

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص.....



واقع تطبيق الحوكمة المدرسية وعلاقته بتطوير الأنظمة التعليمية
في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب / محمد عبد الصمد آل ابراهيم
الرقم الجامعي /

إشراف /
د. الفيصل عبد الحميد
د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

يشهد التعليم في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة تحولاً استراتيجياً جوهرياً يتماشى مع متطلبات رؤية المملكة 2030 التي جعلت الاستثمار في رأس المال البشري والتعليم النوعي أحد أعمدها الرئيسية.

وقد أدركت وزارة التعليم أن تحقيق جودة التعليم لا يعتمد فقط على المناهج أو التقنية التعليمية، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بفعالية الإدارة التعليمية، والقدرة على اتخاذ القرارات وفق معايير الحوكمة التي تحقق الشفافية، وتضمن المساءلة وترسخ مبدأ العدالة والمشاركة.

يقصد بالحوكمة المدرسية مجموعة القواعد والإجراءات التنظيمية التي تهدف إلى ضبط العلاقات بين مختلف عناصر النظام التعليمية، والطلبة، والمجتمع المحلي، والجهات الإشرافية، وهي تمثل إطاراً مؤسسياً يسعى إلى تحويل المدرسة من بيئة تقليدية تعتمد على الإدارة الفردية إلى منظمة إدارية تشاركية تتسم بالوضوح والانضباط والمساءلة.

كما أن مفهوم الحوكمة لم يعد حكراً على المؤسسات الاقتصادية أو الشركات، بل أصبح مبدأً عالمياً يُطبق في المؤسسات التعليمية والإدارية لتحقيق الكفاءة والفاعلية والاستدامة.

تسعى الحوكمة المدرسية إلى ضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والإدارية، وتحقيق التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات، ومن أبرز أهدافها أيضاً تحسين مستوى التواصل بين المدرسة والجهات ذات العلاقة، وتعزيز روح العمل الجماعي في اتخاذ القرار.

كما تساهم الحوكمة في دعم الابتكار التعليمي من خلال تشجيع المدارس على تبني سياسات جديدة تستند إلى مؤشرات أداء موضوعية، ومراجعة مستمرة للنتائج، بما يتوافق مع توجهات وزارة التعليم نحو التحسين المستمر.

أولت وزارة التعليم اهتماماً متزايداً بإصدار أدلة تنظيمية واسترشادية تعزز مبادئ الحوكمة في المدارس، ومن أبرز هذه الأدلة سياسة إدارة المخاطر، سياسة الإفصاح، سياسة تعارض المصالح، سياسة تفويض الصلاحيات، دليل السلوك المهني لموظفي وزارة التعليم لتعزيز الحوكمة والمخاطر والالتزام وتحسين كفاءة العمل المؤسسي ورفع مستوى جودة العمليات، وضمان النزاهة والشفافية والمساءلة، وحماية الموارد والممتلكات العامة، بما يساهم في رفع جودة الأداء، ودعم الاستدامة، وضمان الانضباط المؤسسي وفق أفضل الممارسات.

كما أطلقت الوزارة برامج تطويرية مثل برنامج مكين لدعم القدرات القيادية لمديري الإدارات العامة للتعليم بالمملكة لتعزيز تطبيق الحوكمة ورفع كفاءة مديري المدارس والمشرفين والتربويين.

تأتي أهمية تطبيق الحوكمة أيضاً في دورها الحيوي في تحقيق كفاءة الإنفاق التعليمي، فمع ازدياد التحديات الاقتصادية وارتفاع حجم الإنفاق الحكومي على التعليم، أصبح من الضروري ضمان أن تُستخدم الموارد بطريقة تحقق أقصى عائد تعليمي، ومن هنا تبرز الحوكمة كأداة لتقليل الهدر المالي والإداري عبر تطبيق ضوابط ومعايير دقيقة للمساءلة والشفافية في الصرف واتخاذ القرار.

تسهم الحوكمة المدرسية كذلك في دعم تحقيق العدالة التعليمية بين المدارس، إذ تضمن توحيد المعايير الإدارية والرقابية، وتحد من التفاوت في جودة الخدمات التعليمية بين المناطق، كما ترفع مستوى ثقة المجتمع وأولياء الأمور في المؤسسات التعليمية الحكومية والأهلية على حد سواء.

وانطلاقاً من هذه المعطيات، يهدف هذا البحث إلى دراسة واقع تطبيق الحوكمة المدرسية وعلاقته بتطوير الأنظمة التعليمية في المملكة العربية السعودية من خلال تحليل وثائقي للأنظمة والسياسات التعليمية، وبيان مدى ارتباطها بتطوير الأنظمة التعليمية الحديثة.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من التقدم الملحوظ الذي حققته المملكة العربية السعودية في تطوير منظومة التعليم من خلال مبادرات التحول الوطني ورؤية 2030 إلى أن تطبيق الحوكمة المدرسية على أرض الواقع لا يزال يواجه من التحديات التي تحد من تحقيق الاستفادة القصوى من السياسات واللوائح الصادرة. تنطلق مشكلة الدراسة من وجود فجوة واضحة بين ما تهدف إليه الوزارة من خلال أدلة الحوكمة وبين ما يتم تطبيقه فعلياً في المدارس الحكومية ولأهلية.

تظهر هذه الفجوة من خلال عدد من المظاهر التي تعكس عدم الاتساق في مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بين المدارس حيث تختلف ممارسات الشفافية والمسؤولية واداره الموارد من مدرسة الى أخرى بل ومن منطقة تعليمية الى أخرى.

وتبرز المشكلة بشكل أكبر في المدارس ذات القيادات الإدارية غير المؤهلة أو التي لم تحصل على تدريب متخصص في إدارة الحوكمة الحديثة مما يؤدي إلى اختلاف مستويات الأداء المؤسسي بشكل واضح. ومن أبرز الإشكالات التي تظهر ملامح المشكلة:

1- غياب وضوح الأدوار والمسؤوليات داخل المدرسة

على الرغم من صدور الدليل التنظيمي والإجرائي من وزارة التعليم إلا أن هناك تفاوتاً في فهم وتطبيق المهام بين القادة التربويين ولهيئة التعليم.

