

واقع التمويل الذاتي المدرسي ومعوقاته  
من وجهة نظر الإدارات المدرسية في دولة الكويت  
وتصور مقترح لتطويره

إعداد

د/ أمل عبدالوهاب الصالح

د/ منيره خالد الهيلم



## واقع التمويل الذاتي المدرسي ومعوقاته من وجهة نظر الإدارات المدرسية في دولة الكويت وتصور مقترح لتطويره

د/ أمل عبدالوهاب الصالح ود/ منيره خالد الهيلم

### المقدمة:

لا شك أن الاستثمار في رأس المال البشري هو أهم أنواع الاستثمار، فعليه تركز العديد من المحاور ذات الصلة بالاستثمار والتنمية البشرية ومن ذلك تمكين العنصر البشري من القدرة على استغلال الموارد الاقتصادية والتنموية وهو الأمر الذي ينعكس إيجابياً على العديد من جوانب تنمية المجتمع مثل: ارتفاع مستوى المعيشة والإنتاج، ودفع عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية (عمارة والعجمي، ٢٠١٢)، ولذلك فإن الدول المتقدمة والنامية تتطلع إلى التعليم كونه العجلة المؤثرة في النهوض بالمجتمعات والتنمية البشرية (رفاعي، ٢٠٠٨)، وهذا ما أكده محمد (٢٠١٢) حيث لم يعد التعليم خدمة استهلاكية أو مجرد معرفة ذهنية بل هو استثمار في رأس المال البشري حيث أن الإنفاق على التعليم يساعد في الحصول على مخرجات تنطوي على مستوى عال من القدرات والإمكانات والمهارات، ولذلك فإن من أهم التحديات التي تواجهها الأنظمة التعليمية هو مدى توافر مصادر تمويلية كافية لتأمين التعليم لطالبيه بالكم والنوعية المناسبين خاصة في ظل التزايد المستمر في نفقات التعليم نتيجة لزيادة الطلب عليه والحاجة الملحة لتوفير الأيدي العاملة المدربة والمؤهلة لتشكل بني تحتية بجودة عالية (الخطيب، ٢٠١٠؛ محمد، ٢٠١٢).

ويعد الإنفاق الحكومي من أهم مصادر تمويل التعليم حيث تلتزم الدولة بتوفير كافة الخدمات التعليمية ضمن الميزانية العامة لها وهذا ما تسعى إليه دولة الكويت والتي يكفل دستورها حق مجانية التعليم الحكومي لكافة المراحل الدراسية في قانون التعليم العام (وزارة التربية، ٢٠١٤)، وتشمل الخدمات التعليمية الجوانب التالية: إنشاء المباني المدرسية، توفير الهيئة التدريسية والإدارية، والوسائل التعليمية والمواصلات وغيرها الأمر الذي أدى إلى تشكيل عبء مالي على الحكومة كونه عليها الالتزام بتوفير كافة متطلبات الخدمات التعليمية.

وقد اعتمد التعليم في دولة الكويت في بداياته على التبرعات الأهلية ومشاركة التجار في افتتاح المدارس. ونتيجة للازدهار الاقتصادي بعد اكتشاف النفط أصبح التعليم واحدة من المسؤوليات الأساسية للحكومة (الحمدان والأنصاري، ٢٠٠٧)، حيث تقوم حكومة دولة الكويت بتخصيص موارد من ميزانيتها لتمويل جميع مراحل التعليم العام، حيث بلغت ميزانية التعليم في عام ٢٠١٣.٢٠١٢ نسبة ٨٪ في المتوسط من الناتج المحلي للدولة، وحيث بلغت نسبة الإنفاق العام على التعليم ما قبل الجامعي ١.٧٩٢.١١٨.٤٨٧ مقارنة بـ ٥٨١.٨٤٥.١١٥ في عام ٢٠٠٢-٢٠٠٣ الأمر الذي يدل على تزايد الاهتمام بالتعليم والإنفاق عليه (المركز العربي للبحوث التربوية، ٢٠١٢).

ومن الملاحظ أن نسبة كبيرة من الميزانية الخاصة بوزارة التربية تخصص للرواتب والمكافآت حيث بلغت ٦٨٪ من مجموع الميزانية في عام ٢٠١٢. ٢٠١٣ (وزارة التربية، ٢٠١٤)، الأمر الذي جعل الإنفاق على التعليم ليس بالأمر الهين ويمثل نصيباً كبيراً في ميزانية الدولة ويزيد بالتالي العبء على الموازنة المخصصة للتعليم وتبعاً لذلك تتأثر بقية بنود الميزانية (الأنصاري، ٢٠٠٢). لذا لا بد من وجود بدائل ومصادر غير تقليدية تؤدي إلى تخفيف العبء على حكومة الكويت بالإضافة إلى إشراك القطاع الخاص، وعليه فإن وزارة التربية والتعليم في الكويت تواجه في السنوات الأخيرة ضغوطاً كبيرة للإنفاق على التعليم بصورة مناسبة نتيجة للنمو السكاني وخاصة لتحقيق متطلبات الجودة والتطوير في التعليم والذي يتطلب زيادة في عدد المعلمين وتوفير برامج التنمية المهنية لهم، وتطوير المناهج وتوفير الكتب الدراسية والوسائل التعليمية الحديثة، الأمر الذي يشكل حاجة ملحة للقيام بدراسة التمويل الذاتي المدرسي في دولة الكويت حيث تتمحور مشكلة الدراسة في وضع تصور مقترح لتطوير التمويل الذاتي المدرسي من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

١. ما واقع التمويل الذاتي المدرسي في الكويت من وجهة نظر المديرين والمديرين المساعدين؟
٢. ما الخطوات الإجرائية التي اتخذت من قبل الإدارات المدرسية لزيادة مصادر التمويل الذاتي المدرسي؟

٣. ما المعوقات التي تواجه التمويل الذاتي المدرسي في دولة الكويت وجهة نظر المديرين والمديرين المساعدين؟
٤. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استجابات الإدارات المدرسية المتعلقة بمدى الحاجة إلى زيادة مصادر التمويل الذاتي المدرسي وبين الإجراءات التي يتخذونها والمعوقات التي تواجهها؟
٥. ما التصور المقترح للتمويل الذاتي المدرسي في دولة الكويت؟

### أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من سعيها لوضع تصور مقترح لتطوير واقع التمويل الذاتي المدرسي من خلال تشخيص الحاجة إليه من وجهة نظر الإدارات المدرسية، وتتبع أهمية الدراسة أيضا من اعتبارات منهجية أهمها قلة الدراسات التي تتناول موضوع التمويل الذاتي المدرسي رغم الحاجة الملحة له. كما تتبع أهميتها من محاولة الدراسة إيجاد الحلول الناجعة والمعاصرة للعقبات التي تواجه التمويل الذاتي المدرسي بصورة منهجية من خلال وضع تصور مقترح له، الأمر الذي يمكن أن يستفيد منه القياديون من صانعي القرار في وزارة التربية والإدارات المدرسية.

### أهداف الدراسة:

- وعليه فإن الدراسة الحالية تهدف إلى وضع تصور مقترح لتطوير واقع التمويل الذاتي المدرسي من خلال الآتي:
١. تعرف وجهة نظر الإدارات المدرسية بأهمية زيادة مصادر التمويل الذاتي المدرسي.
  ٢. تعرف خطوات الإدارات المدرسية الإجرائية لزيادة مصادر التمويل الذاتي المدرسي.
  ٣. الكشف عن المعوقات التي تواجه الإدارات المدرسية في زيادة مصادر التمويل الذاتي المدرسي.
  ٤. معرفة العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين قناعات الإدارات المدرسية في حاجة إلى زيادة مصادر التمويل الذاتي المدرسي وبين الخطوات الإجرائية لها والمعوقات التي تواجهها.
  ٥. التوصل إلى تصور مقترح للتمويل الذاتي المدرسي في دولة الكويت.

### حدود الدراسة:

**الحدود الزمنية:** الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧.  
**الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة على عينة من المديرين والمديرين المساعدين في مدارس التعليم العام موزعة على المناطق التعليمية الست في وزارة التربية في دولة الكويت.

**مجال الدراسة:** تقتصر الدراسة على الإدارات المدرسية في مدارس التعليم العام.

### مصطلحات الدراسة:

**الإدارة المدرسية:** "كل نشاط منظم مقصود وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة، ولما كان مدير المدرسة هو المسئول الأول عن إدارتها وتوفير البيئة التعليمية المناسبة وتنسيق جهود العاملين وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية" (عطوي، ٢٠١٥، ٣٠٥).

**تمويل التعليم:** توفير كافة النفقات والموارد المالية التي تحتاجها العملية التعليمية لتواكب الطلب المتزايد على التعليم والتطور التكنولوجي مما يصل بالمنتجات التعليمية إلى أفضل مستوياتها. (جعفر، ٢٠٠٠)، وعرفه خلف (٢٠٠٧: ١٧٥) بأنه "توفير الموارد المالية اللازمة لأداء المهام التعليمية".

**التمويل الذاتي المدرسي:** لجوء بعض المدارس إلى تطوير نشاطاتها التعليمية إلى نشاطات تعليمية إنتاجية تسهم في توفير وتنويع موارد مالية إضافية لتلبية الحاجات المتزايدة للمدارس (الأنصاري، ٢٠٠٢).

### الإطار النظري:

#### تمويل التعليم:

يعد تمويل التعليم من الأمور بالغة الأهمية التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالعملية التعليمية من حيث توفير الموارد المالية والتي تتناسب مع احتياجات التعليم، فالنقص في الموارد المالية من دون شك يؤدي إلى تقاصر التعليم عن تحقيق أهدافه والتي ترتكز على الأنشطة التعليمية المتعددة والمختلفة الجوانب. كما هو معلوم فإن مصادر تمويل التعليم مختلفة ومتنوعة، حيث يحتل التمويل الحكومي الصدارة خصوصاً في الدول التي تزداد فيها درجة التدخل الحكومي، في حين يقل التمويل الحكومي في الدول الرأسمالية والتي تعتمد على الموارد الخاصة لتمويل التعليم على الرغم من مساندة التمويل الحكومي (خلف، ٢٠٠٧).

