مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السابع والثلاثون، العدد الخامس، 2022.
http: 10.35682/0062-037-005-008

متطلبات التعاقد التشغيلي للمدارس الحكومية بسلطنة عُمان من وجهة نظر الخبراء

منى بنت سيف بن سالم الفهدية *
راشد بن سليمان الفهدي
نسرين صالح محمد صلاح الدين

ملخص

هدفت الدراسة التوصل إلى إجراءات مقترحة لمتطلبات التعاقد التشغيلي للمدارس الحكومية بسلطنة عُمان، وذلك من خلال الوقوف على الأسس النظرية للتعاقد التشغيلي بالمدارس، والتعرف على المتطلبات اللازمة لتطبيق التعاقد التشغيلي في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان من وجهة نظر الخبراء.

وقد تم تصميم استبانة مكونة من ثلاثة محاور ممثلة للمتطلبات اللازمة للتعاقد التشغيلي في المدارس الحكومية وهي: (الإدارية، والمادية والمالية، والمحاسبية)، وقد استخدمت الدراسة أسلوب (دلفي) على مجموعة من الخبراء بلغت (30) خبيراً تربوياً.

وجاءت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة من حيث درجة الأهمية كالتالي: متطلبات المحاسبية، يليها المتطلبات الإدارية ثم المتطلبات المادية والمالية؛ حيث حصلت الفقرات التالية على الرتبة الاولى بدرجة مهمة جدًا وهي: "إيجاد مؤسسات وأجهزة لمراقبة الأداء وتصنيف مدارس التعاقد التشغيلي" في محور متطلبات المحاسبية، و"تعيين الأكفاء في المناصب الإدارية بالمدارس التشغيلية وفق معايير واضحة ومحددة" في محور المتطلبات الإدارية، و "توفير قاعدة بيانات ومعلومات للجهات الراغبة في تطبيق التعاقد التشغيلي" في محور المتطلبات المادية والمالية.

الكلمات الدالة: التعاقد التشغيلي، المتطلبات الإدارية، المتطلبات المحاسبية، المتطلبات المادية والمالية، المدارس الحكومية، سلطنة عمان.

وزارة التربية والتعليم، سلطنة عُمان.

تاريخ تقديم البحث: 2020/1/13م. تاريخ قبول البحث: 2020/6/3م .

© جميع حقوق النشر محفوظة لجامعة مؤتة، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية، 2022 م.

The Requirements of Operational Contracting of Public Schools in the Sultanate of Oman from the Experts' Perspective

Mona bint Saif bin Salim Al-Fahadiya*
estmms@gmail.com

Rashid bin Suleiman Al-Fahdi
Nisreen Saleh Mohammed Salah El-Din

Abstract

The study aimed to reach the proposed procedures for the requirements of the operational contracting of public schools in Oman, through identifying the requirements for the application of operational contracting in schools from the point of view of the experts.

The study used a questionnaire consisted of three domains representing the requirements for operational contracting in schools: (administrative, material and financial, accounting). The study used the Delphi method on a group of (30) educational experts. The most important results of the study in terms of the degree of importance were as follows: Accounting requirements, followed by administrative requirements and financial requirements; where the following items obtained the first rank with a very important degree, namely: "Finding institutions and devices to monitor performance and classifying operational contracting schools" in the accounting requirements, "the appointment of the qualified people in the administrative positions in operational schools according to clear and specific criteria" in the administrative requirements, and "providing a database and information for those wishing to apply operational contract " in the financial requirements.

Key words: Operational contracting, administrative requirements, accounting requirements, material and financial requirements, government school, Sultanate of Oman.

* Ministry of Education, Sultanate of Oman.

Received : 13/1/2020. Accepted: 3/6/2020.

©All rights reserved to Mutah University, Karak, Hashemite Kingdom of Jordan, 2022.

المقدمة:

إن النهضة الحقيقية في أي مجتمع لا تكتمل دون إعادة النظر في النظم التعليمية وبناء البشر، وهذه النظم لن تستقم في الظروف الراهنة، لأن التغير دائم، والتحسن النوعي للتعليم يستلزم إمكانات مادية وبشرية تساعده على مواجهة تحديات التغيير، ولقد تعددت جوانب العملية التعليمية وعناصرها لتشمل أهداف التعليم، وبنيته، ومحتواه، وطرائقه، وإدارته، ونظمه، ففي جميع أنحاء العالم، هناك نزعة متنامية بين الحكومات لإدخال أشكال مختلفة من الإصلاحات في أنظمة التعليم العام وأقسامه، والعديد من التغييرات هي نتيجة لسياسة "الإصلاح التربوي" لتحدي مشكلات عدم كفاية التعليم العام، وذلك من خلال إدخال تغييرات في طريقة إدارة المدارس، لكي يمكنها من مواكبة التغيرات والتحديات المختلفة، ولتعكس التوجه القائم على السوق والتنافسية بشكل متزايد في المجتمعات.

وإيمانا بأن النظام التعليمي يتطلب إدخال تحسينات وإحداث تغيرات مستمرة في كل جزء من أجزائه، فقد ظهرت أساليب واتجاهات مختلفة في عملية التطوير؛ حيث ذكر الكلباني (Al-Kalbani, 2019) مجموعة من هذه الأساليب والاتجاهات منها: التوجه نحو اللامركزية كأحد أهم أنماط الإدارة، وإعادة هيكلة أساليب اتخاذ القرارات، والعمل على تفعيل المشاركة المجتمعية في التطوير، وتبني أساليب حديثة كالإدارة الذاتية للمدرسة، والمدارس المستقلة وغيرها، كما أنّ هناك مداخل أخرى تعتمدها النظم التعليمية حول العالم للتغلب على التحديات في قطاع التعليم من خلال أنواع الشراكة الممكنة مع القطاع الخاص، لعل أبرزها، مدخل الإحلال أو ما يسمى بالمدارس المفوضة أو المدارس التعاقدية التشغيلية.

ولعل من أهم الاسباب التي أدت لظهور مدخل التعاقد التشغيلي للمدارس الحكومية، ما أشار إليها تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2013)؛ في أن هناك توجهاً لدى الآباء لإرسال أبنائهم إلى المدارس التي يديرها القطاع الخاص؛ وذلك لأن الآباء يعتقدون أن هذه المدارس تقدم تعليماً أفضل، وبيئة أكثر ملاءمة للتعلم، وسياسات وممارسات أفضل، وتظهر نتائج منظمة OECD في اختبار PISA؛ أن المدارس التي تدار من القطاع الخاص، في معظم البلدان، التي لديها قدر أكبر من الاستقلالية وموارد أفضل حصلت على أداء أفضل في مقياس قراءة PISA من المدارس التي تدار من الجهات الحكومية. كما يرى كل من أورجن وأوستر (O' Regon & Oster, 2002,123) أن التعاقد التشغيلي في التعليم لا يؤدي فقط إلى تغيرات في طريقة التعليم، ولكن أيضاً يعزز تطوير سياسة التعليم

الجديدة، ويعزز أدواراً جديدة لمواقف المعلمين والطلاب وأولياء الأمور ومهامهم، ويعمل على تنظيم العملية التعليمية وإدارتها.

وفي هذا السياق يشير الجابري (Al-Jabri, 2005) إلى وجود العديد من الإيجابيات التي يمكن أن تحققها الشراكة مع القطاع الخاص في مجال التعليم منها؛ جودة الأداء وكفاءة التشغيل وفعالية الإنفاق، وخفض التكاليف، وتقاسم المخاطر، وسرعة التنفيذ، والمحاسبة على الأداء، ومراقبة الجودة. ومن أبرز الأهداف التربوية من التعاقد، تغيير نشاط الحكومة من الانشغال بالبنية الأساسية، والخدمات العامة إلى التركيز على وضع السياسات للبنية الأساسية، ووضع الأولويات لأهداف ومشروعات البنية الأساسية، ومساءلة مقدمي الخدمات، والإشراف على الخدمة.

ومما لا شك فيه أن مدخل التعاقد التشغيلي للمدارس يعتبر من الأساليب الإدارية التطويرية، التي تلجأ إليه الدولة لإدارة مشروع عام بواسطة شركة خاصة تلتزم معها بعقد؛ حيث يتم التعاقد لإنجاز العديد من المهام المتنوعة داخل المدارس مثل: مدارس التعليم المتخصص، وصيانة المباني المدرسية والأجهزة، وتصميم المناهج الدراسية واستخدام مرافق المدرسة، والخدمات الغذائية، والنقل وغيرها من الخدمات، كما اعتمد المسؤولون الحكوميون لفترة طويلة على خدمات الاستشاريين من القطاع الخاص في إدارة المدارس العامة (Soussali, 2000).

لقد أصبح مدخل التعاقد التشغيلي من الاتجاهات الأكثر تطوراً، والأكثر فاعلية إذا ما توفرت شراكة حقيقية بين القطاع العام والقطاع الخاص، ووجدت الأنظمة والقوانين التشريعية التي تضمن تحقيق الأهداف المرسومة، وقد بين الجابري (Al-Jabri, 2005) كما أوردها الرشيد (Al-Rasheed, 2006) أن فعالية العقود التشغيلية تتطلب المشاركة في السلطة، وتكامل الأدوار وخاصة في الدور التشريعي من القطاع الحكومي، والدور التنفيذي القطاع الخاص، كما تتطلب الشفافية من خلال تبادل المعلومات، ومراعاة تطبيق الأنظمة والقواعد المعنية بالتنظيم المشترك، ومراجعة السياسات ذات العلاقة، وتطبيق معايير تقويم الأداء الفعالة، والتركيز على الرقابة والمساءلة. ويرى القحطاني (Al-Qahtani, 2015) أن هناك مجموعة من الاعتبارات والمتطلبات لنجاح التعاقد بين القطاعين العام والخاص، يمكن سردها كالتالي:

- وضع التشريعات والقوانين اللازمة، بحيث تضمن الشفافية والمنافسة الشريفة والمتابعة والمراقبة، وتكون ملائمة للمبادئ التمويلية والاقتصادية المعاصرة، ومحفزة للاستثمار الخاص في مجال المرافق العامة ومشروعات البنية الأساسية.
- إنشاء أطر مؤسسية لمتابعة هذا النوع من الشراكات والعقود، ورفدها بالكوادر البشرية المؤهلة بالخبرة الفنية والمالية والقانونية
- إجراء دراسات الجدوى اللازمة لاختيار المشروعات التي سيتم إخضاعها لعمليات الشراكة.
- وضع قواعد وأحكام خاصة باختيار المستثمر واختيار أفضل العروض، مع تحديد أسس التقييم التي تتفق مع طبيعة هذه المشروعات.
- ازدياد الوعي العام بأهمية الشراكة الخاصة في تمويل وتطوير وتشغيل مثل هذه المشروعات لما لها من آثار إيجابية على تحقيق التنمية.
- دعم سياسي قوي على المستوى القومي، مع وجود تصور واقعي مشترك للشراكة مبني على نقاط القوة والضعف المتوافرة لدى أطراف الشراكة.
- رغبة المستفيد من القطاع العام في قبول حلول ابتكارية من جانب القطاع الخاص.
- رقابة فعالة وحرفية على القطاع الخاص من جانب المستفيد لمرحلة التشغيل بالكامل، تتم بروح الرغبة في تفعيل الشراكة الشاملة.

وبالنظر فيما سبق من متطلبات يمكن تصنيفها إلى ثلاثة متطلبات أساسية هي: التمويل، الإدارة، المساءلة والمحاسبية، كما صنفها كل من(Richards, Shore & Hsieh, 2013؛ Sawicky,1996)، وبذلك فقد أصبح التعاقد التشغيلي مدخلاً سائداً؛ حيث ساهم في التخفيف من العبء الإداري في معظم دول العالم، وأرسى قواعد الديمقراطية الحديثة، ونشر روح المشاركة الحقيقية في تحقيق التنمية (Ahmed & Phenella, 2018, 45) ؛ كما ظهرت العديد من أشكال وبرامج التعاقد المنبثقة من مدخل التعاقد التشغيلي، إلا إنها تختلف في مسمياتها، ومواصفاتها، لتعكس فلسفة الاحتياجات المختلفة لكل نظام تعليمي، ومن بين الأشكال الأكثر شيوعا حول العالم نموذج المدارس المفوضة (Delegated schools) في الولايات المتحدة الأمريكية، أو ما يسمى أيضاً بمدارس الميثاق (Charter schools)، ونظام الأكاديميات في المملكة المتحدة، ومدارس الامتياز في كولومبيا، والمدارس المستقلة (Independent schools) في قطر وسنغافورة والصين وغيرها من الدول..(Ministry of Education, 2017, 9)

ومن الجدير بالذكر أن ثمة خبرات قد لاقت رواجا على المستوى العالمي في تطبيق التعاقد التشغيلي للمدارس ومنها خبرة الولايات المتحدة الأمريكية؛ حيث كانت مينيسوتا أول ولاية تسمح بالمدارس المفوضة في عام 1991 م تضم ثلاث مدارس فقط، تلتها كاليفورنيا 1992م، ليصل عدد تلك المدارس بحلول 2017 إلى 4303 مدرسة تخدم 1259571 طالب، وما يميز هذه المدارس أنها لا تزال حكومية، ولكن تحت إدارة القطاع الخاص(Ahmed & Phenell, 2018).

