مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع JALHSS

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences – JALHSS
www.jalhss.com ISSN:2414 – 3383
العدد (14) أيار - مايو 2017

التمويل المرتبط بالأداء مدخل لتمويل المدارس الحكومية السعودية: التجربة الأمريكية كنموذج

أستاذ مشارك
د. سارة بنت عبد الله المنقاش
كلية التربية- جامعة الملك سعود
الرياض – المملكة العربية السعودية

مشرفة تربوية/باحثة دكتوراه
أ. رنا بنت عبد الرحمن الخضير
كلية التربية-جامعة الملك سعود
الرياض – المملكة العربية السعودية

(دُعم هذا المشروع البحثي من قبل مركز بحوث الدراسات الإنسانية، عمادة البحث العلمي، جامعة الملك سعود)

الخلاصة

هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم التمويل المرتبط بالأداء، وشرح تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في تمويل التعليم، وبيان كيفية الاستفادة منها في تمويل المدارس الحكومية السعودية، وكذلك تحديد الصعوبات التي قد تواجه تطبيقها. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأدبيات الدراسة عن التمويل المبني على الأداء، ومواقع الإنترنت عن التجربة الأمريكية وذلك من خلال التحليل الشامل لمحتواها. وتضمنت أبرز النتائج ان التمويل المبني على الأداء يعتمد على معايير أساسية ومعايير تحقق التميز في الأداء، كما أن كل ولاية أمريكية تستخدم صيغة خاصة بالتمويل المبني على الأداء لتتوافق مع ظروفها الاقتصادية والاجتماعية، يضاف لها انه يمكن لوزارة التعليم السعودية تطبيق التجربة الأمريكية لتمويل المدارس الحكومية بناء على الأداء وذلك باستخدام معايير تتناسب مع ظروف البلد الاقتصادية والاجتماعية، ثم اخيراً فقد تواجه وزارة التعليم السعودية بعض الصعوبات في التطبيق بناء على طبيعة نظام التعليم لديها. واختتمت الدراسة بعدد من التوصيات والمقترحات التي تؤكد أهمية استخدام أسلوب التمويل المبني على الأداء لتحقيق جودة المخرجات التعليمية وترشيد الإنفاق الحكومي.

Applying Performance Funding for Saudi Public Schools: The American Experience as a Model

Dr. Sarah Abdullah Almengash
College of Education- King Saud University
Riyadh-Saudi Arabia

Rana Abdulrahman Al-Khudair
College of Education- King Saud University
Riyadh-Saudi Arabia

ABSTRACT

The study aims at defining the meaning of performance funding, introducing the American experience of applying performance funding, showing how the Saudi government can benefit from it in funding public schools, and revealing the obstacles it may face in doing so. A descriptive analysis methodology is used to accomplish this goal. The main findings of the study are that performance funding depends on two kinds of standards: main and distinguished ones. Also, each American State has its own performance funding formula which fits its economic and social circumstances. In addition, the Saudi Ministry of Education can apply performance funding by using its own formula with standards that suit its economic and social situation. Furthermore, the Saudi Ministry of Education may face some obstacles while applying performance funding do to the nature of its educational system. Several recommendations are drawn from the study such as is the importance of using performance funding in Saudi public schools to achieve quality in educational outcomes and reduce expenditures.

المقدمة

تسعى دول العالم قاطبة إلى التطور والتقدم الحضاري خصوصاً في ظل الألفية الثالثة التي تتسارع فيها المتغيرات لتشهد انفجارا تكنولوجياً ومعلوماتياً. ولذلك كان لزاماً عليها الاهتمام بالتعليم حيث أن الاستثمار برأس المال البشري هو وسيلتها لتحقيق التميز في عصر اقتصاد المعرفة، إلا أن العالم اليوم يعاني من أزمة اقتصادية وشح في الموارد لاسيما أن التعليم الحديث أصبح يستنزف الكثير من الأموال بالإضافة إلى تزايد الطلب الاجتماعي عليه.

لذلك ظهرت في علم اقتصاديات التعليم العديد من البدائل لتمويل التعليم، لكن أثبتت العديد من الدراسات التي قدمت إلى اليونسكو والبنك الدولي أن رصد الميزانيات الضخمة للتعليم ليس الطريق لتجويده، حيث كشف مؤشر جودة التعليم العالمي الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي في دافوس لعام 2017/2016 م، عن تدني ترتيب أغلب دول الخليج ذات الميزانيات التعليمية الضخمة في مجال جودة التعليم، بينما حصلت سنغافورة الأقل منهم ميزانية في التعليم على المركز الأول (World Economic Forum, 2017).

ولقد أوصى المؤتمر السنوي الثامن "تفعيل جودة التعليم على المستوى الإقليمي" والمنعقد في بيروت في (1-2 ديسمبر 2016م) على ضرورة التأكيد على الأساليب الناجحة لتعزيز الجودة وتطوير مخرجات التعليم لتحسين جودة التعليم في المؤسسات التعليمية العربية (المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، 2016م). كما أوصى المؤتمر الدولي السابع (التعليم في مطلع الألفية الثالثة. الجودة-الإتاحة-التعلم مدى الحياة) والمنعقد في مصر في شهر يوليو 2009م على ضرورة صياغة فلسفة عامة وتصور منظومي عربي لجودة التعليم يتناسب مع معطيات السياق الاقتصادي والثقافي والاجتماعي.

ولقد ظهر مؤخراً بدائل حديثة لتمويل التعليم بحيث تهتم بجودة التعليم وكفاءته وفاعليته ومنها التمويل المبني على الأداء Performance Funding، حيث يُعد من أحدث الأساليب المتبعة في العالم وخصوصاً الولايات المتحدة الأمريكية، فهو يركز على تحمل المسئولية والتحسين المستمر، ولقد أثبت جدواه في تحسين مخرجات التعليم (Opoczynski, 2016).

والتمويل المبني على الأداء كما وضحه مياو هو نموذج يوضح الصورة المكتملة للأداء الناجح للمؤسسة التعليمية واستخدامها الأمثل لأموال الدولة بما يحقق تطورها نحو تحقيق أهدافها، ولقد أشاد بهذا الأسلوب العديد من القيادات التربوية لما له من دور أساسي وفعال في إحداث نقلة نوعية في سلوك المنظمة التعليمية (Miao, 2012). وهو نموذج للتمويل المدرسي الذي يربط تمويل التعليم الحكومي بنتائج أداء الطلبة وفق معايير محددة. وكانت بداية استخدامه في الولايات المتحدة الأمريكية لتمويل البرامج التعليمية على الشبكة العنكبوتية، ثم تبنته العديد من الولايات في سياستها لتمويل المدارس لما له من دور فعال في التحفيز وتحسين التعليم المتمركز حول الطالب (Patrick, Myers, Silverstein, Brown &Watson, 2015).

والمملكة العربية السعودية ليست بمعزل عن العالم، حيث أنها الآن بصدد تحقيق رؤيتها 2030 والتي تسعى فيها إلى إيجاد سبل جديدة لتمويل تعليمها الحكومي، كما أن برنامج التحول الوطني دعا في هدفه الاستراتيجي السابع إلى إيجاد مصادر تمويل مبتكره لتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم (وثيقة برنامج التحول الوطني 2020). وبذلك قد يكون أسلوب تمويل التعليم المبني على الأداء من أنسب الطرق التي تحقق الرؤية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد لتحقيق كفاءة الأداء.

مشكلة الدراسة

تعاني المملكة العربية السعودية كغيرها من الدول وخصوصاً دول الخليج العربي من تضخم ميزانية التعليم وفي المقابل تدني مستوى جودة تعليمها إذا ما تم مقارنة أداء طلبتها بنتائج الطلبة عالمياً بالرغم من أنها ترصد حوالي 22,5% من ميزانيتها للتعليم بناء على تقرير ميزانية المملكة لعام 2017م (وزارة المالية، 2017م). فوفقاً لتقرير التيمز الأخير TIMSS 2015 لاختبار الرياضيات للصف الرابع أنخفض مستوى المملكة عن تقرير عام 2011م لتصبح في المرتبة الثالثة قبل الأخير، ولتصبح في المرتبة الأخيرة في اختبار الرياضيات للصف الثامن، واختبار العلوم للصف الرابع (TIMSS 2015). وكذلك هو الحال في اختبار PIRLS 2011 للصف الرابع حيث كانت المملكة من ضمن الدول في المراتب الخمس الأخيرة (PIRLS, 2011).

ووفقاً للتقرير الأخير لميزانية المملكة العربية السعودية لعام 2017م فأنها عانت عام 2016م من عجز مالي بلغ حوالي 297 مليار ريال، ومن المتوقع أن يبلغ العجز عام 2017م 198 مليار ريال في ظل متوسط سعر برميل النفط عند 55 دولار(وزارة المالية، 2017م).

وفي ضوء رؤية المملكة 2030 والتوجه إلى خفض الإنفاق، فلابد أن تعمل الحكومة على إيجاد بدائل لتمويل التعليم بحيث تقلص من حجم الإنفاق وتحقق في ذات الوقت جودة للمخرجات التعليمية. وقد أوصت أيضاً دراسة (الحربي، 2015م)، ودراسة (المالكي، 2013م) بضرورة إيجاد بدائل لتمويل التعليم، وكذلك دراسة (المقرن، 2016م) أوصت بضرورة تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم العام، كما أوصت دراسة (نوافلة، 2014م) بأهمية تطبيق المعلمين لمعايير الجودة في التدريس.

ولتحقق وزارة التعليم السعودية الموازنة بين مناسبة التمويل وجودة التعليم تقترح الدراسة تبنى أسلوب التمويل المبني على الأداءPerformance Funding ، حيث توصلت دراسة أبوكزينسكي (Opoczynski, 2016) إلى أن تطبيق هذا الأسلوب يؤدي إلى تغير سلوك المنظمة التعليمية لتحقق أهدافها، كما بينت دراسة باتريك وآخرون (Patrick & Others, 2015) أن أسلوب التمويل المبني على الأداء يحقق المحاسبية والمسئولية، وأوصت دراسة مايوا (Miao, 2012) بفاعلية هذا الأسلوب في ست ولايات أمريكية مطبقة له. وكذلك أوضحت دراسة ستروث(Struthl, 2011) أن التمويل المبني على الأداء يحسن الكفاءة الداخلية للمؤسسات التعليمية.

مما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في محاولة الاستفادة التجربة الأمريكية في تطبيق التمويل المرتبط بالأداء لتمويل المدارس الحكومية السعودية.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد مفهوم التمويل المبني على الأداء.
- عرض تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في تمويل المدارس.
- بيان كيفية الاستفادة من التجربة الأمريكية في تمويل المدارس الحكومية السعودية.
- تحديد الصعوبات التي قد تواجه تطبيق التمويل المبني على الأداء في المدارس الحكومية السعودية.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في جانبين:

الأهمية العلمية (النظرية)

- يُعد أسلوب التمويل المبني على الأداء واحد من النماذج المتبعة حديثاً لتمويل التعليم لذلك فهو يحتاج إلى مزيد من البحوث والدراسات للإفادة منه.
- لقد جاءت الدراسة الحالية استجابة للدراسات التي أوصت بتطبيق التمويل المبني على الأداء في المنظومة التعليمية كدراسة كل من: (Opoczynski, 2016)، ودراسة (Patrick & Others, 2015)، ودراسة (Sweetland, 2015)، ودراسة (Miao, 2012)، وكذلك دراسة (Struthl, 2011).
- تُعد التجربة الأمريكية في التمويل المبني على الأداء من أوائل التجارب، كما أنها تجربة ثرية لوجود العديد من الدراسات والأدبيات التي بحثتها، بالإضافة إلى تنوع آليات التطبيق بين كل ولاية وأخرى بسبب لامركزية التعليم الأمريكي لذلك عرضها سيكون إثراء معرفي خصوصاً أن تطبيقها تجاوز الأربعين عاماً.
- قد تفيد بإذن الله الباحثين في المجالات الإدارية والتربوية وطلبة الدراسات العليا في الاطلاع على مجريات الدراسة الحالية والاستفادة من نتائجها لعمل دراسات مكملة لها.
- من الدراسات العربية القليلة-على حد علم الباحثتان-التي تناولت أسلوب التمويل المبني على الأداء.

