



# تطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة الثانوية وشيخ المعهد الثانوي الأزهري في ضوء مبادئ الحوكمة

إعداد

د / ولاء عبدالعزيز عبدالسميح شعبان

حاصلة على دكتوراه التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية جامعة طنطا

د / إبراهيم أحمد السيد إبراهيم

أستاذ مساعد بقسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

كلية التربية جامعة الأزهر بالدقهلية

## تطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة الثانوية وشيخ المعهد الثانوي الأزهري في ضوء مبادئ الحوكمة إعداد

د / ولاء عبدالعزيز عبدالسميع شعبان

حاصلة على دكتوراه التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية جامعة طنطا

د / إبراهيم أحمد السيد إبراهيم

أستاذ مساعد بقسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

كلية التربية جامعة الأزهر بالدقهلية

### ملخص

يعد مدير المدرسة الثانوية وشيخ المعهد الثانوي الأزهري هو المسئول عن نجاح العملية التعليمية وتحسين الأداء الإداري بالمؤسسة التعليمية، وتعتبر الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام كبير في السنوات الأخيرة من خلال استخدامها الشفافية والمشاركة في اتخاذ القرارات وإدارة المؤسسة والمساءلة بحيث يكون كل فرد بالمؤسسة مسئول عن أدائه، ومن خلال إيجاد المناخ المناسب الذي يساهم في تحسين الوظائف الإدارية للمؤسسة وتحقيق الأهداف المرجوة.

وهدفت الدراسة التعرف على مفهوم ومبادئ الحوكمة ، والتوصل لمقترحات لتطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة الثانوية وشيخ المعهد الثانوي الأزهري في ضوء مبادئ الحوكمة، واستخدمت استبانة طبقت على ١٣٩ من العاملين بالمدرسة الثانوية ، ١٠٦ من العاملين بالمعاهد الثانوية الأزهرية.

وأوصت الدراسة لتطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة الثانوية وشيخ المعهد الثانوي الأزهري ضرورة الأخذ بمبادئ الحوكمة في العمليات الإدارية كما يلي:

- **التخطيط الإداري:** ضرورة إيجاد توصيف واضح لمهام العاملين وفقاً للوائح والقوانين المنظمة للمؤسسة التعليمية، ومشاركة مجالس الآباء والأمناء في اتخاذ القرارات والرقابة.
- **تنظيم الوقت:** ضرورة توزيع المهام الوظيفية بعدالة على جميع العاملين وفقاً لقدرات كل منهم، وتفويض السلطة واعتبار كل موظف في المدرسة مسئولاً عن الأداء.
- **المشاركة في اتخاذ القرار:** من خلال توفير قاعدة بيانات ومعلومات يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المدرسية.
- **المساءلة والتقويم:** ضرورة أن تهتم قيادات المدرسة الثانوية والمعاهد الثانوية الأزهرية بتنوع أساليب التقويم، ووضع مؤشرات لتقييم أداء العاملين، وتطبيق على الجميع ويكون من خلالها منح الحوافز.

**الكلمات المفتاحية:** الأداء الإداري - مبادئ الحوكمة - مدير المدرسة - شيخ المعهد.

## Abstract

The principal of the secondary school and Sheikh of the secondary institute Azhari is responsible for the success of the educational process and improving the administrative performance of the educational institution. Governance is one of the modern concepts that have received great attention in recent years through the use of transparency and participation in decision making, institution management and accountability so that each individual in the institution is responsible for Performance, and by creating the appropriate climate that contributes to improving the administrative functions of the institution and achieving the desired goals

The study aimed to identify the concept and principles of governance, and to reach proposals to develop the administrative performance of the high school principal and the elder of the Al Azhar Secondary Institute in the light of the principles of governance, and used a questionnaire applied to 139 secondary school employees, 106 employees of Azhar secondary institutes.

The study recommended the development of the administrative performance of the high school principal and Sheikh of the Secondary Institute Azhari the need to introduce the principles of governance in the administrative processes as follows:

- Administrative planning: the need to find a clear description of the functions of workers in accordance with the regulations and laws governing the educational institution, and the participation of parents and secretaries in decision-making and control.
- Organizing time: The distribution of jobs must be fair to all employees according to their abilities, the delegation of authority and the consideration of each employee in the school responsible for performance.
- Participation in decision-making: by providing a database and reliable information in school decision
- Accountability and evaluation: The importance of the leaders of high school and secondary institutes Al Azhar diversity of methods of evaluation, and the development of indicators to evaluate the performance of employees, and applied to all and through the granting of incentives.

**Keywords:** Administrative Performance - Principles of Governance - Director of the school - Sheikh Institute

## أولاً: الإطار العام للدراسة:

## ١- مقدمة ومشكلة الدراسة:

يعد التعليم الثانوي من أهم المراحل التعليمية في مسيرة الطلاب فمن خلاله يحدد الطالب خطواته المستقبلية بالجامعة والحياء العملية، فمدير المدرسة الثانوية وشيخ المعهد الثانوي الأزهري هو المسئول الرئيسي عن تحسين الأداء الإداري بالمؤسسة من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ومحاسبة كل فرد عن الأداء في ضوء المساءلة الإدارية لكل منهم. ويعتبر مدير المدرسة هو المسئول عن نجاح وتسيير العملية التعليمية فهو يؤدي العديد من الأدوار في وقت واحد فهو مطالب أن يكون إدارياً وقائداً وميسراً ومرشداً وقادر على تغيير مدرسته من الوضع الحالي إلى وضع أفضل (سميحة مخلوف: ٤٥٥)، ولقد أصبحت فعالية النظام المدرسي قضية رئيسية في خطط الإصلاح في جميع الدول الأوروبية فيما يتعلق بأهداف التنمية المستدامة والشاملة في الاستراتيجية الأوروبية ٢٠٢٠ *(Daniela M. Salvioni, Raffaella Cassano: ١٧٦)*.

وقد ظهر مفهوم الحوكمة في أواخر الثمانينات من القرن الماضي وبرز بقوة في أوائل التسعينات بعدما طرح البنك الدولي مفهوم (حوكمة الشركات)، وازداد الاهتمام بهذا المفهوم بداية ١٩٧٧م، ورغم ظهور مفهوم الحوكمة واستخدامه بداية في شؤون الأعمال إذ سرعان ما انتقل بعد ذلك إلى العديد من المجالات ومنها التربية وأصبحت الحوكمة معياراً لتحديد جودة المؤسسات (مرام الحازمي: ٣)، وتعتبر الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام كبير في السنوات الأخيرة من خلال استخدامها الشفافية والمشاركة في اتخاذ القرارات وإدارة المؤسسة والمساءلة بحيث يكون كل فرد بالمؤسسة متحمل مسئولية أدائه.

وتهدف مبادئ الحوكمة لتحقيق الشفافية والعدالة وتفعيل المساءلة لإدارة المؤسسة بما يؤدي إلى النهوض بمعدلات الأداء وتحقيق الشفافية، حيث تعد الحوكمة من أهم العمليات الضرورية لتحسين سير أداء المؤسسات وتؤكد نزاهة الإدارة بما يؤدي إلى الحفاظ على مصالح جميع الأطراف (ريمة المجلاد: ١٩)، وتسعي الدول بشكل متزايد للاستعانة بمبادئ الحوكمة لتحقيق الإصلاح الحقيقي للتعليم من خلال المساءلة وبناء القدرات والتفكير الاستراتيجي مما يسهم لدي قادة وواضعي السياسات تطوير التخطيط التعليمي *(Burns, Tracey; Köster, Florian; Fuster, Marc: ١)*.

وقد بدأ الاهتمام بالحوكمة في مصر عام ٢٠٠١م بمبادرة وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية حيث وجدت الوزارة أن برنامج الإصلاح الاقتصادي الذي بدأته مصر منذ أوائل التسعينات لا يكتمل الا بوضع إطار تنظيمي ورقابي يحكم عمل القطاع الخاص في ظل السوق الحر وبالفعل تم دراسة وتقييم مدي التزام مصر بالقواعد والمعايير الدولية لحوكمة الشركات (خالد إبراهيم : ٤٠).

وتعد الحوكمة واحدة من أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تعتمد على المنهج التشاركي في الإدارة لأنها تشرك جميع الأطراف المعنيين في اتخاذ القرارات وفي التمويل، وتعددها الدول الحديثة من أهم المعايير الدالة على الشفافية والفاعلية والكفاءة (سلوي قطب: ١٠٧)، حيث تعمل على ايجاد نظم تحكم العلاقات بين الاطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة التربوية على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية (لينا الخليوي وآخرون: ٢٥-٢٦).

ويستند نظام الحوكمة الجيد إلى تحقيق المستوي الأمثل من الفحص والضبط والرقابة المتوازنة وتضمن خطوط التواصل الداخلية والخارجية ذات الفاعلية بالإضافة إلى تعزيز ثقافة المسئولية والمساءلة من خلال وضع وتطوير نظام للقياس والتقييم (خالد إبراهيم: ٤٢)، وتعمل الحوكمة على معاملة كافة العاملين بصورة عادلة والعمل على حماية حقوقهم بصفة عامة بالإضافة إلى أنها تعمل على تحقيق الاستفادة القصوى من الميزانية واستغلالها الاستغلال الأمثل مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق المؤسسة لأهدافها (بدري أبو الحسن وآخرون: ٢٩٣).

فتعزيز مبادئ وأسس الحوكمة كالمساءلة والشفافية والنزاهة لا يمكن أن يكون واقعاً ملموساً الا بإيجاد الآليات التي تجعل من المعرفة مفردات حية في الممارسات الإدارية، وإن هذا الأمر يتطلب التفاعل الحي والاستفادة من التراكم المعرفي، حيث أن المدخل المعرفي يعطي مدلولات ملموسة لمفردات ومبادئ الحوكمة (نجوي الفواز : ١٠)، فتساعد ثقافة الحوكمة بالمدرسة الثانوية على تجاوز سلبياتها عن طريق ايجاد سبل وآليات تشخيص المشكلات ومواجهة التحديات المتعددة بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية في جودة المخرجات منها وتحسين الكفاءة المدرسية.

وتزايدت في السنوات الأخيرة الاهتمام بموضوع الحوكمة في مجال التعليم حيث أكدت دراسة (مرام الحازمي: ٢٠١٧) ودراسة (ريمه المجالاد: ٢٠١٧) ودراسة (سلمي دحاني: ٢٠١٥) ودراسة (عبدالسلام حاملة، كايد سلامة: ٢٠١٧) في ضرورة نشر ثقافة الحوكمة

داخل المؤسسات، فحوكمة المدرسة الثانوية أو المعاهد الثانوية الأزهرية تؤدي إلى تفعيل أدوار جميع العاملين بالمدرسة سواء في اتخاذ القرارات أو تنفيذها والتي تؤثر بشكل كبير في تحقق الأهداف المرجوة، كما اكدت دراسة (Rob Higham: 2014) أن تطبيق الحوكمة يحقق مصلحة المؤسسة.

ولقد أثبتت الدراسات الحديثة التي أجريت على مستوى المؤسسات التعليمية في بعض الدول عن نجاح وتفوق المؤسسات التي اعتمدت على الحوكمة كأسلوب إداري في العمل، وأن المسئول الأول عن كل هذه النجاحات هو العنصر البشري الذي يعد أهم مورد في العملية كلها (ريمة المجالد: ٥)، ولقد أخذ موضوع الحوكمة حيزاً مهماً في الأدبيات الإدارية كنتيجة لوجود خلل في الأداء الإداري للعديد من المنظمات الامر الذي أثر سلباً عليها، ومعلوم أن النظام التربوي والتعليمي لأي دولة يعد ركيزة في سباق التقدم ومواجهة تحديات المستقبل، وأن الاحتياج لتطبيق الحوكمة في نظام التعليم أصبح ضرورة ملحة لوجود العديد من التحديات (نجوي جمال الدين وآخرون : ٦٩٠).

ومن هنا اهتمت العديد من الدراسات بأهمية تطبيق الحوكمة بالنظام التعليمي لتطوير المؤسسات التعليمية من تلك الدراسات دراسة (سلوي قطب : ٢٠١٧) ودراسة (ماهر محمد : ٢٠١٥) ودراسة (لينا الخليوي وآخرون: ٢٠١٧) ودراسة (هيا البراهيم : ٢٠١٥) ودراسة (إبراهيم العتيقي، وحيد حماد : ٢٠١٦) ودراسة (نجوي جمال الدين وآخرون: ٢٠١٦) ودراسة (نجوي الفواز: ٢٠١٥) في ضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة ووضع تصور لتطبيقها بمؤسسات التعليم ، ودراسة (Alhomod, Sami; Shafi, Mohd Mudasir) ودراسة Majdulien (2016: M. Al-Qa'oud) في ضرورة استخدام الحوكمة لتطوير التعليم.

فتؤدي الحوكمة إلى ايجاد مناخ مناسب داخل المدرسة تسودها الثقة والقيم الأخلاقية بما يحقق الأهداف المرجوة من المؤسسة التعليمية، فمشكلة تطوير التعليم من الأمور الرئيسية لتطوير المجتمع وتحقيق التنمية الشاملة لإحداث التنمية البشرية.

