



الإطار العام لمفهوم الحوكمة في السياق التربوي: نحو نموذج مفاهيمي متكامل

خالد فخر¹، أ.د. محمد رمال²

¹ طالب دكتوراه في كلية العلوم التربوية - جامعة القديس يوسف في بيروت

khaled_fakher@hotmail.com

² أستاذ في كلية العلوم التربوية- جامعة القديس يوسف في بيروت

mohamad.rammal@usj.edu.lb

ملخص

تقدّم هذه المقالة تحليلاً مفاهيمياً للحوكمة التربوية انطلاقاً من توليفة للمقاربات الرئيسية التي تم تطويرها في مجالات حوكمة الشركات والحوكمة العامة ونموذج الحوكمة الرشيدة. في سياق يتسم بتزايد تعقيد النظم التعليمية وتنوّع الجهات الفاعلة وزيادة المطالبة بالشفافية والمساءلة في إدارة المؤسسات التربوية، تبرز الحوكمة كإطار تحليلي أساسي لفهم آليات تنظيم وتنسيق المؤسسات التربوية.

تهدف هذه المقالة إلى توضيح الأسس المفاهيمية للحوكمة التربوية من خلال تحليل تطوّر مفهوم الحوكمة، وظهور حوكمة الشركات، وانتشار نموذج الحوكمة الرشيدة في السياسات العامة الدولية. وانطلاقاً من هذا التحليل، تقترح المقالة توليفة مفاهيمية تسمح بتحديد المبادئ والآليات والجهات الفاعلة الرئيسية المشاركة في حوكمة النظم التعليمية.

تعتمد منهجية البحث على منهج نوعي-تحليلي، يستند إلى مراجعة منهجية للأدبيات والتحليل المقارن. وتستند المقالة إلى أعمال أكاديمية وتقارير دولية لتحديد الأبعاد الرئيسية للحوكمة وتطبيقاتها في المجال التربوي، الذي يتميز بالآليات التنظيم والتنسيق والرقابة.

تؤدّي نتائج هذا التحليل إلى اقتراح نموذج مفاهيمي للحوكمة التربوية قائم على ثلاثة أبعاد رئيسية: المبادئ المعيارية للحوكمة التربوية، والآليات المؤسسية للحوكمة، والتفاعل بين الجهات الفاعلة في المجال التربوي. ويتيح هذا النهج فهماً أفضل للظروف المؤسسية التي تعزز الكفاءة والشفافية والمساءلة في إدارة المدارس.



تؤكد هذه المقالة على أن الحوكمة التربوية تشكل إطاراً تحليلياً أساسياً لفهم تعقيد النظم التعليمية. كما تُبرز الحاجة إلى اتباع نهج مفاهيمي متكامل لتحسين جودة السياسات التعليمية، وإنصافها، وأدائها. يتيح هذا النهج فهماً أفضل للظروف المؤسسية التي تعزز الكفاءة والشفافية والمساءلة في إدارة المؤسسات التربوية.

الكلمات الدالة: الحوكمة، حوكمة الشركات، الحوكمة الرشيدة، الحوكمة التربوية.

ABSTRACT

This article presents a conceptual analysis of educational governance, synthesizing from corporate governance, public governance, and the good governance model. In a context characterized by the increasing complexity of educational systems, the diversification of actors, and the growing demands for transparency and accountability in the management of educational institutions, governance emerges as a fundamental analytical framework for understanding the mechanisms of organization and coordination within educational institutions.

This article aims to clarify the conceptual foundations of educational governance by analyzing the evolution of the concept of governance, the emergence of corporate governance, and the spread of the good governance model in international public policy. Based on this analysis, the article proposes a conceptual synthesis that identifies the principles, mechanisms, and key actors involved in the governance of educational systems.

The research methodology employs a qualitative-analytical approach, based on a systematic literature review and comparative analysis. The article draws on academic works and international reports to identify the main dimensions of governance and its applications in the educational field, which is characterized by mechanisms of



organization, coordination, and oversight.

The results of this analysis lead to the proposal of a conceptual model of educational governance based on three main dimensions: normative principles of educational governance, institutional mechanisms of governance, and interaction among actors in the educational sector. This approach provides a better understanding of the institutional conditions that promote efficiency, transparency, and accountability in school management.

This article emphasizes that educational governance constitutes a fundamental analytical framework for understanding the complexity of education systems. It also highlights the need for an integrated approach to improving the quality, equity, and effectiveness of education policies. This approach allows for a better understanding of the institutional conditions that promote efficiency, transparency, and accountability in the management of educational institutions.

Keywords: Governance, Corporate Governance, Good Governance, Educational Governance.

مقدمة

خلال العقود القليلة الماضية، ترسخ مفهوم الحوكمة تدريجياً كعنصر محوري في تحليل السياسات العامة وأداء المؤسسات. فبعد أن استُخدم هذا المفهوم في البداية في مجالي الاقتصاد المؤسسي وحوكمة الشركات، توسع نطاق استخدامه ليشمل العديد من المجالات، لا سيما الإدارة العامة والمنظمات الدولية والأنظمة التعليمية (Pierre & Peters, 2005؛ Rhodes, 1997).



في الواقع، يُستخدم مصطلح "الحوكمة" في منظورات نظرية متنوعة، تعكس تقاليد فكرية متباينة؛ فمن جهة، تُركّز البحوث المتعلقة بحوكمة الشركات بشكل أساسي على آليات الرقابة والتنظيم في المؤسسات لضمان الشفافية والمساءلة وحماية مصالح أصحاب المصلحة (Shleifer & Vishny, 1997 ; Mallin, 2019). ومن ناحية أخرى، تُركّز الدراسات المتعلقة بالحوكمة العامة على التحوّلات في العمل العام والأشكال الجديدة للتنسيق بين الدولة والجهات الفاعلة الاجتماعية (Rhodes, 1997 ; Jessop, 2011). وأخيراً، يركّز نموذج الحوكمة الرشيدة، الذي تروّج له منظمات دولية بارزة مثل البنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، على المبادئ المعيارية التي يجب أن توجّه العمل العام، مثل الشفافية والمشاركة وسيادة القانون والكفاءة الإدارية (World Bank, 1992 ; UNDP, 1997).

ومع ذلك، ورغم وفرة الأبحاث حول الحوكمة في المجالات الاقتصادية والسياسية والتنظيمية، لا تزال الدراسات متفرقة فيما يتعلّق بمفهوم الحوكمة وتطبيقه في مجال التعليم. ويُستخدم هذا المفهوم من منظورات متنوعة — حوكمة الشركات، والحوكمة العامة، والحوكمة الرشيدة — دون توضيح العلاقات المتبادلة بينها أو قدرتها على استيعاب تعقيد الأنظمة التعليمية المعاصرة.

في هذا السياق، تواجه الحوكمة التربوية إشكالية كبيرة تتمثل في كيفية تنظيم وإدارة النظام التعليمي بطريقة تحقّق التوازن بين الإنصاف والكفاءة والجودة، مع تحديد مسؤوليات الدولة، والمؤسسات المدرسية، والمعلمين، وأولياء الأمور، والمجتمع المدني بوضوح، وضمان توزيع متوازن للسلطة بين هذه الجهات المعنية. كما تطرح الإشكالية أيضاً قضايا جوهرية تتعلّق بالمشاركة الفعّالة لأصحاب المصلحة في صنع القرار، والتوافق بين السياسات التربوية والرؤية الاستراتيجية للنظام التعليمي، والقدرة على تعزيز التحسين المستمر في التعلّم والابتكار التربوي، دون الوقوع في الإفراط بالبيروقراطية أو التركيز المفرط على النتائج ومؤشرات الأداء فقط.

في مجال التعليم، تشير الحوكمة إلى جميع الآليات والقواعد والعمليات التي تُؤطر عملية صنع القرار، وتنسيق الجهات الفاعلة، وإدارة المدارس والجامعات. وينبع الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم من التحوّلات العميقة التي تشهدها النظم التعليمية، والتي تتسم باللامركزية، وتنوّع أصحاب المصلحة، وتزايد المطالب بالمساءلة والأداء (OECD, 2016).



من هذا المنطلق، تهدف هذه المقالة إلى تقديم توليفة مفاهيمية للإطار النظري للحوكمة التربوية. وبشكل أكثر تحديداً، تسعى المقالة إلى الإجابة عن السؤال الآتي: كيف يمكن ربط مختلف مناهج الحوكمة من أجل بناء إطار مفاهيمي متماسك وعملي لتحليل النظم التعليمية؟

للإجابة على هذا السؤال، تحلّل المقالة في البداية أصل مفهوم الحوكمة وتطوّره. ثم تتناول أهم إسهامات الأدبيات المتعلقة بحوكمة الشركات، مع تسليط الضوء على الآليات المؤسسية التي تنظّم إدارة المنظمات. ومن ثمّ تعرض المقالة لمبادئ الحوكمة الرشيدة كما تروج لها المنظمات الدولية الكبرى. وأخيراً، وبناءً على هذا التحليل، تقترح المقالة نموذجاً مفاهيمياً للحوكمة التربوية يدمج مختلف الأبعاد المؤسسية والتنظيمية والمعيارية المختلفة للمفهوم. وذلك لتوفير إطار تحليلي يدعم الأبحاث المستقبلية في مجال حوكمة النظم التعليمية.

