حوكمة التعليم قبل الجامعي: دراسة مقارنة بين مصر والولايات المتحدة الأمريكية

د. عدنان محمد قطيط (*)

ملخص

هدف هذا البحث إلى تناول ومعالجة موضوع حوكمة التعليم قبل الجامعي في مصر والولايات المتحدة الأمريكية من منظور مقارن, واستكشاف دور الحوكمة في تعزيز مقومات الإدارة التعليمية للوفاء بمتطلبات تطوير النظام التعليمي, حيث تمثل الحوكمة أحد أهم المداخل الإدارية المعاصرة التي تستهدف تطوير الأطر المؤسسية التي يتم من خلالها توجيه سياسات التعليم قبل الجامعي, وإدارة موارده وتطوير لوائحه وتعزيز أخلاقياته وفق المعايير والقواعد المنضبطة. ولكن على الرغم من أهمية هذا الموضوع البحثي تظل هناك ندرة في الأدبيات العربية, خاصة المتعلقة بجوانب التطبيق في النظم التعليمية, بالإضافة إلى التباين في الطرح الذي نتج عن الترجمة الحرفية للمصطلحات من اللغة الإنجليزية, بما يتجاهل البعد الثقافي والاجتماعي والسياسي بشكل عام عند المقارنة بتجارب الدول المتقدمة.

واعتمد البحث على المنهج المقارن بهدف رصد الملامح وأوجه التشابه والاختلاف بين الخبرة الأمريكية والواقع المصري فيما يتعلق بحوكمة التعليم. كما سعى الباحث إلى صياغة عدد من الإجراءات المتعلقة بحوكمة التعليم قبل الجامعي في مصر ترتكز على ثلاثة مقومات محورية هي: دعم المشاركة, تطوير نظم المحاسبية, وتعزيز الشفافية والأخلاقيات الإدارية والوظيفية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة, التعليم قبل الجامعي, مصر, الولايات المتحدة الأمريكية.

(*) **د. عدنان محمد قطيط, باحث بشعبة بحوث التخطيط التربوي, المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية**

Governance of the pre-university education: a comparative study between Egypt and the United States of America

Abstract:

This research aimed to tackle the topic of governance of pre-university education administration in Egypt and the united states of America from a comparative perspective, besides, highlighting the role of governance in enhancing the elements of governance for educational administration to meet the requirements of developing educational system, Whereas governance represents one of the most important contemporary administrative approaches aiming at developing institutional frameworks can guide the policies, manage its resources, develop its regulations and enhance its ethics in accordance with the standards and norms. But despite the importance of this research topic there remains lack of Arabic literature, especially those related to aspects of the application on the educational systems, in addition to the variation of tackling, which resulted from the literal translation of the English terms, ignoring the cultural, social and political dimensions in general when compared to the experiences of developed countries.

The research depended on the comparative method in order to explore the features, similarities and differences between the American and Egyptian experience in respect to the governance of educational administration. The researcher proposed a variety of procedures for governance of pre-university education in Egypt based on three pivotal elements that include: supporting participation, developing accountability systems, and enhancing transparency and ethics.

Key Words: *Governance, pre-university education, USA, Egypt.*

حوكمة التعليم قبل الجامعي
دراسة مقارنة بين مصر والولايات المتحدة الأمريكية (*)

مقدمة:

تواجه النظم التعليمية وإدارتها العديد من التحديات المؤثرة على نوعية التعليم وعدالته وإنصافه، بما فرض تبني العديد من المداخل الإدارية الحديثة التي ترتقي لمستوى تلك التحديات، وتعد الحوكمة من أبرز تلك المداخل التي يزداد الاهتمام بها، إذ يتصدى هذا المفهوم لكيفية قيام النظم التعليمية بتحقيق أهدافها، وتعزيز عدالتها ونزاهتها.

ونتيجة للاهتمام الواسع بهذا المفهوم خلال السنوات الماضية، تزايدت الدراسات التي هدفت إلى استكشاف أبعاد الحوكمة، ودورها في تعزيز فعالية الإدارة التعليمية وكفاءتها، فاستعرضت دراسة (Hallak & Poisson, 2006) دور الحوكمة، ومتطلبات تطبيق المحاسبية والشفافية، ونتيجة لتزايد الحاجة إلى تحقيق الرقابة على التعليم، وتحقيق جودته.

بينما استهدفت دراسة (Lange ,B.& Alexlidau, 2007) استكشاف نماذج الحوكمة المؤسسية في قطاع التعليم في ضوء خبرات دول الاتحاد الأوربي، وتوضيح كيفية توظيفها في تطوير السياسة التعليمية.

أما على مستوى تناول موضوع الحوكمة في الأدبيات العربية، فإن هناك تباينًا في الطرح الذي نتج عن الترجمة الحرفية لمصطلح الحوكمة من اللغة الإنجليزية، بما يتجاهل البعد الثقافي والاجتماعي والسياسي للمنطقة العربية بشكل عام عند المقارنة بتجارب الدول المتقدمة، بالإضافة إلى عدم وجود تجربة حقيقية لتبني الحوكمة الرشيدة من قبل الدول العربية. (البسام، 2014، 4)

وفيما يتعلق بأحد أهم متطلبات تعزيز الحوكمة، وهو الإصلاح الإداري Education reform، فإنه يمكن تصنيف الإصلاح وفق مستويين، هما: المستوى المحلي والمستوى الفيدرالي، كما يرتكز على منظورين، هما: الاقتصادي والاجتماعي؛ فالإصلاح القائم على التوجه الاقتصادي يهتم بسياسات التحفيز، ومكافأة المؤسسات ذات الأداء الفعال من خلال الدعم

المالي، مع فرض عقوبات على الأداء الضعيف، بينما الإصلاح الإداري ذو التوجه الاجتماعي يراعي المؤسسات ذات المستوى الضعيف، ويدعمها حتى ترتفع بمستوى أدائها ومخرجاتها. (Prescher& Werle, 2014,. 96)

وفي سياق استكشاف الجهود الساعية نحو تعزيز جوانب الحوكمة على مختلف الأصعدة، تبين من خلال دراسة مقارنة بين الصين والولايات المتحدة، أنه مع بداية القرن الحادي والعشرين كانت أهداف الإصلاح الإداري في الولايات المتحدة ترتكز حول الإدارة الإستراتيجية لرأس المال البشري، وتعزيز التنافسية، والتوسع في تطبيق الحكومة الإلكترونية، ودعم التمويل المرتكز على الأداء، بينما تمثلت أهداف الإصلاح في الصين في: تطوير نظم الإشراف والمتابعة المالية، وتعزيز الحوكمة المؤسسية والإصلاحات التنظيمية، ودعم المشاركة المجتمعية. (Mengzhong, 2009, 585, 586)

وفي هذا الإطار، يشير تقرير منظمة الشفافية الدولية لعام 2013، عن الفساد في التعليم إلى أن ضعف الحوكمة من المعوقات السائدة في كثير من البلدان تجاه الحق في التعليم، وتحقيق الأهداف التنموية العالمية؛ إذ يؤثر ذلك سلبًا على إتاحة الحصول على التعليم وجودته. (transparency.org)

وتتزايد الآراء المعبرة عن حتمية حوكمة الإدارة الحكومية كأحد أهم أولويات الدولة والمجتمع في البلدان العربية التي تشهد تحولات في جميع المجالات، لما يتضمنه الإصلاح الإداري من معايير المساءلة والشفافية والشراكة والمشاركة، وتحسين الخدمات التي تقدمها الحكومات إلى المواطنين.(ناجي، 2012، 14)، ويفهم من ذلك أن الحوكمة تمثل أحد أهم الأولويات للوصول إلى الإدارة الرشيدة بكل معاييرها المتعارف عليها.

وعلى اعتبار أنه لا يمكن إصلاح السياسات التعليمية بمعزل عن السياق السياسي والاجتماعي والاقتصادي الراهن، ودون الأخذ بعين الاعتبار بعلاقة وتأثير باقي السياسات القطاعية الأخرى على قطاع التعليم؛ فالأنظمة التربوية العربية محدودة الآفاق والطموحات، فاهتماماتها كمية وتخطيطاتها مفككة ومجزأة، لا ينظمها إطار مرجعي مجتمعي محدد. (خصاونة 2013،

110) كما أن هناك تركيزًا على الجوانب الفنية للنظام التربوي العربي، بعيدًا عن الأنساق الاجتماعية والثقافية، مع غياب نظم المساءلة، وأطر مراقبة وتقييم برامج التطوير؛ ومن ثم كانت لتلك البرامج خلال السنوات الماضية آثار متواضعة، كما بنيت على نماذج للإصلاح لم تثبت فعاليتها. (النعيمي، 2013، 140)

وفي إطار ما سبق يمكن القول: إن التعليم كأحد أهم القطاعات المؤثرة على السياق المجتمعي والمتأثرة بتغيراته يعد جوهر أي إصلاح، بما أدى إلى تنامي التوجهات الدولية نحو حوكمة عناصر المنظومة التعليمية كافة؛ تعزيزًا لقيم الشفافية والمشاركة والنزاهة والمحاسبية.

مشكلة البحث:

لقد شهدت مصر منذ 25 يناير 2011، تحديات مختلفة سياسية واقتصادية واجتماعية، بما فرض على المؤسسات التربوية تجديد فكرها؛ مما يتطلب تغيرات في العلاقة بين الأفراد داخل المؤسسات التعليمية، وإعادة تنظيم المحتوى الفكري للمبادئ الجديدة للتحول الديمقراطي، وإعادة النظر في تكافؤ الفرص التعليمية والمجانية والإلزامية والتوجه إلى اللا مركزية والمشاركة. (سليم، 2013، 89)

كما أن الواقع التعليمي ما هو إلا نتاج لسياسات ليس لديها رؤية لمنظومة متكاملة، تستوعب المستجدات العالمية، وثقافة الشعب وطموحاته.(الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، 2011، 3) فالسياسات الاقتصادية التي اتبعت في مصر قبل يناير 2011، أدت إلى حدوث تأثيرات سلبية كبيرة على المجتمع المصري، مثل تعمق التفاوت في توزيع الدخل، كما ترتب على سيطرة القطاع الخاص مع إهمال الحكومة لدورها اختلالات هيكلية في المجتمع.(حسونة؛ القطيط، 2013، 8) ومن ثم يمكن القول: إن التحولات التي تشهدها مصر منذ عام 2011، والسياق السياسي والاقتصادي والاجتماعي سريع التغير، يؤثر بشكل كبير على مجمل أوضاع النظام التعليمي في مصر بشكل عام، وعلى كفاءة إدارته وأدائه المؤسسي على

وجه الخصوص؛ بما يستدعي السعي الجاد لتبني المشاركة والشفافية والعدالة والمحاسبية كمحددات واضحة للحوكمة.

إن القراءة المدققة لأوضاع نظام التعليم المصري تشير بوضوح إلى أن هناك غيابًا للاستقرار، وتضاربًا في القرارات، وعشوائية في المشروعات الإصلاحية، وكأن التعليم أصبح حقل تجارب من الصعب ملاحقة ما يحدث فيه، الأمر الذي جعل أي ملاحظ لما يجري يشعر بعدم وجود سياسة محددة. (مطر؛ فرج، 2009، 21، 22) وتفرض المرحلة التاريخية التي يمر بها المجتمع المصري، وما يشهده من تغيرات وتحديات ضرورة خضوع مؤسسات الدولة كافة؛ وبخاصة قطاع التعليم في جميع مستوياته ومراحله للمراجعة، فهو المحور الأساسي للتنمية والنهوض الحضاري. (الشرقاوي، 2013، 464) ويستخلص من ذلك، حاجة النظام التعليمي في مصر إلى سياسة واضحة الاتجاه، ومحددة التوجه، تستند في أحد محاورها إلى تعزيز معايير الحوكمة، وما تدعمه من قيم مؤسسية تنهض بالأداء المؤسسي والإداري بشكل عام.

وفي سبيل تعزيز الحوكمة، فإن أي محاولة لإصلاح النظام التعليمي لن تحقق أي مردود ذي قيمة مجتمعية وحضارية ما لم يحدث إصلاح سياسي، يتناغم مع الإصلاح التعليمي، بما يؤدي إلى تحديد سياسة تعليمية قومية في الإطار الديمقراطي السليم. (جايل، 2013، 405) إذ تتأثر الإدارة التعليمية عامة، بالبيئة الاجتماعية والسياسية التي تعمل في إطارها؛ فالثقافة التي تسود مجتمع ما في فترة بعينها، هي التي تحدد طبيعة عمل الإدارة التعليمية في تلك الفترة، والنمط الذي تسير عليه. (سليمان وآخرون، 2013، 47)

وبناءً على ذلك يمكن القول: إن القطاعات الحكومية ومنها قطاع التعليم قبل الجامعي تعاني من ضعف الوعي بمفاهيم: الحوكمة، وصنع القرار التشاركي، والرقابة الذاتية، والمداخل الإصلاحية الشاملة في الإدارة، بما يفرض الحاجه إلى ضرورة توضيح الأطر والمعايير التي تحكم الإدارة التعليمية، وهو الأمر الذى يتطلب وجود رؤى واضحة حول القضايا الحاكمة والمؤثرة على النظام التعليمي ونمط إدارته.

وعلى ضوء ما سبق، يسعى البحث إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن تعزيز حوكمة التعليم قبل الجامعي في مصر في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أسس ومقومات حوكمة التعليم قبل الجامعي في ضوء الفكر التربوي والإداري المعاصر؟
2. ما ملامح حوكمة التعليم قبل الجامعي في الولايات المتحدة الأمريكية؟
3. ما الوضع الراهن لحوكمة التعليم قبل الجامعي في مصر؟
4. ما أوجه التشابه والاختلاف بين حوكمة التعليم قبل الجامعي في الولايات المتحدة الأمريكية ومصر؟
5. ما الإجراءات المقترحة لتعزيز حوكمة التعليم قبل الجامعي في مصر في ضوء الخبرة الأمريكية؟

أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على أسس وأبعاد حوكمة التعليم قبل الجامعي في ضوء الفكر الإداري.
2. التعرف على خبرة الولايات المتحدة في حوكمة التعليم قبل الجامعي، وتحسين إدارته.
3. الوقوف على واقع حوكمة التعليم قبل الجامعي في مصر.
4. التوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتعزيز حوكمة التعليم قبل الجامعي المصري في ضوء الخبرة الأمريكية.

أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من تزايد الاهتمام بموضوع حوكمة النظم التعليمية في السنوات الأخيرة، وكون أسسها وآلياتها تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة، وأن الوعي بهذه المفاهيم وتطبيقاتها يؤدي إلى تحقيق قدر كبير من

الشفافية والنزاهة والرقابة كمرتكزات في تطوير الإدارة التعليمية، كما يساعد المسؤولين عن شؤون التعليم في إيجاد العديد من الإجراءات التي يمكن من خلالها تحسين شروط وتوفير متطلبات الحوكمة الرشيدة للإدارة التعليمية.

مصطلحات البحث:

يرتكز هذا البحث على مصطلح أساسي يمكن تعريفه في سياق ما يلي:

الحوكمة Governance:

يعتبر مصطلح الحوكمة من المفاهيم التي أثارت جدلًا واسعًا وتباينًا واضحًا سواء حول ترجمتها إلى العربية، أم في تعريفها على نحو دقيق، وعلى الرغم من تعدد المداخل التي اعتمدها الباحثون في مقاربة هذا المفهوم؛ إلا أن ما جمع بينها هو السعي الحثيث لفهم كيف يُمكن أن تُدار المؤسسات وتنظم على نحو صحيح، ومن ثم يشير مفهوم "الحوكمة" إلى الممارسة العامة للسلطة في إطار نظام من الضبط والمساءلة Control and Accountability. (الشخيبي، وآخرون، 2012، 120، 121)

ويقصد بحوكمة النظام التعليمي: الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة النظام التعليمي، وإدارة موارده، ومتابعة تنفيذ توجهاته العامة، وتطوير لوائحه، من خلال الارتكاز على القوانين، والمعايير والقواعد المنضبطة، التي تحدد العلاقة بين جميع الأطراف ذوي العلاقة في إطار نظام أخلاقي وعلمي وإداري رشيد. (Lange & Alexidau, 2007)

كما يعد لفظ الحوكمة مستحدثًا في قاموس اللغة العربية، فهو مستمد من الحكومة، وهو ما يعني الانضباط والسيطرة، كما يتضمن العديد من الجوانب منها: (ناصر الدين، 2015، 7)

- الحكمة: وما تفتضيه من التوجيه والإرشاد.
- الحكم: وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط.
- الاحتكام: وما يقتضيه من وجود مرجعيات أخلاقية وثقافية، وخبرات سابقة يمكن الاحتكام إليها.

- التحاكم: طلبًا للعدالة عند انحراف السلطة الإدارية، وتلاعبها بمصالح المستفيدين.

وفي ضوء ما سبق، يمكن تعريف الحوكمة إجرائيًّا في هذا البحث بأنها الإدارة الرشيدة للنظام التعليمي وفق معايير وضوابط أخلاقية وثقافية.

منهج البحث:

يعتمد البحث على المنهج المقارن الذي يرتكز على العديد من الأبعاد منها البعد الوصفي الذي يختص بدراسة الظاهرة التعليمية في وضعها المعياري، ودراستها في الدول المختارة للبحث، والبعد التحليلي الثقافي لإظهار القوى والعوامل الثقافية المسئولة عن الوضع الراهن، والبعد المقارن التفسيري لتحديد أوجه التشابه والاختلاف في ضوء بعض مفاهيم العلوم الاجتماعية ذات العلاقة بالظاهرة. (فتحي، وزيدان، 2003، 93–95) ويؤدي ذلك إلى "الفهم المعمق والموثوق للظاهرة محل الدراسة، لتحديد عناصر الاتفاق والاختلاف، أو اختبار فروض حول العلاقات السببية الارتباطية". (Reale, 2014, 409)

وفي ضوء الأهداف، ومنهجية المعالجة، سيتم تحليل الأدبيات الإدارية المتعلقة بحوكمة التعليم قبل الجامعي، والتحليل المقارن لكل من نظام التعليم قبل الجامعي في مصر والولايات المتحدة الأمريكية، بهدف طرح إجراءات لحوكمة التعليم قبل الجامعي في مصر في ضوء الدروس المستفادة من الخبرة الأمريكية، وعليه يسير البحث وفقًا للمحاور التالية:

أولًا ـ حوكمة التعليم قبل الجامعي؛ المفهوم، والمحددات:

نظرًا للتحديات التي تواجهها النظم التعليمية المعاصرة، وعلى رأسها التغير المتسارع والمعقد في مختلف ميادين الحياة، فإن المؤسسات التعليمية مطالبة بضرورة مواجهة تحديات العصر بمسؤولية، وبطريقة واعية مبنية على أسس علمية، تسهم في الحد من المعوقات؛ لتعزيز مظاهر الثقة في جودة مخرجاتها وكفاءة عملياتها، لكي تشكل أساسًا للاعتماد عليها في تطوير المجتمع بوجه عام، وتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة.