فتطبيق الحوكمة تطبيق توزيعياً دقيقاً للمسؤوليات وتحديد واضحاً للصلاحيات وهو أمر لا يزال يعاني من قصور في بعض المدارس مما يؤدي إلى تضارب القرار أو ضعف المساءلة.

2- تفاوت مستوى تطبيق الشفافية والمساءلة

الشفافية تعني إتاحة المعلومات الإدارية والمالية بشفافية لأصحاب العلاقة إلا أن بعض المدارس لا تطبق ذلك بشكل كامل مما يؤثر في الثقة بين المدرسة والمجتمع.

كما أن أدوات المسائلة الداخلية غير مفعلة بالشكل المطلوب في عدد من المدارس الأمر الذي يضعف جودة اتخاذ القرار ويؤثر سلباً في الأداء.

3- محدودية مشاركة المجتمع المدرسي

يتطلب تطبيق الحوكمة إشراك أولياء الأمور والطلاب ولأطراف المجتمعية في صنع القرار المدرسي وهذا يعد أحد الركائز الأساسية للحوكمة.

إلا ان الممارسة الواقعية تشير إلى ضعف مشاركة هذه الفئات في العديد من المدارس سواء لغياب القنوات الفعالة أو لعدم وجود ثقافة مؤسسية تشجع على المشاركة.

4-ضعف كفاءة بعض القيادات المدرسية في إدارة الحوكمة.

تواجه العديد من المدارس تحديا في تأهيل القادة التربويين لإدارة العمليات وفق مبادئ الحوكمة.

فالبرامج التدريبية المخصصة محدودة او غير منتظمة مما يؤدي إلى تفاوت كبير في مستوى جاهزية القيادات المدرسية لتفعيل الحوكمة بفاعلية داخل مدارسهم.

5-التحديات الإدارية والبيروقراطية.

تتميز بعض السياسات التعليمية في المملكة بأنها مركزية بدرجة كبيرة مما يؤدي الى بطء تنفيذ القرارات على المستوى المدرسي.

وتعاني المدارس احيانا من إجراءات إدارية طويلة تعيق سرعة الاستجابة ومرونة التطبيق وهو ما يتنافى مع روح الحوكمة التي تتطلب كفاءة وفاعلية ومرونة في الإدارة.

6-نقص الأدوات والآليات الرقابية داخل المدارس.

تطبيق الحوكمة يتطلب توفير أدوات رقابية داخلية مثل مؤشرات الأداء والنماذج الموحدة وتقارير المسائلة الدورية.

لكن العديد من المدارس لاتزال تعتمد على الأساليب التقليدية في الرقابة مما يجعل عملية تقييم الأداء غير دقيقة او غير قابلة للقياس.

7-الفجوة بين السياسات والتطبيق الميداني.

السياسات الرسمية الصادرة عن الوزارة في مجال الحوكمة واضحة ومتكاملة الى حد كبير، ولكن التحدي يكمن في تفعيلها.

فالمدارس التي تمتلك موارد بشرية مؤهلة وبنية تنظيمية جيدة تطبق الحوكمة بشكل أفضل من مدارس اخرى تفتقر الى هذه العوامل.

وهذا التفاوت يخلق فجوة التعليم وتطور الأنظمة التعليمية.

8-تحديات التوثيق وإدارة البيانات.

من اهم متطلبات الحوكمة وجود قاعدة بيانات دقيقة للعمليات الإدارية والأداء المدرسي لكن بعض المدارس لاتزال تعتمد على سجلات ورقية او أنظمة غير محدثة مما يضعف قدرة المدرسة على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة نظراً لارتباطها المباشر بأحد المحاور الأساسية لتطوير التعليم في المملكة العربية السعودية، وهو محور الحوكمة المدرسية التي تعد من الأدوات الرئيسية لتحقيق الجودة والفاعلية في المؤسسات التعليمية. وتبرز أهمية هذه الدراسة في عدة أبعاد تشمل الأهمية العلمية والعملية والتنظيمية والاجتماعية، بالإضافة إلى البعد الاستراتيجي المتعلق برؤية المملكة 2030.

أولاً: الأهمية العلمية

تنبع الأهمية العلمية للدراسة من كونها تضيف بعداً بحثياً جديداً في ميدان الحوكمة التعليمية بالمملكة، وذلك عبر تحليل السياسات والأنظمة الرسمية التي أصدرتها وزارة التعليم خلال الأعوام الأخيرة.

ورغم أن الأدبيات العربية شهدت عدداً من الدراسات التي تناولت مفهوم الحوكمة في المؤسسات التربوية، إلا أن هناك محدودية واضحة في الدراسات التي تناولت التحليل الوثائقي للسياسات التعليمية السعودية، خصوصاً تلك الصادرة في الفترة 2020-2025 والتي ركزت على الحوكمة كأحد المحركات الرئيسية للتطوير التعليمي.

تسهم هذه الدراسة في سد فجوة معرفية من خلال تقديم إطار تحليلي حديث وواقعي يعكس طبيعة الحوكمة المدرسية في المملكة، ويعزز المكتبة التربوية السعودية والعربية بمرجع علمي يمكن الاستفادة منه في البحوث المستقبلية.

ومن جانب آخر تساعد الدراسة في تحديد الثغرات والمجالات التي تتطلب المزيد من البحث والتطوير مما يوجه الباحثين نحو موضوعات أكثر أهمية وعمقاً في مجال الحوكمة التعليمية.

ثانياً: الأهمية العلمية

تكمن الأهمية العلمية للدراسة في دورها المباشر في دعم وتحسين الممارسات الإدارية داخل المدارس، وذلك من خلال تحليل كيفية تطبيق مبادئ الحوكمة على مستوى الواقع التعليمي.

سيتمكن قادة المدارس والمشرفون التربويون والمختصون في إدارات التعليم من الاستفادة منها لفهم:

- كيف يمكن للدراسة أن تفعل مبادئ الحوكمة بطريقة صحيحة؟
 - ماهي النقاط التي يجب تطويرها داخل المدرسة لرفع مستوى المساءلة والشفافية؟
 - ماهي السياسات أو اللوائح التي تحتاج إلى تفسير أو مراجعة وإعادة صياغة؟
- وتكتسب هذه الدراسة قيمة إضافية لأنها تربط بين الأنظمة الرسمية وبين الممارسات الفعلية داخل المدارس، مما يساعد المسؤولين وصناع القرار في تقييم مدى نجاح الخطط والبرامج الحالية مثل:

- مبادرة القيادات المدرسية.
- برنامج التحول المدرسي.
- سياسات وادلة الحوكمة المؤسسية 2023.
- الدليل التنظيمي والإجرائي.

