Vol. 12, No. 1, Oct, 2020 ISSN: 2090-5890 & 2735-3222

# متطلبات تفعيل الشراكة (PPP) بين القطاع العام والخاص مدخلًا لإصلاح التعليم قبل الجامعي

أ. د/ وائل وفيق رضوان
أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية – جامعة دمياط

د/ عمرو محمد حامد عيسى
دكتوراة أصول التربية

**الملخص**

*يُعد التوجه نحو خصخصة الخدمات العامة جزءًا من إطار عام للإصلاح، يهدف إلى التقليل من حجم النفقات العامة في ت المقدمة للخدمات، وتحقيق الأهداف العامة من خلال مشاركة القطاع الخاص في تحقيقها، وقيام الدولة بمنحه بعض الصلاحيات لتقديم بعض الخدمات وفقًا لضوابط وحدود معينة.*

*ويهدف البحث إلى التوصل إلى تصور مقترح لتفعيل الشراكة (PPP) بين القطاع العام والخاص لإصلاح التعليم قبل ي، وذلك من خلال التعرف على الإطار المفاهيمي لإصلاح التعليم، ومفهوم نظام الشراكة بين القطاع العام والخاص (PPP)، وأهدافه وخصائصه، ومزاياه، ودواعي اللجوء إليه، والتطرق إلى بعض ملامح تجارب الدول في مجال الشراكة بين القطاع العام والخاص (PPP)، وأهم نماذجه.*

***منهج البحث** اعتمد البحث على المنهج الوصفي.*

**نتائج البحث**

*توصل البحث إلى تصور مقترح لتفعيل الشراكة (PPP) بين القطاع العام والخاص لإصلاح التعليم قبل الجامعي، وتمثلت أهم آليات تفعيل الشراكة بين القطاع العام والخاص في التعليم قبل الجامعي، في الآتي:*

- *إضافة تشريعية فيما يخص المتابعة والرقابة والمساءلة وإسنادها على مشروعات الشراكة التعليمية بين القطاعين العام والخاص، وإسنادها لجهة سيادية محايدة، تستطيع من خلال القانون أن تتابع وتراقب وتحاسب جميع الأطراف في عقود الشراكة، وذلك بداية من طرح المشروع مروراً بتنفيذه وتشغيله، وحتى انتهاء المدة وتسليمه للجهة الإدارية بالحالة المتفق عليها في عقد الشراكة.*
- *ضررة وجود دعم سياسي قوي للشراكة بين القطاع العام والخاص فهذا الدعم، يشجع المستثمر المحلى أو الأجنبي، على الدخول في مشروعات شراكة مع القطاع العام، حيث أن دعم القيادات السياسية لتلك المشروعات يبعث بالثقة والاطمئنان في نفوس المستثمرين.*
- *العمل على توفير قاعدة بيانات سليمة يمكن الاعتماد عليها والوثوق بها تمكن من التخطيط الجيد لمشروعات الشراكة وتحديد الاحتياجات وإدراجها في الخطة الاستثمارية.*

***كلمات مفتاحية: الشراكة**- مبادئ **PPP**- **القطاع العام والخاص**- إصلاح التعليم*

## Abstract

The Direction towards privatization of public services is considered part from public framework for reformation, it's aimed at reducing the public expendure in society. It also gives chance for diversity of services and achieving public goals through private participation, in addition to granting certain Prowers from country to provide some services according to special limits.

This research aims to making suggested framework for activating public private partnership (PPP) to reform pre-university education through recognizing the conceptual frame of education reform, concept of public private partnership system and its aims, characteristics and mentioning some of experiments of countries in the field of public private partnership.

**Search methodology**: The research depended on descriptive method.

**The results of research**

The research resulted in suggested framework for activating public private partnership for reforming pre-university education.

- The most important mechanisms of activating public private partnership in pre-university education are:
  1) Monitoring and accountability for educational partnership projects between public and private sectors, which can monitor and accountability from the law and control all the parties of partnership contracts from the beginning of project to the implementation and operation.
  2) Necessity of political support for public-private partnership in which this support encourage political authorities for these projects.
  - working on availability of data base which we can depend on in good planning of partnership projects and determining the needs and putting them in investment plan.

**Key words**: Public private partnership principals (PPP)- Public and private sector- Educational reform.

**مقدمة**

تستحوذ قضية إصلاح وتحديث التعليم وتحقيق الجودة فيه على اهتمامات رجال الفكر والمنظمات العاملة فى مجالات التربية والثقافة والعلوم ذلك لأن تقدم الأمم ونموها يعتمد بشكل مباشر وغير مباشر على مدى تقدم شعوبها، فمن خلال تنمية الأفراد يمكن تحقيق التنمية فى كافة الأنشطة المجتمعية، وتنمية الموارد البشرية وبناء رأس مال بشرى قد يعنى الكثير من العناصر مثل تحسين التربية وتنمية المهارات والتعليم يعتبر الأساس فى تحقيق الاستثمار البشرى الذى يعتبر الاستثمار الأمثل من خلال قيامه بإنتاج القوى البشرية الماهرة والمدربة تدريباً عالمياً. (علي، ميادة، ٢٠١٥،١٥)

والإصلاح لا يحدث عفوا أو مصادفة أو ارتجالا، لكنه مشروع تلده الأزمة الخانقة، وتبرره الدراسة المنهجية، وتدفع إليه حاجة التطوير في مجتمع يجاهد من أجل البقاء في مستقبل لا يرحم العاجزين، لذلك فالإصلاح فكر وتخطيط وتنفيذ وتقويم (محمود، ٢٠١٥، ١٨٤) ومن هنا فلا يمكن تصور إمكانية إصلاح النظام التعليمي، بمعزل عن عملية تطوير وتجديد وإصلاح مع النظم المجتمعية الأخرى. (سعيد، ٢٠٠٧، ١٩)

يُعد موضوع الخصخصة من الموضوعات المطروحة على المستوى العالمي سواء من الناحية الإدارية أو الاقتصادية، حيث أن العديد من دول العالم تواجه صعوبات اقتصادية وأخرى في نمو حجم المصروفات للقطاع العام، وعجز الموازنات العامة،

وتدني مستوى الكفاءة في الخدمات العامة، الأمر الذي أدى إلى ظهور الخصخصة كأحد الحلول المطروحة لعلاج هذه المشاكل، وكذلك لرفع مستوى الكفاءة وتقليل عجز الموازنات وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للأفراد وأبنائهم.

وهناك اتفاق عام على أن مصر تشهد منذ فترة غير قليلة مشكلة تعليمية ذات أبعاد خطيرة، وكانت بدايتها فى كون النظام التعليمى لم يعد متجاوبا مع الاحتياجات الاقتصادية والتعليمية فى مصر، كما لم يعد متمشيا مع الطفرات الكبيرة التى حدثت فى مجال التطورات العلمية والفكرية فى العالم وطرق تدريسها. (علي، وائل، ٢٠١٢، ٢)

ونتيجة للتغيرات المتلاحقة والمستمرة الحادثة للمجتمع تطورت الإدارة وأساليبها، وظهرت أساليب حديثة للإدارة تساعد مدير المؤسسة على تحقيق أهداف مؤسسته بكفاءة وفعالية، ومن هذه الأساليب الإدارية الحديثة، نظام الشراكة بين القطاع العام والخاص PPP.

حيث لوحظ في العقود الأخيرة إن هناك انتشار واسع لنظام الشراكة بين القطاع العام والخاص حول العالم. واستخدمت الحكومات في الدول النامية مثل الهند هذا النظام بغرض تطوير وتنمية البنية التحتية والخدمات الاجتماعية وبالفعل أصبح PPP مطلب للتطور والتنمية المجتمعية وانعاش الحالة الاقتصادية.

**مشكلة البحث**

يقوم مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص على أساس استقطاب القطاع الخاص لتطوير وتمويل المشاريع التي تُقدم الخدمات العامة مقابل حصول هذا الأخير على بدل مالي يُغطي استثماراته المالية وما تحمله من كلفه، فالقطاع العام لم يعد قادرًا وحده على مواجهة الصعوبات والتحديات التي تعترض طريق التنمية التي يطمح إلى تحقيقها، الأمر الذي دفع العديد من الدول المتقدمة أو النامية إلى بناء التنظيمات المؤسسية والتشريعية التي تضع الأساس القانوني لتبني التنظيمات التشاركية التي تُساهم في إنشاء وتوجيه وإدارة وتشغيل المشاريع وتطويرها وتنميتها من أجل خدمة أغراضها على أساس تشارك تعاوني. (مها، نورة، ٢٠١٩، ٧٧)

لذا أصبحت شراكة القطاع العام والخاص شعار حديث في استراتيجيات التنمية وخاصة خلال العقدين الأخيرين، وبالرغم من أن (PPP) ليس ظاهرة جديدة إلا أنها أصبحت معروفة في العصر الليبرالي الجديد واتخذت أشكال جديدة مختلفة منها غير معروف حتى الآن. حتى الدول التي كانت تمنع أي دور للقطاع الخاص أصبحت ترحب بفكرة نظام (PPP) شراكة القطاع العام والخاص ومدى تأثيرها في أهم الأنشطة التنموية واستخدام هذا النظام في كثير من القطاعات مثل المطارات والسكك الحديدية والطرق.. إلخ ودخلت أيضاً في مجال التعليم والذي يعتبر حق للجميع. ويحاول هذا النظام تطوير وتحسين معظم نواحي العملية التعليمية. وأظهرت الدراسات حول هذا النظام دور القطاع الخاص في قطاعات مختلفة مثل التعليم والصحة وأحدثت تأثيرات مختلفة وأدت إلى الجودة والكفاءة وأبعاد كثيرة أخرى وتحقيق أهداف التنمية البشرية. (Jan, BG,2016, 2)

وسعياً من الباحثين للوصول إلى بلورة مشكلة الدراسة قاما باستطلاع مجموعة من الدراسات السابقة ذات علاقة بموضوع هذا البحث ومنها:

دراسة فرجر وآخرون **(Verger, Other, 2020)** والتي أوضحت أنه بالرغم من الانتشار الواسع لشراكة القطاع العام والخاص في النطاق التعليمي والدراسات التي تُجرى حول تأثيرها إلا أن فهم وإدراك آثار هذه الشراكة مازال محدودًا، لذا هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طرق تمويل التعليم مثل القسائم والإعانات العامة للمدارس وأن الشراكة بين القطاع العام والخاص

تؤدي للمنافسة في السوق وصنع مخرجات تعليمية عالية الكفاءة. وأشارت دراسة شنج وآخرون (Ching, Other, 2019) إلى أن الشراكة بين القطاع العام والخاص لها تأثير فعال في إمكانية تقديم منح دراسية للطلاب والمعلمين مما يُحقق جودة في العملية التعليمية وتحسين الأداء، واقترحت الدراسة أن يكون هناك أدوات لتقييم هذه الشراكة ومدى الفائدة التي تعود منها على مخرجات التعليم. ودراسة (**مها، نورة، ٢٠١٩**) والتي هدفت إلى معرفة أهمية عقود الشراكات وكيفية صياغتها والتعرف على تجربة واستفادة المملكة العربية السعودية في هذه العقود، ومعرفة المزايا والفوائد الناتجة من الشراكات والمعوقات التي تواجهه وسبل معالجتها. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك حاجة لأن يتم تطوير الإطار التنظيمي السعودي بهدف تحقيق نمو أكبر في الشراكات كذلك ضرورة التغلب على المعوقات الإدارية والتنظيمية والتشغيلية بهدف خلق شراكة حقيقية ناجحة بصورة أكبر.