كما تتجلى مبادرات التغيير في التعليم، والتطوير التربوي، في دول الخليج العربي؛ حيث إن فكرة دعم جهود تطوير الإدارة تسعى لها دول الخليج العربية، من خلال إقامة علاقات تعاونية بين مؤسسات القطاعين العام والخاص لتشغيل المدارس الحكومية، ومن الأمثلة على ذلك، كما ذكر النيادي (Al-Neyadi, 2011, 11) دولة الإمارات العربية المتحدة، التي تسعى إلى تحسين العملية التعليمية، وذلك من خلال توقيع عقد مع أربع مؤسسات تربوية عالمية للإشراف التربوي والإداري، لإدارة (30) مدرسة حكومية في إمارتي أبو ظبي والعين، أما دولة قطر فقد قامت بمبادرة تحت اسم: "مبادرة تطوير التعليم في دولة قطر"؛ التي أعلن فيها عن إنشاء المدارس المستقلة، وارتكزت تلك المبادرة على مبادئ أربعة هي: الاستقلالية، والمحاسبية، والتنوع، والاختيار. وقد تركت لأصحاب التراخيص الحرية التامة في تعيين وتشكيل هيكل المدرسة الإداري والتدريسي. (Saleh and Al-Shaer, 2010)

وعلى مستوى السلطنة؛ فقد صدر قرار مجلس التعليم رقم (2016/3/7) القاضي بمباركته لتوجهات وزارة التربية والتعليم في إعداد دراسة للجدوى الاقتصادية، من تشغيل وإدارة بعض المدارس الحكومية القطاع الخاص، لتشجيع القطاع الخاص على زيادة الاستثمار في التعليم المدرسي بما يضمن رفع جودة التعليم، ورفع كفاءة الإنفاق عليه، وصدر قرار (أ/2017/3/4) بتشكيل فريق عمل لإنجاز دراسة الجدوى حول الشراكة التعاقدية التشغيلية مع القطاع الخاص (Ministry of Education, 2017, 9). ومن منطلق إثراء الجهود المبذولة ودعمها من خلال الاستفادة من الخبرات المحلية والعالمية، فقد نفذت الوزارة ندوة الشراكة مع القطاع الخاص التعليمي بعنوان "التعاقد التشغيلي للمدارس الحكومية: "رؤى وأفكار"، خلال الفترة 6-12/7 / 2017 لتدارس المشروع، وقد خرجت الندوة ببعض المقترحات التطويرية في قطاع التعليم منها: أن الشراكة الحقيقية بين القطاعين الحكومي والخاص تعد مطلبا ضروريا لضمان الجودة والتنافسية في تقديم الخدمة التعليمية، ولأجل تعزيز هذه الشراكة تعمل الوزارة على تطوير الأطر التشريعية والتنظيمية التي تكفل دعم مساهمة القطاع الخاص

من ناحية وضمان جودة التعليم من ناحية أخرى، كما أشارت لأهمية الأخذ بمدخل التعاقد التشغيلي ومتطلبات تطبيقه لتوسيع وتعزيز مساهمة القطاع الخاص في تمويل التعليم الحكومي وتعزيز جودة مخرجاته، وكذلك أهمية القطاع الخاص التعليمي وإسهاماته المتنامية في هذا المجال المهم من حيث تحقيقه معدلات نمو متصاعدة في عدد من المدارس الخاصة ومعدلات التحاق الطلاب، بالإضافة إلى إمكانية خدمة الأهداف والتوجهات الوطنية في تطبيق اقتصاد تنافسي مستدام قائم على المعرفة والخبرة والتنوع من خلال الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص، وأخيراً يعمل التعاقد التشغيلي على تجويد التعليم وتحسين مخرجات التعلم بحيث يتم خفض التكاليف وتطوير المرافق وطرق إدارتها (Vision, 2017).

وقد أجريت العديد من الدراسات المرتبطة بمدخل التعاقد التشغيلي تم عرضها وفقاً لتسلسلها التاريخي من الأحدث للأقدم. ففي إطار الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في تمويل التعليم، قامت الكلباني (Al-Kalbani, 2019) بدراسة هدفت للتعرف على درجة ممارسة القطاع الخاص في تمويل برامج تعليم ذوي الإعاقة بسلطنة عُمان، من وجهة نظر العاملين بمؤسسات القطاع، وتكونت عينة الدراسة من (71) من العاملين بوزارة التربية والتعليم بقسم التربية الخاصة بمحافظة الظاهرة، والعاملين بالقطاع الخاص في الشركات المسجلة من الفئتين الممتازة في الغرفة التجارية الصناعية بمحافظة الظاهرة، وتمّ استخدام الاستبانة أداة لتحقيق أهداف الدراسة، وأظهرت النتائج أن درجة مساهمة القطاع الخاص في تمويل تعليم ذوي الإعاقة في محافظة الظاهرة في سلطنة عُمان جاءت بدرجة ضعيفة، كما جاءت معوقات شراكة القطاع الخاص في تمويل برامج تعليم ذوي الإعاقة في محافظة الظاهرة بدرجة عالية.

وهدفت دراسة رحيم (Rahim, 2018) للكشف عن علاقة الخصخصة في تحويل المدارس الحكومية للمدارس الخاصة ومدى تأثير ذلك على أداء المدارس، استخدمت الدراسة منهج دراسة حالة على إحدى المدارس التي تدار من قبل مشروع إديسون (Edison)، كما اعتمدت الدراسة على المقابلات ومراجعة الأدبيات والملاحظة الصفية في أدواتها، وأظهرت النتائج أن الخصخصة لا يمكن الوثوق بها، ولا يعتمد عليها في تحويل المدارس الحكومية لمدارس خاصة، فهناك مجموعة عوامل خارجية قد تؤثر في القدرة على تحويل الخصخصة المدرسية من المنظور النظري إلى العملي التطبيقي، مما يؤثر في مستوى أداء المدرسة. وعرضت دراسة الحضرمي(Al-Hadrami, 2017) مرئيات القطاع الخاص التعليمي في التوجه نحو التعاقد

التشغيلي، مروراً بالمحاذير والفرص المتاحة، ومجالات الإبداع التي يمكنها أن تعطى هذا القطاع التأكيد على مقدرته بإدارة وتشغيل المدارس الحكومية، واتبعت الدراسة أسلوب البحث الكمي وقد تم استخدام استبانة على عينة من مؤسسات التعليم الخاص التي تدرس الصفوف من الرابع الابتدائي فأعلى في محافظة مسقط بلغ عددها 103 من مدارس خاصة. وقد أظهرت النتائج أن القطاع الخاص التعليمي يفضل التعاقد لفترات قصيرة ومتوسطة المدى وليس لفترات طويلة،أما حول الأسس التي ينبغي ترجيحها عند تطبيق المدارس التعاقدية،فقد أعطوا الأولوية لمن لديهم الخبرة السابقة في مجال التعليم، كما يفضل القطاع الخاص التعليمي بنسبة 72% أن يتم تعيين مديري المدارس التعاقدية عن طريق القطاع الخاص.

وللكشف عن واقع استثمارات القطاع الخاص في التعليم العام، فقد أجرى القحطاني (Al-Qahtani, 2015) دراسة هدفت التعرف على هذا الواقع وكذلك الاستثمارات المستقبلية المناسبة لهذا القطاع، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (868)، وأظهرت النتائج ضعف واقع استثمار القطاع الخاص في التعليم العام في المملكة العربية السعودية، وحاجة التعليم العام لاستثمار القطاع الخاص في بناء قاعدة قوية من القطاع الخاص التعليمي، ومن معوقات استثمار القطاع الخاص في التعليم العام قلة الدراسات العلمية الدالة على الفرص الاستثمارية في التعليم العام، إن تأسيس شركة تعليمية من وسائل تحفيز القطاع الخاص للاستثمار في التعليم اشتراك المستثمرين ووزارة التربية والتعليم.

أما دراسة يونجمن ورورر (Youngman & Rorer, 2015) فقد هدفت إلى معرفة ديناميات الحركات الوظيفية للمديرين في المدارس المستأجرة لتحليل معدلات دوران الرئاسة وأنماط الانتقال في المدارس المستأجرة، والمدارس التقليدية، وذلك من خلال مقارنة معدلات دوران مديري المدارس وأنماطها بين المدارس المستأجرة والمدارس العامة التقليدية، في ولاية يوتا، من عام 2004 إلى عام2011؛ حيث تشير النتائج إلى أن المدارس المستأجرة لديها معدل دوران رئاسي أعلى من المدارس التقليدية وأنماط انتقال مختلفة تمامًا، لشغل وظائف غير أساسية، أو مغادرة نظام المدارس العامة في ولاية يوتا تمامًا، بدلاً من الانتقال إلى مدرسة أخرى كمديرين، وعلى العكس من ذلك، عندما غادر مديرو المدارس التقليدية، كانوا يميلون إلى الاستمرار في أن يكونوا مديرين في مدرسة أخرى، معظمهم داخل نفس المنطقة التعليمية.

وهدفت دراسة (Ploeger, 2015)، لتقديم تصور لقادة مدارس الميثاق ومجالس الإدارة؛ لتبني أنظمة للمدارس المستقلة الناجحة، حتى يتمكنوا من تحقيق الإنجاز الأكاديمي العالي للطلاب، وقد استخدمت الدراسة أسلوب دلفي في أربع دورات، من خلال المقابلة والاستبانة المغلقة والمفتوحة؛ حيث تمت مقابلة (18) من القادة وأعضاء مجلس الإدارة ومديري الأعمال لمدارس الميثاق، واستطاعت الدراسة الكشف عن أهمية وجود مجموعة واسعة من السياسات والنظم الضرورية لتعزيز الجدوى الاقتصادية التي تدعم النجاح الأكاديمي في مدارس الميثاق، وأعضاء مجلس الإدارة مسؤولون عن الحوكمة وتطوير السياسات، وأهمية وجود قيم واضحة تساعد على قيادة وتنظيم المدارس المستقلة كالثقة، ووضوح الأدوار، والواجبات والمسؤوليات، كما أنه لابد من توفير الاستقلالية للمدارس التشغيلية لتحقيق الأداء التعليمي العالي مع توافر نظام محاسبي فعال.

كما سعت دراسة النيادي (Al-Neyadi, 2011)، إلى كشف تصورات القادة التربويين لجدوى مشروع إدارة المدارس الحكومية من قبل مؤسسات تعليمية عالمية خاصة في إدارة أبو ظبي، ومدى اختلاف هذه التصورات باختلاف المتغيرات، وقد كشفت النتائج، إنه يمكن إدارة المدارس الحكومية من قبل مؤسسات تعليمية عالمية في مجال البيئة المدرسية؛ حيث جاءت في المرتبة الأولى، وجاءت جدوى مشروع إدارة المدارس الحكومية من قبل مؤسسات تعليمية عالمية بصورة عامة بدرجة متوسطة.

وفي دراسة أجراها ميرون (Miron, 2005) للكشف عن أداء المدارس المفوضة؛ حيث شملت الدراسة عددا من المدارس المفوضة والمدارس التقليدية لمقارنة الأداء، وأثبتت النتائج أن أداء المدارس المفوضة في كونكيكت وديلاور كان إيجابيا، بينما كان التقييم في إلينوي وفي ولاية بنسلفانيا مختلطا، كما أظهرت أن المدارس المفوضة تعمل على تحقيق التنافس بين مدارس الولايات الأمريكية، ومع ذلك، أن أداء تلك المدارس تراوح بين الجيد والسيء، وبين نجاحها في تطوير المخرجات التعليمية وتعثرها الإداري في بعض الأحيان، إلا إن الصيغة التعاقدية نجحت في إدارة المدارس القائمة على منحها الاستقلالية مقابل خضوعها للمحاسبة.

وقد قام هوكسبي(Hoxby, 2003) بمقارنة أداء المدرسة التقليدية قبل الدخول في تنافس مع المدارس المفوضة وبعده، وقد وجد أن التنافس في المدارس المفوضة الموجودة في أريزونا وميتشيجان تعزز من مستويات التحصيل الدراسي في المدارس العامة في مادتي الرياضيات والقراءة في الصف الرابع إلى جانب زيادة درجات مادة الرياضيات لدى طلاب الصف السابع، وتشير تقديرات القيمة المضافة إلى أن المدارس المفوضة التي عملت لمدة خمس سنوات أو أكثر تتساوى

مع متوسط الخبرة للمدارس التقليدية في تحصيل الرياضيات، وحصل طلاب المدارس المستأجرة في القراءة على درجات أعلى من نظرائهم في المدارس التقليدية، أي أن المدارس التقليدية لا تظهر أي أسلوب متماسك عن تأثيرات الخبرة، وبذلك ينبغي أخذ عمر المدرسة المفوضة في الاعتبار عند إجراء مقارنة بين أدائها وبين أداء المدارس التقليدية، فكلما زاد عمر المدرسة المفوضة زادت أهمية التحصيل.

يتبين من خلال الدراسات السابقة أن هناك ندرة في الدراسات العربية حول مدخل التعاقد التشغيلي في إدارة المدارس الحكومية وخاصة مع الشركات الأجنبية، كما أن معظم الدراسات السابقة تظهر تعبيرا عن الثقة في قدرة القطاع الخاص في إدارة المؤسسات التعليمية وتقديم الخدمات التربوية بكفاءة وفاعلية والقدرة على الإسهام في تخفيف العبء الاقتصادي الملقى على كاهل الدولة. وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الاستفادة من تجارب مجموعة الدول منها أمريكا وبريطانيا والسعودية والإمارات العربية المتحدة. كما اختلفت مع الدراسات السابقة، في تركيزها على المتطلبات اللازمة لتطبيق التعاقد التشغيلي بالمدارس الحكومية، وكذلك اختلفت في مجتمع الدراسة وهو مجتمع الخبراء التربويين.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

سعيا من وزارة التربية والتعليم نحو تجويد التعليم والرفع من مستوى المخرجات التعليمية لأعلى مستوى ممكن باتباع وسائل وأساليب متعددة. يأتي التوجه الجديد الرامي لتشغيل وإدارة المدارس الحكومية أحد المساعي النبيلة لتجويد التعليم (Ministry of Education, 2017, 9)؛ حيث يعتبر التوجه نحو مدخل التعاقد التشغيلي مهما في ظل التحديات والتغيرات المستمرة والمتلاحقة، التي تواجه التعليم في سلطنة عُمان، وتفرضها دواعي التغيير والتطور، فهناك العديد من الدراسات تؤكد على أن هناك تحديات في بعض الجوانب الإدارية كالتنمية البشرية، والجودة والمساءلة، والتمويل؛ تعيق من تطور التعليم بالسلطنة.