وفي سياق ما يلي، يمكن استعراض: مفهوم الحوكمة، وأهدافها، ومحددات تعزيزها في إدارة النظم التعليمية المعاصرة.

أ. مفهوم الحوكمة، وأهدافها:

لقد تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة من جانب الباحثين في العلوم الاجتماعية بموضوع الحوكمة، التي ترتكز على عدة قواعد منها المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، والمساءلة أي تمكين المواطنين وذوي العلاقة من مراقبة العمل.

وخلال العقد الماضي، تم تنظيم العديد من المؤتمرات عن الحوكمة، مثل مؤتمر رابطة البحوث التربوية لآسيا والمحيط الهادي، بمعهد التربية في هونج كونج عام 2006، إذ كان من أهم نتائجه الإشارة إلى العديد من الاتجاهات المؤثرة على الحوكمة والإصلاح الإداري للتعليم، مثل: اللا مركزية، والتوجه نحو السوق، وهي كلها توجهات ناجمة عن تأثير الليبرالية الجديدة neo liberalism.(Mok, 2008)

وتعتبر الحوكمة آلية تركز على توزيع الموارد وإدارتها من زاوية الاستجابة للمشكلات المجتمعية، وتتسم هذه الآلية بسمات عديدة، منها: أنها تقوم على المشاركة، والشفافية التي تنطوي على المساءلة، والفعالية، والإنصاف، وتعمل على تعزيز سيادة القانون، ووضع الأولويات السياسية والاجتماعية والاقتصادية على أساس من توافق الآراء. (جاد الله، 2013، 3100)

وتشير الحوكمة إلى مجموعة من العلاقات، والقواعد الرسمية وغير الرسمية، التي تؤدي إلى صنع السياسات واللا مركزية في اتخاذ القرارات.(أمينة فاروق، 2010، 12). ومن ثم تنطوي على توزيع السلطة والمهام بين الوحدات والمستويات داخل كيان أكبر، وأساليب التواصل والرقابة فيما بينها، وسير العلاقات بين الكيان والبيئة المحيطة.

كما تعرف الحوكمة بأنها: السلوك الذى يتعين أن تسير عليه المؤسسة لوضع آلية تمكنها من إحداث توازن داخلي، لا يضمن فقط القوة والكفاءة في اتخاذ القرار؛ وإنما يضمن أيضًا الالتزام بالمسئوليات والواجبات بالشكل الذي

يرضي توقعات أصحاب المصلحة. (weng & lee ,54, 2007)، كما يعرفها (نـوير، 2007، 332) علـى أنهـا: مسـتوى الأداء الجيـد للجهـاز الحكـومي بمفهومـه الواسـع (أي الإدارات والهيئـات والأجهـزة والـوزارات) التـي تقـوم باتخـاذ قرارات، أو تنفيذ سياسات، أو الإشراف على تطبيق القوانين والتشريعات والرقابة على تنفيذها.

وتشـير (زويلـف، 2012، 165) إلـى مـدلول آخـر وهـو الحاكميـة المؤسسية، والتي تعبر عن إستراتيجية تتبناها المنظمة في سعيها لتحقيق أهدافها الرئيسية، وذلك ضمن منظور أخلاقي، ينبع من داخلها؛ باعتبارها شخصية معنوية وقائمة بذاتها، ولها من الهيكل الإداري والأنظمة واللوائح الداخلية ما يكفل لها تحقيق تلك الأهداف بقدراتها الذاتية بمنأى من تسلط أي فرد فيها، وبالقدر الذي لا يتضارب مع مصالح الفئات الأخرى ذات العلاقة، كما تتحدد الحوكمة (Nasereddin, 2013, 24) بأنها: نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسة إلى مجموعة من القوانين والأنظمة والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق أهدافها، وضبط العلاقة بين جميع الأطراف.

ولقد تزايد التوجه نحو الحوكمة نتيجة للرغبة في إشراك الجهات الأهلية والمنظمات غير الحكومية (NGOs) كإطار لتعزيز الشراكة، وزيادة فعالية وكفاءة العمل الحكومي، وتقليل الفساد، وزيادة الكفاءة والإنتاجية. (Frahm & Martin 2009, UNDP 2010). وقد أشارت دراسة (Fazekas and Tracey, 2012, 6, 7) عن دول منظمة التعاون الاقتصادي (OCED) إلى دور الحوكمة في دعم إدارة جوانب التعقيد المتزايدة من خلال التشارك في المعلومات والمعرفة بين الأطراف الفاعلة والمؤثرة كافة؛ لصنع القرارات الرشيدة، فالحوكمة تستند إلى الإدارة التشاركية.

وفي سياق الارتباط الطبيعي بين الحوكمة والحد من الفساد، أشار أحد التقارير الدولية (مكافحة الفساد في قطاع التعليم: الوسائل والأدوات والممارسات النوعية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي) إلى العديد من الوسائل والآليات التي

يمكن من خلالها تعزيز مكافحة الفساد في قطاع التعليم، ومن بعضها: إصلاح الإدارة، وإعداد مدونات السلوك، والمشاركة، والمحاسبية المجتمعية، وتطوير التشريعات وقوانين النزاهة.(Matsheza, et.al, 2011)

وفى ضوء الطرح السابق يتبين، أن الحوكمة تعبر في جوهرها عن أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة في المؤسسات، مع دعم الشفافية ومشاركة المستويات المختلفة في عملية صنع واتخاذ القرارات، والاستخدام الأمثل للموارد والقدرات، ودعم الرؤية الإستراتيجية التشاركية.

ومن الجدير بالملاحظة أنه يمكن أن تندرج الحوكمة وفق نموذجين أساسيين:(McCrone, et.al 2011, 4)

- نموذج أصحاب المصلحة Stakeholders Model ويتسم هذا النموذج بانتخاب معظم أعضاء مجلس الإدارة للمؤسسات التعليمية؛ لتأكيد المحاسبية، والتمثيل الجيد للأطراف ذات المصلحة المباشرة بالأداء التعليمي.
- نموذج الأعمال Business Model ويتسم هذا النموذج بوجود جهات راعية Sponsors تشارك في تعيين أعضاء من مجلس الإدارة، وينتشر هذا النموذج في الاتحادات والروابط التعليمية.

كما تناولت دراسة (Dobbins, et.al, 2011) ثلاثة نماذج للحوكمة، تضمنت ما يلي:

- نموذج الحوكمة المرتكزة على دور الدولة The state– centered model.
- نموذج حوكمة المؤسسات كمجتمع ذاتي الإدارة self–governing community.
- نموذج الحوكمة المتوجه نحو السوق The market– oriented model.

وفي نفس الإطار، يبين (جودة، 2008، 118) أن هناك نوعين من الحوكمة:

أ- الحوكمة الداخلية Internal Governance والمتعلقة بالعمليات اللازمة لقيام المؤسسة بوظائفها.

ب- الحوكمة الخارجية External Governance والمتعلقة بأدوار ومسؤوليات الأطراف وأصحاب المصلحة والمستفيدين كافة.

كما أن أحد أهم أهداف الحوكمة، كما تبين دراسة (Georgiou, et.al, 2012, 74) هو تحديد طريقة أو أسلوب حل الصراعات المحتملة بين مختلف الأطراف ذوي العلاقة، والمستفيدين من الخدمة، فجوهر الحوكمة هو إيجاد نظام لإدارة أداء المؤسسات، والرقابة على مختلف أنشطتها.

كما يشير كل من (حلوش، 2008، 109) و (علي، 2009، 14، 15) إلى أن أهم أهداف الحوكمة تتمثل فيما يلي:

- تحسين وتطوير الأداء المؤسسي ماليًا وإداريًا.
- تفعيل أنظمة الرقابة على الإدارة التنفيذية، وعلى أعضاء مجالس الإدارة.
- وضع الأنظمة والتعليمات الكفيلة بتجنب أو تقليل حالات التضارب بين المصالح.
- وضع الأنظمة واللوائح والتعليمات، التي من شانها أن تساعد في إدارة المؤسسات، وفقًا لهيكل يحدد توزيع الحقوق والمسئوليات بين جميع الأطراف.
- وضع الأسس والقواعد المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة، والتي تسهم في تحقيق أهدافها.

وفي سياق دور الحوكمة في تطوير الأداء المؤسسي، أشارت إحدى الدراسات إلى العلاقة بين تطبيق الحوكمة في الممارسات الإدارية والأكاديمية وتنمية رأس المال الفكري (IC) Intellectual Capital، فقد أظهرت النتائج

تأثير حوكمة العمليات الإدارية والتنظيمية بشكل إيجابي على استقطاب وتحفيز الموارد البشرية. (Abdul Wahid, et.al, 2013, 63)

إن الحوكمة الجيدة تيسر اتخاذ قرارات تتسم بالعقلانية والاستنارة والشفافية، وتؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية على المستوى التنظيمي. كما تشكل الحوكمة دافعًا مهمًّا لإحداث التغيير ومواجهة التحديات، إذ إن كيفية إدارة المؤسسات هي من بين العوامل الأكثر حسمًا في تحقيق أهدافها. (خورشيد ويوسف، 2013، 26) بينما تحتاج الحوكمة إلى تحقيق أهدافها مجموعة من المقومات لدعم تطبيق قواعدها ومبادئها الأساسية المحددة من إحكام الإشراف، والرقابة على السياسات والإجراءات والقرارات، ومن أهم تلك المقومات وضوح التشريعات والسياسات والقواعد والمبادئ الحاكمة، وتوافر الثقة بين الأطراف المعنية. (محمد، 2008، 321)

واستخلاصًا لما سبق، يتبين التوجه المتزايد نحو الحوكمة كمدخل لضبط الإدارة، وتعزيز قيم المشاركة والشفافية والمحاسبية؛ بما يرتقي بالأداء المؤسسي العام، كما أن الحوكمة لها عدة نماذج، من أهمها نموذج أصحاب المصلحة؛ الذي يدعم التوافق بين مختلف الأطراف، ويقلل الصراع فيما بينهم، ومن ثم تحقيق الهدف الأساسي وذلك في إطار القواعد والمبادئ والمعايير المتفق عليها.

ب. محددات الحوكمة:

يشير (العدواني، 2009) إلى أنه على الرغم من تعدد التعريفات التي قدمت لهذا المفهوم إلا أنه يكاد يكون هناك اتفاق على أن الحوكمة Governance تعني مشاركة التنظيمات المجتمعية المختلفة للحكومة في صنع وتنفيذ السياسات العامة، كما أشارت دراسة (زويلف، 2012، 166) إلى عدة محددات للحوكمة تتمثل في: الإفصاح والشفافية، والمساءلة، والمسؤولية والعدالة.

وفي سياق ما يلي، يمكن تناول محددات الحوكمة في ضوء الفكر التربوي والإداري:

(1) الشراكة والمشاركة:

للحوكمة محددات متعددة من أهمها المشاركة والتي تتضح من خلال الإدارة ونمط اتصالها، وكيفية اتخاذها للقرارات، وكيفية تفويضها للمسئولية والإجراءات الداخلية، ودور مجالس الإدارة، ونمط مشاركتهم، والسياسات التشاركية في تخصيص الموارد، والمتابعة وإعداد التقارير. (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2010، 86)

كما تشير إحدى الدراسات إلى أن تفعيل جوانب المشاركة في صنع القرار التعليمي تمثل آلية لدعم المرونة والاستجابة للتغيرات والتطويرات المحيطة، والحساسية تجاه احتياجات الأطراف المعنية وأصحاب المصالح، (Sui-Chu Ho, 2006, p.591) ومن ثم تزايد التوجه نحو الاعتماد على بعض الأساليب الداعمة للمشاركة، مثل توظيف نظم المعلومات الجغرافية في مسح الاحتياجات التعليمية، والتخطيط المصغر والمسح المدرسي كمدخل حديث، يركز على مشاركة المستوى المحلي، وتقدير الاحتياجات من الخدمات والموارد، بما يعالج أي معوقات أو قصور في التخطيط المركزي (iiep.unesco.org) ويفهم من ذلك أن هناك العديد من الوسائل التي تدعم مشاركة العديد من الأطراف، سواء في صنع القرار، أم التخطيط لتلبية الاحتياجات التعليمية من خلال المسح القائم على نظم المعلومات الجغرافية.

ومن أجل دعم جوانب الحوكمة المؤسسية، تزايد التوجه نحو الشراكة بين القطاع الحكومي والخاص (PPP) Public private partnership كأحد الأساليب الحديثة التي تعتمد على العلاقة التعاونية والتعاقدية بين القطاعين بهدف الارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية، سواء فيما يتعلق بالإتاحة أم الجودة، وبما يؤدي إلى تخفيف الأعباء المالية عن الحكومات. (worldbank, 2007) ويتبين من ذلك أن الشراكة تتمايز عن المشاركة في وجود نمط من العلاقة التعاقدية التي تستند إلى شروط موضوعية يتفق عليها الأطراف المعنيون، وأصحاب المصلحة والمستفيدون من الخدمة التعليمية.

ومن الأساليب الداعمة للمشاركة والشفافية في النواحي المالية وتعقّب النفقات العامة Public Expenditure Tracking Survey PETS وهو أداة يتم إعدادها من أجل تعزيز المشاركة والمساءلة في إعداد الميزانيات وتقديم الخدمات من خلال تحسين آليات تخصيص الموارد وقياس تدفقها بين مختلف المستويات الهيراركية من الحكومة المركزية إلى المستفيدين مثل المدارس، مرورًا بالمجالس المحلية.(Koziol &Tolmie, 2010)

من خلال ما سبق يتضح، أن عنصر الشراكة والمشاركة كأحد محددات الحوكمة يستند إلى العلاقة التعاونية بين القائمين على الإدارة ومتخذي القرار ومختلف الأطراف ذات المصلحة والمستفيدين، بما يعظم من استثمار تنوع الخبرات والمعارف، ويساعد في تحقيق أهداف المؤسسة، أيًّا كان نوعها. كما أن هناك العديد من المداخل والأساليب الداعمة للمشاركة في التخطيط والمتابعة وصنع القرارات، مثل التخطيط المصغر والمستند إلى نظم المعلومات الجغرافية، ودور المحليات في مسح الاحتياجات التعليمية، كما أن هناك تمايزًا واضحًا بين المشاركة والشراكة التي تعتمد على وجود علاقة تعاقدية وشروط يتم الاتفاق حولها بين مختلف الأطراف.

(2) الشفافية وأخلاقيات العمل:

لقد أصبحت مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة في المؤسسات العامة موضع الاهتمام والتركيز في برامج الإصلاح والتحديث الإداري؛ فالشفافية والمساءلة مفهومان مترابطان، وكل منهم يعزز من وجود الآخر؛ لذا فإن غياب عامل الشفافية لا يساعد على وجود المساءلة، كما أن الشفافية تعني كشف الأهداف والدوافع والموارد والإعلان عن المبادئ؛ أي توفير المعلومات الدقيقة في وقتها، وإتاحة الفرص للجميع للاطلاع على هذه المعلومات.(عبدالعال، 2013، 21، 22)

فالإدارة بالشفافية تعتبر أحد أهم متطلبات تعزيز الحوكمة، ومكافحة الفساد بمختلف أشكاله، بما يعزز من تطوير الأجهزة الإدارية، ومواكبة التغيرات

والمستجدات، إذ يمثل الفساد الإداري أحد التهديدات تجاه تحقيق التنمية والعدالة والإنصاف. (الجرواني، 2012، 170)

ويساعد تطبيق معايير الشفافية، مع تبسيط الإجراءات إلى سرعة الإنجاز، وتعزيز مفهوم الثقة والولاء بين أفراد التنظيم، كما تعزز الشفافية الرقابة الإدارية، وتزيد من كفاءتها وفعاليتها من خلال دقتها ووضوحها للإجراءات والممارسات الإدارية المعمول بها. (القزالة،2011، 24) كما تبين إحدى الدراسات أنه للتكيف مع عصر المعلومات ومجتمع المعرفة، أصبح الاعتماد على المعلومات التي تتسم بالشفافية لزامًا؛ بما يؤدي إلى صنع واتخاذ قرارات رشيدة، ينتج عنها إجراءات إدارية وتنظيمية، تتسم بالكفاءة والفعالية. Simon, (2006, 1029)

ومن ناحية أخرى، تعد أخلاقيات العمل الإداري الموضوع الأكثر أهمية الذي تواجهه مؤسسات المجتمع؛ فمع التقدم التكنولوجي وانتقال المجتمعات إلى عصر المعرفة، يتطلب الأمر وضع فلسفة وآليات عمل للمؤسسات، ضمن إطار أخلاقي واجتماعي، ينعكس إيجابيًّا على مختلف فئات المجتمع، كما تمثل أخلاقيات الإدارة خطوطًا توجيهية للمديرين في صنع القرار، وتزداد أهميتها بالتناسب مع آثار القرار ونتائجه. (الويشي، 2013، 137)

وبناءً على ذلك، تزايد تناول مفهوم ودور الأخلاقيات الوظيفية، وعلاقتها بالحوكمة والحد من ممارسات الفساد في إطار تعزيز الأداء المؤسسي العام لأنواع المنظمات كافة، بما يوفر أطرًا واضحةً لحوكمة الأنشطة والممارسات، فقد أشارت العديد من الدراسات مثل (Geiger, 2010) (Werner, 2007) (Buren, Greenwood, 2013) إلى أثر تفعيل وتعزيز أخلاقيات العمل والوظيفة على تحسين فعالية وكفاءة الأداء الإداري والمؤسسي، ورفع مستوى الرضا لدى المستفيدين من الخدمات.

