V 6 – Issue 1, Nov. 2026
ISSN 3071-5792
https://doi.org/10.66773/z3d63b27

الحوكمة في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية للإطار المفاهيمي والتشريعي في المدارس الخاصة بدولة الإمارات العربية المتحدة

Governance in Educational Institutions: An Analytical Study of the Conceptual and Legislative Framework in Private Schools in the UAE

وردة محمد عبدربه

باحثة دكتوراه في نيوإيرا كوليدج

e-mail: welsherbiny@neweracollege.us

نطاق الدراسة

المدارس الخاصة في دولة الإمارات

الفترة: 2017–2024

الحوكمة في المؤسسات التعليمية

دراسة تحليلية للإطار المفاهيمي والتشريعي في المدارس الخاصة

بدولة الإمارات العربية المتحدة

١. المستخلص

تنطلق هذه الورقة من رؤية الباحثة القائمة على أن الحوكمة في التعليم ليست مجرد ممارسات إدارية مستمدة من قطاع الأعمال، بل هي منظومة قيمية وتشريعية تتطلب تكييفاً دقيقاً لتناسب الخصوصية التربوية. تسعى الورقة إلى تفكيك الإطار المفاهيمي والتشريعي للحوكمة في المدارس الخاصة بدولة الإمارات العربية المتحدة، معتبرةً أن التجربة الإماراتية تمر بمرحلة انتقالية من "الامتثال الإجرائي" إلى "الثقافة المؤسسية". توصلت الباحثة، من خلال التحليل المعمق للتشريعات والسياسات الصادرة خلال الفترة (2017–2024)، إلى وجود فجوة تشخيصية بين رصانة النصوص القانونية وممارسات الحوكمة الفعلية .في بعض المدارس الخاصة، خاصة فيما يتعلق باستقلالية مجالس الأمناء وتضارب مصالح المالكين مع المصلحة التعليمية وتختتم الورقة بتقديم مقترحات نظرية وعملية لسد هذه الفجوة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة التربوية، المدارس الخاصة، التشريعات الإماراتية، إدارة التعليم، الشفافية، مجالس الأمناء، المساءلة المؤسسية، تضارب المصالح، المنهج: الوصفي التحليلي النقدي

Abstract

This paper is grounded in the researcher's premise that governance in education is not merely a set of administrative practices borrowed from the business sector, but rather a value-laden and legislative system requiring careful adaptation to suit the specificities of educational institutions. The paper seeks to deconstruct the conceptual and legislative framework of governance in private schools in the United Arab Emirates, positing that the UAE experience is undergoing a transitional phase from 'procedural compliance' to 'institutional culture'. Through an in-depth

analysis of legislation and policies issued during the period 2017–2024, the researcher identified a diagnostic gap between the rigor of legal texts and the actual governance practices in some private schools, particularly with respect to the independence of boards of trustees and conflicts of interest between school owners and the educational mission. The paper concludes with theoretical and practical recommendations to bridge this gap.

Keywords: educational governance, private schools, UAE legislation, educational management, transparency, boards of trustees, institutional accountability, conflict of interest.

٢. المقدمة

أمام المتغيرات المتسارعة التي يشهدها القطاع التعليمي على المستوى العالمي، لم يعد الحديث عن جودة التعليم منفصلاً عن الحديث عن طريقة إدارة المؤسسات التعليمية ذاتها. فعندما بدأت رحلة الدراسة في هذا الموضوع، كان التساؤل الجوهري المطروح: لماذا تفشل مدارس تمتلك بنية تحتية فائقة وتوظف أفضل الكوادر في تحقيق استدامة تعليمية حقيقية؟ الإجابة لا (Al-Ramahi, 2020) تكمن في المنهج الدراسي، بل في "طريقة اتخاذ القرار"، وهنا تتكشف أهمية الحوكمة

تتباين الأدبيات في تعريفها للحوكمة، غير أن التعريف الأقرب إلى روح الممارسة يرى أن الحوكمة التربوية هي "منظومة القواعد والهياكل والإجراءات التي من خلالها يتم توجيه المؤسسة التعليمية وإدارتها والرقابة عليها، بهدف تحقيق التوازن بين (Mansour &) "واستدامة المؤسسة مالياً وأخلاقياً ،(Stakeholders) متطلبات الجودة التعليمية، وحقوق أصحاب المصلحة وفي دولة الإمارات العربية المتحدة، يمثل قطاع التعليم الخاص ركيزة أساسية، إذ يستوعب نسبة كبيرة من .(Khalsa, 2022 الطلبة من مختلف الجنسيات، مما فرض على صناع القرار ضرورة التدخل التشريعي لضبط هذه المنظومة (وزارة التربية (والتعليم، 2019.

