

أخضر، أروى. (٢٠٢٠). أولويات الإصلاح المدرسي في ظل مفاهيم الحوكمة كما يراها مديرو التعليم بالمملكة العربية السعودية وسبل تحقيقها. *مجلة العلوم التربوية*، ٥ (١)، ٤٩ - ٨٨.

أولويات الإصلاح المدرسي في ظل مفاهيم الحوكمة كما يراها مديرو التعليم بالمملكة العربية السعودية وسبل تحقيقها

د. أروى علي عبدالله أخضر^(١)

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى رصد أولويات الإصلاح المدرسي في ظل مفاهيم الحوكمة كما يراها مديرو التعليم بالمملكة وسبل تحقيقها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري عموم التعليم في المملكة العربية السعودية للعام الدراسي (١٤٣٨/١٤٣٩هـ) والبالغ عددهم (٤٦) مديراً، وكان حجم الاسترداد (٣٩) استبانة، وذلك بنسبة (٨٥٪) من مجتمع الدراسة، وتكونت الاستبانة من تسعة مجالات تناولت أولويات الإصلاح المدرسي في ظل مفاهيم الحوكمة التي حددها مركز العقد الاجتماعي^(٢) وهي: المساءلة - المشاركة - الشفافية - سيادة القانون - مكافحة الفساد - الاستجابة - العدالة - الكفاءة - الفعالية.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: أفراد الدراسة موافقون على أولويات الإصلاح المدرسي في ظل مفاهيم الحوكمة وكان من أبرز أولويات الإصلاح المدرسي في ظل مفاهيم الحوكمة (بُعد مكافحة الفساد، ثم بُعد العدالة ثم بُعد الفعالية ثم بُعد المساءلة ثم بُعد الكفاءة ثم بُعد المشاركة ثم بُعد سيادة القانون وأخيراً بُعد الشفافية). وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة بتطبيق الحوكمة من أولويات الإصلاح التربوي، وأنّ إصلاح التعليم يبدأ من إصلاح المدارس، وأنّ الإصلاح المدرسي يبدأ بتدريب مديري التعليم وقيادات المدارس على مفاهيم الحوكمة وكيفية تطبيق محاورها، ومنح الصلاحيات والمسؤوليات لعملية تطبيق الحوكمة، وتحديث الأنظمة والتشريعات بما يتماشى مع مبادئ الحوكمة في المدارس من أولويات الإصلاح المدرسي.

الكلمات المفتاحية: الإصلاح المدرسي - الحوكمة - جودة المخرجات التعليمية.

^(١) مشرفة عموم بالإدارة العامة للتربية الخاصة بوزارة التعليم، akhdar30@hotmail.com

^(٢) مركز العقد الاجتماعي تأسس عام ٢٠٠٧ وهو أحد مراكز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابعة لرئاسة مجلس الوزراء المصري، وهو مبادرة مشتركة بين مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وبدعم من هيئة التعاون الإيطالي والحكومة اليابانية. وجاء تأسيسه بناء على توصيات تقرير التنمية البشرية عام ٢٠٠٥.

المقدمة:

تُولي الحكومات والمجتمعات المعاصرة أهمية كبرى لإصلاح وتطوير الأنظمة التربوية، والمدرسة كمنظومة اجتماعية ومؤسسة تربوية لها من الفاعلية والأهمية ما يجعل الحكومات والمجتمعات المحلية تركز عليها كاستثمار بشري وتنمية وطنية مستقبلية واعدة.

ولقد أصبحت الحوكمة Corporate Governance بمختلف أبعادها شرطاً رئيسياً لتحقيق التنمية المستدامة، وتحسين مستوى المعيشة، فهي تنهض على تطبيق مفاهيم الشفافية والمساءلة، والمصداقية، وعلى وجود مؤسسات عاملة فاعلة ذات كفاءة، وتعزز العدالة الاجتماعية، وتضمن المساواة في الحصول على خدمات ذات جودة عالية (الفواز، ٢٠١٥: ٢).

يعبر مصطلح الحوكمة بأنه «أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة» وقد عرّف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الحوكمة بشكل مبسط أنها «عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها أو عدم تنفيذها» (البسام، ٢٠١٦: ٤٣).

وبشكل عام يُعبر مفهوم الحوكمة عن مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تُوجّه من خلالها المنظمات ويُنَحَكَمُ بها، بحيث يتضمن الإطار العام للحوكمة تحديد وتوزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف الأطراف في المنظمة أو المؤسسة، إضافة إلى أنه يعمل على بلورة وإرساء قواعد وإجراءات صناعة القرار في تلك المنظمة (غادر، ٢٠١٢: ٢).

وقد تعددت إسهامات المؤسسات الدولية والبحثية في تحديد مبادئ الحوكمة، ومن بين تلك الإسهامات الدراسة التي أعدها مركز العقد الاجتماعي بعنوان «إطار عام لتقويم الحوكمة الرشيدة» بعد اطلاعه على الخبرات الدولية في هذا المجال، وقد تضمن هذا الإطار المبادئ التالية -وهي ما اعتمدها الدراسة الحالية-:

المساءلة: Accountability - المشاركة Participation - الشفافية Transparency - سيادة القانون Rule of Law - مكافحة الفساد Combating Corruption - الاستجابة Responsiveness - العدالة Equity - الكفاءة Efficiency - الفعالية Effectiveness (أسامة، ٢٠١٤).

واستجابة لهذه التحولات الدولية فقد تضمنت أهداف رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠

«الحوكمة» ضمن أهدافها حيث أكدت في محور «انتهاج الشفافية» على أنه «سنستفيد من أفضل الممارسات العالمية لتحقيق أعلى مستويات الشفافية والحوكمة الرشيدة في جميع القطاعات، وسيشمل ذلك اتخاذ كل ما هو ممكن لتفعيل معايير عالية من المحاسبة والمساءلة، عبر إعلان أهدافنا وخططنا ومؤشرات قياس أداءنا ومدى نجاحنا في تنفيذها للجميع، وسنعمل كذلك على توسيع نطاق الخدمات الإلكترونية وتحسين معايير الحوكمة، بما سيجد من التأخير في تنفيذ العمال، وتحقيق هدفنا في أن نقود العالم في مجال التعاملات الإلكترونية» كما أكدت على «الحوكمة» في محور «دعم المرونة» على أنه «سنكون أكثر مرونة في مواكبة متطلبات الرؤية الوطنية وتحقيق أولوياتها، مما سيجقق حوكمة فاعلة للعمل الحكومي، ويضمن استمرارية العمل التنفيذي على مستوى الوزارات عبر اعتماد توجهاتها وخطتها من قبل القيادة. كما سنقوم بمراجعة دقيقة للهيكل والإجراءات الحكومية وتوزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات وتطويرها، بما يضمن الفصل الواضح بين عملية اتخاذ القرار وتنفيذه ومراقبة التنفيذ، ويتواءم مع توجهنا لتسريع عملية اتخاذ القرار والحد من الهدر المالي والإداري».

وقد أصبحت حوكمة المؤسسات التعليمية من أهم المواضيع المطروحة على صعيد اقتصاديات دول العالم، فهي تكوّن عنصراً مهماً لتعزيز النجاح والإصلاح الاقتصادي والإداري والتربوي في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة وافتتاح الدول على بعضها البعض والمنافسة الشديدة بينهم.

والحوكمة باختصار يمكن أن تمثل إشراك جميع الأطراف في المؤسسة في عملية اتخاذ القرار، وكذلك أن تتوفر المعلومات لجميع الأطراف بشفافية ووضوح، وتحديد مسؤولية وحقوق واجبات جميع المسؤولين عن إدارة المؤسسة؛ وذلك لتجنب حدوث حالات الفساد الإداري، كما تهدف هذه العوامل إلى التأكد من أن المؤسسات تُدار بطريقة سليمة وأنها تخضع للرقابة والمتابعة والمساءلة، كما أن أحد الأهداف التي تسعى إليها الحوكمة هو ضمان أن جهود الإدارة تنصبُّ للحفاظ على المصالح العليا للمجتمع والدولة والعمالين والوصول إلى أعلى درجات الكفاءة في العمل (عبدالحافظ، عبدالرازق، ٢٠٠٧).

وتهدف الحوكمة إلى الشفافية والمساواة والمساءلة والمسؤولية لتشجيع المؤسسات على الاستخدام الأمثل لمواردها وتحقيق النمو المستدام وتشجيع الإنتاجية وتقديم الخدمات، وأنَّ تطوير

نظام التعليم لا يكتمل في غياب حوكمة رشيدة للمدارس، إذ إن المقصود بالحوكمة الرشيدة لا يتعلق بإدارة المدرسة فحسب، بل بوضع معايير وآليات حاكمة لأداء كل الأطراف المعنيين بالمدرسة وفق مفاهيم الحوكمة (الشويري، د.ت).

ويتطلب الإصلاح المدرسي إعادة جذرية في النظام التعليمي يتمثل بهياكل تنظيمية مرنة وقوانين بعيدة عن البيروقراطية ونظام تعليمي قادر على استيعاب التطورات الحديثة في مجال المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، وذلك من خلال التركيز على الدور المعرفي الذي تؤديه المدرسة؛ حتى يتواءم مع مفاهيم الحوكمة ومتطلبات الاقتصاد المعرفي، حيث يهدف الإصلاح المدرسي إلى خلق نقلة نوعية في تطوير التعليم، وفي إدارة المؤسسة التعليمية من خلال دعم المدارس ومجتمعاتها المحلية لممارسة وظائفها ومهامها وفق أنظمة لا مركزية؛ لتمكين كل مدرسة من تحسين أدائها، والارتقاء بجودة المخرجات التعليمية لدى تلاميذها.

