ISSN: 2706-6495

مُتطلبات تطبيق أبعاد الحوكمة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض

Requirements for Implementing Governance Dimensions in Public Secondary Schools in the City of Riyadh

إعداد الباحثة/ روان بنت عبد الرحمن بن صالح الدميخ

ماجستير الآداب في الإدارة والإشراف التربوي، قسم الإدارة والإشراف التربوي، كلية الشرق العربي للدراسات العُليا، المملكة العربية السعودية

Email: rawena228@gmail.com

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مُتطلبات تطبيق أبعاد الحوكمة وهي: (الشفافية، المسالة، الكفاءة، المشاركة) في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة، وتكونت من (143) مُديرة مدرسة ثانوية حكومية بمدينة الرياض، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج هي كالتالي: أن مُتطلبات تطبيق أبعاد الحوكمة مُديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض بدرجة عالية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبُعد (2.62 من أصل 3)، وجاء ترتيبها (الشفافية، المشاركة، الكفاءة، المساءلة)؛ موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على بُعد (الشفافية) كمُتطلب لتطبيق الحوكمة بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر مُديرات المدارس الثانوية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبُعد (2.64 من أصل 3)؛ موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على بُعد (المشاركة) كمُتطلب لتطبيق الحوكمة بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر مُديرات المدارس الثانوية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبُعد (2.62 من أصل 3)؛ موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على بُعد (الكفاءة) كمُتطلب لتطبيق الحوكمة بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر مُديرات المدارس الثانوية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبُعد (2.61 من أصل 3)؛ موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على بُعد (المساءلة) كمُتطلب لتطبيق الحوكمة بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر مُديرات المدارس الثانوية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبُعد (2.59 من أصل 3). وفي ضوء نتائج الدراسة الميدانية، تم تقديم عدد من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: أبعاد الحوكمة، المدارس الثانوية، المدارس الحكومية، مدينة الرياض

ISSN: 2706-6495

Requirements for Implementing Governance Dimensions in Public Secondary Schools in the City of Riyadh

Rawen Abdulrahman S Aldamekh

Master of Arts in Administration and Educational Supervision, Arab East Colleges, Saudi Arabia

Abstract

The study aimed to identify the requirements for implementing the dimensions of governance, which are: (transparency, accountability, efficiency, and participation) in public secondary schools in Riyadh City. The researcher used the descriptive survey method, and the sample was selected using a simple random method. The sample consisted of (143) public secondary school principals in Riyadh City. A questionnaire was used as the tool for data collection. The study reached a number of results as follows: The requirements for implementing the dimensions of governance in public secondary schools in Riyadh City were rated highly by the principals, with an overall mean score of (2.62 out of 3). The dimensions were ranked as follows: transparency, participation, efficiency, and accountability; The participants showed a high level of agreement on the dimension of transparency as a requirement for implementing governance in public secondary schools in Riyadh, with an overall mean score of (2.64 out of 3); The participants showed a high level of agreement on the dimension of participation as a requirement for implementing governance in public secondary schools in Riyadh, with an overall mean score of (2.62 out of 3); The participants showed a high level of agreement on the dimension of efficiency as a requirement for implementing governance in public secondary schools in Riyadh, with an overall mean score of (2.61 out of 3); The participants showed a high level of agreement on the dimension of accountability as a requirement for implementing governance in public secondary schools in Riyadh, with an overall mean score of (2.59 out of 3). Considering the field study results, several recommendations were presented.

Keywords: Governance dimensions, secondary schools, public schools, Riyadh city

1. المُقدمة:

تُولي المملكة اهتمامًا كبيرًا بتطوير التعليم باعتباره ركيزة أساسية، وتسعى بشكلٍ مُستمر إلى تحديث أساليب القيادة المدرسية والانتقال من الأساليب التقليدية إلى أساليب حديثة تدعم الإبداع والعمل الجماعي، وقادرة على مواجهة التحديات، هذا التوجه يُساهِم بشكلٍ مُباشر في تحسين أداء المؤسسات التعليمية ورفع جودة التعليم وتحسين مُخرجاته.

وتُعد الحوكمة من أهم الأنظمة الإدارية الحديثة، التي ساهمت في نجاح الكثير من المؤسسات والإدارات العامة والخاصة، فهي تركز على تطوير الإدارات وتوجيهها نحو الشفافية والمشاركة والكفاءة والمساءلة، كما تساعد في وضع قوانين واضحة لتوزيع المسؤوليات وتحقيق الرقابة، ومن أهم أهدافها تقليل الانحرافات، ومُحاربة الفساد داخل المؤسسات وتحسين كفاءة العمل ومُستوى الأداء (غالب، 2025).

وقد تبنت وثيقة "الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام" الصادرة عن وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية دعم نموذج تطوير المدارس والإدارة التعليمية بإطار جديد للحوكمة، يُسهِم في تحديد الأدوار والمسؤوليات، وتعزيز المساءلة، وتحقيق مُستويات عالية من الأداء والجودة، كما يُتيح هذا الإطار بناء نظام محاسبة فعال يُركز على النتائج ويضمن تحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة وشفافية (وزارة التعليم، 2025).

ومن الدراسات الأجنبية التي وضحت نتائجها أهمية تطبيق الحوكمة في التعليم دراسة Levatino et al (2024) التي أكدت نتائجها أن تطبيق الحوكمة ساعد في تحسين الشفافية والمساءلة داخل المدارس، مما يُسهم في تحسين جودة التعليم، وتوازن السياسات لضمان تحقيق الأهداف التعليمية، ودراسة Supriadi et al (2021) التي أشارت نتائجها أن تطبيق الحوكمة في التعليم يُساعد في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية، وتعزيز الشفافية والمساءلة داخل المدرسة، وزيادة مُشاركة أصحاب المصلحة في العملية التعليمية، ودراسة Zhao& Wang (2020) التي ذكرت نتائجها أن تطبيق الحوكمة في المؤسسات التربوية يُمثِل الإطار التنظيمي الذي يُحدِد الأهداف ويضبط إدارة الموارد ويُحسِن جودة العملية التعليمية.

1.1. مُشكلة الدراسة:

يُعد مدخل الحوكمة من المفاهيم الإدارية التنظيمية الحديثة في الفكر التربوي التي تحتل أهمية كبيرة على مُستوى العالم الآن، خاصة في ظل ما يشهده العالم من استثمار في رأس المال البشري، ومن أهم الدلائل على أهميته عالميًا ما قدَّمه تقرير "الإنصاف والإدماج في التعليم" الصادر عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD,2023) من إطار شامل لدراسة التنوع والإنصاف والإدماج في التعليم، مع التركيز على دور الحوكمة في تعزيز هذه القيم، ويوصي التقرير بسياسات ومُمارسات تُحسِن من الشفافية والمساءلة، وتدعم مُشاركة المجتمع في صُنع القرار، مما يُسهِم في تحسين جودة التعليم وتحقيق العدالة التعليمية، وقد كان لهذا الاهتمام أحد الدوافع الرئيسية التي دفعت الباحثة لاختيار موضوع الدراسة الحالية.

ومن الدراسات المحلية التي أكدت وجود فجوة بحثية دراسة المغربي (2019) حيث جاء بها واقع تطبيق الحوكمة في المدارس الابتدائية الأهلية للبنات في مدينة الرياض بدرجة متوسطة، ووجود معوقات لتطبيق الحوكمة بدرجة متوسطة، ودراسة القاعود وبخيت (2019) التي توصلت نتائجها إلى أن درجة مُتطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس التعليم العام للبنات بمحافظة ينبع من وجهة نظر مُديرات المدارس جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة القرشي (2020) التي ذكرت نتائجها حوكمة

الإدارة التعليمية من وجهة نظر قادة المدارس في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة الشهراني والزهراني (2020) التي توصلت إلى أن درجة توفر مُتطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في مدارس محافظة بيشة بدرجة متوسطة.

وباستقراء ما سبق يُمكن تحديد مُشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي: **ما مُتطلبات تطبيق أبعاد الحوكمة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض؟**

2.1. أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مُتطلبات تطبيق بُعد الشفافية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض.
2. التعرف على مُتطلبات تطبيق بُعد المساءلة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض.
3. التعرف على مُتطلبات تطبيق بُعد الكفاءة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض.
4. التعرف على مُتطلبات تطبيق بُعد المشاركة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض.

3.1. أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما مُتطلبات تطبيق بُعد الشفافية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض؟
2. ما مُتطلبات تطبيق بُعد المساءلة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض؟
3. ما مُتطلبات تطبيق بُعد الكفاءة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض؟
4. ما مُتطلبات تطبيق بُعد المشاركة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض؟

4.1. أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية الدراسة في جانبين نظري وتطبيقي، وفيما يلي بيانها:

أولًا: الأهمية النظرية:

1. الدراسة الحالية إضافة جديدة للمكتبة العربية، مُتطلبات تطبيق بُعد المشاركة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات، بالتزامن مع تنفيذ نظام المسارات في المرحلة الثانوية.
2. مواكبة موضوع الدراسة إلى التوجه العالمي والوطني، ووزارة التعليم، حيث اهتمت جميعها بتطبيق الحوكمة في المؤسسات والإدارات العامة والخاصة التابعة للتعليم.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية:

1. يؤمل أن تُساهِم نتائج الدراسة في تزويد مُديرات المدارس بالتغذية الراجعة حول درجة تطبيق مُتطلبات الحوكمة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، لاتخاذ الإجراءات لتحسينها.
2. يؤمل أن تفيد نتائج وتوصيات الدراسة المسؤولين بإدارة التدريب والتطوير على إعداد برامج تدريبية لمديرات المدارس الثانوية، خاصة بتطبيق مُتطلبات الحوكمة بالمدارس الثانوية لما لها من تأثير في نجاح تطوير التعليم الثانوي.

5.1. مُصطلحات الدراسة:

1. الحوكمة: (Governance)

عرفها الشايع (2025، 107) بأنها: "نظام إداري حديث، يرتكز على مجموعة من النظم، والقوانين، والإجراءات التي يُمكِن من خِلالها تحقيق التميز والجودة في الأداء، سعيًا لتحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها، في ظل احترام آراء وأهداف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بها".

وتعرفها الباحثة إجرائيًا بأنها: مجموعة من القواعد والممارسات والآليات التي تُنظم عمل المؤسسات التعليمية، من خِلال تطبيق مبادئ المشاركة، الكفاءة، المساءلة، والشفافية، بهدف تحسين جودة القرارات الإدارية، ورفع كفاءة الأداء، وضمان تحقيق الأهداف التعليمية بأسلوب مُنظم يُراعي مصالح جميع الأطراف المعنية.

2. الحوكمة المدرسية: (School Governance)

عرفها الحربي (2025، 184) بأنها: "مفهوم إداري يُشير إلى مجموعة من القوانين، والأنظمة، والمبادئ والإجراءات التي تكفل تطبيق المشاركة، الشفافية، المساءلة، اتخاذ القرار الإداري، حكم القانون، التمكين والتحويل، الكفاءة والفاعلية، والعدل والمساواة، البساطة والوضوح في إدارة كافة شؤون المدرسة بهدف اتخاذ قرارات استراتيجية تحقق أهداف ورسالة المدرسة".

وتعرفها الباحثة إجرائيا بأنها: إدارة مُديرات المدارس الثانوية بالرياض لشؤون المدرسة على أساس من المعايير التي تضمن تحقيق مفاهيم المشاركة، الكفاءة، المساءلة، والشفافية مع منسوبي المدرسة بما يُسهم في تحقيق الأهداف وتحسين الأداء المدرسي.

وتعرف الباحثة مُتطلبات تطبيق الحوكمة بالمدارس الثانوية إجرائيًا كالتالي:

- **المشاركة: Participation** يُشير إلى إشراك جميع الأطراف ذات العلاقة في العملية التعليمية والإدارية داخل المدرسة، مثل المعلمات والطلاب وأولياء الأمور، ويشمل ذلك تعزيز الحوار وتبادل الآراء واتخاذ القرارات بشكلٍ جماعي يدعم بيئة مدرسية أكثر شمولًا وفاعلية.
- **الكفاءة: Efficiency** يُشير إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والتقنية داخل المدرسة لتحقيق أعلى مُستوى من الأداء، ويشمل ذلك التخطيط الفعال، وتنظيم العمل، وتحسين جودة المخرجات التعليمية والإدارية.
- **المساءلة: Accountability** يُشير إلى وضوح المسؤوليات وتحديد الأدوار داخل المدرسة، ومُتابعة الأداء وفق معايير واضحة، ويشمل ذلك مُحاسبة جميع العاملين على إنجازاتهم وقراراتهم بما يُحقِق الأهداف التعليمية والإدارية.
- **الشفافية: Transparency** يُشير إلى وضوح الإجراءات والقرارات الإدارية والتعليمية داخل المدرسة، وتمكين منسوبيها من الوصول إلى المعلومات ذات الصلة، ويشمل ذلك مُشاركة السياسات والخِطط والنتائج بشكلٍ مفتوح يُعزِز الثقة والمساءلة.

6.1. حدود الدراسة:

1. **الحدود الموضوعية**: تناولت الدراسة الحالية مُتطلبات تطبيق أبعاد الحوكمة وهي (الشفافية، المسالة، الكفاءة، المشاركة) في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض.

2. **الحدود البشرية**: طُبِقت الدراسة على مُديرات المدارس الثانوية الحكومية.
3. **الحدود المكانية**: طُبِقت الدراسة بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض.
4. **الحدود الزمانية**: طُبِقت الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 1446هـ/2025م.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة

تضمَّن الفصل عرض الإطار النظري، وأدبيات الدراسات السابقة، مِن الكتب والأبحاث المنشورة في المجلات العلميَّة والمحكَّمة. وتم تقسيم الفصل إلى جزأين: الأول تناول الإطار النظري وتم تقسيمه إلى مبحثين لمفاهيم ومُتغيرات البحث، وهي التعليم الثانوي بالمملكة العربية السعودية، مُتطلبات تطبيق الحوكمة بالمدارس الثانوية، والجزء الثاني تناول الدراسات السابقة العربية، والأجنبية، ثم التعقيب عليها من حيث الاتفاق والاختلاف والاستفادة، وما تتميز به الدراسة الحالية على الدراسات السابقة.

