جامعة سوهاج

كلية التربية

مجلة شباب الباحثين

واقع تطبيق الحوكمة لدي ادارات المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة في ضوء رؤية عمان ٢٠٤٠

The reality of implementing governance among government school administrations in North Al Batinah Governorate in light of Oman Vision 2040

إشراف

د أفكار سعيد

أستاذ مشارك بكلية التربية والآداب بجامعة صحار

إعداد

أ/ سلطان بن سالم بن عديم العيسائي

باحث دكتوراه: بجامعة صحار

تاريخ استلام البحث : ٣ يوليو ٢٠٢٤م

تاريخ قبول النشر: ٢٢ أغسطس ٢٠٢٤

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة لدي ادارات المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة في ضوء رؤية عمان ٢٠٤٠، والكشف عن درجة المعوقات التي تحد من تطبيقها وذلك باستخدام المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان للصفوف (٥-١٠) خلال العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ والبالغ عددهم ٣٥١٠ معلماً ومعلمة، وبلغت عينة الدراسة ٣٥٠ معلماً ومعلمة، وأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج: (١): أن واقع تطبيق الحوكمة لدي إدارات المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة في ضوء رؤية عمان ٢٠٤٠ قد جاء بدرجة "متوسطة" وبمتوسط حسابي (٣.١٦) وبانحراف معياري (٠.٨٧). (٢): أن درجة وجود معوقات لتطبيق الحوكمة لدي ادارات المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة جاءت "عالية"، وبمتوسط حسابي(٣.٧٦) وبانحراف معياري(٠.٨٧)، وأوصت الدراسة بتمكين مديري المدارس ومنحهم جزءاً من الصلاحيات في منح المكافآت وايقاع العقوبات على العاملين، وتوفير نظام حوافز مثمر وفعال لتشجيع العاملين على الإبداع، ونشر ثقافة الحوكمة ومضامين رؤية عمان ٢٠٤٠ بين العاملين في وزارة التربية والتعليم، وإعادة النظر في حجم الأعباء الادارية الملقاة على إدارات المدارس والعمل على تخفيفها، وضع نموذج مقترح لحوكمة المدارس الحكومية في ضوء ممكنات رؤية عمان ٢٠٤٠، وحث ادارات المدارس الحكومية على توفير آلية لتلقي الاقتراحات والشكاوى من العاملين والطلاب والمجتمع المحلي.

الكلمات المفتاحية: حوكمة المدارس الحكومية، رؤية عمان ٢٠٤٠.

Abstract

This study aimed to investigate the reality of governance implementation in the administrations of government schools in the North Al Batinah Governorate in light of Oman Vision 2040, and to identify the obstacles hindering its implementation using a descriptive approach. The study population consisted of all male and female teachers in government schools in the North Al Batinah Governorate in Oman for grades 5-10 during the academic year 2022/2023, totaling 3,510 teachers. The study sample consisted of 350 male and female teachers. The study found the following results: The reality of governance implementation in the administrations of government schools in the North Al Batinah Governorate in light of Oman Vision 2040 was assessed as "moderate" with an arithmetic mean of 3.16 and a standard deviation of 0.87.The degree of obstacles to governance implementation in the administrations of government schools in the North Al Batinah Governorate was assessed as "high" with an arithmetic mean of 3.76 and a standard deviation of 0.87.The study recommended empowering school principals and granting them some authority, providing a fruitful and effective incentive system to encourage creativity among staff, disseminating the culture of governance and the contents of Oman Vision 2040 among employees of the Ministry of Education.

Keywords: Governance of government schools, Oman Vision 2040

مقدمة الدراسة

يعتبر بناء نظام تعليمي حديث يتواكب مع التغيرات والتطورات المعاصرة، هو أهم التحديات التي تواجهها كثير من الدول في القطاع التربوي والتعليمي؛ لذلك تسعى هذه الدول في البحث عن الأدوات والضوابط والأطر والتشريعات التي يمكنها من تخفيف حدة هذه التحديات وتحديث أساليب الادارة التربوية وتجويدها بما يضمن تحقيق نظام تعليمي يحقق طموحات كل الفئات المعنية بالعملية التعليمية.

ونجد اليوم أن مؤسساتنا التعليمية اليوم بحاجة لإصلاح حقيقي من خلال تغيير نمط إدارة النظام التعليمي ولوائحه والطريقة التي يعمل بها، والبعد عن المركزية والتعقيدات والبيروقراطية، وتفعيل دور الأطراف المعنية بالتعليم، ومشاركة المجتمع ومؤسسات المجتمع المدني في صنع القرار المدرسي لتمارس دورها الرقابي من خلال تطبيق المبادئ الرئيسة للحوكمة (الفتحي والشرجية، ٢٠٢١).

وتعد الحوكمة أحد الأساليب الادارية الحديثة وأحد أدوات الضبط الاداري والمالي في المؤسسة التعليمية، كما أن الحوكمة أحد أدوات الجودة؛ إذا اعتبرنا أن الجودة هي الغاية الأسمى وهي الهدف المنشود الذي تسعى المنظمات لتحقيقه، والحوكمة تنتقل بالإدارة من الهيكلية الجامدة إلى الإدارة الطامحة الأكثر تفاعلية وشمولية وتكامل، وتستند إلى حزمة من التدابير والآليات لتحسين المؤسسة التعليمية (المومني، ٢٠١٨).

وتبرز أهمية الحوكمة في رفع مستوى الأداء وتقييم المخاطر المؤسسية واكتشاف جوانب القوة والضعف ومعالجتها، وتضبط العلاقات والمصالح، ووضع الهياكل الادارية والعمليات والاجراءات بما يضمن توجيه المؤسسة نحو أهدافها الصحيحة (حسام الدين، ٢٠١٥).

ومن أبرز معايير الحوكمة التي حددها برنامج الأمم المتحدة الانمائي (UNDP) هو تطبيق المشاركة البناءة في اتخاذ القرار، والشفافية في التعاطي مع البيانات والمعلومات والمشكلات، وتعزيز سلطة القانون وضمان تحقيقه على مستوى عالٍ، والعدالة والمساواة والمساءلة وفعالية الأداء والموارد بحيث يتم استثمار الموارد البشرية والمالية والطبيعية بشكل مثالي يحقق حاجة وأهداف المؤسسة التعليمية، ووضع استراتيجية الرؤية التي ينبغي أن تكون شاملة وواضحة لكل الأطراف (undp, 2011).

والحوكمة Governance تعني الادارة الرشيدة أو أسلوب الحكم أو الحكم الرشيد، وهي نظام متكامل يشمل التشريعات والقوانين واللوائح والهياكل التنظيمية والاجراءات التي توجه أعمال المؤسسة لتحقيق الضبط الاداري والمالي وفق مبادئ الحوكمة مثل: المشاركة والمساءلة والعدالة والرقابة والشفافية وغيرها(شحبل، ٢٠٢٠).

والحوكمة كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD هي "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على ادارة الشركة ومجلس الادارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين، وهي النظام الذي يوجه ويضبط أعمال الشركة، حيث يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في الشركات كمجلس الادارة والمساهمين وذوي العلاقة، ويضع القواعد والاجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الشركة، ويضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتقييم ومراقبة الأداء" (OECD, 2001).

وفي المؤسسات التعليمية فإن الإصلاح الحقيقي لا يكتمل إلا من خلال تغيير إدارة النظام التعليمي بأكمله والتحول من المركزية والبيروقراطية والتعقيدات إلى الشفافية والمشاركة والمساءلة، وتفعيل أدوار مؤسسات المجتمع المدني مثل النقابات والجمعيات الأهلية والمِهنية والشركات ومن له علاقة بقطاع التعليم الذي يُمكن أن يُساهم في تقديم الدعم للارتقاء بالعمل التربوي (Elobeidy, 2014)

ويأتي والاهتمام المتزايد بموضوع الحوكمة خلال العقدين الأخيرين لما له أهمية بالغة لمعالجة الانحرافات الإدارية والمالية وخاصة إذا كان الأمر متعلق بأهم وزارة وهي وزارة التربية والتعليم بشكل عام والمدارس بشكل خاص وهي مصنع الكفاءات والمهارات وتربية النشء على الفضائل والأخلاق المِهنية والموضوعية؛ لذلك تطبيق مبادئ الحوكمة في أجهزة الدولة تحتاج إلى القرار السياسي الحاضن الرئيسي الذي يتبنى ترسيخها كأساس للحكم الرشيد ولضمان تطبيقها بشكل فعال وصحيح (حسام الدين، ٢٠١٥).