وبناءً على أهمية مبادئ الحوكمة في تحسين الوظائف الإدارية لمدير المدرسة الثانوية وشيخ المعهد الثانوي الأزهرى وما أشارت اليه العديد من الدراسات بضرورة نشر وتطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسة التعليمية، كانت هذه الدراسة، ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

✳ كيف يمكن تطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة الثانوية وشيخ المعهد الثانوي الأزهرى في ضوء مبادئ الحوكمة؟

**ويتفرع من ذلك الاسئلة التالية:**

- أ) ماهية مفهوم ومبادئ الحوكمة ؟
- ب) ما الأداء الإداري لمدير المدرسة الثانوية وشيخ المعهد الثانوي الأزهرى؟
- ج) ما المقترحات لتطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة الثانوية وشيخ المعهد الثانوي الأزهرى في ضوء مبادئ الحوكمة ؟

**٢- أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة في:

أ) التعرف على:

- مفهوم ومبادئ الحوكمة.
  - الأداء الإداري لمدير المدرسة الثانوية و شيخ المعهد الثانوي الأزهرى.
- ب) التوصل لمقترحات لتطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة الثانوية وشيخ المعهد الثانوي الأزهرى في ضوء مبادئ الحوكمة.

**٢- أهمية الدراسة:**

تعتمد الحوكمة على تحديد العلاقة بين المديرين والعاملين بالمؤسسة التعليمية من خلال الاعتماد على المشاركة والشفافية والمساءلة لتحقيق مناخ تنظيمي يعزز الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية، والمعهد الثانوي الأزهرى بما يحقق الأهداف المرجوة، ويمكن تحديد أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- نظرا لأهمية دور مدير المدرسة الثانوية وشيخ المعهد الثانوي الأزهرى في تحسين الأداء الإداري، زادت الأهمية لهذه الدراسة بما يسهم في ايجاد توصيات يمكن استخدامها لتطوير الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية، والمعاهد الثانوية الأزهرية.
- تحسين استخدام الموارد المادية والبشرية بالمؤسسة التعليمية وتدعيم قدرتها التنافسية.
- تؤدي الحوكمة إلى ايجاد بيئة تتوافر فيها الشفافية والعدالة بما يضمن حقوق العاملين بالمؤسسة التعليمية.
- تعد هذه الدراسة استجابة لتوصيات العديد من الدراسات السابقة.

**٣- منهج الدراسة :**

تفرض كل مشكلة بحثية منهجاً معيناً - يعد أكثر ملاءمة - لدراستها، وعلى هذا الأساس استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج البحثية ملاءمة لطبيعة الدراسة، حيث إنه يعتمد على جمع المعلومات والحقائق حول الظاهرة موضوع الدراسة، ثم القيام بتحليلها وتفسيرها.

**٤- مصطلحات الدراسة :****(أ) الأداء الإداري :**

يعرف بأنه انجاز الفرد لما يسند اليه من مهمات إدارية بكفاءة وفاعلية ( محمود أبو سمرة وآخرون : ٤٠)، ( حاتم السلاوي:٩)، كما يعرف بأنه تلك المسئوليات والمهام التي يجب أن يقوم بها الفرد من خلال موقعة الوظيفي في المؤسسة التي يعمل بها (سميحة مخلوف :٤٤٢)، ويعرف أيضا بأنه عبارة عن مهارة إدارية مهمة تتضمن القدرة على تشجيع العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة ورضا العاملين وتوفير احتياجاتهم وتطوير مهارتهم ( SULEIMAN and Ibrahim Bulama Bukar BELLO and MUSTAPHA BABAIBI: ٦٣ )

كما يعرف بأنه ما يقوم به من أعمال وأنشطة مرتبطة بالمهام الوظيفية المنوط بها لمديري مدارس التعليم الثانوي لتحقيقها وذلك في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة (إيمان زهران:٣٠٠). ويمكن تعريفه اجرائيا بأنه جميع الممارسات والأنشطة التي يقوم بها مدير المدرسة الثانوية وشيخ المعهد الثانوي الأزهري من (التخطيط - المشاركة واتخاذ القرار - المساءلة والتقويم - التنمية المهنية) لتحقيق الأهداف المطلوبة.

**(ب) مفهوم مبادئ الحوكمة :**

تعرف بأنها مجموعة القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الاساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة ( ريمة المجالد :٨) ( عبدالسلام حتاملة ، كايد سلامة :١٠٣) ( هيا البراهيم :١٣) ( مريم الحارث : ٢٨٥) ( جمال محمود :١٠)، كما تعرف بأنها مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة المؤسسة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات بين المشاركين في إدارة

المؤسسة (نجوي الفواز: ١٨)، وتعرف أيضا بأنها مسئوليات وممارسات وإجراءات محددة يمارسها المدير لتحقيق الأهداف من خلال استخدام الموارد بكفاءة (OECD: ١).

كما تعرف بأنها عملية مراجعة وتقييم ومحاسبة للمؤسسة تتضمن مجموعة من القيم والمبادئ والمعايير تسيير وفق نظم وقوانين محددة وتهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الاساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة (مرام الحازمي: ١٣)، وتعرف أيضا بأنها مجموعة السلوكيات التي تعبر عن كيفية ممارسة السلطة والإطار التنظيمي والتشريعي وأدوار الإدارة ومسئولياتهم وعلاقتها بالمجتمع ومدي محاولتها لتحقيق الجودة والتميز في الأداء (إبراهيم العتيقي، وحيد حماد: ٦٧)، وتعرف بأنها وسيلة من وسائل الضبط باللوائح والجراءات الحاكمة والسلوك الأخلاقي في جميع الممارسات كما تشتمل على مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسئولية (هند المالكي: ١٦).

ويمكن تعريفها إجرائيا هي قدرة مدير المدرسة الثانوية وشيخ المعهد الثانوي الأزهرى في تفعيل الشفافية ومشاركة جميع العاملين في اتخاذ القرارات مما يسهم في حل المشكلات المدرسية، مع توفير اساليب المساءلة لأداء جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية بعدالة.

## ٥- الدراسات السابقة:

### أ) الدراسات العربية التي تناولت مبادئ الحوكمة :

- هدفت دراسة (مرام الحازمي: ٢٠١٧): التعرف على الجهود العالمية في نشر ثقافة الحوكمة ، ووضع تصور مقترح لها بالجامعات الحكومية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت استبانة طبقت على ٥٨٦ عضو هيئة تدريس بالجامعات الحكومية، ١٨ خبيراً، وتوصلت إلى ضرورة تطوير اللوائح والأنظمة بالجامعات الحكومية بما يتلاءم مع نشر ثقافة الحوكمة، وإقامة الندوات والمؤتمرات لنشر ثقافة الحوكمة، وانشاء هيئة وطنية تعنى بشؤون الحوكمة ونشر مبادئها.
- كما هدفت دراسة (ماهر محمد: ٢٠١٥): إلى الكشف عن العلاقة بين حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي وأخلاقيات مهنة التعليم، ووضع تصور لتطبيقها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى وضع تصور لتطبيق الحوكمة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.

- وهدفت دراسة (خالد إبراهيم: ٢٠١٤): التعرف على خبرات بعض الدول المتقدمة والنامية في مجال تطبيقات الحوكمة الرشيدة على التعليم الجامعي، ووضع نماذج للإدارة المدرسية بما يحقق معايير الحوكمة الرشيدة وآليات تطبيقها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى ضرورة إعادة هيكلة المدارس، والمحاسبية التعليمية كأحد مداخل الحوكمة الرشيدة في تطوير التعليم قبل الجامعي.
- وهدفت دراسة (حسين بن العاربية، عبدالسلام بلباي: ٢٠١٨): التعرف على واقع تطبيق الحوكمة بجامعة أحمد دراية أدار - الجزائر، والعلاقة بين حوكمة الجامعات وإدارة الجودة الشاملة للتعليم العالي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، و استخدمت استبانة طبقت على ٢١٠ من الطلاب والعاملين بالجامعة، وتوصلت إلى ضرورة تطبيق الحوكمة للوصول لإدارة رشيدة داخل الجامعات، ومفهوم الحوكمة يساعد لرصد الجودة الشاملة في التعليم العالي.
- وهدفت دراسة (سمير عبدالجمال: ٢٠١٨): التعرف على درجة تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم بفلسطين ودورها في الحد من الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة طبقت على ٤٨ رئيس قسم، وتوصلت إلى ضرورة تفعيل نظام المساءلة مما يعزز تطبيق الحوكمة والحكم الرشيد، والمشاركة الفاعلة من كافة المستويات الإدارية في صياغة الخطط والاستراتيجيات.
- كما هدفت دراسة (سلوي قطب: ٢٠١٧): التعرف على واقع الحوكمة في مراحل التعليم الفني، ووضع تصور لتحسين منظومة التعليم الفني وربطه بسوق العمل من خلال تطبيق الحوكمة الرشيدة، واستخدمت المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة طبقت على ١١٤ مدير ومعلم، واستبانة طبقت على ٤٢٢ طالبا وطالبة، وتوصلت إلى وضع تصور لتحسين منظومة التعليم الفني في ضوء الحوكمة، وإعداد التشريعات والقوانين الميسرة لإجراءات العمل.
- وهدفت دراسة (لينا الخيلوي وآخرون : ٢٠١٧) : التعرف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في عمليات التخطيط التربوي بوزارة التعليم بالرياض من وجهة نظر مديرات المدارس الحكومية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة طبقت على ٤٥ مديرة، وتوصلت إلى ضرورة الاستمرار بتطبيق الحوكمة في عمليات التخطيط التربوي بوزارة التعليم، والزام كافة الإدارات بمعايير الشفافية.

- كما هدفت دراسة (بدري أبو الحسن وآخرون: ٢٠١٨): التعرف على واقع ممارسة مبادئ الحوكمة في الإدارة المدرسية، ووضع تصور لتطوير الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوي الصناعي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة طبقت على ٣٠٠ معلم، وتوصلت إلى وضع تصور لتطوير الإدارة المدرسة بالتعليم الثانوي الصناعي بمحافظة أسوان في ضوء مبادئ الحوكمة.
- هدفت دراسة (ريمة المجالد: ٢٠١٧): التعرف على مدى تطبيق معايير الحوكمة بجامعة الملك سعود، واستخدمت المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة طبقت على ٦٧ عضو هيئة تدريس، ٢٨٩ إداري وفني، وتوصلت إلى إصدار لوائح وتشريعات خاصة بمعايير ومبادئ الحوكمة والزام الإدارات والمجالس داخل الجامعة لممارستها، ومشاركة منسوب الجامعة في نشر ثقافة الحوكمة، والمحاسبية الدقيقة لكافة الخارجين عن النظام. وجعل مبدأ المساءلة للقيادات تشمل كل الجوانب الأخلاقية والعلمية.
- وهدفت دراسة (إبراهيم العتيقي، وحيد حماد: ٢٠١٦): الوقوف على أهمية الحوكمة في تحقيق التعليم من أجل التنمية المستدامة بالوطن العربي، وإمكانية الاستفادة من تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في هذا الشأن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى وضع آليات مشتركة ومناسبة لتحقيق حوكمة التعليم، وضرورة توفير تمويل كافي ومستدام لتنفيذ جدول أعمال التعليم من أجل التنمية المستدامة، والاستفادة من الخبرة الأمريكية في مجال حوكمة التعليم من أجل التنمية، وتفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- وهدفت دراسة (هيا البراهيم: ٢٠١٥): التعرف على واقع الحوكمة والتحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة طبقت على ١٣٩ من قيادات وزارة التعليم، وتوصلت إلى ضرورة أن تأخذ الوزارة بالحوكمة لتحسين مستوى الأداء بوزارة التعليم.
- هدفت دراسة (مريم الحارث: ٢٠١٥): التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة، والحوكمة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة نجران، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة طبقت على ٥٠ مدير ومديرة، وتوصلت إلى ضرورة الاهتمام بإيجاد علاقات انسانية عالية بين الموظفين، وتشجيع العمل الجماعي، ووضوح السياسات لإجراءات العمل، والشفافية والوضوح في التعامل بين الموظفين، وضرورة مشاركة الموظفين في صياغة الاهداف واتخاذ القرارات.

- هدفت دراسة (نجوي جمال الدين وآخرون: ٢٠١٦): التعرف على الإطار المفاهيمي للحوكمة، وملامح تطبيق الحوكمة في التعليم الجامعي الخاص في مملكة البحرين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى ضرورة تفعيل الحوكمة وتقوية آلية المراقبة والمتابعة المستمرة لكافة السياسات، ووضعت تصور لتطبيق الحوكمة في التعليم الجامعي الخاص بمملكة البحرين.
- هدفت دراسة (عبدالسلام حاتملة، كايد سلامة: ٢٠١٧) إلى الكشف عن درجة تطبيق المساءلة الإدارية والحوكمة المؤسسية وإيجاد العلاقة بينهما من وجهة نظر القادة والإداريين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت استبانتين طبقتا على ٢٧٢ قيادي تربوي، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية والحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم، وضرورة تفعيل مساءلة إدارية تسعى إلى ثقافة إدارية وتنظيمية تعني بالنتائج كما تعني بالإجراءات، وتوعية شاملة حول مفهوم الحوكمة المؤسسية.
- هدفت دراسة (إيمان علالي: ٢٠١٥): التعرف على مفهوم الحوكمة وأهدافها، وواقع تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت استبانة طبقت على أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة مولاي الطاهر، وتوصلت إلى أن الحوكمة الجامعية تمثل أهمية كبيرة في مؤسسات التعليم العالي، وأن الكلية تطبق بعض مبادئ الحوكمة وهي المساواة بين منسوبيها.
- هدفت دراسة (جمال محمود: ٢٠١٦): التعرف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة طبقت على ١٧٣ من مديري المدارس الحكومية، وتوصلت إلى الإسراع في تطبيق الحوكمة، وتوفير دليل إجرائي خاص بالحوكمة في مديريات التربية والتعليم، وتشكيل لجان الإشراف على تطبيق مبادئ الحوكمة.
- وهدفت دراسة (نجوي الفواز: ٢٠١٧) : التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وأهمية تطبيقها ومتطلباتها لتحسين الأداء المؤسسي، ومعوقات تطبيقها، ووضع تصور لتطبيقها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة طبقت على ٤٨٧ من

القيادات الأكاديمية بجامعة منطقة مكة المكرمة، وتوصلت إلى وضع تصور لتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بجامعة المملكة العربية السعودية، والاهتمام بحقوق القيادات بجامعة منطقة مكة المكرمة من خلال اشراكهم في صياغة جدول أعمال المجالس، وتفعيل مقترح لهيكله لجان المساءلة والمراجعة والتقييم الداخلية والخارجية.

