

رؤية تربوية للتغلب على معوقات تطبيق الحوكمة في المدارس

المتوسطة بدولة الكويت

إعداد

الطالب/ مجبل مطلق بوسمري

رئيس قسم التربية الإسلامية في مدرسة صفوان بن اميه

إشراف

د/ حنان البدرى كمال

الأستاذ المساعد بقسم التربية المقارنة
والإدارة التعليمية كلية التربية- جامعة أسوان

أ.د/ أشرف محمود أحمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
ووكيل كلية للدراسات العليا والبحوث
كلية التربية بالغردقة- جامعة جنوب الوادي

(*) بحث مستل من أطروحة رسالة دكتوراه لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية تخصص التربية المقارنة الإدارة التعليمية

رؤية تربوية للتغلب على معوقات تطبيق الحوكمة في المدارس

المتوسطة بدولة الكويت

أ.د/ أشرف محمود أحمد د/ حنان البدرى كمال /مجبل مطلق بوسمري

مقدمة البحث:

في ضوء الثورة المعرفية والتكنولوجية التي تشهدها المجتمعات الحديثة، فقد أصبح على المؤسسات التربوية تغيير ممارساتها، وإعادة التفكير بكل أنشطتها لربط التعليم بالتنمية، وإعادة النظر في معايير الكفاية الداخلية لهذه المؤسسات، من خلال تطوير الأداء، وتوفير مخرجات ملائمة لسوق العمل، وهذا يتطلب تطبيق المداخل الإدارية الحديثة، التي تتضمن تحقيق الجودة والتطور في المؤسسات التربوية، والتي من أهمها مدخل الحوكمة.

فالحوكمة ينظر إليها كمنهاج أمثل للمعالجة والوقاية من الأزمات، لما تمثله من دفع لعجلة التنمية، ورفع مستوى الأداء، وتخفيض درجة المخاطرة المتعلقة بالفساد المالي والإداري على مستوى المؤسسات والدول على حد سواء، وذلك لأن قواعد وضوابط الحوكمة تهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق مساءلة الإدارة، وبالتالي تحقق الحماية لأصحاب المصالح، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، مما يؤدي إلى تنمية الاستثمار، كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون، وضمان مراجعة الأداء المالي، ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المستفيدين.

ومن هنا فقد اهتمت العديد من الدول المتقدمة والنامية كالولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا وأستراليا وكندا ونيوزيلندا واليابان وكوريا الجنوبية والمكسيك وشيلي وغيرها، بتطبيق الحوكمة الرشيدة في مدارسها لتجويد وتطوير أدائها، وخاصة أن وضع الألفية الثالثة يستدعي وجود حوكمة رشيدة قائمة على المرونة وإتباع مركزية أقل في صنع واتخاذ القرارات، والاهتمام بالمستفيدين وإشباع احتياجاتهم، ووضع موائيق أخلاقية ومهنية للعاملين بها، وإفساح المجال للقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني في إحداث الشراكة المجتمعية في التعليم وإعطائهم دورا رقابيا على أداء المؤسسات التعليمية ومساءلتها ومحاسبتها (Fazekas, Mihaly & Burns, Tracey ,2012)

وتعد الحوكمة مدخلا تطويريا ظهر في الآونة الأخيرة في مجال التعليم؛ حيث يساعد في تطوير المؤسسات التعليمية، وتحسين أدائها، وصاحب ذلك ما يعرف بمجالس حوكمة المؤسسات التعليمية على مستوى التعليم العام، والجامعات وتختص بوضع وتطوير معايير لمراقبة العملية التعليمية، وتطوير معايير الأداء في العملية التعليمية، ومراقبة تقدم الطلاب في عملية التعليم (المليجي، ٢٠١١، ٣٤٠).

وبالتالي فإن الحوكمة تعد من الأساليب الإدارية الحديثة التي يجب تطبيقها في المؤسسات التربوية، لدورها الهام والفعال في تطوير هذه المؤسسات، وضمان تحقيقها للشفافية والمساءلة، الأمر الذي يقضي على كثير من السلبيات الإدارية التي يتيحها التمسك بالأساليب الإدارية التقليدية، والتي لا يمكن من خلالها التعامل بشفافية سواء داخل المجتمع المدرسي أو خارجه.

