اتجاهات القطاع الخاص نحو تطبيق التعاقد التشغيلي في مدارس التربية الخاصة بسلطنة عمان: دراسة نوعية

د. نسرين صالح محمد صلاح الدين
أستاذ الإدارة التربوية المشارك

أ. بدرية حمود المحروقي
مدير مساعد /وزارة التربية والتعليم

د. راشد سليمان الفهدي
أستاذ الإدارة التربوية المشارك

د. سالم سليم محمد الغنبوصي
أستاذ الإدارة التربوية المشارك

كلية التربية/جامعة السلطان قابوس /سلطنة عمان

استلام البحث: ٢٠٢٢/١٠/٤ قبول النشر: ٢٠٢٢/١٢/١٣ تاريخ النشر : ٢ /٢٠٢٣/٤
https://doi.org/10.52839/0111-000-077-006

الملخص

هدفت الدراسة إلى استقصاء نوعي لاتجاهات عينة من القطاع الخاص نحو تطبيق التعاقد التشغيلي في مدارس التربية الخاصة، واعتمدت على المنهج النوعي، واستخدمت المقابلات الشخصية مع عينة من (٤٥) من أصحاب المدارس الخاصة ومديريها بسلطنة عمان، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن هناك اتفاقا بين أغلبية أفراد العينة على قدرة القطاع الخاص لإدارة مدارس التربية الخاصة، ومزايا الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وكذلك ضرورة توافر ضمانات تدعم هذه الشراكة، وقد كشفت الاستجابات عن أهمية تطبيق التعاقد التشغيلي بمدارس التربية الخاصة، كما يرى الأغلبية أن تمويل هذه المدارس يجب أن تتولاه الحكومة بشكل كامل، ويبقى دور القطاع الخاص هو رفع الكفاءة التشغيلية للمدارس، وتتفاوت الآراء حول مستوى الصلاحيات الممنوحة للقطاع الخاص لتشغيل مدارس التربية الخاصة، وأكدت آراء العينة حول أهمية شمولية الأطر التشريعية والتنظيمية للتعاقد التشغيلي لكافة الجوانب الإدارية والتربوية، ووجود العديد من المعوقات التي قد تعيق رغبة القطاع الخاص في الولوج في مشاريع التعاقد التشغيلي لمدارس التربية الخاصة.

الكلمات المفتاحية: القطاع الخاص، إدارة التربية الخاصة، التعاقد التشغيلي، دراسة نوعية.

Attitudes of the Private Sector towards the Application of Operational Contracting in Private Education Schools in the Sultanate of Oman: A Qualitative Study

Dr.Nesreen Saleh Mohamed Salah El-D

Associate Professor of Educational Administration

nesren@squ.edu.om/ Sultan Qaboos university

Badriya Hamood Al-Mahruqi

Assistant Director

Ministry Of Education-Sultanate Of Oman

Someone4941@gmail.com

Dr.Rashid Sulaiman Al Fahadi

Associate Professor of Educational Administration

rsh77@squ.edu.om

Sultan Qaboos university

Dr. Salim Saleem Mohammad Al-Ghanbosi

Associate Professor of Educational Administration

Sultan Qaboos university

ghnbousi@squ.edu.om

Abstract

The research aims to investigate the private sector attitudes toward operational contracting in special education schools. The research adopted the qualitative approach by using personal interviews with a sample of (45) private school owners and managers in Oman. The results of the research revealed that there is an agreement among the majority of respondents on the ability of the private sector to manage special education schools, the advantages of the partnership, as well as the need for guarantees to support this partnership. The government should fully assume it. The role of the private sector remains to raise the operational efficiency of schools. Opinions vary about the level of powers granted to the private sector to operate special education schools. The importance of the availability of legislative and regulatory frameworks for operational contracting for all administrative and educational aspects. There are many obstacles that may impede the private sector's desire for operational contracting.

Keywords: the private sector, the special education department, operational contracting, a qualitative study

المقدمة

لقد تغيرت النظرة إلى طبيعة الانفاق على التعليم من كونه مجرد خدمة تقدمها الحكومات إلى كونه استثمارا، وهناك الكثير من الحكومات غير قادرة على توفير الأموال اللازمة للعملية التعليمية، في ظل الزيادة المطردة في أعداد الطلبة وزيادة الطلب الاجتماعي على التعليم، الأمر الذي دفع الكثير من الدول إلى ضرورة البحث عن آليات وبدائل مختلفة لتمويل التعليم.

وأصبحت مشاركة القطاع الخاص في تمويل التعليم أحد البدائل المهمة لمواجهة العجز في ميزانية الحكومات لتمويل التعليم، وترتبط زيادة اللجوء إلى التعليم الخاص بسيادة أيديولوجية الخصخصة، والتي تؤثر تأثيرا بالغا في عالم اليوم، وهي أيدلوجية تتجه إلى تخفيض وتقليل الانفاق العام على التعليم، وزيادة دور القطاع الخاص فيه، لتضاؤل قدرة الدولة على توفير التعليم المتميز لكافة الأفراد بالمستوى المناسب الذي ينبغي تحقيقه(Hindi, 2004, 266) .

ومن هنا ظهر مفهوم الشراكة الذي يعد من الموضوعات الحاضرة بقوة على أجندة أعمال حكومات الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وبدرجات متفاوتة. فهناك دول قطعت في هذا المضمار شوطا بعيدا، وحققت نجاحات ملموسة، بينما لا يـــــزال البعض الآخر يتلمس طريقه للشـــــراكة، ولا يخفى على أحد أن الشـــــراكة هي في الأســـــاس وســـــيلة من وســـــائل التنمية، تتم بطريقة تشـــــاركية بيـــــن أهـــــم الفاعليـــــن فـــــي المجتمـــــع والدولـــــة (القطـــــاع العـــــام – القطـــــاع الخـــــاص – المجتمـــــع المدنـــــي). لقد قدم المجلس القومي للشراكة بالولايات المتحدة National Council For PPP (NCPP) تعريفا يركز على أن الشراكة وسيلة لتحقيق أهداف الأطراف الفاعلة بكفاءة، وأكد المعنى ذاته المجلس الكندي للشراكة (Essa, 2018, 39)

كما تقوم الشراكة في جوهرها على تقديم الخدمات العامة، من خلال قيام الدولة بالتعاقد مع شركات القطاع الخاص لبناء وتمويل وتشغيل البنية الأساسية للخدمات العامة، ومع نهاية مدة التعاقد تؤول أصول البنية الأساسية إلى ملكية الدولة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة حجم أصول الدولة. وتطرح هذه الفكرة العديد من العناصر التعاقدية التي تتيح للقطاع الخاص المساهمة في تنفيذ المشروعات، من خلال أشكال متعددة مثل التصميم والبناء والتشغيل والإدارة والصيانة والخدمات الأخرى (Egyptian Ministry of Finance,2007,9)

ومن ثم يلاحظ أن مفهوم الشراكة بين الحكومة والقطاع الخاص يشير إلى علاقة تعاقدية بين جهة حكومية ومنظمة خاصة، يتم بموجبها حشد الموارد والإمكانات وتوزيع المخاطر، واقتسام العوائد بين طرفي التعاقد، وذلك في سبيل تقديم خدمة عامة أو إنشاء تسهيلات للنفع العام (Essa, 2018).

يرتبط مفهوم التعاقد التشغيلي مع مفهوم الشراكة، وتمثل الشراكة بين القطاع العام والخاص عملية اسناد وإنتاج خدمات تلتزم الحكومة بتوفيرها للقطاع الخاص لخفض التكلفة، أو اسناد عقود إدارة الوحدات

المملوكة للدولة إلى القطاع الخاص مع استمرارية الملكية العامة، أو تأجيرها لفترات مختلفة إلى القطاع الخاص في ظل ضوابط ومعايير تحافظ على الصالح العام (Al Neyadi, 2011, 144) . ومن ثم برز مفهوم الشراكة بشكل عام والتعاقد التشغيلي بشكل خاص نتيجة التعثرات التي تواجه المنظمات بل والدول المركزية، وحل مصطلح التعاقد التشغيلي كأداة للتنمية المستدامة، والنظر إلى الدول على أنها المحفز والموجه وليس المنفذ.

وهناك أشكال من التعاقد التشغيلي في التعليم بناء على الخدمات التي يتم تقديمها من القطاع الخاص، ففي بعض الحالات تتعاقد المدارس الحكومية مع القطاع الخاص لتقديم المدخلات أو الخدمات المتعلقة بإنتاج خدمات تعليمية مثل الإدارة أو تصميم المناهج الدراسية أو استخدام مرفق مدرسي، وفي حالات أخرى تتعاقد المدارس الحكومية مع منظمة لإدارة مدرسة حكومية والقيام بجميع الأنشطة المرتبطة بهذه العملية، كما قد تتعاقد المدارس الحكومية مع منظمة خاصة لتوفير التعليم، وفي الآونة الأخيرة أبرمت الحكومات عقوداً لتمويل القطاع الخاص وبناء المدارس التي قد يتم إدارتها من قبل القطاع الخاص (Patrinos, 2005).

كما تختلف عقود التعليم من حيث درجة تعقيدها؛ حيث تُعد عقود الخدمات هي الأقل تعقيداً، في حين أن عقود عمليات التعليم هي الأكثر تعقيداً بسبب صعوبة قياس فعالية العملية التعليمية وبعضها يصعب قياسه كمياً، وتوجد في جميع أنحاء العالم مجموعة متنوعة من ترتيبات التعاقد الموجهة نحو الطلب، وتختلف تسميات وسمات هذه الشراكات المتعاقدة بين القطاعين العام والخاص بحيث تعكس المتطلبات الفريدة لمختلف السياقات، ومن بين الأمثلة الأكثر شهرة على نطاق واسع على هذه الشراكات بين القطاعين العام والخاص حركة الميثاق وبرامج الامتياز والمدارس المستقلة (Al-Tubi, 2014) .

كما تجدر الإشارة إلى أنه من أهم الأسباب الداعية للتوجه نحو الشراكة بشكل عام، والتعاقد التشغيلي كأحد أشكالها بشكل خاص في اختيار أمثل لتقديم الخدمات، سواء من المنظور الإداري أو الاستراتيجي، فمن المنظور الإداري، تعد مكسب للكفاءة وتركز على المخرجات والاستخدام المبدع للأصول، والخبرة الإدارية، والتوصيف الأفضل للمشروع، ومن ثم تحقق الفعالية في المنظمات، ومن المنظور الاستراتيجي، تحسن عقود شراكة القطاع العام والخاص من درجة المصداقية، من خلال تحديد المسئوليات والتركيز على العناصر الأساسية للخدمة، كما تؤدي إلى الكفاءة الإدارية للحكومة؛ حيث يمكن إعادة توجيه الموارد المادية والبشرية والإدارية إلى مجالات استراتيجية أخرى (Egyptian Ministry of Finance, 2007)

أما فيما يرتبط بمبررات التوجه نحو التعاقد التشغيلي بالمدارس بشكل عام، فبعض المدارس الحكومية توجهت إلى التعاقد مع شركات خاصة لإدارتها نتيجة ضعف الأداء المدرسي لديها ورغبة منها في جلب هذه الشركات أفكارا واتجاهاً جديدة تدريجياً إلى مدارسها وتحسين تعلم الطلبة

(General Accounting، Office [GAO], 1996) ومن ثم هناك عدة مبررات للتوجه نحو تطبيق التعاقد التشغيلي بالمدارس يمكن اجمالها فيما يلي: تطوير رؤية تعليمية جديدة، فهذه المدارس تعمل في بيئة تعليمية غير نظامية، والتي يمكن أن يتواجد بها منهج وتعليم أكثر استقلالا، وتحتوي المدرسة على مجموعات طلابية مختلفة الاعمار والقدرات والاحتياجات، كما تعمل هذه المدارس على تحقيق الاستقلالية، حيث إن التعاقد التشغيلي يقوم على الاستقلالية في شئون الموظفين وفي البرامج التعليمية، وفي اللوائح والقوانين المنظمة للعمل، وفي الإدارة المالية، وكذلك تقديم خدمات لفئات معينة من الطلبة، حيث إنها يمكنها أن تقدم الخدمة التعليمية إلى فئة خاصة من الطلبة، ومن بينهم الطلبة المعرضين للخطر أو ذوي الأقلية اللغوية، أو المعاقين أو من ذوي الأقلية العرقية

(Al Jabri and Al Amari, 2010, 291-292).

ومن ثم يتحدد الهدف الأساس من التعاقد التشغيلي، وهو تقديم خدمات تعليمية متميزة وتخريج كفاءات تلبي احتياجات سوق العمل التي تطورت بسرعة كبيرة، وذلك من خلال فتح تخصصات جديدة، والاهتمام بعملية التدريب، وإنشاء بيئة إبداعية تنمي المهارات للطلبة، واكتساب المهارات الضرورية مثل: اتقان اللغات الأجنبية، والتعامل مع الأجهزة العلمية، والآلات والمعدات الحديثة (Al Neyadi, 2011, 145)

كما تتميز مدارس التعاقد التشغيلي بالعديد من الخصائص أشار إليها كل من الجابري والعمري (Al Jabri and Al Amari, 2010, 296) وعيسى (Essa, 2018) وهي: أنه يمكن إنشائها بواسطة المربين، والآباء ورجال الأعمال، كما أنها مدارس مستقلة، فهي معفية من معظم لوائح الولاية واللوائح المحلية، وتسعى هذه المدارس إلى المنافسة، فهي مستهدفة من قبل الطلبة باختيار والديهم، ومجهزة بمفكرين وكفاءات يتم اختيارهم من قبل إدارة المدرسة، وأنها عرضة للإغلاق إذا لم تحقق نتائج مرضية، كما أنها محاسبة ولابد لها من الامتثال إلى القوانين، وتسعى لتعظيم الاستفادة من ميزات كل من القطاع العام والخاص، تقليص مساوئهما إلى أدني درجة ممكنة، وتسمح للدولة بالاحتفاظ بالملكية.

وباستقراء الخصائص السابقة للتعاقد التشغيلي بالمدارس، نجد أنه صيغة تتميز بالاستقلالية والإدارة الذاتية للمدارس، فضلا عن المحاسبية لنتائجها، مما يجعلها تسعى جاهدة للتحسين المستمر لتحقيق ميزة تنافسية عالية.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بإن التعاقد التشغيلي يمثل أسلوباً أو صيغة مناسبة لقطاع التربية الخاصة؛ لأنه يتميز بالاستقلالية وتطوير رؤية التعليم الذي يعتمد على كل طالب حسب احتياجاته وظروفه الخاصة، وكذلك يخدم الفئات الخاصة من الطلبة.

وبالنظر إلى أفراد الفئات التي تحتاج إلى تربية خاصة بوصفهم أحد فئات المجتمع يجب أن ينالوا حقوقهم كاملة أسوة بالأفراد العاديين، ومن أهم تلك الحقوق التعليم، إذ يجب أن يتلقوا تعليما يناسب قدراتهم ويلبي احتياجاتهم الخاصة، وينمى مواهبهم، حتى يستطيعوا أن يشاركوا في التنمية الشاملة لبلادهم

Saeidan ، & Al-saqr , 2018)مما يتطلب توفير فرص التعليم والتأهيل المهني بما يتناسب وقدراتهم للوصول للكفاءة المهنية لديهم،

فقد أكدت الاتفاقية الدولية لحقوق الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة تأمين بيئات ذات جودة عالية تسمح بتحقيق أقصى قدر من النمو الأكاديمي والاجتماعي (Jawhar et al., 2018)، وقد شهد مجال تعليم ذوي الاحتياجات التربوية الخاصة في كثير من دول العالم تطورا ملحوظا في القرن المنصرم.

ومن الجدير بالذكر أنه لضمان نجاح الخدمات التربوية التي تقدم للأفراد ذوي الحاجات الخاصة، لابد من وجود إدارة متميزة على مستوي متقدم من الكفايات والمهارات الإدارية، والإدارة في التربية الخاصة تعتبر جزءا مهما من الإدارة التعليمية تستهدف اكساب الدارسين والمعلمين المهارات والاتجاهات التي تساهم في فهم وحل مشكلاتهم الإدارية في مجال عملهم في التربية الخاصة، وكذلك معرفة طاقة كل موظف على العمل، وكيفية تعزيز القيادة المشتركة لدعم مبادرات تعليمية جديدة في المدرسة لتطويرها، وتعزيز التنمية المهنية لإنتاج نماذج تعليمية فعالة(Abu-Mraighi & Al Zboon, 2012) .