وتقدم هذه الورقة قراءةً تحليلية نقدية للإطار المفاهيمي والتشريعي للحوكمة في المدارس الخاصة بدولة الإمارات العربية المتحدة، مدعومةً بمراجع حديثة لا تتجاوز سبع سنوات من تاريخ إجراء الدراسة، لضمان حداثة الرصد وملاءمته للواقع الراهن.

٣. مشكلة الدراسة وأسئلتها

تتجلى مشكلة الدراسة في وجود فجوة واضحة بين التشريعات الإماراتية المتعلقة بالحوكمة في المدارس الخاصة وبين التطبيق الفعلي لمبادئ الحوكمة الرشيدة. وتسعى الدراسة للإجابة عن سؤال رئيس مؤداه: ما مدى ملاءمة الإطار التشريعي الإماراتي لتحقيق الحوكمة الفعلية في المدارس الخاصة؟ وتنبثق عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما الإطار المفاهيمي للحوكمة التربوية في سياق المدارس الخاصة؟
- ما أبرز التشريعات الاتحادية والمحلية الناظمة لحوكمة المدارس الخاصة في الإمارات؟
- ما التحديات التي تحول دون تحويل نصوص الحوكمة إلى ممارسة مؤسسية فعلية؟
- كيف يمكن تطوير نموذج مقترح لتعزيز الحوكمة الرشيدة في المدارس الخاصة الإماراتية؟
- ما دور مجالس الأمناء في تحقيق التوازن بين المصالح التجارية والمصلحة التعليمية؟
- كيف يمكن قياس ثقافة الحوكمة لا مجرد الامتثال الإجرائي؟
- ما مستوى الشفافية المالية في المدارس الخاصة في ظل التشريعات الحالية؟

٤. أهداف الدراسة

١) تحليل الإطار المفاهيمي للحوكمة التربوية في سياق المدارس الخاصة بالإمارات.

٢) .رصد المنظومة التشريعية الاتحادية والمحلية الناظمة لحوكمة المدارس الخاصة

٣) .تشخيص الفجوة بين النص التشريعي والممارسة الفعلية للحوكمة

٤) .تحليل دور مجالس الأمناء ومدى استقلاليتها عن الملاك

٥) استقصاء إشكالية تضارب المصالح وأثرها على جودة القرار التربوي.

٦) .تقديم نموذج مقترح لتطوير الحوكمة الرشيدة في المدارس الخاصة

٧) .بناء مؤشرات لقياس ثقافة الحوكمة بديلاً عن الامتثال الشكلي

٨) .تعزيز مبادئ المساءلة والشفافية في قطاع التعليم الخاص الإماراتي

٥. أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية

تتجلى الأهمية النظرية للدراسة في إضافة إطار تحليلي نقدي لحوكمة المدارس الخاصة في السياق الإماراتي، مستنداً إلى تشريعات حديثة وأدبيات معاصرة، بما يسهم في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بحوكمة المؤسسات التعليمية الخاصة، وسد النقص الملحوظ في الدراسات النقدية لهذا الموضوع

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية في تزويد صانعي القرار والهيئات التنظيمية بتوصيات عملية لسد الفجوة بين الحوكمة الشكلية والحوكمة الفعلية، بما يعين المدارس الخاصة على تطوير سياساتها الداخلية، وتفعيل استقلالية مجالس الأمناء، وتعزيز الشفافية والمساءلة المؤسسية.

٦. حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- ،الحدود الموضوعية: الإطار المفاهيمي والتشريعي لحوكمة المدارس الخاصة، مع التركيز على استقلالية مجالس الأمناء وتضارب المصالح، والشفافية المالية.
- الحدود المكانية: المدارس الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة.
- الحدود الزمانية: التشريعات والسياسات الصادرة خلال الفترة (2017–2024).

