

٦

تقويم البرامج التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة فى مصر باستخدام أسلوب حوكمة المدرسة

إعداد

أ.د / نادية حسن السيد
أستاذ التخطيط التربوي بقسم أصول التربية
والمدير التنفيذي لوحدة ضمان الجودة والاعتماد
كلية التربية - جامعة بنها

أ/ أيمن عبدالعظيم عبدالحميم
باحث دكتوراه أصول التربية
كلية التربية - جامعة بنها

أ.د / صلاح الدين محمد توفيق
أستاذ ورئيس قسم أصول التربية سابقاً
ومدير مركز المعلومات
كلية التربية - جامعة بنها

د/ ولاء محمود عبد الله
مدرس أصول التربية
كلية التربية - جامعة بنها

تقويم البرامج التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر باستخدام أسلوب حوكمة المدرسة

إعداد

أ.د / صلاح الدين توفيق	أ.د / نادية حسن	د/ ولاء محمود	أ/ أيمن عبدالعظيم
أستاذ ورئيس قسم أصول التربية سابقاً ومدير مركز المعلومات كلية التربية - جامعة بنها	أستاذ التخطيط التربوي بقسم أصول التربية المدير التنفيذي لوحدة ضمان الجودة والاعتماد كلية التربية - جامعة بنها	مدرس أصول التربية كلية التربية - جامعة بنها	باحث دكتوراه أصول التربية كلية التربية - جامعة بنها

مقدمة:

تعتبر التنمية المهنية لمديري المدارس والقيادات التعليمية أحد المرتكزات الأساسية في الإصلاح والتحسين التعليمي، ومدخلاً أساسياً من مدخلات العملية التعليمية ومحوراً رئيساً لمواكبة التغيرات التي تسود العالم في الوقت الحاضر، وكذلك لإحداث التطورات لما تتضمنه من استراتيجيات تهدف إلى تحسين أداءهم من خلال إكسابهم المهارات والقدرات المعرفية والمقومات السلوكية التي تمكنهم من القيام بأدوارهم المختلفة^(١).

وفي هذا الإطار تؤكد دراسة "جوسكي 2002 Guskey" على ضرورة تأسيس مشاريع ومراكز متخصصة، لتوافر برامج تنمية مهنية عبر جهود منظمة ومخططة ومستمرة لإحداث تغييرات في الممارسات والاتجاهات والمعتقدات الخاصة لتحسين ثقافة العمل وتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية^(٢).

ويعد موضوع تقويم التدريب أثناء الخدمة من الموضوعات المهمة في عالم التدريب، ويكاد يمس عمل واهتمام كافة العاملين والمهتمين بالموضوع التدريبي، فمحدد الاحتياجات التدريبية يحتاج إلى تقويم عملياته وأنشطته، ومعد المواد والحفائب التعليمية بأمس الحاجة إلى تقويم موارده، أما المشرف فهو الأكثر حاجة إلى تقويم أهدافه التدريبية وأنشطته وبرامجه وورش عمله، والمقوم ذاته يحتاج إلى تقويم تقويمه وهو بحاجة إلى تقويم أدواته ووسائله التقويمية^(٣).

ويعتبر التقويم عملية ضرورية أساسية في أي برنامج تدريبي، يرتقي بالتدريب ويطوره، ويعالج الثغرات والعقبات والإشكاليات التي تقابل عملية تنفيذ البرامج التدريبية المختلفة^(٤).

وتهتم مصر في الوقت الحاضر بتطبيق مجموعة من الإصلاحات المدرسية التي تضمن تطوير أداء مديري المدرسة بشكل عام والمدرسة الثانوية بشكل خاص، لتحسين جودة العملية التعليمية وإدارتها من خلال مجموعة من البرامج التدريبية والتنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية تتلاءم مع الظروف المدرسية واحتياجاتها، من خلال أحد الأساليب الحديثة والتي تعتبر حوكمة المدرسة من أهمها، ولذا فإن البحث الحالي يسعى إلى تقويم تلك البرامج ومدى فعاليتها في النهوض بمستوى مديري المدارس الثانوية في مصر باستخدام حوكمة المدرسة

أولاً: مشكلة البحث وتساؤلاته :

يحتل الاهتمام بالعنصر البشري في كثير من الدول العالمية المتقدمة مكانة عظيمة إلا أنه لوحظ بعض من أوجه القصور في إعداد، وتدريب المعلمين، وإصلاح أحوالهم مادياً ومعنوياً، ومهنياً، ونتج عنه انخفاض في كفاءة المعلم المصري والسبب في ذلك يرجع إلى نواحي القصور في إعداد وتدريب المعلمين وعدم وجود خطط إجرائية تقوم على الأسلوب العلمي في إعداد وتدريب المعلمين.^(٥)

وكشفت دراسة (إبراهيم ١٩٩٩ م) أن مشرفي وحدات التدريب غير متفرغين لهذه المهمة بل تسند لهم كعمل إضافي مما يؤثر سلباً على الأداء في تنفيذ برامج وحدة التدريب وكذلك ضعف تأهيل المشرفين على تلك الوحدات للقيام بمهامهم وعدم الاستفادة من خبرات المبعوثين العائدين من الخارج، بالإضافة إلى عدم وجود تمويل مالي لوحدات التدريب.^(٦)

وأشارت دراسة "عبد العزيز" إلى أن وحدات التدريب لا تلتزم بالدور المتوقع منها في التنمية المهنية للمعلم، ووجود العشوائية في تخطيط وتنفيذ البرامج، وعدم مراعاتها لحاجات المعلمين، وأيضاً عدم جدية القائمين عليها لعدم وجود حافز^(٧).

كما أوضحت دراسة (عبد المحسن، ٢٠١٤م) عن جوانب قصور في وحدات التدريب منها: انخفاض وعي العاملين بمدارس التعليم الابتدائي بأهمية التدريب والتنمية أثناء الخدمة وأهمية تقويم البرامج التدريبية بالمدارس، وتقصير بعض مسؤولي الوحدات في القيام بأدوارهم خاصة التقويم والمتابعة سواء كانت القيادات المدرسية أو المدرسين الأوائل بالإضافة إلى اقتصار جوانب التدريب

بالوحدات على البرامج النظرية، وإهمال الجوانب العملية أو التطبيقية، مما يعطل مسيرتها ويعوق أهدافها. (٨)

ومن ثم : فإن هناك حاجة ملحة وضرورية لتقويم تلك الوحدات التدريبية لمواكبة تطورات العصر وتأدية دورها المنوط بها لتحسين مخرجاتها التعليمية من الطلاب، ومن هنا جاءت فكرة البحث الحالي وهو التعرف على فلسفة البرامج التدريبية بمدارس التعليم الثانوي العام، ومحاولة وضع خطة إجرائية لتقويمها باستخدام حوكمة المدرسة، ويمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن تقويم البرامج التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر باستخدام أسلوب حوكمة المدرسة؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- ما فلسفة البرامج التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة؟
- ما مرتكزات أسلوب الحوكمة، وما المعايير التي تستند عليها؟
- ما أهم ملامح التصور المقترح التي يمكن أن تسهم في تقويم البرامج التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة باستخدام حوكمة المدرسة؟

ثانياً: أهداف البحث:

سعى البحث الحالي إلى وضع آليات وإجراءات لتفعيل البرامج التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة باستخدام حوكمة المدرسة، وذلك من خلال:

- ١- التعرف على طبيعة وأهداف المدرسة الثانوية العامة في مصر .
- ٢- التعرف على واقع البرامج التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة.
- ٣- التعرف على مرتكزات أسلوب الحوكمة والمعايير التي يستند عليها.
- ٤- التوصل إلى تصور مقترح يمكن أن يسهم في تقويم البرامج التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر باستخدام أسلوب حوكمة المدرسة.

ثالثاً: أهمية البحث:

- ١- بيان الدور الهام الذي تؤديه تقويم البرامج التدريبية في مدارس التعليم الثانوي العام .
- ٢- يمكن أن يسهم هذا البحث في إفادة المسؤولين والمهتمين بمنظومة التدريب والجودة بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر.
- ٣- التركيز على تطبيق أسلوب الحوكمة لتفعيل أداء هذه البرامج التدريبية داخل المدارس، وذلك لأن الحوكمة تعنى إحكام العلاقة بين إدارة المدرسة من ناحية والقائمين على البرامج التدريبية من ناحية أخرى.
- ٤- سيستفيد من هذا البحث القائمون على أمر التعليم في مصر بداية من وزارة التربية والتعليم ومديري المدارس وأولياء الأمور والباحثين في المجال التربوي وقطاعات المجتمع المحلي وهيئاته.

رابعاً: منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي، الذي يهتم بوصف ما هو كائن وتفسيره، وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، كما يهتم بتحديد الممارسات الشائعة أو السائدة والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات وطرائقها في النمو والتطور^(٩) مما ساعد الباحث في الحصول على المعلومات والحقائق والبيانات عن الظاهرة محل الدراسة، لأنه يعتمد على الوصف والتحليل^(١٠)، وهذا أفاد البحث في وصف واقع برامج تدريب المديرين في مدارس التعليم الثانوي العام بمصر

خامساً: حدود البحث:

يتحدد البحث بما يلي:

- ١- ركز البحث على تقويم البرامج التدريبية بالمدارس الثانوية العامة.
- ٢- تناول أهم دواعي ومبررات تطبيق حوكمة المدرسة بالمدارس الثانوية العامة .