الأهمية العملية (التطبيقية)

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من حاجة وزارة التعليم لتبني أساليب جديدة لتمويل مدارسها وذلك لمواكبة التطورات الحديثة في الفكر الإداري والاقتصادي وتحقيقاً لرؤية المملكة 2030.

- تأمل الباحثتان أن تزود نتائج وتوصيات الدراسة الجهات ذات الاختصاص في وزارة التعليم بالمعلومات اللازمة لتطبيق أسلوب التمويل المبني على الأداء.
- قد تقدم الدراسة الحالية تغذية راجعة للمسئولين والقائمين على مشروع الملك عبد الله لتطوير مدارس التعليم العام عن تمويل المدارس بناء على الأداء.
- قد توجه أنظار المسئولين إلى المعوقات والصعوبات التي قد تعترض تطبيق أسلوب التمويل المبني على الأداء لوضع الحلول المناسبة.

أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما مفهوم التمويل المبني على الأداء؟
2. ما تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في تمويل المدارس بناء على الأداء؟
3. كيف يمكن الاستفادة من التجربة الأمريكية في تمويل المدارس الحكومية السعودية؟
4. ما الصعوبات التي قد تواجه تطبيق التمويل المبني على الأداء في المدارس الحكومية السعودية؟

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على تحديد مفهوم التمويل المبني على الأداء، وتوضيح تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في تمويل المدارس بناء على الأداء، وعرض سبل الاستفادة منها في تمويل مدارس التعليم العام الحكومية السعودية، وكذلك بيان أهم المعوقات التي قد تواجه تطبيق هذا الأسلوب في المملكة.

الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة الحالية على مدارس التعليم العام الحكومية السعودية بمراحلها المختلفة (رياض الأطفال، والابتدائي، والمتوسط، والثانوي) بنين وبنات.

الحدود الزمانية:

طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من عام 1437-1438هـ.

مصطلحات الدراسة

التمويل المرتبط بالأداء Performance Funding:

عرفت الجمعية الدولية للتعليم عن بعد (INACOL) التمويل المبني على الأداء بأنه نموذج لتمويل المدارس بحيث يرتبط تمويل المدارس الحكومية بنتائج أداء الطلبة المقاسة (Patrick& Others,2015). ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه ما تخصصه وزارة التعليم من أموال لكل مدرسة حكومية بناء على تميزها في الأداء وفق معايير ومؤشرات محددة مسبقاً.

الإطار النظري:

يُعد أسلوب التمويل المبني على الأداء من الأساليب الحديثة التي تساعد الحكومات على ترشيد الإنفاق وفي المقابل الحصول على جودة المخرجات التعليمية. فلقد بدأ هذا المفهوم في أواخر الستينيات وبداية السبعينيات من القرن الماضي. وأول بلد طبقته هي حكومة الولايات المتحدة الأمريكية في عام 1976م لكن البداية الفعلية له في الدول الأخرى كانت في التسعينيات، عندما طبقت حكومة المملكة المتحدة، وهولندا، ونيوزيلاندا اللامركزية واستقلت المدارس الحكومية لديها. ثم بدأت الدول الأخرى بأوروبا مثل فنلندا وهنغاريا بتطبيق التمويل المبني على الأداء لكن باستخدام صيغ مختلفة (Levacic, 2008). ولقد طبقت أستراليا التمويل المبني على الأداء في عام 1983م، وفرنسا عام 1993م. أما بالنسبة للدول النامية مثل سيريلانكا، أرمينيا، وبلغاريا فبدأت بتطبيقه بعد تشجيع من البنك الدولي لتبني مثل هذه الأساليب لتمويل التعليم (Fazekas, 2012).

المبادئ الأساسية للتمويل المبني على الأداء:

يقوم التمويل المبني على الأداء على عدد من المبادئ الأساسية التي تحقق فاعليته وهي:

- **العدالة:** ويقصد بها العدالة في توزيع الموارد المالية الحكومية على كافة مرافق المدرسة وبرامجها المختلفة. وأيضاً تحقيق العدالة الأفقية في معاملة الطلاب وعدم التفريق بينهم، وأيضاً تحقيق العدالة الرأسية من خلال تقديم التعليم المناسب لقدرات كل طالب سواء كان طالب عادي أو من ذوي الاحتياجات الخاصة أو من محدودي الدخل.
- **الفاعلية:** وهي قدرة النظام التعليمي على تحقيق أعلى النتائج المرجوة.
- **الكفاءة:** ويقصد به قدرة النظام التعليمي في المدرسة على استغلال الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف التربوية للدولة بأقل تكلفة ويقاس من خلال نتائج الاختبارات الوطنية. وأكثر الدول اهتماماً بهذا المبدأ هي الولايات المتحدة الأمريكية، وتنقسم إلى قسمين:

أ. الكفاءة الخارجية: وهي نسبة الموارد المالية التي سيحصل عليها الطالب عند تخرجه مقارنة بما تم صرفه خلال مسيرته التعليمية.

ب. الكفاءة الداخلية: وتقاس من خلال عدد الشهادات الممنوحة ونتائج الطلاب في الاختبارات مقارنة بالأموال المصروفة على العملية التعليمية.

- **الشفافية:** ويقصد بها وضوح ميزانية المدرسة للحكومة وأصحاب المصلحة سواء فيما يخص الموارد المالية أو معلومات الصرف المدرسي.
- **المحاسبية:** وهي أن تتحمل المدرسة المسئولية كاملة عن عدد الطلاب الذين يتم تخريجهم، وجودة مخرجاتها التعليمية (في نتائج الاختبارات الوطنية، وامتلاك طلابها العديد من المهارات) (Fazekas, 2012).

أثار تطبيق أسلوب التمويل المبني على الأداء:

يمكن تقسيم الأثار المترتبة على تطبيق أسلوب التمويل المبني على الأداء إلى ثلاث مستويات:

1. الأثار المباشرة: تصبح المدارس أكثر إدراكاً لأولويات الحكومة في التمويل، وأدائهم مقارنة بتلك الأولويات.
2. الأثار المتوسطة: تتمثل في التغيير الجذري في أدائها وتبنيها لأساليب أكثر فاعلية.
3. الأثار النهائية: فعندما يتحقق تقدم الطلاب وترتفع نسبة التخرج في المدرسة، فأن ذلك يؤدي إلى التنافسية بين المدارس لتحسين أدائها والحصول على تمويل أكثر (Dougherty & Reddy, 2013).

الدراسات السابقة:

نظراً لندرة الدراسات العربية المتعلقة بالتمويل المبني على الأداء، تم استعراض الدراسات العربية المتعلقة ببدائل التمويل، بينما تم عرض الدراسات الأجنبية الحديثة المتعلقة بالتمويل المبني على الأداء، وجميعها عُرضت من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة (أحاندو، 2016م) بعنوان "البدائل المقترحة لتمويل التعليم العربي في دول غرب أفريقيا الناطقة باللغة الفرنسية": هدفت الدراسة إلى تقصي العوامل المؤثرة في تمويل التعليم في دول غرب أفريقيا الناطقة باللغة الفرنسية، والبحث عن بدائل لتمويل التعليم العربي فيها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لما تضمنته أدبيات تمويل التعليم، والتجارب العالمية في هذا المجال، بالإضافة إلى الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى اقتراح عدد من البدائل منها عقد الاتفاقات مع الشركات والمصانع المحلية ومع المؤسسات الأهلية، والأوقاف وغيرها.

دراسة (بلتاجى، 2015م) بعنوان "تمويل التعليم العالي في مصر:المشاكل والبدائل المقترحة": هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مشاكل تمويل التعليم العالي في مصر والتصدي لها باقتراح عدد من البدائل. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لما تضمنته كتب ودراسات تمويل التعليم، والتجارب العالمية في ذلك. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى ضرورة إتباع بعض السياسات التي تحسن كفاءة الإنفاق على التعليم مثل العمل على تحسين توزيع الموارد المالية بما يعيد التوازن بين المناطق المختلفة.

دراسة (الحربي، 2015م) بعنوان: "بدائل مقترحة لتمويل التعليم في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود أنموذجاً": هدفت الدراسة إلى التعرف على مصادر تمويل الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وجامعة الملك سعود على نحو خاص. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لما تضمنته التجارب العالمية في هذا المجال، بالإضافة إلى الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مصادر تمويل الجامعات الحكومية السعودية متشابهة. واقترحت الدراسة مجموعة من البدائل منها حاضنات الأعمال، الشراكة مع المؤسسات الأهلية، وغيرها.

دراسة (المالكي، 2013م) بعنوان "بدائل تمويل التعليم العالي الحكومي في المملكة العربية السعودية": هدفت إلى إلقاء الضوء على المصادر أو البدائل المختلفة المطروحة لتمويل التعليم، وتحديد أولويات الإنفاق على التعليم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستعرضت التجارب العالمية وقد توصلت نتائج الدراسة إلى اقتراح عدد من البدائل منها الضرائب التشجيعية على القطاع الخاص، وتأجير المرافق التعليمية والتجهيزات في الفترة المسائية وغيرها من البدائل.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة لي (Li, 2017) بعنوان "وجهات نظر منسوبي كلية خدمة المجتمع في ولاية واشنطن حول أداء طلابها ": هدفت الدراسة إلى تقويم قانون ولاية واشنطن في تمويل المؤسسات التعليمية بناء على أداء الطلبة والذي نفذ على مدى 8 سنوات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وأسلوب دراسة الحالة (كلية المجتمع في ولاية واشنطن)، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وكذلك المقابلات. وتكونت عينة الدراسة من 245 شخص، كما تم مقابلة سبعة من القيادين، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفين في الكلية. وتوصلت الدراسة إلى تأييد عينة الدراسة لقانون ولاية واشنطن في التمويل المبني على الأداء لأنه أسهم في تحسن أداء الطلبة في كلية خدمة المجتمع.

دراسة أبوزينسكي (Opoczynski, 2016) بعنوان "بداية التمويل المبني على الأداء في ولاية مشيغين: الشراكة، الترفيع، والنقاط": هدفت الدراسة إلى الكشف عن تجربة ولاية مشغين الأمريكية في آليات سن وتطبيق سياسة التمويل المبني على الأداء. واستخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة، وتكونت عينة الدراسة من جامعات ولاية مشغين. وتوصلت الدراسة إلى أربعة اتجاهات تمثلت في: أهمية الإجماع في عملية تطبيق سياسة التمويل المبني على الأداء، وتأمين الدعم من خلال إتاحة التعليم العالي، وكذلك دقة الحوافز المادية، والاهتمام بكيفية قياس الأداء لمقارنة المؤسسات.

دراسة باكير وفاري ولوهم وسكارا (Baker, Farrie, Luhm & Sciarra, 2016) بعنوان "هل التمويل المدرسي عادل؟": هدفت الدراسة إلى التحقق من مدى عدالة التمويل الفيدرالي للمدارس الأمريكية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لبطاقات التقارير الوطنية National Report Card لعام 2013م لجميع الولايات الأمريكية. وتوصلت الدراسة إلى أن التمويل الفيدرالي عادل حيث أن الولايات التي تكون نسبة الفقر فيها عالية، أو مؤشر الجهد، أو مؤشر الالتحاق المدرسي مرتفع فأنها تحصل على تمويل أعلى.

