معوقات تطبيق الحوكمة بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية – دراسة ميدانية

هدوء السيد عبد الحي إبراهيم

الملخص :

هدف البحث التعرف على معوقات تطبيق الحوكمة بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية؛ وتحقيقًا لهدف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة في مسعى لتحقيق هدفها، وقامت بتصميم استبانة. وتوصل البحث إلى العديد من النتائج منها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠١.) بين استجابات أفراد العينة حول كافة عبارات بعد المعوقات التنظيمية، لصالح الاستجابات (موافق بدرجة كبيرة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠١.) بين استجابات أفراد العينة حول كافة عبارات بعد المعوقات البشرية، لصالح الاستجابات (موافق بدرجة كبيرة)، فيما عدا العبارة الأولى فقد جاءت الفروق لصالح الاستجابات (موافق بدرجة كبيرة جدا)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠١.)، بين استجابات أفراد العينة حول كافة عبارات بعد المعوقات المادية، لصالح الاستجابات (موافق بدرجة كبيرة جداً). وأوصت الدراسة بضرورة تشريعات والقوانين التي تحد من الفساد الإداري مع ضرورة إدراج بنود الحوكمة بها، ووضع الخطط والبرامج التي تتضمن تطبيق الحوكمة، بما يتناغم مع متطلبات الجودة الشاملة في التعليم.

Abstract:

The aim of the research is to identify the obstacles to applying governance in the management of general secondary education schools in Dakahlia Governorate. To achieve this goal, the researcher used the descriptive method, and the research relied on the questionnaire. The research reached many results, including: the presence of statistically significant differences at the level of significance (.01) between the responses of members of the sample about all statements after organizational constraints, in favor of responses (significantly agreed), and the presence of statistically significant differences at the level of significance (.01) Among the responses of the sample members about all statements after the human obstacles, in favor of the responses (largely agree), except for the first statement, the differences came in favor of the responses (very large agreement), and there are statistically significant differences at the level of significance(.01), between The responses of the sample members on all statements after the physical obstacles, in favor of the survey Guapat (very largely agree). The study recommended the

necessity of activating legislations and laws that limit administrative corruption with the need to include the provisions of governance in them, and to develop plans and programs that include the application of governance, in harmony with the requirements of comprehensive quality in education.

مقدمة: -

تسعي الدول لتحسين التعليم داخل المدارس بهدف مواكبة تغيرات العصر الحديث وما يحمله من تغيرات اقتصادية وسياسية واجتماعية إذ يعد التعليم العامل الأساسي والمتحكم في درجة رقي المجتمع وتقدمه، ويعتبر التعليم الأداة القوية التي تعمل على التغيير الإيجابي دعماً للحياة المرغوب في استمرارها والتجديد فيها وفقاً لآمال الأمة وطموحاتها. والقوة التي تحرك المجتمع إلى التقدم والمعرفة، فالدولة التي تتفوق في التعليم تتفوق في كافة المجالات الأخرى، فالتعليم يشبع رغبات الإنسان التي يسعي إليها، ويعتبر المنارة التي يهتدي بها الناس إلى الطريق الصحيح الذي يسلكونه في الحياة، فإذا أرادت الدول التقدم فعليها الاهتمام بالتعليم ومعرفة مواطن الضعف والخلل ووضع الخطط والاستراتيجيات الفعلية للتغلب على هذا الضعف.

وتعد مرحلة التعليم الثانوي من أهم المراحل التعليمية لأنها تتناول الطلاب في سن المراهقة، وهي التي تعمل على تميز عقولهم وتوجيههم للمسار المناسب لحياتهم، هذه المرحلة من التعليم تعد الأفراد للالتحاق بالجامعة واختيار الكلية التي تتناسب مع قدراتهم وميولهم. وفي ذلك يري عزوز (٦٢، ٢٠١٠م) بأن هذه المرحلة معنية بشريحة عمرية مهمة من الطلاب، وهي شريحة تمثل فترة الشباب المبكر التي تعتبر غاية في الأهمية على صعيد المجتمع والفرد، فهذه الشريحة هي التي ترسم مستقبل أي مجتمع حيث القوة البشرية التي تنهض أو تكون قادرة على النهوض لصناعة المعرفة والعمل في سوق متقدم لتكنولوجيا الإنتاج، كما أن التعليم الثانوي يقابل مرحلة متميزة من مراحل النمو وهي مرحلة المراهقة حيث تتضح فيها خصائص الطلاب واتجاهاتهم وتظهر نوازعهم وانفعالاتهم ومن ثم يقع على المدرسة الثانوية عبء مضاعف للوفاء بحاجات طلابها.

وتأتي حوكمة المؤسسات التعليمية كأحد المداخل التطويرية التي قد تسهم في علاج بعض مشكلات التعليم الثانوي، حيث تهدف الحوكمة إلى تزويد المؤسسة بالإجراءات والسياسات التي تحدد الأسلوب الذي من خلاله تدار العمليات بكفاءة حيث تضع الحوكمة الإطار لاتخاذ القرار

الأخلاقي والإجـراءات الأخلاقيـة لـلإدارة داخل المؤسسة على أسـاس مـن الـشفافية والمحاسـبية والأدوار الواضـحة المحـددة للعاملين، وتؤكد على الأداء مستخدمة الرصد والإبلاغ والتطـوير، وتحـسين العمليـات وإجراءات العمل (عطوه، ٢٠١٢م، ٤٦٠).

وعلى ذلك تعتبـر الحوكمـة أحـد الآليات التطويرية التي تسعي الدولة لتحقيقها في مرحلة التعليم الثانوي، حيث تسهم فـي تطـوير أداء هـذه المـدارس وتجويـدها والارتقاء بها، وتحقيق الـشفافية والمـساءلة بها، كما تساعد في الحد من الفـساد الإداري والمالي وتلبية حاجات المستفيدين، وتـساعد في قدرتها علي إنتـاج المعرفـة بمختلـف أنواعها، وحتـى يمكـن تطبيـق الحوكمـة بمدارس التعليم الثـانوي فمـن الـضروري تأسيس المبادئ التي تقوم عليها فـي البنـاء الإداري والتنظيمي لهذه المـدارس، وفـي الممارسات الفعلية للتعليم بها، ومـن هـذه المبادئ (الشفافية، التمكين، المساءلة، اتخـاذ القرار). ولقد حاول هذا البحث الوقوف على معوقات تطبيق الحوكمة بمـدارس التعلـيم الثانوي العام وبخاصة بالمـدارس الثانويـة بمحافظة الدقهلية.

مشكلة الدراسة: -

تعتبر الحوكمة من المفاهيم الإداريـة الحديثة التي حظيت بانتـشار واسـع فـي مختلف المؤسسات التعليمية، التي تسعي إلى مواكبة التطورات العالميـة فـي مختلـف المجالات والتحول من الأساليب التقليدية في الإدارة إلى الأساليب الحديثة.

وعلى الرغم من اهتمام وزارة التربية والتعليم بتحقيق الجودة والتميـز فـي الأداء المدرسي من خلال تطبيق المعايير القياسـية التي حددتها الهيئة القومية لـضمان جـودة التعليم والاعتماد والتي يأتي فـي مقـدمتها معيار القيادة والحوكمة كمحدد رئيسي لجودة التعليم، إلا أن محاولات تطوير المدارس لـم تحقق المتوقع منها بسبب غياب الفهم التـام بمفاهيم الحوكمة المؤسـسية، والأخلاقيـات المهنية، والـرؤى الاسـتراتيجية لعمليـات التطوير والتحسين المستمر لـدى القيـادات والعاملين والمعلمين بالمؤسـسات التعليميـة (حسن، ٢٠١٥، ٢٦٥).

ولكن رغم كل المحاولات التي تقـوم بها وزارة التربية والتعليم لتطوير منظومـة التعليم الثانوي، والوصول إلى فاعليـة الأداء والتميز في الأداء التعليمي، إلا أن مؤشرات الواقع الحالي تشير إلى وجود مظاهر خلـل وضـعف فـي الأداء الإداري والتعليمـي بمؤسسات التعلـيم، ووجـود الكثيـر مـن المشكلات التي يعاني منها التعلـيم الثـانوي على وجه الخصوص.

