

**ملخص مادة:**

# **الإدارة والسياسة التعليمية**

ملخصة من المذكرة الجديدة التي اعتمدها د. وليد الجاسر

في الفصل الدراسي ١٤٣٥ - ١٤٣٦ هـ الفصل الثاني

# المحتويات

الموضوع
الإدارة التعليمية
وظائف الإدارة المدرسية
القيادة المدرسية
العلاقات الإنسانية
السياسة التعليمية
مميزات التعليم في المملكة وخصائصه
نشأة وتطور الإدارة التعليمية في المملكة العربية السعودية
الجهات المشرفة على التعليم بالمملكة
واقع الإدارة التعليمية والمدرسية بالمملكة
مشكلات الإدارة المدرسية وكيفية مواجهتها

# الإدارة التعليمية

## النشأة والتطور:

(أ) الإدارة كممارسة: قديمة قدم التاريخ، تمارس في تنظيم العلاقات بين أفرادها على كافة المستويات، وفق الإمكانيات المتاحة لها.

(ب) الإدارة كفكر: تستخدم في التطبيقات الإدارية والتنظيم والتنفيذ الرقابة.

(ج) الإدارة كعلم مستقل: تعد حديثة نسبياً في نشأتها كعلم يستند إلى الأسس والقواعد والنظم والمبادئ العلمية كغيره من العلوم المختلفة، وقد نشأ علم الإدارة في أواخر القرن الـ١٩ وبداية الـ٢٠، حيث ألف الأمريكي فريدريك تايلور كتاب (الإدارة العلمية) عام ١٩١١م، ثم تلاه الفرنسي **هنري فابول** والذي وضع أول نظرية كاملة للإدارة تضمنت الأسس والمبادئ، وفي منتصف الخمسينات من القرن الـ٢٠ انتقل علم الإدارة من المؤسسات الصناعية التجارية إلى مجالات التربية والتعليم مما مهد لنشأة علم الإدارة التعليمية.

## مفهوم الإدارة:

الأصل اللاتيني لكلمة إدارة: تعني خدمة.

وفي اللغة العربية: مشتقة من الفعل أدار.

وفي الاصطلاح: الاستفادة من الطاقات والإمكانات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف، أيًا كانت هذه الأهداف.

الملاح المشتركة في تعريفات الإدارة:

- وسيلة وليست غاية لتحقيق الأهداف المنشودة.
- عملية تتضمن ٦ وظائف (التخطيط - التنظيم - التنسيق - التوجيه - المتابعة - التقويم).
- تعتمد على استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية المتاحة.
- تنشأ داخل مجموعة منتظمة من الأفراد.

## مفهوم الإدارة العامة:

جميع العمليات التي تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة للدولة، وكلمة "عامة" يقصد بها: حكومية.

## مفهوم الإدارة التعليمية:

مجموعة من العمليات المتشابكة تتكامل لتحقيق أهداف تعليمية وتربوية معينة من خلال تنفيذ السياسة التعليمية للدولة.

## مبادئ الإدارة التعليمية:

- ١- الطلاب: تقديم خدمات تربوية وتعليمية وإرشادية للطلاب.
- ٢- المناهج: تطويرها مع مراعاة الأصول الدينية والثقافية والسياسية والخصائص العمرية وفق متطلبات العصر.
- ٣- الهيئة الإدارية والتعليمية: توفير القوى المناسبة من الإداريين والمعلمين وتوفير مستلزماتهم لنجاح العمل ووضع الأنظمة لتسيير عملهم.
- ٤- المباني والتجهيزات والوسائل التعليمية والمدرسية: إنشاء وصيانة المباني والتجهيزات التعليمية.
- ٥- العلاقة بين المدرسة والمجتمع: تقوية العلاقة مع المجتمع المحيط من خلال تحقيق تطلعات المجتمع، ومن خلال الأنشطة المختلفة.
- ٦- الشؤون المالية: نظام دقيق للوائح ولميزانية العملية التعليمية.
- ٧- البناء أو الهيكل التنظيمي: تنظيم العلاقة والمهام بين كافة المستويات التعليمية.

## خصائص الإدارة التعليمية:

- ١- ضرورتها الملحة.
- ٢- المنظور الجماهيري: الجماهير مهتمة بها.
- ٣- تداخل الوظائف والعمليات.
- ٤- تألف العلاقات الضرورية.
- ٥- التأهيل الفني والمهني للعاملين.
- ٦- مشكلات القياس والتقويم.
- ٧- صعوبة التحكم في مدخلاتها ومخرجاتها.

## مفهوم الإدارة المدرسية:

كل الجهود المنسقة في مجال التخطيط والتنسيق والتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي لتحقيق غاية التعليم وأهدافه العامة.

## أهمية الإدارة المدرسية:

- ١- تتولى تنفيذ السياسة التعليمية وأهدافها.
- ٢- توفير كل الظروف التي تساعد الطالب على توجيه نموه المعرفي والبدني.
- ٣- الاهتمام بالمعلم من حيث تهيئة الظروف المناسبة للقيام بدوره بفاعلية وكفاءة.
- ٤- تهيئة المناخ التربوي الملائم لتحقيق العلاقات الإنسانية لأفراد المدرسة.

## أهداف الإدارة المدرسية:

- ١- السعي الدؤوب إلى تحقيق الأهداف العامة للتعليم.
- ٢- توفير الأجواء الملائمة للعمل الإبداعي والتفاعل الإيجابي مع القرارات الصادرة من الجهات المسؤولة.
- ٣- الاهتمام الأمثل بتكوين شخصية الطالب من جميع النواحي.
- ٤- ممارسة الوظائف الإدارية.
- ٥- التفاعل الإيجابي مع المجتمع المحيط.
- ٦- الحرص على استثمار الموارد المتاحة وتنظيم المصروفات والنفقات.
- ٧- الإشراف العام على تسيير العمل المدرسي والاهتمام بمشكلات المعلمين والطلاب.
- ٨- الحفاظ على سمعة المدرسة والثقة المنوطة بها من قبل المجتمع.

## العلاقة بين الإدارة العامة والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية:

الإدارة المدرسية هي جزء من الإدارة التعليمية والتي بدورها جزء من الإدارة العامة؛ أي علاقة الجزء بالكل، وتشارك الإدارة العامة والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية في وظائف الإدارة (التخطيط – التنظيم – التنسيق – المتابعة – التقويم).

