البحث الأول:

" برنامج مقترح لإعداد القيادات الإدارية لمؤسسات التعليم العام في كليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء الحاجات المحلية والاتجاهات العالمية المعاصرة "

إعداد :

د/ عائشة بنت بكر آدم فلاته

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك

كلية التربية جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية

برنامج مقترح لإعداد القيادات الإدارية لمؤسسات التعليم العام في كليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء الحاجات المحلية والاتجاهات العالمية المعاصرة

د/ عائشة بنت بكر آدم فلاته

• **المستخلص** :

هدف البحث إلى استحداث برنامج مقترح لإعداد القيادات الإدارية لمؤسسات التعليم العام في كليات التربية بالجامعات السعودية، في ضوء الحاجات المحلية والاتجاهات المعاصر. ولتحقيق أهداف البحث، تطرقت الباحثة إلى واقع برامج تأهيل القيادات الإدارية لمؤسسات التعليم العام في كليات التربية بالجامعات السعودية، وبعض الجهات الحكومية المعنية بتدريب القيادات في المملكة، للوقوف على طبيعة البرامج التي تقدمها والاحتياجات التدريبية المتجددة للقادات، في ضوء رؤية المملكة (٢٠٣٠). وبعد الاطلاع على الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال إعداد القياداتا الإداريةٍ لمؤسسات التعليم العام، تم تصميم البرنامج المقترح، بدءًا بتحديد أسسه ومنطلقاته، ومرورا بأهدافه ومحتواه ووسائل وأساليب تنفيذه، وانتهاءًا بتقويم مخرجاته ومقومات تطبيقه. ومن ثم استخلاص بعض التوصيات من أهمها: أن تبادر وزارة التعليم بالمملكة بإعطاء الأولوية في تولي المناصب القيادية في مؤسسات التعليم العام للحاصلين على شهادة الدبلوم العالي من خريجي البرنامج. أن تبادر وزارة التعليم بالتنسيق مع وزارة الخدمة المدنية بمنح درجة وظيفية أعلى للقيادات الحاصلة على شهادة الدبلوم التي يمنحها البرنامج. كما اقترحت الباحثة إجراء عدد من الدراسات المستقبلية، منها دراسة لإعداد القيادات في مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الحكومية الأخرى.

الكلمات المفتاحية : برنامج مقترح، إعداد القيادات الإدارية، مؤسسات التعليم العام،الاتجاهات المعاصرة.

A Proposed Program For Preparing Administrative Leaders of Public Schools at College of Education in Saudi Universities According to the Leaders Need and Current Global Trends

Dr.Aisha Fallatah

Abstract:

The study aimed to propose a program for preparing administrative leaders of puplic schools in Saudi Arabia at educational faculties in Saudi universities. To achieve the study objectives, the researcher investigated the national needs as well as the international trends regarding the process of preparing educational administrative leaders for puplic schools. The researcher discussed the foundation and premises of education in Saudi Arabia in relation to the vision (2030) of the Saudi Arabian kingdom, in order to propose a program including its objectives, contents, means, and implementation, and to evaluate its outcomes. At last, the researcher stated some recommendations and suggestions for future studies.

Keywords: Preparation Programs, Schools Leaders, Faculties of Education.

- **مقدمة:**

تحظى عملية الإعداد العلمي والتأهيل المهني للقيادات التربوية بأولوية بالغة الأهمية في المجتمعات المعاصرة، باعتبارها الوسيلة التي تُمكن المجتمعات من استثمار إمكاناتها البشرية المتاحة وتمكينها من إحداث التغييرات التنموية المطلوبة في المجتمع.

وتعتبر عملية إعداد وتأهيل القيادات الإدارية لمؤسسات التعليم العام من أهم المطالب التي تسعى معظم دول العالم المعاصر إلى تحقيقها بهدف تزويد هذه القيادات بالمعارف والمهارات وكافة الخبرات المهنية التي تمكنها من تجويد أدائها الإداري والتعليمي والاجتماعي بكفاءة عالية، وتمكنها كذلك من معالجة ما يواجهها من مشكلات، وبالتالي تمكينها من المساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف المؤسسات التربوية التي تتولى قيادتها.

وتشير دراسة (وسام، ٢٠١٩ : ص٤١) بأن : «كليات التربية في العالم العربي كان اهتمامها في الماضي منصباً على إعداد معلمي التعليم العام كونهم المسؤولين عن سير العملية التعليمية والتربوية في هذه المؤسسات وعن جودة مخرجاتها، متناسين بأن هؤلاء المعلمين لا يمكنهم الاضطلاع بمهامهم بالكفاءة المطلوبة، دون وجود قيادة إدارية واعية تساعد هؤلاء المعلمين على أداء مهامهم بجدارة عالية بما يضمن تحقيق أهداف هذه المؤسسات بالصورة المطلوبة».

والمتتبع لواقع كليات التربية في مجتمعنا السعودي . كما هو الحال في الجامعات العربية الأخرى . يلاحظ عدم تخصصها لبرنامج علمي ومهني مكثف لإعداد وتأهيل القيادات الإدارية لمؤسسات التعليم العام في مجتمعنا السعودي حيث يلاحظ إن اهتمامها منصب؛ منذ وقت طويل . على إعداد وتأهيل معلمي ومعلمات التعليم العام، وتقديم بعض الدورات التدريبية السريعة لمدة فصل واحد، لبعض القيادات التعليمية من قائدي المدارس والمشرفين التربويين ومشرفي المناهج . مع غياب واضح لتدريب المعلمين الذين سبق وأن تم إعدادهم ليكونوا قيادات مستقبلية.

والحقيقة التي لا تقبل الشك، هي أن واقعنا التربوي والتعليمي اليوم في أمس الحاجة الى الاهتمام بإعداد وتأهيل القيادة الإدارية لمؤسسات التعليم العام في بلادنا، باعتبارهم المسؤولون عن متابعة سير العملية التربوية والتعليمية فيها وتفعيل المطالب الجديدة لهذه المؤسسات ،وحل مشكلاتها، ومتابعة التنمية المهنية لمنسوبيها من المعلمين والإداريين ، وصولاً الى تحقيق أهدافها ،وتجويد مخرجاتها وتطوير أدائها بما يحقق أهداف السياسة التعليمية الطموحة لبلادنا ويحقق بالتالي مطالب رؤيتها (٢٠٣٠) والتي تؤكد على أهمية الإعداد والتنمية المهنية المستدامة للقيادات التربوية في البلاد.

