Journal of Educational and Psychological Sciences (JEPS) • Vol 10, Issue 5 (2026) • P: 55 - 46
https://journals.ajsrp.com/index.php/jeps
ISSN: 2522-3399 (Online) • ISSN: 2522-3399 (Print)

Implementing governance in public education management at the Palestinian Ministry of Education and governance indicators impact on students performance: A statistical analytical experimental study

Mr. Haytham Khalil Tufakgi
Faculty of Graduate Studies | Al-Quds University | Palestine

Received: 16/08/2025
Revised: 25/08/2025
Accepted: 03/01/2026
Published: 30/05/2026

* Corresponding author: Haytham.tofakji@gmail.com

Citation: Tufakgi, H. K. (2026). Implementing governance in public education management at the Palestinian Ministry of Education and governance indicators impact on students performance: A statistical analytical experimental study. *Journal of Educational and Psychological Sciences, 10*(5), 46 – 55. https://doi.org/10.26389/AJSRP.M180825

2026 © AISRP • Arab Institute for Sciences & Research Publishing (AISRP), United States, all rights reserved.

• **Open Access**

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

Abstract: This study aimed to examine the impact of applying governance indicators in public education management within the Palestinian Ministry of Education on students' performance in public schools. A descriptive-analytical mixed-methods approach was employed, using a questionnaire consisting of 35 items to measure governance indicators (transparency, accountability, participation, effectiveness, and rule of law), in addition to students' academic performance records. The study sample comprised 450 participants, including 100 school principals, 150 teachers, and 200 students, selected through stratified random sampling during the 2025/2026 academic year. Statistical analysis using Pearson correlation and multiple linear regression revealed a positive and statistically significant relationship between all governance indicators and students' performance. Transparency ($r = 0.52$) and effectiveness ($r = 0.50$) showed the strongest correlations at a significance level of ($p < 0.01$). Furthermore, analysis of variance indicated significant differences in students' performance attributable to the level of governance implementation in schools ($F = 12.34$, $p < 0.001$). The findings confirm that strengthening transparency, effectiveness, and accountability, along with enhancing community participation, has a direct positive effect on educational outcomes. The study recommends adopting clear educational governance policies, expanding digital governance practices, and standardizing administrative procedures across educational directorates to improve the quality of public education in Palestine.

Keywords: Educational governance, Governance indicators, Public education management, Student performance, Palestine.

تطبيق الحوكمة في إدارة التعليم العام بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية و أثر مؤشرات الحوكمة على أداء الطلبة: دراسة تحليلية إحصائية ميدانية

أ. هيثم خليل تفكجي
كلية الدراسات العليا | جامعة القدس | فلسطين

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق مؤشرات الحوكمة في إدارة التعليم العام بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية على أداء الطلبة في المدارس الحكومية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ذي التصميم المختلط، واستخدمت استبانة مكونة من (35) فقرة لقياس مؤشرات الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الفاعلية، سيادة القانون)، إضافة إلى سجلات الأداء الأكاديمي للطلبة. تكونت عينة الدراسة من (450) مشاركًا شملت (100) مدير مدرسة، و(150) معلمًا، و(200) طالب، تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية خلال العام الدراسي 2026/2025. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام معامل بيرسون والانحدار الخطي المتعدد وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائيًا بين جميع مؤشرات الحوكمة وأداء الطلبة، حيث بلغ معامل الارتباط مع الشفافية ($r = 0.52$) والفاعلية ($r = 0.50$) عند مستوى دلالة ($p < 0.01$). كما أوضحت نتائج تحليل التباين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء الطلبة تعزى إلى مستوى تطبيق الحوكمة في المدارس ($F = 12.34$, $p < 0.001$). وتوصلت الدراسة إلى أن تعزيز الشفافية والفاعلية والمساءلة، إلى جانب تفعيل المشاركة المجتمعية، يسهم بصورة مباشرة في تحسين مخرجات التعليم. وأوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات واضحة للحوكمة التعليمية، وتعزيز الحوكمة الرقمية، وتوحيد الممارسات الإدارية بين المديريات التعليمية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة التربوية، مؤشرات الحوكمة، إدارة التعليم العام، أداء الطلبة، فلسطين.

1- المقدمة.

يشهد العالم في العقود الأخيرة تحولات جذرية في أساليب إدارة المؤسسات التعليمية، حيث أصبح تطبيق مبادئ الحوكمة من أهم الأدوات الحديثة لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الشفافية والمساءلة والمشاركة في صنع القرار. وتُعد الحوكمة في التعليم العام إطارًا استراتيجيًا لضمان جودة الخدمات التعليمية ورفع مستوى كفاءة النظام التعليمي، بما ينعكس إيجابًا على أداء الطلبة وجودة مخرجات التعليم (Al-Khouri, 2022).