وقد أشارت بعض الدراسات والبحوث إلى ضعف اهتمام مؤسسات التعليم بالحوكمة ومتطلبات تطبيقها، وتمثل ذلك في ظهور العديد من المشكلات والمظاهر السلبية في المدارس (إبراهيم، ٢٠١٤م، ٢٨-٢٩) منها:

١. أن الشواهد والثوابت للمشكلات الراهنة تعكس أبعادا كثيرة نحو الجمود والسكون والاستاتيكية في مجال تنفيذ الحوكمة لهيكلة وإعادة تشكيل بنية المؤسسات التعليمية منها مركزية الإدارة، واتباع الهياكل الإدارية الهرمية واتساع نطاق البيروقراطية، والتمسك بالقديم والدفاع عنه حفاظا على النفوذ والسلطة لأكبر فترة وقدر ممكن بالنسبة لقيادات التعليم.
٢. غياب نظام حقيقي للمساءلة التعليمية والذي يعمل على ضبط العلاقات الاجتماعية ومحاسبة كل من يخرق القوانين أو الأعراف السائدة.
٣. ضعف مستوى الشفافية من خلال ضعف قدرة المؤسسات التعليمية على إتاحة المعلومات ونشرها أمام الرأي العام.
٤. فقدان الثقة بين الأطراف المستفيدة أو المعنية أو الجمهور المستفيد من العملية التعليمية وحوكمة التعليم.
٥. ضعف تمكين الأفراد للمشاركة بفعالية من خلال مؤسسات المجتمع المدني والجمعيات الأهلية والخيرية ورجال الأعمال والاقتصاد، وبما يحقق الرقابة الشعبية والمجتمعية في مجال التعليم وإشعار المجتمع بملكيته للمؤسسات التعليمية والحفاظ على جودتها ونوعيتها وجودة مخرجاتها التعليمية ومن ثم لا يتحقق الرضا المجتمعي عن التعليم وإدارة مؤسساته.

وعلى ضوء هذا الواقع أوصت العديد من الدراسات بضرورة تبني مفهوم الحوكمة حيث أوصت دراسة عوض (٢٠١١م) بوجوب الحرص علي زيادة الوعي بأهمية الحوكمة، وأوصت دراسة عطوة (٢٠١٢م) بضرورة توفير إطار تشريعي للحوكمة وضرورة تطبيقها في المؤسسات التعليمية.

وتأسيسا على ما سبق جاء مسعى هذا البحث للوقوف على معوقات تطبيق الحوكمة بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية ولذلك تبلورت مشكلة البحث الحالي في التساؤلات الآتية: -

١. ما الإطار المفاهيمي للحوكمة في المؤسسات التعليمية؟

٢. ما معوقات تطبيق الحوكمة بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الدقهلية؟

٣. ما متطلبات تطبيق الحوكمة بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية؟

أهداف الدراسة: ـ

تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

١. الوقوف على الإطار المفهومي للحوكمة في المؤسسات التعليمية.

٢. الوقوف على معوقات تطبيق الحوكمة بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية.

٣. تحديد أهم متطلبات تطبيق الحوكمة بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية.

أهمية الدراسة: ـ

جاءت أهمية هذه الدراسة من الجوانب التالية:

١. أهمية مرحلة التعليم الثانوي العام – محل الدراسة– كونها نهاية المطاف للطالب في مراحل التعليم العام ومن خلالها يتم إعداده للدراسة الجامعية ومن ثم سوق العمل، ولموقعها المؤثر في بناء شخصية الطالب والتي تستلزم بيئة مدرسية وتعليمية تتوفر فيها أساسيات الحوكمة.

٢. تناغمه مع توجهات الدولة ووزارة التربية والتعليم في محاربة الفساد وتحقيق المساواة والعدالة وتطبيق الشفافية في المؤسسات التعليمية، حيث تعتبر معايير القيادة والحوكمة هي المعيار الثاني لمعايير الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد.

٣. قد يستفيد من نتائج هذا البحث وزارة التربية والتعليم والإدارات التعليمية في التعرف على واقع تطبيق الحوكمة، والمعوقات التي تواجه هذا التطبيق والآليات التي يمكن من خلالها تحقيق مبادئ الحوكمة، مما يساعدهم على اتخاذ القرار ووضع الاستراتيجيات الكفيلة بذلك.

٤. قد يسهم هذا البحث من خلال ما يقدمه من إطار فكري وميداني في مجال الحوكمة، في تشجيع الباحثين التربويين على مزيد من البحوث والدراسات التي تتناول جوانب أخري في مجال الحوكمة في التعليم ما قبل الجامعي.

حدود الدراسة: ـ

تمثلت حدود البحث فيما يلي:

الحدود الموضوعية: ركز هذا البحث في موضوعه على الوقوف على معوقات

تطبيق الحوكمة في التعليم الثانوي العام، وتحديد أهم المتطلبات اللازمة لتطبيقها بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية.

الحدود المكانية: تم تطبيق هذا البحث على مدارس التعليم الثانوي العام في مناطق مختلفة من الريف والحضر بمحافظة الدقهلية.

الحدود البشرية: تم تطبيق البحث الحالي على عينة من مديري ومعلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية.

منهج الدراسة: -

وفق طبيعة البحث الحالي، وما تقتضيه الإجابة عن أسئلته، وتحقيق أهدافه، تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات والحقائق وذلك لوصف معوقات تطبيق الحوكمة في مرحلة التعليم الثانوي، فالمنهج الوصفي كما يشير عبد الحميد وآخرون (١٣٤، ١٩٧٣م) أنه منهج لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها، وإنما يمضي إلى ما هو أبعد من ذلك، فهو يتضمن قدرا من التفسير لهذه البيانات، وتحليل وتستخرج منها الاستنباطات ذات الدلالة والمغزى بالنسبة لمشكلة البحث.

مصطلح الدراسة: -

تمثل فيما يلي:

❖ **الحوكمة Governance:**

يعرف ضحاوي والمليجي (٥٤، ٢٠١١م) أن الحوكمة في المؤسسات التعليمية عبارة عن: "مجموعة القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة التعليمية".

وتعرف الباحثة الحوكمة بمدارس التعليم الثانوي العام إجرائيا بأنها: نظام متكامل في الإدارة يهدف إلى تحقيق الجودة والتمييز في الأداء الإداري والتعليمي في مدارس التعليم الثانوي العام من خلال تطبيق الشفافية والعدالة والمحاسبية لكافة الأطراف في المؤسسات التعليمية ويضمن الحقوق والواجبات لكافة المستفيدين من العملية التعليمية.

مجتمع وعينة الدراسة: -

تكون المجتمع الأصلي للبحث من مديري ومعلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية، وقد تم اختيار عينة عشوائية من المجتمع الأصلي بلغ عددها (٤٤٨) مديرًا ومعلمًا من بعض الإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية.

أداة الدراسة: -

اعتمد البحث الحالي على استبانة للتعرف على معوقات تطبيق الحوكمة في مدارس التعليم الثانوي العام، وقد تم تطبيقه على عينة من مديري ومعلمي مدارس التعليم الثانوي العام، وقد قامت الباحثة بتقنين هذه الأداة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة؛ وذلك للتأكد من مصداقيتها وصلاحيتها للتطبيق.

الدراسات السابقة: -

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت بعض جوانب تلك الدراسة، وقد استفادت الباحثة في اختيار موضوع الدراسة وفي بعض إجراءاتها؛ وقد تم عرض هذه الدراسات مرتبة ترتيباً تصاعدياً من الأقدم إلى الأحدث، وذلك من خلال عرض الهدف من كل دراسة والمنهج المستخدم فيها وبعض النتائج، وذلك على النحو التالي:

سعت دراسة شارودة (٢٠١٠م) إلى تحديد الفلسفة التي تقوم عليها مجالس الأمناء والآباء والمعلمين في المدارس الثانوية العامة المصرية، ومعرفة مرتكزات أسلوب الحوكمة والمعايير التي تستند عليها والتعرف على بعض خبرات بعض الدول التي استعانت بأسلوب الحوكمة، وتحقيقا لهذه الأهداف استخدم الباحث المنهج المقارن باستخدام طريقة براين هولمز وقام بتصميم استبانة واستخدم المقابلات الشخصية تم تطبيقها على مجموعة من الآباء والمعلمين، وانتهت الدراسة إلى غموض مفهوم الحوكمة لدي الغالبية العظمي من أعضاء هذه المدارس.

كما سعت دراسة عوض (٢٠١١م) إلى تحديد العلاقة بين حوكمة الجمعيات الأهلية التعليمية وضمان الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي وتحديد أهم المعوقات التي تواجهها حوكمة الجمعيات الأهلية التعليمية والتي تحد من ضمان الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، وتحقيقا لهذه الأهداف استخدم الباحث أسلوب المسح الاجتماعي، ومما توصلت إلية الدراسة وجود علاقة بين حوكمة الجمعيات الأهلية التعليمية وضمان الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، وأهم المعوقات التي تواجهها حوكمة الجمعيات الأهلية هي عدم استخدام تفويض السلطة داخل الجمعيات، وعدم مشاركة العاملين والمستفيدين من الخدمات في عملية صنع القرارات في الجمعية.

