المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية

المجلد الحادي عشر، العدد السادس، 1314:1305
كانون الأول (2022)

بحث رقم 9

دور الشراكة المجتمعية في تمويل التعليم المدرسي الحكومي بسلطنة عُمان: دراسة حالة مدرسة الوارث بن كعب

The Role of Community Partnership in Financing Public Schools in Oman: A Case Study of Al-Warith Bin Kaab School

سند ساعد الجابري، عمر هاشم إسماعيل، محمد عبد الحميد لاشين

Sand Saed Al Jabri, Omer Hashim Ismail, Mohamed Abulhameed Lashin

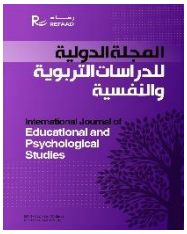
Received	Revised	Accepted
استلام البحث	مراجعة البحث	قبول البحث
2022 /7/27	2022 /8/9	2022/8/23

DOI: https://doi.org/10.31559/EPS2022.11.6.9

This file is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International

رفاد REFAAD
www.refaad.com

المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية
International Journal of Educational and Psychological Studies (EPS)
Journal Homepage: https://www.refaad.com/Journal/Index/3
E-ISSN 2520-4149 | P-ISSN 2520-4130



دور الشراكة المجتمعية في تمويل التعليم المدرسي الحكومي بسلطنة عُمان: دراسة حالة مدرسة الوارث بن كعب

The Role of Community Partnership in Financing Public Schools in Oman: A Case Study of Al-Warith Bin Kaab School

سند ساعد الجابري[1]، عمر هاشم إسماعيل[2]، محمد عبد الحميد لاشين[3]

Sand Saed Al Jabri[1], Omer Hashim Ismail[2], Mohamed Abulhameed Lashin[3]

[1] وزارة التربية والتعليم، سلطنة عُمان

[2] أستاذ مشارك- كلية التربية- قسم الأصول والإدارة التربوية- جامعة السلطان قابوس- سلطنة عُمان

[3] أستاذ دكتور- كلية التربية- قسم الأصول والإدارة التربوية- جامعة السلطان قابوس- سلطنة عُمان

[1] Ministry of Education, Sultanate of Oman

[2] Associate Professor, College of Education - Department of Educational Foundations and Administration ,Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman

[3] Professor, College of Education, Department of Educational Foundations and Administration, Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman

[1] s91674@student.squ.edu.om, [2] omerhi@squ.edu.om, [3] lashin@squ.edu.om

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور الشراكة المجتمعية ومساهمتها في تمويل المدارس الحكومية في سلطنة عمان، وذلك من خلال الوقوف على تجربة إحدى مدارس ولاية السويق في تطبيق الشراكة المجتمعية، والتعرف إلى أهم مجالات وأوجه دعم تمويل العملية التعليمية من خلال هذه الشراكة، والوقوف على الصعوبات والتحديات التي تواجه المدارس الحكومية في السلطنة في تطبيق الشراكة المجتمعية وتوظيفها كأحد مصادر تمويل التعليم، ومن ثم تقديم مقترحات لتفعيلها. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام منهج دراسة الحالة، وبتوظيف أداة المقابلة، تم جمع المعلومات اللازمة من عينة الدراسة التي شملت جميع أعضاء لجنة الشؤون الإدارية والمالية في مدرسة الوارث بن كعب (10-12) والبالغ عددهم 11 عضواً. وتشير أهم نتائج الدراسة إلى أن لجنة الشؤون الإدارية والمالية بالمدرسة تعمل من خلال آليات محددة لتطبيق الشراكة المجتمعية، وتوفير مصادر تمويل للمدرسة تمثلت في أولياء الأمور والتجار والفرق الخيرية والمؤسسات الخاصة. كما وضحت نتائج الدراسة بأن هناك صعوبات تواجه المؤسسة التعليمية في تطبيق الشراكة المجتمعية، وأوصت الدراسة ببعض المقترحات من أجل تجاوز التحديات وتعزيز الشراكة المجتمعية.

الكلمات المفتاحية: شراكة المجتمع؛ تمويل المدرسة؛ سلطنة عمان؛ دراسة حالة.

Abstract:

This study aimed to identify the role of community partnership and its contribution to the financing of public schools in the Sultanate of Oman through examining the experience of one of the schools in the state of Suwaiq in implementing community partnership and find the most important areas and activities which are financed through this partnership. It also intended to identify difficulties and challenges facing public schools in Oman in the application of community partnership as one of the sources of funding for education and make suggestions to activate it. To achieve the objectives of the study, the case study research method was used, and interviews were conducted with all 11 members of the Administrative and Financial Affairs Committee at Al-Wareth Bin Kaab School (10-12) to collect needed data. The results of the study indicate that the school's Administrative and Financial Affairs Committee works through specific mechanisms to implement community partnership and to raise funds for the school from parents, business, charitable and private organization. In addition, there are difficulties facing the educational institution in implementing community partnership. The study made some suggestions in order to overcome challenges and strengthen school community partnership.

Keywords: *Community Partnership; School Finance; Oman; Case Study.*

1. المقدمة:

يعدّ التعليم ركيزة أساسية لتطوير المجتمع وتحقيق تنمية مستدامة فيه، ولذلك تتسابق دول العالم المختلفة على تطوير وتحسين النظام التعليمي لديها، الأمر الذي يتطلب تضافر الجهود وتوفير الموارد المادية اللازمة والضرورية لتمويل عمليات تطوير وتحسين العملية التعليمية. وفي الآونة الأخيرة ظهرت تحديات لتمويل التعليم في جميع دول العالم بسبب الظروف الاقتصادية وتقلباتها المستمرة حيث اتخذت العديد من الدول قرارات لتقليص الانفاق العام وذلك لتقليل العجز في ميزانياتها مما أثر على تمويل التعليم في عدد من دول العالم (حمزة، 2010).

شملت هذه الظروف الاقتصادية كافة المجالات ومنها المؤسسات التعليمية فقد تم تخفيض ميزانيتها الحكومية في السنوات الأخيرة نتيجة للتداعيات الاقتصادية كما ذكر سابقا وأصبح من الأهمية رفد ميزانياتها من خلال الشراكة المجتمعية واسهام المجتمع المحلي في تمويل البرامج وتحقيق الاهداف المدرسية (مجاهد، 2008). ومما لا شك فيه أن هذه المساهمات والعلاقة التشاركية وخاصة من القطاع الخاص تعتبر خدمة مجتمعية يقدمها هذا القطاع للمدارس لكونها البيئة الحاضنة لشريحة كبيرة من أفراد المجتمع سوف تسهم في استمرار عجلة التنمية في البلد وخاصة إذا ما تم استثمارها بالشكل الصحيح. وسلطنة عمان مثل كثير من الدول تسعى لتنويع مصادر الدخل وضرورة الترشيد في الانفاق في جميع المجالات، ومن الحلول المناسبة لتعويض النقص في الانفاق هو الشراكة المجتمعية والعمل على بناء دور أكثر فاعلية للقطاع الخاص لتمويل التعليم.