1. مفهوم الحوكمة، الماهية والنشأة

احتلّ موضوع الحوكمة، منذ أكثر من ثلاثة عقود، مكانة مهمة في اهتمامات السياسيين والإعلاميين والباحثين في العلوم الاجتماعية (القانون، الاقتصاد، الإدارة، العلوم السياسية...). وقد تزايد هذا الاهتمام في أعقاب الاضطرابات التي أحدثتها الفضائح (Enron, Worldcom, Parmalat، وغيرها) في بداية القرن الحادي والعشرين، ثم أزمة الرهن العقاري في عام 2008 (Charreaux, 2011). فما هو أصل هذا المفهوم، ومساره التاريخي، وعوامل صياغته؟

الحوكمة هي الترجمة الأكثر شيوعاً واستعمالاً لكلمة "Governance" الإنكليزية، ويعود أصل المصطلح إلى الفعل اليوناني kubernân الذي يعني "قيادة سفينة أو عربة"، وقد تم استخدامه لأول مرة بشكل مجازي من قبل أفلاطون للإشارة إلى عملية حكم الأفراد. من هذا المصطلح تم اشتقاق العديد من المصطلحات في عدة لغات، مثلاً في الفرنسية: gouvernance, gouvernement, gouverner...؛ وفي الإنكليزية: govern, government, governance...؛ وفي الإسبانية: gobernar, gobierno, gobernanza...؛ وفي الخ (Huynh-) (Quan-Suu, 2007).



استُخدمت كلمة "Gouvernance" في الفرنسية القديمة، لأول مرة في القرن الثالث عشر كمعادل لكلمة "الحكومة" (فن أو طريقة الحكم)، ثم انتقلت الكلمة إلى اللغة الإنكليزية في القرن الرابع عشر، وأدّت إلى ظهور مصطلح "Governance" (فعل أو طريقة الحكم). وقد تمّ إهمال هذا المصطلح بشكل أو بآخر لأنه كان مرتبطاً بالنظام الاقطاعي القديم. فمثلاً في العام 1983، لم يكن هذا المصطلح قد أُدخل بعد في قاموس Larousse الموسوعي (Joumard, 2009).

تمت إعادة إحياء مصطلح الحوكمة في ثلاثينيات القرن العشرين، حيث عادت الكلمة الإنجليزية "governance" إلى دائرة الضوء وظهرت في سياق الأعمال، وذلك في مقالة لـ Ronald Coase في عام 1937 بعنوان "the nature of firm" (طبيعة الشركة)، فكان أول مجال حديث لتطبيق الحوكمة هو حوكمة الشركات "corporate governance". في هذا الإطار، بدأ الكلام عن "حوكمة الشركات" وهياكل الحوكمة، منذ سبعينيات القرن العشرين، لتحديد السياسة الداخلية للشركة، ومن ثمّ تمّ تطوير مصطلح الحوكمة خلال الثمانينيات بين الاقتصاديين الذين يطوّرون فكرة "حوكمة الشركات". في نهاية الثمانينيات انتقل المصطلح إلى العلوم السياسية، واستُعملت عبارة "الحوكمة الحضرية" (urban governance) لوصف طرائق حكم الحكومة للمناطق الحضرية، وبالتالي العمل العام الإقليمي (Lesain-Delabarre, 2012).

بعد فترة وجيزة، ظهر في العلاقات الدولية مفهوم "الحوكمة الرشيدة" "Good governance"، حيث استخدمته المؤسسات المالية الدولية (البنك الدولي، صندوق النقد الدولي، ...) لوضع معايير الإدارة العامة الجيدة لبلد يخضع لبرامج التكيف الهيكلي. وقد تأسس هذا المفهوم على محاربة الفساد والبيروقراطية والمحسوبية وسوء الإدارة، وعلى تشجيع الشفافية والمساءلة، حتى تتمكن الدول من استخدام القروض والمساعدات بفعالية، وذلك بهدف تحقيق التنمية وخفض الفقر. وسوف يترسخ هذا المصطلح داخل منظومة الأمم المتحدة، مع إنشاء لجنة الحوكمة العالمية، بعد ذلك انتقل مفهوم الحوكمة إلى الاتحاد الأوروبي. في هذا السياق، نشرت المفوضية الأوروبية في تموز 2001 "الكتاب الأبيض حول الحوكمة الأوروبية".

يذكر Moreau Defarges (2022) أربعة عوامل، أدّى تقاطعها إلى صياغة فكرة الحوكمة: أولاً، انتصار الغرب وتحول الإيديولوجية الغربية (القائمة على الحرية والمبادرة الفردية وكفاءة السوق...) إلى إيديولوجية شبه



عالمية (بعد سقوط الاشتراكية)؛ ثانياً، الأولوية المعطاة لإيديولوجية الملكية (الاعتراف بالإطار الاجتماعي والقانوني)؛ ثالثاً، تعميم الروح الديمقراطية (الإشارة إلى نظام ديموقراطي في الإدارة)؛ رابعاً؛ آلة إنتاج ذات كفاءة متزايدة (البحث عن إدارة مثالية للوفرة).

2. حوكمة الشركات

نشأت حوكمة الشركات بحسب ال (OCDE, 2004)، من الفصل بين الملكية والتحكّم برأس المال (إدارة الشركة)، وهي نتجت من الحاجة إلى التوفيق بين مختلف المصالح داخل الشركة، والتي غالباً ما تكون متعارضة، لا سيما مصالح المساهمين والمديرين. بعد ذلك ظهرت مفاهيم ونماذج أخرى، تأخذ في الاعتبار أصحاب المصلحة الآخرين. طغت رهانات الحوكمة على الهزّات التي مرّت بها الرأسمالية الأمريكية، وتمثّلت هذه الرهانات في كيفية ضمان الرقابة المناسبة على الشركات، وماهيّة التوازن بين أصحاب المصلحة، من كبار المديرين، والموظفين، والمساهمين، والسلطات العامة.

تُطلق تسمية "حوكمة الشركات"، على كامل النظام المؤسسي والسلوكي الخاص بالمديرين، بدءاً من تحديد مهامهم وتعييناتهم، وصولاً إلى مراقبة أعمالهم والقرارات التنظيمية المتعلقة بهم، بحيث يمكن تعريف هذه الحوكمة بحسب Pérez (2016)، بأنها "إدارة الإدارة". وقد جاءت حوكمة الشركات لمعالجة مسألة تضارب المصالح، الموجودة بين منصب "المساهم" ومنصب "المدير - الموظف" (Pesqueux, 2015). وبحسب Pérez (2016) يمكن تجميع العناصر المكوّنة لنظام الحوكمة في ثلاث مجموعات من المكوّنات هي: الهياكل، والإجراءات، والسلوكيات.

1.2 تعاريف حوكمة الشركات:

لا يوجد تعريف موحد ومتفق عليه عالمياً لحوكمة الشركات. ومن أجل فهم المعنى الكامن وراء هذا المفهوم، من الضروري إجراء نظرة عامة على تعاريف مختلفة في سياقات مختلفة:



- يعرفها تقرير Cadbury (1992) بأنها "النظام الذي يتم من خلاله توجيه الشركات والتحكّم بها". وبحسب التقرير، فإن مجالس الإدارة هي المسؤولة عن حوكمة الشركات، ويتمّ تعيين أعضائها من قبل المساهمين.
- ويعرفها Charreaux (1996) بأنها "مجموعة الآليات التنظيمية التي تحدّ من سلطات المديرين وتؤثّر على قراراتهم، وبعبارة أخرى، التي تحكّم سلوكهم وتحدّد مجالهم التقديري"، وبأنها تهتمّ بضبط المديرين، أي بالأنظمة التي تؤطر نطاق اتخاذ القرار لديهم وتحدّه.
- أما OCDE (1997) فتعرفها بأنها مجموعة من "القواعد والممارسات التي بها تستجيب المنظمات الاقتصادية لمشاكل المعلومات والتحفيز الكامنة في الفصل بين المُلْكِيَّة والسيطرة في الشركات الكبيرة".
- وفي تعريف Vishny & Shleifer (1997) نجد أنها "الطريقة التي يستطيع بواسطتها الأشخاص أو المنظمات، الذين يمولون الشركة، التأكّد من حصولهم على عائد استثماراتهم، عن طريق تجنّب تخصيص قيمة مفرطة من قبل المديرين والمساهمين المسيطرين".
- ولاحقاً في العام 1999 تعيد OCDE تعريف حوكمة الشركات على أنها تشير إلى العلاقات بين إدارة الشركة، ومجلس إدارتها، والمساهمين فيها، وغيرهم من أصحاب المصلحة. كما أنها تقدّم الإطار الذي تتحدّد من خلاله أهداف الشركة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف، ومراقبة الأداء.
- ويعرفها Jacquillat et al. (2003) بأنها "تتعلق بالوسائل التي يتم وضعها موضع التنفيذ، للتأكد من أن قرارات الشركة وأصولها وسلوك مديريها وموظفيها تتماشى مع أهداف الشركة" (Persais, 2013).
- وهي تهدف بحسب IT Governance Institute (2003) إلى توفير التوجيه الاستراتيجي، وضمان تحقيق الأهداف وإدارة المخاطر واستخدام الموارد بطريقة مسؤولة. وهي تعطي الأولوية لاحترام مصالح "أصحاب الحقوق" (المواطنين، السلطات العامة، الشركاء، المساهمين، إلخ) وتسعى لضمان أن تؤخذ أصواتهم بعين الاعتبار في تسيير الأعمال.



