



تنظيم إدارة التعليم العام في المملكة العربية السعودية: النشأة والتطور

**Organization of Public Educational Administration in
Kingdom of Saudi Arabia: origins and evolution**

إعداد

إيمان إبراهيم الرئيس
Eman Ibrahime Alrayes

جامعة الملك سعود- المملكة العربية السعودية

فداء بنت محمد العيفان
Fida Muhammad Alaifan

جامعة الملك سعود – المملكة العربية السعودية

Doi: 10.21608/jasep.2025.423368

استلام البحث: ٢٠٢٥/ ٢/ ١١

قبول النشر: ٢٠٢٥/ ٣/ ٢

الرئيس، إيمان إبراهيم و العيفان، فداء بنت محمد (٢٠٢٥). تنظيم إدارة التعليم العام في المملكة العربية السعودية: النشأة والتطور. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩(٤٨)، ٩٥ – ١٣٢.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

تنظيم إدارة التعليم العام في المملكة العربية السعودية: النشأة والتطور المستخلص:

هدفت الدراسة إلى إجراء تحليل شامل حول إدارة التعليم العام وتنظيمها في المملكة العربية السعودية، من خلال استعراض مراحل التطور التي مرت بها إدارة التعليم العام متناولة التغيرات الجوهرية في الهياكل والسياسات التي أثرت على نظام التعليم، كما تسلطت الدراسة الضوء على واقع التنظيم العام لإدارة التعليم العام، بالإضافة إلى تعرف الجهات المشرفة على هذه الإدارة الحيوية، وأدوار كل من تلك الجهات في تعزيز جودة التعليم. كما استعرضت الدراسة مفهومي المركزية واللامركزية كأساليب تنظيمية، وأثر كل منهما على فعالية إدارة التعليم وتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة. ومن خلال استعراض هذه الأبعاد، تأمل الدراسة في تقديم رؤية واضحة حول كيفية تحسين إدارة التعليم العام في المملكة وتعزيز الأداء التعليمي، مما يسهم في تطوير النظام التعليمي بما يتماشى مع التوجهات الوطنية للتنمية.

Abstract:

The study aimed to conduct a comprehensive analysis of the management and organization of public education in the Kingdom of Saudi Arabia by examining the stages of development that public education administration has undergone. It addressed the fundamental changes in structures and policies that have impacted the education system. The study also highlighted the current state of the general organization of public education administration, in addition to identifying the supervisory bodies overseeing this vital administration and the roles each of these entities plays in enhancing the quality of education. Furthermore, the study explored the concepts of centralization and decentralization as organizational approaches and their respective impacts on the effectiveness of education management and the achievement of desired educational goals. By reviewing these dimensions, the study seeks to provide a clear vision on how to improve public education management in the Kingdom and enhance educational

performance, thereby contributing to the development of the education system in alignment with national development strategies.

المقدمة:

حظي التعليم باهتمام كبير في المملكة العربية السعودية منذ تاريخ النشأة، فقد اعتنت به القيادة فأولت نظام التعليم رعايتها وعنايتها حتى نهض واتسع ونما. وتدرج هذا النمو كما ونوعاً ليوافك التطلعات ويلبي المتطلبات الكمية والنوعية المحيطة، والتي من أبرزها ازدياد الطلب على التعليم، والحاجة لنظام تعليمي نوعي يدعم نهوض عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ومن أجل هذا النهوض المنشود فقد خُصص لجهاز التعليم جزءٌ ظاهر من ميزانية الدولة، كما بُذلت الجهود لتطوير مختلف مكوناته وعناصره بما يمكن من تحقيق الأهداف المنشودة منها.

وظهرت تلك الجهود المتعددة للتطوير في صورٍ مختلفة تتماشى وطبيعة الفترة الزمنية التي ظهرت فيها. حيث انطلق التأسيس للتعليم ونشر العلم وتعزيز قناعة المجتمع به مع توحيد المملكة العربية السعودية، ومن ثم تتالت الجهود مشكّلة مراحل متدرجة ومتتالية لتطور إدارة التعليم في المملكة، ثم خلالها العناية ببناء السياسات وإنشاء التنظيمات اللازمة لإدارة نظام التعليم وتحقيق غاياته (البراهيم، ٢٠١٤؛ الزهراني، ٢٠١٥). وعبر تلك المراحل تطوّر نظام إدارة التعليم من مديرية للمعارف تشرف على (٤) مدارس في عام ١٣٤٤هـ إلى وزارة للتعليم تشرف على أكثر من (٢٤٠٠٠) مدرسة فضلاً عن الإشراف على شؤون وقطاعات التعليم الأخرى (وزارة التعليم، ١٤٤٠هـ؛ وزارة المعارف، ٢٠٠٣). حيث قد تضمّنت جهود التطوير التنظيمي مبادرات عدّة منها إنشاء هيئة تقويم التعليم العام في عام ١٤٣٣هـ، وتلاها في عام ١٤٣٦هـ أمر ملكي بدمج وزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي في وزارة واحدة بمسمى وزارة التعليم (وزارة التعليم، ١٤٤٠هـ). وقد جاء هذا لدعم الدور المأمول من العلاقات التعاونية بين مؤسسات التعليم العام ومؤسسات التعليم العالي في تحقيق التكامل بينهما والارتقاء بمستوى العملية التعليمية ومخرجاتها؛ بما ينعكس إيجاباً على كفاءة تلك المؤسسات وفعالية المستفيدين منها.

وإذ يُشير التنظيم الإداري إلى الإطار الذي يتم من خلاله إصلاح النظام التعليمي، كان من الواجب أيضاً العمل باستمرار على تطوير هذا التنظيم واتخاذ الإجراءات التي تُسهّم في إصلاحه (حلاق، ٢٠١٢). ولذا أجرت وزارة التعليم تعديلات متعددة في تنظيم إدارة التعليم العام في المملكة العربية السعودية كان من أبرزها إقرار الهيكل التنظيمي الجديد للوزارة في عام ١٤٤٠هـ (وزارة التعليم، ١٤٤٢هـ). والذي تضمّن

عدداً من التغييرات تستهدف تمكين جهاز الوزارة من دوره في تنفيذ السياسة التعليمية وتحقيق أهدافها بشكل أفضل. حيث تُمثل الإدارة التعليمية عنصراً أساسياً وهاماً في كفاءة وفاعلية أي نظام تعليمي (سيد، ٢٠٠٧).

وقد تتطلب فاعلية هذا العنصر الأساسي الهام الاستناد إلى نظام إداري شامل يجمع بين التنظيم المركزي واللامركزي ليُسهم في تمكين المؤسسات التعليمية من تحقيق الأهداف المنشودة. وذلك بما يتضمنه من توزيع للسلطات وإمكانية تفويضها، وما يرافقهما من مرونة في اتخاذ القرارات (حلاق، ٢٠١٢). فيؤكد نشوان (٢٠٠٥) بأن معظم الأنظمة التعليمية الحديثة تمثل أنظمة مختلطة تجمع بين المركزية واللامركزية؛ لتُعزز القدرة على تحقيق الأهداف التعليمية وفقاً للأسس الإدارية الحديثة.

وفي الجانب الآخر فقد جاءت تلك التغييرات والتعديلات على تنظيم إدارة التعليم العام والهيكل التنظيمي الجديد لوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية عقب جزمة من الأوامر الملكية تضمنت إلغاء لجان وهيئات ومجالس عليا منها المجلس الأعلى للتعليم واللجنة العليا لسياسة التعليم ومجلس التعليم العالي والجامعات؛ بما يؤمل أن يسهم في رفع مستوى التنسيق وكفاءة الأداء وتحقيق التكامل في الأدوار والمسؤوليات. وحلّ عوضاً عنهم مجلسين يرتبطان مباشرةً بمجلس الوزراء أحدهما هو مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية. الأمر الذي انعكس على طبيعة ودور الجهات المشرفة على إدارة التعليم العام في المملكة العربية السعودية؛ وذلك من أجل توحيد التوجهات بما يسهم في مواكبة التغيرات والتطورات المتسارعة فيعزز مسيرة التنمية ويحقق المصلحة العامة للجميع (الجلال، ٢٠١٥).

وحيث تستلزم مجارة التغيرات والتطورات وجود رؤية مستقبلية تسعى إلى تطوير التعليم وتشتمل على العديد من المبادرات الفعالة في مجال التعليم. فقد اعتنت مبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠ بهذا المجال الحيوي لتحسين كفاءة الأنظمة التعليمية من أجل تعزيز مستوى العمل التنموي والاقتصادي (اليامي، ٢٠١٨). حيث ركزت وزارة التعليم في مبادراتها الاستراتيجية على تطوير المنظومة الإدارية سعياً لتحقيق المرونة والتكامل في أدوار الوكالات والإدارات، كما اعتنت بفعالية الرقابة والمساءلة لمواكبة التحديات والتغيرات، إضافة إلى استمرار العمل على إعداد نظام التعليم العام ليمثل القواعد الأساسية للعملية التعليمية، وكذلك تنظيم العمل المشترك بين الوزارة والجامعات لمواءمة مخرجات التعليم الجامعي مع الاحتياجات المتجددة لسوق العمل (وزارة التعليم، ٢٠١٩).

ورافقت تلك المبادرات الاستراتيجية قرار مجلس الوزراء في عام ٢٠١٨ باعتماد تنظيم لهيئة تقويم التعليم والتدريب كجهة ذات شخصية اعتبارية مستقلة مالياً وإدارياً، ترتبط تنظيمياً برئيس مجلس الوزراء. الأمر الذي يدعم جانباً من رسالتها كجهة مختصة بالتقويم والقياس واعتماد المؤهلات في التعليم؛ من أجل تحسينه ورفع جودته وإسهامه في التنمية الوطنية وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠ (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، ٢٠١٨).

وبناءً على ما سبق؛ تبرز أهمية تتبع مراحل التطور التي شهدتها إدارة التعليم العام في المملكة العربية السعودية، بما في ذلك تعرّف التغيرات والتطورات التي تعرض لها تنظيم وزارة التعليم، إضافة لتعرّف طبيعته وعلاقته بنظام التعليم العالي، وأوجه التكامل المنشود بينهما.

مشكلة الدراسة

اعتنت حكومة المملكة العربية السعودية ممثلة ب جهاز وزارة التعليم منذ نشأتها بالإدارة التعليمية. وذلك لدورها البارز في تصميم البرامج والأنشطة والخطط التطويرية التي تُعزز من مستوى العملية التعليمية، واتخاذ القرارات التطويرية التي تضمن تحقيق الأهداف المرسومة، ومتابعة مستوى الأداء وتقويمه بشكل مستمر (حلاق، ٢٠١٢).

ورغم الجهود المبذولة والدعم المستمر لتطوير نظام التعليم في المملكة العربية السعودية، إلا أنه قد عانى من مجموعة من المشكلات والتحديات الإدارية المختلفة. شأنه كعدد من نظم التعليم في الوطن العربي، حيث أكد تقرير استراتيجية تطوير التربية العربية في الوطن العربي، الذي تمّ من خلاله دراسة واقع الإدارة التربوية في الوطن العربي، على جمود الصيغ الإدارية المعمول بها في الإدارات التعليمية العربية مما قد يُعرقل مستوى فاعلية أداء الوحدات الإدارية (حلاق، ٢٠١٢).

وحيث يتفاوت حجم وتعقيد التحديات المتجددة أو المتجددة التي تواجه نظام التعليم العام في السعودية، فضلاً عن تنوعها بين تحديات تعليمية ومالية وإدارية وغيرها، فقد تعددت التعديلات التي أجريت على نظام إدارة التعليم العام في المملكة عبر السنوات لمواجهة تلك التحديات أو تقليصها للحدّ من تأثيرها على مستوى تحقيق الأهداف ذات الأولوية في تطوير منظومة التعليم (وزارة التعليم، ٢٠١٩).

وقد ظهرت هذه التعديلات لتعزيز مكانة التعليم التنافسية على مستوى المملكة والمستوى الإقليمي والعالمي، كما ظهرت بصور تنظيمية مختلفة منها ما استهدف تحقيق التكامل بين نظامي التعليم العام والعالي، ومنها ما استهدف توحيد التوجّهات

بين قطاع التعليم والقطاعات المختلفة، وتطوير المنظومة الإدارية لوزارة التعليم، إضافة إلى العناية بتحقيق الجودة وما تتطلبه من اهتمام مستمر بعمليات القياس والتقويم والاعتماد.

