

دور الحوكمة في التعليم العام بالجمهورية اليمنية

نجيب صالح علي الموسمي

قسم إدارة الأعمال- كلية العلوم الإدارية- جامعة ذمار

الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الحوكمة في التعليم العام بالجمهورية اليمنية، واعتمدت المنهج الكيفي الوصفي كونه الأنسب لطبيعة الدراسة وتحقيق أهدافها، واستخدمت المسح المكتبي أداة لجمع البيانات والمعلومات من المصادر الثانوية؛ الكتب، والمجلات العلمية المحكمة، والرسائل العلمية «الدكتوراه-الماجستير»، والدوريات، والمؤتمرات العلمية، والتقارير المالية والإدارية، وأي مراجع أخرى ذات الصلة، والمواقع الإلكترونية على شبكة الأنترنت. خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها ما يلي: أن الحوكمة تلعب دوراً إيجابياً في التعليم العام بالجمهورية اليمنية، أيضاً أن إدارة التعليم العام في الجمهورية اليمنية مركزية وتتأثر بالإدارة العامة للدولة، كذلك أن البيئة المؤسسية تؤثر في تطوير الأداء وتعزيز ثقة المستفيدين، ضعف الوعي بأهمية مشاركة المجتمع في قطاع التعليم العام.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة – التعليم العام – الجمهورية اليمنية.

The role of governance in public education in the Republic of Yemen

Najeeb Saleh Ali Al-mosemi

Department of Business Administration - College of Administrative Sciences - Dhamar University

Abstract

The study aimed to know the role of governance in public education in the Republic of Yemen, and adopted the qualitative descriptive approach as it is best suited to the nature of the study and achieve its goals, and the desk survey was used as a tool to collect data and information from secondary sources; Books, refereed scientific journals, "doctorate-master's" scientific theses, periodicals, scientific conferences, financial and administrative reports, and any other related references, and websites on the Internet. The study concluded a set of results, most notably the following: that governance plays a positive role in public education in the Republic of Yemen, also that the Department of General Education in the Republic of Yemen is central and affected by the general management of the state, as well as that the institutional environment affects the development of performance and enhances the confidence of beneficiaries, weak awareness of the importance of community participation in the public education sector.

Keywords: governance - public education - Republic of Yemen

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يحتوي هذا الفصل على مبحثين، الأول: منهجية الدراسة، والثاني: عرض الدراسات والبحوث السابقة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة:

أولاً: المقدمة:

التعليم هو الركيزة الأولى في تنمية البلدان ونهضتها التنموية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية، وكذلك ركيزة أساسية لبناء وتكوين شخصية الفرد وإعدادها للالتحاق بالتعليم الجامعي أو الانخراط في سوق العمل، ولأهمية العلم يرشدنا القرآن الكريم إلى التزود منه - قال تعالى: (وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْماً) [سورة طه - الآية: 114]. التعليم للجميع؛ حق من حقوق الإنسان وعامل محفز للتنمية، وأن التقدم في التعليم يعتمد على المكتسبات التي تتحقق في مجالات أخرى مثل التخفيف من وطأة الفقر وأشكال الحرمان وزيادة المساواة بين الجنسين (التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع، 2009م: 8).

الحوكمة التعليمية: هي مجموعة قوانين وأنظمة تؤدي إلى تميز المؤسسة التربوية، وتحقيق مصالح الفرد والمجتمع من خلال تطبيق عدد من المبادئ كالشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة (القطشان، 2020م: 19). تعد المساءلة والشفافية إحدى المقومات الأساسية في الحوكمة، فهما مفهومان متصلان يضمن كل منهما الآخر، فلا شفافية بدون مساءلة ولا يمكن أن تتحقق المساءلة دون توفر الشفافية (قالقيل، 2018: 65).

تسعى الجمهورية اليمنية من خلال رؤيتها الوطنية (2030م) إلى دعم وتعزيز قدرات المجتمع المدني والقطاع الخاص، والمؤسسات الإعلامية في مجال الحوكمة، وتحسين درجة النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد (الجمهورية اليمنية، 2019م: 35). وبجودة التعليم تتطور الأمم، إذ يسهم في التنمية البشرية والتنمية الاقتصادية بشكل عام، لذلك يعد التعليم أحد أهم مقومات التنمية، ويساعد في تعزيز مهارات وقدرات الأفراد على المساهمة بفاعلية وكفاءة في إدارة شؤون الدولة.

وتشير المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (2013م) في دراستها حول أنماط حوكمة الأنظمة التربوية، إلى أن الحوكمة التربوية تعد من الأمور الهامة بالنسبة للمجتمع عامة والإدارة التربوية بصفة خاصة، نظراً لعلاقتها المباشرة بأولياء الأمور والمدرسين والطلبة (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2013م: 21). بالمقابل نجد أن إدارة العملية التعليمية أصعب المهام لأي حكومة، لوجود العديد من الجهات والعناصر التي تسهم في العملية الإدارية، (البسام، 2016م: 147).

من هنا تأتي أهمية الدراسة الحالية، لمعرفة الحوكمة ومبادئها وأبعادها وخصائصها وأهدافها أهميتها، ثم بعد ذلك

نتطرق إلى تقديم التأصيل العلمي للحوكمة بشكل عام، وحوكمة التعليم العام بشكل خاص، بالإضافة إلى نبذة تعريفية مختصرة عن ماهية التعليم العام في الجمهورية اليمنية، وإبراز دور الحوكمة في التعليم العام محل الدراسة، ومن ثم الوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات المقترحة.

ثانياً: مشكلة الدراسة

تسعى الجمهورية اليمنية من خلال رؤيتها (2030م) إلى تعليم ذو جودة عالية لكافة أفراد المجتمع، يعتمد على معايير ومؤشرات الجودة والاعتماد المدرسي، وتطوير المناهج الدراسية، وجعل الطالب محور العملية التعليمية، وتفعيل نظام التعليم الإلكتروني، وتقديم البرامج والمشاريع التي تسهم بفعالية في تحقيق القدرة التنافسية، وبناء مجتمع العلم والمعرفة. ويمكن للباحث أن يبرز «الفجوة العلمية» و«الفجوة التطبيقية» «وصولاً إلى» تحديد المشكلة «محل الدراسة، على النحو الآتي:

الفجوة العلمية: أجرى الباحث مراجعة للعديد من أدبيات الدراسة الحالية، وقد تبين أن الموضوع حديثاً وجديداً أي مازال خصباً، وأن «الفجوة العلمية» متوفرة يستخلصها في النقاط الآتية:

عدم وجود دراسات سابقة تناولت موضوع الحوكمة ودورها في التعليم العام.

اختلفت الدراسات السابقة عن بعضها البعض، فيما يخص مبادئ الحوكمة في التعليم العام، مما أعطى الباحث مجالاً إلى اقتراح مبادئ لحوكمة التعليم العام. توصيات الدراسات السابقة بإجراء العديد من الدراسات عن الحوكمة في المؤسسات التعليمية. وأهم الاستخلاصان من الدراسات السابقة لتشكيل «الفجوة العلمية»

الفجوة التطبيقية:

تشير نتائج عدد من الدراسات السابقة إلى وجود فجوة في تطبيق الحوكمة بالجمهورية اليمنية، يمكن للباحث أن يستخلص «الفجوة التطبيقية» في النقاط الآتية:

حصول اليمن على أدنى درجة في العالم من حيث تطبيق الحوكمة. تدني الكفاءة الداخلية، وعدم كفاية الإنفاق المالي بالرغم من المصروفات الكبيرة على التعليم. التفاوت في توفير فرص التعليم العام وتوزيع المعلمين بين الريف والحضر. وأهم الاستخلاصان من الدراسات السابقة لتشكيل «الفجوة التطبيقية» نوضحها في الجدول الآتي:

جدول 1 استنتاجات الباحث من الدراسات السابقة لتشكيل «الفجوة التطبيقية».

أهم الفجوات العلمية ذات الصلة بمشكلة الدراسة	مرجعية الدراسات السابقة
أن اليمن أدنى درجة على مستوى العالم في تطبيق الحوكمة، وبمؤشر (0.866).	(الأمم المتحدة، الإسكوا، 2023م: 10)
إيجاد أساليب حديثة في إدارة تطبيق الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام.	(السراجي، محمود، 2023م: 139)
تؤكد مدى الحاجة إلى ضرورة تفعيل مبادئ الحوكمة الرشيدة وتطبيقها بمؤسسات رياض الأطفال.	(عمر، هناء، 2021م: 548)

المصدر: من إعداد الباحث.

وينبثق عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

ما مفهوم الحوكمة، وما هي مبادئها، وأبعادها، وأهدافها، وأهميتها؟

ما واقع الحوكمة في التعليم العام بالجمهورية اليمنية؟

ما الإجراءات المقترحة لتفعيل دور الحوكمة في التعليم العام بالجمهورية اليمنية؟

ثالثاً: أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الهدف الرئيس الآتي:

معرفة دور الحوكمة في التعليم العام بالجمهورية اليمنية.

وينبثق عنه الأهداف الفرعية الآتية:

وضع إطار مفاهيمي للحوكمة.

معرفة واقع الحوكمة في التعليم العام بالجمهورية اليمنية.

التوصل إلى استنتاجات ومقترحات لتفعيل دور الحوكمة في

التعليم العام بالجمهورية اليمنية.

رابعاً: أهمية الدراسة

يعد موضوع الحوكمة من المواضيع المهمة في المجالات الإدارية، ومؤسسات التعليم العام، وتبرز أهمية الدراسة الحالية من خلال الموضوع الذي تناولته وتظهر في جانبين رئيسيين؛ (العلمي - العملي)، فيما يلي:

■ الأهمية العلمية:

أنها تناولت موضوع الحوكمة ودورها في التعليم العام بالجمهورية اليمنية وتعتبر هذه الدراسة مهمة لحدثة مصطلح الحوكمة وارتباطها بالشركات الاقتصادية، وقلة استخدام المصطلح في الجانب التربوي.

ندرة الدراسات السابقة، سوف تسهم هذه الدراسة بإثراء موضوع الحوكمة في التعليم العام، وتضاف إلى النتائج الفكرية، لتكن مرجعاً هاماً للباحثين والأكاديميين.

تأتي هذه الدراسة توافقاً مع التوجهات المستقبلية للدولة اليمنية من خلال رؤيتها الوطنية (2030م)، إلى دعم وتعزيز الحوكمة.

■ الأهمية العملية:

يؤمل أن تنفيذ نتائج الدراسة العاملين في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لتفعيل دور الحوكمة بتطوير التعليم العام، وتحسين مخرجاته.

ستوجه أنظار الإدارة العامة وأصحاب القرار إلى تعزيز الحوكمة في القطاع العام، ونشر الثقافة والتدريب للعاملين، مما يحقق الشفافية والنزاهة ومكافحة الفساد.

من الجدول (2)، قد تبين وجود الفجوة التطبيقية، وأن هناك ضرورة ملحة إلى تطبيق الحوكمة في التعليم العام، لأهميتها في تحسين وتطوير الأداء.

تحديد المشكلة:

تعاني وزارة التربية والتعليم في اليمن، من ضعف الأداء الإداري والمؤسسي، وتدني مستوى الكفاءة الداخلية وارتفاع الفاقد التربوي والهدر التعليمي، وعدم كفاية الإنفاق المالي، وتدني من نسبة التغطية بالرغم من المصروفات الكبيرة على التعليم العام، وانخفاض في نوعية ومواءمة التعليم، بالإضافة إلى غياب التنسيق بين وزارة التربية والتعليم وكليات التربية بالجامعات في تحديد المساقات الأكاديمية وتطوير المناهج الدراسية وإعداد المعلمين.

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بمشكلة الدراسة الحالية، وكذلك ملاحظة الباحث بوصفه أحد الإداريين في وزارة التربية والتعليم وإطلاعاً بأساليب إدارتها، عبر مشاركته الفعلية في ورش وفرق عمل، واحتكاكه مع الإداريين والموجهين التربويين على مستوى الوزارة والمكاتب والمدارس، سواء في العمل الإداري والتعليمي أو تكوين وصياغة الخطط التنموية الخماسية البرمجية (2014-2019م)، والخطط التنفيذية لها، قد تبين وجود مشكلات وعقبات تحد من تنفيذ الأعمال على الوجه الأمثل، وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، مما ينتج عنه مخرجات تتسم بعدم الكفاءة والفاعلية.

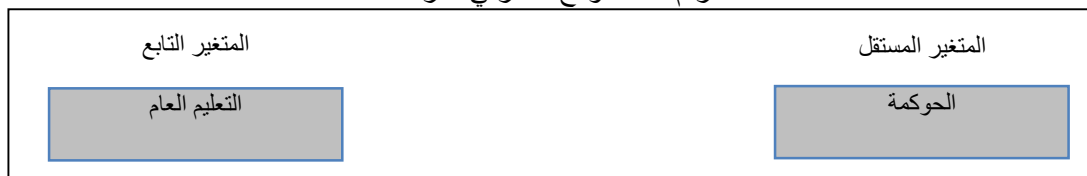
تسعى وزارة التربية والتعليم في اليمن إلى تطوير نظام التعليم العام، ولذلك يتطلب منها تبني المداخل الإدارية الحديثة والمعاصرة، يأتي في مقدمتها حوكمة التعليم العام، كونه يؤدي إلى تحسين جودة التعليم، وتطوير الأداء، ورفع مستوى الكفاءة والفاعلية، وزيادة الإنتاجية، الأمر الذي يكسب القدرة على المنافسة العالمية، وتحقيق متطلبات التنمية.

بناءً على ما تقدم، واستجابة لأهداف الرؤية الوطنية (2030م) لبناء الدولة اليمنية الحديثة، وانطلاقاً من متطلبات تطوير التعليم العام في الجمهورية اليمنية، وإدراكاً لأهمية الحوكمة وقلة المصادر والدراسات التي تناولت حوكمة التعليم العام - في حدود علم الباحث - فقد تولد لديه الدافعية للقيام بهذه الدراسة، وفي ضوء ما سبق تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس الآتي:

ما دور الحوكمة في التعليم العام بالجمهورية اليمنية؟

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، تبني الباحث فكرة النموذج المعرفي لدراسة «دور الحوكمة في التعليم العام بالجمهورية اليمنية»، معتمداً على متغيرين، نستعرضهما في الشكل الآتي:

شكل رقم 1 النموذج المعرفي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث.

أو القطاع الخاص، وتديرها وتشرف عليها الدولة، وهي متاحة لكل من يتقدم للالتحاق بها "بتصرف عن شحادة، والنجار، 2003م (أبا الخليل، 2023م: 37). ويعرفه الباحث: هو التعليم المدرسي الذي تقدمه الدولة في مرحلة ما قبل الأساسي «رياض الأطفال» والمرحلتين الأساسية والثانوية، بالمدارس الحكومية والأهلية، وتتولى المتابعة والإشراف عليه وزارة التربية والتعليم اليمنية، والتعليم العام إلزامي بموجب القانون المنصوص على إلزاميته ومجانيته في المدارس الحكومية.

المبحث الثاني: الدراسات والبحوث السابقة

تعد الدراسات السابقة مخزون معرفي للدارسين والباحثين ومصدراً خصباً عن آخر مستجدات البحث العلمي لا يمكن الاستغناء عنها، كذلك أنها تساهم بشكل كبير في تكوين وبلورة الأفكار حول موضوع الدراسة المطلوبة.

يستعرض هذا المبحث أربعة جوانب؛ أولاً: الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، ثانياً: أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة، ثالثاً: مميزات الدراسة الحالية، رابعاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.

أولاً: الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية:

تناول الباحث عدداً من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وقد حرص على تنوع بيناتها، ونستعرض أهم الدراسات السابقة وفقاً للمدة الزمنية من الأحدث إلى الأقدم كما يلي:

دراسة (طلانغ، محمد، 2022م) بعنوان: الحوكمة المؤسسية في التعليم قبل الجامعي (خبرات دولية: دروس مستفادة):

هدفت الدراسة إلى التوصل إلى تصور مقترح لتطوير إدارة التعليم قبل الجامعي في مصر باستخدام الحوكمة المؤسسية، وأعتمد المنهج الوصفي، والاستعانة بالمنهج المقارن، وتم جمع البيانات من المصادر الثانوية، وأبرز نتائج الدراسة: نقص وعي أصحاب المصالح بمفهوم وأطر وأبعاد الحوكمة المؤسسية، ضعف الأطر التشريعية والتنظيمية نتيجة التعارض بين اللوائح والنظم الحاكمة وغياب الإجراءات التنفيذية.

ستكون هذه الدراسة بداية لدراسات أخرى حول الحوكمة في التعليم العام بالجمهورية اليمنية.

خامساً: النموذج المعرفي للدراسة:

سادساً: منهج الدراسة اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الكيفي الوصفي، كونه الأنسب لموضوع الدراسة وأهميتها وتحقيقاً لأهدافها.

سابعاً: مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة الحالية من قطاع التعليم العام بالجمهورية اليمنية يضم المستويات الوظيفية المتمثلة بجميع العاملين في وزارة التربية والتعليم.

ثامناً: أداة جمع البيانات استخدمت الدراسة الحالية أداة المسح المكتبي، لجمع البيانات والمعلومات من المصادر الثانوية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، لمعرفة دور الحوكمة في التعليم العام بالجمهورية اليمنية.

