جامعة سوهاج

كلية التربية

مجلة شباب الباحثين

دور قيادات التعليم الابتدائي بمحافظة السويس تجاه تطبيق مدخل الحوكمة الرشيدة بمدارسه (دراسة نظرية تحليلية)

إعداد

أ/ دعاء محمود محمد تهامي

معيدة بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية- كلية التربية- جامعة السويس

إشراف

أ.د/ منال رشاد عبد الفتاح

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية

كليــة التربيــة – جامعـة السويس وعميد الكلية السابق

د/ أحمد محمد سعيد

مدرس التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية – جامعة السويس

د/إيهاب إبراهيم منجي الحو

مدرس التربية المقارنة والإدارة التربوية

كليــة التربيــة – جامعـة السويس

تاريخ استلام البحث : ٢٨ فبراير ٢٠٢٤م – تاريخ قبول النشر: ١٣ مارس ٢٠٢٤م

DOI:

المستخلص :

استهدف البحث التعرف علي دور قيادات التعليم الابتدائي بمحافظة السويس تجاه تطبيق مدخل الحوكمة الرشيدة بمدارسه وذلك من خلال التعرف علي الأسس النظرية للحوكمة الرشيدة وفقاً للادبيات المعاصرة ، والوقوف علي واقع التعليم الابتدائي بمحافظة السويس في الوقت الحاضر ، والتعرف علي اسهامات قيادات التعليم الابتدائي بمحافظة السويس في تطبيق الحوكمة الرشيدة ، وتحديد أهم متطلبات تطبيق مدخل الحوكمة الرشيدة علي التعليم الابتدائي بمحافظة السويس، واستخدم البحث المنهج الوصفي حتي يحقق أهدافه العلمية ويجيب عن تساؤلاته البحثية ، وطبق استبانه علي عينة تبلغ عددها ٢٢٥ فرداً من مديري ومديرات المدارس الابتدائية بذات المحافظة وكذلك وكلائهم ووكلائهن بالاضافة إلي المعلمين الأوائل والمعلمات الأوليات بذات المحافظة وبالادارات التعليمية الثلاثة (إدارة شمال السويس – إدارة جنوب السويس – إدارة الجناين) ، وكان من أبرز نتائجها أن غالبية مدارس المرحلة الابتدائية في حاجة إلي معرفة دور قادتها تجاه تطبيق مدخل الحوكمة الرشيدة ، وأيضا غموض ماهية الحوكمة الرشيدة لدي بعض قيادات التعليم الابتدائي بمحافظة السويس وكذلك الوكلاء والمعلمين.

الكلمات المفتاحية : الدور – قيادات التعليم الابتدائي – الحوكمة الرشيدة .

The roles of primary education leadership in Suez Governorate regarding the implementation of the good governance approach in its schools (Analytical Theory Study)

Abstract

The research aimed to identify the role of primary education leadership in Suez Governorate in implementing the good governance approach in its schools, through understanding the theoretical foundations of good governance according to contemporary literature, examining the current status of primary education in Suez Governorate, and recognizing the contributions of primary education leaders in Suez Governorate towards implementing good governance. Additionally, it sought to identify the main requirements for applying the good governance approach in primary education in Suez Governorate. The research utilized a descriptive methodology to achieve its scientific objectives and address its research questions. A questionnaire was administered to a sample of 225 participants, including primary school principals, vice principals, outstanding teachers, and teachers in Suez Governorate, as well as educational administrators from the three educational directorates (North Suez Directorate, South Suez Directorate, and Al-Ganayen Directorate). Among its notable findings were that the majority of primary schools require further understanding of the role of their leaders in implementing the good governance approach, and there is also ambiguity regarding the concept of good governance among some primary education leaders, as well as vice principals and teachers.

Keywords: The Role - Primary Education Leadership - Good Governance.

اولاً : الإطار العام للبحث :

مقدمة البحث

يُعتبر التعليم محرك التنمية في جميع المجتمعات البشرية، لذا تولي الحكومات والمسئولين عن إدارته اهتمامًا كبيرًا،و يتمثل هذا الاهتمام في اختيار القيادات ووضع خطط شاملة لتحسين دورهم،وبهدف تحويل كل مؤسسة تعليمية إلى مركز توجيه وتنظيم يتسم بالوعي،وتتعامل هذه القيادة بفعالية مع قضايا العصر، وتستفيد من التقدم العلمي في مختلف ميادين العمل، مع التشجيع على الإبداع وتبني الفكر الجديد والتحديث المستمر لأساليب الإدارة .

وتعتبر الحوكمة الرشيدة جزءً من الادارة الحديثة في المؤسسات العصرية سواء كانت خدمية أو إنتاجية علي اعتبار أنها تحدث النقلة النوعية للمؤسسات المجتمعية بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص[١]،وهذا بالاضافة إلي أنها تتيح للقادة في هذه المؤسسات تحمل المسئولية والمحاسبة أمام المجتمع، مع ضمان مشاركة جميع الفاعلين في تحسين العملية التعليمية، بما في ذلك الطلاب والمعلمين والإداريين وأولياء الأمور، كما تُعد هذه الحكومة مدخلًا استراتيجيًا لإصلاح المؤسسات التعليمية من خلال تعزيز الفاعلية وتوفير الفرص لجميع المستفيدين، مع دعم الإبداع وتنسيق الأدوار بشكل فعّال مع مؤسسات المجتمع المحلي [٢]،ويتم تحقيق هذا من خلال التفاعل بنزاهة وشفافية والمساءلة، مع مشاركة جميع الأطراف في تحمل المسئولية ووضع السياسات التي تخدم الجميع .

مشكلة البحث

تظهر في الاعتراف المتزايد بأهمية الحوكمة الرشيدة في المؤسسات التعليمية، إلا أن هناك فجوة كبيرة في فهم الدور الذي تلعبه قيادات التعليم الابتدائي في محافظة السويس نحو تطبيق هذا النموذج، و تلك الفجوة تثير تساؤلات حول الوعي والالتزام والقدرة لقادة التعليم الابتدائي في محافظة السويس على تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بفعالية في عمليات اتخاذ القرار وتيسير أعمال المؤسسات التعليمية علي اعتبار أن معالجة هذه الفجوة أمر بالغ الأهمية لتعزيز الشفافية والمساءلة والشمولية داخل مؤسسات التعليم الابتدائي في محافظة السويس، مما يسهم في تحقيق جودة النتائج التعليمية بشكل عام وجودة مخرجات التعليم الابتدائي بمحافظة السويس بشكل خاص .

أسئلة البحث

يحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس التالي :

ما دور قيادات التعليم الابتدائي بمحافظة السويس تجاه تطبيق مدخل الحوكمة الرشيدة بمدارسه؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

- **ما الأسس النظرية لمدخل الحوكمة الرشيدة في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة ؟**
- **ما واقع التعليم الابتدائي بمحافظة السويس في الوقت الحاضر(دراسة وثائقية) ؟**
- **كيف تسهم قيادات التعليم الابتدائي بمحافظة السويس في تطبيق الحوكمة الرشيدة ؟**
- **ما متطلبات تطبيق مدخل الحوكمة الرشيدة علي التعليم الابتدائي بمحافظة السويس؟**

أهداف البحث

استهداف البحث الحالي التعرف علي دور قيادات التعليم الابتدائي بمحافظة السويس تجاه تطبيق مدخل الحوكمة الرشيدة بمدارسه وذلك من خلال :

أ- التعرف علي الأسس النظرية لمدخل الحوكمة الرشيدة في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

ب- الوقوف علي واقع التعليم الابتدائي بمحافظة السويس في الوقت الحاضر (دراسة وثائقية).

ت- التعرف علي اسهامات قيادات التعليم الابتدائي بمحافظة السويس في تطبيق الحوكمة الرشيدة.

ث- ث- تحديد أهم متطلبات تطبيق مدخل الحوكمة الرشيدة علي التعليم الابتدائي بمحافظة السويس .

أهمية البحث : للبحث أهمية نظرية وتطبيقية تتمثل في الآتي :

أولاً: الأهمية النظرية : تتحدد الأهمية النظرية للبحث الحالي في :

١- طرح السياسات التعليمية القائمة مع توافر الظروف الملائمة لتطبيق مدخل الحوكمة الرشيدة

٢- تقييم جهود قيادات التعليم الابتدائي في محافظة السويس في إطار تحسين الممارسات الإدارية والمؤسسية بما يتوافق مع مبادئ الحوكمة الرشيدة.