مشكلة البحث

على الرغم مما يبذل من جهود لتطوير التعليم في الكثير من الدول العربية ومن بينها دولة الكويت، وعلى الرغم مما يتمتع به التعليم من مزايا عديدة بها؛ إلا أنه لا يزال يعاني من جوانب القصور تبرز على شكل مخرجات يعترضها الكثير من الخلل والنقص خاصة بالمدارس المتوسطة حيث لا ترقى إلى مستوى الطموح الكافي، مع ما يتطلب إعداد المراهقين للنضج الجسمي والتغيرات الجسمية التي تطرأ في هذه المرحلة من التعليم. ويعني ذلك أن التعليم بالمرحلة المتوسطة بدولة الكويت - كما في دول عدة - لا يزال بحاجة إلى تحسين نوعيته، ورفع مستوى جودته، وزيادة فاعليته، مما يتطلب إدخال تعديلات جذرية على محتواه ووسائله وأدواته، وبيئته، ومدخلاته المادية والبشرية، لترقى به، بما يلبي حاجات المجتمع وليصبح أكثر مساهمة في تطويره.

كما أن هناك فجوة كبيرة بين النتائج المتحققة فعلياً في مدارس المرحلة المتوسطة الكويتية وبين النتائج المرغوبة من هذه المدارس، وذلك على الرغم من إدخال التغيرات إلى هذه المدارس، إلا أن هذه التغيرات اتسمت بكونها تغيرات جزئية وهامشية، ولا تعتمد على مدخل متكامل من مداخل الفكر الإداري بما يتيح التغيير فيها بشكل فاعل يتغلب على

مشكلاتها، ويساعدها على أداء دورها بالشكل المنوط بها، حيث يلاحظ استمرار المشكلات التي تعاني منها تلك المدارس، ويُظهر ذلك حتمية تغيير الأنماط الإدارية الممارسة بما يمكن من تحقيق نقلة نوعية تتغلب بها على السلبيات المتراكمة التي تعمل في ظلها الديجاني، (٢٠٠٩، ١٤-١٥).

ونظراً لعمل الباحث في المجال التربوي، فقد لاحظ بمدارس المرحلة المتوسطة بعض الممارسات الإدارية التي تفتقد للشفافية والمساءلة، وغموض الدور لمعظم العاملين في هذا المجال، وتغليب كثير من الإداريين للمصالح الشخصية على مصالح المؤسسة التربوية، والتمسك بممارسة الأنماط الإدارية التقليدية

ومن منطلق تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة - من خلال المؤتمرات ونتائج الدراسات- بتطبيق المداخل التربوية الحديثة لتطوير نظم التعليم بالمسارعة في تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم، والتي تعد أداة لإنجاز هذه المؤسسات لمهامها بكفاءة وفاعلية وأصبح تطبيقها وسيلة لتحسين الجودة في جوانب هذه المؤسسات، والذي بدوره أدى إلى التوازن بين الاستقلالية الممنوحة للمؤسسات والمساءلة Henard, F & Mitterle, (A,2008,19)، فقد تطلب البحث في ضوء ذلك عن المدخل الذي يساعد على التغلب على تلك الممارسات الإدارية، حيث إختيار الباحث مدخل الحوكمة الذي يعد من المرتكزات التي تضمن تحقيق الأهداف والغايات المنشودة والتغلب على هذه الممارسات التقليدية.

تساؤلات البحث:

تتضح مشكلة الدراسة الحالية من خلال عن التساؤلات التالية:

١. ما الأسس النظرية والفكرية للحوكمة؟
٢. ما معوقات تطبيق الحوكمة في المدارس المتوسطة بدولة الكويت؟
٣. ما الرؤية المقترحة للتغلب على معوقات تطبيق الحوكمة في مدارس التعليم المتوسط بدولة الكويت؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية التعرف على:

١. الأسس النظرية والفكرية للحوكمة.
٢. أهم المعوقات التي تقف أمام تطبيق الحوكمة في المدارس المتوسطة بدولة الكويت؟
٣. الرؤية التربوية المقترحة للتغلب على معوقات تطبيق الحوكمة في المدارس المتوسطة بدولة الكويت؟

أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

١. أهمية موضوع الدراسة كون الحوكمة من الموضوعات المهمة التي حظيت باهتمام بالغ من قبل المهتمين بتطوير أداء المؤسسات التربوية في الآونة الأخيرة.
٢. قلة الدراسات المهمة بتناول الحوكمة في مدارس التعليم قبل الجامعي.
٣. قد تفيد نتائج هذه الدراسة العاملين في مجال الإدارة التربوية بأهمية تطبيق الحوكمة في المجال التربوي لما لها من آثار إيجابية تشمل جميع العاملين بهذا المجال وكذلك المخرجات التربوية.

حدود الدراسة

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود الآتية:-

حدود موضوعية: أقتصرت الدراسة على موضوع معوقات تطبيق الحوكمة في المدارس المتوسطة بدولة الكويت وصولاً لرؤية مقترحة للتغلب على هذه المعوقات.

منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي لأنه يتماشى وموضوع الدراسة وأهدافها، فهو يساعد في الحصول على بيانات ومعلومات شاملة وواقعية، حيث يسمح بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفاً وكماً، وذلك من خلال تجميع البيانات والمعلومات التي تخص الظاهرة وتصنيفها وتحليلها وفهم علاقاتها مع غيرها من

الظواهر، بغرض الوصول إلى نتائج علمية وتفسيرات صادقة (صبيح، ٢٠١٥، ١٧٧٣)،
وهو بعد المنهج المناسب للدراسة الحالية، حيث يتم من خلاله التعرف على معوقات تطبيق
الحوكمة بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت، وكيفية إيجاد رؤية تربوية للتغلب على هذه
المعوقات

مصطلحات البحث :

الحوكمة Governance

تعرف الحوكمة بأنها "نظام مراقبة يهدف إلى تدعيم الشفافية والموضوعية
والمسؤولية" (الفليتي، ٢٣، ٢٠١٠). كما تعرف بأنها "النظام الذي يتم من خلاله الإدارة، حيث
يحدد الهيكله التي يتم من خلالها وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيقها ومراقبة الأداء"
(شيحان وطالب، ٢٠١١، ١٤).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها الإطار الذي تمارس فيه الإدارة المدرسية بمدارس
التعليم العام من خلال الجدية والرقابة والمشاركة والمساواة والمساءلة والتمكين والرقابة.

خطوات السير في البحث

تسير الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

- للإجابة عن التساؤل الأول والذي ينص على: ما الأسس النظرية الفكرية للحوكمة؟
يقوم الباحث بعرض إطاراً نظرياً عن الحوكمة يتناول المفهوم والأهمية والأهداف،
والأبعاد،
- للإجابة عن التساؤل الثاني والذي ينص على: ما معوقات تطبيق الحوكمة في مدارس
التعليم قبل الجامعي؟ عرض البحث أهم المعوقات التي تعترض تطبيق الحوكمة في
المجال التربوي خاصة في المدارس المتوسطة بدولة الكويت.
- للإجابة عن التساؤل الثالث الذي ينص: ما الرؤية المقترحة للتغلب على معوقات
تطبيق الحوكمة في مدارس التعليم قبل الجامعي؟ يقوم الباحث بوضع رؤية مقترحة
للتغلب على معوقات تطبيق الحوكمة في المدارس المتوسطة بدولة الكويت.

الاطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم الحوكمة

يشار للحوكمة في اللغة في مادة (حكم)، ويقال (حكم) أي قضي كما يقال حكم له وحكم عليه وحكم بينهم ؛ فالحكم يقوم على القضاء بين الناس ويعني الحكم أيضاً العلم والتفقه أي العلم العميق بالقواعد القانونية وتفسيرها (تقرير التنمية، ٢٠٠٢، ١٠١).

وتشتق كلمة الحوكمة Governance في اللغة الإنجليزية من الفعل Govern بمعنى يحكم ويوجه ويمارس السلطة (البعلبك، ٣٩٦، ٢٠١٠).

كما يُشار للحوكمة على أنها تطبيق قواعد عامة ومجردة على كافة الشركات والمؤسسات الفردية والعائلية والجماعية والوطنية وتلك التي تملكها أو تديرها الحكومات، وتستلزم تطبيق قواعد الشفافية والإفصاح وتقديم الإقرارات ونشر المعلومات والمراقبة الفعالة والإدارة الرشيدة للمخاطر والتقييم الدقيق للأنشطة (محمد، ٢٠١١، ٤٩٩).

وبذلك تعرف الحوكمة بأنها مجموعة الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات، التي تضمن كل من الانضباط والشفافية والعدالة، لتحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة المؤسسة، فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها، بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة والمجتمع ككل.

ثانياً: أهداف الحوكمة

حدد كل من محمد عبد الفتاح (٢٠١٠، ٩٢) ومنال العريني (٢٠١٤، ١١٩) وبيومي ضحاوي وإبراهيم المليجي (٢٠١١، ٥٦) أهداف الحوكمة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي فيما يلي:

١- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية، وتحقيق رضا عملائها، وتعزيز قدرتها على التطوير والتحديث والتغيير المستمر.