سادساً: مصطلحات البحث:

١- التقييم Evaluation

لغة " (مادة: ق و م) قوم المعوج: عدله وأزال عوجه قوم الساعة سعرها وثمنها وقوم الشيء قدر قيمته^(١١).

اصطلاحاً: "هو عملية تقدير قيمة الشيء أو كميته، وهدف التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل المقوم، صلاحاً وفساداً، نجاحاً وفشلاً بتحليل المعلومات المتيسرة عنه، وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل"^(١٢)، ويهدف التقييم في العملية التعليمية إلى جمع وتحليل المعلومات بغرض تحديد درجة تحقيق الأهداف التربوية واتخاذ القرارات بشأنها لمعالجة جوانب الضعف وتوفير النمو السليم المتكامل من خلال إعادة تنظيم البيئة التربوية وإثرائها^(١٣).

ويعرف التقييم بمدارس الثانوية العامة إجرائياً في هذه الدراسة: بأنه عملية علاجية وقائية تستهدف الكشف عن مواطن الضعف للعمل على إصلاحها وجوانب القوة للعمل على إثرائها بقصد تحسين العملية التعليمية والتربوية وتطويرها داخل مدارس التعليم الثانوي بما يحقق الأهداف المنشودة.

٢- التدريب : training

لغة : مادة تَرْبَ يقال درب فلاناً بالشيء وعليه، وفيه عوده ومزّنه. ^(١٤)

ويعرفه البعض بأنه " أحد أساليب التنمية المهنية، والتنمية المهنية تتطلب عدة أوجه مثل التنمية الفردية، والمهنية، والتدريب أثناء الخدمة لتحسين المهارات الوظيفية للمعلمين، وزيادة معارفهم منذ بداية التعيين ليكونوا قادرين على تعليم طلابهم بشكل فعال".^(١٥)

٢- البرامج التدريبية : Program of Training

عبارة عن خطة تتضمن بشكل رئيس مجموعة من الأهداف التدريبية المختارة في ضوء تحليل العمل والمحتوى وطرق التدريب والوسائل المساعدة التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف

المذكورة، بالإضافة إلى أدوات التقويم اللازمة للتأكد من تحقيق البرنامج لأهدافه وآثاره المتوقعة على رأس العمل.^(١٦)

٤- تقويم البرنامج التدريبي : Program of Evaluation Training

يقصد بها :الوقوف على إيجابيات وسلبيات البرنامج لمعرفة مدى استفادة المشاركين منه، من خلال قياس أداء وكفاءه المدرب والمتدرب والأدوات المستخدمة في البرنامج، وذلك لمعرفة مدى نجاح البرنامج في تحقيق الهدف لاتخاذ القرار المناسب .^(١٧)

ومما سبق يمكن تعريف تقويم البرامج التدريبية بأنها: عبارة عن مجموعة الإجراءات المنظمة التي تهدف إلى تكوين صورة شاملة وموضوعية عن جدوى البرنامج التدريبي في جميع مراحله، كأساس لعملية التغيير والتطوير، من خلال قياس لمعرفة مدى ما تحقق من أهداف البرنامج التدريبي، وتحديد نواحي الضعف والقصور للاستفادة منها في العمل على تطوير التدريب، والارتقاء به إلى أفضل المستويات.

٥-حوكمة المدرسة: school Governance

لقد ترجم المجمع اللغوي المصري، المصطلح الإنجليزي "Governance" إلى مصطلح "الحكومة" أو "الحاكمية" وعند المجمع العربي للغة في الأردن والواضح أنه لم يكن لها مرادف في اللغة العربية، والمقطع الأول منها "Govern" جاء مرادف لكلمة "حكم أو إدارة الأمور، أو قرار أو نظم أو ضبط في قاموس Oxford وجاء معناها يحكم، يقرر، يحدد، يكبح، يمارس السلطة في قاموس المورد^(١٨).

أما عن حوكمة المدرسة: فهي إسهام هام للفعالية الكلية للنظام المدرسي فهي توضح الفرص التربوية للطلاب، والمصادر المتاحة لهم، ، وتؤثر الحوكمة على تطلعات المدارس العامة واحتياجات واهتمامات الطلاب والأسر والمجتمعات، كما تؤثر تأثيراً كبيراً على جوده القيادة التربوية، وما الذي يرفع الروح المعنوية للمعلم ويحسن من أدائه، ويشجع أو يعوق الإبداع، ويقوي أو يضعف الثقة العامة، وهي تؤثر على تكامل وكفاءة مديري المدارس، بالإضافة إلى ذلك تستخدم مصادر مختلفة ونماذج تصاحب ترتيبات الحوكمة المختلفة.^(١٩)

ويمكن تعريف نظام حوكمة المدرسة إجرائياً على أنها : توافر قدر من الشفافية والوضوح والمصداقية في المدرسة وجعلها قادرة على تحمل المسؤولية واتخاذ قرارات سليمة ومدروسة لأن ذلك أصبح سبباً لازدهار وتقدم المدرسة.

سابعاً: الدراسات السابقة

وقد تم تصنيف الدراسات السابقة في محورين كما يلي:

- المحور الأول: ويتعلق بالبرامج التدريبية ودورها في تطوير المدرسة الثانوية العامة.
- المحور الثاني: ويتعلق بحوكمة المدرسة.

وقد تم ترتيب عرض الدراسات السابقة في كل محور ترتيباً زمنياً من الأقدم للأحدث على أن يبدأ العرض بالدراسات العربية ثم الأجنبية كما يلي:

المحور الأول: يتعلق بالبرامج التدريبية ودورها في تطوير المدرسة الثانوية العامة.

١- دراسة "أحمد محمد على عبد المحسن (٢٠١٤)": (٢٠)

استهدفت الدراسة التعرف على ولقع أدوار وحدات التدريب والجودة بمدارس التعليم الأساسي لتحقيق التنمية المهنية للعاملين بهذه المدارس والكشف عن المعوقات التي تحد من فاعلية هذه الوحدات في تحقيق أهدافها وذلك في ضوء فهم الفلسفة التي تقوم عليها هذه الوحدات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام استبانة .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

١- انخفاض وعي العاملين بمدارس التعليم الابتدائي بأهمية برامج التدريب والتنمية أثناء الخدمة وأهمية وحدات التدريب والجودة بالمدارس.

٢- تقصير بعض مسؤولي الوحدات في القيام بأدوارهم خاصة التقويم والمتابعة سواء كانت القيادات المدرسية أو المدرسين الأوائل.

٢- دراسة "حمادة رشدي عبد العاطي" (٢٠١٦)»^(٢١)

استهدفت هذه الدراسة التعرف على كيفية تطوير وحدات التدريب بالتعليم الأساسي في ضوء خبرات بعض الدول والتعرف على طبيعة عمل وحدات التدريب والجودة بالتعليم الأساسي. وكذلك التعرف على أهم الخبرات العالمية في تدريب المعلمين داخل المدارس لتنميتهم مهنيًا والتعرف على واقع عمل وحدات التدريب والجودة بالتعليم الأساسي و تقديم بعض المقترحات التي يمكن أن تساعد في تطوير وحدات التدريب و الجودة.

وتعتمد الدراسة في تحقيق أهدافها على المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملاءمته لطبيعة البحث فهو يزيد من فهم الظاهرة التربوية، لأنه يساعد في الوصول إلى وقائع دقيقة عن الظروف القائمة ويستتبط علاقات هامة بين الظواهر الجارية وتفسير معنى البيانات، ويمدنا بالحقائق التي يمكن أن نبني عليها مستويات أعلى من الفهم العلمي و تستخدم الدراسة الاستبيان كأداة رئيسة للحصول على البيانات والمعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: هناك قصور في تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين وعدم اختيار الأنشطة التعليمية المناسبة لتحقيق أهداف البرامج التدريبية المخطط لها، وعدم تنوع المدربين من داخل وخارج المدرسة حيث تقتصر التدريبات على مدربين معينين وكذلك عدم توفير الميزانية اللازمة لبرامج وأنشطة وحدة التدريب و الجودة، وأيضاً لا يتناسب مكان ووقت التدريب مع أعباء المعلمين الوظيفية.

٣- دراسة "بيل أماندا" (٢٠٠٥)»^(٢٢)

استهدفت الدراسة إلى وصف وتقييم نماذج التنمية المهنية المستخدمة في تدريب أعضاء هيئة التدريس الجدد في التعليم العالي، واعتمدت على إجراء بعض المقابلات الشخصية معينة من رواد الدورات التدريبية المعتمدة لأعضاء هيئة التدريس الجدد في التعليم العالي، أما أداة الدراسة فتمثلت في الاستبانة، كما اعتمدت على المنهج الوصفي.

وكان من أهم نتائجها أن المحاضرين يحتاجون في الدورات التعليمية المتخصصة إلى معرفة واستيعاب نماذج التنمية المهنية بشكل واضح، كما أنهم في حاجة إلى إكسابهم المزيد من المعلومات حول النماذج المستخدمة ومدى فعاليتها .