## وظائف الإدارة المدرسية

- ١- **التخطيط:** تفكير منظم لتنفيذ أي عمل ويتكون من عدة عناصر (تحديد الأهداف – وضع السياسات – وضع الاستراتيجية – تحديد مستلزمات تنفيذ الخطة – وضع البرامج الزمنية).
- ٢- **التنظيم:** توزيع وإسناد الأعمال المختلفة على العاملين في المدرسة ويقضي هذا (دراسة دقيقة لأوضاع المدرسة – الإحاطة بما تتضمنه اللوائح والتعليمات – دراسة الخطط الدراسية المختلفة لكل الصفوف – حسن توزيع المسؤوليات – تنظيم برامج خدمة البيئة).
- ٣- **التنسيق:** تحقيق الانسجام بين مختلف أوجه النشاط بالمدرسة بهدف عدم تضارب الاختصاصات حتى تتضح المسؤوليات.
- ٤- **التوجيه:** الاتصال بالعاملين لمساعدتهم في تحقيق الأهداف التربوية من خلال (مصدر واحد للأوامر – الإشراف المباشر – اختيار الأسلوب المناسب).
- ٥- **المتابعة:** الإشراف على تنفيذ ما تم التخطيط والتنظيم له (اليقظة التامة من إدارة المدرسة – مداومة الاتصال بمجالات العمل – تهيئة الجو المناسب – وجود الشفافية والوضوح والشورى).
- ٦- **التقويم:** الحكم على سير العمل في المدرسة، وأهم مجالاته (تقويم التنظيم المدرسي – تقويم الطالب – تقويم المعلمين – تقويم المباني والتجهيزات – تقويم المنهج – تقويم العلاقة بين المدرسة والمجتمع).

## سمات الإدارة المدرسية الناجحة:

(هادفة – إيجابية – قيادية مؤثرة – إنسانية – شورية – مرنة – اجتماعية – عملية – تتميز بالكفاءة).

## الصفات المهنية والشخصية لمدير المدرسة:

- الصفات الشخصية: التي لا تنفك عنه (قدوة حسنة – العدالة والموضوعية – القدرة على اتخاذ القرار – احترام الآخرين – الصبر – اكتساب العلاقات – سعة الاطلاع).
- الصفات المهنية: تنفك عنه بانفكاكه عن العمل (الإيمان والاعتزاز بالمهنة – معرفة سياسة التعليم وأهدافه – الإلمام بوسائل تحقيق الأهداف – القدرة على تنسيق مهام العاملين – العمل مع الآخرين بطريقة بناءة – معرفة خصائص نمو الطلاب – إشراك الآخرين في القرارات – التعرف على البيئة المحلية والإسهام فيها – الإلمام بالنواحي المالية والإدارية).

## القيادة المدرسية

**القيادة هي :** فن التأثير على الأفراد لتنسيق وتوجيه سلوكهم لبلوغ الأهداف المنشودة.  
والقيادة تختلف عن الإدارة في طريقة استخدام السلطة.

## أنماط القيادة المدرسية:

- ١- **القائد التسلطي (الدكتاتوري):** يقوم على الاستبداد بالرأي ويرى أن السلطة هي مركز قوته فلا يفوضها للآخرين.  
(أ) خصائصه (الإشراف المحكم – عدم التنازل عن السلطة – التزمّت في إصدار وتنفيذ القرارات – يهمل التشجيع والحوافز – العزلة وعدم الاتصال مع الآخرين – ينسب العمل إلى نفسه ويهمل الآخرين).  
(ب) تأثير هذا النمط على العمل (انعدام التعاون والعلاقات الإنسانية – انعدام الثقة – انخفاض الروح المعنوية – كثرة الروتين – كثرة الشكاوي – ارتفاع معدل الغياب).  
(ج) رأي الفكر الإداري في القائد التسلطي (انتاجية عالية وانتظام في العمل إلا أن له آثار سلبية على شخصية العاملين وعند غياب القائد يختل العمل).

- ٢- **القائد الترسلّي (الفوضوي):** يفوض كل سلطاته للمرؤوسين ويتنازل عن حقه في صنع القرار.  
(أ) خصائصه (عدم الالتزام بالنظام – عدم تحديد الواجبات والمسؤوليات – سلبي في تصرفاته ويقوم بتفويض السلطة).  
(ب) تأثير النمط على العمل (عدم احترام العاملين لشخصية القائد - ضعف وخلل في التنظيم والإنتاجية – ظهور قيادات بدلاً من القائد الرسمي).  
(ج) رأي الفكر الإداري في القيادة الفوضوية (لا يأخذ بعناصر الإدارة وقواعدها ويعيق الإدارة المدرسية في تحقيق غاياتها).

٣ - القائد الشورى: يركز على مبدأ العلاقات الإنسانية السليمة لتحقيق الأهداف المنشودة من خلال إشراك العاملين في المدرسة.

(أ) خصائصه (الثقة بالعاملين - تحديد المسؤوليات - الشورى في صنع القرارات - يفوض صلاحياته بشكل مناسب ومحدد- اعتماده على التشجيع والترغيب - تقبل النقد والاعتراف بالخطأ).

(ب) تأثير النمط على العمل (زيادة الانتاجية - ارتفاع الروح المعنوية - التعاون بين القائد والعاملين - الولاء وقلة الغياب).

(ج) رأي الفكر الإداري في القيادة الشورية (أسلوب مناسب ويُعد الأصعب في التطبيق لأنه يحتاج إلى وقت كبير وقد يواجه مشكلة عدم التوافق).

### س: ما هو النمط الأمثل للقيادة المدرسية ؟

الأنسب في اختيار النمط ما يتطلبه الموقف، بمعنى أنه لا يوجد نمط مثالي، فالقائد الناجح من يثمن الموقف.

## العلاقات الإنسانية

### مفهوم العلاقات الإنسانية

مفهومها بشكل عام: جميع التفاعلات بين الأفراد في جميع المجالات.

مفهومها في مجال التربية والتعليم: إيجاد جو انفعالي سليم داخل المدرسة، مفعم بالثقة والاحترام والود.