وهدفت دراسة عطوة وعلي (٢٠١٢م) إلى التعرف على نشأة الحوكمة وأهميتها وأهدافها ومميزاتها والتعرف على مفهوم الحوكمة ومكوناتها ومحدداتها ونظام حوكمة المؤسسات التعليمية، وتسليط الضوء على إسهامات تطبيقات الحوكمة في رفع

كفاءة المؤسسات التعليمية وتحقيق جودتها، وتحقيقا لهذه الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي باعتباره المناسب لطبيعة الدراسة، ومما توصلت إليه الدراسة: تحديد رؤية واضحة ومحددة من قبل الإدارة وتحديد الأدوار والمسؤوليات كتابيا لتكون معلنة وواضحة للجميع، بمعني توفير إطار تشريعي للحوكمة، مع التأكيد على أهمية الحوكمة وضرورة تطبيقها في المؤسسات التعليمية.

وسعت دراسة حسن (٢٠١٥م) إلى الكشف عن العلاقة بين حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي وأخلاقيات مهنة التعليم، والتعرف على خبرات بعض الدول المتقدمة في مجال حوكمة المؤسسات التعليمية وأخلاقيات مهنة التعليم، ولتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وانتهت الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي يؤدي إلى تحسين جودة العملية التعليمية، ويؤدي إلى الارتقاء بأخلاقيات مهنة التعليم.

وهدفت دراسة فاسكازوبيرنز Fazekas & Burns (٢٠١٢م) إلى استخدام هياكل الحوكمة؛ التي يمكنها التعامل مع التحديات التي تحكم نظم التعليم في جميع حكومات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، حيث يمكنها أن توفر البيانات والمعرفة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات، وتحقيقا لهذه الأهداف تم استعراض حالة الأدب الفني والجدال النظري الأصلي، حيث تفتح آفاقا جديدة من خلال الجمع بين مختلف مدارس الفكر الأكاديمي والسياسات التي تبدو مختلفة في العلاقة بين الحوكمة والمعرفة بكل منفصل، وتوصلت الدراسة إلي أن الحوكمة لا غنى عنها لخلق المعرفة ونشرها، مثلما أن المعرفة حاسمة للحوكمة، وتم عمل إطار تحليلي الذي يجمع بين نماذج الحوكمة مع وسائل التعلم وأنواع المعرفة.

كما سعت دراسة وينغ Wing (٢٠١٣م) إلى اكتشاف الطريقة التي يتم بها مشاركة الآباء في حوكمة المدارس في هونج كونج، وماهي طرق إدراج أدوارهم في التعليم الحكومي، وتحقيقاً لهذا الهدف استخدم الباحث الأسلوب النوعي في هذه الدراسة، والنتائج التي تساعد على توفير رؤي لتصور مراحل إدراج الآباء في التعليم الحكومي في هونج كونج، وتوصلت الدراسة إلي وجود أربع مراحل لتطوير مشاركة الآباء والأمهات في حوكمة المدارس، وهي: الآباء كضيوف غير مرغوب فيهم (مسئوليات منفصلة)، الآباء كمتطوعين (التشجيع على المشاركة)، الآباء كعملاء (نهج المساءلة)،

والآبـــاء كمـــديرين للمـــدارس (مـــسئوليات مشتركة).

التعليق على الدراسات السابقة: -

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في مجال الحوكمة في صياغة مشكلة البحث وتحديد منهجية البحث وبناء خلفية معرفيـــة، وقد تستفيد منها في إعداد الإطار النظـــري، وبناء أداة البحث وتحليل وتفسير نتائجه.

المحور الأول: الإطار النظري:

تـــضمن الإطـــار النظـــري للبحـــث الجوانب والموضوعات التالية:

أولًا: مفهوم الحوكمة:

تأتي الحوكمة لغة: من الفعـــل حكـــم بمعني المنع من الفساد، فحكـــم الـــشيء أي منعه من الفساد، ومنها حكمـــت، وأحكمـــت وحكمت بمعني منعت ورددت، وهكذا قيـــل للحاكم بين الناس حاكم لأنه يمنع الظالم عن الظلم (ابن منظور، د.ت، ٩٥٢ – ٩٥٣).

أما الحوكمة اصطلاحا فقـــد تعـــددت التعـــاريف الاصـــطلاحية للحوكمـــة فـــي المؤسسات التعليمية بسبب تعدد وجهات نظر الباحثين واختلاف الزوايا التي مـــن خلالهـــا يعرف الباحث الحوكمة، منها:

يعرف الجعيدي واسيمو (٤، ٢٠١٥م) الحوكمة بأنها: "نظام شامل لعمليـــات إدارة المؤسسة بشكل استراتيجي شـــامل يـــضمن توزيع المهام وفصل السلطات بـــين جهـــات متعددة بشكل يضمن مـــساهمة أكبـــر عـــدد ممكن من الأطراف في إدارة دفة المؤســـسة التعليمية".

ويري عطوة وعلي (٤٦٠، ٢٠١٢م) أن الحوكمة تمثل: "منهج الإدارة الذي يزود المؤسسة بالإجراءات والـــسياسات، والـــذي يحدد الأسلوب الذي تدار من خلاله العمليات بكفاءة، إذ تـــضع الإطـــار لاتخـــاذ القـــرار الأخلاقي والإجـــراءات الأخلاقيـــة داخـــل المؤســـسة علـــى أســـاس مـــن الـــشفافية، والمحاسبية، والأدوار الواضـــحة المحـــددة للعاملين، وتؤكد على الأداء مستخدمة الرصد والإبـــلاغ والتطـــوير وتحـــسين العمليـــات وإجراءات العمل".

كما يشار إلى الحوكمة فـــي التعلـــيم على أنها: "مجموعة شاملة من آليات التوجيه والتحكم والتنظيم الذاتي، والاستقلال المهنـــي فـــي إدارة المدرســـة، وإعطـــاء المعلمـــين الاستقلالية فـــي ممارســـة عملهـــم" (٢٧١، Ure, ٢٠١٥م).

ويري لينـــغ ويـــن (٢٨، ٢٠١٤م) Leung & Yuenأن الحوكمة عبارة عـــن: "الطرق والأساليب التي من خلالهـــا تـــدار المدرسة، والمحافظة على قواعد المدرســـة وإجراءاتها، وأساليب صناعة واتخاذ القرار".

ويتضح من التعريفات السابقة أن الحوكمة عبارة عن نظام في الإدارة يعمل على تحقيق الجودة والتميز في المؤسسات والوصول إلى رضا أولياء الأمور والمجتمع وزيادة ثقتهم في المؤسسات التعليمية؛ حيث تعد جودة العملية التعليمية هي المسعي الأول للمؤسسات التعليمية، ويتضح من التعريفات السابقة أهم الركائز الأساسية لمفهوم الحوكمة:

- استراتيجية شاملة ومنهج إدارة مناسب لإدارة المؤسسات التعليمية بكفاءة.
- عبارة عن مجموعة من القوانين اللازمة للتحكم والسيطرة على العملية التعليمية.
- مجموعة من المبادئ والنشاطات التي تقوم بها المؤسسات بغرض تحقيق الأهداف.
- مجموعة من آليات التوجيه والحكم والتنظيم الذاتي لإدارة المدرسة.
- قيادة فريق العمل، وترقية المؤسسة لبلوغ أهدافها، وتحقيق الجودة والتميز للمؤسسات التعليمية.
- الوصول إلي رضا أولياء الأمور، وزيادة ثقة المجتمع في المؤسسات التعليمية.

ثانيًا: أهمية الحوكمة في المؤسسات التعليمية:

إن تطبيق مفهوم الحوكمة له أهمية قصوى في المؤسسات التعليمية، حيث أصبح تطبيقها في هذه المؤسسات ضرورة ملحة للتغلب على القضايا والتحديات التي تواجه العملية التعليمية، فهي تسعي إلى تحقيق الجودة والتميز في أداء هذه المؤسسات، وتوفير نظام إداري يتسم بالعدالة والمسئولية، وأحد العناصر الأساسية التي تؤدي إلي تحسين المخرجات التعليمية.

ويعد التركيز على الحوكمة أمر حاسم لنظام التعليم لتحقيق وظائف التعليم بالشكل المرغوب، وتشمل حوكمة المؤسسات التعليمية الروابط بين المواطنين والمسئولين الحكوميين ومقدمي الخدمات التعليمية، ولذلك فالهدف الرئيس للحوكمة في التعليم تأسيس مبادئ الاستجابة والمساءلة والشفافية، وتتضمن أيضا المشاركة الفعالة للمواطنين، وقدرة الجهات الفاعلة للدولة على تنفيذ السياسات التعليمية بشكل مناسب (٥، Risteska, Mickovska,.م٢٠١٠)

فالحوكمة مفهوم واسع يشمل قوي كبيرة تؤثر على طبيعة نتائج الأنشطة والعمليات التعليمية (٣، Daun, Mundy, م٢٠١٠).

