

تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في محافظة المنيا في ضوء أبعاد الحوكمة

سارة بهاء كمال أمين

مستخلص

يهدف البحث الحالي إلى تعرف الأسس النظرية لأبعاد الحوكمة والأسس النظرية للإدارة المدرسية، وتعرف واقع أداء مديري المدارس الابتدائية في محافظة المنيا في ضوء أبعاد الحوكمة، واستخدام البحث المنهج الوصفي بتطبيق استبانة مكونة من (14) فقرة، وذلك على عينة مكونة من (2100) مديري ووكلاء ومعلمي المدارس الابتدائية في محافظة المنيا، وتوصل البحث إلى أن مستوى ممارسة عينة الدراسة لواقع تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء أبعاد الحوكمة جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط (38,60) ويرجع ذلك إلى محدودية إتاحة إدارة المدرسة الفرصة أمام العاملين للقيام بأدوار قيادية وقد يرجع ذلك لرغبة بعض المديرين في احتكار السلطة والخوف من تفويض الصلاحيات، ومحدودية الإجراءات المتاحة لمشاركة المعلمين الفعالة في إدارة شئون المدرسة، وعدم اخذ رأيهم عند توزيع المهام وأوصى البحث ببعض المقترحات ومنها: ضرورة المام القيادات المدرسية بأبعاد مدخل الحوكمة، وضع معايير أساسية لاختيار مديري المدارس، بحيث تكون معايير واضحة ومعلنة لإجراءات التعيين، والترقيات للمناصب الإدارية داخل المدرسة وتنمية المهارات اللازمة للقيام بمهامهم بكفاءة وفاعلية، توافر الموضوعية من جانب مدير المدرسة في تقييم المعلمين وإثابة المتميزين ومحاسبة المقصرين، ومن ثم تحقيق شفافية أكثر في عملية التقييم، تقدير المعلمين ومعاملتهم كشركاء في تطوير العملية التعليمية.

كلمات مفتاحية: تطوير، أداء، حوكمة

Developing of the Performance of Primary School Principals in Minya Governorate in Light of the Dimensions of Governance

Sara Bahaa Kamal Amin

Abstract :

The current research aims to identify the theoretical foundations of the dimensions of governance and the theoretical foundations of school management, and to know the reality of the performance of primary school principals in Minya governorate in light of the dimensions of governance, and the research used the descriptive curriculum by applying a questionnaire consisting of (14) paragraphs, on a sample composed of From (2100) principals, agents and teachers of primary schools in Minya governorate, the research found that the level of practice of the sample of study for the reality of developing the performance of primary school principals in light of the dimensions of governance came on average (38.60), This is due to the limited availability of the school administration for employees to play leadership roles, which may be due to the desire of some managers to monopolize power and the fear of devolution and the limited procedures available for the participation of teachers effectively in the management of school affairs, and the failure to take their opinion when distributing tasks and the research recommended some proposals, including: the need to provide school leaders with the dimensions of the entrance to governance, to establish basic criteria for the selection of school principals, so that they are clear and declared criteria for recruitment procedures, promotions for administrative positions within the school and the development of skills necessary to carry out their tasks efficiently and effectively, the availability of objectivity by the headmaster in the evaluation of teachers, the representation of outstanding and accountable the underachievers, and then the achievement of more transparency in the process of carrying out their tasks efficiently and effectively in the process of evaluation, appreciating teachers and treating them as partners in the developing the educational process.

Keys words: developing, performance, governance

أولاً: الإطار العام للبحث

مقدمة البحث

يوجد تشابه كبير في الأدوار التي يقوم بها المدير في أي مؤسسة تعليمية، غير أن المدرسة الابتدائية تتميز بنوع من الخصوصية على اعتبار أنها المحطة الأولى في المراحل التعليمية. ومن هذا المنطلق تتعدد مهام مدير المدرسة، تم إيجازها في بعدين رئيسيين؛ الجانب الإداري كالأعمال المكتبية وإدارة شؤون الأفراد والمرافق المدرسية، والاتصال الإداري وغيرها. والجانب القيادي، والذي يتمحور أساساً حول القدرة على التأثير في سلوك المرؤوسين، وتوجيهه بما يضمن تحقيق الأهداف التعليمية على مستوى المدرسة (نور الدين جعلاب رشيد، 2018، ص 122) وحتى ينجح مدير المدرسة في أداء المهام المكلف بها بدقة وإتقان، فإنه يحتاج لتطبيق مدخل إداري حديث "الحوكمة".

ويعد مصطلح الحوكمة من المصطلحات الحديثة الذي يطلق عليه الإدارة الرشيدة، وهو مصطلح يعبر عن "مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المنظمة (مصطفى يوسف، 2013، ص 205). وقد أشارت العديد من الدراسات والبحوث إلى أهمية تطبيق الحوكمة بالمؤسسات التعليمية لتجويدها والارتقاء بها، قد أكدت دراسات كل من (ماهر احمد حسن، 2015، ص 278)، (إيناس موسى خليل، 2014، ص 350)، (محمد إبراهيم عطوة 2012، ص 472)، على ان توظيف الحوكمة يسهم في محاربة الفساد المالي والإداري، وتلبية احتياجات المستفيدين، وتحقيق درجة عالية من النزاهة والشفافية والحيادية والاستقامة والاستقلالية لكافة العاملين، ومنح حق مساءلة الإدارة، وتعزيز الثقة والمصداقية في بيئة العمل، وإدارة المخاطر ونفاذي أي انحرافات أو أخطاء قصديه ومنع استمرارها في العمل بما يؤدي إلى دفع عجلة التنمية ورفع مستوى الأداء.

وللحوكمة عدة أبعاد منها المحاسبية والشفافية والمشاركة، ويقصد بالمحاسبية مجموعة من الأساليب التي من خلالها يتم التحقق من أن الأمور تسير وفقاً لما هو مخطط لها وضمن أفضل أداء ممكن، وذلك بأن يتم الأداء وفق المعايير المنفق عليها للوصول بالنظام إلى مستوى متميز من الكفاءة والفاعلية دون أي تسبب أو إهدار (House of commons children, schools and families, school accountability, first report session 2009)

أما الشفافية فهي جميع القواعد التي تحدد مسؤوليات الإدارة والحوافز والعقوبات يجب أن تكون واضحة للموظفين (Benjamin Fung, 2014, P73) ويُقصد بالمشاركة تهيئة السبل لكافة الأطراف للإسهام بفاعلية في عمليات صنع واتخاذ القرارات (عبد العظيم، 2020، ص1).

وجدير بالذكر أن هناك العديد من الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم بهدف توفير أبعاد الحوكمة في المدارس المصرية، حيث أصدرت الوزارة عام (2003) وثيقة المعايير القومية (وزارة التربية والتعليم، 2003) كما قدمت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد عام (2008) وثيقة معايير لاعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعية، وقامت الوزارة بإعداد خطة مرحلية مدتها ثلاث سنوات بدأت في عام 2014 كتأسيس لخطط استراتيجية تنتهي في العام 2030، وهذه الخطة الاستراتيجية الثانية لقطاع التعليم قبل الجامعي في مصر، حيث انتهت الأولى في عام 2007-2012. (وزارة التربية والتعليم، 2014-2015).

مشكلة البحث

على الرغم من الجهود المبذولة- المذكورة آنفاً- من أجل تحقيق أقصى فائدة من العملية التعليمية توجد العديد من المؤشرات والدلالات التي تؤكد وتشير إلى بعض جوانب الضعف والقصور في أداء مديري المدارس والتي تحول دون توافر أبعاد الحوكمة، وتتضح في:

1- غلبة الذاتية على عمليات المحاسبية والافتقاد إلى الموضوعية في الأحكام، وقلة المساواة بين العاملين في المدرسة عند تطبيق المحاسبية، والتمسك بحرفية اللوائح والقوانين دون مراعاة الظروف الخاصة لكل مدرسة، (دراسة خميس فهيم عبد الفتاح، 2010، ص5).

3- ضعف قنوات الاتصال الفعالة والمتبادلة بين المدارس والبيئة المحيطة، ضعف مشاركة العاملين في عملية صنع القرار داخل المدرسة، تفشى المركزية وتداخل المسؤوليات بين المستويات الإدارية، ضعف دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين في التعاون مع إدارة المدرسة في التطوير والتحسين، محدودية الموارد المالية واقتصارها على التمويل الحكومي (دراسة محمد إبراهيم عبد العزيز، 2012، ص189).

4- قلة ممارسة مديري المدارس لجوانب الإبداع الإداري، وضعف وجود ثقافة تنظيمية إبداعية، ضعف الإنتاجية والكفاءة العلمية، وانخفاض جاذبية المدرسة، قلة وجود دافعية للعمل والانجاز، وصعوبة تقبل الأفكار الجديدة، محدودية الصلاحيات التي تمنح للمديرين على المستوى التنفيذي، وقلة إتاحة الوقت الكافي لإبداء الآراء (هاني عبد المعطي، 2020، ص423).

5- ندرة وضع إدارة المدرسة لنظام واضح لمكافأة المتميزين من العاملين، وضعف إلمامها بالاتجاهات الحديثة في مجال إدارة الأفراد وتحفيزهم، افتقاد القائمين على إدارة المدرسة للقدرة على امتلاك أساليب متنوعة لتطوير مهارات العاملين (أحمد محمد، محمد حمدي، 2017، ص65-66).

مما سبق يمكن القول ان مشكلة البحث تتحدد في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي:

كيف يمكن تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء أبعاد الحوكمة؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما الأسس النظرية لمدخل الحوكمة في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة؟
- 2- ما ملامح إدارة المدارس الابتدائية؟
- 3- ما واقع ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة المنيا لأبعاد الحوكمة؟
- 4- ما المقترحات لتطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء أبعاد الحوكمة؟

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى:

- 1- تعرف الأسس النظرية لأبعاد الحوكمة.
- 2- تعرف الأسس النظرية للإدارة المدرسية.
- 3- تحديد واقع أداء مديري المدارس الابتدائية في محافظة المنيا في ضوء أبعاد الحوكمة
- 4- التوصل الى مقترحات لتطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء أبعاد الحوكمة

أهمية البحث

نبعت أهمية البحث فيما يلي:

- 1- اتساع المطالبة بالشفافية، والمحاسبية، والمشاركة في صنع القرارات التعليمية.
- 2- مواكبة موضوع البحث للفكر العالمي الحديث ومتغيرات العصر حيث أصبحت حوكمة

- النظام التعليمي اتجاها عالميا يهدف إلى النهوض بالعملية التعليمية.
- 3- قد تفيد الدراسة المسؤولين في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في معرفة أبعاد الحوكمة الجيدة وعلاقتها بتطوير الأداء في المؤسسات التعليمية.
- 4- تقدم الدراسة إطارا نظريا حول مفهوم الحوكمة وأبعادها، الأمر الذي يدفع بعض الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات التي تتناول الحوكمة.

منهج البحث

استدعت طبيعة البحث ومشكلته وأهدافه استخدام المنهج الوصفي، حيث يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، كما توجد في الميدان، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً (محمود أحمد درويش، 2018، ص 77).

حدود البحث

- تحدد البحث بالحدود الآتية:
- أ- حدود الموضوع: اقتصر تطبيق البحث على موضوع تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء أبعاد الحوكمة.
- ب- الحدود البشرية: اقتصرت عينة البحث على المديرين والمعلمين والوكلاء بالمدارس الابتدائية في محافظة المنيا.
- ج- الحدود الزمانية: تطبيق أداة البحث في الفصل الدراسي الأول لعام 2021

مصطلحات البحث

يتناول البحث المصطلحات الآتية (تطوير - أداء - مدير المدرسة - الحوكمة) ويمكن توضيح هذه المصطلحات وإزالة الغموض عنها على النحو التالي:

1- تطوير: **Devolping**

أ- المعنى اللغوي للتطوير:

طَوَّرَهُ: حوله من طور إلى طور، وهو مشتق من الطور، التطور: التغيير التدريجي الذي يحدث في بنية الكائنات الحية وسلوكها، ويطلق أيضاً على التغيير التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع أو النظم أو القيم السائدة فيه (المعجم الوسيط، 2004، ص 569-570).