٣- فهم دور الحوكمة الرشيدة في بناء بيئة تربوية إيجابية تعزز التحفيز والابتكار بين القادة التربويين والمعلمين بذات المدارس.

ثانياً: الأهمية التطبيقية: تتحدد الأهمية التطبيقية للبحث الحالي في :

١- تحديد المتطلبات اللازمة لتعزيز دور قيادات التعليم الابتدائي في تطبيق مدخل الحوكمة الرشيدة، وتقديم التوصيات اللازمة لتحسين الأداء والممارسات التعليمية بمدارس التعليم الابتدائي.

٢- تحسين جودة التعليم وتحقيق الأهداف التعليمية المحددة من خلال تعزيز الإدارة الفعالة والشفافية والمسؤولية داخل المؤسسات التعليمية بشكل عام والمدارس الابتدائية بمحافظة السويس بشكل خاص .

٣- فهم كيفية استخدام مبادئ الحوكمة الرشيدة لتحقيق أهداف التحسين المؤسسي والتنظيمي في المدارس الابتدائية بذات المحافظة .

منهج البحث

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي لدراسة دورقيادات التعليم الابتدائي بمحافظة السويس تجاه تطبيق مدخل الحوكمة الرشيدة بمدارسه وذلك عبر تحقيق أهدافه العلمية والاجابة عن تساؤلاته البحثية .

مصطلحات البحث: ارتكز البحث الحالي علي المصطلحات التالية :

١- الدور (Role)

يعرف لغوياً أنه : الجذر العربي "د–ر–ر"، والذي يعني عادة "تدور" أو "يتقاطع"[٣]. ويعرف أنه : مجموعة من الأفعال أو التصرفات التي يقوم بها الفرد بحسب موقعه أو وضعه الخاص في السياق المحدد ، ويشير إلى مجموعة الوظائف، المسؤوليات، والسلوكيات التي يقوم بها الشخص أو الجماعة في سياق معين أو في إطار معين، وتتمثل هذه الوظائف والمسؤوليات في السلوكيات والتصرفات التي يتوقع أدائها من قبل الشخص أو الجماعة بناءً على الموقف أو الوضع الذي يشغلونه في ذلك السياق أو الإطار، ويعرف أيضاً أنه مجموعة التصورات القائمة حول السلوك التابع والمتوقع لفرد ما عندما يكون شاغلا لموقع وظيفي معين ومؤديا لمتطلباته [٤] ، ويمكن تعريفه إجرائياً علي أنه : مجموعة الأفعال أو الأعمال أو السلوكيات والتصرفات المتوقعة من قيادات التعليم الابتدائى بمحافظة السويس من أجل تحقيق أهداف هذا النوع من التعليم بشكل عام وتحقيق أهداف مدارسه بشكل خاص علي ضوء رؤية الدولية المصرية وتوجيهات الجمهورية الجديدة .

٢- القيادة التربوية (Educational Leadership)

تعرف أنها عملية توجيه وتحفيز الأفراد في المؤسسات التعليمية، مثل المدارس أو الجامعات، بهدف تحقيق أهداف التعليم والتعلم و تشمل القيادة التربوية تطوير رؤية واضحة وملهمة للتعليم، وتوجيه وتشجيع المعلمين والطلاب على تحقيق النجاح، وإدارة الموارد بشكل فعال، وتوفير الدعم والتوجيه لجميع أعضاء المؤسسة التعليمية لضمان جودة التعليم وتحقيق الأهداف التعليمية المحددة [٥].

وتعرف إجرائياً علي أنها : فن التأثير في كافة العناصر البشرية التي تعمل بالمدرسة الابتدائية بمحافظة السويس من أجل تأدية رسالتها وتحقيق أهدافها علي ضوء الموارد المتاحة بها .

٣- قيادات التعليم الابتدائي (Primary Education Leadership)

تعرف أنها مجموعة العناصر البشرية التي تقوم علي تيسير أمور التعليم الابتدائي بمحافظة السويس وتشمل مدير التعليم الابتدائي بمديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس ومديري التعليم الابتدائي بالإدارات التعليمية التابعة لها بالإضافة إلي مديري المدارس الابتدائية بذات المحافظة ووكلائهم والمعلمين الاوائل والمعلمات الأوليات.

٤- الحوكمة الرشيدة (Good Governance)

تعرف لغوياً أنها : أصل كلمة الحوكمة في اللغة من الفعل حكم ، حكم الأمر حكماً: قضي – يقال: حكم له ، حكم عليه ، حكم بينهم [٦]، واصلاحياً : أنها النظام الذي يمكن من توزيع الحقوق وتشكيل المؤسسات يتم في إطار قانوني وإجرائي يضمن العديد من الجوانب الرئيسية مثل المساءلة، والشفافية، والرقابة، والنزاهة،و يهدف لإقامة توازن فعّال يضمن تحقيق التوازن بين حقوق الأفراد والمصلحة العامة، وذلك من خلال توفير إطار قانوني يستند إلى مجموعة من القوانين والإجراءات [٧]، وتعرف إجرائياً علي أنها : نهج إدارة المؤسسات التعليمية بطريقة شفافة ومسؤولة وفاعلة، بهدف تحقيق النتائج المرجوة بشكل فعال ،وتتضمن الحوكمة الرشيدة مجموعة من المبادئ والقيم مثل الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والمشاركة، والاحترام لحقوق الإنسان ،وتهدف إلى تعزيز النزاهة والكفاءة في إدارة المدارس الابتدائية بمحافظة السويس ،وتعتبر أساس لتحقيق الاستقرار والنمو المستدام في المؤسسات والمجتمعات.

الدراسات السابقة

توجد بعض الدراسات السابقة التي تفيد البحث الحالي ومن ثم يمكن عرضها علي النحو التالي : –

١- دراسة ناهد محمد عبد الفتاح (٢٠١٨)[٨]: هدفت الدراسة إلى استكشاف الأسس النظرية للإبداع الإداري كإحدى اتجاهات الإدارة المعاصرة لتحسين الأداء الإداري،وتهدف أيضاً إلى فهم دور الإبداع الإداري في تطوير إدارة مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة الفيوم، بالإضافة إلى ذلك تسعى الدراسة إلى وضع تصوّر مقترح لتحسين الإدارة المدرسية لمدارس الحلقة الأولى في محافظة الفيوم،واعتمدت الدراسة منهجًا وصفيًا مع استخدام مختلف الأساليب والأدوات لفهم واقع الإبداع الإداري،وتم استخدام استبانة كأداة رئيسية، تم توزيعها على عينة من المديرين والمعلمين في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي،وكشفت النتائج عن تفضيل الطرق التقليدية في حل المشكلات، وغياب مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات، ونقص الحوافز الداعمة للتطوير، بالإضافة إلى وجود صراع تنظيمي ونقص في المهارات الإدارية.

٢- دراسة إبراهيم الزهيري وآخرون (٢٠١٩) [٩]: هدفت الدراسة لفحص معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس في دولة الكويت، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي،وتضمنت العينة ٢١٨ معلمًا ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية في منطقة حولي التعليمية بالكويت ،واستُخدم الاستبيان كأداة لجمع المعلومات،وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك توافقًا إلى حد ما بشأن المعوقات المتعلقة بتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس في دولة الكويت،وتشير هذه النتائج إلى أن هناك تحديات وعوامل تقف أمام تطوير الأداء الإداري، ولكن يبدو أن المشاركين في الدراسة ليسوا متفقين تمامًا حول درجة هذه التحديات.

٣- دراسة مريم نادي صبيحي (٢٠١٩)[١٠]: هدفت الدراسة إلى استكشاف بعض المداخل الحديثة في تحسين أداء مديري المدارس الابتدائية، مثل إدارة الشفافية والإدارة الإلكترونية والإدارة التشاركية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم تطبيق استبانة على عينة تتألف من ٥٠٠ من مديري بعض المدارس والمعلمين،وأظهرت

نتائج الدراسة أهمية ودعم وتعزيز المداخل الحديثة للأداء الإداري. يشير ذلك إلى أن هناك فهمًا متزايدًا لأهمية تبني الإدارة بالشفافية والإدارة الإلكترونية والإدارة التشاركية في سياق إدارة المدارس الابتدائية،وتعزز هذه الدراسة التفهم حول الفوائد المحتملة لتبني المداخل الحديثة في مجال الإدارة التربوية.