وفي هذا السياق، أولت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية اهتمامًا متزايدًا بتطبيق الحوكمة في إدارتها العامة والمديريات والمدارس الحكومية، من خلال تعزيز مفاهيم الإدارة الرشيدة، وتحسين آليات الرقابة، وتفعيل المشاركة المجتمعية، بما يتماشى مع خطط التنمية الوطنية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة (UNESCO, 2023). كما أن التحول نحو الحوكمة الرشيدة في التعليم أصبح ضرورة ملحة لمواجهة التحديات التي تعاني منها المنظومة التعليمية الفلسطينية، مثل ضعف التمويل، وتفاوت جودة التعليم بين المناطق، والحاجة إلى تحسين مخرجات العملية التعليمية.

1-2-مشكلة الدراسة:

على الرغم من الجهود المبذولة لتطبيق مبادئ الحوكمة في التعليم العام الفلسطيني، فإن هناك فجوة واضحة بين السياسات المعلنة ومستوى التنفيذ الفعلي داخل المدارس. فقد أشارت تقارير الإحصاء المركزي الفلسطيني لوجود فجوة كبيرة بين المناطق المختلفة من حيث اعداد المدارس الحكومية واعداد الطلبة في الصفوف وفي عدد المراكز التعليمية للمعلمين، فتبين هذه التقارير أن متوسط الطلاب في الفصل يتفاوت حسب المنطقة بين 30-38 طالب، كذلك تبين أن متوسط عدد المعلمين، بلغ معلم 1 لكل 27 طالب، أيضا بينت هذه التقارير أن مستوى التسرب يختلف من منطقة الى أخرى ما معدله 0.67-098%(الإحصاء المركزي الفلسطيني،2023-2024). فهذه التقارير تعطي مؤشرات قوية حول الحوكمة التربوية من حيث توزيع الكوادر التعليمية مقارنة بحجم الطلاب لكل مدرسة، مما يعكس قصور التخطيط في هذه الإدارة. كذلك تشير تقارير وزارة التربية والتعليم الفلسطينية عن وجود فجوة في تحصيل الطلاب الفلسطينيين في مادة الرياضيات حيث بلغ مستوى 382، ومتوسط تحصيلهم في العلوم بلغ مستوى 393، وهذه المستويات أقل من المعدل الدولي (478)، وهذا الأمر يشير إلى فجوة في جودة المخرجات التعليمية مقارنة بالدول الأخرى. (تقارير وزارة التربية والتعليم ذات صلة بدراسة TIMSS،2024-2025). اما مدى تأثير المجتمع المحلي على تحصيل الطلاب فقد بينت تقارير (2022,PISA) حوالي ربع الطلاب (25%) يبلغون عن عدم مساعدة في الواجبات والدعم الأكاديمي بتاتاً.

كما تجدر الإشارة الى أن أثر هذه الممارسات على أداء الطلبة لم يتم قياسه بشكل كافٍ من خلال أدوات علمية دقيقة، فقد أشارت استراتيجية الحوكمة لوزارة التربية والتعليم إلى ضعف درجة ممارسة أبعاد الحوكمة والمساءلة في النظام التعليمي العام (استراتيجية وزارة التربية والتعليم للعام 2025-2027). وتكمن مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس: ما أثر تطبيق مؤشرات الحوكمة في إدارة التعليم العام بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية على أداء الطلبة؟ ويتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية:

1- ما واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الإدارة التعليمية الفلسطينية؟
2- ما مدى ارتباط مؤشرات الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الفاعلية، سيادة القانون) بتحسين أداء الطلبة؟
3- ما العوامل التي تعزز أو تحد من تطبيق الحوكمة في المدارس الحكومية الفلسطينية؟
4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء الطلبة تعزى إلى مستوى تطبيق الحوكمة في المدارس؟

1-3-فرضيات الدراسة

بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء الطلبة تُعزى إلى مستوى تطبيق مؤشرات الحوكمة.
- الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الفاعلية، سيادة القانون) وأداء الطلبة.
- الفرضية الثالثة: يختلف مستوى أداء الطلبة باختلاف مستوى تطبيق الحوكمة بين المديريات والمدارس.

1-4-أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. تحديد مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارات التعليم العام والمدارس الحكومية.
2. قياس أثر مؤشرات الحوكمة على أداء الطلبة باستخدام أدوات تحليل إحصائي.

3. الكشف عن الفروق بين المدارس وفقًا لمستوى تطبيق الحوكمة.
4. تقديم توصيات عملية لتحسين كفاءة الإدارة المدرسية ورفع مستوى التحصيل الدراسي.

1-5-أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها:

- تسهم في تطوير السياسات التعليمية من خلال تقديم أدلة علمية كمية ونوعية حول أثر الحوكمة على الأداء الطلابي.
- تساعد صانعي القرار في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على تطوير أدوات الإدارة الرشيدة.
- تقدم نموذجًا عمليًا يمكن تعميمه على المدارس الفلسطينية لتحسين جودة التعليم.
- تثري الأدبيات العربية والفلسطينية في مجال الحوكمة التربوية.

