DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.49.2026.731
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (49) January 2026
العدد (49) يناير 2026

ممارسة مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في المملكة العربية السعودية

د. سعود غسان البشر
مشعل شافي الشهري
ابتسام سعد القحطاني
أحمد بن جابر الشهري
أحمد سعد الغامدي
أمل سائر العتيبي
حمزة عيسى إبراهيم
سعود محمد الضفيان
عبد العزيز أديسا لانين
عبدالعزيز بن مطلق البلوي
فهد سعد المقاطي
فيصل ريزا

قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسة مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في المملكة العربية السعودية، كما تعكسه الدراسات والأدبيات السعودية المنشورة خلال الفترة (2000–2025). و اعتمدت الدراسة منهجية المراجعة المنظَّمة للأدبيات العلمية، من خلال حصر الدراسات المرتبطة بحوكمة التعليم ما قبل الجامعي في السعودية وفق ثلاثة معايير رئيسة: ارتباط موضوع الدراسة بالحوكمة في مستويات القطاع (الوزارة، إدارات ومكاتب التعليم، المدارس، والبرامج المرتبطة بها)، وأن تكون الدراسة مقالة علمية محكَّمة منشورة في مجلة علمية معتمدة ومفهرسة في) جوجل الباحث العلمي، دار المنظومة، المكتبة الرقمية السعودية(، وأن تكون منشورة خلال المدة من 2000 إلى 2025م. كما أظهرت النتائج – بعد تحليل ثلاث عشرة دراسة (تسع ميدانية وأربع مكتبية) – أن الدراسات الميدانية اعتمدت غالبًا المنهج الوصفي المسحي والاستبانة، وبيَّنت أن الشفافية والإفصاح والمساءلة وأبعاد الحوكمة الرقمية تتحقق بدرجات متوسطة إلى مرتفعة، مقابل ضعف نسبي مستمر في ممارسات المشاركة على مستوى الوزارة والمدرسة والبرامج. كما كشفت النتائج عن أن المعوِّقات الإدارية والتنظيمية والثقافية تشكل تحديًا جوهريًا أمام ترسيخ الحوكمة، أكثر من كون التحديات مادية أو تقنية، وأن هناك فجوة بين النموذج المعياري للحوكمة كما تصوغه الأدبيات، ومستوى التطبيق الفعلي في الميدان.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الحوكمة في التعليم، الشفافية، التعليم في السعودية، مبادئ الحوكمة.

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.49.2026.731
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (49) January 2026
العدد (49) يناير 2026

Practicing Governance Principles in Pre-University Education Institutions in the Kingdom of Saudi Arabia

Dr. Saud Ghassan Al-Bashar
Mishal Shafi Al-Shehri
Ibtisam Saad Al-Qahtani
Ahmed bin Jaber Al-Shehri
Ahmed Saad Al-Ghamdi
Amal Saer Al-Otaibi
Hamza Issa Ibrahim
Saud Mohammed Al-Dhaifian
Abdulaziz Adisa Lanin
Abdulaziz bin Mutlaq Al-Balawi
Fahad Saad Al-Muqati
Faisal Riza

Department of Educational Administration, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia

ABSTRACT

This study examines the application of governance principles in pre-university educational institutions in the Kingdom of Saudi Arabia, as reflected in Saudi empirical and theoretical literature published between 2000 and 2025. The study emerges within the context of administrative reforms associated with Saudi Vision 2030 and the increasing emphasis on transparency, accountability, and performance efficiency in the educational sector. The research employed a systematic literature review methodology, identifying studies related to governance in pre-university education according to three criteria: (1) the study must address governance at the level of the Ministry of Education, regional education administrations and offices, schools, or related educational programs; (2) the study must be a peer-reviewed scientific article published in an accredited journal indexed in Google Scholar, Dar Al-Mandumah, or the Saudi Digital Library; and (3) the publication period must fall between 2000 and 2025. After analyzing 13 studies, the results indicate that the empirical studies predominantly employed descriptive survey methods and questionnaire instruments. Findings reveal that transparency, disclosure, accountability, and dimensions of digital governance are practiced at moderate to high levels, whereas participation remains consistently weak across ministry, school, and program levels. The studies also show that administrative, organizational, and cultural barriers pose a significant challenge for institutionalizing governance, overshadowing material or technical limitations.

Keywords: Governance, Governance in Education, Transparency, Education in Saudi Arabia, Governance Principles.

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.49.2026.731
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (49) January 2026
العدد (49) يناير 2026

المقدمة:

تبلور مفهوم الحوكمة في السياق السعودي خلال العقود الأخيرة بوصفه أحد المفاتيح الرئيسة لتطوير الأداء المؤسسي في القطاعين العام والخاص، متأثرًا بالتحولات الوطنية الكبرى في مجالات الشفافية، ومكافحة الفساد، وتعزيز المساءلة، وترشيد الإنفاق. ومع إطلاق رؤية المملكة 2030 وما ارتبط بها من برامج، مثل برنامج التحول الوطني، تعزّز حضور الحوكمة في الخطاب الرسمي واللوائح والتنظيمات، وأصبحت متطلبًا أساسًا لرفع كفاءة الأجهزة الحكومية، وتحسين جودة الخدمات(وكالة الأنباء السعودية, 2016). وفي هذا الإطار، لم يكن قطاع التعليم بمنأى عن هذه التحولات؛ إذ برزت الحاجة إلى حوكمة واضحة للمؤسسات التعليمية بوصفها رافدًا رئيسًا لتحقيق مستهدفات الرؤية في بناء الإنسان وتنمية المجتمع. وفي التعليم ما قبل الجامعي تحديدًا، اكتسبت الحوكمة بعدًا خاصًا؛ فالمدرسة السعودية لم تعد مجرد مؤسسة لتقديم المعرفة، بل أصبحت فضاءً تربويًا وتنظيميًا معقدًا تتشابك فيه الأدوار بين وزارة التعليم، وإدارات التعليم، ومكاتب التعليم، وقادة المدارس، والمعلمين، والطلاب، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي(وزارة التعليم, 2025). ومع توسع البرامج والمبادرات (كالاعتماد المدرسي، والتحول الرقمي، ومبادرات التغيير والتطوير)، برزت أسئلة جوهرية حول كيفية تنظيم الصلاحيات والمسؤوليات، وضبط مسار اتخاذ القرار، وتوزيع الأدوار بين المستويات المختلفة، وضمان الشفافية والمساءلة، وإشراك أصحاب المصلحة في الشأن التعليمي. هنا ظهر مفهوم الحوكمة التعليمية في الأدبيات السعودية كإطار يمكن من خلاله إعادة ترتيب العلاقة بين هذه الأطراف بما يضمن عدالة الإجراءات، ووضوح المعايير، واستدامة القرارات وجودتها.ومع تزايد الاهتمام المؤسسي بالحوكمة، شهدت الساحة العلمية السعودية ازديادًا ملحوظًا في عدد الدراسات التي تناولت حوكمة التعليم العام من زوايا متعددة؛ فبعضها ركّز على حوكمة صنع القرار في وزارة التعليم، وبعضها تناول حوكمة الإشراف التربوي، أو حوكمة التدريب الإلكتروني، أو حوكمة العمل التطوعي، أو حوكمة المدارس الأهلية، إلى جانب دراسات مكتبية ربطت الحوكمة بالاستدامة، والتحول الرقمي، والاعتماد المدرسي، ورؤية 2030(البشر وآخرون, 2024; الرشيدي وآخرون, 2025). غير أن هذه الدراسات – على أهميتها – تبدو متفرقة من حيث الموضوع والمنهج والمستوى المدروس، مما يجعل الصورة العامة لواقع الحوكمة في مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي السعودية بحاجة إلى مراجعة منهجية و قراءة متفحصة تكشف ما وراء الأرقام والنتائج الجزئية .