ب- المعنى الاصطلاحي للتطوير:

يعرف التطوير بأنه تحسين مستمر لعمليات الإنتاج والخدمات بالإضافة الى أنها عملية مخططة ومنظمة ومنهجية بهدف تحسين الجودة وخفض التكاليف، والحصول على فوائد إضافية لكل من المؤسسة وكذلك لعملائها. (Aneta Kucinska ,2015, P15).

ويعرف البحث الحالي التطوير بأنه تحسين مستوى الأداء الإداري بالمدرسة، من خلال تطبيق أبعاد الحوكمة.

2- أداء: Performance**أ- المعنى اللغوي للأداء:**

أداء: أدى، يؤدي، أدى الشيء: أوصله، وأدى دينه تأدية أي قضاؤه، ويقال: تأديت إلى فلان من حقه إذا أدبته وقضيته. ويقال: أدى فلان ما عليه أداة وتأدية. ويقال: لا يتأدى عبد إلى الله من حقوقه كما يجب (معجم لسان العرب، 2007، ص 48).

ب- المعنى الاصطلاحي للأداء:

كيفية استخدام المؤسسة لمواردها وتحقيقها لأهدافها وفق معايير معينة وتصبح محكاً للقياس والتقييم (The New Oxford Dictionary of English, Pearsall, 1998,P643).

وتعرفه الدراسة إجرائياً بأنه: تحقيق الأهداف المدرسية وذلك من خلال استثمار الموارد المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية وفق مبادئ محددة ومنها الشفافية والمحاسبية والمشاركة وذلك من اجل الحفاظ على بقاء المؤسسة المدرسية.

3- مدير المدرسة: School manager

الرئيس المباشر لجميع العاملين في المدرسة، وهو المسؤول الأول عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها وتربية تلاميذها وهو حلقة الاتصال الثابتة في العلاقات المدرسية على اختلاف أنواعها بين المعلمين فيما بينهم، وبين المعلمين والتلاميذ، وبين الآباء والمعلمين، وبين الموجهين والمعلمين (أحمد إبراهيم أحمد، 2002، ص 184).

4- الحوكمة: Governance**أ- المعنى اللغوي للحوكمة:**

حكم: من صفات الله الحكم والحكيم وهما بمعنى الحاكم، أو هو الذي يحكم الأشياء ويتقنها. حكم الشيء وأحكمه، كلاهما: منعه من الفساد. يقال: أحكمت فلاناً أي منعته، وبه سُمي الحاكم لأنه يمنع الظلم (معجم لسان العرب، 2007، ص ص 951-953).

ب - المعنى الاصطلاحي للحوكمة:

والحوكمة كما عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) هي مجموعة من العلاقات ما بين ادارة المؤسسة ومجلس ادارتها ومساهميها والجهات الاخرى التي لها علاقة بالمؤسسة والتي توفر الهيكل الذي يتم من خلاله تحديد أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف (Basel Committee on Banking Supervision, 2015, P1).

ويعرفه البحث الحالي الحوكمة النظام الذي تسير عليه المدارس الابتدائية، ويحدد من خلاله السلطة والمسؤولية والحقوق والواجبات من مختلف الأطراف، في إطار مجموعة من القوانين والإجراءات التي تضمن تطبيق المحاسبية والرقابة والشفافية والنزاهة وتحقيق العدالة والكفاءة ومشاركة كافة الأطراف بما يسهم في وتطوير أداء القيادة المدرسية.

الدراسات السابقة

يمكن تصنيف هذه الدراسات والبحوث المتعلقة بالحوكمة إلى محورين أساسيين هما: الدراسات العربية، والدراسات الأجنبية، وذلك على النحو التالي:

أولاً- دراسات عربية:

1- واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة العريش: دراسة ميدانية (أحمد فاروق علي،

(2019)

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة العريش كنموذج للجامعات المصرية الأخرى، استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي، وقدم الباحث في نهاية البحث مجموعة من التوصيات لتطوير حوكمة جامعة العريش بشكل خاص والجامعات المصرية الأخرى بشكل عام وفق واقع كل جامعة.

2- حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي كمدخل لتعزيز أخلاقيات مهنة التعليم (ماهر

أحمد حسن، 2015).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي وأخلاقيات مهنة التعليم، والتعرف على خبرات وتجارب بعض الدول المتقدمة في مجال حوكمة المؤسسات التعليمية وأخلاقيات مهنة التعليم، وبناء تصور مقترح لتطبيق الحوكمة بالمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتعزيز أخلاقيات مهنة التعليم في جمهورية مصر العربية، واستخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي.

3- خبرات بعض الدول المتقدمة والنامية في مجال تطبيق الحوكمة الرشيدة في التعليم قبل الجامعي (خالد قدري إبراهيم، 2014).

هدفت الدراسة إلى تعرف خبرات بعض الدول المتقدمة والنامية في مجال تطبيقات الحوكمة الرشيدة على التعليم قبل الجامعي وإعادة هيكلته أو إعادة تشكيل بنيته في ضوء معايير الحوكمة الرشيدة، والتعرف على مفاهيم الحوكمة، ومعرفة الفرق بين الحوكمة الجيدة والسيئة من منظور مقارن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى تقديم مدخل لإعادة هيكلة المدارس وتطبيق المحاسبية التعليمية كأحد مداخل الحوكمة الرشيدة في تطوير التعليم قبل الجامعي.

4- حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليمي (محمد إبراهيم عطوة، 2012).

هدفت الدراسة إلى تعرف مفهوم الحوكمة ومكوناتها ومحدداتها، ووضع تصور مقترح يمكن من خلاله إسقاط الحوكمة على النظام التعليمي من أجل رفع كفاءة مؤسساته وتحقيق جودتها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة يسهم في رفع كفاءة النظام التعليمي وتجويده، وأن هناك عدة أسباب قد تؤدي إلى فشل تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية مثل الفشل في تحديد الأولويات، وغياب التدريب الفعال للقيادات الإدارية، وعدم استقرار الجهاز الإداري.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1- دراسة (Jordan, Steven T 2007): الممارسات الصحية المتصورة لحوكمة

المجلس المدرسي: التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار للتأثير على إنجاز الطلاب.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن نتائج تحصيل الطلاب في المدارس التي تم فيها استقصاء آراء رؤساء مجالس المدارس الفردية بشأن مدي تركيز مجلسهم علي إنجازات الطلاب ، حيث أنهم يمارسون الحوكمة في مجالات صنع القرار والتخطيط الاستراتيجي، تشير البيانات الى أن حوكمة مجلس إدارة المدرسة لا تؤثر على تحصيل الطلاب الذي يأخذه 68% من جميع الصغار في ولاية مينيسوتا.أوصت الدراسة بتطوير ورش العمل المناسبة لإعداد أعضاء مجلس المدرسة والمشرفين بشكل أفضل بحيث يتم التركيز على الطفل من خلال تشجيع مجلس الإدارة، وتطوير الثقة ، والتفاهم ، والتوقعات ، والرؤية المشتركة ، والاتصالات ، وصنع القرار الفعال، والاتصالات المجتمعية الإيجابية، بحيث تصبح مجالس المدارس رائدة في التأثير على تحصيل الطلاب.

2- دراسة (Bridges, Louis J. 2004): حوكمة السياسات المساهمة في إنجاز الطلاب. هدفت إلى معرفة ما إذا كانت المقاطعات المدرسية في ولاية كولورادو التي تنفذ نموذج جون كارفر للسياسة المتعلقة بالسياسات الخاصة بها، لها درجات تحصيل اعلي للطلاب من المناطق المدرسية التي تعمل تحت أساليب أخرى في المدارس والمناطق المدرسية التي تتبع نموذج كارفر تعتقد ان النموذج قد ساهم في زيادة إنجازات الطلاب وحسنت أداره المنطقة المدرسية. وقد ساهم هذا البحث في مجال التعليم لأنه يقدم دليلاً مبدئياً على ان المناطق المدرسية التي نفذت نموذج كارفر تعتقد ان نموذج كارفر قد ساهم في زيادة التحصيل الطلابي.

تعقيب عام على الدراسات السابقة

وفي ضوء ما سبق، يتضح جلياً أن هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت الحوكمة، بعضها تم على المستوى المدرسي، والبعض الآخر تم على مستوى التعليم الجامعي، وجميعها تؤكد على أهمية الحوكمة كمدخل يساعد على تحسين وتطوير الأداء الإداري والمؤسسي. ومن ثم جاء هذا البحث لتطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء أبعاد الحوكمة. وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يتعلق بأهمية حوكمة التعليم قبل الجامعي والجامعي لتطوير الأداء وتحسين المخرجات، وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تركيزها على تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء أبعاد الحوكمة.

خطوات السير في البحث

في سبيل تحقيق أهداف البحث الحالي، والإجابة عن أسئلته، سار البحث في الخطوات الآتية:

- **الخطوة الأولى:** بناء الإطار العام للبحث، ويتضمن (مقدمة البحث - مشكلته - أهدافه - أهميته - حدوده - منهج البحث وأدواته وعينته - الدراسات السابقة).
- **الخطوة الثانية:** توضيح الأسس النظرية لمدخل الحوكمة، وتتضمن (مفهومها، أهدافها، أهميتها، محدداتها، أبعادها).
- **الخطوة الثالثة:** توضيح الأسس النظرية لأداء مديري المدارس الابتدائية ويشمل (مفهوم الإدارة المدرسية، ومكوناتها، أهدافها، مهام مدير المدرسة).

- **الخطوة الرابعة:** الوقوف على طبيعة أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء أبعاد الحوكمة
- **الخطوة الخامسة:** الإجراءات المقترحة لتطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء أبعاد الحوكمة.

ثانياً: الإطار النظري للبحث

المحور الأول: الأطر النظرية للحوكمة وأبعادها بالمؤسسات التعليمية

يُعد موضوع الحوكمة من أهم الموضوعات المعاصرة، التي تهم حقل الإدارة عامة والتربوية خاصة، ويشكل هذا الموضوع توجهاً مستقبلياً جديداً، لغرض اعتماده كمنهجية إيجابية سليمة داعمة للمؤسسات التربوية.

1- مصطلح الحوكمة

النظام الذي يتم من خلاله توجيه ومراقبه المؤسسات، ويحدد هيكل حوكمة المؤسسات توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف أصحاب المصلحة في الشركة مثل: المجلس، والمديرين، والعملاء، والموظفين، وغيرهم، ويوضح القواعد والإجراءات الخاصة باتخاذ القرارات بشأن شؤون الشركات. فانه يوفر أيضاً الهيكل الذي يتم من خلاله تحديد أهداف الشركات والوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف (Adebayo & Mudashiru, 2014, P171). أما عن مفهوم حوكمة مؤسسات التعليم: عرفت " بأنها "العملية أو الفن الذي يجمع العلماء والطلاب والمعلمين والإداريين والامناء معا في مؤسسة تعليمية لوضع وتنفيذ القواعد والأنظمة التي تقلل من حده النزاع، وتسهل تعاونهم، والحفاظ علي الحرية الأساسية " (Rosemary Gillett-Karam, Chimaraoke Olufemi Ugah, 2017, P17).

2- أهداف الحوكمة

ويمكن تحديد أهداف الحوكمة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي فيما يلي:
(نسرين محمود 2007، ص45، محمد عبد الفتاح 2010، ص90، بيومي ورضا 2011، صص 55-56 منال بنت عبد العزيز، 2014، ص119)

- 1- تحسين سمعة المؤسسات التعليمية في المجتمع، وزيادة الثقة في خدماتها.
- 2- تحسين الممارسات التربوية والإدارية في المؤسسات التعليمية، وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية لكافة العاملين فيما يقومون به من أعمال داخل المؤسسات التعليمية.