٤- دراسة El- Sated, et.al (2017) [١١]: هدفت الدراسة إلى تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين،لتحقيق هذا الهدف،و تم استخدام المنهج الوصفي، حيث تم استعمال الاستبانة كأداة رئيسة ، وتم تطبيقها على عينة عشوائية تتألف من ٢٧٨ معلمًا في مدارس ظفار، وأوصت الدراسة بمنح المديرين تراخيص دولية ومحلية قابلة للتجديد كل أربع سنوات على الأقل، ودراسة المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس خلال عملهم مع محاولة التغلب عليها.

٥- دراسة منال حسين الحميدي (٢٠١٧)[١٢]: هدفت الدراسة إلي واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة والمعوقات التي تواجهها في جامعة الطائف، من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية،و تهدف إلى فهم تفصيلي لتطبيق مفاهيم الحوكمة الرشيدة وتحديد العقبات التي قد تعترض تنفيذها،واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة خاصة لهذا الغرض وتوزيعها على جميع أعضاء الهيئة الأكاديمية في الجامعة، خاصة النساء،وتم جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة،وتسعى الدراسة إلى إلقاء الضوء على واقع تنفيذ الحوكمة الرشيدة وتحديد الصعوبات التي يواجهها الفاعلون في الجامعة، مع التركيز على الجوانب النسائية للهيئة الأكاديمية.

٦- دراسة محمد سعيد ، بسمة نزار (٢٠١٨)[١٣]: هدفت الدراسة إلي دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في تحسين وتطوير الإدارة المحلية، حيث يلعب هذا التطبيق دورًا حيويًا في تعزيز مساهمة المجتمعات والأطراف الرئيسية في تعزيز عمليات الرقابة والمواجهة،ويهدف ذلك إلى تعزيز التربية الشاملة والمستدامة وتحويل الإدارة المحلية إلى وسيلة فعالة لتحقيق تلك الأهداف،وتعتمد الدراسة على المنهج الوصفي، الذي يهدف إلى عرض المفاهيم النظرية لفهم ظاهرة التطبيق المتبني.

٧- **دراسة أميمة حلمي مصطفي ، فاطمة محمد منير (٢٠٢١)[١٤]: هدفت الدراسة إلى اقتراح استراتيجية متقدمة تعتمد على معايير الحكم الرشيد في جامعة طنطا، مع التركيز على المجامع المصرية النموذجية. يأتي هذا التوجه في إطار الرغبة في تعزيز مفهوم الحكم الرشيد وتحقيقه في هذا السياق الجامعي،وقامت الدراسة بتطبيق منهج استقصائي لقياس مدى توافق معايير الحكم الرشيد كمؤشرات للكفاءة الإدارية في جامعة طنطا،كما استخدمت التحليل البيئي SWOT لتحديد القوى والضعف، والفرص والتهديدات التي تواجه الجامعة، بهدف بناء استراتيجية متكاملة لتحسين الأداء الإداري،وتشير نتائج البحث إلى تحقيق تقدم ملموس في تحقيق الأهداف المرسومة. وفي هذا السياق، تسعى الدراسة إلى توجيه الاقتراحات والتوصيات اللازمة لتطوير الإدارة الجامعية، بما يتناسب مع السياق الجامعي ويحقق تطلعات الجهات المعنية.**

٨- **دراسة A. Abu-Zaid & H. Lahouij (2018)(١٥): هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الحوكمة الرشيدة في تحقيق جودة المؤسسة المجتمعية، سواء كانت تعمل في القطاع الخدمي أو الإنتاجي، مع التركيز بشكل خاص على الأداء الاقتصادي للمؤسسة. تم اعتماد المنهج الوصفي للتعامل مع مفاهيم الإطار النظري، بينما استخدم الأسلوب الإحصائي لتحليل نتائج الدراسة حيث طبقت الدراسة الاستبانة علي عدد ٧٥ فردا من مديري المؤسسات الاقتصادية بدول اوروبا ومن أبرز النتائج أن الحوكمة الرشيدة تؤثر علي الأداء الاقتصادي للمؤسسة .**

تعقيب الدراسات السابقة :

من خلال ما سبق وجد أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الحوكمة الرشيدة ، بعضها تركز على مستوى التعليم الابتدائي، في حين يركز البعض الآخر على مستوى التعليم الجامعي،وبشكل عام تؤكد جميع هذه الدراسات أهمية الحوكمة الرشيدة كمدخل يسهم في تحسين وتطوير الأداء التعليمي والمؤسسي، ومن هنا جاء اختيار مجال الإدارة في المدارس الابتدائية كموضوع للبحث، بهدف تطوير دور قيادات التعليم الابتدائي بمحافظة السويس، مع التركيز على فهم أبعاد الحوكمة الحالية، وتتفق الدراسة الحالية مع الأبحاث السابقة في التركيز على أهمية الحوكمة الرشيدة قبل الجامعي كوسيلة لتحسين الأداء وتعزيز النتائج، مع التركيز على فحص تأثيرها في سياق المدارس الابتدائية وتوضيح أبعاد.

ثانياً: الأسس النظرية لمدخل الحوكمة الرشيدة ويندرج تحتها:

أ- ماهية الحوكمة وأهميتها

تعرف الحوكمة أنها: عملية تشارك فيها الجهات الرئيسية في المجتمع، سواء كانت حكومية أو شركات أو منظمات مجتمع مدني، للعمل معًا في تحسين ظروف المجتمع أو تحقيق تطوير يجعله أفضل (١٦).

وتظهر أهمية الحوكمة من خلال ما يلي :

- القضاء نهائيًا على الفساد الداخلي في المؤسسات ومنع عودته.
- مكافحة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها، خاصةً إذا كانت تشكل تهديدًا للمصالح.
- تحسين عملية اختيار القادة في المؤسسات من خلال تقييمهم بعناية، وتقليل تأثير التدخل السياسي، وضمان إجراءات اختيار شفافة ومستنيرة تعتمد على المؤهلات والخبرات وتجنب التأثيرات الخارجية غير المبررة(١٧).
- منح المؤسسات حق الاستقلالية في اتخاذ القرارات وإدارة الشؤون المالية، مما يعزز الكفاءة والشفافية.
- تعزيز روح التنافسية وكسب ثقة جميع الأطراف.

- ضمان الامتثال للقوانين واللوائح المتعلقة بتطبيق الحوكمة، مما يعكس الالتزام بالشفافية والالتزام بأعلى معايير الأداء القانوني(١٨).

ب- أهداف الحوكمة وأبعادها

الحوكمة تشير عمومًا إلى الإطار والعمليات التي تدير بها المؤسسات أنفسها، وتشمل العديد من الأبعاد والاهداف المختلفة، ويمكن عرض أهداف الحوكمة كما يلي :-

- تتعهد سياسات سلامة البيانات والمعلومات بحماية الموظفين وأصحاب المصالح، بالإضافة إلى ضمان حماية المراقبين،وتركز هذه السياسات بشكل رئيسي على تعزيز أمان البيانات والمعلومات التي يتعاملون معها، وتوفير بيئة عمل آمنة ومأمونة (١٩).
- تعمل على تعزيز ثقافة قيم السلوك المهني والأخلاقي في المؤسسة، والاعتماد على قواعد النزاهة وبناء الثقة،و يهدف ذلك لضمان استمرارية العمل على المدى البعيد، حيث تُعتبر الثقة والنزاهة أساسيتين في بناء وتعزيز العلاقات الداخلية والخارجية.
- تسعى إلى تعزيز الثقة في نجاح عمليات الخصخصة من خلال تحسين الكفاءة الاقتصادية للمؤسسات المعنية، ويتم ذلك من خلال تحسين إدارة العمليات وتعزيز فعالية الأداء، بهدف تحقيق تحسين مستدام في النتائج المالية والخدمات المقدمة، وبالتالي تعزيز التفاعل الإيجابي مع المجتمع(٢٠).
- يُسهل وضوح القواعد واللوائح اللازمة اتخاذ القرارات في المؤسسات، مما يساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة وتحقيق أهداف الحوكمة بشكل فعال.