مشكلة الدراسة

يشهد الواقع الاجتماعي والاقتصادي السعودي في السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بمفهوم الحوكمة وممارساتها، ولا سيما في ظل رؤية المملكة 2030 التي تعدّ الحوكمة أحد أهم أدواتها لتعزيز النزاهة، وتقليل الفساد الإداري، ورفع كفاءة الأداء، وتحسين جودة الخدمات في مختلف القطاعات (البسام, 2014). وقد امتد هذا التوجه بطبيعة الحال إلى القطاع التعليمي، فأصبحت الحوكمة جزءًا من الخطاب التربوي الرسمي، وموضوعًا حاضرًا في نقاشات تطوير المدرسة، وإدارة الموارد، وصنع القرار، والرقابة والمساءلة. ومع دخول مفهوم الحوكمة إلى أدبيات التعليم وممارساته، بدأت تظهر خلال السنوات الأخيرة مجموعة من الدراسات السعودية التي تناولت حوكمة التعليم ما قبل الجامعي من زوايا متعددة، ورغم أن عددها لا يزال محدودًا نسبيًا، فإنها تمثل جهدًا بحثيًا مهمًا يمكن أن يسهم في بناء فهم أعمق لواقع الحوكمة في المدارس وإدارات التعليم. غير أن هذه الدراسات ما زالت متفرقة، ولم تُراجع حتى الآن في إطار تحليلي منهجي يجمعها، ويقارن بين نتائجها، ويفحص منهجياتها، ويستخلص منها صورة تركيبية لواقع ممارسة مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العام. من هنا تنبع مشكلة الدراسة في الحاجة إلى مراجعة منهجية ومنظمة لهذه الدراسات المنشورة حول الحوكمة في التعليم ما قبل الجامعي في المملكة العربية السعودية؛ إذ يُتوقع أن يسهم هذا التحليل في تقديم معرفة مضافة إلى الأدبيات السعودية، من خلال رسم ملامح واقع الحوكمة في المدارس، وتحديد نقاط القوة والقصور في ممارساتها، وبيان كيف تناولتها البحوث السابقة منهجيًا وموضوعيًا، بما يفتح آفاقًا أوسع أمام الدراسات المستقبلية في هذا المجال

سؤال الدارسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما واقع ممارسة مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في المملكة العربية السعودية، كما يظهر في نتائج الدراسات والأدبيات السعودية المنشورة خلال الربع الأول من القرن الحادي والعشرين؟

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.49.2026.731
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (49) January 2026
العدد (49) يناير 2026

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم مراجعة علمية متعمقة لواقع ممارسة مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في المملكة العربية السعودية، كما تعكسه الأدبيات والدراسات السعودية المنشورة في هذا المجال. فهي لا تقتصر على جمع هذه الدراسات أو عرض نتائجها، بل تسعى إلى بناء تصور مفاهيمي تكشف من خلاله كيف جرى تناول موضوع الحوكمة بحثيًا، وما الذي تقوله هذه الأبحاث عن حضور مبادئ الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والاستقلالية، والعدالة، والرقابة في البيئة المدرسية السعودية. ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة إلى استخلاص ملامح الواقع الميداني لممارسة الحوكمة في المدارس وإدارات التعليم، من خلال تحليل نتائج الدراسات الميدانية التي قاست مستويات التطبيق في سياقات متنوّعة، مثل صنع القرار، والإشراف التربوي، والتدريب الإلكتروني، والعمل التطوعي، وإدارة المدارس الأهلية والحكومية. كما تتطلع الدراسة إلى رصد المجالات المتعلقة بالحوكمة التي حظيت باهتمام الباحثين، وما إذا كان التركيز ينصب على بعض المبادئ أكثر من غيرها، كالحوكمة الرقمية أو الاستقلالية أو المشاركة المجتمعية، مع محاولة تمييز أوجه القوة والقصور في ممارسة مبادئ الحوكمة كما تصفها الأدبيات. وفي ضوء ذلك، ترمي الدراسة إلى الكشف عن الفجوة بين البناء النظري المعياري للحوكمة كما تقدمه الدراسات المكتبية، وبين مستوى التطبيق الفعلي الذي ترصده الدراسات الميدانية، وصولًا إلى اقتراح مسارات بحثية مستقبلية يمكن أن تُسهم في تعميق فهم الحوكمة التعليمية، وتطوير أدوات دراستها، وتعزيز ممارستها في مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في المملكة العربية السعودية.

منهجية الدراسة ومعايير اختيار الأدبيات

اعتمدت الدراسة الحالية منهجية المراجعة المنظَّمة للأدبيات العلمية؛ لما تتميز به من قدرة على جمع وتحليل الدراسات المنشورة بصورة منهجية تضمن قدرًا أعلى من الدقة والصرامة العلمية، ولما تتناسب مع سؤال الدراسة وأهدافها التي تتركز حول الكشف عن واقع ممارسة مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في المملكة العربية السعودية، وتحليل منهجيات الدراسات ذات الصلة.

ولضمان جودة الأدبيات المختارة، التزمت الدراسة بعدد من المعايير المحددة لاختيار الدراسات العلمية، تمثلت في الآتي:

1. أن تكون الدراسة متعلقة بموضوع الحوكمة في قطاع التعليم ما قبل الجامعي في المملكة العربية السعودية، سواء على مستوى الوزارة، أو إدارات التعليم، أو المدارس، أو البرامج والممارسات المرتبطة بها.
2. أن تكون الدراسة مقالة علمية محكَّمة منشورة في إحدى المجلات العلمية المعتمدة، وهن :
   - جوجل الباحث العلمي
   - قاعدة بيانات "دار المنظومة،
   - أو "المكتبة الرقمية السعودية
3. أن تكون المقالة منشورة خلال الفترة الزمنية من عام 2000م إلى عام 2025م.

المبحث الأول: الحوكمة وأهميتها

تُعد الحوكمة اليوم من أبرز المفاهيم التي فرضت نفسها على واقع الإدارة الحديثة، خاصة في الجهات العامة. فلم تعد الإدارة تقتصر على إصدار القرارات وتسيير الأعمال اليومية فحسب، بل أصبحت مطالَبة بوجود إطار حاكم يضمن أن تُدار المؤسسات وفق أنظمة واضحة، وقيم أخلاقية راسخة، وآليات شفافة للمساءلة والرقابة، وبما يعزز ثقة المجتمع في ما تقدمه هذه المؤسسات من خدمات. ومن هنا برزت الحوكمة بوصفها منظومة متكاملة من المبادئ والإجراءات التي تنظم العلاقة بين متخذي القرار وأصحاب الصلاحيات من جهة، وأصحاب المصلحة والمجتمع من جهة أخرى، بحيث تُسهم في ترشيد الأداء ورفع كفاءته والحد من الفساد وسوء استخدام الموارد (Elfert & Ydesen2023;Hudson,2007).

وفي المملكة العربية السعودية، حظيت الحوكمة باهتمام كبير تجلى في إصدار "الدليل الاسترشادي لحوكمة الجهات العامة"، الذي نُشر في صحيفة أم القرى في أغسطس 2024، وجاء ليضع إطارًا مرجعيًا موحدًا يمكن للجهات العامة الاستناد إليه عند بناء أنظمتها ولوائحها وإجراءاتها. يقوم هذا الدليل على مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى ترسيخ مفهوم الحوكمة الرشيدة، وربط أداء الجهة العامة بقيم النظام والعدالة والنزاهة والاستدامة والكفاءة، مع استلهام أفضل الممارسات والمعايير الدولية في هذا المجال. وينطلق الدليل أولًا من مبدأ سيادة

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.49.2026.731
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (49) January 2026
العدد (49) يناير 2026

النظام؛ إذ يؤكد على أن أداء الجهات العامة لا بد أن يكون في إطار الأنظمة والتعليمات المعمول بها، وأن تُوثَّق القرارات والسياسات والإجراءات الداخلية بما يحول دون التعسف في استخدام السلطة أو اتخاذ القرارات بشكل فردي أو مزاجي. ومن هنا تصبح القاعدة أن "النظام فوق الأشخاص"، وأن صلاحيات القادة والإداريين تُمارَس ضمن حدود واضحة ومكتوبة، يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.ويتكامل مع ذلك مبدأ النزاهة والقواعد الأخلاقية، الذي يركز على أن موظفي الجهة العامة ليسوا مجرد منفذين للأنظمة، بل هم حَمَلة لقيم الأمانة والشفافية والمسؤولية. الحوكمة هنا لا تكتفي بالحديث عن أخلاقيات العمل بوصفها شعارات، بل تشترط وجود سياسات مكتوبة تنظم السلوك المهني، وآليات واضحة لمعالجة حالات الإخلال بهذه القيم، بما يضمن أن القرارات تُتخذ لخدمة المصلحة العامة لا لتحقيق مصالح شخصية أو فئوية. ثم يأتي مبدأ الرقابة والمساءلة ليشكّل الضمانة العملية لجدية هذه القيم، فالجهة العامة مطالَبة بأن تُخضع أعمالها لأنواع متعددة من الرقابة، بدءًا بالرقابة الداخلية المبنية على أنظمة وإجراءات معتمدة، وانتهاءً بالرقابة الخارجية التي تمارسها الجهات المختصة. وتُعد المساءلة – في سياق الحوكمة – آلية تربط السلطة بالمسؤولية؛ فكل من يملك صلاحية يملك في المقابل مسؤولية، ويمكن مساءلته عن قراراته ونتائجها.ويتلازم ذلك مع مبدأ الإفصاح والشفافية، الذي يجعل من وضوح المعلومات أساسًا لبناء الثقة بين الجهة العامة وأصحاب المصلحة. فالجهة مطالبة بإيضاح سياساتها وقراراتها وخططها واستراتيجياتها وكيفية استخدامها للموارد، مع وجود نظام محدد لتصنيف المعلومات وضبط ما هو سري وما هو متاح، إضافة إلى توفير قنوات تواصل فعّالة مع المجتمع تعكس احترامه وإشراكه في فهم ما يجري داخل المؤسسة.كما يولي الدليل أهمية خاصة لمبدأ حقوق الأطراف ذوي العلاقة، فليست الحوكمة مجرد تنظيم داخلي للعلاقات الإدارية، بل هي أيضًا التزام تجاه المعلمين والموظفين والمستفيدين وسائر الشركاء. يقتضي هذا المبدأ أن تكون لدى الجهة سياسات تضمن احترام الحقوق الوظيفية والمهنية والإنسانية، وأن تقيس مستوى التزامها بهذه السياسات، وأن تعمل على تحسينها بما ينسجم مع الأنظمة الوطنية والمعايير الحديثة.ويرتبط بذلك مبدأ الكفاءة وفاعلية الأداء، الذي يجعل من الحوكمة أداة لتحسين استثمار الموارد وليس مجرد إجراءات شكلية. فالمؤسسة التي تحسن التخطيط وتضع أهدافًا قابلة للقياس، وتبني مؤشرات أداء واضحة، وتتابع نتائجها بانتظام، هي مؤسسة تمارس الحوكمة في بعدها العملي، لأنها تربط بين ما يُصرف من موارد وما يتحقق من نتائج، وتعمل على تصحيح مسارها كلما دعت الحاجة إلى ذلك.ويُعد مبدأ القيادة أحد الركائز الجوهرية في هذا الإطار؛ إذ تتطلب الحوكمة وجود قيادة إشرافية قادرة على رسم السياسات والاستراتيجيات بطريقة تتواءم مع السياسات العامة للدولة، وتحقق المصلحة العامة، مع وضوح في توزيع المسؤوليات بين القيادات الإشرافية والتنفيذية وسائر العاملين. كما تشدد على اختيار قيادات تتسم بالكفاءة والنزاهة والاستقلالية، مع وجود آليات شفافة لتعيينهم وتقييم أدائهم؛ حتى لا تتحول المواقع القيادية إلى مواقع نفوذ بلا محاسبة.وتنوج هذه المبادئ بفكرة الاستدامة؛ فالجهة العامة وفق منطق الحوكمة ليست مشروعًا مؤقتًا، بل كيانًا مستمرًا في خدمة المجتمع. لذلك تُلزم الحوكمة المؤسسات بوضع سياسات ومعايير تضمن بقاءها الفعّال وقدرتها على التأثير الإيجابي في الاقتصاد والمجتمع والبيئة، مع مواءمة هذه السياسات مع التوجهات الوطنية الكبرى، ومتابعة تطبيقها ورفع التقارير بشأنها (صحيفة ام القرى, 2024).