وحيث يمثل التعليم نظامًا مفتوحًا معقدًا متشابك العلاقات، يتأثر بتاريخه ويعمل في إطار سياسته العامة، كما يتوقف على مستوى تفاعل ومشاركة القطاعات والهيئات المختلفة لتحسين جودته وكفاءته؛ فإن مشكلة الدراسة الحالية تتبلور في تتبع نشأة وتطور تنظيم إدارة التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

١. تتبع مراحل التطور التي شهدتها إدارة التعليم العام في المملكة العربية السعودية.
٢. تعرّف واقع التنظيم العام لإدارة التعليم العام في المملكة العربية السعودية.
٣. تعرّف الجهات المشرفة على إدارة التعليم العام في المملكة العربية السعودية.
٤. التعرف على دور وتنظيم هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية.
٥. التعرف على جوانب تطبيق المركزية واللامركزية -كأساليب للتنظيم الإداري- في إدارة التعليم العام في المملكة العربية السعودية.
٦. تعرّف أوجه التكامل بين نظام التعليم العام ونظام التعليم العالي.

أسئلة الدراسة

هدفت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما مراحل التطور التي شهدتها إدارة التعليم العام في المملكة العربية السعودية؟
٢. ما واقع التنظيم العام لإدارة التعليم العام في المملكة العربية السعودية؟
٣. ما هي الجهات المشرفة على إدارة التعليم العام في المملكة العربية السعودية؟
٤. ما دور وتنظيم هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية؟
٥. ما جوانب تطبيق المركزية واللامركزية -كأساليب للتنظيم الإداري- في إدارة التعليم العام في المملكة العربية السعودية؟
٦. ما أوجه التكامل بين نظام التعليم العام ونظام التعليم العالي؟

مصطلحات الدراسة

- إدارة التعليم

عرف عطوي (٢٠١٦) الإدارة التعليمية بأنها تتمثل في "الهيمنة العامة على شؤون التعليم بالدولة بقطاعاته المختلفة وممارستها بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع والفلسفة التربوية السائدة فيه" (ص.١٢).



وتعرّف إدارة التعليم العام إجرائيًا بأنها الجهة المسؤولة عن إدارة شؤون التعليم في المملكة العربية السعودية والإشراف عليها؛ من أجل تنفيذ السياسة التعليمية وتحقيق أهدافها.

- التعليم العام

يرى الزامل (٢٠٠٨) بأنه التعليم العام يمثل الركيزة الأولى في السلم التعليمي، ويتوقف عليها نجاح النظام التعليمي كاملاً بحسب ما ستقدمه من مخرجات للمراحل التالية.

ويُعرّف إجرائيًا بأنه النظام التعليمي الأساسي الذي يتكون من ثلاث مراحل، تُشرف عليها وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

- الهيكل التنظيمي

عرّفه الكبيسي (في: آل مزهر، ٢٠٠٦) بأنه إطار مؤسسي يوضح مكونات المنظمة وأقسامها وفروعها، ويحدد مستويات تدرجها، والاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها والأنشطة التي تنهض بالمسؤوليات والصلاحيات التي تعطى لها.

ويُعرّف إجرائيًا بأنه نموذج يعكس إدارات وأجزاء وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية ومستوياتها الإدارية؛ بما يؤمن تنظيم إطار اتصالاتها وعلاقاتها وعملياتها اللازمة لتحقيق أهدافها.

الإطار النظري

أولاً: تطور إدارة التعليم العام في المملكة العربية السعودية

اهتم الملك عبد العزيز رحمه الله بتنظيم مرافق الدولة المختلفة وتطويرها بما يتفق وتعاليم الدين الإسلامي منذ أن استعاد مدينة الرياض عام ١٣١٩، وقد كان التعليم من أهم المرافق التي حظيت بدعمه مادياً ومعنوياً؛ لإدراكه أن منطلق الإصلاح والتقدم يعتمد أساساً على نشر العلم على أسس إسلامية متينة، وعلى نهجه سار أبناؤه من بعده. وبشكل موجز يمكن النظر للتطورات التاريخية لإدارة التعليم في المملكة كمراحل متدرجة ومتتالية هي (البراهيم، ٢٠١٤؛ الزهراني، ٢٠١٥)¹:

أ/ **مرحلة التأسيس** (١٣١٩هـ - ١٣٤٣هـ): وبدأت مع توحيد المملكة، وفيها اهتم جلالة الملك عبد العزيز رحمه الله بتوعية البادية بأمور دينهم ودنياهم، وبناء المساجد، ونشر العلم.

١ عملت الباحثة على إعادة تقسيم المراحل، وفق أبرز السمات المشتركة المتصلة بتطور إدارة التعليم

ب/ **مرحلة الانطلاقة التعليمية (١٣٤٤هـ-١٣٧٠هـ):** وفيها ظهر أول نظام للتعليم في المملكة العربية السعودية بمجرد إتمام ضم الحجاز إلى حكم الملك عبد العزيز حيث أنشأ مديرية المعارف عام ١٣٤٤هـ، وتمثل البذرة الأولى لوضع نظام للتعليم الحديث في المملكة، وقد سبق إنشاؤها صدور التعليمات لنظام الحكم والإدارة، مما يشير إلى اهتمام الدولة الكبير بالتعليم وجعله من أساسيات نظامها الداخلي. واستهدفت المديرية الإشراف على التعليم ومتابعة خطواته وتطوراته، ووضع سياساته وتوجيهاته (وزارة المعارف، ٢٠٠٣). وقد جاء في مرسوم إنشاء المديرية بيان الغرض من إنشائها "غرضها نشر العلوم والصناعات، وافتتاح المكاتب والمدارس، وحماية المعاهد العلمية، مع فرط الدقة والاعتناء بأصول الدين الحنيف في كافة المملكة الحجازية"^٢. كما حرصت القيادة على اختيار الكفاءة لإدارة مديرية المعارف، وفي هذا -مثلاً- كتب الملك عبد العزيز رحمه الله إلى نائبه في الحجاز الأمير فيصل بن عبدالعزيز رحمه الله أمراً ملكياً جاء فيه: "بناءً على ما توسمناه من الكفاءة في المكرم السيد/ صالح شطا مديراً للمعارف وجهنا إلى عهده مديرية المعارف بمكة، فعليه تبليغوه بذل قصارى الجهد والغيرة والاهتمام نحو تعميم ونشر المعارف والخدمة لهذه الغاية كما هي حقها"، ويوضح الشكل التالي صورة للأمر الملكي لتعيين أول مدير للمعارف عام ١٣٤٤هـ (وزارة المعارف، ٢٠٠٣):



شكل ١: صورة للأمر الملكي لتعيين أول مدير للمعارف (١٣٤٤هـ)

٢ كانت المديرية تشرف على التعليم في الحجاز، أما سلطنة نجد فلم يكن توجد فيها مدارس بعد

ثم اتسعت صلاحيات مديرية المعارف مع قيام المملكة العربية السعودية لتشرف على جميع شؤون التعليم في المملكة عدا التعليم العسكري، وقد نما عدد المدارس حينها من (٤) مدارس إلى (٣٢٣) مدرسة (وزارة التعليم، ١٤٤٠هـ؛ وزارة المعارف، ٢٠٠٣). وقد كانت مديرية المعارف في بداية عهدها مرتبطة بإدارة الداخلية، وتتشارك الإشراف على التعليم مع مجلس المعارف. وكانت صلاحيات مدير عام المعارف تقابل صلاحيات وزير التعليم حالياً (الزهراني، ٢٠١٥). ويوضح الشكل التالي أول تشكيل لمديرية المعارف العامة (وزارة المعارف، ٢٠٠٣):



شكل ٢: الهيكل الإداري لمديرية المعارف في أول تشكيل لها

ومن أعمال التطوير لإدارة التعليم في هذه المرحلة -أيضاً- ما يلي:

- ١٣٤٥ هـ: وضع نظام التعليم في المسجد الحرام، وإنشاء المعهد العلمي السعودي بمكة المكرمة. ونظرًا لاتساع مساحة المملكة وانتشار المدارس في مختلف مناطقها اتجهت المديرية نحو إنشاء معتمديات للمعارف (الحامد وآخرون، ٢٠٠٧) ومكاتب إشراف وإدارات ومندوبيات للتعليم في مختلف المناطق لتكون حلقة وصل بينها وبين المدارس تعمل على تسيير الأعمال والشئون الإدارية والفنية في المدارس نيابة عن الإدارة المركزية، وقد أنشئت أول معتمدية في المدينة المنورة في عام ١٣٤٥ هـ (السبيعي، ٢٠٠٩). ولكن لم تكن صلاحيات معتمد المعارف تتعدى الإشراف غير المباشر على المدارس التابعة له، فكثير من المدارس كانت تتصل مباشرة بمديرية المعارف بمكة حتى في أمور صرف الرواتب ونقل المعلمين داخليًا حتى مسألة الحضور والغياب؛ مما يدل على أن مديرية المعارف كانت تتمسك آنذاك بالنظام المركزي؛ وتعتقد أنه الأنسب لنظام التعليم الجديد في تلك الفترة المبكرة من عمر التعليم في المملكة (وزارة المعارف، ٢٠٠٣).

- ١٣٤٦هـ: تم تشكيل مجلس المعارف -يمثل اللجنة الثانية في بناء السياسة التعليمية-، فصدر قرار تشكيل أول مجلس للمعارف في عام ١٣٤٦هـ برئاسة مدير المعارف وثمانية أعضاء (٤ من كبار الموظفين و ٤ من أهل العلم غير الموظفين، وجاء في وزارة المعارف (٢٠٠٣): عضوين من مديرية المعارف يرشحهما المدير، وستة أعضاء ممن لهم الخبرة في التعليم يعينهم سمو النائب العام للملك) بهدف وضع نظام تعليمي يشرف على التعليم في منطقة الحجاز، وتتخصص صلاحيات المجلس في إقرار موازنة إدارة المعارف العمومية، والموافقة على تعيين المعلمين الذين يرشحهم المدير، والإشراف على المدارس، ودراسة حالة الكتاتيب وتقديم تقرير عنها، وانتخاب الكتب المدرسية للمدارس الحكومية، وسن الأنظمة التعليمية.

- ١٣٤٧هـ: صدور أول نظام للمدارس ويعد أول نظام للتعليم في المملكة قام بتحديد أهداف ومراحل التعليم، وتضمن شروط القبول، ومدة الدراسة، ونظام التقويم والاختبارات.

- ١٣٥٥هـ: صدور نظام البعثات، كما تقرر في هذا العام تركيز السلطة في جهة واحدة هي مديرية المعارف العامة، وأصبح دور مجلس المعارف دورًا استشاريًا في القضايا الفنية للتعليم؛ وذلك نظرًا لتأخر الأعمال نتيجة تقسيم السلطات التعليمية بين مديرية المعارف ومجلس المعارف (السنبلي وآخرون، ٢٠١٦).

- ١٣٥٧هـ: صدور نظام المدارس الأهلية، وتطوير نظام مجلس المعارف، ومعه بدأ عهد جديد حيث لم تعد وظيفة المعارف قاصرة على التعليم في الحجاز، بل على جميع شؤون التعليم في المملكة -فيما عدا التعليم العسكري-.

- ١٣٦٤هـ: صدور نظام المدارس القروية

- ١٣٦٩هـ: إنشاء كلية الشريعة بمكة المكرمة.

ج/ **مرحلة التوسع العلمي والتخطيط التعليمي (١٣٧٠هـ-١٤٢٢هـ):** مع زيادة الطلب على التعليم وزيادة عدد المدارس وتوسع معتمديات مديرية المعارف العامة وتعدد مهام المديرية؛ تم في عهد الملك سعود بن عبد العزيز آل سعود تحويل المديرية إلى وزارة للمعارف في عام ١٣٧٣هـ^٣، وكان الملك فهد بن عبد العزيز آل سعود أول وزير لها، وتولت الوزارة حينها التخطيط والإشراف على جميع شؤون

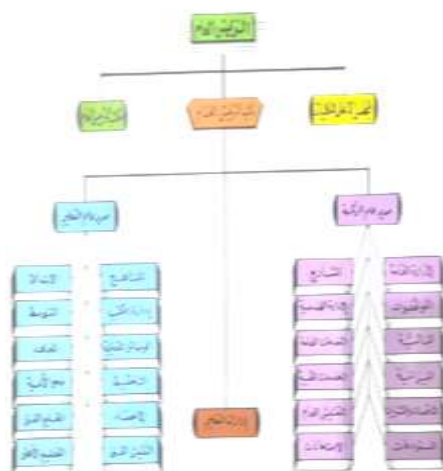
٣ كان ذلك بعد وفاة الملك عبد العزيز رحمه الله بشهر تقريبًا؛ وقد جاء في مجلة التوثيق التربوي (العدد ٣١-٣٢، ص ١٧) أن الملك عبد العزيز رحمه الله أنشأ خمس وزارات منها وزارة المعارف ولعل المقصود بهذا التخطيط لإنشائها فيما تم التنفيذ في عهد الملك سعود رحمه الله (وزارة المعارف، ٢٠٠٣)

التربية والتعليم والثقافة في البلاد، واستبدلت الوزارة حينها مسمى المعتمدات بإدارات التعليم (السنبلي وآخرون، ٢٠١٦، وزارة المعارف، ٢٠٠٣)، ويوضح الشكل التالي أول هيكل تنظيمي لوزارة المعارف في عام ١٣٧٣هـ:



شكل ٣: أول هيكل تنظيمي لوزارة المعارف (١٣٧٣هـ)

كما صدرت في هذه المرحلة وثيقة سياسة التعليم في المملكة ١٣٩٠هـ، وتم إنشاء الرئاسة العامة لتعليم البنات في عهد الملك فيصل بن عبد العزيز آل سعود عام ١٣٧٩هـ بعدد (١٥) مدرسة ابتدائية ومعهد معلمات متوسط واحد، وقد بدأت بثلاث مندوبيات في جدة والشرقية والمدينة المنورة، ونمت حتى أصبحت (٤١) إدارة تعليم وعددًا من المندوبيات ومكاتب الإشراف في عام ١٤٢٣هـ (المنيع، ١٤٢٨هـ)، ويوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي لجهاز الرئاسة العامة لتعليم البنات في عام ١٣٩٦هـ:



شكل ٤ : الهيكل التنظيمي لجهاز الرئاسة العامة لتعليم البنات (١٣٩٦هـ)

وقد توالى إنشاء إدارات التعليم وبعض التجديدات التربوية بالمملكة حتى أصبح عددها (٤٢) إدارة تربية وتعليم تابعة لوزارة المعارف في عام ١٤١٤هـ (السبيعي، ٢٠٠٩). وظهرت العناية بربط التخطيط الشامل بالخطط الخمسية، كما تم إنشاء وزارة للتعليم العالي في عام ١٣٩٥هـ، وإنشاء المديرية العام للبحوث والمناهج والمواد التعليمية.