أما عن أبعاد الحوكمة فيمكن تناولها كما يلي[٢١] :-

١. تعزيز الشفافية والمساءلة: تهدف لزيادة وضوح العمليات والقرارات داخل المؤسسة، مع وضع آليات لمراقبة الأداء وتحديد المسؤوليات بوضوح.
٢. تعزيز المساواة والعدالة في اتخاذ القرارات: يهدف هذا الهدف إلى ضمان أن جميع أعضاء المؤسسة يتمتعون بنفس الفرص ويتمتعون بحقوق متساوية في صنع القرارات، دون تمييز.
٣. تحسين الكفاءة والفعالية في أداء المؤسسة: يركز على تحسين كفاءة استخدام الموارد وتحسين النتائج بأقل تكلفة وجهد ممكن، مما يعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية.

٤. حماية مصالح جميع الأطراف المعنية: يهدف إلى ضمان حماية مصالح جميع أعضاء المؤسسة والمساهمين الخارجيين، بما في ذلك الموظفين والعملاء والمجتمع المحلي، من أي مخاطر أو ضرر.

٥. التحكم في المخاطر وتقليل الخسائر: يركز على تحديد وإدارة المخاطر التي قد تواجهها المؤسسة، واتخاذ التدابير الوقائية لتقليل الخسائر المحتملة.

ج- ماهية الحوكمة الرشيدة وأهميتها

تعرف الحوكمة الرشيدة أنها القدرة الفعّالة للمؤسسة على تعزيز الشفافية والعدالة، وتنظيم العمليات الداخلية، بالإضافة إلى تعزيز مشاركة أفراد المؤسسة في صنع القرارات،و الحوكمة لا تقتصر فقط على وجود إطار قانوني وتنظيمي،بل تتعدى ذلك إلى تحفيز تفاعل فعّال يساهم في حل المشكلات الداخلية في هيكل المؤسسة (٢٢).

الحوكمة الرشيدة تحمل أهمية كبيرة في سياق المؤسسات والمجتمعات، وتتجلى هذه الأهمية في عدة جوانب يمكن عرضها علي النحو التالي (٢٣):

- **تعزيز الشفافية: يسهم نظام الحوكمة في تحقيق مستوى عالٍ من الشفافية، حيث يتيح لجميع الأطراف المعنية فهم كيفية اتخاذ القرارات وإدارة المؤسسة**
- **تحقيق العدالة: تؤدي الحوكمة دورًا مهما في ضمان عدالة التصرفات وتوزيع الموارد داخل المؤسسة، مما يسهم في تحقيق التوازن والمساواة.**
- **تحفيز الالتزام بالقوانين والقواعد: تسهم الحوكمة في توجيه المؤسسة للالتزام بالقوانين والقواعد، وذلك عبر وضع إطار تنظيمي يحدد المسؤوليات والواجبات.**
- **تعزيز الأداء والفاعلية: يسهم نظام الحوكمة في تحسين أداء المؤسسة وزيادة فاعليتها، من خلال توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المحددة.**
- **تشجيع المشاركة والمساءلة: يعزز نظام الحوكمة مشاركة جميع العاملين داخل المؤسسة في صنع القرارات، مما يزيد من مستوى المساءلة والالتزام.**
- **تقليل المخاطر وتحسين إدارة الأزمات: يعمل نظام الحوكمة على تحديد وتقليل المخاطر المحتملة وتحسين استعداد المؤسسة للتعامل مع الأزمات.**

وتري الباحثة أن أهمية الحوكمة الرشيدة تكمن في أنها تعتبر أساسية للحفاظ على استقرار المؤسسات وتحقيق أهدافها بكفاءة ونزاهة ، فهي تضمن توجيه القرارات بطريقة شفافة وعادلة، وتعزز مشاركة جميع أطراف المؤسسة في العملية القرارية ، بالإضافة إلى ذلك تسهم الحوكمة الرشيدة في بناء ثقة الافراد والمجتمع في المؤسسة، وبالتالي تعزز سمعتها وقدرتها على النمو والتطور بشكل مستدام، و يعتبر فهم أهمية الحوكمة الرشيدة يعزز التفاهم والتعاون داخل المؤسسات، ويعزز الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع بشكل عام.

ء- معايير الحوكمة الرشيدة ومؤشراتها

تشمل معايير الحوكمة الرشيدة مجموعة من المبادئ والممارسات التي يتبعها الافراد والمؤسسات لضمان إدارة فعالة ومسؤولة، ويمكن عرض بعض معايير الحوكمة الرشيدة كالتالي [٢٤]:-

- العدالة والمساواة: حيث تتخذ القرارات بناءً على معايير عادلة وبدون تمييز، مع مراعاة حقوق جميع الموظفين بالمؤسسة.
- النزاهة والأخلاق: بمعني أن تتمتع المؤسسات بثقافة قيم النزاهة والأخلاق في جميع جوانب أعمالها واتخاذ القرارات.
- حماية حقوق المستفيدين: بمعني أن على المؤسسات أن تحافظ على حقوق المساهمين وتحقيق مصالحهم بطريقة عادلة وشفافة.
- التواصل الفعال:بمعني أن يتمتع العاملين بالمؤسسة بقنوات تواصل فعالة ومفتوحة للتعبير عن مخاوفهم واهتماماتهم.
- تقديم التقارير والإفصاح: بمعني أن تقدم المؤسسات تقارير دورية وشفافة حول أدائها ونتائجها، بالإضافة إلى الإفصاح عن المعلومات الضرورية للأطراف المعنية.
- التنويع في التركيبة الجماهيرية: بمعني أن تسعى المؤسسات إلى تحقيق التنويع والتمثيل العادل لجميع الفئات الاجتماعية في هياكلها القيادية.

أما عن مؤشرات الحوكمة الرشيدة التي تستخدم لتقييم جودة وفعالية نظام الحوكمة في المؤسسات والدول فيمكن تناولها كما يلي[٢٥] :-

- **مؤشرات الشفافية: وتركز علي تقييم وضوح وإفصاح المؤسسات عن معلوماتها المالية والإدارية والعملياتية.**
- **مؤشرات المساءلة: وتركز علي تقييم آليات مراقبة الأداء والمساءلة داخل المؤسسات، ومحاسبة المسؤولين عن قراراتهم.**
- **مؤشرات العدالة والمساواة: وتركز علي تقييم تطبيق مبادئ العدالة والمساواة في صنع القرارات وتوزيع الموارد.**
- **مؤشرات النزاهة والأخلاق: وتركز علي تقييم اتباع المؤسسات لمبادئ النزاهة والأخلاق في أعمالها.**
- **مؤشرات حماية حقوق المستفيدين: وتركز علي تقييم حماية حقوق المستفيدين وتحقيق مصالحهم بشكل عادل وشفاف.**
- **مؤشرات التواصل والمشاركة: وتركز علي تقييم توفير فرص التواصل والمشاركة لأعضاء المؤسسة في صنع القرار.**
- **مؤشرات الإدارة الفعالة: وتركز علي تقييم كفاءة إدارة الموارد والاستخدام المستدام لها.**
- **مؤشرات الاستجابة للتغيير: وتركز علي تقييم قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات والتغييرات بفعالية.**

ومثل هذه المؤشرات تعطي صورة شاملة عن حالة الحوكمة الرشيدة وتساعد في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين لتحقيق حوكمة أفضل وأكثر فاعلية.