وقد حققت إدارة التربية الخاصة مكانة متقدمة مقارنة بالنظم التربوية التقليدية الأخرى؛ نتيجة لعملية الإصلاح التربوي الشامل التي سادت كافة قطاعات الإدارة التربوية على مستوى العالم، مما حتم على المخططين وواضعي السياسات توسيع النظرة المستقبلية فيها باعتبارها جزء لا يتجزأ من منظومة التربية والتعليم، وبالتالي فإن التربية الخاصة بحاجة إلى إدارة منظمة تقوم على أسس وضوابط علمية شأنها شأن أي منظومة تربوية أخرى، فهي بحاجة إلى تخطيط استراتيجي دقيق وتنظيم وتنسيق جهود كل العاملين فيها نحو تحقيق الأهداف المنشودة منها، كما وأنها بحاجة إلى دعم وتمويل شامل لكل احتياجاتها المادية والبشرية، وصولًا إلى مرحلة التقويم المستمرة لتحديد نقاط القوة وأولويات التطوير واتخاذ الإجراءات والبدائل اللازمة لاستمرارية عملياتها؛ حيث تعتبر إدارة التربية الخاصة حلقة الوصل بين إدارة التربية والتعليم وبين قطاعات ومؤسسات أخرى حكومية وغير حكومية تدعم تقديم الخدمات المختلفة لهذه الفئات مثل الخدمات الصحية، والاجتماعية، والترفيهية، والنفسية....إلخ (Al-Jalamida, 2015).

ومن ثم تواجه إدارة التربية الخاصة تحديات عدة من أهمها: التغيير المتنامي لوظيفة القيادات الإدارية والمعلمين في قطاع التربية الخاصة، وفقا للمستجدات الوطنية والدولية، فضلا عن تعدد الأدوار القيادية والارشادية لمدراء التربية الخاصة، وتصميم الاستراتيجيات الرئيسة والتشغيلية الهادفة لإيجاد مصادر ابتكارية لتمويل وتجويد الخدمات التعليمية والارشادية للطلبة (Aidaros, 2016) .

وفي ضوء ما سبق يتضح أن مدارس التربية الخاصة لها طبيعة عمل خاصة، تجعلها في احتياج مستمر إلى تدعيم الشراكة مع القطاعات الحكومية والخاصة لمواجهة المتطلبات والتحديات المستمرة التي تفرض عليها، ومن ثم أصبح التعاقد التشغيلي من أكثر الأساليب المناسبة في قطاع التربية الخاصة للوصول إلى جودة الخدمة، وشموليتها.

ويتم في مدارس التعاقد التشغيلي تعليم الأطفال الذين يعانون من صعوبات التعلم، وضعف النطق، واللغة والإعاقات الذهنية والإعاقات الجسدية والاضطرابات العاطفية أو السلوكية والإعاقات الصحية وإعاقات النمو، وعادة ما يكون لدى هذه المدارس معلمين معتمدين للتربية الخاصة، ومساعدين محترفين يقدمون خدمات صفية شاملة، ومنفصلة إلى جانب أخصائي أمراض النطق والمعالجين المهنيين، والمعالجين الفيزيائيين، وأختصاصيين نفسيين بالمدرسة إما يعملون بدوام جزئي أو بدوام كامل أو من يتم التعاقد معهم؛ لتلبية الخدمات في برامج التعليم الفردية الخاصة بمجتمع التربية الخاصة، لذلك فمدارس التعاقد التشغيلي لا يُسمح لها برفض الطلبة بسبب الإعاقة، ويجب عليها تقديم جميع خدمات التربية الخاصة المقررة لهم، كما تحقق مدارس التعاقد التشغيلي فوائد مهمة لطلبة التربية الخاصة من أبرزها ما يلي: (Berg, 2017)

المرونة الكبيرة فيما يتعلق بتوفير وسائل الراحة والتعديلات والمناهج المقررة لطلبة ذوي الإعاقة، فالسمة المميزة للمدارس المستقلة تكمن في تنفيذ منهجيات مختلفة عن المدارس التقليدية كالفنون أو التعليم الكلاسيكي أو تخصصات معينة مثل العلوم أو الأدب أو الزراعة، وتطبق العديد من هذه المنهجيات مناهج متعددة تتيح للطلبة فرصًا للتنقل واستخدام نهج عملي للتعلم ويميل طلبة ذوي الإعاقة إلى بيئة التعلم متعددة الحواس والتي نجدها في المدارس المستقلة ذات الجودة.

معظم المدارس المستقلة تفرض قواعد سلوكية لابد من الالتزام بها، وهناك وعي من قبل أولياء الأمور والطلبة بهذه القواعد، وضرورة التقيد بها لتفادي التعرض للطرد من المدرسة.

تميل المدارس المستقلة إلى توفير بيئة تعليمية أكثر شمولاً لذوي الإعاقة، ويعد دمجهم في فصول التعليم العام مرتفعًا جدًا في معظم المدارس المستقلة بما في ذلك الأطفال ذوي الإعاقات الذهنية المتوسطة والشديدة.

لا يعتمد القبول في المدارس المستقلة على امتحانات القبول أو الأداء الأكاديمي السابق أو الاختبارات، وهذا مفيد لطلبة ذوي الإعاقة الذين لا يؤدون بالضرورة بشكل جيد في الامتحانات الموحدة ويواجهون صعوبة في تلبية المتطلبات.

وهناك العديد من الدراسات السابقة التي قامت بدراسة موضوع التعاقد التشغيلي كأحد أشكال الشراكة بين القطاعين العام والخاص مثل دراسة **Doughty** (١٩٩٧) التي توصلت إلى نتائج حول إدارة المدارس الحكومية من قبل مؤسسات خاصة في المناطق التعليمية في جميع أنحاء الولايات المتحدة، وأشارت إلى أن كل حالة كانت فريدة من نوعها، كما توصلت إلى أن كثرة الصراعات المحيطة بالإدارة الخاصة، تستلزم من التنفيذ الناجح ائتلافا قويا من الدعم المجتمعي. كما أنه من الضروري أن يحدد الطرفان بوضوح توقعات كل منهما للآخر في العقد، وينبغي أن يتوصل الطرفان إلى اتفاق حول كيفية تحقيق التقييم، وكيف سيتم تحديد النجاح. كما أجرى ادوردز **Edwards** (١٩٩٧) دراسة لتقييم التعاون بين القطاعين العام

والخاص في المدارس من خلال تعاون مدارس مقاطعة داد (DCPS) في دادكونتي، فلوريدا في عام ١٩٩٠، في عقد مدته ٥ سنوات مع شركة خاصة، هي "البدائل التعليمية" (EAI)، لإدارة الخدمات التعليمية في مدرسة ساوث بوينت الابتدائية. وتوصلت الدراسة إلى أن النظام أدى إلى تحسين الحضور، وارتفاع مستويات مشاركة الوالدين والمجتمع، وزيادة المواقف الإيجابية للموظفين. وكشفت عن مفاجأة عدم الثقة أو الخوف من الخصخصة، التي بدت على ما يبدو بسبب التمويل المستقل، والمدة الزمنية المحددة.

أما دراسة هندي (Hindi, 2004) فقد توصلت إلى أن توسيع نطاق المنافسة في تقويم العملية التعليمية بين التعليم الخاص والتعليم الحكومي يسهم في الارتقاء بمستوى الأداء، كما أن التحولات الاقتصادية غيرت الأهداف التعليمية وأصبحت تركز على السوق بعد أن كانت تركز على الحياة والمجتمع، وأن هناك إمكانيات ومعدات لدى أصحاب المدارس الخاصة فلكي توجد علاقة تكاملية لابد من قيام أصحاب هذه المدارس بدعم المدارس الحكومية من خلال المشاركة في عمليات تطوير الأداء، وتقديم المساهمات الفنية والمادية لها. كما سعت دراسةAdeniran (٢٠٠٩) إلى تحليل اقتراح الحكومة بخصخصة إدارة المدارس الثانوية التي تديرها الحكومة الفدرالية في نيجيريا. على الرغم من أن لديهم أداء جيد نسبيا على مر السنين، ولكن أدت المشاكل الأخيرة إلى انخفاض في تحقيق المعايير الأكاديمية في هذه المدارس. وتقوم الدراسة بتحديد المزايا المحتملة للشراكة بين القطاعين العام والخاص وعيوبها؛ بهدف تقييم ما إذا كانت الشراكة يمكن أن تضيف قيمة إلى النموذج العام الحالي. وقد توصلت الدراسة إلى أنه على الرغم من أن التحليل يقلل من تأييد الإصلاح المقترح، وتوصي بتنفيذ المقترح على مراحل مع تطبيق اعتبارات قانونية وعملية محددة. كما أن هناك حدودا قابلة للتطبيق للتغيرات في سياسة التعليم الثانوي، وأن الحكومة عليها التزام بالتنفيذ تدريجيا لتحقيق تعليم الثانوي مجاني وإلزامي.

بينما قامت دراسة الجابري والعمري (Al-Jabri and Al Amari, 2010) بتقييم تجربة المدارس المفوضة في الولايات المتحدة الأمريكية وكيفية الإفادة منها في رفع مستوى أداء مدارس التعليم العام السعودي، وقد توصلت إلى أنه هناك العديد من الدراسات التي خرجت بأن المدارس المفوضة استطاعت أن تحقق تأثير ايجابيا في مجال تحسين جودة العملية التعليمية، وفي تحسين تحصيل الطلاب، خاصة في مادتي الرياضيات والقراءة، وربط كثير منهم تحسن الأداء التعليمي في تلك المدارس بالوقت، كما عملت المدارس المفوضة على تحقيق التنافس التعليمي بين مدارس التعليم العام، والذي أدى بدوره إلى تحسين جودة العملية التعليمية.

وتوصلت دراسةWilliamson (٢٠١١) إلى أن المدارس العامة التقليدية أكثر رسمية ولديهم استقلالية أقل من المدارس الخاصة، ومدارس الميثاق. توفر النتائج الدعم لفائدة النهج الأساسي الذي يميز بين المؤسسات العامة والخاصة القائم على الملكية. وتقترح الدراسة هذه الملكية لها تأثير كبير على ممارسات إدارة شؤون الموظفين، لكن لا تؤثر على التمويل بشكل عام. كما أن مدارس الميثاق تتلقى تمويلاً أوليًا من

مصادر عامة، لكنهم لا يظهرون إلا القليل من التشابه مع المدارس العامة، فيما يتعلق بإضفاء الطابع الرسمي والاستقلال الذاتي، وتشبه إلى حد كبير المدارس الخاصة.

وسعت دراسة الحقباني (Al-Haqbani, 2011) لدراسة أثر اندماج المدارس الأهلية في كيانات استثمارية كبرى في تطوير بنية الاستثمار وتحسين الأثر التربوي والتعليمي في المدارس الأهلية في المملكة العربية من خلال تقديم انموذج واقعي قابل للتطبيق يتمثل في شركة الرياض للخدمات التعليمية ومن أجل الكشف عن طبيعة هذا النموذج وواقعه وأثاره. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الاندماج هو الخيار الأمثل لمواجهة المخاطر والتحديات، كما أتاح الاستفادة من اقتصاديات الحجم وبناء هيكل تنظيمي متخصص قائم على مرجعيات مؤسسية في العمل الإداري والتربوي، كما أن الشركة بوصفها شركة تعليمية أولت الجانب التعليمي عناية فائقة لإيجاد فلسفة تربوية خاصة بالشركة قائمة على دعم أداء الطالب واعدت فلسفة تدريب منسجمة مع هذه الفلسفة واستطاعت أن تنفذ اختبارات تحصيلية مركزية لتحفيز المعلم بإيجاد نواتج تعليمية منافسة.

كما أشارت دراسة النيادي (Al Neyadi, 2011) عدم وجود فروق بين تصورات القادة التربويين لجدوى مشروع إدارة المدارس الحكومية من قبل القطاع الخاص في إمارة أبو ظبي تعزى لأثر المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المنطقة التعليمية على الأداء ككل ولجميع مجالاتها باستثناء مجال المناهج، وتوصي الدراسة بضرورة اهتمام القائمين على مشروع إدارة المدارس الحكومية بأهداف ومناهج المشروع بحيث تنطلق من فلسفة المجتمع الإماراتي وأهدافه.

أما دراسة رزق (Rizq, 2013) فقد توصلت إلى أن هناك نقاط قوة في المبادرة منها: الارتكاز على معايير الكفاءة والجدارة والفاعلية، تحفيز الراغبين في التقدم إلى وظائف مديري المدارس التجريبية على بذل كل الجهود لتحقيق أعلى مستويات التنمية المهنية في جميع المجالات، كما أن هناك نقاط ضعف منها تنفيذ المسابقة بشكل مركزي عدم قيام الوزارة بصياغة برنامج تدريبي للمتقدمين الذين حصلوا على الوظائف قبل استلام وظائفهم كمديرين للمدارس التجريبية.

كما أشارت دراسة تشاتوبادياي ونوغيرا (Chattopadhay and Nogueira, 2014) إلى أنه ينظر بشكل متزايد إلى الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال التعليم كاستراتيجية فعالة لـتحسين التعليم الأساسي في البلدان النامية. فقد هدفت هذه الدراسة إلى دراسة حالة البرازيل حول الشراكة بين القطاعين العام والخاص في التعليم الثانوي بين ولاية ريو دي جينيرو واثنين من الشركات الخاصة البرازيلية. من خلال توظيف استراتيجية حوكمة "الإدارة المشتركة"، وتوصلت إلى أن الشراكة تحقق استفادة من الموارد والمعارف التقنية للقطاع الخاص، وتقدم مزيج مختلف نوعيًا من التعليم الذي يركز

على التعليم الأكاديمي والتكنولوجيا لطلبة المدارس بالبرازيل. كما أن الشراكة تمثل نموذجا واعدا لمعالجة تحديات التعليم الثانوي في البرازيل.

ووجدت دراسة سانشيز وآخرون (Sánchez, et al., 2015) أثر للإدارة الخاصة للمدارس الحكومية على تحصيل الطلبة في بوغوتا بكولومبيا؛ حيث توصلت الى ان أداء الطلاب- مع مراعاة الخصائص اجتماعية واقتصادية لهم- أفضل بشكل ملحوظ في هذه الاختبارات في المدارس التي يديرها القطاع الخاص مقارنتا بالمدارس العامة التقليدية. وبالتالي، هناك أدلة على أن المدارس العامة التي يديرها القطاع الخاص هي بديل فعال من حيث التكلفة للمدرسة العامة التقليدية.

دراسة كوماري Kumari (٢٠١٦) توصلت من خلال تقيمها للتعليم المدرسي الهندي إلى أن هناك عدة قضايا حاسمة تواجه التعليم بالمدارس، مثل ارتفاع الرسوم الدراسية، ضعف المعلمين بسبب وظائف قصيرة الأجل مع انخفاض الرواتب، ومرافق البنية التحتية الضعيفة؛ عدم استثمار الموارد العامة وكذلك الحاجة إلى مشاركة الوالدين والمجتمع في المدارس. ومن ثم تصبح عقود الشراكة هي فكرة مبتكرة للاستفادة من الموارد المخصصة، وزيادة المنافسة والكفاءة. كما أشارت إلى أنه ليس هناك ما يكفي من البحث الدقيق عن آثارPPPs في التعليم لتكون قادرة على استخلاص العديد من الاستنتاجات المحددة في هذا الوقت. الحجج التي طرحت لدعم مبادرات الشراكة بين القطاعين العام والخاص تستند في المقام الأول على مكاسب الكفاءة الاقتصادية والتقليل من الأعباء الملقاة على الحكومة

دراسة Oberfield (٢٠١٦) وجدت أته يعتقد المعلمون أن المدارس العامة المفوضة(الميثاق) Public charter schools (PCS) تنجح لأن لديهم مزيد من الحكم الذاتي وأكثر عرضة للمساءلة من المدارس التقليدية العامة (TPS)، إلا أن هناك القليل من الأدلة حول ما إذا كان المعلمون في مدارس الميثاق يتمتعون بقدر أكبر من الاستقلالية وهم كذلك أكثر عرضة للمساءلة من المعلمين في المدارس التقليدية، فمن غير الواضح ما امتياز قطاع PCS – نمو المدارس التي تديرها منظمات الإدارة التعليمية (EMOs) – وسائل لاستقلالية المعلم والمسائلة. باستخدام بيانات المسح على عينة ممثلة للمجتمع، تقوم هذه الدراسة بمقارنة تصورات المعلمين للاستقلالية والمساءلة في نظام PCS و TPSباستخدام أجهزة الكمبيوتر التي تعمل بنظام EMO وتشغيلها. وأظهرت النتائج أن المعلمين في PCS أكبر استقلالية من المعلمين في TPS؛ وبالمثل، فإن المعلمين في المدارس التي لا تديرها منظمة EMO لديهم قدر أكبر من الاستقلالية عن المعلمين في EMOrun المدارس. ومع ذلك، لم تكن هناك اختلافات في تصورات المساءلة عبر هذه الأنواع المختلفة من المدارس.

دراسة Gawryszewski, Da Motta, and Putzke (2017)توصلت الدراسة إلى أن الإدارة الخاصة للمدارس العامة يمكن بوصفها مورداً لمنع الأزمات الدورية لرأس المال، التي فتحت آفاقا جديدة في السوق في مجال التعليم تحت رعاية الدولة البرازيلية.