د/ **مرحلة المبادرات التعليمية (١٤٢٣هـ - ١٤٣٦هـ):** فمع استمرار نمو وتطور التعليم صدر مرسوم ملكي بضم الرئاسة العامة لتعليم البنات إلى وزارة المعارف عام ١٤٢٣هـ وذلك منعاً للازدواجية ولتوحيد الإدارات والجهود وتقليل الهدر المالي وتوفير النفقات (الزهراني، ٢٠١٥). وبعد عام تم ضم جميع مدارس التعليم العام التابعة لجهات حكومية أخرى إلى وزارة المعارف وصدر أمر ملكي بتغيير مسمى الوزارة إلى وزارة التربية والتعليم، وقد بلغ عدد إدارات التربية والتعليم التابعة لها في المناطق والمحافظات (٨٣) إدارة للبنين أو البنات تشرف كل منها على التعليم وعلى شؤون المدارس في مناطقها ومحافظاتها (الحامد وآخرون، ٢٠٠٧؛ الغامدي وعبد الجواد، ٢٠١٠؛ الزهراني، ٢٠١٥). وفي عام ١٤٣١هـ قلّصت وزارة التربية والتعليم عدد إدارات التربية والتعليم تماشياً مع عدد المناطق الإدارية إلى (١٣) إدارة عامة للتربية والتعليم على مستوى المملكة، وتحولت الإدارات الأخرى للتعليم وعددها (٧٠) إلى مكاتب فرعية تتبع الإدارة العامة في كل منطقة. وفي العام نفسه وبهدف تعزيز الجودة في الأداء وتقليل الهدر المالي والإداري صدر قرار وزاري

يقضي بتوحيد وتطبيق الهياكل التنظيمية على إدارات التربية والتعليم للبنين والبنات في المناطق والمحافظات (مبادرة توحيد إدارات التربية والتعليم للبنين والبنات) (الزهراني، ٢٠١٥). وتلا ذلك في عام ١٤٣٦ هـ صدور أمر ملكي من خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود بدمج وزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي في وزارة واحدة بمسمى وزارة التعليم (وزارة التعليم، ١٤٤٠ هـ). وقد اعتنت الوزارة بتطبيق العديد من المبادرات للإسهام في تطوير التعليم، منها: إنشاء هيئة تقويم التعليم العام في عام ١٤٣٣ هـ.

٥ / مرحلة الرؤية ٢٠٣٠ والمبادرات الاستراتيجية (٢٠١٧- الآن): وركزت فيها الوزارة على استراتيجيات ستة هي (وزارة التعليم، ٢٠١٩):

١. تطوير المنظومة الإدارية ورفع مستوى قدراتها على الاتساق والتكامل بين مهامها المختلفة وفقاً لهيكل جديد يسعى لتحقيق الترابط بين مراحل التعليم العام والجامعي، وقد تم اعتماد الهيكل والدليل التنظيمي لوزارة التعليم والذي يستهدف تطوير ورفع كفاءة أداء العمل في الوزارة من أجل تحسين نواتج التعلم في عام ١٤٤٠ هـ؛ وذلك لما تميز به من مرونة ومعيارية وتكامل في أدوار الوكالات والإدارات، ومراعاة جوانب الإبداع والتمكين، مع رفع كفاءة الإنفاق، والاهتمام بالميدان التعليمي وبفعالية الرقابة والمساءلة لمواكبة التحديات والتغيرات. وامتداداً لهذا أقرّ مجلس الوزراء النظام الخاص بالجامعات لتعزيز تميز الجامعات السعودية تعليمياً وبحثياً ومجتمعياً، كما تضمنت هذه الاستراتيجية إعداد نظام التعليم العام ليمثل القواعد الأساسية للعملية التعليمية (جاري الاعتماد).

٢. التطوير المستمر لمناهج التعليم العام ومعاييرها ومحتواها وبرامجها بما يضمن مواكبتها للتغيرات الاقتصادية والتنموية والتقنية المتسارعة، وامتداداً لهذا فقد عملت الوزارة خلال عام ٢٠١٩ م على إصدار عدد من التعديلات على نظم آليات التقويم وإجراءاته، كما عملت على تطوير البرامج التعليمية للعناية بعموم الطلبة وخاصتهم.

٣. تطوير الأداء المهني للتعليمي للموارد البشرية في نظام التعليم السعودي، ومن ذلك إصدار لائحة الوظائف التعليمية في التعليم العام واعتماد مجلس الوزراء الموقر لسلم رواتب الوظائف التعليمية. وتنظيم المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي لتنظيم عمليات التطوير المهني التعليمي وضبط جودته وممارساته لتتسق مع الأهداف التطويرية للتعليم وتسهم في دعم تمهين التعليم.

٤. العناية بالموارد البشرية والإدارية والمالية والبيئية والتقنية وتطويرها ورفع كفاءة الإنفاق عليها، وتفعيل مشاركة القطاع الخاص في تعزيز المسؤولية المجتمعية تجاه التعليم ورسالته لضمان استدامة تلك الموارد وتطويرها واستثمارها وجودة توظيفها.

٥. تنظيم العمل المشترك بين الوزارة والجامعات لمواءمة مخرجات التعليم الجامعي مع الاحتياجات المتجددة لسوق العمل وسد الفجوة القائمة.

٦. إعادة صياغة مراحل التعليم العام والجامعي من حيث تعدد المسارات التعليمية وتكامل أهدافها وتنوع برامجها ومضامينها؛ للإسهام في إحداث تحول نوعي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى الوطني.

وتتضمن هذه المرحلة تجربة انتقال رقمي ظهرت استجابة للتحديات التي واجهت التعليم مع جائحة كورونا حيث تحول التعليم بمعظم جوانبه إلى صورة رقمية، استنفر خلالها جهاز الوزارة جهوده من أجل دعم وإنجاح سير العملية التعليمية عن بُعد، واستفاد فيها من عدد مما أنجزه من نظم وقواعد بيانات رقمية وأدوات لدعم التعليم الرقمي، كما استمرت في هذه الفترة المبادرات والمشاريع التطويرية للتعليم في هذه الفترة، ومن أبرز أعمال ومنجزات الوزارة -وفق التقرير السنوي لوزارة التعليم (٢٠١٩): إدراج التعليم ضمن أعمال مجموعة العشرين (G20)، والتوسع في مرحلة الطفولة المبكرة، وبرنامج الحي المتعلم، وتطوير المناهج، والدعم التعليمي في الحد الجنوبي، والتوسع في افتتاح مراكز STEM المدرسية، وتطوير الورش الفنية "ماهر"، وتطبيق الاختبارات التحصيلية للصفوف الانتقالية، والتطوير المهني النوعي (خبرات)، وبرامج التطوير الأكاديمي لشاغلي الوظائف التعليمية، وتطوير أندية الحي الترفيهية التعليمية، وإنشاء مراكز الخدمات المساندة للتربية الخاصة، وتشغيل فصول التدخل المبكر في رياض الأطفال، ومكاتب "وفاء" لأبناء شهداء الواجب، وإنجازات رقمية تعليمية (الروضة الافتراضية، بوابة التعليم الوطنية (عين)، وتعزيز التحول نحو التعلم الرقمي، وتطوير بوابة المستقبل)، وإنجازات رقمية إدارية (واعد، سفير ٢، مؤهل، تاج). ولم تتوقف الجهود عند ذلك، بل تلاها استحداث نظام الفصول الدراسية الثلاثة Trimester، ونظام مسارات المرحلة الثانوية.

يظهر مما سبق استمرار نمو وتطور نظام التعليم في المملكة، وقد مر خلالها بمحطات متعددة انطلقت من مرحلة التأسيس بتعزيز قناعة المجتمع بالتعليم وبخاصة تعليم المرأة، وبناء السياسات والنظام التعليمي عامة؛ لتتمكن من نشر التعليم والتوسع في نطاق خدماته، مع العناية بإنشاء التنظيمات اللازمة لإدارته واستمرارية تعديلها

سعيًا لخدمة أهدافه، وهو في كل هذا يتطلع لتحقيق الجودة في المؤسسات التعليمية ومخرجاتها لتوائم خطط التنمية ومتطلبات سوق العمل.

ثانيًا: التنظيم العام لإدارة التعليم العام في المملكة

عرّف عطوي (٢٠١٦) الإدارة التعليمية بأنها "الهيمنة العامة على شؤون التعليم بالدولة بقطاعاته المختلفة وممارستها بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع والفلسفة التربوية السائدة فيه" (ص.١٢). وبشكل مشابه عرّفها مطاوع (٢٠٠٣) بأنها "مجموعة التعليمات والموارد والإمكانات والتشريعات واللوائح أو القوانين التي تنظم عمل النظام التعليمي في مجتمع ما وفقًا لفلسفته وأوضاعه والاتجاهات الفكرية التربوية السائدة فيه لتحقيق أهدافه" (ص.٩٨). وكذلك عرفها عفونة (٢٠١١) بأنها "العملية التي يتم بها تعبئة الجهود البشرية والمادية وتوجيهها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية بأعلى كفاءة وفعالية في ظل الظروف البيئية المحيطة من خلال مجموعة من الأنشطة المتكاملة" (ص.٣٢). أي أنها تعبر عن الكيفية التي يدار بها التعليم في دولة ما من أجل تنفيذ السياسة التعليمية وتحقيق أهدافها.

فيما يعبر نظام التعليم عن الإطار العام الذي يضم كافة عناصر العملية التعليمية ومكوناتها والمادية والمالية والتكنولوجية، والفكرية، والذي يتكون من أربع مكونات أساسية هي: المدخلات، والعمليات، والمخرجات، والتغذية الراجعة، وفيه تتفاعل هذه المكونات وتتكامل لتحقيق أهداف النظام (الحربي والهنداوي، ٢٠١٢). ولذا وصفته العتيبي (٢٠١٨) بأنه ذلك النظام الشامل للتعليم المكوّن من مجموعة من المدخلات التي تتفاعل معًا في صورة عمليات لينتج عنها مجموعة من المخرجات، يتم التأكد والتحقق من جودتها باستمرار من خلال التغذية الراجعة.

ويوضح الهيكل أو البناء التنظيمي (الخرائط التنظيمية) الوحدات التنظيمية التي تتألف منها أي منظمة ضمن مستويات هرمية مرتبطة ببعضها بروابط السلطة التي تتخللها التعليمات والأوامر والعلاقات. وقد جاء في قاموس المعجم الوسيط أن الهيكل التنظيمي رسم يُبين، أو يُوضّح المهام، والمسؤوليات لأجزاء الشركة، وكيفية اتّصالها. أما اصطلاحًا عرّفه ماكس فيبر Max Weber على أنه: مجموعة من القواعد، واللوائح البيروقراطية التي تعطي للأفراد حق إصدار الأوامر للأفراد الآخرين على نحو يحقّ الرُّشد والكفاءة (صارة، ٢٠١٣). وعرّفه الكبيسي (في: آل مزهر، ٢٠٠٦) بأنه إطار مؤسسي يوضح مكونات المنظمة وأقسامها وفروعها، والذي يحدد مستويات تدرجها، والاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها والأنشطة التي تنهض بالمسؤوليات والصلاحيات التي تعطي لها. أي أنه نموذج

يعكس إدارات وأجزاء المنظمة ومستوياتها الإدارية بما يؤمن تنظيم إطار اتصالاتها وعلاقاتها وعملياتها اللازمة لتحقيق أهدافها.