وقد تناولت رؤية عمان ٢٠٤٠ الحوكمة من خلال المحور الرابع "دولة أجهزتها مسؤولة" ويُعنَى بِها الحوكمة الشاملة والرقابة الفاعلة للأجهزة الحكومية، وتم تناولها أيضاً من خلال الأولوية الوطنية الأولى وهي "التعليم والتعلم والبحث العلمي والقدرات الوطنية" حيث أشارت الوثيقة إلى هدف استراتيجي وهو تحقيق نظام متكامل لحوكمة المنظومة التعليمية وتقييمها وفق المعايير الوطنية والعالمية (مكتب رؤية عمان، ٢٠١٩). وجاءت الاستراتيجية

الوطنية للتعليم ٢٠٤٠ لتؤكد أيضاً على بناء نظام فاعل لإدارة قطاع التعليم وحوكمته كأحد الأهداف الوطنية الاستراتيجية (مجلس التعليم، ٢٠١٨).

وتولي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم اهتماماً كبيراً بموضوع الحوكمة من خلال أهدافها الاستراتيجية (٢٠٢١-٢٠٢٥) حيث أن الهدف الاستراتيجي الأول هو الحوكمة والادارة ومواصلة تعزيزهما، والهيئة بمسماها الجديد الحالي هي الجهة التي ستشرف على وضع الأنظمة والمعايير والإجراءات الخاصة بضمان جودة التعليم العالي والمدرسي في السلطنة بقطاعيه العام والخاص (الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم، ٢٠٢٣)

وأكدت ووزارة التربية والتعليم في رسالتها على "ضمان توفير تعليم جيد، منصف وشامل للجميع، وفق أعلى معايير الحوكمة والتنافسية" وكذلك فإن قيم الوزارة هي "الشفافية" وهو ضمان حق الشركاء في معرفة سياساتها وآلية عملها، و"المشاركة" وتعني مشاركة الحقل التربوي والعاملين والشركاء في صنع القرار، و"المساءلة" والمتابعة والمراقبة والتقييم، والقيمة الرابعة هي "العدالة والنزاهة" وتعزيز أخلاقيات العمل والحفاظ على الحقوق، وهذه القيم بمثابة الممارسة الفعلية للحوكمة في وزارة التربية والتعليم (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢١).

وتسعى وزارة التربية والتعليم إلى تحقيق ١٥ برنامجاً في خطتها الخمسية العاشرة (٢٠٢١-٢٠٢٥) ومن تلك البرامج: اعتماد نظام المسارات التعليمية وتطوير الهيكل المدرسي وبناء نظام للحوكمة بالوزارة وفق مواصفات عالمية، وبناء نظام محوسب لإدارة الأداء، ورفع جودة بيانات نظام المؤشرات التربوية ورفع كفاءة عمليات المتابعة والمراقبة الادارية، وتحديث السياسات واللوائح المنظمة لمجالات العمل، وبناء خطة لإدارة المخاطر بالوزارة، وتطوير أدوات اكتشاف وتنمية الكفاءات الادارية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢١).

مشكلة الدراسة وأسئلتها

من خلال خبرة الباحث واحتكاكه بإدارات المدارس والعمل التربوي لما يقارب ٢٠ عاماً؛ فقد لاحظ الباحث وجود ضعف في المشاركة الحقيقية الفاعلة للمعلمين وكذلك المجتمع المحلي في صنع القرار المدرسي والمشاركة في وضع الخطة السنوية للمدرسة، وضعف لدي إدارات المدارس في تقبل النقد البناء من الكادر التدريسي والإداري بالمدرسة، أو الاستماع لمشكلات العاملين والعمل على حلها، وضبابية الإجراءات المتبعة لتقييم الأداء وآليته. كما لاحظ الباحث أن توزيع المهام المدرسية يتم بطريقة عشوائية وبدون عدالة في بعض الأحيان ولا يتم مراعاة المهارة والتخصص في تشكيل اللجان المدرسية، وضعف الإفصاح عن المصروفات المالية للدراسة، أو مشاركتهم في وضع خطط ومشروعات الصرف.

ومن الدراسات التي تناولت تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، دراسة الفتحي والحدابي (٢٠٢١) التي هدفت للتعرف على تطبيق مبادئ الحوكمة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، وأظهرت نتائجها أن درجة تطبيق الحوكمة جاءت "متوسطة" وأوصت الدراسة بتطبيق اللوائح والقوانين والمساءلة على جميع المنتسبين للمديرية بدون استثناء، كما أوصت بتطبيق آليات الرقابة وحرية التعبير لضمان حق المشاركة للعاملين بالمديرية.

وقد بحثت دراسة المقبالي (٢٠٢١) في واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، وقد كشفت نتائجها أن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المديريات العامة للتربية والتعليم بمحافظات شمال الباطنة والظاهرة والبريمي جاءت بدرجة "متوسطة". كما دعت دراسة الخروصية (٢٠٢٠) إلى أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات التعليمية بشكل عام، ووزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بشكل خاص؛ وذلك نظرا لفوائدها وايجابيات تطبيقها على مستوى المدير أو الموظف أو على مستوى المؤسسة ككل.

وأظهرت مؤشرات التقرير السنوي لوحدة متابعة تنفيذ رؤية عمان حول الحوكمة العالمية أن مركز سلطنة عمان في تراجع لبعض هذه المؤشرات، حيث أن تصنيف سلطنة عمان لعام ٢٠٢١م جاء في المركز ٧٦ لمؤشر سيادة القانون، والمركز ٥٦ لمؤشر مدركات الفساد، والمركز ١٧٤ لمؤشر التعبير والمساءلة، والمركز ١٠٨ لمؤشر الكفاءة الحكومية،

والمركز ٧٧ لمؤشر الجودة التنظيمية. رغم أن رؤية عمان ٢٠٤٠ تسعى لتحقيق مراكز متقدمة في هذه المؤشرات سواء للمستهدف لعام ٢٠٣٠ أو مستهدفات عام ٢٠٤٠ (وحدة متابعة تنفيذ رؤية عمان، ٢٠٢٢).

وقد أجرى الباحث دراسة استطلاعية على ٣٠ معلماً ومعلمة من ولايات مختلفة في محافظة شمال الباطنة، حيث تم توزيع استبانة تتكون من ١٥ فقرة، وكشفت النتائج بعد حساب تكرارات المستجيبين واستخراج النسب المئوية أن تقديرات عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة لدي إدارات المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة جاءت بدرجة "متوسطة" بنسبة ٤٣٪ "وضعيفة" بنسبة ٢٣٪ "وضعيفة جدا" بنسبة ١٦٪ و"عالية" بنسبة ١٨٪. ويرى الباحث أن هناك حاجة لاستكمال جهود الباحثين السابقين، من خلال دراسة واقع الحوكمة لدي إدارات المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة.

أسئلة الدراسة

١. ما واقع تطبيق الحوكمة لدي ادارات المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة في ضوء رؤية عمان ٢٠٤٠ ؟.

٢. ما درجة وجود معوقات تطبيق الحوكمة لدي ادارات المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة في ضوء رؤية عمان ٢٠٤٠ ؟.

أهمية الدراسة

- من المؤمل أن تُزود نتائج هذه الدراسة الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم بمؤشرات واضحة عن مدى تطبيق المدارس الحكومية لمبادئ الحوكمة، مما سيساعدهم في صنع القرار والتقييم الخارجي لهذه المدارس.
- من المؤمل أن تُسهم هذه الدراسة في تطوير المعارف والمهارات والقدرات لمديري المدارس، من خلال تصميم البرامج التدريبية التي تهدف إلى تحسين أدائهم الإداري.
- من المؤمل أن تُعطي نتائج هذه الدراسة مؤشر واضح للأطراف المعنية بالعملية التعليمية في سلطنة عمان عن أهم معوقات تطبيق الحوكمة لدي ادارات المدارس الحكومية.
- تتزامن هذه الدراسة مع جهود وزارة التربية والتعليم لتطبيق الحوكمة، ومع أهداف الاستراتيجية الوطنية للتعليم ٢٠٤٠، ومع توجهات رؤية عمان ٢٠٤٠.

- وتعد هذه الدراسة بداية لدراسات وبحوث مستقبلية تبحث في واقع تطبيق الحوكمة ومعوقات تطبيقها في المدارس الحكومية بسلطنة عمان.

أهداف الدراسة

١. التعرف على واقع تطبيق الحوكمة لدي ادارات المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة في ضوء رؤية عمان ٢٠٤٠.

٢. الكشف عن درجة المعوقات التي تحد من تطبيق الحوكمة لدي ادارات المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة في ضوء رؤية عمان ٢٠٤٠.

حدود الدراسة

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على مدارس التعليم الأساسي (٥-١٠) الحكومية بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان.

الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على عينة عشوائية من معلمي المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان للصفوف (٥-١٠).

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣م.