ومن خلال خبرة الباحثة الطويلة في مجال الادارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة أم القرى ، ومن خلال اطلاعها وبحثها في مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية ، لم تجد إي دراسة علمية تشير الى أهمية تبني كليات التربية في جامعاتنا السعودية لبرنامج يختص بإعداد وتأهيل القيادات الإدارية لمؤسسات التعليم العام مدته عامان دراسي كامل بعد مرحلة البكالوريوس ،يمنح الملتحقين به شهادة الدبلوم العالي في القيادة الادارية ..،لذلك تولدت لديها فكرة إعداد هذا البحث لعله يفتح أفاقاً لبحوث جديدة تتناول جوانب أخرى للموضوع.

وفي ضوء ما سبق تحدد السؤال الرئيس للبحث في الآتي: **ما البرنامج المقترح لإعداد القيادات الإدارية لمؤسسات التعليم العام بكليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء الاحتياجات المحلية والاتجاهات العالمية المعاصرة؟**

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما الاتجاهات العالمية المعاصرة في برامج إعداد القيادات الإدارية لمؤسسات التعليم العام ؟
- ما واقع برامج تأهيل القيادات الإدارية لمؤسسات التعليم العام في كليات التربية بالجامعات السعودية ؟
- ما أسس ومنطلقات ومكونات ومتطلبات البرنامج المقترح لإعداد القيادات الإدارية لمؤسسات التعليم العام في كليات التربية بالجامعات السعودية ؟

- **أهداف البحث** :

يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي :

- إعداد برنامج مقترح لإعداد القيادات الإدارية لمؤسسات التعليم العام بكليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء الاحتياجات المحلية والاتجاهات العالمية المعاصرة.
- الوقوف على أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في إعداد القيادات الإدارية لمؤسسات التعليم العام في الدول المتقدمة.
- التعرف على واقع برامج إعداد القيادات الإدارية لمؤسسات التعليم العام في كليات التربية بالجامعات السعودية وأهم ما يواجهها من صعوبات.
- تحديد أسس ومنطلقات البرنامج المقترح لإعداد القيادات الإدارية لمؤسسات التعليم العام في كليات التربية بالجامعات السعودية، ومكوناته ، ومتطلباته ووسائل وأساليب تنفيذه، وتقويم مخرجاته.

- **أهمية البحث** :

- تنطلق أهمية البحث من أهمية محور موضوعه وهم القيادات الإدارية لمؤسسات التعليم العام باعتبارهم مفاتيح رئيسة لأي إصلاح تربوي ينشده المجتمع.

- أهمية عملية الإعداد نفسها، باعتبارها وسيلة البناء المعرفي والمهاري للقيادات الإدارية الفاعلة القادرة على الاضطلاع بمهامها الإدارية والتعليمية والتربوية والاجتماعية باقتدار.
- قد يُسهم هذا البحث إلى توجيه نظر المسؤولين بوزارة التعليم إلى وضع استراتيجية وطنية طموحة للتخطيط والتنفيذ، والمتابعة والتقويم لبرامج إعداد وتدريب القيادات الإدارية لمؤسسات التعليم العام من خلال كليات التربية في جامعاتنا السعودية تعزيزا لدورها الفاعل في تطوير العملية التعليمية في بلادنا الحبيبة.
- قد يسهم المركز في حال إنشاءه بالجامعات السعودية في دعم تمويلها الذاتي في حال منحها الاستقلالية.
- يتوقع أن يثير هذا البحث اهتمام المزيد من الباحثين في المجال التربوي لإجراء دراسات تتناول برامج إعداد قيادات ومؤسسات التعليم العالي أومؤسسات المجتمع الأخرى.

• مصطلحات البحث :

- **إعداد القيادات الإدارية لمؤسسات التعليم العام :**

يقصد بها «إعداد القيادات الإدارية علمياً ومعرفياً ومهارياً قبل الخدمة لتمكينها من الاضطلاع بمهامها القيادية الإدارية والتربوية، والتعليمية والاجتماعية بمهارة عالية، بما يمكنها من تحقيق الأهداف التي تنشد تحقيقها مؤسسات التعليم العام التي يتولون قيادتها وإدارتها».

- **تأهيل القيادات الإدارية أثناء الخدمة :**

يقصد بذلك «تدريب قيادات المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية من خلال برامج تدريبية : ثقافية أو تجديدية، أو تأهيلية في مراكز الدورات التدريبية الملحقة بكليات التربية لمدة فصل دراسي واحد، يعطى الدارس بعد إتمامها شهادة حضور دورة تدريبية».

- **البرنامج المقترح لإعداد القيادات الإدارية مؤسسات التعليم العام :**

تعرفه الباحثة بأنه البرنامج التطويري الذي يُقترح أن تقدمه كليات التربية في جامعاتنا السعودية . بعد مرحلة البكالوريوس . ولمدة عام دراسي كامل، والذي يستهدف إعداد الدارسين من المعلمين والقيادات الإدارية في مدارس التعليم العام والحاصلين على درجة البكالوريوس مع الإعداد التربوي وتطوير قدرتهم المعرفية والعلمية والمهارية، وينمي اتجاهاتهم الإيجابية نحو مهنة القيادة الإدارية لمؤسسات التعليم العام، بما يمكنهم من تحقيق أهدافها وفقا لسياسة المملكة التعليمية ورؤيتها الطموحة (٢٠٣٠)، بحيث يمنح الخريج في نهايته شهادة الدبلوم العالي في القيادة الإدارية.

- **الاتجاهات العالمية المعاصرة في إعداد القيادات الإدارية لمؤسسات التعليم العام:**

نظراً لما تكتنف حياتنا المعاصرة من متغيرات معرفية وتكنولوجية وما تواجهه من تحديات في مختلف نواحي الحياة الثقافية والاقتصادية والاجتماعية

والسياسية بفعل مؤثرات العولمة، الأمر الذي يحتم على المؤسسات التعليمية أن تقوم بأدوار متجددة وغير تقليدية لمواجهة تلك المتغيرات والتحديات المختلفة وهذا لن يتأتى إلا من خلال إعداد قيادات إدارية واعية تستطيع القيام بأدوار فاعلة ومؤثرة لإعداد جيل من الطلاب الذي يمكنهم التصدي لتلك المشكلات والتحديات بوعي وفكر مستنير.