وتشرف الإدارة التعليمية للتعليم العام في المملكة العربية السعودية على مراحل التعليم (الحكومي والخاص) ما قبل المرحلة الجامعية، ولها في هيكلها الإداري ثلاثة مستويات هي (أبو النصر، ٢٠١٢؛ الزهراني، ٢٠١٥؛ عطوي، ٢٠١٦):

١/ الإدارة العليا: تتمثل في وزارة التعليم، ويتولى رئاستها وزير يتم تعيينه بقرار سام، وهي إدارة مركزية خدمية تشرف على التعليم العام والعالي (تكونت أساساً من دمج وزارة التربية والتعليم، ووزارة التعليم العالي)، وتعدّ الجهة المسؤولة عن سن القوانين، والأنظمة، والتشريعات، ورسم السياسات العامة للتعليم، ووضع الأهداف، والمناهج، وإقرار الكتب والمطبوعات المدرسية، وإنشاء المدارس، وتزويدها بالإمكانات المادية والبشرية، كما أنها مسؤولة عن إدارة الموارد البشرية من: طلبة ومعلمين وإداريين، وقيادات، ومستخدمين وغيرهم، سواء من حيث القبول أو التعيين، أو النقل، أو التأهيل والتدريب، أو تحديد سلم الرواتب، إلى غير ذلك من التفاصيل الكفيلة بتيسير شؤون العمل، والعاملين، والمدارس، والمؤسسات الجامعية.

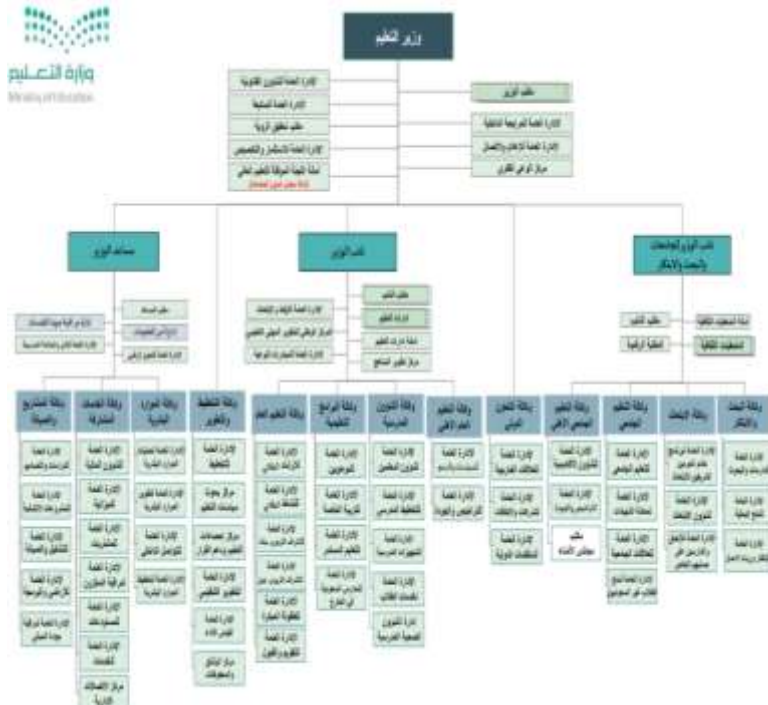
٢/ الإدارة الوسطى: وتشير إلى أنواع الإدارة التشغيلية التي تمارس على المستوى الإقليمي، وهي إدارات مسؤولة عن الإشراف على التعليم في المناطق الجغرافية والمحافظات، وتتكون من هياكل إدارية محددة تشبه إلى حد كبير الإدارة العليا، ولكن بشكل أصغر حجماً. كما تظهر بمسمى إدارات عامة أو إدارات تعليم، وتتكون كل إدارة من عدد من المكاتب التعليمية الأصغر حجماً، موزعة على المناطق المحلية والمحافظات والمدن والقرى التي يتكون منها الإقليم الجغرافي.

٣/ الإدارة الدنيا: وهي الإدارة التنفيذية المحلية التي تمارس الوظائف والعمليات الإدارية على مستوى المدارس، وهي مسؤولة عن الإشراف المباشر على حفظ النظام، وتنفيذ المهام الموضوعة من الإدارات التعليمية الوسطى. ويلخص الشكل التالي مستويات الإدارة التعليمية في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية:

تنظيم إدارة التعليم العام في المملكة العربية السعودية : النشأة والتطور، ايمان الرئيس – فداء العيفان



شكل ٥ : مستويات الإدارة التعليمية في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية
ويصوّر الشكل التالي الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم -تم إقراره من قبل
مجلس الوزراء في ٢ رمضان ١٤٤٠هـ- (وزارة التعليم، ١٤٤٢هـ):



شكل ٦ : الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية

ويأتي وزير التعليم في قمة الهيكل التنظيمي، وهو المسؤول الأول عن تنفيذ السياسة التعليمية للدولة وتسيير أمور الوزارة لتحقيق أهدافها، في رأس التنظيم الإداري للوزارة ويمارس السلطات والاختصاصات المخولة له نظامًا (وزارة التعليم، ١٤٤٠هـ). ويضم الهيكل التنظيمي للوزارة نائبين ومساعدًا للوزير و١٣ وكالة منها وكالتان ترتبط بالوزير مباشرة هما: وكالة التعاون الدولي والتخطيط والتطوير. ويتبع نائب الوزير للجامعات والابتكار ٤ وكالات والملحقيات الثقافية والمكتبة الرقمية، فيما يكون لنائب الوزير اختصاصات الإدارة العامة للإيفاد والابتعاث وإدارات التعليم وتطوير المناهج والإدارة العامة للمبادرات النوعية فضلاً عن ٤ وكالات تتبع له. أما مساعد الوزير فيتبعه ٣ وكالات تختص بالموارد البشرية والخدمات المشتركة والمشاريع والصيانة فضلاً عن إدارات أمن المعلومات، والتحول الرقمي، والأمن والسلامة المدرسية، ومراقبة جودة الخدمات. وأيضًا يرتبط بالوزير إداريًا وتنظيميًا عدد من الإدارات، هي: الإدارة العامة للمراجعة الداخلية، والإدارة العامة للإعلام والاتصال، ومركز الوعي الفكري، والإدارة العامة للشؤون القانونية، والإدارة العامة للمتابعة، ومكتب تحقيق الرؤية، والإدارة العامة للاستثمار والتخصيص، وأمانة اللجنة المؤقتة للتعليم العالي (أمانة مجلس شؤون الجامعات).

يلاحظ اهتمام الوزارة في هيكليها بربط الوكالات الجوهرية (وكالة التخطيط والتطوير ووكالة العلاقات الدولية) بالوزير لدورها في ضبط الأمور داخليًا وخارجيًا؛ فيما يتولى نائباه ومساعداه متابعة تفاصيل مهامهم. كما يظهر في الهيكل اختيار للوكالات وبعض إدارات العموم يعكس متطلبات العصر، ومنها استحداث إدارة عامة للاستثمار والتخصيص. وبالإضافة إلى ذلك يلاحظ توازن التوزيع لوكالات الوزارة في مرجعيتها القيادية، والاهتمام بتحقيق التكامل في الأدوار بين قطاعاتها، ويتضح هذا أيضًا في إصدار الوزارة التعليم دليل الأهداف والمسؤوليات والمهام الذي يوضح نوعية الجهود والخدمات المقدمة للمستفيدين من قبل كل قطاع وفق الاختصاصات لكل منها، ويمثل عنصرًا فاعلاً يضمن عدم تداخل المسؤوليات ويوضح بشكل جلي آلية العمل والمطلوب من كل جهة، الأمر الذي يسهم في سرعة سير العمل وانسيابه وفق رؤية معاصرة، تعكس توجهًا سليمًا نحو التغيير والتطوير بتميز إداري. وعمومًا يساعد وجود هيكل تنظيمي شامل للاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات ومعتمد من مجلس الوزراء على استدامة خطط واستراتيجيات تطوير التعليم، الأمر الذي يدعم عجلة التخطيط الاستراتيجي الهادف في بيئة عمل فعالة تسهم في رفع كفاءة الأداء وتجويد نواتج التعليم والتعلم.

وفي الهيكل التنظيمي للوزارة يرتبط بنائب الوزير -الذي يمثل المسؤول التنفيذي الثاني في الوزارة والمسؤول عن أداء التعليم العام- أربع وكالات وعدد من الإدارات والمراكز منها أمانة إدارات التعليم وإدارات التعليم التي تهدف إلى الإشراف على تنفيذ الخطط والبرامج التعليمية المعتمدة للمنطقة في إطار الأهداف والأنظمة واللوائح والسياسات التعليمية؛ لتعزيز نواتج تعلم الطلبة. ويعتبر عدد المعلمين والمعلمات المعيار الذي يتم من خلاله تحديد عدد المكاتب في إدارة التعليم. وقد ظهر مما سبق تزامن نشأة إدارات التربية والتعليم بالمناطق مع بداية نشأة نظام التعليم الرسمي في المملكة العربية السعودية حين أنشئت المديرية العامة للمعارف معتمدات للمعارف في مناطق المملكة - وتعدّ هذه الإدارات العامة للتعليم وإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية من الأدوات الرئيسة في تنفيذ سياسة التعليم العام؛ حيث تصل الإدارة العليا (وزارة التعليم) وسياساتها وأنظمتها بالإدارات التنفيذية (مدارس التعليم العام) فتشرف على أدائها وتقويمها وتطويرها. أي أنها الإدارة المسؤولة عن العملية التعليمية في المنطقة أو المحافظة. ويبلغ إجمالي عددها ٤٧ إدارة؛ فيوجد في كل منطقة إدارة عامة للتعليم، وعدد من إدارات التعليم في المحافظات التابعة لها -أو إدارات عامة للتعليم بالمحافظات، ويرأس الإدارات العامة للتعليم في المناطق مديرو عموم يطلق عليهم [مدير عام التعليم]، كما يرأس إدارات التعليم في المحافظات مديرو تعليم يطلق عليهم [مدير إدارة التعليم]. ويتبع لكل إدارة تعليمية عدد من المكاتب المحلية الإقليمية الموزعة في مواقع مختلفة من المنطقة أو المحافظة، بحيث تشرف على المدارس الواقعة ضمن نطاقها. ويلخص الجدول التالي الإدارات العامة للتعليم وإدارات التعليم حسب المناطق الإدارية (الزهراني، ٢٠١٥؛ اليامي، ١٤٤١هـ؛ إدارات التعليم، د.ت):^٥

المنطقة الإدارية	الإدارات العامة للتعليم وإدارات التعليم
١. منطقة الرياض	تضمّ الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض (١١) إدارة تعليمية، هي: إدارة التعليم بمحافظة الأفلاج، وإدارة التعليم بمحافظة الخرج، وإدارة التعليم بمحافظة الدوادمي، وإدارة التعليم بمحافظة الزلفي، وإدارة التعليم بمحافظة الغاط، وإدارة التعليم بمحافظة القويعة، وإدارة التعليم بمحافظة المجمعة، وإدارة التعليم بمحافظة شقراء، وإدارة التعليم بمحافظة عفيف، وإدارة التعليم بمحافظة وادي الدواسر، وإدارة التعليم بمحافظة بني تميم والحريق.
٢. منطقة مكة المكرمة	تضمّ (٣) إدارات عامة للتعليم وإدارتي تعليم، وهي: الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة، والإدارة العامة للتعليم بمحافظة الطائف، والإدارة العامة للتعليم

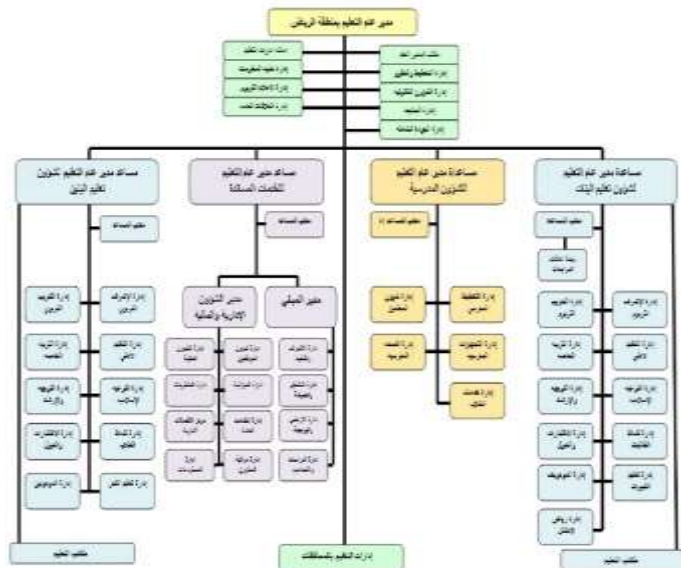
^٥ تصميم ومراجعة الباحثة، وفيه يلاحظ استحداث إدارتين هما: إدارة التعليم بمحافظة ظهران الجنوب، وإدارة التعليم بمحافظة شرورة.