وأشارت دراسة أندريس ردفوس (Andreas Redfors, 2020) إلى أن التعاون بين القطاع العام والخاص أتاح استخدام نظام (الروبوتات) حيث يُمكن من توفير التدريب أثناء الدراسة للمعلمين والطلاب معًا، وممارسة أساليب تعليمية متطورة من خلال استخدام تطبيقات تكنولوجية متطورة وتصميمات حديثة بهدف تحسين جودة العملية التعليمية والوصول إلى النتائج المرجوة. كما أشارت دراسة زاهيد جافيد وآخرون (Zahid Javed, Other, 2016) إلى أن تعاون وشراكة الحكومة مع القطاعات الخاصة يُحقق نتائج أفضل من القيام بهذه المهام بشكل فردي لأن هذه الشراكة تُعزز الإمكانيات وتوفر الموارد بشكل أكبر، كما تُؤثر هذه الشراكة في تحسين البنية التحتية للمرافق في المدرسة والمكتبة والفصول ومواصفات الأمن والسلامة للمنشأة التعليمية، كما أشارت الدراسة إلى أن تحسين البنية التحتية هام جدًا حيث يتحسن مستوى المدخلات التعليمية وتستطيع المدرسة التغلب على المشكلات والوصول إلى التطوير ومعرفة نقاط الضعف والقوة لديهم. وأشارت دراسة وندي بوول وآخرون (Wendy Pool, Other, 2016) إلى ظهور ما يُسمى (بالتمويل الاجتماعي) والذي يأتي من خلال الشراكة بين القطاع العام والخاص، حيث أكدت الدراسة على أنه يجب إشراك القطاع الخاص في تقديم الخدمات العامة بما فيها التعليم ولكن مع عدم نقل الملكية إلى كيانات خاصة ويكون هناك مدة معينة للاتفاق بينهما لحين تنفيذ المشروعات وبعد ذلك تنقل الملكية للدولة والقطاع العام. كما أشارت دراسة مارينا شاريفا وآخرون (Marina V. Charaeva, Other, 2016) إلى أن العديد من البلدان اتجهت لحل المشكلات الاقتصادية عن طريق تفعيل الشراكة بين القطاعين العام والخاص، حيث استخدمتها بريطانيا واستراليا وألمانيا وفرنسا في تطوير الطرق السريعة والمطارات وشبكات المياه وتحسين البنية التحتية التعليمية، وذكرت الدراسة أن التعاون الفعال بين الدولة والقطاع الخاص يجب أن يراعي مسئولية جميع المشاركين في المشروع ويجب أن يكون معيار اختيار جذب الشراكة هو فرصة للعمل وليس الحد الأدنى من التكلفة وأيضا الهدف الشراكة تقليل مخاطر المشروع وانخفاض الأعباء المالية وتحسين الأوضاع الاقتصادية للمنشأة.

ودراسة (**النقيب، المهدي، شعبان، ٢٠١٢**) والتي تناولت مفهوم وأهداف وأنواع ومزايا وتحديات شراكة القطاعين العام والخاص، وذلك بهدف التعرف على معوقات تطبيق الشراكة بين القطاعين العام والخاص في التعليم. توصلت الدراسة إلى أهمية نشر ثقافة الشراكة بين أفراد المجتمع بما يتماشى مع احتياجاته، ودعم وتأييد القيادات المسؤولة عن التعليم لنظام الشراكة، ووجود إطار تشريعي واضح يُنظم عملية

الشراكة، بالإضافة إلى تحديد دور القطاعين العام والخاص على مختلف المستويات في نظام الشراكة.

**وفي ضوء ما تقدم، تتحدد مشكلة البحث في التساؤلات التالية:**

١. ما الإطار المفاهيمي لإصلاح التعليم؟
٢. ما مفهوم نظام الشراكة بين القطاع العام والخاص (PPP)؟
٣. ما أهداف ودواعي نظام الشراكة بين القطاع العام والخاص (PPP) في التعليم؟
٤. ما خصائص ومزايا نظام الشراكة بين القطاع العام والخاص (PPP)؟
٥. ما مشكلات نظام الشراكة بين القطاع العام والخاص (PPP)، وأهم العوامل المؤثرة والمتغيرات في نظام (PPP)؟
٦. ما ملامح تجارب الدول في مجال الشراكة بين القطاع العام والخاص (PPP)، وأهم نماذجه؟
٧. ما التصور المقترح لتفعيل الشراكة (PPP) بين القطاع العام والخاص لإصلاح التعليم قبل الجامعي؟

**أهداف البحث**

يهدف البحث إلى التوصل إلى تصور مقترح لتفعيل الشراكة (PPP) بين القطاع العام والخاص لإصلاح التعليم قبل الجامعي، وذلك من خلال التعرف على الإطار المفاهيمي لإصلاح التعليم، ومفهوم نظام الشراكة بين القطاع العام والخاص (PPP)، وأهدافه وخصائصه، ومزاياه، ودواعي اللجوء إليه، والتطرق إلى بعض ملامح تجارب الدول في مجال الشراكة بين القطاع العام والخاص (PPP)، وأهم نماذجه.

**أهمية البحث**

ترجع أهمية الدراسة إلى أهمية موضوعها، حيث أصبح التعاون والمشاركة بين كافة مؤسسات المجتمع بما فيها القطاع الخاص مطلبًا مهمًا واستراتيجيًا لضمان تحديد مستوى من المهارات الضرورية لمخرجات التعليم، من ذلك يأمل أن يُسهم البحث في تقديم تصور واضح عن مجالات الشراكة بين القطاع الخاص وبين القطاع العام في التعليم، وأن تسد النقص الحالي في الدراسات المحلية والعربية التي تتناول مثل هذا المجال الحيوي.

**منهج البحث**

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي والذي يحلل الواقع ويفسره تفسيراً علمياً منطقياً ويتناول مشكلته بشكل محدد ويصورها كمياً عن طريق جمع المعلومات والبيانات الدقيقة المتقنة عن الظاهرة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.(مصطفى، ٢٠٠٦، ١)

**حدود البحث**

**الحدود الموضوعية:** تتمثل في متطلبات تفعيل الشراكة التعليمية بين القطاع العام والخاص بالتعليم قبل الجامعي في ضوء مبادئ (PPP).

**الحدود المكانية:** المؤسسات التعليمية الحكومية في مصر.

**الحدود الزمنية:** تتمثل في زمن إجراء البحث ٢٠١٩-٢٠٢٠.

**مصطلحات البحث**

**الشراكة التعليمية**

وتُعرف بأنها: علاقة بين طرفين أو أكثر لهم أهداف مشتركة يتفقون معاً على تحقيقها، لذا فإنها تستند على التعاون وتبادل المنفعة، خاصة عندما لا يستطيع طرف بمفرده تحقيق هذه الأهداف. (مصطفى، ٢٠٠٦، ١)

كما تُعرف بأنها إرتباط كامل بالمجتمع المدنى وجميع منظماته بالتعليم تضمن هذا الإرتباط التفاوض والمشاركة والمسئولية فى عملية صنع القرار التعليمى والتخطيط المشترك والتنفيذ والمتابعة والمساءلة عن الأداء والتقويم. (سلامة، ٢٠٠٧، ٢٢٥)

ويُمكن تعريف الشراكة بين القطاع العام والخاص بأنه " آلية تهدف إلى تمويل مشروعات البنية الأساسية، حيث تعهد الدولة إلى كيان قانوني خاص يُطلق عليه في العمل (شركة المشروع) بموجب اتفاق يُبرم بينهما يسمى (اتفاق الشراكة) تلتزم شركة المشروع بمقتضاه بالمشاركة في توفير مرافق البنية الأساسية ذات الطابع الاقتصادي، حسب ما يرد في هذا الاتفاق من أحكام ونصوص تنظم الملكية والأموال والأرباح وغيرها مما يتصل بتيسيير المشروع من تدابير وإجراءات. (عمر، ٢٠١٢، ٣)

**نظام نظام شراكة القطاعين العام والخاص ( Public Private Partnership (PPP**

ويُقصد به اتفاق تعاقدي بين القطاعين العام والخاص حيث يقوم بمقتضاه القطاع الخاص بتصميم، وتخطيط وتمويل، وبناء مؤسسة تعليمية والقيام بتقديم خدمات أخرى غير تعليمية وذلك حسب بنود العقد المتفق عليها، وفي نهاية مدة التعاقد تؤول أصول ملكية المؤسسات التعليمية للدولة. (عبد الرحمن، ٢٠١٢، ٢٣٠)

**الإصلاح التعليمى: (Educational Reform)**

"بأنه عملية شاملة تتناول المتغيرات والعوامل المكونة للنظام التعليمى، وتهيئ البشر والإمكانات لقبول التطوير وتفهم أهدافه، وتيسر عملية الانتقال إلى النظام المطور، حتى يمكن تحقيق الاستفادة القصوى من التطوير، ودفع القائمين على تطبيقه للاستفادة منه". (علي، ٢٠٠٠، ١٨-١٩)

كما يُعرف بأنه مجموعة الخطوات والإجراءات التى تحدث فى ميدان التعليم باستخدام إمكانات مادية ومعنوية مثل القواعد والتشريعات والقوانين المنظمة للعمل وذلك لمعالجة القواعد والتشريعات والقوانين المنظمة للعمل وذلك لمعالجة مخلات محددة كماً وكيفاً ، بهدف إنتاج مخرجات جديدة فى ميدان التعليم. (علي، محمد، ٢٠١٠، ٢١-٢٢)

