



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا

ISSN (Print):- 1110-1237

ISSN (Online):- 2735-3761

<https://mkmgt.journals.ekb.eg>

المجلد (٩٠) العدد الرابع ج (٣) أكتوبر ٢٠٢٤



الاعتماد المدرسي وعلاقته بحوكمة الأداء الإداري بالمدارس الثانوية الحكومية  
في محافظة الخبر

إعداد

أ/ فاطمه بنت عادل بن فرحان الخالدي

ماجستير الإدارة والقيادة التربوية كلية التربية

جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل بالمملكة العربية السعودية.

[f.atimahalkhaldi.a@gmail.com](mailto:f.atimahalkhaldi.a@gmail.com)

إشراف: أ. د/ محمد بن سرحان المخلافي

أستاذ القيادة التربوية كلية التربية

جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل

المجلد (٩٠) العدد الرابع ج (٣) أكتوبر ٢٠٢٤ م

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق معايير الاعتماد المدرسي، وكذلك درجة تطبيق مديري ومديرات المدارس لمبادئ الحوكمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمحافظة الخبر، والكشف عن العلاقة بينهما، والبحث عن أي فروق تُعزى إلى متغيري: (النوع - سنوات الخدمة). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في الخبر، واختيرت عيّنة عشوائية بسيطة قوامها (٢٩٦) معلمًا ومعلمة. وفي ضوء أسئلة الدراسة عُولجت البيانات إحصائيًا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وأهم النتائج المتوصل إليها ما يأتي: جاءت درجة تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الخبر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في درجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (٣.٩٥). وجاء ترتيب المجالات على النحو الآتي: مجال القيادة والإدارة المدرسية في المرتبة الأولى، ثم مجال التعليم والتعلم في المرتبة الثانية، يليه مجال نواتج التعلم في المرتبة الثالثة، ثم مجال البيئة المدرسية في المرتبة الرابعة. وجاءت مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الأداء الإداري في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الخبر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في درجة (عالية) وبمتوسط حسابي (٣.٩٩). وجاء ترتيب المبادئ على النحو الآتي: مبدأ الشفافية في المرتبة الأولى، ثم مبدأ المساءلة في المرتبة الثانية، يليه مبدأ المسؤولية في المرتبة الثالثة، ثم مبدأ اتخاذ القرار الرشيد في المرتبة الرابعة. واتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين تطبيق معايير الاعتماد المدرسي وحوكمة الأداء الإداري في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الخبر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في درجة تطبيق المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخبر لمعايير الاعتماد المدرسي ومبادئ الحوكمة من وجهة نظر المعلمين



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا

ISSN (Print):- 1110-1237

ISSN (Online):- 2735-3761

<https://mkmgt.journals.ekb.eg>

المجلد (٩٠) العدد الرابع ج (٣) أكتوبر ٢٠٢٤



والمعلمات تُعزى إلى متغيري (النوع - سنوات الخدمة). وبناءً على النتائج قدمت الدراسة عدد من التوصيات والمقترحات منها إنشاء لجنة مشتركة بين فرق الاعتماد والحوكمة لتنسيق الجهود وتطوير استراتيجيات متكاملة تعزز الأداء الإداري، واستخدام أدوات تقييم شاملة تشمل استطلاعات رأي المعلمين والطلبة ومنسوبي المدرسة، مراجعات الأداء، وتحليل البيانات، لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

**الكلمات المفتاحية:** الاعتماد المدرسي، الأداء الإداري، الحوكمة، المدارس الثانوية، محافظة الخبر.



---

## **School Accreditation and Its Relationship with Administrative Performance Governance at Public High Schools in Al Khobar Governorate**

Researcher

**Fatimah A Alkhaldi**

Supervised by:

**Prof. Muhammad. S. Almikhlaifi**

### **Abstract**

The study aimed to assess the extent of implementing school accreditation standards and the reality of applying governance principles according to the perspective of male and female teachers at public secondary schools in Al Khobar Governorate. It also sought to reveal the relationship between these factors and investigate any differences that are attributed to the variables of gender and years of service. The study adopted the correlational descriptive approach and employed a questionnaire to collect data. The study population was composed of all teachers at public secondary schools in Al Khobar. A random sample including (296) teachers was selected. In the light of the study questions, data were analyzed statistically using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The main concluded findings were as follows: The degree of implementing school accreditation standards at public secondary schools in Al Khobar, according to the perspective of teachers, was rated as "high" with a mean score of (3.95). The areas were ranked as follows: school leadership and management area was ranked first, followed by teaching and learning area, then learning outcomes area on third rank, and finally, the school environment area on the fourth rank. The reality of governance performance at these schools, according to the teachers' perspective, was also rated as "high", with a mean score of (3.99). The principles were ranked as follows: transparency, accountability, responsibility, and prudent decision-making. A statistically significant relationship was found at the significance



level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the implementation of school accreditation standards and governance performance at public secondary schools in Al Khobar according to the teachers' perspective. Results indicated no statistically significant differences at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the degree of implementation of accreditation standards and governance principles that are attributed to the variables of gender and years of service. Based on the findings, several recommendations and suggestions were provided.

**Key Words:** *School Accreditation, Administrative Performance, Governance, Public High Schools, Khobar Governorate.*

## المحور الأول/ الإطار المحدد للدراسة

### مقدمة الدراسة

تُعدّ الحوكمة من المفاهيم الإداريّة الحديثة التي تحظى باهتمام متزايد من مختلف إدارات المؤسسات، حيث ظهرت كأداة لمواجهة التحديات والمشكلات المالية والإداريّة التي تنشأ نتيجة للممارسات الإداريّة غير السليمة. يشمل ذلك استغلال الصلاحيات والمسؤوليات لتحقيق مصالح فئة معينة من الأطراف ذات العلاقة، مما يؤدي إلى تفاوت في التعامل والشعور بضعف العدالة والنزاهة. كما يعزز هذا الإخفاق في تحقيق الشفافية والإفصاح عن الممارسات الإداريّة والمالية، الذي يؤدي إلى نقص في تدفق المعلومات والبيانات المتعلقة بالأداء الفعلي للمؤسسات (العدوان وأبو قاعود، ٢٠٢٣).

وفي المملكة العربية السعودية يُعدّ مفهوم الحوكمة حديثاً نسبياً. كما أن عمليات التقييم الذاتي التي تسبق التقييم الخارجي لم تدخل حيز التنفيذ إلا في وقت قريب (هيئة تقييم التعليم والتدريب، ٢٠٢٤)، وقد أوصى مؤتمر التنمية الإداريّة بإنشاء مركز لتحديد معايير ودليل لحوكمة المؤسسات وإجراء الدراسات اللازمة لتفعيلها (معهد الإدارة العامة، ٢٠١٦). في حين أن وزارة التعليم قد حددت هدفها الاستراتيجي العاشر لبرنامج تطوير التعليم بتحسين الحوكمة والقيادة من خلال دعم المدارس بإطار جديد يعزز تطبيق مبادئ الحوكمة ويعزز القدرات القيادية كأدوات فاعلة في تطبيق معايير الاعتماد المدرسي. وقد كان هذا الهدف من أولويات استراتيجية التحول الوطني لتطوير التعليم (وزارة التعليم، ١٤٣٨). كما أولت وزارة التعليم اهتماماً كبيراً بتطوير التعليم الثانوي، كونه حلقة وصل بين التعليم الأساسي والتعليم الجامعي، وأعلنت عن التحول إلى نظام المسارات الثانوية وفق نظام الحوكمة المعتمد (العصيمي، ٢٠٢٣)، وفي إطار سعي وزارة التعليم لرفع مخرجاتها التعليمية وتجويدها وتحقيق الميزة التنافسية وتحسين السمعة والتصنيف لمؤسساتها التعليمية، تأسست هيئة تقييم التعليم والتدريب عام ١٤٣٨ هـ، وفق قرار مجلس الوزراء رقم (٩٤)، بوصفها جهة ذات شخصية اعتبارية ومستقلة مالياً وإدارياً، وترتبط تنظيمياً برئيس مجلس الوزراء، كما صدر تنظيم الهيئة في كيانها الجديد

عام ١٤٤٠هـ، وفق قرار مجلس الوزراء رقم (١٠٨) بما يعزز دورها في التقويم والقياس واعتماد المؤهلات في التعليم والتدريب في القطاعين العام والخاص؛ ورفع جودة تلك المؤهلات وكفاءتها، وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ التي تتمثل في الاستثمار بالتعليم وإيلائه اهتمامًا خاصًا بما يظهر أثره في تطويره (هيئة تقويم التعليم والتدريب، ٢٠٢٣) وقد قامت وزارة التعليم بإنشاء فرق الدعم الإشرافية على حَسَبِ الدليل الصادر من وزارة التعليم (٢٠٢٤) والتي تعنى بدعم تمكين المدارس للوفاء بمتطلبات الاعتماد المدرسي والوقوف على مدى جاهزيتها وتحليل مواطن الضعف لتقديم الدعم المناسب لها، والقيام بعمليات التقويم المدرسي الذاتي والخارجي تمهيدًا للوصول إلى مرحلة التصنيف والاعتماد المدرسي. كما أن من أهداف الإدارة العامة للحوكمة والواردة في الدليل التنظيمي لوزارة التعليم الصادر هذا العام (٢٠٢٤)؛ تحليل الأنماط السائدة في بيئة العمل والتي قد تؤثر على تصميم الحوكمة، والوقوف على مدى توافقها مع السياسات الداخلية ومعايير هيئة تقويم التعليم والتدريب للاعتماد المدرسي، والأدلة الاسترشادية، وتسعى هذه الدراسة للتكامل مع مجهودات وزارة التعليم وهيئة تقويم التعليم والتدريب من حيث تسليط الضوء على واقع حوكمة الممارسات الإدارية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخبر، والوقوف على درجة تطبيق معايير الاعتماد المدرسي وفق مجالات هيئة تقويم التعليم والتدريب (٢٠٢٣)؛ وذلك بتطبيق إحدى أدوات الدليل التنفيذي لمعايير تقويم المدارس واعتمادها، حيث يشتمل دليل التقويم الذاتي للمدارس على عدة أدوات؛ منها استبانة المعلم؛ والمتعلم؛ وأولياء الأمور؛ وأدوات أخرى كالملاحظة والمقابلات؛ وفي هذه الدراسة سيتم تطبيق استبانة المعلم. في حين تشمل أدوات التقويم الخارجي نتائج الاختبارات الوطنية نافس لمرحلتى الابتدائية والمتوسطة؛ والتحصيل الدراسي للمرحلة الثانوية؛ ونتائج اختبارات الرخصة المهنية للمعلمين (هيئة تقويم التعليم والتدريب، ٢٠٢٣) .

## مشكلة الدراسة

تتحدد مشكلة الدراسة في التقصي عن درجة تطبيق معايير الاعتماد المدرسي، ومستوى تطبيق مبادئ حوكمة الأداء الإداري في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الخبر، ومعرفة الفروق في التطبيق -إن وجدت- تعزى لمتغيري النوع وسنوات الخدمة، وذلك من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين .

أسئلة الدراسة

١- ما الأسس الفكرية لكل من الاعتماد المدرسي و حوكمة الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية في الفكر الإداري المعاصر؟

٢- ما درجة توافر/تطبيق معايير الاعتماد المؤسسي ومبادئ حوكمة الأداء الإداري في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمحافظة الخبر ( من وجهة نظر معلمي ومعلمات تلك المدارس؟

٣- هل هناك فروق بين استجابات المعلمين والمعلمات حول تطبيق معايير الاعتماد المدرسي ومبادئ حوكمة الأداء بالمدارس موضوع الدراسة تعزى لمتغيري النوع وسنوات الخبرة؟

٤- ما الآليات المقترحة لتعزيز تطبيق درسي ومبادئ حوكمة الأداء بالمدارس موضوع الاهتمام بالدراسة الحالية؟

أهداف الدراسة

١- تحديد الأسس الفكرية لكل من الاعتماد المدرسي و حوكمة الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية في الفكر الإداري المعاصر.

٢- تحديد توافر/تطبيق معايير الاعتماد المؤسسي ومبادئ حوكمة الأداء الإداري في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمحافظة الخبر ( من وجهة نظر معلمي ومعلمات تلك المدارس.

٣- كشف الفروق إن وجدت بين استجابات المعلمين والمعلمات حول تطبيق معايير الاعتماد المدرسي ومبادئ حوكمة الأداء بالمدارس موضوع الدراسة تعزى لمتغيري النوع وسنوات الخبرة.

٤- الآليات المقترحة لتعزيز تطبيق درسي ومبادئ حوكمة الأداء بالمدارس موضوع الاهتمام بالدراسة الحالية. مصطلحات الدراسة

الاعتماد المدرسي: اعتراف رسمي تمنحه الهيئة أو جهة مرخصة منها، بأن المدرسة استوفت شروط ومعايير الاعتماد المدرسي لفترة زمنية محددة (هيئة التقويم والتدريب، ٢٠٢٣).

ويعرّف إجرائياً: أحد أحدث توجهات وزارة التعليم والمتمثل في تطوير كافة مكونات العملية التعليمية، وتحسين التصنيف، وتجويد المخرجات التعليمية، عبر معايير محددة سلفاً من هيئة تقويم التعليم والتدريب، وسيُقاس تطبيقها عبر استجابة أفراد العينة لاستبانة مُعدّة لذلك .