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية في تناولها لواقع تطبيق الحوكمة لدي ادارات المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة للصفوف (٥-١٠).

مصطلحات الدراسة Terminology

الحوكمة GOVERNANCE

وتُعَرَّف الحوكمة على أنها "مفهوم يتناول توزيع المواد وإدارتها من زاوية الاستجابة للمشكلات الجماعية، ويتسم بسمات عديدة منها: أن يقوم على المشاركة، وأن يتسم بالشفافية، وأن ينطوي على المساءلة وبالفعالية والإنصاف. وأن يُعزز سيادة القانون، ويكفل الحكم الرشيد بأن تُوضع الأولويات السياسية والاجتماعية والاقتصادية على أساس من توافق الآراء الواسع في المجتمع، كما يكفل سماع أصوات الفئات الأكثر فقراً والأكثر ضعفاً في عملية صنع القرار المتعلق بتوزيع الموارد الإنمائية" (شمروخ، ٢٠١٥، ص١٠٣).

ويُعرفها الباحث اجرائياً: هي القواعد والإطار العام الذي يضبط العمليات والإجراءات الإدارية والمالية في المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة، وتهدف إلى تحقيق النزاهة

والشفافية والمساءلة والمشاركة والمساواة والرقابة، وتحقيق أهداف واستراتيجيات المدرسة بكفاءة وجودة عالية.

رؤية عمان ٢٠٤٠

وهي خارطة طريق تجمل التوجهات الوطنية والأهداف الوطنية لسلطنة عمان، وتم العمل بها منذ يناير لعام ٢٠٢١م وستستمر حتى ديسمبر لعام ٢٠٤٠م، وتتكون من ١٢ أولوية وطنية، و٧٥ هدفًا استراتيجيًا وعدد من المؤشرات الوطنية والدولية، وتتكون من ٤ محاور رئيسة وهي: الانسان والمجتمع – والبيئة المستدامة – والاقتصاد والتنمية – والحوكمة والأداء المؤسسي (مكتب رؤية عمان، ٢٠٢٠).

الاطار النظري

أولاً: أهمية الحوكمة من الناحية الإدارية:

الحوكمة هي نظام للإدارة سواء كانت إدارة عامة أو خاصة، أي إنها نظام رقابي ذاتي يشمل مجموعة من المبادئ والإجراءات لتحقيق التوزان بين أصحاب المصالح أو ذات العلاقة في المؤسسة، وتضمن تطبيق قيم العدالة والمشاركة والمساءلة والإفصاح وتعزيز سيادة القانون والاستغلال الأمثل للموار البشرية والمالية في المؤسسة (Hardianto & Setyanto, 2017)

والحوكمة الجيدة للمؤسسات التربوية والإدارية تعمل على تحسين مستوى الإدارة وتُعيد النظر في الهيكل الإداري ومدى مرونته وفعاليته مع رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية (Nasser AL-din, 2012). وتعمل الحوكمة على تعزيز القدرة التنافسية، ووضع أنظمة رقابة داخلية وخارجية، وترسيخ ثقافة تنظيمية جيدة للعاملين، وسياسات واضحة تُتَرجِم تطلعات المؤسسة التعليمية(الخلاوي، ٢٠١٨).

وتهدف إلى تنمية قدرات العاملين ومشاركتهم في صنع القرار، وتحقيق العدالة والمساواة بينهم ومشاركة المجتمع، وتقديم أفضل فاعلية للأداء والجودة والتميز، وتقليل اتخاذ القرارات الفردية الخاطئة في ظل سياسة الحكم الرشيد الذي تنتهجه المؤسسة كإطار عام لديها (الجابرية، ٢٠٢٠).

ثانياً: مبادئ الحوكمة:

المشاركة: وتعني المشاركة في صنع القرار المدرسي واتخاذه والمشاركة في الفعاليات والأنشطة من قِبل أصحاب المصلحة، والمقصود بهم أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية بالمدرسة، والطلاب، والمجتمع المحلي بشكل عام، وأولياء أمور الطلاب بشكل خاص؛ مما سيُسهم في تحقيق مطالبهم وتلبية احتياجاتهم (الفتحي وآخرون، ٢٠٢٠).

سيادة القانون: وهو خلق البيئة التنظيمية والإدارية ذات المِهَنيّة العالية التي تحكمها اللوائح والقوانين والتشريعات، وهي من أولويات الإدارة الرشيدة، مِمَّا سيُسهم في الحد من المحسوبية والتصرفات السلبية، ويعمل على تجويد المخرجات التربوية والقرارات الإدارية (حمد الله، ٢٠١٩).

الإفصاح والشفافية: وهو مبدأ من مبادئ الحوكمة والذي من خلاله يتم الإفصاح عن البيانات والمعلومات التي من المهم أن يكون الأطراف ذات العلاقة على دراية تامة بها مثل: نتائج التحصيل الدراسي، والسياسات المالية والإدارية، والتعاميم الخاصة بالعمل (Kader & Nimota, 2019)، ومن مظاهر مبدأ الإفصاح والشفافية وضوح القوانين واللوائح والتعليمات والإجراءات المتبعة في نظام العمل، وآلية اختيار القيادات وتشكيل اللجان، وآلية المشاركة في الأنشطة والفعاليات وغيرها من الجوانب التي تُساعد على زيادة الانتماء والولاء للمؤسسة التعليمية (الكايد، ٢٠٠٣).

المحاسبية والمساءلة: من المهم جداً تطبيق المساءلة والمحاسبة في المؤسسات التربوية على جميع المستويات ولكل الفئات، وتبدأ من تحديد المهام والواجبات لكل الأطراف ذات العلاقة والإعلان عن أدوات المحاسبة مثل تقييم الإنجاز والأداء في هذه المهام (الدويك، ٢٠١٣).

والهدف من تحقيق مبدأ المحاسبة والمساءلة هو ضمان الالتزام بالقيم والإجراءات والسياسات وأخلاقيات العمل الإداري، والهدف الثاني: أن تكون المسائلة وسيلة للرقابة ولضمان الحقوق؛ لأن الضبابية والعشوائية والإهمال والقرارات التعسفية يخلق جو من الفوضى ويضعف من أداء المؤسسة وإنتاجيتها ويضعف من مصداقيتها وموثوقيتها أمام المجتمع وأمام المؤسسات الرسمية التي تُشرف على المؤسسة التربوية، والهدف الثالث: أن

تكون المساءلة دافع للتحسين وللتطوير المستمر الذي سيرفع بلا شك من كفاءة المؤسسة التربوية (الدوسري، ٢٠١٥).

ثالثاً: الحوكمة في المؤسسات التعليمية:

تكمن أهمية الحوكمة في المؤسسات التعليمية بشكل عام والمدارس الحكومية بسلطنة عمان بشكل خاص في عدد من الجوانب، وبعد الاطلاع على الأدب النظري مثل دراسة: الزهراني (٢٠١٢) والبلوشية (٢٠١٥) والمغربي (٢٠١٩) والعتيبي (٢٠١٨) و الغزالي (٢٠٢٠) و محمود (٢٠١٦) قام الباحث بتحديد هذه الأهمية في النقاط التالية:

١/ حفظ الحقوق والالتزام بالواجبات لجميع الأطراف ذات العلاقة بالعملية التنظيمية (قيادة المدرسة – الهيئة الإدارية – الهيئة التدريسية – الطلاب – المجتمع – مجلس الأمناء أو مجلس الإدارة – مجلس أولياء الأمور).

٢/ تحقيق الحيادية والنزاهة لجميع العاملين.

٣/ ضمان الاستغلال الأمثل للموارد المالية، وتوجيهها لجوانب مهمة تخدم العملية التعليمية، والاستثمار في مشروعات تنموية حيوية تعود بالفائدة على المدرسة للمحافظة على ديمومتها وبقائها.

٤/ مشاركة الجميع في وضع الرؤية والرسالة والأهداف للمدرسة من خلال وضع إطار تنظيمي يضمن المشاركة لكل الفئات.

٥/ تطبيق مبادئ الحوكمة يزيد من ثقة المجتمع في إدارات هذه المدارس.

٦/ تحقيق الشفافية والعدالة للجميع، وتوفير حق المساءلة للإدارة التنفيذية في المدارس بوضوح ومصداقية.

٧/ تحسين العلاقة بين إدارة المدرسة والمجتمع، وزيادة المشاركة المجتمعية المتمثلة في تقديم الدعم المادي والمعنوي والعمل التطوعي الذي يُسهم في تحقيق التميز والريادة.

٨/ الفصل بين الإدارة التنفيذية ومُلاّك المدارس أو المستثمرين تجنباً لتضارب المصالح.

٩/ تجويد العمل الإداري وتقليل الأخطاء الإدارية أو أخطاء اتخاذ القرار.