ولقد برهنت العديد من الدراسات والتجارب في العالم أن الحوكمة في مؤسسات التعليم خطوة ضرورية تجاه تطوير نوعية التعليم وأحد العناصر الأساسية التي تؤدي إلى تحسين المخرجات التعليمية (أبو الهيجاء، ٢٠١٧).

وفي إطار اهتمام وزارة التعليم بتحسين جودة العملية التعليمية وتبنيها لمفهوم الإصلاح المدرسي من خلال محاولة تطبيق اللامركزية، وتفعيل عمل المشاركة المجتمعية، أصبح من الضروري الاهتمام بتطبيق مفاهيم الحوكمة بغرض إحداث نقلة نوعية في تطوير المدرسة، ولتتمكينها من تحسين مستوى أدائها والارتقاء بجودة خدماتها ومخرجاتها التعليمية. فقد وضعت وزارة التعليم حوكمة خاصة ببرنامج التحول الوطني في الوزارة والمنبثق من رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠)، رغبة منها في الوصول لمخرجات ذات جودة عالية تحقق متطلبات التنمية المنشودة وفق منهجية العمل (العازمي، ٢٠١٦).

ونظراً لزيادة عدد مؤسسات التعليم العام من مدارس ومراكز في المملكة العربية السعودية، ولأهمية هذه المؤسسات التعليمية ودورها في بناء وتكوين رأس المال البشري في المملكة، وما قامت به المملكة من تطوير شامل لمنظومة التعليم، فقد عملت في السنوات الأخيرة على تطوير المناهج الدراسية، كما عمدت على إدراج التعليم الإلكتروني (التعليم عن بعد)، وتطوير المعلمين، وتحسين البيئة التعليمية، وزيادة صلاحيات مديري التعليم والمدارس بما يضمن

تحقيق أهداف رؤية (٢٠٣٠) التعليمية؛ فإن إدارات التعليم العام مطالبة بحثاً إدارات المدارس وتشجيعهم على ممارسة الحوكمة في إدارة مدارسهم وتيسير أعمالها (وزارة التعليم، دت).
كما وإن ممارسة الحوكمة تتطلب إلماماً بمفاهيم الحوكمة ومبادئها، وبذلك فإن هذه الدراسة تسعى إلى الكشف عن أولويات الإصلاح المدرسي في ظل مفاهيم الحوكمة كما يراها مديرو التعليم بالمملكة العربية السعودية وسبل تحقيقها.

مشكلة الدراسة:

أصبحت حاجة الأنظمة التربوية ملحة لاعتماد مفاهيم الحوكمة لتعطي للمدرسة بُعداً الفاعل وتكسيها ضرماً من الاستقلالية لتكون أكثر جدوى وفاعلية، فعلى الرغم من المحاولات والجهود المستمرة لتطوير وتحسين مدخلات ومخرجات وكذلك عمليات النظام التربوي، إلا أن العملية التعليمية ما زالت تواجه العديد من المعوقات والتحديات التي قد تؤدي إلى حدوث قصور في بعض الجوانب التعليمية.

ويواجه نظام التعليم في المملكة العربية السعودية عدداً من التحديات التي ربما تتراكم وتتفاقم في شدتها وقد تؤثر سلباً على العوائد المرجوة من العملية التربوية، وتتوغل هذه التحديات بين تحديات خاصة بالاستجابة لمطالب التنمية والتقدم العلمي والتقني، وبين المعلم وإعداده وتدريبه واتجاهاته نحو المهنة، وبين الطالب ومتابعة مسيرته التربوية (السحبياني، ٢٠١٣: ٤).

وقد أقر خبراء التعليم في السعودية بأن وضع التعليم يُفترض أن يكون أفضل بكثير مما هو عليه وفي هذا الصدد يشير الملحم (٢٠١١) إلى أن التعليم الحالي أقل من المطلوب قياساً بالوضع العالمي، ومخرجاته تعاني من تدنٍ في الانضباط والتأهيل، وأن معظم محاولات تطوير التعليم تفتقر للعمل المؤسسي، وأن الخطوات الأولى لتطوير التعليم يجب أن تنطلق من وضوح الرؤية.

ووفقاً لتقارير البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فإن زيادة الإنفاق لا تعنى بالضرورة جودة نظم التعليم، وقد حصلت السعودية في العام (٢٠١٧) على المرتبة (٦٦) عالمياً، وعلى المرتبة السادسة عربياً من حيث التعليم، ووفقاً لتقرير «ماكيني» فإن السعودية احتلت أحد الثلاث مراكز الأخيرة عالمياً في الرياضيات، وأحد المراكز السبع الأخيرة في العلوم.

أشارت العديد من الدراسات التي تناولت الإدارة المدرسية وأدوارها في ترجمة السياسات والأنظمة

وغيرها من مدخلات العملية التعليمية إلى أنها تعاني عدداً من الصعوبات الإدارية والمشكلات التنظيمية التي تحدُّ من فاعليتها في أداء رسالتها (هدية، ٢٠٠٧)؛ (الشثري، ٢٠٠٥)؛ (العساف، ٢٠٠٥).

كما أنّ من أهم أسباب ضعف النظام التعليمي افتقار القيادات والإدارات إلى الممارسة السليمة في الرقابة، والإشراف، ونقص الخبرة والمهارة ونقص الشفافية في إظهار المعلومات والبيانات التي تعبر عن حقيقة الأوضاع التربوية في الإدارات التعليمية وغيرها من الممارسات التي يتخللها بعض القصور كإفاد التربوي والهدر المالي.

وبالرغم من سعي المجتمعات العربية حثيثاً لمواكبة التطورات العالمية في التوجه نحو الاقتصاد المعرفي، وتوفير بيئة تحتية ملائمة، وتطوير سياسات تعليمية مناسبة، ووضع برامج تدريبية لتأهيل قواها البشرية واستثمارهم والرفع من قدراتهم الإنتاجية والتنافسية والاقتصادية، ويشير تقرير المرصد العربي للتربية لعام (٢٠١٢) إلى أنّ السعي لهذه التغييرات لم يصحبه تغييرات في الثقافة والحوكمة المؤسسية للأنظمة التربوية والمؤسسات التعليمية (المرصد العربي للتربية، ٢٠١٢: ٧).

فهناك ثمة اتفاق واسع النطاق على أنّ النظم التربوية في العالم العربي بحاجة إلى تحسين؛ الأمر الذي يسترعي وبكل جدية - إذا كنّا نشد تطويراً حقيقياً للتعليم من أجل تحقيق التنمية الفعالة والرفاه الاجتماعي - أن نحدد أولويات الإصلاح المدرسي في ظل مفاهيم الحوكمة وسبل تحقيقها بما يضمن تحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) التعليمية، والذي سينعكس إيجاباً على جودة المخرجات التعليمية؛ لذا برزت الحاجة إلى هذه الدراسة التي تحددت في التساؤل الرئيس التالي:

ما أولويات الإصلاح المدرسي في ظل مفاهيم الحوكمة كما يراها مديرو التعليم بالمملكة العربية السعودية وسبل تحقيقها؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. رصد أولويات الإصلاح المدرسي في ظل مفاهيم الحوكمة ذات الأهمية المرتفعة من وجهة نظر مديري التعليم بالمملكة العربية السعودية.
٢. التعرف إلى الفروق في تقديرات عينة الدراسة لأولويات الإصلاح المدرسي في ظل مفاهيم

الحوكمة والتي تُعزى إلى المتغيرات التالية: (المؤهل - سنوات الخدمة - الخبرة).

أسئلة الدراسة:

تحددت أسئلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما أولويات الإصلاح المدرسي في ظل مفاهيم الحوكمة كما يراها مديرو التعليم بالمملكة العربية السعودية وسبل تحقيقها؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما أولويات الإصلاح المدرسي في ظل مفاهيم الحوكمة كما يراها مديرو التعليم بالمملكة العربية السعودية؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأولويات الإصلاح المدرسي في ظل مفاهيم الحوكمة تُعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل - سنوات الخدمة - الخبرة).

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال الآتي:

الأهمية التطبيقية:

- أسفرت هذه الدراسة عن رصد أهم أولويات الإصلاح المدرسي في ظل مفاهيم الحوكمة بالمملكة.
- أمكن من خلال هذه الدراسة تحديد سبل تحقيق أولويات الإصلاح المدرسي في ظل مفاهيم الحوكمة بالمملكة.

الأهمية النظرية:

- تُعد هذه الدراسة في حدود علم الباحثة - هي الدراسة الأولى في المملكة العربية السعودية التي تناولت أولويات الإصلاح المدرسي في ظل مفاهيم الحوكمة بالمملكة العربية السعودية.
- يمكن لهذه الدراسة أن تعمل على تبصير مسؤولي التعليم عن أولويات الإصلاح المدرسي في ظل مفاهيم الحوكمة كما يراها مديرو التعليم بالمملكة العربية السعودية.

- يمكن لنتائج هذه الدراسة أن تساهم في دعم تطبيق مفاهيم الحوكمة على المدارس في المملكة العربية السعودية.
- يمكن لنتائج هذه الدراسة أن تساهم في تحسين جودة المخرجات التعليمية بعد الالتزام بتطبيق مفاهيم الحوكمة على المدارس.

حدود الدراسة:

يقتصر تطبيق الدراسة على الآتي:

الحد الموضوعي: تقتصر الدراسة على أولويات الإصلاح المدرسي في ظل مفاهيم الحوكمة من وجهة نظر مديري التعليم بالمملكة العربية السعودية.