**الإطار النظري والمفاهيمي**

**المحور الأول: الإصلاح التعليمي (إطار مفاهيمي)**

مع إطلالة القرن الحادى والعشرين فإن هناك تعليماً محدداً يجب أن يواكب تحديات هذا القرن تعليماً يلبى احتياجات المتعلمين، تعليماً يبنى على العلم والتكنولوجيا، ويشجع على تعليم اللغات والكمبيوتر، ويحترم الحضارة الوطنية والقومية وينطلق إلى أفاق العالمية، ويخدم الدين والأديان الأخرى والقيم ومهارات الحياة. (وائل، ٢٠١١، ٥)

ولقد نص الدستور المصري على إصلاح التعليم وفقاً لمعايير الجودة العالمية وأكد على أن "التعليم حق لكل مواطن، هدفه بناء الشخصية المصرية، والحفاظ على الهوية الوطنية، وتأصيل المنهج العلمي فى التفكير، وتنمية المواهب وتشجيع الابتكار، وترسيخ القيم الحضارية والروحية، وارساء مفاهيم المواطنة والتسامح وعدم التميز، وتلتزم الدولة بمراعاة أهدافه فى مناهج التعليم ووسائله، وتوفيره وفقاً لمعايير الجودة العالمية". (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤، ١١)

وإصلاح التعليم فى القرن الحادي والعشرين يعنى إحداث تغيير تربوي وتعليمي يتناسب وحجم التغيير الحادث فى المجتمع المحلى والعالمي، حيث يجعلنا الإصلاح فى سباق مع الزمن من أجل مواكبة سرعته والتكيف مع مستجداته المتلاحقة ويجب أن يشمل الإصلاح المدارس والمعلمين والتلاميذ، والمناهج،

وطـرق التـدريس، والإدارة والأنـشطة والتكنولوجيـا. (علي، محمد، ٢٠١٠، ٢١٤)

ويتمثل إصلاح التعليم في تحقيق ٣ أنماط من الإصلاح من خلال جانب النفقات وجانب التمويل وجانب الإدارة، وذلك كما يلي: (صابر، ٢٠١٢، ١٢٨)

إصلاح النفقات Expenditure Reform، والذي يتمثل في قيام الحكومة بإعادة كل من هيكلة وتخصيص النفقات الحكومية المخصصة للتعليم.

إصلاح التمويل Financing Reform، وذلك عن طريق توفير آليات متنوعة لضمان تمويل التعليم داخل الدولة، عن طريق تحديد رسوم دراسية مناسبة لتقديم الخدمة التعليمية.

الإصلاح المؤسسي والإداري Management and Institutional Reforms، ويأتي ذلك من خلال تحفيز الدولة لأنماط الإدارة غير المركزية للمؤسسات التعليمية.

**مبررات إصلاح التعليم عالميًا ومحليا:**

هناك مبررات عالمية لإصلاح التعليم يمكن توضيحها فيما يلي: (علي، ٢٠٠٨، ١٦٩-١٧٧)

**التغيرات في الأنشطة البشرية والقيم الأساسية للمجتمع:** أصبحت كل أنواع الأنشطة البشرية تعتمد على المعلومات والتقنيات الأمر مما فرض على كافة مؤسسات المجتمع التعليمية وغيرها التجاوب مع هذه التغيرات تجنبا لاتساع الفجوة بين مستجدات العلم وواقع المجتمع.

**الثورة العلمية والتكنولوجية الهائلة واتساع المعرفة الإنسانية:** لقد أثرت تكنولوجيا المعلومات وإنجازاتها الباهرة على الحياة الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية وتزايد خطى المعرفة وتضاعفها بصورة كبيرة.

**النظام العالمي الجديد والتكتلات الاقتصادية الإقليمية وحرية التجارة** مما يترتب عليه ضرورة تنمية القوى البشرية بما يتلاءم مع متطلبات سوق العمل والتحديات السابق ذكرها.

**ثورة الاتصال والمعلومات:** جعلت ثورة الاتصال والمعلومات العالم قرية كونية واحدة مما يؤثر في الفكر والسلوك ونظام الحياة نظرا لأدوات الاتصال المباشر وأساليب التطبيق التكنولوجي وأدواته مما يتطلب إحاطة الأفراد بكل ما هو جديد لمواكبة العصر.

**تنوع أساليب وموضوعات ونتائج البحث العلمي:** حدثت طفرة كبيرة في أساليب البحث العلمي وموضوعاته ونتائجه، وتعطي هذه الطفرة مؤشرات وموضوعات مستحدثة أعمق مما نتصور، فالدول المتقدمة تنفق الكثير على الأبحاث والتنمية.

**تزايد متوسط سنوات عمر الإنسان:** تشير العديد من الدراسات إلى أن تنمية المجتمع وتطور بنائه الاجتماعي وتحسين أنماط العمالة والصحة يؤدي إلى تضاعف متوسط العمر البشري مما يتطلب استمرارية التعليم للأفراد لاكتساب المزيد من المعارف.

**تزايد فرص الاختيار أمام المواطنين:** تشير العديد من الدراسات إلى أن مجتمع القرن الواحد والعشرين سيكون مجتمعا مدنيا وحضاريا يتيح لكل الأفراد مزيدا من الاختيارات والحقوق المكتسبة في جميع نواحي الحياة.

**العولمة والتغير في قيم المجتمع وثقافته:** أدى انتشار العولمة بصورة كبيرة على مستوى العالم وأدى ذلك إلى إحداث تغيرات جوهرية وتحديات كبيرة تمس ثقافة واقتصاد أي دولة وتؤثر إلى حد كبير في السيادة الوطنية للدول حيث إنها تعبر من الناحية السياسية عن تراجع قوة الدولة القومية وتزايد النفوذ الدولي على القرار الوطني، وتعبر العولمة عن محاولة لفرض

النموذج الثقافي الاجتماعي الغربي على مظاهر الحياة المختلفة في المجتمعات. (Richard,2000)

تظهر الحاجة لإصلاح التعليم على المستوى المحلي من خلال مجموعة من المبررات يمكن تلخيصها في التالي: (علي، وائل، ٢٠١٣، ٨٩-٩٤)

- ضرورة تحقيق الأهداف التربوية التي تتمثل في تحقيق النمو المتكامل للطلاب.
- تزايد الحاجة نحو تنمية الشخصية المصرية لمواجهة التحديات الثقافية.
- تزايد اعتماد المجتمع على العلم والتكنولوجيا حتى صار من الصعب متابعة هذه المخترعات.
- تزايد الحاجة نحو التطبيق الديمقراطي وزيادة فرص الاختيار والمشاركة في صنع القرار.
- ضعف المردود التربوي الذي لا يتناسب مع ما تنفقه الدولة على التعليم .
- ارتفاع الكثافة السكانية مما يعرقل تقدم التعليم المصري.
- تزايد الاتجاه نحو تحقيق السلام ومواجهة العنف والإرهاب.
- تزايد الاتجاه نحو التحرر الاقتصادي والخصخصة.

**تحديات إصلاح التعليم:**

يواجه الإصلاح التربوي العربي عددا كبيرا من التحديات التي تثقل خطواته وتشل قدرته على الانطلاق. فالوطن العربي يعاني من التاءات الثلاثة : التبعية والتجزئة والتخلف، وهو الثالوث الذي يشكل قدر هذه الأمة في المرحلة الراهنة ويعيق حركة نمائها ويجعل حركة نهوضها وتطورها محفوفة بالخطر،(علي، ٢٠٠١، ١٦) وترى سالم أن أهم هذه التحديات والمتغيرات الرئيسة التي تقف حجر عثرة أمام النهوض بالتعليم ما يلي: (فاطمة، ٢٠٠٨، ٢٨٢-٢٨٧)

- **تحدي الأمن المجتمعي:** تعد الأزمات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي يعيشها العالم اليوم السبب الرئيس في تهديد الأمن القومي والمجتمعي؛ حيث زيادة معدلات البطالة وتفاقم اللامساواة.
- **تحدي الندرة:** إنه مع اطراد النمو السكاني بشكل متسارع، مع بقاء الموارد كما هي، يحدث ما يسمي بالندرة، وتعني عدم كفاية الموارد الطبيعية مع الحاجات الأساسية للمجتمعات الإنسانية، وتؤثر ندرة الموارد على جميع مجالات الحياة والتي من أهمها التعليم.
- **تحدي القدرة:** والمقصود بالقدرة هنا: القدرة على الإنجاز والعمل، ويرتبط محك القدرة بمحك الندرة، حيث أن ندرة الموارد تؤثر بشكل أو بآخر على القدرة على العمل والتنمية.

**ويواجه التعليم المصري عند إصلاحه مجموعة أخرى من التحديات منها:** ارتفاع تكلفة التعليم، وارتفاع معدلات غياب التلاميذ والتسرب، وعدم توفير قطاع التعليم العالي لمتطلبات سوق العمل، وقدم المناهج ونظام الامتحانات مقرر المصير. (مجلس الوزراء، ٢٠١٣، ٣)

**كما يرى جمعة أن التعليم المصري عند إصلاحه يواجه مجموعة من التحديات هي:** تحدي العنف والإرهاب، وتحدي التلوث البيئي، وتحدي الانفجار السكاني، وتحدي العولمة، وتحدي التقدم العلمي والتقني وثورة المعرفة والمعلومات، وتحدي الديمقراطية والتعددية الحزبية والمشاركة السياسية، وتحدي ضعف المردود التربوي وعدم تناسبه مع ما ينفق على التعليم من موارد، وأيضا تحدي تهميش دور المؤسسات التعليمية الرسمية وانتشار ظاهرة الدروس الخصوصية. (محمد، ٢٠٠٧، ٢٢٦-٢٢٨)

**الأبعاد السياسية للإصلاح التعليمى**

تتمثل الأبعاد السياسية للإصلاح التعليمى فى ستة مجالات على الأقل: (إسماعيل، ٢٠٠٦، ٢٠٧-٢٠٨)

- عدم المساس بالتعليم المجانى.
- عدم ربط الشهادات (المؤهلات الدراسية) بالتوظيف.
- مشاركة أولياء الأمور.
- مشاركة القطاع الخاص.
- دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة.
- تأسيس مناخ وطنى لثقافة العلم.

**المحور الثاني: نظام شراكة القطاعين العام والخاص PPP(Public Private Partnership)**

إن كثير من الجدل الذي يدور حول نظام (PPP) يؤكد أن الشراكة بين القطاع العام والخاص تُقدم فوائد وعوائد كثير منها التمويل الذي يؤدي إلى تحسين الإبداع والكفاءة، وبالتالي تطوير النظام التعليمي وركزت المناقشات على أن المنظمات الخاصة تقدم خاصية الثبات والتي تعني أنهم قادرين على استغلال الخدمات في تلبية احتياجات المستهلكين أيضاً ركزت على أن المدارس الخاصة تكون أكثر محاسبيه.