### الجذور التاريخية الإسلامية للعلاقات الإنسانية

نظم الإسلام فن العلاقات الإنسانية من خلال (التواضع - التشجيع - التعاون - الشورى - العدل - القدوة الحسنة - المسؤولية - الرحمة).

### أهمية العلاقات الإنسانية في العملية التعليمية:

ينبغي الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بما يخدم العمل ولا يضره، ومن الآثار الإيجابية لها (تعزز الانتماء إلى العمل التربوي- تدفع إلى العمل والانتاج - الرضا الوظيفي - تجدد الأساليب الروتينية التنبؤ بالحاجات - تدعيم التفاهم - ارتفاع سمعة المؤسسة).

### الأسس التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية:

(استخدام الخبرة والتقدير الصحيح لإقامة العلاقات - تنظيم الاتصال وإزالة العوائق - إرضاء الأفراد وشعورهم بالتقدير- إشاعة روح التعاون بين فريق العمل- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات-تنمية العلاقات الإنسانية لدى العاملين).

## عناصر العلاقات الإنسانية:

- ١- العلاقات الإنسانية بين القائد وجميع العاملين: (إشاعة الود والألفة وتفهم مشاعر العاملين وتلمس مشاكلهم والعمل على معالجتها).
- ٢- دور المعلمين في تكوين العلاقات الإنسانية بالمؤسسة التعليمية: (الإيمان بقيمة الكل ويكون هناك انسجام وتآلف بين المعلمين).
- ٣- دور الطلاب في تكوين العلاقات الإنسانية: (يسود جو ألفة بين المعلمين والمدير والطلاب مع الاحترام المتبادل).
- ٤- دور أولياء الأمور في تكوين العلاقات الإنسانية: (إشراك أولياء الأمور في العقبات التي تواجهها المؤسسة التعليمية).

## السياسة التعليمية

### مفهوم السياسة

تفكير منظم يوجه سلوك وتصرفات وبرامج دولة أو منظمة أو فرد.

### مفهوم السياسة التعليمية

مجموعة من المبادئ العامة التي تضعها الدولة لتنظيم وتوجيه التعليم وجميع ما يتصل به لتلبية تطلعات واحتياجات المجتمع بما يحقق أهداف الدولة العامة ومصالحها الوطنية.

مقومات السياسة التعليمية: (أهداف المجتمع وتوجهاته – المبادئ والأسس التي يركز عليها النظام التعليمي – قواعد العمل التي تسير النظام التعليمي).

### أهمية السياسة التعليمية:

- ١- تحدد حركة التربية والتعليم المستقبلية للمجتمع وفقا لمعتقداته وقيمه ومثله العليا.
- ٢- هي الموجه والمرشد في إعداد الموارد البشرية التي يحتاجها المجتمع.
- ٣- تحدد العلاقة بين التنمية الشاملة وبين التربية والتعليم.
- ٤- لا يمكن التخطيط دون وجود سياسة تعليمية واضحة.
- ٥- تحدد القواعد العامة التي تحكم إدارة كل شؤون التعليم والعمل.
- ٦- قياس مدى تحقق أهداف التعليم لا يأتي بدون سياسة واضحة ومحددة.
- ٧- تعد التربية والتعليم أبرز معايير القوة والتقدم مما يستدعي وجود سياسة تعليمية واضحة تبرز دور النظام التعليمي للمجتمع.



## سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية

أقر مجلس الوزراء سياسة التعليم في عام ١٣٨٩هـ، وبدأ تنفيذها في عام ١٣٩٠هـ.

### لمحة عن نشأة السياسة التعليمية في المملكة:

في عام ١٣٨٣ شكلت اللجنة العليا لسياسة التعليم برئاسة الملك فهد رحمة الله، والتي أعدت وثيقة سياسة التعليم.

### وثيقة سياسة التعليم في المملكة:

تعتبر المرجع الاساسي لنظام التعليم في المملكة وتحتوي على ٢٣٦ مادة محددة الاتجاهات والأهداف العامة للتعليم. تعريف سياسة التعليم في ضوء الوثيقة : الخطوط العامة التي تقوم عليها عملية التربية والتعليم أداءً للواجب في تعريف الفرد بربه ودينه وإقامة سلوكه على شرعه، وتلبية لحاجات المجتمع وتحقيقاً لأهداف الأمة وهي تشمل حقوق التعليم ومراحلها المختلفة، والخطط والمناهج والوسائل التربوية والنظم الإدارية، والأجهزة القائمة على التعليم وسائر ما يتصل به وتعد السياسة التعليمية جزءاً أساسياً من السياسة العامة للدولة.

وقد اشتملت الوثيقة على ٩ أبواب :

### \* الباب الأول: الأسس التي يقوم عليها التعليم في المملكة

ويحتوي على ٢٦ أساساً يقوم على التعليم في المملكة العربية السعودية وتصنف هذه الأسس إلى ١٠ مبادئ وهي:

- ١- المبدأ الإيماني: الإيمان بالله رباً وبالإسلام ديناً وبمحمد ﷺ نبياً ورسولاً، والتصور الإسلامي للكون والحياة.
- ٢- مبدأ التربية من أجل بناء الخلق القويم: ويتمثل في المثل العليا التي جاء بها الاسلام والإيمان بكرامة الإنسان.
- ٣- تكافؤ الفرص التعليمية: تقرير حق الفتاة في التعليم في ضوء شريعة الإسلام - طلب العلم فريضة على كل فرد وتيسيره واجب على الدولة.
- ٤- الإسلام مرجعية للمعرفة والعلوم: المواد الدينية أساسية في جميع سنوات التعليم - توجيه العلوم والمعارف.
- ٥- علمية التربية: التناسق والتفاعل الواعي مع التطور الحضاري في ميادين العلوم المختلفة.
- ٦- التربية من أجل التنمية: ربط التربية والتعليم في جميع المراحل بخطة التنمية العامة للدولة، والفرص متاحة للطالب للمساهمة في التنمية.
- ٧- تعزيز الهوية الإسلامية والوطنية والعربية: شخصية المملكة العربية السعودية بما خصها الله من حفاظ على المقدسات، واللغة العربية لغة التعليم في كافة المواد وجميع المراحل إلا ما اقتضت الضرورة له.
- ٨- إنسانية التربية: الدعوة إلى الإسلام بالحكمة والموعظة الحسنة، والحرص على التضامن الإسلامي.
- ٩- غرس المسؤولية الاجتماعية: التكافل الاجتماعي بين أفراد المجتمع واحترام الحقوق العامة لاستقرار المجتمع.
- ١٠- التربية للبناء والقوة: قوة العقيدة - قوة الخلق - قوة الجسم - والجهاد في سبيل الله.