تاسعاً: مصطلحات الدراسة تعد مصطلحات الدراسة المحور الأساس الذي تدور حوله الإجراءات البحثية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وحدودها المفاهيمية، نوضح التعريفات الخاصة بمصطلحات الدراسة الحالية، فيما يلي:

دور يمثل الدور "نوعاً من الممارسات المتميزة التي ترتبط بعمل معين، وتنسم نسبياً بالاستمرار والثبات" (بن عروس، 2021م: 556) ويعرفه الباحث: استخدام الأساليب الفعالة في ممارسة الأنشطة والعمليات، وفق معايير وطرق محددة، توضح الحقوق والواجبات، والمسؤوليات، والصلاحيات الممنوحة للمديرين والعاملين، وله أثر ملموس أو محسوس.

الحوكمة هي الممارسة الرشيدة للقيادات الإدارية بالمؤسسات والعمل على تفعيل الشفافية والعدالة والمساواة والمشاركة الفعالة للمستفيدين في اتخاذ القرارات، وتطبيق المساءلة والمحاسبة، واستمرار المتابعة، من أجل تحسين الأداء في المؤسسات (عمر، 2021م: 489) ويعرفها الباحث: الحوكمة؛ عبارة عن التشريعات والسياسات والمبادئ، التي تسعى إلى ترسيخ الشفافية والمساءلة والنزاهة في المؤسسات، وإشراك المستفيدين وأصحاب المصلحة وضمان حقوقهم، وتعمل على زيادة فرص التحسين والتطوير المستمر لأداء المؤسسات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

التعليم العام يشير إلى "التعليم الذي تشرف عليه الدولة في مرحلة التعليم قبل الجامعي، ويشمل التعليم الأساسي والثانوي بمراحله المختلفة، والمدارس العامة التابعة له تنشئها الدولة

دراسة (البارق، محمد، 2021م) بعنوان: الصعوبات التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الصعوبات التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وتقديم مقترحات لحل هذه الصعوبات، واعتمدت المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات التعليمية بالمملكة، وأخذت عينتين الأولى: مديري العموم ورؤساء الأقسام ومساعديهم في جهاز وزارة التعليم والبالغ عددهم (394)، والعينة الثانية: مديري مكاتب التعليم ومساعديهم في (5) إدارات تعليم والبالغ عددهم (216) مدير ومديرة، وأبرز نتائج الدراسة: أن الصعوبات التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية قد جاءت بدرجة موافقة عالية.

دراسة (الحراصي، مسلم، والراسبي، أمينة، 2021م) بعنوان: مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر معلمي مدارس الحلقة الثانية للتعليم الأساسي بمحافظة الداخلية وجنوب الشرقية بسلطنة عمان:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر معلمي مدارس الحلقة الثانية للتعليم الأساسي بمحافظة الداخلية وجنوب الشرقية بسلطنة عمان، واعتمدت المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات الحلقة الثانية للتعليم الأساسي بمحافظة الداخلية وجنوب الشرقية، وأخذت عينة بحجم (401)، معلم ومعلمة، وأبرز نتائج الدراسة: أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالشكل العام حصل على متوسط كلي (3.71 من 5) بمستوى تطبيق مرتفع.

دراسة (عمر، هناء، 2021م) بعنوان: آليات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات رياض الأطفال في مصر:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات رياض الأطفال بمصر، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات التربوية بمؤسسات رياض الأطفال، وأخذت عينة بحجم (120) قائداً، وأبرز نتائج الدراسة: أن درجة الاتفاق على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر القيادات جاءت مرتفعة بوزن نسبي (4.38).

دراسة (الحديدي، عماد، 2020م) بعنوان: دور الحوكمة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في وزارة التربية والتعليم

العالي الفلسطينية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين المثبتين في وزارة التربية والتعليم العالي بفلسطين والبالغ عددهم (344)، وأخذت عينة بحجم (180) موظف وموظفة، وأبرز نتائج الدراسة: أن واقع الحوكمة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية جاءت مرتبة تنازلياً؛ (سيادة القانون – المساواة – العدالة والمساواة – المشاركة – الشفافية)، والدرجة الكلية لمحور الحوكمة حصلت على وزن نسبي (59.75%).

دراسة (الشراي، عواطف، وحاتمة، حابس، 2020م) بعنوان: درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش، وأخذت عينة عشوائية بحجم (332) معلم ومعلمة، وأبرز نتائج الدراسة: أن درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة.

دراسة (القرشي، عبدالله، 2020م) بعنوان: حوكمة الإدارة التعليمية من وجهة نظر قادة المدارس في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في الإدارة التعليمية فيما يتعلق بمجال (الشفافية، والمساواة، والمشاركة) وفق رؤية المملكة 2030م من وجهة نظر قادات المدارس، واعتمدت المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع قادات المدارس الحكومية الصباحية بمراحلها الثلاث (ابتدائية – إعدادية – ثانوية) بمحافظة ينبع والبالغ عددهم (131) قائداً، وأخذت عينة المسح الشامل، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: أن تقدير مفردات عينة الدراسة لواقع تطبيق الحوكمة في الإدارة التعليمية كمدخل لتفعيل رؤية المملكة (2030) جاءت (متوسطة).

دراسة (القطشان، أميمة، 2020م) بعنوان: درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلميه:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر معلميه، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات مدراس الثانوية بمحافظة غزة والبالغ عددهم

متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس كانت عالية جداً، وأن درجة تطبيق المتطلبات الخارجية والمتطلبات الداخلية من متطلبات الحوكمة الرشيدة كانت بدرجة متوسطة.

دراسة (بشير، محمد، 2019م) بعنوان: الأسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بالسودان: هدفت الدراسة إلى التعرف بأسس ومبادئ الحوكمة وبيان أهميتها ومتطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في التعليم العام بالسودان، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي الاستنتاجي، وتمثلت العينة في الوثائق الرسمية والدراسات والمؤلفات الصادرة حول الحوكمة، وأبرز نتائج الدراسة: التعرف بالحوكمة وشروط ومتطلبات تطبيقها وأن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في التعليم يتم بنسبة المتوسط (40%) وخاصة مبدأ الشفافية والمشاركة والمساءلة أقل تطبيق في المؤسسات التعليمية.

دراسة (الجمل، سمير، 2018م) بعنوان: تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين ودورها في الحد من الاغتراب الوظيفي - دراسة ميدانية - من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة وجه تطبيق الحوكمة بوزارة التربية والتعليم في فلسطين ودورها في الحد من الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل والبالغ عددهم (68) رئيس قسم، وأخذت عينة بحجم (48) رئيس قسم، وأبرز نتائج الدراسة: أن درجة تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين كانت متوسطة بشكل عام باستثناء مجال المشاركة والذي كان بدرجة مرتفعة.

دراسة (حاتمة، عبدالسلام، 2018م) بعنوان: درجة ممارسة الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن ممارسة الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، واعتمدت المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديريات التربية والتعليم في الأردن وعددها (42) مديرية بواقع (126) مديراً، و(882) رئيس قسم، و(1069) مشرف تربوي، وأخذت عينة عنقودية عشوائية بحجم (280) قيادات تربوية، وأبرز نتائج الدراسة: أن درجة ممارسة الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن جاءت بدرجة متوسطة.

(1944) معلم ومعلمة، وأخذت عينة بحجم (321) معلم ومعلمة بنسبة (16%) من مجتمع الدراسة، وأبرز نتائج الدراسة: أن درجة تطبيق مديرية المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمبادئ الحوكمة من وجهة نظر معلمين كانت كبيرة بوزن نسبي (77,88%).

دراسة (طهراوي، أحمد، ويسوس، حمزة، 2020م) بعنوان: مدى تطبيق الإدارة المدرسية الجزائرية لمبادئ الحوكمة في مدارس التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة بمدينة الوادي:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة المدرسية الجزائرية لمبادئ الحوكمة في مدارس التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة في المؤسسات التعليمية بمدينة الوادي، واعتمدت المنهج الوصفي الاستكشافي المقارن، وتكون مجتمع الدراسة من أساتذة التعليم المتوسط بمدينة الوادي، وأخذت عينة قصدية بحجم (120) معلم ومعلمة، وأبرز نتائج الدراسة: وجود تقدير متوسط لتطبيق مبادئ الحوكمة في الإدارة المدرسية بمدارس التعليم المتوسط.

دراسة (مقرب، سارة، 2020م) بعنوان: مدى ممارسة مبادئ الحوكمة في المؤسسات التربوية - دراسة حالة لعينة من المؤسسات التربوية بولاية عين الدفلى:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى ممارسة مبادئ الحوكمة في المؤسسات التربوية لعينة من المؤسسات التربوية بولاية عين الدفلى، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات التربوية المتوسطة والثانوية في دائرة خميس مليانة بولاية عين الدفلى، وأخذت عينة عشوائية طبقية بحجم (100) فرد من مجتمع الدراسة، وأبرز نتائج الدراسة: وجود ممارسة للحوكمة في المؤسسات التربوية لولاية عين الدفلى من وجهة نظر أفراد العينة على المبادئ كافة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، مكافحة الفساد، وسيادة القانون، العدالة، الكفاءة والفعالية)، إلا أن مبدأ الشفافية، والمساءلة يمارسان بدرجة عالية مقارنة بالمبادئ الأخرى.

دراسة (القاعد، مجدلين، وبخيت، انتصار، 2019م) بعنوان: متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس التعليم العام للبنات بمحافظه ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توفير متطلبات الحوكمة الرشيدة (الداخلية والخارجية) في مدارس محافظة ينبع وتحديد درجة أهميتها لتحسين أداء مدارس التعليم العام للبنات بمحافظه ينبع، واعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من مديرات المدارس بمدينة ينبع، وأخذت عينة المسح الشامل تمثلت (68) مديرة من مديريات المدارس بمديرية ينبع، وأبرز نتائج الدراسة: أن درجة أهمية المتطلبات الخارجية والمتطلبات الداخلية من

عشوائية بحجم (289) موظف وموظفة، وأبرز نتائج الدراسة: تطبيق معايير الحوكمة الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة بوزن نسبي (64.82%)، وحصل معيار الإستجابة على أعلى وزن نسبي قدرة (67.64%).

ثانياً: أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة

تناول الباحث أوجه التشابه والاختلاف من جانبين، الأول: تشابه وإختلاف الدراسات السابقة فيما بينها البين، والجانب الثاني: تشابه وإختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، ونستعرض ذلك فيما يلي:

■ الجانب الأول: تشابه وإختلاف الدراسات السابقة:

نستعرض أوجه تشابه وإختلاف الدراسات السابقة فيما بينها البين، من حيث العنوان، والهدف، والمنهج، ومجتمع الدراسة، والعينة، وأداة جمع البيانات والمعلومات، والنتائج والتوصيات، في الجدول الآتي:

دراسة (قرواني، خالد، 2016م) بعنوان: مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات:

هدف الدراسة إلى الكشف عن مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات مدارس الثانوية في فلسطين، وأخذت عينة بحجم (101) معلم ومعلمة، وأبرز نتائج الدراسة: وجود ممارسة للحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين بدرجة مرتفعة في مجال ممارسة الإدارة المدرسية للحوكمة، ومرتفعة في مجال الصعوبات التي تفوق ممارسة الإدارة المدرسية، ومرتفعة جداً في مجال متطلبات ممارسة الإدارة المدرسية للحوكمة.

دراسة (الزعانين، رامز، 2015م) بعنوان: دور نظم المعلومات الإدارية في تعزيز الحوكمة الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي - غزة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور نظم المعلومات الإدارية في تعزيز الحوكمة الإدارية في وزارة التربية والتعليم بغزة، اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي وزارة التربية والتعليم العاملين في الوزارة ومديرياتها المنتشرة في قطاع غزة، وأخذت عينة

جدول 2 تشابه وإختلاف الدراسات السابقة

العنوان	تختلف جميع الدراسات عن بعضها البعض من حيث العنوان، إلا أن بعض الدراسات تتقارب مع بعضها كدراسة كلاً من (الحراصي، والراسبيية، 2021م - طهراوي، وبسوس، 2020م)، كذلك دراسة كلاً من (الشراري، وحتاملة، 2020م - قرواني، 2016م).
الهدف	تتشابه معظم الدراسات في الهدف العام التعرف على درجة تطبيق الحوكمة، وتختلف بقية الدراسات كدراسة (طلانغ، 2022م) هدفت التوصل إلى تصور مقترح لتطوير إدارة التعليم قبل الجامعي في مصر بإستخدام الحوكمة المؤسسية، ودراسة (البارق، 2021م) هدفت إلى الكشف عن الصعوبات التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، بينما دراسة (عمر، 2020م) هدفت إلى التعرف على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات رياض الأطفال بمصر، كذلك دراسة (الحديدي، 2020م) هدفت إلى التعرف على دور الحوكمة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، ودراسة (القاعد، وبخيت، 2019م) هدفت إلى التعرف على درجة توفير متطلبات الحوكمة الرشيدة (الداخلية والخارجية) في مدارس محافظة ينبع وتحديد درجة أهميتها لتحسين أداء مدارس التعليم العام للبنات بمحافظة ينبع، أيضاً دراسة (بشير، 2019م) هدفت إلى التعرف بأسس ومبادئ الحوكمة وبيان أهميتها ومتطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في التعليم العام بالسودان، ودراسة (الزعانين، 2015م) هدفت إلى التعرف على دور نظم المعلومات الإدارية في تعزيز الحوكمة الإدارية في وزارة التربية والتعليم بغزة.
المنهج	تشابه معظم الدراسات في اعتمادها المنهج الوصفي التحليلي، وتختلف بقية الدراسات فمنها اعتمدت المنهج الوصفي كدراسة (طلانغ، 2022م) و(الحراصي، والراسبيية، 2021م)، ومنها اعتمدت المنهج الوصفي المسحي كدراسة (البارق، 2021م) و(الشراري، وحتاملة، 2020م) و(القرشي، 2020م)، ومنها اعتمدت المنهج الوصفي الاستكشافي المقارن كدراسة (طهراوي، وبسوس، 2020م)، ومنها اعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي كدراسة (القاعد، وبخيت، 2019م)، ومنها اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي الاستنتاجي كدراسة (بشير، 2019م).
المجتمع	تتشابه جميع الدراسات في مجتمع الدراسة أنه مؤسسة حكومية وطبقت في الميدان التربوي ما عدا دراسة (الزعانين، 2015م) طبقت على وزارة التربية والتعليم العالي، وتختلف الدراسات في حجم المجتمع والبيئة التي طبقت فيها، أيضاً تتشابه معظم الدراسات في نطاق الإستهداف فمنها الوزارة كدراسات كلاً من (البارق، 2021م) و(الحديدي، 2020م) و(الجمال، 2016م) و(الزعانين، 2015م)، ومنها الإدارة التعليمية كدراسة (حتاملة، 2018م)، ومنها التعليم العام كدراسة (الطلانغ، 2021م) و(بشير، 2019م)، ومنها مدارس التعليم العام كدراسة (القرشي، 2020م) و(مقرب، 2020م) و(القاعد، وبخيت، 2019م)، ومنها مدارس التعليم الثانوي كدراسة (الشراري، وحتاملة، 2020م) و(القطنشان، 2020م) و(قرواني، 2016م)، ومنها مدارس التعليم الأساسي كدراسة (الحراصي، والراسبيية، 2021م) و(طهراوي، وبسوس، 2020م)، ومنها رياض الأطفال كدراسة (عمر، 2020م).
العينة	تختلف جميع الدراسات في طريقة إختيار العينة وحجمها، فمنها عينة عشوائية كدراسة كلاً من (الشراري، وحتاملة، 2020م - الزعانين، 2015م)، ومنها عينة عشوائية عنقودية كدراسة (مقرب، 2020م)، ومنها عينة قصدية كدراسة (طهراوي، وبسوس، 2020م)، ومنها المسح الشامل كدراسة كلاً من (القرشي، 2020م - القاعد، وبخيت، 2019م)، بينما بقية الدراسات لم توضح طريقة إختيار العينة.

أداة الدراسة	معظم الدراسات استخدمت الاستبيان أداة لجمع البيانات والمعلومات، بينما تختلف بقية الدراسات فمنها استخدمت الاستبيان والمقابلة الشخصية كدراسة (القطشان، 2020م)، ومنها استخدمت المسح المكتبي كدراسة كلاً من (الطلان، 2022م - بشير، 2019م).
النتائج	تتشابه معظم الدراسات في أبرز نتائجها؛ أن درجة تطبيق الحوكمة متوسطة في مجتمع كل دراسة، وتختلف بقية الدراسات فمنها؛ أن درجة تطبيق الحوكمة مرتفعة كدراسة كلاً من (الحراصي، والراسبي، 2021م - القطشان، 2020م - قرواني، 2016م - الزعاني، 2015م)، ومنها؛ ضعف الأطر التشريعية والتنظيمية كدراسة (طلان، 2022م)، ومنها؛ أن الصعوبات التي تواجه حوكمة جاءت بدرجة موافقة عالية كدراسة (البارق، 2021م)، ومنها؛ أن درجة الاتفاق على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة جاءت مرتفعة كدراسة (عمر، 2020م)، ومنها؛ أن درجة أهمية متطلبات الحوكمة عالية جداً كدراسة (القاعد، وبخيت، 2019م).
التوصيات	تتشابه بعض الدراسات فمنها أوصت؛ متابعة الدراسات والأبحاث في الحوكمة كدراسة كلاً من (عمر، 2020م - مقرب، 2020م - حاملة، 2018م)، ومنها أوصت؛ تعزيز تطبيق الحوكمة، والمشاركة كدراسة كلاً من (القطشان، 2020م - بشير، 2019م - الجمل، 2018م) وأضافت الأخيرة تعزيز نظام المساءلة، ومنها أوصت؛ تعزيز المشاركة، والإدارة التشاركية كدراسة كلاً من (البارق، 2021م - الزعاني، 2015م). وتختلف بقية الدراسات فمنها أوصت؛ تحسين عملية الاتصال والتواصل بين إدارات المدارس وبين الإدارة العليا، كذلك تمكين وإشراك مدراء المدارس في عملية صنع واتخاذ القرارات في تنظيم العمل المدرسي كدراسة (الشراري، وحاملة، 2020م)، ومنها اقترحت؛ إنشاء إدارة للحوكمة على كافة المستويات الإدارية كدراسة (طلان، 2022م).