وعندما ننتقل بهذا الإطار العام إلى قطاع التعليم ما قبل الجامعي في المملكة العربية السعودية، تتضح أهمية الحوكمة بصورة أكبر. فهذا القطاع يمس حياة كل أسرة، ويشكل مستقبل الأجيال، ويُعد أحد أهم المرتكزات في تحقيق رؤية المملكة 2030(البارقي, 2021 ; البشر وآخرون, 2024). ومن ثم فإن تطبيق مبادئ الحوكمة في وزارة التعليم، وإدارات ومكاتب التعليم، والمدارس الحكومية والأهلية، ليس ترفًا إداريًا، بل هو ضرورة لضمان عدالة الفرص التعليمية، وتحسين جودة المخرجات، وترشيد استخدام الموارد المالية والبشرية، وتعزيز ثقة المجتمع في المدارس بوصفها مؤسسات تربوية مسؤولة. ومن خلال هذا الإطار، يمكن النظر إلى الحوكمة في التعليم بوصفها آلية لتنظيم اتخاذ القرار التربوي، وضبط الصلاحيات بين مركز الوزارة والميدان التربوي، وتحديد مسؤوليات القيادات المدرسية، وتفعيل الرقابة على الأداء التعليمي والإداري، وتوسيع دائرة المشاركة من خلال إشراك المعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي في فهم السياسات التعليمية والتفاعل معها. كما تسهم الحوكمة في حماية الموارد المالية المخصصة للتعليم من الهدر وسوء الاستخدام، وتساعد في خلق بيئة مدرسية يسودها الاحترام والعدالة والشفافية. وبناءً على ذلك، يمكن تعريف حوكمة قطاع التعليم ما قبل الجامعي في المملكة العربية السعودية – إجرائيًا في هذه الورقة العلمية – بأنها منظومة من المبادئ التنظيمية والإدارية والإجراءات المعيارية التي تُطبَّق في جميع مستويات هذا القطاع، وتشمل وزارة التعليم، وإدارات ومكاتب

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.49.2026.731
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (49) January 2026
العدد (49) يناير 2026

التعليم، والمدارس الحكومية والأهلية، بهدف تنظيم اتخاذ القرار، وضبط الصلاحيات والمسؤوليات، وتحقيق الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والعدالة، والاستقلالية، والرقابة، بما يعزز النزاهة، ويرفع كفاءة الأداء، ويحسن جودة الخدمات التعليمية، ويحمي الموارد المالية والبشرية، ويبني الثقة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع المحلي. ويستند هذا التعريف إلى ما توصلت إليه الدراسات المنشورة، وما عرضته الأدبيات المرجعية من آليات ومعايير تطبيقية للحوكمة خلال الفترة (2000–2025م)، وإلى المبادئ الواردة في الدليل الاسترشادية لحوكمة الجهات العامة في السعودية. وبهذا المفهوم، تصبح الحوكمة في التعليم ليست مجرد مصطلح نظري، بل إطارًا عمليًا يعيد تشكيل طريقة إدارة المدرسة، وآليات اتخاذ القرار في إدارات التعليم، وأنماط القيادة في الوزارة، بما يضمن أن يكون التعليم العام أكثر عدلًا وشفافية وكفاءة واستدامة في خدمة الإنسان والمجتمع.

المبحث الثاني :النتائج

المبحث الثاني أ: الدراسات التطبيقية

قام البارقي (2021) بدراسة بعنوان الصعوبات التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الصعوبات التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وتقديم مقترحات لحل هذه الصعوبات. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطُبِّقت الاستبانة على عينتين من القيادات التعليمية في المملكة؛ العينة الأولى هم مدراء العموم ورؤساء الأقسام العامة ومساعدوهم في جهاز وزارة التعليم بالرياض، وعددهم (394)، أما العينة الثانية فهم جميع مديري مكاتب التعليم ومساعديهم في إدارات تعليم (حائل، الأحساء، الرياض، جدة، جازان) من الجنسين ذكوراً وإناثاً، والبالغ عددهم (216) مديراً ومديرةً. وخلصت الدراسة إلى أن الصعوبات التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية قد جاءت بدرجة موافقة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.31)، وتراوحت إجابات أفراد الدراسة حول عبارات أبعاد الصعوبات الأربعة بين درجة موافقة متوسطة إلى عالية، حيث جاءت ثلاثة أبعاد بدرجة موافقة عالية، وهي على التوالي: الصعوبات الإدارية بمتوسط حسابي (3.57)، والصعوبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والمجتمعية بمتوسط حسابي (3.37)، والصعوبات التنظيمية بمتوسط حسابي (3.31)، في حين جاء بُعد واحد بدرجة موافقة متوسطة، وهو بُعد الصعوبات المتعلقة بالموارد بمتوسط حسابي (3.00). وقدمت الدراسة عدة مقترحات لمعالجة هذه الصعوبات، منها: تعزيز مشاركة المستفيدين وأصحاب المصلحة في اقتراح وصناعة مبادرات التغيير، وتكييف المبادرات المستوردة من الخارج لتلائم البيئة التعليمية المحلية وربطها بها، وتهيئة الموارد اللازمة لنجاحها، ومأسسة المبادرات وربطها بخطط الوزارة الاستراتيجية، وأن تتولى هيئة تقويم التعليم تقييم المبادرات، وإعطاء مجلس الشورى صلاحية رفض إيقاف المبادرة ما لم يكن تقرير هيئة تقويم التعليم يؤيد طلب وزارة التعليم بالإيقاف، وتمكين القيادات ومسؤولي المبادرات وإعطاؤهم الصلاحيات اللازمة لتطبيق حوكمة مبادرات التغيير، ووضع معايير دقيقة لاختيار العاملين في مبادرات التغيير أفراداً وإدارات، وبذل الجهود من قبل وزارة التعليم لتوفير نظام معلومات تكون بياناته دقيقة ومُتاحة ومُحدَّثة تمنح رؤية واضحة وتشخيصاً دقيقاً يمكن من خلاله صناعة مبادرات تغيير بحوكمة فاعلة وذات أثر.