## \* الباب الثاني: غاية التعليم وأهدافه العامة في ضوء وثيقة سياسة التعليم

فهم الإسلام فهماً صحيحاً متكاملًا، غرس العقيدة الإسلامية ونشرها، تزويد الطالب بالقيم والتعاليم الإسلامية وبالمثل العليا، وإكسابه المعارف والمهارات المختلفة، تنمية الاتجاهات السلوكية البناءة، تطوير المجتمع، تهيئة الفرد ليكون عضوًا نافعًا.

### مصادر الأهداف العامة للتربية والتعليم في المملكة:

١- العقيدة الإسلامية.

٢- الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية ومطالب التنمية في المملكة.

٣- اتجاهات العصر ومقتضياته وخصائصه.

٤- حاجات المواطن السعودي ومطالب نموه.

### الأهداف العامة التي تحقق غاية التعليم في المملكة وهي تحتوي على ٣٣ هدف عام صنفنا كما يلي:

١- أهداف مرتبطة بتنمية الجانب العقدي الإيماني في نفوس الطلاب.

٢- أهداف مرتبطة بتنمية الجانب الخُلقي في شخصية الطلاب.

٣- أهداف مرتبطة بتنمية المواطنة في نفوس الطلاب.

٤- أهداف مرتبطة بتنمية الجانب العقلي للطلاب.

٥- أهداف مرتبطة بتنمية الجوانب الصحية للطلاب.

٦- أهداف مرتبطة بالتربية من أجل العمل والإنتاج.

٧- أهداف موجهة لنوعي الاحتياجات الخاصة والموهوبين.

٨- أهداف مرتبطة بتنمية التفاعل الإيجابي مع الحضارات والثقافات المعاصرة.

## \* الباب الثالث: أهداف مراحل التعليم:

### أولاً: مرحلة ما قبل الدراسة (دور الحضانة ورياض الأطفال)

١- تكوين الاتجاه الديني.

٢- أخذ الطفل بأداب السلوك بوجود قدوة حسنة.

٣- إيلاف الطفل الجو المدرسي وتهيئته للحياة المدرسية.

### ثانياً: أهداف المرحلة الابتدائية

١- تعهد العقيدة الإسلامية في نفس الطفل.

٢- تدريبه على إقامة الصلاة.

٣- تنمية المهارات الأساسية (لغوية - عددية - حركية).

٤- تنمية وعيه ليبدرك ما عليه من واجبات وما له من حقوق حسب المناسبات، وغرس حب الوطن وولادة الأمر.

٥- إعداد الطالب لما يلي هذه المرحلة في حياته.

### ثالثاً: أهداف المرحلة المتوسطة

- ١- العقيدة الإسلامية ضابطاً لسلوكه وتصرفاته.
- ٢- تزويده بالخبرات والمعارف الملائمة لسنة.
- ٣- تدريبه على خدمة مجتمعه ووطنه.
- ٤- تعويده الانتفاع بوقته.
- ٥- إعداده لما يلي هذه المرحلة.

### رابعاً: أهداف المرحلة الثانوية

- ١- دعم العقيدة الإسلامية في نظر الطالب.
- ٢- تنمية التفكير العلمي لدى الطالب وروح البحث والتجريب.
- ٣- إتاحة الفرصة أمام الطلاب لمواصلة الدراسة بمستوياتها المختلفة مستقبلاً.
- ٤- رعاية الشباب على أساس الإسلام.
- ٥- تكوين الوعي الإيجابي لديهم لمواجهة الأفكار الهدامة والمضللة.

### خامساً: أهداف التعليم العالي

- ١- تنمية عقيدة الولاء لله.
- ٢- إعداد مواطنين أكفاء مؤهلين علمياً وفكرياً لخدمة بلادهم.
- ٣- إتاحة الفرصة أمام النابغين للدراسات العليا.
- ٤- القيام بدور إيجابي في البحث العلمي.
- ٥- النهوض بحركة التأليف والإنتاج العلمي.
- ٦- ترجمة العلوم وفنون المعرفة النافعة إلى لغة القرآن.

### \* الباب الرابع: التخطيط لمراحل التعليم

حيث حددت فيه مدة الدراسة في كل مرحلة وشروط الالتحاق بها وضوابطه.

### \* الباب الخامس: أحكام خاصة

تضمن أنواع التعليم المختلفة :

- (١) المعاهد العلمية (٢) تعليم البنات (٣) التعليم الفني (٤) إعداد المعلم (٥) مدارس القرآن الكريم ومعاهده (٦) التعليم الأهلي
- (٧) مكافحة الأمية وتعليم الكبار (٨) التعليم الخاص بالمعوقين (٩) رعاية النابغين.

## \* الباب السادس: وسائل التربية والتعليم

وهي وسائل تنفيذ وتحقيق أهداف التعليم:

أولاً: القائمون على التعليم: المعلمون المشتغلون بالإدارة التعليمية.

ثانياً: الوسائل المدرسية: المدرسة والمناهج والاختبارات.

ثالثاً: الوسائل التربوية العامة: الوسائل المكملة كالمكتبات والصحف ووسائل الإعلام.

## \* الباب السابع: نشر العلم

من خلال المنح الدراسية وتزويد بعض الدول بالمدرسين.

## \* الباب الثامن: تمويل العلم

كل ما يتعلق بتمويل التعليم لتواجه حاجة البلاد التعليمية المتزايدة.

## \* الباب التاسع: أحكام عامة

خُتمت الوثيقة بهذا الباب الذي تضمن بعض الأحكام العامة بالتنظيم الإداري بالتعليم وأن التعليم مجاني في كافة أنواعه ومراحله.