وبالنسبة لسلطنة عمان، فيلاحظ أن هناك تأكيد على توفير تعليم شامل ومتاح للجميع لم يغفل بطبيعة الحال عن تعليم ذوي الاعاقات، وتوفير التعليم الجيد لهذه الفئة من معلمين متخصصين ومعدات وأجهزة ومدارس وغرف للدراسة مصممة لهم، كما تبذل وزارة التربية والتعليم جهودا كبيرة في هذا الجانب من خلال خدمات وبرامج تعليمية مختلفة (Jawhar et al., 2018). وقد شهدت برامج التربية الخاصة في السلطنة تطوراً ملحوظاً خلال العقدين الأخيرين، فعلى الرغم من قصر عمر تجربة وزارة التربية والتعليم في هذا المجال؛ إلا أنها استطاعت أن تقطع شوطاً كبيراً ينسجم مع التطور السريع الذي تشهده البلاد في كافة مجالات التنمية (The Ministry of Education, 2019) وهناك ثلاث مدارس حكومية للتربية الخاصة على مستوى السلطنة هي: المدرسة الفكرية للطلبة ذوي الإعاقة العقلية، ومدرسة الأمل للطلبة ذوي الإعاقة السمعية، ومعهد عمر بن الخطاب للمكفوفين؛ حيث بلغ إجمالي عدد الطلبة في المدارس الثلاث للعام الدراسي٢٠١٨/٢٠١٩م (٥٢٥) طالبا وطالبة، يشكّل الطلبة العمانيين (٥٠٣) طالبا وطالبة بنسبة (٩٥,٨%) من إجمالي الطلبة، كما بلغ عدد المعلمين في المدارس الثلاث (٣١٣) معلما ومعلمة، حققت نسبة التعميين بها (٩١,٤%)، فضلا عن برنامج دمج الأطفال ذوي الإعاقة في مدارس التعليم الأساسي الحكومية؛ حيث إن عدد الطلبة الذين شملهم برنامج الدمج بلغ (١٦٨٥) طالبا وطالبة، موزعين على (٢٢١) مدرسة تضم (٥٨٩) شعبة دراسية بمختلف محافظات السلطنة، كما بلغ عدد المعلمين القائمين على هذا البرنامج (٦١٩) معلم ومعلمة بنسبة تعمين بلغت (٨٠,٦%) للعام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩م (The Ministry of Education, 2019).

علاوة على ما سبق تعمل وزارة التربية والتعليم على ابتعاث مجموعة من طلبة ذوي الاعاقة السمعية والعقلية ضمن المنح الدراسية لدولة الكويت الشقيقة، وقد بلغ عدد الطلبة المبتعثين وفقا لإحصاءات الوزارة للعام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩م (٣٠) طالباً وطالبة.

كما تسعى سلطنة عمان إلى تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال التعليم على وجه الخصوص، من خلال خططها الاستراتيجية، وكذلك العمل على توفير البيئة الملائمة لتحقيق مثل هذه الشراكة، وقد قامت وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع غرفة التجارة والصناعة بعقد ندوة تربوية حول الشراكة بين القطاعين وفق نموذج التعاقد التشغيلي عام (The Ministry of Education, 2017) ، تعكس توجه الوزارة في طرح واستعراض تجارب دولية حول التعاقد التشغيلي للمدارس.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

على الرغم من الجهود المبذولة من قبل السلطنة اتجاه قطاع التربية الخاصة، إلا أن الدراسات تؤكد أن الدعم الذي تقدمه الحكومة لبرامج التربية الخاصة غير كاف، ولا يزال هناك حاجة إلى التطوير (The Ministry of Education, 2014, 41) كما أن الترتيبات الإدارية والسياسات التنظيمية المتعلقة

بتصميم وتنفيذ وتقويم خدمات التربية الخاصة في الوطن العربي عامة لا تتصف بالكفاية، إذ أن هناك نقصا هائلا في الكوادر المؤهلة في التربية الخاصة، وكذلك تخلو برامج إعداد المعلمين من مقررات ذات صلة بتخطيط وتنظيم التعليم للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة (Abu-Mraighi & Al Zboon, 2012)

ومن هنا تظهر الحاجة إلى تطوير وتحسين إدارة مؤسسات التربية الخاصة، فقد أشارت الدراسة المشتركة التي أجرتها وزارة التربية والتعليم مع اتحاد المنظمات التربوية النيوزلندية (The Ministry of Education, 2017) ودراسة جوهر وآخرون (Jawhar et al., 2018) إلى أن مدارس التربية الخاصة تواجه عقبات وصعوبات عدة منها:

- إنها بحاجة إلى وسائل وطرائق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
- إنها بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية، مثل الترقية، وتوفر روح الايثار والمبادرة والتميز في الأداء لدى الموظفين.
- الحاجة إلى تطوير كوادرها البشرية بصفة مستمرة، سواء المديرين أو الموظفين.
- الحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار، سواء أكان فردا أو جماعة، والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به.
- الحاجة إلى إعداد أنظمة معلوماتية وقواعد بيانات حول الأطفال ذوي الإعاقة على مستوى السلطنة.
- الحاجة إلى إيجاد أدوات تشخيص محكمة البناء تتلاءم مع البيئة العمانية.
- توفير برامج تدريبية كافية ودعم لمعلمي التربية الخاصة للتعامل مع الاحتياجات التعليمية والنفسية للطلبة.

كما أكدت دراسة المعمرية (Al–Maamaria, 2000) بأن هناك بعض المشكلات التي تحد من فاعلية إدارة التربية الخاصة في سلطنة عمان منها؛ ضعف تفهم الإدارة لطبيعة العمل بمجال إدارة التربية الخاصة، وقلة الموارد والإمكانات المادية اللازمة لتقديم خدمات أفضل لفئات التربية الخاصة، كما وجاءت دراسة الجامودي (Al- Jamudi, 2005) داعمة لذلك من خلال ما توصلت إليه من نتائج في وجود مشكلات متعلقة بعمليات إدارة التربية الخاصة (التخطيط، والتنظيم، والإشراف والتوجيه، والتقويم، والتمويل)؛ حيث كان مستوى هذه المشكلات وفق استجابة العينة يتراوح بين المرتفعة والمتوسطة، وهذا مؤشر يحتاج إلى إعادة النظر في عمليات إدارة التربية الخاصة بالسلطنة.

وفضلاً عما سبق، فقد رصدت وزارة التربية والتعليم (The Ministry of Education, 2012) مجموعة من المشكلات التي تخص التربية الخاصة من خلال الدراسة المشتركة بين وزارة التربية والتعليم والبنك الدولي، والتي من أهمها أنه لا توجد استراتيجية وطنية متناسقة لتقديم خدمات فئات التربية الخاصة؛ بحيث تبنى هذه الاستراتيجية على جهود جميع الوزارات المعنية (وزارة الصحة، ووزارة التربية والتعليم، ووزارة التنمية الاجتماعية)، ولا توجد آليات دقيقة كافية لتحديد وتقويم فئات التربية الخاصة،

هناك نقص في البيانات والإحصاءات حول الحاجة إلى تجهيزات ومرافق تعليمية لخدمة فئات التربية الخاصة؛ حيث إن هذا النقص يؤثر على وضع استراتيجية مناسبة لتطوير الخدمات المقدمة لفئات التربية الخاصة، ولا يتوفر تدريب مناسب لمديري ومعلمي المدارس الحكومية المسؤولين عن دمج بعض فئات التربية الخاصة مع غيرهم من الطلبة؛ حيث إن المعلمين في الوقت الحالي يتلقون تدريبًا محدودًا لتكييف طرائق التدريس لتلائم الطلبة الذين يدرسون مع غيرهم في صفوف الدمج. وعلى الرغم من الدور الريادي للمراكز المعنية برعاية هذه الفئة إلا أنها أدت إلى تعدد الجهات المشرفة على التعليم بأنواعه، وطبقاً للتشريعات الدولية يجب أن تضطلع وزارة التربية والتعليم بمهمة تقديم خدمات التعليم للأطفال ذوي الإعاقة على أن تقدم الجهات الأخرى الخدمات التأهيلية، والصحية والاجتماعية وغيرها من الخدمات لهؤلاء الأطفال وأسرهم.

وعلاوة على ما سبق أشارت البيانات المالية للعام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٧م إلى أن متوسط كلفة الطالب في الحلقة الأولى (١-٤) على مستوى مدارس التربية الخاصة الثلاث بلغ (١٠٠٢٦) ريالا عمانيا، في حين بلغ متوسط كلفة الطالب في نفس الحلقة على مستوى المدارس الحكومية العادية (١٩٦٩) ريالا عمانيا، أما متوسط كلفة الطالب في صفوف الحلقة الثانية (٥-١٠) على مستوى مدارس التربية الخاصة الثلاث أيضا بلغ (٧٧٦٥) ريالا عمانيا مقابل متوسط كلفة الطالب لنفس الحلقة في المدارس الحكومية العادية التي بلغت (١٩٦٦) ريالا عمانيا، وبشكل عام يتصدر معهد عمر بن الخطاب للمكفوفين الانفاق على مستوى مدارس التربية الخاصة الثلاث كون المعهد يشمل طلاب الصفوف (١١-١٢) بالإضافة لطلاب الحلقتين، في حين أن متوسط كلفة الطالب في مرحلة التعليم ما بعد الأساسي في المدارس الحكومية العادية بلغ (٢٨٢٤) ريالا عمانيا، ويعود ارتفاع الكلف المالية لطلاب مدارس التربية الخاصة إلى الكلفة العالية لإنشاء وتجهيز هذا النوع من المدارس مقارنة بمتطلبات وتجهيزات العملية التعليمية والمباني المدرسية في التعليم الحكومي العادي (The Ministry of Education, 2019). كما أشارت دراسة الظفري والحراصية (Al Dhafri and Al-Harasiyah, 2015)إلى ضرورة تطوير الخدمات الطلابية المساندة لذوي الإعاقة.

وفي ذات السياق أشارت دراسة مجلس التعليم (Education Council, 2019)إلى أن ما يقارب من (١٠٧٧٦) من الأشخاص ذوي الإعاقة تقع أعمارهم ما بين (٥-٢٤) سنة غير مسجلين في أي من برامج التربية الخاصة وذلك وفقا لبيانات التقرير السنوي لوزارة التنمية الاجتماعية لعام ٢٠١٧م، نتيجة لعدة أسباب أهمها:

- ضعف البيانات المتصلة بهؤلاء الطلبة وأماكن إقامتهم؛
- عدم وجود مركز وطني للكشف والتدخل المبكر وبالتالي صعوبة تحديد مستوى الإعاقة ودرجة إمكانية إلحاقهم بالبرامج المتاحة التي تقدمها مختلف الجهات المعنية بالتعليم بالسلطنة؛

- ندرة وجود أخصائي تشخيص وتقويم في مجال التربية الخاصة؛
- ضعف برامج التدريب المقدمة للقائمين على تقديم خدمات التربية الخاصة؛
- قلة الاختصاصيين المساندين في مدارس الدمج، وضعف خدمات التأهيل المناسبة للذوي الإعاقة وحالات اضطراب طيف التوحد.

كل تلك الأسباب جعلت الوضع التعليمي لهذه الفئة دون المستوى المأمول، مما يتطلب ضرورة البحث عن آلية أو أسلوب مناسب لتطوير إدارة مدارس التربية الخاصة مثل التعاقد التشغيلي.

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

١. ما اتجاهات القطاع الخاص نحو إدارة مدارس التربية الخاصة بسلطنة عمان؟
٢. ما تصورات القطاع الخاص نحو تطبيق التعاقد التشغيلي بمدارس التربية الخاصة في سلطنة عمان؟
٣. ما الأطر التشريعية والتنظيمية الداعمة لتطبيق التعاقد التشغيلي بمدارس التربية الخاصة كما يدركها القطاع الخاص؟
٤. ما المعوقات التي تعوق التطبيق الفعال للتعاقد التشغيلي بمدارس التربية الخاصة كما يدركها القطاع الخاص؟
٥. ما الإجراءات المقترحة لتطبيق التعاقد التشغيلي بمدارس التربية الخاصة؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى استقصاء اتجاهات القطاع الخاص نحو إدارة مدارس التربية الخاصة بسلطنة عمان، وكذلك حول تطبيق التعاقد التشغيلي بمدارس التربية الخاصة، والتعرف على الأطر التشريعية والتنظيمية الداعمة لتطبيق التعاقد التشغيلي بمدارس التربية الخاصة، والكشف عن المعوقات التي تعوق التطبيق الفعال للتعاقد التشغيلي بمدارس التربية الخاصة، ومقترحاتهم حول تطبيق التعاقد التشغيل بالمدارس طبقا لتصورات عينة الدراسة.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من أمرين:

- أنها تواكب توجهات وزارة التربية والتعليم في السلطنة نحو تطبيق التعاقد التشغيلي بالسلطنة، فقد نظمت وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع غرفة تجارة وصناعة عمان (The Ministry of Education, 2017) ندوة بعنوان "الشراكة مع القطاع الخاص التعليمي –التعاقد التشغيلي للمدارس الحكومية: رؤى وأفكار، والسلطنة من بين تلك الدول التي تسعى دوماً إلى تجويد خدماته التعليمية في المدارس الحكومية، كما تسعى إلى الوفاء بمتطلباته المالية في ضوء تزايد نفقات التعليم إجمالاً وتزايد كلفة دراسة الطالب الواحد، وفي هذا الإطار جاء قرار مجلس التعليم رقم:(٧ /٣ /٢٠١٦م) القاضي بمباركته لتوجهات وزارة التربية والتعليم في إعداد دراسة للجدوى الاقتصادية من تشغيل وإدارة بعض

المدارس الحكومية من قبل القطاع الخاص لتشجيع القطاع الخاص على زيادة الاستثمار في التعليم المدرسي بما يضمن رفع جودة التعليم ورفع كفاءة الإنفاق عليها، ومن ثم يأمل الباحثون أن تسهم نتائج هذه الدراسة في إمداد المسئولين بالوزارة بآراء واتجاهات القطاع الخاص حول التعاقد التشغيلي بالمدارس كمنفذ لهذه الفكرة.

- أن قطاع التربية الخاصة من القطاعات التي تحتاج إلى مزيد من العناية والاهتمام من قبل الباحثين وكذلك المنفذين.
- قد تكون هذه الدراسة خطوة على طريق تنويع مناهج البحث المستخدمة في دراسات الإدارة التربوية في العالم العربي، وذلك من خلال استخدام منهج البحث النوعي في دراسة الظاهرة موضوع الدراسة الحالية، وهذه المناهج كما يشير القحطاني (Al-Qahtani, 2013)وإن كانت تفيد في تعرف النزعات العامة للظواهر، إلا أن فائدتها محدودة في تحقيق فهم أعمق لهذه الظواهر والكشف عن مسبباتها.

حدود الدراسة

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

١. الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على جوانب محددة في دراسة التعاقد التشغيلي بمدارس التربية الخاصة وهي:

- إدارة مدارس التربية الخاصة بسلطنة عمان.
- الأطر التشريعية والتنظيمية الداعمة لتطبيق التعاقد التشغيلي بمدارس التربية الخاصة.
- المعوقات التي تعوق التطبيق الفعال للتعاقد التشغيلي بمدارس التربية الخاصة.
- الإجراءات المقترحة لتطبيق التعاقد التشغيلي بمدارس التربية الخاصة.

١. الحدود البشرية: تم اختيار عدد (٤٥) من أصحاب المدارس الخاصة ومديريها لإجراء مقابلات معهم.
٢. الحدود الزمنية: تم التطبيق للمقابلات في الفترة من ٢٠١٩-٢٠٢٠
٣. الحدود المكانية: شملت بعض محافظات السلطنة (مسقط، وشمال الباطنة، وجنوب الباطنة، وشمال الشرقية، والداخلية)

مصطلحات الدراسة

١. التعاقد التشغيلي Operational Contracting

يعرف التعاقد بأن تقوم الحكومة بالتعاقد مع مؤسسات خاصة لإدارة المدارس الحكومية، وتعطيها الحرية في اختيار المعلمين وتعيينهم، إلا أنها تحدد في العقد شروط قبول الطلبة والمناهج التعليمية(Hill,1994).

يعرف التعاقد التشغيلي بأنه "اتفاق تتعاقد من خلاله هيئة أو مؤسسة حكومية مع شركة خاصة لإدارة هذه المؤسسة. وفي هذه الحالة تتحول فقط حقوق التشغيل إلى الشركة

الخاصة وليس حقوق الملكية، وتحصل الشركة الخاصة على رسوم مقابل خدماتها، وبالإمكان ربط هذه الرسوم بأرباح الشركة أو بأدائها، كما تبقى المؤسسة الحكومية مسئولة عن نفقات التشغيل والاستثمار، وتتراوح مدة هذا النوع من العقود ما بين ثلاث إلى خمس سنوات (Essa, 2018, 39)

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف التعاقد التشغيلي إجرائيا بأنه اتفاق بين الحكومة وهيئة أو شركة خاصة لإدارة وتشغيل مؤسسات التربية الخاصة الحكومية بدون أي حقوق لملكية هذه المؤسسات، ولكن الشركة الخاصة تحصل على عائد مالي مقابل تشغيلها، وإداراتها لهذه المؤسسات، كما أن للحكومة الحق في محاسبة وتقييم أداء هذه الشركات.