كما تؤكد دراسة (منهل، 2013، 257) أن شعور العاملين بعدم العدالة يؤدي إلى: انخفاض الرضا الوظيفي، وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية، وانخفاض الالتزام التنظيمي؛ بما يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء.

ومن ثم تزايد توجه الحكومات والمؤسسات إلى إعداد مدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة، ويمكن أن يسترشد بها جميع العاملين وتؤدي الى التجانس والوحدة والتوافق الأخلاقي لجميع العاملين.

وفي السياق التعليمي، تشير دراسة (Gallant; Drinan, 2008, 26) إلى أن هناك اهتمامًا متزايدًا بقيم النزاهة كأحد الأسس في دعم محددات الحوكمة والإصلاح الإداري للتعليم، والمرتبط بمكافحة الفساد المتمثل في بعض المشكلات مثل الغش cheating، والنصب fraud، وسوء الإنفاق المالي، والانتحال plagiarism، كما أكدت ذلك العديد من الإسهامات والمبادرات التي قام بها المركز الدولي للنزاهة الأكاديمية International center for academic integrity (CAI)

كما تطورت المنهجيات التي تساعد في تعزيز النزاهة في قطاع التعليم، مثل تقييم نزاهة نظم التعليم Assessing the integrity of education systems وهو مشروع يشار له بالاختصار INTES وهو خاص بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، إذ يركز المشروع على أسباب الفساد في قطاع التعليم، بدلًا من التركيز على الأعراض والمردود، مع التعرف على أوجه الخلل بين توقعات الأطراف ذات العلاقة، والنتائج الفعلية. (ميلوفانوفيتش، 2013)

ويتضح مما سبق، أن الحوكمة بشكل عام وأبعادها التي تتضمن النزاهة وأخلاقيات العمل ترتبط بشكل وثيق بالقدرة على معالجة الفساد، والحد من ممارساته في مختلف القطاعات ومنها التعليم.

إن تأسيس ورعاية قواعد الأخلاق والنزاهة تدعم محاربة الفساد بمختلف أشكاله، فنزاهة النظام الإداري أصبحت قاعدةً أساسيةً وعاملًا مشتركًا للبناء والتقدم، ويمكن تعريف أخلاقيات الوظيفة العامة بأنها: مجموعة المعايير التي يمكن في ضوئها الحكم على السلوك باعتباره صحيحًا أو خاطئًا، كما أنها تعبر عن السلوك المثالي الواجب على الموظف الحكومي أن يسلكه.(المحلاوي، 2012، 15)

كما تشير دراسة (Liao & Teng, 2010) ودراسة (Towell, et.al, 2012) إلى العلاقة بين الأخلاقيات الوظيفية والأكاديمية والأداء المؤسسي الذي يتسم بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، ومستوى مرتفع من الرضا الوظيفي، بما أدى إلى تنامي التوجهات لتعزيز أخلاقيات العمل، من خلال الاهتمام ببناء برامج بينية التخصصات عن أخلاقيات الوظيفة والعمل.

وتتصل أخلاقيات العمل الحكومي بالتوفيق بين السلطة والمسئولية في الإدارة، إذ إن مفهوم الأخلاقيات جزء من المفهوم الواسع للمسئولية وأحد الضوابط التي تحول دون التعسف أو إساءة استعمال السلطة البيروقراطية، فالأخلاقيات عبارة عن مجموعة القيم والأعراف والتقاليد التي يتفق أو يتعارف عليها أفراد مجتمع ما حول ما هو خير وحق وعدل في تنظيم أمورهم. (الفاعوري، 2008، 152)

ويتضح من ذلك أنه لا يكفي توافر الإمكانات المادية والتقنية لتحقيق إصلاح إدارة التعليم أو تعزيز مقومات حوكمته، وإنما يعتمد ذلك على مدى توافر الإمكانات البشرية الملتزمة بالأخلاقيات والسلوكيات الوظيفية، فالأخلاق كمعايير سلوك شاملة ومشتركة بين جميع الناس، يتم تعلمها في مراحل مبكرة، بينما الأخلاقيات كمعايير سلوك تختص بمجال وإطار وفئة محددة يتم اكتسابها في مراحل عمرية لاحقة عند الانضمام لجماعة معينة أو مهنة محددة.

(3) الرقابة والمحاسبية:

إن وضع نظام فعال للرقابة والمتابعة يدعم الحوكمة؛ مما يجعل عملية الفساد المالي والإداري صعبةً، كما يساعد في وضع آليات متطورة لاكتشاف الفساد قبل اتساعه، من خلال وجود إطار قانوني وأخلاقي ملزم للأطراف المرتبطة بعملية الرقابة كافة. (حماد، 2010، 60)

وتأتى أهمية تفعيل دور آليات الرقابة على المستويات الرسمية وغير الرسمية أو الشعبية كافة من دورها في دعم النزاهة، فالسبب الرئيسي من وجود الرقابة هو تأكيد تطابق وتوافق النتائج المحققة مع الخطط التي تم وضعها، وأي انحرافات عن هذه النتائج المخططة يتم كشفها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية

اللازمة. (الفاعوري، 2008، 17) ومن الجدير بالملاحظة أن هناك فرقًا واضحًا بين المتابعة والرقابة، إذ تعني المتابعة ملاحقة التنفيذ وتحديد درجة النجاح أو الفشل خطوة بخطوة، أما الرقابة فتركز على تحليل النتائج النهائية وتقدير مدى مطابقتها للأهداف الموضوعة. (عاطف، 2009، 112)

وفي إطار تعزيز جوانب الرقابة القائمة على تقييم الأداء المؤسسي، أصبحت المقارنة المرجعية Benchmarking مدخلًا مهمًّا للتحسين وتحديد الفجوة بين الأداء الحالي للمنظمة والأداء للمنظمات الأخرى ذات النشاط المشابه. (ربايعة، 2011، 112)

وفي هذا السياق، تزايد التوجه في السنوات الأخيرة نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية من أجل دعم الرقابة، والحد من الفساد الإداري، إذ تتميز الإدارة الإلكترونية بالسرعة والوضوح عبر تجاوز حواجز الإدارة البيروقراطية، والرقابة المباشرة عبر متابعة كل المواقع الإدارية، وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور. (حسيب، 2012، 350) كما أن تطبيق الحكومة الإلكترونية يدعم استثمار ثورة الإنترنت والمعلومات والاتصالات في الآونة الأخيرة، بما يؤدي إلى تقليل الروتين. (الجليلي، رمو، 2012، 119)

ويقتضي تطبيق الحكومة الإلكترونية طرح مفاهيم جديدة في الوظيفة العامة، تقوم على عدم التقيد بالزمان والمكان الوظيفي، فوجود شبكة لتبادل الوثائق والمعلومات وإنجاز المعاملات، مع التقيد بمعايير التواجد الحكمي لا الحقيقي بمقر العمل.(جمعة، 2014، 68) كما تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصال أداة مؤثرة لمحاربة الفساد من خلال تعزيز المتابعة والرقابة والشفافية، إذ تعتمد الحكومة الإلكترونية على أتمتة العمليات الإدارية، بما يقلل من تدخل العنصر البشري في تقديم الخدمات. (Grönlund, et.al, 2010, Rumel, 2004،

وفي سياق المحاسبية كأحد محددات الحوكمة، تشير دراسة قامت بها منظمة الشفافية الدولية عن الشفافية والمحاسبية في التعليم الابتدائي في الكاميرون إلى العلاقة الطردية بين نظم المحاسبية الفاعلة والحد من ممارسات

الفساد في قطاع التعليم، إذ بينت نتائج استطلاع رأي تم تطبيقه على المعلمين والموجهين أن معظم الممارسات بين وزارة التعليم وسلطات ومسئولي المناطق يشوبها الفساد. (Ambassa, 2011, p8) ومن ثم تعد المحاسبية من أهم أدوات تطوير إدارة الموارد البشرية على الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية كافة، من خلال تقييم المؤسسات لرأس مالها البشري والفكري. (العياشي؛ كريمة، 2013، 9، 10)

وفي هذا الإطار، اتجهت العديد من المؤسسات نحو التمويل المرتكز على الأداء Performance-based budgeting PBB والذي يراعي العلاقة بين مستوى تمويل البرامج والنتائج المتوقعة ومستوى الأداء، ويحتاج هذا الأسلوب إلى تحديد وصياغة مؤشرات أداء واضحة، ترتبط بالتوقعات، ولا تغفل الموارد المتاحة، كما يهدف أسلوب التمويل المرتكز على الأداء إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في نمط الإنفاق الحكومي العام، وربط التمويل بالأداء والنتائج في إطار منظور شامل للإصلاح. (Andrews, 2004, 232)

كما ظهر أيضًا توجه جديد، يدعم ممارسات المحاسبية وهو الاعتماد على نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) Activity Based Costing إذ يركز على فهم علاقة السبب والنتيجة بين الموارد المستهلكة بواسطة الأنشطة من ناحية، والتكلفة أو الإنفاق من ناحية أخرى، ويعمل على زيادة فعالية الرقابة على الموارد المتاحة؛ عن طريق التركيز على الأنشطة كأساس للمحاسبة بدلًا من التركيز على التكاليف ذاتها، بمعنى التركيز على السبب وليس النتيجة. (عدس، 2007، 22)

واستخلاصًا لما سبق، يمكن إدراك أهمية ودور الحوكمة، وما يرتبط بها من قيم، مثل: الشفافية، والمشاركة، والنزاهة، والأخلاقيات في تحقيق الكفاءة، والفاعلية في إدارة التعليم، إذ ترتبط تلك الأبعاد والمقومات بتحقيق نمطٍ فعالٍ من مشاركة أصحاب المصلحة والمستفيدين من الرقابة والمتابعة والمحاسبية وصنع القرارات، كما تنامت التوجهات المعاصرة لتعزيز أخلاقيات العمل والوظيفة، بما

يساعد السياسات والنظم التعليمية على أن تفي بالطموحات المتزايدة للأطراف والمستفيدين كافة، وفق منظور إصلاحي متكامل.

ثانيًا ـ. ملامح حوكمة التعليم قبل الجامعي في الولايات المتحدة الأمريكية:

من وجهة نظر عامة، يمكن وصف النظام التعليمي بحجمه الكبير في الولايات المتحدة الأمريكية، من خلال هيكليته التنظيمية، ولا مركزيته اللافتة، وتنوعه المتزايد، إذ تقع المدارس تحت مسؤولية السلطات المحلية داخل كل ولاية.

وفي إطار تتبع النمو والتطور الزمني، يشير أحد التقارير إلى ضخامة النظام التعليمي الأمريكي، الذي يضم (96,000) مدرسة، و75 مليون تلميذ، وحوالي 6, 8 مليون معلم من رياض الأطفال حتى التعليم العالي وذلك وفق إحصاء 2006.(USA Education in brief, 3)

ويحتل نظام التعليم الأمريكي مرتبة متقدمة بين الدول من حيث المرونة الإدارية والتعليمية على حد سواء، ويجد المراقب لهذا النظام أنه متنوعٌ وخليطٌ من الأنظمة وليس نظامًا واحدًا، ومن الملاحظ أن التعليم قبل الجامعي في الولايات المتحدة يتوافر بشكل أساسي من خلال القطاع الحكومي، فنسبة 85% من الطلاب يلتحقون بالمدارس الحكومية، كما تعتمد الإدارة والسلطة والتمويل على ثلاثة مستويات، وهي: المستوى الفيدرالي، والولايات، ثم المحليات، مع وجود مجالس مدرسية منتخبة تدعمها الإدارات التعليمية المحلية. (Wieczorek, 2008, 100)

وتختلف الإدارات التعليمية المحلية التي يطلق عليها أيضًا Local Education Agencies (LEAs) في حجمها وعدد المدارس التي تشرف عليها من ولاية إلى أخرى، فوفق إحصاءات 2010، فإن ولاية إلينوي بها (870) إدارة تعليمية محلية، بينما ولاية ميريلاند بها (24)، وبينما كان يوجد حوالي 130,000 هيئة محلية للتعليم خلال عام 1930، بعضها كان مسئولا عن مدرسة واحدة فقط، بينما يوجد ما يقارب (10%) من هذا العدد خلال عام

2010 وهو 13, 629 إدارة تعليم محلية مسئولة عن 98, 917 مدرسة. (Finn, and Petrilli, 2011, 5, 6)

وفي هذا الإطار، يشير أحد التقارير إلى أن الالتحاق بالتعليم قبل الجامعي في الولايات المتحدة خلال عام 2013 وصل إلى (49،568،215) تلميذ، ووصل عدد المعلمين إلى (3, 121, 926), بما يعني أن معدل معلم/ تلميذ وصل إلى (15, 9)، كما بلغت نسبة المعلمين الذكور (23, 8%) خلال عام 2014، وبلغ معدل الإنفاق لكل تلميذ خلال عام 2014 (11, 355) دولار.(National Education Association, 2015)

ونتيجة لتأخر الترتيب التنافسي للتعليم الأمريكي وفق اختبارات PISA لعام 2010، حصلت الولايات المتحدة على الترتيب 23 في العلوم، والترتيب 31 في الرياضيات بعد كوريا الجنوبية وألمانيا وفنلندا، بما أدى إلى ارتفاع مستوى النقد للتعليم الأمريكي، والمطالبة بإعادة هيكلته، مع تعزيز الدور الفيدرالي وبخاصة فيما يتعلق ببعض المبادرات والمشروعات الإصلاحية على المستوى القومي.(Wright, 2012)

ووفقًا لما ورد في مؤشر التنافسية العالمي في التقرير الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي لعام 2013 – 2014، فقد تحسّن ترتيب الولايات المتحدة الأمريكية في التنافسية للعام الثاني على التوالي، فقد صعدت مركزين لتصل إلى المركز الثالث عالميًّا، وذلك على خلفية مكاسب حققتها فيما يتعلق بإطارها المؤسساتي ومجال الابتكار (تقرير التنافسية العالمي، 2014– 2015)

وفي سياق ما يلي، يمكن الوقوف على ملامح حوكمة التعليم قبل الجامعي من خلال استعراض ثلاثة محددات، وهي: الشراكة والمشاركة المجتمعية، الشفافية وأخلاقيات العمل، وأخيرًا الرقابة والمحاسبية.

(أ) الشراكة والمشاركة المجتمعية:

تجدر الإشارة إلى أن تنظيم المدارس الحكومية، ووضع سياساتها، والقواعد المنظمة للعمل بها، والقرارات الخاصة بوضع المناهج وتطويرها، وتحديد معايير الالتحاق والتخرج، والتمويل يتم اتخاذها بشكل أساسي على

مستوى الولايات من خلال إدارة التعليم في كل ولاية State Department of Education، والإدارات التعليمية School Districts، ويتم إدارة المدارس التابعة للإدارة من خلال مجلس منتخب School Board. (U.S. Department of Education, 2003)

وعلى الرغم من أن حكومات الولايات مسؤولة قانونيًّا عن التربية، إلا أن جميع هذه الولايات تقريبًا أناطت الأمر لمجالس التعليم المحلية، وهذه المجالس مستقلة عن أجهزة الحكم المحلي الأخرى، وقد تمنح بعض الولايات المجالس المحلية سلطة وضع القوانين ورسم السياسة التعليمية وإدارة المدارس، حتى لا تخضع للسلطة المركزية في الولاية، كما أن أهم وظيفة للمجلس المحلي رسم السياسة التعليمية في الإقليم في إطار قوانين الولاية وسياستها، والمراقب أو المشرف العام هو المنفذ لهذه السياسة.(U.S. Department of Education, 2003)

وفي إطار تعزيز المشاركة المجتمعية، تنظم المدارس برامج الشراكة بينها وبين الجامعات للمشاركة في تطوير ممارسات التعليم، وتوفير برامج للتنمية المهنية، ومن أجل التخطيط والتنفيذ الجيد لهذه البرامج؛ يتم تشكيل مجلس إدارة، يمثل كل الأطراف المعنية بالتعليم لتأكيد المشاركة في صنع القرار. (Macisaa & Others, 2002, 2, 3) ومن ثم فأحد الملامح الأساسية للتعليم قبل الجامعي، برامج ومبادرات الشراكة المجتمعية بين الإدارات والمدارس والمؤسسات المجتمعية التي توفر العديد من الخدمات، كما يتم دعم برامج التطوع المجتمعي التي يلتحق بها آلاف من الطلاب المتطوعين. (Wehling, Robert L. 2007)

وثمة توافق بين كثير من المؤسسات التعليمية الأمريكية واتحاد المعلمين على ضرورة إجراء تغييرات في التعليم الأمريكي بشكل متواصل؛ حتى يتواءم مع التغيرات المتسارعة كافة، ومن أجل تعزيز قدرته التنافسية مع النظم التعليمية في الدول المتقدمة.(Normore, 2004, 56)

وفي سياق المشاركة كأحد أهم محددات حوكمة إدارة النظام التعليمي في الولايات المتحدة، فإن أهم الخصائص التي تميز نظام التعليم الأمريكي تعدد المستويات التي تقع عليها مسئولية إدارة التعليم: (المدرسة، والإدارة التعليمية، والولاية، والحكومة الفيدرالية)، بالإضافة إلى التركيز على الإدارة المحلية، حتى لو كان هذا التعدد في مستويات اتخاذ القرار له تأثير على السياسات القومية عندما تهدف إلى تحقيق أعلى معدلات التنافسية مع الدول الأخرى ذات السياسات القومية أو المركزية القوية في التعليم. (Tucker, 2013, 29, 30)

وتنظم كثير من المدارس برامج للشراكة مع الجامعات؛ للمشاركة بهدف توفير برامج للتنمية المهنية، قائمة على البحث، ودعم جوانب التعلم، ومن أجل تحقيق التخطيط والتنفيذ الجيد لهذه البرامج يتم تشكيل مجلس إدارة، يمثل كل الأطراف المعنية في التعليم لتأكيد المشاركة في صنع القرار، ودعم الأدوار المتفق عليها لمختلف الأطراف ذات المصلحة. (Macisaa & Others, 2002, 3)

ومن الجهود البارزة في هذا المجال، إعداد الرابطة القومية للتعليم دليل الشراكة المجتمعية بين الأسرة والمدرسة، فقد اشتمل هذا الدليل على العديد من الأنشطة التدريبية والنماذج والمبادرات، وقد قامت الرابطة وفروعها المتعددة في الكثير من الولايات بتنظيم العديد من البرامج التدريبية المتعلقة بتفعيل المشاركة المجتمعية. (Gary, Witherspoon, 2011)

وفي هذا السياق، تعتبر الإدارة الذاتية في المدارس الأمريكية أحد أهم ملامح الشراكة المجتمعية، إذ تتاح للآباء الفرصة من خلال المجالس المدرسية School-Based Councils في صياغة السياسة التي تضعها المدرسة والمشاركة في صنع العديد من القرارات المدرسية مثل تعيين العاملين وترقيتهم وفصلهم، وتحديد أوجه الإنفاق، واختيار مدير المدرسة. كما تشارك المجالس المدرسية في تقييم أداء المدرسة وتقييم البرامج الدراسية المقدمة للطلاب. (Brewster, 2003)

وتمثل ولاية شيكاغو واحدة من أفضل الولايات في تعزيز المشاركة المجتمعية من خلال المجالس المدرسية، التي تضم ممثلين: للآباء، والمعلمين، والإداريين، وممثلي المجتمع، ومنح هذه المجالس سلطات كبيرة، لتحسين إنجاز الطلاب، كتعيين المديرين، وتقييمهم سنويًّا، ووضع خطط التحسين المدرسي، ومناقشة أوجه إنفاق الموارد المالية، للوفاء بالأهداف على المستوى القومي وعلى مستوى الولاية وعلى المستوى المحلي. (Boyd, 2002)

ويستخلص مما سبق، أن نظام التعليم الأمريكي يتسم بتعدد جهات صنع القرار، والمشاركة الفاعلة للعديد من الأطراف على المستوى المدرسي، مثل: المجالس المدرسية، وسلطة التعليم المحلية، أو على مستوى الولايات والحكومة الفيدرالية؛ بما يميز هذا النظام بوجود لا مركزية في صنع واتخاذ القرارات التعليمية، وتعزيز المشاركة والشراكة بين مختلف أصحاب المصالح، ويساعد كل ذلك في تعزيز حوكمة التعليم قبل الجامعي.