وعلى الجانب الآخر فإن كثير من الناقدين أكدوا أن على المناهج الخاصة لا تعكس الأهداف الاجتماعية للتعليم وهذا النقد يمكن أن يطبق على (PPP) وهناك أيضاً عنصر المخاطرة حيث أن معظم الترتيبات والاتفاقات من الممكن أن تجعل هناك فرص للفساد. (Monzza, Ahenila, Sahar,2020, 12)

ويُعد القطاع التعليمي ضمن قطاعات اجتماعية كثيرة استفاد من مبادرات (PPP) في الدول النامية ومن أكثر هذه المشروعات نظام (B.O.T) البناء والتشغيل والنقل وهذا النظام أدخل القطاع الخاص بفعالية في بناء بنية تحتية تعليمية.

وتشغيل هذه المشروعات مقابل دفع أجور وأتعاب من الحكومة. وهذه الشراكة تتميز بالكفاءة من جانب القطاع الخاص وعلاوة على ذلك فإن جزء من (B.O.T) هو الشراكة بين القطاع العام والخاص في التعليم حيث هناك مستثمرين يتحملوا التمويل وإعادة هيكلة البنية التحتية للمدارس أو الكليات وبعد انهاء البناء فإن المستثمر مطالب بنقل المدرسة أو المؤسسة لسيطرة الحكومة.

ويستطيع نظام (PPP) تقليص الوقت المستغرق بين تحديد التسهيلات التي تحتاجها المدرسة وإكمال المشروع، وتستطيع أيضاً امداد الحكومة بكثير منا لارتياح حول الحفاظ على أموال كبيرة في حين يستطيع المستثمر بالقيام ببعض التسهيلات والإجراءات. (Md, Md, 2010, 5-6)

**مفهوم نظام الشراكة بين القطاع العام والخاص (PPP)**

يبدو أنه ليس هناك تعريف واضح لـ (PPP) ولكن هناك تفسيرات عديدة متوفرة وكثير من الدول حاولت إمدادنا ببعض التعريفات مثل: (Mohammed, 2015, 105)

**البرازيل:** عرفتها بأنها ترتيبات بين الدولة أو الحكومة والقطاع الخاص وتؤسس عقداً فيما بينها في إدارة الخدمات والأنشطة في الشأن العام وحيث يكون القطاع الخاص مسئولاً عن التمويل والاستثمار والإدارة.

**أيرلندا:** عرفتها بأنها ترتيب أو اتفاق يبرم بين السلطة المسئولة والشريك الخاصة للقيام بالوظائف والأعمال المطلوبة وتتضمن التصميم والبناء والتمويل.

**جنوب أفريقيا:** أنها عقدين المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص حيث يقوم الأخير وهو القطاع بالوظيفة المؤسسية حيث هناك بعض من المخاطر لابد من تخطيها.

قسم الشئون الاقتصادية، وزارة المالية، الهند ٢٠٠٧: عرفتها بأنها شراكة وتعاون بين القطاع العام (السلطة) والقطاع الخاص بنسبة ٥١% أو أكثر من أجل إدارة البنية التحتية لغرض حكومي أو عام لتفرة محددة من الوقت.

كما تُعرف بأنها شراكة بين القطاع العام (السلطة المسئولة) والقطاع الخاصة من أجل إدارة مشروعات للصالح العام لفترة محددة من الزمن وإنتاج الجودة المطلوبة للمشروعات مثل الطرق، السكك الحديدية، والمطارات والخدمات الاجتماعية مثل الصحة والتعليم والماء ويكون القطاع الخاصة مسئول عن التمويل والتصميم والبناءة وتسهيلات المشاريع. (Mohammed, 2015, 105)

ويُعرّف بأنه عقد إداري محدد المدة يُبرم بين الإدارة العامة وأحد أشخاص القانون الخاص (الطرف الخاص) ويهدف العقد إلى مشاركة الطرف الخاص في تطوير المرفق العام، وذلك بإنشاء مشروعات البنية الأساسية وإدارتها واستغلالها والقيام بالأعمال الفنية والتقنية التي تتعلق بحسن تسيير المرفق العام بانتظام واطراد والقيام بجميع أعمال الصيانة في مقابل مبلغ مالي يدفع من جانب الإدارة طوال مدة التعاقد بشكل مجزأ، فقد يكون المقابل المالي شهري أو نصف سنوي أو سنوي. (علاء، ٢٠١٤، ٦٨٨)

وأوردت دراسة (**Roman Krishman**) عدة تعريفات لنظام (PPP) أو شراكة القطاع العام والخاص، وهي: (Roman, 2014, 4)

**(١) وزارة المالية بالهند:** تعني اتفاق بين الحكومة والقطاع الخاص على الجاني الآخر لتنفيذ بعض الخدمات العامة من خلال الاستثمارات تحت إدارة القطاع الخاص لفترة زمنية محددة.

**(٢) لجنة التخطيط بالهند:** عبارة عن نموذج لإنجاز وتحقيق البرامج والخطط الحكومية من خلال الشراكة مع القطاع الخاص مع أعضاء الفرصة للقطاع الخاص بالمشاركة في التمويل والتصميم والبناء والتنفيذ لمشروعات القطاع العام.

**(٣) البنك الدولي:** عبارة عن ترتيبات واتفاقات لمدة طويلة بين القطاع العام والخاص في حين تكون المشروعات تحت إشراف كامل من القطاع العام.

وهناك تعريف أخر للبنك الدولي: عقد طويل المدى بين القطاع الخاص والحكومة لتطوير الخدمات العامة في حين يتحمل القطاع الخاص بالمخاطرة ومسئولية الإدارة.

**(٤) IMF:** اتفاقات حيث أن القطاع الخاص يعمل على تحسين خدمات البنية التحتية والتي من المعتاد أن تقوم بها الحكومة.

**(٥) EU:** هو شكل من أشكال التعاون بين الهيئات الحكومية والمشغلين الاقتصاديين والهدف الأساسي من هذا التعاون هو التمويل البناء والترميم وتشغيل البنية التحتية.

واتفق البحث على أن أهم تعريف هو تعريف وزارة المالية بالهند نظراً لأنه يعبر عن فكرة الشراكة بين القطاع العام والخاص في الاستثمار والإدارة معاً.

**أهداف نظام الشراكة بين القطاع العام والخاص (PPP) في التعليم:**

تتمثل أهداف نظام الشراكة بين القطاع العام والخاص (PPP) في التعليم، في الآتي: (Mohit, 2020)

- تحسين الخدمات العامة عن طريق المساهمة في زيادة الجودة وكمية الاستثمارات.
- استغلال الطاقة الكاملة للقطاع العام بما فيها القيمة التنموية والفوائد الاقتصادية.
- السماح لأصحاب المنفعة بالحصول على حصة عادلة من الفوائد من شراكة القطاع العام الخاصة.
- الشراكة تسمح وتؤدي إلى الخصخصة في التعليم وهذا يقلل من تحكم الحكومة في الخدمات.
- زيادة الخيارات التعليمية المتاحة للطلاب وأسرهم وهذا بالتدريج يقلل من العنصرية في اختيار الطلاب داخل المدارس.

**فوائد الشراكة بين القطاع العام والخاص (PPP) في التعليم:** (Md, Md, 2010, 4-5).

- إن القطاع التعليمي من ضمن القطاعات الاجتماعية التي تستفيد من هذه الشراكة ومن هذه النماذج التي تطبق هذه الفوائد هو (Bot) والذي يُمكن القطاع الخاص من حق البناء والتأسيس للبنية التحتية التعليمية والاجتماعية بصفة عامة، وتشغيل هذه المشروعات مقابل دفع الحكومة لأتعاب وتكلفة المشروعات.
- تجمع هذه الشراكة بين كفاءة القطاع الخاص وملكية القطاع العام والحفاظ على الموارد العامة من خلال القطاع الخاص في بناء المشروعات.
- يتحمل القطاع الخاص عنصر الأمان الذي يرتبط بالمخاطرة في التنفيذ والأداء.
- تتكلف الحكومة أجور الخدمات التي يقدمها القطاع الخاص.
- يستطيع القطاع العام أن يُقرر الأجور ومقياس الجودة

**وأيضا الشراكة بين القطاع العام والخاص (PPP)** في مجال التعليم لها مزايا، هي: (Santosh,2018.3 Mazhar,)

- تعزز الاستثمار في القطاع العام وتطور إدارة الموارد العامة الفعالة.
- إكمال مشروعات البنية التحتية سريعاً ولذلك تستطيع الإقلال من التأجيلات.

**خصائص ومزايا نظام الشراكة بين القطاع العام والخاص (PPP):**

تتمثل أهم خصائص ومزايا نظام الشراكة بين القطاع العام والخاص (PPP)، في الآتي: (Mazhar, Santosh,2018.3)

- العودة إلى الاستثمار أكبر من النظام التقليدي الحكومي.
- تخصيص مخاطر المشاريع تتمكن من إقلال مخاطر الإدارة.
- في أغلب الأوقات تتحول مخاطر المشروع للقطاع الخاص حيث يمتلك خبرة أكثر من احتواء التكلفة.
- التقليل من ميزانيات الحكومة.
- من الناحية الاقتصادية هو نظام صحي يسمح بضرائب أقل.
- يعزز من الجودة العالية للخدمات الحكومية.

- الوصول إلى كفاءة أكبر من حيث تحسين الخدمات وأصبحت الأداء المفضلة لتنمية المجتمع.
- ذات تأثير قوي على البناء الاجتماعي والرخاء والتطور.
- لها تأثير إيجابي في النمو والتقدم للمجتمع على المستوى الخاص والعام.
- تعمل على سد العجز والتقصير في الخدمات التقليدية والعامة.

**كما تتمثل خصائص ومزايا نظام الشراكة بين القطاع العام والخاص (PPP)، في:**

(Mohammed, 2015.105)

- تعتبر حل لمشكلات المجتمع من حيث التنمية والتطوير.
- محاولة للحصول على الجودة المنشودة حيث تصبح مشروعات (PPP) ذات جودة أكثر من تقديم الخدمات للمواطنين.