الحد البشري: تمثلت في مديري التعليم بالمملكة العربية السعودية وعددهم (٤٦) مديراً.

الحد المكاني: طبقت الدراسة على جميع مديري التعليم بالمملكة العربية السعودية.

الحد الزمني: طبقت الدراسة الميدانية في العام الدراسي ١٤٣٨ / ١٤٣٩ هـ.

مصطلحات الدراسة:

الإصلاح المدرسي:

هو مجموعة الجهود المتكاملة والموجهة للنظام المدرسي بالمملكة العربية السعودية من خلال إصلاح المدرسة في مجالات مفاهيم الحوكمة وإدخال التغييرات الأساسية فيها؛ بغرض تحسين كفاءة النظام والمخرجات التعليمية وتلافي الهدر والفاقد التعليمي.

الحوكمة:

مجموعة النظم والقرارات والممارسات والأساليب التي من خلالها تدار المدارس وتُحاسب من قبل إدارات التعليم وهي تُعنى بجميع أفراد المنظمة، بغرض الإصلاح المدرسي لتحقيق رؤية النظام التعليمي بالمملكة العربية السعودية (٢٠٣٠)، ولتحقيق متطلبات التنمية ورفع مستوى الكفاءة والفعالية والإنتاجية وجودة المخرجات التعليمية.

جودة المخرجات التعليمية:

مجموعة الفوائد التي يتم أو يُتوقع الحصول عليها من خلال تفاعل الموارد البشرية والمادية

داخل النظام التعليمي الذي اعتمد مفاهيم الحوكمة، ويمثل هذا المخرَج التعليمي أو المنتج وهو (الطالب) وما اكتسبه من معارف ومهارات واتجاهات مقابل الخدمات التعليمية التي تلقاها، أسهمت في تحقيق النتائج المتوقعة أو الأهداف المتوخاة من النظام التعليمي بكفاءة وفاعلية، ثم بتحقيق متطلبات التنمية الاقتصادية.

مدير التعليم:

الشخص الذي تعينه وزارة التعليم لإدارة التعليم في منطقته أو محافظته التعليمية، ويحمل المسمى «مدير عام التعليم» أو «مدير التعليم»، ويعمل وفق السياسات التعليمية والصلاحيات الممنوحة له من وزير التعليم.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لطبيعة الدراسة وأهدافها.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع مديري التعليم بالملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (٤٦) مديراً تعليمياً خلال فترة إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٣٨/١٤٣٩ هـ، ولمحدودية مجتمع الدراسة اتبعت الباحثة أسلوب الحصر الشامل من خلال تطبيق أداة الدراسة على كامل مجتمع الدراسة، وبعد التطبيق الميداني للدراسة حصلت الباحثة على (٣٩) استبانة مستردة صالحة للتحليل الإحصائي.

أداة الدراسة:

اعتمدت الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة، وقد صممت بالإفادة من الإطار النظري والدراسات السابقة المشابهة وبعد تصميمها اتبعت الخطوات التالية للتحقق من صلاحيتها للتطبيق الميداني:

صدق أداة الدراسة:

أ - الصدق الظاهري للأداة:

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه عُرضت على عدد (٣) من

المتخصصين، وفي ضوء آرائهم أعدت أداة هذه الدراسة بصورتها النهائية.

ب - صدق الاتساق الداخلي للأداة:

حسب معامل الارتباط «بيرسون» لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة وقد أظهرت قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

الجدول رقم (١)

معاملات ارتباط « بيرسون » لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
❖❖٠,٧٤٧	٦	❖❖٠,٦١٥	١
❖❖٠,٦٥١	٧	❖❖٠,٥٢٧	٢
❖❖٠,٦٨٥	٨	❖❖٠,٦٤٢	٣
❖❖٠,٨٣٤	٩	❖❖٠,٦٥٧	٤
❖❖٠,٤٤٧	١٠	❖❖٠,٥٥٢	٥

❖❖ دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

الجدول رقم (٢)

معاملات ارتباط « بيرسون » لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
❖❖٠,٧٣٥	٥	❖❖٠,٧٨٠	١
❖❖٠,٨٤٠	٦	❖❖٠,٦٩٧	٢
❖❖٠,٧٥٨	٧	❖❖٠,٥٢٦	٣
❖❖٠,٨١١	٨	❖❖٠,٨٦١	٤

❖❖ دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

الجدول رقم (٣)

معاملات ارتباط « بيرسون » لعبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
❖❖٠,٥٢٧	٤	❖❖٠,٦٥٣	١
❖❖٠,٦٣٠	٥	❖❖٠,٧٩٦	٢
-	-	❖❖٠,٨٥٦	٣

❖❖ دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

الجدول رقم (٤)

معاملات ارتباط « بيرسون » لعبارات المحور الرابع بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
❖❖٠,٧١٠	٤	❖❖٠,٦٩١	١
❖❖٠,٧١٠	٥	❖❖٠,٥٨٤	٢
❖❖٠,٥٢٩	٦	❖❖٠,٧٣٣	٣

❖❖ دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

الجدول رقم (٥)

معاملات ارتباط « بيرسون » لعبارات المحور الخامس بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
❖❖٠,٩٠٨	٤	❖❖٠,٧٥٧	١
❖❖٠,٨٧٨	٥	❖❖٠,٥٧٠	٢
-	-	❖❖٠,٥٦٩	٣

❖❖ دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

الجدول رقم (٦)

معاملات ارتباط « بيرسون » لعبارات المحور السادس بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	❖❖٠,٦٤٦	٣	❖❖٠,٦٧٥
٢	❖❖٠,٧٦١	-	-

❖❖ دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

الجدول رقم (٧)

معاملات ارتباط « بيرسون » لعبارات المحور السابع بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	❖❖٠,٥٩٠	٦	❖❖٠,٧٣٣
٢	❖❖٠,٥٦٠	٧	❖❖٠,٥٩٠
٣	❖❖٠,٦٤٤	٨	❖❖٠,٥٢٤
٤	❖❖٠,٧٢١	٩	❖❖٠,٨٦٩
٥	❖❖٠,٧٣٧	-	-

❖❖ دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

الجدول رقم (٨)

معاملات ارتباط « بيرسون » لعبارات المحور الثامن بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	❖❖٠,٧٧١	٤	❖❖٠,٨٣٧
٢	❖❖٠,٥٨٨	٥	❖❖٠,٩٢٣
٣	❖❖٠,٩٠٢	-	-

❖❖ دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

الجدول رقم (٩)

معاملات ارتباط « بيرسون » لعبارات المحور التاسع بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	❖❖٠,٨٧٧	٣	❖❖٠,٨٤٨
٢	❖❖٠,٨٤٨	٤	❖❖٠,٧١٦

❖❖ دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجداول (١ - ٩) أن قِيَم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوي الدلالة (٠,٠١) فأقل مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

- ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة فقد بلغ معامل الثبات العام عالٍ (٠,٩٣٩٨)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

جدول رقم (١٠)

معامل (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات أداة الدراسة

محاو الاستبانة	عدد العبارات	ثبات المحور
المساءلة	١٠	٠,٧٠٢٣
المشاركة	٨	٠,٨٦٣٠
الشفافية	٥	٠,٦٤٤١
سيادة القانون	٦	٠,٦٧٩٠
مكافحة الفساد	٥	٠,٧١١٥
الاستجابة	٣	٠,٤٤٣٣
العدالة	٩	٠,٥٨٠٣
الكفاءة	٥	٠,٨٦٦٨
الفعالية	٤	٠,٨٣٤٦
الثبات العام	٥٥	٠,٩٣٩٨

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن معامل الثبات العام عالٍ فقد بلغ (٠,٩٣٩٨)، وهذا يدل على

أنَّ الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها:

أولاً: النتائج المتعلقة بوصف أفراد الدراسة:

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي: إنَّ (١٨) من أفراد الدراسة يمثلون نسبة (٤٦,٢٪) من الإجمالي مؤهلهم العلمي بكالوريوس وهم الفئة الأكثر، بينما (١١) منهم يمثلون نسبة (٢٨,٢٪) مؤهلهم العلمي ماجستير، و(١٠) منهم يمثلون نسبة (٢٥,٦٪) مؤهلهم العلمي دكتوراه.

جدول رقم (١١)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل
٤٦,٢	١٨	بكالوريوس
٢٨,٢	١١	ماجستير
٢٥,٦	١٠	دكتوراه
٪١٠٠	٣٩	المجموع

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة: إنَّ (٣٨) من أفراد الدراسة يمثلون نسبة (٩٧,٤٪) سنوات خدمتهم أكثر من (١٠) سنوات وهم الفئة الأكثر، بينما (١) منهم يمثل نسبة (٢,٦٪) سنوات خدمته أقل من (٥) سنوات.

جدول رقم (١٢)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة

النسبة	التكرار	سنوات الخدمة
٢,٦	١	أقل من ٥ سنوات
٩٧,٤	٣٨	أكثر من ١٠ سنوات
٪١٠٠	٣٩	المجموع

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الخبرة الإدارية: إنَّ (٣٤) من أفراد الدراسة يمثلون نسبة

(٨٧,٢%) خبرتهم الإدارية أكثر من ١٠ سنوات وهم الفئة الأكثر، بينما (٥) منهم يمثلون نسبة (١٢,٨%) خبرتهم الإدارية من ٥ - ١٠ سنوات.