المنطقة الإدارية	الإدارات العامة للتعليم وإدارات التعليم
بمحافظة جدة، وإدارة التعليم بمحافظة القنفذة، وإدارة التعليم بمحافظة الليث.	
٣. منطقة المدينة المنورة	تضمّ الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة و (٣) إدارات تعليمية، هي: إدارة التعليم بمحافظة العلا، وإدارة التعليم بمحافظة المهدي، وإدارة التعليم بمحافظة ينبع.
٤. منطقة القصيم	تضمّ الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم و (٤) إدارات تعليمية، هي: إدارة التعليم بمحافظة البكيرية، وإدارة التعليم بمحافظة الرس، وإدارة التعليم بمحافظة المذنب، وإدارة التعليم بمحافظة عنيزة.
٥. المنطقة الشرقية	تضمّ الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية، والإدارة العامة للتعليم بمحافظة الأحساء، وإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن.
٦. منطقة عسير	تضمّ الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير و (٦) إدارات تعليمية، هي: إدارة التعليم بمحافظة النماص، وإدارة التعليم بمحافظة بيشة، وإدارة التعليم بمحافظة رجال ألمع، وإدارة التعليم بمحافظة سراة عبيدة، وإدارة التعليم بمحافظة ظهران الجنوب، وإدارة التعليم بمحافظة محابيل عسير.
٧. منطقة الباحة	تضمّ الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الباحة، وإدارة التعليم بمحافظة المخواة.
٨. منطقة الجوف	تضمّ الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف، وإدارة التعليم بمحافظة القريات.
٩. منطقة جيزان	تضمّ الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، وإدارة التعليم بمحافظة صبيا.
١٠. منطقة الحدود الشمالية	الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الحدود الشمالية.
١١. منطقة حائل	الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل.
١٢. منطقة تبوك	الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك.
١٣. منطقة نجران	تضمّ الإدارة العامة للتعليم بمنطقة نجران، وإدارة التعليم بمحافظة شرورة.

من الجدول السابق يُلاحظ أن عدد الإدارات العامة للتعليم (١٦) إدارة عامة للتعليم، وعدد إدارات التعليم (٣١) إدارة تعليم، كما يُلاحظ أن الإدارة العامة للتعليم بمحافظة الطائف، والإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، والإدارة العامة للتعليم بمحافظة الأحساء ليست إدارات مناطق؛ ولكنها تحوّلت إلى إدارات عامة للتعليم - وفقاً لآخر هيكله لوزارة التعليم ١٤٤٠هـ - نظراً لكبر حجمها.

وبالرغم من التغييرات الإيجابية في الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم؛ إلا أن الهيكل التنظيمي للإدارات العامة للتعليم لم يتم تحديثه بناء على ما تم من تحديثات في الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم. وبشكل عام يختلف الهيكل التنظيمي للإدارات العامة للتعليم عن إدارات التعليم؛ لأن الأولى تتبع إدارة منطقة تعليمية أكبر (وزارة التربية

والتعليم، ١٤٣٢هـ). كما يلاحظ وجود بعض الاختلاف في التنظيم الإداري لكل منطقة -قد يكون في عدد الوحدات والإدارات ومسمياتها، أو في عدد المساعدين والمساعدات، والمديرين والمديرات في كل منطقة تعليمية-. ويرتبط بمدير عام التعليم بالمناطق مدير التعليم في المحافظات، كما يتبع لكل إدارة تعليمية عدد من المكاتب المحلية الموزعة في مواقع مختلفة من المنطقة أو المحافظة لتشرف على المدارس الواقعة ضمن نطاقها. ويوضح الشكل الآتي نموذجاً للهيكل التنظيمي لإدارات التعليم العامة في المناطق التعليمية وهو الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض (الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، د.ت):



شكل ٧: الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض

ويظهر من الهيكل التنظيمي السابق العلاقات التنظيمية لإدارات التعليم العامة بالمناطق، ويرأس الهيكل مدير عام التعليم بالمنطقة، ويرتبط تنظيميًا -في الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم- بنائب وزير التعليم، ويعنى بتنفيذ الخطط والبرامج والمشروعات التربوية والتعليمية وفق السياسات واللوائح والتعليمات والإجراءات المعتمدة؛ لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية والإدارية، ويرتبط به تنظيميًا وإداريًا عدد من الإدارات والوحدات المرتبطة بمكتب المدير العام وإدارات التعليم بالمحافظات، كما يرتبط به (٤) مساعدين. ويتبع الإدارة العامة لتعليم بمنطقة الرياض أيضًا عدد من إدارات التعليم في المحافظات التابعة لمنطقة الرياض، وعددها (١١)

إدارة تعليمية. كما يتبعها عدد من مكاتب التعليم وعددها (١٤) مكتبًا للتعليم تابعة للشؤون التعليمية للبنين و(١٦) مكتبًا للتعليم تابعة للشؤون التعليمية للبنات. وتشرف هذه المكاتب على العديد من المدارس التي تقع في نطاقها. ويعكس هذا كله جانبًا من ضخامة العمل التربوي والإداري وعظم المسؤولية المنوطة بإدارات التعليم العامة؛ إذ أنها صورة مصغرة لوزارة التعليم في إداراتها وأقسامها، وتتولى تنفيذ السياسات والخطط التربوية في ضوء الصلاحيات المخولة لها في النواحي الإدارية والتعليمية والمالية، مع ما يتطلب من تطوير أداء الأجهزة والإدارات التي تقع تحت إشرافها؛ الأمر الذي يتطلب أن يتزامن مع كل تغيير أو تطوير في الهيكل التنظيمي للجهاز المركزي تغييرًا وتطويرًا في الهيكل التنظيمي لإدارات التعليم.

وحيث تمثل مكاتب التعليم وحدات إدارية تابعة لإدارة التعليم بالمنطقة، تقوم على تطوير الموقف التعليمي بالمدارس التابعة لها وتقويمها لتسهيل تحقيق أهدافها التربوية والتعليمية وبرامجها وخططها الإدارية والمالية والخدمية على أفضل وجه، وزيادة كفاءتها ورفع فاعليتها؛ فقد عيّنت وزارة التعليم (١٤٤١هـ) بإعداد الدليل التنظيمي والوصف الوظيفي والدليل الإجرائي لمكاتب التعليم لتحديد اختصاصاتها المهنية والفنية، وللمساهمة بشكل فاعل في مساعدة المشرفين التربويين على تحقيق أهداف الإشراف التربوي وإيضاح المهام والواجبات والمسؤوليات ومنع الازدواجية والتداخل بين الجهات الأخرى المكونة للهيكل التنظيمي للوزارة؛ الأمر الذي من شأنه أن يكفل تجويد عمليات التعليم والتعلم وتطويرها.

ومن منطلق تركيز خطط الوزارة على تمكين المستوى التنفيذي الذي يباشر عمليات التعليم والتعلم باعتباره نواة التطوير، عيّنت الوزارة بإصدار الأدلة التنظيمية والإجرائية لمدارس التعليم العام ومراجعتها وفق مجموعة من المبادئ الإدارية والمهنية وبالإفادة من أفضل الممارسات في نظم التعليم المتطورة والتي تناسب واقع المملكة (وزارة التعليم، ٢٠٢١) وتوضح هذه الأدلة الهياكل التنظيمية ومهام الوحدات واللجان وفرق العمل والأوصاف الوظيفية لجميع المنسوبيين؛ من أجل تطوير القيادة المدرسية وتحسين إجراءات العمل والممارسات التعليمية بالمدارس والإشرافية في المكاتب، بما يحقق الارتقاء بمستوى عملية التعليم والتعلم وضمان نواتج تعلم أفضل؛ تعزز الجهود التنموية للوطن.

ثالثًا: الجهات المشرفة على إدارة التعليم العام في المملكة العربية السعودية

بعد أن تم دمج وزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي، وإلغاء المجلس الأعلى للتعليم واللجنة العليا لسياسة التعليم ومجلس التعليم العالي والجامعات بقرار من

مجلس الوزراء في عام ١٤٣٦هـ؛ أصبحت وزارة التعليم تقوم على إدارة التعليم في المملكة العربية السعودية، وتتولى كافة المهام الإشرافية على التعليم العام والتعليم العالي (البراهيم، ٢٠١٤). ويترأسها وزير يتم تعيينه بأمر ملكي ويكون عضواً في مجلس الوزراء، ويمنح الصلاحيات اللازمة لتحقيق أهداف الوزارة. فيما يترأس خادم الحرمين الشريفين مجلس الوزراء -ليكون في قمة الهيكل التنظيمي للتعليم- ويرسم مجلس الوزراء سياسات الدولة ومنها السياسة التعليمية ويشرف على تنفيذها، كما أن له السلطة التنفيذية وهو المرجع للشئون المالية والإدارية في سائر الوزارات والأجهزة الحكومية ومنها وزارة التعليم. ووفقاً لهذا الاختصاص الرئيس للمجلس صدر مرسوم ملكي في ١٤٣٦/٤/٩هـ ألغي فيه عدد من الأجهزة المشرفة على التعليم منها: اللجنة العليا لسياسة التعليم، ومجلس التعليم العالي والجامعات، والمجلس الأعلى للتعليم، وأيضاً جاء في المرسوم الملكي إنشاء مجلسين يرتبطان تنظيمياً بمجلس الوزراء أحدهما **مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية** والذي يُعنى بتحديد التوجهات والرؤى والأهداف ذات الصلة بالشؤون الاقتصادية والتنمية، ومراجعة الاستراتيجيات والخطط الاقتصادية والتنموية اللازمة لذلك، ومتابعة تنفيذها والتنسيق بينها (المنصة الوطنية الموحدة، ١٤٤٢هـ؛ وكالة الأنباء السعودية- واس، ٢٠١٥).

وبالنظر إلى الإدارات والكيانات الإشرافية في جهاز وزارة التعليم نجد تعددها وتنوع مستوياتها ووضوح مهامها واختصاصاتها بما يدعم تكاملها في تحقيق أهدافها، فمن الإدارات الإشرافية المرتبطة بوزير التعليم الإدارة العامة للمتابعة^٦ ومكتب تحقيق الرؤية. تهدف الأولى إلى ضمان تطبيق الأنظمة واللوائح وانسياب العمل، كما تعمل على التحقق من صحة الشكاوى المقدمة، وتجري التحقيقات اللازمة وفقاً للأنظمة واللوائح المعتمدة، ويساندها في ذلك (٤) إدارات ترتبط بها هي: إدارة التحقيقات والقضايا، وإدارة البرامج الوقائية، وإدارة الرقابة والتنفيذ، وإدارة قضايا شاغلي الوظائف التعليمية. فيما تستهدف الإدارة الإشرافية الثانية (مكتب تحقيق الرؤية) إعداد وتنظيم مبادرات وبرامج رؤية المملكة ٢٠٣٠ بالتنسيق مع القطاعات ذات العلاقة بالوزارة وخارجها، كما يهدف المكتب إلى إعداد الميزانيات وحوكمتها بالشكل المطلوب، ومن مهام المكتب الإشرافية: التنسيق والتعاون الكامل والمتابعة لكل ما يتعلق ببرامج رؤية المملكة ٢٠٣٠ داخل الوزارة، وترجمة متطلبات مجلس

٦ موجودة في الهيكل التنظيمي المعتمد لوزارة التعليم في عام ١٤٤٠هـ، بينما أصدر وزير التعليم في شعبان ١٤٤١هـ قراراً بإلغائها ونقل مهامها إلى كل من وكالة الموارد البشرية والإدارة العامة للشؤون القانونية والإدارة العامة للمراجعة الداخلية.

الشؤون الاقتصادية والتنمية ضمن خطط تنفيذ مبادرات وبرامج الرؤية، إضافة إلى إعداد مؤشرات قياس الأداء الخاصة بمبادرات الوزارة المعتمدة ضمن برامج ورؤية المملكة، ومتابعة أداء جميع المبادرات والمشاريع والبرامج المعتمدة ضمن برامج الرؤية والرفع بقرارير دورية عنها، مع تقديم التدريب والدعم الفني الكاملين لمختلف الوحدات الإدارية، لتحقيق الرؤية وتنفيذ برامجها (وزارة التعليم، ١٤٤٠هـ).

