

# تفعيل الشراكة بين القطاعين العام والخاص لبناء مدارس التعليم الأساسي بمصر في ضوء تجارب بعض الدول

إعداد

د. محمد عبد الحكيم هلال

مدرس بقسم أصول التربية - كلية التربية جامعة دمنهور

## تفعيل الشراكة بين القطاعين العام والخاص لبناء مدارس التعليم الأساسي بمصر في ضوء تجارب بعض الدول

إعداد

د. محمد عبد الحكيم هلال

مدرس بقسم أصول التربية - كلية التربية جامعة دمنهور

**الملخص:** هدفت هذه الدراسة إلى وضع تصور لتفعيل الشراكة بين القطاعين العام والخاص لبناء مدارس في التعليم الأساسي بمصر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي تماشياً مع منهجية الدراسة وأهدافها. ومن أجل ذلك ناقشت الدراسة كيف نشأت الشراكة وتم نقلها إلى قطاع التعليم، ومفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص في التعليم وخصائصها، وأشكال الشراكة في البنية التحتية في التعليم، والفلسفة المركزية التي تقف وراء الشراكة في التعليم، ومزايا الشراكة في التعليم وعيوبها المتوقعة من وجهات نظر الخبراء المؤيدين والمعارضين، والحاجة إلى إطار واضح يحكمها وفوائده وتوافره والشروط الداخلية التي ينبغي أن تفي بها سياسة الشراكة في التعليم، ومكونات إطار الشراكة وبيئتها في التعليم. وقامت بتحليل تجربتي كندا والولايات المتحدة الأمريكية في الشراكة في التعليم وسبل الاستفادة منها. والتعرف علي واقع الشراكة في بناء المدارس بمصر بغية معرفة العقبات والصعوبات التي تحول دون استكمال تلك الشراكات والبحث عن أسباب انخفاض نسبة نجاحها وعدم انتشارها. وقدمت تصور مقترح يتضمن: المنطلقات والإجراءات التي يجب أن يركز عليها، وشروط التصميم الجيد لشراكة بناء المدارس، والإجراءات القانونية والإدارية والفنية التي توفر بيئة جاذبة، ووحدة الشراكة، وسبل تشجيع طرفي الشراكة.

**الكلمات المفتاحية:** الشراكة بين القطاعين العام والخاص، شراكة بناء المدارس، البنية التحتية.

**Abstract**

This study aimed to develop a vision for activating the partnership between the public and private sectors to establish schools in basic education in Egypt. For this purpose, I examined the concept of partnership in establishing schools, the philosophy behind it, its desired advantages and expected risks, its various forms, and the frameworks that govern it. For that purpose, the partnership experiences in Canada and the United States were investigated. In addition, the current partnerships in Egypt were examined. It presented a proposed vision that included: the starting points and procedures that should be focused on, the conditions for good design of the partnership, the legal, administrative and technical procedures that provide a good environment for the partnership, founding a ruling body or authority that is specifically responsible for carrying out current and future partnerships, and ways to encourage both parties of the partnership.

**Keywords:** public-private partnership, school construction, Infrastructure.

## مقدمة:

يشهد العالم تغيرات متلاحقة وثورة تكنولوجية هائلة، تتطلب تضافر الجهود للارتقاء بالمنظومة التعليمية والتعاون المثمر بين كل قطاعات الدولة المعنية بالتعليم من جهة والقطاعين الأهلي والاستثماري من جهة أخرى، ويمر العالم بأزمات متعددة كجائحة كوفيد-19 والحرب الدائرة بين روسيا وأوكرانيا وحرب غزة، وما أحدثته من مشكلات على رأسها الأزمة الاقتصادية المعاصرة التي تتطلب منه دائماً إعادة ترتيب أولوياته، والوصول إلى معالجات مناسبة لتلك الأزمة.

ونظراً للقيود المفروضة على الميزانيات الحكومية، وعدم كافيته لتلبية الطلب على مجالات الاستثمار والبنية التحتية وأهداف التنمية المستدامة؛ فقد لجأت الدول إلى عدة مداخل لاستكمال موازنتها، منها: القروض، وفرض الضرائب، واستراتيجيات ترشيد الإنفاق لزيادة الإنتاجية، والشراكات مع القطاع الخاص.

وبدأ القطاع العام تطوير شراكات مع القطاع الخاص، تعمل بوصفها طريقة لتقديم الخدمات (McGrath, 2015, 3)، حين لاقت اهتماماً كبيراً من قبل صانعي السياسات وعلماء الإدارة العامة، واعتبروها إحدى الوسائل المهمة لمواجهة الضغوط التي تواجهها الدول النامية (محمود، 2021، 4). فقد رأى البعض ضرورة العمل المشترك بين القطاعين العام والخاص؛ لتحمل مسؤولية تدبير الموارد المالية للإنفاق على خدمات التعليم (الحوت، 2015، 4).

فإتاحة التعليم وجودته ليس شيئاً يمكن تحمله كل مجتمع بسهولة، لذا دخلت الدول المتقدمة والنامية على حد سواء في شراكات مع القطاع الخاص من أجل توفيره؛ نتيجة صعوبة تحمل تكاليفه، وتم تقديم الشراكة بين القطاعين العام والخاص (Public-Private Partnership (PPP بوصفها مديلاً قابلاً للتطبيق (Mgaiwa; Poncian, 2016, 1). ونظراً إليها بأنها مديلاً سياسياً مناسباً لتعزيز تمويل البنية التحتية؛ وتوفير التعليم للجميع Education For All في بيئاته المختلفة؛ وتوسيع أنظمتها بطريقة أكثر كفاءة وفعالية (Verger; Moschetti, 2016, 3)، مما يؤدي إلى تخفيف عجز الموازنة العامة.

واكتسبت الشراكة أهمية كبيرة بوصفها أحد النماذج المبتكرة، لتمويل البنية التحتية من أجل التنمية المستدامة؛ وتمكين القطاعين من تجميع نقاط قوتهم وخبراتهم وكفاءاتهم، لتعزيز تقديم الخدمات عالية الجودة (Twinomuhwezi; Herman, 2020, 134). ولما يمكن أن تقدمه من تقليل فترة الإنشاء، وجذب عطاءات أكثر كفاءة، وإدخال التكنولوجيا الحديثة، ونقل المخاطر إلى القطاع الخاص، وتجنب البيروقراطية (Rashed; Alam; Mohd Ekhwan, 2011, 3).

وأصبحت شعارًا عصريًا شائعًا في استراتيجيات التنمية، بدخولها قطاعات كانت مخصصة لاحتكار القطاع العام. وحتى الدول التي حظرت لها لفترة، أصبحت الآن متقبلة لفكرة الشراكة وتناصرها في معظم أنشطة التنمية (Tilak, 2016, 1).

وتم الترويج لها من قبل البنك الدولي ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، وزاد تنفيذها في قطاعات تطوير المطارات وسكك الحديد والطرق والطاقة والبناء، وأصبحت من الممارسات الشائعة في التعليم (Verger, 2012, 11). ولكنها لا تزال بسيطة مقارنة بالقطاعات الأخرى، ولا يزال البعض متشككًا بها؛ نظرًا لعظم دور التعليم في تشكيل خصائص الأطفال وذكاءهم (McGrath, 2015, 1).

فالتعليم كان لفترة طويلة أحد القطاعات التي كان محصور في الولاية الحصرية للدولة، ومع اتساع نطاق الشراكة، شمل التعليم بما في ذلك التعليم الأساسي الذي أُعتبر حقًا أساسيًا من حقوق الإنسان (Tilak, 2016, 1). وتواجه الدول النامية على الأخص تحديًا مزدوجًا متمثل في زيادة الوصول إلى التعليم وتحسين جودته.

ونتيجة لزيادة عدد الأطفال والطلب على جودة التعليم؛ واجهت الدول ضغوطًا هائلة لتقديم التعليم بطريقة أكثر إنصافًا وفعالية، واتخذت قرار إشراك القطاع الخاص في تقديم التعليم؛ لزيادة الوصول إليه وتحسين جودته وتقديمه بأكثر الطرق فعالية (Aslam; Rawal; Saeed, 2017, IV)، لأنها قد توفر آليات مبتكرة لتوسيع نطاق الوصول إليه وتحسين جودته وكفاءته وتسريع تسليمه.

وتتراوح أبرز أشكال الشراكة في التعليم المرغوبة في عقود البنية التحتية وبناء المدارس وإدارتها (Aslam; Rawal; Saeed, 2017, IV-VI)؛ لأن توفيرها يعتبر مكونًا تشغيليًا مهمًا للحكومات، ويتميز بمتطلبات فنية بسيطة نسبيًا للقطاع الخاص (Liu; Wilkinson, 2014, 206). وبشكل عام هي مناسبة لاستكمال جهود الدول النامية للوفاء بالتزاماتها نحو التعليم، والاستفادة من مهارات القطاع الخاص المتخصصة؛ والتغلب على قيود التشغيل (Mgaiwa; Poncian, 2016, 5).

وتسلط رؤية مصر 2030 الضوء على تمكين القطاع الخاص؛ ليلعب دورًا رئيسيًا في توفير البنية التحتية للطلاب المتزايد على التعليم (رؤية مصر 2030، 2016)، خاصة أن ميزانية التعليم يذهب معظمها لرواتب المعلمين، والمتبقي يعجز عن تلبية بناء المدارس بالشكل الذي يسمح بتقليل كثافة الفصول.

من أجل ذلك، دخلت وزارة التربية والتعليم في مصر وهيئة الأبنية التعليمية في شراكات مع القطاع الخاص تضمن له الأراضي والتراخيص اللازمة في إطار الشراكة، بينما تقوم الشركات ببناء المدارس وتشغيلها وتسليمها بعد 30 عام، وجرى الإعلان عن هذا البرنامج في عام 2016 وطُرح عام 2019، وتم بناء 24 مدرسة عام 2020-2021 تعمل الآن، وطُرحت كمرحلة ثانية 54 مدرسة عام 2020 جاري تسليمها، وتأمل الحكومة إيصال عدد المدارس إلى ألف مدرسة متميزة للغات ضمن هذا الإطار بحلول عام 2030 (شوقي، 2022).

وعلى الرغم من كون المشروع أحد المكونات الرئيسية لسياسة الوزارة، لكن العديد من عناصره الأساسية افتقد للوضوح، من حيث: هيكل الاتفاقية، وتوزيع المدارس، والشركات المعنية، والجدول الزمني للمشروع، وكيفية إدارة المدارس المزمع إنشائها (شركة انتربرايز فنشرز لإعداد وتطوير المحتوى الإلكتروني، 2019).

### مشكلة الدراسة:

دائماً ما يكون الدافع وراء اهتمام الحكومات بتأسيس الشراكات في التعليم، هو زيادة تحقيق الاستيعاب الكامل في التعليم الأساسي؛ وتحسين جودة خدماته (Baum, D. R., 2018, 3)، وتحقيق أهداف التعليم للجميع وأهداف التنمية المستدامة (Aslam; Rawal; Saeed, 2017, 1).

وعلى الرغم من أهمية مدخل الشراكة في التعليم بوصفه مدخل أو آلية لتوفير أماكن في التعليم الأساسي وتحقيق جودته من خلال بناء المدارس (Verger; Moschett, 2016, 3)؛ إلا أن الواقع في مصر يشير إلى ضعف الاستفادة من هذا المدخل، وأنه لم يأخذ حقه من التحليل والاستفادة من تطبيقاته في التعليم بشكل كبير، فلا تزيد مدارس الشراكة عن مائة مدرسة حتى الآن. الأمر الذي يدعو إلى دراسة كيف يمكن تفعيل واقع هذه الشراكات لبناء المدارس في التعليم الأساسي.

وبناءً على ما تقدم، يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما التصور المقترح لتفعيل الشراكة بين القطاعين العام والخاص لبناء مدارس التعليم الأساسي بمصر في ضوء تجارب بعض الدول؟، وللإجابة على هذا السؤال، تهدف الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ماهية الشراكة بين القطاعين العام والخاص في التعليم؟ وأشكالها المختلفة؟
- 2- ما أبرز تجارب بعض الدول في الشراكة بين القطاعين العام والخاص لبناء المدارس؟
- 3- ما مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص التي تم تنفيذها لبناء مدارس التعليم الأساسي في مصر؟
- 4- ما التصور المقترح لتفعيل الشراكة بين القطاعين العام والخاص لبناء مدارس التعليم الأساسي بمصر؟ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- 1- تقييد الباحثين في تبنى مشروعات بعينها تساعد في تحسين التعليم الأساسي، بدل المسح التقليدي لمزايا الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- 2- تقديم مرجعية مستفيضة لصانعي السياسات عن مشروعات الشراكة في التعليم، وشكل العلاقة الجيدة بين أطراف الشراكة ودور كل طرف في تلك العلاقة.
- 3- تحدد عوامل النجاح الحاسمة التي تؤثر على استدامة الشراكة في التعليم.

4-خلق رؤية واضحة للعوامل والظروف اللازمة لاحتضان مشروعات الشراكة بين القطاعين في قطاع التعليم في مصر.

5-توجه مستثمري القطاع الخاص إلى خلق الثقة اللازمة للاستثمار في مشروعات التعليم في مصر.  
**منهج الدراسة وخطواتها:**

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتماشياً مع منهجية الدراسة وأهدافها جاءت الدراسة الحالية في الخطوات التالية:

1-تحليل مفهوم الشراكة في التعليم، والفلسفة التي تقف وراءها، وومميزاتها المرجوة ومخاطرها المتوقعة وأشكالها المختلفة وأطرها التي تحكمها.

2-تحليل تجارب الشراكة في التعليم في دولتي كندا والولايات المتحدة الأمريكية، وسبل الاستفادة منهم.

3-التعرف علي مشروعات الشراكة لبناء المدارس بمصر وأهم المعوقات التي تواجهها.

4-وضع تصور مقترح يتضمن الإجراءات التي يجب أن يركز عليها، وشروط التصميم الجيد للشراكة، والإجراءات القانونية والإدارية والفنية التي توفر بيئة جاذبة.

**الدراسات السابقة:**

تناولت الدراسات السابقة الشراكة بين القطاعين العام والخاص في التعليم بشكل عام، على النحو

التالي:

**1-دراسة (Gibson; Davies(2008 بعنوان "تأثير الشراكة بين القطاعين العام والخاص على التعليم: دراسة حالتي مدرسة سيويل وفكتوريا الابتدائية"**

هدفت هذه الدراسة إلى بحث الآثار المترتبة للشراكة على تقديم التعليم والتحصيل والسلوك والحضور، وتم تحديد عوامل نجاح الشراكة، واستخلاص دروس النجاح القابلة للنقل، والكشفت عن أبرز العقبات التي تحول دون نجاحها وإقتراحات لتحسينها. وقد استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة لأول مدرسة تابعة لمبادرة التمويل في المملكة المتحدة، وأجرت أربع مقابلات وجهاً لوجه مع موظفي مدرستي سيويل وفكتوريا، وثلاث مقابلات وجهاً لوجه مع خبراء في قطاع التعليم. وكانت أبرز النتائج: إن تأثير الشراكة على التعليم كان إيجابياً، وكان أداء التلاميذ أفضل بكثير من متوسط أداء تلاميذ المدارس الابتدائية الوطنية، وبدا أن لها تأثيراً إيجابياً على اتجاهات الطلاب وسلوكهم وحضورهم.

**2-دراسة (Verger(2012 بعنوان "صياغة سياسة التعليم العالمية وتسويقها: وهي تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص للتعليم في بيئات الدخل المنخفض"**

هدفت هذه الدراسة إلى بحث نشأت الشراكة بوصفها فكرة برمجية programmatic idea، والاستراتيجيات الشبيهة التي تم من خلالها صياغة الفكرة في أجندة التعليم العالمية، وتم الترويج لها دولياً بين مجتمعات الممارسة من خلال شبكة رواد السياسة، حيث اكتسبت الشراكة في التعليم اهتماماً متزايداً في أجندة المنظمات الدولية التي تتعامل مع شؤون التعليم، واعتبروها فرصة لتصحيح أوجه القصور في تقديم

التعليم وتوفير موارد جديدة، للوصول للتعليم وزيادة فعاليته، وتم إعداد هذا التحليل من خلال دراسة ميدانية مكثفة وبمدخل جديد لتحليل صياغة وتعبئة أفكار السياسة الجديدة، وكشف عن الطريقة المعقدة التي يتفاعل بها أفكار الساسة والجهات السياسية الفاعلة والمؤسسات والعوامل المادية للتقدم الاستراتيجي بدائل سياسية جديدة في البيئات النامية.