كما يمكن اعتماد نتائج هذه الدراسة كأساس لتصميم برامج تدريبية للقيادات التربوية، بهدف رفع مستوى الكفاءة في تطبيق الحوكمة، وضمان استخدام موارد المدرسة بشكل أمثل.

ثالثاً: الأهمية التنظيمية

تساهم الدراسة في تحسين التنظيم الإداري داخل المدارس والمؤسسات التعليمية، وذلك من خلال تسليط الضوء على:

- أهمية توزيع الصلاحيات وتحديد المؤسسات بدقة.
- دور الحوكمة في تنظيم العلاقة بين المدرسة وإدارة التعليم.
- دور الحوكمة في توحيد الممارسات الإدارية عبر المدارس في مختلف المناطق.
- أهمية الرقابة الداخلية ومؤشرات الأداء في ضمان التطبيق السليم للسياسات.

رابعاً: الأهمية الاجتماعية

تلعب الحوكمة المدرسية دوراً كبيراً في تعزيز العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، إذ تُعد من أهم العوامل التي تدعم الثقة بين أولياء الأمور والمدرسة.

تسهم الدراسة في توضيح كيف يمكن للحوكمة أن:

- تعزز مشاركة أولياء الأمور في العملية التعليمية.
- تدعم التواصل بين المدرسة والمجتمع.
- ترفع مستوى رضا المجتمع عن الخدمات التعليمية.
- تقلل الفجوة بين المدرسة واحتياجات المجتمع.

كما تساعد الحوكمة في معالجة التفاوت في مستوى جودة التعليم بين المناطق المختلفة، مما يحقق العدالة التعليمية وهي إحدى ركائز رؤية 2023.

خامساً: الأهمية الاقتصادية والإدارية

من أهم محاور أهمية الدراسة الجانب الاقتصادي، فالإنفاق على التعليم يمثل نسبة كبيرة من ميزانية الدولة، وبالتالي فإن تطبيق الحوكمة يسهم في:

- رفع كفاءة الإنفاق المدرسي
- تحسين إدارة الموارد البشرية والمالية.
- منع الهدر الإداري والمالي.
- تعزيز الرقابة على عمليات الصرف والشراء.

إن وجود نظام حوكمة فعال داخل المدارس يساعد في اتخاذ قرارات مالية أكثر رشداً، ويوجه الموارد نحو الأنشطة التي تحقق تأثيراً أكبر على جودة التعليم.

سادساً: الأهمية الاستراتيجية (رؤية المملكة 2030)

ترتبط الدراسة بشكل وثيق بالأهداف الاستراتيجية لرؤية 2030، خصوصاً:

- تحسين نواتج التعليم.
- تطوير المناهج والبنية الإدارية.
- رفع كفاءة الإنفاق.

- تمكين القيادات التربوية.
- تعزيز الشراكة بين المدرسة والمجتمع.

كما تساهم الدراسة في تقييم مدى نجاح وزارة التعليم في تنفيذ برامجها المتعلقة بالحوكمة، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تعزيز لضمان تحقيق مستهدفات الرؤية.

أهداف الدراسة:

تعد صياغة أهداف الدراسة عنصراً أساسياً في أي خطة بحث أكاديمية، حيث تعمل على توجيه مسار التحليل وتحديد ما يسعى الباحث إلى تحقيقه بدقة ووضوح.

وانطلاقاً من مشكلة الدراسة وما يرتبط بها من تحديات في تطبيق الحوكمة المدرسية داخل البيئة التعليمية في المملكة العربية السعودية، تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العامة والفرعية التي تهدف إلى فهم الواقع وتفسيره وتقييمه بصورة علمية.

أولاً: الهدف العام للدراسة

تحليل واقع تطبيق الحوكمة المدرسية في المملكة العربية السعودية، وتحديد مدى إسهامها في تطوير الأنظمة التعليمية، وذلك من خلال دراسة وثائقية تحليلية للسياسات واللوائح الصادرة عن وزارة التعليم خلال الفترة 2020-2025م.

هذا الهدف العام يعكس جوهر الدراسة، إذ يربط بين جانبين أساسيين:

1- واقع تطبيق الحوكمة المدرسية.

2- تطوير الأنظمة التعليمية.

لإظهار العلاقة بينهما ومدى تأثير الحوكمة في رفع كفاءة الإدارة التعليمية وتحسين جودة المخرجات.

ثانياً: الأهداف الفرعية للدراسة

1- تحليل السياسات واللوائح الرسمية المتعلقة بالحوكمة المدرسية.

يهدف هذا الهدف إلى مراجعة الأدلة التنظيمية والإجرائية التي أصدرتها وزارة التعليم مثل:

- سياسات وادلة الحوكمة 2023م.

- الدليل التنظيمي والإجرائي.

- خطط تطوير التعليم ضمن برامج الرؤية.

وذلك بهدف فهم الأسس التي تستند إليها الوزارة في تبني الحوكمة.

2- تحديد مدى تضمين مبادئ الحوكمة في الوثائق التعليمية

تتضمن مبادئ الحوكمة:

- الشفافية
- المساءلة
- المشاركة
- العدالة
- إدارة الموارد
- الرقابة المؤسسية

يهدف البحث إلى تحليل مدى وجود هذه المبادئ في الوثائق، مع بيان مستوى وضوحها وقابليتها للتطبيق داخل المدارس.

3- تقييم مستوى الاتساق بين السياسات الرسمية والممارسات الميدانية

يُعد هذا الهدف من أهم أهداف الدراسة حيث يكتشف الفجوة المحتملة بين:

- ما تنص عليه الوثائق.
- ما يُطبق فعلياً في المدارس.

يساعد هذا التقييم في تحديد نقاط القوة ونقاط القصور في التنسيق بين الجانب النظري والتطبيقي.