ويشير كولر (Kohler) إلى أن تطبيق الحوكمة يعمل على تحقيق أهداف

المؤسسة التعليمية، وضمان جودتها وزيادة فعالية وكفاءة التعليم بها، وسيادة مبادئ الديمقراطية في المؤسسة ومشاركة جميع الأفراد في اتخاذ القرارات المهمة في جو يسوده الود والاحترام المتبادل بينهم، وإعطاء الأفراد المسئولين قدرا من الحرية اللازمة لقيادة المؤسسة بجدارة (٤٠، ٢٠١٤م، Usman).

وفي ذلك يري أحمد والعرباوي (١٨٧، ٢٠١٦م) أن أهمية الحوكمة تتمثل في تحقيق الاستقرار والمصداقية للمؤسسة التعليمية، والتأكيد علي جودة الأداء على المستوي الفردي والمؤسسي، وتدعيم العلاقات الوظيفية داخل المؤسسة التعليمية، وتحقيق النزاهة والشفافية المؤسسية، وتحقيق التواصل الفعال مع المعنين بفعاليات العمل التعليمي، ودعم الشراكة المجتمعية في إدارة وتطوير المؤسسات التعليمية، والعمل الإداري بها.

وتتمثل أهمية الحوكمة في تقديم الخدمات التعليمية في النظم التعليمية بكفاءة، وتحفيز الأداء العالي من القائمين على العملية التعليمية، ورفع مستوي مخرجات التعليم وتحسين نتائجه مثل تحسين درجات اختبار الطلاب (٣، ٢٠٠٩م ,Lewis).

كما تمثل الحوكمة أهم العمليات الضرورية في المدارس، وذلك تأكيدًا على نزاهة الإدارة فيها، وكذلك للوفاء باحتياجات المدرسة وضمان تحقيقها لأهدافها، ومن خلال ذلك أمكن تحديد أهمية الحوكمة في المدارس عمومًا، ومدارس التعليم الثانوي خصوصاً في تحسين جودة المدارس الثانوية، وضمان تحقيقها لأهدافها من خلال الاستراتيجيات المناسبة لها ، واستغلال كافة جهود وطاقات الأفراد لتحقيق أهداف المدرسة بجدارة، ورضا أولياء الأمور وزيادة ثقة المجتمع في جودة هذه المدارس، والوصول بمخرجات العملية التعليمية للمستوي المهني المناسب الذي يتفق مع احتياجات سوق العمل، وزيادة قدرة هذه المدارس على مواكبة المستحدثات التكنولوجية والعلمية ومواكبة التغيرات العالمية، علاوة علي ضمان التزام كافة الأفراد بالمدرسة بالقوانين والأنظمة والعمل على حس إدارتها، وتحسين القدرة التشغيلية للمؤسسة التعليمية بما يضمن كفاءة استخدام الموارد المتاحة وتحقيق الفاعلية التعليمية.

ثالثًا: معوقات تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية:

علي الرغم أهمية تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية، حيث أنها تعمل علي زيادة كفاءة هذه المؤسسات وارتفاع الجودة، إلا أن هناك الكثير من المشكلات التي تؤدي إلى الثبات والجمود ومقاومة أساليب التغيير

بشدة، وضعف تطبيق الحوكمة والاستفادة من مزاياها، ويمكن تصنيف معوقات تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية إلى معوقات تنظيمية، ومعوقات مادية، ومعوقات بشرية.

(أ) المعوقات التنظيمية:

تشتمل على جهود الهيكل التنظيمي المعتمد في المؤسسة، وعدم تحديد الصلاحيات الممنوحة للمديرين والمعلمين على حد سواء، إضافة إلى عدم وضوح قنوات التواصل بين الإدارة العليا والإدارات المدرسية، وعدم وضوح خطوط السلطة والتفويض في اتخاذ القرار، وعدم تناغمها مع اللوائح والقوانين المنظمة للعمل المدرسي، وغياب آليات واضحة ومحددة للمساءلة الإدارية للعاملين (قروانـي، ٢٠١٦م، ص١٣٢).

وتعتمد على طريقة إدارة مؤسسات التعليم، حيث طريقة اختيار قيادات هذه المؤسسات يتم من خلال التعيين من طرف السلطات الإدارية والتنفيذية وليس عن طريق الانتخاب، مما يؤثر على استقلالية هذه الأخيرة وطريقة التقييم وقياس الأداء (تجاني، ٢٠١٦م، ص٦٥).

كما يؤثر المناخ السياسي العام على مقاومة التغيير والبعد عن اللامركزية في الإدارة، إضافةً إلى وجود التشريعات التي تعمل على مقاومة التغيير، وتثبيت البيروقراطية والروتين، وبعض الثقافات السلبية السائدة في المجتمع منها أن الكبير دائما أكثر دراية ومعرفة من الصغير، وهذه الثقافة لا تشجع على قبول التغيير وتقتل روح الابداع والابتكار وحوكمة التعليم تقتضي نشر ثقافة الإبداع والابتكار (محمود، ٢٠١٦م، ١٢٧).

وعلى ذلك تتحدد المعوقات التنظيمية في اتباع سياسة المركزية في المؤسسات التعليمية، وطبيعة التشريعات التي في أغلبها تحدد سياسة عمل المدير والعاملين معه في هذه المؤسسات، الأمر الذي يفرض عليهم اتباع اللوائح والقوانين والسياسات الروتينية مما يعرقل من الاستفادة من مزايا تطبيق مبادئ الحوكمة فيها، وشيوع ثقافة سرية المعلومات غير المبررة، وغياب المعايير الدقيقة في اختيار القيادات الإدارية ، وضعف التنسيق بين إدارة المدرسة والقيادات العليا في الإدارة التعليمية ، وقلة وجود آليات واضحة للمساءلة الإدارية للعاملين، وقلة تفعيل التشريعات والقوانين التي تحد من الفساد الإداري، وشيوع البيروقراطية في العمل الإداري نتيجة جمود الهيكل التنظيمي بالمدرسة.

(ب) المعوقات البشرية:

تتمثل المعوقات البشرية التي تقف في طريق تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في تدني مستوي الوعي بمفاهيم الحوكمة المؤسسية والإدارة الرشيدة، وانخفاض نسبة المشاركة في صناعة واتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية، وضعف معرفة أعضاء هيئة التدريس والأفراد العاملين بالمؤسسات التعليمية بالتوجهات الاستراتيجية والمداخل الإصلاحية وآليات تطبيقها في المؤسسات التعليمية (ضحاوي والمليجي، ٢٠١١م، ٤٣).

وعلاوة علي ذلك قلة تطبيق المشاركة الجماعية للعاملين في الإدارة ، وقلة تدريب المديرين والعاملين معه علي كيفية مواجهة الأزمات والمخاطر والعمل بروح الفريق، وقلة توافر الفرصة أمام أولياء الأمور للتعبير عن رأيهم في مسيرة العملية التعليمية ، قلة توافر البيانات والمعلومات اللازمة أمام المسئولين وأولياء الأمور؛ الأمر الذي يقلل من ثقة أولياء الأمور في المؤسسات التعليمية ، و هيمنة الولاءات الاجتماعية التقليدية ، وعزوف بعض العاملين عن المشاركة في الأعمال الإدارية بالمدرسة فضلا عن مقاومتهم للتغيير وخوفهم الشديد من تحمل المسئولية ، وضعف رغبة بعض العاملين بالاندماج في أنشطة التنمية المهنية بالمدرسة.

(ت) المعوقات المادية:

تعتبر الصعوبات المادية إحدى معوقات تطبيق الحوكمة في المؤسسات التربوية عموما، وفي المدارس الثانوية خصوصًا، والتي ترتبط بارتفاع تكاليف التشغيل الناتجة عن تطبيق الحوكمة، وعدم تخصيص حوافز مادية للعاملين فيها، بالإضافة إلي نقص وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات في المدارس، بما فيها تكنولوجيا التربية، وقلة مصادر التعليم المتاحة لعمليات التطوير المهني للمعلمين والمديرين علي حد سواء ، ونقص القاعات المجهزة للتدريب والتنمية المهنية في المدارس ، فضلا عن عدم ملائمة التصميم المعماري لبعض المدارس لاحتياجات عمليتي التعليم والتعلم (قرواني، ٢٠١٦م، ١٣٢).

