College of Basic Education Researchers Journal. ISSN: 7452-1992 *Vol. (19), No.(4), (2023)*

CC BY

مدى توظيف الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية في مديرية القدس من وجهة نظر المعلمين.

إيمان رياض مصطفى
باحثة دكتوراه الجامعة العربية الأمريكية رام الله _ فلسطين
(قدم للنشر ١/٨/ ٢٠٢٣، قبل للنشر ٣/٩/ ٢٠٢٣)

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توظيف الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية في مديرية القدس من وجهة نظر المعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية القدس للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣، واختيرت منهم عينة طبقية عشوائية بلغ عدد أفرادها (٢٦٢) معلماً ومعلمة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة باستخدام استبانة تكونت من قسمين، القسم الأول: يحتوي على بيانات شخصية للمستجيبين، والقسم الثاني: لقياس مدى توظيف الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية، وتكونت من (٣٠) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي: مجال المشاركة، مجال العدل والمساواة: ، مجال الشفافية، ومجال المساءلة ، وتم التأكد من صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية المناسبة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن توظيف الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية في مديرية القدس من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة "متوسطة" على الدرجة الكلية، ولكل مجال من المجالات الأربعة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (≤ α ٠,٠٥) بين تقديرات أفراد عينة الدارسة لمدى توظيف الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية في مديرية القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات جنس المستجيب، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (≤ α ٠,٠٥) بين تقديرات أفراد عينة الدارسة مدى توظيف الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية في مديرية القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وجنس المدرسة لصالح مدارس الإناث.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت بضرورة الاستمرار بتبني برامج تدريبية دورية خاصة لتأهيل المديرين والمعلمين على كيفية توظيف مبادئ الحوكمة في الإدارة المدرسية التي تؤدي إلى مناخ تعليمي سليم، تسوده روح التعاون لتحقيق أهداف المدرسة، وان يحافظ مديرو المدارس على تطبيقهم لمبادئ الحوكمة في الإدارة المدرسية ويسعوا إلى الارتقاء بها إلى الأفضل.

الكلمات المفتاحية : مدى توظيف؛ مبادئ الحوكمة ؛ الإدارة المدرسية ؛ المدارس الحكومية

The Extent of Application of the Principles of Governance by the Governmental Schools Administration from the Viewpoint of Teachers in the Jerusalem Directorate

Eman Reyad Mustafa
Arab American University- Ramallah-Palestine

Abstract

The purpose of this study was to determine the extent to which the governmental school's administration applied the principles of governance from the point of view of teachers in the Jerusalem Directorate. The population of the study consisted of all teachers of governmental schools in Jerusalem Directorate for the academic year 2022/2023.

A stratified random sample of (262) teachers was chosen from the population. The researcher used the descriptive method, a two-part questionnaire consisted of two parts was developed. Part one solicited personal data from respondents; whereas part two contained 30 items soliciting the viewpoints of respondents with regard to the extent to which the school administration applied of the principles of governance. The questionnaire items were distributed into four domains: the participation domain, the justice and equality domain, the transparency domain, and the accountability domain. The validity and reliability of the questionnaire were examined by appropriate statistical methods.

Results showed that the extent of school administration application of the of the principles of governance from the point of view of the teachers in Jerusalem Directorate was “Medium”, Results also showed no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the means of respondents' estimations of the extent of school administration application of the principles of governance in the Jerusalem Directorate due to the variables of gender, educational qualification, years of experience, the, while there were statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between means of respondents' estimations of the extent of school administration application of the principles of governance in the Governorate of Jerusalem, to gender variable in favor of females , the school gender variant in favor of female schools

In the light of findings, the researcher made recommendations, of which were: the need to continue the adoption of periodic training programs especially for the rehabilitation of managers and teachers on how to employ of the principles of governance in school management that lead to the educational environment properly and in a spirit of cooperation to achieve the objectives of the school, and careful managers of schools to apply them to of the principles of governance in the administration school and seek to improve them for the better.

Key words: The Extent of Recruitment; Governance Principles; School Administration Government School

مقدمة :

تطورت مفاهيم الإدارة التربوية وأساليبها وأدواتها متأثرة بما طرأ من تطور على المفهوم العام للإدارة في شتى المجالات، وفي ضوء ما يشهد العالم من تغيرات وتحولات معرفية وتكنولوجية متلاحقة فرضت على الدول المتقدمة والنامية على حد سواء السعي الحثيث لتحديث تصوراتها ورؤاها السياسية والإدارية والثقافية والتربوية بما ينسجم مع التحديات التي فرضها الواقع المعاصر بتعقيداته وتراكماته المختلفة، لذا كان لزاما على الأنظمة التربوية السائدة أن تشهد تحولا عميقا في أنماط حوكمتها لتلبية متطلبات العصر، وتوفير المزيد من الفعالية للمؤسسات التربوية وضمانا لجودة خدمتها(علي، ٢٠٠٩).

وتعتبر الإدارة المدرسية إدارة لها شكل مميز لأنها تتعامل مع السياسة التعليمية للدولة، وتتولى تنفيذها من خلال الجهاز القائم عليها، وترتبط ارتباطاً عضوياً بالإدارة التعليمية بل وتسير في ظل تعليماتها، وتتصرف بموجب الأنظمة الصادرة عنها، ولذا فهي تعتبر جزءاً من الإدارة التعليمية، التي بدورها تعتبر جزءاً من الإدارة التربوية (عبد العليم والشريف، ٢٠١٠).

ظهر مفهوم الحوكمة في البداية بالميدان الاقتصادي لتعظيم الإنتاج، وتقليل الهدر، وتحقيق العدالة في التوزيع، وذلك من خلال تبني قيم الإدارة الرشيدة والنزاهة، والشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والعدالة، وانتقل هذا المفهوم الى كافة الميادين ومنها الميدان التربوي، ولذا فإن إدارة النظام التربوي عملت على تبني هذا المفهوم وتطبيقه في الميدان التربوي على جميع المستويات بدءاً بالإدارة العليا المعنية برسم الأهداف ووضع السياسيات، ومرورا بالإدارة الوسطى المكلفة بأن تكون حلقة الوصول وانتهاءً بالإدارة التنفيذية المطلوب منها أن تنفذ هذه الأهداف الى واقع فعلي(بطاح والطعاني، ٢٠١٦).

وبسبب التحديات والتغيرات العالمية التي تواجه أي عمل إداري، كان لا بد من التغيير والتماسي مع العصر والحث على تطوير العمل الإداري في مؤسسات التربية والتعليم، وحتمية هذا التغيير تكون بالبعد عن العمل الإداري التقليدي، فكان للحوكمة دور في تحسن العمل. الإداري في أي مؤسسة، وإظهار الجودة في العمل والإنتاجية للمؤسسة، وتبرز الحاجة للإصلاح و التطوير بتوظيف مبادى الحوكمة، وتبني هذا المفهوم بممارسة عملية بهدف تحسين مخرجات الأداء والرقي بالعمل الإداري الى اعلى مستويات(حتاملة، ٢٠١٨).

وعلى الإدارة المدرسية أن تراعي الطريقة التي تتعامل بها مع طلابها، فيجب أن تمنحهم الحرية والكرامة وتوفر لهم الظروف والأسباب التي تسمح بتنمية قدراتهم وصقل مواهبهم إلى أقصى إمكاناتها، فهي التي تساهم في تكوين شخصية الفرد إذ تتشكل فيها النواحي الجسمية والنفسية والاجتماعية، مما يؤثر في حياة الفرد على المدى البعيد، وان نضجهم البدني والعقلي بحاجة إلى إعداد مناسب وبحاجه إلى مختلف أشكال الحماية من آجل عيشهم بصورة صحيحة متكاملة ومتناسقة تضمن حقوقهم الإنسانية وتوفر البيئة المناسبة لنشأتهم في جو من الراحة والسعادة والسلام فيكتسبوا المهارات والخبرات والمعارف، وتتسع آفاقهم ويتشكل مستقبلهم بثقة وأمل (Geary & Bjorklund, ٢٠٠٠).

تعد الحوكمة في المدارس من المفاهيم الحديثة، التي يستند الهيا في إدارة وتنظيم العملية التعليمية، كونها تحث على مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات، التي تهدف الى تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء، عن طريق اختيار الاستراتيجيات المناسبة والفعالة لتحقيق غايات المدرسة وأهدافها الاستراتيجية، لذا تعد حوكمة المدارس مفتاح بلوغ مؤسسات التعليم الى اعلى المستويات قيمة ومضمونا، من خلال النهوض بوظائف المدرسة وتحقيق أهدافها وتجويد مخرجاتها التعليمية، وبما يتناسب مع متطلبات العصر(العزاوي ،٢٠١٨).