قام القحطاني والسبيعي (2024) بدراسة بعنوان معوقات تطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة. وهدفت الدراسة إلى الكشف عن معوقات تطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وهي: المعوقات الإدارية، والبشرية، والبيئية، في ضوء أبعاد الحوكمة (المشاركة، والشفافية، والمساءلة). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وعلى الاستبانة كأداة وحيدة لجمع المعلومات. وقد بلغت عينة الدراسة (207) مشاركين، منهم (107) مشاركًا يعملون مساعدين لمديري إدارات التعليم، و(56) مديرَ إدارة عموم بوزارة التعليم، و(28) مديرَ مكتب تعليم، والبقية يعملون مديري إدارات تعليم. وجاءت معوقات تطوير صنع القرار في وزارة التعليم السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة المعتمدة في الدراسة، وهي: المشاركة، والشفافية، والمساءلة، بدرجة مرتفعة في جميع الأبعاد، وهي المعوقات الإدارية والبشرية والبيئية؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للمعوقات (3.69 من 5)، وحلّت المعوقات الإدارية في المرتبة الأولى كأكبر معوق بمتوسط حسابي (3.92)، فيما جاءت المعوقات البشرية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.80)، والمعوقات البيئية في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.36). وقد خرجت الدراسة بعدد من النتائج والتوصيات منها: حرص وزارة التعليم على إطلاع جميع منسوبيها على معايير مشكلة القرار فور صدورها، وقيام وزارة

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.49.2026.731
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (49) January 2026
العدد (49) يناير 2026

التعليم بوضع معايير واضحة لتقييم البدائل المتاحة لصنع القرار الذي يتم اتخاذه، واهتمام وزارة التعليم بمشاركة جميع العاملين في البحث عن البدائل التي تتعلق بالقرار، وحرص الوزارة على مشاركة إدارات التعليم وإدارات العموم في صياغة بعض القرارات، وقيام الوزارة بإعلان آليات المساءلة لكل قرار يتم اتخاذه، وحرص الوزارة على طرح البديل المرجح للقرار للتصويت أو المشاورة مع منسوبيها، واهتمام وزارة التعليم بتوضيح آليات القرارات الصادرة عنها لكافة المعنيين بشفافية، وحرص وزارة التعليم على نشر الثقة بالقرارات الصادرة بين العاملين من خلال شفافية الإجراءات المتبعة.

قام المنيع (2024) بدراسة بعنوان واقع الحوكمة في مدارس التعليم الأهلي الثانوي من وجهة نظر مديريها بمدينة الرياض. وهدفت الدراسة إلى التعرّف على واقع تطبيق الحوكمة في المدارس الأهلية في مدينة الرياض من واقع ممارستها لمبادئ الحوكمة المتعارف عليها. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي معتمدًا على الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة الميدانية، حيث تكوّنت الاستبانة من (43) فقرة حول مبادئ الحوكمة. وخلصت الدراسة إلى أن توفر مبادئ الحوكمة في المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض كان بدرجة عالية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لتطبيق مبادئ الحوكمة (3.5) بنسبة (77.46%)، وبدرجة توافر عالية. كما اتضح أن ترتيب مبادئ الحوكمة حسب درجة أهميتها لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية جاء على النحو التالي: مبدأ الاستقلالية في المركز الأول من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.03) بنسبة (83.7%) وبدرجة توافر عالية، بينما جاء مبدأ المسؤولية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.80) بنسبة (80.1%) وبدرجة توافر عالية، وجاء مبدأ الإفصاح والشفافية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.48) بنسبة (77%) وبدرجة توافر عالية، وفي المرتبة الرابعة جاء مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل بمتوسط حسابي بلغ (3.18) بنسبة (73.5%) وبدرجة توافر متوسطة، أما المرتبة الخامسة والأخيرة فجاء فيها مبدأ المشاركة بمتوسط حسابي بلغ (3.01) بنسبة (73%) وبدرجة توافر متوسطة.

قامت المطيري والهاجري (2025) بدراسة بعنوان آليات تطوير أداء منظومة الإشراف التربوي بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء الحوكمة الرقمية. وهدفت الدراسة إلى التعرّف على آليات تطوير الأداء لمنظومة الإشراف التربوي بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء الحوكمة الرقمية، وقد اعتمدت الدراسة أربعة أبعاد للحوكمة الرقمية: الشفافية الرقمية، والمشاركة الرقمية، والمساءلة الرقمية، والتدقيق الرقمي، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وطُبِّقت أداة الاستبانة على عينة بلغت (353) مشرفًا تربويًا ومدير مدرسة بإدارات التعليم المتمثلة في: المدينة المنورة، وعسير، وتبوك. وأظهرت نتائج البحث تحقق آليات تطوير الأداء لمنظومة الإشراف التربوي بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة الرقمية من وجهة نظر أفراد عينة البحث بدرجة كبيرة، وفي ترتيب هذه الأبعاد جاء الشفافية الرقمية أولاً، ثم المشاركة الرقمية، ثم التدقيق الرقمي، ثم المساءلة الرقمية. كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول آليات تطوير الأداء لمنظومة الإشراف التربوي بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في أبعاد الحوكمة الرقمية تُعزى لمتغير الجنس، ولا لمتغير المسمى الوظيفي. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول آليات تطوير الأداء لمنظومة الإشراف التربوي بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في أبعاد الحوكمة الرقمية تُعزى لمتغير الإدارة التعليمية، ولصالح إدارة تعليم عسير. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول آليات تطوير الأداء لمنظومة الإشراف التربوي بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في أبعاد الحوكمة الرقمية تُعزى لعدد الدورات في مجال الحوكمة الرقمية، ولصالح الحاصلين على خمس دورات فأكثر.

أجرت السليمان والنوح (2025) دراسة بعنوان واقع تطبيق حوكمة إدارة التدريب الإلكتروني لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. وقد هدفت الدراسة إلى التعرّف على واقع تطبيق حوكمة إدارة التدريب الإلكتروني لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من خلال مبادئه: المشاركة، والشفافية، والمساءلة. واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، من خلال أداة الاستبانة التي طُبقت على المدربين والمدربات في جميع إدارات التعليم، وتكوَّنت عينة الدراسة من (248) مدربًا ومدربة. وأظهرت النتائج أن واقع تطبيق حوكمة إدارة التدريب الإلكتروني لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية بشكل عام جاء بدرجة عالية. وفيما يتعلق بترتيب مبادئ حوكمة إدارة التدريب من وجهة نظر أفراد الدراسة، جاء مبدأ المشاركة في المرتبة الأولى بدرجة تطبيق عالية، وكانت أدنى الممارسات في هذا المبدأ تتمثل في الإعلان عن الحوافز

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.49.2026.731
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (49) January 2026
العدد (49) يناير 2026

للمدربين، يليه مبدأ الشفافية بدرجة تطبيق عالية، وكانت أدنى ممارساته تتمثل في إتاحة الوصول إلى قاعدة بيانات المدربين لجميع المستفيدين. وجاء مبدأ المساءلة في المرتبة الأخيرة بدرجة تطبيق عالية، وكانت أدنى ممارساته تتمثل في مناقشة المدربين في ضوء نتائج تقييم الأداء.

أجرت الموسى والمنقاش (2025) دراسة بعنوان حوكمة العمل التطوعي في المرحلة الثانوية بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية ومعوقات تطبيقها. وهدفت الدراسة الحالية إلى التعرّف على درجة تطبيق حوكمة العمل التطوعي للمرحلة الثانوية بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية ومعوقات تطبيقها، باستخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال أداة الاستبانة التي طُبقت على (5) من مسؤولي العمل التطوعي في الإدارات العامة للتعليم بخمس مناطق تعليمية هي: الرياض، والجوف، وعسير، والأحساء، والمدينة المنورة، و(38) من مسؤولي ومسؤولات العمل التطوعي في مكاتب التعليم التابعة لها، وعينة عشوائية طبقية من مديري ومديرات المدارس الثانوية، والبالغ عددهم (320) فردًا. كما استخدمت الدراسة أداة المقابلة التي طُبقت على (5) من مسؤولي العمل التطوعي في إدارات التعليم الخمس. وكشفت النتائج أن درجة تطبيق حوكمة العمل التطوعي للمرحلة الثانوية بإدارات التعليم الخمس بشكل عام جاءت بدرجة موافقة متوسطة، وكان ترتيب مبادئ الحوكمة وفقًا لأعلى متوسط حسابي كالتالي: الشفافية، العدالة، المشاركة، المساءلة، الرقابة، وقد جاءت جميعها بدرجة موافقة متوسطة. وتمثلت أدنى درجات التطبيق في مبدأ الشفافية في: نشر تقارير سنوية عن أداء ونتائج العمل التطوعي الطلابي، ووضع آلية تسمح بقياس رضا المستفيدين من العمل التطوعي. وفي مبدأ العدالة تمثلت أدنى درجات التطبيق في: تمكين مسؤولي العمل التطوعي من اكتساب المعارف والمهارات اللازمة للإشراف على المتطوعين، وتوفير الموارد المادية اللازمة لإدارة العمل التطوعي. كما تمثلت أدنى درجات التطبيق في مبدأ المشاركة في: تقدير إسهامات المتطوعين والجهات ذات العلاقة، وإشراك الفاعلين من المتطوعين في الاجتماعات وورش العمل للمشاركة في صنع القرار. أما في مبدأ المساءلة فتمثلت أدنى درجات التطبيق في: مناقشة نتائج تقييم أداء المكاتب والمدارس في مجال العمل التطوعي الطلابي، وتوكيل مسؤولية إدارة التطوع إلى شخص متفرغ لها وتحديد مسؤولياته وصلاحياته بشكل واضح. وفي مبدأ الرقابة تمثلت أدنى درجات التطبيق في: تنظيم برامج تدريبية للمتطوعين حسب الاحتياج التدريبي، والتعريف بالإجراءات المترتبة على المخالفات التي قد تصدر في العمل التطوعي. وكشفت النتائج عن وجود معوقات للتطبيق كان أهمها: عدم وجود خطة استراتيجية لحوكمة العمل التطوعي في إدارات التعليم، وعدم وجود مؤشرات قياس لعمليات حوكمة العمل التطوعي. وقد توصلت الدراسة لمجموعة من التوصيات لتطبيق حوكمة العمل التطوعي الطلابي في إدارات التعليم.

