

آليات تطبيق الحوكمة في السياسة التربوية كأداة لضمان الجودة Mechanisms for Implementing Governance in Educational Policy as a Tool for Ensuring Quality

سارة رتيمي

جامعة الجزائر 3، (الجزائر)، s.retimi@univ-dbkm.dz

تاريخ الاستلام: 2025/09/22 تاريخ قبول النشر: 2025/11/03 تاريخ النشر: 2025/12/30

ملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الآليات الفعالة المتعلقة بتطبيق مبادئ الحوكمة السياسية التربوية، وهذا باعتبارها مدخلا أساسيا لتحقيق الجودة في التعليم وضمان استدامتها في البيئة التعليمية، حيث انطلقت من إشكالية محورية مفادها إلى أي مدى يسهم تبني آليات الحوكمة في تحقيق الجودة التعليمية؟ حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بها، وقد تم التركيز على مجموعة من الآليات الجوهرية من بينها الشفافية والمساءلة، والمشاركة الفاعلة لمختلف الفاعلين في المجال التربوي، والكفاءة والفعالية دون أن ننسى التطرق إلى اليات العدل والانصاف. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أنّ إدماج هذه الآليات من الحوكمة يعكس بالضرورة بالإيجاب على تحسين المخرجات التربوية وترسيخ ثقافة الجودة على المدى المتوسط والبعيد. كما أكدت على أن غياب إطار تطبيقي واضح للحوكمة داخل المنظومة التربوية يؤدي إلى ضعف في التسيير، وتراجع نوعية التعليم، وتذبذب في تحقيق أهداف الإصلاحات التربوية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة التربوية؛ الجودة؛ الشفافية؛ المساءلة؛ المشاركة؛ الكفاءة والفعالية؛ العدل والانصاف.

Abstract:

This study examined the effective mechanisms for applying governance principles in the educational system, viewing them as a key entry point for achieving and sustaining educational quality, particularly. The research was guided by the central question: To what extent does the adoption of governance mechanisms contribute to educational quality?

Using a descriptive-analytical approach, the study reviewed theoretical literature and previous works on educational governance and quality. It emphasized essential mechanisms such as transparency and accountability, stakeholder participation, efficiency and effectiveness, alongside justice and equity.

The results showed that integrating these governance mechanisms positively influences educational outcomes, enhances trust in institutions, and promotes a culture of quality in the medium and long term. In contrast, the absence of a clear governance framework leads to weak management, declining educational standards, and inconsistency in achieving reform objectives.

Keywords: Educational Governance; Quality; Transparency; Accountability; Participation; Efficiency and Effectiveness; Justice and Equity.

1. مقدمة:

في ظل التغيرات السريعة والتحول التكنولوجي والرقمي الذي يعيشه العالم اليوم بصورة متسارعة، بالموازاة مع ظهور وتطور الكثير من المفاهيم الإدارية التي ظهرت في العصر الحديث والتي كان لها التأثير المباشر على المؤسسات بكل أشكالها وخدماتها، حيث يعد مدخل الحوكمة كأحد المعايير الأساسية لتحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسات، وهي تصنف ضمن المفاهيم الإدارية التنظيمية الحديثة في الفكر التربوي باعتبارها آلية من آليات الإصلاح الإداري وتحسين الأداء وتحقيق الجودة والتخلص من مظاهر الفساد بكل أنواعه، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من خلال إشراك جميع الأطراف والشركاء في المؤسسة لتعميق روح التعاون المجتمعي بتعاون ومشاركة كل جهود أطرافها من الدولة والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني وصولاً لتحقيق الأهداف، وضمن تحقيق الشفافية والنزاهة والفعالية لتأهيل الأجيال بالعلم والمعرفة وفق أفضل الأساليب والرؤى.

ولكي يكون للمؤسسات التربوية التي هي من المؤسسات المهمة في أي دولة والتي بدورها لم تسلم من تأثير الحوكمة، فهي لا تزال تحتاج إلى نقلة نوعية في مجال التعليم وتطوير الأداء الإداري بما يحقق استثمار أمثل للموارد البشرية والمادية، وتقديم خدمات على مستوى الكفاءة والفعالية وتكوين عال ذو جودة بما يواكب خطط التنمية واستراتيجيات الدولة، ولهذا يستلزم عملية إصلاح إداري شامل وتغيير البيئة التنظيمية وجعلها أكثر ملائمة مع هذا التطور التكنولوجي وتحدياته الراهنة.

إن تحقيق تطبيق آليات الحوكمة في المجال التربوي من خلال أهم الآليات التي تميز بها مفهوم الحوكمة والتي تطبق في المؤسسات دون تمييز، فالآليات معروفة وزعت على مجموع من المصطلحات المترابطة وهي الشفافية والمساءلة والمشاركة والكفاءة والفعالية والعدل والإنصاف، والتي يطمح إلى تحقيق جودة في المنظومة التربوية رغم الكثير من العراقيل والتحديات التي تعيق تطبيق آليات الحوكمة في البيئة التعليمية.

ومن خلال هذه الدراسة نحاول الوصول إلى الإجابة على التساؤل التالي: إلى أي مدى يساهم تبني آليات الحوكمة في تحقيق الجودة التعليمية؟

محاور الدراسة: ستنم دراسة هذه الإشكالية من خلال المحاور التالية:

المحور الأول: مفهوم الحوكمة وأهميتها في المنظومة التربوية من خلال التطرق إلى تعريف الحوكمة التربوية وأهميتها وإلى أهم مبادئها المتمثلة في الشفافية والمساءلة والمشاركة والكفاءة والفعالية وفي الأخير العدالة والإنصاف، أما المحور الثاني فخصص إلى آليات تطبيق الحوكمة لضمان الجودة التربوية من خلال التطرق إلى الأطر التنظيمية والإدارية لتنفيذ الحوكمة في المؤسسات التربوية ثم إلى أدوات التقييم والمتابعة لتحقيق الجودة في ظل الحوكمة، أما المحور الثالث والآخر من الدراسة فجاء بعنوان دور الحوكمة في تعزيز جودة التعليم فختامه عامة للدراسة.

2. مفهوم الحوكمة وأهميتها في المنظومة التربوية

1.2 تعريف الحوكمة التربوية

لقد شهدت السنوات الأخيرة مجموعة من التحولات الجذرية في أنماط الإدارة والتسيير موازاة مع التحديات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، الأمر الذي دفع إلى

تبنى نماذج حديثة تقوم على عملية تحسين الأداء وضبط المسؤوليات والأدوار وتعزيز الشفافية. ومن بين هذه النماذج برز إلى الوجود مفهوم الحوكمة كأحد المرتكزات الجوهرية لتطوير مؤسسات الدولة، بما في ذلك المؤسسات التعليمية على الخصوص، لهذا أصبحت اليوم الحوكمة ركيزة لا غنى عنها لضمان التسيير الرشيد وتحقيق الفاعلية والاستجابة لمتطلبات العصر، لا سيما في الأنظمة التربوية التي تعد من أبرز أدوات إعداد الإنسان وبناء المجتمعات¹.