إن للإدارة المدرسية دوراً هاما في توظيف مبادئ الحوكمة، فيجب عليها توفير المناخ المناسب لنمو العلاقات الإنسانية والديمقراطية بين القائمين على العملية التعليمية، وذكر القمحاوي(٢٠٠٧) أن أهمية المدرسة في مجال توظيف الحوكمة تبرز من أنها تمثل الخبرة الأولى المباشرة للطفل خارج الأسرة، حيث تلعب المدرسة دوراً هاماً في عملية التنشئة من عدة زوايا، فهي تتولى غرس القيم والاتجاهات بصورة مقصودة كما أن المدرسة تؤثر في نوع الاتجاهات والقيم التي يؤمن بها الفرد وذلك من خلال علاقة المعلم بالطلاب، ومن خلال أداء المعلم واجبه التدريسي. ويرى العريني(٢٠١٤) الأهداف المتوخاة من تطبيق الحوكمة وهي تعزيز فاعلية المؤسسة، وزيادة كفاءتها من خلال تكون بيئة صالحة للعمل، وضع القوانين والقواعد التي سيسترشد بها قيادات ومسؤولي المؤسسة في تولي الأعمال الإدارية، بما يكفل الديمقراطية والعدالة لجميع الإطراق المعنية، وتعزيز مشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة في عمل المؤسسة في صنع القرارات، وتحقيق العدالة والمساواة بين العاملين، للحصول على أداء مرتفع من جميع الفئات، وتوفير حق المحاسبية والمساءلة لجميع الأطراف المستفيدة من وجود المؤسسة.

ويعتبر مدير المدرسة من أهم عناصرها وأشخاصها، بل إنه ركيزة العملية التعليمية، ويعتمد عليه النظام التربوي في بلوغ أهدافه، وهو يسعى إلى تغيير سلوك المشاركين في العملية التعليمية من مدرسين وإداريين وتلاميذ بغية الوصول إلى الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، ويعمل على تحفيز أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة لبذل أقصى جهد (عابدين، ٢٠٠١)، مما يساعد المدرسين على أن يحدثوا التغيير, في كل مكان وزمان بالرغم من كل الصعوبات والاختلافات, لأنهم يحاولون بناء صفوف مدرسية مليئة بالعلم والتعليم والإبداع والالتزام, وهم يوظفون الحوكمة في ممارستهم اليومية، ويجب أن ندعم هؤلاء المدرسين وأن نتعلم منهم ونشجعهم لأنهم ينظرون لمعارفهم كأدوات يجب أن تحظى بثقة الناس, وهم الذين يطورون أشخاصاً واثقين بأنفسهم, وقمة سعادتهم أن يروا من يحاولون تربيتهم وتغيير العالم معهم قد أصبحوا هم الآخرين معلمين لغيرهم (مركز إبداع المعلم، ٢٠٠١).

من المفاهيم التي اهتمت بها وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في مجال الإصلاح الإداري مفهوم الحوكمة (Governance) حيث أدرجت في خطتها الاستراتيجية الثالثة لأعوام (٢٠١٤-٢٠١٩) برنامج مستقل باسم الحوكمة والإدارة، لتؤسس بذلك لأساليب ممارسة السلطات الإدارة الرشيدة وفق نظام يحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء ويحدد مسؤولياتها (وزارة التربية والتعليم العالي ، ٢٠١٥)، وان الاهتمام الحالي لوزارة التربية والتعليم العالي هو أحداث نقلة نوعية على مستوى المدرسة، وتحسين وتطوير المدارس، لذلك كانت استراتيجي (٢٠١٧_٢٠٢٢) لقطاع التعليم، خاصة ان هدفها الثالث تعزيز المساءلة والقيادة المبنية على النتائج، والحوكمة والإدارة. (وزارة التربية والتعليم العالي ، ٢٠١٧).

مشكلة الدراسة وأسئلته:

وقد أكدت الكثير من الدراسات على الأثر الإيجابي والفعال للحوكمة في مختلف المجالات الإدارية، في مختلف القطاعات، ومن ضمنها القطاع التعليمي خاصة في مخرجات العملية الإدارية التعليمية، منها دراسة القطشان(٢٠٢٠) التي أوصت بضرورة تعزيز تطبيق مديري المدارس لمبادئ الحوكمة في مدارسهم لما لها اثر في المديرية على الولاء التنظيمي المرتفع عند المعلمين، وانه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق الحوكمة ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، ودراسة الجمل(٢٠١٨) أوصت بضرورة تعزيز الحوكمة في كافة مجالات بما يخدم مصلحة الوزارة ويحقق المصلحة والفائدة للعاملين، والعمل على تفعيل نظام المساءلة مما يعزز من تطبيق الحوكمة، والمشاركة الفاعلة من كافة المستويات الإدارية في صياغة الخطط والاستراتيجيات المستقبلية والعمل على تقليص الإجراءات والعمل على تطويرها والحد من البيروقراطية والروتين في العمل، والعمل على صياغة أنظمة شفافة واضحة عادلة تحدد المسار والنمو المهني للعاملين في الوزارة، كما أوصت دراسة ودراسة الخضرة(٢٠١٨) أوصت بضرورة الاهتمام في تطبيق مبادئ الحوكمة والعمل على ممارستها في كافة المجالات، وضرورة الاهتمام في الأداء الوظيفي مما ينتج عنه تأدية المهام المطلوبة طبقا لمعايير

الجودة، وإجراء دراسات مماثلة لها في الدوائر والمؤسسات الرسمية، ودراسة أبو لبن(٢٠١٣) أوصت بالاهتمام في تطبيق متطلبات الحوكمة لأنها يؤدي الى الارتقاء بالإدارة المدرسية، وتؤدي الى رفع المعنوية لجميع الأفراد، وأكدت على ضرورة إصدار انظم وقوانين واضحة وصارمة قابلة للتطبيق خاصة فيما يتعلق بالشفافية، والمساءلة، والنزاهة، وعمل برامج توعية للمجتمع المحلي بمبادئ الحوكمة وحثهم على تطبيقها.

إن توظيف الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة تعتبر من الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تسعى للرقي بالمجتمعات وبالمؤسسات التربوية، ويسهم في تنشئة المتعلمين تنشئة اجتماعية، وأن التنشئة الاجتماعية السليمة تفرض على الإدارة المدرسية التركيز والاهتمام بقضية الحوكمة، وهي القضية التي زاد الاهتمام بها في الوقت الحاضر، وعلى الرغم من الأهمية التي يحتلها الموضوع إلا أن هناك قلة في الدراسات العربية في هذا المجال _على حد علم الباحثة_، لذلك تأمل الباحثة أن تثير اهتمام القائمين على الشؤون الإدارية المدرسية وإجراء التعديلات بما ينسجم في تحسين عملية التعلم والتعليم الوصول إلى أفضل النتائج في تحديد مبادئ الحوكمة وتوظيفها في العملية التربوية. ومما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في التعرف على مدى توظيف الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية في مديرية القدس من وجهة نظر المعلمين. وانبثقت الأسئلة التالية عن مشكلة الدراسة:

١. ما مدى توظيف الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية في مديرية القدس من وجهة نظر المعلمين ؟
٢. هل تختلف استجابات المبحوثين بخصوص مدى توظيف الإدارة المدرسية لمبادئ الحكومة في مديرية القدس باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، وسنوات الخبرة، وجنس المدرسة؟

أهداف الدراسة:

هدف هذا الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. الكشف عن مدى توظيف الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة لدى المدارس الحكومية في مديرية القدس.
٢. مدى تأثير متغيرات الدراسة وهي: الجنس، وسنوات الخبرة، وجنس المدرسة، على تقديرات أفراد العينة لمدى توظيف الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة لدى المدارس في مديرية القدس.

أهمية الدراسة :

تأتي أهمية هذا الدراسة من أهمية الموضوع الذي يتناوله من حيث تحديد مبادئ الحوكمة، إضافة إلى ذلك، فقد اكتسب الدراسة أهمية خاصة تتحدد فيما يلي:_

١. قلة الدراسات المماثلة –على حد علم الباحثة في مجال مدى توظيف الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة؛ مما أثار اهتمام الباحثة لاختيار هذا الموضوع للبحث والدراسة.
٢. الدوافع الذاتية لدى الباحثة، حيث إنها تعمل مشرفة تربوية في مديرية القدس، ومن خلال خبراتها واطلاعها على طبيعة عمل المدارس ارتأت أهمية التعرف إلى الدور الذي تلعبه الإدارة المدرسية في توظيف مبادئ الحوكمة وتعزيزها، لان توظيفها يساعد على تحقيق العدالة والمساواة وسيادة القانون ومكافحة الفساد وتحقيق الشفافية والمساءلة، ولان المؤسسات التربوية هي المحرك الأساسي لتطوير وازدهار ونمو أي مجتمع.
٣. وتأمل الباحثة أن يمثل هذا الدراسة إضافة نوعية للمكتبة الفلسطينية، وان يستفيد الباحثين والدارسين في الميدان التربوي، وصناع القرار في وزارة التربية والتعليم، من نتائج هذا الدراسة في وضع الخطط الملائمة لفعالية العمل الإداري مما قد يخدم العاملين في مجال التربية والتعليم.
٤. أنها تهتم بتحديد مجالات السلوك الإداري الذي يتطلب مراعاة مبادئ الحوكمة، وتحديد الجوانب الإيجابية ومعالجة الجوانب السلبية.