.دراسة ثورنتون وفريديل (Thornton & Friedel, 2016) بعنوان "التمويل المبني على الأداء: تأثير سياسة الولاية على كليات المجتمع الريفية الصغيرة": هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين التمويل المبني على الأداء وتحسن أداء الجامعات من وجهة نظر القيادات التربوية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة. وتكونت عينة الدراسة من 213 قيادي وقيادية لأربع كليات خدمة مجتمع في الولايات المتحدة الأمريكية. وتوصلت الدراسة إلى أن التمويل المبني على الأداء يؤدي إلى تحسن عمليات وبرامج كليات المجتمع وتوجهها نحو التغيير والتميز.

دراسة باتريك وآخرون (Patrick& Others, 2015) بعنوان "تمويل مدارس التعليم عن بعد بناء على الأداء": هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح للتمويل المبني على أداء مدارس التعليم عن بعد. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحليل التقارير المالية والأكاديمية لعام 2013-2014م لمدارس التعليم عن بعد في 16 ولاية أمريكية. وتوصلت الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح للولاية لكيفية تمويل مدارس التعليم عن بعد بناء على الأداء لتحقيق جودة التعليم.

دراسة بارادي (Parady, 2013) بعنوان: "دراسة استغلال مدارس ويمنق للموارد كاستراتيجية لتحسين الأداء": هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق حكومة ولاية ويمنق Wyoming State المحاسبية على إنجاز الطلبة واستغلال الموارد. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والمنهج النوعي، والاستبانة والمقابلة كأداتين للدراسة. وتكونت عينة الدراسة من 362 مدرسة تابعة لولاية ويمنق. وكانت من أهم النتائج ضرورة تطوير نموذج ولاية ويمنق لتمويل المدارس والتركيز على التمويل التقني، كما أظهرت النتائج أن نموذج ولاية ويمنق لتمويل المدارس بناء على الأداء أدى إلى تحسن أداء الطلبة.

دراسة (Murphy, 2012) بعنوان "نموذج تمويل المدارس المبني على دليل القدرة: معدلات النجاح في مدارس ولاية الينويز Illinois State التي حققت الأهداف": هدفت الدراسة إلى تحليل مدى كفاءة نموذج التمويل المبني على شواهد الأداء في تحقيق تقدم الطلاب في ولاية الينويز. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل تقارير المدارس وبياناتها، وتقارير المعلمين، وبيانات رياض الأطفال للعام 2009-2010م. وتكونت عينة الدراسة من مجموعتين: المجموعة الأولى وبلغ عددها 16 مدرسة، تم انتقائها بناء على حجم المدرسة، وحجم الصف، ووجود برنامج رياض أطفال، وبرنامج حضانة، أما المجموعة الثانية فتكونت من 86 مدرسة تم اختيارها بناء على حجم المدرسة، وحجم الصف. وكانت أبرز النتائج أن طلاب المجموعة الأولى

حققوا درجات أعلى من طلاب المجموعة الثانية في اختبار SAT 1، كما أن مدارس المجموعة الأولى تنفق أقل على الطالب من المجموعة الثانية.

دراسة فازيكاس (Fazekas, 2012) بعنوان "نماذج لتمويل المدارس في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية": هدفت الدراسة إلى عرض نماذج التمويل في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من أنظمة التعليم في الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. وتوصلت الدراسة إلى أن معظم دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية يعتمدون في تمويل التعليم على أسلوب التمويل المبني على الأداء واستخدام معايير كأعداد الطلبة الملتحقين بالمدارس، ومستوى أداء الطلبة وغيرها من المعايير.

دراسة روبنتي (Robinette, 2011) بعنوان "تحقيق تمويل المدارس الحكومية والأنظمة المدرسية لكفاية التطور السنوي في ولاية تينسي": هدفت الدراسة إلى مقارنة أداء وتمويل المدارس ذات الأداء الجيد وفق معايير قانون "التعليم للجميع" لعام 2001م، واستهدفت الدراسة أداء المدارس في ولاية تينسي في الفترة بين عام 2007م وعام 2009م. وتم استخدام المنهج الوصفي المقارن، وتكونت عينة الدراسة من 130 مدرسة. وكانت من أهم النتائج أنه توجد اختلافات جوهرية في مستوى التمويل (فيدرالي-إقليمي-محلي) بين المدارس بناء على الأداء الجيد وفق المعايير، كما أظهرت أنه لا توجد فروق في نسبة الإنفاق على الطالب حتى في المدارس التي تحصل على تمويل أكثر لكن رواتب المعلمين تزيد بسبب سنوات الخبرة وليس مستوى تحصيل الطلبة.

دراسة إسيكو (Escue, 2010) بعنوان "فحص مدى مناسبة أسلوب التمويل المبني على درجة التطور السنوية لتمويل المدارس الابتدائية والثانوية الحكومية لتعليم أفقر الطلاب في ولايات محددة (الغداء المجاني والمخفض ومؤشرات إضافية)": هدفت الدراسة إلى تحديد مدى ملائمة نموذج ولاية فلوردا لمؤشرات الفقر في توزيع المخصصات المالية للمدارس في الولاية بالإضافة إلى التمويل المبني على درجة التطور السنوية في الأداء. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من تقارير 66 مدرسة للعام 2006-2007م. وكانت من أبرز النتائج ضرورة تطوير نموذج ولاية فلوردا لتمويل المدارس من أجل مساعدة الطلاب الفقراء. وتوصلت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لتمويل المدارس في ولاية فلوردا بالتركيز على نسبة الفقر والتطور السنوي للمدرسة بالإضافة إلى مؤشرات أخرى.

التعليق على الدراسات السابقة:

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات العربية في اقتراح بدائل لتمويل التعليم الحكومي، وفي عرض التجربة الأمريكية. كما تتفق مع الدراسات الأجنبية في مناسبة استخدام أسلوب التمويل المبني على الأداء لترشيد الإنفاق وتحسين جودة التعليم، كما تتفق معها في منهج الدراسة. إلا أنها تختلف مع الدراسات السابقة في تحديد الصعوبات التي قد تواجه تطبيق أسلوب التمويل المبني على الأداء لتمويل المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات العربية في اقتراح بديل جديد على العالم العربي وهو التمويل المبني على الأداء، وطرح فكرة التمويل المبني على الأداء لتمويل المدارس الحكومية السعودية.

ولقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة، وإعداد الإطار النظري، وخاصة ما يتعلق بالتجربة الأمريكية الرائدة في تمويل التعليم سواء على مستوى المدارس أو الحكومات، إضافة لدعم نتائج وتوصيات الدراسة.

منهج الدراسة:

انطلاقًا من مشكلة الدراسة، وأهدافها، وتساؤلاتها؛ فإن المنهج المناسب للدراسة الحالية هو المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت الباحثتان بجمع وتحليل أدبيات الدراسة عن التمويل المبني على الأداء، ومواقع الإنترنت عن التجربة الأمريكية والتحليل الشامل لمحتوياتها بهدف استنتاج ما يتصل بمشكلة البحث من أدلة ومعلومات للإجابة عن أسئلة الدراسة.

ويعرف عبيدات وأبو سهيلة (2007، ص176) المنهج الوصفي بأنه الأسلوب الذي يعتمد على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفًا دقيقًا، ويُعبّر عنها تعبيرًا كيفيًّا وكميًّا، ويبين خصائصها ودرجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى. والمنهج الوصفي التحليلي لا يكتفي بجمع البيانات بل يقوم بترتيبها وتحليلها وربطها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات (Zikmund, 2013).

عرض النتائج ومناقشتها

يعرض هذا الجزء نتائج الدراسة ويناقشها من خلال الإجابة عن أسئلتها وذلك حسب تسلسلها كما يلي:

إجابة السؤال الأول: ما مفهوم التمويل المبني على الأداء؟

للإجابة عن هذا السؤال تم جمع معلومات عن التمويل المبني على الأداء من مصادر متنوعة مثل الكتب، والأبحاث النظرية، والأبحاث الميدانية، ودراسة الحالات، والمقالات، ومواقع في الشبكة العنكبوتية لتجارب الدول في هذا المجال خصوصاً الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. وقد تمت مراجعة وتحليل ومقارنة صيغ التمويل المبني على الأداء في تلك الدول المتقدمة، للوصول إلى مفهوم دقيق عن التمويل. ويعرض هذا الجزء مفهوم التمويل المبني على الأداء، والصيغ المختلفة للتمويل وإيجابيات التطبيق وتحديات عقد المقارنات بين الدول وتقييم أسلوب تمويلها للأداء.

يُعرف التمويل المبني على الأداء بأنه استراتيجية لتوزيع الموارد الحكومية لمكافئة مقدمي الخدمة على النتائج التي حققوها(Klien, 2015). كما أنه نظام لتمويل المدرسة بحيث يخصص نسبة من ميزانية الولاية لتمويل التعليم بناء على مؤشرات كعدد الخريجين، ونسبة الرسوب والتسرب وغيرها من المؤشرات وليس فقط نسبة أعداد الطلبة الملتحقين بالمدرسة (Miao, 2012). وهو صيغة رياضية تحوي مجموعة من المتغيرات الرقمية (مثل عدد الطلاب في كل صف، المنطقة التي تتواجد فيها المدرسة، نسبة الفقر وغيرها) والتي يرتبط بها مقدار محدد من المال (Levacic, 2008).

وبالتالي فأن التمويل المبني على الأداء هو تمويل حكومي للمدارس، لا يعتمد على مؤشرات تقليدية كأعداد الطلبة بل على مؤشرات تعكس الأداء الفعلي المتميز للمدرسة ومدى تقدمها في تحقيق أهدافها كمؤشر كعدد الخريجين ونسبة الرسوب والتسرب، لذلك يساعد هذا الأسلوب في تحفيز الأداء الجيد للمدرسة ويؤدي إلى تطورها. كما يعتمد على صيغ ومعايير لتقويم الأداء، إلا أن دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية اختلفت في المعايير التي تعتمدها لتمويل مدارسها، لذلك سيتم استعراض أبرزها وهي كما يلي:

صيغ ومعايير التمويل المبني على الأداء:

توجد العديد من الصيغ للتمويل المبني على الأداء، واختلفت دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في المعايير التي تعتمدها لتمويل مدارسها، لذلك سيتم استعراض أبرزها وهي:

1. **معيار عدد الطلاب ومستواهم:** يُعد من أكثر الأساليب شيوعاً، وفي بعض الدول مثل البرازيل وبولندا يُعد الصيغة الوحيدة للتمويل الحكومي، بينما في المملكة المتحدة يشكل حوالي 75% من مقدار الأموال الحكومية المرصودة للمدرسة بناء على أعداد طلبتها (Levacic & Downes, 2004).
2. **معيار الاحتياج:** يتم إعطاء المدارس التي تدرس طلاب من ذوي الاحتياجات الخاصة، أو محدودي الدخل تمويلاً إضافياً ليتم استخدامه في جعل الفصول الدراسية تحتوي على أقل عدد من الطلاب، وتزويدهم بساعات تدريس إضافية، وأيضاً شراء خامات وتجهيزات خاصة بهم، أما بالنسبة لمحدودي الدخل فيتم تزويدهم بوجبات غداء مجانية وذلك لتحقيق مبدأ العدالة وكفاءة الفرص (Fazekas, 2012).
3. **معيار البرامج والمناهج التعليمية:** يراعي هذا المعيار المدارس التي تدرس الموسيقى والبرامج الرياضية والمناهج المتقدمة وتطبق طرق التدريس الحديثة والتي لديها فصول ذكية فهي تحتاج إلى وسائل تقنية ورواتب عالية لمعلمين متخصصين، فمثلاً المملكة المتحدة تنفق الكثير من الأموال في هذا المعيار خصوصاً أن بعض مدارسها تعتمد البرامج المهنية، بينما السويد وبولندا لا تستخدم هذا المعيار (Levacic, 2008).
4. **معيار خصائص المدرسة:** ويعتمد هذا المعيار على حجم المدرسة، وموقعها خصوصاً إذا كانت في منطقة نائية، وكذلك الأسعار المحلية، وأيضاً مواصفات المباني. فتكون تكلفة الطالب في المدارس الصغيرة أكثر من المدارس الكبيرة. وكذلك الحال بالنسبة للمدارس النائية، فهي مكلفة بسبب تكلفة المواصلات. كما أن المدارس الكبيرة والقديمة تكلف كثيراً في أعمال الصيانة والترميم. وتُعد الأسعار المحلية من عوامل التكلفة الرئيسية فهي تلعب دوراً في تحديد أجور المعلمين وتكاليف التدفئة (Fazekas, 2012).
5. **معيار الإنتاجية:** ففي بعض الدول يكون الإنفاق الحكومي بناء على عدد الخريجين، أو نسبة التفوق المطبقة في المدرسة، أو يقاس بمقدار الجهد التعليمي الذي يكون بناء على نتائج الطلاب في الاختبارات الإقليمية. وهذا المعيار معمول به في بعض الدول كبريطانيا والدنمارك (Levacic, 2008).