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على ميزانية المدرسة ومنها: موقع المدرسة من حيث وجودها في الريف أو الحضر، ومن حيث وقوعها في كثافة سكانية عالية أو قليلة، ومن حيث أوضاع السكان الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، وكذلك حجم المدرسة، المرحلة التعليمية، والنظام التعليمي المطبق في المدارس مثل نظام معلم الصف، أو نظام الساعات المعتمدة، أو نظام التعليم الموازي، أو نظام الفترتين، أو نظام التعليم المفتوح أو التقليدي، بالإضافة إلى نوعية الدعم المجتمعي المقدم للمدرسة، فالمدارس التي تحصل على مشاركة مجتمعية فعالة تحتاج إلى اعتمادات مادية أقل من المدارس التي لا يتوفر لها الدعم المجتمعي، وكذلك من العوامل المؤثرة التي تستلزم التوزيع العادل للموارد المالية بين المدارس حاجة المدرسة للتنمية المهنية المستمرة والتحديث المستمر لمصادر التعليم الحديثة حيث تحتاج هذه المدارس لمن يمددها بكل ما هو جديد في مجال مصادر التعليم الحديثة مما يترتب عليه رفع مخصصاتها (محمد، ٢٠١٢).

### التحديات التي تواجه تمويل التعليم:

أشار فليه (٢٠٠٣) أن هناك العديد من التحديات التي تواجه تمويل التعليم والأزمات التي يواجهها ومنها عدم قدرة الكثير من الدول النامية لزيادة مخصصات الإنفاق على التعليم من الميزانية العامة للدولة، وتزايد الإقبال والضغط على التعليم نتيجة للزيادة السكانية، وزيادة التوجه نحو الخصخصة وكذلك زيادة دور القطاع الخاص في تمويل التعليم، ولذلك كان على التعليم أن يبحث عن مصادر بديلة لتمويله وعدم الاكتفاء بالدعم الحكومي مثل دعم القطاع الخاص، والدعم من كبار المتبرعين في المجتمع، والبحث عن فرص أخرى تمويلية لتغطية احتياجات التعليم.

### أساليب تمويل التعليم:

تتعدد وسائل تمويل التعليم وتنقسم من حيث مصادرها إلى:

#### أولاً- التمويل الحكومي:

وهو المصدر التقليدي لتمويل التعليم ويعتمد على الدولة في تتحمل نفقات التعليم وتمويل كافة الأنشطة التعليمية (الأنصاري، ٢٠٠٢). ويتمثل في المخصصات المالية الحكومية التي يتم اعتمادها للمدارس ضمن ميزانية وزارة التعليم. والتمويل الحكومي التقليدي لا يزال مسيطراً في الدول العربية نظراً

لظروفها السياسية والثقافية والاجتماعية، والإنفاق الحكومي على التعليم من الضرورة بـمكان نظراً للأمال التي تبني عليه، كونه الركيزة الأساسية في التطور الاقتصادي والاجتماعي لهذه البلدان، ومع تزايد الإقبال على التعليم بلغ الإنفاق حداً تجاوز القدرة التمويلية للميزانية للحكومات، الأمر الذي دفعها إلى محاولة تقليص النفقات والبحث عن طرق أخرى بديلة لإدارة التعليم بأساليب أقل كلفة (الأحمد، ٢٠٠٠).

#### وفيما يلي بعض أشكال وأنماط مصادر التمويل الحكومي:

- الإيرادات الضريبية: وهي تشكل أهم إيرادات الحكومة في بعض الدول والتي تجمع من أموال الضرائب التي تفرض على النشاطات الاقتصادية والإنتاجية (خلف، ٢٠٠٧، الرشدان، ٢٠٠١).
- الإيرادات الحكومية الأخرى: وهي المبالغ المالية الناتجة من إيرادات المشاريع الحكومية المختلفة سواء كانت إنتاجية أم خدمية (خلف، ٢٠٠٧، الرشدان، ٢٠٠١).

#### ثانياً - التمويل الخاص:

وهو نوع من مصادر التمويل يبرز في الدول التي تعتمد التعليم الخاص كأساس لنظامها التعليمي، وخاصة في ظل النظام الرأسمالي والذي لا يلغي دور الإنفاق الحكومي ولكن يقلل الاعتماد عليه بشكل كبير بسبب ارتفاع دخل الفرد، وتتوفر بالمشروعات التي تستخدم مواردها المالية في دعم التعليم كمؤسسات ربحية (خلف، ٢٠٠٧).

#### ثالثاً - بدائل متعددة لمصادر تمويل التعليم:

وهو التمويل الذي يعتمد على أكثر من جهة في توفير تغطية نفقات التعليم ويتمثل في الدعم الممنوح من الدولة ضمن الموازنة العامة والرسوم الدراسية للطلاب والقروض الطلابية والتعاون بين مؤسسات التعليم ومؤسسات الإنتاج، وتحويل المؤسسات التعليمية إلى مؤسسات منتجة والمشاركة المجتمعية والوقف (الجريوي، ٢٠١٥).

#### ومن بدائل التعليم متعدد المصادر:

- الوقف: يعتبر الوقف واحدة من المصادر البديلة لتمويل التعليم وذلك لأنه يسهم في زيادة المبالغ المخصصة للإنفاق في المؤسسات التعليمية ويستقطب



كثيرا من أبناء الوطن الخيرين ومن أهم الأمثلة على ذلك: جامعة الملك سعود حيث تعد تجربة رائدة في هذا المجال (المالكي، ٢٠١٤).

- **الكوبونات التعليمية:** وهي عبارة عن سندات تعليمية تقدم في شكل كوبونات تدفعها الحكومة إلى أولياء أمور الطلاب لمساعدتهم في تعليم أبنائهم بالمدرسة أو الكلية التي يرغبونها (المالكي، ٢٠١٤).

- **التمويل الذاتي المدرسي:** أدى تزايد النفقات ومحدودية الإمكانيات المادية بالمدارس إلى استحداث نشاطات مدرسية تهدف إلى تحقيق عائدات مادية تعين المدرسة على تقليل اعتمادها على المصادر الحكومية التي لا تغطي كافة احتياجات المدرسة. ويوضح (محمد، ٢٠١٢) أن هناك العديد من الأساليب التي تسمح بتوفير موارد مالية جديدة وتشجيع المدارس على البحث عن فرص التمويل الذاتي عن طريق توظيف إمكانياتها المتاحة لتقديم خدمات موجهة للمجتمع المحلي، وتغطية جانب من أنشطتها المدرسية، وإشراك الطلاب في العديد من الأنشطة، وسن القوانين التي تشجع المشاركات المجتمعية في الإنفاق على التعليم، وتحمل جانبا من تكاليفه.

وذكر رفاعي (٢٠٠٨) عدة مرتكزات تعتمد عليها البدائل المتعددة لمصادر

تمويل التعليم ومنها:

- التمحوور حول التوسع اللامركزي في إدارة تمويل التعليم.
- الاعتماد على الضرائب في تمويل التعليم من خلال الضرائب العامة أو فرض ضرائب خاصة لصالح التعليم.
- توفير فرص المشاركة المجتمعية لتمويل التعليم والإنفاق عليه.
- إعادة توزيع الموارد المالية المخصصة للإنفاق على التعليم.
- السماح للمنظمات والمؤسسات غير الحكومية وغير الربحية بإنشاء مشروعات تعليمية.

**الدراسات السابقة:**

أشارت نتائج المسح النظري للدراسات السابقة إلى قلة الأديبات والدراسات المتعلقة بتمويل التعليم الذاتي المدرسي المستويين النظري والعملي، وتعتبر هذه الدراسة الأولى التي تتناول موضوع التمويل الذاتي المدرسي في دولة الكويت على حد علم الباحثين، واعتمادا على نتائج هذه الدراسة سيتم وضع تصور مقترح

مقدما حلول إجرائية استنادا على الأدبيات والدراسات السابقة التي من شأنها مساعدة الإدارات المدرسية في تطوير واقع التمويل الذاتي المدرسي. في دراسة الأنصاري (٢٠٠٢) في ورقة عمل تم عرض عدد من البدائل المقترحة لتمويل التعليم في الدول العربية حيث بينت الدراسة أن استمرار توسع حجم الملتحقين بالتعليم على مدى السنوات القادمة سيشكل دون أدنى شك ضغوطا اقتصادية واجتماعية لتوفير الفرص التعليمية لكل مواطن، وأكدت الدراسة كذلك أن من المؤشرات الحالية هي وصول غالبية الدول العربية إلى أعلى السقف المالي المخصص للتعليم ولذلك أوصت الدراسة بالتمويل الجماعي للتعليم وتفعيل مساهمة القطاع الخاص وتبني فكرة المدرسة المنتجة بالإضافة الى لانتفاع بمشاريع الوقف. انتهت الدراسة إلى أن مقترحات لإيجاد مصادر بديلة للإنفاق على التعليم بحيث ترتبط ارتباطا وثيقا بالتحويلات التي حدثت في تطور نظرة المجتمعات والدول إلى التعليم بالإضافة إلى الحاجة إلى ترشيد الدعم الحكومي للتعليم وترشيد الإنفاق ومكافحة الهدر في جميع أشكاله من سوء استخدام للمرافق والمنشآت وتقليص نسب الرسوب والتسرب.