المصدر : من إعداد الباحث.

الجانب الثاني: تشابه واختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

نستعرض أوجه تشابه واختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يلي:

وجه التشابه: تتشابه مع الدراسات السابقة في الهدف الرئيس أنها تناولت موضوع الحوكمة، أيضاً في مجتمع الدراسة مؤسسة حكومية وتم تطبيقها في الميدان التربوي، كذلك تتشابه مع دراسة (الطلان، 2022م)، ودراسة (بشير، 2019م) في

استخدام أداة المسح المكتبي لجمع البيانات والمعلومات، بالإضافة إلى أنها تتشابه في اعتماد المصادر الثانوية لجمع البيانات والمعلومات.

أوجه الاختلاف: التأصيل العلمي لحوكمة التعليم العام، فيما أنها تناولت موضوع الحوكمة بشكل أوسع، وهذا ما يميزها عن الدراسات السابقة، وتختلف أيضاً أنها اعتمدت المنهج الكيفي الوصفي، وكذلك الحدود الزمانية والمكانية، بالإضافة إلى النتائج والتوصيات التي توصلت إليها.

جدول 3 أوجه تشابه واختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

الاختلاف The difference	التشابه Similarity
- المنهج اعتمدت الكيفي الوصفي. - التأصيل العلمي لحوكمة التعليم العام. - الحدود الزمانية والمكانية. - النتائج والتوصيات المقترحة.	- الهدف من حيث المنظور العام. - المجتمع مؤسسة حكومية. - مجال التطبيق الميدان التربوي. - أداة الدراسة المسح المكتبي.

المصدر: من إعداد الباحث.

ثالثاً: مميزات الدراسة الحالية

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بعدة نقاط، من أبرزها ما يلي:

تعد من أوائل الدراسات على مستوى الجمهورية اليمنية التي تناولت دور الحوكمة في التعليم العام. تناولت الحوكمة بشكل عام ودورها في التعليم العام. تقديم إطار نظري للحوكمة في التعليم العام. تتزامن مع الرؤية الوطنية، (2030م) لبناء الدولة اليمنية الحديثة.

رابعاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفاد الباحث من الدراسات السابقة عدة نقاط، من أبرزها ما يلي: دعم وتعزيز الإطار النظري ببعض الأفكار الجيدة. تحديد الأدوات والمنهجية التي تتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها. فهم موضوع الدراسة بشكل عميق، مما يمكن من تشكيل الفجوة البحثية.

فهم النتائج وتحليلها في ضوء المقارنة مع نتائج الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

يحتوي هذا الفصل على ثلاثة مباحث، الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة، والثاني: حوكمة التعليم العام، والثالث: التعليم العام في الجمهورية اليمنية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة: يستعرض هذا

المبحث نشأة الحوكمة، ودوافعها، ومفهومها، وخصائصها، وأهدافها، وأهميتها، وأبعادها، وعناصرها، ومبادئها،

وركانزها وقواعدها.

أولاً: نشأة الحوكمة:

بداية الحديث عن الحوكمة كان عام 1932م من قبل وتأتي آلية حوكمة المؤسسات لمعالجة الخلل الذي يمكن أن يحدث بين المديرين والمستفيدين وأصحاب المصالح، من خلال الممارسات الخاطئة التي ستؤدي إلى الإضرار بالمؤسسة (أبو العطا، 2003م: 48).

تقويم الأداء وتعزيز المساءلة وتوفير الحوافز بما يحقق أهداف المؤسسة والمستفيدين.

مراجعة وتعديل القوانين الحاكمة لأداء المؤسسة، ومساهمة المستفيدين في نجاح الأداء.

ضمان الحصول على معاملة عادلة للجميع، وتشجيع المؤسسات على الاستخدام الأمثل للموارد.

توفير إطار عام لتحقيق التكامل والتنسيق، وإطار يوضح المهام والاختصاصات بما يضمن عدم التداخل.

توفير إطار يحدد أساليب ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية. بالإضافة إلى ما سبق؛ يشير الباحث إلى أن هناك دوافع أخرى أدت إلى ظهور مصطلح الحوكمة، وتزايد الحاجة إليها

ما بين فترة وأخرى، ومن أهم الدوافع ما يلي:

الممارسات الخاطئة للإدارة، واستغلال السلطة.

إتلاف الممتلكات العامة والخاصة، وفقدان الحقوق.

الظلم والاستيلاء لصغار المساهمين والأقليات.

بالإضافة إلى متطلبات المؤسسات الاستثمارية.

ومتطلبات المؤسسات الاستثمارية تستدعي وجود مستوى عال من الحوكمة بما يضمن حماية حقوقها وممتلكاتها، ويدفعها للاستثمار.

ثالثاً: مفهوم الحوكمة:

تنوعت وتباينت التعريفات المقدمة لمفهوم الحوكمة، باختلاف وجهات النظر الذي يتبناها الكتاب والباحثين، وهذا ما يؤكد حداثة مصطلح الحوكمة، وأنه لا يوجد مفهوم موحد لها، ونستعرض عدد من التعريفات فيما يلي:

الحوكمة: هي "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة" (كواسي، 2017م: 173).

الحوكمة: هي "الدعوة إلى الشفافية والإفصاح، وتشمل آلية عمل الحكومة في شتى المجالات، أيضاً مشاركة الأجهزة غير الحكومية والأفراد في صنع السياسات العامة واتخاذ القرارات والتنفيذ والمراقبة" (البسام، 2016م: 41).

وعرفت مؤسسة التمويل الدولية (IFC): الحوكمة أنها نظام يتم من خلاله إدارة المؤسسة والتحكم في الأداء (شيلي، 2014م: 34-35). وعرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD): "الحوكمة أنها مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة المؤسسة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين" (شيلي، 2014م: 34-35).

ويعرفها الباحث: الحوكمة: عبارة عن التشريعات والسياسات والمبادئ، التي تسعى إلى ترسيخ الشفافية والمساءلة والنزاهة، ومشاركة المستفيدين وأصحاب المصلحة وضمان حقوقهم، وتعمل على زيادة فرص التحسين والتطوير المستمر لأداء المؤسسات وتحقيق أهدافها.

رابعاً: خصائص الحوكمة:

تداول مصطلح الحوكمة في المجال التنموي منذ أواخر الثمانينات، وكانت البداية الحقيقية للاهتمام بمفهوم الحوكمة حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية تقريرها عن حوكمة المؤسسات كابوري في ديسمبر 1992م (طهراوي، وبسوس، 2020م: 55)، نقلاً عن (حبوش، 2007م: 22) المشار إليه في (إسكاروس، 2013م: 471).

فيما ظهر استخدام مصطلح حوكمة المؤسسات مع أوائل عقد التسعينيات وتزايد استخدامه في السنوات الأخيرة منه، حتى شائع استخدامه لدى الخبراء العاملين في المنظمات والمؤسسات (سليمان، 2006م: 13).

ظهر الحديث عن الحوكمة بوضوح مع بداية عام 1999م، بعد تراكمات من نتائج دراسات حول إخفاق شركات ومؤسسات عملاقة عديدة، ولقد ساهم حدوث الأزمات والانحيار الاقتصادي لدول جنوب شرق آسيا وروسيا وأميركا اللاتينية وغيرها في تزايد الاهتمام بالحوكمة (درويش، 2007: 25).

ويمكن للباحث تلخيص مراحل تطور ووضوح مصطلح الحوكمة، على النحو الآتي:

(1932م): بداية نشأة الحوكمة، ويعود جذورها إلى (Berle & Means) (أبو العطا، 2003م: 48).

(1976م): ظهرت الكتابات بشأن تنظيم وضبط العلاقات، وتحديد الواجبات والصلاحيات (درويش، 2007م: 17).

(1978م): أنتشر مصطلح الحوكمة كمفهوم قانوني، نقلاً عن «فؤاد، جدو، 2008م: 6» (أفالو، وشرقاوي، 2013م: 16).

(1980م): بداية ظهور مفهوم الحوكمة في دراسات البنك الدولي المتعلقة بكيفية تحقيق التنمية الاقتصادية ومحاربة الفساد في الدول الإفريقية (البسام، 2016م:).

(1989م): بداية تناول مفهوم الحوكمة في الحقل التنموي (طهراوي، وبسوس، 2020م: 55).

(1990م): وضع معايير تحقيق النمو والاستقرار وتدعيم القدرات التنافسية، (سليمان، 2006م: 13).

(1992م): بداية الاهتمام بمفهوم الحوكمة (طهراوي، وبسوس، 2020م: 55).

(1996م): بداية صياغة بعض المبادئ العامة للحوكمة.

(1999م): ظهر الحديث بوضوح عن مصطلح الحوكمة (درويش، 2007: 25).

(2001م): مرحلة التأكيد على حتمية الحوكمة وضرورة توثيقها (درويش، 2007م: 18).

ثانياً: دوافع ظهور مفهوم الحوكمة

يوجد هناك العديد من الدوافع والأسباب التي أدت إلى ظهور مصطلح الحوكمة، ويشير (درويش، 2007م: 23) إلى عدة دوافع وأسباب للحوكمة يمكن للباحث تلخيصها فيما يلي:

تعددت الاتجاهات التي تناولت خصائص الحوكمة المؤسسية، باختلاف وجهات نظر الباحثين، ويشير (عبد العاطي، 2021: جدول4 خصائص الحوكمة

الانضباط	خصائص الحوكمة
الشفافية	الالتزام بالسلوك الحسن والأخلاق الحميدة.
الاستقلالية	التعامل بوضوح وإظهار ما يحدث بصورة حقيقية.
المساءلة	أن تكون المؤسسة مستقلة عن أي مؤثرات أو ضغوط.
المسؤولية	وجود مساءلة عن التقصير أو الإخلال في العمل والمسؤولية.
العدالة	وجود مسؤولية أمام أطراف المصلحة في المنشأة.
المسؤولية الاجتماعية	الإنصاف والعدل في الحقوق والواجبات والمسؤوليات.
	تلبية احتياجات ومتطلبات أفراد المجتمع.

المصدر: من إعداد الباحث.

مشاركة أصحاب المصالح والمستفيدين في صنع القرارات. تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء.

سادساً: أهمية الحوكمة: للحوكمة أهمية بالغة الأثر في المؤسسات العامة والخاصة، إذ تعمل على محاربة الفساد بكل صوره وأشكاله، والمحافظة على الممتلكات العامة والخاصة، وتحقيق التنمية الاقتصادية (أبو النصر، 2015م: 49). ويشير (عبدالعاطي، 2021م: 46) إلى أهمية الحوكمة يمكن للباحث تلخيصها فيما يلي:

الحد من الفساد المالي والإداري، والعمل على محاربة وجوده أو استمراره. العمل بنزاهة واستقامة في شتى المجالات من أعلى الهرم الإداري إلى أدناه.

محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها وبالأخص التي تهدد المصالح. استخدام الضوابط الرقابية التي تمنع حدوث الأخطاء وتفاديها قبل وقوعها.

ومن خلال ما سبق؛ يشير الباحث بأن أهمية الحوكمة تبرز في تركيزها على الآتي:

كفاءة العمليات التشغيلية.

تطبيق القوانين وإتباع التعليمات.

تأكيد استقلالية الرقابة الداخلية.

تعدد الرقابة الخارجية من أجل تطوير الأداء.

سابعاً: أبعاد الحوكمة

يوجد عدة أبعاد أساسية للحوكمة في المؤسسات العامة، ويشير (أبو النصر، 2015: 58) إلى أن البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة 1997م حدد ثلاثة أبعاد رئيسية للحوكمة هي؛ (البعد الاقتصادي - البعد الساسي - البعد الإداري).

ويشير الباحث بإضافة «البعد الاجتماعي» إلى أبعاد الحوكمة لأهميته كون الإنسان محور أساسي في التنمية، وإحدى العناصر الرئيسة لدى المنظومة الإدارية ونستعرض بإيجاز أبعاد الحوكمة فيما يلي:

ويشير الباحث إلى أن هناك خصائص أخرى للحوكمة تتميز بها، من خلال الدور الذي تقوم به، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:

الجودة: تحرص على تحقيق الجودة والتميز في الأداء، والتحسين والتطوير المستمر.

المشاركة: تسمح للمستفيدين بالمشاركة في الشؤون الإدارية وصنع واتخاذ القرارات.

الضمان: تضمن حقوق الآخرين بدون تحيز أو تمييز، وحمايتهم من الانتهاكات أو الإقصاء.

الأمان: تعطي المشاركين مجاًلاً واسعاً لطرح الآراء وتقديم المقترحات والاستفادة منها.

خامساً: أهداف الحوكمة

تهدف الحوكمة بصورة رئيسة إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية، والأداء الأمثل، وذلك من خلال وضع الأنظمة الفعالة والكفيلة بمحاربة الفساد، وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة، ويشير (الكايد، 2003م) إلى أن الحوكمة تسعى إلى تحقيق عدة أهداف يمكن للباحث تلخيصها فيما يلي:

تحقيق الشفافية والعدالة ومنح الحق في إدارة المؤسسات للجهات المعنية.

تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح المتعاملين مع مؤسسات الدولة المختلفة.

تحقيق فرصة مراجعة الأداء من خارج أعضاء الإدارة التنفيذية لتحقيق رقابة فعالة ومستقلة.

زيادة الثقة بإدارة الاقتصاد القومي بما يرفع معدلات الاستثمار وتحقيق نمو مرتفع في الدخل القومي.

بالإضافة إلى ما سبق؛ يشير الباحث إلى أن هناك أهداف أخرى للحوكمة تسعى إلى تحقيقها في المؤسسات العامة، ومن أهم الأهداف ما يلي:

الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة.

المساءلة والمحاسبة للمؤسسات الحكومية والأهلية.

الاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق التنمية المستدامة.

1- الدولة: تضطلع الدولة بممارسة وظائف متعددة، وتملك السلطة العامة في شتى المجالات، وتحكم جميع الإجراءات والمعاملات والنظم والسياسات والقرارات، وكذلك الرقابة لممارسة القوة (أفالو، وشرفي، 2013م: 26).

2- المجتمع: ويعرفه الباحث، المجتمع: يقصد به كافة الأفراد المواطنين على المستوى العام، ومنظماته وهيئاته المختلفة، يتمتع بكافة الحقوق المدنية والخدمية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ويسعى إلى ضمان هذه الحقوق وحمايتها.

3- القطاع الخاص: يتمثل بالمؤسسات الخاصة غير الحكومية، والمشاريع الاستثمارية وغيرها، كما يشمل القطاع غير المؤطر في السوق (كريم، 2004م: 97).

4- البيئة: يصنفها الباحث، بالبيئة الطبيعية، التي أصبحت محل اهتمام التنمية البيئية المستدامة، تركز على كفاءة استغلال واستخدام الموارد، بأن يكون استخداماً قائماً على الاستدامة للموارد الطبيعية وحماية البيئة من المخاطر والتلوث، كون مشاكلها تهدد حياة البشر والكائنات الحية بمخاطر جسيمة.

تاسعاً: مبادئ الحوكمة:

هناك العديد من المبادئ للحوكمة، ويشير (أبو النصر، 2015م: 55) إلى أن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي حدد مبادئ للحوكمة هي: «المشاركة - حكم القانون - الشفافية - سرعة الاستجابة - بناء التوافق والإجماع - المساواة والاشتمال - الفعالية والكفاءة - المحاسبة - الرؤية الاستراتيجية» نستعرضها في الجدول الآتي:

جدول 5 مبادئ الحوكمة وفق تعريف برنامج الأمم المتحدة (أبو النصر، 2015م: 55).