١٠/ تطوير الهيكل الإداري وتنظيمه ليتسق مع الأهداف الاستراتيجية للمدرسة وليتلاءم مع طبيعتها.

١١/ تطوير الإجراءات والممارسات التربوية بشكل عام.

رابعاً: الأولويات الوطنية والتوجهات الاستراتيجية لرؤية عمان ٢٠٤٠:

جاءت رؤية عمان ٢٠٤٠ بأوامر من السلطان الراحل طيب الله ثراه، بأن تكون مستوعبةً للواقع الاقتصادي والاجتماعي وتستشرف المستقبل، لتكون مرجعاً أساسياً وخارطة طريق للتخطيط إلى عام ٢٠٤٠ ، وأولت رؤية عمان ٢٠٤٠ أهمية خاصة للحوكمة وقضاياها؛ وذلك لتأثيرها في الأولويات الوطنية الأخرى ولأهميتها في تحقيق مبادئ المساءلة والشفافية والمحاسبة والعدالة (مكتب رؤية عمان، ٢٠١٩).

وتكونت الرؤية المستقبلية لسلطنة عمان من ١٢ أولوية وطنية كما وردت في وثيقة الرؤية المستقبلية للسلطنة (مكتب رؤية عمان، ٢٠٢٠) وهي كالتالي:

- **الأولوية الأولى: التعليم والتعلم والبحث العلمي والقدرات الوطنية.**
- **الأولوية الثانية: نظام صحي رائد معايير عالمية.**
- **الأولوية الثالثة: المواطنة والهوية والتراث والثقافة الوطنية.**
- **الأولوية الرابعة: الرفاه والحياة الاجتماعية.**
- **الأولوية الخامسة: القيادة والادارة الاقتصادية.**
- **الأولوية السادسة: التنويع الاقتصادي والاستدامة المالية.**
- **الأولوية السابعة: سوق العمل والتشغيل.**
- **الأولوية الثامنة: القطاع الخاص والاستثمار والتعاون الدولي.**
- **الأولوية التاسعة: تنمية المحافظات والمدن المستدامة.**
- **الأولوية العاشرة: البيئة والموارد الطبيعية.**
- **الأولوية الحادية عشر: التشريع والقضاء والرقابة: الأولوية الثانية عشر.**
- **الأولوية الثانية عشر: حوكمة الجهاز الاداري للدولة والموارد والمشاريع.**

وركزت رؤية عمان ٢٠٤٠ على النظام التعليمي بجميع مستوياته من خلال الأولوية الأولى في رؤية عمان ٢٠٤٠ وهي: التعليم والتعلم والبحث العلمي والقدرات الوطنية، بهدف رفع جودة التعليم المدرسي وتنمية الجوانب والاحتياجات المختلفة للطالب لبناء اقتصاد معرفي قوي، والمواءمة بين المخرجات الطلابية وحاجة السوق المحلي والعالمي، إيماناً من القيادة العليا بأهمية النظام التعليمي في بناء الإنسان العماني القادر على مواكبة التطور العلمي في العالم بأجمعه (مكتب رؤية عمان، ٢٠٢٠).

وتمثلت الأهداف الاستراتيجية لهذه الأولوية في "بناء نظام تعليمي يتسم بالجودة العالية، والشراكة المجتمعية، وحوكمة المنظومة التعليمية وتقييمها وفق المعايير الوطنية والعالمية، وأن تكون المناهج التعليمية معززة للقيم، ومراعية لمبادئ الدين الإسلامي، والهوية العمانية، ومستلهمة من تاريخ عمان وتراثها، ومواكبة لمتطلبات التنمية المستدامة، ومهارات المستقبل، وأن تكون المنظومة الوطنية فاعلة في مجال البحث العلمي والإبداع والابتكار وتسهم في بناء اقتصاد المعرفة ومجتمعها، وإيجاد مصادر تمويل متنوعة ومستدامة للتعليم والبحث العلمي والابتكار" (مكتب رؤية عمان، ٢٠٢٠).

خامساً: جهود وزارة التربية والتعليم في مجال الحوكمة:

تبذل سلطنة عمان بشكل عام ووزارة التربية والتعليم بشكل خاص جهوداً كبيرة لتأسيس أرضية صلبة للحوكمة والارتقاء بالعمل التربوي، وهناك جوانب قد تحققت فعلياً تزامناً مع تنفيذ أولويات الخطة الخمسية العاشرة لوزارة التربية والتعليم (٢٠٢١-٢٠٢٥)، وجوانب أخرى في طور السعي لتحقيقها، ومن هذه الجهود والجوانب التي ينبغي الإشارة إليها:

١/ رسالة وزارة التربية والتعليم: وَرَدَ في رسالة وزارة التربية والتعليم عبارة "ضمان توفير تعليم جيد ومنصف وشامل للجميع، وِفق أعلى معايير الحوكمة والتنافسية ويتواءم مع رؤية عمان ٢٠٤٠"، وهذا يعني أن الحوكمة أحد الأعمدة الرئيسة التي تقوم عليها خطط وزارة التربية والتعليم المستقبلية وعلى كافة المستويات الإدارية بدءً من ديوان عام الوزارة ثم على مستوى المحافظات التعليمية، ثم على مستوى المدارس الحكومية والخاصة(وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢١).

٢/ قيم وزارة التربية والتعليم: تؤكد وزارة التربية والتعليم في خطتها الخمسية العاشرة (٢٠٢١-٢٠٢٥) على أن مبادئ الحوكمة بمثابة المُوَجِهَات العامة والقيم التي تسعى الوزارة للالتزام والوفاء بها كما جاءت في وثيقة الخطة الخمسية العاشرة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢١)، ومن هذه القيم:

الشفافية: وهي أحد حقوق الشركاء الاستراتيجيين والأطراف المستفيدة فيما يتعلق بالإفصاح عن الأداء العام للوزارة، وضوابط التعيينات والتنقلات والإنفاق ومؤشرات الخطط، ووضوح إجراءات الشكاوى والتظلمات ونتائج التحصيل الدراسي ونتائج المسابقات على المستوى المحلي والدولي.

المشاركة: وهي إشراك الجميع في صياغة القرارات ذات الصلة والمتعلقة بالتطوير والجودة، وتفويض الصلاحيات لتسهيل العمل، والأخذ بسياسة البيانات المفتوحة، والأخذ بنتائج الدراسات التخصصية وغيرها.

المساءلة: وتعني استمرار المتابعة والتقييم من خلال تحديد الواجبات والمهام والمسؤوليات الفردية، واستحداث أنظمة جديدة للمساءلة، وتقييم الأداء الفعلي في ضوء الأهداف والنتائج ورصدها ومساءلة العاملين ومناقشتهم حول هذه النتائج، واتخاذ الإجراءات القانونية بحق المُقَصِرين وِفقاً للوائح والتعليمات.

العدالة والنزاهة: تؤكد وزارة التربية والتعليم على تطبيق القوانين والمساواة والعدالة على الجميع من خلال المساواة بين الذكور والإناث في الحقوق والواجبات، وتوزيع الخدمات التعليمية بعدالة، واختيار العاملين والكفاءات وِفق معايير واجراءات دقيقة ومراجعة بطاقات الوصف الوظيفي لجميع العاملين.

٣/ الحوكمة أحد محاور خطة وزارة التربية والتعليم: تضمنت الخطة الخمسية العاشرة لوزارة التربية والتعليم ٤ محاور رئيسة ومنها: "حوكمة وتطوير هيكل النظام التعليمي" ومن الجهود التي تحققت في محور حوكمة المنظومة التعليمية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢١)، الجوانب المهمة الآتية :

- **صدور قانون التعليم المدرسي الذي صدر بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٢٣/٣١ الذي يحتوي على (١٠) أبواب و(٩٧) مادة، ويُعتبر مُوَجِهَاً للعمل التربوي المستقبلي ولبناء عناصر المنظومة التعليمية وتطويرها.**
- **وجود نظام إحصائي وبيانات دقيقة للعمل التربوي وإنشاء أقسام للمؤشرات التربوية تُعنى بإصدار هذه المؤشرات.**
- **وجود أنظمة محوسبة والكترونية تغطي كافة التقسيمات الإدارية بالوزارة لمتابعة وإدارة الأداء.**
- **وجود أقسام للتدقيق الداخلي للرقابة على العمليات والإجراءات الإدارية والمالية.**
- **تسعى الوزارة لتحديث مزيد من اللوائح المُنَظِمة لمختلف مجالات العمل.**
- **تحديث الاختصاصات الوظيفية ومراجعة المسميات الوظيفية لمنع تعارض المهام والواجبات.**

- قامت الوزارة بالعمل بمنهجية لين لتقليل الهدر من خلال تطبيقها على عمليات الوزارة.