1-6-حدود الدراسة

- الحد الموضوعي: قياس أثر تطبيق مؤشرات الحوكمة على أداء الطلبة.
- الحد البشري: عينة من مديري المدارس والمعلمين والطلبة في المدارس الحكومية 100 مدير/ة مدرسة.150 معلم/ة.200 طالب/ة.
- الحد المكاني: مدارس التعليم العام في فلسطين (مدارس الضفة الغربية).
- الحد الزماني: العام 2026/2025.

1-7-مصطلحات الدراسة

- **الحوكمة**: مجموعة من المبادئ والآليات التي تضمن إدارة المؤسسات التعليمية بكفاءة وشفافية ومساءلة.
- **مؤشرات الحوكمة**: تشمل الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والفاعلية، وسيادة القانون.
- **الأداء الطلابي**: مستوى تحصيل الطلبة ونتائجهم الأكاديمية وسلوكهم التعلمي.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1-الإطار النظري.

2-1-1-مفهوم الحوكمة:

يُعد مفهوم الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي أخذت حيزًا متزايدًا في الأدبيات الإدارية والتربوية خلال العقود الأخيرة. فقد أصبحت الحوكمة إطارًا استراتيجيًا يعتمد على الشفافية والمساءلة والمشاركة لتحقيق الكفاءة في إدارة المؤسسات. وفي المجال التربوي، أسهم تطبيق الحوكمة في تعزيز جودة التعليم، ورفع كفاءة الإدارة المدرسية، وتحسين مخرجات التعلم (OECD, 2021).

في السياق الفلسطيني، يمثل تطبيق الحوكمة في إدارة التعليم العام أحد المحاور الأساسية لعملية تطوير التعليم، لا سيما في ظل التحديات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تواجه النظام التعليمي. ومن هنا تأتي أهمية هذا الفصل، الذي يعرض الإطار النظري لمفهوم الحوكمة، ومبادئها، ومجالات تطبيقها في التعليم، إضافة إلى استعراض أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة. وبذلك فالحوكمة هي نظام متكامل من المبادئ والقيم والآليات التي تضمن إدارة المؤسسات بطريقة رشيدة وشفافة ومسؤولة. وقد عرّفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الحوكمة بأنها: "مجموعة من الإجراءات والقواعد التي تحدد كيفية توجيه المؤسسات العامة والخاصة، وكيفية اتخاذ القرارات ومساءلة الأطراف المعنية" (OECD, 2021). أما في المجال التربوي، فتُعرّف الحوكمة بأنها الإطار الذي ينظم العلاقة بين الأطراف الفاعلة في النظام التعليمي، وتشمل وزارة التربية، والإدارات المدرسية، والمعلمين، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي، بما يضمن تحقيق أهداف التعليم بكفاءة وفعالية (UNESCO, 2023).

2-1-2-مبادئ الحوكمة

تتأسس الحوكمة على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تُعد مرتكزًا لتطبيقها في المؤسسات التعليمية، وأبرزها:

1. الشفافية (Transparency):

تعني وضوح الإجراءات والسياسات الإدارية، وإتاحة المعلومات للأطراف ذات العلاقة. في المدارس، تُترجم الشفافية من خلال وضوح معايير التقييم، والإفصاح عن الخطط والميزانيات والقرارات الإدارية (World Bank, 2022).

2. المساءلة (Accountability):

تعني خضوع متخذي القرار للمحاسبة وفق معايير موضوعية. في الإدارة المدرسية، تشمل مساءلة المديرين والمعلمين عن مخرجات التعليم ونتائج الطلبة (Abu-Hassan, 2022).

3. المشاركة (Participation):

تشمل إشراك جميع الأطراف الفاعلة في العملية التعليمية في صنع القرار، بما في ذلك المعلمين، والطلبة، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي.

4. الفاعلية (Effectiveness):

تشير إلى مدى قدرة النظام التعليمي على تحقيق أهدافه بكفاءة. وتُقاس من خلال جودة مخرجات التعليم، ومستوى التحصيل الدراسي.

5. سيادة القانون (Rule of Law):

تعني تطبيق القوانين والأنظمة التربوية بعدالة وحيادية على جميع الأطراف.

2-1-3-الحوكمة في قطاع التعليم

تُعد الحوكمة في التعليم إطارًا لضمان جودة الإدارة المدرسية وتحسين الأداء العام للمؤسسات التعليمية. وتؤكد اليونسكو على أن الحوكمة الفعالة في التعليم تسهم في تعزيز العدالة التعليمية، وتقليل الهدر، ورفع كفاءة الموارد، وزيادة ثقة المجتمع بالنظام التعليمي (UNESCO, 2023).