ونظراً لأهمية الدور التعليمي والتربوي الذي يتوقع أن تقوم به القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية المعاصرة، لذلك نادت العديد من المنظمات والجهات الدولية المعنية بالتربية والتعليم على ضرورة أن تبادر الهيئات الحكومية في جميع دول العالم من الأخذ بالمبادئ والاتجاهات العلمية المعاصرة عند التصدي لعملية الإعداد والتأهيل الكامل للقيادات الإدارية .. ولعل من أهم هذه المطالب :

- الاستجابة للنظريات والاتجاهات الحديثة والمعاصرة في الإدارة التربوية والتعليمية مثل : نظرية الادارة كعملية لها أبعاد اجتماعية، ونظرية الإدارة كعلاقات إنسانية، والإدارة كعملية اتخاذ قرار، ونظرية الاحتمالات أوالطوارئ، وإدارة الأزمات، والإدارة الاستراتيجية، وإدارة الجودة الشاملة، وإدارة المعرفة، وإدارة التغيير، والإدارة الالكترونية.
- الاستجابة لمطالب المنظمات الدولية المعنية بالتربية والتعليم كاليونسكو والتي تدعو إلى تطوير العملية التعليمية والجودة في عملياتها وتحسين أداء القائمين عليها.
- الأخذ بتوصيات المؤتمرات الدولية والإقليمية المعنية بالقضايا التعليمية والتي أوصت بضرورة رفع كفايات قادة المدارس من خلال جهات رسمية . كالجامعات مثلا . مهمتها تطوير القيادات الإدارية.

كما تشير معظم الابحاث والأدبيات في مجال القيادة وكذلك الممارسين لها الى أن هناك معارف ومهارات يحتاج اليها القادة للعمل بفعالية في ظل أدوارهم المتطورة والمتزايدة التعقيد. ومن ضمنها ما يلي:

- القدرة على وضع رؤية تنظيمية تركز على تحصيل الطلاب والقدرة على إيصال الرؤية لإصحاب المصلحة ذوي الصِّلة.
- القدرة على خلق ثقافة مؤسسية تدعم التدريس وتعزز التعلم لدى الطلاب.
- القدرة على ادارة الموارد المتاحة بكفاءة لتحقيق النتائج المرغوبة.
- القدرة على التعاون، التواصل ،المشاركة وتمكين الأخرين سواء داخل المؤسسة وفي المجتمع.
- القدرة على العمل بمصداقية والتزام بأخلاقيات المهنة والعدالة والمساواة .
- القدرة على اتخاذ القرارات المدروسة في ضوء أفضل المعلومات المتاحة.
- القدرة على التطور والنمو الذاتي ودعم وتطوير ممارسات الأخرين.

- **واقع برامج تأهيل القيادات الإدارية لمؤسسات التعليم العام في كليات التربية بجامعاتنا السعودية وبعض الجهات الحكومية**:

في ضوء ما تمت الإشارة إليه في مقدمة البحث من عدم وجود برامج قائمة في كليات التربية بجامعاتنا السعودية لإعداد القيادات الإدارية لمؤسسات التعليم العام، فسوف تلجأ الباحثة إلى إلقاء الضوء في عجالة على واقع بعض برامج التنمية المهنية لتأهيل القيادات الإدارية، للوقوف على أهم ما تقدمه ـ تجاه هذه القيادات من جهود ـ تدريبية، وما تواجهه من صعوبات ومشكلات في هذا الصدد. وفيما يلي تفصيل ذلك :

- **جهود مركز التدريب التربوي بجامعة الملك سعود** :

أنشئَ مركز التدريب التربوي بجامعة الملك سعود عام ١٣٨٦هـ ملحقاً بكلية الآداب قبيل إنشاء كلية التربية، بادئاً نشاطه بمنح المتدربين الدبلوم العام في التربية، وفي عام ١٤٢٩/ ١٤٣٠هـ تم تغيير مسمى المركز إلى مركز تدريب القيادات التربوية، وتم بعد ذلك إيقاف برنامج الدبلوم التربوي، ليصار إلى تقديم برامج تدريبية مدتها فصل دراسي واحد لفئات قادة (المراحل الابتدائية والمتوسطة، والثانوية) والمشرفين التربويين، ومشرفي المناهج.

ومن أهم أهداف المركز :

- تنفيذ برامج تدريبية فاعلة للقيادات التربوية في الميدان لتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية، وتطوير قدراتهم وتجديد معارفهم ومهاراتهم المهنية وتطوير اتجاهاتهم نحو عملية التعليم والتعلم.
- المساهمة في تحقيق رسالة الجامعة وكلية التربية في مجال تطوير التعليم والتدريب.
- التنمية المهنية المستدامة التي من شأنها رفع المستوى العام للخدمات التعليمية والإدارية، ولخدمة أكبر عدد ممكن من المناطق التعليمية في المملكة.
- بناء شراكة علمية في مجال التعليم والتدريب بين الجامعات والمؤسسات التعليمية الرائدة داخل المملكة وخارجها.

- **جهود مركز إعداد قيادات المستقبل بجامعة الملك عبد العزيز**:

إن من أهم ما يرنو إلى تحقيقه المركز من خدمات تدريبية ما يلي :

- تشخيص الحاجات التدريبية الفعلية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب وتصميم برامج التنمية القيادية اللازمة لهم.
- تصميم المشروعات والبرامج التدريبية اللازمة للارتقاء بالأداء القيادي داخل الجامعة وخارجها وتنفيذها وتقييمها.
- إجراء البحوث والدراسات التطويرية التي تساهم في الارتقاء بمجال إعداد القيادات الناجحة والمبدعة.

- إعداد المقاييس والأدوات والوسائل اللازمة لجمع المعلومات والبيانات التقويمية والتطويرية للأداء القيادي وتقويمه بشكل مستمر.
- إقامة وتنظيم المناشط والفاعليات المختلفة والمتعلقة بالقضايا والمشكلات العصرية في مجال القيادة الإدارية.