3- ضمان التقييم المستمر للأداء المالي والإداري وتحسين وتطوير أداء المؤسسات التعليمية.

4- مساعدة إدارة المؤسسة على صياغة وبناء استراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات فعالة بما يؤدي إلى كفاءة الأداء.

5- تجنب حدوث أية مخاطر أو صراعات داخل المؤسسة وذلك بالتركيز على النقاط الآتية:

أ- الانضباط: اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.

ب- تأكيد مسؤوليات الإدارة وتقييم أدائها وتعزيز المحاسبية والمساءلة وعدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بأعضاء المؤسسة التعليمية ودعم انتشار روح الفريق والعمل التعاوني.

د- ايجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف المؤسسة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف.

هـ- منح حق مساءلة إدارة المؤسسة عن المخالفات المرتكبة والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة وتحقيق العدالة والمساواة بين جميع العاملين للحصول على أداء مرتفع.

و- وضع القوانين والقواعد التي يسترشد بها القيادات والمسؤولون، بما يكفل الديمقراطية والعدالة لجميع الأطراف المعنية وتعزيز مشاركة جميع الأطراف في عمليات صنع القرارات.

ز- تحقيق الشفافية من خلال العمل وفق آليات وأطر تتسم بالوضوح، وتمكن العاملين من ممارسة أعمالهم بشكل كامل، ومساعدتهم على العطاء، والمشاركة الفاعلة في جميع الأنشطة.

3- أهمية الحوكمة

وتتمثل أهمية حوكمة المؤسسات التعليمية في رفع مستوى الأداء، ويمكن التمييز بين أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسة التعليمية، وبالنسبة للمستفيدين فيما يلي (محمد إبراهيم عطوة، 2012، ص ص 472-473):

1- أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسة التعليمية: تتضح أهمية الحوكمة في:

أ- وضع أسس للعلاقة بين الإدارة بأنواعها وبين أصحاب المصالح أو المستفيدين (الطلبة، أولياء الأمور، المعلمين، مجلس الأمناء، المجتمع المحلي...الخ) مما يؤدي إلى وضوح

حقوق وواجبات كل طرف، الأمر الذي يسمح باستثمار الإمكانيات المتاحة مما يرفع كفاءة الأداء وجودة المنتج.

ب- العمل على وضع إطار تنظيمي يمكن من خلاله تحديد أهداف المؤسسة وسبل تحقيقها.

ج- تؤدي الى غرس روح المنافسة وجذب قاعدة عريضة من المشاركين من المجتمع المحلي معنوياً ومادياً لوضع مؤسستهم في المقدمة، الأمر الذي ينعكس على جودة العملية التعليمية.

د- تطبيق قواعد الحوكمة يزيد من ثقة المستفيدين، والمجتمع بصفة عامة في هذه المؤسسات ومنتجها لأن تلك القواعد تضمن لهم حماية حقوقهم.

2- أهمية الحوكمة بالنسبة لأصحاب المصالح (المستفيدون)

أ- تساعد على ضمان حقوق كافة المستفيدين مثل حق التصويت، وحق المشاركة في القرارات الخاصة بأية تغييرات جوهرية قد تؤثر على أداء المؤسسة في المستقبل.

ب- الإفصاح الكامل عن أداء المؤسسة ووضعها المالي والقرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا يساعد المستفيدين على تحديد مشاكلهم وبالتالي تحديد الأسلوب المناسب لتحقيق طموحاتهم.

4- محددات الحوكمة

للحوكمة الرشيدة محددات داخلية وخارجية (Samiha Fawzi, 2003,P4).

أ-المحددات الخارجية

تشير إلى المناخ العام بالدولة بما في ذلك القوانين التي تنظم أداء السوق وآليات الرقابة عليها، وكفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات، وكفاءة الأجهزة الرقابية في إحكام الرقابة على الشركات.

ب- المحددات الداخلية

فالمحددات الداخلية تُركز على تشكيل مجالس صناع القرار، وتحديد أنواع الأعضاء المشاركين وطرق اختيارهم، إضافة الى أنظمة الرقابة والتحقق الداخلية ووسائل حفز ورفع الأداء.

5- مؤشرات الحوكمة الرشيدة:

تعد مؤشرات الحوكمة بمثابة المقاييس التي تشير إلى مستوى الحوكمة في بلد ما. وتقوم مجموعة من المنظمات والجهات البحثية بإصدار عدد من مؤشرات الحوكمة للبلدان المختلفة، سنركز هنا على مؤشرات الحوكمة العالمية (WGI)، التي هي عبارة عن مجموعة بيانات بحثية تلخص وجهات النظر حول جودة الحوكمة في عدد من بلدان العالم، وتتكون من ست مؤشرات، وذلك كما يلي: (Daniel Kaufmann, 2010,3)

- 1- مؤشر الصوت والمساءلة: وقيس مدى قدرة المواطنين على اختيار حكوماتهم، وحريرتهم في التعبير عن آرائهم، وتكوين منظمات المجتمع المدني.
- 2- مؤشر الاستقرار السياسي، وغياب العنف والإرهاب: يقيس مدى احتمال اسقاط الحكومة باستخدام الوسائل غير الدستورية، بما في ذلك العنف والإرهاب.
- 3- مؤشر فعالية الحكومة: وقيس الآراء حول جودة الخدمات العامة، وجودة الخدمة المدنية واستقلالها عن الضغوط السياسية، وجودة عملية تنفيذ السياسات العامة، ومصادقية الحكومة في التزامها بتلك السياسات.
- 4- مؤشر الجودة التنظيمية: يقيس الآراء حول قدرة الحكومة على صياغة وتنفيذ سياسات سليمة تسمح بتنمية القطاع الخاص وتشجيعه.
- 5- مؤشر سيادة القانون: يقيس الآراء حول مدى ثقة المواطنين في القوانين السائدة في الدولة، خاصة فيما يتعلق بحقوق الملكية، وفاعلية الشرطة والمحاكم، وكذلك مدى احتمال وقوع الجريمة أو العنف.
- 6- مؤشر السيطرة على الفساد: يقيس الآراء حول مدى استخدام السلطة العامة لتحقيق مكاسب شخصية، ومدى سيطرة النخب وأصحاب المصالح الشخصية على الحكم.

6- أبعاد الحوكمة

يمكن توضيح أبعاد الحوكمة في الآتي (عبد السلام محمد حسين، 2017، ص108) (أحمد فاروق علي، 2019، ص25):

- 1- المحاسبية والمساءلة accountability: ويقصد بها خضوع صاحب القرار لمساءلة القانون والمواطنين وتفعيل الإجراءات الرقابية.
- 2- الشفافية Transparency: وهي تدفق المعلومات ووضوحها لجميع المعنيين بها، وفي الوقت المناسب.

3- المشاركة الفعالة effective participation: ويُقصد بها تهيئة السبل لكافة الأطراف ذات العلاقة للإسهام بفاعلية في عمليات صنع واتخاذ القرارات.

مما لا شك فيه أن الشفافية والمشاركة من المبادئ الأساسية للحوكمة، وعادة ما ينظر إلى الشفافية والمشاركة جنباً إلى جنب مع المساءلة نظراً إلى ارتباط بعضها الشديد ببعض، فتعزيز الشفافية يقوي من المشاركة ومن ثم يسمح بالمساءلة. وتأسيساً على ما سبق يمكن توضيح أبعاد الحوكمة كالاتي:

أولاً: المحاسبية: Accountability

تُعرف المحاسبية بأنها مجموعة من الأساليب التي من خلالها يتم التحقق من أن الأمور تسير وفقاً لما هو مخطط لها وضمن أفضل أداء ممكن، وذلك بأن يتم الأداء وفق المعايير المتفق عليها للوصول بالنظام إلى مستوى متميز من الكفاءة والفاعلية دون أي تسبب أو إهدار (House of commons children, schools and families, school accountability, first report session 2009)

بالإشارة إلى واقع تطبيق المحاسبية بالمدارس نجد أنه في عام 1883 ظهر قانون تنظيم أعمال المفتشين والذي نص على أن المفتشين يتحون المعرفة المطلوبة للوزارة عن أحوال المدارس من معلمين ورؤساء وعاملين، على أن تكون هذه الزيارات مفاجئة لتحقيق الفائدة المرجوة، وفي عام 1986 تم تعديل مسمى المفتشين إلى التوجيه، (مرفت صالح ناصف، 2008، ص 237) والقرار الوزاري رقم (515) لسنة 1998 (وزارة التربية والتعليم، 1998) بشأن تقويم سلوك الطلاب ومحاسبتهم. القرار الوزاري رقم 234 لسنة 2014 (وزارة التربية والتعليم، 2014) لحفظ النظام والانضباط. كما أوصت وثيقة المعايير القومية للتعليم في مصر في عام 2003 في المجال الخامس على توكيد الجودة والمساءلة كما نص المعيار الثاني من هذا المجال على ضرورة إدراك العاملين بالمدرسة لأهمية المحاسبية بما يحقق رؤية المدرسة ورسالتها (وزارة التربية والتعليم، 2003).

يُعد مدير المدرسة هو قائد المدرسة، وهو المسئول بحكم منصبه عن إدارة مدرسته على النحو المطلوب، كما أنه المسئول أيضاً عن دفع المدرسة نحو تحقيق أهدافها بصورة فعالة. وقد أكدت الوزارة على أهمية دور كل من: مدير المديرية التعليمية بمستوياتها الثلاث، ووكيل مديرية تعليمية بمستوياتها الثلاث، ومدير الإدارة التعليمية، ووكيل إدارات تعليمية في تقويم

أداء المدرسة ككل، والإشراف على جميع عمليات المحاسبية، والتأكد من سلامة الإجراءات والسجلات الخاصة بها (مرفت صالح ناصف، 2008، ص 241).

غلبة الطابع الشكلي على التقويم الداخلي، فالاجتماعات الأسبوعية لمعلمي كل قسم يندر أن تتم، وإن تمت فهي تأخذ الشكل الصوري، بالإضافة الى قلة زيارات المدير للفصول المدرسية بهدف التقويم، (مرفت صالح ناصف، 2008، ص 223).

وقلة الاستفادة من نتائج التقويم الذي يسهم في تطوير الأداء غالباً ما تهدف للكشف عن الأخطاء وأوجه القصور دون توجيه المسارات نحو التحسين المستقبلي، فالتلاميذ يجرى تقويمهم من أجل وضع تقديرات لهم والمعلمون يتم تقويمهم من أجل ترقيةهم أو عقابهم، ونتائج تقارير تقويم المدارس التي تقدمها فرق التقويم الخارجي تحفظ في كثير من الأحيان بالأدراج، ولا بقاء منها في تحسين العملية التعليمية (حنان إسماعيل، 2021، ص 41).

إن المحاسبية موجودة في المجتمع المصري ولكن في صورتها السلبية، فهي تؤكد على دور المعلم وحده داخل العملية التعليمية. ولكن ليس المعلم وحده هو المسئول وإنما يشاركه فيها جميع القائمين على العملية التعليمية، ولا تقتصر المحاسبية على ما يقوم به المدير بل تعني الشراكة بين المدير والمعلمين والإداريين، فعلى الجميع المشاركة في تحديد ما يجب فعله، والحرص على أن يقوم الطلاب بالأعمال التي تحسن أداءهم وبالتالي تتحقق أهداف المدرسة. Ernestine K. Enomoton & Sharon Conley (2007), P166.

وتأسيساً على ما تم عرضه من واقع ممارسات المحاسبية وما ينتابه من أوجه قصور قد تعوق تطوير أداء المدارس الابتدائية. ومن هنا تدعو الحاجة إلى تركيز الجهود على المدرسة كوحدة للمحاسبة التربوية الذاتية للمدرسة (أي لديها مؤشرات - معايير - مراقبة نتائج - تقارير معلنه) باعتبارها مسئولة بالمشاركة مع أطرافها (مديرين - معلمين - أولياء أمور - مجتمع محلي) عن انجاز أهدافها.