- ٢- وضع أسس للعلاقة بين الإدارة العليا والتنفيذية، وأصحاب المصالح والمستفيدين الداخليين والخارجيين، مما يؤدي إلى وضوح حقوق وواجبات كل طرف، الأمر الذي يسمح باستثمار الإمكانيات المتاحة، مما يرفع كفاءة الأداء وجودة المنتج.
- ٣- الإفصاح الكامل عن أداء المؤسسات التعليمية ووضعها المالي، والقرارات التي يتم اتخاذها من قبل الإدارة العليا، بما يساعد المستفيدين على تحديد مشكلاتهم، وتحديد الأسلوب المناسب لتحقيق طموحاتهم واحتياجاتهم.
- ٤- تحقيق الرقابة والإشراف الذاتي للمؤسسة التعليمية، وسلامة التطبيق القانوني للتشريعات القانونية والضوابط الحاكمة للعمل داخل المؤسسة.
- ٥- ضمان حقوق ومصالح العاملين بالمؤسسات التعليمية دون أي تمييز أو تحسب، حيث ينظر العاملون إلى الإدارة بأنها المعنية بالحقوق والمصالح الذاتية لهم.
- ٦- تجنب حدوث أية مخاطر أو صراعات داخل المؤسسات التعليمية تعوقها عن تحقيق أهدافها.
- ٧- تحسين سمعة المؤسسات التعليمية في المجتمع، وزيادة الثقة في الخدمات التي تقدمها.
- ٨- تحسين الممارسات التربوية والإدارية في المؤسسات التعليمية، وتحقيق العدالة وضمن النزاهة والشفافية لكافة العاملين في ما يقومون به من أعمال داخل المؤسسات التعليمية.
- ٩- توفير حق المساءلة والمحاسبية للإدارة العليا والتنفيذية بالمؤسسات التعليمية من جانب جميع الأطراف الداخلية والخارجية المستفيدة من المؤسسات التعليمية .
- ١٠- تعزيز مشاركة المعلمين والطلاب والإداريين والمسؤولين في عمليات اتخاذ القرارات .
- ١١- الحد من الفساد المالي والإداري بالمؤسسات التعليمية وعدم السماح بوجوده أو استمراره .
- ١٢- محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها، خاصة تلك التي يشكل وجودها تهديدا لكافة أطراف العملية التعليمية .

١٣- تقليل الأخطاء إلى أدنى حد ممكن باستخدام الضوابط الرقابية التي تمنع حدوث مثل هذه الأخطاء.

أي أن الحوكمة في المجال التربوي تهدف إلى تحقيق الشفافية بالمؤسسات التربوية، والحد من الفساد المالي والإداري، مع زيادة قدرة المؤسسات التربوية في التغلب على ما يواجهها من مشكلات، مع تنمية مستوى الرقابة الذاتية لهذه المؤسسات، وضمان مشاركة جميع العاملين في صنع واتخاذ القرار، والتحسين المستمر لأداء هذه المؤسسات من خلال تنمية التنافسية فيما بينها.

ثالثاً: أهمية الحوكمة

ويلخص محمد الطعمانة (٢٠٠٤) أهمية الحوكمة وسبل نجاحها من خلال النقاط التالية:(الطعمانة، ٢٠٠٤، ٧٥)

١. حشد واستغلال كافة الجهود وطاقت المجتمع لتحقيق أهداف التنمية الشاملة.
٢. رفع مستوى ثقة المجتمع المحلي.
٣. تنمية روح المشاركة الجميع.
٤. تفعيل دور المشاركة والانتماء، والذي يدعم التخصص وتقسيم العمل بكفاءة وفاعلية.
٥. زيادة وعي المواطن وانتمائه لمجتمعه.

أي أن الحوكمة لها تأثيرات متعددة، سواء على المستوى الفردي أو المؤسسي، كما أنها تؤثر بشكل كبير على تحقيق أهداف المؤسسة المستقبلية، كما تضمن أداء جميع العاملين بالمؤسسة التربوية بشكل متميز، مع رضاهم عن العمل وعن الإجراءات المتخذة فيه، وتضمن إيمانهم بتواجد العدالة والشفافية فيما يتم اتخاذه من قرارات.

رابعاً: خصائص الحوكمة

تتميز الحوكمة بالخصائص والملامح التالية: (Tim & jone Graham '2003)
(Plumptre

١- الانضباط: أي اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح من خلال الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة.

٢- الكفاءة: يقصد بالكفاءة قياس مدى قدرة مقدم الخدمة التعليمية على توفيرها بأقل تكلفة وفي أقل وقت ممكن وبالاعتماد على موارد كافية (مدرسين، مستلزمات مادية، وغيرها).

٣- العدالة والمساواة: يقصد بالعدالة قياس درجة توفير مقدم الخدمة التعليمية لخدماته على قدم المساواة وطبقاً لاحتياجات المواطنين دون تمييز على أساس النوع أو الدين أو الطبقة الاجتماعية أو السكن أو امتلاك النفوذ.