- بينما يشير المفهوم بحسب Millstein (2003) إلى مزيج من القوانين، والأنظمة، والممارسات الطوعية والمناسبة للقطاع الخاص، والتي تمكّن المؤسسة من جذب الأصول المالية والبشرية، والعمل بكفاءة، وبالتالي، إدامة نفسها من خلال توليد قيمة اقتصادية طويلة الأجل لمساهميها، مع احترام مصالح الفاعلين الاقتصاديين والمجتمع ككل (Banque Mondiale, 2005).
- ويرى Finet & al. (2005) أنها "مجموعة من الآليات التي تهدف إلى تنظيم المديرين". بينما ترى ISO 26000 (2010) أنها النظام (système) الذي من خلاله تتخذ المنظمة القرارات وتطبّقها لتحقيق أهدافها. ويمكن أن تشمل حوكمة المنظمة كلاً من الآليات الرسمية للحوكمة، المبنية على عمليات وهياكل محددة، والآليات غير الرسمية، التي تظهر وفقاً لقيم وثقافة المنظمة، والتي غالباً ما تكون تحت تأثير الأشخاص الذين يديرون المنظمة.
- ويجد Cabane (2013) أنها نظام يُمكن من الدفاع عن المصلحة الاجتماعية للشركة، وسلوكها، وإدارتها، والرقابة عليها واستدامتها؛ ويُحدّد صلاحيات، ومسؤوليات، وعلاقات المساهمين والمديرين؛ ويضمن أن يؤخذ في الاعتبار هدف خلق القيمة لجميع أصحاب المصلحة.
- وأخيراً يعرف Gomez (2024) حوكمة الشركات بأنها "مجموعة من الأحكام القانونية، أو التنظيمية، أو العملية، التي تحدّد مدى صلاحيات ومسؤوليات أولئك الذين على عاتقهم توجيه الشركة بشكل مستدام. ويعني توجيه الشركة اتخاذ القرارات (الاستراتيجية) والتحكّم فيها، والتي لها تأثير حاسم على استدامتها وبالتالي أدائها المستدام".

انطلاقاً من التعاريف المختلفة لحوكمة الشركات، يمكن القول إنها إدارة الإدارة، وهي نظام الحكم الذي يتم من خلاله التوجيه الاستراتيجي للشركات والرقابة عليها. وهو يتضمّن مجموعة من القوانين والقواعد والأنظمة، والعمليات والآليات التنظيمية، والممارسات والسلوكيات، التي تضمن خلق القيمة الاقتصادية لكافة "أصحاب المصلحة" في الشركة، وتحقيق مصالحهم، وسماع أصواتهم في إدارة الأعمال (مساهمين، مجلس إدارة، مديرين، موظفين، شركاء، سلطات عامّة، مجتمع محليّ...). ويتمّ ذلك من خلال وضع إطار يُحدّد رؤية وأهداف الشركة، ووسائل تحقيقها والرقابة؛ ويُحدّد صلاحيات ومسؤوليات كافة المعنيين بإدارة الشركة والعلاقات بينهم؛ ويوفّر



الضوابط والموازن بين السلطات المتعددة؛ ويمكن من اتخاذ وتطبيق القرارات الاستراتيجية التي تؤثر على أداء الشركة واستدامتها.

2.2 مبادئ حوكمة الشركات بحسب ال OCDE

تنوّع مبادئ حوكمة الشركات التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE, 2017) على ستة فصول، يبدأ كل فصل بمبدأ رئيسي يتوّج إلى عدد من المبادئ الفرعية.

(I) يتناول الفصل الأول مسألة ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات، وهو يتضمّن المبدأ الأساسي التالي: "ينبغي لإطار حوكمة الشركات أن يساهم في شفافية وعدالة الأسواق، فضلاً عن كفاءة تخصيص الموارد. وينبغي أن يكون متنسقاً مع سيادة القانون وأن يضمن المراقبة والإنفاذ الفعالين" (ص 13).

(II) يعالج الفصل الثاني موضوع الحقوق والمعاملة المتكافئة للمساهمين، والمهام الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية، وهو يستند إلى المبدأ الأساسي القائل إن "إطار حوكمة الشركات ينبغي أن يحمي حقوق المساهمين ويسهل لهم ممارستها، وأن يكفل المعاملة المتكافئة لهم جميعاً، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، كما ينبغي أن تتاح لكل مساهم إمكانية الحصول على تعويض فعلي عن كل انتهاك لحقوقه" (ص 19).

(III) يتناول الفصل الثالث المستثمرين من المؤسسات وأسواق البورصة والوسطاء الآخرين، ويحدّد المبدأ الأساسي الآتي: "ينبغي أن يُنشئ إطار حوكمة الشركات حوافز سليمة في جميع مراحل سلسلة الاستثمار، ويسمح لأسواق الأسهم بالعمل بطريقة تساهم في الحوكمة الرشيدة للشركات" (ص 32).

(IV) يعالج الفصل الرابع دور مختلف أصحاب المصلحة في حوكمة الشركات، انطلاقاً من المبدأ الأساسي الآتي: "ينبغي أن يعترف إطار حوكمة الشركات بحقوق مختلف أصحاب المصلحة في حياة الشركة، على النحو المحدّد في القانون المعمول به أو في اتفاقيات متبادلة، وأن يشجّع التعاون النشط بين الشركات ومختلف أصحاب المصلحة لخلق الثروة وفرص العمل، وتحقيق استدامة للشركات على أسس مالية سليمة" (ص 39).



(V) يتناول الفصل الخامس مسألة الشفافية والإفصاح، مستنداً إلى المبدأ الأساسي القائل إنه "ينبغي أن يضمن إطار حوكمة الشركات الإفصاح الدقيق، وفي الوقت الملائم، عن كافة المسائل المهمة المتعلقة بالشركة، بما في ذلك الوضع المالي، والنتائج، وحقوق الملكية، وأسلوب حوكمة تلك الشركة" (ص 43).

(VI) يتطرق الفصل السادس إلى مسؤوليات مجلس الإدارة وينطلق من المبدأ الأساسي الآتي: "ينبغي أن يضمن إطار حوكمة الشركات التوجيه الاستراتيجي للشركة والإشراف الفعال على الإدارة من قبل مجلس الإدارة، بالإضافة إلى مسؤولية مجلس الإدارة تجاه الشركة ومساهميها" (ص 54).

تشجع ال OCDE على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات لأنها تساهم على خلق مناخ من الثقة، والشفافية، والمساءلة، اللازم لتشجيع الاستثمارات طويلة الأجل، والاستقرار المالي، ونزاهة الأعمال، وهي ثلاثة عوامل تقضي إلى نمو أقوى وإلى بناء مجتمعات أكثر شمولاً.

3.2 آليات حوكمة الشركات

تشير أصول حوكمة الشركات إلى أن الآليات التي تشكّلها يجب أن تجعل من الممكن الحدّ من مشاكل الوكالة بين المديرين وأصحاب المصلحة أو السيطرة عليها، ويتمّ التمييز في حوكمة الشركات بين الآليات الخارجية والآليات الداخلية (Ledentu, 2008).

تتعلّق الآليات الداخلية للحوكمة بتلك التي يجب وضعها من قبل الشركة وتطبيقها من قبل مجلس الإدارة. وينبغي أن تتيح هذه الآليات تحقيق توازن أفضل للقوى وسيطرة فعّالة على إدارة الشركة، وهي تتعلّق بشكل أساسي باحترام حقوق المساهمين، وتنظيم الإدارة العليا، وسياسة المكافآت، وجودة التدقيق، والإفصاح عن المعلومات (Ledentu, 2008). من بين الآليات الداخلية للحوكمة، يبرز الدور الأساسي لمجلس الإدارة، الذي يتمّ تعيينه من قبل المساهمين، والذي يضطلع تقليدياً بوظيفتين أساسيتين: إدارة الشركة وتمثيل مصالح المساهمين. وهو الآلية الأكثر تناولاً من قبل الباحثين باعتباره الأكثر تأثيراً في نظام الحوكمة، ولكنه ليس الوحيد، حيث يبرز إلى جانبه آليات داخلية أخرى مثل الجمعية العامة للمساهمين وسياسة الأجور والإشراف المتبادل (Lakmiti & Zahig, 2020)، بالإضافة إلى الديون والأجور المرتبطة بالأرباح.



أما الآليات الخارجية للحوكمة فهي تلك التي لا تستطيع الشركة ممارسة تأثير مباشر عليها. وهي تتوافق مع السلطة أو النفوذ الذي يمكن لأصحاب المصلحة أن يمارسوه على الشركة (Ledentu, 2008, p. 154). وتعود هذه الآليات إلى عوامل خارجية توفر وسيلة للرقابة من أجل فرض قيود على المديرين تشجعهم على إدارة الشركة بشكل أفضل وفقاً لتوقعات المساهمين (Kherraz & Khelil, 2019). وهي تشمل بشكل أساسي السوق المالية، وسوق السلع والخدمات، وسوق عمل المديرين (Parrat, 2015).