فعرفت الحوكمة بوجه عام على أنها: «مجموعة من القواعد والآليات التي تنظم العلاقات بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة، مع تحديد الأدوار وضبط طرق اتخاذ القرار، بما يضمن الكفاءة والشفافية والمساءلة في الأداء»، ومن خلال التعريف فالحوكمة التربوية تشير إلى الإطار العام الذي ينظم كيفية إدارة المنظومة التربوية ومؤسساتها المختلفة (من وزارات وهيئات ومؤسسات تعليمية)، من خلال تطبيق مبادئ إدارية واضحة تضمن تحقيق الأهداف التعليمية بأقصى فعالية وأدنى تكلفة، مع احترام مبادئ العدالة والمشاركة والرقابة². وبعبارة أخرى تعد الحوكمة التربوية بمثابة العقد الذي يربط بين مختلف الشركاء في العملية التعليمية – الحكومة، المؤسسات والإدارة المدرسية، المعلمون، المتعلمون، أولياء الأمور، المجتمع المدني – لضمان حسن الأداء وتكافؤ الفرص التعليمية عبر منظومة من السياسات والضوابط والإجراءات التي تضمن تكامل الجهود وتوزيع الأدوار بوضوح تام دون الخلط في الأمور³.

كما تعبر: «الحوكمة في المؤسسات التعليمية عن مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المنافسة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة التعليمية إلى جانب تنظيم العمليات والعلاقات فيما بين المؤسسات التعليمية والجهات المعنية الأخرى»⁴.

حوكمة المؤسسات التربوية تمثل مجموعة من المبادئ والنشاطات الممارسة من قبل الإدارة التربوية، وفق نظام يحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تأثر في أداء المؤسسات التربوية، بهدف الارتقاء بالتعليم وتعزيز فاعليته، من أجل الإسهام في تنمية المجتمع⁵.

تُعد الحوكمة التربوية منظومة متكاملة من القواعد والمبادئ التي تمكن الجهات المسؤولة داخل المؤسسة التعليمية من إدارتها بفعالية وكفاءة، وهي مجموعة من الأساليب والأنظمة الرقابية التي تسيّر وتنظم أداء مؤسسات التعليم في شقيه الإداري والبيداغوجي، وتنظيم العلاقات التبادلية بين جميع الفاعلين التربويين والذين لهم مصالح مشتركة بالمؤسسة التعليمية في صورة الوزارة ومدراء وأساتذة ونقابات.

وبذلك، يمكن القول إن الحوكمة التربوية تمثل إطاراً إدارياً متكاملاً يساهم في تحسين جودة التعليم، وضمان الشفافية، وتعزيز المساءلة، مما يساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة.

2.2 أهمية الحوكمة في القطاع التربوي

اكتست الحوكمة التربوية أهمية متزايدة يوماً بعد يوم وهذا في ظل الكثير من المتغيرات المتلاحقة التي يشهدها العالم اليوم، في صورة العولمة، والتطور التكنولوجي بكل

وسائلها وتطبيقاتها، كما هو الحال الى التحولات المجتمعية التي غيرت ملامح الكثير من صور المجتمع، فهي تمثل المدخل الأساسي لإصلاح التعليم وتحسين نتائجه إذ تؤدي إلى تعزيز الثقة بين مكونات المنظومة التربوية، والمساهمة في بناء مؤسسات تعليمية أكثر كفاءة وانفتاحاً على مجموع الفاعلين واكتساب القدرة على التكيف.

كما أن تطبيق اليات الحوكمة يعد استجابة حيوية لمتطلبات جودة التعليم، باعتبار أن الأنظمة التعليمية الناجحة لا تقوم فقط على المناهج أو البنية التحتية، وإنما على قواعد إدارة رشيدة تقوم على الشفافية والمحاسبة والعدل في توزيع الموارد وتقييم الأداء، حيث تنبع أهمية الحوكمة التربوية من دورها في هذا القطاع حيث الهدف من تجسيدها هي العمل على الرقي بجودة مخرجات المؤسسات التعليمية والابتعاد على الفساد الإداري والمالي السائد في القطاع بكل مؤسساته وهيئاته، ومن زاوية أخرى تدعم الحوكمة الفاعلين في المؤسسة بالخصوص المدرسين والمدراء حيث تجعلهم أكثر إنجازاً وأداءً في العملية التعليمية، فهي تقوم على تحقيق عدة أمور المتمثلة في النقاط التالية:

- إدارة أفضل الموارد المتاحة للمؤسسة التعليمية من موارد مادية وبشرية من خلال الاستخدام الأمثل لها لتضمن تخصيص الميزانيات بشكل فعال مع تحسين البنية التحتية للمؤسسات التعليمية، وتوفير بيئة تعليمية مجهزة لتحقيق أفضل النتائج. كما تساعد الحوكمة على تطوير قدرات الموارد البشرية عبر التوظيف العادل والتدريب المستمر.

- العمل على تحقيق أقصى درجة ممكنة من مشاركة الفاعلين في القطاع في عمليات صنع القرارات ورسم السياسات العامة للمؤسسة التعليمية ويشمل ذلك تمكين المعلمين، الطلبة، وأولياء الأمور من الإسهام في تحديد أولويات المؤسسة التعليمية واتخاذ القرارات المناسبة من خلال مجالس استشارية ولجان متخصصة، حيث أن إشراك جميع الأطراف المعنية يخلق بيئة تعليمية أكثر ديمقراطية، ويضمن توافق السياسات التعليمية مع الاحتياجات الفعلية.

- تعمل على توفير مجال مفتوح لحرية الرأي واتخاذ القرارات الرشيدة، فالقدرة على التعبير بحرية تتيح للطلبة والمعلمين والإداريين تقديم مقترحات بناءة ومناقشة المشكلات والتحديات التي تواجه المؤسسة. كما يضمن نشر المعلومات المتعلقة بالقرارات الإدارية والمسائل التربوية وضوح الرؤية لجميع الأطراف، مما يخلق بيئة قائمة على الثقة والانفتاح.

- تؤدي الحوكمة التربوية دوراً مهماً في ترسيخ قيم الديمقراطية التفاعلية من خلال إتاحة الفرصة لمشاركة أكبر عدد من أولياء الأمور في العملية التربوية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال إشراكهم في المجالس المدرسية، وتنظيم لقاءات دورية لمناقشة قضايا التعليم وتوفير قنوات تواصل مفتوحة تسهم في متابعة أداء أبنائهم والمشاركة في رسم سياسات المدرسة. إن هذه المشاركة تعزز التكامل بين الأسرة والمدرسة، وتدعم تحقيق بيئة تعليمية أكثر استقراراً وفعالية.