بالإضافة إلي اعتماد نظام مالي غير متطور وتقليدي في تحضير الميزانية، وقلة اجتذاب وتوفير مصادر مالية بشكل متجدد، وقلة كفاية المخصصات المالية لتصميم وتطوير برامج تطبيق الحوكمة، وسوء إدارة الموارد والإمكانيات المتاحة، والإهدار في المال العام (الحميدي، ٢٠١٦م، ١٧٣)

وانخفاض التمويل العام للمؤسسات التعليمية يجعلها غير مناسبة لسد احتياجاتها وتوفير البيئة والإمكانات اللازمة للعملية التعليمية، وقلة تخصيص حوافز مثمرة للمديرين يقلل من تحقيق الأهداف، وانخفاض مستوي رواتب المعلمين، وقلة كفاية الميزانية التشغيلية للوفاء باحتياجات المدرسة، وقلة مصادر التعلم المتاحة لعمليات التطوير المهني بالمدرسة، ونقص أوعية وقواعد المعلومات حول أنشطة المدرسة.

المحور الثاني: الدراسة الميدانية:

استكمالاً لما تم عرضه في الجانب النظري لهذه الدراسة حول مفهوم الحوكمة، وأهميتها في المؤسسات التعليمية، وكذلك ما تم عرضه حول معوقاتها، جاء هذا الفصل ليتناول عرضاً منهجياً لإطار وإجراءات الدراسة الميدانية، حيث يتناول هذا الفصل أهداف الدراسة الميدانية، وعينتها، وأداتها، وكيفية بناء هذه الأداة، والإجراءات اللازمة للتأكد من مصداقيتها وصلاحيتها للتطبيق، وأبرز الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة وتحليل البيانات، والنتائج، وتفسيرها كما يلي:

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية:

تمثلت الهدف الرئيس في الدراسة الميدانية في الكشف عن معوقات تطبيق الحوكمة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية.

ثانياً: عينة الدراسة:

تمثل مجتمع البحث في معلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية، وتم سحب عينة عشوائية طبقية من أربع إدارات تعليمية، هي: (نبروه، دكرنس، المنزلة، غرب المنصورة)، بلغ حجم هذه العينة (٧٠٠) معلمًا ومعلمة، ويوضح جدول (١) التالي الأعداد والنسب المئوية للاستبانات الموزعة، والصالحة من أفراد مجتمع البحث:

جدول (١)

الأعداد والنسب المئوية للاستبانات الموزعة والصالحة من أفراد مجتمع البحث

(مجتمع البحث)		الاستبانات الموزعة		الاستبانات المستردة		الاستبانات الصالحة	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
١٧٥٠	١٠٠	٧٠٠	٤٠	٤٤٨	٢٥,٦	٤٤٨	٢٥,٦

يتبين من جدول (١) السابق أنّ الاستبانات المستردة والصالحة للمعالجة الاحصائية بلغ عددهم (٤٤٨) استبانة، بما يمثل (٢٥,٦%) من حجم المجتمع الأصلي؛ وكان توزيع عينة البحث النهائية وفقاً للمتغيرات الشخصية والتنظيمية للبحث كما يلي:

- وصف عينة البحث وفقا للمتغيرات الشخصية والديموغرافية:

تمثلت المتغيرات التي صنفت عينة البحث على أساسها في (المؤهل التعليمي، النوع، الوظيفة) كما يوضح جدول (٢) التالي:

جدول (٢)

توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات الشخصية والتنظيمية المحددة بالبحث

م	المتغير	الفئات	التكرار	النسبة (%)
١	**المؤهل التعليمي**	بكالوريوس	٣٤٧	٧٧,١
		دراسات عليا	١٠١	٢٢,٤
الإجمالي			٤٤٨	١٠٠
٢	**النوع**	ذكر	٢٤٢	٥٣,٨
		أنثي	٢٠٦	٤٥,٨
الإجمالي			٤٤٨	١٠٠
٣	**الوظيفة**	مدير	٢٢	٤,٩
		معلم	٤٢٦	٩٤,٧
الإجمالي			٤٤٨	١٠٠

يتضح من جدول (2) السابق أن أفراد عينة البحث من أصحاب المؤهل (بكالوريوس) قد احتلوا النصيب الأكبر من العينة، بنسبة (٧٧,١%) من اجمالي العينة، كما شغل الذكور النصيب الأكبر من حجم العينة الكلي، بنسبة (٥٣,٨%) من اجمالي العينة، واحتل أصحاب الوظيفة (مدير) نسبة (٤,٩%) وهي نسبة ضئيلة جداً مقارنة بنظائرهم من أصحاب الوظيفة (معلم) فقد بلغت نسبتهم (٩٤,٧%) ويرجع ذلك إلى وجود مدير واحد لكل مدرسة، ولكن كل مدرسة يوجد بها عدد كبير من المعلمين والمعلمات.

ثالثاً: أداة الدراسة:

اعتمد البحث على الاستبانة في مسعى لتحقيق أهدافه الميدانية، وقد قامت الباحثة بتصميم الاستبانة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، واشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على: البيانات الشخصية التالية (المؤهل التعليمي، النوع، الوظيفة)، كما اشتملت على محور واحد بإجمالي (٢٧) عبارة، هي كالآتي:

- **معوقات تطبيق الحوكمة في إدارة التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية.**

يتكون من (٢٧)، تندرج هذه العبارات تحت ثلاثة أبعاد هي كالتالي:

(أ) **المعوقات التنظيمية**، ويضم هذا البعد (٩) عبارات.

(ب) **المعوقات البشرية**، ويتضمن هذا البعد (٩) عبارات.

(ت) **المعوقات المادية**، ويشتمل هذا البعد على (٩) عبارات.

ولقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي (موافق بدرجة ضعيفة جداً، موافق بدرجة ضعيفة، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة كبيرة، موافق بدرجة كبيرة جدًا) لتحديد درجة موافقة أفراد عينة البحث على معوقات تطبيق الحوكمة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية.

رابعاً: إجراءات تقنين الاستبانة

اعتمدت الباحثة للتحقق من صدق أداة الدراسة على صدق الاتساق الداخلي كما هو موضح بالآتي:

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

تمت إجراءات الوقوف على صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث على النحو التالي:

حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات محور (معوقات تطبيق الحوكمة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية)، ودرجة البعد الذي تنتمي إليه العبارة؛ وذلك كما يوضح نتائجه جدول (٣) التالي:

جدول (٣)

معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة من عبارات الاستبانة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه العبارة

	م	معامل الارتباط		م	معامل الارتباط		م	معامل الارتباط
المعوقات التنظيمية	١	**.٧٠٠	المعوقات البشرية	١	**.٨١١	المعوقات المادية	١	**.٨٠٤
	٢	**.٧٩٧		٢	**.٨٤١		٢	**.٧٧١
	٣	**.٧٩٨		٣	**.٦٢٥		٣	**.٧٧٣
	٤	**.٧٩٤		٤	**.٨٢٦		٤	**.٨٢٢
	٥	**.٨٢٤		٥	**.٧٧٩		٥	**.٨٥٦
	٦	**.٨٦٠		٦	**.٨٢٢		٦	**.٨٥٧
	٧	**.٨٦٠		٧	**.٨١٥		٧	**.٨٥٨
	٨	**.٨١٣		٨	**.٨٤١		٨	**.٨٤٦
	٩	**.٨٣٤		٩	**.٧٤٥		٩	**.٧٧٢

** دالة عند مستوى ٠,٠١

خامساً: نتائج الدراسة

وقد تم استخراج مستوى الدلالة وقيمة (كا٢) والوزن النسبي، لوصف استجابات أفراد العينة حول كل عبارة من عبارات "معوقات تطبيق الحوكمة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية"، وذلك على النحو التالي:

أ) البعد الأول (المعوقات التنظيمية):

يتناول هذا المحور مجموعة من العبارات التي تقيس المعوقات التنظيمية لتطبيق الحوكمة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية، ويمكن توضيح ذلك من خلال جدول (٤) التالي:

جدول (٤)

الوزن النسبي والنسبة المئوية وقيمة (كا٢) والترتيب لآراء أفراد العينة بالنسبة لعبارات المعوقات التنظيمية بمحور معوقات الحوكمة