1.1. مشكلة الدراسة:

تعتمد المدارس الحكومية بسلطنة عمان في ميزانيتها على التمويل الحكومي بشكل كبير، وبالرغم من حجم الانفاق في وزارة التربية والتعليم والتي تقدر ب 10.7%من حجم الانفاق العام في العام الدراسي 2021/2020 (الكتاب الإحصائي السنوي، 2021) إلا أنها غير كافية لتغطية الاحتياجات التشغيلية وتحقيق الأهداف التربوية للمدارس وذلك لكثرة الاحتياجات المدرسية وأهمية مواكبة التطورات العالمية والتغيرات المتلاحقة في المجتمعات ثقافيًا واجتماعيًا، خاصة في الجانب التقني فأصبح الاعتماد على التقانة في التدريس ضرورة ملحة بعد الظروف الاستثنائية لجائحة كورونا التي كان لها الدور الكبير في الإسراع من تغيير أساليب التدريس التقليدية والانتقال إلى التكنولوجيا، كما أن جعل المدارس بيئة جاذبة للطلاب أصبح من الضروريات فالطالب يقضي وقت ليس بالقصير في المدرسة وعندما تكون بيئة الطالب المدرسية محفزه يسهم ذلك في تنمية مهاراته في شتى المجالات، وكل ذلك يشكل تحديا يواجه إدارات المدارس.

ووفقًا لدراسة الهادي (2009) حتى تستطيع قيادات المدارس من الاستفادة من إمكانيات المدرسة المالية والبشرية وبناء شراكات مجتمعية فعالة يجب منحها صلاحيات أكبر وحرية اعلى لاتخاذ القرارات وذلك لتحقيق الأهداف التربوية المرجوة. وتشير تقارير وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان إلى ضعف المستوى المطلوب لتكوين الشراكات المجتمعية بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المختلفة (وزارة التربية والتعليم، 2007، 122 – 124)، وهناك جهود تبذلها مدارس عدة لبناء شراكات مجتمعية بناءة وفاعلة مع مؤسسات المجتمع المحلي، ومنها هذه المدرسة والتي نجحت وبدرجة مرضية في تفعيل الشراكة المجتمعية مع المؤسسات المجتمع المحلي وشركات القطاع الخاص، والتجار، وأولياء الأمور، وقد رأى الباحث أهمية دراسة حالة المدرسة والتعرف إلى تجربتها في الشراكة المجتمعية، ومدى إمكانية الاستفادة من تجربتها وتطويرها وتعميمها إلى مدارس أخرى.

2.1. أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما الآليات المتبعة من إدارة المدرسة لتنفيذ الشراكة المجتمعية في المدرسة؟
- ما مجالات تمويل الشراكات المجتمعية من وجهة نظر أفراد العينة؟
- ما التحديات التي تواجه إدارة المدرسة في تنفيذ الشراكة المجتمعية من وجهة نظر أفراد العينة؟
- ما مقترحات تفعيل دور الشراكة المجتمعية في تمويل المشاريع والبرامج التربوية والفعاليات في مدارس التعليم الحكومي في ضوء النتائج الميدانية؟

3.1. أهداف الدراسة:

تتلخص أهداف الدراسة في التعرف إلى واقع تمويل مدرسة الوارث بن كعب بولاية السويق بسلطنة عمان من خلال الشراكة المجتمعية من خلال:

- تحديد آليات تطبيق الشراكة المجتمعية في المدرسة.
- التعرف إلى مجالات تمويل العملية التعليمية في المدرسة عن طريق الشراكة المجتمعية.
- معرفة التحديات التي تواجه المدرسة في تنفيذ الشراكة المجتمعية.
- وضع مقترحات إجرائية مساعده لتفعيل دور الشراكة المجتمعية في تمويل المشاريع والبرامج والفعاليات المدرسية.

4.1. أهمية الدراسة:

- أهمية دور الشراكة المجتمعية في المساهمة في التعليم والذي يتوافق مع التوجه الحكومي ورؤية سلطنة عمان 2040.
- دراسة مصادر وبدائل متنوعة لتمويل المدارس وبرامجها وعدم الاكتفاء بالدعم الحكومي.

- تسليط الضوء على تجارب بعض المدارس في سلطنة عمان في الشراكة المجتمعية وأهمية دورها في تمويل التعليم.
- تقديم توصيات ومقترحات عملية تفيد المسؤولين والقيادات التعليمية، ومؤسسات المجتمع المحلي في كيفية رفد ميزانية المدرسة من خلال الشراكة المجتمعية.

5.1. حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** يبحث موضوع الدراسة دور الشراكة المجتمعية في تمويل ورفد ميزانية المدرسة، وآليات تنفيذها وأهميتها، في تحقيق الأهداف التربوية، وتبحث كذلك في الصعوبات التي واجهتها في التنفيذ.
- **الحدود المكانية:** حدود هذه الدراسة تكمن في مدرسة الوارث بن كعب للتعليم الأساسي (10-12) بولاية السويق التابعة لمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان، وقد طبقت الدراسة على أعضاء لجنة الشراكة المجتمعية (اللجنة الإدارية والمالية بالمدرسة)، والبالغ عددهم (11) عضواً.
- **الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام 2022/2021.

6.1. مصطلحات الدراسة:

- **تمويل التعليم:** عبارة عن مجموع ما يتم رصده من ميزانيات إلى المؤسسات التعليمية سواء كانت مادية او عينية واستغلال هذه الموارد الاستغلال الأمثل لتحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفعالية. (أبو الوفاء، عبد العظيم،2000). كما يعرّف الرشيدي وآخرون (2017) تمويل التعليم بأنه مساهمات ومبادرات مؤسسات المجتمع المحلي سواء حكومية أو قطاع خاص أو أفراد سواء مادية أو عينية لتحقيق الأهداف المرجوة. وإجرائيًا فان مفهوم تمويل التعليم هو جميع الموارد التي تحصل عليها المدرسة سواء كانت مادية أو عينية وسواء كانت حكومية أو من شراكة المجتمع من أجل تحقيق الأهداف التعليمية. أي أنها مشاركة واسهامات وجهود فئات المجتمع المختلفة سواء كانت قطاع خاص أو رجال أعمال أو أولياء أمور أو أفراد في دعم وتحقيق الأهداف التعليمية في المدرسة.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

1.2. الإطار النظري للدراسة:

1.1.2. مفهوم الشراكة المجتمعية في التعليم:

هي عملية التعاون وتقديم المشاورات وتبادل الآراء والمقترحات والزيارات المتعلقة بالعملية التعليمية بين موظفو المدرسة وأفراد المجتمع المحلي بمؤسساته المختلفة، من أجل تحقيق رسالة المدرسة وأهدافها، كونها مؤسسة تربوية إجتماعية تهدف لإعداد جيل مؤهل ومدرب لخدمة المجتمع الذي ينتمي إليه (عاشور، 2011). وتعرف أيضًا بأنها الارتباط الكامل في المجتمع المدني بجميع منظماته في التعليم، ويتضمن التفاوض والمشاركة المسؤولة في صنع القرار، والتخطيط المشترك، والتنفيذ، والمتابعة، والمساءلة عن الأداء، والتقويم (حسين، 2007). كما تعرف الشراكة المجتمعية في التعليم على أنها مجموعة قنوات التواصل والتفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي متمثلًا في أولياء الأمور والمؤسسات الحكومية والأهلية ومؤسسات القطاع الخاص ومؤسسات التعليم العالي، والتي تسهم في جودة المخرج التعليمي ويجعلها ملبية للاحتياجات المجتمعية (عيسان وآخرون، 2019).