- تسهم الحوكمة بشكل واضح في تعزيز جودة التعليم، من خلال تطوير المناهج، وتحسين أداء المعلمين، ويُعد تبني نظم لتقييم الأداء المؤسسي والمهني عنصراً

جوهرياً في هذا السياق، إذ تسمح بمتابعة الإنجازات، وتحديد نقاط القوة والضعف، وبلورة استراتيجيات تصحيح فعالة، ما يؤدي إلى التحسين المستمر في نوعية الخدمات التعليمية المقدمة.

– تؤدي الحوكمة دوراً أساسياً في الحد من الفساد الإداري والمالي داخل المؤسسات التعليمية، وذلك بفضل اعتمادها على آليات دقيقة للمساءلة والمراقبة الداخلية والخارجية، وفرض التقارير الدورية، وإنشاء لجان تدقيق مستقلة. هذه الآليات لا تقتصر على الرقابة بعد وقوع الفعل، بل تمتد إلى الوقاية من الانحرافات عبر نظام رقابي استباقي، يهدف إلى تعزيز الانضباط وضمان الالتزام بالقوانين والتشريعات التربوية.

3.2 المبادئ الأساسية للحوكمة التربوية

ترتكز الحوكمة التربوية على مجموعة من المبادئ الجوهرية التي تُشكّل بنيته الفكرية والعملية، والتي من دونها لا يمكن الحديث عن تفعيل حقيقي للحوكمة داخل المؤسسة التعليمية، ومن أبرز هذه المبادئ:

➤ الشفافية

الشفافية هي الركيزة الأولى في بناء الثقة داخل المؤسسة التربوية. وتعني الشفافية بوضوح السياسات، والإجراءات، والمعايير التي تُعتمد في اتخاذ القرارات، وتوفير المعلومات الضرورية لجميع المتدخلين، سواء كانوا معلمين، أولياء أمور، متعلمين، أو شركاء خارجيين.

في السياق التربوي، تعني الشفافية أن تكون عملية التسيير واضحة ومعلنة، بدءاً من تحديد الأهداف التعليمية، مروراً بتوزيع الموارد والمهام، وانتهاءً بتقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية. كما تتجلى الشفافية في إتاحة الوثائق والخطط والموازنات أمام الفاعلين، ونشر تقارير الأداء، والتواصل الدائم مع المجتمع المدرسي⁶.

➤ المساءلة

المساءلة تعني أن يكون كل فاعل تربوي – سواء على مستوى التسيير أو التدريس أو لتقييم – مسؤولاً عن مهامه وقراراته أمام جهة إشرافية أو رقابية. وهذا يُفضي إلى تفعيل مبدأ "من يُقرر، يُحاسب"، ويحول ثقافة التسيير من منطق السلطة المطلقة إلى منطق المسؤولية المشتركة.

تُعد المساءلة في المؤسسات التعليمية من العوامل الحاسمة في تحسين الأداء، إذ تسمح بمراجعة مستمرة للنتائج، والكشف عن الاختلالات، واتخاذ قرارات مبنية على وقائع ومعطيات دقيقة. وتشمل المساءلة مختلف المستويات، من المدير إلى المعلم إلى موظفي الإدارة، ولا تستثني حتى المتعلم، من خلال تقييم تحصيله وسلوكه ومشاركته⁷.

➤ المشاركة

يُقصد بالمشاركة إشراك جميع الأطراف المعنية في رسم السياسات التربوية واتخاذ القرارات ذات العلاقة بالعملية التعليمية. فبدلاً من أن تنفرد الإدارة التربوية بقراراتها، تُصبح هذه القرارات نتيجة لتساوٍ وتنسيق بين مختلف الفاعلين: المعلمون، الإداريون، أولياء الأمور، المتعلمون، والنقابات والمجتمع المدني.

تُساهم المشاركة في تعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية الجماعية، وتُقلل من مقاومة التغيير، كما أنها تُساهم في تحسين نوعية القرارات، إذ يتم اتخاذها بناءً على خبرات وتجارب متعددة، بما يحقق توازناً بين الرؤية الإدارية والاحتياجات الميدانية⁸.

➤ الكفاءة والفعالية

مصطلح الكفاءة تعني القدرة على توظيف الموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة لدى المؤسسات التربوية بأفضل طريقة ممكنة، في حين تشير الفعالية إلى مدى تحقيق الأهداف التربوية المحددة. ويُعتبر تحقيق التوازن بين الكفاءة والفعالية من أبرز التحديات في تطبيق الحوكمة التربوية.

حيث أنه في السياق التربوي تتحقق الكفاءة من خلال ترشيد النفقات، وتوزيع أدوار المعلمين بما يتلاءم مع الكثافات، وتبسيط الإجراءات الإدارية، أما بخصوص الفعالية فتُقاس عبر مخرجات التعليم، ومدى رضا المتعلمين، وتحقيق الأهداف التكوينية والتربوية.

➤ العدالة والإنصاف

لا يمكن الحديث عن حوكمة حقيقية في غياب مبدأ العدالة، الذي يضمن تكافؤ الفرص أمام جميع المتعلمين، بغض النظر عن جنسهم، أو مستواهم الاجتماعي، أو قدراتهم الخاصة. فالعدالة التربوية تتجلى في توزيع الموارد بشكل عادل، وفي مراعاة الحاجات التربوية المتنوعة، وفي توفير بيئة تعليمية تتيح لكل فرد أن ينمو ويتعلم وفقاً لإمكاناته، ويعزز الإنصاف في الحوكمة التربوية من خلال السياسات التربوية التي تراعي الفوارق الجغرافية والاجتماعية، وتولي عناية خاصة بالفئات الهشة، كذوي الاحتياجات الخاصة، وسكان المناطق النائية، والطلبة المتعثرين.

إن الحوكمة التربوية ليست مجرد إطار نظري أو مفهوم إداري، بل هي مسار إصلاحي عميق يمسّ جوهر العملية التعليمية ويُساهم في إعادة صياغة العلاقة بين الدولة والمواطن، بين المدرسة والمجتمع، وبين الإدارة والمعلم. وتُمثّل المبادئ الأساسية للحوكمة - من شفافية، ومساءلة، ومشاركة، وكفاءة، وعدالة - جسراً عبوراً نحو بناء مدرسة المستقبل، مدرسة الجودة والعدالة والاستدامة⁹.