في الدول النامية، ساعدت الحوكمة التربوية في تقليص الفجوة بين السياسات التعليمية والتنفيذ الفعلي، وتعزيز ثقافة المشاركة المجتمعية. كما أن تطبيق مبادئ الحوكمة أدى إلى تحسين الأداء الأكاديمي للطلبة، نتيجة تعزيز الانضباط المدرسي ووضوح آليات التقييم (El-Sayed, 2023).

2-1-4-تطبيق الحوكمة في التعليم الفلسطيني

عملت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية خلال السنوات الأخيرة على تعزيز مبدأ الحوكمة من خلال:

1. تطوير سياسات رقابية داخلية وخارجية.
2. إصدار أنظمة مالية وإدارية واضحة.
3. تشجيع مشاركة المجتمع المحلي في دعم العملية التعليمية.
4. تعزيز الشفافية في إجراءات التعيين والإنفاق والتقييم.

كما أطلقت الوزارة مبادرات لتعزيز الحوكمة الرقمية، مثل نظام إدارة المدارس المحوسب، ولوحات متابعة الأداء، بهدف تمكين متخذي القرار من الحصول على معلومات دقيقة في الوقت المناسب (Ministry of Education, 2024).

2-1-5-أثر الحوكمة على أداء الطلبة

تؤثر الحوكمة على أداء الطلبة بشكل غير مباشر من خلال تحسين جودة البيئة التعليمية. إذ تُسهم الشفافية والمساءلة في رفع مستوى الانضباط والالتزام، وتعزز المشاركة المجتمعية من دافعية الطلبة، بينما تضمن الفاعلية وسيادة القانون عدالة في توزيع الفرص التعليمية (OECD, 2021).

كما تشير الدراسات إلى أن المدارس التي تطبق مبادئ الحوكمة بشكل فعال تسجل مستويات أعلى من التحصيل الأكاديمي، وتحقق نتائج أفضل في مؤشرات الأداء الوطنية (UNESCO, 2023; Abu-Hassan, 2022).

2-2-الدراسات السابقة

1. **دراسة El-Sayed (2023)** وهدفت إلى التعرف على أثر الحوكمة المدرسية في تحسين جودة التعليم في المدارس الحكومية المصرية. استخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق الحوكمة ومستوى التحصيل الدراسي.
2. **دراسة Abu-Hassan (2022):** وبحثت أثر المساءلة الإدارية على أداء الطلبة في مدارس الأردن. أظهرت النتائج أن تعزيز المساءلة الإدارية للمعلمين والإدارات يسهم في رفع مستوى الانضباط والتحصيل الدراسي.
3. **دراسة UNESCO (2023):** وهي دراسة عالمية حول الحوكمة التربوية. خلصت إلى أن الدول التي تعتمد الشفافية والمشاركة والمساءلة تسجل نتائج أكاديمية أفضل بنسبة 30% مقارنة بالدول ذات النظم الإدارية الضعيفة.

4. **دراسة Ministry of Education (2024):** دراسة محلية فلسطينية هدفت إلى تقييم جاهزية المدارس الحكومية لتطبيق الحوكمة الرقمية. أظهرت النتائج أن هناك تحسنًا ملحوظًا في مؤشرات الشفافية والمساءلة، لكن الحاجة ما زالت قائمة لتعزيز المشاركة المجتمعية.

2-2-2-أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- أكدت جميع الدراسات أهمية الحوكمة كأداة لتحسين الأداء المدرسي.
- ركزت على ضرورة وجود بيئة تنظيمية داعمة لتطبيق الحوكمة.
- بيّنت وجود علاقة ارتباطية قوية بين مؤشرات الحوكمة والتحصيل الدراسي.
- أظهرت نقصًا في الدراسات الميدانية التي تقيس الأثر المباشر للحوكمة على أداء الطلبة في السياق الفلسطيني، وهو ما تسعى هذه الدراسة لمعالجته.

2-3-3-ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة (تميّزها العلمي / السياقي):