ففي جانب الجودة أشارت الدراسة التي أعدتها وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع البنك الدولي (Ministry of Education and World Bank, 2012) ، ودراسة الجهوري (Al-Jhouri, 2016)؛ واليافعي (Al-Yafei, 2010)؛ والمنذري (Al-Mandhari, 2009)؛ والحضري (Al-Hadari, 2008) إلى أن التحدي الرئيسي الذي يواجه قطاع التعليم في سلطنة عُمان، يتمثل في ضعف جودة التعليم بالمدارس العمانية، والحاجة لجودة مخرجات تعلم الطلاب.

كما أكدت العديد من الدراسات، مثل دراسة وزارة التربيـــة والتعليم والبنك الدولي (Ministry of Education and World Bank, 2012)؛ والكعبي (Al-Kaabi, 2008)؛ والحضـــري (Al-Hadari, 2008)؛ والمعمرية (Al-Maamaria, 2015) على وجود تحديات في جانب التنمية البشرية في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان منها: نقص الكوادر البشرية المؤهلة ذات القدرات القيادية، كما ينقصها أيضا تعزيز استقلالية المدارس، مما يدل على وجود ضعف في إعطاء الصلاحيات الموجهة لإدارات المدارس في اتخاذ القرارات، الأمر الذي أدى إلى ضعف أداء المدرسة، والحاجة لوجود إدارة تربوية محفزة.

كما أن هناك تحديات تواجه مدارس السلطنة في جانب المحاسبية، وهذا ما أكدت عليه العديد من الدراسات كدراسة وزارة التربية والتعليم والبنك الدولي (Ministry of Education & World Bank, 2012)؛ والمعمرية (Al-Maamaria, 2015)؛ والشبلي (Al-Shibli, 2010) في أن نظام التعليم بحاجة لوجود نظام فعال وشفاف للمحاسبية للإدارة المدرسية، وذلك لضمان جودة التعليم في المدارس.

أمـــا جانب التمويل وهـــو الجـــانب المهـــم فـــي الإدارة، فقـــد ذكـــرت المعمريـــــة (Al-Maamaria, 2015) أن تمويل التعليم من أهم التحديات التي تواجه دول العالم على اختلاف مستويات النمو الاقتصادي في أي منها، مما أدى إلى وجود مشكلة الانفاق على التعليم مع تزايد الطلب على التعليم، وأصبح التعليم يستأثر الجزء الأكبر من الانفاق الحكومي لمعظم الدول، وأشار الوهيبي (Al-Wahaibi, 2012) إلى أن السلطنة شهدت منذ السبعينات انتشاراً ملحوظاً للتعليم، وهي كغيرها من دول العالم يجب أن تنظر إلى إيجاد بدائل تمويلية لدعم الشراكة مع القطاع الخاص في مجال التعليم، لا سيما وأنّ سياسة السلطنة قائمة على دعم استثمار القطاع الخاص وتشجيعه، كما أشارت التوبي (Al Tobi, 2007) في دراستها إلى وجود اقتران بين كفاءة النظام التعليمي وتوفير المخصصات المالية لتطوير بنية التعليم.

وعلاوة على ما سبق ذكره فقد أشار الجهوري (Al-Jhouri, 2016) إلى أنه قد ازدادت نسبة أولياء الأمور الذين يلحقون أبنائهم بالمدارس الخاصة من أجل حصول أبنائهم على تعليم يتميز بالجودة مختلف عن ذلك المقدم في مدارس التعليم الحكومي، لذلك ازداد الطلب على المدارس الخاصة للقادرين على دفع رسومها المتصاعدة، الأمر الذي جعل التعليم في القطاع الحكومي في مستوى أقل في تقديم الخدمة التعليمية، وقد أوضحت المؤشرات التي أصدرها مجلس

التعليم (Education Council, 2016, 6) أن عدد الطلاب الملتحقين بالتعليم للعام الدراسي (2014/2015) بلغ (620987) طالبا وطالبة، بنسبة زيادة قدرها (6%)، بينما بلغت نسبة الزيادة لأعداد الطلاب في قطاع التعليم الخاص (49%)، وهذا المؤشر في تزايد مستمر.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن إصلاح التعليم يتطلب إشراك القطاع الخاص، باعتبار أن التعليم نوع من الاستثمار، وأن إشراك القطاع الخاص في إدارة المدارس وتمويلها سيسهم في تحسين العملية التعليمية، وسيكون له آثار إيجابية على العملية التعليمية كاملة، وعليه يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤالين التاليين:

1. ما المتطلبات اللازمة لتطبيق التعاقد التشغيلي في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان من وجهة نظر الخبراء التربويين؟
2. ما الإجراءات المقترحة لمتطلبات التعاقد التشغيلي للمدارس الحكومية بسلطنة عُمان؟

أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

1. الوقوف على المتطلبات اللازمة لتطبيق التعاقد التشغيلي في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان من وجهة نظر الخبراء التربويين.
2. التوصل إلى إجراءات مقترحة لمتطلبات التعاقد التشغيلي في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في كونها تتزامن مع التغيرات الإصلاحية التي يتبناها مجلس التعليم، ورؤية السلطنة (2040) الداعمة لتوجه نحو الإصلاح الإداري والتعليمي، وذلك من خلال:

1. الاستفادة منها في وضع الاستراتيجيات المناسبة لتفعيل مشروع التعاقد التشغيلي في المدارس الحكومية.
2. حاجة المخططين وصناع السياسات في حقل التربية والتعليم إلى منطلقات موضوعية، وحلول مستقبلية، تساعدهم في الحد من الهدر التربوي والاقتصادي، من خلال التعرف على العوامل المؤثرة في تشغيل المدارس الحكومية، ومدى فاعليتها، ودراسة تلك العوامل، والاستفادة منها في التعليم.

مصطلحات الدراسة:

تتحدد الدراسة بالمصطلحات التالية:

التعاقد التشغيلي (Operational Contract)

يعرفا ألفورد وأوفلين (Alford & Oflin, 2018) التعاقد التشغيليعلى أنه: "أي ترتيب بموجبه يقدم المزود جزءا من الخدمة أو كلها، من خلال آليات المعاملات، مثل تحديد المواصفات بدقة والحوافز المالية والعقوبات والمناقصات التنافسية".

وتعرف الدراسة التعاقد التشغيلي للمدارس إجرائياً على أنه عقد أو ميثاق أو ترخيص بين وزارة التربية والتعليم وبين مؤسسة خاصة (فرد أو مجموعة أفراد) يتم بموجبه إدارة المدارس الحكومية وتشغيلها بكافة عملياتها التعليمية، لضمان جودة التعليم فيها، من خلال توفير نظام إداري ومالي ومحاسبي فعال.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة في تناولها لمتطلبات التعاقد التشغيلي بالمدارس الحكومية، على المتطلبات المالية والمادية؛ والإدارية؛ والمحاسبية.
- الحدود الزمانية: اقتصر التطبيق الميداني للدراسة على الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2018 / 2019 م.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على مجموعة من الخبراء في المجال التربوي للتعرف على أرائهم في المتطلبات اللازمة للتعاقد التشغيلي بالمدارس الحكومية.

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف الظاهرة وصفا دقيقا، وقد نال هذا المنهج اهتمامًا كبيرًا في مجال الدراسات التربوية، ولأن التربية عملية معنية بالمستقبل، بل إنها تعتبر عملية صناعة للمستقبل من خلال وضع تصورات مستقبلية للتعليم، والتنبؤ بالمستجدات التي يمكن أن تحدث مستقبلا، وذلك باستخدام أساليب التخطيط التربوي كأسلوب دلفي (Delphi)؛ حيث إنه هو الأسلوب الأمثل في التصور والتنبؤ المستقبلي، وتقدير احتياجات التعليم ومتطلباته (Al-Shukhaibi, 2002). وذلك استناداً على آراء المختصين في موضوع البحث (الدراسة) ممن يمتلكون القدرة على التخيل والاستبصار والتفكير الإبداعي، ويعتبر أسلوب دلفي نوعاً من الحكم

الجماعي الذي يشترك فيه عدد من الخبراء لا يقل عددهم عن عشرة من الخبراء في مجال موضوع أو مشكلة بحث (Al-Khawaja, 2010).

واستنادا على ذلك تستخدم الدراسة أسلوب دلفي في التوصل إلى تصورات مستقبلية، باعتباره أفضل الأساليب وأكثرها فعالية في الحصول على آراء الخبراء واتجاهاتهم وتصوراتهم بشأن التغيرات التي يتوقع حدوثها في المستقبل بخصوص متطلبات التعاقد التشغيلي للمدارس الحكومية في سلطنة عُمان.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة وعينتها من الخبراء التربويين والمهتمين في مجال الاقتصاد والتنمية البشرية من داخل السلطنة وخبراء تربويين من خارج السلطنة، والحاصلين على درجة (الاستاذية، الدكتوراه، الماجستير). وتمثلت عينة الدراسة في مجموعة قصدية من الخبراء في مؤسسات مختلفة من داخل السلطنة ومن خارجها، وهم من يعتمد على رأيهم في بناء الرؤية المستقبلية لتطبيق مدخل التعاقد التشغيلي، وبلغ عددهم (30) خبيراً، وفقا لاستعدادهم للمشاركة ولرغبتهم في الاستمرار في جولات الدراسة، يوضح الجدول (1) أعداد عينة الدراسة المشاركين في جولات أسلوب دلفي.

جدول(1) أعداد الخبراء المشاركين في جولات أسلوب دلفي

الدولة	مكان العمل	عدد الخبراء	المسترجع	النسبة المئوية
سلطنة عُمان	وزارة التربية والتعليم	8	8	%100
	وزارة التعليم العالي	1	1	%100
	مجلس التعليم	1	1	%100
	مجلس البحث العلمي	1	1	%100
	جامعة السلطان قابوس	3	3	%100
	جامعة نزوى	1	1	%100
	الكلية العلوم التطبيقية بنزوى	1	1	%100
	الكلية العلوم التطبيقية بصور	1	1	%100
	كلية عمان البحرية الدولية	1	1	%100
	اللجنة الوطنية العمانية للتربية والتعليم	2	2	%100
		2	2	

الدولة	مكان العمل	عدد الخبراء	المسترجع	النسبة المئوية
	غرفة تجارة وصناعة عُمان			%100
	البنك المركزي العُماني			%100
	مدارس خاصة/ مؤسسة خاصة			%50
				%100
المملكة العربية السعودية	إدارة تعليم صبيا	1	1	%100
	جامعة الإمام محمد بن سعود	1	1	%100
دولة قطر	وزارة التعليم والتعليم العالي	4	2	%50
بريطانيا		2	1	%50
الإجمالي		33	30	%91

معايير اختيار الخبراء:

وقد تم اختياره الخبراء وفق عدة معايير أهمها: الخبرة العلمية والعملية في الميدان التربوي من القطاع الحكومي والقطاع الخاص، والخبرة في إدارة المؤسسات التعليمية، الحكومية أو الخاصة، والتنوع في جهات العمل والاختصاص، ومن المهتمين بالتعاقد التشغيلي، وذلك من خلال المشاركة في الكتابات التربوية وتقديم أوراق العمل، وتملك أو إدارة المدارس الخاص أو المشاركة في ندوة التعاقد التشغيلي التي أقيمت خلال الفترة (6-7 /12/ 2017)، ولا يقل مؤهل الخبير عن درجة الماجستير.

أداة الدراسة:

ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الدراسة على الاستبانة؛ حيث تعتبر الاستبانة الأداة الملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق، وقد تم تصميم الاستبانة وفق المراحل التالية:

1. تحديد مصادر مادة الاستبانة: وذلك من خلال الاستفادة بالإطار النظري، وتحليل الدراسات السابقة، استطلاع رأي مجموعة من الخبراء من خلال الأسئلة المفتوحة، واعتبارها الجولة الصفرية.
2. إعداد الصورة الأولية لاستمارة الاستبانة، وقد تم عرض الاستبانة بصورتها المبدئية على مجموعة من المحكمين.

3. تصميم استبانة من النوع (المغلق–المفتوح) في ضوء ملاحظات المحكمين، بلغ عدد فقراتها للجولة الأولى (49) فقرة مصاغة في فقرات مغلقة وفق التدرج الثلاثي (موافق، محايد، لا أوافق) وموزعة على ثلاثة محاور أساسية هي: (المتطلبات الإدارية، والمادية والمالية، والمحاسبية)، وفي نهاية كل محور سؤال مفتوح لإضافة أي مقترح آخر يتعلق بالمحور.

4. تصميم استبانة مغلقة بناءً على استجابات الخبراء في الجولة الأولى، وقد تضمنت جميع الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة(75%) فأكثر من مجموع آراء الخبراء المشاركين في الجولة الأولى مع إجراء التعديلات المطلوبة؛ حيث اعتمدت الدراسة هذه النسبة كحد أدنى لصلاحية المتطلبات، معتمدة على ذلك على رأي فيلية والزاكي(Folleh & Zaki, 2003)، وبمجموعة من الدراسات السابقة كدراسة عيسان و الشيدي(Issan & Al-Shidi, 2018)؛ ودراسة الوهيبي (Al-Wahaibi, 2012)، وبلغ عدد الفقرات في الجولة الثانية (47) فقرة، موزعة على نفس المحاور الثلاثة السابقة، وذلك لمعرفة درجة أهمية كل فقرة من فقرات الاستبانة من خلال المقياس الثلاثي (مهمة جداً، مهمة لحد ما، غير مهمة).

صدق الأداة وثباتها:

لقياس صدق الأداء عرضت بصورتها الأولية على (10) من المحكمين من ذوي الاختصاص من مؤهلات الدكتوراه في الإدارة التربوية والمناهج وطرق التدريس في كل من جامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى وكلية العلوم التطبيقية بنزوي، ووزارة التربية والتعليم، وذلك للحكم على مدى وضوح الفقرات وانتمائها للمحور ومدى دقتها والسلامة اللغوية، حيث تم إعادة صياغة وحذف ودمج بعض الفقرات، ولقياس ثبات الأداة تم حساب معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ للمحاور الثلاثة والأداة ككل، حيث حصل محور المتطلبات الإدارية على (0.93) ومحور المتطلبات المادية والمالية على (0.91) ومحور متطلبات المحاسبية على (0.92) في حين جاءت قيمة الأداة ككل (0.96) .