وعلى الرغم من اختلاف معايير الدول التي يعتمد عليها التمويل المبني على الأداء، إلا أنها جميعها معايير نوعية توضح جانب من جوانب الأداء الفعلي للمدرسة ما عدا معيار أعداد الطلاب فهو معيار كمي. والتباين بين معايير الدول ما هو إلا انعكاس لتوجهات حكوماتها وأولويات الصرف لديها. لذلك يمكن بناء صيغة شاملة تجمع كل هذه المعايير لتحقق جودة الأداء.

إيجابيات تطبيق أسلوب التمويل المبني على الأداء:

يتميز تطبيق أسلوب التمويل المبني على الأداء بعدد من المميزات منها:

- أن المؤسسات التعليمية تحرص على الاهتمام بتطوير برامجها ومناهجها.
- أنه يجعل المؤسسات التعليمية تحرص على دقة واكتمال المعلومات عن أدائها.
- يساعد على تطوير المعلمين وتفعيلهم لاستراتيجيات التدريس الحديثة.
- تدرك المؤسسات التعليمية أولويات الحكومة.
- تقارن المؤسسات أدائها الحالي بالمتوقع منها فتعمل على إجراء التغيرات اللازمة.
- يزيد من فاعلية برامج المدرسة لتحقيق أهدافها التربوية.
- يساعد الحكومات في عملية المحاسبية للمؤسسات التعليمية.
- يخلق التنافسية بين المؤسسات التعليمية (Klein, 2015).

أن المميزات المتعددة لأسلوب التمويل المبني على الأداء تجعل منه أداة فعالة للحكومات لتحقيق الكفاءة الداخلية لمؤسساتها التعليمية وفي ذات الوقت تطبيق المحاسبية، لذلك سيساعد تبنيه من قبل حكومة المملكة العربية السعودية على تحقيق رؤيتها 2030 والتي تنادي بذلك إضافة إلى ترشيد الإنفاق.

تحديات تقييم أسلوب التمويل المبني على الأداء دولياً:

يصعب على المختصين في الإدارة والتمويل مقارنة وتقييم أسلوب التمويل المبني على الأداء بين الدول المختلفة المطبقة له واختيار أفضل صيغة مطبقة وذلك للأسباب التالية:

- اختلاف الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية بين كل دولة وأخرى، واعتماد كل منها على طرق مختلفة لحساب الأداء وبالتالي تمويله.
- عدم توفر معلومات كافية ودراسات تحليلية في كل دولة عن نظامها في تطبيق أسلوب التمويل المبني على الأداء مما يصعب عملية المقارنة بين الدول المختلفة لتحديد أيهما أفضل تطبيقاً أو أي صيغ التمويل المبني على الأداء الأكثر نجاحاً.
- وفي الدول التي تتوفر فيها دراسات كافية كالولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا وهولندا، فأنه تصعب المقارنة بين مدارس الدولة الواحدة وذلك لأنه تم تطبيق الأسلوب على كافة المدارس، فلا يوجد مدرسة تمول بشكل تقليدي ليتم مقارنة أدائها بالمدارس التي يتم تمويلها بناء على الأداء (Fazekas, 2012).

مما سبق يتضح أن لكل دولة خصوصيتها وثقافتها وظروفها لذلك لا يمكن تعميم أسلوب واحد ناجح لتمويل الأداء ليكون موحد لكافة الدول، حتى داخل الدولة الواحدة وذلك بسبب اختلاف الطبيعة الجغرافية والسكانية، لذلك على الحكومات التي ستتبنى هذا الأسلوب أن تضع صيغ مرنة تراعي الفروقات بين مدارسها، ولقد وجد اختلاف بين الدول في تطبيقها لمبادئ أسلوب التمويل المبني على الأداء كما يلي:

- العدالة: أن الدول التي يكون تمويلها مركزي فأن نسبة التمويل للمدارس يكون قليل لكنها تحقق العدالة بين المدارس في توزيع المخصصات المالية، أما الدول التي تعليمها لا مركزي ويعتمد معظم التمويل على إيرادات الولاية فنلاحظ أن مبدأ العدالة بين المدارس على مستوى الدولة غير متحقق لوجود بعض الولايات الغنية وبعضها فقيرة وبذلك لا يتحقق مبدأ العدالة في التمويل المبني على الأداء بين مدارس الدولة الواحدة.
- الفاعلية: يُعد تحقيق مبدأ الفاعلية من أكثر الأمور المثيرة للجدل خصوصاً في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أنه فقط 40% من الولايات حققت معايير الفاعلية والتعليم الجيد ومنها ولاية تكساس وفرجينيا إلا أن المعلومات والدراسات شحيحة على مستوى المدارس في كيفية استخدامها أسلوب التمويل المبني على الأداء في تحقيق الفاعلية حيث أن معظم الدراسات على المستوى الإقليمي وليس المحلي.
- الكفاءة: أثبتت دراسات المقارنة أن الدول التي تتمتع مدارسها باستقلالية تامة فأن مستوى الكفاءة لديها يكون عالي في تحقيق الأهداف المرجوة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة إلا أنها لا تحقق كفاءة في أداء الطلبة نتيجة عدم صرف أموال إضافية على التدريس. كما أن تطبيق أسلوب التمويل المبني على الأداء أدى إلى أغلاق المدارس الصغيرة التي لا تحقق كفاءة الأداء.

- الشفافية والمحاسبية: أن الدول التي تستخدم صيغ سهلة وواضحة للتمويل المبني على الأداء وتجعلها متاحة للمسئولين الحكوميين وأصحاب المصلحة من المساهمين وأولياء الأمور فأنها تحقق الشفافية المالية والمسئولية كما هو حاصل في أمريكا وكندا وأستراليا. لكن بسبب تعقيد الصيغ التي من خلالها يتم تحديد التمويل المبني على الأداء فأن الشفافية تكون محدودة لصعوبة فهمها من قبل الأهالي والقارئ العادي كما هو الحال في بريطانيا ونيوزيلندا. أما في بولندا فأنها لا تنشر ميزانيتها التعليمية أو الصيغ المستخدمة لتمويل الأداء بشكل دوري لذلك تكون الشفافية متذبذبة (Levacic, 2008).

إجابة السؤال الثاني: ما التجربة الأمريكية في تمويل المدارس الحكومية بناء على الأداء؟

للإجابة عن هذا السؤال تم جمع معلومات عن التمويل المبني على الأداء في الولايات المتحدة الأمريكية من مصادر متنوعة مثل الكتب، والأبحاث النظرية، والأبحاث الميدانية، ودراسة الحالات، والمقالات، والمواقع الإلكترونية الرسمية على الشبكة العنكبوتية كمكتب الولايات المتحدة للتعليم United States Educational Department والمواقع الرسمية لمكاتب التعليم الإقليمية في الولايات States Departments of Education. وقد تمت مراجعة وتحليل ومقارنة صيغ التمويل المبني على الأداء في تلك الولايات وخصوصاً ذات التعليم الجيد والأداء المرتفع وفق لتقارير المركز الوطني لإحصاءات التعليم National Center for Educational Statistics (NCES). ويعرض هذا الجزء أبرز وأحدث صيغ التمويل المبني على الأداء والتي أثبتت نجاحها في الولايات المختلفة كولاية واشنطن، وتكساس، وفلوريدا، وفرجينيا، ومشغين، ويمنغ، وتنيسي، وألينوي وكذلك الخطوات التي أتبعتها الولايات في تبني هذا الأسلوب، وأبرز الصعوبات التي واجهتها.

وتُعد التجربة الأمريكية في تمويل التعليم بناء على الأداء من أول التجارب العالمية حيث بدأت عام 1976م. ونظراً لكون التعليم الأمريكي تعليماً لا مركزياً فأن تمويله يتم من خلال ثلاث مستويات وهي: المستوى الفيدرالي، والمستوى الإقليمي، والمستوى المحلي. كما يقوم المركز الوطني لإحصاءات التعليم National Center for Educational Statistics (NCES) بنشر الميزانية التعليمة لكل ولاية على موقعه الرسمي (NCES, 2017). وبدأت الولايات تأخذ بأسلوب التمويل المبني على الأداء لإصلاح نظام تعليمها وتجويده وفي نفس الوقت ترشيد الإنفاق الحكومي، فلم يعد عدالة توزيع التمويل على الولايات هو الهدف وإنما أصبح التركيز على كفاءة أداء المدرسة، ولذلك أصبح التمويل للمدرسة لا يعتمد فقط على معيار أعداد طلابها (Murphy, 2012).

