

مملكة البحرين



تطوير الإدارة المدرسية في مدارس الأبناء الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام

رسالة مقدمة لكلية التربية الجامعة الخليجية كجزء مكمل لمتطلبات
الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص القيادة والإدارة التربوية

مقدمة من

منيرة بنت حمد عبد الله الطريّف

بكالوريوس اللغة العربية وآدابها

المشرف

الدكتور محمد ناجح أبو شوشه

فبراير / ٢٠١١

ربيع الأول / ١٤٣٢

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ
يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ
حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ
سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ

﴿ 11 ﴾

{سورة الرعد 11}

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع _الذي يمثل مساهمة بسيطة من الباحثة

لدفع عجلة التطوير_

لمقام خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز آل سعود

الذي أولى حركة التنمية والتطوير جل اهتمامه.

لمشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام.

لكل قائد وقائدة، وباحث وباحثة، في مجال القيادة والإدارة التربوية.

لوالدي ووالدتي اللذين لم يتوانيا في الدعاء والدعم المستمر.

لأبنائي الأعزاء.

الباحثة

شكر وتقدير

بعد شكر الله الذي تواضع لعظمته كل شيء، واستسلم لقدرته كل شيء، وخضع لملكه كل شيء أصلي واسلم على خاتم الأنبياء المبعوث رحمة للعالمين، الذي ما ترك خيراً إلا وحث الأمة عليه ولاخبيئاً إلا وحذرنا منه وتركها على المحجة البيضاء.

لمقام خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز آل سعود أطال الله في عمره، وحفظه نخباً للإسلام والمسلمين، لجعله المواطن همه الأهم، وبذله السخي للرفي بمجتمع المملكة العربية السعودية، وحرصه على تطوير كافة الخدمات التي تقدم له .

لأستاذي الفاضل المشرف على رسالتي العلمية ، عميد كلية التربية بالجامعة الخليجية السيد الدكتور (محمد ناجح أبو شوشه) الذي لو استطعت إشعال كلمات الشكر والامتنان له على إخلاصه وتفانيه وتوجيهاته الثمينة لأضاءت الدنيا بنورها .

لسعادة رئيس قسم القيادة والإدارة التربوية بالجامعة الخليجية الأستاذ الدكتور سليمان عبد ربه على ما قدم لنا من علم ثر في هذا المجال .

لجميع أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بالجامعة الخليجية الذين مافتئوا يغتفون لنا مما آتاهم الله من العلم دون توان أو تقصير .

لمدير عام مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام سعادة الدكتور علي الحكمي والخبراء التربويين بالمشروع على تعاونهم وتقديم المعلومات التي ساهمت في إثراء هذه الدراسة.

لوالدي ووالدتي أطال الله في عمريهما وأمدهما بوافر الصحة والعافية.

لكل من أزرني في رحلتي العلمية ومد لي يد المساعدة لإنهاء هذه الدراسة.

لكم جميعاً جم شكري وامتناني.

الباحثة

المقدمة:

يشهد العالم اليوم- بانتهاء العقد الأول من القرن الحادي والعشرين- تغيرات عالمية، ومحلية في شتى المجالات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والعلمية، والتكنولوجية، والبيئية، كما يشهد كثيراً من التحديات التي تؤثر بشكل مباشر، أو غير مباشر على كافة نشاطات الإنسان إنتاجية كانت، أو خدمية، ومن المؤكد أن هذه التغيرات تنعكس على منظومة المجتمع الأساسية وعلى رأسها التربية والتعليم، مما يدعو إلى حتمية تحسين أداء المؤسسات التعليمية لمواجهة تلك التحديات، وهذا التحسين يتطلب تغييرات تشمل كافة الجوانب: البرامج والعمليات والمستوى الثقافي لدى العاملين، والاعتراف بالحاجة إلى التطوير ونشر هذه الثقافة بينهم، وقيادة عملية التطوير.

والعصر الحالي هو عصر تغير دائم، لذا فقد تكون المؤسسات التربوية أكثر حاجة من غيرها من المنظمات التقليدية إلى ضرورة التكيف مع طبيعة العصر، وذلك لمسايرة الواقع نظراً لطبيعة أهدافها، وقد تكون أكثر حاجة لقادة قادرين على التفكير الاستراتيجي، والأداء الإداري الجيد، قادة لديهم رؤية مستقبلية، في عصر أصبح فيه التغيير في مواقع العمل أسلوب حياة (الشديفات، الحراشة، ٢٠٠٥، ٣٤-١٨٤).

وقد نحت الإدارة المدرسية اتجاهاً جديداً في الوقت الحاضر، فلم تعد وظيفة هذه الإدارة تسيير شؤون المدرسة تسييراً روتينياً، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ، وحول توفير كل الظروف والإمكانات والبيئة التي تسهم في تنميته عقلياً، وجسمياً، وروحياً، وتحسين العملية التربوية لتحقيق النمو وتحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع (خليل، ٢٠٠٩، ١٤)، ومن منطلق أهمية الدور الريادي الذي يقوم به مدير المدرسة، كان لا بد له أن يتميز بمميزات علمية وثقافية، ومهارية، وفنية، وإنسانية، وصحية وفكرية، وشخصية إضافة إلى الخبرة العملية التي تؤهله للقيام بأعباء هذا المركز (عايش، ٢٠٠٩، ٦٠).

وفي ضوء الانتقال الذي شهده العالم المعاصر من عصر الصناعة إلى حقبة مجتمع ما بعد الصناعة فقد تغيرت تبعاً لذلك أدوار ومعايير القيادة التعليمية، وذلك بالتحول من أدوار المديرين المتنافسين والمتسلطين في العمل الذين يتميزون بالتحكم والسيطرة على الآخرين إلى قادة يتميزون بالتعاون والمشاركة، وتمكين العاملين والتوجه المنظومي في العمل. (Hulshult, 2005, 164)

وقد شهد التعليم في العالم العربي ككل محاولات عدة لتحسين العملية التعليمية، ولم تكن المملكة العربية السعودية استثناء من ذلك، فقد شهدت عديداً من البرامج التي هدفت إلى تجويد نوعية التعليم وتحسين بيئة المدرسة وفي هذا السياق أجاب سمو وزير التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية الأمير فيصل بن عبدالله بن محمد آل سعود عن السؤال الذي وجهته له الباحثة في المؤتمر الدولي الأول لجودة التعليم العام الذي أقيم في مدينة الرياض في الفترة بين ٤-٧/صفر/١٤٣٢، والذي نص على "متى تتوقعون سموكم أن تصل المدرسة الحكومية في المملكة العربية السعودية إلى مستوى الجودة المنشودة في عصر المعرفة؟ فقال سموه "إن الوزارة قد رسمت أهدافاً استراتيجية تعمل على تحقيقها ، واستكمالها بحلول عام (١٤٤٤)، وستكون الجودة وتطبيقاتها وأفضل ممارساتها ضمن رؤية الوزارة لتحقيق التواصل والانسجام مع السياق المعرفي". (آل سعود، ٢٠١١) .

ومن أهم مبادرات تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام، حيث أطلق خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز حفظه الله هذا المشروع خلال جلسة مجلس الوزراء يوم الاثنين الموافق ٢٤/١/١٤٢٨، ٢/٢/٢٠٠٧، وقد خصص لهذا المشروع الرائد مبلغ (٩,٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠) تسعة آلاف مليون ريال سعودي، بحيث ينفذ على مدى خمس سنوات ابتداء من تاريخ إقراره وقد بدئ بتطبيقه في خمسين مدرسة ثانوية للبنين والبنات بواقع خمس وعشرين مدرسة لكل، وذلك عام ١٤٢٩ هـ كعينة تجريبية حاضنة، وقد ذكر سعادة الدكتور علي الحكمي بأن المشروع يدرس آلية جديدة لعملية التوسع في عدد مدارس تطوير بحيث تكون عملية مرحلية وسيكون ذلك باتباع أسلوبين: أن يقوم المسؤولون في المشروع باختيار مدارس معينة لتطبيق برامج ومعايير المشروع، والآخر أن يكون عن طريق فتح المجال لإدارات التعليم والمدارس في أنحاء المملكة انطلاقاً من التحول من النموذج المغلق إلى النموذج المفتوح للمدرسة بهدف جعل هذه المدارس محاور للتطوير في الأحياء والمناطق المجاورة وبدعم مادي محدود من المشروع(*) .