**كما تتمثل أيضًا مزايا نظام الشراكة بين القطاع العام والخاص (PPP) ، في الآتي:**

(Mohit, other, 2020)

- السرعة والكفاءة في تسليم المشروعات.
- القيمة المالية الضريبية من خلال تحويل المخاطرة وإدارة المخاطرة.
- الكفاءات في التوازن بين التصميم والبناء للبنية التحتية العامة والتمويل والتشغيل.
- خلق القيمة المضافة من خلال العمليات التي بين السلطات العامة وشركات القطاع الخاص ومن خلال التوازن بين مهارات القطاع الخاص والمعرفة والخبرة.
- التغلب على القيود والعراقل الاقتصادية قي مصادر رأس المال في تسليم المشروعات.
- المحاسبية عند تسليم الخدمات الخدمات من خلال الأداء والنظام الإداري.
- الإبداع والتنوع في تنفيذ الخدمات العامة.
- الاستخدام الفعال للموارد والاستفادة من مستخدمي الخدمات العامة.

وهناك نقد واحد تجاه نظام الشراكة (PPP) وهو أنه يؤدي إلى الخصخصة في التعليم وهذا يؤدي إلى تقليل تحكم الحكومة في الخدمات وأيضًا زيادة الخيارات التعليمية المتوفرة للطلاب وأسرهم والذي ربما يؤدي إلى عنصرية اجتماعية واقتصادية من خلال دخول بعض الطلاب إلى مدارس ذات جودة عالية وهكذا فإن الشراكة (PPP) ربما تواجه مقاومة من بعض الجهات المعينة وصانعي القرار،والتي يجبأن تؤخذ في الاعتبار.

**دواعي اللجوء لنظام الشراكة بين القطاع العام والخاص (PPP) في التعليم**

لقد ظهر هذا النظام حديثاً نتيجة النمو الاقتصادي السريع ولمواكبة هذا النمو وللتغلب على هذه المشكلة بدأت الحكومة في أخذ مقاييس جادة لتجعل هناك فرص تعليمية متاحة لجمع الأعمار من سن ٦ إلى ١٤ سنة، وفي محاولة منها لجعل المدرسة أكثر جذباً بوضع سياسات جديدة مثل وجبة منتصف اليوم ودعوة القطاع الخاص للمشاركة في أنشطة المدرسة. والشراكة بين القطاع العام والخاص أو (PPP) أصبح لديها الإمكانية في استغلال الموارد المتاحة كما أن القطاع العام يلعب دور المسهل لكافة الإجراءات المطلوبة ويساهم القطاع الخاص في التكنولوجيا والإدارة. (Mohit, other, 2020)

ويُمكن توضيح أسباب لجوء كلا من القطاعين العام والخاص إلى نظام (PPP)، على النحو التالي:

**أسباب لجوء القطاع العام لنظام الشراكة مع القطاع الخاص بنظام (PPP)**

وتتمثل أسباب لجوء القطاع العام لنظام الشراكة مع القطاع الخاص بنظام (PPP)، في الآتي:

2020, 3-4) (Akran, other,

**تحسين الكفاءة:** إن المشكلات المالية والضعف والقيود وعدم القدرة على تخفيض التكاليف على وجه والكفاءة العالية المزعومة من القطاع الخاص على الوجه الأخر وهذا هو الدافع الأساسي للقطاع العام لاختيار نظام (**PPP**).

**جودة الخدمات:** إن استخدام المؤسسات لنظام (**PPP**) يرجع إلى الافتقار في التحكم والتنظيم ذلك يلجأ لنظام (**PPP**) للحصول على خدمات أفضل.

**زيادة الربحية:** نجد اليوم أن مديري المؤسسات ينظرون إلى الفائدة والربح الذي يعود عليهم.

**نقص أو قلة الموارد البشرية:** بالطبع تلعب الموارد البشرية دوراً هاماً في تحقيق أهداف المؤسسة.

**المشكلات التمويلية:** بالطبع تؤدي إلى قلة وجود الخدمات.

**المشكلات الإدارية:** ضعف القطاع العام أحياناً في الإدارة يجعلها تلجأ إلى الاستعانة بالقطاع الخاص.

**القوانين والقيود الحكومية:** إن زيادة القيود والقوانين من الحكومة تضطرها إلى اللجوء إلى الخصخصة والخضوع لنظام الشراكة.

**أسباب لجوء القطاع الخاص إلى نظام الشراكة مع القطاع العام بنظام (PPP):**

بينما تتمثل أسباب لجوء القطاع الخاص إلى نظام الشراكة مع القطاع العام بنظام (PPP)، في الآتي:

(Akran, other, 2020, 3-4)

**العوامل الفردية**: من أكبر العوامل التي تجعلهم يلجأوا إلى الاستثمار في القطاع الخاص هي فكرة الربحية والمكسب الشخصي.

**الاهتمامات الشخصية**: المشاركين في القطاع الخاص يعتبروا الاهتمامات الشخصية من أهم أسباب توظيف المشاركين في هذا القطاع فيما يرصد تحت مسمى "المشاركة المجتمعية من أجل مساعدة الدولة على القيام بالأعباء".

**خدمة الأشخاص**: من أجل الوصول إلى جودة الخدمات المقدمة من خلال الاختيار الجيد لأماكن المشروعات من أجل الوصول إلى أعلى كفاءة في الإنتاجية تعود بالنفع على الأشخاص المجتمع.

**الرضا النفسي**: إن الأشخاص لا تعمل فقط من أجل الربح المادي ولكن تعمل من أجل الإحساس بالرضا النفسي عما تقوم به.

**مشكلات نظام الشراكة بين القطاع العام والخاص (PPP)**

إن من أهم سمات البيئة التي تجعل هذا النظام فعال ومؤثر استمرارية السياسات والأنظمة والطاقات لهذا النوع من التعليم المتطور. بالإضافة إلى توافر الترتيبات والتنظيمات الحكومية وصناعة القرار.

**يوضح الشكل التالي أهم مشكلات نظام PPP. (LA, other, 2018, 6)**

**شكل () يوضح مشكلات نظام الشراكة بين القطاع العام والخاص (PPP)**

**ويتضح من الشكل التالي أن أهم مشكلات نظام الشراكة بين القطاع العام والخاص (PPP)، تتمثل في:**

- التفاعل غير الفعال بين هيئات السلطة التنفيذية والمستثمرين.
- عدم مطابقة مشروعات (PPP) لمنظمات المؤسسات المالية.
- انتهاك إجراءات المنافسة.
- قلة المنافسة بين مستثمرو القطاع الخاص في مجالات معينة في الاقتصاد.
- وضع تعريفات غير واقعية.
- قلة الخبرة في إعداد المشروعات عالية الجودة.

**أهم العوامل والمتغيرات المؤثرة في نظام (PPP)**

تتمثل أهم العوامل والمتغيرات المؤثرة في نظام (PPP)، في الآتي: (Reetika, Ashish, 2019, 6)

١- **الكفاءة الإدارية**: من أكثر العوامل تأثيراً في نجاح مشروعات PPP ويظهر في أداء المهمات وفي تمويل المشروعات.

٢- **إدارة المشروع**: وتربط بين الناس والمعدات والمعرفة.

٣- تحليل التكلفة: وهذا العنصر هام جداً في إكمال المشروعات لأنها تقع في الاعتبار تكلفة كل مرحلة.

٤- **بيئة الاقتصاد الكلي**: وهذا العامل يسهل تحقيق أهداف المشروعات.

٥- **سمات القطاع الخاص**: وهي عبارة عن الخبراء المحترفين والمهارات وتحديد الأدوار والمسئوليات وعمليات الاتصال الشفافة.

٦- **تقييم المخاطرة**: وتتضمن المخاطرة المتوقعة والكفاءة المالية والتحليل المالي للمشروع ومشاركة المخاطرة من جانب الدولة.

٧- الجانب المجتمعي للمشروع ويتضمن الفوائد طويلة المدى وتوافر السوق المالية وتأثير البيئة على المشروع.

٨- مشاركة المسئولية.

٩- كفاءة العملية.

١٠- صيغة المشروع.

١١- التعهد أو المسئولية بالإجماع من الأطراف المعنية.

١٢- العلاقة بين الهيئات الحكومية المضيفة.

١٣- الفريق ذو المهارات والكفاءات.

١٤- السياسة الاقتصادية الآمنة.

**نماذج لنظام الشراكة بين القطاع العام والخاص (PPP):**

إن الشراكة بين القطاع العام والخاص في تزايد مستمر من أجل تطوير التعليم في نواحي مختلفة وعن طريقها تستطيع الحكومات التوسع في نظمها التعليمية بكفاءة وفعالية أكثر؟، ومن أجل هذا ولأسباب أخرى فإن كثير من الحكومات تضع اطر لـ (PPP) في نظمها التعليمية وعلاوة على ذلك فإن (PPP) تستطيع أن تغطي كثير من السياسات. لذلك هناك بعض من مجالات تطبيق هذه الشراكة في مجال التعليم، مثل: (Antoni, 2016, 3)

- **البنية التحتية**: حيث تفعل هذه الشراكة من أجل تحسين البنية التحتية للمدرسة ونجد هذا النموذج في مبادرات التمويل الخاصة في (UK) حيث تتحمل القطاعات الخاصة التكلفة الخاصة بالبناء والتسهيلات التعليمية ولم يطبق هذا النموذج فقط على التعليم، ولكن أيضاً على عدد أخر من القطاعات الخدمية مثل الصحة، الاسكان، والاتصالات.
- **شراكة القطاع العام والخاص وصناعة التعليم**: ظهرت هنا الشراكة من خلال التدريب والإعداد في الجامعات ونقل سياسات المعرفة وهذا النوع له تأثير بالغ في مجال التعليم.
- **شراكات أصحاب المصلحة أو المنتفعين**: وتعرف بأنها إدارة الموارد وحشد الكفاءات من كلاً من القطاع العام والمجتمع المدني لكي تساهم في جودة التعليم وغالباً ما يكون هذا النوع من الشراكة بين الحكومات والمنظمات الدولية والقطاع الخاصة متضمنة أسس ومبادئ خاصة والشراكة العالمية للتعليم والمعرفة العالمية من أكثر النماذج المنتشرة لهذا النوع من الشراكة دولياً.
- **شراكات القطاع العام والخاص وتقديم خدمات التعليم الأساسية**: حيث تتعاقد الدولة مع القطاع الخاص من أجل تقديم الخدمات في مستويات مختلفة لتطوير التعليم من خلال أشكال متعددة مثل التعليم الخاص المدعوم مثل استراليا، الأرجنتين، إسبانيا، والتشغيل الخاص للمدارس الحكومية مثل الولايات المتحدة، كولومبيا.
- **دور الشراكة في الإصلاح الإداري الحكومي**: تعد الشراكة (PPP) جزء أساس في أجندة الإصلاح الإداري الحكومي منذ ١٩٩٠ حيث ترتبط بنظام الخصخصة بالنظر إلى نقل حقوق الملكية ولا اثماً يتوقع القطاع الحكومي الأفضل من جانب القطاع الخاص من حيث الإبداع والكفاءة. وهذه الشراكة تستطيع حل تعقيدات كثيرة بشأن الأمور الإدارية.