4- الكشف عن التحديات والعوائق التي تواجه تطبيق الحوكمة الدراسية

تواجه المدارس جملة من التحديات، مثل:

- ضعف التدريب والتأهيل الإداري.
- البيروقراطية الإدارية.
- ضعف جاهزية بعض القيادات التربوية.
- غياب أدوات رقابية داخل المدرسة.

- تفاوت أدوات رقابية داخل المدرسة.

- تفاوت الموارد بين المدارس.

يهدف البحث إلى تحليل هذه التحديات بشكل منهجي لفهم جذورها وأثرها.

5- دراسة أثر تطبيق الحوكمة المدرسية في تطوير الأنظمة التعليمية

يركز هذا الهدف على تحليل العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة بين:

- كفاءة الإنفاق المدرسي.

- جودة اتخاذ القرار.

- تحسين الأداء المؤسسي.

- رفع مستوى الشفافية والمساءلة.

- تعزيز التواصل بين المدرسة والمجتمع.

- تحسين جودة المخرجات التعليمية.

6- بناء إطار تحليلي يساعد على فهم وتقييم الحوكمة المدرسية

على الرغم من أن هذه المدرسة نظرية تحليلية، إلا أنها تهدف إلى تقديم إطار يمكن استخدامه في دراسات مستقبلية، يشمل:

- مؤشرات قياس الحوكمة.

- محاور التقييم.

- الأدوات التي تساعد الباحثين والممارسين في تحليل واقع الحوكمة على مستوى المدرسة.

7- دعم متخذي القرار في وزارة التعليم إدارة التعليم

من خلال إبراز الثغرات والحلول الممكنة داخل السياسات الرسمية، يساعد البحث في:

- توجيه جهود التطوير.

- تحديد الأولويات.

- تحسين التخطيط الاستراتيجي.

- صياغة برامج تدريب مناسبة للقيادات التربوية.

تساؤلات الدراسة:

تسهم تساؤلات الدراسة في توجيه مسار البحث وتحديد الإطار العام للتحليل وهي بمثابة الأساس الذي تبنى عليه منهجية الدراسة وخطواتها.

مع اتساع موضوع الحوكمة المدرسية وتعدد عناصره ومؤشراته وتنوع ممارساته بين المدارس يصبح من الضروري صياغة مجموعة من التساؤلات التي تساعد في فهم واقع التطبيق وتحليل الفجوات ودراسة اثر الحوكمة على تطوير الأنظمة التعليمية داخل المملكة العربية السعودية.

انطلاقاً من ذلك جاءت التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيسي للدراسة

ما واقع تطبيق الحوكمة المدرسية في المملكة العربية السعودية وما مدى اسهامها في تطوير الانظمة التعليمية وفق ماتضمنته السياسات والوثائق الرسمية الصادرة بين عامي 2020-2025؟

هذا التساؤل الرئيسي يعبر عن الهدف العام للدراسة ويغطي العلاقة بين محورين رئيسيين:

1-واقع تطبيق الحوكمة المدرسية

2-تطوير الانظمة التعليمية في المملكة

ويمثل هذا التساؤل نقطة الانطلاق لتحليل الوثائق الرسمية ومقارنتها بالممارسات العملية في الميدان التربوي.

تساؤلات الفرعية

1-الى اي مدى تتضمن الوثائق والسياسات التعليمية السعودية مبادئ الحوكمة المدرسية؟

يركز هذا التساؤل على تحليل النصوص الرسمية لمعرفة مستوى تضمين:

الشفافية، المسائلة، المشاركة، العدالة، وضوح الصلاحيات، ادارة الموارد، الرقابة المؤسسية

كما يحفز هذا التساؤل عملية المقارنة بين الوثائق المختلفة والصادرة في سنوات متتالية لمعرفة مدى التطور الذي حدث في مجال الحوكمة.

2- كيف تسهم الحوكمة المدرسية في تطوير الانظمة التعليمية في المملكة؟

يسعى هذا التساؤل الى فهم العلاقة بين تطبيق الحوكمة وبين:

كفاءة الاداء المدرسي

جوده اتخاذ القرار

تطوير العمليات الادارية

تحسين الادارة المالية

تحقيق العدالة في الخدمات التعليمية

رفع مستوى جودة المخرجات التربوية

كما يتناول أثر الحكومة في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية في 2030 المتعلقة بجودة التعليم.

3-من أبرز اوجه القوة في السياسات وللوائح الحالية المتعلق بالحوكمة المدرسية

التعرف على نقاط القوة يساعد في:

ابرار المبادرات الناجحة

دعم البرامج المطبقة بفاعلية

استثمار الجوانب التي اثبتت فعاليتها في تطوير المدارس

كما يتيح هذا التساؤل تقييم مستوى تقدم وزارة التعليم في ترسيخ مبادئ الحوكمة خلال السنوات الاخيرة.

4- ما ابرز جوانب القصور أو الضعف في تطبيق مبادئ الحوكمة المدرسية على ارض الواقع؟

يستهدف هذا التساؤل الكشف عن:

التحديات الإدارية والهيكلية

نقص التدريب لدى بعض القيادات

ضعف اليات الشفافية والمساءلة

البيروقراطية التي تعيق اتخاذ القرار

محدودية مشاركة المجتمع المدرسي

غياب ادوات القاس الدقيقة

يسهم هذا التساؤل في تحديد الفجوة بين السياسات النظرية والتطبيق الفعلي.

5- ما العوامل التنظيمية والادارية التي تؤثر في تطبيق الحكومة المدرسية؟

يتناول هذا التساؤل البيئة الادارية والمؤسسية داخل المدارس ويركز على:

ثقافه العمل المدرسي

كفاءة القيادة التربوية

مدى توفر الأدلة الاجرائية

فاعليه قنوات الاتصال

مستوى الدعم من اداره التعليم

ففهم هذه العوامل يساعد في تفسير طبيعة الاختلاف في مستوى التطبيق بين المدارس.

6-ما مدى مواءمة مبادئ الحوكمة المدرسية مع متطلبات تطوير الانظمة التعليمية المستقبلية في

المملكة العربية السعودية؟

يهدف هذا التساؤل الى معرفه:

هل السياسات الحالية كافية لتلبية احتياجات التطوير؟

هل تتوافق مع التوجهات المستقبلية لوزارة التعليم؟

هل تدعم التحول الرقمي والابتكار الاداري؟

يمثل هذا التساؤل منظور استراتيجي مهم للبحث.