ثالثاً: دور قيادات التعليم الابتدائي بمحافظة السويس تجاه الحوكمة الرشيدة ويندرج تحتها:

أ- نبذة عن محافظة السويس

تتميز محافظة السويس بموقع استراتيجي فريد، حيث تعتبر بوابة إلى أفريقيا ودول جنوب غرب وشرق آسيا، مما يجعلها مركزًا حيويًا للتجارة العالمية وممرًا مائيًا بين الشرق والغرب ومركزًا للصناعة والاستثمار الصناعي،حيث تمتلك ما يجعلها اساسا للصناعة مثل ميناء السويس وهو أهم الموانئ علي مستوي العالم والمنطقة الصناعية التي تستوعب العديد من المصانع في مختلف القطاعات والبنية التحتية التي تدعم النشاط الصناعي ، بالإضافة إلى ذلك تتميز بجاذبية سياحية نظرًا لجمال طبيعتها، حيث تحتضن جبل عتاقة من الغرب، وخليج السويس وفنار أبو الدرج من الجنوب، وقناة السويس من الشرق، والحدائق وجنيفة والبحيرات من الشمال، وبفضل موقعها الجغرافي الاستراتيجي، تحظى المحافظة بأهمية دينية وتجارية وصناعية، بالإضافة إلى أهميتها السياحية، ويبلغ عدد الزوار المتوسطين ٢٥٦,٩٧٢ زائرًا، وتتميز محافظة السويس بمناخ جاف ويشهد فصلي الخريف والشتاء العديد من الزائرين حيث يتسمان بملائمتهما للأنشطة السياحية، نظرًا لارتفاع درجات الحرارة في الصيف، وتتميز المحافظة أيضًا بالعديد من الموارد المائية والبحرية والثروات الأرضية والتعدينية وتحتل محافظة السويس موقعاً هاما علي الساحل الشرقي لمصر مما جعلها شبه جزيرة وتطل علي البحر الاحمر فجاءت أهميتها السياحية فتعد مصدراً للمناظر الطبيعية الخلابة والشواطئ الرملية البيضاء والمياة الزرقاء وفرصة رائعة لممارسة الغطس والصيد وايضا تعد مكانا هاما للتاريخ والثقافة تحتوي علي العديد من المساجد والكنائس القديمة وقناة السويس التي تعد من اخدي العجائب الهندسية ، ويبلغ عدد سكانها ٧٦٠,٥٩٨نسمة بنسبة ٠.٨٪ من سكان مصر ومساحتها ١٠,٠٥٦.٤٣كم٢ ، أي أنها تمثل نسبة ١.٠٢٪ من إجمالي مساحة دولة مصر [٢٦]، ويوجد بها مؤسسات تعليمية لكافة المراحل التعليمية بالاضافة الي وجود جامعة للتعليم الجامعي تضم مجموعة من الكليات النظرية والعلمية التي تلبي احتياجات المجتمع .

أ- الواقع الكمي للتعليم الابتدائي بمحافظة السويس ويندرج تحتها :

أ- مفهوم التعليم الابتدائي وأهميته

يعد التعليم الابتدائي بمثابة المرحلة الأولية في نظام التعليم، والتي تستهدف توفير الأساس الأولي والأساسي لتعليم وتعلم الأطفال في مراحل عمرية مبكرة،ويتضمن التعليم الابتدائي تعلم المهارات الأساسية مثل القراءة والكتابة والحساب، بالإضافة إلى تطوير المفاهيم الأساسية في المواد الأكاديمية الأخرى مثل العلوم والرياضيات والدراسات الاجتماعية

أما عن أهمية التعليم الابتدائي فيمكن تناولها كما يلي :-

- **بناء أساس التعلم : يوفر التعليم الابتدائي الأساس الضروري والأولي لتعلم الأطفال، مما يمهد الطريق لاستمرار تعلمهم ونموهم في المستقبل.**
- **تنمية المهارات الأساسية: يساعد التعليم الابتدائي في تطوير مهارات القراءة والكتابة والحساب، التي تعتبر أساسية لنجاح الأفراد في مراحل تعليمية لاحقة وفي الحياة اليومية.**
- **تعزيز التفكير والتحليل: يساعد التعليم الابتدائي في تنمية قدرات الطلاب في التفكير النقدي والتحليلي، وتطوير مهاراتهم في حل المشكلات.**
- **تعزيز التواصل والتعاون: يشجع التعليم الابتدائي على التواصل الفعّال والتعاون مع الآخرين، مما يساهم في بناء علاقات إيجابية وتطوير مهارات العمل الجماعي.**
- **ترسيخ القيم والسلوكيات الإيجابية: يساعد التعليم الابتدائي في تعزيز قيم مثل الاحترام والمسؤولية والتعاون، وتعليم الطلاب كيفية التصرف بشكل إيجابي في مختلف السياقات.**

ب- أهداف التعليم الابتدائي وتحدياته

أهداف التعليم الابتدائي تتنوع وتتعدد، وتشمل عدة جوانب تهدف جميعها إلى توفير بيئة تعليمية تساهم في تطوير الطفل شاملاً وفقًا لاحتياجاته العقلية والاجتماعية والعاطفية،ومن بين الأهداف الرئيسة للتعليم الابتدائي ما يلي [٢٧]:-

١- توفير التعليم الأساسي: ويعني تقديم تعليم أساسي يشمل مواد مثل اللغة العربية، والرياضيات، والعلوم، والدراسات الاجتماعية.

٢- تنمية المهارات الأكاديمية؛: ويعني تعزيز المهارات القرائية والكتابية، ومهارات الحساب، والتفكير النقدي.

٣- تنمية القيم والأخلاق: وتعني نقل القيم والأخلاق الإيجابية وتشجيع الطلاب على التصرف بشكل أخلاقي ومسؤول.

٤- تعزيز التنمية الشخصية: ويعني دعم تطوير الطلاب في النواحي الشخصية والاجتماعية والعاطفية.

٥- تشجيع الفضول والاستكشاف: ويعني تحفيز الفضول وتنمية رغبة الطلاب في استكشاف المعرفة وتطوير مهارات الاستكشاف.

٦- توجيه المشاركة الاجتماعية: ويعني تعزيز المشاركة الفعّالة في الأنشطة الاجتماعية والتفاعل الإيجابي مع الزملاء .

٧- تنمية المهارات الفنية والرياضية: ويعني تشجيع المواهب وتطوير المهارات في مجالات الفنون والرياضة.

٨- تحفيز الابتكار والتفكير الإبداعي: ويعني تنمية قدرات الطلاب على التفكير الإبداعي وتحفيزهم لابتكار حلول للتحديات.

٩- توفير بيئة تعلم محفزة: ويعني إنشاء بيئة تعلم تحفز وتدعم نمو الطلاب بشكل شامل.

أما عن تحديات التعليم الابتدائي فيمكن تناولها كما يلي[٢٨] :-

- نقص التمويل والموارد: قد يواجه معظم المدارس الابتدائية نقصًا في التمويل والموارد اللازمة لتوفير بيئة تعليمية فعّالة، مما قد يؤثر سلبًا على جودة التعليم وتوفير الخدمات الأساسية.

- **قلة الكفاءات الوظيفية: يعاني التعليم الابتدائي من نقص في الكفاءات الوظيفية والمعلمين المدربين بشكل جيد، مما قد يؤثر على جودة التعليم وفاعليته.**
- **التحديات التقنية: يواجه التعليم الابتدائي تحديات في التكنولوجيا والبنية التحتية، مما قد يحد من القدرة على تقديم تجارب تعليمية حديثة ومبتكرة.**
- **التحديات الاجتماعية والثقافية: تشمل هذه التحديات التحديات الاجتماعية مثل الفقر والتمييز والتفاوت الاجتماعي، والتحديات الثقافية مثل احترام التنوع وتقبل الاختلافات.**
- **ضعف البنية التحتية: قد تكون المدارس الابتدائية في بعض المناطق معرضة للتأثيرات البيئية السلبية مثل ضعف البنية التحتية وانعدام الصرف الصحي وقلة الصيانة، مما يؤثر على بيئة التعلم.**
- **تحديات التعلم عن بعد: أظهرت جائحة كوفيد-١٩ أن التعلم عن بعد يشكل تحديات كبيرة للتعليم الابتدائي، خاصة بالنسبة للطلاب الذين يواجهون صعوبات في الوصول إلى التكنولوجيا والاتصالات .**
- **تحديات الانتقالية: يواجه الطلاب في بعض الأحيان تحديات في الانتقال من مرحلة رياض الاطفال إلى التعليم الابتدائي، مما يتطلب دعمًا إضافيًا لتأمين انسيابية هذه العملية.**