ويشير مفهوم الشراكة المجتمعية لدى المؤسسات التعليمية إلى العلاقات المتبادلة بين الجهات المختلفة، والتي تتمثل في كل من: المدرسة وأولياء الأمور والتجار والمؤسسات الحكومية الأخرى وكذلك القطاع الخاص، ولا بد أن تسود الالفة والتعاون والاحترام والمنفعة المتبادلة بين جميع هذه الأطراف مع المدرسة، ويسعى جميع الأطراف على تحقيق الشراكة المجتمعية مع المدرسة من خلال تبادل القدرات والامكانيات سواء كانت بشرية أو مادية أو فنية لتحقيق الأهداف المرجوة (الرشيدي واخرون، 2017). إذا هي عملية تنسيقية وتشاركية وتعاونية وتبادلية، تؤدي فيها المؤسسة التعليمية دورها نحو المجتمع المحلي، كما يلزم مؤسسات المجتمع المحلي بدوره نحو العملية التعليمية منطلقًا من مسؤولياته وشراكاته الاجتماعية.

2.1.2. مجالات المشاركة المجتمعية التعليمية:

تعتبر الشراكة المجتمعية أحد العوامل المهمة التي تجعل المؤسسات التعليمية مكانًا جيدًا للتعليم، وتحقيق غايات وأهداف الدولة التعليمية، وتساهم في حل المشكلات التعليمية وخاصة فيما يتعلق بالتمويل، فهناك العديد من التحديات تجعل من الحكومات غير قادرة على توفير جميع الاحتياجات التعليمية في الوقت الحالي مما يجعل للشراكة المجتمعية أهميتها، وفيما يلي أهم مجالات الشراكة المجتمعية بين المؤسسات التعليمية وبين المؤسسات المجتمعية المختلفة (عبد الرازق، 2020):

- الدعم المادي، حيث تقوم الشركات والمؤسسات المختلفة بتقديم الدعم المادي للمؤسسات التعليمية أو توفير بعض من احتياجاتها من الأجهزة والمرافق الدراسية، وتكون هذه المشاركات من منطلق المسؤولية المجتمعية الوطنية لدعم التعليم.
- استغلال المرافق المدرسية، يعتبر استخدام المرفقات المدرسية كالمسارح والملاعب والصالات والقاعات ومختبرات الحاسوب، لخدمة الطلبة والمجتمع أثناء الدراسة وفي فترة الإجازة الصيفية والعطلات، بمثابة الاستثمار والذي يعود على هذه المؤسسات التعليمية ببعض مصادر التمويل.

- المشاركة في عمليات صنع القرار، مشاركة المجتمع ومؤسساته المختلفة في بناء الخطة السنوية للمؤسسات التعليمية وصنع القرارات التربوية من خلال مشاركة ذوي الخبرات مع مسؤولي التخطيط في المؤسسات التعليمية، ويتم أيضًا مشاركة مؤسسات المجتمع من خلال اللجان التعليمية في المجالس المختلفة، وبالتالي يتم وضع الخطط الاستراتيجية بناء على السياسات التعليمية التي تتبناها الدولة.
- المشاركة في الإدارة، وهو الدور الذي تقوم به مؤسسات المجتمع المختلفة من خلال ما تملكه من موارد بشرية ومادية ويتم من خلال جوانب عديدة مثل: المشاركة في اختيار مواقع المباني المدرسية، والمساعدة في إلقاء المحاضرات من المتخصصين في المجتمع المحلي على الطلاب، والمشاركة على وضع الخطط العلاجية للطلاب متدني التحصيل.

3.1.2. معوقات الشراكة المجتمعية التعليمية:

تشير بعض الدراسات إلى العديد من المعوقات التي تؤثر على المشاركة المجتمعية في التعليم وتحد منها، مثل دراسة (السبيعي وسنبل،2019)، والتي تطرقت إلى أبرز معوقات المشاركة المجتمعية في التعليم أهمها:

- زيادة الأعباء التدريسية، الأمر الذي يعيق تطوير التعاون مع المؤسسات المجتمعية.
- اعتقاد بعض مؤسسات المجتمع وأفراده بأن المدرسة هي المسؤولة وحدها عن العملية التعليمية.
- قلة وعي المجتمع بالخدمات والمجالات التي يمكن أن تقدمها المدرسة للمجتمع المحلي.
- نقص المرافق المدرسية المناسبة التي تساعد على إقامة برامج الشراكة المجتمعية.
- الافتقار إلى كادر إداري مساند متخصص في تطوير العلاقة مع المجتمع المحلي.
- ضعف المخصصات المالية للمدرسة والتي تحد من إقامة برامج الشراكة المجتمعية.
- غياب وسائل ومهارات الاتصال الفعالة والتي تعين على بناء الشراكات الفعالة.
- الأنظمة واللوائح لا تشجع على إقامة الشراكة المجتمعية مع مؤسسات المجتمع المحلي.
- عزوف المؤسسات الأهلية عن إقامة برامج وفعاليات تعاونية مع المدرسة.
- محدودية الصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس لتطوير التعاون مع المجتمع المحلي.
- عزوف أولياء الامور عن المشاركة في برامج الشراكة المجتمعية المدرسية ولأسباب مختلفة.

أما مصادر تمويل التعليم قبل الجامعي الحكومي:

تشير نتائج بعض الدراسات إلى عدد من مصادر التمويل للتعليم قبل الجامعي، فقد حددت دراسة مجدي وآخرون (2018)، مصادر تمويل التعليم الآتية:

- **مصادر داخلية:**

وهذه يكون مصدرها حكومي أو خاص. ويقصد بالمصادر الحكومية جملة ما ترصده الدولة من ميزانيتها العامة فتخصصه للتعليم، حيث تقوم الحكومات في أغلب الدول بتخصيص مبالغ معينه من ميزانياتها العامة للإنفاق على التعليم بجميع فروعه ومستوياته. أما التمويل الخاص فيأخذ صورًا عديدة منها المصروفات التي يصرفها الطلاب في التعليم أو بعض الرسوم الدراسية، كما يتم حث التجار ورجال الأعمال والهيئات والمؤسسات على التبرع للتعليم يصور مختلفة كتقديم الأموال والأجهزة والمعدات وإقامة الأبنية التعليمية والتبرع بالأراضي أو الأجهزة والمعدات ورعاية الفعاليات والبرامج وغيرها.

- **مصادر خارجية:**

تلجأ العديد من الدول إلى مصادر خارجية لتمويل التعليم وصلاحه وتطويره وتحديثه ويتمثل ذلك عن طريق المنح والقروض والمساعدات الخارجية، حيث تقوم المنظمات الدولية بدور واضح في هذا الشأن ومثال على ذلك ما تقدمه هيئة اليونيسكو واليونيسيف كهيئتين تابعتين لمنظمة الأمم المتحدة من مساعدات للتعليم تأخذ غالبًا شكل المنح وهناك منظمات وهيئات دولية أخرى كالبنك الدولي وبعض الوكالات الدولية منها وكالة الولايات المتحدة للتنمية الدولية حيث تقوم بتقديم مساعدات للدول النامية.