1.2. الإطار النظري:

اقتضت طبيعة الدراسة الحالية تقسيم الإطار النظري إلى مبحثين، على النحو التالي:

المبحث الأول: التعليم الثانوي بالمملكة العربية السعودية

تُعد مرحلة التعليم الثانوي من أهم المراحل في مسيرة التعليم، فهي البوابة التي ينتقل منها الفرد إلى سوق العمل أو إلى الجامعات، لهذا السبب تحرص السياسات التعليمية في الدول العربية على الاهتمام بهذه المرحلة؛ لضمان انسجامها مع خِطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وفي السعودية مرَّ نظام التعليم الثانوي بعدةً مراحل تطوير؛ بهدف تقليص الفجوة بين ما يتعلمه الطالب وبين مُتطلبات سوق العمل أو الحياة الجامعية مُستقبلًا (العنزي، 2020، 611).

مفهوم التعليم الثانوي:

يعرف العنزي (2020، 620) التعليم الثانوي بأنه: "المرحلة الوسطى من التعليم، يسبقه التعليم الإعدادي (المتوسط) ويتلوه التعليم العالي، ويشغل خِلال فترة زمنية تمتد من الثالثة عشر حتى الثامنة عشر من العمر، وتمتاز هذه المرحلة بتغيرات عقلية كمية، وكيفية، الأمر الذي يجعل هذه المرحلة مُهمة للغاية".

ويكتمل سلم التعليم العام في المملكة العربية السعودية بمرحلة التعليم الثانوي، حيث يلتحق بها الطلاب (ذكورًا وإناثًا) في سن الخامسة عشرة بعد إتمامهم المرحلة المتوسطة بنجاح، ليكملوها في سن الثامنة عشرة تقريبًا. وخِلال هذه المرحلة، يتلقى الطلاب دراسة أكثر تخصُصًا توفر لهم ثقافة عامة أوسع، وتؤهلهم للالتحاق بمؤسسات التعليم العالي المتعددة (أبو عراد والغفيري، 2017، 112).

فلسفة التعليم الثانوي:

يحتل التعليم الثانوي مكانة مُهمة في مسار التعليم، حيث يقوم بدور أساسي في رسم ملامح مستقبل الطلاب وتوجيههم نحو الفُرص المتاحة في سوق العمل، ويُعتبر التعليم الثانوي المرحلة التي تساعد الطلاب على الانتقال إلى حياتهم المهنية أو الجامعية، مما يهيئهم لتحمل المسؤولية داخل المجتمع، كما يُسهم في إعداد جيل قادر على تلبية مُتطلبات القرن الحادي والعشرين، ويعزز من قُدرات الشباب ليصبحوا مواطنين منتجين يساهمون في بناء مجتمعاتهم ودعم القيم الديمقراطية (صقر وجوهر، 2015، 368).

كذلك تبرز فلسفة التعليم الثانوي من خِلال تنفيذ المدارس الثانوية لمجموعة من الأدوار التربوية الحيوية (العنزي، 2020، 612):

- تكوين شخصية الطالب وضمان إلمامه بالمحيط الاجتماعي من خِلال عملية تنمية مستمرة.
- تعريف الطلاب بوظائفهم الاجتماعية وتوسيع دائرة نطاق التفاعل مع مُختلف فئات المجتمع.
- ربط الطلاب بالثقافة السائدة وتعريفهم بتراثهم الوطني.
- تعزيز روح التجديد والتآلف، متفاعلًا مع التحديات والتغيرات الحضارية بما يتفق مع القيم الإسلامية.
- تعزيز العلاقة الثلاثية بين البيت والمدرسة والمجتمع، بهدف تكوين جيل يدرك حقوقه وواجباته ويُساهم بفاعلية في بناء المجتمع.
- دراسة السلوك الاجتماعي وأنماط الحياة كجزء من التربية المدنية، لتحقيق الاندماج الإيجابي والوقاية من السلوكيات الخاطئة والانحرافات.

أهمية المرحلة الثانوية:

تتميز المرحلة الثانوية بطبيعتها الخاصة وأهميتها الكبيرة، فهي المرحلة التي يمر فيها الطلاب بمرحلة المراهقة والشباب، مما يستدعي مزيدًا من التوجيه والإرشاد والإعداد، حيث يُعتبر التعليم الثانوي مرحلة حاسمة ومهمة للمُتعلمين في التعليم العام، ويفترض أن يعد هذا التعليم الطلاب والطالبات إعداد شامل، ويزودهم بالمعلومات الأساسية والمهارات والاتجاهات التي تُنمي شخصياتهم في جوانبها المعرفية والنفسية والاجتماعية والعقلية والبدنية، كما ويُنظر إلى هذا النوع من التعليم كقاعدة للدراسة الجامعية، واستثمار في رأس المال البشري للحياة العملية(الخثعمي، 2022، 94).

وفي هذا الصدد أوضحت الميموني وبونيان (2022، 424) عدةً مزايا للمكانة والبُعد الاستراتيجي الذي تحظى به المرحلة الثانوية منها:

- التعامُل مع الطلاب في أدق مراحل نموهم، وهي مرحلة المراهقة، فالمرحلة الثانوية تتزامن مع مرحلة المراهقة، فخِلال هذه الفترة، يمر الطلاب بتغيرات جسدية ونفسية واجتماعية كبيرة.
- إعداد الطلاب لمواصلة الدراسة الجامعية أو الانخراط في ميادين العمل فالتعليم الثانوي يُعتبر جسرًا يربط بين التعليم الأساسي والتعليم العالي أو سوق العمل، يزود الطلاب بالمعرفة والمهارات الأساسية التي تؤهلهم لمتابعة دراستهم الجامعية في تخصصات متنوعة.
- دعامة مُهمة لتنمية المواطنة الصالحة وتحقيقها فالتعليم الثانوي مُهم في تنمية القيم والمبادئ التي تُعزز من روح المواطنة الصالحة، خِلال المناهج والأنشطة التعليمية التي تُركِز على القيم الوطنية والاجتماعية.

أهداف المرحلة الثانوية:

وضح الخثعمي (2022، 93-94) أهداف التعليم الثانوي خِلال القرن الواحد والعشرين في ثلاثة أنواع رئيسية من الأهداف العامة:

أ- التنمية المستمرة للشخصية الإنسانية:

يهدف التعليم الثانوي خِلال القرن الواحد والعشرين إلى تحقيق تنمية شاملة للشخصية الإنسانية؛ يتضمن ذلك تعزيز النمو المتكامل للجسم والعقل والروح، حيث يسعى التعليم إلى توفير بيئة مدرسية تُعزِز الصحة الجسدية والعقلية للطلاب،

وتعمل على تطوير مهاراتهم العقلية والتفكيرية من خِلال مناهج مُتكاملة ومتنوعة. بالإضافة إلى ذلك، يُعزِز التعليم الثانوي القُدرة على التعلم الذاتي وانتقاء المعرفة، مما يُمكِن الطلاب من تحقيق نجاحات مُستقبلية في مُختلف مجالات الحياة الشخصية والمهنية.

ب- تنمية المسؤوليات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، والثقافية، والبيئية:

يهدف التعليم الثانوي إلى تعزيز المسؤوليات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية والبيئية بين الطلاب. فمن خِلال توفير فُرص للمشاركة الفعالة في الحياة المدرسية والمجتمعية، يتم تعزيز القُدرات القيادية والتنظيمية لدى الطلاب، مما يُمكّنهم من تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات الصائبة في مختلف المواقف، كما يُعزز التعليم الثانوي الوعي بأهمية القيم الاجتماعية والثقافية، ويُشجع على احترام البيئة والاستفادة الأمثل من الموارد المتاحة.

ج- تدعيم الخبرة الذاتية للفرد:

يهدف التعليم الثانوي إلى تعزيز الخبرة الذاتية للفرد من خِلال تطوير القُدرات على الاختيار والتعامل مع التكنولوجيا الحديثة؛ ويتم ذلك من خِلال توفير بيئات تعليمية تُشجع على التفكير النقدي والابتكار، وتطوير مهارات الاستخدام الفعال للتكنولوجيا في التعلم والحياة اليومية. كما يُعزز التعليم الثانوي القُدرة على فهم وتحليل المعلومات بطُرق هندسية أو حسابية، وتطبيقها في سياقات العمل العملية والحياتية، مما يُمكن الطلاب من التأقلم بفعالية مع مُتطلبات العصر الحديث والمتغير.

نظرًا لأهمية المرحلة الثانوية؛ فقد نصت وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية على عدةً أهداف رئيسية، بينتها دراسة (الميموني وبونيان، 2022، 425-426):

- تعزيز الولاء الحصيف لله وحده، وتوجيه الأعمال نحوه بصدق واستقامة وفق لشريعته.
- تعزيز الولاء والانتماء لأمة الإسلام كرمز للتوحيد والوحدة.
- دعم العقيدة الإسلامية لتوجيه نظرة الطالب نحو الكون والإنسان والحياة، وتعزيز فهمه للمفاهيم الأساسية والثقافة الإسلامية.
- تحقيق الوفاء للوطن الإسلامي العام وللوطن الخاص (المملكة العربية السعودية).
- تطوير قُدرات الطلاب واستعداداتهم المتنوعة، وتوجيهها بما يتناسب مع أهداف التربية الإسلامية.
- تمكين الطلاب الموهوبين وإعدادهم لمتابعة دراستهم في المعاهد العليا والجامعات.
- إعداد الطلاب للدخول في سوق العمل بمُستوى مهني يليق بهم.
- تخريج فئات مؤهلة فنيًا ومهنيًا لتلبية احتياجات البلاد في المجالات الزراعية، والتجارية، والصناعية وغيرها.

تطور التعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية:

لقد كانت هُناك محاولات مُستمرة لتطوير التعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية على مدار السنوات الماضية؛ وذلك بهدف تحسين نوعية المخرجات التعليمية من خِلال عدة مُبادرات وإصلاحات، ولعل أحد أبرز هذه المحاولات كان عام 1393هـ عندما أدخلت وزارة التعليم نظام المدرسة الشاملة، الذي استند إلى نظام الساعات، وقدم مزايا كثيرة منها المرونة في تحميل الطلاب حسب قُدراتهم واهتماماتهم، وتعديل نظام الرسوب ليتضمن إعادة دراسة المواد المرفوضة بدلًا من إعادة دراسة جميع المواد، وقد شجع هذا النظام الطلاب على تنظيم خِططهم الدراسية وتقدمها بشكل أكثر استقلالية، وكانت للمدرسة الشاملة بعض السلبيات مثل تقليص ساعات الإعداد العام، مما أثر على مُستوى ثقافة الطلاب العامة مقارنة بالثانويات التقليدية،

بالإضافة إلى ضعف التركيز على الجوانب التطبيقية، وتم إطلاق نظام التعليم الثانوي المطور عام 1405هـ، الذي يعتمد على نظام الساعات والمعدل التراكمي، وزيادة عدد ساعات الإعداد العام وتوسيع نطاق المواد التي تشتمل على البرنامج التخصصي (الخثعمي، 2022، 96).

ثم أدخلت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية نظام المقررات كجزء من جهودها لتحسين التعليم الثانوي والتكيف مع التحديات العالمية المتغيرة، وقد بدأ تطبيق هذا النظام الجديد في عام 1425هـ، حيث يتمثل النظام في هيكل تعليمي يشمل برنامج مشترك يدرس من قبل جميع الطلاب، ثم يتفرع إلى مسارين تخصصيين؛ واحد مُخصص للعلوم الإنسانية والآخر للعلوم الطبيعية، حيث يختار الطالب أحدهما للدراسة العميقة، ويحتاج الطالب في المتوسط إلى ست فصول دراسية لإتمام برنامجه، ويتم تنفيذ الدراسة بنظام المقررات، حيث يُخصص لكل مقرر وزن زمني يبلغ خمس ساعات (العنزي، 2020، 625).

وتلي ذلك قيام وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية بإدخال النظام الفصلي كجزء من جهودها الرامية لتطوير التعليم الثانوي، حيث بدأ تطبيق هذا النظام الجديد في عام 1435، ويهدف النظام الفصلي إلى تحقيق طموحات الطلاب نحو تعليم مُتميز يواكب مُتطلبات العصر، ويتمحور حول تعزيز التعلم النشط من خِلال توفير البرامج والفرص التعليمية، وتعزيز الاستقلالية والتعلم الذاتي، وتشجيع الابتكار والبحث والتفكير، وبفضل هذا النظام، يتم خلق جيل جديد قادر على مواجهة تحديات العصر وتحقيق النهضة الشاملة في المملكة (الثبيتي، 2022، 212).

تطوير المرحلة الثانوية بتطبيق مشروع المسارات المطور:

تُعتبر المملكة العربية السعودية جزءًا من حركة التطور العالمية في التعليم، حيث أولت الحكومة والقيادة منذ تأسيس الدولة اهتمامًا كبيرًا بالعملية التعليمية لتحقيق النهضة في مُختلف المجالات، ومع إطلاق رؤية المملكة 2030، شهد التعليم نقلة نوعية نحو التميز، من خِلال تطوير جميع مراحله، وجعل الطالب محور العملية التعليمية، وركزت الجهود على تربية الطلاب تربية علمية تواكب مُتطلبات الحياة الحديثة، مع تهيئتهم لاكتساب المهارات المتخصصة اللازمة لمختلف الوظائف، وذلك عبر إطلاق نظام المسارات التعليمية في مرحلة التعليم الثانوي (الصوقعي، 2023).

المهام الوظيفية لمدير المدرسة الثانوية بمشروع المسارات الثانوية:

وضح الدليل الإرشادي لمدير المدرسة (2021، 19) وهو من الأدلة الخاصة بنظام المسارات المطور بالمرحلة الثانوية المهام الوظيفية الخاصة بمُدير المدرسة ويُمكِن توضيح هذه المهام كالتالي:

- قبول الطلاب: يتم قبول الطالب بالمرحلة الثانوية بعد حصوله على شهادة الصف الثالث المتوسط، مع متابعة الإجراءات عبر النظام الحاسوبي، وحفظ الملفات وتنظيم توزيع الطلاب على الفصول.
- التأجيل والانقطاع: يسمح نظام المسارات بمُعالجة حالات الانقطاع أو التأجيل بضوابط مُعتمدة بموافقة الطالب وولي الأمر، مع مُتابعة لجان المدرسة لأوضاع الطلاب المؤجلين والمنقطعين.
- المواظبة والسلوك: تطبق قواعد السلوك والمواظبة من خِلال لجنة التوجيه والإرشاد، ويتابع المدير تعزيز السلوك الايجابي، ومُعالجة الغياب ورصد الدرجات في النظام.
- إعداد الخطة التشغيلية: يتم تضمين نظام المسارات في الخطة التشغيلية للمدرسة، مع مُتابعة مؤشرات الأداء لضمان جودة العمل وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

- التسكين: يبدأ تسكين الطلاب بنهاية السنة المشتركة حسب قُدراتهم وميولهم، ويتابع فريق المسارات جميع الإجراءات من الاجتماعات إلى تنفيذ اختبارات التسكين.