تناول القرشي (2025) في دراسته موضوع حوكمة الإدارة التعليمية من وجهة نظر قادة المدارس في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، مركزاً على ثلاثة مجالات رئيسة للحوكمة هي: الشفافية، والمساءلة، والمشاركة. انطلقت الدراسة من حاجة ملحة لفهم واقع تطبيق مبادئ الحوكمة داخل الإدارة التعليمية بمحافظة ينبع، وكيف يمكن أن تسهم هذه الحوكمة في تفعيل مستهدفات رؤية 2030 في قطاع التعليم. كما سعى الباحث إلى الكشف عن مدى اختلاف آراء قادة المدارس حول مستوى تطبيق هذه المجالات تبعاً لعدد من المتغيرات الديموغرافية والمهنية، مثل المؤهل العلمي، ومدة الخدمة كقائد مدرسة، والمرحلة الدراسية للمدرسة. اعتمد القرشي المنهج الوصفي المسحي بوصفه الأنسب لدراسة الظاهرة في بيئتها الطبيعية، واستخدم الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، بعد التحقق من صدقها وثباتها وصلاحيتها للتطبيق الميداني. وقد وجّهت الاستبانة إلى مجتمع الدراسة كاملاً بأسلوب المسح الشامل، حيث شمل المجتمع (176) قائداً من قادة المدارس الحكومية الصباحية في المراحل الابتدائية والمتوسطة والثانوية بمحافظة ينبع، ممن هم على رأس العمل خلال الفصل الدراسي الثاني من العام 1438–1439هـ. وبعد الانتهاء من التطبيق، حصل الباحث على (128) استجابة صالحة للتحليل الإحصائي، مثّلت قاعدة البيانات التي بُنيت عليها النتائج. أظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق الحوكمة في الإدارة التعليمية بمحافظة ينبع – من منظور قادة المدارس – جاء بدرجة متوسطة عندما نُظر إليه ككل؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.35 من 5.00)، ما يشير إلى أن ممارسات الحوكمة حاضرة في بيئة الإدارة التعليمية، لكنها لم تصل بعد إلى مستوى عالٍ أو متميز من التطبيق. وعند تحليل المجالات الثلاثة على حدة، اتضح أن مجال الشفافية احتل المرتبة الأولى من حيث درجة التطبيق، وجاء بدرجة ممارسة مرتفعة، وهو ما يعكس اهتماماً نسبياً من جانب الإدارة التعليمية بإتاحة المعلومات، ووضوح الإجراءات، وإعلان

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.49.2026.731
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (49) January 2026
العدد (49) يناير 2026

القرارات. تلاه في المرتبة الثانية مجال المساءلة أيضاً بدرجة ممارسة مرتفعة، بما يدل على وجود قدر ملحوظ من تحديد المسؤوليات ومتابعة الأداء ومحاسبة المعنيين عن النتائج. في المقابل، جاء مجال المشاركة في المرتبة الثالثة والأخيرة بدرجة ممارسة متوسطة، الأمر الذي يكشف عن جانب قصور نسبي يتعلق بإشراك قادة المدارس وغيرهم من الأطراف المعنية في عمليات صنع القرار أو تطوير السياسات التعليمية. كما بيّنت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق مجالات الحوكمة الثلاثة (الشفافية، المساءلة، المشاركة) تُعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، أو مدة الخدمة كقائد مدرسة، أو المرحلة الدراسية التي تقودها المدرسة. ويشير هذا إلى أن تصورات قادة المدارس تجاه واقع الحوكمة في الإدارة التعليمية متقاربة إلى حد كبير، بغض النظر عن خلفياتهم العلمية وخبراتهم وبيئات مدارسهم. وفي ضوء هذه النتائج، قدّم القرشي عدداً من التوصيات الرامية إلى تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة في الإدارة التعليمية، ولا سيما في مجال المشاركة، بما يسهم في تفعيل رؤية المملكة 2030 وتحسين كفاءة وفاعلية الإدارة التعليمية على مستوى المحافظة.

أجرى العبدان والثويني (2025) دراسة بعنوان درجة توافر الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء الحوكمة الإلكترونية. وهدف البحث إلى التعرّف إلى درجة توافر أبعاد الحوكمة الإلكترونية: (الإفصاح الإلكتروني، المشاركة الإلكترونية، المساءلة الإلكترونية، التواجد الإلكتروني) في الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومشرفي المواد الدراسية. واستخدم البحث المنهج الوصفي، واعتمد الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكوَّن مجتمع البحث من جميع رؤساء أقسام الإشراف التربوي، والمشرفين التربويين للمواد الدراسية في خمس إدارات عامة للتعليم في المملكة العربية السعودية، وهي: (الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل، والإدارة العامة للتعليم بالرياض، والإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، والإدارة العامة للتعليم بالدمام، والإدارة العامة للتعليم بالمدينة المنورة)، وبلغ عددهم (1061) رئيس قسم ومشرف مادة دراسية. وتكوَّنت عينة البحث من (292) رئيس قسم ومشرف مادة دراسية، وطُبِّقت عليهم الاستبانة. وتوصّل البحث إلى أن درجة توافر أبعاد الحوكمة الإلكترونية في الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومشرفي المواد الدراسية جاءت بدرجة عالية، إذ جاءت هذه الأبعاد مرتَّبة من الأكثر توافراً إلى الأقل توافراً كالتالي: (الإفصاح الإلكتروني، التواجد الإلكتروني، المساءلة الإلكترونية، المشاركة الإلكترونية). واستناداً إلى نتائج البحث فقد خرج الباحث بعدد من التوصيات والمقترحات، منها: وضع إطار تنظيمي وتشريعي واضح لتحديد أدوار ومسؤوليات المشرفين التربويين في إطار الحوكمة الإلكترونية، وتطوير برامج تدريبية متخصصة لتعزيز المهارات الفنية للمشرفين التربويين، وإنشاء منصات تواصل إلكترونية مشتركة بين المشرفين والمعلمين تمكّن من تبادل المعرفة والخبرات.

قامت العجمي وعبد الرزاق (2025) بنشر دراسة بعنوان درجة تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في المدارس الأهلية بمدينة الرياض. وهدفت الدراسة الحالية إلى التعرّف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة (المسؤولية، أخلاقيات العمل والسلوك المهني، الشفافية، المشاركة، والاستقلالية) بالمدارس الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، والكشف عن الصعوبات التي تحد من تطبيق الحوكمة في المدارس الأهلية بالرياض من وجهة نظر المعلمات. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة في جمع المعلومات والبيانات من مجتمع الدراسة المكوَّن من معلمات المرحلة المتوسطة في المدارس الأهلية بمدينة الرياض، والبالغ عددهنّ (100) معلمة. وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: جاءت نتائج السؤال الأول (درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة: المسؤولية، أخلاقيات العمل والسلوك المهني، الشفافية، المشاركة، والاستقلالية بالمدارس الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات في المدارس الأهلية بمدينة الرياض) بمتوسط حسابي (2.24) وانحراف معياري (0.37)، والتي تشير جميع عباراته إلى درجة متوسطة على أداة الدراسة. وجاءت نتائج السؤال الثاني (صعوبات تطبيق الحوكمة الرشيدة بالمدارس الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات في المدارس الأهلية بمدينة الرياض) في الرتبة (2) بمتوسط حسابي (2.04) وانحراف معياري (0.39)، والتي تشير جميع عباراته إلى درجة متوسطة على أداة الدراسة.

المبحث الثاني ب: الدراسات المكتبية

قام كريري (2021) بدراسة مكتبية بعنوان حوكمة الاستدامة الثلاثية ESG في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية. وقد هدف البحث إلى تعرّف حوكمة الممارسات البيئية والاجتماعية والأعمال ESG بإدارات التعليم

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.49.2026.731
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (49) January 2026
العدد (49) يناير 2026

بالمملكة العربية السعودية، من خلال الأدبيات التي تم تناولها مع تقديم توصيات لتوظيفها بإدارات التعليم، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي المستند إلى دراسة الأدبيات وثيقة الصلة بشكل نظري واستخلاص أهم مضامينها لتطبيقها. واستناداً إلى هذا المنهج فإن البحث يركز على الاستدامة، الحوكمة، مجالات تطبيق نموذج ESG، وأظهرت النتائج بأن ممارسات نموذج ESG في إدارات التعليم تتلخص في الحوكمة البيئية وتتمثل في: إدارة الموارد الطبيعية والمحافظة عليها والبيئة المستحدثة (المباني والمرافق بكافة أنواعها)، وإدارة المخاطر وتقليل الآثار السلبية عليها، والحوكمة الاجتماعية وتتمثل في: أجور العاملين وتدويرهم، التنوع بين الجنسين، جودة الحياة الوظيفية، القيادة والميثاق الأخلاقي، العدالة والديمقراطية، وحوكمة الأعمال وتتمثل في: الحوافز، كفاءة الإنفاق، الشفافية، الاستدامة المالية، والإمكانيات الاقتصادية، وحسن استغلال الموارد وتنميتها بطريقة فاعلة. وخرج البحث بعدد من التوصيات منها: تعزيز المنصات الفعالة للتعاون وتبادل الممارسات المثلى ونقل المعرفة المتعلقة بالحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الأعمال، وتوفير منصات تعليمية مستدامة مفتوحة، وإعادة تدفق الأموال نحو الاستثمارات المستدامة من خلال منح إدارات التعليم صلاحيات أكثر في الجانب التشغيلي، ووضع استراتيجية الاستدامة الخاصة بإدارات التعليم لتحسين الإفصاح البيئي والاجتماعي والاقتصادي، وتشجيع أفضل الممارسات بين إدارات التعليم من خلال تطوير المؤشرات التي تتضمن معايير إدراجESG ، بنشر أطر تنظيم الاستدامة العالمية.