- **جهود مركز القيادة الأكاديمية بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن** :

أنشئ هذا المركز عام ١٤٣٠هـ بهدف خدمة المعاهد والجامعات والأفراد في مؤسسات التعليم العالي لتطوير ونشر ثقافة القيادة التي تعزز روح الابتكار والنجاح والتميز من خلال ما يقدمه من خدمات تتعلق بالقيادة والإدارة في مجال التعليم العالي.

ومنذ إنشائه وحتى اليوم، عقد المركز نحو (٣٤٣) ورشة عمل لأعضاء هيئة التدريس من الرجال؛ إضافة إلى (١٩٨) ورشة عمل لأعضاء هيئة التدريس من الأقسام النسائية.

وترى الكاتبة (فوزية أبا الخيل، ٢٠١٦م) «بأن المركز رغم بلوغه عامه التاسع إلا أن أثره في تطوير القيادات التربوية لا زال دون الطموحات. وتبرر الكاتبة السبب في هذا القصور إلى افتقار الجامعات السعودية لاستراتيجية موحدة أواستراتيجية خاصة بكل منها فيما يخص تطوير القيادات نتيجة غياب الإطار المنظم لذلك. حيث لم يول هذا الأمر القدر الكافي من الأهمية من قبل وزارة التعليم العالي (سابقا)، كما لم يكن من مهام مجلس التعليم العالي الملغي وهذا الواقع لا زال هو الحال في الجامعات السعودية حاليا».

- **جهود مركز الدورات التدريبية بجامعة أم القرى**:

يعتبر هذا المركز من أقدم المراكز التي أنشئت في الجامعة ملحقاً بكلية التربية .. ويُعنى المركز منذ إنشائه بتأهيل القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية الحكومية من قادة المراحل الابتدائية والمتوسطة والثانوية علاوة على المشرفين التربويين، ومسؤولي مراكز مصادر التعلم، ومسؤولي الإرشاد والتوجيه الطلابي، ومشرفي المناهج .. حيث يقدم لهم المركز دورات تدريبية مكثفة لمدة فصل دراسي واحد، يُمنح الدارسين بعد إتمامها «شهادة حضور دورة تدريبية» في مجال التخصصات آنفة الذكر.

والجدير بالذكر بأن المركز يشرف عليه مجلس إدارة خاص، يتكون أعضاؤه من رؤساء أقسام : علم النفس، والمناهج وطرق التدريس، والإدارة التربوية والتخطيط، والتربية الإسلامية، والتربية الفنية، والتربية البدنية، حيث يتولى الإشراف المباشر على تخطيط ومتابعة تنفيذ برامج الدورات، وحل مشكلاتهم وتقييم مخرجاتها وتطويرها نحو الأفضل، وذلك بالتعاون مع وزارة التعليم وإدارات التعليم في مناطق المملكة المختلفة.

- **جهود مركز إعداد وتطوير القيادات بمعهد الإدارة العامة** :

أنشئ هذا المركز بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (٥٥٦) بتاريخ ٢٥/ ٢/ ١٤٣٧هـ بهدف الإسهام في تلبية الاحتياجات الوطنية من القيادات المؤهلة، حيث يسهم المركز إلى إعداد وتطوير القيادات الإدارية ورفع كفاءة القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية المختلفة بما في ذلك القيادات في المؤسسات التعليمية.

كما يقوم المركز بتنفيذ مبادرة البرنامج الوطني لإعداد وتطوير القيادات الإدارية، وهو أحد مبادرات التحول الوطني (٢٠٢٠).

ومن أهم ما يقوم به المركز تجاه تحقيق أهدافه ما يلي :

- تحديد الجدارات اللازمة لقيادات المستقبل بالتنسيق والتعاون مع الإدارات المختصة في المركز.
- الإشراف على تصميم وتنفيذ برامج وأنشطة تأهيلية للقيادات الواعدة بالتعاون مع المراكز العالمية.
- التنسيق والتعاون مع إدارة القياس والتقويم في إجراء تقييم برامج القيادات الواعدة.
- إجراء التقويم المستمر لبرامج إعداد القادة ودراسة مخرجات التقويم وتطويرها.

- **جهود برنامج تأهيل القيادات المدرسية في مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم العام**:

أطلق المشروع من خلال شركة تطوير للخدمات التعليمية بالتعاون مع المعهد السنغافوري التربوي NIE برنامجا تدريبيا في سنغافورة لتأهيل عدد من القيادات المدرسية بالمملكة وهو ما يطلق عليه اسم LEPT وهو برنامج تدريبي لمدة أسبوعين وذلك لعرض أفضل الأفكار الحديثة للقيادة التربوية وكيفية تحقيقها للنجاح.

ويهدف البرنامج إلى تحقيق ما يلي :

- التطوير المهني للقيادات لتأهيلهم للأدوار التي يقومون بها لتحسين جودة مخرجات التعليم وتطوير الأداء في المدارس وصولا إلى الاقتصاد المعرفي.
- تمكينهم من عمليات التخطيط ومهارات التواصل وقيادة الموارد البشرية وفرق العمل.
- تمكين قيادات المدارس من :
  - ✓ قياس أداء المعلمين وتطويرهم وتقديم الدعم لهم.
  - ✓ إدارة جودة المخرجات والموارد المدرسية.
  - ✓ تهيئة قيادات مدرسية قادرة على تطوير العمليات الإجرائية، وإدارة التغيير في المدارس.

مما سبق يلاحظ أن جامعاتنا وغيرها من الجهات الحكومية الأخرى قد بذلت جهوداً كبيرة ومشكورة في تأهيل القيادات التربوية من خلال مراكزها وبرامجها التدريبية، إلا أن الملاحظ عليها ما يلي :

- إن معظم تلك البرامج لا تقوم عملية إعدادها أو تخطيطها في ضوء الاحتياجات التدريبية للمتدربين، رغم أهمية ذلك في ضوء ما أكدته الاتجاهات العالمية والأدبيات الحديثة في الميدان ..باستثناء برامج إعداد قيادات المستقبل في جامعة الملك عبد العزيز، وبرنامج تأهيل القيادات المدرسية في مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم.
- افتقار معظم برامج التدريب في الجامعات إلى استراتيجية موحدة لتطوير القيادات نتيجة غياب الإطار المنظم لذلك رغم بلوغ كثير من الجامعات السعودية لمستويات متقدمة في الاعتمادات الأكاديمية العالمية.