في دراسة البسام (٢٠٠٢) هدفت إلى تعرف واقع تمويل التعليم الحكومي في المملكة العربية السعودية ومعوقات التعاون بين وزارة المالية وقطاعات التعليم المختلفة وقد استنتج الباحث أن مشكلة تمويل التعليم الحكومي السعودي ليست في ضعف الموارد وقلتها بل في عدم القدرة على الاستفادة القصوى من هذه الموارد لتحقيق أكبر عائد بالإضافة إلى عدم توزيعها بشكل عادل ومتوازن على القطاعات التعليمية المختلفة. وأوصى الباحث بالعمل على الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة للتعليم واستثمارها بما يحقق الفائدة الكبرى وهي تحسين مستوى الكفاءة الداخلية لاستخدام الموارد المالية.

في ورقة عمل مقدمة من وزارة التربية بمملكة البحرين (٢٠٠٢) بعنوان تنويع مصادر التمويل ومشاركة المؤسسات المجتمعية في تحمل تكاليف التعليم، حيث ناقشت تزايد المصروفات الحكومية على التعليم نتيجة للنمو السكاني والتوجه نحو زيادة تحسين جودة التعليم، مما أدى إلى بذل الوزارة جهودا في ترشيد الإنفاق كما توجهت إلى زيادة مساهمة القطاع الخاص في تمويل بعض احتياجات التعليم وذلك عن طريق إنشاء بعض المرافق التربوية أو بالمساهمات العينية.

تناولت دراسة كارد وباين (Card & Payne، ٢٠٠٢) تأثير التغيرات في الإنفاق المدرسي من حيث توزيعه تبعاً لدخل المنطقة على المستوى التحصيلي للطلاب، حيث وجدت الدراسة أن الزيادة في المساعدات الحكومية المتاحة للأحياء الفقيرة أدت إلى زيادة في إنفاقها على التعليم الأمر الذي أدى إلى تضيق الفجوة في الإنفاق التعليمي والذي أدى بدوره إلى تقليص الفجوة في التحصيل الأكاديمي حسب اختبار الطلاب (SAT (Scholastic Aptitude Test).

وفي دراسة الحمدان (٢٠٠٤) والتي تهدف إلى تعرف المشكلات التي تواجه الصندوق المالي المدرسي في المدارس الثانوية بدولة الكويت، وكذلك معرفة وجهة نظر عينة الدراسة باختلاف نظام الدراسة أو نوع المدرسة أو المنطقة التعليمية أو المسمى الوظيفي لمن يقوم بمباشرة عمل الصندوق المالي المدرسي. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانته على (١٠٦) مدرسة ثانوية في الكويت، وأوضحت الدراسة وجود مشكلات تخص الصندوق المالي المدرسي تبرز في أربع نواحي هي: الإيصالات، عروض الأسعار، النماذج المحاسبية والحاجة إلى الوقت الكافي لمتابعة إجراءاته. وأوصت الدراسة بضرورة مراعاة المدارس ذات الكثافة الطلابية والمدارس قديمة التأسيس عند تخصيص الميزانية الخاصة بها، حيث إنه لا بد من زيادة المخصصات المالية المدرسية لعدم كفايتها، كما أوصت بالمرونة وعدم التقيد بأبواب صرف ثابتة والتي تحددها حاجة كل مدرسة على حدة، وإعطاء مزيد من الصلاحيات لمدير المدرسة في تنظيم بعض أمور الصندوق المالي دون الرجوع للمنطقة التعليمية.

وفي دراسة العتيبي (٢٠٠٤) (١٤٢٥هـ) والتي هدفت إلى تعرف مدى إسهام القطاع الخاص في تمويل التعليم العام في المملكة العربية السعودية، من خلال الوقوف على واقعه ومجالاته ومعوقاته من وجهة نظر مسؤولي التعليم العام، ومسؤولي القطاع الخاص في مدينة الرياض، إضافة إلى تعرف آراء المسؤولين في الجانبين حول المقترحات التي يمكن أن تزيد من إسهام القطاع الخاص في تمويل التعليم العام، مع وضع تصور مفصل ومقترح لتحديد صيغ وآليات إجرائية من أجل إسهام القطاع الخاص في تمويل التعليم العام في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي للتعرف على آراء المسؤولين من خلال استبانة وزعت على (٣٩٢) مسؤولاً من مسؤولي التعليم العام حيث بينت نتائج البحث المستندة على وجهات نظر

المسؤولين بقطاع التعليم أن واقع إسهام القطاع الخاص في تمويل التعليم بالقطاعات العام والخاص يتسم بالضعف في مجمله وأن أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية ومتوسطة على وجود معوقات أمام إسهام القطاع الخاص في تمويل التعليم العام ومنها عدم كفاية النظم واللوائح التي تنظم إسهام القطاع الخاص في تمويل التعليم العام وعدم وضوح الدور المطلوب من القطاع الخاص في واقع خطط التنمية ذات الصلة. وفي ضوء ما أسفرت عنه النتائج قدمت الدراسة مقترحا لزيادة إسهام القطاع الخاص في تمويل التعليم.

في دراسة روزا وهيل (Roza&Hill، ٢٠٠٤) والتي ركزت على جانب إنفاق المناطق التعليمية في خمس مقاطعات أمريكية مقترنا بمتوسط رواتب المعلمين على المقاطعات، واستنتجت الدراسة أن المساواة في الإنفاق على الطلبة داخل المقاطعات غير كاف لحل مشكلة المدارس في المقاطعات الفقيرة حيث لا تزال المدارس التي تخدم الطلاب الفقراء تعاني من مشاكل في جذب أفضل المعلمين المدربين والأكثر إنتاجية في حين أنه بزيادة الإنفاق سوف تستفيد المدارس في المناطق الفقيرة من الحصول على تمويل مناسب لتقليل أعداد الطلاب داخل الفصول الدراسية وتفعيل استخدام التكنولوجيا في التعليم ولذلك أوصت الدراسة بحسن توزيع الموارد المالية والمعلمين الأكفاء لتطوير المناخ التعليمي والقيادة المدرسية في المدارس الفقيرة.

في دراسة صبيح (٢٠٠٥) هدفت الدراسة إلى تعرف واقع تمويل التعليم الجامعي الفلسطيني، للكشف عن صيغ تمويل التعليم المستفاد من الفكر التربوي الإسلامي، واستعراض بعض الاتجاهات والتجارب العالمية والإقليمية في تمويل التعليم الجامعي، وتحديد أوجه الاستفادة منها في تمويل التعليم الجامعي الفلسطيني، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج التاريخي. وقد خلصت الدراسة إلى اعتماد الجامعات الفلسطينية في تمويلها بدرجة كبيرة على رسوم الطلبة، ودرجة متوسطة علي كل من المصادر الذاتية، والتبرعات والهبات الخارجية، أما التبرعات والهبات الداخلية فكانت درجة الاعتماد عليها ضعيفة. وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع إستراتيجية تمويلية واضحة الأبعاد ومستقرة من قبل وزارة التربية والتعليم العالي، تراعي البعد الاجتماعي والاقتصادي والديني. وقد بنت الدراسة تصورا للتمويل الذاتي يضمن تحول

الجامعات الفلسطينية إلى جامعات منتجة عن طريق أساليب متنوعة تشمل تأجير عقارات موقوفة يعود ريعها للجامعات، والعمل على إتباع مبدأ المشاركة من قبل المجتمع بكافة أفراد ومؤسساته، وخدمة المجتمع من خلال استثمار مرافق الجامعة وتقديم الاستشارات مقابل مردود مادي والنشاطات الإنتاجية المختلفة.

دراسة الغامدي (٢٠٠٦) هدفت إلى تعرف واقع الإنفاق على التعليم في الدول الخليجية بالإضافة إلى توقع حجم الإنفاق مستقبلاً وحجم المشاركة المجتمعية في الإنفاق على التعليم وذلك من خلال تتبع حجم الإنفاق من ١٩٨٠-٢٠٠٠ في دول الخليج العربي، ولقد استخدم الباحث أداتين وزعت إحداهما على ١٠٦ قيادياً في وزارات التربية والتعليم في دول الخليج، بينما وزعت الأداة الأخرى على ١٢٤ قيادياً في المؤسسات المجتمعية المختلفة في دول الخليج. وقام الباحث بعرض عدد من التجارب العربية والعالمية بما يخص الإنفاق على التعليم. وبينت نتائج الدراسة استعداد المؤسسات المجتمعية بالمشاركة في تحمل بعض نفقات التعليم. وقد أوصى الباحث بالحاجة إلى تطوير وتفعيل دور القطاع الخاص وإتاحة الفرصة له للمشاركة في صنع بعض السياسات التعليمية. بالإضافة إلى الحاجة لتحديد الاحتياجات التعليمية بدقة وتحويل التعليم إلى قضية مجتمعية يشارك المجتمع بأطرافه في تمويلها والمساهمة فيها عن طريق تشجيع المؤسسات المجتمعية المختلفة وتشجيع رجال الأعمال وعقد الاجتماعات معهم للتشاور وتبادل الخبرات.

في دراسة الحمدان والأنصاري (٢٠٠٧) والتي هدفت إلى تعرف واقع المشاركات المجتمعية في تمويل المشروعات التعليمية في المدارس الثانوية بدولة الكويت، ومدى الاستفادة منها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي حيث طبقت استبانة صممت لهذا الغرض على (١٠٧) من مديري ومديرات مدارس المراحل الثانوية في دولة الكويت. حيث خلصت الدراسة إلى أن تمويل المشروعات التعليمية ينصب في تكريم الطلبة المتفوقين ثم تزويد المدارس بأجهزة حاسب آلي، وكانت أقل المشاريع التعليمية تمويلاً هي بناء مختبرات علمية وذلك لارتفاع كلفتها، وتوصلت الدراسة إلى مشاركة عدة جهات في تمويل المشروعات التعليمية من أهمها: الجمعيات التعاونية والأفراد وبعض الشركات، وأوصت الدراسة بأهمية تشجيع الوزارة للمؤسسات الوقفية والشركات للعمل على توفير الدعم المالي، وإرفاقها بخطة الوزارة الخاصة بالمشاريع التنموية والاستفادة من خبرة الإدارة

المدرسية في وضع آلية لتوجيه المشاركات المجتمعية في جميع أنواع ومناحي الأنشطة المدرسية.

