مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط، 31* (1)، 39-531.
3. أخضر، أروى علي. (2012). *المدرسة المنتجة في التعليم العام في المملكة العربية السعودية مقترح تطبيقي*[ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك سعود. الرياض.
4. البابطين، أماني. (2019). تنويع مصادر نظام تمويل التعليم في المملكة العربية السعودية لمواكبة تطلعات رؤية 2030 في ضوء التجربة الأمريكية. ***المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 8*** (9)، 55-69.
5. التهامي، أمل مانع. (2024). تنويع مصادر التمويل الذاتي بالمدارس السعودية في ضوء فلسفة المدرسة المنتجة بالاستفادة من الخبرات الدولية. ***المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 8***(37)، 53–88. https://doi.org/10.21608/jasep.2024.348301
6. الحبسية، يسرى عزان، والشامي، السعيد سعد، ولاشين، محمد عبد الحميد. (2024). آليات مقترحة لتطبيق نموذج المدرسة المنتجة في المدارس الحكومية في سلطنة عمان. ***المجلة العلمية لكلية التربية جامعة الوادي الجديد، 16*** (49)، 1–38. https://doi.org/10.21608/sjsw.2024.351077
7. الحربي، عبد الرحيم علي، والخثلان، منصور زيد. (2020). تصور مقترح لتطوير دور قادة مدارس التعليم العام لتفعيل مفهوم المدرسة المنتجة وفق رؤية المملكة العربية السعودية 2030. ***مجلة كلية التربية، جامعة بنها، 31***(121)، 461–482. https://doi.org/10.12816/JFEB.2020.118005
8. الديك، سامية عمر فارس. (2024). رؤية إدارية مقترحة لتحويل المدارس الفلسطينية إلى مدارس منتجة استناداً إلى تجارب الدول الصناعية المتقدمة [دكتوراه غير منشورة]. جامعة القدس. https://dspace.alquds.edu/items/8c1b7c24-52d4-4a62-9ac9-08ed601f0394
9. الديك، سامية عمر فارس، والسرحان، خالد علي. (2024). معوقات تحويل المدارس الفلسطينية إلى مدارس منتجة وآليات مقترحة لحلها. المجلة الأردنية للعلوم التربوية، 9(عدد خاص)، 142-168. https://doi.org/10.46515/jaes.v9iSpecial%20Issue.1276

10. الزهراني، سعيد. (2020، نوفمبر 8). إلغاء مشروع المدارس المستقلة. *صحيفة المدينة*. http://al-madina.com

11. سفر، منال عبد الرحمن. (2022). تصور مقترح لتنويع مصادر تمويل التعليم بالمدارس السعودية في ضوء التجربة الأمريكية. ***مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، 7***(1)، 483–506. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1220943

12. السيف، أشواق فهد. (2025). واقع تطبيق نموذج المدرسة المنتجة في مدارس الإدارة العامة للتعليم في منطقة حائل وأثرها على قدرات التمويل الذاتي لها. ***مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية،*** (46)، 140–163. https://doi.org/10.55074/hesj.vi46.1383

13. السيف، عواطف علي، الجريسي، أماني، & السعيد، هديل عبد الله. (2024). تمويل التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة. ***المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 13***(6)، 1011–1021. https://search.mandumah.com/Record/1525012

14. الشويعر، عبير صالح. (2021). بدائل لتمويل الأنشطة الطلابية في مدارس التعليم العام في الولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية. ***مجلة العلوم التربوية، 2***(28). http://212.138.118.109/index.php/joes/article/view/1648

15. الشيمي، إبراهيم عبد القادر، مخلوف، سميحة علي، وزهران، إيمان حمدي. (2018). متطلبات تفعيل الوحدة المنتجة بمدارس التعليم الثانوي الفني في محافظة الفيوم. ***مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 9***(5)، 71–91. https://doi.org/10.21608/JFUST.2018.83569

16. الصالح، أمل عبد الوهاب، والعجمي، منيرة خالد. (2018). واقع التمويل الذاتي المدرسي ومعوقاته من وجهة نظر الإدارات المدرسية في دولة الكويت وتصور مقترح لتطويره. ***مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، 26***(1)، 175–207. https://doi.org/10.21608/SSJ.2018.53264