فرضيات الدراسة:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمدى توظيف الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مديرية القدس تعزى إلى لمتغيرات الدراسة وهي(الجنس، سنوات الخبرة، جنس المدرسة).

حدود الدراسة:

تحددت الدراسة بالحدود الآتية:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالي على التعرف الى درجة تقدير المعلمون لمدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة من خلال أربعة مبادئ: الشفافية ، المساءلة، المشاركة، العدل والمساواة.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة عينه طبقية عشوائية من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية القدس.

الحدود الزمنية : طبقت خلال الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٢م –٢٠٢٣م.

الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في مديرية القدس.

الحدود الإجرائية والمنهجية: تتحدد نتائج هذه الدراسة بشمولية الأداة المستخدمة في الدراسة ومدى صدقها وثباتها، ودقة استجابة أفراد العينة من معلمي ومعلمات المدارس في مديرية القدس.

مصطلحات الدراسة والتعاريف الإجرائية:

فيما يلي تعريف لبعض المصطلحات التي وردت في هذا الدراسة:

الحوكمة : عرفها مرزوق (٢٠١٢) بانها مجموعة من القوانين والقواعد والقرارات التي تساعد على تحقيق الأداء من خلال الأساليب المناسبة والخطط الفعالة، لتحقيق المبادئ التالية " الشفافية، والمساءلة، المشاركة الفعالة، التمكين وحكم القوانين، ورشادة اتخاذ القرار". كما يعرفها مروح (٢٠١٧) على أنها مجموعة من القوانين والأنظمة والقرارات التي تهدف الى تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الاستراتيجيات الفعالة لتحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية.

وتعرفها الباحثة إجرائيا بأنها: مجموعة الممارسات الإدارية داخل المؤسسات التعليمية، التي تحقق المفاهيم الخاصة بالشفافية والمساءلة والمشاركة، عن طرق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، بالطريقة التي تمكنها من نهج سلوك إداري رشيد يساعدها على تحقيق أهدافها بمستوى عالي من الجودة والتميز، وتحقيق ورؤيتها الاستراتيجية بشكل فاعل، في اطار الالتزام بالقوانين والأنظمة الداخلية.

مدى توظيف هذه المبادئ "إجرائيا ":يظهر ذلك من خلال المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة على فقرات الاستبانة التي ستعد الباحثة من خلال الرجوع الى الأدب التربوي والدراسات السابقة والتي ستشمل أربعة مبادئ(بالشفافية والمساءلة، والمشاركة، والعدل والمساواة) ، حيث يعتبر مدى التوظيف مرتفعاً أو متوسطاً أو منخفضاً وفقاً للمعيار المحدد في الدراسة.

الإدارة المدرسية : الجهة المسئولة فنياً وإدارياً عن تنفيذ وتحقيق السياسة التعليمية والأهداف التربوية للدولة ويتوقف على نجاحها تحقيق القيمة الحقيقية للتربية والتعليم (عبد العليم والشريف،٢٠١٠، ص٧٠).

المدرسة الحكومية: أي مدرسة تديرها وزارة التربية و التعليم العالي أو أي مؤسسة حكومية أخرى وتشرف عليها وزارة التربية و التعليم (وزاره التربية والتعليم، ٢٠١٧).

الخلفية النظرية :

يواجه تطور التعليم الكثير من المتطلبات، من أهمها وجود إدارة مدرسية حديثة، قادرة على الوصول إلى الهدف المنشود من العملية التعليمية بأقصر الطرق، عن طريق التخطيط والمتابعة الجيدة، وتعتبر الإدارة المدرسية موضوعاً متخصصاً من موضوع اكثر شمولا وهو الإدارة التربوية، وهي الحلقة المسؤولة عن تنظيم المدرسة وفعاليتها من تعليم، وتعلم وأنشطة، عن تنفيذ الخطط والبرامج وفقا للسياسيات المرسومة، وبناء شبكة العلاقات بين المدرسة والمجتمع، وتعتبر

أيضا وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية التلميذ تنمية شاملة ومتوازنة وفقا لقدراته واستعداداته والطرق البيئية التي يعيشها(عابدين،٢٠٠١؛ مصطفى،١٩٩٩).

مفهوم الإدارة المدرسية: تقوم النظرة الحديثة للإدارة المدرسية على أنها علم وفن وممارسة أخلاقية، فهي علم لأنها تعتمد على أصول علمية ومهارات وتقنيات متطورة، وهي فن لأنها تتطلب حساً مرهفاً وتفهماً لحاجات ومشاعر الآخرين ويستطيع الإداري بواسطتها حفظ التوازن ودعم العلاقات ورفع المعنويات وزيادة مستوى الأداء؛ وهي ممارسة أخلاقية لان العمل الإداري لا يكون فعالاً ما لم يرتكز على قاعدة أخلاقية واضحة أساسها الصدق والنزاهة والعدل حيث يكون الإداري نموذجا يقتدي به العاملون (الفرح، ٢٠١٠).

والإدارة المدرسية كما عرفها العبيدي وجاسم والشيباني (٢٠١٠، ص١٨٣)"هي الكيفية التي ينجز بها العمل التربوي في المؤسسات التعليمية إنجازا تتحقق به أهدافها على أتم أوجه وبأقل جهد وفي أقصر وقت"، ويعرفها العجمي (٢٠٠٠، ص٣٠) "بأنها الجهود والأنشطة والعمليات التي منها التخطيط، والتنظيم، والرقابة التي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء الطالب وإعداده من جميع نواحي شخصيته بحيث يستطيع التكيف بنجاح مع المجتمع"

أهداف الإدارة المدرسية: لقد تطورت أهداف الإدارة المدرسية نتيجة لتطور أهداف المدرسة ومنهجها في المجتمع، وقد لخص الأغبر (٢٠٠٠, ص٣٦) أهداف الإدارة المدرسية، وهي العمل على كشف ميول التلاميذ وقدراتهم واستعداداتهم الفطرية وتنميتها وتوجيهها بما يفيد التلاميذ وينفع المجتمع، ومساعدة التلاميذ على تنمية مختلف جوانب شخصياتهم الروحية, والعقلية, والخلقية, والنفسية, والجسمية, والاجتماعية بصورة متزنة، وتربية التلاميذ وتشجيعهم على التفكير الإبداعي, وتقوية كل ميل إلى الابتكار والتحديد, وتنمية روح الجرأة والثقة بالنفس لديهم، وتبصير التلاميذ بفلسفة المجتمع وقيمه, ومحاولة تأكيدها بالممارسة العملية قولاً وعملاً داخل المدرسة وخارجها، وإعداد التلاميذ لفهم الحياة الحاضرة والماضية والاستعداد لمواجهة المستقبل.

مفهوم الحوكمة وفلسفتها :

تعود جذور فكرة الحوكمة الى المفكرين القدامى وعلى رأسهم دافيد هيوم، وجون جاك روسو حيث طرحوا أفكارا توحي بأن الاستقرار والحرية والديمقراطية لا تتحقق إلا بوجود رضا الفرد عن الحاكم واحترام الإدارة العامة والاحتكام الى العقل الرشيد (سليمان،٢٠٠٧).

تشير معاجم اللغة الإنجليزية الى ان (Governance) مشتقة من كلمة (Govern) التي تعني التوجيه والإرشاد والسيطرة، وعلى الرغم من ان الكلمة ليست حديثة، إلا أن تداولها في أدبيات التنمية اكتسب دفعة شديدة منذ أوائل التسعينيات في القرن الماضي، ولعل البنك الدولي هو اول من استخدم هذا المصطلح عام ١٩٨٩م في تقرير له حول أساليب الحكم والإدارة في أفريقيا جنوب الصحراء من اجل تحقيق التنمية، ومحاربة الفساد، ومنذ ذلك الحين شاع استخدام المصطلح في الدوائر الغربية، ومن ثم تلقفه الباحثون العرب، واختلفوا بشأن تعريبه إذ يفتقر مصطلح Governance لترجمة الدقيقة يعرفه البعض على أنها "المحكومية" ،"الحاكمية"، " الحوكمة " ،"الحكمانية"،" إدارة شئون الدولة والمجتمع"، "إدارة شؤون الحكم " (الخواجة،٢٠٠٦)إلا أن معجم اللغة العربية اعتمد لفظ (الحوكمة).