ورغم ما تقدمه الدولة أيضاً من ميزانيات ضخمة سنوياً لذلك فإن الباحثة ترى بأن برامج التدريب بوضعها الحالي في جامعاتنا السعودية وغيرها من الأجهزة الحكومية لا تحقق طموحات قادتنا من خلال رؤية (٢٠٣٠)، وبرنامج التحول الوطني إلا إذا استطاعت التغلب على المشكلات التي تكتنف واقع البرامج التدريبية الحالية فيها.

وهذا ما يؤكد أهمية ما ذهبت إليه الباحثة من ضرورة استحداث برامج فاعلة في كليات التربية بجامعاتنا السعودية من أجل الإعداد العلمي والتأهيل المهني للقيادات الإدارية الكفؤة لمؤسسات التعليم العام في بلادنا الغالية.

- **البرنامج المقترح**:

استندت الباحثة في إعداد البرنامج المقترح على مراجعة الأدب النظري وواقع البرامج المقدمة لتدريب وتأهيل القادة في المملكة والاطلاع على التوجهات الإقليمية والعالمية في مجال اعداد القادة ومن ثم تصميم البرنامج بما يتناسب مع متطلبات القيادة المدرسية وبرنامج التحول الوطني ورؤية المملكة (٢٠٣٠) في ضوء التوجهات العالمية في اعداد القيادات المدرسية وعرضه على المختصين من أساتذة الجامعات في مجال الادارة التربوية والمناهج وطرق التدريس لتحكيمه وفي ضوء ما أبدوه من ملاحظات مرتبطة بالمقررات وعدد ساعاتها تم تعديله .وفيما يلي تفصيل للبرنامج المقترح من حيث أسسه ومنطلقاته ومكوناته ووسائل وأساليب تنفيذه وتقويمه.

- **أسس البرنامج**:

وتشمل:

- **الشريعة الإسلامية**: وما ورد بها من مضامين بشأن القيادة وخصائصها وكفاياتها العلمية والمهنية تعتبر المصدر الرئيس والأساس المتين الذي ينبثق منه البرنامج، حيث يتبين ذلك في الآية الكريمة: " وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِّنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مُلْكَهُ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ (٢٤٧) البقرة.

و يتبين ذلك أيضاً في طلب أبي ذر رضي الله عنه الرسول صلى الله عليه وسلم حين قال: يَا رَسُولَ اللهِ أَلاَ تَسْتَعْمِلُنِي؟ قالَ: فَضَرَبَ بِيَدِهِ عَلَى مَنْكِبِي. ثُمّ قالَ: (يَا أَبَا ذَرٍ إِنّكَ ضَعِيفٌ وَإِنّهَا أَمَانَةٌ، وَإِنّهَا يَوْمَ القِيَامَةِ خِزْيٌ وَنَدَامَةٌ، إِلاّ مَنْ أَخَذَهَا بِحَقّهَا وَأَدّى الذِي عَلَيْهِ فِيهَا) .أخرجه الإمام مسلم وأحمد .

- **سياسة التعليم في المملكة:** حيث نصت وثيقة سياسة التعليم في المملكة على "ربط التربية والتعليم في جميع المراحل بخطة التنمية العامة للدولة" والتفاعل الواعي مع التطورات الحضارية العالمية في ميادين العلوم والثقافة والآداب بتتبعها والمشاركة فيها وتوجيهها بما يعود على المجتمع والإنسانية بالخير والتقدم. "وجوب التفاعل مع المتغيرات العالمية بما يتفق مع حاجات المجتمع ويحافظ على هويته"

الخبرات العلمية والكفايات المهنية اللازمة للقيادات الادارية في ضوء الاتجاهات العالمية والتي تمكنهم من مواكبة مستجدات العصر ومواجهات تحدياته والتصدي للمشكلات التي تواجههم في مجال عملهم وسبل التغلب عليها.

- **منطلقات البرنامج**:

وتشمل:

- الواقع الحالي لبرامج تأهيل القيادات الإدارية في جامعاتنا السعودية، وما تتطلبه من تطوير يتناسب مع تطلعات السياسة التعليمية ومتطلبات التنمية الشاملة في البلاد.
- الإرادة السياسية الراسخة لحكومة المملكة العربية السعودية ودعمها اللامحدود لتطوير المنظومة التعليمية بمختلف مستوياتها ولعل تخصيصها ربع ميزانيتها السنوية له، لأكبر دليل على إيمانها العميق بالدور الفاعل الذي يلعبه التعليم وبخاصة التعليم العالي في تعزيز التنمية المستدامة للبلاد.
- وذلك ما أكدته أيضاً رؤية المملكة (٢٠٣٠) وبرنامج التحول الوطني (٢٠٢٠).

توصيات ملتقى "القيادة المدرسية ..رؤى مستقبلية "، والتي كان من أبرزها:

- إعداد برنامج لإعداد القادة يستهدف المعلمين والمعلمات ممن تتوفر لديهم السمات القيادية.
- تعزيز الدور الأساسي للقيادة المدرسية في مسؤولية قيادة التعليم والتعلم داخل المدرسة ودعمها بالإمكانات التي تحقق التغيير الإيجابي .
- الاستفادة من التجارب المحلية والإقليمية والعالمية في تطوير الأداء المدرسي.
- النظام الجديد للجامعات الذي اقترحته وزارة التعليم والذي يمنحها الاستقلالية الأكاديمية ، مما يتطلب أن يكون التطوير النوعي لبرامج الجامعات، ومنها البرامج التربوية، مكوناً رئيساً لمنظومة العمل الأكاديمي والتدريبي في جامعاتنا السعودية.

- الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال ما ينبغي أن تكون عليه برامج إعداد القيادات الإدارية لمؤسسات التعليم العام لتوائم ما يشهده العالم اليوم من تغيرات علمية وتكنولوجية متسارعة وتحديات معرفية وفكرية مختلفة تتطلب أن تقوم المؤسسات التعليمية بدور ريادي متجدد وفاعل لمواكبة هذه المتغيرات ومواجهة تلك التحديات المختلفة، بما تملكه من قيادات مؤهلة.