فروض الدراسة:

تستند هذه الدراسة النظرية الى مجموعة من الفروض التي تمثل اجابات مبدئية للتساؤلات البحثية المطروحة والتي سيتم فحصها وتحليلها من خلال دراسة الوثائق الرسمية الصادرة عن وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية خلال الفترة 2020-2025.

تعد هذه الفروض اطارا تحليليا يساعد على تنظيم عملية البحث وتوجيه الجوانب التي ستتم معالجتها اثناء تحليل السياسات واللوائح المتعلقة بالحوكمة المدرسية.

الفروض الرئيسية للدراسة

الفرض الاول:

توجد علاقة ايجابية بين مستوى تضمين مبادئ الحوكمة في السياسات التعليمية وبين تطوير الانظمة التعليمية في المملكة العربية السعودية.

يركز هذا الفرض على ان وجود سياسات تعليمية واضحة تحتوي على مبادئ الشفافية والمسائلة والمشاركة ينعكس مباشر على:

- فاعليه الاداء المدرسي
- جوده العملية الإدارية
- تطوير الانظمة التعليمية
- تحسين جوده الخدمات المقدمة للطلاب والمجتمع

فكلما كان تضمين الحوكمة في الوثائق اوضح واقوى ارتفع مستوى التطور في الممارسات.

الفرض الثاني:

كلما زادت درجة الشفافية والمسائلة في اللوائح التعليمية ارتفع مستوى جوده الاداء المؤسسي داخل المدرسة.

هذا الفرض يعكس اهمية الرقابة الداخلية والتقارير الدورية ومؤشرات الاداء في تحسين عمل المدرسة.

فالشفافية تساعد في الحد من العشوائية الادارية بينما تعزز المسائلة روح الالتزام لدى جميع العاملين مما يؤدي الى :

- اتخاذ قرارات أفضل
- تنظيم إجراءات العمل
- تحسين مخرجات التعليم

الفرض الثالث:

تعد الثقافة التنظيمية والبيروقراطية الادارية من أبرز العوامل التي تحد من تطبيق مبادئ الحوكمة المدرسية في بعض المدارس.

يفترض هذا الفرض ان :

- الموروثات الادارية القديمة
- اساليب القيادة التقليدية
- ضعف تقبل التغيير

تؤثر سلبا في فاعليه تطبيق الحوكمة

فلبينة المدرسية التي تفتقر الى الانفتاح والمبادرة التنظيمية تواجه صعوبة في تبني اليات الحوكمة الحديثة.

الفرض الرابع:

تطبيق الحوكمة المدرسية يؤدي الى تحسين ادارة الموارد البشرية والمالية داخل المدرسة.

يعتمد هذا الفرض على العلاقة المباشرة بين الحوكمة وبين:

- رفع كفاءة الانفاق
- تحسين توزيع الموارد
- تقليل الهدر المالي
- ضمان التوظيف الامثل للموارد المتاحة.

كما يفترض ان تطبيق الحوكمة يسهم في تحسين الإجراءات المالية والادارية بما يدعم تحقيق اهداف التعليم.

الفرض الخامس:

تطبيق مبادئ الحوكمة يعزز من دور المدرسة في بناء شراكات فعالة مع المجتمع المحلي.

يركز هذا الفرض على أثر الحوكمة في:

- دعم مشاركة اولياء الامور
- تعزيز الثقة بين المدرسة والمجتمع
- زيادة المشاركة المجتمعية في دعم البرامج التعليمية
- تحسين بيئة اتخاذ القرار داخل المدرسة.

الفرض السادس:

ضعف التدريب والتأهيل المهني للقيادات المدرسية يقلل من فعالية تطبيق الحوكمة المدرسية.

يفترض هذا الفرض ان:

- محدودية الدورات التدريبية
- ضعف المعرفة بمفاهيم الحوكمة
- نقص الخبرات الادارية الحديثة

تقود الى فجوة بين السياسات الرسمية وبين التطبيق الفعلي.

فلقياده المدرسية هي حجر الاساس في تفعيل الحوكمة داخل المدرسة.

الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة الركيزة الأساسية لأي بحث علمي، إذ تسهم في بناء الخلفية النظرية للباحث، وتساعد على تحديد الفجوات العلمية، وتوجيه الدراسة نحو مجالات أكثر دقة وعمقاً. وفي موضوع الحوكمة المدرسية في المملكة العربية السعودية، ظهرت مجموعة من الدراسات التي تناولت أبعاد الحوكمة في التعليم، سواء على المستوى الوطني أو الإقليمي.

سيتناول هذا القسم عرضاً تحليلياً لأبرز هذه الدراسات مع إبراز جوانب الاتفاق والاختلاف، وتحديد النقاط التي مازالت بحاجة إلى استكمال بحثي.

أولاً: الدراسات السعودية

1- دراسة واقع تطبيق الحوكمة في وزارة التعليم السعودية (دار المنظومة)

تعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تناولت الحوكمة على مستوى الوزارة.

وقد هدفت إلى تحليل ممارسات الحوكمة داخل الهيكل الإداري للوزارة، ومدى تفعيل مبادئ:

- الشفافية.
- المساءلة.
- الانضباط الإداري.

نتائج الدراسة أشارت إلى:

- وجود اهتمام متزايد من قبل الوزارة بتعزيز الحوكمة.
- تفاوت في فهم مفهوم الحوكمة بين الإدارات المختلفة.
- ضعف في مؤشرات القياس داخل بعض الإدارات.

ما يميز هذه الدراسة:

تركيزها على المستوى المركزي وليس الميداني، وهو ما يترك فجوة حول مدارس التعليم العام نفسها.

2- دراسة درجة تطبيق معايير الحوكمة لدى مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك في ضوء رؤية

2023 (مجلة العلوم التربوية – 2019).

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى تطبيق معايير الحوكمة في المدارس الأهلية، مع مقارنة ذلك بالمعايير المعلنة من وزارة التعليم.