معايير الاعتماد المدرسي: عرّفها المركز الوطني للتقويم والاعتماد المدرسي (٢٠٢٣) بأنها: مواصفات كمية أو نوعية تحددها الهيئة تمثل مقياس مرجعي لتقويم مستوى جودة الأداء المدرسي أو الإنجاز المتوقع .

كما عرفتھا الدوسري (٢٠٢٢) بأنها بيان المستوى المتوقع الذي تضعه هيئة مسؤولة ومعترف بها بشأن درجة أو هدف تربوي إجرائي يراد الوصول إليه، ويحقق قدرًا من الجودة والتميز .

وتعرّف إجرائياً: محكات الأداء الإجرائية التي تقاس عليها درجة تطبيق المدرسة لمعايير الاعتماد المدرسي في المجالات التالية: الإدارة المدرسية، التعليم والتعلم، نواتج التعلم، البيئة المدرسية، وسيتم قياسها عبر استجابة أفراد العينة لاستبانة معدّة لذلك.

الحوكمة: عرّفها المركز العربي للبحوث التربوية بدول الخليج (٢٠٢٢) بأنها: إدارة رشيدة للتعليم العام وفق مبادئ ومعايير المشاركة، الشفافية، المساءلة والنزاهة، في إطار منظومة محددة من أخلاقيات العمل.

كما عرّفها عمر (٢٠٢١) بأنها قدرة المؤسسة على تفعيل الشفافية والمساواة والمشاركة بين أفراد المؤسسة في صنع القرارات التي تسهم في حل المشكلات والحد من الفساد الإداري وتوفير أدوات المسائلة الكافية داخل المؤسسة .

وتعرف إجرائياً بأنها: درجة اتصاف سلوك المدير المدرسي والمؤسسة التعليمية بكافة عناصرها ومدخلاتها ومخرجاتها بالشفافية والمساءلة والمسؤولية، وقدرة المدير على اتخاذ القرار الرشيد، ووضوح الإجراءات الإدارية وسهولة الوصول إليها وملاءمتها، وسُيقاس ذلك عبر استجابات أفراد عينة الدراسة للاستبانة المُعدّة لذلك.

المحور الثاني/ الأسس الفكرية لكل من الاعتماد المدرسي و حوكمة الأداء الإداري  
بالمؤسسات التعليمية في الفكر الإداري المعاصر: إطار نظري معياري

## الإطار النظري

أولاً: الاعتماد المدرسي من منظور الأدبيات المعاصرة

١. مفهوم الاعتماد المدرسي ومعايير

المعيار

قام المركز الوطني لتقويم التعليم والتدريب بتعريف المعايير (٢٠٢٣) بأنها مواصفات كمية أو نوعية تحدها الهيئة تمثل مقياساً مرجعياً لتقويم مستوى جودة الأداء المدرسي أو الإنجاز المتوقع .

وعرّفتها الدوسري (٢٠٢٢) بأنها الكشف عن مستوى معين متوقع تقوم بوضعه بعض الهيئات المسؤولة والمعترف بها؛ للوصول إلى درجة تحقيق هدف تربوي إجرائي للوصول إليه، وبه يتحقق القدر الكافي من الجودة والتميز .

ويلاحظ من خلال تتبع عملية بناء المعايير الدولية أن معظم المعايير تُبنى وفق فلسفة الدولة وتوجهاتها العلمية وأهدافها التربوية، وأنها تُعدّ من قبل خبراء ومهنيين ووكالات ومؤسسات متخصصة مستقلة. (العبري وآخرون، ٢٠١٩).

٢. نماذج الاعتماد المدرسي الدولية

يوجد الكثير من النماذج التي تمثل الاعتماد المدرسي دولياً، ولعل من أشهرها نموذج (CITA)، ونموذج المكتب البريطاني للاعتماد المدرسي (OFSTED)، ومعايير وكالة تكساس سيتا التعليمية (TEA)، ومعايير منظمة ادفانسد، وفيما يلي توضيحها استناداً لدراسات كل من العتيبي (٢٠٢٤)؛ الغامدي (٢٠٢٣)؛ والمطيري (٢٠١٦) والحربي (٢٠٢٢)؛ (Perryman, et al., 2017)

١- نموذج سيتا لمعايير الاعتماد المدرسي (CITA)، ويعد هذا النموذج هو الأشهر من بين النماذج المختلفة؛ فهو يمثل هيئة الاعتماد الدولي-Trans Accreditation regional and Commission on International وهي من الهيئات المتخصصة في تقييم المدارس ومؤسسات التعليم المتحددة الأمريكية، وهي من الهيئات المتخصصة في تقييم المدارس ومؤسسات التعليم قبل الجامعي، ومنح شهادات الجودة، وقد تأسست عام ١٩٩٤م، ويعتمد معيار "سيتا"

في قياس المؤشرات على مقياس خماسي يتكون من خمس مستويات على النحو الآتي:  
المستوى النموذجي Exemplary ، والمستوى الفعال Effective ، والمستوى الناشئ  
Emerging ، والمستوى غير قابل للتطبيق No Applicable ، والمستوى غير موجود  
Absent

٢- نموذج المكتب البريطاني لمعايير التربية (OFSTED) في Office for  
Standards in Education، وتعتمد بريطانيا على مكتب معايير التربية في تحقيق  
جودة مؤسسات التعليم قبل الجامعي، وهو مكتب تابع مباشرة لملكة بريطانيا، وله ثمانية  
فروع منتشرة في أنحاء إنجلترا، ويقوم هذا المكتب بتقديم تقرير سنوي للبرلمان، وبذلك  
يمثل أحد وسائل ضمان محاسبة المدارس أمام الرأي العام (Perryman, et al.,  
2017)، ويختص هذا المكتب بالتحقق من تحصيل الطلاب، وجودة التدريس، وجودة  
القيادة والإدارة، وسلوكيات وأمان الطلاب، وذلك عبر أربع مستويات للقياس: المستوى  
الأول يمثل: الامتياز، والمستوى الثاني يمثل: الجيد، والمستوى الثالث يتطلب التحسين،  
والمستوى الرابع يمثل: غير المستوفي.

٣- معايير وكالة تكساس التعليمية (TEA) تضع ولاية تكساس مجموعة من المعايير  
التي تهدف للتحقق من تطبيق مدارس الولاية للاعتماد المدرسي، ويكون ذلك من خلال  
إحصاء المدارس ذات الأداء المنخفض، التي يُحدد مستوى أدائها من خلال مقياس  
المركز التعليمي الإقليمي في تكساس والذي يحتوي على مؤشرات ومعايير الأداء  
المدرسي المطلوب، وفي ضوء ذلك تُحدد المدارس التي تحتاج إلى دعم وتطوير في  
الأداء، وتحسين المخرجات التعليمية بما يلي تطلعات المجتمع.

ومعايير ولاية تكساس تدور حول المتعلم والمعلم، دون التطرق للمناهج الدراسية والبيئة  
المدرسية أو نواتج التعلم، وذلك قد يرجع سببه إلى اختلاف الغايات والأهداف المرجوة  
من عمليات الاعتماد وفقاً لاختلاف السياق والبيئة التي يُطبق بها .

٤- معايير منظمة ادفانسد Advanced، المعروفة حالياً باسم Cognia ، تُعتبر واحدة  
من المؤسسات الرائدة في مجال الاعتماد المدرسي، حيث تلتزم بتعزيز التميز التعليمي

من خلال تقييم شامل ودقيق للمدارس والمؤسسات التعليمية، وتستخدم هذه المنظمة معايير محددة لضمان توفير تعليم عالي الجودة يتوافق مع المعايير الدولية ويسهم في تطوير مهارات الطلاب وإعدادهم للمستقبل، كما ان الدور الذي تقوم به المنظمة في العملية التعليمية لا يقتصر على الاعتماد الأكاديمي فحسب، بل يمتد ليشمل الدعم المستمر والتوجيه للمؤسسات التعليمية بهدف تحسين الأداء الإداري والأكاديمي، مما يضمن تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والابتكار في البيئة التعليمية. (أباطين، ٢٠١٩)

وتمثلت منظمة "أدفانسد (AdvancED)" في اندماج ثلاث هيئات في مجال الاعتماد المدرسي، هي لجنة الاتحاد المركزي الشمالي للاعتماد وتحسين المدارس (NCA CASI)، ورابطة مجلس الكليات والمدارس الجنوبية للاعتماد وتحسين المدارس (SACS CASI)، ولجنة الاعتماد الشمالية الغربية (NWAC)، وقد أفضى هذا الدمج، الذي تم في العام ٢٠٠٦ م، إلى تكوين كيانٍ بخبرة واسعة في مجال تقييم المؤسسات التعليمية وتطويرها، لتصبح أدفانسد بذلك أكبر منظمة لاعتماد التعليم في العالم. (الشيخ، ٢٠١٩)

تعتمد منظمة أدفانسد على مجموعة من المعايير الدولية للجودة، والتي تُشكّل منهجية واضحة للمدارس والمؤسسات التعليمية الساعية للحصول على اعتمادها، وتتمحور هذه المعايير، التي طُوّرت بالتعاون مع خبراء تربويين من جميع أنحاء العالم، حول ست مجالاتٍ أساسية (الأحمدي، ٢٠٢٢)، وتُركز هذه المجالات على :

الرسالة والرؤية: بحيث يكون للمؤسسة التعليمية هوية واضحة وأهداف محددة تسعى لتحقيقها.

القيادة والحوكمة: من خلال وجود قيادةٍ فاعلةٍ ونظام حوكمةٍ رشيدٍ يُعزز من كفاءة الأداء المؤسسي.

التدريس والتعلم: عبر توفير بيئةٍ تعليميةٍ محفزةٍ تُشجع على الإبداع والابتكار.

الموارد والدعم: من خلال توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لدعم العملية التعليمية.

تحليل البيانات واستخدامها: عبر بناء نظامٍ فعالٍ لجمع البيانات وتحليلها واستخدامها في تحسين الأداء واتخاذ القرارات.

ثقافة التعلم والمناخ المدرسي: من خلال خلق بيئةٍ مدرسيةٍ آمنةٍ وإيجابيةٍ تُشجع على التعلم والنمو (الاحمدي، ٢٠٢٢).

تُعدُّ عملية الحصول على اعتماد أوفانسد رحلةً تطويريةً شاملةً تمرُّ بعدة مراحل، تبدأ بالتسجيل حيث تُعبّر المدرسة عن رغبتها في الحصول على الاعتماد من خلال التسجيل في برنامج أوفانسد، ثم تُجري المدرسة تقييمًا ذاتيًا شاملاً لجميع جوانب عملها، وذلك بالاعتماد على معايير أوفانسد للجودة، بعدها يقوم فريق من خبراء أوفانسد بزيارة المدرسة لتقييمها بشكل مباشر، والتحقق من مدى مطابقتها لمعايير الجودة. ثم يرفع فريق التقييم تقريرًا إلى لجنة الاعتماد، التي تتخذ القرار النهائي بشأن منح الاعتماد من عدمه. وتُقدم أوفانسد الدعم والمتابعة للمدارس المعتمدة، لمساعدتها على الحفاظ على مستوى جودة عالٍ، وتحقيق المزيد من التطوير (الأحمدي، ٢٠٢٢).

يُعدُّ الحصول على اعتماد أوفانسد شهادةً عالميةً على جودة المؤسسة التعليمية والتزامها بتقديم تعليم متميز، وتتمتع المدارس المعتمدة من أوفانسد بالعديد من المزايا، منها:

- تحسين سمعة المدرسة وتعزيز مكانتها محليًا وعالميًا.

- جذب المزيد من الطلاب المتميزين.

- رفع مستوى ثقة أولياء الأمور في المدرسة.

- تحفيز المعلمين والعاملين على بذل المزيد من الجهد.

- توفير فرص أفضل للخريجين في الجامعات وسوق العمل (غنام، ٢٠٢٢).

وعملية الاعتماد في المملكة العربية السعودية تتشابه مع عملية الاعتماد من منظمة أوفانسد، وهذا السبب الذي دعى لتوضيحها بشيء من التفصيل، كما نلاحظ ان معايير الاعتماد المدرسي في المملكة العربية تلتقي مع معايير منظمة أوفانسد، ومكتب التربية البريطاني، ومعايير سيتا، وذلك من حيث معيار القيادة والإدارة المدرسية - معيار الرؤية والفكر والرسالة - معيار القيادة والتنظيم - معيار مرافق المدرسة - معيار

الموارد البشرية- معيار المنهج الدراسي والتدريس- معيار المكتبة ووسائل المعلومات والتكنولوجيا - معيار الخدمات المساندة وأنشطة الطلاب - معيار المناخ العام والمواطنة والسلوك- معيار التقييم والدرجات ونواتج التعلم- معيار التحسين التربوي المستمر .