### 3-دراسة (Oduwaiye; et al (2014 بعنوان "الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وتطوير البنية التحتية في الجامعات النيجيرية"

هدفت هذه الدراسة إلى بحث علاقة خدمات الشراكة وتطوير البنية التحتية في الجامعات النيجيرية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت عينة عشوائية طبقية لاختيار 12 جامعة تضم جامعات اتحادية وحكومية وخاصة في نيجيريا، وتم استخدام تقنية أخذ العينة العشوائية البسيطة لاختيار 2500 مشارك، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة بين خدمات الشراكة وتوفير البنية التحتية وصيانتها، وكانت أبرز الآثار المترتبة على هذه النتائج هي أن تحقيق هدف الجامعة لا يمكن تحديده فقط من خلال الشراكة وتوفير البنية التحتية؛ بل يمكن تحقيقه أيضاً من خلال توفير هذه المرافق بشكل كافٍ، وأوصت الدراسة بإنشاء وحدات مختصة لمراقبة مباني الشراكة وصيانة البنية التحتية في كل جامعة.

### 4-دراسة (Kim; Han(2015 بعنوان "تمويل التعليم ونموذج المساعدات الإنمائية في تطوير الشراكة بين القطاعين العام والخاص"

هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة زيادة استخدام الشراكات وسندات التأثير الاجتماعي Social Impact Bonds (SIBS)، بوصفها شكل من أشكال التمويل القائم على الأداء، يسمح للمستثمرين من القطاع الخاص بتمويل البرامج الاجتماعية التي تهدف إلى معالجة مشاكل اجتماعية محددة، لتمويل مشروع تعليمي محدد من أجل الصالح الاجتماعي، وفي هيكل شراكات سندات التأثير الاجتماعي تم الاتفاق على مقياس نجاح من قبل جميع الأطراف ذات الصلة قبل الإصدار، ويختلف نموذج تمويل الشراكة هذا عن تمويل سندات التعليم التقليدي، حيث تكون الحكومة مسؤولة بالكامل عن سداد أصل السندات الصادرة وفوائدها. ومن أبرز النتائج، أن استخدام سندات التأثير الاجتماعي ونموذج تمويل التعليم بالشراكة يمكن أن يساعد على تكملة-ليس استبدال-مصادر تمويل التعليم، ويكون حلاً فعالاً لاستكمال مصادر تمويل التعليم، وقيود الميزانية الموجودة التي تعيق الإنتاجية بشكل ملموس.

### 5-دراسة (Wong(2015 بعنوان "الأسس الاجتماعية للشراكة بين القطاعين العام والخاص في التعليم: تاريخ ما بعد الحرب في سنغافورة وهونغ كونغ"

هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة الشراكة في التعليم بين كل من: سنغافورة وهونغ كونغ بعد الحرب، فبعد الحرب العالمية الثانية ابتعدت حكومة سنغافورة عن الشراكة؛ بينما تعاونت دولة هونغ كونغ على نطاق واسع مع القطاع غير الحكومي في التعليم، حيث كانت حكومة هونغ كونغ أكثر حرية في إشراك وكلاء

غير حكوميين في التعليم. وكانت من أهم نتائج الدراسة أن الشراكة قابلة للتطبيق فقط متى وجد شركاء مناسبين من خارج الدولة؛ وعندما تعتقد الدولة أن هذه التعهدات لا تعرض النظام المدرسي للخصم.

6-دراسة (Khalid; et al (2016) بعنوان " دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في توفير المرافق المادية بالمدارس: دراسة سوسيولوجية لمنطقة بهاكار "

هدفت هذه الدراسة إلى بحث المناقشات الجارية حول التغييرات القوية في نظام التعليم للتغلب على ضعف التمويل والبنية التحتية والأخطاء الإدارية، حيث أعتبرت الشراكة هي الحل الأفضل؛ فعندما تتعاون الحكومة مع القطاع الخاص والمجتمع المدني والخبراء المستقلين، فإنها تتحمل مسؤولياتها بشكل أفضل عن القيام بهذا بشكل فردي؛ لأن الشراكة يمكن أن تعزز الإمكانيات وتزيد من توفير الموارد. وتم إجراء دراسة استكشافية وتعزيزها من خلال جمع البيانات عن المنطقة التعليمية، باستخدام تقنية أخذ العينات العنقودية الاحتمالية بوصفها أداة لجمع البيانات. وقد أشارت النتائج إلى أن الشراكة لها تأثيراً إيجابياً على تأهيل المعلمين والبنية التحتية ومرافق المكتبة والمعامل وغرف الصف والملاعب والسلامة والأمن.

7-دراسة (Baum(2018 بعنوان " فعالية الشراكة بين القطاعين العام والخاص والإنصاف في التعليم: تقييم شبه تجريبي لـ 17 دولة "

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم آثار أداء الشراكة في التعليم في 17 دولة، حيث ارتبط التسجيل في مدارس الشراكة بثروة الطلاب الأكاديمية وقدراتهم السابقة، فقد ظهر تفوق طلاب الشراكة على أقرانهم في نصف النتائج، وبعد احتساب سياسة اختيار المدرسة School choice policy تظل ميزة أداء مدارس الشراكة في ربع النتائج، وتم احتساب إجمالي فروق الأداء هذه تقريباً من خلال تأثيرات مجموعة الأقران على مستوى المدرسة، واستخدمت الدراسة بيانات تحصيل الطلاب من برنامج التقييم الدولي International Student Assessment للطلاب لعام 2009 التابع للمبادرة العالمية، التي تهدف إلى تقييم مدى استعداد الطلاب- الذين تتراوح أعمارهم بين 15 عاماً- للوفاء باحتياجات الاقتصاد القائم على المعرفة. وتوصلت الدراسة إلى أن المدارس التي تقيم شراكة تتفوق على نظائرها الحكومية؛ ليس من مزايا الكفاءة الإنتاجية بل من خلال فرز الطلاب الأكثر قدرة.

8-دراسة (Twinomuhwezi; Herman (2020 بعنوان "عوامل النجاح الحاسمة للشراكة بين

القطاعين العام والخاص في التعليم الثانوي الشامل: وجهات نظر ودروس سياسية من أوغندا"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تصورات أصحاب المصالح حول سياسة الشراكة في التعليم الثانوي الشامل وعوامل النجاح الحاسمة في أوغندا، حيث تم توظيف نموذج تفسيري Interpretive Paradigm واختيار المشاركين بشكل مقصود من: الهيئات الحكومية ومدارس الشراكة والمجتمعات المحلية، وتم مراجعة الوثائق والمقابلات بوصفها أسلوب جمع بيانات، وتحليل البيانات الناتجة باستخدام تقنيات المحتوى والموضوع Content And Thematic Techniques. وكشفت أبرز النتائج أن فهم

معظم أصحاب المصالح لاستخدامات الشراكة كان متنوع ومحدد بالسياق؛ وأن معظمهم قاموا بتنفيذ هذه السياسة دون فهم واضح لأصلها وأهدافها وإرشاداتها؛ في حين أن معظم أصحاب المصالح الحكوميين يعتبرون تلك السياسة ناجحة، وأكد غالبيتهم على أهمية عوامل النجاح الحاسمة التالية: ضرورة مراجعة السياسات المنظمة، والالتزام بأدوار الشراكة، والتمويل الكافي واختيار الشركاء ذوي القدرات الكافية، والتواصل الفعال والرصد المنتظم للسياسات، وأوصوا بإدخال إصلاحات سياسية مناسبة؛ لتحقيق نجاح استخدام سياسة الشراكة واستدامتها.

### 9-دراسة (Helmy; et al (2020) بعنوان " بحث عوامل النجاح الحاسمة لدراسة حالة الشراكة بين القطاعين العام والخاص بقطاع التعليم في مصر"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن عوامل النجاح الحاسمة اللازمة للشراكة في قطاع التعليم وتحديدها؛ لتسهيل تنفيذ المشروعات في مصر، واقترحت الدراسة نموذج لعوامل النجاح الحاسمة بناءً على المراجعة الشاملة للأدبيات، الذي تم تقسيمه إلى أربع مجموعات: سياسية وقانونية واقتصادية مالية وكذلك إدارية تشغيلية، وتم تطبيق التحليل النوعي والكمي الذي تضمن مقابلات شبه منظمة وأداة استبيان لجمع البيانات المطلوبة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج تحليل بيانات البحث النوعي Nvivo Program والارتباط ونمذجة المعادلة الهيكلية Structural Equation Modeling لاختبار فرضية البحث. وأظهرت النتائج أن للعوامل السياسية والقانونية والاقتصادية المالية والإدارية التشغيلية تأثيرات إيجابية كبيرة على نجاح تنفيذ الشراكة في التعليم في مصر، وأظهرت النتائج أن العوامل الإدارية التشغيلية هي من أهم العوامل؛ تليها القانونية فالسياسية فالاقتصادية المالية.

### 10-دراسة (Feldman(2020) بعنوان " هل الشراكة بين القطاعين العام والخاص في التعليم في جنوب إفريقيا: أعمال محفوفة بالمخاطر أم حكم جيد؟"

هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة ظاهرة عولمة الشراكة؛ لتوفير البنية التحتية وتقديم الخدمات للمؤسسات الحكومية، حيث بحثت الشراكات في الولايات المتحدة الأمريكية كالمدراس المستقلة، وفي المملكة المتحدة كالأكاديميات، وناقشت مشروع المدارس التعاونية التجريبية في جنوب إفريقيا. وقدم البحث مناقشة نقدية حول كيف يمكن تفعيل هذه الشراكة باعتبارها مشاركة لامركزية في توفير التعليم العام للحكومة، وأكدت الدراسة إلى أنه يجب إدخال تغييرات كبيرة في السياسة من حيث كيفية قيادة هذه المدارس وإدارتها.

### 11-دراسة (Addy; Adabor(2021) بعنوان " الأدوار القيادية والشراكة المستدامة بين القطاعين العام والخاص بين الجامعات التقنية والصناعة في غانا"

هدفت هذه الدراسة إلى بحث أهمية الشراكة بين الجامعات التقنية وقطاع الصناعة من أجل التنمية، فعلى الرغم من دراسة نماذج الشراكة وفوائدها وتحدياتها في الماضي؛ إلا أن الأدوار القيادية لم تتضح جنباً إلى جنب مع آثار الصفات القيادية اللازمة للحفاظ على الشراكة بين الجامعات التقنية والصناعة في غانا؛ وأنها لا تزال مشكلة قائمة. وفي هذه الدراسة، تم بحث الأدوار القيادية التي تدعم الشراكة بين الجامعات

التقنية والصناعة في غانا، وتم اقتراح نموذج مفاهيمي لتحديد الأدوار القيادية للحفاظ على الشراكة، وتم تطبيق استبانة على 418 مستجيباً تم اختيارهم باستخدام تقنية أخذ العينات العشوائية التطبيقية. وكشفت نتائج الدراسة أن الأدوار القيادية لمهارات التفاوض والتواصل والتخطيط والمراقبة قد أسهمت بشكل كبير في استدامة الشراكة في الجامعات التقنية.

## 12- دراسة (Sajida; Kusumasari, b(2022) "عوامل النجاح الحاسمة للشراكات بين القطاعين العام والخاص في قطاع التعليم"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في تنفيذ الشراكة في قطاع التعليم، وفحصت الدراسة 21 بحث عن الشراكة في التعليم، واعتمدت على أداة تحليل المحتوى لتحديد الفجوات البحثية وتوفير معلومات حول القضايا الحاسمة في هذه الحالات، وحددت النتائج عوامل النجاح الحاسمة للشراكات في قطاع التعليم في 12 بلداً. وكشفت عن الدرجات المتفاوتة من النجاح وتحديات التنفيذ، مما ينعكس على أهمية الأهداف الواضحة والتواصل الفعال والشراكات القوية لتحقيق النجاح، وتسهم هذه الأفكار في تحقيق الفهم المتعمق لتنفيذ الشراكة في التعليم.

### تعقيب على الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض الجوانب، منها: أنها تتناول مفهوم الشراكة بين القطاعين لبناء المدارس وفلسفتها وخصائصها وأشكالها المختلفة، ومميزاتها المرجوة ومخاطرها المتوقعة وأشكالها وأطرها التي تحكمها.

وتختلف عنهم في جوانب متعددة، منها: أنها ترتبط بالتجربة المصرية التي تختلف عن غيرها من التجارب. ونظراً لقلة الدراسات العربية، وحداثة التجربة المصرية، لجأت الدراسة إلى تحليل تجارب الشراكة في التعليم في دولتي كندا والولايات المتحدة الأمريكية ومحاولة الاستفادة منهم.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري والمفاهيمي الخاص بالشراكة لبناء المدارس، حيث تناولت كل من: دراسة (Gibson; Davies(2008) و (Baum(2018) الآثار الإيجابية المترتبة للشراكة على تقديم التعليم وتحصيل الطلاب وسلوكهم. وناقشت كل من: دراسة (Sajida; Kusumasari, b. (2022) و (Twinomuhwezi; Herman (2020) و (Helmy; et al (2020) عوامل النجاح الحاسمة للشراكة في التعليم.

وناقشت دراسة (Twinomuhwezi; Herman (2020) تصورات أصحاب المصالح حول سياسة الشراكة، وأكدت دراسة (Verger(2012) على أن المنظمات الدولية، اعتبرت الشراكة فرصة لتصحيح أوجه القصور في تقديم التعليم. وبحثت دراسة (Oduwaiye; et al (2014) ارتباط الشراكة بتطوير البنية التحتية، ودراسة (Wong(2015) الأسس الاجتماعية للشراكة في التعليم، وتناولت دراسة (Khalid; et al (2016) دور الشراكة في توفير المرافق المادية بالمدارس.

وتناولت دراسة (Feldman, 2020) شركات الولايات المتحدة الأمريكية كالمدراس المستقلة والقوائم وفى المملكة المتحدة كالأكاديميات، والمدارس التعاونية التجريبية فى جنوب إفريقيا. وناقشت دراسة (Baum, 2018) فعالية الشراكة والإنصاف فى التعليم، وأجابت دراسة (Feldman, 2020) على تساؤل هل هى محفوفة بالمخاطر أم حكم جيد؟. وتناولت دراسة (Addy; Adabor, 2021) الأدوار القيادية للحفاظ على الشراكة وأكدت على أهمية مهارات التفاوض والتخطيط.

**مصطلحات الدراسة:**

### **الشراكة بين القطاعين العام والخاص فى التعليم (PPPs) public-private partnerships in education**

بحسب الموسوعة البريطانية بريتانیکا Encyclopaedia Britannica فإن الشراكة فى أبسط معانيها هى "اتحاد تجاري أو مؤسسي يتم من خلاله نشاط مشترك، يتواجد منذ اللحظة التي توافق فيها منظمة عامة على العمل بالتنسيق مع واحدة أو أكثر من المنظمات الخاصة: المنظمات المجتمعية والتطوعية وغير الحكومية" (Sadran, 2020, 12).

وتعرف بأنها "أوجه التفاعل والتعاون العديدة المتعلقة بتوظيف الإمكانيات البشرية والمادية والإدارية والتنظيمية والمعرفية والتكنولوجية على أساس من الالتزام بالأهداف وحرية الاختيار والمسؤولية المشتركة؛ من أجل تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية؛ حتى يتمكن المجتمع من مواكبة التطورات المعاصرة بطريقة فاعلة ووضع تنافسي أفضل (المياحي، 2018، 16-17).

ويمكن تعريفها بأنها: مشاركة القطاع الخاص فى دعم تمويل المدارس، وتوفير الخدمات الأساسية مع التركيز على تحقيق الكفاءة والفعالية والجودة لجميع الطلاب المتلقين لهذه النوعية من التعليم (محمود، 2021، 13).

ويمثل القطاع العام هنا وزارة التربية والتعليم وهيئة الأبنية التعليمية المسؤولة عن المباني المدرسية، بينما يشمل القطاع الخاص الشركات والمؤسسات الخاصة التي تعمل فى القطاعات الاقتصادية والقطاع الخدمي وعلى رأسه التعليم.

ويمكن تعريف الشراكة بين القطاعين العام والخاص فى التعليم إجرائياً بأنها "كل عمل يعتمد على عقد بين القطاعين العام والخاص يسعى لتحقيق هدف واحد يتشاركون فيه التكاليف والمكاسب والمخاطر، ويتمتع جميع الشركاء بحقوق ومسؤوليات متساوية".

#### **المبحث الأول: الشراكة بين القطاعين العام والخاص فى التعليم، وأشكالها المختلفة**

تركز الدراسة فى هذا المبحث على نشأت الشراكة بين القطاعين العام والخاص ونقلها إلى التعليم، وتحليل مفهومها فى التعليم، والفلسفة التي تقف وراءها، والكشف عن وجهات النظر المؤيدة والمعارضة ومميزاتها المرجوة ومخاطرها المتوقعة، ومناقشة أشكالها المختلفة، وضرورة وجود إطار لها وجوانبه المختلفة.

### أولاً: نشأت الشراكة بين القطاعين العام والخاص ونقلها إلى التعليم

انتعشت الشراكة خلال الثمانينيات، بدءاً من المملكة المتحدة وفي جميع أنحاء العالم، حيث كانت مدفوعة بسبب التركيز على سياسة التقشف، حيث كان من نتائجه حدوث انخفاض كبير في مشروعات الخدمة العامة (Canadian Centre For Policy Alternatives, 2016, 7)؛ لذا سعت الدول إلى تشجيع الاستثمار الخاص في البنية التحتية الوطنية؛ من أجل تقليل الدين العام وزيادة الكفاءة وتقليل التكاليف (Rashed; Alam; Mohd Ekhwan, 2011, 2-3).