وضمن قطاعات الوزارة -أيضًا- تمثل الإدارات العامة للتعليم حلقة الوصل بين وزارة التعليم والمدارس الموجودة في الإدارات التعليمية، ولذا تشرف على تنفيذ الخطط والبرامج والمشروعات التربوية والتعليمية بالمناطق والمحافظات وفق السياسات واللوائح والتعليمات والإجراءات المعتمدة؛ لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية والإدارية في نطاقها. وتحدد مهامها ومسؤولياتها في إدارة التعليم العام في نطاق إشراف كل منها، كما أن من مهامها تنفيذ المبادرات والأهداف الاستراتيجية الخاصة بالإدارة، وتقييم الأداء السنوي للإدارة والمكاتب والمدارس التابعة لها وتحديد احتياجاتها، وضمان اكتمال الخدمات والتجهيزات والمدارس في نطاق إشراف الإدارة، إضافة إلى توزيع المعلمين وفقًا للاحتياج ومصحة العمل، مع دعم التطوير المهني للمعلمين في الإدارة، وإدارة ودعم مكاتب التعليم والمدارس في تلبية احتياجاتها ومساندتها في تحقيق أهدافها (وزارة التعليم، ١٤٤٠هـ). وقد أخذت وزارة التعليم على عاتقها مهمة تطور العمل الإداري، وتطبيق سياسة اللامركزية في التعليم، حيث فوض نائب وزير التعليم حزمة من الصلاحيات المخولة له نظامًا (صلاحيات إدارية ومالية وتعليمية ومدرسية) للمسؤولين المرتبطين به، ومنهم مديرو التعليم في المناطق والمحافظات؛ بما يكفل لهما شيئًا من الاستقلالية والمرونة الإدارية، ويخفف من المركزية الإدارية فيسهم في تسهيل الإجراءات وتسريع اتخاذ القرارات، وإنجاز الأعمال (اليامي، ١٤٤١هـ).

فيما تقوم أمانة إدارات التعليم بدور تنسيقي بين إدارات التعليم وقطاعات الوزارة وتعنى بالإسهام في رفع مستوى أداء إدارات التعليم في المناطق والمحافظات، ومن مهامها متابعة قرارات تكليف مدراء التعليم والمساعدين وتقديم تقارير دورية لنائب الوزير لقطاع التعليم العام، ومتابعة التحديات والصعوبات التي تواجه إدارات التعليم وتقديم التقارير اللازمة لنائب الوزير، والتنسيق مع الإدارات وضمان رفع التحديات والمشكلات إلى المعنيين من مسؤولي الوزارة ودعم الإدارات في متابعة طلباتها، إضافة إلى ضمان توجيه الاتصالات الواردة من الإدارات إلى مسؤولي الوزارة المعنيين، ودعم عملية اختيار القيادات في إدارات التعليم، والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة لرفع كفاءة ومستوى مديرو إدارات التعليم، واقتراح ضوابط

ومعايير لتقويم الأداء لمديري التعليم والمساعدين والمساعدات، ومتابعة تقارير مؤشرات أداء إدارات التعليم (المعدة من قبل وكالة التخطيط والتطوير)، بجانب الإشراف على برنامج الاستعداد المدرسي في إدارات التعليم ومتابعة الإدارات ذات العلاقة، ودراسة تقارير مجالس التعليم في المناطق والمحافظات (وزارة التعليم، ١٤٤٠هـ).

كما يوجد في كل منطقة تعليمية مجلساً للتعليم يضم عدداً من المسؤولين عن إدارات التعليم في المنطقة، وعدداً من المهتمين بالتعليم وبعض أولياء أمور الطلاب والطالبات، وعدد من شاغلي الوظائف التعليمية في المنطقة والمحافظات التابعة لها، ويرأس هذا المجلس المدير العام للتربية والتعليم. ومن اختصاصات المجلس: مناقشة القضايا التعليمية والظواهر التربوية والاجتماعية في المنطقة واقتراح الحلول المناسبة لها، ودراسة التقارير الدورية الواردة من إدارات التعليم بالمحافظات بما فيها تقرير الإشراف التربوي وتقديمها لكل من مجلس المنطقة والوزارة حسب الاختصاص.

وتعنى وكالة التعليم العام بإداراتها بضمان فاعلية واستدامة وجودة العملية التعليمية في مدارس التعليم العام وإعداد السياسات والخطط التي تعزز قدرة المدارس على تحقيق رسالتها على أكمل وجه، ويرتبط بها (٦) إدارات عامة منها: الإدارة العامة للإشراف التربوي-بنات، والإدارة العامة للإشراف التربوي-بنين (وزارة التعليم، ١٤٤٠هـ).

وتعد هيئة تقويم التعليم والتدريب (عدّل مسماها في عام ١٤٤٠ بقرار من مجلس الوزراء) الجهة المختصة في المملكة بالتقويم والقياس واعتماد المؤهلات، في التعليم والتدريب في القطاعين العام والخاص لرفع جودتهما وكفائتهما ومساهمتهما في خدمة الاقتصاد والتنمية الوطنية. وتتمتع بشخصية اعتبارية مستقلة مالياً وإدارياً، وترتبط تنظيمياً برئيس مجلس الوزراء. ومن اختصاصاتها -في سبيل تحقيق ذلك- ما يأتي (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، ٢٠١٨):

- بناء نظم للتقويم والاعتماد -بما في ذلك المؤسسي والبرامجي- في التعليم والتدريب، تتضمن القواعد والمعايير والأطر والمؤشرات والشروط والإجراءات الخاصة بها، واعتمادها، وتطبيقها.
- تقويم أداء المدارس ومؤسسات التعليم العالي ومؤسسات التدريب، واعتمادها بشكل دوري، وفق المعايير التي يعتمدها المجلس.
- تقويم البرامج المنتهية بمؤهل التي تنفذها مؤسسات التعليم والتدريب، واعتمادها بشكل دوري، وفق المعايير التي يعتمدها المجلس.

- بناء أدوات القياس في التعليم والتدريب ووسائله، وتطبيقها وتطويرها.
- بناء معايير مناهج التعليم العام بالتنسيق مع وزارة التعليم، واعتمادها، وتحديثها بشكل دوري.
- بناء وتنفيذ المقاييس والاختبارات التعليمية (كاختبارات القبول في الجامعات، والاختبارات الوطنية في مراحل التعليم العام ذات العلاقة بتقويم التعليم العام) والتدريبية والمهنية والوظيفية واللغوية والمعرفية وغيرها.
- الاشتراك في الاختبارات الدولية القياسية الخاصة بتقويم التعليم والتدريب، وفق الضوابط التي يعتمدها المجلس، والإشراف على تطبيقها في المملكة.
- إعداد المعايير المهنية لممارسة مهن التعليم العام والتدريب، واعتمادها، وتقويم تطبيقها.
- بناء وتطبيق الاختبارات الخاصة بالكفاية المهنية للمعلمين -ومن في حكمهم- في التعليم، والمدرّبين -ومن في حكمهم- في التدريب، وإصدار الرخص المهنية الخاصة بها، وفق الضوابط التي يعتمدها المجلس.
- إعداد الإطار الوطني للمؤهلات، على أن يتضمن القواعد والضوابط والمعايير والمؤشرات والشروط والإجراءات الخاصة به، واعتماده من المجلس، والإشراف على تطبيقه.
- الترخيص لمن تراه للقيام بأعمال التقويم والقياس والاعتماد والمؤهلات في التعليم والتدريب في المملكة، وفق ضوابط يعتمدها المجلس.
- تنظيم البرامج والدورات في مجال اختصاصاتها، وتقديمها.
- إصدار المجلات والدوريات والكتب والأدلة الإرشادية والنشرات ذات العلاقة بمهام الهيئة وأنشطتها.
- تبادل الإنتاج العلمي والمعرفي مع مؤسسات التعليم والتدريب داخل المملكة وخارجها، ومع الجهات العاملة في أي مجالات عمل الهيئة خارج المملكة.
- متابعة تنفيذ التزامات المملكة الدولية الخاصة بالتقويم والقياس والاعتماد في التعليم والتدريب.

أي أن المهام الرئيسة للهيئة تتمثل في: وضع المعايير الوطنية في تقويم التعليم والتدريب ومناهج التعليم العام، وترخيص المهنيين والعاملين في التعليم والتدريب، والنهوض بأعمال وخدمات القياس والاختبارات في نظام التعليم والتدريب، والقيام بأعمال التقويم والاعتماد البرامجي والمؤسسي في نظام التعليم والتدريب، وتقويم أداء مؤسسات التعليم والتدريب والبرامج المنتهية بمؤهل، وتسجيل المؤهلات والجهات المانحة، ووضع المؤشرات وقياسها وتطويرها ومشاركة الاستشارات والمعرفة

والبحوث ودعم الابتكار، إضافة إلى توظيف نتائج تقييم التعليم والتدريب في رفع جودتهما وفاعليتهما في خدمة الاقتصاد والتنمية الوطنية (هيئة تقييم التعليم والتدريب، ٢٠٢١).

رابعاً: المركزية واللامركزية في إدارة التعليم العام

فرضت تغيرات العصر وتحولاته السريعة على النظم التعليمية مراجعة أساليبها الإدارية لتتمكن من التأقلم مع تلك التغيرات والتحولات وتوظيفها لتحقيق تطلعاتها. وقد نما مؤخراً الاهتمام بمفهوم المركزية واللامركزية كأساليب للتنظيم الإداري يشيران إلى تجمع السلطة الإدارية أو تفرقها، ويرتبطان بعوامل متعددة في مقدمتها العوامل السياسية والاقتصادية والتكنولوجية التي شهدها العالم.

وتعتبر المركزية باختصار عن تركيز السلطة في المركز (القحطاني في: الشهري، ٢٠١٥). ومنها فقد عرّف أمين (٢٠١٣) أسلوب الإدارة المركزية في التعليم بانفراد إدارة أو هيئة أو سلطة واحدة بالإشراف على التعليم، فتسيطر عليه وتوجهه الوجهة التي تراها دون أن تشاركها في ذلك سلطة أو هيئة أخرى، ويكون لهذه الإدارة المركزية فروع في الأقاليم المحلية، ولكن هذه الفروع لا تستطيع أن تتخذ قراراً ما لم يكن هناك توجيه من السلطة المركزية بشأنه. ووصفت العرفج (٢٠٢٠) المركزية بدرجة تركيز السلطة - وبالتالي حق اتخاذ القرارات- في يد شخص أو مستوى إداري عالٍ بحيث لا يسمح للمستويات الأدنى بالتصرف، إلا بناء على تعليمات من المستوى الإداري الأعلى أو بعد موافقته. وبذا فإن مركزية الإدارة التعليمية تتمثل في الاتجاه إلى تركيز السلطة التعليمية في قمة الهرم الإداري للوزارة، مما يستلزم الرجوع إلى الوزارة في اتخاذ معظم القرارات غير الروتينية اللازمة للعمل.

ويرتبط هذا الأسلوب بالبيروقراطية والجمود الإداري، حيث يتم وضع كل ما يتصل بالعملية التربوية من نظم وقوانين وأهداف ووسائل لتحقيقها من قبل الإدارة المركزية وما على الإدارة المدرسية إلا تنفيذها والسير وفقها. وبذا فإن مظاهر أو مؤشرات المركزية في الإدارة التعليمية تتمثل في: تركيز السلطة القيادية للتعليم في يد الدولة كمسؤولية قومية فيتم اتباع سياسة موحدة على مستوى الدولة في التخطيط والتنفيذ لكل مستويات الإدارة التربوية، وكذلك في إعداد البرامج والمناهج الدراسية لجميع مراحل التعليم العام، وتتولى هذه السلطة إعداد القيادات التربوية والإدارية والفنية والإشرافية للتعليم، واختيار وإعداد وتدريب المعلمين لكل مراحل التعليم العام، وكذلك تعنى -من خلال تنظيماتها وإداراتها- بالإشراف الإداري على سلطات التعليم

المحلية والإقليمية، إضافة إلى الإشراف على التعليم واستخدام أساليب التقويم المناسبة وإعداد الامتحانات في نهاية المراحل التعليمية (العرفج، ٢٠٢٠).