أجرت العتيبي والمفيز (2021) دراسة مكتبية بعنوان حوكمة التحول الرقمي في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الممارسات العالمية. وهدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم حوكمة التحول الرقمي، وشرح الممارسات العالمية في مجال حوكمة التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية، وبيان أوجه الاستفادة منها في تطوير أداء الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية، وكذلك تحديد الصعوبات التي قد تواجه تطبيقه. ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومراجعة الأدبيات والدراسات النظرية والتطبيقية عن حوكمة التحول الرقمي، ومواقع الإنترنت عن الممارسات العالمية؛ وذلك من خلال التحليل الشامل لمحتواها. وتوصلت النتائج إلى أن حوكمة التحول الرقمي تعتبر عملية متكاملة وشاملة يتم فيها انتقال الإدارات التعليمية التابعة لوزارة التعليم السعودية إلى اتباع استراتيجية أو إطار رسمي يهدف إلى ضبط جودة المخرجات مع المحافظة على خصوصية وسلامة البيانات والحصول على رضى جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظومة التعليمية، ويوفر هيكلاً قائماً على السلطات والإدارة، والمساءلة، والموارد والخدمات، والتقنيات وتكنولوجيا العمليات التشغيلية؛ لضمان دعم استثمارات التحول الرقمي لأهداف العمل في هذه الإدارات، وتحسين الإدارة الشاملة لتكنولوجيا المعلومات، ورفع القيمة المضافة من الاستثمار بها. وأن لكل ممارسة من الممارسات العالمية)إطار كوبتCobit ، وإطار آيتيلITIL ، ونموذج (CMMI بعض المميزات التي تميزها عن غيرها في تطبيق حوكمة التحول الرقمي بالإدارات التعليمية، حيث إن كل ممارسة توفر دليلاً لمتابعة أفضل الممارسات التي يمكن للمؤسسة التعليمية اتباعها لتنفيذ حوكمة التحول الرقمي وإدارتها ومراقبتها، وتوفير إرشادات وتدابير للاستفادة الفعالة من موارد وعمليات تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة. كما أشارت النتائج إلى وجود بعض الصعوبات التي قد تواجه حوكمة التحول الرقمي في الإدارات التعليمية، والتي من أهمها: ضعف الجوانب التشريعية اللازمة لتطبيق هذه الحوكمة، والافتقار لوجود استراتيجيات واضحة لحوكمة التحول الرقمي، إضافة إلى عدم ملاءمة الثقافة التنظيمية للإدارات التعليمية لتطبيق هذا النوع من الحوكمة، ومحدودية الكوادر البشرية المؤهلة في هذا المجال.

قام البشر وآخرون (2024) بدراسة مكتبية بعنوان تحسين ممارسات الحوكمة في المدارس الخاصة في المملكة العربية السعودية من خلال تطبيق أحد نماذج الاعتماد المدرسي العالمية. وهدفت الدراسة إلى الكشف عن طرق مساهمة معايير الاعتماد المدرسي في تعزيز مبادئ الحوكمة في المدارس الأهلية في المملكة العربية السعودية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته أهداف وأسئلة الدراسة. وتمت دراسة معايير إحدى هيئات الاعتماد في الولايات المتحدة المختصة باعتماد مؤسسات التعليم العام، حيث تم ترجمتها ثم تحليلها واستخلاص مبادئ الحوكمة الواردة في تلك المعايير. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن معايير الاعتماد المدرسي تتماشى بشكل كبير مع مبادئ الحوكمة، إذ تسهم هذه المعايير في تعزيز الشفافية، والإفصاح، والمساءلة، والعدالة، والمسؤولية، والامتثال القانوني، بالإضافة إلى التأكيد على النزاهة. كما اقترحت الدراسة سبلًا للاستفادة من دلالات الحوكمة في معايير الاعتماد المدرسي لتطوير المدارس الأهلية السعودية، وطرحت عددًا من التوصيات.

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.49.2026.731
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (49) January 2026
العدد (49) يناير 2026

قام الرشيدي وآخرون (2025) بدراسة مكتبية بعنوان دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة بقطاع التعليم في المملكة العربية السعودية: دراسة مرجعية. وهدف البحث إلى دراسة دور الحوكمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بقطاع التعليم في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وبينت نتائج الدراسة أنه في ظل رؤية 2030 يمكن تحسين دور الحوكمة في التعليم من خلال عدة آليات تصورية تشمل: (1) تطوير نموذج الحوكمة اللامركزية من خلال تحقيق الحوكمة الفعالة، والذي يتطلب الانتقال إلى نموذج لامركزي في إدارة التعليم، حيث يتم منح السلطات المحلية (مثل المدارس والمناطق التعليمية) مزيدًا من الاستقلالية في اتخاذ القرارات، وهذا سيسمح بتخصيص القرارات التعليمية بما يتناسب مع احتياجات المجتمعات المحلية، ويساهم في تحسين جودة التعليم في كل منطقة. (2) تعزيز الشفافية في تخصيص الموارد؛ يمكن تحقيق الشفافية في تخصيص الموارد التعليمية من خلال إنشاء أنظمة إلكترونية لعرض بيانات التعليم، مثل ميزانيات المدارس، وعدد المعلمين والطلاب، ومعدلات النجاح. هذه الأنظمة ستوفر معلومات دقيقة للطلاب، والأسر، وصناع القرار، مما يعزز من المساءلة. (3) دعم الابتكار التكنولوجي؛ يتطلب تحسين الحوكمة في التعليم تبني التكنولوجيا الحديثة مثل أنظمة إدارة التعلم الإلكترونية، والتعليم عن بُعد، وتحليل البيانات الضخمة لتحسين عملية صنع القرار. استخدام هذه التكنولوجيا سيساهم في تحسين كفاءة الإدارة التعليمية، وتسريع تطوير مناهج التعليم. (4) إشراك المجتمع في عملية اتخاذ القرار؛ يجب أن يشمل نموذج الحوكمة المقترح إشراك أولياء الأمور والمجتمع المحلي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية.

المبحث الثاني ج: تحليل النتائج

في ضوء مراجعة الأدبيات السعودية المنشورة حول حوكمة مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي، يمكن تنظيم الصورة في مسارين رئيسين :الدراسات الميدانية (تسع دراسات)، ثم الدراسات المكتبية/المرجعية (أربع دراسات)، وصولًا إلى استنتاجات وتوصيات تكشف ملامح الواقع البحثي والفجوات المتبقية.

أولًا: الدراسات الميدانية

تكشف الدراسات الميدانية التسع عن تحول واضح في الاهتمام البحثي من التنظير العام للحوكمة إلى محاولة قياسها في الواقع العملي داخل الوزارة، وإدارات التعليم، والمدارس بمستوياتها المختلفة.فعلى مستوى الوزارة والقيادات العليا، تناولت دراسة البارقي (2021) الصعوبات التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم، وركزت على أبعاد الصعوبات الإدارية والتنظيمية والثقافية والمرتبطة بالموارد. أظهرت نتائجها أن الصعوبات الإدارية، وصعوبات الثقافة التنظيمية والمجتمعية، والصعوبات التنظيمية نفسها، تُشكِّل حواجز عالية أمام ترسيخ الحوكمة في إدارة التغيير، في حين جاءت صعوبات الموارد بدرجة متوسطة. وبذلك قدّمت الدراسة صورة واضحة عن أن المشكلة ليست في نقص الموارد بقدر ما هي في بنية النظام وطبيعة الثقافة السائدة وآليات الإدارة. كما وجاءت دراسة القحطاني والسبيعي (2024) مكمّلة لهذه الصورة، إذ ركزت على معوقات تطوير صنع القرار في وزارة التعليم في ضوء أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة)، وقاست المعوقات الإدارية والبشرية والبيئية كما يراها مساعدو مديري إدارات التعليم ومديرو إدارات العموم ومديرو مكاتب التعليم. أظهرت النتائج أن المعوّقات الإدارية هي الأعلى حضورًا يليها البشرية ثم البيئية، وبدرجة مرتفعة عمومًا؛ ما يعزز الفكرة نفسها القائلة بأن الحوكمة في السياق الوزاري تصطدم أساسًا ببنية القرار وثقافة الإدارة أكثر من اصطدامها بظروف عارضة أو جزئية.وعلى مستوى المدارس الأهلية والثانوية، كشفت دراسة المنيع (2024) عن واقع الحوكمة في المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر مديريها. أظهرت النتائج مستوى مرتفعًا من توافر مبادئ الحوكمة بصفة عامة، مع تميز مبدأ الاستقلالية ثم المسؤولية ثم الإفصاح والشفافية، في حين جاءت المشاركة والسلوك المهني وأخلاقيات العمل بدرجة متوسطة. وهذا يشير إلى أن المدارس الأهلية نجحت في بناء هياكل واضحة، وتوزيع مسؤوليات، وتعزيز الإفصاح، لكنها لا تزال بحاجة إلى ترسيخ ثقافة المشاركة وتمتين الجوانب الأخلاقية في الممارسة اليومية.وفي مستوى الإشراف التربوي وإدارات التعليم، ركزت دراسة المطيري والهاجري (2025) على آليات تطوير أداء منظومة الإشراف التربوي في ضوء الحوكمة الرقمية، باعتماد أبعاد الشفافية الرقمية، والمشاركة الرقمية، والمساءلة الرقمية، والتدقيق الرقمي. وأظهرت النتائج تحقق هذه الأبعاد بدرجة كبيرة، مع تفوق الشفافية الرقمية والمشاركة الرقمية على المساءلة الرقمية، ووجود فروق لصالح بعض الإدارات (مثل عسير) ولصالح من حصلوا على عدد أكبر من الدورات في الحوكمة الرقمية. هذه الصورة تؤكد أن التحول الرقمي يسهم في فتح نوافذ جديدة للحوكمة، لكن نضجها يظل