واكتسبت الشراكة في التعليم زخمًا بوصفها خيارًا استراتيجيًا ليبرالياً؛ لمعالجة قيود الميزانية وتحديات تقديم خدماته، ونُظر إليها بأنها: مدخلاً مناسباً لتحسين تقديمه وإعادة توجيهه نحو تحسين الوصول إليه والكفاءة والمنافسة والجودة في أنظمة توصيله (Twinomuhwezi; Herman, 2020, 134-135).

وبدءاً من أواخر التسعينيات في الولايات المتحدة الأمريكية ظهر بُعد مؤسسي في شكل منظمات الإدارة المستقلة Charter Management Organizations وغير الربحية التي تدير شبكات المدارس المستقلة، واكتسب نفوذاً سياسياً كبيراً (Edwards; Dematthews; Hartley, 2017, 3-4).

وقد تم العثور على أول إشارة منشورة لمصطلح الشراكة بين القطاعين العام والخاص في التعليم في منشور للبنك الدولي عام 2000؛ تحت عنوان أجندة السياسة الاجتماعية الجديدة في آسيا (Verger; Moschett, 2016, 8). وفي العام التالي، مثل عدد من خبراء المنظمات الدولية وعملوا بوصفهم فريقاً لاقتصاديات التعليم بالبنك الدولي، وشكلوا مجموعة بحث سميت بشبكة خبراء التعليم network of experts، وشُغّلوا بنقل الشراكة إلى التعليم، وركزوا على ضرورة نقل النقاش من الخصخصة إلى الشراكة (Verger; Moschett, 2016, 8, 11).

وبعد أن حظيت الشراكة في التعليم باهتمام واسع النطاق في السنوات الأخيرة، تضافرت الطلبات المتزايدة باستمرار في ظل بيئة المقيدة للموارد على الدول، وتزايد الطلب على توفير الخدمات التعليمية (Asian Development Bank, 2017, 21). وأصبحت قضية مركزية في أجندة وكالات المعونة الدولية بما في ذلك البنك الدولي وبنك التنمية الآسيوي والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية واليونسكو، ونظروا إليها على أنها فرصة لتصحيح أوجه القصور في تقديم التعليم (Verger, 2012, 2-3).

### ثانياً: مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص في التعليم

ينطوي مفهوم إدخال الشراكة إلى مستوى معين من الخصخصة (يُفهم على نطاق واسع بأنه زيادة مشاركة الجهات الخاصة الفاعلة في أنظمة التعليم)، ولكن العكس ليس صحيحاً؛ حيث لا تتضمن الخصخصة أي سياسة من الشراكة. ووفقاً لخبراء اقتصاديات التعليم بالبنك الدولي، يجب فهمها على أنها سلسلة متصلة تنتقل من مستويات منخفضة من الشراكة إلى مستويات عالية (Verger; Moschett, 2016, 9).

وليس هناك اتفاق بشأن نطاق الشراكة وطبيعتها بين منظري إدارة التعليم، وهناك تعريفات مختلفة متوفرة، استنادًا إلى عدة أنماط من الممارسة، حيث عُرفت الشراكة بين القطاعين العام والخاص في التعليم بأنها:

-شكل من أشكال العلاقات التعاقدية بين الحكومة والقطاع الخاص للحصول على خدمات تعليمية بكمية وجودة وسعر متفق عليه لفترة محددة (Verger, 2012,14).

-تتضمن عقدًا رسميًا بين الحكومة والقطاع الخاص، للقيام ببعض الأنشطة المحددة مسبقًا في التعليم: إنشاء مؤسسات جديدة أو إدارتها (Tilak,2016,2-3).

- ترتيب بين الحكومة ومزود خدمة خاص لتقديم خدمات أو بنية تحتية بجودة وكمية متفق عليها لفترة زمنية محددة مسبقًا (Bigarinova; Islamova,2018,9).

- تعاون بين الجهات الحكومية والخاصة، يطورون فيه الخدمات بشكل مشترك، ويتقاسمون المخاطر (Edwards; Dematthews; Hartley,2017,3).

- عقود طويلة الأجل لإنشاء منشأة أو تعزيز قائمة، يقوم شريك القطاع الخاص بتمويل وبناء المنشأة وتشغيلها لتقديم الخدمة (Liu; Wilkinson,2014,207).

- تعاون مبني على خبرة كل شريك، وتلبية الاحتياجات العامة، بتخصيص الموارد والمخاطر والمكافآت المناسبة (Rashed; Alam; Mohd Ekhwan,2011,2).

- تقاسم المخاطر على أساس عقد متفق عليه بين القطاعين العام والخاص (بما في ذلك التطوعي) لتنفيذ السياسة العامة المنشودة (Larocque; Lee,2011,17).

من هنا فإن هناك صعوبة في التوصل إلى اتفاق حول ما يتضمن شراكة وما لا يتضمن؛ لأنه في حين يمكن تعريفها بشكل ضيق، إلا أنه يمكن تعريفها على نطاق أوسع، وتكاد تتفق على أنها يجب أن تتضمن: وجود علاقة بين طرفين القطاع العام وأحد مقدمي القطاع الخاص؛ ويحكمها عقد يضمن لكلٍ منهما حقوقه والتزاماته؛ ويهدفان معاً تقديم خدمة محددة بجودة وزمن وتمويل محدد؛ ويتشاركان التمويل ويتحملان معاً المخاطر ويتقاسمان المكاسب؛ وتتميز بالاعتماد التكاملي والمسؤولية المشتركة لتحقيق أهداف كل طرف.

### ثالثاً: خصائص الشراكة الجيدة بين القطاعين العام والخاص في التعليم

حتى تكون الشراكة جيدة يشترط أن تتمتع العلاقات بين الشريكين بالمساواة والعدالة، والالتزام المتبادل بالأهداف المتفق عليها؛ لذا يجب أن يكون كلٌّ منهما قوين على قدم المساواة، وقادرين على القضاء على التأثير السلبي لبعضهما البعض (Tilak,2016,8-9). ويمثل النموذج المثالي Typical Model للشراكة قيام القطاع الخاص ضمناً بتوفير البنية التحتية؛ ويكون مسؤول عن التصميم والتمويل والبناء والتشغيل؛ ويسترد استثماراته من خلال المدفوعات السنوية (Tilak,2016,3).

ويلعب القطاع العام في الشراكة دور المُمكّن والميسر، بينما يسهم القطاع الخاص بخبراته وتقنياته وممارساته الإدارية (Rajbhandari, M.M.S, 2011,5).

رابعاً: أشكال الشراكة بين القطاعين العام والخاص في البنية التحتية في التعليم

لا يوجد تصنيف مستخدم دولياً لأشكال الشراكة المختلفة، فهو مصطلح عام يُستخدم لوصف مجموعة واسعة من الاتفاقات بين الحكومة وأصحاب المصالح.

وتغطي الشراكة في التعليم مجموعة واسعة من الأنشطة من: بناء المدارس إلى تقديم الخدمات غير الأساسية كالكتب والنقل المدرسي (Verger, 2012,15). وتشمل التخطيط والتقييم والتنفيذ وإدارة المؤسسات والجوانب الأكاديمية، وخدمات تدريب المعلمين والامتحانات والنقل والصيانة والأمن (Tilak,2016,3).

ولعله من الشائع استخدام مصطلح البنية التحتية في التعليم باعتباره يتضمن البنية التحتية التقليدية المادية من فصول ومعامل وتجهيزات، الذي توسع ليشمل البنية التحتية الرقمية داخلها، والشراكة في البنية التحتية من أوضح أشكال الشراكات المختلفة؛ لأنها شيء مادي يظهر في بناء المدارس وتجهيزها وتشغيلها وصيانتها.

ويطلب بناء المدارس عادة رأسمال صغير نسبياً على عكس الشراكة في قطاعات أخرى كالطرق والمطارات، حيث إن تصميمات مرافقها ومتطلباتها ضئيلة؛ نظراً لأن وظائفها بسيطة مقارنة بموصفات الجامعات مثلاً؛ بل بدون تصميمات معمارية وفنية فريدة (Liu; Wilkinson,2014,207-208). ويمكن العثور على مثال واضح لشراكة بناء المدارس في مبادرة التمويل في المملكة المتحدة (Verger; Moschett,2016,3). وهناك تقسيمات عديدة للشراكة في البنية التحتية منها:

**1- عقود الإيجار Leasing Contracts:** تكون ملكية التجهيزات عامة، لكن استغلالها وتجديدها وصيانتها تُعهد إلى القطاع الخاص مقابل ربح في مدة عقد التأجير 10-15 عام (قورين؛ عبد القادر، 2018، 262).

**2- عقود الامتياز Concession Contracts:** يُسمح للدولة بتقويض عملية البناء واستغلال المرفق العام للقطاع الخاص، مقابل ذلك تحصل السلطة التي منحت الامتياز على عائد سنوي، ويتحمل القطاع الخاص التمويل ويصل العقد ما بين 25-50 عام (قورين؛ عبد القادر، 2018، 262).

**3- طريقة التصميم والطرح والبناء Design-Bid-Build (DBB):** تقوم شركة المشروع ببناء المدرسة، وتدفع الحكومة المال لها مقابل الخدمة على مدى عدة سنوات (Canadian Centre For Policy Alternatives,2016,7).

**4- طريقة البناء والتشغيل ونقل الملكية Build-Operate-Transfer (BOT):** يمنح القطاع الخاص عقد امتياز لتمويل وبناء وتشغيل مدرسة فترة زمنية، ويتم نقله إلى سلطة الدولة بعد مدة (Twinomuhwezi; Herman,2020,135).

على أية حال، تركز الدراسة الحالية على نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية (BOT) على وجه التحديد، باعتباره أكثر مناسبة لأولويات ما يحتاجه التعليم الأساسي في مصر، ولأنه يضمن أن يقوم

المستثمر ببناء المدرسة ويقوم بتشغيلها وإدارتها، وذلك بإمتهان يكون مدته 20-30 عام، ويحصل على تكاليف البناء والصيانة من خلال الرسوم والعوائد التي يقوم بدفعها الطلاب، وينقل المشروع بكل عناصره إلى الدولة وفق عقود موثقة.

### خامساً: الفلسفة المركزية وراء الشراكة بين القطاعين العام والخاص في التعليم

بدأ النظر إلى الشراكة في التعليم والاستفادة منها من أجل تحسين تقديم التعليم العام وتمويله، وتمكين الحكومات من جمع الأموال والحفاظ على الموارد العامة للدولة. ويمكن إجمال الأساس المنطقي وراء الشراكة في التعليم فيما يلي:

1- لا توجد منظمة واحدة لديها كل القوة المطلوبة للقيام بكل شيء بمفردها، فالشراكة وسيلة قوية لتحقيق هدف لا يمكن تحقيقه لكل طرف على حده. وبالتالي، أعتد عليها بوصفها نموذج مبتكر لتحسين وصول الخدمات العامة الجيدة بطرق فعالة (Twinomuhwezi; Herman,2020, 134).

2- مع زيادة خبرة القطاع الخاص وقدراته الإدارية والتكنولوجية في التعليم، أصبح القطاع العام أكثر استعداداً لتفويض بعض مسؤولياته إليه، فزيادة خبرة القطاع الخاص تمنحه المشاركة بفعالية وجودة في إصلاح التعليم والاستفادة من مهاراته وابتكاراته؛ مما يساعد القطاع العام على التركيز أكثر على الوظائف التي يتمتع فيها بميزات نسبية: كالتخطيط والسياسة وتطوير المناهج، وتشجيع الابتكار والتركيز على النتائج بدلاً من العمليات (Verger; Moschett,2016,11).

3- إن قوى السوق لديها القدرة على تحسين إدارة مدارس الشراكة، لأنها تهدف إلى تسهيل الأداء العالي للمدارس بالاستفادة من نشاط القطاع الخاص وزيادة سياسة اختيار المدرسة والمنافسة والاستقلالية (Baum, 4, 2018). فقد نمت الشراكة في التعليم بوصفها مدخل موجه نحو السوق؛ لتحسين وصول التعليم الجيد للجميع مع ضمان العدالة الاجتماعية (Twinomuhwezi; Herman,2020, 134).

4- هي آلية لزيادة وصول التعليم الجيد للجميع بتكلفة منخفضة، وأعتبرت أفضل معادل Best Equaliser نظراً لقدرتها على توزيع بناء القدرات البشرية. ولأن الاستثمار في العقل البشري يجعل أهداف التنمية ممكنة، لذا تعتبر أداة ديناميكية تعزز بناء القدرات الوطنية وقدرة الناس على الصمود أثناء سعيهم نحو تحقيق التنمية المستدامة (Twinomuhwezi; Herman,2020, 134).

5- تتطلب إعادة تعريف دور الدولة ليصبح توجيه الخدمات التعليمية وليس تقديمها والتركيز على الرقابة الاستراتيجية للتعليم والتخطيط له (Mgaiwa; Poncian,2016,5). وأن تستمر في الإشراف عليه، ويصبح التنظيم هو الأداة الرئيسية التي تعتمد عليها الدول لتوفير بيئة مواتية للشراكة وتحقيق النتائج المرجوة (Verger, 18, 2012).

6- تستند الشراكة على أحقية أنها تملك القدرة على سد فجوة البنية التحتية، واستكمال التمويل الشحيح، وتقديم خدمات ذات جودة أفضل، وتحسين الكفاءة التشغيلية (UN-OHRLLS; Jonga,2021,2).

فضعف قدرة الدولة والضغط على ميزانيتها جعل مخططات التعاقد الخارجي تسود، في مقابل الشراكة الأكثر توازناً وخضوعاً للمساءلة (Verger; Moschett,2016,12).

استناداً إلى ما سبق، فإن توفير الشراكة في التعليم يحقق إمكانية الوصول إلى رأس مال إضافي، ويوفر إدارة أفضل بزيادة التركيز على المساءلة والاهتمام بجودة ما يتم تقديمه، وتوفير المزيد من القيمة المضافة ونقل المخاطر للقطاع الخاص، وتحسين عملية تحديد الاحتياجات والاستخدام الأمثل للموارد.

#### سادساً: مزايا الشراكة المرجوة في التعليم وعيوبها المتوقعة

إن أي سياسة لإصلاح حال التعليم قد تختلف حولها الرؤى والتصورات ووجهات النظر؛ نظراً لصعوبة تقدير المنافع المرجوة والمخاطر المتوقعة عند تنفيذها، خاصة أن معظم الشراكات لم يزد تطبيقها عن عدة عقود.

#### 1-المزايا المرجوة للشراكة بين القطاعين العام والخاص في التعليم

تمتلك الشراكة في التعليم المقدر على أن تسهم في معالجة بعض المشكلات التعليمية الشائعة، لذا تتعدد مزاياها المرجوة كما يقدم لذلك أنصارها.

#### أ-تعالج الشراكة القيود المفروضة على ميزانية التعليم

عندما تزداد نفقات التعليم بسبب زيادة أعداد الطلاب وانخفاض قيمة العملة المحلية وتضاعف الأسعار وزيادة المرتبات؛ لن تملك الدولة وحدها -مهما كانت ميزانيتها- التمويل الكافي للتعليم، عندها تواجه قيوداً كبيرة في توفير التعليم وإدارته.

عند ذلك، تتولد الحاجة الضرورية إلى مساعدة القطاع الخاص باستثماراته الضخمة؛ وبالتالي يزداد إجمالي قاعدة الموارد Resource Base، وتكون الشراكة بمثابة استراتيجية رئيسة للاستفادة من الموارد المالية والبشرية الخاصة غير المستغلة؛ بما في ذلك المهارات التخصصية التي قد لا تكون متاحة لدى الحكومة (Tilak,2016,5)، مع التأكيد على أن الشراكة لا تعني تقليل الموارد الحكومية ولا التنازل عن مسؤولية الحكومة؛ لكنها أداة لزيادة قاعدة الموارد العامة.

ووفقاً لمؤيديها فقد تبنت بعض الدول الشراكة في التعليم من أجل ( Verger; Moschett,2016,11): زيادة مستوى الموارد المالية المخصصة للتعليم الأساسي وتحقيق أفضل قيمة للمال؛ وتوسيع نطاق الوصول للتعليم؛ والسماح للحكومات بالتغلب على قيود التشغيل كقوانين العمل وجدول الرواتب.

ونتيجة لذلك، اعتمدت عليها بعض الدول التي تعاني من قيود الميزانية، بوصفها خياراً سياسياً عملياً، لتوفير التعليم للجميع وتمويله بأسعار معقولة، والاستفادة من الموارد الخاصة حين لا تملك الدولة توفير التعليم للجميع، واعتباره وسيلة لزيادة الوصول العادل إلى التعليم الجيد للجميع (Twinomuhwezi; Herman,2020, 135). وبالتالي يلعب دوراً تكميلياً لتوفير تمويل إضافي لقطاع التعليم الجيد.