في دراسة كارمن وأرويو (Carmen & Arroyo, ٢٠٠٨) تناولت أثر تقليص التمويل والتوزيع غير العادل للتمويل الحكومي والمحلي على المستوى التحصيلي للطلاب في خمس ولايات أمريكية. حيث إن الطلاب الذين ينشأون في المناطق الفقيرة لا يتلقون مساواة بالفرص التعليمية المقدمة لقرنائهم في المناطق ذات الدخل المرتفع، وأوصت الدراسة بالحفاظ على معايير مرتفعة للتعليم لجميع الطلبة وحسن استغلال الموارد المادية للحفاظ على مستوى عال من التعليم لاسيما جذب المعلمين ذوي الكفاءة للعمل في البيئات الفقيرة، حيث إن الطلبة في هذه المناطق يفتقرون للدعم للمادي من الأسرة والمجتمع ويعتمدون على ما تقدمه المدرسة من فرص وخدمات تعليمية، كما أوصت الدراسة بتخذي القرار بإعادة توزيع الدعم المالي بما يتناسب مع إمكانيات المدرسة المادية تحقيقا للعدالة المجتمعية.

ركزت دراسة الخطيب (٢٠١٠) على الكشف عن مشكلات التمويل ومصادره لدى الجامعات الحكومية في الأردن، وبيان المقترحات التي من شأنها المساعدة في حل صعوبة التمويل، واستخدم في الدراسة أسلوب وصف تحليلي لبنود موازنات الجامعات الداخلة في العينة وهم اثنتان من الجامعات الحكومية واثنتان من الجامعات الخاصة، حيث اتضح من النتائج ضعف كفاءة إدارة التمويل في الجامعات الحكومية خاصة مع تزايد أعداد الطلبة، وقد توصل الباحث إلى أن تمويل الجامعات يعتمد على الدعم الحكومي وليس على الإيرادات الذاتية متزامنا ذلك مع ازدياد مستمر في حجم النفقات الأمر الذي أدى إلى عجز الجامعات عن سداد التزاماتها وذلك لضعف الإيرادات وقد أوصى الباحث بالحاجة إلى إعادة النظر في تنويع مصادر التمويل عن طريق الاستثمار.

في دراسة لخوج (٢٠١١) هدفت لتحديد درجة إسهام التمويل الذاتي في الحد من مشكلات الموارد المالية في مدارس البنات الثانوية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بالعاصمة المقدسة، أهم البدائل والمشاريع للتمويل الذاتي لمدارس البنات الثانوية، وكذلك أهم الجوانب التنظيمية لتفعيل التمويل الذاتي في مدارس البنات الثانوية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من

جميع المديرات والبالغ عددهم (٥٤) وجميع المعلمات والبالغ عددهن (١٦٨٦). وخلصت الدراسة إلى أن المدارس تعتمد على دخل المقصف المدرسي وإسهامات الإداريات والمعلمات بالإضافة للتمويل الحكومي. ومن أهم البدائل والمشاريع التي وافقت عليها عينة الدراسة لتمويل المدارس نفسها ذاتيا الأسواق الخيرية واستثمار مرافق المدرسة وتسويق المنتجات المدرسية. ومن أهم الجوانب التنظيمية التي وافقت عليها عينة الدراسة لتفعيل التمويل الذاتي كانت تنظيم مسابقات عرض التجارب والمشاريع الناجحة للمدارس التي حققت التمويل الذاتي، الاستعانة بأصحاب الخبرات وتبني مفهوم المدرسة المنتجة.

في دراسة للجريوي (٢٠١٥) هدفت الباحثة إلى تعرف قناعة مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومي بأهمية زيادة مصادر التمويل، وتعرف الإجراءات الفعلية التي قاموا بها حيال ذلك، كما سعت الدراسة إلى الكشف عن المعوقات التي تواجههم في العمل على زيادة مصادر التمويل. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لتحليل جمع البيانات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة تم تطبيقها على ٢٩ مديرا ومديرة في محافظة الدلم بالمملكة العربية السعودية. وبعد تحليل النتائج أبدى (٧٩.٢٪) من عينة الدراسة قناعتهم بضرورة زيادة مصادر التمويل لمدارسهم، وأن المخصصات المالية من قبل وزارة التربية غير كافية لتغطية الاحتياجات التشغيلية للمدارس بالإضافة إلى محدودية صلاحيات مدير ومديرة المدرسة في الحصول على التمويل الكافي ومجالات صرفه، ويعزى ذلك إلى أن معظم الصلاحيات مقيدة بالرجوع لإدارة التربية والتعليم حيث إن فكرة التمويل الذاتي لا تلقى دعما كافيا قبل أدارت التربية والتعليم. وكذلك انتهت الباحثة من واقع عينة الدراسة المعنية إنهم غير قادرين على زيادة تمويل مدارسهم نظرا للقيود المتعلقة بالإجراءات الفعلية لزيادة التمويل المدرسي الذاتي. وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها: إقرار نظام التمويل الذاتي وتنمية الموارد الذاتية بمدارس التعليم العام، السماح لمديري ومديرات المدارس بصرف التمويل الحكومي وفقا لأولويات الصرف الملحة ولما يروونه مناسبا لاحتياجات المدارس.

### التعليق على الدراسات السابقة:

يتبين من استعراض الدراسات السابقة قلة الدراسات التي تناولت موضوع التمويل الذاتي المدرسي والذي يعد من المواضيع الحديثة نسبيا، حيث اهتمت

معظم الدراسات بالطرق التقليدية في تمويل التعليم من خلال المشاركة المجتمعية ودور القطاع الخاص، في حين أن قلة من الدراسات اهتمت بموضوع التمويل الذاتي في قطاع التعليم العالي أو المدرسي كما في دراسات خوج (٢٠٠١)، وصبيح (٢٠٠٥) والجريوي (٢٠١٥).

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في تبني المنهج الوصفي كما في دراسات الحمدان (٢٠٠٤)، والعتيبي (٢٠٠٤)، الحمدان والأنصاري (٢٠٠٧)، والغامدي (٢٠٠٦)، والجريوي (٢٠١٥). وقد تميزت هذه الدراسة في تقديم تصور مقترح من شأنه أن يساهم في تطوير واقع التمويل الذاتي المدرسي استناداً على وجهات نظر الإدارات المدرسية فيما يتعلق بالمعوقات التي قد تحول دون تبني نظام التمويل الذاتي المدرسي، كما تميزت هذه الدراسة بالبحث في بيان العلاقة الارتباطية إحصائياً بين وجهة نظر الإدارة المدرسية في دولة الكويت نحو الحاجة لزيادة مصادر التمويل الذاتي المدرسي والخطوات الإجرائية التي يقومون بها والمعوقات التي تواجههم في هذا الصدد.

ومن الملاحظ أن الدراسات الأجنبية اهتمت بجانب المساواة في الإنفاق التعليمي على المدارس وذلك لعدم مركزية التعليم وفق سياساتها التعليمية، بينما اهتمت الدراسات العربية بالتركيز على الجانب الخاص بزيادة مصادر تمويل التعليم العام.

### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج تساهم في فهم الظاهرة ومن ثم تعميم النتائج على المجتمع (عبيدات وعدس وعبد الحق، ٢٠٠١).

### أداة الدراسة:

تم استخدام استبانة الجريوي (٢٠١٥) وقد تم تطويرها بعد الاطلاع على أدبيات الدراسة وبما يناسب طبيعة العينة وبيئة الدراسة، وتم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على ثلاثة من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الكويت، وقد تمت الاستفادة من الملاحظات المقدمة وتم تعديل بعض البنود تبعاً لذلك، الأمر الذي يعزز الثقة في صدق محتوى أداة الدراسة، وقد تكونت الأداة في صورتها النهائية من ١٩ فقرة موزعة على ثلاثة محاور رئيسية هي:



**المحور الأول:** توجهات الإدارات المدرسية بأهمية زيادة مصادر التمويل الذاتي للمدرسة.

**المحور الثاني:** الخطوات الإجرائية الفعلية لزيادة مصادر التمويل الذاتي للمدرسة.

**المحور الثالث:** معوقات وتحديات زيادة مصادر التمويل الذاتي للمدرسة. وتم اعتماد مقياس ليكرت الرباعي Likert scale (موافق بشدة، موافق، غير موافق، غير موافق بشدة) وذلك في جميع بنود ومحاور الاستبانة. وتم حساب معامل الثبات باستخدام مقياس ألفا كرومباخ وذلك لجميع بنود الاستبانة، حيث حققت الأداة معدل ثبات بلغ ٧٤. الذي يعد مقبولاً في البحوث التربوية (Hulin, Netemeyer, and Cudeck, 2001).

**ويقصد بثبات الاختبار:**

إعطاء الاختبار النتائج نفسها أو نتائج متقاربة إذا طبق أكثر من مرة في ظروف متماثلة (عبيدات وعدس وعبد الحق، ٢٠٠١).

**مجتمع وعينة الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمديرين المساعدين في مدارس التعليم العام بدولة الكويت في محافظاتها الست، ويبلغ (عدددهم ١٤٥٠) حسب إحصائية وزارة التربية بدولة الكويت (وزارة التربية، ٢٠١٥)، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (١٣٥) مديراً ومديراً مساعداً في مدارس التعليم العام بدولة الكويت حيث شكلت العينة ما نسبته ٩.٣ % من مجتمع الدراسة. وقد تم اختيارها بطريقة عشوائية حيث يوضح الجدول (١) توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية.

جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة

التكرار	المتغير	
٣٥	ذكر	النوع
١٠٠	أنثى	
٥٨	مدير مدرسة	المركز الوظيفي
٧٧	مدير مساعد	
١٢	العاصمة	المنطقة التعليمية
٧	حولي	
٦٦	الجهراء	
٢٧	الفروانية	
٦	مبارك الكبير	
١٧	الأحمدي	
٤٦	أقل من خمس سنوات	
٤٧	سنوات 5-10	
٨	سنة 11-15	
٣٤	أكثر من ١٥ سنة	

### المعالجة الإحصائية:

- للإجابة عن أسئلة الدراسة تم إدخال وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS واستخدمت المعالجات الإحصائية التالية:
- حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لجميع بنود الأداة ومحاورها.
  - حساب النسب المئوية لاستجابات العينة لبنود الأداة.
  - حساب معامل الارتباط بيرسون للإجابة عن السؤال الثالث.

### نتائج الدراسة:

يوضح الجدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد العينة على محاور أداة الدراسة المتعلقة بتوجهات الإدارات المدرسية بأهمية زيادة مصادر التمويل الذاتي للمدرسة. الخطوات الإجرائية لزيادة مصادر التمويل الذاتي للمدرسة، ومعوقات وتحديات زيادة مصادر التمويل الذاتي للمدرسة.

جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد العينة على محاور أداة الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محاور أداة الدراسة
٠.٤٣	٢.٩٨	المحور الأول: توجهات الإدارات المدرسية بأهمية زيادة مصادر التمويل الذاتي للمدرسة.
٠.٧٠	٢.٢٠	المحور الثاني: الخطوات الإجرائية لزيادة مصادر التمويل للمدرسة.
٠.٤٣	٣.٣٥	المحور الثالث: معوقات وتحديات زيادة مصادر التمويل للمدرسة.

السؤال الأول: ما وجهة نظر الإدارات المدرسية في الكويت بالحاجة لزيادة مصادر التمويل الذاتي المدرسي؟

للكشف عن درجة توجهات الإدارات المدرسية بأهمية زيادة مصادر التمويل الذاتي للمدرسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد العينة من مديري المدارس ومساعدتهم بمدارس الكويت على بنود الاستبانة الخاصة بهذا المحور، وتم عرضها في الجدول (٣).

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد العينة على بنود المحور الأول

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	موافق بشدة	موافق	غير موافق بشدة	غير موافق
1	تعتبر المخصصات المالية من قبل وزارة التربية والتعليم غير كافية لتغطية الحاجات التشغيلية للمدارس.	٣.٣٥	٠.٨٠	٥٤.٠٦	٢٧.٠٠	١٤.٦٠	٢.٢٠
2	تسمح التشريعات والتنظيمات للمدارس بالحصول على التمويل الذاتي.	١.٩٢	٠.٩٢	٥٤.٠٠	١٩.٥٠	٣٣.١٠	٤٠.٦٠
3	لدي قناعة تامة بضرورة السعي لزيادة مصادر التمويل للمدرسة التي أديرها.	٣.٥٩	٠.٥٨	٦٣.٥٠	٢٩.٩١	٥.١٠	٠
4	نسعى في المدرسة إلى تنمية مهارات الطلاب والطالبات في مجال الخدمات الإنتاجية للمجتمع المحلي	٣.٠١	٠.٨٨	٣٢.٨٠	٤٠.١٠	١٩.٧١	٥.٨٠
5	تعمل إدارة المدرسة على توجيه جهود معلميها لاستثمار مهاراتهم في تقديم الخدمات.	٣.٠٠	٠.٧٧	٢٦.٣٠	٤٨.٩٠	٢٠.٤٠	٢.٩٠

تبين النتائج التي وردت في الجدول (٣) وجود توجه كبير لدى الإدارات المدرسية بضرورة السعي لزيادة مصادر التمويل الذاتي المدرسي لكل مدرسة، فقد

جاءت عبارة " لدي قناعة تامة بضرورة السعي لزيادة مصادر التمويل الذاتي للمدرسة التي أديرها" في المرتبة الأولى حيث بلغت نسبة الموافقة عليها ٩٣.٤٪ (أوافق بشدة ٦٣.٥٪، أوافق ٢٩.٩٪)، وبالمرتبة الثانية جاءت عبارة " تعتبر المخصصات المالية من قبل وزارة التربية والتعليم غير كافية لتغطية الحاجات التشغيلية للمدارس" حيث بلغت نسبة الموافقة عليها ٨١٪ (أوافق بشدة ٥٤٪، أوافق ٢٧٪).

**السؤال الثاني: ما هي الخطوات الإجرائية المتخذة من قبل الإدارات المدرسية لزيادة مصادر التمويل الذاتي المدرسي؟**

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد العينة من قبل مديري المدارس ومساعدتهم بمدارس الكويت على بنود الاستبانة الخاصة بهذا المحور، وتم عرضها في الجدول (4).

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد العينة على بنود المحور الثاني عن الخطوات الإجرائية التي اتخذتها الإدارات

المدرسية لزيادة مصادر التمويل الذاتي المدرسي

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	موافق بشدة	موافق	غير موافق بشدة	غير موافق
1	قامت المدرسة ببيع بعض المنتجات كالأعمال التي ينتجها المعلمون/ المعلمات والطلاب/ الطالبات.	٢.٤٩	١.٠٦	٤.٤٠	١٢.٤٠	٤٢.٣٠	٣٩.٤٠
2	الاستفادة من اليوم المفتوح للحصول على عائد مادي (مثل السوق الخيري، معرض الكتاب أو أنشطة متنوعة).	٢.٣٨	١.٠٠	٢٠.٤٠	٢٤.١٠	٢٧.٧٠	١٩.٧٠
3	شجعت المدرسة التبرعات والداعمين لها من خلال تسمية بعض الفصول أو المعامل بأسماء المتبرعين والداعمين.	٢.٢٠	١.٠٠	١٥.٣٠	٢٦.٣٢	٣٢.١٠	٢٠.٤٠
4	قامت المدرسة بتوفير مذكرات وبنوك أسئلة للطلاب مقابل عائد مادي.	2.31 ٢.٣١	0.98 ٠.٩٨	١١.٧٠	٢٣.٤٠	٣١.٤٣	٢٧.٧١
5	قامت المدرسة بتوفير خدمة التصوير للطلبة بمقابل مادي.	٢	٠.٨٧	١٠.٢٠	٣٣.٦٢	٢٥.٥٠	٢٤.٨٠
6	فتحت إدارة المدرسة المجال للاتفاق مع بعض الشركات والأشخاص لزيادة مبيعات مقصف المدرسة.	٣.٦٦	٠.٥٣	٥.١٠	٢٤.٨٠	٣٦.٥٠	٢٦.٣٠

تبين النتائج التي وردت في الجدول (٤) محدودية الخطوات الإجرائية التي تتبعها الإدارات المدرسية من أجل السعي لزيادة مصادر التمويل الذاتي المدرسي

للمدرسة، حيث نالت جميع البنود على نسبة موافقة منخفضة نسبياً، فقد حصلت عبارة "الاستفادة من اليوم المفتوح للحصول على عائد مادي (مثل السوق الخيري، معرض الكتاب أو أنشطة متنوعة)" على المرتبة الأولى حيث بلغت نسبة الموافقة عليها ٤٤.٥٪ (أوافق بشدة ٢٠.٤٪، أوافق ٢٤.١٪)، وبالمرتبة الثانية جاءت عبارة "قامت المدرسة بتوفير خدمة التصوير للطلبة بمقابل مادي" حيث بلغت نسبة الموافقة عليها ٤٣.٨٪ (أوافق بشدة ١٠.٢٪، أوافق ٣٣.٦٪). بينما حصلت العبارة "قامت المدرسة ببيع بعض المنتجات كالأعمال التي ينتجها المعلمون/ المعلمات والطلاب/ الطالبات" على أقل نسبة موافقة ١٦.٨٪ (أوافق بشدة ٤.٤٪، أوافق ١٢.٤٪).

### السؤال الثالث: ما المعوقات التي تواجه الإدارات المدرسية في زيادة مصادر التمويل الذاتي المدرسي؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد العينة من مديري المدارس ومساعدتهم بمدارس الكويت على بنود الاستبانة الخاصة بهذا المحور، وتم عرضها في الجدول (٥).

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد العينة على بنود المحور الثالث

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	موافق بشدة	موافق	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
1	محدودية صلاحيات الإدارات المدرسية في الحصول على التمويل اللازم ومجالات صرفه.	٣.٤٤	٠.٦٩	٦٩.٨٠	٢٧.١٠	٣.١١	٠
2	ضعف الوعي المجتمعي لدى القادرين من أولياء الأمور على تقديم الدعم للمدرسة.	٣.٢٨	٠.٧٣	٠.٥٥	٣٦.٤٠	٦.٦١	١.٥٠
3	قصور المناهج الدراسية في تنمية الميول المهنية للطلاب والطالبات.	٣.٥٥	٠.٦٦	٤٣.٤٠	٤٣.٤٠	١١.٦٠	١.٦٠
4	قصور في أعمال الصيانة وإصلاح الأعطال في المدرسة.	٣.٤٦	٠.٧٦	٦٢.٨٠	٣١.٠٠	٤.٧٠	١.٦٠
5	تعرض مدير/مديرة المدرسة للمساءلة من قبل الجهات المعنية بخصوص مصادر التمويل في حال الحصول عليه بجهود ذاتية.	٣.٠٤	١.٠١	٥٩.٧٠	٣٠.٢٠	٧.٠٢	٣.١٠
6	افتقار مبنى المدرسة للمساحات التي يمكن استثمارها.	٣.٢٧	٠.٧٩	٤٣.٠٠	٢٨.٩٠	١٨.٠٠	١٠.٢٠
7	غياب التخطيط السليم في تنمية الموارد الذاتية.	٣.٠٩	٠.٧٩	٤٦.٥٠	٣٦.٤٢	١٤.٧١	٢.٣٠
8	انخفاض حماس منسوبي المدرسة لدعم فكرة التمويل الذاتي.	٣.٤٤	٠.٦٩	٣٤.٩٢	٤١.١٠	٢٢.٥٢	١.٦٠

تبين النتائج التي وردت في الجدول (٥) المعوقات والتحديات التي تواجه الإدارات المدرسية في إطار سعيهم لزيادة مصادر التمويل الذاتي للمدرسة حيث حصلت جميع البنود على نسبة موافقة مرتفعة، حيث حصلت عبارة "محدودية صلاحيات الإدارات المدرسية في الحصول على التمويل اللازم ومجالات صرفه" على المرتبة الأولى فقد بلغت نسبة الموافقة عليها ٩٦.٩٪ (أوافق بشدة ٦٩.٨٪، أوافق ٢٧.١٪)، وبالمرتبة الثانية جاءت عبارة "قصور في أعمال الصيانة وإصلاح الأعطال في المدرسة" حيث بلغت نسبة الموافقة عليها ٩٣.٨٪ (أوافق بشدة ٦٢.٨٪، أوافق ٣١٪). بينما حصلت عبارة "ضعف الوعي المجتمعي لدى القادرين من أولياء الأمور على تقديم الدعم للمدرسة" على المرتبة الثالثة بنسبة موافقة بلغت ٩١.٤٪ (أوافق بشدة ٥٥٪، أوافق ٣٦.٤٪).