الحوكمة : لغة حكم _ حكما حكومة البلاد ومن تولى إدارة شؤونها فهو حاكم، وحكم حكما: رجع، يقال " احكمه فحكمه " أي أرجعه فرجع (المنجد في اللغة والأعلام ، ١٩٩٢).

تعددت تعريفات الحوكمة باختلاف وجهات النظر التي يتبناها مقدمو هذه التعريفات، فعرفها تشيانغ (chiang, ٢٠٠٧) بأنها اللوائح، والقوانين، والأنشطة التي يتم من خلالها إدارة المؤسسة، وتنظيمها، كما تتضمن العوامل الداخلية التي تحددها إدارة المؤسسة، أو المعنيين بتطويرها، بالإضافة إلى العوامل الخارجية المحتملة من أصحاب المصلحة، والقوانين الرسمية. ولقد عرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP, ٢٠١٧)، كما يعرفها مروح (٢٠١٧) على أنها مجموعة من القوانين والأنظمة والقرارات التي تهدف الى تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الاستراتيجيات الفعالة لتحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية.

كما اكد (الصاوي، ٢٠٠٦) بانه يوجد مدرستان لمفهوم الحوكمة: الأولى ترى أنها تعبر عن شكل سياسي لنظام الحكم ووضع السياسات بما ينسجم مع القواعد المألوفة للديمقراطية، مثل سيادة القانون، والتعددية السياسية والاجتماعية والتسامح والتعبير الحر، والحريات وحقوق المواطنة، وبالتالي فهو الأقرب الى الصياغة الحديثة لمبادئ مستقرة، والثانية تعتبر المفهوم عنوانا لمنظومة أساليب وخطوات الإصلاح السياسي والاجتماعي ككل، مثل اعتماد أليات المحاسبة في مواجهة السلطات العامة، والمطالبة بتوفير مظاهر الشفافية في فرص المشاركة ومكافحة الفساد، فهذه المدرسة ترى الحوكمة بشيراً ومؤشر للانتقال من التعامل النظري الى التفكير العملي، وتحديد مؤشرات قابلة للقياس لتقويم حالة الحكم وصنع السياسة، لا سيما في الدول التي تشهد عمليات إصلاح اقتصادي وسياسي.

أهداف الحوكمة: تهدف الحوكمة على المستوى المؤسسي والإداري الى انتشار روح الفريق والعمل التعاوني، وتطوير مستوى الإفصاح بما يخدم أصحاب المصالح ووضع خطوط واضحة للسلطة والمسئولية، والتقدم في نظم الجودة، والاعتماد المؤسسي، وإعداد برامج مميزة للبحث العلمي وخدمة المجتمع، والعمل وفق كود أخلاقي يسهم في نجاح العمل، أما على المستوى المجتمعي فتهدف الك نظام المسئولية الاجتماعية، وتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة والأهداف المجتمعية (Ehrenbergm, 2004) .

أهمية الحوكمة في المدارس: تسهم حوكمة المدارس في إيجاد مؤسسات مستقلة، لها مجالس وهيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لها والتأكيد من فعالية إدارتها، للحوكمة دور فعال في نجاح عمل المدرسة وتحقيق أهدافها منها كما ذكره العريني (٢٠١٤) ومساعدة المدارس في تحقيق أهدافها بأفضل السبل، وتفيد في الكشف عن أوجه القصور في الإداء وضعف المخرجات، وضمان التوازن بين المسؤوليات الاستراتيجية بعيدة المدى، والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى، وتساعد الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية، وتجنب الفساد الإداري والمالي للمدارس، وضمان مواد المدارس والاستثمار الأمثل لها، وتضمين حقوق ومصالح العاملين من الهيئتين الإدارية والأكاديمية دون تميز، وتعتبر الحوكمة نظام رقابي وإشراف ذاتي يؤدي الى سلامة التطبيق القانوني والتشريعات، كما يمكن النظر لأهمية الحوكمة كما ذكرها محمد (٢٠٠٨) منظور الإدارة : تتحدد في تعزيز الثقة والقدرة على التطوير والتنافس، وتحقيق اتزان إداري وتجنب الفساد، من وجهة نظر المجتمع: ينظر الى الحوكمة على أنها رقابة وإشراف ذاتي يؤدي الى سلامة التطبيق للتشريعات القانونية والضوابط الحاكمة، وبالتالي حسن الإدارة وضمان حقوق الناس وان ذللك يحقق رضا المجتمع عن المؤسسة، ومن وجهة نظر العاملين: فتأتي كون الحوكمة تضمن حقوق ومصالح العاملين دون تميز.

مبادئ الحوكمة :

ومن اهم مبادئ الحوكمة التي حددها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (United Nations Development Program ، ٢٠١٧) فقد حدد عدة معايير للحوكمة منها:

١)المساءلة (Accountability):يكون متخذو القرارات في القطاع العام والخاص وفي تنظيمات المجتمع المدني مسؤولين أمام الجمهور ودوائر محددة ذات علاقة؛ وكذلك أمام من يهمهم الأمر ولهم مصلحة في تللك المؤسسات.

٢)الشفافية(Transparent): التي تركز على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون العمليات والمؤسسات والمعلومات في متناول المعَنين بها، وتكون المعلومات المتوفرة كافية لفهم العمليات في المؤسسات ومتابعها .

٤) المشاركة (Participation): وهي حق الجميع في المشاركة في اتخاذ القرار، إما مباشرة أو بواسطة مؤسسات شرعية وسيطة تمثل مصالحهم وتركز على المشاركة بحرية الحديث وعلى توفر القدرات للمشاركة البناءة.

٣)العدل والمساواة (:(Equity &Equalityبحيث تتوفر الفرص للجميع بكل أنواعهم وأجناسهم، لتحسين أوضاعهم، مثلما يتم استهداف الفقراء والأقل حظا لتوفير الرفاه للجميع.

الدراسات السابقة :

دراسة أبو صعلوك(٢٠٢٣)هدفت الدراسة إلى التعرف الحوكمة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. وتكونت عينة الدراسة من) ٣٢٩)معلماً ومعلمة من معلمي

المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تطوير أداتين: الأولى لقياس مستوى الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس، والثانية لقياس مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس، وأظهرت النتائج أن تقديرات عينة الدراسة لمستوى الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب جاء عاليًا، وأن مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب جاء عاليًا، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وتقديراتهم على مستوى الأداء الوظيفي لديهم، وأوصت الدراسة: بضرورة وضع آليات لضمان الاستمرار في المستوى العالي للحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية، والاهتمام بمشاركة مديري المدارس والقيادات التربوية في المؤتمرات والندوات العلمية المحلية والدولية، والتي تهتم بتطبيق الحوكمة الإدارية.

دراسة الخضيرة(٢٠٢١)هدفت الدراسة الى التعرف الى درجة تطبيق المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من(٣٧٠) مدير وإداري، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لدراسة، وأظهرت النتائج بأن درجة تطبيق المديرين والإداريين لمبادئ الحوكمة كانت بدرجة متوسطة، وانه توجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير الجنس وجاءت لصالح الذكور ومتغير المؤهل العلمي جاءت لصالح فئة بكالوريوس فأقل.

دراسة المومني والإبراهيم (٢٠١٩)هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة وعلاقتها بفعالية الأداء الإداري في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن، تم إعداد أداتين، استبانة للكشف عن درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة، استبانة للكشف عن درجة فعالية الأداء الإداري، تكونت عينة الدراسة من (٢٠١) إدارياً، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن للحوكمة الرشيدة وفعالية الأداء الإداري جاءت بدرجة مرتفعة، وأن هناك علاقة إيجابية قوية بين درجة تطبيق الحوكمة وفعالية الأداء الإداري، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة حول درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة تبعا لمتغير موقع المديرية والمسمى الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير المؤهل العلمي والجنس.

دراسة قراوي(٢٠١٦) هدفت الدراسة الكشف عن مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة (١٠١) معلم ومعلمه بنسبة ٢٥٪ من مجتمع الدراسة وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين جاءت بدرجة مرتفعة في كافة أبعاد الاستبانة وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين تعزى الى متغيرات (الجنس، والعمر، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي).

دراسة الشرباتي(٢٠١٥) هدفت الدراسة التعرف الى درجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها، واستخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة أداة للدراسة، وتكون عينة الدراسة من (٣١١) مديرا وإداريا، وأظهرت النتائج درجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم كانت متوسطة، وانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات درجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة، في حين كانت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المديرية والمسمى الوظيفي.

دراسة الشمري(٢٠١٤)هدفت الكشف عن درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية وعلاقتها بمستوى تحمل المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لدراسة، وتكونت عينة الدراسة من ٢٠٠ مديرا ومديرة من المناطق التعليمية الست بدولة الكويت، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية من وجهة نظر مديري المدارس في

دولة الكويت كانت متوسطة، وانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت تبعا لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).