أهم نتائج الدراسة:

- وجود التزام متوسط بمعايير الحوكمة في المدارس الأهلية.
- ضعف واضح في مشاركة المجتمع المدرسي في اتخاذ القرار.
- ارتفاع مستوى المساءلة الإدارية، لكن على الجانب المالي كانت هناك فجوات.

أهمية الدراسة:

أظهرت دور القطاع الأهلي كمؤشر مهم لقياس جودة الحوكمة في التعليم.

3- دراسة حوكمة المدارس الحكومية في المملكة وعلاقتها بالأداء المؤسسي (مركز البحوث التربوية- 2022)

ركزت الدراسة على قياس العلاقة بين تطبيق الحوكمة وبين تحسين الأداء المؤسسي.

خلصت الدراسة إلى:

- ارتفاع مستوى الأداء المؤسسي بشكل ملحوظ في المدارس التي تطبيق الحوكمة.
- وجود علاقة مباشرة بين المساءلة والشفافية وبين جودة العمل الإداري.
- الحاجة إلى تطوير برامج تدريب إداري للقادة التربويين.

أكدت بوضوح أهمية الحوكمة كعامل مباشر في رفع جودة التعليم.

ثانياً: الدراسات العربية والإقليمية

1- دراسة الحوكمة الإلكترونية كمدخل لتطوير الإدارة المدرسية (مؤتمر تربوي – مصر -2014)

تناولت هذه الدراسة دور الحوكمة الإلكترونية في رفع كفاءة الإدارة المدرسية.

وجدت الدراسة:

- أن التحول الرقمي يساهم في رفع مستوى الشفافية.
- أن الأنظمة الإلكترونية تسهل عملية المساءلة.
- أن البيروقراطية تقل بشكل كبير عند اعتماد أنظمة رقمية.

حدود الدراسة:

تركز على الجانب التقني أكثر من الجانب الإداري.

2- دراسة تطبيق الحوكمة في المدارس الأردنية الحكومية (جامعة اليرموك – 2020)

ركزت الدراسة على قياس مدى التزام المدارس الأردنية بمعايير الحوكمة.

نتائجها:

- ضعف في دور المشاركة المجتمعية .
- تحديات في تدريب المعلمين على فهم الحوكمة.
- تفاوت كبير بين المدارس الحضرية والريفية.

ثالثاً: الفجوة البحثية التي تغطيها هذه الدراسة

تظهر الحاجة إلى هذه الدراسة لأن معظم الدراسات السابقة:

- ركزت على مدارس معينة أو مناطق محدودة.
- لم تحلل جميع الوثائق الصادرة بين 2020-2025م.
- لم تربط الحوكمة مباشرة بتطوير الأنظمة التعليمية في المملكة.
- لم تقدم إطاراً تحليلياً موحداً يوضح مدى تضمين الحوكمة في السياسات الرسمية.

وهنا تأتي أهمية الدراسة الحالية لتعويض هذا القصور من خلال:

- تحليل وثائقي شامل.
- تغطية أحداث اللوائح الصادرة.
- ربط الحوكمة بتطوير الأنظمة التعليمية بوضوح.

المنطلقات النظرية للدراسة:

يعد الإطار النظري أحد العناصر الأساسية في البحوث العلمية، فهو يوضح الخلفية الفكرية التي تستند إليها الدراسة، ويبين المفاهيم المركزية والنظريات التي تفسر الظاهرة قيد البحث، وفي موضوع الحوكمة المدرسية، تعدد المنطلقات النظرية التي تسهم في فهم أساليب تطبيق الحوكمة وتأثيرها في تطوير الأنظمة التعليمية.

يرتكز هذا الجزء على نظريتين رئيسيتين: نظرية الحوكمة ونظرية النظم التعليمية، كما يتضمن ربطاً بينهما من خلال نموذج تحليلي يوضح العلاقة بين السياسات التعليمية وتطبيق الحوكمة.

أولاً: نظرية الحوكمة

تعد نظرية الحوكمة أحد أهم الأسس التي تقوم عليها الإدارة الحديثة، وقد نشأت في البداية في بيئة الأعمال والمؤسسات الاقتصادية، ثم انتقلت إلى القطاع الحكومي والعام، بما في ذلك التعليم.

تقوم هذه النظرية على مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى تعزيز الرقابة والمسؤولية والشفافية، بما يضمن حسن إدارة المؤسسات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

1. مفهوم الحوكمة

يقصد بالحوكمة مجموعة القواعد والممارسات التي يتم من خلالها توجيه المؤسسة وإدارتها والإشراف عليها.

وفي البيئة التعليمية تعني الحوكمة إدارة المدرسة وفق مبادئ:

- الشفافية.
- المساءلة.
- العدالة.
- المشاركة.
- الرقابة المؤسسية.
- إدارة الموارد بفاعلية.

تهدف الحوكمة إلى بناء بيئة مدرسية قائمة على العمل المؤسسي بدلاً من الاجتهادات الفردية.

2. مبادئ الحوكمة الأساسية

تركز نظريات الحوكمة الحديثة على 6 مبادئ رئيسية:

(أ) الشفافية

تتعلق بإتاحة المعلومات لجميع أصحاب العلاقة، بما في ذلك:

- أولياء الأمور
- المعلمين

- إدارات التعليم
- الجهات الرقابية

وتشمل الشفافية المعلومات الإدارية والمالية، ونتائج التقييمات واللوائح المعتمدة داخل المدرسة.

ب) المساءلة

وتعني وجود

آليات واضحة لتحميل كل فرد في المؤسسة مسؤولياته بدقة، وضرورة تقييم أداء:

- الإدارة المدرسية
- المعلمين
- اللجان المدرسية

وتطبيق نظم جزائية وتحفيزية بناء على معايير موضوعية.

ج) المشاركة

وهي أحد أهم عناصر الحوكمة المدرسية، وتشمل المشاركة في:

- اتخاذ القرار
- التخطيط المدرسي
- الأنشطة المجتمعية

وتسهم المشاركة في رفع درجة الانتماء للعمل.

د) العدالة

وتعني المساواة في المعاملة واحترام حقوق جميع الأطراف، بما في ذلك:

- الطلاب
- المعلمون
- الإداريون
- أولياء الأمور.