ج- العناصر البشرية بالتعليم الابتدائي بمحافظة السويس

توجد مجموعة من العناصر البشرية التي تضطلع بأعباء التعليم الابتدائي وتأدية رسالته ولعل ذلك يتضح من الجدول التالي :-

جدول (١)[٢٩]

العناصر البشرية بالتعليم الابتدائي بمحافظة السويس

عدد المدارس	١٦٦
عدد المديرون	١٦٦
عدد الوكلاء	١٢٩
عدد المعلمون	٩٤٠٩

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي :-

- **تضم محافظة السويس ثلاث إدارات تعليمية وهي إدارة شمال السويس – إدارة جنوب السويس – إدارة الجناين**
- **يوجد بمحافظة السويس ١٦٦ مدرسة ابتدائية يوجد فيها :**

١٠٦ مدرسة بإدارة شمال السويس ، ٢٦ مدرسة بإدارة جنوب السويس ، أما إدارة الجناين في وجد بها ٣٤ مدرسة

- **يقوم علي تيسير العمل بهذه المدارس ١٦٦ مديراً ومديرة .**
- **يقوم بمساعدة المديرين والمديرات بذات المدارس ٢٩ وكيلاً ووكيلة**
- **يبلغ عدد المعلمين والمعلمات بذات المدارس ٩٤٠٩ معلماً ومعلمة .**

د- الواقع الكيفي للتعليم الابتدائي بمحافظة السويس ويندرج تحتها :

أ- أسس التعليم الابتدائي

تشكل أسس التعليم الابتدائي الأساس الذي يقوم عليه بناء تجربة التعلم للأطفال في هذه المرحلة الحيوية، وتتمثل هذه الأسس في مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يتم من خلالها توجيه عملية التعلم والتعليم بناءً عليها،و من أبرز هذه الأسس ما يلي [٣٠] :-

- **الشمولية (Inclusiveness): وتعني ضمان توفير فرص التعلم لجميع الطلاب دون تمييز أو انفصال بناءً على الجنس أو العرق أو اللغة أو الإعاقة أو الخلفية الاجتماعية والاقتصادية.**
- **التعلم المركز على التلميذ (PuP –Centered Learning):ويعني توجيه عملية التعلم والتعليم بمراعاة احتياجات ومستويات الطلاب، وتوفير بيئة تعليمية تشجع على المشاركة والتفاعل والتعلم النشط.**
- **التنوع والتعددية (Diversity): وتشمل فهم واحترام التنوع الثقافي واللغوي والاجتماعي والديني، وتعزيز الفهم المتبادل وقبول الاختلافات كجزء من التعلم والتطوير.**
- **التعليم الشامل (Holistic Education): ويعني التركيز على تنمية الجوانب الشاملة للطالب، بما في ذلك الجوانب العقلية والعاطفية والاجتماعية والبدنية.**
- **التعلم التعاوني (Collaborative Learning): يشجع على التعلم من خلال التفاعل والتعاون بين الطلاب وتبادل الخبرات والأفكار وحل المشكلات معًا.**
- **تطوير المهارات الأساسية (Development of Basic Skills):ويشمل تعزيز المهارات الأساسية مثل القراءة والكتابة والحساب والمهارات الاجتماعية والتفكير النقدي.**

- – التقييم الشامل (Comprehensive Assessment): ويهدف إلى تقييم تقدم الطلاب في جميع الجوانب الأكاديمية والسلوكية والشخصية، ويستخدم أدوات تقييم متنوعة وشاملة.
- – التكنولوجيا في التعليم (Technology in Education): ويعني استخدام التكنولوجيا بشكل فعّال في عملية التعلم والتعليم لتعزيز التفاعل وتوفير فرص تعلم متنوعة ومثيرة.

ب- معوقات التعليم الابتدائي وسبل التغلب عليها (٣١)

المعوقات	سبل التغلب عليها
نقص التمويل والموارد	تعزيز التمويل الحكومي للتعليم الابتدائي، وتوجيه الموارد بشكل أكثر فعالية لتلبية احتياجات المدارس، وجذب التمويل من مصادر خارجية مثل المنظمات الدولية والمؤسسات الخيرية
نقص الكفاءات التعليمية	توفير برامج تدريبية وتطوير مهني للمعلمين، وتوظيف المعلمين المؤهلين وتحفيزهم على التحسين المستمر لمهاراتهم التعليمية.
ضعف البنية التكنولوجية	توفير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة في المدارس، وتطوير برامج تعليمية مبتكرة تستخدم التكنولوجيا في عملية التعلم والتدريس.
التفاوت في الفرص التعليمية	اتخاذ إجراءات لتقليل التفاوت في الفرص التعليمية، مثل توفير الدعم الإضافي للطلاب الذين يواجهون صعوبات في التعلم وضمان تكافؤ الفرص للجميع.
صعوبة الظروف الاجتماعية والاقتصادية	توفير الدعم الاجتماعي والاقتصادي للطلاب وأسرهم، وتقديم خدمات إضافية مثل وجبات الطعام المدرسية والرعاية الصحية في المدارس.
تأثير الأوضاع السياسية والاقتصادية	تعزيز الاستقرار السياسي والاقتصادي، وتقديم الدعم للمدارس والمؤسسات التعليمية في الظروف الصعبة، وتحقيق التعليم بشكل استدامة عبر السياسات والبرامج المستدامة.
ضعف التواصل والتعاون بين المعلمين والتلاميذ والأهالي	تعزيز التواصل والتعاون بين المعلمين والطلاب والأهالي من خلال إقامة اجتماعات منتظمة، وتنظيم فعاليات مشتركة، واستخدام وسائل التواصل الحديثة.
ضعف البنية التحتية والبيئية	تطوير وتحسين البنية التحتية للمدارس، وتوفير بيئة تعليمية آمنة ومحفزة للطلاب والمعلمين.

ج- دور قيادات التعليم الابتدائي تجاه الحوكمة الرشيدة

يمكن أن تقوم قيادات التعليم الابتدائي بدور مهم في تعزيز الحوكمة الرشيدة وتنفيذها من خلال الأدوارالتالي [٣٢]:-

- **وضع الرؤية والاستراتيجية:تقوم قيادات التعليم الابتدائي بوضع رؤية واضحة واستراتيجيات قائمة على مبادئ الحوكمة الرشيدة، مما يوجه الجهود نحو تحقيق الأهداف التعليمية وتحسين الأداء المؤسسي.**
- **تنفيذ السياسات التعليمية: يقع على عاتق قيادات التعليم تطبيق السياسات والقوانين التعليمية بشكل مثالي وعادل، وضمان التنفيذ الفعال للسياسات التي تعزز الحوكمة الرشيدة.**
- **تعزيز الشفافية والمساءلة: يتوجب على قيادات التعليم تعزيز الشفافية وإقامة آليات فعالة للمساءلة داخل المؤسسات التعليمية، مما يضمن مراقبة الأداء والتقييم الدوري لتحقيق الأهداف المحددة.**
- **تشجيع المشاركة والتواصل: تعمل قيادات التعليم على تشجيع المشاركة الفعالة للأطراف المعنية، بما في ذلك المعلمين والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، وتعزيز التواصل المستمر لتحقيق التفاهم وبناء الثقة.**
- **تطوير قدرات المعلمين والموظفين: تعتبر قيادات التعليم مسؤولة عن تطوير قدرات المعلمين والموظفين وتوفير الدعم والتوجيه اللازمين لتعزيز مهاراتهم وكفاءتهم، مما يسهم في تحسين جودة التعليم وتعزيز الحوكمة الرشيدة.**
- **مراقبة الأداء وتقييم النتائج: تقوم قيادات التعليم بمتابعة الأداء المؤسسي وتقييم النتائج بناءً على مؤشرات محددة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء وضمان تحقيق الأهداف التعليمية بشكل فعال**

رابعاً: متطلبات تطبيق الحوكمة الرشيدة في مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة السويس تطبيق الحوكمة الرشيدة على التعليم الابتدائي بمحافظة السويس:

يحتاج إلي عدة متطلبات أساسية،ويمكن عرضها كالتالي:-

١. وضوح السياسات والإجراءات: يجب وضع سياسات وإجراءات واضحة وشفافة تحدد المسؤوليات والواجبات في جميع جوانب الحوكمة، بما في ذلك التخطيط التعليمي، وإدارة الموارد، وتقييم الأداء.