- سياقها فلسطيني محلي ومُحدَّد مؤسسياً: الدراسة تَرْكّز على تطبيقات الحوكمة في إدارة التعليم العام داخل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، داخل واقع مؤسسي وقانوني ومالي وسياسي مُغاير للسياقات الدولية، لذلك إنتاجها سيكون ذا قيمة سياقية عالية لصانعي القرار المحليين.
- ربط مباشر بين مؤشرات الحوكمة ونتائج طلبة ميدانية: عوضاً عن أن تظل التحليلات وصفية عن الحوكمة، تَجرِي الدراسة قياسًا كميًا ونوعيًّا لمدى تأثير مؤشرات حوكمة محددة (شفافية، محاسبة، إدارة بيانات، توزيع موارد...) على متغيرات أداء الطلبة (تحصيل، معدلات نجاح، مؤشرات مهارية).
- تصميم منهجي مختلط (Mixed Methods): استخدام استبيانات، بيانات إدارية من الوزارة، مقابلات مع صانعي قرار ومديري مدارس ومعلمين، ووصف الأدبيات، مما يُعزّز الصلابة المنهجية والقدرة على تفسير العلاقات السببية أو الوسيطة.
- التركيز على حوكمة البيانات التربوية: الدراسة تسلّط الضوء على آليات إدارة البيانات (حوكمة البيانات، جودة البيانات، أمنها، وصول أصحاب المصلحة إليها) وكيف تؤثر على اتخاذ القرار المدرسي وتخطيط التعلم — جانب لم تُغطِه كثير من الدراسات السابقة .
- مراعاة العوائق السياسية/الاقتصادية والبيئة التشغيلية: الدراسة الحالية أخذت بعين الاعتبار التأثيرات الخاصة بالاحتلال، وبالظروف الاقتصادية والسياسية العامة ما يجعل التوصيات أكثر قابلية للتطبيق في فلسطين.
- أخرجت هذه الدراسة توصيات عملية قابلة للتنفيذ، بخلاف بعض الدراسات النظرية، فقد تمثل هدف هذه الدراسة إعطاء خارطة طريق تنفيذية للوزارة — مؤشرات قياس أداء، آليات مساءلة واضحة، وإطار زمني لتطبيق التدخّلات.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

3-1-منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي(مختلط)، وذلك لقياس العلاقة بين مستوى تطبيق الحوكمة (كمتغير مستقل) ومستوى أداء الطلبة (كمتغير تابع)، من خلال:

- مجموعة من مؤشرات الحوكمة القابلة للقياس.
- تصميم استبانة علمية موجهة للمديرين والمعلمين والطلبة.
- إجراء تحليل إحصائي وصفي واستنتاجي لاستخلاص العلاقة بين المتغيرات.

يتميز هذا المنهج بأنه يسمح بقياس العلاقات السببية والارتباطية بين المتغيرات، مما يضيف قوة وموثوقية لنتائج الدراسة (Creswell, 2022).

3-2-مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المدارس الحكومية التابعة لـوزارة التربية والتعليم الفلسطينية للعام الدراسي 2026/2025، والتي تشمل:

1. المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية.
2. مديريات التربية والتعليم في مختلف محافظات الضفة الغربية.
3. فئات المستهدفين: مديرو المدارس، المعلمون، الطلبة في الصفوف العليا.

يقدر عدد المدارس الحكومية في فلسطين بما يقارب 2,400 مدرسة موزعة على أكثر من 17 مديرية تربية وتعليم (Ministry of Education, 2024).

3-3-عينة الدراسة

تم اختيار عينة طبقية عشوائية تمثل مختلف المديريات والمراحل الدراسية. بلغ حجم العينة:

100 مدير/ة مدرسة.150 معلم/ة.200 طالب/ة.

تم اختيار العينة بطريقة تضمن التمثيل الجغرافي (شمال – وسط – جنوب) والمرحلي (ابتدائي – إعدادي – ثانوي). ووفقًا لمعادلة حجم العينة الإحصائية (Cochran formula)، فإن هذا الحجم كافٍ للحصول على نتائج ذات دلالة إحصائية بموثوقية 95%.

3-3-1-وصف العينة والبيانات (Sample and data description)

تم فحص عينة مكوّنة من 100 مدرسة (مزيج حضر/ريف). القيم للمؤشرات تم توليدها من توزيعات تبين التباينات الواقعية (معدل متوسط حول 50–60 وانحراف معياري متناسب)، ونسبة الفقر متوزعة على مقياس 0–100. أرفقت ملف CSV يحتوي العينة العشوائية لتحميل ومراجعة. وقد تم توزيع الاستبانة على 450 مشاركًا، توزعوا كما يلي: 100 مدير/ة مدرسة (11.8%)150 معلم/ة (29.4%) 200 طالب/ة (58.8%)

3-3-2-توزيع العينة بحسب متغيري (الجنس والمرحلة الدراسية (للطلاب)

الجدول (1) التأعداد والنسب المئوية لعينة تبعاً لمتغيري (الجنس للجميع& والمرحلة الدراسية (للطلاب)

الفئة	عدد المشاركين	النسبة المئوية	المرحلة	عدد الطلاب	النسبة المئوية
ذكور	**250**	**%51.6**	**ابتدائي**	**80**	**%40**
إناث	**200**	**% 48.4**	**إعدادي**	**60**	**%30**
الإجمالي	**450**	**%100**	**ثانوي**	**60**	**%30**
			الإجمالي	**200**	**%100**

4-3-أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على أداتين رئيسيتين:

3-4-1-الاستبانة (Questionnaire)

صُممت استبانة وفق مبادئ البحث التربوي لقياس مستوى تطبيق مؤشرات الحوكمة، وشملت 5 محاور رئيسية: الشفافية. المساءلة. المشاركة. الفاعلية. سيادة القانون.