النماذج الأمريكية المختلفة للتمويل بناء على الأداء:

تُعد التجربة الأمريكية من التجارب الثرية والمتنوعة في استخدام أسلوب التمويل المبني على الأداء نظراً لاختلاف كل ولاية في النموذج الذي تطبقه، ومن أحدث تلك النماذج ما يلي:

1. **نموذج أداء الطلبة:** ظهر هذا النموذج بسبب قانون التعليم حق لكل طفل عام 2001م فأصبح يقاس نجاح نظام التعليم في الولاية بناء على نتائج طلابها في الاختبارات الوطنية وعلى أساسه يتم التمويل. وأول ولاية تتبع هذا النموذج في تمويل مدارسها هي ولاية واشنطن. إلا أن هذا النموذج واجه العديد من الانتقادات لأنه لا يوضح الأنشطة التي تؤدي إلى تحسن أداء الطلبة، كما لا يأخذ في الاعتبار الأطفال محدودي الدخل أو من مناطق نائية. (Downes & Stiefel, 2008).
2. **نموذج المدرسة الناجحة:** ويقوم على أساس أن المدارس التي تحقق أهداف الولاية التعليمية تحصل على مقدار أعلى من التمويل. فهذا النموذج يعتمد على تحقيق المدرسة لمبدأ الكفاءة. كما أضيف للنموذج نسبة عدد الطلاب لكل معلم، ومعدل الحضور والتسرب، ومعدل التخرج، بالإضافة إلى نتائج الطلاب في الاختبارات المعيارية. وبعد ذلك يتم حصر المدارس التي حققت معايير النموذج ويحسب معدل كلفة الطالب بها ليتم تحديد معدل التمويل لتلك المدارس الفعالة. إلا أن هذا النموذج يفتقر إلى الآليات التي يتم بها تحقيق كفاءة المدرسة وكيفية التحسن في الأداء، وكذلك يستبعد من هذا النموذج المدارس الكبيرة ومدارس المناطق النائية (Murphy, 2012) .
3. **نموذج تحكيم المختصين:** يطبق هذا النموذج في ولاية ماين Maine، وولاية ويمنغ Wyoming، وولاية أوريغون Oregon. ويعتمد هذا النموذج على تشكيل لجنة من المتخصصين في التعليم ليحددوا الموارد المالية الضرورية لتقديم تعليم مناسب وعلى أساسها يتم حساب كلفة التعليم الذي يطبق الاستراتيجيات الحديثة في التدريس بناء على نتائج دراسات علمية. ويعاب على هذا النموذج أنه يعتمد على الآراء لذلك قد لا يكون موضوعي إلا أن تطبيق هذا النموذج في ولاية ويمنغ Wyoming أثبت نجاحه على مستوى الولاية(Downes & Stiefel, 2008).
4. **نموذج فاعلية برامج المدرسة**: يركز هذا النموذج على دراسة الإصلاحات المدرسية وما تحتاجه من تمويل لتحقيق نجاح الطلاب. فبناءً على نتائج دراسات علمية، يتم اختيار البرنامج المناسب الذي

سيحقق الإصلاح للمدرسة وسيساعدها على تحقيق أهدافها وعلى أساسه يحدد حجم التمويل. لذلك يُعد هذا النموذج أفضل من نموذج المدرسة الناجحة، فهو يطبق في نصف الولايات الأمريكية. ولكن يُعاب على هذا النموذج صعوبة تعميم تجربة أي مدرسة على بقية الولايات الأمريكية نظراً لاختلاف ظروف وطبيعة كل مدرسة (Odden, Picus & Goetz, 2010).

5. **النموذج المبني على أساس مناسبة الشواهد**: وهو من أحث النماذج حيث يتم التمويل بناء على نتائج أداء الطلبة في الاختبارات الدولية. ويعتمد هذا النموذج على تبني المدرسة لسياسة التغير والتركيز على التطوير النوعي للمعلمين. فيتم تحديد مقدار التمويل بناء على توصيات الدراسات العلمية. ويتميز هذا النموذج بالمرونة بحيث يتكيف مع الطبيعة الخاصة بكل مدرسة، لذلك يسهل تعميمه على بقية المدارس. ولقد تبنت هذا النموذج ولاية أليني Illinois حيث كلف التلميذ الواحد حوالي 12,572 دولار (EFAB, 2011). ويعتمد هذا النموذج على استغلال الموارد وتحقيق نجاح وتفوق الطلبة الأكاديمي من خلال عدة عوامل منها:

- حجم المدرسة: حيث أثبتت الدراسات أن المدارس الصغيرة التي يتراوح عدد طلابها من 400-500 طالب يكون أداء طلبتها أفضل من المدارس الكبيرة التي تتجاوز 1000 طالب لأن مجتمع المدرسة يعمل بروح الجماعة وليس كنظام، فيرتبط المعلمين بطلابهم ويكون هدفهم مصلحتهم أكثر من أنها مجرد وظيفة. لذلك حدد النموذج العدد المناسب لكل مرحلة وهو: 400 طالب للمرحلة الابتدائية، و500 طالب للمرحلة المتوسطة، و600 طالب للمرحلة الثانوية (Odden& Others, 2010).
- حجم الصف: حيث أثبتت الدراسات أن أفضل حجم هو أن يتراوح عدد الطلاب كحد أقصى 15 طالب في الصف من مرحلة رياض الأطفال وحتى الصف الثالث الإبتدائي، أما من الصف الرابع وحتى المرحلة الثانوية فيجب ألا يزيد عدد الطلاب على 25 طالب، لأن ذلك يساعد الطالب على المشاركة والتفاعل، كما يُمكن المعلم من معرفة طلابه، وإعطاء وقت إضافي للتدريس (EFAB, 2011).
- الدوام الكامل لطلاب رياض الأطفال: فعلى مستوى الولايات المتحدة الأمريكية فقط 56% من الطلاب يلتحقون ببرامج الدوام الكامل لرياض الأطفال. ولقد أثبتت الدراسات أن هؤلاء الطلاب يظهرون تقدماً ملحوظاً في المهارات الحسابية، ومهارات القراءة والكتابة، والمهارات الاجتماعية، والثقة بالنفس، كما أنهم لا يحتاجون إلى فصول علاجية لاكتساب المهارات، ويظهرون تقدماً في المرحلة الابتدائية بخلاف أقرانهم الذين يلتحقون ببرامج لنصف الدوام المدرسي.
- برامج الحضانة: أثبتت الدراسات أن الطلاب خصوصاً ذوي الدخل المحدود، وطلاب صعوبات التعلم الذين يلتحقون بالحضانة لا يحتاجون فصول علاجية في مرحلة رياض الأطفال لاكتساب المهارات، ويكون أدائهم الأكاديمي والاجتماعي أفضل من الطلاب الذين لم يلتحقوا بالحضانة Cooper, Allen, (Patall & Dent, 2010).
- طاقم الموظفين: من عوامل نجاح النموذج المبني على أساس ملائمة الشواهد هو أن يكون للمدرسة مدير يعمل كقائد للمدرسة ومساعد للمدير يهتم بمشاكل المدرسة والمخالفات الطلابية، وكذلك أن يتواجد في المدرسة أمين للمكتبة بدوام كامل ويعمل كمساعد تقني للطلاب، وينظم الأنشطة البحثية لاستغلال مراجع المكتبة (EFAB, 2011).

مما سبق يتضح أنه لا توجد صيغة مثلى للتمويل المبني على الأداء حيث أن لكل نموذج عيوبه وسيئاته، إلا أن نموذج المدرسة الناجحة قد يعد أفضل النماذج وأنسبها للتطبيق في المملكة العربية السعودية لأنه يعتمد على تحقيق مبدأ الكفاءة من خلال تحديد نسبة عدد الطلاب لكل معلم، ومعدل الحضور والتسرب، ومعدل التخرج، بالإضافة إلى نتائج الطلاب في الاختبارات المعيارية. كما أنه أعم وأشمل من نموذج أداء الطلبة الذي يعتمد فقط على نتائج الطلبة في الاختبارات الوطنية، ولا تدخل فيه الذاتية كنموذج تحكيم المختصين والذي يحتاج لخبراء على درجة عالية من التأهيل وفي نفس الوقت ذو خبرة ميدانية بحيث لا يكون النموذج تنظيري غير واقعي، وهو أفضل من نموذج فاعلية برامج المدرسة والذي يعتبر نموذج لدراسة حالة ولا يمكن تعميمه لأنه يقترح تمويل برامج مدروسة ومخصصة لإصلاح نظام التعليم في مدرسة معينة لتحقق فاعلية أداء طلابها، كما أنه واقعي وقابل للتطبيق ولا يتأثر بعوامل أخرى لنجاحه كنموذج مناسبة الشواهد الذي يعتمد على نتائج الطلاب في الاختبارات الدولية والذي يحتاج لدراسات علمية لتحديد سياسة التغير التي ستتبناها المدرسة لتحقق الأهداف المرجوة.

خطوات تطبيق أسلوب التمويل المبني على الأداء في الولايات المتحدة الأمريكية:

وضح (Klein, 2015) أنه لنجاح تطبيق أسلوب التمويل المبني على الأداء على مستوى الولايات فأنه على حكوماتها أتباع الخطوات التالية:

1. التزام الولاية: ويقصد به الحصول على دعم القيادات العليا الحكومية والأكاديمية في الولاية لتطبيق أسلوب التمويل المبني على الأداء مما يعطي قوة في مواجهة المعارضة، كما يساعد قيام القيادات بإلقاء خطب في وسائل الإعلام لتعريف الجمهور بمزايا تطبيق هذا الأسلوب.
2. تأييد الحلفاء: من خلال الحصول على دعم وتأييد كافة العاملين في القطاع التعليمي وأصحاب المصلحة من مدراء ومعلمين وطلاب وأولياء أمور ونقابات وغيرهم على صيغ التمويل المبني على الأداء.
3. تحديد أولويات الولاية: تنطلق أولويات الولاية من أهدافها التربوية وخططها الإستراتيجية، وتُعد حجر الأساس في بناء صيغة التمويل المبني على الأداء حيث أن بنائها يعتمد على تحقيق المبادئ التالية:
   - العدالة: وذلك بتحقيق العدالة بين المدارس في الحصول على التمويل المالي، وأيضاً لا يقيم أداء المدرسة بناء على أمور خارجة عن سيطرتها.
   - الوضوح: لابد أن تكون الصيغة واضحة لجميع العاملين في الميدان التربوي بحيث توضح العلاقة المباشرة بين الأداء المرغوب والتمويل المرتبط به.
   - الدقة: بحيث تكون الصيغة دقيقة في المعلومات المطلوبة عن أداء الطلبة والبرامج.
   - الشفافية: ويقصد بها أن تكون جميع العمليات الحسابية للتمويل والمعلومات المطلوبة معلنة للجميع. والجدول التالي يوضح نموذج للتمويل المبني على الأداء والذي يوضح الفروقات في تمويل المدارس خصوصاً على مستوى التمويل لكل طالب وذلك بسبب جودة التعليم المقدم:

جدول رقم (1): نموذج توزيع المخصصات المالية للمدارس بناء على نظام التقارير الوطنية

المدرسة	التمويل $	النسبة من التمويل العام للولاية	عدد الطلبة المنتظمين	نسبة أعداد الطلبة للعدد الكلي لطلبة الولاية	نسبة التمويل لكل طالب $	نسبة تحقيق أهداف الولاية	التمويل لكل طالب بناء على النتائج $
1	85,096	%9,8	978	%13,3	87	%15,6	90
2	122,753	%14,1	1,339	%18,2	92	%21,5	94
3	54,987	%6,3	439	%6	125	%5,3	172
4	49,542	%5,7	385	%5,2	129	%5,5	148
5	186,731	%21,4	1,527	%20,8	122	%21,8	141
6	268,159	%30,7	1,882	%25,6	142	%21,5	206
7	104,933	%12	802	%10,9	131	%8,8	196
المجموع للولاية	872,201	%100	7,352	%100	%119	%100	144

المصدر: (Klein, 2015)

4. تحديد نسب لتوزيع الموارد: يفضل أن تتراوح نسبة التمويل لكل معيار من 5-10% وذلك بناء على أهمية المعيار وتحقيقه لأهداف وأولويات الولاية. فمثلاً المدارس التي تقدم برامج عالية الجودة بناء على مؤشرات الجودة تحصل على نسبة تمويل إضافي، وكذلك المدارس التي أدائها في تحسن مستمر فأنها تحصل على نسبة تمويل أعلى من غيرها وبذلك يتحقق مبدأ العدالة خصوصاً للمدارس التي يلتحق بها أعداد كبيرة من الطلاب من ذوي الاحتياجات الخاصة أو محدودي الدخل والذين يكون أدائهم أقل من نظرائهم.
5. تحديد مصادر المعلومات: بما أن ليس جميع المعلومات يمكن قياسها، لذلك لابد للمؤسسات التعليمية من تحديد المسؤول عن صحة ودقة المعلومات المقدمة عن الأداء. وعلى الولايات نشر معلومات الأداء

على مواقعها الرسمية لتتحمل كل جهة تعليمية المسئولية عن أدائها ومدى صحة ودقة المعلومات المقدمة.