## مميزات التعليم في المملكة وخصائصه

- ١- مبني على الايمان بالله رباً وبالإسلام ديناً وبمحمد ﷺ نبياً ورسولاً.
- ٢- تحت إشراف الدولة إشرافاً كاملاً.
- ٣- مفتوح للجميع وحق مكفول لكل مواطن ومواطنة ومقيم.
- ٤- الاهتمام بالعلوم الدينية في الخطط الدراسية في كافة المراحل الدراسية.
- ٥- توجيه العلوم والمعرفة بمختلف أنواعها وموادها وجهة إسلامية.
- ٦- الاهتمام باللغة العربية كونها لغة القرآن.
- ٧- غير مختلط.
- ٨- مجاني بالإضافة إلى المكافأة التشجيعية لبعض أنواع التعليم.
- ٩- وجود نظام تعليمي خاص بالفتاة وفق الضوابط الشرعية.
- ١٠- الاهتمام بالدعوة إلى الله ورفع راية الإسلام بالحكمة والموعظة الحسنة.
- ١١- دعم التعليم الأهلي وتشجيعه مادياً ومعنوياً.
- ١٢- الاهتمام بمدارس تحفيظ القرآن الكريم.
- ١٣- العناية بتعلم ذوي الاحتياجات الخاصة وإنشاء المؤسسات التربوية المناسبة لظروفهم.

# نشأة وتطور الإدارة التعليمية في المملكة العربية السعودية

التعليم قبل دخول الملك عبدالعزيز مكة عام ١٣٤٣ هـ : شهد ثلاثة أنماط

## النمط الأول / التعليم التقليدي:

أ) التعليم في المساجد: حيث لم يكن المسجد مقراً للصلاة فقط بل كان مكاناً لتلقي ما ينفعهم من علوم دينهم ودنياهم وكان من أشهرها الحرمين الشريفين.

ب) الكتاتيب: مؤسسة تربوية تعليمية قديمة وظيفتها تعليم الكتابة والقراءة وتحفيظ القرآن الكريم ومبادئ الفقه والحساب ومن يقوم بالعمل فيها يلقب بالمطوّع.

## النمط الثاني / التعليم الحكومي:

أ) المدارس العثمانية: بإشراف الحكومة العثمانية وكانت ٣ مراحل: الابتدائية (٣ سنوات) ثم الرشدية (٣ سنوات) ثم الإعدادية وهي نوعان (٤ أو ٧ سنوات) وأول مدرسة عثمانية بالحجاز "الرشدية" باللغة التركية ١٣٠١-١٣٠٣ هـ، وكان غرض الأتراك من إنشاءها لتتريك أبناء العرب لذلك تحاشاها المواطنون، وانحصر الالتحاق بها على أبناء الموظفين العثمانيين.

ب) المدارس الهاشمية: وقد أسسها الشريف الحسين بن علي في عام ١٣٢٥ هـ حيث أعلن الثورة على الدولة العثمانية وإغلاق مدارسها، ومن المدارس التي تم إنشاؤها: الخيرية التحضيرية الهاشمية والراقية والعالية والحربية والزراعية، ولكن انحدر مستواها نظراً لقلّة الموارد.

## النمط الثالث / التعليم الأهلي:

قام على الجهود الفردية من أبناء المنطقة وأبناء الجاليات الإسلامية لعدة أسباب:

١- فشل السلطات الرسمية في وضع أسس نظام تعليمي متكامل.

٢- تقشي الأمية.

٣- محاولة تتريك أبناء العرب وتدريبهم القرآن واللغة العربية باللغة التركية.

## من أبرز مدارسها

- المدرسة الصولتية بمكة ١٢٩٢ هـ وهي مجانية بدعم من امرأة هندية اسمها "صولت النساء" وبإشراف وإدارة الشيخ محمد.

- المدرسة الفخرية ١٢٩٨ هـ.

- مدرستا الفلاح ١٣٢٣ هـ في جدة و ١٣٣٠ هـ في مكة.

## التعليم بعد دخول الملك عبدالعزيز رحمه الله مكة عام ١٣٤٣هـ

البداية الحقيقية لانطلاق مسيرة التعليم في المملكة حيث كانت رؤيته تطوير التعليم كمدخل لتطوير البلاد، وقد قام بالعديد من الأعمال عند دخوله مكة:

- ١- دعوة العلماء إلى اجتماع تعليمي حثهم فيه على نشر العلم والتعليم والتوسع فيه.
- ٢- زيارته لمدرسة الفلاح وتبرعه لها بـ ١٠٠ جنيه ذهب وكذلك المدرسة الفخرية وتشجيع جهود الأهالي التعليمية.

## التطور التاريخي للتعليم في المملكة العربية السعودية

### المرحلة الأولى / التأسيس: إنشاء مديرية المعارف (من ١٣٤٤ إلى ١٣٧٢ هـ): وأبرز إنجازاتها

- ١- إنشاء المعهد العلمي السعودي: في مكة عام ١٣٤٦هـ بغرض تخريج مدرسين للتدريس في المرحلة الابتدائية وتزويد الدوائر الحكومية بالموظفين ويعد هذا المعهد هو أول مؤسسة تربوية في المملكة.
- ٢- إنشاء مدرسة تحضير البعثات: أول مدرسة ثانوية تؤهل خريجيها للالتحاق بالجامعات خارج المملكة عام ١٣٥٥هـ.
- ٣- إنشاء دار التوحيد: في الطائف عام ١٣٦٤هـ بهدف إعداد الطلاب المتمكنين من العلم الشرعي لإلحاقهم بكليات الشريعة والعمل في الدوائر الحكومية أو التدريس.
- ٤- إنشاء كلية الشريعة في مكة عام ١٣٦٩هـ وتعد النواة الأولى للتعليم العالي في المملكة وهدفها تخريج موظفين مؤهلين للعمل في وظائف القضاء والوعظ والإرشاد والتدريس.
- ٥- إنشاء كلية المعلمين في مكة عام ١٣٧٢هـ بهدف توفير المدرسين للمرحلة الثانوية.
- ٦- إصدار أول منهج للتعليم الابتدائي عام ١٣٥٤هـ.
- ٧- إصدار عدد من النظم التعليمية مثل نظام المدارس عام ١٣٤٧هـ.

