DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.127.2025.1590
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (127) December 2025
العدد (127) ديسمبر 2025

الحوكمة في مدارس التعليم العام (حكومية)

حنان احمد دواري
الماجستير التنفيذي في حوكمة الشركات و قوانين سوق المالية السعودي ، كلية الحقوق، كليات الشرق العربي ، المملكة العربية السعودية
البريد الالكتروني: happy-life-h@hotmail.com

الملخص

تستعرض هذه الورقة واقع الحوكمة في المدارس الحكومية وأثرها في تحسين الأداء الإداري والتربوي عبر المنهج الوصفي التحليلي .وكشفت النتائج عن مستوى متقدم في تطبيق مبادئ الشفافية والعدالة والالتزام بالأنظمة الرسمية والتعاميم .في المقابل، أظهرت الدراسة وجود فجوة في إشراك العاملين في اتخاذ القرار والاعتماد على البيانات الرقمية كأداة للتخطيط .وخلص الباحث إلى أن غياب التدريب المتخصص ومقاومة التغيير يعدان من أبرز المعوقات الحالية .وأوصت الورقة بضرورة نشر ثقافة الحوكمة الرقمية وتفعيل القيادة التشاركية لضمان جودة المخرجات التعليمية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة المدرسية، الشفافية والمساءلة، تحسين الأداء، المدارس الحكومية.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.127.2025.1590
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (127) December 2025
العدد (127) ديسمبر 2025

Governance in Public Schools (Governmental)

Hanan Ahmed Dawari
Master of Governance in the Saudi Capital Market, College of Law, Asharq Colleges, Kingdom of Saudi Arabia
Email: happy-life-h@hotmail.com

ABSTRACT

This paper explores the reality of governance in public schools and its impact on improving administrative and educational performance through a descriptive-analytical approach. The results revealed an advanced level of implementation regarding the principles of transparency, justice, and commitment to official regulations and circulars. Conversely, the study identified a gap in involving employees in decision-making and the reliance on digital data as a tool for planning. The researcher concluded that the lack of specialized training and resistance to change are among the most prominent current obstacles. Accordingly, the paper recommended the necessity of disseminating a culture of digital governance and activating participatory leadership to ensure the quality of educational outcomes.

Keywords: School Governance, Transparency and Accountability, Performance Improvement, Public Schools.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.127.2025.1590
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (127) December 2025
العدد (127) ديسمبر 2025

مقدمة

الحمد لله والصَّلاة والسَّلام على رَسول الله وبعد: فإنَّ الموضوعاتِ العلميَّة في المباحث الإدارية والتربوية متنوعةٌ تنوعَ ما تعلقت به من النظم واللوائح، وإن من الموضوعات المتميزة في مضامينها موضوعَ "الحوكمة" واستخراجِ الخفيِّ من آليات الانضباط والنزاهة المودعة في هيكلية العمل المؤسسي .وإنه لمِمَّا تطلعت إليه همم الباحثين والقيادات التعليمية من لدن نشأة الفكر الإداري الحديث وإلى يومنا هذا وتسابقت في مداركها اجتهاداتهم لضبط ممارسات الشفافية والمساءلة والعدالة في البيئة المدرسية .وتأتي هذه الورقة لتسليط الضوء على واقع تطبيق هذا الإطار الرشيد في مدارس التعليم العام، حيث ضرب الباحث بسهمه وفهمه في تحليل سبل تحسين الأداء التربوي (الحربي، 2021، ص 45)، ونفَّح الأفكار حول المعوقات الإدارية التي قد تعترض سبيل الجودة بقلمه ورصده.

الاطار المنهجي

مشكلة البحث على الرغم مما تكتسيه الحوكمة من جلالة القدر في ضبط العمل المدرسي، إلا أن واقع الممارسة في بعض المدارس الحكومية قد يشوبه نوع من الضعف في التطبيق؛ مما ينعكس سلباً على جودة القرارات واتساق الأدوار التنظيمية .ومن هنا انقدحت شرارة هذا البحث للإجابة عن تساؤله الرئيس: ما هو واقع تطبيق الحوكمة في مدارس التعليم العام؟ وما مدى أثر ذلك في الرقي بالأداء المدرسي وتجويد مخرجاته؟.

