

The Extent to which Public Schools' Principle Principles of Governance in Karak Apply Governorate from the Point of View of Teachers

Rania Amin Madallah Al-maaitah

Faculty of Education

The World Islamic Sciences and Education University

rania20071973@yahoo.com

Received : 24/07/2022

Accepted :03/11/2022

Abstract:

The study aims to measure the degree to which public school principals applied the principles of governance in Karak Governorate from the teachers' point of view. The study sample consisted of (240) male and female teachers, and the descriptive analytical approach was used. The scale contained (25) items distributed to five dimension. The study showed that the degree of application of public school principals to the principles of governance in the Karak Governorate from the teachers' point of view appeared with a medium degree, and that there are differences in the degree to which government school principals apply the principles of governance due to the variable of gender, in favor of males, and there are no differences in the degree of government school principals applying the principles of governance due to the educational qualification variable. The study recommended promoting good governance culture with its criteria of transparency, accounting, and sharing, in addition to adopting transparency and disclosure in all administrative transactions, and support disclosing the results of analyzing the internal and external environment of the school.

Keywords: Governance, School Principals, Teachers.

درجة تطبيق مديري ومديرات المدارس الحكومية لمبادئ الحوكمة في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين

رانية أمين مدالله المعاينة

كلية التربية

جامعة العلوم الإسلامية العالمية

rania20071973@yahoo.com

القبول : 2022/11/03

الاستلام : 2022/07/24

المخلص:

سعت الدراسة إلى قياس درجة تطبيق مديري ومديرات المدارس الحكومية لمبادئ الحوكمة في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (240) معلماً ومعلمة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكون المقياس بصورته النهائية من (25) فقرة موزعة على خمسة أبعاد، وأظهرت الدراسة أن درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية لمبادئ الحوكمة في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة تقدير متوسطة، ووجود فروق في درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية لمبادئ الحوكمة تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وعدم وجود فروق في درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية لمبادئ الحوكمة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد أوصت الدراسة بضرورة إشاعة ثقافة الحوكمة الجيدة بما تتضمنه من معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة، واعتماد معايير الشفافية والإفصاح في جميع التعاملات الإدارية، ودعم عملية الإفصاح عن نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، مديرو المدارس، المعلمين.

المقدمة:

المالية في أواخر الثمانينات وبداية التسعينات، وتشكيل لجنة (Cadbury committee)؛ لتساعد توصياتها المؤسسات في تطبيق الرقابة الداخلية، لمنع حدوث الخسائر التي تؤثر على المساهمين، بالإضافة إلى حدوث الأزمات المالية، وإفلاس كبريات المؤسسات الأمريكية في نهاية عام 2001 (Hadi, 2010).

وترتبط الحوكمة في مجال المؤسسات التربوية وخاصة المدارس بالمبادرات الفاعلة؛ بهدف توفير الشروط والركائز الأساسية لتحسين العملية التعليمية فيها، من خلال تنمية نجاحاتها، ومعالجة الضعف في أدائها، بما يحقق الأهداف التربوية والتعليمية المخططة، وتحسين مخرجات العملية التربوية والتعليمية بتعزيز دور الإدارة المدرسية والمدرسين وأولياء الأمور، إضافة إلى المجتمع المحلي، وضمان استغلال الوقت وعدم ضياعه (Anderman & Hattie, 2013).

فمصطلح الحوكمة يستخدم لوصف القوانين والأنظمة والقرارات، والتشارك في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه؛ بهدف إيجاد منظمات قوية تحقق أعلى وأفضل مستويات الأداء والإنتاجية، وتكون مسؤولة أمام المجتمع الذي تخدمه، وتحقيق خطط المؤسسة وأهدافها، وضمان الجودة والإبداع والتميز في الأداء؛ من خلال الاختيار الأمثل للأساليب والبدائل الفاعلة والمناسبة لذلك، وبما أن مؤسسات التعليم تعد من المؤسسات الرئيسة والحساسة، فعليها أن تكون السباقة في تطبيق متطلبات الحوكمة؛ لأنها وجدت للبناء والتنمية في المجال

يشهد قطاع التربية والتعليم خصوصاً المدارس الحكومية، اهتماماً بالغاً على كافة المستويات في مختلف دول العالم، وتطوراً مستمراً نحو الأفضل لمواكبة حاجات الأفراد والمجتمعات، وينظر إلى التعليم المدرسي بدوره المميز الذي يؤديه في تقدم المجتمعات، عن طريق إعداد الموارد والطاقات البشرية، وإعداد القيادات الفكرية في مختلف المجالات العلمية والتربوية والمهنية.

فالحاجة لمواكبة هذه التحولات والتغيرات العميقة دفعت بالهيئات والحكومات إلى ضرورة إعادة النظر في إستراتيجيات قطاع التعليم، وفي كل ما يمكنه ضمان جودة خدماته، فبدأت محاولات تقييم الأداء وتحسينه من خلال التأكيد على مفاهيم الجودة كاتجاه تطوري معاصر، من خلال تطبيق الشفافية، وقياس الأداء، ومحاسبة المسؤولين، وصولاً إلى إشراك الجماعات أصحاب المصالح في وضع أهداف المدارس ومراجعة نتائجها، مع ضمان الكفاءة في استغلال الموارد العمومية المخصصة للتعليم، وزيادة القدرة على الاستباق، وحل مشكلات التعليم، والتدريب، والبحث والإبداع في المدارس (Gafta, 2017).

وتعود الإشارات العلمية الأولى لموضوع حوكمة المؤسسات إلى ما جاء به (Smith Adam) في كتابه: "ثورة الأم" (Thierry, 2003)، حيث أخذت الحوكمة بعداً آخر في الأوساط الدولية، خصوصاً في أعقاب انهيار عدة مؤسسات، وظهور بعض الفضائح

المسؤوليات والمهام بين الأعراف الإداريين، مع الحرص على مشاركة أصحاب المصالح في العملية الإدارية بما يحفظ كافة الحقوق.