### المرحلة الثانية / التوسع في نشر التعليم (من ١٣٧٣ إلى ١٤٢٢هـ)

سعت لنشر التعليم بجميع أنحاء المملكة حيث تم إنشاء العديد من الوزارات والجهات التعليمية المختلفة ومن أبرزها:

- ١- إنشاء وزارة المعارف عام ١٣٧٣هـ وكان أول وزير لها الأمير فهد بن عبدالعزيز، وأبرز أعمالها: تشكيل أول هيكل تنظيمي للوزارة وإنشاء إدارات جديدة وبدأت حملة موسعة بفتح المدارس والمعاهد بمختلف فئاتها وأنواعها.
- ٢- إنشاء الرئاسة العامة لتعليم البنات عام ١٣٨٠هـ وقد شاهد تعليم الفتاة تطورًا كبيرًا من خلال افتتاح المدارس والكليات في جميع المناطق والمحافظات وقد وضعت الدولة الضوابط والأحكام التي تساهم في تعليمها كل ما يلزمها في حياتها ويهم مجتمعها من أمور دينها ودنياها بما يتلاءم مع أهداف الشريعة الإسلامية.
- ٣- إنشاء وزارة التعليم العالي عام ١٣٩٥هـ وتتولى الإشراف والتخطيط والتنسيق والمتابعة لجامعات المملكة.

\* جامعات تم إنشاؤها قبل وزارة التعليم العالي:

- جامعة الملك سعود بالرياض ١٣٧٧هـ.
- الجامعة الإسلامية بالمدينة ١٣٨١هـ.
- جامعة الملك عبدالعزيز الأهلية بجدة ١٣٨٤هـ ثم تحولت إلى حكومية عام ١٣٩١هـ.
- كلية الشريعة بالرياض ١٣٧٣هـ تحت إشراف الرئاسة العامة للكليات والمعاهد العلمية.
- كلية اللغة العربية بالرياض ١٣٧٤هـ تحت إشراف الرئاسة العامة للكليات والمعاهد العلمية.
- كلية البترول والمعادن بالظهران ١٣٨٣هـ تحت إشراف وزارة البترول والثروة المعدنية.
- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض ١٣٩٤هـ وضمت إليها كلية الشريعة واللغة العربية.

\* وقد قامت وزارة التعليم العالي خلال سنواتها الأولى بإنشاء:

- جامعة البترول والمعادن بالظهران ١٣٩٥هـ، بعد أن كانت كلية، وتغير مسماها إلى جامعة الملك فهد للبترول والمعادن ١٤٠٧هـ.
- جامعة الملك فيصل بالأحساء ١٣٩٥هـ.
- جامعة أم القرى بمكة ١٤٠١هـ.
- جامعة الملك خالد ١٤١٩هـ.

واقترنت على ٨ جامعات حتى عام ١٤١٩هـ وتم افتتاح فروع وكليات في بعض المناطق، بالإضافة إلى كليات المعلمين وكليات البنات.

٤- إنشاء المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني عام ١٤٠٠هـ وأبرز أهدافها: الإشراف على جميع المعاهد الفنية لإعداد وتأهيل عمالة فنية ومهنية مواكبة لمستجدات العصر، وأنشأت الكليات التقنية وتوسعت في افتتاح المعاهد والمراكز المهنية.

### المرحلة الثالثة / التنظيم والتطوير (من ١٤٢٣ وحتى تاريخه): ومن أبرز أعمالها

- ١- توحيد الإشراف على التعليم العام ١٤٢٣هـ بدمج تعليم البنين والبنات تحت وزارة المعارف، وفي عام ١٤٢٤هـ تغير اسمها إلى وزارة التربية والتعليم.
  - ٢- توحيد الإشراف على التعليم العالي: بنقل كليات وزارة التربية والتعليم ووزارة الصحة إلى التعليم العالي.
  - ٣- توحيد الإشراف على التعليم الفني في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني: وتشرف على كليات التقنية للبنين والبنات والمعاهد المهنية ومعاهد التدريب الحكومية والخاصة.
  - ٤- التوسع في إنشاء الجامعات والكليات الحكومية حيث بلغت حتى عام ١٤٣٦هـ (٢٨) جامعة والله الحمد.
- ١٤٢٤هـ : جامعة طيبة في المدينة، جامعة القصيم، جامعة الطائف
  - ١٤٢٥هـ جامعة الملك سعود للعلوم الصحية بالرياض

- ١٤٢٦هـ جامعة جازان، جامعة حائل، جامعة الجوف
- ١٤٢٧هـ جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن للبنات بالرياض، جامعة نجران، جامعة تبوك، جامعة الباحة
- ١٤٢٨هـ جامعة الحدود الشمالية
- ١٤٣٠هـ جامعة الدمام، جامعة الخرج، جامعة شقراء، جامعة المجمعة
- ١٤٣٢هـ الجامعة السعودية الإلكترونية
- ١٤٣٥هـ جامعة جدة، جامعة حفر الباطن، جامعة بيشة
- ٥- برنامج التعليم الموازي ١٤٢٦هـ، بهدف توفير فرصة التعليم العالي للراغبين في متابعة دراستهم الجامعية وذلك نظير قيامهم بدفع تكاليف الخدمات الجامعية التي تقدمها الجامعة.
- ٦- برامج التعليم عن بُعد في الجامعات الحكومية: (التعلم الإلكتروني والتعليم عند بُعد) بديلاً عن الانتساب التقليدي.
- ٧- التوسع في إنشاء مؤسسات التعليم العالي الأهلي: بدأت ١٤٢٣هـ بجامعة الأمير سلطان الأهلية وجامعة الفيصل الأهلية، وقد بلغت ١٠ جامعات أهلية و٣٢ كلية أهلية.
- ٨- برنامج خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز رحمه الله للابتعاث الخارجي.
- ٩- مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام ١٤٢٨هـ، وقد حدد برامج المشروع في أربعة برامج رئيسية: تطوير المناهج التعليمية، إعادة تأهيل المعلمين والمعلمات، تحسين البيئة التربوية، النشاط غير الصفّي، كما تم تأسيس شركة تطوير التعليم القابضة.
- ١٠- إنشاء المركز الوطني للقياس والتقويم في التعليم العالي ١٤٢٢هـ، ويقوم بإعداد اختبارات القدرات والتحصيلي لخريجي الثانوية والجامعات وذلك من متطلبات القبول.
- ١١- إنشاء الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي ١٤٢٤هـ، لضبط الجودة في التعليم العالي.
- ١٢- إنشاء هيئة تقويم التعليم العام ١٤٣٣هـ، من أجل رفع جودة التعليم العام وكفائيته.