### 3. معايير الاعتماد المدرسي في المملكة العربية السعودية

إن الهيئة الوطنية التي تقوم بالتقويم والاعتماد الأكاديمي بموجب الموافقة السامية رقم ٧/ب/٦٠٢٤، والتي تُعنى بمسؤولية ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في المؤسسات التعليمية، وتتمثل معايير الهيئة في أحد عشر معيارًا هي: الرسالة والأهداف، والحوكمة والإدارة، وضمان الجودة والتطوير، والتعلم والتدريس، وخدمات الدعم وإدارة الطلاب، مصادر التعلم، المرافق والمعدات، الإدارة والتخطيط المالي لعمليات التوظيف، والبحث عن العلاقات المؤسسية مع المجتمع، وفي عام ٢٠١٦م صدر المرسوم الملكي بدمج عددٍ من الجهات في هيئة تقويم التعليم، وهي هيئة تتمتع بكونها مستقلة ماليًا وإداريًا، كما أنها مسؤولة عن أنشطة تقويم أنواع التعليم والتدريب في السعودية، وتغير اسمها إلى المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي (المطوع، ٢٠١٧)

وفي عام ٢٠١٨م صدر قرار مجلس الوزراء بالموافقة على تنظيم "هيئة تقويم التعليم والتدريب" (هيئة تقويم التعليم والتدريب، ٢٠٢٣) ويعد الاعتماد المدرسي أحد مشاريع المركز الوطني للتقويم والتميز المدرسي، ويتمحور دورها في الاعتراف الرسمي للمدرسة باستيفائها معايير الجودة المعتمدة محليًا ودوليًا.

وهكذا بدأ الأمر تدريجيًا حتى وصل إلى القرار الرسمي عام ٢٠١٨م بالموافقة على تنظيم الهيئة التي يتم من خلالها تقويم التعليم، كما أن مشروع الاعتماد المدرسي يعد أحد أبرز المشاريع التي تنبأها المركز الوطني للتقويم والتميز المدرسي.

مجالات الاعتماد المدرسي في المملكة العربية السعودية  
إن مجالات الاعتماد المدرسي وفق ما أقرته الهيئة التابعة للتقويم والتدريب أربعة  
مجالات هي:

- مجال الإدارة المدرسية.

- مجال نواتج التعلم.

- مجال البيئة المدرسية.

ثانياً/ حوكمة الأداء الإداري بمؤسسات التعليم في الفكر الإداري المعاصر  
إن الحوكمة المدرسية تكمن أهميتها في تطبيق القوانين المُحدّدة لقيم وأخلاقيات العمل  
الإداري وفق إطار مُحدد لها؛ لضمان حقوق المستفيدين من الخدمة التعليمية من طلاب  
وأولياء أمور والمجتمع المحلي، ومراعاة مصلحة المعلمين ورفع الكفاءة، والإنتاجية،  
لتحقيق جودة وتميز في الأداء المدرسي. (العصيمي، ٢٠٢٣)

1. نماذج الحوكمة في مؤسسات التعليم

جُمعت هذه النماذج بالاستناد إلى دراسة العصيمي (٢٠٢٣) نقلا عن دراسات كل من  
بركات ورحال (٢٠١٨)؛ بخيت وشحيطة (٢٠٢٠)؛ عباس (٢٠١٩)؛ محجوب  
(٢٠٢١)؛ وجيمس وآخرين (٢٠١٣):

النموذج الأول: نموذج الدولة

في هذا النموذج، تبدأ الحوكمة عندما تعتمد الحكومة أو ممثليها المنتخبين برنامجاً  
تربوياً. المدارس هنا تعمل كجهات تنفيذية تخضع لإشراف الدولة، وتنفذ السياسات من  
الأعلى إلى الأسفل، مما يتطلب رقابة إدارية مشددة. في هذا السياق، تتولى الدولة قيادة  
العملية بشكل كبير، حيث تتابع تحقيق الأهداف الوطنية على مستوى البلديات.

تقوم وكالات وطنية مثل إدارة التفتيش والوكالة الوطنية للتعليم بمراقبة سير تنفيذ  
السياسات، وتقييم أداء النظام التعليمي، وتقديم تقارير للحكومة. وللتكيف مع الظروف  
المحلية، تفوض الحكومة المركزية بعض المسؤوليات إلى البلديات والمدارس المستقلة  
ومديري المدارس، لكنها تحتفظ بقيادة العملية المركزية باستخدام أدوات رقابية وتوجيهية  
مثل الإدارة بالأهداف والإدارة بالنتائج.

### النموذج الثاني: نموذج الحكومة المحلية

هذا النموذج يقوم على السلطة التقديرية الممنوحة للحكومة المحلية ويفترض تفويضاً للسلطة والحقوق الدستورية. على الرغم من أن الدولة قد تحدد وتقيّد نطاق السلطة التقديرية للسياسات المدرسية المحلية وحوكمتها، إلا أنّ هذه الصلاحيات يمكن أن تتغير مع مرور الوقت. الأساس القانوني في هذا النموذج يعتمد بشكل أساسي على القرارات الصادرة عن الحكومة المحلية.

في هذا النموذج، يبقى التوجه الديمقراطي حاضراً كما هو في نموذج الدولة، ولكن يتم إلغاء دور النخبة الإدارية والسياسية على مستوى البلديات، مما يمنح المواطنين قدرة أكبر على التحكم في سياسات المدارس المحلية عبر الانتخابات. وتقوم لجان خاصة بتفتيش ومراجعة حسابات البلديات بانتظام للتحقق من أداء الحكومة المحلية فيما يتعلق بشؤون التعليم والمدارس.

وتحتاج هيئات الحكم المحلية -مثل لجان التعليم- إلى تقييم ورصد مدى تحقيق أهداف الحكومة المحلية. ويمكنهم استخدام نظم وبيانات التقييم الوطنية عند الحاجة، أو تطوير أنظمتهم الخاصة للتقييم إذا دعت الحاجة إلى ذلك.

### النموذج الثالث: نموذج الجهات الفاعلة المتعددة أو الشبكة

أشار المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج (٢٠٢٢) إلى أن دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية اتبعت نهجاً متنوعاً في حوكمة التعليم عبر هذه السلسلة المتصلة من النماذج. وقد تم تفصيل هذه المقاربات على النحو الآتي (العصيمي، ٢٠٢٣):

الحكومة المركزية: يتم تحديد السياسات التعليمية من قبل وزارة التربية والتعليم والإشراف على تنفيذها مباشرة. وتعد فرنسا والنمسا مثالان لهذا النهج.

حوكمة مركزية مع وجود مشاركة محلية: في هذا النموذج، تقوم الوزارة المركزية بتوجيه النظام التعليمي، بينما تتولى السلطات أو البلديات المحلية تقديم خدمات التعليم، كما هو الحال في الدنمارك والنرويج.

حوكمة مركزية مع استقلالية المدارس: تمارس هنا الوزارة الوطنية السلطة الإرشادية، ولكن بنهج لامركزي يعزز استقلالية المدارس، مثلما يحدث في هولندا. حوكمة من خلال الأولويات الوطنية المشتركة: توضع المبادئ التنظيمية والأطر القانونية من قبل الحكومة المركزية، بينما تتولى الحكومات الإقليمية تقديم الخدمات التعليمية مع درجات متفاوتة من الاستقلالية، كما في المكسيك وإسبانيا. حوكمة لامركزية: تدعم سلطات التعليم والوزارة المركزية المؤسسات التعليمية في صنع السياسات، كما هو الحال في ألمانيا وأستراليا.

2. النظريات المفسرة للحوكمة

أولاً: نظرية محصلة حقوق الملكية

تعود نشأة نظرية محصلة حقوق الملكية إلى Paton ، وبعد ذلك قام George Stabus بتطويرها لتصل إلى صورتها الحالية عام ١٩٦١م، وتؤدي هذه النظرية دوراً مهماً في فهم وتحليل وتعزيز الحوكمة المؤسسية من خلال توفير نظام قانوني واضح، وإطار لتوزيع الملكية وتحديد الحقوق والواجبات، مما يعزز المساءلة والشفافية ويحفز الاستثمار والابتكار في المؤسسة، حيث تقوم هذه النظرية بالتركيز على أهمية حقوق الملكية في تحقيق الكفاءة وتحسين الأداء المؤسسي؛ إذ تعدُّ حقوق الملكية أداة من أدوات أساسية لتوزيع الموارد وتحديد الحقوق والواجبات في النظام الاقتصادي، كما أنها تُعد ملكاً لأصحاب المصالح على اختلافهم سواء كانوا مساهمين، أو مالكين، أو موظفين، أو موردين، وتمنحهم الحق في استخدام واستغلال الموارد واتخاذ القرارات المتعلقة بالملكية (Alzawahreh&Almadi, 2012)

تسهم نظرية محصلة حقوق الملكية في الحوكمة المؤسسية بالطرق الآتية:

(Li & Li, 2018; Van Mourik, 2014)

- تعزيز الشفافية والعدالة؛ حيث إنها توفر نظاماً قانونياً وقوانين واضحة لتوزيع الملكية وتحديد الحقوق والواجبات، مما يعزز الشفافية ويضمن المساواة في المعاملة والعدالة في أداء المؤسسة .

-تعزيز المسؤولية والمساءلة؛ حيث إنها تمنح أصحاب المصلحة القدرة على التأثير والمشاركة في اتخاذ القرارات المؤسسية، مما يعزز المسؤولية ويزيد من مستوى المساءلة لدى المسؤولين والوكلاء في المؤسسة .

-حفز الاستثمار والابتكار؛ حيث إنها تعطي حاملها حقوقاً حصرية على الملكية واستغلال الموارد والابتكار، مما يشجع على الاستثمار والابتكار ويعزز الديناميكية والنمو المؤسسي .

-حماية الملكية والتحكم في المخاطر؛ حيث إنها توفر الحماية القانونية للملكية، وتمنع الاستيلاء غير القانوني على الموارد، مما يقلل من المخاطر ويساعد على تحقيق الاستقرار والاستمرارية المؤسسية.

ثانياً: نظرية الوكالة

يعود ظهور نظرية الوكالة إلى عقود القرن العشرين الأخيرة في فترة نشوء النظريات المحاسبية الأخرى، وتركز على علاقة الوكالة بين المسؤولين (الوكلاء) وأصحاب المصلحة في المؤسسة، وتتص على وجود توجهٍ للمصالح بين الوكلاء وأصحاب المصلحة؛ ولذا فهي تقوم على تحليل سلوك أطراف متعاونين يرتبطون في علاقة تعاقدية ضمن شروط عقد التوظيف بين الملاك وإدارة الشركة، والوكالة هنا تعني العلاقة الناشئة بين الموكل والأصيل من جهة، ومن جهة أخرى بين الموكل والوكيل، بناءً على عقد صريح يكلف الوكيل فيه بالقيام بمهام محددة لصالح الموكل (Dawson et al., 2016).

إن نظرية الوكالة تُعد من النظريات المهمة في مجال الحوكمة المؤسسية، حيث إنه - وفقاً لهذه النظرية- يُعدُّ المسؤول (الوكيل) المكلف بإدارة المؤسسة، سواء كان ذلك مديرها التنفيذي أو أعضاء المجلس الإداري، وكيلاً لأصحاب المصلحة (المالكين)، ويجب أن يتصرف وفقاً لمصلحتهم. ونظراً لوجود بعض الاختلافات في المصالح بين الوكلاء وأصحاب المصلحة فإننا نجد ما يسمى بـ (العلاقة الوكالية)، فتجد الوكلاء دائماً ما يسعون إلى القيام بتحقيق المصالح الشخصية المتعلقة بهم، والحفاظ على موقعهم

وسلطتهم في المؤسسة، في حين يسعى أصحاب المصلحة إلى تحقيق العائد المالي الأمثل والمحافظة على قيمة ملكيتهم (Vargas–Hernández, & Teodoro Cruz, 2018)

وتسعى نظرية الوكالة إلى تحديد آليات حوكمة تحدُّ من التباين في المصالح وتحمي مصلحة أصحاب المصلحة. وتشمل هذه الآليات: (Ward et al,2009)  
- المراقبة والمساءلة؛ حيث تتطلب وجود آليات لمراقبة أداء الوكلاء وتقييم سلوكهم وقراراتهم، وتشمل هذه الآليات التقارير المالية، والتدقيق، وتقييم أداء المديرين، وإعلانات الشفافية.

- الحفز والتعويض؛ إذ يمكن استخدام نظم الحفز والتعويض لتشجيع الوكلاء على اتخاذ القرارات التي تتوافق مع مصالح أصحاب المصلحة.

- تصميم الهيكل التنظيمي؛ حيث يمكن أن يسهم تصميم الهيكل التنظيمي في تحقيق مصالح أصحاب المؤسسة، ويتضمن ذلك تحديد صلاحيات ومسؤوليات الوكلاء بشكل واضح، وإنشاء مجلس إدارة فعال ومستقل؛ لمراقبة أداء "المدير التنفيذي" واتخاذ القرارات اللازمة.

ثالثاً: نظرية أصحاب المصلحة

تسعى نظرية أصحاب المصلحة إلى تعاون جميع الأطراف المعنيين، وتعزيز المشاركة والتعاون والعمل على التكافؤ بين كل الأبعاد المالية، والاجتماعية، والبيئية في أداء المؤسسة، حيث تركز على أن المؤسسة ليست ملكاً للمساهمين فقط، بل تُعدُّ ملكاً لشبكة من المصالح المختلفة المرتبطة بها، والتي تشمل الموظفين والعملاء والموردين والمجتمع المحلي والبيئة والمجتمع بشكل عام. (Shah&Guild,2022)

ومما تؤكد عليه النظرية المراعاة التامة لجميع أصحاب المصلحة، وتوفير التوازن بين مصالحهم المتنوعة، وتلبية مصالح أصحاب المصلحة الرئيسيين كجزء من مسؤولية المؤسسة الاجتماعية، ويؤثر ذلك في اتخاذ القرارات وتشكيل استراتيجيات المؤسسة (Retolaza et al., 2019).