٤/ جاء المرسوم السلطاني رقم (٢٠٢٠/٧٩) بتحديد اختصاصات وزارة التربية والتعليم واعتماد هيكلها التنظيمي، والقرار الوزاري رقم (٢٠٢١/٩٨) باعتماد التقسيمات الإدارية بوزارة التربية والتعليم، انسجاماً مع التوجهات الوطنية للدولة بإعادة تنظيم الجهاز الإداري للدولة وحوكمته وإعادة هيكلته بما يتفق مع الأهداف والخطط الاستراتيجية المستقبلية (وزارة العدل والشؤون القانونية، ٢٠٢٠).

٥/ إنشاء مكتب للحوكمة بمستوى دائرة ويتبع مباشرة معالي وزيرة التربية والتعليم، وِفق الهيكل الإداري ومن اختصاصه: بناء نظام الحوكمة بالوزارة، ومتابعة تطبيق مبادئ الحوكمة على تقسيمات الوزارة ورصد التحديات التي يُمكن أن تواجه تطبيق نظام الحوكمة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٢).

٦/ الحوكمة أحد المحاور الرئيسة في رؤية عمان ٢٠٤٠: تكونت الرؤية المستقبلية لسلطنة عمان من ٤ محاور رئيسة وهي: مجتمع إنسانه مبدع، واقتصاد بيئته تنافسية، وبيئة عناصرها مُستدامة، والحوكمة والأداء المؤسسي. وتناولت الأولوية الأولى في رؤية عمان ٢٠٤٠ "التعليم والتعلم والبحث العلمي والقدرات الوطنية"، وأحد الأهداف الاستراتيجية لهذه الأولوية هو حوكمة المنظومة التعليمية وتقييمها وِفق المعايير الوطنية والعالمية (مكتب رؤية عمان، ٢٠٢٠).

ومن أبرز مؤشرات رؤية عمان ٢٠٤٠ في مجال الحوكمة كما وردت في التقرير السنوي لوحدة متابعة تنفيذ رؤية عمان: مؤشر سيادة القانون، ومؤشر التعبير والمساءلة، ومؤشر الكفاءة الحكومية، ومؤشر الجودة التنظيمية (مكتب رؤية عمان، ٢٠٢٠).

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من معلمي مدارس التعليم الأساسي للصفوف (5–10) بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان خلال العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣، والبالغ عددهم ٣٥١٠ معلماً ومعلمة بواقع ١٤١٩ للذكور و ٢٠٩١ للإناث، وفق ما ورد في الكتاب السنوي للإحصاءات والمؤشرات التربوية للمديرية العامة للتربية والتعليم لمحافظة شمال الباطنة (وزارة التربية والتعليم،٢٠٢٣).

والجدول رقم ١ يوضح مجتمع الدراسة

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمدارس ولايات محافظة شمال الباطنة

الولاية	ذكور	إناث	الاجمالي الكلي	النسبة
الخابورة	١١٥	١٤٦	٢٦١	٧,٤٪
السويق	١٩٦	٦٤٨	٨٤٤	٢٤٪
شناص	٧٩	٢٦٠	٣٣٩	٩,٨٪
صحار	٦٩٢	٢٨٨	٩٨٠	٢٨٪
صحم	٢٩٢	٥٠٣	٧٩٥	٢٢,٦٪
لوى	٤٥	٢٤٦	٢٩١	٨,٢٪
الاجمالي الكلي	١٤١٩	٢٠٩١	٣٥١٠	١٠٠٪

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة من معلمي مدارس التعليم الأساسي للصفوف(5–10) بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان بعدد ٣٥٠ معلماً ومعلمة، أي بنسبة ١٠٪ من المجتمع الكلي للدراسة بواقع ٢٠٠ معلمة و ١٥٠ معلم من مختلف ولايات محافظة شمال الباطنة.

منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمد الباحث استخدام المنهج الوصفي – الكمي، وهو الأنسب لهذه الدراسة، حيث يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ثم التوصل إلى تفسيرات منطقية من خلال الأدلة والبراهين بهدف كتابة نتائج البحث النهائية؛ لذلك يعتبر هذا المنهج مناسباً للموضوعات التي تتمحور حول المشكلات الاجتماعية والإنسانية (درويش، ٢٠١٨).

أدوات الدراسة

تم استخدام أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة والتي تم بناءها لاستقصاء واقع تطبيق الحوكمة لدي ادارات المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة في ضوء رؤية عمان ٢٠٤٠، والاستعانة بالأدب النظري المتعلق بالدراسة وخبرات الباحث الميدانية بهدف التركيز على الجوانب المهمة في مشكلة الدراسة.

وتكونت أداة الدراسة من استبانتين:

الاستبانة الأولى : وتتكون من ١٦ فقرة لاستقصاء واقع تطبيق الحوكمة لدي ادارات المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة في ضوء رؤية عمان ٢٠٤٠، ويُغطي هذا المقياس المبادئ الأساسية للحوكمة وهي: الشفافية والمساءلة والرقابة والمشاركة.

الاستبانة الثانية: مقياس يتكون من ١٥ فقرة لمعرفة معوقات تطبيق الحوكمة لدي ادارات المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة في ضوء رؤية عمان ٢٠٤٠.

صدق الأداة

تم التحقق من صدق محتوى الأداة من خلال قياس صدق الفقرة وصدق التعيين؛ وتم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الحوكمة، وذلك لإبداء رأيهم من حيث :

- **مدى مناسبة وصلاحية أداء القياس للموضوع.**
- **مدى الانتماء والوضوح بجميع الفقرات.**
- **مدى شمولية الفقرات للموضوع المراد بحثه.**
- **مدى الدقة والسلامة في الصياغة اللغوية لكل الفقرات.**
- **إضافة أو حذف أو تعديل ما يرونه مناسباً.**

وتم الأخذ بآراء وملاحظات المحكمين للمقياس وإجراء التعديلات المطلوبة ثم إخراجها في شكلها النهائي.

ثبات أداة الدراسة

ولمعرفة ثبات الأداة تم تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة وعددهم (30 مدير ومديرة مدرسة) من مديري المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة، ثم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي للأداة (اتساق البنود مع بعضها ومع الأداة بشكل عام) بمعادلة ألفا كرونباخ من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائي(spss).

المعالجات الإحصائية للبيانات

استخدم الباحث المعالجات الإحصائية والوصفية والتحليلية المناسبة في استخراج النتائج لكل سؤال من أسئلة الدراسة باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) على النحو الآتي:

١. تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول ونصه "ما واقع تطبيق الحوكمة لدي ادارات المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة في ضوء رؤية عمان ٢٠٤٠" ؟.

٢. تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الثاني ونصه "ما درجة وجود معوقات تطبيق الحوكمة لدي ادارات المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة في ضوء رؤية عمان ٢٠٤٠" ؟.

نتائج السؤال الأول: " ما واقع تطبيق الحوكمة لدي ادارات المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة في ضوء رؤية عمان ٢٠٤٠ ؟". وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة لدي ادارات المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة في ضوء رؤية عمان ٢٠٤٠ .

ولتوضيح نتائج الاجابة على أسئلة الدراسة، اعتمد الباحث معيار الحكم التالي:

جدول: ٢

معيار الحكم على نتائج السؤال الأول والثاني

المدى	التقدير
من ١ إلى ١,٧٩	ضعيفة جداً
من ١,٨٠ إلى ٢,٥٩	ضعيفة
من ٢,٦٠ إلى ٣,٣٩	متوسطة
من ٣,٤٠ إلى ٤,١٩	عالية
من ٤,٢٠ إلى ٥	عالية جداً

والجدول رقم ٣ التالي يوضح نتائج الإجابة على السؤال.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات استجابة عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة لدي ادارات المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة في ضوء رؤية عمان ٢٠٤٠ مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة.