6. نموذج لصيغة توزيع الموارد: بعد الاتفاق على الإطار العام لصيغة التمويل يمكن تحديد صيغة موحدة للتمويل بحيث تحصل جميع المدارس على تمويل يقدر بـ 80% بناء على معايير أداء أساسية كعدد الطلاب الملتحقين، وعدد الخريجين وغيرها، ويحدد فقط 20% من التمويل بناء على التميز في الأداء، ثم بعد تحسن أداء المدارس يقلل التمويل الأساسي ليصبح 60% ويزداد التمويل المبني على معايير التميز في الأداء ليصبح 40%. والجدول التالي يوضح نموذج لتوزيع التمويل بناء على الأداء بحيث تحصل المدارس التي تحقق أهداف الولاية التربوية ومعايير الدولة على تمويل إضافي:

جدول رقم (2): نموذج لتوزيع التمويل بناء على الأداء

المنطقة المدرسة	التمويل للعام المنصرم $	التمويل الأساسي $	التمويل المبني على الأداء		إجمالي التمويل المبني على الأداء $	التمويل للعام القادم $	الفرق في التمويل بين العام الماضي والحالي
			تحقيق أهداف الولاية $	تحقيق معايير الدولة $			
المنطقة أ							
المدرسة 1	97,565	116,98	23,414	5,556	28,970	145,951	48,387
المدرسة 2	140,739	160,176	32,185	6,790	38,975	199,152	58,412
المنطقة ب							
المدرسة 3	120,308	77,227	13,256	9,259	22,515	99,742	20,566
المدرسة 4	56,801	49,483	8,300	8,025	16,325	65,808	9,007

المصدر: (Klein, 2015)

7. تطبيق النموذج: لابد من التدرج عند تطبيق الصيغة الجديدة للتمويل المبني على الأداء بحيث تحصل المدرسة في العام الأول للتطبيق على 95% من التمويل لميزانيتها المعتادة عليها، ولا يقل التمويل عن 5% من تمويل العام الماضي، وفي نفس الوقت لا يزيد عن 105% من ميزانيتها المعتادة فقط في العام الأول للتجربة.
8. تقويم صيغة التمويل: يجب أن تخضع صيغ التمويل للتقويم والتعديل المستمر لتتناسب مع التغيرات في الميدان التربوي وتغير أهداف الولاية وأولوياتها وكذلك الطبيعة الديمغرافية للطلاب وأفضل مدة للتعديل هي أن تتم كل 3 أو5 سنوات كحد أقصى(Klein, 2015).

الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب التمويل المبني على الأداء في الولايات المتحدة الأمريكية:

من الصعوبات التي تواجهها الولايات المتحدة الأمريكية في تطبيق أسلوب التمويل بناء على الأداء معارضة بعض الولايات نظراً لخوفها من عدم تحقيق مبدأ العدالة وتكافؤ الفرص التعليمية لجميع الطلاب بسبب اختلاف قدراتهم وخلفياتهم التعليمية وحالاتهم الاقتصادية والاجتماعية مما يلعب دوراً أساسياً في نتائج أدائهم الأكاديمي والذي بالتالي يترتب عليه تمويل المدارس (Klein, 2015).

ومن التحديات اختلاف المناهج بين كل ولاية وأخرى والدروس التي يتم تدريسها خلال العام الواحد في كل مادة، مما يجعل اعتماد نتائج اختبار وطني سنوي موحد لطلاب كل الولايات غير عادل. لذلك اعتمدت الحكومة في قياس أداء الطلبة على مقارنة نتائج الاختبارات القبلية بنتائج الاختبارات البعدية لكل مقرر في كل مدرسة ليتضح مدى التقدم لكل طالب، إلا أن هذا الأسلوب لا يمكن الحكومة من الحكم على جودة المخرجات التعليمية، وهذا أدى بها إلى أن تعتمد كل ولاية اختبارات ومعايير محددة لإتقان مهارات ومعارف كل مادة والتي يجب على الطالب التمكن منها (Patrick &Others, 2015).

كما تعاني الأقليات الأمريكية متمثلة في (السود-الهنود الأمريكيين- اللاتينيين وغيرهم) من ظلم المعايير خصوصاً المطبقة على كليات المجتمع والجامعات الحكومية في الولايات الجنوبية التي يتكدس فيها الأقليات. فمثلاً يُعد معيار التسرب، ومعيار التخرج خلال أربع سنوات، وكذلك معيار معدلات توظيف الخريجين التي على أساسها يتم تمويل الجامعات مجحفة بالنسبة للأقليات خصوصاً أنهم يعانون من الفقر مما يضطرهم للعمل أثناء

الدراسة فيتأخرون في التخرج، أو يحصلون على درجات ضعيفة مما يصعب حصولهم على وظيفة لاحقاً. كما تواجه المؤسسات التعليمية صعوبة في تقديم معلومات كاملة لهذا المعيار نظراً لصعوبة تتبع كل خريج والتأكد من توظيفه، مما أدى ببعض الجامعات إلى رفض قبول طلاب الأقليات حتى لا يتأثر تمويلها المبني على أداء الطلبة. لذلك بعض الولايات مثل أرزونا Arizona State انتبهت لهذه المشكلة وجعلت من ضمن أهدافها الإستراتيجية رفع معدلات تخرج الأقليات من 20% إلى42% بحلول عام 2021م وعليه أعطت تمويل إضافي للمؤسسات التعليمية التي يرتفع فيها نسبة الأقليات (Hussar and Bailey, 2013). وكذلك ولاية فيرجينيا Virginia State جعلت من ضمن معايير التمويل المبني على الأداء نسبة الأقليات في الجامعة، فكلما زادت نسبة قبول طلاب الأقليات كلما زادت نسبة التمويل. إلا أن طلاب الأقليات يعانون من العنصرية والتفرقة في المعاملة من قبل أعضاء هيئة التدريس البيض مما يجعل الطلاب البيض بسبب قربهم من الأعضاء يحصلون على درجات أعلى. ولفتت هذه المشكلة انتباه المسؤولين في ولاية بنسلفانيا Pennsylvania State وجعلت من ضمن معايير التمويل تقليل الفجوة في الدرجات بين طلاب البيض والسود (Tiffany, 2014).

إجابة السؤال الثالث: كيف يمكن الاستفادة من التجربة الأمريكية في تمويل المدارس الحكومية السعودية؟

تُعد التجربة الأمريكية في التمويل المبني على الأداء نموذجاً ثرياً يمكن تعديله وتلافي عيوبه للاستفادة منه في تمويل المدارس الحكومية السعودية تحقيقاً لرؤية المملكة 2030 من حيث ترشيد الإنفاق والحصول على جودة المخرجات التعليمية، وهذا يتفق مع دراسة لي (Li, 2017) التي توصلت إلى تأييد القيادين الأمريكيين وبقية عينة الدراسة للتمويل المبني على الأداء نظراً لما لامسوه من تحسن في أداء الطلبة، وأيضاً مع دراسة باكير وآخرون (Baker & Others, 2016) التي توصلت إلى أن التمويل الفدرالي الأمريكي للتعليم والمبني على الأداء عادل، وكذلك دراسة (بلتاجي، 2015م) التي أوصت بضرورة أتباع بعض السياسات التي تؤدي إلى ترشيد الإنفاق الحكومي على التعليم، وكذلك دراسة (المالكي، 2013م) التي دعت إلى تحديد أولويات للإنفاق الحكومي على التعليم، ، وأيضاً مع دراسة بارادي (Parady, 2013) التي كان من بين نتائجها تحسن أداء الطلبة نتيجة تطبيق أسلوب التمويل المبني على الأداء. فعليه يمكن الاستفادة من التجربة الأمريكية في تمويل المدارس الحكومية السعودية من خلال الآتي:

- وضع هدف رئيس للتمويل المبني على الأداء وهو تحقيق كفاءة مدارس التعليم العام الحكومية من خلال ترشيد الإنفاق وفي نفس الوقت تجويد مخرجاتها التعليمية.
- أن تعلن وزارة التعليم سنوياً على موقعها الرسمي عن المعايير المعتمدة للتمويل المبني على الأداء، وكذلك عن أداء كل أدارة تعليم ومقدار التمويل المحدد لها كما هو معمول به في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال مركزها الوطني لإحصاءات التعليم National Center for Educational Statistics (NCES).
- استغلال الإعلام، والقيادات في الوزارة للحصول على دعم الرأي العام من خلال تعريف الجمهور بمزايا تطبيق هذا الأسلوب ليكون لأصحاب المصلحة دوراً رئيسياً في نجاحه، وهذا هو توجه رؤية 2030 التي تسعى لإشراك المجتمع المحلي، وهو أيضاً ما تقوم به أي ولاية أمريكية عند تطبيقها لهذا الأسلوب في مرحلته التمهيدية (Klein, 2015).

- الاستفادة من نموذج (Downes & Stiefel, 2008) لأداء الطلبة، ونموذج (Murphy, 2012) للمدرسة الناجحة، ونموذج (Odden& Others, 2010) لفاعلية المدرسة، ونموذج (EFAB, 2011) لمناسبة الشواهد في صياغة نموذج جديد لتمويل الأداء يتغلب على عيوب كل نموذج ويعتمد بشكل رئيس على نموذج المدرسة الناجحة لأنه أفضلها وأشملها وذلك بأن يعتمد النموذج الجديد على المؤشرات التالية:
  - نسبة عدد الطلاب لكل معلم.
  - نسبة حضور الطلبة.
  - نسبة الرسوب والتسرب في المدرسة.
  - نسبة الخريجين.
  - نتائج الطلاب في الاختبارات الوطنية.
  - نسبة تطبيق المعلمين والمعلمات لاستراتيجيات التدريس الحديثة.
  - نسبة تحسن أداء المدرسة عن العام السابق.
- أن يستفاد من تجربة ولاية فلوردا (Escue, 2010) في مراعات الفروق بين المدارس بإضافة مؤشر للتمويل يعتمد على نسبة الطلبة من ذوي صعوبات التعلم ومحدودي الدخل.