جدول رقم (١٣)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الخبرة الإدارية

النسبة	التكرار	الخبرة الإدارية
١٢,٨	٥	من ٥ - ١٠ سنوات
٨٧,٢	٣٤	أكثر من ١٠ سنوات
%١٠٠	٣٩	المجموع

ثانياً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما أولويات الإصلاح المدرسي في ظل مفاهيم الحوكمة كما يراها مديرو التعليم بالمملكة العربية السعودية؟

للتعرف على أولويات الإصلاح المدرسي حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على أبعاد أولويات الإصلاح المدرسي وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (١)

استجابات أفراد الدراسة على أبعاد أولويات الإصلاح المدرسي في ظل مفاهيم الحوكمة كما

يراهها مديرو التعليم بالمملكة العربية السعودية

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	المساءلة	٢,٧٤	٠,٢٥٥	٥
٢	المشاركة	٢,٦٨	٠,٣٩٩	٧
٣	الشفافية	٢,٦١	٠,٣٦١	٩
٤	سيادة القانون	٢,٦٣	٠,٣٥٩	٨
٥	مكافحة الفساد	٢,٨٧	٠,٢٣٦	١
٦	الاستجابة	٢,٨٦	٠,٢٣٨	٢
٧	العدالة	٢,٧٦	٠,٢٣١	٣
٨	الكفاءة	٢,٧٣	٠,٣٧٩	٦

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٩	الفعالية	٢,٧٤	٠,٣٨٣	٤
-	أولويات الإصلاح المدرسي في ظل مفاهيم الحوكمة وانعكاساتها على جودة المخرجات	٢,٧٣	٠,٢٤٠	-

يتضح من خلال النتائج أنّ مديري التعليم موافقون على أولويات الإصلاح المدرسي في ظل مفاهيم الحوكمة بمتوسط (٢,٧٣ من ٣)، واتضح أنّ أبرز أولويات الإصلاح المدرسي تمثلت في بُعد مكافحة الفساد بمتوسط (٢,٨٧ من ٣)، ثم بُعد الاستجابة بمتوسط (٢,٨٦ من ٣)، ثم بُعد العدالة بمتوسط (٢,٧٦ من ٣)، ثم بُعد الفعالية بمتوسط (٢,٧٤ من ٣)، ثم بُعد المساءلة بمتوسط (٢,٧٤ من ٣)، ثم بُعد الكفاءة بمتوسط (٢,٧٣ من ٣)، ثم بُعد المشاركة بمتوسط (٢,٦٨ من ٣)، ثم بُعد سيادة القانون بمتوسط (٢,٦٣ من ٣)، وأخيراً جاء بُعد الشفافية بمتوسط (٢,٦١ من ٣).

وفيما يلي النتائج التفصيلية فيما يتعلق بأولويات الإصلاح المدرسي في ظل مفاهيم الحوكمة وانعكاساتها على جودة المخرجات:

المجال الأول: أولويات الإصلاح المدرسي في ظل مفاهيم الحوكمة فيما يتعلق بمجال المساءلة.

جدول رقم (٢)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور أولويات الإصلاح المدرسي فيما يتعلق بمجال المساءلة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			كبيرة	متوسطة	صغيرة			
٩	الالتزام بالمساءلة في قضايا الفساد الإداري بالمدارس ومعاينة من ثبتت إدانته دون تمييز	ك	٣٧	٢	-	٢,٩٥	٠,٢٢٣	١
		%	٩٤,٩	٥,١	-			
٨	تمت إجراءات المساءلة الإدارية على المدارس بنزاهة.	ك	٣٦	٣	-	٢,٩٢	٠,٢٧٠	٢
		%	٩٢,٣	٧,٧	-			

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة			النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			كبيرة	متوسطة	صغيرة				
٥	تتم المساءلة الإدارية في المدارس بناء على معلومات موثوقة.	ك	٣٥	٤	-	%	٢,٩٠	٠,٢٠٧	٣
			٨٩,٧	١٠,٣	-				
٣	الحرص على استثمار أوقات العمل الرسمي للمدارس في تأدية المهام الوظيفية.	ك	٣٤	٣	٢	%	٢,٨٢	٠,٥٠٦	٤
			٨٧,٢	٧,٧	٥,١				
٢	التقيد بالتعليمات واللوائح والأنظمة الخاصة بالعمل في المدارس.	ك	٣١	٨	-	%	٢,٧٩	٠,٤٠٩	٥
			٧٩,٥	٢٠,٥	-				
١	الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي للمدارس.	ك	٣٢	٦	١	%	٢,٧٩	٠,٤٦٩	٦
			٨٢,١	١٥,٤	٢,٦				
٦	تركيز آليات المساءلة الإدارية للمدارس على مستوى النتائج المتحققة.	ك	٢٩	٩	١	%	٢,٧٢	٠,٥١٠	٧
			٧٤,٤	٢٣,١	٢,٦				
٧	الحرص على ضبط المخالفات وعدم التهاون فيها - إن وجدت -.	ك	٢٤	١٣	٢	%	٢,٥٦	٠,٥٩٨	٨
			٦١,٥	٣٣,٣	٥,١				
٤	آليات المساءلة الإدارية في المدارس معلنه للجميع.	ك	٢٥	١٠	٤	%	٢,٥٤	٠,٦٨٢	٩
			٦٤,١	٢٥,٦	١٠,٣				
١٠	تتم مساءلة المدارس على إنجازاتها.	ك	١٨	١٧	٤	%	٢,٣٦	٠,٦٦٨	١٠
			٤٦,٢	٤٣,٦	١٠,٣				
			المتوسط العام				٢,٧٤	٠,٢٥٥	

من خلال النتائج يتضح أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على أولويات الإصلاح

المدرسي فيما يتعلق بمجال المساءلة بمتوسط (٢,٧٤ من ٣,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (من ٢,٣٥ إلى ٣,٠٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار (كبيرة) على أداة الدراسة.

ومن خلال النتائج يتضح أن هناك تجانساً في موافقة أفراد الدراسة على أولويات الإصلاح المدرسي فيما يتعلق بمجال المساءلة فقد تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٢,٣٦ إلى ٢,٩٥)، وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي والتي تشير إلى (كبيرة) على أداة الدراسة، فقد يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على عشر عبارات تتمثل في رقم (٨، ٩، ٢، ٣، ٥) والتي تم ترتيبها تنازلياً كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (٩) وهي: «الالتزام بالمساءلة في قضايا الفساد الإداري بالمدارس ومعاقبة من ثبتت إدانته دون تمييز» بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٢,٩٥ من ٣).

٢. جاءت العبارة رقم (٨) وهي: «تتم إجراءات المساءلة الإدارية على المدارس بنزاهة» بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٢,٩٢ من ٣).

٣. جاءت العبارة رقم (٥) وهي: «تتم المساءلة الإدارية في المدارس بناء على معلومات موثوقة» بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٢,٩٠ من ٣).

٤. جاءت العبارة رقم (٣) وهي: «الحرص على استثمار أوقات العمل الرسمي للمدارس في تأدية المهام الوظيفية» بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٢,٨٢ من ٣).

٥. جاءت العبارة رقم (٢) وهي: «التقيد بالتعليمات واللوائح والأنظمة الخاصة بالعمل في المدارس» بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٢,٧٩ من ٣).

المجال الثاني: أولويات الإصلاح المدرسي في ظل مفاهيم الحوكمة فيما يتعلق بمجال المشاركة.

جدول رقم (٣)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور أولويات الإصلاح المدرسي فيما يتعلق بمجال المشاركة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار	العبارات	م
			صغيرة	متوسطة	كبيرة	النسبة %		
١	٠,٣٣٩	٢,٨٧	-	٥	٣٤	ك	دعم منجزات المدارس.	١
			-	١٢,٨	٨٧,٢	%		
٢	٠,٤٣٢	٢,٨٥	١	٤	٣٤	ك	التشجيع والتحفيز للمدارس عند إنجاز أعمالها.	٥
			٢,٦	١٠,٣	٨٧,٢	%		
٣	٠,٤٢٧	٢,٧٧	-	٩	٣٠	ك	الحرص على متابعة وتوجيه إدارات المدارس وتزويدهم بالمستجدات.	٣
			-	٢٣,١	٧٦,٩	%		
٤	٠,٦٢١	٢,٦٧	٣	٧	٢٩	ك	مشاركة الإدارات المدرسية في خطط الإصلاح المدرسي	٦
			٧,٧	١٧,٩	٧٤,٤	%		
٥	٠,٥٨٤	٢,٦٤	٢	١٠	٢٧	ك	مراعاة التطورات والظروف البيئية المستقبلية في خطط الإصلاح المدرسي.	٧
			٥,١	٢٥,٦	٦٩,٢	%		
٦	٠,٦٣٧	٢,٥٩	٣	١٠	٢٦	ك	إشراك الإدارات المدرسية في اتخاذ القرارات.	٤
			٧,٧	٢٥,٦	٦٦,٧	%		
٧	٠,٦٤٣	٢,٥٤	٣	١٢	٢٤	ك	توزيع المهام الإدارية والتعليمية على المدارس وفق المقدرة والكفاءة.	٢
			٧,٧	٣٠,٨	٦١,٥	%		
٨	٠,٦٨٣	٢,٤٩	٤	١٢	٢٣	ك	دعم التنوع في برامج التنمية المدرسية.	٨
			١٠,٣	٣٠,٨	٥٩,٠	%		
٠,٣٩٩		٢,٦٨	المتوسط العام					

من خلال النتائج يتضح أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على أولويات الإصلاح

المدرسي فيما يتعلق بمجال المشاركة بمتوسط (٢,٦٨ من ٣,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (من ٢,٣٥ إلى ٣,٠٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار (كبيرة) على أداة الدراسة.