٢. التربية الخاصة:Special Education

يعرفها الخطيب وآخرون (Al-Khatib et al., 2007) بأنها مجموعة من البرامج التربوية المتخصصة التي تقدم لذوي الاحتياجات الخاصة، وذلك من أجل مساعدتهم على تنمية قدراتهم إلى أقصى حد ممكن، وتحقيق ذواتهم ومساعدتهم في التكيف مع الاختلافات الفردية والاحتياجات.

وعرفها السعيد (Al-Saeid, 2011, 17) بأنها الخدمات التربوية التي تسعى إلى تطوير المناهج، والوسائل التعليمية، وطرق التعلم التي تتناسب مع الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة، الذين لا يستطيعون مسايرة متطلبات برامج التربية العادية.

وعرفها قطناني (Qutnani, 2015) بأنها مجموعة البرامج التربوية المتخصصة، والأساليب المنظمة التي تقدم للأفراد الذين لا يستطيعون مسايرة متطلبات التربية العادية.

يعرف الحيارى (Al-hiari,2018) التربية الخاصة بأنها مجموعة من النشاطات والبرامج التربوية التي تختص بتقديم الرّعاية والعناية الخاصة لفئة معينة من الأشخاص غير الطبيعيّن، ويكون الهدف من هذه البرامج تحفيز القدرات العقلية والجسدية التي يمتلكونها لأكبر حد ممكن، ومساعدتهم على تحقيق ذاتهم وتكيفهم مع البيئة المحيطة بهم على أكمل وجه.

ومن ثم يمكن تعريف التربية الخاصة إجرائيا بأنها الخدمات التربوية التي تقدم لذوي الاحتياجات الخاصة، وذلك من أجل تخريج كوادر بشرية منتجة وقادرة على المساهمة في التنمية الشاملة للبلاد.

الطريقة وإجراءات الدراسة

أولا: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي Qualitative Research؛ حيث إنه يسمح بجمع بيانات تفصيلية من خلال عدد قليل من الأمثلة المتعلقة بظاهرة معينة –حتى لو كانت حالة واحدة– مما يسمح بتحليل جوانب متعددة لهذه الظاهرة ، فسلسلة الملاحظات و المقابلات المعمقة خلال مدة زمنية معينة تؤدي إلى

تجمع هائل للبيانات المتعلقة بالموضوع الذي تجري دراسته، كما تسمح البيانات النوعية أيضا للباحثين بالتوصل إلى تفسيرات متعددة الأوجه بسبب تعدد جوانب الموضوع المدروس، فهي تراعي التمايزات الدقيقة والاستثناءات والعلاقات المتشعبة بين متغيرات الدراسات النفسية والتربوية بوجه عام (Kamick, Rouse, Barrah Yell, 2007)

عينة الدراسة (المشاركون)

تم اختيار جميع المشاركين في الدراسة من أصحاب المدارس الخاصة أو مديريها كممثلين للقطاع الخاص، فضلاًعن لبعض العاملين بجمعية رعاية الأطفال المعاقين بالسلطنة، الذين تم إجراء المقابلات الفردية معهم بالأسلوب القصدي، ممن لديهم الرغبة في المشاركة في هذه الدراسة، لإثراء، وتعزيز عمق الموضوع المبحوث عنه، تماشيا مع منهج البحث النوعي الذي من أهم خصائصه أنه يسمح للباحث باختيار الأفراد الذين من المتوقع أن يساعدوه بشكل أكبر في فهم مشكلة بحثه والإجابة عن تساؤلاته (Creswell, 2013)، ووفقا لباتون، يرتبط مصطلح العينة القصدية بفكرة اختيار حالات ثرية بالمعلومات، تساعد الباحث في معرفة الكثير من التفاصيل حول القضايا المحورية المتعلقة بموضوع البحث (Patton, 2002: 230)، وبلغت عينة الدراسة (٤٥) مشاركا موزعين حسب محافظاتهم كما في الجدول (١).

جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المحافظة

نوع المؤسسة	المحافظة	العدد
جمعية رعاية الأطفال المعاقين	مسقط	٢
القطاع الخاص (المدارس الخاصة)	مسقط	٢٣
	شمال الباطنة	٧
	جنوب الباطنة	٤
	شمال الشرقية	٦
	الداخلية	٣
المجموع الكلي	٤٥ فرد	

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المقابلة الفردية مفتوحة شبه موجهة **Semi Directive** مع أفراد العينة؛ حيث يقوم الباحث بتحديد مجموعة من الأسئلة بغرض طرحها على المبحوث، مع احتفاظ الباحث بحقة في طرح أسئلة من حين لأخر دون خروجه عن الموضوع"(Hamdisha, 2012, 102) .

أما عن كيفية إجراء المقابلات، فبعد الحصول على الموافقات المطلوبة، تم التواصل مع المشاركين، وتم تحديد الموعد المناسب لإجراء المقابلات. وتم إجراء المقابلات بالذهاب إلى المشتركين في أماكن عملهم، واستغرقت المقابلات ما بين نصف ساعة وساعة وربع بحسب مدى رغبة الأعضاء في الاستمرار في الحوار وتقديم المعلومات، وتم تسجيل المقابلات باستخدام جهاز تسجيل رقمي لضمان أعلى درجات وضوح الصوت، وللإفادة من المرونة التي توفرها تلك الأجهزة فيما يتعلق بسهولة نقل الملفات الصوتية إلى جهاز الحاسوب، ومن ثم تسهيل مهمة تفريغ محتوى هذه الملفات الصوتية وتحويلها إلى ملفات نصية بصيغة Word وحفظها على جهاز الحاسوب، تمهيدا لتحليل هذه البيانات النوعية.

تحليل البيانات وتفسير النتائج

تعتمد عملية تحليل البيانات في البحوث النوعية بدرجة كبيرة على فكر وأسلوب التحليل للمحلل (Patton, 2002, 433)، ومن ثم لا توجد قاعدة محددة ومتفق عليها في تحليل البيانات النوعية، وقد تمت عملية تحليل البيانات بشكل يدوي بعدة مراحل، المرحلة الأولى تمت القراءة المتعمقة والمتأنية للنصوص من أجل بناء رؤية كاملة وشاملة لمحتوى المقابلات، ثم جاءت المرحلة الثانية والتي تمت فيها عملية الترميز للبيانات لفهرستها من خلال إنشاء رموز لها، وتم الاستعانة في هذه المرحلة بأسئلة الدراسة، ومراجعة الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

وبعد الانتهاء من مرحلة الترميز جاءت مرحلة استرجاع المقاطع المفهرسة وفقا للموضوعات التي تعالجها، من أجل تحليلها والتوصل إلى إجابات لأسئلة الدراسة، وقد اسفرت عملية التحليل للبيانات عن عدد من الموضوعات والقضايا التي تتعلق بكل سؤال من أسئلة الدراسة، وذلك كما يلي:

أولاً: إجابة السؤال الأول: والذي ينص على "ما اتجاهات القطاع الخاص نحو إدارة مدارس التربية الخاصة الحكومية بسلطنة عمان؟

فيما يرتبط باتجاهات القطاع الخاص نحو إدارة مدارس التربية الخاصة الحكومية بسلطنة عمان، تم توجيه عدد من الأسئلة للمشاركين في الدراسة من أجل الكشف عن تصوراتهم واتجاهاتهم حول إدارة القطاع الخاص لمدارس التربية الخاصة الحكومية، وقد كشف تحليل الاستجابات أن هناك اتفاقا بين أغلبية أفراد العينة على قدرة القطاع الخاص لإدارة مدارس التربية الخاصة، والمزايا التي يمكن أن تتحقق من خلال هذه الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وكذلك لابد من توافر ضمانات وشروط تدعم هذه الشراكة.

وبصفة عامة كشف التحليل لاستجابات المشاركين فيما يرتبط برأيهم حول إدارة القطاع الخاص لمدارس التربية الخاصة الحكومية عن عدد من الجوانب وهي:

١.أهمية الشراكة بين القطاعين العام والخاص

أقر معظم المستجيبين بأهمية الشراكة والتكامل بين القطاع العام الحكومي والخاص، وأن تلك الشراكة تضيف نواحي دعم وقوة للخدمات التعليمية المقدمة من قبل الدولة؛ حيث أشار أحد المستجيبين لأهمية ذلك

بقوله: "لن تتمكن الحكومة من توفير التعليم بدون مساندة من القطاع الخاص والاستفادة من خبراته وامكانياته"، واتفق مستجيب آخر حول ذلك بقوله: "من وجهة نظري أن الفكرة ممتازة".

٢.الكفاءة الإدارية للقطاع الخاص

أشار معظم أفراد العينة أن إدارة القطاع الخاص للمشارع والأعمال تتميز بالكفاءة والقدرة العالية على الانجاز وتحقيق الجودة، ومن ثم يمكنه إدارة قطاع مهم مثل قطاع التربية الخاصة، فقد أكد أحد المشاركين هذه الفكرة بقوله: "مع أن تكون الإدارة للقطاع الخاص لأنه يملك القدرة على التطوير والتعامل مع هذه الحالات"، كما أفاد آخرون بأن الشراكة مع القطاع الخاص في إدارة وتشغيل مدارس التربية الخاصة يمكن أن تحقق الكثير من الفوائد ذات العلاقة بجودة التعليم، ويمكن من خلالها خلق جو من التنافس بين مؤسسات القطاع الخاص في التوسع في تقديم مختلف الخدمات التربوية لفئة ذوي الاحتياجات الخاصة؛ حيث ذكر أحد المبحوثين ذلك في قوله: "إدارة مميزة تخلق تنافس في جودة التعليم بين المدارس الخاصة"، وأيده آخر بتعبيره قائلا: "إدارة القطاع الخاص من الإدارات التنافسية وتخلق روح التنافس بين أبناء هذا القطاع".

٣.شروط وضمانات لإدارة القطاع الخاص لمدارس التربية الخاصة

أشارت عينة الدراسة إلى مجموعة من الاشتراطات لإدارة القطاع الخاص لمدارس التربية الخاصة؛ حيث كشفت أغلب آراء المستجيبين عن رغبتهم في الولوج في هذه التجربة شريطة أن تكون هناك دراسات مستفيضة لكافة جوانب التشغيل لمدارس التربية الخاصة، تتضمن مختلف جوانب العمل التربوي والإداري والتأهيلي الذي تحتاجه هذه المدارس نظرا لخصوصية الطلبة التي تقدم لها الخدمة التعليمية من خلالها، إضافة لدراسة التكاليف وكذلك التسهيلات التي يمكن أن تقدمها الحكومة للمستثمر، وقد علق أحد المبحوثين بقوله: "لا مانع من المشاركة في تقديم هذه الخدمة مع الحكومة سواء في تشغيل مدارس التربية الخاصة أو الاستثمار في هذا النوع من التعليم"، وأردف آخر بقوله: "الرغبة موجودة في إدارة مدارس التربية الخاصة، وقد تبدأ المدارس الخاصة بتبني التجربة بافتتاح أقسام للتربية الخاصة أولا بعد توفير المتطلبات التي نصت عليها وزارة التربية و التعليم".

٤.نوع مدارس التربية الخاصة التي يفضل القطاع الخاص إدارتها

تباينت آراء المستجيبين حول نوع مدارس التربية الخاصة التي يفضلون تشغيلها وتعددت آرائهم بشكل واسع؛ حيث فضّل بعض المستجيبين أن يكونوا مسؤولين عن تشغيل مدارس التربية الخاصة التي تُعنى بتأهيل طلاب صعوبات التعلم ومتلازمة فرط الحركة من الدرجة الأقل والذين يسهل التعامل معهم بالمدرسة، بينما فضل آخرون تشغيل المدارس المتخصصة في خدمة أطفال التوحد، وذلك بحسب قول أحدهم: "أفضل إدارة مدارس التربية الخاصة المتخصصة في خدمة أطفال التوحد لأنه هذه الفئة كبيرة جدا وليس لدينا مؤسسات كثيرة تفيد هذا التخصص"، في حين يرغب آخرون في إدارة وتشغيل مدارس التربية

الخاصة المعنية بذوي الإعاقة السمعية أو الصم والبكم وكذلك الطلبة من فئة متلازمة داون، كما أشار آخرون برغبتهم في تشغيل مدارس الإعاقة الفكرية، ونظر آخرون إلى إمكانية تشغيل مدارس متخصصة بذوي الإعاقة البصرية، وهناك من لديه الاستعداد لخوض التجربة دون تحديد لنوع المدرسة أو الإعاقة التي سيتم التعامل مها؛ حيث علق أحد المستجيبين على ذلك بقوله: "نود تشغيل مدارس التربية الخاصة جميعها بأنواعها المختلفة، بحيث تكون مدرسة واحدة تشملهم جميعا، فيكون هناك قسم لكل فئة. والسبب في ذلك هو أنه عند تخصيص فئة محددة فسيكون عدد الطلاب قليل جداً ومن الممكن أن يصبح الأمر غير مجدي".

أما بالنسبة لموقع مدرسة التربية الخاصة التي يفضلون إدارتها فقد تباينت الآراء أيضا ما بين محافظات السلطنة بحسب موقع المستثمر من القطاع الخاص، وبالرغم من ذلك إلا أن معظم آراء من تمت مقابلتهم أقرت بأن الأفضلية لمحافظة مسقط نظرا للكثافة السكانية العالية ولتوفر الكثير من الخدمات والعمالة فيها إضافة لقرب مقر ديوان عام وزارة التربية والتعليم، وبالتالي يمكن للمستثمر أن يراجع الوزارة بكل سهولة في حالة واجهته بعض الإشكاليات أو الصعوبات في تشغيل المدرسة، بينما أفاد مستجيبون آخرون بأهمية أن تتوسع هذه الخدمة لتطال المدن الرئيسية بمختلف محافظات السلطنة، رغبة منهم في وصول الخدمة التعليمية لذوي الإعاقة في كل مكان وعدم اقتصارها على محافظات معينة دون غيرها.

ومفاد القول إن وجود فئة من المستثمرين من القطاع الخاص ورغبتهم في تشغيل مدارس التربية الخاصة بغض النظر عن نوعها أو مكان وجودها ينبئ بتوجه مستقبلي جيد يدل على تعاضد هذا القطاع مع الحكومة ورغبته الأكيدة في دعم القطاع التعليمي لفئة ذوي الإعاقة واستعداده للدخول كشريك حقيقي في هذا المجال.

ثانيا: إجابة السؤال الثاني: والذي ينص على "ما تصورات القطاع الخاص نحو تطبيق التعاقد التشغيلي بمدارس التربية الخاصة في سلطنة عمان؟

تم توجيه عدد من الأسئلة للمشاركين في الدراسة من أجل الكشف عن تصوراتهم حول تطبيق التعاقد التشغيلي بمدارس التربية الخاصة في السلطنة، وقد كشف تحليل الاستجابات عن أهمية تطبيق التعاقد التشغيلي بالمدارس بشكل عام ومدارس التربية الخاصة على وجه الخصوص،

٥.أهمية تطبيق التعاقد التشغيلي

أشار معظم المستجيبين إلى أهمية التعاقد التشغيلي من أجل تجويد الخدمات التعليمية والداعمة المقدمة لطلبة التربية الخاصة؛ حيث تقع هذه الشراكة تحت مظلة الشراكة المجتمعية العامة التي توليها الحكومات الكثير من الاهتمام والدعم، خاصة في ظل تقلبات الظروف الاقتصادية وانعكاسها على مقدرة الحكومة على التوسع في تقديم الخدمات التعليمية ذات الجودة العالية لذوي الإعاقة كونها مكلفة جدا وتحتاج إلى تجهيزات وإمكانيات وموارد من نوع خاص، مما يجعل الأمر صعبا نوعا ما على القطاع الحكومي إلا إذا

وجد الدعم والمساندة من قبل مؤسسات القطاع الخاص عبر دخوله في شراكة حقيقية مع مؤسسات خاصة تمتلك الخبرة في تشغيل وإدارة مدارس التربية الخاصة، وحول ضرورة وجود مبدأ الشراكة بين القطاع الخاص والحكومي في إدارة مدارس التربية الخاصة قال أحد المبحوثين "مستقبل التعليم يجب أن يقوم على مبدأ الشركة المجتمعية في الادارة والتمويل" وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على أهمية النظر بجدية نحو إمكانية الدخول في شراكة حقيقية بين القطاعين الحكومي والخاص عبر إدارة وتشغيل هذه الفئة من المدارس، كما أفاد آخر بقوله: "يمثل التعاقد التشغيلي دعم حقيقي للتعليم فاليد الواحدة لا تصفق، والحاجة لوجود إدارة ذات خبرة تساعد في تطوير التعليم، وتحسينه وتجويد المخرجات من مهام جميع قطاعات المجتمع".