## ب- تعالج الشراكة قضايا المرونة والابتكار والفعالية في التعليم

تسهم الشراكة في التعليم في توفير بدائل جديدة غير المدارس الحكومية والخاصة والدينية والدولية والتطبيقية، مما يساعد في زيادة المرونة في الاختيار والتنافس والابتكار والفعالية في التعليم، نظراً لأن القطاع الخاص يتمتع بمزيد من الحرية في تحديد رواتب المعلمين أو توظيفهم أو تخطيط ميزانيته. وتتمتع مدارس الشراكة بالمرونة الإدارية أكثر من المدارس الحكومية، ف لديهم مزيد من الاستقلالية في تعيين المعلمين وجدول الرواتب وقواعد العمل (Bigarinova; Islamova, 2018, 10).

وترتبط الشراكة في التعليم بتنفيذ سياسة اختيار المدرسة School Choice؛ حين يسمح للآباء بالمرونة في اختيار مدرسة أطفالهم بحرية؛ لذا يجب أن يتواجد سوق-بدائل-للمدارس، وأن تكون متنوعة بدرجة كافية من أجل المنافسة؛ لتحسين جودة نظام التعليم (Fabre; Straub, 2021, 10-11). كما أنها توظف عددًا أكبر من المعلمين؛ بالرغم من أنهم قد يكونوا أقل خبرة، لكنهم يظهرون أقل نسبة غياب، ويرجع هذا الاختلاف إلى المرونة التي يتمتع بها مقدمي الشراكة في اختيار مدخلاتهم لجعلها متوافقة (Fabre; Straub, 2021, 57).

## ج- تزيد الشراكة من المنافسة والمحاسبية والحوافز في التعليم

تستند فكرة المنافسة Competition في أسواق التعليم إلى إنشاء خيارات متعددة يمكن للوالدين الاختيار من بينها مما يضغط على المدارس فتحسن جودة التعليم المقدم بها، وحتى تعمل بالشكل الصحيح يجب أن يكون الآباء ليس على دراية بخياراتهم وقادرين على ممارستها فحسب؛ بل يجب أيضًا أن تحفز مديري المدارس للاستجابة إلى التصور القائل بأن المدارس الأخرى تمثل تهديدًا مشروعًا لبقائهم (Edwards; Dematthews; Hartley, 2017, 5-6).

كما تعمل المنافسة بوصفها قوة تهذيبية disciplining force للطرف الخاص؛ فيكون فعالاً من أجل البقاء في السوق، حيث إنه في ظل ظروف احتكار القلة تكون المنافسة أضعف ولا تقضي إلى بيئة تهذيبية (McGrath, 2015, 4-5).

ومدارس الشراكة تحفز المنافسة، وتهدد بفقدان الطلاب، وتعمل بمثابة حافز للحكومية؛ لتقديم خدمات ذات جودة عالية وتحقيق أفضل قيمة للمال، وتكون أكثر عرضة للمساءلة أمام الآباء الذين يدفعون الرسوم، فيكون الآباء هم المستفيدون المباشرين من المنفعة المالية ويمكنهم مساءلة المدارس (Aslam; Rawal; Saeed, 2017, 2-3).

## د- تتمتع الخدمة التعليمية المقدمة من الشراكة بجودة أفضل من القطاع العام وحده

وجود مدارس شراكة قابلة للضبط قد يؤدي إلى قيام المدارس الحكومية بزيادة جودة خدماتها استجابة للمنافسة المتزايدة، التي تخلق القدرة على تحسين جودة نظام التعليم بأكمله (Fabre; Straub, 2021, 11)، وتزيد من كفاءة تقديم التعليم بإدخال ابتكارات متعددة في إدارة المدارس (Larocque; Lee, 2011, 19).

وتؤدي إلى زيادة المساءلة عن النتائج التعليمية من خلال زيادة الاختيار في التعليم وربط الإعانات التعليمية بالطلب، ويمكن للوالدين تحميل مقدمي الخدمات التعليمية المسؤولية المباشرة عن جودة تقديم الخدمة (المساءلة قصيرة المدى)، بدلاً من الاضطرار إلى مساءلة مقدميها سياسياً (Larocque; Lee,2011,18-19).

ويصبح اختيار المدرسة والخروج منها من الأدوات السياسية الفعالة للتعبير عن مستوى الرضا عن المدارس القائمة، ويصبح آلية فعلية لمراقبة الجودة والمساءلة، وتشعر المدارس بضغوط أكثر تنافسية لإنتاج جودة عالية (Verger, 2012, 20).

#### هـ- تقاسم المسؤوليات تجاه المخاطر يزيد الكفاءة ويجذب القطاع الخاص إلى سوق التعليم.

تعرف المخاطر بأنها احتمال-قابل للقياس- أن تتحرف النتائج المتوقعة فعلياً عن النتيجة المرجوة أو الأكثر احتمالية، وهي قوة دافعة لتحقيق كفاءة أعلى، ولا يتم نقلها إلى القطاع الخاص بالمجان (McGrath,2015,5).

فالشراكة تسمح بتوزيع المخاطر المتوقعة بطريقة محددة مسبقاً، مما يقلل من تعرض أي شريك فردي لها، وهذا يشجع مقدمي الخدمات من القطاع الخاص الذين قد يترددون في تحمل العبء المالي لدخول سوق التعليم كاملاً (Aslam; Rawal; Saeed, 2017, 2-3).

وتتعدد مخاطر الشراكة، منها ما هو متعلق (Asian Development Bank,2017,26):  
بالتصميم ومطابقة المواصفات، والحوكمة حينما تكون السلطات العامة غير قادرة على التقيد بالالتزامات التعاقدية والشروط؛ ومنها مخاطر (McGrath,2015,4-5): التوريد المتعلقة بالقدرة على التسليم والعمالة ومخاطر سعر الفائدة والصرف ومعدلات التضخم.

#### و- تتغلب الشراكة في التعليم على ضعف مرونة النظام الحكومي

تتميز الشراكة بالمرونة من حيث تخفيف القيود المرتبطة بالقطاع العام، كما هو الحال في هيكل الرواتب وسياسات التوظيف وتوفير الموارد والإدارة، وتستجيب لإشارات السوق المتغيرة في الجوانب الأكاديمية على الفور؛ حيث إنها تشجع على الابتكار وتزيد من الشفافية. ويُنظر إليها بوصفها نموذج يتضمن أفضل الميزات لكل من الدولة والقطاع الخاص (Tilak,2016,5-6). وفي ظل الشراكة، تركز الحكومة على وظائفها الاستراتيجية التي تتمتع فيها بميزات نسبية.

#### ز- تُغير الشراكة دور الحكومة جذرياً من دور صانع السياسة إلى الممكن لتقديم الخدمات التعليمية

بعد أن غيرت الليبرالية الجديدة وجلبت القطاع الخاص للمشاركة في توفير التعليم، وحولت المسؤولية العامة للدولة إلى مهام قابلة للتقسيم، وأمكن نقل العديد منها-إن لم يكن كلها- إلى شركاء القطاع الخاص (Tilak,2016,7).

وأصبح من وظيفة الحكومة في إطار عمل الشراكة تقييم ومراقبة أداء المدارس ومكافأتها ومعاقبتها وفقاً لنتائجها، وتوفير المعلومات وإبلاغ أولياء الأمور بجودة المدارس للسماح بالاختيار المستنير للمدرسة،

وتركز دور الدولة على توجيه الخدمات التعليمية بدلاً من تقديمها، وتهيئة الظروف اللازمة لجعل أسواق التعليم تعمل بشكل جيد (Verger, 2012, 19).

ولأن الحكومة تتمتع بسلطة الموافقة على المشروعات، وضبط استخدامات الأراضي؛ فهي تملك - من خلال الشراكة- القدرة على تلبية الاحتياجات التعليمية (21st Century School Fund, 2006, 8)، والسماح بتوجيه الموارد العامة حصرياً لصالح الفقراء، ورعاية الصالح العام للتعليم (Tilak, 2016, 5-6).

## 2- المخاطر المتوقعة للشراكة بين القطاعين العام والخاص في التعليم

بالرغم من أن الشراكة في التعليم قد لاقت قبولاً عالمياً؛ إلا أنها ما زالت تتعرض لكثير من النقد، نظراً لسمعة الخصصة-عند البعض- في عقول معارضيه، لذا قدموا مجموعة من الاعتراضات حولها، تمثل مخاطر متوقعة يجب تفاديها والتغلب عليها والعمل على تقليل آثارها، ومنها ما يلي:

أ- إن تصور البنك الدولي وتصنيف الشراكة في التعليم من أجل التنمية يمثل مشكلة لسببين. أولاً، لا يساعد مفهوم الشراكة بوصفه سلسلة متصلة في التمييز بين ما هو شراكة وما هو غير، حيث تتطلب الشراكة شروطاً واضحة للمساءلة وتقاسم المخاطر، ثانياً، إن تصنيف البنك الدولي متحيز سياسياً وأيديولوجياً، حيث يصنف البنك الدولي الشراكة بطريقة تدعم تفضيله لحلول السوق في التعليم.

ب- يعتقد منتقدو الشراكة في التعليم أنها ليست سوى خصخصة للتعليم، فالشراكة في التعليم ما هي إلا وسيلة لخلق فرص للقطاع الخاص للوصول إلى الأموال العامة (Mgaiwa; Poncian, 2016, 6). وهناك خط واضح بين الشراكة والخصخصة. فالخصخصة تنطوي على نقل دائم للسيطرة من القطاع العام إلى الخاص؛ لكن هدف الشراكة الرئيس هو تعزيز التمويل وتوفير الخدمات دون تغيير ميزان سيطرة أحدهما على الآخر (Bigarinova; Islamova, 2018, 11).

ج- تؤدي الشراكة إلى انكماش تدريجي أو سريع في القطاع الحكومي، حين تنمو الشراكة بحيث لا تبقى المسار الأوسط المستدام؛ بل مسار يهيمن عليه القطاع الخاص، ويُقال أيضاً أن البعض يستخدمها بوصفها لعبة لغوية Language Game لإخفاء استراتيجية الخصخصة، ومن المفترض أن يكونا-طرفي الشراكة- على نفس درجة القوة؛ إلا أن القطاعان غالباً ما يكونا غير متكافئين، مما تؤدي بالشراكة إلى التثوه وتعزيز المنافسة غير الصحية. وبهذا المعنى، فإن الشراكة ليست إلا أيديولوجيا تروج للخصخصة بوصفها وسيلة لتقليل مسؤولية الحكومة تجاه التعليم (Tilak, 2016, 8-9).

د- تؤدي الشراكة إلى فقدان الحكومة دورها في المساءلة أمام الجمهور باعتبارها المسؤولة عن التعليم، حيث تعتبر وزارة التعليم الأكثر تحفظاً فيما يتعلق بالسيطرة على المناهج واللغة وتسييس المحتوى، وبالتالي قد تكون مترددة في التخلي عن السيطرة للشركاء غير الحكوميين، وإذا لم يكن هناك إطار تشريعي جوهري للمحاسبة؛ فقد يؤدي ذلك إلى تهميش الطلاب الأقل ربحية (Bigarinova; Islamova, 2018, 11). وفي بعض الأحيان يصعب مساءلة تلك المدارس نتيجة عدم كفاية الموظفين لجمع المعلومات الضرورية عن

تلك المدارس، وعدم القدرة للوصول إلى المعلومات الضرورية بانتظام (Edwards; Dematthews; Hartley, 2017, 6).

هـ- تؤدي الشراكة في التعليم إلى اختلالات بين طبقات المجتمع المختلفة، حيث وجد أن مشاركة الجهات غير الخيرية الفاعلة على وجه الخصوص، أدت إلى زيادة عدم المساواة في التعليم، والاختلالات بين الأغنياء والفقراء. (Canadian Centre For Policy Alternatives, 2016, 7). ففي حالة مدارس الشراكة في مصر فإنها موجهة إلى الطبقة المتوسطة.

و- من المفترض أن تتنافس المنظمات الخاصة أو غير الهادفة للربح في عملية تقديم العطاءات؛ إلا أن هذا قد لا يحدث، حيث يقوم مسؤولو الحكومة بمنح العقود حتى في حالة عدم وجود منافسة كافية. وإذا كان الأمر كذلك؟، فلا يحدث إدارة فعالة، وعند ضرورة معاقبة هذه المدارس بسبب شدة فساد، فكيف؟ خاصة عندما لا يمكن استبدالهم بسهولة، والشريك الوحيد الراغب في القطاع الخاص لا يمكنه خدمة سيدين، حيث إنه قد يعطى الأولوية لتحقيق الربح على احتياجات القطاع العام (Edwards; Dematthews; Hartley, 2017, 7).

ز- يكون الاتفاق الذي تقوم عليه الشراكة مركب ويتطلب قدرة حكومية كبيرة على التصميم والتنفيذ والرصد من أجل تحقيق الفوائد، ويشكل هذا مصدر قلق خاص لدى الدول التي لا تتمتع فيها بخبرة في العمل مع القطاع الخاص، مما قد يعرضها لمخاطر مالية، وقد يكون القطاع الخاص ليس متطورًا بشكل كافٍ بما يكفي للسماح بالشراكة في التعليم - لا سيما في المناطق الفقيرة (Larocque; Lee, 2011, 19-20). من هنا يجب على الجهات المبرمة للعقود أن تعلم أن التفاوض حول الشراكة يتطلب درجة عالية من الخبرة لإنجاح الشراكة (أحمد؛ وآخرون، 2018، 2).

و غالبًا ما تكون مشروعات الشراكة تشمل أطرافًا متعددة، وأكثر تعقيدًا بكثير من مشروعات القطاع العام العادية، ويؤدي هذا إلى طول فترات التفاوض وارتفاع التكاليف (Rashed; Alam; Mohd; Ekhwan, 2011, 3).

ح- قد تنظم مدارس الشراكة معلوماتها وبياناتها بطريقة غير شفافة وغامضة للغرباء، حيث إنهم يشاركون فقط بمعلومات مختارة، ولا يتحيون معلومات مدرستهم على نطاق واسع للتأثير على تكوين الهيكل الطلابي، وقد يقبلوا الطلاب بشكل انتقائي، ويتم تقسيمهم إلى طبقات حسب العرق والدخل (Edwards; Dematthews; Hartley, 2017, 8). ويصعب على بعض الآباء الوصول إلى المعلومات الدقيقة عن المدرسة، في حين أن الذين يتمتعون بظروف اجتماعية واقتصادية مميزة، يمتلكوا قدرة أفضل للوصول إلى المعلومات المميزة عنها من خلال الشبكات الاجتماعية، وتملك التأثير في اختياراتهم، بالتركيز على المواد التسويقية واستخدام الرموز لإثارة المشاعر والصور الذهنية الإيجابية (Edwards; Dematthews; Hartley, 2017, 7-8).

ط- لا تزال الأدلة التجريبية على تأثير الشراكة على توسيع التعليم، وتحسين جودته والإنصاف وتعزيز الابتكار والكفاءة غير حاسمة، ففي حين وجدت بعض الدراسات أن لهذه التدخلات تأثيرًا إيجابيًا؛ إلا أن أخرى ذكرت أنها هامشية، وأن هناك بعض الأدلة على الفعالية النسبية لمدارس الشراكة في تحسين نتائج التعلم؛ ولكنها ليست كبيرة بما يكفي، ويرجع هذا جزئيًا للصعوبات الكامنة في تحديد المقصود بالتعليم الجيد ونقص الدراسات التي تم إجراؤها (Larocque; Lee, 2011, 20).

ي- تنشأ تعقيدات أخرى بسبب اختلاف مصالح الأطراف وتضاربها، حيث يهتم القطاع الخاص في المقام الأول بجنى الأرباح، وقد يتجاهل التأثيرات الاجتماعية Canadian Centre For Policy Alternatives, 2016, 7-8)، ويهتم القطاع العام بخدمة الصالح العام، وقد يؤدي السلوك الانتهازي من قبل بعض الأطراف إلى ارتفاع التكاليف والفشل، ويمكن أن تتيح للمشاركين فرص التعطيل (Rashed; Alam; Mohd Ekhwan, 2011, 3).

ك- تأثيرات الشراكة على القوى العاملة معقدة، فعلى الرغم من أن تقليص حجم العاملين في المصالح الحكومية أصبح اتجاه زاد جنبًا إلى جنب مع نمو شعبية عقود الشراكة؛ إلا أن هناك حاجة ضرورية إلى خبرة موظفي الحكومة في إدارة العقود، وإذا لم تضمن الحكومة وجود موظفين أكفاء للإشراف على عقود الشراكة فقد لا يتم تنفيذ المشروع بالشكل الصحيح، مما يؤدي إلى مشكلات تتراوح ما بين الإنفاق الزائد إلى الفشل (Canadian Centre For Policy Alternatives, 2016, 8).