المعالجة الإحصائية:

بناءً على طبيعة الدراسة الميدانية والهدف الذي تسعى إلى تحقيقه، تم معالجة البيانات اللازمة لأسلوب دلفي كالتالي:

1. الجولة الأولى من أسلوب دلفي: استخدمت الجداول التكرارية لحساب النسبة المئوية في تحليل نتائج كل فقرة تحت كل محور وتمت طريقة الحساب كالتالي:

$$\text{النسبة المئوية للاستجابة} = \frac{\text{تكرار الاستجابة}}{\text{إجمالي أفراد العينة}} \times 100$$

2. الجولة الثانية من أسلوب دلفي: تم ادخال البيانات في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومعالجتها بالأساليب التالية: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول هذا القسم من الدراسة عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات الميدانية (جولات دلفي استقصاء آراء الخبراء)، وذلك للإجابة عن السؤال الأول للدراسة:ما المتطلبات اللازمة لتطبيق التعاقد التشغيلي في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان من وجهة نظر الخبراء؟، وقد جاءت النتائج كالتالي:

أولاً: نتائج الجولة الأولى

هدفت الجولة الأولى إلى معرفة درجة موافقة الخبراء حول متطلبات التعاقد التشغيلي للمدارس الحكومية بسلطنة عُمان، لذلك أُستخدمت الجداول التكرارية لحساب النسب المئوية كما يلي:

1. نتائج محور متطلبات المحاسبية: في هذا المحور تم استخراج النسبة المئوية لاستجابات الخبراء في الجولة الأولى حول متطلبات المحاسبية للتعاقد التشغيلي في المدارس الحكومية، كما بالجدول التالي:

جدول (2) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات الخبراء في الجولة الأولى لمتطلبات المساءلة المحاسبيه

الرتبة	م	متطلبات المحور	غير موافق		موافق		درجة الموافقة	
			التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %		
1	9	إنشاء أدوات لقياس فاعلية أداء المؤسسات التشغيلية في المدارس.	0	0	30	100	موافق	
2	2	توفير إطار تشريعي وقانوني مناسب للاستثمار في مجال التعليم.	1	3.3	29	96.7	موافق	
3	8	وضع معايير واضحة ومحددة للتعاقد التشغيلي بين القطاعين العام والخاص.	1	3.3	29	96.7	موافق	
4	7	وجود نظام محاسبي دقيق يضمن حقوق الطرفين المتعاقدين.	1	3.3	29	96.6	موافق	
5	1	وضع نظام لضمان حقوق المنتسبين لوزارة التربية والتعليم.	2	6.7	28	93.4	موافق	
6	4	تطبيق مبدأ التقويم المبني على الشفافية والوضوح والموثوقية.	2	6.7	28	93.3	موافق	
7	10	اعتماد العقود القانونية والإدارية المناسبة لإنشاء إطار التعاقد التشغيلي.	2	6.7	28	93.3	موافق	
8	5	تحديد آليات للتقويم المستمر وضبط الجودة للمدارس التشغيلية.	3	10	27	90	موافق	
9	6	اعتماد مبدأ المساءلة والمسؤولية في الإدارة التشغيلية.	3	10	27	90	موافق	
10	3	إيجاد مؤسسات وأجهزة لمراقبة الأداء وتصنيف مدارس التعاقد التشغيلي.	4	13.3	26	86.6	موافق	
11	12	إعداد تقويم شامل يقدم دليلاً على الجدوى الاقتصادية والتعليمية والتقنية والبيئية والقانونية لمشروع التعاقد التشغيلي للمدارس.	4	13.3	26	86.6	موافق	
12	11	الاستفادة من نتائج نظام المؤشرات التربوية تقييم أداء المدارس التي يطبق فيها التعاقد التشغيلي.	7	23.3	23	76.7	موافق	
1	3	متطلبات المحاسبية	2.5	8.3	27.5	91.7	موافق	

يتضح من الجدول (2) أن جميع الفقرات وافق عليها الخبراء بنسبة تتراوح ما بين (76,7–100)، مما يدل على أهمية فقرات محور متطلبات المحاسبية، مما يفسر أن من أهم الأسباب اللازمة الاقتصادية، إن إدارة المؤسسات في القطاع الحكومي والقطاع الخاص تفتقر في الممارسة السليمة في الرقابة والمحاسبية، مما جعل الدول تبحث عن أدوات وأساليب متطورة في المحاسبية، وقد ظهر ذلك في التجربة البريطانية والتجربة الأسترالية التي عززت المساءلة الاجتماعية من جانب المجتمعات المحلية والجماعات لتحسّن من استجابة المدارس التشغيلية وكفاءتها، مما جعلها تنتشر وتتوسع، أما في تجربة المدارس المستقلة في دولة قطر، فقد أشار الرشيدي (Al-Rashidi, 2014) إلى أن أحد الأسباب التي أدت لعدم نجاح المدارس المستقلة في قطر عدم وجود كادر مؤهل لإدارة عمليات الرقابة والمساءلة. كما أنه لم ترد أي ملاحظات حول صياغة الفقرات أو تعديلها، وبذلك نستنتج أن جميع الفقرات وافق عليها الخبراء، مما أدى إلى تثبيت محور متطلبات المساءلة والمحاسبية، بنفس عدد الفقرات (12) فقرة.

2. نتائج محور: المتطلبات المادية والمالية

تم استخراج النسبة المئوية لاستجابات الخبراء في الجولة الأولى حول محور المتطلبات المادية والمالية، وقد بلغ عدد فقرات المحور (13) فقرة، كما هو مبين في الجدول (3).

جدول (3) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات الخبراء في الجولة الأولى في محور المتطلبات المادية المالية

الرتبة	م	متطلبات المحور	غير موافق		موافق		درجة الموافقة
			التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
1	4	توفير قاعدة بيانات ومعلومات للجهات الراغبة في تطبيق التعاقد التشغيلي للمدارس.	3	10	27	90	موافق
2	7	تحديد الأنشطة التعليمية التي يمكن الاستثمار فيها.	3	10	27	90	موافق
3	9	وجود خطة مالية معتمدة لتمويل مدارس التعاقد التشغيلي.	3	10	27	90	موافق
4	13	توفير شبكة اتصالات فاعلة بين المدارس والمؤسسات المجتمعية المختلفة.	4	13.3	26	86.7	موافق
5	11	إيجاد قاعدة بيانات دقيقة للمؤسسات الربحية وغير الربحية والتي لديها خبرة في التعاقد التشغيلي للمدارس.	4	13.3	26	86.6	موافق
6	8	توفير نظام الحوافز للمستثمرين في مدارس التعاقد التشغيلي.	5	16.7	25	83.3	موافق
7	1	تشجيع المؤسسات الربحية وغير الربحية في تطبيق التعاقد التشغيلي بالمدارس.	6	20	24	80	موافق
8	3	توفير التمويل الكافي من مصادر متنوعة لدعم المدارس التشغيلية.	6	20	24	80	موافق
9	6	تخصيص موازنة مستقلة لمدارس التعاقد التشغيلي.	6	20	24	80	موافق
10	12	التوسع في إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية المتعددة في استثمار القطاع الخاص في التعليم الحكومي.	7	23.3	24	80	موافق
11	2	تشجيع رجال الأعمال والمستثمرين في زيادة استثماراتهم في التعليم العام.	7	23.3	23	76.7	موافق
12	5	انشاء موقع إلكتروني خاص لعروض كافة المناقصات والفرص الاستثمارية في التعليم	7	23.3	23	76.7	موافق
13	10	إنشاء دائرة لإدارة مدارس التعاقد التشغيلي بالوزارة.	7	23.3	23	76.7	موافق
2	2	المتطلبات المادية والمالية	5	16.7	25	83.3	موافق

يتضح من الجدول (3) أن جميع الفقرات وافق عليها الخبراء بنسبة تتراوح ما بين (90–76,7)، مما يدل على أهمية فقرات محور المتطلبات المادية والمالية، وإنها متطلبات أساسية لتطبيق التعاقد التشغيلي للمدارس، ويعود ذلك ربما لإدراك العينة للدور الذي تلعبه المتطلبات المالية في العملية التعليمية، التي يترتب علي نقصها العديد من المشكلات، كالحد من التوسع في مؤسسات التعليم، وضعف القدرة على مواجهة الطلب المتزايد على التعليم قبل الجامعي، والأزمات الاقتصادية التي تعيشها الكثير من الدول. كما أنه لم ترد أي ملاحظات حول صياغة الفقرات أو تعديلها. وإسناداً لما سبق، نستنتج أن جميع الفقرات وافق عليها الخبراء، وبذلك تم تثبيت محور المتطلبات المادية والمالية، بنفس عدد الفقرات (13) فقرة.

3. نتائج محور المتطلبات الإدارية:

تم استخراج النسبة المئوية لاستجابات الخبراء في الجولة الأولى حول المتطلبات الإدارية للتعاقد التشغيلي في المدارس الحكومية، وقد بلغ عدد فقرات المحور (24) فقرة كما هو مبين في الجدول (4).

جدول (4) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات الخبراء في الجولة الأولى في محور المتطلبات الإدارية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقـــــــــــرات	غير موافق		موافق		درجة الموافقة
			التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	
1	4	وضع سيناريوهات متعددة لتطبيق التعاقد التشغيلي للمدارس الحكومية.	1	3.3	29	96.7	موافق
2	3	التحديد الواضح للمفاهيم المرتبطة بالتعاقد التشغيلي.	1	3.3	29	96.6	موافق
3	5	وضع سياسات تعليمية لمدارس التعاقد التشغيلي تراعي الجوانب الثقافية والاجتماعية والجغرافية بالسلطنة.	2	6.7	28	93.4	موافق
4	10	تعيين الأكفاء في المناصب الإدارية بالمدارس التشغيلية، وفق معايير واضحة ومحددة.	2	6.7	28	93.4	موافق
5	18	تحديد أدوار الهيئات الحكومية والخاصة في تنفيذ التعاقد التشغيلي للمدارس.	2	6.7	28	93.4	موافق
6	11	التأهيل المسبق للوظائف الإدارية لنظام التعاقد التشغيلي.	2	6.7	28	93.3	موافق
7	14	تدريب العاملين في المدرسة على أساليب الإدارة التشغيلية وتطبيقاتها	2	6.7	28	93.3	موافق
8	16	تطبيق مبدأ الشفافية في تبادل المعلومات بين المؤسسات التعليمية وأصحاب المصالح.	2	6.7	28	93.3	موافق
9	2	تحديد الغاية من التعاقد التشغيلي للمدارس الحكومية ووضوحها.	3	10	27	90	موافق
10	6	تضمين منظومة مدارس التعاقد التشغيلي في أهداف وخطط التنمية الشاملة للسلطنة.	3	10	27	90	موافق
11	8	توظيف التقانة بما يخدم المدارس التشغيلية.	3	10	27	90	موافق
12	9	رفع الكفايات الاستثمارية للقيادات التربوية والتعليمية.	3	10	27	90	موافق
13	15	وضع نظام ترخيص مهني للمعلمين.	3	10	27	90	موافق
14	19	تحديد المجالات الممنوحة للجهات المتعاقدة مع المؤسسات التعليمية.	3	10	27	90	موافق
15	20	توفير بيئة تعليمية آمنة ومجهزة بأحدث التقنيات الحديثة.	3	10	27	90	موافق

الرتبة	رقم الفقرة	الفقـــــــــــــرات	غير موافق		موافق		درجة الموافقة
			التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	
16	22	إعداد مصفوفة لمخاطر المتوقعة من تطبيق التعاقد التشغيلي للمدارس.	3	10	27	90	موافق
17	23	وضوح الاجراءات الإدارية اللازمة في تطبيق التعاقد التشغيلي.	3	10	27	90	موافق
18	21	الاستعانة بخبراء متخصصين لتطبيق التعاقد التشغيلي.	4	13.3	26	86.7	موافق
19	13	تنمية الاتجاهات الإيجابية المؤيدة للتطوير والابتكار لدى العاملين في المدرسة التشغيلية.	4	13.3	26	86.6	موافق
20	1	تكوين اتجاه إيجابي لدى العاملين بالحقل التربوي إزاء التعاقد التشغيلي.	5	16.7	25	83.3	موافق
21	12	إعادة هيكلة الوظائف بالمدارس بما يتناسب مع نظام التعاقد التشغيلي.	5	16.7	25	83.3	موافق
22	24	إعادة النظر في نظام التعيين الإداري والترقيات لمدارس التعاقد التشغيلي.	5	16.7	25	83.3	موافق
23	17	تضمين أصحاب المصالح في الهياكل التنظيمية للمدارس التشغيلية.	10	43.4	20	66.7	غير موافق
24	7	إشراك أصحاب المصالح في وضع السياسات وصنع القرارات.	11	36.6	19	63.3	غير موافق
3	1	المتطلبات الإدارية	4	12	26	80	موافق

يتضح من الجدول (4) أن جميع الفقرات وافق عليها الخبراء بنسبة تتراوح ما بين (96,7 –83,3) مما يدل على أن الخبراء يؤكدون على صحة الفقرات في محور المتطلبات الإدارية التي بلغت (22) فقرة، مما نستنتج أن هذه النتائج تؤكد على أن التطبيق السليم للمتطلبات الإدارية يمكن أن يساعد في تحقيق أداء أفضل في المدارس التعاقدية.