(ب) الشفافية وأخلاقيات العمل:

ترتبط آليات الشفافية بنشر المعلومات الشاملة عن أداء المدارس للآباء والمجتمع ككل؛ لمحاسبة المدارس، إذ يتعين على الإدارات التعليمية وفقًا لقانون توفير التعليم لجميع الأطفال أن تنشر تقريرًا عن أدائها Report Cards, كذلك فالإدارات التعليمية والمدارس التابعة يوجد لها مواقع على الإنترنت، تنشر فيها كل المعلومات، مثل: كأهداف الإدارة وخطتها الإستراتيجية، كما تقوم المدارس كذلك بنشر الملف الخاص بها School Profile، ويحتوي هذا الملف على: معلومات أكاديمية بشأن البرامج والمناهج التعليمية المقدمة، ومتطلبات التخرج، ونظام الاختبار.(U.S. Department of Education, 2003)

كما أن هناك العديد من المصادر والمنظمات التي تتيح معلومات وافرة عن التعليم، مثل: مركز الإصلاح التعليمي Center for Educational Reform(CER)، والمركز القومي للإحصاءات التعليمية National Center for Education Statistics، واتحاد الاختيار المدرسي Alliance for School Choice، وشراكة المعلومات المدرسية School Information

Partnership. ومن أهم التقارير التي تتيح هذه المعلومات أيضًا تقرير التقويم القومي للتقدم التعليمي National Assessment for Educational Progress (NAEP) والذي يعرف أيضًا بتقرير الأداء القومي. (U.S. Department of Education, 2003)

وفي إطار الشفافية وتوافر المعلومات والإحصاءات، يقوم مكتب التعداد والإحصاء بمسحٍ سنويٍّ عن التمويل الخاص بالولايات والحكومات المحلية، ويغطي هذا المسح العديد من الجوانب عن تمويل التعليم، مثل: الإنفاق، والميزانيات، والديون، والأصول، والموارد التعليمية، وترتيب للمائة مدرسة حجمًا في نسب الالتحاق على مستوى الولايات.(U.S. Census Bureau, 2015)

وهناك المركز القومي لإحصائيات التعليم التابع لإدارة التعليم الأمريكية، ويصدر هذا المركز العديد من التقارير الإحصائية الدورية عن مختلف جوانب المنظومة التعليمية، وقد قام هذا المركز بالمسح الإحصائي للمعلمين كل خمس سنوات كان آخرها عام 2011 بعنوان: "بروفايل المعلمين الأمريكيين" فقد رصد العديد من التوجهات والتطورات، والملامح الديموغرافية المتعلقة بالمعلمين ما بين عامي 2005، 2011م. (Feistritzer, 2011)

وترتبط آليات الشفافية في الولايات المتحدة والمتمثلة في نشر تقارير مفصلة عن أداء المدارس على المستويات كافة، والتي من أهمها مستوى الإدارات التعليمية ومستوى المدارس والتي تحتوي على معلومات عن أداء المدارس المتميزة، والمدارس ذات الأداء المتدني، ونشر نتائج الطلاب، الأمر الذي يدعم الشفافية في الأداء المدرسي. (Glatfelter and Ladd, 1996, 24)

وفيما يتعلق بأخلاقيات المهنة والوظيفة في المجال التعليمي، أصدرت رابطة التربويين الأمريكيين Association of American Educators، وهي من أكبر الروابط المهنية في الولايات المتحدة الأمريكية، مدونة لقواعد السلوك الأخلاقي، والتي اشتملت على المبادئ والحقوق الأساسية للطلاب والمعلمين،

بهدف تعزيز أخلاقيات مهنة التعليم، إذ يوجد أعضاء لهذه الرابطة على مستوى الولايات كافة. (www.aaeteachers.org)

ومن الجدير بالملاحظة في هذا الشأن وجود قسم للأخلاقيات Ethics Division في إدارة التعليم الأمريكية US Department of education، وبمراجعة الموقع الإلكتروني الرسمي لهذا القسم، يتضح وجود معايير السلوك المهني المقبول وغير المقبول، والقواعد الاستثنائية القليلة لقبول الهدايا بين الموظفين، وقواعد الدعاية وجمع التبرعات لأي أحزاب سياسية إذا كان المعلم أو الموظف عضوًا فيها، كما يتضمن الموقع العديد من الأدلة التفصيلية في هذا المجال.(www2.ed.gov)

إن التوجه نحو الإصلاح الإداري الداعم لجوانب الحوكمة فيما يتعلق بالقيم والأخلاقيات الإدارية يتم في ضوء أيديولوجية الإدارة الجديدة neo Corporatist Ideology؛ إذ يرتبط الإصلاح التعليمي في الولايات المتحدة بتطبيق مبادئ الإدارة العامة الجديدة كاستجابة لعدم الرضا عن أداء المؤسسات الحكومية، وتقوم هذه الإدارة على فرضية مؤداها أنه من الممكن استعارة الأساليب المتبعة في إدارة المؤسسات الخاصة وتطبيقها في القطاع الحكومي، ومن أهم مبادئها الأساسية التحرر من البيروقراطية والروتين، والتوجه نحو آليات السوق والتنافسية.

(ج) الرقابة والمحاسبية:

يمثل قانون توفير التعليم للجميع The No Child Left Behind) (Actعلامة بارزة في إصلاح التعليم الأمريكي، فقد كان من أهم ملامحه تفويض مزيد من السلطات للولايات والإدارات المحلية، وتطوير نظم المحاسبية لتأكيد أن التمويل والموارد موجهة لتحسين جودة التعليم لجميع الطلاب. (U.S. Department of Education, 2003)

ويعد أيضًا قانون التعليم الابتدائي والثانوي Elementary and Secondary Education Act (ESEA) والذي تم إعادة تشريعه فيما عرف بقانون توفير التعليم لجميع الأطفال عام 2002، هو القانون الفيدرالي الأساسي

المؤثر على التعليم من رياض الأطفال وحتى المرحلة الثانوية، ولقد بني قانون التعليم الابتدائي والثانوي على عدة مبادئ أهمها المحاسبية على النتائج، وإتاحة اختيارات أكثر أمام الآباء، وتعزيز السلطة المحلية. (U. S. Department of Education, 2003).

وتوصل إحدى الدراسات لجذور المساءلة والمحاسبية في النظام التعليمي في كاليفورنيا في الولايات المتحدة، فهي تعود إلى ظهور حركة المعايير والمحاسبية في التعليم خلال عقدي الثمانينيات والتسعينيات من القرن الماضي، بما أدى إلى التحول من التركيز على العمليات إلى التركيز على رصد وتتبع النتائج التعليمية وأداء المدارس. (Hansen, 2006, p.3) كما تمثل ولاية كاليفورنيا إحدى الولايات المتميزة في دعم المجالس المدرسية؛ إذ توجد رابطة لتلك المدارس، والتي تدعم أدوارها المتمثلة في المحاسبية عن أداء المدارس ونتائج الطلاب، والتواصل مع الإدارات التعليمية وتطوير السياسات وتعزيز الالتزام المهني والوظيفي.(Plough, 2014, 4)

وتعد حركة الإصلاح القائمة على المعايير أحد أهم جهود الإصلاح التي شهدتها الولايات المتحدة Standards Based– Education Reform، فقد ظهرت هذه الحركة كاستجابة للتوجه نحو مزيد من المحاسبية التعليمية للمدارس، كما يتمثل الهدف الأساسي للإصلاح المدرسي القائم على المنافسة Competition –Based School Reform في تعزيز الاختيار بين المدارس الحكومية، وتوفير البدائل المتاحة وتحسين الفعالية (Lubienski, 2005)

ولقد شهد التعليم قبل الجامعي في الولايات المتحدة موجات من الإصلاح خلال العقود القليلة الماضية، مثل: تعزيز المحاسبية التعليمية، وانتشار مدارس تسمى charter schools المدارس التعاقدية، وقانون التعليم لجميع الأطفال، ولكن هناك العديد من التقارير التي تشير إلى عدم الرضا عن الترتيب التنافسي للتعليم الأمريكي. (U.S. Department of Education, 2011)

واستجابة للتحديات التي تواجه التعليم قبل الجامعي في الولايات المتحدة وبخاصة فيما يتعلق بقدراته التنافسية التي تراجعت عن بعض الدول مثل: كوريا الجنوبية، وفنلندا، فإن صناع السياسة التعليمية على المستوى الفيدرالي والولايات بادروا بالسعي لتبني مداخل وفرها منحى الإدارة العامة الحديثة New Public Management (NPM) مثل المحاسبية المرتكزة على النتائج، وحق الاختيار أو الامتياز المدرسي. (Fusarelli& Johnson, 2004, 118, 119)

ومن أهم التطورات والملامح التي شهدها نظام التعليم قبل الجامعي في الولايات المتحدة الأمريكية، هي تلك المتعلقة بالمحاسبية، حيث تقوم غالبية الولايات بمحاسبة المدارس والإدارات عن أداء الطلاب، مع فرض أنواع من العقوبات على المدارس منخفضة الأداء، وتحفيز المدارس المتميزة، مع ملاحظة تعدد الأطراف التي يمكنها مساءلة المدارس، وذلك بخلاف نظم التعليم ذات السياسة القومية أو المركزية. (Spillane, and Kenney, 2012, 545)

ولكن في هذا الإطار أيضًا، يشير المركز القومي للتعليم والاقتصاد National Center on Education and the Economy (NCEE) في أحد تقاريره المنشورة على موقعه الإلكتروني الرسمي، إلى أن نظام المحاسبية التعليمية المرتكز على الاختبارات والمتبع في الولايات المتحدة الأمريكية Test–based accountability يحتاج إلى المراجعة وإعادة النظر؛ بهدف تحسين الإنجاز والتحصيل لدى الطلاب الأمريكيين، ورفع المستهدف من تحقيق المعايير، وتحسين جودة أداء المعلمين، والاهتمام بالطلاب ضعيفي التحصيل. (www.ncee.org)

وفيما يتعلق بتمويل التعليم قبل الجامعي، سعت المبادرات الإصلاحية لتعزيز جوانب المشاركة بين المستويات التنظيمية الثلاثة: (الفيدرالي، والولايات والسلطات المحلية، والإدارات التعليمية والمدارس) مع التركيز على أن يكون الجانب الأكبر للتمويل من خلال الولايات والسلطات المحلية، مع تعزيز جوانب

الرقابة والمحاسبية على الأداء.U.S. Department of Commerce)، 2011)

واستخلاصًا لما سبق تناوله من محددات الحوكمة للتعليم قبل الجامعي في الولايات المتحدة الأمريكية، يتبين أن إدارة التعليم قبل الجامعي تتسم بشكل أساسي، في ضوء تبني التوجه اللا مركزي، بالممارسات الواضحة للمشاركة المجتمعية والشفافية في توفير المعلومات كافة عن الأداء التعليمي، بما يساعد في توفير أطر المحاسبية عن الأداء، والرقابة من العديد من الأطراف وذوي المصلحة، بما يعزز بدوره من قيم حوكمة التعليم بشكل واضح وكبير.

ومن خلال استعراض ملامح الخبرة الأمريكية فيما يتعلق بحوكمة التعليم قبل الجامعي، يمكن استخلاص عدد من الدروس المستفادة، ومن أهمها ما يلي:

1- أن الحوكمة في جوهرها هي إيجاد الأطر الإدارية والتنظيمية الحاكمة والمعايير المنضبطة التي يتم اتباعها وتطبيقها، أيًّا كانت درجة اللا مركزية المطبقة في النظام التعليمي، فليس المهم تطبيق اللا مركزية؛ ولكن الأهم تبني منظومة قيم، تشمل الشفافية والمشاركة والنزاهة والرقابة والمحاسبية عن الأداء.

2- أن التوجه نحو تبني منظومة قيم الحوكمة، وما ترتكز عليه من المشاركة والشفافية والمحاسبية والنزاهة للمنظومة التعليمية كافة جاء كنتيجة لحركة عالمية بدأت منذ بداية ثمانينيات القرن العشرين لإصلاح إدارة القطاع الحكومي لتحسين فعالية منظماته وكفاءتها واستجابتها للمستفيدين.

3- أن الأخذ بسياسة اللا مركزية ونقل السلطة من الإدارة المركزية إلى الإدارات المحلية والمدارس مع مساهمة الآباء من شأنه تعزيز الرقابة والمحاسبية على الأداء، وتأكيد الشفافية والنزاهة في تقديم الخدمة التعليمية على المستوى المحلي.

4- أن توجه الولايات المتحدة في سياق مداخلها لإصلاح التعليم للأخذ بمفهوم الإدارة العامة الجديدة في مجال إدارة التعليم من خلال توظيف آليات وأساليب الإدارة العامة كالمحاسبية المرتكزة على النتائج وحق الاختيار والامتياز المدرسي في النظام التعليمي قد أدى للارتقاء بأداء المؤسسات التعليمية.

5- أن تفعيل المشاركة في سياق منحى اللا مركزية يعزز من جوانب حوكمة الإدارة وتحقيق أهدافها، فدعم المشاركة المجتمعية لكل الأطراف وذوي المصلحة من شأنه توزيع المسئوليات في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسات التعليمية، مع ضرورة التدفق المستمر للبيانات والمعلومات الدقيقة والموضوعية عن أداء هذه المؤسسات التعليمية كحق للمجتمع وجميع الأطراف ذوي العلاقة، بما يعزز الشفافية كأحد أهم أبعاد الحوكمة.

6- أن أحد أهم فوائد الدراسات المقارنة هو إيجاد الأسلوب والمدخل العلمي المنهجي لنقل وتبني أفضل الممارسات Best practices بما يساعد في تجسير الفجوات Bridging Gaps بين الواقع والمستهدف، والاستفادة من حلول تم تجربتها وتطبيقها في نظم تعليمية أخرى، بما يمثل المشاركة في المعرفة والحلول الناجحة، بدلًا من إعادة اختراع حلول جديدة، وذلك مع مراعاة تعديل وتكييف الممارسات المتميزة؛ لتتلاءم مع السياق والبيئة والمتغيرات الثقافية والاجتماعية.

7- أن نقل وتبني المداخل الإدارية يحتاج إلى إيجاد مناخ ميسر، وثقافة داعمة للتبني والتطبيق، مع تحديد عوامل الدعم والتيسير، والقوى المحركة للتغيير والتجديد مقابل القوى والعوامل المقاومة لإحداث التغيير، ويستفاد في ذلك من منهجية تحليل مجالات القوى Force Field Analysis التي تساعد في رصد المتغيرات الدافعة للتغيير مقابل تلك المعوقة أو المقاومة له، بما يساعد في بناء مصفوفة واضحة للمتغيرات والعوامل كافة.

ثالثًا ـ واقع حوكمة التعليم قبل الجامعي في مصر:

لقد شهدت أعداد المدارس الحكومية، ومعدلات القيد الإجمالي في مراحل التعليم قبل الجامعي تطورًا ملحوظًا يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول (1)

تطور أعداد ونسب المقيدين في مرحلة التعليم قبل الجامعي لعام 2015/14

(حكومي وخاص) (العدد بالألف)

البيان	ما قبل الابتدائي	ابتدائي	إعدادي	ثانوي عام	ثانوي فني	تربية خاصة	الجملة
عدد المقيدين	1176.8	10255.2	4523.1	1535.1	1645.7	37.3	19173.2
عدد المدارس	10.6	17.8	11.2	3.1	2.0	0.9	45.6
عدد الفصول	33.0	231.7	107.9	39.0	46.1	4.5	462.2
كثافة الفصل	35.6	44.2	41.9	39.4	36.0	8.3	41.3
عدد المقبولين في الصف الأول	537.7	1852.5	1530.5	513.5	555.2	6.8	4996.2

المصدر: وزارة التربية والتعليم، الكتاب الإحصائي السنوي 2015/14.