SCHOLAR
ISSN 3071-5792
https://researchnetwork.us

Abdrabu, W
V 6– Issue 1, Nov. 2026
https://doi.org/10.66773/z3d63b27

الإطار النظري والدراسات السابقة .

ينظّم هذا المحور الإطار النظري في صورة محاور رئيسة منسجمة مع متغيرات الدراسة وأسئلتها، بدءاً بالإطار المفاهيمي للحوكمة التربوية، مروراً بالإطار التشريعي الاتحادي والمحلي، وإشكالية تضارب المصالح والمساءلة، والشفافية المالية ومعايير الاعتماد، ومؤشرات قياس ثقافة الحوكمة، وانتهاءً بعرض أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة

أولاً: الإطار المفاهيمي للحوكمة التربوية

إلى أن الحوكمة في التعليم يجب أن تُبنى على مبدأ "الوصاية الأخلاقية" وليس فقط الامتثال (2020) Al-Ramahi يُشير التنظيمي، إذ تتضمن ثلاث ركائز لا يمكن التفاوض عليها: المساءلة التعليمية التي تتجاوز الامتحانات إلى مساءلة المؤسسة ،عن القيم والمهارات التي تغرسها في الطلبة، والشفافية المالية لضمان أن الرسوم الدراسية تُعاد استثمارها في العملية التعليمية والمشاركة الفاعلة لإشراك المعلمين وأولياء الأمور في صناعة القرار التربوي.

فالإدارة تتعامل مع الكيفية (Management) والإدارة (Governance) بين الحوكمة (2022) Khalsaو Mansour ويُميز وتُشكّل هذه الثنائية في سياق المدارس .(For Whom) ولصالح من (Why) بينما الحوكمة تتعامل مع لماذا ،(How) الخاصة معضلةً فلسفية قبل أن تكون إدارية، نظراً للصراع المحتمل بين توقعات المساهمين في تحقيق العوائد المالية وتوقعات .أولياء الأمور في تحقيق جودة تعليمية عالية

ثانياً: الإطار التشريعي للحوكمة في المدارس الخاصة بدولة الإمارات

يُعدّ التشريع الإماراتي في هذا الشأن من أكثر التشريعات تطوراً على مستوى المنطقة العربية. وتكشف الدراسات التحليلية عن طبقات تشريعية متداخلة تشمل التشريعات الاتحادية، والتشريعات المحلية لكل إمارة، ومعايير الترخيص والاعتماد الأكاديمي.

على الصعيد الاتحادي، تنص المادة (17) من قانون المعلمين الصادر بتعديلات (2019–2020) على ضمان بيئة تعليمية محفزة، وإن كان القانون المدني والتجاري الاتحادي يظل هو الحاكم لعقود التأسيس والملكية للمدارس الخاصة. ويرى العتيبي أن ثمة قصوراً في غياب "قانون اتحادي موحد" ينص صراحةً على "حوكمة المؤسسات التعليمية الخاصة" كمفهوم (2021)

SCHOLAR
ISSN 3071-5792
https://researchnetwork.us

Abdrabu, W
V 6– Issue 1, Nov. 2026
https://doi.org/10.66773/z3d63b27

:قائم بذاته، بل يتم تضمين بنود الحوكمة ضمن شروط الترخيص.. أما على الصعيد المحلي، فتنتهج كل إمارة مقاربةً مغايرة في دبي إطاراً متكاملاً للحوكمة يُعدّ مرجعاً عربياً رائداً، فيما تعتمد دائرة التعليم (KHDA) تعتمد هيئة المعرفة والتنمية البشرية في أبوظبي نموذجاً يركز على "الحوكمة الاستباقية" ويدمجها ضمن معايير الاعتماد المدرسي وفق ما (ADEK) والمعرفة مؤخراً على متطلبات تشكيل مجالس (SPEA) في حين شددت هيئة الشارقة للتعليم الخاص ،(2021) Khalifa أكدته دراسة الأمناء وإلزام المدارس بنشر تقاريرها.