٤- المشاركة: وهي حق الجميع في المشاركة في اتخاذ القرار، وتركز المشاركة على حرية الحديث وعلى توفر القدرات للمشاركة البناءة.

٥- الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث والتركيز على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون العمليات والمؤسسة والمعلومات في متناول المعنيين بها، وتكون المعلومات المتوفرة كافية لفهم العمليات في المؤسسة ومتابعتها.

٦- المساءلة: أي إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

٧- المسؤولية: أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة.

أي أن الحوكمة تتضمن توافر القوانين والتشريعات المنظمة للعمل، كما تتضمن قدر كبير من المسؤولية لدى الجميع بالمؤسسة التربوية، فضلاً عن ضمان المشاركة للجميع في اتخاذ القرارات، وضمان الالتزام في العمل والحصول على الحقوق مقابل أداءه للواجبات المقرر له القيام بها.

خامساً: مبادئ حوكمة مؤسسات التعليم بالمرحلة المتوسطة

تعد مبادئ الحوكمة هي الأساس لتشكيل النظام الذي يوجه العمل في المؤسسة، وكذلك تنظيم العلاقة بين مختلف العاملين بالمؤسسات التعليمية، وإذا خصصنا الحديث حول مبادئ حوكمة المؤسسة المسئولة عن المرحلة المتوسطة، فهذا من منطلق أهمية هذه المرحلة حيث تعتبر واسطة العقد في مراحل التعليم المختلفة، لذلك تمثل بحكم موضعها من السلم التعليمي مرحلة ذات انتقال في حياة التلاميذ، ولما لها من أهداف خاصة تختلف عن المرحلة السابقة وعن المرحلة اللاحقة، فهي لها أهدافها العامة التي تشترك فيها أنماط التعليم في الوطن العربي (الحقيل، ١٤٢١، ١٣٥) ، ولذا فهناك عدة معايير وإرشادات خاصة تعتبرها الأساس لتطبيق الحوكمة في مدارس المرحلة المتوسطة، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي: (Basel Committee on Banking Supervision, 2010)

١. وضع أهداف استراتيجية وتحديد قيم للعمل.
٢. وضع خطوط واضحة حول المسؤولية والمساءلة.
٣. ضمان كون أعضاء مجلس إدارة المدرسة مؤهلين حسب المناصب التي يشغلونها.
٤. ضمان إشراف ملائم من الإدارة العليا يوافق سياسة مجلس إدارة المدرسة.
٥. تطبيق نظم المراجعة الداخلية والخارجية.
٦. ضمان ملائمة ممارسات وسياسات المكافآت مع ثقافة المؤسسة التعليمية وأهدافها الاستراتيجية.
٧. العمل والسير تجاه حوكمة المؤسسة التعليمية وفق أسلوب ونمط شفاف.
٨. فهم الهيكل التشغيلي للمؤسسة من خلال الالتزام بالعمل وفق بيئة قانونية معينة.

وتتلخص مبادئ حوكمة تلك المؤسسات التعليمية المتوسطة في المبادئ التالية: (مركز

العقد الاجتماعي ، ٢٠١٤ ، ٢٨٤-٢٨٥)

١- الشفافية والإفصاح عن المعلومات: ويقصد بها:

٢- المساءلة أو المحاسبية:

٣- المساواة

٤- المشاركة الفعالة

- ٥- المسؤولية
- ٦- ضمان حقوق المستفيدين وأصحاب المصلحة
- ٧- التدقيق والمراجعة المنظمة
- ٨- السلوك الأخلاقي
- ٩- تجنب تضارب المصالح
- ١٠- الإدارة الذاتية للمؤسسات التعليمية
- ١١- مكافحة الفساد
- ١٢- الكفاءة : وتعني توفير الخدمة بأقل تكلفة وفي أقل وقت ممكن وبالاعتماد على موارد بشرية وغير بشرية كافية .
- ١٣- الفعالية: وتعني جودة خدمات التعليم ورضا المواطنين عنها.
- ١٤- العدالة: وتعني توفير الخدمة التعليمية على قدم المساواة ودون تمييز وفقاً للنوع أو الدين أو الطبقة الاجتماعية أو النطاق الجغرافي.

