

## تحسين التمويل لمبادرة تطوير التعليم بدولة قطر

### النتائج الرئيسية:

- يبدو أن نظام التمويل الجديد لمبادرة المدارس المستقلة يوفر تمويلًا مناسباً ولكنه لا يعزز الشفافية ولا يتكيف مع التغير في السياسات.
- إن مستويات الإنفاق العالية في التعليم يلازمها مستويات عالية من الأداء الأكاديمي.
- إن مستويات الإنفاق والموارد بمدارس البنين ومدارس البنات متشابهة ولكن التركيبة المتغيرة للمعلمين بكل نوع من هذه المدارس قد يفسد هذا التوازن.
- إن حرية اختيار المدارس قد أثر بشكل جزئي فقط على تحسين المساءلة وذلك بسبب السعة المحدودة للمدارس المستقلة.

الموجود حالياً ولكن لم يستطع الباحثون تعقب هذه المبالغ من خلال بيانات متاحة.

ترددت المدارس المستقلة في إنفاق جميع مبالغها خلال الأعوام الأولى للتشغيل ولذلك كان لديها فائضاً قدره بحوالي ١٥٪ من دخلها في السنة الأولى للتشغيل و ١٠٪ في السنة الثانية. ويمكن إرجاع جزءاً من هذه التردد إلى عدم التأكد من سياسات التمويل، وقلة الخبرة في إدارة الميزانيات، وقلة المعرفة بالموارد المتاحة للمدارس.

لقياس مدى ملاءمة التمويل للمدارس المستقلة، سعى باحثوا مؤسسة راند لإستخدام طريقة "المدارس الناجحة". تحدد هذه الطريقة المدارس ذات مستوى الأداء العالي وتقوم بحساب متوسط التكلفة في هذه المدارس لتحديد مستوى التمويل المناسب. وجد باحثوا مؤسسة راند أن النتائج الأعلى في الإختبارات كانت مصاحبة لمعدل إنفاق أعلى للطالب ومعدل فائض أقل ونسبة أقل من عدد الطلاب للمدرسين في مستوى المدارس الإبتدائية في ٢٠ مدرسة مستقلة. ومع ذلك، كان من المبكر تحديد ما إذا كانت المدارس التي إنضمت إلى عملية التطوير تحصل على الدعم المالي المناسب لسببين: أولاً، لم يكن من الممكن الجزم بأن المدارس ذات أفضل أداء هي في الواقع "مدارس ناجحة" حيث لم يكن المجلس الأعلى للتعليم قد وضع معايير لأداء المدارس. ثانياً، حال العدد القليل للمدارس في السنوات الأولى لعملية التطوير دون الوصول إلى علاقة سببية مقنعة بين الموارد والأداء. وقد تتلاشى هذه الصعوبة مع التوسع في عملية التطوير.

بدأت دولة قطر عملية تطوير شاملة لمدارسها من مرحلة رياض الأطفال وحتى الصف الثاني عشر في عام ٢٠٠٢ وكان من ضمن هذا التطوير تحويل بعض مدارس وزارة التربية والتعليم الموجودة إلى مدارس مستقلة تتبع مباشرة المجلس الأعلى للتعليم وتساعد على تشجيع مبادئ الإستقلالية والمساءلة والتعددية والإختيار في التعليم.

كلفت القيادة القطرية والمجلس الأعلى للتعليم مؤسسة راند بتحليل التقدم المحرز في النظام الجديد للمدارس وتقييم نظام التمويل الذي تم وضعه لدعم مبادرة التطوير. سعى باحثوا مؤسسة راند للإجابة على عدة أسئلة منها

- كيف تم تقسيم الموارد المالية لمبادرة تطوير التعليم على المبادرة ككل وعلى المدارس المستقلة بشكل خاص؟
- إلى أي حد يلبي نظام الدعم المالي للمبادرة أهداف نظاماً قوياً لتمويل المدارس؟
- ما هي طرق وأدوات التحليل التي ستعزز قدرة المجلس الأعلى للتعليم على مراقبة وتعديل التدفق المالي للمبادرة؟
- كيف يمكن تحسين نظام التمويل؟

للإجابة على هذه الأسئلة إستخدم باحثوا مؤسسة راند مصادر عديدة منها بيانات مالية من كل مدرسة من المدارس المستقلة، وبيانات إدارية، وبيانات عن مستويات الطلاب ونتائج إختباراتهم، ومعلومات تم الحصول عليها من إستطلاع آراء الطلاب وأولياء الأمور.