ثالثاً: تضارب المصالح والمساءلة في المدارس الخاصة

أن غياب الاستقلالية في مجالس الإدارة هو الداء الأكبر في المدارس الخاصة (2022) Khalsaو Mansour يُؤكد –Rubber) "بالخليج؛ إذ كثيراً ما يكون المالك رئيساً لمجلس الأمناء في آنٍ واحد، مما يُحوّل المجلس إلى أداة "تجميل تشريعي بدلاً من كونه هيئةً رقابية وتوجيهية. ويُضيف المطيري والهاشمي (2018) أن غياب ممثلي المعلمين من (stamping إلى (2023) Al–Hassanو Hazaea هياكل الحوكمة يجعل القرارات التربوية متناقضةً وغير قابلة للتطبيق، في حين يُشير (Bottom–up Governance) أن القيادة التعليمية الفاعلة تستلزم بناء هياكل حوكمة من القاع إلى القمة

رابعاً: الشفافية المالية ومعايير الاعتماد

يُشير مكتب التقييم والامتحانات في هيئة المعرفة والتنمية البشرية (2022) إلى أن إطار الحوكمة في دبي يعاني من "تضخم إجرائي"، إذ يُطلب تقارير مفصلة دون آليات رادعة كافية في حالات تضارب المصالح. وتُجمع التشريعات الإماراتية على استخدام "الاعتماد الأكاديمي" كأداة لفرض الحوكمة المؤسسية، غير أن ذلك يخلق ازدواجيةً في المعايير بين متطلبات الجهة التعليمية المحلية ومتطلبات مانح الاعتماد الدولي.

خامساً: مؤشرات قياس ثقافة الحوكمة

(Governance Culture) وثقافة الحوكمة (Procedural Compliance) تميّز الأدبيات الحديثة بين الامتثال الإجرائي بوصفهما مستويين مختلفين من النضج المؤسسي. فبينما يكتفي الامتثال الإجرائي برصد مدى الالتزام الشكلي بالنصوص

واللوائح، تسعى ثقافة الحوكمة إلى قياس مدى تجذّر القيم الحوكمية في السلوك اليومي لصناع القرار داخل المدرسة. ويقترح عدداً من المؤشرات النوعية لقياس هذه الثقافة، منها: مدى مشاركة أصحاب المصلحة (2023) Al-Hassan و Hazaea الفعليين في صنع القرار، ودرجة الشفافية الطوعية في الإفصاح المالي، ووجود آليات مساءلة داخلية مستقلة عن الملاك وتتبنى هذه الدراسة هذا التمييز إطاراً تحليلياً لتفسير الفجوة بين النص التشريعي والممارسة الفعلية في المدارس الخاصة الإماراتية.

سادساً: الدراسات السابقة

تُجمع الدراسات ذات الصلة على عدة نتائج محورية: أكد العتيبي (2021) في دراسته حول الحوكمة التربوية في التعليم أن دمج (2021) Khalifa الخاص أن القوانين الخليجية تفتقر إلى آليات إنفاذ كافية رغم نضوج نصوصها. وأظهرت دراسة Al-و Hazaea الحوكمة في معايير الاعتماد المدرسي يجعلها شرطاً وجودياً للمدرسة وليس مجرد توصية. فيما كشفت دراسة أن تنمية القيادة المدرسية الفاعلة مرهونة ببناء ثقافة حوكمة مؤسسية متجذرة، لا بمجرد الامتثال الإجرائي (2023) Hassan.

٧. منهجية الدراسة وإجراءاتها .

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي النقدي ؛ وهو منهج يجمع بين التحليل المنهجي للوثائق والتشريعات، والنقد الأكاديمي المبني على الأطر النظرية المعاصرة. ويتلاءم هذا المنهج مع طبيعة الدراسة التي تستهدف تفكيك الإطار المفاهيمي والتشريعي لا مجرد وصفه، وكشف الفجوات بين النص القانوني والممارسة المؤسسية (حجاج، 2020)

ثانياً: نطاق الدراسة ومصادرها

شمل نطاق الدراسة المكونات الآتية:

- التشريعات الاتحادية: القانون الاتحادي رقم (15) لسنة 2019 وتعديلاته والأنظمة ذات الصلة