- أن يطور النموذج السابق بإضافة مؤشرات أخرى مثل نسبة رضا العميل (الطلاب-المعلمين-أولياء الأمور-المجتمع المحلي) من أجل تحقيق الجودة النوعية.
- أن تحصل مدارس المناطق النائية على تمويل إضافي وهذا يتفق مع نتائج دراسة إسيكو (Escue, 2010) التي قدمت تصور مقترح للتمويل في ولاية فلوردا الأمريكية يراعي ذلك.
- أن تعطى المدارس التي تقدم برامج عالية الجودة بناء على مؤشرات الجودة تمويلاً إضافياً (Klein, 2015).
- أن يستفاد من برنامج ولاية بنسلفانيا بإضافة تمويل لمعيار تقليل الفجوة في الدرجات بين الطلاب وذلك لتحقيق العدالة بين الطلاب والقضاء على الفروقات الشاسعة بينهم (Tiffany, 2014).
- أن يستفاد من نموذج (Downes & Stiefel, 2008) لتحكيم المختصين في عرض النموذج الجديد على لجنة من الخبراء التربويين والمتخصصين في الإدارة والتمويل لمعرفة مدى مناسبة صيغة التمويل للميدان التربوي.
- أن تتراوح نسبة التمويل لكل معيار من 5-10% وذلك بناء على أهمية المعيار وتحقيقه لأهداف وأولويات الوزارة.
- أن تحقق صيغة التمويل الجديدة مبادئ التمويل المبني على الأداء والمتمثلة في الآتي:
  - أن توزع الموارد المالية بشكل متساوي على كافة المدارس للمرحلة الواحدة، وكذلك أن يحدد حد أدنى لتمويل كل مدرسة بناء على معايير أساسية كعدد الطلاب وذلك لتحقيق مبدأ عدالة التوزيع.
  - أن يتم تمويل التعليم المناسب لقدرات كل طالب سواء كان طالب عادي أو موهوب أو من ذوي الاحتياجات الخاصة أو من محدودي الدخل وذلك لتحقيق مبدأ العدالة بين الطلاب.
  - أن يحقق نظام التعليم مبدأ الفاعلية بأن يكون قادر على تخريج الطلبة ذوي المهارات العالية بأقل نسبة هدر التربوي في عملية الرسوب والتسرب.
  - أن يكون النظام التعليمي في المدرسة قادر على استغلال الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف التربوية للمملكة بأقل تكلفة ويقاس من خلال نتائج الاختبارات الوطنية المعدة من قبل هيئة تقويم التعليم، أما بالنسبة لأداء الطلبة في المرحلة الثانوية فيقاس بنتائج الاختبارات المقدمة من قبل مركز قياس، وبذلك يتحقق مبدأ الكفاءة.
  - أن يتحقق مبدأ الشفافية بأن تكون ميزانية المدرسة واضحة للحكومة وأصحاب المصلحة سواء فيما يخص الموارد المالية أو معلومات الصرف المدرسي.
  - أن يتحمل مدير المدرسة المسئولية كاملة عن أداء مدرسته وصرف الأموال المخصصة لها وفق الضوابط والشروط المحددة من قبل وزارة التعليم وبذلك يتحقق مبدأ المحاسبية.
- كما تستطيع وزارة التعليم السعودية الاستفادة من نموذج التمويل المبني على أساس مناسبة الشواهد (Odden& Others, 2010) في تطبيق العوامل التي ساعدت على نجاحه كالتوسع بمرحلة رياض الأطفال عما هي عليه الآن، وكذلك إلحاق مرحلة الحضانة لها والاهتمام بها نظراً لما أثبتته الدراسات من أن الذين يلتحقون بالحضانة لا يحتاجون فصول علاجية لاكتساب المهارات في المراحل المتقدمة، ويكون أدائهم الأكاديمي والاجتماعي أفضل من الطلاب الذين لم يلتحقوا بالحضانة. وكذلك جعل العدد المناسب لكل مرحلة هو: (400) طالب للمرحلة الابتدائية، و(500) طالب للمرحلة المتوسطة، و(600) طالب للمرحلة الثانوية. وأن يكون حجم الصف بناء على ما أثبتته الدراسات في (EFAB, 2011)، 15 طالب في الصف كحد أقصى من مرحلة رياض الأطفال وحتى الصف الثالث الابتدائي، أما من الصف الرابع وحتى المرحلة الثانوية فيجب ألا يزيد عدد الطلاب على 25 طالب. وأيضاً توفير مكتبة إلكترونية في المدارس وتفعيل دور أمين المكتبة من خلال تحفيزه للطلاب للقيام بأنشطة بحثية أبتدأ من المرحلة الابتدائية. فمراعاة كل تلك العوامل سيؤدي إلى تحسن أداء الطلبة وارتفاع مستواهم التحصيلي وبالتالي يتحسن أداء المدرسة بشكل كلي.
- أن يستفاد من تجربة ولاية مشغين (Opoczynski, 2016) في أن تكون السنة الأولى تجريبية بحيث يتم إشعار المدرسة نهاية العام عن مقدار التمويل المتوقع للعام القادم بناء على أدائها الحالي.
- أن يتم التدرج في تطبيق التمويل المبني على الأداء بحيث تحصل المدرسة في العام الأول للتطبيق على 95% من التمويل لميزانيتها المعتادة عليها، ولا يقل التمويل عن 5% من تمويل العام الماضي، وفي نفس الوقت لا يزيد عن 105% من ميزانيتها المعتادة فقط في العام الأول للتجربة.

- أن يتم التعديل على التجربة الأمريكية في مرحلتها الثانية لتطبيق التمويل المبني الأداء بحيث لا تحصل المدرسة على 80% من ميزانيتها بناء على معايير أداء أساسية كعدد الطلاب الملتحقين، وعدد الخريجين وغيرها و20% على معايير التميز في الأداء (Klein, 2015)، وإنما تحصل كل مدرسة على مقدار 90% من ميزانيتها السنوية، ويترك 10% بناء على التميز في الأداء، وذلك حتى يكون التطبيق بشكل متدرج وبطيء لكيلا تتأثر المدارس بشكل كبير. ومن ثم في كل سنة تقلل نسبة التمويل الأساسي للمدرسة، وتزداد نسبة التمويل المخصصة للتميز في الأداء بحوالي 10%، إلى أن تعتاد المدارس على هذا الأسلوب وتصل إلى تمويل أساسي يبلغ 60% وتمويل مبني على التميز يبلغ 40% كما هو معمول به في المرحلة الأخيرة للتطبيق في الولايات المتحدة الأمريكية.
- أن يستفاد من طريقة مكتب التعليم الفدرالي في مراعاة الفروق الاقتصادية بين الولايات في إعطاء تمويل إضافي للولايات الفقيرة (Baker& Others, 2016)، وذلك بإعطاء تمويل إضافي لإدارات التعليم السعودية التي تكون مترامية الأطراف وتكثر فيها الهجر وتزيد فيها نسبة الفقر ليستخدم هذا التمويل في توفير وجبة إفطار وغداء للطلاب الفقراء كما وضحتها دراسة (Escue, 2010)، وأن يستخدم أيضاً في توفير نقل للمعلمين أو إعطائهم بدل نقل أكثر من زملائهم في المدن.
- أن تعلن كل إدارات التعليم على مواقعها الرسمية عن أداء كل مدرسة تابعة لها بناء على معايير الوزارة ومقدار التمويل المخصص لها كما هو معمول به في مكاتب التعليم الخاصة بكل ولاية.
- التعديل على طريقة الولايات المتحدة الأمريكية في تحدد شخص مسؤول في المدرسة عن صحة بيانات الأداء المقدمة للحكومة، وذلك بجعل قائد المدرسة هو الذي تقع عليه المسئولية كاملة لأنه الجهة العليا في المدرسة وصاحب الصلاحية فيها.
- تطبيق المحاسبية وذلك بمحاسبة المقصرين والمتسببين في هدر الموارد المالية المخصصة للمدرسة.
- أن تتم عملية تقويم المعايير وأسلوب التمويل المبني على الأداء كل ثلاث سنوات كحد أقصى كما هو معمول به في بعض الولايات الأمريكية وذلك للتأكد من مدى تحقيق الأسلوب لأهداف وأولويات الوزارة وملائمته للتغيرات في الميدان التربوي والطبيعة الديمغرافية للطلاب.

إجابة السؤال الرابع: ما الصعوبات التي قد تواجه تطبيق التمويل المبني على الأداء في المدارس الحكومية السعودية؟

أن النظام التعليم المركزي السعودي قد لا يواجه نفس الصعوبات التي واجهها التمويل المبني على الأداء في أمريكا وهي لامركزية التعليم وتنوع المناهج المطبقة في كل مدرسة مما لا يحقق عدالة أداء الطلبة في الامتحانات الوطنية، وكذلك العنصرية الشديدة ضد الأقليات وضعف مستواهم التحصيلي بسبب ظروفهم الاقتصادية والاجتماعية مما يؤثر سلباً على الأداء الكلي للمدرسة وتمويلها. فنظام التعليم موحد في كافة المدارس الحكومية السعودية وكذلك المناهج مما يسهل عملية تطبيق الاختبارات الوطنية واعتمادها كأحد معايير الأداء التي يتم التمويل بناء عليها، وأيضاً المملكة لا تعاني من مشكلة الأقليات كما هو الحال في الولايات الأمريكية. لكن هذا لا يعني أن تطبيق التمويل المبني على الأداء في السعودية لن يواجه أي صعوبات بل طبيعة النظام التعليمي السعودي مختلفة عن نظيره الأمريكي لذلك تختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Patrick &Others, 2015) التي أظهرت صعوبات في العدالة في توزيع الموارد المالية على الولايات المختلفة بناء على أداء الطلبة في الاختبارات الوطنية. فتطبيق هذا الأتجاه في السعودية قد يواجه الصعوبات التالية:

- المركزية الشديدة لوزارة التعليم وغيرها من الوزارات وبيروقراطية الإجراءات مما يبطء تفعيل هذا الأسلوب وهذا يتفق مع نتائج دراسة (الشيحة، 2015م) التي نادت بالإصلاح الإداري في المملكة واختزال دور البيروقراطية والتوجه نحو اللامركزية.
- ضعف كفاءة بعض القيادات التربوية وخصوصاً على مستوى مدراء ومديرات المدارس وحاجتهم للتدريب على الأساليب الحديثة للإدارة ليستطيعوا تحسين أداء المدرسة والرفع من جودة مخرجاتها التعليمية.
- قلة الإحصاءات اللازمة عن كل مدرسة وعدم توفرها إلكترونياً خصوصاً المتعلقة بالظروف الاقتصادية والاجتماعية للطلبة وهذا يتفق مع دراسة (الحبيب، 2015م) التي أوصت بتطوير نظام نور الإلكتروني.
- عدم ملائمة جميع مباني المدارس لتطبيق الفصول الذكية والأساليب الحديثة في التدريس وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشايع والحناكي، 2015م) التي توصلت إلى ضعف التجهيزات المدرسية، حيث أن تطبيق الاستراتيجيات الحديثة في التدريس في فصول إلكترونية سيساعد على تحسين نتائج الطلاب في الاختبارات الدواية والوطنية.

- عدم ربط العلاوة السنوية للمعلمين والموظفين بأدائهم وهذا يختلف مع أوصت به دراسة (الجهني وحريري، 2001م) التي أكدت على ضرورة ربط العلاوة السنوية للمعلمين بأدائهم الوظيفي ليتحسن أدائهم من خلال تفعيلهم لأساليب التدريس الحديثة ومتابعة تلاميذهم وحرصهم على تنمية مهاراتهم مما ينعكس إيجابياً على الأداء الكلي للمدرسة.

طرق التغلب على صعوبات تطبيق أسلوب تمويل المدارس الحكومية السعودية بناء على الأداء:

أن الصعوبات التي قد تواجه نظام التعليم السعودي في تطبيق أسلوب تمويل المدارس الحكومية السعودية بناء على الأداء ليست جوهرية ويمكن بسهولة التغلب عليها من خلال الآتي:

- تبني إجراءات مرنة لتمويل المدارس بشكل مباشر بحيث لا تكون مركزية وزارة التعليم عائق بل عامل مساعد على عدالة التوزيع المخصصات المالية بين مدارس المملكة.
- تدريب القيادات التربوية وخصوصاً مدراء المدارس على كيفية تحسين أداء المدرسة بناء على معايير التمويل التي ستتبناها الوزارة.
- تطوير قواعد بيانات الوزارة الخاصة بالمدارس ومنسوبيها ليسهل وسرع عملية تقويم أداء المدرسة بشكل مباشر وبدون تعقيدات الإجراءات البيروقراطية.
- التخلص من المباني المستأجرة وخصخصة المباني المدرسية ليتم تجهيزها وفق أحدث التقنيات مما يساعد على تطبيق الأساليب الحديثة للتدريس وبالتالي تحسن أداء الطلبة.
- تبني وزارة التعليم للائحة الخدمة المدنية الجديدة الخاصة بتقويم أداء الموظف بناء على الأهداف وربطها بعلاوته السنوية (وزارة الخدمة المدنية، 2017م)، وبالتالي سيكون المعلم أكثر حرصاً على نتائج طلابه وتحقيق أهداف الوزارة التعليمية.