ومن خلال النتائج يتضح أن هناك تجانساً في موافقة أفراد الدراسة على أولويات الإصلاح المدرسي فيما يتعلق بمجال المشاركة فقد تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٢,٤٩ إلى ٢,٨٧)، وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي التي تشير إلى (كبيرة) على أداة الدراسة، حيث يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على ثماني عبارات تتمثل في رقم (١،٥،٣،٦،٧) والتي تم ترتيبها تنازلياً كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (١) وهي: «دعم منجزات المدارس» بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٢,٨٧ من ٣).
٢. جاءت العبارة رقم (٥) وهي: «التشجيع والتحفيز للمدارس عند إنجاز أعمالها» بالمرتبة الثانية، من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٢,٨٥ من ٣).
٣. جاءت العبارة رقم (٣) وهي: «الحرص على متابعة وتوجيه إدارات المدارس وتزويدهم بالمستجدات» بالمرتبة الثالثة، من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٢,٧٧ من ٣).
٤. جاءت العبارة رقم (٦) وهي: «مشاركة الإدارات المدرسية في خطط الإصلاح المدرسي» بالمرتبة الرابعة، من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٢,٦٧ من ٣).
٥. جاءت العبارة رقم (٧) وهي: «مراعاة التطورات والظروف البيئية المستقبلية في خطط الإصلاح المدرسي» بالمرتبة الخامسة، من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٢,٦٤ من ٣).

المجال الثالث: أولويات الإصلاح المدرسي في ظل مفاهيم الحوكمة فيما يتعلق بمجال الشفافية.

جدول رقم (٤)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور أولويات الإصلاح المدرسي فيما يتعلق بمجال الشفافية

مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	درجة الموافقة			التكرار			
		كبيرة	متوسطة	صغيرة	النسبة %			
٤	تحديد المهام ووضوحها بشكل مكتوب ومعلن بكل دقة للجميع.	٣٤	٥	-	ك	٠,٣٣٩	٢,٨٧	
		٨٧,٢	١٢,٨	-	%			
٣	الإفصاح عن بنود الميزانيات بكل دقة.	٣١	٨	-	ك	٠,٤٠٩	٢,٧٩	
		٧٩,٥	٢٠,٥	-	%			
٥	تقديم تقارير دورية للجهات العليا بكل وضوح ودقة.	٢٩	٨	٢	ك	٠,٥٦٩	٢,٦٩	
		٧٤,٤	٢٠,٥	٥,١	%			
٢	العمل على تحديث الأنظمة والتشريعات - إن لزم الأمر - لإزالة الغموض والضبابية عنها.	٢٦	١٠	٣	ك	٠,٦٣٧	٢,٥٩	
		٦٦,٧	٢٥,٦	٧,٧	%			
١	السماح لأصحاب المصالح في الوصول والاطلاع على البيانات والمعلومات والوثائق العامة.	١٣	١٧	٩	ك	٠,٧٥٤	٢,١٠	
		٣٣,٣	٤٣,٦	٢٣,١	%			
المتوسط العام							٢,٦١	٠,٣٦١

من خلال النتائج يتضح أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على أولويات الإصلاح المدرسي فيما يتعلق بمجال الشفافية بمتوسط (٢,٦١ من ٣,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (من ٢,٣٥ إلى ٣,٠٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار (كبيرة) على أداة الدراسة.

ومن خلال النتائج يتضح أن هناك تفاوت في موافقة أفراد الدراسة على أولويات الإصلاح

المدرسي فيما يتعلق بمجال الشفافية حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٢,١٠ إلى ٢,٨٧)، وهي متوسطات تتراوح ما بين الفئتين الثانية والثالثة من فئات المقياس الثلاثي، واللتين تشيران إلى (متوسطة أو كبيرة) على أداة الدراسة، حيث يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على أربع عبارات تتمثل في رقم (٣، ٤، ٢، ٥) التي رُتبت تنازلياً كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (٤) وهي: «تحديد المهام ووضوحها بشكل مكتوب ومعلن بكل دقة للجميع» بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٢,٨٧ من ٣).

٢. جاءت العبارة رقم (٢) وهي: «الإفصاح عن بنود الميزانيات بكل دقة» بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٢,٧٩ من ٣).

٣. جاءت العبارة رقم (٥) وهي: «تقديم تقارير دورية للجهات العليا بكل وضوح ودقة» بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٢,٦٩ من ٣).

٤. جاءت العبارة رقم (٢) وهي: «العمل على تحديث الأنظمة والتشريعات - إن لزم الأمر - لإزالة الغموض والضبابية عنها» بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٢,٥٩ من ٣).

يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على واحد من أولويات الإصلاح المدرسي تتمثل في العبارة رقم (١) وهي: «السماح لأصحاب المصالح في الوصول والاطلاع على البيانات والمعلومات والوثائق العامة» بمتوسط (٢,١٠ من ٣).

المجال الرابع: أولويات الإصلاح المدرسي في ظل مفاهيم الحوكمة فيما يتعلق بمجال سيادة القانون.

جدول رقم (٥)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور أولويات الإصلاح المدرسي فيما يتعلق بمجال سيادة القانون مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة			النسبة %	المتوسط الحسابي	الحد الأدنى	الحد الأعلى
			كبيرة	متوسطة	صغيرة				
٢	الحرص على تقبل الأوامر والتقد البناء.	ك	٣٣	٥	١	%	٢,٨٢	٠,٤٥١	١
			٨٤,٦	١٢,٨	٢,٦				
١	منح الإدارات المدرسية بالصلاحيات الكافية ودعمهم بالكوادر البشرية والموارد المالية.	ك	٣٠	٩	-	%	٢,٧٧	٠,٤٢٧	٢
			٧٦,٩	٢٣,١	-				
٥	نشر الثقافة التنظيمية بين الإدارات المدرسية.	ك	٣١	٧	١	%	٢,٧٧	٠,٤٨٥	٣
			٧٩,٥	١٧,٩	٢,٦				
٤	تبسيط إجراءات العمل واختصارها وإعلانها.	ك	٣٢	٥	٢	%	٢,٧٧	٠,٥٣٦	٤
			٨٢,١	١٢,٨	٥,١				
٦	إلزام الإدارات المدرسية بالبرامج المحددة واللوائح.	ك	٢٦	٨	٥	%	٢,٥٤	٠,٧٢٠	٥
			٦٦,٧	٢٠,٥	١٢,٨				
٣	السماح لأصحاب المصالح بالمشاركة في صنع السياسات العامة.	ك	١٤	١٦	٩	%	٢,١٢	٠,٧٦٧	٦
			٣٥,٩	٤١,٠	٢٣,١				
		المتوسط العام		٢,٦٣	٠,٣٥٩				

من خلال النتائج يتضح أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على أولويات الإصلاح المدرسي فيما يتعلق بمجال سيادة القانون بمتوسط (٢,٦٣ من ٣,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (من ٢,٣٥ إلى ٣,٠٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار (كبيرة) على أداة الدراسة.

ومن خلال النتائج يتضح أن هناك تفاوت في موافقة أفراد الدراسة على أولويات الإصلاح

المدرسي فيما يتعلق بمجال سيادة القانون حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٢,١٣) إلى (٢,٨٢)، وهي متوسطات تتراوح ما بين الفئتين الثانية والثالثة من فئات المقياس الثلاثي واللتين تشيران إلى (متوسطة أو كبيرة) على أداة الدراسة، حيث يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على خمس عبارات تتمثل في رقم (٦، ٤، ٥، ١، ٢) والتي تم ترتيبها تنازلياً كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (٢) وهي: «الحرص على تقبل الأوامر والنقد البناء» بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٢,٨٢ من ٣).
 ٢. جاءت العبارة رقم (١) وهي: «منح الإدارات المدرسية بالصلاحيات الكافية ودعمهم بالكوادر البشرية والموارد المالية» بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٢,٧٧ من ٣).
 ٣. جاءت العبارة رقم (٥) وهي: «نشر الثقافة التنظيمية بين الإدارات المدرسية» بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٢,٧٧ من ٣).
 ٤. جاءت العبارة رقم (٤) وهي: «تبسيط إجراءات العمل واختصارها وإعلانها» بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٢,٧٧ من ٣).
 ٥. جاءت العبارة رقم (٦) وهي: «إلزام الإدارات المدرسية بالبرامج المحددة واللوائح» بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٢,٥٤ من ٣).
- يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على العبارة رقم (٣) وهي: «السماح لأصحاب المصالح بالمشاركة في صنع السياسات العامة» بمتوسط (٢,١٣ من ٣).
- المجال الخامس:** أولويات الإصلاح المدرسي في ظل مفاهيم الحوكمة فيما يتعلق بمجال مكافحة الفساد.