المشاركة	أن تكون المشاركة شيئاً أساسياً في نظام الحكم وإدارة المؤسسات، كذلك تحقيقها في عملية صنع واتخاذ القرارات، بما يسهم في تلبية متطلبات واحتياجات المستفيدين.
حكم القانون	يخضع جميع الأطراف والمستفيدين للتشريعات والقوانين الحاكمة وأن يكونوا سواسية أمامها في التطبيق والعمل بمقتضاها دون محاباة لأحد دون آخر، أيضاً يجري تنفيذ أحكامها على الجميع دون استثناء.
الشفافية	تعني الإفصاح والوضوح في التعامل والإجراءات والقرارات، وتوفير المعلومات الكافية والحقائق الواقعة، وإتاحة المعلومات بطريقة واضحة وشاملة وضمان إظهارها للآخرين في الوقت المناسب.
سرعة الاستجابة	أن تعمل المؤسسات على سرعة تلبية احتياجات ومتطلبات المستفيدين، وعدم التأخير كون ذلك من المميزات التنافسية.
الإجماع والموافقة	ينبغي الحصول على توافق واسع بشأن ما يشكل المصلحة المشتركة لكل أفراد المجتمع وكيف يمكن تحقيقها، ويتطلب أيضاً نظرة واسعة وطويلة المدى حول المطلوب من أجل التنمية المستدامة وأهدافها.
المساواة والاشتمال	إتاحة فرص المشاركة للجميع وبدون إقصاء أو استبعاد أحد، كذلك المساواة في الحقوق والواجبات والمسؤوليات.
الفاعلية والكفاءة	وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، والقائم على الاستدامة وحماية البيئة، وأن تنفذ المؤسسات أعمالها بطرق سليمة وصحيحة بما يحقق أهدافها بكفاءة وفعالية.
المحاسبة	أن تخضع جميع المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني للمحاسبة من قبل المجتمع والقائمين على المؤسسات، وأولئك المتأثرين بقراراتها أو أفعالها.
الرؤية الاستراتيجية	أن يكون لدى المؤسسات رؤية استراتيجية طويلة المدى، وأن تكون الأهداف فيها واضحة وواقعية، وتشمل الخطط التنفيذية وآلية المتابعة والتقييم والتطوير المستمر.

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى دراسة (أبو النصر، 2015م: 55).

البعد الاقتصادي: يتناول عمليات صنع القرار التي تؤثر على الأنشطة الاقتصادية وعلاقاتها بالاقتصاديات الأخرى، ويركز بصورة أساسية على الجوانب المتعلقة بالعدالة والفقر ونوعية الحياة (أبو النصر، 2015: 58).

البعد السياسي: يهتم برسم السياسات الناجحة لتنفيذ الخطط والاستراتيجيات، والتي من شأنها تطوير الأداء وسهولة التنفيذ (أبو النصر، 2015: 58).

البعد الإداري: يركز على أسلوب الممارسات الإدارية في المؤسسات، ويضم الأبعاد كافة، كذلك يحدد الهياكل والسلطات والاتصالات والمسؤوليات والعلاقات ونحوها (أبو النصر، 2015: 58).

البعد الاجتماعي: يعرفه الباحث: بأنه إيجاد نظام اجتماعي عادل يسعى إلى تحسين نوعية الحياة، وتحقيق رفاهية المجتمع وتنميته، ورفع القدرات البشرية، وخلق روح الوطنية، بالإضافة إلى نشر ثقافة حقوق الإنسان ووضع حد لسياسة التسلط.

ثامناً: عناصر الحوكمة تتكون الحوكمة من عدة عناصر مترابطة مع بعضها البعض، ويشير (أفالو، وشرفي، 2013م: 26-29) إلى ثلاثة عناصر هي: (الدولة، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني) تمثل الإطار العام للحوكمة الذي تتفاعل من خلاله مختلف عناصرها الأساسية ويتوقف عليها التوازن والتفاعل. يتوافق الباحث مع هذه المكونات ما عدا جانب واحد هو «المجتمع المدني» كونه يقتصر على الجمعيات والمؤسسات غير الحكومية، ولم يشمل «المواطنين» مع أنهم العنصر الأساس على المستوى العام، أيضاً يشير الباحث بإضافة عنصر «البيئة»، ويقترح على أن تكون عناصر الحوكمة في القطاع العام هي: «الدولة - المجتمع - القطاع الخاص - البيئة» نستعرض بإيجاز عناصر الحوكمة فيما يلي:

أولاً: مفهوم حوكمة التعليم العام: تتباين التعريفات المقدمة لمفهوم حوكمة التعليم العام، ونستعرض بإيجاز عدد من التعريفات فيما يلي:

حوكمة التعليم العام: هي مجموعة من المبادئ والأنشطة الإدارية التي تمارس في المؤسسات التربوية وفق نظام يحكم العلاقات الداخلية والخارجية مع المستفيدين، بهدف الارتقاء بالتعليم وفعاليته، وتعزيز مساهمته في تنمية المجتمع (مقرب، 2021م: 1010).

حوكمة التعليم العام: تعرف الحوكمة في القطاع العام بأنها مجموعة التشريعات والسياسات والهيكل التنظيمية والإجراءات والضوابط التي تحدد الأسلوب الإداري في المؤسسات الحكومية لتحقيق أهدافها بأسلوب مهني وأخلاقي بكل نزاهة وشفافية وفق آليات للمتابعة والتقييم ونظام صارم للمساءلة لضمان كفاءة وفعالية الأداء من جانب، وتوفير الخدمات الحكومية بعدالة من جانب آخر (دليل ممارسة الحوكمة في وزارة التربية والتعليم - الأردن، 2017م: 4).

حوكمة التعليم العام: "مجموعة القوانين والنظم والإجراءات والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف وزارة التربية والتعليم، وهي الممارسات التي تضمن الاستخدام الأمثل للصلاحيات الإدارية، وتطبيق أفضل الممارسات والمنهجيات التي يتم العمل بها، مع الحفاظ على حقوق ورضا المتعاملين وأصحاب المصلحة" (دليل حوكمة وزارة التربية والتعليم - البحرين، 2017م: 3).

ويعرفها الباحث: هي مجموعة من التشريعات والنظم والمبادئ والقواعد، واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة والمعاصرة، ورسم الاستراتيجيات الهادفة، وتحقيق العدالة والمساواة في الفرص، والمشاركة والشفافية والمساءلة التي تضمن النزاهة، وحماية الممتلكات العامة والخاصة، وتفعيل دور الرقابة الخارجية وتعددتها، واستقلالية وحدة الرقابة الداخلية عن إدارة المنشأة، بما يحقق الجودة الشاملة ويعمل على التحسين والتطوير المستمر للأداء.

ثانياً: أهداف حوكمة التعليم العام

إن غاية حوكمة التعليم العام هي تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء، وتعزيز ثقة المواطنين بوزارة التربية والتعليم وإداراتها على كافة المستويات ومؤسساتها التعليمية، ويشير (دليل حوكمة وزارة التربية والتعليم - مملكة البحرين، 2017م: 5) إلى إن تطبيق أسس ومبادئ الحوكمة يهدف إلى تعزيز عدد من المفاهيم كالشفافية، والمساءلة، والمسؤولية، والعدالة.

أيضاً؛ يشير الباحث إلى أن أهداف حوكمة التعليم العام ما يلي:

من خلال الجدول (4)، يشير الباحث إلى أن مبادئ الحوكمة لا تقتصر على عدد معين، كون مصطلح الحوكمة مفهوم حديث، لذا سوف يرافق مبادئ التحديث والتعدد، بحسب الاحتياجات والضروريات الملحة التي تستدعيها التنمية، والإصلاحات المالية والإدارية، في كل زمان ومكان.

عاشراً: ركائز وقواعد الحوكمة

للحوكمة ركائز أساسية تعتمد عليها، وقواعد يجب الالتزام بها في المؤسسات العامة، من أجل تحقيق الهدف المنشود والتمثل في إرساء مبادئ الحوكمة، لابد من القيام بمجموعة من الأنشطة الضرورية لإتمام عملية الرقابة الداخلية والخارجية، بحيث يتم إنجازها في ضوء المحددات المتوفرة، نذكر الركائز والقواعد الأساسية للحوكمة على النحو الآتي:

الركائز الأساسية للحوكمة يمكن اعتبار الركائز الأساسية للحوكمة عناصر من خلالها تحديد معايير جودة الحوكمة المطبقة، ويشير (فداوي، 2014م: 68)، إلى الركائز الأساسية للحوكمة الآتية:

الرقابة: تعتبر أهم ركيزة، وتمثل مجموع الآليات الرقابية الداخلية والخارجية لتفعيل المساءلة.

الإفصاح: والذي يهدف إلى تفعيل الشفافية، وتجنب حالات عدم التأكد.

إدارة المخاطر: والتي من خلالها يمكن تجنب الأزمات، وضمان حقوق أصحاب المصالح.

القواعد الأساسية للحوكمة للحوكمة قواعد أساسية يجب أن تسير عليها المؤسسات وتطبقها بالتفصيل، لتحصل على شهادة الحوكمة، ويشير (طهرواي، ويسوس، 2020م: 55)، نقلاً عن (خليل والعشماوي، 2008م: 25) إلى القواعد الآتية:

الشفافية: تضمن الوضوح في المعاملات والإجراءات لجميع المستفيدين وكذلك وضوح السياسات والنظم والتشريعات المتبعة في المؤسسة.

المساءلة: إتاحة الفرص للمجتمع والمستفيدين بإجراء المساءلة للمؤسسات والأفراد العاملين، عن النقص أو الإخلال بالعمل والخدمات المقدمة، ومحاسبتهم على ذلك..

المشاركة: إتاحة مجال المشاركة للعاملين والمستفيدين بشكل فعال في عملية صنع واتخاذ القرارات ورسم الخطط والأهداف وكيفية تحقيقها.

المبحث الثاني: حوكمة التعليم العام:

تعد حوكمة التعليم العام وسيلة فعالة لتحقيق الجودة وتطوير الأداء، من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة، وتحسين إدارة الموارد، وتعزيز مشاركة العاملين والمستفيدين، كما يمكن لقطاع التعليم العام تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية، كذلك الإسهام في تنمية وتطوير المجتمع بشكل أوسع.

تلخيص أهمية الحوكمة على مستوى كلاً من «وزارة التربية والتعليم - المؤسسة التعليمية - الإدارة - العاملين- المجتمع» ويستعرضها فيما يلي:

أهمية الحوكمة لوزارة التربية والتعليم: تحقيق الانضباط المالي والإداري والسلوكي، تخفيف المخاطر، الممارسات الأفضل، توزيع وتخصيص أمثل للموارد، زيادة القدرة التنافسية، والتطوير التنظيمي والرقابي.

أهمية الحوكمة للمؤسسة التعليمية: تعزيز جودة الخدمات وتطوير الأداء، توفير بيئة عمل مشتركة وتعاونية، وتعزيز الثقة بين المؤسسة التعليمية والمجتمع، والتطوير المستمر.

أهمية الحوكمة للإدارة: تجنب الصراع والتداخل في الاختصاص، من خلال توزيع المهام والاختصاصات، وتحديد السلطة والمسؤولية، والصلاحيات الممنوحة.

أهمية الحوكمة للعاملين: تضمن الحوكمة الرشيدة حقوق ومصالح العاملين دون تمييز أو تحسب، وإشراكهم في صنع القرارات، وتنمية القدرات لديهم، وإتاحة الفرص للتأهيل ومساعدتهم على ذلك.

أهمية الحوكمة للمجتمع: تضمن الحوكمة التعليم للجميع، أيضاً مشاركة المجتمع في صنع القرارات ورسم الخطط، كذلك المساواة في الخدمات وتوزيع الموارد، بالإضافة إلى تلبية متطلباتهم واحتياجاتهم.

رابعاً: مبادئ حوكمة التعليم العام:

قام الباحث بالاطلاع والمراجعة على عدد من الدراسات السابقة، من أجل استخلاص مبادئ حوكمة التعليم العام، يوضحها في الجدول الآتي:

جدول 6 مبادئ الحوكمة التي تناولتها بعض الدراسات السابقة

م	الباحث والسنة Researcher and Sunnah	المبادئ التي تناولتها الدراسة The principles covered by the study
1	(الحراصي، والراسبي، 2021م: 4-6)	«الشفافية، المشاركة، المساءلة، العدالة».
2	(عمر، 2021م: 495)	«المشاركة، الشفافية، المساءلة، العدالة والمساواة».
3	(الحديدي، 2020م: 53)	«المشاركة، الشفافية، المساءلة، العدالة والمساواة، سيادة القانون».
4	(طهراوي، وبسوس، 2020م: 56-61)	«الشفافية الإدارية، المساءلة الإدارية، المشاركة الإدارية، التمكين الإداري، الكفاءة والفاعلية، التنافسية، رشادة صنع القرار، الإدامة، العدالة والمساواة، البساطة والوضوح».
5	(مقراب، 2020م: 1010)	«الشفافية، المشاركة، المساءلة، مكافحة الفساد، سيادة القانون، العدالة، الكفاءة والفعالية».
6	(بشير، 2019م: 37-42)	«الشفافية، المساءلة، المشاركة».
7	(الليدي، 2018م: 24)	«الشفافية، المساءلة، المشاركة».
8	(العطوي، 2018م: 21)	«الشفافية، المساءلة، المشاركة، العدالة، الفعالية التنظيمية».
9	(الزعائن، 2015، 9)	«المشاركة، الشفافية، المساءلة، العدالة والمساواة، تعزيز سلطة القانون، الكفاءة والفاعلية، الاستجابة والتوافق، الرؤية الاستراتيجية».
10	(Al Kharus، 2020م: 59)	«الإفصاح والشفافية، المشاركة، المساءلة، الرقابة، الاستقلالية».

المصدر: من إعداد الباحث.

حوكمة التعليم العام، ويمكن القول بأن ذلك يرجع إلى الباحث وطبيعة الدراسة وأهدافها، بالإضافة إلى أهمية الإنجاز والعمل بها في مجتمع الدراسة.

تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء، من خلال استخدام الأساليب الحديثة والمداخل الإدارية المعاصرة. تحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال التوزيع العادل والاستخدام الأمثل للموارد.

التحسين والتطوير المستمر للتعليم العام، من خلال مواكبة التطورات والمستجدات التعليمية.

تعزيز مشاركة العاملين والمستفيدين في صنع القرارات، من خلال المجالس الإدارية واللجان المساعدة وورش العمل.

مكافحة الفساد والحد منه بكل صوره وأشكاله، من خلال استخدام أنظمة رقابية فعالة ومتطورة.

ثالثاً: أهمية حوكمة التعليم العام

للحوكمة أهمية بالغة، تتجسد في تحسين وتطوير الأداء،

ووضوح أهداف المؤسسات التعليمية والعمل على تحقيقها،

كذلك تجنب حدوث مخاطر أو صراعات داخل المؤسسات،

كما أنها تساعد الإدارة على التأكد من تطبيق القواعد

والإجراءات المحددة للعاملين، بالإضافة إلى ترشيد استخدام

الموارد المالية والطبيعية والبشرية، (القطشان، 2020م: 21).

الحوكمة مهمة ونافعة حال تطبيقها، كونها تعمل على زيادة

التنافسية، وتيسير الحصول على التمويل، وتعمل على جذب

المستثمرين والممولين لمشاريعها الاستثمارية، وتقلل من

مخاطر الاستثمار (الصلاحيات، 2018م: 48). لقد أصبحت

الحوكمة مسألة بالغة الأهمية خاصة وأن التعليم لاقي تغييرات

متجذرة في العقود الأخيرة (برقعان، والقرشي، 2012: 11).

مما سبق؛ يتضح أن الحوكمة في التعليم العام مهمة

وضرورية، كونها تحقق فوائد ومزايا متعددة، ويمكن للباحث

من الجدول (8) يتضح أن المبادئ أكثر استخداماً

هي؛ (الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والعدالة، والمساواة،

وسيادة القانون، والكفاءة والفاعلية، والإفصاح، والحقوق).

كذلك وجود اختلاف بين الدراسات السابقة في تحديد مبادئ

وفي ضوء ما سبق؛ يقترح الباحث اعتماد مبادئ حوكمة التعليم العام الآتية: «سيادة القانون، المشاركة، الشفافية والمساءلة، النزاهة، العدالة والمساواة، الكفاءة والفاعلية، الولاء والانتماء، تكافؤ الفرص، الاستجابة والسرعة، المحاسبة، مكافحة الفساد، الرؤية الاستراتيجية»، وذلك للأسباب الآتية:

اتساقها الكبير مع موضوع الدراسة الحالية ومجال تطبيقها.
اختيار أهم المبادئ التي ستكون أكثر تأثيراً في التعليم العام.