ترتيب العبارة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	واقع التطبيق
١	تُطبِق ادا رة المدرسة اللوائح والقوانين المُنَظِمة للعمل.	٣,٤٨	٠,٧٨	عالي
٢	توفر إدارة المدرسة قاعدة بيانات عن جميع العاملين والطلاب في المدرسة.	٣,٤٤	٠,٧٨	عالي
٣	تحرص إدارة المدرسة على أن تُطلع العاملين في المدرسة على التعاميم باستمرار.	٣,٤٢	٠,٨٣	عالي
٤	تهدف إدارة المدرسة إلى تحقيق الجودة في جميع أنشطتها وأعمالها	٣,٤٠	٠,٨٣	عالي
٥	تلتزم إدارة المدرسة بتطبيق المساءلة بعيداً عن المحسوبية.	٣,٣٢	٠,٨١	متوسط
٦	تستخدم إدارة المدرسة المساءلة لتطوير أداء العاملين ورفع كفاءتهم في العمل.	٣,٣١	٠,٨٠	متوسط
٧	تحرص إدارة المدرسة على الاستماع لمشكلات العاملين والعمل على حلّها.	٣,٢٩	٠,٧٦	متوسط
٨	توجد معايير واضحة لتقييم أداء الهيئة الإدارية والتدريسية.	٣,٢٧	٠,٦٦	متوسط
٩	تحفز إدارة المدرسة العاملين الذين ينفذون مبادرات جديدة ومقترحات لتطوير العمل المدرسي	3.24	0.79	متوسط
١٠	تحرص إدارة المدرسة على مشاركة المجتمع المحلي في كثير من الموضوعات التي تخدم المدرسة	٣,١٨	٠,٨٠	متوسط
١١	تحرص إدارة المدرسة على أن يكون العمل بروح الفريق الواحد.	3.17	0.83	متوسطة
١٢	تتقبل إدارة المدرسة النقد البناء خاصة إذا تعلق الأمر بتطوير العمل.	٣,١٦	٠,٨٧	متوسطة
١٣	تنتهج إدارة المدرسة سياسة الوضوح في تعاملها مع العاملين.	٣,١٣	٠,٨٧	متوسط
١٤	تُشرك إدارة المدرسة العاملين في عملية صنع القرار.	2.77	1.06	متوسط
١٥	توفر إدارة المدرسة آلية لتلقي الاقتراحات والشكاوى.	٢,٥٦	١,٠٨	ضعيف
١٦	تُوَزِع إدارة المدرسة المهام على العامليين بعدالة ودون تمييز، وبناءً على المهارة والتخصص.	٢,٥٥	١,٠٧	ضعيف
	الدرجة الكلية لواقع تطبيق الحوكمة	٣,١٦	٠,٨٧	متوسط

ويبين الجدول رقم ٤ أن واقع تطبيق الحوكمة لدي إدارات المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة في ضوء رؤية عمان ٢٠٤٠ قد جاء بدرجة "متوسطة" من وجهة نظر أفراد

عينة الدراسة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.١٦) وهو متوسط ويقع في الفئة الثالثة من معيار الحكم على نتائج السؤال الأول، وبلغ الانحراف المعياري للدرجة الكلية لهذه الفقرات (٠.٨٧) ويُشير إلى التجانس بين استجابات عينة الدراسة، وكانت أعلى قيمة للمتوسطات الحسابية للفقرات هي (٣.٤٨) وأقل قيمة هي (٢.٥٥).

ويتضح من الجدول أن آراء عينة الدراسة حول عبارات محور واقع تطبيق الحوكمة لدي ادارات المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة تتوافر بدرجة "متوسطة" للأداة ككل وهذا يعني أن إدارات مدارس المحافظة التعليمية لديها وعي ومعرفة بتطبيق مبادئ الحوكمة في مدارسهم مثل: الشفافية والمشاركة والفاعلية والعدالة والمساءلة، وتحرص على تطبيق اللوائح والقوانين المُنَظِمة للعمل، إلا أن هذا التطبيق بحاجة إلى مزيد من الجهود.

وتتفق هذه النتيجة مع رؤية عمان ٢٠٤٠ التي تُشير إلى حاجة المنظومة التعليمية للمزيد من تطبيق الحوكمة عليها وتقييمها وفق معايير وطنية وعالمية، وتمكين القدرات البشرية في قطاع التعليم، وإلى حوكمة الجهاز الاداري للدولة وهو أحد أولويات رؤية عمان ٢٠٤٠، والحاجة للشراكة المتوازنة والمستدامة والأدوار المتكاملة مع جميع الأطراف المعنية بقطاع التعليم: المعلمين والطلبة وأولياء الأمور والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني.

أشارت النتائج من خلال الجدول رقم ٤ أن الفقرة "تُطَبِق إدارة المدرسة اللوائح والقوانين المُنَظِمة للعمل." جاءت بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٤٨) وبانحراف معياري ٠.٧٨ ودرجة تطبيق (عالية) وهذا يعني الالتزام التام من قبل إدارات المدارس بتطبيق اللوائح والقوانين المُنَظِمَّة للعمل التي تصدر من الوزارة أو من المديرية التابعة لها، ويُفسر الباحث هذه النتيجة بسبب دور دائرة الإشراف التربوي والمشرفين الإداريين في تنفيذ الزيارات والمتابعة المستمرة لإدارات المدارس والتأكد من سير العمل وِفق القوانين المُنَظِمة للعمل. كما أن لوائح العمل موجودة وواضحة كوثائق رسمية ويتم توزيعها على إدارات المدارس باستمرار عبر الطرق والآليات الرسمية، ولا ترغب إدارات المدارس في الخروج عن الإطار العام لهذه القوانين، وربما يكون خوفاً من المساءلة وحفظاً لحقوق الأطراف المعنية بالعملية التعليمية.

وفي الترتيب الثاني جاءت فقرة "توفر إدارة المدرسة قاعدة بيانات عن جميع العاملين والطلاب في المدرسة."، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٤٤) وبانحراف معياري ٠.٧٨ ودرجة تطبيق "عالية" ويعزو الباحث حصول هذه الفقرة على تقدير "عالي" بسبب اتجاه وزارة

التربية والتعليم في استخدام النظم الحديثة لإدارة قواعد البيانات مثل استخدام (البوابة التعليمية) التي تعتبر مشروع طموح للتحول الرقمي، وتعتبر وسيلة للاتصال بين قواعد بيانات وزارة التربية والتعليم وبين المستفيدين من خدمات الوزارة، ومن خلالها يتم تخزين قواعد البيانات التفصيلية لأعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية والطلاب. وقامت وزارة التربية والتعليم بتخصيص وظيفة (أخصائي قواعد بيانات) في معظم مدارس السلطنة، وإحدى مهامه هي حصر جميع بيانات العاملين والطلاب في المدرسة وتسجيلها في البوابة التعليمية والعمل على تحديثها باستمرار.

وفي المرتبة الأخيرة كأقل متوسط حسابي جاءت فقرة "تُوَزِع إدارة المدرسة المهام على العامليين بعدالة ودون تمييز، وبناءً على المهارة والتخصص."، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.١٦) وبانحراف معياري (٠.٨٧) وهذا يعني وجود ضعف في موضوعية إدارات المدارس وحياديتهم في توزيع الأعمال، وربما يعود ذلك إلى كثرة الأعباء الإدارية ومهام العمل واللجان المطلوبة من إدارات المدارس تنفيذها، وكثير من هذه اللجان شكلية وروتينية ومتكررة، وتضطر إدارات المدارس لتوزيعها بشكل عشوائي مع كثرة الضغوطات وارتفاع أنصبة المعلمين من حصص التدريس.

نتائج السؤال الثاني: "ما درجة وجود معوقات تطبيق الحوكمة لدي ادارات المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة في ضوء رؤية عمان ٢٠٤٠ ؟"

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الحوكمة لدي ادارات المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة في ضوء رؤية عمان ٢٠٤٠

والجدول رقم ٤ التالي يوضح نتائج الإجابة على السؤال.
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات استجابة عينة الدراسة على المحور الثاني

ترتيب العبارة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى المعوقات
١	زيادة الأعباء الادارية على ادارات المدارس يُعيق العمل بطريقة منظمة ويُضعف من جودة الأداء وتطبيق الحوكمة.	٤,٢٢	٠,٨٩	عالي جدا
٢	نقص الوعي بأسس الحوكمة وغموض مفهومها وإجراءات تطبيقها لدى بعض ادارات المدارس والعاملين.	٤,٠٠	٠,٨٨	عالي
٣	ضعف التشجيع والحوافز المغرية للعاملين، وضعف صلاحيات مدير المدرسة في منح المكافآت وإيقاع العقوبات على العاملين.	٣,٩٥	٠,٧٦	عالي
٤	قلة كفاية الميزانية التشغيلية للوفاء باحتياجات المدرسة.	٣,٩٣	٠,٧٥	عالي
٥	ضعف التكافؤ بين الصلاحيات الممنوحة والمهام المطلوبة من العاملين.	٣,٩٠	٠,٧٤	عالي
٦	كثرة اللجان المدرسية المطلوبة، يفقدها قيمتها ويجعلها تُشَكَّل بطريقة شكلية وعشوائية.	٣,٨٨	٠,٨٥	عالي
٧	الضغط على إدارة المدرسة للتقيد الحرفي بالتعليمات والتوجيهات التي ترد من وزارة التربية والتعليم ومديرية التربية بمحافظة شمال الباطنة.	٣,٧١	٠,٨٢	عالي
٨	ضعف إشراك إدارة المدرسة للمجتمع المحلي في وضع خططها.	٣,٣٨	٠,٧٨	متوسط
٩	قلة توافر دليل إرشادي جيد للعاملين في المدرسة.	٣,٣٦	٠,٧٠	متوسط
١٠	صعوبة الافصاح عن تقارير الأداء الوظيفي للمنسوبين.	٣,٣١	٠,٨١	متوسطة
١١	قلة اهتمام إدارة المدرسة بتضمين أهداف الاستراتيجية الوطنية للتعليم ٢٠٤٠ والتوجهات الوطنية لرؤية عمان في خططها السنوية.	٣,١٧	٠,٨٣	متوسطة
١٢	لا يوجد استقلال إداري ومالي للمدارس.	٣,١٧	٠,٨٣	متوسط
١٣	شيوع البيروقراطية في العمل الإداري نتيجة جمود الهيكل التنظيمي بالمدرسة.	٣,١١	٠,٨٧	متوسط
١٤	ضعف التنسيق بين القيادات العليا في الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية حول صنع القرار.	٢,٩٨	٠,٨٥	متوسط
١٥	ضعف الكفايات الإدارية لدي بعض القيادات المدرسية.	٢,٥٥	٠,٧٧	ضعيف
	الدرجة الكلية لمعوقات تطبيق الحوكمة	٣,٧٦	٠,٨٧	عالي