4.2 المسؤولية الاجتماعية للشركات

هي نهج إداري يهدف إلى دمج الاهتمامات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في أنشطة الشركة واهتماماتها، وإلى إسهم الشركات في تحديات التنمية المستدامة. يجب عليها ليس فقط الاهتمام بربحيّتها ونموها، ولكن أيضاً بآثارها الاجتماعية والبيئية. آخذةً بعين الاعتبار إنتظارات جميع الجهات الفاعلة (أو أصحاب المصلحة) الداخلية (المساهمين والموظفين) والخارجية للشركة (العملاء والموردين وأصحاب رأس المال والمجتمع المدني)، والتي قد تتأثر بعملها.

يسلّط معيار ISO 26000 الضوء على سبعة مبادئ، توجّه حوكمة المنظمة في موضوع المسؤولية الاجتماعية، وهي: المساءلة، والشفافية، والسلوك الأخلاقي، والاعتراف بمصالح أصحاب المصلحة، واحترام مبدأ الشريعة، ومراعاة معايير السلوك الدولية، واحترام حقوق الانسان.

يرتبط مفهومًا "حوكمة الشركات" و"المسؤولية الاجتماعية للشركات" ببعضهما ارتباطاً وثيقاً متداخلاً ومتكاملاً؛ حيث إن انتهاج سياسة المسؤولية الاجتماعية بشكل جدي يشكّل أنجح أشكال الحوكمة (Boutillier & Castilla Ramos, 2009).

3. الحوكمة الرشيدة

لقد استقى الفكر السياسي والإداري مفهوم حوكمة القطاع العام من إدارة الشركات، فالحوكمة الرشيدة هي التعبير الذي تستخدمه المؤسسات المالية الدولية، مثل البنك الدولي، لتحديد معايير الإدارة العامة الجيدة. وقد تمّ استيراد مصطلح الحوكمة من عالم الأعمال، للإشارة إلى أنماط جديدة من التنسيق والشراكة، تختلف عن السوق،



وتقع على مستوى السلطة السياسية. وتم استعمال كلمة "الحوكمة" في القطاع العام في تسعينيات القرن الماضي، من قبل الاقتصاديين الأنجلوساكسون وعلماء السياسة وبعض المؤسسات الدولية، لتشير إلى "فن أو طريقة الحكم"، وذلك للتمييز بشكل واضح مع الحكومة كمؤسسة؛ ولتشجيع نمط جديد لإدارة الشؤون العامة يقوم على مشاركة المجتمع المدني على جميع المستويات، إذ تشير "الحوكمة الرشيدة" بشكل أساسي إلى "الإدارة السليمة للشؤون العامة".

تعني الحوكمة الرشيدة بحسب Boumakani (2000) أن يتم توفير أمن المواطنين وضمان احترام القانون، ولا سيما من خلال استقلال القضاة (سيادة القانون)؛ وأن تقوم الهيئات العامة بإدارة الإنفاق العام بطريقة فاعلة وعادلة (الإدارة الجيدة)؛ وأن يؤدي القادة السياسيون الحساب عن أفعالهم أمام الشعب (المسؤولية والمساءلة)؛ وأن تكون المعلومات متاحة ويمكن الوصول إليها بسهولة لجميع المواطنين (الشفافية).

إن البنك الدولي هو من أدخل "الحوكمة الرشيدة" في الخطاب الحديث في عام 1989، من خلال جعلها شرطاً ضرورياً خاصاً للبلدان النامية التي ترغب في اقتراض الأموال، فجعل من "الحوكمة الرشيدة" عنصراً أساسياً في استراتيجيته التنموية.

تجد الإشارة إلى أنه لا يوجد تعريف موحد للحوكمة الرشيدة، مُتفق عليه عالمياً، فقد تلقى هذا المصطلح تعاريف وأوصاف متعددة على المستوى الدولي، تختلف باختلاف الجهة التي تستعمله.

1.3 الحوكمة الرشيدة بحسب البنك الدولي

يشير مفهوم "الحوكمة الرشيدة" الذي تم إطلاقه من قبل البنك الدولي (1989)، إلى نظام سياسي يحترم الحقوق المدنية وحقوق الإنسان، ويمكنه الاعتماد على إدارة فعّالة وكفؤة ومسؤولة وخالية من الفساد. وقد أقام البنك رابطاً بين جودة نظام الحوكمة في أي بلد وقدرته على تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة، حيث يعتبر أن الحوكمة الرشيدة هي مرادف للإدارة السليمة للتنمية، وهي تشكل عنصراً أساسياً في خلق واستدامة بيئة تعزز التنمية القوية والعادلة، وهي أيضاً، مكمل أساسي للسياسات الاقتصادية السليمة (World Bank, 1992).



بهذا المعنى يعرّف البنك الدولي الحوكمة بأنها "الطريقة التي يتم بها ممارسة السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية لبلد ما من أجل التنمية" (World Bank, 1992). ويعرفها في وثيقة أخرى عام 2007 بأنها "الطريقة التي يكتسب بها المسؤولون والمؤسسات العامة، ويمارسون سلطة تشكيل السياسة العامة وتوفير السلع والخدمات العامة" (Kaufmann & Kraay, 2008). وفي تقرير آخر عام 2009، يعرفها بأنها "التقاليد والمؤسسات التي تُمارَس من خلالها السلطة في بلد ما لخير الجميع. ويشمل ذلك كيفية اختيار الحكومات ومراقبتها واستبدالها؛ وقدرة الحكومة على صياغة وتنفيذ سياسات سليمة بشكل فعّال؛ واحترام المواطنين والدولة للمؤسسات التي تنظّم التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية فيما بينهم" (Kaufmann & al, 2009, p.5).

تشمل الحوكمة الرشيدة، وفقاً للبنك الدولي، كلاً من نوع النظام السياسي، والعملية التي يتم من خلالها ممارسة السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية لبلد ما بهدف تنميته، وقدرة الحكومات على تصميم وصياغة وتنفيذ السياسات وتأييدها. وهي تتكوّن من العناصر التالية: القدرة والكفاءة في إدارة القطاع العام، والمساءلة، والإطار القانوني للتنمية، والمعلومات والشفافية (World Bank, 1992).

يحدّد البنك الدولي (1999، 2002) أربعة شروط لإقامة الحوكمة الرشيدة: أولاً، إرساء دولة القانون التي تضمن أمن المواطنين واحترام القوانين، لا سيما من خلال نظام قضائي مستقلّ؛ ثانياً، الإدارة الجيدة التي تتطلب إدارة صحيحة وعادلة للإنفاق العام من خلال حظر الفساد وتجنب التضخّم؛ ثالثاً، المسؤولية والمساءلة التي تتطلب من القادة مساءلة أفعالهم أمام الشعب وفقاً للقواعد العامة الموضوعية؛ رابعاً، الشفافية: ضمان حرية المعلومات وسهولة الوصول إليها لجميع المواطنين (Devoue, 2014).

وضع البنك الدولي في أواخر التسعينيات ستة مؤشرات إجمالية لقياس الحوكمة الرشيدة في الدول، وهي: إبداء الرأي والمساءلة، والاستقرار السياسي وغياب العنف، وفعالية السلطات العامّة، والجودة التنظيمية، وسيادة القانون، والسيطرة على الفساد (Apaza, 2008).

2.3 الحوكمة الرشيدة على الصعيد الأوروبي



وصف مجلس أوروبا (1995) الحوكمة الرشيدة بأنها تشمل احترام الديمقراطية وحقوق الإنسان، وغياب الفساد، والإصلاحات الاجتماعية التي يتم القيام بها لصالح المحرومين، وإصلاح الاقتصاد بما يتوافق مع مبادئ السوق، وتوفير الحماية البيئية الكافية، وزيادة الانفتاح على التبادل التجاري، بما في ذلك مع البلدان النامية الأخرى. ولاحقاً اعتبر مجلس أوروبا (2007) أن الحوكمة الرشيدة ضرورية على كافة مستويات الإدارة العامة، وأنها أصبحت نموذجاً للأهمية المعطاة حقاً للديمقراطية، وحماية حقوق الإنسان، وسيادة القانون. وقد حدّد اثني عشر مبدأً للحوكمة الرشيدة الديمقراطية، تشمل: المشاركة والتمثيل والانتخابات وفقاً للقانون؛ الاستجابة؛ الفعالية والكفاءة؛ الانفتاح والشفافية؛ سيادة القانون؛ السلوك الأخلاقي؛ المهارات والقدرات؛ الابتكار والانفتاح في مواجهة التغيير؛ الاستدامة والتوجيه على المدى الطويل؛ الإدارة المالية السليمة؛ حقوق الإنسان والتنوع الثقافي والتماسك الاجتماعي؛ والمساءلة (Conseil de l'Europe, 2007).

على مستوى الاتحاد الأوروبي، تحظى الحوكمة الرشيدة بأهمية خاصة، فقد حدّتها الجماعة الأوروبية في اتفاق كوتونو (2000) بأنها الإدارة الشفافة والمسؤولة للموارد البشرية والطبيعية والاقتصادية والمالية، في إطار بيئة سياسية ومؤسسية تحترم حقوق الإنسان والمبادئ الديمقراطية وسيادة القانون، من أجل تحقيق أهداف التنمية العادلة والمستدامة. وهي تنطوي على إجراءات واضحة لاتخاذ القرار على المستوى الحكومي، ومؤسسات شفافة وخاضعة للمساءلة، وسيادة القانون في إدارة وتوزيع الموارد، وبناء القدرات من أجل وضع وتنفيذ التدابير الرامية بوجه خاص إلى منع الفساد ومكافحته (Accord de Cotonou, 2000, art 9(3)).