تركز على الاستخدام الأمثل للميزانية والكوادر البشرية والمرافق المدرسية.

و) الرقابة المؤسسية

وتشمل الرقابة الداخلية والخارجية، ومتابعة نتائج الأداء والتطوير المستمر.

3. تطبيق نظرية الحوكمة في التعليم

توضح الأدبيات أن الحوكمة تُسهم في تحسين المؤسسات التعليمية من خلال:

- توضيح المهام والصلاحيات
- تحسين جودة اتخاذ القرار
- رفع كفاءة الإنفاق
- تقليل الهدر الإداري
- تعزيز مبدأ العمل بروح الفريق.

وقد تبنت وزارة التعليم السعودية هذه المبادئ من خلال:

- سياسات وأدلة الحوكمة المدرسية.
- الدليل الإجرائي والتنظيمي
- مبادرات التحول الرقمي
- برامج تطوير القيادات التربوية.

ثانياً: نظرية النظم التعليمية

تعد نظرية النظم من أكثر النظريات شمولاً في تفسير كيفية عمل المؤسسات التعليمية، إذ تنظر للمدرسة باعتبارها نظاماً متكاملاً يتألف من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة.

1. مكونات النظام التعليمي

تصف النظرية النظام التعليمي من خلال أربعة عناصر رئيسية:

(أ) المدخلات

تشمل:

الطلاب، المعلمون، المناهج، الميزانيات، البيئة المدرسية، التدريب، الأنظمة والسياسات.

ب) العمليات

وهي مجموعة الإجراءات والممارسات التعليمية والإدارية، مثل:
التدريس، الإدارة المدرسية، الاتصال المؤسسي، تطبيق اللوائح إدارة الأنشطة.

ج) المخرجات

تتضمن:

مستوى التحصيل، جودة الأداء المدرسي، الانضباط، رضا المجتمع.

د) التغذية الراجعة

تشمل:

التقارير الرقابية، نتائج التقييم، خطط التحسين

2. العلاقة بين الحوكمة والنظام التعليمي

توفر نظرية النظم إطاراً يوضح كيف تؤثر الحوكمة على مكونات النظام التعليمي:

- تؤثر الحوكمة في المدخلات:

من خلال تحسين كفاءة اختيار القادة وتطوير الموارد البشرية.

- تؤثر الحوكمة في العمليات:

من خلال تنظيم الإجراءات وتحديد الصلاحيات.

- تؤثر الحوكمة في المخرجات:

من خلال تحسين الأداء المؤسسي ورفع جودة التعليم.

- تؤثر الحوكمة في التغذية الراجعة:

من خلال تعزيز الرقابة وإعداد تقارير دورية للتطوير.

ثالثاً: الإطار المفاهيمي للدراسة (النموذج التحليلي)

استناداً إلى نظريتي الحوكمة والنظم التعليمية، تعتمد الدراسة نموذجاً تحليلياً يربط بين:

1- وثائق الحوكمة (2020- 2025)

2- مبادئ الحوكمة الأساسية.

3- تطوير الأنظمة التعليمية.

نتيجة الإطار النظري

- تحليل النصوص الرسمية.
- تقييم مدى تضمينها مبادئ الحوكمة.
- تحديد مدى انسجامها مع احتياجات التطوير التعليمي.
- بناء تصور واضح للعلاقة بين الحوكمة المدرسية وتطوير الأنظمة التعليمية في المملكة.

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد المنهجية في اي بحث علمي على مجموعه من الاسس والإجراءات التي توجه سير الدراسة وتحدد الطرق التي سيتم اتباعها لجمع البيانات وتحليلها.

وبما ان الدراسة تعتمد على تحليل وثائقي لواقع تطبيق الحوكمة المدرسية في المملكة العربية السعودية فان اختيار المنهج المناسب يعد امرا اساسيا للوصول الى نتائج دقيقة ومتماسكة تعكس الواقع الفعلي للسياسات واللوائح التعليمية.

اولا: المنهج المستخدم في الدراسة

1-المنهج الوصفي التحليلي (الوثائقي)

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الوثائقي وهو منهج مناسب للبحوث التي تهدف الى تحليل النصوص الرسمية، والأنظمة، وللوائح والسياسات.

ويقوم هذا المنهج على:

- جمع الوثائق الرسمية المتعلقة بموضوع الدراسة.
- مثل الأدلة التنظيمية والاجرائية واللوائح الصادرة من وزارة التعليم.

- تحليل المحتوى (الوثائق) تحليل علميا منهجيا بهدف تحديد مدى تضمين الحوكمة المدرسية فيه.

- الوصف الدقيق للسياسات والأنظمة التعليمية ثم التحليل المقارن بين الوثائق لتقييم مدى التوافق بين السياسات الرسمية والممارسات الميدانية المتوقعة.

مبررات اختيار هذا المنهج:

1- طبيعة موضوع الدراسة تعتمد على تحليل النصوص رسميه وليست بيانات ميدانية.

2- الحاجة الى تقييم السياسات التعليمية الحديثة بين 2020-2025.

3- المنهج الوثائقي يتيح فهم السياق النظامي والتنظيمي للحوكمة المدرسية.

4- توفير رؤية شمولية عن التطور في السياسات التعليمية

ولهذا السبب يعد هذا المنهج الاكثر ملائمة لموضوع الدراسة.

ثانيا: مجتمع الدراسة ومواد التحليل

1-مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة جميع الوثائق والسياسات واللوائح والادلة الصادرة عن وزاره التعليم في المملكة العربية السعودية خلال فتره 2020-2025 والتي تتعلق مباشرة او غير مباشرة بالحوكمة المدرسية.

2-عينه الدراسة (الوثائق التي سيتم تحليلها)

ستعتمد الدراسة على تحليل مجموعه من الوثائق الرسمية منها:

- دليل الحوكمة المدرسية 2023

- الدليل التنظيمي والاجرائي لمدارس التعليم العام

- الأدلة الإرشادية للقيادة المدرسية

- اللوائح الادارية والتنظيمية الصادرة بين 2020-2024

- تقارير الاداء السنوي لوزارة التعليم

- وثائق برامج التحول الوطني المتعلقة بالتعليم
 - ادله المؤشرات الاداء المدرسي
 - وثيقة مبادرات تطوير التعليم ضمن رؤية 2030
- تتميز هذه الوثائق بأنها مصادر رسمية معتمده وتوفر معلومات دقيقة عن توجهات الوزارة في مجال الحوكمة.