وحول ذات الأمر بيّن بعض المستجيبين أن دعم وتشغيل القطاع الخاص لمدارس التربية الخاصة يزيد من جودة ونوعية وكفاءة الخدمات التعليمية المقدمة، لأن القدرة المالية لمؤسسات القطاع الخاص كبيرة ويمكنها أن تدعم هذا التوجه؛ كما أنه يمتلك القدرة على إدارة الموارد بشكل أفضل مما يمكنه من رفع كفاءة أداء المدارس وزيادة مستوى إنتاجية العاملين بالمدارس بصورة عامة؛ حيث صرَّح أحد المستجيبين بالقول: "القدرة المالية للمؤسسات الخاصة قد تكون أقوى وبالتالي يمكن الاستثمار في هذه المدارس من حيث تطوير المناهج، ورفع كفاءة الموظفين إن كانوا في الجانب التربوي أو الإداري، وأيضا رفع مستوى مهارات سوق العمل في هذا القطاع وتطوير العاملين ورفع كفاءتهم وتدريبهم".

كما أشار آخرون إلى تعدد المنافع التي يمكن حصدها من التعاقد التشغيلي في تعليم ذوي الإعاقة، وأجملها أحد المستجيبين على حد تعبيره في: "للتعاقد التشغيلي العديد من الايجابيات في قطاع التعليم، مثل: جودة الأداء وكفاءة التشغيل وفعالية الإنفاق وخفض التكاليف وتقاسم المخاطر وسرعة التنفيذ والمحاسبة على الأداء ومراقبة الجودة".

ويمكن إجمال القول حول أهمية التعاقد التشغيلي حسب ما اتفقت عليه وجهات نظر عينة الدراسة في النقاط الآتية:

- دعم وتشجيع الاستثمار بالشراكة مع القطاع الخاص في مجال التعليم.
- تخفيف عبء التمويل المباشر عن كاهل موازنة وزارة التربية والتعليم.
- إيجاد حلول في تجويد مخرجات التعليم.
- رفع كفاءة التعليم وتعزيز جودته بما يتوافق مع المتغيرات ومتطلبات سوق العمل.
- إيجاد مصادر تمويلية متنوعة من القطاع الخاص.
- رفع كفاءة الإنفاق من خلال ضبط تكاليف توظيف الكادر التدريسي والإداري بالمدارس، وتوجيه الموارد واستثمارها بشكل أفضل.

- مراقبة جودة الأداء والمخرجات معا، وتفعيل أطر المحاسبية والمساءلة حول نواتج الأداء، نظرا لامتلاك القطاع الخاص للأدوات المناسبة وتمكنه من ذلك.
- تفرغ الوزارة لرسم السياسات التعليمية ووضع الأولويات من الأهداف والغايات والرؤى مع المراقبة والمتابعة لمقدمي الخدمات التعليمية بعقود تشغيلية.

٦.نمط التعاقد التشغيلي الافضل لإدارة مدارس التربية الخاصة

(هل إدارة شاملة للمدارس أم إدارة لبعض الخدمات؟)

دلت نتائج المقابلات إلى أن أغلب المستجيبين وبنسبة تجاوزت (٧٠%) منهم يؤيدون الشراكة الشاملة، حتى لا تحدث إشكاليات تتعلق بالازدواجية في اتخاذ القرارات بين القطاعين الحكومي والخاص أثناء التشغيل، وبالتالي يتحمل المستثمر كافة المسؤولية في عملية تشغيل المدرسة في كافة الجوانب الإدارية والتعليمية والفنية، وتبقى الوزارة مسؤولة عن رسم السياسات التعليمية العامة ووضع الأطر واللوائح المنظمة للعمل وأطر المحاسبة والمراقبة، ويترك الجانب التنفيذي والتشغيلي للقطاع الخاص، وبحسب رأي أحد المستجيبين فإن التعاقد التشغيلي باعتباره أحد نماذج الشراكة تعقيدا لن ينجح دون وجود صلاحيات واسعة وشاملة وعبر عن ذلك بقوله: "الشراكة الشاملة من وجهة نظري تعني تكامل العمل في المؤسسة بما يحقق أهدافها ولا يتعارض معها"، كما عبر آخر عن ذلك بقوله: "أرغب بإدارة شاملة مع التعاقد لبعض الخدمات حتى يتنسى محاسبة المدرسة في حالة القصور".

بينما أوردت مجموعة أخرى من المبحوثين رأيا مغايرا؛ حيث يفضل أن تكون الشراكة مع القطاع الخاص جزئية وتدريجية، بحيث تشمل في مراحلها الأولى إدارة الموارد البشرية والعملية التدريسية وبعض الخدمات الفنية والخدمات المساندة كالنقل وغيره، ما عدا التمويل والمناهج التي يفضل أن تُدار وتُصمم من قِبل وزارة التربية والتعليم لمدة سنتين على الأقل، ثم تنتقل إدارتها للقطاع الخاص عقب تقييم التجربة ومعرفة مدى تمكُّن القطاع الخاص من تشغيل هذه الفئة من المدارس وقدرته على رفع جودة مخرجاتها وضبط نفقاتها التشغيلية. وهناك رأي آخر يقترح أن يحدد مستوى الشراكة بحسب الجوانب المعروضة للتشغيل والاستثمار في مدارس التربية الخاصة وذلك بعد مقا رنتها بالخبرات المتوفرة لدى القطاع الخاص.

٧.نوع الخدمات التي يقدمها القطاع الخاص لمدارس التربية الخاصة

دلت نتائج المقابلات على استعداد لقطاع الخاص لتقديم العديد من الخدمات المتنوعة لمدارس التربية الخاصة في حالة تطبيق التعاقد التشغيلي، وقد ذكر أحد المستجيبين: "تتنوع الخدمات بحسب طبيعة العمل في مدارس التربية الخاصة وحسب الفئات أو الإعاقات التي تضمها تلك المدارس مع أهمية توفر الدعم المادي"، كما أكد بعض المستجيبين رغبتهم في تقديم جميع الخدمات الأكاديمية المتمثلة في تدريب المعلمين وتأهيلهم بما يتلاءم مع متطلبات العمل بمدار س التربية الخاصة، إضافة لتطوير العملية التعليمية

بالمدارس ودعم الأنشطة الطلابية، بينما أفاد آخرون بأن القطاع الخاص يمكنه تجهيز الصالات الرياضية المناسبة لذوي الإعاقة، والملاعب المفتوحة، والمكتبات، وتوفير قاعات متعددة الأغراض بالمدارس المشغلة، وتزويدها بالأجهزة والتقنيات الحديثة التي يمكن توظيفها في العملية التعليمية، إضافة لخدمات النقل المدرسي والتغذية وصيانة المباني، وكذلك خدمات الأمن والسلامة في البيئة المدرسية لمختلف أنواع الإعاقات بما يتناسب مع نوع الإعاقة سواء كانت فكرية أو جسدية أو بصرية الإعاقة البصرية. وبصورة عامة أجمعت الآراء على أهمية مراعات البعد الإنساني والأخلاقي في تقديم مختلف أنواع الخدمات التي تكفل توفر بيئة مدرسية آمنة لهذه الفئة من الطلبة بما يحقق خدمة تعليمية متكاملة الأركان والجوانب.

٨.تمويل مدارس التربية الخاصة عند تطبيق التعاقد التشغيلي

تفاوتت آراء أفراد العينة قليلا حول قضية تمويل مدار س التربية الخاصة؛ حيث يرى أغلبية المبحوثين أن تمويل هذه المدارس يجب أن تتولاه الحكومة بشكل كامل، ويبقى دور القطاع الخاص هو رفع الكفاءة التشغيلية للمدارس وضبط جوانب الإنفاق عبر توجيه الموارد وحسن استثمارها وفقا للصيغة التعاقدية المتفق عليها بين وزارة التربية والعليم وبين المشغل من القطاع الخاص، بينما أشارت بعض الآراء إلى إمكانية تكاتف القطاع الخاص مع الحكومة وتقديمه بعض الدعم المالي الذي يمكن أن يغطي بعض الخدمات المساندة لتجويد العملية التعليمية في هذا المدارس، وهذ يعتمد على المكنة المالية التي يتمتع بها المشغل من القطاع الخاص وقدرته على تقديم هذا الدعم، وإلا يبقى الأمر مرهونا بمدى توفر التمويل الكافي لدى الوزارة لتشغيل هذه المدارس بما يحقق نقلة نوعية في الخدمة التعليمية المقدمة، نظرا لكون هذه المدارس تحتاج إلى كلفة عالية جدا من حيث التجهيزات الفنية ونوعية المرافق التي تتطلبها مدارس التربية الخاصة، فلكل نطاق تجهيزات ومتطلبات معينة تختلف كلفتها بحسب نوع الإعاقة التي تخدمها.

ثالثا: إجابة السؤال الثالث: والذي ينص على "ما الأطر التشريعية والتنظيمية الداعمة لتطبيق التعاقد التشغيلي بمدارس التربية الخاصة كما يدركها القطاع الخاص؟"

تم توجيه عدد من الأسئلة للمشاركين في الدراسة من أجل الكشف عن الأطر الداعمة لتطبيق التعاقد التشغيلي بمدارس التربية الخاصة كما يدركها الخاص، وقد كشف تحليل الاستجابات عن عدة جوانب ترتبط بهذه الأطر منا ما يأتي:

٩.أهمية وضع أطر تشريعية وتنظيمية داعمة لتطبيق التعاقد التشغيلي

كشفت النتائج عن اتفاق أغلب المستجيبين حول أهمية وضع الأطر التشريعية والتنظيمية المناسبة قبل البدء في تطبيق التعاقد التشغيلي، حفظا لحقوق جميع الأطراف، وقد أفاد بعض المستجيبين برغبتهم في وضع كافة القوانين واللوائح المنظمة للتشغيل بالاتفاق والشراكة فيما بين القطاعين الحكومي والخاص، في حين اختلفت آراء البعض الآخر حول أن تنفرد وزارة التربية والتعليم بوضع القوانين والتشريعات اللازمة وكذلك الأطر التنظيمية واللوائح الإدارية، فضلا عن تحديها لمختلف الجوانب الفنية التي تتضمنها

عقود تشغيل المدارس، كونها المسؤولة عن إدارة منظومة التعليم المدرسي ويقع في صلب اختصاصاتها مسؤولية تنظيم البرامج والمشاريع التطويرية الخاصة بتعليم ذوي الإعاقة، كما يقع على عاتقها مسؤولية اتخاذ مختلف القرارات الاستراتيجية والتطويرية فضلا عن دورها المحوري في الإشراف والمتابعة على كافة برامج التربية الخاصة، وهذا يجعلها مؤهله للقيام بهذا الدور أكثر عن القطاع الخاص الذي لا يمتلك الخبرة الكافية في إدارة وتشغيل مدارس التربية الخاصة.

١٠.مستوى الصلاحيات التي ينبغي أن تمنح للمشغل

تفاوتت آراء المستجيبين حول مستوى الصلاحيات التي يمكن منحها للقطاع الخاص المشغل لمدارس التربية الخاصة؛ حيث أشارت بعض الآراء إلى ضرورة منح المشغل من القطاع الخاص مُطلق الصلاحية في كافة النواحي الإدارية والمالية وكذلك الفنية، وأن يكون هناك نظام إداري ومالي مُستقل يدعم مشروع التعاقد التشغيلي لمدارس التربية الخاصة، والتوجه نحو اللامركزية في التعليم وإعطاء المشغل الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات وربطها باحتياجات المجتمع، من حيث التوسع في الخدمة أو تنويع المناهج والأنشطة والبرامج التعليمية المرتبطة بها، وقد أشار أحد المستجيبين إلى ذلك من خلال مقولته : " لابد من وجود نظام إداري ومالي مستقل في حال تطبيق التعاقد التشغيلي".

بينما أوضح البعض رغبته في أن يكون مستوى الصلاحيات مجزءاً حسب جوانب التشغيل المتفق عليها؛ حيث تميل آراء هذه الفئة من المبحوثين إلى منح الصلاحيات كليا في النواحي الإدارية وبعض النواحي المالية المرتبطة بالخدمات المساندة كالنقل والتغذية وصيانة المباني، أما النواحي الفنية والتعليمية فتبقى تشاركية بين القطاع الخاص ووزارة التربية نظرا لخصوصية احتياجات طلبة ذوي الإعاقة ومتطلباتهم التعليمية كالمناهج والأنشطة الإثرائية وأنظمة التقويم وخلافه، والتي لا يمكن للقطاع الخاص أن يعمل عليها بمفرده دون إشراف وتدخل مباشر من الوزارة خاصة في ظل السنوات الأولى لتطبيق التعاقد التشغيلي.

وفي الجانب المقابل أخذت بعض الاستجابات مجرىً مُختلفاً ومُعاكس؛ حيث أشارت الآراء إلى أهمية أن تكون الصلاحيات ذات نطاق محدود في بداية التطبيق وتمنح تدريجيا من سنة لأخرى بناءً على تقييم أداء المشغل الذي يفترض أن يتم وفق معايير واضحة توضع لهذا الغرض، ويمكن أن يخضع المشغل لبرامج تدريبية وتأهيلية تدعمها الوزارة لتمكينه من ممارسة مختلف الصلاحيات وتوظيفها بما يحقق الأهداف المرجوة، وبالتالي تتم عملية التوسع في منح الصلاحيات للمشغل بناءً على اجتيازه لتلك البرامج إضافة لدرجة الكفاءة التي يحققها في التقييم وفق معايير الأداء المنصوص عليها، وقد جاء في معرض حديث أحد المستجيبين قوله: "يُفضل في البداية أن تكون الصلاحيات محدودة في كل ما يتعلق بالنواحي الإدارية والمالية والفنية على أن يتم التدريب الكافي في كل مجال على حده ومن بعدها نتحول إلى مطلق الصلاحية

في الإدارة "، ويُعزى ذلك لحداثة التوجه لتطبيق التعاقد التشغيلي وخصوصية عمل مدارس التربية الخاصة وفئات الطلبة التي تتعامل معها.

١١.شمولية الأطر التشريعية والتنظيمية

وحول مقتضى ما تتضمنه الأطر التشريعية والتنظيمية للتعاقد التشغيلي أكدت آراء العينة حول أهمية شمولية هذه الأطر لكافة جوانب العمل الإداري والتربوي، وبالتالي يجب أن تغطي مهام وصلاحيات المشغل وكذلك الهيئة الإدارية بالمدرسة، وأن تضع توصيفا واضحا لمهام الهيئة التدريسية وشروط توظيفها وتدريبها وآليات تقويمها، وكذلك اللوائح الخاصة بشؤون الطلبة، ونوع الخدمات التعليمية المساندة، واللوائح المنظمة للعلاقة بين ولي الأمر والمدرسة والعقود الخاصة بذلك، وتحديد صلاحيات الجهات الإشرافية على هذه المدارس، إضافة لمعايير المخرجات التعليمية المطلوبة، كما طالب أفراد العينة بضرورة أن تتسم مختلف القوانين والأطر التنظيمية بالمرونة الكافية التي تدعم تطبيق التعاقد التشغيلي، وتوفر قاعدة آمنة لضمان حقوق وواجبات جميع أطراف العملية التعاقدية بين القطاعين الحكومي والخاص.

١٢.إدارة الموارد البشرية في نظام التعاقد التشغيلي

اتجهت آراء العينة نحو الإجماع على أهمية وجود لوائح خاصة تُعنى بإدارة الموارد البشرية في ظل نظام التعاقد التشغيلي لمدارس التربية الخاصة، على أن تتضمن هذه اللوائح كل ما يتعلق بتعيين المعلمين والوظائف المساندة لهم كالفنيين والأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين، وبرامج التدريب والتأهيل التي يستلزم خضوعهم لها، وكذلك آليات تقييمهم ونظام الحوافر والمكافآت، ونظام المساءلة والفصل من الخدمة إن لزم الأمر. وقد أشار بعض المستجيبين إلى أن تقوم وزارة التربية والتعليم بوضع لائحة خاصة بالموارد البشرية بما يتناسب مع متطلبات تطبيق التعاقد التشغيلي لضمان حقوق المعلمين القائمين بالمدارس، إضافة إلى ترك مساحة من الحرية للمشغل في حالة رغب في تغيير بعض الكوادر بنسبة معينة يتم الاتفاق حولها ضمن الصيغة التعاقدية المبرمة بين الطرفين، مع مراعاة شروط وضوابط التعيين وكذلك المؤهلات المطلوبة للعمل في مدارس التربية الخاصة وفقا لنوع الإعاقة التي يتطلب التعامل معها (أن يكون المعلم متخصص في التربية الخاصة)، وحول هذا الأمر أشار احد المستجيبين بقوله: "الجهات الحكومية هي المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية من حيث التعيين والمتابعة والتقييم و المسائلة، ولا بد من إعطاء بعض الصلاحيات للقطاع الخاص أيضا".