وتعرف الحوكمة بأنها: "قدرة الإدارة الرشيدة على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها، بأعلى مستوى من الجودة، وتحسين أدائها بوضع مجموعة من الخطط الفاعلة، والأساليب المناسبة" (Al-Arini, 2016, p. 117)

- ويرى Darwish (2007) أن من أسباب ظهور الحوكمة ما يأتي:
- تقويم أداء الإدارة العليا وتعزيز مبدأ المساءلة.
 - المراجعة المستمرة لتعديل القوانين الحاكمة لأداء المؤسسات، وتحويل مسؤولية الرقابة إلى جميع الأطراف ذات العلاقة.
 - مساهمة العاملين وغيرهم من الأطراف أصحاب المصلحة في نجاح أداء المؤسسة في تحقيق أهدافها.
 - ضمان المعاملة العادلة لجميع المساهمين، بما يضمن حقهم في ممارسة الرقابة على أداء المؤسسة.
 - تشجيع الاستخدام الأمثل للمواد بكفاءة الطرق الممكنة.
 - تحقيق التناقص والتكامل بين أهداف المؤسسة، ووسائل تحقيقها.
 - توفير إطار واضح لمهام جميع العاملين من مجلس الإدارة، ومديرين تنفيذيين وغيرهم، بما يضمن عدم حدوث التباس أو تداخل في اختصاصات الأهداف.
 - زيادة وعي المسؤولين وأصحاب المصلحة بأساليب ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية.
- وتكمن أهمية الحوكمة في المؤسسات التعليمية والتربوية في توفير الهياكل التنظيمية التي تحقق أهدافها، وما تسعى لبلوغه بأفضل الطرق والسبل الممكنة، وإيجاد مؤسسات لها مجالس وهيئات حاكمة مستقلة، تكون مسؤوليتها ومهمتها هي تحديد الاتجاه الإستراتيجي، والتأكد من فاعلية إدارتها، وتعزيز القدرة التنافسية، والكشف عن أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات، وضمان التوازن بين المسؤوليات الإستراتيجية بعيدة المدى، والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى، وضمان الاستثمار الأمثل لمواردها، كما وتعتبر نظام رقابة وإشراف ذاتي لتجنب الفساد الإداري والمالي للمؤسسات التعليمية؛ مما يضمن حقوق الأفراد العاملين فيها ومصالحهم دون تمييز، والذي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات، ويحقق رضا المجتمع عن هذه المؤسسات التربوية وأدائها (Al-Arini, 2016).
- ولحوكمة المؤسسات التعليمية التربوية أهمية بالغة تتحدد بالآتي (Al-Farra, 2013):
- بالنسبة لإدارة المدرسة: فإن تطبيقها يعزز القدرة التنافسية للمدارس والرصانة العلمية، ويعزز الثقة بين الأطراف المعنية، ويجنب الفساد المالي والإداري، ويحسن أداءها ويطوره، ويساعد إدارتها على صياغة وبناء الخطط الإستراتيجية السليمة، واتخاذ القرارات الفاعلة والمناسبة لكفاءة الأداء.

التعليمي التعلّمي، وتخريج الطلبة من ذوي الكفاءة العالية لخدمة المجتمع، وتنشئة أجيال صالحة (Al-Kasr, 2018).

فقد أصبح تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية التربوية أداة ضغط كبرى؛ لتحسين جودة المخرجات التعليمية في جميع جوانبها، فالحوكمة ضرورية في مؤسسات التعليم لإنجاز مهامها بكفاءة وفاعلية (Al-Farra, 2013)، كما وتساهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية على المستوى التنظيمي؛ لتوفير تعليم قادر على المنافسة، وذلك لمواجهة التحديات المعاصرة المؤثرة على المؤسسات التعليمية ومخرجاتها (Al-Abbas, 2010).

فالمدارس الحكومية تملك عادة مهام رسمية واضحة المعالم، ولكن الحكم الذاتي منخفض ومستويات المساءلة متدنية، أما المدارس الخاصة وتلك المؤسسات العامة التي تعمل وفقاً للنموذج الخاص، فإنها لا تملك تحديداً واضحاً للمهام، إلا أن لديها مستويات عالية من الحكم الذاتي والمساءلة (Al-Kasr, 2018).

وتتلخص أهداف حوكمة المؤسسات التعليمية التربوية في زيادة كفاءة أدائها على المستوى الداخلي والخارجي، وتكوين بيئة ومناخ عمل صالح وآمن، يساعد على تعزيز فاعلية وكفاءة أدائها في العمل، وبما يضمن تطبيق أسس العدالة والمساواة والديمقراطية لجميع الأطراف المعنية، كما وتسعى إلى وضع القوانين والأنظمة النازمة للعملية التعليمية، وإرساء قواعد العمل الإدارية التي يسترشد من خلالها القادة والمسؤولين، وتعزيز مبدأ المشاركة والتعاون الفاعل في عمليات صنع القرارات لجميع الأطراف المعنية من معلمين، وإداريين، وقادة، وطلبة، وتوفير حق المحاسبة والمساءلة لجميع الأطراف المستفيدة، والعمل وفق آليات وأطر تتسم بالشفافية والوضوح؛ ليتمكن الأفراد العاملون من ممارسة أعمالهم بشكل كامل (Marzouk, 2012 ; Muhammad, 2015).

فقد ظهر مفهوم الحوكمة في الآونة الأخيرة لمعالجة ما تمر به المؤسسات من وجود إدارات وضعتها السلطة التنفيذية فوق الطالب والمعلم، والتي كان صلب اهتمامها هو اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤونهم، دون أن يكون لديهم حق المناقشة أو الاعتراض على هذه القرارات؛ مما يضعف تطورها بوصفها المؤسسة التربوية التي يفترض منها أن تعيد صياغة التوجهات على المستويات الثقافية والمعرفية والعلمية للمجتمع؛ من خلال تجنّب وضع عملية اتخاذ القرار في يد طرف واحد من أطراف المؤسسة، وأن تكون الأطراف المتبقيّة من طلبة وأعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في وضع المتلقي لمثل هذه القرارات، وعليهم الالتزام بتنفيذها دون مناقشة (Halawa, 2017).