٤- دراسة ريكس دوجلاس، جونسون كاردين (٢٠٠٦) (٢٢)

استهدفت الدراسة التعرف على الحاجات التدريبية لمجلس إدارة المدرسة، الذي يضم مجموعة من المراقبين والمديرين والنظار، واستخدمت الدراسة أدوات لقياس المهارات الإدارية التربوية، والتي تساعد في الكشف عن مواطن القوة والضعف في الأداء، ولذا فقد استخدمت المنهج الوصفي حتى تحقق أهدافها وتجيب عن تساؤلاتها، وكان من أبرز نتائجها أن نظار المدارس في هذه الولاية في حاجة ماسة للتدريب في عدة مجالات، منها القدرة التنظيمية، والاتصال الشفهي، والمخاطبة، وإدارة الضغوط، والابداع.

تعليق عام على دراسات المحور الأول:

من العرض السابق يتضح أن دراسات المحور الأول ركزت على تقويم البرامج التدريبية بالمدارس الثانوية العامة، ويتضح لنا أوجه التشابه والاختلاف بين البحث الحالي ودراسات هذا المحور من خلال ما يلي:

- **محور الاهتمام:** اهتمت دراسات هذا المحور بنشأة وحدات التدريب وتطويرها في المدارس الثانوية العامة وأهدافها، واختصاصاتها، وتفعيل دورها، مثل دراسة "أحمد محمد وحماة رشدي" ودراسات أخرى تناولت نماذج التنمية المهنية المستخدمة في تدريب أعضاء هيئة التدريس الجدد في العليم العالى مثل "دراسة بيل أمانداوريكس دوجلاس تناولت الحاجات التدريبية لمجلس إدارة المدرسة أما الدراسة الحالية تناولت تقويم البرامج التدريبية.
- **الأدوات :** استخدمت معظم الدراسات الاستبانة، بينما استخدمت دراسة (جونسون كاردين) أدوات لقياس المهارات الإدارية التربوية.
- **المنهج :** استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي، وهذا ما اتفقت معه الدراسة الحالية.
- **أوجه الاستفادة:** استفاد الباحث من دراسات هذا المحور في :
 - بناء الإطار النظرى.
 - انتقاء المراجع ذات الصلة بالموضوع.

المحور الثاني: يتعلق بحوكمة المدرسة:

١- دراسة عايدة أحمد الخوالدة (٢٠٠٧):^(٢٤)

استهدفت الدراسة تقديم نموذج مقترح لتطبيق الحوكمة في النظام التعليمي الأردني في ظل توجهاته نحو التعليم المبني على اقتصاد المعرفة، ولتحقيق هدف هذه الدراسة ثم طرح السؤال الرئيسي الآتي: ما النموذج المقترح لتطبيق الحكمانية في النظام التعليمي الأردني في ظل توجهاته نحو التعليم المبني على اقتصاد المعرفة وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث بمراجعة الأدب النظري المتعلق ببناء النماذج، ثم قام بفرز المتغيرات الرئيسية والمهمة لبناء الأنموذج، وتم بناؤه من العناصر التي تم فرزها وتبين أنها ذات أثر في تطبيق الحوكمة وبعد ذلك عرض النموذج على مجموعة من الخبراء لإيجاد مدى صدقه وتحكيمه.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: بناء نموذج مقترح لتطبيق الحوكمة في النظام التعليمي الأردني يمر في خمسة مراحل متتالية ومتوالية، ويتكون من مجموعة من العناصر تبدأ بمرحلة إعادة الرؤية والرسالة من خلال تحقيق مبدأ المشاركة لكل من له علاقة في النظام التربوي، لأن النظام التربوي يتزامن مع الأنظمة الأخرى ويتعايش معها مؤثراً فيها ومتأثراً بها.

٢- أمينة فاروق محمود (٢٠١٠):^(٢٥)

استهدف هذا البحث التعرف على واقع مجالس الأمناء والآباء والمعلمين بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية والوقوف على أهم إسهاماتها في توسيع قاعدة المشاركة المجتمعية، وكيفية تطبيق أسلوب حوكمة المدرسة في المؤسسات التعليمية، وذلك في ضوء بعض الخبرات العالمية، للتوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة التي تساعد في تفعيل دور هذه المجالس وذلك في ضوء الإطار النظري للبحث، وكذلك الدراسة المقارنة لدول المقارنة، هذا بالإضافة إلى ما كشفت عنه الدراسة الميدانية، واعتمد البحث الحالي على مدخل براين هولمز لحل المشكلات باعتباره أحد مداخل المنهج المقارن، لتحقيق أهدافه.

٣- دراسة جيورجي وروبان" (٢٠٠٧): (٢٦)

استهدفت هذه الدراسة التركيز على الاتجاهات المتعلقة بنظام الحوكمة الحالي بمدرسة فرمونت، والوقوف على المميزات والعيوب المتعلقة ببيئة الحوكمة التعليمية، بالإضافة إلى تحديد المبادئ التي يقوم عليها نظام حوكمة التعليم وهوية المشاركين فيها. واستخدمت هذه الدراسة أداة الاستبانة وتم تطبيقها على أربعة آلاف من أولياء الأمور في مدرسة فرمونت بهدف تقديم اقتراحات جديدة حول إحداث تغييرات في المعايير والمبادئ التي تقوم عليها حوكمة المدرسة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ميزانية المدرسة لا تكفي لتحقيق أهداف النظام الحوكمي.
- عدم وجود علاقة بين التغييرات في بيئة نظام حوكمة التعلم وبين جودة التعلم.

٤- دراسة جون (٢٠٠٧): (٢٧)

استهدفت الدراسة التعرف على التغييرات الخاصة بالدعم المالي في بنية حوكمة المدارس الابتدائية بالولايات المتحدة، وأثر ذلك على التكامل المرجو من تطبيق أسلوب الحوكمة في العملية التعليمية، لذا ركزت الدراسة على دراسة المهارات والمعارف الحالية للأعضاء المشاركين في العمليات الحوكمية القائمة على تمويل مدارس التعليم الابتدائي والعقبات التي تحول دون تحقيق الدعم الكافي لهذه المدارس.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الانتماء على زيادة مصروفات الطلبة من أجل توفير الدعم المادي لهذه المدارس أدى إلى إحلال هذه المدارس وعزوف أولياء الأمور عن إلحاق أبنائهم بها، وأكدت أن الحكومة أصبحت غير قادرة على إصلاح التعلم دون مشاركة فعالة ومستمرة من أفراد المجتمع ومؤسساته وهيئاته ووكلائه.

- من العرض السابق يتضح أن دراسات المحور الثاني ركزت على دراسة الحوكمة فى مجال التعليم، وأتضح لنا أوجه التشابه والاختلاف بين البحث الحالى ودراسات هذا المحور من خلال ما يلى:
- **محور الاهتمام:** اهتمت دراسات هذا المحور بدراسة الحوكمة المدرسية وأثرها على العملية التعليمية بالمدارس وتأثيرها على المشاركة المجتمعية للمدارس وإنجازات الطلاب، بينما اهتم البحث الحالى بدراسة أثر الحوكمة فى تقويم البرامج التدريبية بمدارس الثانوية العامة.
 - **الأدوات :** استخدمت معظم الدراسات مثل دراسة (جيورجى وروبان) و" أمنية فاروق" الاستبانة والمقابلات الشخصية.
 - **المنهج :** استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفى بوهذا ما يتفق مع البحث الحالى، بينما اعتمدت دراسة (أمنية فاروق) على المنهج المقارن.
 - **أوجه الاستفادة :** استفاد الباحث من دراسات هذا المحور فى :
 - بناء الإطار النظرى.
 - انتقاء المراجع ذات الصلة بالموضوع.

خطوات البحث:

ويسير البحث وفقا للخطوات التالية:

أولاً: فلسفة البرامج التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة ويتضمن:

- طبيعة المدرسة الثانوية و أهدافها
- أهداف البرامج التدريبية بالمدارس الثانوية العامة و أهميتها .
- العوامل المؤثرة فى فعالية التدريب بالمدرسة الثانوية العامة

ثانياً: تأصيل مفهوم أسلوب حوكمة المدارس ويتضمن:

- ماهية الحوكمة فى المجتمع المدرسى وأهدافها
- أهمية حوكمة المجتمع المدرسى ومبادئها
- عناصر حوكمة المجتمع المدرسى ومقوماتها

أولاً: فلسفة البرامج التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة:

تمهيد :

يعد التدريب مصدراً مهماً من مصادر إعداد الكوادر البشرية من أجل تطوير كفاءاتهم، فالتدريب وراء كل نجاح يحقق أى نشاط وهو الذى يفس تقدم أو تخلف أى مجتمع كان، وهو مسئول عن نجاح اية مؤسسة سواء كانت خدمية أو إنتاجية.

وهذا يقتضى ضرورة وجود فلسفة واضحة ومحددة للبرامج التدريبية، وبذلك يمكن وضع خطة واضحة لتدريب العاملين بما يسهم في رفع المستوى الثقافي والعلمي والمهني لهم وتتكامل مع خطط إعدادهم قبل الخدمة وتعالج نواحي القصور لديهم ويمكن توضيح ذلك كمايلي:.

١- طبيعة المدرسة الثانوية وأهدافها

يقع التعليم الثانوي العامة مرحلة وسطي بين مرحلتي التعليم الأساسي بحلقتيه الحلقة الأولى (التعليم الابتدائي) والحلقة الثانية (التعليم الاعدادي) والتعليم العالي من حيث البناء أي أنه يقع بين مرحلتي الطفولة والرشد طبقاً لنوعية المتعلمين وبمعنى آخر يقع بين مرحلتي المعرفة النظرية والمعرفة العملية والتطبيقية^(٢٨).