يتضح من الجدول رقم (٢) أن الدرجة الكلية لدرجة وجود معوقات لتطبيق الحوكمة لدي ادارات المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة جاءت "عالية"، وبمتوسط حسابي (٣.٧٦) وانحراف معياري (٠.٨٧)، وهذا يعني أن تذليل المعوقات والصعوبات يجب أن يكون

أحد الأولويات التي ينبغي أن يُوليها القائمين على التعليم في السلطنة اهتماماً كبيراً، لتحقيق نظام متكامل ومستقل لحوكمة المنظومة التعليمية وتقييمها وِفق المعايير الوطنية والعالمية، كما أكدت عليها رؤية عمان ٢٠٤٠.

وبهدف ضمان جودة التعليم المدرسي ستقوم الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم بوضع المعايير واللوائح والإجراءات والمؤشرات لتطبيق لنظام تقويم أداء المدارس؛ حيث أن الهيئة هي الجهة الرسمية المعنية بضمان جودة التعليم المدرسي بناء على المرسوم السلطاني رقم ٢٠٢١/٩ الذي جاء بتعديل مسمى الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي إلى "الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم".

ويأتي تقويم أداء المدارس بقطاعيه العام والخاص ترجمةً لسعي سلطنة عمان لتحقيق رؤية عمان ٢٠٤٠، وحوكمة المنظومة التعليمية هو أحد الأهداف الاستراتيجية لهذه الرؤية، ويعتبر "نظام تقويم أداء المدارس" هو نظام وطني يتم تطويره على أيدي مختصين من الميدان التربوي والاستعانة بخبراء خارجيين، ويضم خمسة مجالات تُمثل نواتج التعلم والعمليات والمعايير الأساسية ومنها: (الحوكمة)؛ لذلك قامت الهيئة بحملات ولقاءات تعريفية للتعريف لهذا النظام، ومن المؤمل أن يبدأ تنفيذه فعلياً خلال العامين القادمين تماشياً مع التوجهات الوطنية في مجال التعليم.

وبشكل عام جاءت موافقة عينة الدراسة على معوقات تطبيق الحوكمة تتراوح بين المستوى "العالي والمتوسط"، ماعدا فقرة "ضعف الكفايات الإدارية لدي بعض القيادات المدرسية" التي حصلت على تقدير "ضعيف"، وِفقاً للترتيب التالي:

١/ جاء في المرتبة الأولى فقرة "زيادة الأعباء الادارية على ادارات المدارس يُعيق العمل بطريقة منظمة ويُضعف من جودة الأداء وتطبيق الحوكمة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٢٢) والانحراف المعياري (٠.٨٩) وبمستوى معوقات "عالي جدا"، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى كثرة الضغوط والأعباء الإدارية والفنية المطلوب من إدارات المدارس تنفيذها ومتابعتها، خاصة أن بعض ادارات المدارس تُعاني من نقص الكادر الإداري. كما إن إدارات المدارس هي المَعْنِيَّة بتلقي التعليمات والتوجيهات من الوزارة والمديرية معاً، مثل: (التعاميم الواردة، وتشكيل اللجان المدرسية، ومتابعة العاملين إدارياً وفنياً، ومتابعة الطلاب ...الخ)، مما يجعل كثرة المهام عائق أمام العمل المُنظم

الدقيق، وهذا ينعكس بدوره على جودة الأداء وتطبيق معايير الحوكمة مثل الشفافية والعدالة والمساواة والمساءلة.

٢/ وجاءت في المرتبة الثانية فقرة "نقص الوعي بأسس الحوكمة وغموض مفهومها وإجراءات تطبيقها لدى بعض ادارات المدارس والعاملين" وبمتوسط حسابي (٤.٠٠) وانحراف معياري (٠.٨٨) وبمستوى معوقات "عالي"، ويرى الباحث أن هذا النتيجة طبيعية إلى حد كبير؛ حيث أن مفهوم "الحوكمة" بدأ التركيز عليه والاهتمام به في سلطنة عمان مع تطبيق رؤية عمان ٢٠٤٠ التي دخلت حيز التنفيذ في ١ يناير ٢٠٢١م، وما زال تطبيق الحوكمة في مدارس السلطنة يكتنفه الغموض. ولم يلاحظ الباحث من خلال زياراته الميدانية للحقل التربوي ما يُشير إلى التفاعل أو أية جهود رسمية مقدمة لإدارات المدارس حول تطبيق مفهوم "الحوكمة"؛ لذلك ينبغي تكثيف الجهود لنشر ثقافة الحوكمة في مدارس المحافظة تماشياً مع تطلعات رؤية عمان ٢٠٤٠.

٣/ وفي المرتبة الثالثة جاءت فقرة "ضعف التشجيع والحوافز المغرية للعاملين، وضعف صلاحيات مدير المدرسة في إعطاء المكافآت وإيقاع العقوبات على العاملين" وبمتوسط حسابي (٣.٩٥) وانحراف معياري (٠.٧٦) وبمستوى معوقات "عالي"، ويُفسر الباحث هذه النتيجة أن مديري المدارس لا يملكون صلاحيات حول الترقيات والحوافز المالية للعاملين بشكل كبير، وتبقى صلاحياتهم محدودة في هذا الموضوع، كما أن إدارات المدارس لا تمتلك صلاحيات مباشرة في إيقاع العقوبات على العاملين إلا من خلال مبررات متكررة ومُقنعة، وبعد التدرج في اجراءات العقوبات وبعد موافقة المديرية أو الوزارة على تطبيق العقوبة على أحد العاملين، وهذا النظام يخلق شعوراً بعدم ارتياح العاملين نحو نظام التشجيع والتحفيز؛ مما يُسهم في إضعاف انتاجيتهم.

٤/ وفي المرتبة الأخيرة جاءت فقرة "ضعف الكفايات الإدارية لدي بعض القيادات المدرسية" وبمتوسط حسابي (٣.٧٦) وبانحراف معياري (٠.٨٧) وبمستوى معوقات "ضعيف"، وتُعزى هذه النتيجة إلى جهود وزارة التربية والتعليم ومديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة في تقديم الإنماء المهني المستمر لإدارات المدارس من خلال الدورات وورش العمل، والفعاليات والأنشطة، وتُعزى أيضاً إلى جهود المركز التخصصي للتدريب

المهني للمعلمين الذي ينفذ برنامج "القيادة المدرسية" وهو برنامج مدته عامان دراسيان، ويستهدف مديري المدارس ومساعديهم من مختلف المدارس بالسلطنة.