### ٣. مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم

تناولت الأدبيات مجموعة من المبادئ كدراسة الحراشة وآخرين (٢٠٢٤)؛ المنيع (٢٠٢٤)؛ الزعابي والشملي (٢٠٢٢) وغيرهم ومنها على سبيل المثال (الشفافية، المشاركة، المساءلة، الاستدامة، المساواة، المسؤولية، التمكين، النزاهة، العدالة، اتخاذ القرار الرشيد، سيادة القانون، الفاعلية)، وفي هذه الدراسة تم اختيار أربعة مبادئ هي الشفافية، المساءلة، المسؤولية، واتخاذ القرار الرشيد، ذلك لما أشارت إليه العصيمي (٢٠٢٣) لتضمن هذه المبادئ في نص رؤية المملكة ٢٠٣٠، ولكنها تقع ضمن صلاحيات المدير المدرسي بشكل مباشر، وبالرغم من ذلك لا ينبغي إهمال تطبيق المبادئ الأخرى، أو تطبيقها بمنأى عن البقية، حيث إن المبادئ تلتقي جميعها وتتكامل بعضها مع بعض وتُحقق الإدارة الرشيدة.

ثانياً: الدراسات السابقة

أولاً: دراسات تتعلق بمتغير الاعتماد المدرسي

دراسة أمان وأوزمانتار (٢٠٢٣) Aman& Özmantar (بعنوان: تأثير الاعتماد على المدارس: فحص من حيث عناصر النظام المفتوح. والتي هدفت إلى التعرف على تأثير الاعتماد على المدارس من حيث عناصر النظام المفتوح، وتمثلت عينتها في ثلاث مدارس ابتدائية خاصة و(٢١) مشاركاً من طاقم المدرسة الإداري والتدريسي، واستخدمت أدوات الملاحظة والمقابلة والوثائق لجمع البيانات، وفق المنهج النوعي لدراسة حالة متعددة، وكان من أبرز نتائجها أن للاعتماد أثراً إيجابياً قوياً على عناصر النظام المفتوح (المدخلات، العمليات، المخرجات، التغذية المرتدة، العناصر البيئية).

دراسة بورو (٢٠٢٣) Burroughs (بعنوان: الاعتماد كإطار عمل لتحسين المدارس: دراسة كمية. والتي هدفت إلى الكشف عن تصورات مديري المدارس لفعالية الاعتماد وأثره على تحسين العملية التدريسية ومن ذلك أداء الطلاب، وتمثلت عينتها في (٢٥) مديراً لمدارس التعليم الثانوي في فلوريدا، واستخدمت أداتي الاختبار والملاحظة لجمع البيانات، وفق المنهج الكمي غير التجريبي، وكان من أبرز نتائجها أن عملية الاعتماد

أسهمت بشكل كبير في تحسين المدارس، وأن للاعتماد الأثر الواضح في زيادة القدرة القيادية للمديرين.

دراسة الغامدي (٢٠٢٣) بعنوان: القيادة الموزعة لدى مديري مدارس الهيئة الملكية بالجبيل وعلاقتها بتطبيق معايير الاعتماد المدرسي من وجهة نظر المعلمين. والتي هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق معايير الاعتماد المدرسي بمدارس الهيئة الملكية بالجبيل الصناعية، وتمثلت عينتها في (٢٩٦) معلمًا، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي المسحي، وكان من أبرز نتائجها أن درجة تطبيق معايير الاعتماد المدرسي بمدارس الهيئة الملكية بالجبيل كانت عالية وبمتوسط حسابي (٤.٠٧) .

ثانيًا: دراسات تتعلق بمتغير حوكمة الأداء الإداري

دراسة إيرادا (٢٠٢٤) Irada بعنوان: القيادة التوزيعية لمديري المدارس وعلاقتها بحوكمة المدارس الثانوية العامة في مقاطعة دافاو الغربية. وقد سعت إلى تقييم مستوى القيادة التوزيعية والحوكمة المدرسية في المدارس الثانوية العامة في مقاطعة دافاو الغربية في الفلبين، وتمثلت عينتها في (١٥٠) معلمًا في المدارس الثانوية العامة، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي الارتباطي، وكان من أبرز نتائجها أن مستوى الحوكمة المدرسية بين مديري المدارس يعد مرتفعًا حيث حظيت مؤشرات الحوكمة: الشفافية، المسائلة، المسؤولية، الاستقلالية بتقدير مرتفع باستمرار، كما خلصت إلى وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التوزيعية والحوكمة المدرسية .

دراسة الحراحشة وآخرين (٢٠٢٤) بعنوان: الحاكمية المؤسسية وعلاقتها بشفافية القرارات التربوية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم لواء الرمثا. وقد استهدفت التعرف على درجة تطبيق الحاكمية المؤسسية وعلاقتها بشفافية القرارات التربوية لدى مديري المدارس، وتمثلت عينتها في (٣٢٥) معلمًا ومعلمة، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي الارتباطي، وكان من أبرز نتائجها أن درجة ممارسة مديري مدارس لواء الرمثا للحاكمية المؤسسية كانت مرتفعة في جميع المجالات، كما

توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الحاكمية المؤسسية تُعزى إلى متغير النوع أو سنوات الخبرة.

دراسة لابوز وبكاجاس (Lapuz and Pecajas (2022) بعنوان: "سلطة رؤساء المدارس، المسؤولية، وتمكينهم كعوامل في أداء المدارس." وقد استهدفت الكشف عن مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في إسبانيا للمساءلة، التمكين والسلطة، وعلاقتها بأداء المدرسة، وتمثلت عينتها في (٢٨) مديراً، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي الارتباطي، وكان من أبرز نتائجها ان مستوى تطبيق المساءلة جاء بدرجة عالية.

دراسة سوبريادي وآخرين (Supriadi ٢٠٢١) بعنوان: "الحوكمة المدرسية الرشيدة: نهج لجودة اتخاذ القرار لدى مدير المدرسة في المدرسة المهنية الإندونيسية". وقد سعت إلى فحص نموذج الحوكمة المدرسية الرشيدة وتقييم العلاقة بين الحوكمة المدرسية الرشيدة وصنع القرار لدى مديري المدارس، وتمثلت عينتها في (٨٣٨) من الطاقم الإداري والتدريسي ومن جميع المحافظات في إندونيسيا، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي الكمي، وكان من أبرز نتائجها أن الحوكمة المدرسية الرشيدة مبنية على ستة مبادئ من ضمنها: الشفافية، المساءلة، المسؤولية. وأن للحوكمة المدرسية الرشيدة تأثيراً إيجابياً على جودة اتخاذ المدير للقرار وتسهم في تمكين المعلمين وتفويض السلطة وتشجيع القرار المشترك.

دراسة كوريدز (Koridze ٢٠١٨) بعنوان: "مجالات ومبادئ الحوكمة الديمقراطية للمدرسة"، وقد سعت إلى الكشف عن مستوى تحقق مبادئ الحوكمة الديمقراطية بالمدارس الجورجية من وجهة نظر المجتمع: المعلمين وأولياء الأمور والطلاب، ومعرفة معوقات تطبيقها، وتمثلت عينتها في (١٠٥) من المعلمين، و(١٢٣) من الطلاب، و(١١٢) من أولياء الأمور، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات، وفق المنهج المختلط النوعي والكمي، وكان من أبرز نتائجها أن مستوى تطبيق الحوكمة ضعيف ،

وأن مدير المدرسة مهيم في صنع القرارات الرئيسة المتعلقة بالسياسات المدرسية من وجهة نظر المعلمين.

وما تتفرد به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

١. لم تقف الباحثة على دراسة تناولت متغيري الاعتماد المدرسي والحوكمة في وقت واحد .

٢. في هدف البحث عن طبيعة العلاقة الارتباطية وتحديد اتجاهها بين الاعتماد المدرسي وحوكمة الأداء الإداري للمدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخبر .

٣. شملت هذه الدراسة الجنسين .

المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها

أولاً/ وصف إجراءات الدراسة الميدانية

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي الارتباطي لجمع البيانات، وذلك لملاءمته لطبيعتها، ويهدف البحث الوصفي الارتباطي لوصف الظاهرة كما هي في الوضع القائم وتحديد درجة الارتباط أو العلاقة فيما بين متغيرين أو أكثر (الخليلي، ٢٠١٢).

المجتمع:

يتألف مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية للبنين والبنات في محافظة الخبر والبالغ عددهم (١٢٨١) معلماً ومعلمة، وفق إحصائية إدارة التعليم بمكتب الخبر للعام ٢٠٢٤م والموضحة في الجدول (١) يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير النوع.

جدول (١) وصف مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير النوع

النوع	العدد	النسبة
ذكر (معلم)	٦٢٩	49.0%
أنثى (معلمة)	٦٥٢	51.0%
المجموع	1281	100.0%

يتضح من الجدول (١) أن (٤٩.٠%) من مجتمع الدراسة هم من (الذكور)، وأن (٥١.٠%) من مجتمع الدراسة هن من (الإناث) .  
العينة :

-عينة الدراسة الاستطلاعية: طُبِّقَتْ أداة الدراسة على عينة استطلاعية تكونت من (٣٠) معلماً ومعلمة من خارج العينة الأساسية، وذلك بغرض التأكد من صدقها وثباتها .  
-عينة الدراسة الأساسية: حُدِّدَت عينة الدراسة المطلوبة من خلال معادلة ستيفن ثامبسون (2012) Steven K. Thompson والتي تبين من خلالها وبناء على أن مجتمع الدراسة هو (١٢٨١) فإن عينة الدراسة يجب أن تكون (٢٩٦)، وبناء على نسبة المعلمين والمعلمات التي ظهرت في مجتمع الدراسة، فقد تبين أن عدد عينة الدراسة من المعلمين يجب أن تكون (١٤٥) معلماً بنفس نسبتهم التي ظهرت في مجتمع الدراسة وهي (٤٩%)، ومن المعلمات يجب أن يكون (١٥١) معلمة بنفس نسبتهن التي ظهرت في مجتمع الدراسة وهي (٥١%) وقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة، وفيما يلي وصف لعينة الدراسة وفقاً لمتغيري الجنس وعدد سنوات الخدمة .  
1) وفقاً لمتغير النوع :

جدول (٢) وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	145	49.0%
أنثى	151	51.0%
المجموع	296	100.0%

يتضح من الجدول (٢) أن (٤٩.٠%) من عينة الدراسة هم من (الذكور)، وأن (٥١.٠%) من عينة الدراسة هن من (الإناث) .  
2) وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة :

### جدول (٣) وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة
أقل من ٥ سنوات	90	30.4%
من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	95	32.1%
أكثر من ١٠ سنوات	111	37.5%
المجموع	296	100.0%

#### أداة الدراسة :

بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة أدواتها، ومعايير هيئة تقويم التعليم والتدريب (٢٠٢٣) للاعتماد المدرسي، ودراسة العصيمي (٢٠٢٣)، قامت الباحثة بتطوير أداة الاستبانة لجمع البيانات، والتي هدفت للتعرف على وجهة نظر معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخبر حول درجة تطبيق معايير الاعتماد المدرسي فيها، ومستوى تطبيق مبادئ حوكمة الأداء الإداري فيها من خلال ممارسة مديريها لمبادئ الحوكمة.

#### الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

##### ١- صدق المحتوى:

وهو الصدق المعتمد على آراء المحكمين، حيث قامت الباحثة بعرض الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من الخبراء والمختصين في الإدارة التربوية والتخطيط، وطُلب منهم تحكيم الاستبانة وإبداء آرائهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارات وتحقيقها لأهداف الدراسة، وشموليتها، وتنوع محتواها، ومناسبة كل عبارة للمجال الذي تنتمي له، ومدى مناسبة المجالات للمحاور التي تنتمي لها، وتقييم مستوى الصياغة اللغوية، والإخراج، وأية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو الإضافة، أو الحذف، وقد قدموا ملاحظات قيمة أفادت الدراسة، وأثرت الاستبانة، وساعدت على إخراجها بصورة جيدة، وبذلك تكون الاستبانة قد حققت ما يسمى بصدق المحتوى .

## ٢- تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية:

طبقت الاستبانة على عينة استطلاعية من (٣٠) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، من مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الخبر، وتم من خلال استجاباتهم حساب ما يلي :

### أ) الاتساق الداخلي:

حيث تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب ما يلي:

-معامل الارتباط بيرسون (العلاقة الارتباطية) بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي له كل عبارة. والجدول (١) يوضح النتائج الخاصة بمحور (الاعتماد المدرسي)، والجدول (٢) يوضح النتائج الخاصة بمحور (حوكمة الأداء الإداري) .