فقد عرّفت (Sana Gafta, 2017) الحوكمة بأنها: منظومة متكاملة من المعايير، والمبادئ، والإجراءات؛ يهدف تبنيها إلى تحسين أداء المؤسسة من خلال تعزيز الشفافية، والمساءلة، والمحاسبة، وموازنة

في المجتمع، من صدق، وأمانة، وإخلاص، والالتزام بتحقيق الصالح العام، ومن هنا فلا بد للمؤسسة التعليمية من اتباع مدونة السلوك الوظيفي، ووضع إجراءات داخلية تضمن قيام كافة العاملين وعلى جميع المستويات بضرورة التعامل بموضوعية ومهنية وأخلاقية، وعدم الاستغلال غير المشروع للمنصب.

- **مبدأ العدل (Equity):** والذي يتعلق بمدى تحقيق الإنصاف والمساواة في ممارسة السلطة وإدارة المال العام؛ من خلال تعامل المؤسسة التعليمية مع كافة الأطراف ذات العلاقة، والمؤسسات الأخرى بعدالة، واحترام حقوق الآخرين دون تمييز أو تحيز أو مفاضلة.
- **مبدأ المشاركة (Participation):** من خلال إتاحة الفرصة للمواطنين والآخرين والجمعيات الأهلية، وجميع الأطراف المعنية للمشاركة في صنع السياسات التنظيمية، والتشريعات والإستراتيجيات والإجراءات المناسبة، ووضع قواعد العمل لمختلف مجالات هذه المؤسسات التعليمية ونشاطاتها.

وفي ضوء ذلك، فإنه لا بد من قائد المدرسة أن يمتلك القدرة على المبادأة والإبداع؛ لإحداث التغيير في عناصر المؤسسة التعليمية: (الهيكل التنظيمي، النمط الإداري، الأساليب، أنماط السلوك السائدة)، وتوظيف المناخ التنظيمي الملائم للتغيير، ووضوح إستراتيجيات فاعلة، وبرامج متابعة للارتقاء بالإدارة؛ للوصول إلى الأهداف المتوخاة من التغيير، وكذلك الارتقاء بقدرات المنظمة ورفع أدائها؛ كي تكون قادرة على استيعاب التغييرات المتلاحقة والتعامل معها بجدية (Al-Azzaz, 2011).

وعليه تُعدّ هذه الدراسة مدخلاً نظامياً متكاملًا؛ لرفع مستوى الأداء الكلي للمدارس الثانوية الحكومية الأردنية إلى أعلى مستوياته؛ من خلال قياس درجة تطبيق مديري ومديرات المدارس الحكومية لمبادئ الحوكمة في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين.

الدراسات السابقة:

تتناول الباحثة بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الحوكمة في القطاع التربوي التعليمي، من خلال ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث وعلى النحو الآتي:

هدفت دراسة **Fabrice & Mitterle (2015)** تبيان العلاقة بين الحوكمة وضمان الجودة لمساعدة التعليم العالي على تحقيق أهدافه بفاعلية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وأوضحت الدراسة أن الحوكمة أصبحت أداة رئيسة للنهوض بجودة التعليم العالي في جميع جوانبه؛ بهدف معالجة التوازن بين الاستقلال الذاتي الممنوح للمؤسسات وبين المساءلة.

هدفت دراسة **Al-Arini (2016)** التعرف إلى واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، تبعاً لمتغير: (المؤهل العلمي،

-**بالنسبة للمجتمع:** فتضمن حقوق الناس، ورضا المجتمع عن المدرسة، وتحسين سمعة المؤسسة التعليمية في المجتمع.

-**بالنسبة للعاملين في المدرسة:** تسعى لضمان حقوقهم ومصالحهم دون تمييز، وحوكمة الأداء تكشف الاحتياجات التدريبية.

وتتمثل أبعاد الحوكمة كما ذكرها (Abu Musa, 2008)؛

(Spar, 2011) بالآتي:

- **البعد الإشرافي:** ويتعلق بتنفيذ الدور الإشرافي لمجلس الإدارة تجاه أداء الإدارة التنفيذية، والأطراف ذات المصلحة والعلاقة.

- **البعد الرقابي:** ويتعلق بتنفيذ سبل الرقابة الداخلية، فيتناول القوانين والأنظمة واللوائح، أو الرقابة الخارجية فيتناول نظم إدارة المخاطر، وتوسيع نطاق مسؤوليات المراجع الخارجي وتدعيم استقلاله.

- **البعد الأخلاقي:** ويتعلق بنشر ثقافة الحوكمة على مستوى إدارات المؤسسة، وخلق وتحسين البيئة الرقابية من القواعد الأخلاقية، والنزاهة والأمانة.

- **الاتصال وحفظ التوازن:** ترتبط بتصميم العلاقات التبادلية المشتركة وتنظيمها، سواء على المستوى الداخلي في المؤسسة ممثلة بالإدارة العليا والإدارة التنفيذية من جهة، أو على المستوى الخارجي مع الأطراف الخارجية ذات المصلحة، أو الجهات الإشرافية والرقابية، أو التنظيمية من جهة أخرى.

- **البعد الإستراتيجي:** ويتعلق بصياغة إستراتيجيات الأعمال، والتشجيع على التفكير الإبداعي والابتكاري الإستراتيجي، والتطلع إلى المستقبل استناداً على معلومات كافية عن أدائها الماضي والحاضر، وعن عوامل البيئة الخارجية وتقدير تأثيراتها المختلفة.

- **المساءلة:** ويتعلق بالإفصاح عن أنشطة المؤسسة وأدائها، والعرض أمام الأطراف ذات العلاقة وغيرهم ممن يحق لهم قانوناً مساءلة المؤسسة.

- **الإفصاح والشفافية:** ويتعلق بالإفصاح والشفافية، ليس فقط عن المعلومات اللازمة لترشيد قرارات كافة الأطراف ذات المصلحة على مستوى الشركة، بل يتسع المفهوم ليشمل الإفصاح ضمن التقارير العامة عن المؤشرات الدالة على الالتزام بمبادئ الحوكمة.