بينما الفقرتين (7، 17) قد حصلتا على درجة غير موافق؛ حيث إن الفقرة رقم (7) حصلت على نسبة موافقة (63,3%)، أما الفقرة رقم (17) التي حصلت على نسبة موافقة بلغت (66,7%)؛ حيث تمت الموافقة عليهما بنسبة أقل من (75%) لذا تم حذفهما من الجولة الثانية، ويعود ذلك ربما لأن مجتمعاتنا مازالت تفتقر إلى ثقافة المشاركة المجتمعية، وأن التعليم هو مسؤولية مجتمعية وليس مسؤولية الوزارة فقط، فضلا عن مركزية الإدارة في سلطنة عُمان وهذا ما أكدت عليه دراسة كل من الكعبي (Al-Kaabi, 2008)؛ والمعمرية (Al-Maamaria, 2015)، وتختلف هذه النتيجة مع الخبرات الدولية مثل: (أمريكا، بريطانيا، استراليا) وغيرها، التي تعظم دور الشراكة المجتمعية والتوجه نحو اللامركزية؛ حيث يتجه تطور النظم عالمياً وعربياً نحو اللامركزية مع اختلاف في درجة تفويض السلطات وتوزيعها، وبعامة فإن القاعدة وراء التطور والإصلاح التربوي تكمن في الأخذ بمبدأ اللامركزية في الإدارة التربوية، بما يتناسب ويتوافق مع الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية لكل دولة. وبالإشارة لما سبق، تؤكد دراسة ميرون (Miron, 2005) أن لامركزية التعليم تؤدي إلى تعزيز الكفاءة والإنتاجية من خلال القضاء على الأعباء البيروقراطية غير الضرورية.

وبالإشارة لما سبق، نستنتج أن جميع الفقرات وافق عليها الخبراء، وبذلك تم تثبيت محور المتطلبات الإدارية، مع تقليص الفقرات إلى (22) فقرة، كما أنه لم ترد أي ملاحظات من الخبراء حول صياغة الفقرات أو تعديلها.

وبعد الانتهاء من الجولة الأولى من أسلوب دلفي، التي استهدفت محاولة التوصل إلى موافقة الخبراء حول متطلبات التعاقد التشغيلي للمدارس الحكومية بسلطنة عُمان، التي أبدى الخبراء (عينة الدراسة) موافقتهم على جميع المحاور والفقرات؛ حيث إن نسبة التكرارات التي حصلت عليها المحاور الثلاثة (الإدارية، المحاسبية، المادية والمالية) تراوحت بين (91.7 –80) التي تمثل درجة موافقة؛ وقد حصلت على نسبة تكرار أعلى من نسبة الموافقة للمعيار (75%) الذي وضعته الدراسة وفقا لدراسات السابقة، وقد اتفقت النتائجمع دراسة كل من هسيه (Hsieh, 2013) ودراسة النيادي (Al-Neyadi, 2011) في تصنيف المتطلبات، عدا فقرتين في المحور الأول المتطلبات الإدارية،

وقد تم حذفها لأنها حصلت على نسبة أقل من 75% وهو معيار قبول الفقرات الذي تم وضعه، بالاعتماد على رأي فيليه والزاكي (2013). وبالتالي الاكتفاء من معرفة درجة الموافقة، والانتقال إلى الجولة الثانية للاستفادة من رأي الخبراء حول درجة أهمية متطلبات التعاقد التشغيلي للمدارس.

ثانيًا: نتائج الجولة الثانية

هدفت الجولة الثانية لمعرفة درجة الأهمية لمتطلبات التعاقد التشغيلي للمدارس الحكومية بسلطنة عُمان، من وجهة نظر الخبراء، وبذلك تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الاستبانة في كل محور من المحاور الثلاثة (المتطلبات الإدارية، والمتطلبات المالية والمادية، ومتطلبات المساءلة والمحاسبية). واعتمدت الدراسة في تصنيفها لدرجة الجدول (5).

جدول (5) معيار تفسير متوسطات استجابات

الخبراء لدرجة أهمية متطلبات التعاقد التشغيلي للمدارس الحكومية بسلطنة عُمان

مدى المتوسط الحسابي	درجة الأهمية
3- 2,34	مهمة جدا
2,33- 1,67	مهمة إلى حد ما
1,66 – 1	غير مهمة

ولمعرفة رأي الخبراء في درجة أهمية متطلبات التعاقد التشغيلي للمدارس الحكومية بسلطنة عُمان في كل محور من المحاور السابقة، فقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة)، وفيما يلي عرض نتائج كل محور على حدة.

1. المحور الأول: متطلبات المحاسبية

ولمعرفة وجهة نظر الخبراء التربويين لدرجة أهمية متطلبات المحاسبية للتعاقد التشغيلي في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة)، لكل فقرة من فقرات هذا المحور، وذلك كما يلي:

جدول (6) المتوسطات والانحرافات المعيارية

لاستجابات الخبراء في الجولة الثانية في محور متطلبات المحاسبية

م	الفقـــــــرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الرتبة
3	إيجاد مؤسسات وأجهزة لمراقبة الأداء وتصنيف مدارس التعاقد التشغيلي.	3	0	مهمة جداً	1
9	إنشاء أدوات لقياس فاعلية أداء المؤسسات التشغيلية في المدارس.	3	0	مهمة جداً	2
10	اعتماد العقود القانونية والإدارية المناسبة لإنشاء إطار التعاقد التشغيلي.	3	0	مهمة جداً	3
11	الاستفادة من نتائج نظام المؤشرات التربوية لتقييم أداء المدارس التي يطبق فيها التعاقد التشغيلي.	3	0	مهمة جداً	4
4	تطبيق مبدأ التقويم المبني على الشفافية والوضوح والموثوقية.	2.97	0.18	مهمة جداً	5
5	تحديد آليات للتقويم المستمر وضبط الجودة للمدارس التشغيلية.	2.97	0.18	مهمة جداً	6
6	اعتماد مبدأ المساءلة والمسؤولية في الإدارة التشغيلية.	2.97	0.18	مهمة جداً	7
7	وجود نظام محاسبي دقيق يضمن حقوق الطرفين المتعاقدين.	2.97	0.18	مهمة جداً	8
8	وضع معايير واضحة ومحددة للتعاقد التشغيلي بين القطاعين العام والخاص.	2.97	0.18	مهمة جداً	9
12	إعداد تقييم شامل يقدم دليلاً على الجدوى الاقتصادية والتعليمية والتقنية والبيئية والقانونية لمشروع التعاقد التشغيلي للمدارس.	2.97	0.18	مهمة جداً	10
1	وضع نظام لضمان حقوق المنتسبين لوزارة التربية والتعليم.	2.93	0.25	مهمة جداً	11
2	توفير إطار تشريعي وقانوني مناسب للاستثمار في مجال التعليم.	2.92	0.30	مهمة جداً	12
1	متطلبات المحاسبية	2.97	0.067	مهمة جداً	2

يوضح الجدول (6)، حصول فقرات محور متطلبات المحاسبية والبالغ عددها(12) فقرة، على درجة مهمة جداً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المحور بين (3–2.92)، مما يدل على أن استجابة الخبراء كانت متقاربة.

ويتبين من الجدول السابق أن الفقرات (3، 9، 10، 11) قد حصلت على نفس المتوسط الحسابي (3) وهو أعلى متوسط حسابي وبدرجة مهمة جداً، وقد أكدت دراسة هسيه (Hsieh, 2013) لضرورة اعتماد مقاييس الأداء المحلية المتعلقة بالتعاقد على الخدمات، من خلال مؤسسات وأجهزة خاصة لمراقبة الأداء مع تبني مقاييس مستحدثة لقياس أداء المدارس

التعاقدية، وهذا يتفق مع ما قامت به قطر والإمارات وبريطانيا والهند من استحدثت أجهزه لمراقبة الأداء المدرسي وتعزيز التنافسية بين المدارس.

وإلحاقا لما سبق من استقراء للجدول (6)، يتبين أن الفقرة (2) "توفير إطار تشريعي وقانوني مناسب للاستثمار في مجال التعليم"، قد حصلت على المرتبة الأخيرة (12) بمتوسط حسابي (2.9) وبدرجة مهمة جداً، ويعود ذلك ربما لإدراك عينة الخبراء، بأن التعاقد التشغيلي يقوم على شبكة من العلاقات التي تربط المنظمة التعليمية مع بيئتها الخارجية، مما تشكل خطوطاً لممارسة قوى مختلفة من المساءلة، وكذلك تعقد اللوائح والإجراءات في عمل الجهاز الإداري الحكومي بشكل عام، وكثرة المتغيرات في القوانين والتعليمات، الأمر الذي يجعل من الأنظمة والقوانين التشريعية ذات أهمية في وجود العقود التشغيلية لضمان حقوق الأطراف المتعاقدة. وتسلط الضوء دراسة يونجمن وروررYoungman & Rorer, 2015)) على الحاجة إلى دعم تشريعي للأنظمة التي تطور وتديم قيادة قوية في المدارس (الميثاق). وقد بدت تلك الاحتياجات معبرة عن شعور أفراد العينة بأن الأنظمة الحالية تشكل في معظم الأحيان عائقاً أمام تطوير برامج التعليم أو تجديدها وإصلاحها، لما تتصف به من التعقيد والجمود في صياغتها والبطء في تنفيذها، مما يجعل البعض يتطلعون إلى التعاقد التشغيلي مدخلاً بديلاً يقضي على تلك المعوقات، وقد أشار إلى هذه الناحية هو كسبي (Hoxby, 2003) الذي ذكر أن البيروقراطية في الأجهزة الحكومية بدت سبباً في عدم الأداء الجيد.

2. المحور الثاني: المتطلبات الإدارية

لمعرفة وجهة نظر الخبراء لدرجة أهمية المتطلبات الإدارية للتعاقد التشغيلي في المدارس الحكومية، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة)، كما يلي:

جدول (7) المتوسطات والانحرافات المعيارية

لاستجابات الخبراء في الجولة الثانية في محور المتطلبات الإدارية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الرتبة
1	تعيين الأكفاء في المناصب الإدارية بالمدارس التشغيلية، وفق معايير واضحة ومحددة.	3	0	مهمة جداً	1

م	الفقـــــــــــــــرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الرتبة
2	تدريب العاملين في المدرسة على أساليب الإدارة التشغيلية وتطبيقاتها.	3	0	مهمة جداً	2
3	تطبيق مبدأ الشفافية في تبادل المعلومات بين المؤسسات التعليمية وأصحاب المصالح.	3	0	مهمة جداً	3
5	تحديد الصلاحيات الممنوحة للجهات المتعاقدة مع المؤسسات التعليمية.	3	0	مهمة جداً	4
6	توفير بيئة تعليمية آمنة ومجهزة بأحدث التقنيات الحديثة.	3	0	مهمة جداً	5
8	وضوح الاجراءات الإدارية اللازمة في تطبيق التعاقد التشغيلي.	3	0	مهمة جداً	6
13	توظيف التقانة بما يخدم المدارس التشغيلية.	3	0	مهمة جداً	7
14	تنمية الاتجاهات الإيجابية المؤيدة للتطوير والابتكار لدى العاملين في المدرسة التشغيلية.	3	0	مهمة جداً	8
16	تحديد أدوار الهيئات الحكومية والخاصة في تنفيذ التعاقد التشغيلي للمدارس.	3	0	مهمة جداً	9
20	تكوين اتجاه إيجابي لدى العاملين بالحقل التربوي إزاء التعاقد التشغيلي.	3	0	مهمة جداً	10
7	إعداد مصفوفة المخاطر المتوقعة من تطبيق التعاقد التشغيلي للمدارس.	2.97	0.18	مهمة جداً	11
9	تحديد الغاية من التعاقد التشغيلي للمدارس الحكومية ووضوحها.	2.97	0.18	مهمة جداً	12
10	التأهيل المسبق للوظائف الإدارية لنظام التعاقد التشغيلي.	2.97	0.18	مهمة جداً	13

م	الفقـــــــــــــــرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الرتبة
12	تضمين منظومة مدارس التعاقد التشغيلي في أهداف وخطط التنمية الشاملة للسلطنة.	2.97	0.18	مهمة جداً	14
17	وضع سيناريوهات متعددة لتطبيق التعاقد التشغيلي للمدارس الحكومية.	2.97	0.18	مهمة جداً	15
4	وضع سياسات تعليمية لمدارس التعاقد التشغيلي تراعي الجوانب الثقافية والاجتماعية والجغرافية بالسلطنة.	2.93	0.25	مهمة جداً	16
11	التحديد الواضح للمفاهيم المرتبطة بالتعاقد التشغيلي	2.97	0.25	مهمة جداً	17
15	وضع نظام ترخيص مهني للمعلمين.	2.97	0.25	مهمة جداً	18
18	رفع الكفايات الاستثمارية للقيادات التربوية والتعليمية.	2.9	0.30	مهمة جداً	19
21	إعادة هيكلة الوظائف بالمدارس بما يتناسب مع نظام التعاقد التشغيلي.	2.9	0.30	مهمة جداً	20
22	إعادة النظر في نظام التعيين الاداري والترقيات لمدارس التعاقد التشغيلي.	2.9	0.30	مهمة جداً	21
19	الاستعانة بخبرات مختصين لتطبيق التعاقد التشغيلي.	2.87	0.34	مهمة جداً	22
2	المتطلبات الإدارية	2.96	0.06	مهمة جدا	1

يتبين من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور المتطلبات الإدارية تراوحت ما بين (3–2.87)، وهذا يعني أن درجة الأهمية لفقرات المحور جاءت جميعها بدرجة مهمة جداً، من وجهة نظر الخبراء.

ولقد أظهر التحليل الإحصائي لهذا المحور أن أعلى المتوسطات الحسابية (3) كانت لمجموعة من الفقرات حصلت على الرتبة (1–10)، وجاءت جميعها بدرجة مهمة جداً؛ حيث حصلت الفقرة "تعيين الأكفاء في المناصب الإدارية بالمدارس التشغيلية، وفق معايير واضحة ومحددة"، على المرتبة الأولى، وقد يعود للحاجة لتطوير قطاع التعليم وتحسينه في السلطنة بجميع مراحله وأنواعه كافة، ولحساسية الدور الذي يضطلع به الإداري ودوره المركزي في العملية التربوية، والحاجة لانتقاء الكفاءات لإدارة المدارس التشغيلية، ويؤكد يونجمن ورورر (Youngman & Rorer, 2015) أن خدمة التعاقد هي عملية معقدة للغاية تحتاج إلى مراحل مختلفة من الخبرة الفنية المتعلقة بقدرات وكفاءة الإدارة، وبالقدرة على المنافسة فهي الأساس المنطقي للتعاقد. وجاءت فقرة "تدريب العاملين في المدرسة على أساليب الإدارة التشغيلية وتطبيقاتها" في المرتبة الثانية، بعد حصولها على متوسط حسابي (3)، ويعزى ذلك لحداثة التوجه لتطبيق التعاقد التشغيلي في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان بالنسبة لجميع العاملين، وتؤكد الدراسات ومنها: دراسة الخوالدي (Al-Khawaldi, 2014)؛ ودراسة الراسبي (Al Rasbi, 2016)، بأن التنمية المهنية تعد أمراً ضرورياً، إذ إنه يعني مزيدا من الكفاية في تحقيق أهدافه وقدرة أفضل على مواجهة مشكلاته، إضافة لذلك أن توجيه برامج التدريب نحو الكفايات والتركيز على إكساب المتدربين مهارات سلوكية أو أدائية لتساعدهم على القيام بمهام وأدوار محددة.