17. الصبحي، وفية عثمان. (2025). تفعيل دور المدرسة بالمملكة العربية السعودية في وضع المنهج في ضوء خبرات الولايات المتحدة الأمريكية وفنلندا. ***مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3***(25)، 52–76. https://doi.org/10.56793/pcra2213253

18. عبد الحسيب، جمال رجب محمد. (2021). رؤية تربوية لبدائل تمويلية بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة. ***مجلة التربية بكلية التربية جامعة الأزهر،*** (192)، 473–499.. https://doi.org/10.21608/JSREP.2021.265569

19. العتيبي، فهد. (2023). تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. ***مجلة كلية التربية (أسيوط)، 39***(3)، 123-152.

20. العقيلي، سلمان. (2006، يناير 31). إغلاق المعاهد التجارية لا رجعة فيه. *صحيفة اليوم*. http://alyaum.com

21. العمري، محمد، اليحيائي، فخرية، فوزي، ياسر، والإسماعيلي، أمل. (2020). المدرسة المنتجة كمدخل لريادة الأعمال وسوق العمل في مجال الفنون التشكيلية. ورقة قدمت في المؤتمر الدولي السابع لكلية التربية: التعليم وريادة الأعمال "الفرص والتحديات"، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عُمان. https://www.researchgate.net/publication/340416923_almdrst_almntjt_kmdkhl_lryadt_alamal_wswq_alml_fy_mjal_alfnwn_altshkylyt

22. العوفي، منصور باني الذكري، وأبو السعود، رضا سميح. (2021). تنمية الموارد الذاتية في الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة: تصور مقترح. مجلة كلية التربية بالمنصورة،)115) ج4، 1912 - 1966. http://search.mandumah.com/Record/1230820

23. الغابشية، شيخة سعيد، والعتيقي، إبراهيم مرعي. (2017). *المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق المدرسة المنتجة في المدارس من (10-12) في سلطنة عمان*[رسالة ماجستير منشورة، جامعة السلطان قابوس]. سلطنة عمان.

24. الغامدي، أثير سعيد، والغامدي، رحمة محمد. (2018). معوقات تطبيق مفهوم المدرسة المنتجة بمدارس منطقة الباحة من وجهة نظر مديرات المدارس والمعلمات. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 2(3)، 51–75. https://doi.org/10.26389/AJSRP.A301017

25. القزعري، عبد الله علي. (2010). المدرسة المنتجة تجربة مصر.. http://child-trng.blogspot.com

26. الماجد، ابتسام حمد عبد الله. (2018). تصور مقترح لبدائل تمويلية في الجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة. ***مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 26***(6)، 30–52. الجامعة الإسلامية بغزة – شئون البحث العلمي والدراسات العليا. https://search.mandumah.com/Record/944315

27. الماضي، مها عبد الله ناصر. (2021). واقع تطبيق المدرسة المنتجة في مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض. ***مجلة كلية التربية بجامعة كفر الشيخ***، (100)، 443–468. http://search.mandumah.com/Record/1137851.

28. مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية.(2016).رؤية المملكة العربية السعودية 2030. https://vision2030.gov.sa/ar

29. المهانية، آية جبرين عيسى، والزبون، محمد سليم عودة. (2022). واقع تحويل المدارس الثانوية الأردنية العامة إلى مدارس منتجة استنادًا إلى الاتجاهات العالمية المعاصرة ***مجلة التربية، جامعة أسيوط، 38***(5)، 78–102. https://doi.org/10.21608/mfes.2022.257519

30. مهدية، إبراهيم محمد الحسين. (2025). اقتصاديات التعليم وأثره على المؤسسات التعليمية لإيجاد بدائل مقترحة لتمويل التعليم. ***مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية***، (46)، 164–193. https://doi.org/10.55074/hesj.vi46.1384

31. وثيقة رؤية المملكة2030. (2020). *وثيقة برنامج التحول الوطني*.https://www.vision2030.gov.sa/media/jolbg3if/ntp-_ar_opt.pdf

32. وزارة التعليم السعودية. (2022). *مبادرات التحول نحو التعليم المنتج في بعض إدارات التعليم*. وزارة التعليم.