(*) اتصال هاتفي بسعادة مدير عام مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام، ١٥/١/٢٠١١، ٣٠، ١٠، ص١٠.

وللوقوف على حجم الدور الذي يضطلع به مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام فلا بد من معرفة عدد المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية نظراً لاتساعها الجغرافي، والذي يحتاج إلى جهود جبارة للوصول بها إلى مضاهاة نموذج المدرسة في القرن الحادي والعشرين، وفي هذا المجال صرح سمو وزير التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية في الكلمة التي ألقاها في منتدى لندن الدولي لتكنولوجيا التعليم الذي أقيم في العاصمة البريطانية "إن ميزانية التعليم العام في المملكة العربية السعودية لعام (٢٠١١) بلغت (٢٥ مليار دولار) وهو ما يعادل (١٦,٥%) من ميزانية المملكة علماً بأن عدد مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية (33000) مدرسة للبنين والبنات، كما أن عدد المعلمين والمعلمات يربو على (٥٠٠) ألف معلم ومعلمة". (آل سعود، ٢٠١١).

ويهدف هذا المشروع إلى تطوير المناهج، وإعادة تأهيل المعلمين والمعلمات، وتحسين البيئة التعليمية، ودعم الأنشطة غير الصفية، وتحقيق تلك الأهداف مجتمعة كان لابد من وجود قيادة قادرة على قيادة وإدارة وتحقيق تلك الأهداف مما استدعى وجود عدة برامج مساندة منها إعادة تأهيل القيادات التعليمية، حيث تم بناء معايير أساسية للقيادات التعليمية، ووضع مؤشرات للأداء، وتتنحصر تلك المعايير في أربع نقاط أساسية هي، التخطيط وفق معطيات الحاضر ومتغيرات المستقبل، وقيادة المدرسة وإدارتها لتعليم وتعلم فاعلين، وتطوير قائد المدرسة لذاته مهنيّاً ولأعضاء المدرسة وتفعيل الشراكة المجتمعية من خلال بناء دعم مجتمعي لرؤية ورسالة وأهداف المدرسة. (الموقع الرسمي لمشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام).

وتتعدد أنواع المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية بين الخاصة، والحكومية والتي تعد منها مدارس الأبناء للبنين والبنات التابعة لوزارة الدفاع والطيران والمفتشية العامة، وهي تشمل مراحل التعليم الثلاث، و تدار بأسلوب هو أقرب للأسلوب التقليدي منه للتجديدي، حيث يظهر التطوير والتجديد في الأمور الشكلية، كما أن عملية اختيار المديرين والمديرات تتم وفق معايير لا ترتقي بالمدرسة إلى ما يفترض أن تكون عليه في القرن الحادي والعشرين، مما ينتج عنه بعض القصور في إدارة هذه المدارس، والاكتفاء بتسيير الأمور بجهود متواضعة من التطوير، ويتجلى ذلك من خلال الدراسة الاستطلاعية التي أجرتها الباحثة على عينة من تلك المدارس حيث سعت الدراسة

الحالية إلى رصد واقع الإدارة المدرسية في مدارس الأبناء الثانوية بالمملكة العربية السعودية بهدف تقديم مقترحات للمساهمة في تطويرها في ضوء معايير مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام باعتبارها معايير سوف تطبق على كافة الإدارات المدرسية في خطة المشروع المستقبلية.

مشكلة الدراسة :

أظهرت العديد من الدراسات الحديثة في مجال الإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية وجود أكثر من مشكلة في إدارة المدرسة في مراحل التعليم العام، فقد أظهرت دراسات كل من الحربي (٢٠٠٩)، وآل مسلط (٢٠٠٧) والحمد (٢٠٠٦) انخفاض مستوى التدريب، وضعف التنمية المهنية لمنسوبي المدارس، كما أظهرت دراسة الشعلان (٢٠٠٧) وجود قصور في التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس، ومركزية التخطيط واتخاذ القرار وعدم الاهتمام بمبدأ التركيز على المستفيدين من الخدمات المدرسية، وقصور أنشطة التحسين والتطوير كما أظهرت دراسة العسكر (٢٠٠٣) ضعف الكفاءات الإدارية لبعض المرشحين للإدارة المدرسية وعزوف الكفاءات عن تولي الإدارة المدرسية.

وفي ذات السياق يرى (السنبل، ٢٠٠٢) أن العالم العربي بحاجة ماسة إلى إدارة تعليمية تنتهج منهج التطوير لا منهج التسيير. فلا غنى عن إدارة تربوية مجددة وقادرة على قيادة عملية التجديد، ويتطلب ذلك اعتماد اللامركزية في الإدارة، وإمدادها بشكل مستمر بكل ما هو جديد في التربية، وتدريبها على الوسائل التي تنمي روح التضامن والعمل المشترك بروح الفريق (السنبل، ٢٠٠٢، ١٢٠).

واستناداً على المنطلق الفكري، ومعايير مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام فقد قامت الباحثة ببناء استبانة لإجراء دراسة استطلاعية بهدف الوقوف على واقع الإدارة المدرسية بمدارس الأبناء الثانوية "للبنين والبنات" بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير المشروع، وقد أجرت الباحثة تلك الدراسة على عينة من مدارس الأبناء الثانوية، بعد أخذ إذن خطية من سمو مدير إدارة الثقافة والتعليم بالقوات المسلحة (ملحق ٢)، واستخدمت الباحثة مقياس (ليكرت) الخماسي في الاستبانة المذكورة (ملحق ٣).

وقد أجريت الدراسة الاستطلاعية على عينة من العاملين والعاملات في مدارس الأبناء والمشرفين والمشرفات عليها شملت الفئات والأعداد التالية:

١. (٥) مشرفين إداريين ، و(٥) مشرفات إداريات على مدارس الأبناء الثانوية بالمملكة العربية السعودية .

٢. (٢٠) وكيلاً، و(٢٠) وكالة في مدارس الأبناء الثانوية بالمملكة العربية السعودية.

٣. (٣٠) معلماً، و (٣٠) معلمة في مدارس الأبناء الثانوية بالمملكة العربية السعودية.

وقد جاءت نتائج الدراسة على النحو التالي (ملحق٤):

١. إن نسبة (٥٤,٨%) من أفراد العينة ترى ضعف امتلاك مديري ومديرات المدارس للسمات الشخصية الداعمة للتجديد والتطوير .

٢. إن نسبة (٤٣,٨%) من أفراد العينة ترى ضعف الوعي لدى إداريي، وإداريات، ومعلمي، ومعلمات المدرسة بأهداف التطوير .

٣. إن نسبة (٤٥,٦%) من أفراد العينة ترى ضعف فناعة إداريي وإداريات، ومعلمي، ومعلمات المدرسة بجدوى إحداث التطوير .

٤. إن نسبة (٥٤,٨%) من أفراد العينة ترى أن مستوى التفكير لدى مديري ومديرات المدارس لا يتسم بالإبداع على نحو يخدم التطوير .

٥. إن نسبة (٥٤,٢%) من أفراد العينة تعتقد ضعف قدرة المديرين والمديرات على قيادة المدرسة بجدارة بما يحقق التطوير .

٦. إن نسبة (٥٤,٤%) من أفراد العينة غير راضية عن مستوى قدرة مديري ومديرات المدارس على حل المشكلات التي قد تواجهها المدرسة أثناء عملية التطوير .

٧. إن نسبة (٥٤,٨%) غير مقتنعة بمستوى قدرة مديري ومديرات المدارس على التعامل مع مصادر التعلم في المدرسة.

٨. إن نسبة (٤٦,٤%) من أفراد العينة ترى عدم حرص مديري ومديرات المدارس على مشاركة أولياء الأمور في الأنشطة المدرسية للاستفادة من خبراتهم التخصصية.

٩. إن نسبة (٥٠,٦%) من أفراد العينة غير راضية عن قدرة المديرين والمديرات على وضع البرامج العلاجية لمواجهة مشكلات تحصيل الطلاب والطالبات .