ويحتاج مدير المدرسة الثانوية العامة إلى عدد من الصفات ومن ثم المعارف والمهارات التي تختلف أهميتها النسبية عن معارف ومهارات مدير المدارس الابتدائية والإعدادية وذلك لأن المرحلة الثانوية لها أهمية خاصة بالنسبة للطلاب تتجلى في:^(٢٩)

- الاهتمام بالشباب في أهم وأخطر مراحل نموه أي خلال فترة المراهقة
- تهيئة الشباب لمواصلة الدراسة في التعليم العالي .
- تنمية المهارات اللازمة لمواجهة الحياة الاجتماعية.

ولقد صدرت عدة قوانين لتنظيم التعليم الثانوي في مصر وتحديد أهدافه فنصت المادة الأولى من القانون الصادر سنة ١٩٨١ على أن التعليم قبل الجامعي يهدف إلى تكوين الدارس تكويناً ثقافياً وعلمياً وقومياً على مستويات متتالية على النواحي الوجدانية والقومية والعقلية

والاجتماعية والصحية والسلوكية والرياضية بقصد إعداده وتزويده بالقدر المناسب من الدراسات النظرية والعلمية والمقومات التي تحقق إنسانيته وقدرته على تحقيق ذاته والإسهام بكفاءة في عمليات الإنتاج والخدمات أو مواصلة التعليم العالي والجامعي من أجل تنمية المجتمع وتحقيق رخائه وتقدمه.^(٣٠)

وبصفه عامه فإن التعليم الثانوي العام في مصر يرمي إلى تحقيق الأهداف التالية^(٣١):

- تنمية الجسم والوجدان والعقل .
- غرس الإيمان بالله ورسوله والقيم الإنسانية .
- غرس قيم وممارسات العمل والإنتاج والإنفاق .
- المرونة وسرعة الاستجابة والتكيف مع المستقبل .
- الإسهام في تحقيق التنمية الشاملة وتوطين التكنولوجيا .

٢- أهداف البرامج التدريبية بالمدارس الثانوية العامة وأهميتها:

أ) أهداف البرامج التدريبية

تمثل البرامج التدريبية الاستثمار الأمثل لقوى الموارد البشرية خاصة داخل المنظمة التعليمية، ويعتبر تحليل الأهداف التدريبية من هذه البرامج من الأركان الأساسية في اختيار استراتيجية التدريب المناسبة، فالأهداف التدريبي هي عبارة عن النتائج المطلوب أن يصل إليها المتدربون في نهاية البرنامج، فإذا كان الهدف تنمية المعارف فإن الإستراتيجية المختارة تختلف عن الإستراتيجية المختارة لتنمية المهارات^(٣٢).

ومن هنا يمكن تقسيم أهداف البرامج التدريبية إلى أهداف عامة، وأهداف على مستوى المنظمة، وأهداف على مستوى العاملين، وفيما يلي توضيح ذلك :

الأهداف العامة لبرامج التدريب، وتكون على مستوى الجهات العليا وتشمل ما يلي:^(٣٣)

- الأهداف الاجتماعية للتدريب : تتمثل في الاستثمار الأمثل للموارد الطبيعية والبشرية، وقيادة وتوعية الكفاءات والخبرات مما يسهم في تقدم النظام الحكومي .

- الأهداف الاقتصادية لبرامج التدريب: تتمثل في تنمية خبرات ومهارات الموظفين، والاستفادة من القوى العاملة والأدوات و الأجهزة، وإكساب الموظفين الجدد المهارات اللازمة لأداء مهامهم.
- الأهداف النفسية والإنسانية لبرامج للتدريب: تتمثل في رفع الروح المعنوية للموظف، وإكسابه الثقة في نفسه والقدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين.

أهداف البرامج التدريبية على مستوى المنظمة ككل.

حيث تسعى المنظمة لتحديد عدة أهداف للتدريب وتكون منبثقة من الأهداف العامة للتدريب على مستوى الدولة، وهي كالتالي: (٣٤)

- برامج التدريب كمدخل للتعليم المستمر : حيث يتركز التدريب على منظومة معارف الموظفين بهدف تعزيز المعارف الأساسية وتعميقها بما يتفق مع التطورات المعرفية واحتياجات العمل الأساسية.
- برامج التدريب كمدخل للتربية المستمرة : تسعى الإدارات التدريبية إلى تحديد منظومة القيم التي تحكم الهوية الثقافية للمنظمة، وتعديل أو تغيير القيم والاتجاهات التي تبدو متعارضة مع منظومة القيم بالمنظمة، وتعزيز قيم واتجاهات الموظفين التي تتفق مع منظومة القيم المطلوبة.
- برامج التدريب كمدخل للمهارة، وتعد هذه الوظيفة الأساسية للتدريب لتعزيز المهارات الموجودة وصلها بما يتناسب والتقنية المتجددة، وتطوير القدرات الذاتية لدى الموظفين .

وأيضاً من أهداف برامج التدريب بالنسبة للوحدة/الهيئة المسؤولة عن تدريب المعلمين فهي

كالتالي: (٣٥)

- رفع مستوى مهارات المعلمين في مجالات التدريس، والبحث العلمي، و الإدارة.
- اكتساب المعلومات اللازمة عن المنظمة التعليمية من حيث أهدافها ودورها في تقدم المجتمع.

- اكتساب مهارات التعامل مع مستحدثات تكنولوجيا التعليم والتعلم واستخدامها في التعلم الذاتي.
- اكتساب المعلومات والمهارات عن التقويم والاستفادة منها في تطوير الامتحانات.
- توفير المناخ لأعضاء المدرسة لتبادل خبراتهم على نطاق المدرسة والمؤسسات العلمية.

أهداف برامج التدريب التي تتعلق بالعاملين أنفسهم، وتشمل: (٣٦)

- رفع كفاءتهم و فعاليتهم و بالتالي كفاءة وفعالية المنظمة من خلال تحقيق أهدافها المرسومة.
- تزويدهم بالمهارات المطلوبة من أجل المشاركة في عملية صنع القرار.
- تزويدهم بالخبرات المطلوبة لمواكبة التطورات العلمية و التكنولوجية المتواصلة
- جعلهم مؤهلين و قادرين على استخدام المفاهيم الإدارية الحديثة.
- بناء رأس المال الفكري والبشري و الاجتماعي.
- تنمية و تطوير المهارات القيادية و تشجيع روح الإبداع لدى المتدربين.
- تنمية شعورهم بجدوى و أهمية العمل الذي يقومون به .
- تشجيعهم على الشعور بالرضا الناتج عن قدرتهم على الاستجابة للتغير في مجال وظيفتهم.
- تنمية شعورهم بالاستعداد و المنافسة والإسهام بفاعلية في تنمية مؤسساتهم .

ب) أهمية برامج التدريب بالنسبة لمديري المدارس الثانوية :

يتسم العصر بالانفجار المعرفي فالمعلم المتجدد يتكيف مع مستجدات العمل وكيافها وفق احتياجاته المهنية. (٣٧) فتظهر أهمية برامج التدريب كتوجه من توجهات التنمية المستدامة - بوحداث التدريب والجودة داخل مدارس التعليم الثانوي العام في مصر حيث تساعد المعلمين على تحسين أدائهم مهنيا، وزيادة دافعيتهم نحو العمل وتهيئتهم للتقدم والرقي، وتطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين العاملين (٣٨)، وتطوير عملية التوجيه الذاتي لدى المتدربين، تنمية قدراتهم للإدراك التام لمنظمتهم، وتوجيه الموارد المتاحة، وتحليل المشكلات، وصنع القرارات بأسلوب علمي. (٣٩)

كما تساعد برامج التدريب المدرسة على أن تكون مجتمعاً تعليمياً في تنمية مهارات وكفايات المعلمين ورفع كفاءتهم لتحقيق الاستقرار والتوازن النفسي، وتزويد القدرة على حل المشكلات والتفاعل معها بصورة إيجابية، وتكون المدرسة قادرة على مواكبة التغيرات التكنولوجية والعلمية المحيطة بهم، وتطوير أساليب صنع القرار، وإيجاد اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية تجاه المؤسسة التعليمية .

٣- العوامل المؤثرة في فعالية برامج التدريب بالمدرسة الثانوية العامة :

أظهرت عديد من الدراسات أن برامج التدريب يمكن أن تعود بنتائج أفضل عندما يتم ربط برنامج التدريب بمشاركة ودعم المشرفين، وأهداف المنشأة ومتطلبات الإدارة والتشغيل، وانخفاض تسرب العاملين، الاعتمادية والتبادل بين التدريب والتغيير في التكنولوجيا. (٤٠)

وحتى تكون برامج التدريب فعالة فإنه من الضروري توافر عدة عناصر وتشمل : التعرف على احتياجات المعلمين، والتعرف على احتياجات المدرسة، و مشاركة المعلمين في تصميم البرامج التدريبية (٤١)

ومن عوامل نجاح برامج التدريب أيضاً اعتبار العملية التدريبية استثمار طويل الأجل، والاعتراف بالفروق الفردية بين المتدربين، واعتبار المدرب مساعد، وتقبل الأخطاء أثناء العملية التدريبية، تشجيع المتدربين، دراك جماعية واستمرارية العملية التدريبية . (٤٢)

الخلاصة :

يتبين مما سبق وجود عديد من العوامل التي قد تزيد أو تقلل من فعالية عملية التدريب ويمكن لتقويم البرامج التدريبية بالمدرسة الثانوية العامة الاستفادة من ذلك من خلال تدعيم العوامل التي تزيد من فعالية عمليات التدريب بوحدة التدريب والجودة والتي تساعد على انتقال أثر التدريب إلى الميدان التربوي، وذلك من خلال توفير مدربين على مستوى عال من الكفاءة وتوفير برامج تدريبية تتميز بالحدثة وتراعي الفروق الفردية بين المتدربين وتتبع من احتياجاتهم وتحقق أهداف المدرسة، ووجود دعم مالي لمكافأة المتدربين عند تطبيق ما تدرّبوا عليه على أرض الواقع، وكذلك علاج المعوقات التي قد تحد من فعالية عملية التدريب بتلك الوحدات.