33. وزارة التعليم السعودية. (2023). *التقرير السنوي لوزارة التعليم*. وزارة التعليمhttps://www.moe.gov.sa/ar/Reports .

34. وزارة التعليم السعودية.(2023). *الدليل التنظيمي والإجرائي للمدارس*. وزارة التعليم. https://www.moe.gov.sa/ar/Pages/default.aspx

35. وزارة التعليم السعودية(2020.). *الخطة التنفيذية لوزارة التعليم في ضوء رؤية 2030*.وزارة التعليم. https://www.moe.gov.sa/ar/Pages/default.aspx

36. يحيى، وفاء. (2024، أكتوبر 9). «التعليم» تعلن قواعد توزيع وصرف أرباح مشروعات المدرسة المنتجة (المصري اليوم مقال منشور بتاريخ: الأربعاء 09-10-2024 13:19). https://www.almasryalyoum.com/news/details/3278969

ثانياً-المراجع بالإنجليزية/References in English :

1. Abdel-Haseeb, G. R. M. (2021). An educational vision for alternative funding in Egyptian universities in light of the productive university concept (in Arabic). ***Journal of Education, Faculty of Education, Al-Azhar University***, (192), 473–499. https://doi.org/10.21608/JSREP.2021.265569

2. Al-Deek, S. O., & Al-Sarhan, K. A. (2024). Obstacles to transforming Palestinian schools into productive schools and proposed mechanisms to solve them (in Arabic). ***Jordanian Journal of Educational Sciences, 9***(Special Issue), 142–168. https://doi.org/10.46515/jaes.v9iSpecial%20Issue.1276

3. Al-Ghamdi, A. S., & Al-Ghamdi, R. M. (2018). Obstacles to applying the concept of the productive school in Al-Baha region schools from the perspective of principals and teachers (in Arabic). ***Journal of Educational and Psychological Sciences, 2*** (3), 51–75. https://doi.org/10.26389/AJSRP.A301017

4. Al-Habsiyah, Y. A., Al-Shami, A. S., & Lashin, M. A. (2024). Proposed mechanisms for applying the productive school model in public schools in the Sultanate of Oman (in Arabic). ***Scientific Journal of the Faculty of Education, New Valley University, 16***(49), 1–38. https://doi.org/10.21608/sjsw.2024.351077

5. Al-Harbi, A. A., & Al-Khathlan, M. Z. (2020). A proposed vision to develop the role of public education school leaders to activate the concept of the productive school according to Saudi Vision 2030 (in Arabic). ***Journal of the Faculty of Education, Benha University, 31***(121), 461–482. https://doi.org/10.12816/JFEB.2020.118005

6. Al-Mahaniah, A. J. I., & Al-Zabon, M. S. A. (2022). The reality of transforming Jordanian public secondary schools into productive schools based on contemporary global trends (in Arabic). ***Journal of Education, Assiut University, 38***(5), 78–102. https://doi.org/10.21608/mfes.2022.257519