أما معوقات تمويل التعليم قبل الجامعي الحكومي:

هناك العديد من المعوقات التي تجعل من تمويل التعليم من خلال المشاركة المجتمعية صعبًا محدودًا، وهذا ما أكدته دراسة سليمان (2016)، والتي تطرقت إلى أبرز المعوقات في تمويل التعليم قبل الجامعي كالتالي:

- اللوائح والأنظمة غير المرنة في عمليات تمويل المدرسة من مؤسسات المجتمع المحلي.
- ضعف إحساس وقناعة الإدارات المدرسية بأهمية التمويل الذاتي وجعل المدارس منتجة.
- ضعف قناعة إدارات المدارس بالتغيير وذلك بسبب البيروقراطية وعدم القدرة على اتخاذ القرارات الخاصة بالتمويل والشراكة المجتمعية.
- ضعف إمكانيات الموظفين في المدارس مما يحد من قدرتهم على تفعيل الشراكات المجتمعية في الحصول على التمويل.

- قلة إدراك المجتمع المحلي بمسؤولياته تجاه المساهمة في تمويل التعليم.
- قلة المرافق المدرسية المتاحة لتوظيفها في الحصول على التمويل عبر الشراكة المجتمعية.

2.2. الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات مصادر تمويل التعليم من خلال الشراكة المجتمعية محليًا وعربيًا وعالميًا، وتم عرضها مرتبة من الأحدث للأقدم، وفيما يلي عرض لأهم هذه الدراسات:

- **أجرت خوجة والمنقاش (2019)** دراسة حول واقع تمويل إحدى المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية من خلال الشراكة المجتمعية، ومعرفة طريقة تنفيذ الشراكة الحكومية وما أوجه الدعم المقدمة من خلال الشراكة المجتمعية وأهم التحديات التي تواجه المعنيين في تنفيذ الشراكة المجتمعية وتم استخدام منهج دراسة الحالة في تنفيذ الدراسة، وتكونت العينة في الدراسة من (9) أفراد ومن أهم نتائج الدراسة أن هناك تمويل للتعليم في عدة مجالات وهناك تحديات وصعوبات في الحصول على التمويل.
- **وأجرت الجربوي (2015)** دراسة هدفها التعرف إلى مدى قناعة قادة مدارس التعليم العام الحكومي بأهمية تنويع مصادر التمويل، والتعرف على الخطوات الفعلية التي قاموا بها حيال ذلك، كما اوضحت الدراسة الصعوبات والتحديات التي تواجه قادة المدارس في زيادة مصادر التمويل. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة مكونة من 24 عبارة تم تنفيذها على عينة مكونة من (29) مدير ومديرة في التعليم العام، وتم استخلاص عدد من النتائج منها أن (79.2%) من عينة الدراسة مقتنعين بأهمية زيادة مصادر التمويل في مدارسهم، وأن المبالغ المالية الحكومية غير كافية لتغطية الاحتياجات التشغيلية للمدارس، كما أوضحت النتائج قلة الإجراءات التي يستخدمها قادة المدارس للحصول على التمويل، وأن هناك تحديات وصعوبات تواجههم في تنويع وزيادة مصادر الدخل.
- **وقام الجرايدة والبهلاني (2014)** بدراسة هدفها عمل نموذج مقترح لتفعيل دور الشراكة المجتمعية في المدارس الخاصة في سلطنة عمان، ونفذت الدراسة على عينة تكونت من (450) فردًا، وكانت الأداة المستخدمة هي الاستبانة، وقد شملت العينة ثلاث مستويات، هي: إدارات المدارس، ورؤساء مجالس أولياء الامور، ومسؤولي بعض المؤسسات الحكومية والخاصة (مؤسسات المجتمع المحلي) وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن تفعيل الشراكة المجتمعية في المدارس الخاصة بسلطنة عمان يتم بدرجات متباينة ففي مجال تنمية الرعاية الطلابية يكون كبيرا، بينما يتم بدرجة متوسطة في عدة مجالات منها الشراكة المجتمعية في إدارة المدرسة، وإدارة التغيير والتطوير، وتوثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع.
- **وقام عاشور(2011)** بإجراء دراسة هدفها معرفة دور إدارة المدرسة في تفعيل الشراكة بين المدرسة وبين المجتمع المحلي من وجهة نظر العاملين في المدارس وأفراد المجتمع المحلي في سلطنة عمان. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق أداة الاستبانة، وتكونت العينة من (80) من أفراد المجتمع المحلي و (513) من العاملين في المدارس، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أدوار إدارة المدرسة في تفعيل الشراكة بين المدرسة وبين المجتمع المحلي تتم بدرجة قليلة وذلك من خلال الشراكة في وضع رؤية المدرسة وتحديد اهدافها التربوية، وتقديم الدعم المادي، ثم التعاون في الأمور الإدارية للمدرسة، ثم التعاون في تقديم المشورات للمدرسة.
- **وأجرى جيبسون وديفز (2008)** دراسة هدفها معرفة نتائج الشراكات بين القطاعين العام ومؤسسات القطاع الخاص من خلال مجالات منها: تمويل التعليم والتحصيل الدراسي، والاتجاهات والسلوك والحضور، وتم استخدام منهج دراسة الحالة في الدراسة. وكانت أداة الدراسة هي المقابلات الشخصية مع المعنيين في القطاع الخاص والمدارس، وتوصلت الدراسة إلى أن نتائج الشراكة إيجابي على كل من: التعليم ومستوى الطلاب، والاتجاهات والحضور والسلوك.
- **أجرى العتيبي (2004)** دراسة تهدف إلى معرفة مدى مساهمة مؤسسات القطاع الخاص في تمويل التعليم العام في المملكة العربية السعودية، من خلال رأي المعنيين عن واقع التمويل في القطاع الخاص وفي المؤسسات التعليمية والتطرق حول تحديات وتوصيات ومجالات التمويل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكانت الاستبانة أداة للدراسة، وكانت أبرز نتائج الدراسة ما يلي: قلة إسهام القطاع الخاص في تمويل التعليم، وكان من أكثر مجالات التمويل يتعلق بتقديم الجوائز العينية والنقدية للطلبة، وإنشاء المباني التعليمية، وتدريب الطلاب، وبالنسبة للتحديات فكانت قلة مشاركة القطاع الخاص في تمويل التعليم فكان بسبب ضعف اهتمام المعنيين بقدرات مؤسسات القطاع الخاص في تمويل التعليم، وقلة كفاية القوانين والتشريعات التي تنظم الشراكات مع مؤسسات القطاع الخاص، وقلة التواصل بين إدارات التعليم ومؤسسات القطاع الخاص.
- **وأجرى كلارك (2002)** دراسة هدفها التعرف إلى أسباب تبرع القطاع الخاص للمدارس في أمريكا، وما نوعية المدارس التي استطاعت أخذ التمويل وكيف تم تطبيق الشراكة المجتمعية، وصمم الباحث استبانتين، واحدة لمعرفة الأسباب التي جعلت القطاع الخاص يتبرع ويساهم، والأخرى للمدارس لمعرفة خصائصها وما نوعية التمويل التي حصلت عليها. عينة الدراسة مكونه من 308 مدرسة ثانوية عامة في ولاية كاليفورنيا الأمريكية، و158 مؤسسة من القطاع الخاص، وتوصلت الدراسة إلى أن المجالات التي يحب القطاع الخاص تمويلها هي البرامج الأكاديمية، وشراء الأجهزة والمعدات وتمويل المنح الدراسية.