إضافة إلى ذلك، حدّدت المفوضية الأوروبية (التي تحدّد السياسات المشتركة على المستوى الأوروبي) في الكتاب الأبيض حول "الحوكمة الأوروبية" (2001)، خمسة مبادئ للحوكمة الرشيدة، وهي: الانفتاح، والمشاركة، والمسؤولية، والفعالية، والاتساق (CE, 2001b, p.12).

3.3 الحوكمة الرشيدة وفق منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE)

حدّدت ال OCDE (2007)، مبادئ الحوكمة الرشيدة على الشكل الآتي: سيادة القانون؛ الشفافية والمساءلة أمام المؤسسات الديمقراطية؛ الإنصاف، ولا سيما آليات التشاور والمشاركة مع المواطنين؛ كفاءة وفعالية الخدمات العامة؛ قوانين ولوائح واضحة وشفافة؛ الاتساق في صياغة السياسات؛ والأخلاق وحسن السيرة والسلوك. وتُعرّف



ال OCDE (2021) الحوكمة العامة الرشيدة على أنها مجموعة القواعد، والإجراءات، والممارسات، والتفاعلات، الرسمية أو غير الرسمية، التي تُمارَس داخل الدولة، وبين الدولة والمؤسسات غير الحكومية والمواطنين، والتي تحكم ممارسة السلطة العامة وصنع القرار في خدمة المصلحة العامة. وهي تولي اهتماماً خاصاً بالجوانب الآتية: النزاهة في القطاع العام، وسياسات الانفتاح والشفافية، والشمولية والمشاركة والمساواة بين الجنسين والتنوع، والمساءلة واحترام سيادة القانون.

4.3 الحوكمة الرشيدة وفق الأمم المتحدة

تختلف مقارنة الحوكمة الرشيدة على صعيد الأمم المتحدة باختلاف الجهة التي تبحث فيها، فهي تحمل عدة معانٍ في سياق التنمية.

يعتبر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) (1997) أن الحوكمة الرشيدة والتنمية لا ينفصلان، ويعرّف الحوكمة بأنها ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية في إدارة شؤون الدولة على جميع المستويات، وأنها تشمل على الآليات والعمليات والمؤسسات المعقدة التي يعبر من خلالها المواطنون والمجموعات عن مصالحهم، ويتوسطون في خلافاتهم، ويمارسون حقوقهم والتزاماتهم القانونية. ويعتبر أن الحوكمة الرشيدة لها سمات عديدة: فهي تشاركية وشفافة وخاضعة للمساءلة، وهي فعّالة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، كما أنها عادلة، وهي تعزّز سيادة القانون. وهي أيضاً تضمن استناد الأولويات السياسية والاجتماعية والاقتصادية إلى توافق واسع في المجتمع، وسماع أصوات الفئات الأشد فقراً والأكثر ضعفاً في عملية صنع القرار بشأن تخصيص موارد التنمية (UNDP, 1997, p. 3).

أما من منظور حقوق الإنسان، فتؤكد مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان (HCDH) (2007) أن الحوكمة الرشيدة وحقوق الإنسان متكاملان، وأنه في غياب الحوكمة الرشيدة لا يمكن احترام حقوق الإنسان وحمايتها على نحو مستدام. وتعرّف المفوضية الحوكمة الرشيدة بأنها ممارسة السلطة من خلال عمليات سياسية ومؤسسية تتسم بالشفافية، وقابلة للمساءلة، وتُشجع على المشاركة العامة (HCDH, 2007). وتعتبر المفوضية أنه على الرغم من عدم وجود تعريف متفق عليه دولياً للحوكمة الرشيدة، إلا أنها يمكن أن تشمل الموضوعات الآتية: الاحترام الكامل لحقوق الإنسان؛ سيادة القانون؛ المشاركة الفعّالة؛ الشراكات المتعددة الجهات صاحبة



المصلحة؛ التعددية السياسية؛ الشفافية وتطبيق مبدأ المساءلة في إجراءات وأنشطة المؤسسات؛ كفاءة وفعالية القطاع العام؛ الشرعية؛ الوصول إلى المعارف والمعلومات والتعليم؛ توافر وسائل العمل السياسي؛ العدالة؛ الاستدامة؛ المواقف والقيم التي تعزز المسؤولية والتضامن والتسامح.

في الإطار نفسه، تؤكد لجنة الأمم المتحدة لحقوق الإنسان (OHCHR) (2008) أن الحوكمة الرشيدة وحقوق الانسان يعرّزان بعضهما البعض، وأن نظام الحكم الذي يتسم بالشفافية والمسؤولية والمساءلة والمشاركة، والقادر على الاستجابة لاحتياجات وتطلعات الشعب، بما في ذلك النساء وأفراد الفئات الضعيفة والمهمشة، يشكل أساس الحوكمة الرشيدة، وأن هذا الأساس هو شرط لا غنى عنه للإعمال الكامل لحقوق الإنسان، بما في ذلك الحق في التنمية. كما تؤكد اللجنة على مساهمة مبادئ حقوق الإنسان والحوكمة الرشيدة في مكافحة الفساد (OHCHR, 2008. Résolution 7/11).

من جهتها تعرّف لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ (UNESCAP) (2009) الحوكمة على أنها عملية اتخاذ القرار، والعملية التي يتم من خلالها تنفيذ القرارات (أو عدم تنفيذها). وتحدد ثمانية خصائص رئيسية للحوكمة الرشيدة: فهي تشاركية، وتعتمد على التوافق، وخاضعة للمساءلة، وشفافة، وسريعة الاستجابة، وفعالة وكفوءة، ومنصفة وشاملة، وتلتزم بسيادة القانون. ويضمن ذلك الحد من الفساد، وأخذ آراء الأقليات في الاعتبار، وإسماع أصوات فئات المجتمع الأكثر ضعفاً في عملية صنع القرار. كما أنها تستجيب لاحتياجات المجتمع الحالية والمستقبلية (UN ESCAP, 2009).

وبناءً على هذه التعاريف المختلفة يمكننا وضع تعريف خاص بالحوكمة الرشيدة، وهو أنها تعني قيادة تشاركية، شفافة ومسؤولة، ضمن إطار مؤسساتي كفوء وفعال، يحترم حقوق الإنسان ومبادئ الديمقراطية، ويخضع لسيادة القانون، ويهدف إلى غياب الفساد، والتنمية العادلة والمستدامة.

واستناداً إلى كل ما سبق، يمكننا توليف تعريف عام للحوكمة على إنها فن ونمط إدارة الحكم، الذي من خلاله تُمارَس السلطة في إدارة موارد كيان ما لخير الجميع؛ وهي تشير إلى مجموعة من القواعد والإجراءات والسلوكيات، التي تحكم عملية صياغة السياسات والأنظمة، وصنع القرارات وتنفيذها، وتؤثر على الأداء والاستدامة.



4. نحو إطار مفاهيمي للحوكمة التربوية

إن استعراض المقاربات المختلفة للحوكمة، التي عُرضت في الأقسام السابقة، يسُلط الضوء على تنوع الأطر التحليلية المستخدمة لفهم الآليات التنظيمية للمنظمات والمؤسسات العامة. فمن جهة، تركز حوكمة الشركات على الآليات المؤسسية الرامية إلى تنظيم العلاقات بين المديرين وأصحاب المصلحة من أجل ضمان الشفافية والمساءلة والأداء التنظيمي. ومن جهة أخرى، يشدّد نموذج الحوكمة الرشيدة، الذي تروج له المنظمات الدولية، على مجموعة من المبادئ المعيارية الرامية إلى تحسين جودة العمل العام، ولا سيما الشفافية والمشاركة والمساءلة والكفاءة الإدارية.

في المجال التربوي، يبدو هذان النهجان متكاملين. فالنظم التعليمية المعاصرة تتسم بتزايد التعقيد المؤسسي، المرتبط بتنوع الجهات الفاعلة المشاركة في إدارة وتوجيه السياسات التربوية. فالدولة والسلطات التربوية والمدارس والمعلمون وأولياء الأمور ومنظمات المجتمع المدني يشاركون الآن، بدرجات متفاوتة، في عمليات صنع القرار وتنفيذ السياسات التربوية. وفي هذا السياق، يمكن اعتبار الحوكمة التربوية إطاراً تحليلياً يتيح فهم آليات التنسيق والتنظيم التي تشكّل هذه التفاعلات.

1.4 التعريف المفاهيمي للحوكمة التربوية

لقد تم تعريف مفهوم الحوكمة التربوية على نطاق واسع في الأدبيات العلمية وفي أعمال المنظمات الدولية. وتتوافق هذه التعاريف حول ثلاث أفكار محورية: آليات التنسيق، ومشاركة الجهات الفاعلة، وتنظيم النظم التعليمية.

تشير الحوكمة التربوية وفقاً لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2018)، إلى مجموعة الهياكل والآليات والعمليات التي تُوجّه من خلالها النظم التعليمية وتُنسّق وتُنظّم من أجل تحقيق أهداف السياسة التربوية. من جانبها تعرّف اليونسكو (UNESCO, 2017) الحوكمة التربوية بأنها مجموعة من آليات الإدارة والتنسيق والمشاركة والمساءلة التي تُنظّم إدارة وتوجيه النظم التعليمية لضمان فعاليتها وإنصافها وجودتها. وهي تشمل،



بحسب اليونسكو (UNESCO, 2009)، تعزيز القدرات الإدارية، وإنشاء أنظمة الضبط، وتعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة التعليم.