جدول 7 المبادئ المقترحة لحوكمة التعليم العام

م	المبدأ	المفهوم
1	سيادة القانون	أن يخضع جميع أفراد المجتمع والعاملين والمؤسسات العامة والخاصة للقوانين الحاكمة والمنظمة لسير العمل، وأن ينطبق على الجميع بالتساوي دون محاباة أو استثناء، وكذلك تنفيذ أحكامه في إطار قضاء عادل ومستقل (طهراوي، وبسوس، 2020م: 59).
2	المشاركة	إشراك أفراد المجتمع والمستفيدين وأصحاب المصالح بشكل فعال في عملية صنع السياسات واتخاذ القرار، سواء من خلال الاجتماعات العامة، أو ورش العمل، أو الدراسات الاستقصائية والبحوث، أو غيرها من الوسائل (الحراصي، والراسبي، 2021م: 5).
3	الشفافية والمساءلة	الشفافية؛ تعني الوضوح في المعاملات، والوظيفة والواجبات، وآليات اتخاذ القرارات، والإفصاح عن البيانات والمعلومات وإتاحتها للجميع. والمساءلة؛ آلية رقابية مقننة وفعالة لمتابعة كيفية استخدام الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات الموكلة إليهم، وفحص وتدقيق قراراتهم، وبحث الأسباب ومحاسبة المقصرين والمخالفين وفقاً للقوانين والأنظمة المعلن عنها (طهراوي، وبسوس، 2020م: 18).
4	النزاهة	يعرفها الباحث: طهارة النفس واليد عن المال العام وأخذ حقوق الآخرين، والابتعاد عن أخذ الرشوة أو الهدايا، والتعامل بنزاهة ومصداقية وموثوقية وأمانة وعدالة، وبمعنى آخر النزاهة قيمة دينية أخلاقية سلوكية، قوامها الشفافية ومحاربة الفساد بكل أنواعه وأشكاله.
5	العدالة والمساواة	التوزيع المتكافئ للموارد، والحقوق والواجبات والمهام، والتعامل بالتساوي والإنصاف، وتطبيق القوانين والأنظمة، دون تحيز أو محاباة، والقرارات التي يتم اتخاذها دون إحجاف لحقوق الموظفين أو أفراد المجتمع أو المستفيدين أو أصحاب المصالح، والمتابعة والتقييم بموضوعية (الحديدي، 2020م: 54).
6	الكفاءة والفاعلية	الكفاءة؛ هي تأدية الأعمال بطريقة صحيحة، والفاعلية؛ هي القيام بالأعمال الصحيحة. ويعني ذلك الاستخدام الأمثل للموارد في تحقيق الأهداف، استخداماً قائماً على الاستدامة للموارد الطبيعية وحماية البيئة (طهراوي، وبسوس، 2020م: 18).
7	الولاء والانتماء	يعرفه الباحث: الولاء؛ شعور الموظفين بارتباطهم بالوظائف التي يعملون بها، ومكان العمل، وجهة العمل، مما يزيد من رغبة الموظفين بتقديم كل ما لديهم وبذل جهودهم لتحسين الأداء. والانتماء؛ هو درجة التزام الموظفين بوظائفهم ومؤسساتهم واندفاعهم في العمل بها.
8	تكافؤ الفرص	يعرفها الباحث: تمكين الموظفين والمستفيدين وأفراد المجتمع للحصول على فرص متكافئة في المشاركة، والخدمات، والوظائف والترقيات، والاستثمار، والتدريب والتأهيل، ونحو ذلك.
9	سرعة الاستجابة	الاستجابة لاحتياجات المجتمع بسرعة ومهنية، وكذلك الردود على الاستفسارات بما يفي بالغرض دون تباطؤ أو تأخير، بمعنى أن يكون هناك استجابة وتفاعل سريع بين المستفيد أو طالب الخدمة والمؤسسة (الزعائن، 2015م: 63).
10	المحاسبة	يجب أن تخضع جميع المؤسسات الحكومية والأهلية، للمحاسبة من قبل المجتمع والمستفيدين والقائمين على تلك المؤسسات، ومحاسبة المقصرين والمخالفين وفقاً للقوانين والأنظمة المعلن عنها (أبو النصر، 2015م: 56).
11	مكافحة الفساد	استخدام كافة الوسائل الشرعية والقانونية والسياسات والإجراءات، لمحاربة الفساد والحد منه والقضاء عليه، والتصدي لخطرته وأضراره على الفرد والمجتمع المؤسسات الحكومية والأهلية، وقمعه قدر الإمكان، وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية وحكم القانون، وتعزيز المساءلة والإدارة السليمة للشؤون العامة والخاصة والممتلكات (الحديدي، 2020م: 52).
12	الرؤية الاستراتيجية	أن توجد رؤية استراتيجية للتعليم العام تعبر عن الطموحات المأمول تحقيقها في المستقبل، في إطار التوجهات العامة للدولة، وأن تتناغم مع القطاعات ذات الصلة بالتعليم العام، مما يؤدي إلى المساعدة على تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها (أبو النصر، 2017م: 57).

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى الدراسات السابقة.

علاوة على ذلك؛ فإن المبادئ التي أقرتها الباحث تشمل جميع الجوانب والمجالات التنظيمية والإدارية، والخدمية والمؤسسية، والوظيفية والتعليمية، والعدالة والمساواة، والاقتصادية والاجتماعية، والتشريعية، والرقابية والمحاسبية، ومكافحة الفساد.

خامساً: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة في التعليم العام

إن تطبيق مبادئ الحوكمة في التعليم العام يلعب دوراً فعالاً في تحقيق أهداف وزارة التربية والتعليم، وتحسين جودة مخرجات العملية التعليمية، وتطوير الأداء، وتعزيز القدرة

التنافسية ومشاركة المجتمع والقطاع الخاص، ومؤسسات المجتمع المدني، ويشير (الصلاحيات، 2018م: 45) أن الحوكمة مهمة ونافعة حال تطبيقها.

مما سبق؛ يمكن القول بأن الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة في التعليم العام هم؛ «وزارة التربية والتعليم -القيادات الإدارية -مجالس الإدارة -المعلمين -المؤسسات التعليمية - أولياء أمور الطلاب - أصحاب المصالح»، نستعرض الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة في التعليم العام في الشكل الآتي

شكل رقم 3 الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة في التعليم العام



المصدر: من إعداد الباحث

قطاع التعليم العام: يتمثل في وزارة التربية والتعليم، وفروعها في كافة محافظات الجمهورية اليمنية والمديريات وجميع مدارس التعليم العام.

القيادة الإدارية: تشمل جميع القيادات التربوية والمدراء من القمة إلى القاعدة، تعرف القيادة؛ بأنها الوسيلة المستخدمة في توجيه الأفراد وتقييم أعمالهم في المكاتب والمؤسسات التعليمية، من أجل المساهمة في تحقيق الأهداف العامة.

مجلس الإدارة: يضم الموظفين الإداريين ممن يتولون الإشراف المتابعة للأنشطة والممارسات الإدارية، سواء على مستوى الوزارة أو فروعها وإداراتها وصولاً إلى المدرسة.

المعلمين والإداريين: جميع العاملين في التربية والتعليم، مدرسين ومشرفين وكلاء ومديرين، وغيرهم، في المؤسسات التعليمية والمكاتب الإدارية التابعة لوزارة التربية والتعليم.

المؤسسة التعليمية: يشمل جميع مدارس التعليم العام الحكومية والأهلية في الجمهورية اليمنية، ويعرفها الباحث: المؤسسة التعليمية؛ هي منشأة حكومية أو أهلية، تتمتع بالشخصية المعنوية، تمارس نشاط التعليم الأساسي والثانوي، لتحقيق المصلحة العامة، في إطار إشراف ورقابة وزارة التربية والتعليم.

أولياء أمور الطلاب: يعد أولياء أمور الطلاب شركاء في العملية التعليمية من خلال مجالس الآباء والأمهات واللجان المساعدة للإدارة المدرسية، وكذلك شركاء في المسؤولية عن التقدم التعليمي والاجتماعي الأمثل لأطفالهم.

أصحاب المصالح: وهم كل من له صلة بالتعليم، كالحكومة أو الموردين، أو المستثمرين، وغيرهم، منظمات المجتمع المدني، كل هذه الجهات يجب أن تسعى لتعزيز الحوكمة في المؤسسة التعليمية لتيسير وتسهيل أعمال المصلحة العامة.

سادساً: مقومات الحوكمة في التعليم العام

تحتاج حوكمة التعليم العام إلى العديد من المقومات والمرتكزات الأساسية التي تساعد على تطبيقها وتحقيق فوائدها، ويشير (درويش، 2007م: 34) إلى أربعة مقومات للحوكمة هي:

إطار قانوني.

إطار مؤسسي.

إطار تنظيمي.

روح الانضباط والجد والاجتهاد والحرص.

وكذلك يشير (دليل حوكمة التعليم-البحرين، 2017م: 4) إلى

عدة مقومات نلخصها فيما يلي:

التمكين والتدريب للقوى البشرية.

أساليب إدارية حديثة، وتطوير مؤسسي.

انتهاج الشفافية وتطبيق مبدأ المساءلة.

توفير البنية الأساسية، وتطوير الإمكانيات.

آلية التنفيذ المناسبة، لضمان المشاركة الفعالة من قبل الموظفين.

بالإضافة إلى ما سبق؛ يشير الباحث إلى أن حوكمة التعليم العام تحتاج المقومات الآتية:

القناعة والرغبة الكاملة لدى القيادة الإدارية.

تحديث القوانين، وتطوير اللوائح التنظيمية والتنفيذية.

وضوح السلطة والمسؤولية والصلاحيات بالهيكل التنظيمي.

توزيع المهام وتحديد الاختصاصات، ومنع التداخل أو التضارب في المصالح.

توفير البيانات والمعلومات/ نظام معلومات التعليم.

استقلالية الرقابة الداخلية في المؤسسة العامة.

سابعاً: محددات حوكمة التعليم العام:

لكي تتمكن وزارة التربية والتعليم من تحقيق الاستفادة من مزايا تطبيق الحوكمة يجب أن تتوفر لديها مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية، التي تؤدي إلى التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة، وتنقسم المحددات إلى قسمين خارجية وداخلية، نستعرضها فيما يلي:

المحددات الخارجية: توفير البيئة الملائمة للاستثمار من خلال القوانين والتشريعات التي تضمن تنظيم الأعمال والمؤسسات العامة والخاصة، كذلك إفساح مجال المنافسة للقطاع الخاص في مجال التعليم وتقديم التسهيلات ومنع الاحتكار، رفع مستوى جودة القطاع المالي لتوفير الأموال اللازمة، وجود رقابة فعالة على المؤسسات التعليمية (عبدالعاطي، 2021م: 61).

المحددات الداخلية: وجود القواعد والتعليمات والأسس التي تحدد أسلوب وشكل القرارات، تحديد السلطات وتوزيع المهام ومنع التضارب بين المصالح، زيادة فرص العمل، وتعبئة المدخرات المالية ورفع معدلات الاستثمار، كذلك ضمان الحقوق ودعم وتشجيع نمو القطاع الخاص وقدراته التنافسية، مساعدة المشروعات على التمويل وتحقيق الأرباح (أبو النصر، 2015م: 59).

ويشير الباحث إلى أنه من الممكن يستعرض بإيجاز محددات «ضوابط» حوكمة التعليم العام، في الشكل الآتي:

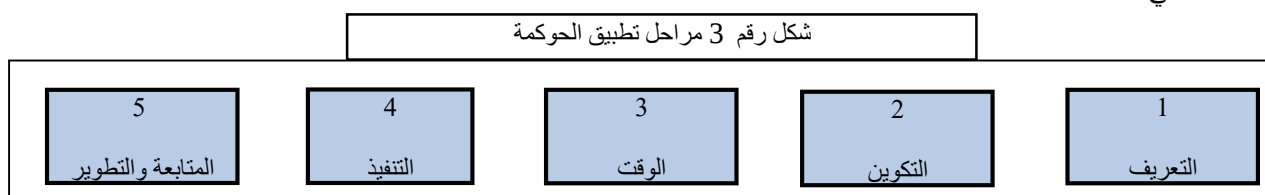
المحددات الخارجية	المحددات الداخلية
- القوانين واللوائح التنفيذية. - النظام وتنظيم المنافسة ومنع الاحتكارية. - كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية. - دور المؤسسات غير الحكومية. - البيئة والمناخ الاستثماري. - توفير التمويل اللازم.	- القواعد والتعليمات. - الهياكل الإدارية. - السلطات والواجبات. - عملية صنع القرار. - الصلاحيات الممنوحة. - كفاية المبنى والتجهيزات.

شكل رقم 2 محددات حوكمة التعليم

المصدر: من إعداد الباحث.

ثامناً: مراحل تطبيق حوكمة التعليم العام:

إن عملية تطبيق الحوكمة تمر بعدة مراحل متتابعة، تحتاج إلى الإعداد المسبق والترتيبات اللازمة والتي من شأنها أن تساعد على تطبيق الحوكمة في التعليم العام، ويشير (عبد العاطي، 2021م: 47) إلى خمس مراحل وعلى التدرج لتطبيق الحوكمة نستعرضها في الشكل الآتي:



المصدر: من إعداد الباحث.

هذه المرحلة هي الأساس في عملية تطبيق الحوكمة، يتم فيها البدء بالتنفيذ وإجراء الاختبارات الحقيقية لقياس مدى استعداد ورغبة الأطراف المعنية بالتطبيق، وتحتاج هذه المرحلة إلى أكبر قدر من استقلالية السلطات في المجتمع، لتحقيق وتطبيق هذا الأسلوب الإداري الحديث في قطاع التعليم العام ومؤسساته التعليمية.

■ المرحلة الخامسة: متابعة وتطوير حوكمة التعليم العام:

هذه المرحلة هي الأخيرة من عملية تطبيق الحوكمة، يتم فيها الإشراف والمتابعة المستمرة والتقييم لعملية التطبيق، وتعد الرقابة الفعالة والمصاحبة لسير الأعمال وسيلة وأداة رئيسة تستخدم من أجل تطوير الأداء ومنع الانحرافات، ويعتمد نجاح الرقابة على تعيين مراقب أخلاقي ذو أمانة وموضوعية. ويشير الباحث إلى أن عملية تطبيق الحوكمة تستلزم نشر ثقافة الحوكمة في أوساط المعنيين، كذلك الجدية والحرص من الجميع والتعاون من أجل تطبيقها بالشكل المطلوب، كون التعليم خدمة تقدمها الدولة للجميع دون استثناء أحد، كذلك يتطلب تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم مجموعة من الخطوات أهمها ما يلي:

وضع استراتيجيات معلنة، ورسم السياسات الواضحة. إعداد التنظيم الفعال، وتوفير التشريعات واللوائح التنفيذية. نشر ثقافة الحوكمة، وتدريب القوى البشرية والكوادر الإدارية. تعزيز الشفافية والمساءلة، وتعزيز مشاركة العاملين والمستفيدين.

تطوير نظم الرقابة والتقييم، كذلك التحسين والتطوير المستمر.

تاسعاً: مخرجات حوكمة التعليم العام:

وفيما يلي نتناول مراحل تطبيق الحوكمة في التعليم العام بالتفصيل على النحو الآتي:

■ المرحلة الأولى: التعريف بمفهوم ومبادئ وأبعاد حوكمة التعليم العام:

من خلال توضيح المفهوم العام للحوكمة وأهدافها ومبادئها وتحديد الأبعاد والمفاهيم الخاصة بها، ومناهجها وأدواتها ووسائلها... إلخ، وتعد هذه المرحلة أهم المراحل إذ يستلزم أن يفهم جميع العاملين والمستفيدين بماهية الحوكمة والإجراءات اللازمة لتطبيقها.

■ المرحلة الثانية: تكوين البنية الأساسية والتنظيمية لحوكمة التعليم العام:

في هذه المرحلة تحتاج إلى توفير التشريعات والقوانين اللازمة لتنظيم الأداء وتسيير الأعمال، وتوافر البنية التحتية والفنية، كذلك إعداد التنظيم الفعال من خلال الهياكل التنظيمية ووضوح السلطة وتحديد الصلاحيات والعلاقات وعملية التنسيق والاتصالات بالإضافة إلى تحديد المسؤوليات.

■ المرحلة الثالثة: وضع برنامج زمني قياسي لحوكمة التعليم العام:

تعد هذه المرحلة جوهر عملية تطبيق الحوكمة، يتم فيها إعداد الخطط والجدول الزمني للتطبيق، ورسم آلية التنفيذ وتوزيع المهام والواجبات، وتحديد مؤشرات المتابعة ومعايير التقييم، من أجل إحكام الرقابة على إجراءات التطبيق لتتم خلال المدة الزمنية المحددة.

■ المرحلة الرابعة: تنفيذ وتطبيق حوكمة التعليم العام:

(مهيدات، 2011م: 3-4) إلى عدد من المعايير هي: (الانضباط، الاستقلالية، المساءلة، المسؤولية، العدالة، المسؤولية الاجتماعية).

بالإضافة إلى ما سبق؛ يشير الباحث إلى معايير ومقاييس أخرى يمكن استخدامها لمعرفة مدى الالتزام بتطبيق الحوكمة في التعليم العام، ومن أهمها ما يلي:

جودة التشريعات واللوائح، ومدى تطبيقها والالتزام بها. الدقة والموضوعية في التقارير المالية وغير المالية. كفاءة وفعالية الأداء في تحقيق الأهداف المنشودة. النزاهة ومحاربة الفساد والحد منه بكل صوره وأشكاله.

الحادي عشر: صعوبات حوكمة التعليم العام:

يواجه تطبيق الحوكمة في التعليم العام مجموعة من التحديات والصعوبات في مختلف الجوانب، وهذه الصعوبات هي: «الصعوبات التنظيمية - الصعوبات المادية - الصعوبات البشرية»، يمكن توضيحها في الجدول الآتي:

يشير الباحث إلى أن تطبيق الحوكمة في التعليم العام يؤكد مساهمتها في تجويد الخدمات المقدمة ورفع مستوى الأداء، ويحقق امتيازات وفوائد عديدة تعود بالمنفعة على المستوى العام للدولة، والمؤسسات التعليمية والمستفيدين بشكل خاص، ومن أهم المخرجات المتوقعة من تطبيق الحوكمة في التعليم العام ما يلي:

الالتزام بالقوانين واللوائح التنفيذية والقواعد والتعليمات. هيكل تنظيمي يحد من الصراع والتداخل في الاختصاصات. السياسات الواضحة، وضبط الأنظمة الرئيسية والإجراءات. تحسين الأداء الحكومي، وإدارة العمليات بكفاءة وفعالية. حماية الممتلكات العامة وحقوق الأفراد وأصحاب المصلحة. تحقيق رضا المتعاملين، توسع مشاركة العاملين والمستفيدين. إعداد التقارير الدورية، وإجراء الرقابة التطويرية والتدقيق. مراجعة المخاطر بصفة مستمرة، لتفاديها وتجنب حدوثها.