التعليق على الدراسات السابقة:

استفاد الباحث من الدراسات السابقة من خلال كتابة الإطار النظري للدراسة واختيار الأداة المناسبة للدراسة وكذلك اختيار المنهجية المناسبة، ومن الملاحظ أن هذه الدراسة تعتبر من الدراسات القليلة التي حاولت دراسة وضع الشراكة المجتمعية بين المدارس ومؤسسات المجتمع المحلي والقطاع الخاص، ولذا يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة وتعميمها وذلك للاستفادة منها. تتفق الدراسة الحالية مع دراسة كلًا من العتيبي (2004) والجربوي (2015) في هدف التعرف إلى المعوقات والتحديات لتطبيق المشاركة المجتمعية، وتتفق مع دراسة الجرايدة والهلاني (2014) وClark (2002) في أوجه دعم التمويل المدرسي، وتتفق مع دراسة جيبسون وديفز (2008) ودراسة خوجة والمنقاش (2019) كونهم دراسات نوعية تتبع أسلوب دراسة الحالة.

3. الدراسة الميدانية:

تقع مدرسة الوارث بن كعب في محافظة شمال الباطنة بولاية السويق، وهي مدرسة حكومية للتعليم الأساسي(10-12)، أنشئت في بداية النهضة الحديثة وقد تشرفت المدرسة بزيارة باني نهضة عمان الحديثة جلالة السلطان قابوس طيب الله ثراه عام 1973م ، ويبلغ عدد الطلاب لهذا العام الدراسي (1117) طالب، وعدد الموظفين فيها (92) موظف، وتضم المدرسة مكاتب إدارية و 33 فصلًا و6 غرف للمعلين، ومعملان للحاسب الآلي، وثلاث مختبرات لمادة العلوم ومركز مصادر تعلم، وقاعة للفنون التشكيلية وقاعة للمهارات الموسيقية وقاعة متعددة الأغراض ونادي للغة الإنجليزية، وغرفة صحة مدرسية، وقاعة لشؤون الطلاب، وملعب رياضي معشب، ولها تجربة مرضية في تفعيل الشراكة المجتمعية وخاصة في السنوات القليلة الماضية، الأمر الذي انعكس على نوعية البرامج التي تقدمها، وعلى التجهيزات المدرسية والتقنية ومما كان له الأثر الجيد في رفع المستوى التحصيلي للطلاب وتحقيق الاهداف المرجوة.

للمدرسة مشاركات من باب مسؤوليتها الاجتماعية منها: حملات تنظيف الشواطئ، المساعدة في حملات التطعيم ضد مرض كورونا 19، المشاركة الفعالة في المناسبات الوطنية، المشاركة في المسابقات والبرامج التربوية داخليًا أو على مستوى السلطنة، المشاركة في حملات التبرع بالدم، دعم الأسر المتعففة ماديًا ومعنويًا، دروس مجانية تطوعية في المناهج الدراسية لعدد من المواد الدراسية، التعاون مع البلدية في خدمة وتنظيف المبنى المدرسي، أيام رياضية مفتوحة بمشاركة افراد المجتمع المحلي وغيرها الكثير، وتضم المدرسة العديد من اللجان؛ منها لجنة الشؤون الإدارية والمالية المعنية بالشراكة المجتمعية، والمكونة من 11 عضوًا، ويستطيع زائر المدرسة ملاحظة نتيجة الشراكة المجتمعية من خلال البيئة التعليمية التي تحسنت خلال السنوات الأخيرة، التي تعكس اهتمام قيادة المدرسة ودور لجانها، كما أن ذلك يأتي نتيجة لتنفيذ رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها وهي كما يلي:

- الرؤية: تعليم فعال مواكب للتطورات المعرفية والتقنية مع شراكة مجتمعية فاعلة.
- الرسالة: ستعمل المدرسة على دعم تعلم الطلاب من خلال تفعيل البرامج التربوية والتقانة الحديثة في المبنى المدرسي وخارجة مع شراكة مجتمعية فاعلة حول ذلك.

يلاحظ بأن المدرسة جعلت في رؤيتها ورسالتها وأهدافها الشراكة المجتمعية الفعالة والتي تميزت بها وقطعت شوطًا كبيرًا فيها.

1.3. منهجية الدراسة:

تم استخدام منهج دراسة الحالة، من خلال بحوث الدراسات النوعية؛ وهذا بسبب مناسبة هذا المنهج لمشكلة الدراسة، ولا يمكن الكشف عن تجربة تمويل مدرسة الوارث بن كعب من خلال الشراكة المجتمعية إلا بدراستها عن قرب، ومقابلة المعنيين فيها، وفي هذه الدراسة تم إجراء زيارات ميدانية للمدرسة وعمل مقابلات شخصية مع المدير ومع أعضاء اللجنة المعنية بالشراكة الاجتماعية، وتم ملاحظة بيئة المدرسة التعليمية.

2.3. مجتمع الدراسة وعينتها:

مجتمع الدراسة يتكون من جميع منتسبي المدرسة والبالغ عددهم 92، أما عينة الدراسة فتكونت من أعضاء لجنة الشؤون الإدارية والمالية وعددهم 11 عضوًا وهم المعنيين بتحقيق التواصل والتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي، ويوضح الجدول (1) خصائص عينة الدراسة:

جدول (1): خصائص عينة الدراسة

	المتغير	العدد	النسبة
المسمى الوظيفي	مدير المدرسة	1	%9
	مساعد مدير المدرسة	1	%9
	وظائف مساندة	5	%45
	معلمون	4	%36
المؤهل	بكالوريوس	10	%91
	دبلوم	1	%9
سنوات الخبرة	أعلى من 10	11	%100
	أقل من 10	0	0

وكما نلاحظ من الجدول (1) بأن سنوات الخبرة أعلى من 10 سنوات لجميع أفراد العينة وهذا يعني أن لديهم خبرة يمكن أن تساعد على الحصول على المعلومات اللازمة للدراسة، وبالتالي يساعد في تحقيق الأهداف المرجوة منها كدراسة حالة. بالإضافة لذلك أن معظم أفراد العينة (91%) من الحاصلين على الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس).