-معامل الارتباط بيرسون (العلاقة الارتباطية) بين درجة كل مجال، والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي له كل مجال. والجدول (٣) يوضح النتائج الخاصة بمحور (الاعتماد المدرسي)، والجدول (٤) يوضح النتائج الخاصة بمحور (حوكمة الأداء الإداري).

-معامل الارتباط بيرسون (العلاقة الارتباطية) بين درجة كل محور، والدرجة الكلية للاستبانة. والجدول (٥) يوضح النتائج الخاصة بذلك.

جدول (٤) معامل الارتباط بيرسون (العلاقة الارتباطية) بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي له كل عبارة وذلك لمحور (الاعتماد المدرسي)

الرقم	القيادة والإدارة المدرسية	الرقم	التعليم والتعلم	الرقم	نواتج التعلم	الرقم	البيئة المدرسية
١	.813**	١٢	.745**	١٨	.741**	٢٣	.940**
٢	.877**	١٣	.834**	١٩	.677**	٢٤	.956**
٣	.864**	١٤	.893**	٢٠	.863**	٢٥	.938**
٤	.906**	١٥	.862**	٢١	.818**		
٥	.928**	١٦	.922**	٢٢	.860**		
٦	.837**	١٧	.913**				
٧	.719**						
٨	.763**						
٩	.906**						
١٠	.861**						
١١	.927**						

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠١)

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠١)

يتضح من الجدول (٤) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي له كل عبارة، دالة إحصائياً، وذلك لمحور (الاعتماد المدرسي)، مما يدل على ترابط هذه العبارات وصلاحتها للتطبيق على عينة الدراسة.

جدول (٥) معامل الارتباط بيرسون (العلاقة الارتباطية) بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي له كل عبارة وذلك لمحور (حوكمة الأداء الإداري)

الرقم	الشفافية	الرقم	المسائلة	الرقم	المسؤولية	الرقم	اتخاذ القرار الرشيد
١	.711**	٧	.823**	١٢	.951**	١٧	.891**
٢	.831**	٨	.807**	١٣	.969**	١٨	.935**
٣	.898**	٩	.935**	١٤	.965**	١٩	.951**
٤	.943**	١٠	.900**	١٥	.939**	٢٠	.936**
٥	.942**	١١	.947**	١٦	.908**	٢١	.882**
٦	.903**						

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠١)

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠١)

يتضح من الجدول (٥) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي له كل عبارة، دالة إحصائياً، وذلك لمحور (حوكمة الأداء الإداري)، مما يدل على ترابط هذه العبارات وصلاحتها للتطبيق على عينة الدراسة.

جدول (٦) معامل الارتباط بيرسون (العلاقة الارتباطية) بين درجة كل مجال، والدرجة الكلية لمحور (الاعتماد المدرسي)

الرقم	المجال	معامل الارتباط
١	القيادة والإدارة المدرسية	.916**
٢	التعليم والتعلم	.951**
٣	نواتج التعلم	.860**
٤	البيئة المدرسية	.899**

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠١)

يتضح من الجدول (٦) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل مجال، والدرجة الكلية لمحور (الاعتماد المدرسي)، دالة إحصائياً، مما يدل على ترابط هذه المجالات وصلاحتها للتطبيق على عينة الدراسة.

جدول (٧) معامل الارتباط بيرسون (العلاقة الارتباطية) بين درجة كل مجال، والدرجة الكلية لمحور (حوكمة الأداء الإداري)

الرقم	المجال	معامل الارتباط
١	الشفافية	.950**
٢	المساءلة	.975**
٣	المسؤولية	.959**
٤	اتخاذ القرار الرشيد	.904**
** دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠١)		

يتضح من الجدول (٧) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل مجال، والدرجة الكلية لمحور (حوكمة الأداء الإداري)، دالة إحصائياً، مما يدل على ترابط هذه المجالات وصلاحتها للتطبيق على عينة الدراسة.

جدول (٨) معامل الارتباط بيرسون (العلاقة الارتباطية) بين درجة كل محور، والدرجة الكلية للاستبانة

الرقم	المحور	معامل الارتباط
١	الاعتماد المدرسي	.970**
٢	حوكمة الأداء الإداري	.976**
** دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠١)		

يتضح من الجدول (٨) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل محور، والدرجة الكلية للاستبانة، دالة إحصائياً، مما يدل على ترابط هذه المحاور وصلاحتها للتطبيق على عينة الدراسة.

(ب) ثبات الاستبانة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة بمعادلة ألفا كرونباخ، والجدول (٩) يوضح النتائج الخاصة بذلك .

### جدول (٩) معامل ثبات الاستبانة بمعادلة ألفا كرونباخ

الرقم	المجال/ المبدأ/المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
١	مجال القيادة والإدارة المدرسية	11	.961
٢	مجال التعليم والتعلم	6	.925
٣	مجال نواتج التعلم	5	.854
٤	مجال البيئة المدرسية	3	.936
٥	محور الاعتماد المدرسي	25	.973
٦	مبدأ الشفافية	6	.936
٧	مبدأ المسائلة	5	.928
٨	مبدأ المسؤولية	5	.969
٩	مبدأ اتخاذ القرار الرشيد	5	.948
١٠	محور حوكمة الأداء الإداري	21	.981
١١	الاستبانة ككل	46	.987

يتضح من الجدول (٦) أن جميع قيم الثبات بمعادلة ألفا كرونباخ لجميع مجالات ومبادئ ومحاور الاستبانة، وللإستبانة ككل مرتفعة إحصائياً، حيث يشير (أبو هاشم ٢٠٠٣، ٣٠٤) أن معامل الثبات يُعدُّ مرتفع إحصائياً إذا كانت قيمته أعلى من (٠.٨٠)، مما يشير إلى ثبات الاستبانة.

3.4 الأساليب الإحصائية التي استُخدمت في التحليل :

١- استخدمت الباحثة مقياس ليكرت خماسي، وقد تم تصحيح الاستبانة كما هو موضح

في الجدول الآتي :

جدول (١٠) طريقة تصحيح الاستبانة

سلم الاجابة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

وقد تم تقدير كل من: درجة تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الخبر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؛ وواقع حوكمة الأداء الإداري في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الخبر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وفق السلم الآتي:

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي من	المتوسط الحسابي إلى أقل من
منخفضة جداً	1.00	1.80
منخفضة	1.80	2.60
متوسطة	2.60	3.40
عالية	3.40	4.20
عالية جداً	4.20	5.00

٢- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لحساب كل مما يلي:

-الاتساق الداخلي للاستبانة.

-العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين تطبيق معايير الاعتماد المدرسي وحوكمة الأداء الإداري في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الخبر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

٣- معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب ثبات الاستبانة .

٤- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and percentages) لوصف عينة الدراسة وفقاً لمتغيري (الجنس، عدد سنوات الخدمة).

٥- الإحصاء الوصفي المتمثل بالمتوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على كل من: درجة ممارسة معايير الاعتماد المدرسي في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الخبر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؛ ودرجة حوكمة الأداء الإداري في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الخبر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

٦- تم ترتيب العبارات في كل مجال وفق المتوسط الحسابي الأعلى والانحراف المعياري الأقل.

٧-اختبار ت للمجموعات المستقلة (Independent Samples Test) وذلك للتعرف على الفروق في درجة تطبيق المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخبر لكل من: معايير الاعتماد المدرسي، ومبادئ الحوكمة الإداريّة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وفقاً لمتغير (الجنس).

٨)تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وذلك للتعرف على الفروق في درجة تطبيق المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخبر لكل من: معايير الاعتماد المدرسي، ومبادئ الحوكمة الإداريّة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وفقاً لمتغير (عدد سنوات الخدمة).

ثانياً/ عرض نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول، الذي نصّه: ما درجة تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الخبر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟ تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير درجة الممارسة، والجداول من (١١) إلى (١٥) توضح نتائج ذلك.

1.درجة تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الخبر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات عند مجال (القيادة والإدارة المدرسية).

جدول (١١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير درجة تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الخبر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات عند مجال (القيادة والإدارة المدرسية)

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة التطبيق
٢	تلتزم الإدارة المدرسية بميثاق أخلاقيات مهنة التعليم.	4.43	0.769	١	عالية جداً
٤	تنشر الإدارة المدرسية قواعد السلوك والمواظبة، وتتابع تطبيقها.	4.32	0.845	٢	عالية جداً
٥	تعزز إدارة المدرسة بناء العلاقات الإيجابية والتعاون مع المجتمع المدرسي.	4.23	0.887	٣	عالية جداً
٧	توفر إدارة المدرسة كادرًا تعليميًا مكتملاً ومؤهلًا.	4.22	0.848	٤	عالية جداً
٨	تشجع إدارة المدرسة المعلمين للحصول على الرخصة المهنية.	4.21	0.877	٥	عالية جداً
١٠	تطبق إدارة المدرسة التقويم الذاتي المبني على المعايير المعتمدة من هيئة تقويم التعليم والتدريب.	4.16	0.865	٦	عالية
١	يضع مدير المدرسة خطة تشغيلية مكتملة العناصر.	4.13	0.839	٧	عالية
١١	تنفذ الإدارة المدرسية خطة للتحسين بناء على نتائج التقويم المدرسي، وتتابعها.	4.13	0.917	٨	عالية
٩	تدعم الإدارة المدرسية التطوير المهني للمعلمين وفقاً لنتائج تقويم الأداء الوظيفي واحتياجاتهم.	4.10	0.964	٩	عالية
٣	توفر إدارة المدرسة مناخاً آمناً للتعلم والنمو نفسياً واجتماعياً.	4.08	0.930	١٠	عالية
٦	تعزز إدارة المدرسة مشاركة الأسرة في تعلم أبنائها، والتحضير لمستقبلهم.	4.06	0.928	١١	عالية
	مجال القيادة والإدارة المدرسية	4.19	0.722		عالية

يتضح من الجدول (١١) أنه لقد جاء المجال ككل والخاص بدرجة تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الخبر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات عند مجال (القيادة والإدارة المدرسية) في درجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (٤.١٩). واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من المقيد والدجني (٢٠١٨)؛ حيث إنه جاء مجال القيادة التربوية بدرجة تقدير كبيرة وبمتوسط حسابي (٤.٢٠)، ودراسة الربادي (٢٠٢٠)؛ حيث إنه جاء مجال القيادة والإدارة المدرسية بدرجة تقدير عالية وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٣)، وتباينت هذه النتيجة مع دراسة العبدى والسودي (٢٠٢١)؛ حيث إنه جاء معيار القيادة والإدارة بدرجة ضعيفة. درجة تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الخبر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات عند مجال (التعليم والتعلم).

جدول (١٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير درجة تطبيق

معايير الاعتماد المدرسي في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة

الخبر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات عند مجال (التعليم والتعلم)

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة التطبيق
١٣	تدعم إدارة المدرسة تنفيذ المناهج لتحقيق نواتج التعلم المستهدفة وفق الخطة الدراسية.	4.13	0.864	١	عالية
١٤	تُفَعِّل إدارة المدرسة التعلم الإلكتروني لتلبية احتياجات المتعلمين، ودعم تعلمهم.	4.09	0.925	٢	عالية
١٧	تُقَوِّم إدارة المدرسة أداء المتعلمين باستخدام أساليب وأدوات تقويم متنوعة وفاعلة.	3.94	0.971	٣	عالية
١٢	توفّر إدارة المدرسة فرصًا متكافئة للتعلم تُلبي احتياجات المتعلمين ومنهم ذوو الاحتياجات الخاصة والموهوبون.	3.91	1.001	٤	عالية
١٥	توفر إدارة المدرسة أنشطة تعلم تطبيقية ترتبط بحياة المتعلمين.	3.83	1.032	٥	عالية
١٦	تنمّي الإدارة المدرسية المهارات العاطفية والاجتماعية لدى المتعلمين.	3.79	1.017	٦	عالية
	مجال التعليم والتعلم	3.95	0.832		عالية

- يتضح من الجدول (١٢) أنه جاء المجال ككل والخاص بدرجة تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الخبر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات عند مجال (التعليم والتعلم) في درجة تطبيق (عالية) وبمتوسط حسابي (٣.٩٥). واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من الغامدي (٢٠١٦)؛ حيث إنه جاء مؤشر عمليات التعليم والتعلم والتقييم بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (٣.٤٨)، ودراسة الغامدي (٢٠٢٣) حيث إنه جاء بعد التعليم والتعلم بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (٣.٩٨)، ودراسة الريادي (٢٠٢٠) حيث إنه جاء مجال التعليم والتعلم بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (٣.٤٨)، ودراسة طوالبه (٢٠٢٢) حيث إنه جاء مجال التعليم والتعلم بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي (٣.٦٦)، وتباينت هذه النتيجة مع دراسة كل من العبدى والسودى (٢٠٢١)؛ حيث إنه جاء مجال التعليم والتعلم بدرجة متوسطة، ودراسة المالكي (٢٠١٩) حيث إنه جاء بدرجة ضعيفة.

2. درجة تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في

محافظة الخبر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات عند مجال (نواتج التعلم).