أما بالنسبة لأهمية المحاسبية التعليمية، فإن تبني هذا المدخل يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية (رضا إبراهيم المليجي، 2011، ص 57):

- 1- دفع التربويين لتحسين طرائقهم وأساليبهم.
- 2- تحديد أدوار العاملين في الميدان التربوي (المعلمين، المديرين، والمشرفين، وغيرهم).
- 3- التركيز على مخرجات العملية التربوية ونتائجها.
- 4- تقويم الأداء بصورة دقيقة وموضوعية.

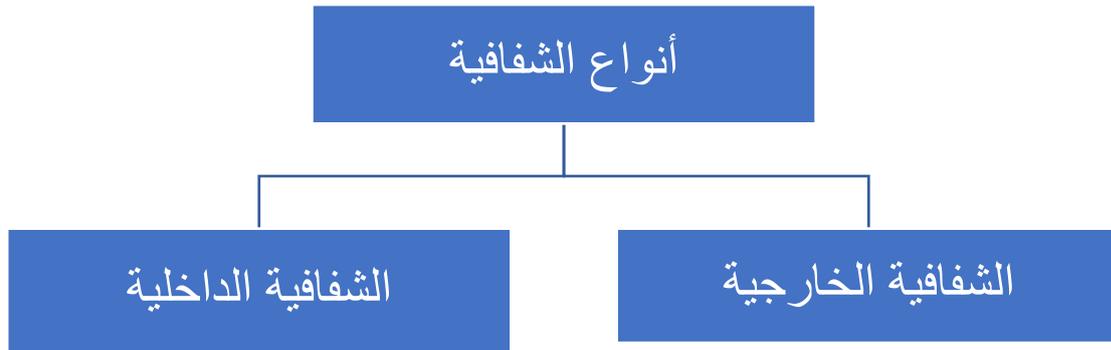
- 5- تطبيق مبدأ المحاسبة (الثواب والعقاب) على العاملين بالمؤسسة.
- 6- القضاء على الآفات الإدارية، كالواسطة والمحسوبية والاعتمادية والحزبية وغيرها.
- بالإضافة لذلك، فإن المحاسبية التعليمية تعالج نواحي القصور والضعف في العملية التعليمية والعمل على تحسينها وتطويرها، وتعمل على كفاءة وفاعلية النظم التعليمية، والمساهمة في تحقيق أقصى ما يمكن من الممارسات والنشاطات التربوية.

ثانياً: الشفافية: Transparency

تُعرف الشفافية بإمكانية الوصول السريع وغير المقيد للمعلومات الضرورية حول تصرفات المسؤولين أي نشر وتوضيح القواعد التي يستند إليها متخذو القرارات في صناعة قراراتهم لضمان عدم وجود قواعد خفية لا يعلم بها سوى أصحاب المصالح المقربين منهم (محي الدين شعبان توك (2014، ص77). ومن هنا لتحقيق ثقافة الشفافية في المؤسسات يجب اتباع الخطوات الآتية (Benjamin Fung, 2014,P75)

- أ- تشجيع الناس على قول الحقيقة للسلطة.
- ب - الاعتراف بالأخطاء.
- ج- تنويع مصادر المعلومات.
- د- بناء الدعم التنظيمي من أجل الشفافية.

وهناك نوعان من الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية، يمكن عرضهما من خلال الشكل الآتي: (عبدالله بن عوض الشهري، 2020، ص ص 40-42)



أ- الشفافية الخارجية: External Transparency

تعني الشفافية الخارجية حصول الجمهور على المعلومات التي يحتاجها حول برامج المؤسسة ومشاريعها للاستفادة منها، كما أن الشفافية تعني نشر المعلومات في الوقت المناسب للجمهور، والخدمات التي تقدمها وما تواجهه من عقبات في أدائها، وتقبل النقد

الإيجابي، وبالتالي يصبح كل شيء فيها واضحاً مما يُعزز الثقة والمصادقية لدى المجتمع الخارجي، حيث إن شعور هذا المجتمع بأنه شريك في العملية التعليمية يدفعه لدعم المؤسسات التعليمية.

ب- الشفافية الداخلية: Internal Transparency

تُعرف الشفافية الداخلية على أنها نتاج طبيعي لسلوكيات الاتصال المتسمة بالفاعلية والتدفق الحر للمعلومات داخل المؤسسة، وتوفير المعلومات الضرورية لكل مستوى حسب متطلبات العمل، فالمؤسسات التي تتصف بالشفافية الداخلية تتواصل بشكل مستمر مع كافة أفرادها، وتُشركهم في صناعة القرارات، والتعامل بنزاهة على كافة المستويات. ويتضح واقع توظيف الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية فيما يلي (نادية عبد الجواد الجرواني، 2012، ص206):

- بطء وصول المعلومات إلى العاملين، والمعلومات لا تصل في الوقت المناسب.
- عدم توافر قنوات اتصال فعالة، قواعد الترقية غير معلنة.
- عدم استخدام الإدارة وسائل تكنولوجية حديثة في مجال الإدارة.
- وجود انفصال بين المديرين ورؤساء الأقسام وبين المعلمين في المدرسة بالإضافة إلى ان القرارات لا تصل إلى تنفيذها في الوقت المناسب (سهير أبو العلا، 2003، ص573).
- ضعف قنوات الاتصال الفعالة والمتبادلة بين المدارس والبيئة المحيطة، وأيضاً ضعف دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين في التعاون مع إدارة المدرسة في التطوير والتحسين، محدودية الموارد المالية واقتصارها على التمويل الحكومي (محمد إبراهيم عبد العزيز، 2012، ص189).

وتتضح أهمية الشفافية الإدارية للمؤسسة التعليمية في الآتي (خالد بن عواض بن عبد الله، 2006، ص366):

- 1- تُساعد على المشاركة بفعالية في تطوير العمل بالمؤسسة التعليمية، وتسهم في الاعتماد على الذات من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن والمتمثل في تحقيق الجودة وزيادة إنتاجية العمل.
- 2- تُساعد الإدارة المدرسية في اتخاذ قرارات إدارية رشيدة وحكيمة.

- 3- تحقيق مصلحة العمل ومصلحة جميع العاملين والمتعلمين بعدل وائتزان، فوضوح القوانين والتشريعات يمكن المؤسسة التعليمية من زيادة الكفاية وفعالية الأداء، ويحقق النزاهة.
- 4- تسهّم في القضاء على العمل الروتيني الذي يعطل المصالح ويؤخرها، وتساعد في تبسيط الإجراءات والتوسع في اللامركزية، وسهولة إيصال المعلومات.
- 5- تسهّم في تنمية الثقة في العمل وفي العاملين بالمؤسسة التعليمية.
- 6- تجعل جميع العاملين يمثلون دور الرقابة على العمل وجودة الرقابة الذاتية، والتي تسهّم في إخلاص العمل وإنجازه دون تأخير أو تعطيل وكفاءة وفعالية عالية.
- وهناك مجموعة من المتطلبات الواجب توافرها لتطبيق الشفافية بالمدرسة تتمثل في الآتي:
(مشعف بن حامد بن حباب، 2017، ص ص 69-71)

- الأنظمة واللوائح: هو مصطلح يشير إلى حكم أو قاعدة تستخدم للتحكم بمؤسسة أو نظام ما وتوجيهه وإدارته بالطريقة المطلوبة (مقال على الانترنت). ومن المؤشرات الدالة على تطبيق الشفافية مدى علم معلمي المدرسة باللوائح والقوانين الضابطة للعمل، ومعرفة المعلم لحقوقه وواجباته. وهذا يؤدي إلى بيئة تعليمية واضحة المعالم تتسم بمزيد من الثقافة التنظيمية.

- نظام المعلومات: أصبحت المعلومات مصدراً مهماً لأي منظمة حكومية أو خاصة حيث إن العاملين في المدرسة يحتاجون الى تدفق علني ومستمر للمعلومات حول المدرسة وإداراتها.

- وجود نظام اتصال فعال يكفل توصيل البيانات والمعلومات الواردة للمنظمة إلى أجزاء المنظمة كافة، والصادرة من المنظمة إلى المجتمع الداخلي.

- إجراءات العمل: ويُقصد بها الخطوات التفصيلية من البداية إلى النهاية، والعمل المدرسي تتوزع فيه الأعمال بين القائد والمعلمين والإداريين توزيعاً عادلاً وفق دليل المدرسة الإجرائي.

ثالثاً: المشاركة الفعالة effective participation

هي الجهود التي تبذلها المدرسة والقائمون على إدارتها في سبيل التعاون والتلاحم مع قوى المجتمع والبيئة المحيطة بالمدرسة، والعملية التعليمية، لبناء جسور من العلاقات والثقافات والمفاهيم المشتركة والتبادلية، والتي تهتم بالارتقاء والنهوض بالتعليم كمؤسسة وكعمليات مترابطة واجراءات، بغرض تفعيل الدور الذي تقوم به المؤسسة التعليمية في المجتمع (مروة هاشم، 2013، ص 223).

- كما تتضح أهمية المشاركة في الآتي: (شيماء حسين ربيع، 2015، ص218)
- فإن وجود نظام فعال لمشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية يُتيح لهم الرؤية الكاملة والواضحة للمنظمة وتحقيق التناسق والتعاون بين الأعضاء بالمدرسة.
 - وزيادة الفهم المتبادل بين الأعضاء وتقليل النزاع والمنافسة.
 - كما أن المشاركة تؤدي إلى تعرف وجهات النظر المختلفة، وكيفية الاستفادة من أفكار الغير في تحسين جودة القرارات الصادرة.
 - تُساعد على رفع الروح المعنوية للمعلمين لتدعيم مفهوم العلاقات الانسانية وإحساسهم بتحقيق الذات نتيجة اشتراكهم في القرار مما يؤدي إلى زيادة انتمائهم للمؤسسة.
- يعاني واقع المدارس في مصر العديد من أوجه القصور تتجسد في عدة مشكلات منها المركزية، وعدم التفويض والبيروقراطية وتباين الإجراءات وتعقدها، عدم ملاءمة معظم المدارس الموجودة حالياً وعدم كفاية التجهيزات وسرعة استهلاكها، تعدد الفترات في بعض المدارس، تسبب العاملين بالمدرسة وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئياً أو كلياً مما يؤدي إلى عدم انتظام العمل وتدني مستويات الكفاية التنظيمية (أحمد إبراهيم أحمد، 2002، ص ص 51-53) أوصت المعايير القومية للتعليم في المجال الرابع بالمشاركة المجتمعية (وزارة التربية والتعليم، 2003) وأصدرت وزارة التربية والتعليم عدة قرارات مهمة بشأن إعادة تنظيم مجلس الآباء والأمهات والمعلمين ومنها:
- قرار الوزاري رقم (61) لسنة 1987 (وزارة التربية والتعليم، 1978): يكون تشكيل مجلس إدارة المدرسة كما يلي: مدير المدرسة رئيساً - وكلاء المدرسة - الأخصائي الاجتماعي الأول (أمين المجلس) - أقدم المدرسين الأوائل لكل مادة - أقدم الإداريين بالمدرسة.
- يعقد المجلس اجتماعاً دورياً كل شهر على الأقل، يحتفظ الأخصائي الاجتماعي بالسجلات والملفات المنظمة لعمل المجلس على أن يقوم بتزويد المدرسة من أثاث وأدوات تعليمية وصياناتها، دراسة أسس توزيع الطلاب على مبنى المدرسة والفصول، الكشف عن المهارات والمتفوقين بين الطلاب ومتابعتهم ورعايتهم، متابعة النشاط المدرسي في شتى المجالات، وضع رؤية ورسالة المدرسة، دراسة احتياجات المدرسة من العاملين اللازمين بالمدرسة.
- أ- قرار وزاري رقم (289) لعام 2011 (وزارة التربية والتعليم، 2011)
- ب- قرار وزاري رقم (306) لعام 2014 (وزارة التربية والتعليم، 2014)

- ج- قرار وزاري رقم (378) لعام 2017 (وزارة التربية والتعليم، 2017) وعلى الرغم من ذلك توجد بعض المعوقات التي تعوق أداء مجلس الأمناء بالمدرسة ومنها:
- (اكرام أحمد محمد، 2015، ص242)
- معظم مجالس الأمناء والآباء والمعلمين بالمدارس الابتدائية شكلية ولا تقوم بدورها.
 - انخفاض الوعي بأهمية دور هذا المجلس في دعم العملية التعليمية وتطويرها.
 - ضعف دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين في التعاون مع إدارة المدرسة في التطوير.
 - اتسام بعض مديري المدارس الابتدائية بعدم قبول التغيير والتجديد والمرونة وتمسكهم بأساليب العمل النمطية واعتقادهم بأنهم مصدر السلطة وإصدار الأوامر (محمود أبو النور عبد الرسول، 2010، ص106).