أي أن هذا الأسلوب الإداري يستهدف إخضاع التعليم لإشراف كامل من الإدارة التعليمية من أجل تحقيق أيدلوجية معينة، وتوظيف جهاز التعليم كوسيلة لتحقيق ذلك. الأمر الذي من شأنه تحقيق بعض المميزات لنظام التعليم حيث: يسهم في توفير وحدة وفعالية النظام التعليمي؛ حيث توفر المركزية أفضل العناصر كفاءة لرسم السياسة العامة للنظام على المستوى القومي، كما تضمن جانباً من عدم حدوث الازدواجية في القرارات، وتمنح لرئيس الهرم التعليمي القوة والمكانة الإدارية والاجتماعية، وتعمل على الاستفادة من خبرات وقدرات رجال الإدارة العليا. فيما تخفف من الإجراءات الرقابية على الوحدات الإدارية المختلفة بسبب عدم ممارستها لاتخاذ القرارات. وتسهم المركزية أيضاً في توفير الخدمات التعليمية للجميع بعدالة من حيث العدد والتجانس والتشابه في التجهيزات والخدمات، إضافة إلى تقارب وتشابه مستويات وكفاءات المعلمين، وتوفر الضمانة الشخصية والمهنية للمعلمين؛ مما يسهم في ترشيد جوانب من الإنفاق التعليمي (العرفج، ٢٠٢٠). وبالرغم من هذه المزايا إلا أن لها عيوباً في مقدمتها تشجيع البيروقراطية الإدارية التقليدية، وتقيد حرية الأقاليم والمحليات في الابتكار أو التجريب أو الاعتماد على نفسها في استحداث ما يتلاءم مع ظروفها وخصائصها المحلية، كما تؤدي المركزية إلى انتشار النمطية وعدم مراعاة الفروق بين الجماعات أو الجهات المحلية، إضافة إلى أن خضوع هذا النمط لمركزية التخطيط ورسم السياسة التعليمية بيد مجموعة مختارة قد يؤدي إلى تسيير النظم التعليمية طبقاً لتوجهات ورغبات أصحاب السلطة، وقد تسهم المركزية -في بعض المجتمعات- بتعطيل الكثير من القرارات التي تخدم السلطات المحلية (عبد الجواد، ٢٠٠٦).

وفي الجانب الآخر يميّز سلمان وعلي (٢٠١٧) بين صورتين أساسيتين للإدارة اللامركزية هما: اللامركزية الإقليمية (المحلية) واللامركزية المرفقية أو المصلحية؛ إذ تعترف السلطة الرسمية في الأولى بالشخصية المعنوية المستقلة للوحدات المحلية وتقرر حقها في إدارة مرافقها وشؤونها المحلية بقدر استقلالها؛ فيما تعطي السلطة الرسمية في الصورة الثانية مرفقاً من المرافق العامة شخصية معنوية ليُدار بعيداً عن الأسلوب المركزي بما يضمن الكفاءة الفنية لإدارته. وبالتركيز في هذه الورقة على الصورة الأولى (اللامركزية الإدارية الإقليمية) فإن سلمان وعلي يصفانها بتوزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية في الدولة وبين الهيئات الإدارية المحلية وعلى أساس إقليمي. وبشكل أكثر تحديداً يعرف أمين (٢٠١٣)

الإدارة اللامركزية في التعليم العام بالنظام الذي يُدار فيه التعليم لكل منطقة محلية من خلال السلطات المحلية التي ينتخبها أفراد الشعب دون أن تتدخل الدولة أو أي سلطة مركزية في أمر من أمور التعليم. فيما يصف برنامج الأمم المتحدة للتنمية (في: الشهري، ٢٠١٥) اللامركزية بإعادة هيكلة السلطات أو تنظيمها؛ لإيجاد نظام يقوم على المسؤولية التشاركية بين مؤسسات الدولة على المستوى المركزي والمناطق والمحلي وفق مبدأ التفويض، مما يضمن جودة وفاعلية النظام بشكل كامل. ويظهر في التعريفات السابقة تعبيراً عن مستويات مختلفة من اللامركزية التي تُعنى في الأصل بنقل السلطات والصلاحيات من المستويات المركزية الأعلى إلى المستويات المحلية الأدنى المختلفة.

وتتجلى مظاهر ومؤشرات اللامركزية في الإدارة التعليمية في التفويض ونقل السلطة، فيشير الأول (التفويض) إلى نقل السلطة المحتملة في عملية صنع القرار إلى سلطة ذات مستوى أقل، أو إلى أحد الكيانات الإدارية الأخرى، أو إلى أحد المنظمات الخاصة، مع بقائها في حدود السياسات والتوجيهات الإدارية العليا. وبهذا يسهم التفويض في تقليل الوقت المستغرق في إنجاز المهام ومعالجة المشكلات وصنع القرارات، ويحسن مبدأ مشاركة المرؤوسين، وينمي مهاراتهم وتعميق خبراتهم، ويتيح فرصاً للرئيس ليتفرغ لمهام أكثر استراتيجية. بينما يعني الثاني (نقل السلطة) نقل المسؤولية من السلطة المركزية إلى الوحدات التابعة لها -وقد يتم نقل السلطة إلى مشاركين من المجتمع المدني والأفراد المعنيين-، لتكون الوحدة مسؤولة بشكل كامل عن تخطيط وتنفيذ هذه المسؤوليات وعن مخرجات التنفيذ، في ظل رؤية عامة وأهداف متفق عليها تمثل مرجعاً للمتابعة والمساءلة. ولا بدّ عموماً أن يواكب هذه اللامركزية جهد لتدعيم الشفافية والمسؤولية والمحاسبية، حتى لا يساء استغلال السلطات المخولة (شعلان، ٢٠١١).

وبهذا فإن اللامركزية في الإدارة التعليمية نتيج مرونة في توزيع الأعمال وحل المشكلات وتلافي الأخطاء وتداركها، لتساعد في تخفيف الأعباء الملقاة على عاتق المؤسسات المركزية، وتسهم في تنمية وتطوير نظام التعليم، كما تسهم في توفير التمويل اللازم للأنماط المختلفة من المشروعات والتجارب العلمية في الأقاليم المختلفة. وتدعم الاتصال الإنساني، وتعزز روح الاستقلال والفاعلية الذاتية، وتزيد من روح التنافس بين الجماعات بدرجة أكبر منها بين الأفراد، وتساعد على ظهور

قيادات إدارية وتعليمية جديدة على مستوى المؤسسات اللامركزية، كما تسهم في تنمية القدرات والمهارات الإدارية ونواتجها، وتُعد وسيلة جيدة لتدريب مديري المدارس والعاملين على عملية اتخاذ القرار. إضافة إلى التنوع وإتاحة فرص إصدار القرارات من منطلق محلي واقعي وفق مصالح وتطلعات، وأهداف البيئة. وأيضاً تشجع التجارب والأفكار التربوية الحديثة، كما تدعم دور المدرسة المجتمعي، وتمكنها من التنسيق بين مختلف الجهات ذات العلاقة بالمدرسة، ومن ذلك مساهمة أولياء الأمور والمجتمع المحلي بإنشاء المدارس والإنفاق عليها والمشاركة في وضع أهدافها وخططها (العرفج، ٢٠٢٠؛ هيبه ومعمار، ٢٠١٦). ويضيف دارماون Darmawan (٢٠٠٨) أن اللامركزية تعزز المبادئ الأساسية للحكم الرشيد التي تشمل الانفتاح السياسي والمشاركة والتسامح والقدرة والكفاءة الإدارية. كما يمكن اعتبارها وسيلة لتحسين المشاركة الشعبية لمختلف الجماعات.

ومقابل كل هذه العوائد إلا أن للامركزية عيوباً تتمثل في: تدني فاعلية النظام، والتي تتأثر بشكل مباشر بعدم وجود العناصر الفاعلة بكفاءة جيدة وموحدة، أي أنها تتوقف على مستوى اهتمام القيادات المحلية وقدراتها التطويرية، كما أن اللامركزية لا تحقق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية وعدالة الإنفاق التعليمي بين الجهات المحلية، ويتصل بهذا اختلاف الكفايات المهنية المطلوبة بين المعلمين، واختلاف تقدير الجهات المحلية لهم ولمرتباتهم التي تتحدد في ضوء الإمكانيات المادية لتلك الجهات؛ الأمر الذي قد يؤدي لعدم استقرار المعلمين الشخصي والمهني (العرفج، ٢٠١٦).

ومما سبق يظهر أن اللامركزية ماهي إلا فلسفة وأداة تنمية تمكّن من المشاركة في عملية صنع القرار لتنمية المجتمع ونهضته، وتتمثل في عملية نقل للسلطات ما بين الحكومة المركزية والأجهزة المحلية، وبالتالي فإنها ترتبط عكسياً بالقرارات التي تتخذ في الأجهزة المركزية؛ فتزداد كلما كانت القرارات التي تتخذ على المستوى المحلي والإقليمي أكثر وأقوى وأكبر فاعلية، كما تتطلب فاعلية تحقيق اللامركزية العناية بضوابط تنظيمها حتى تحقق النتائج المرجوة منه. ويتجلى أيضاً مما سبق أن النمط الإداري المستخدم ليس غايةً بحدّ ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق أهداف التعليم بما يتوافق مع الظروف المحيطة بالعملية التعليمية؛ وعليه فلا يفترض الأخذ بالمركزية أو باللامركزية بشكل مطلق، وإنما يتوجب بالنظم التعليمية العناية

بكيفية الجمع بينهما بما يخدم احتياجاتها ويحقق أهدافها ويتلاءم مع سياقها وظروفها وتطلعاتها. وتتمثل أبرز محددات المواءمة بين ما تحققه المركزية من الرقابة الفاعلة على الجهات التعليمية المحلية، وما تحققه اللامركزية من سهولة انطلاق العمل في (شعلان، ٢٠١١؛ العرفج، ٢٠٢٠):

١. حجم المؤسسة، حيث يرتبط زيادة حجم المؤسسة وعدد العاملين بزيادة تعقد عملياتها ومنها عملية صنع القرار، إذ ستحتاج عندئذ إلى وقت أطول لتحليل المعلومات ودراسة المشاكل المختلفة.

٢. التداخل بين الأنشطة، فكلما زادت درجة التداخل بين الأنشطة كان من الأفضل تطبيق المركزية في اتخاذ القرارات (حتى يمكن الحصول على جميع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات من مصدر واحد).

٣. شخصية العاملين، حيث يبرر تمتع العاملين بمستوى عالٍ من المهارات والقدرات استخدام أسلوب اللامركزية.

٤. توافق الأهداف، فحين تتوافق أهداف العاملين مع أهداف إدارات وأقسام المؤسسة ومع الهدف العام لها فإن من الممكن تحقيق مستوى مرتفع من التنسيق وتطبيق اللامركزية.

٥. مستوى صنع القرار، ويرتبط هذا عمومًا بنوع النشاط؛ إذ عادة ما تظل قرارات التمويل والأفراد مركزية (في المستوى الأعلى للإدارة).

٦. كفاءة النظام الكلي للمؤسسة، والذي يمنحها دافعًا قويًا لزيادة إسهام العاملين ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات (الاتجاه نحو اللامركزية).

ولخص المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية (٢٠٠٩) بعضًا من المبررات المتنوعة لتوجّه عدد من الدول نحو مزيد من اللامركزية في الإدارة التعليمية تمثلت في:

- تجانس اللامركزية الإدارية مع نظم الحكم الديمقراطية فكلاهما يهدف إلى إشراك أفراد المجتمع في الحكم وشؤونه، ومراعاة الرغبات والمصالح التعليمية لأصحاب المصلحة الحقيقية.

- الرغبة في تحسين التعليم وزيادة جودته وجودة العملية التعليمية (إندونيسيا وتشيلي وبنجلاديش والفلبين)، وكذلك الولايات المتحدة الأمريكية حيث عملت على

- تحويل سلطة المساءلة بشأن الجودة إلى المحليات؛ فيما لجأت بريطانيا إلى إنشاء هيئة متخصصة لمراقبة الجودة وتقرير معاييرها كي تلتزم بها المدارس كلها.
- تحقيق قدر من الاستقلالية في إدارة المدارس ومواكبة الاتجاه نحو التخصصية وترك حرية اختيار المدرسة لأولياء الأمور (كندا والسويد)، كما استهدفت السويد تحسين كفاءة المحليات من ناحية المنظور الاستراتيجي في الإدارة، وألزمت كل إقليم بالتخطيط الاستراتيجي الملائم له والمنفصل عن التخطيط المركزي.
- زيادة مشاركة المجتمع المحيط في إدارة المدرسة، فمثلاً في إسبانيا يتولى مجلس إدارة المدرسة تعيين مديرها.
- الرغبة في مواجهة وتخفيف العجز المالي للحكومة (بولندا والارجنتين والصين وإندونيسيا).
- زيادة المرونة والإبداع في النظام التعليمي لتمكين الطلاب من المنافسة في ظل العولمة (اليابان).
- الاستجابة للضغوط الخارجية المفروضة على الحكومات من الهيئات الدولية المانحة كالبنك الدولي والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية من جهة، مع محاولة تعظيم الاستفادة من المساعدات المقدمة من الجهات المانحة التي تروج لمفهوم اللامركزية في التعليم من جهة أخرى (المكسيك والأرجنتين).
- وهكذا يظهر أن الأخذ بجانب متوازن من اللامركزية في إدارة التعليم -وفق حجم العمل والأهداف والظروف المحيطة- يمثل صورة لتفعيل المشاركة المجتمعية، واحترام الخصوصيات المحلية، كما يوفّر فرصاً لتشجيع المبادرة والإبداع، وزيادة الفاعلية التعليمية وتخفيض الإنفاق التربوي، ويسهم في تحسين جودة العملية التعليمية وقراراتها. وفي المملكة العربية السعودية تمثل المركزية سمة بارزة متوارثة في تنظيم الإدارة التعليمية. فيما يواجه نظام التعليم بالمملكة العربية السعودية جملة من التحديات تحول دون تحوله إلى النظام اللامركزي المستهدف، منها: ضخامة الهيكل الإداري لوزارة التعليم، وتحديات تتصل بالمنهج الدراسي، وتحديات تتعلق بالوعي المجتمعي، والعجز في القيادات المؤهلة علمياً ومهنيّاً، وبرغم ذلك فقد ظهر مؤخراً بعض من مظاهر اللامركزية -المحدودة- تمثلت في (هيئة ومعمار، ٢٠١٦):