ومن منظور مؤسسي، يصوّر Kooiman (2003) الحوكمة على أنها مجموعة من التفاعلات بين الجهات الفاعلة العامة والخاصة المشاركة في إدارة الشؤون الجماعية، مبرزاً بعدها العلائقي والتفاعلي والتعاوني. ويوسّع هذا النهج في المجال التربوي، من قبل Burns et al. (2016) الذين يُعرّفون الحوكمة التربوية بأنها العمليات والترتيبات المؤسسية التي تنظّم عملية صنع القرار، والتنسيق بين الجهات الفاعلة، وتنفيذ السياسات التربوية في النظم التعليمية المعقدة.

وفي هذا الإطار، تُوضّح المساهمات الحديثة، ولا سيما دراسة Onia (2025)، المكونات التشغيلية للحوكمة التربوية من خلال تسليط الضوء على الدور المُتكامل للهيكل التنظيمية، وعمليات صنع القرار، وآليات المساءلة، والعلاقات بين الجهات الفاعلة في توجيه العمل التربوي. كما يُؤكّد هذا النهج على أهمية تجاوز النظرة الرسمية البحتة لصالح دمج الديناميكيات التشاركية والتفاعلات بين الجهات الفاعلة داخل النظام التعليمي وخارجه.

وإلى جانب هذه المناهج، تُتيح الدراسات التجريبية الحديثة مزيداً من الصقل لهذا التصوّر. وتظهر الحوكمة التربوية كعملية متعددة الأبعاد والمستويات، مُنظمة حول أربعة أركان أساسية: (1) توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين مختلف مستويات النظام (Pesek, 2026)؛ (2) آليات الشفافية والمساءلة والتقييم (Hallak, 2006)؛ (3) التنسيق بين المستويات المركزية والمحلية والمؤسسية (UNESCO, 2020)؛ (4) التعاون بين الجهات الفاعلة داخل النظام التعليمي وخارجه (Burns & Köster, 2016).

علاوة على ذلك، تلعب الحوكمة التربوية دوراً هيكلياً في العمليات التربوية، لا سيما في تصميم المناهج الدراسية وتنفيذها، إذ تؤثر على كلّ من المحتوى المُدرّس، والممارسات التربوية، وأساليب تطبيق السياسات التعليمية (Velthuis et al., 2021). وهي لا تُفَعِّل الآليات الرسمية فحسب (القواعد، والهيكل، والإجراءات)، بل تُفَعِّل أيضاً الآليات غير الرسمية (المنامخ المدرسي، والثقة، والمعايير الضمنية)، والتي تُعدّ أساسية لفعالية الإصلاحات.



وأخيراً، تُبرز الدراسات التجريبية الحديثة الطبيعة الديناميكية والمعقدة للحوكمة التربوية، والتي لا تزال قيد التطبيق الجزئي، وتتسم بتحديات تتعلق بالمشاركة الفعالة للجهات الفاعلة وتنسيق مستويات صنع القرار (Rodrigues et al., 2025). في هذا السياق، يبرز تعزيز القيادة التربوية والآليات التشاركية كشرط أساسي لتحسين جودة النظم التعليمية، وإنصافها، وفعاليتها (Lewis & Gelandar, 2009).

وبناءً على هذا التحليل، يمكن تعريف الحوكمة التربوية بأنها نظام متكامل من الآليات المؤسسية والتنظيمية والعلائقية التي تُوطر عملية صنع القرار، والتنسيق بين الجهات المعنية، وإدارة الموارد داخل النظم التعليمية. ويرتكز هذا النظام على مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة، ويهدف إلى تحقيق الجودة والإنصاف والفعالية والاستدامة في التعليم (Kooiman, 2003; Burns et al., 2016; UNESCO, 2017, 2009; OECD, 2018).

وانطلاقاً من توليف المقاربات النظرية التي تم عرضها سابقاً، يمكن تحديد ثلاثة أبعاد أساسية تشكل الإطار المفاهيمي للحوكمة التربوية: المبادئ المعيارية للحوكمة، والآليات المؤسسية للتنظيم، والجهات الفاعلة المشاركة في إدارة النظام التعليمي.

2.4 المبادئ المعيارية للحوكمة التربوية

يتعلق البعد الأول للإطار المفاهيمي للحوكمة التربوية بالمبادئ المعيارية التي توجه عمل المدارس. وتستند هذه المبادئ إلى منظور الحوكمة الرشيدة الذي طوّره المنظمات الدولية، والذي يركّز على مجموعة من القيم الهادفة إلى تحسين جودة العمل العام وإدارة المؤسسات (World Bank, 1992 ; UNDP, 1997).

ومن بين هذه المبادئ على وجه الخصوص: الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، وسيادة القانون، والإنصاف، والكفاءة، والإدماة. فتشير الشفافية إلى توافر المعلومات المتعلقة بالقرارات والسياسات التربوية وسهولة الوصول إليها، مما يعزّز ثقة المواطنين في المؤسسات العامة (OECD, 2015). وتُعدّ المشاركة أيضاً مبدأً أساسياً في الحوكمة التربوية، إذ تشجع على إشراك مختلف أصحاب المصلحة – من معلمين وأولياء أمور وطلاب ومجتمع



مدني – في عمليات صنع القرار وتقييم السياسات التربوية. ويُعتبر هذا النهج التشاركي عاملاً أساسياً لتعزيز شرعية وفعالية الإصلاحات التعليمية (Burns et al., 2016).

أما المساءلة، فتعني محاسبة الجهات الفاعلة في التعليم على أفعالها ونتائجها، لا سيما من خلال آليات التقييم والمساءلة (Pierre & Peters, 2005). ويعني مبدأ سيادة القانون في الحوكمة التربوية أن إدارة النظام التعليمي وتوجيهه يجب أن يتمّ وفقاً للقوانين والقواعد المؤسسية والإجراءات القانونية، بما يضمن الإنصاف والشفافية والحياد في صنع القرارات. كما يضمن هذا المبدأ أن تعمل الجهات الفاعلة في التعليم في إطار قانوني واضح وقابل للتنبؤ، مما يعزز شرعية المؤسسات التربوية ومسؤوليتها (UNDP, 1997).

من جهتها، تحتل مبادئ الإنصاف والكفاءة مكانة مركزية في الحوكمة التربوية؛ فيشير الإنصاف إلى هدف ضمان الوصول العادل إلى التعليم لجميع الأفراد، بينما تتعلق الكفاءة بقدرة المؤسسات التربوية على تحقيق أهدافها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (OECD, 2018).

وأخيراً، يشير مبدأ الإدامة إلى قدرة المؤسسات والنظم التعليمية على ضمان استمرارية رسالتها واستدامة أدائها على المدى الطويل، لا سيما في مواجهة التحوّلات التي تطرأ على بيئتها المؤسسية أو الاجتماعية أو الاقتصادية. ويتضمّن ذلك تطبيق آليات حوكمة تعزّز الاستقرار المؤسسي والتكيف والمرونة لدى المؤسسات التربوية (Burns et al., 2016).

3.4 الآليات المؤسسية للحوكمة التربوية

تشكل الآليات المؤسسية عنصراً أساسياً في الحوكمة التربوية، إذ تترجم مبادئ الحوكمة إلى آليات عملية لتنظيم وإدارة النظام التعليمي. في أدبيات الحوكمة، تُعرّف هذه الآليات عموماً بأنها مجموعة الهياكل والقواعد والإجراءات التي تؤطر عملية صنع القرار، والتنسيق بين الجهات المعنية، وتنفيذ السياسات العامة (Kooiman, 2003). وفي المجال التربوي، تلعب هذه الآليات دوراً حاسماً في ضمان اتساق وشفافية وفعالية إدارة المؤسسات التربوية.



تتعلق الآلية المؤسسية الأولى بالأطر القانونية والتنظيمية التي تحدّد تنظيم النظام التعليمي وعمله. وتشمل هذه الأطر القوانين المتعلقة بالتعليم، والأنظمة الإدارية، والسياسات العامة التي تحدّد مسؤوليات مختلف السلطات التربوية والمؤسسات المدرسية. وهي تشكّل الأساس المعياري الذي يوجّه عمل الفاعلين التربويين ويضمن استقرار وشرعية القرارات المتخذة داخل النظام التعليمي (OECD, 2018).

أما الآلية الثانية فتتعلق بآليات المساءلة التي تهدف إلى تعزيز الشفافية والمسؤولية في إدارة المؤسسات التربوية. وتعني المساءلة أن تقدّم السلطات التعليمية والمدارس تقارير عن إجراءاتها وقراراتها والنتائج التي حققتها أمام السلطات العليا وأصحاب المصلحة. وتتخذ هذه الآليات أشكالاً متعدّدة، منها تقارير تقييم المدارس، وعمليات التدقيق المؤسسي، وآليات الرقابة الإدارية، الأمر الذي يسهم في تعزيز الشفافية والمسؤولية في إدارة النظام التعليمي (Pierre & Peters, 2005).