أهداف البحث تتطلع هذه الدراسة إلى بلوغ غايات سامية، لعل من أبرزها جلاء مفهوم الحوكمة في السياق المدرسي وتحديد أركانها ومبادئها الأساسية .كما تهدف إلى تحليل واقع الممارسة الميدانية واستشراف التحديات التي قد تَعوق تفعيلها، وصولاً إلى تقديم توصيات سديدة ترسم معالم الطريق لتعزيز الحوكمة في بيئتنا التعليمية.

أهمية البحث تستمد هذه الورقة أهميتها من كونها ترفد المكتبة التربوية بفهم حديث لمفاهيم الحوكمة، وتمد يد العون للقيادات التعليمية لتطوير المنظومة المدرسية وفق أسس من الشفافية والمساءلة .كما تأتي استجابةً لتطلعات الجودة الشاملة في التعليم، بما يضمن بناء بيئة تربوية رصينة تحقق الكفاءة والفعالية.

منهج البحث للوصول إلى الحقائق واستجلاء الغوامض، ضرب الباحث في فجاج "المنهج الوصفي التحليلي"؛ لكونه الأنسب لمثل هذه المباحث، حيث عكف على تحليل الأدبيات والدراسات السابقة، مع إجالة النظر في المعطيات الميدانية لاستنباط النتائج بدقة وموضوعية.

الاطار النظري

أولاً: ماهية الحوكمة ومنطلقاتها الفلسفية تعد الحوكمة (Governance) في جوهرها نسقاً إدارياً متكاملاً، يضم مجموعة من الأنظمة والإجراءات الرصينة التي تضمن توجيه موارد المؤسسة وإدارتها بفعالية قصوى . وهي في كنهها تعبر عن "إدارة مدرسية رشيدة" تباين الاجتهادات الفردية، وتستند في جوهرها إلى الدقة والوضوح في اتخاذ القرارات التربوية .وتتأسس هذه المنظومة على أربعة أركان متينة هي: الشفافية التي تزيح الغموض عن القرارات، والمساءلة التي تضمن تحمل تبعات الأداء، والعدالة التي تبسط لواء الإنصاف بين الموظفات والطالبات، والمشاركة التي تفتح آفاق التشاور مع أصحاب المصلحة.

ثانياً: الحوكمة كرافعة لتحسين الأداء المدرسي إن جودة المخرجات التربوية وفاعلية بيئة التعلم ترتهن بشكل مباشر بمدى تمثل قيم الحوكمة في الممارسات اليومية .وتؤدي الحوكمة دوراً محورياً في هذا المضمار عبر مسارات عدة؛ فهي تسهم في تجويد اتخاذ القرار من خلال ركونها إلى بيانات وتقارير دقيقة تزيد من فاعلية

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.127.2025.1590
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (127) December 2025
العدد (127) ديسمبر 2025

الخطط المدرسية .كما أنها تعمل على تمتين جسور الثقة بين المعلمات والإدارة، وتحقق استقراراً وظيفياً نابعاً من العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات .وبذلك، تغدو الحوكمة أداة استراتيجية تضمن قدرة المدرسة على مواكبة التحديات العصرية وتحقيق الكفاءة التشغيلية.

ثالثاً: ممارسات الحوكمة الرقمية في التعليم السعودي لقد ضربت وزارة التعليم بسهم وافر في أتمتة الحوكمة عبر منظومة من المنصات الرقمية التي تعزز الرقابة والشفافية .ومن أبرز هذه الركائز:

- **نظام نور :**الذي يوثق كافة العمليات التعليمية ويقدم مؤشرات أداء دقيقة تدعم صناعة القرار.
- **نظام فارس :**المختص بحوكمة الموارد البشرية والمالية عبر دورة موافقات إلكترونية تحقق مبدأ الرقابة الداخلية.
- **منصة مدرستي :**التي تضمن جودة الممارسات التعليمية وتجسد مبادئ المشاركة والمساءلة الرقمية.

