



United Nations  
Educational, Scientific and  
Cultural Organization

منظمة الأمم المتحدة  
للتربية والعلم والثقافة



Regional Center For  
Quality & Excellence in  
Education

المركز الإقليمي للجودة  
والتميز في التعليم

# البيان الختامي للندوة الإقليمية

## الحوكمة في التعليم: التحديات وإعادة التفكير في الآليات

التاريخ: 2021/3/31م

التوقيت: 11 ص - 2:30 م بتوقيت السعودية

من خلال التواصل المرئي والمسموع



الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا ونبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد: انطلاقاً من رؤية ورسالة المركز الإقليمي للجودة والتميز في التعليم في تعزيز الجودة والتميز في التعليم، واستجابة لدعم مؤشرات الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة 2030م وسبل تحقيقها في الدول العربية؛ نظّم المركز ندوة إقليمية بعنوان: "الحوكمة في التعليم: التحديات وإعادة التفكير في الآليات" يوم الأربعاء 31 مارس لعام 2021م والتي هدفت إلى:

1. التعرف بالتحديات التي تواجه حوكمة نظم التعليم في الدول العربية.
  2. التعرف على الأدوار الجديدة للجهات المعنية بتقويم التعليم لضمان جودة المساءلة على مخرجات نظم التعليم وتحسين نواتج تعلم الطلبة في كل الظروف.
  3. التعرف على التجارب والخبرات الإقليمية والدولية في مجال حوكمة التعليم، واستجاباتها للاضطرابات غير المتوقعة.
  4. الاسهام في دعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة لعام 2030 وبشكل خاص الهدف الرابع. وتضمنت المحاور التالية:
1. تحديات حوكمة التعليم.
  2. آليات هيئات تقويم التعليم في سياقات مألوفة وغير مألوفة.
  3. مستقبل المساءلة والمحاسبية في التعليم.
  4. تجارب إقليمية ودولية في مجال حوكمة التعليم.

وقد شارك في تقديمها كوكبة مختارة من الخبراء والمسؤولين والمختصين المحليين والدوليين، يمثلون عددًا من الدول العربية والإسلامية والمنظمات واليونسكو والمراكز الإقليمية والدولية، وأدار جلساتها نخبة من القياديين، وشارك في حضور فعالياتهما من خلال وسائل برامج التواصل الاجتماعي (ZOOM) وقناة المركز حضور نوعي من عدة دول عربية وأجنبية، مما أضفى على الندوة درجة عالية من الحيوية والتفاعل، حيث طرحوا مئات الأسئلة والاستفسارات. ويَسرُّ المشاركين في هذه الندوة أن يتقدموا بجزيل الشكر والتقدير لجهود حكومة المملكة العربية السعودية، مثنين لمقام خادم الحرمين الشريفين ولسمو ولي عهده الأمين حفظهما الله عظيم الدعم المادي والمعنوي الذي يحظى به المركز الإقليمي للجودة والتميز في التعليم، والشكر موصول لمعالي رئيس مجلس إدارة المركز وزير التعليم بالمملكة العربية السعودية الدكتور حمد بن محمد آل الشيخ.

وفي ضوء ما تم عرضه ومناقشته في الندوة من رؤى وأفكار جاءت أوراق العمل والمدخلات لتطوير جودة التعليم والتعلم في ضوء مبادئ ومعايير الحوكمة وانعكاساتها وخاصة في أعقاب الأزمات والتحديات بالدول العربية كجائحة كورونا (Covid-19)، الحروب والصراعات، والفقر التي وضعت نظم الحوكمة الرشيدة في بلدان العالم على المحك، باتت المؤسسات التعليمية تمثل المنطلق الحقيقي لتحقيق التنمية؛ فالمؤسسات التعليمية التي تتوفر فيها نظم حوكمة قوية تمثل المحرك الهام للتنمية.

وحوكمة المؤسسات التعليمية هي أحد العناصر الرئيسية التي يمكن أن تؤدي إلى تحسين النتائج، وتعتبر حوكمة المؤسسات التعليمية أيضاً محركاً مهماً للتغيير، كما أن كيفية إدارة المؤسسات هي أحد أكثر العوامل حسماً في تحقيق أهدافها، ولذلك فإنه من الضروري التعرف على تطوير إطار عام للحوكمة يشتمل على وسائل متنوعة تناسب البيئة العربية.