دراسة كودانا ((**Godana, 2019** هدفت هذه الدراسة التعرف على اثر ممارسات الحوكمة على الأداء في المدارس الثانوية في مقاطعة بوري الفرعية، ومقاطعة ميرو في كينيا، واعتمدت الدراسة على المسح الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (١٥) مدرسة ثانوية ويشمل جميع مديري ومديرات تللك المدارس، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة الحوكمة لها تأثير إيجابي وهام على أداء المؤسسات التعليمية، كما أن السياسة التنظيمية لها تأثير سلبي على أداء المؤسسات التعليمية، وأوصت الدراسة بضرورة تعزز المؤسسات التعليمية في مقاطعة دعم أصحاب المصالحة، وأسلوب القيادة والسياسات التنظيمية والجوانب المتعلقة بتكوين مجلس الإدارة.

دراسة فتراني وميلجونو ((**Fitriani & Muljono, 2019** هدفت الدراسة لتعرف القيادة الأكاديمية الثقافية على تطبيق مبادئ الحوكمة، وتكون مجتمع الدراسة من كافة أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الدراسات العليا في جامعة المحمدية في إندونيسيا وبلغ عددهم (٣١)عضو هيئة تدريس، واعتمدت الدراسة المنهج المقارن السببي، وتم استخدام الاستبانة، وكان اهم نتائج الدراسة أن القيادة لها تأثير إيجابي مباشر على الثقافة الأكاديمية، كما أن القيادة لها تأثير إيجابي مباشر على الحوكمة، كما أن الثقافة الأكاديمية لها تأثير إيجابي مباشر على الحوكمة، كما أن درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات جاء بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على أنشاء ألية جيدة لتطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة، ودعمها من قبل قيادة قوية لما لها دور حيوي في الحوكمة الفعالة.

دراسة نادلر وميللر ومديكا(& **Nadler, Miller) Medica, 2010** في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت الى الكشف عن فاعلية الأداء التنظيمي بهدف تحسين الحاكمية المؤسسية في التعليم العالي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج النوعي من خلال مقابلات مع أعضاء هيئة التدريس، كما تم تحليل أعمال (٧٤) جامعة من خلال مواقعها الإلكترونية، وتحليل سياسات العمل في هذه الجامعات، بالإضافة الى ذلك تم استخدام الاستبانة للكشف عن تطبيق الحاكمية الرشيدة، ودورها في تفعيل أداء أعضاء هيئة التدريس، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٥) عضوا من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن للحاكمية دورا إيجابيا في تمكين عضو هيئة التدريس من الدراسة والتدريس، وخدمة المجتمع والتعامل مع القضايا المهمة المرتبطة بقضايا الحرم الجامعي، وبينت النتائج أن تطبيق الحاكمة الرشيدة، جاء بدرجة متوسطة.

دراسة أودن (**Uddin,**٢٠١٠)هدفت لتعرف على درجة تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة استبانة وتكونت عينة الدراسة من (١١٣) عضو هيئة تدريس وأظهرت نتائج الدراسة درجة التقدير الكلية لتطبيق الحاكمية في الجامعة كان مرتفعا بوزن ٨١.٦٪ وان مجال الشفافية احتل المركز الأول، في حين كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات التقدير تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح (اكثر من سنتين) ولمتغير الكلية لصالح الكليات التعليمية.

دراسة هندريا وميتري(**Henard&Mettirle,**٢٠٠٨)هدفت التعرف الى مدى تطبيق المبادئ التوجيهية والقوانين والأنظمة لممارسة الحوكمة الرشيدة وكيفية التمييز بين الحوكمة ومعايير الجودة، وقام الباحثان بإجراء الدراسة التحليلية، والدراسات المقارنة من خلال تحليل الوثائق لمؤسسات التعليم العالي، وكان من أبرز النتائج بأن الحوكمة أصبحت أداة ضغط كبرى لتحسين الجودة في جميع جوانب التعليم العالي، وفي الوقت نفسة تسعى المؤسسات في جميع العالم الى الجودة بهدف تحقيق التوزان بين الحوكمة الذاتية الممنوحة للمؤسسات والمساءلة، كما ان الحوكمة ومعايير الجودة تقوم بأدوار مماثلة لمساعدة المؤسسات التعليمية، فالحوكمة تركز في الهيكلية المؤسسية والإجراءات الإدارية، أما الجودة تركز على التخطيط العمليات وتغذية ثقافة الجودة.

دراسة هلالك وبيزون (Hallak &Poisson ٢٠٠٦,) هدفت الدراسة لتوضيح فعاليات الحوكمة في التعليم، ومتطلبات تطبيق نظم المحاسبة والشفافية في المؤسسات التعليمية، واستخدم الباحثان المنهج الاستقرائي التحليلي كمنهج للدراسة،

من خلال تحليل القرارات الملزمة خلال (٢٠٠٥-٢٠٠٠) وتوصلت الدراسة الى أهمية الحوكمة في ترشيد عملية صنع القرار التربوي، وإدارة النظم التعليمية، وتضمين الحوكمة المؤسسية في طرق ومنهجيات التخطيط التعليمي وتفعيل نظم المحاسبة التعليمية، وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة الحوكمة في التعليم، وتوظيف نظم المحاسبة والشفافية للحصول على منتج تعليمي مميز.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يشير استعراض الدراسات السابقة أنها قد تناولت بعض محاور الدراسة، وبالرغم من عدم وجود تطابق بين مجتمعات الدراسة، إلا أن هناك تقاربا في بعض المحاور، وتميزت الدراسة عن الدراسات السابقة إنها تقيس مدى توظيف الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة من وجهة نظر المعلمين في مديرية القدس.

فان هذه الدراسة تناغمت مع العديد من الدراسات من حيث أهدافها وهو تناول موضوع الحوكمة، ومن حيث المنهج : معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، ومن حيث الأداة: معظم الدراسات استخدمت الاستبانة والبعض المقابلة وتحليل الوثائق، ومن حيث الزمان: جميع الدراسات السابقة حديثة نسبيا، من حيث المكان: تنوعت الحدود المكانية الإجراء الدراسات السابقة، فمنها المحلية والعربية ومنها الأجنبية، فنقد أجريت دراسة الخضيرة (٢٠٢١) ودراسة المومني والإبراهيم(٢٠١٩) في الأردن، ودراسة الشمري(٢٠١٤) في الكويت، ودراسة محمود (٢٠١٦) ودراسة قراوي(٢٠١٦) ودراسة الشرباتي(٢٠١٥) ودراسة أبو لبن(٢٠١٣) في فلسطين، دراسة فتراني وميلجونو (Fitriani &Muljono, ٢٠١٩) في إندونيسيا، دراسة كودانا (Godana, ٢٠١٩) في كينيا، وتم الاستفادة من الدراسات السابقة الى حد ما في إثراء وبناء الاطار النظري، وستستفيد منها في تصميم وإعداد الاستبانة، وفي تفسير النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة مع تحديد أوجه الاختلاف والتشابه، وفي تقديم التوصيات والمقترحات.

منهج الدراسة وأجرائها:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي. ويعرف بأنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل من الباحثة فيها.

مجتمع الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية القدس، في مديرية القدس للعام ٢٠٢٢-٢٠٢٣، وقد بلغ عددهم (٩٨٨) فرداً، وفقاً للبيانات الإحصائية المتوفرة من وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (٢٠٢٢) موزعين على النحو الآتي كما يبين الجدول رقم (١.٣):

الجدول رقم (١.٣) عدد المعلمين في مدارس مديرية القدس، مصنفين حسب، الجنس للعام الدراسي (٢٠٢٢- ٢٠٢٣):

	المعلمون	
مديرية القدس المدارس الحكومية	ذكر	أنثى
	181	**807**
المجموع	**988**	

عينة الدراسة، اشتملت عيّنة الدِّراسة على (٢٦٢) استمارة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية/ العشوائية من أفراد مجتمع الدراسة، وتشكل ما نسبته (٢٤.٨٪) من المجتمع الأصلي للدراسة، ويبين الجدولُ رقم (٢.٣) توزيعَ أفرادِ العيّنةِ الذين تمّ تحليلُ استجاباتِهم حسبَ متغيراتهم الديموغرافية.

وصف متغيرات أفراد العينة :

يبين الجدول (٢.٣) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير جنس المستجيب أن نسبة ١٣.٧٪ للذكور، ونسبة ٨٦.٣٪ للإناث. ويبين متغير جنس المدرسة أن نسبة ٣٨.٢٪ للذكور، ونسبة ٤٧.٣٪ لإناث، ونسبة ١٥.٣٪ مختلطة. ويبين

متغير سنوات الخبرة أن نسبة ٢٢.١٪ لأقل من ٥ سنوات، ونسبة ١٩.١٪ من ٥– ١٠ سنوات، ونسبة ٨.٨٥٪ لأكثر من ١٠ سنوات.