سادساً: معوقات تطبيق الحوكمة في المدارس المتوسطة كمؤسسات تعليمية

- هناك العديد من الأسباب التي تسبب عدم رشد الإدارات العامة، وتقضي بطبيعة الحال إلى فشل برامج التنمية الإدارية، ومنها تطبيق الحوكمة في المدارس المتوسطة كمؤسسة ضمن المؤسسات التعليمية، ما لم يتم اتخاذ الاحتياطات المناسبة لتجنب هذه الأسباب مستقبلاً ومن هذه المعوقات ما يلي: (بعيرة، ٢٠٠٧، ٢٨ - ٢٩).
- ١- الفشل في تحديد الأولويات بالشكل الصحيح: فقد يتم مثلاً إعطاء الأولوية لقضايا التنمية السياسية أو ما في حكمها على حساب برامج التنمية الإدارية الحقيقية،
 - ٢- تكوين كوادِر وأطر إدارية عاجزة عن القيام بمهامها بالشكل الصحيح.

٣- غياب التدريب الفعال للقيادات الإدارية: حيث القيادات الإدارية هي التي تلعب دور العامل الرئيس في تنفيذ برامج الحوكمة، والركن الأساسي الذي يبدأ به النشاط التدريبي هو تحديد الاحتياجات التدريبية.

٤- عدم تحديد الاحتياجات الحقيقية لعمل المؤسسة: حيث لابد من التعرف على الاحتياجات الحقيقية لأية منظمة أو مؤسسة قبل أن نضع لها أية خطة لنشاطها التدريبي.

٥- القصور في التوجه المالي: فإنه لن نستفيد كثيراً من مجرد رصد الميزانيات لصرف على برامج التدريب، بل ينبغي علينا أن ننفق في الاتجاه الصحيح

٦- قصور برامج التقييم لبرامج التدريب:، ولذلك يجب أن يكون لدينا دائماً برامج لتقييم مختلف جوانب العملية التدريبية حتى تكون هذه العملية أكثر فعالية.

٧- عدم استقرار وثبات الجهاز الإداري: حيث تعرض الجهاز الإداري للكثير من التقلبات غير المدروسة وغير المبررة على أسس موضوعية تراعي مصلحة هذا الجهاز الإداري، الأمر الذي يفقد هذا الجهاز توازنه ويصبح غير قادر على القيام بأية عملية تنمية إدارية، وقد يؤدي مثل هذا الوضع المربك بالقيادات الإدارية إلى عدم التركيز على برامج الإدارة الرشيدة (الحوكمة) التي تتسم بالكفاءة والكفاية.

الرؤية التربوية المقترحة للتغلب على معوقات تطبيق الحوكمة في المدارس المتوسطة بدولة الكويت

أولاً: فيما يتعلق بالتغلب على معوقات تحقيق الحوكمة بالمرحلة المتوسطة:

تتضمن الرؤية بعض الاجراءات التي تحد من معوقات تطبيق الحوكمة بالمرحلة

المتوسطة وهي:

١- تحديد أولويات تسيير العمل بالمدرسة المتوسطة بالشكل الصحيح: فيتم مثلاً إعطاء الأولوية لقضايا البرامج الأساسية للتنمية الإدارية الحقيقية، ثم الثانوية وهكذا...

- ٢- تكوين كوادر إدارية على أساس الكفاءة.
 - ٣- تحديد الاحتياجات التدريبية من أجل تدريب فعال للقيادات الإدارية.
 - ٤- تحديد الاحتياجات الحقيقية لعمل المؤسسة قبل وضع أية خطة لنشاطها التدريبي.
 - ٥- تحديد خطط منطقية للانفاق المالي ليكون في الاتجاه الصحيح:
 - ٦- وضع برامج لتقييم مختلف جوانب العملية التدريبية حتى تكون هذه العملية أكثر فعالية.
 - ٧- تحقيق استقرار الجهاز الإداري بالتركيز على برامج الإدارة الرشيدة (الحوكمة) التي تتسم بالكفاءة والكفاية وتجنب التقلبات التي تؤثر على استقرار الجهاز الإداري.
- ثانيا: فيما يتعلق بالمبادئ التي يقوم عليها تحقيق التغلب على معوقات الحوكمة بالمرحلة المتوسطة:
- ١- تحقيق الشفافية في العمل بالمدرسة المتوسطة: ويراعى في ذلك ما يلي:
 - الوضوح التام في التعاملات وإتاحة كافة المعلومات والقرارات والأنشطة المتعلقة بالسياسات التعليمية والتربوية والتشغيلية لجميع المعنيين بها.
 - عدم إخفاء أية معلومات أو برامج أو سياسات.
 - حرية تداول المعلومات وتدقيقها لفهم ومتابعة العمليات في المؤسسات التعليمية.
 - ٢- من حيث المساءلة أو المحاسبية: يتمثل ذلك في وجود طرق وأساليب مقننة لمساءلة ومحاسبة العاملين بالمؤسسة التعليمية ومراقبة أعمالهم وتصرفاتهم وإنجازاتهم، ومحاسبتهم إذا تجاوزوا السلطة أو أخلوا بأخلاقيات العمل.
 - ٣- مراعاة المساواة بين الأفراد: وذلك بما يلي:
 - المساواة بين جميع العاملين في الحقوق والواجبات من خلال اطلاعهم على كافة المعاملات والتعاملات والمعلومات المرتبطة بهم.
 - توفير كافة حقوق القانونية للأعضاء.
 - إعطاء الحرية للأعضاء بالمدرسة في التصويت على القرارات الأساسية.