عاشراً: معايير حوكمة التعليم العام:

اختلفت الدراسات السابقة في تحديد معايير خاصة لحوكمة التعليم العام، لمعرفة مدى تطبيقها، ودرجة توافرها والالتزام بها، في وزارة التربية والتعليم، ويشير

جدول 8 صعوبات حوكمة التعليم العام

الصعوبات البشرية	الصعوبات المادية	الصعوبات التنظيمية
تتمثل الصعوبات البشرية في نقص عدد المعلمين والإداريين وضعف الوعي لديهم بمفهوم الحوكمة وإجراءات تطبيقها، أيضاً ضعف الكفاءات الإدارية لدى بعض المدراء وخوفهم من المسؤولية وعدم قدرتهم على مقاومة الضغوط والتأثيرات، فضلاً عن مقاومتهم للتقييم في المؤسسات، بالإضافة إلى عدم رغبة العاملين بالانخراط في برامج التنمية المهنية (MOHAJERAN, 2006, PP; 160-163).	ترتبط الصعوبات المادية في ارتفاع التكاليف التشغيلية لتطبيق الحوكمة، وعدم تخصيص الحوافز المادية للعاملين، أيضاً نقص وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات، وقلة مصادر التعليم المتاحة والتطوير المهني، ونقص القاعات التدريبية في المؤسسات، فضلاً عن عدم ملائمة التصميم المعماري لبعض المدارس لاحتياجات عملية التعليم والتعلم (Sheppard, A.p.J, 2011).	تتمثل الصعوبات التنظيمية في جهود الهيكل التنظيمي وتفشي البيروقراطية، أيضاً عدم وضوح السلطة والتفويض في اتخاذ القرارات وعدم تناسقها مع اللوائح والقوانين التي تنظم العمل المؤسسي، كذلك عدم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، وعدم وضوح قنوات التواصل والاتصال بين المستويات الإدارية، بالإضافة إلى غياب عملية المساءلة الإدارية للعاملين (Kohansal, 2011, pp, 11-15).

المصدر: من إعداد الباحث.

من الجدول (10)، يتضح أن الدراسات السابقة المذكورة في الجدول اقتصر على ذكر بعض الصعوبات التي تواجه حوكمة التعليم العام، وأغفلت الصعوبات التشريعية والفنية والمعرفية.

بالإضافة إلى ما سبق؛ يشير الباحث إلى أن حوكمة التعليم العام في الجمهورية اليمنية تواجه صعوبات أخرى من بينها ما يلي:

احتياج القوانين واللوائح التنفيذية إلى التحديث والتطوير، لتشمل جميع الجوانب وبما يتوافق مع القيم الدينية والوطنية. ندرة المعرفة إذا ما قلنا شبه انعدام لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم بمفهوم الحوكمة ومبادئها وكيفية تطبيقها. افتقار الكثير من العاملين إلى معرفة حقوقهم في مشاركة صنع القرارات وتحديد الاحتياجات الأساسية واللازمة. قلة الوعي لدى أولياء أمور الطلبة ومجالس الآباء والأمهات بدورهم الأساسي، وأنهم شركاء في النجاح أو الإخفاق.

الوضع المالي الصعب وقلة وجود حوافز تشجيعية للكوادر التربوية لتطبيق الحوكمة في التعليم العام. ناهيك عن وجود نسبة كبيرة من مدراء المدارس لا يجدون سوى «مؤهل ثانوي» أو دونها، الأمر الذي جعل من المدرسة بيئة غير صالحة للتعليم بسبب سوء الإدارة وجهل القيادات الإدارية فيها.

الثاني عشر: المعالجات المقترحة:

إن جوهر حوكمة التعليم العام هو ضمان وحماية حقوق العاملين والمستفيدين وأصحاب المصالح، وسلامة وتميز الأداء في قطاع التعليم العام ومؤسساته التعليمية، من خلال ضبط العملية الإدارية والابتعاد عن الممارسات الخاطئة، وبالتالي يقترح الباحث الحلول والمعالجات الآتية: تطوير الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم بما ينسجم مع الجهات التنظيمية الأخرى.

منهجية التفكير الاستراتيجي في عملية توظيف الموارد البشرية واختيار وتعيين المدراء. الاستفادة من التجارب والخبرات الدولية الحديثة والسابقة في مجال حوكمة التعليم العام. اختيار وتعيين ذوي المؤهلات العليا في المناصب الإدارية للاستفادة من قدراتهم ومعارفهم. إتاحة فرص التأهيل والتدريب وتوافرها للموظفين لتطوير المعارف والقدرات والمهارات لديهم. تعزيز ثقة العاملين والمستفيدين بضمان حقوقهم وحمايتهم والفصل بين المصلحة العامة والخاصة. المساواة في الحقوق والواجبات والمسؤوليات، وتطبيق القوانين والالتزام بها وتنفيذ أحكامها. الشفافية والوضوح في التعامل مع الجميع، والاحترام والتقدير فيما بين الموظفين والمتعاملين. تعزيز روح الفريق الواحد داخل مؤسسات التعليم العام، والتأثير والإنتاج وعدم الإهدار. عدم إساءة استخدام الموارد أو الوظيفة، أو استغلال المركز الوظيفي للجانب الشخصي. مراقبة ومتابعة المخاطر باستمرار، وتطوير الآلية والوسائل اللازمة لتفادي وتجنب تلك المخاطر. استخدام النظم الرقابية الفعالة والمتطورة، بما يسهم من تطوير الأداء وليس تصيداً للأخطاء.

المبحث الثالث: التعليم العام في الجمهورية اليمنية:

تضع الجمهورية اليمنية التعليم في مقدمة أولوياتها، من خلال التشريعات المتمثلة بالدستور والقانون: أن التعليم حق إنساني لجميع المواطنين، وأكد على مسؤولية الدولة في توفير تعليم ذو نوعية جيدة للأطفال، من (6- 18) سنة. ويعد القانون العام للتربية والتعليم رقم (45) لسنة 1992م، هو الأساس للقراءة عن واقع التعليم العام في اليمن؛ لأنه مازال ساري المفعول، ويقصد بالتعليم العام التعليم ما قبل الجامعي والمتمثل في رياض الأطفال، ومدارس التعليم الأساسي، ومدارس التعليم الثانوي.

أولاً: التعليم العام

يعرفه الباحث: هو التعليم المدرسي الذي تقدمه الدولة لمرحلة ما قبل الأساسي «رياض الأطفال» والمرحلتين الأساسية والثانوية، من الصف الأول أساسي إلى الصف الثاني عشر ثانوي، بالمدارس الحكومية والأهلية، وتتولى المتابعة والإشراف عليه وزارة التربية والتعليم اليمنية، والتعليم العام إلزامي بموجب القانون المنصوص على إلزاميته ومجانيته في المدارس الحكومية.

ثانياً: الرؤية الاستراتيجية:

تعليم ذو جودة عالية لكافة أفراد المجتمع، يقوم على إكساب المعارف، والمهارات، وغرس القيم والأخلاقيات،

ويلبي حاجات التنمية، ويواكب التقدم العلمي والتكنولوجي (الجمهورية اليمنية، 2019م: 57).

ثالثاً: الالتحاق القانوني يلحق التعليم العام بوزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية، وتتولى الإشراف عليه والمهام الخاصة به.

رابعاً: طبيعة الإدارة: إدارة التعليم العام في الجمهورية اليمنية مركزية وتتأثر بالإدارة العامة للدولة.

خامساً: التنظيم الإداري

تتخذ إدارة التعليم العام في الجمهورية اليمنية عملها الإداري عن طريق المستويات الإدارية الآتية:

الإدارة العليا: وزارة التربية والتعليم - الإدارة العامة. (المستوى المركزي).

الإدارة الوسطى: إدارة مكتب التربية والتعليم في المحافظات (المستوى المحلي).

الإدارة الدنيا: إدارة التربية والتعليم بالمديريات. (المستوى المحلي بالمديريات).

الإدارة المباشرة: إدارة المدرسة/ المدارس. (مستوى الحي/ العزلة).

سادساً: المبادئ العامة للتعليم تتمثل المبادئ العامة للتعليم العام في الجمهورية اليمنية بالآتي:

مجانية التعليم.

العدالة الاجتماعية.

التعليم الذاتي والمستمر.

تكافؤ الفرص.

إلزامية التعليم.

سابعاً: السلم التعليمي

حدد القانون العام للتعليم (45/ 1992م) السلم التعليمي في الجمهورية اليمنية بما يلي:

ما قبل التعليم الأساسي (رياض الأطفال).

التعليم الأساسي الموحد (9 سنوات دراسية).

التعليم الثانوي العام (3 سنوات دراسية).

ثامناً: السياسة التعليمية:

تشير المادة (14) من قانون التعليم (45/ 1992م) إلى أن سياسة التعليم العام في الجمهورية اليمنية تركز على ما يلي:

المعايير العلمية في التخطيط ووضع المناهج والتقويم والمتابعة.

أن تربط العملية التعليمية بين المعارف النظرية والمهارات الفنية.

تحقيق التوازن في النظام التعليمي.

عدالة التوزيع والمساواة في الحقوق بين المحافظات والمناطق.

اللامركزية في الإدارة التعليمية.

تاسعاً: الأهداف الاستراتيجية للتعليم العام:

الرقابي والمحاسبي - التشريعي والقانوني» ويستعرضها بالتفصيل على النحو الآتي:

أولاً: دور الحوكمة في استراتيجيات وسياسات التعليم العام بالجمهورية اليمنية:

عملت الجمهورية اليمنية على تطوير وتحديث غايات وسياسات التعليم العام، وقد قامت في مراحل متعددة وفترات متلاحقة بوضع استراتيجيات تتضمن أهداف التعليم وغاياته، وتشير (وزارة التربية والتعليم، 2022م: 29 - 34) إلى الاستراتيجيات الآتية:

استراتيجية محو الأمية وتعليم الكبار (1998م): وقد تضمنت الاستراتيجية أبعاداً منها؛ محو الأمية بين الذكور والإناث في عموم محافظات الجمهورية اليمنية ما بين العمر (10 - 45 سنة) وكذلك المتسربين، والفاقد من التعليم النظامي، والقضاء على الأمية الأبجدية والحضارية، من خلال تزويد الدارس بمعارف وخبرات ومهارات تساعده على مواجهة متطلبات الحياة، وتأسيس نظام تعليمي وتربوي للكبار، وذلك من خلال الاستمرار في التعليم، وتنويع البرامج وربطها بخطط التنمية في مجالات الحياة كافة.

استراتيجية تعليم الفتاة (1998م): والتي حرصت على إتاحة فرص التعليم الأساسي للبنات، والتخفيف من ظاهرة التسرب في أوساطهن، وتحسين نوعية التعليم لهن، ورفع مستوى تعليم الفتيات بالتعليم، حيث إن نسبة التحاق الفتاة بالتعليم لا تزال متدنية على مستوى الريف والمدينة.

مبادرة المسار السريع (2002م): وهذه المبادرة ظهرت مع استراتيجية التعليم الأساسي، من أجل إصلاحه وتطويره، حيث دعي اليمن في (يونيو، 2002م) إلى المشاركة في برنامج التعليم، للجميع وهو برنامج رعته الأمم المتحدة عبر اليونسكو، وأعدت الحكومة اقتراحاً «لمبادرة المسار السريع» على أساس استراتيجية التعليم الأساسي.

الاستراتيجية الوطنية للتعليم الأساسي (2003 - 2015م): هدفت إلى إصلاح وتطوير نظام التعليم الأساسي في اليمن ليصبح قادراً على أن يوفر فرص التعليم الأساسي بالتساوي وبجودة عالية لكل أطفال اليمن في العمر (6 -

14) سنة (وزارة التربية والتعليم، 2003م: 28)

استراتيجية التعليم الثانوي العام (2006 - 2015م): هدفت إلى توفير فرص التعليم الثانوي العام لخرجي التعليم الأساسي وبما يحقق العدالة والمساواة في الالتحاق والجودة والنوعية والتنوع في الاختصاصات، والكفاءة في المخرجات، والوصول إلى معدل للتخرج (56%) بحلول عام «2015م» (وزارة التربية والتعليم، 2006م: 18).

تشير (الجمهورية اليمنية، 2019م: 57- 58) في رؤيتها الوطنية (2030م) لبناء الدولة اليمنية الحديثة، إلى الأهداف الاستراتيجية للتعليم نوضحها فيما يلي:

توسيع نطاق تغطية التعليم ما قبل الأساسي وفق منهج علمي متطور.

تخفيض نسبة الأمية في أوساط المجتمع إلى معدلات دنيا.

توفير تعليم عام بجودة عالية (أساسي وثانوي) لجميع الفئات العمرية المستهدفة.

توسيع خدمات التعليم الفني والتقني وتطويره لاستقطاب خريجي التعليم الأساسي والثانوي بما يدعم احتياجات سوق العمل المتجددة.

توفير خدمات التعليم العالي وفق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي بما يحقق متطلبات سوق العمل.

تعزيز كفاءة إدارة وتمويل التعليم وإعادة هندسته لمواكبة متطلبات سوق العمل.

تطوير برامج التأهيل والإعداد القبلي للمعلمين لتستجيب لحاجات التعليم العام.

استكمال وتطوير البنية التحتية والتقنية للتعليم بأنواعه.

تمكين ذوي الاحتياجات الخاصة والموهوبين والمبدعين من الحصول على خدمات تعليمية تتواءم وقدراتهم وتضمن مشاركتهم في نماء المجتمع وتطويره.

عاشراً: التمويل في التعليم العام:

تتفق اليمن على التعليم العام حوالي (5.1%) من الناتج المحلي الإجمالي (الاستراتيجية الوطنية للتعليم الأساسي، 2002 - 2015م: 13). تظل الميزانية العامة للدولة هي المصدر الرئيس لتمويل التعليم والإنفاق عليه على الرغم من الزخم المتأخر لمشاركة القطاع الخاص للاستثمار في التعليم خاصة في التعليم العام والتعليم العالي (التقرير الوطني، 2008م: 48).

الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة

يهدف هذا الفصل إلى عرض دور الحوكمة في التعليم العام بالجمهورية اليمنية، والإجراءات المقترحة لتفعيلها في التعليم العام بالجمهورية اليمنية.

المبحث الأول: دور الحوكمة في التعليم العام بالجمهورية اليمنية:

يستعرض هذا المبحث إجابة السؤال الثاني للدراسة الحالية: ما دور الحوكمة في التعليم العام بالجمهورية اليمنية؟ وللإجابة على تساؤلات الدراسة قام الباحث بالاطلاع والمراجعة للعديد من الوثائق الرسمية والتقارير الإدارية والدراسات التربوية ذات الصلة، لمعرفة دور الحوكمة في التعليم العام بالجمهورية اليمنية، يستخلصه في الجوانب الآتية:

«الاستراتيجي - التنظيمي والإداري - الخدمي والمؤسسي -

الخطة الانتقالية للتعليم (2020-2018م): لقد كان هدفها دراسة الواقع الذي يمر به اليمن، وأثره على التعليم، وتحديد الاستراتيجيات التي تصب في البرامج والأنشطة التفصيلية، ووضع الترتيبات التي تصب في خدمة التعليم، وإطار للمتابعة والتقييم.

الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة (مارس 2019م): والتي تضمنت الغاية الاستراتيجية للتعليم؛ تعليم ذو جودة عالية لكافة أفراد المجتمع، يقوم على إكساب المعارف، والمهارات، وغرس القيم والأخلاقيات، وبلي حاجات التنمية، وياكب التقدم العلمي والتكنولوجي (الجمهورية اليمنية، 2019م: 57).

تطوير مناهج التعليم العام (2015م - ...): أصدر قرار (293/2015م) بشأن تطوير مناهج التعليم العام بالجمهورية اليمنية بتاريخ (22، يونيو، 2015م)، وأوكلت قيادة الوزارة منتصف عام (2015م) مهمة التطوير إلى الإدارة العامة للمناهج التربوية.

ثانياً: دور الحوكمة بالجانب التنظيمي في التعليم العام بالجمهورية اليمنية:

عملت وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية على إيجاد هيكل تنظيمي واضح تتحدد من خلاله الأهداف وسبل تحقيقها ومتابعة إنجازها، وتأكيد مسؤوليات الإدارة وتقييم أدائها وتعزيز المحاسبة والمساءلة، وتجنب الخلط بين المهام والمسؤوليات، ورفع درجة الثقة بين العاملين ونشر ثقافة العمل كفريق واحد، ووضع خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية، وإقرار شفافية الإدارة بما يخدم أصحاب المصالح، ويبرز دور الحوكمة بالجانب التنظيمي في التعليم العام بالجمهورية اليمنية في النقاط الآتية:

1- دمج السلم التعليمي بعد إعلان الوحدة اليمنية المباركة (1990م) قامت الدولة اليمنية بدمج التعليم الابتدائي والإعدادي تحت مسمى «التعليم الأساسي» ومدته (9) سنوات تعليمية إلزامية يتم اجتيازها باختبار وزارتي، ثم بعد ذلك يلتحق الطالب ب «التعليم الثانوي» وما في مستواه، وفقاً لنصوص المواد (16، 18، 19، 20) من قانون التعليم العام (45/1992م) والمصادق عليه في مجلس النواب (11، أغسطس، 1992م) (وزارة التربية والتعليم، 2003م: 14).