المحور الثاني: ملامح إدارة المدارس الابتدائية بمصر

1- مفهوم إدارة المدرسة الابتدائية

" هي ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربية تضعها الدولة رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة. وهذا يقتضي القيام بمجموعة متناسقة من الأعمال والأنشطة مع توفير المناخ المناسب لإتمامها بنجاح (محسن عبد الستار عذب، 2009، ص11)

"هي فن توجيه العمل واستثمار الإمكانيات المتاحة وتوفير الممكن في سبيل تحقيق أهداف المدرسة" (نبيل محمود الصالحي، 2011، ص10).

2- أهداف إدارة المدرسة الابتدائية

الإدارة في أي منظمة ليست غاية في حد ذاتها، وإنما هي الوسيلة لتحقيق الأهداف المنوطة بالمنظمة التي تعمل فيها، فالإدارة المدرسية تسعى لتحقيق عدة أهداف من أبرزها ما يلي (فرج المبروك عمر، 2017، ص ص 44-45) (وائل وفيق رضوان، 2017، ص 757)

- 1- تهيئة الظروف والإمكانات التي تساعد على نمو التلميذ من جميع النواحي الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية بشكل متوازن ومتكامل.
- 2- تشجيع التلاميذ على الاندماج في الأنشطة المدرسية، وتشجيع الموهوبين منهم.
- 3- الاهتمام بفرديّة المتعلم، واحترام الفروق الفردية، ومساعدة محدودي القدرات العقلية، وتوجيه المتعلمين كل حسب قدراته وإمكانياته، وإعدادهم لتحمل مسؤولياتهم في الحياة.

- 4- تنسيق جهود العاملين بالمدرسة من أجل سرعة إنجاز المهام المدرسية.
- 5- توفير مناخ ملائم من العلاقات الإنسانية داخل المدرسة ومع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.
- 6- تهيئة فرص التنمية المهنية المستمرة للعاملين بالمدرسة.
- 7- متابعة الخطط التربوية وتقديم التسهيلات اللازمة لتنفيذها بفاعلية.

3- عناصر الإدارة المدرسية

عندما نقول الإدارة المدرسية فإننا نعني بها كل النظام التعليمي داخل المدرسة ابتداءً من مدير المدرسة ونائبه والأقسام الإدارية مثل قسم شئون الطلاب، قسم الامتحانات، قسم المعامل، قسم المخازن، الأخصائي الاجتماعي، بالإضافة إلى المعلمين والموظفين، وجميع العاملين بالمدرسة يعتبرون من ضمن الإدارة المدرسية، وذلك لأنهم معنيون جميعاً بشؤون المدرسة ونظامها، وأي تقصير من أي من هؤلاء ينعكس سلباً على العمل اليومي الذي تقوم به الإدارة المدرسية، ويعتبر مدير المدرسة هو المفوض باسمها والممثل لها أمام الجهات المسؤولة بحكم وظيفته الرسمية كمدير مدرسة مكلف من الإدارة التعليمية (فرج المبروك، 2017، ص 43).

4- مهام مدير المدرسة

فمدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يقوم بتصريف الأمور الفنية والإدارية في المدرسة، إلى جانب توفير البيئة المناسبة للتعلم بكل متطلباتها المعنوية والمادية، فهو يكون إدارياً عندما يُهيئ كل ما تتطلبه عمليات التعليم والتربية في المدرسة من أدوات ومساعدات، كما أنه يُصبح فنياً عندما يقوم بكل الأعمال التي تتعلق بجوانب العلاقات الإنسانية والاجتماعية، احتياجات المعلم والطالب النفسية، وما من شأنه أن يشعر المعلم والطالب بأنه مُقدر ومُحترم، ومُقيم كل ما يقوم به من أعمال ونشاطات داخل المدرسة (عباس بله محمد، 2015، ص 424).

نظراً لتعدد المستويات الإدارية داخل مدارس التعليم الابتدائي فقد تم تحديد مهام ومسئوليات واختصاصات مديري المدارس وفق القرار الوزاري رقم (262) لسنة 2003 (وزارة التربية والتعليم، 2003، وتم تحديدها أيضاً وفق القرار الوزاري رقم (28) لسنة 2004 (وزارة التربية والتعليم، 2004)، وبعد المدير الرئيس التنفيذي والمسئول عن كافة أنشطة المدرسة التربوية والتعليمية والخدمية والفنية وصدر القرار الوزاري رقم (164) لسنة 2016 بشأن اعتماد

بطاقات وصف وظائف هيئة التعليم. ويمكن توضيح مهام المدير وفق ذلك القرار كالاتي:
(وزارة التربية والتعليم، 2016، ص126-130).

- 1- دعم أدوار جميع العاملين بالمدرسة، ويعمل على تكامل الجهود كافة.
- 2- ترسيخ أسس التعاون بين إدارة المدرسة ومجلس الأمناء والآباء والمعلمين، ويضع بالتعاون مع المجلس اللائحة الداخلية للمدرسة، ويشركه في متابعتها وييسر له متابعة سير العملية التعليمية.
- 3- يقوم بالإشراف المباشر على المهام التالية: (إعداد الخطة الدراسية- أمن وسلامة المدرسة- أعمال الامتحانات- أعمال الحكومة الالكترونية - أعمال المدرسة المنتجة- الشؤون المالية- شئون العاملين والطلاب- التقويم والمتابعة- تقارير الأداء المؤسسي).
- 4- يتأكد من استخدام الاستراتيجيات والأساليب التعليمية الحديثة، بالتنسيق مع التوجيه التربوي.
- 5- يدعم فرق المدرسة، ومجلس الأمناء والآباء والمعلمين، ووحدات التدريب والجودة، ويقود وضع رؤية ورسالة المدرسة بالمشاركة مع جميع الأطراف المعنية.
- 6- دعم جهود التنمية المستدامة لجميع العاملين في المدرسة، ونشر ثقافة التعليم المستمر بينهم.
- 7- ترسيخ أسس الشراكة والتعاون بين المدرسة والمجتمع.

وبناءً على ما سبق، يتوجب على المدير امتلاك كفايات إدارية التي تتضمن كفايات التخطيط، أي قدرته على إعداد خطة سنوية وشهرية للمدرسة بمشاركة العاملين للنهوض بمستوى المدرسة، والقدرة على دراسة الواقع المادي والبشري للمدرسة، وكفايات تنظيمية، أي تنظيم مدرسته، وفهمه للترابط بين أجزائه، وتوزيعه للمسؤولية والسلطة بين الأفراد والجماعات بما يتناسب وإمكاناتهم، وكفايات التدريب وتنمية العاملين، وكفايات التوجيه والإرشاد التربوي، وكفايات اتخاذ القرارات، وكفايات التقويم وكفايات الشؤون الإدارية، وكفايات، وكفايات العلاقات الإنسانية بينه وبين المعلمين، وبينه وبين التلاميذ بالمدرسة، وإقامة علاقات مثمرة بين المدرسة والمجتمع من خلال إتاحة فرص التفاعل مع مؤسسات المجتمع المختلفة، وإقامة علاقات ودية مع أولياء أمور التلاميذ ورؤساء مؤسسات المجتمع، فلا بد أن تتوافر لدى المدير القدرة على الإبداع والابتكار، وغدارة الفريق التعاوني، وأن يكون قدوة حسنة في المظهر والسلوك، ويشعر بالمسؤولية والإخلاص في العمل، وله قوة الشخصية

والتأثير في الآخرين، والحزم عند اتخاذ القرارات الحاسمة، والوعي الكامل لجوانب العمل الإداري (حسين باشيوة، 2020، ص ص 58-59) (عبدالجواد السيد، 2020، ص 481).

ثالثاً: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

تتمثل إجراءات الدراسة الميدانية فيما يلي:

1- **هدف الدراسة الميدانية:** يهدف البحث الحالي إلى تعرف واقع القيادة المدرسية بالمدارس الابتدائية في ضوء أبعاد الحوكمة من وجهة نظر عينة الدراسة من مديري ووكلاء ومعلمين المدارس الابتدائية بمحافظة المنيا.

2- صدق الأداة:

تم التأكد من صدق الاستبانة في الصورة الأولية بعرضها على مجموعة من المحكمين، بلغ عددهم (11) محكماً من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة حلوان وجامعة سوهاج وجامعة المنيا، لإبداء الرأي حول الصياغة ودرجة وضوح العبارات، وملاءمة وانتماء العبارات للمحاور التي تتدرج تحتها، ومعرفة مدى ملائمة الاستبانة للغرض التي أعدت من أجله، واستجابات الباحثة لآراء السادة المحكمين.

3- ثبات الأداة:

الثبات هو أن تعطي الأداة نتائج متقاربة أو نفسها إذا طبقت أكثر من مرة في ظروف متماثلة تم حساب ثبات استبانة تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء مدخل الحوكمة وأبعادها المختلفة عن طريق معامل ثبات الفا كرونباخ حيث جاءت كما موضح في الجدول كالتالي:

معامل ثبات استبانة تطوير أداء مديري المدارس عند ن = 300

م	الاستبانة	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
1	أداء مديري المدارس	14	0,915

مما يشير أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات. ويُعد هذا الثبات قادراً على تحقيق أغراض الدراسة، بعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة أصبحت في صورتها النهائية قابلة للتطبيق على عينة الدراسة.

4- **عينة الدراسة الميدانية:** تم اختيار عينة البحث باتباع الطريقة العشوائية البسيطة، حيث تم اختيار ثمان مديريات من أصل تسع إدارات حيث قامت الباحثة بتوزيع (3000) استبانة على معلمي ومديري ووكلاء المدارس الابتدائية بمحافظة المنيا؛ وحصلت الباحثة على

(2630) استبانة، تم استبعاد (200) استبانة لعدم اكتمال الاستجابات، وتم فقد (175) استبانة، كما عادت (155) استبانة فارغة؛ ليصبح عدد الاستبيانات الصالحة (2100) استبانة.

جدول(1): عدد المعلمين والمديرين والوكلاء

الدرجة الوظيفية	معلم	1805	86%
	مدير ووكيل	295	14%
	المجموع	2100	100%

جدول(2): أعداد المدارس التي تم تطبيق الأداة فيها طبقاً للإدارات

التعليمية

المركز	ديرمواس	ملوي	أبوقرقاص	المنيا	سمالوط	مطاي	بني مزار	مغاغة	الإجمالي
عدد المدارس	12	41	38	20	19	5	13	18	166

جدول رقم (3): توزيع عينة الدراسة على المدارس الابتدائية بمحافظة المنيا

ديرمواس	ملوي	أبوقرقاص	المنيا	سمالوط	مطاي	بني مزار	مغاغة	الإجمالي
220	510	500	250	200	80	180	160	2100

- 5- أداة الدراسة الميدانية: جاءت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (14) فقرة.
- 6- المعالجة الإحصائية: تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS علماً بأن قيم الحكم على المتوسط المرجح هي:

جدول (4): قيم الحكم على المتوسط المرجح

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 إلى 1,79	ضعيف جدا
من 1,80 إلى 2,59	ضعيف
من 2,60 إلى 3,39	متوسط
من 3,40 إلى 4,19	عالي

من 4,20 إلى 5	عالي جدا
---------------	----------

ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على 5 وهي الخمس مستويات (منخفض جداً، منخفض، متوسط، عالي، عالي جداً) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة (14 = 5 × 80، 0) إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة، ومنها:

- المتوسط الحسابي: وهو أهم مقاييس النزعة المركزية، حيث يمكن من خلاله معرفة متوسط استجابات أفراد العينة.