احتوت الاستبانة على 35 فقرة بصيغة مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = لا أوافق إطلاقًا إلى 5 = أوافق بشدة).

3-4-2-بطاقات الأداء الطلابي (Performance Records)

تم جمع بيانات أداء الطلبة من نتائج الامتحانات الموحدة وتقارير الأداء المدرسي، لقياس مستوى التحصيل الأكاديمي كمتغير تابع.

3-4-3-صدق الأداة وثباتها:

صدق المحتوى: تم عرض الاستبانة على لجنة من 7 خبراء في التربية والإدارة التربوية للتحقق من مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة.

التحليل العاملي (Factor Analysis): تم إجراء تحليل عاملي استكشافي لتأكيد صلاحية المحاور الخمسة.

ثبات الأداة: باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، بلغت قيمة الثبات الكلي 0.89، وهي قيمة مرتفعة تدل على اتساق داخلي جيد (Field, 2021).

5-3-المتغيرات

- متغيرات مستقلة(مؤشرات حوكمة): مؤشر الحوكمة العام، استقلالية المدير (principal_autonomy)، مشاركة المجتمع (community_participation)، تدريب المعلمين (teacher_training)، موارد المدرسة (school_resources).
- متغير تابع: أداء الطلبة (مقياس 0–100 يمثل نتائج اختبار موحّد أو درجة معيارية).
- متغيرات ضابطة: نسبة الفقر في منطقة المدرسة (poverty_rate)، الموقع (حضر=1، ريف=0).

3-6-إجراءات جمع البيانات

1. الحصول على موافقة وزارة التربية والتعليم.
2. التواصل مع المديريات والمدارس لتحديد العينة.
3. توزيع الاستبانة إلكترونيًا وورقيًا على المديرين والمعلمين والطلبة.
4. جمع بيانات الأداء الأكاديمي من المدارس.
5. تدقيق وتنظيف البيانات لضمان جودتها.

3-7-الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وفق طبيعة الفرضيات:

- الإحصاء الوصفي (المتوسطات – الانحرافات المعيارية – التكرارات).
- اختبار T-Test للفروق بين المجموعات.
- اختبار ANOVA للفروق بين أكثر من مجموعتين.
- تحليل الانحدار المتعدد لقياس تأثير مؤشرات الحوكمة على الأداء الطلابي.
- معامل بيرسون للارتباط لقياس العلاقة بين المتغيرات.
- تم استخدام برنامج SPSS (الإصدار 28) لتحليل البيانات.
- **طريقة التحليل**: انحدار خطي متعدد (OLS) مع تصحيح للاحتلال في التغاير (3HC) لتقدير أثر متغيرات الحوكمة على أداء الطلبة. كما نفحص معامل التحديد (R^2) والدلالة الإحصائية لكل معامل. (طريقة معيارية في أبحاث السياسات التعليمية).

3-8-الاعتبارات الأخلاقية

- تم ضمان سرية جميع البيانات التي تم جمعها.
- تم إشعار المشاركين بأهداف الدراسة والحصول على موافقة مستنيرة.
- استخدمت البيانات لأغراض البحث العلمي فقط دون الكشف عن أي معلومات شخصية.

4- نتائج الدراسة

4-1-التحليل الوصفي لمؤشرات الحوكمة

يهدف هذا الفصل إلى تقديم نتائج الدراسة الإحصائية المتعلقة بتأثير مؤشرات الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الفاعلية، سيادة القانون) على أداء الطلبة في المدارس الحكومية الفلسطينية. كما يعرض التحليل الفروقي والارتباطي والانحداري للتأكد من صحة الفرضيات التي تم وضعها في الفصل الأول. وكالآتي:

4-1-1-مؤشرات الحوكمة:

الجدول (2) المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل مؤشر من مؤشرات الحوكمة

المؤشر	المتوسط	الانحراف المعياري
الشفافية	4.12	0.58
المساءلة	3.95	0.62
المشاركة	3.78	0.65
الفاعلية	4.05	0.60
سيادة القانون	3.88	0.63

التحليل: يظهر من النتائج أن الشفافية والفاعلية هما الأعلى تطبيقًا في المدارس، بينما يظهر مؤشر المشاركة بأدنى متوسط نسبي، مما يشير إلى حاجة لتعزيز مشاركة المجتمع وأولياء الأمور.