3. آليات تطبيق الحوكمة لضمان الجودة التربوية

3-1 الأطر التنظيمية والإدارية لتنفيذ الحوكمة في المؤسسات التربوية

يُعدّ تنفيذ الحوكمة في المؤسسات التربوية عملية منهجية تتطلب تفعيل مجموعة من الأطر التنظيمية والإدارية التي تُؤسّس لممارسة رشيدة في التسيير، قائمة على الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والجودة، والاستدامة. فالحوكمة لا تُطبق من فراغ، بل تحتاج إلى بيئة تنظيمية متكاملة، تتشابه فيها الأدوار والمسؤوليات، وتُوطرّها قواعد واضحة وآليات مرنة. وفي هذا السياق، تتجلى أهمية الأطر التنظيمية والإدارية كمكوّن مركزي في هندسة الحوكمة التربوية، يُساهم في تجسيد مبادئها في الواقع العملي للمؤسسات التعليمية.

أ- مجالس التسيير والتوجيه

تُعدّ مجالس التسيير من أهم الأطر الإدارية التي تُؤسّس لثقافة الحوكمة داخل المؤسسات التربوية. وهي عبارة عن هيئات تشاركية تضم ممثلين عن مختلف الأطراف ذات

العلاقة بالعملية التعليمية، مثل المدير، والمعلمين، وأولياء الأمور، وأحياناً ممثلين عن التلاميذ في المراحل المتقدمة¹⁰.
المهام الرئيسية لمجالس التسيير:

- المساهمة في إعداد الخطة السنوية لتسيير المؤسسة.
 - مناقشة واعتماد الميزانية المخصصة للمؤسسة.
 - متابعة تنفيذ البرامج التربوية والأنشطة المرافقة.
 - تقديم توصيات في مجال تحسين الأداء ورفع مستوى التحصيل.
 - التأكيد على مبدأ الشفافية في اتخاذ القرارات.
 - دراسة ومراقبة قضايا السلوك والانضباط المدرسي.
- إن وجود هذا المجلس يُعدّ آلية لتعزيز المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار، وهو ما يُجسد روح الحوكمة القائمة على إشراك مختلف الفاعلين، وعدم تركيز السلطة في يد جهة واحدة.

ب- لجان الجودة والاعتماد التربوي

تلعب لجان الجودة دوراً محورياً في ترسيخ ثقافة التقييم الذاتي والتطوير المستمر، وهي تتكون من مجموعة من الفاعلين الداخليين في المؤسسة (معلمين، إداريين، تقنيين) قد يُدعم عملهم بخبراء خارجيين في بعض الأحيان.

• أبرز أدوار لجان الجودة:

- صياغة مؤشرات الأداء التربوي والمهني.
 - تنفيذ عمليات التقييم الدوري للممارسات التعليمية.
 - جمع البيانات وتحليلها لتشخيص مواطن القوة والخلل.
 - اقتراح برامج تحسين وتطوير الأداء.
 - التأكد من توافق البرامج والممارسات مع المعايير الوطنية للجودة.
 - رفع تقارير دورية لإدارة المؤسسة والمفتشية.
- هذه اللجنة تُجسّد البعد الرقابي للحوكمة، حيث تضمن وجود آلية فعالة للمساءلة الذاتية والمؤسسية، وتنقل المؤسسة من منطق التسيير التقليدي إلى منطق إدارة الجودة الشاملة¹¹.

ج- اعتماد ميثاق الحوكمة المدرسية

يُعدّ ميثاق الحوكمة وثيقة مرجعية تنظّم العلاقات والمسؤوليات داخل المؤسسة التعليمية. لا يقتصر دور هذا الميثاق على التنظيم، بل يُعتبر أداة عملية لتوجيه السلوك، وضبط العمليات، ومراقبة الأداء، عناصر ميثاق الحوكمة:

- الرؤية والقيم الأساسية للمؤسسة.
- تحديد المسؤوليات والمهام بدقة.
- توضيح آليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة.
- الالتزام بمبادئ الشفافية، والنزاهة، والعدالة.
- تحديد إجراءات المتابعة والتقييم.
- تضمين مدونة الأخلاقيات المهنية في الأداء التربوي والإداري¹².

إن وجود هذا الميثاق يجعل من السهل ضبط العلاقة بين مختلف الفاعلين، ويُحدّد الإطار المرجعي الذي يسترشد به الجميع في مواجهة التحديات واتخاذ القرارات.

د- الهياكل الإدارية الداعمة

لكي تكون الحوكمة فعّالة، لا بد من وجود بنية إدارية مُتماسكة تدعم تطبيقها، وهذه تشمل:

- **المدير التربوي (القيادة الإدارية):** هو حجر الزاوية في إنجاح أي مشروع حوكمي داخل المؤسسة، ويُفترض فيه أن يملك حس القيادة التحفيزية القائمة على روح الفريق، وتبنّي منهج تشاركي في اتخاذ القرار لجميع الفاعلين والعمل على تطوير رؤية استراتيجية للمؤسسة، ودعم ثقافة التقييم والتحسين المستمر¹³.

- **المصلحة البيداغوجية:** تُعنى بمتابعة الجوانب التعليمية، وتفعيل البرامج الدراسية، وتطوير الوسائل التعليمية، ومتابعة الأداء الأكاديمي للتلاميذ.

- **مصلحة الشؤون الإدارية والمالية:** تُشرف على تسيير الموارد المادية والمالية للمؤسسة وفقاً لمبادئ الشفافية والنجاعة.

- **مصلحة الشراكة والعلاقات الخارجية:** تُؤسس لفتح المؤسسة على محيطها الاجتماعي والاقتصادي، وتُسهم في جلب دعم خارجي وتطوير برامج شراكة.

هـ- أنظمة المعلومات والرقمنة :

تؤدي الأنظمة المعلوماتية دوراً متعاظماً في تمكين الحوكمة التربوية من آليات دقيقة للمراقبة والتخطيط واتخاذ القرار. ومن مزايا اعتماد الرقمنة في الحوكمة:

- تسهيل جمع البيانات وتحليلها في الزمن الحقيقي.
- تعزيز الشفافية في الإجراءات الإدارية (الغياب، التقييم، التسجيل...).
- توفير تقارير دقيقة لمجالس التسيير ولجان الرقابة.
- تسهيل التواصل التربوي والإداري مع الأولياء والفاعلين الخارجيين.
- تحسين نظام اتخاذ القرار بناءً على الأدلة والمعطيات الواقعية.

و- الرقابة الداخلية والخارجية:

من أهم ضمانات الحوكمة وجود هيئات رقابية مستقلة أو داخلية تُعنى بمتابعة مدى التزام المؤسسة بمبادئ الحوكمة¹⁴.

أ- **الرقابة الداخلية:** تُمارس عبر: تقييمات داخلية عبر لجان الجودة ويكون هناك تقارير دورية من المدير إلى السلطات الوصية. بالإضافة إلى تقارير التلاميذ والمعلمين حول الأجواء التعليمية.

ب - **الرقابة الخارجية:** تتم من خلال: الزيارات التفتيشية للمفتشين. وتقييمات وزارة التربية الوطنية وزيارات لجان الاعتماد والجودة.