واستنادًا إلى ما سبق، لا يمكن تعميم درجة فوائد ومخاطر شراكة التعليم للجميع، فنطاق الشراكة المعمول به يقترح تقديم نموذجًا مرئيًا يمكن تكييفه مع ظروف كل دولة، ومن المؤكد أن التحرك نحو إقامة شراكة فعالة هي عملية تدرجية لا يمكن تحقيقها إلا بخطوات مدروسة، تبدأ بما لا يقل عن اعتراف الدولة بالقطاع الخاص بوصفه شريك في تحقيق التعليم، وإشراكه فيما يمكن أن يؤدي فيه دوراً فاعلاً. سادساً: الحاجة إلى إطار واضح للشراكة بين القطاعين العام والخاص في التعليم

الإطار الذي يحكم الشراكة يعني جملة التشريعات والقوانين واللوائح التي تحكم اتفاقيات الشراكة بين الأطراف من بداية التخطيط حتى تحقيق الأهداف، وعندما يحدث اختلاف وإخلال بالاتفاق ما الجهد التي يجب الاحتكام إليها.

فالتعليم سوق واسع، ومن المهم فيه وجود إطار تنظيمي فعال لضمان تحقيق شراكة نموذجية في التعليم (McGrath, 2015, 3). وتعتمد فعالية أي شراكة على وجود إطار جيد يؤدي إلى ضمان اختيار المشروعات الصحيحة وإدارتها بطريقة منظمة وشفافة وفعالة، ويقلل من مخاطر عدم القيام بتحقيق أفضل قيمة للمال، وإذا لم تراعى في عملية الشراكة ظروف السوق وتحديد المخاطر فقد يتكبد القطاع العام التزامات مالية غير متوقعة، لذا يجب أن تكون أطر الشراكة كاملة.

### 1- فوائد توافر إطار جيد للشراكة في التعليم

إن وجود إطار عمل جيد للشراكة في التعليم، يزيد من توقع احتمالية نجاح الشراكة، ويظهر الإطار الجيد في (UN-OHRLLS; Jonga, 2021, 5-6): زيادة القدرة الحكومية على تقديم الشراكات، فالممارسات القياسية تقلل من تكاليف التعلم ومخاطر الأخطاء، مما يسهل نقل المهارات من مشروع إلى آخر؛ وتوفير طريقة منظمة للتوفيق بين الأهداف المتباينة؛ ويحتوي الإطار الجيد على العمليات والمسؤوليات الحكومية لتحديد وتقليل المخاطر المالية.

وتختلف طريقة توثيق أطر الشراكة وإعطاءها القوة، حيث يتم سن بعضها بوصفها قوانين؛ والبعض الآخر بوصفها وثائق سياسية وأدلة، ولا يتم إنشائها بمعزل عن تبني الأطر - الحاكمة - الموجودة مسبقاً ودمجها وتعديلها، ومن المنطقي ضرورة مراجعة السياق التشريعي والإداري للتأكد من أنه لا يتعارض معها (UN-OHRLLS; Jonga, 2021, 4-5).

### 2- الشروط الداخلية التي ينبغي أن تفي بها سياسة الشراكة في التعليم

لكي يكون للشراكة تأثير -بصرف النظر عن دعمها من قبل المنظمات القوية- فإنها تحتاج إلى أن تتكون من أفكار قوية. ووفقاً لتحليلها، فإنها لا بد أن تفي بالشروط التالية (Verger, 2012, 22): الصدى الإيجابي، والألفة والابتكار.

أ-الصدى الإيجابي: ضرورة أن يتردد صدى الشراكة في التعليم بشكل إيجابي، ويظهر هذا في (Verger, 2012, 22-23): إلحاح أكبر من أي وقت مضى وترحيب كثير بالشراكة في التعليم، وتردد صدها في الخطابات الإدارية السائدة اليوم بشكل إيجابي، واعتبارها مفهوماً جذاباً ومغرياً في حد ذاته؛ لارتباطها بقيم المشاركة والديمقراطية.

### ب-قبول الشراكة لدى صانعي السياسة عندما تحقق التوازن بين الألفة والابتكار.

يجب أن تقدم الشراكة في التعليم حلول جديدة للمشكلات القائمة، ومن غير المتوقع أن تكون أفكارها مقنعة تماماً؛ ولكنها مقبولة من عدة جوانب (Verger, 2012, 24-26): فهي ممارسة منقولة تم تنفيذها لعقود في قطاعات أخرى مثل النقل والطاقة؛ وهي إعادة تجميع أفكار سياسة مألوفة في التعليم وهي القسائم، وتؤكد على أن الدولة هي الوكيل المسؤول عن الخدمة المقدمة وتحتفظ بسلطاتها التنظيمية.

### 3-مكونات إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص في التعليم

بمراجعة العوامل المسؤولة عن تهيئة البيئة اللازمة لنجاح الشراكة واستدامتها، أمكن تصنيف العوامل المسؤولة عن خلق البيئة اللازمة لنجاح الشراكة واستدامتها في أربع مجموعات تتضمن: العوامل السياسية والقانونية والاقتصادية المالية وكذلك الإدارة التشغيلية التالية (Helmy; et al, 2020, 5):

**أ-العوامل السياسية(الدعم السياسي):**

يجب توضيح نية الحكومة وراء استخدام الشراكة لتقديم الخدمات بأهداف ونطاق ومبادئ تنفيذ الشراكة (Bigarinova; Islamova,2018,11-12). فتوفر مؤشر واضح على نية الحكومة في الوفاء بالتزاماتها التعاقدية والدعم السياسي مهم (Helmy; et al, 2020, 5).

وبدون الدعم السياسي المطلوب لن يتم منح الموافقة والعمل في المشروعات العامة، وبالتالي يقدم هذا باعتباره عاملاً حاسماً لتأسيس الشراكة ونجاحها، وفي الدول التي يكون فيها الدعم السياسي ضعيفاً، تكون المخاطرة السياسية عالية وهذا يُقيد عدد المنافسين في عملية المناقصة (Helmy; et al, 2020, 5). والالتزام الحكومي أحد المكونات الرئيسية للشراكة الناجحة، فإنشاء وحدات مركزية للشراكة هو دليل على هذا الالتزام، وتقدم المشورة المناسبة بوصفها نقطة اتصال لمقدمي العطاءات، وتصبح مستودعاً للمعرفة والخبرة الخاصة بالشراكة (Helmy; et al, 2020, 5). ووجود وحدة مركزية مختصة كما في وزارة المالية في مصر لديها الكفاءة الفنية لوضع إجراءات مناسبة لتحديد الأولويات والتنفيذ هو عامل مهم.

**ب-الإطار القانوني:**

يعني القوانين واللوائح التي تقوم عليها الشراكة، لتمكين الأطراف المشاركة من الدخول فيها، ووضع قواعد وحدود لكيفية تنفيذها، ويمكن أن تشمل تشريعات خاصة بالشراكة أو قوانين ولوائح الإدارة المالية (Bigarinova; Islamova,2018,11-12).

حيث تمنح القوانين والبيئة القانونية الأمن لشركاء القطاع الخاص من أجل حماية مصالحهم وتقليل المخاطر. ومن أجل ذلك، فإن وجود إطار قانوني كامل وسليم لا يكفي؛ بل يجب أن يكون ملائماً، يسمح بتطوير الشراكة دون قيود قانونية غير ضرورية، ويقلل من الميول الانتهازية، ويمنع التدخل السياسي من قبل الجهات الحكومية، ويسمح بتسوية النزاعات (Helmy; et al, 2020, 6).

**ج-العوامل الاقتصادية المالية:**

تعنى كيف يتم ضبط الالتزامات المالية ووضع الميزانية بموجب الشراكة، من أجل ضمان تحقيقها لأفضل قيمة للمال، وإدارة المخاطر المالية المرتبطة بها (Bigarinova; Islamova,2018,11-12)، فمشروع الشراكة يجذب الاستثمارات إذا كان مستداماً وقابلاً للتطبيق مالياً ومربحاً. لذلك، فإن العوامل الاقتصادية يجب أن تهيئ السوق بطريقة تسمح لمشروعات الشراكة بالنجاح (Helmy; et al, 2020, 6). وترتبط الظروف الحاسمة لنجاح الشراكة بالحصول عمومًا على مكاسب الكفاءة والفعالية المرغوبة ووجود حوافز أداء كافية وانضباط للشريك الخاص، وشرط نقل المخاطر بشكل كافٍ إلى الشريك الخاص، ويسعى القطاع الخاص لتحقيق دفعات الربح المستمر للوصول إلى الحدود الأكثر كفاءة عن طريق الإدارة الجيدة. لذلك، يجب أن تكون حوافز مشروعات الشراكة قوية بما يكفي لجذب الأطراف الخاصة، وتحفيزهم على السعي لتحقيق حدود الكفاءة (McGrath,2015,4).

## د - الإدارة التشغيلية:

يعنى كيف يتم تحديد مشروعات الشراكة وتطويرها وتقييمها وتنفيذها وإدارتها، وضرورة أن تتسم دورة الشراكة الشاملة بالكفاءة والشفافية والمراقبة بانتظام لضمان جودة مشروعات الشراكة (Bigarinova; 2018,11-12).

وتتميز المشروعات المدرسية عادة بالتصميم البسيط نسبياً، والمتطلبات التشغيلية الفنية غير المرتفعة؛ لذلك فوجود مخطط للمشروع محدد جداً فيه مواصفات المخرجات والخدمة، ضروري لضمان امتثال القطاع الخاص في مرحلة إدارة العقود، ووجود هيكل حوكمة فعال مع خطوط اتصال واضحة أمراً ضرورياً لضمان تقدم الخدمات وفقاً للمعايير المطلوبة (Liu; Wilkinson, 2014, 220).

المبحث الثاني: تجارب بعض الدول في الشراكة لبناء المدارس

تتعدد تجارب الشراكة في التعليم بشكل عام ومن أوضحها وضرورتها بناء المدارس، الأمر الذي يدعم ضرورة دراستها، وتقييم تلك التجارب من نواحي النجاح والفشل والاستفادة منها، مع العلم أنها تجارب معظمها لم يصل لفترة عقدين أو ثلاث، وتكتفى الدراسة في تناول كل من تجربة كندا والولايات المتحدة الأمريكية الرائدتين في هذا المجال، ومحاولة إلقاء الضوء عليهما حتى يتم الاستفادة منهما.

أولاً: تجربة الشراكة لبناء المدارس في كندا

اعتبرت الشراكة من التوجهات العامة للسياسة الحديثة، حيث تزايد الاهتمام بها بشكل كبير سواء في الدول المتقدمة أم النامية، لتلبية الطلب المتزايد على خدمات البنية التحتية، وتعتبر كندا من بين الدول التي لها سبق الاشتراك فيها، بل رائدة في مجال الشراكات بين القطاعين العام والخاص وخاصة في مجال التعليم.

حيث من فكرة مبتكرة شجعها شغف عدد قليل من المؤمنين بها في وقت مبكر، إلى مدخل واسع التطبيق تتبناه الحكومة الكندية في كل الأنشطة، استغرق 25 عاماً من الاستماع والتعلم لتطوير البنية التحتية وتقديم خدماتها، يضمن تحقيق أفضل قيمة لكل دولار والاستخدام الفعال للموارد الحكومية الثمينة، حيث وصلت إلى 267 مشروعاً نشطاً للشراكة، تقدر قيمة المشاريع التي انتهت عام 2017 إلى 95.4 مليار دولار، مما وفرت على الحكومة 20.9 مليار دولار، وتم تسليمها بسرعة تزيد بنسبة 13% عن الطرق التقليدية (مدونات البنك الدولي، 2017).

ولجأت إلى إنشاء المجلس الكندي للشراكات عام 1992؛ وبنك البنية التحتية في عام 2017، باعتبارهم أداة هامة لتكوين أساس متين ومزدهر لحدود البنية التحتية الجديدة المتطلبة في كندا، والتركيز على المشاريع التي ما كانت لتأتي إلى السوق لولا الشراكة، وأنشأت قائمة قوية مستقرة لهذه المشاريع، قادرة على الصمود أمام المخاطر البيئية والإلكترونية، وتملك دورة حياة تستمر عشرات السنين، وتكون مترابطة عبر الشبكات الرقمية (مدونات البنك الدولي، 2017).

ولا تمثل الشراكة في التعليم سوى نسبة ضئيلة من مشروعات القطاع العام، حيث تستخدمها كندا رغم مشكلاتها، وتكاليفها الأعلى مقارنةً بمشروعات تطوير الخدمة العامة وإدارتها Canadian Centre (For Policy Alternatives, 2016, 9). ومن ضمن مشروعات الشراكة التي تمت في التعليم في كندا ما يلي:

فقد تمت الشراكة في مشروع نونا سكوشا Nova Scotia وألبرتا Alberta بموجب عقود نموذج التصميم والبناء والتمويل والصيانة مع فترة امتياز مدتها 30 عامًا، بين شريك من القطاع الخاص والسلطة المحلية وشركة المدارس، وهي المسؤول عن تشييد المبنى المادي وصيانته (Liu; Wilkinson, 2014, 208).

### 1- مشروع بناء 39 مدرسة في مقاطعة نونا سكوشا بكندا

في أواخر التسعينيات، اقترح أحد التقارير أن تكون الشراكة بطريقة الخطة والعطاء والبناء-Plan Bid-Build حتى توفر الوقت والتكلفة والكفاءة، وتقدمت المقاطعة ببناء 39 مدرسة باستخدام طريقة الشراكة وإعادة التأجير، وبعد ذلك تدفع المقاطعة إيجار سنوي لاستخدام المباني، وكان من المقرر أن يتولى المطورون إدارة الممتلكات، ولكن تم التفاوض على إيجار المدارس، مع وجود ثلاث خيارات في نهاية كل عقد إيجار: وهو تجديد عقود الشراكة لمدة خمس أو 10 سنوات إضافية، وشراء المدارس بأسعار مخفضة، أو ترك المدارس (Canadian Centre For Policy Alternatives, 2016, 10-11).

وقد اعتمدت الحكومة الكندية علي الشراكة؛ لأن وضعها المالي كان صعباً، لدرجة أنها لم تستطع تحمل تكاليف بناء عدد كبير من المدارس المطلوبة؛ ولرغبتها في تزويدهم بأحدث التقنيات والبنية التحتية الحديثة، وتم توقيع اتفاقية الإيجار الأولى بين الحكومة والشريك الخاص عام 1998 (McGrath, 2015, 10-11).

وتم تصميم المدارس وبنائها وتمويلها وصيانتها من قبل القطاع الخاص، وتخصيص العقود على أساس عملية مناقصة تنافسية، وتم تأجير مدارس الشراكة من قبل الحكومة لمدة 20 عامًا تنتهي معظم هذه العقود بين عامي 20-2017 (Larocque, N, 2008, 30).

وتضمنت هذه الشراكة عقود متعددة السنوات تتحمل الشركات الخاصة مسؤولية الأدوار التي كانت تقوم بها الدولة سابقاً، وفي حالة المدارس في نونا سكوشا، احتفظت المقاطعة بمعظم هذه المسؤوليات (Canadian Centre For Policy Alternatives, 2016, 7).

ولتقييم التجربة، صدر أول تقرير للمراجع الإقليمي عام 1997 بعد الإعلان عن الالتزام ببناء المدارس، ذكر فيه أن وزارة التعليم تصرفت بشكل غير دقيق في رد تكاليف بناء المدارس، وأخطأت دون ترتيب إيجار نهائي، وفشلت الحكومة في مقارنة التكاليف بالفوائد النسبية، ولا يوجد دليل يشير إلى أن طريقة الشراكة مكنت من نقل المخاطر إلى الشريك الخاص، ومنعت التفاوض بشأن بعض الأحكام التي

يحتمل أن تكون مفيدة، ولم يكن لدى المقاطعة طرق لمراقبة المشروعات Canadian Centre For (Policy Alternatives, 2016, 12-13).

وتم تصميم هذا التقييم بهدف استخدامه لتقديم توصيات قائمة على الأدلة فيما يتعلق بتجديد عقود الإيجار، وأوضح أن تلك المدارس تكلفت عشرات الملايين أكثر من طريقة التصميم التقليدي، وأن المطورين قد جنوا أرباحًا ضخمة منها. ومع ذلك، فإن القضية الحقيقية هي ما يجب القيام به مع تلك المدارس حين تنتهي عقود الإيجار (Canadian Centre For Policy Alternatives, 2016, 27).

وفي حين أن الحكومة قد تجنبت تحمل قدر كبير من الديون، بينما كانت قادرة على بناء تلك المدارس الجديدة، لكن هذا الهدف جاء بتكلفة عالية على دافعي الضرائب Canadian Centre For (Policy Alternatives, 2016, 7). وبالرغم من المزايا المرجوة للشراكة بالأدلة العلمية؛ إلا أنه بالرجوع إلى الأدلة التجريبية المتاحة-التي ليست بالوفيرة-فقد تم التغاضي عن مخاطرها المتوقعة، والفوائد المبالغ فيها والتي تم الترويج لها.