وتقوم وزارات التربية والتعليم والهيئات والجهات المسؤولة عن تقويم التعليم بدور فاعل في دعم تضافر تلك الجهود الرامية لرفع مستوى جودة المخرجات التعليمية بمختلف مستوياتها، ويظل نجاح تلك الجهود مرهوناً بالعمل على التحسين المستمر للأداء المستند على ثلاثة عناصر أساسية: الشفافية، والنزاهة، والمساءلة.

تأسيساً على ما سبق، يظهر الدور الكبير للحكومة في قدرتها على إيجاد نظام رقابي فعال لإحكام السيطرة على أداء المؤسسات التعليمية وحماية أصحاب العلاقة. وفي المجمل هناك اتفاق بين الباحثين والممارسين والخبراء والمشاركين على أن تفعيل وتبني مبادئ الحوكمة بات أكثر من ضرورة، باعتبارها الأسلوب الذي يحقق التوازن بين مصالح المؤسسات التعليمية والأفراد والمجتمعات، حيث تستند إلى مجموعة من المبادئ والمعايير التي حددتها الجهات الرقابية والمنظمات الدولية، مع الأخذ بالاعتبار ضرورة التطبيق الجيد لهذه المعايير والمبادئ. فالحكومة أصبحت بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة المؤسسة، وتحقيق مستويات متقدمة من الأداء من خلال تطبيق النموذج الإداري القائم على المساءلة والمحاسبة والشفافية وسيادة القانون والمشاركة في إدارة المؤسسات.

وبناءً على ما تم عرضه من دراسات وأبحاث، وما تم طرحه من حوارات ونقاشات واستفسارات خلال انعقاد الندوة الإقليمية، يمكن بلورة النتائج والتوصيات الختامية للندوة على النحو التالي:

## أولاً: النتائج الختامية

### أ. الحوكمة والأداء

أن تطبيق الحوكمة سيساهم في رفع وتحسين أداء المؤسسات التعليمية عند طريق الالتزام باللوائح والقوانين وتطبيقها بالشكل الصحيح، ووضع الهياكل التنظيمية الجيدة التي تضمن التوزيع العادل للمسؤوليات والصلاحيات، ووضع السياسات المناسبة، وضبط الأنظمة الرئيسية والإجراءات، بالإضافة إلى الرقابة والتدقيق الداخلي والخارجي ومراجعة المخاطر وتقليل الآثار السلبية. وتعتبر الحوكمة من المفاهيم التي يتميز تطبيقها بالشمولية، حيث تمتد لكافة عناصر ووحدات الأنظمة التعليمية، ومراقبة الأداء، وتطويره، وتحسينه، يمثل الهدف النهائي للحكومة، وليس مجرد تطبيق الإجراءات والقواعد واللوائح.

### ب. الحوكمة والجودة الشاملة

تشابه الحوكمة الرشيدة وإدارة الجودة الشاملة في أن لكل منهما معايير دولية وآليات لقياس الأداء، وكل منهما قائم على مشاركة العاملين بالمؤسسة وعلى وضع أساليب لمحاسبة المسؤولين ومشاركة العملاء الداخليين والخارجيين في عملية التقويم، التركيز على الجودة يتطلب وجود مقدار من الحوكمة في المنظمات لضمان كفاءة العمليات عن طريق المشاركة في اتخاذ القرار، وتحقيق مبدأ المساواة والعدالة والشفافية. ويمكن القول بأن كل من الجودة والحوكمة تسعى إلى زيادة الربحية، وتحسين الإنتاجية، ورفع كفاءة التشغيل، وزيادة مستوى رضا العملاء عن الخدمة المقدمة.

### ج. الحوكمة والتنافسية

للحوكمة تأثير بالغ في مساعدة الأنظمة التعليمية وزيادة قدرتها على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز تنافسي أفضل، حيث تسهم الحوكمة في استقرارها ومواءمتها مع كافة التغيرات المؤثرة، والعمل على تجنب الأخطار والتحديات التي تواجهها. ولعل من أشكال الحوكمة في النظام التربوي الممارسات الجيدة والتعامل القائم على المشاركة مع أصحاب المصلحة، وهو الأمر الذي يعني زيادة في القدرة التنافسية، وعلى العكس في حالة غياب القوانين التي تتضمن تنفيذ الإجراءات في وقتها، يحدث انخفاض كبير في جودة الخدمات التعليمية.