جدول (١٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير درجة تطبيق

معايير الاعتماد المدرسي في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الخبر من

وجهة نظر المعلمين والمعلمات عند مجال (نواتج التعلم)

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة التطبيق
٢١	يُظهر المتعلمين اعتزازًا بثقافتهم، واحترامًا للتنوع الثقافي في المجتمع.	4.18	0.844	١	عالية
٢٠	يشارك المتعلمون في الأنشطة المجتمعية والأعمال التطوعية.	3.91	1.011	٢	عالية
١٩	يلتزم المتعلمون بالممارسات الصحية السليمة.	3.84	0.959	٣	عالية
٢٢	يُظهر المتعلمون القدرة على البحث والتعلم الذاتي.	3.82	1.030	٤	عالية
١٨	يُحَقِّق المتعلمون نتائج متقدمة في الاختبارات الوطنية.	3.67	0.924	٥	عالية
	مجال نواتج التعلم	3.89	0.800		عالية

يتضح من الجدول (١٣) أنه جاء المجال ككل العام والخاص بدرجة تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الخبر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات عند مجال (نواتج التعلم) في درجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (٣.٨٩). وتأتي هذه النتيجة متفقة مع دراسة الغامدي (٢٠٢٣)؛ حيث إنه جاء بعد نواتج التعلم بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (٣.٩٩)، وتباينت مع نتيجة دراسة كل من المقيد والدجني (٢٠١٨) التي جاءت في مجال نواتج التعلم بدرجة كبيرة جداً وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٢)، وقد تباينت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من العبدى والسودي (٢٠٢١)؛ حيث إنه جاء بدرجة جيدة .

3. درجة تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الخبر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات عند مجال (البيئة المدرسية).

جدول (١٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير درجة تطبيق

معايير الاعتماد المدرسي في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الخبر من

وجهة نظر المعلمين والمعلمات عند مجال (البيئة المدرسية)

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة التطبيق
٢٥خ	تعمل الإدارة المدرسية على صيانة ونظافة جميع مرافق المبنى وتجهيزاته بانتظام.	3.89	1.090	١	عالية
٢٤	تتوافر في جميع مرافق المدرسة متطلبات الأمن والسلامة.	3.88	0.987	٢	عالية
٢٣	تتوافر فصول ومعامل وخدمات مساندة ملائمة للعملية التعليمية وتلبي احتياجات المتعلمين ومنهم ذوو الاحتياجات الخاصة.	3.51	1.221	٣	عالية
	مجال البيئة المدرسية	3.76	1.004		عالية

يتضح من الجدول (١٤) أنه جاء المجال ككل والخاص بدرجة تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الخبر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات عند مجال (البيئة المدرسية) في درجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (٣.٧٦).

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من الريادي (٢٠٢٠)؛ حيث إنه جاءت درجة مجال البيئة المدرسية عالية وبمتوسط حسابي (٣.٥٢)، واختلفت مع نتيجة دراسة العبدى والسودى (٢٠٢١) التي جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة الغامدي (٢٠٢٣) التي جاءت بدرجة مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٨).

٤. درجة تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الخبر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات عند (جميع المجالات).

جدول (١٥) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير درجة تطبيق

معايير الاعتماد المدرسي في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الخبر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات عند (جميع المجالات)

الرقم	المجال	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة التطبيق
١	مجال القيادة والإدارة المدرسية	4.19	0.722	١	عالية
٢	مجال التعليم والتعلم	3.95	0.832	٢	عالية
٣	مجال نواتج التعلم	3.89	0.800	٣	عالية
٤	مجال البيئة المدرسية	3.76	1.004	4	عالية
	محور الاعتماد المدرسي	3.95	0.763		عالية

يتضح من الجدول (١٥) أنه جاء المحور ككل والخاص بدرجة تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الخبر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات عند (جميع المجالات) في درجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (٣.٩٥). واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من الغامدي (٢٠٢٣)، والمقيد والدجني (٢٠١٨)، والريادي (٢٠٢٠)، وطوالبة (٢٠٢٢)، واختلفت مع نتيجة كل من المالكي

(٢٠١٩) التي جاءت بدرجة منخفضة، ونتيجة كل من العبدى والسودى (٢٠٢١) التي جاءت بدرجة متوسطة .

4.2 للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني الذي نصّه: ما درجة تطبيق مديري ومديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الخبر لمبادئ الحوكمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟ تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير درجة التطبيق، والجداول من (٦) إلى (١٠) توضح نتائج ذلك.

1. درجة حوكمة الأداء الإداري في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الخبر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات عند مبدأ (الشفافية).

جدول (١٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير درجة حوكمة الأداء

الإداري في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الخبر من وجهة نظر

المعلمين والمعلمات عند مبدأ (الشفافية)

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة التطبيق
١	يبلغ مدير المدرسة المعلمين بالقرارات الإدارية المرتبطة بأعمالهم.	4.35	0.839	١	عالية جدًا
٢	يؤقر مدير المدرسة البيانات اللازمة للمعلمين في وقتها المناسب.	4.21	0.901	٢	عالية جدًا
٣	يعلن مدير المدرسة عن جوانب القصور في الأداء بوضوح وموضوعية.	4.12	0.881	٣	عالية
٦	يبلغ مدير المدرسة المعلمين دوريًا عن أهداف البرامج المدرسية.	3.99	0.986	٤	عالية
٥	يؤقر مدير المدرسة آليات تمكّن المعلمين من التعبير عن آرائهم بشفافية.	3.92	1.100	٥	عالية
٤	يشارك مدير المدرسة اتخاذ القرارات مع المعلمين.	3.91	1.086	٦	عالية
	مبدأ الشفافية	4.08	0.836		عالية

يتضح من الجدول (١٦) أنه جاء المجال ككل والخاص بدرجة حوكمة الأداء الإداري في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الخبر من وجهة نظر المعلمين

والمعلمات عند مبدأ (الشفافية) في درجة (عالية) وبمتوسط حسابي (٤.٠٨). واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من العصيمي (٢٠٢٣)؛ حيث إنه بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧٩)، ودراسة المنيع (٢٠٢٤) بمتوسط حسابي (٣.٤٨) ودرجة عالية، وتباينت مع نتيجة دراسة كل من يونر وبورجاس (Yüner and Burgaz (2019) ودراسة الخوالدة (٢٠٢٠) التي جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة كوريدزي (٢٠١٨) التي جاءت بمستوى تطبيق ضعيف، ودراسة الخريسات والطعاني (٢٠٢٤) ومهنا والمقدادي (٢٠٢٠) اللواتي جاءت بدرجة تطبيق متوسطة. وقد يعزى هذا الاختلاف نظرا لاختلاف النطاق الجغرافي الذي طبقت به الدراسات .

2. درجة حوكمة الأداء الإداري في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الخبر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات عند مبدأ (المسائلة).

جدول (١٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير درجة حوكمة الأداء الإداري في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الخبر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات عند مبدأ (المسائلة)

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة التطبيق
٨	يطبق مدير المدرسة إجراءات المسائلة في مختلف المستويات.	4.07	0.880	١	عالية
٧	ينشر مدير المدرسة دليلاً إجرائياً يوضح مواطن المساءلة المدرسية وفق الأنظمة واللوائح.	4.02	0.971	٢	عالية
٩	يستخدم مدير المدرسة أساليب متعددة لقياس أداء المعلمين.	3.98	1.006	٣	عالية
١٠	يطبق مدير المدرسة العقوبات الإدارية التي تتناسب مع حجم المخالفة.	3.94	0.913	٤	عالية
١١	يوفر مدير المدرسة قنوات نظامية لاستقبال شكاوى منسوبي المدرسة.	3.80	1.190	٥	عالية
	مبدأ المسائلة	3.96	0.868		عالية

يتضح من الجدول (١٧) أنه جاء المجال ككل والخاص بدرجة حوكمة الأداء الإداري في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الخبر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات عند مبدأ (المسائلة) في درجة (عالية) وبمتوسط حسابي (٣.٩٦). واتفقت هذه النتيجة مع دراسة إيرادا (٢٠٢٤) Irada، ودراسة الحراشنة وآخرين (٢٠٢٤)، ودراسة الزعابي والشملي (٢٠٢٢)، ودراسة العصيمي (٢٠٢٣)، الزطمة ولكل (٢٠٢٠)؛ ودراسة لابوز وبيكاجاس (2022) Lapuz and Pecajas، واختلف هذه النتيجة مع دراسة غنيمات (٢٠٢٣) التي جاءت بدرجة منخفضة، ودراسة الخوالدة (٢٠٢٠) التي جاءت بدرجة عالية جداً، ودراسة الخريسات والطعاني (٢٠٢٤) ومهنا والمقادي (٢٠٢٠) اللواتي جاءت بدرجة تطبيق متوسطة.

3. درجة حوكمة الأداء الإداري في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الخبر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات عند مبدأ (المسؤولية).

جدول (١٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير درجة حوكمة الأداء الإداري في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الخبر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات عند مبدأ (المسؤولية)

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة التطبيق
١٥	يحدّد مدير المدرسة أدوار المعلمين المسؤولين عنها بدقة.	4.04	0.925	١	عالية
١٣	يفعل مدير المدرسة اللجان المدرسية وفق الصلاحيات الممنوحة لهم.	4.03	0.953	٢	عالية
١٤	يحفّز مدير المدرسة المعلمين إلى استخدام مصادر التعلم المختلفة المسؤولة عن تحسين أدائهم التدريسي.	4.00	0.997	٣	عالية
١٦	ينفّذ مدير المدرسة أنشطة مدرسية مختلفة بما يخدم الحصول على الاعتماد المدرسي.	3.97	0.988	٤	عالية
١٢	ينفّذ مدير المدرسة برامج تدريبية لتطوير المعلمين وفق معايير مهنية.	3.82	1.102	٥	عالية
	مبدأ المسؤولية	3.97	0.902		عالية

يتضح من الجدول (١٨) والخاص بدرجة حوكمة الأداء الإداري في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الخبر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات عند مبدأ (المسؤولية) أنه جاء المجال ككل والخاص بدرجة حوكمة الأداء الإداري في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الخبر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات عند مبدأ (المسؤولية) في درجة (عالية) وبمتوسط حسابي (٣.٩٧). واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كلٍّ من العصيمي (٢٠٢٣)، ودراسة المنيع (٢٠٢٤)، ودراسة إيرادا (٢٠٢٤) Irada. واختلفت مع دراسة الخريسات والطعاني (٢٠٢٤) التي جاءت بدرجة متوسطة، وقد يعزى هذا الاختلاف نظرا لما أورده الزكي (٢٠١٦) أن النظام الإداري المتبع في مختلف البلدان يؤثر على مدى صلاحيات المدير وعلاقته بالإدارة التعليمية .

4.درجة حوكمة الأداء الإداري في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الخبر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات عند مبدأ (اتخاذ القرار الرشيد).

جدول (١٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير درجة حوكمة الأداء

الإداري في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الخبر من وجهة نظر

المعلمين والمعلمات عند مبدأ (اتخاذ القرار الرشيد)

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة التطبيق
١٨	يتخذ مدير المدرسة القرار بشفافية في ضوء أولويات المدرسة.	3.97	0.938	١	عالية
٢٠	يقوم مدير المدرسة بتطبيق معايير الاعتماد المدرسي لدعم اتخاذ قرارات رشيدة.	3.97	0.960	٢	عالية
١٩	يراعي مدير المدرسة مصالح منسوبيها عند اتخاذ القرار.	3.96	1.014	٣	عالية
١٧	يجمع مدير المدرسة المعلومات اللازمة من مصادر مختلفة قبل عملية اتخاذ القرار.	3.94	0.983	٤	عالية
٢١	يُشرك مدير المدرسة المجتمع المحلي في تطوير الخطط التشغيلية مع منسوبي المدرسة.	3.85	1.080	٥	عالية
	مبدأ اتخاذ القرار الرشيد	3.94	0.912		عالية

يتضح من الجدول (١٩) أنه جاء المجال ككل والخاص بدرجة حوكمة الأداء الإداري في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الخبر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات عند مبدأ (اتخاذ القرار الرشيد) في درجة (عالية) وبمتوسط حسابي (٣.٩٤). وتتفق النتيجة مع دراسة الزطمة ولكل (٢٠٢٠)، والعصيمي (٢٠٢٣)، ودراسة سوبريادي وآخرين (٢٠٢١)، وتختلف عن دراسة الخوالدة (٢٠٢٠)؛ يونر وبورجاس (2019) Yüner and Burgaz التي جاءت بدرجة متوسطة. وكذلك دراسة كوريدزي (٢٠١٨). ويمكن عزو هذا الاختلاف لما أورده الخميسي وآخرون (٢٠٢٢)؛ أن للحوكمة الإدارية محددات وضوابط وذكر منها المحددات الداخلية وهي ما يتعلق باللوائح الداخلية والهياكل الإدارية المتبعة لصنع القرارات للمؤسسات التعليمية.