ثانياً: تأصيل مفهوم أسلوب حوكمة المدارس:

يعتبر مصطلح الحوكمة من المصطلحات التي طرأت على البحث التربوي حديثاً وسوف يتناول الباحث بالتفصيل ماهية الحوكمة، وأهدافها، وأهميتها، ومبادئها، وعناصر حوكمة المجتمع المدرسي ومقوماتها وسوف يبدأ الباحث الحديث عن :

١- ماهية الحوكمة في المجتمع المدرسي وأهدافها

يعتبر موضوع الحوكمة "Governance" من الموضوعات التي شهد كل البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء وتهتم به الدوائر الاقتصادية والاجتماعية والمالية والقانونية في جميع أنحاء العالم، حيث تعود نقطة انطلاق هذا الإجراء الإصلاحى للمؤسسات إلى وضع الإجراءات الحاكمة للتنظيم الإداري الفعال في جوانبه المختلفة إلى عام ١٩٩٢ حيث صدر التقرير المسمى " Report Cadbury" وأصبح شائع الاستخدام من قبل خبراء الإدارة وبشكل خاص من قبل المنظمات الدولية كالبنك الدولي، ومشروع الأمم المتحدة الإنمائي "UNDP" وغيرهما من المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية وفي مصر كانت نقطة البداية عام ٢٠٠٠ حيث قام البنك الدولي بتقييم تطبيق قواعد الحوكمة في مصر طبقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية^(٤٣).

ويرجع سرعة انتشار مصطلح الحوكمة في كثير من المجتمعات إلى عجز فشل الحكومات الرسمية وقصورها عن تحقيق طموحات المواطنين وتلبية حاجاتهم في شتى مجالات الحياة، وقد يظهر هذا القصور نتيجة زيادة حجم المجتمعات وعدم توفر المهارات مثل : المصادر المالية، القدرات والكفاءات الإدارية لمعالجة بعض المشاكل المعقدة .

وأوضحت بعض الدراسات مجالات القصور والعجز في تحقيق طموحات ورغبات الجهات المستفيدة منها، وهذا ما أكدته أحد الدراسات التي قام بها البنك الدولي بأن هناك علاقة سلبية وعلى مدار العقود الحديثة بين المساعدات والمنح التي تقدم والنمو إذ زادت مثل هذه الدراسات من احتمالية أن هناك عوامل أخرى ذات أثر في دفع عجلة التنمية^(٤٤).

وبالرغم من انتشار مفهوم الحوكمة والسعي إلى تطبيقه على المستوى العالمي، إلا أنه لم يتم الاتفاق على تعريف موحد له فيما بين المختصين والمهتمين بتطبيقه، وقد يرجع ذلك إلى تعدد

أبعاد هذا المفهوم وبالتالي تأثيره على النواحي التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للمؤسسات المختلفة وخاصة المؤسسات التعليمية.

ولقد بادرت عدد من المنظمات الدولية إلى استخدام أسلوب الحوكمة بشكل أوسع كآلية لاستمرار عملية التنمية، وذلك من خلال الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وإدامتها والعناية بالتنمية الاجتماعية بشكل عام إضافة إلى التنمية الاقتصادية والسياسية والإدارية في القطاعات الحكومية والمجتمعية ومن هذا المنطلق قدم البنك الدولي أول تعريف للحوكمة "بأنها الحالة التي من خلالها تتم إدارة الموارد الاقتصادية والمجتمعية بهدف التنمية" (٤٥).

ومن بين تلك المبادرات المبادرة التي قام بها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) ومعهد التنمية الدولية ODT وعدد 30 معهد محلي من دول مختلفة حيث قدموا دراسة مسحية عن الحوكمة "World Governance Survey" في 16 دولة واستناداً لتلك الدراسة عرفوا الحوكمة بأنها: "ممارسة السلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون المجتمع على كافة مستوياته لذا فالحوكمة تتكون من: الآليات والعمليات والمؤسسات التي من خلالها يستطيع المجتمع أن يشكل مصالحهم ويمارسون حقوقهم القانونية ويؤدون واجباتهم ويناقشون خلافاتهم إلا أن معظم الكتاب يتفقون بأن الحوكمة تتعلق باتخاذ القرارات نحو التوجيهات للمجتمع والمؤسسات المختلفة" (٤٦).

ومن ثم فإن مفهوم الحوكمة Governance كما عرفه البرنامج يقوم على ثلاثة دعائم على النحو التالي: (٤٧).

- ١- الدعامات الاقتصادية: تتضمن عمليات صنع القرارات التي تؤثر على أنشطة الدولة الاقتصادية وعلاقتها بالاقتصاديات الأخرى .
- ٢- الدعامات السياسية: وتتضمن عمليات صنع القرارات المتعلقة بصياغة وتكوين السياسات العامة .
- ٣- الدعامات الإدارية: يتضمن النظام الخاص بتنفيذ هذه السياسات

كما تعرف حوكمة المدرسة بأنها إسهام هام للفعالية الكلية للنظام المدرسي فهي توضح الفرص التربوية للطلاب، والمصادر المتاحة لهم، ، وتؤثر الحوكمة على تطلعات المدارس العامة واحتياجات واهتمامات الطلاب والأسر والمجتمعات، كما تؤثر تأثيراً كبيراً على جودة القيادة التربوية، وما الذي يرفع الروح المعنوية للمعلم ويحسن من أدائه، ويشجع أو يعوق الإبداع، ويقوي أو يضعف الثقة العامة، وهي تؤثر على تكامل وكفاءة مديري المدارس، بالإضافة إلي ذلك تستخدم مصادر مختلفة ونماذج تصاحب ترتيبات الحوكمة المختلفة، وتؤدي الحوكمة الجيدة وظيفه جيده في دعم تعلم الطلاب، وتؤمن سلامة الطالب، وتدعم الابتكار، واتخاذ قرارات سريعة وواضحة، وإن التغيير في الحوكمة ربما يكون عامل ضروري في أي استراتيجية للتطوير، فالحوكمة ليست عاملاً محايداً في معادلة الإصلاح التربوي، بل هي عامل فاعل ومحرك له^(٤٨).

وقد عرف (Dave Barber, et al 2006) حوكمة المدرسة علي أنها مجموعة من العمليات والعادات والسياسات والقوانين التي يمكن بواسطتها التحكم في المؤسسة فهي توضح العلاقة بين الأعضاء المشتركين في أنشطة المؤسسة، فتؤكد الحوكمة على تقديم الأعضاء الأساسيين، وتتبع الحوكمة من السياسات، ولا تتحقق الحوكمة عندما يكون هناك شخص واحد هو الذي يمتلك اتخاذ القرار أو عندما لا يهتم القائد بأراء واهتمامات الآخرين، وتشمل الحوكمة الاهتمامات المتعارضة والمختلفة، ويعمل المدير بكفاءة وفعالية عندما يعاونه الآخرون ويشتركون معه في أداء مهام المدرسة.

ويستطيع القائد الماهر استيعاب الدعم من الآخرين من خلال الأداء المتزن الحريص على القيام بدوره على أكمل وجه، فالمعلمون والآباء والطلاب والمحيطون بالمدرسة لديهم آراء واهتمامات مختلفة مرتبطة بالحوكمة، وعلى القائد استيعاب كل هذه الآراء والاهتمامات المتعارضة ومناقشتها في المجالس المدرسية، والعمل على توحيدها لتحقيق أقصى استفادة منها في المدرسة.^(٤٩)

ومن هنا تبرز أهمية الحوكمة في استيعابها لكل هذه المتغيرات وتساعد الحوكمة على توفير مصدر مسؤول عن تلقي الشكاوى والادعاءات التي ترد إلى المدرسة وعرضها في مجالس حوكمة المدرسة واستيعابها ومحاولة إيجاد حل لها.

وتأسيساً على ما سبق يمكن للباحث تعريف نظام حوكمة المدرسة إجمالاً: على أنها مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء المدرسة، وتنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والعاملين بالمدرسة، والتأكد من أن المدرسة تدار لصالح العاملين بها وتوافر قدراً من الشفافية والوضوح والمصداقية في المدرسة، وجعلها قادرة على تحمل المسؤولية واتخاذ قرارات سليمة ومدروسة لأن ذلك أصبح سبباً لازدهار وتقدم المدرسة .