### ب) دراسات الأجنبية التي تناولت مبادئ الحوكمة.

- هدفت دراسة (Majdulien M. Al –Qa'oud: 2016): إلى تحديد درجة توافر متطلبات الحوكمة الجيدة في مدارس التعليم العام للفتيات بالمدينة المنورة، وتحديد درجة أهميتها لتحسين أداءها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستبانة طبقت على ٦٨ مديرة مدرسة من مدرسة التعليم العام للعام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦، وتوصلت إلى العمل على التنسيق بين إدارة التربية والتعليم وإدارة التعليم العام للفتيات في القرارات التي تتعلق بالحوكمة وضرورة العمل المتكامل لتطوير إدارة مدارس التعليم العام في ضوء الأخذ بالحوكمة من خلال زيادة قوة صنع القرار التي تعنى بإدارة المدرسة لتطوير وتسهيل اتخاذ القرارات الفعالة في المدارس.
- كما هدفت دراسة (Austen, Steven, Swepson, Pam, Marchant, Teresa: 2012): إلى استكشاف ترتيبات الحوكمة في المدارس غير الحكومية في أستراليا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت ١٧ مقابلة في ست مدارس، وتوصلت إلى ضرورة الأخذ بمشاركة أصحاب المصلحة والمجالس المدرسية في إدارة المدرسة مما يحقق الحوكمة.
- وهدفت دراسة (Mardiasmo, Diaswati: 2007): إلى تحليل مستوي تنفيذ الحوكمة بإندونيسيا وتحديد متغيرات تطبيق الحوكمة، ومدى توافق معايير الحوكمة بإندونيسيا مع المعايير الدولية، واستخدمت المنهج الوصفي، واستخدمت المقابلة وتحليل الوثائق والمقارنات القياسية الدولية للحكم الرشيد، وتوصلت إلى أنه يوجد تباين في تطبيق الحوكمة في إقليم إندونيسيا، وضرورة وضع سياسات موحدة لتطبيق مبادئ الحوكمة.
- كما هدفت دراسة (Rob Higham: 2014): التعرف على رؤية الأفراد والمنظمات لتطبيق الحوكمة بالمدارس، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي واجراء المقابلات مع عينة من ٥٨ شخصاً من المجتمع المدني، والمنظمات الراعية المؤسسات التعليمية القائمة، وتوصلت إلى أن تطبيق الحوكمة بالمدارس يحقق مصلحة المجتمع المدني والمنظمات.

- وهدفت دراسة (Murray, Rocky: 2014): التعرف على كيف يقود برنامج تدريب أعضاء مجلس إدارة مدرسة كاليفورنيا إلى قيادة مجلس إدارة أكثر فعالية من خلال الحوكمة، واستخدمت هذه الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، واستخدمت المقابلات، والملاحظات مع أعضاء مجلس إدارة المدارس من مقاطعات جنوب كاليفورنيا والمراقبين، وتوصلت إلى أن تدريب مجلس المدرسة من شأنها أن يؤدي إلى قيادة مجلس إدارة أكثر فعالية وحوكمة، ويؤدي لتحسين ممارسة مجلس الإدارة.
- كما هدفت دراسة (Mgadla Isaac xapa , velaphi aaron nhlapo: 2014) التعرف على وجهات نظر المديرين فيما يتعلق بتحديات الحوكمة التي يواجهونها في المدارس، واستخدمت الدراسة نظام المقابلات مع مديري المدارس الثانوية، وتوصلت إلى ضرورة مراجعة هيكل الإدارة، وإعادة توزيع الوظائف المتخصصة، وتدريب مديري المدارس على أساس متخصص وفقا للاحتياجات والجوانب المتعلقة بالأداء العام.

#### ج) تعليق عام على الدراسات والبحوث السابقة:

- من خلال التحليل النقدي للبحوث والدراسات السابقة نجد أنها اوصت بما يلي:
  - توفير دليل اجرائي لتطبيق الحوكمة وإعداد اللوائح والقوانين لتطبيقها.
  - ضرورة نشر ثقافة الحوكمة والأخذ بها لتطوير المدرسة.
  - توفير المناخ الملائم لتطبيق الحوكمة ووضع آليات لتحقيقها.
  - ضرورة تطبيق الحوكمة لتطوير الأداء بالمؤسسة وتحقيق مصلحة المجتمع.
- لم تتناول أي من الدراسات السابقة مبادئ الحوكمة ودورها في تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي أو المعاهد الثانوية الأزهرية.
- قد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مصطلحات الدراسة وإعداد الإطار النظري وأداة الدراسة الميدانية وكذلك المعالجة الإحصائية للدراسة الميدانية.

#### ثانيا: الإطار النظري:

##### ١- مفهوم مبادئ الحوكمة.

تعرف بأنها مجموعة من القوانين والإجراءات والمعايير التي تحدد اخلاقيات الممارسة المهنية بما يضمن تحقيق النزاهة والشفافية والمساءلة والمشاركة لكافة الاطراف ذات الصلة بهذه

المؤسسات ( ماهر محمد : ٢٧٩)، كما تعرف بأنها مجموعة القوانين والقواعد والقرارات التي تساعد على تحقيق الأداء من خلال الاساليب المناسبة والخطط الفعالة لتحقيق أهداف الجامعات الخاصة ( نجوي جمال الدين وآخرون : ٦٨٦).

وتعرف ايضا بأنها تفعيل كل من المشاركة والشفافية والمساءلة والمحاسبية واللامركزية في مستويات الإدارة المتعددة التي تقوم بالتخطيط التربوي في وزارة التعليم (لينا الخليوي وآخرون : ٣٧)، وتعرف بأنها مجموعة من الإجراءات التي تضمن تطبيق الشفافية والمساءلة والمشاركة على جميع الاطراف ذوي الصلة في إدارة المدرسة الثانوية الصناعية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها (بدرى أبو الحسن وآخرون : ٢٩٦).

وتعرف ايضا بنظام يتم بموجبه اخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الاساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة وضبط العلاقات بين الاطراف السياسية التي تؤثر في الأداء (سمير عبد الجمل : ١٣٤)، وتعرف بأنها التشريعات والسياسات ذات الصلة بالقرارات والعمل على الالتزام بالقانون (Department of Education and Training : ٥)، كما تعرف بأنها توفير قيادة استراتيجية واثقة وإيجاد مساءلة قوية ومراقبة وتأمين الأداء المالي والتعليمي (Department of education : ٩).

من خلال تلك التعريفات يمكن تحديد اساسيات مفهوم مبادئ الحوكمة فيما يلي:

- مجموعة القوانين والقرارات واللوائح والإجراءات والمعايير
- تنظيم العلاقة بين إدارة المؤسسة وجميع العاملين بها
- تحديد الاساليب والخطوات لتحقيق الأهداف
- تفعيل الشفافية والمشاركة والمساءلة

## ٢- مبادئ الحوكمة :

ويمكن توضيح مبادئ الحوكمة فيما يلي:

### أ) المشاركة:

هي عبارة عن اشراك المدير مع موظفيه في حل المشكلات التي تواجهه وابداء آرائهم واقتراحاتهم لإيجاد أفضل الحلول ومن ثم اتخاذ القرارات الأكثر فعالية في حل المشكلات (مرام الحازمي : ٨٢)، كما تعرف بأنها مشاركة العاملين في صنع القرارات والقيام بالمهام المفوضة لهم من قبل الإدارة كل حسب اختصاصه (Süleyman Göksoy : ١٧١)

فالمشاركة الفاعلة هي السماح لجميع العاملين بالمدرسة الثانوية أو المعاهد الثانوية الأزهرية بالمشاركة في إدارة المؤسسة التعليمية من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الخطط المدرسية وعملية التقويم المدرسي.

كما تعني المشاركة في صنع القرار أن يسهم الجميع في صناعة القرار وتحمل المسؤولية ، وأن يطرح القرار ويوافق عليه الجميع ويفضل المشاركة يمكن أن ينشأ المناخ المدرسي والموقف الملائم الذي يحفز المرؤوسين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج، كما يمكن التوفيق بين مصالح ورغبات المرؤوسين ومصالح التنظيم من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسون ولا يتأتى تحقق ذلك الا عن طريق المشاركة في صنع القرار (مرام الحازمي : ٨٣)، وتعد المشاركة مطلباً ديمقراطياً يمكن من خلالها زيادة فاعلية الإدارة وتنمية العاملين وتدريبهم وزيادة ارتباطهم بعملهم وتحمسهم له ( إبراهيم العتيقي، وحيد حماد:٧١).

ولقد أجمعت الدراسات على أهمية المشاركة في صنع القرارات وتطبيقها حيث أن إتاحة فرص المشاركة في صياغة السياسات تمثل عنصراً هاماً ومؤثراً على معنويات منسوبي المؤسسات ( نجوي جمال الدين وآخرون:٦٩٧).

### ب) الشفافية:

تعني حرية تداول المعلومات وتدفعها لفهم ومتابعة العمليات في المؤسسات التعليمية والافصاح عن كافة المعلومات للمستفيدين، وتوفير قنوات لنشر المعلومات لهم ( ماهر محمد :٢٨٤)، وتعرف أيضاً بأنها توضح السياسات العلمية والتربوية للمؤسسة التعليمية وطرح الافكار ومناقشتها بروح التعاون والتنسيق بين الأعضاء والمستفيدين من المجتمع المحلي (إبراهيم العتيقي، وحيد حماد :٧٠).

فتسهم الشفافية في نجاح خطط التطوير والتغيير، فالمؤسسة التي تتبنى مبدأ الشفافية وتهتم بالمكاشفة والمصارحة ونشر المعلومات وسهولة الوصول اليها، تكون بذلك قد حولت مقاومة العاملين للتغيير إلى نواتج ايجابية تخدم ذلك التغيير (مرام الحازمي :٧٣).

وتعتبر الشفافية الإدارية عن الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة ووضوح الأداء والتقييم من خلال نشر المعلومات والافصاح عنها، وسهولة الوصول اليها وتبسيط الإجراءات وآليات العمل ووضوحها وسهولة الاتصال بكافة الجهات، وموضوعية اتخاذ القرارات والنزاهة في

تنفيذها ( هند المالكي :٢٦)، فتعزز الشفافية والرقابة الذاتية تمتع الأفراد العاملون في المؤسسات المطبقة لمفهوم الشفافية باستقلال أكثر اثناء قيامهم بواجباتهم فكل شيء واضح لدي العاملين ولديهم من الصلاحيات ما يكفي لاتخاذ القرارات الخاصة بنطاق عملهم ضمن قواعد العمل وأنظمتهم (مرام الحازمي :٧٤).

### ج) المساءلة:

وتعرف بأنها مدي تحمل الفرد مسئولية ما يسند اليه من أعمال وما يتبعها من مهام تتطلبها تلك المسئولية وذلك طبقا للشروط والمواصفات التي يكون قد سبق الموافقة عليها (مرام الحازمي:٥٩)، (رامي الهبيل :٨)، كما تعرف بأنها نظام مراقبة وجمع معلومات على نطاق واسع مما يتيح تحفيز الأداء (Bernstein, Ethan :٣).

وتعتبر المساءلة من أهم الركائز لتحسين مستوى الأداء في النظام التعليمي بصفة عامة والمدرسة الثانوية بصفة خاصة، فهي ركن اساسي من أركان إدارة المؤسسات وتهدف إلى تفعيل القدرات للوصول إلى فاعلية الإدارة وتمتاز المساءلة بأنها الضامن للحفاظ على أداء الموظفين والمؤسسات بشكل عام ومنها المؤسسات التربوية (عبدالسلام حتاملة، كايد سلامة :١٠٣)، وتعد المساءلة من المفاهيم الحديثة التي طرأت على الساحة التربوية ويرتبط هذا المفهوم بمفاهيم أخرى مثل المحاسبية أو المتابعة أو التقويم، وقد بدأت المساءلة شق طريقها في النظام التربوي منذ ثمانينيات القرن الماضي حيث ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة كأحد مطالب الارتقاء بمستوي النظام التعليمي (نجوي جمال الدين وآخرون:٦٩٧)، فوجود المساءلة سواء كانت العمودية أو الافقية بين جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية يسهم في الالتزام بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل.