جدول (٢.٣): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	36	%13.7
	أنثى	226	%86.3
جنس المدرسة	ذكور	100	%38.2
	إناث	122	%46.5
	مختلطة	40	%15.3
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	58	%22.1
	من ٥– ١٠سنوات	50	%19.1
	أكثر من ١٠ سنوات	154	%58.8

أداة الدراسة:

قامت الباحثة بإعداد استبانة مقسمة إلى جزأين تم بنائها من خلال الرجوع إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة ومنها دراسة(القطشان، ٢٠٢٠)، ودراسة (الزطمة ولكحل، 2020)، ودراسة(قراوي ، ٢٠١٦)، حيث تكونت الاستبانة من (٣٠) فقرة مقسمة على النحو الآتي:

الجزء الأول: يتعلق بالخصائص الشخصية للمبحوثين وهي: الجنس وسنوات الخبرة، وجنس المدرسة، والجزء الثاني: ويتضمن عدداً من الفقرات تدور حول أربعة مجالات لقياس مدى توظيف الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مديرية القدس موزعة بشكل الآتي: وبهذا شملت الاستبانة قسمين، وأربعة مجالات، و(٣٠) فقرة، موزعة على مجالات الدراسة الأربعة وفقراتها كما يلي:

١. المجال الأول: مبدأ المساءلة، ويشتمل (٥) فقرة، من ١– ٥.
٢. المجال الثاني: مبدأ الشفافية، ويشتمل (١٢) فقرات، من ٦– ١٧.
٣. المجال الثالث: مبدأ المشاركة، ويشتمل (٨) فقرات، من١٨– ٢٥.
٤. المجال الرابع: مبدأ العدل والمساواة، ويشتمل (٥) فقرة، من ٢٦– ٣٠.

وقام المبحوثين بالإجابة على الفقرات وفق تدرج خماسي يعبر عن مدى توظيف كل فقرة كما يأتي : كبيرة جدا، كبيرة ، متوسطة، قليلة ، قليلة جدا.

ثبات الأداة:

تم التحقق من ثبات الأداة من خلال معامل الاتساق الداخلي، وبحساب معامل كرونباخ ألفا للمجالات وللدرجة الكلية، وبناء على النتائج سيتضح اذا كانت الأداة تتمتع بدرجات ثبات مقبولة تربوياً، وتفي بأغراض الدراسة. وسيتم كتابة حيث بلغت قيمته للأداة ككل(**0.927**)، في حين بلغت فيم معاملات الثبات للمجالات الفرعية للأداة حسب ما هو موضح في الجدول(٣.٣).

الجدول (٣.٣): معاملات الثبات للمجالات والدرجة الكلية لأداة الدراسة حسب معامل كرونباخ ألفا:

المجالات	Cronbach Alpha/ معامل ألفا	عدد الفقرات
مبدأ المساءلة	**0.873**	**5**
مبدأ الشفافية	**0.770**	**12**
مبدأ المشاركة	**0.868**	**8**

مبدأ العدل والمساواة	**0.859**	**5**
الدرجة الكلية	**0.927**	**30**

صدق الأداة:

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، حيث وزعت الباحثة الاستبانة على عدد من المحكمين. حيث طلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية، من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك الاتساق داخلي بين الفقرات، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (٣.٣): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مدى توظيف الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية في مديرية القدس من وجهة نظر المعلمين

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.644**	0.000	11	0.761**	0.000	21	0.677**	0.000
2	0.711**	0.000	12	0.674**	0.000	22	0.755**	0.000
3	0.720**	0.000	13	0.698**	0.000	23	0.754**	0.000
4	0.730**	0.000	14	0.577**	0.000	24	0.770**	0.000
5	0.660**	0.000	15	0.772**	0.000	25	0.757**	0.000
6	0.677**	0.000	16	0.787**	0.000	26	0.697**	0.000
7	0.767**	0.000	17	0.628**	0.000	27	0.371**	0.000
8	0.592**	0.000	18	0.780**	0.000	28	0.676**	0.000
9	0.587**	0.000	19	0.647**	0.000	29	0.590**	0.000
10	0.706**	0.000	20	0.777**	0.000	30	0.695**	0.000

** داله إحصائية عند ٠.٠٠١ * داله إحصائية عند ٠.٠٥٠

الفصل الرابع: نتائج الدراسة: تضمن هذا الفصل عرضا لنتائج الدراسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما مدى توظيف الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية في مديرية القدس من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن مدى توظيف الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية في مديرية القدس من وجهة نظر المعلمين. جدول(١.٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمدى توظيف الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية في مديرية القدس من وجهة نظر المعلمين.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	مبدأ المساءلة	2.624	0.669	متوسطة	65.0
2	مبدأ الشفافية	2.600	0.627	متوسطة	65.6
3	مبدأ العدل والمساواة	2.528	0.648	متوسطة	63.7
4	مبدأ المشاركة	2.420	0.629	متوسطة	60.0
الدرجة الكلية		2.550	0.591	متوسطة	63.8

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مدى توظيف الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية في مديرية القدس من وجهة نظر المعلمين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٢.٥٥) وانحراف معياري (٠.٥٩١)، وهذا يدل على أن مدى توظيف الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية في مديرية القدس من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (٦٣.٨٪). ولقد حصل مجال مبدأ المساءلة على أعلى متوسط حسابي ومقداره (٢.٦٢)، يليه بعد مبدأ الشفافية بمتوسط حسابي (٢.٦٠)، يليها ومجال مبدأ العدل والمساواة بمتوسط حسابي (٢.٥٢)، ومن ثم مجال مبدأ المشاركة بمتوسط حسابي (٢.٤٢)، وتعزو الباحثة الى أن ثقافة تطبيق مبادئ الحوكمة بحاجة الى تعزيز، كما أن توظيفها بالشكل المطلوب يحتاج الى تدريب مديري المدارس بشكل شمولي بحيث ينمي النضج لديهم في كيفية توظيفها، مع وضع آليات عملية ولوائح وقوانين واضحة وصارمة ومحددة لدى المديرين لضمان تطبيقها بصورة مرتفعة، وان تهذه النتيجة اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الخضرة(٢٠٢١) ودراسة الشمري(٢٠١٥)، ودراسة فتراني وميلجونو (Fitriani & Muljono, ٢٠١٩) حيث كانت درجة توظيف الحوكمة متوسطا، واختلفت مع دراسة أبو صعلوك (٢٠٢٣)، المؤمني والإبراهيم(٢٠١٩) ودراسة فراوي(٢٠١٦)، ودراسة أودن(٢٠١٠ (Uddin, حيث كانت درجة توظيف الحوكمة عاليا.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل تختلف متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدراسة على مدى توظيف الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية في مديرية القدس من وجهة نظر المعلمين، حسب متغيرات الدراسة الجنس، جنس المدرسة، سنوات الخبرة ؟ وللإجابة عن سؤال الدراسي الثاني تم تحويله للفرضيات التالي تم إيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمدى توظيف الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية في مديرية القدس من وجهة نظر المعلمين ، ومن ثم تم التحقق فيما إذا كانت الفروق بين قيم المتوسطات الحسابية دالة إحصائيا من خلال فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

نتائج الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمدى توظيف الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية في مديرية القدس تعزى إلى متغير الجنس.

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة بين متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدراسة.

جدول (٤,٦): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة بين متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدراسة على مدى توظيف الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية في مديرية القدس من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الجنس.

المجال	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة"t"	مستوى الدلالة
مبدأ المساءلة	ذكر	36	2.1140	0.60644	3.188	0.000
	أنثى	226	2.4759	0.61916		
مبدأ الشفافية	ذكر	36	2.2529	0.65377	3.318	0.000
	أنثى	226	2.6526	0.65547		
مبدأ العدل والمساواة	ذكر	36	2.2475	0.60039	3.836	0.000
	أنثى	226	2.6802	0.61544		
مبدأ المشاركة	ذكر	36	2.2059	0.57732	3.080	0.000
	أنثى	226	2.5675	0.64719		
الدرجة الكلية	ذكر	36	2.2059	0.58127	3.734	0.000
	أنثى	226	2.6023	0.57696		

يتبين من خلال الجدول(٤,٦)أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (٣,٧٣٤)، ومستوى الدلالة (٠,٠٠٠)، أي أنه توجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدراسة على لمدى توظيف الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية في مديرية القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات، حيث كانت الفروق لصالح الإناث، وبذلك تم رفض الفرضية الأولى.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة لان الإناث اكثر التزاما في الأنظمة والقوانين من الذكور، وهن اكثر حرصا على حضور الدورات التدريبية وتوظيفها في العملية التعليمية، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة الخضرة(٢٠٢١) بوجود فروق لمتغير الجنس، واختلفت مع دراسة المؤمني والإبراهيم (٢٠١٩) ودراسة الشرباتي (٢٠١٥)، ودراسة الشمري(٢٠١٤)،دراسة قراوي (٢٠١٦) بعدم وجود فروق.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq$ ٠.٠٥) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة مدى توظيف الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية في مديرية القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير جنس المدرسة.