3.3. أداة الدراسة:

تعدّ المقابلة المقننة هي الأداة المناسبة للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإجراء هذه الدراسة والوصول لإجابة عن أسئلتها، فمن خلال أسئلة يعدها الباحث إعدادًا مسبقًا، ثم يقوم بتحكيمها، بالتواصل مع أفراد العينة يتم الاتفاق على تاريخ ووقت إجراء المقابلة وآلية تسجيلها. ولإجراء هذه الدراسة، قام الباحث بإعداد أسئلة المقابلة، وبزيارات متكررة للمدرسة أخذ من خلالها موافقة مدير المدرسة وأفراد العينة لتنفيذ المقابلات في المدرسة حسب الوقت المناسب لهم. أما الأسئلة التي تم طرحها في المقابلة فهي كالتالي:

- ما الآليات التي تتبعها إدارة المدرسة لتنفيذ الشراكة المجتمعية؟
- ما مجالات تمويل الشراكات المجتمعية للعملية التعليمية في المدرسة؟
- ما التحديات التي تواجه المدرسة في تطبيق الشراكة المجتمعية؟
- ما مقترحاتكم لتفعيل دور الشراكة المجتمعية في تمويل المشاريع والبرامج التربوية في مدارس التعليم الحكومي؟

بعد الانتهاء من المقابلات مع جميع أفراد عينة الدراسة، تم تحليل المعلومات والبيانات التي توفرت بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها.

4. نتائج الدراسة:

1.4. السؤال الأول: ما الآليات التي تتبعها إدارة المدرسة لتنفيذ الشراكة المجتمعية في المدرسة؟

في ضوء إجابات أفراد العينة، يمكن تحديد الآليات والإجراءات المتبعة لتنفيذ الشراكة المجتمعية بمدرسة الوارث بن كعب في الآتي:

- تشكيل لجنة الشؤون المالية والإدارية بالمدرسة برئاسة مدير المدرسة، ومساعد المدير نائبًا، والأخصائي الإداري والمالي مقررًا، وعضوية ممثلة للمعلمين في اللجنة.
- توضيح اختصاصات اللجنة تفاديًا لتضارب المهام مع اللجان الأخرى في المدرسة، إذ تتركز مهام هذه اللجنة، كما جاء في دليل عمل الإدارة المدرسية (2009)، في تفعيل الشراكة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي؛ شراء الاحتياجات المدرسية؛ العمل على صيانة المرافق؛ السعي نحو الحصول على التبرعات والمساعدات المتنوعة؛ وإعداد كشوفات بالتبرعات المالية والعينية الواردة للمدرسة.
- التعريف بأهمية الشراكات المجتمعية من خلال مجلس أولياء الأمور والعلاقات الاجتماعية.
- تحديد الاحتياجات المدرسية، ومن ثم تحديد الشركات المستهدفة في ضوء هذه الاحتياجات.
- مخاطبة مؤسسات القطاع الخاص ورجال الأعمال وبعض الافراد، بالتنسيق مع مديرية التربية والتعليم في محافظة شمال الباطنة، لرعاية البرامج والفعاليات المدرسية.
- التعريف بالأنشطة المدرسية وبرامجها التي تهدف لتطوير مهارات الطلاب معرفيًا وتقنيًا، وتوضيح الحاجة لدعم وتمويل هذه الفعاليات.
- تكريم المساهمين والداعمين، تقديرا لما يقدموه وتحفيزًا لهم ولغيرهم، لتعزيز الشراكة بين المدرسة والمجتمع.
- إبراز إمكانيات المدرسة وتأكيد دورها في خدمة المجتمع المحلي، من خلال الاستفادة من مرافق المدرسة وفق ضوابط محدده.
- تفعيل مواقع التواصل الاجتماعي لإبراز جهود الداعمين والتعريف بالمشاريع الممولة.

2.4. السؤال الثاني: ما مجالات تمويل الشراكات المجتمعية للعملية التعليمية في المدرسة من وجهة نظر أفراد العينة؟

حسب نتائج المقابلات التي تم تنفيذها اتضح بأن هناك مجالات عدة للشراكات المجتمعية منها ما يساهم به أولياء الأمور ورجال الأعمال ومنها ما يتعلق بالفرق الخيرية ومنها كذلك ما يخص شراكة القطاع الخاص. وتمثل الدعم الذي يقدمه أولياء الأمور للمدرسة في مجالات مختلفة منها: المشاركة في رعاية المناسبات الوطنية وتقديم الجوائز والهدايا في المسابقات المدرسية المتنوعة، والمساهمة في تكريم الطلبة المجيدين في التحصيل الدراسي والموهوبين في برامج الأنشطة التربوية، والمساهمة في مشاريع مدرسية متنوعة، بالإضافة لتكريم المعلمين المجيدين والمساهمة في حفل يوم المعلم، وفيما يتعلق بالفرق الخيرية فمجالات دعمها متنوعة منها الدعم المقدم للطلبة المعسرين من خلال قسيمة التغذية اليومية في المدارس، ودعم تعلم الطلبة المعسرين من خلال مشروع الحقيبة المدرسية والدعم المقدم لبعض الأسر المعسرة في جائحة كورونا المتمثل في توفير الأجهزة اللوحية وأجهزة الحاسب الآلي. ويساهم القطاع الخاص أيضًا في تمويل المشاريع المدرسية التقنية كشراء الشاشات التلفزيونية الذكية، والسبورات الذكية، ودعم المرافق المدرسية كي تكون جاذبة للطلاب كإنشاء الملاعب الصناعية والمعشبة، ورعاية بعض الفعاليات المدرسية.

3.4. إجابة السؤال الثالث: ما التحديات التي تواجه المدرسة في تطبيق الشراكة المجتمعية من وجهة نظر أفراد العينة؟

تشير نتائج تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بأن أهم التحديات التي تواجه المدرسة في تحقيق الشراكة المنشودة بين المدرسة والمجتمع في الآتي:

- قلة وعي بعض المؤسسات والأفراد بأهمية ودور الشراكة المجتمعية، مما يؤدي إلى صعوبة التواصل والتنسيق وبناء شراكات مع بعض مؤسسات القطاع الخاص.
- قلة وجود كادر إداري متفرغ معني بالشراكة المجتمعية بحيث أن جميع أعضاء اللجنة لديهم ضغوطات عمل وأعباء ومهام وظيفيه كثيره.
- ضعف تجاوب مجلس أولياء الأمور في تفعيل دورهم لتطوير الشراكة المجتمعية.
- بعد موقع شركات القطاع الخاص عن موقع المدرسة، المدارس القريبة من الشركات تحظى بشراكات أقوى وأفضل من المدارس البعيدة.
- عدم سماح الجهات المعنية بعمل شراكات مباشرة تخص بناء مرافق وقاعات جديدة، بالإضافة للإجراءات المعقدة المتعقلة بالتواصل مع القطاع الخاص لتكوين الشراكات المجتمعية والبيروقراطية الموجودة أثناء طلب التمويل والحصول عليه.
- التقلبات الاقتصادية العالمية وتأثيرها على اقتصادات الدول ومنها سلطنة عمان.
- ضعف الثقة لدى بعض شركات القطاع الخاص فيما يخص صرف الأموال نتيجة بعض التصرفات الفردية من بعض المسؤولين.