### تأثير الإنفاق حتى اليوم

لقد زاد إجمالي الإنفاق على التعليم من مرحلة رياض الأطفال وحتى الصف الثاني عشر من ١٤٤ مليون ريال قطري في عام ٢٠٠٣-٢٠٠٤ إلى ٨٤١ مليون في عام ٢٠٠٥-٢٠٠٦ (تم تثبيت سعر الريال القطري بقيمة ٠,٢٧٥ دولار أمريكي). من إجمالي هذا المبلغ، زاد الإنفاق على المدارس المستقلة من أقل من ٢٠٠ مليون ريال في عام ٢٠٠٤-٢٠٠٥ إلى ٤٠٠ مليون ريال في عام ٢٠٠٥-٢٠٠٦ حيث زاد عدد المدارس المستقلة من ١٢ إلى ٣٣. بالإضافة إلى الدعم المقدم للمدارس المستقلة شملت نفقات مبادرة تطوير التعليم شراء أصول، ونفقات تعاقدية، وتكاليف إدارة الهيئات التي تشرف على المبادرة وتقوم بتقييمها. كثيراً من نفقات هذه المبادرة كان يصحبها توفيراً من جانب نظام وزارة التربية والتعليم

مجالات البحث في مؤسسة راند

الفنون  
السياسات المعنية بالأطفال  
العدالة المدنية  
التعليم  
الطاقة والبيئة  
الصحة والرعاية الصحية  
الثقافة الدولية  
الأمن الوطني  
السكان والشيفوخة  
السلامة العامة  
العلوم والتكنولوجيا  
إساءة استعمال المواد المخدرة  
الإرهاب والأمن الداخلي  
النقل والبنية التحتية  
القوى العاملة وسكان العمل

يعد هذا المنتج جزءاً من سلسلة الأبحاث الموجزة التي تقدمها مؤسسة راند. وتمثل الأبحاث الموجزة التي تقدمها مؤسسة راند ملخصات ذات طابع سياسي للوثائق المنشورة والتي تمت مراجعتها من قبل أقران.

المقر الرئيسي للمؤسسة  
1776 Main Street  
صندوق بريد ٢١٣٨  
Santa Monica, California  
90407-2138  
هاتف ٣١٠ ٣٩٣ ٠٤١١  
فكس ٣١٠ ٣٩٣ ٤٨١٨

حقوق النشر © عام ٢٠٠٩ محفوظة  
لمؤسسة راند

قام باحثوا مؤسسة راند أيضاً بمقارنة استخدام الموارد بين مدارس البنين ومدارس البنات. وجد الباحثون أن كلاً من مدارس البنين ومدارس البنات لديها مستويات متشابهة من الموارد والإنفاق ولكن هذا التشابه الظاهري يخفي كثيراً من الاختلافات في هيكل التكاليف وخاصة من ناحية جنس وجنسية معلمي المدارس المستقلة. ففي عام ٢٠٠٥-٢٠٠٦ كانت الرواتب الشهرية للمعلمين الذكور تزيد أكثر من مرة ونصف عن رواتب المعلمات، وكانت رواتب المعلمين القطريين من الجنسين تزيد ما يقل عن مرة ونصف عن رواتب المعلمين غير القطريين من الجنسين. وحسب التقاليد الثقافية يجب أن يكون المعلمين من نفس جنس الطلاب بإستثناء مدارس البنين في المرحلة الابتدائية. لذا فمدارس البنين عادة توظف معلمين ذكور مما يزيد التكلفة. فيتم موازنة هذا الأمر بتوظيف معلمين غير قطريين حيث يتقاضون رواتب أقل. تتوقف المحافظة على دعم متساوي بين مدارس البنين ومدارس البنات على المحافظة على توازن طفيف في تركيبة القوى العاملة والذي قد تفسده السياسات الخاصة بزيادة نسبة المعلمين القطريين مثل فرض أهدافاً لعملية تقطير الوظائف.