جدول رقم (٦)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور أولويات الإصلاح المدرسي فيما يتعلق بمجال مكافحة الفساد مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة		
			كبيرة	متوسطة	صغيرة
٣	تعزيز الممارسات التي تعكس القيم والاتجاهات الإيجابية.	ك	٣٩	-	-
		%	١٠٠,٠	-	-
٢	الحرص على عدم استغلال المنصب لتحقيق مكاسب شخصية.	ك	٣٧	٢	-
		%	٩٤,٩	٥,١	-
١	دعم السلوك الأخلاقي بين الإدارات المدرسية.	ك	٣٥	٤	-
		%	٨٩,٧	١٠,٣	-
٤	الحد من المحسوبيات في العمل.	ك	٣٤	٥	-
		%	٨٧,٢	١٢,٨	-
٥	وجود قنوات اتصال لتقبل بلاغات الفساد الإداري كصندوق الشكاوى، أو موقع على الانترنت..	ك	٢٧	١٠	٢
		%	٦٩,٢	٢٥,٦	٥,١
المتوسط العام			٢,٨٧	٠,٢٣٦	

من خلال النتائج يتضح أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على أولويات الإصلاح المدرسي فيما يتعلق بمجال مكافحة الفساد بمتوسط (٢,٨٧ من ٣,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (من ٢,٣٥ إلى ٣,٠٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار (كبيرة) على أداة الدراسة.

ومن خلال النتائج يتضح أن هناك تجانساً في موافقة أفراد الدراسة على أولويات الإصلاح المدرسي فيما يتعلق بمجال مكافحة الفساد حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٢,٦٤ إلى ٣,٠٠)، وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي التي تشير إلى (كبيرة) على

أداة الدراسة، حيث يتضح من النتائج أنَّ أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على خمس عبارات تتمثل في رقم (٥، ٤، ١، ٢، ٣) التي ترتب تنازلياً كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (٣) وهي: «تعزيز الممارسات التي تعكس القيم والاتجاهات الإيجابية» بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٣,٠٠ من ٣).
٢. جاءت العبارة رقم (٢) وهي: «الحرص على عدم استغلال المنصب لتحقيق مكاسب شخصية» بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٢,٩٥ من ٣).
٣. جاءت العبارة رقم (١) وهي: «دعم السلوك الأخلاقي بين الإدارات المدرسية» بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٢,٩٠ من ٣).
٤. جاءت العبارة رقم (٤) وهي: «الحد من المحسوبيات في العمل» بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٢,٨٧ من ٣).
٥. جاءت العبارة رقم (٥) وهي: «وجود قنوات اتصال لتقبل بلاغات الفساد الإداري كصندوق الشكاوى، و موقع على الانترنت» بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٢,٦٤ من ٣).

المجال السادس: أولويات الإصلاح المدرسي في ظل مفاهيم الحوكمة فيما يتعلق بمجال الاستجابة.

جدول رقم (٧)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور أولويات الإصلاح المدرسي فيما يتعلق بمجال

الاستجابة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة			الرتبة
			كبيرة	متوسطة	صغيرة	
٢	الحرص على تلبية رغبات واحتياجات المستفيدين بالمنطقة / المحافظة.	ك	٣٥	٤	-	١
		%	٨٩,٧	١٠,٣	-	
١	الحرص على انتهاج نهج التجديد والتطوير في المدارس	ك	٣٤	٥	-	٢
		%	٨٧,٢	١٢,٨	-	

م	العبارات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة			المتوسط النسبي	الانحراف المعياري	النتيجة
			كبيرة	متوسطة	صغيرة			
٣	مراعاة خطط الإصلاح المدرسي على تنمية الأداء الشامل للمتعلمين.	ك	٣٢	٧	-	٢,٨٢	٠,٣٨٩	٣
		%	٨٢,١	١٧,٩	-			
المتوسط العام						٢,٨٦	٠,٢٣٨	

من خلال النتائج يتضح أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على أولويات الإصلاح المدرسي فيما يتعلق بمجال الاستجابة بمتوسط (٢,٨٦ من ٣,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (من ٢,٣٥ إلى ٣,٠٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار (كبيرة) على أداة الدراسة.

ومن خلال النتائج يتضح أن هناك تجانساً في موافقة أفراد الدراسة على أولويات الإصلاح المدرسي فيما يتعلق بمجال الاستجابة حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٢,٨٢ إلى ٢,٩٠)، وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي والتي تشير إلى (كبيرة) على أداة الدراسة، حيث يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على ثلاث عبارات تتمثل في رقم (٣، ١، ٢) والتي تم ترتيبها تنازلياً كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (٢) وهي: «الحرص على تلبية رغبات واحتياجات المستفيدين بالمنطقة/المحافظة» بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٢,٩٠ من ٣).
٢. جاءت العبارة رقم (١) وهي: «الحرص على انتهاج نهج التجديد والتطوير في المدارس» بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٢,٨٧ من ٣).
٣. جاءت العبارة رقم (٣) وهي: «مراعاة خطط الإصلاح المدرسي على تنمية الأداء الشامل للمتعلمين» بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٢,٨٢ من ٣).

المجال السابع: أولويات الإصلاح المدرسي في ظل مفاهيم الحوكمة فيما يتعلق بمجال العدالة.

جدول رقم (٨)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور أولويات الإصلاح المدرسي فيما يتعلق بمجال العدالة
مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة			النسبة %	الرتبة
			كبيرة	متوسطة	صغيرة		
٩	اتباع أساليب عادلة في تطبيق النظام بين المدارس.	ك	٣	-	-	%	١
			١٠٠,٠	-	-		
١	الحرص على تحقيق العدالة والمساواة في التعامل مع جميع المدارس.	ك	٣٧	٢	-	%	٢
			٩٤,٩	٥,١	-		
٣	اعتماد معايير واضحة ومحددة بين الإدارات المدرسية.	ك	٣٦	٣	-	%	٣
			٩٢,٣	٧,٧	-		
٢	تطبيق القوانين على جميع المدارس بدون محاباة.	ك	٣٦	٣	-	%	٤
			٩٢,٣	٧,٧	-		
٧	المعايير الحاكمة للمدارس متعادلة قدر الإمكان.	ك	٣٠	٧	٢	%	٥
			٧٦,٩	١٧,٩	٥,١		
٥	تلبية الاحتياجات على قدم المساواة بين المدارس.	ك	٢٦	١١	٢	%	٦
			٦٦,٧	٢٨,٢	٥,١		
٤	إشراك الإدارات المدرسية في عملية صنع واتخاذ القرار وفق (مبدأ تكافؤ الفرص)	ك	٢٦	١٠	٣	%	٧
			٦٦,٧	٢٥,٦	٧,٧		
٦	يتم إعادة تشكيل الفرق واللجان بصفة دورية ومنظمة.	ك	٢٣	١٥	١	%	٨
			٥٩,٠	٣٨,٥	٢,٦		

م	العبارات	درجة الموافقة			التكرار	
		صغيرة	متوسطة	كبيرة	النسبة %	
٨	معالجة أوضاع جميع المدارس بطريقة موحدة.	٥	٨	٢٦	ك	
		١٢,٨	٢٠,٥	٦٦,٧	%	
٩						
		٢,٥٤				
		٠,٧٢٠				
						المتوسط العام
		٢,٧٦				
						٠,٢٣١

من خلال النتائج يتضح أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على أولويات الإصلاح المدرسي فيما يتعلق بمجال العدالة بمتوسط (٢,٧٦ من ٣,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (من ٢,٣٥ إلى ٣,٠٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار (كبيرة) على أداة الدراسة.

ومن خلال النتائج يتضح أن هناك تجانساً في موافقة أفراد الدراسة حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على أولويات الإصلاح المدرسي فيما يتعلق بمجال العدالة ما بين (٢,٥٤ إلى ٣,٠٠)، وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي التي تشير إلى (كبيرة) على أداة الدراسة، حيث يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على تسع عبارات تتمثل في رقم (٧، ٢، ٣، ١، ٩) التي ترتب تنازلياً كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (٩) وهي: «اتباع أساليب عادلة في تطبيق النظام بين المدارس» بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٣,٠٠ من ٣).
٢. جاءت العبارة رقم (١) وهي: «الحرص على تحقيق العدالة والمساواة في التعامل مع جميع المدارس» بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٢,٩٥ من ٣).
٣. جاءت العبارة رقم (٣) وهي: «اعتماد معايير واضحة ومحددة بين الإدارات المدرسية» بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٢,٩٢ من ٣).
٤. جاءت العبارة رقم (٢) وهي: «تطبيق القوانين على جميع المدارس بدون محاباة» بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٢,٩٢ من ٣).
٥. جاءت العبارة رقم (٧) وهي: «المعايير الحاكمة للمدارس متعادلة قدر الإمكان» بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٢,٧٢ من ٣).

المجال الثامن: أولويات الإصلاح المدرسي في ظل مفاهيم الحوكمة فيما يتعلق بمجال الكفاءة.

جدول رقم (٩)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور أولويات الإصلاح المدرسي فيما يتعلق بمجال الكفاءة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الترتيب	الاحتراف الإداري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار النسبة %	العبارات	م
			صغيرة	متوسطة	كبيرة			
١	٠.٤٠٩	٢.٧٩	-	٨	٣١	ك	كفاءة الإدارة المدرسية في تنفيذ السياسات العامة.	٢
			-	٢٠.٥	٧٩.٥	%		
٢	٠.٤٤٢	٢.٧٤	-	١٠	٢٩	ك	تساهم الإجراءات والأساليب التنظيمية بالمدارس في زيادة الإنتاجية.	٤
			-	٢٥.٦	٧٤.٤	%		
٣	٠.٤٥٦	٢.٧٢	-	١١	٢٨	ك	استثمار الوسائل المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة بأقل التكاليف والوقت والجهد	٥
			-	٢٨.٢	٧١.٨	%		
٤	٠.٤٥٦	٢.٧٢	-	١١	٢٨	ك	كفاءة الإدارة المدرسية في جودة الخدمات المقدمة.	١
			-	٢٨.٢	٧١.٨	%		
٥	٠.٥٦٩	٢.٦٩	٢	٨	٢٩	ك	الاستثمار الأمثل للطاقات بالمدارس.	٣
			٥.١	٢٠.٥	٧٤.٤	%		
٠.٣٧٩		٢.٧٣	المتوسط العام					

من خلال النتائج يتضح أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على أولويات الإصلاح المدرسي فيما يتعلق بمجال الكفاءة بمتوسط (٢.٧٣ من ٣.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (من ٢.٣٥ إلى ٣.٠٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار (كبيرة) على أداة الدراسة.