ويظهر أن تطبيق مبادئ الحوكمة عموماً له أثر إيجابي على سمعة المؤسسة التعليمية. ومن جانب آخر فإن التأكيد على الشفافية في كافة الإجراءات التي تنفذ أحد أوجه الحيولة دون ضعف الشفافية الذي يؤدي إلى استنزاف الموارد وتآكل القدرات التنافسية. بالإضافة إلى أن تطبيق حوكمة المؤسسات يقوي ثقة الجمهور في عملية الخصخصة ويساعد على ضمان تحقيق أفضل عائد على استثماراتها وهذا بدوره يعزز من القدرة التنافسية. ويمكن القول: بأن الحوكمة هي وسيلة من الوسائل التي تعين على تحسين الميزة التنافسية، والحفاظ أو التوسع.

## د. الحوكمة والاستقرار المؤسسي

وقد ظهر من خلال نتائج الندوة أن هناك علاقة طردية بين الحوكمة واستقرار المؤسسات التعليمية والحفاظ عليها، وكلما ارتفع مؤشر الحوكمة كلما حصلنا على أداء جيد، وتعامل ممكن مع كافة الأزمات التي تتعرض لها الأنظمة التعليمية حيث تصبح الأزمات أقل حدة وأخف وطئاً. ولعل التطبيق السليم لما يتضمنه مفهوم الحوكمة من آليات فرصة لتحقيق العديد من المزايا والمنافع على مستوى المنظمات؛ حيث تعد نقاطاً مرجعية لصانعي السياسات والقرارات، وتشجع على الاستخدام الفعال للموارد، وتحدث أيضاً على نظم المحاسبة والمساءلة عن إدارة هذه الموارد مما يعمل على التقريب بين مصالح المؤسسات والأفراد والمجتمعات. ويمكن القول بأن الحوكمة مناهة بالإدارة العليا (فريق القيادة)، والدور المنوط بالحوكمة لا يتعلق بقيامهم بتنفيذ هذه الأدوار بأنفسهم، بل يتضمن إدراكها ومعرفة أهميتها لمؤسساتهم، ومن ثم التحقق من قيام جهة ما بتنفيذها، والاضطلاع بمسؤولياتها. والوجه الأكمل ليس حالة مثالية قياسية ثابتة، بل يتغير بحسب حجم المؤسسة الذي يرتبط بعدد من المتغيرات منها طبيعة أعمالها، وحجمها، وطبيعة المخاطر التي تواجهها، وانتشارها الجغرافي، والأهم من ذلك المتطلبات النظامية والتشريعية التي يتحتم عليها الالتزام بها.

## ثانياً: التوصيات الختامية

وبناءً على الاستعراض السابق للنتائج الختامية فإن الندوة الإقليمية توصي بالآتي:

1. العمل على تهيئة البيئة الملائمة للأنظمة التعليمية ومؤسساتها لتطبيق آليات حوكمة من خلال تطوير التشريعات وإعداد الأطر القانونية والرقابية اللازمة لتطبيقها وفقاً لأفضل الممارسات الدولية، من أجل زيادة قدرتها على التميز ومواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية.
2. إشاعة ثقافة الحوكمة الرشيدة بما تتضمنه من معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة، الأمر الذي سينعكس على الأداء المؤسسي وكفاءته وجودته.
3. ضرورة استخدام آلية واضحة ومحددة لتقييم رضا العاملين والمعنيين دورياً واستثمار هذه النتائج في دفع العمل في الأنظمة التعليمية بالدول العربية وتحسينها، ومن المهم كذلك أن تعتمد الإدارة على مقاييس ونماذج تقييم الأداء الحديثة التي تجمع بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية لما لها من أثر في تحسين ورفع كفاءة الأداء.
4. العمل على تعزيز وتمكين العاملين في المستويات الأقل من المشاركة في عمليات التخطيط وصنع القرارات.
5. ضرورة وضوح أهداف وسياسات المؤسسات التعليمية لكافة العاملين ولأصحاب المصلحة، وذلك لدعم عمليات التطبيق السليم لإجراءات الحوكمة.
6. العمل على إنشاء المراكز والوحدات التي تعمل على مراقبة وضمان تنفيذ الإجراءات المتعلقة بالحوكمة.
7. ضرورة التوجه نحو زيادة وعي الإدارة العليا وعلى المستويات المختلفة بأهمية الحوكمة واعتبارها عنصراً مهماً لتحسين الأداء وأداة فعالة لإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة والمساهمين على حد سواء. وبناء القدرات البشرية في مجال الحوكمة.