**بعض التجارب العالمية في الشراكة بين القطاع العام والخاص في التعليم**

تعد الشراكة مفهوماً مهما في عديد من المجالات وتعتبر ركيزة أساسية لتطوير مشروعات البنية الأساسية، وهو ما تسعي إليه برامج الشراكة من تنسيق

للجهود المبذولة من قبل القطاعين العام والخاص، حيث ظلت الحكومات في كل البلدان الصناعية والنامية علي مدى عقدين من الزمن تستخدم أنظمة مشتركة بين كلا من القطاعين العام والخاص لتنمية الاستثمار في البنية الأساسية وتحسين مستوى تقديم الخدمات.

**تجربة المدرسة المستقلة في الولايات المتحدة الأمريكية** (Mobilizing public, 2008, 15)

هناك عدد قليل من التجارب تحت مظلة هذا النظام في عديد من الدول مثال على ذلك (المدرسة المستقلة في الولايات المتحدة الأمريكية والتي كانت تمول حكومياً ثم بعد ذلك أصبحت تمول من جانب القطاع الخاص.

وهذه المدارس تتحكم فيها عدد من المنظمات من خلال عقد مع الحكومة في ظل قوانين حكومية ومتاحة لجميع الطلاب.

وهناك المدارس ذات العقود في أمريكا اللاتينية تنتمي إلى فئة أخرى حيث أنها مدارس حكومية وتدار من جانب القطاع الخاص وتمول من الدولة ولكن الإدارة الخاصة تتمتع بالحرية في إدارة أمور المدرسة متضمنة في ذلك المعلمين. وهناك أيضاً بعض المدارس في أمريكا اللاتينية والتي لا تملكها منظمات حكومية والتي تدرب وتشرف على المعلمين وتدفع الحكومة المرتبات والنفقات المطلوبة.

وفي كندا، هناك عدد قليل من المدارس بنيت عن طريق الحكومة وانتمت إلى القطاع الخاص من ١٠-٢٠ سنة لإدارة المؤسسة وهناك في كندا أيضاً تمول وتبني عن طريق القطاع الخاص وتستأجرها الحكومة لمدة ٢٠ عام وفي استراليا نجد أن المدارس والأنشطة الأساسية هي مسئولية الدولة بينما النظافة والصيانة مسئولية القطاع الخاص والتمويل عن طريق الحكومة، وهناك حوالي ٢٥% من المقاعد في المدارس الخاصة في الهند تحت شعار حق التعليم وفي الفلبين، الحكومة تمتلك أماكن الطلاب في المدارس الخاصة من أجل للأطفال الفقراء.

وهناك بعض المدارس تدار عن طريق أفراد سواء منظمات حكومية أو خاصة أو هيئات دينية تمد المدرسة بنسبة ١٠% من التكاليف وتدفع الحكومة ٩٠% الباقية بالإضافة إلى تكاليف التشغيل وهذه المدارس تتمتع بالحرية في أجود المعلمين وتثبيت الأجور وظروف العمل. ولكن الجودة والأداء تدار من جانب الحكومة.

وهناك نوع أخر من المدارس تصمم وتبني عن طريق القطاع الخاص ولكن جميع التكاليف تدفعها الحكومة في ظل عقد مدته ٣٠ عام مع الحكومة بينما تظل الأنشطة التعليمية تظل تحت سيطرة القطاع العام.

**التجربة البريطانية**

بدأت الشراكة في بريطانيا علي أساس سياسة مبادرة التمويل الخاصة "Private finance initiative" والتي من خلالها وفرت الحكومة، البريطانية التسهيلات والحوافز للقطاع الخاص وذلك من أجل الاستثمار في المشاريع العامة بعد الرجوع للسياسة التخصصية التي كانت تمارسها من قبل، ومن هنا بدأ تطبيق مبادرة التمويل الخاصة بمشروع نفق القنال الإنجليزي "Channel tunnel" الذي يربط بين بريطانيا وفرنسا عام ١٩٨٧، وبعد ذلك تم تنفيذ مئات المشاريع بموجب هذه المبادرة، وقد عرض مؤتمر AUCKLAND عام ٢٠٠٢ التطورات التي وصلت لها بريطانيا عند استخدامها مشاريع (ppp) وكيفية استفادة بريطانيا من هذه التطورات وكيفية، تطويرها. (Jandhyala, 2016, 10)

**مبررات توجه بريطانيا نحو الشراكة بين القطاعين العام والخاص:**

تمثلت مبررات توجه الحكومة البريطانية نحو مشاركة القطاع الخاص في المشروعات العامة والبنية الأساسية فيما يلي: (John, 1992)

- تفعيل التعاون بين الهيئات العامة والسلطات المحلية أو الحكومة المركزية، وتوسيع نطاق الشراكة بين القطاعين العام والخاص، لاعتقاد الحكومة البريطانية بأن الشراكة هي أفضل وسيلة لضمان إدخال تحسينات في الخدمات العامة .
- أن شركات القطاع الخاص غالبا أكثر كفاءة وقدرة علي التشغيل من الهيئات العامة.
- رغبة الحكومة البريطانية في الاستفادة من المهارات الإدارية والسيولة المالية في القطاع الخاص.
- الحد من تزايد اتجاه المؤسسات العامة للدولة للاقتراض لتنفيذ وتسيير مشروعات البنية الأساسية، حيث ترتب علي تزايد حجم الخسائر المحققة للمشروعات التابعة للقطاع العام (صناعية وخدمية)، لجوء الحكومة البريطانية إلى خصخصة عدد من المشروعات والشركات ونقل ملكيتها إلى القطاع الخاص لسداد ديون القطاع العام.

**الإطار التشريعي للشراكة بين القطاع العام والخاص في بريطانيا:**

تتم عمليات الشراكة بين القطاعين العام والخاص من خلال ما يسمى بمبادرة التمويل الخاص The Private Finance Initiative (PFI) التي أعلنتها الحكومة البريطانية في عام ١٩٩٢ لتسهيل عملية التعاون بين القطاعين العام والخاص في تقديم الخدمات العامة للجمهور.

عام بين - ووفقا لهذه المبادرة يتم تعاقد طويل المدى تتراوح مدته بين ٢٥ إلى٣٠ عام بين القطاع العام ومؤسسات القطاع الخاص لإنشاء وتمويل مشروعات البنية التحتية، ويحصل القطاع الخاص علي مقابل سنوي من القطاع العام خلال فترة التعاقد مقابل أن يقوم القطاع الخاص بتقديم الخدمة وفقاً للشروط المتفق عليها في التعاقد. وفي نهاية الفترة المحددة وفقاً للتعاقد تظل ملكية الأصول للقطاع الخاص أو تنتقل للقطاع العام بناء علي شروط التعاقد، وقد قامت هذه المبادرة بإنشاء مشروعات عديدة وضخمة في مجال البنية التحتية في قطاعات المستشفيات والتعليم والنقل والأمن والدفاع والثقافة والإسكان، ونقل المخلفات. (House of Commons Library, 2001)

**الشراكة بين القطاعين العام والخاص في بريطانيا في قطاع التعليم**

تعد معظم المدارس (حوالي ٨٦ % مدارس عامة) في بريطانيا عبارة عن مباني قديمة يرجع عهدها إلى ما يقرب من ربع قرن من الزمان، كما أنها أصبحت غير ملائمة في تصميمها وهيكلها لمتطلبات الوضع الحالي للعملية التعليمية، ومع نهاية القرن العشرين كان الآلاف من الأطفال يتعلمون في مدارس غير مناسبة وغير لائقة أو في فصول مؤقتة والتي استمرت لفترة طويلة نتيجة عدم الاستيعاب.

لذلك تم عمل برنامج جديد يسمي بناء مدارس المستقبل عبارة عن برنامج استثماري ل تطوير الأبنية المدرسية وخاصة المدارس الثانوية، ويهدف هذا البرنامج إلى ضمان تطوير جميع المدارس الثانوية بالمملكة لتتلاءم مع متطلبات القرن الحادي والعشرين، وذلك من خلال إعادة بناء المدارس القديمة وإنشاء مدارس جديدة بتصميمات عالية الجودة، وتطوير نظم المعلومات بالمدارس وذلك كجزء رئيسي من التزام الحكومة بتطوير أداء العملية التعليمية في التعليم الثانوي.

وكان للشراكات العامة والخاصة في بريطانيا دوراً كبيراً في إنشاء وتنفيذ هذا البرنامج بالاشتراك مع وزارة التعليم وتنمية المهارات، وذلك من أجل إنشاء

شراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال التعليم حيث أخذت المبادرة في تنفيذ هذا البرنامج وذلك بتوفير فريق عمل من إداريين وفنيين لإنشاء هيئة تنفيذ المشروع. (ريهام، ٢٠١٢، ٦٥)

**البرنامج القومي للشراكة مع القطاع الخاص في مصر**

أعدت الحكومة المصرية مشروع قانون تنظيم مشاركة القطاع الخاص في مشروعات البنية الأساسية والخدمات، والمرافق العامة، وهو القانون رقم ٦٧ لسنة ٢٠١٠ وقد احتوى القانون على أربعة فصولاً تتضمن (٣٩ مادة). تضمن الفصل الأول الأحكام العامة واشتمل على (١٣ مادة). تناولت بعض المفاهيم والتعريفات، وقواعد المشاركة بين القطاع العام والخاص، وقواعد التشغيل، والتزامات القطاع الخاص وحقوقه، وجاءت أحكام الفصل الثاني وهي تضم المواد من أرقام (١٤) وحتى (١٨) في شأن تنظيم دور الحكومة على المستوى الوزاري وعلى المستوى التنفيذي فيما يتعلق باختيار واعتماد ومتابعة تنفيذ مشروعات الشراكة، وتنظيم تشكيل اختصاصات اللجنة الوزارية المشكلة برئاسة وزير المالية والمعنية برسم السياسات القومية وإصدار التعليمات والمعايير العامة للشراكة واعتماد العقود النموذجية، والدراسات واقتراح الآليات لدعم سوق تمويل هذا النوع من المشروعات، ومتابعة إجراءات توفير المخصصات المالية وكذلك متابعة المشروعات والمساهمة في حسم النزاعات التي قد تنشأ بمناسبة تنفيذها. وجاءت أحكام الفصل الثالث وهو يضم المواد من أرقام (١٩) وحتى (٣٣) لتنظيم مراحل وإجراءات الطرح والترسية على القطاع الخاص، أما الفصل الرابع وتضمن المواد أرقام (٣٤) وحتى (٣٩) فيضم الأحكام الموضوعية التي تنظمها عقود الشراكة، وخاصة فيما يتعلق بحل المنازعات. (قانون تنظيم مشاركة القطاع الخاص، ٢٠١٠)