١٠. إن نسبة (٥٤,٢%) من أفراد العينة غير راضية عن البيئة المدرسية التي يوفرها مديرو ومديرات المدارس لتحفيز وتنمية مهارات الطلاب والطالبات.

١١. إن نسبة (٥٣,٦%) من أفراد العينة غير مقتنعة بكفاءة المديرين والمديرات في تقييم المخرجات التعليمية لتتوافق مع أهداف التطوير.

١٢. إن نسبة (٥١,٤%) من أفراد العينة غير مقتنعة بكفاءة المديرين والمديرات في اتخاذ القرارات العلاجية لضعف تحصيل الطلاب بناء على نتائج التقييم.

وقد لاحظت الباحثة - من خلال العمل في هذه المدارس معلمة، ومن ثم الإشراف عليها لفترة تتجاوز الخمسة عشر عاماً- أن الإدارة المدرسية بحاجة إلى التطوير، وذلك بهدف تسهيل مرحلة تطبيق مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام في هذه المدارس، وجعلها بيئة مهيأة لهذا الغرض، لذا فإن موضوع تطوير الإدارة المدرسية بمدارس الأبناء الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير المشروع جدير بالبحث والدراسة وعلى هذا الأساس يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الآتي:

كيف يمكن تطوير الإدارة المدرسية في مدارس الأبناء الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام؟

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما سمات الإدارة المدرسية الفاعلة في الفكر الإداري المعاصر؟
٢. ما سمات الإدارة المدرسية الفاعلة وفقاً لمعايير مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام؟
٣. ما واقع الإدارة المدرسية في مدارس الأبناء الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام؟
٤. ما مقترحات تطوير الإدارة المدرسية في مدارس الأبناء الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى:

١. التعرف على سمات الإدارة المدرسية الفاعلة في الفكر الإداري المعاصر .
٢. التعرف على سمات الإدارة المدرسية الفاعلة وفقاً لمعايير مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام .
٣. الوقوف على واقع الإدارة المدرسية في مدارس الأبناء الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام .
٤. تقديم مقترحات لتطوير الإدارة المدرسية في مدارس الأبناء الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في الجوانب الآتية:

١. مساعدة مديري ومديرات مدارس الأبناء الثانوية بالمملكة العربية السعودية على الوقوف على واقع الإدارة المدرسية في مدارسهم قياساً بما تتطلبه معايير مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام.
٢. استفادة المسؤولين في وزارة الدفاع والطيران من المقترحات التي سوف تقدمها الدراسة لتطوير الإدارة المدرسية في مدارس الأبناء وفقاً لمعايير القيادات التعليمية في مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام.
٣. تهيئة الإدارة المدرسية في مدارس الأبناء الثانوية بالمملكة العربية السعودية لتطبيق معايير مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز ، وذلك بهدف اختصار الوقت والجهد والتكلفة .
٤. كونها محاولة لتقديم المزيد من الإسهامات العلمية في مجال الإدارة المدرسية ودورها في تفعيل معايير مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام.
٥. إن الدراسة الحالية هي أول دراسة علمية تتناول مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام وذلك حسب إفادة مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية (ملحق١)، مما سيسهم بإذن الله في تطوير الإدارة المدرسية في مدارس الأبناء الثانوية للبنين والبنات بالمملكة العربية السعودية وفقاً للإطار النظري الفكري ومعايير مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام .

٦. اطلاع المسؤولين في مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز على واقع الإدارة المدرسية في عينة من المدارس الثانوية الحكومية التي سوف تطبق فيها معايير المشروع وذلك لأخذ التدابير اللازمة.

٧. إمكانية استفادة الباحثين في المستقبل من الدراسة الحالية باعتبار عدم وجود دراسات سابقة تناولت مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام.

حدود الدراسة:

١. الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة الحالية على التعرف على واقع الإدارة المدرسية في مدارس الأبناء الثانوية بالمملكة العربية السعودية وفقاً لعددٍ من المعايير المهنية للقيادات التعليمية في مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام وهذه المعايير هي:

❖ "التخطيط وفق معطيات الحاضر ومتغيرات المستقبل".

❖ "قيادة المدرسة لتعلم وتعليم فاعلين".

❖ "تطوير مدير المدرسة لذاته ولأعضاء المدرسة مهنيًا".

❖ "الشراكة المجتمعية"

٢. الحدود المكانية :

غطت الدراسة الحالية مدارس الأبناء الثانوية للبنين والبنات في (٣) ثلاث مناطق بالمملكة العربية السعودية وهي منطقة الرياض، والمنطقة الشمالية الغربية، والمنطقة الجنوبية، باعتبار هذه المناطق تشمل أكبر عدد من مدارس الأبناء الثانوية للبنين والبنات، وبلغ عددها (٢٢) مدرسة ثانوية.

٣. الحدود الزمنية:

غطت الدراسة الحالية واقع أداء الإدارة المدرسية بمدارس الأبناء الثانوية للبنين والبنات بالمملكة العربية السعودية خلال العام الدراسي ١٤٣٠/١٤٣١هـ.

٤. الحدود البشرية:

أجريت الدراسة الحالية على المشرفين الإداريين والمشرفات الإداريات على مدارس الأبناء الثانوية، ووكلاء ووكيلات، ومعلمي، ومعلمات مدارس الأبناء الثانوية للبنين والبنات بمنطقة الرياض، والمنطقة الشمالية الغربية والمنطقة الجنوبية بالمملكة العربية السعودية.

منهج الدراسة :

اعتمدت الباحثة في دراستها الحالية المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة، ولا يقتصر المنهج الوصفي على وصف الظاهرة كما هي بل يسعى إلى اكتشاف الحقائق وتفسيرها، وتحليلها، وربطها بالحقائق الأخرى والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع. (عبيدات، ١٩٩٩، ٣٩).

وقد قامت الباحثة بتوظيف هذا المنهج في دراستها الحالية من خلال الوقوف على سمات الإدارة المدرسية الفاعلة في كل من الفكر الإداري المعاصر، ومعايير مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام ومن ثم الوقوف على واقع الإدارة المدرسية في مدارس الأبناء الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير هذا المشروع وصولاً إلى تقديم مقترحات لتطوير هذا الواقع على ضوء معايير المشروع.

وقد مرت الدراسة الحالية وفقاً لهذا المنهج بالخطوات التالية:

- ❖ إعداد فصل الإطار العام للدراسة متضمناً الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية والتعليق عليها.
- ❖ إعداد فصل الإطار النظري
- ❖ إعداد فصل مرجعي حول كل من:
 - معايير مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام.
 - مدارس الأبناء الثانوية بالمملكة العربية السعودية.
- ❖ إعداد أدوات الدراسة، وهما عبارة عن استبانة، واستمارة مقابلة وتحكيمها، وحساب مستوى الصدق والثبات.
- ❖ إجراء الدراسة الميدانية.
- ❖ المعالجة الإحصائية للبيانات.

❖ تحليل، وتفسير البيانات واستخلاص النتائج.

❖ تقديم بعض التوصيات والمقترحات لتطوير الإدارة المدرسية في مدارس الأبناء الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام.

أداتا الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على أداتين من إعداد الباحثة وهما على النحو الآتي:

١. تم جمع البيانات من خلال استبانة هدفت إلى الوقوف على واقع الإدارة المدرسية في مدارس الأبناء الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام شملت في صورتها النهائية (٦١) عبارة تحت (٤) محاور .

٢. استمارة مقابلة موجهة للخبراء التربويين في مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام للوقوف على مقترحات تطوير الإدارة المدرسية بمدارس الأبناء الثانوية بالمملكة العربية السعودية وفقاً لمعايير مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام

مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة الحالية في الفئات التالية:

١. المسؤولين التربويين في مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام وهم على النحو التالي وظيفياً :

▪ مدير عام مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام.
▪ الخبراء التربويين في مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام، وعددهم (٤ خبراء).

٢. مشرفي ومشرفات الإدارة المدرسية في مدارس الأبناء الثانوية البالغ، عددهم (٢٠) مشرفاً ومشرفة.