8. دعم ما تقوم به الإدارات ذات العلاقة بالحوكمة داخل المؤسسة كإدارة المراجعة الداخلية والقانونية لما لها من آثار إيجابية في دعم تطبيق الحوكمة، مع أهمية الانسجام مع المتطلبات القانونية التي تنظم العمل، مثل متطلبات الإفصاح، وتأسيس لجان المراجعة، والمكافآت، وإدارة المخاطر.
9. تعزيز التنسيق والتكامل بين الجهات في الدولة الواحدة، ونظم الشراكة بين المؤسسات التعليمية الحكومية والغير حكومية، ونقل التجارب وتيسير وتقوية نظم حوكمة التعليم، وتبادل بيانات ومعلومات المقارنة المرجعية وإجراء الدراسات المشتركة.
10. مراجعة الأنظمة واللوائح، وتطويرها باستمرار لدعم حوكمة التعليم في العالم العربي.
11. وضع آلية حوكمة وسياسات ولوائح لمساهمة القطاع غير الحكومي في التعليم ومراقبة جودته وتعزيز مبدأ الرقابة والمساءلة.
12. بناء وتعزيز الشراكات الاستراتيجية الفاعلة، في دعم التعليم وجودته، على كافة المستويات المحلية، الإقليمية، والدولية.
13. الوقاية والاستعداد الدائم للآزمات من خلال الجاهزية الدائمة، التخطيط الوقائي، تطبيق معايير الجاهزية، إعداد الأدلة الإرشادية، توثيق الدروس المستفادة والتحديث المستمر.
14. تعزيز المبادرات الريادية الإقليمية في مجال حوكمة التعليم وتوثيقها ودراسة إمكانية نشرها من خلال موسوعة عربية شاملة.
15. دعم الشراكات بين القطاع الخاص والجامعات الخاصة والحكومية والتوأمة بين الجامعات الريادية والناشئة في المجالات البحثية والعلمية والإدارية وريادة الأعمال.
16. مراجعة أنظمة حوكمة الجامعات ومفاهيمها ومدى تطبيقها سنويا، من أجل تعديل البنود غير الفاعلة، ووضع أنظمة تتماشى مع وضع الجامعة ومتطلبات الطلبة والموظفين بوضوح، ومع التوجهات العالمية في حوكمة الجامعات.
17. تركيز المخرجات على التخطيط الاستراتيجي واستشراف المستقبل.
18. متابعة التطور المستدام للأداء عن طريق متابعة مؤشرات الأداء لأقسام ووحدات وزارة التربية والتعليم والبرامج والمبادرات الموضوعية.
19. تصميم نظام قووي لمساءلة المدارس، مستند إلى إطار عام لتقييم المؤسسات التعليمية (الحكومية والخاصة)، للوقوف على نقاط الضعف والخلل في العملية التعليمية التعلمية ووضع الحلول المناسبة لعلاجها وإصلاحها وتحسينها. بالإضافة الى الوقوف على نقاط القوة وتدعيمها وتحسينها وتطويرها وصولا إلى الارتقاء بجودة التعليم، ومخرجاته كاستراتيجية مستدامة.
20. العمل على مواجهة التحديات لحوكمة أنظمة التعليم كزيادة الاستثمار في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لضمان العدالة وتعزيز التدريس الجيد وضمان التدريس والتعلم الفعال والموثوق عبر الإنترنت (بما في ذلك التقييم)، وضع استراتيجية الحوكمة التربوية التي من شأنها أن تنتج متعلم مفكر يقود بشكل استباقي في معالجة تحديات الأمن البشري، وزيادة الاستثمار في بناء قواعد البيانات لتسهيل تخطيط التعليم وصياغة السياسات التربوية التطويرية والإصلاحية.