أما عن أهداف حوكمة المدرسة فتتمثل فيما يلي^(٥٠):

- تنمية الثروة البشرية بالمدارس .
- تحسين الكفاءة الإنتاجية وزيادة معدل النمو الأكاديمي والمهني للعاملين بالمدرسة.
- إيجاد حوافز ودوافع لدى مجلس إدارة المدرسة نحو متابعة تحقيق الأهداف التي تحقق مصلحة المدرسة.
- فرض الرقابة الفعالة على المدرسة.
- تدعيم النزاهة والكفاءة في النواحي المالية والإدارية والعلمية والأخلاقية.
- تحسين درجة جودة إدارة المدرسة ومساعدة مجلس إدارتها ومديريها على تطوير استراتيجية مدرسية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات ديمقراطية بناء على أسس سليمة الأمر الذي يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء إليها.
- مراجعة وتعديل القوانين الحاكمة لأداء المدرسة، ورفع درجة الموضوعية والحياء و الاستقلالية .
- تعميق الالتزام بالمبادئ والمعايير المتفق عليها، وخلق و إيجاد أنظمة للرقابة الذاتية.
- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المسألة ورفع درجة الثقة .
- إدخال اعتبارات القضايا البيئية والأخلاقية في منظومة صنع واتخاذ القرار وعند قيام عملية الحوكمة بتحقيق الأهداف السابقة نكون قد حققنا نتائجها المرجوة ، والتي سنتعكس بالتأكيد على درجة إدارة كفاءة المدرسة واستفادة العاملين فيها فارتفاع مستوى الحوكمة في المدرسة يؤثر على أداء العاملين فيها وبالتالي على تقدم المستوى العلمي والتكنولوجي بها .

٢- أهمية حوكمة المجتمع المدرسي ومبادئها :

تظهر أهمية حوكمة المدرسة في تحقيق الاستقرار والمصداقية للمدرسة، مما يؤدي إلى تعزيز وفاعلية الأداء ، لتحقيق المناقسة المستمرة ، بالإضافة إلي تقوية العلاقات بين الأفراد العاملين داخل المؤسسات التعليمية من جهة وبين المؤسسات التعليمية بعضها البعض من جهة أخرى، وسوف يتناول الباحث بالتفصيل الحديث عن أهمية الحوكمة على النحو التالي :

أ) أهمية حوكمة المجتمع المدرسي

تبرز أهمية الحوكمة من حيث أنها الاستراتيجية التي تتبناها المدرسة لتحقيق أهدافها الأساسية وذلك من منظور أخلاقي نابع من داخلها ، مع وجود الهيكل الإداري والتنظيمي واللوائح الداخلية لما يحقق هذه الأهداف بقدراتها الذاتية وبعيداً عن التحكم وممارسة السلطة وعليه فإن الحوكمة هي نظام للتوجيه والتحكم والرقابة على نشاط المؤسسة.^(٥١)

كما تمثل حوكمة المدرسة أهم العمليات الضرورية واللازمة لعمل المدرسة، وذلك تأكيداً على نزاهة الإدارة فيها، وكذلك للوفاء بالالتزامات والاحتياجات ولضمان تحقيق المدرسة لأهدافها، خاصة ما يتصل بتفعيل دور الجمعيات العمومية للقيام بمسئولياتهم وأيضاً اجتماعات المجالس المدرسية، وممارسة دورهم في الرقابة والإشراف على أداء المدرسة فالحوكمة أساس جيد للاستقامة، والصحة الأخلاقية، وتظهر أهميتها فيما يلي^(٥٢):

- تحقيق النزاهة والشفافية والاستقامة لكافة العاملين بالمدرسة بدء من مجلس الإدارة وأعضاء مجالس الأمناء والأباء والعاملين بها.
- تحقيق السلامة والصحة وعدم وجود أى سلبيات عمدية أو إهمال متعمد أو غير متعمد ومنع استمرار هذه السلبيات والقصور بل جعل كل شيء في صورة صالحة وسليمة.
- تحقيق التنسيق الفعال بين الأطراف المعنية فى حوكمة المدرسة والإدارة التنفيذية .
- رفع مستوى الأداء الأخلاقي والمساهمة في نشر القيم الأخلاقية والسلوكية داخل المدرسة.
- تقوية ثقة أولياء الأمور في إدارة المدرسة، لتحقيق التعاون المتصل بين كل من الطرفين وبالتالي إتاحة المزيد من التقدم العلمي والمهني لدى الطلاب.

- التأكيد على المعاملة بطريقة عادلة بالنسبة لأعضاء التدريس والإداريين وجميع أعضاء مجالس الأمناء والآباء والمعلمين والعمل على حماية حقوقهم بصفة عامة سواء كانوا أقلية أم أغلبية وطرح آرائهم للمناقشة.
- ضمان الأداء الفعال لمسؤولي الإدارة ومنع استغلال السلطات المتاحة للمسؤولين في المدرسة في تحقيق مصالح غير مشروعة .
- تحقيق الاستفادة القصوى من عملية التمويل المخصصة للمدرسة عن طريق التمويل أو المنح والاستغلال الأمثل للميزانية السنوية للمدرسة بحيث يحقق أكبر عائد من الأرباح.

وتأسيساً على ما سبق تبرز أهمية حوكمة المدرسة في بلوغ الإنتاجية على المدى الطويل، و تحسين توزيع الموارد البشرية والمادية، ولكن الأثر الأكثر أهمية هو التقليل بصورة كبيرة من إضاعة هذه الموارد، كذلك يقدم هذا الأسلوب الهيكل الذي تتحدد خلاله أهداف المؤسسة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء وتوفير الحوافز الملائمة لمجلس حوكمة المدرسة.

ب) مبادئ حوكمة المدرسة:

لقد اهتمت العديد من الهيئات والمنظمات الدولية بإصدار مبادئ لحوكمة المدرسة وذلك بغرض وضع أساس لتطبيق حوكمة جيدة، فعلى المستوى الدولي اهتمت كلاً من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) وصندوق النقد والبنك الدوليتين من خلال البرنامج المشترك بخصوص مقادير الالتزام بالمعايير والمواثيق وهذه المبادئ لا تسعى إلى وضع خطة تفصيلية للتشريع المحلي ولكنها تسعى إلى تحديد الأهداف واقتراح وسائل تحقيقها ومن ثم ينظر إليها على أنها مجرد مرجع يسترشد به واضعو السياسات التعليمية عند مخصص وتطوير الإطار التشريعي والتنظيمي لحوكمة المدرسة والتي تعكس الظروف الاجتماعية والثقافية والقانونية والاقتصادية السائدة .

٢- عناصر حوكمة المجتمع المدرسي، ومقوماتها:

هناك مجموعة من العناصر الأساسية التي يجب توافرها لدعم التطبيق السليم للحوكمة داخل المدرسة وسوف يقوم الباحث بالحديث عنها بالتفصيل:

أ) عناصر حوكمة المجتمع المدرسي:

يترتب على وجود عناصر للحوكمة العمل بكفاءة نتيجة للقضاء على السلبات والإخلال في نظام العمل، ويصبح نظام العمل اليومي داخل المدرسة أكثر مرونة وأكثر اتصافاً بالإيجابية وهذه العناصر ما يلي: (٥٣).

وضع أهداف استراتيجية ومجموعة القيم والمبادئ التي تكون معلومة للجميع:

حيث إنه يجب على مجلس الإدارة أن يضع الاستراتيجيات اللازمة لتوجيه وإدارة النشاط، وتطوير المبادئ في الإدارة بما يساعد على منع الفساد والإخلال بنظام العمل، كما يجب أن يضمن مجلس الإدارة قيام الإدارة العليا بتنفيذ سياسات من شأنها منع أو تقييد الممارسات والعلاقات التي تضعف من كفاءة تطبيق الحوكمة.

وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية في المدرسة.

وذلك عن طريق تحديد السلطات والمسؤوليات الأساسية لوحدات التدريب والآباء والمعلمين وكذلك مجلس إدارة المدرسة، مع التزام مجلس الإدارة بتحديد المسؤوليات المختلفة للعاملين داخل الهيكل التنظيمي طبقاً للوظائف.

ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم لدورهم في عملية الحوكمة.

يجب أن يتوفر لدى الأعضاء معلومات لحظية كافية تمكنهم من الحكم على أداء الإدارة لتحديد أوجه القصور وبالتالي اتخاذ إجراءات التصحيح المناسبة، مع تدعيم الاستقلالية والموضوعية لدى الأعضاء مع ضرورة الاستفادة من تجارب الآخرين لتطوير الاستراتيجيات.

ومن خلال ما سبق يتضح: أن تطبيق حوكمة المدرسة على النحو السليم لا تعنى فقط مجرد احترام مجموعة من القواعد وتفسيرها تفسيراً حرفياً، إنما هي ثقافة وأسلوب في ضبط

العلاقة بين أعضاء المدرسة ومديرها والمتعاملين معها، لذلك فكلما اتسع النطاق في استخدامها كانت المصلحة أكبر للمجتمع.