م	العبارات	الاستجابات (ن=٤٤٨)										الوزن النسبي		الترتيب	كا٢
		موافق بدرجة ضعيفة جدا		موافق بدرجة ضعيفة		موافق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة كبيرة		موافق بدرجة كبيرة جدا					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		%		
١	قلة تفعيل التشريعات والقوانين التي تحد من الفساد الإداري.	١٦	٣,٥٧	٢٢	٤,٩١	٨٢	١٨,٣٠	١٦٧	٣٧,٢٧	١٦١	٣٥,٩٣	٣,٩٧		١	٢٣٥,٨٦٢**
٢	القصور في تحديد أدوار العاملين بالمدرسة.	٢٨	٦,٢٥	٤٨	١٠,٧١	١١٠	٢٤,٥٥	١٨٨	٤١,٩٦	٧٤	١٦,٥١	٣,٥٢		٩	١٧٧,٠٨٩**
٣	ضعف صلاحيات المدير في إعطاء المكافآت وإيقاع العقوبات.	٣٣	٧,٣٦	٣٨	١٨,٢٥	١٠٣	٢٢,٩٩	١٥٧	٣٥,٠٤	١١٧	٢٦,١١	٣,٦٤		٦	١٢٦,٥٥٤**
٤	شيوع ثقافة سرية المعلومات غير المبررة.	٢١	٤,٦٨	٤٦	١٠,٢٦	١٢١	٢٧,٠٠	١٨٣	٤٠,٨٤	٧٧	١٧,١٨	٣,٥٥		٨	١٨٣,٨٧٥**
٥	غياب معايير دقيقة في اختيار القيادات الإدارية.	٢٧	٦,٠٢	٣٥	٧,٨١	٩٦	٢١,٤٢	١٦٠	٣٥,٧١	١٣٠	٢٩,٠١	٣,٧٤		٢	١٥٠,٩٩٦**
٦	ضعف التنسيق بين إدارة المدرسة والقيادات العليا في الإدارة التعليمية.	٢٦	٥,٨٠	٤٦	١٠,٢٦	١١٦	٢٥,٨٩	١٥٤	٣٤,٣٧	١٠٦	٢٣,٦٦	٣,٥٩		٧	١٢٣,٤٢٩**
٧	قلة جودة آليات واضحة للمساءلة الإدارية للعاملين.	٢٦	٥,٨٠	٤٤	٩,٨٢	٩١	٢٠,٣١	١٥١	٣٣,٧٠	١٣٦	٣٠,٣٥	٣,٧٢		٣	١٣٤,٤٧٨**
٨	شيوع البيروقراطية في العمل الإداري نتيجة جمود الهيكل التنظيمي بالمدرسة.	٢٨	٦,٢٥	٣٨	٨,٤٨	٩٠	٢٠,٠٨	١٧٤	٣٨,٨٣	١١٨	٢٦,٣٣	٣,٧٠		٥	٢٧٩,١٥٢**
٩	قلة توافر دليل إرشادي جيد للعاملين في المدرسة.	٢٩	٦,٤٧	٣٩	٨,٧٠	١٠٠	٢٢,٣٢	١٤٧	٣٢,٨١	١٣٣	٢٩,٦٨	٣,٧٠		٤	٢٤٠,٣٣٩**

ومن الجدول (٤) السابق يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠١.) بين استجابات أفراد العينة حول كافة عبارات بعد المعوقات التنظيمية، لصالح الاستجابات (موافق بدرجة كبيرة) ويعزى ذلك إلى ضرورة وجود قوانين وأنظمة وتعليمات لجميع المدارس تتسم بالمرونة، وتوضح أفضل الطرق لتطبيق الحوكمة فيها، وأن تطبق بعدالة ومساواة على جميع العاملين في جميع المستويات.

وقد جاء ترتيب عبارات البعد الأول من معوقات تطبيق الحوكمة حسب الوزن النسبي لها على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (١) المتمثلة في: " قلة تفعيل التشريعات والقوانين التي تحد من الفساد الإداري" في الترتيب الأول بين عبارات بعد المعوقات التنظيمية، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٣,٩٧)، ويرجع ذلك إلى أن القوانين قد لا تتسم بالمرونة الكافية، ولا تعمل على تخفيض الأعباء الإدارية، كما أنها مركزية، ووجود فجوات بين اللوائح التشريعية والممارسات بالمدارس.
- أما الترتيب الأخير فقد احتلته العبارة رقم (٢) والمتمثلة في: " القصور في تحديد أدوار العاملين بالمدرسة " حيث بلغ الوزن النسبي لها (٣,٥٢)، وتؤكد هذه النتيجة على نقص العدد الكافي من المعلمين، وبالتالي يكون هناك عبء إضافي على المعلمين مما ينشأ عنه القصور في تحديد أدوارهم وبالتالي يقلل من جودة العمل المقدم منهم.
- هذا وقد اتفقت هذه النتائج المتمثلة في غياب المعايير والآليات في اختيار القيادات التربوية، والقصور في تحديد أدوار العاملين، وشيوع ثقافة سرية المعلومات مع دراسة البراهيم (٢٠١٥م)، ودراسة الدهدار (٢٠١٧م).

ب) البعد الثاني (المعوقات البشرية):

يتناول هذا المحور مجموعة من العبارات التي تقيس المعوقات البشرية لتطبيق الحوكمة في إدارة مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية، ويمكن توضيح ذلك من خلال جدول (٥) التالي:

جدول (٥)

الوزن النسبي والنسبة المئوية وقيمة (كا٢) والترتيب لآراء أفراد العينة بالنسبة لعبارات المعوقات البشرية بمحور معوقات الحوكمة

م	العبارات	الاستجابات (ن=٤٤٨)										الوزن النسبي	الترتيب	كا٢
		موافق بدرجة ضعيفة جدا		موافق بدرجة ضعيفة		موافق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة كبيرة		موافق بدرجة كبيرة جداً				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
١	ضعف الكفايات الإدارية لدى بعض القيادات المدرسية.	١٨	٤,٠١	٤٥	١٠,٠٤	٨٥	١٨,٩٧	١٤٩	٣٣,٢٥	١٥١	٣٣,٧٠	٣,٨٢	٢	**١٦١,١٠٧
٢	ضعف قدرة بعض العاملين لمواجهة ضغوط المحسوبية.	٢٥	٥,٥٨	٤١	٩,١٥	٧٧	١٧,١٨	١٨١	٤٠,٤٠	١٢٤	٢٧,٦٧	٣,٧٥	٤	**١٨١,١٥٢
٣	هيمنة الولاءات الاجتماعية التقليدية بالمدرسة.	٢١	٤,٦٨	٥٢	١١,٦٠	١٠١	٢٢,٥٤	١٨٣	٤٠,٨٤	٩١	٢٠,٣١	٣,٦٠	٨	**٢٨٧,٧٥٠
٤	عزوف بعض العاملين عن المشاركة في الأعمال الإدارية بالمدرسة.	٣٥	٧,٨١	٣٩	٨,٧٠	٨٧	١٩,٤١	١٩٥	٤٣,٥٢	٩٢	٢٠,٥٣	٣,٧٣	٥	**١٨٥,٩٧٣
٥	مقاومة التغيير لدى بعض العاملين في المدرسة.	٢٢	٤,٩١	٤٩	١٠,٩٣	١٠٢	٢٢,٧٦	١٨٨	٤١,٩٦	٨٧	١٩,٤١	٣,١٥	٩	**١٧٩,٢٥٤
٦	خوف بعض العاملين في المدرسة من تحمل المسئولية.	٣٤	٧,٥٨	٣٧	٨,٢٥	٧٨	١٧,٤١	١٩٦	٤٣,٧٥	١٠٣	٢٢,٩٩	٣,٦٦	٦	**١٩٥,٢٣٧
٧	نقص الوعي بأسس الحوكمة وإجراءات تطبيقها لدى بعض العاملين.	٢٦	٥,٨٠	٤١	٩,١٥	٩٢	٢٠,٥٣	١٩٦	٤٣,٧٥	١٢٠	٢٦,٧٨	٣,٩٥	١	**١٥٢,٢٤٦
٨	ضعف رغبة بعض العاملين في المدرسة بالاندماج في أنشطة التنمية المهنية.	٣٠	٦,٦٩	٥٠	١١,١٦	٨٥	١٨,٩٧	١٨٠	٤٠,١٧	١٠٣	٢٢,٩٩	٣,٦٢	٧	**١٥٠,٥٩٤
٩	نقص عدد المعلمين والكوادر الإدارية اللازمة للوفاء باحتياجات العملية التعليمية.	٢١	٤,٦٨	٤٥	١٠,٠٤	٧٠	١٥,٦٢	١٧٣	٣٨,٦١	١٣٩	٣١,٠٢	٣,٨١	٣	**١٨٣,٨٧٥

ومن الجدول (٥) السابق يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين استجابات أفراد العينة حول كافة عبارات بعد المعوقات البشرية، لصالح الاستجابات (موافق بدرجة كبيرة)، فيما عدا العبارة الأولى فقد جاءت الفروق لصالح الاستجابات (موافق بدرجة كبيرة جدا).

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة عطوة وعلي (٢٠١٢م) والتي أشارت إلى ضرورة عمل برامج توعية لتوضيح مفهوم الحوكمة وآلياتها، وتتفق مع دراسة ضحاوي والمليجي (٢٠١١م) والتي أوصت بضرورة نشر ثقافة الحوكمة بين العاملين.