- **رؤية البرنامج** :

أن يكون البرنامج المقترح لإعداد القيادات الإدارية للمؤسسات التعليمية الرائد على المستوى المحلي والإقليمي في إعداد القيادات وتطوير أدائها وتجويد مخرجات مؤسساتنا التعليمية بما يحقق لها المنافسة العالمية.

- **رسالة البرنامج** :

يسعى البرنامج المقترح إلى تنمية قدرات ومهارات الملتحقين به، والارتقاء بأدائهم في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، من خلال ما يقدمه لهم من خبرات علمية ومهارات مهنية تمكنهم من الاضطلاع بأدوارهم ومواكبة المستجدات ومواجهة التحديات التي قد تواجههم أثناء ممارستهم للعملية الإدارية.

- **قيم البرنامج**:

يستند البرنامج المقترح لإعداد القيادات الإدارية بكلية التربية بالجامعات السعودية في تنفيذه على القيم التالية :

- الالتزام.
- الإتقان.
- المسؤولية.
- التعاون.
- التميز.

- **أهداف البرنامج** :

تتمثل الأهداف التي يسعى البرنامج المقترح إلى تحقيقها فيما يلي :

- إكساب الدارسين مهارات القيادة الإدارية الناجحة، وأنماطها ومبادئها.
- اطلاعهم على التجارب الإقليمية والعالمية في مجال القيادة الإدارية لمؤسسات التعليم العام.
- اطلاعهم على الاتجاهات الحديثة في تقويم وتطوير المناهج الدراسية.
- إيقافهم على طرق التدريس وأساليبه الحديثة، وبخاصة التعلم النشط وأنماطه المختلفة: كأسلوب حل المشكلات، والتعلم التعاوني، والعصف الذهني ... الخ.
- اطلاعهم على طرق توظيف التقنية في العمليات الإدارية.
- تدريبهم على مهارات البحث العلمي وأخلاقياته، وتمكينهم من تطبيقها في حل ما يواجههم من مشكلات إدارية، أو تعليمية أو اجتماعية.

- اطلاعهم على الأساليب الحديثة في الإرشاد والتوجيه الطلابي.
- تدريبهم على طرق تقويم الأداء المدرسي في ضوء معايير الجودة والأداء المتميز.
- تدريبهم على طرق إعداد الخطط الاستراتيجية للتطوير الشامل للعملية التعليمية في المدرسة.
- تنمية مهارات النمو الذاتي وطرق التواصل العلمي مع القيادات الإدارية الناجحة محليا، وإقليميا وعالميا، وذلك بتوظيف وسائل التواصل الحديثة.
- اطلاعهم على خصائص النمو لطلاب التعليم العام في مرحلة : (رياض الأطفال، والابتدائي، والمتوسط، والثانوي) وطرق الوفاء بمتطلباتها التنموية وحل مشكلاتها.

- **شروط ومعايير قبول الدارسين بالبرنامج** :

ينبغي أن تتوافر في المتقدم للدراسة في البرنامج الشروط والمعايير التالية :

- أن يكون حاصلاً على درجة البكالوريوس مع الإعداد التربوي بمعدل عام لا يقل عن جيد جدا. سواء أكان مستجدا أو على رأس العمل؛ معلما أو قائدا أوإداريا.
- أن يجتاز الاختبارات التحريرية والشفوية التي يجريها مركز إعداد القيادات الإدارية.
- أن يُحضر على الأقل توصيتين علميتين من أعضاء هيئة التدريس الذين تتلمذ عليهم.
- أن يُحضر شهادة حسن سيرة وسلوك.
- أن يُحضر ما يثبت تفرغه تفرغا كاملاً للدراسة.

- **محتوى البرنامج**:

يتكون البرنامج من (٣٠) وحدة دراسية معتمدة يقدمها المركز الملحق بكليات التربية (مركز إعداد القيادات الإدارية لمؤسسات التعليم العام) موزعة على فصلين دراسيين كاملين يمنح بعدها المتخرج «شهادة الدبلوم العالي في القيادة الإدارية».

ذلك بالتعاون مع بعض أقسام الدراسات العليا بالكلية وهي :

- قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
- قسم المناهج وطرق التدريس.
- قسم علم النفس.
- قسم التربية الإسلامية.

وفيما يلي تفصيل محتوى البرنامج ونصيب كل قسم من المقررات والساعات التدريسية:

- المقررات الأساسية (الإجبارية) وتُقدم عن طريق قسم الإدارة التربوية والتخطيط وهي كما يلي :

- ✓ القيادة الإدارية : أسسها ونظرياتها وتطبيقاتها (٣) ساعات معتمدة
- ✓ قضايا ومشكلات معاصرة في القيادة الإدارية ساعتان معتمدة
- ✓ قراءات في الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ساعتان معتمدة باللغة الإنجليزية .
- ✓ إدارة الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية. ساعتان معتمدة
- ✓ الاتجاهات المعاصرة في التنمية المهنية وتقييم الأداء . ساعتان معتمدة
- ✓ الزيارات الميدانية للمدارس الرائدة في القيادة الإدارية. (٤) ساعات معتمدة على مستوى المنطقة

◄◄ المقررات المساندة وتقدم من الأقسام التالية :

- ✓ قسم المناهج وطرق التدريس يقدم المقررات التالية :الاتجاهات المعاصرة في طرائق التدريس وأساليبها ، (3) ساعات
- ✓ (التعلم النشط وأنماطه المختلفة، أساليب حل المشكلات، العصف الذهني والتعلم التعاوني ... الخ).
- ✓ التقنية الحديثة واستخداماتها في التعليم والعمليات الإدارية ساعتان معتمدة
- ✓ الاتجاهات المعاصرة في تقويم المناهج وتطويرها. ساعتان معتمدة
- ✓ قسم علم النفس، يقدم المقررات التالية : خصائص نمو طلاب مراحل التعليم العام : (روضة، ابتدائي، متوسط، وثانوي، وطرق الوفاء بمطالبها التنموية وحل مشكلاتها). (3) ساعات معتمدة (يختار الدارس إحدى المراحل بناء على رغبته) الاتجاهات الحديثة في الإرشاد والتوجيه الطلابي وتطبيقاته في مدارس التعليم العام. (3) ساعات معتمدة
- ✓ قسم التربية الإسلامية، يُقدَّم المقرر التالي : أخلاقيات القيادة في الإسلام. ساعتان معتمدة