(ب) مقومات حوكمة المجتمع المدرسي:

ومن خلال العرض السابق لمفهوم الحوكمة، وأهميتها، وأهدافها، ومبادئها يمكن استخلاص مجموعة من المقومات الإدارية والفنية والمالية والاجتماعية والتنظيمية التي يمكن أن تمثل الأركان الشاملة لنظام الحوكمة، وبمعنى أكثر تحديداً فإنه يمكن القول بإمكانية تحقيق مفهوم حوكمة المدرسة عن طريق توفر مجموعة من المقومات الإدارية والفنية والمالية والتنظيمية الرئيسة في المدرسة، وهذه المقومات تمثل آلية للتفاعل بين الأطراف الأساسية بالتنظيم والتي تسعى لتحقيق رسالته وإستراتيجيته وأهدافه. وقد حصر هذا البحث أهم هذه المقومات في الآتي :

١- وجود رؤية واضحة تحدد معالم إستراتيجية المدرسة تمكنها من التنفيذ وقياس الأداء:
يعد التخطيط الاستراتيجي أسلوباً جيداً من أساليب التخطيط التربوي والإدارة التعليمية، فالتخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية تبدأ بوضع الأهداف ثم تحديد الاستراتيجيات والسياسات والخطط التفصيلية التي تضمن تنفيذ الاستراتيجيات بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة .
وبناءً على ما سبق يعد التخطيط بهذه الصورة عملية يتحدد من خلالها بشكل مسبق نوع الجهد المطلوب وتوقيته وكيفية تنفيذه والشخص والجهة التي ستؤدي التنفيذ وكيفية التعامل مع النتائج وهذا يعني أنها تسيّر على أساس مفهوم وفي ضوء هذه الرؤية يعد التخطيط الاستراتيجي في صورته الجوهرية سلسلة من المناقشات والقرارات فيما بين صانعي القرار والمديرين في كل مستويات المدرسة حول ما هو مهم وضروري للمؤسسة^(٥٤).

وفي ضوء هذا التعريف يمكن القول أن الهدف من التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم يتمثل في تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المؤسسة التعليمية أو البيئة التي يغلب عليها طابع التغير وذلك بتطوير تصميم قابل للتعديل يمكن تطبيقه من أجل مستقبل المؤسسة التعليمية وكذلك بوضع استراتيجيات تيسر تحقيق ذلك التكيف الانسجام

٣- وجود هيكل تنظيمي يحدد الأهداف والسلطات والاختصاصات:

إن جميع ما تمارسه الإدارة المدرسية من أنشطة وكل الأطراف العاملين بها يسعى جميعهم نحو تحقيق هدف واحد يعبر عنه هذا الهدف برسالة المدرسة والتي تترجم في شكل رؤية واستراتيجيات وأهداف وسلطات واختصاصات. مع مراعاة أن تكون تلك العناصر واضحة ومحددة حتى تسير الإدارة والمدرسة على هدف واحد والهيكل التنظيمي يعتبر البؤرة الأساسية لأي مدرسة من خلال تحديد دور كل طرف داخل التنظيم. وكذلك نوع العلاقات الحاكمة لتلك الأطراف ببعضها البعض. حيث يمثل نقطة البداية في رسم ملامح نظام إدارة المدرسة. (٥٥)

٣- وجود نظام معلومات فعال يتسم بالإفصاح والشفافية :

لا شك أن توافر نظام فعال يتسم بالشفافية ويوفر المعلومات المناسبة لجميع العاملين بالمدرسة، يؤدي إلى تفعيل نظام الحوكمة والذي يعمل كقناة لتوصيل معلومات تلك العلاقات المتشابكة في مختلف اتجاهاتها، أي لأن نظام الحوكمة بما يتضمنه من مقوم في مجال نظم المعلومات يمثل وسيلة فعالة نحو إدارة عملية الاتصال في مراحل العملية التدريسية والإدارية، وفي التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، والتقويم من كل الأطراف ذات الصلة بهذا التنظيم (٥٦).

٤- المشاركة المجتمعية لكافة العاملين في صنع القرارات :

تعتبر المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية في صنع القرارات أحد المداخل الهامة لزيادة ديمقراطية التعليم وخلق حوار مجتمعي حول القضايا والمشكلات التي تواجه النظام التعليمي في مصر.

كما أنها مدخل الاتجاهات السلبية والانعزالية في المجتمع، وتوثيق للروابط والعلاقات بين جميع أفراد المجتمع وهيئاته ومؤسساته العاملة به، كما تعتبر المشاركة المجتمعية في صنع القرارات في العملية التعليمية أحد المداخل الهامة لزيادة الموارد الضرورية التي تساعد على تحسين وتطوير التعليم.

كما يمكن مواجهة المشكلات عن طريق استغلال الموارد المتاحة، ورغبة الآباء في المساهمة، وقدرة الحكومات على توفير الموارد المطلوبة للتعليم، وأهمية تعاون القطاع الخاص في هذا المجال لأنه سوف يستفيد من تنمية قدرات ومهارات المتعلمين (٥٧).

٥- وجود قوانين وتشريعات تحكم سير الخطة الاستراتيجية للمدرسة :

و يعنى توافر مجموعة من القواعد والتشريعات واللوائح التي تصدرها الهيئات الوزارية يتضمن محتواها أفضل أساليب ممارسة سلطة الإدارة وواجبات المجالس المدرسية مثل حق التصويت وحق انتخاب أعضاء مجالس إدارة آخرين. كما توضح هذه اللوائح دور كل من المتحكمين في سير الخطة الإستراتيجية للمدرسة.

٦- توافر لجنة رقابة قوية وفعالة :

من أهداف أسلوب الحوكمة المحافظة على حقوق العاملين بالمدرسة مع مراعاة مصالح باقي الأطراف الغير عاملين بالمدرسة والمشاركين في عضوية المجالس المدرسين كمجالس الأمناء والمعلمين فنظام الرقابة من أهدافه الأساسية أصول التحقق من مصداقية وصحة المعلومات والبيانات وتشجيع الفعالية في التنفيذ والالتزام بالسياسات المتفق عليها وذلك نعني أن نظام الرقابة والمتابعة الفعالة يمثل ركناً ومقومات أساسياً في نظام الحوكمة^(٥٨).

الخلاصة

استهدف الباحث تقويم البرامج التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر باستخدام أسلوب حوكمة المدرسة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتناول الباحث فلسفة البرامج التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة وتضمن طبيعة المدرسة الثانوية و أهدافها و أهداف البرامج التدريبية بالمدارس الثانوية العامة و أهميتها ، و العوامل المؤثرة في فعالية التدريب بالمدرسة الثانوية العامة، و تأصيل مفهوم أسلوب حوكمة المدارس وتضمن ماهية الحوكمة في المجتمع المدرسي وأهدافها، و أهمية حوكمة المجتمع المدرسي ومبادئها، وعناصر حوكمة المجتمع المدرسي ومقوماتها .

قائمة المراجع

- (١) سلامة عبد العظيم حسين (٢٠٠٦) "الانتمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعة"، دراسة تقييمية لمشروع تنمية القدرات بجامعة بنها"، المؤتمر القومي المستوى الثالث: الجامعات العربية في القرن الحادي والعشرين - الواقع والرؤى، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، القاهرة، ص ٢٦ - ٢٧ نوفمبر ص ص ٧٣ - ٧٥
- (2) Thomas R. Gusky (2002): " Processional Development and Teacher Change", *Journal of Teachers and Teaching : Theory and Practice*, Vol, 8, No, 3-4 London, P.P, 380 - 381
- (٣) حسين محمد حسنين (٢٠٠٥): تقويم التدريب - مصدر موارد مرجعية وتدريبية في إطار تقويم التدريب ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ، ص ص ٧ - ٨.
- (٤) مصطفى نجيب شاويش (١٩٩٦): إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق للنشر ، عمان ، الأردن ، ، ص ص ٢٥٠ - ٢٥١.
- (٥) محمد عبد الرازق إبراهيم : تطوير نظام تكوين معلم التعليم الثانوي العام بكليات التربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ، دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة بنها ، سنة ١٩٩٩ ، ص ٢٢ .
- (٦) المرجع السابق ص ١٥٠ - ١٧٠ .
- (٧) صفاء محمود عبد العزيز : تصور مقترح لتفعيل وحدات التدريب والتقويم في المدارس المصرية في ضوء مفهوم التنمية المهنية المستدامة ، مجلة التربية والتنمية ، العدد ٣٢ ، مارس ٢٠٠٥ .
- (٨) أحمد على محمد عبد المحسن : فلسفة تقويم البرامج التدريبية، وانعكاسها على التنمية المهنية للعاملين في مدارس التعليم الابتدائي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة سوهاج سنة ٢٠١٤ م .

- (٩) جابر عبد الحميد وأحمد خيرى كاظم (٢٠٠٩) : مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط(١)، القاهرة، دار النهضة العربية ، ص ١٣٤.
- (١٠) فاروق شوقي البوهي (٢٠١١): أساليب ومناهج البحث في التربية وعلم النفس، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، ص ١٠١.
- (١١) فاروق عبده فلية وأحمد عبد الفتاح الزكي (٢٠٠٤): معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، ص ١٢٣.
- (١٢) حسن شحاته وزينب النجار (٢٠١١): معجم المصطلحات التربوية والنفسية ، ط(٢) ، القاهرة ، الدار المصرية اللبنانية ، ص ١٣١.
- (١٣) أحمد محمد عودة (٢٠٠٥): التقييم والتقويم في العملية التدريسية، القاهرة، دار الأمل للنشر والتوزيع، ص ٢٥.
- (١٤) لويس معلوف (٢٠٠٨): المنجز في اللغة والإعلام ، بيروت ، دار المشرق ، ط ٤٣ ، ص ٢١٠.
- ١٥) سعد عامر أبو شندي (٢٠٠٥) إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية ، عمان ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ص ٨٥ .
- ١٦) حسنت أحمد الطعانى(٢٠٠٩): التدريب مفهومة وفعالياته - بناء البرامج التدريبية وتقويمها ، عمان- الأردن ، دار الشرق للنشر والتوزيع، ص ٥٩ .
- ١٧) حسين محمد حسنين (٢٠٠٥): تقويم التدريب ، عمان- الأردن ، دار مجدولوى للنشر والتوزيع، ص ٦٢ .
- (١٨) جابر محمد عبد الجواد (٢٠٠٤): الآثار الاقتصادية الجزئية والكلية للحكومة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس ع (١)، ص ٢٦٥ .