SCHOLAR
ISSN 3071-5792
https://researchnetwork.us

Abdrabu, W
V 6– Issue 1, Nov. 2026
https://doi.org/10.66773/z3d63b27

- في SPEA في أبوظبي، ولوائح ADEK في دبي، ومعايير KHDA الأطر التنظيمية المحلية: إطار الشارقة.
- الدراسات الأكاديمية: مراجع محكّمة صادرة بين عامَي 2017 و2024
- التقارير الرسمية: التقارير الصادرة عن الهيئات التعليمية الإماراتية المعنية
- المتعلقة بالحوكمة المؤسسية Cognia/AdvancED وثائق الاعتماد الأكاديمي: معايير

ثالثاً: أداة التحليل

بوصفها الأداة الرئيسة لجمع بيانات الدراسة وتحليلها. وقد أُعدّت (Document Analysis) اعتُمدت أداة تحليل المضمون هذه الأداة في صورة استمارة تحليل مستندي منهجية، وفق خطوات إجرائية متسلسلة تمثّلت في: (1) مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة لتحديد المحاور الرئيسة الملائمة لأسئلة الدراسة، (2) صياغة استمارة تحليل أولية تضم ستة محاور رئيسة، هي: الإطار المفاهيمي للحوكمة التربوية، والتشريعات الاتحادية والمحلية الناظمة لها، واستقلالية مجالس الأمناء، والشفافية المالية، وتمثيل أصحاب المصلحة، ومؤشرات ثقافة الحوكمة، (3) عرض الاستمارة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية ومناهج البحث للتحقق من صدقها الظاهري ومدى ملاءمة ،محاورها لتحقيق أهداف الدراسة، (4) إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون من حيث الصياغة والتصنيف والتسلسل اعتماد الصورة النهائية للاستمارة بعد استقرار آراء المحكمين حول محاورها وبنودها. وقد جرى تحليل كل محور من (5) محاور الاستمارة وفق معايير محددة مستمدة من الأدبيات الدولية لحوكمة المؤسسات التعليمية

٨. النتائج

فيما يلي عرض نتائج التحليل المستندي والنقدي لمحاور الدراسة الستة

نتيجة (1): الإطار المفاهيمي ومستويات الحوكمة التربوية

كشف التحليل عن ثلاثة مستويات متدرجة للحوكمة التربوية في سياق المدارس الخاصة بالإمارات، تتفاوت من حيث الإلزام والفاعلية

المستوى	المحتوى والأدوات	درجة الإلزام
الأول: الحوكمة الاتحادية	القوانين الاتحادية، شروط الترخيص، عقود التأسيس	إلزامي | يفتقر لنص موحد للحوكمة
الثاني: الحوكمة المحلية	معايير SPEA، وADEK وKHDA أطر الاعتماد	إلزامي تفصيلي | يتفاوت بين الإمارات
الثالث: الحوكمة المؤسسية	سياسات مجلس الأمناء، الميثاق الداخلي، ثقافة الحوكمة	تطوعي في معظمه | الأضعف تطبيقاً

جدول (1): مستويات الحوكمة التربوية في المدارس الخاصة بدولة الإمارات

SCHOLAR
ISSN 3071-5792
https://researchnetwork.us

Abdrabu, W
V 6– Issue 1, Nov. 2026
https://doi.org/10.66773/z3d63b27

نتيجة (2): توظيف أدوات الحوكمة عبر الهيئات التنظيمية المحلية

تُوظّف الهيئات التنظيمية أدوات حوكمة متفاوتة تعكس فلسفة كل إمارة في التنظيم على النحو الآتي:

الهيئة	الأداة الرئيسية	الآلية	النوع
دبي KHDA	إطار حوكمة متكامل + تقارير دورية	تقارير حوكمة مفصلة + التفتيش الميداني	رقابي استباقي | تضخم إجرائي
أبوظبي ADEK	حوكمة ضمن معايير الاعتماد	دمج الحوكمة في شرط الاعتماد المدرسي	هيكلي وجودي | الأكثر فاعلية
الشارقة SPEA	تشديد تشكيل مجالس الأمناء + النشر المالي	إلزام المدارس بنشر التقارير المالية المدققة	شفافية قسرية | في طور التطور