وتجعل الحوكمة الفرد مسئولا عن انجاز المهام المكلف بها امام نفسه وامام رؤسائه وامام المجتمع بما يضمن تحقيق المؤسسة لأهدافها(إبراهيم العتيقي ، وحيد حماد:٧١)، وتعتبر المساءلة جوهر الحوكمة حيث تتعلق بأصحاب المصالح (الاساتذة، الطلبة، الإداريين) حيث ترتبط المساءلة اساساً بالشفافية في اتخاذ القرارات والحوار الأكاديمي لهذا يجب أن يتميز قطاع التعليم بدرجة كبيرة من الانفتاح والديمقراطية من أجل تحسين جودة الخدمة التعليمية (سلمي دحماني :٤٥)، وتتمثل المساءلة والمحاسبية في وجود طرق وأساليب مقننة لمساءلة العاملين بالمؤسسات التعليمية ومراقبة أعمالهم وتصرفاتهم وانجازاتهم ومحاسبتهم اذا تجاوزوا السلطة أو

أخلوا بأخلاقيات العمل، وعلى هذا فمبدأ المساءلة يرتبط بضرورة تفعيل دور القوانين في ملاحقة كل من يرتكب خطأ، أو يتعدى على حقوق الغير بمخالفة القرارات والقوانين ، ولا تقتصر المساءلة على معاقبة المخالفين بل تشمل ايضاً وجود حوافز لتشجيع العاملين على أداء أعمالهم ومهامهم بإخلاص وفعالية وأمانة ( هند المالكي :٢٧)، فالأنظمة والضوابط المنظمة للحكومة تساعد في ضمان اتخاذ القرارات بما يحقق أفضل مصالح للمؤسسة التعليمية والعاملين (IODSA :٣).

فتفعيل المساءلة كمبدأ وعملية إدارية وانتشارها كقيمة في ممارسة الإدارة التربوية تؤدي إلى تصحيح العملية التعليمية وذلك من خلال ايجاد ثقافة إدارية وتنظيمية تعني بالنتائج كما تعني بالإجراءات في بيئة إدارية يسودها الثقة والنزاهة (عبدالسلام حاملة، كايد سلامة :١٠٤).

### ٣- الأداء الإداري لمدير المدرسة الثانوية وشيخ المعهد الثانوي الأزهرى :

يقوم مدير المدرسة الثانوية بأدوار متعددة لها تأثير مباشر على أداء المدرسة فهو المسئول عن سير العملية التعليمية، وعن التخطيط لتحقيق الاستثمار الجيد لموارد المدرسة، وتحديد رؤية ورسالة المدرسة، ووفقاً لما تقتضيه المعايير القومية، والتعاون مع مجالس الآباء والمعلمين وغيرها من المجالس والجهات المعنية، وتطبيق المعايير القومية للتعليم على مستوى المدرسة وتدريب المعلمين على أسس تطبيق المعايير وإجراء دورات التقويم الذاتى، وإعداد تقارير قياس الكفاية السنوية للعاملين، بالمشاركة مع أجهزة التوجيه الفنى المختصة، وتوقيع الجزاء على المخالفين فى حدود القانون (جمهورية مصر العربية ، قرار وزارى رقم ٢٥٠).

ويكون لكل معهد شيخ ووكيل أو أكثر حسب عدد الفصول الدراسية، ويكون مسئولاً عن الجوانب الفنية والمالية والإدارية داخل المعهد (جمهورية مصر العربية ، قانون رقم ( ٧ ) :٥)، (الأزهر الشريف مكتب الإمام الأكبر، قرار رقم ( ٢٥٠ ) : ٥ - ٦).

ويكون مدير المدرسة الثانوية وشيخ المعهد الثانوي مسئولاً بتنظيم العمل والتوجيه والإشراف على جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية ويمكن توضيح الأداء الإداري للمدير فيما يلي :

#### أ) التخطيط الإداري:

يعتبر التخطيط الإداري من العمليات الأساسية لمدير المؤسسة التعليمية فهو يساعد على الاستفادة من الموارد المادية والبشرية بالمؤسسة، مما يساعد على ضمان استمرار العمل

بالطريقة الصحيحة والتنبؤ بالمستقبل مما يؤدي إلى تقليل الهدر التعليمي وتحقيق الأهداف المرجوة.

وقد أكدت الممارسات الإدارية الفعلية أن اللجوء إلى اللامركزية قد ساعد على تحقيق فعالية أكبر في أداء المهام المؤكّلة إلى المؤسسات، بالإضافة إلى شيوع نوع من الرضا عن العمل في نفوس العاملين، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة (صلاح الدين جوهر: ٤٢٧)، فكلما زادت قدرة الإدارة في حُسن استخدام الموارد المتوفرة سواء أكانت بشرية أم مادية يؤدي إلى تحسن الأداء.

ومن المبادئ الديمقراطية المسلم بها في الإدارة المدرسية الحديثة اشتراك الطلاب في إدارة المدرسة وفي إدارة أمورهم بأنفسهم من خلال ما يعرف باتحاد الطلاب، الذي يعد من الوسائل المهمة في تحقيق النظام المدرسي، وذلك لأن نجاح أي نظام مدرسي إنما يعتمد بالدرجة الأولى على الطلاب أنفسهم (عبده أحمد: ١١٤)، كذلك يشارك مجلس الآباء والأمناء في إدارة المؤسسة التعليمية مما يسهم في تحسن الأداء الإداري وتحقيق الأهداف المرجوة.

### ب) تنظيم الوقت:

يعتبر الوقت عاملاً مهماً في نجاح الإدارة أو فشلها، فمن خلاله يمكن تحقيق الأهداف المطلوبة في أقل فترة ممكنة مما يؤدي إلى نجاح العملية الإدارية، وأصبح للوقت قيمة كبرى في حياة الإنسان المعاصر، بسبب التطورات الهائلة في أسلوب حياته، وبالنسبة لرجل الإدارة العصري يمثل الوقت العامل الحاسم في أدائه وفي زيادة كفاءة الإدارة ذاتها.

وقد أكدت بعض الدراسات أن معظم وقت مديري المدرسة يضيع في الأعمال الإدارية الروتينية إلى درجة أنهم لا يجدون وقتاً لبعض الأعمال المهمة الأخرى مثل الجوانب الفنية التي تتعلق بتحسين العملية التربوية لجميع جوانبها (نجاح أبو عرايس: ٥٧).

ونظراً لأهمية الوقت في تحسين الأداء الإداري يجب اتخاذ الوسائل الممكنة لترشيده بقصد استثماره استثماراً فعالاً وذلك من خلال ما يلي (حافظ أحمد، محمد حافظ: ١٩٢-١٩٣):

- التخطيط الجيد للعمل، وتفويض السلطة.
- وجود نظام كفاء لحفظ وتخزين المعلومات.
- تحديد برامج العمل اليومي للأداء، ووجود نظام فعال للمتابعة والتقييم.
- الاختيار الجيد للمعاونين والمرؤوسين من ذوى الخبرة والتدريب.

فقدرة المدير على تنظيم وقته بما يتناسب ومتطلبات تحقيق الأهداف تعتبر مؤشراً أساسياً لقياس مدى فعاليته، فالمدير الذى لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة شيء آخر (سوزان المهدي :١٥٠).

### ج) المشاركة في اتخاذ القرار :

تعني المشاركة إتاحة الفرصة للمعلمين لإبداء آرائهم فيما يتعلق بالأمر الإداري بالمدرسة وعدم قصرها على المدير والوكلاء وعدم تقليص دور المعلمين على الفاء الدروس فقط وتفويض السلطة لهم ووضع رأيهم موضع التطبيق (سعيد السبيعي:٢٣٧).  
ويجب أن يكون مدير المدرسة ذا كفاءة عالية بطرق جمع المعلومات وتحليلها لاستخدامها في القرارات التربوية، التي من شأنها المساهمة في تطوير المدرسة، وتحقيق أهدافها وحل مشاكلها، بطرق علمية بعيداً عن الآراء الشخصية والأحكام الذاتية، التي لا تعتمد على أساسات علمية (على الثيتي :٣١٨)، فالتعاون بين مديري المدارس والمعلمين من خلال مشاركتهم الفعلية في صنع القرار يعمل على تنمية الثقة المتبادلة فيما بينهم مما يسهم في زيادة فعالية الأداء المدرسي (عزة الحسيني، إيمان أحمد:٧٣)، فطبيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال إتاحة الفرصة للعاملين بالمؤسسة التعليمية يسهم في تحقيق تحسين الأداء بالمؤسسة.

### د) المساءلة والتفويم :

يعتبر تطبيق التفويم بصورة صحيحة يؤدي إلى تحديد أسباب النجاح والضعف لدى المدرسة مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات الصحيحة لتحقيق جودة المدرسة، لذلك يجب أن يكون التفويم بصورة مستمرة ويهدف التفويم إلى التأكد من سير العملية التعليمية وتحقيقها لأهدافها، وإن من أبرز نواحي التفويم ومجالاته بالمدرسة تفويم المعلم، وتفويم التلميذ (أحمد حجي :٣١٩).  
وليست المحاسبية الذاتية نظاما يقوم به مدير المدرسة بتطبيقه ويكون مسئولا عنه باعتباره رجل المنظمة بل تعني الشراكة بين المدير والمعلمين في القيام بالمحاسبية الذاتية للمدرسة، لذا على الجميع المشاركة في تحديد ما يجب فعله وماذا يريدون هم فعله داخل المدرسة (سعيد السبيعي :٢٥٥).

وتعتبر المساءلة أحد متطلبات نجاح إدارة المدرسة الثانوية والمعاهد الثانوية الأزهرية حيث تقوم بوضع مؤشرات لقياس معدلات أداء العاملين سواء المعلمين أو الطلاب أو الإداريين لتحقيق مبادئ الحوكمة.

**د) التنمية المهنية للعاملين بالمؤسسة التعليمية:**

تعرف بأنها عبارة عن عمليات وأنشطة مستمرة يمكن من خلالها إحداث التحسينات المطلوبة في اتجاهات العاملين بالمدرسة وإكسابهم كافة الخبرات والمعلومات التي يحتاجونها (سعيد السبيعي: ٢٣٥).

ويعتبر التدريب جزءاً أساسياً من عملية تطوير المهارات المهنية للموارد البشرية بالمدرسة مما يؤدي إلى تنمية هذه الموارد، بما يعود بالنفع على المؤسسة التعليمية والموظف على حد سواء، وتهدف التنمية المهنية إلى تحسين مهارات مديري المدارس وشيوخ المعاهد الأزهرية ليكونوا أكثر كفاءة وفعالية لمواجهة احتياجات العملية التعليمية.

فتطوير مهارات مديري المدرسة ليكونوا أكثر فعالية وأصحاب رؤية ولديهم القدرة على تغيير ثقافة مؤسساتهم التربوية على اعتبار أنهم يمثلون المحور الأساسي في الجهود المبذولة لإصلاح التعليم (زينب الحساوي: ٢٠٩)، ويعد التدريب أثناء الخدمة هو أفضل أنواع التدريب بالنسبة لمديري المدارس حيث أنه يمكن من خلاله الوقوف على إمكانية تطبيق أساليب جديدة في التدريس والتعليم وكذلك اكتساب المهارات الإدارية التي تمكنهم من أداء مهامهم بفاعلية (سعيد السبيعي: ٢٣٥)، فمدير المدرسة يعمل على تحسين جودة العاملين بالمدارس من جانب ومن آخر وضع خطة تحسين وتعزيز جودة التدريس بالمدرسة (Successful school leadership: 13).

حيث أكدت الدراسات أن مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم عليه توجيه المدرسين وتنمية أدائهم وتطوير كفاياتهم التعليمية سواء في تجريب طرق التدريس الحديثة أو استعمال الوسائل التعليمية المناسبة أو تنظيم الأنشطة والتنسيق بين جهودهم لتحقيق الأهداف المنشودة (نجاح أبو عرايس: ٥٦).

فيجب على المديرين حث المدرسين والإداريين على التعلم والتدريب المستمر من أجل اكتساب وتنمية مهاراتهم بما يؤدي إلى تحسين أدائهم وتنمية قدراتهم، لذلك يجب الاهتمام ببرامج التعليم والتدريب بحيث يتم استخدام البرامج التي تتصف بالكفاءة والفعالية، التي تساعد على اكتساب العاملين المهارات السلوكية التي تمكنهم من تحمل أعباء العمل، وكذلك اكتساب المهارات الفنية التي تمكنهم من تحسين جودة المنتجات (رسمى رستم ، محمد أبو النجا : ١١٤).

**ثالثاً: إجراءات الدراسة الميدانية:**

يمكن تناول إجراءات الدراسة الميدانية من خلال ما يلي:

**١- هدف الدراسة:**

التعرف على آراء مديري المدارس الثانوية وشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية والمعلمين والاختصاصيين الاجتماعيين حول مبادئ الحوكمة والتنمية المهنية.

**٢- أداة الدراسة:**

تمثلت أداة الدراسة الميدانية في استبانة طبقت على مديري المدارس الثانوية وشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية والمعلمين والاختصاصيين الاجتماعيين بمدارس محافظة الغربية والمعاهد الثانوية الأزهرية بمحافظة سوهاج.

**٣- بناء الاستبانة:**

في ضوء طبيعة الدراسة وتحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تم الاستعانة بالدراسات السابقة والأدبيات في هذا المجال لإعداد الاستبانة، وتم تحديد محاور الاستبانة (مبادئ الحوكمة - التنمية المهنية) وهي كما يلي: المشاركة - الشفافية - المساءلة - التنمية المهنية.

**٤- صدق الاستبانة:**

اعتمد الباحث على صدق المحكمين للتحقق من صدق الاستبانة، حيث قام بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في التربية وعلم النفس للاسترشاد بآرائهم حول انتماء عبارات الاستبانة الى محاورها، واقتراح ما يرونه مناسباً من عبارات أو أية توجيهات وفي ضوء آراء المحكمين تم حذف بعض العبارات وتعديل الأخرى واصبحت الاستبانة في صورتها النهائية (٣٦) عبارة.