وقد حصلت الفقرة رقم (19)، "الاستعانة بخبرات مختصين لتطبيق التعاقد التشغيلي" على الرتبة الأخيرة وهي (22) بدرجة مهمة جداً، وذلك ربما يعود لإدراك الخبراء، وتأكيداً لدراسة ليثم (Latham, 2002) لقلة الخبرات المحلية والمختصين في تطبيق التعاقد التشغيلي، رغم أهمية الاستفادة منهم في التعاقد التشغيلي، مما يؤدي الأمر للاستفادة من الشركات الأجنبية التي حققت نجاحاً في هذا المجال، كما أن التعليم بصفة عامة مجالاً أساسياً ومطلباً حضارياً، يتطلب تكاتف الجهود للارتقاء به وتحقيق المنافسة العالمية بمخرجاته.

3. المحور الثالث: المتطلبات المادية والمالية:

لمعرفة وجهة نظر الخبراء التربويين لدرجة أهمية المتطلبات المادية والمالية للتعاقد التشغيلي في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة)، لكل فقرة من فقرات هذا المحور، كما يلي:

جدول(8) المتوسطات والانحرافات المعيارية

لاستجابات الخبراء في الجولة الثانية في محور المتطلبات المادية والمالية

م	الفقـــــــــــــــرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الرتبة
4	توفير قاعدة بيانات ومعلومات للجهات الراغبة في تطبيق التعاقد التشغيلي للمدارس.	3	0	مهمة جداً	1
2	تشجيع رجال الأعمال والمستثمرين في زيادة استثماراتهم في التعليم العام.	2.97	0.183	مهمة جداً	2
5	انشاء موقع إلكتروني خاص لعرض كافة المنافسات والفرص الاستثمارية في التعليم	2.97	0.183	مهمة جداً	3
13	توفير شبكه اتصالات فاعلة بين المدارس والمؤسسات المجتمعية المختلفة.	2.97	0.183	مهمة جداً	4
10	إنشاء دائرة لإدارة مدارس التعاقد التشغيلي بالوزارة.	2.93	0.254	مهمة جداً	5
1	تشجيع المؤسسات الربحية وغير الربحية في تطبيق التعاقد التشغيلي بالمدارس.	2.92	0.305	مهمة جداً	6
7	تحديد الأنشطة التعليمية التي يمكن الاستثمار فيها.	2.92	0.305	مهمة جداً	7
8	توفير نظام الحوافز للمستثمرين في مدارس التعاقد التشغيلي.	2.92	0.305	مهمة جداً	8
9	وجود خطة مالية معتمدة لتمويل مدارس التعاقد التشغيلي.	2.92	0.305	مهمة جداً	9
12	التوسع في إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية المتعددة في استثمار القطاع الخاص في التعليم الحكومي.	2.92	0.305	مهمة جداً	10
3	توفير التمويل الكافي من مصادر متنوعة لدعم المدارس التشغيلية.	2.87	0.346	مهمة جداً	11

م	الفقـــــــــــــــرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الرتبة
11	إيجاد قاعدة بيانات دقيقة للمؤسسات الربحية وغير الربحية والتي لديها خبرة في التعاقد التشغيلي للمدارس.	2.82	0.407	مهمة جداً	12
6	تخصيص موازنة مستقلة لمدارس التعاقد التشغيلي.	2.73	0.45	مهمة جداً	13
3	المتطلبات المادية والمالية	2.90	0.15	مهمة جدا	1

بعد اســـتقراء الجدول (8) يتضـح أن المتوســـطات الحســـابية لفقرات المحـور تراوحـــت بين (3– 2.73) وحصول جميع الفقرات على درجة مهمة جداً؛ حيث حصلت الفقرة "توفير قاعدة بيانات ومعلومات للجهات الراغبة في تطبيق التعاقد التشغيلي للمدارس على أعلى متوسط حسابي لمحور المتطلبات المادية والمالية (3) وجاءت في الرتبة الأولى؛ أي أنها تقع ضمن المتطلبات المهمة جداً، ويعزى ذلك في أن البيانات ضرورية وبشكل كبير خاصّةً في يومنا هذا؛ إذ إنّ مُعالجتها تؤدّي إلى إعطاء النّتائج وبالسّرعة القُصوى لأصحاب الأعمال وللمؤسسات التعليمية على حد سواء؛ حيث يُمكنهم من خلال هذه البيانات المُعالَجة، واتخاذ القرارات المُناسبة لهم في أعمالهم ووظائفهم المُختلفة، وتؤكد نتائج دراسة القحطاني (Al-Qahtani, 2015)، حاجة التعليم العام لاستثمار القطاع الخاص في بناء قاعدة قوية من القطاع الخاص التعليمي، ولعل الخبرة الأسترالية خير دليل على أهمية وجود قاعدة بيانات دقيقة للمؤسسات التعليمية، وقاعدة بيانات لجميع التجارب العالمية في التعاقد التشغيلي، وذلك لتكوين بنية تحتية صلبة والاستفادة منها في جميع العمليات الإدارية للتعاقد التشغيلي.

أما الفقرة التي تليها بالرتبة الثانية "تشجيع رجال الأعمال والمستثمرين في زيادة استثماراتهم في التعليم العام"، حصلت على متوسط حسابي (2.97)، أي أنها تقع ضمن المتطلبات المهمة جداً، ولعل استجابة العينة في أهمية الفقرة يعود لإدراكهم بأهمية الاستثمار قيمة مضافة لجودة التعليم، وامتلاكه موجهات التطوير وأدوات المنافسة، بما يتيح من تنوع الفرص، وتعدد البدائل الناتجة عن توظيف موارده، والاستثمار في قدراته بشكل يتلاءم مع الأهداف الوطنية وتحقيق استدامة التنمية، في ظل زيادة حجم الموارد والإمكانات والأموال التي يتطلبها، والبحث عن مداخل وبدائـــل

يصنعها التعليم، وقد أوصت دراسة القحطاني (Al-Qahtani, 2015)؛ ودراسة البقمي (Al-Baqmi, 2003) ، بضرورة تشجيع رجال الأعمال والمستثمرين في زيادة استثماراتهم في التعليم العام، وإنشاء غرف التجارة والصناعة لإدارة استثمارات القطاع الخاص في أنشطة القطاع العام بصفة عامة وقطاع التعليم بصفة خاصة، كما يؤكد باكستر(Baxter, 2017) بأنه يتجلى التزام الحكومة بقطاع التعليم بشكل أكبر من خلال تشجيعها على استثمار الجيل القادم من الخريجين العمانيين ومبادرتها التكميلية في القيمة المضافة؛ حيث إن السلطنة تحتاج لمستويات محددة من إنفاق الشركات لتعزيز التنمية المحلية بما في ذلك تطوير مؤسسات التدريب والتعليم والبحث والتطوير الوطنية. كما أشار تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OECD ,2013) أن الاستثمار الذي قامت به حكومة السلطنة في قطاع التعليم في العقود الأخيرة أدى إلى ارتفاع مستوى السلطنة بشكل مطرد في مختلف مؤشرات التعليم العالمية، وقد ركزت الخبرات الدولية (الأمريكية؛ والبريطانية؛ والهندية؛ والفلندية؛ والإمارات وقطر والسعودية)، على عملية الاستثمار في التعليم من خلال أساليب العقود التشغيلية المختلفة (التشغيل، الإدارة، الخدمات، وغيرها...).

في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (13)؛ "تخصيص موازنة مستقلة لمدارس التعاقد التشغيلي"؛ حيث إنها حصلت على متوسط حسابي (2.73) بدرجة مهمة جداً، ويعود ذلك لإدراك عينة الخبراء بأن التمويل يعد أمرا ملحاً في العملية التعليمية، من أجل تحديد الأطر النظرية والجوانب التطبيقية للاستثمارات المستقبلية في التعليم العام من قبل القطاع الخاص، حتى يتمكن من تحقيق مطالب التنمية وتوجهاتها، وتعتبر الحكومة البريطانية من الأمثلة الرائدة في كونها المسؤولة عن القيام بتمويل المدارس التشغيلية، وفي استراليا فإن دور الحكومة يقتصر في تقديم الدعم المالي والفني وتوفير الخدمات. ويرى ريتشاردز، شور وساوكي(Richards, Shore & Sawicky, 1996) أن التعاقد التشغيلي هو أداة فعالة للحكومات لخفض التكاليف وزيادة الكفاءة، وتشجيع الابتكارات في التعامل مع المخاوف بشأن الميزانيات الضيقة.

ومن استقراء للجداول (6؛ 7؛ 8) يتضح أن محور متطلبات المحاسبية، جاء في المرتبة الأولى من حيث درجة الأهمية؛ حيث حصل على متوسط حسابي (2.97)، يليه محور المتطلبات الإدارية لحصوله على متوسط حسابي (2.96)، أما محور المتطلبات المادية والمالية جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة لحصوله على متوسط حسابي (2.90).

ويعزى اتفاق الخبراء بأن المحاور الثلاثة مهمة جداً، إلى أن التوجه العام للحكومة في ظل الرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني، يركز على إتاحة فرص استثمارية واسعة للقطاع الخاص، ولذلك تظهر الحاجة لصياغة إطار محكم للتعامل مع القطاع الخاص في ظل السماح له بالدخول في علاقة مشـــاركة في مجالات التعليم، ونظرا لأهمية وخطورة الخدمة التي يمكن أن تتلافى وجود مـــشكلات ذات تكلفة مالية واجتماعية مرتفعة، وكذلك إصـــلاح التعليم قضية مهمه تدخـــل ضمن جدول عمل الحكومات والوزارات المختصة، ولأن عملية التحســـين النوعي للتعلـــيم لا يمكن أن تنحصر في مجرد التوســـع الكمي في التعلـــيم، لـــذا لا بـــد من توليد تربية قادرة على تنمية الثروة البشـــرية وتمكينها من تحقيق التغيير الجذري المطلوب. ولقد أشـــارت الأدبيات (Hsieh, 2013؛ Richards, Shore & Sawicky,1996) إلى تصنيف متطلبات التعاقد التشغيلي لثلاثة أقسام (الإدارة؛ والتمويل؛ والمحاسبية). كذلك فإن هذه النسب العالية من موافقة أفراد العينة تعبر عن شعور متفائل اتجاه التعاقد التشغيلي وأنها قد تسهم في إصلاح جودة التعليم والتنافسية بين المدارس، ويؤكد هذا ما ذكره ميرون (Miron, 2005) في دراسته، من أن التعاقد التشغيلي في المدارس الحكومية نتج عنه تزايد ملحوظ في التنافس على جذب الطلاب، مما أدى إلى الإسراع في إدخال التحسين والإصلاح في جوانب التعليم المختلفة.

كما أظهرت الجداول تقارب المتوسطات الحسابية في المحاور الثلاثة (المحاسبية؛ والإدارة؛ والمادية والمالية)؛ حيث حصلت (2.97 –2.96–2.90) على التوالي، ويعود لوجود ترابط وعلاقة قوية بينها، فكل منهم يكمل الآخر، وهذا يدل على أن تقدير أفراد العينة لأهمية المتطلبات متقاربة رغم اختلاف المتغيرات بينهم، ولعل إدراك أفراد العينة لحداثة التوجه نحو التعاقد التشغيلي هو ما جعل الاستجابات متقاربة، ويؤكد هسيه (Hsieh, 2013)، بأن خدمات التعاقد وإدارتها تحتاج إلى اتخاذ خطوات لتعزيز نجاح تنفيذ تلك الخدمات، فهي بحاجة إلى بعض أنواع قياسات الأداء لتحديد كيفية مراقبة وتقييم هذه الخدمات مع أهمية توفير التمويل المناسب لتقديم الخدمة.

ويعزى حصول محور المحاسبية على المرتبة الأولى؛ بحصوله على أعلى المتوسطات الحسابية (2.97) في اتفاق الخبراء بدرجة مهمة جداً، إلى أهمية وجود مقاييس مرجعية للجوانب المهمة من التعليم والعمليات المدرسية واستخدامها بما يسهم في تيسير القيمة المضافة في التعامل مع الأداء المدرسي، والحاجة إلى تطوير أدوات تقيم فاعلة لعمليات الاندماج والمشاركة المجتمعية والتعاقد مع مؤسسات تربوية أخرى، وهذا ما أكدته دراسة بلوجر (Ploeger, 2015)، إذ إن تقييم جودة عمليات صنع السياسة العامة بانفتاح وشمولية تحتاج لتضافر الجهود في تطوير أطر عمل

تقييمية ملائمة مع تطبيق التعاقد التشغيلي؛ حيث يمكن للمساءلة الاجتماعية من جانب المجتمعات المحلية والجماعات أن تحسّن من استجابة المدارس وكفاءتها، ويركز الرصد المجتمعي في كثير من الأحيان على البنية التحتية، وحضور الموظفين، والميزانية.

أما محور المتطلبات الإدارية فقد حصل على متوسط حسابي (2.96)، بدرجة مهمة جداً، ويعزى ذلك لأنه قد أصبح نجاح أي مؤسسة أو منشأة تقاس أولاً بقدرة الإدارة على حسن استخدام الموارد لتحقيق الأهداف بكفاءة واتقان، ولا يتحقق ذلك إلا بالاعتماد على أحدث الأساليب الإدارية، وهذا ما اظهرته نتائج دراسة هسيه (Hsieh, 2013).