ز- برامج التكوين المستمر للكوادر:

لا يمكن تحقيق حوكمة فعّالة دون تأهيل الموارد البشرية وتدريبها على المبادئ الحديثة في الإدارة التربوية، والتقييم، والمحاسبة¹⁵. ومن محاور التكوين فيما يلي:

مبادئ الحوكمة وإدارة الجودة، القيادة التربوية والاتصال الفعّال، الرقمنة في الإدارة التعليمية وتحليل المعطيات التربوية واتخاذ القرار، إنّ الأطر التنظيمية والإدارية لتنفيذ

الحوكمة في المؤسسات التربوية ليست مجرد هياكل شكلية، بل هي آليات متكاملة تعمل على تحويل مبادئ الحوكمة من مجرد خطاب نظري إلى ممارسة يومية تتجسد في كل جوانب الحياة المدرسية. ويُعدّ نجاح المؤسسة في بناء هذه الأطر وتفعيلها بشكل مرّن وفَعّال شرطاً أساسياً لتحقيق الجودة والاستجابة لمتطلبات المجتمع.

2.3. أدوات التقييم والمتابعة لتحقيق الجودة في ظل الحوكمة:

تشكل آليات المتابعة والتقييم ركيزة أساسية في كل منظومة حوكمية فعّالة، إذ لا يمكن الحديث عن جودة في الأداء أو شفافية في التسيير دون وجود أدوات تسمح بقياس مدى تحقق الأهداف، وتشخيص نقاط الضعف، وتحفيز التحسين المستمر. وفي السياق التربوي، تلعب أدوات التقييم دوراً محورياً في ضبط مسار العملية التعليمية وضمان توافقها مع المعايير الوطنية والدولية، وفي نفس الوقت توجيه قرارات المؤسسة نحو النتائج والنجاحة. إن الحوكمة التربوية لا تقتصر على وضع المبادئ وإصدار التوجيهات، بل تتطلب نظاماً رقائياً متكاملًا يستند إلى أدوات علمية وميدانية تمكّن من معرفة واقع المؤسسة بدقة، وتوفر بيانات حقيقية لاتخاذ قرارات مستنيرة، وتدعم تطوير الأداء على مختلف الأصعدة¹⁶.

1-2-3 أهمية التقييم والمتابعة في تحقيق الحوكمة والجودة :

تُعد المتابعة الدورية والتقييم المستمر من أهم ضمانات نجاح الحوكمة داخل المؤسسة التربوية، فهي:

- تكشف جوانب القصور والانحراف عن الأهداف.
- تُساعد في تحديد الأولويات وتوجيه الموارد.
- تدعم اتخاذ قرارات تستند إلى معطيات دقيقة.
- تُشجع التعلّم المؤسسي والتحسين التراكمي.
- تُعزز من ثقافة الشفافية والمساءلة.

ومن هذا المنطلق، يصبح من الضروري توظيف أدوات متنوعة تُراعي خصوصيات كل مؤسسة وظروفها، وتمكّنها من مراقبة ذاتية حقيقية، بعيدة عن الشكلية أو الصورية.

2-2-3 أبرز أدوات التقييم والمتابعة في الحوكمة التربوية :

1. نظام مؤشرات الأداء (Key Performance Indicators – KPIs)

تعد مؤشرات الأداء من أهم الأدوات الكمية والنوعية التي تتيح للمؤسسة تتبّع إنجازاتها بدقة، وذلك من خلال قياس درجة تحقق الأهداف التربوية والإدارية، ومقارنة النتائج المتحققة بالمعايير المرجعية، وتتنوع هذه المؤشرات بين:

- **مؤشرات تعليمية:** مثل نسب النجاح، معدلات الانتقال بين المستويات، متوسط التحصيل العلمي.
- **مؤشرات إدارية:** مثل عدد الاجتماعات المنعقدة، سرعة تنفيذ البرامج، معدلات الغياب.
- **مؤشرات جودة الخدمة:** كدرجة رضا أولياء الأمور، نسبة التلاميذ المستفيدين من الأنشطة المرافقة، معدل التغذية المدرسية...
- **مؤشرات مهنية:** مثل عدد ساعات التكوين المستمر للمعلمين، نسبة التغطية بالتجهيزات، استخدام الوسائل الرقمية، حيث تُسهّم هذه المؤشرات في توفير قاعدة بيانات كمية واضحة

يمكن البناء عليها لتحديد الخطط المستقبلية أو إجراء تصحيحات عاجلة في حال وجود قصور¹⁷.

2. المراقبة الداخلية (Internal Auditing)

المراقبة الداخلية تمثل الآلية التي تُساعد المؤسسة على تقويم ذاتها من الداخل دون انتظار تدخل خارجي. وتتمثل في مجموعة من العمليات الرقابية المنتظمة التي تهدف إلى متابعة تنفيذ البرامج والأنشطة، ومدى الالتزام بالقوانين والتعليمات التربوية¹⁸. وتشمل المراقبة الداخلية:

- مراجعة سجلات الحضور والانصراف.
- متابعة تنفيذ البرامج السنوية للأنشطة.
- التحقق من صرف الموارد المالية.
- مراقبة الالتزام بالزمن المدرسي والمقررات.

ويمكن لهذه الرقابة أن تتم من خلال لجان داخلية (مثل مجلس التوجيه والمتابعة أو لجان التدقيق التربوي) التي ترفع تقارير دورية إلى الإدارة، مما يُعزز مبدأ المساءلة ويُقوّي مناعة المؤسسة ضد الاختلالات التسييرية¹⁹.

3. التغذية الراجعة (Feedback Mechanisms)

تمثل التغذية الراجعة عنصرًا حيويًا في دورة التقييم، حيث توفر رؤية نوعية عن كيفية تلقي الفاعلين التربويين للقرارات والممارسات داخل المؤسسة. وتعتمد هذه الآلية على جمع الملاحظات والانطباعات من مختلف الشركاء (معلمين، تلاميذ، أولياء، أعوان...) بهدف تطوير الأداء وتجاوز العقبات. ومن أمثلة على التغذية الراجعة:

- صناديق اقتراحات داخل المؤسسة.
- استبيانات رضا المعلمين عن ظروف العمل.
- لقاءات دورية مع ممثلي أولياء الأمور.
- استطلاع آراء التلاميذ حول المحتوى الدراسي أو الأساتذة.

وتُعد هذه التغذية دليلاً على انفتاح المؤسسة، كما تُرسخ مبدأ الشفافية والتواصل البناء، وتُسهم في تكييف السياسات التربوية مع السياقات الواقعية²⁰.