٣. وكلاء ووكيلات مدارس الأبناء الثانوية البالغ، عددهم (٦٠) وكيلاً ووكيلة.

٤. معلمي ومعلمات مدارس الأبناء الثانوية، البالغ عددهم (٨٥٥) معلماً ومعلمة.

عينة الدراسة:

أجريت الدراسة الحالية على مدير عام مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام، وكافة مجتمع الخبراء التربويين في المشروع البالغ عددهم (٤) خبراء، وكافة مجتمع المشرفين والمشرفات التربويات في مدارس الأبناء الثانوية والبالغ عددهم (٢٠) مشرفاً ومشرفة، وكافة مجتمع وكلاء ووكيلات مدارس الأبناء الثانوية والبالغ عددهم (٦٠) وكيلًا ووكيلة، إضافة إلى ما نسبته (١٠%) من مجتمع المعلمين والمعلمات والبالغ عددهم (٨٥) معلماً ومعلمة.

المعالجة التحليلية والإحصائية للدراسة:

اعتمدت الباحثة في تحليل بيانات أدواتها على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، وحساب النسب المئوية والمتوسطات الحسابية، لقياس واقع الإدارة المدرسية في مدارس الأبناء الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير مشروع الملك عبد الله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام.

مصطلحات الدراسة:

١- التطوير التعليمي:

التطوير بمعناه العام يعني إحداث تغييرات بهدف الوصول بالشيء المطور إلى أحسن صورة ليؤدي الغرض المطلوب بكفاءة تامة، وتحقيق كل الأهداف المنشودة منه على أتم وجه بطريقة اقتصادية في الوقت والجهد. (إدريس والمرسي، ٢٠٠٦، ٢٢)

ويعرف التطوير التعليمي بأنه عملية شاملة واسعة تقوم على الدراسة والبحث وترتبط بثقافة المجتمع، وما يطرأ عليه من تغييرات، وذلك بهدف مساعدة النظام التعليمي المراد تطويره على تحقيق أهدافه بفاعلية وكفاءة، وهو ما يستدعي تغييرات في شكل ومضمون الشيء المراد تطويره (الوكيل، ١٩٩١، ١٥).

وتتبنى الباحثة تعريفاً للتطوير التعليمي بأنه: أسلوب مخطط لإحداث التغيير الإيجابي المقصود في نظام المؤسسة لتحسين كفايات العاملين بهدف زيادة فاعلية المؤسسة ونقلها إلى المستوى المراد الوصول إليه لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية عالية وفقاً لمعايير مشروع الملك عبد الله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام.

٢ - الإدارة المدرسية:

عرفت الإدارة المدرسية بأنها: "مجموعة من عمليات (تخطيط، وتنسيق، وتوجيه، ورقابة وتقويم) وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها، وفقاً لسياسة عامة تصنعها الدولة بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة" (عايش، ٢٠٠٩، ٥٠).

وقد عرفها (الأغبيري) بأنها: "كل نشاط منظم مقصود وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة" (الأغبيري، ٢٠٠٦، ٣٠).

كما يعرفها (خليل) بأنها: " مجموعة عمليات وظيفية تمارس بهدف تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين من خلال تخطيط وتنظيم ورقابة مجهوداتهم وتقويمها، وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد وتحقيق أهداف المدرسة" (خليل، ٢٠٠٩، ١٤).

ويعرفها (عطوي) بأنها: "عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطور وتقديم التعليم فيها" (عطوي، ٢٠٠٩، ١٨).

وتتبنى هذه الدراسة تعريفاً للإدارة المدرسية بأنها مجموعة من النشاطات والعمليات المنظمة الموجهة من خلال الموارد البشرية والمادية داخل المدرسة، وتشمل عملية التخطيط الاستراتيجي، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه والرقابة والتقويم، والتي تهدف إلى تحقيق معايير القيادات التعليمية في مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام لإحداث التطوير المنشود بكفاءة عالية في مناخ من العلاقات الإنسانية الإيجابية .

٣ - مدارس الأبناء :

هي مدارس حكومية تشمل مراحل التعليم الثلاث تنضوي تحت مظلة وزارة التربية والتعليم في مناهجها ولوائحها التنظيمية، وتتولى وزارة الدفاع والطيران والمفتشية العامة تمويل هذه المدارس والإشراف عليها بشكل كامل، وقد أنشأتها وزارة الدفاع والطيران لتعليم أبناء العسكريين من منسوبي القوات المسلحة وهي موزعة على كافة المناطق العسكرية بالمملكة العربية السعودية .

"ووزارة الدفاع والطيران كمرفق هام في كيان المملكة العربية السعودية أخذت على عاتقها المساهمة مع القطاعات المعنية بالتعليم، فأقامت صروحاً للثقافة والتعليم إيماناً منها بأن العلم هو القاعدة المناسبة لأي بناء شامخ فبادرت منذ تأسيس أطرها التنظيمية إلى إحداث مدارس قبل أكثر من خمسين عاماً، ومازالت تواصل هذا العمل الجليل ممثلة بإدارة الثقافة والتعليم للقوات المسلحة،

فأنشأت المدارس النموذجية لأبناء منسوبي القوات المسلحة في المدن العسكرية والقواعد البرية والجوية والبحرية، وفي الأماكن التي يتواجد بها العسكريون وشمل التعليم مراحله الثلاث: (الابتدائي، والمتوسط، والثانوي، للبنين والبنات) وفق المنهج الذي رسمته وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية" (البكر، ١٩٩٩، ٩)

٤ معايير مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم العام:

المعيار هو أداة قياس كمية أو نوعية، تصمم بهدف مراقبة أداء العاملين في المؤسسة، وهي تستخدم أيضاً لتحديد التقدم في تحقيق الأهداف، أو التأخر عن تحقيقها، وطبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. (المومني، ٢٠٠٨، ١٨٧).

وتبنى الدراسة الحالية تعريف المعيار بأنه عبارة عن مقياس يقيس اتجاهات قائد المدرسة نحو عملية التطوير المنشودة واتجاهاته بشكل عام، ومدى تحقق مؤشرات الأداء المعرفية والمهارية والقيادية لديه، بهدف تحديد مدى التقدم نحو تحقق المعيار.

وقد قام المسؤولون في مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام ببناء معايير للقيادات التعليمية هي كالتالي (مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام):

- ❖ التخطيط وفق معطيات الحاضر ومتطلبات المستقبل.
- ❖ قيادة المدرسة لتعلم وتعليم فاعلين.
- ❖ تطوير قائد المدرسة لذاته ولأعضاء المدرسة مهنيًا.
- ❖ الشراكة المجتمعية.

نتائج الدراسة

أسفرت الدراسة الميدانية عن العديد من النتائج التي أجابت في مجملها عن السؤالين الثالث

والرابع من أسئلة الدراسة، ويمكن تصنيف هذه النتائج وعرضها على النحو التالي:

- أولاً: النتائج المتعلقة بالمحور الأول "التخطيط في ظل معطيات الحاضر ومتغيرات المستقبل":

١ - وعي الإدارة المدرسية بأهمية التخطيط في ظل توجهات وزارة التربية والتعليم وخططها التربوية.