4.4. إجابة السؤال الرابع: ما مقترحات تفعيل دور الشراكة المجتمعية في تمويل المشاريع والأنشطة التربوية في مدارس التعليم الحكومي في ضوء النتائج الميدانية؟

قدم أفراد العينة عددًا من المقترحات التي يمكن أن تسهم في تفعيل الشراكة المجتمعية، تمثلت هذه المقترحات في الآتي:

- منح الإدارة المدرسية صلاحية أكبر في اتخاذ القرارات الخاصة بتفعيل الشراكات المجتمعية.
- تخصيص كادر مختص ومدرب ومتفرغ في المؤسسات التعليمية لبناء شراكات مجتمعية.
- تخصيص نسبة من فوائد وأرباح مؤسسات القطاع الخاص لتمويل التعليم في المدارس.
- منح تسهيلات حكومية للشركات التي تموّل المشاريع والفعاليات المدرسية.
- وضع تشريعات إجراءات وضوابط واضحة وميسره تستند إليها إدارات المدارس عند الرغبة في بناء شراكات مجتمعية.
- إبراز دور القطاع الخاص واسهاماته في دعم التعليم إعلاميًا، لخلق جو تنافسي بين الشركات من ناحية، وللتعريف بأهمية الشراكة المجتمعية من ناحية أخرى.
- تنظيم ورش ودورات تدريبية لقيادات المدارس تعمل على تمكينهم في إيجاد مصادر دخل للمؤسسات التعليمية.
- تثقيف وتوعية الأسر والأفراد والتجار ومؤسسات القطاع الخاص بشكل مباشر أو عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي المتعددة لإبراز أهمية ودور الشراكات المجتمعية في تمويل التعليم.

توصيات الدراسة:

تأسيسًا على نتائج هذه الدراسة، يمكن تقديم بعض التوصيات التي يمكن من خلالها تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع وبناء شراكات مجتمعية يستفيد منها الطرفين، هذه المقترحات هي:

- نشر وتعميم تجارب المدارس الناجحة والمجيدة في الشراكات المجتمعية للاستفادة منها.
- تشكيل فرق عمل مدرسية تسعى للسعي نحو إيجاد الداعمين، وبناء شراكات مجتمعية فعالة.
- تمكين الجمعيات التعاونية (المقاصف المدرسية) من خلال تنويع الأغذية والاستفادة من عروض الشركات وتطوير علاقتهم بها وفق الضوابط والاشتراطات الصحية.
- السماح بمرونة بناء شراكات مجتمعية تستفيد من خلالها مؤسسات القطاع الخاص وأفراد المجتمع المحلي من مرافق المدرسة وتستفيد المدرسة من الخدمات والتبرعات المقدمة من مؤسسات المجتمع المحلي.
- تفعيل دور مجلس أولياء الأمور بالتعاون مع إدارة المدرسة في إيجاد مصادر دخل متنوعة للمدرسة من خلال العلاقات الاجتماعية.
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث العلمية في مجال الشراكات المجتمعية وأهميتها، وتعميم نتائج هذه الدراسات والبحوث للاستفادة منها والأخذ بها في الميدان.
- تفعيل دور أجهزة الإعلام في الترويج لأهمية الشراكات المجتمعية لخلق تنافس ورغبة في المساهمة والشراكة المجتمعية مع المؤسسات التعليمية.
- تخصص أيام محدده من الوزارة لإقامة فعاليات وأسواق خيرية في كل المدارس ويتم دعوة واشراك ممثلين عن مؤسسات المجتمع المحلي.
- السماح بتشكيل مجلس شرف للمدرسة على غرار مجالس شرف الأندية الرياضية يتكون من داعمين يتم التواصل معهم عند وجود تحديات مالية وظروف طارئة (تجار، وجهاء وشيوخ المنطقة، معلمين، موظفين، الخ).

المراجع:

الجرايدة، محمد سليمان، والهلاني، ناصر بن حارب. (2014). نموذج مقترح لتفعيل دور الشراكة المجتمعية في المدارس الخاصة بسلطنة عمان. *مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية:* (152): 327 – 257.

الجريوي، سمية بنت سليمان. (2015). تقويم جهود مدراء ومديرات مدارس التعليم العام لزيادة مصادر التمويل المدرسي. *المجلة التربوية الدولية: دار سمات للدراسات والأبحاث:* 4(3): 244-268.

حسن، سلامه عبد العظيم. (2007). *المشاركة المجتمعية وصنع القرار التربوي*. دار الجامعة الجديدة للنشر.

حمزة، محمد رياض. (2010). *عائد الانفاق على التعليم*. *جريدة عمان*، دار عمان للنشر والتوزيع.

خوجة، هيفاء محمد والمنقاش، ساره عبد الله. (2019). تمويل مدارس التعليم العام من خلال الشراكة المجتمعية: دراسة حالة مدرسة حكومية للبنات في مدينة الرياض. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة: دار سمات للدراسات والأبحاث*،8(2): 164-177.

الرشيدي، عبد الونيس، والعنزي، نشمي، والقصاص، ياسر. (2017). *المشاركة المجتمعية رؤية من منظور الشراكة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع المحلي*، ط 1، مكتبة الرشد.

السبيعي، نورة محمد حمود، وسنبل، فائقة عباس. (2019). متطلبات الشراكة المجتمعية ومعوقاتها من وجهة نظر المديرات والمعلمات بالمدارس الثانوية بمحافظة الخرمة وتوابعها. *مجلة العلوم التربوية والنفسية:* 3(25): 74 - 94.

سليمان، ظلال محمد عادل. (2016). تنويع مصادر التمويل الذاتي للمدارس الحكومية في مصر على ضوء خبرات بعض الدول: دراسة ميدانية. *دراسات في التعليم الجامعي:* (33)، 300 - 347.

عاشور، محمد. (2011). دور مدير المدرسة في تفعيل الشراكة بين المدرسة وبين المجتمع المحلي في سلطنة عمان. *مجلة العلوم التربوية: سلطنة عمان*، (38): 1205 - 1225.

عبد الرازق، عبد الرازق عبد الكريم. (2020). *دور الشراكة المجتمعية في تمويل التعليم: تصور مقترح*. أبحاث المؤتمر الدولي السادس: الشراكة المجتمعية وتطوير التعليم - دراسات وتجارب، 4: 450 – 482.

العتيبي، فهد. (2004). *إسهام القطاع الخاص في تمويل التعليم العام بالمملكة العربية السعودية*. (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

عيسان، صالحة عبد الله يوسف، الخنبشية، خولة بنت خليفة بن محمد، وكوفان، عبد الرحمن بن عبد الله عوض. (2019). فاعلية الشراكة المجتمعية بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس ومساعديهم. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة:* 8(9)، 24 - 39.

مجاهد، محمد عطوة. (2008). *المدرسة والمجتمع في ضوء مفاهيم الجودة*. دار الجامعة الجديدة.

مجدي، جيهان محمد، نايل، سحر حسني أحمد السيد، وحسين، سلامة عبد العظيم. (2018). مصادر تمويل التعليم قبل الجامعي في مصر: دراسة تحليلية. *مجلة كلية التربية:* 29 (116): 101 – 121.

المركز الوطني للإحصاء والمعلومات. (2021). *الكتاب الاحصائي السنوي* (صفحة 402). مسقط، سلطنة عمان.