يتضح من الجدول السابق الحجم الكبير للتعليم قبل الجامعي في مصر، إذ وصل عدد المدارس إلى 45,6 ألف مدرسة، وعدد المقيدين إلى أكثر من 19 مليون تلميذ، بما يوجه النظر إلى الحاجة المتزايدة لتوفير الإمكانات والنظم الإدارية الحديثة كافة؛ التي تحقق أهداف التعليم قبل الجامعي، وتعزيز إتاحته وعدالته وسمات حوكمته.

ويختص المجلس الأعلى للتعليم قبل الجامعي بالتخطيط لهذا التعليم ورسم خططه وبرامجه. (رئاسة الجمهورية، 1981) ومن الجهود المبذولة في مجال السعي لإصلاح التعليم في مصر، وإصدار قرار جمهوري رقم 125 لسنة 2015 بتشكيل المجلس التخصصي للتعليم والبحث العلمي، إذ يختص هذا المجلس بسبعة أهداف، أهمها: المساهمة في تحديد الخطوط العامة للسياسة التعليمية في جميع مراحل التعليم ونوعياته المختلفة، وربط التعليم بخطة التنمية الشاملة للدولة، وتطويره بما يحقق الأهداف القومية، في إطار السياسة العامة للدولة. (الجريدة الرسمية، مارس2015)

وتستهدف إستراتيجية قطاع التعليم قبل الجامعي في إطار خطة 2016/15 تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية مستمدة من رؤية محور التعليم في إطار "إستراتيجية التنمية المستدامة، رؤية مصر 2030"، وتشمل: (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، 2014)

- إتاحة فرص متكافئة لجميع السكان في سن التعليم؛ للالتحاق بالتعليم واستكماله.
- تحسين جودة الخدمة التعليمية من خلال توفير مناهج معاصرة، وتكنولوجيا موظفة بكفاءة، وقيادة فعالة في كل مدرسة، وفرص للتنمية المهنية.
- تدعيم البنية المؤسسية، وبناء قدرة العاملين في التعليم على تطبيق اللا مركزية، بما يضمن الحوكمة الرشيدة.

وللاهتمام الملحوظ بوضع التعليم قبل الجامعي، بلغ حجم الاستثمارات الموجهة لوزارة التربية والتعليم، والجهات التابعة لها بخطة عام 2016/15 نحو 5,059 مليار جنيه (منها نحو 4,7 مليار جنيه من الخزانة العامة) وذلك مقابل استثمارات منفذة فعليا بخطة 2014/13 بلغت نحو 2,8 مليار جنيه. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، 2014، 103)

كما تبين تلك الخطة العديد من الركائز الأساسية لإستراتيجية التعليم قبل الجامعي، والتي يتضمن بعضها ما يلي: (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، 2014، 105، 106)

- بناء نظام متكامل ومتطور للمحاسبية، قائم على الشفافية ومتابعة الأداء.
- المشاركة الفعالة للأسرة والدعم المجتمعي من خلال مجالس الأمناء.
- التوجه نحو نظام تعليمي متوازن بين المركزية واللا مركزية، من خلال تطوير البنية التنظيمية للوزارة والمديريات والإدارات والمدارس.

ولرصد واقع التعليم قبل الجامعي في مصر، تضمن أحد التقارير العديد من المؤشرات ذات الدلالة، والتي يمكنها كشف حجم التعليم قبل الجامعي وتمويله، ويتبين ذلك من خلال ما يلي: (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار،2013، 3، 4)

- وصل إجمالي عدد التلاميذ في التعليم قبل الجامعي (عدا التعليم الأزهري) خلال عام 2013/2012 (18,3) مليون، كما بلغ أعداد المعلمين والاختصاصيين في العام نفسه نحو (1, 04) مليون.
- بلغت نسبة الإنفاق على التعليم قبل الجامعي (دون التعليم الأزهري) من إجمالي الإنفاق العام على التعليم نحو (74, 9%)، إذ وصل إجمالي الإنفاق (53, 1) مليار جنيه، منها (40, 3) مليار للتعليم قبل الجامعي.
- بلغت نسبة أعداد التلاميذ في المدارس الحكومية (91%) خلال عام 2013/2012، إذ بلغت نسبة الذكور (51, 3%) والإناث (48, 7%)، كما وصلت نسبة التلاميذ في الحضر (50, 7%) بينما في الريف (49, 3%).

ومن خلال القراءة التحليلية للمؤشرات السابقة، يتضح الحجم الكبير للتعليم قبل الجامعي في مصر ونموه المتسارع، مع تزايد الإدراك بأهمية الوصول إلى نسب إنفاق مقبولة لتحسين كفاءة وفعالية هذا القطاع من التعليم، كما يلاحظ عدم وجود تمييز فيما يتعلق بالنوع سواء أكان التلاميذ ذكورًا أم إناثًا، وسواء أكانت المناطق حضرية أم ريفية، إذ تتقارب النسب بشكل كبير، ولكن قد تتمايز مستويات جودة هذا التعليم في الحضر عنه في الريف.

وفي سياق ما يلي، يمكن رصد الجهود الرسمية لتعزيز محددات حوكمة التعليم قبل الجامعي، والتي تتمثل في: الشراكة المجتمعية، والشفافية، وأخلاقيات العمل، والرقابة، والمحاسبية، بالإضافة إلى أبرز المعوقات وجوانب القصور التي أشارت إليها العديد من الدراسات.

أ. الشراكة والمشاركة المجتمعية:

لقد تزايد الاهتمام الرسمي بجانب المشاركة المجتمعية في التعليم خاصة منذ بداية العقد الماضي، إذ تم تخصيص أحد المحاور الخمسة لمشروع المعايير القومية للتعليم الصادر عن وزارة التربية والتعليم عام 2003م، للمشاركة المجتمعية. (وزارة التربية والتعليم، 2003) كما تضمنت الخطة الإستراتيجية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر الصادرة عن وزارة التربية والتعليم عام 2007م–2008م، جانب المشاركة المجتمعية في البرنامج الخاص بتطبيق سياسة الإصلاح المتمركز حول المدرسة الذي يتضمن أربعة أبعاد أساسية، منها: مفهوم الحوكمة الرشيدة الذي يستند على المشاركة المجتمعية الفعالة (وزارة التربية والتعليم، 2008)

ولقد حددت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (2008م) مجالًا يختص بالمشاركة المجتمعية في المعايير القياسية التي يتم من خلالها الحكم على جودة الأداء المدرسي. كما صدر القرار الوزاري (334) لعام 2006 بشأن تطوير وتفعيل أدوار ومهام مجلس الأمناء، بما يعزز المشاركة المجتمعية في تحسين أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي. (وزارة التربية والتعليم، 2006)

وفي سياق الشراكة والمشاركة المجتمعية من جانب مؤسسات المجتمع المدني، تم إنشاء الإدارة العامة للجمعيات الأهلية في وزارة التربية والتعليم، كما تمثلت شبكة الجمعيات الأهلية المتعاونة مع وزارة التربية والتعليم في 339 جمعية، نفذت في القاهرة والمحافظات 728 مشروعًا، واستهدفت 1691301 تلميذ وتلميذة، وبحجم تمويل 80580457 جنيها، هذا وقد بلغ عدد الجمعيات التي تنشط- من زوايا مختلفة- في النهوض بالعملية التعليمية 2439 جمعية. (عوض، 2011، 147)

ولكن على الرغم من تلك الجهود الرسمية المتزايدة، إلا أن هناك العديد من الدراسات التي أشارت إلى ضعف المشاركة، مثل دراسة (سلطان؛ أحمد، 2009، 169) التي خلصت إلى أنه لا يزال دور المشاركة المجتمعية غير فعال في العملية التعليمية، مما يؤثر سلبًا على الجودة والاعتماد في التعليم العام، وذلك لعدة أسباب، منها: ضعف ثقة المجتمع ومنظماته وأفراده في النظام التعليمي القائم وما يحدث به من تطوير، وغياب التخطيط الجيد للعمل التطوعي، مع غياب ثقافة التعاون بين الجهات المدنية والمنظمات والهيئات المحلية وأولياء الأمور والمؤسسة التعليمية.

كما استعرضت دراسة (حسن، 2011، 148) الأسباب التي أدت إلى قصور وضعف المشاركة المجتمعية بين المدرسة والمجتمع المحلي، ومنها: غياب العمل المؤسسي في واقع العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، مع غلبة النزعة البيروقراطية على الكثير من الجمعيات الأهلية، وبخاصة في ظل الفجوة بين النصوص التشريعية والواقع الفعلي، بالإضافة إلى تسييس العمل الأهلي، وتحول الكثير من الجمعيات الأهلية إلى مؤسسات شبه حكومية.

وبينما يمكن أن تتميز شراكة القطاعين العام والخاص بفوائد كبيرة بوصفها أداة تقديم البنية الأساسية، لكن عندما تتم بشكل غير صحيح يمكن أن يولد مشاكل كبيرة، فلا يتعرض التنظيم التشريعي لجميع صور شراكة القطاع الخاص، كما أن هناك غياب الرؤية المحددة لشراكة القطاع الخاص في قطاع التعليم. (حسين، 2012، 248)

يستخلص مما سبق، أنه على الرغم من الوثائق والقرارات الرسمية المتعلقة بدعم المشاركة المجتمعية، مثل: القرارات الخاصة بمجلس الأمناء والمعلمين، والتناول المتزايد في الخطاب الحكومي عن لا مركزية التعليم؛ إلا أنه لا تزال هناك العديد من المعوقات وجوانب القصور التي تعاني منها إدارة التعليم قبل الجامعي فيما يتعلق بجوانب الشراكة والمشاركة المجتمعية، كأحد أهم مقومات حوكمة التعليم.

ب. الشفافية وأخلاقيات العمل:

لقد كان من أبرز التوجهات الهادفة إلى تعزيز الحوكمة في مختلف القطاعات في الدولة، صدور قرار وزير الدولة للتنمية الإدارية رقم 86 لسنة 2007م، بتشكيل وتحديد اختصاصات لجنة الشفافية والنزاهة، إذ تختص بدراسة واقتراح آليات دعم الشفافية والمحاسبة وتعزيزها، ومكافحة الفساد في وحدات الجهاز الإداري للدولة والقطاعات الحكومية والعامة، وذلك بالتنسيق والتعاون الكامل مع الأجهزة المعنية، ومتابعة التزامات مصر الدولية في هذه المجالات، كما تختص اللجنة باقتراح إستراتيجية قومية لمكافحة الفساد بجميع صوره وأشكاله. (لجنة الشفافية والنزاهة، 2008، 6)

وفي سياق تطوير الرؤى حول دعم الحوكمة، تضمنت خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية لوزارة التخطيط المصرية للعام المالي 14-2015 العديد من المرتكزات، التي يمكن أن تساعد في الحد من الفساد الإداري، مثل: وجود جهاز إداري يتميز بالكفاءة والفعالية، مع وجود نظام رقابي واضح وشفاف يتم تطبيقه بإنصاف، والتوجه نحو تطبيق اللا مركزية وفق المادة رقم 178 من الدستور المصري المتعلقة بدعم اللا مركزية الإدارية والمالية والاقتصادية، كما أكدت الخطة أن يكون التعليم متاحًا للجميع دون تمييز، في إطار نظام مؤسسي كفء وعادل ومستدام. (وزارة التخطيط، 2014، 20)

كما أصدرت وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري مدونة السلوك الوظيفي للعاملين في الدولة، وتعتمد تلك المدونة على خمسة مبادئ، وتتضمن: احترام القانون، والحيادية، والنزاهة، والاجتهاد، والكفاءة والفعالية؛ وفي مجال

النزاهة يحظر استغلال المناصب الرسمية بصورة تؤدي إلى التربح وجني المنافع الشخصية. (وزارة التخطيط، 2014، 7) ويمكن أن يمثل ذلك أحد الأسس المهمة التي يمكن البناء عليها نحو التوجه لتعزيز أحد محددات حوكمة التعليم قبل الجامعي، وذلك من خلال الاهتمام بوضع معايير وقواعد للسلوك الوظيفي، التي يجب متابعة الالتزام بها على مستوى القطاعات الحكومية كافة؛ وعلى رأسها قطاع التعليم بجميع مؤسساته.

وعلى الرغم من الجهود الرسمية التي يمكن أن تعزز من أبعاد الحوكمة كالنزاهة والشفافية والمشاركة، تشير إحدى الدراسات إلى أنه في ظل غياب نظام فاعل للمحاسبية والمساءلة الأخلاقية، طغت مظاهر التسيب والفساد، وتعدد صور الخلل والفوضى، فأنظمة المحاسبية تتسم بالممارسات التقليدية والنظرة الجزئية التي تركز على جوانب الضعف دون المتابعة المستمرة والتقويم الشامل لمختلف عناصر العمل التربوي. (الجيار، 2012، 1)

ومن ثم يمكن القول: إن نظام التعليم المصري بشكله الراهن، يواجه العديد من المعوقات، التي تحد من قدرته على ملاحقة التغيرات التي يشهدها المجتمع والعالم، بما يدعو إلى الإسراع في اختيار سياسة تعليمية تكون ملائمة للمجتمع. (جاد الكريم، 2012، 1438)

وفي هذا السياق أيضًا، وعلى الرغم من الزيادات الملموسة في موازنات التعليم، إلا أنها لا تلبي متطلبات النهضة التعليمية المطلوب تحقيقها، مع وجود هدر في التكلفة الاقتصادية لإنشاء المدارس يصل إلى 30% من قيمة التكاليف، بالإضافة إلى ضعف كفاءة الإنفاق التعليمي على المستويات المحلية، كما أنه من الضروري إعادة النظر في إجراءات طبع الكتب المدرسية، وما يصاحبها من ممارسات غير سليمة، ينجم عنها إهدار أكثر من مليار جنيه في العام الواحد. (أبو خليل، 2010، 71) ويشير ذلك إلى ضرورة وجود مزيد من الشفافية في الممارسات التعليمية، مع ضرورة تعزيز أخلاقيات العمل التي تساعد في الحد من الفساد، بما يطور بدوره من مقومات حوكمة التعليم.

وفي ظل الاهتمام المجتمعي بقضية التعليم والعمل على تطويره، أصبح لزامًا على المؤسسات التعليمية السعي إلى تطبيق الشفافية، إذ تنبع أهميتها من خلال ربط مخرجاتها باحتياجات سوق العمل، وإيجاد الثقة والتمكين لجميع القائمين على السياسات التعليمية، كما أن فقدان الشفافية يؤدي إلى فشل السياسات الخاصة بالإصلاح التربوي. (الجرواني، 2012، 171)

كما أن الحاجة إلى الأخلاق وتدعيمها في عصر العولمة الثقافية مسئولية المؤسسات المجتمعية والتربوية للحفاظ على الأمن الاجتماعي، ومن ثم معالجة الخلل الراهن في منظومة القيم الأخلاقية، والتحول نحو منظومة من القيم الإيجابية الدافعة للتقدم. (حسين، 2013، 274)

وفي هذا الإطار، تبين دراسة عن المتطلبات الإحصائية والمعلوماتية لتعزيز الحوكمة الرشيدة، أن نظام الإحصاء والمعلومات في مصر يعاني العديد من أوجه القصور، سواء فيما يتعلق بجودة وشمول منتجاته وخدماته أم في كفاية مكوناته، وسلامة الإطار المؤسسي والتشريعي الذي يعمل من خلاله؛ ونظرًا للأهمية المتزايدة لعناصر الشفافية والإتاحة وحرية تداول الإحصاءات والمعلومات كأحد مرتكزات تفعيل الحوكمة الرشيدة في مصر؛ يكون هناك حاجة ماسة إلى تصميم إستراتيجية قومية للإحصاء والمعلومات. (نوير، 2007، 356)

ومن ثم فإن جودة تنظيم تسجيل البيانات والمعلومات تمهيدا لإتاحتها أو الإفصاح عنها هو من الجوانب التي يتطلب أن يهتم بها التشريع؛ ذلك لأن مصر وإن كانت قد شهدت خلال العقد الماضي ثورة في مجال الإتاحة المعلوماتية، إلا أن ذلك أدى إلى تضارب البيانات المنشورة والإحصاءات الوطنية. (عبد الله، 2008، 199) وبالتطبيق على التعليم قبل الجامعي، يمكن القول: إن هناك حاجة لتنظيم البيانات والإحصاءات الواردة على المواقع الإلكترونية الرسمية لوزارة التربية والتعليم، مع ضرورة تنمية الجانب الإعلامي والتوعوي بأهمية تشجيع الإدارات التعليمية على شر التقارير الإحصائية المعبرة عن الأداء بشفافية للمستفيدين وأصحاب المصلحة كافة.

وفي ضوء ما سبق، يمكن استخلاص أن تعزيز جوانب الشفافية وأخلاقيات العمل في التعليم قبل الجامعي في مصر لا يزال يحتاج إلى اهتمام رسمي ومجتمعي، مع ضرورة القناعة التامة بأنه لا يمكن تحقيق أي إصلاح إداري للحد من مظاهر التسيب والفوضى المتزايدة دون وجود شفافية للمعلومات والقرارات التعليمية، بالإضافة إلى ضرورة تفعيل وتطبيق قواعد للسلوك المنضبط ومعايير مقبولة لأخلاقيات العمل، وهي تلك القواعد والمعايير الواردة في مدونة السلوك الوظيفي.