4. الاستبيانات والتقويم الذاتي (Self-assessment)

الاستبيانات هي أدوات كمية ونوعية تُستخدم لاستقصاء الآراء وتقييم عناصر محددة في الأداء التربوي أو الإداري، وهي تُشكل مع التقويم الذاتي آلية فعالة لتقدير وضعية المؤسسة من الداخل، بناءً على تصور أعضائها وملاحظاتهم²¹. وتُوجه الاستبيانات عادة إلى:

- المعلمين (لتقييم ظروف العمل والمحتوى والمناهج).
- الإداريين (لتحديد التحديات التسييرية).
- أولياء الأمور (لتقييم الخدمات والمناخ التربوي).
- المتعلمين (لقياس درجة الرضا والانخراط).

أما التقويم الذاتي فهو عملية داخلية تُجريها المؤسسة بنفسها لتقييم أدائها العام وفق شبكة معايير محددة سلفاً (عدد المستفيدين من الدعم المدرسي، تطبيق البرامج التكوينية، نسبة الإنجاز).

وتكمن قوة هذه الأداة في كونها تُحفز التفكير الجماعي داخل المؤسسة، وتُساعد على بلورة خطط تحسين نابعة من الوعي الذاتي، لا من الفرض الخارجي.²²

القيمة المضافة لهذه الأدوات في منظومة الحوكمة:

إن الاستخدام الفعّال لأدوات التقييم والمتابعة داخل المؤسسات التربوية يحقق مكاسب عديدة على مختلف المستويات، من بينها:

- تحقيق الجودة الشاملة عبر تتبع جميع أبعاد الأداء التربوي.
- الاستباقية في معالجة المشكلات، قبل تحولها إلى أزمات.
- تحقيق الاستفادة في التحسين من خلال تغذية راجعة منتظمة.
- تعزيز روح الانتماء والمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية.
- تحسين الصورة العامة للمؤسسة لدى المجتمع والسلطات.

وتُصبح هذه الأدوات أداة بيداغوجية وإدارية في آنٍ واحد، تُمكن المؤسسة من فهم واقعها، وتحديد مسارها، والانخراط بفعالية في مشروع الجودة والتحول التربوي.

لا يمكن تصور حوكمة فعّالة دون نظام دقيق للمتابعة والتقييم، فهي اللغة التي نتحدث بها المؤسسة مع نفسها ومع شركائها، والمرآة التي تُظهر حقيقتها وتوجهها نحو الأفضل. إن أدوات التقييم ليست مجرد أدوات رقابة، بل أدوات تعلم وتحسين، تُسهم في بناء ثقافة مؤسسية تعتمد التحليل الموضوعي، والانفتاح على النقد، والالتزام بالتطوير المستمر، وهي بهذا المعنى روح الحوكمة ومحركها الأساسي في سعيها نحو التميز التربوي.²³

4- دور الحوكمة في تعزيز جودة التعليم

تُعَدّ الحوكمة التربوية من الركائز الأساسية التي يُبنى عليها نظام تعليمي فعّال ومستدام، إذ تهدف إلى تعزيز الشفافية والمساءلة والمشاركة في إدارة المؤسسات التعليمية، وهي تمثل الإطار التنظيمي والإداري الذي يوجّه السياسات التربوية ويضبط العلاقة بين مختلف الفاعلين في المجال التربوي. فالجودة التعليمية لا تُبنى فقط بالمقررات والمعلمين، بل أيضاً عبر بنية تنظيمية متماسكة، وقيادة رشيدة، وآليات رقابة فعّالة، وهذا ما تسعى الحوكمة إلى ترسيخه.²⁴

أ- الحوكمة التربوية كمدخل استراتيجي لتعزيز الجودة

تعمل الحوكمة على تحويل المدارس والجامعات إلى مؤسسات تعليمية ذات كفاءة عالية من خلال:

- إرساء قواعد التنظيم الإداري الفعّال، الذي يحد من العشوائية ويضمن الانسجام بين السياسات التربوية والممارسات اليومية.
- تعزيز ثقافة الأداء المرتكز على النتائج، وذلك من خلال مؤشرات أداء واضحة يتم من خلالها تقييم جودة العملية التعليمية.
- تمكين الفاعلين التربويين، عبر تعزيز الاستقلالية المؤسسية وضمان مشاركة أصحاب المصلحة (الأساتذة، التلاميذ، أولياء الأمور، المجتمع المدني).

ب- تحسين الأداء المؤسسي وضبط المسار التعليمي

تسهم الحوكمة في الرفع من كفاءة المؤسسات التعليمية عبر ما يلي:

تنظيم الهيكل الإداري والتربوي: من خلال توزيع المهام بدقة بين مختلف المستويات (مدير، مفتش، معلم، إداري) من أجل الحد من التداخل الوظيفي الذي يؤدي إلى ضعف في اتخاذ القرار أو ازدواجية في العمل، فالمعلم معلم والإداري إداري... الخ

تفعيل مبدأ المحاسبة والمسؤولية: وهذا يكون بالقيام بتقييم دوري للأداء المهني لأفراد المؤسسة التربوية لا سيما للمعلمين والمديرين، وفق معايير معلنة مسبقاً وهذا من أجل ربط أساسيات الترقية والتحفيز بنتائج الأداء، مما يشجع على الالتزام والتطوير الذاتي.

مكافحة المحسوبية والمحابة: الحوكمة تقوم على مبدأ تكافؤ الفرص داخل المؤسسة، سواء في التوظيف أو في المشاركة في التكوين المستمر²⁵.

ج- ترشيد استخدام الموارد المالية والبشرية

تحقيق الكفاءة في توظيف الإمكانيات: من خلال التخطيط الاستراتيجي الذي يربط بين الحاجيات الفعلية للمؤسسة والميزانية المتاحة، حيث أن الحوكمة تضمن أن كل درهم يُصرف في مكانه الصحيح، لتقادي التبذير والفساد المالي.

تفعيل الرقابة الإدارية والمالية: من خلال العمل على وضع آليات رقابية صارمة تشرف عليها لجان مستقلة لضمان الشفافية. ونشر تقارير دورية حول كيفية صرف الموارد، مما يُعزز الثقة داخل المجتمع التعليمي²⁶.

تحسين توزيع الكفاءات البشرية: وهذا يكون عبر توجيه المعلمين ذوي الكفاءات إلى المؤسسات التي تعاني من ضعف أداء. والعمل على إعادة التوزيع العادل للأساتذة والإداريين بناء على تحليل الاحتياجات.

د- تطوير بيئة التعلم وتحفيز الفاعلين

خلق مناخ مدرسي صحي وجاذب: حيث أن الحوكمة من خصائصها أنها تهتم بإرساء مبادئ الانضباط والاحترام المتبادل داخل البيئة التعليمية والتي يكون من نتائجها تقليل العنف المدرسي والصراعات عبر تطبيق موثيق السلوك المهني والتربوي.

تحفيز الإبداع والابتكار: وهذا يكون عبر منح المعلمين هامشاً من الحرية البيداغوجية لتجريب أساليب تعليم جديدة. مع العمل على تبني مشاريع مدرسية تفاعلية تُشرك التلاميذ في إنتاج المعرفة، لا في استهلاكها فقط.