ومن خلال النتائج يتضح أن هناك تجانساً في موافقة أفراد الدراسة حيث تراوحت

متوسطات موافقتهم على أولويات الإصلاح المدرسي فيما يتعلق بمجال الكفاءة ما بين (٢,٦٩ إلى ٢,٧٩)، وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي والتي تشير إلى (كبيرة) على أداة الدراسة، حيث يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على خمس عبارات تتمثل في رقم (٢، ٥، ٤، ١، ٣) والتي تم ترتيبها تنازلياً كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (٢) وهي: «كفاءة الإدارة المدرسية في تنفيذ السياسات العامة» بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٢,٧٩ من ٣).
٢. جاءت العبارة رقم (٤) وهي: «تسهم الإجراءات والأساليب التنظيمية بالمدارس في زيادة الإنتاجية» بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٢,٧٤ من ٣).
٣. جاءت العبارة رقم (٥) وهي: «استثمار الوسائل المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة بأقل التكاليف والوقت والجهد» بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٢,٧٢ من ٣).
٤. جاءت العبارة رقم (١) وهي: «كفاءة الإدارة المدرسية في جودة الخدمات المقدمة» بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٢,٧٢ من ٣).
٥. جاءت العبارة رقم (٣) وهي: «الاستثمار الأمثل للطاقت بالمدارس» بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٢,٦٩ من ٣).

المجال التاسع: أولويات الإصلاح المدرسي في ظل مفاهيم الحوكمة فيما يتعلق بمجال الفعالية.

جدول رقم (١٠)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور أولويات الإصلاح المدرسي فيما يتعلق بمجال الفعالية

مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	درجة الموافقة			التكرار	
		كبيرة	متوسطة	صغيرة	النسبة %	
١	تحقيق الأهداف المرجوة من المدارس بجودة عالية.	٣٢	٧	-	ك	%
		٨٢,١	١٧,٩	-		
٤	رضا المستفيدين وقلّة	٣٠	٩	-	ك	

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار	العبارات	م
			صغيرة	متوسطة	كبيرة	النسبة %		
			-	٢٣,١	٧٦,٩	%	الشكاوى الواردة عن المنطقة / المحافظة.	
٣	٠,٥٢١	٢,٦٩	١	١٠	٢٨	ك	تحقق قيمة مضافة من المخرجات التعليمية (المتعلمين) في المنطقة / المحافظة.	٣
			٢,٦	٢٥,٦	٧١,٨	%		
٤	٠,٥٢١	٢,٦٩	١	١٠	٢٨	ك	الرضا عن المخرجات التعليمية في المنطقة / المحافظة.	٢
			٢,٦	٢٥,٦	٧١,٨	%		
٠,٣٨٣		٢,٧٤	المتوسط العام					

من خلال النتائج يتضح أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على أولويات الإصلاح المدرسي فيما يتعلق بمجال الفعالية بمتوسط (٢,٧٤ من ٣,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (من ٢,٣٥ إلى ٣,٠٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار (كبيرة) على أداة الدراسة.

ومن خلال النتائج يتضح أن هناك تجانساً في موافقة أفراد الدراسة على أولويات الإصلاح المدرسي فيما يتعلق بمجال الفعالية حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٢,٦٩ إلى ٢,٨٢)، وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي والتي تشير إلى خيار (كبيرة) على أداة الدراسة، حيث يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على أربع عبارات تتمثل في رقم (٢، ٣، ٤، ١) والتي تم ترتيبها تنازلياً كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (١) وهي: «تحقيق الأهداف المرجوة من المدارس بجودة عالية» بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٢,٨٢ من ٣).
٢. جاءت العبارة رقم (٤) وهي: «رضا المستفيدين وقلّة الشكاوى الواردة عن المنطقة/المحافظة» بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٢,٧٧ من ٣).
٣. جاءت العبارة رقم (٣) وهي: «تحقق قيمة مضافة من المخرجات التعليمية (المتعلمين) في المنطقة/المحافظة» بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٢,٦٩ من ٣).

٤. جاءت العبارة رقم (٢) وهي: «الرضا عن المخرجات التعليمية في المنطقة/المحافظة» بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٢,٦٩ من ٣).

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد الدراسة تُعزى لاختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية:

الفروق باختلاف متغير سنوات الخدمة:

متغير سنوات الخدمة لم يقسم عينة الدراسة إلى مجموعات تتيح للباحثة إجراء المقارنات وذلك لقلة عدد التكرارات في فئة أقل من ٥ سنوات.

الفروق باختلاف متغير الخبرة الإدارية:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الخبرة الإدارية استخدمت الباحثة اختبار (ت) لتوضيح دلالة الفروق بين الإجابات وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (١١)

نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف متغير الخبرة الإدارية

المحور	الخبرة الإدارية	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة ت	الدلالة
المساءلة	من ٥ - ١٠ سنوات	٥	٢,٨٠	٠,١٠٠	٠,٥٩٧	٠,٥٥٤
	أكثر من ١٠ سنوات	٣٤	٢,٧٣	٠,٢٧٠		
المشاركة	من ٥ - ١٠ سنوات	٥	٢,٧٣	٠,١٨٥	٠,٢٨٩	٠,٧٧٤
	أكثر من ١٠ سنوات	٣٤	٢,٦٧	٠,٤٢٣		
الشفافية	من ٥ - ١٠ سنوات	٥	٢,٦٨	٠,٢٢٨	٠,٤٥٨	٠,٦٥٠
	أكثر من ١٠ سنوات	٣٤	٢,٦٠	٠,٣٧٨		
سيادة القانون	من ٥ - ١٠ سنوات	٥	٢,٦٧	٠,١٦٧	٠,٢٢٥	٠,٨٢٣
	أكثر من ١٠ سنوات	٣٤	٢,٦٣	٠,٣٨١		
مكافحة الفساد	من ٥ - ١٠ سنوات	٥	٢,٨٨	٠,١٧٩	٠,٠٨٢	٠,٩٣٥
	أكثر من ١٠ سنوات	٣٤	٢,٨٧	٠,٢٤٦		
الاستجابة	من ٥ - ١٠ سنوات	٥	٣,٠٠	٠,٠٠٠	٣,٦٦٨	❖❖❖,٠٠١
	أكثر من ١٠ سنوات	٣٤	٢,٨٤	٠,٢٤٩		
العدالة	من ٥ - ١٠ سنوات	٥	٢,٧٦	٠,١٩٩	-	٠,٩٨١

المحور	الخبرة الإدارية	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة ت	الدلالة
	أكثر من ١٠ سنوات	٣٤	٢,٧٦	٠,٢٣٨	٠,٠٢٣	
الكفاءة	من ٥ - ١٠ سنوات	٥	٢,٨٠	٠,٣٤٦	٠,٤١٦	٠,٦٨٠
	أكثر من ١٠ سنوات	٣٤	٢,٧٢	٠,٣٨٨		
الفعالية	من ٥ - ١٠ سنوات	٥	٢,٧٠	٠,٤١١	-	٠,٧٨٩
	أكثر من ١٠ سنوات	٣٤	٢,٧٥	٠,٣٨٤	٠,٢٧٠	

❖ دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل

يتضح من خلال النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول أولويات الإصلاح المدرسي فيما يتعلق بمجال (المساءلة، المشاركة، الشفافية، سيادة القانون، مكافحة الفساد، العدالة، الكفاءة، الفعالية) باختلاف متغير الخبرة الإدارية.

بينما يتضح من خلال النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (أولويات الإصلاح المدرسي في ظل مفاهيم الحوكمة فيما يتعلق بمجال الاستجابة) باختلاف متغير الخبرة لصالح الذين خبراتهم من ٥ - ١٠ سنوات. الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي استخدمت الباحثة « تحليل التباين الأحادي » لتوضيح دلالة الفروق في الإجابات طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (١٢)

نتائج « تحليل التباين الأحادي » للفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المساءلة	بين المجموعات	٠,١٢٧	٢	٠,٠٦٤	٠,٩٧٩	٠,٣٨٦
	داخل المجموعات	٢,٣٤٢	٣٦	٠,٠٦٥		