وقد جاء ترتيب عبارات البعد الثاني في المحور الثاني حسب الوزن النسبي لها على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (٧) المتمثلة في : " نقص الوعي بأسس الحوكمة وإجراءات تطبيقها لدي بعض العاملين " في الترتيب الأول بين عبارات بعد المعوقات البشرية ، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٣,٩٥)، ويرجع ذلك إلى قلة الدورات والبرامج المقدمة من وزارة التربية والتعليم في مجال الحوكمة، وقد يعود ذلك إلي ضعف ثقة القائمين علي هذه البرامج بأهمية الحوكمة ووعيهم بها، لذلك لا تنال الاهتمام الكافي منهم، أو ضعف رغبة العاملين أنفسهم للالتحاق ببرامج التنمية المهنية والخاصة الحوكمة تحديدًا ، إضافة إلي قلة ورش العمل المهتمة الحوكمة .
- أما الترتيب الأخير فقد احتلته العبارة رقم (٥) ومضمونها: " مقاومة التغيير لدى بعض العاملين في المدرسة " حيث بلغ الوزن النسبي لها (٣,١٥)، ويرجع ذلك إلى خوف المعلمين من تحمل المسئولية، والمشاركة في الأعمال الإدارية، أو إلى ضعف المكافآت والتحفيز المادي الذي قد يحصلون عليه عند القيام بأعمال ابتكارية في المدرسة.

ج) البعد الثالث (المعوقات المادية):

يتناول هذا المحور مجموعة من العبارات التي تقيس المعوقات المادية لتطبيق الحوكمة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية، ويمكن توضيح ذلك من خلال جدول (٦) التالي:

جدول (٦)

الوزن النسبي والنسبة المئوية وقيمة (كا٢) والترتيب لآراء أفراد العينة بالنسبة لعبارات المعوقات المادية بمحور معوقات الحوكمة

م	العبارات	الاستجابات (ن=٤٤٨)										الوزن النسبي	الترتيب	كا٢
		موافق بدرجة ضعيفة جدا		موافق بدرجة ضعيفة		موافق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة كبيرة		موافق بدرجة كبيرة جداً				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
١	قلة توافر الإمكانات المادية في المدرسة.	١٤	٣,١٢	٢٠	٤,٤٦	٨٦	١٩,١٩	١٢٩	٢٨,٧٩	١٩٩	٤٤,٤١	٤,٠٧	٧	**٢٦٨,٨٩٧
٢	انخفاض مستوي رواتب العاملين	١٥	٣,٣٤	٨	١,٧٨	٣١	٦,٩١	١١٤	٢٥,٤٤	٢٨٠	٦٢,٥	٤,٤١	١	**٥٨٥,٩٩٦
٣	نقص الحوافز المقدمة للعاملين	١٣	٢,٩٠	١٠	٢,٢٣	٣٨	٨,٤٨	١٠٥	٢٣,٤٣	٢٨٢	٦٢,٩٤	٤,٤١	٢	**٥٨١,٧١٠
٤	قلة كفاية الميزانية التشغيلية للوفاء باحتياجات المدرسة.	١٤	٣,١٢	١٣	٢,٩٠	٤٠	٨,٩٢	١٢٨	٢٨,٥٧	٢٥٣	٥٦,٤٧	٤,٣٢	٣	**٤٧١,١٧٤
٥	نقص وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات المتاحة بالمدرسة.	١٣	٢,٩٠	٢٦	٥,٨٠	٧٧	١٧,١٨	١٢٣	٢٧,٤٥	٢٠٩	٤٦,٦٥	٤,٠٩	٥	**٢٨٣,٩٦٤
٦	نقص القاعات المجهزة للتنمية المهنية بالمدرسة.	٨	١,٧٨	٢٢	٤,٩١	٤٨	١٠,٧١	١١٦	٢٥,٨٩	٢٥٤	٥٦,٦٩	٤,٣١	٤	**٤٥٤,٥٤
٧	قلة مصادر التعلم المتاحة لعمليات التطوير المهني بالمدرسة.	١٣	٢,٩٠	٢٢	٤,٩١	٧٩	١٧,٦٣	١٣٤	٢٩,٩١	٢٠٠	٤٤,٦٤	٤,٠٨	٦	**٢٧٥,٧٧٢
٨	نقص أوعية وقواعد المعلومات حول أنشطة المدرسة	١٤	٣,١٢	٢٤	٥,٣٥	٩٩	٢٢,٠٩	١٢٦	٢٨,١٢	١٥٨	٣٥,٢٦	٣,٦٨	٩	**٢٢٩,١٦
٩	ضعف ملائمة التصميم المعماري للمدرسة لمتطلبات عمليتي التعليم والتعلم	٢٨	٦,٢٥	٤٢	٩,٣٧	٧٤	١٦,٥١	١١٠	٢٤,٥٥	١٩٤	٤٣,٣٠	٣,٨٩	٨	**١٩٦,٦٤٣

ومن الجدول (٦) السابق يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١)، بين استجابات أفراد العينة حول كافة عبارات بعد المعوقات المادية، لصالح الاستجابات (موافق بدرجة كبيرة جداً)، ويعزى ذلك إلى اتفاق الأفراد على نقص التمويل المناسب للعملية التعليمية، وقلة توافر الوسائل الحديثة في التعليم، وضعف ملائمة الأبنية التعليمية لعملية التعليم.

وتنسجم هذه النتائج مع دراسة ناصر الدين (٢٠١٢م) التي أوصت بزيادة تحفيز العاملين وتقديم الدعم المناسب لهم من أجل الوصول إلى درجة عالية من تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية، وتتفق أيضًا مع دراسة حلاوة وطه (٢٠١١م) التي أوصت بأنه يجب البحث عن سبل ووسائل أخري للدعم المادي من أجل تطبيق الحوكمة.

وقد جاء ترتيب عبارات البعد الثالث في الاستبانة حسب الوزن النسبي لها على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (٢) والمتمثلة في: " انخفاض مستوي رواتب العاملين " في الترتيب الأول بين عبارات بعد المعوقات المادية، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٤,٤١)، واحتل نفس الوزن النسبي العبارة رقم (٣) ومضمونها " نقص الحوافز المقدمة للعاملين " ويرجع ذلك إلي وجود عجز حقيقي في الميزانية العامة لمدارس التعليم الثانوي، والتي قد تكون بسبب قلة توفر مصادر التمويل اللازم للوفاء باحتياجات العملية التعليمية، وقلة الموارد المخصصة لدعم الأنشطة بمختلف أنواعها، مما ينتج عنه ضعف الرواتب المقدمة وقلة وجود نظام مثمر للحوافز لمن ثبت جديته في العمل، الأمر الذي يتسبب في ضعف الروح المعنوية لدي العاملين وقلة دافعيتهم للعمل.
- واحتل الترتيب الأخير فقد احتلته العبارة رقم (٨) والمتمثلة في: " نقص أوعية وقواعد المعلومات حول أنشطة المدرسة " حيث بلغ الوزن النسبي لها (٣,٦٨)، ويعزى ذلك إلى قلة اهتمام المدارس بعمل مواقع إلكترونية تشمل قواعد البيانات والمعلومات للطلاب والعاملين بالمدرسة وأولياء الأمور، التي من خلالها يستطيع أولياء الأمور متابعة مستوي الطلاب ومدي تقدمهم الدراسي، أو تقييم المعلمين وأنشطة المدرسة.

نتائج البحث

في ضوء الدراسة الميدانية توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠١.) بين استجابات أفراد العينة حول كافة عبارات بعد المعوقات التنظيمية، لصالح الاستجابات (موافق بدرجة كبيرة).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠١.) بين استجابات أفراد العينة حول كافة عبارات بعد المعوقات البشرية، لصالح الاستجابات (موافق بدرجة كبيرة)، فيما عدا العبارة الأولى فقد جاءت الفروق لصالح الاستجابات (موافق بدرجة كبيرة جدا).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠١.)، بين استجابات أفراد العينة حول كافة عبارات بعد المعوقات المادية، لصالح الاستجابات (موافق بدرجة كبيرة جداً).
- وتمثلت أبرز معوقات تطبيق الحوكمة بمدارس التعليم الثانوي العام فيما يلي:
- قلة تفعيل التشريعات والقوانين التي تحد من الفساد الإداري، وغياب المعايير الدقيقة في اختيار القيادات الإدارية.
- غياب الوعي بأسس الحوكمة وإجراءات تطبيقها لدي بعض العاملين، وضعف الكفايات الإدارية لدي بعض القيادات المدرسية.
- انخفاض مستوي رواتب العاملين، ونقص الحوافز المقدمة للعاملين بالمدارس مما يقلل من جودة العمل المقدم منهم للمدرسة.