- الانحراف المعياري: لتحديد مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي.

- استخدام معامل ألفا كرونباخ: للتحقق من ثبات الأداة.

6- عرض وتحليل نتائج البحث: يوضح البحث الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة. نتائج واقع أداء مديري المدارس الابتدائية في محافظة المنيا في ضوء أبعاد الحوكمة

جدول رقم (1): يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لاستجابات عينة الدراسة على عبارات الاستبانة، للمحور الأول (القيادة المدرسية)

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	
				الترتيب	المستوى
1.	يستثمر مدير المدرسة مواردها المالية والبشرية بصورة فعالة	2.622	1.16069	10	متوسط
2.	يتابع مدير المدرسة مدى التزام المعلمين بالتعليمات (الغياب، الخروج من العمل، الحضور والانصراف)	3.153	1.27084	1	متوسط
3.	يتابع مدير المدرسة أداء المعلمين داخل الفصول الدراسية	3.011	1.27995	2	متوسط
4.	يستخدم مدير المدرسة التقارير الدورية المنتظمة لمتابعة أداء المعلمين	2.811	1.29803	7	متوسط
5.	يتيح مدير المدرسة الفرصة لأولياء الأمور لتقديم مقترحات متعلقة بتحسين العملية التعليمية	2.571	1.18482	12	ضعيف
6.	يوفر مدير المدرسة برامج تثقيفية للعاملين لمعرفة واجباتهم وحقوقهم الوظيفية	2.428	1.10824	13	ضعيف
7.	يتيح مدير المدرسة للمعلمين الفرصة لتقديم مقترحات متعلقة بتطوير الأداء المدرسي	2.575	1.14847	11	ضعيف

9	متوسط	1.17142	2.670	يُتيح مدير المدرسة الفرصة للمعلمين للتعرف على الأهداف والأنشطة الخاصة بالمدرسة	8.
14	ضعيف	1.14993	2.386	يقدم مدير المدرسة الحوافز والمكافآت المعنوية أو المادية للمعلمين المتميزين	9.
8	متوسط	1.17857	2.786	يتم معاملة العاملين في المدرسة بعدالة وبدون تحيز	10
6	متوسط	1.13594	2.850	تُوزع الأنشطة والمهام والواجبات على العاملين في المدرسة وفق معايير واضحة وعادلة	11
5	متوسط	1.14111	2.873	يشارك معلمو المدرسة التلاميذ في إعداد الأنشطة التعليمية	12
3	متوسط	1.13141	2.977	يمتلك معلمو المدرسة القدرة على التعامل مع التلاميذ وتقبل أفكارهم ومقترحاتهم	13
4	متوسط	1.14224	2.899	يوزع معلمو المدرسة المهام على الطلاب بما يتناسب مع إمكانياتهم	14
	متوسط	12,158	38,60	أداء مديري المدارس ككل	

ويتضح من الجدول السابق (1) أن واقع توافر عبارات أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء أبعاد الحوكمة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (38,60)، وانحراف معياري (12,158)، ونسبة 55.14%، ويرجع ذلك محدودية إتاحة إدارة المدرسة الفرصة أمام العاملين للقيام بأدوار قيادية، إما لتفضيل الفردية في الأداء الإداري، أو خوف الإدارة على مكانتهم ورغبة منهم أن يسير العمل وفقاً لما تريده، واعتقادها بأن تولي الأعضاء مهام قيادية من شأنه أن تقلل من صلاحية أدوارهم كقيادة ويعطي فرصة لظهور قيادات أخرى تحظى بقبول الأعضاء بما يضعف ويقلل من شأنها وأكدت هذه النتيجة دراسة (مروة محمود إبراهيم، 2013، ص300) على أن المديرين ليس لديهم الاستعداد الذاتي للتغيير والتطوير في مستوى أدائهم لمواكبة تغيرات وتحديات المستقبل. ومن الملاحظ أن العبارات رقم (2)، (3) حصلوا على أعلى متوسط بنسبة (3.011، 3.153) وذلك لأن المدير أنشط عضو في المدرسة حيث أنه أول شخص يأتي للمدرسة وآخر شخص يذهب منها لمتابعة دفتر الحضور والانصراف. ويقوم بزيارات للمعلمين داخل الفصول. منهم من يقوم بذلك كإجراء روتيني وللإمضاء على دفتر التحضير ودفاتر الدرجات والسلوك، ومنهم لمعرفة مدى مستوى تحصيل التلاميذ وإبداء ملاحظاته لتطوير أداء المعلم بما ينعكس على مستوى التلاميذ.

وفيما يلي ترتيب تلك العبارات حسب درجة الموافقة على النحو التالي:

فجاءت العبارة (17) وهي (تتابع القيادة المدرسية مدى التزام المعلمين بالتعليمات (الغياب، الخروج من العمل، الحضور والانصراف) في المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر بمتوسط (3.153)، وانحراف معياري (1.27084)، وهي نسبة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى شعور المدير بالمسؤولية الكاملة تجاه المدرسة، فالالتزام بمواعيد العمل والتي يأتي من أهمها الحضور والانصراف، يدل على مؤشر كبير لانضباطية مدير المدرسة، وهي انعكاس للخصائص الشخصية للقيادة الأخلاقية.

ثم جاءت العبارة (18) وهي (يتابع مدير المدرسة أداء المعلمين داخل الفصول الدراسية) في المرتبة الثانية بمتوسط (3.011)، وانحراف معياري (1.27995)، وهي نسبة متوسطة، وذلك لأن مدير المدرسة هو المسئول المباشر عن متابعة أداء المعلمين داخل الفصول الدراسية ولكن لكثرة الأعباء الإدارية يقصر بعض المديرين في متابعة أداء المعلمين وتكون زيارة معظم المديرين شكلية للتوقيع على دفتر التحضير وسجلات الدرجات وليس لتقويم أداء المعلم ولا متابعة مستوى تعلم الطلاب. وتوصلت دراسة (راشد إبراهيم نافع، 2018) إلى أن إدارات المدارس تستخدم التقارير الدورية لمتابعة أداء معلمي مناهج التربية المهنية واعتمادها على عنصر الرقابة من أجل التحقق من سلامة أدائهم.

بينما جاءت العبارة (28) وهي (يمتلك معلمو المدرسة القدرة على التعامل مع التلاميذ وتقبل أفكارهم ومقترحاتهم) في المرتبة الثالثة بمتوسط (2.977)، وانحراف معياري (1.13141)، وهي نسبة متوسطة.

ثم جاءت العبارة (29) وهي (يوزع معلمو المدرسة المهام على الطلاب بما يتناسب مع إمكانياتهم) في المرتبة الرابعة بمتوسط (2.899)، وانحراف معياري (1.14224)، وهي نسبة متوسطة.

في حين جاءت العبارة (27) وهي (يشارك معلمو المدرسة التلاميذ في إعداد الأنشطة التعليمية) في المرتبة الخامسة بمتوسط (2.873)، وانحراف معياري (1.14111)، وهي نسبة متوسطة، ويمكن تفسير العبارات (27)، (28)، (29) فالتركيز حالياً على التعلم المتمركز حول الطالب والاهتمام بالكيف أكثر من الكم والتخلص من النمطية والاهتمام بالأنشطة التعليمية ومراعاة الفروق الفردية لدى التلاميذ ومساعدتهم على اتقان أكثر من طريقة للتعلم كالتعليم التعاوني والابتكاري والاستكشافي ولكن لتكديس أعباء اليوم الدراسي، وكثرة المهام، ومحدودية تبادل العاملين لخبراتهم مما يعوق تحقيقه في الواقع أو تحقيقه ولكن

بدرجة متوسطة. وبالتالي هناك تقصير في تنفيذ الأنشطة التعليمية بمشاركة التلاميذ ويرجع ذلك لتكدس التلاميذ بالفصول، وتعدد الفترات الدراسية، وصغر وقت الحصة المدرسية، مما جعل المعلم لا يلتفت لإمكانيات التلاميذ وتوزيع المهام على أساسها. ثم جاءت العبارة (26) وهي (تُوزع الأنشطة والمهام والواجبات على العاملين في المدرسة وفق معايير واضحة وعادلة) في المرتبة السادسة بمتوسط (2.850)، وانحراف معياري (1.13594)، وهي نسبة متوسطة. من الملاحظ أن هنالك بعض المديرين لا يتعاملون مع المعلمين بطريقة واحدة وواضحة، بل يقرب مدير المدرسة بعض المعلمين بصورة ملفتة، ويبعد بعضهم، وهذا ما أكدته دراسة (عباس بله محمد، 2015).

ثم جاءت العبارة (19) وهي (تستخدم إدارة المدرسة التقارير الدورية المنتظمة لمتابعة أداء المعلمين) في المرتبة السابعة بمتوسط (2.811)، وانحراف معياري (1.29803)، وهي نسبة متوسطة، ويرجع ذلك إلى زيادة الاعباء الإدارية التي يقوم بها مديري المدارس التي تجعله غير قادراً على متابعة المعلمين داخل الفصول أو عدم اهتمام المديرين باستخدام التقارير الدورية المنتظمة لمتابعة أداء المعلمين.

ثم جاءت العبارة (25) وهي (يتم معاملة العاملين في المدرسة بعدالة وبدون تحيز) في المرتبة الثامنة بمتوسط (2.786)، وانحراف معياري (1.17857)، وهي نسبة متوسطة. ثم جاءت العبارة (23) وهي (تُتيح إدارة المدرسة الفرصة للمعلمين للتعرف على الأهداف والأنشطة الخاصة بالمدرسة) في المرتبة التاسعة بمتوسط (2.670)، وانحراف معياري (1.17142)، وهي نسبة متوسطة، ويرجع ذلك إلى مركزية إدارة العمل والخوف من الفوضى الإدارية.

ثم جاءت العبارة (16) وهي (تستثمر إدارة المدرسة مواردها المالية والبشرية بصورة فعالة) في المرتبة العاشرة بمتوسط (2.622)، وانحراف معياري (1.16069)، وهي نسبة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى ضعف الكفايات الإدارية لبعض مديري المدارس، واعتماد المديرين على خبراتهم الشخصية وتجارب السابقين في مواجهة الأزمات، تعيين مديري المدارس يستند إلى سنوات الخبرة وليس للمؤهل العلمي. ويُعد مدير المدرسة المشرف الأول والمسؤول عن الجانب المالي المخصص وكيفية التصرف به وهو الذي يعلم بصورة دقيقة الحاجات المالية التي يجب أن تتوفر للمدرسة بعد جمع البيانات والمعلومات، ينظم أوجه الصرف على النشاطات المختلفة والفعاليات التي تستحق الصرف المالي منذ بداية السنة،

وهو كذلك المدير الفني الذي يضع اللمسات الأولى المتوقعة لخطة المالية للسنة القادمة اعتماداً على خطة السنة الحالية ويشرف على جميع حسابات الصرف اليومي والشهري ويوقع السجلات المالية وهذا ما أكدته دراسة (راتب سلامة السعود، أحمد عبد الله أحمد، 2018).