وفي مجال التعليم يمكن الحديث عن أهم مبادئ الحوكمة وإمكانية تطبيقها في المدارس والمؤسسات التربوية بشكلها العام ومنها (Rabaa, 2019):

- **الشفافية (Transparency):** تتضمن الشفافية عملية الإفصاح والمكاشفة لجميع القرارات والنشاطات المؤسسية، والتي تهم مختلف الجهات المعنية ذات العلاقة بالمؤسسة التعليمية والمجتمع بشكل عام، بحيث يستلزم توفير المعلومات والحقائق كاملة؛ للوصول إلى الفهم الصحيح حول تنفيذ الإجراءات، ونتائج الأعمال ومخرجاتها.

- **مبدأ النزاهة (Integrity):** القائم على مدى تحقق جميع القرارات المؤسسية والنشاطات وانسجامها مع المنظومة الأخلاقية والقيم الممارسة

العالي الخاصة، ودراسة (2015) Fabrice & Mitterle لاكتشاف العلاقة بين الحوكمة وضمان الجودة، والاستفادة منها في تحديد حجم عينة الدراسة وتفسير النتائج.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

في ظلّ التطورات التكنولوجية والتغيرات السريعة التي تواجهها المؤسسات التعليمية التربوية وخاصة المدارس الحكومية، والمتمثلة في العديد من مشكلات العمليات الإدارية، والتي تحتاج إلى قادة قادرين على إعداد الرؤوسين وتأهيلهم؛ للقيام بأعمالهم، وتحسين أدائهم للارتقاء بمؤسساتهم وبمستواها التعليمي، وكذلك صقل قدرتهم على إعداد إستراتيجيات فاعلة مبنية على دراسة الحاضر وتحليله، واستشراف المستقبل.

فقد أشارت العديد من الدراسات ذات العلاقة كدراسة كل من Al-Azzawi (2018) ؛ Qarawani (2016) على أهمية تطبيق الحوكمة، وبضرورة مراجعة أنظمة الحوكمة ومبادئها، ودرجة تطبيقها، ونتائجها؛ لتتوافق مع المتطلبات الحديثة للحوكمة، فالملاحظ لقطاع التعليم في الأردن وخصوصاً المدارس الحكومية؛ يجد أنه ازداد الاهتمام في السنوات الأخيرة بموضوع الحوكمة، بغية إنجاز مهامها بكفاءة وفاعلية، وأصبح تطبيقها أداة ضغط كبرى لتحسين الجودة في جميع جوانبها.

وبناء عليه فإن هذه الدراسة سعت إلى تبيان درجة تطبيق مديري ومديرات المدارس الحكومية لمبادئ الحوكمة في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال الإجابة عن السؤالين الآتيين:

السؤال الأول: ما درجة تطبيق مديري ومديرات المدارس الحكومية لمبادئ الحوكمة في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في درجة تطبيق مديري ومديرات المدارس الحكومية لمبادئ الحوكمة في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيري: (الجنس، التخصص)؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى قياس درجة تطبيق مديري ومديرات المدارس الحكومية لمبادئ الحوكمة في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين، وقياس الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة تطبيق مديري ومديرات المدارس الحكومية لمبادئ الحوكمة في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيري: (الجنس، المؤهل العلمي).

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من الآتي:

1. أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية في تحقيق الكفاءة و الفاعلية على المستوى التنظيمي،

الوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة)، وصممت استبانة مكونة من ثلاثة محاور شملت (72) عبارة، وبينت النتائج أن واقع تطبيق الحوكمة متحقق بدرجة متوسطة، كما أنه توجد فروق في واقع تطبيق الحوكمة تعود إلى اختلاف المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والوظيفة الحالية.

هدفت دراسة Yirdaw (2016) التعرف إلى دور عوامل القيادة والحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في إثيوبيا في تجويد نوعية التعليم، واستخدم منهج الحالة النوعية، بحيث أجريت مقابلات مع عدد من المسؤولين الإداريين في (6) مؤسسات تعليم عالٍ خاصة، وتشير النتائج إلى أن هذه المؤسسات تواجه تحدياً متواصلًا لتحقيق التوازن بين متطلبات الحوكمة، ومطالب أصحاب المصلحة، بالإضافة إلى أن معظم قادة التعليم يعتقدون أن معالجة الإدارة بصورة أكثر فاعلية يمكن أن تحسن نوعية التعليم بشكل كبير.

وأجرى Qarawani (2016) دراسة للكشف عن مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المدرسين والمدرسات فيها، على عينة من (101) من الأفراد، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين جاءت بدرجة مرتفعة على مجال ممارسة الإدارة المدرسية للحوكمة على الأبعاد كافة، ووجود ممارسة للحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين بدرجة مرتفعة على مجال الصعوبات التي تعوق ممارسة الإدارة المدرسية للحوكمة على كافة الصعوبات التنظيمية والبشرية والمادية.

هدفت دراسة Al-Azzawi (2018) معرفة أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في مناهج التربية الإسلامية في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بغداد من وجهة نظر المدرسين والمشرفين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي على عينة بلغت (325) من مدرسي ومشرفي مادة التربية الإسلامية، وقد توصلت إلى أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مناهج التربية الإسلامية كانت متوسطة ككل، ووجود فروق تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق تعزى إلى المؤهل العلمي لصالح حملة شهادة الماجستير.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

ما يميز الدراسة الحالية بأنها من أحدث الدراسات باللغة العربية في هذا المجال من حيث متغيراتها، ومجتمعها، والفئة الدراسية المستهدفة، وفي أنها ستقدم نتائج وتوصيات يمكن أن تستند عليها دراسات وأبحاث مستقبلية، فقد تعددت الدراسات المتعلقة بموضوع الحوكمة، كدراسة Al-Azzawi (2018) للتعرف إلى مفهوم الحوكمة في المدارس الثانوية الحكومية، ومدى تطبيقها، ودراسة Qarawani (2016) للتعرف إلى واقع تطبيق الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين، ودراسات على مستوى الجامعات كدراسة يردو (2016) Yirdaw لمعرفة دور عوامل القيادة والحوكمة في مؤسسات التعليم

✓ **الحدود الموضوعية:** درجة تطبيق مديري ومديرات المدارس الحكومية لمبادئ الحوكمة في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين.