ج. الرقابة والمحاسبية:

تعد وزارة التربية والتعليم الهيئة العليا المسئولة عن التعليم قبل الجامعي، وهي المسئولة عن متابعة ورقابة العملية التعليمية بمستوياتها كافة، من خلال الإدارة المركزية للتفتيش والمتابعة. (وزارة التربية والتعليم، 2001)

وفيما يتعلق بالجهود الساعية لتفعيل جوانب الرقابة والمحاسبية، والاهتمام بالتقييم المؤسسي الذي يساعد بدرجة ما في كشف جوانب القصور، "فإن الركيزة الأساسية لنجاح إصلاح التعليم، تتمثل في الانتقال من الوصول الفعال إلى التعليم، إلى التعليم الجيد للجميع. وتوخيًا لهذه الغاية، تم إنشاء "الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد" لتقييم العملية التعليمية، والقدرة المؤسسية للمدارس، ودعم التقييم الشامل للنظام التعليمي، إضافة إلى عملية المراقبة والمتابعة. (البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، 2010، 44)

ولقد ارتكزت معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر (NAQAAE) على مجالين رئيسيين، هما: القدرة المؤسسية، والفعالية التعليمية، ويتضمن المجال الأول العديد من المعايير الفرعية التي تتعلق بالحوكمة والمشاركة والمحاسبية. (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، 2009)

وعلى الرغم من الجهود الساعية لتطوير الرقابة والمحاسبية وتقييم الأداء التعليمي، فإن هناك تعددًا للجهات التي من المفترض أن تقوم برقابة ومتابعة العملية التعليمية في مصر، مثل جهاز التفتيش في الوزارة ومكتب المتابعة،

ولجان المتابعة والموجهين على مستوى المديريات والإدارات التعليمية، وإنشاء مجالس الأمناء على مستوى المدارس. (حسانين، 2012، 5)

وفي هذا السياق، لم يعد النمط التقليدي لأداء الدولة يفي بالطموحات ولا مواجهة التحديات الجديدة التي تفرضها المتغيرات العالمية، وأصبحت تقنيات الإدارة التقليدية غير صالحة للعصر الحالي، وعاجزة عن مواكبة المستجدات، ويدفع هذا نحو أهمية تنمية إطار فكري إداري جديد يتصف بالتكامل والتوازن والديناميكية. (النحاس، 2008، 200)

كما تشير الخطة الإستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي، في إطار تحليلها لمؤشرات السياق الاجتماعي والاقتصادي والسياسي للتعليم قبل الجامعي في مصر، إلى بعض جوانب القصور التي يمكن أن تندرج تحت الآثار الناجمة عن الترهل والفساد الإداري، إضافة إلى تضارب المسئوليات والاختصاصات والسلطات، مع غياب نظام مؤسسي متكامل للمتابعة والتقويم قائم على النتائج، ورغم أن هناك العديد من الإدارات التي تقوم بالتقويم والمتابعة، لكنها تعمل في غياب كامل للتنسيق، كما أن هناك غياب للمحاسبية والشفافية في النظام التعليمي. (وزارة التربية والتعليم، 2014، 66، 67)

وتشير إحدى الدراسات إلى وجود قصور في أداء الأجهزة الرقابية على الأداء التعليمي لتأكيد مدى مطابقتها لمعايير الأداء، ومدى تحقيقها للأهداف المخططة، والكشف عن الانحرافات ليسهل تصحيحها، بما يتطلب الأخذ بمنهجية متكاملة للمحاسبية التعليمية؛ كما أن هناك ألوان من التحايل ومظاهر للانحرافات التي أصبحت تصيب مؤسسات التعليم، وتترجم ما أصاب المجتمع من تحلل الالتزام بالضوابط الأخلاقية والاجتماعية، وتؤكدها الشواهد وترصدها الدراسات. (رضوان، 2010، 131)

ومن ثم فهناك ضرورة للتنسيق بين الجهات المنوط بها عمليات تقويم الأداء في التعليم قبل الجامعي، حتى تعمل من خلال إستراتيجية موحدة، تشمل: أدوار وزارة التربية والتعليم، والإدارات التعليمية، والمدارس، والأكاديمية المهنية

للمعلم، والهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة. (ماهر، 2012، 59)

ويلفت أحد التقارير النظر في إطار تقييم الإطار التشريعي المنظم للتعليم قبل الجامعي في مصر، والذي ينظمه قانون التعليم رقم (139) لسنة 1981، وكل التعديلات التي أجريت عليه حتى عام 2013، بما يظهر عدم وجود رؤية واضحة، فقد اعتمدت التعديلات التشريعية كافة على بعدين، هما: التجربة والخطأ في عمليات التطوير، والاعتماد على الحلول قصيرة الأجل لمظاهر المشكلات دون التعمق لحل جذورها. (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، 2014، 14، 15)

ومن خلال الرصد السابق لبعض الجهود الهادفة لحوكمة التعليم قبل الجامعي في مصر، والمعوقات وجوانب القصور التي تعرقل تطوير إدارته، يمكن استخلاص أن هناك العديد من الجهود الرسمية المتعلقة بإعداد الخطط الإستراتيجية، وتطوير التشريعات واللوائح، مع التوجه المتزايد نحو تبني منحى اللا مركزية. ولكن على جانب آخر فهناك العديد من المعوقات، مثل: غياب الشفافية، وضعف المشاركة المجتمعية في التعليم، مع قصور أساليب الرقابة والمتابعة والمحاسبية، بالإضافة إلى اختلال منظومة القيم وأخلاقيات العمل، بما يمكن أن يفرز العديد من التحديات التي تحول دون الارتقاء بأداء الإدارة التعليمية الهادفة إلى تحسين جودة التعليم قبل الجامعي وعدالة إتاحته وتعزيز نزاهته.

رابعًا ـ التحليل المقارن بين مصر والولايات المتحدة الأمريكية:

يستند الفكر الإداري والتربوي المقارن على مدرستين متمايزتين: مدرسة شمولية المبادئ الإدارية، ويرى أصحاب هذه المدرسة أن مبادئ الإدارة قابلة للتطبيق في أي مكان وزمان بغض النظر عن طبيعة المجتمعات، ومدرسة العوامل الخارجية External Factors في دراسة الإدارة المقارنة، إذ تعتمد هذه المدرسة على الاتفاق المبدئي لشمولية المبادئ الإدارية، ولكنها في الوقت نفسه لا تلقي العبء الكلي على أداء الإدارة في تحقيق أهداف المنظمة، ولكن تأخذ

في الحسبان عوامل البيئة الخارجية المحيطة في المنظمات، واختلاف السمات الحضارية، والاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والقانونية. (علاقي، 1981، 54)

ويمكن القول: إن لكل مجتمع نسقه القيمي، ولكل نظام خصوصيته الثقافية التي يستلزم أن تجد طريقها في بناء السياسات التعليمية وإدارة نظمها، وفي فلسفتها وأهدافها، شريطة ألا يعني هذا انسحاب وانعزال عن التغيرات المحيطة والتوجهات الكبرى المؤثرة على السياقات الوطنية.

وفي سياق ما يلي، يمكن استعراض أوجه التشابه والاختلاف بين خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في حوكمة التعليم قبل الجامعي والواقع في مصر، مع بيان أهم الدروس المستفادة من الخبرة الأمريكية في تطوير هذا الواقع، وبما يتلاءم مع طبيعة المجتمع المصري.

أ- أوجه التشابه والاختلاف:

تجدر الإشارة إلى تشابه الدوافع الأساسية نحو حوكمة التعليم قبل الجامعي في كل من الولايات المتحدة الأمريكية ومصر؛ إذ ارتبطت التوجهات بعدم الرضا المجتمعي عن أداء قطاع التعليم قبل الجامعي، وقد صدرت العديد من التقارير الرسمية خلال السنوات الماضية والتي تعبر عن عدم الرضا المجتمعي عن الأداء العام للتعليم، رغبة في إصلاح التعليم، وتعزيز حوكمته القائمة على المشاركة والشفافية والمحاسبية.

وعلى الرغم من تشابه الدوافع الأساسية، إلا أن لكل دولة منهما دافع يرتبط بظروفها الخاصة؛ فالولايات المتحدة تهدف إلى تحقيق مراكز متقدمة في ترتيب التنافسية العالمية، للحفاظ على تفوقها التعليمي وتميزها، كأحد الدول العظمى في العالم، في حين تسعى مصر إلى إصلاح النظام التعليمي، وتحسين مستوى جودته، ورفع ترتيبه التنافسي المتأخر على المستوى الدولي. كما يلاحظ تشابه نفس المصطلحات الخاصة بالحوكمة وإصلاح التعليم في دولتي الدراسة، ويمكن إيعاز السبب في ذلك إلى أن الجهود المرتبطة بالحوكمة كافة نبعت من حركة عالمية لإصلاح القطاع الحكومي ومؤسساته في الدول المختلفة، وأن هذه

الحركة العالمية حول العالم قد انتقلت فيما بين الدول لتبني أفضل الممارسات، على الرغم من اختلاف دوافعهم.

وتتفق الخبرة الأمريكية مع الواقع المصري على أهمية دعم الحوكمة وقيمها التي تتضمن: المشاركة، والشفافية، والمحاسبية، والنزاهة في التعليم، وإن كان الاختلاف بينهما في درجة أو مستوى الجدية والاهتمام، وربما يمكن تفسير ذلك في ضوء اختلاف المناخ السياسي وقيم الحرية والديموقراطية المستقرة في الولايات المتحدة، بينما ما زالت مصر تسعى جاهدة نحو الانتقال إلى التحول الديموقراطي، علاوة على اختلاف الوضع الاقتصادي المعبر عن مستوى الطموحات المجتمعية في كلا الدولتين.

ويمكن إبراز العديد من أوجه التشابه والاختلاف في سياق أبعاد حوكمة التعليم، وذلك في إطار ما يلي:

(1) الشراكة والمشاركة المجتمعية:

لقد أثرت التشريعات الفيدرالية في الولايات المتحدة والمتمثلة في قانون تعميم سياسة التعليم على التوجه نحو اللا مركزية والإدارة الذاتية، بما عزز من جوانب الشراكة والمشاركة بين مختلف الأطراف وذوي المصلحة، أما في مصر فما زالت التشريعات والسياسات تحتاج إلى قدر من الاستقرار، وصياغة رؤية إستراتيجية متكاملة تهتم برؤى الأطراف المجتمعية كافة، وتدعم مشاركتها الفاعلة.

ويمكن القول: إنه يلاحظ وجود فجوة كبيرة بين ما تنص عليه التشريعات والوثائق الرسمية، وواقع تطبيق هذه التوجهات القائمة على تعزيز اللا مركزية فعليًا، فيما يتعلق بجوانب الشراكة والمشاركة في مصر، فعلى الرغم من تأكيد الوثائق والتشريعات هدف التوجه نحو اللا مركزية، وتخويل المحليات في مصر العديد من السلطات؛ إلا أن الواقع يتنافى مع ذلك، إذ تتركز سلطة اتخاذ القرارات في يد الوزارة والمستويات المركزية العليا، الأمر الذي يؤدي إلى انتشار البيروقراطية في إدارة مؤسسات التعليم قبل الجامعي وضعف استجابتها لحاجات المستفيدين ومتطلباتهم.

كما تتشابه التوجهات نحو دعم المشاركة المجتمعية من خلال المجالس المدرسية بمختلف أنواعها وباختلاف مسمياتها فيطلق على مثل هذه المجالس في مصر مجالس الأمناء والمعلمين، وفي المدارس الأمريكية يطلق عليها المجالس المدرسية School Boards. وتتشابه مصر والولايات المتحدة فيما يخص أهداف هذه المجالس، حيث يتم تأكيد الهدف الأساسي من هذه المجالس في دعم المجتمع في اتخاذ القرارات، وجعل المدارس أكثر استجابة لرغبات المستفيدين.

أما فيما يخص مجال سلطات هذه المجالس، فيلاحظ اختلاف ذلك بين دولتي الدراسة، إذ يتسع مجال هذه السلطات في الولايات المتحدة لتشمل العديد من المسئوليات كسلطة تخصيص الموارد وتعيين وفصل المعلمين، أما في مصر فسلطات هذه المجالس لا تتضمن قرارات تعيين أو عزل المعلمين، ولا تسهم في اختيار المناهج الدراسية.

وفي هذا السياق، يعكس الواقع المصري ضعف الاتجاه نحو المشاركة المجتمعية في التعليم وغيره من أنشطة المجتمع، وذلك لوجود مجموعة من المعوقات التي تتصل ببيئة المجتمع المصري والعوامل السياسية والتنظيمية والإدارية مثل البناء المركزي وتعاظم البيروقراطية، وعلى الرغم مما يوفره التحول الديمقراطي في مصر من نمو وتطور للمجتمع المدني والتنظيمات الأهلية، إلا أنه ما زالت هناك حاجة ماسة لمزيد من الجهود لتجاوز هذه العقبات.

(2) الشفافية وأخلاقيات العمل:

تتشابه كل من مصر والولايات المتحدة الأمريكية في تأكيدهما الشفافية في التعليم، الأمر الذي يتم تأكيده في الوثائق الرسمية والتشريعات التي تنادي بضرورة إتاحة معلومات كافية للمجتمع والرأي العام عن أداء المؤسسات التعليمية وكل ما يحيط بالعملية التعليمية فيها من قضايا، ويتم تطبيق ذلك في الواقع الفعلي للتعليم في الولايات المتحدة، ويتم نشر تقارير مراجعة الأداء المدرسي؛ مما يساعد الآباء في اتخاذ قرارات اختيار المدرسة لأبنائهم، ودعم رقابة المجتمع على الأداء.

وتختلف مصر في تطبيقها لهذا المفهوم في الواقع الفعلي، فعلى الرغم من تأكيد الوثائق الرسمية ذلك؛ إلا أن هناك غيابًا للتقارير الدورية الشاملة والمعبرة عن حالة التعليم قبل الجامعي، وما يعاني منه من مشكلات وجوانب ضعف، كما أن شكل نشر الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد لتقارير عن أداء المؤسسات التعليمية التي يتم اعتمادها في الموقع الإلكتروني الخاص بها خطوة مهمة في سبيل دعم تطبيق هذا المفهوم في الواقع.

ويمكن تفسير الاختلاف بين دولتي المقارنة من خلال التباين الواضح لتوجهات الولايات المتحدة في إطار مفهوم الرأسمالية Capitalism أو الليبرالية الجديدة Neo–Libralism الذي أصبح مفهومًا واسع الانتشار، مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين، وهي النظرية التي تؤكد قيم الحرية والاستقلال الذاتي الفردي، وتقوم عادة على المنافسة الحرة، والانفتاح والخصخصة، هذا بالإضافة إلى مطالبة الأطراف الفاعلة كافة بتعزيز شفافية المعلومات على جميع المستويات، وفق القواعد الأخلاقية المنضبطة للعمل الإداري، بينما يتسم الواقع المصري بضعف قيم الشفافية في مختلف القطاعات؛ ومنها التعليم قبل الجامعي، مع تنامي عدد من الظواهر السلبية، مثل: المحسوبية، والواسطة، وغياب قواعد ومعايير واضحة للسلوك الأخلاقي المنضبط.

(3) الرقابة والمحاسبية:

هناك عدد من جوانب التشابه والاختلاف بين دولتي المقارنة فيما يتعلق بالرقابة والمحاسبية على مستوى قطاع التعليم قبل الجامعي؛ إذ يتميز التعليم في الولايات المتحدة بالتركيز على التوجه نحو الإصلاح القائم على المحاسبية، وإصدار ونشر التقارير عن الأداء، وذلك نتيجة التحول نحو الأخذ بالإدارة الذاتية كأحد إستراتيجيات تمكين أعضاء المجتمع المحلي من الرقابة على الأداء المدرسي، وذلك في إطار مجالس الإدارة المدرسية المنتخبة، والتي تتمتع بقدر كبير من الاستقلال في أداء أعمالها في إطار الخطوط العامة التي تضعها سلطات التعليم في كل ولاية، ولقد تمثلت الفرضية الأساسية التي قام عليها هذا

التوجه في أن منح مزيد من الاستقلال للمدارس وجعلها محاسبة عن أداء الطلاب، سيزيد من مستويات إنجازها وتحفيزها نحو تحسين مستواها التنافسي. ولقد بدأت هذه المبادرات مبكرًا في الولايات المتحدة عنها في مصر، وتقوم إدارة التعليم قبل الجامعي في الولايات المتحدة على أساس اللا مركزية، بما أدى إلى تزايد الكتابات النقدية التي تشير إلى تراجع مستوى وترتيب التنافسية للتعليم الأمريكي مع عدد من الدول المتقدمة، بينما تختلف مصر بشكل واضح في مركزية السلطة التعليمية، وتركيزها في المستويات الإدارية العليا، كما يخضع توزيع السلطة للبيروقراطية والرقابة، مع تدني تفويض السلطات والصلاحيات للمستويات التنفيذية، بما يعوق الرقابة الفاعلة والمحاسبية على الأداء.

ويمكن استخلاص العديد من المعطيات التي قد تساعد في تفسير أوجه التشابه والاختلاف فيما يخص حوكمة التعليم قبل الجامعي في مصر والولايات المتحدة، ويمكن أن تندرج هذه المعطيات وفق ثلاثة أبعاد عامة تشتمل السياق السياسي والاقتصادي بالإضافة إلى السياق الاجتماعي والثقافي، ويمكن إيضاح ذلك في سياق ما يلي:

- يمثل السياق السياسي العامل الحاسم والعنصر الأبرز والأكثر تأثيرًا على أي نظام تعليمي؛ ويتميز السياق الأمريكي بالديمقراطية المستقرة، وتداول السلطة، وحرية الاختيار، والمشاركة في صنع القرار، والدور المؤثر لمؤسسات المجتمع المدني والمنظمات الأهلية، والتحسب لرضا المجتمع وأولياء الأمور وأصحاب المصلحة، كما أن الولايات المتحدة لها تأثير سياسي كبير كإحدى القوى الدولية المعاصرة ذات الوزن المعتبر في توجيه السياسة الدولية، في ظل تنافس عالمي متزايد في مختلف المجالات، بينما تظل مصر وإن تمتعت بوزن حضاري وتاريخ طويل، مع تأثير سياسي ملموس خلال بعض فترات التاريخ المعاصر، إلا أنها عانت من سياق سياسي اتسم بالركود منذ ثمانينات القرن العشرين، بالإضافة إلى عدم الاستقرار السياسي والسعي نحو التحول الديموقراطي خلال السنوات القليلة الماضية، بما أثر بشكل واضح على

كل عناصر النظام التعليمي؛ سواء على مستوى الإدارة العليا أم على المستوى التنفيذي، مع إهمال دور المجتمع المدني والأهلي وأولياء الأمور كمشاركين فاعلين في صياغة أهداف وغايات النظام التعليمي. كما تعرضت مصر لسلطة سياسية محدودة الكفاءة والأفق خلال العقود القليلة الماضية، بما عطل مشاركة واستثمار العديد من الإمكانات البشرية ذات الكفاءة والجدارة؛ للاستفادة من الفرص المتاحة، لإصلاح وتطوير التعليم قبل الجامعي، وتعزيز حوكمته.