## ثالثاً: الاتجاهات والدروس المستفادة

1. على مستوى النظام: تحديد واضح للمهام والمسؤوليات، التعاون والتآزر/ التنسيق، المرونة والتعديلات، الرفاهية في المؤسسة
2. على مستوى المدرسة: الاستقلالية والمساءلة والمشاركة والإبداع والرفاهية.
3. مراجعة المبادئ حيث يمكننا جميعاً المساهمة في صنع القرار بإعادة التفكير في مفهوم حوكمة التعليم على أنه يشمل إدارة التعليم، مع تجاوز الإدارة نحو القيادات الجماعية القائمة على الرؤية المشتركة والمشاركة في عمليات صنع القرار وفقاً لما يمكن أن يساهم به كل مستوى.
4. تعزيز أوجه التآزر من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى؛ حيث يجب توزيع المهام والمسؤوليات المتعلقة بصنع القرار بشكل عادل وشفاف بين وكلاء التعليم وأصحاب المصلحة، وذلك للسماح باتخاذ قرارات سريعة ومرنة ومثمرة مع تجنب إهدار الوقت والموارد، فضلاً عن اللتباس فيما يتعلق بمن هو مسؤول / مسؤول عن ماذا ولمن وفقاً لمبادئ اللامركزية وتفويض السلطات، كلما أمكن، وينبغي اتخاذ القرار من قبل المسؤولين الأقرب إلى السياق والظروف المحلية، من الناحية المثالية بدمج قراراتهم في الأطر المعيارية الوطنية والتماسكة.
5. ضمان العمل على تحقيق الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة مقابل المهام والقرارات وحل المشكلات المنضبطة.



6. وضع الأطر المعيارية المرنة لاتخاذ القرار؛ حيث يجب أن توفر الأطر المعيارية / القانونية مساحات مرنة وبتناسكة وشاملة لاتخاذ القرار المسؤول لا تعني القيادة الجماعية والتشاركية واتخاذ القرار الافتقار إلى المسؤوليات والمساءلة الواضحة على العكس من ذلك، فهي تستند إلى توزيع عادل للمهام والسلطة؛ وآليات مساءلة شفافة وفعالة حيث يمكن للتكنولوجيات الجديدة ووسائل التواصل الاجتماعي أن تلعب دورًا مهمًا.
7. تعزيز الاتصالات والشراكات المختلفة على كافة المستويات المختلفة لتعزيز حوكمة التعليم في مواجهة التحديات وإعادة التفكير بالآليات.

**وختامًا:** تعتبر الحوكمة منهجًا جديدًا لإدارة المؤسسات التربوية تتخلى فيه الإدارة التربوية عن ممارستها التقليدية النمطية لصالح منهجية أكثر عدالة وتشاركية بما تتضمنه من آليات التعاون والتعاقد والمشاركة والتأزر.

كما نأمل من القطاع الحكومي والغير حكومي ومن الأنظمة التعليمية في الدول العربية بشكل عام، في سياق تنفيذها لتلك السياسات والتوصيات، أن تستمر في سعيها رغم كل التحديات إلى العمل من أجل مستقبلنا المشترك وتعزيز مبادراتها في جودة التعليم، وأن تدرك أن تجاوز التحديات التي فرضها واقع جائحة كورونا وغيرها من التحديات، يتطلب جهوداً مكثفة ومتواصلة وتعاوناً على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي، وأن تعمل على إعادة التفكير في آليات الحوكمة لضمان الاستجابة الفعالة للتحديات بصورة مستمرة، وأولوية في الوقت نفسه لإعادة التفكير بغايات التعليم ومناهجه وطرائقه لتمكين الطلاب وغيرهم من المتعلمين من جودة التعلم في ظروف متغيرة وسياقات غير مألوفة سواء على الصعيد العالمي أو على صعيد الدول العربية.

والحمد لله الذي تتم بنعمته تتم الصالحات.