بينما أشار آخرون إلى رغبتهم في منحهم الصلاحيات المطلقة في اختيار الكوادر وتعيينها بما يتوافق مع منظور القطاع الخاص وأساليب عمله، وأن تقع مسؤولية إدارة الموارد البشرية بالكامل تحت مظلة قانون العمل الذي يستعين به القطاع الخاص في إدارة كوادره بالرغم من الفوارق القانونية بينه وبين قانون الخدمة المدنية الذي يطبق على الموظفين الحكوميين؛ حيث جاء في معرض حديث أحد المستجيبين: "من

الضروري أن يكون القطاع الخاص هو من يختار الكوادر المؤهلة ويطبق نظام المساءلة الذي يتماشى مع قانون العمل".

رابعا: إجابة السؤال الرابع: والذي ينص على "ما المعوقات التي تعوق التطبيق الفعال للتعاقد التشغيلي بمدارس التربية الخاصة كما يدركها القطاع الخاص؟"

بالرغم من أن أغلب آراء عينة الدراسة كانت تؤيد إدارة القطاع الخاص لمدارس التربية الخاصة الحكومية وأهمية التعاقد التشغيلي مع مؤسسات القطاع الخاص لتشغيل مدارس التربية الخاصة، الا انه في الجانب الآخر اختلفت آراء بعض المبحوثين حول إمكانية تشغيل وإدارة القطاع الخاص لمدارس التربية الخاصة خاصة في ظل الظروف الحالية، وأشاروا الى عدة صعوبات منها ما يلي:

١.ضعف التشريعات والقوانين الحكومية التي قد تتسبب في عزوف القطاع الخاص عن الخوض في مثل هذه التجارب، فضلا عن غياب الأطر التنظيمية التي تنظم طبيعة العلاقة بين القطاعين الحكومي والخاص في مشاريع الشراكة، وبالتالي ضعف مستوى الصلاحيات التي يمكن أن تمنح للقطاع الخاص وكذلك قصور أطر المحاسبية وغياب الرؤية الحقيقية لتطوير الخدمات التعليمية لفئة ذوي الإعاقة، وما قد يتسببه الأمر من غياب الجدوى الحقيقية لهذا النوع من الشراكة في التعليم، وقد علق أحد المبحوثين حول هذا الشأن بقوله: "أوافق بشدة على تمكين القطاع الخاص من إدارة مدارس التربية الخاصة خاصة في ضوء توفير الإمكانيات المادية والبشرية شريطة أن يتم وضع الإطار العام و التشريعات من قبل الجهات المعنية".

٢.ضعف الإمكانات البشرية، فقد تطرق بعض المستجيبين إلى ضرورة أن تكون الهيئة الإدارية والتدريسية في القطاع الخاص تمتلك الخبرة والمؤهلات اللازمة لإدارة مثل هذه المدارس ومرافقها، ولديها المؤهلات التربوية والنفسية المناسبة للتعامل مع هذه الفئة من الطلبة، إضافة لأهمية امتلاكه القدرة على توظيف المنهج الدراسي والوسائل التعليمية بما يتناسب مع مختلف الحاجات التعليمية للطلاب في مدارس التربية الخاصة؛ حيث تطرق أحد المستجيبين لذلك بقوله: "أوافق وأؤيد ذلك بشرط أن تتوفر في الهيئة الإدارية والتدريسية المؤهلات والخبرة والتدريب الكافي للقيام بهذه المهمة مع اشتراط مناسبة المبني المدرسي لذلك، وتوفير المنهج المناسب والوسائل التعليمية الداعمة"، كما أوضح بعض المستجيبين أن القطاع الخاص قطاع مستثمر يستطيع الاعتماد على نفسه في تقديم خدمات متنوعة تفيد وترضي المستفيدين من مختلف الشرائح المجتمعية؛ حيث أورد أحد المستجيبين قوله: "من المناسب أن تكون إدارة مدارس التربية الخاصة من قبل القطاع الخاص، لأن القطاع الخاص مستثمر ويستطيع تقديم خدمات متنوعة تفيد وترضي العميل".

٣.ضعف الخبرة التربوية للقطاع الخاص؛ حيث إن القطاع لم يشهد نموا واضحا في تقديم خدمات تعليمية خاصة بفئة التربية الخاصة، وأنه ما زال لا يمتلك الخبرة الكافية ولا المؤهلات التي تعينه على ذلك،

وبالتالي لا يمكن المجازفة في الوقت الراهن بالدخول في هذا النوع من الشراكة مع القطاع الخاص، وقد جاء في حديث أحد المستجيبين قوله: "أن بعض المدارس الخاصة لا ترتقي إلى طموح فئات المجتمع لتكون وجهه مناسبة لاستقطاب هذه الفئة من الطلاب و قد تكون المدرسة تملك القدرة على ذلك لكن ترفضهم حتى لا تزيد على عاتقها عب اضافي في إدارة و الامور المادية"، وصرّح آخر بقوله: "الإدارة تفتقد إلى دراسات واقعية للظروف المجتمعية سواء من قبل القائم بالمشروع أو العاملين به". كما علق أحد المستجيبين بقوله: "لا أرغب؛ حيث تحتاج هذه التجربة إلى خبرات كثيرة ليس أي أحد قادر على هذه الإدارة" وبالتالي ترى هذه الفئة من المشاركين عدم تمكّن القطاع الخاص في الوقت الحالي من تشغيل مدارس التربية الخاصة.

٤.ضعف الامكانات المادية والمالية ؛ حيث أشارت آراء بعض المبحوثين إلى عدم رغبتهم في خوض هذه التجربة نظرا لصعوبتها وكلفتها المالية العالية، وخصوصية متطلباتها الفنية والإدارية والنفسية، ووجود الكثير من الصعوبات والتحديات على مستوى القطاعين الحكومي والخاص، ، كما علق أحد المستجبين بقوله: "ليس لدي الرغبة وخاصة في ظل العديد من التحديات الصعبة، ولأنه أصبح الاستثمار في التعليم بشكل عام أمر متعب"، وبالتالي ترى هذه الفئة من المشاركين عدم تمكّن القطاع الخاص في الوقت الحالي من تشغيل مدارس التربية الخاصة، نتيجة لعدم قدرته على تلبية متطلبات التشغيل، لكن في الوقت نفسه يمكن لوزارة التربية والتعليم الاستعانة بشركات تعليمية عالمية متخصصة ولها خبراتها وتجاربها الطويلة التي يمكن الاستفادة منها في هذا الجانب.

وخلاصة القول إنه بالرغم من رغبة الكثير من المستجيبين في الدخول في هذا المجال إلا أنهم أقروا بصعوبة التجربة نظرا للتحديات الكبيرة التي تواجه تطبيقها وحاجتها إلى خبرات وقدرات خاصة وضمانات حكومية عالية لضمان نجاحها.

مناقشة نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء نوعي لاتجاهات عينة من القطاع الخاص نحو تشغيل مدارس التربية الخاصة بسلطنة عُمان، بالإضافة إلى تعرف الأطر التشريعية والتنظيمية الداعمة لتطبيق التعاقد التشغيلي بمدارس التربية الخاصة، والمعوقات التي تعوق التطبيق الفعال للتعاقد التشغيلي بالمدارس، وصولا إلى الإجراءات المقترحة لتطبيق التعاقد التشغيلي بمدارس التربية الخاصة. وأشارت النتائج إلى وجود اتجاهات إيجابية لدى أغلبية أفراد العينة من القطاع الخاص التعليمي، وأقروا بمقدرة هذا القطاع على إدارة مدارس التربية الخاصة بالسلطنة؛ حيث أن هناك العديد من المزايا والفوائد التي يمكن أن تتحقق من خلال الشراكة بين القطاعين العام والخاص، تمثل أهمها في تظافر الجهود بين القطاعين وتكاملها بما يضيف نواحي دعم وقوة للخدمات التعليمية المقدمة لمدارس التربية الخاصة بالسلطنة، نظرا لامتلاك القطاع الخاص القدرة والكفاءة العالية في إدارة المشاريع التعليمية بشكل عام، إضافة إلى إمكانية تحقيق فوائد مباشرة ذات

العلاقة بجودة التعليم وكفاءة الإنفاق، وخلق جو من التنافس بين مؤسسات القطاع الخاص في التوسع في تقديم مختلف الخدمات التربوية للطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة.

وهذه النتيجة تتفق مع ما نتائج دراسة هندي (Hindi, 2004) التي توصلت إلى أن الشراكة في التعليم المصري أوجدت علاقة تكاملية استهدفت الارتقاء بمستوى الأداء العام للمدارس، وتوسع تبعا لذلك نطاق المنافسة بين القطاعين بما يحسن من مستوى الأداء العام للمدارس، وذات النتيجة أظهرتها دراسة الجابري والعمري (Al Jabri and Al Amari, 2010) التي وجدت أن المدارس المفوضة في الولايات المتحدة الأمريكية أفضت إلى تحسن إيجابي في جودة العملية التعليمية وتحصيل الطلاب، كما حققت تنافسا واضحا بين المدارس لتقديم مستويات تعليمية عالية انعكس أثرها على جودة المخرجات التعليمية.

كما أظهرت نتائج دراسة العتيبي (Al-Otaibi, 2012)إجماع أفراد العينة على أهمية الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص في التعليم المدرسي السعودي وقدرة الأخير على تقديم خدمات تعليمية خاصة تتعلق بالطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة وإتاحة الفرص لهم لمزيد من التعلم، والأمر ذاته بينته نتائج دراسة تشاتوباداي ونوغيرا (Chattopadhay and Nogueira, 2014) التي طبقت في البرازيل، وكذلك دراسة سانشز وآخرين (Sánchez, et al ., 2015) التي وجدت تحقق نتائج أفضل في مستويات الطلاب التحصيلية في المدارس الحكومية التي يديرها القطاع الخاص في كولومبيا، وأيدت تلك النتائج ما توصلت إليه دراسات كل من التوبية (Al-Tubia, 2014) ولاشين والقرينية, Lashin & Al-Qurainiyah 2017) حول أهمية المضي قدما في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال التعليم المدرسي بالسلطنة بشكل عام لدعم الاستثمارات التعليمية وتعزيز الخدمات المقدمة للنظام التعليمي عامة.

وحول موقع مدارس التربية الخاصة ونوع الإعاقة التي يفضل المستثمرون تبنيها في مشاريع الشراكة فقد كشفت النتائج تباين آراء أفراد العينة وتنوعها، ويعود ذلك إلى عدة عوامل تتحكم في هذا الجانب منها؛ مقدرة المستثمر نفسه ومستوى الامكانيات التي يمتلكها، وموقعه الجغرافي ومستوى الكثافة السكانية التي تخدمها المدرسة وما إلى ذلك من العوامل الأخرى، وعلى الرغم من ذلك إلا أن القطاع الخاص أبدى رغبته الحقيقية والواضحة في خوض تجربة الشراكة، وفي هذا الشأن بينت النتائج وجود عددا من المطالبات التي اعتبرها المشاركون بمثابة ضمانات وشروط يجب أن تسعى وزارة التربية والتعليم إلى توفيرها بغرض دعم التوجه، تمثلت في القيام بدراسات مستفيضة لكافة جوانب إدارة مدارس التربية الخاصة وتشغيلها من قبل القطاع الخاص، تتضمن مختلف جوانب العمل التربوي والإداري والتأهيلي الذي تحتاجه هذه المدارس، نظرا لخصوصية متطلبات الخدمات التعليمية المقدمة لهذه الفئة من الطلبة.

كما كشفت النتائج عن وجود مطالبات بضرورة دراسة التكاليف وكذلك التسهيلات التي يمكن أن تقدمها الحكومة للمستثمر من القطاع الخاص لضمان نجاح تجربة الشراكة في هذا القطاع الهام الذي يعاني من

قلة البرامج والمشاريع التربوية التي تستهدف طلبة ذوي الاحتياجات الخاصة، وضعف مقدرة الحكومة على التوسع في تعليم ذوي الإعاقة في مختلف محافظات السلطنة، وهو الأمر الذي يستدعي الولوج في مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص للنهوض بهذا القطاع نحو الأفضل، وفي هذا الشأن دعت دراسة الفواعير (Al-fawair, 2015)إلى ضرورة الاهتمام ببرامج التدخل المبكر لذوي الإعاقة في التعليم المدرسي، وزيادة رقعة الخدمات التعليمية وتنويعها على نطاق أوسع في مختلف المحافظات. كما دعت دراسة التوبية والمحروقية (Al-Tubia & Al- Mahruqia, 2019) إلى أهمية الولوج في مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص لتعزيز التنمية المستدامة في قطاع التعليم المدرسي والتي تركز بعض أهدافها على دعم تعليم ذوي الإعاقة ومنحهم المزيد من الفرص التعليمية وتلبية الاحتياجات الآنية والمستقبلية لهذه الفئة على وجه التحديد.

وفيما يتعلق بأهمية التعاقد التشغيلي فقد كشفت النتائج عن تأييد القطاع الخاص لهذ التوجه نظرا لانعكاساته على تجويد الخدمات التعليمية المقدمة لطلبة التربية الخاصة؛ وهو يعتبر من الأنماط التي تقع تحت مظلة الشراكة المجتمعية العامة التي يمكن أن تحقق كفاءة في التشغيل، وفعالية في الإنفاق من حيث خفض التكاليف وتقاسم المخاطر بين القطاعين، وسرعة التنفيذ. وقد أشارت نتائج بعض الدراسات إلى نتائج مماثلة حيث أظهرت دراسة الحقباني (Al-Haqbani, 2011) أن الشراكة التعليمية يمكن أن تكون الخيار الأمثل لمواجهة المخاطر والتحديات المرتبطة باقتصاديات التعليم، كذلك أثبتت دراسة ويليامسون Williamson (٢٠١١) أن مدارس الميثاق كان لها تأثير كبير على رفع مستوى الممارسات المهنية وتعزيز جودة أداء العاملين لكنها في المقابل لم تؤثر على قضايا التمويل. أما دراسة كوماري (Kumari, 2016) فقد وجدت في نمط التعاقد التشغيلي مخرجا لمشكلة محدودية الموارد المالية المتاحة لبرامج التعليم المدرسي في الهند وبديلا مناسبا لتحسين جودة التعليم، في حين توصلت دراسة جورشسكي وآخرين (Gawryszewski et al., 2017) إلى أن تشغيل المدارس العامة يسهم في منع الأزمات الدورية لرأس المال، الأمر الذي يمكنه فتح آفاق جديدة في السوق في مجال التعليم في البرازيل.

أيضا أظهرت النتائج أن نمط التعاقد التشغيلي يمكن أن يلبي مطالب المجتمع بمنح المزيد من الاستقلالية للمدارس وفرض أنظمة المراقبة على جودة الخرجات، ومحاسبة الأداء، وهذا ما أيدته نتائج دراسة أوبرفيلد Oberfield (٢٠١٦) التي وجدت نتائج تدعم هذه المطالبات؛ حيث أن المدارس المفوضة تتمتع بالكثير من الاستقلالية والتحكم الذاتي في الموارد ولكنها في المقابل هي أكثر عرضة للمساءلة.

أما عن مستوى التعاقد التشغيلي ونوع الخدمات التي يفضلها القطاع الخاص فقد أظهرت النتائج رغبة بعض المستثمرين في أن يكون تعاقدا شاملا يغطي كافة جوانب العمل الإداري والتربوي لمدارس التربية الخاصة، فيما رأى البعض الآخر أن يكون جزئيا ويبدأ تدريجيا تجنبا للمخاطر التي قد تحدث نتيجة قلة الخبرات في التعامل مع هذا النمط من الشراكة؛ حيث بينت النتائج رغبة القطاع الخاص في تقديم بعض

الخدمات الخاصة بطلبة ذوي الإعاقة كخدمات النقل والتغذية وتوفير الأجهزة اللازمة والداعمة للطلب بحسب نوع إعاقاتهم، وتدريب المعلمين ودعم المناهج بالأنشطة الإثرائية، وقد أيدت ذلك نتائج دراسة التوبية والمحروقية(Al-Tubia & Al- Mahruqia, 2019) التي اقترحت أن تركز نماذج التعاقد على تقديم خدمات تعليمية معينة، مثل تدريب المعلمين والمشاركة في تطوير المناهج وكذلك تجهيز البنى الأساسية، وتقديم خدمات الأمن والسلامة في البيئة المدرسية.

وفيما يتعلق بمصادر تمويل التعاقد التشغيلي فقد كشفت النتائج عن رغبة واضحة أبداها افراد العينة حول ضرورة أن يبقى التمويل حكوميا بينما يتولى القطاع الخاص مهمة رفع كفاءة الإنفاق وتوجيه الموارد وحسن استثمارها في تشغيل المدارس، نظرا لتمكن القطاع الخاص من ضبط التكاليف وقدرته على تقليلها، وقد أشارت دراسة سانشيز وآخرين (Sánchez, et al., 2015) في معرض نتائجها إلى تمكُّن القطاع الخاص من ضبط الإنفاق وتقليل التكلفة في المدارس العامة التي قام بتشغيلها في كولومبيا، كما أشارت نتائج دراسة كوماري Kumari (٢٠١٦) إلى ذات الأمر؛ حيث وجدت في عقود الشراكة منفذا للاستفادة من الموارد المخصصة للتعليم في الهند، وبالتالي زيادة في كفاءة الإنفاق وفاعلية في التشغيل.