- ٢ - إن الإدارة المدرسية تفوض الصلاحيات بما يضمن الإنجاز، وتطوير المدرسة وتيسير اتخاذ القرار بدرجة متوسطة.
- ٣ - افتقار الإدارة المدرسية لمهارة التخطيط الاستراتيجي، وإعداد خطة إستراتيجية للمدرسة واضحة، ومرنة وقابلة للتطبيق.
- ٤ - ضعف مشاركة العاملين في المدرسة في تحديد رؤية، ورسالة المدرسة على اعتبار أن الرؤية، والرسالة ثقافة جديدة عليهم، وقلة إدراك الثقافات الجديدة.
- ٥ - حرص إدارة المدرسة على التمسك بتقليدية التخطيط، وعدم الاحترافية في هذا المجال، وهذا أدى إلى قلة الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي، وقلة الاعتماد على تحليل البيئة الخارجية والداخلية للتعرف على الفرص والتهديدات.
- ٦ - قلة استثمار الإدارة المدرسية للموارد المادية والبشرية لتنفيذ الخطط.
- ٧ - ضعف المتابعة والإشراف على تنفيذ فرق العمل لخطة المدرسة .
- ٨ - قلة حرص الإدارة المدرسية على تقويم خطتها والتخطيط لذلك .
- ٩ - قلة حرص الإدارة المدرسية على إعداد خطط تنفيذية تترجم الخطة الإستراتيجية وتحدد الأدوار والمسؤوليات
- ١٠ - عدم حرص الإدارة المدرسية على الأخذ بالتغذية الراجعة لاستثمارها في التخطيط اللاحق.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالمحور الثاني "قيادة المدرسة لتعلم وتعليم فاعلين":

- ١ - تتابع الإدارة المدرسية في مدارس الأبناء الثانوية بالملكة العربية السعودية تعلم الطلاب وتحصيلهم بشكل مستمر .
- ٢ - تعنتي بالطلاب المتفوقين، والموهوبين.
- ٣ - توظف التقنيات الحديثة في دعم عمليتي التعلم، والتعليم.
- ٤ - ضعف إدارة، وتوظيف ميزانية المدرسة لخدمة عمليتي التعلم، والتعليم .
- ٥ - قلة الحرص على القيام بإعداد برامج، وخطط تنفيذية لتحسين عمليتي التعلم، والتعليم .
- ٦ - قلة ضمان بيئة تعليمية تعليمية داعمة، وأمنة.
- ٧ - قلة تطبيق أدوات التقويم الداخلي للمدرسة.
- ٨ - ضعف تجسيد القدوة في تبني قيم المهنة .

- ٩ - قلة ضمان حق جميع الطلاب في التفوق، والتميز.
- ١٠ - قلة اتخاذ القرارات العلاجية المبنية على نتائج التحصيل.
- ١١ - قلة توضيح سياسة التعليم في المملكة للعاملين.
- ١٢ - قلة استخدام مؤشرات الأداء لتقويم البيئة المدرسية.
- ١٣ - ضعف دمج الأسرة في تعلم، وتعليم الطلاب.
- ١٤ - قلة الحرص على بناء معايير لقياس تعلم الطلاب.
- ١٥ - ضعف تجسيد القدوة في تبني رؤية، ورسالة المدرسة.
- ١٦ - ضعف استخدام استراتيجيات اتصال في جميع الاتجاهات.
- ١٧ - قلة تطبيق أسس، ونظم، وإجراءات ضمان الجودة.
- ١٨ - عدم مساهمة الإدارة المدرسية في مدارس الأبناء الثانوية بالمملكة العربية السعودية في دعم البحث العلمي المختص بالتعلم والتعليم الفاعلين .

• ثالثاً: النتائج المتعلقة بالمحور الثالث "تطوير قائد المدرسة لذاته ولأعضاء المدرسة

مهنياً"

- ١ - ضعف نشر ثقافة التطوير بين أعضاء المدرسة.
- ٢ - عدم وضع خطط للتطوير المهني مبنية على الاحتياجات الفعلية لأعضاء المدرسة، ومتطلبات المهنة.
- ٣ - قلة حرص الإدارة المدرسية على إقناع منسوبي المدرسة بجدوى التغيير .
- ٤ - قلة حرص الإدارة المدرسية على تنمية القيم الثقافية التطويرية لدى العاملين .
- ٥ - اعتماد الإدارة المدرسية على الشراكات التي تبنيها الإدارة العليا مع الجهات ذات العلاقة بالتطوير المهني.
- ٦ - ضعف تطوير فاعلية المعلمين باستراتيجيات إبداعية ومبتكرة.
- ٧ - قلة تطبيق أساليب ضمان انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل الحقيقية .
- ٨ - الإدارة المدرسية لا تضمن جودة عمليات التطوير وفق معايير المعتمدة.
- ٩ - عدم تفعيل وإدارة المعرفة الناتجة وضمان نشرها.
- ١٠ - عدم دعم الممارسات التعليمية القائمة على تحويل الطالب من متلقي إلى منتج للمعرفة

١١ - عدم تهيئة بيئة مدرسية داعمة لإنتاج المعرفة.

١٢ - عدم تبني دراسات علمية في تحديد الاحتياجات لدى العاملين.

رابعاً : النتائج المتعلقة بالمحور الرابع "الشراكة المجتمعية" :

١ - تحنقل الإدارة المدرسية بإنجازات الطلاب، والعاملين في المدرسة بصفة مستمرة.

٢ - قلة تحديد أولويات التواصل مع الأسرة، والمجتمع بما يخدم تحقيق أهداف التعلم، والتعليم .

٣ - ضعف التواصل مع المصادر الغنية، والمتنوعة في المجتمع المحلي البشرية منها والمادية.

٤ - قلة الاهتمام بالتعرف على القضايا الحالية، والتوجهات المستقبلية التي تؤثر على مجتمع المدرسة المحلي.

٥ - قلة الحرص على توعية أسر الطلاب، والمجتمع المحلي بأدوارهم في تحقيق رسالة المدرسة، ورؤيتها.

٦ - ضعف المساهمة في التوعية بالقضايا، والتوجهات التربوية، والفكرية، والثقافية التي تؤثر على المجتمع.

٧ - ضعف إدراك مفهوم المنهج الواسع الذي لا يقتصر على الصف لبناء شخصية الطالب، والمجتمع المحلي.

٨ - عدم رصد آراء المجتمع المحلي حول القضايا التربوية، والفكرية، والثقافية التي تتفاعل فيه .

٩ - عدم إدراك أهمية تأسيس قاعدة بيانات عن تلك المصادر.

● توصيات الدراسة:

وبناء على ما أظهرته هذه الدراسة من نتائج توصي الباحثة بما يلي:

● التوصيات الخاصة بالإدارة العليا:

١ - إعداد برامج تدريبية تلبي احتياجات الإدارة المدرسية في مجال التخطيط الاستراتيجي، والاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية.

٢ - إعادة النظر في المهارات، والكفايات التي يقيم على أساسها مديرو المدارس في بطاقة تقييم الأداء الوظيفي بحيث تشمل كافة المهارات، والكفايات وفقاً لمعايير القيادات التعليمية في مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام باعتباره مستقبل التعليم في المملكة العربية السعودية.

٣ - بناء معايير لاختيار مديري المدارس مبنية على معايير القيادات التعليمية في مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام .

٤ - أن تساهم الإدارة العليا في تشجيع، ودعم البحث العلمي التربوي المختص بتطوير الإدارة المدرسية، وتخصص له ميزانية محددة.

٥ - إنشاء إدارة مستقلة عن المشروع لتقييم عملية التطوير في إدارات المدارس الحكومية .

• التوصيات الخاصة بالإدارة المدرسية:

١ - أن يتبنى مدير المدرسة مبدأ التخطيط الاستراتيجي المبني على تقويم البيئة الداخلية والخارجية، ورؤية ورسالة وأهداف المدرسة .

٢ - أن يبني مدير المدرسة خطة وقائية وعلاجية، وخطة لمتابعة تنفيذ خطة المدرسة.

٣ - أن يتبنى مدير المدرسة أساليب حديثة في الإدارة مبنية على أساس إشراك جميع المعنيين بالعملية التعليمية بما يضمن جودة الإنجاز، وتيسير اتخاذ القرار .

٤ - أن يحل مدير المدرسة الديمقراطية محل المركزية في إدارة المدرسة.

٥ - أن يتبنى مدير المدرسة سياسة التغيير بهدف تحقيق التطوير، ونشر هذه الثقافة بين العاملين.

٦ - أن يستثمر مدير المدرسة الميزانية في تحسين بيئة تعلم، وتعليم الطلاب ليصبحوا منتجين للمعرفة.

٧ - أن تعمل الإدارة المدرسية على بناء برامج، وخطط تنفيذية لتحسين عمليتي تعلم، وتعليم الطلاب.

٨ - أن تبني إدارة المدرسة معايير، ومؤشرات للأداء الجيد للعاملين في المدرسة، وتضع نظاماً، وإجراءات لضمان الجودة في الإدارة المدرسية يمكن على أساسها أن تقوم ذاتها.

٩ - أن تساهم الإدارة المدرسية في تشجيع، ودعم البحث العلمي الخاص بالمشكلات المدرسية، والمواقف التعليمية وتخصص جزءاً من ميزانية المدرسة له .