التوصيات:

- نشر الوعي بأهمية تطبيق أسلوب التمويل المبني على الأداء وما له من أثار إيجابية على الميدان التربوي من خلال إقامة الندوات والمؤتمرات.
- تشكيل فريق عمل لتبني تنفيذ هذا الاتجاه، وتزويده بالتسهيلات المادية والمالية المناسبة لإتمام المهمة.
- تدريب الفريق وكافة العاملين في الميدان التربوي خصوصاً القيادات التربوية على كيفية تطبيق أسلوب التمويل المبني على الأداء.
- ضرورة تبني وزارة التعليم لإجراءات مرنة تساعد على نجاح أسلوب التمويل المبني على الأداء بحيث لا يكون هناك بيروقراطية شديدة في إجراءات التمويل وإنما تتم بشكل إلكتروني ومباشر للمدارس.
- تبني صيغة لتمويل المدارس بناء على الأداء بحيث لا تعتمد فقط على عدد الطلاب بل على المؤشرات التالية: نسبة عدد الطلاب لكل معلم، نسبة حضور الطلبة، نسبة الرسوب والتسرب في المدرسة، نسبة الخريجين، نتائج الطلاب في الاختبارات الوطنية، نسبة تطبيق المعلمين والمعلمات لاستراتيجيات التدريس الحديثة، نسبة تطبيق البرامج التعليمية عالية الجودة بناء على مؤشرات الجودة، نسبة تحسن أداء المدرسة عن العام السابق، نسبة الطلبة من ذوي صعوبات التعلم ومحدودي الدخل، نسبة الطلبة الموهوبين في المدرسة، نسبة تقليل الفجوة في التحصيل الدراسي بين الطلاب، نسبة رضى أصحاب المصلحة عن أداء المدرسة، ونسبة تمويل إضافي للمدارس النائية.
- تشكيل لجنة من القيادين في وزارة التعليم، ومدراء إدارات التعليم، ومديرين ومعلمين متميزين، وطلاب وأولياء أمور لأخذ آرائهم وتأييدهم في مدى مناسبة تلك المعايير والمؤشرات وهذا يتفق مع نتائج دراسة أبوزينسكي (Opoczynski, 2016) التي توصي بالحصول على دعم وتأييد القيادات وأصحاب المصلحة لمعايير وصيغ التمويل.
- أن تكون علاوات المعلمين والمعلمات مرتبطة بالأداء الوظيفي ليحرص المعلمين على تطبيق الاستراتيجيات الحديثة للتدريس ورفع المستوى التحصيلي والمهاري للطلاب مما ينعكس على تحسن أداء المدرسة بشكل كلي.
- ربط التمويل المبني على الأداء بنتائج منظومة الإشراف التربوي لاحتوائها على مؤشرات إداء مدرسية يتابعها مكاتب الإشراف التربوي مما يجعل عملية مؤشرات أسلوب التمويل المبني على الأداء ليست جديدة بشكل كلي على الميدان التربوي.
- إنشاء نظام إلكتروني مرادف لنظام نور بحيث يحتوي على المعلومات الشخصية للطلاب خوصاً ظروفهم الاقتصادية وذلك لتطوير قواعد بيانات الوزارة الخاصة بالمدارس ومنسوبيها من طلبة ومعلمين لتسهيل تقييم أداء المدارس.

- أن تتم متابعة تطبيق الأسلوب بشكل مباشر ومستمر لحل أي عقوبات تواجهه.
- أن تتم عملية تقويم التجربة كل ثلاث سنوات للوقوف على نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف.
- أن يكون العمل بهذا الأسلوب مؤسسي بحيث لا يتوقف العمل به على تأييد قيادات عليا وينتهي بانتهاء تكليفهم.

المراجع

المراجع العربية:

(1) حصة المقرن، واقع تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الشرق العربي للدراسات العليا، الرياض، 2016.
(2) ذوقان عبيدات، وسهيلة أبو السميد، استراتيجيات حديثة في الإشراف التربوي، دار الفكر، عمان، 2007.
(3) سيسي أحاندو، البدائل المقترحة لتمويل التعليم العربي في دول غرب أفريقيا الناطقة باللغة الفرنسية: قراءات إفريقية، العدد 29، 2016، ص ص60 -71.
(4) عبد الرحمن الحبيب، متطلبات تطوير نظام الإدارة التربوية " نظام نور " في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في ضوء التجارب العالمية، مجلة كلية التربية بأسيوط، المجلد 31، العدد 4، 2015، ص ص 305-364.
(5) عبد الله المالكي، بدائل تمويل التعليم العالي الحكومي في المملكة العربية السعودية، المجلة السعودية للتعليم العالي، العدد 10، 2013، ص ص113-147.
(6) عدنان الشيحة، الإصلاح الإداري في المملكة العربية السعودية: من البيروقراطية المركزية إلى توسيع سلطات المجالس المحلية، المجلة العلمية للإدارة، العدد 8، 2015، ص ص63-93.
(7) علي الشايع، وطارق الحناكي، مقومات البيئة المدرسية الجاذبة للتعلم من وجهة نظر طلاب المدارس الثانوية بمنطقة الرس بالمملكة العربية السعودية، مجلة البحوث النفسية والتربوية، المجلد 30 العدد 3، 2015، ص ص 237-280.
(8) محمد الحربي، بدائل مقترحة لتمويل التعليم في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود أنموذجاً، مجلة كلية التربية (جامعة بنها)، المجلد 26، العدد 103، 2015، ص ص141-172.
(9) مروة بلتاجى، تمويل التعليم العالي في مصر:المشاكل والبدائل المقترحة، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، المجلد 16، العدد 3، 2015، ص ص3 – 24.
(10) منصور الجهني، وهاشم حريري، أثرربط مقدار العلاوة السنوية بمستوى الأداء الوظيفي للمعلم من وجهة نظر المديرين والوكلاء والمعلمين بمدارس ينبع الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2001.
(11) المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، المؤتمر السنوي الثامن "تفعيل جودة التعليم على المستوى الإقليمي،" بيروت، لبنان، 1-2 ديسمبر 2016، تم الاسترجاع في (2017/3/1م) من الرابط:_ http://events.aroqa.org/news_category.php?cat_id=149&lang=ar
(12) المؤتمر الدولي السابع، توصيات مؤتمر "التعليم في مطلع الألفية الثالثة، الجودة-الإتاحة-التعلم مدى الحياة)، القاهرة، يوليو 2009، تم الاسترجاع في (2- 3- 2017م) من قاعدة البيانات التربوية EduSearch.
(13) وثيقة برنامج التحول الوطني، تم الاسترجاع في (2- 3- 2017م) على الرابط:
http://vision2030.gov.sa/ar/ntp
(14) وزارة الخدمة المدنية، لائحة تقويم أداء الموظف الجديدة بناء على الأهداف، 2017، استرجع بتاريخ (19-4-2017م) على الرابط:
https://www.mcs.gov.sa/HR/News/Pages/news14371121_2.aspx
(15) وزارة المالية، لتقرير السنوي لميزانية المملكة العربية السعودية لعام 2017، تم الاسترجاع في (2- 3- 2017م) على الرابط: https://www.mof.gov.sa
(16) وليد نوافلة، درجة تحقق معايير الجودة الشاملة في ممارسات معلمي العلوم التعليمية للمرحلة الثانوية في محافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 2014.

المراجع الأجنبية:

(1) Baker, Farrie, Luhm, & Sciarra, Is School Funding Fair? Education Law Center, The University of New Jersey, 2016.
(2) Cooper, Allen, Patall, & Dent, Effects of full-day Kindergarten on Academic Achievement and Social Development, Review of Educational Research, Vol.80, No. 1, pp.34-70, 2010.
(3) Dougherty & Reddy, Performance Funding for Higher Education: What are the Mechanisms? What are the Impacts? ASHE Higher Education Report, Vol. 39, No. 2, pp.1-134, 2013.
(4) Downes, & Stiefel, Measuring Equity and Adequacy in School Finance, Routledge, New York, 2008.
(5) Educational Funding Advisory Board (EFAB), Illinois education funding recommendations: A report submitted to the Illinois general assembly, 2011, Retrieved (6-4-2017) from: http://www.isbe.net/efab/pdf/final_report_1-11.pdf
(6) Escue, An examination of Adequate Yearly Progress as a Mean of Funding Public Elementary and Secondary Education for Impoverished Students in a Selected state: Free and Reduced Lunch and supplemental indicators, Unpublished Doctoral Dissertation, Educational Administration Department, University of Florida, U.S.A. 2010.
(7) Fazekas, School Funding Formulas in OECD Countries, OECD Education Working Papers, Vol.74, 2012, pp.1-37.
(8) Hussar & Bailey, Projections of Education Statistics to 2021. Fortieth edition. National Center for Education Statistics, U.S. Department of Education, Washington, D.C. , 2013.
(9) Klein, Using Performance-Based Funding to Incentivize Change, RTI Press, New York, 2015.
(10) Levacic, Funding Schools by Formula, Springer, Netherlands, 2008.
(11) Levacic & Downes, (eds), Formula Funding of Schools, Decentralization and Corruption: A Comparative Analysis, International Institute for Educational Planning. UNESCO, 2004.
(12) Li, Point of View: Washington's Student Achievement through the Looking Glass of a Community College, Community College Journal of Research and Practice, Vol.41, No.3, 2017, pp.183-202.
(13) Miao, Performance-Based Funding of Higher Education: A Detailed Look at Best Practice in 6 States, RTI Press, New York, 2012.
(14) Murphy, Evidence-Based Adequacy Model for School Funding: Success rates in Illinois School that Meet Targets, Unpublished Doctoral Dissertation, College of Education, Illinois State University, 2012.
(15) National Center for Educational Statistics (NCES), 2017, Retrieved on (2-4-2017) from: https://nces.ed.gov/ccd/search.asp.

(16) Odden, Picus & Goetz, A 50-state strategy to achieve school finance adequacy, Educational Policy, Vol.24, No. 4, 2010, pp.628-654
(17) Opoczynski, The Creation of Performance Funding in Michigan: Partnerships, Promotion, and Points, Education Policy Analysis Archives, Vol. 24, No. 121/122, 2016, pp.1-25.
(18) Parady, A Study of Wyoming School Resource Use and Instructional Improvement Strategies at Eight Wyoming Schools, Unpublished Doctoral Dissertation, College of Education, The University of Wyoming, U.S.A, 2013.
(19) Patrick, Myers, Silverstein, Brown, Watson, Performance- Based Funding & Online Learning: Maximizing Resources for Student Success, INCOL organization, Vienna, 2015.
(20) Robinette, Public School Funding and School Systems Meeting Adequate Yearly Progress in Tennessee, Unpublished Doctoral Dissertation, College of Education, State University of Tennessee, 2011.
(21) Struhl, Rewarding Dual Enrollment in Performance-Based Formulas: How States Can Create Incentives for College to High School Partnerships, JFF organization, Boston, 2013.
(22) Thornton & Friedel, Performance-Based Funding: State Policy Influences on Small Rural Community Colleges, Community College Journal of Research and Practice, Vol.40, No.3, 2016, pp.188-203.
(23) Tiffany, Performance Funding at MSIs, Southern Education Foundation, Georgia, 2014.
(24) TIMSS & PIRLS International Study Center, TIMSS & PIRLS Report of 2015. Retrieved (1-3-2017) from the link:
http://timssandpirls.bc.edu/timss2015/international-results/timss-2015/science/student-achievement/multiple-comparisons-of-science-achievement/
(25) World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2016-2017 retrieved (1-3-2017) from the link: http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf
(26) Zikmund, Research Methods, Health Economics Research Method, Vol. 2, No.1, 2013, pp.1-43.