تم فحص الفرضية الثالثة وتم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة.

جدول (٨،٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمدى توظيف الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية في مديرية القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير جنس المدرسة

المجال	جنس المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مبدأ المساءلة	ذكور	100	2.3112	0.58184
	إناث	122	2.5225	0.61658
	مختلطة	40	2.4375	0.73489
مبدأ الشفافية	ذكور	100	2.4840	0.60848
	إناث	122	2.6885	0.68275
	مختلطة	40	2.6250	0.73336
مبدأ العدل والمساواة	ذكور	100	2.4967	0.59552
	إناث	122	2.7206	0.62974
	مختلطة	40	2.6479	0.67053
مبدأ المشاركة	ذكور	100	2.4440	0.61731
	إناث	122	2.5607	0.63851
	مختلطة	40	2.5900	0.74963
الدرجة الكلية	ذكور	100	2.4363	0.55244
	إناث	122	2.6358	0.58705
	مختلطة	40	2.5783	0.66468

يلاحظ من الجدول رقم (8.4) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدراسة على مدى توظيف الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية في مديرية القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير جنس المدرسة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (٩،٤):

جدول(٩،٤): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة بين متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدراسة على مدى توظيف الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية في مديرية القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير جنس المدرسة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
مبدأ المساءلة	بين المجموعات	2.457	2	1.228	3.163	0.044
	داخل المجموعات	100.578	259	0.388		
	المجموع	103.035	261			
مبدأ الشفافية	بين المجموعات	2.327	2	1.163	2.642	

	داخل المجموعات	114.033	259	0.440		0.073
	المجموع	116.360	261			
مبدأ العدل والمساواة	بين المجموعات	2.783	2	1.392	3.582	0.029
	داخل المجموعات	100.630	259	0.389		
	المجموع	103.413	261			
مبدأ المشاركة	بين المجموعات	0.975	2	0.488	1.159	0.315
	داخل المجموعات	108.974	259	0.421		
	المجموع	109.949	261			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.222	2	1.111	3.228	0.041
	داخل المجموعات	89.144	259	0.344		
	المجموع	91.366	261			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (٣.٢٢٨) ومستوى الدلالة (٠.٠٤١) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدراسة على مدى توظيف الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية في مديرية القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير جنس المدرسة، وكذلك لمجالي توظيفها في مبدأ المساءلة وفي مبدأ العدل والمساواة. وبذلك تم رفض الفرضية الثالثة. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:

الجدول (١٠.٤): نتائج اختبار (**LSD**) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير جنس المدرسة

المجالات	المتغيرات		الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
مبدأ المساءلة	ذكور	إناث	−0.21129*	0.013
		مختلطة	−0.12625	0.280
	إناث	ذكور	0.21129*	0.013
		مختلطة	0.08504	0.455
	مختلطة	ذكور	0.12625	0.280
		إناث	−0.08504	0.455
مبدأ العدل والمساواة	ذكور	إناث	−0.22396*	0.008
		مختلطة	−0.15125	0.196
	إناث	ذكور	0.22396*	0.008
		مختلطة	0.07271	0.523
	مختلطة	ذكور	0.15125	0.196
		إناث	−0.07271	0.523
الدرجة الكلية	ذكور	إناث	−0.19946*	0.012
		مختلطة	−0.14200	0.197
	إناث	ذكور	0.19946*	0.012
		مختلطة	0.05746	0.591
	مختلطة	ذكور	0.14200	0.197
		إناث	−0.05746	0.591

أشارت نتائج الفرضية الثانية إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير جنس المدرسة، على الدرجة الكلية لأداة الدراسة، لصالح مدارس الإناث، وتعزو الباحثة سبب وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات أفراد عينة مدى توظيف الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية في مديرية القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير

جنس المدرسة لصالح مدارس الإناث، الى أن الانضباط في مدارس الإناث اكبر، كما أن المخالفات والشغب والمديرية على البيئة الصفية في مدارس الإناث افضل من مدارس الذكور، وهذا يفسح مجال أمام المديرين والمعلمين لتوظيف مبادى الحوكمة بشكل افضل، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الخضرة(٢٠٢٠).

مناقشه نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة مدى توظيف الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية في مديرية القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تم فحص الفرضية الخامسة وتم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة.

جدول (١٣,٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمدى مدى توظيف الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية في مديرية القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مبدأ المساءلة	أقل من ٥ سنوات	58	2.4310	0.69149
	من ٥– ١٠سنوات	50	2.5300	0.61836
	أكثر من ١٠ سنوات	154	2.3953	0.60692
مبدأ الشفافية	أقل من ٥ سنوات	58	2.5724	0.77907
	من ٥– ١٠سنوات	50	2.6320	0.62644
	أكثر من ١٠ سنوات	154	2.6013	0.63883
مبدأ العدل والمساواة	أقل من ٥ سنوات	58	2.6379	0.69574
	من ٥– ١٠سنوات	50	2.6967	0.61393
	أكثر من ١٠ سنوات	154	2.5952	0.61010
مبدأ المشاركة	أقل من ٥ سنوات	58	2.5966	0.73077
	من ٥– ١٠سنوات	50	2.6000	0.59385
	أكثر من ١٠ سنوات	154	2.4662	0.63206
الدرجة الكلية	أقل من ٥ سنوات	58	2.5649	0.66612
	من ٥– ١٠سنوات	50	2.6253	0.57497
	أكثر من ١٠ سنوات	154	2.5214	0.56852

يلاحظ من الجدول رقم (13.4) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدراسة على مدى توظيف الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية في مديرية القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (١٤,٤):

جدول(١٤,٤): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة بين متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدراسة على مدى توظيف الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية في مديرية القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
مبدأ المساءلة	بين المجموعات	0.685	2	0.343	0.867	0.421
	داخل المجموعات	102.350	259	0.395		
	المجموع	103.035	261			
مبدأ الشفافية	بين المجموعات	0.095	2	0.048	0.106	0.899
	داخل المجموعات	116.264	259	0.449		
	المجموع	116.360	261			
مبدأ العدل والمساواة	بين المجموعات	0.403	2	0.201	0.506	0.603
	داخل المجموعات	103.010	259	0.398		
	المجموع	103.413	261			
مبدأ المشاركة	بين المجموعات	1.105	2	0.552	1.315	0.270
	داخل المجموعات	108.844	259	0.420		

	المجموع	109.949	261			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.422	2	0.211	0.601	0.549
	داخل المجموعات	90.944	259	0.351		
	المجموع	91.366	261			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية(٠.٦٠١) ومستوى الدلالة (٠.٥٤٩) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدراسة على مدى توظيف الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية في مديرية القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكذلك للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

أشارت نتائج الفرضية الثالثة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، على الدرجة الكلية لأداة الدراسة، تعزو الباحثة سبب عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات أفراد عينة الدارسة لمدى توظيف الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مديرية القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة إلى أن ممارسات المديرين فيما يتعلق بمراعاة توظيف مبادئ مستقرة ويلاحظها المعلمون عبر السنوات المختلفة، وبالتالي لم تتأثر تقديرات المعلمين لها باختلاف سنوات خبرتهم، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة المؤمني والإبراهيم(٢٠١٩) ودراسة فراوي(٢٠١٦)، ودراسة الشمري(٢٠١٥) بعدم وجود فروق لمتغير سنوات الخبرة، واختلفت مع دراسة أودن(٢٠١٠ (Uddin, حيث كان هناك فروق لمتغير سنوات الخبرة.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، فإن الباحثة تقدم التوصيات الآتية:

١. ضرورة الاستمرار بتبني برامج تدريبية دورية خاصة لتأهيل المديرين والمعلمين على كيفية توظيف مبادئ الحوكمة في الإدارة المدرسية التي تؤدي إلى مناخ تعليمي سليم، تسوده روح التعاون لتحقيق أهداف المدرسة.
٢. وان يحافظ مديرو المدارس على تطبيقهم لمبادئ الحوكمة في الإدارة المدرسية ويسعوا إلى الارتقاء بها إلى الأفضل.
٣. العمل على توعية المديرين بأهمية توظيف مبدأ المشاركة في الإدارة المدرسية.
٤. إجراء دراسة مشابهة للدراسة الحالية على مبادئ أخرى للحوكمة.
٥. إجراء دراسة مماثلة مع الاهتمام بأخذ آراء أطراف أخرى من العملية التربوية مثل: الطلبة، أولياء الأمور، المديرين، المشرفون التربويون.