ثالثا: أدوات جمع البيانات

نظرا لاعتماد الدراسة المنهج الوثائقي فإن أدوات جمع البيانات تتضمن:

1-تحليل الوثائق الرسمية

وهو الاسلوب الرئيسي في الدراسة ويتم من خلال:

- قراءة الوثيقة بعمق
- تحديد المفاهيم الرئيسية
- استخراج مؤشرات الحوكمة المدرسية
- تحليل مضامين النصوص

2-بطاقات تحليل المحتوى

وهي اداه تساعد في:

- تصنيف المعلومات
- تحديد مبادئ الحوكمة داخل الوثائق
- بناء محاور التحليل
- تسهيل عملية المقارنة بين الوثائق المختلفة

3-المصفوفات التحليلية

تستخدم للمقارنة:

- مستوى الشفافية
- مستوى المشاركة
- مستوى المسائلة
- وضوح الصلاحيات
- كفاءة ادارة الموارد

هذه الادوات تساعد الباحث على تنظيم المعلومات بطريقة منهجية تضمن الوصول الى نتائج دقيقة.

رابعاً: خطوات اجراءات البحث

تمر الدراسة بعدة خطوات منهجية تشمل:

الخطوة الاولى: تحديد الوثائق المراد تحليلها

ويتم فيها:

- حصر جميع الوثائق الصادرة بين 2020-2025
- التأكد بأنها حديثه ورسمية ومرتبطة بموضوع الدراسة

الخطوة الثانية: جمع الوثائق وتصنيفها

وذلك بوضعها في فئات مثل:

- وثائق تنظيمية
- وثائق اجرائية
- لوائح ضبط اداري
- ادلة تدريبية

الخطوة الثالثة: إعداد ادوات التحليل

مثل بطاقات التحليل، مصفوفات المقارنة، محاور التحليل.

الخطوة الرابعة: تحليل محتوى الوثائق

وتتضمن:

- قرائه نقدية فاحصة
- استخراج المفاهيم والدلالات
- تحديد العلاقة بين النصوص ومبادئ الحوكمة
- رصد نقاط القوة والضعف

الخطوة الخامسة: المقارنة بين الوثائق

وذلك لمعرفة:

- مستوى التطور في السياسات
- درجة الاتساق بين الوثائق
- مدى تغطية مبادئ الحوكمة في الوثائق المختلفة

الخطوة السادسة: تفسير النتائج

وتتضمن:

- ربط النتائج بالأدبيات النظرية
- تحليل الآثار على الميدان التعليمي
- توضيح نقاط القصور في السياسات

خامساً: حدود الدراسة

1-الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة على تحليل الوثائقي للسياسات التعليمية، ولا تشمل تطبيق ميداني عبر استبيانات او مقابلات

2-الحدود المكانية:

المملكة العربية السعودية فقط.

3-الحدود الزمانية:

الوثائق الصادرة خلال فترة (2020-2025)

أدوات الدراسة:

نظراً لأن هذه الدراسة تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي الوثائقي، فإن أدوات الدراسة ليست أدوات ميدانية مثل الاستبانة أو المقابلة، إنما أدوات تحليل متقدمة تُستخدم لفحص الوثائق الرسمية الصادرة عن وزارة التعليم، وتصنيفها، وتفسير مضامينها بطريقة علمية منهجية. وتهدف هذه الأدوات إلى توفير بنية تحليلية واضحة تساعد الباحث على الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية.

أولاً: تحليل الوثائق

يعد تحليل الوثائق الأداة الأساس في هذه الدراسة، حيث يقوم الباحث بجمع الوثائق الرسمية المتعلقة بالحوكمة المدرسية خلال الفترة 2020-2025، ثم تحليلها وفق أساليب التحليل النوعي.

أهمية تحليل الوثائق في هذه الدراسة:

- 1- يعد الأنسب لدراسة السياسات واللوائح التعليمية الرسمية.
- 2- يساعد في فهم التطور في سياسات الحوكمة عبر السنوات.
- 3- يكشف مواضع القوة والضعف في الوثائق الصادرة.
- 4- يوفر فهماً شاملاً للبيئة التنظيمية والإدارية للمدارس.

خطوات تحليل الوثائق:

- قراءة الوثيقة قراءة متأنية لفهم محتواها.
- تحديد المفاهيم الرئيسة الواردة فيها.
- استخراج النصوص التي تتعلق بمبادئ الحوكمة.
- تنظيم الملاحظات وفق محاور التحليل.
- تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري.

ثانياً: الأدوات المساندة

تشمل الأدوات التي تستخدم أثناء عملية التحليل:

- نماذج القراءة العميقة للوثائق طويلة المحتوى.
- جداول المقارنة بين اللوائح والأدلة.
- قوائم الفحص للتحقق من وجود معايير الحوكمة.
- خرائط الربط بين المبادئ والسياسات.

كل هذه الأدوات تساعد في تقييم تحليل شامل ومتوازن.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية

تقتصر هذه الدراسة على تحليل السياسة التعليمية المتعلقة بالحوكمة المدرسية، وتركز الدراسة على:

- الوثائق التنظيمية.
- اللوائح الإجرائية.
- الأدلة الاسترشادية.
- تقارير الأداء.
- سياسات التطوير.
- مبادرات وزارة التعليم.

لا تشمل الدراسة:

- تقييم أداء مدارس بعينها.
- تحليل نتائج طلاب.
- تطبيقات ميدانية.

- الحدود المكانية: الوثائق والسياسات التعليمية الصادرة في المملكة العربية السعودية.

- الحدود الزمانية: تحليل الوثائق الصادرة خلال الأعوام من 2020 إلى 2025.

المراجع:

أولاً: مراجع وزارة التعليم والمؤسسات الحكومية السعودية

ثانياً: مراجع أكاديمية سعودية منشورة.

ثالثاً: تقارير محلية ذات صلة بالحوكمة.

رابعاً: وثائق رسمية مساندة.

خامساً: دراسات تحليلية سعودية حول الأنظمة التعليمية.