**السؤال الرابع:** هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استجابات الإدارات المدرسية بمدى الحاجة إلى زيادة مصادر التمويل الذاتي المدرسي وبين الإجراءات التي يتخذونها والمعوقات التي تواجهها؟

وللتحقق من ذلك تم حساب معاملات الارتباط بين استجابات الإدارات المدرسية في محور توجهاتهم لزيادة مصادر التمويل الذاتي المدرسي وبين درجاتهم في محور الإجراءات المتخذة لزيادة التمويل الذاتي المدرسي والمعوقات التي تواجههم نحو زيادة الدخل المدرسي، وقد تم تحليل البيانات باستخدام معامل ارتباط بيرسون، كما يوضحها الجدول (6).

جدول (٦) نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون في محور توجهات الإدارات المدرسية بأهمية زيادة مصادر التمويل الذاتي للمدرسة مع محوري الخطوات

الإجرائية ومعوقات التمويل الذاتي المدرسي

معامل الارتباط (r)	توجهات الإدارات المدرسية بأهمية زيادة مصادر التمويل الذاتي للمدرسة
.٣٤٦**	الخطوات الإجرائية التي اتخذتها الإدارات المدرسية لزيادة مصادر التمويل الذاتي المدرسي.
.٣٣٦**	معوقات زيادة مصادر التمويل للمدرسة.

\*\*الارتباط دال عند مستوى ٠.٠١

جاءت قيم الارتباط دالة إحصائياً ويمكن تفسير ذلك أنه كلما زادت توجهات الإدارات المدرسية نحو أهمية زيادة مصادر التمويل الذاتي المدرسي كلما كانت

الخطوات الإجرائية المتبعة نحو زيادة مصادر التمويل الذاتي المدرسي أكثر وكذلك وجود معوقات وتحديات تحول دون زيادة مصادر التمويل الذاتي المدرسي

### مناقشة النتائج:

هدفت الدراسة في مجملها إلى تعرف واقع التمويل الذاتي المدرسي في مدارس الكويت من وجهة نظر الإدارات المدرسية وذلك بالتركيز على محاور أساسية أهمها توجهات مديري المدارس بضرورة زيادة مصادر التمويل الذاتي المدرسي، والإجراءات الفعلية المتبعة لزيادة مصادر التمويل وما يواجه مديري المدارس من تحديات ومعوقات في سبيل ذلك.

تؤكد نتائج السؤال الأول توجهات الإدارات المدرسية في الكويت بضرورة زيادة مصادر التمويل الذاتي المدرسي لمواجهة مشكلات التمويل المدرسي والتي تعد حاجة ملحة في ظل تزايد الإقبال على التعليم متفقة في ذلك مع ما أوصت به دراسات (الأنصاري، ٢٠٠٢) و(الغامدي، ٢٠٠٦) ووزارة التربية بمملكة البحرين (٢٠٠٢).

كما أوضحت نتائج السؤال الأول وجهة نظر الإدارات المدرسية بعدم كفاية المخصصات المالية من قبل وزارة التربية والتعليم لتغطية الحاجات التشغيلية للمدارس وهو نفس الأمر الذي أكدت عليه دراسة البسام (٢٠٠٢) والحمدان (٢٠٠٤) والجريوي (٢٠١٥).

وبالنظر لواقع التمويل الحكومي المدرسي أوضح تقرير وزارة التربية (٢٠١٥) في دولة الكويت بالتعاون مع منظمة اليونسكو أن التعليم في الكويت شهد قفزات في معدلات الإنفاق على التعليم الأساسي وزيادة تكلفة الطالب خلال السنوات الماضية ولعل من أسباب ذلك زيادة الكلفة المالية لكل الهيئات التعليمية وكذلك ارتفاع معدلات استخدام التجهيزات الإلكترونية ومصادر التعلم. وعلى الرغم من تزايد الإنفاق الحكومي، إلا أن المخصصات المالية للمدارس لا زالت غير كافية حيث تتراوح بين (٣٤٣٩) (كدفعة أولى) ومبلغ (١٠٠٠) ديناراً كويتياً كدفعة ثانية، مع العلم بأن هذه المبالغ المالية لا تختلف باختلاف حجم المدرسة أو سنة إنشائها أو كثافتها الطلابية. كما أن الوزارة تحدد للمدرسة أوجه الصرف الخاصة بالمدرسة أو المتعلقة بالأقسام العلمية على حدة (وزارة التربية، ٢٠١٥).

كما أشارت نتائج السؤال الثاني للدراسة إلى محدودية الإجراءات المتبعة من قبل مديري المدارس فيما يتعلق بزيادة مصادر التمويل الذاتي المدرسي والذي

يتضح في نسب عدم الموافقة المرتفعة على بنود المحور، والسبب يعود إلى محدودية وتقييد الصلاحيات المعطاة لهم والذي تؤكد توجّهات أفراد العينة، ويرتبط ذلك بمركزية التعليم في الكويت، والتضييق في القوانين واللوائح الوزارية الخاصة بالتمويل الذاتي المدرسي وخاصة أوجه الصرف المعتمدة للمدارس وهو ذات الأمر الذي يتوافق مع دراسة الحمدان والأنصاري (٢٠٠٧) والتي أشارت إلى منع الوزارة مدير المدرسة من إيجاد جهات تمويلية لمدرسته، كما أوصت دراسة (الحمدان، ٢٠٠٤) بإعطاء صلاحيات أكثر لمديري المدارس في أوجه صرف الميزانية وأوصت بعدم الحاجة للرجوع إلى المنطقة التعليمية للحصول على الموافقة في أوجه الصرف اليومية البسيطة.

كما أشارت النتائج إلى قيام بعض إدارات المدارس بتنويع مصادر التمويل الذاتي المدرسي عن طريق الاستفادة من اليوم المفتوح للحصول على عائد مادي (مثل السوق الخيري، معرض الكتاب أو أنشطة متنوعة) وتوفير خدمة التصوير للطلبة بمقابل مادي، وذلك على الرغم من تشديد المناطق التعليمية ومنعها إقامة مثل هذه الفعاليات أو بيع المذكرات للطلاب.

وتدل نتائج السؤال الثالث إلى وجود عدد من المعوقات التي تواجه الإدارات المدرسية في زيادة مصادر التمويل الذاتي المدرسي تتمثل في: محدودية الصلاحيات لدى الإدارات المدرسية، الأمر الذي يبرر نتائج السؤال الثاني للبحث حول محدودية الإجراءات المتخذة من قبل الإدارات المدرسية لتنويع مصادر التمويل، كما أشارت النتائج إلى معاناة الإدارات المدرسية فيما يخص بضعف الصيانة وإصلاح الأعطال في المدارس والذي تؤكد عليه دراسة الحمدان (٢٠٠٤) حيث أشارت إلى حاجة بعض المدارس لأعمال صيانة كبيرة نتيجة لعدم بعض المباني المدرسية، كما دلت النتائج على وجود قصور في الوعي المجتمعي بأهمية تنويع مصادر التمويل الأمر الذي أكدت عليه دراسة الحمدان والأنصاري (٢٠٠٧)، كما وافق عدد كبير من أفراد العينة على وجود قصور بالمناهج الدراسية في تنمية الميول المهنية للطلاب والطالبات مما يضعف من فرصة المدرسة في الاستفادة من مواهب الطلبة من خلال بيع منتجاتهم أو من خلال مشاركتهم في أنشطة طلابية تستفيد المدرسة من ريعها، وجدير بالذكر أن الإدارات المدرسية قد تتعرض للمساءلة من قبل الجهات المعنية فيما يتعلق



بمصادر التمويل في حال الحصول عليه بجهود ذاتية، حيث إن الأمر مرتبط بمركزية التعليم وبمحدودية وتقييد الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس. الجريوي (٢٠١٥).

وتوضح نتيجة السؤال الرابع للدراسة وجود علاقة دالة إحصائياً بين استجابات مديري المدارس حول توجهاتهم نحو تنويع مصادر التمويل الذاتي وبين قيامهم بالإجراءات المتبعة في هذا الاتجاه، ووجود معوقات وتحديات تحول دون تنويع مصادر التمويل الذاتي وزيادته، وهذه النتيجة مرتبطة بواقع التمويل الذاتي للمدارس والذي يدل على الحاجة الملحة له كما تم تبيان ذلك من قبل أفراد العينة مجال الدراسة وذلك فيما يتعلق بالاستجابة للسؤال الأول للبحث، والتي تصطم بشكل كبير بمحدودية الإجراءات ووجود تحديات ومعوقات كثيرة على أرض الواقع تحول دون المضي قدماً في مجال تنويع وزيادة مصادر التمويل الذاتي المدرسي، موضع الدراسة.