ولأهمية المتطلبات المالية والمادية وحصوله على متوسط حسابي بلغ (2.90) من اتفاق الخبراء، يعود ذلك لضرورة وضوح حجم المستحقات والأعباء المالية المرتبطة بمدخل التعاقد التشغيلي، لتجنب المخاطر وما يترتب على ذلك من مشكلات. ويرى إدواردز (Edwards, 1997) إن تمويل المنظمات يحتاج إلى مقاربة ضمن خطة متعددة الجوانب، فتدبير التمويل هو الأساس المتين لهذه المنظمات، وهو الاستثمار الأهم لتحقيق أقصى درجات الاستمرار والثبات لها.

وبعد الانتهاء من الجولة الثانية في أسلوب دلفي التي استهدفت التعرف على أهمية متطلبات التعاقد التشغيلي للمدارس الحكومية بسلطنة عُمان من وجهة نظر الخبراء، جاءت الفقرات جميعها بدرجة مهمة جداً، وهو ما يدل على إجماع الخبراء على أهمية المحاور والفقرات.

واستنادا لما سبق عرضه من استجابات أفراد العينة، يمكن الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة الذي نصه "ما الإجراءات المقترحة لمتطلبات التعاقد التشغيلي للمدارس الحكومية بسلطنة عُمان؟"، وفقاً للمحاور الثلاثة التالية: (المتطلبات الإدارية، والمتطلبات المادية والمالية، ومتطلبات المحاسبية).

أولا: المتطلبات الإدارية

يمكن وضع مجموعة من الإجراءات المقترحة لتحقيق المتطلبات الإدارية وفق المحاور التالية:

أ. متطلبات إدارية تتعلق بالأنظمة والتشريعات:

1. وجود رؤية مستقبلية تدعم استمرارية الاستثمار التعليمي وتقوم على الإبداع والمبادأة والتفاعل الإيجابي، وتضمين منظومة مدارس التعاقد التشغيلي في أهداف وخطط التنمية الشاملة للسلطنة، مع إعداد دليل يوضح الغاية من التعاقد التشغيلي للمدارس الحكومية بسلطنة عُمان، وتحديد للمفاهيم المرتبطة به، والرؤية المستقبلية للتعليم في تطبيق التعاقد التشغيلي.

2. الاستفادة من تجارب الدول في وضع سيناريوهات متعددة لتطبيق التعاقد التشغيلي للمدارس الحكومية بسلطنة عُمان، كنظام القسائم، أو المدارس المستقلة أو مدارس الميثاق وغيرها
3. الاستفادة من قانون الاستثمار الذي تطبقه وزارة الاقتصاد، في توفير إطار تشريعي وقانوني مناسب للاستثمار في مجال التعليم.
4. دراسة أوضاع المدارس التي يطبق فيها التعاقد التشغيلي بشكل تفصيلي والوقوف على التحديات والمخاطر واقتراح الصيغة المناسبة لتطبيق المشروع، وإعداد مصفوفة المخاطر المتوقعة من تطبيق التعاقد التشغيلي للمدارس.
5. إعداد الدراسات التفصيلية والوصول للمستثمرين المستهدفين، من خلال الاستعانة بالمستشارين المختصين، وقاعدة البيانات الإلكترونية.
6. وضوح الاجراءات الإدارية اللازمة في تطبيق التعاقد التشغيلي. ورفد إدارات المدارس بقاعدة شاملة عن المعلومات والتطبيقات الإدارية، وتطوير أساليب التواصل فيما بين الإدارات.
7. وضع سياسات تعليمية لمدارس التعاقد التشغيلي تراعي الجوانب الثقافية والاجتماعية والجغرافية بالسلطنة، واختيار الأسلوب الأمثل لتشغيل المدارس بما يتلاءم مع ظروف ومتطلبات التشغيل، وفق القواعد العامة للاستراتيجية الوطنية، سواء اسلوب الـ Boot أو أسلوب Bot، والاستفادة من الخبرات الدولية كتجربة بريطانيا وأستراليا وقطر والسعودية وغيرها من الدول.
8. إصدار التشريعات والقرارات التي تتيح تحقيق الاستقلالية المدرسية ونقل صلاحيات إدارة وتشغيل من جانب أفراد المجتمع المدرسي والمستثمرين، أو تعديل القوانين والتشريعات بما يتناسب مع تحقيق أهداف التعاقد التشغيلي، وعدم إعاقة المشاركة المجتمعية في التعليم.
9. الاهتمام بدعم التوجه نحو اللامركزية في التعليم، وإعطاء الإدارة المدرسية والمعلمين وأولياء الأمور المزيد من الحرية والاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات، من أجل تحقيق جودة الخدمة والمنتج التعليمي، وربطها باحتياجات المجتمع وسوق العمل.

ب. متطلبات إدارية تتعلق بالشراكة المجتمعية:

1. إشراك أصحاب المصالح في وضع السياسات وصنع القرارات، وتضمين أصحاب المصالح في الهياكل التنظيمية للمدارس التشغيلية، لترسيخ عمليات صنع القرار الحكومي بمنهج انفتاحي وشمولي.

2. تحديد أدوار الهيئات الحكومية والخاصة في تنفيذ التعاقد التشغيلي للمدارس، من خلال صياغة العلاقات وتحديد منهجية نكامل الأدوار بين الهيئات الحكومية والمؤسسات الخاصة.
3. تحديد الصلاحيات الممنوحة للجهات المتعاقدة مع المؤسسات التعليمية، مع ضرورة إلزام الشركات بتطبيق الحوكمة لأثرها في تحجيم استخدام أساليب المحاسبة.
4. بناء جسور الثقة بين الإدارة المدرسية ومؤسسات المجتمع المدني، من خلال تفعيل المشاركة المجتمعية والاستثمار في التعليم واعتباره متطلبا رئيسيا من متطلبات إصلاح وتطوير التعليم.

ج. متطلبات إدارية تتعلق بالموارد البشرية

1. وجود خطة واضحة للتنمية المهنية للقيادات التعليمية والمعلمين تستند للاحتياجات الفعلية لمدخل التعاقد التشغيلي، وتدريب العاملين في المدرسة على أساليب الإدارة التشغيلية وتطبيقاته، على أن يكون تخطيطا طويل الأمد وشاملا لجميع المهارات التربوية، وذلك لرفع الكفايات الاستثمارية للقيادات التربوية، والتركيز على مهارات التفكير الناقد والإبداعي على وجه الخصوص.
2. تعيين الأكفاء في المناصب الإدارية بالمدارس التشغيلية، وفق معايير واضحة ومحددة، وإعادة هيكلة الوظائف بالمدارس بما يتناسب مع نظام التعاقد التشغيلي، من خلال وضع نظام ترخيص مهني للعاملين بالمدرسة (الإداريين والمعلمين)، والتأهيل المسبق للوظائف الإدارية لنظام التعاقد التشغيلي.
3. تنمية الاتجاهات الإيجابية المؤيدة للتطوير والابتكار لدى العاملين في المدرسة التشغيلية، ووجود ثقافة مدرسية مستنيرة تدعم توجه المدرسة وهيئاتها التدريسية نحو تحقيق الجودة والتميز وإيجاد مركز تنافسي لها.

ثانيا: المتطلبات المادية والمالية:

يمكن وضع مجموعة من الإجراءات المقترحة المتعلقة بالمتطلبات المادية والمالية وفقا للمحاور التالية:

أ. متطلبات مالية ومادية تتعلق بالتمويل:

1. توفير قاعدة بيانات ومعلومات للجهات الراغبة في تطبيق التعاقد التشغيلي للمدارس.

2. تفعيل اللامركزية في إدارة وتمويل التعليم وإعطاء المؤسسات المحلية دوراً أكبر في تمويل التعليم وتوفير الموارد المالية للإنفاق على التعليم.
3. إصدار التشريعات اللازمة لتطبيق نموذج لتمويل التعليم من مصادر بديلة تتركز على الإنتاج الذاتي للمدارس وترشيد الإنفاق.
4. وجود خطة مالية معتمدة لتمويل مدارس التعاقد التشغيلي، مع تخصيص موازنة مستقلة لمدارس التعاقد التشغيلي.

ب. متطلبات مادية ومالية تتعلق بالاستثمار:

1. إنشاء موقع إلكتروني خاص لعرض كافة المنافسات والفرص الاستثمارية في التعليم، وتوفير شبكه اتصالات فاعلة بين المدارس والمؤسسات المجتمعية المختلفة، من خلال إنشاء وحدة خاصة للاستثمار تتمتع بدرجة من الاستقلال المالي والإداري، تهدف إلى جمع المعلومات والبيانات عن البنية التحتية للتعليم، وتأهيلها وتطويرها وتسويقها وإنشاء التعاقدات.
2. تشجيع رجال الأعمال والمستثمرين في زيادة استثماراتهم في التعليم العام، من خلال وضوح الإجراءات والشروط الاستثمارية، تحديد الأنشطة التعليمية التي يمكن الاستثمار فيها.
3. تشجيع المؤسسات الربحية وغير الربحية في تطبيق التعاقد التشغيلي بالمدارس، إيجاد قاعدة بيانات دقيقة للمؤسسات الربحية وغير الربحية التي لديها خبرة في التعاقد التشغيلي للمدارس.
4. التوسع في إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية المتعددة في استثمار القطاع الخاص في التعليم الحكومي.
5. تبني نموذج لتشجيع التعاون بين الوزارة والمؤسسات العامة والخاصة للاستفادة من استثمار الإمكانات المادية والبشرية بدل الاعتماد على الخبرات الأجنبية المكلفة.

ثالثا: متطلبات المحاسبية

أ. متطلبات المحاسبية المتعلقة بالشفافية:

1. زيادة شفافية المعلومات، عن طريق إصدار البيانات الملائمة على المواقع الالكترونية ومشاركتها مع العامة، مع ضرورة تحديد البيانات الأكثر أهمية والأكثر تأثيرا من وجهة نظر المواطنين والمستثمرين.

2. إتاحة المعلومات المدرسية للجمهور وتوضيحها بما يتناسب مع مبدأ الشفافية، من خلال تخصيص دائرة أو وحدة، للقيام بمهمة توفير قناة اتصال المؤسسة التعليمية مع الجمهور، واتخاذ الإجراءات التي تضمن حفظ السجلات والمعلومات التي تتعلق بالشركة، بما يضمن دقة المعلومات والأمانة وسهولة عرض المعلومات، وتحليلها وتقديمها لطالبيها وفق إجراءات واضحة ومنظمة.
3. الالتزام بسياسة واضحة للنشر، تتضمن حفظ كل ما يتعلق بسياسة الشركة المعاقدة المالية والتنموية وتوثيقها، ضمن سياسات أخلاقية صريحة.
4. تطبيق مبدأ التقويم المبني على الشفافية والوضوح والموثوقية، لضمان الأمانة في التقارير المالية والمحاسبية التي تصدرها الشركة بما في ذلك عمليات المراجعة ووجود نظم للرقابة الداخلية وبخاصة نظم متابعة المخاطر، والرقابة المالية والالتزام بالقوانين.
5. اعتماد مبدأ المساءلة والمسؤولية في الإدارة التشغيلية، من خلال تحسين كفاءة السوق من حيث دقة المعلومات للمستثمر وسرعة تواجدها وقلة تكلفتها ودرجة الكفاءة، والعمل على متابعة أداء الشركات المتعاقدة والتزامها بأن تضع إجراءات عمل خطية.
6. وضع نظام لضمان حقوق المنتسبين لوزارة التربية والتعليم، وتعديل الأنظمة المالية بما يتوافق مع متطلبات تطبيق التعاقد التشغيلي.
7. إيجاد مؤسسات وأجهزة لمراقبة الأداء وتصنيف مدارس التعاقد التشغيلي؛ حيث ينبغي أن تتولى هيئة أو منظمة أخرى تكون مستقلة في حكمها عن السلطة التنفيذية بإعداد التقارير وتقديمها إلى الوزارة والجمهور في الوقت المناسب عن السلامة المالية والأداء لشركات المتعاقدة وللمدارس التشغيلية.
8. اعتماد العقود القانونية والإدارية المناسبة لإنشاء إطار التعاقد التشغيلي، لضمان اتخاذ إجراءات علاجية إزاء ما تكشف عن تقارير المراجعة من نتائج سلبية.

ب. متطلبات المحاسبية المتعلقة بأدوات القياس:

1. تحديد آليات للتقويم المستمر وضبط الجودة للمدارس التشغيلية.
2. تصميم أدوات لقياس فاعلية أداء المؤسسات التشغيلية في المدارس، من خلال نشر نتائج الامتحانات؛ حيث يُلاحظ في العديد من نُظم التعليم في البلدان ذات الدخل المتوسط والعالي، أن نتائج الامتحانات المدرسية تُنشر على الملأ.

3. إعداد تقييم شامل يقدم دليلاً على الجدوى الاقتصادية والتعليمية والتقنية والبيئية والقانونية لمشروع التعاقد التشغيلي للمدارس.

ج. متطلبات محاسبية تتعلق بالمعايير:

1. وضع معايير واضحة ومحددة للتعاقد التشغيلي بين القطاعين العام والخاص، في ظل وجود نظام محاسبي دقيق يضمن حقوق الطرفين المتعاقدين.
2. تطوير نظام المؤشرات التربوية لتقيم الأداء المدرسي من خلال قانون حرية تداول المعلومات وسهولة الوصول إليها للمؤسسات القائمة على إتاحتها، والمؤسسات المعنية بالرقابة الخارجية، والسياسات المعنية بالتشاور مع المواطنين ومشاركتهم.
3. تقييم المدارس التي سيتم تشغيلها وفقا للأسس المحاسبية وبأكثر من أسلوب.

التوصيات:

تبني الإجراءات المقترحة في هذه الدراسة من أجل تحقيق المتطلبات التعاقد التشغيلي للمدارس الحكومية بسلطنة عُمان.