١٠ - أن يعقد مدير المدرسة شراكات مبنية على أسس التعاون مع مراكز التدريب لبناء خطط للتطوير المهني للعاملين في المدرسة بناء على احتياجاتهم الفعلية في ظل سياسة التطوير.

١١ - أن يشجع مدير المدرسة، ويدعم الأساليب التي تكفل تحويل الطالب من متلق للمعرفة إلى منتج لها، وإدارة المعرفة الناتجة وتفعيلها وتوطينها.

١٢ - أن يبني مدير المدرسة علاقات وثيقة بين المدرسة، ومؤسسات المجتمع الخارجية، والأسرة قائمة على أساس الشراكة المجتمعية بما يخدم العملية التعليمية .

• التوصيات الخاصة بمشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام:

- ١ - بناء دليل إرشادي من قبل الخبراء التربويين في المشروع، وتوزيعه على مديري المدارس من منطلق نشر ثقافة التطوير، والعمل على نشر تقارير دورية تساعد على توضيح مساهمات المشروع في عملية التطوير وإطلاع المجتمع، وأولياء أمور الطلاب على ما يقدم لأبنائهم ليساهم الجميع في عملية التطوير.
- ٢ - نشر معايير القيادات التعليمية في الإدارات المدرسية، وتطبيق التقييم الذاتي للإدارات المدرسية وفق معايير مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام بهدف الحصول على مسح شامل لواقع الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية.
- ٣ - فتح باب التطوع أمام إدارات المدارس الحكومية للانخراط في المشروع. (عمر، ٢٠١١).
- ٤ - أخذ أعمار المتدربين من المعلمين، والقيادات التعليمية الذين يعاد تأهيلهم في الاعتبار بالنسبة للعمر النظامي للتقاعد الإجباري .
- ٥ - تفعيل دور الإعلام باعتباره شريكاً أساسياً في عملية نشر ثقافة تطوير التعليم في المجتمع من خلال وسائله المتعددة.
- ٦ - أن يتعاون المسؤولون في المشروع مع الباحث في تسهيل مهمته البحثية، وتمكينه من الحصول على المعلومات والبيانات بكل شفافية وسهولة بهدف مساهمة الجميع في عملية التطوير باعتبارها مسؤولية مجتمعية.

مراجع الدراسة

أولاً: المراجع العربية:

• القرآن الكريم .

١. آل سعود، فيصل بن عبدالله بن محمد. (٢٠١١). كلمة سمو وزير التربية والتعليم السعودي، المؤتمر الدولي الأول للجودة الشاملة في التعليم العام. الرياض.

٢. آل سعود، فيصل بن عبدالله بن محمد(٢٠١١).كلمة سمو وزير التربية والتعليم السعودي، منتدى لندن الدولي لتكنولوجيا التعليم،لندن
٣. آل مسلط، محمد أحمد علي.(١٤٢٨هـ).فاعلية إدارة المدرسة الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين.رسالة ماجستير، كلية التربية ،جامعة أم القرى،المملكة العربية السعودية.
٤. آل ناجي، محمد بن عبدالله. (٢٠٠٣).الإدارة الفاعلة لمدرسة المستقبل في القرن الحادي والعشرين،الرياض: مكتبة الرشد .
٥. إبراهيم ، مجدي عزيز.(٢٠٠١).مناهج التعليم العام في الميزان " رؤية لمواكبة المناهج لمتطلبات عصر المعرفة والتكنولوجيا".المؤتمر العلمي الثالث عشر - مناهج التعليم والثورة المعرفية التكنولوجية المعاصرة -مصر، مج ١ ، ص ص ١١٠ - ١٢٩.
٦. أبو خطاب، ابراهيم محمد شعيب.(٢٠٠٨).مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة .
٧. الجمال، رانيا عبدالمعز علي.(٢٠٠٤).تصور مقترح لتفعيل المشاركة بين الأسرة ورياض الأطفال في ضوء الخبرات الأجنبية:مستقبل التربية العربية،(١٠)،ص ص ٢٩ ، ١١٢ .
٨. إدريس، ثابت عبدالرحمن، والمرسي،جمال الدين محمد.(٢٠٠٦).الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية،_الدار الجامعية ،القاهرة.
٩. أحمد، إبراهيم أحمد.(١٩٩٩) . الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق.الرياض :مكتبة المعارف الحديثة.
١٠. أحمد، سعد حسن.(٢٠٠٢).الإدارة المدرسية بين تحقيق الفاعلية وتحقيق الرضا الوظيفي.مجلة البحوث التربوية،كلية المعلمين بحائل،السعودية،ص ص ٤٣-٦٤.
١١. أحمد،محمد جاد.(٢٠٠٨).التجديد التربوي في التعليم قبل الجامعي.دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع:كفر الشيخ،جمهورية مصر العربية.
١٢. استيتية، دلال ،سرحان،عمر.(٢٠٠٨).التجديدات التربوية.دار وائل للنشر،عمان ،الأردن.

١٣. الأصمعي، محمد محروس. (٢٠٠٢). أبعاد التنمية المهنية لمعلمي التعليم قبل الجامعي بين النظرية والممارسة. *مجلة البحث التربوي*، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، (١): القاهرة.
١٤. الأغبري، عبد الصمد . (٢٠٠٦) . الإدارة المدرسية: البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر. ط ٢، بيروت: دار النهضة .
١٥. إيفانيسك، كاثي، بادو، جيم. (٢٠٠٢). الإدارة المفتوحة آليات إشراك العاملين في الإدارة. ترجمة باهر عبد الهادي، الرياض: دار المعرفة والتنمية البشرية .
١٦. البعادي، حمد، القبلان، يوسف. (٢٠٠٦). الإدارة المدرسية مقترحات للتطوير. *مجلة المعرفة* (٥٧)، الرياض: المملكة العربية السعودية.
- <http://www.almarefh.org/news.php?action=show&id=3626>
١٧. البكر، فهد عبدالكريم. (١٩٩٩). التعليم العام في وزارة الدفاع والطيران . إدارة الثقافة والتعليم. المملكة العربية السعودية
١٨. بن دهيش، خالد، الشلاش، عبدالرحمن، رضوان، سامي. (٢٠٠٩). الإدارة والتخطيط التربوي أسس نظرية وتطبيقات عملية (ط ٣)، الرياض: مكتبة الرشد.
١٩. البهواشي، السيد عبدالعزيز. (٢٠٠٦). المدرسة الفاعلة مفهوما- إدارتها- آليات تحسينها. القاهرة: عالم الكتب .
٢٠. التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع لمنظمة اليونسكو. (٢٠٠٥). تاريخ الحصول (٢٠١٠/٣/٩) من موقع منظمة اليونسكو على الرابط :
[/http://www.unesco.org/ar/efareport/reports/2005-quality](http://www.unesco.org/ar/efareport/reports/2005-quality)
٢١. الحربي، مشعل بن سعد. (٢٠٠٩). تطوير إدارة مدارس الهيئة الملكية بالجبيل الصناعية بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الجودة الشاملة. رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين.
٢٢. الحريري، رافده. (٢٠٠٧). إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة (الطبعة الأولى) ، عمان: دار الفكر.