كدرجة حوكمة الأداء الإداري في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الخبر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات عند (جميع المبادئ) جدول (٢٠) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير درجة حوكمة الأداء الإداري في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الخبر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات عند (جميع المبادئ)

الرقم	المجال	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة الممارسة
١	مبدأ الشفافية	4.08	0.836	١	عالية
٣	مبدأ المسؤولية	3.97	0.902	٢	عالية
٢	مبدأ المساءلة	3.96	0.868	٣	عالية
٤	مبدأ اتخاذ القرار الرشيد	3.94	0.912	٤	عالية
	محور حوكمة الأداء الإداري	3.99	0.834		عالية

يتضح من الجدول (٢٠) والخاص بدرجة حوكمة الأداء الإداري في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الخبر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات عند (جميع المبادئ) أنه جاء المحور ككل والخاص بواقع حوكمة الأداء الإداري في مدارس المرحلة

الثانوية الحكومية في محافظة الخبر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات عند (جميع المبادئ) في درجة (عالية) وبمتوسط حسابي (٣.٩٩).  
4.3 للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث، والذي نصه: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين تطبيق معايير الاعتماد المدرسي وحوكمة الأداء الإداري في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الخبر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟ تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، والجداول (١١) يوضح نتائج ذلك.

جدول (٢١) معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين بين تطبيق معايير الاعتماد المدرسي وحوكمة الأداء الإداري في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الخبر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

الرقم	المجال	الشفافية	المساءلة	المسؤولية	اتخاذ القرار الرشيد	محور حوكمة الأداء الإداري
١	مجال القيادة والإدارة المدرسية	.822**	.802**	.791**	.759**	.836**
٣	مجال التعليم والتعلم	.823**	.818**	.823**	.809**	.863**
٢	مجال نواتج التعلم	.679**	.718**	.725**	.681**	.739**
٤	مجال البيئة المدرسية	.661**	.702**	.695**	.648**	.714**
	محور الاعتماد المدرسي	.814**	.832**	.830**	.791**	.862**

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠١).

يتضح من الجدول (٢١) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠١) بين تطبيق معايير الاعتماد المدرسي وحوكمة الأداء الإداري في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الخبر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (٠.٦٤٨) للعلاقة بين (مجال البيئة المدرسية واتخاذ القرار الرشيد)، و (٠.٨٦٣) للعلاقة بين (مجال التعليم والتعلم ومحور حوكمة الأداء الإداري).

4.4. للإجابة عن سؤال الدراسة الرابع، والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في درجة تطبيق المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخبر لمعايير الاعتماد المدرسي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تُعزى إلى متغيري (الجنس - سنوات الخدمة)؟ تم استخدام ما يلي:

- اختبار ت للمجموعات المستقلة. (Independent Samples Test) وذلك للتعرف على الفروق وفقاً لمتغير الجنس، الذي يتكوّن من فئتين. والجدول (١٢) يوضح نتائج ذلك.

- اختبار تحليل التباين الأحادي. (One Way ANOVA) وذلك للتعرف على الفروق وفقاً لمتغير (سنوات الخدمة)، الذي يتكون من ثلاث فئات فأكثر. والجدول (١٣) يوضح نتائج ذلك.

1) الفروق وفقاً لمتغير النوع:

جدول (٢٢) نتائج اختبار (ت) للمجموعات المستقلة للتعرف على الفروق في درجة تطبيق المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخبر لمعايير الاعتماد المدرسي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وفقاً لمتغير (الجنس)

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
القيادة والإدارة المدرسية	ذكر	145	4.16	0.770	.597	.551
	أنثى	151	4.21	0.675		
التعليم والتعلم	ذكر	145	3.91	0.887	.813	.417
	أنثى	151	3.99	0.776		
نواتج التعلم	ذكر	145	3.82	0.817	1.359	.175
	أنثى	151	3.95	0.781		
البيئة المدرسية	ذكر	145	3.67	1.084	1.515	.131
	أنثى	151	3.85	0.915		
محور الاعتماد المدرسي	ذكر	145	3.89	0.814	1.217	.225
	أنثى	151	4.00	0.710		

يتضح من الجدول (٢٢) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  في درجة تطبيق المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخبر لمعايير الاعتماد المدرسي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وفقاً لمتغير (الجنس)، حيث إن جميع مستويات الدلالة لجميع المجالات وللمحور ككل أكبر من (٠.٠٥). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الربادي (٢٠٢٠)، وتختلف مع دراسة المقيد والدجني (٢٠١٨) التي خلصت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع تطبيق معايير الاعتماد المدرسي لصالح الإناث.

(2) الفروق وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة:

جدول (٢٣) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق في درجة تطبيق المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخبر لمعايير الاعتماد المدرسي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وفقاً لمتغير (عدد سنوات الخدمة)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
القيادة والإدارة المدرسية	بين المجموعات	.066	2	.033	.063	.939
	داخل المجموعات	153.727	293	.525		
	الكلية	153.793	295			
التعليم والتعلم	بين المجموعات	.541	2	.270	.389	.678
	داخل المجموعات	203.609	293	.695		
	الكلية	204.150	295			
نواتج التعلم	بين المجموعات	1.553	2	.776	1.214	.299
	داخل المجموعات	187.422	293	.640		
	الكلية	188.975	295			
البيئة المدرسية	بين المجموعات	.292	2	.146	.144	.866
	داخل المجموعات	296.837	293	1.013		
	المجموعات					

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
	الكلية	297.129	295			
محور الاعتماد المدرسي	بين المجموعات	.399	2	.199	.341	.711
	داخل المجموعات	171.403	293	.585		
	الكلية	171.802	295			

يتضح من الجدول (٢٣) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  في درجة تطبيق المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخبر لمعايير الاعتماد المدرسي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وفقاً لمتغير (عدد سنوات الخدمة)؛ حيث إن جميع مستويات الدلالة لجميع المجالات وللمحور ككل أكبر من  $(0,05)$ . ويمكن عزو هذه النتيجة لوضوح معايير الاعتماد المدرسي بما يجعل فهمها وتطبيقها ممكناً بنفس الدرجة. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة المقيد والدجني (٢٠١٨).

4.5 للإجابة عن سؤال الدراسة الخامس، والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  في درجة تطبيق المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخبر لمبادئ الحوكمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تُعزى إلى متغيري (الجنس - سنوات الخدمة)؟ تم استخدام ما يلي:

- اختبار (ت) للمجموعات المستقلة (Independent Samples Test) وذلك للتعرف على الفروق وفقاً لمتغير الجنس والذي يتكون من فئتين. والجدول (١٤) يوضح نتائج ذلك.

- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وذلك للتعرف على الفروق وفقاً لمتغير (سنوات الخدمة) والذي يتكون من ثلاث فئات فأكثر. والجدول (١٥) يوضح نتائج ذلك.

## ١- الفروق وفقاً لمتغير الجنس:

جدول (٢٤) نتائج اختبار (ت) للمجموعات المستقلة للتعرف على الفروق في درجة تطبيق المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخبر لمبادئ الحوكمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وفقاً لمتغير (الجنس)

المبدأ	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
مبدأ الشفافية	ذكر	145	4.06	0.865	.555	.579
	أنثى	151	4.11	0.810		
مبدأ المسائلة	ذكر	145	3.95	0.905	.230	.818
	أنثى	151	3.97	0.835		
مبدأ المسؤولية	ذكر	145	3.98	0.910	.067	.946
	أنثى	151	3.97	0.898		
مبدأ اتخاذ القرار الرشيد	ذكر	145	3.93	0.954	.164	.870
	أنثى	151	3.95	0.872		
محور حوكمة الأداء الإداري	ذكر	145	3.98	0.859	.226	.822
	أنثى	151	4.00	0.811		

يتضح من الجدول (٢٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في درجة تطبيق المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخبر لمبادئ الحوكمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وفقاً لمتغير (الجنس)؛ حيث إن جميع مستويات الدلالة لجميع المبادئ وللمحور ككل أكبر من (٠.٠٥) ، واتفقت جزئياً مع دراسة العصيمي (٢٠٢٣) في مبدأ (الشفافية) واختلفت في مبادئ (المسؤولية - المساءلة - رشادة اتخاذ القرار)؛ حيث أظهرت وجود فروق دالة إحصائية عند (٠.٠٥) مستوى الدلالة ولصالح الإناث، والزمطة ولكل (٢٠٢٠)، في حين اختلفت مع نتيجة الزعابي والشملبي (٢٠٢٢)؛ حيث خلصت إلى وجود فروق دالة إحصائية والدرجة الكلية

لصالح الإناث، ودراسة كل من مهناً والمقدادي (٢٠٢٠) وخريسات والطعاني (٢٠٢٤) حيث كانت الفروق لصالح الإناث .

(2) الفروق وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة:

جدول (٢٥) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق في درجة تطبيق المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخبر لمبادئ الحوكمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وفقاً لمتغير (عدد سنوات الخدمة)

المبدأ	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
مبدأ الشفافية	بين المجموعات	.369	2	.185	.263	.769
	داخل المجموعات	205.853	293	.703		
	الكلية	206.222	295			
مبدأ المسائلة	بين المجموعات	1.455	2	.728	.965	.382
	داخل المجموعات	220.938	293	.754		
	الكلية	222.394	295			
مبدأ المسؤولية	بين المجموعات	.285	2	.143	.174	.840
	داخل المجموعات	239.760	293	.818		
	الكلية	240.045	295			
مبدأ اتخاذ القرار الرشيد	بين المجموعات	.833	2	.417	.500	.607
	داخل المجموعات	244.358	293	.834		
	الكلية	245.191	295			
محور حوكمة الأداء الإداري	بين المجموعات	.587	2	.293	.421	.657
	داخل المجموعات	204.423	293	.698		
	الكلية	205.010	295			

يتضح من الجدول (٢٥) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  في درجة تطبيق المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخبر لمبادئ الحوكمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وفقاً لمتغير (عدد سنوات الخدمة)؛ حيث إن جميع مستويات الدلالة لجميع المبادئ وللمحور ككل أكبر من (٠.٠٥). وانققت هذه النتيجة مع دراسة غنيمات (٢٠٢٣)، والزعابي والشملي (٢٠٢٢)، والعصيمي (٢٠٢٣)، والزطمة ولكحل (٢٠٢٠)، والحراشنة وآخرين (٢٠٢٤)؛ واختلفت مع دراسة مهنا والمقادي (٢٠٢٠)؛ حيث أظهرت فروقاً في المتوسطات الحسابية لصالح من كانت خبرتهم ١٠ سنوات فأكثر .

المحور الرابع/ نتائج الدراسة والأليات المقترحة  
١. نتائج الدراسة النظرية والميدانية

استناداً إلى الإجابة أسئلة الدراسة المعروضة في مناقشة النتائج فقد تم التوصل إلى النتائج الآتية :

-جاءت درجة تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الخبر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في درجة ممارسة (عالية) وبمتوسط حسابي (٣.٩٥).

-جاءت درجة حوكمة الأداء الإداري في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الخبر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في درجة (عالية) وبمتوسط حسابي (٣.٩٩).  
-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  بين تطبيق معايير الاعتماد المدرسي وحوكمة الأداء الإداري في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الخبر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  في درجة تطبيق المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخبر لمعايير الاعتماد المدرسي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغيري (الجنس، سنوات الخدمة).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في درجة تطبيق المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخبر لمبادئ الحوكمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغيري (الجنس، سنوات الخدمة).
- الآليات المقترحة: استنادًا إلى النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، توصي الباحثة بالآتي:
- إجراء تقييمات شاملة لمرافق البيئة المدرسية وتجهيزاتها، وعقد الشراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي لتحسين البيئة المدرسية .
- إنشاء وحدات المساءلة لضمان المتابعة الفعالة لتنفيذ الإجراءات التصحيحية عن طريق وضع معايير تقييم واضحة وإجراء مراجعات دورية للأداء، وفتح قنوات الاتصال بين منسوبي المدرسة والإدارة.
- إنشاء لجنة مشتركة بين فرق الاعتماد والحوكمة لتنسيق الجهود وتطوير استراتيجيات متكاملة تعزز الأداء الإداري، واستخدام أدوات تقييم شاملة تشمل استطلاعات رأي المعلمين والطلبة ومنسوبي المدرسة، مراجعات الأداء، وتحليل البيانات، لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.
- تطوير دليل سياسات وإجراءات شامل يوضح كيفية تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعال وموحد في جميع المدارس وكيفية تقييمها .
- بحوث مستقبلية مقترحة: تقترح الباحثة إجراء دراسات مستقبلية ذات صلة بمجالي الاعتماد المدرسي والحوكمة، وهي:
- توظيف موارد مؤسسات المجتمع المحلي في تمويل المدارس: الاستراتيجيات والتطبيقات.
- دور الشراكة المجتمعية في تحقيق الاستدامة المالية للمؤسسات التعليمية: تصور مقترح.
- حوكمة إدارات التعليم بالسعودية وأثرها على كفاءة الإنفاق.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- أباطين، عبد الحكيم. (٢٠١٩). الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي بالتعليم العالي. الرياض: دار جامعة الملك سعود للنشر.
- الأحمدى، فهد محمد أحمد عبدالرب. (٢٠٢٢). الاعتماد الأكاديمي: مفاهيم وأسس. مجلة الخدمة الاجتماعية، ٧٢(٢).
- بخيت، رنا، وشحيطة، جومانا. (٢٠٢٠). الحوكمة ومعايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي ودورها في خدمة المجتمع: مؤسسات التعليم العالي بلبنان أنموذجاً. مجلة الآداب والعلوم الإنسانية، ٦(٦)، ١٨٠-٢٠٩. قاعدة بيانات دار المنظومة .  
<http://search.mandumah.com/Record>
- بركات، سارة، ورحال، ايمان. (٢٠١٨). استقراء التجارب الأجنبية والعربية في تطبيق حوكمة الجامعات وتحليل واقعها في الجزائر. مجلة الباحث الاقتصادي، ٦(١٠)، ٣٤٣-٣٦٦ .  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article>
- الحراشنة، محمد عبود موسى، عليجات، محمد منيزل عقيل، و المقبل، براءة أحمد علي. (٢٠٢٤). الحاكمية المؤسسية وعلاقتها بشفافية القرارات التربوية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم لواء الرمثا. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، ٤٦(٢)، ٣٧١-٣٨٧. مسترجع من :  
<http://search.mandumah.com/Record/1477243>
- الحربي، مناحي. (٢٠٢٢). معايير وموشرات الاعتماد الأكاديمي في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية- المرحلة الثانوية "دراسة تحليلية". المجلة الدولية للأبحاث العلمية، ٣(١٨)، ١١٧-١٢٥ .  
<https://doi.org/10.59271/s44761.022.2024.18>
- الخريسات، رهاء جديع عوده الله، والطعاني، حسن أحمد المصطفى. (٢٠٢٤). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من :  
<http://search.mandumah.com/Record/1467789>
- الخليلي، خليل. (٢٠١٢). اساسيات البحث العلمي التربوي. دار القلم. الامارات العربية المتحدة.