- التجسير: يُتيح النظام للطلاب التحويل بين المسارات بعد إنهاء السنة الثانية، بشرط مُعادلة المواد واجتياز مُتطلبات التجسير ومُتابعة النماذج الخاصة به.

- حصص الإتقان: تُقدِّم حصص تعليمية داعمة أو إثرائية حسب احتياجات الطلاب، ويتأكد مُدير المدرسة من إدراجها في الجداول الدراسية واعتماد توزيعها على المعلمات.

- المجال الاختياري: يتولى مُدير المدرسة تنسيق توفير مُتطلبات المجالات الاختيارية، وتوزيع المهام على المعلمات ومُتابعة تنفيذ البرامج حسب اللوائح والأنظمة.

- نظام التخرج: يُشرِف مُدير المدرسة على تنفيذ ومناقشة مشاريع التخرج، واعتماد النماذج النهائية وصرف الموارد المالية وفقًا لما نص عليه دليل التخرج.

- الشهادات المهنية: يتابع مُدير المدرسة رغبات الطلاب في الشهادات المهنية، ويشجعهم على تطوير مهاراتهم بما يتناسب مع ميولهم واتجاهاتهم وفق دليل الشهادات.

المبحث الثاني: مُتطلبات تطبيق الحوكمة بالمدارس الثانوية

أصبح تطبيق الحوكمة الإدارية ضروري لتحسين جودة التعليم، حيث أن الحوكمة تساعد في حل المشاكل الإدارية وتحسين العمل وتقليل النزاعات من خِلال تطبيق الشفافية والعدالة، وهي مهمة لحماية حقوق جميع منسوبي النظام التعليمي (المنيع، 2024، 19)، ويمكن توضيح مفهوم الحوكمة كما يلي:

تعريف الحوكمة وفلسفتها:

تعرف الحوكمة بأنها: "نظام شامل يخضع نشاط المؤسسات لمجموعة متكاملة من القوانين والأنظمة والقرارات، بهدف تحقيق الجودة والتميز في الأداء المؤسسي من خِلال تطبيق الأساليب الفعّالة وضبط العلاقات بين الأطراف المعنية لتحقيق الأهداف المنشودة" (القرشي، 2020، 228).

فلسفة الحوكمة:

يقوم مفهوم الحوكمة على فلسفة تعتمد على نظام عمل مؤسسي وقوانين مُنظمة، مع إجراءات دقيقة وفق اللوائح، واستخدام معايير عادلة ونظام فعال لتحقيق الرقابة، وهي نظام إداري يعتمد على العقلانية والشفافية، ويستند إلى مبادئ وقيم أخلاقية، ويتضمن وجود كيان إداري مُنظم في كل مؤسسة (قرأوني، 2016، 127).

يتضح من مفهوم الحوكمة وفلسفتها أنها تمثل نظامًا إداريًا مُتكاملًا يهدف إلى ضبط عمل المؤسسات التعليمية والتي منها المدارس الثانوية، وفق قوانين وأنظمة ومعايير تحقق الجودة والشفافية، وهي تقوم على استقلالية القرارات، وحماية مصالح جميع الأطراف المعنية، وتنظيم العلاقة بين الإدارة وأصحاب المصلحة لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وعدالة.

أهداف الحوكمة:

تزايد الاهتمام بالحوكمة في المؤسسات التربوية لأنها تُمثل الإطار التنظيمي الذي يُحدد الأهداف ويضبط إدارة الموارد والمكونات وفق معايير الشفافية والمشاركة والمساءلة، بهدف تحسين جودة العملية التعليمية بما يخدم مصلحة الطالبات ويحقق تطلعات المجتمع وغاياته (Zhao & Wang, 2020).

وتُشير مخامرة (2024، 29) إلى أن الحوكمة تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، يُمكِن تلخيصها فيما يلي:

- تعزيز الفاعلية وزيادة الكفاءة، وتشجيع مشاركة المعلمات والإداريين والقيادات في اتخاذ القرار.
- تحسين الممارسات التربوية والإدارية لتحقيق العدالة والمساواة بين العاملين، مما يرفع الأداء.
- رفع سمعة المؤسسة وزيادة الثقة بخدماتها مما يعزز مكانتها في المجتمع.
- ضمان التقييم المستمر للأداء المالي والإداري لتطوير الأداء وتحسين الخدمات.
- دعم الإدارة في صياغة استراتيجيات فعالة لاتخاذ قرارات مدروسة تحقق الأداء بكفاءة.
- مُراجعة أداء المؤسسة باستمرار لتعزيز الاستثمار المنتج وتحقيق الأهداف.
- إرساء القوانين وتحقيق العدالة مع احترام حقوق جميع الأطراف، مما يُحسن الأداء العام للمؤسسة.
- تقليل الهدر وخفض التكاليف من خِلال تعزيز الرقابة لضمان الاستخدام الأمثل للموارد.
- تحسين أداء جميع الفئات داخل المدرسة من خِلال العدالة والمساواة وتشجيع المشاركة في الأنشطة.

أهمية الحوكمة:

وضح أبو صعلوك (2023، 15) أن أهمية حوكمة المؤسسات التعليمية تتضح في دفع التنمية وتحسين الأداء المؤسسي، ويمكن تصنيف هذه الأهمية على مستويين: الأول يتعلق بالمؤسسة التعليمية نفسها، والثاني يرتبط بأصحاب المصلحة والمستفيدين من خدماتها، كما يأتي :

- تبرز أهمية الحوكمة في المؤسسات التعليمية من خِلال بناء علاقات متينة بين الإدارة وجميع الأطراف المعنية كالطالبات والمعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، حيث توضح حقوق وواجبات كل طرف بشفافية. فهي تؤسس إطار تنظيمي يُحدد الأهداف وطُرق تحقيقها، مما يضمن استثمار أفضل للموارد المتاحة ويرفع كفاءة الأداء، مما ينعكس بشكل إيجابي على جودة التعليم.
- تكمن أهمية الحوكمة للمُستفيدين في ضمان حقوقهم الأساسية، خاصة حق التصويت والمشاركة الفعلية في صناعة القرارات المؤثرة على مستقبل المؤسسة، كما توفر لهم الشفافية الكاملة بشأن الوضع المالي وأداء المؤسسة والقرارات الإدارية المهمة.

الأسس النظرية لتطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية:

إن تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية يُعتبر ضرورة مُلحة لمواجهة تحديات القطاع التعليمي المعاصر، فهي تسعى لتحقيق التميز المؤسسي وضمان جودة المخرجات التعليمية عبر نظام إداري عادل ومسؤول. وتبرز أهمية الحوكمة في تحقيق أهداف التعليم من خِلال تقوية العلاقات بين المواطنين والمسؤولين ومُقدمي الخدمات التعليمية (إبراهيم، 2020، 888).

كما أن تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية يُساهِم بتحقيق أهدافها الاستراتيجية من خِلال ضمان جودة التعليم وتعزيز كفاءته وفعاليته والمبادئ الديمقراطية التي تُتيح لجميع الأطراف المشاركة في صُنع القرارات المهمة ضمن بيئة قائمة على الاحترام المتبادل والتعاون البناء، مع منح المسؤولين الاستقلالية والصلاحيات المناسبة لقيادة المؤسسة بكفاءة (Usman, 2014, p.40).

تطبيق الحوكمة في المدارس الثانوية:

يُشكِل تطبيق الحوكمة في المدارس الثانوية محور اهتمام في العملية التربوية والإدارية، نظرًا لقُدرته على تحسين الأداء المؤسسي وترسيخ قيم الشفافية والمساءلة في العمل اليومي، وتطبيقها يهدف إلى تحقيق توازن دقيق بين تلبية احتياجات الطلاب

وأولياء الأمور وضمان الكفاءة الإدارية والتعليمية، وأن تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الثانوية العامة أسهم بشكل ملموس في تحسين جودة التعليم وتعزيز ثقافة الإبداع والابتكار داخل البيئة المدرسية (الدرويش،2023، 113).

مُتطلبات تطبيق أبعاد الحوكمة:

- البُعد الأول: الشفافية:

تُمثِل الشفافية عصب الحوكمة الرشيدة، حيث تتجلى في الوضوح التام عند نشر المعلومات لجميع الأطراف المعنية، وترتبط بشكل وثيق بالمشاركة والمساءلة لتشكل منظومة مُتكاملة تُعزز بعضها البعض، فتقوية الشفافية تؤدي مُباشرة إلى تفعيل المشاركة المجتمعية وآليات الرقابة، وهي أداة فعالة لبناء الثقة بين المواطنين والحكومة، تسمح بتحقيق نتائج تنموية أفضل من خِلال إشراك مُختلف شرائح المجتمع، وهُناك ثلاثة أنواع من الشفافية الحكومية (محمد، 2022، ص:514):

- **شفافية اتخاذ القرار**: تتجلى شفافية اتخاذ القرار في إتاحة الفُرصة للمواطنين للاطلاع على مجريات صُنع القرار من خِلال بث اجتماعات مجالس الحكومة وكبار الموظفين عبر الإنترنت، مِما يُمثِل مُستوى مُتقدمًا من الشفافية الإدارية.
- **شفافية المعلومات والسياسات**: من خِلال إتاحة المعلومات المتعلقة بالميزانية والخطط الاستراتيجية للجمهور، حيث تكشف وثائق الميزانية عن أولويات السياسات المعتمدة في تخصيص الموارد، وتوضح الخطط الموضوعة لتحقيق الأهداف العامة.
- **شفافية نتائج السياسات والخدمات**: تتمثل في نشر المعلومات المتعلقة بمخرجات السياسات العامة وأداء الخدمات الحكومية. ويشمل ذلك الإفصاح عن بيانات الإنفاق الحكومي، وإحصاءات البطالة التي تعكس فعالية سياسات التوظيف، بالإضافة إلى نشر نتائج استطلاعات رضا المواطنين عن الخدمات العامة كخدمات الشرطة والإطفاء عبر المواقع الإلكترونية الرسمية.

- البُعد الثاني: المشاركة:

تُشكِل المشاركة أهم مُتطلبات تطبيق أبعاد الحوكمة، حيث تركز على تعزيز التواصل الفعال في المؤسسات، وتكون مُتكاملة مع الشفافية لبناء نظام تواصل مُتبادل وشامل، وقد ساهم التطور التكنولوجي في مجال المعلومات والاتصالات، خاصة الإنترنت والمنصات الاجتماعية في تسهيل وتوسيع نطاق المشاركة المجتمعية بقطاع التعليم (الطراونة، 2016، 18).

حيث تؤكد الحوكمة على أهمية إشراك كافة الأطراف المعنية في عملية صُنع القرار، وفي المجال التعليمي، تبرز المشاركة كأداة فعالة لتعزيز التعاون بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي، مُتضمنةً الطلاب وأولياء الأمور. ويتجلى ذلك بشكلٍ خاص عندما يتم إشراك أولياء الأمور في القرارات المتعلقة بالمناهج الدراسية والأنشطة المدرسية، وذلك يعمل على تعزيز شعورهم بالمسؤولية المشتركة تجاه العملية التعليمية ويضمن فعالية القرارات المتخذة (محمد، 2022، 515).

- البُعد الثالث: المساءلة:

تركز المساءلة على مبدأ محاسبة المسؤولين عن قراراتهم وأفعالهم التي تؤثر في أداء المؤسسة، وهي تُشكل التزامًا يفرض المحاسبة على من تم تفويضهم أو إسناد المسؤوليات إليهم، وتؤكد أن غياب المساءلة في المجتمعات والمؤسسات يؤدي إلى سيادة النهج الدكتاتوري والتسلطي، في حين تنظر المجتمعات الديمقراطية إلى المساءلة باعتبارها الوجه المكمل للقيادة الرشيدة (محمد، 2022، 515).

وتتطلب المساءلة الفعالة توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية لتحقيق أهدافها المنشودة، وتتمثل هذه المتطلبات في: تحديد المسؤوليات وتوثيقها كتابيًا، وتفويض السلطة بشكلٍ رسمي وواضح، وإجراء مُراجعة دورية وفعالة للسلطات المفوضة،

كما يجب أن تكون إجراءات عمل اللجان والإدارات موجزة ومحدثة باستمرار، مع ضمان ترابط المسؤوليات على جميع المستويات الإدارية (المليكي، 2017، 46).

والمساءلة في المؤسسات التعليمية تُعد أداة هامة لضمان تحقيق الأهداف التربوية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للطلاب من خِلال وضع آليات واضحة لتقييم أداء المعلمين والإداريين، وذلك يُساهم في رفع مُستوى الكفاءة والالتزام بالمعايير التعليمية، وأن المدارس التي تُطبِق نظام للمساءلة تُحقق نتائج مُتميزة في تحسين التحصيل الأكاديمي للطلاب وخفض مُعدلات التسرب الدراسي (المنيع، 2024، 24).

- البُعد الرابع: الكفاءة:

تهدف الكفاءة إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وضمان تحقيق الأهداف المخطط لها، وفي المجال التعليمي تلعب هذه المعايير دورًا محوريًا في تحسين جودة التعليم وتلبية احتياجات المستفيدين، فعندما تُطبق معايير الكفاءة في إدارة المدارس، فإنها تُسهم في تحسين استثمار الموارد المالية والبشرية، مما يؤدي إلى خلق بيئة تعليمية أكثر إنتاجية (محمد، 2022، 515).

إن من أبرز معايير الكفاءة في الحوكمة التعليمية هو تحقيق الأهداف التعليمية بأقل تكلفة وأعلى جودة، وأن المؤسسات التعليمية التي تطبق هذه المعايير تُحقق نتائج مُتميزة في تحسين التحصيل الأكاديمي للطلاب وتقليل الهدر المالي (شرف الدين، 2010، 2). كذلك وتُعني الكفاءة بتحقيق الأهداف من العملية التعليمية بأسلوب يُحقق أفضل النتائج، وتُعد الفعالية معيار لقياس مدى نجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحسين جودة التعليم وضمان تكافؤ الفرص (أسمر، 2023، 1).