ثم جاءت العبارة (22) وهي (تُتيح إدارة المدرسة للمعلمين الفرصة لتقديم مقترحات متعلقة بتطوير الأداء المدرسي) في المرتبة الحادي عشر بمتوسط (2.575)، وانحراف معياري (1.14847)، وهي نسبة ضعيفة، ويمكن إرجاع ذلك إلى محدودية الآليات المتاحة للتعبير عن مشاكل العمل والمشاركة في صنع القرارات أو مناقشتها، أو اختيار الحلول الأفضل لها وبالتالي محدودية توفير فرص إشباع رغباتهم الإدارية، والتعبير عن آرائهم في العمل بكل حرية.

ثم جاءت العبارة (20) وهي (تُتيح إدارة المدرسة الفرصة لأولياء الأمور لتقديم مقترحات متعلقة بتحسين العملية التعليمية) في المرتبة الثانية عشر بمتوسط (2.571)، وانحراف معياري (1.18482)، وهي نسبة ضعيفة، ويمكن تفسير العبارة (20)، (22) إلى أن أغلب إدارات المدارس متمسكة بمبدأ المركزية في اتخاذ القرارات ولا تؤمن تلك الإدارات بمشاركة حقيقية فعالة من قبل المجتمع المدرسي. مشاركة المعلمين من قبل المديرين إن تمت غالباً ما تكون صورية، وتتفرد إدارة المدرسة برسم السياسات الداخلية واتخاذ القرارات وهذا ما أكدته دراسة (أشرف عبد التواب، 2012) بعكس دراسة (سامح عبد المطلب إبراهيم، 2018) التي بينت إتاحة فرصة المشاركة في حل المشاكل واتخاذ القرارات.

ثم جاءت العبارة (21) وهي (توفر الإدارة المدرسية برامج تنقيفية للعاملين لمعرفة واجباتهم وحقوقهم الوظيفية) في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط (2.428)، وانحراف معياري (1.10824)، وهي نسبة ضعيفة، وقد يرجع ذلك لرغبة بعض المديرين في احتكار السلطة ومحدودية الإجراءات المتاحة لمشاركة المعلمين الفعالة في إدارة شؤون المدرسة، أو في تحديد أهدافها، أو في إشراكهم في عملية تقييم أداء بعضهم بعض أو تقييم المؤسسة، وعدم اخذ رأيهم عند توزيع المهام، كما ترى عينة الدراسة أن فرصة اشتراكهم في صناعة القرارات المدرسية لا ترقى للمستوى المأمول منهم لمحدودية الجو التشاركي الذي توفره إدارة المدرسة، والخوف من تفويض الصلاحيات وهذا ما أكدته دراسة (دلال بنت عبد الرحمن، 2019) من ضعف درجة الثقة التنظيمية، وضعف فعالية الأداء المدرسي، وذلك من حيث غياب

الثقة التنظيمية التي تسمح بتفويض السلطات وتمكين العاملين ومشاركتهم في إدارة المدرسة، وصنع قراراتها، إلى جانب الافتقار إلى مناخ مدرسي ديمقراطي مفتوح يتسم بفاعلية الاتصال، ويحث على العمل الجماعي، ويدعم العلاقات بين المديرين والمعلمين، وبين المعلمين ونظرائهم، وبين الآباء وأفراد المجتمع المدرسي، بالإضافة إلى احتكار المعلومات التربوية، ومن ثم يقلل من فعالية الأداء المدرسي. واتفقت هذه الدراسة أيضاً دراسة (علي بن محمد الغامدي، 2015) من ضعف مشاركة أعضاء الفريق بالمدرسة في اتخاذ القرار وصنعه مع قائد الفريق. وتوصلت دراسة (هاني عبد المعطي أحمد، 2020) إن إدراك المديرين أن مشاركة العاملين في صنع القرارات تزيد من فهمهم لها ومن دافعيتهم نحو تنفيذها مما ينعكس بالإيجاب على تنفيذها بكفاءة وفعالية، أكدت دراسة (سعيد بن محمد آل عاتق، 2020) أن المشاركة في صنع القرارات المدرسية جاءت بدرجة مرتفعة لدى المعلمين.

بينما جاءت العبارة (24) وهي (تقدم المدرسة الحوافز والمكافآت المعنوية أو المادية للمعلمين المتميزين) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.386)، وانحراف معياري (1.14993)، وهي نسبة ضعيفة، وذلك لأن المكافآت والحوافز لا تمثل منهجية أو نظاماً له آليات وإجراءات محددة، وقد يكون التقدير عبارة عن بعض شهادات التقدير أو تنظيم بعض المناسبات الاجتماعية والترفيهية دون تقديم الحوافز للمبدعين.

فقد تحققت عشر عبارات بدرجة متوسطة من إجمالي العبارات في هذا المحور، حيث تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لهذه العبارات (3.153: 2.622)، وتحققت أربع عبارات بدرجة منخفضة، حيث تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لهذه العبارات (2.575: 2.428).

رابعاً: ملخص النتائج

وتتلخص النتائج السابقة في ضعف الكفايات الإدارية لبعض مديري المدارس، واعتماد المديرين على خبراتهم الشخصية وتجارب السابقين في مواجهة الأزمات، وقد يرجع ذلك لتعيين مديري المدارس على أساس سنوات الخبرة وليس للمؤهل العلمي، ومن الملاحظ أيضاً عدم العدالة في توزيع المهام بين المعلمين ويرجع ذلك إلى أن هناك بعض المديرين لا يتعاملون مع المعلمين بطريقة واحدة وواضحة، بل يقرب مدير المدرسة بعض المعلمين بصورة ملفتة، ويبعد بعضهم. وأيضاً من الملاحظ أن أغلب إدارات المدارس متمسكة بمبدأ المركزية في اتخاذ القرارات ولا تؤمن تلك الإدارات بمشاركة حقيقية فعالة من قبل المجتمع

المدرسي. وإن تمت غالباً ما تكون صورية، وقد يرجع ذلك لرغبة بعض المديرين في احتكار السلطة ومحدودية الإجراءات المتاحة لمشاركة المعلمين الفعالة في إدارة شئون المدرسة، أو في تحديد أهدافها، أو في اشراكهم في عملية تقييم أداء بعضهم بعض أو تقييم المؤسسة، وعدم اخذ رأيهم عند توزيع المهام.

خامساً: مقترحات لتطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء أبعاد الحوكمة

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث، يمكن تقديم بعض المقترحات التالية:

- 1- ضرورة المام القيادات المدرسية بأبعاد مدخل الحوكمة.
- 2- وضع معايير أساسية لاختيار القيادات المدرسية، بحيث تكون معايير واضحة ومعلنة لإجراءات التعيين، والترقيات للمناصب الإدارية داخل المدرسة وتنمية المهارات اللازمة للقيام بمهامهم بكفاءة وفاعلية.
- 3- اعداد برامج احترافية للمديرين تمكنهم من اكتساب حزمة من المهارات غير تقليدية (التي تتعلق بكيفية توظيف المعرفة وتوظيف برامج الحاسب الآلي واستخدام الانترنت في البحث وغيرها من المهارات) والتي تمكنهم من انجاز مهامهم باحتراف، وضع استراتيجيات لتمكين مدراء المدارس، وتدريبهم على الأساليب الحديثة في مجال صنع واتخاذ القرارات.
- 4- على المدير أن ينشر العدالة والمساواة في التعامل مع المعلمين في المدرسة، ويتمثل العدل في توزيع الجدول المدرسي، وتوزيع المهام والمسئوليات والاختصاصات بموضوعية وشفافية وعدالة، وأيضاً عدم التمييز بين العاملين بالمدرسة عند تطبيق القواعد والقوانين المنظمة للعمل.
- 5- توافر الموضوعية من جانب مدير المدرسة في تقييم المعلمين وإثابة المتميزين ومحاسبة المقصرين، ومن ثم تحقيق شفافية أكثر في عملية التقييم.
- 6- تقدير المعلمين واحترامهم ومعاملتهم كشركاء في تطوير العملية التعليمية.
- 7- مشاركة العاملين بالمدرسة مع القيادات المدرسية في اتخاذ القرارات المدرسية.
- 8- اهتمام القيادات المدرسية بتقويض السلطة للمعلمين ذو الكفاءة لتقديم أفكار غير نمطية.
- 9- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية التي من شأنها جعل العاملين يشعرون بالارتياح والرضا، وبالتالي زيادة اهتمامهم بالعمل والعطاء، وذلك من خلال العمل بروح الفريق داخل المدرسة.
- 10- توفير الأنشطة التعليمية مثل مسابقات التميز للتلاميذ، ومنح شهادات تقدير وجوائز مادية للمتفوقين، واقامة أنشطة صيفية، وفصول تقوية.
- 1- إظهار نتائج الطلبة في مواعيدها.
- 2- مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب وتوزيع المهام عليهم بما يناسب امكانياتهم.

المراجع

- إبراهيم أنيس، عبد الحليم منتصر، عطية الصوالحي، محمد خلف الله (2004): **المعجم الوسيط**، ط4، المجلد1، مجمع اللغة العربية، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة.
- ابن منظور الأنصاري (2007): **معجم لسان العرب**، دار المعارف، كورنيش النيل، القاهرة.
- أحمد إبراهيم أحمد (2002): **الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق**، كلية التربية، بنها، جامعة الزقازيق، مكتبة المعارف الحديثة.
- أحمد إبراهيم أحمد (2002): **معايير جودة الإدارة التعليمية والمدرسية، بحث مقدم الى مؤتمر جودة التعليم في المدرسة المصرية: التحديات - المعايير - الفرص**، المجلد 1، رقم المؤتمر 7، أبريل، كلية التربية، جامعة طنطا، ص ص 46-90.
- أحمد فاروق علي (2019): **واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة العريش: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، العدد 25، كلية التربية، جامعة بورسعيد.**
- أحمد محمد، محمد حمدي (2017): **تطوير القيادة والحوكمة في مدارس التعليم العام في ضوء المعايير القومية للتقويم والاعتماد، المجلة التربوية، المجلد50، العدد (50)، كلية التربية، جامعة المنيا، ص ص 61-113.**
- أشرف عبد التواب (2012): **واقع مشاركة المعلمين المتعاقدين بالمعاهد الأزهرية في صنع واتخاذ القرارات: دراسة ميدانية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، المجلد 1، العدد 31، رابطة التربويين العرب، ص ص 183-232.**
- أكرام أحمد محمد (2015): **مجالس الأمناء والاباء والمعلمين كألية لتحويل المدرسة المصرية الى مجتمع تعلم مهني: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، المجلد 2، العدد (4)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، ص ص 239-275.**
- ايناس محمود خليل (2014): **واقع تطبيق الحوكمة في الإدارات المدرسية الفلسطينية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، مجلة عالم التربية، مجلد 15، العدد (48)، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ص ص 331-365.**
- بيومي محمد ضحاوي، رضا ابراهيم المليجي (2011): **دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب افريقيا وزيمبابوي وامكانية الافادة منها في**

- مصر، المؤتمر العلمي التاسع عشر: التعليم والتنمية البشرية في دول قارة أفريقيا، رقم المؤتمر 2، يوليو، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والتربية الحديثة، القاهرة، ص ص 41-117.
- حسين باشيوة، خولة قشاو (2020): رؤية تحليلية للكفايات الإدارية "المعرفية والأدائية" اللازمة لمدير مدرسة الجودة والتميز في ضوء فلسفة التمكين الإداري، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد (4)، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، ص ص 53-72.
- حنان اسماعيل محمد (2021): المحاسبية وعلاقتها بتقويم جودة الأداء المدرسي من منظور تخطيطي، إدارة الأعمال، العدد 173، جمعية إدارة الأعمال العربية، ص ص 40-55.
- خالد بن عواض بن عبد الله (2016): الشفافية الادارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض وعلاقتها برضا المعلمين، المجلة التربوية، المجلد 30، العدد (120)، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، ص ص 361-406.
- خالد قدرى إبراهيم (2014): خبرات بعض الدول المتقدمة والنامية في مجال تطبيق الحوكمة الرشيدة في التعليم قبل الجامعي، مجلة عالم التربية، المجلد (15)، العدد (47)، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ص ص 15-81.
- خميس فهيم عبد الفتاح (2010): تطوير المحاسبية المدرسية بالتعليم الابتدائي في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة دكتوراه غير منشوره، كلية التربية دمنهور، جامعة اسكندرية.
- دلال بنت عبد الرحمن، عبد الله بن مشبب (2019): مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد 11، العدد 20، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ص ص 1224-1252.
- راتب سلامة السعود، أحمد عبد الله أحمد (2018): تقويم أداء مديري المدارس الأساسية في الأردن من وجهة نظر الإدارة التربوية الوسطى، العلوم التربوية، المجلد 45، ملحق، الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي، ص ص 458-489.