تشجيع التكوين المستمر: وهذا من خلال دعم البرامج التكوينية الحديثة المواكبة للتطورات الرقمية والتربوية وهذا يكون عبر إشراك الفاعلين التربويين في ورش تطوير القدرات واتخاذ القرار²⁷.

هـ- اتخاذ قرارات مبنية على معايير وأدلة واقعية

استخدام البيانات والإحصاءات في التخطيط: اعتماد المقاربات التقييمية (evaluation-based approach) لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة كما هو الحال إلى الاستفادة من الاختبارات الوطنية والدولية لتطوير المناهج واستراتيجيات التدريس.

التخلي عن القرارات التعسفية والارتجالية: تعويض الرؤى الشخصية أو السياسية بمعايير علمية واضحة عند التعيين أو تخصيص الموارد وهذا لا يكون الا بتبني استراتيجية تعزيز آليات التشاور والتخطيط التشاركي بين مختلف الأطراف المعنية²⁸.

و- إشراك المجتمع والحوكمة التشاركية: تعتبر الحوكمة التربوية أكثر فعالية حين تُبنى على المشاركة المجتمعية بين كل الفاعلين داخل المؤسسة التربوية دون استثناء أو إقصاء للأطراف وهنا يمكن إشراك أولياء الأمور وممثلي المجتمع المحلي في المجالس التربوية لضمان توافق السياسات مع حاجيات المجتمع ، لأن هذه المشاركة تسهم في تعزيز الرقابة الشعبية وتحقيق المساءلة المجتمعية.

إنّ الحوكمة التربوية، إذا ما طبّقت وفق أسس علمية ومهنية، فإنها تُمثّل مدخلاً فعّالاً لتحقيق تعليم ذي جودة عالية، لا يقتصر على تحصيل معرفي فحسب، بل يمتد إلى غرس القيم، وتحقيق العدالة، وترسيخ مبادئ المواطنة. ولا يمكن لأي إصلاح تعليمي أن يُكتب له النجاح بمعزل عن تطبيق آليات الحوكمة الجيدة التي تضمن النزاهة، الكفاءة، والشفافية في تسير الشأن التربوي.

5- خاتمة:

إنّ الحديث عن آليات تطبيق الحوكمة في المنظومة التربوية ليس مجرد تنظير إداري أو إصلاحي، بل هو ضرورة حتمية تفرضها التحديات المعاصرة التي تواجه التعليم، سواء على مستوى جودة المخرجات، أو على صعيد كفاءة التسيير، أو حتى في مدى استجابة المؤسسات التربوية لمتطلبات التنمية المستدامة. فالمنظومة التربوية الحديثة لم تعد قادرة على مواصلة السير بأساليب تقليدية تقوم على المركزية الصارمة، واتخاذ القرارات الارتجالية، وانعدام الشفافية، بل أصبحت بحاجة ماسة إلى نماذج حوكمة رشيدة تركز على أسس المشاركة، والمساءلة، والفاعلية، والاستجابة، والانفتاح على المجتمع.

لقد أثبتت التجارب الدولية الرائدة أن جودة التعليم لا تتحقق فقط بتوفير البنية التحتية أو تعديل المناهج أو تحسين كفاءة المعلمين، بل تحتاج إلى آليات حوكمة فعالة تُعيد هيكلة النظام التربوي من الداخل، وتوجّه السياسات التعليمية نحو أهداف واضحة وقابلة للقياس، وتُكرّس ثقافة التقييم والتطوير المستمر، وتُعزز ثقة المجتمع بمؤسساته التعليمية. النتائج: وتتمثل آليات تطبيق الحوكمة التربوية أساساً في مجموعة من المداخل المتكاملة، أهمها:

- الشفافية في الإدارة والتسيير: من خلال نشر المعلومات المرتبطة بالقرارات والموارد والمعايير التربوية، وتمكين المعنيين من تتبع الأداء وضبط الانحرافات.
- المساءلة والمسؤولية: حيث يُحاسب كل فاعل تربوي على أدائه وفق مؤشرات واضحة، ويُمنح في المقابل حقوقه ودعمه المهني الكامل، في إطار من العدالة والنزاهة.
- المشاركة الواسعة في صنع القرار: عبر إشراك المعلمين، والتلاميذ، وأولياء الأمور، والمجتمع المدني، في تخطيط وتنفيذ وتقييم المشاريع التربوية، مما يعزز روح الانتماء ويقوي الرقابة الذاتية.

- القيادة التربوية الحكيمة: التي تجمع بين الكفاءة التقنية، والرؤية الاستراتيجية، والقدرة على التحفيز، وإدارة الأزمات، واتخاذ القرارات وفق أولويات مدروسة وواقعية.
- التقييم المستمر القائم على الأدلة: بحيث تعتمد المؤسسات التعليمية على المعطيات الرقمية والتقارير التحليلية لاتخاذ قراراتها، وليس على التقديرات الذاتية أو الضغوط الفئوية.

- التحفيز والتكريم: كتقنية لتشجيع الأداء المتميز والابتكار، ومكافأة الأفراد والمؤسسات التي تُحقق نتائج إيجابية وتسهم في تحقيق الأهداف التربوية.

إنّ التحدي الأكبر لا يكمن في إدراج مصطلح الحوكمة في الخطابات والوثائق الرسمية، بل في ترجمة مبادئها إلى ممارسات فعلية تتجسّد في كل أبعاد النظام التعليمي، من التسيير المركزي إلى مستوى القسم. فالتعليم الجيد ليس نتاج عبثي أو صدفة، بل هو نتيجة مباشرة لحوكمة جيدة تُوفّر بيئة ملائمة للنجاح، وتُزيل العوائق البيروقراطية، وتُحرر الطاقات الكامنة، وتُفعل الإمكانيات البشرية والمادية ضمن رؤية شاملة.

وفي الأخير، يمكن القول إنّ تطبيق آليات الحوكمة التربوية يُمثّل قلب الإصلاح الحقيقي، وجسراً للعبور نحو تعليم أكثر عدالة وفعالية، يلبي تطلعات الأفراد ويخدم أهداف الأمة. ولا يمكن أن نبغ الجيدة المنشودة دون تأسيس بنية حوكمة قوية، قادرة على التكيف، والتطوير، والاستجابة لتطلعات المتعلمين، ومطالب التنمية الوطنية في مختلف أبعادها.