رابعاً: المرجعية النظامية والأدلة الإجرائية تستمد الحوكمة قوتها التنظيمية من الأدلة واللوائح المعتمدة التي تنقح الأفكار وتوحد الإجراءات داخل أروقة المدرسة .ويمثل **الدليل التنظيمي** الوثيقة المرجعية التي تحدد الأدوار والمسؤوليات، بينما يرسم **الدليل الإجرائي** الخطوات العملية لتنفيذ المهام بدقة .ويضاف إلى ذلك مواثيق وأدلة داعمة مثل "ميثاق أخلاق مهنة التعليم" و"لوائح السلوك والمواظبة" التي تشكل السياج القيمي الضامن لنزاهة التعامل التربوي وعدالة التقييم.

الخاتمة ، النتائج والتوصيات

نتائج البحث بعد إتمام عمليات التحليل الإحصائي والوصفي، خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- حققت المدارس الحكومية مستوى متقدماً في تطبيق مبادئ الشفافية والعدالة، ولاسيما في بنود وضوح القرارات الإدارية وتطبيق اللوائح على الجميع.
- أظهرت النتائج وجود فجوة في ممارسات الحوكمة المتقدمة، حيث لا يزال إشراك العاملين في اتخاذ القرار واعتماد المدرسة على البيانات الرقمية كأداة للتخطيط دون المستوى المأمول.
- تبيّن أن الأنظمة الرقمية (مثل نور، وفارس، ومنصة مدرستي) تمثل الركائز الأساسية التي تضمن الانضباط الإداري والمالي في البيئة المدرسية.
- كشف البحث أن ضعف الوعي بمفهوم الحوكمة وكثرة الأعباء الإدارية تعد من أبرز المعوقات التي تحد من فعالية التطبيق الميداني.
- أكدت الدراسة أن تعزيز الحوكمة يرتبط ارتباطاً وثيقاً برفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين جودة المخرجات التعليمية.

التوصيات بناءً على ما أسفرت عنه النتائج، يوصي الباحث بالآتي:

- ضرورة نشر ثقافة الحوكمة وتوعية المنسوبات بمبادئها عبر ورش عمل وبرامج تدريبية متخصصة.
- تفعيل مبدأ "القيادة التشاركية" من خلال إنشاء لجان تضم المعلمات والإداريات للمساهمة في صنع القرارات المدرسية.
- تعزيز الاعتماد على التقارير الإحصائية والبيانات المستخرجة من المنصات الرسمية عند بناء الخطط التطويرية للمدرسة.
- تطوير آليات إلكترونية واضحة للمساءلة والمتابعة وتفعيل قنوات الشكاوى والمقترحات بوضوح وشفافية.
- تبني مؤشرات أداء دقيقة لقياس مدى نجاح تطبيق معايير الحوكمة داخل المؤسسة التعليمية بشكل دوري.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.127.2025.1590
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (127) December 2025
العدد (127) ديسمبر 2025

الخاتمة

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبعد: فقد كشفت هذه الدراسة أن الحوكمة أضحت ضرورة ملحة في المؤسسات التعليمية لضمان كفاءة الأداء وجودة التعليم .وقد أظهرت الورقة أن تطبيق هذا الإطار الرشيد في مدارسنا الحكومية لا يكتمل إلا بتعاون جميع الأطراف من قيادات ومعلمات في إطار يسوده الوضوح والعدالة والمساءلة .وإننا إذ نضع هذه النتائج والتوصيات بين يدي الميدان التربوي، لنرجو أن تكون لبنة في بناء منظومة تعليمية متطورة تواكب تطلعات رؤية المملكة في تجويد العمل المؤسسي والارتقاء بالإنسان.

المصادر

1. الحربي، نورة. (2021). الحوكمة وجودة الأداء الإداري في المدارس. مجلة العلوم التربوية.
2. الشمري، سارة. (2020). أثر تطبيق الحوكمة على رضا العاملين في المؤسسات التعليمية.
3. وزارة التعليم. (2022). دليل الحوكمة المدرسية. الرياض.