أخيراً، فإن تطوير التعليم بدولة قطر يسعى لموازنة الإستقرار عن طريق خلق بيئة عمل يمكن التنبؤ بنتائجها والتي ستسمح لأصحاب التراخيص بوضع إستراتيجيات لتطوير مدارسهم وتزيد من سرعة الإستجابة عن طريق إتخاذ تدابير تجاه عملية التطوير وتنقيحها حسب الحاجة. ووجد باحثوا مؤسسة راند أن المجلس الأعلى للتعليم قد أكد على سرعة الإستجابة على حساب الإستقرار. وفي إطار ذلك فرض المجلس الأعلى للتعليم تغييرات عديدة في السياسات المالية من ضمنها وضع سقف لبعض بنود التمويل والإنفاق، وتغيير بعض الضوابط لتحقيق الأهداف الوطنية ومنها تقطير الوظائف على سبيل المثال. نتيجة لهذه التغييرات السريعة وغيرها فقد النظام الإستقرار مما جعل من الصعب على أصحاب تراخيص المدارس الإستثمار طويل المدى في النواحي المتعلقة بالجودة أو في إنفاق كل المبالغ المالية المخصصة لكل طالب.

#### النتائج والتوصيات

أظهر التقييم الذي قامت به مؤسسة راند وجود جوانب عديدة لتطوير قدرة نظام التمويل على دعم عملية التطوير. على وجه الخصوص، أوصى باحثوا مؤسسة راند بالتالي:

- القيام بتحليل مستمر يركز على الممارسات بأكثر المدارس نجاحاً لتحديد مستويات التمويل الملائمة لدعم التميز التعليمي.
- القيام بدراسات حالة بالإضافة إلى تحليلات كمية للعمليات وممارسات التدريس ومظاهر أخرى للمدارس الناجحة والتي تسهم في الوصول إلى أداء عالي المستوى بنفقات أقل، أو بمعنى آخر تحسين كفاءة المدارس.
- استخدام أداة تنبؤ مرنة لإستمرار المساواة عن طريق تقييم تأثيرات السياسات المتعددة على الأنواع المختلفة من المدارس قبل تطبيقها.
- تعزيز الشفافية من خلال نظم معلومات جديدة تتضمن أساليب مراقبة مطوّلة وتصنيف الأمور المتعلقة بشؤون العاملين والمصاريف في فئات موحدة بشكل أكبر.
- زيادة سعة المدارس لتوسيع نطاق الاختيار وتعزيز المساواة.
- تحسين مستوى الإستقرار عن طريق تخفيض سرعة التغييرات المستقبلية في السياسات مما يسمح لأصحاب تراخيص المدارس بتقييم الأفاق على المدى البعيد والتخطيط لإستثمارات في الموارد تستمر لعدة سنوات.

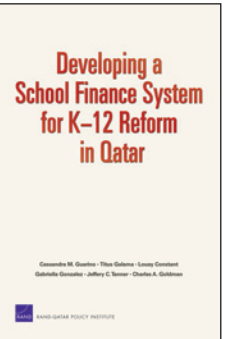
بالإضافة إلى الإشراف المالي، سعى المجلس الأعلى للتعليم لتطبيق نظام إختيار أولياء الأمور للمدارس لزيادة مساءلة المدارس. كان ذلك تأثيراً بشكل جزئي في توفير الحافز للمدارس المستقلة لرفع مستوى الأداء لإن حاجز سعة المدارس جعل من الصعب عليها قبول طلاباً جديداً. ولكن بدون الحافز لجذب الطلاب لا يوفر نظام إختيار المدارس إلا دافعاً بسيطاً لرفع مستوى الأداء. ويسعى المجلس الأعلى للتعليم إلى زيادة الشفافية في نظم البيانات لأغراض المراقبة والتحليل. تضمّن هذا مجموعة من نماذج التقارير المالية والتي يجب على المدارس تعبئتها. ووجد باحثوا مؤسسة راند العديد من نواحي القلق تجاه هذه النظم، منها تخزين البيانات بشكل غير إلكتروني، عدم توافق الفترات الزمنية المطلوب إصدار تقارير عنها مما قلل من فرص المقارنة بين المدارس، وتصنيف المصروفات في فئات بشكل غير موحد، وعدم وجود ما يحدد كل موظف بشكل منفرد. أدى هذا النقص في المعايير إلى صعوبة في العمل التحليلي في بعض الجوانب. ولكن يمكن أن تقل حدة هذه المشاكل بتطبيق نظام إلكتروني جديد للمعلومات الإدارية.