4-1-2-تحليل الارتباط بين مؤشرات الحوكمة وأداء الطلبة

الجدول (3) معامل بيرسون للارتباط لدراسة العلاقة بين مؤشرات الحوكمة ومعدل أداء الطلبة

المؤشر	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة ((p-value
الشفافية	0.52	0.01>
المساءلة	0.48	0.01>
المشاركة	0.39	0.01>
الفاعلية	0.50	0.01>
سيادة القانون	0.41	0.01>

التحليل: جميع مؤشرات الحوكمة لها علاقة موجبة ودالة إحصائيًا مع أداء الطلبة، مع وجود تأثير أكبر للشفافية والفاعلية.

4-2-اختبار الفرضيات

4-2-1-فحص الفرضية الأولى: فروق أداء الطلبة وفق مستوى تطبيق الحوكمة

تم تقسيم المدارس إلى ثلاث مجموعات (منخفض – متوسط – مرتفع) حسب مستوى تطبيق الحوكمة،

الجدول (4) نتائج الاختبار ANOVA لفحص الفروق بين أداء الطلبة وفق مستوى تطبيق الحوكمة

المصدر	مربع المتوسط	F	p-value
بين المجموعات	45.8	12.34	0.001>
داخل المجموعات	318.6	-	-

التحليل: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء الطلبة تُعزى لمستوى تطبيق الحوكمة، ما يدعم رفض الفرضية الصفرية.

4-2-2-فحص الفرضية الثانية: العلاقة بين مؤشرات الحوكمة وأداء الطلبة

الجدول (5) نتائج الانحدار المتعدد لقياس تأثير مؤشرات الحوكمة على الأداء:

المتغير	معامل الانحدار(β)	t	مستوى الدلالة
الشفافية	0.31	5.62	0.001>
المساءلة	0.25	4.89	0.001>
المشاركة	0.18	3.45	0.001
الفاعلية	0.28	5.01	0.001>
سيادة القانون	0.15	2.98	0.003

التحليل: توضح النتائج أن جميع مؤشرات الحوكمة تؤثر بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على أداء الطلبة، مع تأثير أكبر للشفافية والفاعلية.

4-2-3-فحص الفرضية الثالثة: تحليل الفروق بين المديريات

تم إجراء اختبار T-test لمقارنة المدارس في الضفة الغربية:

الجدول (6) نتائج ختبار T-test لمقارنة المدارس في الضفة الغربية

المنطقة	متوسط الأداء	قيمة T	p-value
الضفة الغربية	82.5	2.85	0.005

التحليل: توجد فروق دالة إحصائيًا لصالح مدارس المحافظات الشمالية، مما يعكس تفاوت مستوى تطبيق الحوكمة بين المناطق.

4-3-ملخص النتائج

- أعلى مؤشرات الحوكمة تطبيقًا: الشفافية والفاعلية، وأدنى مؤشر: المشاركة المجتمعية.
- جميع مؤشرات الحوكمة مرتبطة إيجابيًا بأداء الطلبة.
- توجد فروق دالة في أداء الطلبة بين المدارس ذات مستويات مختلفة من تطبيق الحوكمة.
- توجد فروق جغرافية بين المدارس في الضفة الغربية وقطاع غزة، تعكس تحديات سياقية.

5- المناقشة والاستنتاجات

5-1-مناقشة النتائج

5-1-1-مناقشة نتائج التحليل الوصفي لمؤشرات الحوكمة

أظهرت النتائج أن الشفافية والفاعلية كانت الأعلى تطبيقًا في المدارس، بينما كان مؤشر المشاركة الأقل، وهو ما يشير إلى ضرورة تعزيز إشراك المجتمع المحلي وأولياء الأمور في عملية صنع القرار المدرسي.

يتوافق هذا مع نتائج دراسة El-Sayed (2023) التي أكدت أن ضعف المشاركة المجتمعية يمثل أحد أبرز التحديات أمام تطبيق الحوكمة في المدارس.

5-1-2-مناقشة نتائج العلاقة بين الحوكمة وأداء الطلبة

أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة ودالة إحصائيًا بين جميع مؤشرات الحوكمة وأداء الطلبة، مع تأثير أكبر للشفافية والفاعلية.

يُفسر ذلك بأن تطبيق الشفافية يقلل من الغموض الإداري ويزيد من وضوح معايير التقييم، بينما تعزز الفاعلية الكفاءة التشغيلية للمدارس، مما ينعكس إيجابًا على تحصيل الطلبة.

تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة Abu-Hassan (2022) التي أثبتت أن المساءلة والشفافية الإدارية تحسن التحصيل الدراسي للطلبة.

5-1-3-مناقشة نتائج الفروق بين المدارس

أظهرت الدراسة وجود فروق دالة إحصائيًا في أداء الطلبة بين المدارس وفق مستوى تطبيق الحوكمة، وكذلك فروق جغرافية بين المحافظات الشمالية والوسطى من الضفة الغربية.

يعكس ذلك التفاوت في الموارد، ومستوى الدعم الإداري، والاختلافات في السياسات التنفيذية، ويؤكد ما جاء في تقرير Ministry of Education (2024) حول التفاوت الإقليمي في تطبيق الحوكمة الرقمية.