**٥- ثبات الاستبانة:**

ثم التحقق من ثبات عبارات الاستبانة ومحاورها باستخدام الاتساق الداخلي وهي كما يلي:

## جدول رقم (١) يوضح معاملات ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للمحور

المشاركة			الشفافية			المساءلة			التنمية المهنية		
م	معامل الارتباط	نوع الدلالة	م	معامل الارتباط	نوع الدلالة	م	معامل الارتباط	نوع الدلالة	م	معامل الارتباط	نوع الدلالة
١	***,٤٤	٠,٠٠١	١	***,٤٢	٠,٠٠١	١	***,٤٣	٠,٠٠١	١	***,٥٧	٠,٠٠١
٢	***,٤٨	٠,٠٠١	٢	***,٥٧	٠,٠٠١	٢	***,٤٩	٠,٠٠١	٢	***,٥١	٠,٠٠١
٣	***,٤٧	٠,٠٠١	٣	***,٥١	٠,٠٠١	٣	***,٣٢	٠,٠٠١	٣	***,٥٠	٠,٠٠١
٤	***,٣٢	٠,٠٠١	٤	***,٣٩	٠,٠٠١	٤	***,٤٧	٠,٠٠١	٤	***,٥٥	٠,٠٠١
٥	***,٤٦	٠,٠٠١	٥	***,٥٥	٠,٠٠١	٥	***,٣٨	٠,٠٠١	٥	***,٤٤	٠,٠٠١
٦	***,٥٣	٠,٠٠١	٦	***,٤٤	٠,٠٠١	٦	***,٤٧	٠,٠٠١	٦	***,٢٣	٠,٠٠١
٧	***,٤٣	٠,٠٠١	٧	***,٤٧	٠,٠٠١	٧	***,٥٨	٠,٠٠١			
٨	***,٤٢	٠,٠٠١	٨	***,٤١	٠,٠٠١	٨	***,٥٧	٠,٠٠١			
٩	***,٥٩	٠,٠٠١	٩	***,٣٩	٠,٠٠١	٩	***,٣٦	٠,٠٠١			
						١٠	***,٣٢	٠,٠٠١			
						١١	***,٥٣	٠,٠٠١			
						١٢	***,٣٣	٠,٠٠١			

وهى معاملات ثبات ذات قيمة دال إحصائياً مما يدل على أن عبارات الاستبانة ومحاورها ككل على درجة عالية من الثبات.

## ٦- عينة الدراسة :

تم اختيار عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية وشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية والمعلمين والاختصاصيين الاجتماعيين بمدارس محافظة الغربية والمعاهد الثانوية الأزهرية بمحافظة سوهاج ويمكن توضيحها بالجدول التالي:

## جدول رقم (٢) يبين أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الوظيفة والخبرة والمؤهل والجنس

متغيرات الدراسة	التعليم العام	التعليم الأزهرى	العينة	اجمالي العينة
الوظيفة	مدير/شيخ المعهد	٢٩	٥٠	٢٤٥
	معلم	٩٧	١٧٣	
	إحصائي	١٣	٢٢	
الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	٤٩	٨٣	٢٤٥
	أكثر من ١٠ سنوات	٩٠	١٦٢	
المؤهل	ماجستير فأعلى	١٦	٢٣	٢٤٥
	بكالوريوس فأقل	١٢٣	٢٢٢	
الجنس	ذكر	٥٨	١٥٣	٢٤٥
	أنثى	٨١	٩٢	

## رابعاً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

## جدول (٣) استجابات أفراد عينة الدراسة على محور المشاركة

م	العبارة	العاملين بالمدرسة الثانوية			العاملين بالمعهد الثاوي الأزهرى		
		متوسط	مستوى الموافقة	درجة الموافقة			
				موافق	إلى حد ما	غير موافق	
١	تتيح إدارة المدرسة للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات	١,٦٦	غير موافق	٢١	٥٠	٣٥	
		١٤,٤	٤٣,٤	٥٣,٢	٧٤	٤٥	٢٠
٢	يسهم مجلس الآباء والامناء في صنع القرارات المدرسية	١,٥٩	غير موافق	٢٢	٤٣	٤٠	
		١٢,٩	٣٣,١	٥٤	٧٥	٤٦	١٨
٣	تشجع إدارة المدرسة الطلاب المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية	١,٦٢	غير موافق	٢٥	٢٨	٤٣	
		١٠,١	٤٢,٤	٤٧,٥	٦٦	٥٩	١٤
٤	توظف إدارة المدرسة قنوات تواصل فعالة بين جميع العاملين	١,٧٤	موافق إلى حد ما	١٦	٤٣	٤٧	
		١٠,١	٥٤	٣٥,٩	٥٠	٧٥	١٤
٥	تدعم إدارة المدرسة العلاقات الإنسانية بين العاملين والطلاب	١,٨١	موافق إلى حد ما	٤٤	٣٩	٢٣	
		١٧,٣	٤٦	٣٧,٧	٥١	٦٤	٢٤
٦	تفوض إدارة المدرسة صلاحيات للعاملين بما يتناسب مع مسؤولياتهم	١,٥٧	غير موافق	٣٧	٣٣	٣٦	
		١٤,٤	٢٨,١	٥٧,٦	٨٠	٣٩	٢٠
٧	توفّر قنوات اتصال مناسبة بين إدارة المدرسة وأولياء الامور	١,٩١	موافق إلى حد ما	١٩	٦٨	١٩	
		٢٠,٩	٤٩,٦	٢٩,٥	٤١	٦٩	٢٩
٨	توجد إدارة المدرسة المناخ الملائم للعمل الجماعي	١,٩٨	موافق إلى حد ما	٤٢	٤٢	٢٢	
		٢٢,٣	٥٤	٢٣,٧	٣٣	٧٥	٣١
٩	تشرك إدارة المدرسة العاملين في تقييم النتائج الخاصة بالعمل المدرسي	٢,٢٦	موافق إلى حد ما	٤٧	٢٥	٣٤	
		٤١,٧	٤٢,٤	١٥,٨	٢٢	٥٩	٥٨
	محور المشاركة	١,٧٨	موافق إلى حد ما	محور المشاركة			

من الجدول السابق نجد ما يلي :

- جاءت استجابات عينة الدراسة سواء من العاملين بالمدارس الثانوية أو المعاهد الثانوية الأزهرية حول محور المشاركة بمستوي موافقة (موافق إلى حد ما).

- وجاءت استجابات عينة الدراسة من العاملين بالمدرسة الثانوية على العبارتان ( ١، ٣) بمستوى موافقة (غير موافق) وهذا يدل على أن إدارة المدرسة الثانوية لا تشرك العاملين والطلاب في عملية اتخاذ القرارات بينما جاءت استجابات عينة الدراسة من العاملين بالمعهد الثانوية الأزهرية على نفس العبارات بمستوى موافقة (موافق إلى حد) ما وهذا يعني أن الإدارة قد تشرك العاملين والطلاب في عملية اتخاذ القرارات لإدارة شؤون المعهد الأزهرى، ويتفق ذلك مع دراسة (مريم الحارث: ٢٠١٥) في ضرورة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، ودراسة (سمير عبد الجمل: ٢٠١٨) في ضرورة المشاركة الفعالة في كافة المستويات الإدارية، ودراسة (Austen, Steven, Swepson, Pam, Marchant, Teresa: 2012) في ضرورة مشاركة المجالس المدرسية في إدارة المدرسة.
- وجاءت استجابات عينة الدراسة سواء من العاملين بالمدارس الثانوية أو المعاهد الثانوية الأزهرية على العبارات (٤، ٥، ٧، ٨، ٩) بمستوى موافقة (موافق إلى حد ما) وهذا يعني أن إدارة المدرسة الثانوية أو إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية قد توفر المناخ الملائم للعملية التعليمية مما يؤدي إلى توفير وسائل تواصل بين الإدارة والعاملين ومجلس الآباء، مما يسهم في توفير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة التعليمية، ويتفق ذلك مع دراسة (مريم الحارث: ٢٠١٥) في تشجيع العمل الجماعي، كما أكدت دراسة (Olaleye, Florence : ٢٠١٦) أن العلاقة الإيجابية بين المديرين والمعلمين بالمدرسة تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي، ودراسة (Nkwoh Kelechukwu: ٢٠١١) في ضرورة أن يمتلك مدير المدرسة المهارات الإدارية ويجيد التواصل مع المجتمع المحلي.
- بينما جاءت استجابات عينة الدراسة من العاملين بالمدارس الثانوية على العبارتان (٢، ٦) بمستوى موافقة (غير موافق) وهذا يدل على أن مجلس الآباء لا يشارك في اتخاذ القرارات داخل المدرسة بالإضافة إلى أن إدارة المدرسة لا تفوض صلاحيتها للعاملين بالمدرسة وهذا ما أكدته دراسة (محمود عبد الرسول: ٢٠١٣) في اقتصار دور مجالس إدارة المدارس على تنفيذ القرارات الواردة من السلطات العليا، بالإضافة إلى سلبية المناخ بهذه المدارس حيث لا يسود روح العمل في فريق قائم على الرؤية المشتركة لجميع أعضائه، كما أكدت دراسة (Nancy Wilkinson: ٨) ضرورة أن يشارك مجلس الأمناء مع مدير المدرسة في إدارة المدرسة بصورة مستمرة بما في ذلك عمليات المساءلة والمراقبة.

جدول (٤) استجابات أفراد عينة الدراسة على محور الشفافية

م	العبارة	العاملين بالمدرسة الثانوية			العاملين بالمعهد التآوي الأزهرى		
		متوسط	درجة الموافقة		متوسط	درجة الموافقة	
			موافق	إلى حد ما		غير موافق	إلى حد ما
١	يوجد توصيف واضح لمهام العاملين بالمؤسسة التعليمية	٢,٢٩	٥٧	٦٥	١٧	٤١	٤٤,٣
٢	تعلن القواعد واللوائح الإدارية للعاملين بالمدرسة	٢,٠٤	٤٢	٦١	٣٦	٣٠,٢	٣٢,٦
٣	تتوافر لدى مديري المؤسسة التعليمية معايير شاملة لتقويم الأداء	٢,٣٠	٦٥	٥١	٢٣	١٤,٢	٢٢,١
٤	تتعامل إدارة المدرسة بجديّة مع المقترحات والشكاوى المقدمة لها	١,٧٩	١٧	٧٦	٤٦	٤٦,٢	٤٠,٦
٥	تطبق القوانين واللوائح على جميع العاملين والطلاب دون استثناء	٢,٠٧	٤٩	٥١	٣٩	٢٩,٢	٣٦,٨
٦	توفر إدارة المؤسسة التعليمية عملية تقويم لأدائها باستمرار	٢,٠٢	٤٢	٥٨	٢٨,١	٣٠,٢	٢٨,٧
٧	توجد معايير واضحة لنحو الحوافز المادية والمعنوية للعاملين بالمدرسة	٢,١٢	٤٧	٦٢	٣٠	٣٣,٨	٢٧,٣
٨	عمل قاعدة بيانات للعاملين والطلاب بالمؤسسة التعليمية	٢,٢١	٥١	٦٦	٢٢	٣٦,٧	٣٦,٨
٩	توزع المهام الوظيفية بعدالة على جميع العاملين	٢,٠٢	٣٩	٦٤	٣٦	٢٨,١	٣٩,٦
	محور الشفافية	٢,١٠					محور الشفافية

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- جاءت استجابات عينة الدراسة سواء من العاملين بالمدارس الثانوية أو المعاهد الثانوية الأزهرية حول محور الشفافية بمستوي موافقة ( موافق إلى حد ما).
- كما جاءت استجابة عينة الدراسة سواء من العاملين بالمدارس الثانوية أو المعاهد الثانوية الأزهرية على العبارات ( ١ ، ٢ ) بمستوي موافقة ( موافق إلى حد ما ) وهذا يدل على عدم وضوح اللوائح والمهام الموكلة للعاملين.
- وجاءت استجابات عينة الدراسة سواء من العاملين بالمدارس الثانوية أو المعاهد الثانوية الأزهرية على العبارات ( ٣ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ) بمستوي موافقة ( موافق إلى حد ما ) وهذا يعني عدم وضوح آليات التقويم لبعض العاملين وبالتالي قد تتم عملية الثواب والعقاب بدون معايير واضحة، ويتفق ذلك مع دراسة (لينا الخلوي : ٢٠١٧) في ضرورة التعرف على معايير الشفافية.

- كما جاءت استجابة عينة الدراسة سواء من العاملين بالمدارس الثانوية أو المعاهد الثانوية الأزهرية على العبارات ( ٤، ٨، ٩ ) بمستوي موافقة (موافقة إلى حد ما) وهذا يدل على أن الإدارة قد توفر قاعدة بيانات للعاملين كما أنها قد تتعامل مع بعض الشكاوي والمقترحات المقدمة لها.