2- توحيد التعليم العام: عملت الجمهورية اليمنية على توحيد التعليم العام، ومع بداية (2002م) تم دمج تعليم «المعاهد العلمية» والذي كان يمثل تعليماً موازياً للتعليم العام، ويتصف بالاستقلال المالي والإداري (وزارة التربية والتعليم، 2003م: 14).

3- تحديد المهام والاختصاصات: حددت اللائحة التنظيمية لوزارة التربية والتعليم المهام والاختصاصات، والسلطات والمسؤوليات، والصلاحيات الممنوحة، وأصدر بشأن اللائحة

التنظيمية لوزارة التربية والتعليم قرار جمهوري (28/1993م) نشر في الجريدة الرسمية (7/3) لسنة 1993م (اللائحة التنظيمية لوزارة التربية والتعليم، 1993م: 123).

4- التعليم الأهلي والخاص:

تشجع الجمهورية اليمنية القطاع الخاص للاستثمار في التعليم العام، ويؤكد الدستور اليمني بأن التعليم الخاص مكفول في جميع مراحله وفق المعايير المنصوص عليها بالقانون، وبذلك صدر قرار جمهوري بالقانون (11/1999م) بشأن مؤسسات التعليم الأهلي والخاص بالجمهورية اليمنية (وزارة التربية والتعليم، 2022م: 17).

5- تكوين المجالس واللجان المساعدة: يتعين على الإدارة المدرسية أن تعمل على تشكيل مجالس ولجان مدرسية تقوم على الشورى والتعامل الإنساني الرفيع وتحمل المسؤولية والإبداع والإتقان (المادة: 151) اللائحة المدرسية (وزارة التربية والتعليم، 1997م: 83).

ثالثاً: دور الحوكمة بالجانب الإداري في التعليم العام بالجمهورية اليمنية:

تعمل وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية على استخدام الممارسات التربوية والإدارية الحديثة والمعاصرة، والتعامل بموضوعية ونزاهة واستقلال والحرص على إنجاح العمل، والمتابعة المستمرة للأداء، بالإضافة إلى متابعة تحديث وتطوير القوانين واللوائح التنظيمية والتنفيذية الضابطة للأداء، بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كل الأطراف المعنية خاصة الطلاب وأولياء الأمور والمعلمين والمجتمع المحلي، ويبرز دور الحوكمة بالجانب الإداري في التعليم العام بالجمهورية اليمنية في النقاط الآتية:

1- إدارة الجودة والاعتماد: قامت وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية باستحداث «إدارة الجودة والاعتماد» لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العام، وتمثيل الإدارة في عموم محافظات الجمهورية اليمنية وفقاً لمعايير الجودة، وذلك لتحسين نوعية وجود التعليم العام (العدواني، دت، 2).

2- تشكيل المجلس الأعلى لتخطيط التعليم: عملت الدولة اليمنية على إنشاء وتشكيل مجلس أعلى لتخطيط التعليم، بموجب القرار (266/2001م) (وزارة التربية والتعليم، 2022م: 17).

3- الهيكل الإداري لوزارة التربية والتعليم: يتكون الهيكل العام لوزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية من ديوانها العام وفروعها ومكاتبها وإداراتها في أمانة العاصمة ومحافظات الجمهورية اليمنية (المادة: 7) من اللائحة التنظيمية لوزارة التربية والتعليم (وزارة التربية والتعليم، 1993م: 129)، نستعرضه على النحو الآتي:

أ- وزارة التربية والتعليم «الإدارة العامة»: يتولى وزير التربية والتعليم قيادة الوزارة في كافة المجالات ويعتبر الرئيس

بالجانب الخدمي في التعليم العام بالجمهورية اليمنية في النقاط الآتية:

1- توفير الخدمة التعليمية: يؤكد قانون التعليم العام (45/1992م) التعليم حق إنساني تكفله الدولة وتيسره لجميع أبناء الشعب اليمني وتعمل الدولة على تحقيق العدالة الاجتماعية، وتكافؤ الفرص في التعليم مع مراعاة الظروف الاجتماعية والاقتصادية التي تقف عائقاً أمام بعض الأسر للاستفادة من حق أبنائهم في التعليم (وزارة التربية والتعليم، 2008م: 2).

2- تطوير الجودة والنوعية: عملت وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية على تحسين مستوى التعليم العام، وتطوير جودته ونوعيته، والتنوع في التخصصات، وتطوير المناهج التعليمية بالمهارات والكفايات والمعارف المطلوب اكتسابها، كذلك تطوير برامج التدريب والتأهيل أثناء الخدمة، وتطوير آلية تقويم الطلبة لتقويم، وإصلاح وتحديد مهام التوجيه التربوي في مختلف المستويات، أيضاً شاركت اليمن في دراسة الاتجاهات الدولية للرياضيات والعلوم بما يؤدي للاستفادة في إجراء تغييرات وتحسينات في السياسة التربوية وفق الاحتياجات الوطنية (وزارة التربية والتعليم، 2008م: 28).

3- تحسين الكفاءة الداخلية: تعمل وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية على تطوير التعليم العام ورفع كفاءته الداخلية، ووضع ضوابط تضمن جودة مخرجاته، وتوافقها مع السياسات والأهداف العامة وغاية العملية التعليمية (وزارة التربية والتعليم، 2008م: 8).

4- الاهتمام بالمعلم والطالب: تولي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية المعلم والطالب اهتماماً كبيراً وجعلت ذلك محور ارتكاز النظام التعليمي ومحور اهتمام ورعاية المجتمع (وزارة التربية والتعليم، 2003م: 14)، وأصدرت القرار (37/1998م) بشأن المعلم والمهن التعليمية، ثم القرار (128/1999م) بشأن اللائحة التنفيذية لقانون المعلم والمهن التعليمية (وزارة التربية والتعليم، 2022م: 17).

5- تطوير وتحديث المناهج التعليمية: وفقاً للمادة (35/أ) من قانون التعليم العام، على أن يتم تقييم المناهج وتحديثها في فترات لا تزيد عن ثلاث سنوات كقاعدة ثابتة (وزارة التربية والتعليم، 2022م: 67). وتتم طباعة المناهج في المؤسسة العامة لمطابع الكتاب المدرسي، والتي تم أنشائها بموجب القرار (232/1992م).

6- التقويم والاختبارات: حددت وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية فلسفة التقويم في اللائحة المدرسية (ف6: المواد: 83، 84، 85، 86، 87، 88، 89، 90) (وزارة التربية والتعليم، 1997م: 35)، فيما أن الوزارة تجري اختبارات على المستوى الوطني للمرحلتين «الأساسية - والثانوية» لتقويم أداء الطلبة ومستوى تحصيلهم العلمي، وقد تنبّهت الوزارة

الأعلى فيها ويديرها طبقاً لمبدأ المسؤولية الفردية والتشاور الجماعي بشأن القضايا الأساسية ويتحمل المسؤولية الفردية عن نشاط الوزارة بشكل كامل أمام مجلس الوزراء (المادة: 3 الفقرة 2) اللائحة التنظيمية لوزارة التربية والتعليم (وزارة التربية والتعليم، 1993م: 125).

ب- مكاتب التربية والتعليم بالمحافظات «الإدارة الوسطى»: يتولى قيادة مكتب التربية التعليم بالمحافظة مدير مكتب التربية التعليم بالمحافظة بدرجة «مدير عام» ويتلقى التوجيهات من «الإدارة العليا» وزارة التربية والتعليم ومن ثم يعكسها إلى مكاتب التربية والتعليم في المديريات، ويتولى الإشراف على تنفيذ الأنظمة واللوائح والقرارات والتعليمات المتعلقة بالعملية التعليمية، ويخضع لمتابعة وإشراف وزارة التربية والتعليم، والسلطة المحلية بالمحافظة.

ج- مكاتب التربية والتعليم بالمديريات «الإدارة الدنيا»: يتولى قيادة مكتب التربية التعليم بالمديرية مدير مكتب التربية التعليم بالمديرية بدرجة «مدير إدارة» ويتلقى التوجيهات من «الإدارة الوسطى» مكتب التربية التعليم في المحافظة ومن ثم يعكسها على المدارس في المديرية، ويتولى الإشراف على تنفيذ الأنظمة واللوائح والقرارات والتعليمات المتعلقة بالعملية التعليمية، ويخضع لمتابعة وإشراف الإدارة الوسطى، والسلطة المحلية بالمديرية.

د- إدارات مدارس التعليم العام بالجمهورية اليمنية «الإدارة المباشرة»: يتولى قيادة المدرسة مدير المدرسة بالإضافة إلى كادر إداري مساعد له، ويتم العمل فيها وفقاً لللائحة التنظيمية المدرسية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم بالقرار (648/1997م)، وقد نصت (المادة: 136، من اللائحة المدرسية) تشكل الإدارة المدرسية جهازاً متكاملًا من العاملين يشمل كل من يعمل في المدرسة من إداريين وفنيين ومعلمين وعمال وتلاميذ/طلاب وآباء والمهتمين بشؤون التعليم في الهيئة، لكل دوره التربوي، وباكتمال أدوارهم وتعاونهم ومشاركتهم في تحمل المسؤولية تستطيع القيام بمهامها وتحقيق غاياتها التربوية (وزارة التربية والتعليم، 1997م: 59).

4- مشاركة المجتمع: تؤكد وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية على مشاركة المجتمع في التعليم العام، من خلال القرار (262/2009م) الصادر (17، يونيو، 2009م) باعتماد العمل بلائحة مجالس الآباء والأمهات (وزارة التربية والتعليم، 2010م: 3).

رابعاً: دور الحوكمة بالجانب الخدمي في التعليم العام بالجمهورية اليمنية:

تعمل وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية على إحداث نقلة نوعية في أداء وجودة ونوعية التعليم العام، بما يحقق العدالة والمساواة في توفير الفرص التعليمية، ويلبي احتياجات المجتمع ومتطلبات التنمية، ويبرز دور الحوكمة

تعمل وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية على تقوية القدرة المؤسسية، وتعزيز قدرات المعلمين، وتنمية وتقوية قدرات القيادات الإدارية على كافة المستويات، بما يؤدي إلى كفاءة الأداء، وتحسين سمعة الوزارة ومؤسساتها التعليمية في نظر المجتمع وتعزيز ثقته بها، بالإضافة إلى تعزيز الفاعلية وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية، ويبرز دور الحوكمة بالجانب المؤسسي في التعليم العام بالجمهورية اليمنية في النقاط الآتية:

1- توفير البيانات والمعلومات:

تعد إحصاءات التعليم مهمة لتوفير قاعدة بيانات معلوماتية عن الحالة التعليمية للسكان، ويوفر ذلك الجهاز المركزي للإحصاء، بالإضافة إلى البيانات والمعلومات التي توفرها وزارة التربية والتعليم عن العاملين والطلبة ومدارس التعليم العام.

2- التدريب والتأهيل: تنتهج وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية عدد من الطرق لتدريب وتأهيل المعلمين والقيادات التربوية، بما يتلاءم مع متطلبات التعليم العام بمختلف التخصصات، وتشير (وزارة التربية والتعليم، 2008م: 24-26) إلى أهم الطرق ما يلي:

تكثيف التدريب أثناء الخدمة؛ تهدف الوزارة إلى توفير التدريب بأسلوب عملي وتطبيقي، يركز على نقاط الضعف ليأتي بمردود سريع وفعال بدءاً من معلمي الصفوف (1-3) صعوداً لبقية الصفوف، ومن ثم مديري المدارس والموجهين. التأهيل أثناء الخدمة؛ تهدف الوزارة إلى رفع مؤهلات جميع المعلمين والمعلمات أثناء الخدمة إلى درجة البكالوريوس باستخدام نظام التأهيل المنتظم في المعاهد العليا لإعداد وتدريب المعلمين، وكليات التربية، ونظام التأهيل عن بعد.

3- تحسين البيئة المؤسسية: عملت الجمهورية اليمنية على توفير بيئة مؤسسية وإدارية، يتعايش فيها الطلاب والمعلمون والمجتمعات والبيئة بانسجام (الجمهورية اليمنية، 2013م: 3).

سادساً: دور الحوكمة بالجانب الرقابي والمحاسبي في التعليم العام بالجمهورية اليمنية:

تقوم وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية بالمتابعة والإشراف على سير أعمالها في ديوان عام الوزارة، وفروعها مكاتب التربية والتعليم بالمحافظات والمديريات، كذلك مؤسسات التعليم العام الحكومية والأهلية، لمحاربة الفساد المالي والإداري، وتقادي حدوث الأخطاء والانحرافات والعمل على معالجتها، ويبرز دور الحوكمة بالجانب الرقابي والمحاسبي في التعليم العام بالجمهورية اليمنية في النقاط الآتية:

1- الرقابة الداخلية: تخضع الأجهزة التنفيذية للوحدات الإدارية في أداؤها لوظائفها لرقابة سلطات الأجهزة المركزية

منذ (2020م) إلى وضع اختبارات متعدد النماذج ويتم تصحيحها آلياً (وزارة التربية والتعليم، 2022م: 75).

7- الإدارة المدرسية والتعليمية: تؤكد الرؤية الوطنية (2030م) لبناء الدولة اليمنية الحديثة، على اعتماد مبدأ الجدارة والنزاهة في الاختيار والتعيين لشاغلي وظائف الإدارة والسلطة العليا، وتعزيز قدراتهم، وتطبيق مبدأ المساواة والمحاسبة (الجمهورية اليمنية، 2019، 49).

8- المبنى المدرسي: يؤكد قانون التعليم العام (1992/45م) على إنشاء مدارس في الجمهورية اليمنية كافية ومستوفية، وتجهيزها بالأدوات والأثاث والمستلزمات المدرسية اللازمة، وعليه تعمل الدولة اليمنية في خططها الخمسية على توسيع التعليم العام من خلال تحديث الخارطة المدرسية، وبناء مدارس جديدة وإعادة وتأهيل المدارس القائمة، وإنشاء ملاحق دراسية بالمدارس القائمة (وزارة التربية والتعليم، 2008م: 2، 8).

9- التربية الشاملة: تنظر الجمهورية اليمنية إلى التربية الشاملة هي حق كل طفل في التعليم وضمان التحاقه بالمؤسسات التعليمية العامة بغض النظر عن الفروق الفردية على أن تلبي هذه المؤسسات إنتاجاته وتستجيب له، وتكفل للجميع تعليماً رفيع المستوى في ظل مناهج تعليمية ملائمة، وأساليب تربوية متطورة، وإيجاد المدرسة الرحبة التي لا تستثني أحداً من الأطفال وتقدم لهم برامج تتناسب مع قدراتهم وتؤهلهم للمستقبل، كمواطنين قادرين على المساهمة بشكل متنوع في خدمة أنفسهم ومجتمعهم، بالإضافة إلى أن اليمن صادقت على الإعلان العالمي حول التربية للجميع الذي صدر في جومتين - تايلاند (1990م)، وكذلك إطار عمل دكار (2000م) (وزارة التربية والتعليم، 2008م: 36، 3).

10- إنشاء القناة التعليمية: عملت الجمهورية اليمنية على إنشاء القناة التعليمية من أجل تقديم خدمة تعليمية وتربوية من خلال تقديم برامج تعليمية ومتنوعة تتميز بأفكار إبداعية وأساليب ابتكارية وفقاً لمعايير الجودة الشاملة في التعليم، لتزويد المتعلم بمهارات التعلم الذاتي والتفكير العلمي والمهارات الحياتية، والإسهام في إيجاد معلم متميز على مستوى عال من المهنية والخبرة، وتوظيف تكنولوجيا الإعلام والاتصال لخدمة التعليم، وتقوية الشراكة مع المجتمع المدني والقطاع الخاص، وتوعية المجتمع بالبرامج التعليمية، الحد من العوائق الزمانية والمكانية للتعلم وتلبية الاحتياجات التعليمية والتربوية لذوي الاحتياجات الخاصة، المشاركة الفاعلة في إنجاح الاستراتيجيات الوطنية للتطوير والتعليم، تشجيع الطاقات والمواهب الإبداعية للطلاب والطالبات (<https://yectv.edu.ye>).

خامساً: دور الحوكمة بالجانب المؤسسي في التعليم العام بالجمهورية اليمنية:

(المادة: 114) قانون السلطة المحلية (وزارة الشؤون القانونية، 2007م، ط2: 42).

2- استقلال وحدة القياس والتقويم: أسست الجمهورية اليمنية وحدة قياس وتقويم مستقلة عن وزارة التربية والتعليم، بموجب القرار الجمهوري (191/ 2009م) بإنشاء مركز وطني للقياس والتقويم التربوي (وزارة التربية والتعليم، 2022م: 18).

3- تعدد الرقابة الخارجية: السلطة العليا للدولة، مجلس النواب، مجلس الوزراء، الجهاز المركزي للرقابة والتفتيش، السلطات المحلية، بالإضافة إلى الرقابة المجتمعية «يعمل فيها الباحث» والتي تشجعها الدولة اليمنية وقد بدأت تجربتها (2017م) في بعض محافظات الجمهورية اليمنية ومديرياتها.