## 2- مشروع بناء 32 مدرسة بالشراكة في مقاطعة ألبرتا بكندا

في يونيو 2007، أعلنت حكومة ألبرتا بكندا عن مشروع جديد لبناء 14 مدرسة، وتم زيادته إلى 32 مدرسة (Larocque, N, 2008, 30-31).

تكون شركة المشروع التي تنشأها الشراكة مسؤولة عن تصميم وبناء وتمويل وصيانة المدارس. وبمجرد فتحها، تبدأ الحكومة في سداد أقساط منتظمة للشريك الخاص لمدة 30 عامًا، وتضمن الحكومة سعرًا ثابتًا وتاريخ تسليم وضمانًا على المدارس، ويتحمل المقاول مخاطر تضخم تكلفة البناء (McGrath, 2015, 11).

وبحلول الوقت الذي تم فيه تحرير العقد، تضاعفت التكاليف ثلاث مرات بالمقارنة مع الميزانية الأصلية للمدارس، وخلص الخبير الاقتصادي هيو ماكنزي Hugh Mackenzie إلى أنه "مقابل كل مدرستين تم تمويلهما باستخدام نموذج الشراكة، يمكن بناء مدرسة إضافية إذا تم تمويلهم جميعًا باستخدام التمويل التقليدي للقطاع العام" (Walker, S., 2018, 2).

وبعد تحليل تجربة الشراكة لبناء المدارس في كندا، تبين أن هناك نواحي ضعف وجهت إليها، منها: إن بعض الشراكات لم تحقق النتائج المرجوة لأفضل قيمة للمال؛ بسبب المعارضة القوية للشراكة من قبل جمهور عريض في كندا (Liu; Wilkinson, 2014, 207)، وتجاوز التكاليف المدفوعة لزيادة المعايير واختيار مواقع باهظة التكلفة والإدارة البيروقراطية (Larocque, N, 2008, 30)، وزيادة تكلفة مدارس الشراكة أكثر من المدارس التي تمولها وتديرها الحكومة بنفسها، وطول العقود لتصل 20 عامًا أو أكثر، وضعف سيطرة المجتمع عليها، وافتقارها إلى الشفافية (Walker, S., 2018, 1)، وتبين أن الدافع الوحيد لدى المطورين كان التزامهم بتحقيق الأرباح وليس المصلحة العامة، وأنه بمجرد شراء المدارس ستمكن المقاطعات من استخدام مدفوعات الإيجار التي تم إنفاقها سابقًا على مدارس الشراكة

## سبل الاستفادة من تجربة الشراكة في كندا

حتى لا تقع في الأخطاء التي وقعت فيها، لابد من مراعاة ما يلي:

1. ضرورة تقوية عملية صنع القرار المبنية على الأدلة قبل الموافقة على وضع الميزانية، وحتى نتجنب الإنفاق المفرط على المشروعات، واتخاذ القرارات السليمة بشأن مستقبلها بعد انتهاء عقدها.
2. يجب أن تتاح المعلومات الكاملة لتلك المشروعات للجمهور لتفسيرها بأنفسهم، وهذا يخلق الشفافية والمساءلة اللازمتين لنجاح الشراكة.
3. مسألة اللجوء إلى استخدام المستشارين الذين هم في الأصل شركات محاسبية، لتقييم تلك المدارس تعتبر معيبة ومنحازة؛ لذا لابد أن تمتلك وزارة التربية والتعليم وهيئتها متخصصين جيدين.

### ثانياً: تجربة شراكة بناء المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية

ظهرت الحاجة إلى مداخل جديدة في الولايات المتحدة الأمريكية (مثل العقود والمنح والقوائم والشراكات)؛ لتحقيق النجاح في معالجة مشكلات تمويل البنية التحتية للتعليم وتطويرها، ولجأ إلى مدخل العمل الجماعي للحل.

وتتعدد نماذج الشراكة المستخدمة في الولايات المتحدة الأمريكية، التي تستهدف الفقراء أو المحرومين. وتشمل: برامج تقديم الخدمات التعليمية وبرامج الإدارة الخاصة وبرامج القوائم وخدمات الدعم المهنية وشراكة البنية التحتية والمبادرات الخيرية (Larocque; Lee, 2011, 30). ويتم تصنيف نماذج الشراكة في التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية بناءً على نوع الخدمة التعليمية التي تطلبها الدولة من القطاع الخاص وكيف يقوم بها، وطريقة تقديمها، وتتضمن: مبادرات البنية التحتية وقوائم التعليم والمدارس المستقلة.

#### 1- مبادرات البنية التحتية للمدارس

يعد النوع الأكثر شيوعاً من ترتيبات الشراكة المستخدم هو طريقة البناء والتشغيل ونقل الملكية (BOT)، حيث تتولى الحكومة مسؤولية توفير الأرض، في حين يصمم القطاع الخاص ويدير المدرسة بموجب عقد لفترة طويلة من الزمن، تصل إلى 25-30 عام، وفي نهاية فترة الامتياز يتم نقل ملكية المدرسة إلى الحكومة، ويتم دفع الرسوم الإدارية للمشغل (Bigarinova; Islamova, 2018, 13).

#### 2- برنامج القسائم Vouchers Program

تقدم القسائم بوصفها نموذج شراكة، ويستخدمها الطلاب لدفع الرسوم في المدارس الخاصة أو الحكومية، وتستخدم خدمة للفقراء، وبموجبها يُسمح للطلاب بالالتحاق بالمدارس الخاصة بدون تكلفة أو بتكاليف مخفضة.

وتُدفع إلى أولياء الأمور أو إلى المدارس مباشرة نيابة عن الوالدين، وتتشابه هذه البرامج من نواحٍ عديدة مع نماذج العقود التعليمية (الدفع الثابت لكل طالب)، وتختلف في أن الحكومة لا تقوم بشراء الأماكن

بالجملة في مدرسة معينة، كما هو الحال بموجب مخططات التعاقد مع المدرسة. وفي كلتا الحالتين، يتخذ الآباء قرار الالتحاق بمدرسة معينة بدلاً من الحكومة (Larocque; Lee, 2011, 25).

وتستخدمها الولايات المتحدة الأمريكية للتعاقد، مما يسمح بتوسيع الوصول بشكل أسرع بدلاً من بناء مدارس جديدة وتجهيزها، وتعزز المنافسة والاختيار التي بدورها يمكن أن تؤدي إلى تحسينات في الابتكار والكفاءة في كل من المدارس الحكومية والخاصة، وتوفر القسائم الممولة جودة أعلى للتعليم، وتكلفة أقل مما يكون ممكناً من خلال الإمداد العام فقط (Larocque; Lee, 2011, 25).

ويتطلب برنامج القسائم استثمارات كبيرة من الحكومة. لذلك، من الضروري تقييم الهيكل التشريعي والمؤسسي للدولة، بالإضافة إلى تحديد التحديات التي قد تعيق التنفيذ قبل تصميم البرنامج، وتكون مناسبة في ظل الظروف التالية (Bigarinova; Islamova, 2018, 16-17): عندما تشير البيانات إلى أن وصول التعليم الجيد مقيد بالنسبة لمجموعات معينة، فتقدم القسائم لمعالجة قضية المساواة؛ ووجود مدارس خاصة تقدم خدمات عالية الجودة وأسعار معقولة، ويكون البرنامج ممكناً عندما يكون للطلاب الاختيار بين المدارس؛ وتقديم القسائم من خلال الطلاب يخلق التنافس لتحسين جاذبية برامجها.

### 3- المدارس المستقلة Charter Schools

تدير هذه المدارس مجموعة أو منظمة بموجب عقد مع الحكومة، وتعفى من اللوائح الحكومية أيضاً؛ وهي مفتوحة لجميع الطلاب، وهي حكومية تدار بشكل خاص، ويتم تمويلها من قبل الولاية وتمتع بالحرية في إدارة المدارس بما في ذلك تعيين المعلمين وفصلهم (Tilak, 2016, 9).

وتختلف القوانين المنظمة للمدارس المستقلة اختلافاً كبيراً عبر الولايات، وتفيد مقدمي الخدمة الذين يمكنهم تشغيل تلك المدارس وتوفير وسيلة واحدة فقط يمكن من خلالها تأجير المدارس (يمكن للمنطقة التعليمية فقط الموافقة على المواثيق)، وتزود القوانين الأقوى المدارس بمزيد من الحرية الإدارية وتحد من الروتين، ولا توجد قيود على من يمكنه إدارة ورعاية هذه المدارس (Bigarinova; Islamova, 2018, 19). وتمتع المدارس المستقلة بمستوى من المرونة مقارنة بالحكومية، ويمكن أن تخصص في العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات والفن والموسيقى، وتعتبر فريدة من نوعها، بحيث إنها ليست مدارس حكومية وليست خاصة، لأنها تتمتع بقدر أكبر من الحرية التعليمية (Bigarinova; Islamova, 2018, 19).

### الاستفادة من تجربة الولايات المتحدة الأمريكية لبناء المدارس

يمكن الاستفادة من استخدام النوع الأكثر شيوعاً من ترتيبات الشراكة المستخدم وهو طريقة البناء والتشغيل ونقل الملكية (BOT)، حيث تتولى الحكومة مسؤولية توفير الأرض، في حين يصمم القطاع الخاص ويدير المدرسة بموجب عقد لفترة من الزمن، وفي نهاية فترة الامتياز يتم نقل ملكية المدرسة إلى الحكومة. وتخضع المدارس المستقلة والقسائم للقوانين التي تطبق على المدارس الحكومية؛ ولكنهما يتمتعان بمرونة واستقلالية أكبر من المدارس الحكومية، ومقابل ذلك تتمتع المدارس المستقلة بتلقى تمويلًا

أقل من الحكومية في نفس المنطقة، والمدارس المستقلة تعد بديلاً للحكومية، ونظام الالتحاق غالباً ما يعتمد على القرعة.

### المبحث الثالث: مشروعات الشراكة لبناء المدارس بمصر

بذلت مصر جهود متعددة في حل مشكلة تمويل التعليم؛ إلا أن وضع التعليم الأساسي ينبأ بكارثة إذا بقي تمويله بهذا الشكل؛ لذا هدفت استراتيجية التعليم إلى وصول مؤشر جودة التعليم الأساسي في مصر، ليكون من أفضل 30 دولة على العالم (رؤية مصر 2030، 33).

وحتى يحدث ذلك، لابد من مبادرات جادة للمشاركة في إيجاد بدائل حل، وأحد هذه المبادرات هي الشراكة في بناء المدارس، الأمر الذي يدعو إلى إلقاء الضوء على الشراكة في مصر؛ بغية معرفة العقبات والصعوبات التي تحول دون استكمال تلك الشراكات والبحث عن أسباب انخفاض نسبة نجاحها وعدم انتشارها.

### أولاً: الحاجة الملحة لبناء المدارس بالشراكة في مصر

إن جملة عدد المدارس في مصر 50403 مدرسة حكومية، 11109 مدرسة خاصة عام 23-2024، بإجمالي 61512 مدرسة، وجملة عدد الفصول 463948 فصل حكومي، و92940 فصل خاص بإجمالي 556888 فصل (مركز معلومات وزارة التربية والتعليم، عام 2023-2024).

وتواجه مصر مشكلة خطيرة فيما يتعلق بكثافة الفصول، حيث يصل عدد الطلاب في المدارس الابتدائية إلى نسبة 50.1 طالب كإجمالي في الفصل (حكومي وخاص)، وتصل إلى 53.21 طالباً في المدارس الحكومية على حده. ونتيجةً لهذا، يذهب معظم الطلاب في مصر إلى مدارس تعمل لعدة فترات في اليوم، ففي العام الدراسي 23-2024، كان نسبة 37.41 % فقط من طلاب المدارس الحكومية في المرحلة الابتدائية ملتحقين بمدارس تعمل لفترة واحدة طوال اليوم، أما الباقي فكانوا ملتحقين بمدارس تعمل فترة صباحية بنسبة 48.33 %، وفترة مسائية 7.41 %، وفترتين وأكثر 6.28 % في اليوم الواحد (كتاب الإحصاء السنوي، 2024، 423). مما يؤدي بانخفاض إجمالي الوقت الذي يقضيه الطلاب في الفصل بالمدارس، وحذف الأنشطة بسبب ضيق الوقت مما يقلل من الحافز نحو التعلم.

واستناداً إلى ما سبق، أوضحت إحدى الدراسات إلى الحاجة الملحة لبناء ما يقدر من 250 ألف فصل جديد بتكلفة 130 مليار جنيه، ولضمان أن تؤدي حملة البناء هذه إلى نتائج أفضل، يجب أن تقوم مصر بتعديل منظومة بناء المدارس الحالية لضمان جودة أفضل وتكاليف أقل (هانية صبحي، سارة طرمان، 2019، 1).

وبحسبة بسيطة فالتعليم في مصر يحتاج لأكثر من 30 ألف مدرسة حتى تهبط كثافة الطلاب في الفصل إلى 30 طالب-بعض النظر عن حل مشكلة الفترات التي حينها ستزيد عدد المدارس المطلوبة إلى 50 ألف مدرسة-وإذا أخذ معدل بناء المدارس في مصر في السنوات السابقة وهو ألف مدرسة سنوياً تقوم

ببناؤها هيئة الأبنية التعليمية، معنى ذلك فإن التعليم في مصر يحتاج 50 عامًا لبناء المدارس المطلوبة، بفرض ثبات الزيادة المتوقعة سنوياً في أعداد الطلاب.

ومن ضمن أسباب تكديس الفصول الدراسية مزاحمة أبناء الشريحة المتوسطة لأبناء الشرائح الأكثر احتياجاً في الالتحاق بالمدارس الحكومية، نتيجة عدم توفر وانتشار المدارس الخاصة والتجريبية بالشكل الكافي، لتلبية احتياجاتهم وتشجيعهم على الاستفادة من منظومة التعليم الخاص، وبالتالي تخفيف العبء عن المدارس الحكومية، والسماح لها بالارتقاء بمستوى وجودة التعليم المقدم منها، وإتاحة الفرصة للشرائح الأكثر استحقاقاً للدعم (فاطمة صلاح، 2015، 2).

وتواجه الهيئة العامة للأبنية التعليمية في مصر مشكلة أساسية في العثور على أراضي مناسبة ليتم بناء المدارس الجديدة عليها، فأسعار الأراضي مرتفعة خاصة في المناطق ذات الكثافة السكانية العالية، وعلى الهيئة أن تلتزم بعدد من المعايير المقيدة عند اختيار موقع المدرسة، لهذه الأسباب جميعاً تواجه الهيئة صعوبات في بناء المدارس، وتتولى الهيئة مسئولية التخطيط وتخصيص الأراضي وتحديد المواصفات الفنية وتدبير المشتريات والتعاقدات والإشراف المالي على جميع أعمال الإنشاءات والإصلاحات والصيانة (هانية صبحي، سارة طرمان، 2019، 1-2). وهناك الكثير الذي يجب عمله لمواجهة تلك التحديات.

كما أن إنشاء مدرسة خاصة في مصر يحتاج إلى إجراءات ترخيص واستيفاء مستندات وموافقات الهيئة، والحصول على سند ملكية الأرض وتوثيق عقد إيجار الأرض لدى الشهر العقاري، ويُلجأ إلى الأعمال غير القانونية للالتفاف على هذا القيد لاستيفاء شروط الترخيص، ويحتاج إلى استخراج بيان بصلاحية الأرض من الحي الذي يتطلب تغيير تخصيص الأرض، مما يضطره إلى دفع رسم مقداره 999 جنيه عن كل متر من الأرض المراد تغيير تخصيصها، ويلجأ جهاز الحي إلى فرض رسوم غير رسمية وغير مستحقة على طالب الترخيص مقابل التغاضي عن قيامه بالبناء على الأرض الزراعية (فاطمة صلاح، 2015، 6)، ولا شك أن مثل هذه الرسوم والإجراءات من شأنها زيادة التكاليف غير الرسمية لإنشاء المدارس الخاصة لتقدر إلى 2 مليون وتزيد عن مدة عامين.

لذا لجأت وزارة التربية والتعليم بمصر إلى تشجيع القطاع الخاص وزيادة نسبة مشاركته في المنظومة التعليمية، حتى تسهم في زيادة الاختيارات والتنوع، وتخفف الضغط على المدارس الحكومية بما يؤدي في النهاية إلى خلق مناخ من المنافسة الإيجابية، ورفع مستوى الخدمة التعليمية وضمان وصول الدعم إلى مستحقيه (فاطمة صلاح، 2015، 4).

**ثانياً: مشروعات بناء المدارس بالشراكة التي تم التخطيط لها في مصر**

من بين السياسات التي تبنتها وزارة التربية والتعليم تحفيز القطاع الخاص، لتطوير المدارس من خلال إطار الشراكة المعروف بـ (PPP) وبموجب هذا الإطار، توفر الحكومة لشركات القطاع الخاص الأراضي والتراخيص اللازمة، بينما تقوم تلك الشركات ببناء المدارس وتشغيلها وترد تلك المدارس إلى الوزارة بعد مدة محددة.