6- الهوامش

- 1- محمد عبد الله الفقي، الحوكمة وآلياتها في التعليم، دار الفكر العربي، مصر، 2018، ص 45.
- 2- أحمد حسن علي، الحوكمة التربوية وجودة التعليم، مجلة العلوم التربوية، الأردن، 2019، ص 112.
- 3- سامي عبد الرحمن، إدارة الجودة والحوكمة في المؤسسات التعليمية، جامعة القاهرة، مصر، 2017، ص 78.
- 4- عزيزة عبد الله طيب، دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلباتها في الجامعات السعودية، مجلة العلوم التربوية، السعودية، الجزء 2 العدد 2 أبريل 2018، ص 179.
- 5- مقراب سارة، مدى ممارسة مبادئ الحوكمة في المؤسسات التربوية دراسة حالة لعينة من المؤسسات التربوية بولاية عين الدفلى، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24 العدد: 01، 2021، ص 1010.
- 6- ليلي محمد شرف، أثر الحوكمة في تحسين الأداء التربوي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2020، ص 150.
- 7- حسن عبد الكريم، الحوكمة الرشيدة في التعليم، دار النهضة العربية، لبنان، 2016، ص 98.
- 8- Peter M. Blau, The Dynamics of Bureaucracy, University Press, USA, 2015, p 205.
- 9- John P. Kotter, Leading Change in Organizations, Harvard Business Review Press, USA, 2014, p 89.
- 10- Jane Broadbent, Governance and Public Management, Oxford University Press, UK, 2016, p 77.
- 11- Robert D. Behn, Rethinking Democratic Accountability, Brookings Institution Press, USA, 2017, p 64.
- 12- عبد الرحمن العتيبي، الحوكمة وآليات تطبيقها في المدارس، جامعة الملك سعود، السعودية، 2020، ص 88.
- 13- Christine A. Mallin, Corporate Governance, Oxford University Press, UK, 2019, p 215.
- 14- محمد فتحي مصطفى، آليات تطبيق الحوكمة في التعليم، دار العلم للملايين، مصر، 2021، ص 59.
- 15- Lisa Hill, Governance and Accountability in Education, Routledge, UK, 2017, p. 123
- 16- جورج سميث، الحوكمة وآليات الجودة، دار النشر الأكاديمي، الإمارات، 2019، ص 110.

- 17- عبد الله قاسم، الحوكمة التربوية والتنمية المستدامة، مجلة العلوم الاجتماعية، الأردن، 2020، ص 76.
- 18- أحمد عمر، الحوكمة والتقويم التربوي، دار الفكر الجامعي، مصر، 2019، ص 84.
- 19- Susan Rose-Ackerman, Corruption and Government, Cambridge University Press, UK, 2016, p 145.
- 20- Philip Selznick, Leadership in Administration, University of California Press, USA, 2017, p 110.
- 21- نادية محمود، الحوكمة في المنظومة التعليمية، دار الكتاب الجامعي، تونس، 2017، ص 133.
- 22- محمد عبد الغني، الجودة في التعليم والحوكمة، دار المعارف، مصر، 2018، ص 120.
- 23- إيمان أحمد، دور الحوكمة في تطوير التعليم، مجلة العلوم التربوية، لبنان، 2020، ص 95.
- 24- محمد سعيد منصور، تطبيقات الحوكمة في القطاع التربوي، دار الفكر الحديث، الأردن، 2019، ص 123.
- 25- عبد الله الجابري، إدارة الجودة الشاملة والحوكمة، مجلة الإدارة والتنمية، السعودية، 2018، ص 56.
- 26-Michael E. Porter, Competitive Advantage, Free Press, USA, 2016, p. 132
- 27- حسن عبد الله، الحوكمة في التعليم العالي، دار الفكر الجامعي، مصر، 2018، ص 140.
- 28- فاطمة الزهراء، الحوكمة وآلياتها في المؤسسات التعليمية، مجلة التربية والتنمية، المغرب، 2019، ص 101.

7- قائمة مراجع

المراجع العربية

1. أحمد حسن علي، الحوكمة التربوية وجودة التعليم، مجلة العلوم التربوية، الأردن، 2019.
2. أحمد عمر، الحوكمة والتقويم التربوي، دار الفكر الجامعي، مصر، 2019.
3. إيمان أحمد، دور الحوكمة في تطوير التعليم، مجلة العلوم التربوية، لبنان، 2020.
4. الجابري عبد الله، إدارة الجودة الشاملة والحوكمة، مجلة الإدارة والتنمية، السعودية، 2018.
5. عبد الله قاسم، الحوكمة التربوية والتنمية المستدامة، مجلة العلوم الاجتماعية، الأردن، 2020.
6. العتيبي عبد الرحمن، الحوكمة وآليات تطبيقها في المدارس، جامعة الملك سعود، السعودية، 2020.
7. حسن عبد الكريم، الحوكمة الرشيدة في التعليم، دار النهضة العربية، لبنان، 2016.
8. حسن عبد الله، الحوكمة في التعليم العالي، دار الفكر الجامعي، مصر، 2018.
9. فاطمة الزهراء، الحوكمة وآلياتها في المؤسسات التعليمية، مجلة التربية والتنمية، المغرب، 2019.
10. جورج سميث، الحوكمة وآليات الجودة، دار النشر الأكاديمي، الإمارات، 2019.
11. محمد عبد الغني، الجودة في التعليم والحوكمة، دار المعارف، مصر، 2018.
12. محمد عبد الله الفقي، الحوكمة وآلياتها في التعليم، دار الفكر العربي، مصر، 2018.
13. محمد سعيد منصور، تطبيقات الحوكمة في القطاع التربوي، دار الفكر الحديث، الأردن، 2019.
14. محمد فتحي مصطفى، آليات تطبيق الحوكمة في التعليم، دار العلم للملايين، مصر، 2021.
15. نادية محمود، الحوكمة في المنظومة التعليمية، دار الكتاب الجامعي، تونس، 2017.
16. سامي عبد الرحمن، إدارة الجودة والحوكمة في المؤسسات التعليمية، جامعة القاهرة، مصر، 2017.
17. ليلي محمد شرف، أثر الحوكمة في تحسين الأداء التربوي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2020.

المراجع الأجنبية

1. Behn, Robert D. Rethinking Democratic Accountability. Brookings Institution Press, USA, 2017.
2. Blau, Peter M. The Dynamics of Bureaucracy. University Press, USA, 2015.

3. Broadbent, Jane. Governance and Public Management. Oxford University Press, UK, 2016.
4. Christine A. Mallin, Corporate Governance. Oxford University Press, UK, 2019.
5. Hill, Lisa. Governance and Accountability in Education. Routledge, UK, 2017.
6. John P. Kotter, Leading Change in Organizations. Harvard Business Review Press, USA, 2014
7. Michael E. Porter, Competitive Advantage. Free Press, USA, 2016.
8. Philip Selznick, Leadership in Administration. University of California Press, USA, 2017.
9. Robert D. Behn, Rethinking Democratic Accountability. Brookings Institution Press, USA, 2017.
10. Susan Rose-Ackerman, Corruption and Government. Cambridge University Press, UK, 2016.