**ملحوظة مهمة /** بعد تسجيل المحاضرات المرئية حدث تعديلا كبير في نظام التعليم في المملكة حيث صدر أمر ملكي في ١٤٣٦/٤/٩هـ تضمن دمج وزارة التعليم العالي ووزارة التربية والتعليم في وزارة واحدة باسم وزارة التعليم، وإلغاء العديد من المجالس واللجان من أبرزها المجلس الأعلى للتعليم واللجنة العليا لسياسة التعليم ومجلس التعليم العالي.

**إحصائيات عن التعليم في المملكة العربية السعودية خلال العام الدراسي ١٤٣٤ - ١٤٣٥هـ**

- عدد المدارس ٣٤٧٤٩
- عدد الطلاب والطالبات في التعليم العام ٥٣٥٨٦٢١
- عدد شاغلوا الوظائف التعليمية ٥١٩٣٢٥
- عدد الطلبة في التعليم العالي ١١١٦٧٨٣



## الجهات المشرفة على التعليم بالمملكة

- ١- المجلس الأعلى للتعليم: ١٤٢٥هـ، ويعد السلطة العليا المسؤولة عن شؤون التعليم عدا التعليم العسكري.
- ٢- اللجنة العليا لسياسة التعليم: ١٣٨٣هـ، وتعد هذه اللجنة السلطة الرئيسية المسؤولة عن رسم السياسات التعليمية وتمتلك صلاحيات مجلس الوزراء الخاصة بقضايا التربية والتعليم.
- ٣- مجلس التعليم العالي: يعد قمة السلم الإداري للتعليم العالي وهو السلطة العليا المسؤولة عن شؤون التعليم فوق المستوى الثانوي عدا العسكري، والإشراف عليه والتنسيق بين مؤسساته.
- ٤- وزارة التربية والتعليم: تعد من أبرز الجهات المشرفة على التعليم العام في المملكة، قبل الدمج.
- ٥- وزارة التعليم العالي: تعد الجهة المشرفة على الجامعات الحكومية والجامعات والكليات الأهلية، قبل الدمج.
- ٦- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني: تشرف على الكليات التقنية للبنين والبنات والمعاهد الفنية والتجارية والتقنية ومراكز التدريب.
- ٧- وزارة الخدمة المدنية: تشرف على فروع معهد الإدارة العامة في الرياض وجدة والدمام وتقدم برامج الدبلوم في العديد من التخصصات مثل (السكرتارية - المحاسبة - الرقابة المالية - إدارة الموارد البشرية - إدارة التسويق والتمويل والاستثمار) بالإضافة إلى الدورات الإدارية والمالية.
- ٨- وزارة الخارجية: تشرف على معهد الدراسات الدبلوماسية لتطوير قدرات العاملين بالعمل الدبلوماسي.
- ٩- وزارة الشؤون الاجتماعية: تشرف على دور التربية الاجتماعية ومراكز التنمية الاجتماعية ودور رعاية الأحداث ودور الملاحظة ودور رعاية الأيتام وذوي الاحتياجات الخاصة.
- ١٠- مؤسسة النقد العربي السعودي: تشرف على المعهد المصرفي ويقدم برامج تدريبية في المجال المالي والمصرفي.
- ١١- وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد: تشرف على الجمعيات الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم، كذلك على معهد الأئمة والخطباء، ومعهد القرآن الكريم (متوسط وثانوي) بمكة.
- ١٢- الهيئة الملكية للجبيل وينبع: تشرف على كلية الجبيل الصناعية، وكلية ينبع الصناعية.
- ١٣- الهيئة العامة للطيران المدني: تشرف على الأكاديمية السعودية للطيران المدني.
- ١٤- وزارة الداخلية: تشرف على كلية الأمير نايف للعلوم الأمنية، وكلية الملك فهد الأمنية، ومعاهد المجال الأمني بكافة تخصصاته.
- ١٥- وزارة الدفاع: تشرف على كلية الملك عبدالعزيز الحربية، وكلية الملك فيصل الجوية، وكلية الملك فهد البحرية، وكلية الملك عبدالله لقوات الدفاع الجوي، وكلية القيادة والأركان للقوات المسلحة.
- ١٦- وزارة الحرس الوطني: تشرف على كلية الملك خالد العسكرية، ومعاهد مثل معهد سلاح الإشارة.

# واقع الإدارة التعليمية والمدرسية في المملكة العربية السعودية

أولاً/ وزارة التربية والتعليم: هي الجهة المشرفة على التعليم العام في المملكة والمرجع الأساس لجميع العاملين في قطاع التعليم. ثانياً/ إدارات التربية والتعليم: تنفيذ السياسات والبرامج التربوية والتعليمية والإشراف على مكاتب التربية والتعليم التابعة لها. ثالثاً/ مكاتب التربية والتعليم: تقوم بالإشراف على جميع جوانب العملية التربوية والتعليمية في المدارس التابعة لها والعمل على تلبية احتياجات المدارس. رابعاً/ إدارة المدرسة: وهي أصغر نظام في التشكيل الإداري التعليمي ويعد مدير المدرسة المسؤول الأول عن إدارة شؤونها فنياً وإدارياً.

## مشكلات الإدارة المدرسية وكيفية مواجهتها

### أولاً/ مشكلات تتعلق بتأهيل مدير المدرسة:

حيث تعاني إدارات المدارس من قلة الخبرة في مجال الإدارة المدرسية وبخاصة ما يتعلق بمهام الإشراف التربوي مما أدى إلى الضعف الإداري في المدارس.