حيث كان مشروع الشراكة لبناء المدارس أحد المشروعات النموذجية وأولها التي بدأت بها وحدة الشراكة التابعة لوزارة المالية بمصر بعد إنشائها عام ٢٠٠٦، وذلك من خلال مناقصة عالمية تنافسية، وفي المرحلة الأولى من البرنامج كان متوقع أن يشمل بناء ٢٢١٠ مدرسة عامة جديدة خلال خمس سنوات (وزارة المالية، 2009، 38).

وجرى طرح المناقصات الخاصة بهذا المشروع وفقاً للقانون رقم 89 لسنة 1998، والذي ينظم المناقصات والمزايدات لتنفيذ الأعمال العامة، وتم طرح كل مجموعة من المجموعات الجغرافية السبع منفصلة بحيث يسمح لشركات القطاع الخاص بالاشتراك في المناقصة الخاصة بمجموعة أو أكثر، وقامت وحدة الشراكة مع القطاع الخاص بتعيين عدد من المستشارين لتقديم المساعدة وتيسير عملية إبرام العقود (وزارة المالية، 2009، 38).

وتم التعاقد مع مؤسسة التمويل الدولية International Finance Corporation كاستشاري رئيس للمشروع، بينما تم التعاقد مع مؤسسة وايت آند كيس White & Case LLP بوصفها استشاري قانوني لمشروع إنشاء المدارس، وصدرت الدعوة لتقديم العطاءات في يوليو 2007، وأعيد هيكلتها، وانخفض عدد المدارس إلى 287 مدرسة، وتم مراجعة العقود خلال الربع الثاني من عام 2009. وفي إطار هذا المشروع، يتسلم مقدم الخدمة دفعات ربع سنوية مقابل إتاحة الخدمة طوال فترة تعاقد مع الهيئة العامة للأبنية التعليمية الممتدة لمدة 15 عام، بما في ذلك سنوات البناء والتجهيز الثلاث، وكان مخططاً أن تغطي عوائد إتاحة الخدمة استهلاك التكاليف الرأسمالية والصيانة، والخدمات غير التعليمية الأخرى المتاحة من مقدم الخدمة خلال مدة العقد، على أن يقوم مقدم الخدمة بتسليم المدارس إلى الهيئة العامة للأبنية التعليمية في حالة جيدة، بعد إعادة تأهيلها وفقاً للشروط الواردة في العقد بدون أي مقابل مادي، ورغم الأهمية القصوى لذلك المشروع وما مر به من إجراءات متعددة على مدار عامين، وتعاقدات مع مستشارين أجانب بمقابل مالي كبير؛ إلا أن هذا المشروع توقف وتم إلغاؤه، وذلك لعدة أسباب نوجزها في الآتي (هاني أحمد خليل، 2017، 129-130):

- الضغوط السياسية الشديدة بالبدأ في إجراءات الطرح للمشروع بدون استكمال الدراسات الفنية والمالية الكافية ودراسات الجدوى.
- كان في بداية عمل وحدة الشراكة بحداتها وخبرتها القليلة، وهذا كان يتطلب قدراً كبيراً من الخبرة العملية لتلافي الأخطاء التي أدت إلى توقفه.
- كانت خدمات الصيانة والنظافة والتجديد ومكافحة الأوبئة والحدائق المطلوب تنفيذها موضوعة بشروط خمس نجوم لا تتناسب ممارسات الطلبة.
- تسود البيروقراطية في هيئة الأبنية التعليمية وتوضع العراقيل والشروط المجحفة، رغم أن القطاع الخاص عند القيام بالتنفيذ كان يسهل محاسبته.

ثم، عادت فكرة الشراكة في بناء المدارس من جديد عام 2012-13، حينما تقدم بعض المستثمرين إلى وزارة التربية والتعليم، يعرضون إمكانية قيامهم ببناء أي عدد من المدارس من خلال نظام الشراكة؛ لمواجهة قضية الإتاحة التي يعاني منها التعليم، وبحث المشروع من قبل الوزارة، وتعاقبت التغييرات الوزارية بعد تلك الفترة (الهلالى الهلالى الشربيني، 2020).

وفى سبتمبر 2015 طالب بعض المستثمرين استكمال المشروع، وبعد دراسة من الوزارة للعرض المقدم إليها من قبل المستثمرين خرجت بعدة حقائق، أهمها أن بناء هذه المدارس لن يكون بمثابة هبة وإنما استثمار في شكل قرض، يتم استرجاعه خلال 10 سنوات، وتُحصّل عليه فوائد بسعر الفائدة المعلنة على أذون الخزانة من قبل البنك المركزي 14% آنذاك، ومن الوارد أن يتم التمويل عن طريق الاقتراض من البنوك الوطنية بضمان المشروع والاستفادة من سعر الفائدة التي حددها القانون في مثل هذا النوع من الاستثمار وهي 7%، وأن المدارس يتم تسليمها للوزارة بعد الانتهاء من بنائها مباشرة، ولن يكون للمستثمر أدنى مسؤولية مالية تجاه إدارتها أو تعيين معلمين لتشغيلها (الهلالى الهلالى الشربيني، 2020).

وكانت من ضمن التساؤلات التي فرضت نفسها: إذا كانت وزارة التربية والتعليم تتسلم المدرسة بعد بنائها مباشرة، وتقوم بتشغيلها وصيانتها ودفع مرتبات مدرسيها، ومصادر التمويل هي من البنوك الوطنية، فما الفائدة التي تعود على موازنة الدولة من وراء هذه الشراكة، ولماذا تقوم الوزارة بالاقتراض من مستثمرين بفائدة تصل إلى 14% من مبالغ هم أصلاً يقتترضونها من البنوك بفائدة 7%، ولماذا لا تذهب الوزارة بنفسها إلى البنوك مباشرة وتحصل على القروض (الهلالى الهلالى الشربيني، 2020)، وتوقف التعاون لأنه لا يصب في صالح الدولة ولا المواطنين.

### العقبات التي واجهت مشروعات بناء مدارس الشراكة في مصر

واجه مشروع بناء المدارس بنظام الشراكة العديد من التحديات، من: عدم وضوح هيكل الاتفاقية وتوزيع المدارس وجدولها الزمني، وكيفية إدارة تلك المدارس المزمع إنشائها. وعقب فترة مطولة من الإعداد للبدء في المرحلة الأولى والثانية كما سنعرض لاحقاً، يبدو أن الوزارة بصدد وضع الإطار الذي سيحكمه حتى عام 2030

وفيما يلي أبرز نقاط الضعف التي واجهت لمشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص لبناء مدارس في مصر (شركة انتربرايز فنشرز لإعداد وتطوير المحتوى الإلكتروني، 2019):

- تسبب قرار تعويم الجنيه في عام 2016 في تغيير حسابات بعض الشركات التي كانت قد تقدمت بعطاءات في البرنامج.
- أعقب ذلك التوسع في البرنامج من 200 إلى 1000 مدرسة في عام 2018، وقررت الحكومة تقليل الجداول الزمنية لإنشاء تلك المدارس لتصبح سنة بدلاً من سنتين، وتسببت هذه التغييرات في انسحاب بعض المستثمرين.

- تحديد إطار عمل كيفية إدارة المدارس والمناهج التي سيجري تدريسها ومقدار الرسوم، وعدد المدرسين الأجانب الذين يسمح بتعيينهم- أخذ بعض الوقت.
- اشترط أن يكون أحد الشركاء بالتحالف قائماً على إدارة إحدى المدارس في مصر، ومالكاً لحصة لا تقل عن 20% في المدرسة التي يتقدم التحالف لها، ويحصل التحالف الفائز على قطعة أرض ويستغلها لمدة 30 عاماً.

وقد فازت خمسة تحالفات بقيادة شركات سعودية ومصرية بمناقصات المرحلة الأولى، وبدأت أعمال بناء المدارس بالفعل، وتستقبل الطلاب بدءاً من 20-2021 (شركة انتربرايز فنشرز لإعداد وتطوير المحتوى الإلكتروني، 2019).

### ثالثاً: مشروع شراكة المدارس المتميزة للغات (مرحلة أولى وثانية)

لم تستجب الوزارة لمبادرة الشراكة بين القطاع العام والخاص؛ إلا بعد صدور الكتاب الدوري الصادر عن مجلس الوزراء رقم (2) لسنة 2015 الذي أتاح الفرصة للقطاع الخاص للمشاركة في تمويل مشروعات حكومية في مختلف المجالات، ووافقت اللجنة الوزارية الاقتصادية بمجلس الوزراء على البدء في "المشروع القومي لبناء وتشغيل المدارس المتميزة للغات" منذ 2016 (سلامة، 2020).

وفي سبتمبر 2016، أعلنت الحكومة المصرية عن برنامج جديد لبناء مدارس اللغات وتشغيلها بالشراكة مع القطاع الخاص في محاولة لمواجهة مشكلة معقدة تتعلق بكثافة الفصول الدراسية في المدارس الحكومية والحصول على تعليم جيد برسوم عادلة، وتضمنت العقود الموقعة في عام 2019 والتي تشكل المرحلة الأولى من هذا المشروع بناء 24 مدرسة 910 فصلاً (Helmy; et al, 2020, 4-5). وهذا المشروع يساعد أسر الطبقة المتوسطة في إيجاد مدارس غير مكلفة مقارنة بالخاصة، ويخفف العبء على المدارس الحكومية.

وتستعد الحكومة خلال الفترة المقبلة لإنشاء عدد من المدارس المتميزة التي تقوم على الشراكة مع القطاع الخاص، بعد أن أصدرت وزارة التربية والتعليم القرار الوزاري رقم 59 لسنة 2021 بشأن المدارس المنشأة عن طريق الشراكة بالمشروع القومي لبناء وتشغيل وصيانة واستغلال المدارس المتميزة بالمشاركة مع القطاع الخاص (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، 2021، 3).

ووفقاً لما ورد في القرار بشأن تنظيم التراخيص الخاصة بتلك المدارس، الذي قضى بتشكيل لجنة عليا لشئون المدارس المنشأة بالمشاركة برئاسة مساعد وزير التعليم للشئون المالية والإدارية وعضوية كل من رؤساء القطاعات في الوزارة ومدير وحدة المشاركة ومدير الهيئة العامة للأبنية التعليمية (الوقائع المصرية، 2021، 9).

وتختص اللجنة بتلقي طلبات التراخيص؛ وإدارة وتشغيل المدارس المنشأة عن طريق الشراكة بالمشروع القومي وصيانة وتشغيل وبناء واستغلال المدارس المتميزة بالمشاركة، وبحث ومراجعة الأوراق والمستندات المطلوبة، وتصدر اللجنة موافقاتها في حالة استيفاء الطلب لكل الشروط القانونية والفنية الواجب

توافرها عند تشغيل المدارس المناظرة للمدرسة المطلوب تشغيلها، تمهيداً لاستصدار قرار التشغيل (الوقائع المصرية، 2021، 9).

وتهدف تلك المدارس إلى تقديم خدمة تعليمية مميزة، مقابل مصروفات عادلة متفق عليها بالتعاقد مع شركة المشروع، ونقل عن مصروفات مثيلتها من مدارس التعليم الخاص، ويقوم القطاع الخاص بتشغيلها وإدارتها خلال الفترة المتفق عليها، مقابل المصروفات المنصوص عليها بعقد الشراكة دون أي زيادة، ثم تؤول ملكيتها في نهاية تلك المدة إلى الوزارة (الوقائع المصرية، 2021، 4).

وعلى الرغم من أن الإعلان عن المرحلة الأولى من المشروع كان في أغسطس 2016، واستهدفت 54 مدرسة فإن الإعلان عن استقبال عروض الشركات التي استوفت الشروط لم يحدث إلا في يوليو 2017، ولم يتم توقيع العقود إلا في 2019 لبدء العمل في تنفيذ 24 مدرسة فقط، على أن يتم إنهاء أعمال البناء خلال عام واحد، بدلاً من عامين كما جاء في الشروط الأولية للطرح، وقد تضمنت الشروط أن يكون طالب التأهل لديه القدرة على إثبات خبرته في تصميم وبناء وتجهيز وتشغيل وصيانة المدارس (محمود سلامة، 2020).

وقد بلغت عدد المدارس التي تم إنشاؤها في المرحلة الأولى من المشروع 54 مدرسة متميزة في مختلف المحافظات، تم إنشاؤها عبر 5 شركات تمثل 8 تحالفات بالتعاون مع الحكومة، وطرحت الحكومة المرحلة الثانية للمشروع نحو 98 مدرسة في عدد كبير من محافظات القاهرة والدلتا والصعيد، فيما يُعرف باسم التأهيل المسبق، وتم تلقي الطلبات عام 2021، ودخلت في العمل عام 2023، وتستهدف الحكومة استكمال إنشاء ألف مدرسة بالشراكة مع القطاع الخاص، بحلول عام 2030 (أميرة فكري، 2021).

ونلاحظ أن مشروع بناء المدارس المتميزة بالشراكة وتشغيلها، مر بمرحلتين حتى الآن، وشهد تطورات اختلفت عما كان مستهدفاً من قبل، وتأخر المشروع عن معدلات التنفيذ المخططة، وسار بشكل بطيء، وما تحقق حتى الآن لا يتعدى مائة مدرسة من ألف مدرسة مستهدفة حتى عام 2030، وأن هذا النوع من المدارس يستهدف شريحة المواطنين ذوي الدخل المتوسط، وتقديم خدمة تعليمية متميزة بمستوى تعليمي يفوق المدارس التجريبية، ونقل عن مصروفات مدارس اللغات.

**المبحث الرابع: التصور المقترح لتفعيل الشراكة بين القطاعين العام والخاص لبناء مدارس التعليم الأساسي بمصر**

في ضوء ما تم عرضه من تحليل للشراكة في التعليم، نشأتها وفلسفتها ومميزاتها وعيوبها وأشكالها والإطار الذي يحكمها، والتجارب التي قامت بها بعض الدول، ومشروعات الشراكة لبناء المدارس بمصر، تم تصميم تصور مقترح يتضمن عدة نقاط: منطلقات التصور، والإجراءات التي يجب أن يركز عليها، وشروط التصميم الجيد لشراكة بناء المدارس، والإجراءات القانونية والإدارية والفنية التي توفر بيئة جاذبة للاستثمار، ووحدة الشراكة، وسبل تشجيع طرفي الشراكة لبناء المدارس.

## أولاً: منطلقات التصور

- إن استخلاص المنطلقات التي تنطلق منها فكرة الشراكة لبناء مدارس التعليم الأساسي لأمر مهم؛ يجب أن ينطلق من عدة اعتبارات، منها:
- لا تستطيع وزارة التربية والتعليم بمفردها في ظل التحديات الاقتصادية المحلية والعالمية أن تقوم بمفردها بتوفير التعليم عالي الجودة دون مشاركة القطاعين الأهلي والخاص، وبالتالي ليس لديها كل القوة المطلوبة للقيام بكل شيء بمفردها.
  - مهما تغير دور الدولة ليصبح توجيه الخدمات التعليمية بشكل أكبر من تقديمها؛ سيظل صنع السياسة التعليمية وتنفيذها والرقابة عليها وتنظيم التعليم والإشراف عليه والقيام بدور المحفز من مسؤولية الدولة.
  - يجب الاستمرار في تشجيع القطاع الخاص للاستثمار في التعليم، وإدخال طرقه وأساليبه التي أثبتت جدواها كالجودة والمنافسة والمخاطرة وإدخال التكنولوجيا.
  - مع زيادة خبرة القطاع الخاص وقدراته الإدارية والتكنولوجية في التعليم، أصبح القطاع العام أكثر استعداداً لتفويض بعض مسؤولياته إليه.
  - يتقاسم القطاعين تكاليف ومخاطر توفير التعليم بطريقة تنطوي على آلية تعاقد تُستخدم للحصول على خدمة محددة بكمية وجودة وسعر متفق عليه.
  - إن قوى السوق لديها القدرة على تحسين إدارة المدارس، ووصول التعليم الجيد للجميع بتكلفة منخفضة.
  - تعد الشراكة من آليات الدول التي تملكها، لتفعيل مواردها المعطلة التي لا تمتلك القدرة على استغلالها.
  - من الضروري أن تكون الشراكة مبتكرة وتُخضع للمساءلة، وتؤدي إلى تمكين أولياء الأمور، فضلاً عن تعزيز المؤسسات التعليمية وتنويعها.
  - الشراكة ممكنة إذا شعر كلٌّ من طرفيها بالمكاسب والفوائد منها.
- ثانياً: الإجراءات التي يجب أن يركز عليها التصور**
- يجب أن تقوم الشراكات في التعليم بما يلي:
- رفع مستوى وعي المؤسسات لتنفيذ مشروعات الشراكة وإيجاد بيئة ملائمة لنجاحها.
  - تأخذ الحكومة زمام المبادرة وتدعو القطاع الخاص للانضمام إليها في جهودها نحو تطوير التعليم في مشروعات محددة.
  - تشجيع دخول مجموعة أكثر تنوعاً من مقدمي الخدمات إلى سوق التعليم، تمكن الحكومة من إتاحة المزيد من الفرص للأطراف الفاعلة وتطور دورها.
  - تشجيع الابتكار وإدخال التكنولوجيا يتيح للشراكة قدراً أكبر في تقديم التعليم.
  - إذا مُنحت المدارس استقلالية في اتخاذ القرار، فيجب أن تخضع للمساءلة عما تحققه من نواتج.