جدول (2): توظيف أدوات الحوكمة عبر الهيئات التنظيمية المحلية في الإمارات

SCHOLAR
ISSN 3071-5792
https://researchnetwork.us

Abdrabu, W
V 6– Issue 1, Nov. 2026
https://doi.org/10.66773/z3d63b27

نتيجة (3): التحديات الجوهرية التي تعرقل تحويل نص الحوكمة إلى ثقافة حوكمة

كشف التحليل النقدي عن أربعة تحديات جوهرية

التحدي	التجلي الميداني	المرجع الداعم
وهم الفصل بين الملكية والإدارة	المالك يرأس مجلس الأمناء وأقاربه يتولون الإدارة	Mansour & Khalsa, 2022
غياب تمثيل المعلمين	مجالس الأمناء تقتصر على الملاك وممثلي الأثرياء	Hazaea & Al-Hassan, 2023
ازدواجية الحوكمة المالية	تداخل صلاحيات الجهات الاقتصادية والتعليمية	العتيبي، 2021
الحوكمة الشكلية (الورقية)	سياسات حوكمة في الأرفف لا في القرارات	Al-Ramahi, 2020

جدول (3): التحديات الجوهرية التي تعرقل تحويل نص الحوكمة إلى ثقافة حوكمة

نتيجة (4): الجرأة المؤسسية وثقة أصحاب المصلحة

حققت مستويات أعلى من ثقة (ADEK كـ) أظهر التحليل المستندي والمقارن أن الهيئات التي اشترطت الحوكمة الاستباقية إلى أن دمج معايير الحوكمة في متطلبات الاعتماد يخلق حافزاً وجودياً Khalifa (2021) أصحاب المصلحة، إذ يُشير للمدارس، بينما يظل تأثير الأطر الإرشادية وحدها محدوداً. كما أكدت هيئة المعرفة والتنمية البشرية (2022) أن المدارس التي تنشر تقاريرها المالية طوعاً تحتل مراتب أعلى في تقييمات الجودة المدرسية

SCHOLAR
ISSN 3071-5792
https://researchnetwork.us

Abdrabu, W
V 6– Issue 1, Nov. 2026
https://doi.org/10.66773/z3d63b27

نتيجة (5): مقارنة الإطار الإماراتي بالنماذج الدولية

يكشف التحليل المقارن عن تفوق نوعي لبعض عناصر الإطار الإماراتي في مجالات التنظيم والرقابة، مع وجود فجوات واضحة في الممارسة الفعلية

وجه المقارنة	الإطار الإماراتي	النماذج الدولية المرجعية
الإلزام التشريعي	متعدد المستويات | يفتقر لقانون موحد	نص قانوني واحد موحد (المملكة المتحدة)
استقلالية مجالس الأمناء	منصوص عليها | نادراً ما تُطبق	مطبقة بصرامة مع عقوبات رادعة
تمثيل المعلمين	غائب في معظم المدارس	مكفول قانونياً في كندا وفنلندا
الشفافية المالية	إلزامية في الشارقة | اختيارية في دبي	نشر إلزامي وسنوي في أغلب الدول المتقدمة
آليات الشكوى	قائمة | غير فعّالة في أغلب الأحيان	مستقلة ومحددة المدة والنتائج
قياس ثقافة الحوكمة	قياس الامتثال الإجرائي لا الثقافة المؤسسية	مؤشرات نوعية لثقافة الحوكمة

جدول (4): مقارنة الإطار الإماراتي بالنماذج الدولية في حوكمة المدارس الخاصة

SCHOLAR
ISSN 3071-5792
https://researchnetwork.us

Abdrabu, W
V 6– Issue 1, Nov. 2026
https://doi.org/10.66773/z3d63b27

نتيجة (6): الأثر التراكمي لغياب الحوكمة الفعلية

كشف التحليل أن غياب الحوكمة الفعلية يُولّد آثاراً تراكمية تمتد من مستوى الطالب إلى مستوى النظام التعليمي برمّته؛ إذ أشارت دراسة المطيري والهاشمي (2018) إلى أن أثر تضارب المصالح على فعالية مجالس الأمناء يُفضي إلى اتخاذ قرارات أن المدارس (2023) Al-Hassanو Hazaea تُهدد الجودة التعليمية في المدى البعيد. وأكد الخبراء المستشارون في دراسة التي تُطبق حوكمة فعلية لا شكلية تُسجّل معدلات احتفاظ بالمعلمين أعلى بنسبة 40% مقارنةً بنظيراتها