جدول (٥) استجابات أفراد عينة الدراسة على محور المساءلة

م	العبارة	العاملين بالمدرسة الثانوية				العاملين بالمعهد الثانوي الأزهرى						
		درجة الموافقة			مستوي الموافقة	درجة الموافقة			المتوسط			
		موافق	إلى حد ما	غير موافق		موافق	إلى حد ما	غير موافق				
١	تطبق إدارة المدرسة مبدأ الثواب والعقاب لجميع العاملين	ك	٢٤	٧٥	٤٠	١,٨٨	موافق إلى حد ما	٢٥	٤٥	٢٦	٢,٠٨	موافق إلى حد ما
٢	يسود داخل المدرسة مناخ تنظيمي يسهم في تحقيق المساءلة	ك	٣٠	٧٠	٢٩	١,٩٢	موافق إلى حد ما	٢٢	٤٥	٢٩	٢,٠٣	موافق إلى حد ما
٣	تزداد إدارة المؤسسة التعليمية العاملين والطلاب بتغذية راجعة عن أدائهم	ك	١٩	٦٧	٥٢	١,٧٥	موافق إلى حد ما	٢٦	٤١	٢٩	١,٨٨	موافق إلى حد ما
٤	تتسم إجراءات المساءلة بالوضوح في المؤسسة التعليمية	ك	٣٤	٦٤	٤١	١,٩٥	موافق إلى حد ما	٢٣	٥٢	٣٠	١,٩٣	موافق إلى حد ما
٥	تتم عملية المراجعة الداخلية من قبل إدارة المدرسة بصفة مستمرة	ك	٣٨	٧٣	٢٨	٢,٠٧	موافق إلى حد ما	٢٢	٤٨	٢٦	٢,٠٦	موافق إلى حد ما
٦	تستخدم إدارة المؤسسة التعليمية ملف الإنجاز لمعرفة الأداء الوظيفي للعاملين	ك	٢٣	٥٢	٦٤	١,٧١	موافق إلى حد ما	١٤	٥٤	٢٨	١,٧٧	موافق إلى حد ما
٧	تكافئ إدارة مؤسسة التعليمي الأداء الفردي المتميز للعاملين	ك	٣١	٦٨	٤٠	١,٩٣	موافق إلى حد ما	٣٧	٤٢	٢٧	٢,٠٩	موافق إلى حد ما
٨	تطبق إدارة المؤسسة التعليمية اساليب تقويم موضوعية وواضحة	ك	٤٨	٦٧	٢٤	٢,١٧	موافق إلى حد ما	٢٦	٣٩	٤١	١,٨٦	موافق إلى حد ما
٩	يلتزم العاملون بالمدرسة بتحمل بمسئولية أدائهم وفق اللوائح والتعليمات	ك	١٣	٦٦	٦٠	١,٦٦	غير موافق	٢٠	٤٠	٤٦	١,٧٥	موافق إلى حد ما
١٠	تتعامل إدارة المؤسسة التعليمية مع العاملين والطلاب بموضوعية	ك	٢٨	٦٤	٤٧	١,٨٦	موافق إلى حد ما	١٩	٤٩	٢٨	١,٨٢	موافق إلى حد ما
١١	تطبق إدارة المؤسسة التعليمية التقويم للعاملين بعيدا عن المحسوبية	ك	٣٣	٦٨	٢٨	١,٩٦	موافق إلى حد ما	٢٥	٣٩	٤٢	١,٨٤	موافق إلى حد ما
١٢	تدعم إدارة المؤسسة التعليمية الرقابة الذاتية للعاملين بالمدرسة أثناء أدائهم أعمالهم	ك	٢٣	٥٩	٥٧	١,٧٥	موافق إلى حد ما	٢٣	٥٢	٣٠	١,٩٣	موافق إلى حد ما
	محور المساءلة					١,٨٨	موافق إلى حد ما				١,٩٢	موافق إلى حد ما

## من الجدول السابق نجد ما يلي:

- جاءت استجابات عينة الدراسة سواء من العاملين بالمدارس الثانوية أو المعاهد الثانوية الأزهرية حول محور المساءلة بمستوي موافقة ( موافق إلى حد ما)، وهذا يختلف مع توصية العديد من الدراسات منها دراسة (نجوي الفواز: ٢٠١٥)، ودراسة (عبدالسلام حتاملة، كايد سلامة: ٢٠١٧)، ودراسة (ريمة المجالد: ٢٠١٧) التي تؤكد بأهمية المساءلة في إدارة المؤسسات التعليمية.
- كما جاءت استجابات عينة الدراسة سواء من العاملين بالمدارس الثانوية أو المعاهد الثانوية الأزهرية على العبارات (١، ٤، ٨، ١٠) بمستوي موافقة (موافق إلى حد ما) وهذا يعني أن إدارة المدارس الثانوية أو المعاهد الثانوية الأزهرية تستخدم اساليب تقويم موضوعية لجميع العاملين في بعض الاحيان مما قد يسهم في تحقيق الثواب والعقاب بصورة واضحة للجميع، وهذا يتفق مع دراسة (ريمة المجالد: ٢٠١٧) في جعل المحاسبية الدقيقة لكافة الخارجين عن النظام، ودراسة (سمير عبد الجمل: ٢٠١٨) في ضرورة تفعيل نظام المساءلة مما يعزز تطبيق الحوكمة، وتتضمن المساءلة فعالية المعلمون ولا يتم مكافأتهم الا بعد مساءلتهم، ويجب أن ترتبط المساءلة بأداء الطلاب أيضا (Sherrilyn M. Billger: ٢).
- وجاءت استجابات عينة الدراسة سواء من العاملين بالمدارس الثانوية أو المعاهد الثانوية الأزهرية على العبارات (٢، ٣، ٥) بمستوي موافقة (موافق إلى حد ما) وهذا يدل على أنه قد توفر الإدارة المناخ المناسب لأداء الأعمال المطلوبة منهم بالإضافة إلى تقديم تغذية راجعة لهم مما يساعدهم في تحسين الأداء باستمرار، وهذا يتفق مع دراسة (خالد إبراهيم: ٢٠١٤) باعتبار المساءلة كأحد مداخل الحوكمة الرشيدة.
- كما جاءت استجابات عينة الدراسة سواء من العاملين بالمدارس الثانوية أو المعاهد الثانوية الأزهرية على العبارات (٦، ٧، ١١، ١٢) بمستوي موافقة (موافق إلى حد ما) وهذا يعني أن الإدارة تشجع الرقابة الذاتية لأداء العاملين حتي يحسن من أدائه في تنفيذ المهام المكلف بها ويحقق ملف الانجاز المطلوب، كما أكدت دراسة (V. C. Onyeike, Nwosu Chinenye Maria: ٤٦) ضرورة تشجيع المعلمين على استخدام أساليب التقييم المستمر.

جدول ( ٦ ) استجابات أفراد عينة الدراسة على محور التنمية المهنية

م	العبارات	العاملين بالمدرسة الثانوية			العاملين بالمعهد الثاوي الأزهرى		
		درجة الموافقة			درجة الموافقة		
		متوسط	مستوى الموافقة	مستوى الموافقة	متوسط	مستوى الموافقة	مستوى الموافقة
		موافق	إلى حد ما	غير موافق	موافق	إلى حد ما	غير موافق
١	تستخدم إدارة المؤسسة التعليمية نتائج التقييم في وضع خطط لتحسين الأداء	١٧	٥٨	٦٤	١٨	٣٩	٤٩
	%	١٢,٢	٤١,٨	٤٦	١٧	٣٦,٨	٤٦,٢
٢	يرتبط الأداء الوظيفي للعاملين بالمدرسة ببرامج التدريب	١٠	٧٩	٥٠	١٧	٤٤	٤٥
	%	٧,٢	٥٦,٨	٣٦	١٦	٤١,٥	٤٢,٥
٣	توفر إدارة المؤسسة التعليمية قاعدة بيانات بحاجات التطوير المهني للعاملين	٢٨	٦٤	٤٧	١٣	٣٦	٥٧
	%	٢٠,١	٤٦	٣٣,٩	١٢,٣	٣٤	٥٣,٧
٤	توفر إدارة المؤسسة التعليمية التنمية المهنية للعاملين بصفة مستمرة	٢٣	٦٤	٥٢	٢٣	٣٤	٤٩
	%	١٦,٥	٤٦	٣٧,٤	٢١,٧	٣٢,١	٤٦,٢
٥	تعمل إدارة المؤسسة التعليمية بتشجيع العاملين لتقديم الافكار الابداعية	١٧	٤٤	٧٨	١٥	٤٩	٤٢
	%	١٢,٢	٣١,٧	٤٦,١	١٤,٢	٤٦,٢	٣٩,٦
٦	تبادل الخبرات المهنية مع الزملاء داخل المدرسة من أجل التحسين المستمر	٢١	٦٥	٥٢	١٤	٥٣	٣٩
	%	١٥,١	٤٦,٨	٣٨,١	١٣,٢	٥٠	٣٦,٨
٧	التنمية المهنية				موافق إلى حد ما	التنمية المهنية	
					١,٧٢	١,٧١	

من الجدول السابق نجد ما يلي :

- جاءت استجابات عينة الدراسة سواء من العاملين بالمدارس الثانوية أو المعاهد الثانوية الأزهرية حول محور التنمية المهنية بمستوى موافقة ( موافق إلى حد ما )، وهذا ما أكدته دراسة (Sufean Hussin, Saleh Al Abri: 2015) في يجب على مديري المدارس تنظيم برامج تنمية مهنية لنقل الكفاءات التي تمكن المعلمين من انجاز العمل بكفاءة.
- وجاءت استجابات عينة الدراسة سواء من العاملين بالمدارس الثانوية أو المعاهد الثانوية الأزهرية على العبارات ( ٢، ٤، ٦ ) بمستوى موافقة ( موافق إلى حد ما ) وهذا يرجع إلى أن الإدارة قد توفر اساليب للتنمية المهنية للعاملين مما يسهم في الارتقاء بالأداء الوظيفي، كما تتيح تبادل الخبرات بينهم وبين زملائهم.
- كما جاءت استجابات عينة الدراسة من العاملين بالمدارس الثانوية العبارتان ( ١، ٥ ) بمستوى موافقة ( غير موافق ) وهذا يؤكد إن إدارة المدرسة الثانوية لا تسمح للعاملين بتقديم أفكار ابداعية لتحسين الأداء بالمدرسة.
- وجاءت استجابات عينة الدراسة من العاملين المعاهد الثانوية الأزهرية على العبارات ( ٣ ) بمستوى موافقة ( غير موافق ) وهذا يؤكد أن إدارة المعهد الأزهرى لا توفر قاعدة بيانات للتطوير المهني للعاملين.

ويمكن توضيح الفروق بين أفراد عينة الدراسة طبقاً لمتغير الجنس (ذكر - أنثي) فيما يلي:

جدول رقم (٧) يوضح الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة وقيمة (ت) ودلالاتها

الاحصائية لمحاو الاستبانة طبقاً لمتغير الجنس (ذكر - أنثي)

م	العبارة	ذكور ١٥٣		إناث ٩٢		قيمة ت	مستوى الدلالة
		ع	م	ع	م		
١	المشاركة	٣,٣١	١٦,٩٩	٢,٤٣	١٦,١١	٢,٢١	٠,٠٥
٢	الشفافية	٣,٢٦	١٨,٣٨	٣,١٦	١٨,٦٧	٠,٦٨	غير دالة
٣	المساءلة	٣,٩٧	٢٣,١٨	٣,٤٥	٢٢,٢٤	١,٨٧	غير دالة
٤	التنمية المهنية	٢,٤٦	١٢,١١	١,٧٨	١٢,٢١	٠,٣٠	غير دالة
٥	الاستبانة ككل	١٠,٤٤	٧٠,٦٧	٦,٤٩	٦٩,٢٣	١,٨٩	غير دالة

يتضح من الجدول السابق :

- جاءت محاور (الشفافية ، المساءلة ، التنمية المهنية ، الاستبانة ككل ) غير دالة احصائياً وهذا يعني أن عينة الدراسة متوافقة على هذه المحاور في تحسين الأداء لمدير المدرسة الثانوية وشيخ المعهد الثانوي الأزهري.
  - بينما جاءت دالة إحصائية لمحور المشاركة عند مستوي دلالة ٠,٠٥ لصالح الذكور وهذا قد يرجع إلى رغبة العاملين الذكور سواء في المدرسة الثانوية أو المعاهد الثانوية الأزهرية في المشاركة في الإدارة واتخاذ القرارات المدرسية أكثر من مشاركة العاملين الإناث.
- ويمكن توضيح الفروق بين أفراد عينة الدراسة طبقاً لمتغير نوع التعليم (عام - أزهرى) فيما يلي :

جدول رقم (٨) يوضح الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة وقيمة (ت) ودلالاتها

الاحصائية لمحاو الاستبانة طبقاً لمتغير نوع التعليم (عام - أزهرى)

م	العبارة	عام ١٣٩		أزهري ١٠٦		قيمة ت	مستوى الدلالة
		ع	م	ع	م		
١	المشاركة	٢,٤١	١٦,١٠	٣,٥٨	١٧,٥٨	٣,٣٦	٠,٠١
٢	الشفافية	٢,٨٠	١٨,٨٧	٣,٦٥	١٨,٠٠	٢,١١	٠,٠٥
٣	المساءلة	٣,٣٤	٢٢,٦٥	٤,٣٤	٢٣,٠٦	٠,٨٣	غير دالة
٤	التنمية المهنية	١,٨١	١٢,١١	٢,٦٩	١٢,٢١	٠,٣٥	غير دالة
٥	الاستبانة ككل	٥,٦٢	٦٩,٧٣	١٢,٣٩	١٢,٣٩	٠,٧٨	غير دالة

يتضح من الجدول السابق :

- جاءت محاور (المساءلة ، التنمية المهنية ، الاستبانة ككل ) غير دالة احصائياً وهذا يعني أن عينة الدراسة متوافقة على هذه المحاور وهذا يؤكد على أهمية تلك المحاور في تحقيق حوكمة الأداء بالمؤسسة التعليمية.