٤- تحقيق المشاركة الفعالة: وذلك بمشاركة كافة العاملين بالمدرسة والمستفيدين في صنع القرارات والسياسات التعليمية وتنفيذها، ووضع قواعد العمل في مختلف المجالات.

٥- تحمل أعضاء المدرسة المتوسطة للمسؤولية: ويتمثل ذلك فيما يلي:

- مسؤولية الإدارة العليا في تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح لجميع العاملين بالمؤسسات التعليمية والزامهم بتنفيذها.

- الاعتراف بالحقوق القانونية للمستفيدين.

- الالتزام بتحسين الأداء والإشراف على النظم التي توضع لضمان التزام العاملين بالأخلاقيات المهنية، وكذلك مسؤولية جميع العاملين في تحمل نتائج أعمالهم.

٦- ضمان الحفاظ على حقوق فريق العمل المدرسي وأصحاب المصلحة: وذلك كما يلي:

- احترام حقوق المستفيدين الداخليين والخارجيين وحفظها ومنع انتهاكها.

- مراعاة المصالح وحل مشكلات أعضاء المدرسة المختلفة.

- تعريفهم بحقوقهم وواجباتهم.

- تعريفهم بأداء المؤسسات التعليمية ومسؤوليات الجهاز الإداري.

- كذلك معاملتهم معاملة عادلة بما فيهم الأقليات والأجانب.

- تعويض جميع المستفيدين عند التعدي على حقوقهم.

٧- التدقيق والمراجعة المنظمة: وذلك عن طريق:

- إنشاء لجنة للتدقيق والمراجعة تختص بإعداد التقارير الدورية والرقابة الداخلية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي.

- الحفاظ على سير العملية التعليمية بطرق قانونية وأخلاقية، وذلك باستخدام معايير وإجراءات للتحقق من صلاحية النظم والسياسات والإجراءات والخطط الموضوعية لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية.

- تقييم الخطط التعليمية وإبداء الرأي حيالها، وتحليل الانحرافات عن هذه الخطط وتقديم الاقتراحات لتجنب الانحرافات مستقبلاً وسد الثغرات التي تؤدي إلى ضياع الجهود والأموال.

- تقييم فعالية إدارة المخاطر والضوابط، بالإضافة إلى تقييم جودة التنظيم الإداري الداخلي بالمؤسسات التعليمية.

٨- الالتزام بالسلوك الأخلاقي: ويتمثل ذلك في:

- التزام العاملين بالمؤسسات التعليمية بالأخلاقيات والآداب ومعايير وقواعد السلوك المهني.

- التوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة التعليمية.

- الشفافية في عرض وتوصيل المعلومات للمستفيدين.

- ثقافة المؤسسة التي تقوم باختيار القوة العاملة بعناية وتتولى تدريبهم وتشجيعهم على تقديم الأفكار والمقترحات والابتكارات وحمايتها من أن تنسب إلى آخرين في مواقع قيادية أعلى.

- ضرورة وجود توازن في الأجور والحوافز والبدلات ونظم الثواب، والعقاب والترقية.

٩- تجنب تضارب المصالح: ويتمثل ذلك في تجنب أي تضارب في المصالح بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية بالمؤسسات التعليمية والمستفيدين منها.

١٠- الإدارة الذاتية للمؤسسات التعليمية: ويتمثل ذلك في:

- منح المؤسسات التعليمية العديد من السلطات والصلاحيات التي تمكنها من إنجاز أعمالها ومهامها دون الرجوع إلى السلطات العليا.

- وضع الآليات التي تسمح بمشاركة المستفيدين وأصحاب المصالح في إدارة المؤسسات التعليمية وصنع واتخاذ القرارات.