سابعاً: دور الحوكمة بالجانب التشريعي في التعليم العام بالجمهورية اليمنية:

عملت وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية منذ قيام الوحدة اليمنية (1990م) على إصدار العديد من القوانين واللوائح التنظيمية للتعليم العام، والتي ما يزال سريانها حتى اليوم، وما زالت القرارات تتواصل تباعاً، وإنما اقتصرنا على تلك القرارات التي تؤثر التخطيط أو الهيكل أو آليات المتابعة، وتشير (وزارة التربية والتعليم، 2022م: 17- 18) إلى الآتي:

1- توفير القوانين والقرارات: القانون العام لوزارة التربية والتعليم (1992/ 45) والمصادق عليه في مجلس النواب (11، أغسطس، 1992م)، حيث وضع الفلسفة التربوية للتعليم في اليمن، وقانون المعلم (37/ 1998م) والمهن التعليمية، والقرار الجمهوري بالقانون (11/ 1999م) بشأن مؤسسات التعليم الأهلي والخاص، والقرار (28/ 1998م) بشأن محو الأمية وتعليم الكبار، والقرار (232/ 1992م) بشأن إنشاء المؤسسة العامة لمطابع الكتاب الدراسي، والقرار (152/ 1999م) بشأن إعادة تنظيم مركز البحوث والتطوير التربوي، والقرار (266/ 2001م) بشأن إنشاء وتشكيل المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، والقرار (158/ 2001م) بشأن تسمية القطاع الانتقالي بالوزارة وتحديد هيكليته التنظيمية، والقرار الجمهوري (191/ 2010م) بشأن إنشاء المركز الوطني للقياس والتقويم التربوي.

2- توفير اللوائح التنظيمية:

اللائحة التنظيمية لوزارة التربية والتعليم بموجب القرار (28/ 1993م)، واللائحة التنظيمية للمعاهد العليا لتدريب وتأهيل المعلمين أثناء الخدمة بموجب القرار (410/ 1999م)، واللائحة التنظيمية لمركز البحوث والتطوير التربوي بموجب قرار مجلس الوزراء (191/ 2008م)، واللائحة التنظيمية المدرسية بموجب قرار الوزارة (648/ 1997م)، واللائحة التنظيمية لمجالس الآباء والأمهات بموجب قرار الوزارة (262/ 2009م)، واللائحة التنفيذية لقانون المعلم والمهن التعليمية بموجب القرار (128/ 1999م).

3- توفير مدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات العمل:

في العام (1444 الهجري) أصدرت الجمهورية اليمنية مدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات العمل في وحدات الخدمة العامة، يسري تنفيذها بجميع وحدات الدولة، من بينها وزارة التربية والتعليم.

المبحث الثاني: الإجراءات المقترحة لتفعيل دور الحوكمة في التعليم العام بالجمهورية اليمنية:

يستعرض هذا المبحث إجابة السؤال الثالث للدراسة الحالية: ما الإجراءات المقترحة لتفعيل دور الحوكمة في التعليم العام بالجمهورية اليمنية؟ من خلال ما سبق؛ وبما يخدم المصلحة العامة ويعود بالنفع على الجميع، في مجال العملية التعليمية والحرص على جودة الأداء وتحسين المخرجات، يقترح الباحث الإجراءات الآتية:

تحديث وتطوير قانون وزارة التربية والتعليم ولائحتها التنظيمية.

تحديث وتطوير الاستراتيجيات والخطط الدراسية وإدماج التكنولوجيا في التعليم.

إنشاء وتطوير علاقة شراكة مستدامة بين الوزارة ومؤسسات إعداد المعلم، في القضايا المحورية مثل (إعداد المعلمين - التخصصات المطلوبة - المساقات والمقررات الأكاديمية - البحوث والاستشارات).

تطوير المناهج وتحديثها بما يتواءم مع العصر ومتطلبات التنمية واحتياج سوق العمل.

توفير الكتاب المدرسي بداية العام الدراسي، وأن يغطي جميع التخصصات.

التوزيع العادل بين المدن والأرياف من حيث عدد المعلمين ومختصين المواد الدراسية وبالأخص المواد العلمية تعاني معظم الأرياف الحرمان من المتخصصين.

تحديث أساليب التقويم المدرسي والوظيفي، وبناء الاختبارات من الواقع الميداني، كون معظم المناطق تعاني تأخر في التعليم وينطبق عليها نفس معايير المتقدمين في دراسة المقررات الدراسية بمناطق أخرى.

القضاء على ظاهرة الغش المتفشية بشكل خطير على مستقبل الأجيال والتحاقهم بالتعليم الجامعي، ومن المؤسف لقد ظهرت حتى في أوساط المعلمين يسمحون ويتعاملون بها.

إيجاد حلول ومعالجات لمشكلة التسرب من التعليم وبالأخص الفتيات، وذلك من خلال الحوافز التشجيعية، وبرامج التوعية والتثقيف بأهمية التعليم.

الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: النتائج:

من خلال ما سبق؛ توصلت الدراسة الحالية إلى النتائج الآتية:

أن الحوكمة تلعب دوراً إيجابياً في التعليم العام بالجمهورية اليمنية.

أن الجمهورية اليمنية أهتمت بتطوير استراتيجيات وسياسات التعليم العام.

أن الدستور اليمني وقانون التعليم تضمنين المساواة في الحقوق والواجبات.

أن إدارة التعليم العام في اليمن مركزية وتتأثر بالإدارة العامة للدولة.

إن البيئة المؤسسية تؤثر في تطوير الأداء وتعزيز ثقة المستفيدين.

ضعف الوعي بأهمية مشاركة المجتمع في قطاع التعليم العام.

ثانياً: التوصيات:

في ضوء ما تم استنتاجه توصي الدراسة الحالية بالآتي:

إعداد دليل حوكمة التعليم العام ليسترشد به المعنيين بتطبيق الحوكمة.

نشر ثقافة الحوكمة في أوساط المعنيين وإيجاد إطار قانوني لتطبيقها.

تمكين مديري المدارس وإشراكهم في اتخاذ القرار ذات الصلة بالعمل المدرسي.

صياغة أنظمة شفافة وواضحة وعادلة في تعيين المراكز الشاغرة.

إجراء دراسات عن الحوكمة في قطاع التعليم العام وإداراته التنفيذية والمركزية.

الخاتمة:

تناولت الدراسة الحالية موضوع الحوكمة في التعليم العام، وقد ناقش الباحث في الفصل الثاني الحوكمة بشكل عام، وحوكمة التعليم العام بشكل خاص، وقدم تأصيل علمي للحوكمة بالبحث الأول، وتأصيل علمي لحوكمة التعليم العام بالبحث الثاني، وتناول التعليم العام محل الدراسة بالبحث الثالث. كذلك ناقش الباحث مفهوم الحوكمة وقد تبين أن الحوكمة مجموعة من التشريعات والمبادئ تسعى إلى تطوير الأداء وتحقيق القدرة التنافسية في المؤسسة العامة. أيضاً ناقش الباحث مبادئ الحوكمة وقد تبين أنها لا تقتصر على عدد معين، كذلك مبادئ الحوكمة ليست منفصلة عن بعضها وأنها مترابطة ومتكاملة مع بعضها البعض فكل مبدأ يكمل الآخر ويرتبط به.

المراجع

1- المراجع العربية:

■ الكتب:

- القرآن الكريم.

- أبو النصر، مدحت، الحوكمة الرشيدة – فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2015م.

- الأمم المتحدة، تحديات التنمية في اليمن، دراسة قطرية للإسكوا، 2023م، بيروت- لبنان، -23-00254-
www.unescwa.org.

- البسام، بسام، الحوكمة في القطاع العام، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2016م.

- الجمهورية اليمنية (2019م)، الرؤية الوطنية (2030م) لبناء الدولة اليمنية الحديثة، (مارس، 2019م).
<https://yemenvision.gov.ye>

- الجمهورية اليمنية (2012م)، خطة الإدارة البيئية، (يوليو، 2021م).

- العدوان، خالد (د.ت)، الجودة الشاملة في التعليم، ورقة مقدمة لإدارة الجودة والاعتماد بوزارة التربية والتعليم - الجمهورية اليمنية، (د.ت)، 1- 13.

- الكايد، زهير، (2003م)، الحكمانية قضايا وتطبيقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (2013م)، دراسة حول أنماط حوكمة الأنظمة التربوية وأثرها على تسيير المؤسسات التعليمية وضمان جودة خدماتها، المرصد العربي للتربية، إدارة التربية.

- حسان، وآخرون، الاتجاهات الحديثة في إدارات التعليم وتجويده، الناظر العلمية للنشر والتوزيع، 2005م.

- درويش، عدنان، حوكمة الشركات ودر مجالس الإدارة، 2007م.

- شلبي، صبري، مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها – في دول مختارة الدنمارك ولبنان، الدار العربية للموسوعات – بيروت، 2014م.

- عبدالعاطي، أحمد، الحوكمة الالكترونية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2021م.

- عطوي، جودت، الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيم النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة والتوزيع، الطبعة الثامنة، 2014م.

- كريم حسن، مفهوم الحكم الراشد في الفساد والحكم الراشد في البلاد العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، 2004م، بيروت.

- وزارة التربية والتعليم (1993م)، اللائحة التنظيمية لوزارة التربية والتعليم، نشرت في الجريدة الرسمية (8/7)، (1993م).

- وزارة التربية والتعليم (1997م)، اللائحة التنظيمية المدرسية، (مايو، 1997م).

- وزارة التربية والتعليم (2009م)، اللائحة التنظيمية لمجالس الآباء والأمهات بموجب قرار الوزارة، (يوليو، 2010).

- وزارة التربية والتعليم (2003م)، الاستراتيجية الوطنية للتعليم الأساسي 2003- 2015م، (أكتوبر، 2003م).

من وجهة نظر مديرات المدارس، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 6، (3)، (2019م)، 327-340،
<https://doi.org/DOI:10.31559/EPS2019.6.3.2>
 - القرشي، عبدالله، (2020م)، حوكمة الإدارة التعليمية من وجهة نظر قادة المدارس في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، 9، (5)، (28/12/2020م)، 221-272، ISSN: 2253-2602
 X781-EISSN: 26020347
 - المهنا، نهى، والعمود، مها، (2021م)، واقع الممارسات الإدارية في مدارس دمج المعاقين بصريا بمنطقة الرياض ومعوقاتها من منظور مبادئ الحوكمة، المجلة الدولية للتربية المتخصصة، 10، (1)، (كانون الأول/2021م)، 39-19،
 - بشير، محمد، (2019م)، الأسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بالسودان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3، (6)، (مارس/2019م)، 27-45، ISSN: 2522-3399
 - حتاملة، عبدالسلام، (2018م)، درجة ممارسة الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، دراسات- العلوم التربوية، 45، (7/4)، (2018م)، 1-16،
 - سليمان، محمد، (2006م)، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري - دراسة مقارنة، الدار الجامعية، مصر، (2006م).
 - طلائع، محمد، (2022م)، الحوكمة المؤسسية في التعليم قبل الجامعي (خبرات دولية: دروس مستفادة)، المجلة العربية للإدارة، 45، (1)، (إبريل/2022م)، 35-56،
[DO18.1221:10.21608/DO18.1221](https://doi.org/10.21608/DO18.1221)
 - عمر، هناء، (2021)، آليات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات رياض الأطفال في مصر، مجلة "دراسات في الطفولة والتربية" - جامعة أسيوط، 18، (18)، (يوليو/2021م)، 481-557،
 - قرواني، خالد، (2016م)، مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 14، (4)، (2016م)، 120-169،
https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aaru_jep
 - لمين، بن عروس، (2021م)، الدور والمكانة الاجتماعية في المجتمع، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، 6، (4)، (1/ديسمبر/2021م)، 554-574، Eissn : 1742-2676
 :2507-7333/Issn
 - مقراب، سارة، (2020م)، مدى ممارسة مبادئ الحوكمة في المؤسسات التربوية - دراسة حالة لعينة من المؤسسات

- وزارة التربية والتعليم (2006م)، الاستراتيجية الوطنية للتعليم الثانوي 2006-2015م، (نوفمبر، 2006م).
 - وزارة الشؤون القانونية (1992م)، قانون التعليم العام (رقم 45) لسنة (1992م)، nic.info.-yemen
<https://yemen-nic.info>
 - وزارة الشؤون القانونية (2007م)، قانون السلطة المحلية، الطبعة الثانية، (يونيو، 2007م).
 ■ الدوريات العلمية:
 - أبو العطا، نرمين، (2003م)، حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، مجلة الإصلاح الاقتصادي، (8)، (2003م).
 - البارقي، محمد، (2021م)، الصعوبات التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، 73، (نوفمبر/2021م)، 95-121، DOI: JALHSS.73.2021.590/10.33193
 - الجمل، سمير، (2018م)، تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين ودورها في الحد من الإغتراب الوظيفي - دراسة ميدانية - من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 3، (1)، (2018م)، 129-150، ISSN - 2520-4149
 Available 4130-ISSN 2520-p, 4149-2520
 online at [http:// www.refaad.com](http://www.refaad.com)
 - الحديدي، عماد، (2020م)، دور الحوكمة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 13، (43)، (2020م)،
[AJQAHE/10.20428/org.doi://httpscom.13.43.3](https://ajqahe/10.20428/org.doi://httpscom.13.43.3)
yahoo@imad_hadidi
 - الحراسي، مسلم، والراسبيبة، أمينة، (2021م)، مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر معلمي مدارس الحلقة الثانية للتعليم الأساسي بمحافظتي الداخلية وجنوب الشرقية بسلطنة عمان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5، (22)، (30/نوفمبر/2021م)، 1-20، DOI: <https://doi.org/10.26389/AJSRP.S170321>
 (1) Available at: <https://www.ajsrp.com>
 - السراجي، محمود، (2023م)، معوقات تطبيق الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي العام في الجمهورية اليمنية، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 2، (1)، (2023م)، 118-141، <https://journals.su.edu.ye/jhs> ISSN : 8677-2958
 - القاعود، مجدي، وبخيت، إنتصار، (2019م)، متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس التعليم العام للبنات بمحافظة

- السيارى، سعد، (2018م)، مفهوم الحوكمة.. النشأة والتطور، صحيفة مال، (5/ ديسمبر/ 2018م)، <https://maaal.com>

- مهيدات، عبدالرحمن، (2011م)، الحاكمية الرشيدة، قسم الدراسات والبحوث في هيئة مكافحة الفساد - عمان - الأردن، <http://www.jacc.jo>

2- المراجع الأجنبية :

- Kohansal, Rokhsareh (2011), school district governance and classroom reading institutional practice. Unpublished doctorate dissertation.university of California. Berekely. Usa. Learn From The United States Of America " , A Paper Presented At - Sheppard, a.p.i (2011). An analysis of the nature of the governance of international school and the potential for securing appropriate governance. Unpublished doctorate thesis. University of bath, uk.
- Mohajeran, Behanz (2006). An-investigation of the relationship between governance decision making and effectiveness: a case study of four high schools. Unpublished doctorate thesis. University of Wollongong. Nsw, Australia.

التربوية بولاية عين الدفلى، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 24، (1)، (2021م)، Codes: C42; L29، 1025 -1003،

■ أطروحات الدكتوراه:

- فداوي، أمينة، (2014م)، دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية -دراسة عينة من الشركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر SBF250، [أطروحة دكتوراه - جامعة باجي مختار - عنابة- الجزائر].
- قالقيل، نور الدين، 2018م، حوكمة المدن والتنمية المستدامة، [أطروحة دكتوراه- جامعة باتنة].

■ رسائل الماجستير:

- أفالو، وشرفي، (2013م)، دور الحوكمة في تحسين الإدارة المحلية الجزائرية، [رسالة ماجستير - جامعة 8 ماي 1945 - قالمه].
- القطشان، أميمة، (2020)، درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلميه، [رسالة ماجستير - جامعة الأقصى غزة].
- الزعائين، رامز، (2015م)، دور نظم المعلومات الإدارية في تعزيز الحوكمة الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي - بغزة، [رسالة ماجستير - جامعة الأقصى- غزة].
- طهراوي، أحمد، وبسوس، حمزة، (2020م)، مدى تطبيق الإدارة المدرسية الجزائرية لمبادئ الحوكمة في مدارس التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة بمدينة الوادي، [رسالة ماجستير - جامعة الشهيد محمد لخضر بالوادي].

■ التقارير الحكومية:

- التعليم في اليمن.. الواقع والتطلعات- التحديات والمعالجات المقترحة، (مكتب وزير التربية والتعليم - اليمن)، 2022م، الإدارة العامة للتعليم الإلكتروني، -<https://e-learning.moe.edu.ye>
- التقرير القطري (2014م)، حول الأطفال خارج المدرسة، اليونيسف، ملخص اليمن، (أكتوبر/ 2014م).
- التقرير الوطني (2008م) التطور التعليمي في الجمهورية اليمنية، مقدم للدورة الثامنة والأربعين للمؤتمر الدولي للتربية جنيف ، 25-28 نوفمبر، 2008.
- تقرير حول واقع التعليم في اليمن، (2023م)، الائتلاف اليمني للتعليم للجميع.

■ المواقع الإلكترونية:

- المليجي، رضا، (2011م)، كيفية تطوير إدارة مؤسسات التعليم بمصر بإستخدام مدخل الإدارة الرقمية، - بحوث ومقالات- المركز العربى للتعليم والتنمية، (2011م)، 83 - <https://search.mandumah.com>، 170