توصيات الدراسة:

- **تمكين مديري المدارس ومنحهم جزءاً من الصلاحيات في منح المكافآت وايقاع العقوبات على العاملين.**
- **توفير نظام حوافز مثمر وفعال لتشجيع العاملين على الإبداع.**
- **نشر ثقافة الحوكمة ومضامين رؤية عمان ٢٠٤٠ بين العاملين في وزارة التربية والتعليم بشكل عام والمدارس الحكومية بشكل خاص، من خلال ورش العمل والندوات والمحاضرات وحلقات النقاش بالتعاون مع المهتمين بتطبيق الحوكمة.**
- **وضع نموذج مقترح لحوكمة المدارس الحكومية في ضوء ممكنات رؤية عمان ٢٠٤٠.**
- **إعادة النظر في حجم الأعباء الادارية الملقاة على إدارات المدارس والعمل على تخفيفها؛ نظراً لتأثيرها على جودة الأداء وتطبيق الحوكمة كما أظهرتها الدراسة.**
- **حث ادارات المدارس الحكومية على توزيع المهام المدرسية بين العاملين بناءً على التخصص والمهارة وبعدالة وحيادية تامة.**
- **حث ادارات المدارس الحكومية على توفير آلية لتلقي الاقتراحات والشكاوى من العاملين والطلاب والمجتمع المحلي.**
- **تضمين مبادئ الحوكمة: كالشفافية والمساءلة والمشاركة والإفصاح وغيرها، كأهم المعايير التي يتم تطبيقها ضمن "نظام تقويم أداء المدارس" والذي تُشرف عليه الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم.**
- **إعادة النظر في بعض اللوائح والتشريعات وموائمتها بما يتناسب مع تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بسلطنة عمان.**

المراجع

أولًا: المراجع العربية

البلوشية، فاطمة محمد. (٢٠١٥). *متطلبات تطبيق الحوكمة المؤسسية في المداري الخاصة بسلطنة عمان*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة السلطان قابوس. سلطنة عمان.

الجابرية، بدرية خلفان. (٢٠٢٠). *واقع ممارسات الحوكمة بمديريات ديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة السلطان قابوس. سلطنة عمان. مسقط.

حمدالله، مظهر.، ابراهيم. (٢٠١٩). *العلاقة بين القيادات الإدارية والتحديات البشرية في تطبيق الحوكمة المؤسسية*. ورقة عمل مقدمة لمؤتمر حوكمة الإدارة العامة، سلطنة عمان، مسقط.

حسام الدين، غضبان. (٢٠١٥). *محاضرات في نظرية الحوكمة*. عمَّان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الخروصية، موزة سعيد. (٢٠٢٠). أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في ضوء النظريات العلمية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. *مجلة أصول الشريعة للأبحاث التخصصية*، ٦ (١)، ٩-٢٤.

الخلاوي، نوف محمد. (٢٠١٨). *واقع تطبيق الحوكمة في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض* [رسالة ماجستير غير منشورة] جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. المملكة العربية السعودية.

درويش، محمود. (٢٠١٨). *مناهج البحث في العلوم السلوكية*. القاهرة: مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع.

الدويك، عبدالغفار. (٢٠١٣). *الأساليب الحديثة المستخدمة في المؤسسات التعليمية في حماية النزاهة ومكافحة الفساد*، [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نايف، السعودية.

الدوسري، هند مبارك. (٢٠١٥). *تصور مقترح لدور الإدارة المدرسية في حوكمة توجه تكامل تعليم العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات بالمدرسة الثانوية السعودية* [رسالة ماجستير غير منشورة] كليات الشرق العربي. المملكة العربية السعودية.

الزهراني، خديجة. (٢٠١١). *واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها* [*أطروحة دكتوراه غير منشورة*]. جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية.

شحبل، سلوى.، حمد. (٢٠٢٠). *واقع تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠* . [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية التربية، السعودية.

شمروخ، مرفت. (٢٠١٥). *الحوكمة ومنظمات المجتمع المدني. القاهرة*: المكتب الجامعي الحديث.

العتيبي، قمراء. (٢٠١٨). *واقع تطبيق الحوكمة في إدارة التعليم بمحافظة حوطة بني تميم والحريق.*[رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

الغزالي، عمار.، حامد. (٢٠٢٠). *هل نحن جاهزون؟ حديث عن الحوكمة والاستدامة.* (بدون مكان نشر): (بدون دار نشر).

الفتحي، خليفة. (٢٠٢١). *حوكمة القطاع العام (النشأة – الممكنات – المبادئ).* دار الكتب العربية.

الفتحي، خليفة محمد؛ والشرجية، عزة. (٢٠٢١). *الحوكمة.* المضيبي: مكتبة روائع نور الاستقامة.

الفتحي، خليفة محمد؛ والحدابي، داوود عبدالملك. (٢٠٢١). تطبيق مبادئ الحوكمة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان من وجهة نظر موظفيها. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٥* (٢٢). ١–٢٠.

الكايد، زهير عبدالكريم. (٢٠٠٣). *الحكمانية قضايا وتطبيقات.* القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

مجلس التعليم. (٢٠١٨). الاستراتيجية الوطنية للتعليم في سلطنة عمان ٢٠٤٠. مسترجع من موقع مجلس التعليم https://www.educouncil.gov.om/projects

محمود، جمال. (٢٠١٦). *درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة اجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية.* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة النجاح الوطنية، نابلس. مسترجع من https://www.vision2030.gov.sa/sites

المغربي، عالية هاشم. واقع تطبيق الحومة في المدارس الابتدائية الأهلية للبنات في مدينة الرياض، *المجلة التربوية، جامعة سوهاج*، (٦٨)، ١٦٤٣–١٥٥٣.

المقبالي، خميس سالم. (٢٠٢١). *واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان.* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة صحار، كلية التربية والآداب. سلطنة عمان.

مكتب رؤية عمان. (٢٠٢٠). الوثيقة النهائية للرؤية المستقبلية عمان ٢٠٤٠. مكتب رؤية عمان. مسترجع من www.vision Oman 2040

مكتب رؤية عمان. (٢٠١٩). مسودة الحوكمة والأداء المؤسسي: وثيقة تشخيص الوضع الراهن. وثيقة: سلطنة عمان، مسقط.

المومني، آلاء.، كمال. (٢٠١٨). درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن وعلاقتها بفعالية الأداء الإداري من وجهة نظر العاملين الاداريين فيها. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، *جامعة اليرموك، ٢٧* (١)، ٥٩٠-٦١٦.

وحدة متابعة تنفيذ رؤية عمان. (٢٠٢١). *التقرير السنوي ٢٠٢١* . وحدة متابعة تنفيذ رؤية عمان. مسترجع من https://www.oman2040.om/reports

مكتب رؤية عمان. (٢٠١٩). *وثيقة رؤية عمان ٢٠٤٠* . مكتب رؤية عمان. www.vision Oman

وزارة العدل والشؤون القانونية. (٢٠٢٠).*مرسوم سلطاني رقم ٢٠٢٠/٧٩ بتحديد اختصاصات وزارة التربية والتعليم واعتماد هيكلها التنظيمي*. وزارة العدل والشؤون القانونية. مسترجع من https://www.mjla.gov.om/legislation/decrees/details.aspx?Id=1229&type=L&lan

وزارة التربية والتعليم. (٢٠٢١). *الخطة الخمسية العاشرة (٢٠٢١-٢٠٢٥)*. وزارة التربية والتعليم. مسترجع من https://www.economy.gov.om/library/10thplan/82/

وزارة التربية والتعليم. (٢٠٢٢). *البوابة التعليمية – الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم*. وزارة التربية والتعليم. مسترجع من https://home.moe.gov.om/hierarchical&h=1

وزارة التربية والتعليم.(٢٠٢٣). *الكتاب السنوي للإحصاءات والمؤشرات التعليمية*. المديرية العامة للتربية والتعليم لمحافظة شمال الباطنة، دائرة التخطيط والاحتياجات التعليمية، قسم الإحصاء التربوي. وثيقة: سلطنة عمان.

الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم. (٢٠٢٣). *الأهداف الاستراتيجية ٢٠٢١-٢٠٢٥* . مسترجع من www.oaaa.gov.om/ar/About.aspx#Strategic

ثانيًا: المراجع الانجليزية

Elobeidy, Ahmed. (2014). Governing public universities in Arab countries. Perspectives: *Policy and Practice in Higher Education, 18*(4), 131-137.

Hardianto, B., & Setyanto, E. (2017). Effectiveness Governance To Education Quality. *International Journal of Research Science &Management 4*(8), 2349- 5197. http://doi.org/dtz.

Jarensiripornkul, S., & Pandey I. M. (2018). Govemance of Autonomous Universities: Case of Thailand. *Journal of Advances in Managements Research, 15* (3), 288-305, New Delhi, India.

Organization of Economic Cooperation and Development "OECD", (2008). *Using the OECD principles of corporate governance a boardroom perspective*. OECD Publishing https://www.oecd.org/daf/ca/corporateg

UNDP. (2011). *8 Governance Principles, Institutional Capacity and Quality*, UNDP Publishing, New York.

Nasser AL-din, Y. (2012). Arab University governance Council. Research entitled: Proposed theoretical framework for University governance and indicators of its application in the Light of The requirement of total quality (in Arabic). *Middle East University, Jordan, Amman, 5* (122), 23-36.

Kader, A., & Nimota, A. (2019). Good Governance Issues in Education System and Management of Secondary Schools in Kwara State. *journal of Education Policy. Northern Arizona University College of Education*, 1-14. https://in.nau.edu/ejournal/.