محددات الدراسة:

تتحدد نتائج الدراسة الحالية بمدى صدق أدواتها وثباتها وخصائصها السيكمترية، وملاءمتها للمدارس الحكومية إلى جانب صدق استجابة عينتها على فقرات الأداة.

منهج الدراسة:

انتهجت الباحثة في الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته طبيعتها وصولاً لتحقيق أهدافها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المدارس الحكومية في محافظة الكرك والبالغ عددها (116) مدرسة، منها (43) مدرسة للذكور، و(15) مدرسة للإناث، و(58) مدرسة مختلطة، وبلغ إجمالي عدد المعلمين (6582)، منهم (2299) من فئة الذكور، و(4283) من فئة الإناث، وذلك وفق إحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام (2020). كما وتم اختيار عينة عشوائية من المدارس مكونة من (8) مدارس، و(240) معلماً ومعلمة، ليمثلوا أفراد عينة الدراسة والجدول (1) يبين ذلك.

الجدول (1): توزيع عينة الدراسة: (الجنس، المؤهل العلمي)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	144	60.
	أنثى	96	01.
المؤهل العلمي	دبلوم	23	17.
	بكالوريوس	173	72.
	دراسات عليا	44	18.
المجموع الكلي		240	100.

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أدواتها على غرار مقياس ليكرت الخماسي، وذلك من خلال مراجعة العديد من الأدبيات النظرية والدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بموضوعها، والاستفادة من استبانات الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع حوكمة كدراسة Al-Azzawi (2018)، Qarwani (2016) واستشارة عدد من المتخصصين في مجال الإدارة والقيادة التربوية، وعليه تكونت من جدول يتضمن مجموعة من الفقرات لمجالات الحوكمة وهي كالآتي: (الشفافية، المشاركة الفاعلة، المساءلة، المساواة، الفاعلية التنظيمية)، وبهذا تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (25) فقرة.

والتي تعدّ مطلباً أساسياً في ظل التطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة.
2. أهمية المدارس الحكومية في تنفيذ خططها الإستراتيجية، وتطوير هيكلها التنظيمية ونظم إدارتها، وأساليب تقييم أدائها، وسبل اتخاذ القرارات؛ لتحقيق مبدأ الشفافية والمساءلة والمشاركة.

3. يؤمل من هذه الدراسة أن يفيد منها الدارسون والباحثون في المجال التعليمي والتربوي، ويفتح المجال لهم لإجراء دراسات مستقبلية معتمدين في ذلك على ما ستتوصل إليه الدراسة الحالية من نتائج، وما ستقدمه من توصيات.

4. من المؤمل أن تساهم نتائجها وتوصياتها في تحقيق قفزة نوعية في المدارس الثانوية الأردنية الحكومية في مجال تبيان السبل والمتطلبات اللازمة؛ لمواجهة التحديات المستقبلية.

5. من المؤمل رفد المكتبة العربية بهذه الحصيلة المعرفية والعلمية المتنوعة، ليتسنى لأصحاب الاختصاص والباحثين الرجوع إليها وتوظيفها في إعداد برامج التدريب والتأهيل والتوجيه لممارساتهم الإدارية.

مصطلحات الدراسة:

أولاً: الحوكمة (Governance):

اصطلاحاً: هي إطار فكري متكامل يحدد الغايات وآليات التحقيق، فهي عملية مأسسة الأعمال والنشاطات التي تقوم بها المؤسسات التربوية التعليمية، وفقاً لمجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق نتائج مرغوبة ذات جودة عالية، باتباع آليات وأساليب مميزة ووثيقة الصلة بالأهداف التعليمية المدرسية (Rabaa,2019).
إجرائياً: تقاس درجة التقدير التي سيحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال استجاباتهم على مقياس (استبانة) الدراسة، الذي قامت الباحثة بتطويره ليتناسب مع أغراض الدراسة.

ثانياً: مدير المدرسة:

هو وصف وظيفي لإدارة المدرسة فنياً وإدارياً، بما يحقق رسالة المدرسة التربوية وفقاً للمناهج والسياسات التربوية، بما يخدم العملية التعليمية التعلمية، في ضوء الموارد والإمكانات المتاحة (Ministry of Education, 2014).

حدود الدراسة:

تتحدد حدود الدراسة بالآتي:

- ✓ **الحدود البشرية:** معلمي ومعلمات المدارس الحكومية.
- ✓ **الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي (2022/2021).
- ✓ **الحدود المكانية:** المدارس الحكومية - محافظة الكرك.

للمجالات الرئيسة، وسلامة لغتها، كما وتم اعتماد معيار (80%) لبيان صلاحية الفقرات، وبناء على آراء المحكمين تم تعديل بعض الفقرات من ناحية الصياغة اللغوية لزيادة وضوحها، وبالنتيجة أصبحت أداة الدراسة تتألف من (25) فقرة موزعة على خمسة مجالات رئيسة موزعة كالآتي:

- ✓ الشفافية: (5) فقرات.
- ✓ المشاركة الفاعلة: (4) فقرات.
- ✓ المساواة: (4) فقرات.
- ✓ المساواة: (10) فقرات.
- ✓ الفاعلية التنظيمية: (4) فقرات.