الهادي، امينة سيف. (2009). *دراسة تقويمية للإدارة الذاتية في المدارس المطبقة لها بسلطنة عمان في ضوء خبرات بعض الدول* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

وزارة التربية والتعليم. (2007). *التقرير الوطني حول جودة التعليم في سلطنة عمان*. مسقط، سلطنة عمان.

وزارة التربية والتعليم. (2009). *دليل عمل الإدارة المدرسية*. مسقط، سلطنة عمان.

أبو الوفا، جمال وعبد العظيم، سلامة. (2000). *اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية*. دار المعرفة الجامعية.

Abdel-Razek, A. (2020). *Dawr Alshirakat Almujtamaeiat Fi Tamwil Altaelimi: Tasawur Muqtarahi* 'The role of community partnership in financing education: a proposed vision'. Research of the Sixth International Conference: Community Partnership and Education Development - Studies and Experiences, 4: 450-482. [in Arabic]

Abu Al-Wafa, J. and Abdel-Azim, S. (2000). *Atijahat Hadithat Fi Al'iidarat Almadrasiati* 'Recent trends in school administration'. Almaerifat Aljamieiati House. [in Arabic]

Al-Hadi, A. S. (2009). *Dirasat Taqwimiat Lil'iidarat Aldhaatiat Fi Almadaris Almutabaqat Laha Bisaltanat Euman Fi Daw' Khibrat Baed Alduwal* 'An evaluation study of self-management in the schools implementing it in the Sultanate of Oman in the light of the experiences of some countries'. [unpublished master's thesis]. Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman. [in Arabic]

Al-Jarawi, S. (2015). Taqwim Juhud Mudara' Wamudirat Madaris Altaelim Aleami Liziadat Masadir Altamwil Almadrasi 'Evaluating the efforts of principals and principals of general education schools to increase school funding sources'. *International Educational Journal: Dar Simat for Studies and Research*: 4 (3): 244-268. [in Arabic]

Al-Jarida, M. S., and Al-Bahlani, N. (2014). Namudhaj Muqtarah Litafeil Dawr Alshirakat Almujtamaeiat Fi Almadaris Alkhasat Bisaltanat Eaman 'A proposed model to activate the role of community partnership in private schools in the Sultanate of Oman. *Journal of Gulf Studies and the Arabian Peninsula*: (152): 327-257. [in Arabic]

Al-Otaibi, F. (2004). *'Iisham Alqitae Alkhasi Fi Tamwil Altaelim Aleami Bialmamlakat Alearabiat Alsaeudiati* 'The contribution of the private sector in financing public education in the Kingdom of Saudi Arabia'. (A magister message that is not published). Department of Educational Administration, College of Education, King Saud University, Riyadh. [in Arabic]

Al-Rashidi, A., Al-Anzi, N., and Al-Qassas, Y. (2017). *Almusharakat Almujtamaeiat Ruyat Min Manzur Alshirakat Bayn Almuasasat Altaelimiat Walmujtamae Almahaliy* 'Community participation is a vision from the perspective of partnership between educational institutions and the local community'. 1st edition, Alrushd Library. [in Arabic]

Al-Subaie, N. M. H., and Sonbol, F. A. (2019). Mutatalibat Alshirakat Almujtamaeiat Wamueawiqatiha Min Wijhat Nazar Almudirat Walmuealimat Bialmadaris Althaanawiat Bimuhafazat Alkharmat Watawabieiha 'Requirements for community partnership and its obstacles from the point of view of female principals and teachers in secondary schools in Al-Khurma Governorate and its dependencies'. *Journal of Educational and Psychological Sciences*: 3 (25): 74 - 94. [in Arabic]

Ashour, M. (2011). Dawr Mudir Almadrasat Fi Tafeil Alshirakat Bayn Almadrasat Wabayn Almujtamae Almahaliyi Fi Saltanat Eaman 'The role of the school principal in activating the partnership between the school and the local community in the Sultanate of Oman'. *Journal of Educational Sciences: Sultanate of Oman*, (38): 1205 - 1225. [in Arabic]

Clark, K. (2002). *A Public Secondary School Model to Access Private-Sector Funding*. A Dissertation Presented to pepper dine university.

Eisan, S. A. Y., Al-Khanbashiyya, Kh. B., and Kofan, A. (2019). Aeiliat Alshirakat Almujtamaeiat Bialmadaris Alhukumiat Fi Saltanat Eaman Min Wijhat Nazar Mudiri Almadaris Wamusaeidihim 'The effectiveness of community partnership in public schools in the Sultanate of Oman from the point of view of school principals and their assistants'. *Specialized International Educational Journal*: 8(9), 24-39. [in Arabic]

Gibson, H. and Davies, B. (2008*).* The impact of Public Private Partnerships on Education A case study of Sewell Group Plc and Victoria Dock Primary School. *International Journal of Educational Management*, 22(1), 74-89. https://doi.org/10.1108/09513540810844576

Hamza, M. R. (2010). *Eayid Alianfaq Ealaa Altaelimi* 'Return on Education Spending'. Amman Newspaper, Dar Eamaan for Publishing and Distribution. [in Arabic]

Hassan, S. A. (2007). *Almusharakat Almujtamaeiat Wasane Alqarar Altarbawi* 'Community participation and educational decision making'. Aljamieat Aljadidat Publishing House. [in Arabic]

Khoja, H. M., and Al-Manqash, S. A. (2019). Tamwil Madaris Altaelim Aleami Min Khilal Alshirakat Almujtamaeiati: Dirasat Halat Madrasat Hukumiat Lilbanat Fi Madinat Alriyad 'Financing public education schools through community partnership: a case study of a public school for girls in the city of Riyadh'. *Specialized International Educational Journal: Dar Simat for Studies and Research*, 8 (2): 164-177. [in Arabic]

Magdy, J. M., Nayel, S. H., and Hussein, S. A. (2018). Masadir Tamwil Altaelim Qabl Aljamieii Fi Masra: Dirasat Tahliliata 'Sources of financing pre-university education in Egypt: an analytical study'. *Journal of the College of Education*: 29 (116): 101-121. [in Arabic]

Mujahid, M. A. (2008). *Almadrasat Walmujtamae Fi Daw' Mafahim Aljawdati* 'School and society in light of the concepts of quality'. Aljamieat Aljadidati House. [in Arabic]

National Center for Statistics and Information. (2021). Statistical Yearbook (page 402). Muscat, Sultanate of Oman. [in Arabic]

Suleiman, Z. M. A. (2016). Tanwie Masadir Altamwil Aldhaatii Lilmadaris Alhukumiat Fi Misr Ealaa Daw' Khibrat Baed Alduwal: Dirasatan Maydaniatan 'Diversifying sources of self-financing for public schools in Egypt in light of the experiences of some countries: a field study'. *Studies in University Education*: (33), 300 - 347. [in Arabic]

The Ministry of Education. (2007). National report on the quality of education in the Sultanate of Oman. Muscat, Sultanate of Oman. [in Arabic]

The Ministry of Education. (2009). School administration work guide. Muscat, Sultanate of Oman. [in Arabic]