2.2. الدراسات السابقة:

تُعد الدراساتُ السابقة مرجعًا رئيسًا لبناء أي دراسة حديثة، ونقطة لقوة البحث وانطلاقة جديدة لدراسة جديدة، وفي هذا الجزء من الدراسة تم عرض الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة وذلك على النحو التالي:

1. **دراسة سوبريادي وآخرون (Supriadi et al., 2021) بعنوان: "حوكمة المدرسة الجيدة: نهج في اتخاذ قرارات المديرين".**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور تطبيق الحوكمة الجيدة في تحسين عملية اتخاذ القرار لدى مُديري المدارس، وسعت إلى تحليل كيف تُساهِم مبادئ الحوكمة مثل الشفافية، المساءلة، الاستجابة، العدالة، والمشاركة في دعم القرارات الإدارية وتعزيز كفاءة الإدارة المدرسية بإندونيسيا، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي القائم على دراسة الحالات، حيث تم اختيار مجموعة من مُديري المدارس الإندونيسية كعينة للبحث، وتم جمع البيانات عبر المقابلات والملاحظات وتحليل الوثائق الإدارية، ومن أبرز نتائج الدراسة أن التزام المديرين بمبادئ الحوكمة أدى إلى تحسين نوعية القرارات الإدارية وزيادة مُستويات الشفافية والمساءلة داخل المدارس. كما أكدت الدراسة على أهمية دعم المديرين ببرامج تدريبية لتعزيز مهاراتهم القيادية بما يتماشى مع مُتطلبات الحوكمة الفعالة.

2. **دراسة إيفانز وبوبوفا (Evans & Popova, 2021) بعنوان: "مواجهة تحديات التنفيذ: أدلة تجريبية على إصلاحات حوكمة المدارس في تنزانيا".**

هدفت الدراسة إلى استكشاف التحديات التي تواجه تنفيذ إصلاحات حوكمة المدارس في تنزانيا، مع التركيز على كيفية تأثير ضعف التنسيق بين المؤسسات الحكومية المختلفة على فعالية هذه الإصلاحات، سعى الباحثان إلى تقديم أدلة تجريبية حول

العقبات العملية التي تُعيق تحسين الإدارة المدرسية وجودة التعليم، استخدمت الدراسة المنهج التجريبي، حيث تم تطبيق برنامج وطني لتحسين جودة التعليم ومُراقبة نتائجه في بيئات مدرسية مُتنوعة، مع تقييم أثر المعلومات المقدمة حول الأداء المدرسي على مُستويات المشاركة المجتمعية والحوكمة المحلية، توصلت الدراسة إلى أن توفير المعلومات وحده لا يكفي لتحسين نتائج الحوكمة المدرسية، بل يجب أن يكون مصحوبًا بتعزيز التنسيق المؤسسي وإصلاح الأنظمة الداخلية، وأكدت النتائج على أن إصلاح الحوكمة يتطلب استراتيجيات أكثر تكاملًا تأخذ بعين الاعتبار العقبات الإدارية والهيكلية القائمة.

3. **دراسة الشراري وحتاملة (2022) بعنوان: "درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في المدارس الثانوية في محافظة جرش الأردن من وجهة نظر المعلمين".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، كما أظهرت نتائج السؤال الثاني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة لدرجة تطبيق الحوكمة الإدارية في المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى مُتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).

4. **دراسة كيم ولي (Kim & Lee, 2022) بعنوان: "تحسين التعليم من خِلال الحوكمة المدرسية الفعالة؟ تحليل مُقارن".**

هدفت الدراسة إلى تحليل دور الحوكمة المدرسية الفعالة في تحسين مُخرجات التعليم عبر مُقارنة تجارب عدة دول، منها الولايات المتحدة، وكندا وكوريا الجنوبية وسنغافورة. سعى الباحثان إلى فهم العلاقة بين أدوات الحوكمة المختلفة وجودة التعليم، مع إبراز أوجه التشابه والاختلاف بين الأنظمة التعليمية، وأظهرت النتائج أن وجود هياكل حوكمة مدرسية فعالة يُعزز من جودة التعليم ويُزيد من مرونة المدارس في التكيف مع احتياجات الطلاب والمجتمع المحلي، إلا أن تأثير الحوكمة يعتمد بدرجة كبيرة على الإطار الثقافي والإداري في كل دولة، وأكدت الدراسة على أهمية الجمع بين المركزية والمرونة المحلية لتحقيق أفضل نتائج تعليمية.

5. **دراسة التويجري (2022) بعنوان: "درجة مُمارسة حوكمة نظم تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بتفعيل الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة حوكمة نظم تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بتفعيل الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت نتائج الدراسة: توفر حوكمة نظم تكنولوجيا المعلومات والأداء المؤسسي بدرجة موافق (عالية)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجال حوكمة نظم تكنولوجيا المعلومات في بُعد: تعظيم مبادئ الإفصاح والشفافية ولصالح القسم العلمي، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجات حوكمة نظم تكنولوجيا المعلومات وبين درجات تفعيل الأداء المؤسسي لدى عينة الدراسة من مُعلمين المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة.

6. **دراسة سترسنو وفوزية (Sutrisno & Fauziyah, 2023) بعنوان: "تنفيذ الحوكمة المدرسية الجيدة في بناء ثقافة مدرسية ذات طابع أخلاقي ومُتميز".**

هدفت الدراسة إلى وصف كيفية تنفيذ مبادئ الحوكمة المدرسية الجيدة لبناء ثقافة مدرسية ذات طابع أخلاقي ومُتميز في مدرسة MAN 2 Pontianak في إندونيسيا، مع التركيز على دور الحوكمة في تعزيز بيئة مدرسية إيجابية قائمة على القيم

والسلوكيات الإيجابية ، ومن أبرز نتائج الدراسة أن تطبيق الحوكمة المدرسية الجيدة ساهم بشكل فاعل في بناء ثقافة مدرسية إيجابية تتميز بالانضباط والالتزام بالقيم، وشددت الدراسة على أن وضوح السياسات، والمشاركة المجتمعية الفعالة، ودعم القيادة المدرسية كانت من العوامل الأساسية لإنجاح تطبيق الحوكمة داخل المدرسة.

7. **دراسة أبو صعلوك (2023) بعنوان: "الحوكمة الإدارية لدى مُديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمُعلمين من وجهة نظرهم".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الحوكمة الإدارية لدى مُديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمُعلمين من وجهة نظرهم ،وقد أظهرت النتائج أن تقديرات عينة الدراسة لمستوى الحوكمة الإدارية لدى مُديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب جاء بدرجة عالية لجميع الأبعاد (الشفافية - التمكين - المشاركة – المسؤولية - المساءلة)، كما أظهرت نتائج الدراسة أن مُستوى الأداء الوظيفي لدى مُعلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب جاء عاليًا، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الحوكمة الإدارية لدى مُديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وتقديراتهم على مُستوى الأداء الوظيفي لديهم.

8. **دراسة عبد الجليل وآخرون (2023) بعنوان: "الحوكمة ودورها في تطوير أداء المدارس الثانوية العامة في مصر: دراسة ميدانية".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على تفعيل الحوكمة بمرحلة الثانوية العامة في مصر حيث تم التعرف على الإطار النظري للحوكمة من حيث نشأتها ومفهومها وأهميتها وأهدافها وخصائصها وركائزها وأبعادها (العدالة التنظيمية – الشفافية -التمكين - المشاركة المجتمعية – المسؤولية الاجتماعية -المساءلة) واستخدم البحث المنهج الوصفي والاستبانة التي طُبِقت على عينة من مُديري التعليم الثانوي ووكلاء ومُعلمي المرحلة في محافظتي القليوبية والمنوفية، وبلغت العينة (576)، وقد أظهرت النتائج قلة الإمكانات البشرية والمادية بالمدارس الثانوية، وعدم توزيع المهام بعدالة بين جميع العاملين بالمدرسة وضعف نُظم المتابعة والمساءلة للعاملين.

9. **دراسة ليفاتينو وآخرون (Levatino et al., 2024) بعنوان: "حوكمة المدرسة من خِلال المساءلة القائمة على الأداء: تحليل مُقارن لآثارها الجانبية عبر أنظمة تنظيمية مُختلفة".**

هدفت الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير تطبيق سياسات المساءلة القائمة على الأداء في حوكمة المدارس، ومُقارنة الآثار الجانبية لهذه السياسات عبر أنظمة تنظيمية مُختلفة في عدد من الدول، سعى الباحثون إلى فهم مدى فاعلية هذه السياسات وأثرها على البيئة التعليمية الداخلية وعلى سلوك المعلمين والطلاب، استخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية التحليلية، حيث تم تحليل (133) دراسة تجريبية تناولت موضوع المساءلة المدرسية القائمة على الأداء، مع تصنيف النتائج بُناءً على اختلاف الأنظمة التنظيمية في الدول المختلفة، ومن أبرز نتائج الدراسة أن تطبيق سياسات المساءلة القائمة على الأداء يُمكِن أن يُعزز الشفافية والمساءلة داخل المدارس ويُحسن مُخرجات التعليم، لكنه قد يؤدي أيضًا إلى آثار سلبية مثل الضغط على المعلمين وزيادة التفاوتات بين المدارس.

10. **دراسة الخريسات (2024) بعنوان: "درجة تطبيق مبادئ الحوكمة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق مُديري المدارس الثانوية الحكومية لمبادئ الحوكمة في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات الديموغرافية؛ وتحقيقًا لهذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي المسحي،

باستخدام أداة الاستبانة، وتكونت العينة من (532) مُعلمًا من مُعلمي ومُعلمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق مُديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك لمبادئ الحوكمة من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة الكلي ولجميع المجالات، وجاء مجال المساءلة أولًا، يليه مجال الشفافية، ثم مجال مبدأ مسؤولية مجلس المدرسة، يليه مجال المشاركة، وأخيرًا مجال مبدأ الإفصاح والنزاهة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق مبدأ المساءلة تعزى لمتغير الحوكمة لمديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى لأثر مُتغير الجنس لصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق مبدأ المساءلة.

11. **دراسة عداد (2024) بعنوان: "معوقات تطبيق الحوكمة في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق من وجهة نظر مُديري المدارس".**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن معوقات تطبيق الحوكمة في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق من وجهة نظر مُديري المدارس، وكذلك الكشف عن الفروق بين درجات متوسطات أفراد عينة البحث على استبانة معوقات تطبيق الحوكمة تعزى لمتغيري البحث (المؤهل العلمي-سنوات الخبرة ، أهم وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها: جاءت معوقات تطبيق الحوكمة في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق من وجهة نظر مُديري المدارس، بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي وقدره (63,3)، ونسبة مئوية بلغت (6,72%)، وترتيب معوقات تطبيق الحوكمة جاء وفق الآتي: المعوقات الإدارية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي وقدره (72,3) ونسبة مئوية بلغت (4,74%)، يليها المعوقات المالية بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي، ثم بالمرتبة الثالثة المعوقات البشرية بمتوسط حسابي وقدره (54,3) ونسبة مئوية بلغت (8,70%).

12. **دراسة المنيع (2024) بعنوان: "واقع الحوكمة في مدارس التعليم الأهلي الثانوي من وجهة نظر مُديريها بمدينة الرياض".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في المدارس الأهلية في مدينة الرياض من واقع ممارستها لمبادئ الحوكمة المتعارف عليها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي مُعتمدًا على الاستبانة، خلصت الدراسة إلى أن توفر مبادئ الحوكمة في المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض كان بدرجة عالية، كما اتضح أن ترتيب مبادئ الحوكمة حسب درجة أهميتها لدى مُديري المدارس الثانوية الأهلية جاء على النحو التالي: مبدأ الاستقلالية في المركز الأول من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4,03)، بنسبة (83.7٪) وبدرجة توافر عالية، بينما جاء مبدأ المسؤولية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.80)، بنسبة (80.1٪) وبدرجة توافر عالية، وجاء مبدأ الإفصاح والشفافية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3,48)، بنسبة (77%) وبدرجة توافر عالية، وفي المرتبة الرابعة جاء مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل بمتوسط حسابي بلغ (3.18)، بنسبة (73,5%) وبدرجة توافر متوسطة، أما المرتبة الخامسة والأخيرة جاء فيها مبدأ المشاركة بمتوسط حسابي بلغ (3.01)، بنسبة (73%) وبدرجة توافر متوسطة.

13. **دراسة غالب (2025) بعنوان: "تصور استراتيجي مُقترح لتطبيق الحوكمة الإدارية في مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة تعز".**

هدفت الدراسة إلى بناء تصور استراتيجي مُقترح لتطبيق الحوكمة الإدارية في مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة تعز؛ وذلك من خِلال التعرف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية في مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة تعز من وجهة نظر الإداريين والمعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وأداة الاستبانة،

طُبِقت على عينة مكونة من (1030) مُعلماً وإداريًا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية بشكلٍ عام كانت متوسطة، أيضًا أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة نحو تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير النوع في جميع المجالات.

14. دراسة الحربي (2025) بعنوان: "مُتطلبات تفعيل دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ حوكمة مدارس التعليم العام بمحافظة الرس من وجهة نظر مُشرِفات الإدارة المدرسية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مُتطلبات تفعيل دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ حوكمة مدارس التعليم العام بمحافظة الرس من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن أهم مُتطلبات تفعيل دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ الحوكمة في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس، تتمثل في التحول الكامل للإدارة الرقمية في المدارس من خِلال التخطيط السليم والمدروس، وتطوير البنية التحتية، وإعداد الكوادر البشرية، وتوفير الميزانيات والموارد المناسبة، إضافة إلى الاهتمام بالدعم الفني وتوفير أمن المعلومات، ونشر ثقافة الإدارة الرقمية وسن القوانين والتشريعات الداعمة لتطبيقاتها، حيث تم إجمال تلك المتطلبات في مُتطلبات مادية ومُتطلبات بشرية.

- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

ساعدت الدراسات السابقة على دعم الدراسة الحالية من خِلال التأكيد على أهمية الحوكمة المدرسية في تعزيز الأداء المؤسسي وجودة اتخاذ القرار، وكشفت عن أدوار أبعاد الحوكمة المختلفة مثل الشفافية والمساءلة، مما دعم بناء الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية حول مُتطلبات هذه الأبعاد تحديدًا، وأبرزت ضرورة مُعالجة معوقات التنفيذ وعدم الاكتفاء بتحليل الواقع فقط، وهو ما حفز الدراسة الحالية على استكشاف المتطلبات التفصيلية، وعززت فكرة أن الحوكمة تتأثر بالبيئة المحلية والإدارية؛ مما وجه الدراسة الحالية للتركيز على مُعلمات مدارس مدينة الرياض.

- تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية بأنها تناولت جميع أبعاد الحوكمة بشكلٍ مُتكامل (الشفافية، المساءلة، الكفاءة، المشاركة) بينما اقتصرت مُعظم الدراسات السابقة على بُعد واحد أو جانب عام من جوانب الحوكمة، وكما أن الدراسة الحالية خصصت عينة الدراسة على مُعلمات المرحلة الثانوية فقط بمدينة الرياض، ما يجعل نتائجها أكثر دقة واستهدافًا لهذه الفئة المهمة، وتميزت أيضًا بتركيزها على استكشاف مُتطلبات التطبيق بدلًا من الاكتفاء بوصف الواقع أو تحليل السياسات وذلك تزامنًا مع تطبيق مشروع المسارات الثانوية.