#### علاج المشكلة:

- 1- أن تقوم كليات التربية بوضع برامج متخصصة في الإدارة المدرسية.
- 2- إلحاق كل من يرشح للعمل في الإدارة المدرسية ببرنامج تدريبي.
- 3- تكثيف البرامج التدريبية في الإدارة المدرسية، وقد قامت كليات التربية ببعضها ولكن يغلب عليها الجانب النظري.
- 4- أن يكون اختيار مدير المدرسة وفق معايير تركز على القدرة والفاعلية والكفاءة العلمية والخبرة التربوية.
- 5- قيام المشرف التربوي بدورة في مساعدة مدير المدرسة في مواجهة المشكلات الفنية والإدارية.

### ثانياً/ علاقة المدرسية بالإدارة التعليمية:

تعاني الإدارة التعليمية من نظام المركزية مما يعكس بالسلب على كفاءة الجهاز الإداري.

#### علاج المشكلة:

- 1- العمل على إعادة ترتيب العلاقة بين إدارات التربية والتعليم وإدارات المدارس.
- 2- زيادة صلاحيات مديري المدارس دون الحاجة للرجوع إلى الإدارات التعليمية.
- 3- التركيز في اختيار مدير المدرسة لضمان أدائه في العمل بشكل مناسب.
- 4- تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية مما يسهل عملية الاتصال بينها وبين الجهات المسؤولة عن التعليم.

### ثالثاً/ مشكلات الإدارة المدرسية مع المعلمين:

حيث أنها تتعامل مع مجموعة كبيرة من المعلمين الذين تتفاوت خبراتهم وقدراتهم العلمية والتربوية بالإضافة إلى الفروق الفردية بينهم وتواجه الإدارة مشكال مثل: التأخر والغياب وعدم تجاوب البعض.

#### علاج المشكلة:

- ١- التعاون بين إدارة المدرسة والمشرفين التربويين لضبط العملية التعليمية بجولات متابعة.
- ٢- العمل على تطبيق النظام بحق المقصر من المعلمين.
- ٣- استثمار الاجتماعات والندوات مع المعلمين التي تؤكد على أهمية التعاون وضرورة التخطيط والإعداد للدروس.
- ٤- استثمار الاجتماعات مع المعلمين للتواصل والحث و احتواء المعلمين.
- ٥- الدقة في اختيار مدير المدرسة الذي يستطيع إيجاد جو مدرسي تسوده الثقة والتعاون في سبيل تحقيق الأهداف التربوية.

### رابعاً/ المباني المدرسية:

توجد مباني حكومية بنيت وفق المواصفات المدرسية لكن لم يراع فيها التوسع والنمو في المستقبل بالإضافة إلى المباني المستأجرة التي كانت في الأصل مساكن ولا تتوفر مواصفات المبنى المدرسي فيها.

#### علاج المشكلة:

- ١- التوسع في بناء المدارس والمجمعات المدرسية للمراحل التعليمية المختلفة.
- ٢- وضع مواصفات لاستئجار مباني المؤسسات التعليمية.
- ٣- تشجيع القطاع الخاص بإنشاء مدارس وقف للتعليم العام.
- ٤- التوسع في المجمعات المدرسية في وسط الأحياء.
- ٥- مراعات كل المواصفات التربوية الحديثة للبناء المدرسي.
- ٦- تتولى الصيانة للمدارس مؤسسات متخصصة وتكون الصيانة بشكل جذري لتلافي المشكلات.

### خامساً/ ضعف العلاقة بين المدرسة والبيت:

تعجز المدرسة عن تحقيق التعاون بينها وبين الأسرة مما يؤدي إلى عدم إتمام رسالتها وتأدية واجباتها.

#### علاج المشكلة:

- ١- ايجاد برامج توعوية لعلاج المشكلة من خلال مشاركة العاملين في المدرسة وبخاصة المرشد الطلابي.
- ٢- تكثيف الاتصال مع أولياء الأمور واللقاءات بينهم وبين المعلمين.
- ٣- تزويد أولياء الأمور بتقارير عن أبنائهم بشكل مستمر.
- ٤- إشراك أولياء الأمور في أنشطة المدرسة ودعوتهم لحضور جميع المناسبات المتنوعة.

## التواريخ المطلوبة

بناء على طلب مجموعة من الطلاب والطالبات تحديد التواريخ المفصلية في تاريخ التعليم في المملكة .. التي يمكن تحديدها في الآتي:

- إقرار وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية ١٣٨٩هـ.
- إنشاء المدرسة الصولتية عام ١٢٩٢هـ.
- دخول المؤسس جلالة الملك عبدالعزيز مكة عام ١٣٤٣هـ يعد البداية الحقيقية لانطلاقة مسيرة التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- أول عمل تنظيمي قام به جلالة الملك عبدالعزيز (رحمه الله) بعد دخوله مكة عام ١٣٤٣ هـ كان دعوة العلماء إلى اجتماع تعليمي حثهم فيه على نشر العلم والتعليم والتوسع فيه.

\* المرحلة الأولى: التأسيس: إنشاء مديرية المعارف (١٣٤٤ – ١٣٧٢ هـ)

- إنشاء مديرية المعارف في ١/٩/١٣٤٤هـ.
- توحيد المملكة العربية السعودية في ٢١ جمادى الأولى ١٣٥١هـ اتسعت صلاحيات مديرية المعارف لتشمل كافة أنحاء المملكة.

\* المرحلة الثانية: مرحلة التوسع في نشر التعليم (١٣٧٣-١٤٢٢هـ)

- إنشاء وزارة المعارف في ١٨/٣/١٣٧٣هـ.
- إنشاء الرئاسة العامة لتعليم البنات .. عام ١٣٨٠هـ.
- إنشاء وزارة التعليم العالي في ٨/٣/١٣٩٥هـ.
- إنشاء المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في ٢٨/٦/١٤٠٠هـ.
- إنشاء جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض عام ١٣٩٤هـ.

\* المرحلة الثالثة: مرحلة التنظيم والتطوير (١٤٢٣-وحتى تاريخه)

- توحيد الإشراف على التعليم العام في ١٠ محرم ١٤٢٣ هـ القاضي بدمج الرئاسة العامة لتعليم البنات بوزارة المعارف.
- تغيير مسمى وزارة المعارف في ٢٨ صفر ١٤٢٤هـ إلى مسمى: وزارة التربية والتعليم .
- تغيير اسم المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني عام ١٤٢٨هـ إلى مسمى: المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.