توصيات البحث

بناء على ما سبق يمكن الوصول إلى مجموعة من التوصيات اللازمة لتطبيق الحوكمة في مدارس التعليم الثانوي العام منها:

- تفعيل التشريعات والقوانين التي تحد من الفساد الإداري، مع ضرورة إدراج بنود الحوكمة بها.
- العمل على ايجاد نظام اتصال جيد وميسر للتنسيق بين إدارة المدرسة، والقيادات العليا في الإدارات التعليمية.
- اتباع السياسات والإجراءات الفاعلة المتضمنة التوجيه والإرشاد وتحديد المواقف السلبية والإيجابية، والاستفادة منها.
- وضع الخطط والبرامج التي تتضمن تطبيق الحوكمة، بما يتناغم مع متطلبات الجودة الشاملة في التعليم

- مرونة الهيكل التنظيمي في المدرسة؛ بحيث يسمح بتحقيق التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات لجميع العاملين في المدرسة.
- بناء نظم فعالة للمتابعة والتوجيه الفني والتربوي، للتأكد من تطبيق أساسيات الحوكمة بالشكل المناسب من خلال متابعات دورية، وإعداد نظم التقييم المناسبة للوقوف على نقاط الضعف في تطبيقها، واقتراح سبل العلاج المناسبة لها.
- توافر دليل إرادي جيد لتطبيق الحوكمة للعاملين في المدرسة، من خلاله يتعرف العاملين على أساسيا الحوكمة والمراحل المناسبة لتطبيقها.
- توفير الكفايات الإدارية اللازمة في القيادات المدرسية، من خلال اعتماد معايير واضحة ومعلنة لإجراءات التعيين، والترقيات للمناصب الإدارية داخل المدرسة.
- تدريب المعلمين على مهارات وأدوات التفكير والإبداع من خلال برامج تدريبية عامة، ومتخصصة في المواد التي يدرسونها.
- بناء التغيير لدى العاملين بالمدرسة من خلال تعزيز قنوات الثقة، وتوفير المعلومات بشفافية وإيجاد علاقات اجتماعية ومناخ مدرسي إيجابي.
- توافر الإمكانيات المادية في المدرسة، وزيادة مستوي رواتب العاملين التي تكفل لهم مستوي معيشة مناسب.
- توفير نظام حوافز مثمر وفعال؛ يشجع العاملين على بذل أقصي ما لديهم من جهود تزيد من كفاءة العملية التعليمية، وقد تكون الحوافز مادية متمثلة في المكافآت والعلاوات، أو حوافز معنوية تزيد الإحساس بثقة العاملين بأنفسهم وكفاءتهم.
- زيادة كفاءة الميزانية التشغيلية، والتي يتم تخصيصها للصرف على احتياجات المدارس والمستلزمات الضرورية والتي تحقق المردود الإيجابي على أداء المدرسة، وذلك من خلال وضع آلية واضحة ودقيقة تحدد وقت صرف الميزانية التشغيلية للمدارس وعدم تأخير صرفها.
- توفير قواعد المعلومات حول أنشطة المدرسة وذلك من خلال عمل موقع إلكتروني للمدارس يشمل قواعد البيانات والمعلومات للطلاب والعاملين بالمدرسة وأولياء الأمور، ويشمل أيضًا قاعدة بيانات لمتابعة مستوي الطالب، ومدي

تقدمه الدراسي، وتقييم المعلمين، وأنشطة المدرسة.

مراجع البحث

أولًا: المراجع العربية

١. ابن منظور. لسان العرب. دار المعارف. ٩٥٢/١١ – ٩٥٣.

٢. أحمد، سلوى مصطفي محمد والعرباوي، آمال ومرجان، رانيا قدري. (٢٠١٦م). الأسس الفكرية والفلسفية لمدخل القيادة والحوكمة، مجلة الثقافة والتنمية، ع١٠٣، س١٦، ١٣٤ – ٢١٢.

٣. البراهيم، هيا بنت عبد العزيز. (٢٠١٥م). الحوكمة كآلية للإصلاح المؤسسي ورفع مستوي الأداء في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية– مصر،٢٢(٩٦)، ١١–٧٢.

٤. بيومي، عبد الله. (٢٠٠٩م). حوكمة التعليم المجتمعي في ضوء أهداف داكار٢٠٠٠، المؤتمر السنوي السابع (إدارة تعليم الكبار في الوطن العربي)، ١٦٠–١٧٣.

٥. تجاني، ربيعة. (٢٠١٦م). حوكمة مؤسسات التعليم العالي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم السياسية تخصص: تنظيمات سياسية وإدارية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

٦. الجعيدي، نبيل واسيمو، مختار محمد. (٢٠١٥م). نحو رؤية حديثة لنموذج الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة وصفية تحليلية لنموذج الحوكمة في نظام التعليم العالي في ليبيا، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، جامعة مصراته، ليبيا، ٣(٢)، ١– ٢٤.

٧. حسن، ماهر أحمد. (٢٠١٥م). حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي كمدخل لتعزيز أخلاقيات مهنة التعليم في جمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية بأسيوط، ٣١(٤)، ٢٦٢ – ٣٣٠.

٨. حلاوة جمال، وطه نداء (٢٠١١). واقع الحوكمة في جامعة القدس، أعمال الملتقى الدولي الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر (٢). ٢١٥ – ٢٣٣.

٩. الحميدي، منال بنت حسين بن حسن. (٢٠١٧م). واقع تطبيق الحوكمة

الرشيدة ومعوقاتها بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية، مجلة كلية التربية (جامعة بنها) – مصر، ٢٨(١١٠)، ١٥٥- ٢١٠.

١٠. الدهدار، مروان حمودة. (٢٠١٧م). واقع حوكمة الجامعات الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية – شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية- غزة – فلسطين، ٢٥(١)، ٦٢-٨٨.

١١. شارودة، أمنية محمود شارودة (٢٠١٠). مشكلات مجالس الآباء والمعلمين ومواجهتها باستخدام أسلوب حوكمة المدرسة في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة بنها.

١٢. ضحاوي، بيومي محمد والمليجي، رضا ابراهيم. (٢٠١١م). دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب افريقيا وزيمبابوي وإمكانية الإفادة منها في مصر، المؤتمر العلمي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية (التعليم والتنمية البشرية في دول قارة افريقيا)، مصر، ٤١ – ١١٧.

١٣. عبد الحميد، جابر وكاظم، أحمد خيري (١٩٧٣)، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة، دار النهضة.

١٤. العريني، منال بنت عبد العزيز بن علي. (٢٠١٤م). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المجلة التربوية المتخصصة، ٣ (١٢)، ١١٤ – ١٤٨.

١٥. عزوز، رفعت عمر وأحمد، محمود محمد. (٢٠١٠م). المدرسة الافتراضية تصور مقترح لتطوير التعليم الثانوي بمصر في ضوء بعض الاتجاهات العالمية الحديثة، المؤتمر العلمي الدولي الثاني العربي الخامس (التعليم والأزمات المعاصرة – الفرص والتحديات) مصر، (٥)، ٤٩ – ٩١.

١٦. عطوة، محمد وعلي، فكري. (٢٠١٢م). حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم. مجلة كلية التربية بالمنصورة، مصر، ٢(٧٩)، ٤٤٩-٥٣٢.

١٧. قراوني، خالد نظمي. (٢٠١٦م). مدي ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة اتحاد الجامعات

العربية للتربية وعلم النفس– ســـوريا، ١٢٢ – ١٦٩.

١٨. محمود، هالة عمر محمد. (٢٠١٦م). تصور مقترح لتطبيق حكومة التعلـــيم في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، مجلة كليـــة التربية بالإسكندرية – مصر، ٢٦(٤)، ١٠١ – ٢١٧.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Ure , odd bjorn .(2015). Governance for learning outcomes in European policy-making qualification frameworks pushed through the open method of coordination , international journal for research in vocational education and training , 2(4), 268- 283.
- leung , yan wing & yuen , timothy wai wa .(2014). Is student participation in school governance a " mission impossible" journal social science education , 13(26).
- Risteska, marija ; Mickovska, ana ; Kraja, maritana. Good governance in education. Casse studies: Municipalities of kisela voda, kriva palanka, vrapchishte, Bitola, strumica, shtip, kicevo and veles. Skopje, october2010
- Daun, holger ; Mundy, Karen. Educational governance and participation with focus developing countries, Institute of International education, Department of education.
- Usman , Sidra , (2014) . governance and higher education in Pakistan: what roles do boards of governors play in ensuring the academic quality maintenance in public universities versus private universities in Pakistan?
- Lewis, Maureen. (2009). Governance in education: Raising Performance, University of Sussex and World Bank.
- Wing, wing. (2013). Including parents in school governance; Rhetoric or Reality. *International journal of educational management*. 27(6), p 667- 680.
- Fazekas, Mihaly; Burns, Tracey. (2012). Exploring the complex integration between governance and knowledge in education. *OECD Education Working Papers*, 67.