كما وتم استخراج معاملات ارتباط فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية، ومع المجال الذي تنتمي إليه في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكوّنت من (20) عضو هيئة تدريس، حيث تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة بين (0.612 - 0.928)، ومع المجالات بين (0.740 - 0.943)، وهذه المعاملات دالة إحصائياً؛ مما يدل على ملاءمة المقياس وتمتعه بصدق عالٍ لأغراض الدراسة الحالية، والجدول (2) يبين ذلك:

الجدول (2): معاملات الارتباط بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية على مقياس الدراسة

الارتباط بالأداة	الارتباط بالمجال	رقم الفقرة	الارتباط بالأداة	الارتباط بالمجال	رقم الفقرة	الارتباط بالأداة	الارتباط بالمجال	رقم الفقرة
.731**	.817**	.18	.771**	.772**	.10	.918**	.829**	.1
.896**	.901**	.19	.792**	.762**	.11	.934**	.928**	.2
.802**	.827**	.20	.773**	.727**	.12	.910**	.856**	.3
.833**	.837**	.21	.752**	.689**	.13	.925**	.888**	.4
.905**	.915**	.22	.882**	.817**	.14	.804**	.658**	.5
.903**	.941**	.23	.828**	.820**	.15	.839**	.661**	.6
.865**	.902**	.24	.827**	.851**	.16	.814**	.612**	.7
.872**	.943**	.25	.857**	.816**	.17	.788**	.651**	.8
						.740**	.616**	.9

*دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05). **دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

(Alpha)، وأظهرت النتائج أن جميعها مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة، حيث بلغ معامل كرونباخ ألفا للمقياس ككل بلغ (0.928)، والجدول (3) يبين ذلك.

ثبات أداة الدراسة:

قامت الباحثة بحساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي لمجالات الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach

الجدول (3): معاملات الثبات لمجالات المقياس باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)

الرقم	مجال المقياس	معامل الثبات كرونباخ ألفا
1	الشفافية	0.923
2	المشاركة الفاعلة	0.898
3	المساءلة	0.919
4	المساواة	0.938
5	الفاعلية التنظيمية	0.941
الدرجة الكلية للمقياس		0.928

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

عرض النتائج ومناقشتها:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقدير درجة تطبيق مديري ومديرات المدارس الحكومية لمبادئ الحوكمة في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين؟
استخرجت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات كل مجال من مجالات الدراسة والمقياس الكلي، وذلك على النحو الآتي:
2. اختبار (T-test) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق التي تعزى لمتغيري: (الجنس، المؤهل العلمي).

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات وللمقياس الكلي

الفرق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1. تنشر المدرسة بياناتها المالية.	3.56	.42
2. تنشر المدرسة قرارات مجالسها.	3.49	.55
3. تضع المدرسة معايير واضحة لتقييم الأداء.	3.47	.58
4. تنشر المدرسة إجراءاتها التنظيمية.	3.68	.28
5. يتم الإفصاح عن الأصول التي تمتلكها المدرسة بالقيمة العادلة.	3.67	.29
البعد الأول: الشفافية (4)		
6. يشارك المعلمون والمعلمات في وضع خطط تطوير البرامج التعليمية.	3.72	.27
7. يشارك ذوو العلاقة في صناعة القرارات.	3.70	.29
8. تتعاون المدرسة مع أصحاب العلاقة لتحديد الاحتياجات.	3.63	.34
9. تشارك المدرسة العاملين فيها في وضع الأنظمة.	3.61	.36
10. تشارك المدرسة المجتمع الخارجي في برامج تطوير الخدمات التعليمية.	3.64	.31
البعد الثاني: المشاركة الفاعلة (1)		
11. تضع المدرسة معايير واضحة لتقييم أدائها التدريسي والإداري.	3.74	.27
12. تعلن المدرسة عن القواعد والأسس المتبعة في اتخاذ القرارات.	3.72	.30
13. تمتلك المدرسة نظاماً واضحاً يحدد المسؤوليات.	3.64	.40
14. تعلن المدرسة لأعضاء هيئة التدريس عن لائحة حقوقهم وواجباتهم بشكل واضح.	3.63	.41
15. تدقق الأعمال في من جهة محايدة.	3.68	.38
البعد الثالث: المساواة (2)		
16. تحقق المدرسة النزاهة من خلال: (توافر المعلومات، والتدقيق، والجزاءات).	3.65	.39
17. تتسم لائحة العقوبات في المدرسة بالعدالة.	3.67	.38
18. تعترف المدرسة بحقوق كل الأطراف ذات المصالح بما يكفل المساواة.	3.58	.46
19. تطبق المدرسة الأنظمة والتعليمات على الجميع دون تمييز.	3.62	.40
20. تبتعد المدرسة عن التمييز والتحيز بين أعضائها وكذلك بين الإدارات التنفيذية والقيادات.	3.61	.41

البعد الرابع: المساواة (3)		
21.	تتم المراجعة المستمرة للعلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية.	3.52
22.	تلتزم المدرسة بمجموعة من المبادئ الأخلاقية والقيم التي تحكم تصرفات القائمين على الإدارة المدرسية.	3.54
23.	يتضمن الهيكل التنظيمي تناسبا بين كل وحدة وطاقاتها في الأداء.	3.64
24.	تعمل إدارة المدرسة بتناغم وتنسيق عالٍ.	3.61
25.	تسير العمليات التنظيمية بشكل سلس بعيد عن العشوائية.	3.58
البعد الخامس: الفاعلية التنظيمية (5)		
الدرجة الكلية		
		3.62

ويتبين من الجدول (4) أن درجة تطبيق مديري ومديرات المدارس الحكومية لمبادئ الحوكمة في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين الكلية جاءت بدرجة تقدير متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمقياس (3.62)، وبانحراف معياري مقداره (0.32)، وبلغ أعلى متوسط حسابي لمجال المشاركة الفاعلة بمتوسط حسابي بلغ (3.67)، وبانحراف معياري مقداره (0.33)، وأدناها لمجال الفاعلية التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ (3.57)، وبانحراف معياري مقداره (0.38). وتأتي هذه النتيجة لتبين أن درجة تطبيق مديري ومديرات المدارس الحكومية لمبادئ الحوكمة دون المستوى المطلوب، ولربما يرجع السبب في ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى أن منهج العملية التعليمية في المدارس يعتمد على آراء المعلمين والمعلمات في تحديد إستراتيجية التدريس والتعليم والتعلم، كما تتم مراجعة المناهج والخطط الدراسية بشكل دوري مع أعضاء الهيئة التدريسية؛ للتأكد من إمكانية تطبيقها، وأن أعضاء الهيئة التدريسية يسمح لهم بالمشاركة في تطوير إستراتيجيات التدريس، وفي تحديد البدائل لاتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير العملية التعليمية التعلمية، وإبداء رأيهم في أي موضوع من خلال اتباع الأساليب الديمقراطية في صنع القرار، ولكن ليس بشكل فاعل، وأن لدى إدارة المدرسة رؤية واضحة عن أهداف المدرسة