- منح مديري عموم التعليم في جميع المناطق التعليمية (٤٧) صلاحية في عام ١٤٢٧هـ، تتضمن هذه الصلاحيات: إصدار قرارات تعيين الموظفين شاغلي مراتب المرتبة العاشرة فما دون، والموافقة على التنقلات داخل المحافظة، ومنح العلاوات بأنواعها، واعتماد صرف المكافآت والبدلات، واستئجار المباني المدرسية، والبت في قضايا منسوبي الإدارة بحسب الأنظمة، واعتماد البت في المنافسات والمشتريات.
- إلغاء الاختبارات المركزية للثانوية العامة في العام الدراسي ١٤٢٨ / ١٤٢٩هـ، وتكليف المدارس الثانوية بإعداد تلك الاختبارات لطلابها وفق الأسس العلمية والمعايير الدقيقة.
- منح وزير التربية والتعليم في عام ١٤٣٢هـ لمديري المدارس صلاحيات بلغت (٥٢) صلاحية تمثل توسعاً في استقلال المدرسة وممارستها جملة من الإجراءات التي كانت سابقاً مركزية في إدارات التربية والتعليم، وتتضمن هذه الصلاحيات جوانب مالية وإدارية وتربوية.
- وتضيف لهما الباحثة الهيكل التنظيمي المعتمد للوزارة في عام ١٤٤٠هـ، وما تضمنه من مراعاة للاتساق والتكامل وتوازن التوزيع. إلا أن هذا الجهد لا تزال محدودة وربما بسيطة لا ترتقي لتفعيل ظاهر للامركزية؛ ولذا فإنه لدعم استفادة نظام التعليم السعودي من عوائد اللامركزية وتمكينه من تطبيقها على نحو فاعل يتوجب العناية بجوانب متعددة منها: التحديد والتوزيع الفاعل للسلطات والمسؤوليات بين المستويات الإدارية، وتعزيز الشفافية والمرونة والمساءلة بين مختلف المستويات الإدارية، مع بناء نظم محاسبة ومساءلة تشجع تميز الأداء وتعالج جوانب القصور. إضافة إلى تدريب منسوبي النظام من صناع القرار في مختلف المستويات على العمل وفق النمط اللامركزي، ومن ذلك تبني ممارسات المنظمة المتعلمة التي تتحلل فيها المدرسة من الدعم الخارجي وتعتمد على تحقيق التنمية المهنية لمنسوبيها بنفسها وفق احتياجاتهم ومتطلباتهم المهنية، ولا تتوقف عناصر دعم اللامركزية على منسوبي نظام التعليم بل لا بد أن تتجاوزهم إلى تحقيق مشاركة فاعلة لأولياء الأمور والمجتمع المحلي؛ الأمر الذي من شأنه المساندة في توفير قيادات مؤهلة قادرة على الاستقلال في القيام بدورها وفق إطار النظام الذي تعمل لأجله وبدعم من خبرات متعددة محيطة.

ويتضح مما سبق نمو وتطور النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية. كما يظهر اهتمامها وسعيها المستمر لنشر لتعليم وتطوير السياسات التعليمية لتتوافق والتحديات والتغيرات المحيطة، الأمر الذي يدعم تحقيق جودة العملية التعليمية ومطابقة مخرجاتها مع خطط التنمية ومتطلبات سوق العمل وتحدياته. كما يظهر فيما سبق تأثير التغيرات والتحولات التي شهدتها نظام التعليم واستلزمت عددًا من المبادرات والتغييرات لتطوير تنظيمه وتحسين جودة عملياته ومخرجاته لمواجهة المتطلبات المتغيرة لسوق العمل وتحديات المستقبل.

المراجع:

أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠١٢). التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية. المجموعة العربية للتدريب والنشر.

إدارات التعليم. (د.ت.). إدارات التعليم. تاريخ الاسترداد سبتمبر ١٤، ٢٠٢١، من:

<https://edu.moe.gov.sa/Pages/default.aspx>

الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض. (د.ت.). الهيكل التنظيمي. تاريخ الاسترداد سبتمبر ١٤، ٢٠٢١، من:

<https://edu.moe.gov.sa/Riyadh/About/pages/organizationalstructure.aspx>

آل مزر، سعيد محمد علي. (٢٠٠٦). إدارة التعليم الإلكتروني في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية: نموذج تنظيمي مقترح [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود.

أمين، بهاء الدين. (٢٠١٣). الإدارة التعليمية والطرق الحديثة لتطويرها. دار التقدم العلمي.

البراهيم، هيا. (٢٠١٤). تطوير التعليم من أجل تحقيق التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية: رسالة التربية وعلم النفس، ١٨٦ (١٥٠٢)، ١-٦٦.

الجلال، عبدالمجيد بن محمد. (٢٠١٥، فبراير ٢). قراءة في قرار إلغاء المجالس والهيئات واللجان العليا!. صحيفة الرياض (١٧٠٢٤)

<https://www.alriyadh.com/1018146>

الحامد، محمد بن معجب. (٢٠٠٧). التعليم في المملكة العربية السعودية رؤية الحاضر واستشراف المستقبل. مكتبة الرشد.

الحربي، قاسم؛ والهنداوي، ياسر. (٢٠١٢). نظام التعليم بالمملكة العربية السعودية: الواقع والمأمول. مكتبة الرشد.

حلاق، محمد (٢٠١٢). المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية في مدارس التعليم الأساسي والثانوي العام في الجمهورية العربية السورية (دراسة ميدانية في محافظة ريف دمشق). مجلة جامعة دمشق، ٢٨ (٢)، ١٥٥-١٩٦.

الزامل، محمد بن عبدالله. (٢٠٠٨). تصور مقترح لمواجهة بعض مشكلات المرحلتين الابتدائية والمتوسطة في المملكة العربية السعودية في ضوء صيغة التعليم الأساسي دراسة مستقبلية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. كلية التربية، جامعة الملك سعود.

الزهراني، فتحية بنت صالح. (٢٠١٥). استشراف المشكلات التنظيمية المستقبلية للإدارات العامة لتربية والتعليم في المملكة العربية السعودية وسبل علاجها في

- ضوء نظرية تريز TRIZ: تصور تدريبي مقترح [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود.
- السبيعي، عبيد بن عبد الله. (٢٠٠٩). الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى.
- سلمان، فوزي حسين؛ علي، فريد كريم. (٢٠١٧). اللامركزية الإدارية في العراق مالها وما عليها: دراسة مقارنة. مجلة الراصد للحقوق، ١٥ (٥٥)، ٢٩٤-٣٤٤.
- السنبل، عبد العزيز؛ والخطيب، محمد؛ ومتولي، مصطفى؛ وعبد الجواد، نور الدين. (٢٠١٦). نظام التعليم في المملكة العربية السعودية. دار الخريجي للنشر.
- سيد، أسامة. (٢٠٠٧). الإدارة التعليمية بين المركزية واللامركزية. دار العلم والإيمان.
- شعلان، عبد الحميد عبد الفتاح. (٢٠١١). السياسة التعليمية بين الواقع والمأمول. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- صارا، بوعر عارة. (٢٠١٣)، تطوّر الهياكل التنظيمية وعلاقتها بالحوكمة [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور الطاهر مولاي.
- عبد الجواد، عبدالله السيد. (٢٠٠٦). الإدارة التربوية والتخطيط التربوي. دار النشر الدولي.
- العتيبي، سامية تراحيب. (٢٠١٨). تحليل نظام التعليم في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية: المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، (٣)، ١٧٠-٢١٩.
- العرفج، نورة سعد. (٢٠٢٠). التعليم العام المركزية واللامركزية في الإدارة التعليمية. المجلة العربية للتربية النوعية: المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ٤ (١١)، ٢٣-٤٠.
- عطوي، جودت عزت. (٢٠١٦). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها (ط٤). دار الثقافة.
- عفونة، بسام عبد الهادي. (٢٠١١). الإدارة التعليمية، نظريات وتطبيقات. دار البداية ناشرون وموزعون.
- الغامدي، حمدان؛ وعبد الجواد، نور الدين. (٢٠١٠). تطور نظام التعليم في المملكة العربية السعودية. مكتبة الرشد.

المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية. (٢٠٠٩). اللامركزية في التعليم: متطلبات الإعداد المؤسسي. المكتبة العصرية.

مطاوع، إبراهيم عصمت. (٢٠٠٣). الإدارة التربوية في الوطن العربي. دار الفكر.
المنصة الوطنية الموحدة. (١٤٤٢هـ). مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية. تاريخ الاسترداد سبتمبر ١٢، ٢٠٢١، من:

<https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/agencies/agencyDetails/AC381>

المنيع، حمد بن إبراهيم بن حمد. (١٤٢٨هـ). التطوير التنظيمي لإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية: تصور مقترح [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود.

نشوان، يعقوب. (٢٠٠٥). التربية في الوطن العربي على مشارف القرن الحادي والعشرين. دار الفرقان للنشر والتوزيع.

هيبه، زكريا محمد؛ معمار، صلاح صالح. (٢٠١٦). متطلبات التحول نحو اللامركزية في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. رسالة الخليج العربي، ١٤٢ (٣٧)، ٥٣-٣٥.

هيئة الخبراء بمجلس الوزراء. (٢٠١٨). تنظيم هيئة تقويم التعليم والتدريب. تاريخ الاسترداد سبتمبر ١٦، ٢٠٢١، من:

<https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/c7a054a8-6dbc-4323-9405-aa3f00bd5985/1>

هيئة تقويم التعليم والتدريب. (٢٠٢١). تاريخ الاسترداد سبتمبر ١٥، ٢٠٢١، من:

<https://etec.gov.sa/ar/Pages/default.aspx>

وزارة التربية والتعليم. (١٤٣٢هـ). الدليل التنظيمي لإدارات التربية والتعليم بالمناطق. وزارة التربية والتعليم.

وزارة التعليم. (٢٠١٩). التقرير السنوي لوزارة التعليم ٢٠١٩. وزارة التعليم.
وزارة التعليم. (١٤٤٠هـ). الدليل التنظيمي لوزارة التعليم: دليل الأهداف والمهام. وزارة التعليم.

وزارة التعليم. (١٤٤١هـ). الدليل التنظيمي لمكاتب التعليم- الإصدار الأول- للعام الدراسي ١٤٤٠/١٤٤١هـ. وزارة التعليم.

وزارة التعليم. (١٤٤٢هـ). الهيكل التنظيمي. تاريخ الاسترداد سبتمبر ١٢، ٢٠٢١، من:

<https://moe.gov.sa/ar/aboutus/aboutministry/Pages/organizationalchart.aspx>

وزارة التعليم. (٢٠٢١). الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام. وزارة التعليم.



وزارة المعارف. (٢٠٠٣). موسوعة تاريخ التعليم في المملكة العربية السعودية في
مائة عام. وزارة المعارف.

وكالة الأنباء السعودية- واس. (٢٠١٥، يناير ٢٩). عام / صدور أوامر ملكية إضافة
رابعة. تاريخ الاسترداد سبتمبر ١٢، ٢٠٢١، من:

[https:// www.spa.gov.sa/viewstory.php?lang=ar&newsid=1322229](https://www.spa.gov.sa/viewstory.php?lang=ar&newsid=1322229)

اليامي، هادية. (٢٠١٨). رؤية مستقبلية لتطوير التعليم في المملكة العربية السعودية
في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٢٦ (٢)، ٣٢-
٤٩.

اليامي، هادية بنت علي بن محمد آل رشيد. (١٤٤١هـ). الابتكار التنظيمي في إدارات
التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات العالمية: نموذج
مقترح [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك
سعود.

Darmawan, R. (2008). *The Practices of Decentralization in Indonesia and Its Implication on Local Competitiveness* [ProQuest Dissertations and Theses]. Public Administration-Public Governance Study, School of Management and Government, University of Twente, Enschede, The Netherlands.