٢. تعزيز المشاركة الفاعلة: ينبغي تشجيع المشاركة الفاعلة لجميع أطراف التعليم، بما في ذلك المعلمين والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، في عمليات اتخاذ القرارات وتقديم الآراء والاقتراحات.

٣. تعزيز الشفافية والمساءلة: يجب إقامة نظام شفاف يسمح بوصول الجميع إلى المعلومات ذات الصلة بالتعليم الابتدائي، وضمان وجود آليات فعّالة للمساءلة للضمان تحقيق الأهداف المحددة.

٤. تطوير قدرات القيادة والموارد البشرية: ينبغي تطوير قدرات القيادات التعليمية وتوفير التدريب والتطوير المستمر للمعلمين والموظفين، وتوفير الإمكانيات والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف التعليمية.

٥. تحديث البنية التحتية والمرافق: يجب تحديث البنية التحتية والمرافق التعليمية في محافظة السويس لتلبية احتياجات الطلاب والمعلمين، بما في ذلك تحسين الفصول الدراسية وتجهيزها بالتكنولوجيا التعليمية الحديثة.

٦. توفير الدعم المالي والموارد: يجب تخصيص موارد مالية كافية لتحقيق أهداف التعليم الابتدائي في محافظة السويس، بما في ذلك توفير الكتب الدراسية والمواد التعليمية وتطوير المناهج.

٧. تقييم ومراقبة الأداء: يجب إنشاء آليات فعالة لتقييم ومراقبة أداء مدارس التعليم الابتدائي في المحافظة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء وتحقيق النتائج المرجوة.

٨. التغلب علي التحدي الخارجي: يشير إلى التحديات التي تنشأ من العوامل الخارجية للمؤسسة، مثل التأثيرات الناتجة عن العولمة والتجارة العالمية الحرة وثورة المعلومات،

والتي قد تؤثر على بيئة العمل وتطلب من المؤسسات الاستجابة بسرعة ومرونة لهذه التحديات.

٩. التغلب علي التحديات الداخلية: تتعلق بالمشكلات والعقبات التي تواجه المؤسسة داخليًا، مثل التنافسية في السوق، وتأمين الاستثمارات الوطنية والأجنبية، ومكافحة الفقر والبطالة، وتتطلب حلولًا داخلية فعالة ومستدامة.

١٠. تعزيز تطوير نظام الحكم في الدول النامية: يعني تعزيز نظام الحكم في الدول النامية لبناء مؤسسات قوية ومستقلة، والتي تعمل بعيدًا عن التبعية للأفراد وتحقق التقدم والاستقرار الاقتصادي والاجتماعي.

خامساً: معوقات تطبيق مدخل الحوكمة الرشيدة في مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة السويس

تطبيق الحوكمة الرشيدة على التعليم الابتدائي بمحافظة السويس، يعوقه عدة أشياء ويمكن عرضها كالتالي:-

- **قله اهتمام المجتمع بالمدرسة الابتدائية ومعلميها ، حيث مازالت النظرة المتدنية تجاهه وتجاه المعلم مستمرة .**
- **تحتاج مناهج المدرسة الابتدائية إلي تطوير لمواكبة مستجدات العصر وتلبية الاحتياجات المحلية والعالمية .**
- **يواجه التعليم الابتدائي مجموعة من المعوقات التي تحول بينه وبين أهداف المنشودة مثل محدودية دور المشاركة المجتمعية وبالاضافة الي ضعف البنية التحتية للمدارس.**
- **غياب الرؤية الشاملة لمنظومة التعليم الابتدائي وخاصة فيما يتعلق بأهدافها ومتطلباتها وكيفية ربطها بخطط التنمية المجتمعية المستدامة .**
- **ضعف التخطيط بمستويات البعيدة والمتوسطة والقصيرة وخاصة في مجال إصلاح المدرسة الابتدائية وكيفية تطوير إدارتها .**
- **قلة التنسيق بين وزارة التربية والتعليم وباقي الجهات في إطار دراسة تحديات التعليم الابتدائي .**
- **قلة برامج التدريب التي تقدم لمديري ومعلمي المدارس الابتدائية .**
- **ضعف التوجيه المهني والإرشاد الاكاديمي لتلاميذ المدارس الابتدائية .**

- **قلة المباني المدرسية أدت الي ارتفاع كثافة الفصول في بعض المدارس مع نقص التجهيزات اللازمة لها.**
- **يغلب الطابع الروتيني علي إدارة مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة السويس.**
- **تتم ترقية مديري مدارس التعليم الابتدائي وكذلك المعلمين بناءً علي معيار الأقدمية وتجاهل معيار الجدارة .**
- **قلة التدرج في التدريب علي المهارات من السهل الي الصعب.**
- **قصور التعليم العملي لطلاب التعليم الابتدائي.**
- **ضعف التكامل بين المقررات النظرية والتطبيقات العملية .**
- **انتشار بعض السلوكيات الخاطئة وغير المرغوب فيها من قبل بعض العاملين والمعلمين بمدارس التعليم الابتدائي مثل اللامبالاة والتواكل وغيرها .**
- **صعوبة الوصول الي تنبؤات دقيقة حول التغيرات البيئية التي تحيط بمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة السويس .**
- **يحتاج التخطيط الدقيق لمستقبل التعليم الابتدائي إلي مخصصات مالية ضخمة ومجهودات كبيرة ووقت كافي حتي وضع خطة مستقبلية ترتقي بمكانته وتغير نظرة المجتمع تجاهه.**
- **ضعف المتابعة من قبل الجهات المسئولة عن مدارس التعليم الابتدائي بمختلف أنماطه بمحافظة السويس.**
- **ضعف كفاءة بعض أفراد الجهاز الإداري بمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة السويس .**
- **يرفض بعض قيادات المدارس الابتدائية بمحافظة السويس التجديد في مجالات العمل المدرسية**
- **قلة التفاعل بين المدارس التعليم الابتدائي والبيئة المحيطة نظرا لانشغال المدرسة بأعبائها الإدارية والروتينية .**
- **وجود مجموعة من القيود والمفروضة علي مدارس التعليم الابتدائي والممثلة في بعض التشريعات واللوائح والقوانين التي تحد من تفاعل هذا النوع من التعليم مع البيئة المحيطة به أو المجتمع الذي ينتمي اليه.**

- **تعدد المستويات الإشرافية والرئاسية في الهيكل التنظيمي لإدارة التعليم الابتدائي في مصر بشكل عام ومحافظة السويس بشكل خاص .**
- **شيوع المركزية الإدارية والتي يترتب عليه ازدواجية التنفيذ وتكرار الاختصاصات**
- **تغلب الطموحات الشخصية لدي بعض العاملين بمدارس التعليم الابتدائي علي الاعتبارات الموضوعية ترتب عليه ضعف التكافؤ بين السلطة والمسئولية .**

توصيات البحث :

- **زيادة الاهتمام بالتعليم الابتدائي على مستوى المسئولين والمجتمع، وتخصيص المزيد من الموارد والدعم لتحسين جودة هذا النوع من التعليم.**
- **تطوير المناهج التعليمية لتكون متوافقة مع متطلبات العصر واحتياجات السوق المحلية والعالمية، مع التركيز على التطوير المستمر والتكنولوجيا التعليمية.**
- **تعزيز دور المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية، وتوفير البنية التحتية اللازمة لتحسين البيئة التعليمية وتوفير مرافق تعليمية ملائمة.**
- **وضع رؤية شاملة ومتكاملة لنظام التعليم الابتدائي، مع تحديد الأهداف والمتطلبات وتوجيهها بشكل مناسب لتحقيق التنمية المجتمعية.**
- **تحسين التخطيط التربوي على المستويات المختلفة، وتطوير إدارة المدارس الابتدائية وتعزيز قدراتها لتحقيق أهداف التعليم بفعالية.**
- **تعزيز التنسيق والتعاون بين وزارة التربية والتعليم والجهات المعنية الأخرى لتحقيق التكامل والتكافل في العملية التعليمية.**
- **توفير برامج تدريبية مستمرة للمديرين والمعلمين بمدارس التعليم الابتدائي، لرفع مستوى كفاءتهم وتطوير مهاراتهم التعليمية.**
- **تعزيز الإرشاد الأكاديمي والتوجيه المهني لطلاب المدارس الابتدائية لتحسين أدائهم الأكاديمي وتطوير مساراتهم التعليمية.**
- **الاستثمار في تطوير بنية المدارس وتوفير الموارد اللازمة لتحسين جودة البيئة التعليمية وتوفير بيئة تعليمية آمنة ومحفزة للتعلم.**
- **تعزيز ثقافة التميز والابتكار في إدارة المدارس الابتدائية، وتعزيز دور القيادات التربوية في تحفيز الابتكار وتطوير العملية التعليمية.**

المراجع

(١) **منال رشاد عبد الفتاح** : قدرات القائد العصري بين الانتقاء والارتقاء ،دار النهضة العربية ، القاهرة ، ٢٠٢٣، ص ٥٠.