7. Al-Saif, A. F. (2025). The reality of applying the productive school model in the schools of the General Directorate of Education in Hail and its impact on their self-financing capabilities (in Arabic). ***Journal of Educational Sciences and Human Studies***, (46), 140–163. https://doi.org/10.55074/hesj.vi46.1383
8. Al-Saleh, A. A., & Al-Ajmi, M. K. (2018). The reality of school self-financing and its obstacles from the perspective of school administrations in Kuwait and a proposed vision for its development (in Arabic). ***Journal of Educational Sciences, Cairo University, 26***(1), 175–207. https://doi.org/10.21608/SSJ.2018.53264
9. Al-Sheimi, I. A., Makhlouf, S. A., & Zahran, E. H. (2018). Requirements for activating the productive unit in secondary technical education schools in Fayoum Governorate (in Arabic). ***Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences, 9***(5), 71–91. https://doi.org/10.21608/JFUST.2018.83569
10. Al-Subhi, W. O. (2025). Activating the role of schools in Saudi Arabia in curriculum design in light of the experiences of the United States of America and Finland (in Arabic). A***rabian Peninsula Center Journal for Educational and Humanitarian Research, 3***(25), 52–76. https://doi.org/10.56793/pcra2213253
11. Al-Tuhami, A. M. (2024). Diversifying self-financing sources in Saudi schools in light of the philosophy of the productive school by benefiting from international experiences (in Arabic). ***Arab Journal of Educational and Psychological Sciences, 8***(37), 53–88. https://doi.org/10.21608/jasep.2024.348301
12. Brausch-Böger, M. E., & Förster, M. (2024). The effects of an entrepreneurial project on the career-choice readiness, metacognition, and growth mindset of secondary students. Education Sciences, 14(5), 485. https://doi.org/10.3390/educsci14050485
13. Diepolder, C. S., Weitzel, H., & Huwer, J. (2024). Exploring the impact of sustainable entrepreneurial role models on students' opportunity recognition for sustainable development in sustainable entrepreneurship education. Sustainability, 16(4), 1484. https://doi.org/10.3390/su16041484
14. Guraziu, E., Grabova, P., Pojani, E., & Dashi, K. (2025). Sustainable education and employability in Albania through project management learning. Procedia Computer Science, 256, 1690–1697. https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.02.307
15. Heng, M. A. (2019). Applied learning in Singapore: Nurturing future-ready learners. National Institute of Education. https://doi.org/10.13140/RG.2.2.35983.18089
16. Hidayat, A. S., Herman, M., & Sukmara, A. R. (2024). Development of school principals strategic planning in realizing performance productive school. Parameter: Jurnal Pendidikan Universitas Negeri Jakarta, 36(1). https://doi.org/10.21009/parameter.361.01
17. Horrillo, S., Smith, M., Wilkins, T., & Diaz Carrasco, C. (2021). A positive youth development approach to college and career readiness. Journal of Youth Development, 16(1), Article 8. https://doi.org/10.5195/jyd.2021.966
18. Hostas, J. L. (2023). Creating productive school cultures: Using data-driven decision making to improve the outcomes of at-risk students [Doctoral dissertation, Texas Tech University]. Texas Tech University Libraries. https://hdl.handle.net/2346/96328
19. JA Worldwide. (2023). Company Program. https://jaworldwide.org/programs/company-program
20. Janudin, S. E., Saifuddin, S. A., & Salleh, M. I. (2024). The impact of schoolpreneur model on effectiveness of entrepreneurship in Malaysian secondary school. Revista de Gestão Social e Ambiental, 18(5), 1–25. https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n5-055
21. Jørgensen, C. H. (2021). The Danish Production Schools. IJRVET, 8 (2), 146–165. https://doi.org/10.13152/IJRVET.8.2.2
22. Junior Achievement USA. (2022). Impact Report 2022. https://jausa.ja.org/about/impact

23. Mahdiyah, I. M. H. (2025). The economics of education and its impact on educational institutions in finding proposed alternatives for financing education (in Arabic). ***Journal of Educational Sciences and Human Studies,*** (46), 164–193. https://doi.org/10.55074/hesj.vi46.1384
24. Masdarini, L., Candiasa, I. M., Agustini, K., & Sudatha, I. G. W. (2024). The Effect of Project-Based Learning and Self-Efficacy towards Students' Entrepreneurial Readiness in Vocational High School. Pegem Journal of Education and Instruction, 14(2), 324–330. https://doi.org/10.47750/pegegog.14.02.38
25. Ministry of Children and Education, Denmark. (2023). Production Schools. https://eng.uvm.dk/upper-secondary-education/production-schools
26. Ministry of Education, Singapore. (2023). Applied Learning Programme (ALP). https://www.moe.gov.sg/programmes/alp
27. Rodriguez, S., & Lieber, H. (2020). Relationship between entrepreneurship education, entrepreneurial mindset, and career readiness in secondary students. Journal of Experiential Education, 43(3), 277–298. https://doi.org/10.1177/1053825920919462
28. Tosey, P., Visser, M., & Saunders, M. N. K. (2019). Learning and teaching entrepreneurship. In M. Lackeus (Ed.), Action-based entrepreneurship education (pp. 151–171). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-25991-3_8
29. Watkins, S. (2023, September). Making general education meaningful (Report No. ED631301). James G. Martin Center for Academic Renewal. https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED631301.pdf
30. Zhao, S., & Cheah, K. S. L. (2023). The challenges of Malaysian private universities in reaching sustainable education toward responsible consumption. Cleaner and Responsible Consumption, 10, 100130. https://doi.org/10.1016/j.clrc.2023.100130