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.49.2026.731
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (49) January 2026
العدد (49) يناير 2026

مرتبطًا بالخبرة والتأهيل والتفاوت بين الإدارات.وفي السياق نفسه، تناولت دراسة العبدان والثويني (2025) درجة توافر أبعاد الحوكمة الإلكترونية (الإفصاح، المشاركة، المساءلة، التواجد الإلكتروني) في الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين، وأظهرت النتائج توافرًا مرتفعًا لهذه الأبعاد، خاصة في الإفصاح والتواجد الإلكتروني، بينما جاءت المشاركة في المرتبة الأخيرة. يعزز ذلك النمط العام الذي تشير إليه الأدبيات بأن المشاركة – في صورتها التقليدية أو الرقمية – هي الحلقة الأضعف في ممارسة الحوكمة التعليمية. أما في مجال التدريب الإلكتروني والعمل التطوعي المدرسي، فقد أظهرت دراسة السليمان والنوح (2025) أن واقع تطبيق حوكمة إدارة التدريب الإلكتروني لمديري المدارس جاء بدرجة عالية، مع تقدّم مبدأ المشاركة ثم الشفافية، واحتلال المساءلة المرتبة الأخيرة رغم كونها أيضًا بدرجة عالية، إلا أن أدنى الممارسات كانت في مناقشة المدربين في ضوء نتائج التقييم. هذا يلمّح إلى أن المساءلة حاضرة شكليًا لكنها تحتاج إلى تفعيل أعمق في الحوار المهني والمحاسبية الفعلية.من جهة أخرى، قدّمت دراسة الموسى والمنقاش (2025) قراءة معمّقة لحوكمة العمل التطوعي في المرحلة الثانوية، وانتهت إلى أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، العدالة، المشاركة، المساءلة، الرقابة) جاءت متوسطة، مع ضعف واضح في نشر التقارير، وقياس رضا المستفيدين، وتمكين مسؤولي العمل التطوعي، وتقدير إسهامات المتطوعين، وتفعيل المساءلة والرقابة التدريبية. كما كشفت الدراسة عن غياب خطة استراتيجية ومؤشرات قياس لحوكمة العمل التطوعي، وهو ما يجعل هذا المجال من أضعف حلقات الحوكمة في التعليم الثانوي رغم ارتباطه المباشر بدور المدرسة المجتمعي.

ومن زاوية قيادة المدارس الحكومية وتطبيق الحوكمة في الإدارة التعليمية، أظهرت دراسة القرشي (2025) أن مستوى تطبيق الحوكمة في الإدارة التعليمية بمحافظة ينبع جاء بدرجة متوسطة، مع تفوق الشفافية ثم المساءلة، وبقاء المشاركة في ذيل الترتيب بدرجة متوسطة. كما بيّنت الدراسة تقارب تصورات قادة المدارس بغض النظر عن مؤهلهم وخبراتهم ومرحلة مدارسهم، وهو ما يوحي بأن التحديات مرتبطة بطبيعة النظام التعليمي نفسه أكثر من ارتباطها بالفروق الفردية بين القادة.وفي السياق ذاته، تناولت دراسة العجمي وعبدالرزاق (2025) درجة تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في المدارس الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، وأظهرت أن تطبيق المسؤولية، وأخلاقيات العمل، والشفافية، والمشاركة، والاستقلالية جاء بدرجة متوسطة، وأن صعوبات تطبيق الحوكمة جاءت أيضًا بدرجة متوسطة، ما يشي بأن المدارس الأهلية – كما تراها المعلمات – ما زالت في مرحلة وسطى بين تبني الخطاب الحوكمي وتحويله إلى ممارسة راسخة.من الناحية المنهجية، تتفق هذه الدراسات التسع تقريبًا على اعتماد المنهج الوصفي المسحي، واستخدام الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة والوحيدة لجمع البيانات. و هذه الدراسات عطت مستويات متعددة من منظمات التعليم ما قبل الجامعي مثل : الوزارة، إدارات التعليم، الإشراف التربوي، التدريب، المدارس الأهلية والحكومية، لكنها ذات طابع كمي توصيفي يغلب عليه منظور القيادات والمعلمين، مع غياب شبه تام لأصوات الطلاب وأولياء الأمور.

في المقابل، تقدّم الدراسات المكتبية الأربع إطارًا نظريًا ثريًا يتجاوز توصيف الواقع إلى بناء خريطة مفاهيمية موسّعة للحوكمة في التعليم السعودي, فدراسة كريري (2021) تمثل اتساعًا لمفهوم الحوكمة من بعده التنظيمي إلى بعد الاستدامة الثلاثية ESG في إدارات التعليم، حيث تربط بين الحوكمة والبعد البيئي والاجتماعي وحوكمة الأعمال، متحدثة عن إدارة الموارد الطبيعية والمباني، وجودة الحياة الوظيفية، والعدالة، وكفاءة الإنفاق، والاستدامة المالية. هذه الدراسة لا تقيس ممارسات محددة في المدارس، لكنها تبني إطارًا يُدرج الحوكمة ضمن مشروع وطني أشمل للاستدامة في التعليم.ودراسة العتيبي والمفيز (2021) تفتح بعدًا آخر هو حوكمة التحول الرقمي، من خلال قراءة نماذج عالمية وتبيّن أن التحول الرقمي لا يُعدّ قيمة مضافة ما لم يُدار بمنطق الحوكمة: صلاحيات محددة، مسؤوليات واضحة، حماية بيانات، وضبط جودة الخدمات الرقمية التعليمية. لكنها في الوقت نفسه تكشف – على مستوى الأدبيات – عن معوقات تشريعية وثقافية وتنظيمية تعوق ترسيخ هذه الحوكمة الرقمية في الممارسة الفعلية.أما دراسة البشر وآخرين (2024) فتقترب أكثر من المدرسة بوصفها وحدة حوكمة، من خلال تحليل معايير الاعتماد المدرسي العالمية واستنباط مبادئ الحوكمة الكامنة فيها (الشفافية، الإفصاح، المساءلة، العدالة، المسؤولية، الامتثال القانوني، النزاهة). تقدم هذه الدراسة نموذجًا معياريًا لما يجب أن تكون عليه المدرسة الأهلية السعودية إذا أرادت أن تطبق الحوكمة من خلال بوابة الاعتماد، لكنها لا تقدّم قياسًا ميدانيًا لدرجة التزام المدارس بهذه المعايير فعليًا.وتأتي دراسة الرشيدي وآخرين (2025) لربط الحوكمة برؤية المملكة 2030 وأهداف التنمية المستدامة، من خلال تصور لامركزي يمنح المدارس والمناطق التعليمية مزيدًا من

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.49.2026.731
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (49) January 2026
العدد (49) يناير 2026

الاستقلالية، ويعزز الشفافية في تخصيص الموارد، ويدعم الابتكار التقني، ويشرك المجتمع في القرار التعليمي. هذه الدراسة ترسم أفقًا مستقبليًا لنظام تعليمي سعودي محكوم بمبادئ المشاركة والشفافية واللامركزية، لكنها تبقى في إطار المرجعية النظرية دون اختبار ميداني لمدى تحقق هذه الرؤية.

المبحث الثاني د: الاستنتاجات والتوصيات.