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	المجموع	٢,٤٧٠	٣٨			
المشاركة	بين المجموعات	٠,٢٨٠	٢	٠,١٤٠	٠,٨٧٢	٠,٤٢٧
	داخل المجموعات	٥,٧٧٤	٣٦	٠,١٦٠		
	المجموع	٦,٠٥٤	٣٨			
الشفافية	بين المجموعات	١١٣	٢	٠,٠٥٦	٠,٤١٩	٠,٦٦١
	داخل المجموعات	٤,٨٤٣	٣٦	٠,١٣٥		
	المجموع	٤,٩٥٦	٣٨			
سيادة القانون	بين المجموعات	٠,١٧٢	٢	٠,٠٨٦	٠,٦٥٦	٠,٥٢٥
	داخل المجموعات	٤,٧٢٧	٣٦	٠,١٣١		
	المجموع	٤,٨٩٩	٣٨			
مكافحة الفساد	بين المجموعات	٠,٠٧٢	٢	٠,٠٣٦	٠,٦٣٤	٠,٥٣٦
	داخل المجموعات	٢,٠٤٧	٣٦	٠,٠٥٧		
	المجموع	٢,١١٩	٣٨			
الاستجابة	بين المجموعات	٠,٠١٣	٢	٠,٠٠٦	٠,١٠٥	٠,٩٠١
	داخل المجموعات	٢,١٤٧	٣٦	٠,٠٦٠		
	المجموع	٢,١٦٠	٣٨			
العدالة	بين المجموعات	٠,١٦٤	٢	٠,٠٨٢	١,٥٨٦	٠,٢١٩
	داخل المجموعات	١,٨٥٨	٣٦	٠,٠٥٢		
	المجموع	٢,٠٢٢	٣٨			
الكفاءة	بين المجموعات	٠,٠٣٩	٢	٠,٠٢٠	٠,١٣٠	٠,٨٧٩
	داخل المجموعات	٥,٤٢٧	٣٦	٠,١٥١		
	المجموع	٥,٤٦٧	٣٨			
الفعالية	بين المجموعات	٠,٣٠٠	٢	٠,١٥٠	١,٠٢٧	٠,٣٦٨
	داخل المجموعات	٥,٢٦١	٣٦	٠,١٤٦		
	المجموع	٥,٥٦١	٣٨			

يتضح من خلال النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول أولويات الإصلاح المدرسي في ظل مفاهيم الحوكمة فيما يتعلق بمجال (المساءلة، المشاركة، الشفافية، سيادة القانون، مكافحة الفساد، الاستجابة، العدالة، الكفاءة، الفعالية) باختلاف متغير المؤهل العلمي.

إنَّ ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تعكس وجهات نظر مديري التعليم فيما يتعلق بالإصلاح المدرسي، وهذه الأولويات قد تتفق مع وجهات نظر قيادات المدارس وقد تختلف عنها في مجال ترتيب تلك الأولويات.

توصيات الدراسة:

انطلاقاً من أدبيات الدراسة والنتائج التي توصلت لها الباحثة استخلص عدد من التوصيات، ومن أهمها:

- تطبيق الحوكمة من أولويات الإصلاح التربوي.
- أنَّ إصلاح التعليم يبدأ من إصلاح المدارس.
- الإصلاح المدرسي يبدأ بتدريب مديري التعليم وقيادات المدارس على مفاهيم الحوكمة وكيفية تطبيق محاورها.
- منح الصلاحيات والمسؤوليات لعملية تطبيق الحوكمة.
- تحديث الأنظمة والتشريعات بما يتماشى مع مبادئ الحوكمة في المدارس من أولويات الإصلاح المدرسي.

المراجع:

المراجع العربية:

إبراهيم، خالد قادري. (١٩٩٩م). الإدارة الذاتية والمحاسبية مدخل لرفع كفاءة إنتاجية المدرسة الثانوية: دراسة مستقبلية. المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية. القاهرة.

آل ياسين، محمد. (د.ت). نحو استراتيجيات وطنية للإصلاح الإداري. متاحة على الرابط www.iraqcp.org/members4/0061017wsa2.htm

أسامة، حسين. (٢٠١٤م). مبادئ الحوكمة الرشيدة في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد. مركز العقد الاجتماعي. مجلس الوزراء بجمهورية مصر العربية.

أبو الهيجاء، محمد (٢٠١٧). حوكمة الجامعات وانعكاساتها على الأداء الأكاديمي وجودة المخرجات، بحث مقدم في المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في الفترة ١١ - ١٣ مارس ٢٠١٧. اتحاد الجامعات العربية.

البسام، بسام عبدالله. (٢٠١٦م). الحوكمة في القطاع العام. معهد الإدارة العامة. مركز البحوث بالحارث، مريم حسين. (٢٠١٥م). العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و تطبيق مفهوم الحوكمة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة نجران. مجلة المنهل . العدد (٢٦). متاحة على الرابط <http://platform.almanhal.com/GoogleScholar/Details/?ID=2-80102>

الخطيب، أحمد. (٢٠٠٦م). تجديرات تربوية وإدارية. عالم الكتب الحديث: عمان. السلطان، فهد سلطان. (٢٠٠٤م). المدرسة وتحديات العولمة: التجديد المعرفي والتكنولوجي نموذجًا. بحث مقدم إلى ندوة العولمة وأولويات التربية في الفترة من ١ - ٢٠/٣/٢٥٥هـ الموافق ٢٠ - ٢١/٤/٢٠٠٤م. كلية التربية. جامعة الملك سعود.

السحبياني، ابتهاج سليمان. (٢٠١٣م). تطوير أداء مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في ضوء مدخل مجتمع التعلم المهني. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. قسم الإدارة التربوية. جامعة الملك سعود.

سمير، حنان موسى. (٢٠٠٨م). واقع المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظات الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القدس. أبوديس. فلسطين.

الشويري، الياس ميشال (د.ت). الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي. متاحة على الرابط:

aroqa.org/uploads/newsImage/image/university_governance.ppt

الشثري، عبدالعزيز. (٢٠٠٦م). التطوير التنظيمي بالمدرسة الثانوية في المملكة العربية السعودية:

تصور مقترح. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. جامعة الملك سعود. الرياض.

الصغير، أحمد. (٢٠٠٧م). الإصلاح المدرسي بين مقتضيات الواقع وتحديات المستقبل دراسة

ميدانية. دراسة مقدمة لمؤتمر الإصلاح المدرسي: تحديات وطموحات في الفترة من ١٧ - ١٩

أبريل ٢٠٠٧. كلية التربية. جامعة الإمارات العربية المتحدة.

العساف، وفاء. (٢٠٠٥م). واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض. رسالة

ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

العازمي، عبدالله. (٢٠١٦م). التعليم حوكمة خاصة ببرنامج التحول الوطني في الوزارة للوصول

لمخرجات ذات جودة عالية. صحيفة الوئام الإلكترونية. متاحة على الرابط:

<http://www.alweeam.com.sa/>

عبدالحافظ، شفق، عبدالرازق، وسام. (٢٠٠٧م). دور الحوكمة في الإصلاح الإداري. وزارة

الصناعة والمعادن السورية. دمشق. سورية.

غادر، محمد ياسين. (٢٠١٢م). محددات الحوكمة ومعاييرها. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي

الدولي (عولمة الإدارة في عصر المعرفة). في الفترة ١٥ - ١٧ ديسمبر ٢٠١٢. جامعة الجنان.

طرابلس. لبنان.

الفواز، نجوى مفوز. (٢٠١٥م). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة

المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية « تصور مقترح ». رسالة دكتوراه غير منشورة.

جامعة أم القرى. كلية التربية. قسم الإدارة التربوية والتخطيط.

القاضي، حسين. (٢٠٠٨م). حوكمة الشركات في ظل الأسواق المالية في سورية (دراسة مقارنة مع

بعض الدول العربية). بحث مقدم لمؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني.

مزارق، عبد الملك. (٢٠١٥م). فاعلية كفاية مخرجات التعليم التقني في تلبية متطلبات سوق العمل

في اليمن: دراسة ميدانية من وجهة نظر أرباب العمل في القطاعين العام والخاص بأمانة

العاصمة صنعاء، رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

محمود، جمال معزوز. (٢٠١٦م). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظة شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. فلسطين.

محمود، علي، ناصر، محسن. (٢٠١٠م). دور الرقابة الداخلية في تطبيق نظام الحوكمة، دمشق. الملحم، ناصر، العبد الكريم، راشد. (٢٠١١م). خبراء تربويون: التعليم في السعودية يفقد للعمل المؤسسي ومخرجاته متدنية، دعوة للمساعدة إلى التخلص من المركزية. العربية نت. متاحة على الرابط:

<http://www.alarabiya.net/articles/2011/04/08/144745.html>

المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. (٢٠١٣م). أنماط حوكمة الأنظمة التربوية وأثرها على تيسير المؤسسات التعليمية وضمان جودة خدماتها. المرصد العربي للتربية. جامعة الدول العربية.

المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية. (٢٠٠٧م). التشريع لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر دراسة تحليلية كيفية. شعبة بحوث تطوير المناهج، جمهورية مصر العربية. المرصد العربي للتربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (٢٠١٢). التعليم في الوطن العربي. التقرير السنوي للمرصد. متاح على الرابط:

<http://www.alecso.org/marsad/site/wp-content/uploads/2014/03/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%82%D8%B1%D9%8>

هدية، سعيد. (٢٠٠٧م). إدارة الوقت لدى مديري المدارس الحكومية: دراسة ميدانية بمنطقة عسير التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض. هنكار، هتان عمر. (٤٣٦هـ). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر مديريها. متاحة على الرابط:

<http://t1t.net/book/index.php?action=view&id=2328>

وكالة الأنباء السعودية. رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. متاحة على الرابط

<http://vision2030.gov.sa/ar/node/136>

وزارة التعليم. (د.ت). التعليم ورؤية السعودية ٢٠٣٠ ، متاحة على الموقع

<https://www.moe.gov.sa/ar/Pages/vision2030.aspx>

المراجع الأجنبية:

Bassett, Patrick F(2005). Reengineering schools for the 21 century. *Phi delta Kappan*. Vol. 87, NO. 1.

Cattrysse, Jan.(2008).*Reflections On Corporate Governance and The Role Of The Internal Auditors* . Roularta Media Group. (on line) , Available at www.paperssrn.com , (20/10/2008), p:04.