This is an Arabic translation of RB-9419-QATAR, Improving Finance for Qatari Education Reform, 2009.

يصف هذا الموجز البحثي العمل الذي تم في وحدة RAND Education (راند للتعليم) تحت إشراف معهد راند — قطر للسياسات والذي تم توثيقه في دراسة بعنوان: *Developing a School Finance System for K-12 Reform in Qatar* (تطوير نظام تمويل للمدارس من مرحلة رياض الأطفال وحتى الصف الثاني عشر بدولة قطر) وهي الدراسة التي أعدها كاسندرا إم جوارينو ونيثاس جالاما ولوي كونستانت وجابريللا جونزاليز وجيفري سي تانر وتشارلز إيه جولدمان، تحت رقم MG-839-QATAR، وتتألف من ١٣٦ صفحة، ويبلغ سعرها ٢٥ دولارًا (متوفرة على الموقع: <http://www.rand.org/pubs/monographs/MG839/>)، التزقيم الدولي (ISBN): ٩٧٨-٠-٨٣٣٠-٤٦٥٥-٠ مؤسسة راند هي مؤسسة بحثية غير هادفة للربح توفر تحليلاً موضوعياً وحلولاً فعالة لتناول التحديات التي تواجه القطاعين العام والخاص في جميع أنحاء العالم. ولا تعكس منشورات مؤسسة راند بالضرورة آراء العملاء الذين تقدم لهم الأبحاث أو رعايتهم. © RAND هي علامة تجارية مسجلة.

مكاتب راند

سانتا مونيكا بكاليفورنيا • واشنطن العاصمة • بنسبيرج بنسبيلفانيا • جاكسون بميسيسيبي/نيو أورليانز بلويزيانا • بوسطن بماساتشوستس • الدوحة بقطر • كامبريدج بالمملكة المتحدة • بروكسل ببلجيكا





# RAND-QATAR POLICY INSTITUTE

THE ARTS  
CHILD POLICY  
CIVIL JUSTICE  
EDUCATION  
ENERGY AND ENVIRONMENT  
HEALTH AND HEALTH CARE  
INTERNATIONAL AFFAIRS  
NATIONAL SECURITY  
POPULATION AND AGING  
PUBLIC SAFETY  
SCIENCE AND TECHNOLOGY  
SUBSTANCE ABUSE  
TERRORISM AND  
HOMELAND SECURITY  
TRANSPORTATION AND  
INFRASTRUCTURE  
WORKFORCE AND WORKPLACE

This PDF document was made available from [www.rand.org](http://www.rand.org) as a public service of the RAND Corporation.

This product is part of the RAND Corporation research brief series. RAND research briefs present policy-oriented summaries of individual published, peer-reviewed documents or of a body of published work.

The RAND Corporation is a nonprofit research organization providing objective analysis and effective solutions that address the challenges facing the public and private sectors around the world.

---

## Support RAND

[Browse Books & Publications](#)

[Make a charitable contribution](#)

## For More Information

Visit RAND at [www.rand.org](http://www.rand.org)

Explore [RAND-Qatar Policy Institute](#)

View [document details](#)

## Limited Electronic Distribution Rights

This document and trademark(s) contained herein are protected by law as indicated in a notice appearing later in this work. This electronic representation of RAND intellectual property is provided for non-commercial use only. Unauthorized posting of RAND PDFs to a non-RAND Web site is prohibited. RAND PDFs are protected under copyright law. Permission is required from RAND to reproduce, or reuse in another form, any of our research documents for commercial use. For information on reprint and linking permissions, please see [RAND Permissions](#).