ثمة آلية ثالثة مهمة تتعلق بأنظمة التقييم وضمان الجودة، وهي تهدف إلى قياس أداء المؤسسات التربوية، وتحديد أوجه القصور التنظيمية والعوامل التي من شأنها تحسين جودة التعليم. وقد تشمل هذه الآليات تقييمات داخلية تُجريها المدارس نفسها، بالإضافة إلى تقييمات خارجية تُجريها منظمات متخصصة. وتؤدي هذه الأنظمة دوراً أساسياً في التحسين المستمر للنظام التعليمي وفي تعزيز ثقافة الجودة (OECD, 2018).

وأخيراً، تشمل الآليات المؤسسية آليات التنسيق بين مختلف مستويات النظام التعليمي، حيث تضمّ الأنظمة التعليمية المعاصرة مجموعة متنوعة من الجهات الفاعلة، مثل السلطات العامة، والسلطات التربوية، وهيئات الإدارة المدرسية، والمعلمين، وأولياء الأمور، وغيرهم. وتهدف آليات التنسيق إلى ضمان اتساق السياسات التعليمية وتعزيز التعاون بين مختلف الجهات المعنية بإدارة النظام التعليمي. من هذا المنظور، تبدو الحوكمة التربوية كعملية تنظيم مؤسسي تستند إلى التفاعل بين الهياكل الإدارية الرسمية وديناميات التعاون بين الجهات الفاعلة في النظام التعليمي.

4.4 الجهات الفاعلة في الحوكمة التربوية



يتعلق البعد الثالث للإطار المفاهيمي للحوكمة التربوية بالجهات الفاعلة المشاركة في إدارة وتوجيه النظم التعليمية. وخلافاً للنماذج التقليدية للإدارة العامة القائمة على مركزية قوية في اتخاذ القرار، تتميز النظم التعليمية المعاصرة بتنوع الجهات الفاعلة المشاركة في عمليات الحوكمة (Kooiman, 2003).

على المستوى الكلي، تضطلع الدولة والسلطات التربوية بدور حاسم في تحديد التوجّهات الاستراتيجية والأطر التنظيمية التي تشكّل هيكل النظام التعليمي؛ فهي مسؤولة عن صياغة السياسات التربوية، وتخصيص الموارد، ووضع آليات التقييم (Pierre & Peters, 2005).

على المستوى المتوسط، تشكّل المدارس جهات فاعلة رئيسية في الحوكمة التربوية، إذ تضمن التنفيذ الفعلي للسياسات التربوية وتكثيف الإصلاحات مع السياقات المحلية. وغالباً ما يُنظر إلى هذه الاستقلالية النسبية للمدارس على أنها عامل محفّز للابتكار التربوي وتحسين جودة التعليم (OECD, 2018).

وأخيراً، على المستوى الجزئي، يشارك المعلمون والطلاب وأولياء الأمور ومنظمات المجتمع المدني بشكل متزايد في عمليات صنع القرار والتقييم. ويعكس هذا النهج المتعدد الأطراف في الحوكمة التربوية تطوّر أساليب إدارة النظم التعليمية نحو أشكال أكثر تشاركية وتعاونية، حيث يشكّل التنسيق بين مختلف الأطراف عنصراً أساسياً في الأداء المؤسسي (Burns et al., 2016).

5.4 نموذج متكامل للحوكمة التربوية



استناداً إلى خلاصة المقاربات النظرية لمفهوم الحوكمة والتحليلات السابقة، يمكن اقتراح نموذج مفاهيمي متكامل للحوكمة التربوية، إذ يُبرز هذا النموذج التفاعل بين مبادئ الحوكمة التربوية والآليات المؤسسية للحوكمة والجهات الفاعلة المشاركة في إدارة النظام التعليمي.



الشكل (1): نموذج مفاهيمي متكامل للحوكمة التربوية

كما هو موضح في الشكل (1)، تركز الحوكمة التربوية على التفاعل بين ثلاثة أبعاد أساسية: المبادئ المعيارية التي توجه العمل العام، والآليات المؤسسية التي تنظم إدارة النظام التعليمي، والجهات الفاعلة المشاركة في عمليات صنع القرار وتنفيذ السياسات التربوية. ويؤثر التفاعل بين هذه الأبعاد على الأداء العام للنظام التعليمي.

يتعلق البعد الأول بمبادئ الحوكمة، التي تُشكّل القيم المعيارية التي توجه عمل المؤسسات التربوية. وتشمل هذه المبادئ، التي تُروّج لها على نطاق واسع منظمات دولية مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والأمم المتحدة، على وجه الخصوص، الشفافية والمساءلة والمشاركة وسيادة القانون والإنصاف والكفاءة والإدامة في إدارة السياسات العامة.



أما البعد الثاني فيتعلق بالآليات المؤسسية للحوكمة، أي جميع الترتيبات التنظيمية والإدارية التي تُمكن من تطبيق مبادئ الحوكمة داخل الأنظمة التعليمية. وتشمل هذه الآليات، على وجه الخصوص، الأطر القانونية التي تُنظّم عمل النظام التعليمي، وآليات المساءلة، وأنظمة التقييم وضمان الجودة، وأدوات التنسيق بين مختلف مستويات الحوكمة.

ويتعلق البعد الثالث بالجهات الفاعلة في الحوكمة التربوية، التي تُشارك في تصميم السياسات التربوية وتنفيذها وتقييمها. وبخلاف نماذج الإدارة العامة التقليدية التي تتسم بالمركزية الشديدة، فإن أنظمة التعليم المعاصرة تعتمد على التفاعل بين عدّة فئات من الجهات الفاعلة، بما في ذلك السلطات العامة والسلطات التربوية والمدارس والمعلمين وأولياء الأمور ومنظمات المجتمع المدني.

يساعد التفاعل بين هذه الأبعاد الثلاثة على فهم كيفية إسهام عمليات الحوكمة في صياغة السياسات التربوية وتحسين أداء النظام التعليمي. من هذا المنظور، يمكن اعتبار الحوكمة التربوية إطاراً تحليلياً لدراسة التفاعلات بين المبادئ التي توجه العمل العام، والآليات المؤسسية التي تُنظّم إدارة النظام التعليمي، والجهات الفاعلة المشاركة في عمليات صنع القرار وتنفيذ السياسات التربوية.

وبالتالي، يُبرز النموذج المتكامل للحوكمة التربوية المقترح في هذه المقالة العلاقة الديناميكية بين هذه الأبعاد المختلفة وتأثيراتها على نتائج النظام التعليمي، لا سيما فيما يتعلق بجودة التدريس، والفعالية المؤسسية، والإنصاف في الحصول على التعليم.

خلاصة

هدفت هذه المقالة إلى تقديم توليفة مفاهيمية للحوكمة التربوية انطلاقاً من المقاربات الرئيسية التي تم تطويرها في الأدبيات المتعلقة بالحوكمة. وقد أظهر التحليل أن مفهوم الحوكمة، الذي استُخدم في البداية في مجال الاقتصاد وإدارة الشركات، قد امتد تدريجياً ليشمل مجال العمل العام وعدة مجالات أخرى، وأبرزها التربوية. ويُعزى هذا التطور بشكل خاص إلى التعقيد المتزايد للنظم التعليمية وإلى الحاجة إلى تطوير أساليب تنظيم أكثر مرونة وتشاركية.



وقد سمح استعراض المقاربات النظرية لحوكمة الشركات ونموذج الحوكمة الرشيدة بتسليط الضوء على المبادئ والآليات الرئيسية التي تنظم عمليات الحوكمة في المنظمات والمؤسسات العامة. وانطلاقاً من هذا التحليل، اقترحت المقالة إطاراً مفاهيمياً متكاملًا للحوكمة التربوية يستند إلى التفاعل بين ثلاثة أبعاد أساسية: مبادئ الحوكمة، والآليات المؤسسية، والجهات الفاعلة المشاركة في إدارة النظام التعليمي. ويتيح هذا الإطار المفاهيمي فهماً أفضل لديناميات التنسيق والتنظيم التي تميز الأنظمة التعليمية المعاصرة. كما يسّط الضوء على الدور المركزي للتفاعلات بين المؤسسات والجهات الفاعلة والأدوات التنظيمية في صياغة السياسات التربوية وتحسين أداء النظام التعليمي.

وإلى جانب إسهامه النظري، يقدم هذا النموذج المفاهيمي إطاراً تحليلياً يمكنه توجيه الأبحاث التجريبية المستقبلية حول الحوكمة التربوية. وعلى وجه الخصوص، يتيح هذا النموذج دراسة كيفية تأثير الأبعاد المختلفة للحوكمة على جودة التعليم، والكفاءة المؤسسية، والإنصاف في الوصول إلى الموارد التعليمية. من هذا المنظور، تبرز دراسة الحوكمة التربوية كمجال بحثي بالغ الأهمية لفهم التحولات المعاصرة في النظم التعليمية والظروف المؤسسية التي تعزز تنميتها المستدامة.