- يظل العامل الاقتصادي أحد المتغيرات المهمة والمؤثرة على أي نظام تعليمي، وإن كانت هناك بعض المحاذير التي يتم أخذها في الاعتبار عند تفسير القضايا الاجتماعية والتربوية في ضوء العامل الاقتصادي، حتى لا يتم رد كل مشكلة إلى الوضع الاقتصادي، ومن الملاحظ في هذا الإطار أن الولايات المتحدة الأمريكية تتبع النظرية الرأسمالية في الاقتصاد، وتشجيع القطاع الخاص في مختلف المجالات، ومنها: التعليم، وتبني آليات السوق والعرض والطلب، وتفعيل آليات المحاسبية عن الأداء، واحترام قيمة الشفافية، والتوافق حول منظومة محددة من معايير وأخلاقيات العمل، وفق مدونات للسلوك الوظيفي، كما أن هناك دورًا واضحًا للدولة والسلطات العليا في التخطيط والمشاركة في صنع القرار مع مختلف المستويات الإدارية سواء على مستوى الولايات أم المدارس.

وإذا تم الانتقال لتفسير أثر المتغير الاقتصادي على النظام التعليمي في مصر ومقومات حوكمته، فإنه من الملاحظ وجود خليط من بعض سمات الاقتصاد الرأسمالي مع تبني بعض الملامح الاشتراكية، بما أدى إلى عدم تبني نظرية اقتصادية واضحة ومتكاملة منذ سبعينيَّات القرن العشرين، وقد سبب ذلك تخبطًا في مختلف القطاعات، ومنها التعليم قبل الجامعي، مع غياب لمشاركة فاعلة من المجتمع، وضعف

المحاسبية وتدني قيم الشفافية وأخلاقيات العمل على مستوى مختلف المؤسسات التعليمية في مصر.

- أما فيما يتعلق بالمتغير الاجتماعي والثقافي، فإنه يعتبر أحد أهم مسارات التفسير المقارن بين النظم التعليمية، ومن الجدير بالملاحظة الاختلاف الواضح بين السياق الاجتماعي والأنماط الثقافية بين دولتي المقارنة؛ إذ تتسم الولايات المتحدة بقيم اجتماعية لها خصوصية، ترجع إلى جذور التنوع العرقي منذ البداية، مع حداثة الجذور الثقافية التي تعود إلى ثلاثة قرون فقط، وقد أثر ذلك على النمط الاجتماعي والثقافي المتبع على الرغم من تحقيق تقدم تكنولوجي كبير خلال العقود الماضية، بهدف مسايرة التنافس الحاد مع العديد من القوى الدولية. وعلى خلاف ذلك تتسم مصر بجذور حضارية وتاريخية أعمق، وعدم وجود تنوع عرقي فارق، إلا أن هناك العديد من القيم الاجتماعية والثقافية التي أثرت على نظامها التعليمي خلال العقود القليلة الماضية، وانتشار ظاهرة الدروس الخصوصية، وقيم المحسوبية وضعف العدالة الاجتماعية، بما أدى إلى غياب مقومات الحوكمة للنظام التعليمي.

خامسًا ـ إجراءات مقترحة لحوكمة التعليم قبل الجامعي في مصر في ضوء الخبرة الأمريكية:

تقتضي حوكمة التعليم قبل الجامعي أن تقوم على فلسفة واضحة المعالم محددة المعايير، وتسير وفقًا لتخطيط وإستراتيجية محكمة ومن خلال أطر قانونية، وتشترط الرؤية الإصلاحية للحوكمة تغيير نمط إدارة النظام التعليمي والقوانين واللوائح المنظمة له وأنماط تمويله، وإعمال مبادئ الشفافية والمحاسبية، في إطار مشاركة مجتمعية فاعلة، ووفق الوعي بالقوي المؤثرة على النظام التعليمي، والتي تتضمن القوى والعوامل على المستوى المباشر أو القريب Micro, بالإضافة إلى عناصر ومتغيرات المستوى المجتمعي الأوسع Macro.

ويمكن إبراز أهم الإجراءات لحوكمة التعليم قبل الجامعي في مصر، في إطار مرتكزات الشفافية والمشاركة والنزاهة والرقابة والمحاسبية، على النحو التالي:

أ. **الإجراءات المتعلقة بدعم الشراكة والمشاركة المجتمعية:**

من أجل حوكمة التعليم قبل الجامعي، لا بد من تعزيز المشاركة كأحد المحددات الأساسية، إذ يتمثل أهم أغراضها في تمكين المعنيين والأطراف المستفيدة من الإسهام بخبراتهم، والتأكد أن النتائج المحققة تتوافق مع الخطط التي تم وضعها، وتتضمن أهم الإجراءات المتعلقة بدعم جوانب المشاركة ما يلي:

1) تحديث التشريعات من القوانين واللوائح التنظيمية المتعلقة ببرامج الشراكة مع منظمات المجتمع المدني غير الهادفة للربح، والمؤسسات المجتمعية الفاعلة في المجالات التنموية والتعليمية، بما يعزز تنفيذ مبادرات تطوير التعليم، وتعزيز عدالته وتحسين جودته.
2) بناء القدرات في مجال القيادة والإدارة التعليمية Building Capacity، مع تعزيز الإدارة التشاركية من خلال التمكين وتفويض السلطات، بما يتيح الفرص لبناء مستويات متعددة من القيادات التنفيذية القادرة على استيعاب المفاهيم والمداخل الإدارية الجديدة كالحوكمة ومقومات تطبيقها.
3) تجسير الفجوة بين المبادئ المدرجة في الوثائق الرسمية والواقع الفعلي فيما يتعلق بأدوار ومهام مجالس الأمناء والمعلمين، وتطوير آليات المشاركة الفاعلة لأولياء الأمور في بعض القرارات التعليمية المتعلقة بتحسين الأداء المدرسي.
4) تحفيز المجتمع التعليمي على إنشاء روابط أو شبكات مهنية تكون بمثابة جماعة تعلم وممارسة مهنية Professional Community of Practice للاطلاع على أفضل الممارسات وتبادل الرؤى والأفكار والخبرات.

5) تعزيز التشبيك المؤسسي والتنسيق بين المستوى المركزي والمستوى التنفيذي، من خلال تشكيل فرق ولجان بينية التخصصات والخبرات تشمل مستويات الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية، بهدف إيجاد لغة وفهم مشترك والاتفاق على الأولويات والقضايا التي يجب التركيز عليها لمعالجتها، بما يفعل أنماط الشراكة والمشاركة بين مختلف المستويات التنظيمية كأحد أهم محددات حوكمة التعليم قبل الجامعي.

6) تطبيق صيغة ملائمة من اللا مركزية تدعم نقل السلطات إلى المستويات التعليمية التنفيذية مع إعطائها الصلاحيات كافة في بعض الأمور الإدارية التي تتلاءم مع طبيعة المشكلات التربوية والمجتمعية وتنوعها من بيئة محلية لأخرى.

ب. الإجراءات المتعلقة بتعزيز الشفافية وأخلاقيات العمل:

يعتمد تنفيذ أي توجهات لحوكمة التعليم قبل الجامعي على جوانب الشفافية ومدى توافر الإمكانات البشرية الملتزمة بالأخلاقيات والسلوكيات الوظيفية، فرعاية قواعد الأخلاق والنزاهة تدعم العدالة وتعزز من الرضا العام، إذ إن مفهوم الأخلاقيات جزء من المفهوم الواسع للمسئولية وأحد الضوابط التي تحول دون التعسف أو إساءة استعمال السلطة البيروقراطية، وتتضمن أهم الإجراءات المتعلقة بتعزيز الشفافية وأخلاقيات العمل ما يلي:

1) تطوير وإتاحة قواعد البيانات والتواصل مع الفئات المختلفة، من خلال الوسائل التكنولوجية المتاحة كافة، مع تشجيع الإدارات التعليمية على إعداد ونشر البروفيل المؤسسي الخاص بكل مدرسة وإدارة تعليمية، بما يتضمنه من معلومات وبيانات يحتاجها المستفيدون.

2) تفعيل دور وحدات المعلومات والإحصاء بالإدارات التعليمية والمدارس في توفير قواعد البيانات الشاملة كأساس لدعم الشفافية على المستوى التنفيذي، مع إلزام المؤسسات التعليمية بنشر تقارير سنوية عن أدائها وفق مؤشرات تعليمية واضحة، ويتم ذلك من خلال توفير الكوادر

البشرية المتخصصة في الإحصاء ونظم المعلومات بتلك الوحدات القائمة في المؤسسات التعليمية.

3) الالتزام بالشفافية من قبل المستويات الإدارية العليا أولًا متمثلة في وزارة التربية والتعليم والمديريات والإدارات التعليمية بنشر هذه الجهات لمعلومات واضحة ووافية ومفصلة فيما يرتبط بأبعاد عملها الإداري والمالي والفني، من خلال المواقع الإلكترونية للمؤسسات التعليمية كافة.

4) ترتيب القضايا التعليمية في إطار خريطة أولويات Priorities Map من خلال مسح منهجي للمجالات ذات الأولوية وفق معطيات الواقع، وصياغة مصفوفات متكاملة للاحتياجات، وتنفيذ المبادرات النوعية بشكل يتسم بالعدالة في توزيع الموارد والإنصاف في جودة الخدمات.

5) مراعاة بعد المسؤولية الاجتماعية Social responsibility للمؤسسات التعليمية تجاه قضايا ومشكلات مجتمعها وبيئتها المحيطة، كالتزام في توجهات الإدارة التعليمية المعاصرة، مع تعزيز التنوع والتمايز diversity في بعض البرامج التعليمية، والمناهج الدراسية وفق الاحتياجات الفعلية لكل إدارة تعليمية في إطار من العدالة الاجتماعية.

6) اعتماد الجدارة والكفاءة كأساس للتحفيز والترقية في العمل الإداري، وتوفير المناخ التنظيمي الذي يدعم السلوك الأخلاقي، مع تطبيق مدونات السلوك الوظيفي الواردة في اللوائح والقوانين، كقواعد ومعايير سلوك يجب الالتزام التام بها.

ج. الإجراءات المتعلقة بتطوير الرقابة والمحاسبية:

1) تعزيز الجاهزية لتطبيق الأساليب الإدارية والتنظيمية الحديثة في مجال نظم الرقابة والمحاسبية، وذلك كمرحلة تمهيدية قبل تطبيقها حتى يمكن الوقوف على معوقات التطبيق، وسبل معالجة تلك المعوقات.

2) رصد التوجهات التعليمية وأفضل الممارسات best practices في تطوير نظم المحاسبية، بما يتوافق مع الواقع المصري، وبما يتطلب الاهتمام بتحليل التقارير الدولية عن مؤشرات نمو وتطور نظم التعليم قبل الجامعي حول العالم.
3) التحول في الإدارة التعليمية من فكر الجودة الشاملة إلى منظور الجودة الإستراتيجية Strategic Quality من خلال الاهتمام بصياغة وبناء منظومة من مؤشرات الأداء الأساسية KPIs, ترتكز عليها نظم المحاسبية الحديثة، ويمكن الاستفادة في ذلك من مؤشرات الهيئة القومية للاعتماد وضمان جودة التعليم، ودليل المؤشرات القومية الذي أصدرته وزارة التربية والتعليم.
4) اعتماد سياسات ومداخل حديثة في تطوير نظم تمويل التعليم قبل الجامعي، والرقابة والمحاسبية على أداء المؤسسات، مثل التمويل القائم على الأداء performance based budgeting (PBB) الذي يحدد الموازنات وفق أداء المؤسسات التعليمية ونتائج البرامج والمشروعات التعليمية، بما يساعد على مكافأة الإنجاز، بالإضافة إلى نماذج التكاليف المبنية على الأنشطة activity based costing (ABC) التي تبين توزيع التمويل والميزانيات وفق الأنشطة التعليمية والإدارية والمجتمعية التي يتم تنفيذها.
5) تطوير نظم الرقابة والمتابعة والمراجعة الداخلية لنظام التعليم قبل الجامعي, مع تبني المنهجيات الحديثة التي توفر إطارًا مرجعيًّا للمستويات الإدارية والتنظيمية عن معايير الأداء المستهدف والمقبول من جميع الأطراف، ويستفاد في ذلك من التوجيه الفني والإداري، وإدارات المتابعة التي تحتاج إلى تفعيل أدوارها وتطوير أداء كوادرها.

مراجع البحث:

المراجع العربية:

1. أبو خليل، محمد إبراهيم (2010) "فاعلية الإنفاق الحكومي على التعليم قبل الجامعي في مصر وسبل ترشيده"، **مجلة كلية التربية ـ الإسكندرية**، مصر، المجلد 20، العدد 3.
2. البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، ومعهد التخطيط القومي (2010) تقرير التنمية البشرية شباب مصر: بناة مستقبلنا.
3. البسام، بسام عبد الله (2014) الحوكمة الرشيدة: المملكة العربية السعودية – حالة دراسية. **المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية** – الجزائر، العدد 11.
4. تقرير التنافسية العالمي 2014– 2015 http://wef.ch/gcr14reader
5. جاد الكريم، علاء أحمد (2012) "السياسة التعليمية وآليات صنعها في مصر"، **مجلة البحث العلمي في التربية** – مصر، العدد 13، ج 3.
6. جاد الله، محمد عرفات عبد الواحد (2013) الحوكمة الرشيدة كمؤشر لزيادة فاعلية المؤسسات الأهلية: دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع، المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرون للخدمة الاجتماعية – **الخدمة الاجتماعية وتطوير العشوائيات** – كلية الخدمة الاجتماعية – جامعة حلوان – مصر، ج 8
7. جايل، عفاف محمد (2013) دور النظم السياسية في صياغة السياسة التعليمية في مصر: دراسة تحليلية. **المجلة التربوية** – مصر، ع 34.
8. الجرواني، نادية عبد الجواد (2012) "تصور تخطيطي مقترح لتفعيل تطبيق الشفافية في المؤسسات التعليمية", **مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية** – مصر، ع 33، ج 1.
9. الجليلي، مقداد أحمد؛ رمو، وحيد محمود (2012) أخلاقيات مهنة المحاسبة والمراجعة ودورها في إستراتيجيات الحد من الفساد الإداري، **تنمية الرافدين**، العدد ١٠٦، مجلد ٣٤.

10. جمعة، صفاء فتوح (2014) **مسئولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الالكترونية**، القاهرة، دار الفكر والقانون.
11. جمهورية مصر العربية، الجريدة الرسمية، العدد 10 (تابع) الصادر يوم 5 مارس، 2015.
12. جودة، محفوظ أحمد (2008) إطار مقترح لرفع مستوى الحوكمة المؤسسية في الجامعات الأردنية الخاصة والمدرجة في سوق عمان المالي، المؤتمر السنوي العام التاسع **(الإبداع والتجديد في الإدارة: الإدارة الرشيدة وتحديات الألفية الثالثة)** – المنظمة العربية للتنمية الإدارية – مصر.
13. الجيار، سهير علي (2012) "المحاسبية الأخلاقية في المؤسسات التربوية: الواقع والمعلوم"، التربية –مصر، المجلد 15، العدد 38.
14. حسانين، محمود حسن إسماعيل (2012) دراسة مقارنة لنظم الرقابة والمتابعة على الأداء المدرسي في مصر وبعض الدول الأجنبية، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة لقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة حلوان.
15. حسن، رشاد محمد (2011) تفعيل دور المشاركة المجتمعية في حل بعض المشكلات المدرسية بمحافظة حلوان: دراسة ميدانية، **مستقبل التربية العربية** –مصر، المجلد 18، العدد 68.
16. حسونة، محمد عيد; القطيط، جهاد صبحي (2013) رؤية إستراتيجية لمعالجة مشاكل الاقتصاد المصري وتنميته بعد ثورة 25 يناير 2011. **مجلة مصر المعاصرة** – مصر، المجلد 104، العدد 509.
17. حسيب، السيد أحمد فتحي (2012) "نموذج مقترح للإدارة الإلكترونية وتقييم أثرها على الفساد الإداري بالبوابات الالكترونية المصرية (دراسة ميدانية)"، **مجلة البحوث المالية والتجارية** (كلية التجارة، جامعة بورسعيد)، العدد الثاني.

18. حسين، الحسين حامد (2013) المتطلبات الأخلاقية للشباب المصري بعد ثورة يناير 2011 م: رؤية تربوية، **المجلة التربوية** –مصر، ع 34.

19. حسين، منال أحمد (2012) "الشراكة بين القطاعين العام والخاص ومعوقات تطبيقها في التعليم المصري"، **مجلة كلية التربية جامعة المنصورة**، العدد79، الجزء الأول، مايو.

20. حلوش، عاكف (2008) دور الحاكمية المؤسسية في الإصلاح الإداري ومواجهة الفساد. المؤتمر العربي الأول **(التطوير والإصلاح الإداري من أجل رفع كفاءة الأداء المؤسسي ومواجهة الفساد)** – المنظمة العربية للتنمية الإدارية – الأردن.

21. حماد، طارق عبد العال (2010) دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع ووضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري: ورقة عمل، **الفكر المحاسبي** – مصر، مج 14، عدد خاص.

22. الحوت، محمد صبري (2008) **إصلاح التعليم بين واقع الداخل وضغوط الخارج**، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.

23. خصاونة، سامي عبد الله (2013) دور التعليم في تعزيز ثقافة المجتمع الداعم لتوجهات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، المؤتمر الدولي الثاني **التخطيط التربوي وتحديات القرن الحادي والعشرين**، 27-28/ 11/ 2013، الشارقة.

24. خورشيد، معتز؛ يوسف، محسن (2013) حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، مكتبة الإسكندرية.