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

١) أبو النصر، مدحت.(٢٠١٥). الحوكمة الرشيدة فن ادارة المؤسسات عالية الجودة. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.

٢) أبو صلعوك، خميس.(٢٠٢٣). الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم ،مجلة كلية التربية _ جامعة أسيوط، المجلد ٢٩، العدد٣.٢، ص٢٧-٤٨.

٣) أبو لبن، إيناس (٢٠١٣). واقع تطبيق الحوكمة في الإدارات المدرسية الفلسطينية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة الأزهر، مصر.

٤) الأغبري، عبد الصمد. (٢٠٠٠). الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، ط١،دار النهضة لنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.

٥) بطاح، احمد والطعاني، حسن.(٢٠١٦). الإدارة التربوية رؤية معاصرة، ط١، دار الفكر العربي، عمان، الأردن

٦) الجمل، سمير.(٢٠١٨). تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين ودورها في الحد من الاغتراب الوظيفي دراسة ميدانية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في مديرية الخليل. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد٣، العدد١، ص١٢٩– ص١٥٠.

٧) حتاملة، عبد السلام.(٢٠١٨). درجة ممارسة الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد ٤٥، العدد٤، ص١– ص١٦.

٨) الخضر، ممدوح.(٢٠٢١). درجة تطبيق المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد ٢، العدد١،ص ٥١٨–٥٤٠.

٩) الخضرة، محمد.(٢٠١٨). درجة تطبيق المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

١٠) الخواجة، علا.(٢٠٠٨). مفهوم حوكمة الشركات، ورقة عمل مقدمة لمستمر الحكم الرشيد والتنمية، مركز دراسات بحوث الدول النامية ، جامعة القاهرة، مصر.

١١) الزطمة، محمد ولكحل، لخضر.(٢٠٢٠). مدى التطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا بمحافظات غزة وسبل تفعيلها، مجلة العلوم النفسية والتربوية، ٦(١)، جامعة الوادي، الجزائر، ص١٤–ص٣٤.

١٢) سامي، مجدي. (٢٠٠٩). دور لجان المراجعة في حاكمية الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، ٤٦ (٢)، جامعة الإسكندرية، مصر، ص ١٢٣–١٦٥.

١٣) سليمان ، محمد.(٢٠٠٧). حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإدري، الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر

١٤) الشرباتي ، حميدان .(٢٠١٥). تطبيق الحوكمة في مديرات التربية والتعليم ف ي محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

١٥) عابدين، محمد. (٢٠٠١). الإدارة المدرسية الحديثة، ط١، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.

١٦) عبد العليم، أسامة والشريف، عمر.(٢٠١٠). المداخل الإدارية الحديثة في التعليم، ط١، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.

١٧) العبيدي، محمد؛ وجاسم، آلاء؛ والشيباني، عربيي. (٢٠١٠). الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع، ط١، عمان: دار ديبوتو للنشر والتوزيع.

١٨) العجمي، محمد. (٢٠٠٠). الإدارة المدرسية، ط١، القاهرة: دار الفكر العربي.

١٩) العجمي، محمد. (٢٠٠٧). الإدارة المدرسة ومتطلبات العصر، ط١، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر

٢٠) العريني، منال.(٢٠١٤). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية في جامعة بن سعود الإسلامية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد٣، العدد١٢، ص١١٤–ص١٤٨

٢١) العزاوي، حسام(٢٠١٨). أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في مناهج التربية الإسلامية في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بغداد من وجهة نظر ذوي المدرسين والمشرفين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

٢٢) علي، أسامة .(٢٠٠٩). الإدارة التعليمية بين المركزية واللامركزية، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

٢٣) العمايرة، محمد. (١٩٩٩). مبادئ الإدارة المدرسية، ط٣. عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع.

٢٤) الفرح، وجيه. (٢٠١٠). قضايا في الإدارة التربوية والمدرسية والصفية، ط١، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

٢٥) قراوني، خالد.(٢٠١٦). مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة اتحاد الجامعات العربية وعلم النفس، المجلد ١٤، عدد٢٢، ص٢٩–ص٣٩.

٢٦) القطشان، أميمة.(٢٠٢٠). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية بمديرية غزة لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلميهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة.

٢٧) القمحاوي، محمد. (٢٠٠٧). حقوق الإنسان المتعلم في المدرسة الثانوية العامة(واقعها وسبل تفعيلها)، ط١،الإسكندرية: منشأة المعرف للنشر.

٢٨) مركز إبداع المعلم. (٢٠٠١). دور المعلم/ة في الدفاع عن حقوق الإنسان، رام الله: مركز إبداع المعلم.

٢٩) مصطفى، صلاح. (١٩٩٩). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصرة، ط٣، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.

٣٠) مرزوق، فاروق.(٢٠١٢). حوكمة التعليم المفتوح منظور اسراتيجي،ط١،مكتبة الأنجلو المصرية، مصر.

٣١) مروح، محمود.(٢٠١٧). واقع معايير الحوكمة في قانون وزارة التربية والتعليم الأردنية والمأمول تطبيقه لضمان الجودة الشاملة، مؤتمر في جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

٣٢) المنجد في اللغة والأعلام.(١٩٩٢). ط٣٣، دار الشروق، بيروت ، لبنان.

٣٣) المومني، الاء والإبراهيم، عدنان.(٢٠١٩). درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن وعلاقتها بفاعلية الأداء الإداري، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد٢٧، العدد١،ص ٥٨٩-٦١٦..

٣٤) اليونسكو UNESOOC للأمم المتحدة.(٢٠٠٧). ملخص التقرير العالمي لرصد التعليم " المساءلة في مجال التعليم الوفاء بتعهداتنا.

٣٥) وزارة التربية والتعليم العالي.(٢٠٢٢). الكتاب الإحصائي التربوي السنوي للعام الدراسي ٢٠١٧_٢٠١٨ ،(بيانات إحصائية غير منشورة / عدد المديرين والمعلمين في مدارس مديرية القدس، مصنفين حسب الجهة المشرفة والجنس)، قسم التخطيط والإحصاء، رام الله ، فلسطين.

٣٦) وزارة التربية والتعليم العالي.(٢٠١٥). نظام المتابعة والتقييم للخطة الاستراتيجية الثالثة ٢٠١٤-٢٠١٩، تقرير التقييم والمتابعة (تقرير سنة الأساس)، قسم التخطيط والإحصاء، رام الله، فلسطين.

٣٧) وزارة التربية والتعليم العالي.(٢٠١٧). نظام المتابعة والتقييم للخطة الاستراتيجية الثالثة ٢٠١٤- ٢٠١٩، (النسخة المطورة الاستراتيجية القطاعية الثالثة للتعليم) ، قسم التخطيط والإحصاء، رام الله، فلسطين.

المراجع الأجنبية.

1 .Chiang, L. (2007). The Impact of Trade-Driven Internationalization on Higher Education Institution: Taking Australia as an Example. The development and governance of higher education: **comparative perspectives conference national university of Tainan**.

2.Ehrenberg, R.(2004).**Governing Academia**, Control University Press, Ithaca.

4.Fitriani, S & Muljono, H.(2019). Beyond Good Governance :An Ultimate Key Success for Higher Education Quality . **Journal of Education, Teaching and Learning** , 4(1),210-216.

5. Godana, S. (2019). Effects Of Governance Practices On Academic Performance Among Meru County, **(Master's thesis)** ،Selected Public Secondary Schools In BuuriSubcounty Kenya Methodist University.

5. Hahn, C . (1985). Human rights: An essential part of the social studies curriculum, **Social Education**, 49(6), 480-483.

6.Hallak,J & Poisson, M.(2006) **Governance in Education :Transparency and Accountability** ,UNESCO ,Paris.

7.Henard, F & Mitterle Ar.(2008).**Governance and Quality in Higher Education**, Education Program on Institutional Management in Higher Education, France, OECD.

8.Hughe, L & Ubben, G. (1997). **The Principal Creative Leadership for Effective Schools, Third Ed,** Allyn & Bacon, USA.

9.Lunenburge, F. & Ornstein, A. (1996). **Educational Administration, concepts and practices, 2nd Ed**. Wadsworth publishing company, USA.

10. Petry, J.(1992). Efficiency versus effectiveness. **Paper presented at Annual Meeting**. **American Association of Educational studies**, USA.

11.Uddin,Y.(2010).Impact Of Good Governance on Development in Bangladesh, **The Journal of Business** ,vol.(8),No.(1).

12.United Nations Development programmer. (UNDP). (1997). Governance for sustainable New York: Unite Nations Development ،human development**, UNDP policy document** Program.

13.Nadler,D.,Miller, M.& Moica,J .(2010).Organizational Performance Through Staff Governance : Improving Shared Governance in The Higher Education. E-**Journal of Organizational Learning and Leadership**,8(1),76-85.