- راشد فريد نافع (2018): درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مناهج التربية المهنية للمرحلة الأساسية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- رضا إبراهيم المليجي (2011): نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين رؤى استراتيجية ومداخل إصلاحية، دار الفكر العربي.
- سامح عبد المطلب إبراهيم (2018): أثر الثقة التنظيمية على أداء الإدارة المدرسية: دراسة ميدانية على مدارس التعليم الأساسي إدارة قويسنا التعليمية، مستقبل التربية العربية، المجلد 25، العدد 113، المركز العربي للتعليم والتنمية، ص ص 125-198.
- سعيد بن محمد آل عاتق (2020): درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية وعلاقتها بالنمط القيادي لقائد المدرسة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 4، العدد 28، المركز القومي للبحوث غزة، ص ص 53-75.
- سهير أبو العلا (2003): عملية صنع واتخاذ القرار التربوي في الإدارة المدرسية، مجلة كلية التربية، المجلد 19، العدد (1)، كلية التربية، جامعة أسيوط، ص ص 535-579.
- شيماء حسين ربيع (2015): متطلبات تحسين مشاركة الاخصائيين الاجتماعيين في اتخاذ القرارات المدرسية، مجلة الخدمة الاجتماعية، العدد 15، الجمعية المصرية للاخصائيين الاجتماعيين، ص ص 215-238.
- عباس بله محمد (2015): تقريب مدير المدرسة لبعض المعلمين وابعاده للبعض: الأسباب والأثر من وجهة نظر المديرين، مجلة الدراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 68، رابطة التربويين العرب، ص ص 221-256.
- عبد الجواد السيد بكر (2020): تطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في مصر، مجلة كلية التربية، المجلد 20، العدد (2)، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ص ص 465-492.
- عبد السلام محمد حسين، كايد محمد (2017): درجة تطبيق المساءلة الإدارية والحوكمة المؤسسية والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر

- القادة الإداريين فيها، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، المجلد 11، العدد 1،
جامعة السلطان قابوس، ص ص 102-122.
- عبد العظيم بن محسن الحمدي (2020): حوكمة الشركات، دار الكتب الوطنية بصنعاء،
اليمن.
- عبد الله بن عوض الشهري (2020): الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية، دار
اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- علي بن محمد زهيد الغامدي (2015): ممارسة مدير مدارس التعليم المهام لمهارات قيادة
فرق العمل المدرسية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 5، العدد 188، كلية
التربية، جامعة طيبة، ص ص 441-478.
- فرج المبروك عمر (2017): مدير المدرسة والإدارة المدرسية، دار حميثرا للنشر والترجمة،
القاهرة.
- ماهر احمد حسن (2015): حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي كمدخل لتعزيز اخلاقيات
مهنة التعليم في جمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية المجلد 31، العدد (4)،
كلية التربية، جامعة أسيوط، ص ص 261-330.
- محسن عبد الستار عذب (2009): تعاقب المديرين وأثره على فاعلية الإدارة المدرسية،
المكتبة العصرية، الطبعة الأولى.
- محمد إبراهيم عبد العزيز (2012): تطبيقات مدخل الإصلاح المدرسي الشامل بأستراليا
وإمكانية الإفادة منها في مصر: دراسة مقارنة، مجلة كلية التربية، العدد 23، كلية
التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ص ص 189-224.
- محمد إبراهيم عطوة (2012): حوكمة النظام التعليمي، مدخل لتحقيق الجودة في التعليم،
مجلة كلية التربية، مجلد 2، العدد (79)، كلية التربية، جامعة المنصورة، ص ص
449-532.
- محمد عبد الفتاح محمد (2010): تطوير دور الجامعات في إطار نشر ثقافة حوكمة
المؤسسات: ورقة عمل، مجلة الفكر المحاسبي، المجلد 14، عدد خاص، كلية
التجارة، جامعة عين شمس، ص ص 86-104.

- محمود أبو النور عبد الرسول (2010): علاقة المشاركة في صنع القرار بالأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية في مصر، *مجلة التربية*، المجلد 13، العدد 27، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ص ص 103-156.
- محمود أحمد درويش (2018): *مناهج البحث في العلوم الإنسانية*، مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية.
- محي الدين شعبان توك (2014): *الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد: منظور اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد*، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- مرفت صالح ناصف (2008): *المحاسبية وتطوير الأداء بالمدرسة الثانوية دراسة مقارنة في مصر وانجلترا والولايات المتحدة الأمريكية*، *مجلة كلية التربية*، المجلد 3، العدد 32، كلية التربية، جامعة عين شمس، ص ص 221-314.
- مرودة محمود ابراهيم، توفيق علي، الخميسي، السيد سلامة (2013): *الأدوار المعاصرة للإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء الاصلاح المتمركز حول المدرسة*، *مجلة القراءة والمعرفة*، العدد 135، كلية التربية، جامعة عين شمس، ص ص 298-314.
- مرودة هاشم (2013): *المشاركة المجتمعية في التعليم في مصر: دراسة واقع وامكانات منظمات المجتمع المدني*، *مجلة الطفولة والتنمية*، المجلد 5، العدد 20، المجلس العربي للطفولة والتنمية، ص ص 221-228.
- مشعف بن حامد بن حباب (2017): *مدى تطبيق الشفافية الإدارية لدى قادة مدارس التعليم بمحافظة الكامل من وجهة نظر المعلمين*، *مجلة القراءة والمعرفة*، العدد 187، كلية التربية، جامعة عين شمس، ص ص 58-92.
- مصطفى يوسف كافي (2013): *الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات (جذورها - أسبابها - تداعياتها - أفاقها)*، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة العربية للنشر والتوزيع، عمان.
- مقال على الانترنت تم الرجوع اليه بتاريخ 2020-7-22
<https://www.meemapps.com/term/589050f83cdb41981468fab/b/Regulations-%D8%A7%D9%84%D9%84%D9%88%D8%A7%D8%A6%D8>

[%AD%20%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%A7%D9%86%D9](#)[%88%D9%86%D9%8A%D8%A9](#)

منال بنت عبد العزيز بن علي (2014): واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الادارية والاكاديمية العاملين في جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، **المجلة التربوية الدولية المتخصصة**، المجلد3، العدد12، دار سمات للدراسات والأبحاث، ص ص 114 - 148.

نادية عبد الجواد الجرواني (2012): تصور تخطيطي مقترح لتفعيل تطبيق الشفافية في المؤسسات التعليمية، **مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية**، المجلد1، العدد 33، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ص ص 167-213.

نبيل محمود الصالحي (2011): استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان.

نسرين محمود محمد (2007): مفهوم الحوكمة ومتطلبات تطبيقها على الجهاز الاداري: المسؤولية والنزاهة والشفافية لب وجوهر الحوكمة، **مجلة التنمية الادارية**، المجلد26، العدد، 114، الجهاز المركزي المصري للتنظيم والإدارة، ص ص 46-47.

نور الدين جعلاب رشيد (2018): مهام مدير المدرسة الابتدائية بين متطلبات الإدارة ومهارات القيادة، **مجلة علوم الانسان والمجتمع**، العدد 26، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضر بيسكرة، ص ص 121-142.

هاني عبد المعطي أحمد، متولي، التهامي محمد إبراهيم، سليم، حسن مختار حسين (2020): دور القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية العامة في تحسين الفاعلية المدرسية، **مجلة التربية**، المجلد 5، العدد 188، كلية التربية، جامعة الأزهر، ص ص 419-446.

وائل وفيق رضوان (2012): تصور مقترح لتفعيل دور الادارة المدرسية بالتعليم قبل الجامعي في ضوء التحديات المجتمعية المعاصرة، **مقدم في المؤتمر العلمي الدولي الأول - رؤية استشرافية لمستقبل التعليم في مصر والعالم العربي في ضوء**

- التغيرات المجتمعية المعاصرة، المجلد 1، رقم المؤتمر 1، فبراير، كلية التربية ومركز الدراسات المعرفية بالقاهرة، جامعة المنصورة، ص ص 751-779.
- وزارة التربية والتعليم (2003): المعايير القومية للتعليم في مصر.
- وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، 2014-2015.
- وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (164)، لسنة 2016، بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم، (القاهرة، مكتب الوزير، 2016).
- وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (234)، لسنة 2014، بشأن حفظ النظام والانضباط داخل المدرسة، (القاهرة، مكتب الوزير، 2014)
- وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (262)، لسنة 2003، بشأن مسئوليات واختصاصات مدير المدرسة (القاهرة، مكتب الوزير، 2003).
- وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (28)، لسنة 2004، بشأن مسئوليات واختصاصات مدير المدرسة (القاهرة، مكتب الوزير، 2004).
- وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (289) لسنة 2011 بشأن إعادة تنظيم مجلس الإباء والامناء والمعلمين، (القاهرة، مكتب الوزير، 2011).
- وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (306) لسنة 2014 بشأن إعادة تنظيم مجلس الإباء والامناء والمعلمين، (القاهرة، مكتب الوزير، 2014).
- وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (378) لسنة 2017، لتعديل بعض أحكام القرار الوزاري رقم (306) لسنة 2014 بشأن إعادة تنظيم مجلس الإباء والامناء والمعلمين، (القاهرة، مكتب الوزير، 2017).
- وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (515)، لسنة 1998، بشأن تقويم سلوك الطلاب ومحاسبتهم، (القاهرة، مكتب الوزير، 1998).
- وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (61) لسنة 1987، بشأن تشكيل مجلس إدارة المدرسة، (القاهرة، مكتب الوزير، 1978).
- Adebayo& Mudashiru& Ibrahim& A.O.Bakara& Yusuf& Babatunde (2014): Good Corporate Governance and Organisational Performance: An Empirical Analysis, International Journal of Humanities and Social Science, Vol.4, No. 7(1).

- Aneta Kucinska (2015): determinants of the concept of continuous improvement in manufacturing company- case study, 9th research /expert conference with international participations, quality 2015, Neum, B&H.
- Basel Committee on Banking Supervision (2015), Guidelines, Corporate governance principles for banks.
- Benjamin Fung (2014): The demand and need for transparency and disclosure in corporate governance, universal journal of management, 2(2).
- Bridges, Louis J. (2004): Policy governance and its contribution to student achievement, **Master Thesis**, University of Denver.
- Daniel Kaufmann (2010): The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical issues, Draft Policy Research Working Paper,P3.
- Ernestine K. Enomoton& Sharon Conley (2007): Harnessing Technology for school accountability: A case study of implementing a management information system, Vol. 38, No. 3&4.
- House of commons children, schools and families, school accountability, first report session 2009-10, volume I, report, together with formal minutes, house of commons. <https://publications.parliament.uk/pa/cm200910/cmselect/cmchilsch/88/8805.htm#a3>.
- Jordan, Steven T (2007): The perceived healthy practices of school board governance: Strategic planning and decision making to impact student achievement, **Master Thesis**, The University of North Dakota.
- Rosemary Gillett-Karam, Chimaraoke Olufemi Ugah (2017): Shared governance practices in Maryland community colleges, PhD.
- Samiha Fawzi (2003): Assessment of corporate governance in Egypt, working paper no.82, the Egyptian centre of economic studies.
- The New Oxford Dictionary of English, Pearsall, (1998) J.(ed.) and Hanks, P. (Chief Editor), **oxford, Oxford University**.