**الشراكة مع القطاع الخاص في التجربة المصرية في التعليم**

مشروع الشراكة مع القطاع الخاص الجديد لبناء المدارس كان أحد المشروعات النموذجية وأول المشروعات التي بدأت بها الوحدة المركزية للشراكة بعد إنشائها عام ٢٠٠٦، حيث قامت الهيئة العامة للأبنية التعليمية، بمساعدة فنية من الوحدة المركزية للشراكة، بدعوة القطاع الخاص للدخول في عمليات شراكة مع القطاع العام لتصميم وبناء ٣٤٥ مدرسة جديدة في١٨ محافظة مقسمة إلى ٧ مجموعات جغرافية، وتجهيز هذه المدارس وصيانتها وتمويلها وإمدادها بالخدمات غير التعليمية (بما في ذلك القيام بمهام أعمال الصيانة، والنظافة، ومكافحة الأوبئة، وخدمات الأمن، ومكاتب المعلومات وحل المشكلات وغير ذلك من الخدمات) على مدى فترة زمنية تمتد ل ١٥ عاما، وذلك من خلال مناقصة عالمية تنافسية. وكان هذا المشروع هو المرحلة الأولى من برنامج ضخم كان متوقع أن يشمل بناء٢٢١٠ مدرسة عامة جديدة خلال خمس سنوات بذات النظام.

وقد تم التعاقد مع مؤسسة التمويل الدولية، بينما تم التعاقد مع مؤسسة وايت آند كيس كاستشاري ورغم الأهمية القصوى لذ لك المشروع وما مر به من إجراءات متعددة على مدار عامين، وتعاقدات مع مستشارين أجانب بمقابل مالي كبير إلا أن هذا المشروع توقف وتم إلغاؤه وذلك لارتفاع تكاليف تنفيذ المدارس لبعد المسافات بينها ووجود بعض منها في محافظات نائية، البيروقراطية السائدة في هيئة الأبنية التعليمية ووضع العراقيل والشروط المجحفة أمام ذلك المشروع. (وزارة المالية، ٢٠٠٠، ٣٨)

مشروع شراكة القطاع الخاص لبناء مستشفيات جامعية أحد المشروعات النموذجية الرائدة في هذا المجال، حيث قامت من خلاله وزارة التعليم العالي ممثلة في جامعة الإسكندرية، وبمساعدة فنية من الوحدة

المركزية للشراكة مع القطاع الخاص بتوجيه الدعوة إلى القطاع الخاص للدخول في مشاركة مع القطاع العام، من خلال مناقصة عالمية تنافسية لتصميم وبناء مستشفيات جامعية وتمويلها وتجهيزها وصيانتها وإمدادها بالخدمات الأخرى في مناقصة واحدة تضم مجموعتين مختلفتين.

وقامت الوحدة المركزية للشراكة مع القطاع الخاص بتعيين عدد من المستشارين في مجالات مختلفة لتقديم المساعدة، وتيسير عملية إبرام العقود حيث تم التعاقد مع كل من مؤسسة التمويل الدولية (IFC) المستشار المالي للطرح، والمستشار الفني (Mott MacDonald) والمستشار القانوني مؤسسة (Trowers & Hamlins)، وقد تم توقيع عقد مستشفى سموحه الجامعي للنساء والولادة وبنك الدم وعقد مستشفى المواساة الجامعي التخصصي مع ( تحالف البريق ) في أبريل عام ٢٠١٢، وكان العقد في مرحلة الإقفال المالي وتطبيق شروط النفاذ، ومدة التنفيذ ثلاث سنوات ومدة التشغيل ١٧ عاماً.

(http://www.pppcentralunit.mof.gov.eg)

**ثالثًا: تصور مقترح لتفعيل الشراكة (PPP) بين القطاع العام والخاص لإصلاح التعليم قبل الجامعي**

في ظل التوجه نحو اللامركزية وزيادة مستوى مشاركة القطاع الخاص في مستوى النشاط الاقتصادي في معظم القطاعات الاقتصادية تظهر أهمية الشراكة بين القطاعين الخاص والعام.

لذا يُعد نموذج الشراكة (PPP) بين القطاع العام والخاص في التعليم قبل الجامعي فرصة جاذبة لقطاع المستثمرين وهو مساهمة في إصلاح التعليم قبل الجامعي، وتحسين نواتج عملية التعليم، ومساهمة حقيقية في مجال دعم الاقتصاد الوطني، وبالتالى يهدف التصور المقترح إلى:

- مراعاة التطورات والمتغيرات التي تؤثر بشكل واضح على إصلاح التعليم قبل الجامعي.
- الإيجابيات والمميزات الناتجة عن المشاركة بين القطاعين العام والخاص في التعليم قبل الجامعي.
- الاستفادة من التجارب الدولية في الشراكة بين القطاعين العام والخاص في التعليم قبل الجامعي.

**منطلقات التصور المقترح**

إن إصلاح التعليم هو المدخل الطبيعى لجهود الاصلاح الاقتصادى والاجتماعى والسياسى، حيث أن غياب الاصلاح العميق والشامل والمتكامل للنظام التعليمى يفقده القدرة على الانطلاق نحو المستقبل، لذا جاءت منطلقات التصور المقترح، من خلال ما يأتي:

- الحاجه إلى مزيد من المؤسسات التعليمية .
- عجز الموارد المالية لبناء المزيد من المدارس .
- تزايد أعداد المقبلين على التعليم قبل الجامعي فى مصر.
- ضمان جودة التعليم قبل الجامعي لدى وزارة التربية والتعليم.

**متطلبات وشروط عامة لنجاح التصور المقترح**

فيما يلى أهم الشروط اللازمة لنجاح التصور المقترح:

١. إصرار وعزيمة وإرادة قوية ودعم سياسى لتحقيق إصلاح للتعليم قبل الجامعي بمصر.
٢. الاستقرار والأمن السياسى والتنسيق بين المؤسسة التربوية والتعليمية والمجتمع المصرى.
٣. توفر القدرة الفنية والمؤسسية لعملية التنفيذ.
٤. المرونة فى عملية التنفيذ بما يتوافق والمستجدات الموقفية .
٥. النظر إلى عملية إصلاح التعليم قبل الجامعي على أنهاعملية مستمرة وليس حدثاً له بداية ونهاية.

٦. الاعتراف بظاهرة مقاومة الإصلاح والتجديد والتطوير فى كافة المستويات والعمل على إدارتها لاحتوائها

**مبررات التصور المقترح**

يرجع الاهتمام بتفعيل الشراكة (PPP) بين القطاع العام والخاص في قبل الجامعي لعدة مبررات وهى كالآتي:

١. الفجوة بين مؤشرات إجمالى القيد فى مرحلة التعليم الأساسى وأهمية تحسين الكفاءة الداخلية للتعليم قبل الجامعي.
٢. استمرار نظام الفترتين فى مدارس التعليم قبل الجامعي.
٣. الفجوة فى توزيع المعلمين المؤهلين بين القرى والمدن.
٤. تسرب المتعلمين من التلاميذ فى مرحلة التعليم قبل الجامعي.
٥. الفجوة بين تعليم البنين والبنات فى مرحلة التعليم قبل الجامعي.
٦. الفجوة فى تعليم التلاميذ فى المناطق الجغرافية المحرومة ذات المستوى الاجتماعى والاقتصادى المنخفض، وبخاصة التلاميذ الذين ينتمون إلى مناطق فقيرة.
٧. الفجوة فى تعليم التلاميذ فى المناطق الصناعية والحرفية حيث يفضل كثير من التلاميذ وأولياء الأمور الاستمرار فى سوق العمل بدلا من الالتحاق بالتعليم قبل الجامعي.
٨. الفجوة فى توفير المبانى المدرسية، مما يؤدى لزيادة كثافة التلاميذ بالفصول.

**آليات تفعيل الشراكة بين القطاع العام والخاص في التعليم قبل الجامعي**

- إضافة تشريعية فيما يخص المتابعة والرقابة والمساءلة وإسنادها على مشروعات الشراكة التعليمية بين القطاعين العام والخاص، وإسنادها لجهة سيادية محايدة، تستطيع من خلال القانون أن تتابع وتراقب وتحاسب جميع الأطراف في عقود الشراكة، وذلك بداية من طرح المشروع مروراً بتنفيذه وتشغيله، وحتى انتهاء المدة وتسليمه للجهة الإدارية بالحالة المتفق عليها في عقد الشراكة.
- ضررة وجود دعم سياسي قوي للشراكة بين القطاع العام والخاص فهذا الدعم، يشجع المستثمر المحلى أو الأجنبي، على الدخول في مشروعات شراكة مع القطاع العام، حيث أن دعم القيادات السياسية لتلك المشروعات يبعث بالثقة والاطمئنان في نفوس المستثمرين.
- العمل على توفير قاعدة بيانات سليمة يمكن الاعتماد عليها والوثوق بها تمكن من التخطيط الجيد لمشروعات الشراكة وتحديد الاحتياجات وإدراجها في الخطة الاستثمارية.
- محاولة حل البيروقراطية وتبسيط الإجراءات ومراحل إعداد عقود مشروعات الشراكة التعليمية، وفك التشابكات بين الجهات الحكومية بحيث يتعامل المستثمر مع جهة واحدة، هي التي تقوم بإنهاء أي إجراءات وإزالة أي عقبات أو مشكلات تعوق تنفيذ تلك المشروعات.
- التسويق الجيد لمشروعات الشراكة التعليمية وبيان مردودها الاقتصادي على الدولة والمستثمر وتأثيرها على المواطن.
- الدور الإعلامي الكبير في بث الطمأنينة والأمن والاستقرار في جميع وسائل الإعلام وعدم التهويل، وإظهار الدولة بأنها غير آمنة بسبب أحداث فردية لا تعبر عن الواقع المصري، وبالتالي على الإعلام بث

روح الاستقرار والطمأنينه. لذلك يجب أن تتبنى الحكومة حملات إعلامية لتوفير ثقافة مجتمعية داعمة للشراكة مبنية على تعميق التعاون بين كافة الأطراف.