وعلى المستوى المحلي لسلطنة عُمان وجدت نتائج دراسات كل من التوبية (Al–Tubi, 2014) والفهدية (Al-fahdia, 2019) أن توفير المتطلبات المالية في نمط التعاقد التشغيلي لا يقل أهمية عن المتطلبات الأخرى، مع التأكيد على أهمية تحديد مصادر التمويل، وضرورة الاتفاق على جوانب الانفاق في العقود المبرمة بين القطاعين في هذا النمط تحديدا، كما أظهرت الدراستان أهمية العناية بتوفير المتطلبات الإدارية ومتطلبات المحاسبية التي يمكن تضمينها في الأطر التشريعية والقانونية والتنظيمية للتعاقد التشغيلي، والأمر نفسه أظهرته الدراسة الحالية؛ حيث أكدت النتائج رغبة القطاع الخاص في مشاركة وزارة التربية والتعليم بالسلطنة في صياغة كافة اللوائح التنظيمية والأطر التشريعية والإدارية التي تنظم مشاريع الشراكة بين القطاعين، لا سيما تلك المشاريع المعقدة مثل التعاقد التشغيلي، نظرا لاحتوائه على الكثير من التفاصيل الدقيقة الخاصة بالعمليات التشغيلية والإدارية بمدارس التربية الخاصة.

وفي الاتجاه المقابل بينت النتائج رأيا مغايرا لبعض أفراد العينة حول أن تنفرد الوزارة بوضع تلك الأطر واللوائح وتبقى لها مطلق السلطة في سن التشريعات ورسم السياسات ووضع الأطر المناسبة التي تضمن نجاح المشروع، وبالتالي يتم منح القطاع الخاص المشغل بعض الصلاحيات فقط وفقا لنتائج التقييم التي تتم عبر مراحل تنفيذ تجربة التشغيل نظرا لحداثتها في السلطنة، وفي هذا الشأن أوضحت دراسة أدنيران Adeniran (٢٠٠٩) ضرورة تطبيق مشاريع الشراكة على مراحل مع الأخذ بالاعتبار كافة الاعتبارات القانونية ووضع حدود للتطبيق، وعلى الحكومة مراقبة التغييرات التي تطرأ على نتائج التعلم وتغيير السياسات بما يتوافق مع هدف المشروع.

أما دراسة أوبرفيلد **Oberfield** (٢٠١٦) فقد وجدت أن المعلمون في مدار س الميثاق يتمتعون بقدر أكبر من الاستقلالية مقارنة بأقرانهم في المدارس الحكومية، وهذا يعود لمستوى الصلاحيات الممنوحة لهم عبر نمط التعاقد التشغيلي لتلك المدارس، وفي هذا الشأن كشفت نتائج الدراسة الحالية عن رغبة القطاع الخاص في منحه العديد من الصلاحيات خاصة تلك المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من حيث التأهيل والتدريب والتوظيف ومراقبة الأداء وتطبيق المحاسبية؛ حيث أن مدار س التربية الخاصة لها متطلبات فنية وتربوية وتأهيلية معينة؛ فقد كشفت دراسة داوود (Dawwud, 2017) عن ضرورة توفير معلمين بخصائص ومواصفات معينة للعمل مع طلبة ذوي الاحتياجات الخاصة بحسب نوع الإعاقة التي سيتم التعامل معها، وهذا أمر يجب أن يؤخذ في الحسبان في مشاريع تشغيل مدار س التربية الخاصة على وجه الخصوص.

كما كشفت دراسة جوهر وآخرون (Jawhar et al., 2018)عن ضرورة مراعاة بعض المتطلبات المرتبطة بمدارس التربية الخاصة والتي يمكن أن تمنح بعض صلاحياتها للمشغل من القطاع الخاص كمرونة الهيكل التنظيمي للمدرسة، بينما تبقى قضايا رسم السياسات والتوجهات المستقبلية حصرية على المسؤولين بوزارة التربية والتعليم بالسلطنة، أيضا وجدت دراسة القرعان (Al-qurean, 2020) ضرورة تطوير آليات التعليم الرقمي لذوي الاحتياجات الخاصة بالأردن، والأمر ذاته أشارت إليه نتائج الدراسة الحالية حول إمكانية القطاع الخاص وقدرته على تطوير التعليم الرقمي وإدخاله كأسلوب مساند للتعليم في مدار س التربية الخاصة بسلطنة عُمان، كما أشارت دراسة السبيعي (**Al-Subaie, 2021**) إلى أهمية تفعيل الشراكة مع مؤسسات المجتمع كافة في تطوير التعليم بمدارس التربية الخاصة، وهذا ما أكدت عليه كافة نتائج الدراسة الحالية في هذا الشأن.

وعلى الرغم من استعداد القطاع الخاص ورغبته في خوض تجربة التعاقد التشغيلي حسب ما أشارت إليه بعض نتائج الدراسة الحالية، إلا أن مجمل النتائج كشفت عن وجود العديد من المعوقات والصعوبات التي قد تعيق رغبة القطاع الخاص في الولوج في مشاريع التعاقد التشغيلي لمدارس التربية الخاصة بالسلطنة، أبرزها ضعف التشريعات وغياب الأطر واللوائح التنظيمية والإدارية وضعف الإمكانيات المادية والمالية المخصصة لمدارس التربية الخاصة، كذلك قلة الكوادر البشرية المؤهلة ونقص الخبرة لدى القطاع الخاص المرتبطة بتعليم ذوي الإعاقة بشكل عام، إضافة إلى غياب الرؤية لدى وزارة التربية والتعليم حول دور مشاريع الشراكة- التعاقد التشغيلي أنموذجا- في تطوير الخدمات التعليمية في قطاع التربية الخاصة؛ حيث تؤثر هذه العوامل مجتمعة في تحفظ البعض وخوفه من خوض هذه التجربة في ظل وجود هذه المعوقات، لذلك ظلت مشاركات القطاع الخاص طوال السنوات السابقة محدودة ولا تتجاوز رعاية بعض الفعاليات المدرسية وتوفير بعض الأجهزة التعليمية المساندة للتعليم في هذا القطاع (**Al-Maamaria**, Al- Mahruqia, Tubia& **2011**; Al- 2019)

والنتائج ذاتها كشفتها العديد من الدراسات السابقة سواءً المحلية أو الأجنبية وجاءت متفقة في وجود أغلب هذه المعوقات؛ حيث أوردت دراسة أدنيران **Adeniran** (٢٠٠٩) أن قصور إحكام المعايير الأكاديمية وضعف قوانين المحاسبية أثر ا سلبا على التجربة في نيجيريا، كما توصلت نتائج دراسة رزق (Rizq, 2013) إلى وجود تأثير لقصور برامج التدريب والتأهيل المقدمة للقطاع الخاص قبل استلامهم إدارة المدارس التجريبية على ضعف النتائج المرجوة، أما دراسات كل من التوبية (**Al-Tubi, 2014**) والوهيبي (**Al-Wahaibi, 2016**)ولاشين والقرينية (**Lashin & Al-Qurainiyah, 2017**)فقد توصلت إلى ما يتفق مع نتائج الدراسة الحالية بصورة كبيرة جدا، خاصة فيما يتعلق بضعف الأنظمة والقوانين وقصور نظم الحوكمة والمحاسبية، وغياب التنسيق بين القطاعين العام والخاص، وكذلك بيروقراطية السلطة التعليمية في الوزارة مما يحد من رغبة القطاع الخاص في المشاركة سواءً في تمويل التعليم أو المضي في مشاريع الشراكة عامة.

التوصيات:

وفي ضوء كافة النتائج الآنفة الذكر والتي تم مناقشتها يقترح الباحثين بعض الإجراءات والتوصيات التي من شأنها تعزيز تطبيق التعاقد التشغيلي في مدارس التربية الخاصة بسلطنة عُمان، والتي يمكن إجمالها على النحو الآتي:

- على وزارة التربية والتعليم كجهة مسؤولة عن إدارة منظومة التعليم المدرسي لكافة شرائح المجتمع أن تعمل جاهدة على سن التشريعات والأطر التنظيمية ولوائح العمل الداعمة لنموذج التعاقد التشغيلي لمدارس التربية الخاصة، بما يحقق له النجاح ويضمن التوسع والنمو والتطور المأمول في تعليم ذوي الإعاقة.
- تقوم وزارة التربية والتعليم بإجراء دراسات موسعة عن مستوى الممكنات والقدرات والخبرات التي يمتلكها القطاع الخاص والتي من خلالها يستطيع أن يوظفها في حالة الدخول في برامج الشراكة كالتعاقد التشغيلي لمدارس التربية الخاصة، وفي ضوئه يتم إقرار مستوى الشراكة التي يمكن أن تبرم مع القطاع الخاص وتحدد مستوى الصلاحيات الممنوحة له وفقا لنتائج تلك الدراسات.
- يمكن للوزارة أن تنفذ برامج تأهيلية وتدريبية للقطاع الخاص موجهة نحو الكفايات اللازمة لنمط التعاقد التشغيلي والتركيز على إكساب المُشغلين المهارات الإدارية والفنية لإعطائهم كافة الصلاحيات التي تمكنهم من الاضطلاع بالمهام الموكلة إليهم مستقبلا.
- العمل على إيجاد بدائل ومصادر تمويل متنوعة لدعم هذا التوجه وعدم الاعتماد على مصدر واحد المتمثل في التمويل الحكومي، من خلال تشجيع مبادرات القطاع الخاص المتمثل في الشركات الكبرى لقطاع النفط والغاز والقطاع المصرفي وقطاع الاتصالات والموانئ والنقل البحري.

References

1. Abu-Mraighi, Raja Salem & Al Zboon Mohammad Saleem (2012). Assessing The Educational Administrative Needs For The Special Education Schools In Jordan. Studies - Educational Sciences: University of Jordan - Deanship of Scientific Research, Vol. 39, v. 1, 135 - 154. Retrieved from http://search.mandumah.com/Record/385969
2. Adeniran, Akingbolahan (2009). Non-Profit Privatization of the Management of Nigerian Public Schools: A Legal and Policy Analysis. Journal of African Law, 53, 2 (2009), 249 -275 doi:10.1017/S0021855309990052 Printed in the United Kingdom
3. Aidaros, Ahmad Najm Aldiyn Ahmad .(2016).The Management of Special Education in The Canadian State of Ontario and The Australian State of Victoria, and The Possibility of Its Use in Egypt. Journal of the Faculty of Education: Benha University - Faculty of Education Vol. 27, no. 107: 47 - 192. Retrieved from http://search.mandumah.com/Record/789584
4. Al Dhafri, Saeed; and Harasiya, Ruqayya (2015). International standards for the quality of educational services provided to people with hearing disabilities. A working paper submitted to the Forum on Quality of Services Provided to Persons with Disabilities. Qatar.
5. Al- Jalamida, Fawzia Abdullah (2015). Al'iidarat Wal'iishraf Fi Altarbiat Alkhasat Fi Daw' Maeayir Aljawda. Jordan: Dar Al Masirah.
6. Al- Jamudi, Suleiman Abdullah Yaqoub. (2005). almushkilat al'iidariat alati tuajih madaris wamarakiz altarbia alkhasat fi saltanat oman (unpublished master's thesis). Sultan Qaboos University, Muscat.
7. Al Neyadi, Shafea Mohammed Saif. (2011). Educational Teachers Perspectives Towards Benefits of Public Schools Management Project by Specialized International Educational Institutions In Abu- Dhabi In Light Of Some Variables. The Arab Journal of Management - Arab Administrative Development Organization (Egypt), Vol. 31, v. 1, 143 - 169. Retrieved from http://search.mandumah.com/Record/130684
8. Al-fawair, ahmad M.J.(2015). Evaluate Early Intervention Services Of Children With Special Needs In Oman. The Journal of Arab Childhood: The Kuwaiti Association for the Advancement of Arab Childhood, Vol. 17, p. 65, 35-53. Retrieved from http://search.mandumah.com/Record/704091
9. Al-Haqbani, Abdul Rahman bin Saad. (2011). The impact of the integration of private schools into major investment entities in developing the investment structure and improving the educational and educational impact in private schools in the Kingdom of Saudi Arabia: Al-Riyadh Educational Company as a model.Third Annual Conference for Private Schools: Prospects for Partnership between the Public and Private Education Sectors: Taif Educational Services Company, Amman: Debono Center for Teaching Thinking, Jordanian Private

School Owners Syndicate and Taif Educational Services Company, 149 - 173. Retrieved from: http://search.mandumah.com /Record/401085

10. Al-Hiari, Iman (2018). The Concept Of Special Education. Available At: Https://Mawdoo3.Com/
11. Al-Jabri, Nayaf bin Rashid and Al Amari, Amani Dhaifallah (2010). Charter Schools Initiatives in The United States and The Possible Benefits from It in Privatizing Public Education in Saudi Arabia. Fifteenth Annual Meeting (Education Development: Visions, Models, and Requirements) - Saudi Arabia, Riyadh: The Saudi Association for Educational and Psychological Sciences (Justin) and College of Education, King Saud University, 386-408. Retrieved from http://search.mandumah.com/Record/
12. Al-Khatib , Jamal et al. (2007). Introduction to Teaching Students with Special Needs, Dar Al-Fikr for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
13. Al-Maamaria, Khawla H. Ali. (2000). Level of The Special Education Centers Effectiveness in The Sultanate of Oman. (Unpublished Master Thesis). University of Jordan, Amman. Retrieved From Http://Search.Mandumah.Com/Record/566398
14. Al-Otaibi, fahd bin abbas. (2012). Areas Of Partnership Between The Private Sector And The Public Education Schools As Perceived By The Principals In Riyadh A Pilot Study. Journal Of King Abdulaziz University - Educational Sciences - Saudi Arabia, Vol. 17, v. 1, 41 - 76. Retrieved from http://search.mandumah.com/Record/488133
15. Al-Qahtani, Abdel-Mohsen. (2013). Anmat Alqiadat Al'iidariat Almadrasiat Fi Dawlat Alkuayt: Dirasat Aistitlaeia, Journal Of Gulf And Arabian Peninsula Studies, 39 (150): 55-98.
16. Al-qurean, Ikhlas Abdullah Merhi. (2020). The Quality Assurance Department in The Development of Digital Education Mechanisms for People with Special Needs in The Jordanian Ministry of Education. Palestine University Journal for Research and Studies: University of Palestine - Deanship of Postgraduate Studies and Scientific Research, Volume 10, Volume 2, 256 - 277. Retrieved from http://search.mandumah.com/Record/1083676
17. Al-Saeid, Hala (2011). Merging the seriousness of the application and reality. Cairo: Anglo-Egyptian Library.
18. Al-Subaie, Nahla bint Ibrahim bin Abdulaziz. (2020). Management of Community Partnership Between Community Institutions and Special Education: A Proposed Approach. Journal of Educational Sciences: Imam Muhammad bin Saud Islamic University, vol. 22, 215 - 276. Retrieved from http://search.mandumah.com/Record/1052113
19. Al-Tubi, R. N. H. (2014). *Public-Private Partnerships (PPPs) in Education in the Sultanate of Oman at the Basic and Post-basic Education Levels: Towards a Suggested Framework*. Dissertation submitted to the Faculty of Humanities and

Social Sciences of Newcastle University, in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.

20. Al-Tubia , Raya bint Nasser bin Hamdan & Al- Mahruqia, , Badriya bint Hammoud bin Nasser (2019). The role of public-private partnership in promoting sustainable development in the school education sector. A working paper presented at the International Conference "Population and Sustainable Development in the Sultanate of Oman", Muscat, Sultanate of Oman, 14-15 October 2019.
21. Al-Wahaibi, Ibrahim. (2016). dawr alqitae alkhasi fi tamwil altaelim alhukumii min wijhat nazar alkhubara'. A magister message that is not published. College of Education, Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman.
22. Berg, AMANDA (2017). Charter schools and special education. EP Magazine. June 2017
23. Chattopadhay, Tamo and Nogueira,Olavo(2014). Public–Private Partnership In Education: A Promising Model From Brazil. Journal Of International Development. J. Int. Dev. 26, 875–886. Doi: 10.1002/Jid.2930
24. Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry & research design*: *Choosing among five approaches*. Los Angeles: SAGE.
25. Directorate General of Educational Programs (2019). Special Education Programs. Department of Special Education Programs, Sultanate of Oman, Muscat.
26. Doughty, Sherri (1997). The Private Management of Public Schools: Lessons Learned from the Experience of Four School Districts. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (Chicago, IL, March 24-28,1997).
27. Education Council (2019). The educational status of persons with disabilities in the Sultanate of Oman. Sultanate of Oman, Muscat
28. Edwards, Deborah Lawson (1997). The Private Management of Public Schools: The Dade County, Florida, Experience. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (Chicago, IL, March 24-28,1997) .
29. Egyptian Ministry of Finance (2007). Report of the National Program for Public-Private Partnership. Cairo: The Central Unit for Public-Private Partnership.
30. Essa, Mohammed Abdel A'al .(2018). Partnership between the Public and Private Sectors: Concept, Reasons, Motivation and Perspectives. The Arab Journal of Management: The Arab Administrative Development Organization, Vol. 38, v.3, 37-51. Retrieved from http://search.mandumah.com/Record/941158
31. Gawryszewski, Bruno, da Motta, Vânia Cardoso and Putzke, Camila Kipper (2017). Private management of public schools of Basic Education: a new market under the auspices of the State. Práxis Educativa, Ponta Grossa, v. 12, n. 3, p. 728-748.