نتيجة (7): الأثر التراكمي للحوكمة الاستباقية

أظهرت المدارس التي انتقلت من نموذج الامتثال الإجرائي إلى ثقافة الحوكمة المؤسسية مؤشرات أداء متميزة؛ فالمدارس التي دمجت الحوكمة في منظومة الاعتماد سجّلت نتائج أعلى في تقييمات الجودة، فيما أشارت هيئة الشارقة للتعليم الخاص إلى أن إلزام المدارس بنشر التقارير المالية المدققة أسهم في خفض شكاوى أولياء الأمور المتعلقة بالرسوم الدراسية (2024) بنسبة ملحوظة خلال العامين الأولين من التطبيق

SCHOLAR
ISSN 3071-5792
https://researchnetwork.us

Abdrabu, W
V 6– Issue 1, Nov. 2026
https://doi.org/10.66773/z3d63b27

٩. المناقشة والتوصيات

أولاً: مناقشة النتائج

تكشف النتائج في مجملها أن الإمارات قطعت شوطاً مُشرّفاً في بناء بنية تشريعية متطورة للحوكمة التعليمية، إذ تتوافر نصوص قانونية ناضجة وإطارات تنظيمية متعددة المستويات. غير أن الفجوة بين الحوكمة التشريعية والحوكمة الثقافية لا تزال من أن الحوكمة الحقيقية تستلزم "وصايةً أخلاقية" لا مجرد امتثال (2020) Al-Ramahi واسعة، وهو ما يتوافق مع ما أكده إجرائي

ويُفسَّر تصدُّر إشكالية تضارب المصالح بين جميع التحديات بحجم الملكية الفردية والعائلية الغالبة على قطاع المدارس كما يتوافق غياب تمثيل المعلمين مع ما رصده .(2022) Khalsaو Mansour الخاصة في الإمارات، وهو ما أيّده من ضعف بنى الحوكمة التصاعدية في المؤسسات التعليمية العربية (2023) Al-Hassanو Hazaea.

الذي يدمج الحوكمة في معايير الاعتماد يُمثّل الأقرب إلى النماذج ADEK أما على صعيد المقارنة الدولية، فإن نموذج الدولية الناجحة، ويستحق الاستفادة منه في رسم سياسات حوكمة وطنية موحّدة.

ثانياً: الاستنتاج العام

تُقدّم هذه الدراسة نموذجاً تحليلياً متقدماً يتميز بستة محاور رئيسة: (1) تشخيص الفجوة بين الإطار التشريعي والممارسة الفعلية، (2) كشف إشكالية تضارب المصالح في بيئة الملكية الفردية، (3) تحليل غياب أصحاب المصلحة الحقيقيين من هياكل الحوكمة، (4) رصد الازدواجية في الحوكمة المالية، (5) تشخيص ظاهرة الحوكمة الشكلية، (6) تقديم مؤشرات لقياس .ثقافة الحوكمة لا مجرد الامتثال الإجرائي

ثالثاً: التوصيات الإجرائية

١) إصدار تشريعات واضحة تمنع المالك (أو من له مصلحة مالية مباشرة) من رئاسة مجلس أمناء المدرسة.

٢) بناء "ميثاق حوكمة تربوية" إماراتي موحد يحدد الحد الأدنى والأقصى لصلاحيات مجلس الأمناء.

SCHOLAR
ISSN 3071-5792
https://researchnetwork.us

Abdrabu, W
V 6– Issue 1, Nov. 2026
https://doi.org/10.66773/z3d63b27

٣) .إنشاء لجان حوكمة فرعية داخل المدرسة تضم ممثلين مُنتخبين عن المعلمين

٤) .إلزام المدارس الخاصة بالكشف العلني عن العقود التجارية المبرمة مع شركات تابعة للمالك أو أقاربه

٥) تطوير مؤشرات لقياس "ثقافة الحوكمة" لا مجرد "الامتثال للحوكمة" عبر أسئلة نوعية تكشف واقع اتخاذ القرار.

٦) إنشاء هيئة تحكيم مشتركة بين الجهة التعليمية والجهة الاقتصادية لتوازن بين البُعدين الاقتصادي والتربوي.