- بينما جاءت دالة إحصائية لمحور المشاركة عند مستوى دلالة ٠,٠٠١ لصالح التعليم الأزهرى وهذا يرجع إلى سعي العاملين بالمعاهد الثانوية الأزهرية للمشاركة في إدارة المعهد سواء في اتخاذ القرارات أو التخطيط المدرسي أو التقويم.
- وجاءت دالة إحصائية لمحور الشفافية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ لصالح التعليم العام وهذا قد يكون بسبب رغبة العاملين بالمدارس الثانوية إلى تطبيق مبادئ الشفافية في إدارة شؤون المدرسة الثانوية.

ويمكن توضيح الفروق بين أفراد عينة الدراسة طبقاً لمتغير الخبرة (أقل من ١٠ سنوات – أكثر من ١٠ سنوات) فيما يلي:

**جدول رقم (٩) يوضح الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة وقيمة (ت) ودلالاتها الاحصائية**

**لمحاور الاستبانة طبقاً لمتغير الخبرة (أقل من ١٠ سنوات – أكثر من ١٠ سنوات)**

م	العبارة	أقل من ١٠ سنوات (٤٢)		أكثر من ١٠ سنوات (٢٠٣)		مستوى الدلالة	قيمة ت
		ع	م	ع	م		
١	المشاركة	٢,٦٥	١٦,٢٢	٣,٠٩	١٦,٧٢	غير دالة	٠,٩٧
٢	الشفافية	٢,٧٩	١٩,٣٧	٣,٢٩	١٨,٣١	غير دالة	١,٩١
٣	المساءلة	٣,٢٦	٢٢,٢٢	٣,٩١	٢٢,٧٧	غير دالة	٠,٦٨
٤	التنمية المهنية	١,٨٩	١٢,٩٥	٢,٢٥	١٢,٠١	٠,٠٥	٢,٤٥
٥	الاستبانة ككل	٦,٦٢	٧١,٧٧	٩,٦١	٦٩,٨٤	غير دالة	١,٢١

يتضح من الجدول السابق:

- جاءت محاور مبادئ الحوكمة ( المشاركة ، الشفافية، المساءلة ، الاستبانة ككل ) غير دالة احصائياً مما يعني أنه يوجد اتفاق لعينة الدراسة سواء كان من ذوي الخبرة أقل من ١٠ سنوات أو أكثر من ١٠ سنوات على أهمية مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسة التعليمية.
  - بينما جاءت دالة إحصائية لمحور التنمية المهنية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ لصالح الخبرة أقل من ١٠ سنوات وهذا يرجع إلى رغبة تلك الفئة في المزيد من التنمية المهنية لتحسين مستويات الأداء لهم.
- ويمكن توضيح الفروق بين أفراد عينة الدراسة طبقاً لمتغير المؤهل (ماجستير فأعلى –

بكالوريوس فأقل) فيما يلي:

جدول رقم (١٠) يوضح الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة وقيمة (ت) ودلالاتها الاحصائية لمحاو الاستبانة طبقا لمتغير المؤهل (ماجستير فأعلي – بكالوريوس فأقل)

م	العبارة	ماجستير فأعلي ٢٢		بكالوريوس فأقل ٢٢٢		قيمة ت	مستوى الدلالة
		ع	م	ع	م		
١	المشاركة	١٥,٦٥	٢,٥٢	١٦,٧٦	٣,٠٦	١,٦٧	غير دالة
٢	الشفافية	١٧,٧٤	٤,١٦	١٨,٥٧	٣,١١	١,١٨	غير دالة
٣	المساءلة	٢٠,٥٦	٤,١٣	٢٣,٠٦	٣,٣٩	٣,٠٤	٠,٠١
٤	التنمية المهنية	١١,٠	٢,٣٧	١٢,٢٧	٢,١٨	٢,٦٣	٠,٠١
٥	الاستبانة ككل	٦٤,٩٥	١٠,٤٢	٧٠,٦٦	٨,٨٩	٢,٨٨	٠,٠١

يتضح من الجدول السابق:

- جاءت المحاور (المشاركة ، الشفافية ) غير دالة احصائيا مما يعني أنه يوجد اتفاق لعينة الدراسة سواء كان ماجستير فأعلي أو بكالوريوس فأقل على أهمية المشاركة والشفافية في إدارة المدرسة الثانوية أو المعاهد الثانوية الأزهرية لتحسين الأداء الإداري بما يحقق الأهداف المرجوة.
  - بينما جاءت دالة إحصائية للمحاور (المساءلة ، التنمية المهنية ، الاستبانة ككل ) عند مستوي دلالة ٠,٠١ لصالح عينة الدراسة من البكالوريوس فأقل وهذا يعني أن تلك الفئة تحتاج للتنمية أكثر من العاملين الحاصلين على الماجستير، كما أنهم يحتاجوا إلى تطبيق المساءلة للإدارة العليا كما هو للإدارة الدنيا.
- ويمكن توضيح الفروق بين أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة (مدير - معلم - أخصائي اجتماعي ) فيما يلي :

جدول رقم (١١) يبين تحليل التباين أحادي الاتجاه لدلالة الفروق بين المجموعات وفقا لمتغير الوظيفة (مدير - معلم - أخصائي اجتماعي ) ومحاو الاستبانة

م	محاو الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
١	المشاركة	بين المجموعات	٣,١٢	٢	١,٥٦	٠,١٦	غير دالة
		داخل المجموعات	٢٢٤٠,٠٧	٢٤٢	٩,٢٥		
		المجموع	٢٢٤٣,٢٠	٢٤٤			
٢	الشفافية	بين المجموعات	٩٣,٨٩	٢	٤٦,٩٤	٤,٦٥	دالة
		داخل المجموعات	٢٤٣٩,٣٥	٢٤٢	١٠,٠٨		
		المجموع	٢٥٣٣,٢٤	٢٤٤			
٣	المساءلة	بين المجموعات	١١١,٧٨	٢	٥٥,٨٩	٣,٩٥	دالة
		داخل المجموعات	٣٤١٧,٦٧	٢٤٢	١٤,١٢		
		المجموع	٣٥٢٩,٤٥	٢٤٤			
٤	التنمية المهنية	بين المجموعات	٢,٦٩	٢	١,٣٥	٠,٢٧	غير دالة
		داخل المجموعات	١٢١٠,٧١	٢٤٢	٥,٠٠		
		المجموع	١٢١٣,٤١	٢٤٤			
٥	الاستبانة ككل	بين المجموعات	٤٠٧,٥٩	٢	٢٠٣,٧٩	٢,٤٥	غير دالة
		داخل المجموعات	٢٠١٣٧,٤٨	٢٤٢	٨٣,٢١		
		المجموع	٢٠٥٤٥,٠٧	٢٤٤			

## يمكن توضيح اتجاه دلالة الفروق فيما يلي:

- جاءت المحاور ( المشاركة ، التنمية المهنية ، الاستبانة ككل ) غير دالة احصائيا مما يعني أنه يوجد اتفاق لعينة الدراسة حول تلك المحاور سواء كان من المديرين أو المعلمين أو الاخصائيين في عملية المشاركة بالعملية الإدارية للمؤسسة التعليمية وأهمية التنمية المهنية مما يحسن الأداء الإداري لهم.

## جدول رقم (١٢)

## يبين اتجاه دلالة الفروق بين المجموعات باستخدام معادلة شافية

محاو الاستبيان	مجموعة المقارنة	المتوسط	اتجاه الدلالة باستخدام شافيه		
			١	٢	٣
الشفافية	١-مدير	١٩,٤٨	-		
	٢- معلم	١٨,٣٨	١,٠٩	-	
	٣- أخصائي اجتماعي	١٧,٣٨	*٢,٣٨	١,٢٩	-
المساءلة	١-مدير	٢٢,٧٤	-		
	٢- معلم	٢٣,١١	٠,٣٧	-	
	٣- أخصائي اجتماعي	٢٠,٧٣	٢,١٢	*٢,٣٩	-

## يتضح من الجدول السابق:

أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور الشفافية بين المدير والأخصائي الاجتماعي لصالح المدير، وقد يرجع ذلك إلى سعي مديري المدارس الثانوية وشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية إلى وجود الشفافية بصورة أكبر داخل المؤسسة من حيث اتخاذ القرارات أو التقويم أو عملية الثواب والعقاب

كما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور المساءلة بين المعلمين والأخصائي الاجتماعي لصالح المعلمين، وذلك قد يرجع إلى رغبة المعلمين إلى إيجاد مبدأ المساءلة داخل المؤسسة التعليمية مما يعني أن كل فرد يكون مسئولاً عن أدائه، وخاصة أنه يوجد مساءلة للإدارة العليا كما هو للإدارة الدنيا.

**خامساً: النتائج والتوصيات:**

من خلال الاطار النظري والدراسة الميدانية يمكن تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية وشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء مبادئ الحوكمة فيما يلي:

**١- التخطيط الإداري:**

لتحسين التخطيط الإداري لقيادات المدرسة الثانوية وشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية من خلال مبادئ الحوكمة، يكون كما يلي :

- إيجاد توصيف واضح لمهام العاملين وفقاً للوائح والقوانين المنظمة للمؤسسة التعليمية.
- يعمل مدير المدرسة أو شيخ المعهد الثانوي الأزهرى على رفع مستوى الوعى لدى الطلاب وأولياء الأمور تجاه المدرسة من خلال نشر ثقافة الحوكمة لهم.
- تحسين العلاقة بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلى بما يحقق الأهداف المدرسية.
- مشاركة مجالس الآباء والأمراء فى اتخاذ القرارات والرقابة وتهيئة المناخ المناسب داخل المؤسسة التعليمية.
- تدريب مديري المدارس على آلية تطبيق مبادئ الحوكمة وعلى تنمية العمليات الإبداعية.
- تنوع أساليب ووسائل الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، وذلك من خلال شبكة اتصالات بين العاملين بالمؤسسة التعليمية والإدارة العليا من جانب والمجتمع المحلى من جانب اخر.
- توافر العدالة والموضوعية لدى المدير عند وضع التقارير الدورية لكفاءة العاملين.
- تدعم إدارة المؤسسة التعليمية العلاقات الإنسانية بينها وبين المعلمين والطلاب.
- يشجع المدير التنافس الوظيفي الإيجابي بين العاملين بالمدرسة أو المعهد الأزهرى.
- تتعامل إدارة المؤسسة التعليمية بجدية مع المقترحات والشكاوي.

**٢- تنظيم الوقت:**

لتنظيم الوقت مديري المدرسة الثانوية وشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية من خلال مبادئ الحوكمة، ضرورة الأخذ بما يلي:

- يقوم المدير بتحديد مستويات الأداء للأفراد وفقاً لمبادئ الحوكمة، وتدريب العاملين بالمدرسة على مهارات قياس الأداء.

- يقوم المديرين بتحديد المعايير للأداء المطلوب من العاملين بالمؤسسة التعليمية.
- توزيع المهام الوظيفية بعدالة على جميع العاملين وفقاً لقدرات كل منهم.
- يعمل مديرو المدارس الثانوية وشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية على توفير المناخ التنظيمي المناسب لإنجاز العمليات الإدارية والتعليمية بجودة عالية.
- يستخدم قيادات المدارس الثانوية أساليب تكنولوجية في إنجاز العمليات الإدارية مما يؤدي إلى اختصار الوقت وتحقيق الدقة في اتخاذ القرارات.
- تفويض السلطة واعتبار كل موظف في المدرسة مسئولاً عن الأداء تحقيقاً لمبدأ اللامركزية وتدعيماً لأسلوب القيادة الديمقراطية.
- تتعامل إدارة المؤسسة التعليمية مع جميع العاملين بموضوعية.
- تنظيم الوقت خلال ساعات العمل الرسمية والحد من مضيعات الوقت بكافة أشكالها.

### ٣- المشاركة في اتخاذ القرار:

- تدريب العاملين بالمدرسة والمعهد الثانوي الأزهري لمساعدة المديرين في إنجاز المهام وذلك بالأخذ بأسلوب الإدارة بالمشاركة.
- توفير قاعدة بيانات ومعلومات يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المدرسية بما يحقق الأهداف المرجوة.
- يجب تنمية المهارات الإيجابية لدى المديرين بما يحقق الفكر الابتكاري في إدارة المؤسسة التعليمية.
- وضع نظام لتوجيه العاملين بالمدرسة لرفع مستويات الأداء، وتوفير التغذية الراجعة للأداء المدرسي.
- تشجيع الطلاب على الاشتراك في الأنشطة المختلفة وإدارة الفصل عن طريق الحكم الذاتي.

### ٤- المساءلة والتقييم:

- لتحسين العملية التعليمية بالمدرسة الثانوية والمعاهد الثانوية الأزهرية من خلال مبادئ الحوكمة، يكون ذلك فيما يلي:
- وضع معايير للرقابة على الأداء للوقوف على مدى تحقق الأداء المطلوب من العاملين والطلاب بالمدرسة.

- تهتم قيادات المدرسة الثانوية والمعاهد الثانوية الأزهرية بتنوع أساليب التقويم وأن تتسم إجراءات المساءلة بالوضوح، ووضع مؤشرات لتقييم أداء العاملين بالمدرسة بصفة مستمرة.
- تتوافر لدي مديري المدارس الثانوية والمعاهد الثانوية الأزهرية معايير شاملة لتقويم الأداء وتطبق على الجميع بالمؤسسة التعليمية ويكون من خلالها منح الحوافز للعاملين.
- تدعم إدارة المدارس الثانوية والمعاهد الثانوية الأزهرية الرقابة الذاتية للمعلمين أثناء أدائهم أعمالهم وتكافئ الأداء الفردي المتميز.
- يقوم مدير المدرسة وشيخ المعهد الأزهرى بتشكيل فرق عمل من المعلمين فى كل تخصص لإعداد الاختبارات وفقا لمبدأ المساءلة.
- ضرورة تطبيق المساءلة على جميع العاملين دون استثناء.