3. منهجية الدراسة وإجراءاتها

تناول الفصل عرض المنهجية التي اتبعتها الباحثة في إجراء الدراسة للإجابة على أسئلة البحث وتحقيق أهدافه، ويشمل ذلك توضيح المنهج المستخدم في الدراسة، وتحديد مُجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى وصف خصائص أفراد العينة بشكلٍ مُفصل، كما يتم توضيح أدوات الدراسة المستخدمة في جمع البيانات، والإجراءات التي اتبعت في تطبيقها، ثم عرض الطرق الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

1.3. منهج الدراسة:

بُناءً على أهداف الدراسة وأسئلتها، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وذلك نظرًا لملاءمته لتحليل الظواهر التعليمية والإدارية داخل المدارس الثانوية في مدينة الرياض، ويُمكِن تعريف هذا المنهج وفق ما جاء في بستان (2023، 434) بأنه: "منهج بحثي يركز على جمع البيانات بشكلٍ مُباشر من المجتمع أو عينة الدراسة بهدف تشخيص وتحليل جوانب مُحددة من الظاهرة محل الدراسة".

2.3. مُجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مُديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض، وعددهنَّ (227) مُدير (إدارة التعليم العام، 2025)، وتم اختيار هذا المجتمع بُناءً على ارتباطه المباشر بموضوع الدراسة، حيث يُعتبر المدراء هم العُنصر الرئيسي في تطبيق مبادئ الحوكمة المدرسية بما يشمل أبعاد الشفافية، المساءلة، الكفاءة، والمشاركة.

3.3. أفراد الدراسة:

طُبقت الدراسة الحالية على جميع مُجتمع الدراسة الذي يبلغ (227) مُديرة، وكانت الاستجابات بعدد (143) مُديرة.

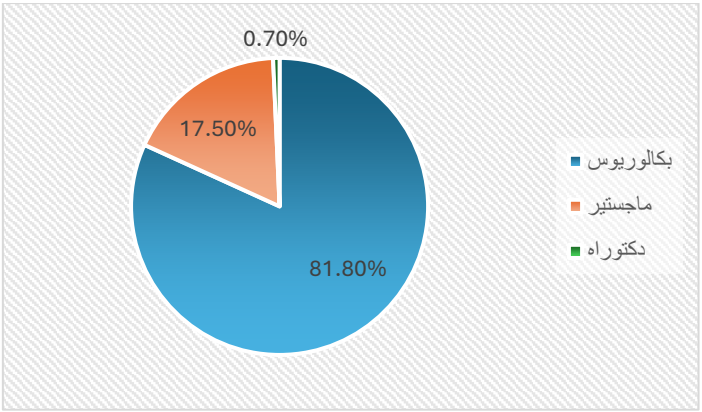
خصائص أفراد الدراسة:

نستعرض فيما يلي الخصائص الديموغرافية لأفراد الدراسة.

جدول (1) توزيع أفراد الدراسة وفقًا لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئات	التكرار (ك)	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	بكالوريوس	117	%81.8
	ماجستير	25	%17.5
	دكتوراه	1	%0.7
الإجمالي		**143**	**%100**

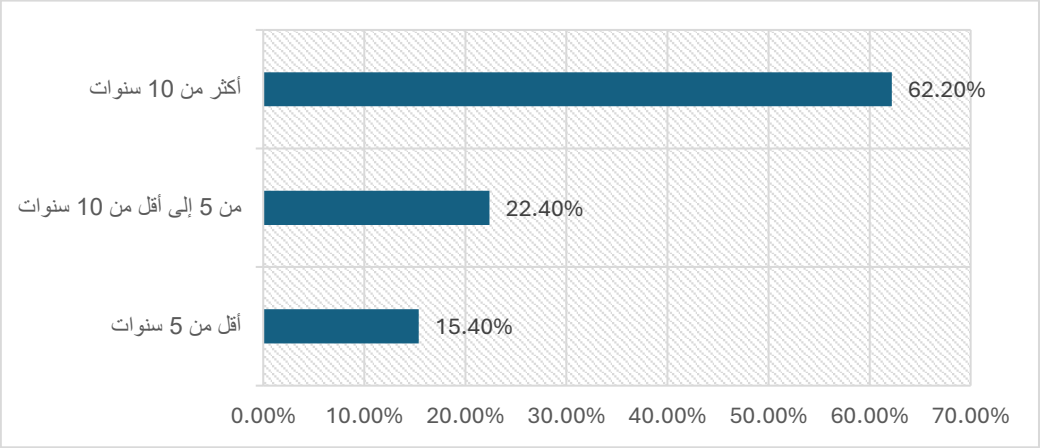
شكل (1) توزيع أفراد الدراسة وفقًا لمتغير المؤهل العلمي



جدول (2) توزيع أفراد الدراسة وفقًا لمتغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئات	التكرار (ك)	النسبة المئوية (%)
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	22	%15.4
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	32	%22.4
	أكثر من 10 سنوات	89	%62.2
الإجمالي		**143**	**%100**

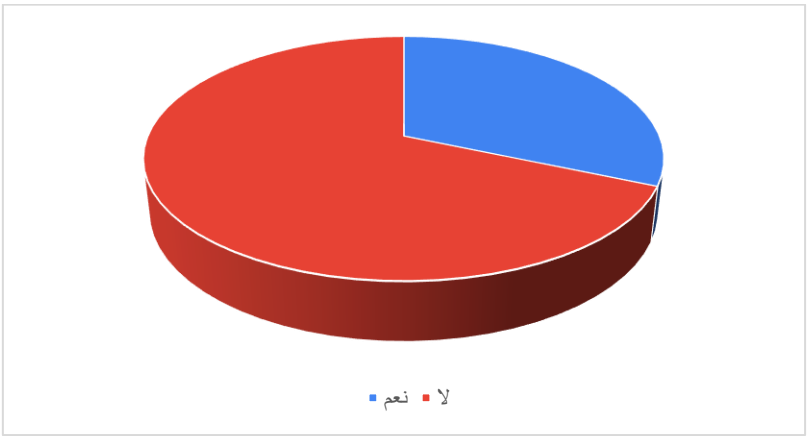
شكل (2) توزيع أفراد الدراسة وفقًا لمتغير عدد سنوات الخبرة



جدول (3) توزيع أفراد الدراسة وفقًا لمتغير البرامج التدريبية وورش العمل المتعلقة بالحوكمة

المتغير	الفئات	التكرار (ك)	النسبة المئوية (%)
البرامج التدريبية وورش العمل	نعم	45	%31.5
	لا	98	%68.5
الإجمالي		**143**	**%100**

شكل (3) توزيع أفراد الدراسة وفقًا لمتغير البرامج التدريبية وورش العمل المتعلقة بالحوكمة



4.3. أداة الدراسة:

- تمثل الهدف الرئيسي في إعداد الاستبانة في قياس مدى تطبيق أبعاد الحوكمة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات، وتحديد المتطلبات اللازمة لتحقيق ذلك بكفاءة وفعالية.
- تحديد الأبعاد الأساسية للاستبانة بُناءً على الأطر النظرية والدراسات السابقة، وتم تحديد الأبعاد الرئيسية لتطبيق الحوكمة، والتي شملت: بُعد الشفافية، بُعد المساءلة، بُعد الكفاءة، بُعد المشاركة.
- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، حيث تم الاستناد إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة في مجال الحوكمة المدرسية للتعرف على أفضل الممارسات في تصميم الاستبانات الخاصة بهذا النوع من الدراسات، بالإضافة إلى الاسترشاد بالنماذج المعتمدة في قياس تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الشراري وحتاملة (2022) والتويجري (2022).
- صياغة العبارات الاستقصائية، حيث تم إعداد العبارات الاستقصائية بدقة لتكون واضحة ومُباشرة مع مُراعاة خلوها من الغموض أو اللبس، بحيث تُغطي جميع الأبعاد والمحاور الخاصة بالحوكمة بشكلٍ مُتكامل.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية، وتضمنت الاستبانة في صورتها الأولية قسمين رئيسيين:
  - ✓ القسم الأول: البيانات الأولية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).
  - ✓ القسم الثاني: أبعاد الاستبانة، والتي تم تقسيمها إلى أربعة أبعاد رئيسية كما يلي:
    - المحور الأول: بُعد الشفافية.
    - المحور الثاني: بُعد المساءلة.
    - المحور الثالث: بُعد الكفاءة.
    - المحور الرابع: بُعد المشاركة.

وتم اعتماد مقياس ليكرت الثلاثي لقياس استجابات أفراد العينة حول مُتطلبات تطبيق أبعاد الحوكمة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، وقد شمل المقياس ثلاثة مُستويات تعكس درجة الموافقة أو التقييم كما يلي:

جدول (4) مقياس ليكرت الثلاثي

الدرجة	الوصف	الرمز
3	عالية	3
2	متوسطة	2
1	منخفضة	1

بُناءً على ذلك، تم تحديد مُستويات التقييم وفقًا للجدول التالي:

جدول (5) توزيع مُستويات التقييم وفقًا لمقياس ليكرت الثلاثي

الدرجة	المدى
منخفضة	من 1.00 إلى 1.66
متوسطة	من 1.67 إلى 2.33
عالية	من 2.34 إلى 3.00

ولضمان الدقة في التحليل سيتم ترميز البيانات المدخلة بناءً على مُستوى التقييم المذكور، بحيث يتم تعيين القيم الرقمية لكل استجابة وفقًا للجدول السابق؛ مما يسهل عملية التحليل الإحصائي واستخراج النتائج بشكلٍ علمي ومنهجي.

الخطوة الثانية: حساب الخصائص الإحصائية للاستبانة:

صِدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صِدق أداة الدراسة من خِلال طريقتين رئيسيتين كما يلي:

أولًا: صِدق المحكمين (الصدق الظاهري)

بعد الانتهاء من إعداد أداة الدراسة في صورتها الأولية، تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال التعليم والإدارة التربوية بلغ عددهم (6) مُحكم، وذلك بهدف الاسترشاد بآرائهم العلمية وتوصياتهم حول مدى وضوح الفقرات وشموليتها ومدى ارتباطها بالمحاور الأساسية للدراسة، وقد طُلب من المحكمين إبداء آرائهم حول:

1) وضوح العبارات وسلامتها اللغوية.
2) مدى مناسبة الفقرات لكل محور من أبعاد الدراسة.
3) اقتراح أي تعديلات أو إضافات يرونها مناسبة لتحسين الاستبانة.
4) بُناءً على التغذية الراجعة التي تم الحصول عليها، قامت الباحثة بإجراء التعديلات المطلوبة لتتوافق الاستبانة مع الملاحظات العلمية التي أشار إليها المحكمون، مما ساعد في تحسين صياغة الفقرات وزيادة مُستوى الاتساق والوضوح.

وبعد مراجعة الملاحظات الواردة من المحكمين، تم تنفيذ التعديلات المقترحة التي اتفقت عليها النسبة الأكبر منهم، والتي تمثلت في الآتي:

- إضافة بعض العبارات التوضيحية لتعزيز فهم الفقرات وارتباطها بمحاور الاستبانة.
- إعادة ترتيب الفقرات لتتناسب مع التنظيم المنهجي للأبعاد (الشفافية، المساءلة، الكفاءة، المشاركة).
- حذف بعض الفقرات التي تم اعتبارها مكررة وغير ضرورية، والتي أجمعت آراء المحكمين على عدم جدواها.
- تصحيح الأخطاء اللغوية والإملائية في بعض الفقرات لتحقيق سلامة الصياغة.
- إعادة صياغة بعض الفقرات بشكل أكثر وضوحًا ودقة بُناءً على اقتراحات المحكمين.

ثانيًا: الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قامت الباحثة بتطبيقها مبدئيًا على عينة استطلاعية مكونة من (14) مُديرة من مُديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، تمثل ما يقارب 10% من حجم العينة الكلية، وتم اختيار هذه العينة بشكل عشوائي بهدف اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وضمان قُدرتها على قياس أبعاد الحوكمة بشكل منهجي ومتسق، وقد تم استخدام مُعامل الارتباط بيرسون (Person Correlation) لقياس العلاقة بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه للتحقق من أن العبارات مرتبطة بمفهوم البعد الذي تقيسه بشكل صحيح.

البُعد الأول: المتطلبات الأساسية لتطبيق بُعد الشفافية في المدارس الثانوية الحكومية.

جدول (6) مُعاملات ارتباط بيرسون لفقرات بُعد الشفافية مع الدرجة الكلية (ن= 14)

العبارة	مُعامل الارتباط	العبارة	مُعامل الارتباط
1	**0,74	5	**0,76
2	**0,64	6	**0,77
3	**0,73	7	**0,74
4	**0,72		

** دالة عند مستوى دلالة 0.01

البُعد الثاني: المتطلبات الأساسية لتطبيق بُعد المساءلة في المدارس الثانوية الحكومية.

جدول (7) مُعاملات ارتباط بيرسون لفقرات بُعد المساءلة مع الدرجة الكلية (ن= 14)

العبارة	مُعامل الارتباط	العبارة	مُعامل الارتباط
1	**0,69	5	**0,67
2	**0,71	6	**0,67
3	**0,70	7	**0,65
4	**0,58		

** دالة عند مستوى دلالة 0.01

البُعد الثالث: المتطلبات الأساسية لتطبيق بُعد الكفاءة في المدارس الثانوية الحكومية.

جدول (8) مُعاملات ارتباط بيرسون لفقرات بُعد الكفاءة مع الدرجة الكلية (ن= 14)

العبارة	مُعامل الارتباط	العبارة	مُعامل الارتباط
1	**0,75	5	**0,72
2	**0,69	6	**0,72
3	**0,57	7	**0,75
4	**0,61		

** دالة عند مستوى دلالة 0.01

البُعد الرابع: المتطلبات الأساسية لتطبيق بُعد المشاركة في المدارس الثانوية الحكومية.