- الخوالدة، فايز. (٢٠٢٠). درجة تطبيق مديري المدارس في محافظة المفروق لمعايير الحاكمية الرشيدة: دراسة ميدانية على مديري المدارس في محافظة المفروق الأردن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٤(٢٩)، ١-١١. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.K290220>
- الدوسري، هند مبارك. (٢٠٢٢). تفعيل نظم الجودة والاعتماد المدرسي في مدارس التعليم العام بالمملكة: رؤية استشرافية. المجلة العربية لدراسات وبحوث العلوم التربوية والإنسانية، ٢٨(١)، ٨٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1404854>
- رجب، سلوى. (٢٠٢٠). استخدام مدخل القيادة والحوكمة في تطوير إدارة رياض الأطفال. العلم والايمان للنشر والتوزيع.
- الربادي، عبدالله علي عبدالله. (٢٠٢٠). واقع تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في المدارس الأهلية بالجمهورية اليمنية. مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، ٣(٣)، ٩٧-١٥٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1042510>
- الزطمة، محمد، ولكحل، لخضر. (٢٠٢٠). مدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا بمحافظات غرة وسبل تفعيلها. مجلة العلوم النفسية والتربوية، ٦(١)، ١٤-٣٤. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article>
- الزعابي، عبدالله بن خلفان بن ماجد، و الشملي، علي بن خليفة بن علي. (٢٠٢٢). مدى تطبيق المدارس الخاصة بمحافظة شمال الباطنة لمبادئ الحوكمة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة صحر، صحر. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1468107>
- الزكي، أحمد. (٢٠١٦). الإدارة التربوية أسسها وتطبيقاتها. الرياض: مكتبة الرشد.
- الشيخ، احمد. (٢٠١٩). دور معايير الاعتماد في تحسين جودة التعليم. مجلة العلوم البيئية، ٤٨(٢).
- طولبة، ماريا. (٢٠٢٢). اثر تطبيق معايير الاعتماد المدرسي على جودة التعليم في المدارس الخاصة في وزارة التعليم في الأردن من وجهة نظر المديرين. المجلة العربية لجودة التعليم، ٩(٢)، ٢٩-٧.
- عباس، زهرة. (٢٠١٩). حوكمة الجامعات كمدخل لإصلاح التعليم العالي بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق: نماذج جامعات دولية في مجال الحوكمة. مجلة دفاتر اقتصادية، ١٠(١)، ١٣٩-١٦٢. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article>

- العبدى، منصور، والسودي، صالح. (٢٠٢١). التقييم الذاتي لمؤسسات التعليم العام وفق معايير الجودة والاعتماد المدرسي: دراسة على مدرسة ام المؤمنين عائشة بمحافظة عمران اليمن. مجلة جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، ٢(١١)، ١-٢.
- العبري، خلف بن مرهون بن خلف، المحروقي، مبارك بن خليفة بن محمد، و محمد، عزام عبدالنبي أحمد. (٢٠١٩). رؤية مقترحة للاعتماد المدرسي بسلطنة عمان في ضوء خبرة كل من الولايات المتحدة الأمريكية وكندا. العلوم التربوية، ٢٧(٣)، ٣٣٦-٤٠٦. مسترجع من : <http://search.mandumah.com/Record/1087872>
- العتيبي، سارة حامد. (٢٠٢٤). معايير الاعتماد المدرسي في ضوء خبرات بعض الدول المتميزة وسبل الاستفادة منها في الاعتماد المدرسي في السعودية. مجلة العلوم التربوية والإنسانية، (٣٧)، ١٨-٣٥. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1480304> :
- العدوان، خالد صالح حمدان، و أبو قاعود، غازي رسمي عايد. (٢٠٢٣). أثر الحوكمة المؤسسية على تحسين الأداء المؤسسي في ضوء الاعتمادات الدولية متغيرا وسيطا: دراسة ميدانية في المدارس ذات البرامج الدولية في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1445804> :
- العصيمي، جهير. (٢٠٢٣). حوكمة إدارة المدارس الثانوية العامة وعلاقتها بقيادة التغيير بمدينة الدمام. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.
- الغامدي، سعيد، والمخلافي، محمد. (٢٠٢٣). القيادة الموزعة لدى مديري مدارس الهيئة الملكية بالجبيل وعلاقتها بتطبيق معايير الاعتماد المدرسي من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل.
- الغامدي، عبدالله خلف جمعان. (٢٠١٦). مدى تطبيق مدارس إدارة التربية والتعليم بمحافظة المخوة لمعايير الاعتماد المدرسي. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، ٢(١)، ٢٢٨-٢٤٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/776904> :
- غنام، منى. (٢٠٢٢). واقع تطبيق معايير الأداء ادفانسد في المدارس الدولية (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط.
- غنيمات، سمر جمال علي. (٢٠٢٣). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمبادئ الحوكمة في مديرية التربية والتعليم للواء قسبة مادبا من وجهة نظر المعلمين. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، ٤٣(عدد خاص)، ٧٠١-٧١٧. مسترجع من : <http://search.mandumah.com/Record/1418211>

- المالكي، عثمان شداد. (٢٠١٩). واقع تطبيق الاعتماد المدرسي لدى مدارس التعليم العام بمحافظة جدة من وجهة نظر قادة - قائدات المدارس. الثقافة والتنمية، س١٩، (١٣٨)، ١٧٤-٢١٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/965897>
- محجوب، آسية. (٢٠٢١). نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات نجاحه: إشارة للنظام في الجامعة الأمريكية وبريطانيا. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، ٤(١)، ٣٩-٥٩. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/155643>
- المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج. (٢٠٢٢). حوكمة الإدارة التعليمية في الدول الأعضاء بمكتب التربية لدول الخليج. المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج .
- المطوع، نايف بن عبدالعزيز. (٢٠١٧). تقويم برامج إعداد المعلمين في كليات التربية في ضوء المعيار الرابع من معايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي بالمملكة العربية السعودية. مجلة دراسات إنسانية واجتماعية، (٧)، ٩٢-١١٣. مسترجع من : <http://search.mandumah.com/Record/840158>
- المطيري، فواز بن هديان بن نامي العزيمي، و الغامدي، علي بن محمد زهيد. (٢٠١٦). إمكانية تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في مدارس التعليم العام في ضوء معايير سيتا (CITA) العالمية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة طيبة، المدينة المنورة. مسترجع من : <http://search.mandumah.com/Record/944341>
- معهد الإدارة العامة. (٢٠١٦). الكتاب التوثيقي لمؤتمر التنمية الإدارية في ظل التحديات الاقتصادية: المجلد الثاني. المملكة العربية السعودية معهد الإدارة العامة .
- المنيع، حمد بن إبراهيم. (٢٠٢٤). واقع الحوكمة في مدارس التعليم الأهلي الثانوي من وجهة نظر مديريها بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤٨(١)، ١٥-٤٩. مسترجع من : <http://search.mandumah.com/Record/1473582>
- مهنا، إيمان عادل إبراهيم، والمقدادي، محمود حامد حسين. (٢٠٢٠). مدى تطبيق مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة لمبادئ الحوكمة من وجهة نظر العاملين فيها (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من : <http://search.mandumah.com/Record/1152585>
- أبو هاشم، السيد محمد أبو هاشم. (٢٠٠٣). الدليل الاحصائي في تحليل البيانات باستخدام (SPSS)السعودية-الرياض: مكتبة الرشد.

- وزارة التربية والتعليم. (١٤٣٨). مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام. الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم. <https://www.moe.gov.sa>.
- وزارة التعليم. (١٤٤١). الدليل الإجرائي لمدارس التعليم العام: الإصدار الرابع. شركة تطوير للخدمات التعليمية <https://drive.google.com>.
- وزارة التعليم. (١٤٤٢). الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام: دليل الأهداف والمهام. وزارة التعليم <https://www.moe.gov.sa>.
- وزارة التعليم. (١٤٤٢). المركز الإعلامي <https://moe.gov.sa/ar/mediacenter>.
- وزارة التعليم. (١٤٤٣). الوزارة والمرأة، حقوق وتمكين ومشاركة من أجل التنمية الوطنية. وزارة التعليم <https://moe.gov.sa/ar/aboutus>.
- وزارة التعليم. (٢٠٢١). الأدلة الإرشادية لنظام مسارات التعليم الثانوي: دليل مدير المدرسة. وزارة التعليم <https://moe.gov.sa/ar/education>.
- وزارة التعليم. (٢٠٢٤). الدليل التنظيمي لوزارة التعليم. دليل الأهداف والمهام. وزارة التعليم.
- وزارة التعليم. (٢٠٢٤). الاشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة. الإصدار الأول. وزارة التعليم.
- هيئة تقويم التعليم والتدريب. (٢٠٢٣). الدليل الاجرائي للتقويم المدرسي الذاتي. مسترجع من <https://etec.gov.sa/en/service/school/servicegoal>
- وزارة التعليم. (٣١ مارس، ٢٠٢١). تجربة وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية في مجال حوكمة التعليم [ندوة]. الندوة الإقليمية: الحوكمة في التعليم: التحديات وإعادة التفكير بالآليات، مركز اليونيسكو الإقليمي للجودة والتميز <https://rcqe.org/governance/>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Aman, H. A., & Özmantar, Z. K. (2023). Impact of Accreditation on Schools: An Examination in Terms of Open System Elements. *Participatory Educational Research (PER)*, 10(2), 174 – 194.
- Burroughs, M. A. (2023). Accreditation As a Framework for School Improvement: A Quantitative Study (Doctoral Dissertation). Southeastern University.
- Dawson, G. S., Denford, J. S., Williams, C. K., Preston, D., & Desouza, K. C. (2016). An examination of effective IT governance in the public sector using the legal view of agency theory. *Journal of Management Information Systems*, 33(4), 1180-1208.
- Irada, P. F. O. (2024). Distributive Leadership of School Heads in Relation to School Governance of Public Secondary Schools in Davao Occidental



- Division. International Journal of Research Publication and Reviews, 5(6), 4384 – 4390.
- Koridze, L. (2018). Fields and Principles of Democratic Governance of the School. Journal of Education and Practice, 9(5), 87–96.
  - Koridze, L. (2018). Fields and Principles of Democratic Governance of the School. Journal of Education and Practice, 9(5), 2222-1735. <https://www.iiste.org/Journals>
  - Lapuz, M. & Pecajas, E. (2022). School Heads' authority, accountability, and empowerment as functions of school performance. International journal of novel research in humanity and social sciences, 9(3), 69-83. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6701039>
  - Li, D & Li E. X. (2018). Corporate governance and costs of equity: Theory and evidence. Management Science, 64(1), 83-101.
  - Retolaza, J. L., Aguado, R., & Alcaniz, L. (2019). Stakeholder theory through the lenses of catholic social thought. Journal of Business Ethics, 157, 969-980.
  - Shah, M. U., & Guild, P. D. (2022). Stakeholder engagement strategy of technology firms: a review and applied view of stakeholder theory. Technovation, 114, 102-460.
  - Steven, K., & Thompson. (2012). Sampling (3rd ed).
  - Supriadi, D., Usman, H., Jabar, A., & Widyastuti, I. (2021). Good School Governance: An Approach to Principal's Decision-Making Quality in Indonesian Vocational School. Research in Educational Administration & Leadership, 6(4), 796 – 831.
  - Vargas-Hernández, J. G., & Teodoro Cruz, M. E. (2018). Corporate governance and agency theory: Megacable case. Corporate Governance and Sustainability Review, 2(1), 59-69.
  - Ward, A. J., Brown, J. A., & Rodriguez, D. (2009). Governance bundles, firm performance, and the substitutability and complementarity of governance mechanisms. Corporate Governance: An International Review, 17(5), 646-660.