قائمة المصادر والمراجع

- Accord de Cotonou. (2000). *Accord 2000/483/CE de partenariat entre les membres du groupe des États d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique, d'une part, et la Communauté européenne et ses États membres, d'autre part*. signé à Cotonou le 23 juin 2000. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=celex%3A22000A1215%2801%29>
- Apaza, C. (2008). ... la pertinence des « indicateurs mondiaux de la gouvernance » : un débat scientifique en cours. *Revue française d'administration publique*, 127, 591-599. <https://doi.org/10.3917/rfap.127.0591>



- Banque Mondiale. (2005). *Comment élaborer et mettre en oeuvre un code de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise ?* Washington DC.
- Boumakani, B. (2000). La "bonne gouvernance" et l'État en Afrique. *Revue juridique et politique. Indépendance et coopération*, 1, 21-45.
<http://www.dhdi.free.fr/recherches/bulletins/bull25.htm>
- Boutillier, S. & Castilla Ramos, B. (2009). Gouvernance et responsabilité sociale des entreprises internationales : l'exemple d'une entreprise américaine implantée au Mexique. *Marché et organisations*, 9, 89-118. <https://doi.org/10.3917/maorg.009.0089>
- Burns, T., Köster, F. & Fuster, M. (2016). *Education Governance in Action: Lessons from Case Studies*. OECD Publishing, Paris.
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264262829-en>
- Burns, T. & F. Köster (eds.). (2016). *Governing Education in a Complex World. Educational Research and Innovation*, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264255364-en>
- Cabane, P. (2013). *Manuel de gouvernance d'entreprise*. Eyrolles, Paris.
- Cadbury, A. (1992). *The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance: Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. Royaume-Uni, Londres. <https://www.icaew.com/technical/corporate-governance/codes-and-reports/cadbury-report>
- CGG. (1995). *Our Global Neighbourhood: Report of the Commission on Global Governance*. Oxford University Press, ISBN 0-19-827998-1.



- Charreaux, G. (1996). *Vers une théorie du gouvernement des entreprises*. Working Papers CREGO 0960501, Université de Bourgogne - CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations.
- Charreaux, G. (2011). *Quelle théorie pour la gouvernance? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale*. Working Papers CREGO 1110402, Université de Bourgogne - CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations.
<https://ideas.repec.org/p/dij/wpfarg/1110402.html>
- Commission européenne. (2001b). *Livre blanc sur la gouvernance européenne*. Commission des Communautés Européennes, Bruxelles.
- Commission européenne. (2002). *Responsabilité sociale des entreprises : Une contribution des entreprises au développement durable*. COM (2002) 347 final, Luxembourg.
- Conseil de l'Europe. (2007). *Stratégie sur l'innovation et la bonne gouvernance au niveau local*, MCL-15(2007)8, adoptée le 16 octobre 2007.
<https://rm.coe.int/168070169a>
- Defarges, P. M. (2022). *La gouvernance*. Que sais-je, Paris.
- Devoue, E. (2014). Bonne gouvernance et insularité. *Études caribéennes*, (27-28).
<https://journals.openedition.org/etudescaribeennes/6784>
- Gomez, P. (2024). *La Gouvernance d'entreprise*. Presses Universitaires de France.
- Hallak, Jacques. (2006). *International Seminar on Strategies to Improve Transparency and Accountability in Education*. UNESCO IIEP/S.225, Poisson, Muriel.



- Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme. (2007). *Pratiques de bonne gouvernance pour la protection des droits de l'homme* (HR/PUB/07/4). Nations Unies. <https://searchlibrary.ohchr.org/record/14860>.
- Huynh-Quan-Suu, C. (2007). Étymologie du terme « gouvernance ». *Service de Traduction de l'Union Européenne*. http://ec.europa.eu/governance/docs/doc5_fr.pdf
- Igor Pesek. (2026). Rethinking Education Governance in the Age of AI. *Frontiers of Digital Education*, 3(1), 11. DOI:10.1007/s44366-026-0085-z
- ISO. (2010). *ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. <https://www.iso.org/standard/42546.htm>
- IT Governance Institute. (2003). *Board briefing on IT governance* (2nd ed.). Rolling Meadows, IL: IT Governance Institute.
- Jessop, B. (2011). Metagovernance. In M. Bevir (Ed.), *The Sage handbook of governance*. Sage.
- Joumard, R. (2009). *Le concept de gouvernance, rapport n° LTE 0910*. Laboratoire Transports et Environnement, France.
- Kask, Oliver. (2011). « *Bilan sur les Notions de 'Bonne Gouvernance' et de 'Bonne Administration'* ». Commission Européenne pour la Démocratie par le Droit, Etude No 470/2008, Strasbourg.
- Kaufmann, D. & Kraay, A. & Mastruzzi, M. (2009). *Governance Matters VIII: Aggregate and Individual Governance Indicators, 1996-2008*. World Bank Policy Research Working Paper No 4654. 10.2139/ssrn.1148386. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/598851468149673121/pdf/WPS4978.pdf>



- Kaufmann, D., & Kraay, A. (2008). Governance indicators: where are we, where should we be going? *The World Bank Research Observer*, 23(1), 1-30. <https://mpr.aub.uni-muenchen.de/8212/>
- Kooiman, J. (2003). *Governing as Governance*. Sage Publications.
- Lakmiti L.N. et A. Zahid (2020), Les mécanismes internes et externes de la gouvernance des banques participatives au Maroc. *Recherches et Applications en Finance Islamique*, 4 (1), 90-112.
- Ledentu, F. (2008). *Système de gouvernance d'entreprise et présence d'actionnaires de contrôle: le cas suisse*. Artesia.
- Lesain-Delabarre, J. (2012). Gouvernance : un concept caméléon à l'épreuve des analyses critiques. *La nouvelle revue de l'adaptation et de la scolarisation*, 60, 287-302. <https://doi.org/10.3917/nras.060.0287>
- Lewis, M. & Pettersson Gelande, G. (2009, December 22). *Governance in Education: Raising Performance*. World Bank Human Development Network Working Paper, Available at SSRN *Electronic Journal*, SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1992404> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1992404>
- Mallin, C. (2019). *Corporate Governance*. Oxford University Press.
- OCDE. (2004). *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE*. OCDE, Paris.
- OCDE. (2007). *Gouvernance et gestion publique*. http://www.oecd.org/about/0,3347,fr_2649_37405_1_1_1_1_37405,00.html
- OCDE. (2017). *Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE*. Éditions OCDE, Paris. <https://dx.doi.org/10.1787/9789264269514-fr>.



- OCDE. (2021). *Cadre d'action en matière de bonne gouvernance publique: Éléments fondamentaux pour le bon fonctionnement des administrations publiques*. OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/0ad89895-fr>.
- OECD. (2015). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. OECD Publishing.
- OECD. (2016). *Governing Education in a Complex World*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2018). *Education Governance for the 21st Century*. OECD Publishing.
- OHCHR. (2008). *Résolution 7/11. Le rôle d'une bonne gouvernance dans la promotion et la protection des droits de l'homme*. https://ap.ohchr.org/documents/F/HRC/resolutions/A_HRC_RES_7_11.pdf
- Onia Idris, S. (2025). Educational Governance: A Literature Review. *Journal of Governance and Administrative Reform*, 6(2), 209–221. <https://doi.org/10.20473/jgar.v6i2.71954>
- Parrat, F. (2015). *Théories et pratiques de la gouvernance d'entreprise: pour les conseils d'administration et les administrateurs*. Maxima Laurent du Mesnil éditeur.
- Pérez, R. (2016). La gouvernance de l'entreprise. Dans : Jean-Michel Saussois éd., *Les Organisations: État des savoirs* (pp. 215-222). Éditions Sciences Humaines, Auxerre. <https://doi.org/10.3917/sh.sauss.2016.01.0215>
- Persais, E. (2013). RSE et gouvernance partenariale. *Management & Prospective*, 30(1), 69-86.
- Pesqueux, Y. (2015). "*De la gouvernance*", [Working Papers halshs-01247797](https://shs.hal.science/halshs-01247797), HAL. <https://shs.hal.science/halshs-01247797/document>
- Pierre, J., & Peters, B. G. (2005). *Governing Complex Societies*. Palgrave Macmillan.
- Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding governance: Policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Open University Press.



- Rodrigues, C., Neto-Mendes, A., Santos, M., & Gouveia, A. (2025). Mapping Problems and Approaches in Educational Governance: A Systematic Literature Review. *Education Sciences*, 15(8), 1048, 1-32.
<https://doi.org/10.3390/educsci15081048>
- Shleifer, A. et Vishny, R.W. (1997). A survey of Corporate Governance. *Journal of Finance*, 52, 737-783.
- UN ESCAP. (2009). *What is good governance?* UN ESCAP.
<https://hdl.handle.net/20.500.12870/3794>
- UNDP. (1997). *governance for sustainable human development, policy paper*.
<http://www.undp-aciad.org/publications/other/undp/governance/undppolicydoc97-e.pdf>
- UNESCO. (2009). *Governance in education: transparency and accountability*.
(iiep.unesco.org)
- UNESCO. (2017). *Accountability in Education: Meeting Our Commitments*. Global Education Monitoring Report.
- UNESCO. (2020). *Gouvernement ouvert dans l'éducation*. Institut international de planification de l'éducation, UNESCO.
- Velthuis, F., Dekker, H., Coppoolse, R. et al. (2021). Analyzing Educators' experiences with governance in curriculum change processes; a qualitative study using rich pictures. *Adv in Health Sci Educ*, 26, 1027–1043.
<https://doi.org/10.1007/s10459-021-10034-1>
- World Bank. (1992). *Governance and development*. World Bank Publications.
https://www.gsid.nagoya-u.ac.jp/sotsubo/Governance_and_Development_1992.pdf