- وضع سياسات تحفيزية إضافية لمشروعات الشراكة التعليمية، حيث يجب أن تكون هناك مميزات للمستثمر، ومن هذه السياسات توفير أراضي لإقامة المشروعات بدون مقابل تدخل في التقييم كحصة لمساهمة الحكومة، تيسير الإجراءات، عدم تحمل أي رسوم أو مصروفات أو ضرائب حتى تنفيذ المشروع وتشغيله.
- توفير استراتيجية الرقابة الفعالة لكل أطراف الشراكة سواء الجهات الإدارية أو القطاع الخاص أو جهات التنفيذ لتحقيق الكفاءة والفاعلية للمشروعات في جميع المراحل حتى تحقق أهدافها.
- وجوب الاهتمام بتدريب الجهات الحكومية المعنية بالشراكة على طبيعة القطاع الخاص وكيفية التعامل معه.

**المراجع**


(١) إسماعيل سراج الدين : تأسيس نظام للتميز فى التعليم المصرى ،منتدى الإصلاح العربى : **إصلاح التعليم فى مصر**، مكتبة الإسكندرية، ٢٠٠٦.

(٢) جمهورية مصر العربية: **دستور جمهورية مصر العربية ٢٠١٤م**، الباب الثاني، مادة رقم "١٩".

(٣) ريهام إبراهيم مدحت سيد : الأبعاد الاقتصادية لشراكة القطاع العام والخاص في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٢.

(٤) سعيد إسماعيل علي: **ثقافة الإصلاح التربوي**، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٧.

(٥) سلامة عبد العظيم حسين: **المشاركة المجتمعية وصنع القرار التربوى**، دار المعرفة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠٠٧.

(٦) صابر عدلي شاكر عبد الرحمن: إصلاح التعليم والتنافسية في ضوء التجارب الدولية، **المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية**، ع٢، كلية التجارة، جامعة سوهاج، ٢٠١٢.

(٧) عبد الرحمن عبد الرحمن النقيب، مجدي صلاح طه المهدي، منال أحمد حسن شعبان: "الشراكة بين القطاعين العام والخاص في التعليم المصري ومعوقات تطبيقها"، **مجلة كلية التربية**، ع ٧٩، ج ١، كلية التربية، جامعة المنصورة، مايو ٢٠١٢.

(٨) عبد الرحمن عبد الرحمن النقيب، مجدي صلاح طه المهدي، منال أحمد حسن شعبان: "الشراكة بين القطاعين العام والخاص في التعليم المصري ومعوقات تطبيقها"، **مجلة كلية التربية**، ع ٧٩، ج ١، كلية التربية، جامعة المنصورة، مايو ٢٠١٢.

(٩) علاء محي الدين مصطفى: "القيود الواردة على الإدارة في التعاقد بنظام PPP: دراسة مقارنة بين مصر وفرنسا"، **مجلة كلية الحقوق للبحوث القانونية والاقتصادية**، ع ١، كلية الحقوق، جامعة الاسكندرية، ٢٠١٤.

(١٠) على صالح جوهر: **الإصلاح التعليمى فى العالم العربى– توجهات عالمية**، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠٠٠.

(١١) على صالح جوهر، محمد حسن جمعة: **الشراكة المجتمعية وإصلاح التعليم قراءة فى الأدوار التربوية لمؤسسات المجتمع المدنى**، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠١٠.

(١٢) علي صالح جوهر، ميادة محمد فوزي الباسل: **الاستثمار الأمثل في تمويل التعليم**، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠١٥.

(١٣) علي صالح جوهر، وائل وفيق رضوان: **التعليم العالى العام والخاص– الواقع والتحديات**، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠١٢.

(١٤) علي أسعد وطفة: " إشكالية الإصلاح التربوي في الوطن العربي "تحديات وتطلعات مستقبلية، **مجلة الطفولة العربية**، ع٦، ٢٠٠١.

(١٥) علي صالح جوهر: **انعكاسات التحديات المعاصرة على التعليم في الوطن العربي**، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠٠٨.

(١٦) علي صالح جوهر، وائل وفيق رضوان: **المساءلة وإصلاح التعليم" توجهات عالمية وتطبيقات عربية**، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠١٣.

(١٧) عمر عبد الحميد سالمان: "الإطار القانوني لعقود الشراكة بين القطاع العام والخاص (PPP)"، **ندوة بعنوان الإطار القانوني لعقود المشاركة بين القطاعين العام والخاص (PPP) والتحكيم في منازعاتها**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠١٢.

(١٨) فاطمة الزهراء سالم: **"نحو استراتيجية لإصلاح التعليم في الوطن العربي من أجل تعايش الثقافات (منظور استشراقي مستقبلي)"، مجلة مستقبل التربية العربية**، مج ١٤، ع٥٢، مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية بالتعاون مع جامعة حلوان، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، يوليو ٢٠٠٨.

(١٩) قانون تنظيم مشاركة القطاع الخاص في مشروعات البنية الأساسية والخدمات والمرافق العامة رقم ٦٧ لسنة ٢٠١٠.

(٢٠) مجلس الوزراء مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار: واقع التعليم في مصر، **حقائق وآراء**، س ٧، ع ٦٨، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مجلس الوزراء، القاهرة، مارس ٢٠١٣.

(٢١) محمد حسن جمعة : دور مؤسسات المجتمع المدني في الإصلاح التعليمي بمصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، فرع دمياط، ٢٠٠٧.

(٢٢) محمود قمبر: الإصلاح التربوي في مصر (ضروراته– فعالياته– معوقاته)، **مجلة كلية التربية**، ع ٤٧، كلية التربية، جامعة المنصورة، يناير ٢٠٠٥.

(٢٣) مصطفى عبد السميع: **قضايا تربوية معاصرة**، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٦.

(٢٤) مها ناصر السدره، نورة ناصر مبارك الدوسري: "عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص"، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية**، مج ٣، ع ٥، المركز القومي للبحوث، غزة، مايو ٢٠١٩.

(٢٥) وائل وفيق رضوان: المحاسبية وإصلاح التعليم قبل الجامعى بمصر "دراسة تحليلية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، فرع دمياط، جامعة المنصورة، ٢٠١١.

(٢٦) وزارة المالية، " الوحدة المركزية للشراكة مع القطاع الخاص، الجديد عن البرنامج القومي للشراكة مع القطاع الخاص، القاهرة، يونيو ٢٠٠٠.

(27) Akran Baniasli, Others: Real-life Incentives Driving Public-Private Partnership in Diagnostic, Services, Tohran University, Iran, 2020.

(28) Antoni Verger and Mauro Moschetti: Public-Private Partnerships in Education: Exploring Different Models and Policy Options. 2016.

(29) Ching, Hays, Danica, Bolin, Toded, Chen: Closing the gap: Fastering Successful research- practice partnerships in Counselor education and supervision, 2019.

(30) House of Commons Library, "The Private Finance Initiative (PFI)," UK , 2001.

(31) http://www.pppcentralunit.mof.gov.eg/

(32) Ileana M. Grece Dufranc, Eva. Mgarcia Terceno, Marie Fridberg, Bjorn crooquist, Andreas Redfors: Robotics and early- Years STEM education The bot STEM frame work and activities, **European Journal of STEM education**, 2020.

(33) Jan Jhyala. BG Tilak, Public-Private Partnership in Education, Discussion Paper Serie No. 3! 2016.

(34) Jandhyala BG Tilak: Public-Private Partnership In Education National University of Educational Planning and Administration, New Delhi, 2016.

(35) John Moore, British privatization, Taking capitalism to the People Harvard Business review, January-February 1992..

(36) LA Mazharova, other: Development of the Methodology of Effective nas of Public-Private Partnership Projrcts, 2018.

(37) Marina. N. Saldaova, Alexander V. Kudryashov, Tamilla L.Magomadova, Galinap. Sikorskaya Tatiana. E. Evtodieva and Marina. V. Charaova: The analysis of institutional environment for development of apublic- private partnership in the sphere of environmental protection in the samara region, **international Journal of Environmental& Science Education,** 2016.

(38) Mazhar Ansary, Santosh Kumar Behera: Role of Public-Private Partnership (PPP) in Education Sector in INDIA. International Journal of Research in Humanities, Arts and Literature; 2018.

(39) Md. Mohmadul Alam, Md Abu Rashed: Delivering Country Wide Cost Effective and Better Education Services: The Models of Public Private Partnership (PPP), Technics Technologies Education Management, 2010.

(40) Mobilizing public-Private Partnerships to Finance Infrastructure amid crisis is Focus of World Bank Conference, Washington, December, 2008.

(41) Mohammed Shakeel Khan: The role of public private partnership (PPP) in building society Gourav singh, , Dopartmant of Rural management, school for Management Studies, Babasaheb Bhimkao, Ambedlkar university, India, 2015..

(42) Mohammed Shakeel Khan: The role of public private partnership (PPP) in building society Gourav singh, , Dopartmant of Rural management, school for Management Studies, Babasaheb Bhimkao, Ambedlkar university, India, 2015, P. 105..

(43) Mohit Sharma, Devesh Gupta, Dr. Sudhinder Singh Chowan, Mr. Vishal Srivastava Role of Public-Private Partnership in Higher Education. available at: www.articlesbase.com, 2/9/2020.

(44) Mohit Sharma, other: Role of Public-Private Partnership in Higher Education, available at: www.articlesbase.com, 2/9/2020.

(45) Mohit Sharma, others: previous refrence, available at: www.articlesbase.com, 2/9/2020.

(46) Monzza Aslam, Ahenila Rawal and Sahar Saeed: Public Private Partnerships in Education in developing countries, available at http//unesdoc.unesco.org/images/0022/002238/22326e.pdf. 2/8/2020..

(47) Reetika Sehgal, Ashish Mohan Dubey: Identification of critical Success Factors for Public-Private Partnership Project. India, 2019.

(48) Richard Edwards: **Globalization an pedagogy space place and identity**, London, Routlege, 2000.

(49) Roman Krishman: What is a Public Private Partnership?, Management Development Institute Gurgoan, 15/11/2014.

(50) Verger, Antoni, Moschetti, Mauroc Fontdevila, Clare: How and why policy design Matters: understanding the diverging effects of public-private partnerships in education, Comparative education, 2020.

(51) Wendy Poole, Vichethsen and Gerald Fallon: Manufacturing consent for privatization in public education: The rise of asocial finance network in Canda, **Candian Journal of**

**educational administration and Policy, Issue# 180**, 2016.

(52) Zahid Javed, Aliya Khaled, Muhammad Nasir and Sadaf Afreen: The role of public private partnership in provision of physical facilities in schools: Asociological study of district Bhakkar, Bullotin of education and research, 2016.