جدول (9) مُعاملات ارتباط بيرسون لفقرات بُعد المشاركة مع الدرجة الكلية (ن= 14)

العبارة	مُعامل الارتباط	العبارة	مُعامل الارتباط
1	**0,82	5	**0,67
2	**0,74	6	**0,79

3	**0،70	7	**0،81
4	**0،68		

** دالة عند مُستوى دلالة 0.01

حساب الاتساق الداخلي الكلي لأبعاد الاستبانة:

جدول (10) مُعاملات ارتباط بيرسون لأبعاد الاستبانة مع الدرجة الكلية (ن= 14)

أبعاد الاستبانة	مُعامل الارتباط بالدرجة الكلية
الشفافية (Transparency)	**0،84
المساءلة (Accountability)	**0،86
الكفاءة (Efficiency)	**0،89
المشاركة (Participation)	**0،90

** دالة عند مُستوى دلالة 0.01

ثبات أداة الدراسة:

جدول (11) مُعاملات الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة

البُعد	مُعامل الثبات (Alpha Cronbach)	عدد العبارات
الشفافية	0،85	7
المساءلة	0،79	7
الكفاءة	0،81	7
المشاركة	0،86	7

الخطوة الثالثة: إعداد الصورة النهائية للاستبانة:

تم بناء الاستبانة النهائية لقياس الأبعاد المختلفة للدراسة وفقًا لثلاثة مُستويات (عالية، متوسطة، منخفضة)، حيث تكونت من محورين رئيسيين:

– المحور الأول: يتضمن البيانات الأولية (المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)، بهدف وصف العينة وتحليل خصائصها الديموغرافية.

– المحور الثاني: يشمل أبعاد الدراسة الأربعة:

1. مُتطلبات تطبيق بُعد الشفافية: ويحتوي على (7) عبارات.
2. مُتطلبات تطبيق بُعد المساءلة: ويحتوي على (7) عبارات.
3. مُتطلبات تطبيق بُعد الكفاءة: ويحتوي على (7) عبارات.
4. مُتطلبات تطبيق بُعد المشاركة: ويحتوي على (7) عبارات.

5.3. إجراءات الدراسة:

تمثلت إجراءات الدراسة في الآتي:

1. اختيار موضوع الدراسة، والحصول على إفادة من مكتبة الملك فهد الوطنية بعدم وجود دراسة سابقة في نفس الموضوع.
2. إعداد خطة البحث بشكلٍ مُتكامل، وكتابتها بصياغة منهجية واضحة مع تحديد أهداف الدراسة، وأسئلتها، ومنهجيتها، وأدواتها.
3. إعداد الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وجمع المعلومات العلمية ذات العلاقة لدعم التحليل والتفسير.
4. استخراج خطاب تسهيل مُهمة البحث من الجهات المختصة، والتنسيق مع الجهات المستهدفة لتسهيل عملية جمع البيانات.
5. إعداد الاستبانة الأولية بشكلٍ دقيق (مُلحق 3)، وعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين للتأكد من صِدقها وصلاحيتها للتطبيق.
6. إعداد الاستبانة النهائية بُناءً على ملاحظات المحكمين، ونشرها على عينة الدراسة الممثلة لمديرات المدارس الثانوية، مع مُتابعة عملية الاستجابة وجمع البيانات.
7. تحليل البيانات إحصائيًا باستخدام برنامج SPSS، وكتابة النتائج بُناءً على التحليل الإحصائي، وتفسيرها وفق أهداف الدراسة وأسئلتها.
8. قياس نسبة الاقتباس من مُحتوى الدراسة للتأكد من أصالة العمل وعدم تجاوزه للمعايير الأكاديمية في الأمانة العلمية.
9. تدقيق الرسالة بشكلٍ لغوي ومنهجي بعد المناقشة، وإجراء التعديلات النهائية المطلوبة تمهيدًا لاعتمادها.

6.3. أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها، تم إدخال البيانات المستخلصة من الاستبانة إلى برنامج SPSS (Statistical Package for Social Sciences)، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة الدراسة على النحو التالي:

– مُعامل الارتباط بيرسون (Person Correlation): تم استخدامه لقياس الصدق الداخلي لأداة الدراسة، حيث تم حساب مُعاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الأبعاد الأربعة (الشفافية، المساءلة، الكفاءة، المشاركة) وبين الدرجة الكلية لكل بُعد.

– مُعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): تم استخدام هذا المعامل لقياس ثبات أداة الدراسة، حيث يعكس هذا المعامل مدى موثوقية العبارات داخل كل بُعد من أبعاد الدراسة.

– التكرارات والنسب المئوية: تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، مثل المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والمشاركة في ورش العمل التدريبية.

– المتوسط الحسابي (Mean): استخدام المتوسط الحسابي للتعرف على مُستوى استجابات أفراد العينة على عبارات الدراسة، حيث يحدد المتوسط الحسابي مدى ارتفاع أو انخفاض درجة الموافقة على كل عبارة.

– الانحراف المعياري (Standard Deviation): تم الاعتماد على الانحراف المعياري لقياس مدى تشتت استجابات العينة حول المتوسط الحسابي، مما يُعطي فكرة عن درجة الاتفاق في الآراء.

4. عرض نتائج الدراسة ومُناقشتها

يتناول الفصل الرابع تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها بناءً على البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة عبر الاستبانة، ويشمل التحليل عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أبعاد الدراسة بهدف التعرف على مُستوى تطبيق أبعاد الحوكمة في المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

إجابة السؤال الرئيس: ما مُتطلبات تطبيق أبعاد الحوكمة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض؟

للوصول إلى متوسط عام لمتطلبات تطبيق أبعاد الحوكمة لدى مُديرات المدارس الثانوية في مدينة الرياض، تم تحليل استجابات أفراد الدراسة من خِلال احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب المحاور، وقد أظهرت النتائج كما في جدول (12) ما يلي:

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري

لإجابات أفراد الدراسة حول إجمالي أبعاد مُتطلبات تطبيق الحوكمة

م	أبعاد مُتطلبات تطبيق الحوكمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	بعد الشفافية	2.64	0.56	عالية	1
4	بعد المشاركة	2.62	0.59	عالية	2
3	بعد الكفاءة	2.61	0.57	عالية	3
2	بعد المساءلة	2.59	0.57	عالية	4
	إجمالي متوسط مُتطلبات تطبيق أبعاد الحوكمة	**2.62**	**0.57**	**عالية**	

- يتضح من جدول (12) أن الاستبانة اشتملت على أربعة أبعاد، تُمثِل مُتطلبات تطبيق أبعاد الحوكمة لدى مُديرات المدارس الثانوية، وهي: (الشفافية، المشاركة، الكفاءة، المساءلة)، وقد قامت مُديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض بالإجابة عليها.
- تراوح المتوسط الحسابي العام لمحاور مُتطلبات تطبيق أبعاد الحوكمة بين (2.59) و(2.64)، وهو ما يُشير إلى أن مُستوى توافر هذه المتطلبات جاء بدرجة "عالية".
- بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع المحاور (2.62) بدرجة تقييم "عالية"، فيما بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.57)، وهو ما يعكس درجة تقارب في آراء أفراد العينة.
- جاءت الانحرافات المعيارية لجميع المحاور أقل من الواحد الصحيح، مما يدل على وجود تجانس نسبي في إجابات مُديرات المدارس حول عبارات الاستبانة في مُختلف الأبعاد.
- تُشير النتائج إلى أن مُتطلبات تطبيق أبعاد الحوكمة لدى مُديرات المدارس الثانوية جاءت بدرجة "عالية"، وفقًا لمتوسط حسابي عام بلغ (2.62).
- ترتيب أبعاد مُتطلبات الحوكمة تم وفقًا لقيم المتوسطات الحسابية من وجهة نظر مُديرات المدارس الثانوية.

- جاء محور "الشفافية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.64)، ودرجة تقييم "عالية".
- جاء محور "المشاركة" في المرتبة الثانية بمتوسط (2.62)، وبدرجة "عالية".
- جاء محور "الكفاءة" في المرتبة الثالثة بمتوسط (2.61) وبدرجة "عالية".
- جاء في المرتبة الرابعة محور "المساءلة" بمتوسط حسابي (2.59)، وكلاهما بدرجة "عالية".

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة التويجري (2022) حيث جاءت بها درجة تطبيق الحوكمة بدرجة عالية، ودراسة سوبريادي وآخرون (Supriadi et al., 2021) التي أكدت نتائجها أن التزام المديرين بمبادئ الحوكمة أدى إلى تحسين نوعية القرارات الإدارية وزيادة مُستويات الشفافية داخل المدارس، ودراسة كيم ولي(Kim & Lee, 2022) التي توصلت إلى وجود علاقة بين أبعاد الحوكمة وجودة التعليم في التكيف مع احتياجات الطلاب والمجتمع المحلي، واختلفت مع نتائج دراسة الشراري وحتاملة (2022) حيث جاء بها تطبيق الحوكمة بدرجة متوسطة، ويُمكِن توضيح نتائج الأبعاد من خِلال الإجابة على أسئلة الدراسة كما يلي:

إجابة السؤال الأول: ما مُتطلبات تطبيق بُعد الشفافية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات؟

للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات عينة الدراسة على البُعد الأول الشفافية في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المديرات كالتالي:

جدول (13) الإحصاءات الوصفية لمتطلبات تطبيقُ بعد الشفافية (ن= 143)

م	مُتطلبات تطبيق بُعد الشفافية	عالية	متوسطة	منخفضة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
6	تتبع المدرسة معايير تقييم، واضحة ومعلنة للمعلمات والطالبات.	94 (%72.70)	44 (%23.80)	5 (%3.50)	2.69	0.534	عالية	1
4	تُوضح أهداف المدرسة ورؤيتها لجميع منسوبي المدرسة بصورة شفافة.	100 (%69.90)	36 (%26.60)	7 (%3.50)	2.66	0.543	عالية	2
5	تُعرض نتائج الأداء المدرسي دوري وبطريقة مفهومة للكادر التعليمي.	101 (%69.90)	31 (%26.60)	11 (%3.50)	2.66	0.543	عالية	3
7	تُطبق المدرسة أنظمة واضحة للتعامل مع المواقف المدرسية بشفافية وحيادية.	83 (%69.90)	55 (%25.20)	5 (%4.90)	2.65	0.572	عالية	4

1	تُوفر المدرسة آلية واضحة لمشاركة المعلومات الإدارية والتعليمية مع منسوبي المدرسة.	104 (%70.60)	34 (%21.70)	5 (%7.70)	2.63	0.624	عالية	5
3	تُمكن الأنظمة المعمول بها في المدرسة المعلمات من الاطلاع على السياسات والخطط المعتمدة.	100 (%65.70)	38 (%30.80)	5 (%3.50)	2.62	0.554	عالية	6
2	تلتزم القيادة المدرسية بتوضيح القرارات والخطط لجميع أعضاء الهيئة التعليمية.	100 (%58.00)	38 (%38.50)	5 (%3.50)	2.55	0.566	عالية	7
المجموع العام للبُعد					**2.64**	**0.562**	**عالية**	

يتضح من جدول (13) ما يلي:

- تكون بُعد الشفافية من (7) عبارات أساسية، وقد جاءت الإجابة عنها من وجهة نظر مُديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض بدرجة (عالية) في معظم العبارات، مما يدل على وجود درجة عالية من الاتفاق بين أفراد العينة حول مُتطلبات الشفافية في المدارس الثانوية.
- تراوح المتوسط الحسابي لعبارات بُعد الشفافية بين (2.55) كحد أدنى و(2.69) كحد أقصى، مما يعكس اتفاقًا عاليًا على أهمية تطبيق مُمارسات الشفافية في المؤسسات التعليمية لتحقيق الفاعلية والجودة في الأداء الإداري والتعليمي.
- أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط العام لعبارات بُعد الشفافية كان عند (2.64) مع انحراف معياري (0.56)، مما يُشير إلى درجة موافقة عالية، ويعكس ذلك وعيًا كبيرًا لدى مُديرات المدارس الثانوية بأهمية توفير معلومات واضحة ومُعلنة حول العمليات الإدارية والتعليمية.
- كشفت الانحرافات المعيارية لإجابات مُفردات عينة الدراسة أن جميع العبارات كانت أقل من الواحد الصحيح، مما يدل على توافق كبير بين إجابات المديرات وعدم تشتتها، وهو ما يعكس وضوح التقديرات والتصورات الخاصة بهن حول أهمية الشفافية في العمل المدرسي، ويُمثِل ذلك انعكاسًا لوجهات نظر موحدة ومتقاربة حول الممارسات الإدارية للشفافية في بيئة المدرسة.

وتتفق نتيجة السؤال الأول مع دراسة كلُ من ودراسة سوبريادي وآخرون (Supriadi et al., 2021) التي أكدت نتائجها أن التزام المديرين بمبادئ الحوكمة أدى إلى تحسين الشفافية داخل المدارس، ودراسة أبو صعلوك (2023)، ودراسة المنيع (2024) حيث جاء بهم بُعد الشفافية بمُستوى عالي، بينما اختلفت مع نتائج دراسة كلُ من الخريسات (2024)، ودراسة غالب (2025) حيث جاء بهم بُعد الشفافية بدرجة متوسطة.

إجابة السؤال الثاني: ما مُتطلبات تطبيق بُعد المساءلة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات عينة الدراسة على البُعد الأول المساءلة في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المديرات كالتالي:

جدول (14) الإحصاءات الوصفية لمتطلبات تطبيق بُعد المساءلة (ن= 143)

م	مُتطلبات تطبيق بُعد المساءلة		عالية	متوسطة	منخفضة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
6	تُتيح المدرسة فرص لمراجعة الممارسات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.	ك	97	41	5	2.64	0.55	عالية	1
		%	%67.80	%28.70	%3.50				
7	تعتمد الإدارة أسلوب شفاف وواضح في تقديم التغذية الراجعة.	ك	99	37	7	2.64	0.57	عالية	2
		%	%69.20	%25.90	%4.90				
5	تتوفر تقارير دورية تعكس مدى الالتزام بالخطط والأهداف المدرسية.	ك	95	42	6	2.62	0.57	عالية	3
		%	%66.40	%29.40	%4.20				
1	تُوزع المهام الإدارية والتعليمية بناءً على وصف وظيفي واضح.	ك	95	40	8	2.61	0.59	عالية	4
		%	%66.40	%28.00	%5.60				
3	تُطبق المدرسة آلية واضحة لمحاسبة المقصرين في أداء المهام.	ك	95	39	9	2.6	0.61	عالية	5
		%	%66.40	%27.30	%6.30				
4	يتم تقييم الأداء الإداري والتعليمي بانتظام وفق معايير محددة.	ك	84	54	5	2.55	0.57	عالية	6
		%	%58.70	%37.80	%3.50				
2	تلتزم الإدارة بمتابعة أداء منسوبي المدرسة وفق مؤشرات معتمدة.	ك	69	70	4	2.45	0.55	عالية	7
		%	%48.30	%49.00	%2.80				
المجموع العام للبُعد						**2.59**	**0.57**	**عالية**	

يتضح من جدول (14) ما يلي:

- تكوَّن بُعد المساءلة من (7) عبارات رئيسية، وقد جاءت الإجابة عنها من وجهة نظر مُديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض بدرجة (عالية) في جميع العبارات، مما يدل على إدراك واضح لدى أفراد العينة لأهمية تطبيق معايير المساءلة في الإدارة المدرسية وتعزيز المساءلة في العمليات الإدارية والتعليمية.
- تراوح المتوسط الحسابي لعبارات بُعد المساءلة بين (2.45) كحد أدنى و(2.64) كحد أقصى، مما يعكس مُستوى مرتفع من الاتفاق حول أهمية تطبيق المساءلة كأحد العوامل الأساسية في تحسين الأداء المدرسي وتعزيز الجودة.

– أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط العام لعبارات بُعد المساءلة كان عند (2.59) مع انحراف معياري (0.57)، مما يُشير إلى درجة موافقة عالية.

– كشفت الانحرافات المعيارية لإجابات مُفردات عينة الدراسة أن جميع العبارات كانت أقل من الواحد الصحيح، مما يدل على تقارب كبير في وجهات نظر المديرات.

وتتفق نتيجة السؤال الثاني مع دراسة كلُ من أبو صعلوك (2023)، ودراسة المنيع (2024) حيث جاء بهم بُعد المساءلة بمُستوى عالي، بينما اختلفت مع نتائج دراسة كلُ من الخريسات (2024)، ودراسة غالب (2025) حيث جاء بُعد المساءلة بدرجة متوسطة.

إجابة السؤال الثالث: ما مُتطلبات تطبيق بُعد الكفاءة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات؟

للإجابة عن السؤال الثالث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات عينة الدراسة على البُعد الأول الكفاءة في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المديرات كالتالي:

جدول (15) الإحصاءات الوصفية لمتطلبات تطبيق بُعد الكفاءة (ن= 143)

م	متطلبات تطبيق بُعد الكفاءة		عالية	متوسطة	منخفضة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
7	تُستخدم الموارد المتاحة بشكل مُنظم ومنضبط لتحقيق أعلى استفادة.	ك	107	29	7	2.70	0.56	عالية	1
		%	%74.80	%20.30	%4.90				
1	تستثمر المدرسة مواردها البشرية والمالية لتحقيق أهدافها بكفاءة.	ك	106	29	8	2.69	0.57	عالية	2
		%	%74.10	%20.30	%5.60				
5	تُتابع القيادة المؤشرات التربوية لضمان جودة المخرجات.	ك	97	41	5	2.64	0.55	عالية	3
		%	%67.80	%28.70	%3.50				
4	تُستثمر التقنيات الحديثة لتحسين كفاءة العمل المدرسي.	ك	93	44	6	2.61	0.57	عالية	4
		%	%65.00	%30.80	%4.20				
6	تُوفر برامج تدريبية لتطوير كفاءة المعلمات والكادر الإداري.	ك	93	43	7	2.60	0.58	عالية	5
		%	%65.00	%30.10	%4.90				
3	تُخصص المهام الإدارية، والتعليمية، وفقًا للخبرات والقُدرات.	ك	84	51	8	2.53	0.60	عالية	6
		%	%58.70	%35.70	%5.60				
2	تضع الإدارة خططًا واضحة لتحسين الأداء الإداري والتعليمي.	ك	77	60	6	2.50	0.58	عالية	7
		%	%53.80	%42.00	%4.20				
المجموع العام للبُعد						**2.61**	**0.57**	**عالية**	

يتضح من جدول (15) ما يلي:

- تكوَّن بُعد الكفاءة من (7) عبارات رئيسية، وقد جاءت الإجابة عنها من وجهة نظر مُديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض بدرجة (عالية) في جميع العبارات، مما يدل على وعي كامل لدى مُديرات المدارس بأهمية تحقيق الكفاءة الإدارية والتعليمية كأحد المعايير الأساسية لتعزيز جودة الأداء المدرسي.
- تراوح المتوسط الحسابي لعبارات بُعد الكفاءة بين (2.50) كحد أدنى و(2.70) كحد أقصى، مما يعكس اتفاقًا كبيرًا بين أفراد العينة حول أهمية الكفاءة في تنظيم الموارد البشرية والمالية والإدارية في المدارس.
- أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط العام لعبارات بُعد الكفاءة كان عند (2.61) مع انحراف معياري (0.573)؛ مما يُشير إلى درجة موافقة عالية. هذه النتيجة تعكس إدراك مُديرات المدارس الثانوية لدور الكفاءة في تحسين الأداء العام وتعزيز تحقيق الأهداف التعليمية والإدارية.
- كشفت الانحرافات المعيارية لإجابات مُفردات عينة الدراسة أن أغلب العبارات كانت أقل من الواحد الصحيح؛ مما يدل على تقارب في وجهات نظر المديرات، وانخفاض التباين في تقديراتهنَّ، وهو ما يؤكد على وضوح الرؤية حول تطبيق مُمارسات الكفاءة في بيئة العمل المدرسي.

وتتفق نتيجة السؤال الثالث مع دراسة كلُ من أبو صعلوك (2023)، ودراسة المنيع (2024) حيث جاء بهم بُعد الكفاءة بمستوى عالي، بينما اختلفت مع نتائج دراسة كلُ من الخريسات (2024)، ودراسة غالب (2025) حيث جاء بهم بُعد الكفاءة بدرجة متوسطة.

إجابة السؤال الرابع: ما مُتطلبات تطبيق بُعد المشاركة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات؟

للإجابة عن السؤال الرابع تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات عينة الدراسة على البُعد الأول المشاركة في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المديرات كالتالي:

جدول (16) الإحصاءات الوصفية لمتطلبات تطبيق بُعد المشاركة (ن= 143)

م	مُتطلبات تطبيق بُعد المشاركة		عالية	متوسطة	منخفضة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
7	تُنظم اجتماعات دورية لتعزيز المشاركة في مُناقشة شؤون المدرسة.	ك	112	24	7	2.73	0.54	عالية	1
		%	%78.3	%16.8	%4.9				
6	تؤَّخذ آراء الكادر التعليمي بعين الاعتبار عند التخطيط للبرامج.	ك	104	33	6	2.69	0.55	عالية	2
		%	%72.7	%23.1	%4.2				
1	تُتيح المدرسة للمعلمات المشاركة في صنع القرار المدرسي.	ك	106	27	10	2.67	0.60	عالية	3
		%	%74.1	%18.9	%7				
5	تُشجع المدرسة على العمل بروح الفريق في تنفيذ الأنشطة.	ك	99	37	7	2.64	0.57	عالية	4
		%	%69.2	%25.9	%4.9				

3	تدعم المدرسة المبادرات الجماعية بين منسوبي المدرسة.	ك	92	41	10	2.57	0.62	عالية	5
		%	%64.3	%28.7	%7.0				
4	توفر الإدارة قنوات تواصل فعالة لتبادل الآراء والمقترحات.	ك	86	47	10	2.53	0.63	عالية	6
		%	%60.1	%32.9	%7.0				
2	تُشرك الإدارة أولياء الأمور في بعض القضايا والقرارات التعليمية.	ك	79	54	10	2.48	0.63	عالية	7
		%	%55.2	%37.8	%7.0				
المجموع العام للبُعد						**2.62**	**0.59**	**عالية**	

يتضح من جدول (16) ما يلي:

- تكوّن بُعد المشاركة من (7) عبارات رئيسية، وقد جاءت الإجابة عنها من وجهة نظر مُديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض بدرجة (عالية) في جميع العبارات، مما يدل على تقدير مُديرات المدارس لأهمية المشاركة في دعم العمليات الإدارية والتعليمية، وتحسين روح التعاون داخل البيئة المدرسية.
- تراوح المتوسط الحسابي لعبارات بُعد المشاركة بين (2.48) كحد أدنى و(2.73) كحد أقصى، مما يعكس اتفاقًا كبيرًا بين أفراد العينة حول أهمية المشاركة في تحسين عمليات صُنع القرار والتفاعُل البناء في المدرسة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط العام لعبارات بُعد المشاركة كان عند (2.62) مع انحراف معياري (0.586)، مما يُشير إلى درجة موافقة عالية.
- كشفت الانحرافات المعيارية لإجابات مُفردات عينة الدراسة أن جميع العبارات كانت أقل من الواحد الصحيح، مما يدل على تقارب في وجهات نظر المديرات، وانخفاض التباين في تقديراتهنَّ.

وتتفق نتيجة السؤال الرابع مع دراسة كلُ من ودراسة سوبريادي وآخرون (Supriadi et al., 2021) التي أكدت نتائجها أن التزام المديرين بمبادئ الحوكمة أدى إلى تحسين نوعية القرارات الإدارية وزيادة دخل المدارس، ودراسة أبو صعلوك (2023)، ودراسة المنيع (2024) حيث جاء بهم بُعد المشاركة بمُستوى عالي، بينما اختلفت مع نتائج دراسة كلُ من الخريسات (2024)، ودراسة غالب (2025) حيث جاء بهم بُعد المشاركة بدرجة متوسطة.

5. مُلخص نتائج الدراسة وتوصياتها ومُقترحاتها

تناول الفصل الخامس تلخيص نتائج أسئلة الدراسة، وتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات في ضوء نتائج الدراسة.

1.5. خُلاصة نتائج الدراسة:

خُلاصة نتائج السؤال الرئيس:

- أظهرت نتائج السؤال الرئيس أن المتوسطات الحسابية لمحاور مُتطلبات تطبيق أبعاد الحوكمة لدى مُديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض تراوحت بين (2.59) و(2.64)، وجميعها بدرجة موافقة "عالية".
- بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع المحاور (2.62) بانحراف معياري (0.57)، مما يدل على أن درجة توافر مُتطلبات الحوكمة جاءت "عالية" من وجهة نظر أفراد العينة.

- أعلى المحاور من حيث المتطلبات:

1. جاء بُعد الشفافية في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (2.64).
2. جاء بُعد المشاركة في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط (2.62).

- أدنى المحاور من حيث المتطلبات:

1. جاء بُعد الكفاءة في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط (2.61).
2. جاء بُعد المساءلة في المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث الأهمية بمتوسط (2.59).

خُلاصة نتائج السؤال الأول:

- تراوح المتوسط الحسابي لمتطلبات تطبيق بُعد الشفافية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات بين (2.55) و(2.69) بدرجة تقدير عالية، حيث كانت العبارة "تَتبع المدرسة معايير تقييم واضحة ومُعلنة للمُعلمات والطالبات" هي الأعلى بمتوسط (2.69) وانحراف معياري (0.534)؛ مما يعكس إدراك المديرات لأهمية وضوح المعايير في تعزيز الشفافية.

- أعلى مُتطلبات تطبيق بُعد الشفافية:

1. تَتبع المدرسة معايير تقييم، واضحة، ومُعلنة للمُعلمات، والطالبات.
2. تُوضِح أهداف المدرسة ورؤيتها لجميع منسوبي المدرسة بصورة شفافة.

- أقل مُتطلبات تطبيق بُعد الشفافية:

1. تُمكِن الأنظمة المعمول بها في المدرسة المعلمات من الاطلاع على السياسات والخِطط المعتمدة.
2. تلتزم القيادة المدرسية بتوضيح القرارات والخِطط لجميع أعضاء الهيئة التعليمية.

خُلاصة نتائج السؤال الثاني:

- تراوح المتوسط الحسابي لمتطلبات تطبيق بُعد المساءلة لدى مُديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات بين (2.45) و(2.64) من أصل (3)، وهي قيم تقع ضمن مُستوى الموافقة "العالية"؛ مما يدل على وجود اتفاق عام بين أفراد العينة على أهمية تعزيز مُتطلبات المساءلة ضمن الإدارة المدرسية.

- بلغ المتوسط الحسابي العام لبُعد المساءلة (2.59) من أصل (3)، وهو ما يُشير إلى أن بُعد المساءلة جاء بدرجة "عالية"، ويُعد من المحاور الأساسية التي تتطلب دعمًا مؤسسيًا لضمان ضبط الأداء ومُتابعة تنفيذ الخِطط، والممارسات وفق مؤشرات واضحة.

- أعلى المتطلبات في بُعد المساءلة:

1. تُتيح المدرسة فرص لمراجعة الممارسات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
2. تعتمد الإدارة أسلوب شفاف وواضح في تقديم التغذية الراجعة.

- أقل المتطلبات في بُعد المساءلة:

1. يتم تقييم الأداء الإداري والتعليمي بانتظام وفق معايير مُحددة.
2. تلتزم الإدارة بمُتابعة أداء منسوبي المدرسة وفق مؤشرات معتمدة.

خُلاصة نتائج السؤال الثالث:

- تراوح المتوسط الحسابي لمتطلبات تطبيق بُعد الكفاءة لدى مُديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات بين (2.50) و(2.70) من أصل (3)، وجاءت جميع القيم ضمن مُستوى الموافقة "العالية"، مما يُشير إلى إدراك المديرات لأهمية مُتطلبات الكفاءة في تعزيز الأداء المدرسي وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

- بلغ المتوسط الحسابي العام لبُعد الكفاءة (2.61) من أصل (3)، وهو ما يدل على أن بُعد الكفاءة جاء بدرجة "عالية"، ويُعد من المحاور المهمة التي تسهم في تنظيم الموارد البشرية والمادية واستثمارها بشكل فعّال ضمن بيئة المدرسة.

- أعلى مُتطلبات تطبيق بُعد الكفاءة:

1. تُستخدم الموارد المتاحة بشكلٍ مُنظم ومُنضبط لتحقيق أعلى استفادة.
2. تستثمر المدرسة مواردها البشرية والمالية لتحقيق أهدافها بكفاءة.

- أقل مُتطلبات تطبيق بُعد الكفاءة:

1. تُخصص المهام الإدارية، والتعليمية، وفق للخبرات، والقُدرات.
2. تضع الإدارة خِططًا واضحة لتحسين الأداء الإداري والتعليمي.

خُلاصة نتائج السؤال الرابع:

- تراوح المتوسط الحسابي لمتطلبات تطبيق بُعد المشاركة لدى مُديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات بين (2.48) و(2.73) من أصل (3)، وقد جاءت جميع القيم ضمن مُستوى الموافقة "العالية"؛ مما يعكس اهتمام المديرات بتعزيز المشاركة كعُنصر فاعل في تحسين بيئة العمل المدرسي وتنمية التفاعُل بين مُختلف مكونات المجتمع المدرسي.

- بلغ المتوسط الحسابي العام لبُعد المشاركة (2.62) من أصل (3)، وهو ما يُشير إلى أن بُعد المشاركة جاء بدرجة "عالية"، ويُعد من المحاور المهمة التي تُسهِم في دعم القرارات المدرسية وتحقيق التوازن الإداري من خِلال إشراك المعنيين في العملية التعليمية.