32. Hamdisha, Nabil (2012). The interview in social research. Journal of Human and Social Sciences. Faculty of Humanities and Social Sciences - University of Mohamed Boudiaf - M'sila - Algeria, v. 8.
33. Hill, P. (1994). Public Schools by Control, an Alternative to Privatization. In Hakim, S. Seidenstal. P.Bowman, G.(Ed.), Privatizing Education And Educational Choice. London: Praeger.
34. Hindi, Abdel Moeen Saad El Din (2004). ealaqat altaelim alkhasi bialtaelim alhukumii fi daw' almutaghayirat alaiqtisadiat almueasirat fi misr. Journal of the Faculty of Education in Assiut - Egypt, Volume 20, Volume 2, 265 – 321.avalible on: http://search.mandumah.com/Record/5632
35. Jawhar, Ali Saleh Hamed, Al-Hataliyah, Amal Sareed Salem, Jumaa, Muhammad Hassan Ahmed, Siyam, Iman Tawfiq Muhammad (2018). Requirements for Achieving Excellence in Special Education Schools in The Sultanate of Oman. Culture and Development: Association for Culture for Development, p. 19, p. 132, 63-94. Retrieved from http://search.mandumah.com/Record/931593
36. Kamick, Paul; Rouse, John; Barrah Yell, Lewis (2007) Qualitative Research in Psychology: An Extensive Perspective on Methodology and Design, Translated and Edited by: Salah El-Din Mahmoud Allam. Amman: Dar Al-Fikr for Publishing and Distribution.
37. Kumari, Jayanti (2016).Public–private partnerships in education: An analysis with special reference to Indian school education system. International Journal of Educational Development. Vol 47.47-53. www.elsevier .com /locate/ijedudev
38. Lashin, Muhammad Abdul Hamid, and Al-Qurainiyah, Lahya bint Hamad bin Saeed. (2017). A proposed scenario to meet some investment challenges in education in the Sultanate of Oman. Journal of Education: Al-Azhar University - College of Education, p. 172, Volume 1, 74 - 107. Retrieved from http://search.mandumah.com/Record/865368
39. Ministry of Education (2012). Education in the Sultanate of Oman - Moving forward in achieving quality (a joint study between the Ministry of Education and the World Bank). Muscat, Sultanate of Oman: Ministry of Education.
40. Ministry of Education (2014). National Education for All Report, Sultanate of Oman 2014. Muscat, Sultanate of Oman: Ministry of Education.
41. Ministry of Education (2017). A seminar entitled "Partnership with the educational private sector: Operational contracting for public schools "visions and ideas". Held from 6-7 December. The Ministry of Education. Sultanate of Oman
42. Ministry of Education (2017). Evaluation of the educational system of the Sultanate of Oman (grades 1-12). A joint study with the Federation of New Zealand Education Organizations. Sultanate of Oman, Muscat.
43. Ministry of Education (2019). Educational indicators for the academic year 2017/2018. Issue (19), Sultanate of Oman, Muscat.
44. Ministry of Education (2019). Educational Statistics Yearbook. Issue (48), Sultanate of Oman, Muscat.

45. Ministry of Education (2019). Special Education in brief. Available on the educational portal website: https://home.moe.gov.om/pages/14/show/19
46. National Center for Statistics and Information (2017). Statistical Yearbook. Muscat, Sultanate of Oman.
47. Nelson, F. Howard and Meter, Nancy Van(2003). Student Achievement in Schools Managed by Mosaica Education, Inc. Pat Cochran, Research & Information Services Department.
48. Oberfield, Zachary W.(2016). A Bargain Half Fulfilled: Teacher Autonomy and Accountability in Traditional Public Schools and Public Charter Schools. American Educational Research Journal . April 2016, Vol. 53, No. 2, pp. 296–323. DOI: 10.3102/0002831216634843
49. Patrinos, H.A., 2005. Education Contracting: Scope of Future Research, (http:// www.hks.harvard.edu/pepg/PDF/events/MPSPE/PEPG-05-23patrinos.pdf).
50. Patton, M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
51. Qutnani, Muhammad Hussain (2015). How do we understand special education? Jordan: Jarir House
52. Rizq, Ayman Othman. (2013). Developing school administration through contracting with principals of experimental schools: a critical study. Arab Studies in Education and Psychology: The Arab Educators Association, p. 34, vol. 1, 93-111. Retrieved from http://search.mandumah.com/Record/405182
53. Saeidan, Abdul Rahman bin Saad bin Abdul Rahman & Al-Saqr, Abdulaziz bin Muhammad (2018). The Fact of Administration of Supporting Students' Services Provided to Special Education Students in Public Education Schools in Light of International Standards. Journal of the Faculty of Education: Assiut University - Faculty of Education, Volume 34, Volume 7, 158 - 195. Retrieved from http://search.mandumah.com/Record/928327
54. Sánchez, Ángela Rocío López et al.(2015). The Effect of Private Management of Public Schools on Student Achievement in Bogotá, Colombia. A Latin American Journal of Applied Economics | Vol. 19 | No. 41 . pp108-136
55. United States General Accounting Office [GAO] (1996). Private management of public schools: early experiences in four school districts. Washington.
56. Williamson, Aimee L. (2011). Assessing the Core and Dimensional Approaches : Human Resource Management in Public, Private, and Charter Schools. Public Performance & Management Review, Vol. 35, No. 2, December 2011, pp. 251–280. DOI 10.2753/PMR1530-9576350202

المراجع العربية:

١.أبو مربغى، رجاء سالم، والزبون، محمد. (٢٠١٢). تقدير الحاجات الادارية التربوية لمديري مدارس التربية الخاصة في الاردن .دراسات – العلوم التربوية: الجامعة الأردنية – عمادة البحث العلمي، مج ٣٩, ع ١، ١٣٥ .154 – مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/385969

٢.التوبية، ريا بنت ناصر بن حمدان؛ والمحروقية، بدرية بنت حمود بن ناصر (٢٠١٩). دور الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص في تعزيز التنمية المستدامة في قطاع التعليم المدرسي. ورقة عمل قدمت في المؤتمر الدولي "السكان والتنمية المستدامة في سلطنة عمان" مسقط، سلطنة عمان، ١٤-١٥ اكتوبر ٢٠١٩م.

٣.الجابري، نياف بن رشيد، والعمري، أماني ضيف الله (٢٠١٠). تجربة المدارس المفوضة في الولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في خصخصة التعليم العام في المملكة العربية السعودية .اللقاء السنوي الخامس عشر (تطوير التعليم: رؤى ونماذج ومتطلبات) – السعودية، الرياض: الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) وكلية التربية، جامعة الملك سعود، ٣٨٦ – ٤٠٨. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/110715

٤.الجامودي، سليمان عبد الله يعقوب. (٢٠٠٥). المشكلات الإدارية التي تواجه مدارس ومراكز التربية الخاصة في سلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، مسقط.

٥.الجلامدة، فوزية عبد الله (٢٠١٥). الإدارة والإشراف في التربية الخاصة في ضوء معايير الجودة. الأردن: دار المسيرة.

٦.جوهر، علي صالح حامد، الهطالية، أمل صريد سالم، جمعة، محمد حسن أحمد، وصيام، إيمان توفيق محمد. (٢٠١٨). متطلبات تحقيق التميز بمدارس التربية الخاصة في سلطنة عمان .الثقافة والتنمية: جمعية الثقافة من أجل التنمية، س١٩, ع١٣٢ ، ٦٣ .94 – مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/931593

٧.الحقباني، عبد الرحمن بن سعد. (٢٠١١). أثر اندماج المدارس الأهلية في كيانات استثمارية كبرى في تطوير بنية الاستثمار وتحسين الأثر التربوي والتعليمي في المدارس الأهلية في المملكة العربية السعودية: شركة الرياض التعليمية أنموذجاً .المؤتمر السنوي الثالث للمدارس الخاصة: آفاق الشراكة بين قطاعي التعليم العام والخاص: شركة طيف للخدمات التعليمية، عمان: مركز ديبونو لتعليم التفكير ونقابة أصحاب المدارس الخاصة الأردنية وشركة طيف للخدمات التعليمية، ١٤٩ – ١٧٣. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/401085

٨.حمديشة، نبيل (٢٠١٢). المقابلة في البحث الاجتماعي. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية– جامعة محمد بوضياف –المسيلة–الجزائر، ع ٨.

٩.الحيارى، إيمان (٢٠١٨). مفهوم التربية الخاصة. متوفر على : https://mawdoo3.com/

١٠.الخطيب، جمال وآخرون (٢٠٠٧). مقدمة في تعليم الطلبة ذوي الحاجات الخاصة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

١١.رزق، ايمن عثمان. (٢٠١٣). تطوير الادارة المدرسية من خلال التعاقد مع مديرى المدارس التجريبية: دراسة نقدية .دراسات عربية في التربية وعلم النفس: رابطة التربويين العرب، ع ٣٤, ج ١ ، ٩٣ .111 – مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/405182

١٢.السبيعي، نهلة بنت إبراهيم بن عبدالعزيز. (٢٠٢٠). إدارة الشراكة المجتمعية بين مؤسسات المجتمع والتربية الخاصة: تصور مقترح .مجلة العلوم التربوية: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ع٢٢ ، ٢١٥ .276 – مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1052113

١٣.السعيد، هلا (٢٠١١). الدمج بين جدية التطبيق والواقع. القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.

١٤.سعيدان، عبد الرحمن بن سعد بن عبد الرحمن، والصقر، عبد العزيز بن محمد. (٢٠١٨). واقع إدارة الخدمات الطلابية المساندة المقدمة لطلاب التربية الخاصة بمدارس التعليم العام في ضوء المعايير العالمية .مجلة كلية التربية: جامعة أسيوط – كلية التربية، مج٣٤, ع٧، ١٥٨ .195 – مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/928327

١٥.الظفري، سعيد؛ والحراصية، رقية (٢٠١٥). المعايير العالمية لجودة الخدمات التربوية المقدمة لذوي الإعاقة السمعية. ورقة عمل مقدمة الى ملتقى جودة الخدمات المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة. قطر.

١٦.العتيبي، فهد بن عباس. (٢٠١٢). مجالات الشراكة بين القطاع الخاص وبين مدارس التعليم العام كما يراها مديرو المدارس بمدينة الرياض: دراسة استطلاعية .مجلة جامعة الملك عبدالعزيز – العلوم التربوية: جامعة الملك عبدالعزيز – كلية التربية، مج ,17ع ١ ، ٤١ .76 – مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/488133

١٧.عيداروس، أحمد نجم الدين أحمد. (٢٠١٦). إدارة التربية الخاصة في كل من ولاية أونتاريو الكندية وولاية فيكتوريا الأسترالية وإمكان الإفادة منها في مصر .مجلة كلية التربية: جامعة بنها – كلية التربية، مج٢٧, ع١٠٧ ، ٤٧ .192 – مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/789584

١٨.عيسى، محمد عبدالعال. (٢٠١٨). الشراكة بين القطاعين العام والخاص: المفهوم والأسباب والدوافع والصور .المجلة العربية للإدارة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج٣٨, ع٣، ٣٧ .51 – مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/941158

١٩.الفواعير، أحمد محمد جلال عودة. (٢٠١٥). تقويم خدمات التدخل المبكر لذوي الاحتياجات الخاصة في سلطنة عُمان من وجهة نظر الأسر .مجلة الطفولة العربية: الجمعية الكويتية لتقدم الطفولة العربية، مج١٧, ع٦٥ ، ٣٥ .53 – مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/704091

٢٠.القحطاني، عبد المحسن. (٢٠١٣). أنماط القيادة الإدارية المدرسية في دولة الكويت: دراسة استطلاعية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، ٣٩ (١٥٠): ٥٥-٩٨.

٢١.القرعان، إخلاص عبدالله مرعي. (٢٠٢٠). إدارة ضمان الجودة في تطوير آليات التعليم الرقمي لذوي الاحتياجات الخاصة في وزارة التربية والتعليم الأردنية .مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات: جامعة فلسطين – عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، مج١٠, ع٢ ، ٢٥٦ .277 – مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1083676

٢٢.قطناني، محمد حسين (٢٠١٥). كيف نفهم التربية الخاصة؟ الأردن: دار جرير.

٢٣.كاميك، بول؛ رووس، جون؛ وباره يل، لويس (٢٠٠٧) البحث النوعي في علم النفس: منظور موسع في المنهجية والتصميم، ترجمة وتحقيق: صالح الدين محمود علام. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

٢٤.لاشين، محمد عبد الحميد، و القرينية، لهية بنت حمد بن سعيد. (٢٠١٧). تصور مقترح لمواجهة بعض تحديات الأستثمار في التعليم بسلطنة عمان .مجلة التربية: جامعة الأزهر – كلية التربية، ع١٧٢, ج١ ، ٧٤ .107 – مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/865368

٢٥.مجلس التعليم (٢٠١٩). الوضع التعليمي للأشخاص ذوي الإعاقة في سلطنة عمان. سلطنة عمان، مسقط.

٢٦.المديرية العامة للبرامج التعليمية (٢٠١٩). برامج التربية الخاصة. دائرة برامج التربية الخاصة، سلطنة عمان، مسقط.

٢٧.المركز الوطني للاحصاء والمعلومات (٢٠١٧). الكتاب الاحصائي السنوي. مسقط، سلطنة عمان.

٢٨.المعمرية، خولة بنت هلال بن علي، والصمادي، جميل محمود .(2000) .مستوى فاعلية مراكز التربية الخاصة في سلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة) .الجامعة الاردنية، عمان. مسترجع http://search.mandumah.com/Record/566398

٢٩.النيادي، ش. م. س. (٢٠١١). تصورات القادة التربويين لجدوى مشروع إدارة المدارس الحكومية من قبل مؤسسات تعليمية عالمية خاصة في إمارة أبو ظبي في ضوء بعض المتغيرات .المجلة العربية للإدارة – المنظمة العربية للتنمية الإدارية (مصر)، مج ,31ع ١، ١٤٣ .169 – مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/130684

٣٠.هندي، عبد المعين سعد الدين (٢٠٠٤). علاقة التعليم الخاص بالتعليم الحكومي في ضوء المتغيرات الاقتصادية المعاصرة في مصر .مجلة كلية التربية بأسيوط –مصر، مج٢٠, ع٢، ٢٦٥ .321 – مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/5632

٣١.وزارة التربية والتعليم (٢٠١٢). التعليم في سلطنة عمان –المضي قدمًا في تحقيق الجودة (دراسة مشتركة بين وزارة التربية والتعليم والبنك الدولي). مسقط، سلطنة عمان: وزارة التربية والتعليم.

٣٢.وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤). التقرير الوطني للتعليم للجميع سلطنة عمان ٢٠١٤. مسقط، سلطنة عمان: وزارة التربية والتعليم.

٣٣.وزارة التربية والتعليم (٢٠١٧). تقييم النظام التعليمي لسلطنة عمان (الصفوف ١– ١٢). دراسة مشتركة مع اتحاذ المنظمات التربية النيوزلندية. سلطنة عمان، مسقط.

٣٤.وزارة التربية والتعليم (٢٠١٧). ندوة بعنوان "الشراكة مع القطاع الخاص التعليمي: التعاقد التشغيلي للمدارس الحكومية "رؤى وأفكار". المنعقدة في الفترة من ٦–٧ ديسمبر. وزارة التربية والتعليم. سلطنة عمان

٣٥.وزارة التربية والتعليم (٢٠١٩). التربية الخاصة في سطور. متوفر على الموقع الالكتروني للبوابة التعليمية: https://home.moe.gov.om/pages/14/show/19

٣٦.وزارة التربية والتعليم (٢٠١٩). الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية. العدد (٤٨)، سلطنة عمان، مسقط.

٣٧.وزارة التربية والتعليم (٢٠١٩). المؤشرات التربوية للعام الدراسي ٢٠١٧/ ٢٠١٨ م. العدد (١٩)، سلطنة عمان، مسقط.

٣٨.وزارة المالية المصرية (٢٠٠٧). تقرير البرنامج القومي لشراكة القطاع العام والخاص. القاهرة: الوحدة المركزية لشراكة القطاعين العام والخاص.

٣٩.الوهيبي، ابراهيم. (٢٠١٦). دور القطاع الخاص في تمويل التعليم الحكومي من وجهة نظر الخبراء. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.