تكشف القراءة المتأنية للأدبيات السعودية حول حوكمة مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي عن مشهد بحثي آخذ في النضج، لكنه ما يزال في طور التشكل. فمن حيث المنهجية، يبدو واضحًا أن الدراسات الميدانية التسع قد انتقلت بالحوكمة من مستوى التنظير العام إلى محاولة قياسها في الواقع العملي؛ إذ اتجه معظم الباحثين إلى استخدام المنهج الوصفي المسحي والاستبانة لاستطلاع آراء القيادات التربوية، ومديري المدارس، والمشرفين، والمعلمات، ومسؤولي العمل التطوعي والتدريب. هذا التوسع الأفقي في عدد الدراسات الميدانية وتعدد بيئاتها (الوزارة، إدارات التعليم، المدارس الحكومية والأهلية، الإشراف، التدريب) أتاح تكوين صورة كمية واسعة عن حضور مبادئ الحوكمة في المنظومة التعليمية السعودية، وإن كان هذا الحضور يُقاس غالبًا بدرجات توافر وتقديرات ذاتية أكثر من ارتباطه بمؤشرات أداء نوعية أو نتائج تعلم ملموسة. وفي المقابل، قدّمت الدراسات المكتبية الأربع إطارًا نظريًا غنيًا توسّع من خلاله مفهوم الحوكمة من مجرد آليات إدارية داخلية إلى مشروع إصلاحي أشمل يرتبط بالاستدامة الثلاثية ، والتحول الرقمي، ومعايير الاعتماد المدرسي، وأهداف التنمية المستدامة في ضوء رؤية المملكة 2030. هذا النوع من الدراسات أسهم في بناء خريطة مفاهيمية واضحة لماهية الحوكمة وأبعادها ومتطلباتها في السياق التعليمي السعودي، وربطها بالقضايا الكبرى التي تواجه النظام التعليمي، لكنه في الوقت نفسه ظل بعيدًا – بحكم طبيعته المرجعية – عن قياس درجة تحقق هذه الرؤى في الميدان المدرسي.

وعند الجمع بين المنهجيتين – الميداني والمكتبي – تتكشف ملامح نمط متكرر في نتائج الدراسات. فمن جهة أولى، تظهر الشفافية والإفصاح والمساءلة بدرجات متوسطة إلى مرتفعة في كثير من البيئات، ولا سيما مع التوسع في استخدام الأنظمة والمنصات الرقمية التي فتحت المجال أمام نشر المعلومات وتوثيق الإجراءات. ومن جهة ثانية، تكاد كل الدراسات تتفق صراحة أو ضمناً على أن المشاركة – بمختلف صورها: مشاركة المعلمين، وقادة المدارس، وأطراف المجتمع في صنع القرار، أو مشاركة الفاعلين في العمل التطوعي، أو حتى المشاركة الإلكترونية – تمثل الحلقة الأضعف في ممارسة الحوكمة التعليمية. وهذا يشي بأن الحوكمة، كما تُمارس اليوم، ما تزال أقرب إلى منظومة إجراءات وأنظمة وتعاميم تُدار من أعلى، أكثر من كونها ثقافة تنظيمية تشاركية تعيد تعريف العلاقة بين المدرسة ومجتمعها وأصحاب المصلحة فيها.وتشير الدراسات كذلك إلى أن جانبًا كبيرًا من التحديات التي تواجه الحوكمة في التعليم السعودي هو تحدٍّ بنيوي وثقافي قبل أن يكون ماديًا أو تقنيًا؛ فالصعوبات الإدارية والتنظيمية، وضعف الثقافة الداعمة للمساءلة والشفافية والمشاركة، وغياب الاستراتيجيات الواضحة في بعض المجالات (مثل العمل التطوعي والاستدامة والحوكمة الرقمية) تتكرر في أكثر من دراسة، سواء على مستوى الوزارة أو إدارات التعليم أو المدارس. وفي الخلفية، تكشف الأدبيات عن فجوة مستمرة بين النموذج المعياري الذي ترسمه الدراسات المرجعية – مدرسة محوكَمة شفافة، عادلة، مستدامة، لامركزية، رقمية – وبين الواقع الذي تصفه الدراسات الميدانية بدرجات غالبًا ما تكون متوسطة، أو عالية شكليًا لكن مع ممارسات جزئية أو غير مكتملة.وعلى الرغم من ذلك، فإن هذا التراكم البحثي لا يمكن اعتباره صورة قاتمة بقدر ما يمكن النظر إليه بوصفه مرحلة تشخيص ناضجة نسبيًا تمهّد للانتقال إلى مرحلة أكثر عمقًا في دراسة الحوكمة. فوجود تسع دراسات ميدانية يقابلها أربع دراسات مكتبية ذات طابع تأصيلي يعني أن الحوكمة لم تعد فكرة هامشية في الخطاب التربوي السعودي، بل أصبحت موضوعًا يُدرس في مستويات متعددة من المنظومة التعليمية، وتُقاس بعض أبعاده بالأرقام، وتُربط برؤية 2030 والاستدامة والتحول الرقمي. غير أن استكمال هذا المسار البحثي يقتضي – كما تلمّح الأدبيات نفسها – الانفتاح على منهجيات نوعية أعمق، وإدماج أصوات الطلاب وأولياء الأمور، والانتقال من مجرد قياس درجة التوافر إلى مساءلة أثر الحوكمة على جودة المدرسة، وعدالة فرصها، وفاعلية أدوارها التربوية والمجتمعية. بهذه الرؤية، تصبح هذه الأدبيات ليس فقط وصفًا لواقع الحوكمة في مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي، بل نقطة انطلاق لبناء نموذج أكثر نضجًا وحيوية للحوكمة في مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي بالسعودية.

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.49.2026.731
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (49) January 2026
العدد (49) يناير 2026

المراجع

1. البارقي,م. (2021). الصعوبات التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences, (73), 95-121.

2. البسام, بسام. (2014). الحوكمة الرشيدة: دراسة حالة العربية السعودية. بحوث اقتصادية عربية, 23(68.67).

3. البشر ,سعود, بولي أبوبكر عبد الله، السبيعي، حصه ,العجلان، خالد محمد، الغامدي، خليل محمد، الدويس، راكان عبدالعزيز، العتيبي، سارة حامد، الضفيان، سعود محمد، الحارثي، عبدالله عايش، و الشهري، مشعل شافي. (2024). تحسين ممارسات الحوكمة في المدارس الخاصة في المملكة العربية السعودية من خلال تطبيق أحد نماذج الاعتماد المدرسي العالمية. Journal of Educational and Human Sciences, 41, 143–184.

4. الرشيدي, م, المحروقي, ح حمدي & السيد,هـ. (2025). دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة بقطاع التعليم في المملكة العربية السعودية: دراسة مرجعية.مجلة الزقازيق للبحوث الزراعية. م 52 ع2

5. السليمان,ج & النوح, ع. (2025). واقع تطبيق حوكمة إدارة التدريب الإلكتروني لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences, (119), 465-494.

6. صحيفة ام القرى. (2024). الدليل الاسترشادي لحوكمة الجهات العامة. مسترجع من https://www.uqn.gov.sa/details?p=25324

7. العبدان, سعد , الثويني, & طارق . (2025). درجة توافر الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء الحوكمة الإلكترونية. المجلة العربية للتربية النوعية, 9(35), 455-498.

8. العتيبي، سامية بنت تراحيب بن بين، و المفيز، خولة بنت عبد الله بن محمد. (2021). حوكمة التحول الرقمي في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الممارسات العالمية. Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences, 66, 192–216. https://doi.org/10.33193/JALHSS.66.2021.462

9. العجمي, حصه عبد الله محمد, & عبد الرازق, ماجدة مصطفى. (2025). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في المدارس الأهلية بمدينة الرياض The degree of application of good governance principles in private schools in the city of Riyadh. مجلة تكنولوجيا العلوم الإنسانية والإدارية, 2(5), 164-215. doi: 10.21608/tssa.2025.448859

10. القحطاني, سعود والسبيعي, خالد . (2024). معوقات تطويرُ صُنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية, 8(36), 315-356.

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

12. المطيري, وردة عبد الله و, الهاجري, عبدالعزيز. (2025). آليات تطوير أداء منظومة الإشراف التربوي بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء الحوكمة الرقمية. المجلة العلمية لكلية التربية جامعة الوادي الجديد, 17(54), 50-69.

13. المنيع, حمد بن إبراهيم. (2024). واقع الحوكمة في مدراس التعليم الأهلي الثانوي من وجهة نظر مديريها بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية فى العلوم التربوية. doi: 10.21608/jfees.2024.354450 , 48(1), 17-50.

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.49.2026.731
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (49) January 2026
العدد (49) يناير 2026

14. الموسى, سماح & المنقاش, سارة. (2025). حوكمة العمل التطوعي في المرحلة الثانوية بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية ومعوقات تطبيقها. Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences, (118), 176-209.

15. وزارة التعليم. (2025). وزارة التعليم تعتمد عددًا من السياسات والأدلة لتعزيز الحوكمة المؤسسية.

16. وكالة الأنباء السعودية. (2016).إطار حوكمة تحقيق "رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

17. Elfert, M., & Ydesen, C. (2023). Global governance of education. Educational governance research.

18. Hudson, C. (2007). Governing the governance of education: The state strikes back?. European Educational Research Journal, 6(3), 266-282.