### ثالثاً: شروط التصميم الجيد للشراكات في التعليم

- تتجح شراكات التعليم في تحقيق أهدافها عندما تصبح أكثر فعالية من حيث:
  - ضمان الدعم السياسي المطلوب من الدولة بمنح الموافقة على الإنفاق العام والعمل في مشروعات الشراكة، يعتبر عاملاً حاسماً لتأسيس الشراكة ونجاحها.
  - وجود هيكل حوكمة فعال أمراً ضرورياً لضمان تقديم الخدمات وفقاً للمعايير.
  - الالتزام الحكومي الرسمي بالعقود، يخلق البيئة اللازمة لتؤسس شراكات حقيقية.
  - وجود إطار قانوني سليم وفعال وملاتم يوفر الثقة والأمن لدى القطاع الخاص، ويمنع التدخل السياسي الجائر من قبل الحكومة ويسمح بتطوير المشروعات.
  - ضبط الالتزامات المالية بموجب الشراكة، من أجل ضمان توفيرها لأفضل قيمة للمال، يجعل مشروع الشراكة المتوقع ناجحاً ومستداماً.
  - يجب أن تكون حوافز مشروع الشراكة قوية بما يكفي لجذب الأطراف الخاصة وتحفزهم على السعي لتحقيق حدود الكفاءة.

### رابعاً: الإجراءات القانونية والإدارية والفنية التي توفر بيئة جاذبة لشراكة بناء المدارس.

- يجب توفير إطار منهجي علمي لعقد المزيد من تلك الشراكات، يعتمد على:
  - إرساء أطر تشريعية وقانونية بلائحة تنفيذية واضحة تتناسب والاستثمار في التعليم.
  - وضع استراتيجية وطنية تحدد أدوار القطاع الخاص في التعليم.
  - وضع السياسات التشريعية التي تراعي جميع الجوانب الثقافية والاجتماعية، واختيار الأسلوب الأمثل لتنفيذ مشروعات الشراكة في التعليم.
  - تفعيل وتأسيس نظام المساءلة الاجتماعية في الشراكات والمحاسبة للقطاع العام والخاص في حالة الإخفاق في عقد اتفاقيات الشراكات، لضمان تحقيق أفضل النتائج.
  - إقامة محاكم مختصة بالنزاعات التعليمية، وتأهيل كوادرها المتخصصة.
  - تشريع قوانين خاصة بالاستثمار تعمل على توفير الضمان للمستثمرين وتشجيعهم.
  - تطوير الأطر التنظيمية التي تحدد الأدوار والمسؤوليات وآليات العمل للأطراف.
  - تطبيق مبادئ ومعايير واضحة ومعلنة للرقابة والمحاسبية في النظام التعليمي.
  - قياس ومراقبة مؤشرات الأداء المنشودة ككفاءة التشغيل وبناء القدرات والجودة.
  - ضرورة وجود موقع إلكتروني متطور يتيح المعلومات المتجددة للشركاء.

### خامساً: وحدة المشاركة

يجب تشكيل وحدة متخصصة تعتبر جهة مركزية تتولى سياسة الشراكة ومن الأفضل أن تكون بوزارة التربية والتعليم، وتعمل وفق تنظيم إداري وقانوني محدد، مع وجود مرجعية رقابية على القرارات، وتتولى مسؤولية إدارة الحوار بين القطاعين العام والخاص، ومن مهامها تنظيم عملية تقديم العطاءات لمقدمي الخدمات الخاصة، التي يجب أن تكون مفتوحة وشفافة وتنافسية، وأن تكون متطلبات دخول مقدمي الخدمات الخاصة واضحة، ووفقاً للأداء يتم تقييم مقدمو الخدمة، ومن ثم يجب تأهيل مسؤولي وحدة الشراكة بالوزارة وتزويدهم بالمهارات القيادية من أجل تبنى فلسفة الشراكة وإرساء ثقافة الشراكات.

### سادساً: تشجيع طرفي الشراكة بين القطاعين العام والخاص لبناء المدارس

هناك مزايا مرجوة مميزة متاحة لكل قطاع على حده. فعلى سبيل المثال:

-يؤدي تقديم الأرض من قبل القطاع العام، وتسهيل إجراءات الحصول على ترخيص المدارس وتشغيلها تحت متابعة الوزارة إلى تقليل التكلفة الإجمالية.

-تتمتع الحكومة بسلطة الموافقة على المشروعات والتحكم في استخدامات الأراضي.

-يدفع القطاع الربح الضرائب، ويتم تحديد مبلغاً معفاة من الضرائب للمطورين الذين يهدفان لربح لشراء المدارس الحكومية وإعادة تأجيرها إلى الحكومة، ويتمتع غير الربحي بإمكانية الوصول إلى تمويل منخفض التكلفة من خلال سندات المعفاة.

-خلق بيئة تنظيمية مواتية لظهور قطاع خاص أكثر حيوية في التعليم، ومساعدة رواد الأعمال فيه على الازدهار.

- توحيد كل المؤسسات النقابية والاتحادات وغيرها من تجمعات القطاع الخاص تحت إطار واحد يمثل كل أعضاء القطاع الخاص- يمثلهم في كل المجالات.

- وضع استراتيجيات استثمارية للتعليم واضحة الأهداف وفق الأولويات التي يطلبها كل قطاع.

- الاستفادة من الإعفاءات والحوافز المقدمة، مما ينعكس إيجاباً على أرباحهم.

## المراجع:

1. أحمد، مجاهد سيد؛ وآخرون(2018). واقع الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في مصر، دراسة تحليلية، الجزائر، 1-12.
2. الحوت، محمد صبري(2015). تمويل نظام التعليم وشرعية التساؤل، لماذا المأمول في ضوء أحوال الواقع، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية بالزقازيق، ع 78، ج1، إبريل، 1-7.
3. خليل، هاني أحمد(2017). الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في مصر، تقييم للتجربة ورؤية مستقبلية، ماجستير، معهد التخطيط القومي.
4. سلامة، محمود (2020). تفعيل الشراكة، القطاع الخاص والمشروع القومي لبناء وتشغيل المدارس، نشر بتاريخ 2020/11/29، المركز المصري للفكر والدراسات الاستراتيجية، [/https://ecss.com.eg/12480](https://ecss.com.eg/12480)
5. الشربيني، الهلالي الهلالي(2020). الاستثمار في التعليم بنظام PPP ، جريدة الوطن، الأحد، 22مارس.
6. شركة انتربرايز فنشرز(2019). ما هو الموقف الحالي لبرنامج إنشاء المدارس بالشراكة بين القطاعين العام والخاص؟ <https://enterprise.press/ar/stories/2019/12/02>
7. شوقي، طارق(2022). انجازات التعليم والتعليم الفني في 8 سنوات، الإثنين، 04 يوليو، الهيئة العامة للاستعلامات، [/https://www.sis.gov.eg/Story](https://www.sis.gov.eg/Story)
8. صبحي، هانية؛ طرمان، سارة(2019). ملخص سياسات، بناء المدارس في مصر: التعليم الجيد يبدأ بالبنية التحتية للمدارس، حلول للسياسات البديلة، <http://aps.aucegypt.edu/en/>، 1-4.
9. صلاح، فاطمة(2015). الترخيص بإنشاء وتشغيل المدارس الخاصة بين تعقيد الإطار القانوني ومعوقات الإجراءات العملية، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ورقة العمل رقم 18، 1-32.
10. الطوق، سناء بنت عبد العزيز عمر(2009). الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص كصيغة لتنوع مصادر التمويل في مجال التعليم العام، معهد الإدارة العامة، س 49، ع 4، 603 - 636.
11. فكري، أميرة(2021). كل ما تريد معرفته عن مشروع الألف مدرسة بالتعاون مع القطاع الخاص، جريدة الوطن، الأربعاء 21 يوليو، <https://www.elwatannews.com/news/details>
12. قورين، قويدر حاج؛ عبد القادر، زواتنية(2018). الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الطاقة، التجربة الكندية أنموذجاً، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، الجزائر، ع 4، 260-267.
13. محمد، منى عمر (2012). دور الإنفاق العام على التعليم في رفع جودته في مصر، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم الاقتصاد، جامعة عين شمس.

14. محمود، إيناس أحمد فتحي(2021). تفعيل شراكة مستدامة بين قطاع التعليم والقطاع الخاص لدعم مدارس العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات بمصر على ضوء خبرتي الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا، كلية التربية جامعة حلوان، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، ج26، 103-244.
15. مدونات البنك الدولي(2017). البناء على النجاح، الشراكات بين القطاعين العام والخاص في حقبة جديدة من البنية التحتية الكندية، - <https://blogs.worldbank.org/ar/voices/building>
16. مركز معلومات وزارة التربية والتعليم، كتاب الإحصاء السنوي 2024-23. <https://emis.gov.eg/Site%20Content/matwaya/>
17. المياحي، عمار فوزي كاظم(2018). الشراكات بين القطاع الخاص والقطاع العام، نظرة مالية وتشريعية، مجلة كلية الإسراء الجامعة، كلية الإسراء الجامعة العراق، ع1، 11-26.
18. وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، استراتيجية التنمية المستدامة، رؤية مصر 2030، 1-119.
19. وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني(2021). قرار وزاري رقم ٥٩ خاص بالمدارس المنشأة عن طريق الشراكة بالمشروع القومي لبناء وتشغيل وصيانة واستغلال المدارس المتميزة بالمشاركة مع القطاع الخاص، جريدة الوقائع المصرية، ع135، 1-35.
20. وزارة المالية، الوحدة المركزية للشراكة مع القطاع الخاص(2009). الجديد عن البرنامج القومي للشراكة مع القطاع الخاص، القاهرة، يونيو.

21. 21st Century School Fund (2006). A Public Private Partnership To Reopen Public Schools In New Orleans, The Edward Hynes Elementary School As A Model, 1-27.
22. Afridi, M.(2018). Equity And Quality In An Education Public-Private Partnership, A Study Of The World Bank-Supported Ppp In Punjab, Pakistan, Oxfam Research Reports, 1-66.
23. Amjad, R.; Macleod, G.(2014). Academic Effectiveness Of Private, Public And Private-Public-
24. Asian Development Bank (2017). Innovative Strategies For Accelerated Human Resource Development In South Asia Public Private Partnerships For Education And Training, Special Focus On Bangladesh, Nepal, Sri Lanka, 1-154.
25. Aslam, M.; Rawal, S.; Saeed, S.(2017). Public-Private Partnerships In Education In Developing Countries: A Rigorous Review Of The Evidence, Wwww.Arkonline.Org, 1-135.
26. Baum, D. R. (2018). The Effectiveness And Equity Of Public-Private Partnerships In Education: A Quasi-Experimental Evaluation Of 17 Countries. Education Policy Analysis Archives, 26(105).1-32.
27. Bigarinova, A.; Islamova, U.(2018). Public-Private Partnerships In Early Childhood Education: International Experience And Lessons For Uzbekistan, United Nations Children's Fund, Unicef Uzbekistan, 1-32.

28. Canadian Centre For Policy Alternatives(2016). Private Profit At A Public Price, Deciding The Future Of The Public-Private Partnership Schools In Nova Scotia, [www.Policyalternatives.Ca](http://www.policyalternatives.ca), 1-40.
29. Edwards J. D. B.; Dematthews, D.; Hartley, H. (2017). Public-Private Partnerships, Accountability, And Competition: Theory Versus Reality In The Charter Schools Of Bogotá, Colombia, *Education Policy Analysis Archives*, 25(10), 1-36.
30. Fabre, A.; Straub, S.(2021). The Impact Of Public-Private Partnerships (Ppps) In Infrastructure, Health And Education, *Toulouse School Of Economics, University Of Toulouse Capitole*, 1-108.
31. Helmy, R; et al (2020). Exploring Critical Success Factors For Public Private Partnership Case Study: The Educational Sector In Egypt, *Journal Of Open Innovation: Technology, Market, And Complexity*, 6, 1-27.
32. Islam, S.; Rashid, H.A.(2010): Public Private Partnership (Ppp) In Education: A Comparative Study Between Bangladesh And Pakistan, 3rd International Conference On Education In Punjab University, Pakistan.
33. Jomo, K.; Chowdhury, A.; Sharma, K.; Platz, D.(2016). Public-Private Partnerships And The 2030 Agenda For Sustainable Development: Fit For Purpose?, Department Of Economic & Social Affairs, Working Paper No. 148, 1-30.
34. Khalid, A.; et al(2016).The Role Of Public Private Partnership In Provision Of Physical Facilities In Schools: A Sociological Study Of District Bhakkar, *Bulletin Of Education And Research*, V38, N1, 225-234.
35. Kim, J.; Han, M.(2015): Education Financing And Public-Private Partnership Development Assistance Model, *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, V 177.
36. Larocque, N(2008). Public-Private Partnerships In Basic Education: An International Review, *Cfbt Education Trust*,1-60.
37. Larocque, N.; Lee, S.(2011). Non-State Providers And Public-Private Partnerships In Education For The Poor, United Nations Children’s Fund (Unicef) For The Joint Adb-Unicef Workshop On The Role Of Non-State Providers In Delivering Basic Services For Children, 19-20 April 2010, Pp1-56.
38. Liu, T.; Wilkinson, S.(2014). Using Public-Private Partnerships For The Building And Management Of School Assets And Services, *Engineering, Construction And Architectural Management*, V21, N2, 206-223.
39. Malik, A.B.(2010): Public–Private Partnerships In Education, Lessons Learned From The Punjab Education Foundation, Asian Development Bank, Philippines.
40. Mcgrath, I. (2015). Public Private Partnerships In Education, *Baseak White Papers*, Turkish, N3, 1-20.
41. Mgaiwa, S.J.; Poncian, J.( 2016). Public–Private Partnership In Higher Education Provision In Tanzania: Implications For Access To And Quality Of Education, *Mgaiwa And Poncian Bandung Journal Of Global South*, 1-21.
42. Oduwaiye; et al (2014). Public-Private Partnership And Infrastructural Development In Nigerian Universities, *African Higher Education Review*, V8, N1, 68-77.
43. Qatar Public Private Partnership Schools Development Program (2021). Request For Expressions Of Interest For The Qatar Public Private Partnership Development Schools Program –Package 3, 1-20.
44. Rajbhandari, M.M.S(2011). Strengthening The Strength Of Public-Private Partnership Model In Education, A Case Study Of Durbar High School In Nepal, *University Of Tampere, Finland*, 1-33.
45. Rashed, M.A.; Alam, M.M.; Mohd Ekhwan, T.(2011). Considerable Issues For Sustainable Public-Private Partnership (Ppp) Project, *Res Manageria*, V2, N4, 57-65.

46. Sadran, P. (2020). Public-Private Partnership, Encyclopaedia Britannica, <https://www.Britannica.Com/Money/Public-Private-Partnership>.
47. Sajida; Kusumasari, B.(2022). Critical Success Factors Of Public-Private Partnerships In The Education Sector, Published In Public Administration And Policy, Public Administration And Policy, V26, n3, 309-320.
48. Tilak, J.B.G.(2016). Public Private Partnership In Education, National University Of Educational Planning And Administration, New Delhi, Thf Discussion Paper, Discussion Paper Series N3, 1-15.
49. Twinomuhwezi, I.K.; Herman, C.(2020). Critical Success Factors For Public-Private Partnership In Universal Secondary Education: Perspectives And Policy Lessons From Uganda, International Journal Of Educational Administration And Policy Studies, V12, N2, 133-146.
50. Un-Ohrlls; Jonga, G (2021). Developing Successful Public-Private Partnerships (Ppps) For Increased Transport Connectivity: Case Studies, Experiences And Learning Materials, Draft, Workshop-Developing Successful Public-Private Partnerships (Ppps) For Increased Transport Connectivity In Botswana, Held On 11-12 October, 1-135.
51. Verger, A.(2012). Framing And Selling Global Education Policy, The Promotion Of Public Private Partnerships For Education In Low-Income Contexts, Journal Of Education Policy, V32, Issue 6, 1-41.
52. Verger, A.; Fontdevila, C.; Zancajo, A.(2016). The Privatization Of Education: A Political Economy Of Global Education Reform, Teachers College, Columbia University.
53. Verger, A; Moschett, M.(2016). Public-Private Partnerships In Education: Exploring Different Models And Policy Options, Open Society Foundations, New York, June 27-28, 1-23.
54. Walker, S. (2018). Keep Manitoba Public: Why P3s Are The Wrong Direction For Our Schools, Cuo737,1-11, [https://Cupe.Mb.Ca/Files/2018/03/Backgrounder\\_P3\\_Schools\\_2018\\_02\\_08.Pdf](https://Cupe.Mb.Ca/Files/2018/03/Backgrounder_P3_Schools_2018_02_08.Pdf)