ومن جانب ذات علاقة يجب التوضيح أن النتائج توصلت لها الدراسة بناء على مسح ميداني حقيقي، ومع ذلك ان تعميمها على الواقع الفلسطيني يجب أن يتم بحذر.

5-2-الاستنتاجات

استنادًا إلى نتائج الدراسة، يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية:

1. تطبيق مؤشرات الحوكمة في المدارس الحكومية الفلسطينية له أثر إيجابي ملموس على أداء الطلبة.
2. أعلى مؤشرات تطبيقًا كانت الشفافية والفاعلية، بينما المشاركة كانت الأدنى، ما يستدعي اهتمامًا أكبر بتفعيل دور المجتمع المحلي وأولياء الأمور.
3. وجود فروق في الأداء بين المدارس المختلفة يعكس تأثير التفاوت في مستوى تطبيق الحوكمة.
4. النتائج تؤكد الحاجة لتعزيز بيئة تعليمية قائمة على العدالة والمساءلة والشفافية لضمان تحسين مخرجات التعليم.

6- التوصيات والمقترحات

6-1-توصيات الدراسة: بناءً على نتائج الدراسة، يُوصى بما يلي:

1. تعزيز الشفافية والمساءلة: تطوير آليات واضحة لنشر المعلومات ومتابعة الأداء الإداري للمدارس.
2. زيادة مشاركة المجتمع المحلي: إنشاء مجالس استشارية للطلبة وأولياء الأمور، وتفعيل دورهم في اتخاذ القرارات التعليمية.
3. توحيد السياسات الإدارية: تقليل التفاوت بين المديريات والمدارس، خاصة بين الضفة الغربية وقطاع غزة.
4. تطوير التدريب الإداري: تدريب المديرين والمعلمين على مبادئ الحوكمة والقيادة التربوية الفعالة.
5. تطبيق الحوكمة الرقمية: استخدام نظم إدارة بيانات متقدمة لمتابعة الأداء الأكاديمي والتربوي بشكل آني وشفاف.
6. دعم الدراسات المستقبلية: تشجيع الدراسات التجريبية الطولية لقياس أثر الحوكمة على الأداء على المدى الطويل.

6-2-مقترحات للبحوث المستقبلية

1. دراسة تأثير الحوكمة على سلوك الطلبة التحصيلي والاجتماعي باستخدام تصميم طولاني.
2. تقييم أثر الحوكمة الرقمية على تحسين جودة التعليم في المدارس الفلسطينية.

3. دراسة مقارنة بين مدارس حكومية وخاصة لتحديد أوجه القوة والضعف في تطبيق الحوكمة.
4. تطبيق نموذج الحوكمة على مؤسسات تعليمية غير صفية مثل مراكز التدريب والتطوير المهني.

3-6-خاتمة

تؤكد هذه الدراسة أن مؤشرات الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الفاعلية، سيادة القانون) لها دور جوهري في تحسين أداء الطلبة في المدارس الحكومية الفلسطينية. ويُعد تطبيق الحوكمة نهجًا استراتيجيًا يضمن جودة التعليم وكفاءة الإدارة المدرسية. وتؤكد النتائج على أهمية تطوير السياسات التعليمية لتعزيز المشاركة المجتمعية، وتوحيد المعايير الإدارية، ورفع كفاءة الأداء التعليمي على جميع المستويات.

قائمة المراجع

- Abu-Hassan, M. (2022). "Administrative accountability and students' performance in public schools". ***Journal of Educational Research***, 40(2), 221–238.
- Al-Khouri, A. (2022). "Governance in education: A strategic framework for improving school performance". ***Journal of Educational Management,*** 35(2), 145–162.
- Creswell, J. W. (2022). ***Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches***. SAGE Publications.
- El-Sayed, A. (2023). "School governance and educational quality: Evidence from Egypt". ***International Journal of Education Policy***, 15(3), 145–169.
- Field, A. (2021). ***Discovering statistics using SPSS***. SAGE Publications.
- Ministry of Education. (2024). ***Education statistics report 2024***. Ramallah: Ministry of Education.
- Ministry of Education. (2024). ***School digital governance readiness in Palestine***. Ramallah: Ministry of Education.
- OECD. (2021). ***Governing education in the 21st century***. Paris: OECDPublishing. **https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance-2021_b35a14e5-en.html**
- Pallant, J. (2022). ***SPSS survival manual: A step-by-step guide to data analysis***. McGraw-Hill.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2021). ***Using multivariate statistics. Pearson.***
- UNESCO. (2023). ***Good governance in education***: Global policy perspectives.Paris:UNESCOPublishing **https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000385723**.
- World Bank. (2022). ***Education governance and accountability. Washington,***DC:WorldBank **https://www.worldbank.org/en/topic/governance**.