- **الوسائل اللازمة لتنفيذ البرنامج**:

يتطلب تنفيذ البرنامج توافر الاتي:

◄◄ **إمكانات مادية** : ويقصد بها البنية التحتية، والتجهيزات والوسائل المعينة والأدوات اللازمة لتنفيذ البرنامج مثل : القاعات الدراسية المجهزة بمستلزمات التدريس الفعال، بالإضافة إلى مراكز مصادر التعلم، والأجهزة التقنية من حواسيب وأجهزة العرض ا(Data Show)

◄◄ **إمكانات بشرية وتشمل:** أعضاء هيئة التدريس الأكفاء المتخصصين في الميدان من الأساتذة والأساتذة المشاركين الذين يتمتعون بالخصائص الشخصية، علاوة على الكفايات العلمية، والمهنية المتميزة، الخبراء المتخصصين الذين يتم الاستعانة بهم ،الإداريون (السكرتارية والمنسقين).

- **أساليب واستراتيجيات التدريس المقترحة للبرنامج**:

يتطلب تنفيذ البرنامج، استخدام أساليب واستراتيجيات تدريسية متنوعة وحديثة مثل :

- أسلوب المحاضرات : وتعتبر من أكثر الأساليب استخداماً.
- أسلوب لعب الأدوار.
- أسلوب التعلم التعاوني.
- أسلوب سلة القرارات .
- أسلوب المباريات الإدارية.
- أسلوب التدريب الحسي.
- أسلوب العصف الذهني.
- حلقات النقاش وورش العمل.
- الزيارات الميدانية.

وغيرها من الأساليب التدريسية المناسبة لطبيعة المقررات والمواقف التعليمية والتعلمية وطبيعة الدارسين، وذلك باستخدام كافة الوسائل والتقنيات التعليمية الحديثة المعنية على تنفيذ الاستراتيجيات التدريسية المختلفة.

- **وسائل وأدوات تقييم الدارسين في البرنامج** :

ويتم في هذه المرحلة متابعة سير الدارسين في البرنامج للوقوف على الخبرات المعرفية والمهارية والاتجاهات الإيجابية التي اكتسبوها من البرنامج، وذلك باستخدام وسائل وأساليب التقويم المختلفة مثل :

- الاختبارات.
- التكليفات.
- التقارير الميدانية.
- المشاريع البحثية.
- ملف الإنجاز.

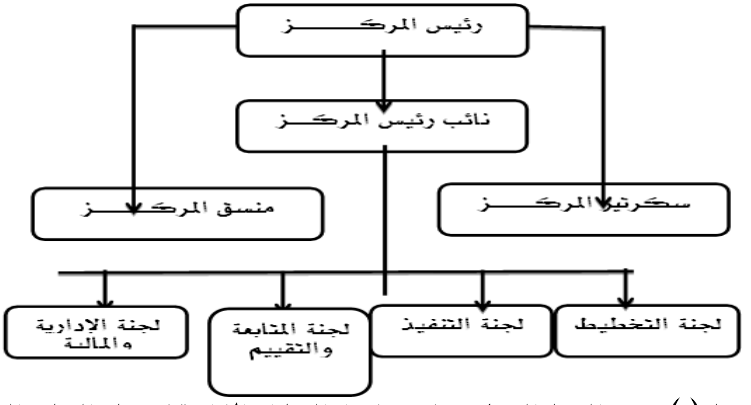
- **متطلبات تنفيذ البرنامج**:

يتم تنفيذ البرنامج المقترح لإعداد القيادات الإدارية لمؤسسات التعليم العام من خلال استحداث مركز مستقل ملحق بكلية التربية ويسمى: «مركز إعداد القيادات الإدارية بمؤسسات التعليم العام» يرأسه أحد أعضاء هيئة التدريس ممن هم على درجة أستاذ أو أستاذ مشارك من ذوي الخبرة في تخصص الإدارة التربوية أو القيادة الإدارية، وينوب عنه أحد أعضاء هيئة التدريس في الكلية من المتخصصين في مجال الإدارة التربوية أو القيادة الإدارية أيضاً على ألا تقل درجته العلمية عن أستاذ مشارك.

كما يتطلب البرنامج تشكيل لجان معنية بالتخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقويم والإدارة المالية، يتكون أعضاؤها من الأقسام المعنية بتنفيذ البرنامج. بالإضافة إلى موظف إداري يتولى التنسيق لبرنامج المركز مع الأقسام المشاركة وأخر ليقوم بأعمال السكرتارية. (أنظر الشكل رقم (1) للهيكل التنظيمي للمركز). وفيما يلي تفصيل للجان ومهامها:

- **لجنة التخطيط ومن مهامها** :
  - وضع الإطـار العـام لخطـط عمل البرنامج .
  - الاطلاع على معايير وسياسات القبول واختبارات قياس المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها الدارسين واستمارات متابعة وتقيم البرنامج واعتمادها.
  - تحديد مواعيداجراء الاختبارات والمقابلة الشخصية ،وقت بدء تنفيذ البرنامج.
  - اقتراح الميزانية اللازمة لتنفيذ البرنامج ورسوم الالتحاق به.
- **لجنة التنفيذ، ومن مهامها**:
  - إعداد اختبارات قبول الدارسين في البرنامج.
  - فحص وثائق المتقدمين للبرنامج وتدقيقها للتأكد من مدى استيفائهم لشروط ومعايير القبول .
  - اجراء الاختبارات والمقابلة الشخصية ورصد النتائج وإعلان أسماء المرشحين للالتحاق بالبرنامج في ضوء نتائج الاختبار .
  - توصيف مقررات البرنامج في ضوء معايير هيئة الاعتماد الأكاديمي.
  - (يتطلب تنفيذ البرنامج إعداد توصيف دقيق لكافة المقررات التي يقدمها المركز من كافة الأقسام المشاركة في تنفيذ البرنامج، وذلك في ضوء معايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، والمتضمنة لـ : «اسم المقرر، ورمزه، وعدد ساعاته، وأهدافه وقائمة موضوعاته، ومتطلباته .وأساليب التقويم ...الخ)
  - توزيع الجدول الزمني للمحاضرات والانشطة اللازمة لتنفيذ البرنامج .
- **لجنة المتابعة والتقييم، ومن مهامها** :
  - متابعة سير البرنامج نحو تحقيق أهدافه في ضوء ما خطط له .
  - متابعة أليات التنفيذ والكشف عن أي صعوبات أومعوقات تواجه البرنامج والعمل على تذليلها .
  - تقويم البرنامج عن طريق : التحقق من مدى تحقيق البرنامج لأهدافه في ضوء ما خُطط له، والتعرف على أهم مواطن القوة والضعف في كافة جوانبه من مدخلات، وعمليات، ومخرجات. وذلك بهدف وضع الخطط التطويرية للبرنامج مستقبلا. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق :
    - ✓ استخدام استمارات تقييم البرنامج من قبل الدارسين أنفسهم.
    - ✓ متابعة الخريجين في الميدان ورصد انطباعات من حولهم عن مستوى أدائهم.
    - ✓ رصد ومتابعة الزيادة في عدد الملتحقين بالبرنامج .
- **اللجنة الادارية والمالية**:

من مهامها الإشراف الاداري والمالي على البرنامج وحسن استثمار وتوظيف الامكانات المادية المتاحة .



شكل (١) يوضح الهيكل التنظيمي لمركز إعداد القيادات الإدارية لمؤسسات التعليم العام

- **مقومات نجاح البرنامج المقترح** :

لكي يُحقق البرنامج أهدافه بالصورة المطلوبة ينبغي توافر المقومات التالية :

- الإمكانات المادية اللازمة لتنفيذ البرنامج على أرض الواقع.
- الكوادر البشرية المؤهلة لتنفيذ البنامج.
- الإرادة القوية لدى المسؤولين على مستوى القيادة العليا بالجامعات ووزارة التعليم لتوفير الدعم المادي والمعنوي المستمر للبرنامج .
- التقويم المستمر للبرنامج والاستفادة من نتائج التقويم بتوظيفها في إعداد الخطط التطويرية له مستقبلا.

- **التوصيـــــات**:

توصي الباحثة بما يلي :

- أن يتم اعتماد الشهادة الممنوحة للدارسين من البرنامج المقترح لإعداد القيادات الإدارية من قبل الهيئة الوطنية للاعتماد الأكاديمي.
- أن تبادر وزارة التعليم بإعطاء الأولوية في تولي المناصب القيادية في مؤسسات التعليم العام للحاصلين على شهادة دبلوم القيادة الإدارية تمهيدا لاعتبار الشهادة شرطا أساسيا لتولي المناصب القيادية.
- أن تبادر وزارة التعليم بالتنسيق مع وزارة الخدمة المدنية على إعطاء درجة وظيفية أعلى للقيادات الإدارية الحاصلة على شهادة الدبلوم للقيادة الإدارية لتكون حافزا للآخرين للالتحاق بالبرنامج.
- أن تبادر وزارة التعليم على منح خريجي البرنامج رخصة عمل على غرار رخصة المعلم.
- أن تعمل الوزارة على إيفاد الحاصلين على شهادة دبلوم القيادة الإدارية إلى الدول المتقدمة للحصول على مزيد من الخبرات العالمية في مجال القيادة الإدارية.

- **المقترحات لدراسات مستقبلية** :

تقترح الباحثة إجراء الدراسات التالية :

- إجراء دراسة مماثلة حول إعداد القادة الإداريين لمؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الحكومية الأخرى.
- إجراء دراسة تقويمية لبرامج تدريب القادة الإداريين بكليات التربية بجامعات المملكة في حال تم تنفيذها لقياس فعاليتها ومدى تلبيتها لاحتياجات القيادات الإدارية ومواكبة مخرجاتها لمطالب رؤية المملكة (٢٠٣٠) وسياستها التعليمية بشكل عام.

- **المراجع** :

- القرآن الكريم.
- مسلم بن الحجاج ،(261-206هـ) صحيح مسلم القرن ٩ الطبعة ١ مطبعة العامرة , تركيا .
- حامد بن سلطان عادي المطيري(2003) معوقات التدريب الاداري للقيادات الادارية،رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية ،أكاديمية نايف للعلوم الأمنية السعودية
- دليل كلية التربية . جامعة أم القرى،(١٤٣٠هـ). مكة المكرمة . المملكة العربية السعودية
- سامر عبيد عبد الله الصاعدي (2011) التدريب الذاتي لتنمية المهارات الادارية للقيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية ط1،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض،السعودية.
- عائض شايع الأكلبي (2012) دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية ،كلية العلوم والآداب،جمعة الشرفاء، المجلدالثالث عشر ،العدد الثاني،السعودية،..
- عبد الرحيم، سامح (٢٠٠٧)، تأهيل القيادات الجامعية الأكاديمية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة، مركز تطوير التعليم الجامعي، المؤتمر الخامس عشر بعنوان : «تأهيل القيادات التربوية» .
- فلاته، إبراهيم محمود حسين فلاته،(١٤٢٥هـ)، «العملية التربوية في المدرسة الابتدائية: أهدافها، وسائلها، وتقويمها، الطبعة الثانية، مطابع البهادر، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية» .
- فوزية محمد أبا الخيل (٢٠١٦) «نحو تطوير أفضل للقيادات الأكاديمية في المملكة: مقال في صحيفة الجزيرة الالكترونية : 16 2/ 2/ Al – Jazira. Com/ http. // www :.ح
- محمد أبو وردة، (٢٠١٥)، تصور مقترح لتطوير دور الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي في رفع كفايات المدارس الحكومية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية . جامعة الأزهر بغزة.
- مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم http// www. Tatweer. Sa/ content.
- الموقع الالكتروني لجامعة الملك عبد العزيز : http:// edu. Kau. Edu. sa.
- الموقع الالكتروني لكلية التربية بجامعة الملك سعود : https//education. Ksu. Edu. Sa/ ar/ content.

- الموقع الالكتروني لمعهد الإدارة العامة. الرياض، المملكة العربية السعودية .https:// ipa .Edu. Sa Arabic/ Services/ Advanced Program/ Paged/ about. aspx.

- وسام، محمد حسن، (٢٠١٤) «نموذج مقترح لتطوير واقع التربية المهنية لدى مديري رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية في ضوء مدخل الجودة الشاملة والتجربتين الأمريكية والبريطانية.

****