### **تصور مقترح لتحقيق التمويل الذاتي المدرسي:**

بعد الإطلاع على أدبيات التمويل المدرسي، وواقع التمويل المدرسي في دولة الكويت استناداً على نتائج الدراسة الحالية وتقريبي وزارة التربية (٢٠١٢) و(٢٠١٥) حول الإنفاق التعليمي وتكلفة الطالب، توصلت الباحثتان تصور مقترح لتأصيل التحول لنظام التمويل الذاتي المدرسي، والذي يقدم إطاراً نظرياً وتوصيات إجرائية لمتخذي القرار في وزارة التربية، وكذلك للإدارات المدرسية، وقد قامت الباحثتان بالاستناد على نموذج اقترحه اودن وبيكس (Picus&Odden, 2000) في مجال التمويل المدرسي والسياسات الخاصة به، ومن ثم قامت بتطويره ليتناسب مع الهيكل التنظيمي المركزي لوزارة التربية بدولة الكويت.

### **الهدف العام للتمويل الذاتي المدرسي:**

يهدف هذا المقترح لإعادة هيكلة النظام الإداري لوزارة التربية والمدارس التابعة لها بهدف توجيه التمويل المدرسي لتحقيق أفضل نتائج التعليمية للطلاب، ولما كان التمويل الحكومي غير قادر على تغطية النفقات المدرسية فإن جزءاً من مسؤولية التمويل يقع على عاتق الإدارة المدرسية لاستحداث طرق أخرى للتمويل. كما يهدف النهج المتبع في التمويل المدرسي الذاتي لإدارة العمليات التعليمية وسد حاجاتها من الموارد المالية، في حين يكون الهدف طويل المدى هو تحويل المدارس لتكون منتجة لمخرجات تعليمية ذات مستوى تحصيلي أكاديمي

عال المستوى بدلا من كونها مستهلكة للموارد التعليمية أو مجرد مقدمة لخدمات تعليمية تقليدية.

### مرتكزات التمويل الذاتي المدرسي المتعلقة بالسياسات التعليمية:

- توفير الدعم المالي الحكومي المناسب من قبل وزارة التربية حتى تتمكن جميع المدارس من تعليم جميع طلابها وفقاً للمعايير الأكاديمية العالمية، فإن تحقيق التمويل الذاتي المدرسي لا يعني الاستغناء عن التمويل الحكومي، وإنما هو زيادة مصادر التمويل المدرسي بموارد ذاتية للاستعانة بها في سد القصور الحكومي ورفع مستوى جودة الخدمات التعليمية.
- السماح بإعطاء الصلاحيات لمديري المدارس لاتخاذ القرارات المالية الخاصة بالمدرسة، الأمر الذي يمكن مدراء المدارس من اتخاذ قرارات الإنفاق تبعا للاحتياجات المختلفة للمدرسة.
- اعتماد تقييم كلفة التعليم بحساب كلفة الطالب أذا بالاعتبار الكثافة الطلابية داخل المدرسة أو المنطقة التعليمية، وقد بينت إحصائيات القسم المالي في وزارة التربية (٢٠١٥) تفاوت كلفة الطالب باختلاف المناطق التعليمية، فقد بلغت كلفة الطالب في منطقة مبارك الكبير في مدارس البنين (٤١٩١) ديناراً وعدد الطلاب قد بلغ ٦١٦٢ طالب، في حين أن كلفة الطالب في مدارس البنين في منطقة العاصمة هي (٣٦٤٢) ديناراً في حين أن عدد الطلاب (٨٣٦٢) طالب، الأمر الذي يجعل متوسط كلفة الطالب في الكويت لا تتناسب مع كثافة الطلاب في المنطقة التعليمية.
- اعتماد مبدأ الملاءمة في الإنفاق الحكومي (adequaty): وهو حسن استخدام الموارد ومدى تحقق الاستفادة منها بناء على معايير منهجية بحثية، ويشمل المفهوم كذلك توفير مجموعة من الاستراتيجيات التعليمية، والبرامج، والمناهج الدراسية، مع التعديلات المناسبة لحاجات الطلاب- كذوي الاحتياجات الخاصة مثلا، مع الأخذ بالاعتبار عدد المدارس والمناطق التعليمية وتمويلها بما يكفل للطلاب تعليماً أكاديمياً ذو مستويات عالية.
- وضع معايير تتسم بالعدالة ومنع الهدر في الإنفاق، والحفاظ على تكلفة التعليم بالمناطق التعليمية والمدارس ضمن حدود معقولة، الأمر الذي يحقق جودة

التعليم خصوصا عند شح الموارد لتحقيق أهداف ومعايير الجودة التعليمية المرجوة.

- تشجيع الكفاءة وزيادة الإنتاجية في العمليات المدرسية المحلية والرقابة عليها.
- نظرا لسعي وزارة التربية لرفع مستوى التحصيل الدراسي في مادتي الرياضيات والعلوم لتحقيق نتائج متقدمة في الاختبارات العالمية TIMSS & PIRLS، يقترح تخصيص مبالغ من التمويل المدرسي لدعم تطوير المناهج وتقديم برامج إنمائية للطلبة في الرياضيات والعلوم، وهو هدف مهم نظرا للتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فمعرفة مقدار الإنفاق المدرسي تبعا للمواد الدراسية والمناهج الدراسية وتحليلها يمكن المسؤولين من تخصيص الموارد الشحيحة لتحقيق أهداف ذات جودة لأداء الطلاب. من الجدير بالذكر أن المبلغ المخصص لكل قسم علمي في المدارس لا يعكس توجه وزارة التربية بإعطاء أولوية الإنفاق لتطوير تحصيل الطلاب في هاتين المادتين، فقد بينت نشرة وزارة التربية (٢٠١٥) أن الميزانية المخصصة لقسم الرياضيات بلغت (٢٠٠) دينار في حين أن بعض المواد الأخرى كقسم التربية البدنية قد خصصت لها ميزانية مقدارها (٣٠٠) دينار رغم الحاجة الملحة لتطوير نتائج الطلاب في الرياضيات والعلوم لتواكب النتائج في الاختبارات العالمية.
- تخصيص مبالغ مالية من وزارة التربية للمدارس لتطوير التعليم، ودعم البرامج الخاصة للتنمية المهنية للمعلمين وتطوير الأداء الأكاديمي للطلاب.

### خطوات مقترحة للتطوير التدريجي للهيكلة التنظيمي لنظام التمويل

#### الذاتي المدرسي:

- تحديد وزارة التربية للحد الأدنى للميزانية التشغيلية للمدارس، ومناقشة كيفية زيادتها بمرور الوقت.
- إنشاء وإدارة نظام المساءلة والذي يعتبر وظيفة حيوية للرقابة على أوجه الصرف في المدارس من قبل المنطقة التعليمية.
- إنشاء قاعدة بيانات عن طريق الحاسب الآلي متصلة بالمنطقة التعليمية لكل مدرسة تتم فيها الرقابة على أوجه صرف الميزانية.
- مكافأة المدارس التي يرتبط فيها الإنفاق التعليم بنتائج الطلاب والأداء التربوي المتميز والتطوير المهني للمعلمين.

▪ الرقابة المكثفة على بعض المدارس التي لا تحقق أهداف الإنفاق التعليمي بشكل صحيح.

### مرتكزات التمويل الذاتي المدرسي المتعلقة بالإدارات المدرسية:

إعطاء مزيد من الصلاحيات للمدارس في اختيار الطرق المناسبة لتمويل نفسها ذاتياً، حيث يعد ذلك عنصراً رئيسياً في نجاح التمويل المدرسي، الأمر الذي يرفع من جودة أداء المدرسة ويشجعها على العمل ضمن إطار المدرسة المنتجة، وذلك يمكن المدرسة من القيام بممارسة بعض النشاطات المضافة الي مهامها الأساسية لقاء تحقيق بعض الموارد المالية التي تحسن من مستوى الخدمات فيها. وبالنظر إلى واقع التمويل المدرسي في الكويت، نجد أن المدارس تعتمد على الميزانية المقدمة من وزارة التربية بالإضافة إلى أرباح المقصف المدرسي وبعض الهبات والتبرعات. وقد توصلت الدراسة الحالية إلى محدودية الخطوات الإجرائية التي تتبعها الإدارات المدرسية تمويل نفسها ذاتياً علي الرغم من قناعة الإدارات المدرسية بالحاجة لمثل هذا النوع من التمويل، نتيجة للمعوقات العديدة التي تواجهها وأهمها قلة الصلاحيات المعطاة لهم. ولتفعيل التمويل الذاتي المدرسي على مدرء المدارس الإلمام بالجوانب الإدارية والتنظيمية الخاصة بالتمويل المدرسي وفق معايير واضحة مثل:

### أولاً- تدريب مدرء المدارس ومساعدتهم على مهارات التمويل الذاتي

المدرسي من خلال إعطاء دورات وورش عمل مكثفة من قبل مختصين في مجال التمويل المدرسي لإكسابهم مهارات كيفية إدارة الميزانية المدرسية وتحليلها، وتنويع مصادر التمويل المدرسي، وطرق الإنفاق المالي الملائم ليحصل لكل تلميذ على التعليم ذو المعايير الأكاديمية المرتفعة.

### ثانياً- استحداث وحدة مختصة بتنويع مصادر التمويل الذاتي المدرسي في

مدارس الكويت بحيث وتكون تحت قيادة مدير المدرسة ومن مهامها:

- إعداد قاعدة بيانات دقيقة عن طريق استخدام الحاسب الآلي متصلة بالمنطقة التعليمية لتحليل ميزانية المدرسة بشكل مفصل ودقيق سواء للسنة الحالية أو السنوات الماضية.
- مراجعة أهداف الخطة التشغيلية السنوية للمدرسة النابعة من رؤية المدرسة ورسالتها.