## المراجع

- إبراهيم مرعي إبراهيم العنقي، وحيد شاة بور حماد (٢٠١٦) : الحوكمة كمدخل لتحقيق التعليم من أجل التنمية المستدامة بالوطن العربي في ضوء الخبرة الأمريكية، المؤتمر العلمي السنوي الثالث والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، التعليم والتدم في دول أمريكا الشمالية )، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- أحمد إسماعيل حجي (١٩٩٨): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي.
- الأزهر الشريف، مكتب الإمام الأكبر شيخ الأزهر: قرار رقم (٢٥٠) لسنة ٢٠١٣ بإصدار اللائحة التنفيذية لأحكام الباب الخامس من قانون إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها الصادر بالقانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١ المضاف اليه بالقانون رقم ١٥٦ لسنة ٢٠٠٧ المعدل بالقانون رقم (٧) لسنة ٢٠١٣، مادة ١١.
- إيمان حمدي رجب زهران (٢٠١٧): تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مصر على ضوء الإدارة الإلكترونية، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، عدد ١٧٣، جزء ١.
- ايمان علالي (٢٠١٥) : الاتجاهات الحديثة في قطاع التعليم العالي بالجزائر. دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر سعيدة.
- بدري أحمد أبو الحسن، حنان عبدالستار محمود، ناصر أحمد عثمان (٢٠١٨) : تطوير إدارة مدار التعليم الثانوي الصناعي بجمهورية مصر العربية في ضوء مبادئ الحوكمة. دراسة ميدانية بمحافظة أسوان، مجلة التربية، جامعة الأزهر، عدد ١٧٩، جزء ١.
- جمال معزوز سليم محمود (٢٠١٦) : درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية فلسطين.
- جمهورية مصر العربية : قانون رقم (٧) لسنة ٢٠١٣، بتعديل بعض أحكام القانون رقم ١٥٦ لسنة ٢٠٠٧ المعدل للقانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١ بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها، مادة ٩٣ مكرر (٩).

- جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٥) : قرار وزارى رقم ٢٥٠ بتاريخ ٢٠٠٥/٩/٦م، بشأن معدلات وظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية المختلفة بالمديريات والإدارات التعليمية.
- حاتم فراج سالم السلاوي (٢٠١٧) : دور برنامج المدرسة الفاعلة في تحسين الأداء الإداري لمدير المدارس لثانوية بمحافظة غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة.
- حافظ فرج أحمد، محمد صبرى حافظ (٢٠٠٣): إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة، عالم الكتب.
- حسين بن العاربية، عبدالسلام بلبالي (٢٠١٨) : حوكمة الجامعات :مدخل لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر أنموذجاً، مجلة البشائر الاقتصادية، عدد ١، مجلد ٤.
- خالد قدرى إبراهيم (٢٠١٤) : خبرات بعض الدول المتقدمة والنامية في مجال تطبيق الحوكمة الرشيدة في التعليم قبل الجامعي، مجلة عالم التربية، مصر، عدد ٤٧.
- رامي موسى الهبيل (٢٠١٧) : دور المساءلة الإدارية لدى قسم الرقابة الداخلية ولائحته بتحسين الأداء الإداري في مدارس محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة.
- رسمي عبد الملك رستم، محمد مجدى عباس أبو النجا (٢٠٠٥): تفعيل إدارة المدرسة الثانوية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحقيق الجودة الشاملة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة.
- ريمة بنت عقيل بن مهنا المجلاد (٢٠١٧) : الحوكمة في التعليم العالي : دراسة تطبيقية على جامعة الملك سعود، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود.
- زينب الحساوي (٢٠١٥) : اساليب التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج في دولة الكويت، مجلة عالم التربية، المؤسسة العربية لاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، عدد ٢.
- سعيد بن فايز بن محمد السبيعي (٢٠١٥) : تفعيل مدخل الإدارة الذاتية في تطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة، مجلة التربية، جامعة الأزهر، عدد ١٦٣، جزء ٣.

- سلمى دحماني (٢٠١٥) : أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين جودة الخدمة التعليمية بقطاع التعليم العالي. دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلّة التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- سلوي محمد على قطب (٢٠١٧) : دور الحوكمة في تطوير منظومة التعليم الفني وربطه بسوق العمل، مجلة البحوث والدراسات العربية، عدد ٦٧.
- سمر سليمان عبدالجمال (٢٠١٨) : تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين ودورها في الحد من الاغتراب الوظيفي. دراسة ميدانية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مركز رقاد للدراسات والابحاث، عدد ١، مجلد ٣.
- سميحة على محمد مخلوف (٢٠١٧): فعالية برنامج تدريبي مقترح لتحسين الأداء الإداري لدي مديري مدارس التربية الخاصة، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، عدد ١٧٢، جزء ٢.
- سوزان محمد المهدي (٢٠٠٣): مضيعات الوقت لدى مديري المدارس الثانوية وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع٩٤.
- صلاح الدين جوهر (٢٠٠١): أساليب وتقنيات الإدارة التربوية فى ضوء ثورة الاتصال والمعلومات، المؤتمر السنوي التاسع، (الإدارة التعليمية فى الوطن العربي فى عصر المعلومات)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، (٢٧-٢٩) يناير ٢٠٠١م، القاهرة، دار الفكر العربي.
- عبدالسلام محمود حتاملة، كايد محمد سلامة (٢٠١٧) : درجة تطبيق المساءلة الإدارية والحوكمة المؤسسية والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، سلطنة عمان، عدد ١، مجلد ١١.
- عبده أحمد عطيه أحمد (٢٠٠٢) : المسئوليات الإدارية لمعلم المدرسة الثانوية بين النظرية والتطبيق دراسة ميدانية على محافظة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
- عزة أحمد محمد الحسينى، إيمان زغلول راغب أحمد (٢٠٠٥): الثقة التنظيمية وفعالية الأداء المدرسى بجمهورية مصر العربية، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع١٧.

- على حامد الثبيتي (٢٠٠٠): دور مدير المدرسة فى تطوير كفاءة المعلم نحو تقويم عمل الطالب من وجهة نظر مديرى المدارس والمعلمين، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ٩٢٤.
- لينا بنت سليمان على الخليوي، هند بنت منصور عالي المالكي، وفاء غرم الله سعد الغامدي (٢٠١٧): درجة حوكمة عمليات التخطيط التربوي فى وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديرات المدارس الحكومية شمال مدينة الرياض، مجلة دراسات عربية فى التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، عدد ٩٠
- ماهر أحمد حسن محمد (٢٠١٥) : حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي كمدخل لتعزيز أخلاقيات مهنة التعليم فى جمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، عدد ٤، مجلد ٣١.
- محمود أبو النور عبدالرسول (٢٠١٣) : تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمصر فى ضوء إدارة المعرفة. تصور مقترح، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، مصر، عدد ٢، مجلد ١٩.
- محمود أحمد أبو سمرة، محمد الطيطي، أحلام محسن (٢٠١٦) : واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية فى جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث فى التعليم العالي، عدد ٣٦ (١).
- مرام بنت حامد الحازمي (٢٠١٧): نشر ثقافة الحوكمة فى الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. تصور مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- مريم حسين محمد الحارث (٢٠١٥) : العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتطبيق مفهوم الحوكمة فى الإدارة العامة لتربية والتعليم بمنطقة نجران، مجلة كلية التربية ببناها، عدد ١٠٢، مجلد ٢٦.
- نجاح حسنين أحمد أبو عرايس (١٩٩٧): دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم فى تنمية الكفايات التعليمية للمعلمين وطرق تنميتها دراسة حالة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ٦٥٤.
- نجوي بنت مفوز مغير الفواز (٢٠١٥): واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة فى جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تصور مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

- نجوي يوسف جمال الدين، جاسم محسن إبراهيم المحاري، نجلاء محمد حامد (٢٠١٦) : تطبيق الحوكمة في التعليم الجامعي الخاص في مملكة البحرين، مجلة العلوم التربوية، مصر، عدد ١، مجلد ٢٤.
- هند بنت منصور المالكي (٢٠١٨) : حوكمة الجامعات وعلاقتها بالحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الملك سعود.
- هيا بنت عبدالعزيز البراهيم (٢٠١٥) : الحوكمة كآلية للإصلاح المؤسسي ورفع مستوى الأداء في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، عدد ٩٦، مجلد ٢٢.
- OECD (2016): "School governance, assessment and accountability", in PISA 2015 Results (Volume II): Policies and Practices for Successful Schools, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264267510-8-en>
- Daniela M. Salvioni, Raffaella Cassano(2017): School Governance, Accountability and Performance Management, International Journal of Financial Research, Vol. 8, No. 2.
- SULEIMAN BELLO and MUSTAPHA, BABA IB and Ibrahim, Bulama Bukar(2016): Principals' Administrative Styles and Students' Academic Performance in Taraba State Secondary Schools, Nigeria, Journal of Education and Practice, Vol.7, No.18.
- Süleyman Gökso (2014): Participation of Teachers in School Administration and Their Organizational Citizenship Behaviors, International Journal of Humanities and Social Science Vol. 4, No. 7.
- Bernstein, Ethan (2017): "Making Transparency Transparent: The Evolution of Observation in Management Theory." Academy of Management Annals 11, No. 1.
- Successful school leadership (2014) : <https://www.coursehero.com/file/28886154/r-successful-school-leadership-pdf/>
- Sherrilyn M. Billge (2007): Principal Accountability at Private Secondary Schools, Discussion Paper No. 3162 November 2007, Department of Economics, Illinois State, University USA, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.645.9181>.

- V. C. Onyeike, Nwosu Chinenye Maria(2018) : PRINCIPALS' ADMINISTRATIVE AND SUPERVISORY ROLES FOR TEACHERS' JOB EFFECTIVENESS IN SECONDARY SCHOOLS IN RIVERS STATE, British Journal of Education, Vol.6, No.6, pp.38-49. \
- Sufean Hussin, Saleh Al Abri (2015): Professional development needs of school principals in the context of educational reform, International Journal of Educational , Administration and Policy Studies, Vol. 7.
- Burns, Tracey; Köster, Florian; Fuster, Marc (2016) : Education Governance in Action: Lessons from Case Studies, ERIC: ED569129.
- Alhomod, Sami; Shafi, Mohd Mudasir (2013) : E-Governance in Education: Areas of Impact and - Proposing a Framework to Measure the Impact. ERIC: EJ1013732.
- IODSA (2015) : Governance in Public Schools A GUIDE TO THE APPLICATION OF THE KING PRINCIPLES IN PUBLIC SCHOOLS This guide is an adaption of the Governance in SMEs Guide, (A guide to the application of King III in SMEs) ,(copyright of which belongs to the IoDS,avaliabolathttps://c.ymcdn.com/sites/iodsa.site-ym.com/resource/collection/01E7EA8E-CA19-4F70-B99A
- Nancy Wilkinson (2017): School Governance, intranet.parliament.uk/commons-library , papers@parliament.uk
- Department of Education and Training (2018): GOVERNANCE Published by the Regional Services Group Department of Education and Training Melbour , [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/582868/Governance\\_Handbook\\_-](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/582868/Governance_Handbook_-)
- Nkwoh Kelechukwu (2011): ANALYSIS OF ADMINISTRATIVE ROLES OF PRINCIPALS IN PRIVATE SECONDARY SCHOOLS IN ABA EDUCATION ZONE OF ABIA STATE, Continental J. Education Research, vol ( 4).
- Olaleye, Florence Olurem (2016) : PRINCIPALS PERFORMANCE OF – ADMINISTRATIVE TASKS AS A CORRELATION OF TEACHERS JOB EFFECTIVENESS IN OSUN, STATE SECONDARY SCHOOLS, NIGERIA EPRA , International Journal of Economic and Business Review, Vol.4, Issue.6.

- Department of education(2017) Governance handbook For academies, multi-academy trusts and maintained schools , Crown copyright ,availiabol at , [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/582868/Governance\\_Handbook\\_-\\_January\\_2017.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/582868/Governance_Handbook_-_January_2017.pdf)
- Mardiasmo, Diaswati (2007): Good governance implementation and international allignment : the case of regional governments in Indonesia. Masters by Research thesis, Queensland University of Technology, Thesis submitted for Unpublished Master, Faculty of BusinessQueensland University of Technology Brisbane - Australia
- Rob Higham(2014) Article‘Who owns our schools?’An analysis of the governanceof free schools in England,journals of Educational Management Administration & Leadership, Vol. 42,
- Murray, Rocky(2014): Effects of Masters in Governance Training and School Board Leadership, ProQuest LLC, Unpublished Doctoral, Dissertation, University of Southern California.
- Majdulien M. Al –Qa'oud(2016): The requirements of good governance at schools of public education for girls in Al Madinah Al Munawarah from the viewpoint of female school principals. Scientific Research Journal (SCIRJ), Volume IV, Issue X.
- Austen,Steven,Swepson,Pam,Marchant,Teresa(2012):Governanceand schoolboardsinnon-stateschoolsinAustralia),JournalTitle.Management inEducation,[https://researchrepository.griffith.edu.au/bitstream/handle/10072/47147/79242\\_](https://researchrepository.griffith.edu.au/bitstream/handle/10072/47147/79242_)
- Mgadla Isaac xapa and velaphi aaron nhlapo (2014) :Principals' views on challenges of their school governance roles, Principals' views on challenges of their school governance roles,vol.11,issu.3.