٢٣. حسن، نوبي محمد. (٢٠٠٤). **البيئة المدرسية في عصر الثورة الرقمية** . اللقاء السنوي الثالث لمسئولي المنشآت التربوية بوزارات التربية والتعليم بدول مجلس التعاون الخليج -السعودية ، ص ١ - ٩.
٢٤. حسين، عبد الكريم محمد أحمد.(٢٠٠٨). تطوير الإدارة المدرسية بالتعليم الفني بمصر في ضوء الشراكة المجتمعية المحلية والدولية. رسالة دكتوراه منشورة ،جامعة عين شمس ،القاهرة.
٢٥. الحسين، احمد زيد.(٢٠٠٤).إدارة المعرفة ورحلة العودة على المستقبل. **جريدة الشرق الأوسط**،(٩٣١٠) الشركة السعودية للأبحاث والتسويق،المملكة العربية السعودية.
٢٦. الحصان،أمانى محمد،الرويس ،الجوهرة غازي.(٢٠٠٩). تقييم برنامج التربية العملية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن في ضوء معايير الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي،الندوة الدولية حول التخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة في التعليم العالي في العالم الإسلامي:الواقع والتحديات آفاق بناء القدرات البشرية والمؤسسية كواللمبور.
٢٧. حمامي، يوسف.(٢٠٠٠). الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها في معاهد التعليم التقني. **المجلة العربية للتعليم التقني** ،١٤(٢)،جامعة اليرموك،الأردن
٢٨. الحمد،حسن عبدالملك.(٢٠٠٦).تطوير الإدارة في المعاهد العلمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة.رسالة دكتوراه منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، المملكة العربية السعودية.
٢٩. الحمدان،جاسم محمد ناصر،الأنصاري،أمل اسماعيل ابراهيم.(١٤٢٨).المشاركات المجتمعية في تمويل المشروعات التعليمية للمدارس الثانوية بدولة الكويت:الواقع والمأمول. **مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية**،(١٢٥)،ص ص ٥٥-٩٧.
٣٠. خليل، نبيل سعد.(٢٠٠٩).الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر. القاهرة ،دار الفجر للنشر والتوزيع.
٣١. الخميسي، السيد سلامة.(٢٠٠٧). معايير جودة المدرسة الفعالة في ضوء منحى النظم (رؤية منهجية). ورقة عمل مقدمة للقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية

- الجودة في التعليم العام - كلية التربية - جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ص ص ٩٠٣-٩٢٧.

٣٢. الدمنهوري، محمد محمود محمد. (٢٠٠٩). المهارات الأساسية لمدير مدرسة المستقبل رؤية مقترحة : دراسة تحليلية. المؤتمر العلمي السنوي الثاني لكلية التربية ببورسعيد مدرسة المستقبل - الواقع والمأمول مصر، ص ص ١٢٥٩ - ١٢٩٠.

٣٣. الساعاتي، أمين. (١٤٢٠). إعادة اختراع الحكومة الثورة الإدارية في القرن الحادي والعشرين. القاهرة: دار الفكر العربي.

٣٤. السكارنة، بلال خلف. (٢٠٠٩). التطوير التنظيمي والإداري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

٣٥. سليم، محمد الأصمعي. (٢٠٠٥). الإصلاح التربوي والشراكة المجتمعية المعاصرة من المفاهيم إلى التطبيق. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

٣٦. السنبل، عبدا لعزیز وآخرون. (١٩٩٣). نظام التعليم في المملكة العربية السعودية (ط٤). الرياض : دار الخريجي للنشر والتوزيع.

٣٧. السنبل، عبدالعزيز بن عبدالله. (٢٠٠٢). التربية في الوطن العربي على مشارف القرن الحادي والعشرين. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

٣٨. الشديقات، يحيى، الحراشة، محمد. (٢٠٠٥). درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن. بحث منشور، مجلة أم القرى للعلوم التربوية والإنسانية، ١٧(٢) جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ١٣٤-١٨٤.

٣٩. الشريف، أسامة عبد الغفار محمد. (٢٠٠٧). تقويم أداء الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

٤٠. الشعبان، خالد بن محمد. (٢٠٠٨). الجودة الشاملة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية بمدارس الدمج الحكومية بمراحلها الثلاث بمحافظة جدة. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

٤١. الشعلان، نورة خميس.(٢٠٠٧).مدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدارس الثانوية للبنات بالمملكة العربية السعودية (المنطقة الشرقية).رسالة ماجستير كلية التربية، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين.
٤٢. الصريصري، دخيل الله حمد،العارف،يوسف حسن.(٢٠٠٣).الإدارة المدرسية طروحات فكرية خبرات عملية وتجارب ميدانية.بيروت :دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع.
٤٣. ضرار، قاسم .(٢٠٠٣).تنمية المهارات الإدارية والقيادية وأثرها في تفعيل القطاع الخاص.الرياض:مكتبة الملك فهد الوطنية.
٤٤. عايش، أحمد جميل . (٢٠٠٩). إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
٤٥. عبد الجواد، عبد الله السيد.(٢٠٠٦). الإدارة التربوية والتخطيط التربوي. الرياض :دار النشر الدولي .
٤٦. عبدالدايم، ريهام اسماعيل زكريا.(٢٠٠٧).تطوير الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية في محافظة الغربية في ضوء الاستخدام الأمثل للوقت.رسالة ماجستير،كلية التربية،جامعة طنطا،جمهورية مصر العربية.
٤٧. عبيدات، ذوقان، وآخرون.(١٩٩٩).البحث العلمي،مفهومه،وأدواته ،أساليبه.الرياض :دار أسامة للنشر والتوزيع
٤٨. العبيدي، محمد جاسم.(٢٠٠٤). سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وآفاق التطوير العام ،عمان :مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
٤٩. العتيبي، حمد دخيل.(٢٠٠٩).ماهي آلية اختيار المدير، مجلة المعرفة ،(٩١)،وزارة التربية والتعليم ،المملكة العربية السعودية..
٥٠. العجمي، محمد حسنين.(٢٠٠٨).القيادة الإدارية والتنمية البشرية.عمان :دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

٥١. عريفج ، سامي سلطي. (٢٠٠٧). الإدارة التربوية المعاصرة.(ط٣)، عمان :دار الفكر.
٥٢. العسكر، أحمد عبدالعزيز.(٢٠٠٣). مدى تحقق معايير اختيار مديري المدارس الابتدائية كما يراها مديرو المدارس ومشرفو الإدارة المدرسية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير، كلية التربية ،جامعة الملك سعود، الرياض.
٥٣. عطوي، جودت عزت. (٢٠٠٩). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية.(ط٣)، عمان : دار النشر والتوزيع.
٥٤. العلاق، بشير.(٢٠٠٩). تنمية المهارات الإشرافية والقيادية. عمان :دار اليازوري.
٥٥. عليمات، صالح ناصر.(٢٠٠٨). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية.التطبيق ومقترحات التطوير. عمان :دار الروق للنشر والتوزيع.
٥٦. عمر، شيخة عبد الله.(٢٠١١). تجربة دولة الإمارات في جودة التعليم، المؤتمر الدولي الأول للجودة في التعليم العام،الرياض.
٥٧. فلية، فاروق عبده.(٢٠٠٧)،اقتصاديات التعليم مبادئ راسخة واتجاهات حديثة.عمان:دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
٥٨. القحطاني، سالم بن سعيد.(٢٠٠٨).القيادة الإدارية التحول نحو نموذج لقيادي العالمي.(ط٢)،الرياض :مكتبة الملك فهد الوطنية.
٥٩. القرني، علي بن حسن .(٢٠٠٩).متطلبات التحول التربوي في مدارس المستقبل الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تحديات اقتصاد المعرفة.رسالة دكتوراه،كلية التربية،قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى.
٦٠. كحيل، أمل عثمان .(٢٠٠٧). استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة مدارس مرحلة التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل . رسالة دكتوراه، معهد البحوث النفسية والتربوية ،جامعة القاهرة ،جمهورية مصر العربية.