- تقدير الحاجة المالية للمدرسة لتحقيق أهدافها المختلفة وحساب التكلفة لكل هدف أو مشروع متضمن بالخطة.
- دراسة أوجه الصرف المدرسي المختلفة.
- اعتماد ميزانية المدرسة بعد تقدير احتياجات خطة المدرسة للعام الدراسي، وتقدير العجز الذي سيتم سده عن طريق التمويل الذاتي.
- القيام بدراسة التكلفة جيدا ومقدار الربح المتوقع قبل البدء بأي مشروع، فلا يتم المغامرة بميزانية المدرسة في مشروعات غير مضمونة.
- إعداد التقارير الدورية الخاصة بميزانية المدرسة ومتابعة إرسالها للجهات المختصة في المنطقة التعليمية ووزارة التربية.

### ثالثا - تنوع مشاريع تمويل المدرسة ذاتيا:

- على المدرسة تنوع مصادر التمويل الذاتي من خلال:
- تقديم دروس تقوية للطلاب مقابل أسعار رمزية تشمل المواد الدراسية المختلفة، ودورات لاختبارات القدرات الجامعية.
- تقديم الدورات المختلفة والاستشارات العلمية المختلفة.
- استثمار بعض مرافق المدرسة مثل المسرح والملاعب لخدمة أنشطة المنطقة المختلفة كإقامة معارض للكتاب وأسواق خيرية لبيع منتجات الطلبة والمعلمين وعرض مواهبهم المختلفة والاستفادة من وضع إعلانات لبعض الشركات في أماكن مختلفة في المدرسة.

### رابعا - تفعيل المشاركة المجتمعية في دعم التمويل الذاتي المدرسي من خلال:

- تشجيع أولياء الأمور والطلاب والمعلمين والمستفيدين في المشاريع التي تتبناها المدرسة في المساعدة على تمويل المدرسة نفسها ذاتيا.
- تفعيل مشاركة القطاع الخاص والمؤسسات المختلفة ورجال الأعمال في دعم مشاريع المدرسة من خلال تقديم برامج ونشاطات تربوية للارتقاء بمستوى الخدمة التعليمية للطالب والمعلم.

### توصيات الدراسة:

- ضرورة إعطاء صلاحيات أوسع للإدارات المدرسية من أجل لتنويع وزيادة مصادر التمويل الذاتي للمدرسة وفقاً لمعايير واضحة ومرنة، حيث يمثل مدراء المدارس قادة في مجال عملهم وهم الأقرب والأكثر معرفة باحتياجات مدارسهم.

- العمل على عقد دورات تدريبية لمديري المدارس تختص بكيفية إدارة الميزانية المدرسية، وفي حال زيادة الصلاحيات المعطاة لهم، يصبح من الضرورة بمكان تنظيم دورات تدريبية بغرض تدريبهم وتأهيلهم التأهيل الكافي حتى يتسنى لهم الاستفادة من المصادر المختلفة لزيادة وتنوع مصادر التمويل الذاتي.
- فتح المجال للطلبة للمشاركة في الأنشطة المختلفة والتي تهدف لتنوع وزيادة مصادر التمويل الذاتي المدرسي خاصة وإنما تنمي مواهبهم وقدراتهم وتعمل على استغلال طاقاتهم الأمر الذي يعزز ويقوي لديهم مفاهيم القيم التعليمية والاجتماعية والتربوية للمدرسة.
- مراعاة توزيع ميزانية المدارس بحسب حاجاتها المختلفة والمتنوعة مع الأخذ في الاعتبار كثافة الطلبة واحتياجات المباني والمنشآت المدرسية ومدى حاجتها للصيانة.
- زيادة الوعي لدى المجتمع المحلي بأهمية المشاركة المجتمعية لدعم المدرسة من خلال الأنشطة التثقيفية، والندوات، وتفعيل دور مجالس أولياء الأمور، إضافة إلى تفعيل دور القطاع الخاص/ الأهلي وتعزيز مساهماته للقيام بالواجبات المنوطة به تجاه زيادة تمويل المدارس كواحدة من متطلبات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات القطاع الخاص.
- تذليل الصعوبات والمعوقات المختلفة التي تواجه الإدارات المدرسية في زيادة وتنوع مصادر التمويل الذاتي المدرسي.
- إجراء مزيد من الأبحاث والدراسات المتعلقة بموضوع التمويل الذاتي المدرسي.

## المراجع

### أولاً- المراجع العربية:

- الأحمد، عدنان (٢٠٠٠). التمويل العام والخاص للتعليم العالي استراتيجية مقترحة: بحث مقدم للمؤتمر العلمي المصاحب للدورة الثالثة.
- الأنصاري، إيمان (٢٠٠٢). تمويل التعليم بدائل ومقترحات. ورقة عمل مقدمة إلى ندوة التربويين والاقتصاديين وتحديات المستقبل الدوحة: قطر. في الفترة ٢٤.٢٣-٢٤ صفر ١٤٣٢ هـ الموافق ٦-٧ مايو ٢٠٠٢.
- البسام، عبد العزيز (٢٠٠٢). التمويل الحكومي للتمويل. بحث مقدم في اللقاء العاشر لقادة العمل التربوي. جدة: وزارة المعارف.
- الجريوي، سميح (٢٠١٥). تقويم جهود مدراء ومديرات مدارس التعليم العام لزيادة مصادر التمويل الذاتي المدرسي. المجلة الدولية للتربية المتخصصة. ٤ (٣) آذار، ٢٤٤ - ٢٦٨.
- الحمدان، جاسم (٢٠٠٤). الصندوق المالي المدرسي في المدارس الثانوية في دولة الكويت. مجلة مركز البحوث التربوية جامعة قطر. ١٣ (٢٦)، ٣١-٦٥.
- الحمدان، جاسم، الأنصاري، أمل (٢٠٠٧). المشاركات المجتمعية في تمويل المشروعات التعليمية للمدارس الثانوية بدولة الكويت الواقع والمأمول. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية. (125)، ٩٨-٥٥.
- الخطيب، أحمد (٢٠١٠). نموذج مقترح لحل صعوبات التمويل في الجامعات الرسمية ومقارنتها مع تمويل الجامعات الأهلية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة. ٢٣٧-٢٥٦.
- خلف، فليح (٢٠٠٧). اقتصاديات التعليم وتخطيطه، أريد: عالم الكتب الحديث.
- خوج، ابتهاج (٢٠١١). إسهام التمويل الذاتي في الحد من مشكلات الموارد المالية في مدارس البنات الثانوية في العاصمة المقدسة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي. جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الرشدان، عبدالله (٢٠٠١). في اقتصاديات التعليم، عمان: دار وائل للنشر.
- رفاعي، عقيل (٢٠٠٨). تطوير التعليم وتمويله دراسات مقارنة. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

صبيح، لبنا (٢٠٠٥). صيغ تمويل التعليم المستفاعة من الفكر التربوي الإسلامي وأوجه الإفادة منها في تمويل التعليم الجامعي الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة. قسم أصول التربية. كلية التربية. الجامعة الإسلامية، غزة.

عبيدات، ذوقان، عبدالحق، كايد، عدس، عبدالرحمن (٢٠٠١). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان: دار الفكر للطباعة.

العتيبي، فهد (٢٠٠٤). إسهام القطاع الخاص في تمويل التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية. كلية التربية. جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

عمارة، هشام، العجمي، أحمد (٢٠١٢). دور المجتمع الأهلي في دعم وتمويل التعليم العالي والبحث العلمي. دراسة تطبيقية على مصر. المجلة العلمية التجارة والتمويل، (٢)، ٣٢٩-٣٨٤.

الغامدي، عبدالله (٢٠٠٦). الإنفاق على التعليم ومشاركة المؤسسات المجتمعية لمواجهة متطلبات النهضة التعليمية في دول الخليج العربي. الرياض: مكتب التربية لدول الخليج.

فليه، فاروق (٢٠٠٣). اقتصاديات التعليم مبادئ راسخة واتجاهات حديثة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

المالكي، عبدالله (٢٠١٤). بدائل تمويل التعليم العالي الحكومي في المملكة العربية السعودية. المجلة السعودية للتعليم العالي، (١٠)، ١١٣-١٤٧. المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج (٢٠١٢). اقتصاديات التعليم. الكويت.

محمد، أحمد (٢٠١٢) اقتصاديات المدرسة. دار المسيرة: عمان.

وزارة التربية (٢٠١٢). الإنفاق التعليمي وتكلفة الطالب. الكويت: الإدارة المالية.

وزارة التربية (٢٠١٤). تقرير التعليم للجميع. الكويت: مكتب اليونسكو

<http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002298/229886A.pdf>

وزارة التربية (٢٠١٥) المجموعة الإحصائية للتعليم. قطاع المنشآت التربوية والتخطيط - الكويت.



وزارة التربية بمملكة البحرين(٢٠٠٢). تنويع مصادر التمويل ومشاركة المؤسسات المجتمعية في تحمل تكاليف التعليم، ورقة مقدمة في اللقاء الخامس لممثلي الجامعات وقطاع التعليم العام ورؤساء الغرف التجارية والصناعية في دول الخليج، الأحساء، المملكة العربية السعودية.

#### ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Arroyo, C. (2008).The funding gap. Washington, DC: Educational Trust Fund. Retrieved 25 May 2017 from <https://www.mydigitalchalkboard.org/cognoti/content/file/resources/documents/01/014d3305/014d3305dd6f3b28a890159744832dc703d9cb0e/FundingGap2007.pdf>
- Card, D., Payne, A. (2002). School finance reform, the distribution of school spending, and the distribution of student test scores. Journal of public economics. (83), 49-82.
- Hulin, C., Netemeyer, R., and Cudeck, R. (2001). Can a Reliability Coefficient Be Too High? Journal of Consumer Psychology.10 (1), 55-58.
- Roza, M., Hill, P. (2004). How within-district spending inequities help some schools to fail. Brookings papers on education policy. pp.201-218.
- Retrieved 27 Jul 2017, from <https://muse.jhu.edu/article/52640/pdf>