- أعلى مُتطلبات تطبيق بُعد المشاركة:

1. تُنظم اجتماعات دورية لتعزيز المشاركة في مُناقشة شؤون المدرسة.
2. تؤخذ آراء الكادر التعليمي بعين الاعتبار عند التخطيط للبرامج.

- أقل مُتطلبات تطبيق بُعد المشاركة:

1. توفر الإدارة قنوات تواصل فعالة لتبادُل الآراء والمقترحات.
2. تُشرِك الإدارة أولياء الأمور في بعض القضايا والقرارات التعليمية.

2.5. توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة، يُمكِن اقتراح مجموعة من التوصيات التي تتوافق مع نتائج بيانات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

- **بُناءً على نتيجة الإجمالي العام لمتطلبات تطبيق أبعاد الحوكمة**، والتي بينت أن هذه المتطلبات (الشفافية، المشاركة، الكفاءة، المساءلة) جاءت بدرجة "عالية" من وجهة نظر مُديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض؛ لذلك توصي الباحثة وزارة التعليم بضرورة تطوير برامج تدريبية مُتخصصة تستهدف دعم مُديرات المدارس في تفعيل أبعاد الحوكمة، على أن تتنوع

هذه البرامج لتشمل بناء السياسات، تنظيم العمل المؤسسي، تطبيق معايير المساءلة، وتعزيز الشفافية والمشاركة في اتخاذ القرار، بما يُسهِم في رفع جودة الإدارة المدرسية وتحقيق أهداف الحوكمة في البيئة التعليمية.

1. بُناءً على نتيجة السؤال الأول، والتي بينت أن أعلى مُتطلبات تطبيق بُعد الشفافية كانت في عبارة:

– "تَّتبع المدرسة معايير تقييم واضحة ومُعلنة للمُعلمات والطالبات"؛ لذلك توصي الباحثة المسؤولين بوزارة التعليم بتقديم برنامج تدريبي مُتخصص في إعداد وتطبيق معايير تقييم الشفافة، بما يدعم قُدرة المديرات على بناء منظومة تقييم تحقق العدالة والوضوح داخل البيئة المدرسية.

– أظهرت النتائج أن من أعلى المتطلبات في بُعد الشفافية العبارة: "تُوضح أهداف المدرسة ورؤيتها لجميع منسوبي المدرسة بصورة شفافة"؛ لذلك توصي الباحثة مركز التدريب التربوي بتقديم برنامج تدريبي حول مهارات بناء الرؤية المدرسية وتفعيلها لتعزيز قُدرة المديرات على توصيل الأهداف المؤسسية بوضوح لجميع منسوبي المدرسة، وتحقيق انسجام في الأداء الإداري والتعليمي.

2. بُناءً على نتيجة السؤال الثاني، والتي بينت أن أعلى مُتطلبات تطبيق بُعد المساءلة كانت في عبارة:

– "تَّتبع المدرسة معايير تقييم، واضحة، ومُعلنة للمُعلمات، والطالبات"؛ لذا توصي الباحثة بوضع آليات رقابية واضحة ومُستمرة لتقييم أداء المعلمات والطالبات بُناءً على معايير موثقة ومُعلنة، بما يضمن تحقيق العدالة والموضوعية في التقييمات الدورية.

– أظهرت النتائج أن من أعلى المتطلبات أيضًا في بُعد المساءلة العبارة: "تعتمد الإدارة أسلوب شفاف وواضح في تقديم التغذية الراجعة"؛ لذلك توصي الباحثة مكاتب الإشراف التربوي بتنفيذ ورش تدريبية حول آليات تقديم التغذية الراجعة بفعالية، بما يُساهِم في تعزيز التواصل المهني وتحقيق التوجيه المستمر للمُعلمات والعاملين في المدرسة.

3. بُناءً على نتيجة السؤال الثالث، والتي بينت أن أعلى مُتطلبات تطبيق بُعد الكفاءة كانت في عبارة:

– "تُستخدم الموارد المتاحة بشكلٍ مُنظم ومُنضبط لتحقيق أعلى استفادة"؛ لذا توصي الباحثة بتطوير خِطط إدارية تركز على تحسين استثمار الموارد البشرية والمالية في المدرسة، مع تنظيم دورات تدريبية للإداريين حول كيفية إدارة الموارد بكفاءة عالية.

– "تستثمر المدرسة مواردها البشرية والمالية لتحقيق أهدافها بكفاءة"؛ لذا توصي الباحثة بوضع خِطط تشغيلية واضحة تستهدف تعزيز استثمار الموارد البشرية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التعليمية، مع قياس مُستوى الكفاءة بشكلٍ دوريً لضمان التحسين المستمر.

4. بُناءً على نتيجة السؤال الرابع، والتي بينت أن أعلى مُتطلبات تطبيق بُعد المشاركة كانت في عبارة:

– "تُنظم اجتماعات دورية لتعزيز المشاركة في مناقشة شؤون المدرسة"؛ لذا توصي الباحثة بإنشاء لجان استشارية تضم المعلمات وأولياء الأمور لمناقشة القضايا المدرسية بشكلٍ دوريً، مما يُسهِم في تحسين مُستوى التواصل والمشاركة في اتخاذ القرارات.

– أظهرت النتائج أن من أعلى المتطلبات أيضًا في بُعد المشاركة العبارة: "تؤخذ آراء الكادر التعليمي بعين الاعتبار عند التخطيط للبرامج"؛ لذلك توصي الباحثة إدارات التعليم بتضمين هذا الجانب في البرامج الموجهة للقيادات المدرسية، من خِلال تدريب المديرات على أساليب التخطيط التشاركي وآليات إشراك المعلمات في إعداد البرامج والخِطط، بما يُعزِز بيئة العمل التعاوني.

3.5. مُقترحات الدراسة:

من خِلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وقدمت توصيات، يُمكِن اقتراح إجراء الدراسات التالية:

– إعداد دراسة بعنوان "تحديد مُتطلبات تطبيق أبعاد الحوكمة في المدارس الثانوية بمدن المملكة العربية السعودية".

– إعداد دراسة بعنوان "دور الشفافية والمساءلة في تحسين الأداء الإداري في المدارس الحكومية".

– إعداد دراسة بعنوان "تقييم كفاءة استخدام الموارد التعليمية في المدارس الثانوية في ضوء معايير الحوكمة".

– إعداد دراسة بعنوان "آليات تعزيز مُشاركة أولياء الأمور والمعلمات في اتخاذ القرارات المدرسية وفق أبعاد الحوكمة".

6. المراجع

1.6. المراجع العربية

إبراهيم، هدوء السيد عبد الحي. (2020). معوقات تطبيق الحوكمة بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، 109(5)، 879-908.

أبو صعلوك، خميس محمد محسن. (2023). الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمُعلمين من وجهة نظرهم. *مجلة كلية التربية*، 39(3)، 27-48.

أبو عراد، صالح، والغفيري، أحمد. (2017). *نظام التعليم في المملكة العربية السعودية* (ط1). مكتبة المتنبي.

أحمد، سلوى مصطفى محمد، العرباوي، آمال، ومرجان، رانيا قدري. (2016). الأسس الفكرية والفلسفية لمدخل القيادة والحوكمة. *مجلة الثقافة والتنمية*، 16(103)، 134-212.

أسمر، معاذ. (2023). أثر تطبيق الحوكمة على أداء العاملين في المؤسسات التعليمية الحكومية الفلسطينية (ورقة مؤتمر). *المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر لكلية الشريعة*: أخلاقيات مهنة التعليم، فلسطين.

بستان، اسراء كامل. (2023). أسس تطبيق مُمارسات الاقتصاد المعرفي من وجهة نظر مُدرسات الاقتصاد المنزلي بالمرحلة الثانوية في مدارس بغداد -تربية الكرخ الثانية. *مجلة الجامعة العراقية*، 1(60)، 426.

بوحلاسة، وداد. (2020). دور الحوكمة المصرفية في تطوير القدرات التنافُسية للمصارف التجارية: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري خِلال الفترة 2011-2020 (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة إبراهيم سلطان شيبوط.

التويجري، هيلة منديل محمد. (2022). درجة مُمارسة حوكمة نظم تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بتفعيل الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية*، 2(8)، 329 -383.

الثبيتي، ابتسام سعد عوض. (2023). قياس اتجاهات طالبات ومُعلمات المرحلة الثانوية نحو نظام المسارات في مدينة الطائف. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (60)، 205 -253.

الحربي، إيمان حمود. (2025). درجة مُمارسة مبادئ الحوكمة في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس من وجهة نظر مُديرات المدارس. دراسات *عربية في التربية وعلم النفس*، (153)، 179-206.

الحنبلي، محمد بن إبراهيم. (2020). تطوير المرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة تحليلية .*مجلة البحوث التربوية والنفسية*، (34)، 122-158.

الشهراني، مطرة رجاء ماضي، والزهراني، خديجة مقبول جمعان. (2020). درجة توفر مُتطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في مدارس محافظة بيشة وعلاقتها بمُستوى الأداء المدرسي. *المجلة التربوية لتعليم الكبار*، 2(1)، 279-299.

صقر، ولاء السيد عبد الله السيد، وجوهر، دعاء محمود. (2015). دراسة مُقارنة للتعليم الثانوي بكل من الصين والسويد وإمكانية الإفادة منها في جمهورية مصر العربية. *مجلة التربية المقارنة والدولية*، س1، ع3، 357-530.

الصوقعي، عادل بن علي. (2023). تطوير المرحلة الثانوية بتطبيق مشروع المسارات المطور في ضوء رؤية المملكة 2030. *مجلة التربية الحديثة*، (41)، 55-94.

الطراونة، حاكم عبد الرحمن. (2016). *تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات وأثره على الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن*: دراسة ميدانية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة.

عبد الجليل، رباب سعد؛ حسين، سلامة عبدالعظيم، وعبدالبر، نسمة عبدالرسول. (2023). الحوكمة ودورها في تطوير أداء المدارس الثانوية العامة في مصر: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية*، 34(135) 466 -496.

عداد، علي. (2024). معوقات تطبيق الحوكمة في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق من وجهة نظر مُديري المدارس. *مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم التربوية*، 21(46)، 123 -162.

العنزي، زعل شلال. (2020). فاعلية نظام المقررات بالمرحلة الثانوية السعودية من وجهة نظر الطلاب والمعلمين. *مجلة التربية*، (185)، الجزء 1، 607-666.

غالب، انشراح أحمد إسماعيل. (2025). تصور استراتيجي مُقترح لتطبيق الحوكمة الإدارية في مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة تعز. *مجلة بحوث ودراسات تربوية*، (20)، 25-75.

القاعود، مجدلين محمود. (2019). مُتطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس التعليم العام للبنات بمحافظة ينبع من وجهة نظر مُديرات المدارس. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 6(3)، 327-340.

القرشي، عبد الله سرور. (2020). حوكمة الإدارة التعليمية من وجهة نظر قادة المدارس في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. *مجلة علوم الإنسان والمجتمع*، 9(5)، 221-272.

قرواني، خالد نظمي عبد الفتاح. (2016). مدى مُمارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس*، 14(4)، 111-157.

محمد، عبد الله بن علي. (2022). الحوكمة الرشيدة كمدخل لتعزيز جودة الأداء المدرسي. *مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية*، 34(1)، 507-538.

مخامرة، غادة كمال خليل. (2024). *الحكمة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي والرسوخ التنظيمي* (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الخليل.

المغربي، عالية هاشم عبد الله. (2019). واقع تطبيق الحوكمة في المدارس الابتدائية الأهلية للبنات في مدينة الرياض. *المجلة التربوية*، (68)، 1593-1634.

المليكي، محمد عبد الجليل. (2017). *أنموذج مُقترح لحوكمة الجامعات اليمنية* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة إب.

المنيع، حمد بن إبراهيم. (2024). واقع الحوكمة في مدارس التعليم الأهلي الثانوي من وجهة نظر مُديريها بمدينة الرياض. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، 48(1)، 17-50.

الميموني، ندا بنت مطلق علي، وبونيان، ولاء بنت حسين. (2022). واقع تطبيق برنامج المسارات للمرحلة الثانوية في دعم سوق العمل السعودي وفق رؤية 2030 من وجهة نظر مُديرات المدارس. *مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية*، (29)، 414-451.

وزارة التعليم. (2025). *الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام*. المملكة العربية السعودية.

وزارة التعليم. (2021). *دليل منسق المسارات*. مسترجع من https://moe.gov.sa/ar/education/generaleducation/StudyPlans/Documents

2.6. المراجع الأجنبية:

Evans, D. K., & Popova, A. (2021). Tackling implementation challenges: Experimental evidence on school governance reforms in Tanzania. RISE Programme.

Kim, J., & Lee, Y. (2022). Improving education through effective school governance? A comparative analysis. Compare: A Journal of Comparative and International Education, 52(8), 1205-1223.

Levatino, A., Camphuijsen, M., Verger, A., Termes, A., & Parcerisa, L. (2024). School governance through performance-based accountability: A comparative analysis of its side effects across different regulatory regimes. Review of Research in Education, 48(1), 248–286. https://doi.org/10.3102/0091732X241270672

Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023). Equity and Inclusion in Education. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/2023/01/equity-and-inclusion-in-education_e8cfc768.html

Supriadi, D., Usman, H., Jabar, M. A., & Widyastuti, S. (2021). Good school governance: An approach to principal is decision-making. Research in Educational Administration & Leadership, 6(4), 796–831

Sutrisno, H., & Fauziyah, U. (2023). Implementation of good school governance in building school culture with character at MAN 2 Pontianak. ResearchGate.

https://www.researchgate.net/publication/373153716_implementation_of_good_school_governance_in_building_school_culture_with_character_at_man_2_pontianak.

Usman, S. (2014). Governance and higher education in Pakistan: What roles do boards of governor's play in ensuring academic quality maintenance in public universities versus private universities in Pakistan? International Journal of Higher Education, 3(2), 38-51.

Yirdaw, A. (2016). Quality of education in private higher institutions in Ethiopia: The role of governance. SAGE Open, 6(1), 1–12.

Zhao, D., & Wang, L. (2020). School governance structure and its impact on student performance: A comparative study between four provinces of China and the PISA2015 high-scored countries/economies. Best Evidence in Chinese Education, 6(2), 825-843.

جميع الحقوق محفوظة © 2025، الباحثة/ روان بنت عبد الرحمن بن صالح الدميخ، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي
(CC BY NC)

Doi: doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.76.1