المراجع

ألفورد، جون. أوفلين، جانين (2018). إعادة التفكير في تقديم الخدمات الحكومية: إدارة العلاقة مع مزودي الخدمات الخرجين (محمد بن ناصر البيشي، مترجم). *مركز البحوث والدراسات*. المملكة العربية السعودية.

البقمي، عبد الله بن راجح (2003). *إدارة سياسات تشجيع القطاع الخاص في مجال التعليم العام في المملكة العربية السعودية*. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية، جامعة القاهرة.

الجابري، نياف رشيد (2005). *مشاركة الكلفة لتمويل التعليم والإفادة منها في تمويل التعليم السعودي*. كلية التربية والعلوم الإنسانية، جامعة طيبة، المدينة المنورة.

الجهوري، محمد راشد (2016). *رؤية اقتصادية لتجربة اصلاح التعليم في سلطنة عُمان وافاقها*. سلطنة عمان.

الحضرمي، هلال (2017). *مرئيات القطاع الخاص التعليمي في سلطنة عُمان في مجال التعاقد التشغيلي ندوة الشراكة مع القطاع الخاص التعليمي*. وزارة التربية والتعليم. عُمان.

الحضري، عادل بن عوض (2008). تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في التعليم الأساسي بسلطنة عُمان في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة. القاهرة. *معهد البحوث والدراسات العربية*، جامعة الدول العربية.

الخواجة، عبدالفتاح (2010). *مستقبل التعليم المعاصر*. عمان: دار البداية.

الخوالدي، هلال بن خلفية (2014). النمو المهني وأثره على تحسين جودة الأداء في مستويات التعليم والتدريب المختلفة، *مجلة رسالة التربية*. 5، 54-61.

الراسبي، أحمد بن سليمان (2016). الإنماء المهني للمعلمين. *مجلة التطوير التربوي*، العدد الواحد والعشرون.

الرشيد، عادل محمود (2006). *إدارة الشراكة بين القطاعين العام والخاص: المفاهيم، النماذج، التطبيقات*. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الرشيدي، غازي عنيزان (2014). مبادرة تطوير التعليم في دولة قطر الواقع والتحديات. دراسة دكتوراه منشورة. كلية التربية – جامعة الكويت. *مجلة كلية التربية بالزقازيق*، 82(ج1)، 2-14.

الرؤية، جريدة عمانية (2017)..https://alroya.om/post/185283

الشبلي، محمد جمعة (2010). *متطلبات تطبيق الابداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عُمان*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نزوى. كلية العلوم والآداب.

الشخيبي، علي السيد محمد. (2002). *علم اجتماع التربية المعاصر*. القاهرة: دار الفكر العربي.

عيسان، صالحة عبدالله يوسف، والشيدي، فائزة بنت أحمد. (2018). درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين الأوائل في سلطنة عمان .*مجلة الدراسات التربوية والنفسية*. جامعة السلطان قابوس، مج12، ع2 ، 262 .281 – مسترجع من

http://search.mandumah.com/Record/921846

صالح، على والشعر، مرشد (2010). دور المدارس المستقلة في دولة قطر في تطوير التعليم من وجهة نظر الإداريين والمعلمين. *مجلة جامعة الخليل للبحوث*. 5(2)، 19-55.

فيليه، فاروق عبدة والزاكي، أحمد عبد الفتاح (2003). *الدراسات المستقبلية: منظور تربوي*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

القحطاني، محمد سعيد عبدا لله (2015). *الاستثمارات المستقبلية للقطاع الخاص في التعليم العام في المملكة العربية السعودية*. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

الكعبي، فاطمة بنت عبد الله (2008). *تطوير فاعلية أداء مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان في ضوء معايير الجودة الشامل*. (رسالة ماجستير غير منشورة). معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، القاهرة، ص158-167.

الكلباني، جوخة سالم (2019). دور القطاع الخاص في تمويل برامج تعليم ذوي الإعاقة بسلطنة عُمان من وجهة نظر أصحاب العلاقة. *المجلة العربية لعلوم الإعاقة والموهبة*. العدد (7). ص37-62.

ليثم، مايكل (2002). *شركاء في التقدم: مشاركة القطاع الخاص في التعليم في المملكة العربية السعودية*. بحث مقدم لندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي في الفترة 13-17 /8/ 1423هـ. وزارة الاقتصاد والتخطيط. الرياض.

مجلس التعليم (2016). *التعليم في سلطنة عُمان مؤشرات محلية ومقارنات دولية*. الإصدار الأول. سلطنة عمان.

المعمرية، نصراء بنت حمد بن علي (2015). *اسهام القطاع الخاص في تمويل المشاريع والأنشطة التربوية في مدارس التعليم الحكومي بسلطنة عُمان*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.

المنذري، سالم بن سعيد *(2009). دور الإدارة بالجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان كما يطبقها مديرو المدارس*. الاسكندرية: الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، معهد الإنتاجية والجودة.

النيادي، شافع محمد سيف (2011). *تصورات القادة التربويين لجدوى مشروع إدارة المدارس الحكومية من قبل مؤسسات تعليمية عالمية خاصة في إمارة أبو ظبي في ضوء بعض المتغيرات*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، الأردن.

وزارة التربية والتعليم (2017). ندوة التعاقد التشغيلي للمدارس الحكومية: *رؤى وأفكار*. سلطنة عمان.

وزارة التربية والتعليم، البنك الدولي (2012). *التعليم في سلطنة عُمان المضي قدما في تحقيق الجودة*. دراسة مشتركة. سلطنة عمان.

الوهيبي، إبراهيم بن عيد بن سالم (2012). *تفعيل دور القطاع الخاص في تمويل التعليم العام بسلطنة عُمان (دراسة مستقبلية)*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس. سلطنة عُمان.

اليافعي، سالم علي عاطف (2010). *تصور مقترح لتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بسلطنة عُمان*. القاهرة: جامعة الأزهر، كلية التربية.

Reference:

Ahmed, I. & Phenella, A. (2018). Reds contracted and public-private partnerships for sustainable development. Xiao, Khazho. *Zagreb* 42(2), 145-169. DOI: 10.3326.pse.42.2.8.

Al-Rasbi, A. (2016). *Professional development for teachers. Journal of Educational Development*, number twenty-one.

Al-Baqmi, A. (2003). *Managing policies to encourage the private sector in the field of public education in the Kingdom of Saudi Arabia*. (Unpublished doctoral thesis). Faculty of Education, Cairo University.

Alford, J. & Oflin, J. (2018). *Rethinking the provision of government services: managing the relationship with the graduate service providers*. (Muhammad bin Nasser Al-Bishi, translator). Research and Studies Center. Saudi Arabia.

Al-Hadari, A. (2008). *A proposed scenario for developing school administration in basic education in the Sultanate of Oman in light of the approach to total quality management*. Cairo: Institute of Arab Research and Studies, League of Arab States.

Al-Hadrami, H. (2017). *The views of the private educational sector in the Sultanate of Oman in the field of operational contracting*. Seminar of partnership with the private educational sector.

Al-Jabri, N. (2005). *Cost sharing to finance education and benefit from it in financing Saudi education. a study*. College of Education and Humanities, Taibah University, Medina.

Al-Jhouri, M. (2016). *An economic vision for the experience of education reform in the Sultanate of Oman and its prospects*. Oman.

Al-Kaabi, F. (2008). *To develop the effectiveness of the performance of principals of basic education schools in the Sultanate of Oman in light of the overall quality standards*. (Unpublished master thesis). Institute of Arab Research and Studies, League of Arab States, Cairo, pp. 158-167.

Al-Kalbani, G. (2019). The role of the private sector in financing education programs for persons with disabilities in the Sultanate of Oman from

the perspective of stakeholders. Published PhD study. *The Arab Journal for Disability and Talent Sciences*. (7), 37-62.

Al-Khawaja, A. (2010). The future of contemporary education. Amman: Dar Al-Bedaya.

Al-Khawaldi, H. (2014). Professional growth and its impact on improving performance quality at different levels of education and training, *Journal Resala Education*. 5. 54-61.

Al-Maamaria, N. (2015). *The contribution of the private sector in financing educational projects and activities in government education schools in the Sultanate of Oman*. (Unpublished master thesis). College of Education, Sultan Qaboos University.

Al-Mandhari, S. (2009). *The role of comprehensive quality management in basic education schools in the Sultanate of Oman as applied by school principals*. Alexandria: Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport, Productivity and Quality Institute.

Al-Neyadi, S. (2011). *Perceptions of educational leaders on the feasibility of the government school management project by private international educational institutions in the Emirate of Abu Dhabi in the light of some variables*. (Unpublished master thesis). Yarmouk University, Jordan.

Al-Qahtani, M. (2015). *Future investments of the private sector in public education in the Kingdom of Saudi Arabia*. (Unpublished doctoral thesis). Umm Al-Qura University, Kingdom of Saudi Arabia.

Al-Rasheed, A. (2006). *Managing the public-private partnership: concepts, models, applications*. Egypt: Arab Administrative Development Organization.

Al-Rashidi, G. (2014). The Education Development Initiative in the State of Qatar, Reality and Challenges. Published PhD study. College of Education - Kuwait University. *Journal of the Faculty of Education*, Zagazig, 82(1), 2-14.

Al-Shibli, M. (2010). *Requirements for applying administrative creativity to principals of post-basic education schools in the Sultanate of Oman.* (Unpublished master thesis). University of Nizwa. faculty of Sciences and Literature.

Al-Shukhaibi, A. (2002). *Contemporary sociology of education*. Cairo: Dar Al-Fikr Al-Arabi.

Al-Tubi, R. (2014). *Public- Private Partnerships (PPPS) in Education in the Sultanate of Oman at the Basic and Post- Basic Education Levels*. Faculty of Humanities and Social Sciences School of Education, Communication & Language Sciences Newcastle University.

Al-Wahaibi, I. (2012). *Activating the role of the private sector in financing public education in the Sultanate of Oman (a prospective study)*. Unpublished Master Thesis, College of Education, Sultan Qaboos University. Sultanate of Oman.

Al-Yafei, S. (2010). *A proposed concept for applying the requirements of total quality management in higher education in the Sultanate of Oman*. Cairo: Al-Azhar University, College of Education.

Baxter, R. (2017). *Education Investment in Oman*.

https://www.tamimi.com/law-update-articles/education-investment-in-oman.

Education C. (2016). *Education in the Sultanate of Oman*, local indicators and international comparisons. first edition

Edwards, D. (1997). *The private management of public schools" paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association*, Chicago, ERIC Document Reproduction no. ED 407704Levin, Henry M. (ed) Privatizing Education. Teacher College: Columbia University. 2001.

Folleh, F. & Zaki, A. (2003). F*uture studies: an educational perspective*. Amman: Dar Al Masirah for Publishing, Distribution and Printing.

Hoxby, C. (2003). *School choice & school productivity (or could school choice be a tide that lifts all boats)*? In The Economics of School Choice, edited by Caroline M. Hoxby. Chicago: University of Chicago Press, pp. 287–302.

Hsieh, J. (2013). A Multilevel Assessment of Local Contract Management Capacity and Management Reform Nested in State Contexts Over Time. *Administration & Society*, 45(9), 1095. Retrieved from

http://ezproxysrv.squ.edu.om:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=92887965&lang=ar&site=eds-live&scope=site.

Issan, S. & Al-Shidi, F. (2018). The degree of application of the comprehensive quality standards in post-basic education schools from the viewpoint of educational supervisors and first teachers in the Sultanate of Oman (Arabic). *Journal of Educational & Psychological Studies*. 12 (2), 50. Retrieved from http://ezproxysrv.squ.edu.om

Latham, M. (2002). *Partners in Progress: Private Sector Participation in Education in Saudi Arabia*. Research presented to the symposium on the future vision of the Saudi economy in the period 13-17 / 8/1423 H. Ministry of Economy and Planning. Riyadh.

Lytham, M. (2002). *Partners in progress: private sector participation in education in the Kingdom of Saudi Arabia*. A research presented to the symposium on the future vision of the Saudi economy in the period 13-17 / 8/1423 H. Ministry of Economy and Planning. Riyadh.

Ministry of Education. (2017). *Seminar of the operational contract for government schools: visions and ideas*. Sultanate of Oman.

Ministry of Education, World Bank (2012). *Education in the Sultanate of Oman, moving forward to achieve quality*. Joint study.

Miron, G. (2005). *Strong Charter School Laws are Those That Result in Positive Outcomes*, The Evaluation Center,Western Michigan University, Kalamazoo, MI 49008-5237.

OECD. (2013). PISA 2012 Results: *what makes school successful*? Recourses, policies & practices, volume IV, PISA, OECD publishing.

O'Regan, K. & Oster, S. (2002). Does government funding alter nonprofit governance? Evidence from New York City nonprofit contractors. *Journal of Policy Analysis and Management*, 21(3), 359-379.

Ploeger, B. (2015). *Operations & finance for: Charter Schools Best Practices for Long- Term Sustainability*. Submitted in partial fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education Teachers College, Columbia University.

Rhim, M. (2018). *School Privatization by Way of a Comprehensive Management Contract: A Single Case Study of the Extent to Which*

Privatization Theory Transfers to Practice in a Public Charter School. Retrieved, 17 September 2018, From Source, http://www. Search. Ebescohost.com

Richards, C., Shore, R. & Sawicky, M. (1996). *Private Management of Public Schools*.

Saleh, A. & Al-Shaer, M. (2010). The role of independent schools in Qatar in developing education from the point of view of administrators and teachers. *Hebron University Journal for Research*, 5(2), 19-55.

Soussali, C. (2000). *Trends in Private Sector Development in World Bank Education Projects Policy Research Working Paper No. 2452. World Bank*, Washington.D.C. WorldBank,

Vision, O. newspaper. (2017) . https://alroya.om/post/185283

Youngman, N. & Rorrer, A. (2015). Principal Turnover: Upheaval and Uncertainty in Charter Schools? *Educational Administration Quarterly*. 51(3), 409. Retrieved from:

http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=108529448&lang=ar&site=eds-live&scope=site