- تمكين مؤسسات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية من مراقبة ومساءلة الموظفين والمسئولين بالمؤسسات التعليمية عبر القنوات الرسمية والوسائل المناسبة.
- ١١- مكافحة الفساد: وذلك بإتخاذ الخطوات والإجراءات اللازمة لردع الفساد بمظاهرة المختلفة كالرشوة واستغلال السلطة والنفوذ.
- ١٢- العدالة: عن طريق توفير الخدمة التعليمية على قدم المساواة ودون تمييز وفقا للنوع أو الدين أو الطبقة الاجتماعية أو النطاق الجغرافي .

المراجع:

١. سليمان عبدالرحمن الحقييل نظام وسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، السعودية، مطابع الشريف، ط ٤، ١٤٢١هـ .
٢. أبو بكر مصطفى بعيرة (٢٠٠٧). البيئة العامة للتنمية الإدارية في ليبيا من منظور الإدارة الرشيدة. المؤتمر الوطني الأول للتنمية والتدريب الإداري في ليبيا، طرابلس: المعهد الوطني للإدارة، ٢٨-٢٩ أكتوبر.
٣. أحمد منير مصطلح ؛ نظم التعليم في المملكة العربية السعودية والوطن العربي، عمادة شؤون المكتبات جامعة الملك سعود، الرياض، ١٤٢٣هـ.
٤. أسماء سعيد محمد (٢٠١١). حوكمة الجمعيات الأهلية وضمان الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، الجزء الثاني، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
٥. إيمان شيحان وعلاء فرحان طالب (٢٠١١): الحوكمة المؤسسية والأداء الاستراتيجي للمصارف. عمان: دار صفاء للنشر.
٦. بيومي محمد ضحاوي ورضا إبراهيم المليجي (٢٠١١). دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب أفريقيا وزيمبابوي وإمكانية الاستفادة منها في مصر. المؤتمر السنوي التاسع عشر: "التعليم والتنمية البشرية في دول قارة إفريقيا"، ٩ يوليو، الجمعية المصرية للتربية المقارنة، جامعة عين شمس.

٧. تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام (٢٠٠٢). خلق فرص للأجيال القادمة، البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة بالتعاون مع الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي. المكتب الإقليمي للدول العربية .
٨. رضا إبراهيم المليجي (٢٠١١). نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين: رؤى استراتيجية ومداخل إصلاحية. القاهرة: دار الفكر العربي ، ص ٣٤٠.
٩. سالم الفلطي (٢٠١٠): حوكمة الشركات المساهمة في سلطنة عمان. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
١٠. سلطان غالب الديحاني (٢٠٠٩): الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت. المنتدى الثاني للمعلم "رؤية جديدة نحو تطوير أداء المعلم"، أبريل، الكويت.
١١. سلمان المزين ولينا صبيح (٢٠١٥): معوقات تفعيل الشراكة المجتمعية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل الحد من ها. مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد (٢٩)، العدد (٩).
١٢. ماهر أحمد حسن (٢٠١٥). حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي كمدخل لتعزيز اخلاقيات مهنة التعليم في جمهورية مصر العربية. مجلة كلية التربية بأسيوط، ٣(٢/٤).
١٣. محمد الطعمنة (٢٠٠٤). الإدارة الحكومية: الواقع وآفاق التطوير. القاهرة : دايمناك.
١٤. محمد عبد الفتاح محمد (٢٠١٠). تطوير دور الجامعات في إطار نشر ثقافة حوكمة المؤسسات، ندوة قسم المحاسبة والمراجعة "دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة ووضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري". ٢٥ نوفمبر، كلية التجارة- جامعة عين شمس.
١٥. مركز العقد الاجتماعي. نحو حوكمة رشيدة في التعليم الأساسي ، موجز سياسات. مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مجلس الوزراء، مصر، ٢٠١٤.

١٦. منال عبد العزيز علي العريني (٢٠١٤). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المجلة الدولية المتخصصة، ٣(١٢) .
١٧. منير البلعكي (٢٠١٠). قاموس المورد : إنجليزي- عربي. بيروت : دار العلم للملايين.

18. jone Graham & Tim Plumptre(2003). **Principles for Good Governance in the 21st Century"** Wheelen Thomas and David Hunger, "Strategic Management.9th Edition ,Prentice- Hall ,New JERSEY.

19. Henard, F & Mitterle, A (2008): **Governance and quality in higher education**, Education program on institutional management in higher education, France: OECD.

20. Basel Committee on Banking Supervision (2010). **Principles for enhancing corporate governance**, Retrieved from: <http://www.bis.org/publ/bcbsl76>.

21. Fazekas, Mihaly & Burns, Tracey (February 2012), Exploring the Complex. Interaction between Governance and Knowledge in Education. **OECD Education Working Papers**, No. 67, OECD Publishing,, Retrieved from: ERIC database (ED529503).