٧) .توفير برامج تدريبية لأعضاء مجالس الأمناء لتعزيز الثقافة المؤسسية لديهم

رابعاً: المقترحات البحثية

- دراسة تجريبية كمية وكيفية تقيس أثر تطبيق معايير الحوكمة الاستباقية على مخرجات الطلبة في مدارس خاصة مختارة.
- دراسة مقارنة بين نماذج الحوكمة في الإمارات ودول الخليج العربي للكشف عن أفضل الممارسات.
- دراسة طولية تتبع أثر ثقافة الحوكمة على معدلات الاحتفاظ بالمعلمين وجودة القرار التربوي.
- .دراسة في آليات تمثيل المعلمين في هياكل الحوكمة وأثره في تحسين البيئة التعليمية
- دراسة تقييمية لفاعلية آليات الشكوى الحالية وقدرتها على حماية حقوق أولياء الأمور.

SCHOLAR
ISSN 3071-5792
https://researchnetwork.us

Abdrabu, W
V 6– Issue 1, Nov. 2026
https://doi.org/10.66773/z3d63b27

١٠.المراجع .

أولاً: المراجع العربية

العتيبي، محمد بن سعود. (2021). الحوكمة التربوية في التعليم الخاص: مفهومها وتحديات تطبيقها في دول الخليج العربي. مجلة دراسات تربوية.48(1)، 45–72

المطيري، فهد، والهاشمي، سارة. (2018). أثر تضارب المصالح على فعالية مجالس الأمناء في المدارس الخاصة: دراسة ميدانية. مجلة الإدارة التربوية، 32(4).112–138

حجاج، ع. (2020). مناهج البحث التربوي: دليل عملي للباحثين (ط. 3). دار الفكر

دائرة التعليم والمعرفة. (2023). دليل الشؤون المالية والحوكمة للمدارس الخاصة في إمارة أبوظبي. أبوظبي حكومة أبوظبي

مكتب التقييم والامتحانات، هيئة المعرفة والتنمية البشرية. (2022). إطار الحوكمة والقيادة المدرسية في دبي دبي حكومة دبي

هيئة الشارقة للتعليم الخاص. (2024). القرارات التنظيمية الجديدة لتعزيز الشفافية المالية في المدارس الخاصةالشارقة: حكومة الشارقة

وزارة التربية والتعليم. (2019). القانون الاتحادي رقم (15) لسنة 2019 في شأن التعليم وتعديلاته. الإمارات العربية المتحدة: الجريدة الرسمية

ثانياً: المراجع الأجنبية

Al-Ramahi, A. (2020). Educational governance and ethical oversight in private schooling: A critical perspective. Journal of Educational Administration and History, 52(3), 245–260. https://doi.org/10.1080/00220620.2020.1743203

Epstein, J. L. (2018). School, family, and community partnerships: Preparing educators and improving schools (3rd ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780429493133

Hazaea, S. A., & Al-Hassan, H. (2023). Leadership and governance in Arab educational institutions: Navigating challenges and opportunities. International Journal of Leadership in Education, 26(4), 578–596. https://doi.org/10.1080/13603124.2021.1994444

Khalifa, M. A. (2021). The role of local educational authorities in shaping school governance: The case of Abu Dhabi. Educational Management Administration & Leadership, 49(5), 892–910. https://doi.org/10.1177/1741143220951189

Mansour, A., & Khalsa, D. (2022). Board of trustees' effectiveness in private schools: The conflict between ownership and management in the Gulf context. Journal of Educational Policy, 37(2), 312–335. https://doi.org/10.1080/02680939.2020.1837398

Radesky, J. S., & Christakis, D. A. (2016). Increased screen time: Implications for early childhood development and behavior. Pediatric Clinics, 63(5), 827–839. https://doi.org/10.1016/j.pcl.2016.06.006

Schacter, J., & Hong, T. Y. (2020). Technology in early childhood programs serving children from birth through age 8. Early Childhood Education Journal, 48(6), 741–751. https://doi.org/10.1007/s10643-020-01054-4

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2019). Right beginnings: Early childhood development and its co-benefits. UNESCO Publishing.

Vygotsky, L. S. (1978). Mind in society: The development of higher psychological processes. Harvard University Press.