25. رضوان، وائل وفيق (2010) المحاسبية التعليمية مدخل لتحقيق الاعتماد في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر، **مجلة القراءة والمعرفة**، مصر، ع 103.

26. رئاسة الجمهورية: قرار رقم (523) لسنة 1981م بشأن إنشاء المجلس الأعلى للتعليم قبل الجامعي، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة.
27. زاهر، عبد الرحيم عاطف، الرقابة على الأعمال الإدارية، الأردن، عمان، دار الراية للنشر، 2009
28. زويلف، إنعام محسن حسن (2012) أثر تطبيق الحاكمية المؤسسية في جودة التدقيق الداخلي، **مجلة البحوث المالية والتجارية** (كلية التجارة جامعة بور سعيد)– مصر، ع 2.
29. سلطان، رجب صديق؛ أحمد، محمد جاد (2009) المشاركة المجتمعية لدعم الجودة والاعتماد بالتعليم العام: دراسة ميدانية بمحافظة سوهاج، المؤتمر العلمي العربي الرابع – الدولي الأول (**التعليم وتحديات المستقبل**)، جامعة سوهاج، مصر، مج 2.
30. سليم، سلوى محمد (2013) اتجاهات الحراك الاجتماعي والمهني للمعلمين في سياق التحول الديمقراطي بمصر، في فؤاد أحمد حلمي، اتجاهات الحراك الاجتماعي والمهني للمعلمين ومدى اتساقها مع متطلبات التحول الديمقراطي في مصر، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة.
31. سليمان، سعيد جميل، وآخرون (2013) الصعوبات التي تواجه المدارس الابتدائية في مصر في التحول إلى الإدارة الذاتية (دراسة ميدانية)، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
32. شادي، إيمان (2013)، "النظام السياسي الجديد وتحديات التنمية البشرية: الفرص والمعوقات"، **مجلة النهضة**، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية مصر، المجلد 14، العدد 1.
33. الشخيبي، علي السيد وآخرون، (2012) **معجم مصطلحات الحكامة التربوية (الحكم الرشيد)**، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، مكتب تنسيق التعريب بالرباط.

34. الشرقاوي، أميرة محمود (2013) إصلاح التعليم الجامعي لمواجهة تحديات مجتمع ما بعد ثورة 25 يناير: رؤية مقترحة، دراسات تربوية ونفسية: **مجلة كلية التربية بالزقازيق** – مصر، ع 79.

35. صائغ، عبد الرحمن أحمد ومتولي، مصطفى (2005م) التنسيق والتكامل بين مؤسسات التعليم ومؤسسات الإنتاج: تجارب بعض الدول المتقدمة، مكتب التربية العربي دول الخليج.

36. عبد العال، جمال (2013) الحق في المساءلة والشفافية، **التنمية الإدارية**، العدد 141 أكتوبر.

37. عبد الله، عمرو (2008) "مؤشرات الإدارة الرشيدة: مكافحة الفساد والتمثيل والمساءلة"، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الثاني "**الإدارة الرشيدة خيار للإصلاح الإداري والمالي**" والمنعقد في القاهرة.

38. العدواني، عيد فالح (2009) الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي للجهاز الإداري ومتطلبات التطبيق في دولة الكويت، **النهضة**، المجلد العاشر، العدد 4، أكتوبر

39. علاقي، مدني عبد القادر (1981) منهج الدراسات الدولية المقارنة في الإدارة وتطبيقاتها المتعددة، **مجلة الاقتصاد والإدارة** (السعودية)، ع 12.

40. علي، أسامة عبد المنعم السيد (2009) الحاكمية المؤسسية: مفهومها وأهدافها ومقوماتها ومشاكلها والتطورات الدولية الخاصة بها. **المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية**، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، المجلد 7, العدد 23.

41. عوض، أسماء سعيد (2011) حوكمة الجمعيات الأهلية وضمان الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي"، **مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية** – مصر، ع 30، ج 2.

42. العياشي، زرزار; كريمة، غياد (2013) أهمية محاسبة الموارد البشرية كمنهج لقياس قيمة خدمات المورد البشرية. **المجلة العربية للدراسات**

الإدارية والاقتصادية – المركز العربي للدراسات والبحوث – السعودية، ع 5.

43. الفاعوري، محمد عيسى، (2008) **الإدارة بالرقابة**، الأردن عمان، دار كنوز المعرفة للنشر.
44. فتحي، شاكر؛ زيدان، همام بدراوي (2003) **التربية المقارنة: المنهج– الأساليب– التطبيقات**، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
45. قدي، عبد المجيد البركة (2014) أبعاد مجتمع المعرفة في الوطن العربي، **الملتقى العلمي حول مجتمع المعرفة في الوطن العربي**, 22–24 أبريل، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
46. القزالة، عصمت سليم (2011) **الحكمانية في الأداء الوظيفي**، الأردن، عمان، دار جليس الزمان
47. ماهر، آية مصطفى (2012) "تقويم ممارسات إدارة الموارد البشرية في التعليم قبل الجامعي في مصر", **مجلة النهضة**، مصر، مج 13، ع 4.
48. المحلاوي، شعبان عبده أبو العز (2012) **اقتصاديات الأخلاق في مجال الوظائف العامة**، بيروت، دار النهضة العربية.
49. محمد، حاكم محسن، (2008) ضوابط وآليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية. **المؤتمر العربي الثاني (الجامعات العربية: تحديات وطموح)**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المغرب.
50. مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مجلس الوزراء المصري، (2013)، "واقع التعليم في مصر: حقائق وآراء"، **سلسة تقارير معلوماتية**، السنة 7، العدد 68، مارس.
51. مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مجلس الوزراء المصري (2014) تقييم سياسة مجانية التعليم قبل الجامعي وأثرها على جودة مخرجات العملية التعليمية، أبريل.
52. مطر، سيف الإسلام علي؛ فرج، هاني عبد الستار (2009) خطايا السياسة التعليمية في مصر: رؤية تحليلية ناقدة"، **المؤتمر العلمي الرابع**

لقسم أصول التربية (أنظمة التعليم في الدول العربية، التجاوزات والأمل) – مصر، مج 1.

53. منصور، محمد إبراهيم (2006) الرؤية المستقبلية لمصر 2030(ملخص تنفيذي للإطار العام)، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مركز الدراسات المستقبلية، القاهرة.
54. منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادية والبنك الدولي للإنشاء والتعمير/البنك الدولي (2010) مراجعات لسياسات التعليم العالي التعليم العالي في مصر
55. منهل، محمد حسين (2013) "انعكاسات العدالة التنظيمية في مواجهة الفساد الإداري: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في بلديات البصرة والنجف الأشرف"، وقائع المؤتمر العلمي السابع **(مظاهر الفساد وانعكاساتها الاقتصادية والاجتماعية وسبل معالجتها في العراق)** كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة، العراق.
56. ميلوفانوفيتش، ميهايلو (2013) فهم النزاهة ومحاربة الفساد: ماذا نفعل؟ تقرير الفساد العالمي: التعليم، تحرير: غاريث سويني، وآخرون، ترجمة: عمرو خيري، سامي الكيلاني. (منظمة الشفافية الدولية)
57. ناجي، عبد النور (2012) الإصلاح الإداري كآلية لمواجهة تحديات العولمة في العالم العربي، المؤتمر العلمي الدولي **عولمة الإدارة في عصر المعرفة**، جامعة الجنان طرابلس لبنان 15– 17 ديسمبر.
58. ناصر الدين، يعقوب عادل (2015) دليل حوكمة الجامعات العربية، الدورة (48) للمؤتمر العام لاتحاد الجامعات العربية، بيروت، آزار.
59. النجار، قوت القلوب محمد فريد (2011) اللا مركزية كأحد الآليات للحد من الفقر، **مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية**، مصر، ع 31، ج 14.
60. النحاس، صفوت (2008) تطوير أداء المنظمات الحكومية ومتطلبات تغيير فلسفة الجهاز الإداري للدولة، المؤتمر السنوي العام التاسع

(الإبداع والتجديد في الإدارة: الإدارة الرشيدة وتحديات الألفية الثالثة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.

61. النعيمي، تيسير منيزل (2013) نظم التعليم المعززة لمجتمع المعرفة: العالم العربي مثالًا، المؤتمر الدولي الثاني **التخطيط التربوي وتحديات القرن الحادي والعشرين**، 27-28/ 11/ 2013، الشارقة.
62. نوير، طارق (2007) تعزيز القدرات الإحصائية والحوكمة الرشيدة "حالة مصر", المؤتمر الإحصائي العربي الأول، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية بالتعاون مع دائرة الإحصاءات العامة، عمان الاردن 12- 13 نوفمبر
63. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وثيقة المستويات المعيارية لسياسة التعليم قبل الجامعي، 2011.
64. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (2009) معايير جودة مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي، جمهورية مصر العربية.
65. وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية 2014-2015.
66. وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (2014) رؤية للإصلاح الإداري في مصر. يوليو.
67. وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (2014) مدونة السلوك الوظيفي للعاملين بالجهاز الإداري للدولة بجمهورية مصر العربية.
68. وزارة التربية والتعليم، الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030.
69. وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (334) لعام 2006 بشأن مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.
70. وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم 264 بشأن الإدارة المركزية لشئون جهاز التفتيش، القاهرة, 2001

71. وزارة التربية والتعليم، الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر، القاهرة: وزارة التربية والتعليم، 2007م-2008.
72. وزارة التربية والتعليم، مشروع إعداد المعايير القومية للتعليم، المعايير القومية للتعليم في مصر، المجلد الأول، القاهرة: وزارة التربية والتعليم، 2003م.
73. وزارة الدولة للتنمية الإدارية، لجنة الشفافية والنزاهة (2008) التقرير الثاني "أولويات العمل وآلياته", أغسطس.
74. الويشي، السيد فتحي (2013) **الأساليب القيادية للموارد البشرية: الأخلاق الإدارية وإستراتيجيات التغيير**، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

المراجع الإنجليزية:

75. Abdul Wahid, Akma Hidayu Dol, et.al (2013) "Corporate Governance and Intellectual Capital: Evidence from Public and Private Universities", **Higher Education Studies;** Vol. 3, No. 1.
76. Ambassa, Léonard, et.al (2011) Mapping Transparency, Accountability and Integrity in Primary Education in Cameroon, Transparency International.
77. Boyd, William Lowe and Crowson, Robert L. (2002) "The Quest for A New Hierarchy in Education: From Loose Coupling Back to Tight?", Journal of Education Administration, Vol.40, No.6.
78. Brewster, Cori (2003) Building Trust With Schools and Diverse Families: A Foundation For Lasting Partnerships, December (Portland: US Department Of Education, Northwest Regional Educational Laboratory) Available (http://educationnorthwest.org/webfm_send/453).
79. Buren, Harry J. Van & Greenwood, Michelle (2013) " Ethics and HRM Education", **Journal of Academic Ethics**, Vol.11.

80. Dobbins, Michael, et.al, (2011) An analytical framework for the cross-country comparison of higher education governance", **Higher Education** (2011) Vol.62.
81. Fazekas, Mihály. and Tracey, Burns (2012), "Exploring the Complex Interaction Between Governance and Knowledge in Education", OECD Education Working Papers, No. 67.
82. Feistritzer, C. Emily (2011) Profile of teachers in the U.S. 2011, the National Center for Education Information, Washington, D.C.
83. Finn, Chester E. and Petrilli, Michael J. (2011) The failures of U.S. education governance today", Rethinking Education Governance in the Twenty-First Century Conference, Center for American Progress, December 1, 2011
84. Fusarelli, Lance D& Johnson, Bonnie (2004) Educational Governance and the New Public Management", **Public Administration and Management: An Interactive Journal**, Vol.9, No.2.
85. Gallant; Tricia Bertram, Drinan, Patrick (2008) "Toward a Model of Academic Integrity Institutionalization: Informing Practice in Postsecondary Education", **The Canadian Journal of Higher Education**; Vol.38, No.2.
86. Gary, Warlene D. and Witherspoon Robert (2011) The Power of Family School Community Partnerships: A Training Resource Manual, The National Education Association
87. Geiger, Scott W (2010) Ethics Content In Strategic Management Textbooks: A Longitudinal Examination, **American Journal of Business Education**; V. 3, No.10; Oct.
88. Georgiou, Andreas Kyriakos, et.al (2012) Corporate governance research applied at a private university", **Higher Education, Skills and Work-Based Learning**, Vol. 2 No. 1.
89. Glatfelter, Charles T. and Ladd, Helen F. (1996) "Recognizing and Rewarding Success", in Helen F. Ladd (Editor), Holding Schools Accountable: Performance –

Based Reform in Education, (Washington: The Brookings Publishing), p.24.
90. Grönlund, et.al, Åke (ed), (2010) Increasing transparency and fighting corruption through ICT: empowering people and communities, SPIDER - The Swedish Program for ICT in Developing Regions.
91. Hallak, J, Poisson, M. (2006) Governance in education: transparency and accountability, UNESCO, Paris
92. http://www.transparency.org/whatwedo/pub/global_corruption_report_education
93. http://www.aaeteachers.org/index.php/about-us/aae-code-of-ethics
94. http://www2.ed.gov/about/offices/list/ogc/ogcethics.html
95. http://www.ncee.org/accountability
96. Koziol, Margaret and Tolmie, Courtney (2010) Using Public Expenditure Tracking Surveys to Monitor Projects and Small-Scale Programs A Guidebook, Washington, DC: World Bank
97. Lange, B, Alexidau, N (2007) New forms of European union governance in the education sector, **European Educational Research Journal**, vol.6, no.4
98. Liao, Wen-Chih & Teng, Mei-Yu (2010) The Relationship between Ethics Training and Employee Satisfaction: A Mediator of Corporate Responsibility Practices", **The Journal of Human Resource and Adult Learning** Vol. 6, Num. 1, June
99. Lubienski, Christopher(2005) "Public Schools in Marketized Environments: Shifting Incentives and Unintended Consequences of Competition-Based Educational Reforms", **American Journal of Education**, August.
100. Macisaa, Douglas & Others, "A DDS governance model: building collaboration and accountability", A Paper Presented At The Professional Development Schools National Conference (Orlando, Fl, March 7-10, 2002)

101. Matsheza, Phil et.al, (2011) Fighting Corruption in the Education Sector: Methods, Tools and Good Practices, United Nations Development Programme.
102. McCrone, Tami., et.al (2011) Governance Models in Schools, National Foundation for Educational Research
103. Mengzhong, Zhang (2009) Crossing the River by Touching Stones: A Comparative Study of administrative reforms in china and united states, **Public Administration Review**; Dec; 69, S1.
104. Mok, Ka Ho (2008) " Changing education governance and management in Asia", **International Journal of Educational Management**, Vol. 22 No. 6.
105. Nasereddin, y.Adel, (2013) "Governorship and Community Reform "A Future Outlook", **British Journal of Humanities and Social Sciences**, Vol.9, N.2.
106. National Education Association NEA RESEARCH, (2015) Rankings of the States 2014 and Estimates of School Statistics, March.
107. Normore, Anthony H.(2004) "The Edge of Chaos: School Administrators and Accountability ", **Journal of Educational Administration**, Vol. 42, No.1.
108. Plough, Bobbie (2014) " School Board Governance and Student Achievement: School Board Members' Perceptions of Their Behaviors and Beliefs", **Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development**, Volume 25, March.
109. Prescher, Thomas and Werle, Sebastian (2014) " Comprehensive and sustainable? U.S education reform from a neo- institutional perspective, **Journal fur International and Interkuturell Vergleichende Erziehungswissenschaft**, Vol 20, No 1.
110. Reale, Emanuela (2014) Challenges in higher education research: the use of quantitative tools in comparative analyses", **Higher Education**, Vol.67.
111. Rumel, Mahmood (2004) 'Can information and communication technology help reduce corruption? How

so and why not: Two case studies from South Asia', **Perspectives on Global Development and Technology**, V.3, N.3.

112. School mapping and micro-planning http://www.iiep.unesco.org/
113. Simon, Carol, (2006)" Corporate information transparency: The synthesis of internal and external information streams", **Journal of Management Development**, Vol. 25 No. 10.
114. Spillane, James P. and Kenney, Allison W. (2012) "School administration in a changing education sector: the US experience", **Journal of Educational Administration**, Vol. 50 No. 5.
115. Sui-Chu Ho, Esther (2006) "Educational decentralization in three Asian societies: Japan, Korea and Hong Kong", **Journal of Educational Administration**, Vol. 44, No. 6.
116. Towell, Elizabeth, et.al (2012) " Creating an Interdisciplinary Business Ethics Program", **Journal of Academic Ethics**, V.10.
117. Tucker, Marc (2013) Governing American Education: Why This Dry Subject May Hold the Key to Advances in American Education, Center for American Progress, May.
118. U.S. Census Bureau, Public Education Finances: 2013, G13-ASPEF, U.S. Government Printing Office, U.S. Department of Commerce Economics and Statistics Administration, Washington, DC, 2015.
119. U.S. Department of Commerce, Public Education Finances: 2009 (Washington, D.C.: U.S. Census Bureau, May 2011).
120. U.S. Department of Education (2011) The Nation's Report Card: Findings in Brief (Washington, D.C.: National Center for Education Statistics, 2011).
121. U.S. Department of Education, Education in the United States: a brief overview, September 2003

122. Wehling, Robert L. (2007) Building a 21st Century U.S. Education System, the National Commission on Teaching and America's Future
123. Weng, F, Lee, M (2007) The impact of globalization on the development of university governance policy in the united kingdom and Australia, the development and governance of higher education: comparative perspectives, National university of Tainan
124. Werner, Jon M. (2007) " Human Resource Management Ethics", **Personnel Psychology**; Vol. 60, No.4; Winter.
125. Wieczorek, Craig C. (2008) "Comparative Analysis of Educational Systems of American and Japanese Schools: Views and Visions", **Educational Horizons**, Winter.
126. World Bank (2010) Introduction to e-Government, The World Bank e-Government Practice Group http://web.worldbank.org/wbsite/external/topics/
127. Wright, Linus (2012) Restructuring Public Education for the 21st Century National center for policy analysis, Issue Brief No. 107, February.