(٢) **مي جمال عباس** : تطوير الأداء المؤسسي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء أسلوب المحاسبة التعليمية ، مجلة البحث العلمي في التربية ، كلية البنات للآداب والعلوم ، جامعة عين شمس ، مج٣، ع٢٠، ٢٠١٩، ص٤٥.

(٣) **مروان العطية:** معجم الجامع ، دار غيداء للنشر والتوزيع ،عمان ، الاردن ، ٢٠١٨، ص ٧٠.

(٤) **منال رشاد عبد الفتاح ، جمال محمد أبو الوفا** : قاموس مصطلحات العلوم التربوية ، مطبعة الشروق ، القاهرة ، ٢٠١٤ ، ص ٣١٨.

(٥) **منال رشاد عبد الفتاح** : توجهات القيادة العصرية في ظل الموجة الرابعة والخامسة رؤية نقدية ونظرة تربوية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ٢٠٢٢،ص ١٧٤.

(٦) **محمد مكرم علي أبو الفضل ابن منظور** : لسان العرب ، ج٤، دار المعارف ، القاهرة ، ٢٠٠٤، ص٢٧١٨.

(٧) **محمود عبد المجيد عساف** : مدي تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بمسؤوليتها الاجتماعية في مكافحة الفساد ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ،مج ١١ ، ع٣٧ ،جامعة العلوم التكنولوجيا ، الاردن ، ٢٠١٨ م، ص ٨.

(٨) **ناهد محمد عبد الفتاح** : تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس الحلقة الأولي من التعلم الأساسي بمحافظة الفيوم في ضوء مدخل الابداع الإداري ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الفيوم ، ٢٠١٨.

(٩) **إبراهيم الزهيري، وآخرون:** معوقات تطوير الاداء الاداري لمديري المدارس بدولة الكويت وكيفية التغلب عليهم ، مجلة العلوم التربوية ، مج٢،ع٢، كلية التربية بالغردقة ، جامعة جنوب الوادي ،٢٠١٩.

(١٠) **مريم نادي صبيحي** : بعض المداخل الحديثة في الاداء الاداري لمديري المدارس الابتدائية ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، مج٢،ع١٢، كلية التربية ، جامعة الفيوم ، ٢٠١٩.

(11) **A ,El-Sayed ,et. al**: Developing Administrative Performance of School Principals in Dhofar Governorate from the viewpoints of teachers ,Inter National Journal of humanities and Cultural Studies issn, Vol.4, Issue 3, P.2017.

(١٢) **منال حسين الحميدي** : واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها بجامعة الطائف من وجهه نظر أعضاء الهيئة الاكاديمية ، مجلة كلية التربية ببنها ، مج ١، ع١١٠،كلية التربية ، جامعة بنها ، ٢٠١٧.

(١٣) **محمد سعيد ، بسمة نزار**: آليات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وتطوير إدارة الجماعات المحلية ، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية ، ع ١٣، كلية العلوم الادارية والاقتصاد والاعمال ، جامعة بالعباس ، الجزائر ، ٢٠١٨.

(١٤) **أميمة حلمي مصطفي ، فاطمة محمد منير** : استراتيجية مقترحة لتفعيل معايير الحوكمة الرشيدة بالجامعات المصرية (جامعة طنطا أنموذجاً)، المجلة التربوية ، مج١،ع٩٥، كلية التربية ، جامعة طنطا ،٢٠٢١.

(15) A. Abu-Zaid & H. Lahouij : Instruction and Growth : An Investigation of Governance's Transmits – Sion Channels, The Open Journal of Economic and Fiance, Vol. 2, No.1, London, 2018, PP. 278-298

(١٦) **محمد محمد السيد راضي ، محمد أصيل شكر** : دور الحوكمة في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر إلي مصر باستخدام نموذج الجاذبية ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، مج ٢١، ع ٢ ، كلية التجارة ، جامعة بورسعيد، ٢٠٢٠ ، ص٩٣.

(١٧) **محمد الفاتح محمود بشر المغربي** : حوكمة الشركات ، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي ،القاهرة ،٢٠٢٠ ، ص ٥٠.

(١٨) **نبيل سعد خليل ، أسامة قرني**: التطوير التنظيمي في المنظمات التعليمية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، ٢٠٢٢م.

(١٩)**عبد العظيم محسن الحمدي** : حوكمة الشركات ، ، دار الكتب الوطنية ، صنعاء ، ٢٠٢٠م ، ص٥٠.

(٢٠)**صادق راشد الشمري**: الحوكمة دليل للاصلاح المالي والمؤسسي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، ع١٧، جامعة بغداد ،٢٠٠٨، ص ١٤٢.

(٢١)**أحلام فرج الله وآخرون** : واقع تطبيق أبعاد الحوكمة الرشيدة في الجامعات الجزائرية وفق نتائج بطاقة فحص حوكمة الجامعات التي اقرها البنك الدولي ، المؤتمر الدولي حول ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة سطيف، الجزائر ، ٢٠٢١، ص ٢٤٥.

(٢٢)**عزيزة بنت عبد الله عبد الرحمن طيب** : دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية ، مجلة العلوم التربوية ، مج ٢٦،ع ٢، كلية الدراسات العليا للتربية ، جامعة القاهرة ، ٢٠١٨ م ، ص ١٩٧.

(٢٣)**ياسمين خضري** : الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد: المفهوم والقياسات الدولية والمحلية تطبيقاً علي الحالة المصرية ، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، مج ١٧ ، ع ٤، ٢٠١٦ م، ص ٦٤.

(٢٤) **مسلم علاوي شلبي ، عبد الرضا ناصر محسن** : تأثير حوكمة الجامعات علي مستوي جودة العملية التعليمية في جامعة البصرة والجامعة التقنية الجنوبية : دراسة ميدانية ، المجلة العربية للإدارة ، مج ٤٠، ع٢، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، ٢٠٢٠م، ص١٩.

(٢٥)**بسام عبد الله البسام** :الحوكمة الرشيدة : دراسة حالة العربية السعودية ، مجلة بحوث اقتصادية عربية ، مج ٢١ ، ع ٦٧،٦٨، معهد الإدارة العامة ، الرياض ،٢٠١٤م ، ص ١٨١.

(٢٦)**محافظة السويس** : البوابة الإلكترونية – محافظة السويس ، السويس ،٢٠٢٤، ص ص ١–٢.

(٢٧)**عمر عبد الكريم متولي وآخرون** : تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في ضوء معايير القيادة والحوكمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الفيوم ،٢٠١٨ ، ص ٩٧.

(٢٨)**شيماء السيد عبد الهادي**: رؤية مقترحة لتطبيق نموذج المدرسة الخضراء في مؤسسات التعليم الابتدائي بمصر ، مجلة كلية التربية ، مج ٢٨، ع٤، كلية الدراسات العليا للتربية ، جامعة القاهرة ،٢٠٢٠ ،ص٣٤

(٢٩)**الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء** : http://www.capmas.gov.eg ، ،٢٠٢٤.

(٣٠)**خلف محمد البحيري**: أسس تخطيط التعليم ، دار المنهل للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن ، ٢٠١٤، ص ١١٢.

(٣١) **شبل بدران وأحمد سعيد** : التعليم الأساسي (الفلسفة – الأهداف) ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الاسكندرية ، ٢٠٠٧، ص ٨٩.