- (19) Dominic J Brewer & Joanna Smith (2006): Evaluating The "Crazy Quilt ": Educational Governance in California, Centre On Educational Governance, Rosier School of Education, University Of Southern California, California, December, pp.4-5.
- (٢٠) أحمد على محمد عبد المحسن (٢٠١٤) : فلسفة وحدات التدريب والجودة ، وانعكاسها على التنمية المهنية للعاملين في مدارس التعليم الابتدائي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة سوهاج.
- (٢١) حماده رشدي عبد العاطي : تطوير وحدات التدريب بالتعليم الأساسي في ضوء خبرات بعض الدول، المجلة العلمية ، كلية التربية ، جامعة المنيا ، المجلد الثاني ، عام ٢٠١٦.
- (22) Bill Amanda(2005)" models of professional development in the education and practice of new teachers in higher education ,journal of teaching in higher education vol (10), no(2) London, p.p 175- 188.
- (23) Rex Douglas(2006)Principals Training Needs, A Determinative Model, u.s.a, Department of Education, office Educational Research And Improvement, Educational Resources Information Center
- (٢٤) عايدة أحمد الخوالده (٢٠٠٧): نموذج مقترح لتطبيق الحكمانية فى النظام التعليمى الإردنى فى ظل توجهاته نحو التعليم المبني على اقتصاد المعرفة، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع(٦٣)، ص ٤.
- (٢٥) أمنية فاروق محمود(٢٠١٠) : مشكلات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين ومواجهتها باستخدام حوكمة المدرسة في ضوء خبرات بعض الدول ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة بنها.

- (26) George Appenzeller & Robin Scheu (2007): School Governance Vermont Department of Education, A Report on the Vermont School Governance Public Engagement Process of 2006-2007, June 10. PP1-69.
- (27) John T.James (2007): Changes in Funding and Governance of Catholic elementary education in the united States, British Journal of Religious Education, Vol.(29), No.(3),September, PP- 287-301.
- (٢٨) أحمد الخطيب وآخرون (٢٠١٠) : البحث والتقويم التربوي، رسالة ماجستير ، القاهرة ، دار المستقبل للنشر والتوزيع، ص ١١٨.
- (29) Unison(2007):The Secondary Education debate in Prospects Review of Education", Paris Inprimerieds Presses university,vol(xv I I),P.P3-4.
- (٣٠) وزارة التربية والتعليم: قانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١، مادة(١).
- (٣١) محمد حسنين العجمي (٢٠١٠) : الاعتماد وضمان الجودة الشاملة لمدارس التعليم الثانوى العام، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، ص ١١٨-١١٩.
- (٣٢) عبدالله محمد أسعد (٢٠١٦) : تدريب المدربين طريقك لإحتراف التدريب ،القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ص ١٣٤.
- (٣٣) هاني محمود مصطفى : بناء برنامج تدريب لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية لتطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء احتياجاتهم التدريبية . عمان : دار جرير للنشر ، ٢٠٠٥ ، ص ص ٤٩-٥١.
- (٣٤) عبد المعطي محمد عساف : التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات ، عمان ، دار زهران ، ٢٠٠٠ ، ص ٤٩ .

(٣٥) سليمان بن صالح حمد الخريوش: التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، المدينة المنورة، جامعة طيبة، ب . ت ، ص ٢ .

(36) See :

- Baldwin, Timothy T. et. al.: Developing management skill, McGraw-Hill, New York, 2008, P.360.
- Institute of Physics: Professional Development: How to Do It, London, Training and Professional Development Department, 2004, p.7.
- Howard Bradley: Staff Development, London: The Flamer Press,1991, p.2.

(٣٧) فريجة أحمد : تدريب المعلم كأحد متطلبات الإصلاح التربوي، أعمال الملتقى الثالث حول :
الرهانات الأساسية لتفعيل الإصلاح التربوي في الجزائر ، ص ص ٤٣٩-٤٥٠ ، يمكن
الحصول عليها من الموقع التالي (تاريخ الدخول على الانترنت ١١/٧/٢٠١٥):

<http://dspace.univ->

biskra.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/5476/1/%C%D8%A927.pdf

(٣٨) جودت عزت عطوى : الإدارة التعليمية والإشراف التربوي ، أصولها وتطبيقاتها، عمان، دار
الثقافة ، ٢٠٠٤ ص ص ٢٠٤-٢٠٧ .

(٣٩) سامي محمود أحمد البحيري : مداخل الإصلاح الإداري (التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم
الأداء) ، لندن، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، ٢٠١٢ ، ص ص ٨١-٨٣ .

(40) Bassi, L. and Van Buren, M. : The 1998 ASTD state of the industry report', Training and Development, January, 1998, pp.23-43.

(41) Bayar, Adam: The Components of Effective Professional Development Activities in terms of Teachers' Perspective, International Online Journal of Educational Sciences, 2014, 6 (2), P.323.

- (٤٢) عامر خضير ، حميد الكبيسي، ٢٠٠٤ : سيكولوجية التدريب .جامعة نايف العربية ، الرياض، مركز الدراسات و البحوث، ، ص ص ٧٩-٨٠.
- (٤٣) عادل عبد الرحمن أحمد(٢٠٠٣): دراسة تحليلية وتطبيقية لمفهوم "Governance Corporate" وإمكانية تطبيقه في الشركات المساهمة العامة في البيئة المصرية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق ، السنة (٢٣) ، ع(١)، ص ٤٠٠ .
- (٤٤) عايدة أحمد الخوالدة : مرجع سابق، ص ٥.
- (45) The World Bank (1992): Governance and Development Publication, Washington, D.C, P.1.
- (٤٦) زهير عبد الكريم الكايد (٢٠٠٣): الحكمانية قضايا وتطبيقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص ١٠.
- (٤٧) سلوى شعراوى جمعة وآخرون (٢٠٠١): إدارة شؤون الدولة والمجتمع، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة ، ص ٩ .
- (48) Dominic J Brewer & Joanna Smith (2006): Evaluating The "Crazy Quilt": Educational, December, pp.4-5.
- (49) Dave Barber, et al (2006): Regional Area School Governance Plan Submitted by the Governance Subcommittee, Francis Group, New York, pp.3-4
- (٥٠) راجع في ذلك:
- محمد سمير بلال(٢٠٠٥): دور الرقابة على جودة المراجعة في تحقيق أهداف حوكمة الشركات، المؤتمر العلمي الخامس "حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية"، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، في الفترة ٨-١٠ سبتمبر، ص ٣ .
 - عبد الناصر محمد سيد درويش(٢٠٠٣): "دور الإفصاح المحاسبي في التطبيق الفعال لحوكمة الشركة " دراسة تحليلية ميدانية ، مجلة الدراسات المالية التجارية، جامعة القاهرة، فرع بني سويف ، ع(٢)، ص ص ٤٢٥-٤٢٧ .

(٥١) رأفت أحمد إبراهيم (٢٠٠٧): استخدام النماذج الكمية فى تقدير كفاءة شركات التأمين فى ظل حوكمة الشركات بالتطبيق على تأمينات الممتلكات والمسئولية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ع (٦٩)، ص ١٩٦ .

(٥٢) راجع فى ذلك:

▪ محسن أحمد الخضرى (٢٠٠٥): حوكمه الشركات، القاهرة ، مجموعة النيل، ص ص ٥٧ - ٥٩ .

▪ عصمت أنور حامد (٢٠٠٧): "دراسة تحليلية لدور المراجعين في حوكمه الشركات بالتطبيق على البنوك" رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص ص ٢٠-٢١ .

(٥٧) حسين مصطفى هلال (٢٠٠٧): من أجل استراتيجية وطنية للحوكمة من منظور إدارة الدولة والمجتمع والحكم الرشيد، ندوة الإدارة الحديثة فى إدارة منظمات الخدمة العامة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص ٩٧ .

(٥٤) الهلال الشربيني الهلالي (٢٠٠٦): التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير فى النظم التعليمية، المكتبة العصرية، المنصورة، ص ص ١٧٤ - ١٧٥ .

(٥٥) جودة عبد الرؤف زغلول (٢٠٠٦): تقرير آليات حوكمة الشركات باستخدام نظام إدارة الأداء الإستراتيجي للجيل الثالث لمقياس الأداء المتوازن، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، ع(٢)، ص ٢٤ .

- (٥٦) صفاء محمد سرور سعيد (٢٠٠٥): دور المنهج الإسلامي في زيادة فعالية حوكمه الشركات، المؤتمر العلمي الخامس "حوكمه الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية"، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، في الفترة ٨-١٠ سبتمبر، ص ٢٨٠ .
- (٥٧) رسمي عبد الملك رستم (٢٠٠٣): تفعيل دور الشراكة المجتمعية في العملية التعليمية وسلطات المحافظات في إدارة التعليم، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ص ٢٢ .
- (٥٨) أسامة فهد الحيزان (٢٠٠٥): نظام إدارة ومراقبة المنشآت الحوكمة حالة هيئة المحاسبة والمراجعة لدول الخليج العربي، المؤتمر العلمي الخامس "حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية"، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، في الفترة ٨-١٠ سبتمبر، ص ٢١ .