٦١. لافي، سعيد عبد الله. (٢٠٠٩). واقع النشاط المدرسي بمراحل التعليم العام واتجاهات الطلاب نحوه . المؤتمر العلمي التاسع ، كتب تعليم القراءة في الوطن العربي بين الإنقرائية والإخراج . مج ١ ، ص ص ٢١٤ - ٢٥٤ ، مصر
٦٢. محمد، أيمن محمد اليومي.(٢٠٠٦).دراسة تحليلية لبعض نماذج تطوير المدارس ومدى إمكانية تطبيقها في المدارس المصرية.رسالة ماجستير ،كلية التربية،جامعة الاسكندرية.جمهورية مصر العربية.
٦٣. محمد، سعد هنداوي سعد. (٢٠٠٥).تطوير مراكز مناهل المعرفة بمرحلة التعليم الثانوي في ضوء احتياجات الطلاب والمعلمين والإدارة المدرسية.رسالة ماجستير،جامعة حلوان ، جمهورية مصر العربية.
٦٤. محمد، محمد حمدي زكي. (٢٠٠٧). تطوير إدارة المدرسة الابتدائية في ضوء تطبيق المعايير القومية للتعليم.رسالة ماجستير ، كلية التربية،جامعة المنيا،جمهورية مصر العربية.
٦٥. مخلوف، سميحة علة.(٢٠٠٨).نحو مدرسة مصرية فاعلة.مجلةرابطةالتربية الحديثة،السنة الأولى، (٢)،القاهرة.
٦٦. مرسي، محمد منير. (٢٠٠١).الإدارة المدرسية الحديثة. القاهرة:عالم الكتب
٦٧. إدارة الثقافة والتعليم بالقوات المسلحة الرياض.(١٤٢٨). مجلة مسيرة التعليم في مدارس الأبناء. المملكة العربية السعودية.
٦٨. المعايطه، عبدالعزيز عطا الله. (٢٠٠٧). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. عمان :دار الحامد للنشر والتوزيع.
٦٩. مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام.(٢٠٠٨). ملف تأهيل القيادات التربوية ،الرياض.
٧٠. المومني، واصل جميل.(٢٠٠٨). الإدارة المدرسية الفعالة.عمان :دار الحامد للنشر والتوزيع ..
٧١. ندوة بناء المناهج :الأسس والمنطلقات. (٢٠٠٤) مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية . ١٦(١)، المملكة العربية السعودية،ص ص ٤٢٥ - ٤٣٠ ..

٧٢. الهلالي، الهلالي الشرييني، مصطفى، عبدالعظيم السعيد.(٢٠٠٨).مدخل الإدارة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة. مجلة بحوث التربية النوعية (١١) ،كلية التربية النوعية،جامعة المنصورة، ٣-٨٢.
٧٣. مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام.(٢٠٠٧). وثيقة المشروع،الرياض.
٧٤. مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام. (٢٠٠٧).وثيقة المعايير المهنية للمعلمين والقيادات التعليمية الرياض.
٧٥. مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام.(٢٠٠٧). وثيقة مدارس تطوير، الرياض.
٧٦. الورثان، عدنان أحمد.(٢٠٠٨).الجودة الشاملة خطوة بخطوة. (ط٢) ،وزارة التربية والتعليم ،وكالة التطوير التربوي ،الإدارة العامة للتقويم والجودة التربوية ،الرياض،المملكة العربية السعودية.
٧٧. وزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية.(٢٠٠٣).المعايير القومية للتعليم بمصر،القاهرة.
٧٨. الوكيل، حلمي أحمد.(١٩٩١). تطوير المناهج،أسبابه،أسسه،أساليبه،خطواته،معوقاته.القاهرة :مكتبة الأنجلو المصرية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

79 -Cope, N. (2008). **The Quality Schools Models of Education Reform : A Description of Knowledge Management Beliefs and Practices Using Baladrige in Education Criteria.** Dissertation. University of Alaska Fairbanks. August. 478 pages; AAT 3337646 Retrieved Novmber11, 2009, from:

<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1631173051&sid=13&Fmt=2&clientId=45978&RQT=309&VName=PQD>

80 – Collins, D. (2007). **K–12 Standards–Based Reform Implementation : Site–Level Shared Roles of Leadership A Case Study.**

Dissertation. Faculty of the Rossier School of Education, University of Southern California, May. AAT 3261835, Retrieved November11, 2009:

from:<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1320955621&sid=7&Fmt=2&clientId=45978&RQT=309&VName=PQD>

81–D'Amico, N. (1997). **Reform in Educational Governance and Secondary School Administration in Vitoria, Espirito Santo : A Case Study of Brazilian re–democratization. Dissertation.** University of California, Los Angeles, p. 226, AAT 9803543. Retrieved November11, 2009, from:

<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=736588151&sid=2&Fmt=2&clientId=45978&RQT=309&VName=PQD71> –

82– Dinko, R (2004). **The Role of Teacher Leadership in Science Education Reform An Examination of Perceptions, Implementation, and Impact of a Shared Leadership Model.** Ed. Dissertation, The University of Akron, p. 261, AAT 3123378. Retrieved November11, 2009:

<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=765353251&sid=2&Fmt=2&clientId=45978&RQT=309&VName=PQD>

83–Hulshult, N.K. (2005). **Moral Leadership in Alternative Education : Theory and Practice in School Administration. Dissertation.** Department of Educational Leadership, Miami University, Oxford, Ohio. Retrieved November11, 2009, from:

http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=miami1114085889

84 –Kochhar,s.k.(1990).**Secondary School Administration**. Sterling Publishers Private ,L.T.D, New York.

85 –Mills, M. (2008). **Leadership and School Reform: The Effects of Transformational Leadership on Missouri Assessments**. Dissertation. Capella University, January. 117 pages; AAT 3290981.

86 –Moreland, J. (2007). **Investigating Secondary School Leaders' Perceptions of Performance Management**. Educational Management Administration & Leadership. London : Nov. Vol. 37, Iss.6, p. 735.

87 – Razik, T. A. & Swanson, A. D. (2001). **Fundamentals concepts of educational leadership**. 2nd ed. New Jersey: Prentice–Hall.

88 – Rinder, D. (2007). **In the Implementation of Standards–Based Reform : What is the Leadership Role of the Principal in Building School Capacity and Accountability to Sustain Student Academic Growth ?** Dissertation. Faculty of the Rossier School of Education, University of Southern California, August. 229 pages; AAT 3278487.
Retrieved Novmber11, 2009, from:

<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1407499331&sid=18&Fmt=2&clientId=45978&RQT=309&VName=PQD>

89–Rooney, J. (1998). **Evaluation Criteria of Illinois Elementary–School Principals as Compared to the Interstate School Leaders Licensure Consortium National Performance Standards**. Dissertation. Northern Illinois University. Augus

90–Thorns, M.T. (2002). **Teachers' Assessment of Principal's Performance Using Interstate School Leaders Consortium Standards for Leaders**. Dissertation. Wayne State University, Detroit, Michigan.

91–Thomas, N.M. (1998). **The New Generation of Leadership : Developing Leadership Effectiveness Through Performance Management**. Dissertation. Faculty of the Graduate School. University of Texas at Austin, August. 285 pages; AAT 9905852 Retrieved Novmber11, 2009, from:

<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=732850961&sid=1&Fmt=2&clientId=45978&RQT=309&VName=PQD>

92 – Tusinac , D (2000). **The Perceptions of High School Administrators and Superintendents Regarding Specific Aspects of the Process of Continuous Improvement**. Dissertation, in the **Educational Administration Program**, School of Graduate Studies. Youngstown State University, May. Retrieved Novmber11, 2009, from:
<http://hdl.handle.net/2374.OX/3068>

93 –Vinson, T. (1997). **The Performance of Secondary Principals as Instructional Leaders in Mississippi Public Schools as Perceived by Superintendents, Principals, and Classroom Teachers**. Dissertation. The University of Mississippi. December.

94 –Weiss, S. & Strawbridge, N. (2006). **ADMINISTRATOR MENTORING: Developing Excellent Educational Leaders**, NMSA Presentation, Retrieved Novmber11, 2009, from:

www.waunakee.k12.wi.us/faculty/sweiss/newsfile9321_1.pdf

95-Whitaker,P.(1998)**Managing schools.** Oxford: Butterworth-Heinemann.

96 – Zame , M. Hope, W& Respress ,T (2008). **Educational reform in Ghana : The Leadership Challenge. The International Journal of Educational Management.**

Bradford,Vol.22,Iss.2,p.115.RetrievedNovember11, 2009:

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=1&did=1440841261&SrchMode=1&sid=1&Fmt=2&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1257805664&clientId=45978>

ثالثاً:المواقع الإلكترونية:

١ -الموقع الرسمي لجريدة الشرق الأوسط:

<http://www.aawsat.com/details.asp?section=13&article=235709&issueno=931086>

٢ -الموقع الرسمي لدار المنظومة/قاعدة المعلومات التربوية:

<http://www.mandumah.com/edusearch->

٣ -الموقع الرسمي لمجلة المعرفة:

<http://www.almarefh.org/news.php?action=show&id=3626>

٤ -الموقع الرسمي لمشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام:

<http://www.tatweer.edu.sa/Pages/contactus.aspx>

٥ -الموقع الرسمي لهيئة اليونسكو.