ورؤيتها ورسالتها، إلا أنها قد لا تأخذ بالحسبان في بعض الأحيان مقترحات أعضاء الهيئة التدريسية لمناقشتها بشفافية بشكل عام. وترى الباحثة أن إدارة المدرسة تقوم بالرجوع إلى السجلات المتعلقة بأداء العمل، لمتابعة أداء أعضاء الهيئة التدريسية، وأنها تعتمد على الموضوعية في المساءلة من خلال وجود نظام رقابة فاعل، وبرامج متخصصة في الكشف عن الأخطاء، وتستخدم التقارير الدورية المنظمة لمتابعة أداء أعضاء الهيئة التدريسية. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات سابقة مثل دراسة العزاوي (2018)، وقرواني (2016)، ودراسة يردو (2016) Yirdaw، ودراسة فابريك وميتزل (2015) Fabrice & Mitterle. للإجابة عن السؤال الثاني: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في درجة تطبيق مديري ومديرات المدارس الحكومية لمبادئ الحوكمة في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيري: (الجنس، المؤهل العلمي)؟ ولمعرفة أثر متغير الجنس: (ذكر، أنثى)، في درجة تطبيق مديري ومديرات المدارس الحكومية لمبادئ الحوكمة، استخرجت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات مجالات أداة الدراسة والمقياس الكلي، والجدول (5) يوضح النتائج.

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات والمقياس الكلي وفقاً لمتغير الجنس

المجال	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الشفافية	ذكر	3.56	0.32
	أنثى	3.46	0.27
	الكلي	3.49	0.29
المشاركة الفاعلة	ذكر	3.52	0.28
	أنثى	3.47	0.25
	الكلي	3.59	0.27
المساواة	ذكر	3.58	0.26
	أنثى	3.49	0.31
	الكلي	3.54	0.27
المساواة	ذكر	3.49	0.32
	أنثى	3.45	0.23
	الكلي	3.47	0.27

الفاعلية التنظيمية	ذكر	3.48	3.30
	أنثى	3.46	3.31
	الكلية	3.48	3.28
المقياس الكلي	ذكر	3.50	3.26
	أنثى	3.47	3.20
	الكلية	3.49	3.23

للمقياس الكلي لفئة الذكور بمتوسط حسابي بلغ (3.50)، وأدناها لفئة الإناث بمتوسط حسابي بلغ (3.47)، ولمعرفة فيما إذا كانت لهذه الفروق دلالة إحصائية، تم إجراء اختبار (T- test)، والجدول (6) يبين النتائج.

يتبين من الجدول (5) وجود فروق ظاهرية في درجة تطبيق مديري ومديرات المدارس الحكومية لمبادئ الحوكمة في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين، على المجالات، والمقياس الكلي وفقاً لمتغير الجنس، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي وفقاً لمتغير الجنس (3.49)، وبانحراف معياري مقداره (23)، وكان أعلى متوسط حسابي

الجدول (6): نتائج تحليل اختبار (ت) لأثر متغير الجنس على المجالات والمقياس الكلي

أثر متغير الجنس على المجالات	قيمة F	قيمة T	درجات الحرية	الدالة Sig
الشفافية	2.379	-1.143	304	.041
المشاركة الفاعلة	2.563	-1.843	304	.060
المساءلة	2.364	-2.689	304	.018
المساواة	2.647	-2.172	304	.012
الفاعلية التنظيمية	2.692	-1.910	304	.027
المقياس الكلي	2.521	-2.896	304	.015

أعضاء الهيئة التدريسية بشكل موضوعي ودوري بنحو أكبر مما هو عند الإناث، وقد يرجع أيضاً إلى أنهم يناقشون الأخطاء في العمل، وفي آليات التعليم والخطط الدراسية بهدف التعلم منها وليس لأي اعتبارات أخرى.

ولمعرفة أثر متغير المؤهل العلمي في درجة تطبيق مديري ومديرات المدارس الحكومية لمبادئ الحوكمة في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين، استخرجت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات مجالات أداة الدراسة والمقياس الكلي، والجدول (7) يوضح النتائج.

يتبين من الجدول (6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، في درجة تطبيق مديري ومديرات المدارس الحكومية لمبادئ الحوكمة تعزى لمتغير الجنس للمقياس الكلي والمجالات مجتمعة، حيث بلغت قيمة الدالة الإحصائية (0.015)، وبلغت قيمة ف (2.521)، وكانت الفروق لصالح الذكور كونها حصلت على أعلى متوسط حسابي وفقاً للجدول (5). ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن إدارة المدرسة من وجهة المعلمين والمعلمات من فئة الذكور أكثر حيادية وموضوعية في تطبيق مبادئ الحوكمة الممثلة بالمساءلة، والشفافية، والفاعلية التنظيمية، والمساواة، والمشاركة الفاعلة، ويتم تقييم

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات والمقياس الكلي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الشفافية	دبلوم	3.43	3.29
	بكالوريوس	3.47	3.26
	دراسات عليا	3.49	3.27
المشاركة الفاعلة	دبلوم	3.49	3.29
	بكالوريوس	3.55	3.27

دراسات عليا	3.58	.26
دبلوم	3.37	.31
بكالوريوس	3.43	.24
دراسات عليا	3.44	.27
دبلوم	3.44	.31
بكالوريوس	3.48	.26
دراسات عليا	3.49	.29
دبلوم	3.40	.31
بكالوريوس	3.49	.30
دراسات عليا	3.47	.32
دبلوم	3.51	.26
بكالوريوس	3.59	.22
دراسات عليا	3.58	.24

References:

- Abu Musa, Ashraf Darwish (2008). "Corporate Governance and Its Impact on the Efficiency of the Palestine Stock Exchange", unpublished master's thesis, College of Commerce, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Al Abbas, Muhammad (2010). "University Governance: an Analytical Study", and a working paper presented to the Corporate Governance Conference, current practices and future prospects, Abha: King Khalid University.
- Al-Arini, M (2016). "The Reality of Applying Governance from the Point of View of Members of the Administrative and Academic Bodies at Imam Muhammad bin Saud Islamic University", Specialized International Educational Journal, Volume (3), No. (12), pp. 114-148.
- Al-Azzawi, H Ali (2018). "The Importance of Applying Governance Principles in Islamic Education Curricula in Governmental Secondary Schools", Unpublished Master's Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Al-Azzaz, N Fahd (2011). "Obstacles to Applying Change Management in Educational Training Management in Riyadh". Supplementary research for master's degree unpublished, Imam Muhammad bin Saud University, Riyadh.
- Al-Farra, Majid Muhammad (2013). "Governance Challenges in Higher Education Institutions in Palestine - A Case Study for Faculties of Economic and Administrative Sciences in Gaza", Research Paper Presented to the Third Arab International Conference on Quality Assurance of

يتبين من الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بمحافظة الكرك، تعزى لمتغير المؤهل العلمي على المقياس الكلي وعلى كل المجالات، حيث بلغت قيمة الدالة الإحصائية (0.079)، وبلغت قيمة ف (1.496)، وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين والمعلمات بمختلف مؤهلاتهم العلمية ملتزمون بالقوانين والأنظمة والتعليمات الإدارية في المدرسة؛ مما يجعل معرفتهم متقاربة حول درجة تطبيق الحوكمة في المدارس الحكومية، وأن هذه التشريعات واضحة للجميع، وأن إدارة المدرسة تراعي التطبيق الكامل لمثل هذه التشريعات على كافة العاملين فيها.

التوصيات:

توصي الباحثة بالآتي:

1. ضرورة تبني معايير الحوكمة وإرساء قواعدها في المدارس الحكومية الأردنية؛ من خلال توفير بيئة تنظيمية مناسبة، وسياسات تغيير ملائمة لتحفيز الأداء الوظيفي وتحسينه في اتجاهات تخدم تطبيق الحوكمة، وزيادة قدرتها على التميز ومواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية.
2. العمل على إصدار مجموعة من اللوائح والتشريعات المرتبطة بأبعاد الحوكمة ومبادئها في المدارس الحكومية الأردنية، والعمل على تطويرها من مختلف الجوانب المالية والإدارية.
3. تشكيل لجان مستقلة داخل المدرسة؛ لمتابعة تنفيذ معايير الحوكمة وتقييمها.
4. نشر ثقافة الحوكمة واعتماد معايير الشفافية والإفصاح في جميع التعاملات الإدارية، ودعم عملية الإفصاح عن نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية لها؛ لتحقيق الشفافية، وتحفيز العاملين لتجاوز نواحي الخلل والقصور في الأداء؛ مما سينعكس على الارتقاء بأدائها وكفاءتها.

- Female Teachers”, Journal of the Union of Arab Universities for Education and Psychology, Vol. (14), No. (4), pp. 111-157.
- Rabaa, Nael (2019). “Governance and Its Applications in Public Universities: the Kingdom of Saudi Arabia, a Conceptual Model of Governance”, the comprehensive multi-knowledge electronic journal for the dissemination of scientific and educational research, issue (15), p. 1-23.
 - Spar, Issa Jassim (2011). “The Role of Corporate Governance Policies and Mechanisms in Combating Financial and Administrative Corruption in the Arab World”, Arab Administrative Development Organization, Cairo.
 - Thierry Wideman Gouran (2003). “Development Durable et Government Dent Reprise”, Observatoires de la Responsibility Societal des Enterprises, Editions organization, PARIS.
 - Yirdaw, A, (2016). “Quality of Education in Private Higher Institutions in Ethiopia: The Role of Governance”. SAGE Journal (1): 2.
 - Higher Education, Jordan: Al-Zaytoonah University.
 - Al-Kasr, S Awad (2018). “The Role of Applying Total Quality Standards in Achieving Administrative Governance in Universities: An Empirical Study on Private Universities in Riyadh,” Journal of the College of Basic Education for Educational and Human Sciences, Issue (39), pp. 417-430, Iraq: Babylon University.
 - Darwish, A Haider (2007). Corporate Governance and the Role of the Board of Directors, issued by the Union of Arab Banks.
 - Fabrice, H. & Mitterle, A. (2015). “Governance and Quality Guidelines in Higher Education, in Education” Working Paper Series, No. 9, World Bank, Washington D.C.
 - Gafta Sana (2017). “The Role of University Governance in Improving the Quality of Higher Education from the Point of View of Stakeholders, a Case Study of the University of Setif”, unpublished master's thesis, Setif University-1-, Algeria.
 - Hadi Masoud Maarouf (2010). “The Role of Corporate Governance Mechanisms in Reducing the Negative Practices of Profit Management by Applying to the Syrian Business Environment”, unpublished master's thesis, Faculty of Commerce, Helwan University.
 - Halawa, Jamal and Taha, Nidaa (2017). The Reality of Governance at Al-Quds University. Palestine, Al-Quds University.
 - Hattie, J. & Anderman, E. (2013). International Guide to Student Achievement, New York: Routledge.
 - Marzouk, Farouk Jaafar (2012). “Governance of Open Education, a Strategic Perspective”. i (2). Egypt: The Anglo-Egyptian Library.
 - Ministry of Education (2014). Job description and classification instructions for schools, Amman, Jordan.
 - Muhammad, Hakim Mohsen (2015). “Governance Controls and Mechanisms in University Institutions”, a working paper submitted to the Second Arab Conference of Arab Universities - Challenges and Ambition, Marrakech: The Arab Administrative Development Organization.
 - Qarawani, Khaled (2016). “The Extent of the Practice of Governance in Secondary Schools in Palestine from the Point of View of Male and